



GRADE

11

Business
Administration

إدارة الأعمال

المستوى الحادي عشر

كتاب الطالب

الفصل الدراسي الثاني

طبعة 2022-1444



حضرة صاحب السمو الشيخ تميم بن حمد آل ثاني
أمير دولة قطر

النشيد الوطني

قَسَمًا بِمَنْ رَفَعَ السَّمَاءَ	قَسَمًا بِمَنْ نَشَرَ الضِّيَاءَ
قَطَرٌ سَتَبْقَى حُرَّةً	تَسْمُو بِرُوحِ الْأَوْفِيَاءِ
سِيرُوا عَلَى نَهْجِ الْأَلَى	وَعَلَى ضِيَاءِ الْأَنْبِيَاءِ
قَطَرٌ بِقَلْبِي سِيرَةٌ	عِزٌّ وَأَمْجَادُ الْإِبَاءِ
قَطَرُ الرِّجَالِ الْأَوَّلِينَ	حُمَاتُنَا يَوْمَ النِّدَاءِ
وَحَمَائِمُ يَوْمِ السَّلَامِ	جَوَائِحُ يَوْمِ الْفِدَاءِ

المراجعة والتدقيق العلمي والتربوي

كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة قطر
خبرات تربوية وأكاديمية من المدارس

الإعداد والإشراف العلمي والتربوي

فريق من الخبراء التربويين
إدارة المناهج الدراسية ومصادر التعلم



رسالة للطلاب

عزيزي الطالب

إن للعلم أهمية كبيرة في رقي المجتمعات وتقدمها منذ الأزل، كما أن ديننا الحنيف وشريعتنا السمحة قد أمرت منذ بداية الوحي بطلب العلم، فكانت أول آية نزلت على المصطفى ﷺ ﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ﴾ (سورة العلق)، وقد أوصى النبي ﷺ أصحابه بطلب العلم، فقال عليه الصلاة والسلام: "فضلُ العالمِ على العابدِ، كفضلي على أدناكم".

لهذا كان حرياً بنا أن نحمل أمانة العلم لرفع راية الحق، ولإيصال المعرفة لكل من يحتاجها، فوجب علينا أن نعطي العلم حقه، فنقوم به خير قيام، وأن نقدر نعمة الله بما منّ علينا من فضل، ويسّر لنا سبل العلم والمعرفة مما نراه حولنا من المباني الفاخرة، والتجهيزات الحديثة، والكتب المتطورة، ومجانية التعليم في بلد العز والكرامة؛ دولتنا الحبيبة قطر.

كما أمرنا بتوقير وتبجيل المعلم، الذي له فضل كبير في إيصال المعرفة والعلم النافع، وغرس القيم والأخلاق الحميدة، حيث قال النبي ﷺ في الحديث: "إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ وَمَلَائِكَتُهُ، وَأَهْلَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ، حَتَّى النَّمْلَةُ فِي جُحْرِهَا، وَحَتَّى الْحَوْتُ، لِيُصَلُّوا عَلَى مُعَلِّمِ النَّاسِ الْخَيْرِ"، وصدق الشاعر إذ قال:

قُمْ لِلْمُعَلِّمِ وَفِّهِ التَّبْجِيلَا كَادَ الْمُعَلِّمُ أَنْ يَكُونَ رَسُولَا

ولهذا عزيزي الطالب، فكما نراك نحن أمل هذه الأمة، وثروة هذا المجتمع وعماده، وخير استثمار لهذا البلد المعطاء، فكن أنت جديراً بالثقة وابذل قصارى جهدك لتحصيل العلم والمعرفة، فنحن في بداية العام الدراسي، فحدد أهدافك، وجدول أوقاتك، وشد أزرك، وكن خير عنوان لأهلك ووالديك.

المعلم

رسالة لولي الأمر

إلى ولي أمري، ومن أكن له الاحترام والتقدير، ومن له الفضل عليّ من بعد الله في تربيّتي، وتوفير متطلبات الحياة لي، والسهر على راحتني، ومن في قلبه هم مستقبلي، ومن لا أستطيع رد الجميل إليه ما حييت.

إلى من أرسلني لتلقي التعليم، أتعهد إليك بعهد الأوفياء، وبميثاق الصادقين، بأنني سوف أبذل قصارى جهدي لأحقق أعلى الدرجات في جميع المواد، وأتخرج في نهاية العام بمعدل، وأن أكون دائماً عند حسن ظنك بي.

وأن أكون ملتزماً بجميع القيم والأخلاق العالية والرفيعة، وعادات المجتمع القيمة، وأن أكون مواطناً صالحاً أنفع نفسي وأنفع أهلي وأمتي.

ولي الأمر

الطالب

الاسم:

الاسم:

التوقيع:

التوقيع:

الوحدة الأولى:

1

12	 المقدمة	■
13	 تعريف القيادة وابعادها	■
21	 نظريات القيادة	■
33	 أساليب القيادة	■

الوحدة الثانية: وظائف المنظمة

2

44	 المقدمة	■
45	 وظيفة الإنتاج	■
53	 وظيفة التسويق	■
66	 الوظيفة المالية	■
73	 وظيفة الموارد البشرية	■

القيادة Leadership

الوحدة الأولى

Unit

1

المقدمة

تعريف القيادة وابعادها

نظريات القيادة

أساليب القيادة



مقدمة

لقد تسبب التطور الهائل في التكنولوجيا وتنوع التحديات التي تواجه المنظمات والمنظمات الإدارية إلى تطوير مفهوم الإدارة الحديثة بوظائفها المختلفة وكيف أصبح الاستثمار الجيد للموارد المتاحة ضرورة بالغة لتحقيق الأهداف المنشودة، وقد تطور الاهتمام البالغ بالعنصر البشري في العملية الإدارية كأحد الموارد المتاحة واشتغل العلماء بتفسير العلاقات الإنسانية وبحث طرق وأساليب كيفية قيادة الأفراد والتأثير فيهم بغرض تحقيق الأهداف المنشودة.

إن القيادة فن إدارة الأفراد وقوة التأثير فيهم بالحوافز الإيجابية وزيادة الدافعية للإنتاج والعمل بروح الفريق الواحد وصناعة البيئة المناسبة لتحقيق الأهداف، ولقد تعددت الأنماط القيادية بناءً على نوع المهمة وطرق الإدارة وللنجاح عناصر متعددة وهي (القائد الملهم وفريق عمل متجانس وبيئة عمل جيدة يسودها قوة تأثير القائد وهدف يسعى الفريق إلى تحقيقه).



يتوقع من الطالب في نهاية هذه الوحدة أن يحقق الأهداف الآتية:

- أن يذكر مفهوم القيادة وأهميتها.
- أن يعدد أبعاد القيادة ومصادر قوة تأثيرها.
- أن يقارن الفرق بين القائد والمدير.
- أن يوضح أهمية وأثر القيادة في الإسلام.
- أن يذكر أسس وركائز القيادة الإدارية المسلمة.
- أن يشرح نظريات القيادة ويدرك الفروق بينها.
- أن يستنتج أساليب القيادة وأهم الآثار على المنظمة.
- أن يحدد وظائف القيادة.
- أن يصنف المهارات اللازمة للقيادة.
- أن يعدد صفات القائد الفعال.



تعريف القيادة وأبعادها

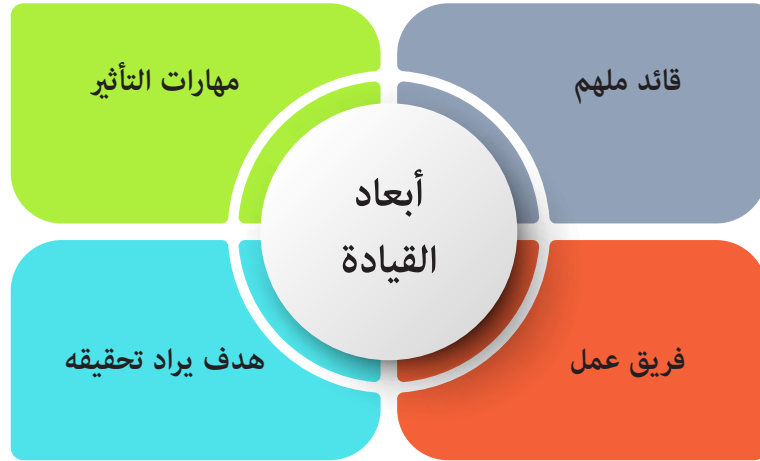
لقد شغل مفهوم القيادة الكثير من العلماء والكتاب في علم الإدارة وحاولوا محاولات عديدة للوصول لتعريف شامل للقيادة، وقد اختلفوا في بعض المفاهيم
هل القيادة قوة التأثير في الآخرين؟
وهل هي قدرة القائد على تحقيق الأهداف؟
وهل هي قدرة القائد على توجيه وتحفيز الأفراد؟
وهل هي فن معاملة الآخرين وإدارة السلوك الإنساني نحو العمل والانجاز في بيئة جيدة وصولاً لتحقيق الأهداف؟

تعريف القيادة:

”فن قوة التأثير في الآخرين بتحفيزهم وتوجيههم نحو بذل الجهد المطلوب والعمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المنشودة في ظل علاقات إنسانية متميزة ومحفزة“

نشاط (1-1): من خلال التعريف السابق للقيادة استنتج أبعاد القيادة:

البعد	مفهومه
	يملك قوة تأثير في الآخرين وصناعة بيئة مبدعة لتحقيق الأهداف
	يتم قيادتهم بالتحفيز والدافعية لبذل الجهد وتحقيق الأهداف المنشودة
	أساس عمل الفريق هو تحقيق هدف ما يشارك فيه الجميع
	المهارات اللازمة للتأثير في الآخرين وتحفيزهم وإدارة العلاقات الإنسانية



شكل (1 - 1): أبعاد القيادة

موقف إداري (1 - 1)

في أحد الأيام فكر معاذ بعمل رحلة بحرية فقام بجمع أصدقاءه وشرح لهم الفكرة وحفزهم للمشاركة في الرحلة ثم وزع الأدوار عليهم وفي المساء تابع معهم ما تم تنفيذه من مهام فكان منهم من نفذ ما كلفه به فشكره وأثنى عليه وأيضا شجع الآخرين على الاجتهاد في إنهاء المهمة لنجاح الرحلة.

1. من وجهة نظرك معاذ قائد أم لا؟ ولماذا؟

.....

.....

.....

2. من خلال فهمك للموقف حدد عناصر القيادة التي توفرت في هذا الموقف؟

.....

.....

.....

الفرق بين القائد والمدير:



يخلط الكثير بين مصطلحي القيادة والإدارة ويعتبرونهما وجهان لعملة واحدة، لكن المصطلحين مختلفان تماماً في الحقيقة، فالقائد يمكن أن يكون مديراً ولكن ليس كل مدير يصلح ان يكون قائداً. فما هو الفرق بين القائد والمدير؟

جدول (1-1): مقارنة بين القائد والمدير

المدير	القائد	اوجه المقارنة
يركز على السلطة الرسمية وعلى إذعان وامثال الأفراد لهذه السلطة.	يركز على النفوذ والتأثير الاجتماعي وعلى قبول الأفراد لهذا النفوذ.	النفوذ
التنظيم الرسمي	الجماعة والقبول الجماعي هما مصدرا السلطة.	مصدر السلطة
السلطة رسمية ومقننة	السلطة غير رسمية	نوع السلطة
• يتعامل مع نظام جامد • قبول الوضع القائم كما هو • يستخدم أسلوب الرئيس والمرؤوس • يعتمد على الرقابة • يعمل من خلال قوانين وقواعد وسياسات وإجراءات • يتتعد عن المشاكل والأخطاء • يركز على النظام والقوانين	• يكثر من التطوير والابداع • يعمل أصح الأشياء في أغلب الأوقات • يركز على العنصر البشري • يتميز ببعد النظر المستقبلي والقدرة على التخطيط • يعتمد على الثقة	السمات والخصائص

بعد كل النجاحات التي حققها وهو لا يزال في العشرينات من عمره إلا ان الخلافات الادارية التي بلغت أشدها عام 1985م جعلت مجلس الادارة يتفق على رحيل ستيف جوبز وتعيين بديل آخر لتولي منصبه في الشركة التي شارك في تأسيسها وتم الاستغناء عنه وعن خدماته، بعد كل هذه الانجازات والمشاريع الثورية التي قام بها!

