



مبادئ إدارة أعمال

المملكة العربية السعودية

المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني
الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج

غالف الحقيبة

يتم إدراجه الحقا من قبل الإدارة العامة للمناهج

مقدمة

للناس وهاديهم الإنسان ما لم يعلم، والصالة والسلام على من بُعثُ معلماً بالقلم، عل الحمد هلا الذي عل إلى
هلا بإذنه وسراجا منيرا وبشيرا ؛ فأخرج

الناس من ظلمات الجهل والغواية، إلى نور

العلم ، وداعياً

والهداية، نبينا ومعلمنا وقدوتنا الأول محمد بن عبد هلا وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد: تسعى المؤسسة
العامة للتدريب التقني والمهني لتأهيل الكوادر الوطنية المدربة القادرة على شغل الوظائف التقنية والفنية
والمهنية المتوفرة في سوق العمل السعودي، ويأتي هذا الاهتمام نتيجة للتوجهات

السديدة من لدن قادة هذا الوطن التي تصب في مجملها نحو إيجاد وطن متكامل يعتمد ذاتياً على هلا ثم

على موارده وعلى قوة شبابه المسلح بالعلم والإيمان من أجل الاستمرار قدما ، لتصل في دفع عجلة

التقدم التنموي بعون هلا تعالى لمصاف الدول المتقدمة صناعياً

وقد خطت الإدارة العامة للمناهج خطوة إيجابية تتفق مع التجارب الدولية المتقدمة في بناء البرامج
التدريبية، وفق أساليب علمية حديثة تحاكي متطلبات سوق العمل بكافة تخصصاته لتلبي تلك المتطلبات،
وقد تمثلت هذه الخطوة في مشروع إعداد المعايير المهنية الوطنية ومن بعده مشروع المؤهلات المهنية
الوطنية، والذي يمثل كل منهما في زمنه، الركيزة الأساسية في بناء البرامج التدريبية، إذ تعتمد المعايير

وكذلك المؤهلات الحقا العامة للتدريب في بنائها على تشكيل لجان تخصصية تمثل سوق العمل والمؤسسة
التقني والمهني بحيث تتوافق الرؤية العلمية مع الواقع العملي الذي تفرضه متطلبات سوق العمل، لتخرج

هذه اللجان في النهاية بنظرة متكاملة لبرنامج تدريبي أكثر التصاقا بسوق العمل، وأكثر واقعية في تحقيق
متطلباته الأساسية

وتتناول هذه الحقيبة التدريبية " مبادئ إدارة أعمال " لمتدربي برنامج " التقنية الإدارية " في المعاهد

الصناعية الثانوية ومعاهد العمارة والتشييد، موضوعات حيوية تتناول كيفية اكتساب المهارات لهم في

حياتهم العملية بعد تخرجهم من هذا البرنامج. والإدارة اللازمة لهذا البرنامج لتكون مهاراتها رافداً
العامة للمناهج وهي تضع بين يديك هذه الحقيبة التدريبية تأمل من هلا عز وجل أن تسهم بشكل مباشر
في تأصيل المهارات الضرورية اللازمة، بأسلوب مبسط خالٍ من
التعقيد.

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



الموضوع رقم الصفحة	
مقدمة 2	
الفهرس 3	
تمهيد 8	
الوحدة الأولى: الإدارة و ماهيتها	
مقدمة 11	
مفهوم الإدارة 11	
هل الإدارة علم أم فن 12	
أهمية الإدارة 12	
مدارس نظريات الفكر الإداري 12	
المدرسة \ المدخل التقليدي 13	
المدرسة \ المدخل السلوكي 15	
المدرسة \ مدخل علوم صنع القرارات و المعلومات 17	
المدرسة الموقفية \ مدخل الإدارة الشرطية 18	

	تمارين الوحدة 19
	الوحدة الثانية: وظائف الإدارة – التخطيط
	مقدمة 24
	ماهية التخطيط 24
	الحاجة للتخطيط 25
	فوائد عملية التخطيط 25
	أنواع التخطيط 26
	مراحل عملية التخطيط 28



	معوقات التخطيط 30
	خصائص و أبعاد التخطيط الفعال 30
	تمارين الوحدة 32
	الوحدة الثانية : وظائف الإدارة – التنظيم
	مقدمة و تعريف 38
	أهمية التنظيم 38
	أنواع التنظيم 38
	خصائص التنظيم الجيد 39
	العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب 40
	طرق التقسيم التنظيمي 42
	تصميم الخريطة التنظيمية 47
	أشكال الخرائط 47
	الحاجة الى إعادة التنظيم 49
	السلطة و المسؤولية 49
	مصادر السلطة 50

	أنواع السلطة الإدارية 50
	التفويض 51
	المركزية و الالمركية 52
	مزايا المركزية و الالمركية 52
	تمارين الوحدة 54
	الوحدة الثانية: وظائف الإدارة – التوجيه
	أوال : القيادة - مقدمة 60
	تعريف القيادة 60

4

المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج

مبادئ إدارة أعمال

المملكة العربية السعودية



	القائد و المدير 61
	المهارات الأساسية للقيادة 61
	القائد الرسمي + القائد الغير رسمي 61
	مصادر قوة تأثير القائد 62
	نظريات القيادة 62
	محددات فعالية القائد 65
	ثانيا : التحفيز – مقدمة 66
	أهمية الدافعية 67
	نظريات الدافعية 68
	وسائل و طرق حديثة لزيادة دافعية العاملين وتحفيزهم 72
	تمارين الوحدة 73
	الوحدة الثانية: وظائف الإدارة – الرقابة
	مقدمة و تعريف 79
	فوائد الرقابة و استخداماتها 79
	خطوات عملية الرقابة 80

	وسائل الرقابة الإدارية 82
	أنواع الرقابة 83
	متطلبات و خصائص نظام الرقابة الفعال 84
	تمارين الوحدة 87
	الوحدة الثالثة : وظائف المنظمة – الإنتاج
	مقدمة 92
	مفهوم إدارة الإنتاج و العمليات 92
	عمليات التحويل 93



	نظم الإنتاج 94
	اهداف إدارة الإنتاج و العمليات 94
	انتاج السلع و الخدمات 96
	أنماط الإنتاج و الترتيب الداخلي للوحدة الإنتاجية 96
	تمارين الوحدة 99
	الوحدة الثالثة : وظائف المنظمة – التسويق
	مقدمة 104
	أهمية التسويق 104
	الأسباب التي أدت لالهتمام بالتسويق 104
	مستويات عملية التسويق 105
	الفرق بين السوق و التسويق 105
	أنواع الأسواق 106
	المزيج التسويقي 106
	مراحل تطوير المنتج 108
	تمارين الوحدة 113

	الوحدة الثالثة : وظائف المنظمة – الإدارة المالية
	مقدمة 118
	مفهوم الإدارة المالية 118
	أهداف الوظيفة المالية 118
	مسؤوليات و مهام الإدارة المالية 119
	تأثير الضرائب على الإدارة المالية 119
	أهمية علم المالية و المحاسبة 119
	المدير المالي 120

6

المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج

مبادئ إدارة أعمال



المملكة العربية السعودية

	المحاسب 120
	أنواع التكاليف 121
	تمارين الوحدة 122
	الوحدة الثالثة : وظائف المنظمة – الموارد البشرية
	مقدمة 127
	مفهوم إدارة الموارد البشرية 127
	أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية 127
	أهم وظائف إدارة الموارد البشرية 128
	تمارين الوحدة 138
	الوحدة الرابعة : اتخاذ القرار
	مقدمة 143
	مفهوم القرار و صنع القرار 143
	ظروف صنع القرار 143
	عملية صنع القرار 144
	عوائق اتخاذ القرارات 145

	أنواع القرارات الإدارية 146
	مشاركة الأفراد في صنع القرارات 147
	صنع القرارات الجماعية 147
	تمارين الوحدة 149
	المراجع 152

تمهيد

الهدف العام من الحقيبة:

تهدف هذه الحقيبة إلى إكساب المتدرب المعارف والمهارات التأسيسية في إدارة الأعمال

تعريف بالحقيبة:

تقدم هذه الحقيبة قاعدة معرفية من النظريات والمبادئ والمفاهيم في علم الإدارة , فتعرض الحقيبة باختصار تطور الفكر الإداري و ابرز المدارس فيه ثم وظائف الإدارة الأربعة , التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بتفاصيلها ثم وظائف المنظمة كالإنتاج والتسويق والمالية وأخيرا التعريف بعملية صنع القرار وأنواع القرارات ومراحلها .

الوقت المتوقع إلتزام التدريب على مهارات هذه الحقيبة التدريبية

يتم التدريب على مهارات هذه الحقيبة في 64 ساعة تدريبية، موزعة كالتالي:
الوحدة الأولى: الإدارة و ماهيتها 16 ساعة تدريبية الوحدة الثانية: وظائف الإدارة 32 ساعة
تدريبية الوحدة الثالثة: وظائف المنظمة 8 ساعات تدريبية الوحدة الرابعة : اتخاذ القرار 8
ساعات تدريبية

الأهداف التفصيلية للحقيبة:

- من المتوقع في نهاية هذه الحقيبة التدريبية أن يكون المتدرب قادرا وبكفاءة على
- أن: 1. يحدد مفهوم الإدارة
 - يحدد أهم مدارس الفكر الإداري 2.
 - يعدد وظائف الإدارة 3.
 - يعدد وظائف المنظمة 4.
 - كيفية اتخاذ القرار 5.

المملكة العربية السعودية

المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني
الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج

مبادئ إدارة أعمال

الوحدة الأولى

الإدارة و ماهيتها

الوحدة الأولى
الإدارة و ما هيته

الهدف العام للوحدة:

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

الأهداف التفصيلية:

من المتوقع في نهاية هذه الوحدة التدريبية أن يكون المتدرب قادرا و بكفاءة على أن

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

الوقت المتوقع للتدريب على هذه الوحدة: 16 ساعة تدريبية

: الوسائل المساعدة

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

: مقدمة

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

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

فالإدارة مبادئ و قواعد و مدارس و نظريات تحكم العمل الإداري، كما أن تطبيق هذه المبادئ و النظريات يؤدي الى نتائج محددة , و الحضارة الإسلامية خير شاهد على ذلك فالرسول عليه الصالة و

السالم استطاع بفئة قليلة من المسلمين أن يبني أعظم دولة عرفها التاريخ , و حينما طبق الخليفة الراشد عمر بن عبدالعزيز المنهج الإسلامي في إدارة الدولة الإسلامية (كمبدأ اختيار الشخص المناسب و إتقان العمل و الشورى و المشاركة في اتخاذ القرار) صاروا في رفاه اجتماعي

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

مفهوم الإدارة :

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

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

يعرفها جون مي : (فن الحصول على اقصى نتائج باقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج و سعادة لكل من صاحب العمل و العاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع)
الإدارة هي عملية تخطيط و تنظيم و توجيه و تقييم للموارد لتحقيق أهداف واضحة بكفاءة . يعرفها فردريك تايلور (الإدارة أن تعرف بالضبط ماذا تريد , ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن و (أرخص طريقة ممكنة

هل الإدارة علم أم فن ؟

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

أهمية الإدارة :

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

المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة: تعمل الإدارة على تنظيم، وتنسيق، وتوجيه الموارد، بهدف .
تحقيق أهداف المؤسسة، دون إهدار للجهد، والوقت، والمال

استغلال الموارد: تساعد الدارة في الاستفادة من المختصين، والخبراء، واستغلال مهاراتهم بشكل صحيح، بالإضافة إلى استخدام الموارد المادية، والبشرية افضل استخدام، مما يؤدي إلى تحقيق الفاعلية.

- **تقليل التكاليف:** توفر الدارة التخطيط السليم في استخدام الموارد البشرية والمادية، مما يعمل على تقليل من التكاليف، وتحقيق المستوى الأعلى من الإنتاج.
- **تأسيس مؤسسة ناجحة:** وذلك عن طريق إنشاء هيكل تنظيمي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، ويضمن عدم تداخل الوظائف، والمهام.

تحقيق التوازن: تساعد الدارة في الحفاظ على تحقيق توازن المنظمة ضمن البيئة المتغيرة، وتكيفها مع متطلبات المجتمع، بالإضافة إلى أن من مهامها الحفاظ على نمو المؤسسة.

- **تحقيق عوامل الزدهار:** تهتم الإدارة بتحسين الإنتاج الاقتصادي، وتحسين مستوى المعيشة، وتوفير فرص العمل للأفراد، مما يعود بالنفع عليهم، وعلى المجتمع ككل.

مدارس نظريات الفكر الإداري

إن تطور الإدارة إلى علم و حقل من حقول العلم و المعرفة له نظريات و مبادئ و أسس , يعتبر حديث النشأة بالنسبة للعلوم الأخرى , و ترجع بداياته إلى أوائل القرن العشرين , لقد نتج عن الثروة الصناعية في القرن الثامن عشر انتشار المصانع و توسعها , و ظهرت العديد من المشاكل الإدارية و التنظيمية و العمالية و هكذا تزايدت الحاجة و الضرورة إلى أساليب و طرق أكثر كفاءة و فاعلية لتوظيف الجهود

ا
ل
ب
ش
ر
ي
ة
و
ا
س
ت
خ
د
ا
م
ا
ل
م
و
ا
ر
د
ا
ل
م

ا
ل
ي
ة
ل
م
ت
ا
ح
ة
ل
ت
ل
ك
ل
ا
م
ظ
ن
م
ا
ت
ل
ت
ح
ق
ي
ق
أ
ه
د
ا
ف
ه
ا
و
ض
ا
ن
ا
س
ت
م
ر
ا
ر
ي

: أوائل : المدرسة / المدخل التقليدي

: تصنيف مدارس الإدارة

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

أ- الإدارة العلمية

ب- العملية الإدارية / نظرية المبادئ

ج- النظرية البيروقراطية

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

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



أ- الإدارة العلمية

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

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

ب- نظرية التنظيم الإداري / نظرية المبادئ

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

: أهم إنجازات فايول

: قسم أنشطة المنظمة الى 6 مجموعات 1-

- (ب- فنية) تصنيع و انتاج
- (ت- تجارية) بيع و شراء
- (ث- مالية) تأمين رأس المال و استخدام الأموال

- (ج- حماية و أمان) حماية الممتلكات و الأشخاص
- (ح- محاسبية) تقدير التكاليف
- (خ- إدارية) تخطيط , تنظيم , إعطاء الأمر , تنسيق , رقابة

- اقترح فايول 14 مبدأ عالمياً لتوجيه المدير في المشكلات , و أكد أن يراعي المدير الظروف في 2-
- : مدى تحقيق كل مبدأ , و هذه المبادئ هي
1. تقسيم العمل و التخصص : و هو حيوي لنجاح أي منظمة .
 - (السلطة : تكافئ السلطة و المسؤولية 2.
 - النضباط : الالتزام من قبل العامل 3.
 - وحدة الأمر : أن يتبع العامل لرئيس واحد 4.
 - وحدة التوجيه : تنسيق و تركيز جهود كل الأفراد في المنظمة في نفس الاتجاه 5.
 6. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة
 - تعويض العاملين بشكل عادل مقابل مجهودهم 7.
 - المركزية : تحقيق التوازن المثل بين المركزية و اللامركزية في كل منظمة 8.

