





كلية التجارة
جامعة مدينة السادات





تحت رعاية أ.د/ أحمد محمد بيومي رئيس الجامعة





أ.د/ خالد محمود جعفر نائب رئيس الجامعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة





أ.د/عبد الحميد أحمد شاهين عميد كلية التجارة





البرنامج التدريبي

مبادئ إدارة الأعمال



معكم في هذا البرنامج

د/ عمار فتحي موسي

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة- جامعة مدينة السادات

مدرب معتمد من البورد الدولي للمدربين

المعتمدين



الهدف العام للبرنامج

يهدف هذا البرنامج إلى تنمية مهارات الإدارة
العصرية للأفراد، بما يسهم في ترشيد القرارات
في ظل الظروف الحالية .



الأهداف الفرعية للبرنامج

بنهاية هذا البرنامج يكون المشارك قادراً على أن:

- يناقش الإدارة من حيث مفهومها وظائفها وخصائصها.
- يضع خطط عمل قابلة للتنفيذ.
- يوجه موظفيه بإيجابية.
- يُصمم الإطار التنظيمي اللازم لتحقيق الأهداف.



الأهداف الفرعية للبرنامج

بنهاية هذا البرنامج يكون المشارك قادراً على أن:

- يميز بين أنماط القيادة ويحدد خصائص كل منها.
- يتعرف على أنواع الرقابة وكيفية تنفيذها .
- يتبنى مقومات المدير القائد .
- يُظهر اتجاهات إيجابية نحو الآخرين.



الأهداف الفرعية للبرنامج

بنهاية هذا البرنامج يكون المشارك قادراً على أن:

- يميز بين أنماط القيادة ويحدد خصائص كل منها.
- يتعرف على أنواع الرقابة وكيفية تنفيذها .
- يتبنى مقومات المدير القائد .
- يُظهر اتجاهات إيجابية نحو الآخرين.

الموضوع الأول

ماهية وطبيعة الإدارة

أولاً: مقدمة .

ثانياً: تعريف الإدارة .

ثالثاً: الطبيعة الشاملة لوظيفة الإدارة .

رابعاً: المستويات الإدارية .

خامساً: الكفاءة والفعالية .

أولاً: مقدمة :

- تشهد المرحلة القادمة من تاريخ مصر بداية جديدة لمرحلة شاملة البناء تتسم بالفاعلية والإيجابية والارتقاء بمستوى الأداء ، وتكفل القدرة على مواجهة المستقبل وما يفرضه من تحديات ، وتهدف إلى تحقيق الرفاهية والرخاء .
- وكثيراً ما تتردد كلمة " الإدارة " في الكثير من المناسبات وعلى كافة المستويات سواء الشخصية أو العامة، ولكن ما المقصود بالإدارة ؟ وماهي طبيعة الإدارة ؟ ولماذا نهتم بدراسة الإدارة ؟ هذا ما سوف نتناوله تباعاً .

ثانياً: تعريف الإدارة :

و يمكن النظر إلى الإدارة باعتبارها جهد أو نشاط إنساني ذو طبيعة ذهنية يقوم على التفكير، وبمقدار (جودة) ذلك التفكير يكون مستوى الإدارة. والتفكير وظيفة يختص بها الإنسان وتتحدد جودته بتفاعل مجموعة من العوامل البدنية والنفسية والبيئية والشخصية والتي تختلف من فرد لآخر .

ومن التعريف السابق للإدارة يمكن التوصل إلى الملاحظات التالية :

- تطبيق الإدارة علي الجماعة وليس علي الفرد.
- يجب أن يكون هناك هدف أو عدة أهداف تسعى الإدارة إلي تحقيقها.
- الإدارة ليست تنفيذاً للأعمال بل الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين .
- الإدارة مسئولة اجتماعيا عن تحقيق منفعة للمجتمع بصفة عامة وذلك عن طريق تحقيق التوازن التام بين مصالح الأفراد كافة.
- أن العملية الإدارية نشاط ذهني موجه لكافة الجهود الجماعية ومخطط لكافة الاتجاهات التي يسلكها المشروع حتى يصل إلي بر الأمان وتحقيق أهدافه معتمدا علي أسس ومبادئ بدلا من الارتجال والعشوائية القائمة علي محاولات التجربة والخطأ.

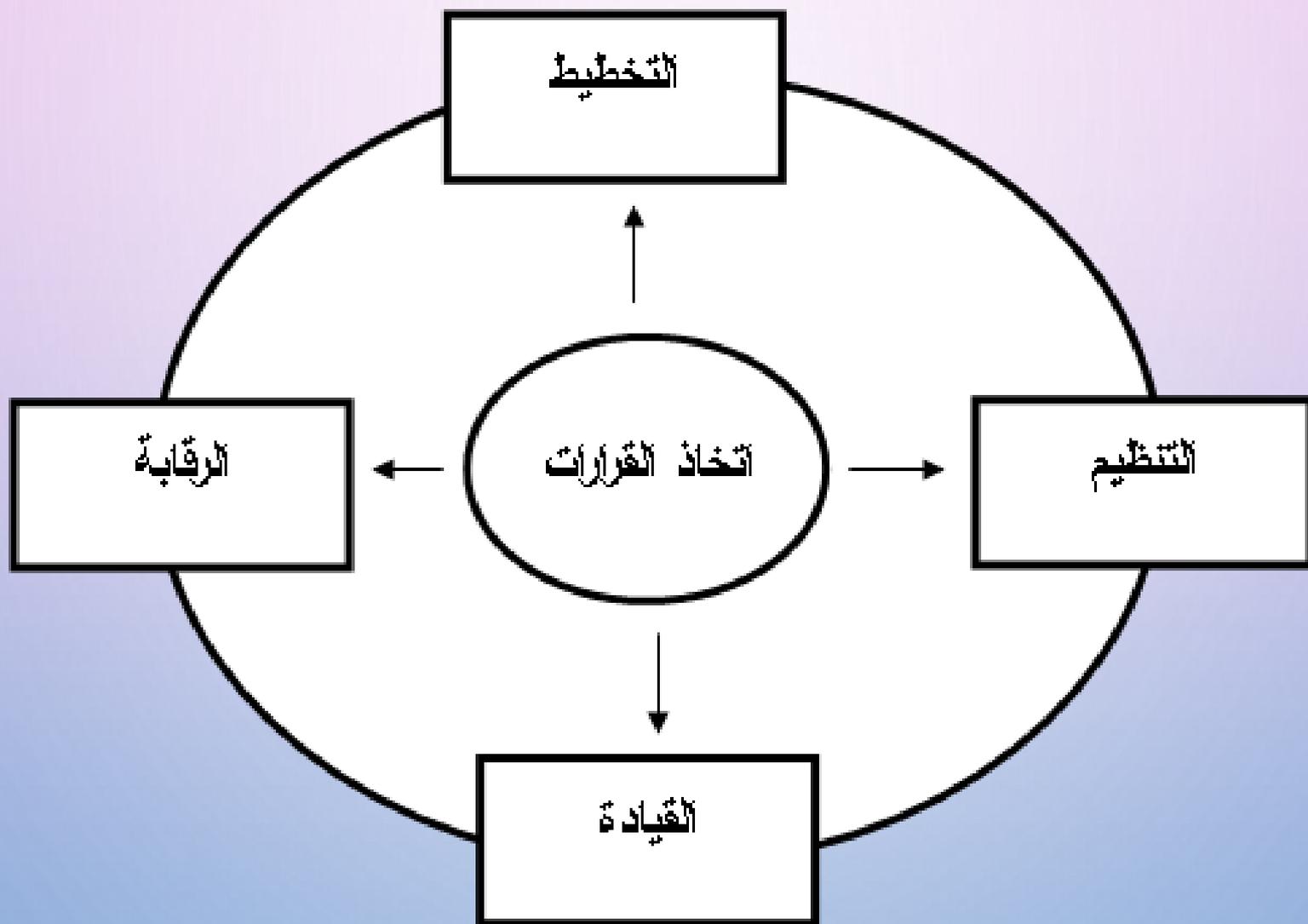
ثالثاً : الطبيعة الشاملة لوظيفية الإدارة :

