وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة التقنية الوسطى

الكلية التقنية الإدارية / بغداد

قسم تقنيات إدارة السفر والسياحة

حقيبة تعليمية في مبادئ الإدارة

لطلبة المرحلة الأولى

إعداد وتصميم

أ. م. د. صفاء جواد عبد الحسين

دكتوراه إدارة أعمال

حقيبة تعليمية في مبادئ الإدارة

1- النظرة الشاملة للمقرر الدراسي
Over View

أ- الفئة المستهدفة:

طلبة المرحلة الاولى/ قسم تقنيات إدارة السفر والسياحة

ب- المبررات: Rationale

تعريف الطلبة بمبادئ الادارة، والوظائف الادارية، وكيفية التخطيط والتنظيم الاداري لاتخاذ القرارات، والتوجيه والتحفيز والرقابة على العاملين في المنظمة والتعرف على نشاطات ووظائف المنظمة.

ج- الفكرة المركزية central Idea:

1- نشأة وتطور الادارة.

2- مفاهيم وتعاريف الادارة.

3- الوظائف الادارية، وعلاقتها بوظائف المنشأة او المنظمة.

4- التخطيط الاداري ومراحل التخطيط.

5- عملية اتخاذ القرارات وخطوات اتخاذ القرار.

6- التنظيم الاداري، والهيكل التنظيمي، والمركزية واللامركزية الادارية.

7- التحفيز وعلاقته بالحاجات ودوافع العمل لدى العاملين.

8- الاتصال ونظم المعلومات الادارية.

9- الرقابة وانواع الرقابة واساليب الرقابة.

10-وظائف المنشأة ووظائف المنظمة.

11-ادارة العمليات والانتاج.

12-ادارة التسويق والمشتريات والمخازن.

13-الادارة المالية والتخطيط المالي.

14-ادارة الافراد وادارة الموارد البشرية.

الوحدة الاولى

المدخل الى الادارة

1-المبررات: Rationale

التعرف على ماهية ومفهوم الادارة واهميتها للمنظمة ونشأة وتطور علم الادارة.

2-الفكرة المركزية central Idea:

وتتضمن دراسة المواضيع التالية:

2-1: مفهوم وتعريف الإدارة.

2-2: أهمية الإدارة للمنظمة.

2-3: نشأة وتطور علم الإدارة.

3-عرض المحتوى The Text:

3-1: ماهية الادارة:The concept of Management

وهي مجموعة من النشاطات التي تمارس في سبيل تنسيق وتوحيد جهود الافراد لانجاز الاعمال بهم والتي يتطلبها تحقيق الاهداف المنشودة للمنظمة ولانجاز أي عمل وتحقيق اهداف المنظمة يتطلب القيام بنوعين من الانشطة وهي:

أ- النشاطات التنفيذية: وهي النشاطات التي تؤدي الى انجاز العمل كالقيام بصناعة بضاعة او بيعها او تقديم الخدمات وغيرها.

ب- النشاطات الادارية: وهي النشاطات التي تؤدي الى ضمان انجاز العمل كالقيام بوضع الخطط والسياسات التي تتبع في انتاج وتسويق السلع والخدمات، وتنظيم الافراد العاملين في إطار تنظيمي، وتحديد العلاقات بينهم وتوجيههم وتحفيزهم، ووضع المعايير الرقابية التي يتم بموجبها قياس اداء العمل.

2-3: اهمية الادارة:

1- تأتي اهمية الادارة كونها مهمة وضرورية لكل عمل جماعي وهادف.

2- الحاجة لتنظيم العلاقات الناجمة من قيام الافراد العاملين بالمهام المناطة بهم.

3- كونها وسيلة تستخدمها المنظمة في تحقيق اهدافها.

4- ضمان استمرار المنظمة ونجاحها وتطورها.

5- ان كفاءة وفاعلية المنظمة تقاس بمدى كفاءة الادارة فيها.

6- الادارة الفعالة في المنظمة تساعد على مواجهة الظروف المستقبلية المختلفة.

7- الادارة مهمة للافراد والمنظمات وللمجتمع وللتنمية، وتنعكس اثار العمل المنظم على المنظمات والمجتمعات التي تعمل من خلالها وتؤدي للرقي والتقدم.

3-3: هل الادارة علم ام فن:

في الواقع ان الادارة تجمع بين الفن والعلم في الوقت نفسه، فالمعرفة المتعلقة بالادارة تؤدي بالقيام بالعمل الاداري، فالادارة هي علم والمدير الناجح هو الذي يستحدم مبادئ واسس علم الادارة في اداء عمله، ويتطلب ان يمتلك المهارات والقابليات والخبرة التي يستخدمها في تطبيق اسس علم الادارة، كمهارات الاقناع والتأثير في سلوك الافراد العاملين، فالعلم والفن يكملان بعضهما البعض.

4-3: نشأة وتطور علم الادارة:

ظهرت الادارة منذ القدم وتطورت، حيث كان يمارس العمل الاداري بابسط صيغة، واخذ يتطور ببطيء واعتبر فناً من الفنون يعتمد على المهارات والقابليات الشخصية

وبدأ التفكير بارساء اسس ومبادئ علمية للادارة، واصبحت الادارة اليوم علماً من العلوم لها اهمية في ادارة المنظمة والمشروعات والنشاطات على اختلاف انواعها.

مراحل تطور الادارة:

طرأ على الادارة تطور ملحوظ منذ نشأتها وحتى اليوم وظهر عدد كبير من المهتمين ممن عملوا على اعداد ووضع مفاهيم ومبادئ للادارة تعتمد الاصول العلمية في حل المشاكل الادارية ويمكن تقسيم مراحل تطورها الى مرحلتين أساسيتين هما:

أ- الادارة في مرحلة الصناعات اليدوية والحديثة وتبدأ مع بداية نشأة الادارة وحتى بداية القرن العشرين حيث اعتماد الحياة الانسانية على المهارات اليدوية في الصناعات البسيطة مرورا بالثورة الصناعية وماخلفتهُ من تطور في الصناعات وظهور الشركات الكبيرة وتدخل الدولة في تنظيم الاعمال الصناعية والتجارية وظهور النقابات. واستمرت الصناعات اليدوية بالتوسع حتى عام 1738 عندما دخلت الالة في الانتاج في عهد الثورة الصناعية واخذت الالة تدخل في معظم عمليات الانتاج الامر الذي ادى الى تحويل الصناعات اليدوية الى صناعات حديثة ويمكن اجمال نتائج ذلك بما ياتي:

1- ازدياد معدلات الانتاج بشكل ملحوظ عما كانت عليه في السابق.

2- ظهور مشكلة التسويق.

3- ظهور المنافسة والاحتكار.

4- ظهور الشركات الكبيرة.

5- ظهور المشاكل العمالية وظهور النقابات.

6- تبدل ظروف العمل المختلفة.

مما استوجبت الى حدوث تطورات ملحوظة في علم الادارة ومواكبة التطور التكنولوجي وكانت الحربين العالمية الاولى والثانية الاثر الكبير في تطور علم الادارة ولفتت انتباه المفكرين والعلماء والمهندسين لوضع وبلورة مبادئ الادارة واساليبها.

ب-الادارة في مرحلة ظهور المفاهيم العلمية للادارة: وهي المرحلة التي اخذت فيها الادارة في تطورها ونضوجها بارساء اسس علمية تستخدم في حل المشاكل الادارية واتخاذ القرارات بدلا من الاعتماد على مهارات القائمين بالعمل الاداري حيث بدأت بالقيام بالدراسات والتجارب والاختبارات واعتماد مختلف العلوم كعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الرياضيات في ارساء اسس ومفاهيم علم الادارة.

4-الاختبار Test:

4-1: عرف الادارة وحدد النشاطات التنفيذية والادارية؟

4-2: بين اهمية الادارة للمنظمة والمجتمع وفي عملية التنمية؟

4-3: هل الادارة تعتبر علم ام فن؟

4-4: اذكر مراحل نشوء وتطور علم الادارة؟

الوحدة الثانية

المدارس الادارية

1-المبررات: Rationale

تعريف الطلبة بمراحل تطور علم الادارة من خلال ظهور المدارس الادارية التي ساهمت في ارساء مبادئ واسس لعلم الادارة.

2-الفكرة المركزية central Idea:

وتتضمن دراسة المواضيع التالية:

2-1: مدرسة الادارة العلمية.

2-2: مدرسة العلاقات الانسانية.

2-3: المدرسة الكمية.

2-4: مدرسة النظم.

3-عرض المحتوى The Text:

3-1: مدرسة الادارة العلمية: وتضم عدد من الرواد الذين عملوا على ارساء اسس ومبادئ علمية للادارة مع مطلع القرن العشرين وابرزهم (تشارلز بابيج) و(فردريك تايلر) و (هنري فايول) و(هنري جانت) و(وفرانك وليليان جلبرت) وغيرهم.

أبرز افكار هذه المدرسة هي:

1- وجوب تحقيق الكفاءة الانتاجية للعامل وللوحدة الانتاجية.

2- اللجوء الى البحث العلمي في حل المشاكل الادارية بدلا من الاعتماد على الادارة التقليدية القديمة.

3- الادارة علم يعتمد على قوانين وقواعد واصول واضحة يجب اكتشافها واحلالها محل التخمين.

4- تقسيم العمل بين الادارة والعمال ومنح الادارة سلطات كبرى للتخطيط والاشراف.

أ- فردريك تايلر: يعد المؤسس الاول لحركة الادارة العلمية وأبرز روادها بسبب الجهود التي بذلها في التأكيد على الناحية العلمية في العمل الاداري وهدفه رفع الكفاءة الصناعية وخفض تكاليف الانتاج وقد وضع نظرية الادارة العلمية والتي يؤكد على اهمية التدريب العلمي في رفع الكفاءة وزيادة الاجور لزيادة الانتاجية وعمل على اعتماد دراسات الوقت والحركة والعمل على تحقيق التعاون مع العمال واشار الى ضرورةفصل وظيفة التخطيط عن وظيفة التنفيذ.

ب- هنري فايول: كان مهندسا وركزعلى مستوى الادارة العليا ووضع مجموعة من القواعد الادارية وساهمت افكاره في بناء الفكر الاداري من خلال قيامه بتقسيم انشطة المنظمات الى ستة مجاميع وهي:

1- النشاطات الفنية كنشاط الانتاج.

2- النشاطات التجارية كانشطة البيع والشراء.

3- النشاطات المالية كالحصول على المال والاستخدام الامثل لهُ.

4- نشاطات الضمان والوقاية كنشاطات حماية الممتلكات والاشخاص.

5- النشاطات المحاسبية والاحصائية كتسجيل العمليات المحاسبية وجمع المعلومات وتبويبها.

6- النشاطات الادارية وتتضمن التخطيط والتنظيم واصدار الاوامر والتنسيق والرقابة.

وقد لخص افكاره في ثلاثة نقاط وهي:

1- النوعية الادارية الواجب توفرها في المدراء للقيام بالعمل الاداري بطريقة سليمة وقسمها الى جسمية وعقلية وخلقية ومعرفة عامة ومعرفة فنية وخبرة وتجربة.

2- حدد عناصر الادارة بما ياتي: التخطيط والتنظيم واصدار الاوامر والتنسيق والرقابة.

3- المبادئ الادارية: وقد اورد 14 مبدأ اداري تمثل القواعد الواجب اتباعها في العمل الاداري وهي مبادئ مرنةوليست مطلقة وهي تقسيم العمل، السلطة، المسؤلية، النظام، وحدة اصدار الاوامر، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة، المكافأة والتعويض، المركزية، تدرج السلطة، الترتيب، المساواة، الاستقرار في العمل، المبادرة، التعاون.

ج- الانتقادات الموجهة الى حركة الادارة العلمية: تدور حول تركيزها ان العامل هو اساس العمل والانتاج وتعاملت معهُ كونه الة وتجاهلت النواحي الانسانية واستخدام الحوافز المادية باعتماد الاجور فقط.

2-3: مدرسة العلاقات الانسانية:

ظهرت هذه المدرسة في اعقاب حركة الادارة العلمية للرد على الانتقادات الموجهة اليها حيث اعتمدت على العلوم السلوكية في دراسات الادارة وركزت على اهمية العنصر البشري ودراسة السلوك الانساني في المنظمات المختلفة، واكدت ان للاعتبارات الانسانية والاجتماعية دوراً في تحقيق اهداف المنظمة وان سلوك الفرد في المنظمة يؤثر على اهدافها ونتائجها وقامت بعدد من الدراسات والابحاث والاختبارات واهمها دراسات (هوثورن) وكانت اهم نتائجها:

1- المنظمة نظام اجتماعي بالاضافة الى كونها نظاماً فنياً وهذا النظام يحدد ادوار ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن ادوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنظمة.

2- لا تتم اثارة دوافع الافراد بفعل حوافز اقتصادية فقط. فالحوافز المعنوية لها دورها القوي في اثارة دوافع الافراد.

3- تؤدي الجماعة غير الرسمية في المنظمة دوراً في تحديد اتجاهات الافراد وأداءهم.

4- التركيز على اتباع الاسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة.

5- ربطت حركة العلاقات الانسانية بشكل عام بين رضا الفرد العامل وانتاجيتهُ.

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

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

8- يمكن حفز العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

الانتقادات الموجهة الى مدرسة العلاقات الانسانية:

ركزت على الجانب الانساني والجماعي في العمل واهملت الجوانب الاخرى ولم تنجح في تقديم نظرية متكاملة لتفسير سلوك المنظمة وبالغت في تعظيم دور العلاقات الانسانية وذلك كرد فعل لحركة الادارة العلمية التي اهملت العنصر البشري.

3-3: المدرسة الكمية:

تدور افكار رواد هذه المدرسة حول استخدام الوسائل والاساليب الكمية في الوصول الى نتائج تساعد المدير في اتخاذ القرارات المتعلقة في حل المشاكل الادارية وتمثل افكار هذه المدرسة الاتجاهات الحديثة في الادارة والتي ادت الى تطوير العمل الاداري بشكل ملحوظ الا انها لم تحل محل القدرات والمهارات التي يتمتع بها المدراء بل جاءت مكملة لها.

ومن الاساليب الكمية الاكثر استخداما في العمل الاداري هي البرمجة الخطية، خطوط الانتظار، المباراة الادارية، المحاكاة، شجرة القرارات، الاحتمالات.

4-3: مدرسة النظم:

يمثل مدخل النظم اتجاهاً حديثا في الفكر الاداري ويركز على تفسير طبيعة العلاقات المتعددة بين محتويات النظام وان المنظمة نظام متكامل يتكون من مجموعة نظم فرعية ومترابطة ويمكن في ضوءدراستها وتحديد العلاقات بينها فهم حقيقة اعمال النظام كما ويركز مدخل النظم تحديد اهداف النظام (المنظمة) وتحديد الوظائف والانشطة الضرورية لتحقيق هذه الاهداف وعلاقته بالعوامل الخارجية ضمن اطار بيئة العمل التي يؤثر ويتأثر بها النظام.

مكونات وعناصر النظام وفق هذه المدرسة:

1- المدخلات Inputs: وتشمل جميع مايدخل للمنظمة من البيئة من موارد بشرية ومادية.

2- العمليات Operation: وهي مجموعة الانشطة الادارية والفنية والذهنية اللازمة للاستفادة من مدخلات النظام وتحويلها الى مخرجات لغرض تقديمها الى البيئة.

3- المخرجات Output: تشمل جميع مايخرج من المنظمة الى البيئة من انتاج مادي (سلع وخدمات) ومعنوي (توعية، توجيه).

4- التغذية العكسية Feed back: مجموعة المعلومات التي ترد الى المنظمة بشكل مدخلات الاثار السلبية والايجابية للمخرجات السابقة الذكر للاستفادة منها في تصحيح الانحرافات وتمكينها من استيعاب حاجاتها ومتطلباتها.

تقييم مدرسة النظم:

1- تتميز بكونها توفر اداة تحليلية فعالة في دراسة المنظمة بشكل متكامل يستوعب جميع العناصر التي تؤثر فيها.

2- اعطت معنى جديد للبيئة حيث شملت جميع الاطراف والجهات التي تتعامل مع المنظمة.

3- تعلق اهمية كبيرة على ترابط وتفاعل اجزاء المنظمة بحيث يؤدي أي خلل او نقص في احد تلك الاجزاء او العناصر الى التأثير في المنظمة ككل.

3-5: مدارس اخرى:

أ- المدرسة التجريبية: تقوم على دراسة الحالات الادارية الفردية وما حققته من نجاح، وما وقعت فيه من اخطاء في محاولة لحل المشكلات بهدف نقل الخبرة الادارية السابقة الى الدارسين في المجال الاداري.

ب-مدرسة النظام الاجتماعي: تنظر الى الادارة كنظام اجتماعي بحكم العلاقات الاجتماعية، وتركز على العلاقات الاجتماعية بين الافراد، وتنادي بضرورة تفهم المديرين لعلم الاجتماع واهتمامهم بتحليل السلوك الاجتماعي ودراسة اثرهُ في المنظمات الاجتماعية.

4-الاختبار Test:

4-1: حدد ابرز ملامح افكار مدرسة الادارة العلمية؟

4-2: ماهي الافكار التي دعا اليها فردريك تايلر؟

4-3: لخص افكار هنري فايول عن الادارة؟

4-4: ماهي الانتقادات الموجهة الى حركة الادارة العلمية؟

4-5: اذكر اهم نتائج دراسات (هوثورن) ضمن افكار مدرسة العلاقات الانسانية؟

4-6: حدد مكونات وعناصر النظام كما هو في مدخل النظم؟

4-7: ماهو تقييم مدرسة النظم؟

الوحدة الثالثة

الوظائف الإدارية ووظائف المنظمة

1-المبررات: Rationale

تعريف الطلبة بمجالات تطبيق الادارة في المنظمة، والفرق بين الادارة العامة وادارة الاعمال، وطبيعة العلاقة بين الوظائف الادارية ووظائف المنظمة.

