

الفصل الثامن

تخطيط وتنظيم وتنسيق الرقابة

في إدارة الأعمال

أهمية الإدارة:.

- ✓ الإدارة عنون التقدم والازدهار.
- ✓ الإدارة الناجحة تميز المجتمعات المتقدمة عن المتأخرة.
- ✓ الخطط الجيدة يمكن أن تفشل في ظل الإدارة السيئة.
- ✓ الإدارة من أهم الوسائل التي قد تستخدمها الدول من أجل التقدم والازدهار والرقى.
- ✓ بالإدارة الجيدة يتحدد مستوى التعليم والأمن والرعاية الاجتماعية.

تعريف الإدارة:.

عملية توجيه وتخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة وصنع قرار باستخدام طاقة الموارد المالية والبشرية والمادية والمعلوماتية لتحقيق هدف ما بكفاءة وفعالية.

عناصر التعريف:.

1. عملية: أي أنها طريقة منظمة وليست عشوائية.
2. الوظائف الإدارية: قائمة لتحقيق جملة من الوظائف (التوجيه، والتنظيم، الخ...).

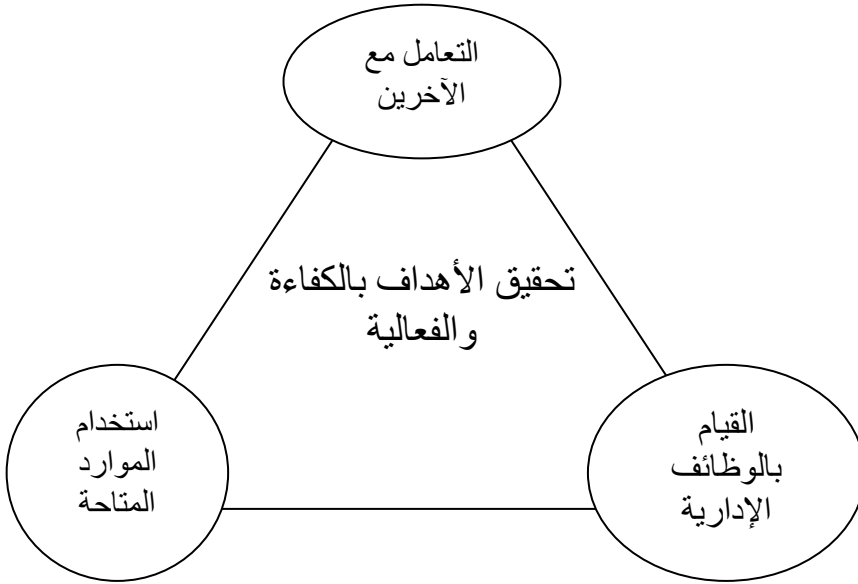
3. الاستخدام والتوظيف الأمثل للموارد:يركز التعريف على استخدام الموارد بكفاءة وفعالية.
4. الأهداف التنظيمية: تسعى المنظمة لتحقيق الأهداف المطلوبة ويختلف الهدف باختلاف المنشأة.
5. الكفاءة: أداء العمل المطلوب بأفضل طريقة.
6. الفعالية: القدرة على اختيار أهداف مناسبة وملائمة للاحتياجات المجتمع.
7. المدير الكفاء: هو الذي يحقق أفضل نتائج أو مخرجات مقارنة بغيره .
8. المدير الفعال: هو الذي يختار أهداف واقعية وحسب الاحتياجات.

مثال :

- بلد ما يحتاج لصناعة الحديد وفي هذا المجتمع أربع شركات إنتاجيه أضف ما يلي: ضمن مدير فعال، غير فعال ، كفاء ، غير كفاء ؟
1. 100 مليون ريال ← 1000 طن حديد (كفاء وفعال).
 2. 100 مليون ريال ← 900 طن حديد (غير كفاء وفعال)
 3. 100 مليون ريال ← 1050 طن نحاس (كفاء وغير فعال)
 4. 100 مليون ريال ← 1000 طن نحاس (غير كفاء وغير فعال)

المدير:

هو فرد في مؤسسة يكون مسئولاً عن مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق الأهداف الموضوعه من خلال ما يقوم به من تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة واتخاذ قرار باستخدام الموارد المتاحة



عناصر التعريف

- التعامل مع الآخرين .
- القيام بالوظائف الإدارية.
- استخدام الموارد المتاحة .

أنواع المديرين

التصنيف وفقاً لـ . . .

نوع المسؤولية	نطاق الأنشطة	مجالات الإدارة	المستوى الإداري
1. مدير تنفيذي يكون مسؤولاً عن الإجراءات والمهام. 2. مدير استشاري (مدير قانوني) يستخدم مهنته لتقدير الاستشارات	* مدير عام مسئول عن جميع الأنشطة. * مدير وظيفي مسئول عن نشاط معين.	* مدير تسويق . * مدير إنتاج . * مدير مالي . * مدير موارد بشرية. * مدير إداري .	أي التصنيف وفق الهيكل التنظيمي . مديرو الإدارة العليا يتحملوا إدارة مسؤولية المنظمة (الرئيس ، نائب الرئيس) . مديرو الإدارة الوسطى عليهم مسؤولية تنفيذ الإجراءات (مدير إنتاج، تسويق، عمليات) . المستوي الثالث الإشراف على الأنشطة وتنسيق أنشطة الأعمال (مشرف، مدير مكتب) .