الإدارة بمعناها الشامل تعنى ما يلي :

- 1 - الإدارة نشاط هادف: حيث تهدف الإدارة من خلال استغلال الموارد المتاحة إلى تحقيق نتائج محددة، وذلك من خلال ممارسة عدد من الوظائف الأساسية هي (تحديد الأهداف - التخطيط - التنظيم - تنمية الموارد - التنسيق - التوجيه - الرقابة وتقييم الأداء - الاتصالات)
- 2 - تكامل وظائف الإدارة : فهذه الوظائف ليست منفصلة عن بعضها ، فهي عبارة عن كل متكامل الأجزاء ، يؤثر كل جزء أو وظيفة من هذه الوظائف ويتأثر بالوظائف الأخرى ، وبحيث تساهم كل وظيفة من هذه الوظائف بدرجة ما في تحقيق الهدف العام للنظام ، وبالتالي فإن القصور في أحد الأجزاء يصيب النظام كله بالضعف والتخلف .
- 3 - الاستمرارية: فالنشاط الإداري لا يهتم فقط بالمشاكل الحاضرة، بل يمتد أفق العمل الإداري لفترات مقبلة تحتاج إلى التنبؤ كأساس لاتخاذ القرارات واختيار أساليب العمل أخذاً في الاعتبار الخبرة الماضية.
- 4 - التأثير بالبيئة المحيطة : فالعمل الإداري لا يمكن فصله بأي حال من الأحوال عن ظروف البيئة المحيطة ، بل إنه يؤثر فيها ويتأثر بها .

وعلى ذلك نجد أن النظرة الشمولية
للإدارة تتطوي علي أن الإدارة هي
عبارة عن " عملية مستمرة، تستند
إلى مفاهيم وأساليب علمية، وتهدف
إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام
الموارد المتاحة بأعلى درجة من
الكفاءة والفعالية في ظل الظروف
الموضوعية المحيطة.

و الإدارة حتى تحقق أهدافها تستخدم
عدة وظائف هي : التخطيط والتنظيم
والقيادة والرقابة ، وكلها تنطوي
على اتخاذ قرارات ، كما هو واضح
من الشكل التالي :



رابعاً: المستويات الإدارية:

يمكن تقسيم مستويات الإدارة إلى ثلاثة مستويات أساسية تتمثل فيما يلي :

1 - الإدارة العليا : وتتكون الإدارة العليا للمشروع من رئيس مجلس الإدارة ومجلس الإدارة ورؤساء القطاعات ، وفي بعض الأحيان المدير العام ، وتهتم الإدارة العليا برسم السياسات العامة ووضع الأهداف الكلية وتحديد الخطط العامة للشركة ككل والإشراف ومتابعة تنفيذها، ومراقبة نتائج أعمال الإدارات المختلفة والتنسيق فيما بينها، وتكون اتصالها المباشر بالإدارة الوسطي .

2- الإدارة الوسطي : وتعتبر بمثابة همزة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة ، ويطلق عليها في بعض الأحيان الإدارة التنفيذية ، وهي كما يتضح من الشكل السابق تضم أكثر من مستوى إداري حسب حجم المشروع ، وتتولى الإدارة التنفيذية مسؤولية تفريغ الخطط الرئيسية التي وضعتها الإدارة العليا ، ونقل وترجمة ما تضعه الإدارة العليا من أهداف وسياسات وخطط عامة إلى برامج تفصيلية وتنقلها الإدارة المباشرة ، وتمثل طبقة الإدارة الوسطي من جميع المستويات الإدارية التالية للإدارة العليا فيما عدا المشرفين المباشرين .

3- الإدارة المباشرة : وتضم رؤساء الأقسام والمكاتب ورؤساء الورديات والمشرفين ورؤساء العمال ، وتتلقى أوامرها من الإدارة الوسطي وهي مسؤولة عن تنفيذ الخطط الموضوعة في المستويات الإدارية العليا ، ولذلك فهي تهتم بدرجة أكبر بالتفاصيل ، كما أنها تكون أكثر حاجة للدراسة بالنواحي الفنية المتعلقة بالعمل .

خامساً: الكفاءة والفعالية:

- الكفاءة هي حسن استغلال الموارد المتاحة والممكنة .
- الفعالية هي مدى تحقيق الأهداف .
- هناك فرق بين كلمتي " فعال , ناجح " حيث أن النجاح يعبر عن مدى تحقيق الأهداف في الأجل القصير فقط , في حين أن الفعالية تعبر عن مدى تحقيق الأهداف في الأجلين القصير والطويل .

كفاءة عالية	كفاءة منخفضة	بيان
<p><u>كفاءة عالية , فعالية عالية</u> تحقيق أهداف المنظمة والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والممكنة</p>	<p><u>كفاءة منخفضة , وفعالية عالية</u> تحقيق أهداف المنظمة ولكن بدون استغلال أمثل للموارد المتاحة والنتيجة هي تقديم منتجات وخدمات يرغبها العملاء ولكن بسعر مرتفع .</p>	<p>فعالية عالية</p>
<p><u>كفاءة عالية , فعالية منخفضة</u> الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ولكن دون تحقيق أهداف المنظمة.</p>	<p><u>كفاءة منخفضة , فعالية منخفضة</u> عدم تحقيق أهداف المنظمة وعدم استغلال الموارد استغلالا أمثل والنتيجة هي منتجات منخفضة الجودة لا تتفق مع رغبات العملاء</p>	<p>فعالية منخفضة</p>

الموضوع الثاني

التخطيط

- أولاً: مقدمة .
- ثانياً: مفهوم وأهمية التخطيط .
- ثالثاً: أهداف ومنافع التخطيط .
- رابعاً: معوقات التخطيط .
- خامساً: أنواع ومستويات التخطيط .
- سادساً: خطوات التخطيط .