14

المملكة العربية السعودية

مبادئ إدارة أعمال

المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني
الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج

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

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

ج - النظرية البيروقراطية

تستند هذه النظرية الى العالم الألماني ماكس ويبر , و قد ميز بين القوة و السلطة فاعتبر القوة هي المقدرة على اجبار الآخرين على الامتثال و الطاعة , أما السلطة فهي تعني النصائح طوعية لألوامر . و في إطار السلطة , يرى الشخص التابع (المرؤوس) أن اصدار الوامر و التوجيهات من قبل صاحب السلطة (المدراء) امر مشروع

(وقد ميز بين ثلاثة أنواع من السلطة) مبررات مشروعة للسلطة

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

و اعتبر ويبر ان النموذج البيروقراطي اكثر أنواع التنظيم كفاءة و عقلانية , فهو يحقق الدقة و السرعة و الوضوح .
: اقترح ويبر أهم المالمح و السمات للنموذج البيروقراطي
أ- تقسيم العمل والتخصص
ب- اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية
ت- الموظفون يعينون و ال ينتخبون
ث- تنظيم الوظائف على شكل سلم هرمي للسلطة مما ينتج عن ذلك تسلسل الأوامر
ج- الموظف الإداري ال يملك الوحدة التي يديرها , و يستمد سلطته من وظيفته

: ثانيا : المدرسة \ المدخل السلوكي

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

15

المملكة العربية السعودية

مبادئ إدارة أعمال

المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني
الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج

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

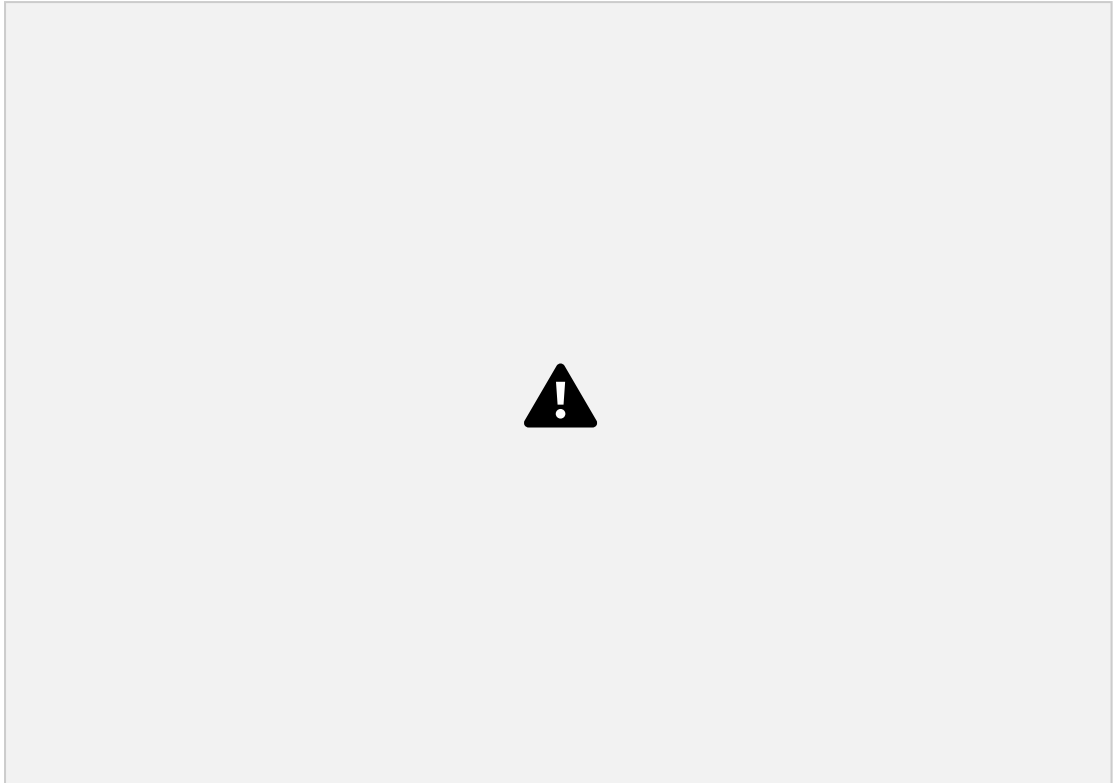
: العالقات الإنسانية 1-

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

: مدخل العلوم السلوكية 2-

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

: يلخص الجدول مقارنة بين النظريتين



: ثالثاً : مدرسة / مدخل علوم صنع القرارات و المعلومات

و يطلق عليها أيضا مدرسة علم الإدارة أو المدرسة الكمية أو بحوث العمليات , وجوهر هذه المدرسة هو استخدام صنع القرارات , و نظم المعلومات , والرياضيات و الإحصاء باعتباره أداة مساعدة في حل مشكلات الإنتاج و العمليات .
اتخاذ القرارات التي يجب على المدير اتخاذها عديدة و متنوعة , و لكن يمكن تصنيفها الى قرارات

. روتينية بسيطة ومتكررة وقرارات غير روتينية و غير متكررة
و لما كانت معظم القرارات من النوع الثاني , فقد استدعى الامر استخدام النماذج الرياضية و الإحصائية
و بحوث العمليات للوصول الى قرارات صائبة

رابعاً : مدرسة \ مدخل إدارة النظم

اعتبرت مدرسة النظم المنظمة نظاماً اجتماعياً مفتوحاً مصمماً لتحقيق أهداف معينة و يشمل النظام المفتوح
العناصر الآتية
مدخالت : و تأخذ المنظمة مدخلاتها من البيئة الخارجية كالمواد الخام , المورد البشرية , المعلومات ,
الطاقة

عمليات التحويل : و تشمل عمليات التوسع و التسويق و السياسات و الأهداف و العمليات , لتحويل
المدخالت الى مخرجات
المخرجات : تشمل السلع و الخدمات و الأرباح

17



مبادئ إدارة أعمال

المملكة العربية السعودية

المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني
الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج

التغذية الراجعة : وهي رد فعل البنية الخارجية (المستهلكون و غيرهم) وانطباعاتها و تقييمها للسلع و
الخدمات التي توفرها المنظمة , سواء كان الانطباع إيجابياً ام سلبياً تستخدم المعلومات في تعديل
المدخالت أو عمليات التحويل

التغذية الراجعة

البيئة الخارجية

خامساً : المدرسة الموقفية \ مدخل الإدارة الشرطية

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



تمارين الوحدة

1. يوجد إتفاق واضح وصريح على تعريف الإدارة ؟ هل الجملة صحيحة أ/ خاطئة مع ذكر السبب؟ 1.
2. برأيك هل الإدارة علم أم فن ؟ فسر اجابتك ؟
3. أذكر أهمية الإدارة ؟ 3.
4. ناقش أنواع السلطة حسب الكاتب ماكس ويبر , و أي منها يجب تطبيقها ؟ 4.
5. وافتراضات كل منهما حول النسان ؟ x و y 5. قارن بين نظرية
6. ما هو تقييمك للمدرسة التقليدية ؟ 6.
7. ناقش أهم مبادئ الإدارة العلمية ؟ 7.
8. ماهي اهم الافتراضات التي اعتمدتها التي اعتمدتها المدرسة التقليدية في الإدارة ؟ 8.
9. ماهي أهم إنجازات فايول 9.

؟

ماهي مبادئ فايول لحل المشكلات ؟ 10.

برأيك هل يجب تطبيق جميع مبادئ فايول في المنظمة ؟ ناقش اجابتك 11.

ماهي ال 4 وظائف الإدارية التي اقترحها فايول ؟ 12.

ماهي اقتراحات ويبر لسمات النموذج البيروقراطي ؟ 13.

اذكر اهم استنتاجات تجارب هاوثرون ؟ 14.

على ماذا اعتمدت دراسات هاوثرون ؟ 15.

ماهي اسهامات دوجالس ماكريجور ؟ 16.

ماهي المدرسة التي تعتمد على استخدام نماذج رياضية و إحصائية ؟ 17.

ماذا يقصد بالبيئة الخارجية ؟ 18.

ماهي المدرسة التي تعتبر امتداد لمدرسة إدارة النظم ؟ 19.

هل يوجد أسلوب اداري او نظرية معينة تعتبر هي الأنسب و الأمثل لكل المنظمات في كل 20.

الظ
رو
ف
و
الز
منة
؟
ناق
ش
اجا
بتك

19

المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني الإدارة العامة لتصميم و
تطوير المناهج

مبادئ إدارة أعمال

المملكة العربية السعودية



نموذج تقييم المتدرب لمستوى أدائه

يعبأ من قبل المتدرب نفسه وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة

بعد الانتهاء من التدريب على وحدة الإدارة و ماهيتها ، قيم نفسك وقدراتك بواسطة إكمال هذا التقييم الذاتي بعد كل عنصر من العناصر المذكورة، وذلك بوضع علامة (✓) أمام مستوى الأداء الذي أتقنته، وفي حالة عدم قابلية المهمة للتطبيق ضع العلامة في الخانة الخاصة بذلك

مستوى الأداء (هل
أتقنت الأداء)

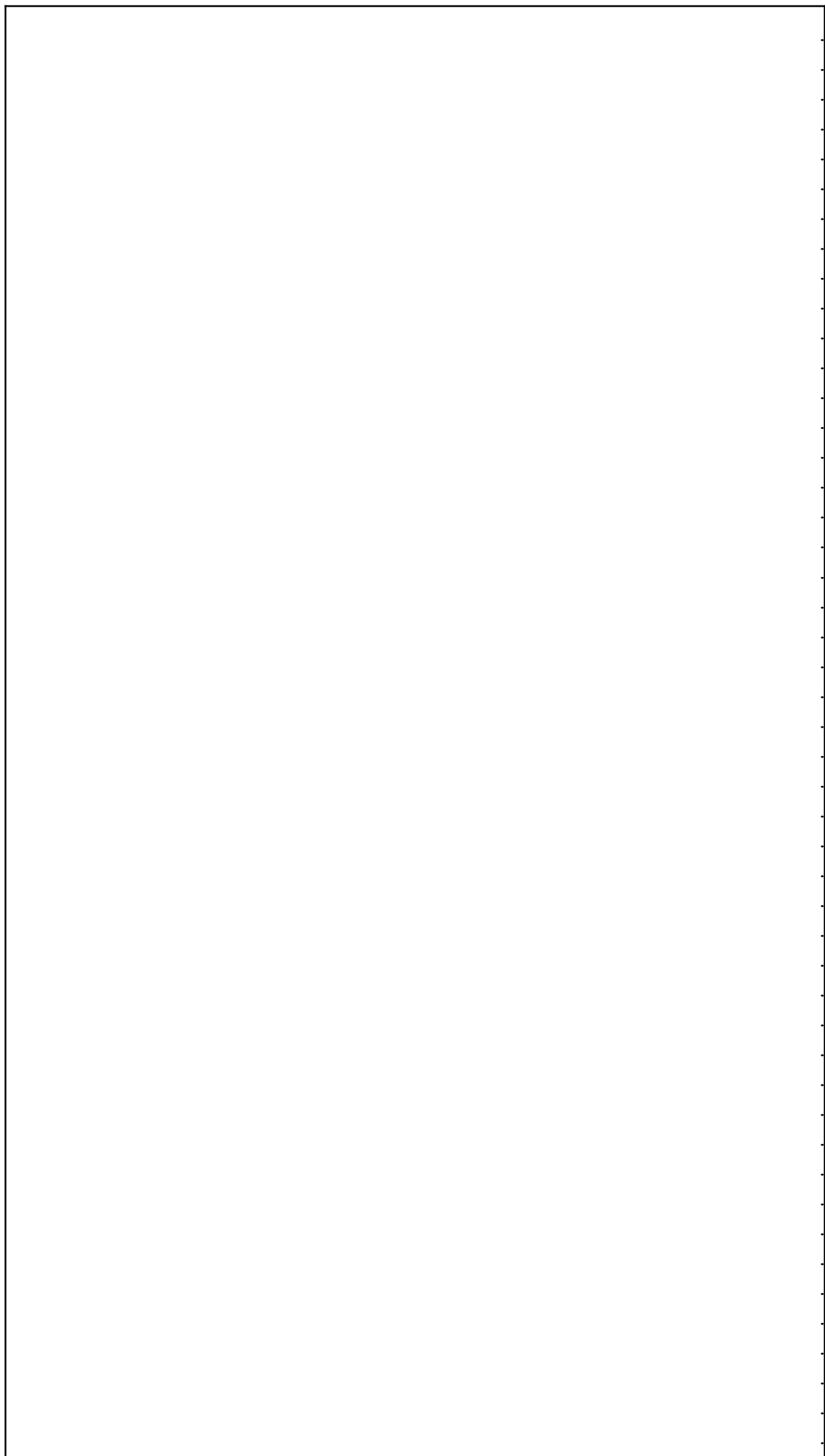
عناصر

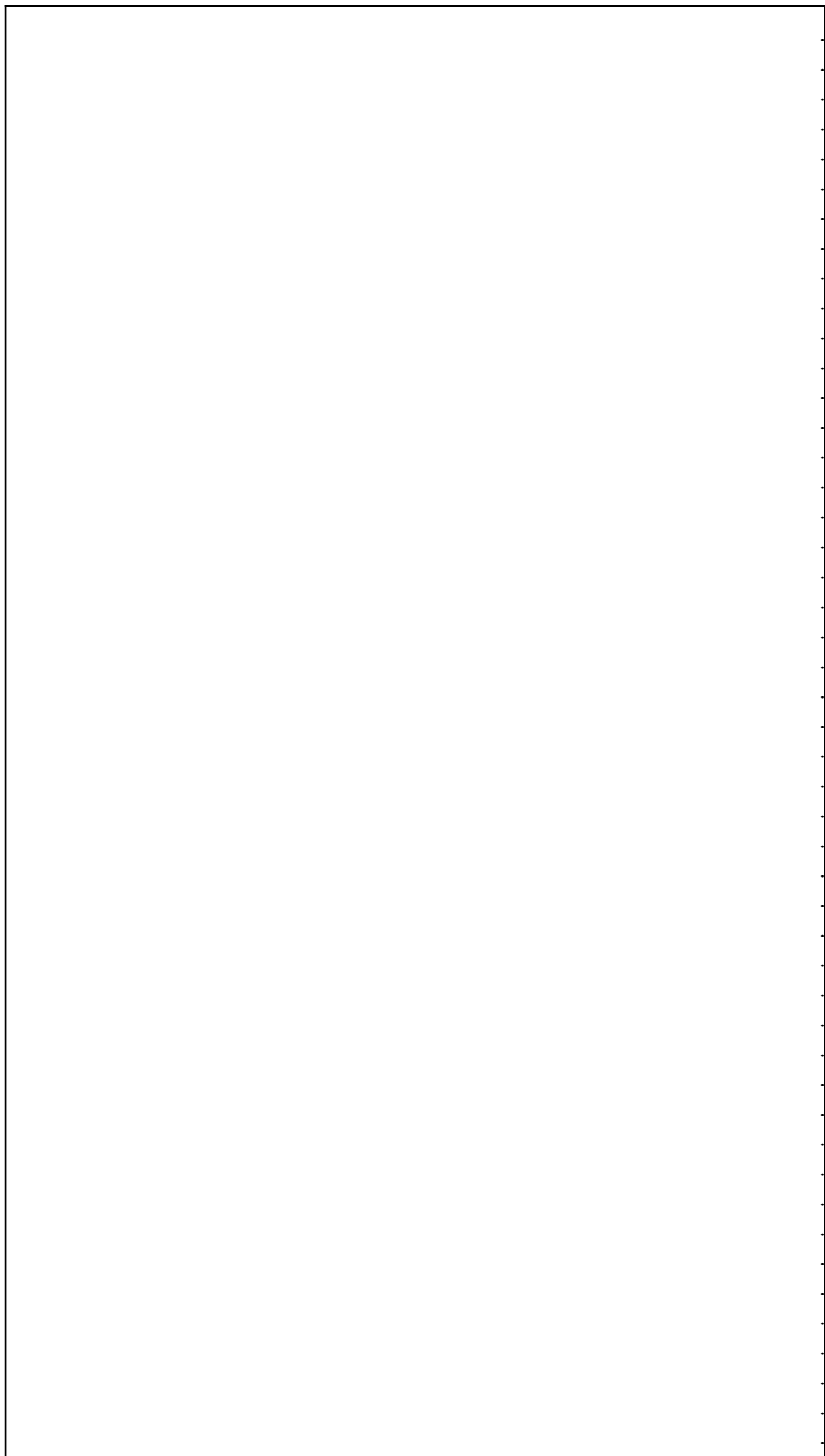
		جزئياً	غير قابل للتطبيق	
				يبدأ مفهوم الإدارة 1
				ناقشة هل الإدارة علم أم فن 2
				تعرف على مدارس الفكر الإداري 3
				أشياء مبادئ التنظيم الإداري 4
				أهم دراسات هاوثورن وأهم ما توصلت إليه من أفكار 5
				و X المقارنة بين نظرية 6
				أشياء نظرية صنع القرارات 7
				أشياء رؤية النظرية الموقفية 8
يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات (البنود) المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي أو أنها غير قابلة للتطبيق، وفي حالة وجود مفردة في القائمة "ال" أو "جزئياً" فيجب إعادة التدريب على هذا النشاط مرة أخرى بمساعدة المدرب				

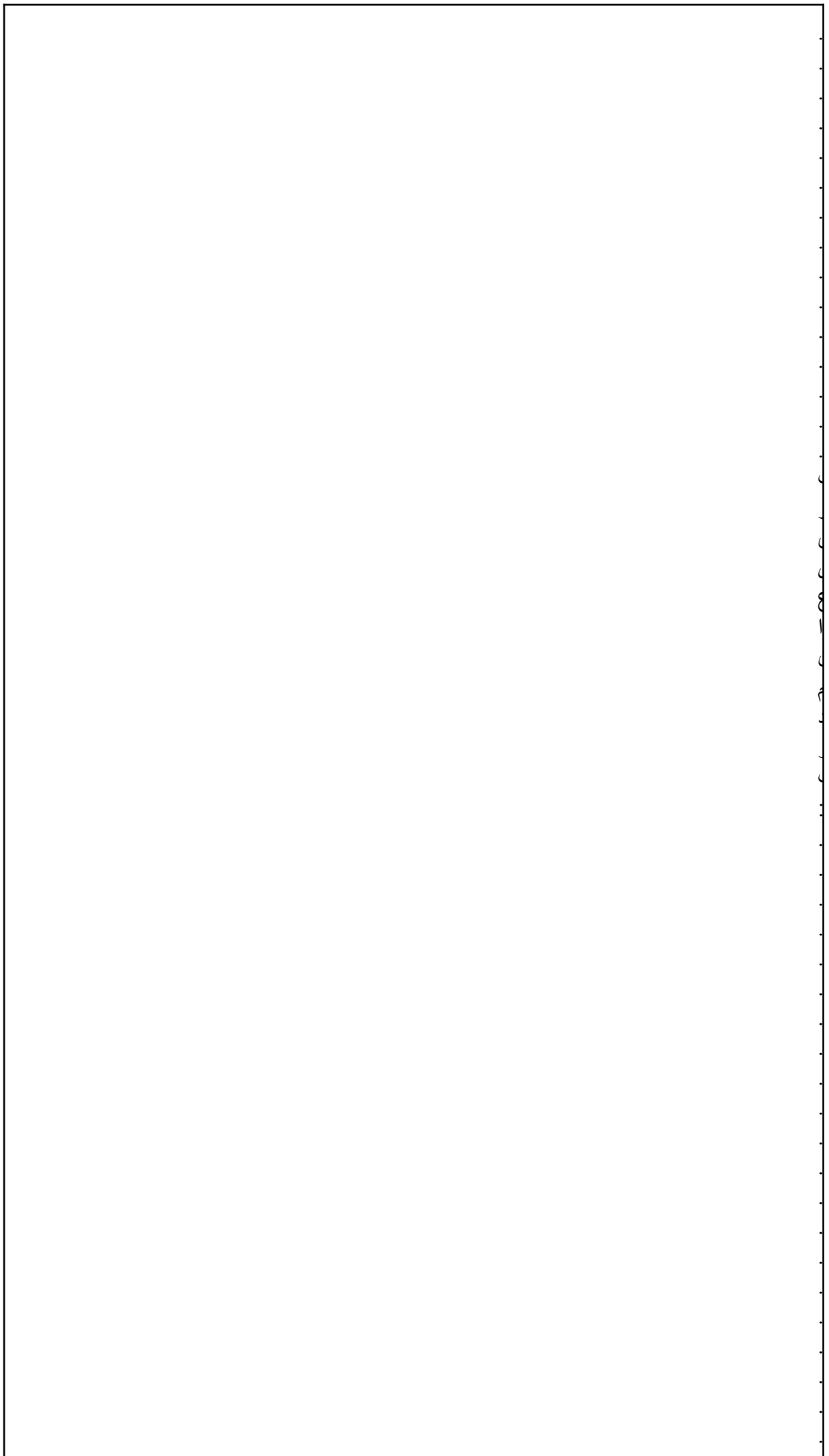


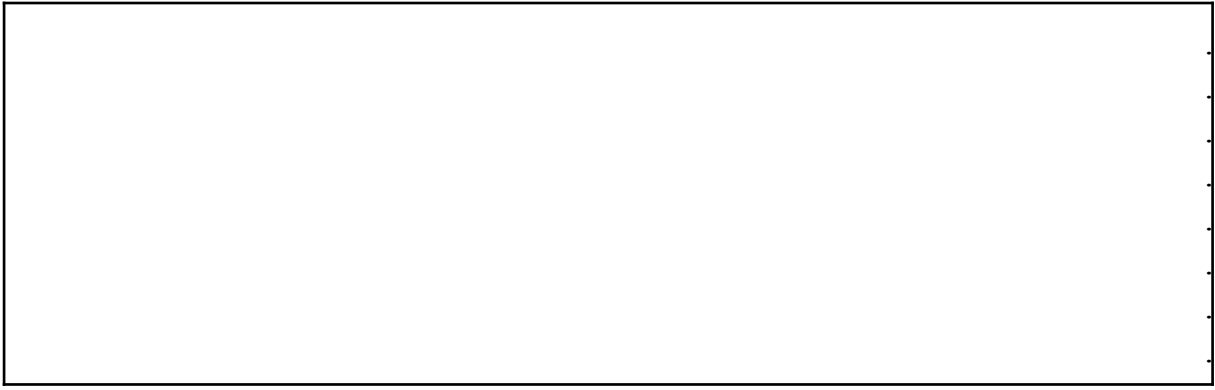
نموذج تقييم المدرب لمستوى أداء المتدرب يُعبأ من قبل المدرب وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة	
اسم المتدرب :	التاريخ :
رقم المتدرب :	المحاولات : 1 2 3 4 العالمية