وفي خلال 12 عام هبطت أسهم الشركة لأدنى مستوى وقاربت على الإفلاس عاد ستيف جوبز إلى الشركة كمدير تنفيذي للشركة اول ما قام به طلب من المهندسين ان يتركوا كل أعمالهم ويجلسوا لرسم شيء غير موجود في الحياة وترك لهم العنان للابتكار ، وعندما جاءتته فكرة عمل الكمبيوتر الصغير المحمول ” لاب توب ” أوقف جميع خطوط إنتاج الشركة لتنفيذ هذه الفكرة، وبهذه الفكرة استعادت الشركة مجدها بعد أن كانت قد اوشكت على الإفلاس في خلال عام واحد!!

هذه الوقائع كانت نتائجها ظاهرة للعلن، أما خلف الكواليس فكان جوبز يقوم بتغييرات جذرية عبر الموظفين وتغيير سبل الترفيه لهم إضافة إلى تحسين وجباتهم الغذائية!!

1. ما رأيك في جوبز هل هو قائد ام مدير؟ ولماذا؟

.....

.....

.....

.....

2. من خلال فهمك للموقف ناقش مع زملاءك الفرق بين المدير والقائد.

.....

.....

.....

.....

أهمية ومصادر قوة القيادة:

لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها وتقيم العدل بينها، ولقد امر النبي صلى الله عليه وسلم لتعيين قائد في اقل التجمعات البشرية حين قال عَنْ أَبِي سَعِيدٍ الْخُدْرِيِّ: أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: ”إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ“. [رواه أبو داود]

وعليه تكمن أهمية القيادة في:

1. مواجهة كافة المخاطر المستقبلية والتنبؤ بها.
2. العمل على النهوض بالقدرات البشرية.
3. توجيه جهود العاملين نحو الهدف المراد إنجازه.
4. تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
5. تساعد في رفع معنويات العاملين ودفعهم لمزيد من العطاء.
6. تقدير وتدبير احتياجات المنظمة.

أتعلم



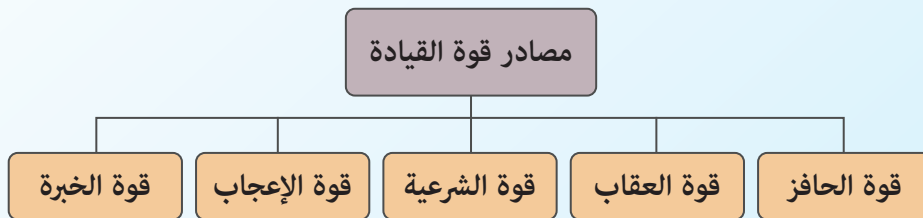
" القيادة الناجحة هي صنع
وإنتاج المزيد من القادة
وليس المزيد من التابعين "

رالف نادر

مصادر قوة القيادة:

من أجل أن يتمكن القائد من ممارسة عملية القيادة يلزمه مصادر قوة وأدوات تؤثر يستخدمها في التأثير على الافراد وتعديل سلوكهم ونيل امثالهم لمطالبه ورغباته. وقد صنف الكاتبان بيرترام ريفين، جون فرنش مصادر قوة وتأثير القائد الى خمسة مصادر رئيسة هي:

1. **قوة المكافأة:** وتستند إلى إدراك الفرد بأن امثاله لمطالب رئيسه سيؤدي إلى حصوله على عوائد إيجابية.
2. **قوة الإكراه / العقاب:** وتستند إلى الخوف وإدراك الفرد بأن عدم التزامه وتقيده بتوجيهات الرئيس يمكن ان يؤدي إلى إيقاع العقوبة عليه.
3. **قوة الشرعية:** وهي مستمدة من الوظيفة التي يشغلها الرئيس في السلم الهرمي للمنظمة
4. **قوة الاقتداء والإعجاب:** وتعتمد على امثال المرؤوس بشخصية الرئيس وإعجابه به وتقديره له لما يتمتع به من خصائص وسمات شخصية
5. **قوة الخبرة:** وتستند إلى معرفة الرئيس وقدراته وخبراته ومهاراته الفنية والإدارية والسلوكية



شكل (1 - 2): مصادر قوة القائد

بمشاركة زملائك في مجموعة عمل، ناقش هل القيادة مهمة في ازدهار وتطور المجتمعات والمنظمات؟؟

اكتب ما تعرفه عن أهمية القيادة من خلال ما درست؟

واذكر مصادر قوة القيادة؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1. عرف القيادة:

2. اختر الاجابة الصحيحة:

• من أبعاد عملية القيادة:

☐ قائد ملهم

☐ هدف يراود تحقيقه

☐ فريق عمل

☐ كل ما سبق

3. ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة أو علامة (X) أمام العبارة الخطأ مما يلي:

أ. () مصطلح القائد والمدير وجهان لعملة واحدة.

ب. () سلطة المدير تكمن في منصبه.

ج. () القائد يمكن أن يكون مديراً ولكن ليس كل مدير يصلح ان يكون قائداً .

د. () المدير يتعامل مع نظام جامد أما القائد يستطيع التغيير والتطوير.

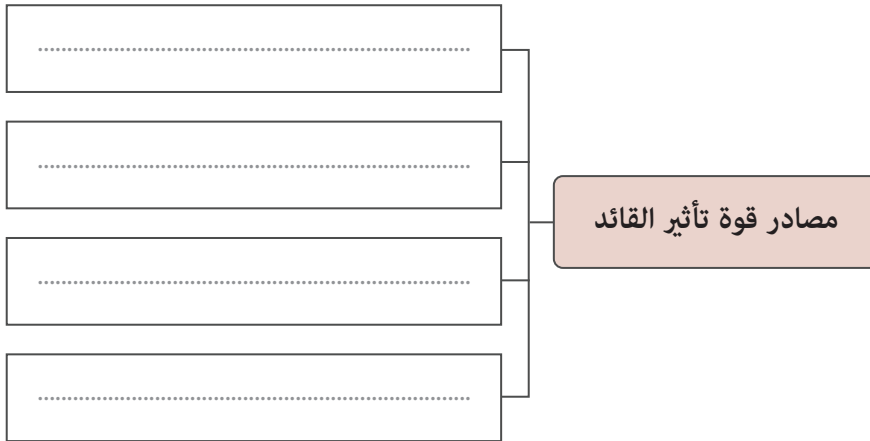
4. قارن بين القائد والمدير من حيث النفوذ ومصدر السلطة ونوع السلطة:

وجه المقارنة	القائد	المدير
النفوذ		
مصدر السلطة		
نوع السلطة		

5. اذكر اربعة من أهمية القيادة.

1.
2.
3.
4.

6. أكمل المخطط الآتي:





نظريات القيادة Leadership Theories

أولاً: القيادة في الإسلام

قبل التحدث عن نظريات القيادة كما يراها العلماء نتحدث أولاً عن نشأة القيادة في المنظور الإسلامي، وقد قدم الرسول محمد صلى الله عليه وسلم أروع المثل في القيادة وكيف كان تأثيره في أصحابه وتحقيق أسمى الأهداف وهي إقامة الأمة الإسلامية التي تجاوزت المليار ونصف الآن ونستطيع القول بأنه القائد الأفضل في تاريخ البشرية. بنى الرسول صلى الله عليه وسلم اللبنة الأولى من بداية البعثة حتى إقامة الدولة الإسلامية و سار إلى هدفه وتبعه كل من تربى على يديه محققاً مجداً وعزاً للأمة ، وليس غريباً أن يتجه مايكل هارت لاختيار شخصية النبي محمد صلى الله عليه وسلم الأكثر تأثيراً في تاريخ البشرية وأنه لا يزال وبرغم مرور 14 قرن من الزمن لم يتخطاه أحد قط وركز الكاتب على قوة التأثير وتحقيق ما لا يستطيع غيره من بناء أمة ناجحة وملهمة وحقق الشمولية في كافة مناح الحياة، ونسرد هذه المعلومة ليس لإثباتها للغرب فالنبي في غنى عن ذلك ولكن حرصاً منا على التأكيد على انه القائد الأفضل في تاريخ البشرية حتى بشهادة أحد الباحثين الغربيين وغير المسلمين.

وتقتضي تعاليم الإسلام أن تتمثل في القيادة، القدوة الحسنة في كل ما يصدر من القائد قولاً وعملاً وسلوكاً على أن القائد في الإسلام لا تقتصر مسؤوليته على أعماله فقط، بل تشمل أعمال معاونيه فأفعالهم إليه منسوبة وأعمالهم عليه محسوبة فالإسلام يقرر مسؤولية كل فرد عما يرضى (كل راع مسؤول عن رعيته).

وحيث أن القائد يجب أن يشرف على الأمور بنفسه وأن يباشر أعمال مرؤوسيه ويتابع أحوالهم ويرشدهم ويوجههم، ويراقبهم في كل تصرفاتهم ويعرف كل ما وافق الصواب ويستدرك ما خالفه، وحيث تكون المسؤولية يجب أن تكون السلطة، ولقد وضع الرسول صلى الله عليه وسلم أسس هذه القيادة، فكان لا يولي على الأعمال الا الاذكياء من المسلمين القادرين على العمل، وكان يرشد عماله ويوجههم الى كيفية أداء العمل وواجباته ثم يحاسبهم بعد ذلك.

وقد اهتم واعتنى بهذه السمات من القيادة الخلفاء الراشدون رضوان الله عليهم واعتبروها دعامة من دعائم الحكم وركناً من أركانه فأمور الدولة لا تستقيم بدونها.

أتعلم



مايكل هارت

(28 أبريل 1932) هو فيزيائي فلكي يهودي أمريكي، صاحب كتاب الخالدون المئة وقد اعتبر النبي محمد بالمرتبة الأولى لأكثر الأشخاص المؤثرين في التاريخ.



لو أنك التقيت مع شخص غير مسلم وأردت أن تناقشه في عظمة رسولنا الكريم محمد كقائد من خلال معرفتك سمات القائد كيف تدلل على رأيك وماذا تقول له؟

.....

.....

.....

من خلال معرفتك للتاريخ الاسلامي اختر شخصية اسلامية من الصحابة أو من القادة المسلمين في العصر الحديث وأذكر موقف ترى فيه انه خير مثال على ما تعلمته من مفهوم القيادة؟

.....

.....

.....

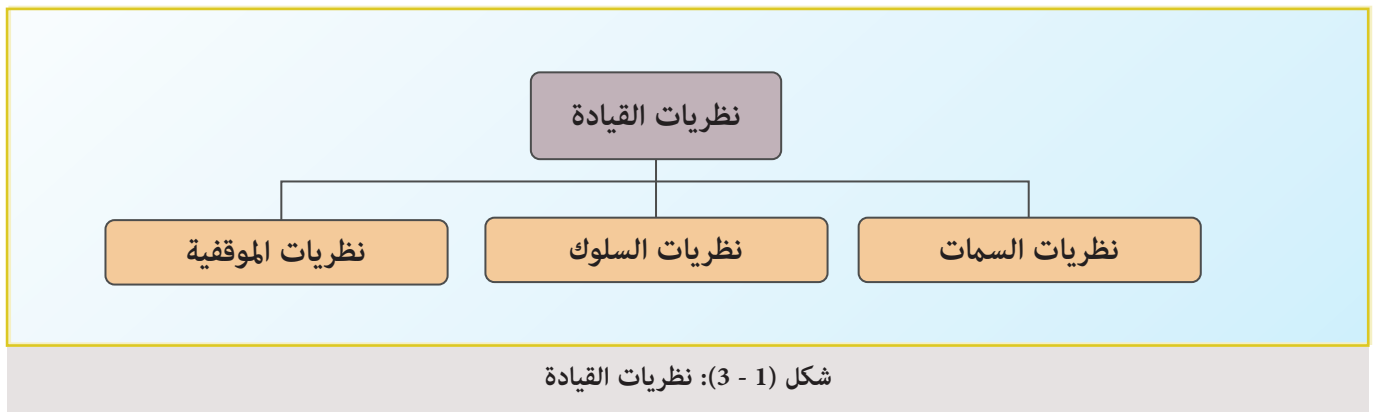
أسس وركائز القيادة الإدارية المسلمة

- إختيار الأصلح دون مجاملة.
- القدوة الحسنة.
- الشورى وجمع الكلمة.
- الإلتزام والطاعة.
- الطموح والتهيؤ للمستقبل.
- تحمل المسؤولية.
- التخطيط السليم.
- العمل المبني على العلم.
- العمل وليس القول.
- إجادة العمل وإتقانه.
- الجزاء الحسن مقابل العمل الجيد.
- المرونة ولين الجانب.
- العدل.
- التعاون والأخذ بالعلاقات الانسانية.
- التيسير ومراعاة الظروف.
- محاسبة النفس والتقويم الذاتي.