2-الفكرة المركزية central Idea:

وتتضمن دراسة المواضيع التالية:

2-1: مجالات تطبيق الادارة.

2-2: الفرق بين الادارة العامة وادارة الاعمال.

2-3: الوظائف الادارية.

2-4: وظائف المنظمة او المنشأة.

2-5: العلاقة بين الوظائف الادارية ووظائف المنظمة او المنشأة.

3-عرض المحتوى The Text:

3-1: مجالات تطبيق الادارة:

تطبق الادارة في مختلف ميادين الحياة ومجالات تنظيم العلاقات الناتجة عن التعاون بين الافراد، وبسبب اختلاف اهداف المنظمات والافراد ظهرت اشكال متعددة للمنظمات وممارسات للعمل الاداري يمكن تقسيم مجالات العمل الاداري الى ثلاث رئيسية:

1- منشآت الاعمال وتهدف الى تحقيق مردود مادي او اقتصادي من عملياتها وانشطتها، وهي توجد في أي قطاع اقتصادي. ويطلق على الادارة في هذه المؤسسات بادارة الاعمال.

2- الدوائر الحكومية: وهي لا تهدف الى تحقيق مردود مادي او اقتصادي من تقديم خدماتها للمجتمع عموماً، بل تهدف الى تقديم خدمات بكفاءة، ويطلق عليها الادارة العامة.

3- مجالات اخرى تقع بين منشأت الاعمال والدوائر الخدمية والحكومية وهي الجمعيات والنقابات، وتمارس الادارة لتحقيق اهدافها وتطلق عليها عدة تسميات كادارة الجمعيات الخيرية وادارة الجمعيات التعاونية وغيرها.

3-2: الفرق بين الادارة العامة وادارة الاعمال:

يعد المجالان المذكوران لممارسة العمل الاداري وهناك عدد من الفروق بين هاتين الادارتين:

1- من حيث الهدف: الادارة العامة تهدف الى تقديم خدمة او منفعة عامة للمجتمع، وادارة الاعمال تهدف لتحقيق مردود مادي او اقتصادي من عملياتها.

2- من حيث مجال التطبيق: تمارس الادارة العامة في الدوائر الخدمية وتشكل قطاعات الصحة والتربية والتعليم والحكم المحلي والمالية العامة والخارجية وقطاع الامن الداخلي والدفاع بينما تمارس ادارة الاعمال في القطاعات الاقتصادية الزراعة والصناعة والنقل والسياحة والاسكان وما شابه ذلك.

3- من حيث حجم التنظيم: يكون حجم التنظيم في الادارة العامة اكبر من حجم التنظيم في مجال ادارة الاعمال كون الجهاز الاداري لقطاع الادارة العامة اكبر حجماً

3-3: الوظائف الادارية Management functions:

وهي مجموعة النشاطات التي تمارس من قبل المدراء او المشرفين في أي منظمة بهدف ضمان انجاز الاعمال وتحقيق الاهداف بكفاءة عالية.

- تتصف الوظائف الادارية بصفة الشمول والعمومية فهي تمارس في مختلف المستويات الادارية في المنظمة وفي مختلف المنظمات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.
- هناك شبه اتفاق على تصنيف النشاطات الادارية الى اربع وظائف وهي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وهناك من يفضل تسمية التوجيه بالتحفيز او يتم تقسيمها الى التنسيق واصدار الاوامر او القيادة والاتصال.
- تمارس هذه الوظائف مجتمعة ولا يمكن فصلها وهي مجموعة وظيفية تمثل وظائف المدير.

علاقة وظائف المدير ببعضها

أ- التخطيط Planning: وهي الوظيفةالادارية الرئيسية التي يمارسها المدير الى جانب الوظائف الادارية الاخرى، ويتم تحديد الاهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة ووضع السياسات والاجراءات والبرامج الكفيلة بتحقيقها وتتضمن التنبؤ بالمستقبل وكيفية الاستعداد له بشكل خطط منسقة. ويتم اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ العمل بموجبها.

ب-التنظيم Organizing: وهي الوظيفة التي يتم من خلالها تحديد الاطار العام الذي يتم بموجبه اداء العمل ويتم تجميع الانشطة اللازمة لانجازالعمل في وحدات تنظيمية وتنظيم العلاقات بينها وعلاقة العاملين مع بعضهم وتحديد الصلاحيات والمسؤليات والتنسيق بين اعمال الافراد والوحدات التنظيمية وبما يضمن تحقيق الاهداف.

ج- التحفيز Motivation: وهي الوظيفة التي تتعلق بارشاد وتحفيز العاملين لاداء الاعمال المناطة بهم وتحقيق التعاون بينهم وقيادة العمل الجماعي من اجل تنفيذ الخطط وتحقيق الاهداف.

د- الرقابة Control: وهي الوظيفة الادارية التي يتم من خلالها ضمان اداء العمل من قبل الوحدات التنظيمية والعاملين فيها. وفقاً لما هو مخطط له واكتشاف الانحرافات عن طريق مقارنة الاداء الفعلي بالمعايير الرقابية ومعالجتها.

4-3: وظائف المنظمة او المنشأة Enterprise Function:

- وهي وظائف متخصصة تضم النشاطات التي يتم القيام بها لتحقيق الاهداف التي من اجلها انشأت وظهرت المنظمة وبالتالي تختلف المنظمات باختلاف هذه الاهداف.

- تظهر وظائف تخصصية وفق تجميع الانشطة في المؤسسات الصناعية او التسويقية او الخدمية وهي رئيسية في اغلب المنظمات كالبيع والشراء والانتاج والتخزين والافراد والمالية والصيانة وغيرها من الوظائف.

أ- الانتاج Production: تمثل ممارسة النشاطات التنفيذية اليومية التي تؤدي الى انتاج سلعة او تقديم خدمة بالجودة المطلوبة ويتوقف نجاح أي منظمة على هذه الوظيفة بالتخطيط للانتاج واختيار الموقع ومراقبة جودة الانتاج.

ب-التسويق Marketing: وهي ممارسة النشاطات المتعلقة بايصال السلع والخدمات من المنتج الى المستهلك او المستخدم والقيام بنشاطات الترويج والاعلان والبيع والتوزيع والتسعير وتحديد الاسواق ومنافذ التوزيع فيها.

ج- الشراء Purchasing: تمثل توفير احتياجات المنظمة من المواد الاولية والسلع الضرورية التي يتطلبها عمل المنظمة.

د- المالية Finance: تتضمن القيام بالفعاليات للحصول على الموارد المالية وتوفيرها للقيام بنشاطات المنظمة وحسن استثمارها ومراقبة استخدامها لتحقيق هدفي الربحية والسيولة.

ه- الافراد personal: وهي تتضمن التخطيط للقوى العاملة في المنظمة وتنميتها وصيانتها والقيام بالتخطيط لسياسات الاختيار والتعيين والاجور والترقية والترفيع وحتى التقاعد.

5-3: العلاقة بين الوظائف الادارية ووظائف المنظمة:

علاقة متينة تمثل وظائف المنظمة او المنشأة مجالا لممارسة الوظائف الادارية حيث تمارس وظائف التخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة لانجاز كل من وظائف المنظمة بكفاءة عالية.

4-الاختبار Test:

4-1: ما هو مجال تطبيق الادارة؟

4-2: حدد الفرق بين الادارة العامة وادارة الاعمال؟

4-3: اذكر خصائص الوظائف الادارية؟

4-4: عدد مع الشرح الوظائف الادارية؟

4-5: بين طبيعة العلاقة بين وظائف المنظمة والوظائف الادارية؟

الوحدة الرابعة

التخطيط Planning

1-المبررات: Rationale

تعريف الطلبة بطبيعة واهمية التخطيط، وكيفية اعداد الخطة، وانواع الخطط، والتخطيط في العراق.

2-الفكرة المركزية central Idea:

وتتضمن دراسة المواضيع التالية:

2-1: مفهوم وطبيعة ونطاق التخطيط.

2-2: اهمية وفوائد التخطيط.

2-3:خطوات عملية التخطيط.

2-4: مسؤليات التخطيط.

2-5: انواع الخطط.

2-6: التخطيط في العراق.

3-عرض المحتوى The Text:

مفهوم وطبيعة ونطاق التخطيط :

- التخطيط Planning: يعني التوقع او التنبؤ بما ستكون عليه الحال في فترة مقبلة، وهونقطة البدء المنطقية للعمل الاداري.
- يعتمد التخطيط على عنصرين هما التنبؤ Forecasting بالمستقبل ومن ثم الاستعداد لمواجهتهُ والتخطيط كخطوة اولى يساعد على ايجاد الحلول الناجحة للمشكلات والقضايا المتنوعة ومنها الادارية.
- التخطيط هوعمل المدير الذي يتولى تحديد الاهداف والسياسات والاجراءات والبرامج من بين الاحتمالات المختلفة.

3-2: اهمية وفوائد التخطيط:

اولا: التخطيط وسيلة لبلوغ الهدف:

التخطيط يفيد بالتوجه نحو تحقيق اهداف المنظمة، تركز الجهود والانشطة والفعاليات باتجاه هذه الاهداف، التخطيط يضع الخطط المتناسقة التي تسهم في بلوغ اهداف المنظمة.

ثانياً: اولوية التخطيط:

تعتبر وظيفة التخطيط هي اولى الوظائف الادارية، وعليها تستند باقي الوظائف والفعاليات، وهي نقطة البدء في جميع الاعمال الادارية والفنية.

ثالثاً: شمول التخطيط:

التخطيط وظيفة تمارس على مختلف اوجه النشاطات في المنظمة، وفي جميع الاقسام والشعب الادارية لتشكيل خطة شمولية على مستوى المنظمة، وتشمل وظائف الشراء والانتاج والتسويق والمالية والافراد والبحث والتطوير.

رابعاً: كفاية التخطيط:

يحقق التخطيط التنفيذ السليم للخطط وبلوغ الاهداف باقل مايمكن من الانحرافات او التكاليف او الجهود المبذولة، وهذا يعني ان للخطة كفاية مناسبة.

خامساً: التخطيط ضروري بسبب المخاطرة وعدم التأكد:

يعتمد التخطيط على التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لهُ، وذلك بسبب حركة البيئة المتغيرة والمتطورة وعدم التأكد من تحقيق الاهداف والنشاطات المرسومة وفي بلوغها، فالتخطيط يضع التقديرات والاحتمالات والسبل لمواجهة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل.

سادساً: التخطيط يركز الانتباه على اهداف المنظمة:

تكمن اهمية وفائدة التخطيط انها توجه جميع الجهود والسياسات والاجراءات والبرامج في المنظمة نحو اهداف المنظمة، وتحقيق التنسيق والانسجام والتوافق بين مختلف الوحدات التنظيمية والانشطة نحو غاية واحدة اساسية هي اهداف المنظمة.

سابعاً: التخطيط يوفر النفقات: يسعى التخطيط الى اعتماد انسب وافضل الطرق والاجراءات في العمل لتنسيق الجهود في تنفيذ الاعمال والخطط باقل وقت وجهد وبالتالي تخفيض الكلف المادية والبشرية، والعمل على بلوغ الاهداف باقل التكاليف الممكنة.

ثامناً: التخطيط نشاط اساسي للرقابة:

وظيفة الرقابة لاتتم بدون وجود تخطيط وخطط، لذلك في مكملة لها، وبدون الرقابة لا يمكن معرفة مدى نجاح الخطةفي بلوغ الاهداف.

3-3: خطوات عملية التخطيط:

لوضع خطة في المنظمة ولاي نشاط يتطلب تتبع الخطوات التالية:

اولاً: تحديد معالم المشكلة: ان التحديد الدقيق وتشخيص معالم المشكلة هونصف الحل، والنظرة الواقعية لمتطلبات التخطيط ستساعد المخطط على وضع برنامج العمل الصحيح.

ثانياً: تجميع المعلومات والبيانات التي تخص المشكلة:

لمعرفة ابعاد المشكلة ومسبباتها ومدى توافر الموارد المادية والبشرية بالكمية والنوعية والتوقيت، يتطلب الحصول على المعلومات ذات الصلة بالمشكلة، ومعرفة العلاقات المترابطة مابين العوامل والمسببات وتحليلها وتبويبها لتسهيل عملية استخدام هذه المعلومات في اعداد الخطة.

ثالثاً: تصنيف وتحليل المعلومات:

لتسهيل فهم ودراسة المعلومات يتم فحصها والتأكد من دقتها وصحتها، وتحليل البيانات والمعلومات لتسهيل حفظها واستخدامها في عملية التخطيط.

رابعاً: ايجاد الفرضيات المنطقية للتخطيط:

اعتماد على فهم المشكلة والمعلومات المتوافرة، يتم بناء بعض الافتراضات المنطقية لما سيكون عليه الحال في المستقبل لوضع خطط للانشطة والفعاليات في المنظمة.

خامساً: وضع خطة بديلة:

في ضوء الافتراضات وتحديد ابعاد المشكلة يتم وضع عدد من الخطط البديلة لمعالجة المشكلة والتي تتيح للمنظمة فرصة استثمار الموارد المادية والبشرية لديها في بلوغ اهدافها.

سادساً: اختيار البديل الافضل:

تتم دراسة واختبار الخطط البديلة، وما هي النتائج المتوقعة من كل بديل حيث تتم المفاضلة، ومن ثم اختيار افضل الخطط من بين الخطط المتاحة.

سابعاً: تحديد التفصيلات والتوقيت المناسب:

بعد اختيار الخطة، يتم وضعها موضع التطبيق وثم وضع التفصيلات وتوقيتات تنفيذ كل فقرة وكل نشاط لبلوغ الاهداف المرسومةفي الخطة.

ثامناً: التقييم او التثمين:

يتم تقييم ما تم تنفيذهُ من الخطة والتأكد من سلامة التقيد بما ورد في الخطة وانها تسير في الاتجاه الصحيح وصولا الى الاهداف المنشودة، وتشخيص الانحرافات والعمل على تصحيحها عند ظهورها ومعالجة المشاكل والانحرافات.

3-4: مسؤوليات التخطيط والتنبوء:

ان الادارة بمستوياتها وتقسيماتها (الادارة العليا، والوسطى والدنيا) تتحمل مسؤوليات اعداد وتنفيذ الخطط في المنظمة وكلاً حسب مسؤولياته وواجباته وادواره الادارية، ولضمان تحقيق اهداف المنظمة يتطلب مشاركة الجميع في دعم والتقيد بالاجراءات والسياسات ضمن اطار الخطط الموضوعة.

التنبؤ:يعني التوقع لما سيكون عليه الحال في قضية ما في المستقبل سواء اكان هذا المستقبل قريباً ام بعيدً.

ان يقوم المدراء من خلال وظيفة التخطيط بالتنبؤ وتقدير الاحداث في المستقبل سواء اكان هذا المستقبل في ضوء التغيرات والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والسكانية والثقافية والقدرة على مواجهة هذه التغيرات والتطورات في بيئة العمل، واتخاذ التدابير والاجراءات اللازمة لتقليل الاثار السلبية للتغيرات في البيئة ويعتمد التنبؤ على خبرة المدراء ومدى توفر المعلومات والبيانات ويواجه المدراء ثلاث حالات للبيئة يتعامل معها:

أ- الحالات التي هي خارج سيطرة المنظمة.

ب- الحالات التي يمكن السيطرة عليها وبحدود معينة.

ج- الحالات التي يمكن التحكم فيها.

3-5: انواع الخطط:

يمكن تقسيم الخطط الى اربعة مجاميع:

اولا: الخطط من حيث المدة الزمنية:

1- الخطط الطويلة الامد.

2- الخطط المتوسطة الامد.

3- الخطط القصيرة الامد.

ثانياً: انواع الخطط من حيث درجة الشمول:

1- الخطة على مستوى الدولة.

2- الخطة على مستوى القطاع.

3- الخطة على مستوى المنشأة او المنظمة الواحدة.

ثالثاً: انواع الخطط من حيث طبيعة النشاط او الوظيفة:

1- خطط لانشطة الانتاج والعمليات.

2- خطط للانشطة التسويقية والمبيعات والمشتريات.

3- خطط للانشطة المالية.

4- خطط لوظيفة الافراد والموارد البشرية.

5- خطط لوظيفة البحث والتطوير.

رابعاً: انواع الخطط من حيث الغرض:

1- الاهداف.

2- السياسات.

3- الاجراءات.

4- القواعد والنظم.

5- الموازنات

6- البرامج.

3-6: مرونة التخطيط:

بسبب التغيرات المستمرة في بيئة العمل وحصول تطورات تكنولوجية وسياسية واقتصادية وثقافية، لابد ان تتصف الخطة بدرجة من المرونة وهي قدرتها على استيعاب المتغيرات الحاصلة في بيئة العمل من خلال وجود خطط بديلة او اجراء بعض التعديلات اللازمة والضرورية عند حدوث تطورات وتغيرات في بيئة العمل وعند حالات الطوارئ والظروف الاستثنائية.

7-3: التخطيط في العراق:

اعتمد التخطيط في العراق مع مراحل تطوره ونشأة الدولة والادارة العراقية مع بداية 1921 وحتى وقتنا الحاضر، وظهور المؤسسات الحكومية وشركات القطاع الخاص التي ساهمت في عملية التنمية.