كل بند أو مفردة يقيم بـ 10 نقاط الحد الأدنى: ما يعادل 80% من مجموع النقاط. الحد الأعلى: ما يعادل 100% من مجموع النقاط				
النقاط (حسب رقم المحاولات)				التقييم
4	3	2	1	
				بـ مفهوم الإدارة 1
				قشة هل الإدارة علم ام فن 2
				عرف على مدارس الفكر الإداري 3
				بـ مبادئ التنظيم الإداري 4
				ف دراسات هاوثرون و أهم ما توصلت اليه من أفكار 5
				و x المقارنة بين نظرية 6
				بـ نظرية صنع القرارات 7
				ح رؤية النظرية الموقفية 8
				المجموع
ملحوظات:				









مبادئ إدارة أعمال

المملكة العربية السعودية

المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني
الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج



الوحدة الثانية وظائف الإدارة أوال : التخطيط



الوحدة الثانية وظائف الإدارة - التخطيط

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

الأهداف التفصيلية:

من المتوقع في نهاية هذه الوحدة التدريبية أن يكون المتدرب قادرا

- 1- وبكفاءة على أن:
 - توضيح مفهوم التخطيط
 - شرح فوائد التخطيط
 - توضيح العوامل التي تدعو الى التخطيط
 - التمييز بين أنواع التخطيط المختلفة
 - وصف مراحل عملية التخطيط
 - معرفة خصائص الأهداف الجيدة
 - توضيح ماهية رسالة المنظمة
 - وصف صعوبات و مقيدات التخطيط
 - شرح خصائص التخطيط الجيد

الوقت المتوقع للتدريب على هذه الوحدة: 8 ساعات تدريبية

:الوسائل المساعدة

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



: مقدمة

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

: ماهية التخطيط

: توجد الكثير من التعريفات و تشير إلى بعضها

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

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

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

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

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

, ومن ناحية أخرى البد من التأكد على أن التخطيط يركز على الأهداف و الوسائل معا في آن واحد

24

المملكة العربية السعودية

مبادئ إدارة أعمال

المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني
الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج

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

: الحاجة للتخطيط

من الواضح أن متطلبات اليوم تحتاج إلى التخطيط أكثر من أي وقت مضى وذلك نظرا لما تواجه المنظمات من تحولات كبيرة في شتى المجالات وتحديات وضغوط متزايدة. من بين أهم هذه التحديات والضغوطات التي أبرزت الحاجة للتخطيط ما يلي

الضغوط المتزايدة لتقليص دورة الوقت : وهو الوقت اللازم لإتمام العمل، حيث أصبح مفتاح الأداء 1. الناجح والمنافسة في المنظمات هو توفير الوقت أي سرعة الاستجابة لطلبات واحتياجات المستهلكين وغيرهم ممن تتعامل معهم المنظمة

تزايد تعقد المنظمة : مع تزايد حجم المنظمات تزايدت كذلك أعباء المدير ومسؤولياته وتعقدت. فقلما 2. نجد قرارة في مجال معين يصنع بمعزل عن المجالات الأخرى، ونتيجة لتزايد المنتجات و الخدمات ازدادت المنظمة تعقيدا وازداد المنافسون. فإذا ما أرادت المنظمة أن تبقى منافسة فعليها أن تعمل بنجاح وأن تخطط مسبقا لأعمالها

- ازدياد المنافسة العالمية : إن ظهور أسواق جديدة ومستهلكين جدد ومنتجات وخدمات متنوعة، . 3
واقتحام أجزاء جديدة من العالم يشكل فرصة وتحديات للمنظمة، والتخطيط أمر حيوي في ظل السوق
الواسع وعولمة الاقتصاد والمنافسة العالمية. وينعكس ذلك على وضع خطط لتحسين جودة السلع،
وتخفيض التكاليف، وانتقاء أفضل العاملين وتحفيزهم بما ال يجعلهم ينتقلون للعمل في شركات أخرى. كما
يؤدي ذلك إلى ضرورة وضع خطط عمل للاستثمار في مجالات عمل جديدة أو في مناطق جديدة سواء
على المستوى المحلي أو العالمي.
- التغيرات في التكنولوجيا المستعملة : أصبح من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات هو مواكبة . 4
التطور التكنولوجي اللازم استمرار وجودها وضروري لتحافظ على وضعها التنافسي في بيئة عملها.
- تأثير التخطيط على الوظائف الأخرى : تؤثر الخطط على جميع الوظائف الأخرى التنظيم والتوجيه . 5
والرقابة- وهكذا يجب التخطيط قبل أن تشرع المنظمة في البدء بأي عمل آخر

فوائد عملية التخطيط

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



أنواع التخطيط

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

أوال من حيث فترة الخطة

:

تختلف من منظمة الأخرى حسب طبيعة نشاطاتها، ولكن غالبا ما تغطي فترة أكثر من خمس سنوات، وكلما طالت المدة زادت صعوبة التنبؤ بالظروف المستقبلية . وبشكل عام يشمل التخطيط طويل الأمد على أهداف عامة وال يتناول التفاصيل. وغالبا ما يكون تحديد الأهداف بعيدة المدى من مهام الإدارة العليا.

- تخطيط متوسط المدى/الأجل : يغطي هذا التخطيط فترة زمنية ليست طويلة وال قصيرة، قد تمتد من 2- سنة إلى خمس سنوات، وعادة ما توضع الخطط متوسطة المدى استنادا للخطط طويلة المدى، وتشتمل على تفاصيل أكثر. وتغطي الخطط متوسطة المدى مجالات عديدة مثل: تطوير المنتجات، تعديل بعض خطوط الإنتاج، زيادة من افذ التوزيع.
- التخطيط قصير المدى : يغطي التخطيط قصير الأمد فترة زمنية من شهور إلى سنة، وتشكل هذه الخطط - 3 آلية تنفيذية لتحقيق الأهداف الواردة في الخطط متوسطة الأمد، وهي أكثر تفصيلا من الخطط السابقة.

ثانيا من حيث النشاط:

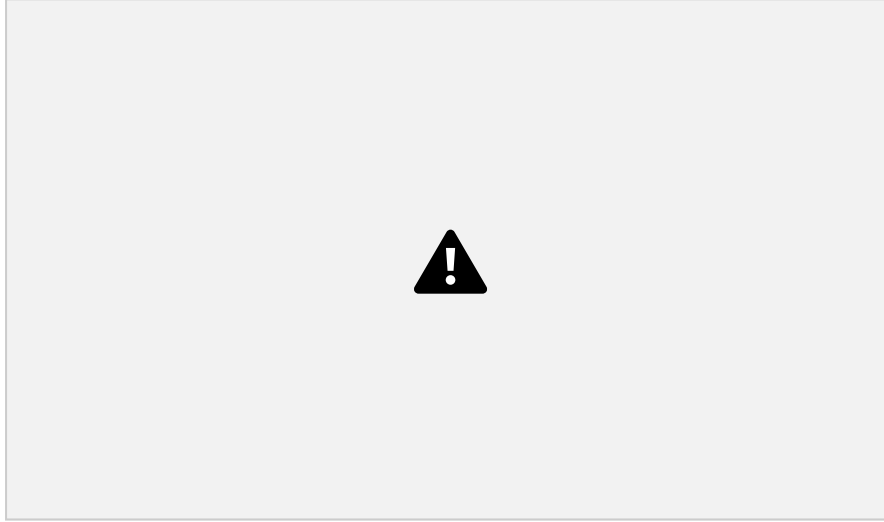
- التخطيط المالي : يتعلق التخطيط المالي بالاستثمارات للمشروعات التي سوف تقوم المنظمة بتنفيذها . 1 خالل فترة زمنية مستقبلية. يساعد التخطيط المالي الإدارة على تنظيم الموارد المالية الضرورية والمتوفرة لدى المنشأة لسد احتياجات التمويل.
- تخطيط القوى العاملة: ويعني التنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة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

ثالثا : من حيث نطاق شمولية الأنشطة

- خطة استراتيجية : هي خطط شاملة تعكس أهداف واحتياجات وتوجهات المنظمة في الأجل الطويل . 1 لتحقيق الصورة التي يراد أن تكون عليها المنظمة مستقبلا. ترتبط هذه الخطط بالمستويات الإدارية العليا التي تركز في هذا النوع من التخطيط على دراسة وفحص المتغيرات البيئية الخارجية
- خطة ميدانية تكتيكية : تشير الخطط الميدانية/ التكتيكية إلى الخطط التي تترجم أهداف المنظمة إلى 2. أعمال رئيسية ينبغي أن تقوم بها مستويات الإدارة الوسطى بحيث تختص كل إدارة أو قسم بالمنظمة بتنفيذ

. الجزء الذي يتعلق به من الخطة الشاملة

خطة تشغيلية : وتتمثل في الخطط قصيرة الأجل التي تحدد الإجراءات، والمهام الواجب تنفيذها من . 3 قبل المستويات التنظيمية الدنيا بالمنظمة



رابعاً من حيث الاستخدام

الخطط أحادية الاستخدام : هي الخطط التي تستخدم مرة واحدة لمقابلة احتياجات موقف غير متكرر. . 1 : وبالتالي فإن هذه الخطط مصممة لتحقيق أهداف محددة خلال فترة زمنية محددة. وهذه الخطط هي البرامج: وهي خطط وحيدة الاستخدام مكونة من عدد من الخطوات المتتابعة مصممة لتنفيذ غرض • محدد تنتهي الخطة بتحقيقه. مثال: برنامج لتجديد شبكة الاتصالات في المنظمة، برنامج لتقديم منتج جديد للسوق، برنامج لتحديث الآلات . وبغض النظر عن طبيعة البرنامج فإنه يتطلب تحديد أهداف

. وخطوات تنفيذية وتخصيص للموارد اللازم

المشروعات : ويتشابه المشروع مع البرنامج ولكنه أضيق منه نظاماً وأقل تعقيداً، وقد يكون •

ا
لم
ش
ر
و
ع
ج
ز
ء
م
ن
ب

ر
نا
م
ج
أ
و
س
ع
أ
و
ي
ك
و
ن
م
س
ت
قا
ل
بذ
ا
ت
ه.
و
م
ثا
له
ب
نا
ء
و
ر
ش
ة
ض
م
ن
م

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

وهذه الخطط هي: السياسات والإجراءات والقواعد

: مراحل عملية التخطيط

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

. :دراسة وتقييم الأوضاع الحالية 1-

وهي أولى خطوات مراحل عملية التخطيط، فقبل صياغة رسالة المنظمة وضع الأهداف يجب التعرف
بدقة على المتغيرات والعوامل البيئية، داخل المنظمة وخارجها، فبالنسبة للبيئة الداخلية للمنظمة يجب
التعرف على الموارد المتاحة للمنظمة من أموال وقوى بشرية ومواد ، ودراسة مواطن القوة (مثال وجود
قيادة ناجحة، أو قوى بشرية كفؤة وغيرها) وكذلك استكشاف مواطن ضعف المنظمة
أما العوامل البيئية الخارجية فتشمل دراسة الجوانب أو العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية
والثقافية، والمنافسة، والتقنيات الحالية، والتشريعات الحكومية التي تؤثر في عمل المنظمة كالمستهلكين
. و الموردين و المنافسين و الجهات أو التشريعات الحكومية

: صياغة رسالة المنظمة 2-

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

: صياغة الأهداف الرئيسية 3-

استنادا لمضمون رسالة المنظمة واسترشادا بنتائج دراسة وتقييم المتغيرات البيئية ، يتم وضع الأهداف

الرئيسية للمنظمة، والتي تعمل على تحقيق وتعزيز رسالة المنظمة، والهدف هو عبارة عن حالة / نهاية مستقبلية تسعى المنظمة لبلوغها بهدف تحقيق رسالة المنظمة، وتعتبر الأهداف ملموسة ومحددة بدرجة أكبر من الرسالة ، ولتحقيق هذه الأهداف يجب أن يدرك العاملون أن هذه الأهداف تمثل إطارا وموجها ومرشدا لهم في أداء عملهم، وتوضح لهم ماذا يجب عمله وما هو مستوى الإنجاز المطلوب، وتوفر للعاملين الشعور بالعمل نحو غرض ، لذا يجب أن تتضمن الأهداف قدرا من التحدي للعاملين لتحفيزهم لبذل جهد إضافي ، ولكن ال يجب أن تكون الأهداف صعبة جدا إلى حد ال يمكن تحقيقها

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

ب
ن
ا
ء
و
ت
ط
و
ي
ر
ا
ل
ق
د
ر
ا
ت
و
ا
ل
م
ك
ا
ن
ا
ت
ا
ل
ت
ي
ت
ح
ق
ق
م
ي
ز

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

: وضع الفتراضات 4-

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

ومن الضروري أن تنال هذه الفتراضات /المقدمة قبول وموافقة جم المديرين والمسؤولين في المنظمة لأنها سوف تستخدم أساسا لوضع البدائل والستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف التي يتم تحديدها.

تطوير البدائل الاستراتيجية واختيار النسب 5-

بعدما تم تحديد الأهداف التنظيمية ووضع الاحتمالات المستقبلية التي تم التوصل إليها، تبدأ مرحلة جديدة في عملية التخطيط، وهي وضع عدة بدائل، أو عدة مسارات عمل نشاطات يمكن أن توصل إلى الأهداف والنتائج الموضوعية، ويطلق على هذه البدائل الاستراتيجية ، ويجب عدم الاكتفاء بتحديد بديل واحد بعد إتمام تحديد البدائل، تجري عملية تقييم لكل بديل، ماهي مزايا وإيجابيات وعيوب وسلبات كل بديل، ومن ثم المفاضلة بين البدائل على أساس معايير معينة يتم وضعها لهذا الغرض مثل: التكلفة، والمنفعة، والربح، والقابلية للتنفيذ، والمدة الزمنية ، وغيرها، ووفق إمكانات وظروف المنظمة، وفي ضوء نتائج المفاضلة يتم اختيار البديل الاستراتيجية النسب التي تسهم بدرجة أكبر في تحقيق الأهداف وبتكلفة أقل، وتكون واقعية واحتمالات نجاحها عالية، وتتوافق مع القوانين والتشريعات والقيم السائدة

:وضع خطة عمل 6-

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

: تخصيص الموارد 7-

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

: تنفيذ الخطة 8-

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

29

المملكة العربية السعودية

مبادئ إدارة أعمال

المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

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

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

: التخطيط للتخطيط 10-

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

معوقات عملية التخطيط

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

ومن أهم الصعوبات المتعلقة بعملية التخطيط ما يلي

- 1- صعوبة توفير المعلومات الدقيقة المتعلقة بالتغيرات البيئية والظروف المست قبلية
- 2- التغيرات البيئية المتسارعة التي تزيد من درجة عدم التأكد فيما يتعلق بالاحتمالات المستقبلية
- 3- صعوبة تحديد الأهداف الواضحة، القابلة للقياس والقابلة للتحقيق

الوقت و الكلفة الكبيرة لعملية التخطيط4-

أما فيما يتعلق بالصعوبات الناشئة عن الأفراد فهي

. عدم وجود التزام حقيقي بالتخطيط على جميع المستويات1-

. عدم توفير الموارد اللازمة للقيام بالتخطيط2-

مقاومة التغيير: يتطلب التخطيط تغيير عدد من مجالات العمل في المنظمة، غير أن بعض الأشخاص 3- في المنظمة يمكن أن يقاوموا هذا التغيير نتيجة خوفهم من المستقبل أو من انعكاس هذا التغيير عليهم في العمل