ثانيًا: نظريات القيادة

تناول العديد من الكتاب في العصر الحديث مفهوم القيادة وأهم النظريات التي ركزت على كيفية تقييم القيادة وتطورها ومن أكثر النظريات المعروفة نظرية السمات ونظرية السلوك والنظرية الموقفية وحول هذا التقسيم دار العديد من الكتاب في تغيير بعض هذه النظريات ولكنها ظلت محوراََ مشتركاً في اجتهاداتهم.

هناك نظريات عديدة وتم اختيار ثلاثة منها:



مسألة للمناقشة (1 - 1):

من وجهة نظرك هل القيادة فطرية أم مكتسبة؟ وهل القيادة تأتي بالخبرة والتعلم والتدريب أم يولد الانسان وبه صفات القائد ويولد الآخرون دون هذه الصفات؟ ناقش مع زملاءك؟ ودل على وجهة نظرك بذكر شخصيات من الواقع؟

1. نظرية السمات

ترتبط هذه النظرية ارتباطاً قوياً بنظرية الرجل العظيم و تقوم هذه النظرية على أساس أن بعض القادة يولدون وهم يحملون صفات موروثه وليست مكتسبة وفقاً لهذه النظرية القائد يولد ولا يصنع أي أن الفرد الذي يمتلك مجموعة من الصفات والسمات مثل الذكاء والدهاء والحزم والقدرة على التعاون والحماس والثقة بالنفس والطموح والصبر والمبادأة والقدوة الحسنة والمهارات اللغوية وتقدير المسؤولية يعتبر قائداً حيث أن هذه الصفات ذات جذور متأصلة بالنفس ولا يمكن اكتسابها عن طريق التعلم أو التدريب.

ركزت هذه النظرية على المعايير والخصائص الشخصية للقائد وقيمه التي يتميز بها والتي يعتقد أنها تصنع قائداً ناجحاً، سادت هذه النظرية بين الباحثين حتى نهاية الحرب العالمية الثانية.

اجريت العديد من الدراسات والأبحاث لإثبات صحة هذه النظرية ولكنها لم تستطع تحديد سمات القائد الناجح والتي يمكن استخدامها بشكل مستمر للتمييز بين القادة وغيرهم، وبالرغم من ذلك وجد ان هذا القائد يتميز عادة بدرجة أقوى في الصفات الشخصية ويتفوق بها على مرؤوسيه.

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أن الصفات الشخصية لا تضمن في الغالب النجاح في القيادة وأنها أهملت دور المرؤوسين في انجاح عملية القيادة، فالدراسات الحديثة اثبتت ان للمرؤوسين دوراً كبيراً في نجاح عمل القائد وايضاً أهملت العوامل الاجتماعية والسياسية والتكنولوجية التي تساعد القائد على النجاح أو الفشل.

2. النظريات السلوكية

لقد اجريت دراسات مكثفة كثيرة في هذا المجال وقد صنفّت هذه الدراسات وغيرها أساليب القيادة التي مارسها المدبرون استناداً إلى بعدين رئيسيين هما:

- الاهتمام بالعمل ويركز على تحقيق الأهداف وتوصيف الأعمال وتوزيعها على الأفراد وإنجاز الأعمال في الوقت المحدد.
- الاهتمام بالعاملين ويتضمن إنشاء علاقات جيدة بين العاملين والشعور بالمودّة نحو العاملين والاهتمام بمشكلاتهم وأمورهم الشخصية.

لقد افترض مؤيدو النظريات السلوكية ضمناً بأن هنالك علاقة بين الأسلوب القيادي وفعالية الجماعة وبأن هناك أسلوباً قيادياً معيناً فعالاً ناجحاً في جميع المواقف وتناولت هذه النظريات بعض الدراسات السلوكية وهي كالتالي:

أ. نظرية لايفرت في القيادة

لقد صنف لايفرت أساليب القيادة استناداً إلى بعدي العمل والعاملين إلى أربعة أساليب وهي كالآتي:

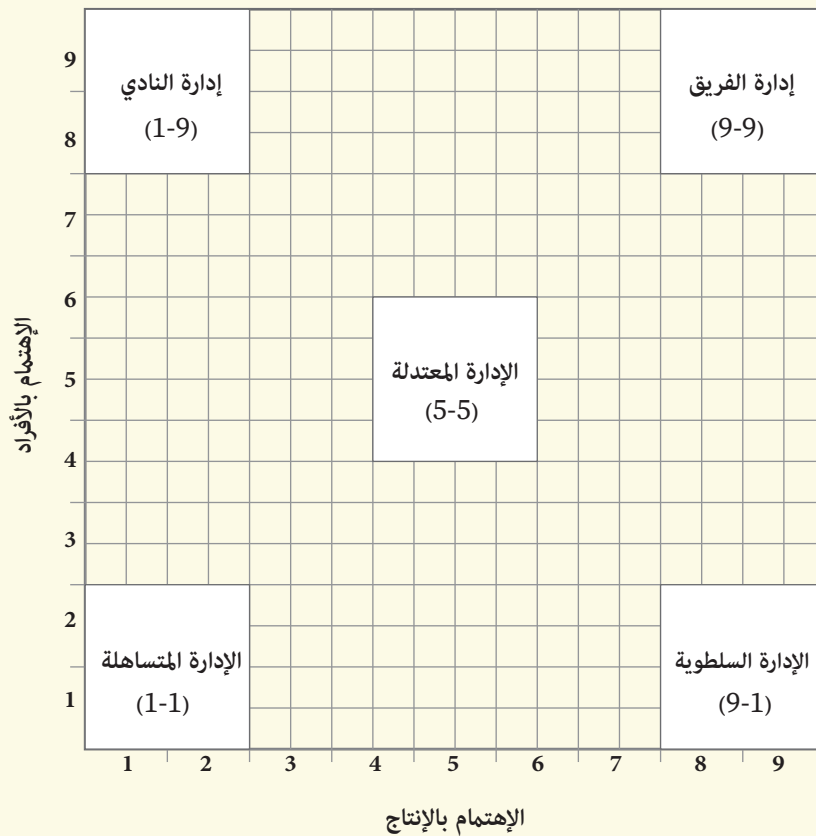
1. **الأسلوب التسلسلي الاستغلالي:** ويتصف بالمركزية العالية وعدم ثقة الرئيس بالمرؤوس وعدم مشاركة المرؤوسين وعدم محاولة الرئيس الحصول على أفكار المرؤوس وآرائهم ويلجأ الرئيس إلى أسلوب التخويف والإكراه لحفز العامل على العمل.
 2. **الأسلوب الأوتوقراطي النفعي / الخير:** وهو لا يختلف كثيراً عن النظام السابق فالرئيس يثق بالعاملين ثقة السيد بخادمه ولا يشعر المرء بحرية كبيرة في مناقشة العمل ويسعى الرئيس أحياناً للحصول على آراء ومقترحات المرؤوس.
 3. **الأسلوب المشارك:** وفي هذا النظام يثق الرئيس بالمرؤوسين بصورة كبيرة ولكن ليست كاملة ولا يزال يرغب السيطرة على القرارات ويشعر الفرد بحرية نوعاً ما في مناقشة العمل ويأخذ الرئيس عادة بأفكار وآراء المرؤوسين ويحاول الاستفادة منها.
 4. **الأسلوب الديمقراطي:** حيث يثق الرئيس بالمرؤوسين ثقة كاملة في جميع الأمور ويشعر المرؤوسون بحرية كاملة في مناقشة شؤون العمل ويسعى الرئيس دائماً للحصول على أفكار وآراء المرؤوسين والاستفادة منها بصورة بناءة.
- وقد دلت دراسات لايفرت وزملائه على أن الأسلوبين (3، 4) حققا إنتاجية أعلى من الأسلوبين (1، 2) وكان أفضل هذه الأساليب في رأي لايفرت هو الأسلوب رقم (4) الديمقراطي.

ب. نظرية الشبكة الادارية

تستند هذه النظرية إلى الكاتبين روبرت بلاك و جان موتون وتعتمد على تفاعل بعدي القيادة: الاهتمام بالعمل / الإنتاج والاهتمام بالعامل واستنادا لذلك اقترحا خمسة أساليب للقيادة بحسب موقعها على الشبكة.

يلاحظ أن البعد الأفقي لها يعبر عن بعد الاهتمام بالإنتاج، بينما البعد الرأسي يعبر عن بعد الاهتمام بالأفراد (العاملين)، كذلك يلاحظ تحديد كل من بلاك وموتون لخمسة أنماط إدارية هي: (1/1 - 9/1 - 5/5 - 1/9 - 9/9).

يعبر كل نمط عن درجات مختلفة من الاهتمام بكل من البعدين، بحيث يعبر الرقم الأول (من اليسار) عن درجة الاهتمام التي توليها الإدارة بالأفراد، بينما يعبر الرقم الثاني عن درجة اهتمامها بالإنتاج فمثلاً النمط (1/9) يعبر عن درجة منخفضة جداً للاهتمام بالإنتاج (1) ودرجة مرتفعة جداً للاهتمام بالأفراد (9).



شكل (1 - 4): الشبكة الإدارية لأنماط القيادة

جدول (2-1): أنماط القيادة في الشبكة الإدارية

النمط	اسم النمط	مزايا اللامركزية في التنظيم
(1-1)	الإدارة المتساهلة	إن هذا النمط من القادة الإداريين يولون اهتماماً ضئيلاً جداً للأفراد والإنتاج على حد سواء
(9-1)	الإدارة السلطوية	يعبر هذا النمط عن اهتمام كبير بالإنتاج وتحقيق النتائج العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين حيث يقل الاهتمام بهم إلى درجة كبيرة
(1-9)	إدارة النادي	يعكس هذا النمط الإداري اهتماماً كبيراً بالعنصر الإنساني ويتم ذلك أحياناً على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها
(5-5)	الإدارة المعتدلة	يشبه هذا النمط الإداري ببنود الساعة الذي يستمر في التآرجح بين طرفي المدى الذي يتحرك فيه ولا يثبت عند وضع معين
(9-9)	إدارة الفريق	إن القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط الإداري يولون عناية فائقة واهتماماً كبيراً لكل من بعدي الإنتاج والعاملين

نشاط (6-1): نظريات القيادة

وضح ما تستند إليه كل من نظرية لايبكورت في القيادة ونظرية الشبكة الادارية وأقسامهما.

نظرية لايبكورت في القيادة	نظرية الشبكة الادارية	
.....		تستند على
1.	1.	أقسامها
2.	2.	
3.	3.	
4.	4.	
5.	5.	

يشغل المهندس محمد وظيفة مدير عام للشركة الحديثة للإلكترونيات. وقد حضر برنامجاً تدريبياً للتنمية الإدارية في إحدى كبرى الجامعات مدته أربعة أسابيع. وكانت معظم موضوعات البرنامج تدور حول صنع القرارات الإدارية. وكانت أهم اللقاءات والمحاضرات التي تأثر بها عن بيئة صنع القرار وأهم خصائص وسمات القائد الفعال فأراد أن ينقل هذه الخبرات لفريق المديرين العاملين معه وفور عودة المهندس محمد إلى المصنع في نهاية البرنامج التدريبي، قرر تطبيق بعض المبادئ والمفاهيم التي تعلمها.