ان وظيفة التخطيط اساسية لاي مؤسسة ونشاط وعلى مختلف المستويات والقطاعات الاقتصادية او الخدمية او الثقافية وغيرها، وقد مرت عملية التخطيط في العراق باربعة مراحل اساسية هي:

المرحلة الاولى: منذ قيام الادارة العراقية وحتى عام 1949.

المرحلة الثانية: تبدأ مع تشكيل مجلس الاعمار عام 1950 وحتى قيام الثورة عام 1958.

المرحلة الثالثة: تبدأ من عام 1962 – وحتى عام 1969.

المرحلة الرابعة وتبدأ من عام 1970 بوضع خطط التنمية الشاملة.

4-الاختبار Test:

4-1: اعطِ مفهوم وطبيعة عملية التخطيط.

4-2: اذكر عدد من فوائد واهمية وظيفة التخطيط.

4-3: عدد انواع الخطط من حيث المدة الزمنية.

4-4: عدد انواع الخطط من حيث درجة الشمول.

4-5: عدد انواع الخطط من حيث طبيعة النشاط.

4-6: عدد انواع الخطط من حيث الغرض.

4-7: تحدث عن مسؤوليات التخطيط والتنبؤ.

4-8: بين اهمية المرونة عند اعداد الخطة.

4-9: ماهي مراحل اعداد الخطة.

4-10: اذكر مراحل تطور التخطيط في العراق.

الوحدة الخامسة

اتخاذ القرارات Decision Making

1-المبررات: Rationale

تعريف الطلبة بمفهوم اتخاذ القرار المناسب عند ممارسة العمل الاداري في أي منظمة.

2-الفكرة المركزية central Idea:

وتتضمن دراسة المواضيع التالية:

2-1: مفهوم اتخاذ القرار.

2-2: مراحل عملية اتخاذ القرار.

2-3: الوسائل الكمية المستخدمة في اتخاذ القرار.

3-عرض المحتوى The Text:

3-1: ما هو مفهوم اتخاذ القرار:

- عملية اتخاذ القرار: هي اختيار احسن البدائل بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل واثرها في تحقيق الاهداف المطلوبة.

- تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العمل الاداري، وهي تمارس من قبل كل الافراد العاملين في المنظمة وحسب الصلاحيات الممنوحة لهم، وواجب المدير هو اتخاذ قرارات وحسم القضايا واتخاذ المواقف تجاه المشكلات.
- اتخاذ القرار عملية عقلانية رشيدة تتبلور في ثلاث عمليات فرعية هي:

1. البحث عن البدائل الممكن تحقيقها لمواجهة وحل المشكلات.
2. المفاضلة او المقارنة بين البدائل المتاحة لمعالجة المشكلة.
3. الاختيار للبديل المناسب من بين البدائل والحلول الممكنة.

- يعتمد المدير في عملية اتخاذ القرارات على الخبرة والجرأة وتوفر المعلومات وتمتعه بالصلاحيات الممنوحة له والالمام بالتطورات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية الحاصلة ضمن بيئة العمل التي يعمل فيها.

2-3: مراحل عملية اتخاذ القرار:

هناك عدد من المراحل قد تزيد او تقل في عملية اتخاذ القرار وبشكل متسلسل وهي:

اولا: ادراك وتحديد المشكلة:

لا بد من معرفة ابعاد المشكلة ودراستها وتحليلها ومعرفة مسبباتها والعوامل المؤثرة، وهذا يتطلب التشخيص الدقيق للوقوف على الاسباب ومن ثم البحث الحلول المناسبة لها.

ثانياً: جمع المعلومات والبيانات والاحصاءات ودراستها:

ان دراسة وفهم المشكلة بشكل حقيقي لا بد من توفر المعلومات والبيانات التي تخص المشكلة، حيث يتم عملية جمع واستقصاء للبيانات ومن ثم العمل على تحليلها ودراستها ومعرفة الحقائق وبناء الاستنتاجات في ضوءها.

ثالثاً: تحديد البدائل او الحلول الممكنة للمشكلة:

في ضوء دراسة المعلومات والبيانات والتعرف عن قرب عن المشكلة وابعادها، يمكن التوصل الى وضع عدد من الحلول الممكنة لمعالجة المشكلة في ضوء توفر الامكانات المادية والبشرية والوقت المناسب.

رابعاً: تحديد النتائج المتوقعة:

يتم تقييم النتائج المتوقعة من كل حل او بديل اذا تم اعتماده، وفي ضوء المقارنة بين النتائج المتوقعة من كل بديل مع توفر الامكانات المادية والبشرية لتنفيذ هذا الحل او البديل.

خامساً: اختيار البديل الاكثر ملائمة:

يتم اختيار البديل او الحل المناسب وقد لا يكون هو الافضل وذلك وفق توفر الامكانات والظروف والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية القائمة او المتوقعة.

سادساً: وضع البديل المختار موضع التنفيذ:

ان عملية اتخاذ القرار لا تنتهي بمجرد اختيار البديل وانما يتم وضع البديل والحل المناسب لمعالجة المشكلة موضع التنفيذ والتأكد من انه دخل حيز التنفيذ واصدار الاوامر وتحديد التوصيات وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذا الحل او البديل الذي تم اختياره.

سابعاً: متابعة تنفيذ القرار:

لا تتوقف عملية اتخاذ القرار عند التنفيذ فقط وانما تستمر في متابعة تنفيذ القرار للتأكد من التنفيذ الصحيح ومراقبة النتائج ومعرفة الاثار والوقوف على المعوقات والانحرافات ومعالجتها لضمان نجاح عملية اتخاذ القرار.

3-3: الوسائل الكمية واتخاذ القرار:

تعتمد عملية التخطيط وباقي الوظائف الادارية والانشطة التي يمارسها المدراء على عملية اتخاذ القرارات، وهي عملية مستمرة، حيث هناك تعقيدات في مسألة التقدير والتخمين لاحداث المستقبل، لذا ظهرت طرق احصائية ورياضية حديثة ومتطورة اخذت تساهم في ايجاد حلول للمشاكل المختلفة في الاعمال، وهذه الاساليب تعرف

بالاساليب الكمية التي تعتمد الارقام واصبحت تستخدم على نطاق واسع في المؤسسات مع تطور استخدام الحاسوب في حل الكثير من المشكلات.

ومن مبررات وميزات التي جعلت المدراء يستخدمون الاساليب الكمية في معالجة المشكلات هي:

1- يساعد هذا الاسلوب متخذ القرار على ان ينحو ناحية العقلانية والعلمية المنظمة دون اعتماد الحدس والتخمين.

2- يكسب متخذ القرار القدرة على التفكير النظامي والمبرمج عند معالجة المشكلات التي تواجهه الان او في المستقبل.

3- يساعد على وضع المشكلة باسلوب كمي، عندما يشرع في عملية التنبؤ بما سيكون عليه الحال في المستقبل.

4- يدفع متخذ القرار الى اعتماد المدخلات التكنولوجية الحديثة عند تحليل المعلومات، مثل استخدام الحاسبات الالكترونية.

4) الاختبار Test T:

4-1: ما هو مفهوم اتخاذ القرار.

4-2: حدد مراحل عملية اتخاذ القرار.

4-3: بين مبررات استخدام المدراء للاساليب الكمية عند اتخاذ القرارات

الوحدة السادسة

التنظيم الإداري Organizing

1-المبررات: Rationale

تعريف الطلبة بوظيفة التنظيم، وخطوات التنظيم، وكيفية بناء الهيكل التنظيمي.

2-الفكرة المركزية central Idea:

وتتضمن دراسة المواضيع التالية:

2-1: ما هية وتعريف التنظيم.

2-2: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

2-3: خطوات عملية التنظيم الاداري.

2-4: تصميم الهيكل التنظيمي.

3-عرض المحتوى The Text:

3-1: تعريف التنظيم:

1- تحديد الانشطة الضرورية لتحقيق اهداف المنظمة، واسناد كل مجموعة من مجموعات النشاطات الى مدير يتمتع بالسلطة اللازمة لاداء هذا النشاط،

فالتنظيم ينطوي على تحديد علاقات السلطة مع التنسيق بينها افقياً وراسياً داخل الهيكل التنظيمي.

2- التنظيم عبارة عن ايجاد مجموعة من الاشخاص يعملون كمجموعة واحدة متصلة مع بعضها لتحقيق هدف متفق عليه.

2-3: ماهية التنظيم:

1- يعد التنظيم وظيفة اداري وعنصر مهم يتحدد بموجبها الاطار الذي تتشكل فيه جهود العاملين لتحقيق اهداف المنظمة، ويتم تحديد علاقات الافراد العاملين لتحقيق اهداف المنظمة، ويتم تحديد علاقات الافراد العاملين وتحقيق العمل الجماعي الهادف وتحديد وتنظيم علاقات العمل.

2- التنظيم وظيفة يمارسها جميع المديرين في مختلف المستويات التنظيمية (العليا والوسطى والدنيا)، وتكون مهمة المديرين وضع التنظيم العام للمنظمة وضمان تحقيق اوجه النشاطات المختلفة وتحقيق التنسيق بين اوجه النشاطات واجراء التعديلات على التشكيلات في الهيكل التنظيمي.

3-3: التنظيم الرسمي وغير الرسمي:

تضم المنظمات نوعين من التنظيم هما:

اولاً: التنظيم الرسمي Formal Organizing: وهو التنظيم المنصوص عليه من قبل الادارة والذي يتضمن الاطار العام الذي تمارس في داخله جميع الفعاليات والنشاطات، وهو يمثل الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة والعلاقات الرسمية المحددة الذي يضمها الهيكل وصلاحيات ومسؤوليات الافراد العاملين، ويشمل جميع الاجراءات والقواعد والترتيبات المتخذة بهدف انجاز الاعمال.

ثانياً: التنظيم غير الرسمي Informal Organizing: والذي يمثل أي خروج عن حدود التنظيم الرسمي، ويمثل العلاقات الطبيعية والاجتماعية التي تنشأ بين الافراد العاملين اثناء العمل، وتظهر مثل الاتحادات والنقابات داخل المؤسسات والمنظمات الرسمية، والتكتلات والشلل والجماعات الصغيرة والتي يكون البعض لها تاثير ايجابي للمنظمة واخرى قد يكون لها تاثير سلبي.

4-3: خطوات عملية التنظيم:

تتضمن وظيفة التنظيم الاداري عدداً من الخطوات التالية:

1- تحديد الهدف الرئيس للمنظمة او التعرف عليه.

2- تحديد الاهداف الثانوية وذلك لمعرفة المتطلبات الاساسية للعمل.

3- تحديد الانشطة التي يتطلبها تحقيق الهدف، وباختلاف الاهداف تختلف الانشطة، وتختلف طبيعة نشاطات المنظمات الى منظمات انتاجية او خدمية او تجارية او غيرها.

4- تقسيم النشاطات الى انشطة جزئية، وتم تجميع النشاطات ثانية في مجاميع من الانشطة التي تشترك وفق احد اسس تجميع النشاطات، اما على اساس وظيفي او جغرافي او غيرها.

5- ربط المجاميع مع بعضها وتحديد مستوياتها التنظيمية وتكوين الهيكل التنظيمي Organization Structure للمنظمة.

6- اناطة الفعاليات بالافراد الذين تتوفر لديهم الكفاءة والمقدرة اللازمة، وبذلك يتم شغل الوظائف المحددة في الهيكل من قبل الافراد.

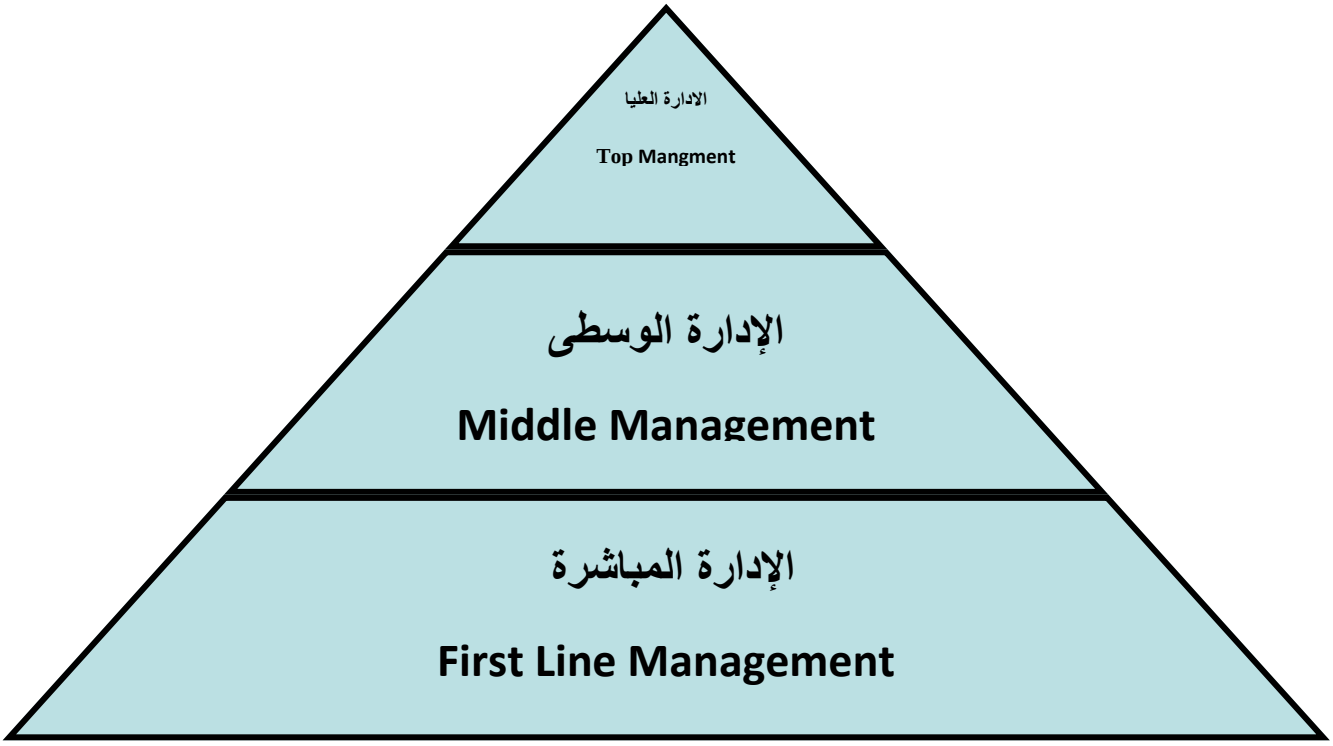
7- تخويل الافراد الصلاحيات التي تمكنهم من اداء مهماتهم المناطة بهم، وتحديد مسؤولياتهم وتنظيم علاقات السلطة بينهم.

5-3: تصميم الهيكل التنظيمي Organization Structure: يظهر الهيكل التنظيمي للمنظمة نتيجة لتنظيم الفعاليات في مجاميع من النشاطات الرئيسية والفرعية، وفق احد اسس تجميع النشاطات، وثم ربط هذه المجاميع مع بعضها، واظهارها على شكل وحدات تنظيمية مترابطة يطلق على كل واحد منها تسمية (دائرة او قسم او شعبة او اية تسمية للوحدات التنظيمية) ويكون لكل من هذه الوحدات مدير يخول الصلاحيات اللازمة للاشراف على انجاز الفعاليات التي تضمها هذه الوحدات.

يبدأ الهيكل التنظيمي للمنظمة بالظهور عند وجوداكثر من مدير في عدد من المستويات الادارية ويستعين باشخاص للقيام باداء واجبات محددة ويتوسع الهيكل التنظيمي كلما ازداد عدد المستويات الادارية وعدد الوحدات التنظيمية.

اولاً: المستويات الادارية : تعد المستويات الادارية من مقومات وجود الهيكل التنظيمي في المنظمة وهي تمثل مراكز وجود انشطة المنظمة وموقعها من الهيكل التنظيمي، فالانشطة التي تمارس في قمة الهيكل التنظيمي تسمى (الادارة العليا)، والانشطة التي توجد في الموقع التالي المستوى الثاني تسمى (الادارة الوسطى)، والانشطة التي تليها فهي انشطة الادارة التنفيذية او المباشرة وتمثل المستوى الثالث للمنظمة (الادارة الدنيا).

يمثل المستويات الادارية على شكل هرم للسلطة كما يوضحه الرسم التالي:



يعود اسباب ظهور المستويات الادارية وتعددها الى ثلاثة عوامل رئيسية وهي:

1- اتساع حجم المنظمة: حيث كلما ازدادت انشطة المنظمة وزادت اقسامها كلما دعت الحاجة لايجاد مستوى اداري يتولى الاشراف على عدد من الوحدات التنظيمية والادارية الجديدة وبالتالي يزداد عدد المستويات الادارية.

2- المدى الاداري للمدير: ان للمدير قدرة محدودة في الاشراف على عدد من المرؤوسين، وعند تقليص عدد المرؤوسين المباشرين ضمن مدى اشرافه كلما دعت الحاجة الى تقسيمات ادارية جديدة.

3- تخويل الصلاحية عندما يتم تخويل صلاحيات المستويات الادارية العليا الى افراد اخرين مما يؤدي الى خلق مستوى اداري جديد.

ثانياً: نطاق الاشراف: يتطلب من المديرين الأشراف المباشر على المرؤوسين وممارسة دورهم الرقابي وتخصيص وقت وجهد يتناسبان مع عدد المرؤوسين الخاضعين لاشرافهم المباشر وبالتالي متابعتهم لاعمالهم ومحاسبة المقصرين ولهذا يحدد عدد معين يستطيع من خلاله المدير الاشراف على المرؤوسين وفق طبيعة العمل والخبرة التي يتمتع بها المدير وكفاءة المرؤوسين فالعدد الذي يشرف عليه المدير يسمى نطاق اشراف المدير، فالمدير الذي يشرف على خمسة مرؤوسين بصورة مباشرة يكون نطاق اشرافه خمسة وهكذا.

