

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الفرات الأوسط التقنية

المعهد التقني الديوانية

قسم تقنيات الإدارة الصحية

الحقيبة التعليمية لمادة مبادئ الإدارة

لطلبة قسم تقنيات الإدارة الصحية/ السنة الأولى 2023-2024

مدرس المادة: م. د. أسماء عبد الواحد مالك الغانمي

الفئة المستهدفة: طلبة المرحلة الأولى في قسم الإدارة الصحية

الهدف من المادة: لغرض التعرف على طبيعة العمل الإداري، وكيفية ظهوره وتطوره بالشكل الذي نجده اليوم، إذ ظهرت الحاجة إلى الإدارة في مختلف المجتمعات والمنظمات لضمان تحقيق الأهداف المرسومة وذلك من خلال ممارسة عدد من النشاطات التي تتكون منها العناصر الأساسية للإدارة.

الإدارة - التطور والمفاهيم

الأسبوع الأول

ماهية الإدارة

يمكن تعريف الإدارة بأنها: (عملية التخطيط، واتخاذ القرار، والتنظيم، والقيادة والتحفيز، والرقابة، التي تمارس في المنظمة للحصول على الموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلوماتية، ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة وفاعلية لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها بفاعلية.

✓ عناصر التعريف:

- ❖ عملية: إي أنها طريقة منظمة وليست عشوائية.
- ❖ الوظائف الإدارية: قائمة لتحقيق جملة من الوظائف (التوجيه، والتنظيم، الخ...).
- ❖ الاستخدام والتوظيف الأمثل للموارد: يركز التعريف على استخدام الموارد بكفاءة وفعالية.
- ❖ الأهداف التنظيمية: تسعى المنظمة لتحقيق الأهداف المطلوبة ويختلف الهدف باختلاف المنشأة.
- ❖ الكفاءة: أداء العمل المطلوب بأفضل طريقة.
- ❖ الفعالية: القدرة على اختيار أهداف مناسبة وملائمة لاحتياجات المجتمع.

المنظمة هي: (وحدة اجتماعية هادفة) أما منشأة الأعمال فهي (منظمة تستهدف تحقيق المردود الاقتصادي المالي أو المادي المتمثل بالربح تعظيم قيمة المنشأة للمالكي فالمنشأة إذن هي نوع من أنواع المنظمات.

وعليه فالمدير هو: فرد في مؤسسة يكون مسئولاً عن مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال ما يقوم به من تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة واتخاذ قرار باستخدام الموارد المتاحة. ويمكن أن يطلق لفظ المدير على أكثر من شخص في مستويات إدارية متعددة (علياً - وسطى -

تشغيلية) في المنظمة.

هل الإدارة علم أم فن؟؟؟

-يعد هذا السؤال من أكثر الأسئلة شيوعاً وقدماً بين الدارسين في مجال الإدارة.

-هناك فريقان في هذا الصدد. يرى أولهما أن الإدارة علم راسخ بما تتضمنه من نظريات علمية، ومبادئ رئيسية، فضلاً عن تضمينها لعدد من فروع المعرفة والتخصصات الفرعية.

-وهناك فريق ثان يرى أن الإدارة فن وليست علماً. حيث أن النجاح في تطبيق مبادئ الإدارة إنما يعتمد بالدرجة الأولى على خصائص الأشخاص.

على أنه يمكننا القول إن الإداري الناجح يحتاج إلى الجمع بين علمية الإدارة وفنه في تطبيقها من أجل تحقيق إنجاز إداري أفضل.

مراحل تطور الفكر الإداري

عرفت الإدارة خلال تطورها مدارس فكرية عديدة كانت كل منها تحاول العمل من أجل تنمية هيكل معرفي للإدارة يمكن أن يساهم في حل المشاكل الإدارية وزيادة إنتاجية المنشآت الصناعية ومن أشهر هذه المدارس هي) المدرسة الكلاسيكية، المدرسة الإنسانية والسلوكية، المدارس الحديثة (وفيما يلي توضيح لهذه المدارس.

أولاً: المدرسة الكلاسيكية

يطلق تعبير المدرسة الكلاسيكية في الإدارة على عدد من النظريات الإدارية التي ظهرت في أوائل القرن

العشرين وكان محور تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل، وما يجب أن يكون لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

وتشتمل المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على ثلاث نظريات هي:

1. نظرية الإدارة العلمية.
2. نظرية التقسيم الإداري.
3. النظرية البيروقراطية

وفيما يلي توضيح لكل نظرية من هذه النظريات

1- نظرية الإدارة العلمية:

يعد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور اول من نادى بنظرية الإدارة العلمية التي نشأت في الولايات المتحدة الامريكية في الفترة الواقعة ما بين 1011 - 1021 لذلك يلقبه الكثيرون من علماء الإدارة بأبي الإدارة العلمية ولد تايلور في عام 1581 في ولاية بنسلفانيا في الولايات المتحدة الامريكية فقد درس الهندسة الميكانيكية وتدرج في العمل الوظيفي حتى وصل الى مرتبة كبير المهندسين ، وقد اجرى بوصفه ميكانيكياً ومديراً الكثير من الأبحاث والتجارب في العديد من المصانع الامريكية توصل من خلالها الى نتائج مذهلة حددها بالأرقام تبين ان هناك نسبة مئوية كبيرة من المواد المادية والجهود البشرية تذهب هدرا اثناء ممارسة الاعمال الإنتاجية بسبب :

- غياب المعدلات والمعايير .

- عدم ربط الاجر بالإنتاج وبالجهد الشخصي.

بناءً على هذه النتائج اخذ تايلور يبحث عن الطرق والوسائل الكفيلة بتوفير هذه الجهود وتحويلها الى اعمال مثمرة ومنتجة لذا فقد حدد أربعة مبادئ أساسية وهي:

1. دراسة مختلف العمليات من حيث الحركات التي تتم لإنجازها ومن حيث الوقت المستغرق في إنجازها وتحديد الطريقة المثلى للأداء.

2. تحديد معدل معياري للإنتاج ينبغي ان يحققه من يقوم بتلك العملية.

3. الاختيار العلمي للعاملين.

4. الفصل بين التخطيط والتنفيذ يتولى الرئيس التخطيط بينما دور العامل التنفيذ فقط.

إيجابيات نظرية الإدارة العلمية

1. استخدام الأسلوب العلمي في تحديد طرق وأساليب العمل.
2. وضع معايير محددة في شكل دراسة لعامل الزمن والحركة لكل عملية إدارية.
3. زيادة المكافأة والحوافز للإنتاجية المرتفعة.

ولعل من أهم الانتقادات التي تعرضت لها آراء تايلور في الإدارة العلمية ما يلي:

1. ربط تايلور بين الآلة والإنسان وركز اهتمامه على زيادة الإنتاج على حساب إهماله للعوامل الإنسانية والمؤثرات البيئية.
2. اقتصرته أبحاثه على المصنع الصغير بدلاً من دراسة النواحي العامة في الإدارة.
3. اعتبر أن الإدارة علماً له أصول وقواعد قابلة للتطبيق في حل المشكلات جميعها وفي مختلف الظروف.

2- نظرية التقسيمات الإدارية

يعتبر هنري فايول من أبرز رواد هذه المدرسة والذي اعتبره البعض الأب المؤسس لهذه النظرية وتتمثل مساهمات فايول في الفكر الإداري في ثلاث جوانب أساسية هي:

1. وضع تصور علمي متكامل لوظائف المدير التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة
2. تحديد أنشطة منظمات الأعمال الفنية، تجارية، مالية، محاسبية، تأمينية، إدارية

- . تحديد المبادئ العلمية التي يسترشد بها المدير عند القيام بوظيفته وهي أربعة عشر مبدأ :-
- تقسيم العمل والتخصص: تفتت الوظائف الى مجموعات من الاعمال الفرعية بتخصص كل شخص في أداء عمل فرعي.
 - السلطة والمسؤولية : لابد من تناسب السلطة مع المسؤولية والسلطة هي القوة الممنوحة لشاغل الوظيفة حتى يستطيع أداء مهامه الوظيفية.
 - الضبط والنظام: يجب على العاملين احترام نظم العمل لضمان سهولة الأداء.
 - وحدة الامر: يتلقى العامل أوامره من مدير واحد فقط حتى نتفادى تعارض الأوامر.
 - وحدة التوجيه: يتم تجميع الوظائف الإدارية الواحدة تحت رئاسة مدير واحد.
 - خضوع المصالح الشخصية للمصالح العام : المصالح العامة للعمل يجب ان تسبق المصالح الفردية للعاملين.
 - مكافأة الافراد : يجب مكافأة العاملين بشكل يتناسب مع الجهود التي يبذلونها.
 - المركزية: تركيز السلطة بيد المدير مع تحمله مسؤوليات العمل.
 - التدرج الهرمي: يجب ان تتسلسل السلطة من اعلى الى اسفل الهرم التنظيمي.
 - الترتيب: توفير مواد الإنتاج في المكان المناسب في الوقت المناسب.
 - العدالة والمساواة: يجب على المدير تحقيق العدالة بين العاملين.
 - استقرار العاملين: تخفيض معدلات دوران العمل وتحقيق قدر مناسب من الاستقرار التنظيمي.
 - المبادرة: تشجيع العاملين على التجديد والابتكار في العمل.
 - روح الفريق: تنمية إحساس العاملين بأهمية العمل الجماعي.

3- نظرية الإدارة البيروقراطية (ماكس ويبر)

يعود الفضل في إرساء قواعد نظرية الإدارة البيروقراطية الى عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر ويعتبر ويبر ان النظام المثالي للإدارة يقوم على القواعد والإجراءات الصارمة) للقضاء على العلاقات الشخصية (والتقسيم الواضح للعمل) كي يسير العمل لا بد ان يعرف كل شخص وظيفته (ان المنظمة في نظر ويبر هي (عبارة عن تسلسل هرمي للسلطة من القمة للقاعدة (لقد اهتم ماكس ويبر ب(خصائص التنظيم المثالي + الحوافز المادية لدفع الفرد لعمل) لكنه لم يهتم بتقدير المتغيرات (النفسية الاجتماعية) للعامل ولم يهتم بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة وتأثيرها على كفاءة المنظمة وعاملها.

يتألف نظام البيروقراطية من عدد من المكونات الأساسية هي: -

□ تقسيم العمل بشكل محدد بين أعضاء المنظمة.

□ سلطة واضحة في إصدار الأوامر.

□ اختيار الأعضاء على أساس التدريب الفني المطلوب.

□ اعتماد الترقية على الافتراض أو الانجاز أو الاثنين معاً .

□ تدوين الأفعال والقواعد والقرارات الإدارية .

□ الفصل بين ملكية المنظمة وإدارتها .

□ خضوع جميع الأعضاء للانضباط والرقابة أثناء أدائهم لمهامهم .

ولم يكن هدف فيبر صياغة منظمة مثالية ، بل تحليل الكيفية التي يمكن بها للبيروقراطية ان تمكن المدير من الهيمنة على مرؤوسيه وإذا كانت البيروقراطية تعني في يومنا الإجراءات الطويلة والروتينية (الرتابة) والبطء في مسار العمل الإداري وتعقيده غير المبررة وعدم الكفاءة فان هذه الصفات لم تكن مقصودة من قبل فيبر الذي كان يرى إن المنظمة البيروقراطية التي تدار من

قبل مديرين جرى اختيارهم وتأهيلهم بشكل سليم قادر على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة وذلك يعود إلى امتلاك المنظمة للمعرفة الفنية مهما كانت طبيعة النظام السياسي الذي تعمل فيه .

السمات المشتركة للمدارس الفرعية في إطار المدرسة التقليدية او الكلاسيكية :-

على الرغم من عدم التواصل العلمي بين المدارس الفرعية المذكورة ، ونشوء كل منها بمعزل عن

الأخرى فإن هناك اهتمامات أساسية ركزت عليها وتعتبر من قبيل الافتراضات الرئيسة وهي :-

1- تصرف الإنسان بشكل رشيد .

2- حاجة الأفراد لضوابط واضحة لوظائفهم لتقادي الارتباك في العمل .

3- تتضمن الإدارة أساساً الفعاليات الرسمية للأفراد ، ولا بد أن تؤدي مهماتها بغض النظر عن مشكلاتهم وسماتهم الشخصية .

4- ضعف رغبة الأفراد في العمل ، وبالتالي ضرورة الإشراف عليهم بدقة .

5- جدوى الحوافز الاقتصادية والظروف المادية في رفع مستوى الأداء .

6- تقسيم العمل .

7- السلطة الرسمية .

ثانياً: المدرسة السلوكية والإنسانية

نشأت مدرسة السلوكية والإنسانية في الولايات المتحدة الأمريكية وقد ظهرت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية التي لم تهتم بما فيه الكفاية بالعنصر البشري باعتباره احد العوامل المؤثرة على كفاءة المنظمة حيث ركزت هذه المدرسة على دراسة سلوك الفرد والجماعة اثناء العمل من اجل زيادة الإنتاجية وتتضمن هذه المدرسة :

1- حركة العلاقات الإنسانية:

ارتبطت حركة العلاقات الإنسانية بالدراسات والتجارب التي اجراها (التون مايو) في مصانع هوثورن في امريكا والتي يرى فيها معظم الباحثين نقطة البداية للاهتمام بالجانب الإنساني في الإدارة وكان هدف الدراسة هو معرفة العلاقات بين العوامل المادية ((الإضاءة +فترة الاستراحة +ظروف العمل)) على إنتاجية العامل. لقد كانت نتائج الدراسة مرتبطة بحيث إن الباحثين كانوا على وشك ترك الدراسة واستعانوا لاحقاً بخبرة التون مايو الأستاذ في جامعة هارفارد الأمريكية وأساتذة آخرين وكان موقع الدراسة مصنع هوثورن وامتدت لسنوات من العشرينات والثلاثينات, لقد تمخضت هذه الدراسات من خلال المقابلات والمشاهدات والتجربة نتائج جديدة تتعلق بالعلاقات الإنسانية في العمل وبالسماوات الشخصية ، فالأفراد أكثر أهمية مما تصورته الإدارة العلمية ويتأثر مستوى الإنتاج والإنتاجية بمشكلاتهم الشخصية ، كما إنهم يأتون إلى مواقع العمل ومعهم الحاجات الاجتماعية التي تقودهم لتكوين الجماعات الصغيرة وصياغة معاييرها وأنماط سلوكها المقبول ، اذن فالمنظمة منظومة اجتماعية تؤسس رسمياً بهرمية وقواعد في حين ان التنظيم غير الرسمي يقوم على الفعاليات والمشاعر والتفاعل ، وتؤثر هذه التغيرات والعلاقات بينها في الإنتاج والإنتاجية إلى جانب الخصوصيات الفنية الأخرى للكفاءة والإنتاجية .

فيما يلي اهم النتائج التي توصل اليها من خلال التجارب:

- 1- لاتتم اثاره دوافع الفرد بفعل حوافز مادية فقط فالحوافز المعنوية لها دور أيضا في اثاره دوافع
- 2- الافرد .
- 3- تلعب الجماعات الغير رسمية في المنشأة دورا في تحديد اتجاه الافراد العاملين وادائهم .
- 4- يجب التركيز على اتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة في القيادة.
- 5- ربطت حركة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضا العامل ونتاجيته.

6- من الضروري تطوير نظام اتصال فعال بين مستويات الإدارة لتبادل المعلومات.

7- يحتاج المدراء الى مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم الى مهارات فنية .

2- دراسة فولت :-

كانت ميري باركر فولت (M.Follett) أستاذة أمريكية في الفلسفة السياسية وقد ركزت بوجه خاص على الجماعة باعتبارها الحجر الأساس في بناء المنظمات ، إذ انه خلال علاقة الفرد بالآخرين في الجماعة يستطيع أن يحدد هويته وان يكون خلاقاً في عمله ، والمنظمة هي جماعة كبيرة لأعضائها (مديرون ، عمال) تربطهم مصالح مشتركة ويعتبر تحقيق هذه المصالح مسؤولية مشتركة بحيث إن عمل الجماعة سوية يعطيها الوحدة المتكاملة ويظهر أعضاء المنظمة المسؤولية والتضامن أثناء تعاونهم لتحقيق الأهداف المشتركة ، وكل عضو هو جزء مكمل لأجزاء أخرى في المنظمة .

3- جستر بارنارد :-

جستر بارنارد (CH.Barnard) هو رئيس شركة نيوجيرسي للهواتف ، عاش في السنين (1886-1961) في الولايات المتحدة الأمريكية ، وكتب مؤلفه (وظائف المدير) سنة 1938 وحسب رأيه فإن المدير يمتلك ثلاثة وظائف أساسية هي :-

* ضمان نظام للاتصالات المنظمة أي انه مسؤول عن تحديد هيكل المنظمة وتزويدها بالأفراد أو المسؤولين والمحصلين والمديرين .

* اختيار توظيف الأفراد لغرض ملئ الوظائف غير الإدارية .

* تحديد وصياغة غرض وأهداف المنظمة .

والتحدي الأساسي الذي يواجهه المدير هو كيفية تشجيع الأفراد للتعاون لبلوغ أهداف المنظمة، أو تقليل الأعباء السلبية (تقليل الجهد المطلوب) ، فإذا كانت الحوافز تلك غير مجدية فانه يمكن

للمدير تغيير اتجاهات الأفراد لكن تكون الحوافز فاعلة , من بين الإسهامات المهمة له هو تصويره المنظمة على إنها منظومة تعاونية من الفعاليات والقوى المنسقة بوعي ، وتتكون من شخصين أو أكثر وكل جزء في هذه المنظومة مرتبط بالأجزاء الأخرى بطرق محددة . وإذا كانت الأجزاء متعددة فانه لابد من تكوين منظومات فرعية تختلف كل منظومة عن غيرها. ويمكن أن تمتد عضوية المنظمة لتشمل الزبائن، والموردين، والمستثمرين، ومن الضروري أخذهم بنظر الاعتبار إذا أريد فهم المنظمة باعتبارهم يتفاعلون سوية باستمرار.

4- نظرية X و y لدوغلاس ماكريكور:

من خلال دراساته ان القادة يعاملون مرؤوسيهم كأفراد غير مسؤولين ولا يحبون العمل واطلق على ذلك نظرية (X) وعلى الجانب المعاكس وضع نظرية (Y) التي تفرض ان الافراد يميلون الى حب العمل.

الافتراضات التي قامت عليها نظرية ((X))

1. ان معظم الافراد لا يحبون العمل.
2. يجب مراقبة الافراد وتهديدهم لدفعهم للانجاز والأداء.
3. ان الافراد يميلون الى تجنب المسؤولية.
4. ان الحوافز المادية هي الدافع الأساسي للعمل.
5. ان معظم الافراد غير مبدعين ولا يمكنهم حل المشكلات.

الافتراضات التي قامت عليها نظرية (y)

1. ان الافراد يحبون العمل.
2. ان الرقابة الخارجية والتهديد ليست العناصر الوحيدة لبذل الجهد.

3. ان الافراد على استعداد لتحمل المسؤولية.

4. ان الحوافز المعنوية لها دور أساسي في دفع الافراد للاداء الجيد.

5. ان الافراد لديهم القدرة على التخيل والابتكار وحل المشكلات.

الأسبوع الثاني	الوظائف الإدارية
----------------	------------------

الوظائف الادارية:

هي مجموعة نشاطات تمارس من قبل المدراء بهدف انجاز الاعمال وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية وتتصف الوظائف الإدارية بصفة الشمول والعمومية، فهي تمارس في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة الى: وظيفة التخطيط، ووظيفة التنظيم، ووظيفة التوجيه، ووظيفة الرقابة.

وظيفة التخطيط:

أولاً) التخطيط:

(1) مفهوم التخطيط: يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة، وهو التحديد في الوقت الحاضر لما سيتم عمله في المستقبل، ويمكننا تعريفه أيضا بأنه الطريق الذي يُرسم لأفراد المنظمة بـ صور مسبقة ويقوم على مبدأ التنبؤ وقراءة المستقبل والاستعداد لهذا المستقبل.

(2) أهمية التخطيط:

- يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد من حيث الطاقات البشرية والإمكانات المادية.
- ساعد في صياغة وتحقيق نظام رقابي فعال.
- يساعد على المعرفة بالبيئة الخارجية، من فرص وتهديدات، والاستعداد لجميع الحالات.
- يساعد على سرعة إنجاز الأعمال والتقليل من الجهد الضائع.

ثانياً) التنظيم:

1) مفهوم التنظيم: توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة. أيضا يمكن تعريفه، بالإطار الذي يتم من خلاله ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل الوصول للهدف المنشود، و من كلا المفهومين يمكننا استخلاص أن للتنظيم هو عملية إدارية تهتم بالمهام والأنشطة المراد القيام بها بين الأقسام من أجل تحقيق الأهداف مع حل كافة الخلافات والمعوقات والصعاب التي قد تواجه الأنشطة والأقسام من خلال أفراد التنظيم وبشكل ملائم.

2. أنواع التنظيم:

أ) ينقسم التنظيم إلى قسمين رئيسيين: -

- التنظيم الرسمي: وهو البناء الرسمي الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد وتوزيع المسؤوليات والواجبات، أي أنّ التنظيم الرسمي هو الاتصال والانتقال التسلسلي وإصدار التوجيهات والقرارات والتعليمات من الرئيس إلى المرؤوس بشكل هرمي تسلسلي منتظم دون الازدواجية في تلقي الأوامر.

- التنظيم غير الرسمي: وهو مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشتراكهم في أهداف ومشكلات متشابهة، كما يمكن القول إن بناء علاقات اجتماعية بين الأفراد الموظفين خارج إطار العمل والوظيفة يعطي شكلا غير رسميا.

ب) ينقسم التنظيم داخل المنظمة على أساس الفئات بالتقسيمات الآتية:

- التنظيم حسب الوظائف: الهيكل التنظيمي يقوم على تجميع الوظائف المتشابهة في إدارة واحدة.

