



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الفرات الاوسط التقنية
المعهد التقني كربلاء
قسم / المحاسبة



مبادئ الادارة العامة

المحاضر

م.م هدى فالح جاسم

(2023-2022)

الوحدة الاولى نظريات الإدارة والمدارس الفكرية

مقدمة :

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

اولاً : المساهمات الادارية للحضارت القديمة :

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

ثانياً : حركة الادارة العلمية:

1- عصر النهضة الادارية:

لقد قام الفكر الاداري فى الماضي على اسس وقواعد متعارف عليها قام بابتكارها رجال الادارة فى تلك الازمنة، الا ان المحاولات الجادة فى بلورة تجارب الامم السابقة واخذ العبر

منها والبناء على ما هو مفيد منها وتطويرها لم تقم الا في بداية القرن الحالي ونهاية القرن التاسع عشر، وقد ساهم الحاجة الى تزايد الانتاج والفصل بين الملكية وصاحب العمل في ظهور الحاجة الى ارساء قواعد واصول ادارية تكفل تحقيق الاهداف هذه وكذلك تكفل حقوق الادارة والعمالين في نفس الوقت، ومن هنا ظهرت حركة الادارة العلمية التي اعتمدت المنهج العلمي الصحيح في ارساء تلك القواعد.

2- مساهمات آدم سميث:

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

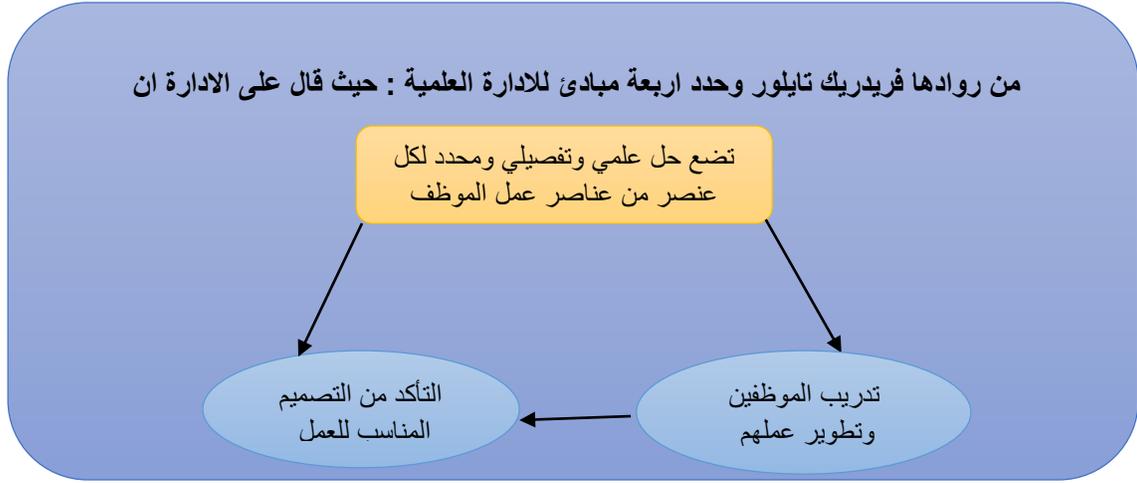
3- مساهمات ريدوولسن: لقد جاءت كتابات العالم ريدوولسن مركزة على ضرورة الفصل بين الادارة والسياسة، وذلك لابعاد علم الادارة العامة عن المحاذير والمزاليق التي تكتنف العمل السياسي كالمحسوبية والوساطة وتغليب المصالح الخاصة على المصالح العامة.

4- مبادئ الادارة عند تايلور:

تقترن حركة الادارة العلمية بأسم العالم فريدريك تايلور والذي يعتبر المنظر الرئيسي لهذه الحركة، وقد جاء هذا العالم بالمبادئ والقواعد التالية والتي جعلت من الادارة علماً له قواعد واسعة :

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

شكل يوضح حركة الادارة العلمية



5- المنهج الاساسي لحركة الادارة العلمية:

ان المنهج الاساسي الذي ركز عليه تايلور هو تركيزه على مبدأ الكفاءة والفاعلية، ومن اهم المبادئ التي تضمنتها الحركة العلمية فى الاداره هي:

- مبدأ حلول النظرة العلمية المعتمده على التجريب العلمي بدل التخمين.
- مبدأ تطبيق المبادئ العلمية على المهام المراد تنفيذها.

فقد قام هذا العالم بعدة تجارب لارساء قواعد فى الادارة منها:

- تجربة رفع القطع الحديدية: حيث اكدت فى هذه التجربة انه باعطاء العاملين المعلومات الواضحة فى العمل يؤدي الى زيادة قدرة العامل فى رفع القطع الحديدية من 12.4 طن يومياً الى 47 طن يومياً.
- تجربة جرف خامات الحديد وقد تبين له ان استعمال العمال لنفس الادوات لجرف المادتين كان سببا فى خفض الانتاج حيث ان الادوات المستعملة كان يجلبها العمال انفسهم وكانت ثقيلة جدا عند استعمالها لجرف الخامات المعدنية وخفيفة جدا عند استعمالها لجرف الفحم ولتدارك ذلك فقد الزم الادارة بتصميم الادوات المناسبة لكلا النوعين من العمل وباعطاء العامل الاداة المناسبة للعمل.
- تجربة تغذية الالات العاملة وسرعتها: حيث اكد هذا العالم ان ايجاد الطريقة المثلى لتغذية الالات العاملة وتطويرها يعنى تقليص فى وقت انجاز العمل.

6- الادوات الرئيسية لحركة الادارة العلمية:

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

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

7- اسس الادارة العلمية:

- تقسيم العمل والتخصص : حيث ترى هذه النظرية الي ضرورة تخصيص العمل بحيث يقوم كل عامل باعمال محددة يمكن ان يتقنها بدل من اجهادة في اعمال كثيرة ومختلفة لا يستطيع ان يقوم بانجازها بالطريقة المثلى.
- ايجاد الطريقة المثلى في العمل. حيث يعتقد تايلور انه بالامكان القيام بالعمل باكثر من خمسين الي مئة طريقة ولكن يوجد فقط طريقة واحدة مثلى لاداء العمل بالقل جهد واسرع وقت.
- دراسة الاجهاد ومحاولة القضاء على الاجهاد الزائد للعاملين حتي يتم انجاز الاعمال بطريقة سليمة.
- تحديد مقدار العمل اليومي وتنظيمية لكل عامل من العاملين حتي يتم محاسبة العامل على هذا الانجاز ، مع ضرورة ان يكون التحديد لكمية العمل اليومي مبني على اساس علمي.
- وحدة الاوامر الادارية والابتعاد عن ازدواجية مصادر القرارات حتي لا يصبح هناك حالة من الازباك لدى العاملين في تنفيذ الاوامر.

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

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

ثالثاً : النموذج البيروقراطي للادارة:

لقد انتقد العالم الالمانى ماكس فيبر (1920-1964) في كتاباته دعاء الادارة العلمية فهو لم يكتب من وجهة نظر المدير بل كتب من منطلق الخبير فى مجالات علم الاجتماع والاقتصاد والتاريخ ، وقد اجتهد فى معرفة العوامل التي تحكم تقدم المجتمع تقنيا واقتصادياً .

خصائص النظرية البيروقراطية

- 1- التدرج الهرمي للسلطة.
- 2- وجود قواعد للعمل على اساس التخصص.
- 3- وجود قواعد تحدد الحقوق والواجبات لشاغل الوظيفة.
- 4- وجود نظام اجرائي للتعامل مع الظروف المختلفة.
- 5- تهميش المصالح الشخصية فى العلاقات الوظيفية.
- 6- التأكيد على مبدأ الكفاءة كاساس للتعين والترقية الوظيفية.

نقد النظرية البيروقراطية:

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

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



رابعاً : نموذج هنري فايول 1916:

حيث وصف هذا العالم مبادئ الادارة وعناصرها فى كتابه الشهير " الادارة العامه والصناعة

"، وكذلك اكد على اهمية تعلم الادارة وقسم الاداره الي ستة وظائف اساسية وهي :

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

كما واكد على العناصر الادارية التالية

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



خامساً: نموذج جيمس موني و آلان رايلي:

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

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

سادساً : النظريات الحديثة للادارة والتنظيم:



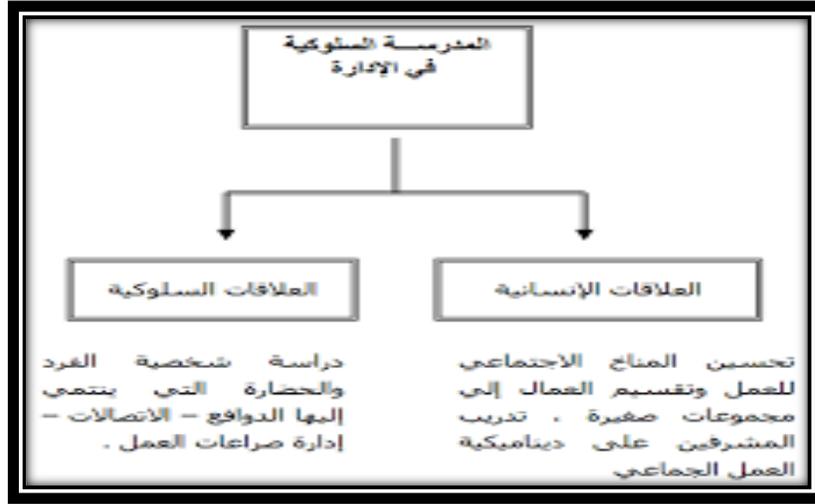
أ- المدرسة السلوكية (التجريبية).