ان نطاق اشراف المدير يزداد او يقل تبعاً لاحد المتغيرات والعوامل التالية:

1- قدرات المدير.

2- الوقت المخصص للاشراف.

3- درجة تخويل الصلاحيات.

4- طبيعة الاعمال التي يشرف عليها المدير.

5- كفاءة المرؤوسين.

6- عدد العلاقات الناشئة بين المرؤوسين واثرها في نطاق الاشراف.

4) الاختبار Test:

4-1: اعط تعريف التنظيم وحدد ماهية التنظيم.

4-2: ما هو الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

4-3: حدد خطوات عملية التنظيم.

4-4: كيف يتم تصميم الهيكل التنظيمي واهميته للمنظمة.

4-5: ما علاقة ظهور المستويات الادارية ببناء الهيكل التنظيمي.

4-6: ما هي اسباب ظهور المستويات الادارية.

4-7:ما هو نطاق اشراف المدير وما هي العوامل المؤثرة فيه.

الوحدة السابعة

اسس تجمع النشاطات

1-المبررات: Rationale

تعريف الطلبة بكيفية بناء وتصميم الهيكل التنظيمي من خلال أتباع احد اسس تجمع النشاطات وتقسيم الفعاليات.

2-الفكرة المركزية central Idea:

وتتضمن دراسة المواضيع التالية:

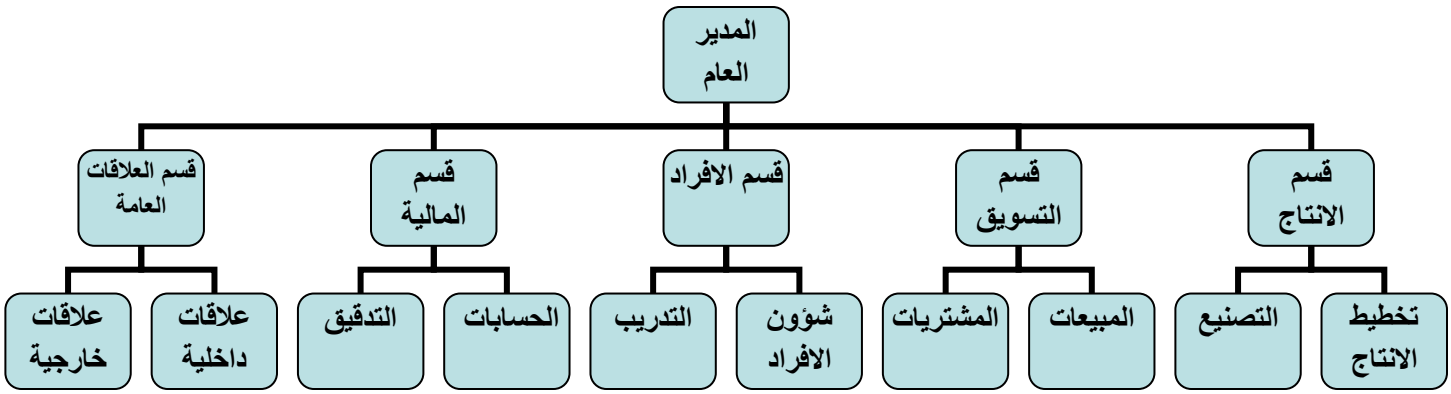
2-1: تجميع النشاطات على اسس التقسيمات المختلفة.

2-1: انواع الخرائط التنظيمية.

3-عرض المحتوى The Text:

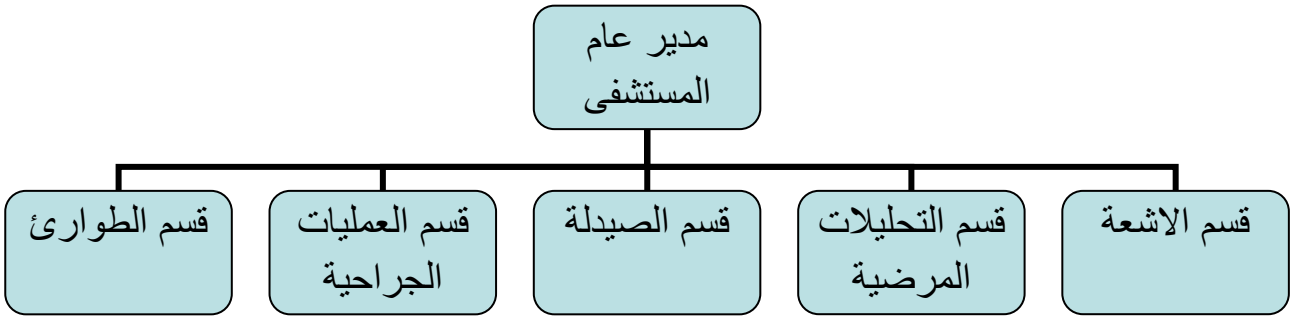
1-3 التقسيم حسب وظائف المنشأة او المنظمة:

يتم تجميع النشاطات والفعاليات وتقسيمها على اساس طبيعة النشاط او الوظيفة في كل منظمة وتتفرع الوحدات التنظيمية وتظهر تسميات الاقسام على اساس وظائف الانـتاج او المشتريات والمبيعات والافراد وغيرها.



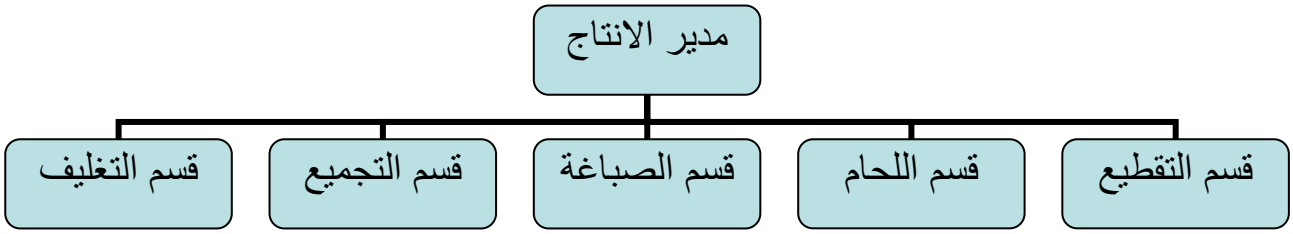
هيكل تنظيمي على اساس وظيفي

2-3: التقسيم حسب السلعة او الخدمة: يعتمد تنوع السلعة او الخدمات التي تقدمها المنظمات فيتم تسمية الوحدات التنظيمية لكل سلعة او خدمة.



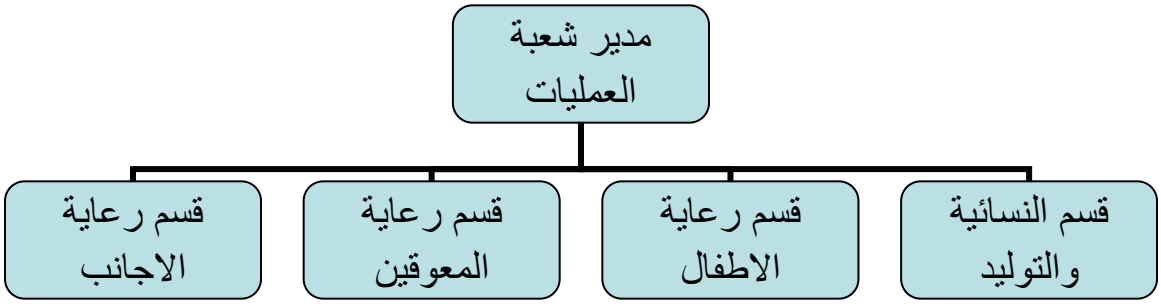
هيكل تنظيمي مصمم على اساس السلعة او الخدمة

3-3: التقسيم حسب مراحل العمل: يتم تجميع الانشطة واعطاء مسميات لكل وحدة وفق مراحل العمليات الصناعية او التجارية او الخدمية في أي منظمة.



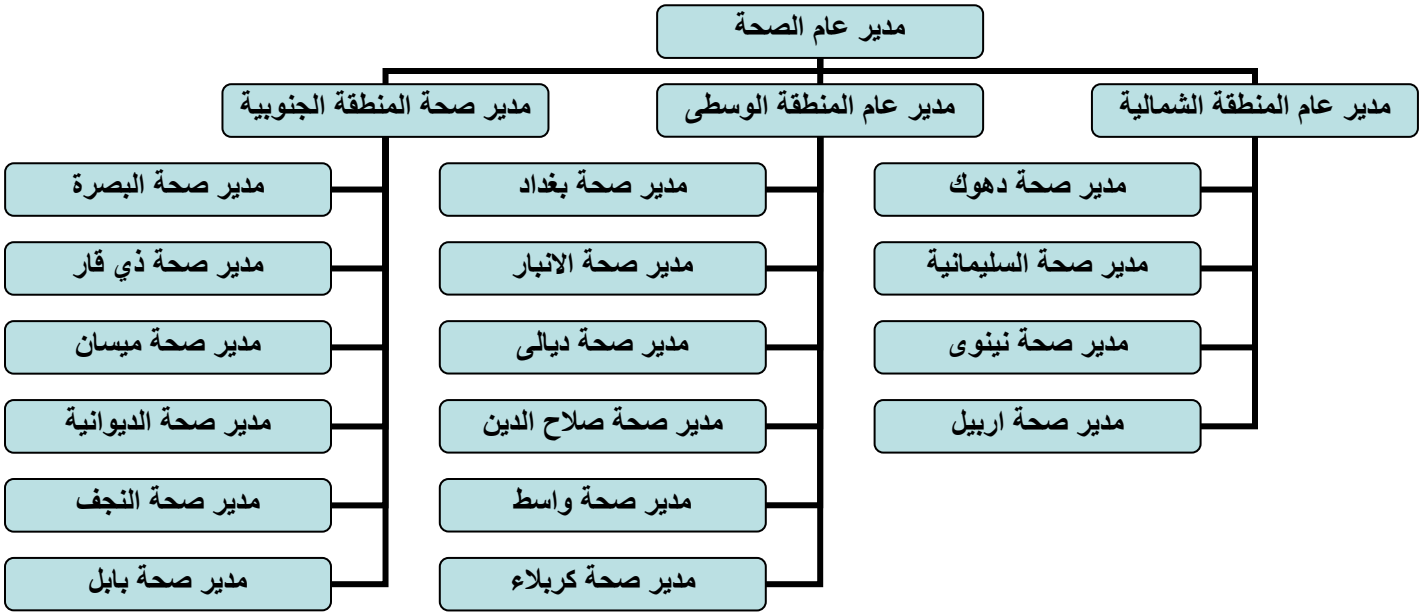
هيكل تنظيمي مصمم على اساس مراحل العمل

3-4: التقسيم حسب الزبائن: يتم تجميع النشاطات وفق نوع الزبائن او العملاء المطلوب تقديم السلع او الخدمات لهم.



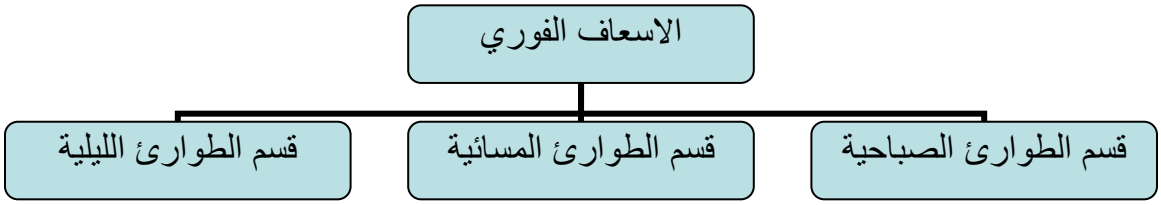
هيكل تنظيمي مصمم على اساس نوع العملاء او المستفيدين

3-5: التقسيم حسب الموقع: يتم حصر النشاطات وفق الموقع الجغرافي وتغطية الخدمة لمنطقة جغرافية معينة.



هيكل تنظيمي مصمم على اساس الموقع الجغرافي

3-6: التقسيم حسب الوقت: يتم تجميع الانشطة والفعاليات وتقسيمها على اساس اوقات السنة او الفصول او الايام والوجبات للعمل في اليوم الواحد.

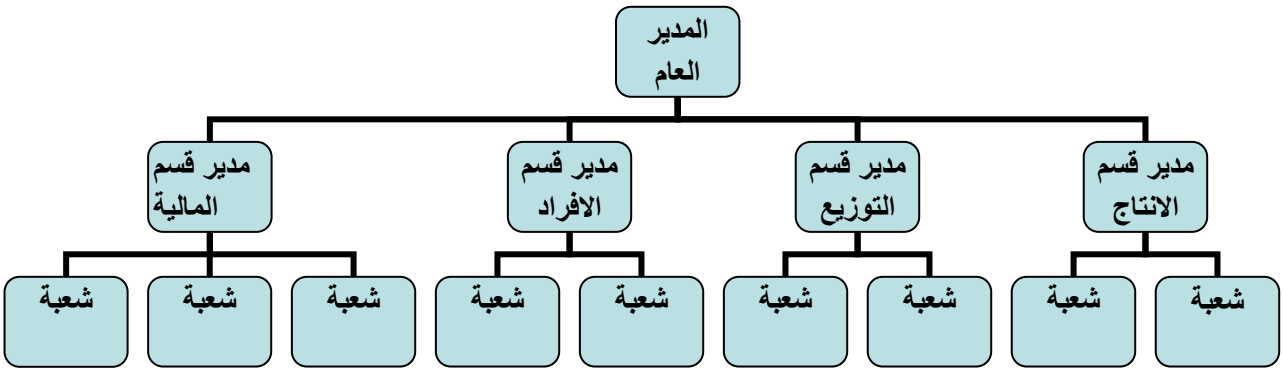


هيكل تنظيمي مصمم على اساس الوقت

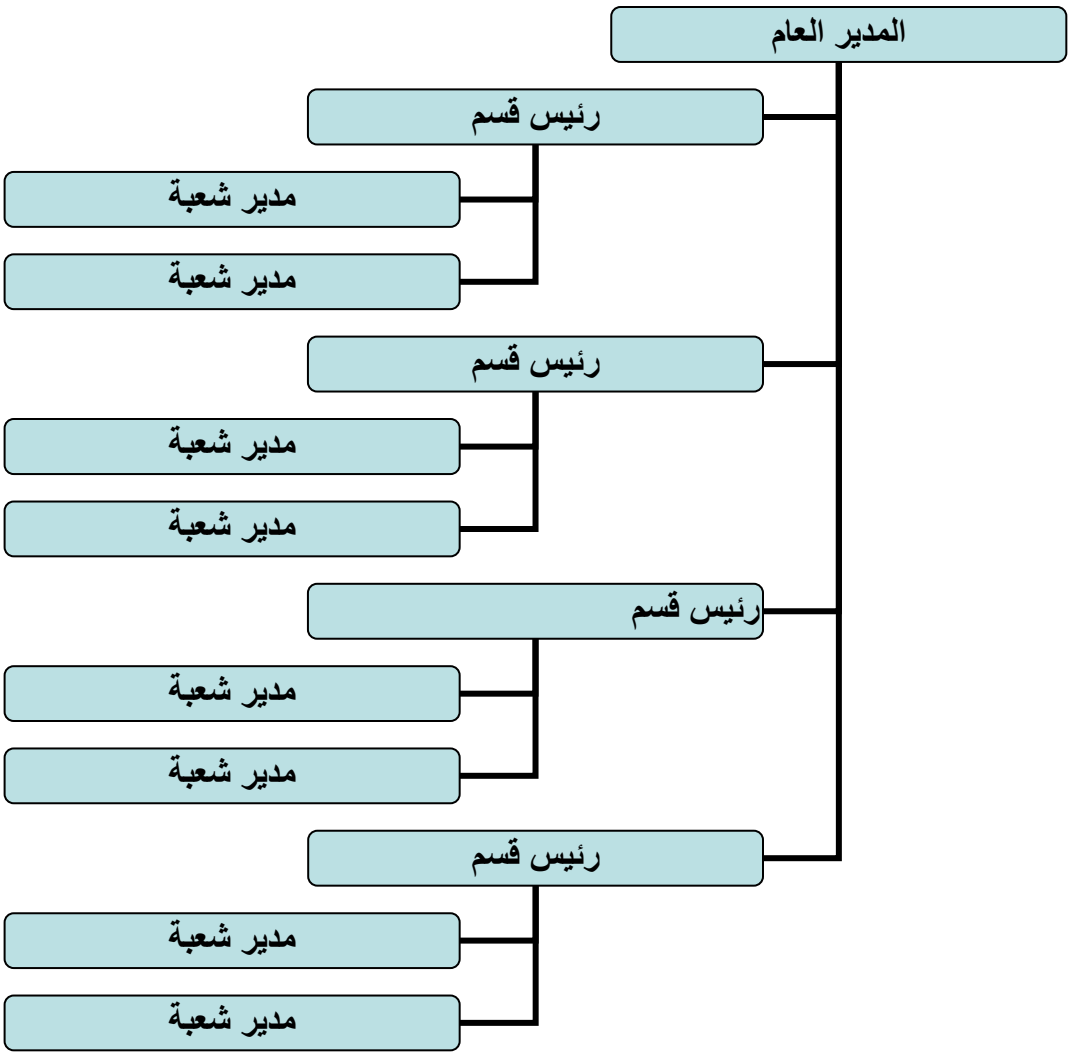
3-7: التقسيم المركب: وهو تصميم لهيكل تنظيمي لاي منظمة يتضمن نوع فاكثر من اسس التجميع المذكورة سابقا وبذلك يصبح نوع التقسيم مركب من اسس التجميع.