- التنظيم حسب السلع والخدمات: تتمحور حول تقسيم أقل مركزية مقارنة بالتقسيم حسب الوظائف.

- التنظيم حسب المناطق الجغرافية: إعطاء الاستقلالية لكل فرع من فروع المنظمة الأم.

- التنظيم حسب مراحل العملية الإنتاجية: تتماشى مع المنتجات التي تمر بمراحل إنتاج، تغليف، وتسويق.

- التنظيم حسب العملاء: يناسب الشركات والمؤسسات التي لها عملاء مختلفين حسب الفئة والمنطقة الجغرافية والقدرات الشرائية لكل عميل، بالإضافة إلى بعض معايير أخرى.

- التنظيم حسب الوقت: وهذا للمنظمات التي تعمل على مدار الساعة بنظام الفترة والفرق المتبادلة بين فترة وأخرى .

ثالثاً. التوجيه

هي الوظيفة الثالثة من وظائف الإدارة، وهي واحدة من الوظائف والنشاطات المهمة بالنسبة للمؤسسة. كما أنها تعرف بعملية إدارة نشاطات أفراد المنظمة في الاتجاهات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة. ويمكن تعريفها أيضاً بأنه الإشراف على العاملين وإرشادهم إلى السبيل الأمثل لتنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية ونسنتج من خلال التعريفين بأن التوجيه، عملية وحدة ونشاط يقام به لتصحيح الخطأ وعدم الوقوع فيه.

مبادئ نجاح عملية التوجيه

(أ) مبدأ عدم تعارض الأهداف: أي التكامل بين أهداف الفرد الشخصية وأهداف المنظمة والعمل على تحقيقها معاً.

(ب) مبدأ وحدة الأوامر وعدم الازدواجية فيها: وهذا من مبادئ الإدارة العملية في المدرسة الكلاسيكية (المدرسة الأولى في علم الإدارة بعد دراستها علمياً)، ينص على عدم تلقي المرؤوس الأوامر والتعليمات من أكثر من رئيس، لضمان عدم ازدواجية القرارات وتعارضها.

(ج) وضوح التوجيهات وأن يكون تنفيذها ضمن طاقة المرؤوسين.

(د) مقنعة، أي أن تكون تلك التوجيهات متقبلة وقابلة للتنفيذ.

ذ) يعمل التوجيه بشكل أساسي على المساعدة في تحقيق الأهداف بفاعلية.

4) الرقابة: إن عملية الرقابة تعد رابع وظيفة ونشاط ضمن وظائف الإدارة، كما أنها لا تقل أهمية عن باقي الوظائف، لكونها هي العملية التي من خلالها يتم التصحيح لأي عمل وموظف يخرج عن مساره الأساسي، وأيضا لها الدور الأساسي في ملاحظة نقاط الضعف لدى المنظمة ومن ثم العمل عليها لتحويلها إلى نقاط قوة، ومن هذا المنطلق يمكن تعريف الرقابة بأنها مراجعة الإنجاز وفقا للخطط الموضوعة. كما أيضا يمكن تعريف الرقابة بأنها عملية التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة، وذلك لهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها.

فوائد الرقابة: كما أن لكل وظيفة من وظائف الإدارة فوائدها، أيضا للرقابة فوائد عدة يمكننا سرد بعضها على صورة نقاط:

1. التأكد من مدى تحقيق الأهداف العامة والفرعية.
2. التأكد من مدى مطابقة الأداء الفعلي للخطط.
3. اكتشاف الانحرافات السلبية تمهيدا لمعالجتها.
4. التأكد من الأداء التنفيذي يسير وفقا للإجراءات التفصيلية.
5. حفظ حقوق الأفراد من جمهور المتعاملين مع المنظمة.

الأسبوع الثالث	وظائف المنشأة
----------------	---------------

أن وظائف الإدارة لا تقتصر على الرئيس الأعلى للمنشأة، وإنما هي مجموعة أنشطة للإداريين على اختلاف أنواعهم، فهناك الرئيس الأعلى وهناك المديرين الإداريون كإدارة الإنتاج وادارة

التسويق وإدارة المال وإدارة الموارد البشرية وتختلف وظائف المنشآت بعضها عن البعض الآخر فمثلا وظائف المنشأة الصناعية تختلف عن وظائف المنشأة الزراعية كما أن وظائفها تختلف عن وظائف منشأة الخدمات كما أن وظائفها تختلف عن وظائف منشأة السياسة والثقافة أو ما أشبه ذلك، نعم بعض الوظائف تكون مشتركة تقريبا بين كل أنواع المنشأة، مثل الوظيفة المالية حيث أن أية منشأة لا تستغني عن المال، فإنها تقوم بالمال ولو اتخذ منشأة صناعية كنموذج للدراسة فإننا نجدتها تقوم بالمتعدد من الوظائف المختلفة والتي من أهمها:

أولاً: إدارة الموارد البشرية. ثانياً: إدارة الإنتاج. ثالثاً: الإدارة المالية. رابعاً: إدارة التسويق.

أولاً. إدارة الموارد البشرية:

تلعب إدارة الموارد البشرية (HRM) دوراً مهماً في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة. إن إدارة الموارد البشرية أصعب ما يواجهه المنظمة على الإطلاق إذ الإنسان هو العنصر الأهم في التغيير والتطوير. إذ أن قمة الهرم التنظيمي وقاعدته يركزون على الإنسان فهو المسؤول الأول عن صياغة الأهداف والخطط والسياسات والبرامج التي يقوم بتنفيذها بمعاونة الآلات والمعدات. لهذا هو عنصر مهم على مستوى المنظمة وعلى المستوى الاقتصادي ككل.

ثانياً. وظيفة الإنتاج

تعدّ من أهم وظائف المنشآت أطلاقاً فان المنشآت إنما تنشأ للإنتاج، سواءً أكان إنتاجاً ثقافياً أم إنتاجاً صحياً أم إنتاجاً مالياً أم إنتاجاً صناعياً أم إنتاجاً عسكرياً أم غير ذلك، فمثلاً المنشأة الصناعية: تتعلق بخلق المنافع الشكلية للمواد والخامات بتحويلها إلى سلع يمكن أن تشبع حاجات ورغبات المستهلكين من ناحية، وتوفر المال للمساهمين من ناحية ثانية، ومثل الوظيفة تنطوي على كثير من الوظائف الفرعية، مثل إختيار موقع المصنع وتخطيط الآلات وتحديد درجة الآلية والتصميم الهندسي للسلعة والتنظيم الداخلي للتسهيلات الإنتاجية والعمليات الإنتاجية داخل المصنع والحصول على المواد وتخطيط الإنتاج ورقابة الإنتاج والجودة في السلعة والى غير ذلك.

ثالثا. وظيفة التسويق

تختص بكافة الأنشطة التي تبذل عند انسياب السلع مراكز إنتاجها إلى مراكز استعمالها إلى استهلاكها، سواء في داخل البلد أم خارج البلد، ومن الواضح وجوب ملاحظة رغبات الجماهير في هذه السلعة، هل السلعة لكل الفصول أو لفصل خاص من فصول السنة، أو لمواسم خاصة من المواسم، ومن ثم فإن هذه الوظيفة الحيوية التي تعتبر المحور الرئيس في منشآت الأعمال من هذا القبيل تتطوي بدورها على وظائف مهمة في البيع والنقل والتخزين والتجفيف مثلا الحبوب والفواكه التي يجب أن تجفف والتعليب وما أشبه ذلك، وتتعلق وظيفة البيع بتحويل ملكية السلع والخدمات من المنتج إلى الوسيط، ثم إلى المستهلكين، أو إلى المستهلكين مباشرة، ويستلزم هذا اختيار منافذ التوزيع المناسبة وتحديد أسعار البيع والقيام بالحملات الإعلامية والترويجية، واختيار وتدريب رجال البيع ومراقبتهم، إما وظيفة النقل فتعمل لأجل المنفعة المكانية للسلع حيث السوق في غير مكان الإنتاج بينما تعمل وظيفة التخزين لأجل الحصول على المنفعة الزمنية إلى غير ذلك من الشؤون المرتبطة بالتسويق

رابعا. الوظيفة المالية:

تعدُّ من الوظائف الحيوية لكل منشأة، لان جميع منشآت الأعمال تحتاج إلى الأموال حتى يمكنها القيام بنشاطها، وكلما كان المال أوفر حسب الكفاية التي تلاحظ في الإدارة يكون القيام بالنشاط أحسن وأكمل، وكل الوظائف للمشروع لا يمكن النهوض بها دون توافر الأموال اللازمة، وتتعلق هذه الوظيفة بالنشاط المالي للمنشأة أي الحصول على الاحتياجات المالية من المصادر المختلفة، وهذه المصادر قد تكون حكومية وقد تكون شعبية، وقد تكون دائمة وقد تكون مؤقتة، كما قد تكون ملكية أو

اقتراض إلى غير ذلك من المصادر المالية التي يجب أن يلاحظ المديرون النسبة بينها وبين سائر أعمال المنشأة، ومن الواضح انه لا يقتصر النشاط المالي على مجرد الحصول على الأموال، بل يمتد لكي يشمل الرقابة على الاستخدام الفعال لهذه الأموال لا مطلق الاستخدام.

العوامل البيئية المؤثرة في الإدارة	الأسبوع الرابع
------------------------------------	----------------

من المفيد أن ننظر إلى البيئة الخارجية للمنظمة على أنها تتكون من مجموعتين من المتغيرات البيئية المجموعة الأولى المتغيرات البيئية العامة و أما الثانية المتغيرات البيئية الخاصة .وتضم المجموعة الأولى كل من المتغيرات الاجتماعية والسياسية والقانونية والدولية... الخ ، و أما المجموعة الثانية فتشتمل على المنافسين والمستهلكين والمنظمات العمالية والحكومة والموردين .والعامل الأساسي في التفريق بين المجموعتين هو أن الأولى تؤثر على إستراتيجيات المنظمة و أما المجموعة الثانية فتؤثر على العمليات التشغيلية للمنظمة .

البيئة الخارجية العامة: وهي كل المتغيرات التي تؤثر على المنظمة ولكن المنظمة لا تستطيع التأثير فيها.

أولاً: المتغيرات الاجتماعية والحضارية:

وهي مجموعة العوامل التي تشكل الإطار العام للمجتمع ومن هذه العوامل على سبيل المثال التقاليد والعادات والقيم والتغيرات السكانية والمعتقدات والثقافة ومستوى النمو والتوزيع السكاني وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية التي تحصل عليها المنظمة من المجتمع.

ثانياً: المتغيرات التكنولوجية:

وهي مجموعة العوامل التي تؤثر على المنظمة وتؤثر على الطلب الخاص بالمنتجات التي تقدمها وكذلك فإن التغيرات التكنولوجية تؤثر على الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة ومن هذه التأثيرات التغير الذي يمكن أن يحصل على الطلب نتيجة التقدم التكنولوجي بحيث يمكن أن يؤدي إلى ظهور فرص جديدة أمام المنظمة مثال ظهور الحاسبات الآلية صغيرة الحجم. والتغير التكنولوجي يمكن ان يؤدي إلى زيادة رقعة السوق أو إلى تقلص السوق، لذلك فإنه يتوجب على إدارة الشركة أن تتابع التطورات التكنولوجية وان تعمل باستمرار على الاستفادة من هذه التغيرات من بقائها في السوق

ثالثاً: المتغيرات السياسية والقانونية:

وتتضمن المتغيرات السياسية طبيعة العلاقة بين المنظمة والدولة أو مع الأفراد الآخرين الذين يملكون قوة سياسية والواقع أن الاتجاه الحديث الآن ينمو نحو تقليل الدور الذي تلعبه الدولة في الشركات وذلك من خلال التخفيف من القيود التي تضعها على نشاطها. و أما البيئة القانونية فهي تمثل مجموعة القوانين المؤثرة على عمل المنظمة ويمكن تقسيمها إلى عدد من المجموعات الأساسية وهي :

القوانين المرتبطة بالبيئة وهي منع تلوث البيئة والحفاظ على نظافتها.

القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين وهي تنظم العلاقة بين أصحاب المنظمة والعاملون بها.

القوانين الخالصة بالدفاع عن حقوق المستهلك وهي تحمي المستهلك من الممارسات الخاطئة للشركات.

القوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي وهي تنظم إنشاء الشركات والعمليات التجارية بالدولة والقوانين الخاصة بالإفلاس والإعسار.... الخ.

رابعاً: المتغيرات الاقتصادية:

تشير هذه المتغيرات إلى خصائص وتوجهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة وان أهمية ومدلول هذه المتغيرات تختلف من صناعة إلى أخرى ويمكن النظر إلى هذه المتغيرات عن قرب وذلك كما يلي.

1. ميزان المدفوعات والقيود على حركة التجارة الدولية: يعبر هذا الميزان عن الفارق بين السلع التي تقوم الدولة باستيرادها وتصديرها وتسعى كل دولة أن يكون هناك فائضا في هذا الميزان وذلك من خلال تقيد عملية استيراد السلع من الخارج.

2. دورة الأعمال تعد دورة الأعمال أحد المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على عمليات المنظمة والمقصود بدورة الأعمال هي فترات الركود والازدهار.

3. توزيع الدخل القومي: أن توزيع الدخل القومي يختلف من مجتمع لآخر وذلك حسب النظام الاقتصادي المتبع فكل نظام له طبيعته بتوزيع الدخل.

4. السياسات المالية والنقدية للدولة: أن السياسات المالية التي تتخذها الدولة لعلاج الوضع الاقتصادي بها تؤثر تأثيرا ملحوظا على منظمات الأعمال بها. وتعتمد السياسات النقدية على التحكم في كمية النقود المطروحة للتداول في المجتمع وعلى أسعار الفائدة السائدة.

خامساً: المتغيرات الدولية:

تشمل العوامل الدولية كل من التجمعات الاقتصادية، والعلاقات الدولية بين حكومات الدول المختلفة. وتؤثر هذه العلاقات على المنظمات حسب توجه هذه الدول نحو منع وإعطاء الحرية لحركة السلع منها واليها.

البيئة الخارجية الخاصة

وتتكون البيئة الخارجية الخاصة من عدد من العناصر مثل المنافسون، المستهلكون، والموردون، والمنظمات التبادلية. وسنقوم بشرح مبسط لكل من هذه التغيرات:

1. المنافسون: وهم جميع المنظمات التي تتنافس فيما بينها في الحصول على الموارد. ويفيد تحليل المنافسون في إعطاء صورة عن تلك المنظمات التي تعمل في نفس المجال التي تعمل فيه المنظمة وتقوم بتقديم نفس أنواع السلع التي تنتجها المنظمة وعن التغيرات المحتملة في إستراتيجيات هؤلاء المنافسون وأيضا صورة كاملة عن كل ما يتبعه المنافسون من سياسات في الإنتاج والتسويق والتمويل.

2. الموردون: يؤثر الموردون بدرجة كبيرة على عمل المنظمة لأنها تعتمد عليهم في توفير مدخلاتها ودرجة تكرار المدخلات التي تحتاج إليها المنظمة يؤثر على نجاحها تأثيرا مباشرا.

3. منظمات تسهيل التبادل: أن عمل هذه المنظمات يؤثر بشكل كبير على عمل الشركة لأن دور هذه المنظمات هي تسهيل عملية انتقال السلع من مناطق إنتاجها إلى أماكن استهلاكها لذلك نجد أن نجاح المنظمة يتعمد على مدى توفر هذه المنظمات في المناطق التي تعمل بها المنظمة

أو في المناطق التي تسوق سلعها فيها ومن أمثلة هذه المنظمات (المصارف، شركات التأمين، شركات النقل والتخزين).

4. المنظمات والعلاقات العمالية: أن العلاقات العمالية تؤثر تأثيرا مباشرا على أداء المنظمة ومن أهم الجوانب التي يجب دراستها في هذا الصدد تأثير العلاقات التعاقدية ودرجة توفر العمالة المطلوبة والقضايا الخاصة بالعاملين وتفاوت الدور الذي تلعبه النقابات العمالية من دولة لأخرى.

* أساليب تجميع المعلومات عن البيئة الخارجية:

أهم الطرق التي يمكن بواسطتها تجميع المعلومات عن البيئة الخارجية، وهي:

1. الاعتماد على مصادر المعلومات الشفهية.
2. الاعتماد على مصادر المعلومات المكتوبة
3. الاعتماد على نظم المعلومات المعتمدة على الحاسبات الآلية.
4. التجسس الصناعي
5. أساليب التنبؤ

تقييم البيئة الداخلية للمنظمة

أن تحليل البيئة الداخلية للمنظمة يهدف إلى تحديد جوانب القوة والضعف النسبية في المنظمة وهو الأمر اللازم لتحديد الفرص التي يمكن لمنظمة أن تستغلها ، وكيف ستواجه المنظمة تلك التهديدات التي يمكن يظهرها تحليل البيئة الخارجية وفي سياق تحليل البيئة الداخلية للمنظمة بغرض تحديد جوانب القوة والضعف فسنقوم بتحليل الجوانب الوظيفية للمنظمة وذلك حسب أهميتها النسبية وبصفة عامة فان المجالات الوظيفية تشمل :

- التسويق
- الإنتاج والعمليات
- التمويل
- إدارة الموارد البشرية
- البحوث والتنمية
- القدرات الإدارية للمنظمة

1. التسويق : أن تقييم النشاط التسويقي للمنظمة لابد أن يتضمن تقييما لأربعة جوانب أساسية وهي المزيج التسويقي (المنتج ، السعر ، الترويج ، التوزيع) .

أ . المنتج : أن القضية الاستراتيجية المرتبطة بمزيج المنتجات هي تحديد هذا المزيج يؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلكين دون أن يؤدي إلى زيادة في تكاليف الإنتاج والمخزون بصورة اكبر من الزيادة في الإيرادات المتحققة من مبيعات هذا المنتج.

ب . التسعير: هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على تحديد استراتيجية التسعير التي تستخدمها المنظمة أهمها : حجم الطلب ، نصيب الشركة في السوق ، المنافسة ، التكاليف الخاصة بالإنتاج والتسويق..

ج . التوزيع : أن نشاط التوزيع هو ذلك النشاط الذي يهدف إلى توفير مزيج المنتجات والخدمات المناسب لحاجات المستهلكين في الوقت والمكان الذي يرغبه المستهلك .

د . الترويج : من المعروف أن الترويج هو نشاط اتصال بين المنظمة ومستهلكيها لذلك فإنه يحتاج إلى وضع أهداف محددة له وتحديد لحجم الميزانية التي يمكن باستخدامها تحقيق هذه الأهداف وتنمية المزيج التسويقي الفعال .

2. تقييم النشاط المالي: أن التحليل المالي بالمنظمة يؤدي إلى اكتشاف بعض المشاكل في بعض الجوانب مثل معدل المخزون البطيء أو الزيادة في تكلفة المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج.

3. تقييم نشاط الإنتاج والعمليات: يمكن تعريف إدارة الإنتاج بأنها تلك الجهود الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلع أو الخدمات وتختص الاستراتيجيات الخاصة بالإنتاج بكل من الجودة، والتكاليف، خدمات المستهلك، وفعالية الإنتاج، ومن خلال هذه الاستراتيجيات تصبح المنظمة قادرة على خلق سمعة جيدة بها تميزها عن المنافسين لها في نفس الميدان وكذلك فإن الإستراتيجيات الإنتاجية تهتم بتصميم واستخدام الآلات والتسهيلات الإنتاجية وكذلك الرقابة على الإنتاج.

4. تقييم نشاط إدارة الموارد البشرية: أن مجالات إدارة الموارد البشرية تتكون من ثلاث مجالات رئيسية وهي تصميم وتحليل الوظائف مجال الاختيار، مجال الحفاظ على وتطوير القوى البشرية، وأي تحليل وتقييم لهذا النشاط في المنظمة لابد وان يركز على هذه المجالات أو الأبعاد الثلاثة.

5. تقييم نشاط البحوث التطوير: يتعلق هذا النشاط بتطوير المعرفة لدى رجال الإدارة والعاملين وتصميم المنتجات الجديدة، وتحسين العمليات الإنتاجية

الوظائف الإدارية _ الوظائف الإدارية التخطيط

وظيفة التخطيط:

غالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى.

ويعرف التخطيط بأنه (عملية صنع القرارات بشأن المستقبل) وكذلك يعرف بأنه (نشاط ذهني ينظم القرارات ذات العلاقة بالفرد أو الجماعة أو وحدة العمل أو المنظمة وذات العلاقة بالمستقبل)

(التقرير سلفا بما يجب عمله وكيف ومتى ومن سيقوم به)

(الاختيار من بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد مع تحديد الوسائل لبلوغها)

طبيعة التخطيط

- التخطيط وسيلة لبلوغ الهدف
- أولوية التخطيط
- شمولية التخطيط
- كفاية التخطيط
- أهمية التخطيط

التخطيط ضروري بسبب المخاطر وعدم التأكد في إطار التغيير

2-التخطيط يركز الانتباه على اهداف المنظمة

3-التخطيط يوفر النفقات

4-التخطيط نشاط اساسي للرقابة

التخطيط الجيد او الفعال:

هناك صفات معينة تجعل من التخطيط تخطيطا "فعالاً" الى حد كبير ومن اهمها:

1-ان يكوف التخطيط مرنا" ويتقبل الاستجابة لاي متغيرات.

2-ان يتمتع بالواقعية فلا يبالغ في التقديرات ولا يتشاءم اكثر من الحد المعقول.

3-ان يكوف واضحا" وبعيدا" عن العموميات.

4-ان يشمل كل جوانب المنظمة (الانتاجية ، المالية الخ)

5-ان يغطي فترة زمنية معقولة.

انواع التخطيط - التنبؤ وعلاقته بالتخطيط المركزي

الأسبوع السادس

تستخدم المنظمات انواعا" مختلفة من التخطيط وفقا" لأغراضها المختلفة. ويمكن تصنيف

التخطيط وفقا"لذلك على ضوء عدة معايير أهمها:

أ. التخطيط حسب مدى تأثيره ويشمل:

1. التخطيط الاستراتيجي: يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل، ويبدأ

التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الاداري الاعلى وبمشاركة جميع المستويات الادارية

الاخري.