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

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

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

شكل يوضح المدرسة السلوكية في الإدارة :



ب- المدخل الكمي للإدارة:

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

ويمكن تلخيص الخصائص العامة للمدرسة الكمية بالنقاط التالية:

- تطبيق التحليل العملي على المشاكل الادارية.
- تحسين قدرة المدير على اتخاذ القرارات.
- اعطاء معايير الفعالية الاقتصادية اهمية خاصة في العمل الاداري.
- الاعتماد على النماذج الادارية.
- استخدام الالات الالكترونية في الإدارة

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة

- ركز انصار هذه المدرسة على فهم طبيعة التنظيمات واهدافها من زيادة الربح وزيادة الانتاج ولم يركزوا على العنصر البشري وما يمكن ان يحققه من خلال هذه التنظيمات وتحقيق ذات على حساب العمل.
- نظروا الي العامل نظرة جزئية واعتبروه ذو رشدانية محدودة على اعتبار ان الرشدانية تعني " البت في البدائل المختلفة لتحقيق الهدف" وبهذا

المنطق تكون الالات اكثر عقلانية من صناعتها وفي هذا تجاوز للمنطق والعقل.

ت- المدخل الكلي للادارة (مدخل النظم).

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

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

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

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

مكونات النظام :

يتكون النظام من الوحدات التالية:

1- المدخلات : وتنقسم الي عدة اجزاء منها

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

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

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

4- البيئة : وهي المحيط الخارجي للمنظمة.

5- التغذية العكسية : وهي المعلومات المرتدة الي التنظيم من البيئة المحيطة والتي تهتم بمعرفة مدى تقبل هذه البيئة لمخرجات هذه المنظمة ومعرفة درجة تحقيق الاهداف والنتائج الخاصة بالاداء. شكل يوضح مكونات النظم :



ث: حركة العلاقات الانسانية:

1- التعريف بالعلاقات الانسانية

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

وفي عام 1918 عقد اول مؤتمر حول العلاقات الانسانية في الصناعة في ضواحي نيويورك وتكرر انعقاد هذا المؤتمر منذ ذلك الوقت.

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

2- العوامل التي ادت الي ظهور مدرسة العلاقات الانسانية:

- 1- تزايد قوه اتحاد العمال: فقد فسر بعض رجال الاعمال ظاهرة النزاعات العمالية بانها دليل على عدم قدرة اصحاب العمل على تطوير العلاقات الانسانية فى مصانعهم.
- 2- تحسين اوضاع العمال المادية والثقافية مما ادى بهؤلاء العمال الي المطالبة بادارة افضل وبمشاركة الادارة فى ما تقوم به من اعمال.
- 3- اهتمام الادارة بمشاكل المجتمع وظهور الاعتقاد بمسؤولية صاحب العمل الاجتماعية تجاه المجتمع والعاملين.
- 4- زيادة عدد المنظمات الادارية وظهور التخصص الدقيق فى العمل مما ادى الى ظهور الكثير من المشاكل ذات الابعاد الانسانية.

3- المقومات الاساسية لمدرسة العلاقات الانسانية:

- بعد الاطلاع على التجارب الخاصة بمدرسة العلاقات الانسانية نستطيع ان نستنتج المقومات الاساسية التي تعتمد عليها مدرسة العلاقات الانسانية وهي:
- ان حجم العمل الذي يؤديه الفرد ، ومستوي كفاءته يتحددان بطاقة الفيزيولوجية و الاجتماعية وادارة فرق العمل المتفاعلة مع بعضها البعض.
 - ان الحوافز والمكافآت المعنوية لها دور كبير فى تحفيز العاملين ومنحهم الرضا .
 - ان العمال يواجهون سياسة الادارة كاعضاء فى جماعة وليس كافراد.
 - ان حركة العلاقات الانسانية تهتم بالتنظيمات غير الرسمية وتدرک ما لها من تاثير فاعل على اعضاءها وعلى سلوكهم وبالتالي على مستويات انتاجيتهم.

العوامل المؤثرة فى نمط الهيكل التنظيمي:

- 1- شخصية المدير : فالمدير الذي يعتقد ان موظفيه كسالي فانة سيعمد الي تصميم هيكل تنظيمي يعكس هذا التصور وسيحجم تفويض السلطة لهم، وعلى العكس اذا اعتقد المدير ان الموظفين نشيطين فسيعمد الي هيكل تنظيمي يظهر المرونة وتفويض السلطة الواسع لهم.

- 2- طبيعة المرؤسين : فإذا كانوا راغبين فى المشاركة فى اتخاذ القرارات ولديهم طبيعة استقلالية فينعكس ذلك على طبيعة التنظيم والهيكل التنظيمي فية.
- 3- طبيعة المهمة : فهي تنعكس على مدى الحاجة لاستخدام التكنولوجيا لتحقيق هذه المهمة ، فالتكنولوجيا تحدد المدى الذي يمكن معة برمجة الوظيفة وبالتالي تحديد سلوك الموظفين وبرمجته بشكل دقيق.
- 4- العوامل البيئية : وتشمل فى توافر الموارد ومدى وجود المنافسة وامطانية التنبؤ بالطلب على السلعة والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- وتؤكد هذه النظرية على صعوبة وجود مبادئ ادارية تطبق على جميع التنظيمات نتيجة لاختلاف ظروف كلا منها.

الوحدة الثانية

مدخل الى علم الادارة

اولاً: مفهوم الادارة

تعتبر الادارة جزءاً من تراث الحضارات البشرية والتي ازدهرت على مر العصور الماضية ، ولقد كتب الكثير في موضوعها ، و اختلف رجال الفكر الاداري فى تعريفها ، فقد عرفها:

- 1- فريدريك تايلور على انها " المعرفة الصحيحة لما يراد ان يقوم به الافراد ، ثم التأكد من انهم يفعلون ذلك باحسن الطرق واقل التكاليف.
- 2- هنري فاوول على انها " هي عملية التنبؤ والتخطيط والتنظيم واصدار الاوامر والتنسيق والمراقبة والرقابة النهائية على تنفيذ الاعمال.
- 3- أديلسون يعرفها على انها " الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع والتنسيق بين التمويل والانتاج والتوزيع واقرار الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية على اعمال التنفيذ"

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

ومن خلال السابق نستطيع ان نوجز الصفات الرئيسية للادارة وهي:

- 1- الصفة التنظيمية : فالادارة علم منظم لا يقوم على العشوائية والتخبط بل على خطط منظمة من قبل المنشأة وذات اهداف محددة واجراءات محددة للوصول الى تلك الاهداف .
- 2- الصفة الهدفية: وهي تعني بوجود اهداف عامة للمؤسسة تسعى الى تحقيقه ضمن مبدأ الفاعلية والكفاءة .
- 3- الصفة الجماعية: وهي صفة تميز الادارة باستمرار وتبرز في ان الادارة هي عمل جماعي من خلاله يتم الاشراف على مجموعة من الافراد لتنفيذ عمل معين او تحقيق هدف معين .
- 4- صفة الكفاءة والفاعلية : ونعني بالكفاءة (القدرة على تقديم الخدمات والسلع للمستهلك المستهدف باقل جهد واقل تكلفة) اما الفاعلية فتعني (القدرة على تقديم افضل خدمة وافضل سلعة ممكنة للمستهلك) وهي تعني بجودة الخدمة او المنتج ، ومن خلاله نستطيع ان نقول ان هذه الصفة الادارية تعين في المقام الاول في فن تقديم افضل سلع او خدمات للمستهلك باقل تكلفة وجهد ممكن .
- 5- إنسانية الوسائل : وتعني ان الادارة تتعامل مع العنصر البشري سواء اكان داخل المؤسسة من موظفين او خارجها من الزبائن، ضمن مبدأ المساواة والابتعاد عن الظلم بالاضافة الي الايمان بالانسانية الانسان الذي كرمة الخالق سبحانه وتعالى .

ثانياً : أهمية الادارة واهدافها

لادارة اهمية كبرى في نجاح الامم والشعوب والمجتمعات والمؤسسات في تلك المجتمعات فهي المسؤولة عن نجاح او فشل اي مؤسسة صناعية او خدمية او حكومية، بالاضافة الى انها الحجر الاساس في بناء المجتمعات .
وتهدف الادارة الى تحقيق التالي:

- 1- الاستخدام الامثل لموارد الدولة سواء البشرية او المادية او التكنولوجية .
- 2- تحقيق اهداف المؤسسات الصناعية او الخدمية .
- 3- المساهمة في تحقيق الرخاء الاقتصادي للدول .

ثالثاً: اسباب ظهور علم الادارة كعلم مستقل

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

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

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

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

4- انفصال الملكية العامة عن الخاصة ضمن مبدأ التخصص ادى الى ضرورة وجود جهاز اداري فعال وقيادات ادارية قادرة على رعاية مصالح المستثمرين فى جميع القطاعات.

5- التقدم التكنولوجي الهائل وثورة المعلومات ادى الى وجوب كوادر ادارية لها القدرة على التعامل والاستفادة من هذا التقدم.

هل تعتبر الإدارة علم ام فن ام كلاهما معاً

الإدارة هي علم كونه قائم على اسس ومفاهيم ونظريات خاصة بة.

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

ونسطيع القول ان الادارة هي علم وفن فى ان واحد يقوم علي مهارات ابداعية فى تطبيق المفاهيم والاسس التي يقوم عليها علم الاداره، ولتحقيق الاهداف المنشودة للمؤسسة ضمن مبدأ الكفاءة والفاعلية.

رابعاً: علاقة الاداره بالعلوم الاخرى

تعتبر الادارة من عائلة العلوم الاجتماعية والانسانية، فهي ذات صلة وثيقة بالعلوم الاجتماعية التالية: (علم الاقتصاد - علم السياسة والقانون - علم النفس - علم الاجتماع - علم التاريخ - علم الجغرافية - علم الاحصاء - علم المحاسبة).