وظائف الإدارة

☀ التخطيط :

- أ- تحديد أهداف معينه ومعرفة أهم سبل تحقيقها .
- ب- التخطيط في الوقت الحاضر لما هو مستقبلي .
- ج- التنبؤ لما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهةته .

☀ مميزات التخطيط :

- أ- يركز على هدف معين .
- ب- يهتم التخطيط بالزمن .
- ج- أنه مستقبلي لما سيكون عليه العمل .
- د- أنه تنبؤي .

فوائد التخطيط .:

- أ- يساعد في حل مشكلات المستقبل .
- ب- تنظيم العمل .
- ج- يساعد على التنسيق بين الأهداف وتحقيقها .
- د- يساعد في وضع الأهداف ووجود الأهداف تحدد الاتجاهات .
- هـ- الرقابة المستمرة على العمل .

أنواع التخطيط :

حسب الفترة الزمنية :

- أ- طويلة الأجل (3-10) سنوات .
- ب- متوسطة الأجل (1-3) سنوات .
- ج- قصيرة الأجل (أسبوعيه ، شهريه ، سنوية) .

التصنيف حسب المستوى الإداري

- 1/ مستوي الإدارة العليا : تقوم به الإدارة العليا (الرئيس ، نائب الرئيس)
وتتميز بالبعد الاستراتيجي (خطة إستراتيجية) طويلة الأجل .
- 2/ مستوي الإدارة الوسطى : ويقوم بها مساعدو المدير ورؤساء الأقسام
وتتميز بالبعد التفصيلي (خطة تفصيلية أو تكتيكية) .

3/ التخطيط على مستوى الإدارة الدنيا : ويقوم به المشرفون وتتميز بالبعد التشغيلي (خطة تشغيلية) .

المستوي الإداري	نوع الخطة	فترة الخطة
الإدارة العليا	إستراتيجية	طويلة الأجل
الإدارة الوسطى	تفصيلية وتكتيكية	متوسطة الأجل
الإدارة الدنيا	تشغيلية	قصيرة الأجل

عناصر التخطيط

أ- الهدف .:

- الغاية المراد تحقيقها ويجب أن ترتب الأهداف بشكل هرمي .
- * مميزات الأهداف أو الشروط الواجب توفرها في الهدف :
1. وضوح الهدف .
 2. مشروعية الهدف : أي يتوافق مع العادات والتقاليد .
 3. واقعية الهدف : أي ممكن التحقيق حسب الإمكانيات .
 4. قابلية القياس : أي أنه قابل للقياس والمتابعة .

القواعد :

ما يجب وينبغي القيام به وما لا ينبغي القيام به .

الإجراءات :

سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب أتباعها .

السياسات :

الإطار الموجه لعملية تنفيذ القرارات وهي المبادئ والقوانين التي تضعها المؤسسة لكي يسترشد بها العاملون .

خطوات التخطيط :-

⇐ تحديد الأهداف :

خطوات التخطيط

بوضوح الهدف وواقعيته ومشروعيته

(زيادة المبيعات بنسبة 10% خلال 3 سنوات).

تحديد الأهداف

⇐ جمع المعلومات

جمع المعلومات عن الماضي والحاضر والمستقبل

جمع المعلومات

وتتطلب تقديم ظروف الماضي والمستقبل

⇐ وضع الافتراضات

وذلك بوضع افتراضات معينه حول

وضع الافتراضات

الظروف التي يمكن أن يتعرض لها المشروع .

⇐ * الافتراضات طرفان :

1/ أن تكون مشجعه وموجبة .

2/ أن تكون مثبطة وسالبة .

تحديد البدائل والاختيار

⇐ تحديد البدائل والاختيار من بينها

التنفيذ وتقويم النتائج

مثال (بدائل لتحقيق هدف زيادة 10% من المبيعات) .

- البيع بسعر أقل .

- إدخال تغيرات على السلعة .

- البحث عن أسواق جديدة

⇐ التنفيذ وتقويم النتائج

وتختص هذه الخطوة بوضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ

وتقويم النتائج .

اتخاذ القرارات والعملية الإدارية

* تعريفات اتخاذ القرارات:

- الإدارة هي اتخاذ قرارات (اتخاذ القرارات هي صلب العملية الإدارية).
- جميع المستويات الإدارية تتخذ قرارات من أجل تحقيق هدف المنشأة .
- تعتبر وظيفة اتخاذ القرار هي جوهر ومحور العملية الإدارية فلا فائدة للتخطيط والتنظيم والرقابة بلا وظيفة اتخاذ القرار .

أنواع القرارات :

- 1- قرارات طويلة الأجل .
 - 2- قرارات قصيرة الأجل .
 - 3- قرارات فورية وسريعة وقرارات تحتاج لفكر وروية .
 - 4- قرارات فردية وقرارات جماعية .
 - 5- قرارات إستراتيجية وقرارات خاصة بالأهداف .
 - 6- قرارات تنظيمية وقرارات إدارية .
 - 7- قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة .
- قرارات مبرمجة : قرارات تتخذ بشكل روتيني وبشكل متكرر في مواقف معينة .
 - قرارات غير مبرمجة : قرارات تتخذ في ظل عدم التأكد وتحمل مخاطر عالية .

مصادر عدم التأكد في القرارات غير المبرمجة .