2.التخطيط التكتيكي: يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الانشطة المحددة في الخطط

الاستراتيجية، وتنفذ من قبل الادارة الوسطى والعليا، وهذه الخطط تهتم بما يجب ن تقوم به كل

وحدة في المستويات الأدنى وكيفية القيام به ومن سيكون مسؤولا" عن انجازه، والتخطيط التكتيكي

ضروري جدا" لتحقيق التخطيط الاستراتيجي حيث يوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي والمدى الزمني لهذه الخطط متوسط أقصر من الخطط الاستراتيجية ومن امثلته تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.

3. التخطيط التشغيلي: وتمارسه الادارة الوسطى والدنيا وتأثيره متوسط المدى، ويوضح التخطيط التشغيلي عادة الخطط التكتيكية، ومن امثلته تحديد احتياجات ادارة الانتاج من المواد وقطع الغيار.

ب. التخطيط حسب المدى الزمني: ويشمل:

1- التخطيط طويل المدى: وهو الذي يغطي فترة زمنية طويلة ، خمسة سنوات فأكثر .

2- التخطيط متوسط المدى: ويغطي فترة زمنية متوسطة ، من سنة الى خمسة سنوات.

3- التخطيط قصير المدى: ويغطي فترة زمنية تقل عن السنة.

ج. التخطيط حسب الوظيفة: ويشمل

1. تخطيط الانتاج: مثل تدفق المواد الخام ومراقبة جودة الانتاج والعاملين في ادارة الانتاج .

2. تخطيط التسويق: مثل تقييم المنتج، الترويج، التوزيع.

3. التخطيط المالي: ويركز على الجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الاموال وكيفية انفاقها.

4. تخطيط القوى العاملة: ويركز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة مثل الاحتياجات من القوى

العامة، التدريب، التطوير.

5- تخطيط الشراء والتخزين: ويركز على تخطيط أنشطة الشراء والتخزين من حيث الحجم

الاقتصادي للشراء والتخزين، وظروف التخزين وغيرها.

التخطيط المركزي: هو ان تتركز عملية اتخاذ القرارات في الادارة المركزية تاركة عملية التنفيذ

للإدارات المحلية وتأخذ الادارة المركزية على عاتقها المتابعة والتقييم.

التنبؤ: هو عملية إجراء تقديرات للمستقبل على أساس البيانات السابقة والحاضرة وأثرها في تحليل الاتجاهات. ان الحاجة للتنبؤ الصادق واضحة في الدور الرئيسي الذي يلعبه التنبؤ في التخطيط الإداري، الا ان للتنبؤ قيمة أخرى بالإضافة إلى قيمته في التخطيط ففي المقام الأول؛ يضطر التنبؤ المديرين إلى التفكير في المستقبل، واتخاذ الاجراءات اللازمة لمواجهة، ثم ان عملية التنبؤ قد تكشف نواحي ينقصها الضبط والمراقبة.

• الأمور التي يجب مراعاتها في التنبؤ:

❖ الدقة في التنبؤ.

❖ حداثة البيانات المستخدمة بالتنبؤ

❖ أن يكون مفيد (القدرة والمساعدة في حل المشاكل)

❖ غير مكلف

❖ أن يكون واضح (سهل وبسيط)

الأسبوع السابع	عملية اتخاذ القرار
----------------	--------------------

مفهوم اتخاذ القرار

يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار: - بانها عملية اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الاهداف المطلوبة وبالتالي فان اتخاذ القرار عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عملية فرعية هي البحث. والمفاضلة او المقارنة بين البدائل ومن ثم الاختيار.

ويمكن تعريف القرار: - هو اختيار طريق او سبيل معين يمكن الوصول الى الهدف المرغوب ويتفق هذا المعنى مع طبيعة العديد من المواقف الإدارية حيث نجد المدير في مواقف تتطلب منه ان يختار بديلا معيناً من بين البدائل المطروحة للبحث والنقاش.

عناصر اتخاذ القرار

- 1- **الهدف من اتخاذ القرار:** - لا يتخذ القرار الا اذا كان هناك هدف معين وتعتمد اهمية القرار على درجه اهمية الهدف المراد تحقيقه وكلما كان الهدف واضحا ساعد ذلك على اتخاذ القرار السليم
- 2- **الدافع:** - لا يتخذ القرار الا اذا كان وراء دافع معين لتحقيق الهدف مثلا هدف مضاعفه قيمه المنشأة الدافع وراءه درجه الوضوح في المشروع الذي يتم اختياره هو الربح اي ان الدافع هنا هو تحقيق الربح المرغوب فيه.
- 3- **التنبؤ:** - هو امر يتعلق بتقدير ما سيحدث في المستقبل في حاله اتخاذ القرار معين وذلك ان معظم القرارات تتعامل مع المستقبل واتجاهاته والمتغيرات المحتملة وتحديد انعكاساتها على الشركة.
- 4- **البدائل:** - البديل هو الحل الذي تم اختياره من بين عدة بدائل حلول وعادة ما يضع المدير عددا من الحلول لمشكله واحده فمتخذ القرار لا يحشر نفسه في وضع حل واحد وانما عدة حلول ثم يقوم باختيار بديل الحل المناسب الذي يعتقد انه يحقق هدفه.
- 5- **قيود اتخاذ القرار:** - يواجه متخذ القرار قيودا عند اتخاذه قرارا معيناً مثل هذه القيود درجه المخاطرة درجه التأكد من المردود، مصادر التمويل، الخبرة، مدة تنفيذ القرار. لذا وجب عليه اخذها بوجه الاعتبار ودراستها حتى يتمكن التأكد من صحة وسلامه قراره وانعكاساته على الشركة.
- 6- **مراحل اتخاذ القرار**

1- تحديد المشكلة وتكون المشكلة على ثلاث انواع هي

أ- المشاكل المتكررة

ب- المشاكل الجوهرية

ج- المشاكل العرضية الطارئة

2- وضع البدائل

3-مرحلة تقييم البدائل

4-تنفيذ القرار

5-متابعه تنفيذ القرار ومتابعه النتائج

الأسبوع الثامن	(القرارات المبرمجة والقرارات الغير مبرمجة)
----------------	--

القرارات المبرمجة هي القرارات التي تكرر عبر الوقت وامتلكت بذلك قواعد معينة توجه عملية اتخاذ القرار. هذه القرارات قد تكون بسيطة أو معقدة بعض الشيء، لكن معايير اتخاذ القرار تكون معروفة أو على الأقل يمكن تقديرها بدرجة مقبولة من الدقة. على سبيل المثال، قرار كمية المواد الخام المطلوبة للإنتاج يجب أن يكون قراراً مبرمجاً تبعاً لكمية الإنتاج المتوقع والمواد المخزنة والمدة المتوقعة لإكمال المنتج النهائي. مثال آخر: تخطيط مدير متجر للتجزئة يجهز جدول عمل أسبوعي للموظفين بدوام جزئي، يجب أن يتوقع المدير مدى ازدحام المتجر في كل وقت وأن يأخذ بالحسبان التقلبات الموسمية، ثم يجب أن يفكر أيضاً في تفرغ الموظفين واضعاً في الحسبان إجازاتهم والتزاماتهم الأخرى (الجامعة مثلاً). قد يكون تشكيل الجدول معقداً لكنه لا يزال قراراً مبرمجاً: فهو يُتخذ بانتظام وبناءً على معايير معروفة جيداً؛ أي توجد بنية محددة لهذا القرار.

يستخدم المديرون عملية الاستدلال (أو الاختصار العقلي) لمساعدتهم على التوصل للقرار. على سبيل المثال يمكن أن لا يعرف مدير متجر التجزئة مدى ازدحام المتجر في أسبوع التخفيضات لكنه يزيد من القوة العاملة حينها بنسبة 30% (لأن هذا كان فعالاً في السابق). الاستدلالات

والخبرات السابقة فعّالة؛ فهي توفر الوقت اللازم لاتخاذ قرار وتوصلنا لحلّ ملائم بسرعة. قد لا تؤدي الاستدلالات للحلّ الأمثل ويلزمنا لذلك عملية معرفيّة أعمق، لكنّها على توصلنا لحلّ جيّد ومقبول في معظم الأحيان.

تُستخدم الاستدلالات غالبًا للقرارات المبرمجة، لأنّ الخبرة في اتّخاذ نفس القرار مرّات متعدّدة تساعد متّخذها على معرفة ما يتوقّع وكيف يتعامل معه. ويمكن تعليم القرارات المبرمجة ونقل الخبرات المتعلّقة بها بسهولة للأفراد الآخرين. يمكن توضيح القواعد والمعايير وعلاقتها بالنتائج بوضوح ليستطيع الشخص الجديد اتّخاذ قرار جيّد. كما يُشار أحيانًا للقرارات المبرمجة باسم الروتين أو القرارات ضعيفة الانخراط لأنّها لا تتطلّب معالجة عقليّة عميقة للوصول للقرار النهائي المناسب. القرارات عالية الانخراط وضعيفة الانخراط موضّحة بالشكل التالي



القرارات غير المبرمجة

القرارات غير المبرمجة وهي تتصف بأنها غير مخططة وغير محددة سلفاً ومبنية على معايير غير معرفة بدقة. في هذه الحالة يمكن أن تكون المعلومات أكثر غموضاً أو نقصاً وربما يجب الخوض بجولة تفكير إبداعية مختلفه للوصول لحل جيد. تسمى هذه القرارات أيضا بالقرارات غير الروتينية، أو القرارات عالية الانخراط، بسبب حاجتها لانخراط وتفكير أكبر قبل اتخاذها. على سبيل المثال تخيل مديراً يحاول أن يتخذ قراراً فيما إن كان سيتبنى تقنية جديدة أم لا في عملية الإنتاج، في مثل هذه المواقف هنالك إشارات استغاهم كثيرة تحوم حول هذا القرار.

هل حقاً ستكون هذه التقنية أفضل من الحالية؟ هل سيتم تقبلها تقبلاً أوسع مع الوقت؟ أم ستحلّ تقنية أخرى محلها؟ أفضل ما يمكن أن يفعله المدير في مثل هذه الحالات هو جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات ووضع تصوّر مبني عليها، واتخاذ القرار فيما إذا كانت التقنية الجديدة تستحق الإقبال عليها وتجربتها. من الواضح أن القرارات غير المبرمجة تشكل تحدياً أكبر من نظيرتها المبرمجة

الأسبوع التاسع	الوسائل العلمية في عملية اتخاذ القرار
----------------	---------------------------------------

1- دراسة الوضع بشكل عام: وفي هذه الخطوة يتم جمع المعلومات التفصيلية عن كافة الأمور المتعلقة والمؤثرة أو المتأثرة بموضوع القرار.

2- تحديد المشكلة: عن طريق دراسة الوضع كما ذكر سابقاً، ويتم تحديد المشكلة المتعلقة بأمر موضوع القرار، ويتم تحديد وصياغة المشكلة بشكل دقيق وسليم، وذلك لضمان نجاح القرار بعد اعتماده.

3- تحليل المشكلة: بعد تحديد المشكلة تأتي خطوة تحليلها، من خلال معرفة أسبابها وآثارها وتوضيح ماهية العلاقة بينها.

4- وضع الحلول: في حال تم تحديد المشكلة وأسبابها وآثارها، تأتي مرحلة اقتراح عدة حلول مختلفة ومناسبة لحل المشكلة، من خلال فتح المجال أمام الحلول الممكنة لأي مشكلة، ثم دراسة كل حل من هذه الحلول على حدة، ومعرفة النقاط الإيجابية والسلبية لها.

5- اختيار الحل الأفضل: بعد المقارنة بين الحلول التي تم وضعها في السابق، يتم اختيار الحل الأفضل والأنسب للمشكلة وموضوع القرار والظروف المختلفة المحيطة به.

6- تنفيذ القرار: بعد تحديد الحل المناسب، يوضع الحلّ مكان حيز التنفيذ، من خلال الأفراد أو الأطراف المختصة، ويتمّ ذلك بعد إعلام كافة المعنيين بالحلّ الأفضل، وبعد تحديد الخطوات العمليّة اللازمة ضمن نطاق زمنيّ محدّد للتنفيذ.

7- تقييم القرار: بعد وضع الحلّ المقترح للتنفيذ، من الضروري القيام بدراسة مدى كفاءة الحل في تقديم العلاج الأنسب للمشكلة، فهذا هو تقييم القرار الذي بناءً عليه يتمّ التأكيد على إمكانية الاستمرار باتباع هذا الحل وتنفيذه أو تنفيذ خيار آخر بديلاً عنه.

(التنظيم الإداري)	الأسبوع العاشر
-------------------	----------------

التنظيم الإداري: - يعتبر الإطار الذي يجمع ويرتب جهود الأفراد وينسقها من أجل تحقيق أهداف محدده وقد ركز العلماء الإدارة الحديثة على العنصر الانساني والتفاعلات الي يحدثها داخل الهيكل التنظيمي بعكس رواد الادارة الكلاسيكيين الذين ركزوا على تصميم الهيكل التنظيمي بمعنى انهم ركزوا على شكل العلاقات والمستويات الإدارية وخطوط الاتصال والسلطة بين الوحدات الإدارية في التنظيم.

عناصر التنظيم الإداري

- 1-الأفراد العاملون في المنظمة في مختلف المستويات الإدارية
- 2-الاعمال والأنشطة التي تمارسها المنظمة كالإنتاج والادارة المالية وشؤون الافراد والتسويق
- 3-الموارد المتوفرة للمنشأة مثل المواد والطاقة والمال والآلات
- 4-الأنشطة والاجراءات وخطوط السلطة
- 5-توزيع الموظفين على الوظائف وعلاقاتهم الوظيفية وخطوط الاتصال
- 6-تحديد الاختصاصات والسلطة والمسؤوليات على كل موظف

فؤاد التنظيم الإداري

- 1-التوزيع العلمي الصحيح للوظائف بطريقه لا يكون منها للتأثير الشخصي دور يذكر.
- 2-تجنب ومنع الازدواجية او التكرار في اداء الاعمال بحيث تعطى لكل موظف الوظيفة التي تتلاءم مع خبراته واختصاصه ومؤهله العلمي
- 3-تحديد العلاقة بين الموظفين بحيث يعرف كل موظف اختصاصه وحدود صلاحياته والتنسيق فيما بينهم بالنسبة للأعمال التي يشترك في انجازها أكثر من موظف او ادارة او قسم.
- 4-الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في محيط الوظيفة والفرد الذي يشغلها.
- 5-تحديد خطوط السلطة من اعلى الهيكل التنظيمي الى قاعدته مروراً بمختلف المستويات الإدارية

6- توفر الوظيفة التنظيمية كما بالنسبة لوظائف الادارة الاخرة فرص اكتساب الخبرة وتبادل المعرفة والمهارات بين الموظفين.

خطوط بناء التنظيم الهيكلي

- 1- وضع خطة التنظيم وتحديد اهدافه بوضوح
- 2- تحديد الأنشطة المهام والواجبات الرئيسية
- 3- تقسيم الأنشطة الرئيسية الى انشطه فرعيه ومن ثم تجميع الأنشطة المتشابهة او المتجانسة في مجموعات.
- 4- توزيع المهام والواجبات الفرعية حسب تجميعها في البند (3) على الافراد شاغلي الوظائف
- 5- تقييم نتائج عمليه التنظيم ويطلق عليها استراتيجيه التنظيم.

الأسبوع الحادي عشر	الأسس المستخدمة في تحديد تقسيمات الهيكل التنظيمي في المنشأة
--------------------	---

أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً. اسس تجميع الوظائف داخل المنشأة

ان عملية التجميع للأنشطة والوظائف أو أسس تقسيم العمل وتوزيع الوظائف داخل المنشأة فيتم على عدة أسس هي:

1. التوزيع على أساس نوع الوظيفة: كوظيفة الشؤون الإدارية، الشؤون المالية، العلاقات

العامة، الدائرة الهندسية الصيانة..الخ.

2. التوزيع على أساس السلعة.

3. التوزيع على أساس جغرافي: وهذا مناسب للمؤسسات التي لها فروع في مناطق مختلفة

4. التوزيع على أساس العملاء.

5. التوزيع على أساس مركب (المصفوفة التنظيمية): الذي يجمع بين أكثر من طريقة من

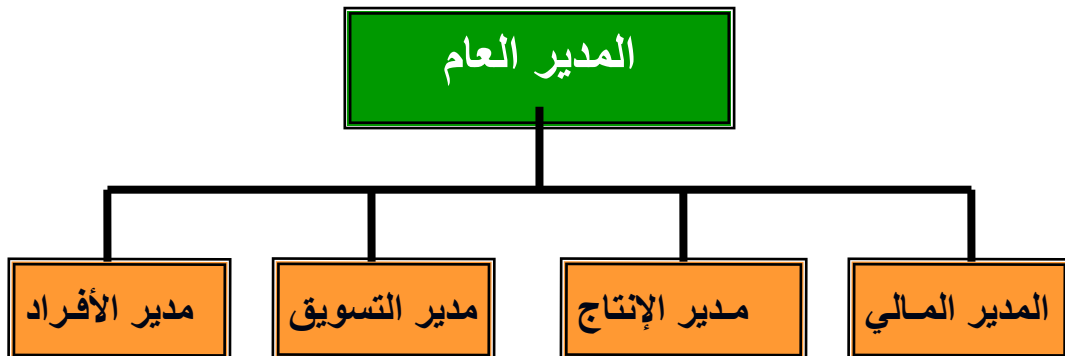
الطرق السابقة.

1. الهيكل التنظيمي على اساس الوظيفة:

وفيه تتم تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة فيكون هناك مدير مالي ومدير

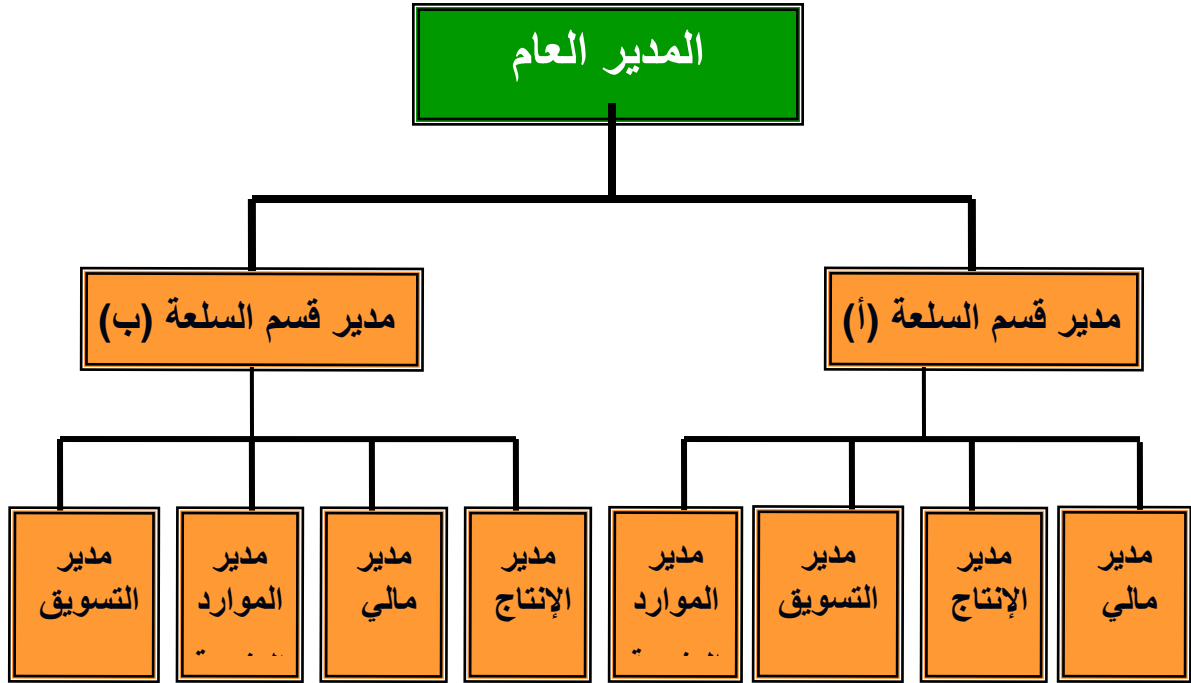
إنتاج ومدير تسويق ومدير موارد بشرية الخ

يعيب هذا النظام قلة المرونة وسوء العلاقة بين التخصصات المختلفة وطول الهرم الوظيفي بمعنى أن مستويات الإدارة كثيرة. ميزة هذا النظام هو أنه اقتصادي وكل شيء مركزي. كذلك يستفيد كل موظف من خبرات زملائه فينفس التخصص لأنهم يعملون في نفس الإدارة أو القطاع وكما موضح بالشكل الآتي .:



2. التنظيم علي أساس المنتج (السلعة) :

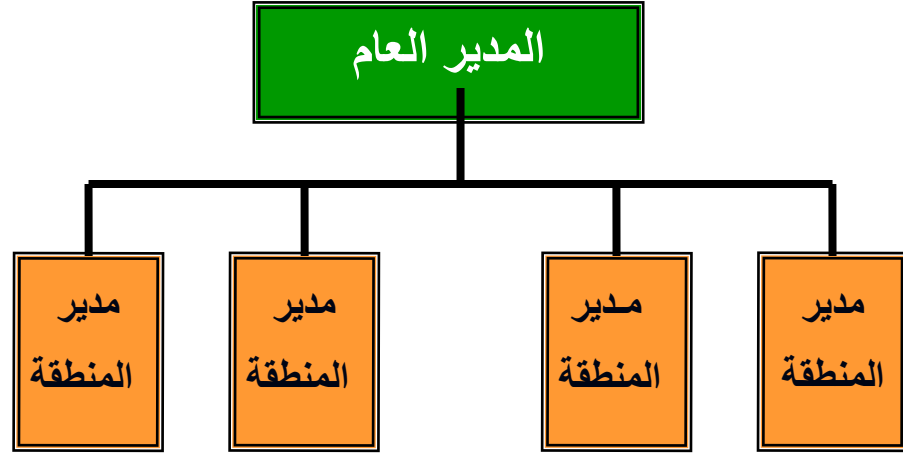
يتم تقسيم أوجه النشاط حسب المهنة أو السلعة. كان يقسم النشاط الذي يقوم به مصنع ينتج السلعة (أ) والسلعة (ب) كل نشاط في مجموعة وكما مبين بالشكل الآتي:



3. الهيكل التنظيمي الجغرافي :

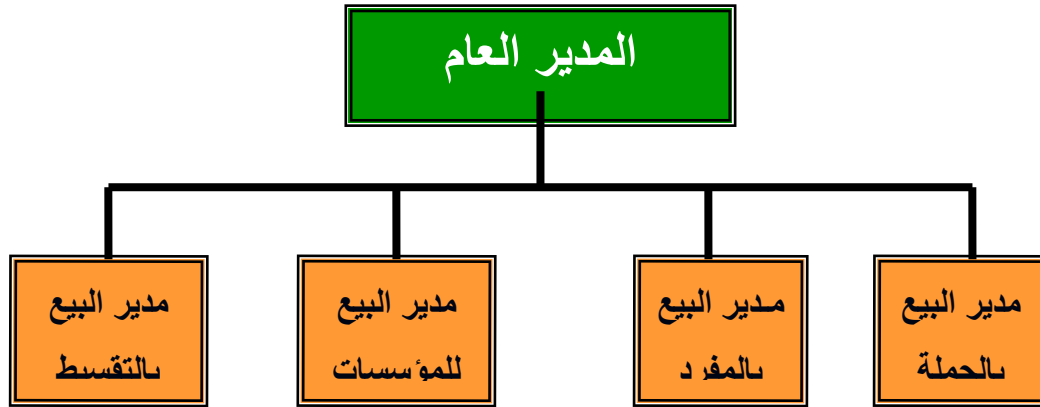
تكون العمليات موزعة علي مواقع متفرقة يكون من الأفضل إقامة التنظيم على أساس

الموقع الجغرافي كما مبين بالشكل الآتي .:



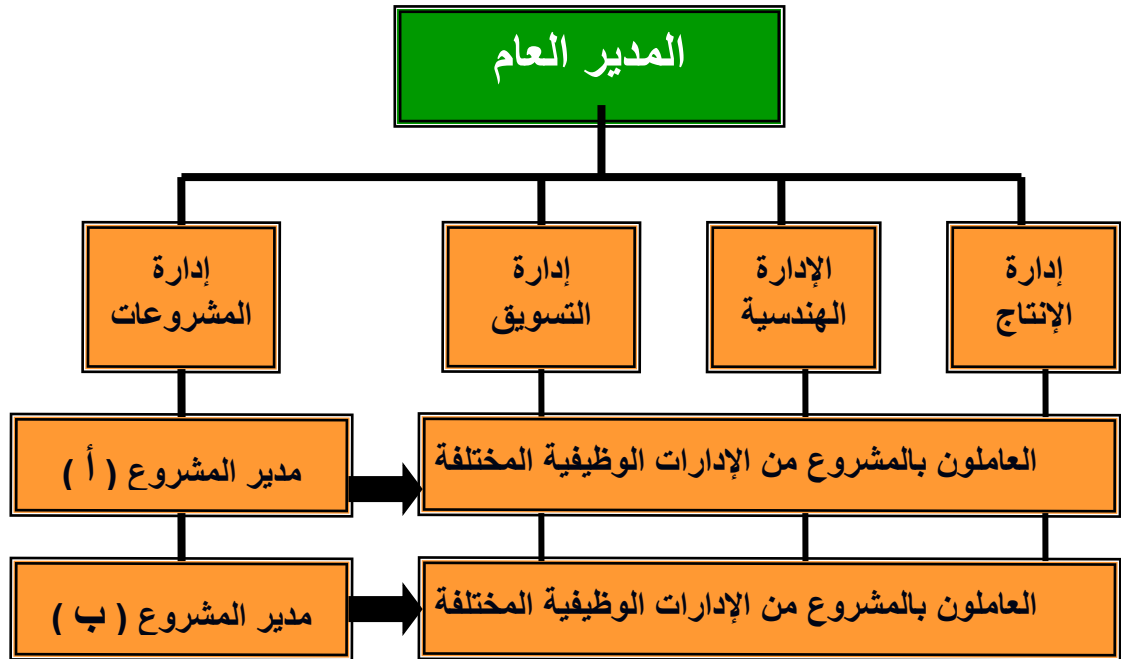
4. التنظيم حسب العملاء :

هذا النوع من التنظيم يكون علي حسب العملاء، فمثلا يكون لمؤسسة معينة عملاء متنوعين كالذين يبيعون بالجملة أو بالقطاعي أو للمؤسسات. وكما مبين بالشكل الاتي .:



5. الهيكل التنظيمي المركب (المصفوفي) :

وفيه يتم تقسيم العاملين حسب الوظائف في هيكل وظيفي و كذلك يتم اختيار مسئول عن كل منتج بحيث يكون أيضا مديرا لعاملين في وظائف مختلفة. بالطبع في هذه الحالة قد يكون للموظف رئيسان. مثال: مؤسسة لديها إدارة مشروعات يرتبط بها مدراء مشروعان مدير المشروع (أ) ومدير المشروع (ب) وكل مدير يتبعه عاملين من إدارات مختلفة يكون لكل منهم له رئيس آخر في أدارته. كما موضح بالشكل الآتي .:



أولاً: ما اللجنة؟

يمكن تعريف اللجنة بأنها مجموعة من الأشخاص الذين يقومون بدور متكامل لتأدية مهمة معينة لمنظمة ما. واللجان لا يمكن الاستغناء عنها. وعادة توجد في كل مكان، حتى إن لم تكن معينة رسمياً. ويرجع هذا إلى أن القرارات والمشاورات الجماعية مطلوبة، ولها من الأهمية والقيمة ما يفوق القرارات الفردية.

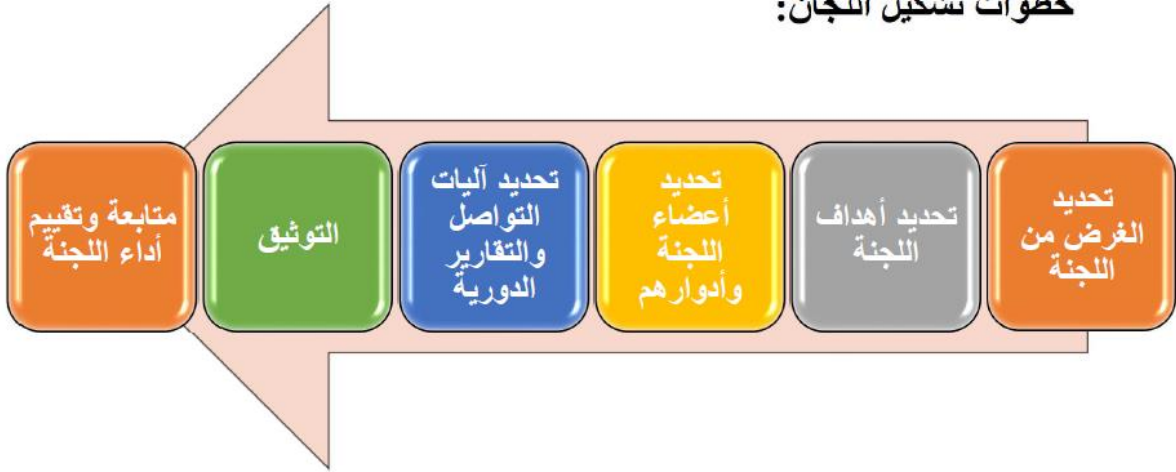
فوائد اللجان

- يرفع التنظيم من فاعليته حين تتجز لجانه بعض المهام التي كان عليه أن ينجزها في اجتماعاته الدورية خصوصاً المهام التي لا تهم أغلبية الأعضاء، ويقلل بالتالي من عدد اجتماعاته أو يقصر من مدتها، وقد يعطي نفسه بذلك وقتاً أطول لتداول مسائل أخرى.
- يجني التنظيم فوائد أخرى عندما يلجأ لخدمات اللجان. ففيها يشرك أغلب أعضائه في تنفيذ مهامه وتطوير أفكاره. وبها يدرّبهم على مهارات العمل مع الآخرين، وينمي روح التعاون بينهم، وروح الانتماء له، ويعطي منابر لأعضائه الجدد ينمون فيها قدراتهم في جو ودي. يستغل التنظيم في لجانه كفاءات وإبداعات المتخصصين والخبراء من عضويته ومن غير عضويته في فحص ودراسة المسائل التي تهمة في أناة وبتفصيل وعناية بعيداً عن ضوابط المداولات الصارمة التي يجب مراعاتها في الاجتماعات كبيرة الحجم. ومن خلال اللجان يوزع التنظيم مهامه الروتينية بين أعضائه بطريقة عادلة، وينسق ويراقب ويراجع ويتابع

سير عملياته في مستوياتها المختلفة ليكشف عن أوجه القصور المحتملة ويتلافها قبل أن تستقل.

■ تعطي بعض اللجان رأياً محايداً في المسائل التي تتطلب مثل هذا الرأي وتحسم كثيراً من المسائل المزعجة أو المحرجة بعيداً عن الإعلان خصوصاً المسائل المالية وتلك التي تتعلق بشئون الأفراد (لجان الترقيات والمكافآت والعلاوات، أو اختيار الأعضاء الفخريين، ولجان التحقيق والمحاكمات، ... الخ)، كما يخلق بعضها الآخر التوازن في التنظيم حين تمثل فيها المصالح ووجهات النظر والفئات والإدارات المختلفة (لجان الميزانية والخطة، والسياسات، ... الخ).

خطوات تشكيل اللجان:



المستويات الادارية ونطاق الاشراف

هناك ثلاث مستويات من الإدارة في التسلسل الهرمي التنظيمي. وهم مستوى الإدارة العليا، مستوى الإدارة المتوسط، ومستوى الإدارة الدنيا.

فمديرين المستوى الأعلى مسئولون عن تحديد الأهداف، ووضع الخطط والإشراف على المنظمة بأكملها. ويشارك المديرون من المستوى المتوسط في تحويل الأنشطة التنظيمية لتحقيق الأهداف التي حددتها الإدارة العليا. ويقوم المديرون من المستوى الأدنى بتشغيل كل وحدة عمل في المنظمة وتنفيذ المهام الأساسية. فهم جنود الشركة.

وتعتبر وظيفة المدير وظيفة عملية. ولكن هناك فرق في دور المدير اعتمادًا على المهارات، والقدرات، ونقاط القوة، والخبرة، والقدرة الفكرية وما إلى ذلك. ولذلك، فإن في التسلسل الهرمي التنظيمي، نرى ثلاث مستويات من الإدارة.

كل مستوى لديه مجموعة مختلفة من الوظائف والمسؤوليات ولكن كلها متجهة نحو تحقيق الهدف.

1- مستوى الإدارة العليا

ويسمى مديرون المستوى الأعلى أو كبار المديرين أيضًا بالإدارة العليا أو الإدارة التنفيذية. وتضع قادة المنظمة في مستوى الإدارة العليا.

وهؤلاء الأفراد هم على أعلى مستوى أو مستويين في المنظمة، ويحملون ألقاب مثل: الرئيس التنفيذي (CEO)، والمدير المالي (CFO)، مدير العمليات (COO)، كبير موظفي المعلومات (CIO)، رئيس مجلس الإدارة، المدير، نائب المدير، رئيس الشركة.

- يقوم مدراء المستوى الأعلى بإتخاذ القرارات التي تؤثر على الشركة بأكملها.
- لا يوجه كبار المديرين الأنشطة اليومية للشركة. بل يقوموا بوضع أهداف للمنظمة ويوجهوا الشركة لتحقيقها.
- كبار المديرين هم المسؤولون في النهاية عن أداء المنظمة، وغالبًا ما يكون لهؤلاء المديرين وظائف واضحة جدًا.
- يحتاج مديرو المستوى الأعلى إمتلاك مهارات مفاهيمية وصنع القرارات الجيدة.

2- مستوى الإدارة الوسطى

- مديري المستوى المتوسط أو المديرون المتوسطون هم أولئك الذين يكونوا في المستويات الأقل من كبار المديرين. وتشتمل الألقاب الوظيفية للمديرين المتوسطين على المدير العام، ومدير المصنع، والمدير الإقليمي، ومدير القسم ومن مهامهم :
- مديرو المستوى المتوسط هم المسؤولون عن تنفيذ الأهداف التي حددتها الإدارة العليا. وهم يفعلون ذلك من خلال وضع أهداف لإداراتهم ووحدات الأعمال الأخرى.
- يقوم مديرو المستوى المتوسط بمراقبة وتحفيز ومساعدة مديري الخط الأول لتحقيق أهداف العمل.

· كما يقوم المديرين المتوسطين أيضًا بالتواصل تقريبًا، من خلال تقديم اقتراحات وردود الفعل لكبار المديرين. ولأن المديرين المتوسطين أكثر انخراطًا في الأعمال اليومية للشركة، فإنهم قد يوفر معلومات قيمة لكبار المديرين للمساعدة في تحسين النتيجة النهائية للمنظمة.

ويعتمد الكمال الوظيفي لمديري المستوى المتوسط كثيرًا على هذه الاتصالات ومهارات التعامل مع الآخرين.

3- مستوى الإدارة الدنيا

ويطلق على مديرين المستوى الأول أيضًا مدراء الخط الأول، ومديري المتجر، أو المشرفين. هؤلاء المديرين لديهم القاب وظيفية مثل مدير مكتب، مشرف التحويل، مدير الإدارة، قائد طاقم العمل، مدير المخزن.

· مديري الخط الأول مسئولون عن الإدارة اليومية لخط العاملين - الذين ينتجون المنتج أو يقدمون الخدمة.

· هناك مديري الخط الأول في كل وحدة عمل في المنظمة. وعلى الرغم من أن المديرين من المستوى الأول عادة لا يضعون أهدافًا للمنظمة، إلا أن لديهم تأثير قوي جدًا على الشركة. فهؤلاء هم المديرون الذين يتفاعل معظم الموظفين معهم بشكل يومي، وإذا كان المديرون يؤدون أداءً ضعيفًا، فقد يؤدي الموظفون أيضًا أداءً ضعيفًا، وقد يفنقرون إلى الحافز، أو قد يتركون الشركة.

يتطلب من مدير المستوى الأول معرفة المهارات التقنية للعمل المعين الذي يشرف عليه.

نطاق الاشراف والعوامل المؤثرة عليه

يقصد بنطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يخضعون لسلطة الرئيس. ومن الجدير بالذكر أنه كلما أوسع نطاق الإشراف أدى إلى تقلص عدد المستويات الإدارية في المنظمة، كما أن ضيق نطاق الإشراف يؤدي إلى زيادة عدد المستويات الإدارية. ويضع الباحثون مجموعة من العوامل التي تؤثر في نطاق الإشراف وهي:

1- عدد العاملين: إذ كلما زاد عدد العاملين في المنظمة، كلما ازدادت الحاجة إلى الإكثار من عدد المستويات الإدارية. فالإدارة العليا تحتاج إلى مديرين للإشراف على المجموعات التي لا تسمح لها طاقتها بالإشراف عليها جميعاً بصورة مباشرة.

2- الوقت: فكلما ازدادت مسؤوليات المدير وتشعبت أعماله ضاق الوقت المخصص للإشراف على الأفراد الذين يعملون بمعيته، وبالتالي سيكون الإشراف ضعيفاً، وبالعكس كلما قلت مسؤوليات المدير استطاع الإشراف على عدد أكبر من العاملين.

3- طبيعة العمل: تؤثر طبيعة الأعمال في نطاق الإشراف فكلما كانت الأعمال ذات طبيعة متشابهة وأداؤها يأخذ الطابع التكراري أو الروتيني، كانت مهمة الإشراف أسهل وأقدر، وبالعكس حين يجابه المدير بأعمال متنوعة يكون إشرافه أصعب وأدق.

4- قدرات المدير وإمكانياته: فالمدير الخبير والمتمرس في العمل والمالك لصفات القيادة يتمكن من الإشراف على المجموعة بسهولة، ويستطيع تحريكها إلى الوجهة التي تحقق الأهداف، بينما المدير قليل الخبرة يقوم بالإشراف على المجموعة بصعوبة بالغة.

5- طبيعة المرؤوسين: إن خبرة وقدرة أفراد المجموعة عامل حاسم في هذا الصدد؛ إذ كلما أتصف المرؤوسين بالطاعة والدافعية للإنجاز وحب العمل كان الإشراف عليهم سهلاً، أما في حالة وجود مرؤوسين عديمي الخبرة وغير راغبين في العمل فإن الإشراف عليهم سيكون صعباً ويحتاج إلى وقت وجهد أكبر

الاسبوع الرابع عشر

الصلاحية - حدودها - مصادرها - انواعها

- مفهوم الصلاحية : (هي الحق في إصدار الاوامر والقوة في إجبار الآخرين على تنفيذها) .
- وتعرف أيضا بأنها : الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات .
- وتسري الصلاحية عادة من الأعلى إلى الأسفل في الهيكل التنظيمي وتتناقص كلما اتجهنا نحو الأسفل .
-

انواع الصلاحيات :

١- الصلاحية الرأسية (التنفيذية)

٢- الصلاحية الاستشارية

٣- الصلاحية الوظيفية

١- الصلاحية الرأسية :

- تبدأ هذه الصلاحية عادة من أعلى الهيكل التنظيمي .

- تنتقل هذه الصلاحية عن طريق التحويل إلى الأسفل عبر تسلسل هرمي خالقة العلاقة الرأسية بين الرئيس والمرؤوس .

- من يتمتع بهذه الصلاحية يصبح له الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر الخاصة بتنفيذ العمل .

٢- الصلاحية الاستشارية :

- يحق لمن يتمتع بها تقديم النصح والمشورة والمساعدة للمدراء التنفيذيين .

- لا يحق للمدراء الاستشاريين إصدار الأوامر .

- تظهر الحاجة لهذا النوع من الصلاحيات إما لانشغال المدراء التنفيذيين بأمر متعددة وعدم توفر

الوقت اللازم لهم للقيام بتلك الأمور مما تستدعي الحاجة للاستعانة بالاستشاريين ، أو لعدم معرفتهم

جوانب تخصصية معينة (كالجوانب القانونية والهندسية وغيرها) إذ يتم الاستعانة بمستشارين متخصصين بهذه الجوانب .

٣- الصلاحية الوظيفية :

- وهي الصلاحية التي تتعلق بالوظيفة التي يشرف عليها المدير مثل مدير المالية يخول الصلاحية

ليقوم بموجبها بالإشراف على جميع الفعاليات المالية التي يمارسها القائمون بالأعمال المحاسبية أينما

وجدوا في المنظمة .

- يعود السبب في ظهور هذا النوع من الصلاحيات إما إلى عدم توفر الخبرات اللازمة للقيام بأعمال

معينة لدى المدراء في المستويات الإدارية المختلفة للمنظمة . أو لرغبة المنظمة في توحيد سياسات معينة

وتوحيد جهة الإشراف عليها والحفاظ على عدم ضياع جوهرها .

مصادر السلطة (الصلاحية) :

١- نظرية الصلاحية الرسمية .

٢- نظرية قبول الصلاحية .

٣- نظرية الصلاحية الشخصية

١- نظرية الصلاحية الرسمية : مصدر السلطة التي يتمتع بها المدراء مستمدة من المركز الوظيفي الذي يشغلونه .

٢- نظرية قبول الصلاحية : مصدر السلطة هو المرؤوسون لان مفهوم الصلاحية هنا هو انها العلاقة القائمة بين الأفراد والتي بموجبها يقبل احدهم (المرؤوس) التوجيه الصادر من الرئيس . وقبول المرؤوسين توجيه الأوامر إليهم من قبل شخص آخر يعتبر بمثابة إعطاء صلاحية لهذا الشخص وبالتالي فان الصلاحية بموجب هذه النظرية لا تعتبر حقيقية ما لم يقبلها المرؤوسون

محددات قبول الصلاحية

1. القبول المبني على الثقة : بمعنى انه كلما زاد معدل الثقة ، كلما زاد معدل القبول للسلطة

، حيث يقبل الافراد الاقتراحات من ذوى الثقة لديهم .

2. القبول المبني على الانتماء : بمعنى ان الاداري الذي يستطيع ان ينمي الشعور بالانتماء

بينه وبين الجماعة من المرؤوسين الذين يشرف عليهم ، فأن جميع القرارات التي يصدرها

هذا الاداري تلقى قبول اكبر من جانبهم .

3. القبول بالجزاءات: يلجأ بعض الاداريين الى الجزاءات لتحقيق طاعة المرؤوسين وقد تكون

هذه الجزاءات سلبية او ايجابية، وتشير الاولى الى توقيع العقوبات على من يخالف اوامر

الرئيس من المرؤوسين. اما الثانية فتعني تطبيق نظام المكافأة كنوع من التقدير لطاعة المرؤوس لأوامر رئيسه.

العلاقة بين المسؤولية والصلاحيه	الاسبوع الخامس عشر
---------------------------------	--------------------

مفهوم المسؤولية: هي التزام الفرد، سواء كان مدير أو أي موظف آخر في المنظمة للقيام بالمهمة أو الواجب الذي كلف به من قبل الرئيس أو كبار المسؤولين. ويتحمل الشخص الذي يقبل المهمة المسؤولية عن أدائها، أي عندما يتحمل الموظف مسؤولية أي عمل، فإنه يتحمل في الوقت نفسه المسؤولية عن عواقبه أيضًا. فالالتزام هو نواة المسؤولية. وينشأ من شكل علاقة الرئيس بالمرؤوس داخل المنظمة. وبالتالي، يمكن للمدير الحصول على المهام المنجزة من مرؤوسيه بحكم علاقتهم، حيث أن المرؤوس لا بد أن يؤدي المهام الموكلة إليه.