3-8: انواع الخرائط التنظيمية: الخارطة التنظيمية Organization chart: هي وسيلة ايضاحية تبين التنظيم الخاص بالمنظمة تظهر فيها الوظائف الرئيسية والفرعية والمستويات التنظيمية والاقسام الرئيسية والثانوية للمنظمة وتبين خطوط الاتصالات.

1-خارطة رأسية:



2-خارطة افقية:



3-3: خارطة دائرية مركزها المدير العام:

4-الاختبار Test:

4-1: ارسم هيكل تنظيمي حسب وظائف المنظمة؟

4-2: ارسم هيكل تنظيمي حسب نوع السلطة او الخدمة المقدمة؟

4-3: ارسم هيكل تنظيمي حسب الموقع الجغرافي؟

4-4: ارسم هيكل تنظيمي مركب او مختلط؟

4-5: ارسم هيكل تنظيمي حسب مراحل العمل

4-6: عرف الخارطة التنظيمية وعدد انواع الخرائط التنظيمية؟

الوحدة الثامنة

الصلاحيات والمسؤوليات

1-المبررات: Rationale

تعريف الطلبة بمفهوم الاصلاحية ومصدر الصلاحية التي يتمتع بها المدير او الموظف وتحديد مفهوم المسؤولية.

2-الفكرة المركزية central Idea:

وتتضمن دراسة المواضيع التالية:

2-1: مفهوم الصلاحية

2-2: مفهوم المسؤولية

2-3: مصدر الصلاحية

2-4: تخويل الصلاحية

2-5: انواع الصلاحيات

3-عرض المحتوى The Text:

3-1: مفهوم الصلاحية Authority: تعتبر الصلاحية من مقومات العمل الاداري حيث تمكن القائمين بالعمل من ممارسة مسؤولياتهم وتمنحهم الحق في التَّصرف واتخاذ القرارات اللازمة لاداء العمل.

3-2: مفهوم المسؤولية Responsibility: وهي التزام الافراد العاملين للقيام بالواجبات المحددة لهم باعتبارهم اعضاء في المنظمة وبغض النظر عن رغباتهم الخاصة.

تعريف: المسؤولية هي التزام او تعهد المرؤوس بتنفيذ ماعهد اليه من واجب من قبل رئيسه.

ومن اللامور الواجب معرفتها عن المسؤولية:

1- تظهر المسؤولية بين الرئيس والمرؤوس.

2- تختلف مقدار وحجم المسؤولية باختلاف نوع الواجب او التكليف والمنصب الوظيفي.

3- المسؤولية لاتفوض ويبقى الفرد مسؤولا عن واجبه حتى لو منح الصلاحية للغير.

4- تحديد مقدار وحجم المسؤولية بحجم ومقدار الصلاحيات الممنوحة للفرد.

3-3: مصدر الصلاحية: حدد اغلب الباحثين في مجال الادارة ثلاث مصادر تفسر الصلاحية وهي:

اولاً: نظرية الصلاحية الرسمية:

حيث يستمد الفرد مصدر صلاحيته من المركز الوظيفي الذي يشغله في الهيكل التنظيمي فكل مدير او موظف يمثل صفة وظيفية وتنتقل اليه الصلاحيات وفق الانظمة السائدة في المنظمة، ويمارس الصلاحيات التي يحصل عليها للقيام باداء مهامه الوظيفية والرسمية.

ثانياً: نظرية قبول الصلاحية: وتفسر ان مصدر السلطة والصلاحية يستمدها الافراد من المرؤوسين الذين يقبلون بمنح حق التصرف واصدار الاوامر وثم اطاعتها من قبلهم لشخص يعتقدون انه يتمتع بالامكانات والكفاءة التي تؤهله لشغل هذا المنصب وعن طريق الانتخابات.

ثالثاً: نظرية الصلاحية الشخصية:

مصدر الصلاحية هو المدير او الموظف نفسه، فالمرؤوسين يتأثرون بكفاءة وخبرة المديرين وينفذون اوامرهم او توجيهاتهم نتيجة تمتعهم بالقدرات والقابليات الشخصية وقدرة التأثير في الاخرين وقيادتهم وجعلهم يطيعون اوامرهم.

3-4: تخويل الصلاحية Delegation of Authority: يقصد بتخويل الصلاحية منح الغير حق التصرف واتخاذ القرارات في مجالات محددة لتحقيق الاهداف، وعندما يستعين المدير بافراد اخرين لانجاز جزء من مهامه ولكي يتمكنوا من اداء وتنفيذ المهام يتطلب منحهم وتخويلهم الصلاحيات اللازمة التي تساعدهم على اداء العمل دون الرجوع الى المدير.

ملاحظات لابد من مراعاتها عند تخويل الصلاحيات:

1- يكون تخويل الصلاحية من قبل من يتمتع بها.

2- لا تخول الصلاحية بكاملها.

3- تخويل الصلاحية لايعني التخلص منها.

4- استرداد الصلاحية.

5- تخويل الصلاحية بالقدر اللازم لاداء العمل.

6- تناقص الصلاحية عبر الهيكل التنظيمي.

7- الصلاحية مقابل المسؤولية.

3-5: انواع الصلاحيات:

اولا: الصلاحية الرأسية Virtical Authority: تعد من اهم انواع الصلاحيات وذلك ان من يتمتع بها يصبح له الحق في اتخاذ القرارات واصدار الاوامر الملزمة التي من شأنها تنفيذ العمل وتسمى بالصلاحية التنفيذية، وتبدأ من اعلى مستوى اداري في الهيكل التنظيمي وتتناقص الى اخر مستوى اداري ضمن التسلسل الهرمي للسلطة في المنظمة.

ثانياً: الصلاحية الاستشاريةStaff Authority : حيث يتمتع بموجبها الفرد تقديم النصح والمشورة والمساعدة للمديرين التنفيذيين، ويسمى المديرين الممنوحين هذه الصلاحية بالاستشاريين في مجالات عملهم وتخصصهم ولا يحق لهم بموجب هذه الصلاحية اصدار الاوامر والزام الاخرين بتنفيذها وواجبهم هو تقديم الاقتراحات والملاحظات والتوصيات دون الزام المديرين بها.

ثالثاُ: الصلاحية الوظيفية Functional Authority: وهي صلاحيات تخول مدير ما او موظف للاشراف على سياسات او عمليات او تصرفات معينة تتم من قبل الافراد العاملين تحت اشرافه وخلال فترة محدودة ضمن اطار واجب معين او لجنة يكلف

برأستها وتتحد صلاحيته في اصدار الاوامر و التعليمات في حدود الواجب او المهمة المكلف بها.

4- الاختبار Test:

4-1: ما مفهوم الصلاحية؟

4-2: اذكر النظريات التي فسرت مصدر الصلاحية؟

4-3: ما مفهوم المسؤولية وماهي الامور المتعلقة بتحديد المسؤولية؟

4-4: ماذا يقصد بتخويل الصلاحية وماهي الملاحظات التي يتطلب مراعاتها؟

4-5: ماهي انواع الصلاحيات المتعارف عليها في المنظمات؟

الوحدة التاسعة

المركزية واللامركزية

1-المبررات: Rationale

تعريف الطلبة بالسياسات المركزية واللامركزية في ممارسة العمل الاداري في المنظمة والمؤشرات التي تعتمد في اتباع احد السياستين في الادارة.

2-الفكرة المركزية central Idea:

وتتضمن دراسة المواضيع التالية:

2-1: مفهوم المركزية واللامركزية.

2-2 مؤشرات السياستين المركزية واللامركزية.

2-3: العوامل التي تدفع بالمنظمة نحو الاتجاه صوب المركزية او اللامركزية.

2-4: مزايا وعيوب المركزية واللامركزية الادارية.

3-عرض المحتوى The Text:

3-1: مفهوم المركزية واللامركزية:

اولا: المركزية Centralization of Authority: وهي تركز الصلاحيات او السلطة في المستويات الادارية العليا وعدم تخويلها للمستويات الدنيا مما خلق المركزية الادارية وحصر اتخاذ القرارات في المستويات الادارية العليا.

ثانيا: : اللامركزية Decentralization of Authority: فهي عملية توزيع او تخويل ومنح الصلاحيات للمستويات الادارية المختلفة و من المستويات العليا ومنح المديرين في مختلف الموستويات وحسب تخصصاتهم حق اتخاذ القرارات.

3-2: مؤشرات تطبيق المركزية واللامركزية:

1- عندما تزداد عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الادارية السفلى فان المنظمة تتبع اللامركزية وعندما تقل هذه القرارات فان المنظمة تتبع المركزية.

2- عندما تزداد اهمية القرارات التي تتخذ في المستويات الادارية الدنيا فأن المنظمة تتبع الامركزية وبالعكس.

3- عندما تزداد عدد الوظائف التي تتاثر بقرارات المستويات الادارية الدنيا عندها تكون المنظمة قد اتبعت اللامركزية الادارية وبالعكس يعني اتباع المركزية.

4- عندما تقل عملية المراجعة على القرارات المتخذة في المستويات الادارية السفلى عندها تكون المنظمة تتبع اللامركزية وكلما زادت هذه المراجعة اتجهت نحو المركزية.

3-3: العوامل التي تدفع للميل نحو المركزية واللامركزية فهي:-

اولاً: اهمية القرارات.

ثانياً: حجم المنظمة.

ثالثاً: كفاءة المرؤوسين.

رابعاً: المرحلة التي تمر بها المنظمة.

خامساً: مدى توفر الاساليب الرقابية.

سادساً: تكلفة القرار.

3-4: مزايا وعيوب المركزية واللامركزية الادارية.

اولا: مزايا المركزية الادارية.

1- تناسب المنظمات الصغيرة ذات العمل المحدود.

2- الاستفادة من خبرات المدراء في المستويات الادارية العليا.

3- تنمية رجال الادارة العليا ادارياً وتهيئتهم لادارة مرافق العمل في المنظمة.

ثانياً: عيوب المركزية الادارية:

1- البطئ في اتخاذ القرارات

2- لاتناسب المنظمات الكبيرة.

3- لا تعمل على تنمية المدراء في المستويات الادارية الوسطى والسفلى.

ثالثاً: مزايا اللامركزية الادارية:

1- التقليل من الاعباء الادارية لرجال الادارة العليا.

2- تؤدي الى اتخاذ القرارات في موقع تنفيذ العمل وتحقق السرعة في انجاز العمل.

3- تساعد على تنمية المديرين في المستويات الادارية المختلفة.

4- بمكن المديرين في المستويات المختلفة من اتخاذ القرارات المناسبة.

رابعاً: عيوب اللامركزية الادارية:

1- لا تناسب المنظمات الصغيرة.

2- الخوف من اتخاذ قرارات خاطئة قد تخرج عن الحدود وسياقات عمل الادارة العليا.

3- التفاوت في قدرات المديرين المختلفةمن حيث الكفاءة والخبرة وتحمل المسؤولية.

4-الاختبار Test:

4-1: اعطِ مفهوم المركزية واللامركزية الادارية.

4-2: ماهي مؤشرات تطبيق المركزية واللامركزية.

4-3: اذكر العوامل التي تدفع المنظمة لاتباع احدى السياستين المركزية اواللامركزية.

4-4: ماهي مزايا وعيوب المركزية الادارية.

4-5: ماهي مزايا وعيوب اللامركزية الادارية.

الوحدة العاشرة

التحفيز Motivation

1-المبررات: Rationale

تعريف الطلبة بمفهوم التحفيز وانواع الحوافز وعلاقة الحاجات بالدوافع لدى الافراد العاملين وكيفية اشباع الحاجات وتدرجها عند الافراد.

2-الفكرة المركزية central Idea:

وتتضمن دراسة المواضيع التالية:

2-1: الطبيعة البشرية والشخصية والاختلافات الفردية.

2-2: الحاجات والدوافع.

2-3: العلاقة بين الدوافع والحوافز.

2-4: انواع الحوافز.

3-عرض المحتوى The Text:

3-1: مفهوم التحفيز والحوافز:

يعد التحفيز والحوافز احد الوظائف الادارية، يستخدم التحفيز والحوافز لحث الافراد العاملين نحو اداء العمل والالتزام بالواجبات واطاعة الاوامر والتقيد بالانظمة والقوانين ويتم من خلاله معرفة حاجات الافراد العاملين والعمل على اشباعهاومعرفة دوافعهم ورغباتهم والاهتمام بها، ورفع الروح المعنوية وتوفير المناخ الايجابي للعمل ورفع كفاءة وفاعلية الاداء للعاملين ومنحهم الحوافز المادية والمعنوية.

3-2: الطبيعة البشرية والشخصية: يحتاج المديرين الى وسائل تؤثر في سلوك الافراد العاملين ومعرفة دوافعهم في العمل وحاجاتهم ورغباتهم. وعلى المدير دراسة شخصية وتوجهات الافراد العاملين لكي يستطيع ان يختار الوسائل التي تساعده على حثهم وتحفيزهم ودفعهم نحو العمل واطاعة الاوامر والتوجهات والتقيد بالانظمة والقوانين لبلوغ اهداف المنظمة. تعريف الشخصية: انها حاصل مجموعة الصفات المادية والجسدية والعقلية والعاطفية والاجتماعية للفرد. وتمثل المظهر الخارجي الذي يختاره الفرد لنفسه ويتصرف على اساسه. حيث نجد اختلافات واضحة في سلوك الافراد العاملين نتيجة اختلاف طبيعتهم البشرية واختلاف شخصياتهم، لذا يحتاج المدير لوسائل مؤثرة على شخصية الافراد ليحصل على سلوك موحد ومرغوب في العمل.

3-3: مكونات الشخصية:

تؤثر في شخصية الفرد عوامل كثيرة منها العوامل الوراثية ومنها العوامل المكتسبة من البيئة، حيث تتكون شخصية الفرد وهي:

1- العامل الوراثي: عوامل كيمياوية وهرمونية موروثة من الاباء.

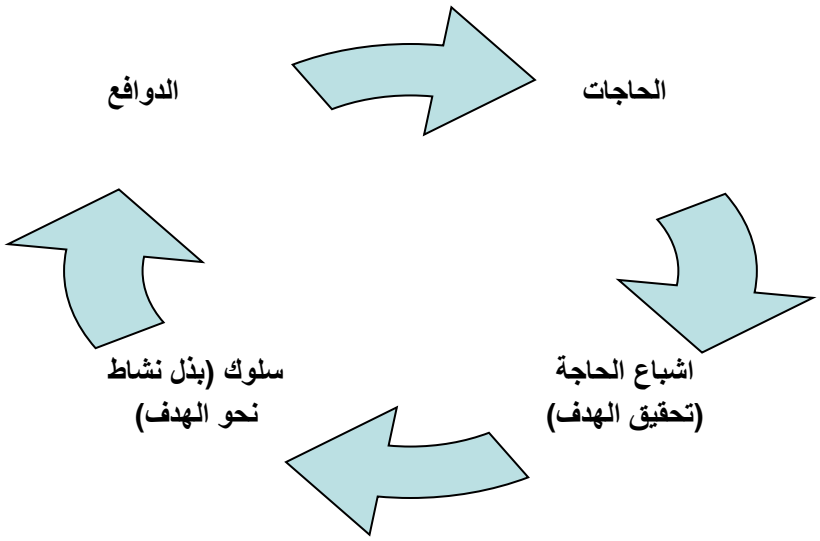
2- العامل الجغرافي: لكل بيئة انماط وعادات وتقاليد يتئاثر بها الافراد.

3- العامل الاجتماعي: من ناحية الاسرة وتكوينها والانتماء الطبقي والمستوى المعيشي.

4- الشخصية: حيث تمر شخصية الفرد بعدة مراحل من الطفولة والمراهقة والنضوج.

3-4: الاختلافات الفردية يختلف الافراد بعضهم عن بعض في نواحي عديدة في الشكل واللون والصوت والتفكير ومستوى الذكاء والجنس واللغة الى اخره. وبالتالي اختلاف العادات والتقاليد والثقافة والتي تنعكس في اختلاف السلوك ومدى ومقدار الاستجابة لدى الفرد للاخرين او اطاعة الاوامر او التاثر بالاشخاص او التاثير بالحوافز سواء المادية او المعنوية مما يستدعي وجود وسائل وحوافز مؤثرة متنوعة ومختلفة بسبب اختلاف الافراد واختلاف درجات الاستجابة لكل نوع من انواع الحوافز. فالبعض يندفع للعمل من اجل المادة والحاجة والاخر لاجل المنصب والمكانة الاجتماعية والاخر لدافع التميز وتحقيق الذات.

3-5: الحاجات والدوافع: هناك ترابط بين حاجات الافراد للعمل والدوافع التي يندفع لها الفرد نحو العمل ودرجة التزامه او اطاعته للاوامر والتعليمات، ومن واجب الادارة معرفة طبيعة حاجات ودوافع سلوك الافراد العاملين، وتفسير اسباب بعض التصرفات لدى الافراد اتجاه المدير او العمل او الزملاء، وكيف يمكن توجيه سلوك الافراد نحو السلوك الايجابي المرغوب به من خلال معرفة حاجاتهم ودوافعهم والعمل على اشباعها او توفير ما يطلبه الفرد.