ويمكننا القول بان الادارة تتاثر بهذه العلوم على النحو التالي:

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

- 2- بالنسبة لعلم السياسة والقانون : يجب على الادارة ان تكون لها القدرة على تفسير المتغيرات السياسية من حولها وتتعامل معها ، بالاضافة الى فهم القوانين واللوائح والانظمة التي يعمل بها فى البلد الذي تعمل فيه.
- 3- بالنسبة لعلم النفس : فعلم الاداره يعني بفن التعامل مع النفس البشرية وما يطراء عليها من تغيرات، والقدرة على تحقيق الاهداف من خلال الموارد البشرية فى المؤسسة وبالتالي يجب على الادارة ان تكون على علم بفن التعامل مع الافراد والظواهر الانسانية المختلفة.
- 4- بالنسبة لعلم الاجتماع والذي يعني بالمجتمع وتطورة فالادارة يجب ان يكون لها ادراك كامل بالحاجات المطلوبة لتنمية المجتمع الذي تعمل فيه لكي تكون قادرة على التعامل مع تلك الحاجات عن طريق التدريب او تقديم الخدمات او السلع التي تعكس حاجاته بالاضافة الى القدرة على ادراك العادات والتقاليد التي يعمل بها فى هذا المجتمع.
- 5- بالنسبة لعلم التاريخ : تعتبر الادارة علم تراكمي للخبرات والدراسات السابقة وعلم التاريخ يعني بتجارب وانجازات الامم عبر العصور المختلفة، وعلم الاداره من العلوم التي تقوم على التجارب السابقة والاضافة اليها مما يجعل هذا العلم متطور بصورة مستمرة.
- 6- بالنسبة لعلم الجغرافية : ان طبيعة المنظمات الضخمة والتي تنتشر فى جميع ارجاء العالم تجعل من معرفة الادارة لتلك المناطق المستهدفه ومعرفة سلوك المجتمعات فيها ضرورة لانجاح اعمال المؤسسات، وهذا يتطلب معرفة المناخ والتضاريس واعداد السكان وغيرها من المتغيرات الديمغرافية.
- 7- بالنسبة لعلم الاحصاء فالادارة يجب ان تكون لها القدرة على فهم التحليلات الاحصائية عندما يضعون خططهم المستقبلية او يحللون نشاطاتهم السابقة، فيساعدهم فى اجراء التنبؤات والتعرف على العلاقات بين العوامل المؤثرة فى القرارات.
- 8- بالنسبة لعلم المحاسبة : وهو علم يعني بتسجيل وتبويب الانشطة التي تقوم بها المؤسسة بشكل ارقام يمكن الاستفادة منها فى الكثير من الجوانب عن طريق مجمل التقارير المحاسبية التي توضح الوضع المالي للمؤسسة بالاضافة الى نسب الربح والخسارة وغيرها من التقارير التي تحتاجها الادارة فى المؤسسة والتي تساعدنا فى التخطيط والرقابة على الموارد المالية فيها، وبشكل اساسي تساعدنا فى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة والخاصة بعملها، لذا فالادارة تعني بعلم المحاسبة فى القيام بالمهام الادارية فى المؤسسة

شكل يوضح علاقة الادارة بالعلوم الاخرى:



خامساً : مشكلات الادارة فى الدول النامية

تتسم الادارة فى الدول النامية بعدم الفاعلية وقلة الكفاءه وذلك للأسباب التالية:

- 1- قيام الفكر الاداري فى هذه الدول على التقليد وعدم الاصاله: حيث ان الكثير من المفاهيم الادارية فى الدول النامية قائمة على تقليد مفاهيم الفكر الاداري والتي تم بناءها فى المجتمعات الراقية دون الاخذ بعين الاعتبار الاختلافات فى الثقافات والعادات والتقاليد للدول النامية.
- 2- وجود تضخم تنظيمي ووظيفي فى الدول النامية.
- 3- المركزية الشديده التي تميز الادارة فى العالم النامي بالاضافة الي تمسك الكثير من القيادات الادارية فيها بالروتينية.
- 4- غياب المسؤولية والرقابة الذاتية والانتماء : ادى الى تغليب المصالح الشخصية للأفراد على المصالح العامه.
- 5- تسرب الكفاءات وهجرة العقول المفكرة من الدول النامية الى الدول المتقدمة ادى الى وجود فراغ فى العقول الادارية المتميزة فى تلك الدول.
- 6- ضعف المعلومات والدراسات حول الادارة فى الدول النامية.

سادساً : مفهوم الادارة العامة وادارة الاعمال والفرق بينهم

الادارة العامة وادارة الاعمال

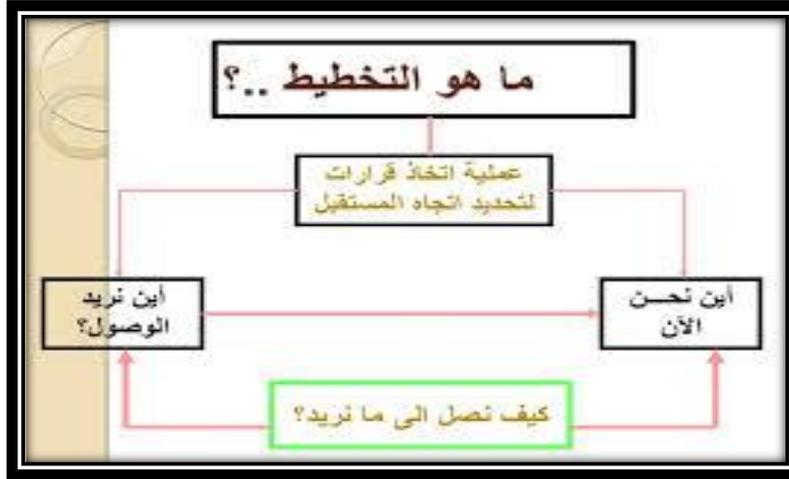
يعتبر مصطلح الإدارة العامة خاص بالمؤسسات الحكومية العامة اما بالنسبة لإدارة الاعمال فهي مصطلح خاص بادارة المؤسسات الخاصة ، ويمكن ايجاز الفروق بينهما فى الجدول التالي:

وجة الاختلاف	الإدارة العامة	إدارة الاعمال
الاطار القانوني	محكومة بالتشريعات والقوانين وللوائح الخاصة بالدولة	محكومة بقرارات مجلس الاداره واصحاب المشروع
الهدف	تهدف الى تقديم الخدمات للزبائن وهي غير ربحية	تهدف الى تحقيق الربح فى المقام الاول
المنافسة	يوجد درجة متدنية للمنافسة	يوجد درجة عالية من المنافسة بين الشركات لزيادة المبيعات وزيادة الحصة السوقية لها.
المسؤولية	ترتكز على مبدأ المسؤولية العامة	ترتكز على اصحاب المشروع او المالكين
درجة المخاطرة	تكاد تكون معدومة	يوجد درجة مخاطره كبيره فيها

الوحدة الثالثة

وظيفة التخطيط

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



محاور عملية التخطيط :

- 1- هي عملية التنبؤ بالمستقبل واخذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة هذا المستقبل.
- 2- هي عملية ذهنية تقوم على التنبؤ بالمستقبل ومتغيراته.
- 3- تقوم على استقراء المستقبل وتستند على الماضي ومشاكل الحاضر.
- 3- أنها تعتمد على الالتزام بالتخطيط وتنفيذه فلا جدوى من التخطيط ما لم يصاحبه تنفيذ.
- 4- أنها تقوم على مبداء الاختيار بين البدائل المتاحة.

ما هي أهمية التخطيط؟

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

ما هي الحاجة للتخطيط؟

التخطيط يعمل على :

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

ما هي انواع التخطيط؟

هناك الكثير من المعايير فى تصنيف التخطيط ولكن اكثر المعايير شيوعاً فى تصنيف التخطيط التالية:

- 1- التخطيط حسب الميادين (التخطيط الاقتصادي - التخطيط الاجتماعي - تخطيط القوي العاملة - التخطيط الوظيفي).
- 2- التخطيط حسب المدة الزمنية (قصير المدى - متوسط المدى - طويل المدى).
- 3- التخطيط حسب مستوي التطبيق (التخطيط القومي - التخطيط الإقليمي - التخطيط المحلي - التخطيط البرامجي).
- 4- التخطيط حسب درجة الإلزامية (التخطيط الاستدلالي - التخطيط التشجيعي - التخطيط الإلزامي).

ما هي مراحل عملية التخطيط؟

تقوم عملية التخطيط على المراحل الاربع الرئيسية التالية :

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

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

الوحدة الرابعة

وظيفة التنظيم

مفهوم التنظيم واهميته:

1- الفرق بين التنظيم كعملية والتنظيم كمؤسسة
قبل البدء في شرح مفهوم التنظيم لا بد لنا من التفريق بين التنظيم كعملية والتنظيم كهيكل او مؤسسة وهو على النحو التالي:

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

2- اهمية التنظيم لافراد والمؤسسة:

- تكمن اهمية التنظيم لافراد داخل المؤسسة في التالي:
 - يقسم العمل بين الافراد العاملين حسب الاختصاص.
 - يحدد اسلوب نمطي للعمل ويعتبر مرجعاً للاجراءات المفصلة والمحددة للقيام بهذا العمل.
 - يضع نظام للاتصال بين الموظفين والادارات لتناقل المعلومات.
 - يساهم في تدريب الموظفين وينمي مهارتهم داخل المنظمة.

• وتكمن اهمية التنظيم بالنسبة للمؤسسة على النحو التالي:

- يثبت سلطة الرئيس على مرؤوسيه.
- تعطي حق الرقابة وتقييم الاداء للرئيس على مرؤوسيه.
- يحمي الكفاءات وينميها داخل المنظمة.
- يساهم فى تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة.

التنظيم هو عبارة عن :



أنواع التنظيم :

يمكن تقسيم التنظيم الي نوعين رئيسيين وهما:

التنظيم الرسمي: " وهو مجمل الانشطة والاعمال والعلاقات وخطوط السلطة والمسؤولية

والمستويات الادارية الذي تحددها المنظمة لتحقيق اهدافها" ويشمل الخصائص التاليه:

○ ينشئ بشكل رسمي عن طريق تقسيم العمل وتجميعه فى وحدات ادارية.

○ يكون محمي بموجب الانظمة واللوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة.

○ تكون المستويات الادارية واضحة سواء مستويات هرمية و متدرجة حسب الحاجة.

• التنظيم غير الرسمي:"هو ذلك التنظيم الذي ينشئ بطريقة عفوية وبسبب التفاعل الحتمي

الناجم عن الطبيعة الاجتماعية للأفراد اثناء العمل. ويشكل الخصائص التالية:

○ يتشكل بصورة عفوية نتيجة للالتقاء بين الافراد بالاراء والتوجهات.

○ يصبح له قوة تاثير على اتجاهات ومواقف الافراد فى تلك الجماعة بعد ترسيخه.