مقدمة

. يمكن القول بأن العملية الإدارية كل واحد مترابط الأجزاء والعلاقات المتبادلة بين أجزائه أمر حتمي فالمدير لا يقوم بعمله في شكل حلقات متتابعة كل منها يؤدي بمعزل عن الآخر وإنما يؤدي كل منها وفي ذهنه مدي تأثير ذلك الأداء علي الحلقات الأخرى وتأثره بها ، حيث أنه بعد أن يضع الخطة المعينة لا ينتهي من التخطيط وإنما يعود فيخطط مرة أخرى ومرات علي ضوء الأداء في الخطوات الأخرى للعملية الإدارية أي علي ضوء المعلومات المرتدة علي تلك الخطوات .

ثانياً: مفهوم وأهمية التخطيط

التخطيط هو:

- عملية وضع القرارات بشأن المستقبل.
- التخطيط هو عملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.
- التخطيط هو الوظيفة الإدارية التي تحدد الوضع الحالي للمنظمة والوضع المستهدف لها وكيفية تحقيق ذلك من خلال تحديد الغايات والأهداف النهائية ، وصياغة السياسات وتحديد الوسائل المؤدية الي تحقيق تلك الغايات والأهداف وتخصيص الموارد الضرورية لذلك ، مع البرمجة الزمنية لكل من الغايات والأهداف والأعمال والوسائل .

و يتضح من خلال التعاريف السابقة لوظيفة التخطيط نستنتج ما يلي :

• أن التخطيط نشاط يتكون من عدة مراحل وخطوات .

• أن التخطيط نشاط مستقبلي يتم دراسته في الوقت الحاضر .

• التخطيط هو تحديد لأوجه الاستفادة من جميع الموارد المتاحة بالشكل الأمثل

في المنظمة سواء كانت مادية أو بشرية أو مواد خام .

• عمل فكري رشيد لمختلف الأنشطة الإدارية .

• نشاط متصل بحيث لا تنتهي خطه ألا ويتبعها خطه أخري .

• يتم عن طريق التخطيط تحديد الغايات والأهداف .

• تحديد السياسات والخطط والبرامج .

ولذا يمكن تعريف التخطيط كالتالي :

• التخطيط = تحديد الأهداف المستقبلية

• التخطيط = التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل

والاستعداد له

• التخطيط = الإجابة علي ثلاثة أسئلة هي :

• أين نحن الآن ؟

• إلي أين نريد أن نذهب ؟

• كيف سنصل إلي هناك ؟

وظيفة التخطيط هي عملية مركبة تشتمل علي مجموعة من العناصر المترابطة فيما بينها وتتمثل فيما يلي :

- تحديد الغايات والأهداف .
- تحديد الأعمال والأنشطة والوسائل والأساليب .
- تحديد الموارد والإمكانات المطلوبة .
- توصيف الحالة الداخلية للمنظمة وما بها من نقاط قوة وأوجه ضعف .
- تحديد الموقف الخارجي وما به من فرص وقيود .
- تحديد السياسات والخطط والبرامج .
- توزيع الأدوار وتخصيص البرامج .
- توصيف الأداء والنتائج النهائية .
- وضع أسس لقياس كفاءة الأداء بما يحقق الأهداف .
- وضع البدائل التي توفر القدرة علي التكيف الذي يحقق الأهداف .

وتتمثل جدوى وظيفة التخطيط فيما يلي :

- وضع الخطط ضروري من أجل توجيه جهود المنظمة بكاملها تجاه تحقيق الأهداف .
- وجود خطط يؤدي إلى تحقيق التكامل والتنسيق بين كافة الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية في المنظمة .
- علي ضوء الخطط يتم تحديد الأنشطة والمهام اللازمة لانجاز النتائج وتحقيق الأهداف .
- من خلال وضع الخطط يتم تحديد وتوصيف الإمكانيات والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف .
- بناءً علي الخطط التي يتم اعتمادها يتم وضع الأسس والمعايير التي علي أساسها يتم متابعة الأداء وتقييم النتائج وتصحيح المسارات بما يحقق الأهداف المخططة .

ثالثاً: أهداف ومنافع التخطيط

ورغم أن أهداف عملية التخطيط تختلف باختلاف المستوي الذي يتم فيه التخطيط إلا أن عملية التخطيط هي وظيفة حتمية وضرورية للعديد من الأسباب والمبررات منها ما يلي :

- يعد التخطيط الوسيلة المنهجية لتقليل درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالمتغيرات الخارجية .
- تعد وظيفة التخطيط الوسيلة التي تستخدمها المنظمة للتعرف علي حقيقة إمكانياتها الداخلية وما بها من نقاط قوة وأدوات الاستفادة منها ، وما عندها من أوجه ضعف وسبل ومتطلبات علاجها .

• يعد التخطيط أداة ضرورية لتحديد الفرص المتاحة أمام المنظمة واستثمارها لتعزيز المنافع من الموارد والإمكانيات في ظل القيود والتهديدات المفروضة .

• - تعد وظيفة التخطيط الوسيلة السليمة للتعرف علي المتغيرات في بيئة المنظمة وتحديد أدوات ومتطلبات تقليل تأثيرها السلبي علي أداء المنظمة وأهدافها .

• أصبح التخطيط حتمية كمنهج تفكير وأسلوب عمل لمواجهة المشكلات وإدارة الأزمات .

• - يوضح التخطيط الأهداف التي تسعى المنظمة إلي تحقيقها بالصورة التي يمكن جميع أفراد المنشأة من معرفة هذه الأهداف

• مواجهة التغيرات الطارئة ، فيساعد التخطيط الجيد علي التعرف وتحديد المشكلات المستقبلية المتوقع حدوثها وبالتالي الاستعداد لمواجهة هذه الأحداث والعمل علي تلافيها قبل وقوعها .

• مواجهة المنافسة فيساعد التخطيط السليم المنشأة علي المنافسة مع المنشأة الأخرى والبقاء في مركز تنافسي قوي في السوق .

• - يساعد التخطيط علي التنسيق بين الأنشطة الرئيسية والفرعية في المنظمة .

• يساهم التخطيط في استغلال الموارد المالية والبشرية بالشكل الأمثل وبالتالي يخفض (التكاليف) إلي اقل حد ممكن .