- قام باستدعاء مديري الإنتاج والتسويق والموارد البشرية والمالية ونقل إليهم ما درسه بالبرنامج التدريبي وطلب منهم التشاور حول مستقبل الشركة ووضع الخطة المستقبلية بناء على ما أبدوه من آراء وتعهد أمامهم بتنفيذ المتفق عليه وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة وأنه يهتم بتحقيق أهداف المنظمة بالتوازي مع المحافظة على حقوق العاملين.

- قام مديرو الإنتاج والتسويق بتوجيه الأوامر للعاملين بأقسامهم بتنفيذ الخطة الموضوعية ووضع لائحة لمكافأة الذي يحقق الأهداف المطلوبة منه وتوعدها بعقاب لمن أساء في العمل ولم يحقق الأهداف وأنه لا مكان للمقصرين.

- قام مدير الموارد البشرية بطمأنة العاملين وركز في كلامه معهم أنهم العنصر الأساسي للشركة وراحتهم هدف أساسي لديه وأنه سيحاول إرضاءهم بشتى الطرق ولن يكلف أحد إضافة لمهامه السابقة.

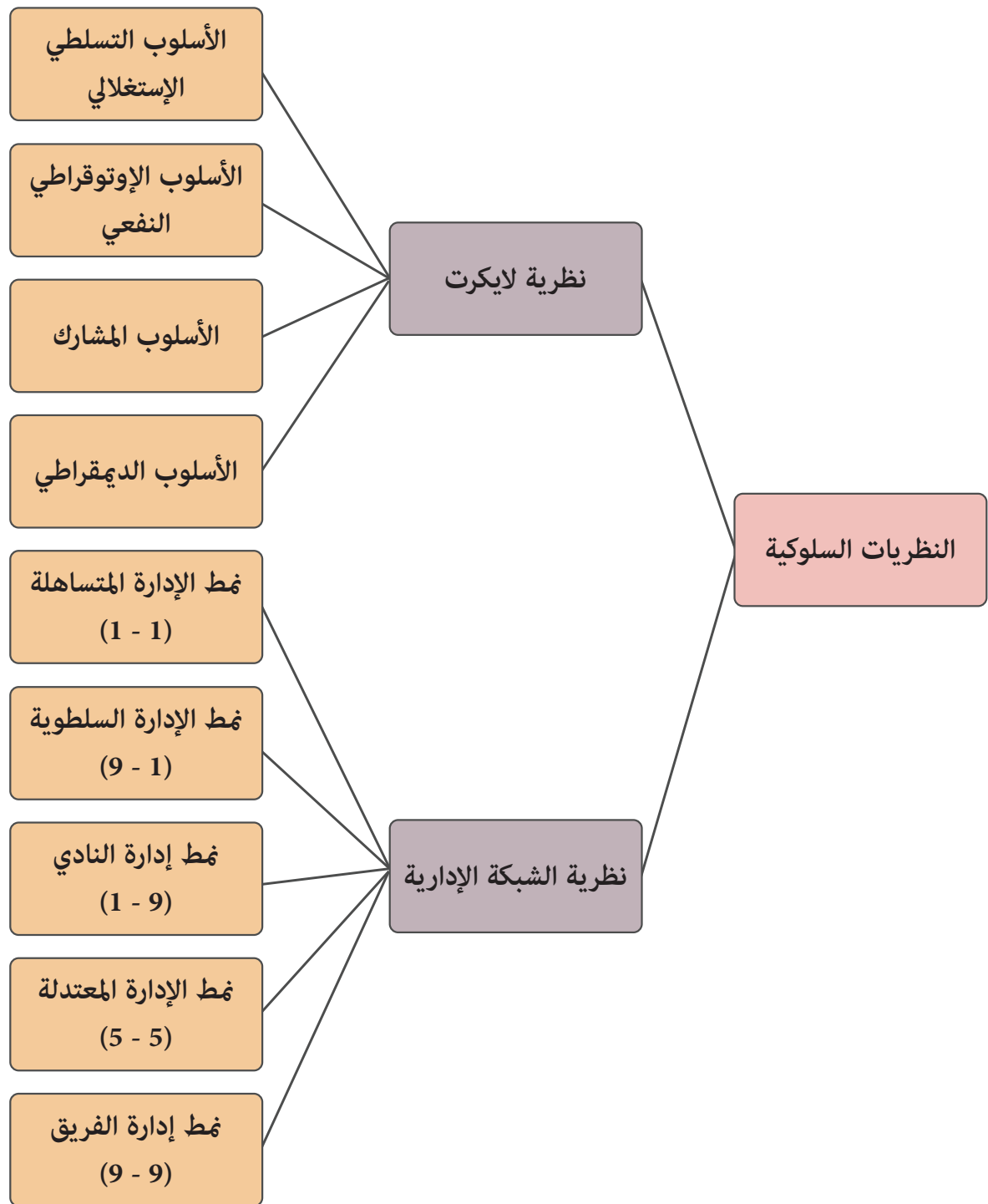
- لم يقيم مدير المالية بأي نشاطات بعد عقد الاجتماع مع المدير العام وعاد إلى ممارسة عمله كما كان في السابق.

من خلال دراستك للموقف السابق وفي ضوء النظرية السلوكية في القيادة:

1. ماهي النظرية التي تتوافق مع تصرف المهندس محمد؟

2. ما رأيك في تصرف المهندس محمد وهل يجدي نفعاً؟

3. حلل تصرف كل مدير من المديرين وما رأيك فيه؟



شكل (1 - 5): النظريات السلوكية

3. النظريات الموقفية

قد ظهرت منذ بداية السبعينات، وأكدت هذه الدراسات أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية وأثرها في طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمة ودعت إلى وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة.

وهذا يعني أنه ليس هنالك منهج إداري يصلح لكافة أنواع المنظمات، أو حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة، وإنما يجب أن تختار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة المرحلة أو الحالة التي تمر بها المنظمة.

وهذه النظريات المتعددة تحدد وتؤكد في بعض أوجه القيادة، وبحيث يكون التركيز على النمط الذي يعتمد عليه المرء.

ومن العوامل المؤثرة على القيادة الموقفية كما ذكرها العديد من الباحثين:

- 1 - تاريخ المنظمة.
- 2 - عمر القائد وخبرته.
- 3 - المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.
- 4 - المناخ النفسي السائد داخل المنظمة.
- 5 - نوع الوظيفة التي يتولاها القائد.
- 6 - حجم الجماعة المقادة (فريق العمل).
- 7 - ثقافة المرؤوسين.
- 8 - الوقت المطلوب لاتخاذ القرار.

يرى فيدلر من خلال دراسته وأبحاثه أنه لا يوجد نمط واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها لكل قائد ولا يوجد قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات لأن فعالية القيادة تعتمد على التوافق بين شخصية القائد وثقافته.

أبرز الانتقادات التي وجهت لها أنها تجاهلت أهم الصفات التي يجب توافرها في القائد بمواجهة موقف معين كما أنه لا يوجد اتفاق حول عناصر الموقف إذا كان ملائماً أو غير ملائماً.

من خلال اطلاعك على التاريخ الإسلامي وسيرة النبي محمد صلى الله عليه وسلم، اختر من الأسس والركائز التي اخترتها لنفسك لتطبيقها في حياتك كقائد. ناقش مع معلمك.

.....

.....

- ما الأسس التي تحتاج التركيز عليها لتحسنها وتطورها في شخصك؟

.....

.....

- اذكر بعض الأسس التي تراها موجودة في زميلك؟

.....

.....

1. اختر الاجابة الصحيحة:

أ. يثق الرئيس بالمرؤوسين ثقة كاملة في جميع الأمور ويشعر المرؤوسون بحرية كاملة في مناقشة شؤون العمل:

☐ الأسلوب التسلطي الاستغلالي.

☐ الأسلوب الاوتوقراطي النفعي / الخير.

☐ الأسلوب المشارك.

☐ الأسلوب الديمقراطي.

ب. يعكس هذا النمط الإداري اهتماماً كبيراً بالعنصر الإنساني ويتم ذلك أحياناً على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها:

☐ النمط (1/1) الإدارة المتساهلة.

☐ النمط (9/1) الإدارة السلطوية.

☐ النمط (1/9) إدارة النادي.

☐ النمط (5/5) الإدارة المعتدلة.

2. ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة أو علامة (X) أمام العبارة الخطأ مما يلي:

أ. () تقوم نظرية السمات على أن القائد يولد ولا يصنع.

ب. () تفترض النظريات السلوكية في القيادة أن فعالية القائد تتوقف على تبني سلوك يلائم متطلبات الموقف.

ج. () النمط الإداري (1/1) الإدارة المتساهلة يشبه ببندول الساعة الذي يستمر في التأرجح بين طرفي المدى.

د. () الأسلوب الديمقراطي: حيث يثق الرئيس بالمرؤوسين ثقة كاملة في جميع الامور ويشعر المرؤوسون بحرية كاملة.

هـ. () تقوم النظرية الموقفية على أساس أن الشخص صاحب الصفات والخصائص المميزة عن باقي المجموعة يفرض نفسه عليهم ويعتبر قائداً عليهم.

3. صل من العمود (1) ما يناسبه من العمود (2):

العمود رقم (1)		العمود رقم (2)	
1	الإدارة المتساهلة	أ	يعبر هذا النمط عن اهتمام كبير بالإنتاج وبتحقيق النتائج العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين حيث يقل الاهتمام بهم إلى درجة كبيرة.
2	الإدارة السلطوية	ب	يشبه هذا النمط الإداري ببدول الساعة الذي يستمر في التآرجح بين طرفي المدى الذي يتحرك فيه ولا يثبت عند وضع معين.
3	إدارة النادي	جـ	إن القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط الإداري يولون عناية فائقة واهتماماً كبيراً لكل من بعدي الإنتاج والعاملين.
4	الإدارة المعتدلة	د	إن هذا النمط من القادة الإداريين يولون اهتماماً ضئيلاً جداً للأفراد والإنتاج على حد سواء.
5	إدارة الفريق	هـ	يعكس هذا النمط الإداري اهتماماً كبيراً بالعنصر الإنساني ويتم ذلك أحياناً على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها.

(...../ 1) (...../ 2) (...../ 3) (...../ 4) (...../ 5)

4. اذكر أربع من ركائز القيادة الادارية المسلمة؟

.....

.....

.....

.....



أساليب القيادة

أسلوب القيادة: هو الطريقة التي ينجز بها القائد أهدافه. وهو يمكن أن يترك آثاراً عميقة على منظمة ما والعاملين فيها، ويمكنه أن يحدّد ما إذا كانت المنظمة فعّالة أم لا. ويعتمد أسلوب القيادة على تصور القيادة عند القائد والمنظمة، وعلى طرق القيادة التي يختارها القائد. وتبعاً لكيفية تناسب هذين التصورين معاً، فقد يعتمد القائد أحد الأساليب المتنوعة التي ينعكس كلّ منها في طريقة عمل المنظمة وطريقة تعامل العاملين فيها بعضهم مع بعض. هناك عدد من الرؤى حول أسلوب القيادة، سنحاول هنا أن نقدّم أربعة أساليب تلخّص الكثير من النظريات القائمة، وأن نُظهر كيف تتفاعل مع طريقة أخرى شاملة في النظر إلى أسلوب القيادة على سبيل المثال لا الحصر.

1. الأسلوب الأوتوقراطي، أو الاستبدادي:

يصرّ القادة الاستبداديون، أو الأوتوقراطيون، على القيام بكلّ شيء بأنفسهم. فهم يتمتّعون بكامل السلطة، ويتّخذون القرارات كافة، وغالباً ما لا يخبرون أيّ شخص بما يقومون به. إذا كنتم تعملون تحت إشراف قائد أوتوقراطي، فمهمّتكم تقتضي عادةً القيام بما يُطلب منكم. وغالباً ما يحافظ القائد الأوتوقراطي، الاستبدادي، على سلطته بالقوّة، أو التخويف، أو التهديد، أو المكافأة والعقاب، أو باستعمال مركزه. ومن أهم الآثار على المنظمة: غالباً ما يثير القادة الأوتوقراطيون مشاعر الخوف وعدم الثقة فيمن حولهم. كذلك، يميل الآخرون في المنظمة إلى التشبّه بهم في حماية مراكزهم، وفي عدم ثقتهم بأفكار الآخرين ودوافعهم.