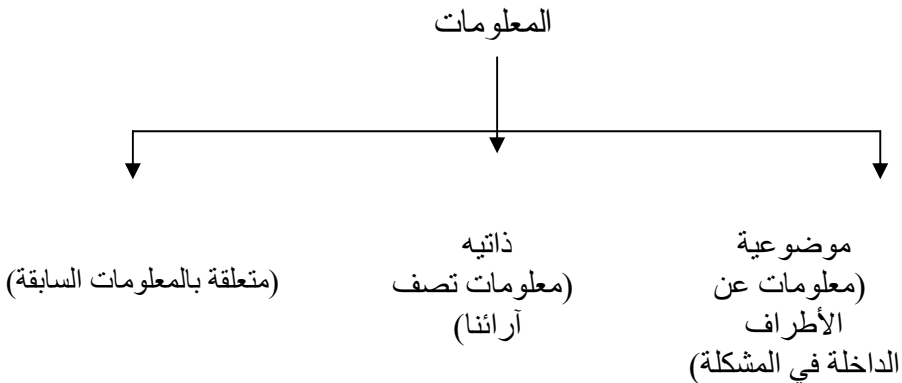
- ✓ الوقت والتكاليف ويعتبران محددان لجمع معلومات كافية .
- ✓ عوامل اجتماعية وسياسية .
- ✓ الظروف البيئية .

✓ التغيرات السريعة في التقنية .

مقارنه بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة		
نوع المقارنة	القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
طبيعة المهمة	واضحة	غير واضحة
توفر المعلومات	متوفرة	محدودة
توفر البدائل	متعددة	نادرة / محدودة
المستوى الإداري لمتخذي القرار	الوسطى والدنيا	الإدارة العليا
درجة المخاطرة	قليله	كثيرة
الاعتماد على القواعد والإجراءات	دائماً	نادراً

خطوات اتخاذ القرار:.

1. تحديد المشكلة (تشخيص المشكلة).
2. جمع المعلومات .
3. طرح البدائل واختيار البديل المناسب .
4. تنفيذ الحل .
5. متابعة تنفيذ الحل .



* الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات

⇨ من أسباب الاعتماد على الأسلوب الجماعي ما يلي

1. الإبداع : فالمشاركة تؤدي إلى توليد الأفكار وطرح البدائل .
2. الالتزام بالتنفيذ .
3. المعلومات : فرئيس الوحدة لا يملك لوحدة جميع المعلومات في المشكلة الجماعية في اتخاذ القرار يؤدي إلى توفير كم هائل من المعلومات .

⇨ الإيجابيات / المزايا في الأسلوب الجماعي

- التأكيد على مبدأ الشورى .
- طرح أكثر من بديل .
- القبول (الالتزام بالتنفيذ) .
- رفع الروح المعنوية .
- الوصول إلى قرارات أفضل .

⇨ السلبيات في الأسلوب الجماعي

- استهلاك الوقت .
- تستتب المسؤولية .
- الهيمنة من قبل بعض الأعضاء .

⇨ التنظيم:

- تعريفات التنظيم.

⇨ التعريف الأول :

هو نظام ينسق العلاقات الإدارية ويحدد الوظائف ويكون العمليات الإدارية .

⇐ التعريف الثاني :

توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المرجوة .

⇐ عناصر التنظيم :

1. تحديد الأهداف وتحديد النشاطات المطلوب تحقيقها .
2. تصنيف وتقسيم الأعمال (تجميع الأعمال المطلوبة وتحديد المتشابه فيها في تخصص واحد).
3. تحديد مواصفات ومؤهلات العاملين .
4. تحديد المسؤوليات والسلطات واختيار العاملين المناسبين .
5. وضع العناصر السابقة في خريطة تنظيمية .

⇐ أهداف التنظيم :

- أ- وضع الإطار العام لتنفيذ الخطط والبرامج المختلفة لتحقيق هدف معين .
- ب- تجميع المصادر اللازمة لتحقيق هذا الهدف .
- ج- وضوح الإجراءات والقواعد اللازمة لتحويل المصادر إلى الإنتاج .
- د- إيجاد التوازن بين الأهداف والمصادر والنتائج باستخدام الأسلوب الأمثل .

⇐ مواصفات التنظيم الإداري الناجح:

1. التغطية الشاملة عدم إهمال أي وظيفة بدون مسئول .
2. الوضوح أن يعرف كل شخص واجباته وصلاحياته .
3. التوازن بين الصلاحيات المخولة للشخص ومسؤولياته .

↩ أنواع التنظيم :

أولاً / التنظيم الرسمي : هو التنظيم الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد والجماعات وتوزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء العمل في كل وحدة إدارية .

ثانياً / التنظيم غير الرسمي : هو مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشتراكهم في مشكلات وأهداف متشابهة .

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
ينتج من الأهداف والمهام الرسمية	ينتج من تجمع الأفراد داخل المنظمة
أهداف التنظيم الرسمي تحقق بكفاءة عالية	الأهداف تحقق إشباع الفرد
هدف الفرد تأدية العمل	هدف الفرد إشباع حاجة مادية ومعنوية
طبيعة العلاقة رسميه إداريه	طبيعة العلاقة اجتماعيه
الاتصالات تتم وفق شكل هرمي	الاتصالات تتم وفق تأثير النفوذ

↩ مبادئ التنظيم

هي الأسس والتوجيهات التي يفضل الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وبيان كل وحده إدارية ، والتنظيم عدة مبادئ وهي كما يلي :

↩ المبدأ الأول :

(مبدأ الهدف) أي لابد من وضوح الهدف والغاية وهذا بدوره يؤدي إلي تنمية الخطط وتركيز جهود الأفراد .