عدم استخدام أسلوب تحفيزي مناسب 4-

خصائص وأبعاد التخطيط الفعال

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

30

المملكة العربية السعودية

مبادئ إدارة أعمال

المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

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

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

دراسة حالة 9-

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

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

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

أسئلة للنقاش

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

شركة الورد للعطورات وادوات التجميل

تعد شركة الورد من اشهر الشركات المتخصصة في تسويق منتجات ادوات التجميل والعطورات على مستوى الجمهورية اليمنية , وتتمتع بشهرة واسعة من حيث جودة المنتجات التي تقوم بتسويقها ومن حيث الاهتمام بالعمالء وطريقة عرض المنتجات والعروض الممنوحة للعمالء , ومن حيث الانتشار الجغرافي لفروع الشركة في اماكن متفرقة مما يسهل على المستهلك الحصول على ما يريده . وقد لوحظ على فرع

الشركة في محافظة ذمار معاناته من عدم اقبال المستهلكين بشكل يتوافق مع شهرة لدرجة ان المركز

الرئيسي قام بتخفيض عدد العاملين في الفرع نظرا لمستهلكين الذين الشرك لقلة عدد ا يرتادون منافذ التوزيع , ومن اجل التعرف على السباب التي جعلت المستهلكين ال يقبلوا على الفرع بشكل يتائم مع الشهرة الواسعة للشركة على مستوى الجمهورية , ارسل المركز الرئيسي احد الباحثين لزيارة الفرع لعل يلتبس السبب في ذلك , فوجد ان الفرع يقوم ببيع كميات قليلة من المنتجات مع انخفاض عدد الافراد الذين يرتادون المنافذ خاصة في فترات المساء , وكذلك وجد ان هناك عروض على المنتجات , ومن حيث الموقع وجد انه مناسب حيث يتوسط المدينة , وكذلك يتميز الفرع بالتجهيزات الداخلية الجيدة (الديكور والحظ الباحث طريقة البائعين في الفرع واسلوب تعاملهم مع العمالء اذ كانت سيئة بعض الشيء , فالبائع ينزعج اذا طلب المستهلك رؤية عدة انواع من العطور , وكذلك يعتقد البائع ان المستهلك قد اتى الى الفرع لكي يضيع وقته , ولم يلاحظ الباحث على البائعين أي نوع من الكياسة وحسن المعاملة بما يشجع العمالء على الشراء , كما ان معظم المستهلكين ال يعرفون منتجات الشركة , كل ذلك انعكس على شهرة فرع : ذمار بخالف باقي الفروع مما ادى الى عدم اقبال المستهلكين بشكل جيد على الفرع . المطلوب

صمم رسالة شركة الورد للعطور وادوات التجميل ؟1-

حدد نقاط القوة والضعف ؟2-



بعد الانتهاء من التدريب على وحدة وظائف الـ دارة – التخطيط ، قيم نفسك وقدراتك بواسطة إكمال هذا التقييم الذاتي بعد كل عنصر من العناصر المذكورة، وذلك بوضع علامة (✓) أمام مستوى الأداء الذي أتقنته، وفي حالة عدم قابلية المهمة للتطبيق ضع العلامة في الخانة الخاصة بذلك

عناصر				مستوى الأداء (هل أتقنت الأداء)
				غير قابل للتطبيق
				جزئياً
ضيق مفهوم التخطيط 1				
ح فوائد التخطيط 2				
ضيق العوامل التي تدعو الى التخطيط 3				
ييز بين أنواع التخطيط المختلفة 4				
صف مراحل عملية التخطيط 5				
رقة خصائص الأهداف الجيدة 6				
ضيق ماهية رسالة المنظمة 7				
صف صعوبات و مقيدات التخطيط 8				
ح خصائص التخطيط الجيد 9				
يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات (البندود) المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي أو أنها غير قابلة للتطبيق، وفي حالة وجود مفردة في القائمة "ال" أو "جزئياً" فيجب إعادة التدريب على هذا النشاط مرة أخرى بمساعدة المدرب				



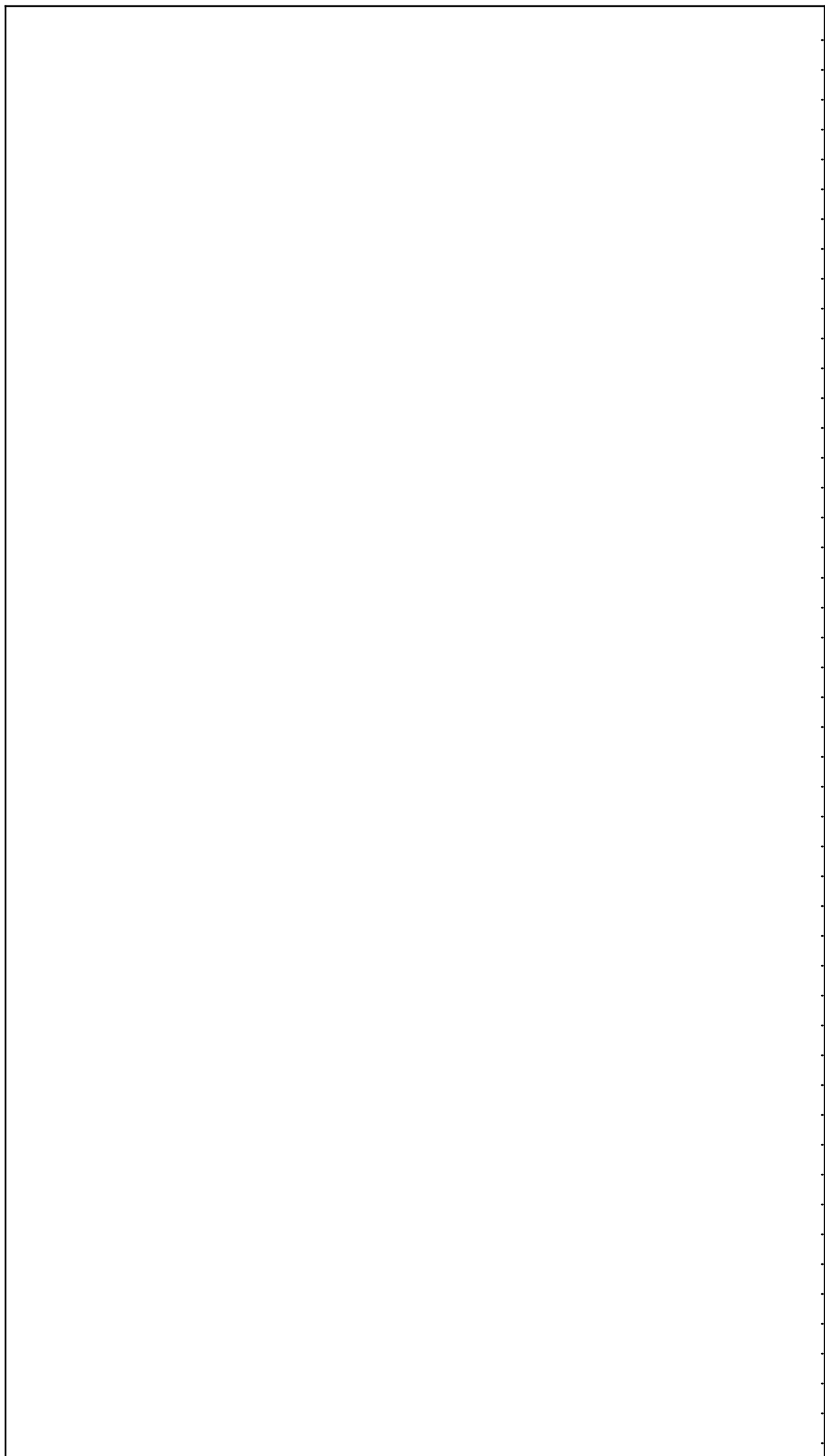
نموذج تقييم المدرب لمستوى أداء المتدرب يعبأ من قبل المدرب وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة	
اسم المتدرب :	التاريخ :
رقم المتدرب :	المحاولة : 4 3 2 1 العالمية

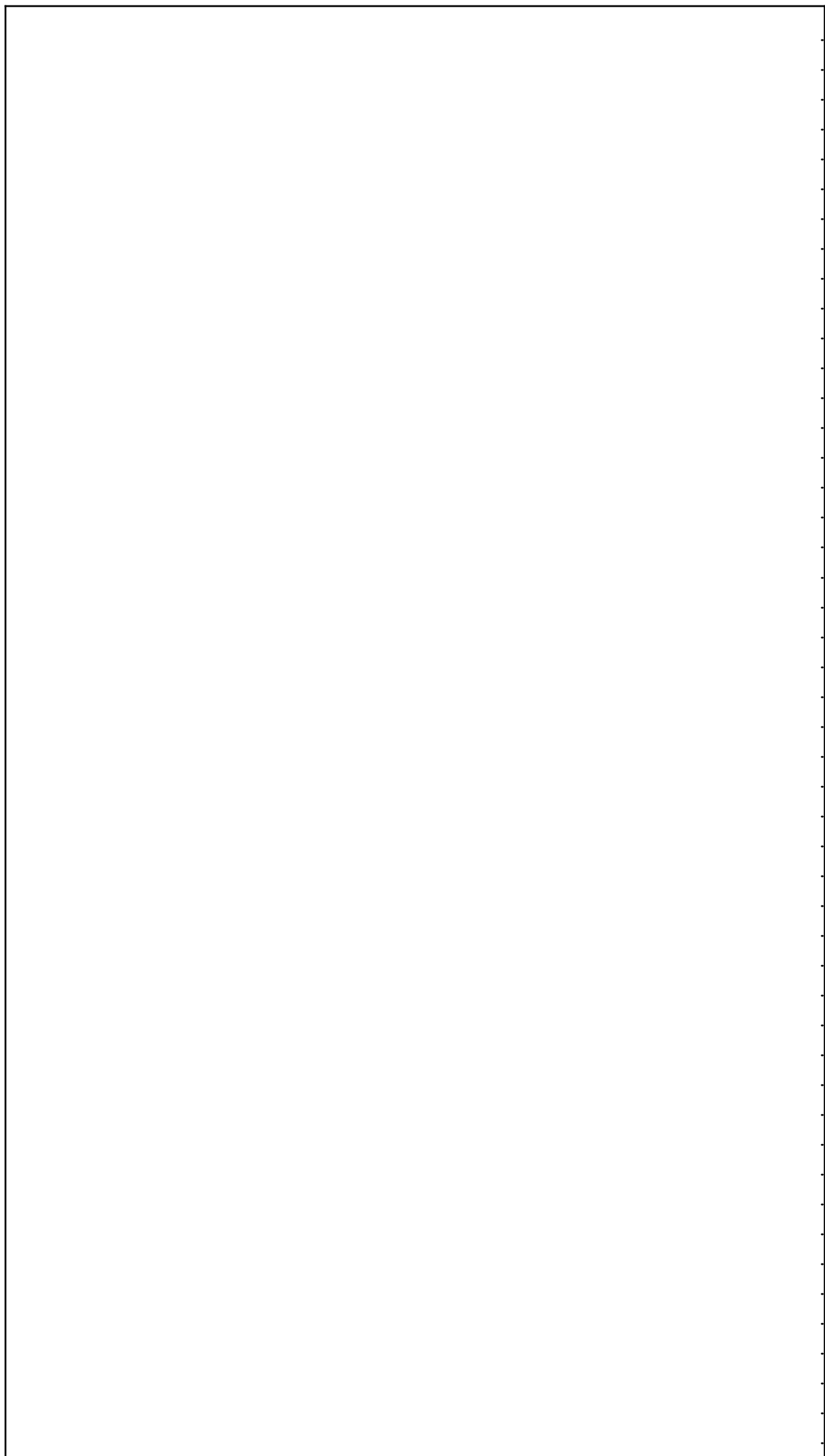
.....	

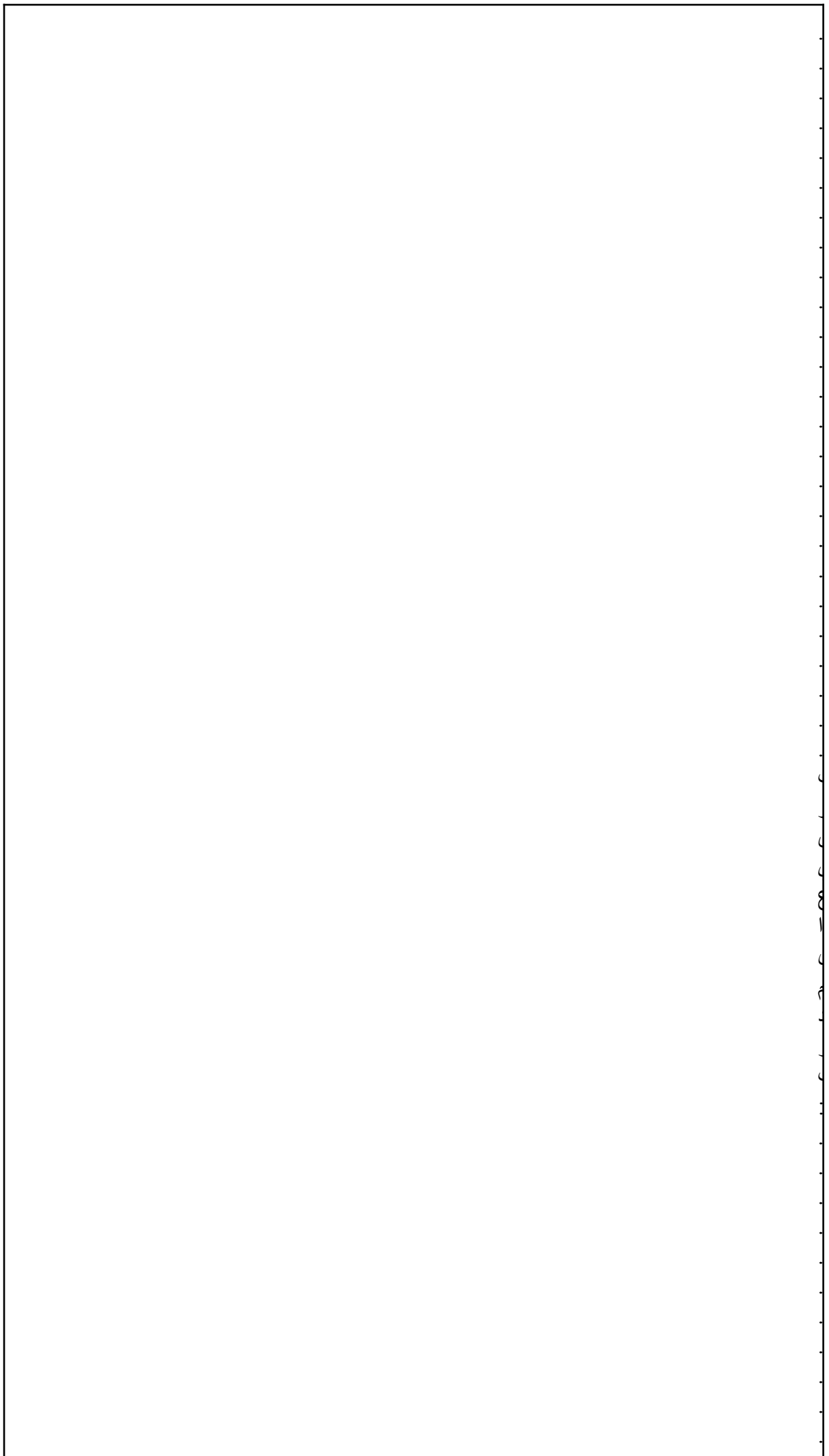
كل بند أو مفردة يقيم بـ 10 نقاط
الحد الأدنى: ما يعادل 80% من مجموع النقاط. الحد الأعلى: ما يعادل 100% من مجموع النقاط

النقاط (حسب رقم المحاولات)				التقييم	
4	3	2	1		
				سيح مفهوم التخطيط 1	
				ح فوائد التخطيط 2	
				سيح العوامل التي تدعو الى التخطيط 3	
				يز بين أنواع التخطيط المختلفة 4	
				ف مراحل عملية التخطيط 5	
				فة خصائص الأهداف الجيدة 6	
				سيح ماهية رسالة المنظمة 7	
				ف صعوبات و مقيدات التخطيط 8	
				ح خصائص التخطيط الجيد 9	
				المجموع	

ملحوظات:









مبادئ إدارة أعمال

المملكة العربية السعودية

المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني
الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج



الوحدة الثانيةوظائف الإدارة ثانيا : التنظيم



الوحدة الثانية وظائف الإدارة – التنظيم

الهدف العام للوحدة:

تهدف هذه الوحدة إلى معرفة التنظيم و أهميته

الأهداف التفصيلية:

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

- 1- تعريف التنظيم و الهيكل التنظيمي
- 2- توضيح أهمية الهيكل التنظيمي
- 3- التمييز بين أنواع التنظيم الأربعة
- 4- معرفة خصائص التنظيم الجيد

- 5- تحديد العوامل التي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي
- 6- التمييز بين أنواع التقسيم التنظيمي
- 7- تعريف الخريطة التنظيمية
- 8- تعريف الدليل التنظيمي
- 9- التمييز بين أشكال الخرائط التنظيمية
- 10- مناقشة الحالات التي تدعو إلى العادة التنظيم
- 11- التفريق بين السلطة والمسؤولية
- 12- تحديد مصادر السلطة
- 13- تحديد أنواع السلطة الإدارية
- 14- شرح ماهية تفويض السلطة
- 15- التمييز بين المركزية واللامركزية
- 16- تحديد مزايا المركزية واللامركزية

الوقت المتوقع للتدريب على هذه الوحدة: 8 ساعات تدريبية

الوسائل المساعدة:

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



مقدمة وتعريف

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

يرى فايول التنظيم بأنه: إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية 1-

ورأس المال والأفراد، وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض .

يعرف التنظيم على أنه تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط، واسناد هذه 2-

النشاطات إلى إدارات تنهض بها، وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود
التنظيم ترتيب منسق لأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية لممارستها 3-
الأشخاص الذين يقومون بتنفيذ هذه الأعمال
التنظيم هو تقسيم العمل إلى عناصر ومهام ووظائف وترتيبها في إطار عالقات صحيحة 4-
واسنادها إلى الأفراد واعطائهم الصالحيات والمسؤوليات التي تسمح لهم بتحقيق سياسات المنشأة

أهمية التنظيم

- إذا كانت مهمة التخطيط هي تحديد أهداف المنظمة واعداد الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، فإن
التنظيم يمثل الوسيلة التي عن طريقها يتم إنجاز هذه الأهداف، وعليه فإن للتنظيم فوائد عديدة منها
- 1- التنظيم يحدد واجبات ومسؤوليات واختصاصات وصالحيات كل عضو من أعضاء المنظمة
 - 2- التنظيم يحقق أفضل استخدام للموارد البشرية، حيث يساعد على التوزيع العلمي لأعمال والوظائف
بحيث يتم تفادي إسناد أعمال أو وظائف لأفراد بناء على عوامل شخصية
 - 3- التنظيم يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة، ويعرف كل فرد عالقة برؤسائه
ومرؤوسيه
 - 4- التنظيم يحقق التقسيم السليم للعمل والتنسيق الفعال بين جهود الأفراد في المنظمة، بما يقلل من احتمال
التعارض في الأعمال

أنواع التنظيم

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

-
1
ا
ل
ت
ن
ظ
يم
ا
ل
ر
س
م
ي
:

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

:التنظيم غير الرسمي-2-

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

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

خصائص التنظيم الجيد

:

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

: وحدة القيادة 1-

إن حسن التنظيم يقضي أن ال يخضع المرؤوس أكثر من رئيس واحد. فالمرؤوس يبدع أكثر عندما يكون له رئيس واحد وليس عدة رؤساء

: تسلسل القيادة 2-

إن حسن التنظيم يقضي أيضا أن يتضمن التنظيم تسلسال وظيفيا يوضح العالقة بين الرؤساء والمرؤوسين. والمرؤوس قد يكون رئيسا آخر. وعلى ذلك ال بد من توضيح اتجاهات خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل، بما يسمح بانسياب الأوامر وتدفعها كاملة من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها في أسرع وقت

: أولوية النشاطات 3-

إن التنظيم الذي يميز بين الأنشطة الأساسية والثانوية ويعطي الأنشطة الأساسية اهتماما خاصا من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب أهميتها. فآلهم ثم المهم هو مبادئ التنظيم الفعال

: عدم الإسراف 4-

إن التوسع في التخصص والرغبة في تحقيق التنسيق والرقابة له تكلفته العالية التي تتحملها المنشأة. وال شك أيضا أن مجرد التوفير يجب أل ينظر إليه كهدف ، وإنما المقصود هو توفير ما ينبغي توفيره. ويعتبر

التنظيم الجيد أداة فاعلة لمنع الإسراف والهدر، ويؤدي بالتأكيد إلى تقليص التكاليف.

: النطاق المناسب للإشراف 5-

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

39

المملكة العربية السعودية

مبادئ إدارة أعمال

المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

: الواضوح في تحديد المسؤوليات 6-

لتجنب الفوضى والرباك، ولكي تكون المنشأة قادرة على مكافأة المجد ومحاسبة المسيء، وحتى يفهم كل عضو في التنظيم عمله بدقة ووضوح ال لبس فيه وال غموض، ال بد من أن تكون المسؤوليات محددة بوضوح تام، ومفهومة، ومعلنة

: المرونة والبساطة 7-

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

: استقرار التنظيم 8-

بمعنى أنه يجب ال يجري تعديل أساسي في التنظيم إل إذا كان ذلك ألسباب قوية تبرر ما يبذل من جهود ووقت ومال في التعديل أو إعادة التنظيم

: التعاون بين العاملين 9-

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

: مراعاة الطاقة البشرية في توزيع الواجبات 10-

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

: شبكة فعالة للاتصالت 11-

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

: العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب

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

: حجم المنشأة 1-

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

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

: دورة حياة المنشأة 2-

إن الزمن وما يحمله من متغيرات يمل على المنشآت إعادة التنظيم وإل فقدت فرصة التكيف مع المتغيرات الغراض البقاء والنمو. وإذا كانت دورة حياة المنشأة قصيرة ومحدودة فإن الهيكل التنظيمي المناسب لها ينبغي أن يكون بسيطة في مكوناته وعلاقاته. أما العمل المتواصل، على شكل وريثات، فإن هذا يتطلب هياكل تنظيمية معقدة ألنه يستدعي وجود عدد كبير من المشرفين لكل وريثة عمل مستقلة.

: ٣ درجة التخصص-

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

: طبيعة عمل المنشأة 4-

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

: ه- القدرات الإنسانية

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

: درجة التكنولوجيا 6-

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

وعلاقات العمل بين هذه الوظائف

: استقراريه العمل 7-

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

طرق التقسيم التنظيمي

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

التقسيم على أساس الوظائف 1-

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

من أهم مزايا هذا النوع من التنظيم

تقليل ازدواجية العمل والجهود وتخفيض التكاليف 1-

تسهيل عملية تدريب الأفراد نتيجة لتجميع الأعمال المتشابهة في وظيفة واحدة -3يساعد على الاستفادة 2- من مزايا التخصص إلى حد كبير، حيث يتولى الإشراف على كل إدارة أصحاب الخبرة المناسبة التي . تالأم الوظيفة المعنية

من أهم سلبيات هذا النوع من التنظيم

. ميل الأفراد للتركيز على أهداف إداراتهم واغفال أهداف المنظمة 1-

. صعوبة التنسيق بين الأنشطة الرئيسة كلما توسعت المنظمة 2-



: التقسيم على أساس المنطقة الجغرافية2-

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

من أهم مزايا هذا التنظيم

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

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

من أهم سلبيات هذا

التنظيم:

. صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية1-

. احتمال قيام بعض المناطق باتباع سياسات مخالفة للسياسات العامة2-

يمكن أن تزيد من التكاليف بسبب تكرار بعض المهام والخدمات (مثل شراء المواد وتسويق3-

ا
ل
م
ن
ت
ج
ا
ت
)
ف
ي
ك
ل
م
ن
ط
ق
ة
ج
غ
ر
ا
ف
ي



: التقسيم على أساس السلعة أو الخدمة-3-

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

وتستخدم هذه الطريقة على نطاق واسع في المنظمات الكبيرة ذات المنتجات المتعددة.

من أهم مزايا هذا

التنظيم:

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

تحديد المسؤولية عن الأرباح 2-

من أهم سلبيات هذا التنظيم

. ارتفاع التكاليف نتيجة ازدواجية الجهود 1-

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





: التقسيم على أساس العمال 4-

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

: من أهم مزايا هذا التنظيم

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

. يحدد المسؤولية عن نتائج العمل 2-

: من أهم سلبيات هذا التنظيم

. صعوبة التنسيق بين الوحدات التنظيمية 4-

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



: التقسيم على أساس العمليات 5-

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

: ومن أهم مزايا هذا التنظيم

الحصول على الخبرة الناجمة عن التركيز على عملية واحدة 1-

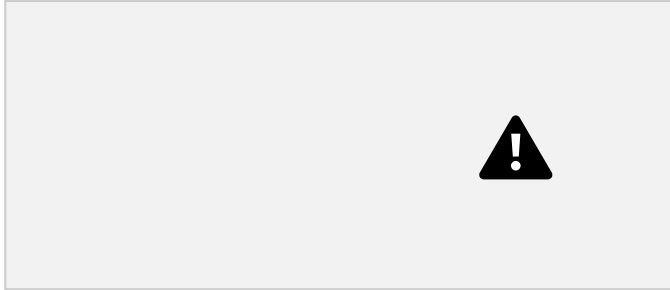
. الميل نحو تجنب الاستثمار المتكرر في المعدات والآلات 2-

. تسهيل عملية الإشراف 3-

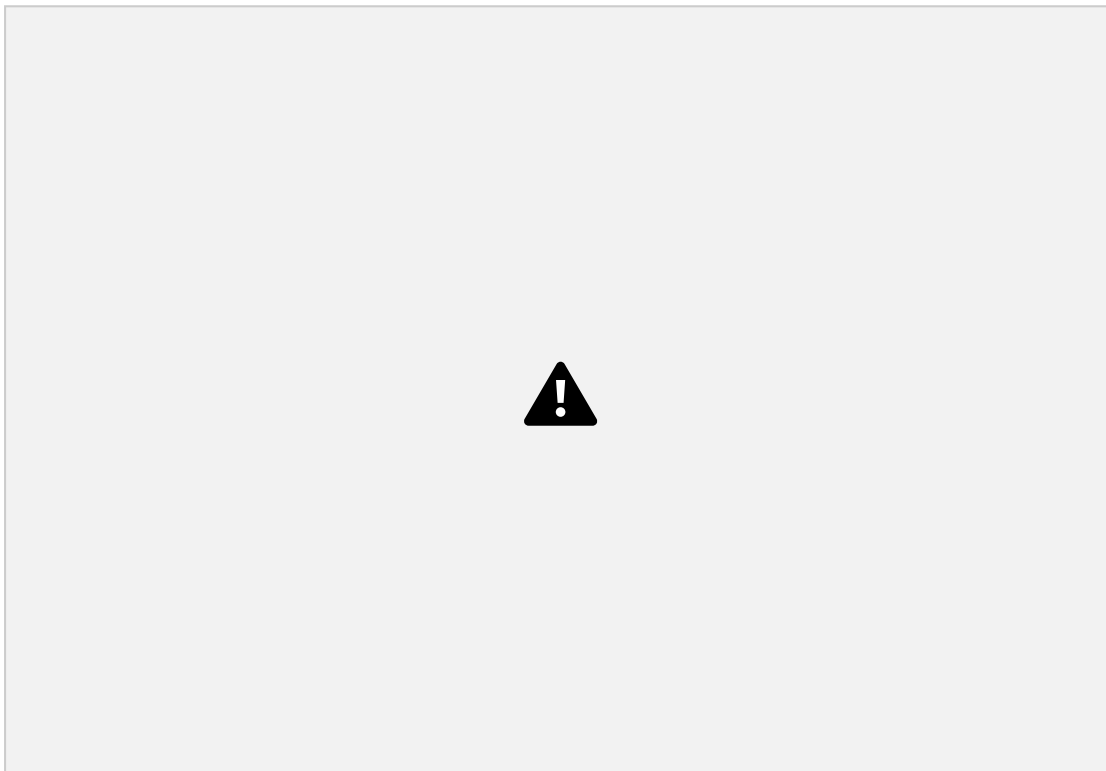
: التقسيم المركب-6-

مبادئ إدارة أعمال

المملكة العربية السعودية
المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج



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



تصميم الخريطة التنظيمية :

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

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

: الخريطة التنظيمية

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

: الدليل التنظيمي

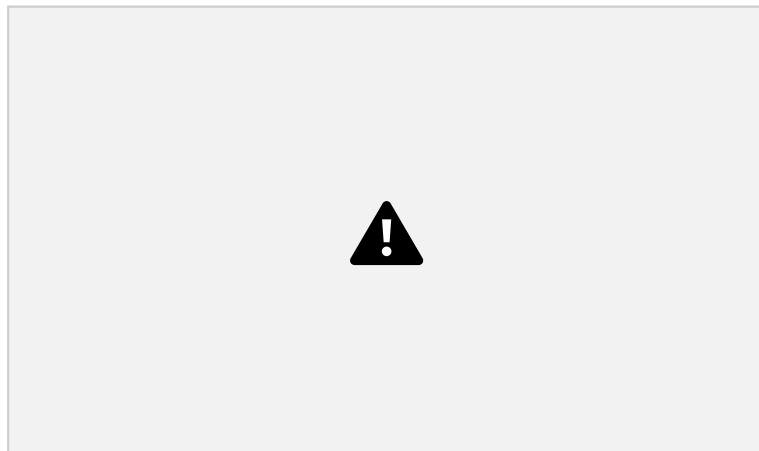
عبارة عن كتيب يتضمن التفاصيل التنظيمية المختلفة لعناصر التنظيم إضافة الى اختصاصات كل الأقسام
الوظيفية و الإدارية المختلفة .

اشكال الخرائط :

: الطريقة الهرمية الرأسية

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

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



: الطريقة الهرمية الأفقية-2

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



: الطريقة الهرمية الأفقية-3-

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



: الحاجة إلى إعادة التنظيم

إن المحيط الذي تعيش فيه المنظمة متغير بصفة مستمرة لذا أصبح مطلبا ملحا لمواجهة الظروف والأحوال الجديدة أن تتطور المنظمة وتتكيف مع هذه التغيرات وإل أصبحت عاجزة عن تحقيق أهدافها وبصفة عامة فالحاجة إلى إعادة التنظيم تظهر في حالت منها

- 1- تعديل النظام الأساسي للمنظمة الذي بني التنظيم على أساسه وبموجب هذا التعديل تغيرت الأهداف . و السياسات العامة
- 2- التغيرات في ظروف العمل (التي تواجه المنظمة كاستخدام معدات او أجهزة تقنية متقدمة) أو . التغير في الشكل القانوني للمنظمة
- 3- التداخل و الزدواجية بين الاختصاصات في الأقسام الإدارية
- 4- حدوث تغيير في حجم أعمال المنشأة سواء بالتوسع أو بالتقلص عن طريق دمج بعض الأقسام مع بعضها البعض
- 5- عدم وضوح السلطة و المسؤولية
- 6- انخفاض مستوى الأداء في المنظمات مما يترتب عليه إعادة التنظيم لرفع أداء المنظمة . -7 عند حدوث نقص في وظائف القيادات العليا إدارة المنظمة , نتيجة نقلهم أو إعفائهم او تركهم للوظيفة
- 8- الرغبة في التطوير و رفع الكفاءة عن طريق ادخال أفكار تنظيمية جديدة
- 9- حدوث تغيير في حجم أعمال المنشأة

: السلطة و المسؤولية

يقوم التنظيم على ركنين أساسيين هما السلطة و المسؤولية وال يمكن ألي تنظيم فعال أي يقوم ال من خالل هذين الركنين

: مفهوم السلطة

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

وال سلطة باعتبارها حق ممارسة الوالية، ال بد وأن يقابلها واجب، هو مسؤولية صاحبها عن نتائج العمل الذي ولي عليه. وعلى هذا فصاحب السلطة ملزم بتقديم حساب لمن منحه إياها، ويوضح ذلك الحساب مدى وفاء صاحب السلطة بالتزامه نحو العمل المعهود به إليه، ومدى استخدامه للسلطة المخولة له

وال تعني السلطة أبدا استعمال القسر والقسوة والظلم والتعسف مع المرؤوسين لمجرد أن صاحب السلطة هو الرئيس الأعلى لهؤلاء. فالرئيس صاحب السلطة ال يحق له إصدار أوامر تعسفية متى ما شاء وكيف ما يشاء، ألن هناك دائما حدود و قيود للسلطة ال يمكن تجاوزها إلباء الآخرين وإذالهم. فالقيود المفروضة على السلطة غالبا ما تكون متضمنة في النظام الداخلي للمنشأة. كما أن هناك قيودا خارجية تحكمها قوانين وتشريعات الدولة ومنظمات حقوق الإنسان وغيرها



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

مصادر السلطة :

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

: السلطة الرسمية 1-

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

: نظرية قبول السلطة 2-

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

: 3 نظرية السلطة الشخصية-

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

أنواع السلطة الإدارية :

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

: السلطة التنفيذية 1-

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



: السلطة الاستشارية-2-

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

: السلطة الوظيفية-3-

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

: سلطة اللجان-4-

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

وقد تكون هذه اللجان رسمية حينما تكون جزءا من الهيكل التنظيمي للمنظمة وبيعها، لها مهام وصالحيات محددة . وقد تكون غير رسمية حينما يتم تشكيلها بصفة غير رسمية من قبل أحد المديرين لمساعدته في إنجاز مهام معينة . وقد تكون لجنة تنفيذية إذا كان لها حق إصدار القرار ، واستشارية إذا اقتصر عملها ، على تقديم التوجيهات والنصائح وقد تكون اللجان دائمة أو مؤقتة بناء على طبيعة العمل الذي تقوم به وال يقتصر وجود اللجان و التنظيم على المستويات الإدارية العليا بل غالبا ما توجد في المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا في التنظيم ويحق باستخدام اللجان مزايا عادية فهي وسيلة لخلق أفكار جديدة وذلك الاختالف خبرات وتخصصات أعضاء اللجنة وكذلك وسيلة لتبادل المعلومات والخبرات التي تساهم في رفع أداء العمل ، أهم ما يؤخذ على اللجان أنها مكلفة ماديا و واتخاذ القرارات من اللجان يستغرق وقت طويل .

: تفويض السلطة

يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية لوجود التنظيم. فالسلطة تتجمع كلها في مركز المدير العام ، لذا فإن المدير العام يفوض سلطته إلى من يليه في المستوى الإداري بالهيكل التنظيمي ويحتفظ دائما . بسلطة الشاملة فيكون له حق مراقبة تصرفات الأفراد بشأن السلطة المفوضة لهم . ويعرف التفويض بأنه منح أو إعطاء السلطة من إداري لآخر أو من وحدة تنظيمية لأخرى بهدف تحقيق

ت ا
ع م
ي ن
ة .
ي ح
د د
ل ا
م د
ي ر
ط ب
ي ع
ة ا
ل س
ل ط
ة ا
ل ت
ي ي
ف ر
ض ر
ه ا
ل ا
ى م
ر و
و س
ي ي
ه

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

تحديد واجبات المرؤوس ١ .

منح المرؤوس السلطة الالزمة للقيام بهذه العمال ٢ .

٣ . التزام المرؤوسين بالقيام بتحقيق هذه الواجبات أمام الرئيس.