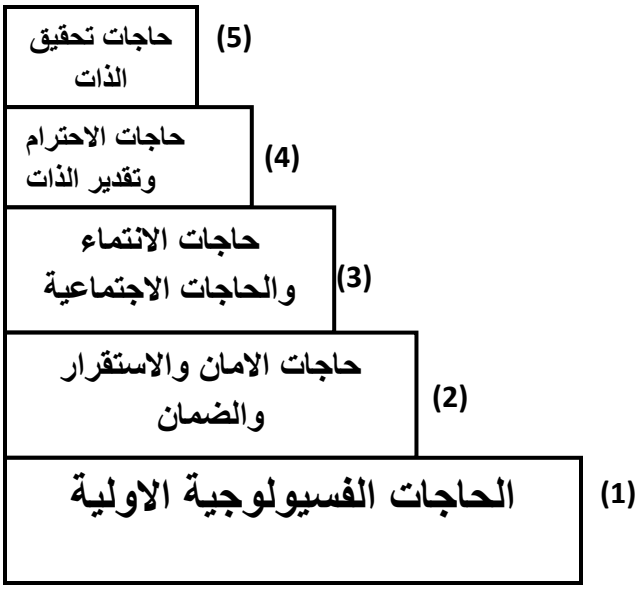
دورة حاجات الافراد

3-6: انماط الحاجات: تمثل الحاجات مصدر القوة الدافعة المحركة للانسان ، فهناك حاجات انسانية واجتماعية وعاطفية يسعى الانسان لاشباعها والحصول عليها لذلك يرتبط سلوكه ودوافعه نحو كيفية اشباع الحاجات العديدة والمتنوعة وكلما اشبع حاجة ظهرت حاجات اخرى تشكل دافع لديهم نحو اشباعها. وقد صنفت الحاجات الى نوعين:

اولاً: الحاجات الفسيولوجية او الاولية: وهي حاجات الحياة الضرورية للبقاء ويحتاجها جميع المخلوقات ومن الضروري اشباعها ولو بقدر معين ليستطيع الانسان من الاستمرار والعمل وهي الحاجة الى الطعام والماء والهواء والملابس والسكن والنوم والجنس والدفء وغيرها.

ثانياً: الحاجات الاجتماعية والنفسية او الثانوية: وتمثل غذاء العقل والروح لكي ينمو ويتطور وفقاً للحاجات الاجتماعية والنفسية وهي الحاجة الى الانتماء للعائلة او المنظمة او الاندماج مع المجتمع وكذلك الحاجة الى التقدير والاحترام ثم الحاجة الى التميز والمنافسة وثم حاجات تحقيق الذات في الابداع والابتكار.

3-7: تدرج الحاجات وعلاقتها بالدوافع: صنف عالم النفس (ابراهام ماسلو Maslow) وفق نظرية تدرج او سلم الحاجات، ان حاجات الفرد بالامكان ترتيبها على شكل سلم هرمي متدرج، فعندما تشبع الحاجات الاولية يبحث الفرد عن اشباع الحاجات التي تليها في التدرج (السلم) نحو الاعلى واذا لم تشبع الحاجات الاساسية فانها تبقى تشغله ويبحث عن وسائل جديدة تساعده على اشباعها مما يؤدي الى تأجيل اشباع الحاجات الاخرى عند عدم اشباع الحاجات الاولية او الاساسية.



سلم الحاجات عند الافراد (سلم ماسلو للحاجات)

3-8: الحوافز: وهي مجموعة العوامل التي تعمل على اثارة القوى الحركية في الانسان والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته مما يزيد من كفاءة ادائه للعمل نحو الافضل وبالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم ورغباتهم وبما يحقق اهداف المنظمة.

انها عوامل او وسائل تختارها الادارة من اجل ايجاد او توجيه السلوك الانساني المرغوب ولكي تساهم في رفع الكفاءة الانتاجية وتحقيق اشباع حاجاتهم ودوافع العاملين.

3-9: العلاقة بين الدوافع والحوافز:

*دوافع العمل: هي قوى محركة في داخل الفرد تثير الرغبة لديه نحو العمل وتعبر عن حاجاته وتظهر على شكل سلوك او تصرف يتجه نحو تحقيق طموحاته.

*اما الحوافز: فهي القوى والعوامل او المؤثرات الخارجية المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالعمل الذي يعمل فيه الفرد وتوفرها الادارة من اجل اثارة القوى المحركة الداخلية للافراد من جهة وتحقيق حاجات وطموحات الافراد من جهة اخرى.

3-10: انواع الحوافز: يمكن تقسيمها الى حوافز مادية ومعنوية وحوافز ايجابية وسلبية وحوافز اجتماعية وذاتية، ومن بين اهم الحوافز التي تستخدمها الادارة لتحفيز العاملين لديها هي:

1- الاجور والرواتب.

2- المكافآت والجوائز.

3- المشاركة في الارباح.

4- الرعاية الاجتماعية والصحية للعاملين.

5- الترقية.

6- الاهتمام بآراء ومقترحات ومشاكل العاملين.

7- استخدام اسلوب التوجيه بدلاً من اسلوب الامر.

4- الاختبار Test:

4-1: ما هو مفهوم التحفيز واهميته في المنظمة.

4-2: ماهي مكونات الشخصية واسباب اختلاف الطبيعة البشرية.

4-3: ما هي طبيعة العلاقة بين الحاجات والدوافع.

4-5: ما العلاقة بين الدوافع والحوافز؟

4-6: ما انواع الحوافز الممكن استخدامها من قبل الادارة في المنظمة؟

الوحدة الحادية عشر

القيادة Leadership

1-المبررات: Rationale

تعريف الطلبة بمفهوم القيادة والأنماط القيادية وسمات القائد.

2-الفكرة المركزية central Idea:

وتتضمن دراسة المواضيع التالية:

2-1: مفهوم القيادة.

2-2: اهمية القيادة.

2-3: الفرق بين القائد والمدير.

2-4: الأنماط القيادية

2-5: السمات التي يجب ان تتوفر في القائد.

3-عرض المحتوى The Text:

3-1: مفهوم القيادة: يؤكد علماء الأدارة التقليديون على نظرية السلطة الرسمية كونها تحقق للقيادة أهدافها ومن خلال السلطة يستطيع القائد حمل الجماعة على الخضوع لارادته في كل اتجاه اداري يوجههم اليه خوفا من المسائلة والعقاب.

اما الكتاب السلوكيون فيتأثرون بنظرية قبول السلطة وتفترض ان السلطة الحقيقية لا تفرض على الجماعة وانما تقبل قبولا اختياريا ويعتقدون ان القيادة تستمد سلطتها من الجماعة عن طريق التاثير فيهم وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم وبالتالي استمالتهم وقبولهم اوامرها وتعليماتها عن قناعة ورضا وليس عن طريق ضغط وقهر.

اما اصحاب المدرسة الحديثة في تحديدهم لمفهوم القيادة يؤكدون على الاهتمام بالعمل والعلاقات الانسانية والفاعلية التي يقصدون بها مدى توافق نمط السلوك القيادي مع الموقف وفاعليته في مواجهته وتاخذ بنظر الاعتبار القائد والتابعين والحالة او الظرف أو الموقف الذي يضمهم جميعاً.

تعريف القيادة: انها القدرة على اقناع الاخرين بان يعملوا بحماسة ومثابرة على تحقيق الأهداف المحددة للجماعة، وهي العنصر الانساني الذي يربط بين اعضاء الجماعة ويحفزهم الى تحقيق الاهداف.

تعريف اخر للقيادة: انها النشاط الايجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الاشراف الاداري على الاخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التاثير والاستمالة او ياستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة.

3-2: اهمية القيادة: ان تقدم الدول لا يتوقف على ما تمتلكه من موارد بشرية ومادية وانما بما يتوفر لديها من كفاءة وفاعلية القيادات في استخدام هذه الموارد وبما يكفل تحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي ينشدها المجتمع بشكل فعال وكفؤ والقيادة الجيدة تعتبر عنصرا اساسيا لنجاح اية منظمة في بلوغ اهدافها، ان نوع القيادة والقرارات التي تتخذها تعمل على تحقيق الكثير من الانجازات والطموحات التي من شأنها ان تؤدي الى تطور المنظمات والمجتمع.

3-3: الفرق بين القائد Leader والمدير Manager:

هنالك اختلاف واضح بين مفهوم المدير التقليدي ومفهوم القائد:

اولا: المدير يستمد سلطته الادارية من التنظيم الرسمي ويفرضها على المرؤوسين وقد يقبلون على تنفيذها خوفا من الجزاء، وينصب اهتمامه على زيادة الانتاج وتحسينه وتطويره وينحصر اهتمامه بالعاملين باعتبارهم ادوات يمكن التحكم فيها وتعيين حركتهم وتغيير سلوكهم بالتدريب والتحفيز المادي والتوجيه بما يحقق اقصى عائد ممكن.

ثانياً: القائد الفعال يهتم بالجوانب الانسانية لمرؤوسيه، ويهتم بتنظيم العمل وتحديد الاساليب والاجراءات اللازمة لتحقيق الاهداف، وينظر للافراد نظرة انسانية ويعمل على اشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم وبذلك يحصل على طاعتهم ويستطيع ان يوجههم فيصبحون تابعين له.

3-4: الانماط القيادية: النمط القيادي هو الاسلوب الذي ينتهجه القائد في تعامله مع التابعين وفي طريقة تعامله وعلاقاته مع الاخرين ومع الاحداث والمواقف وفي اتخاذ القرارات وهنالك انواع من الانماط القيادية والقائد الناجح لا يفرض على نفسه نمطا قياديا واحدا وانما يجب ان يتمكن من استعمال الانماط المختلفة التي تمكنه مع مراعاة المواقف والظروف وطبيعة الافراد واوقات الازمات وغيرها.

اولا: الانماط القيادية القائمة على الدافعية:

1-القائد الايجابي: يركز هذا القائد على استخدام وسائل الثواب (المكافآت المادية والمعنوية) في تحفيز العاملين على اداء العمل وتحسين نوعيته وزيادة كميته،

ويعمل على اشباع حاجاتهم وفي ذات الوقت يساعد المنظمة على تحقيق اهدافها.

2-القائد السلبي: يركز على استخدام وسائل العقاب بانواعها (التخويف والتهديد والاكراه) لدفع العاملين لانجاز العمل وتحقيق اهداف المنظمة ويستخدم الرقابة الشديدة ويستغل السلطة الرسمية لارغام العاملين على العمل.

ثانياً: الانماط القيادية القائمة على السلطة:

1-القائد الاوتوقراطي: يركز على السلطة الرسمية، ويستمد سلطته من رؤوساءه ومن القوانين والانظمة والتعليمات بدلا من الاعتماد على العلاقات الانسانية واستمالة مرؤوسيه وغالبا ينفرد باتخاذ القرارات ولا يميل الى تفويض السلطة ويتحمل كل المسؤولية ولا يفسح مجال للعاملين لابداء الرأي والمقترحات.

2-القائد الديمقراطي (المشارك): يتجه القادة الاداريين في هذا النمط نحو مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة ويحيط القائد الجماعة بالمشكلات التي تواجهه ويتصرف اعضاء المجموعة كوحدة اجتماعية.

3-القائد الحر السائب: يعمل القائد في هذا النمط على تفويض المرؤوسين الكثير من سلطاته ويترك لهم حرية التصرف في تحديد الاهداف والتعامل مع المشكلات واختيار النظم والوسائل التي تثير الحماس في العمل بين المجموعة ويعمل المدير وفق هذا النمط على تهيئة كل الموارد والسبل والمعلومات للجماعة من اجل استمرار العمل وتحقيق الاهداف.

ثالثاً: نمط القائد المهتم بالعاملين والقائد المهتم بالعمل:

1- القائد المهتم بالعاملين: يركز اهتمامه بالعاملين ويمنحهم الثقة والاحترام ويعمل على تنمية وتطوير قدراتهم ويفسح المجال للترقية والتقدم ويعمل على تعميق العلاقات الانسانية وبناء روح الفريق والعمل الجماعي، ويحصل مثل هؤلاء المدراء على انتاجية عالية على المدى البعيد.

2-القائد المهتم بالعمل: يركز اهتمامه بالعمل ويبذل جهودا كبيرة من اجل وضع طرق مناسبة للعمل ويحث العاملين على استغلال اوقاتهم وطاقاتهم ومهاراتهم ويحصل على الانتاجية في المدى القصير لكن تنخفض في المدى البعيد.

3-5: بعض السمات التي يجب ان تتوفر في القائد:

ان الاتجاهات الحديثة في القيادة تؤكد على الموقف المحيط بالقائد والجماعة التي تعمل معه بالاضافة لما يتمتع به من سمات تؤهله للقيادة ومن الضروري توفر بعض السمات عند الافراد ليكونوا قادة ومنها:

1-الذكاء: ان تتوفر لدى القائد قدرة تحليلية للتعرف على المشاكل التي تواجهه وقدرة عالية على الاتصال بالتابعين حتى يوصل افكاره اليهم والتأثير فيهم.

2-الميل نحو العلاقات الانسانية: يتعامل القائد مع البشر، وهم يشكلون العنصر الاساس في كل عمل وعن طريقهم يتم انجاز الانشطة وتحقيق الاهداف ويجب ان تتوفر لدى القائد روح التعامل الانسانية والروح التعاونية والعمل الجماعي.

3-المعرفة والخبرة الادارية والفنية: من الضروري ان يمتلك القائد الخبرة العملية والممارسة الميدانية، والمعرفة بجوانب العمل الذي يشرف عليه لكي يستطيع فهم المشكلات ويعطي الحلول ويتخذ القرارات الصائبة.

4-الدافعية الداخلية والدوافع الى الانجاز: ان يتمتع القائد بدوافع ذاتية قوية لتحقيق المزيد من الانجازات وفي حالة تحقيقها تتولد في داخله دوافع جديدة لتحقيق انجازات وطموحات اخرى.

4-الاختبار Test:

4-1: ماهو مفهوم القيادة وفق النظريات الثلاثة.

4-2: عرف القيادة وبين اهميتها في المنظمة.

4-3: ما الفرق بين القائد والمدير.

4-4: وضح طبيعة الانماط القيادية القائمة على الدافعية.

4-5: بين انواع الانماط القيادية القائمة على السلطة.

4-6: ماهو الفرق بين القائد المهتم بالعاملين والقائد المهتم بالعمل.

4-7: اذكر بعض السمات التي يجب توافرها في القائد.

الوحدة الثانية عشر

الاتصالCommunication

1-المبررات: Rationale

تعريف الطلبة بمفهوم الاتصال واهميته في المنظمة في نقل وتبادل المعلومات بين المستويات التنظيمية المختلفة وعناصر الاتصال واتجاهات الاتصال.

2-الفكرة المركزية central Idea:

وتتضمن دراسة المواضيع التالية:

2-1: مفهوم واهمية الاتصال في المنظمة.

2-2: عناصر الاتصال

2-3: اتجاهات الاتصال.

2-4: كيف يتحقق الاتصال الفعال

3-عرض المحتوى The Text:

3-1: مفهوم الاتصال:

تعريف الاتصال: هو عملية نقل وتبادل للمعلومات Information وتفهمها بين فرد وفرد اخر او افراد اخرين.

تتضمن عملية الاتصال وجود طرفين مرسل ومستقبل يتبادلان المعلومات فيما بينهما ويتفهمانها باستخدام وسيلة معينة او اكثر لغرض القيام بالاتصال بشكل فعال وكفوء وبما يحقق الاهداف المرجوة من الاتصال.

3-2: اهمية الاتصال في المنظمة: يمثل الاتصال احد الوسائل الاساسية لاستمرار المنظمات في اداء وظائفها وديمومتها فمن خلاله يتصل الافراد بعضهم ببعض في اية منظمة ويستطيع المدير ان يتصل مع الآخرين ويوجه جهودهم ويقودهم ويحدث التغيير المرغوب في سلوكهم، ويمكنه توضيح اهداف المنظمة وسياستها وماهي المشاكل التي تعترضها.

ان الاتصال ضروري للمنظمة فهو يمثل الشريان الذي تسير فيه الدماء وعند توقف تدفق المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية تتأثر كفاية وفعالية الانشطة وان فقدان الاتصال وانقطاع تدفق المعلومات يولد صعوبة في استمرار العمل وانجاز الواجبات وتحقيق الاهداف ويصبح كل فرد او وحدة تنظيمية بمعزل عن الاخر ولا يستطيع المدير ان يصدر الاوامر والتعليمات والتوجيهات ولا يتمكن من حث الافراد نحو العمل فالاتصالات ضرورية للمنظمة.

3-3: عناصر الاتصال: تتضمن عملية الاتصال عدة عناصر اساسية وهي: -

اولاً: المرسل (المتصل) Information Source/ Sender: وهو الطرف الذي يقوم بارسال المعلومات بواسطة احد وسائل الاتصال الى المستقبل وبه تبدأ عملية الاتصال فهو مصدر المعلومات وتتوقف فاعلية الاتصال على المرسل.

ثانياً: المستقبل (المستلم) Receiver: وهو العنصر الذي يقوم باستلام المعلومات او الرسالة من المرسل بواسطة وسائل الاتصال المختلفة وفي حالة عدم تسلمه المعلومات او الرسالة فان عملية الاتصال لم تتم والفرد المرسل بمفرده لا يستطيع الاتصال بدون وجود طرف ثاني يستقبل الرسالة حتى تستكمل عملية الاتصال.

ثالثاً: الرسالة (او المعلومات) Message: وهي مجموعة الافكار والمفاهيم التي يقوم بارسالها المرسل الى المستقبل، بواسطة وسائل وقنوات الاتصال المختلفة، ولا يمكن انتقالها الا على شكل رموز والرموز هي تجسيد للافكار والمعاني والمفاهيم ولا يمكن للفرد ان يتصل بغيره الا ان وضع الافكار والمعاني والمفاهيم في شكل رموز ومن هذه الاشكال:

أ- اللغة: وهي الوسيلة الاساسية للاتصال في المنظمات ويستخدمها المديرين بكثرة للقيام بالاتصال بالاخرين.