○ له تاثير على التنظيم الرسمي ويمكن ان يصبح مهدداً له اذا لم يتم التعامل معه

بدقة ومسؤولية من قبل ادارة المؤسسة.

• ويمكن للادارة التخفيف من خطر هذا النوع من التنظيمات عن طريق:

- اتاحة فرص المشاركة للعاملين فى قرارات المؤسسة.

- خلق روح الثقة والتعاون فى المؤسسة.

- الوضوح وعدم الكتمان وعدالة توزيع العمل والترقيات بين العاملين.

نطاق الإشراف والمستويات التنظيمية

1- يعرف نطاق الإشراف **Span of Control** على انه عدد الأشخاص الذين يتاح لمشرف او رئيس واحد أن يشرف عليهم بكفاءة وفاعلية وغالبا ما يكون بين 4 - 12 شخص في المتوسط.

2- العوامل المؤثرة في نطاق الإشراف

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

3- علاقة نطاق الإشراف بالمستويات الإدارية:

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

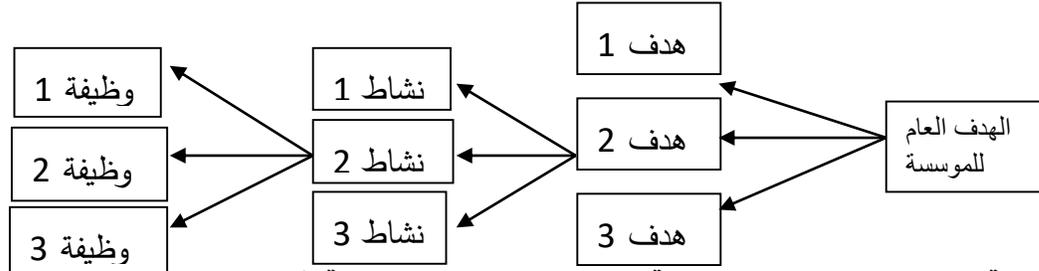
خطوات عمليات التنظيم.

تسعي الادارة من خلال عملية التنظيم الى ايجاد هيكل شبه دائم للوظائف الادارية المختلفة والتي تقتضيها طبيعة عملها للوصول الى اهدافها، وللوصول الى الوحدات الادارية المطلوبة للمؤسسة فان عملية التنظيم تمر بمرحلتين اساسيتين وهما:

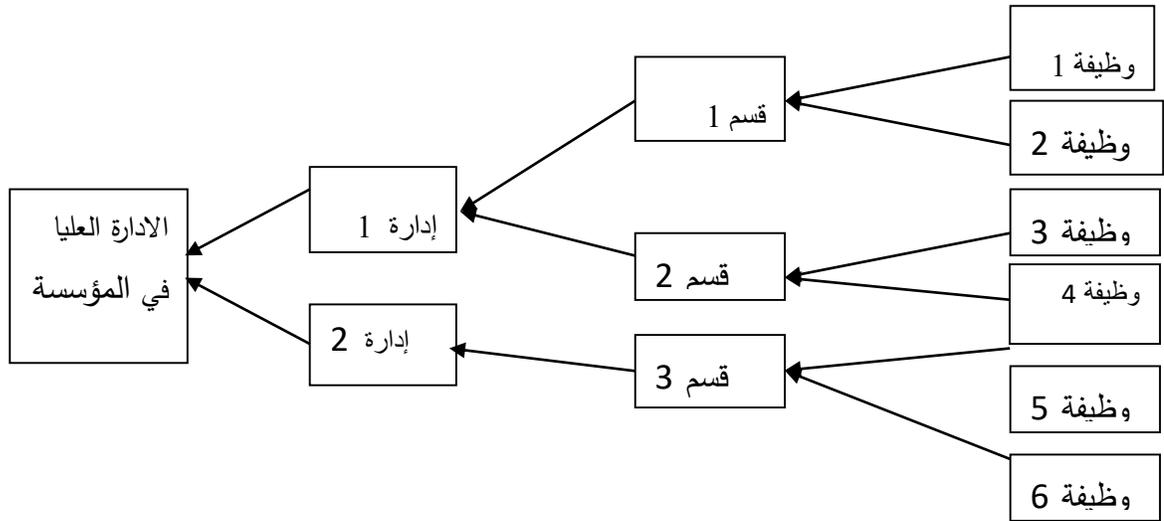
مراحل عملية التنظيم:

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

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



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



الهيكل التنظيمي مفهومه واشكاله :

- 1- مفهوم الهيكل التنظيمي : هو ذلك النمط الذي يوضح الادارات والتقسيمات الداخلية في المؤسسة مبيناً خطوط السلطة والمسؤولية والمستويات والعلاقات بين تلك الادارات والوظائف المختلفة بعضها ببعض.

2- انواع الهياكل التنظيمية:

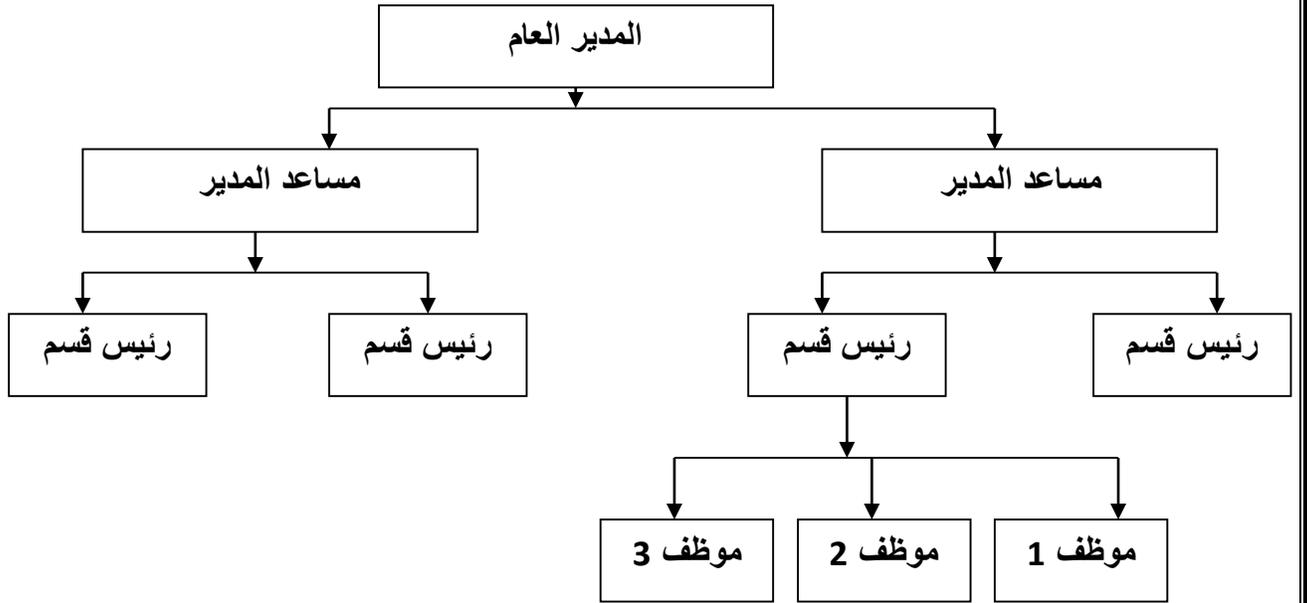
يمكن تقسيم الهياكل التنظيمية الى اربعة انواع رئيسية، كل نوع يحتوي من

المزايا والعيوب الخاصة وهي على النحو التالي:

• **التنظيم الخطي او الرأسي Liner organizational structure**

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

- مميزاتة : البساطة - الوضوح - وحدة الامر والتوجيه.
- عيوبة : يغفل مبدأ التخصص في العمل - ويحمل المدير مسؤوليات كبيرة

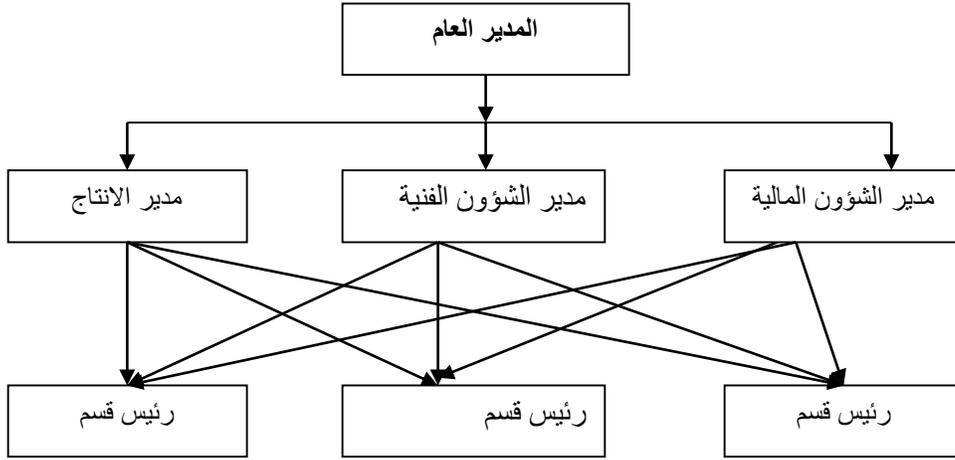


• **التنظيم الوظيفي : functional organizational structure**

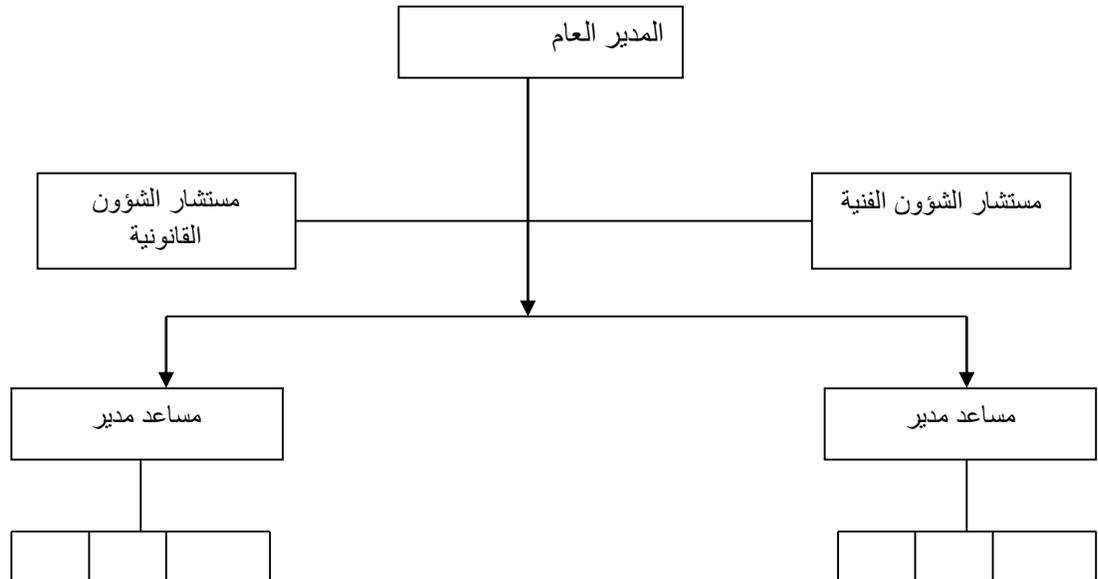
نظراً لضخامة التنظيمات في هذا العصر وتعقيد اعمالها بقاء ظهور هذا النوع من التنظيمات والذي يعتمد على الاشراف الوظيفي للوحدة الاساسية المكونة من المديرية المختلفة التابعة لهذه الوحدة الاساسية.