: المركزية واللامركزية

. المركزية واللامركزية تعتبر أحد المفاهيم الأساسية والمرتبطة ارتباطا كبيرا بمسألة تفويض السلطة . وتعني المركزية مدى درجة تركيز السلطة في الهيكل التنظيمي للمنشأة . أي أن حق الاحتفاظ بالسلطات يتركز في يد شخص واحد أو في المستويات الإدارة العليا

أما الالامركزية فتعني درجة توزيع السلطة بين الأشخاص أو المستويات الإدارية المختلفة في المنشأة. أي تفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى الرؤساء والإداريين في المستويات الأقل

في الحياة العملية ال توجد مركزية وال مركزية مطلقة ففي كل الحالات تكون درجة المركزية أو الالامركزية مسألة نسبية . ففي كل تنظيم مركزية وال مركزية في نفس الوقت .

: يتجه التنظيم نحو الالامركزية كلما

- ١. زاد عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأقل .
- ٢. زادت أهمية القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الإدارية الدنيا .
- ٣. انتشار عمليات المنشأة في مناطق جغرافية متباعدة .
- ٤. ازدياد الوظائف التي تتأثر بالقرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الدنيا .

مزايا المركزية واللامركزية :

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



ثانيا : مزايا تطبيق اللامركزية :

- ١. تحقق اللامركزية عدد من المزايا أهمها
- سرعة اتخاذ القرار .
- ٢. تخفيض الأعباء الإدارية للمدير عن طريق تفويض السلطة إلى الإدارة الأخرى .
- ٣. تساعد المنظمات المنتشرة جغرافية على الاستفادة الكاملة من الظروف المحلية عند اتخاذ القرار .
- ٤. انعدام النزاع بين الإدارة العليا والإدارات الأخرى في المنظمة .
- ٥. سهولة اكتشاف الإدارة غير الناجحة في أقسام المنظمة .
- ٨. تخلق عائلات جيدة والتي يترتب عليها عادة زيادة في التعاون والتنسيق .



تمارين الوحدة

- 1- عرف التنظيم و الهيكل التنظيمي ؟
- 2- ناقش أهمية الهيكل التنظيمي ؟
- 3- فرق بين الخريطة التنظيمية و الدليل التنظيمي ؟
- 4- عرف التنظيم الغير الرسمي وما هي خصائصه ؟
- 5- ماهي المعلومات التي يتضمنها الدليل التنظيمي ؟
- 6- اذكر اهم تقسيمات الهيكل التنظيمي ؟
- 7- ماهي مزايا التقسيم على أساس الوظيفة ؟
- 8- ماهي العوامل التي تؤثر في تحديد نطاق الشراف ؟

- ماهو التقسيم الأكثر شيوعا لدى المنظمات ؟ 9-
- اشرح التقسيم المركب ؟ 10-
- فرق بين السلطة و المسؤولية ؟ 11-
- فرق بين التنظيم الرسمي و الغير رسمي ؟ 12-
- ماهي العوامل التي تحدد درجة الالمركزية في المنظمة ؟ 13-
- فرق بين الخريطة الهرمية الرأسية و الخريطة الهرمية الأفقية ؟ 14-

دراسة حالة - 15

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

وتتضمن صناعات الغزل والنسيج ما يقرب من 31 شركة قطاع عام، وحوالي 3500 شركة قطاع خاص، ويعد القطن المصري ذات الجودة العالية العامل الأهم في المنتجات النسيجية المصرية . تمر عمليات : تصنيع الأقمشة المنسوجة أو التريكو إلى ملابس بسبع خطوات للتصنيع وهم

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

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

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

القص : يتم قص القماش متعدد الطبقات طبقا للباترون المثبت باستخدام مقص كهربائي يتم تحريكه 3-

يدويا حول الباترون، فينتج عن ذلك أجزاء الملابس بأعداد كبيرة

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

الحياسة : ويتم في هذه العملية جميع أجزاء الملابس بحياتها مع بعضها باستخدام ماكينات الحياكة5-
الصناعية ذات السرعة
العالية

الكي: يتم تشطيب الملابس في هذه العملية بواسطة الكي لإزالة أى تجعدات أو تكسيرات في القماش،6-
وإعطاء الملابس مظهراً نقا

التعبئة: وهي الخطوة الأخيرة من خطوات تصنيع الملابس وفيها يتم تعبئة الملابس الجاهزة حسب7-
المقاسات والألوان وحسب طلب العميل، في أكياس بالستيكية ثم كراتين مكتوب عليها عدد القطع
والمقاسات وبلد التصنيع

: الأسئلة

برأيك ماهو التقسيم التنظيمي المناسب لمصنع النسيج ؟ اشرح اجابتك1-

ارسم الهيكل التنظيمي2-



نموذج تقييم المتدرب لمستوى أدائه

يبدأ من قبل المتدرب نفسه وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة

بعد الانتهاء من التدريب على وحدة وظائف الإدارة – التنظيم ، قيم نفسك وقدراتك بواسطة إكمال
هذا التقييم الذاتي بعد كل عنصر من العناصر المذكورة، وذلك بوضع علامة (✓) أمام مستوى
الأداء الذي أتقنته، وفي حالة عدم قابلية المهمة للتطبيق ضع العلامة في الخانة الخاصة بذلك

مستوى الأداء (هل
أتقنت الأداء)

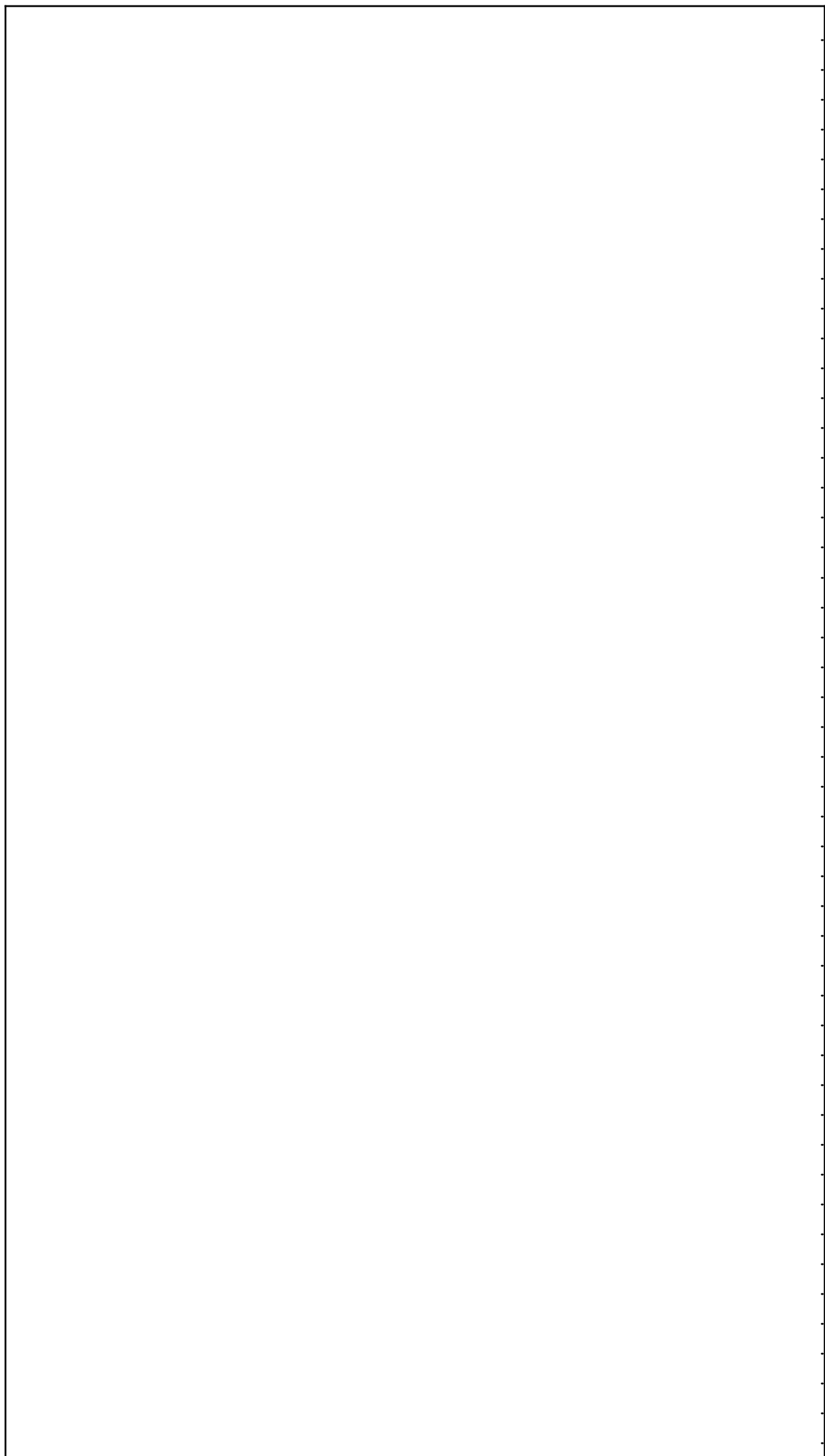
عناصر

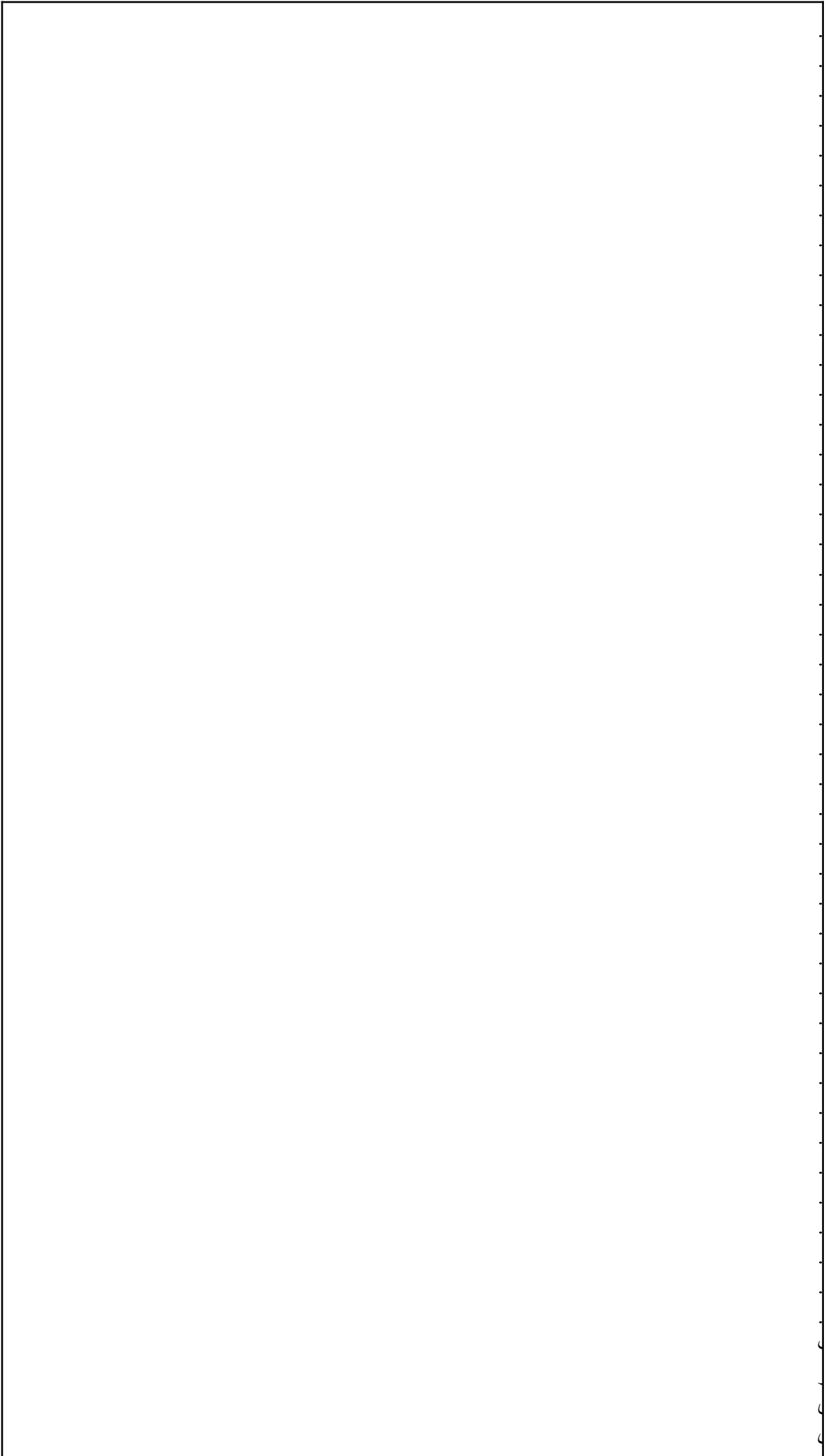
جزئياً	غير قابل للتطبيق		
			ف التنظيم و الهيكل التنظيمي 1
			يخ أهمية الهيكل التنظيمي 2
			يز بين أنواع التنظيم الأربعة 3
			فة خصائص التنظيم الجيد 4
			د العوامل التي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي 5
			يز بين أنواع التقسيم التنظيمي 6
			ف الخريطة التنظيمية 7
			ف الدليل التنظيمي 8
			يز بين أشكال الخرائط التنظيمية 9
			ة الحالات التي تدعو الى العادة التنظيم 10
			يق بين السلطة والمسؤولية 11
			د مصادر السلطة 12
			د أنواع السلطة الإدارية 13
			ح ماهية تفويض السلطة 14
			يز بين المركزية واللامركزية 15
			د مزايا المركزية و اللامركزية 16
يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات (البند) المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي أو أنها غير قابلة للتطبيق، وفي حالة وجود مفردة في القائمة "ال" أو "جزئياً" فيجب إعادة التدريب على هذا النشاط مرة أخرى بمساعدة المدرب			

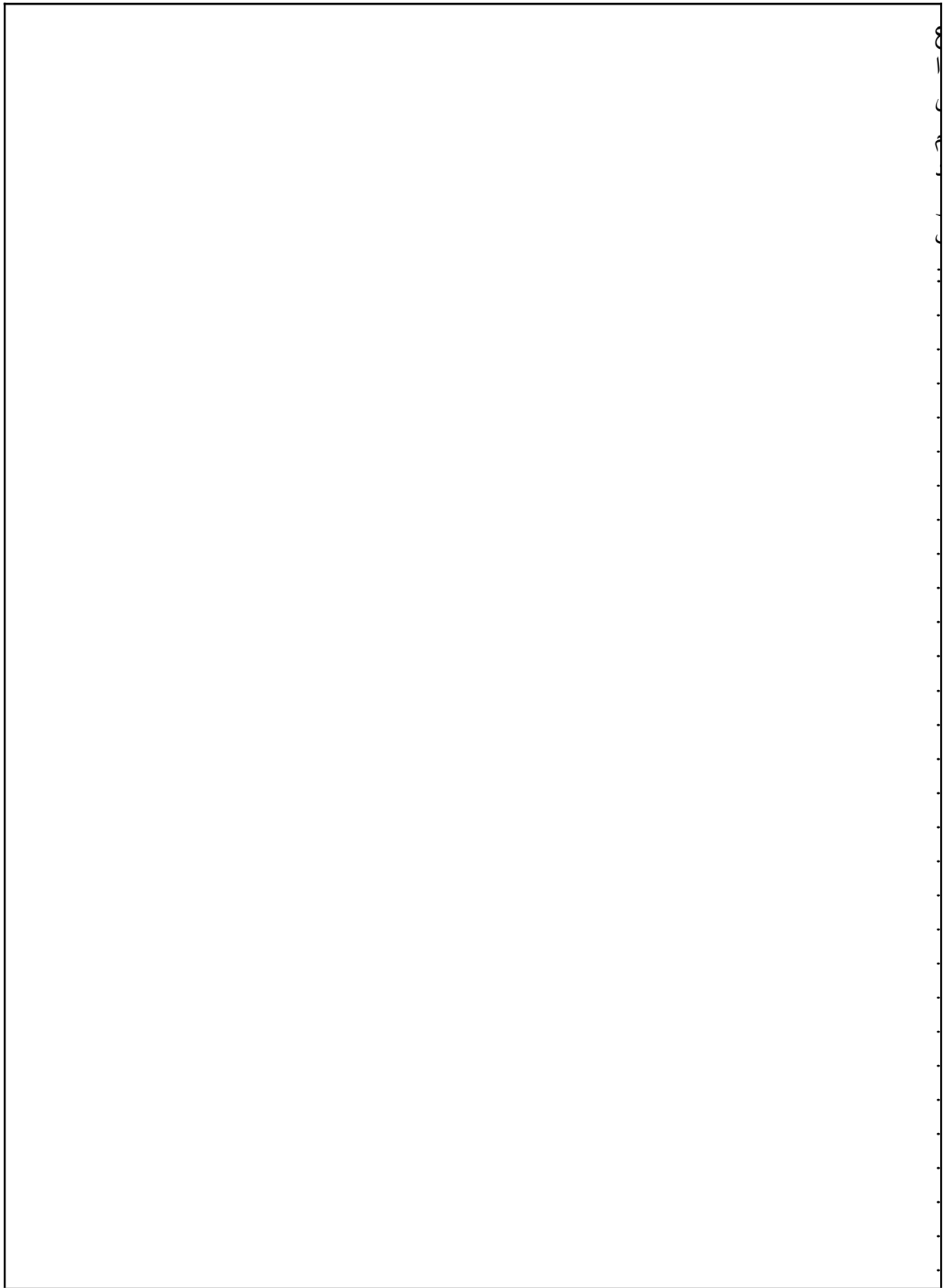


: اسم المتدرب				: التاريخ
.....				
: رقم المتدرب				: المحاولة : 4 3 2 1 العالمية
.....				
كل بند أو مفردة يقيم بـ 10 نقاط الحد الأدنى: ما يعادل 80% من مجموع النقاط. الحد الأعلى: ما يعادل 100% من مجموع النقاط				
التقييم		النقاط (حسب رقم المحاولات)		
		1	2	3
				4
	ب التنظيم و الهيكل التنظيمي 1			
	ج أهمية الهيكل التنظيمي 2			
	د بين أنواع التنظيم الأربعة 3			
	ه خصائص التنظيم الجيد 4			
	و العوامل التي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي 5			
	ز بين أنواع التقسيم التنظيمي 6			
	ح الخريطة التنظيمية 7			
	ط الدليل التنظيمي 8			
	ي بين أشكال الخرائط التنظيمية 9			
	ك الحالات التي تدعو الى العادة التنظيم 10			

				ق بين السلطة والمسؤولية 11	
				مصادر السلطة 12	
				أنواع السلطة الإدارية 13	
				ماهية تفويض السلطة 14	
				بين المركزية واللامركزية 15	
				مزايا المركزية و اللامركزية 16	
				المجموع	
ملحوظات:					









الوحدة الثانيةوظائف الإدارة ثالثا: التوجيه



الوحدة الثانية وظائف الإدارة – التوجيه

الهدف العام للوحدة:
تهدف هذه الوحدة إلى التعرف على التوجيه و محاوره الأساسية كالقيادة و التحفيز .