2. الأسلوب الإداري (عدم التدخل):

القائد الذي يرى نفسه مديراً يهتمّ بالدرجة الأولى بتسيير المنظمة. فلا يهتم إلى أين تتّجه المنظمة، طالما أنّها تتبع الإجراءات الصحيحة. قد يهتم بالعلاقات مع الموظّفين وبيئتهم، ولكن فقط من أجل ضمان استمرار سير الأمور بسلاسة، ويركز فقط على التأكد من حسن سير العمليات اليومية (بما في ذلك التأكد من أنّ كلّ شخص يقوم بما يُفترض أن يقوم به).

ومن أهم الآثار على المنظمة: بشكل عام، فإن المنظمة الخاضعة لإدارة جيدة- بغض النظر عن أسلوب قيادتها- تُعتبر بمثابة مكان ممتع للعمل، نوعاً ما. لن يكون على الموظفين أن يقلقوا بشأن الغموض، أو بشأن ما إذا كانوا سيتقاضون أجورهم. فطالما أن المراقبة لائقة نسبياً - عدم الصراخ في وجه الناس، وعدم تحريض الموظفين بعضهم ضد البعض الآخر - فالأمور تسير بشكل جيد. حتى أن المديرين الجيدين يحاولون تعزيز العلاقات الودية مع الموظفين وبينهم، لأنها تجعل المنظمة تعمل بشكل أفضل.

3. الأسلوب الديمقراطي:

القائد الديمقراطي يفهم أنه لا وجود للمنظمة من دون أعضائها. وهو ينظر إلى مركزه ومراكز الآخرين من حيث المسؤوليات، وليس من حيث المقام، وغالباً ما يستشير الآخرين في اتخاذ القرارات. ولكن، على الرغم من أنه يهتم آراء الآخرين، ويقدرها، ويأخذها في الحسبان، إلا أنه يرى نفسه صاحب المسؤولية النهائية عن اتخاذ القرارات. وهو يقبل أن السلطة تعني أيضاً أن المسؤولية تقع عليه. وصحيح أنه يرى المنظمة كمشروع تعاون، غير أنه يعرف أنه عليه في النهاية مواجهة تبعات قراراته وحده. والقيادة الديمقراطية تدعو إلى مشاركة الموظفين وغيرهم، ليس في اتخاذ القرارات فحسب، بل أيضاً في بلورة رؤية المنظمة. فهي تسمح للجميع بأن يعبروا عن آرائهم في كيفية العمل على الأمور، وكيفية توجيه المنظمة. وهي تزيد إمكانيات المنظمة من خلال إدخال أفكار الجميع. ولكن مع ذلك، تُترك القرارات النهائية حول ما يجب القيام به بشأن هذه الأفكار في يد شخص واحد.

ومن أهم الآثار على المنظمة: في تشديدها على المساواة في المكانة فإن القيادة الديمقراطية قد تشجع إقامة الصداقات والعلاقات الجيدة ضمن المنظمة. (في المنظمات الأكثر هرمية، من المستبعد اختلاط الموظفين الإداريين والمسؤولين، مثلاً، في حين أن مثل هذا الاختلاط غالباً ما يحصل في المنظمة الخاضعة لقيادة ديمقراطية). وهي تساعد على جعل الناس يشعرون بأنهم موضع تقدير عندما يُسألون عن آرائهم، ويشعرون بذلك أكثر فأكثر عندما يجري إدراج هذه الآراء ضمن قرار نهائي أو سياسة نهائية.

4. الأسلوب التعاوني:

يحاول القائد التعاوني إشراك جميع من في المنظمة في قيادتها. إنه فعلاً الأول بين متساوين، من حيث أنه قد يطلق النقاش، ويشير إلى المشكلات أو المسائل التي يجب حلها، ويتابع المنظمة ككل، بدلاً من متابعة عمل معين واحد. ولكن القرارات تُتخذ من خلال عملية نقاش تعاونية، وشكل من أشكال الاتفاق إما بالأكثرية وإما بالإجماع. وفي سبيل هذه الغاية، يحاول القائد التعاوني تعزيز الثقة والعمل الجماعي لدى الموظفين ككل. وعلى القائد التعاوني أن يتخلى عن الحاجة إلى التحكم، أو السلطة، أو المكانة إذا أراد أن يكون فعالاً. فغايته تقضي بتعزيز عملية التعاون، وتمكين المجموعة - من العاملين وغيرهم من المعنيين بمنظمة ما، أو الأفراد والمنظمات المشاركين في مبادرة مجتمعية - للتحكم برؤية المنظمة وأعمالها. ومن أهم الآثار على المنظمة: تقترب القيادة التعاونية قدر الإمكان من ضمان أن يتبنى أعضاء المنظمة رؤيتها وقراراتها، لأنهم معنيون مباشرةً بوضعها.

وهي الأقرب إلى أن تعكس مفاهيم المساواة والتمكين التي تنصّ عليها فلسفة الكثير من المنظّمات القاعدية والمجتمعية ورسائلها. وهي بالتالي تزيل قدرًا كبيرًا من عدم الثقة التي غالبًا ما نجدها بين موظّفي المراكز الأساسية والمسؤولين ونستطيع تلخيص الأساليب القيادية كما يلي:

الأسلوب الاتوكراتي	الذي يسيطر بالكامل، ويتّخذ جميع القرارات بنفسه.
الأسلوب الإداري (عدم التدخل)	يهتمّ بتسيير عمل المنظّمة بشكل سلس، أكثر من الاهتمام بغاياتها وفعاليتها.
الأسلوب الديمقراطي	يستشير الآخرين، ويشجّع على المساواة ضمن المنظّمة، ولكنّه يتّخذ القرارات النهائية بنفسه.
الأسلوب التعاوني	يتشارك القيادة، ويشارك الآخرين في جميع القرارات الرئيسية، ناشراً التملك في المنظّمة.

شكل (1 - 6): أساليب القيادة

نشاط (1-8): الأساليب القيادية

قارن بين الأساليب القيادية السابقة من حيث التعريف وأثرها على المنظمة.

الأسلوب	التعريف	الأثر على المنظمة
الأوتوكراتي		
الإداري (عدم التدخل)		
الديمقراطي		
التعاوني		

الوظائف المطلوبة من القائد

تعد وظائف القيادة من أهم العوامل في نجاح المنظمة وتعتبر هذه الوظائف للقائد أكثر تخصصاً من المدير ويتوقف نجاح المنظمة على مدى قدرة القائد على القيام بهذه الوظائف وهي كالتالي:



الوظائف المطلوبة من القائد:

- التجديد المستمر في أهداف المنظمة.
- تمثيل المنظمة لدى الأطراف المتعاملة معها.
- التحكيم بين الأطراف المتصارعة في المنظمة.
- توفير القوى الدافعة لأعمال المنظمة.
- تقدير الآخرين ومدحهم.
- توفير الأمن.
- التأثير في الآخرين.
- المشاركة وتقديم الإقتراحات.

نشاط (9-1): أسلوب القائد المناسب

تخيل نفسك قائد لإحدى المنظمات التجارية، ما هو الأسلوب المناسب الذي تختاره للتعامل مع العاملين بالمنظمة، واذكر كيف تتعامل معهم من واقع ما درست من وظائف القيادة؟ وضح اجابتك من خلال امثلة عملية؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

قام حمد مدير مؤسسة الدوحة للإنشاء والتعمير ببعض الاجراءات داخل المؤسسة، صنف الاجراءات في ضوء ما درست من اساليب القيادة:

- إصدار أمر إداري يحدد لائحة الثواب والعقاب بالمنظمة.
- عمل استبيان رضا العاملين بالمنظمة وأهم الاحتياجات وطلب المشورة.
- إعلان نتائج الاجتماع وأهم القرارات وتوجيه العاملين للتنفيذ.
- تنظيم جمعية عمومية للعاملين لمناقشة السياسات الجديدة وإبداء الرأي وتعديلها.

أسلوب التعاوني	أسلوب الديمقراطي	أسلوب الأوتوقراطي	أسلوب الإداري
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			

المهارات اللازمة للقيادة



شكل (7-1): مهارات القيادة

رأى الإداريون والعلماء أن هناك مجموعة من المهارات الضرورية للقائد أهمها:

المهارات الذاتية

- وهي السمات الشخصية والقدرات العقلية والمبادأة والإبتكار.
- لديه صحة جيدة وقوة ونشاط وقدرة على التحمل حتى يستطيع أن يشيع الحيوية والنشاط للعاملين معه.
- أن يكون قادراً على ضبط النفس وصابراً وامتزناً ويدرس الأمور بعناية قبل أن يصدر الأحكام.

المهارات الفنية

- على القائد أن يكون ملماً بكثير من المعارف والمعلومات وأن يعرف متى وكيف يحصل على ما يريد من المعلومات اللازمة من مصادرها.
- يمتلك الروح البحثية ويسعى إلى التجديد والإبتكار والإبداع.
- أن يمتلك القائد مهارات معرفية واسعة في علم النفس والتنمية البشرية.
- التخطيط ورسم السياسة العامة وتوزيع العمل وتحديد الاختصاصات والإشراف الفني.

المهارات الإنسانية

- هي مجموعة القدرات المكتسبة لدى المدير كقائد فعال وقدرته على التفاعل المؤثر مع تابعيه والمجتمع المحلي ورؤسائه.
- قدرته على إيجاد وتصميم جو من الديمقراطية تسوده روح الجماعة والتعاون وتبادل الخبرات والأفكار بين أفراد المنظمة الواحدة.

المهارات الإدراكية (الفكرية)

- مقدرة القائد على رؤية منظّمته ككل.
- تفهمه وإدراكه لشبكة العلاقات التي تربط وظائفها ومكوناتها الفرعية ويعرف كيف يتسق كل جزء من أجزاء المنظمة.

صنف العبارات الآتية في ضوء ما درست من مهارات القيادة:

التعامل مع الغير بنجاح - إدراك شبكة العلاقات التي ترتبط بوظائف المنظمة - امتلاك مهارات معرفية واسعة في علم النفس والتنمية البشرية- التخطيط ورسم السياسة العامة- القدرة على ضبط النفس- حل المشكلات واكتشاف قدرات أعضاء الفريق.

المهارات الذاتية	المهارات الفنية	المهارات الإنسانية	المهارات الإدراكية (الفكرية)
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			

صفات القائد الفعال

من الضروري أن تتوفر في القائد مجموعة من الصفات العقلية والاجتماعية والانفعالية والأخلاقية، التي تسمح له بممارسة دوره بكفاءة ونجاح، ثم إن القيادة لا تعني التعالي على أفراد الجماعة، أو إعطاء الأوامر لهم، أو السيطرة عليهم، بل إن السلوك القيادي الناجح، يكمن في حث الجماعة على تحقيق أهدافها ويتضمن ذلك تنسيق جهود أعضائها والتفاعل الإيجابي معهم وتفهم ظروفهم وتشجيعهم، إلى جانب ذلك إثارة الدافعية لديهم والحفاظ على تماسكهم، والعمل على بلوغ أعلى درجات الأداء المهني حسب إمكانياتهم وقدراتهم، وذلك في ظل جو من الديمقراطية والإنسانية ومن أهم هذه الصفات:

1. الذكاء: إن القائد هو الذي يملك عقلاً متفتحاً وبصيرة ثاقبة وقدرة على مسايرة التطورات وتعلم الجديد.
2. المبادأة والابتكار: إن القائد هو الذي يبادر في مواجهة مختلف المواقف ويحسن التصرف، كما يتخذ القرارات الملائمة ويستنبط الحلول، ويجد الوسائل الكفيلة لحل مشكلات الجماعات التي يشرف عليها.
3. الإقدام والثقة بالنفس: إن بيئة العمل تحتاج إلى قائد شجاع غير متذبذب، كله ثقة وحزم ويستطيع أن يتخذ القرارات ويواجه الطوارئ، وتلتف جماعته حوله وتقوى ثقته به.
4. النضج الانفعالي: إن القائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يملك القدرة على مواجهة المواقف والتعامل مع الآخرين بثبات واستقرار وضبط النفس، حيث يكظم انفعالاته ولا يترك مكاناً للتردد والتحيز.