و يحقق التخطيط الفعال الكثير من المنافع التي تعود علي المنظمات ،
منها ما يلي :

- التخطيط يساعد علي تحديد الأهداف بدقة وعناية .
- التخطيط هو الأساس في تحديد وتخصيص الموارد والإمكانيات .
- التخطيط يقدم أساساً لتنظيم العمل .
- التخطيط هو الذي يحدد محور تركيز الجهود والتنسيق بين الأفراد .
- التخطيط يحدد نطاق ومسارات اتخاذ القرارات .
- التخطيط هو الأساس الذي بناء عليه تتحدد اتجاهات التعامل مع البيئة الخارجية للمنظمة .

- التخطيط يساعد علي التكيف مع التغيير .
- التخطيط يرفع حماس ودافعية العاملين .
- التخطيط يشجع علي الابتكار والإبداع .
- التخطيط أساس للمعلومات والاتصال .
- التخطيط يساعد علي تفويض السلطة .
- التخطيط هو أساس المتابعة والرقابة وتقييم الأداء .

رابعاً: معوقات التخطيط

1- النطاق الزمني للخطط :

- فكلما طال المدى الزمني الذي تغطيه الخطة كلما قلت القدرة علي توفير الدقة في الخطة ، حيث أن طول المدة من شأنه أن يتيح فرصة أكبر لوقوع الحوادث غير المنتظرة .

2- استحالة التنبؤ بالأحداث :

- فمن المستحيل أحيانا التنبؤ بالأحداث مما ينتج عنه اتساع نطاق المفاجآت في العمل الإداري و تحول الخطط إلى مناهج لا تسير تطور الأحداث .

3- القدرة الذهنية :

- فالتخطيط ما هو إلا عملية ذهنية تتصل بتطور المستقبل و تتطلب نوعا شاقا من التفكير حيث يقوم على ألوان مختلفة من المهارات و القدرات ، مثل هذا المجهود الذهني قد لا يستطيعه بعض المديرين و بالتالي ينخفض مستوى التخطيط و فعاليته .

4- الافتقار إلى المعلومات :

- يقوم التخطيط إلى المعلومات، ونقص المعلومات سوف يؤدي إلى ضعف التنبؤات وضعف التخطيط ، وعدم دقة المعلومات يؤدي إلى نفس النتيجة إذ لا يمكن أن يكون التخطيط أدق من المعلومات التي بنى عليها ، فإذا لم تكن المعلومات كافية ودقيقة فلا بد وان تنخفض فعالية التخطيط .

5- معوقات إدارية :

- فعلى الرغم من أهمية التخطيط في دنيا الأعمال مازال الكثير من المديرين يعتقد أنه مضيعة للوقت و الجهد و المال و بالتالي فلا يمارسونه .

6- معوقات سيكولوجية :

- فالمدير شأنه شأن غالبية البشر يعير الحاضر اهتماما أكبر مما يعير المستقبل ، فالحاضر بالإضافة لكونه أكثر تأكيدا و أقل غموضا من المستقبل فانه أيضا مرغوب بدرجة أقوى و مقاومة التغيير ظاهرة مألوفة في دوائر الأعمال بينما التخطيط أحيانا يتضمن تغييرات قد يفضل المدير تجاهلها أو يتمنى أنها لن تقع أبدا .

خامساً: أنواع ومستويات التخطيط

• أ-أنواع التخطيط حسب الفترة :

1-التخطيط طويل الأجل :

• من الصعب تحديد فترة زمنية دقيقة للتخطيط طويل الأجل .

• ولكن يمكن القول بأن الفترة الزمنية الممتدة بين 3 -5 سنوات تعتبر الفترة الأكثر شيوعاً في التخطيط .

• 2- التخطيط متوسط الأجل :

• يمكن القول بشكل عام أن التخطيط متوسط الأجل أقل من خمس سنوات وأكثر من سنة .

3- التخطيط قصير الأجل :

• تختلف الفترة الزمنية لهذا النوع من التخطيط كما ذكر في التخطيط طويل الأجل باختلاف طبيعة النشاط في المنظمة ولا يمكن القول بشكل عام أن مدة التخطيط قصير الأجل لا تزيد عن سنتين وفي الغالب تكون سنة واحدة .

• ب- التخطيط حسب المستوي :

1-التخطيط علي المستوي القومي يتم علي مستوي المجتمع أو الدولة ككل , كالخطط الخمسية للدولة .

2-التخطيط علي المستوي الإقليمي يتم التخطيط علي مستوي المحافظة .

3-التخطيط علي المستوي المحلي ويتم علي مستوي الوحدات المحلية داخل الدولة .

• ج- التخطيط حسب مجال الاستعمال :

ويتضمن الأنواع التالية :

1- الخطط متكررة الاستعمال : وهي خطة مستمرة تهدف إلى الإرشاد والتوجيه لأداء الخطط.

2- الخطط فريدة الاستعمال : وتختلف هذه الخطط عن الخطط المتكررة الاستعمال بأنها محددة الاستعمال أي أنها توضع الهدف في مواجهه حالة معينه عند حدوثها وتنتهي هذه الخطة بانتهاء الظرف الذي خطط له ،ومن أمثلتها : البرامج، والمشاريع ، والميزانية التقديرية .

سادساً: خطوات التخطيط

تتمثل خطوات التخطيط فيما يلي:

- 1- التعرف علي الوضع الحالي في المنظمة .
- 2- تحديد الأهداف .
- 3- وضع الفروض التخطيطية .
- 4- تحديد البدائل .
- 5- تقييم البدائل .
- 6- اختيار البديل الأفضل .

الموضوع الثالث

التنظيم

- أولاً: مقدمة .
- ثانياً: مفهوم التنظيم .
- ثالثاً: مبادئ التنظيم .
- رابعاً: خطوات عملية التنظيم .
- خامساً: الهيكل التنظيمي .
- سادساً: السلطة والمسئولية .

مقدمة

• يمكن النظر إلي التنظيم من منظور واسع (كاسم) يطلق علي مجموعة من الأفراد تهدف إلي تحقيق هدف معين من خلال إطار تعاوني مشترك، كما يمكن أن ننظر إلي التنظيم من منظور محدود (كفعل) علي أنه أحد وظائف الإدارة يتم ممارستها داخل منظمة معينة .

ثانياً: مفهوم التنظيم

يشير التنظيم الإداري إلى الإطار الذي يحتوي على المكونات والعلاقات التي تتحدد من ؟ يقوم بماذا ؟ ولماذا ؟ ومتى ؟ وأين ؟ وكيف ؟ ومع من ؟ ويتضح من هذا الإيجاز أن التنظيم الإداري يشتمل على ما يلي :

- أن التنظيم يعكس فلسفة إدارة المنظمة تجاه ما تمارسه من أنشطة ، والأهمية النسبية لهذه الأنشطة ، وطبيعة العلاقة فيما بينها .
- يتم تكوين هيكل التنظيم على أسس مختلفة منها التقسيم على أساس وظيفي ، أو على أساس المنتجات ، أو على أساس العملاء أو الأساس الجغرافي ، أو بعض هذه الأسس أو جميعها حسب معايير معينة منها طبيعة النشاط وحجم العمل وأنواع العملاء والأسواق .