⇐ المبدأ الثاني :

(مبدأ الوظيفة) أي أن على التنظيم مراعاة متطلبات وصلاحيات الوظيفة ومسؤولياتها بغض النظر عن الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة .

⇐ المبدأ الثالث :

(مبدأ التخصيص وتقسيم العمل) أي تخصص أجزاء معينة من عمل معين بين عدد معين من أعضاء التنظيم بدلاً من أن يقوم شخص واحد بعدة أعمال ، فنقوم بتقسيم الأعمال إلى أعمال فرعية وبعدها إسناد كل وظيفة لشخص معين مما يؤدي إلى أداء العمل بنشاط أكبر.

⇐ المبدأ الرابع :

(مبدأ وحدة القيادة) لا بد أن يتلقى المرؤوسين والموظفين الأوامر والتوجيهات من شخص واحد لأن ذلك يضمن تحديد المسؤولية وتوحيد جهود العاملين .

⇐ المبدأ الخامس :

(مبدأ نطاق الإشراف) عدد العاملين الذي يُشرف عليهم مدير واحد يختلف العدد من وحدة لأخرى .

⇐ المبدأ السادس :

(مبدأ تساوي السلطة "الصلاحية" والمسؤولية)

- **تعريف السلطة :** الصلاحيات المخولة لشغل الوظيفة وتتضمن حق إصدار الأوامر والتعليمات وحق اتخاذ القرارات في حدود معينة .
- **تعريف المسؤولية:** محاسبة الآخرين على أداء الأعمال والوظائف .

⇐ المبدأ السابع :

(مبدأ المركزية واللامركزية)

- **المركزية** : نقل سلطة القرار وتركيز الحجم الأكبر من السلطة للإدارة العليا .

- **اللامركزية** : نقل سلطة القرار وممارستها من المستويات الإدارية العليا إلى الدنيا .

⇐ المبدأ الثامن :

(مبدأ تفويض السلطة) يجب أن تكون السلطة المفوضة للموظف تتناسب مع قدرته .

⇐ المبدأ التاسع :

(مبدأ التنسيق) العمل على توفيق وتحقيق الانسجام بين الوحدات الإدارية المختلفة لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف .

⇐ المبدأ العاشر :

(مبدأ المرونة) أي أن يكون التنظيم مرناً قابلاً للتغير مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة .

خصائص التنظيم الفعال :

التنظيم الفعال : هو الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بأقل

التكاليف وخصائصه هي كما يلي :

1- تخفيف التكاليف .

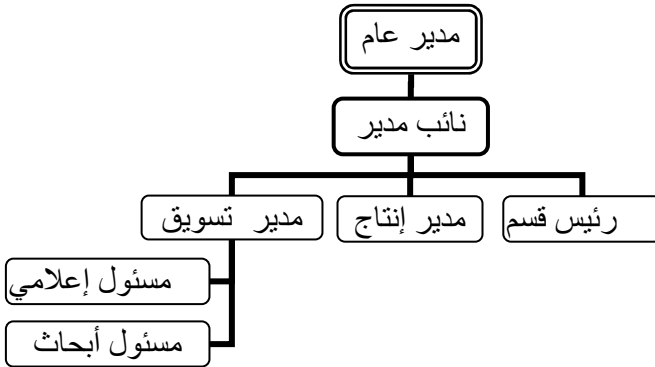
3- التطوير والأبداع .

2- التنسيق بين كافة الوحدات .

4- تنمية وتفعيل الرقابة الذاتية للفرد

الهيكل التنظيمي :

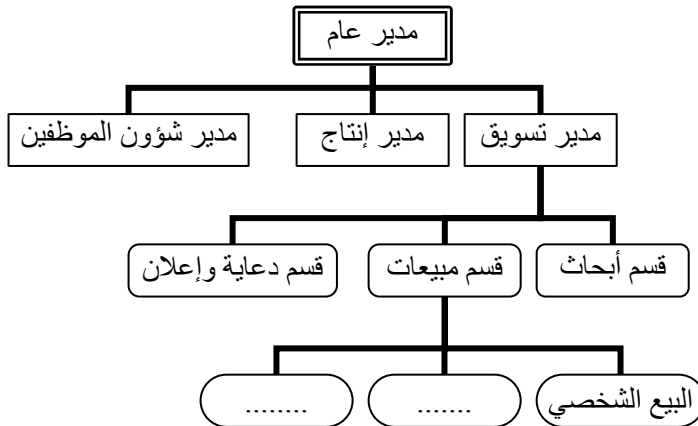
النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل والتنسيق المصمم من قبل الإدارة وذلك من أجل الرابط بين المهام في المنظمة وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.



عناصر الهيكل التنظيمي:

1. تحديد المهام والمسؤوليات .
2. تجميع المراكز الوظيفية للعاملين على شكل وحدة إدارية .
3. آليات وسبل التنسيق بين الوحدات المختلفة.

الخريطة التنظيمية:



الخريطة التنظيمية : هي عبارة عن رسم بياني يصور لنا الخطوط

العريضة للهيكل التنظيمي ، وتبين الخريطة التنظيمية ما يلي :

أ- الوظائف الرئيسية في المنظمة .

ب- علاقات المسؤولية .

ج- قنوات الاتصال الرسمية .

الدليل التنظيمي :

هو وثيقة تفسيرية للهيكل التنظيمي فهو يعطي تفصيلاً لجميع الأنشطة

داخل المؤسسة والأعمال التي تتم داخل الخريطة التنظيمية.