الاختلافات الرئيسية بين الصلاحيه والمسؤولية

تعتبر النقاط التالية جديرة بالملاحظة إلى هذا الحد لأنها تتعلق بالفرق بين الصلاحيه والمسؤولية

1. تسمى النفوذ أو الصلاحيه الكامنة في وظيفة أو مهمة معينة، لإعطاء الأوامر، و تنفيذ القواعد، و اتخاذ القرارات، و الحصول على المطابقة بالسلطة. و تسمى الواجبات أو الإلتزام بتولي المهمة التي يعينها كبار الموظفين أو يحددها التزام الشخص أو ظروفه الخاصة و انجازها بصورة مرضية، بالمسؤولية.

2. تشير الصلاحية إلى الحق القانوني للمدير في إصدار الأوامر وتوقع الطاعة من المرؤوسين. ومن ناحية أخرى، فإن المسؤولية هي نتيجة طبيعية ولازمة، أي نتيجة للسلطة.
3. يحدد منصب الفرد في المنظمة صلاحيته، أي أنه كلما زادت مكانة الشخص في السلم الوظيفي للشركات، كلما ازدادت الصلاحية والعكس بالعكس. وفي مقابل ذلك، تشكل علاقة الرئيس بالمرؤوس أساس المسؤولية.
4. في حين تفوض الصلاحية، من قبل الرؤساء إلى المرؤوسين، فإن المسؤولية مفترضة، أي أنها متأصلة في المهمة الموكلة.
5. الصلاحية تحتاج إلى القدرة على إعطاء الأوامر والتعليمات، في حين تتطلب المسؤولية قدرة الامتثال أو الطاعة لمتابعة الأوامر.
6. تندفق الصلاحية إلى أسفل، أي أن درجة الصلاحية تكون أعلى في المستوى الأعلى و تنخفض عند المستوى الأدنى. وعلى النقيض من ذلك، فإن المسؤولية تتجه صعودًا، أي من أسفل إلى أعلى، فإن المرؤوس يكون مسئول تمامًا أمام رئيسه.
7. الغرض من الصلاحية هو اتخاذ القرارات وتنفيذها. وعلى النقيض من ذلك، فإن المسؤولية تهدف إلى تنفيذ الواجبات التي يقوم الرئيس بتكليفها.
8. الصلاحية متأصلة في المنصب، وهكذا تستمر لفترة طويلة. خلافًا للمسؤولية، التي تتعلق بمهمة معينة، وبالتالي فهي قصيرة الأجل، وتنتهي بمجرد إنجاز المهمة بنجاح.

العلاقة بين الصلاحية والمسؤولية

من النقاط التي يجب تذكرها فيما يتعلق بالصلاحية والمسؤولية أنه في وقت تعيين مسؤوليات معينة للموظف، ينبغي أيضًا منح القدر المطلوب من الصلاحية حتى يتمكن من أداء ذلك. وبالتالي، فإن تفويض الصلاحية لا يمكن أن يكون فعالًا إلا عندما يتطابق مع المسؤولية

المسندة، أي إذا كانت الصلاحية المكلفة لشخص ما أكبر من المسؤولية، فإنها تؤدي في نهاية المطاف إلى إساءة استخدام الصلاحية. وبالمثل، إذا كانت المسؤولية المسندة أكبر من الصلاحية، فبالتالي لن يتم انجاز المهام بشكل صحيح بسبب عدم وجود الصلاحية اللازمة أيضاً، مما يجعلها غير فعّالة. لذا، ينبغي الحفاظ على التوازن بين الصلاحية والمسؤولية.

الأسبوع السادس عشر	الاتصالات وأنواعها - شبكات الاتصال والعوامل المؤثرة في الاتصال
--------------------	--

(ب) وسيلة (طريقة/ قناة) الاتصال:

هي الطريقة التي تسلكها الرسالة حتى تصل إلى الطرف الآخر وقد تكون الوسيلة: اجتماع، مذكرة داخلية، تقارير، مكالمة تلفونية، تلفزيون.

(ج) مستقبل الرسالة:

وهو الطرف (رئيس/ مرؤوس) الذي يتلقى رسالة المرسل والتي يدركها من خلال حواسه ويقوم المستقبل في هذه المرحلة بفك رموز الرسالة Decoding أي تحويل الرموز إلى أفكار واضحة (من خلال مقارنتها بالمخزون الذهني من المعلومات)، ومن ثم الاستجابة التي تتمثل في فهم أو عدم فهم الرسالة وأخيراً قبول أو رفض الرسالة.

(د) الضوضاء:

أي شيء يمكن أن يعوق الاتصال سواء حصلت على المرسل أو على عملية الإرسال أو على المستقبل ومن أمثلة الضوضاء: الأصوات، المسافة البعيدة، سوء الفهم، اختلاف الثقافات.

(هـ) التغذية العكسية.

ويقصد بها جميع أنواع ردود الأفعال التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التصرف على أساسها.

طرق (قنوات/ وسائل) الاتصال :

هي الوسيلة التي تقوم بنقل الرسالة ، أو المعلومات من المرسل إلى المستقبل ، وأهمها :

- ١- المقابلات الشخصية.
- ٢- الاجتماعات العامة .
- ٣- المؤتمرات .
- ٤- التقارير والمذكرات والرسائل والخطابات .
- ٥- النشرات والمجلات والصحف الداخلية (التي تصدرها المنظمة) .

٦- الملصقات والصور والأفلام .

٧- المكالمات الهاتفية والبريد الالكتروني والانترنت .

أنواع الاتصال في المنظمات

الاتصال الرسمي

- يوجد في كل منظمة إنسانية ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية " الرأسية والأفقية
- يساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر إلى المرؤوسين
- يهتم التنظيم الرسمي بدراسة المشكلات المرتبطة بالجانب الإنساني والاجتماعي في المنظمة ، والقيم الداخلية والخارجية وأهميتها للأفراد العاملين

قسم الباحثون إتجاه الرسالة المكتوبة أو الشفهية من خلال التنظيم الرسمي إلى ثلاث

أنواع :

اتصال رأسي هابط: يعتمد على النظرة للبناء التنظيمي للمنظمة كمدج هرمي تنتقل به الأوامر من الرؤساء إلى المرؤوسين

اتصال رأسي صاعد: تنتقل به المعلومات من المرؤوسين الى الرؤساء

اتصال أفقي : تكون من الرسائل المتداولة بين العاملين في نفس المستوى الإداري.

الاتصال غير الرسمي :

- تعتقد كثيرا من المنظمات بان :عقلين أفضل من عقل واحد في تحليل أبعاد المشكلة والتوصل لعلاج لها .التحليل الجماعي أفضل من التحليل الفردي.
- جماعات العمل الرسمية : مجموعة من الأفراد يتراوح عددهم بين اثنين إلى عشرة تقريبا يتم اختيارهم رسميا لمناقشة موضوع ما أو معالجة مشكلات معينة.
- تتكون إلى جانب الجماعات الرسمية شبكة كبيرة من العلاقات الإنسانية تتضمن كمية هائلة من المعلومات تؤثر على إنجازات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم ” الجماعات غير الرسمية ” .
- تستمد الجماعات غير الرسمية قوتها من مدى مساندة أعضائها في ضوء الظروف المشتركة التي تجمعهم وقد تكون هذه الظروف بيئة أو اجتماعية أو ثقافية أو سياسية تؤثر على سرعة الاتصال بينهم .

العوامل المؤثرة في عملية الاتصال

تخضع عملية الاتصال لعوامل عدة، وهذه العوامل إما أن تزيد من كفاءة عملية الاتصال أو تقلل من تلك الكفاءة ومن هذه العوامل ما يلي:

1. التشويش/ الضجيج Noise

وهو من أهم العوامل المؤثرة في مدى وضوح الرسالة المنقولة من المصدر، ومدى استيعابها من قبل المستقبل كما في الشكل. وقد يأخذ أشكالاً عديدة إلا أنه ينقسم إلى قسمين رئيسيين هما:

(أ) التشويش الداخلي:

وهذا يشمل العوامل الفسيولوجية والنفسية للشخص المتلقي للرسالة، فوجود عوائق فسيولوجية قد تحد من دقة الاستقبال للرسالة، وبالتالي فهمها من قبل المستقبل. ومن هذه العوائق ضعف النظر

أو السمع، وانخفاض درجة الذكاء والآلام والجوع والعطش وما إلى ذلك من العوامل العضوية. أما العوامل النفسية فهي كذلك تلعب دوراً مهماً في درجة تفهم الرسالة المنقولة، فالشرود الذهني، والمشاكل الاجتماعية، والشعور بالملل، والخوف، والقلق، هي من بعض العوامل النفسية التي تحد من درجة بلوغ هدف الرسالة الرئيس وتفهمه.

(ب) التشويش الخارجي:

ويشمل جميع العوامل الخارجية التي تقلق الشخص المتلقي للرسالة مثل: الأصوات المزعجة، ودرجة الحرارة والرطوبة، وضعف الإضاءة أو شدتها، والقاعة، والمقاعد، والبعد أو القرب من مصدر الرسالة، والوقت الذي ترسل فيه الرسالة، كل هذه العوامل تقلل من مدى تفهم الشخص لغرض الرسالة وهدفها المعني بالرسالة.

2. الدقة في نقل الرسالة Fidelity

عند إعداد الرسالة يجب أن يراعي تحري الدقة في نقل المعلومات وتدوينها، وحتى إرسالها إلى المستقبل، فتسلسل الأفكار وتدعيمها بالأمثلة والبراهين، وربط المفهوم بالواقع في شرح الموضوعات، وتبسيط الحقائق العلمية، عوامل مهمة في تقريب المعلومات إلى ذهن متلقيها، وبالتالي نصل إلى الهدف المنشود من نقل الرسالة.

3. مهارات الاتصال Communication Skills

إن مهارات الاتصال إلى جانب أنها موهبة، فإنها كذلك مهارة مكتسبة، تلعب العوامل الثقافية والاجتماعية دوراً مهماً في درجة اكتساب الفرد لها، فكم من متحدث أو خطيب أكتظ مجلسه بالمستمعين، وآخر أخذ مستمعوه بالتناقص قبل أن ينتهي من حديثه.

المركزية واللامركزية

الاسبوع السابع عشر

مفهوم الإدارة المركزية

تتراوح أساليب التنظيم الإداري في الدول جميعها بين المركزية الإدارية، واللامركزية الإدارية، وتُعتبر المركزية هي الأقدم بينهما، ومن الجدير بالذكر أنّ الدول كانت قد تمكّنت من بسط سيطرتها باستخدام المركزية الإدارية على كلّ المناطق التابعة لها، إلّا أنّ التطوّر الحاصل أظهر الحاجة إلى التخلّي عنها، والانتقال إلى اللامركزية التي تهتمّ بتوزيع الوظائف الإدارية، وقبل أن نشرع بالحديث المُفصّل، لا بُدّ لنا من تعريف المركزية الإدارية، حيث تمّ تعريفها على أنّها: "تجميع صلاحيّات اتّخاذ القرارات في إدارة، أو شخصٍ واحد، أو عددٍ محدودٍ من المديرين" ومن هنا فإنّ المركزية تعني: أن تكون السُلطة محصورة بيد المستوى الإداري الأعلى، بحيث يمكنه وحده اتّخاذ القرارات دون أيّ مشاركة من المستويات الأخرى.

مزايا الإدارة المركزية

للمركزية مُميّزات عديدة، ومن أبرزها النقاط الآتية:

- السهولة في عمليّة الرقابة، وأدائها.
- صحّة القرارات التي يتمّ اتّخاذها؛ وذلك بسبب الاستغلال للخدمات الاستشارية المُتخصّصة.
- عدم الازدواجية في القرارات.
- توحيد السياسات، والممارسات في ما بين الإدارات المتعدّدة، بالإضافة إلى سهولة التنسيق بينها.
- الوصول إلى التشغيل الاقتصاديّ الأفضل للإمكانيّات المُتاحة.
- توفير النفقات.
- إكساب الموظّفين في الإدارة المركزية الخبرة، والكفاءة العالية في الإدارة.

- تعزيز مبدأ تكافؤ الفرص، وتحقيق المساواة.
- تحديد المسؤولية بشكل دقيق، والمساعدة على الانضباط.

مساوى الإدارة المركزية

- من الجدير بالذكر أنّ للإدارة المركزية العديد من العيوب، ومن أبرزها ما يأتي:
- قد تؤدي المركزية إلى نشوء التكاليف لدى الأعضاء الموجودين في المستويات الإدارية الدنيا، مما يساعد على ضياع الأفكار، وتعطيل الابتكارات.
- يؤثر القرار الفاشل على المنظمة بأكملها، أو قطاع كبير منها.
- قد ينسى مُتخذ القرار في المستويات العليا بعض العوامل المهمة لدى المستويات الدنيا.
- تؤدي المركزية إلى خفض الروح المعنوية لدى الرؤساء في المستويات الأدنى.
- تحدُّ المركزية من تكوين مجموعة بديلة من مُتخذي القرار في المنظمة.
- تتسبب المركزية في وجود مشاكل مالية، وروتينية من شأنها تقليل فرص النجاح.
- لا تُشجّع المركزية على تحقيق الاستقلال الذاتي في الإدارة.
- تدعو المركزية إلى السلبية، ولا تساعد على تحقيق المشاركة الإيجابية بين الإدارات.

مفهوم الإدارة اللامركزية

ظهرت الإدارة المركزية بعد ممارسة الإدارة للعديد من الأنشطة المختلفة عن النشاطات الإدارية المعتادة، مما أثقل جهازها المركزي، فأدى بطبيعة الحال إلى ظهور الإدارة اللامركزية؛ وذلك لابتكار قوانين جديدة تناسب المشروعات الجديدة، مما يعني التخفيف عن الإدارة المركزية، إلا أنها لا يمكن أن تكون بشكل مُطلق؛ حيث لا بُدَّ لكلِّ منظمة من أن تتحلَّى بقدر من المركزية،

واللامركزية في آنٍ معاً، ومما يجدر ذكره في هذا المقام التعريفات التي وردت حول مفهوم الإدارة اللامركزية، وهي على النحو الآتي:

• بيّن (Kreitner) أنّها تعني: "تفويض كلّ، أو بعض سلطات الإدارة العليا إلى الوحدات والوظائف الأدنى في منظمات الأعمال".

• أشار (William) إلى أنّها تعني: "المرونة في التبعية الإدارية، بحيث لا ترتبط الإدارات، أو الأقسام في إدارة المنظمة، إذ تتدرّج هرمياً في إدارة المنظمة ببعضها، بحيث تكفل تأدية الوظيفة الإدارية للمنظمة على وجه لا يتعارض مع بعضه، وعلى وجه لا يحدث تبايناً، وتعارضاً في أهداف المنظمة".

• عرّفها (ماكغين، وويلش) بأنّها تعني: "نقل السلطة من مستوى أعلى إلى مستوى أدنى"

• عرّفها (خاشقجي) على أنّها: "إسناد سلطة اتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر، والتعليمات إلى بعض المرؤوسين في المستويات الإدارية الأدنى داخل التنظيم الإداري"

ومن هنا يمكن تعريف اللامركزية الإدارية على أنّها: أحد أساليب التنظيم الإداري الذي يهتم بإشراك عدد كبير من المرؤوسين في عملية التنظيم الإداري، وذلك من خلال نقل سلطة اتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الدنيا.

مزايا اللامركزية

تتعدّد مزايا اللامركزية في العديد من النقاط التي من أهمّها:

• تساعد اللامركزية على تحقيق التوازن بين المستويات، والسلطات.

• تؤثر القرارات الضعيفة في قسم واحد، وليس في المنظمة كلّها.

• تساعد على تدريب الرؤساء في المستويات الدنيا.

• تُسرّع من عملية حلّ المشكلات، واتّخاذ القرارات.

• تساعد على تفرُّغ المدراء للقرارات المهمّة، وعدم انشغالهم بما هو فرعيّ منها.

• تساهم في بروز الأفكار، والابتكارات؛ نتيجة حماس الأعضاء في المستويات الإداريّة المتعدّدة، ورغبتهم في حلّ المشكلات التي تجابههم، وترفع الروح المعنويّة لديهم؛ نتيجة مشاركتهم الإيجابيّة.

• تتّصف بالمرونة، وتُشجّع التنافس الإيجابيّ، والانتعاش الفكريّ، كما تساهم في نموّ الشخصيّة، وتحقيق الديمقراطية. [٦]

• تساهم في التقدّم، والقضاء على الروتين، وتنمّي الجهود الذاتيّة.

عيوب اللامركزيّة

على الرغم من الميّزات العديدة للامركزيّة، إلّا أنّ لديها العديد من العيوب أيضاً، والتي نوردُ أبرزها على النحو الآتي: [٣]

• عدم الانسجام في القرارات التي يتمّ اتّخاذها.

• البُطء في نقل المعلومات؛ وذلك بسبب الصعوبة في التواصل الأفقي، والرأسيّ؛ نظراً لاستقلال الإدارات عن بعضها.

• ضعف الصلات مع الإدارة العليا، ممّا يؤديّ إلى صعوبة الرقابة.

• الخطورة المُتمثّلة بالنظرة الجزئيّة، وعدم الاهتمام بالعوامل المؤثّرة الأخرى.

• زيادة التكاليف، والازدواجيّة في الخدمات المُقدّمة.

• ضعف الأداء الذي قد يؤديّ إليه تكاسل بعض الموظّفين، وعدم أدائهم لمهامّهم، كما أنّها قد تؤديّ إلى الانعزاليّة عن المجتمع المحيط

التحفيز :

وهي عملية يتم بها معرفة احتياجات الأفراد العاملين ودوافعهم ورغباتهم ، واختيار الوسائل المناسبة لرفع روحهم المعنوية وقيادتهم بالمبادرة والقدوة الحسنة ، وتوفير المناخ الإنساني في العمل والتأكيد على العمل الجماعي ، والاتصال بهم وإعطاء الإرشادات والتوجيهات والتعليمات ، والاستماع إلى آرائهم ومشاكلهم .

الطبيعة البشرية والشخصية :

الشخصية : هناك تعاريف عديدة لمفهوم الشخصية حيث تعرف بانها: (ذلك التنظيم المتكامل من الخصائص المميزة للفرد والعلاقة بين هذه الخصائص والتي تساعد الفرد على موثمة نفسه مع الآخرين والبيئة من حوله).
كما تعرف بانها: (حاصل جمع الصفات المادية والجسدية والعقلية والعاطفية والاجتماعية للفرد).

العوامل المؤثرة في شخصية الفرد :

- ١- العامل الوراثي
- ٢- العامل الجغرافي - البيئة
- ٣- العامل الاجتماعي - تكوين الأسرة وترتيب الولد في الأسرة
- ٤- مراحل نمو الشخصية - الطفولة - المراهقة - النضوج - أي خلل يؤدي إلى ظهور الشخصية المريضة مثل الشخصية الانطوائية أو الهستيرية أو العاجزة أو الإجرامية وغيرها .

انواع الحوافز :

- ١- الأجر .
- ٢- المكافآت .
- ٣- المشاركة في الإرباح .
- ٤- الرعاية الاجتماعية والصحية .
- ٥- الترقية .
- ٦- الاهتمام بآراء ومقترحات ومشاكل العاملين .
- ٧- استخدام أسلوب التوجيه بدلا" من أسلوب الأمر .

الحاجات والدوافع :

الحاجات وهي مصدر القوة الدافعة والمحركة للانسان ، والحاجة تولد نوع من التوتر يدفع الفرد الى احداث سلوك معين للتخفيف من حدة هذا التوتر ، وتهدف التصرفات السلوكية هذه الى اشباع الحاجات الانسانية ، والحاجات بطبيعتها متجددة فبمجرد اشباع حاجة او حاجات جزئيا" او كليا" تظهر حاجات ورغبات جديدة لدى الفرد ، وتنقضي حياة الفرد كلها في محاولات لاشباع حاجاته المختلفة .

الدوافع :

عبارة عن اشياء كامنة في النفس البشرية او قوة داخلية محركة تتبع في داخل الفرد وتؤدي الى تصرف او سلوك يتجه نحو تحقيق هدف او اهداف تمثل حاجات يطمح الانسان لاشباعها ، فالانسان عندما يشعر بالبرد مثلا" تتبع في داخله قوة او دافع يدفعه للوصول الى الدفئ ، هذا الدافع يحرك الفرد ويجعله يسلك او يتصرف للحصول على الدفئ اما بالبحث عن ملابس اضافية او يقوم بحركات رياضية او غيرها ، وعندما يحقق هذه الحاجة نجد ان حاجات جديدة تظهر مثل شعوره بالنعاس او الجوع ، فكلما تشبع حاجة تظهر حاجات جديدة وهكذا .

ولقد حظي موضوع الدافعية ولا يزال باهتمام بالغ من قبل الباحثين السلوكيين وبخاصة علماء النفس والسعي الى معرفة الاسباب التي تدفع الفرد الى التصرف والسلوك على نحو معين ، ان دراسة الدافعية تعني اساسا" الاجابة عن الاسئلة الاتية : لماذا يتصرف الناس على نحو معين ؟ ولماذا يقدم الانسان على

سلوك معين ؟ ولماذا نجد موظفين يكرسون جهودهم ووقتهم للعمل بينما اخرون يبذلون ادنى مجهود ممكن ؟ ولماذا نجد موظفا "راضيا" عن عمله ويستمتع بعمله واخر مستاء ويكره عمله ؟ .
وبشكل عام يمكن تعريف الدوافع بانها (حاجات او قوى داخلية في الفرد تشكل اساسا للسلوك) .
كما ينظر الى الدافعية على انها (عملية تبدأ بوجود نقص او حاجة فسيولوجية او نفسية تتشط وتستحث)

نظريات الدافعية :

اولا - نظرية تدرج الحاجات (ماسلو) :

المقصود بتدرج الحاجات هو أسبقية الحاجة على غيرها من الحاجات في وقت معين ومكان محدد .
وقد بين عالم النفس (ابراهيم ماسلو) في نظريته المشهورة (سلم الحاجات) إن حاجات الفرد بالإمكان ترتيبها على شكل سلم فعندما تشبع الحاجات الأولية يبحث الفرد عن إشباع الحاجات التي تليها في التدرج وإذا لم تشبع الحاجات الأساسية الفسيولوجية مثلا" فإنها تبقى مهمة جدا" بالنسبة له مما يؤدي إلى تأجيل إشباع الحاجات التي تلي الحاجات الأولية الأساسية .