ب- الصور: وتستخدم لتوضيح الكلمات وتبسيطها وتستخدم الخرائط والاشكال والرسوم البيانية والافلام والصور المجسمة.

ج- الفعل: ان الكثير من الافعال تعني اشياء محددة وهي بمثابة رسالة مؤثرة لمن يفهمها، فمثلا الابتسامة او العبوس وهز اليد في الحركة وغيرها من الحركات تعطي مدلول ومفهوم معين لدى مستقبلها.

رابعاً: الوسيلة (قنوات الاتصال) Channel: هي الواسطة التي تقوم بنقل الرسالة او المعلومات من المرسل الى المستقبل ومن اهمها:

1-المقابلات الشخصية.

2-الاجتماعات والمؤتمرات.

3-التقارير والمذكرات والرسائل والخطابات.

4-النشرات والمجلات والصحف.

5-الملصقات والصور والافلام والاعلانات.

6-المكالمات الهاتفية والبرقيات.

7-مكبرات الصوت.

3-4: اتجاهات الاتصال: تأخذ الاتصالات داخل المنظمة مسارات واتجاهات متعددة يمكن تقسيمها كما يلي:

1-الاتصالات العمودية: وهي تتم بين المستويات المختلف، بين الرؤساء والمرؤوسين لنقل الاوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الاعلى الى الادنى.

أ- الاتصالات العمودية الهابطة: من الاعلى الى المستويات الادارية الادنى.

ب-الاتصالات العمودية الصاعدة: من المستويات الادارية الادنى الى الاعلى.

2-الاتصال الافقي (الجانبي): هو الاتصال الذي يتم بين الوحدات التنظيمية في المستوى الواحد.

3-5: الاتصال الفعال: لتحقيق الاتصال الفعال في أي منظمة يتطلب مراعاة الامور الاتية:

اولاً: على المتصل ان يحدد اهدافه من وراء الاتصال لان ذلك يساعد على استيعاب وفهم المستقبل للرسالة، ويؤدي لوصف اكثر دقة لنوع التغيير المطلوب احداثه.

ثانياً: كلما زادت معرفة المرسل بالمستقبل كان لديه اساس اكثر وضوحاً في كيفية ارسال الرسالة بشكل يمكن معه الحصول على استجابة ايجابية من المستقبل.

ثالثاً: تكييف المعلومات على اساس المستقبل للمعلومات وليس كما يراها المرسل.

رابعا: ارسال المعلومات في رسائل صغيرة حتى يتمكن المستقبل من فهمها واستيعابها.

خامساً: ايجاز المعلومات قدر الامكان وكلما كانت الكلمات قليلة تفي بالغرض.

سادساً: الابتعاد عن العبارات المحيرة او المضللة او التي تسبب سوء الفهم.

4-الاختبار Test:

4-1: ماهو مفهوم الاتصال

4-2: بين اهمية الاتصال للمنظمات

4-3: حدد عناصر عملية الاتصال.

4-4: ماهي اتجاهات الاتصال في المنظمة.

4-5: كيف نحقق اتصال فعال في المنظمة.

الوحدة الثالثة عشر

الرقابةControl

1-المبررات: Rationale

تعريف الطلبة بوظيفة الرقابة الادارية، مفهوم واهمية الرقابة، ومتطلبات الرقابة، وانواع واساليب الرقابة، وخطوات عملية الرقابة.

2-الفكرة المركزية central Idea:

وتتضمن دراسة المواضيع التالية:

2-1: ماهية الرقابة، مفهوم واهمية الرقابة.

2-2: متطلبات القيام بوظيفة الرقابة.

2-3: انواع الرقابة.

2-4: خطوات الرقابة.

2-5: مبادئ الرقابة.

2-6: اساليب وادوات الرقابة.

3-عرض المحتوى The Text:

3-1: مفهوم واهمية الرقابة: الرقابة هي وظيفة ادارية يمارسها المديرون في جميع المستويات الادارية وبواسطة الرقابة يستطيع كل مدير التحقق من مدى تنفيذ الاهداف المرسومة للمنظمة. والغايات التي سبق ان تم تحديدها وقياس اداء المرؤوسين وتصحيحه من اجل التأكد من ان اهداف المنظمة والخطط المرسومة قد نفذت بالشكل المطلوب.

تعريف الرقابة: هي عملية الكشف عن الانحرافات اياً كان موقعها سواء في ذلك الانحرافات مما يجب انجازه او الانحرافات عن الاجراءات، والعمل على مواجهتها بالاسلوب الملائم، حتى تصحح فلا تظهر مرة اخرى في المستقبل.

وتعريف اخر للرقابة: هي نشاط تقوم به الادارة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعة وتقييمها والعمل على اصلاح ما قد يعتريها من ضعف حتى يمكن تحقيق الاهداف المنشودة.

اهمية الرقابة: تبرز اهميتها في صلتها الوثيقة ببقية مكونات العملية الادارية (الوظائف الادارية) فالرقابة عنصر مهم يلي وظيفة التخطيط ومكمل له ووثيق الصلة بالتخطيط وهي وسيلة المدير للتأكد من ان الاهداف قد تحققت وان الخطط قد وضعت موضع التنفيذ، وتتيح للمدير امكانية الكشف عن العوائق التي تقف ازاء تنفيذ الخطط وما تتطلبه من تعديلات.

3-2: متطلبات الرقابة: توجد عدد من المتطلبات الاساسية للقيام بوظيفة الرقابة على الوجه الامثل وهي:

1-تطابق الرقابة مع طبيعة النشاط: ان وظيفة الرقابة تتناسب مع طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة ووحداتها سواء اكانت انتاجية او تجارية او خدمية.

2-سرعة اظهار الانحرافات: النظام الرقابي الجيد يعمل على اكتشاف واظهار الانحرافات بشكل سريع وقبل حدوثها قدر الامكان.

3-مرونة نظام الرقابة: عند تغير الخطط والبرامج والسياسات وطبيعة النشاطات يكون نظام الرقابة قادر على اختيار اساليب رقابية تتناسب مع هذه التغيرات.

4-اقتصادية نظام الرقابة: يجب ان يحقق النظام النتائج المتوقعة منه وباقل ما يمكن من التكاليف أي وجود تجانس بين كلفة النظام او الفوائد المتحققة منه.

5-التنبؤ والنظرة المستقبلية: تساعد الوسائل الرقابية في الكشف عن الانحرافات وتساعد المدير على التنبؤ بالاحداث قبل وقوعها باستخدام ادوات احصائية ورياضية.

6-انسجام النظام الرقابي مع الهيكل التنظيمي: ان ينعكس النظام الرقابي من خلال النموذج التنظيمي للمنظمة وانسجام هذا النظام الرقابي مع طبيعة التنظيم.

7-كفاءة نظام الرقابة في اعطاء معلومات مفيدة ومفهوم : يستطيع النظام من توفير البيانات والمعلومات التي تحتاجها الادارة في الوقت المناسب.

3-3: انواع الرقابة:

اولا: الرقابة من حيث النسق الزمني:

1-الرقابة المسبقة: وهي خطوات تتبع مسبقا قبل البدء بأي عمل اونشاط او خطة.

2-الرقابة الملازمة: وهي اجراءات متابعة للتأكد وضمان تنفيذ الخطط والنشاطات.

3-الرقابة اللاحقة: اجراءات رقابية تتم بعد انجاز العمل المطلوب وتقييم النتائج.

ثانياً: الرقابة من حيث مصدرها:

1-الرقابة الخارجية: وجود وحدات واجهزة رقابية تتولى ممارسة الرقابة على المنظمة.

2-الرقابة الداخلية: وجود اجهزة داخلية تتولى مراقبة نشاطات المنظمة.

ثالثاً: الرقابة من حيث جهة الاهتمام:

1-الرقابة التنظيمية: وهي خطوات عملية الرقابة التي تضعها المنظمة لمتابعة خططها وانشطتها.

2-الرقابة الاجتماعية: هي الاعراف والتقاليد السائدة في المجتمع.

3-الرقابة الذاتية: هي التي تنبع من ذات الفرد، عندما يضع لنفسه اهداف يلتزم بتنفيذها.

3-4: خطوات الرقابة:

أولاً: وضع المعايير او المقاييس الرقابية: أي وضع المؤشرات التي يمكن بها قياس النتأئج الفعلية، وفي ضوء هذه المعايير يمكن قياس الاداء الفعلي ومقارنته مع المعايير والمقاييس الموضوعة. ومنها معايير مادية وكمية، (لقياس الانتاج والمبيعات او التكاليف وغيرها) ومنها معايير معنوية لقياس حالة الرضى والروح المعنوية.

ثانياً: قياس الاداء: لا يكفي وضع معايير ومقاييس فقط بل يتطلب الامر عملية القياس، وهي القيام بعملية المقارنة السليمة بين المقياس الموضوع والاداء الفعلي.

ثالثاً: تقييم الاداء: تتفاوت عملية التقييم من حيث سهولة او صعوبة انجازها ومن المعايير الموضوعة بطريقة تلاءم طبيعة النشاط المطلوب تقييمه وعملية التقييم تتم بعد جمع المعلومات الخاصة بقياس الاداء وتوصيلها الى الجهة المسؤولة عن عملية التقييم لتتمكن من دراستها واكتشاف نقاط الضعف او القوة في مستوى الاداء.

رابعاً: تصحيح الاداء (الانحرافات): عند تقييم الاداء واكتشاف الانحرافات والاخطاء في تنفيذ الاعمال والنشاطات يتطلب القيام باجراءات تصحيحه ومعالجة أي خلل في العمل، وهي خطوة مهمة لتصحيح مسارات العمل، وتتم عند مقارنة الاداء الفعلي مع المعايير الموضوعة.

3-5: مبادئ الرقابة: توجد مجموعة من المبادئ الاساسية تلازم عملية وضع النظام الرقابي وهي:

1-مبدأ حتمية الرقابة: الرقابة ضرورية لمراحل انجاز الاعمال.

2-مبدأ المعايير الرقابية: لا يتحقق نجاح أي نظام رقابي دون وضع معايير كمقاييس للرقابة.

3-مبدأ الاستثناء: تزداد فاعلية النظام الرقابة عندما توجه نحو الحالات الاستثنائية للانحرافات.

4-مبدأ المرونة: جعل النظام الرقابي قادر على مواجهة المتغيرات واحداث التعديلات فيه.

5-مبدأ تكامل التقارير: ان تكون الارقام والاحصاءات وحدة متكاملة تستوعب كامل الاحداث.

6-مبدأ الارتباط: هي ارتباط الرقابة بالوظائف الادارية وعلاقة متداخلة معها.

7-مبدأ الحساسية تجاه الانحرافات: امكانية النظام اكتشاف الانحرافات بالسرعة والدقة.

3-6: اساليب وادوات الرقابة:

اولاً: الاساليب التقليدية للرقابة:

أ- التقارير

ب-الملاحظة الشخصية

ج- الموازنات:

1-موازنة المصروفات والايرادات

2-الموازنة النقدية

3-المركز المالي التقديري

د- نقطة التعادل

هـ- فوائد الموازنات

ثانياً: الاساليب المخصصة للرقابة:

أ- خرائط مراقبة الجودة:

1-خرائط المدى

2-خرائط الوسط

3-خريطة جانث

ب-اسلوب بيرت لتقييم المشروعات وتحديد المسار الحرج.

ج- اساليب مراقبة المخزون.

ثالثاً: اساليب اخرى للرقابة:

أ- المقاييس الموضوعية

ب-المقاييس غير الموضوعية.

4-الاختبار Test:

4-1: مامفهوم الرقابة واهمية وجود النظام الرقابي في المنظمة.

4-2: اذكر متطلبات وضع النظام الرقابي

4-3: ماهي انواع الرقابة من حيث النسق الزمني.

4-4: ماهي انواع الرقابة من حيث مصدرها,

4 -5: ماهي انواع الرقابة من حيث جهة الاهتمام.

4 -6: حدد خطوات عملية الرقابة

4 -7: اذكر عدد من مبادئ الرقابة.

4 -8: عدد بعض الاساليب والادوات المستخدمة في الرقابة.

الوحدة الرابعة عشر

اولا: وظيفة الشراء والتخزين Purchasing and Storage Management

1-المبررات: Rationale

تعريف الطلبة بوظيفة الشراء والتخزين وعمليات ادارة الشراء والتخزين في المنظمة.

2-الفكرة المركزية central Idea:

وتتضمن دراسة المواضيع التالية:

2-1: ادارة الشراء، المفهوم والاهمية.

2-2: اهداف وظيفة الشراء

2-3: الوظائف والنشاطات الاساسية لادارة الشراء

2-4: ادارة التخزين، المفهوم والاهمية.

2-5: الانشطة الاساسية لادارة التخزين

2-6: التخطيط والرقابة على التخزين

3-عرض المحتوى The Text:

3 –1: ادارة الشراء:

أ- مفهوم الشراء: تتحدد مسؤولية ادارة الشراء بتوفير الاحتياجات من المواد والسلع للاستخدام في المنظمة سواء في الانتاج او اعادة البيع، وتتضمن التخطيط للمشتريات واتخاذ القرارات والبحث عن افضل المواد بالنوعية والسعر والكمية المناسب وفي الوقت المطلوب ومتابعة تنفيذ العقود وتأمين وصول المواد وفحصها للتأكد من مطابقتها للمواصفات وشروط العقد.

ب- اهمية الشراء: تعد وظيفة الشراء وظيفة اساسية في المنظمة وعن طريقها يتم توفير الاحتياجات من المواد والسلع والمكائن والاجهزة والمعدات والاثاث والقرطاسية وكافة ماتحتاجه المنظمة وبدون المشتريات تصبح المنظمة عاجزة عن الاستمرار في العمل وتحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية.

3–2: اهداف وظيفة الشراء: يمكن تلخيص الاهداف الاساسية لوظيفة الشراء بما يأتي:

1– الحصول على الجودة المناسبة للمواد والسلع بالشكل الذي يتناسب مع عمليات الانتاج والتسويق وفق خطط ادارة المخازن.

2– توفير المواد والسلع وكافة المستلزمات لضمان سير العمليات دون توقف وفي نفس الوقت تخفيض المبالغ المستثمرة في المخزون الى ادنى حد ممكن.

3– توفير ما تحتاجه المنظمة من مشتريات باقل كلفة مع مراعاة الجودة والخدمة المطلوبة.

4– منع تكرار الشراء الذي يؤدي الى تراكم السلع والاسراف والتقادم.

3-3: النشاطات الاساسية لادارة الشراء:

اولاً: ايجاد افضل المصادر وارخصها لتجهيز المواد والسلع والمستلزمات التي تحتاجها المنظمة.

ثانياً: اصدار اوامر الشراء ومتابعة ضمان تسلم المواد في المواعيد المناسبة ومراجعة قوائم الشراء.

ثالثاً: استلام الطلبات وفحصها والتأكد من مطابقتها للمواصفات من حيث الكمية والجودة.

رابعاً: الاحتفاظ بالسجلات والمستندات الخاصة بعمليات الشراء.

خامساً: توطيد العلاقة بين المنظمة والموردين وتبادل المعلومات.

3-4: ادارة الخزين:

أ- مفهوم ادارة التخزين: القيام بالنشاطات المتعلقة بتخطيط الاعمال المخزنية من تسلم المواد وخزنها والحفاظ عليها لحين صرفها الى الجهات الطالبة لها، وتنظيم المخازن وممارسة التخطيط والرقابة على المخزون في مستويات محددة للخزين.

ب- اهمية وظيفة التخزين: تبرز اهميتها من خلال توفر الظروف الملائمة للحفاظ على المواد وفق المواصفات حتى ظهور الحاجة اليها وصرفها الى الجهات التي تحتاجها، وانها ضرورية لتخزين كميات من المواد فائض عن الحاجة او يزيد انتاجها في اوقات معينة ويقل الطلب عليها وثم يزداد الطلب في موسم معين.

3-5: الانشطة الاساسية لادارة الخزين:

اولاً: استلام المواد: وهو قبول المواد اوالسلع الداخلة الى المخازن من مختلف المصادر الخارجية والداخلية وادخالها في السجلات المخزنية، ثم فحصها للتأكد من سلامتها ومطابقتها وفق الكمية والمواصفات المطلوبة وفق المستندات الاصولية.

ثانياً: المحافظة على الخزين: المحافظة على المواد المخزنية خلال فترة زمنية من التلف والسرقة او أي اضرار لحين طلبها من قبل الجهات التي تحتاجها.

ثالثاً: صرف المواد المخزونة: يتم صرف المواد وفقا لاوامر الصرف المعتمدة.

رابعاً: حركة المواد الواردة والصادرة: متابعة حركة المواد المخزونة وتحديد المواد السريعة الحركة او البطيئة او الراكدة.

خامساً: مراقبة الخزين للتعرف على الحدود العليا والدنيا لمستويات المواد المخزونة.

سادساً: استغلال المساحات المخزنية: القيام بالتنظيم الداخلي للمخازن لاستغلال المساحات افضل استغلال.

سابعاً: تحديد المعدات المخزنية: تحديد احتياجاتها من معدات التخزين ووسائل النقل والمناولة الداخلية الملائمة لنوع المواد المخزونة.

ثامناً: تحديد حجم القوى العاملة في المخازن وتشغيلها وتحديد مؤهلاتها وواجباتها.