ويتضمن ما يلي :

(1) السبب وراء إعداد هذا الدليل وأهميته للشركة .

(2) نبذة تاريخية عن المنظمة (نشأتها ، أهدافها ، وانجازاتها ..) .

(3) الهيكل التنظيمي .

(4) الخارطة التنظيمية .

(5) وصف مهام الوحدات الإدارية .

التنسيق:

⇐ تعريف التنسيق:

الترتيب المنظم لجهود وأعمال الأفراد داخل المنظمة لكي توجد

الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المنشود .

⇐ ويتعلق التنسيق بالنواحي التالية:

• مقدار الجهود التي تبذل من ناحية الكم والنوع .

• توقيت هذه الجهود .

• توجيه وتحديد الاتجاه الذي ستسلكه .

- سبب الحاجة إلى التنسيق : لاختلاف إلهام الناس واختلاف قدرتهم على تفسير القرارات المختلفة .

⤵ ملاحظات على التنسيق ومضمونه :

- التنسيق مسؤولية المدير ولا تنفك بأي حال عن الوظائف الأخرى .
- يهدف التنسيق إلى منع التشابك والتداخل في أداء المهام والوظائف .
- التنسيق وسيلة لتحقيق أهداف المنشأة بكفاءة، وغاية حينما ينظر إليه كأساس في بناء وتنظيم المؤسسة.
- التنسيق يطبق على الأفراد والجماعات .
- التأكيد على وحدة الجهود: أن الإداري أو المدير يعد توقيتاً لكل جهد من الجهود الأفراد لكي تسير بشكل متجانس.
- عدم الخلط بين التنسيق والتعاون .
- الأفراد لا يمكن أن يحققوا التنسيق بأنفسهم لكن يمكن أن يتعاونوا
- التنسيق لا يمكن أن يحدث بمحض الصدفة بخلاف التعاون
- التنسيق أشمل وأعم من التعاون
- التنسيق عملية مستمرة دائمة .

⤵ شمولية وظيفة التنسيق

- كل مدير مسئول عن قسمة وعن مجموعته (التنسيق مسؤولية الفرد والجماعة) التفاعل بين الوحدات الإدارية يتم في إطار تنسيقي مثلاً :. إدارة الإنتاج:
- إنتاج الكمية المطلوبة.
- إدارة المبيعات: تعمل على بيع الكمية المنتجة.
- إدارة المشتريات: تعمل على توفير الموارد اللازمة لعملية الإنتاج.

إدارة الأفراد: تعمل على توظيف الأفراد وتدريبهم.

↳ أهمية التنسيق

جهود المنظمة في تحقيق أهدافها لا تتم في معزل عن العالم الخارجي فهناك الحكومة، الموردون، المنافسون... الخ فلا بد من التنسيق .

العلاقة بين التنسيق والتخطيط:

لا بد من فاعلية الخطط وتكاملها ولذلك يجب التنسيق بين الوحدات الإدارية .

وتتضح العلاقة من خلال :

- عند وجود خطة لإضافة منتج جديد فلا بد من التخطيط لتصميم هذا المنتج وكذلك تصميم العمليات . وهذا كله يتم في إطار تنسيقي .
- لا بد من اشتراك الأفراد لتحقيق الهدف المخطط وهذا يتم في إطار تنسيقي لتوحيد الجهود.

وسائل التنسيق :

- تسلسل الأوامر : كل مرؤوس مسئول أمام رئيسه مباشرة ، وهذه تكمن الرئيس من التنسيق بين المرؤوسين .
- القواعد والإجراءات : إذا كان العمل المطلوب مخططاً له مسبقاً ويمكن التنبؤ به فإن التنسيق يكون على شكل قواعد وإجراءات .
- التنسيق بالأهداف معظم المديرين يضعون الأهداف والغايات وبالتالي فالتنسيق يتم بناءً على هذه الأهداف .
- استخدام المساعدين في التنسيق : تعيين مساعد يقوم بوظيفة المدير (التنسيق) .

- استخدام الاتصال في التنسيق بين الأقسام والوحدات المختلفة (مبيعات - إنتاج) يتم عن طريق الاتصال بشتى أشكاله .
 - اللجان : تشكيل لجان مختلفة للقيام بوظيفة التنسيق .
 - المشروعات : إنجاز بعض الأعمال والمشروعات ذات السمة الخاصة من خلال وضع مشروع معين .
 - المناقشات غير الرسمية .
 - المنسق الخاص : منسق خاص يقدم نصائح للشركة .
- ((خصائص التنسيق الفعال))**

- تبسيط التنظيم
- تبسيط العمل بين الإدارات .
- وضوح التنظيم والتخطيط .
- انسجام البرامج وتكاملها
- تحسين وسائل الاتصال
- تشجيع التنسيق والتعاون الاختياري .

القيادة:

- هي القدرة على توجيه الآخرين لتحقيق هدف معين .
- الفرق بين القيادة والرئاسة (القائد - الرئيس)

○ المصدر

- القيادة / القيادة تتبع من الجماعة .
- الرئاسة / الرئاسة مفروضة على الجماعة .

○ الهدف

- القدرة / تشترك الجماعة في تحديد الهدف .

- الرئاسة / السلطة تحدد الهدف وتختاره .

○ القبول

- القيادة / مصدرها الجماعة وتعتمد على الحوافز الايجابية في تنفيذ الأهداف.

- الرئاسة / مصدرها السلطة وهي خارج الجماعة وتعتمد على سلطة الرئيس والخوف من العقاب .