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

والشكل التالي يوضح هذا النموذج من التنظيم:



- التنظيم الخطي الاستشاري: liner and staff structure وهو ذلك التنظيم الذي يجمع مزايا التنظيم الخطي ومزايا التنظيم الوظيفي ويتلاني عيوبهما كذلك ، ويكون على النحو التالي:

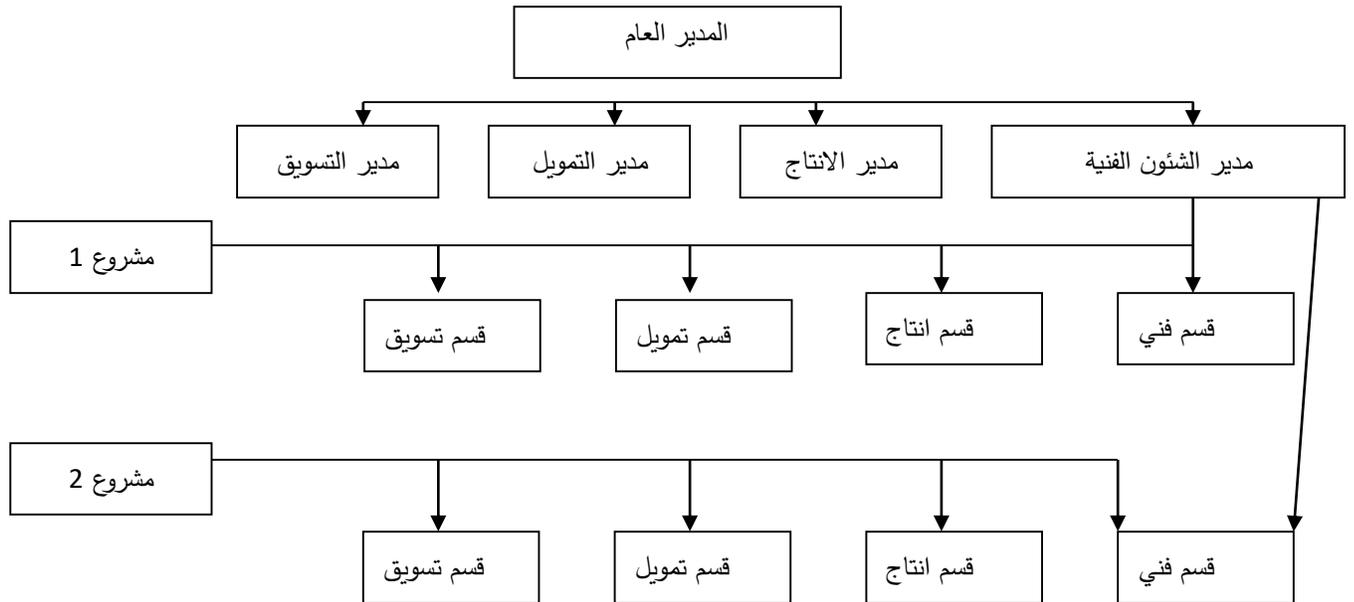


• التنظيم الشبكي:

وسمي بالشبكة لانه يضم بعدين وهما :

- 1- البعد الرأسي : تتعامل كل وحدة ادارية او قسم مع الوحدة المركزية فى التنظيم.
 - 2- البعد الافقى : تتعامل كل وحدة ادارية او قسم مع مدير المشروع نفسه.
- مميزاتة : يصلح للمؤسسات ذات المشاريع المتشعبة والضخمة، وكل مشروع مستقل بمديره وميزانياته.
 - عيوبة : التفريط بمبدأ وحدة الامر والتوجيه مما يجعل هناك تضارب في الاوامر.

• والشكل التالي يوضح كيفية توزيع التنظيم فى هذا الهيكل:



خصائص التنظيم الفعال:

- 1- وحدة الهدف: يجب ان يضمن التنظيم تحقيق الهدف بكفاءه وفاعلية .
- 2- وحدة القيادة: يجب فية ان يتعامل المرؤوس مع رئيس مباشر واحد فقط.
- 3- الاشراف المناسب: وهو يجب ان يحدد عدد الموظفين الذين يشرف عليهم الرئيس
- 4- توازن السلطة مع المسؤولية: و يجب ان تكون السلطة والمهام متوازنة مع طبيعة العمل.
- 5- تفويض السلطة: وهي عملية منح بعض السلطات للمرؤوسين من قبل الرئيس

6- مرونة التنظيم وديناميكية: وهي مدى قابلية اعادة التنظيم للتماشي مع المستجدات والتغيرات المختلفة التي تطرأ.

الوحدة الخامسة

القيادة leadership

مفهوم القيادة واهميتها:

- القيادة وكما اجمع عليها الكثيرون من علماء الادارة هي " قدرة الفرد فى التأثير على شخص او مجموعة وتوجيههم وارشادهم من اجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل باعلى درجة من الكفاية فى سبيل تحقيق الاهداف الموضوعية".
- اهمية القيادة : تنبع اهمية القيادة كونها تعتمد على العنصر البشري والذي يحتل درجة عالية من الاهمية بين عوامل الانتاج المختلفة ، فالعنصر البشري يلعب دوراً مهماً وحيوياً فى نجاح القيادة وفي نجاح المؤسسة او فشلها..

ما هو الفرق بين القيادة - الرئاسة - والادارة؟

- 1- القيادة : هي التأثير على الاخرين واقناعهم دون اي نوع من الرسمية او السلطة.
- 2- الرئاسة : هي الحق الرسمي والسلطة الشرعية فى اصدار الاوامر.
- 3- الادارة : فهي تجمع بين القيادة والرئاسة ، وتتمثل فى القدرة على التأثير على الاخرين لتحقيق اهداف المؤسسة مدعمة بالسلطة الرسمية عند الحاجة لتحقيق ذلك.



ما هو المدير الناجح؟

المدير الناجح هو ذلك الشخص الذي يمارس الرئاسة التي يتيحها له القانون او تفوض له من قبل رؤساءه ، وفي نفس الوقت يتمتع بصفات القائد الرشيد في ارشاد وتحفيز المرؤوسين للقيام بالمهام المطلوبة منهم.

المدخل المختلفة لتحديد مفهوم القيادة (نظريات القيادة)

1- نظرية السمات :

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

* اهتمت دور المرؤوسين في تأثيرهم على انجاح القائد.

* فشلت في تحديد مجموعة الصفات الموروثة والمشاركة بين القادة.

* يصعب تعميمها بشكل علمي ثابت.

2- النظرية الاجتماعية :

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

السلطة المستخدمة من جانب المدير					
حرية المرؤوسين في المشاركة					
المدير يتخذ القرارات ويعلمها للمرؤوسين	المدير يتخذ القرارات ويحاول الحصول على تاييد المرؤوسين	المدير يقدم الافكار ويدعوا المرؤوسين الى التفكير بها	المدير يقوم باتخاذ القرارات المبدئية ويشارك فيها المرؤوسين	المدير يقرر مع المجموعة بالتصويت على القرار العادل	المدير يسأل المجموعة ان تقرر هي بنفسها
قائد استبدادي	قائد مناور	قائد مشاور	قائد مشارك	قائد ديمقراطي	قائد انسيابي

3- النظرية السلوكية (نظرية X و y) او نظرية دوغلاس ماجروجر.

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

- نظرية (x) : وترى بان العاملين يكرهون العمل وهم لا يعملون ، الادارة الالكترونية بالاكراه ويفضلون ان يكون هناك شخص يامرهم بالعمل واعتبرت الاجور والحوافز المادية من اهم الحوافز لديهم.

- نظرية (y) : وهي عكس نظرية x حيث تري العاملين يحبون العمل ويتقبلون تحمل المسؤولية ولا يحبون الرقابة بل يعملون تحت التوجيهات العامة.



4- نظرية الشبكة الادارية :

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

درجة الاهتمام بالعاملين	9	X								X
	8									
	7									
	6									
	5					X				
	4									
	3									
	2									
	1	X								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
درجة الاهتمام بالانتاج										

تصنيف القائد حسب نظرية الشبكة الادارية:

- (1-1) : اهتمام ضعيف بالانتاج + اهتمام ضعيف بالعاملين.
- (1-9) : اهتمام كبير بالانتاج + اهتمام ضعيف بالعاملين.
- (9-1) : اهتمام ضعيف بالانتاج + اهتمام كبير بالعاملين.
- (5-5) : اهتمام متوسط بالانتاج + اهتمام متوسط بالعاملين.
- (9-9) : اهتمام كبير بالانتاج + اهتمام كبير بالعاملين. وهي حالة مثالية لا يمكن الوصول اليها.