الأهداف التفصيلية:
من المتوقع في نهاية هذه الوحدة التدريبية أن يكون المتدرب قادرا وبكفاءة على أن

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

الوقت المتوقع للتدريب على هذه الوحدة: 8 ساعات تدريبية

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



مقدمة :

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

القيادة 1-

التحفيز 2-

التصال 3-

أوال : القيادة

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

تعريف القيادة :

على الرغم من اهتمام الكثير من العلماء والكتاب والفالسة بدراسة موضوع القيادة ، فال تزال القيادة لغزا مميذا وموضوعا غامضا، وال يوجد اتفاق على تعريف موحد لهذا المفهوم، ولن نحاول حصر جميع التعاريف ولكننا سنذكر بعض التعاريف الأكثر تفصيالا وشمولية

- 1- القيادة هي "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم
- 2- القيادة هي المقدرة على التأثير ، من خلال الاتصال على أفعال الآخرين، أفرادا وجماعات ، نحو تحقيق أهداف ذات معنى وقيمة
- 3- القيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد (المرؤوسين) وسلوكهم واتجاهاتهم

للمعم

ل

بجد

ورغ

بة

لتحق

أهدا

ف

مش

القائد والمدير:

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

: ويميز الكاتب جون كوتر بين المدير والقائد كما يلي
الدارة تعنى بالتكيف والتعامل مع التعقيد، والإدارة الناجحة تعمل على : تحقيق النظام والثبات من خلال وضع الخطط الرسمية، وتصميم هيكل تنظيمي جيد، ومقارنة النتائج بالاهداف التي تضمنتها الخطط أما القيادة فتعنى بالتكيف والتعامل مع التغيير، فالقائد يرسى توجهها من خلال تطوير رؤية مستقبلية، " . ومن ثم توصيل تلك الرؤية للناس وتحفيزهم للتغلب على الصعوبات، ويرى كوتر أن القيادة الفعالة والإدارة الفعالة ضروريان لتحقيق فعالية عالية للمنظمة، ولكنه يعتقد أن معظم المنظمات تعطي اهتماما لإدارة أكبر بكثير من اهتمامها بالقيادة

المهارات القيادية الأساسية

تتوقف فعالية المدير على ما يمتلكه من قدرات ومهارات فنية، وإنسانية وإدراكية وتحليلية ، وهذه المهارات ضرورية أيضا للقائد ، وهناك خمس مهارات أساسية للقيادة هي:

التمكين : وهي مشاركة القائد أتباعه في أعمال التأثير والسيطرة، واتخاذ القرارات المتعلقة بعمل 1- الجماعة

الحدس أو البديهة : وهي قدرة القائدة على تشخيص الموقف وتوقع التغيرات المحتملة والإقدام على 2- المخاطرة وبناء الثقة.

فهم الذات: القدرة على معرفة مواطن القوة والضعف لديه 3-

التبصر و الرؤية : المقدرة على تصور مستقبل منظمته (مستقبل افضل من الوضع الحالي)، 4-

ووضع الخطط لبلوغه

التوفيق بين القيم : المقدرة على فهم واستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة وقيم العاملين والعمل-5-
على إحداث التوافق والنسجام
بينهما

: القائد الرسمي والقائد الغير رسمي

يعتبر قائدا رسميا كل فرد يشغل مركزا رئاسيا (مدير عام، مدير إدارة قسم ... الخ) بحكم الوظيفة التي

ي
ش
غ
ل
ه
ا
،
و
ق
د
ي
ك
و
ن
ه
ذ
ا
ا
ل
ق
ا
ئ
د
ا
س
م
ي
ا
ف
ق
ط
ح
ي
ش
ا
ل
ي
م
ا

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

مصادر قوة تأثير القائد :

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

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

نظريات القيادة :

يمكن تصنيف نظريات القيادة إلى ثالث مجموعات رئيسية هي

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

أوال: نظريات السمات

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

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

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

هل يملك القادة خصائص سمات مشتركة

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

ثانيا : النظريات السلوكية

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

: وسنناقش فيما يلي أهم النظريات / الدراسات السلوكية حول القيادة

: نظرية اليكترت في القيادة-1

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

: الأسلوب التسلطي الاستغالي 1-

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

: الأسلوب التوقراطي-2

وهو ال يختلف كثيرا عن النظام السابق، فالرئيس يثق بالعاملين ثقة السيد بخادمه، وال يشعر المرء

ا
ر
ر
ي
ا
ن
م
ي
ف
ة
ر
ي
ب
ك
ة



: السلوب المشارك 3-

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

: السلوب الديمقراطي 4-

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

وقد دلت دراسات اليكتر وزمائه على أن السلوبيين (المشارك و الديمقراطي (حققا إنتاجية أعلى من السلوبيين (التسلطي و الوتقراطي (وكان أفضل هذه الأساليب في رأي اليكتر هو السلوب الديمقراطي.

: نظرية الشبكة الإدارية 2-

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

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

وال يعطى أدنى اهتمام لإنتاج أو الإنسان، فهو ينسحب من العملية القيادية

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

القائد الاجتماعي (رئيس نادي) (9، 1) ويميل الى استخدام السلطة لدفع المرؤوسين للعمل وهنا 3- يعطي كل الاهتمام للناس ومشاعرهم وحاجاتهم وبناء العلاقات الاجتماعية وال يعطي اهتماما يذكر لإنتاج والعمل

القائد الوسط (5، 5) وهو الذي يوجه اهتماما معتدال لكل من العمل والناس ولكنه يواجه صعوبة في 4- الحفاظ على التوازن بين هذين البعدين معا

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



لقد أخفقت النظريات والنماذج السلوكية في القيادة في التوصل إلى نتائج

محددة تشير إلى أن أسلوبا قياديا معيناً كان فعالاً بشكل دائم، بل كانت النتائج متناقضة، والحلقة الناقصة في هذه النظريات والنماذج هي إغفال دور المرؤوسين والعوامل الموقفية في فعالية القائد، لذا برزت النظريات / النماذج الموقفية لتعالج هذا القصور في النظريات السابقة

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

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

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

3-

وتفترض وجهة النظر الأولى أن أسلوب القائد نسبياً ثابت وليس من السهل تغييره، وتقتترح إيجاد الموقف الذي يكون فيه القائد فعالاً وتجنب المواقف التي يكون فيها القائد أقل فاعلية ، ولكن هذا الأمر ليس ممكناً

دائماً ، أما وجهة النظر الثانية، فتفترض أن قرارات المدير والموقف المتعلق بالعمل كالهياكل مرنة نسبياً . وقابل للتغيير، وهذه النظرة ترى أن المدير مرناً وقابل للاستجابة للمواقف المختلفة والأفراد المختلفين .

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

: محددات فعالية القائد

لقد ركزت كل نظرية / نموذج من نماذج القيادة الموقفية على عدد محدد من العوامل الموقفية، بعضها

ي
ت
ع
ل
ق
ب
أ
ل
ف
ر
د
ل
ت
ب
ع
ي
ن
ل
ل
ق

ع
ت
ا
ر
ي
غ
م
و
ل
م
ا
و
ع
ك
ن
ه
ن
ا
ل
ك
و
ع
ا
م
ل
و
ت
م
ي
ر
ا
ت
ع

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

: عوامل تتعلق بالقائد نفسه1-

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

: عوامل تتعلق بالجماعة وأفرادها التي يرأسها القائد 2-

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

: عوامل تتعلق بالمنظمة 3-

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

: عوامل ثقافية 4-

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

:ظروف الحالة أو الموقف 5-

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

: ثانيا التحفيز

: مقدمة

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

أهمية الدافعية:

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

إن مستوى أداء الفرد يتوقف على تفاعل عاملين أساسيين وهما

قدرات الفرد ومهاراته 1-

. الدافعية للعمل 2-

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

عملية الدافعية

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

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

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

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

أ
ف
ع
ا
ل
ه
و
ت
ص
ر
ف
ا
ت
ه
أ
ث
ن
ا
ء
أ
د
ا
ء
ا
ل
ع
ل
م
ل
ث
ل
:



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

: نظريات الدافعية

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

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

: أوال نظريات المضمون

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

: نظرية سلم الحاجات 1-

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

أ
ل
د
ن
ى
إ
ل
ى
أ
ل





الحاجات الفسيولوجية (الجسدية) : وتمثل الحاجات الضرورية للإنسان، مثل الحاجة للماء والغذاء 1- والكساء والهواء، وتأتي هذه الحاجات في المرتبة الأولى.

حاجات الأمان والسلامة : وتأتي في المرتبة الثانية وتشمل حماية الإنسان من الأخطار، والخوف، 2- والأذى جسديا وصحيا واقتصاديا

الحاجات الاجتماعية : وتأتي في المرتبة الثالثة، وتتضمن حاجة الإنسان للانتماء، والصداقة، 3- والتعاطف والمودة

حاجات الاحترام والتقدير: وتتضمن احترام وتقدير الذات واحترام وتقدير الآخرين 4-

حاجات تحقيق الذات : وتعبر عن حاجة الفرد إلى تحقيق ما هو قادر على بلوغه، وتحقيق الصورة 5- التي يتخيلها لنفسه، واستغلال الإمكانيات والتطور

نظرية ذات العاملين 2-

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

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

أ- عوامل الصيانة \ الوقاية

ب- عوامل دافعية \ الرضا

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



: نظرية الإنجاز 3-

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

لقد توصل ماكيالاند إلى ثلاثة حاجات رئيسة لدى أفراد الدراسة وهي

الحاجة للإنجاز : تمثل رغبة الفرد الشديدة للنجاح و التفوق و التحدي , ووضع أهداف واضحة 1-

ط
م
و
ح
ة
م
م
ك
ن
ت
ح
ق
ي
ق
ه
ا
,
و
ر



الحاجة للانتماء: تمثل رغبة الفرد للعمل و التواجد مع الآخرين , و التفاعل الاجتماعي , و مساعدة2-
الغير , و التعلم من تجارب الآخرين , ويشعر الفرد بالبهجة و السرور حينما يكون مقبوال من الآخرين
الحاجة للقوة : وهي الميل و الرغبة في التأثير على الآخرين , و ممارسة النفوذ و الرقابة على الغير ,3-
و التأثير على سلوكهم , و الوصول الى مركز قيادي

يلاحظ أن النظريات الثالث السابقة، نظرية سلم الحاجات لماسلو، ونظرية ذات العاملين لهيرزبرغ،
ونظرية الإنجاز لماكيالند، تؤكد على أهمية الإنجاز كمصدر للدافعية، وكذلك تشير النظريات الثالث إلى
دور العلاقات الاجتماعية في الدافعية

: ثانيا النظريات المعرفية

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

: نظرية التوقع-1

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

: نظرية المساواة-2

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

: نظرية وضع الأهداف-3

تفترض أن أهداف الفرد و غاياته و نواياه الواعية تشكل مصدرا رئيسيا للدافعية , و هي المحدد الرئيسي لسلوك الفرد و توجه سلوكه والاستمرار في هذا السلوك حتى تحقيق الهدف أو الغاية المنشودة وحتى تحقق الأهداف دافعية عالية وتؤدي إلى أداء أفضل، يجب أن تتوافر فيها الخصائص الآتية : 1. أن تكون الأهداف محددة بوضوح

أن تكون الأهداف صعبة، طموحة، ولكن قابلة للتحقيق 2.

تلقي الفرد تغذية راجعة عن الأهداف 3.

: ثالثا نظرية التدعيم التعزيز

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

فإذا ما كانت نتيجة السلوك تشكل تجربة سارة وجيدة للفرد (مثال الحصول على مكافأة، عالوة ، مديح أو غيرها)، تزداد احتمالات تكرار هذا السلوك مستقبلا، والعكس صحيح أيضا، أي أنه إذا نتج عن السلوك



تجربة سيئة أو عقاب للفرد) حرمان الفرد من عالة , مزايا أو انزال العقوبة (فمن المحتمل أن ينطفئ
هذا السلوك و أن يتجنبه الفرد مستقبلاً

وسائل / طرق حديثة لزيادة دافعية العاملين وتحفيزهم

مشاركة العاملين : ومن أشكال وصور المشاركة الشائعة : الإدارة بالمشاركة، والغرض من 1-
المشاركة استخدام كامل طاقات وإمكانات الأفراد وتأكيد التزامهم بنجاح المنظمة، والحجة وراء
مشاركة الأفراد هو أن مشاركة الأفراد في القرارات التي تعنيهم، وزيادة استقلاليتهم وسيطرتهم
على حياتهم العملية تزيد من دافعية العاملين وتزيد التزامهم تجاه المنظمة ويزداد إنتاجهم ورضاهم
عن
أعمالهم

: دفع مبالغ مادية لأغراض متنوعة 2-

أ- العالوات المستحقة بداية كل عام : تتمثل في الزيادة السنوية للعمال او الموظفين , و تحدد من
خالل قانون العمل و الذي يطبق عادة على جميع العاملين بالدولة أو القطاع الخاص . ب- مكافأة
نوعية العمل : تمنح اعترافاً بالأداء ذو النوعية العالية , وهو يجاوز الأداء المقرر للوظيفة من حيث
نوعية و كمية العمل و المعرفة الفنية

ت- مكافأة الموظف : مبلغ مادي او جائزة عينية او كالمها تمنح لموظف واحد في المنشأة في كل عام
لتمييزه وابداعه في العمل , و إسهاماته البارزة

ث- مكافأة الانضباط في العمل : هو مبلغ نقدي يمنح لمجموعة من الموظفين في السنة بمعدل حصة
واحدة لكل قطاع , و من شروطها الحضور المبكر الى العمل و عدم التأخير و عدم التغيب . ج-
مكافأة نهاية الخدمة : هي مكافأة تقديرية او عينية تمنح للموظف الخاضع لقانون سن التقاعد عند
انتهاء خدمته بسبب وصوله الى سن التقاعد او أسباب صحية او الوفاة

التعويض على أساس المهارة: في هذا العالم الجديد يعتد بالمعرفة والمهارة وال معنى لمعاملة الناس 3-
باعتبارهم أصحاب وظائف، بل معاملتهم على أنهم أناس لديهم مهارات محددة ويجب تعويضهم مقابل
هذه المهارات

توفير مكان عمل عائلي ومريح توفير برامج مثل الألبوة (على غرار الأمومة)، حيث يسمح لألب 4-
بإجازة مدفوعة الأجر لغايات الاعتناء بطفلة أو أحد والديه، توفير رعاية للأطفال داخل المنظمة

جعل ساعات العمل مرنة ، إعادة جدولة أيام وساعات العمل، ومشاطرة العمل 5-

و
غ
ير
ها
.
-
6
بر
ام
ج
||
لع
تر
ا
ف

وا
ل
ت
قد
ير
:
ا
لع
تر
ا
ف
بال
لن
جا
ز
وا
ألد
اء
الم
تم
يز
.



: تمارين الوحدة

- 1- فرق بين القائد و المدير ؟
- 2- ماهي أهم المهارات القيادية الأساسية ؟
- 3- فرق بين القائد الرسمي و الغير رسمي ؟

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

حالة دراسية 14-

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

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

إنك ترى بأن المشكلة تعزى إلى أحد جوانب نظام العمل الجديد، ولكنك ال تجد مساعدة من رؤوسيك

ا
ل
م
ب
ا
ش
ر
ي
ن
-
ث
ا
ل
ث
ة
م
ش
ر

ف ي ن و ر ئ ي س ق س ا ل ت و ر ي د - و ق د ن س ب ا ن خ ف ا ض ا ل ن ت ا ج ف ي ل س ا ب ق ا ل ي

المشغلين وعدم وجود نظام حوافز مالية مناسبة ، والمعنويات المنخفضة. إن جميع المعنيين بالمر يساورهم شعور نحو المسألة وأن مروضيك ال يتفقون معك وال يتفقون فيما بينهم.