أنماط الحاجات الإنسانية:

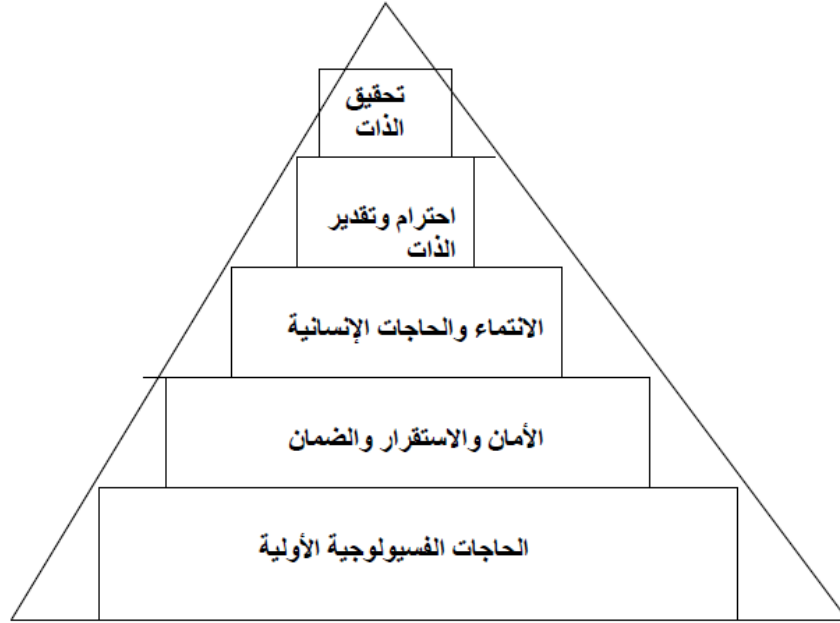
١- الحاجات الفسيولوجية الأولية : وهي ضروريات الحياة للبقاء وحفظ النوع ولها الأولوية في الإشباع مثل الحاجة للطعام والماء والهواء والنوم والدفء وما شابه ذلك ،

٢- الحاجات الاجتماعية والنفسية (الثانوية) : وتمثل حاجات العقل والروح وتنمو وفقا" للنضج العقلي للإنسان مثل الحاجة للانتماء (الاندماج مع الناس) والتقدير وتحقيق الذات والمنافسة والتعامل الإنساني والاحترام وحب السيطرة على الآخرين وغيرها .

جدول مقارنة بين الحاجات الأولية والحاجات الثانوية

ت	الحاجات الأولية	الحاجات الثانوية
١	حاجات مباشرة وواضحة	حاجات أكثر غموضا"
٢	تختلف وتتوحد بشكل محدود من فرد لأخر	تختلف وتتوحد من فرد لآخر بشكل أوسع
٣	تعتبر الشغل الشاغل الرئيسي في البلدان النامية	تزداد في المجتمعات المتقدمة اقتصاديا" وتقافيا" واجتماعيا"
٤	تولد الحاجات الأولية مع الفرد	تكتسب من البيئة المحيطة بالفرد

وقد صنف ماسلو احتياجات الفرد إلى خمسة مستويات على شكل سلم كما موضح في الشكل ادناه :



شكل سلم (هرم) ماسلو للحاجات

التطبيق الإداري لنظرية (ماسلو):

يمكن للمديرين الاستفادة من مبادئ نظرية ماسلو في دفع الموظفين وتحفيزهم للعمل من خلال تعريفهم على احتياجات الأفراد ودرجة إشباعها، والتركيز على الحاجات غير المشبعة عند اختيار أسلوب التحفيز حتى يكون للتحفيز دوره المؤثر في دفع العاملين واستثارتهم للعمل.

- فعلى سبيل المثال:

إذا لاحظ المدير أن اهتمام المرؤوسين منصب على الحاجات الأولية حيث إنه يسعى لإشباعها بالشكل المطلوب فإنه يمكنه أن ينجح في تحفيزهم للعمل إذا ركز على الحوافز المادية بشكلها الإيجابي والسلبي (المنح والمنع) لدفعهم واستثارتهم للعمل.

أما إذا كان اهتمام المرؤوسين منصباً على الحصول على تقدير واحترام الآخرين، فإنه يمكن دفعهم عن طريق التركيز على عوامل التقدير والاحترام. مثل توجيه الشكر والثناء على الجهد المبذول وإشعارهم بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المنظمة.

تعرف القيادة :- بالقدرة على تحفيز وإثارة اهتمام مجموعة من الأفراد، وإطلاق طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكلّ فعالية وحماس، كما يُمكن تعريف القيادة بأنّها القدرة التي يميّز بها القائد عن غيره بتوجيهه للآخرين بطريقةٍ يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وشحذ هممهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته، ولغوياً يأتي لفظ القيادة من الفعل قادَ يَقُود، قَوْداً وقياداً وقيادَةً، فهو قائدٌ، والمفعول مَقُودٌ، بمعنى مشى أمامه وتولّى توجيهه وتدبّر أمره. تتصل القيادة بالعديد من المجالات حول العالم، فمثلاً قد تكون إحدى المجالات هي قيادة المجتمع، والدين، والسياسة، والحملات الانتخابية، وبالتالي يُمكن اعتبار القيادة بأنّها شكل من أشكال الفن الذي يجعل الأشخاص يقومون بفعل الأشياء التي يُريدها القائد لأنّهم يُريدون حقاً القيام بها، كما تتضمن القيادة أحياناً اتخاذ قرارات صعبة وسليمة ولكن يُمكن تجاوز هذه الصعوبات .

خصائص القيادة

عملية القيادة أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات، فالقائد رقيب ومنظم وموجه للأفراد في سلوكهم ومواقفهم نحو أهداف معينة مشتركة يهدفون إلى تحقيقها دون إخلال بالنظام العام، وذلك كله الوصول بالجماعة إلى تحقيق ما تصبو إليه، وهذا يعني إذا كانت القيادة نشاطاً وتأثيراً وتعاوناً وهدفاً حيويًا فإن خصائصها يمكن إجمالها بما يلي:

- 1- القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية
- 2- تؤثر القيادة في الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه عن طريق المناقشة والإقناع.
- 3- القيادة تعاون وعلى القائد أن يبعث روح التعاون بين أفراد جماعته.
- 4- القيادة هدف حيوي وواجب القائد أن يحفز هم الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم

انماط القيادة

النمط الأول - القيادة التقنية يتعامل هؤلاء القادة عادةً مع الغموض بالإنكار أو إيجاد اليقين الخاص بهم. ...

النمط الثاني - القيادة التعاونية. ...

النمط الثالث - القيادة التكميلية قادة النمط الثالث يميلون نحو طُرُق القيادة التوافقية. ...

النمط الرابع - القيادة الإنتاجية يستخدم هؤلاء القادة الغموض في العثور على فرصة.

الفرق بين القائد والمدير

المدير

القائد

1- قد يكون قائداً أو ليس من الضروري أن يكون كذلك .	1- قد يكون مديراً ولكنه أيضاً قد لا يكون كذلك .
2- يُلهم الآخرين أو ليس من الضروري أن يكون كذلك .	2- يكون مصدر إلهام للآخرين .
3- يسعى للحفاظ على الهيكل التنظيمي للشركة حيث يعمل بروح المركزية، والرئيس والمرؤوسين .	3- يعمل بروح الفريق الواحد، ولا يهتم بالحفاظ على الهيكل التنظيمي للشركة؛ وذلك لتأكيد من القدرة على الحفاظ عليه بشكل تلقائي وبأسلوبه الإيجابي .
4- يعمل بروح المركزية، والرئيس والمرؤوسين .	4- يعمل عادةً باستقلالية نسبية، حيث يعمل بروح الفريق الواحد .
5- يهتم بشكل أكثر بالقضايا والعلاقات الشخصية .	5- لا يهتم بالأمر الشخصية والعلاقات الشخصية .
6- يدعم مبدأ المنطقية، والسيطرة، وتنفيذ التعليمات والأوامر بشكل حرفي .	6- يُشجّع على الإبداع والابتكار، ويبحث عن التطوير والتجديد .

- مفهوم الرقابة : تمثل إحدى الوظائف الإدارية وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط ، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات .

أهمية الرقابة : الرقابة الإدارية مهمة وضرورية لعدة أسباب أهمها :

(أ) منع حدوث الأخطاء.

(ب) التأكد من حسن سير العمل.

(ج) لتشجيع النجاح الإداري

مبادئ الرقابة :

- ١- مبدأ حتمية الرقابة : أي ان الرقابة ضرورية لجميع مراحل انجاز الاعمال .
- ٢- مبدأ المعايير الرقابية : لا يتحقق النجاح لأي نظام رقابي دون ان تضع الادارة معايير رقابية تستخدم كمقاييس لقياس مدى نجاح الادارة في ادائها للتعرف من خلالها على الانحرافات تمهيدا لتصحيحها .
- ٣- مبدأ الاستثناء : تزداد فاعلية الرقابة كلما وجه المدراء اهتمامهم الى الانحرافات الحاصلة قياسا بالنتائج المتوقعة واعتمادا على التقدير المخطط ، وكذلك اذا تخلصوا من تلك الاعمال التي يمكن جعلها اعتيادية (روتينية) بالسياسات والاجراءات الموضوعية ، حتى يستطيعوا توجيه جهودهم الى الحالات الاستثنائية .
- ٤- مبدأ المرونة : أي جعل النظام والاساليب في المنظمة قادرة على مواجهة المتغيرات والتطورات دون احداث تعديلات اساسية يترتب عليها اعادة النظر بما سبق تصميمه بشكل كلي .
- ٥- مبدأ تكامل التقارير : لكي تؤدي التقارير المرفوعة من الجهاز الرقابي الى الادارة فائدة ومغزى ، يجب ان تكون جميع الارقام والاحصاءات والتعليقات المثبتة فيها وحدة واحدة متكاملة حتى يمكن لقارئ التقرير ان يستوعب الصورة الصحيحة والكاملة للأمر الجاري .

٦- مبدأ الارتباط : بسبب الترابط والعلاقة المتداخلة ما بين جميع الوظائف الادارية فان اي ضعف او خلل في احدى هذه الوظائف فان اثر ذلك سينعكس بالضرورة على وظيفة الرقابة ، وللتاكيد ليس هناك رقابة بدون تخطيط .

٧- مبدأ الحساسية تجاه الانحرافات : يتعرض هذا المبدأ لحالة الشعور والاحساس المسبق بحصول الانحرافات وما يترتب عليه من اعتماد الجهد المطلوب وبالسعة والدقة المناسبة في معالجة هذه الانحرافات عند اكتشافها .

- تصنيف (أنواع) الرقابة : يمكن تصنيف الرقابة حسب أسس عدة أهمها كما هو مبين في الجدول:

الأنواع	الأساس
١- الرقابة المسبقة (الوقائية/ إيجابية) ٢- الرقابة الجارية (الملازمة / أثناء التنفيذ) ٣- الرقابة اللاحقة (بعد التنفيذ) ٤- نظام الرقابة المتعددة	الزمن
١- الرقابة الداخلية (قسم ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة) (مثل جهاز التدقيق والرقابة الداخلية . ٢- الرقابة الخارجية (رقابة من جهة خارجية) مثل : أ- الرقابة المالية : تمارسه اجهزة مختصة بشكل مركزي (مثل ديوان الرقابة المالية) . ب- الرقابة القضائية : وتمارسها السلطات القضائية على الاعمال الادارية . ت- الرقابة الادارية : وهذا النوع من الرقابة تمارسه الادارة على ذاتها ، ويكون هناك في العادة جهاز اداري مركزي على مستوى الدولة تجري عن طريقه مراقبة مدى تنفيذ والتزام الجهاز الاداري ككل بتنفيذ القوانين واقتراح سبل تحسينها .	الجهة التي مصدر الرقابة (تقوم بها)
١- الرقابة المفاجئة.	التنظيم الرقابي

<p>٢- الرقابة الدورية ٣- الرقابة المستمرة</p>	
<p>١- الرقابة التنظيمية : هي تلك الرقابة التي تتمثل في خطوات الرقابة المختلفة التي تضعها المنظمة من أجل ضمان تحقيق اهدافها المرسومة .</p> <p>٢- الرقابة الاجتماعية : هي تلك الرقابة التي تعنى بالاعراف والتقاليد والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تقع بضمنه المنظمة الادارية ، وهذه الرقابة تكشف عن السلوك العام للافراد وفق معايير معينة يحكمها الدين والتاريخ والتراث والثقافة السائدة في المجتمع .</p> <p>٣- الرقابة الذاتية : وهي تلك الرقابة التي تتبع من ذات الفرد .</p>	<p>الرقابة من حيث جهة الاهتمام</p>

الرقابة الداخلية والخارجية : تصنف الرقابة من ناحية المصدر إلى :

الرقابة الداخلية :

وهي التي تقوم بها إدارة المنظمة وتتبع إلى قسم خاص في المنظمة مثل قسم التدقيق والرقابة الداخلية ، ويمنح هذا القسم عادة استقلالية عن الإدارات والأقسام الأخرى لضمان عدم التأثير في أعماله ، وتتخصص أهم واجباته بما يلي :

- ١- تقييم أوجه الرقابة في مختلف نشاطات المنظمة .
- ٢- فحص مدى تطابق نشاطات المنظمة مع السياسات والإجراءات الموضوعية .
- ٣- المحافظة على أصول المنظمة ومنع التلاعب بها .
- ٤- تقييم درجة كفاءة الأداء الإداري بما فيه الاقتصاد والكفاية في استخدام الموارد .

❖ خطوات الرقابة

- تحديد المعايير الرقابية او معايير الاداء
- قياس الاداء الفعلي. اي قياس نتائج اعمال المرؤوسين
- تصحيح الاخطاء والانحرافات من خلال المقارنة ما بين النتائج الفعلية والنتائج المطلوبة
- اقتراح الحلول البديلة
- المتابعة

وظائف المنشأة	الأسبوع الثالث والعشرون
---------------	-------------------------

المنظمة توجد لتحقيق الأهداف الملقاة على عاتقها والمحددة لها إما بواسطة المنظمة نفسها في حالة المنظمات التي تعمل في قطاع الأعمال حيث يتوافر لدى المنظمة درجة كبيرة من المرونة والاستقلالية في تحديد أهدافها، أو قد تتحدد أهداف المنظمة في ضوء إطار يتم رسمه لها بواسطة الشركة القابضة في حالة الشركات التابعة التي تعمل في إطار قطاع الأعمال العام (الشركات المملوكة من قبل الحكومة (حيث تقل درجة استقلالية والحرية التي تتمتع بها المنظمة في تحديد أهدافها).

ولكي تحقق المنظمة الأهداف المحددة لها فإنه لابد من قيامها بمجموعة من الوظائف والأنشطة وهذا طبيعي فلكي يتحقق أي هدف يتطلب بذل مجهود من خلال القيام بأنشطة حيث أن الأهداف لا تتحقق بمجرد التأمل أو التمني. ففي المنظمة لابد من مجهود يبذل، ونشاط يؤدي، ووظائف تمارس، ولا بد من التأكد باستمرار على أن الوظائف المطلوبة لتحقيق الهدف يتم ممارستها، وأنه لا يتم ممارسة أي وظائف لا تساهم في تحقيق الهدف .

ويتطلب الأمر أيضاً التفرقة بين الوظائف التي تساهم مساهمة كبيرة في تحقيق الهدف لأن عدم القيام بها يؤدي إلي عدم تحقق الهدف، والوظائف الأخرى التي تساهم في تحقيق الهدف مساهمة محدودة حيث أن عدم القيام بها لن يؤثر تأثيراً كبيراً في تحقيق الهدف .

أي لابد من ترتيب الوظائف حسب الأولوية Priority لكي تضع الإدارة دائماً نصب أعينها الوظائف الأكثر أهمية، فمثلاً تخصص للوظائف ذات الأهمية العالية الموارد البشرية المطلوبة واللازمة وتعطي للوظائف الأقل أهمية موارد بشرية ومادية أقل. أيضاً عند تحقيق الأهداف نجد أن هناك وظائف ترتبط مباشرة بالأهداف وهناك وظائف أخرى لها ارتباط غير مباشر.

مما سبق يتضح أن تحقيق الأهداف يتطلب القيام بمجموعة من الوظائف منها الوظائف الحيوية الهامة، الأساسية، التي عدم ممارستها يمنع ويحول دون تحقيق الأهداف، هذه هي الوظائف المباشرة التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالهدف، يمكن تسمية هذه الوظائف بالوظائف الأصلية، أو الوظائف الأساسية .

وهناك أيضاً وظائف أقل حيوية ، أقل أهمية، وعدم ممارسة هذه الوظائف لا يمنع ولا يحول دون تحقيق الأهداف فهي وظائف مساعدة فقط أو وظائف تابعة Subsidiary للوظائف الأصلية Principal.

لا يمكن لمنظمة مهما كانت طبيعتها أن تتشأ وأن تستمر وأن تنمو إذا لم يتم ممارسة هذه الوظائف جمعياً. فعدم ممارسة أي من هذه الوظائف معناه عدم نجاح للمنظمة في تحقيق أهدافها وبالتالي لا يوجد أي مبرر يبرر قيامها أو استمرارها.

طبيعي لكي تحقق المنشأة أهدافها لابد من أن تنتج خدمة أو سلعة عليها طلب وإنتاج السلعة ليس هدفاً في حد ذاته وإنما لابد من تسويقها ولكي تستطيع أن تنتج سلعةً وخدمات وتسوق هذه السلع والخدمات فإن الأمر يحتاج إلي القيام بوظيفة التمويل التي تعمل على توفير المال المطلوب لذلك تم اعتبار وظائف الإنتاج ووظائف التسويق ووظائف التمويل وظائف أساسية في أي منظمة.

وتتمثل وظائف المنشأة بالاتي

1. وظيفة الإنتاج

2. وظيفة التسويق

3. المالىه

4. إدارة الموارد البشرية

إدارة الإنتاج - خطط الإنتاج_ اهداف الخطة الإنتاجية وعلاقتها بالوظائف الاخرى	الأسبوع الرابع والعشرون والخامس والعشرون
---	--

الإنتاج هو أية عملية أو إجراء مصمم لتحويل مجموعة من عناصر المدخلات إلى مجموعة محددة من عناصر المخرجات. وإدارة هذه العملية المتعددة الأطراف هي المقصود من مصطلح إدارة الإنتاج Production management وإذا كانت أنظمة الإنتاج تيسر للمستهلك يومياً السلع والخدمات في حدود واسعة، فإن إدارة هذه الأنظمة هي من أكثر الفعاليات أهمية في الوصول إلى إخراج أفضل لهذا الإنتاج، وفي تحسين التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

إن المقولة المقبولة في العالم، بوجه عام، هي أن الموارد في كل مجتمع محدودة أما الحاجات فغير محدودة. والإدارة القادرة هي التي تعمل على إشباع أكثر ما يمكن من الحاجات عن طريق هذه الموارد المحدودة، أي إن كفاية الإدارة تتحقق عندما تنجز الإدارة ما هو مطلوب منها باستعمال أقل ما يمكن من عناصر الإنتاج، أو حين تنجز أقصى ما يمكن من الإنتاج باستعمال عناصر إنتاج محدودة. ومن هذه الزاوية يمكن القول إن الإدارة هي المسؤولة عن إنتاج الهدف المحدد كماً ونوعاً وتوقيتاً عن طريق استعمال عناصر الإنتاج (المدخلات) بنسب محددة تجعل تكلفة الإنتاج أقل ما يمكن.

ادارة الإنتاج هي جزء من الإدارة المسؤولة عن وظيفة الإنتاج والتصنيع.^[1] وتعتبر من الوظائف التنفيذية المسيرة للمنشأة. تلعب إدارة الإنتاج دوراً أساسياً في العملية الإنتاجية وعن طريقها تحقق المنشأة أغراضها الأساسية.

وتضم إدارة الإنتاج مجموعة من النشاطات المشاركة في:

• التصميم

• تخطيط الموارد (العتاد والمال والبشرية)

• الجدولة

• ترسيم النشاطات الإنتاجية

• مراقبة نشاطات الإنتاج

الهدف هو الوصول لأداء أحسن للنشاطات بالتحسين المتواصل سلسلة المسارات من الممولين حتى الزبائن.

يجب أن تتم جميع هذه الأنشطة وفقاً للإجراءات المتبعة (الضمنية أو المصرحة بها) في الشركة أخذاً بالاعتبار نوعية منتجاتها وخدماتها، بدون إهمال سلامة موظفيها أو البيئة المحيطة بها.

لتأدية مختلف هذه المهام بصورة جيدة، تلجأ المؤسسات لاستعمال الأنظمة الحاسوبية التي تسمح بإدارة الإنتاج بصورة آلية.

مسؤوليات إدارة الإنتاج

يمكن أن يقال إن إدارة الإنتاج تحمل أربع مسؤوليات أساسية. وهذه المسؤوليات هي أن تُنتج السلع أو الخدمات المطلوبة إنتاجاً تتحقق فيه الأمور التالية:

. متطلبات الكميات (الكميات الواجب إنتاجها من السلع أو الخدمات).

. متطلبات النوعية (نوعية الإنتاج المادي أو الخدمي المحددة).