○ مصادر قوة القائد :

- استخدام أساليب الضغط .
- التأثير الشخصي .
- السلطة النظامية .
- المصدر المالي .
- الخبرة والمهارة .

المصادر تزود القائد بقوة القيادة وبذلك جعل المرؤوسين يقومون بأداء عمل ما وبالطريقة التي يرغبها.

○ أنواع القيادة :

﴿ القيادة الأوتوقراطية:

تقوم على معايير أساسها السلوك المنفرد الاستبدادي . وحمل الآخرين على التصرف وفق لأرادته المنفردة مستخدماً الوعيد والتهديد ضارباً بعرض الحائط آراء الآخرين ومقترحاتهم .

﴿ القيادة الديمقراطية

تقوم على أساس المشورة وإبداء الرأي والإقناع والتوفيق بين الآراء المتعارضة .

﴿ القيادة الرسمية:﴾

هي قيادة تستمد قوتها من وجودها في موقع متميز (مدير - نائب مدير) وتتمتع هذه القيادة بحق إصدار الأوامر.

﴿ القيادة الغير رسمية :﴾

هي قيادة تستمد قوتها من الجماعة ولا اعتبارات أخرى اجتماعية، أو شخصيه.

- س/ لماذا يكون البعض قادة دون غيرهم ؟
- ج/ لتوفر عدد من الخصائص والمداخل التي يتمتعوا بها .

﴿ مداخل رئيسية لدراسة القادة﴾

- أولاً: مداخل السمات توفر عدد من الصفات .
- سمات فسيولوجية (طول - قوه - ضخامة) .
- سمات شخصية (ذكاء - ثقة - إنجاز) .
- سمات اجتماعية (تعامل مع الآخرين - المحبة) .
- سمات متعددة (التضحية، الطموح، الإصرار، المثابرة، الصبر) .

○ ثانياً: المدخل السلوكي

- اعتماد القائد على سلوكيات متعددة في تعامله مع الآخرين :
- اهتمامه بإنجاز الأعمال .
- التخطيط وتحديد العمل المطلوب .
- احترام مشاعر الآخرين .
- المصادقية .
- تسهيل العمل .
- الاهتمام بالهدف .

- توزيع المهام .
- الثناء والاعتراف بالانجازات .

○ ثالثا : المدخل الموقفي :

- القائد قد يظهر في موقف معين دون موقف آخر .

﴿ الرقابة:

المتابعة من أساسيات سلوك الأفراد .

لابد من التعرف على الرقابة السبب.

1/ للتعرف على مدى وجود مشاكل أو معوقات تعيق العمل

2/ للتعرف على الانجازات ومدى مطابقتها للخطط الموضوعة .

﴿ ملاحظة :

تعد وظيفة الرقابة من أهم الأمور التي تؤدي للاطمئنان على سير

العمل.

﴿ مفهوم الرقابة :

هي التأكد من أن كل يسير وفق الخطط الموضوعة والمبادئ التي

يجب الالتزام بها للكشف عن المعوقات وتصحيحها .

﴿ جوانب الرقابة :

﴿ الجانب الأول: متابعة وتقويم النتائج والانجازات وهل تسير

وفق ما هو مخطط له أم لا.

﴿ الجانب الثاني : يركز على مراقبة ومتابعة الأفراد أنفسهم في أدائهم

عمالهم .

﴿ الجانب الثالث : يركز على متابعة ومراقبة الانحرافات الحاصلة .

﴿ الانحرافات نوعان ﴾

- **الانحراف السلبي :** يستحق مرتكبيها عقوبات تتناسب مع عدم التزامهم بالأوامر والتوجيهات (عدم الالتزام بمواصفات السلعة)
- **الانحرافات الايجابية :** يستحق مرتكبيها عقوبات لتجاوزهم الحدود المسموح بها (كقيام الموظف بإنتاج وحدات إضافية)

﴿ الجهات الرقابية ﴾

○ أولاً : جهات داخلية :

كل رئيس لمجموعة من الأفراد ويمارس سلطته الرقابية (مدير، مساعد مدير ، مشرف)

○ ثانياً جهات خارجية :

جهات خارجية مختصة نظامية كانت أو قانونية.(كمفتشي التصرفات الحكومية، باحثي المواصفات والجودة ، ديوان المحاسبة ، الهيئات العالمية لمنح شهادات الجودة "الأيزو")

﴿ توقيت الرقابة :

تبدأ الرقابة عند اللحظة الأولى وأثناء العمل (التنفيذ) أولاً بأول وذلك للإطلاع على تفاصيل وأداء وسير العمل .

- أهمية مداومة المدير على تنفيذ العمل (الرقابة)
- لاكتشاف أي معوقات تؤدي لانحراف سير العمل أثناء التنفيذ ولاقتراح التصحيحات المناسبة لهذه الانحرافات (رقابة فوريه)
- لأن الرقابة تقييم للعمل المنجز :بشكل إجمالي وذلك بمقارنته مع الخطط الموضوعه والهدف المراد تحقيقه (رقابة تأخيريه).

أهمية الرقابة وفوائدها

أولاً : المنظمة :

1. اكتشاف الأخطاء والمعوقات وتصحيحها
2. التأكد من الاستخدام الكفء لكافة الموارد
3. التأكد من مناسبة الموارد البشرية للمناصب التي يشغلونها
4. اكتشاف الانحرافات السلبية والإيجابية .
5. التأكد من سير العمل ومدى إمكانية تحقيق الأهداف

ثانياً : الأفراد :

1. اطمئنان العامل الكفء لعدالة عملية المراقبة من خلال الإثابة على جهوده (مكافئات - حوافز - ترقية)
2. اطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية المراقبة من خلال تحسين مهارته وجهوده
3. حفظ حقوق العاملين .