وتوجد عدة تعاريف للتنظيم وسوف نعرض بعضاً منها علي النحو التالي :

- التنظيم هو الطريقة التي يتم بموجبها التعاون الإنساني من اجل تحقيق هدف مشترك.
- التنظيم يعني توزيع الواجبات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة.
- التنظيم هو عملية تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف.
- التنظيم هو الترتيب المنسق للأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها إلي الأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال .

وتتمثل أهداف التنظيم الإداري فيما يلي :

• يساعد التنظيم الجيد في تحديد العلاقات بين العاملين في المنظمة حيث أن كل عضو في المنظمة يعرف مكانه وعلاقته التنظيمية برؤسائه أو مرؤوسيه .

• معرفة العاملين بالأنشطة التي سيقومون بأدائها بشكل محدد .

• يساعد التنظيم في توحيد جهود العاملين وتوجيهها نحو أهداف وغايات مشتركة .

• عدم الازدواج في العمل أثناء القيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف محددة .

• التنظيم يساعد علي انجاز العمل وذلك من خلال إعطاء السلطة للأفراد للقيام بمهام عملهم .

ثالثاً: مبادئ التنظيم

• المبدأ الأول : (مبدأ الهدف):

أي لابد من وضوح الهدف والغاية وهذا بدوره يؤدي إلى تنمية الخطط وتركيز جهود الأفراد .

• المبدأ الثاني : (مبدأ الوظيفة) :

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

• المبدأ الثالث : (مبدأ التخصيص وتقسيم العمل):

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

• المبدأ الرابع: (مبدأ وحدة القيادة) :

لابد أن يتلقى المرؤوسين والموظفين الأوامر والتوجيهات من شخص واحد لأن ذلك يضمن تحديد المسؤولية وتوحيد جهود العاملين .

• المبدأ الخامس: (مبدأ نطاق الأشراف):

عدد العاملين الذي يُشرف عليهم مدير واحد يختلف العدد من وحدة لأخرى.

• المبدأ السادس: (مبدأ تساوي السلطة "الصلاحية" والمسؤولية):

تعرف السلطة بأنها الصلاحيات الممنوحة لشغل الوظيفة وتتضمن حق إصدار الأوامر والتعليمات وحق اتخاذ القرارات في حدود معينة .

وتعرف المسؤولية بأنها محاسبة الآخرين على أداء الأعمال والوظائف .

• المبدأ السابع: (مبدأ المركزية واللامركزية):

المركزية هي نقل سلطة القرار وتركيز الحجم الأكبر من السلطة للإدارة العليا .

بينما تعرف اللامركزية بأنها نقل سلطة القرار وممارستها من المستويات الإدارية العليا إلى الدنيا .

• المبدأ الثامن: (مبدأ تفويض السلطة):

يجب أن تكون السلطة المفوضة للموظف تتناسب مع قدرته .

• المبدأ التاسع: (مبدأ التنسيق) :

العمل على توفيق وتحقيق الانسجام بين الوحدات الإدارية المختلفة لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف .

• المبدأ العاشر: (مبدأ المرونة):

أي أن يكون التنظيم مرناً قابلاً للتغير مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة .

رابعاً: خطوات عملية التنظيم

تتمثل خطوات التنظيم فيما يلي:

- تحديد أهداف وخطط المنظمة, حيث علي ضوءها تحديد أنشطة المنظمة والأفراد.
- تحديد الأنشطة الضرورية لبلوغ الأهداف الأساسية والثانوية .
- تقسيم وتصنيف الأنشطة إلي أنشطة ومهام رئيسية وأخري فرعية .
- تقسيم أوجه النشاط ألي وحدات إدارية لكي تتمكن هذه الوحدات من القيام بالمهام الموكلة إليها .
- توزيع الموارد المالية والبشرية لانجاز المهام الأساسية والفرعية .

- تفويض السلطة لكل رئيس مجموعه .
- ربط الوحدات الإدارية في المنظمة ببعضها عن طريق تحديد خطوط السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية .
- التنسيق بين الإدارات المختلفة في المنظمة منعا للازدواجية في أداء العمل .
- إعداد خريطة تنظيمية توضح الواجبات الإدارية وخطوط السلطة والمسؤولية ونطاق لإشراف والعلاقات التنظيمية .

خامساً: الهيكل التنظيمي

ويرتبط مفهوم الهيكل التنظيمي بمفهومين هما :

- أ-الخريطة التنظيمية ، وهي عبارة عن خريطة توضح عناصر الهيكل التنظيمي من مستويات إدارية مختلفة .
- ب- الدليل التنظيمي ، و هو عبارة عن كتيب يتضمن التفاصيل التنظيمية المختلفة لعناصر التنظيم , إضافة ألي اختصاصات كل الأقسام الإدارية والوظيفية المختلفة .

• وتتمثل معايير وضع الهيكل (البناء) التنظيمي فيما يلي :

(1) البناء الوظيفي :

• يتم في هذا النموذج تجميع الأنشطة التي تختص كل منها بنشاط رئيسي من نشاطات المنظمة والميزة الأساسية للتجميع حسب الوظائف انه يتم تجميع التخصصات الوظيفية المتشابهة والمتصلة ببعضها البعض في إدارة واحدة ويعتبر هذا النوع أكثر أنواع التجميع قبولا وشيوعا في الحياة العملية.

(2) البناء حسب العمليات :

• بناء علي هذا النموذج يتم توزيع الأعمال علي وحدات تنظيمية وفقا للعملية التصنيعية فيتم تقسيم الهيكل التنظيمي إلي إدارات طبقا لمراحل العمليات التصنيعية الرئيسية التي يتم استخدامها في تصنيع المنتجات .

(3) البناء حسب العملاء :

• يمكن تجميع الأنشطة في وحدات متخصصة حسب العملاء الذين تتعامل معهم الشركة فتتولى كل إدارة أو قسم بجميع الأنشطة الخاصة بالعملاء لسلعة ما بخدمة معينة كاستجابة لعملاء المنظمة الرئيسيين ، ويستخدم هذا التنظيم عندما يتطلب نشاط المنظمة التعامل مع فئات مختلفة من العملاء وحاجاتهم متباينة من حيث الخدمات التي تقدمها المنظمة ، وتستخدم هذه الطريقة في البنوك لإدارة القروض بالبنك تقوم بتقويم القروض للأغراض الصناعية ، التجارية والزراعية حيث يتم تقديم الخدمة للعميل من قبل واحد من الموظفين حسب الغرض الذي يرغبه العميل .