3-6: التخطيط والمراقبة على الخزين :

اولا: تخطيط المخزون: هي عمليات التنبؤ بالكميات الواجب توفيرها في ضوء الاحتياجات، وتوفير الامكانات المادية والبشرية لتخزين الكميات المناسبة وتتضمن المراحل التالية:

1- مرحلة الاعداد للتخزين.

2- مرحلة الحصول على الخزين.

3- مرحلة الاحتفاظ بالخزين.

4- مرحلة تداول الخزين.

ثانياً: الر قابة على المخزون: يقصد به متابعة وملاحظة تنفيذ الخطط المخزنية وبما يحقق النتائج المرجوة وتحديد الانحرافات في التنفيذ والعمل على تقويمها.

وتكون الرقابة اما على نوع المخزون او كميته او مكانه او التكاليف وتستخدم الوسائل التالية:

1- الجرد.

2- الميزانية التقدير للمواد والمشتريات.

3- مستويات التخزين.

4- فترة التوريد.

5- تقارير المشتريات والمخازن.

6- المحاسبة المخزنية.

4-الاختبار Test:

4-1: اعط مفهوم واهمية وظيفة الشراء للمنظمة؟

4–2: ماهي الاهداف الاساسية لوظيفة الشراء؟

4–3: حدد اهم نشاطات ادارة الشراء؟

4–4: اعط مفهوم واهمية وظيفة ادارة التخزين؟

4–5: ماهي النشاطات الاساسية التي تمارسها ادارة التخزين.

4–6: كيف يتم تخطيط المخزون وماهي مراحل اعداد الخطط؟

4–7: كيف يتم التخطيط للرقابة على المخزون وما هي الوسائل المستخدمة في ذلك؟

الوحدة الخامسة عشر

ادارة Production management الانتاج

1-المبررات: Rationale

تعريف الطلبة بوظيفة الانتاج وواجبات ادارة الانتاج

2-الفكرة المركزية central Idea:

وتتضمن دراسة المواضيع التالية:

2-1: مفهوم واهمية وظيفة الانتاج في المنظمة.

2-2: مراحل انشاء المصنع.

2-3: تخطيط ورقابة الانتاج.

3-عرض المحتوى The Text:

3-1: مفهوم واهمية وظيفة الانتاج:

يعد الانتاج عملية ووظيفة اقتصادية من وظائف المنشآت ولها تأثير في نمو الاقتصاد، واساسها انتاج السلع والخدمات.

مفهوم الانتاج: الحصول على عوامل الانتاج واستخدامها من اجل صناعة سلعة جديدة او تقديم خدمة مفيدة، ويقصد بعوامل الانتاج القوى العاملة والابنية والمعدات والمواد والتجهيزات المستخدمة في العملية الانتاجية وتتضمن جميع العمليات التي تجري في المصانع والمنشآت والدوائر والمستشفيات ومحلات الصيانة والتصليح والمخازن وغيرها.

اما الانتاج في المنشآت الصناعية يعني تحويل مواد اولية واجزاء تكميلية الى سلع تامة الصنع، كصناعة الثلاجات والسيارات ومكيفات الهواء والطائرات والملابس والمواد الغذائية وغيرها.

2-3: مراحل انشاء المصنع:

يمر انشاء المصنع بخطوات متعددة يمكن تحديدها بالاتي:

اولاً: اكتشاف الفكرة وهي انشاء مصنع لانتاج سلعة او سلع معينة مثل مصنع لانتاج سلع غذائية او ملابس او اجهزة كهربائية وغير ذلك.

ثانيا: تحليل الفكرة ودراستها: دراسة امكانية انشاء المصنع ودراسات الجدوى وتوفير الموارد والامكانات المادية والبشرية بالكمية والنوعية وتوفير المعلومات وتحليلها والتي تتضمن:

1-حجم الطلب المتوقع على السلع المقترح انتاجها ومواصفاتها واسعارها.

2-الطرق الانتاجية والكميات الاقتصادية للانتاج والسلع المقترحة والسلع المنافسة.

3-تكاليف انشاء وتشغيل المصنع والعوائد المتوقعة والارباح الصافية منه.

ثالثاً: المحافظة على الفكرة: بعد استقرار الرأي والموافقة على انشاء المصنع ينبغي المحافظة على الفكرة لمنع الغير من استخدامها.

رابعاً: تهيئة المستلزمات المادية والبشرية: لتنفيذ الفكرة يتطلب توفير كافة المستلزمات من القوى العاملة والمعدات والمواد الاولية اللازمة لانشاء وتشغيل المصنع ورصد المبالغ الكافية وتتضمن:

1-اختيار الموقع: نجاح المصنع هو باختيار الموقع المناسب الذي يسهل عمليات ايصال المواد الاولية وتسويق السلع المصنعة وتوفر المستلزمات والقوى العاملة.

2-انشاء الابنية: يتعين تشييد المباني المناسبة لطبيعة العمليات الانتاجية والمخازن والمرافق الاخرى، للخدمات والادارة والصيانة وغيرها.

3-ترتيب المصنع: اجراء عمليات التنظيم الداخلي لورش المصنع وفق احد اساليب التنظيم لمراحل عمليات الانتاج سواء التنظيم السلعي او الوظيفي.

4-القوى العاملة: ان توفر القوى العاملة ذات الكفاءة والخبرة تعد من العوامل الأساسية لنجاح ادارة الانتاج، كالاداريين والمهندسين والفنيين والعمال المهرة والغير ماهرين.

5-المواد: توفر المواد والخامات اللازمة لعمليات الانتاج بالكمية والنوعية والوقت المناسب وسهولة الحصول عليها لانتاج السلع المطلوبة تعد عامل اساس لنجاح وظيفة ادارة الانتاج.

6-المعدات: وتشمل توفير الالات والادوات والاجهزة المستخدمة في العملية الانتاجية، والتي تتلاءم مع طبيعة السلع المطلوب انتاجها بالمواصفات والطاقة الانتاجية التصحيحية للمصنع.

3-3: تخطيط ورقابة الأنتاج:

وهي الوظيفة المسؤولة عن اعداد خطة العمل داخل المصنع وتحديد اهداف الانتاج والاعمال المطلوب تنفيذها والامكانات الواجب استخدامها لتنفيذ هذه الاعمال مع اعداد جدول زمني للتنفيذ،ومتابعة تنفيذ الخطط لتحديد المعوقات وتقويم مدى نجاح تحقيق البرامج الانتاجية الموضوعة.

4-الاختبار Test:

4-1: وضح مفهوم واهمية وظيفة الانتاج في المنشأة؟

4-2: ماهي مراحل انشاء المصنع؟

4-3: كيف تتم عملية تهيئة المستلزمات المادية والبشرية للعملية الانتاجية؟

الوحدة السادسة عشر

إدارة التسويق

Marketing Management

1-المبررات: Rationale

تعريف الطلبة بوظيفة التسويق ونشاطات عملية التسويق.

2-الفكرة المركزية central Idea:

وتتضمن دراسة المواضيع التالية:

2-1: مفهوم واهمية وظيفة التسويق.

2-2: وظائف ادارة التسويق.

3-عرض المحتوى The Text:

3-1: مفهوم واهمية وظيفة التسويق.

للتسويق دور واهمية في اداء وظائف المنظمة في ايصال السلع والخدمات الى المستفيدين، ولها اهمية في تحقيق اهداف المنظمة سواء ذات النشاطات الصناعية ام التجارية ام الزراعية او المنشأت الخدمية.

مفهوم التسويق: عبارة عن جميع اوجه النشاط والجهود التي تبذل للعمل على انتقال وتدفق السلع والخدمات من مراكز انتاجها الى مستهلكيها النهائيين. وتتضمن عملية التسويق الاركان التالية:

اولاً: المستهلك: تهدف عملية التسويق الوصول الى المستهلك واقتاعه باقتناء السلعة او الخدمة واشباع حاجاته.

ثانياً: السلع: التعرف على رغبات وحاجات المستهلك وعاداته ودوافعه الشرائية بالنسبة للسلعة التي تنتجها المنشأة او تتولى تسويقها وان تقدم سلع وخدمات تتفق مع حاجات ورغبات المستهلك وتنقسم الى سلع انتاجية وسلع استهلاكية.

ثالثاً: المنشآت التسويقية: عبارة عن مجموعة من الوسطاء تقوم بتداول السلع والخدمات بين مراكز الانتاج او المنتجين والمستهلكين وتنقسم المنشآت التسويقية الى قسمين: منشآت تجارة الجملة و منشآت تجارة التجزئة.

رابعاً: قنوات (منافذ) التوزيع: وتمثل الطريق الذي تسلكه السلعة في انسيابها من المنتج الى المستهلك وذلك من خلال عدد من المنشآت والاجهزة التسويقية المتخصصة والتي تكون تابعة للمنتج او مستقلة بذاتها وتنقسم الى قنوات توزيع سلع المستهلك الاخير وقنوات توزيع السلع الانتاجية.

3-2: الوظائف التسويقية:

اولاً: وظيفة البيع: يمثل الركن الرئيسي للنشاط التسويقي وتتولى تحقيق الاهداف في التخطيط والتوجيه ومتابعة البيع الشخصي وتتولى تهيئة واختيار واعداد رجال البيع وتخطيط المبيعات وسياسات البيع وتحديد منافذ التوزيع.

ثانياً: وظيفة الإعلان: يستخدم الإعلان كوسيلة فعالة لزيادة المبيعات من السلع والخدمات ويعرف انه عملية اتصال تهدف الى تأثير البائع في المشتري على اساس شخصي وتتم بواسطة وسائل الاتصال والاعلان العامة ويهدف الى زيادة المبيعات وتذكير المستهلكين بالسلع والخدمات وتكوين سمعة جيدة للمنشأة.

ثالثاً: وظيفة ترويج المبيعات: وتذكير المستهلكين بالسلع والخدمات باستثناء البيع الشخصي والاعلان ومن وسائل الترويج استخدام العينات والهدايا الخصم المسموح اقامة المعارض والاسواق، النشرات والكتيبات، الخصم النقدي على المبيعات، الاغلفة الجميلة الجذابة.

4-الاختبار Test:

4-1: ما هو مفهوم واهمية وظيفة التسويق.

4-2: ماهي الاركان الاساسية لوظيفة التسويق.

4-3: وضح طبيعة الوظائف التسويقية.

الوحدة السابعة عشر

Financial management

الإدارة المالية

1-المبررات: Rationale

تعريف الطلبة بوظيفة الادارة المالية واهميتها بالنسبة للمنظمة ومنشآت الاعمال.

2-الفكرة المركزية central Idea:

وتتضمن دراسة المواضيع التالية:

2-1: مفهوم واهمية وظيفة الادارة المالية؟

2-2: طبيعة انشطة الادارة المالية؟

3-عرض المحتوى The Text:

3-1: مفهوم واهمية الادارة المالية: الادارة المالية وظيفة ضرورية ومهمة لكل منظمة مهما اختلفت اهدافها ونشاطاتها وحجم اعمالها او شكلها القانوني حيث تعمل على توفير الاموال منذ بدء اهدافها تعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة الادارة المالية في القيام بوظائفها في توفير الاموال من مصادر مختلفة لشراء احتياجات المادية ودفع الاجور والرواتب

وانفاق على النشاطات الانتاجية والتسويقية وفي كيفية استثمار هذه الاموال وفي تحقيق الارباح وتخفيض التكاليف والمحافظة على المركز المالي الجيد للمنظمة وتوفير السيولة النقدية اللازمة.

3-2: طبيعة النشاطات لوظيفة الادارة المالية:

اولاً: التخطيط المالي: وهي كيفية اعداد الخطط في كيفية الحصول على الاموال ومجالات استثمارها واوجه الانفاق واعداد الموازنات وحساب الربحية.

ثانياً: الرقابة المالية: وتهتم بمراجعة العمليات المالية التي تمت في الماضي والحاضر اولا باول ومراجعة وتدقيق على المصروفات والايرادات، والتحقق من تدفق الاموال النقدية طبقاً للخطة المالية الممثلة بالموازنات النقدية وتحديد الانحرافات وكيفية معالجة الاخطاء.

4-الاختبار Test:

4-1: اعط مفهوم واهمية الادارة المالية؟

4-2: وضح طبيعة نشاطات الادارة المالية؟

الوحدة الثامنة عشر

Personal management

ادارة الافراد

1-المبررات: Rationale

تعريف الطلبة بوظائف ونشاطات ادارة الافراد واهميتها بالنسبة للمنظمة.

2-الفكرة المركزية central Idea:

وتتضمن دراسة المواضيع التالية:

2-1: مفهوم واهمية ادارة الافراد.

2-2: الوظائف المتخصصة لادارة الافراد.

3-عرض المحتوى The Text:

3-1: مفهوم واهمية ادارة الافراد: تمارس ادارة الافراد دوراً مهماً في متابعة شؤون الافراد العاملين في المنظمة من حين الاعلان عن الوظائف والتقديم لطلب الوظيفة واجراء المقابلات واجراء الاختبار واجراءات التعيين والترقية والنقل وحتى التقاعد متابعة دوام واجازات الموظفين ومنح الحوافز والمكافآت. وفي كل منظمة توجد دائرة او قسم تعنى

بشؤون الافراد او العاملين واصبحت تعرف وفق المفهوم الحديث بادارة الموارد البشرية، لانها تعمل على تنمية وتدريب وتهيئة الافراد القادرين على شغل الوظائف والاعمال في المنظمة وتوفير المناخ المناسب للعمل وتوفير الحماية والامان والعلاقات الجيدة في العمل ورفع الروح المعنوية وزيادة الرضا عن العمل وزيادة كفاءة الاداء والانتاجية لدى العاملين.

3-2: الوظائف المتخصصة لادارة الافراد:

اولاً: تهيئة القوى العاملة: توفير القوى العاملة لانجاز الاعمال وتشمل التخطيط لتحديد العدد والنوع ومستوى المهارة لشغل الوظائف تتم بطرق استقطاب لهذه الوظائف.

ثانياً: تطوير القوى العاملة وتتضمن تدريب وتنمية الموارد البشرية لتتمكن من تطوير نشاطات العمل ومواكبة التطورات التكنولوجية ورفع كفاءتها وقدراتها ومهاراتها.

ثالثاً: مكافأة القوى العاملة: منح العاملين الحوافز المادية والمعنوية وبما يستحقه وفقا للانجاز الذي يقدمه كل فرد واعتمادا على مهاراته وخبراته في العمل.

رابعاً: صيانة القوى العاملة: حماية العاملين والمحافظة عليهم من الحوادث اثناء العمل وتوفير الخدمات الصحية والوقائية والعلاجية ونشر الوعي الصحي وكل وسائل الامان الصناعي.

4-الاختبار Test:

4-1: وضح مفهوم واهمية ادارة الافراد؟

4-2: ماهي الوظائف المتخصصة لادارة الافراد؟

الوحدة التاسعة عشر

Public relations

العلاقات العامة

1-المبررات: Rationale

تعريف الطلبة بوظيفة العلاقات العامة ودورها في تحسين سمعة المنظمة وطبيعة علاقتها مع الجمهور.

2-الفكرة المركزية central Idea:

وتتضمن دراسة المواضيع التالية:

2-1: مفهوم واهمية وظيفة العلاقات العامة.

2-2: الوظائف الاساسية للعلاقات العامة.

3-عرض المحتوى The Text:

3-1: مفهوم واهمية وظيفة العلاقات العامة:

العلاقات العامة: هي النشاط الذي يحقق التفاعل بين المنظمة والمجتمع فاذا اريد للمنظمة البقاء والاستمرار وجب عليها تكوين علاقات عامة طيبة وايجاد صلة مستديمة

بينها وبين جمهورها الداخلي المتمثل بالعاملين فيها، وجمهورها الخارجي كعملائها واسرهم جميعاً.

ويقصد بالعلاقات العامة: ذلك النشاط الفني الذي تقوم به مجموعة من المختصين ويعتمد اساساً على منهج البحث العلمي في دراسة المشاكل والظواهر التي لها صلة بالجماهير او تحديد طرق ووسائل الاتصال المناسبة واستخدامها لايجاد جو من الثقة والتفاهم بين المنظمة وجماهيرها.

3-2: الوظائف الاساسية للعلاقات العامة:

اولاً: وظيفة البحث: تهتم بالبحوث والدراسات لمعرفة حاجات وردود فعله تجاه المنظمة والسعي لارضاء الجمهور وتقريب وجهات النظر.

ثانياً: وظيفة التخطيط: يتضمن تحديد الاهداف واختيار افضل الوسائل والامكانات للوصول الى تلك الاهداف.

ثالثاً: وظيفة الاتصال (الاعلام): كيفية الاتصال بالجماهير واعلامهم عن اهداف المنظمة وسياساتها ونشاطاتها وكل ما يهم الجمهور.

رابعاً: وظيفة التقويم: معرفة مدى الاستجابة المتحققة لدى الجمهور وكفاءة التخطيط ووسائل الاعلام المستخدمة في ايصال المعلومات الصحيحة عن المنظمة.

4-الاختبار Test:

4-1: بين مفهوم واهمية وظيفة العلاقات العامة؟

4-2: ماهي الوظائف الاساسية للعلاقات العامة؟

المصادر:

1-مبادئ الادارة: شوقي ناجي جواد، اياد محمود الرحيم، رضا عبد الرزاق وهيب، مطبعة التعليم العالي، بغداد، 1988.

2-مبادئ الادارة، مع التركيز على ادارة الاعمال، د. خليل الشماع، بغداد. 1990.

3-الادارة الحديثة، د. قاسم محمد القريوتي، عمان 1997.

4-الادارة: اساسيات ادارة الاعمال، سعاد نايف برنوطي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2005.

5-الاعمال: الخصائص والوظائف الادارية، سعاد نائف برنوطي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2004.