5. **التعاون والتفاعل الاجتماعي:** إن القائد هو ذلك المدير الذي يملك القدرة على الإيحاء للآخرين ويشحذ همهم ويوحد جهودهم ويعزز روح التعاون بينهم ويوجه نشاطاتهم.
6. **القدرة على الإقناع:** يجب على القائد أن يملك القدرة على إقناع أفراد جماعته، من حيث المواقف التي يتخذها والقرارات التي يصدرها، كما يسعى جاهداً إلى كسب ثقتهم وتأييدهم.
7. **قدرة التعبير:** ويعني ذلك الطلاقة اللفظية وحسن اختيار الكلمات من قبل القائد، حيث تجعله يحزر رسائله بوضوح، كما تجعل الاتصال بينه وبين أفراد جماعته فعالاً وسهلاً، حيث يتم التفاهم والتفاعل والتواصل بعيداً عن أي تعقيد أو غموض.
8. **الصبر والمثابرة والطموح:** إن العمل يتطلب قائداً مثابراً يطمح إلى الأفضل، طويل النفس، لا يتردد ولا يتراجع مهما كانت صعوبة الموقف.
9. **تحمل المسؤولية:** على القائد أن يعي واجباته ويفهم دوره الحقيقي والمسؤولية الملقاة على عاتقه، لأن القيادة الناجحة ليست وظيفة أو جاهاً، بل هي مسؤولية وأمانة لذا وجب عليه تحملها والتفاني في خدمتها والإخلاص فيها.
10. **القدرة على الإدراك والتحليل:** على القائد أن يكون ثاقب البصر، دقيق الملاحظة، مدركاً لجميع التفاصيل، حيث يحلل المشكلة إلى عناصرها الأساسية ويبت فيها بهدوء وتأنٍ ووعي.
11. **القدرة على إدارة العلاقات:** ونعني بذلك أن يشجع القائد أفراد فريقه وينمي فيهم العلاقات البناءة والمثمرة والتواصل الفعال وذلك في جو يسوده الاحترام والثقة والتفاهم، مما يزيد في تماسك أفراد الجماعة.
12. **القدرة على التعليم والتدريب:** يعتبر القائد معلماً ومدرِّباً، فالقائد يملك مهارات وخبرات بإمكانه أن ينقلها إلى الآخرين، لتحسين سلوكياتهم المتعلقة بالأداء في العمل وذلك عن طريق التعليم والتدريب.
13. **حسن الخلق:** العمل يحتاج إلى قائد صادق في أقواله وأفعاله، حسن المعاملة والمعاشرة، واسع الصدر، يسعى إلى الخير والصلاح، محباً لعمله متفانياً في خدمة أبناء مجتمعه.
14. **المظهر الشخصي:** إن المظهر الشخصي للقائد لا يقل عن جوهرة، فحسن مظهره وهندامه لهما الأثر البارز في كافة المواقف التي يتعرض لها.

صفات القائد الفعال

- الذكاء.
- المبادأة والابتكار.
- الإقدام والثقة بالنفس.
- النضج الانفعالي.
- التعاون والتفاعل الاجتماعي.
- القدرة على الإقناع.
- قدرة التعبير.
- الصبر والمثابرة.
- تحمل المسؤولية.
- القدرة على الإدراك والتحليل.
- القدرة على إدارة العلاقات.
- حسن الخلق.
- المظهر الشخصي.

شكل (1-8): صفات القائد الفعّال

قيم نفسك من حيث الصفات التي يجب توافرها في القائد الفعال وحدد موقعك من القيادة.

م	التقييم (أرى في نفسي أنني أتمم.....)	ممتاز	جيد جدًا	جيد	مقبول	ضعيف
1	بالذكاء وعقلا متفتحا وبصيرة ثاقبة وقدرة على مسايرة التطورات.					
2	بالمبادأة والابتكار ومبادر في مواجهة مختلف المواقف والاحساس بالمسؤولية.					
3	بالإقدام والثقة بالنفس وقائد شجاع غير متذبذب.					
4	بالنضج الانفعالي وامتلاك القدرة على مواجهة المواقف والتعامل مع الآخرين.					
5	بالتعاون والتفاعل الاجتماعي وامتلاك القدرة على الإيحاء للآخرين وشحن الهمم.					
6	بالقدرة على الإقناع والتأثير في أفراد الفريق.					
7	بقدرة التعبير والطلاقة اللفظية وحسن اختيار الكلمات وتحرير رسائل بوضوح.					
8	بالصبر والمثابرة والطموح والنفس الطويل.					
9	بتحمل المسؤولية وأعي واجباتي والمسؤولية الملقاة على عاتقي.					
10	بالقدرة على الإدراك والتحليل ودقة الملاحظة.					
11	بالقدرة على إدارة العلاقات وتشجيع الافراد وتنمية العلاقات البناءة والمثمرة.					
12	بالقدرة على التعليم والتدريب واعتبر نفسي معلما ومدربا وامتلك بعض الخبرات.					
13	بحسن الخلق والصدق في أقوالي وأفعالي.					
14	بالمظهر الشخصي اللائق حسن الهندام.					

1. اذكر أربعًا من صفات القائد الفعّال:

2. اختر الاجابة الصحيحة:

• هناك عدة وظائف مطلوبة من القائد منها:

☐ التجديد المستمر في أهداف المنظمة.

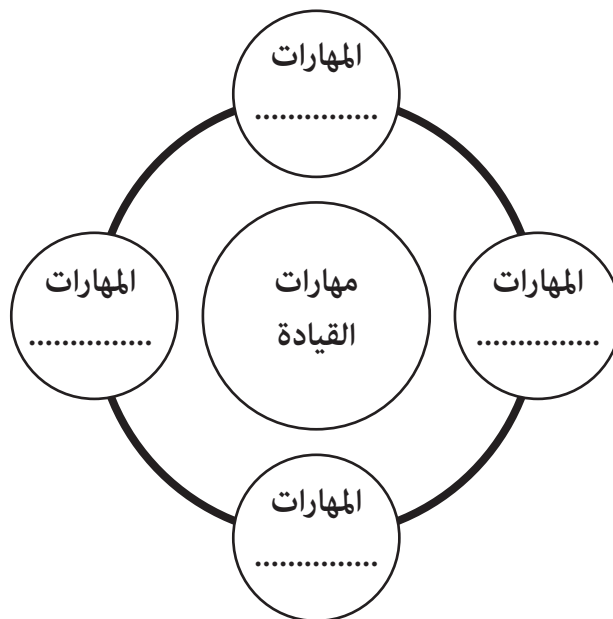
☐ تقدير الآخرين ومدحهم.

☐ توفير القوى الدافعة لأعمال المنظمة.

☐ توفير الأمن.

☐ كل ما سبق.

3. أكمل الشكل التالي:



وظائف المنظمة

Organizational functions

الوحدة الثانية



■ المقدمة

■ وظيفة الإنتاج

■ وظيفة التسويق

■ الوظيفة المالية

■ وظيفة الموارد البشرية

Unit

2

وظائف المنظمة Organizational functions

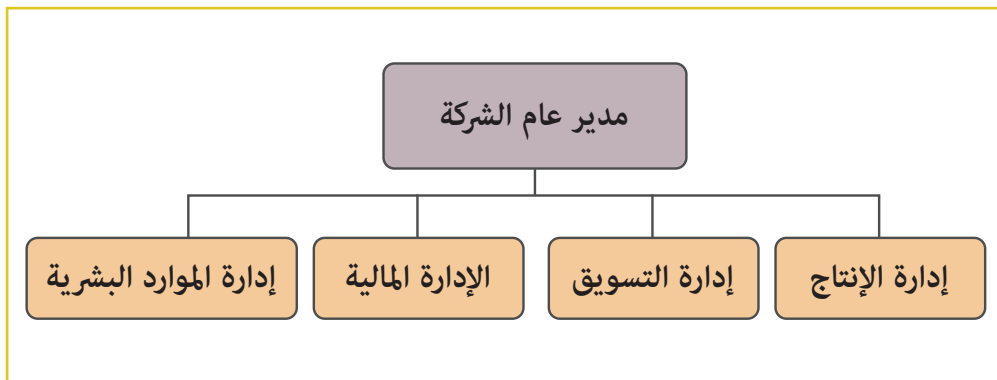


مقدمة

يقوم المشروع بصرف النظر عن حجمه وطبيعة عمله وشكله القانوني بوظائف عدة منها:

الوظيفة المالية من خلال التخطيط للأموال أو الحصول عليها من مصادرها المختلفة، واستثمارها، والرقابة على أوجه صرفها، وممارسة شؤون الأفراد (العاملين) من خلال تعيينهم، وتدريبهم وتطويرهم، وتحفيزهم، ورعايتهم والحفاظ عليهم. كما تمارس المشاريع وظيفة الإنتاج من خلال إدارة كل الأنشطة الإنتاجية والرقابة عليها بهدف إنتاج منتجات عالية الجودة، وحسب المواصفات والقياسات العالمية، واخيراً تقوم إدارة التسويق باستخدام برامج تسويقية ملائمة للسوق المستهدف، وكذلك تسعير هذه المنتجات بسعر يغطي تكاليف إنتاجها ويناسب القدرات الشرائية للمستهلك، واستخدام الوسائل الترويجية الكفيلة بتعريف المستهلك بالسلعة، ومن ثم استخدام القنوات التوزيعية الملائمة لإيصال المنتج للمستهلك. هذه الوظائف الأربع تتكامل بعضها البعض، بهدف إنجاح النظام الأكبر وهو المنظمة (الشركة مثلاً)، وهذه الوظائف توكل إلى دوائر متخصصة يديرها أشخاص متخصصون تعهد إليهم مهمة الإشراف على هذه الوظائف، والشكل (1-4) يمثل هيكلاً تنظيمياً افتراضياً مبسطاً يضم الوظائف الأساسية للمشروع.

- يتوقع من الطالب في نهاية هذه الوحدة أن يحقق الأهداف الآتية:
- يعرف مفهوم وظائف المنظمة (الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية).
 - يحدد أهداف كل الوظائف السابقة.
 - يذكر مسؤوليات ومهام كل وظائف المنظمة السابقة.
 - يناقش تصميم النظام الإنتاجي.
 - يعدد عناصر المزيج الترويجي، ويعرف كل مزيج.
 - يحلل سياسات التسعير.
 - يحدد مصادر تمويل المشروع.
 - يفرق بين الأسهم العادية والأسهم الممتازة.



شكل (2 - 1): وظائف المنظمة

وظيفة الإنتاج

إدارة الإنتاج (Production Management)

مفهوم الإنتاج

تعتبر وظيفة الإنتاج من أهم وظائف المنظمة، لأن إنتاج السلع والخدمات هو مبرر إنشاء أي منظمة / مشروع، وأما الوظائف الأخرى فهي مساندة ومساعدة لها.

ويمكن تعريف وظيفة الإنتاج:

بانها تحويل عناصر الإنتاج (أي المدخلات من مواد خام وعمالة ومعدات..... إلخ) من خلال العمليات الإنتاجية إلى مخرجات على شكل سلع وخدمات (أجهزة - آلات - أحذية - ملابس - كتب..... إلخ).

أهداف الإنتاج

جدول (1-2): أهداف الإنتاج

أهداف قصيرة الأجل	أهداف طويلة الأجل
تحسين مستوى جودة المنتج	زيادة معدلات الربحية وتعظيم الانتاج
تخفيض تكلفة المنتج	التجديد والتطوير للمنتجات الحالية
حل مشكلات الإنتاج	تدعيم الاتجاه نحو الصادرات بدلاً من الواردات

مهام ومسؤوليات إدارة الإنتاج



شكل (2 - 2): مهام ومسؤوليات إدارة الإنتاج

جدول (2-2): مفاهيم مرتبطة بالإنتاج

الجودة	يقصد بالجودة مدى ملائمة السلعة أو الخدمة للمواصفات والشروط المحددة لها، أو مدى مطابقة السلعة / الخدمة للمواصفات والمعايير الموضوعه لها.
الإنتاجية	يقصد بالإنتاجية مدى العلاقة التناسبية بين المخرجات والمدخلات " أي نسبة المخرجات إلى المدخلات ".
الكفاءة	تشير إلى العلاقة بين الموارد والنتائج حيث تحقيق أقصى منفعة ممكنة مقابل التكاليف (الاستغلال الأمثل للموارد).
الفعالية	مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، أو قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة.