سادساً: السلطة والمسئولية

يستخدم تعبير السلطة بمعاني مختلفة بين الكتاب في الإدارة :

• فقد عرفت بأنها قوة اتخاذ القرارات التي تحكم وتقود أعمال الآخرين .

• فيما عرفت بأنها الحق في إصدار القرارات والقوة في إجبار الآخرين على تنفيذها .

• كما تم تعريفها بأنها الصفة المميزة للأمر في التنظيم الرسمي بحكم قبولها من عضو التنظيم لكي تحكم الأعمال التي يسهم بها .

و هناك ثلاث نظريات رئيسية تحدد مصادر السلطة يستخدم الفرد سلطته منها :

• (1) السلطة الرسمية :

تؤكد هذه النظرية أن مصدر السلطة يكون من حق الجهة المالكة للمنظمة أو المشروع فيحق للمالك إصدار القرارات واستخدام إمكانيات المنشأة المادية والبشرية لتحقيق أهداف معينة .

• (2) نظرية قبول السلطة :

بموجب هذه النظرية يستمد المدير سلطته من مرؤوسيه وليس من رؤسائه ، حيث تأتي السلطة من أسفل ، إذ لا يكتسب المدير السلطة ما لم يقبلها وينفذها 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 قادراً 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 لا يملك سلطة رسمية عليهم بحكم وضعه الوظيفي .

تفويض السلطة

• يعرف التفويض بأنه منح أو إعطاء السلطة من إداري لأخر أو من وحدة تنظيمية لأخرى بهدف تحقيق واجبات معينة منهجية السلطة اللازمة لتحقيق هذه الواجبات .

ويجب أن يراعي عدة مبادئ في تفويض السلطة وأهم هذه المبادئ :

- تحديد واجبات المرؤوس .
- منح المرؤوس السلطة اللازمة للقيام بهذه الأعمال .
- التزام المرؤوسين بالقيام بتحقيق هذه الواجبات أمام الرئيس .

وتتعدد الأسباب التي تمنع المدير من تفويض السلطة ومنها :

- اعتقاد المدير أنه يمارس سلطته بشكل مرضي جداً فلا يحتاج إلى أن يفوض من سلطته إلى أي أشخاص آخرين .
- تخوف بعض المدراء من أن المرؤوسين لا يقومون بأداء الوظيفة بشكل حسن .
- تخوفه من المخاطرة في تفويض السلطة .
- عدم وجود رقابة وظيفية لضبط السلطة المفوض وقياسها .
- عدم ثقته بمرءوسيه واعتباره أكفاً الناس للقيام بالعمل .
- عدم توفر الكفاءات بين المرؤوسين لتفويضهم السلطة .

الموضوع الرابع

التوجيه والتحفيز والقيادة

- أولاً: مقدمة .
- ثانياً: التوجيه والتحفيز .
- ثالثاً: القيادة .

مقدمة

• يعنى التوجيه إدارة العنصر البشرى فى المنظمة على الرغم من الاختلافات الفردية بين الأفراد والأدوار التي يلعبونها فى المنظمة. وبالطبع تنعكس هذه الاختلافات على درجة تجاوبهم وردود أفعالهم تجاه هذه الإدارة بما تشمله من خطط وسياسات .

ثانياً: التوجيه والتحفيز

- تتضمن وظيفة التوجيه الكيفية التي بها تتمكن الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المنظمة وحفزهم للعمل بأقصى طاقتهم وتوفير بيئة عمل ملائمة تمكنهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم.

-- وتتمكن الإدارة من أداء وظيفة التوجيه وممارستها من خلال عمليات القيادة والتحفيز والاتصال معتمدة في ذلك على الفهم لطبيعة السلوك الإنساني ومحاولة توجيه هذا السلوك تجاه تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية

و يمكن تلخيص أهمية التوجيه بالقيادة في النقاط الآتية:

1- بناء ثقة المرؤوسين وتحفيزهم لبذل أكبر مجهود ممكن لتحقيق الأهداف.

2- التأثير فيهم للحصول على أعلى مستويات أدائهم ووضعه في إطار جماعي يربط بين أهداف العاملين الشخصية وأهداف المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الأخيرة بكفاءة وفعالية.

3- تهيئة الظروف والوسائل والأساليب اللازمة للتواصل الفعال بين الإدارة والعاملين وبين العاملين بعضهم مع بعض للعمل معاً بروح الفريق بكفاءة وفعالية تجاه تحقيق أهداف المنظمة.

وتتمثل مبادئ التوجيه الفعّال فيما يلي :

□ وحدة الأمر: يتجاوب المرءوسون بشكل أفضل عندما يوجههم رئيس واحد. وفي حالة وجود سلطات وظيفية على المرؤوسين من مدير آخر يجب توفير تنسيق فرعى فيما يتعلق بذلك.

□ الإشراف المباشر: يتصل المدير مباشرةً بالمرؤوسين.

□ اختيار الأسلوب: استخدام الأسلوب الأكثر فعالية للفرد الذي يتم الإشراف عليه وللعمل المطلوب تحقيقه منه، بين الأساليب المتاحة للتوجيه/ القيادة.

ثالثاً: القيادة

• القيادة تعني القدرة على التأثير في الآخرين، لذلك تكون العلاقة بين القائد والمرؤوسين علاقة تبادلية، وتتبع فعالية القيادة من خلال عملية الاتصال باتجاهين، وبالتالي تؤدي إلى التأثير على كل من الموارد البشرية وإنجازات المنظمة.

• تعرف القيادة بأنها قدرة المدير على التأثير في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المكلفين بها .

• كما تعرف القيادة بأنها القدرة التي يمتلكها شخص على التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وميولهم .

ومهما تعددت التعريفات للقيادة فإن هناك اتفاقاً بين الباحثين لموضوع القيادة على أنها تشمل على العناصر التالية :

- قائد يمتلك قدرات ومهارات عالية .
- أن كل قائد يجب أن يكون له تابعون لتحقيق هدف معين أن القائد لديه قوة للتأثير في الأداء التابعين له .
- هدف يسعى إليه القائد لتحقيقه .
- الموقف الذي تمارس المجموعة فيه أمالها .

المدير	القائد
يدير	يبتكر
يقلد	هو الأصل
يحافظ على الوضع القائم	يطور
يركز على الأنظمة والهياكل	يركز على العاملين
يضع ضوابط	يلهم بالثقة
رؤيا قصيرة المدى	رؤيا بعيدة المدى
يسأل: كيف، وأين؟	يسأل: ماذا، ولماذا؟
يحافظ على الوضع القائم	يبحث عن أسباب ذلك
يفعل ما يجب القيام به	هو نفسه / شخصيته
جندي كلاسيكي جيد	يعمل ما يجب القيام به

ويمكن أن نصنف أنواع القيادة لأغراض المناقشة إلى ثمانية أنواع :

(1) القيادة الديكتاتورية :

يتمتع القائد الديكتاتوري بالسلطة المطلقة . ويقوم بإنجاز الأعمال من خلال التهديد والإجبار للأفراد الواقعين تحت سلطته .