□ خطوات الرقابة :

■ وضع المعايير الرقابية :

أ/ معايير كمية (مادية ملموسة)

- مقاييس كمية . - مقاييس مالية.

ب/ معايير نوعية (غير مادية).

- فئة الموظفين . - فئة المستهلكين . - فئة الموردين.

□ قياس الأداء الفعلي.

أ- مراعاة نطاق الأشراف .

- مدى كفاءة ومهارة وخبرة المراقب نفسه.

- مدى تمركز المرؤوسين موضع المراقبة .
- مدى درجة حداثة خبرة المرؤوس بمهارات الوظيفة .
- مدى فاعلية نظم الاتصال .
- ب- مدى تفهم المرؤوسين مقدماً لأهداف المراقبة .
- ج- أن يكون هناك حدة للخطأ المسموح به .
- أسلوب التقويم الفعلي لأداء مرؤوسي المراقب .
- 1/ المتابعة المباشرة (الحية) من خلال المشاهدة
- 2/ المتابعة المباشرة الآلية من خلال الكاميرات
- 3/ المراقبة غير المباشرة
- التقارير المكتوبة التي قد يعدها المرؤوس بنفسه لرئيسة .
- التقارير المكتوبة أو الشفهية التي تعد بمعرفة المشرف التي يرفعها مديرة المباشر .
- تصويب الانحرافات :
- أ. الإيجابية
- ب. السلبية
- أهم الاعتبارات الرئيسية للمرحلة:
- 1. حصر أسباب الانحراف توصلاً للسبب الرئيسي
- 2. توافر الصلاحيات الإدارية التي تسمح بتصحيح الانحرافات
 - اقتراحات الحلول البديلة
 - المتابعة

وظائف المنشأة

ح أولاً: وظيفة إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد

أصعب وأهم ما يواجه المنشأة إدارة الأفراد والسبب في ذلك لأن الإنسان هو عنصر التغيير والتطوير .

الفرق بين وظيفة الأفراد وإدارة الأفراد	⌘
إدارة الأفراد	وظيفة الأفراد
الكيفية التي يتعامل بها كل مسئول داخل المنظمة مع مرؤوسيه وظيفته كل مدير	الأنشطة والأعمال التي يمارسها الفرد وتمارسها الوحدة التنظيمية المسؤولة عن تدبير القوى العاملة داخل المؤسسة اللازمة للمنظمة كماً ونوعاً وهي إحدى وظائف المنشأة

أهداف إدارة الأفراد

1. الحصول على أفراد أكفاء والاستفادة من جهودهم إلى أقصى حد .
 2. إيجاد أحسن فرص العمل الممكنة وإتاحة فرص التقدم والرقى .
 3. توفير أفضل ظروف العمل لإيجاد العمل المتعاون وتحسين إنتاجهم ورفع مستواهم المعيشي .
 4. تحقيق التوازن بين فرض العمل المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم .
 5. إيجاد أحسن الأعمال وأفضلها وأكثرها إنتاجية بما يتيح للأفراد بذل أقصى طاقاتهم .
- 1- تأمين الحماية والمحافظة على القوي العاملة وتوفير جوا العمل الذي يقسم بالحرية في الحركة والتغيير .

وظائف إدارة الأفراد

أولاً: تخطيط الموارد البشرية :

تقدير احتياجات المؤسسة من الأفراد كمّاً ونوعاً خلال مدة معينة (سنة مثلاً) مع تحديد الوظائف التي يشغلونها والمؤهلات المطلوبة والواجبات والمسؤوليات المطلوب توفرها .

مراحل الوظيفة

1. دراسة أهداف التنظيم وذلك لتعرف على المؤثرات التي تؤثر على تقدير الاحتياجات .
2. تقدير الطلب .

- تحديد عدد الأفراد

- تحديد نوعية الأفراد

1- التنبؤ بالعرض

2- تحديد الفائض أو العجز

3- مواجهة الفائض أو العجز

أ- سوق العمل تتصف بالندرة = إعادة تدريب العمال .

ب- سوق العمل تتصف بالوفرة = تبني سياسة الاستغناء والتشدد في شروط التعيين.

ثانياً : تحليل الوظيفة :

الإلمام الشامل بتفاصيل كل وظيفة على حدة من حيث المهام ، الواجبات والمسؤوليات عن الموظف، شروط الموظف، الظروف المحيطة .

ثالثاً: وضع الشخص المناسب في المكان المناسب :

1. الاختيار والتعيين : البحث عن المهارات المطلوبة للمنشأة والذين تتوفر لديهم إمكانات شغل الوظيفة .

2. الترقية والنقل .

• الترقية :

انتقال الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى ذات مسؤوليات ومهام أعلى تعتمد على ثلاثة أسس :

أ/ الأقدمية ب/ الكفاءة

ج/ الأقدمية والكفاءة معاً.

• النقل

النقل من وظيفة لأخرى على نفس المستوى التنظيمي وبأجر مشابه
لحد ما .

رابعاً: التدريب وتنمية القوى العاملة :

تعليم الفرد وإكسابه المعرفة والمهارة أو مساعدة العاملين لإكسابهم الفاعلية والكفاءة .