. إنجاز الإنتاج في الأوقات المحددة لذلك أي التوقيت.

. اختيار أفضل طريق اقتصادي لإنجاز المسؤوليات السابقة وتطبيقه.

ولا شك أن متطلبات الكميات النوعية وتواريخ الإنجاز, تعكس طلبات المستفيدين أي المستهلكين المشترين لهذه السلع أو الخدمات. ولتوفير هذه الطلبات يجب على إدارة الإنتاج أن تأخذ بقاعدة تخطيط فعالية الإنتاج قبل التاريخ الذي ستظهر فيه الطلبات فعلياً.

وهذا القول صحيح لعدة أسباب في مقدمتها اثنان: الأول هو أنه إذا لم تتوافر العناصر اللازمة للإنتاج (مستلزمات الإنتاج) لدى إدارة الإنتاج في الوقت الذي يُسَلَّم فيه الطلب لكميات معينة من الإنتاج, فمن غير المحتمل أن يكون المطلوب جاهزاً في وقت التسَلَّم الذي يرغب فيه الزبون, لأن الوقت المطلوب للحصول على اليد العاملة, والمواد, والتجهيزات, والأبنية, غالباً ما يتجاوز تجاوزاً كبيراً ما هو مقبول عادة كزمن تسليم معقول (مسوّغ).

أما السبب الثاني فهو أن الحالة, حتى وإن لم تكن كما نذكر في السبب الأول, فإن إدارة الإنتاج التي تحصل على عناصر الإنتاج وتستعملها فقط في الزمن الذي تكون فيه العناصر مطلوبة لإنجاز طلبات المستهلك المشتري ستجد نفسها غالباً أنها تنتج وتشتري في حجوم كميات غير اقتصادية وتمارس تموجات واسعة في الطاقة الإنتاجية اللازمة في أية لحظة زمنية. وهذا الأمر لا ريب سيؤدي إلى توليد تكاليف زائدة.

لذلك, فإن كل إدارة إنتاج يجب أن تمارس تخطيط الإنتاج وهذا التخطيط يتضمن تحويل تنبؤ الطلب على السلع أو الخدمات الذي تقوم به الإدارة التسويقية إلى متطلبات إنتاج متساوية في حال عدم وجود تبادل بين مخزون أول المدة ومخزون آخر المدة, وإلى مستلزمات هذه المتطلبات الإنتاجية من عناصر الإنتاج المختلفة.

والبرامج (الجدول) الناتجة لمتطلبات عناصر الإنتاج يمكن أن ترتب على نحو تخفف فيه التموجات الواسعة, أو يسمح فيه بالإنتاج والشراء في حجوم كميات اقتصادية. ومع ذلك فإن هذه البرامج في شكلها النهائي, تزود مدير الإنتاج بالمعلومات اللازمة عن نوع المواد وكميتها واليد العاملة, والتجهيزات الإنتاجية اللازمة في نقاط زمنية مختلفة في المستقبل. ويمكن أن تتخذ حينئذ الترتيبات للحصول على عناصر الإنتاج هذه قبل الأزمنة التي ستكون فيها هذه العناصر لازمة

فعلاً. وهذا العمل يسهل قدرة إدارة الإنتاج على تحقيق الإنجاز (التسليم) في التاريخ المحدد في الطلبات التي تُسَلَّم بتاريخ لاحق.

ومع ذلك، لو أن عناصر الإنتاج اللازمة توافرت في الوقت الذي تُسَلَّم فيه الطلبات الفعلية، فإن متطلبات الكمية وتواريخ التسليم المتعلقة بها يمكن الوصول إليها فقط إذا اتخذت الخطوات لاستعمال هذه العناصر على نحو فعال. وهذا الأمر يدعو إلى مايلي:

. برمجة (جدولة) العمل المطلوب، ويدعى هذا الإجراء تخطيط الإنتاج.

. تنظيم الأقسام العاملة في مديرية الإنتاج وتزويدها بالتعليمات الضرورية وهذا ما يدعى تنظيم مديرية الإنتاج.

. متابعة تقدم الإنتاج، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يتطلب الأمر ذلك وهذا ما يدعى الرقابة على الإنتاج.

ولكن إضافة إلى كون إدارة الإنتاج مسؤولة عن إنتاج الكميات المطلوبة في المواعيد المحددة للتسليم، فإنها مسؤولة أيضاً عن نوعية الإنتاج، ولا يمكن الحفاظ على نوعية السلع أو الخدمات إلا إذا استخدمت المقاييس التي تؤكد أن الإنتاج مطابق للمواصفات المحددة. وهذه المقاييس يشار إليها غالباً بالطرائق الفنية للرقابة النوعية على الإنتاج أي رقابة النوعية.

وأخيراً، لقد لوحظ أن المتوقع من إدارة الإنتاج أن تنتج السلع أو الخدمات المحددة لا في الكميات المطلوبة، وفي الأزمنة المحددة، وبالنوعية المطلوبة، فقط، بل وكذلك في أفضل طريق اقتصادي أي بأقل تكلفة ممكنة. ونتيجة لذلك يجب أن يجري تحليل للطرائق البديلة التي يمكن أن تنتج بها السلع أو الخدمات بتحديد الطريق التي هي أقل تكلفة بين طرائق العمل البديلة. والمعلومات التي ستساعد في هذا الخصوص، توجد في الموضوعات التالية:

. نظرية الإنتاج التي تساعد في تحديد مزيج الإنتاج ذي التكلفة التي هي أقل عن طريق استعمال مبادئ الإنتاج.

. تكاليف الإنتاج التي تساعد في تحديد المعدل الأمثل للإنتاج والحجم الأمثل للمصنع.

. تحسين الإنتاجية الذي يساعد في رفع إنتاجية اليد العاملة وخفض التكاليف عن طريق عوامل تحسين الإنتاجية.

. دراسة الحركة التي تساعد في التخلص من أكبر عدد ممكن من الحركات الإنسانية، وفي الإقلال من الحركات التي لا يمكن التخلص منها، وفي جعل الحركات الضرورية أقل تعباً. وهذا كله يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

وثمة حاجة أيضاً لتحليل الترتيب الداخلي للمصنع ومناولة المواد والأتمتة من أجل توفير مجرى يسير لمرور المواد والآلات والعمال، وتطوير نظام مناولة أفضل، ودرجة أتمتة مناسبة بغية انخفاض التكاليف المصاحبة لحركة العمال والمواد من مكان إلى آخر إلى أدنى حد ممكن، ويدخل هذا كله تحت عنوان «الترتيب الداخلي ومناولة المواد والأتمتة». وهناك حاجة لعمل هيكل تنظيمي للعاملين في مديرية الإنتاج يتضمن جميع العمليات المتشابهة بحسب السلعة أو العملية أو الزبون، وتقسيم هذا التجميع إلى مجموعات بحسب قدرات الأشخاص إداريين كانوا أم عمالاً وتحديد المسؤولية والسلطة لكل من الرؤساء في التنظيم. وبطبيعة الحال، يتأثر الهيكل التنظيمي لمديرية الإنتاج بالترتيب الداخلي للمصنع. والأمور المتعلقة بالتنظيم تدخل في بحث التنظيم الإداري لمديرية الإنتاج وهناك أيضاً الطرائق الفنية لتحديد معايير الإنتاج بدراسة الزمن الواجب لإنجاز عمل ما أي الزمن المعياري، ولحفز العمال على الإنتاج عن طريق ربط الأجر بالإنتاج، كما ونوعاً. وبذلك يمكن تحديد مستلزمات الإنتاج من اليد العاملة والتجهيزات، وبرمجة الإنتاج، وتحديد تكاليف اليد العاملة المصاحبة للإنتاج ومراقبتها. ويدخل هذا في بحث دراسة الزمن.

وأخيراً، للحفاظ على استمرار المؤسسة في الوجود، لابد من أن يهتم مدير الإنتاج بتطوير الإنتاج ويُقصد بذلك إجراء الأبحاث من أجل تقديم سلع جديدة مبتكرة وإجراء تحسينات في السلع الحالية أو الخدمات. ويدخل هذا الإجراء تحت عنوان «تطوير الإنتاج».

ولعل من اللازم القول، في النهاية، إن على مديري الإنتاج أن يهتموا بعدد من المجالات المتداخلة بعضها ببعضها الآخر. والمجالات المذكورة سابقاً لا تعني أن مديري الإنتاج لا يهتمون بمجالات أخرى لاتخاذ القرار في المؤسسة. إنهم يهتمون واقعياً بالمشاركة في اتخاذ القرار بمجالات أخرى

مثل تحديد موقع البناء وتصميمه. وبالنظر لتأثير القرارات المتخذة في مجالات التسويق والأفراد والمالية وفعاليات الإنتاج، وتأثير القرارات المتخذة في مجال الإنتاج على فعاليات التسويق والأفراد والمالية، فإن من واجب مديري الإنتاج أن يساهموا في حل مشكلات التسويق والأفراد والمالية. ولكن هذه المجالات الأخرى غير الإنتاجية ومشاكلها ليست من مسؤوليتهم الأولى^[1].

خطة الإنتاج: هي الجزء الذي يتولى قسم التصنيع/العمليات لديك مسؤولية إعداده في خطة الأعمال متوسطة المدى. وتحدد الخطة بصفة عامة إجمالي كم الإنتاج الذي يقع على عاتق قسم التصنيع مسؤولية إنتاجه في كل فترة من فترات أفق التخطيط.

ويلزم ترجمة خطة الإنتاج هذه في شكل جدول إنتاج رئيسي بهدف جدولة الأصناف للانتهاء من تصنيعها بسرعة وفقاً لتواريخ التسليم المتفق عليها لتجنب الإفراط في زيادة التحميل أو نقصه في منشأة الإنتاج، وبهدف الاستفادة من القدرة الإنتاجية على النحو الأمثل وتقليل تكاليف الإنتاج تبعاً لذلك.

ماذا يلزم توخي العناية في إعداد خطة الإنتاج؟

تخطيط الإنتاج من المهام التخطيطية التي يتعين على أي شركة أداؤها لتلبية احتياجات عملائها. وهو نشاط تخطيطي متوسط المدى يعقب التخطيط طويل المدى في إدارة الإنتاج والعمليات، مثل تخطيط العمليات وتخطيط القدرة الإستراتيجي. ويتعين على الشركات أن تكون لديها إستراتيجية تخطيط إنتاج أو تخطيط إجمالي للتأكد من امتلاكها القدرة على الإيفاء بتوقعات الطلب ولتحديد أفضل خطة لتلبية هذا الطلب.

تتيح خطة الإنتاج المعدة بعناية لشركتك الوفاء بالأهداف التالية:

• تقليل التكاليف إلى الحد الأدنى/زيادة الأرباح إلى الحد الأقصى

• تحسين كفاءة خدمة العملاء لأقصى درجة

- تقليل الاستثمار في المخزون إلى الحد الأدنى
- تقليل التغييرات في معدلات الإنتاج إلى الحد الأدنى
- تقليل التغييرات في مستويات القوى العاملة إلى الحد الأدنى
- تحسين معدلات الاستفادة من المصنع والمعدات إلى الحد الأقصى

كيف يتم إعداد خطة الإنتاج

1. تحديد المتطلبات: توقعات الطلب - :إعداد توقعات المبيعات لكل منتج أو خدمة على مدار فترة التخطيط المناسبة.

-الجمع بين طلبات كل منتج/خدمة في طلب إجمالي.

-ترجمة الطلب الإجمالي لكل فترة زمنية إلى عمالة وعمليات وغير ذلك من عناصر القدرة الإنتاجية.

2. كيفية استيفاء المتطلبات : البدائل التي يمكن أن تستخدمها الشركة:

-عداد خطط موارد بديلة لتلبية متطلبات القدرة التراكمية.

-لوقوف على أكثر خطة ملائمة لتلبية إجمالي الطلب بأقل تكلفة تشغيل.

ما المعلومات اللازمة لعملية تخطيط الإنتاج؟

معلومات المواد /المشتريات

•معلومات العمليات/التصنيع

•التصميمات الهندسية/تصميمات العمليات

•معلومات المبيعات والتسويق والتوزيع

•المعلومات المالية والمحاسبية

•معلومات الموارد البشرية

اهداف الخطة الإنتاجية وعلاقتها بالوظائف الاخرى

تُوضع خطة الإنتاج بشكل دوريّ لمدة زمنية محددة، وتُدعى هذه المدة بأفق التخطيط. يمكن أن تشتمل اهداف خطة الإنتاج على ما يلي:

• تحديد مزيج المنتج المطلوب ومقدرة المصنع على التحمّل لإرضاء حاجات الزبائن.^[3]

• مُطابقة مستوى الإنتاج المطلوب مع الموارد المُتاحة.^[4]

• جدولة واختيار العمل الفعليّ الذي سيتمّ البدء فيه في منشأة التصنيع.^[1]

• إعداد وتسليم أوامر الإنتاج إلى منشآت الإنتاج.^[5]

وبغية تطوير خطط الإنتاج، يحتاج مُخطّط الإنتاج أو إدارة تخطيط الإنتاج إلى العمل عن قرب مع إدارتي التسويق والمبيعات، إذ بإمكان هاتان الإدارتان أن تُقدّما تنبوءات بالمبيعات أو قائمة بطلبات الزبائن.^[6] «يتم اختيار العمل من مجموعة متنوّعة من أنواع المنتجات، والتي قد تتطلّب موارد مختلفة وتخدم عملاء مختلفين. وبالتالي، يجب أن يُحسّن الاختيار الأداء مقاييس الأداء بشكل مستقلّ عن العملاء كوقت الدورة ومقاييس الأداء المعتمدة على العملاء كالتسليم في الوقت المُحدّد.»^[1]

يُعتبر «التقدير الدقيق للقدرة الإنتاجية في ظل الموارد المتاحة» عاملاً حاسماً في عملية تخطيط الإنتاج، «رغم كونها أحد أصعب المهام تنفيذاً.»^[7] يجب أن تأخذ الخطة الإنتاجية دوماً «في الاعتبار توافر المواد وتوافر الموارد إضافةً إلى معرفة الطلب المستقبلي»

الأسبوع السادس والعشرون	إدارة التسويق - مكونات خطة التسويق وأهميتها
-------------------------	---

إدارة التسويق: هي عملية تنظيم وإدارة ومعرفة الطريقة الأمثل للتعامل مع كافة الأنشطة التسويقية، وتشمل هذه الأنشطة عملية التخطيط للتسويق وتسعير المنتجات والترويج لها عن طريق القيام بحملات دعائية شاملة لها، كما أنها تشتمل على عملية توزيع المنتجات على كافة العملاء، ولا يمكن اعتبار التسويق إلا أنه جزء من الأنشطة التجارية والأنشطة الإنسانية التي تهدف إلى إشباع رغبات المستهلكين كافة.

مهام إدارة التسويق:

تعتبر أهم المهام المطلوبة من التسويق أن يتم وضع الخطة التسويقية التي ستسير المؤسسة عليها في الوقت القريب والقصير المدى، بالإضافة إلى الخطة طويلة المدى والتي أيضاً ستسير المؤسسة عليها على المدى البعيد، إلى جانب ذلك فإن من أبرز مهام ووظائف عملية إدارة التسويق التعاون المستمر مع قسم المبيعات حتى يتم الوصول إلى الشكل الذي ستطرح من خلاله المنتجات في الأسواق بطريقة تحقق القدر الأكبر من الأرباح، إضافة إلى ذلك فإنه يتوجب أن يكون هناك خطة واضحة للإعلان والترويج للمنتجات، وأن لا يترك التنفيذ بدون رقابة ومتابعة وهذه الرقابة والمتابعة أيضاً هي من أهم وظائف إدارة التسويق، وأخيراً تكون إدارة التسويق مسؤولة وبشكل رئيسي عن اتخاذ القرارات بشكل سريع وصائب مما يؤهل هذه المؤسسات إلى أن تقوم بحل مشاكلها بأسرع وقت وبشكل لا يتسبب بأية أضرار ولا يعيق عمل المؤسسة بكاملها.

عناصر وخطوات إدارة التسويق:

يعتمد التسويق على عناصر وهي شكل السلّة وسعرها وطريقة الترويج لها والمراقبة الميدانية وأخيراً الموزعين ومراقبتهم بشكل فاعل ومستمر. أما خطوات العملية التسويقية فهي أولاً أن يتم علم بحوث تسويقية معتبرة بالإضافة إلى التجزئة والاستهداف وترسيخ المنتج في عقل المستهلك ومن ثم الاعتناء بالمنتج وسعره عملية الترويج له وتوزيعه. ومن ثم التنفيذ وأخيراً المراقبة. أهمية إدارة التسويق ازداد الاهتمام بشكل كبير جداً في هذا العصر بعملية التسويق، نظراً لما له من أهمية قصوى وكبيرة جداً في عملية نشر المنتجات بين العملاء بشكل كبير جداً، وبالتالي المساهمة في عملية بيع هذه المنتجات وزيادة أرباح الشركة، ونظراً لكثرة هذه المؤسسات والشركات في العصر الحالي، والتي تعتمد على التسويق بشكل كبير، فقد أثر ذلك سلباً على نواح متعددة، ففي مقابل توافر المنتجات بشكل كبير جداً و بأسعار تناسب المستهلكين بكافة أنواعهم، إلا أن التلوث البصري أصبح لا يطاق، فالإعلانات و العلامات التجارية قد أصبحت في كل مكان، ولم يبق أي شيء إلا ودخلت فيه، حيث جردت العلامات التجارية الجمال من كل شيء.

ما هي الخطة التسويقية؟

الخطة التسويقية هي عبارة عن خارطة الطريق التي تدير عليها أي شركة من أجل تنظيم وتنفيذ ومتابعة الاستراتيجيات التسويقية المختلفة لتحقيق أهداف الشركة في فترة زمنية محددة. يمكنك اعتبار الخطة التسويقية على أنها البوصلة التي تدير بها أي شركة أو مؤسسة لكي تتمكن من معرفة:

- الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة.
- الوضع الحالي لموقع الشركة في السوق.
- وضع المنافسين الرئيسيين للشركة في السوق.
- عرض لأهم الاحتياجات الخاصة بالعملاء الذين تستهدفهم الشركة.
- استراتيجيات التسويق الإلكتروني المختلفة التي سوف تعتمد عليها الشركة.
- تحديد الفترة الزمنية المتوقعة لتنفيذ كل هدف من أهداف الخطة التسويقية.

- العوامل الرئيسية التي سيتم متابعتها لتحديد مدى نجاح الخطة التسويقية من عدمه.
- الخطة التسويقية هي واحدة من أهم عوامل نجاح الشركات والمؤسسات المختلفة، لأنها تضع كل النقاط فوق الحروف، حتى تساعد الشركة على النمو والازدهار والمنافسة في السوق.

خصائص الخطة التسويقية

- الخطة التسويقية العملية يجب أن تتوافر بها عدة خصائص حتى تحقق الأهداف المرجوة منها:
- يجب أن تكون مختصرة بالقدر الكافي (تذكر أنها مجرد خطة وليست دليل شامل مُفصل).
- يجب أن تكون سهلة وواضحة حتى يتمكن أي شخص في الشركة من الاطلاع عليها واستيعابها.
- الخطة التسويقية عادة ما تكون شهرية أو ربع سنوية أو سنوية حتى يسهل متابعتها والتعديل عليها بشكل دوري.
- الخطة التسويقية يجب أن تكون مبنية على أرقام ودراسات حقيقية، وليس مجرد توقعات أو تخمينات.
- يجب أن تشارك كل الأقسام الممكنة في صناعة الخطة التسويقية (التسويق – خدمة العملاء – التشغيل والإنتاج).
- الخطة التسويقية يجب أن تكون ملائمة لطبيعة المجال الذي تعمل به الشركة، وأيضاً طبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها.
- وبهذا تضمن الشركة أن الخطة التسويقية ستكون فعّالة طالما أنها مبنية على أسس قوية وصلبة.

أهمية إعداد الخطة التسويقية

- الخطة التسويقية لها العديد من الفوائد والتي ربما تستهين بها بعض الشركات الناشئة، والتي ينتهي بها الحال للتعرض لخسائر كبيرة بسبب التخبط في القرارات وخصوصاً القرارات الاقتصادية.

تكمُن أهمية إعداد الخطة التسويقية فيما يلي:

- تحديد أهداف الشركة العملية التي تريد الشركة تحقيقها، وليس فقط مجرد رؤية أو أهداف عامة.
 - فهم احتياجات السوق المُستهدف من قبل الشركة بدقة.
 - مساعدة الشركة على اتخاذ القرارات الصحيحة المبنية على أرقام ومعلومات.
 - تحديد مدى تأثير الاستراتيجيات التسويقية المختلفة على وضع الشركة في السوق.
 - مساعدة الشركة على معرفة أفضل القنوات التسويقية التي يجب أن تركز عليها.
 - مساعدة الشركة على تنفيذ المبادرات التسويقية المختلفة بدون مخاطرة كبيرة.
 - مراجعة و تقييم العائد على الاستثمار في مختلف الاستراتيجيات التسويقية.
 - تحديد الأدوار المختلفة لكل قسم من أقسام الشركة.
 - تسهيل عملية التواصل بين أقسام الشركة.
- من أجل هذا لا يوجد شركة ناجحة في أي مجال أو صناعة إلا وتعتمد على الخطط التسويقية مهما كانت طبيعة المجال الذي تعمل به.

مكونات الخطة التسويقية

أهم المكونات او العناصر التي تقوم عليها الخطة التسويقية:

- ملخص الخطة التسويقية: يجب أن يكون هناك ملخص قصير يمكن لأي شخص فهمه، والملخص هو الهدف الرئيسي للشركة لتحقيقه من خطة التسويق هذه
- التحليل الشامل لموقف الشركة: لكي تتمكن من تطوير أي خطة تسويقية لأي شركة، يجب أن تعرف موقعها الحالي في السوق بدقة شديدة مع تحديد المزايا والعيوب.