(2) القائد الأوتوقراطي (المتسلط) :

يعتمد القائد هنا على السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين وأنظمة المنظمة ويميل هذا النوع من القيادة بالتفرد بعملية صنع القرار ووضع السياسات والخطط دون مشاركة المرؤوسين .

(3) القائد الديمقراطي :

تتميز القيادة الديمقراطية بأسلوب مشاركة العاملين في عملية صنع القرار والتخطيط ووضع السياسات ، فالقائد هنا يقترح الأعمال مع توصياته ولكنه سيهتم بموافقة الجماعة قبل أن يضع هذه الأعمال موضع التنفيذ ويؤمن القائد بقدرات وإمكانيات مرءوسيه ويستطيع توظيفها لصالح العمل .

(4) القيادة الشخصية :

تمارس القيادة هنا عن طريق الاتصال المباشر بين القائد والأفراد ويصل التوجيه والتحفيز شخصياً من القائد ، وهذا النوع شائع ويمتاز بالبساطة والفاعلية .

(5) القيادة الأبوية :

يتميز هذا النوع من القيادة بالعلاقة المباشرة بين القائد والأفراد ويتضح هنا مدى اهتمام القائد براحة ورفاهية الأفراد التابعين له ، ويؤخذ على هذا النوع من القيادة صعوبة تنمية واستقلال الجماعة واعتمادهم على أنفسهم . يعتمد نجاح القائد على استمرارية الخدمات الأبوية التي يقدمها لهم .

(6) القيادة غير الرسمية :

وهي القيادة التي تتكون داخل مجموعات التنظيم الاجتماعي غير الرسمي دون أن ترتبط بوظيفة رسمية في الهيكل التنظيمي، وهذه القيادة تنشأ نتيجة لصفات معينة يتصف بها القائد عن غيره من الأفراد .

(7) القيادة الروحية :

تعتبر القيادة الروحية أحد الضروريات لمساعدة المنظمة للتحويل إلى منظمة متعلمة، فهي تحفز الموظفين داخلياً من خلال رؤية مشتركة ، واعتناق هذه الرؤية والأمل في تحقيقها ، وحب الآخرين ، والمشاركة في المهام المختلفة ، والتماثل مع أهداف المنظمة.

(8) القيادة الأصيلة :

القيادة الأصيلة هي العملية التي تستمد من كلاً من القدرات النفسية الإيجابية والسياق التنظيمي المتطور، والتي تؤدي إلى زيادة الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي للسلوك الإيجابي من جانب القادة والعاملين، وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية.

و تستلزم القيادة عدداً من الصفات والخصائص وتواجد هذه الصفات في شخص ما لا تعنى أنه قائداً ناجحاً ولكن أيضاً نحتاج إلى وجود جماعة ملائمة من التابعين أيضاً الموقف أي المكان والوقت المناسب ، ويمكن باختصار ذكر بعض مواصفات القيادة على النحو التالي :

- الطاقة الجسمية والعقلية، كي يتمكن القائد من مواصلة عمله .
- الاستقرار، يكون بعيداً عن الانفعالات النفسية ، وبعيداً عن الغضب والانفعال ووثقاً بنفسه .
- القدرة على التخطيط والتطوير.
- القدرة على تقويم سلوك الموظف وأدائه الوظيفي .

□ القدرة على زرع الثقة بينه وبين مرؤوسيه .

□ العلاقات الإنسانية الجديدة ،المعرفة بالسلوك الإنساني
كي يستطيع التعامل مع الأفراد بطريقة جيدة .

□ الموضوعية، يتميز القائد الناجح بالموضوعية في
تعامله مع المرؤوسين وعند اتخاذ القرارات فهو يحاول
الوصول إلى الحقائق ومعرفة الأسباب .

□ المهارة في الاتصال ، الاتصال مهم في عملية حث
الأفراد وتشجيعهم وحفزهم للعمل،فيحتاج القائد أن يتكلم
بوضوح ولديه القدرة على تلخيص آراء الآخرين بدقة
وتحديد أهم النقاط .

□ الدافع الشخصي، الرغبة النابعة من شخص القائد في المثابرة على العمل والاستعداد للعمل ساعات طويلة .

□ المهارة الاجتماعية، قدرة القائد على العمل مع المرؤوسين والمستفيدين من المنظمة بالطريقة التي تمكنه من كسب ثقتهم وولائهم .

□ المقدرة الفنية، مقدرة القائد على التخطيط والتنظيم والتفويض واتخاذ القرارات والرقابة والمعرفة بكل العمليات المباشرة التي تكون تحت إشرافه .

الموضوع الخامس

الرقابة

- أولاً: مقدمة .
- ثانياً: مفهوم وأهمية الرقابة .
- ثالثاً: أنواع الرقابة .
- رابعاً: مراحل الرقابة .
- خامساً: خصائص النظام الرقابي الجيد .

مقدمة

• تأتي الرقابة في الترتيب كآخر وظيفة ليس لأنها أقل أهمية وإنما لأنها تؤثر وتتأثر بجميع الوظائف الأخرى، فإذا وجدت الخطط الجيدة، والتنظيم الجيد، والتوجيه الجيد فإن احتمالات النجاح تكون محدودة إذا لم يكن هناك نظام جيد للرقابة .

ثانياً: مفهوم وأهمية الرقابة

- يمكن تعريف الرقابة بصفة عامة بأنها وظيفة إدارية تتضمن القيام بكل الأنشطة والإجراءات اللازمة علي أي مستوي للتأكد من أن الأهداف يتم تحقيقها وفقاً للمستويات المرغوب فيها ، ثم تحدد بعد ذلك الانحرافات وتبدأ عملية معالجتها وتصحيحها بالشكل المناسب .

- الرقابة الإدارية هي عملية قياس النتائج الفعلية، مقارنة النتائج الفعلية بأهداف الخطة (أو النتائج المتوقعة) وتشخيص وتحليل سبب انحرافات الواقع بالمطلوب، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى المسار المخطط له وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

وتظهر أهمية الرقابة في العديد من الاعتبارات والأسباب أهمها :

(1) الرقابة توضح الانحرافات التي حدثت أثناء التنفيذ، وبالتالي تحديد الإجراءات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات .

(2) تحقق الرقابة الفعالة الموائمة بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد حتى تضمن الأداء الفعال، وحتى يقل الصراع والنزاع بين المنظمة والأفراد .

(3) الرقابة توجه اهتمام المخططين نحو نقاط الضعف التي حدثت في خططهم والتي أظهرها النظام الرقابي كانهراجات .