خطوات وأسس التدريب

1. اكتشاف الحاجة للتدريب لرفع إنتاجية المنظمة

2. تحديد الاحتياجات التدريبية

3. تصميم البرامج التدريبية

4. تنفيذ البرامج

5. تقييم برامج التدريب

6. تقييم أداء العاملين

ح ثانياً: إدارة التسويق :

مفهوم التسويق

عملية منظمة تهدف إلى تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات والأفكار والتنبؤ بحال السوق لتسهيل انسيابها وتنفقها من المنتج إلى المستهلك لإشباع الرغبات .

الفرق بين المشتري النهائي والمشتري الصناعي .

المشتري النهائي يشتري السلعة بقصد استخدامها .
المشتري الصناعي يشتري السلعة بقصد إعادة بيعها أو إنتاج سلعة أخرى .

عناصر المزيج التسويقي

أولاً: المنتج هو أول وأهم عناصر المزيج التسويقي ويتكون من :

1/ السلعة المنتجات المادية الملموسة

2/ الخدمة المنتجات المادية وغير الملموسة

⊕ وتقسم السلع إلى :

أ/ سلع نهائية سلع تشتري بقصد استهلاكها .

ب/ سلع صناعية سلع تشتري بقصد إعادة بيعها .

خطوات تقديم منتج جديد

1/ جمع الأفكار

2/ غربلة الأفكار

3/ تقويم الأفكار واختيار البديل

4/ اختيار السوق

5/ طرح المنتج في الأسواق

ثانياً: التسعير :

القيمة النقدية للسلعة .

أهداف التسعير

- أ/ تعظيم الربح
ب/ زيادة حجم المبيعات
ج/ المحافظة على استقرار السوق
ثالثاً الترويج

الاتصال بالجمهور بهدف التأثير على سلوكهم

عناصر الهزيج الترويج

(الإعلان ، البيع الشخصي ، الرعاية ، تنشيط المبيعات ، التسويق المباشر)
رابعاً: التوزيع

قنوات التوزيع: المؤسسات التي تقوم بنقل السلعة من المنتج إلى المستهلك .

طريقة التوزيع

1. الطريق القصير (المباشر): وجود وسيط واحد أو لا يوجد وسيط .

⊕ المنتج ← المستهلك ←

⊕ المنتج ← تاجر التجزئة ← المستهلك

2. الطريق الطويل (غير المباشر): وجود وسيطين فأكثر

⊕ المنتج ← الوكيل ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ←

المستهلك

⊕ المنتج ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك

ثالثاً: إدارة الإنتاج:

• مفهوم الإنتاج:

نتاج القوى وعناصر الإنتاج التي تستخدم في عملية التشغيل

- مدخلات: عناصر الإنتاج (العمل ، رأس المال ، الأرض ، التنظيم)
- مخرجات: السلعة أو الخدمة.

– الإنتاجية: معيار يستخدم في قياس عملية الإنتاج ونوعيته

– المنتج: (السلعة، أو الخدمة)

• عمليات الإنتاج:

سلسلة إجراءات التشغيل التي تجري على المادة لأغراض تحويلها

من صورتها الأولية لصورتها النهائية

دورة حياة النشاط الإنتاجي

– الإنتاج يمر بمراحل

1. التنبؤ بحجم المبيعات بالتنسيق مع قسم التسويق.

2. إصدار التوجيهات للأقسام الفنية (الهندسية) المختصة بالأشكال والرسومات والتصميمات المختلفة للسلعة.

3. تقدير التكلفة الكلية للمنتج لتحديد الكمية المعينة وتحديد الثمن.

4. حصر حجم المخزون من الإنتاج التام لتقدير حجم الإنتاج النهائي.

5. يتولى قسم التخطيط وضع خطة الإنتاج.

6. الرقابة على الإنتاج بتوجيه موافقته بإنتاج المستلزمات البشرية والمادية .

7. إرسال الإنتاج التام إلى الخزن.

– اعتبارات الإنتاج ، اعتبارات تخطيط الإنتاج

1-تصميم المنتج.

2-التصميم الداخلي .

3-إدارة الموارد وتخزينها.

4-تنظيم الإنتاج

5-الرقابة على الإنتاج.

رابعاً: الإدارة المالية :

– مفهوم الإدارة المالية:

النشاط الذي يختص بالتخطيط والتنظيم والمتابعة لحركتي دخول وخروج أموال المنظمة للموائمة بين اعتبارين هما عائد الاستثمار وعائد التمويل لتوفير السيولة اللازمة وتحقيق المربح المستهدف .

– مهام الإدارة المالية

• أولاً مهام مالية

1. التخطيط المالي :

الإجراءات التي تضمن تناسق حركتي القبض والإنفاق . وذلك لتجنب حالات العسر المالي .

2. التنظيم المالي:

التنسيق بين جهود العاملين في القسم المختص (الإدارة المالية) وجهود العاملين في الأقسام الأخرى مثلاً (قسم إدارة الأفراد/ الرواتب).

3. الرقابة المالية

المتابعة لحركتي الإنفاق والقبض التي تحدث في المنظمة .

• ثانياً مهام وظيفية

1/ توفير السيولة اللازمة للإنفاق والسداد اللازم للدائنين .

2/ تحقيق الربحية بالمستويات المستهدفة .

القرارات الإدارية المالية :

1. قرار التمويل : تدبير الأموال المطلوبة بالوقت المناسب .

2. قرار الاستثمار : تتعلق بكيفية إنفاق الأموال .