الإنتاج كنظام عمليات

يمكن تعريف النظام بأنه مجموعة من الأنشطة التي يمكن من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات تتمثل في سلع وخدمات، ويتكون النظام الإنتاجي من ثلاثة أجزاء هي:

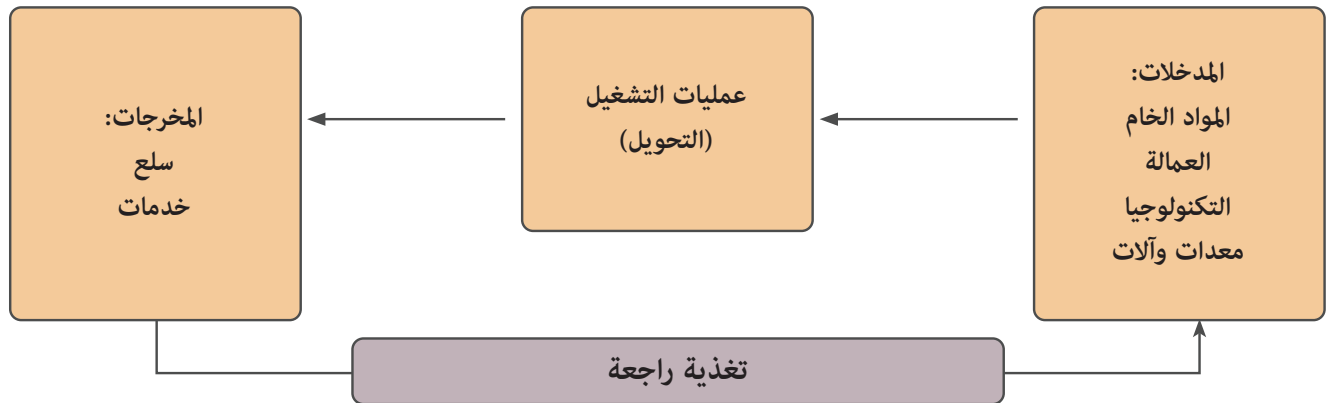
- المدخلات Inputs
- العمليات Processing
- المخرجات Outputs

فعلى سبيل المثال يتضمن إنتاج الأثاث مجموعة من المدخلات كالخشب والمسامير والعمالة ومواد الطلاء..... إلخ، ثم عمليات تشغيل كنشر الخشب والمسمرة والصنفرة وأعمال الطلاء، ويكون ناتج هذه العملية هو الحصول على قطعة الأثاث المطلوبة.

أتعلم

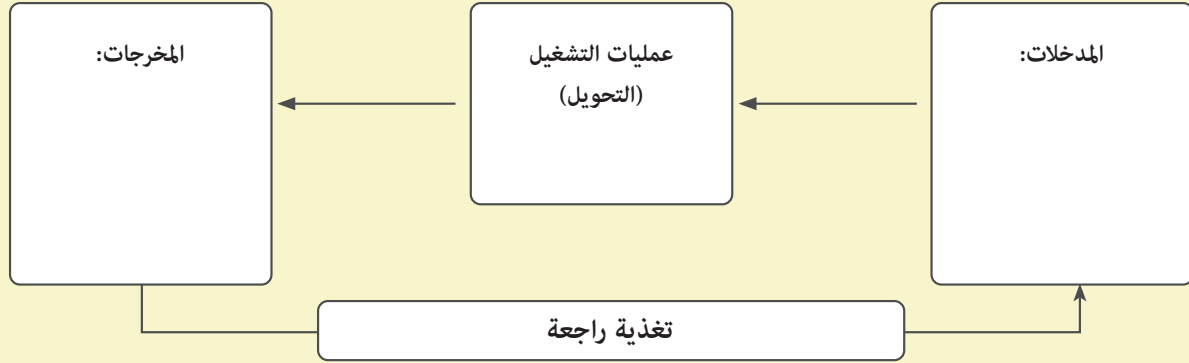


أنه أصبح يطلق على الإدارة المسؤولة عن إنتاج السلع والخدمات (إدارة الإنتاج والعمليات) وتوسع مفهوم إدارة العمليات ليشمل كل الأنشطة والعمليات المتعلقة بتحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات، ومن هنا أصبحت "إدارة العمليات" الأكثر شيوعاً، ويختلف المسمى الوظيفي لمدير الإنتاج من منظمة لأخرى، ومن التسميات الشائعة (مدير العمليات - مدير الإنتاج - مدير العمليات والإنتاج).



شكل (2 - 3): مراحل العملية الإنتاجية

اختر أي نشاط إنتاجي (مخبز - شركات الشحن والنقل)، وأكمّله على الشكل التالي الذي يمثل مراحل العملية الإنتاجية.



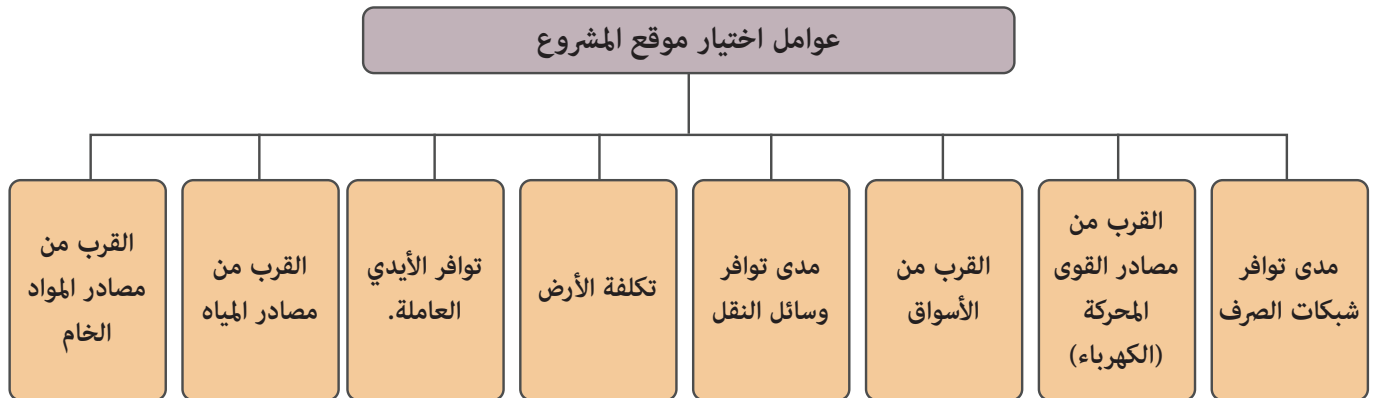
تصميم النظام الإنتاجي

أولاً: اختيار موقع المشروع

يعتبر قرار اختيار موقع المشروع أحد القرارات الهامة المتعلقة بتصميم النظام الإنتاجي، وتتمثل أهمية هذا القرار في أن الخطأ في تقدير هذا القرار قد يكلف المنشأة الكثير، ويتوقف اختيار موقع المشروع على عدة عوامل منها:



Qatar Steel (مصنع الحديد والصلب)



شكل (2 - 4): عوامل اختيار موقع المشروع

عبد الرحمن شاب طموح بعد تخرجه من الجامعة قرر أن يبدأ في إنشاء مشروع يكون مصدراً لدخله، وتواجهه مشكلة في نوع النشاط واختيار موقع المشروع.

سؤال للمناقشة:

اقترح على عبد الرحمن التالي:

• نوع النشاط الذي يمكن أن يمارسه.

.....

.....

• موقع انشاء المشروع، ولماذا؟

.....

.....

.....

ثانياً: التخطيط الداخلي للمشروع

إن التخطيط الداخلي للمشروع ما هو إلا عملية ترتيب الآلات والمعدات داخل أقسام المشروع، وبالتالي تحديد موقع الآلات والأقسام والمخازن.

جدول (3-2): التخطيط الداخلي للمشروع

التخطيط حسب المنتج	التخطيط حسب العمليات الصناعية
• يتم ترتيب الآلات والمعدات على أساس خط الإنتاج. • يتكون الخط من مجموعة من الآلات التي يؤدي كل منها عملية تكمل العملية التي تمت في المرحلة السابقة. • يبدأ الخط بالمادة الخام وينتهي بالمنتج النهائي.	• يتم ترتيب الآلات والمعدات المتماثلة والتي تؤدي نفس الوظيفة في مكان أو قسم واحد. • تنتقل المواد من قسم إلى قسم حتى تصبح سلعة تامة الصنع.

ثالثاً: تصميم عمليات المناولة ونقل المواد

يقصد بمناولة ونقل المواد تحريك السلع من عملية أو من مرحلة صناعية إلى أخرى، حيث يحقق نظام المناولة الجيد عدة اهداف منها:

- الاستغلال الأمثل للوقت.
- تخفيض العادم والتالف من المنتجات.
- زيادة سلامة العاملين.
- رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين.
- تخفيض التكلفة الكلية للإنتاج.



صور توضح أدوات المناولة المختلفة

ومن أمثلة أدوات المناولة والنقل (السيور المتحركة - المصاعد - الروافع الثابتة - الأنابيب - العربات اليدوية - القاطرات الجرارة..... إلخ).

رابعاً: تصميم عمليات الصيانة والإصلاح
ويمكن تقسيم أعمال الصيانة إلى ثلاث أنواع:

1. الصيانة غير المخططة.
2. صيانة علاجية أو إصلاحية.
3. الصيانة الوقائية (الدورية).

يمكن تعريف الصيانة بأنها عملية الاحتفاظ بوسائل الإنتاج في حالة مرضية، فهو عمل يهدف إلى حماية أو تجديد التسهيلات الإنتاجية المتاحة.

خامساً: التخطيط والرقابة على الإنتاج

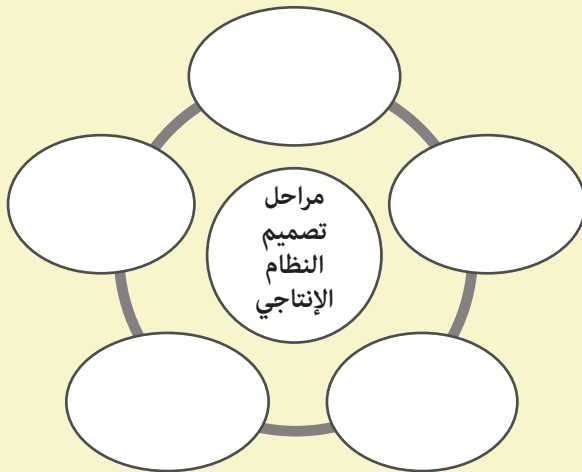
تتضمن عملية التخطيط تحديد الأهداف الخاصة بأنشطة الإنتاج، وكذلك وضع مستويات معينة لإنجاز هذه الأهداف في ضوء إمكانيات وظروف المنشأة:

- أهداف كمية: مثل كمية إنتاج معين، معدل خطأ مسموح به، جداول التشغيل.
- أهداف وصفية: مثل مستوى جودة محدد، خامات معينة، نوعية طاقات محددة، مواصفات معينة.

ويقصد بالرقابة على الإنتاج التأكد من أن تشغيل العمليات الإنتاجية يتم وفقاً للمعايير والخطط الموضوعة والكشف عن أية انحرافات لتصحيحها أو منع حدوثها.

نشاط (2-3): مراحل تصميم النظام الانتاجي

تمر عملية تصميم النظام الإنتاجي بعدة مراحل منها:





1. عرف كلاً من:

أ. الإنتاج

.....

ب. الجودة

.....

2. اذكر هدفين من أهداف وظيفة الإنتاج.

.....

.....

3. عدد ثلاث مسؤوليات لإدارة الإنتاج.