- أهداف الشركة: بعض الشركات الكبيرة لديها أهداف محددة، خاصة تلك التي تختلف عن أهداف النمو المختلفة.
- وترتبط هذه الأهداف بتعزيز مكانتها في السوق ودخول مجالات أو مجالات جديدة.
- الأهداف التسويقية: يجب تحديد الأهداف بدقة لتحديد الهدف.

ادارة المالية - الخطط المالية السنوية ومكوناتها

الاسبوع السابع والعشرون

مفهوم الإدارة المالية

الإدارة المالية هي الإدارة المسؤولة عن دراسة أفضل السبل المؤدية للحصول على رأس المال اللازم وأفضل الوسائل لاستخدام هذا التمويل بغية الوصول إلى أهم هدف للشركة وهو تعظيم القيمة السوقية لها واستثمار رأس المال بكفاءة بشكلٍ يضمن تعظيم ثروة المساهمين ويحقق البقاء والنمو والاستمرار للمؤسسة، أي أنها فعلياً فن إدارة التمويل بكفاءة في الشركات والمؤسسات ففي كيانات التجارة و الأعمال و الهيئات الخدمية المختلفة، توجد الإدارة المالية التي تتولى الاختصاصات المتعلقة بمتابعة الحركة المالية و المحاسبية، أو ما يعرف بالميزانية Budget، وفق الأهداف الموضوعة مسبقاً لسياسة تشغيل رأس المال.

إن أكثر أنواع الإدارات المالية شيوعاً هي تلك الموجودة في شركات الأعمال التجارية، بخلاف الإدارات المحاسبية والمالية في المؤسسات الخدمية اللاربحية حيث يكون أغلب أهداف الإدارة المالية متمثلاً بخلق التأثير المادي والمعنوي لكيان المؤسسة المالية عن طريق تعيين رأس المال الرئيسي، و زيادة رأس المال، و تعزيز السيولة المالية، و تحقيق الربح المالي، من أجل تحقيق عائد مناسب من الاستثمار بالتوازي مع التعامل الحكيم مع مخاطر العمل

وظيفة الإدارة المالية

تدور وظيفة الإدارة المالية حول كيفية تمويل وإدارة استثمارات الشركة بشكل يحقق أكبر عائد ممكن من تلك الاستثمارات عند أدنى مستوى محفوف بالمخاطر وبأقل ح وبأقل حد ممكن من رأس المال. كما تعتبر المسؤولة عن إعداد التخطيط المالي الجيد للشركة والرقابة المالية إضافة لحل المشكلات الخاصة التي لا يتكرر حدوثها كثيراً كمشاكل الاندماج بين الشركات

كما تتلخص وظيفة الإدارة المالية في جمع المعلومات والبيانات المالية وتسجيلها وتلخيصها ضمن التقارير الإدارية بعد أن تتم مراجعتها بشكل جيد لمساعدة مجلس الإدارة على اتخاذ القرارات واتباع الإجراءات التصحيحية اللازمة في حال حصول أي انحراف عن الخطط وآليات النظام المالي الذي تلتزم به الشركة.

وظائف الإدارة المالية

سنوضح فيما يلي بالتفصيل عن وظائف الادارة المالية

أولاً: التخطيط المالي

والتي تتضمن رسم استراتيجيات العمل المالية والتنفيذية وفقاً للسيولة المالية المحددة والتأكد من توافرها في الوقت المناسب لتغطية احتياجات العمل؛ قد تكون هذه الاحتياجات: توفير معدات، أو شراء مخزون استثماري، أو صرف رواتب الموظفين، أو تمويل المبيعات المؤجلة الدفع... إلخ، وعلى المدى البعيد تكون دائماً السيولة المالية مطلوبة من أجل عمل توازنات للسعة الإنتاجية للعمل

ثانياً: الرقابة المالية

وتشمل الطرق والإجراءات التي تنفذها المؤسسة من أجل ضمان دقة وصحة البيانات المالية الخاصة بها من خلال الضوابط المحاسبية التي لا تضمن فحسب الامتثال للقوانين واللوائح، إنما

صممت أيضا لمساعدة المؤسسة على التوافق مع الإجراءات القانونية؛ حيث أن المتابعة المالية تعمل على تأكيد تحقيق الأهداف الإجرائية من حيث: فاعلية تشغيل الأصول المالية، تأمين الأصول المالية، تأكيد حقوق المساهمين وفقاً لقوانين العمل

ثالثاً: اتخاذ القرارات المالية

تعد من أكثر الإجراءات الحساسة في مجال الإدارة المالية ؛ حيث ان اتخاذ القرار مالي قد يكون مصيرياً بالنسبة لمستقبل الشركة، خاصة عندما ينطوي على أنواع من المفاضلات بين أولويات تعتبر كلها مهمة؛ فهناك جانب إنفاق على الاستثمار قبل جني الأرباح، كذلك هناك جوانب إنفاق على متباينات أخرى تتعلق بنظم العمل لابد من مراعاتها ...إلخ، لذلك فقد يتخذ المدير المالي قرارات يكون من أولوياتها زيادة السيولة المالية، على حساب عناصر أخرى، و يكون ذلك بعدة وسائل؛ مثلاً: تأجيل توزيع الأرباح على المساهمين و استبقائها كسيولة مالية تساهم في دعم الاستثمار و التمويل، أو من خلال بيع بعض الأسهم، أو عمل قروض بنكية، أو الحصول على معاملات مؤجلة الدفع من المتعاملين ...إلخ

أهداف الإدارة المالية

من المعروف أن وجود الكيان المالي لأي مؤسسة نابع من تحقيق قائمة من الأهداف، أبرز الأهداف التي وُضعت لإدارة المالية من أجلها

• توفير السيولة النقدية

من أبرز عوامل استمرار أي كيان مالي هو السيولة المالية، والتخطيط لهذا الهدف هو من أولى خطوات البناء الاقتصادي الناجح، مع التخطيط للحصول على الأرباح في أقرب وقت ممكن بغية خلق التوازن بين معدلات الإنفاق و الكسب

• تحقيق العائد للمستثمرين المساهمين

يعمل هذا الأمر على كسب الثقة ضمن كيان العمل، ويمنح الفرصة لزيادة المساهمين وزيادة رأس المال.

• الهدف الربحي

يعد أهم الأهداف الحيوية في قطاع الأعمال الخاصة على كافة المستويات و قد برزت أهمية وضع هذه الأهداف المالية الإجرائية كمجموعة الأهداف المصاغة باعتبارها النقاط المرجعية التي على أساسها يقاس الأداء المالي.

الخطط المالية السنوية

في الاستخدام العام، يمكن أن تكون **ال خطة المالية** هي نفسها **الميزانية**، أو خطة من أجل ترتيب الإنفاق وإدخار **الدخل** في المستقبل. هذه الخطة تخصص الدخل المستقبلي لأنواع مختلفة من **النفقات**، مثل الإيجار أو المرافق العامة، كما أنها تحفظ بعض الدخل في التوفيرات قصيرة ووطويلة الأمد ويمكن ان تكون الخطة المالية أيضا **خطة استثمارية**، والتي تخصص بعض المدخرات **للأصول** المختلفة أو المشاريع المتوقع أن تنتج دخلا في المستقبل، مثل مشروع تجاري جديد أو خط إنتاج، أو **شراء حصة** في الأعمال القائمة، أو العقارات.

في الأعمال التجارية، الخطة المالية تشير إلى المعاملات المصرفية الثلاث): **الميزانية العمومية**، **بيان الدخل و بيان التدفقات النقدية** (التي تم إنشاؤها ضمن **خطة الاعمال** ويشير مصطلح **التوقعات المالية** أيضا إلى الإسقاط السنوي للإيرادات و**المصاريف لشركة** ما، أو لشعبة أو لدائرة فرعية.^[1] ويمكن ان تكون الخطة المالية تقديرا للاحتياجات النقدية واتخاذ قرار بشأن كيفية زيادة النقود، مثلا عن طريق الاقتراض أو إصدار أسهم إضافية في شركة.^[2]

و في الوقت الذي يشير فيه مصطلح الخطة المالية إلى تقدير الدخل في المستقبل، و**نفقات** وأصول، فإن مصطلح **خطة التمويل** عادة ما يشير إلى الوسائل التي يتم الحصول فيها على

النقود لتغطية النفقات في المستقبل، على سبيل المثال عن طريق الكسب، والاقتراض، أو باستخدام النقود المحفوظة.

مكونات الخطة المالية

تعتبر الخطة وثيقة هامة تتضمن العديد من العناصر، مثل التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وأهدافها على المدى القصير والطويل. بشكل عام، تتضمن الخطة المالية المناسبة العناصر التالية:

1. تحديد واضح لأهداف المؤسسة الاستراتيجية والتشغيلية والمالية.
 2. تحديد واضح للفرضيات الاقتصادية وغير الاقتصادية التي بنيت عليها الخطة.
 3. تحديد واضح لاستراتيجيات الأنشطة التي تمارسها المؤسسة.
 4. ملخص لبرنامج الرأسمالي المتوقع والزمّن الذي سيتم فيه الإنفاق.
 5. ملخص لبرنامج التمويل المتوقع مع تحديد مصادر التمويل وموعد الحصول على كل منها.
 6. قوائم مالية تقديرية (ميزانية عمومية، قائمة دخل وكشف تدفق نقدي).
 7. توضيح الفرضيات التي بنيت عليها هذه القوائم (القوائم المالية التقديرية)، وبشكل خاص كيفية الوصول الى المبيعات التقديرية.
- وبمساعدة هذه العناصر، يتمكن المخطط المالي من تحليل التفاعل بين رأس المال المستثمر، وتركيبه رأس المال، وسياسة توزيع الأرباح، والسيولة، والتمويل، وإدارة المطلوبات، ومختلف الخيارات لتركيبية هذه العناصر.

ادارة الافراد-مكونات خطة الافراد

الاسبوع الثامن والعشرون

إدارة الأفراد، هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة، بما يضمن اجتذاب أكفأ العناصر وتنمية قدراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم بما

يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها ويحتوي هذا التعريف على بعض المبادئ والأسس وهي:

- إن إدارة الأفراد مؤسسة على عدد من المبادئ والقواعد والأساليب الخاصة بالتعامل مع العاملين، وهي بذلك بالإضافة إلى المهارة الأسس والقواعد العلمية.
- أن إدارة الأفراد الحسنة تساعد العاملين على استخدام قدراتهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة، ليس فقط الحصول على الرضاء الشخصي أو الفردية، وإنما أيضاً للحصول على رضاء الجماعة وتحقيق أهداف المنظمة
- أن الأفراد إذا تم التعامل معهم معاملة إنسانية، فسوف يتجاوبون ويعملون بحماس وكفاءة، وإذا كانت الإدارة هي الوصول إلى الأهداف والنتائج من خلال عمل الآخرين، فإن إدارة الأفراد تصبح إحدى مسؤوليات الإدارة المهمة، بل تصبح واحدة من أهم وظائف المنظمة الإدارية

تخطيط القوى العاملة هو العملية التي تستعد من خلالها الإدارة للحصول على الأنماط و الأعداد المطلوبة من الأفراد في الأماكن المناسبة و في الوقت المناسب من أجل تحقيق أهداف الشركة و الأفراد."

إذن، تخطيط القوى العاملة ضروري لكل شركة تتوقع النمو الطبيعي و التوسع السريع و تنوع خطوط الإنتاج أو حتى التخفيضات.

الغرض الأساسي من تخطيط القوى العاملة ، كما هو الحال مع أي جانب آخر من جوانب التخطيط ، هو الاستعداد للمستقبل من خلال الحد من الارتياح و الشك. و له هدف أساسي يتمثل في الحد من عدم اليقين الذي يتعلق بمحاذاة الموظفين و تعيينهم و تطويرهم لتلبية الاحتياجات المستقبلية.

مكونات خطة الافراد

1. توقعات القوى العاملة: ما هو نوع و عدد الموظفين المطلوبين - و متى.
2. جرد القوة العاملة: ما هي المواهب و القدرات المتاحة بالفعل لشغل احتياجاتك الهامة و المتوقعة.
3. برمجة التوظيف : ما هي جداول التوظيف الخارجية أو المساعدة الداخلية للموظفين الواعدين ، و ذلك من أجل تلبية الاحتياجات المفصلة في بحثك من حيث العدد. و مع ذلك ، يعنى تخطيط الافراد أكثر من مجرد مطابقة الاحتياجات التقديرية مع محركات التعيين المقابلة. للحصول على نتائج أفضل ، من الجيد تطوير المواهب قبل الحاجة ، خاصة للوظائف العليا. لا يزال من الأفضل التطوير المهني الذي يتم فيه دمج قدرات و طموحات الموظفين مع أهداف الشركة.

إدارة الموارد البشرية	الاسبوع التاسع والعشرون
-----------------------	-------------------------

- تتعدد تعريفات إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة, ولكنها تتحد في المضمون, ومن

تعريفاتها سنورد التعريفين التاليين:

✓ التعريف الأول:

تعني إدارة الموارد البشرية: سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والموظفين. وهذا التعريف يتكلم عن أهميه دراسة الموارد البشرية أن الموارد اصل استثماري نضع فيه كل الاحتياجات والموارد والدعم كي يتم تطويره ويصل في النهاية إلى خدمة المنظمة . المنظمة تريد موظف منتج والموظف يريد حوافز مادية أمان وعلاقات جيدة فيريد المنظمة أن تهتم به وهذا الارتباط بين الاثنين وهو ما يحقق لنا مفهوم الموارد البشرية وتحقيق فكر الموارد البشرية .

✓ التعريف الثاني:

إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم. وهذا التعريف يتكلم عن الخصائص والوظائف الخاصة بالموارد البشرية. ويعني باستقطاب الأفراد أي إذا عندنا سوق كبيرة جدا ويوجد مجموعه من الخيرات ويتم اختيار أشخاص معينين لأنهم يحققون للمنظمة ما نريده. بعد اختيارهم يتم تطويرهم بوضع البرامج والدورات التدريبية لتطويره ونقله من مستوى تدريبي إلى مستوى تدريبي أعلى. والمحافظة عليهم بالاهتمام به من ناحية ذهابه إلى المستشفيات ومن ناحية مستحقته المالية والمحافظة عليه في حالة الإصابة ودعمه وينمى فيه الانتماء الوظيفي والولاء الوظيفي داخل المنظمة.

أهمية إدارة الموارد البشرية

- الآثار التي يمكن أن تأتي من سوء اختيار الموارد البشرية وسوء إدارتها ..
- يؤدي إلى :
- ✓ إنتاج مخالف للمواصفات . ~> إذا لم يتم اختيار الشخص المناسب لن يستطيع تنفيذ المطلوب على حسب المواصفات المطلوبة .
- ✓ زيادة نسبة الحوادث والإصابات ~> إذا لم يختار الشخص بشكل جيد من الممكن أن يتسبب في حوادث داخل المصانع لعدم إلمامه الجيد بها .
- ✓ ارتفاع نسبة الوقت الضائع . ~> الشخص إذا كان غير مدرب بشكل جيد سيضيع وقت كبير في أعمال ليس لها علاقة بالمنظمة وبالتالي عملت خسارة كبيرة في المنظمة .
- ✓ إنتاج أقل . ~> العامل الملم بخبرات عمله سيعمل أكثر والذي غير ملم سيعمل أقل .
- ✓ ارتفاع تكلفة الإنتاج .

- ✓ زيادة نسبة التالف . ~> يؤدي إلى خسارة كبيرة في المنظمات .
- ✓ انخفاض درجة الحماس وانخفاض الروح المعنوية . ~> يؤدي بدرجة كبيرة على أدائه في المنظمة .

أهداف إدارة الموارد البشرية :

- ✓ قوة عمل متجانسة
- ✓ قوة عمل فعالة
- ✓ تحقيق الانتماء والولاء .
- ✓ قوة عمل منتجة .
- ✓ قوة عمل مستقرة .
- ✓ تنمية قدرات الأفراد . ~> عن طريق التدريب والتطوير .

وظائف ادارة الموارد البشرية:

تقوم ادارة الموارد البشرية باداء مجموعة من الوظائف من خلال القيام برسم وتنفيذ مجموعة من السياسات تمثل المرشد لتصرفات المنظمة تجاه العنصر البشرى لها واهم وظائف ادارة الموارد التى تعكس تلك السياسات ما يلى:

اولا تحليل العمل :

يتم اداء هذه الوظيفة من خلال التعرف على الانشطة والمهام المكونة للوظيفة والقيام بتوصيفها وتحديد المسئوليات الملقاة على عاتقها ، بالاضافة الى تحديد مواصفات الشخص المرشح لهذه الوظيفة

ثانيا : تخطيط الموارد البشرية

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من اكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة

وذلك لدوره الرئيسي في إنجاح المنظمة وزيادة فعاليتها.

ويوجد أكثر من تعريف لوظيفة تخطيط الموارد البشرية نورد منها مايلي:

التعريف الأول:

التخطيط نوع من العمل التعاوني الشامل يقوم على المنهج العلمي في البحث بقصد

رسم خطة قابلة للتنفيذ في حدود الإمكانيات والموارد القابلة للاستثمار".

التعريف الثاني:

تخطيط الموارد البشرية " هي العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول وفي

الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام

الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة."

ومن الممكن ان نقول ان وظيفة تخطيط الموارد البشرية هي العملية التي تقوم

بحصر احتياجات المنظمة من القوى العاملة من حيث الكمية والنوع من خلال تحديد

طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو معروض وما هو متاح من تلك الموارد واجراء

مقارنة بين المطلوب والمعروض لتحديد العجز او الفائض وكيفية التصرف في الفائض

ومصادر تغطية العجز

ثالثا. الاستقطاب و الاختيار:

وتتمثل في البحث عن الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل ،واختيار الفئة المناسبة

اعتمادا على طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وغيرها من اساليب

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

رابعاً. تصميم نظام الأجور:

تحديد فئات اجرية للوظائف مع توجيه الاهتمام الكافي لضمان وجود نظام ملائم للأجور يكفل العدالة والموضوعية لقيمة واهمية الوظائف المختلفة بالمنظمة ويقصد بالأجر هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد .

خامساً. تصميم انظمة الحوافز:

وتركز هذه الوظيفة على مكافأة الاداء المتميز سواء كان اداء فردي او اداء جماعى من خلال وضع انظمة الحوافز الفردية وانظمة الحوافز الجماعية بالاضافة الى تقدير حوافز على اساس الاداء الكلى للمنظمة بما يكفل اشباع حاجات العاملين في اطار تحقيق اهداف المنظمة

سادساً.وضع انظمة خدمات ومزايا للعاملين :

توفير سبل الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين بالاضافة الى منح العاملين مزايا معينة كالمعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض،والعجز ، والبطالة،وقد تمتد الى تقديم المنظمة بعض الخدمات للعاملين كالاسكان والمواصلات وبعض الخدمات المالية كالاغانات والقروض بدون فوائد وغيرها من الخدمات .

سابعاً .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 ،والثانى التعرف على جوانب القصور في هذا الاداء

يعرف تقييم الأداء بأنه قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من ذلك خلال فترة التقييم.

ثامناً. 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

تاسعا. تخطيط المسار الوظيفي :

ويتم من خلال تصميم ووضع سياستي 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 الإدارية

الاسبوع الثلاثون	الادارة في العراق _ خصوصياتها وتطبيقاتها
------------------	--

في العراق، تعتبر الإدارة علمًا يهتم بإدارة المؤسسات وتنظيمها بطريقة تساعدها على تحقيق الأهداف التي وضعت لأجلها. ويكمن دور الإدارة هنا في توفير الرؤية والخطط الاستراتيجية، بالإضافة إلى إدارة الموارد البشرية والتحكم في التكاليف لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة وتقليل نفقات الإدارة الزائدة.

يتم تطبيق مبادئ الإدارة في كافة المجالات الحكومية والخاصة، وتنظيم الأحداث والبرامج الإدارية بما يتلاءم مع ثقافة المجتمع واستراتيجيات التنمية المستقبلية. وتوجد في العراق، هيئات ومراكز مختلفة تعمل على تنظيم وتنظيم منظومة الإدارة ورفع مستوى الكفاءة الإدارية، بما في ذلك تدريب المستخدمين على استخدام أدوات الإدارة والتقنيات الحديثة، وتوفير التوجيه والإشراف اللازمين لتحقيق خطط وأهداف المؤسسات.

كما تتضمن إدارة العراق إدارة المؤسسات الحكومية والخاصة وكذلك الاقتصاد والشؤون العامة والعلاقات الدولية والأمن والدفاع. تهدف ممارسات الإدارة في العراق إلى تحسين جميع المجالات في البلاد وتوفير الخدمات العامة للمواطنين. وتشمل بعض المفاهيم الأساسية للإدارة

في العراق الشفافية والاستدامة والاستجابة السريعة للتحديات وتحسين جودة الخدمات المقدمة. كما تعزز إدارة العراق الديمقراطية وتشجع المشاركة المدنية في صنع القرارات.

ويعتبر دور الإدارة في بناء الأسس اللازمة لتوفير بيئة عمل ناجحة ومثمرة في العراق، وتحقيق التنمية المستدامة وكفاءة قطاعات الخدمات والصناعة، ويمثل هذا الدور أحد أهم أركان التقدم والنمو في المجتمعات المتحضرة

س : ماهي تطبيقات الإدارة في العراق

هناك عدد كبير من التطبيقات التي تستخدم في الإدارة في العراق، ومن أهم هذه التطبيقات:

1- تطبيقات إدارة الموازنات والحسابات المالية.

2- تطبيقات إدارة المشاريع والموارد البشرية.

3- تطبيقات إدارة الأعمال والتسويق.

4- تطبيقات التعليم والتطوير الوظيفي.

5- تطبيقات تحليل البيانات واتخاذ القرارات.

6- تطبيقات إدارة العلاقات العامة وتقييم الجودة.

هذه المجالات واسعة النطاق ومتنوعة، وتعتمد على احتياجات الشركات والمؤسسات في العراق وهدف كل تطبيق.