ما هو دور القائد في التنظيم

- 1- اعلان مواقف الجماعة وتغييرها وتوضيح الامر للمسؤولين.
- 2- تحديد المرغوب وغير المرغوب في كل موقف بناء على خبرته ومعرفته باهداف المؤسسة.
- 3- توجيه الجماعة نحو الامور المرغوب بها.
- 4- خلق الثقة والمودة بين المرؤوسين.
- 5- دعم المرؤوسين ومساعدتهم بالعمل.
- 6- تحقيق التعاون بين العاملين.
- 7- اشراك العاملين في صنع القرارات وحل المشاكل.
- 8- استخدام طرق الاشراف غير المباشر على العاملين.
- 9- تسوية الخلافات والمشاكل بين العاملين.
- 10- فتح قنوات الاتصال التي تجعله قريب من العاملين.
- 11- تمثيل المرؤوسين رسمياً والتعبير عن اراهم امام الاخرين.

الوحدة السادسة الاتصال الإداري

- 1- مفهوم الاتصال :
يعني الاتصال " هي عملية نقل المعلومات من شخص الى شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما"

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

2- مكونات عملية الاتصال وأركانها:

تتم عملية الاتصال على النحو التالي:

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

3- عناصر عملية الاتصال :

هناك ثلاثة عناصر رئيسية لعملية الاتصال وهي :

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



4- أنواع الاتصالات ومزايا كل نوع تستخدم الكثير من المعايير التي تصنف الاتصالات سنذكر منها التالي:

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

واليك شرح لكل نوع من أنواع الاتصالات

1- الاتصالات الرسمية Official Communications وهي تلك الاتصالات التي تتم وفق الإجراءات الرسمية المتبعة في داخل المنشأة وتصنف الى عدة أصناف وهي

a. الاتصالات الهابطة Down Word Comm. :

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

b. الاتصالات الصاعدة Upward Comm. :

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

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

- من حيث الاتجاه : بين الوحدات الإدارية والأقسام في المؤسسة.
- من حيث الشكل : تبادل مشورة – تبادل خبرات – معلومات – تعاون في انجاز أعمال.



2- الاتصالات غير الرسمية : Non Official Communications

وهي اتصالات خارج قنوات السلطة الرسمية بين مختلف الأفراد والعاملين وعلى اختلاف مواقعهم الإدارية.

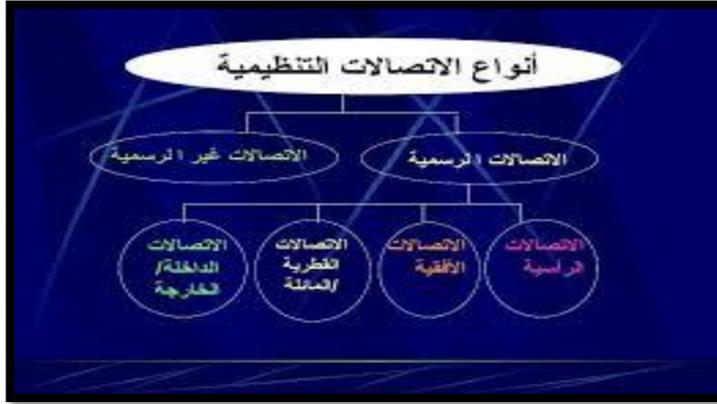
ومن أمثلتها الاتصال بين القادة والعاملين في المناسبات والندوات .

3- الاتصالات المباشرة : **Direct Communication (face to face)**

وهي اتصالات تتم بين المرسل والمستقبل مباشرة ودون استخدام وسيلة اتصال.

4- الاتصالات غير المباشرة : **Indirect Communication**

وفيها يتم استخدام احد وسائل الاتصال أو قنوات الاتصال المناسبة في إجراء عملية الاتصال مثل استخدام (الهاتف – الفاكس – البريد الإلكتروني – التعميمات الورقية).



5- مقومات الاتصال الفعال:

للوصل الى درجة الفعالية من عملية الاتصال يجب توفر المقومات التالية:

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

الوحدة السابعة عملية اتخاذ القرارات Decision Making Process

1- مفهوم اتخاذ القرارات .

هي عملية " اختيار مدرك وواعي لأحسن البدائل المتاحة، محققاً أكبر عائد و اقل تكلفة للأهداف المطلوبة".
ومن هنا تعتبر عملية اتخاذ القرارات عملية رشيدة بعيدة عن العواطف.

2- أسباب اتخاذ القرارات الخاطئة.

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

3- خطوات اتخاذ القرارات.

تتم عملية اتخاذ القرارات باستخدام (الطريقة العلمية) وحسب الخطوات التالية:

- تحديد المشكلة (وهي عملية تحديد المشكلة والتعرف على حقيقتها والإحاطة بأبعادها وبكل العوامل ذات الصلة بها) ويوجد للمشكلة نوعان:
 - a. مشاكل تقليدية : وهي روتينية وسهلة المعالجة من قبل المسؤول.
 - b. مشاكل حيوية : وهي مشاكل تتعلق بالتخطيط ورسم السياسات وتحتاج الى لجان لحل تلك المشاكل.
- الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة سواء من المصادر الداخلية أو الخارجية).
- تطوير البدائل **Developing Alternatives** وهي عملية إيجاد أكبر حلول ممكنة للمشكلة.
- تقييم البدائل **Evaluating Alternatives** وهي عملية إجراء مقارنة بين جميع البدائل المقترحة واختبار البديل الأفضل لحل المشكلة.
- اختبار البديل الأفضل **Choosing The Best Alternatives** وهي عملية اختبار البديل الأفضل والأكثر تحقيقاً للهدف المنشود وفق معايير اقتصادية وفنية وحسب معايير الكفاءة والفاعلية.
- متابعة القرار وتقييمه **Evaluating and Follow-up Decision** وهي عملية متابعة مستمرة لتنفيذ القرار وربما تعديله أو إلغائه في حال اكتشاف انه غير المناسب للحل.

4- أنواع القرارات

هناك العديد من أنواع القرارات وذلك حسب المعايير التالية:

a. من حيث الاسلوب:

هناك أسلوبان لاتخاذ القرارات وهي

- 1- اتخاذ القرارات بالبداهة (وفيها يتخذ الإنسان قراره بناء علي خبراته السابقة وتجاربه بالعمل ومن اسلوب الصواب والخطاء الذي مارسه في السابق حتى

أصبح لدية حصيلة من الحلول للمشاكل التي يتعرض لها ولكن يجب التنويه أن مثل هذه القرارات تتخذ في حال المشاكل الروتينية والمتكررة)
2- اتخاذ القرارات بالطريقة الموضوعية (وهي طريقة استخدام التحليل العلمية والطريقة العلمية لاتخاذ القرارات وتتماشي مع حل المشاكل الإستراتيجية المتعلقة بالتخطيط والسياسات)..

b. من حيث الرشد

هناك نوعان من القرارات من حيث الرشد وهي:

- 1- القرارات الفردية (وفيها يقوم المسؤول فقط باتخاذ القرارات دون الاستعانة بآراء الآخرين ، ويفرض التنفيذ لتلك القرارات من قبل المستخدمين).
- 2- القرارات الجماعية (وفيها يتم اخذ آراء الجماعة في القرار ومشاورتهم واخذ القرار من قبل الجماعة ، ولهذا الاسلوب مميزات وعيوب منها:
مزايا القرارات الجماعية :

- الحصول علي اكبر قدر من البيانات والمعلومات.
- زيادة القبول للقرار من قبل العاملين وذلك لمشاركتهم به.
- عيوب القرارات الجماعية :
 - الانصياع لرغبة الجماعة.
 - احتمال سيطرة فرد على آراء الجماعة.
 - اللجوء الى الحل الوسط.
 - الوقوف عند حد القرار دون بذل أي جهد إضافي من قبلهم.

الوحدة الثامنة

التحفيز والدفعية

1- مفهوم التحفيز والدافعية

يرجي العلم ان هناك فرق بين التحفيز والدافعية حيث ان:

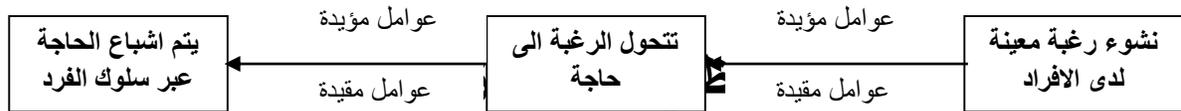
- 1- الدافع MOTIVE هو القوة الداخلية المحركة التي تؤثر وتوجه سلوك الفرد.
 - 2- الحافز INCENTIVE هو الوسيلة التي يستخدمها المدير لاشباع رغبة ما تولد لدى الافراد العاملين من حاجات (وهو قوه خارجية للتاثر على الافراد).
- كما ويعرف اخرون الحافز على انة (مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العامل سواء المدير او الموظف نحو بذل جهد اكبر في عملة والامتناع عن الخطاء فية.
ويستدل من هذا التعريف ان الحافز نوعان وهما
- حافز يدعوا الى زيادة الجهد والالتقان فى العمل.

- حافظ يمنع وقوع الاخطاء وتكرارها.

2- عملية التحفيز :

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

شكل يوضح عملية التحفيز



1- نظرية الحاجات (ماسلو).

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

- a. الحاجات الفسيولوجية : وهي الحاجات الاساسية والضرورية لبقاء الانسان على قيد الحياة مثل (الاكل - الشرب- الجنس - السكن).
- b. حاجات الامن والسلامة: وهي حاجات تؤكد ان الانسان لا بد ان يعيش في جماعة التي تعطيه الامن والسلامة مثل (حاجة الحماية - الاستقرار - السلامة).
- c. الحاجات الاجتماعية والمكانة : يبدأ الانسان بالشعور بالحاجة الى الانتماء الى جماعة - الانتماء لوظيفة - الانتماء لتنظيم ... الخ.
- d. حاجة التقدير والمكانة : وفيها يبدأ الانسان الى بناء علاقات في داخل المجتمع وتتولد لديه حاجات معينة مثل حاجة الثقة بالنفس - حاجة الاحترام من قبل الاخرين - وحاجة الوصول الى مكانة اجتماعية مرموقة.
- e. حاجة تحقيق الذات : وهي اعلى مستوي من الحاجات مثل الحاجة الى إثبات الوجود والتميز عن الزملاء او افراد المجتمع.