(4) النظام الرقابي في المنظمة يتكامل ويتفاعل ويؤثر ويتأثر بنظم التخطيط والتنظيم والتوجيه .

ثالثاً: أنواع الرقابة

• أ- الرقابة من حيث توقيت القيام بها :

• الرقابة السابقة علي النشاط "التنبؤية"

• الرقابة أثناء التنفيذ "المتزامنة" .

• الرقابة اللاحقة "التاريخية" .

• (ب) حسب موقع الرقابة:

• الرقابة الداخلية.

• الرقابة الخارجية.

رابعاً: مراحل الرقابة

توجد ثلاثة مراحل أو خطوات تمر بها العملية الرقابية وهي :

- 1- تحديد المعايير :والمعيار عبارة عن أنماط أو مستويات معينة للأداء يراد الوصول إليها من خلال التنفيذ ، ويتم من خلال هذه المعايير قياس وتقييم الأداء . وبما أن الخطة هي أساس الرقابة فإن الأهداف الواردة في الخطة تعتبر معايير للأداء المرغوب فيه .
وتشمل المعايير نوعين هما المعايير الوصفية والمعايير الكمية .

(2) قياس وتقييم الأداء الفعلي :

حيث تعني عملية قياس الأداء التعرف علي مستويات الأداء الفعلية في ضوء المعايير والمؤشرات التي سبق تحديدها مسبقاً . والواقع العملي يثبت في كثير من الأحوال أن هناك انحرافات مسموح بها وأخري غير مسموح بها وهي التي يجب دراستها والتعرف علي أسبابها ومحاولة علاجها .

3- تصحيح الانحرافات :

إن الهدف من النظام الرقابي في أي منظمة هو التأكد من مطابقة الأداء الفعلي للأداء المخطط واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات التي يظهرها القياس والتقييم .

الانحرافات السالبة فهي التي تكون أقل من الأداء المخطط وهنا يجب علي الإدارة دراسة تلك المشكلة وبحثها للتعرف علي أسبابها والتي قد تكون أحد الأسباب التالية:

- عدم موضوعية ومنطقية المعايير الموضوعية .
- انخفاض كفاءة نظام العمل .
- عدم كفاءة نظام الأجور والحوافز والمكافآت وعدم عدالتها .
- انخفاض الروح المعنوية للأفراد .
- حدوث تغيرات مفاجئة لم تكن في الحسبان .
- التغيير غير المنظم في خطط المنظمة وأهدافها وما يترتب علي ذلك من حدوث ارتباك واضطراب في نظام العمل .

خامساً : خصائص النظام الرقابي الجيد

تتمثل خصائص النظام الرقابي الجيد فيما يلي :

1- النظام الرقابي الجيد هو الذي يحدد الانحرافات والأخطاء التي تعوق الأداء .

2- النظام الرقابي الجيد هو الذي يأخذ المستقبل في الحسبان .

3- يجب أن يعكس النظام الرقابي الجيد طبيعة النشاط واحتياجاته باستمرار .

4- يأخذ النظام الرقابي الجيد بمفهوم الرقابة بالاستثناء حيث يركز علي الأنشطة الحرجة ويترك التفاصيل للمستويات التنفيذية الأخرى

خامساً : خصائص النظام الرقابي الجيد

5- يهتم النظام الرقابي بمفهوم الإدارة بالأهداف ، وينطلق منه ويأخذ في الاعتبار مشاركة الأفراد ومراعاة سلوكياتهم واحتياجاتهم عند تحديد المعايير الرقابية .

6- يتصف النظام الرقابي الجيد بالمرونة لمواجهة التغيرات المستقبلية ، نظراً لأن المنظمة تعمل في ظروف ديناميكية متغيرة .

7- النظام الرقابي الجيد هو الذي يعكس ظروف وأحداث التنظيم ، فهو يأخذ بالإمكانات المادية والبشرية في الحسبان ، كما يأخذ المعوقات التي تواجه التنظيم في الاعتبار عند إجراء الرقابة ، ويفيد نظام المعلومات الإدارية في خدمة هذا الغرض

خامساً : خصائص النظام الرقابي الجيد

- 8- يجب أن يكون النظام الرقابي اقتصادياً، بحيث لا يحمل المنظمة أعباء مالية وبشرية تفوق العائد منه .
- 9- يجب أن يتميز النظام الرقابي بالوضوح والبساطة .
- 10- كلما تميز النظام الرقابي بالاستقرار والاستمرار وتفادي الإهمال فإنه يكون فعالاً .
- 11- يهتم النظام الرقابي الجيد بالنتائج والمعلومات التي تترتب علي مفهوم التغذية المرتدة .
- 12- يوضح النظام الرقابي الجيد كيفية تصحيح الانحرافات وتوقيتها بما يؤدي إلي كفاءة المنظمة وفعاليتها .

خامساً : خصائص النظام الرقابي الجيد

13- يجب أن ينمي النظام الرقابي الفعال مفهوم الرقابة الذاتية لدى الأفراد ، فالرقابة التي تتبع من داخل الفرد يكون أكثر اقتناعاً بها من الرقابة التي تفرض عليه من الآخرين .

14- الرقابة المستمرة التي تعمل على سرعة اكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها وإبلاغ الجهة المسؤولة في الوقت المناسب بما يمكن الأخيرة من تصحيح مسار لتنفيذ لمنع وقوع الخطأ مستقبلاً.

15- الرقابة الاقتصادية الفعالة، فالمدير الذي يبذل جهداً كبيراً في اكتشافه سبب خطأ بسيط بما قد يعطل من العمل ويزيد من التكلفة بشكل كبير لا يقوم حقيقة برقابة فعالة .

16- الرقابة التي تتوقع حدوث الأخطاء وتعمل على اتخاذ الاحتياطات اللازمة لتجنب حدوثها.

خامساً : خصائص النظام الرقابي الجيد

17- يمكن الاستفادة من اتجاهات نتائج التنفيذ الماضية والحالية في التوقع، وحتى وإن افتقر هذا التوقع للدقة الكاملة فهو أفضل من عدم التوقع على الإطلاق، وكثير من الأساليب الرياضية متاحة اليوم ويمكن استخدامها في توقع الأخطاء.

18- الرقابة التي تميز بين الأخطاء، وتركز على معرفة أسباب الأخطاء المعنوية أو الجسيمة غير المقبولة وكيفية معالجتها.

19- الرقابة المرنة، فالمعايير المستخدمة في الرقابة يجب أن تتميز بالمرونة الكافية ، بحيث تتغير إذا تغيرت ظروف التنفيذ بشكل لم يكن متوقعا عند التخطيط ووضع هذه المعايير.

شُكراً جزيلاً لكم
ونلقاكم علي خير
في برامج أخري