وفي هذا الصباح تسلم نائب الرئيس لإنتاج إحصائيات حجم الإنتاج خلال الشهر الستة الماضية، واتصل بك هاتفيا وعبر لك عن قلقه، وأوضح أن المشكلة مشكلتك، وأن عليك حلها بأفضل طريقة تراها مناسبة ، ولكن يود أن يعرف منك خلال أسبوع عن الخطة التي سوف تتخذها ، إنك تشاطر نائب الرئيس (رئيسك المباشر) قلقه فيما يتعلق بانخفاض الإنتاج، وتعرف أن موظفيك قلقون أيضا استنادا إلى ما تعلمته وتعرفه عن نظريات ونماذج القيادة، ما هو أسلوبك الذي سوف تستخدمه ؟ وضح مبررات ذلك؟

حالة دراسية 15-

يعمل سعيد في شركة إنتاجية منذ عشر سنوات، ويعرف عنه انه جاد ومثابر وأداؤه فوق المتوسط حيث يتجاوز المعدل المطلوب من أفراد الجماعة التي يعمل معها، واستنادا لبرنامج المكافآت التحفيزية الذي وضعته إدارة الإنتاج، فإنه يتوقع أن يحصل على مكافأة مالية ، وفي الآونة الأخيرة بدأ سعيد يتأخر عن الدوام ويغادر عمله مبكرا، وأصبح ال يأبه كثيرا لرئيسه وزملائه في العمل وال يبدو أنه مهتم بعمله في ضوء ذلك كتب مدير الإنتاج إلى إدارة شؤون الأفراد، يطلب نقل سعيد من إدارة الإنتاج أو الاستغناء عنه ، فأجاب مدير الأفراد أن سعيد موظف فني، وال يمكن الاستفادة منه في إدارة أخرى، ومن ناحية الاستغناء أشار مدير الأفراد أن السجلات والقيود تفيد بأن إنتاجه فوق المتوسط والمعدل المطلوب الذي وضعته الإدارة نفسها فكيف تطالب بالاستغناء عنه؟

ما هو تعليقك على رأي مدير الأفراد ؟ 1-

كيف تقيم موقف مدير الإنتاج؟ 2 -

هل ترى وجوب التزام سعيد المتفوق في أدائه بالأنظمة والتعليمات مثل - 3

الموظفين العاديين؟

ما هو الأهم بالنسبة للشركة , إنجاز الموظف أم سلوكه؟ - 4



نموذج تقييم المتدرب لمستوى أدائه

يعبأ من قبل المتدرب نفسه وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة

بعد الانتهاء من التدريب على وحدة وظائف الإدارة – التوجيه ، قيم نفسك وقدراتك بواسطة إكمال هذا التقييم الذاتي بعد كل عنصر من العناصر المذكورة، وذلك بوضع علامة (✓) أمام مستوى الأداء الذي أتقنته، وفي حالة عدم قابلية المهمة للتطبيق ضع العلامة في الخانة الخاصة بذلك

عناصر				مستوى الأداء (هل أتقنت الأداء)
				غير قابل للتطبيق
	جزئياً			
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

				أهمية الدافعية 8
				ف على عملية الدافعية 9
				ة نظريات الدافعية 10
				ف الطرق الحديثة لتحفيز العاملين 11
يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات (البندود) المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي أو أنها غير قابلة للتطبيق، وفي حالة وجود مفردة في القائمة "ال" أو "جزئياً" فيجب إعادة التدريب على هذا النشاط مرة أخرى بمساعدة المدرب				

75

المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج

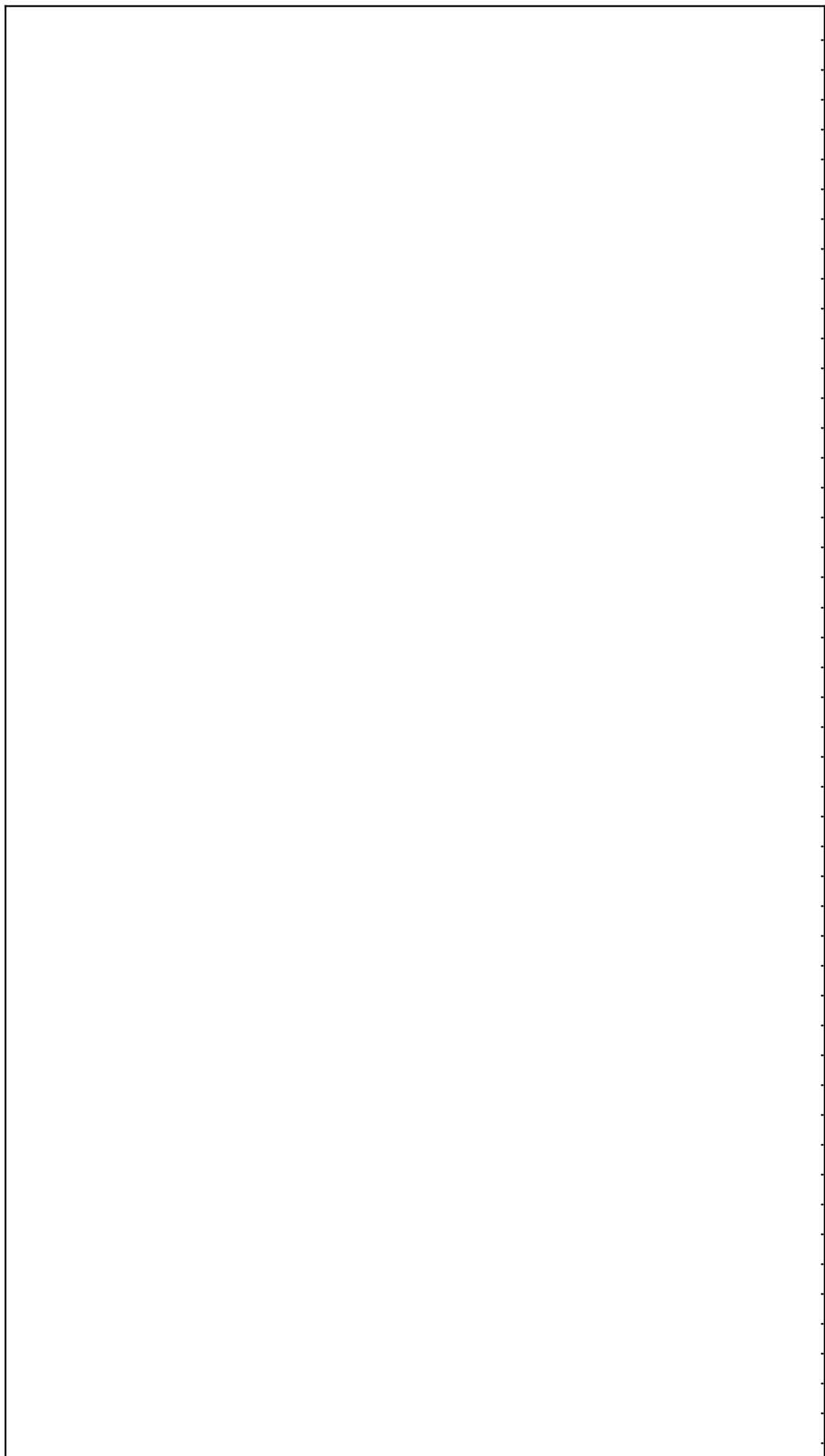
مبادئ إدارة أعمال

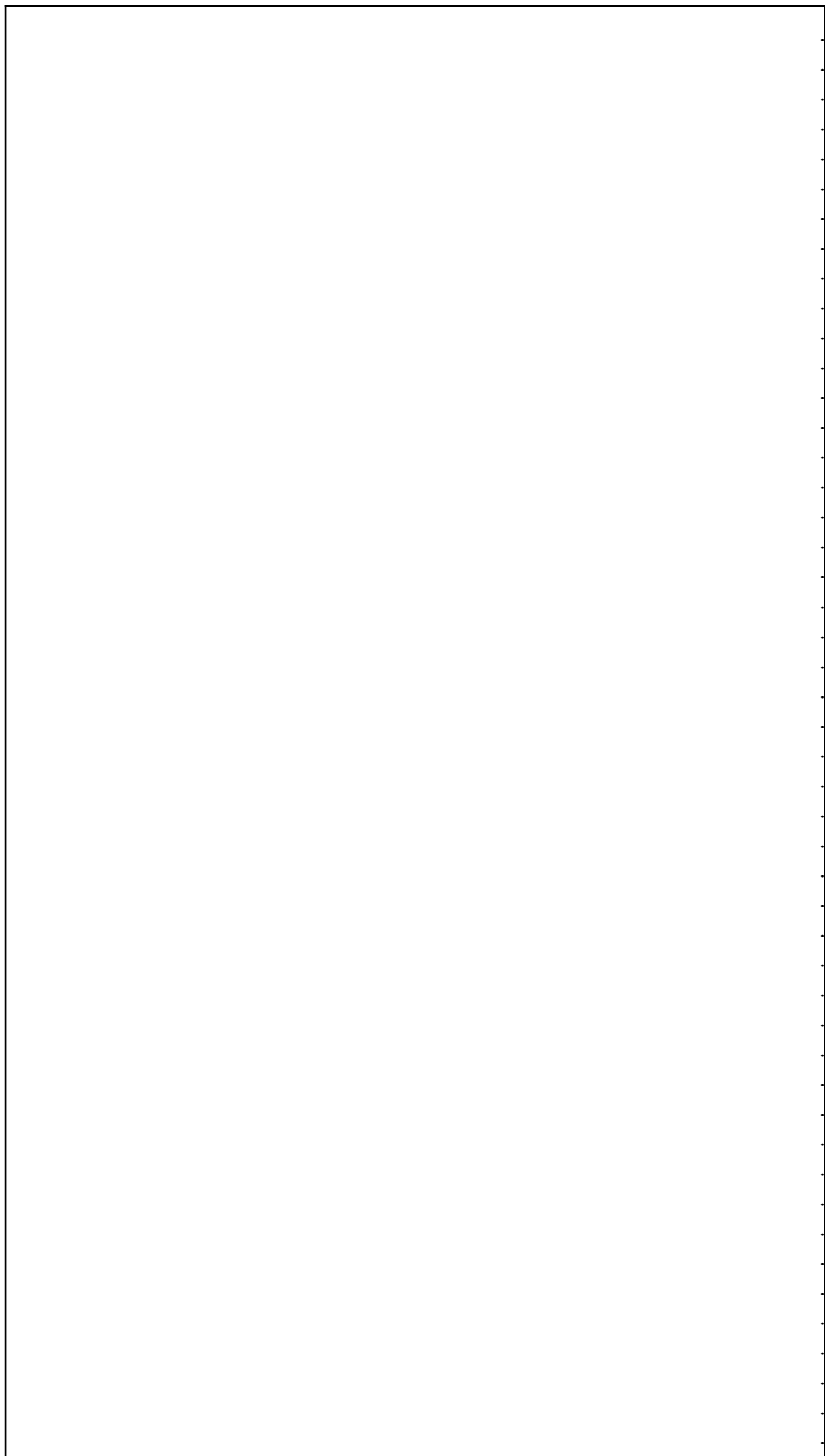
المملكة العربية السعودية

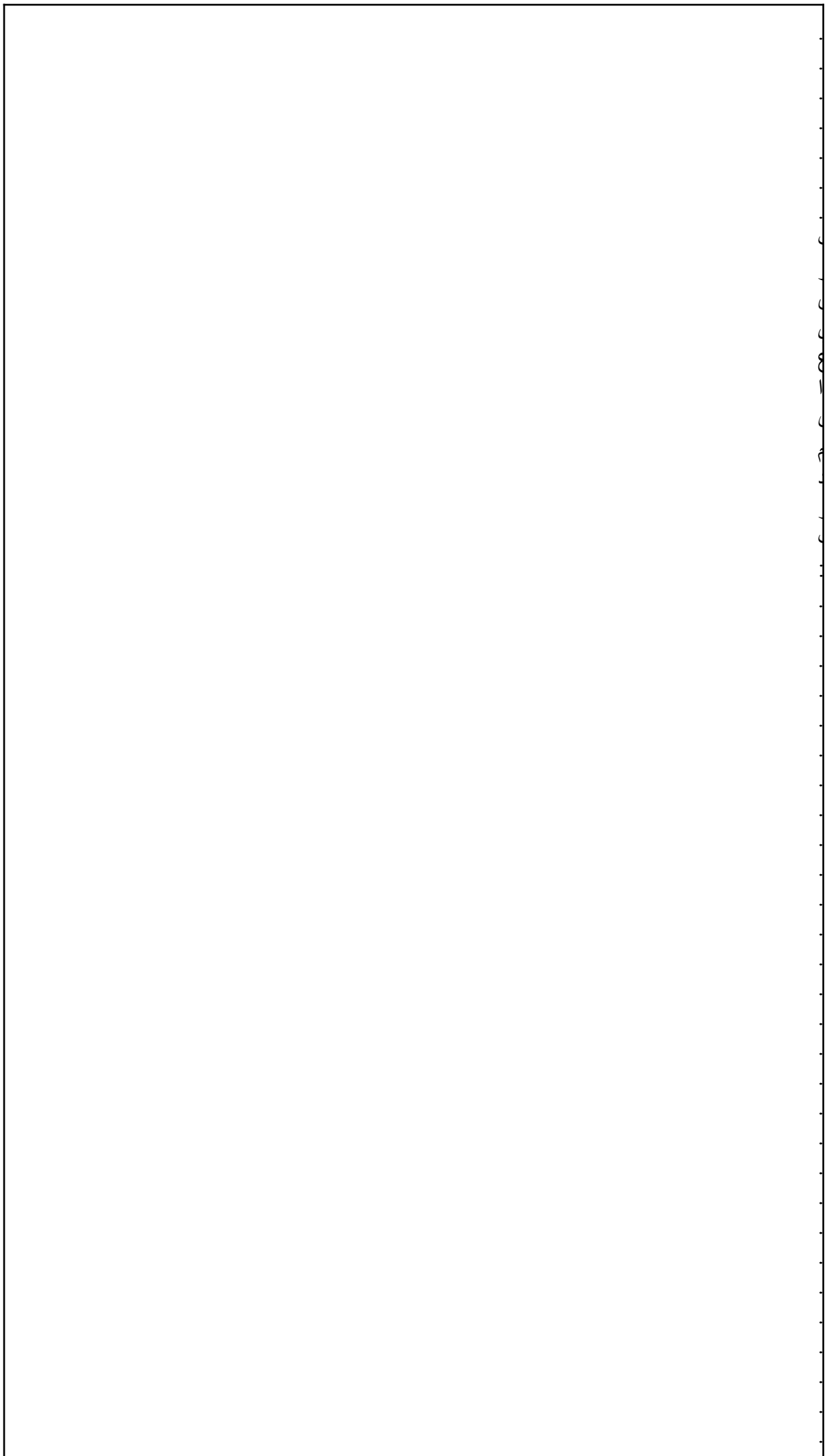


نموذج تقييم المدرب لمستوى أداء المتدرب يُعبأ من قبل المدرب وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة	
اسم المتدرب : 	التاريخ :
رقم المتدرب : 	المحاولة : 4 3 2 1 العالمية
كل بند أو مفردة يقيم بـ 10 نقاط الحد الأدنى: ما يعادل 80% من مجموع النقاط. الحد الأعلى: ما يعادل 100% من مجموع النقاط	
التقييم	النقاط (حسب رقم المحاولات)

4	3	2	1		
				مفهوم القيادة 1	
				بين القائد و المدير 2	
				أهم المهارات الأساسية للقيادة 3	
				بين القائد الرسمي و الغير رسمي 4	
				مصادر قوة تأثير القيادة 5	
				أهم نظريات القيادة 6	
				ب على محددات فعالية القائد 7	
				أهمية الدافعية 8	
				ب على عملية الدافعية 9	
				نظريات الدافعية 10	
				ب الطرق الحديثة لتحفيز العاملين 11	
				المجموع	
ملحوظات:					









مبادئ إدارة أعمال



الوحدة الثانيةوظائف الإدارة رابعا: الرقابة



الوحدة الثانية وظائف الإدارة – الرقابة

الهدف العام للوحدة:

. تهدف هذه الوحدة إلى التعرف على مفهوم و أهمية و أنواع الرقابة

الأهداف التفصيلية:

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

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

الوقت المتوقع للتدريب على هذه الوحدة: 8 ساعات تدريبية

:الوسائل المساعدة

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

: مقدمة وتعريف

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

لقد عرف هنري فايول الرقابة بأنها تقوم على التأكد من إتمام كل شيء حسب الخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة، وتهدف الرقابة إلى تشخيص نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل وتمارس الرقابة على الأشياء والعاملين والإجراءات". ويقول جورج تيري إن السبب الرئيس لوجود الرقابة هو التأكد من أن النتائج المحققة تطابق المخططة من قبل". كما يمكن تعريف الرقابة على أنها "عنصر هام من عناصر العملية الإدارية، يتضمن مجموعة العمليات والأساليب التي بمقتضاها يتم التأكد من أن الأداء يجري على النحو الذي حددته الأهداف الموضوعه نالحظ في ضوء هذه التعاريف الصلة الوثيقة ما بين التخطيط والرقابة، حيث أن التخطيط يبين الأهداف وسبل تحقيقها بينما الرقابة تتابع وتتأكد من أن الجهات المختلفة تمارس أعمالها وتنفذ برامجها في ضوء معطيات الخطة أم ال، مع ضرورة تحديد أسباب الانحرافات وتصحيحها أن وجت. وبالتالي فإن الرقابة ال تقتصر على مجرد مطابقة ما هو منفذ فعال مع ما هو مخطط له، بل هي تسعى للتأكد من أن ما يؤدي يتم بالشكل الأمثل ضمن

أخفض تكلفة، وأقل جهد، وأقصر زمن ممكن. كما أن الرقابة ال تقتصر أيضا على مجرد اكتشاف الأخطاء والانحرافات لعالجها وتصحيحها، وإنما تبحث في أسبابها ومبرراتها لإيجاد الوسائل والطرق لمنع ظهورها مستقبلا. وهكذا يمكن القول بأن الرقابة هي وسيلة وليست غاية، وسيلة لتحسين مستوى أداء المنظمة من خلال متابعة ومراقبة مستوى الأداء والإنجاز الفعلي ومقارنة هذا الإنجاز بمعايير الأداء المستمدة من هذه الأهداف، واكتشاف النقاط الإيجابية وتعزيزها، واكتشاف الاختلافات بين الإنجاز الفعلي ومعايير الأداء، وتحديد أسباب ذلك، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ومنع تكرار الانحرافات مستقبلا.

: فوائد الرقابة واستخداماتها

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

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

: خطوات عملية الرقابة الإدارية

- : تمر عملية الرقابة الإدارية في دورة عملها بمراحل رئيسية هي
- 1- تحديد المعايير
 - 2- تقييم الأداء وتحديد الانحراف عن الأهداف الموضوعية
 - 3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية



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