الانتقادات لنظرية ماسلو

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

2- نظرية ذات العاملين (فريدريك هيرزنبيرغ).

وفيهما صنف هذا العالم الحاجات التي تتولد لدى الانسان الى مجموعتين رئيسيتين وهما:

- المجموعة الاولى (مجموعة العوامل الوقائية)

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

- المجموعة الثانية (مجموعة العوامل الدافعية).

وهي عوامل تتعلق بالعمل ذاته مثل (الانجاز - التقدم والارتقاء - تحمل المسؤولية)

مقارنة بين نظرية ماسلو ونظريه ذات العاملين:

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

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

الوحدة التاسعة

وظيفة الرقابة

أولاً : مفهوم الرقابة:

الرقابة هي احد الوظائف المتلازمة مع عملية التخطيط حيث ان المعايير الرقابية يجب ان توضح من ضمن الخطط التي تتم في عملية التخطيط، فما هي عملية الرقابة: عملية الرقابة " هي عملية التأكد من ان الانجازات والتصرفات تتماشى مع ما هو مرسوم ومخطط له، بهدف اكتشاف الانحرافات بوقت مبكر لكي يتم تصحيحها بالشكل الذي يؤدي الى الاستمرار فى تحقيق الهدف المنشود"

وعليه فان الرقابة تستطيع ان تكشف عن:

1- وقوع الانحرافات.

2- مقدار الانحراف وهل هو سلبي او ايجابي.

3- اسباب الانحراف.

ثانياً : المكونات الاساسية لعملية الرقابة:

1- وضوح المعايير الرقابية . **setting standards**

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

- وضوح هدف المعيار بدقة.

- بيان مسؤولية كل فرد او وحدة ادارية للاعمال او المهام المنوي القيام بها.

- يجب ان ترتكز المعايير الرقابية على قياس

- الكم : مثل كمية الانتاج وعدد وحداتها.

- الكيف : وهي نوع المنتج والخدمة المقدمة.

- الزمن : زمن انتاج السلعة او زمن تقديم الخدمة.

- التكلفة : تكلفة السلعة المنتجة او الخدمة المقدمة.

2- قياس الاداء الفعلي . **measuring the actual performance.**

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

3- تصحيح الاخطاء والانحرافات taking a corrective actions

وهي عملية تعديل الخطط او تصحيح الاخطاء ان وجدت في ظل المتغيرات الجديدة
ثالثاً : المعلومات ودورها في عملية الرقابة

تعتبر المعلومات العماد الرئيسي لعملية الرقابة، حيث تعتمد الرقابة على المعلومات في اكتشاف الاخطاء والانحرافات وخاصة ان معظم اشكال الرقابة هي رقابة غير مباشرة، ويمكن النظر للمعلومات من حيث:

- 1- وقت وصول المعلومة.
 - 2- درجة الثقة بالمعلومة – حيث انها يجب ان تكون خالية من الاخطاء.
 - 3- صحة المعلومة – حيث لا يكفي ان تكون خالية من الاخطاء بل يجب ان تكون صحيحة.
 - 4- مصدر المعلومة – يجب ان تؤخذ المعلومة من ذوي الاختصاص.
- رابعاً : متطلبات نظام الرقابة الفعال:

- 1- يجب تحديد الهدف من عملية الرقابة بشكل مسبق.
- 2- الوضوح وسهولة الفهم لنظام الرقابة من قبل المنفذين.
- 3- تحديد اساليب الرقابة ووسائلها.
- 4- التوقيت المناسب لعملية الرقابة.
- 5- القدرة على التكيف مع المتغيرات والمستجدات.
- 6- لامركزية الرقابة حيث ان كل مدير وحدة يستطيع ان يمارس الرقابة على مرؤسية.
- 7- مشاركة اكبر عدد من المنفذين في وضع اسس ومعايير الرقابة.
- 8- وجود نظام فعال للتبليغ عن الانحرافات.

الوحدة العاشرة

وظائف المنشأه

هناك العديد من الوظائف التي تقوم بها المنظمة، منها الوظيفة المالية – وظيفة الانتاج – وظيفة التسويق – وظيفة ادارة الافراد – ووظيفة العلاقات العامة والتي سيتم التطيرق اليها في هذه الوحدة .

اولاً : الوظيفة المالية:

1- تهدف الوظيفة المالية في المنظمة الى رفع كفاءة استغلال الموارد المالية وتحسين الاوضاع المالية وذلك من خلال القيام بالمهام التالية:

المهمة الاولى : التخطيط المالي:

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

- 2- مرحلة تحديد الاهداف المالية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها.
- 3- مرحلة تحديد حجم الاستثمار المطلوب ومصادر التمويل له.
- 4- مرحلة اعداد الميزانيات التقديرية المطلوبة لتحقيق الاهداف المالية.
- 5- مرحلة تنفيذ الخطط المالية على ارض الواقع وقياس النتائج المترتبة وصولاً الى تقييم الهدف المالي في المنظمة.

وينقسم التخطيط المالي الى ثلاثة انواع رئيسية وهي:

1- التخطيط الاستثماري:

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

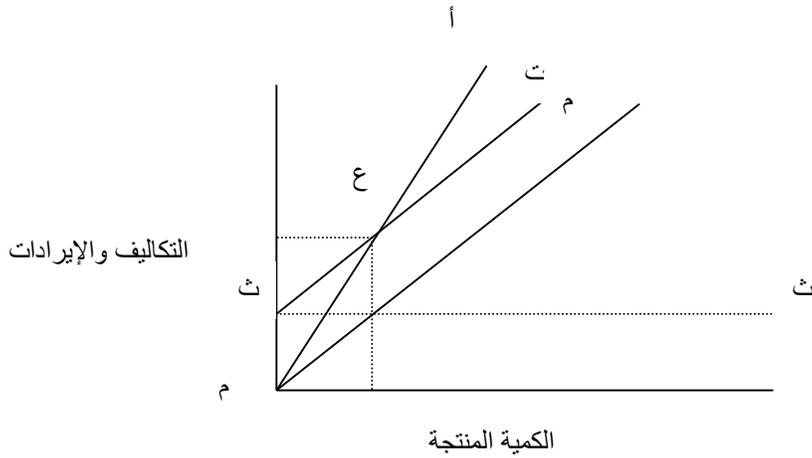
2- تحليل نقطة التعادل . Breakeven Analysis :

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

التكلفة الثابتة

$$\text{حجم الإنتاج والبيع عند نقطة التعادل} = \frac{\text{التكلفة الثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}.$$

والشكل التالي يمثل نقطة التعادل :



المهمة الثانية للوظيفة المالية التمويل financing.

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

- التمويل قصير الاجل مثل:

• الائتمان التجاري : وهي الشراء بالاجل (الدين).

• الائتمان المصرفي : القروض قصيرة الاجل التي تمنحها البنوك او الاعتمادات

المالية التي تمنحها البنوك للشركات.

- التمويل متوسط الاجل ومنه

وهي قروض تزيد على 5 سنوات يتم سدادها شهريا او سنويا مقابل فائدة.

- التمويل طويل الاجل ومنها :

1- الاسهم وهي نوعان

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

2- القروض والسندات مثل سندات الخزينة الامريكية.

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

معايير تؤثر على قرارات التمويل وهي:

- 1- تكلفة الاموال : بمعنى اخر نسب الفائدة علي الاموال المقترضة.
- 2- الملائمة : أي انة اذا كانت احتياجات الشركة للاموال لفترة قصيرة فقط فيجب التقيد بالحصول على الاموال من مصادر التمويل قصيرة الاجل فقط.
- 3- العائد : وهي نسب الربح التي سيتم تحقيقها من استخدام تلك الاموال.
- 4- الخطر : وهو الخطر المالي الذي يكمن بالقدرة على السداد في الوقت المناسب، فكلما زادت نسبة الديون في الشركة زادت المخاطر.

الوحدة الحادية عشر

وظائف المنشأة

ثانياً : وظيفة الانتاج Production:

1- مفهوم الانتاج Production.

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

ويمكن تمثيل عناصر الانتاج بالشكل التالي:

<u>الطلب على الانتاج</u>	<u>مدخلات</u>	<u>عمليات</u>	<u>مخرجات</u>
	معدات	اساليب انتاج	السلع او
	الالات	السلعة او الخدمة	الخدمات
	افراد		
	اموال		
	مواد خام.		

2- العمليات الصناعية:

وهي النظام او الاسلوب المتبع لانتاج السلع ومن هذه الاساليب:

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

3- الترتيب الداخلي للمصنع

يمكن ترتيب المصنع حسب التالي:

- 1- التخطيط على اساس المنتج (السلعة) وتتم بوضع الات بترتيب يسمح بالتالي في انتاج السلعة .
- 2- التخطيط حسب العملية الانتاجية وتتم بوضع الات التي تقوم بتأدية اعمال متشابهة في آن واحد.
- 3- التخطيط على اساس المنتج الثابت ويتم فيها نقل الات الى مكان التخزين مثل صناعة السفن والانشاءات.

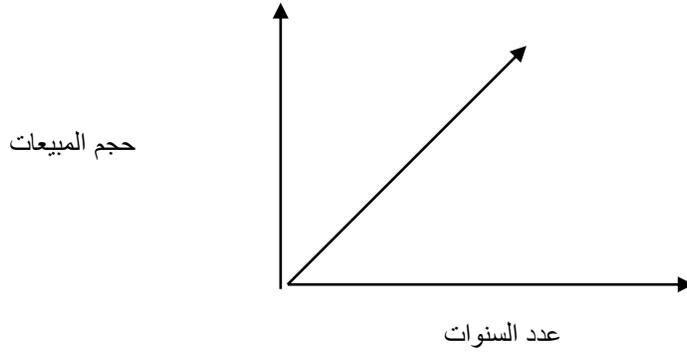
4- التخطيط للإنتاج Production Planning

ويقصد به وضوح الخطط المتكاملة للإنتاج والتي تحدد المطلوب تحقيقه وتتم عبر الخطوات التالية:

- 1- تحديد حجم الطلب المستقبلي المتوقع.
- 2- تحديد طرق ووسائل الإنتاج وعمليات الإنتاج المطلوبة.
- 3- تحديد اساليب النقل والحصول على المواد.
- 4- تحديد عمليات التشغيل من حيث الكمية ونوعية المواد الخام ونوع الآلات المطلوبة للتنفيذ.
- 5- تحديد الجدول الزمني للإنتاج.

ولتحديد حجم الطلب المتوقع يمكن استخدام الطرق التالية:

- 1- تحديد مرونة الطلب (وهي تعكس العلاقة بين التغيرات في الطلب والتغير في الأسعار).
 - 2- تحديد معدلات الاستهلاك (وهي تحديد معدلات استهلاك السلعة لكل قطاع من قطاعات المستهلكين والمشتريين).
 - 3- تحديد نصيب الفرد من الاستهلاك : وهي تحديد نصيب الفرد من استهلاك السلعة التي سيتم تقدير الطلب عليها ويمكن ان تتم عبر التالي:
 - i. تحديد الاستهلاك من السلعة خلال عدد معين من السنوات السابقة.
 - ii. قسمة الاستهلاك لكل سنة على عدد السكان فيها.
 - iii. تقدير معدل النمو في نصيب الفرد.
- معدل النمو = (نصيب الفرد من الاستهلاك خلال العام - نصيب الفرد من الاستهلاك خلال الاعوام السابقة) / (نصيب الفرد من الاستهلاك خلال الاعوام السابقة) .
- 4- تقدير عدد السكان في السنوات المطلوب التنبؤ بحجم الطلب خلالها وذلك من خلال احصائيات دائرة الاحصاء المركزية.
 - 5- ضرب تقدير نصيب الفرد x عدد السكان التقديري المتوقع.
- 5- تحليل الاتجاه العام للطلب
- وهي طريقة للتنبؤ بحجم الطلب المتوقع من خلال بيانات تاريخية للسنوات السابقة ويتم التعبير عنها بالشكل البياني التالي:



اهداف التنبؤ علي الطلب:

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

6- الرقابة علي المنتج

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

مجالات الرقابة على الانتاج

- 1- الرقابة على كمية النتاج .
- 2- الرقابة على خط الانتاج.
- 3- الرقابة على المخزون .
- 4- الرقابة على جودة المنتج.

اسباب الرقابة على الانتاج :

1- التأكد من ان المنتجات او الخدمات التي تقدمها الشركة مطابقة للمقاييس والشروط التي يطلبها الزبائن.

2- تقليل نسب المرفوض من مخرجات النظام الانتاجي.

3- متابعة مستويات جودة الانتاج في مراحل مبكرة حتي يمكن تدارك الخلل في وقت مبكر.

4- تجنب وقوع المنظمة في مشاكل مع الزبائن والمجتمع بشكل عام

الوحدة الثانية عشر

إدارة الأفراد

Personal Management

مفهوم إدارة الأفراد

" هي مجموعة من الوظائف والانشطة والبرامج التي تتعلق بتصريف شؤون القوى البشرية في المؤسسة.

ومن وظائف ادارة الافراد التالي:

1- تحليل الوظائف

2- تخطيط القوى العاملة.

3- التوظيف والاستقطاب.

4- تدريب وتنمية القوى العاملة.

5- تحديد الرواتب والاجور.

6- تحفيز العاملين.

7- التعويضات.

اهداف ادارة الافراد:

1- استقطاب افضل العناصر البشرية المؤهلة.

2- الحفاظ على افضل العناصر البشرية المنتجة.

3- تحفيز العناصر البشرية نحو العمل بكفاءة وفاعلية.

4- استغلال الطاقات والقدرات البشرية في تحقيق الاهداف.

5- التوفيق والتجانس بين اهداف الافراد واهداف المنشأه.

6- توفير الحياة الحميده للعاملين في المنشأه.

اهداف العاملين في المنشأه.

1- تحقيق رغباتهم المعنوية والمادية من خلال العمل في المنشأه.

2- القدرة على تحقيق اهدافهم المهنية.

3- تنمية قدراتهم وزيادة خبراتهم وتحسين مهاراتهم.

4- الحصول على التعويض المناسب لحجم العمل ومستوى الاداء الذي يقومون به.

5- الحصول على الامتيازات الاضافية مثل الاجازات - الادخار - نهاية الخدمة ... الخ.

ادارة الافراد كنظام :

النظام هو مجموعة من العناصر المرتبطة وذات علاقات محدودة ومنطقية لتحقيق هدف معين ،
وادارة الافراد هي نظام له مدخلات - عمليات - ومخرجات حسب التالي:

1- مدخلات نظام ادارة الافراد:

- i. رسالة المنشأه وفلسفتها.
- ii. اهداف المنشأه.
- iii. السياسات والتشريعات الموجودة في المنشأه.
- iv. القوى البشرية (الافراد)
- v. الموارد غير البشرية (مباني - راس مال - اجهزة - معدات - ظروف عمل).
- vi. طرق العمل واساليبه.

2- العمليات في نظام ادارة الافراد

- i. تحليل العمل.
- ii. تخطيط القوى البشرية .
- iii. التوظيف.
- iv. تقييم الاداء .
- v. تحديد الرواتب والاجور.
- vi. تحفيز العاملين.

3- المخرجات في نظام ادارة الافراد وهي:

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

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

1- البيئة الداخلية:

وهي البيئة الخاصة بالمنشأ وتتكون من :

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

2- البيئة الخارجية .

- الزبائن والجمهور.
- الموردين .
- المنافسين .

الوحدة الثالثة عشر

وظيفة التسويق Marketing Function

1- مفهوم التسويق وتطورة Marketing concept and its development

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

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

2- أنشطة النشاط التسويقي:

تقوم دائرة التسويق بالنشاطات التالية:

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

3- تطور مفهوم التسويق:

❖ مرحلة التركيز على الانتاج

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

❖ مرحلة التركيز على المبيعات.

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

❖ مرحلة التركيز على التسويق.

بدأ مع هذه المرحلة التركيز على النشاط التسويقي لتحقيق هدفين رئيسيين وهما:

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

❖ مرحلة التسويق الاجتماعي.

وهدفت هذه المرحلة الى الاهتمام بمصلحة المجتمع من حيث استغلال الموارد الطبيعية والمحافظة على البيئة ، وليس فقط ارضاء رغبات المستهلك على حساب المصلحة العامة

4- موقع وظيفة التسويق في الهيكل التنظيمي :

• التنظيم الوظيفي

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

• التنظيم السلعي

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

• التنظيم حسب السوق

يقوم هذا التنظيم على اساس تعامل المنشأة الى عدة انواع من الاسواق والمتاثره جغرافياً مثل وحدة التسويق الداخلي - وحدة التسويق الخارجي .

• التنظيم حسب المستهلك

يقوم هذا التنظيم على اساس اختلاف انواع المستهلكين او الزبائن فتقسم الدائرة التسويقية في المؤسسة الى قسم تجار التجزئة - قسم المستهلك النهائي - قسم الزبون الصناعي ... الخ

5- عناصر المزيج التسويقي Marketing Mix

يجب تحديد العناصر المختلفة للمزيج التسويقي بحيث يؤدي الى:

- القدرة على التكيف مع البيئة الخارجية للمؤسسة والسوق.
 - ارضاء رغبات السوق المستهدف.
 - تحقيق اهداف المؤسسة والاهداف التسويقية لها
- ❖ يتكون المزيج التسويقي من العناصر التالية:

• Product. السلعة

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

• Price السعر

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

• التوزيع

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

• Promotions الترويج

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

6- البيئة التسويقية

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

• البيئة الداخلية (المؤثرات الداخلية)

1. القدرة المالية للشركة .
2. الطاقات البشرية المتوفرة في الشركة.
3. القدرات البحثية والتطويرية للسلع والخدمات.
4. ثقافة المؤسسة.

• البيئة الخارجية (المؤثرات الخارجية)

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

الوحدة الرابعة عشر

وظيفة العلاقات العامة

Public Relations

1- مفهوم العلاقات العامة

يمكن تعريف العلاقات العامة بـ

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

يتمثل مفهوم العلاقات العامة بـ:

- عملية قياس وتوصيل وتبادل المعلومات بين المنشأة والمستهلكين.
- اطلاع المنشأة برأي المستهلكين فيما تقدمه من سلع او خدمات.
- تحسين التفاهم المتبادل بين المنشأة والمستهلكين.
- اعطاء المستهلكين انطباع بان المنشأة تسعى لارضاء الزبون.

2- اهمية العلاقات العامة :

i. اعطاء انطباع جيد عن المؤسسة للمستهلكين وخاصة في ظل المنافسة

الشديدة.

ii. توفير المعلومات الصحيحة للزبائن عن المؤسسة في ظل زياده وعيهم

الثقافي.

iii. توفير التبادلية والاعتمادية بين المنشأة والمستهلكين لان المنشأة لا

تستطيع ان تعيش بدون وجود المستهلك لها.

iv. الوسيلة الفعالة لاطلاع المستهلك على اهداف المنشاه وشرح سياستها.

v. تلعب العلاقات العامة دور مساند للوظيفة الترويجية في المؤسسة.

3- وظائف العلاقات العامة.

i. البحث (البحث ودراسة اتجاهات الراي العام وتقدير مدي نجاح الحملات الدعائية في المؤسسة)

ii. التخطيط (رسم سياسة العلاقات العامة في المؤسسة من حيث تحديد الجمهور المستهدف وسلوكه وطرق الوصول اليه).

iii. التنسيق (التنسيق بين الاقسام والدوائر المختلفة في المنشاه).

iv. التقديم (تقديم البرامج الخاصة بالعلاقات العامة للجمهور).

4- طرق تنظيم العلاقات العامة في المؤسسة

* حسب طبيعة عمل المنشاه (قسم الاعلام - قسم الدعاية .. الخ).

* حسب تقنيات ووسائل الاتصال (الاذاعة - التلفزيون - الصحافة - النشر).

* حسب فئات الجمهور (العلاقات الثقافية - العلاقات الداخلية - العلاقات الخارجية).

• مواصفات شخص العلاقات العامة:

○ القدرة على الاتصال. التفكير

○ الجاذبية . الاتزان

○ الإحساس العام. الاهتمام بالآخرين

○ حب الاطلاع. النشاط في العمل

○ الكياسة. الحماس في العمل.