.....

.....

.....

4. أعط أمثلة لأدوات المناولة والنقل المستخدمة في الإنتاج.

.....

5. لعمليات الصيانة والإصلاح أنواع متعددة، اذكرها.

.....

.....

6. يتكون الإنتاج كنظام عمليات من ثلاثة أجزاء اذكرها مستعيناً بالرسم، مع وضع مثال توضيحي من عندك.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة):

- أ. يطلق على الإدارة الخاصة بتحويل المواد الخام إلى سلع ومنتجات بإدارة: (التسويق - الموارد البشرية - الإنتاج - المالية).
- ب. يعتبر تصميم السلعة أو الخدمة أو الفكرة وتحديد المواصفات والشروط الفنية لها من ضمن مسؤوليات إدارة: (التسويق - الموارد البشرية - الإنتاج - المالية).
- ج. تشير إلى العلاقة بين الموارد والنتائج حيث تحقيق أقصى منفعة ممكنة مقابل التكاليف. (الجودة - الكفاءة - الإنتاجية - الفعالية).
- د. يطلق على عملية الاحتفاظ بوسائل الإنتاج في حالة مرضية بـ: (التصميم - الصيانة - التسويق - التخزين).
- هـ. يقصد بعملية تحريك المواد ونقلها من مرحلة صناعية إلى مرحلة أخرى بـ: (الإنتاج - المناولة - التوزيع - التسويق).

8. ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة الخطأ مما يلي:

- أ. () تعتبر زيادة معدلات الربحية وتدعيم الاتجاه نحو الصادرات من الأهداف طويلة الأجل لوظيفة الإنتاج.
- ب. () تتضمن عملية تخطيط الإنتاج تحديد الأهداف الخاصة بأنشطة الإنتاج وكذلك مستويات إنجاز هذه الأهداف.
- ج. () تعتبر وظيفة الإنتاج من أهم وظائف المنظمة مقارنة بالوظائف الأخرى.

9. أجب بـ ((نعم)) أو ((لا)) عن كل عبارة من العبارات التالية:

- أ. () يعد الطحين من مدخلات شركة المطاحن القطرية.
- ب. () تحديد مواصفات المواد الخام الداخلة في الإنتاج من مهام إدارة الإنتاج.
- ج. () يُعد المعلم من مخرجات النظام المدرسي.
- د. () تعمل إدارة الإنتاج والعمليات بمعزل عن الإدارات الأخرى في المنظمة.
- هـ. () المهتم في المنظمات إنتاج منتجات بتكلفة منخفضة بصرف النظر عن مستوى جودة المنتج.
- و. () في العملية التحويلية يتم تحويل المخرجات إلى مدخلات.

افتتح يوسف مصنعه منذ 5 سنوات بالمنطقة الصناعية لإنتاج الرخام والجرانيت واختار الموقع لعدة مواصفات هامة أولاً- قرب المصنع من توفر المواد الخام وطبيعة البيئة المناسبة للأعمال الصناعية، ثانياً- توفر السوق المستهدف باختلاف اصنافه وكان مخططاً بيع وانتاج ما قيمته 200000 ريال خلال 3 سنوات من افتتاح المصنع.

في المرحلة التالية، منذ سنتين استطاع يوسف زيادة الانتاج بنسبة 40 % اضافية عن الانتاج السابق حتى وصلت قيمة المبيعات 280000 ريال ولكن بتوزيع جغرافي كالتالي: -

منطقة الخور والشمال	25 % من المبيعات
منطقة الدوحة الجديدة	15 % من المبيعات
منطقة الوكرة ومسيعيد	40 % من المبيعات
منطقة الريان ومعيذر	20 % من المبيعات

وباتساع اعمال المصنع اصبحت الطاقة الانتاجية لا تسمح بإنتاج الكميات المطلوبة مما اضطر المصنع الى الالتجاء للاستفادة من المصانع المجاورة مع نسبة من الأرباح، كما واجه المصنع مشكلة جديدة في صعوبة النقل للمناطق المختلفة وعليه زيادة سيارات النقل والايدي العاملة وكان امامه عدة حلول.

- 1 - اعادة تصميم المبنى وتعديله لزيادة واستيعاب الطاقة الانتاجية المطلوبة.
- 2 - بناء مصنع اضافي بالقرب من المناطق البعيدة وجلب ايدي عاملة جديدة.
- 3 - الدخول في شراكة مع مصانع اخرى لاستيعاب الطلب على الرخام والجرانيت.

المطلوب:

ا. مناقشة الاحتمالات السابقة وترجيح اختيار مع ذكر التعليل.

.....

.....

.....

.....

ب. توضيح اهم الاعتبارات التي يجب مراعاتها في مثل هذه الحالة.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

وظيفة التسويق



إدارة التسويق (Marketing Management)

مفهوم التسويق

تعتبر وظيفة التسويق من الوظائف التنفيذية الرئيسة التي تسهم مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة، وتعتبر ثاني أهم وظيفة بعد الإنتاج، وهي تسهم بدور حيوي في نجاح أي منظمة، وبدونها لا يمكن التعرف على رغبات وحاجات السوق وتوصيل السلع / الخدمات للمنتفعين. وإدارة التسويق على اتصال مباشر ودائم بالبيئة الخارجية، حتى تحقق المنظمة أهدافها.

يعرف التسويق بأنه "هو جميع النشاطات والعمليات التي تقوم بها المنظمة للتعرف على حاجات ورغبات العملاء الحاليين أو المرتقبين (المحتملين) وتطلعاتهم وترجمة ذلك إلى سلع / خدمات تلبي احتياجات ورغبات العملاء وتحوز على رضاهم وبما يحقق عائداً مناسباً للمنظمة".

أهداف التسويق

- الوصول إلى أكبر حصة سوقية للمنظمة.
- تحقيق نسبة محددة من الأرباح الناتجة عن عملية البيع.
- تحقيق مستوى عال من رضا المستهلكين / العملاء.
- المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة وتعزيزه من خلال التنبؤ برغبات وحاجات الافراد

مهام ومسؤوليات إدارة التسويق

- وضع خطط تسويقية فعالة للمنشأة، والسعي إلى تنفيذها بما يضمن تحقيق الأرباح.
- الرقابة على كافة الأنشطة التسويقية ومتابعتها.
- دراسة الأسواق المستهدفة والتعرف على رغبات العملاء.
- تنسيق الجهود مع إدارة المبيعات للوقوف على أفضل الطرق المستخدمة لطرح المنتجات بالأسواق.
- الترويج للمنتجات عن طريق الإعلان وغيره من عناصر المزيج الترويجي.
- التصدي للمشكلات التي تواجه المبيعات وإيجاد الحلول السريعة لها.

أتعلم



التسويق يبدأ قبل وبعد الإنتاج وليس بعد الإنتاج فقط.

يعمل عبد الله مديراً للتسويق في شركة لإنتاج المواد الغذائية، وتم تعيين محمد موظف جديد بالإدارة ولكن خبرته قليلة، وقد سأل مديره (عبد الله) عن أهداف ومسؤوليات إدارة التسويق.

سؤال للمناقشة:

برأيك: كيف كانت إجابة عبد الله (مدير التسويق) على محمد (الموظف الجديد).

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المزيج التسويقي

يقصد بالمزيج التسويقي هو مجموع المدخلات التي تمثل محور النظام التسويقي،

وهي أربعة عناصر / مدخلات:

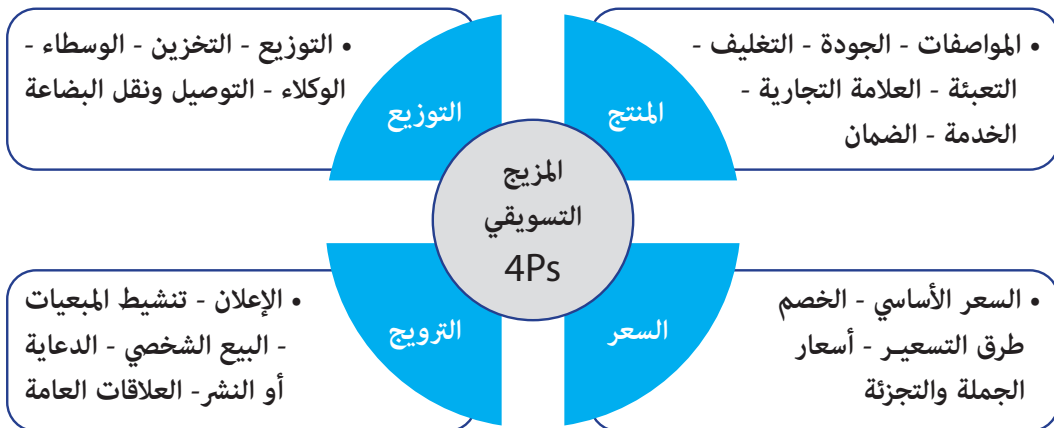
1. السلعة / المنتج Product

2. السعر Price

3. الترويج Promotion

4. المكان / التوزيع Place

والشكل التالي يوضح عناصر المزيج التسويقي:



شكل (2 - 5): عناصر المزيج التسويقي

أنعلم

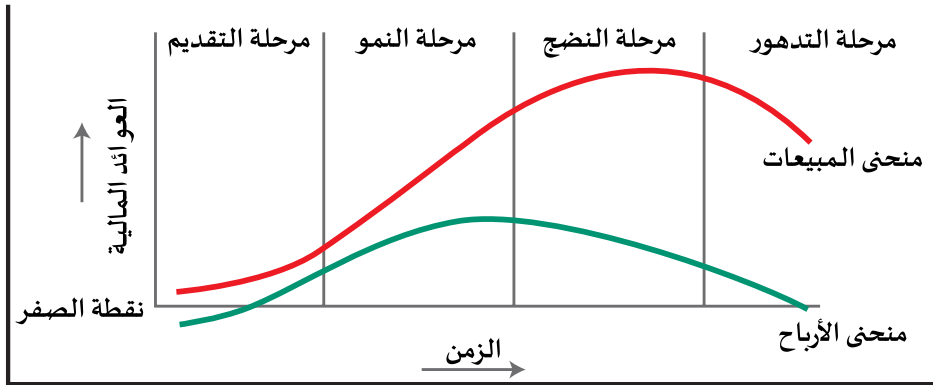


يمكنك الاستعانة بكتاب
(كوتلر يتحدث عن
التسويق)، حيث يلقب
فيليب كوتلر بأبو
التسويق الحديث.

هو السلعة / الخدمة التي تعرضها المنظمة في السوق المستهدف لتلبية رغبات وحاجات الأفراد.

دورة حياة المنتج (السلعة)

يمر كل منتج بمراحل متتالية من لحظة طرحه بالأسواق وحتى نهاية حياته (خروجه من السوق طوعاً أو كرهاً) شبيهة بمراحل حياة أي كائن حي. وتتكون دورة حياة المنتج على المراحل التالية:



شكل (2 - 6): دورة حياة المنتج

1. مرحلة توليد الفكرة أو السلعة (التطوير):

تعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل حيث يبدأ المنتج كفكرة تتصورها في ذهنك ثم تتحمس لها بشدة وعليه تطرحه في الأسواق. غالباً في هذه المرحلة تكون الإيرادات مساوية للصفر وتكون التكاليف مرتفعة.

2. مرحلة تقديم السلعة:

في هذه المرحلة يتم تقديم السلعة وطرحها في السوق ولا يكون لدى المستهلكين أي فكرة عنها ولا يوجد لها أي سوق وقت تقديمها. لذا تلجأ المنظمة إلى جذب عدد كبير من المستهلكين (تكاليف ترويج وتوزيع عالية)، والفشل في هذه المرحلة يعني السقوط أو عدم الاستمرار في تقديم المنتج.

3. مرحلة النمو:

في هذه المرحلة دليل على أن السلعة آخذة بالارتقاء بسبب ارتفاع قنوات المستهلكين بفوائد السلعة، وفي هذه المرحلة يبدأ دخول عدد من المنافسين لسوق السلعة ويكون الطلب على السلعة مساوياً للمعروض وقد ينخفض مع تزايد المعروض منها، وتتميز بزيادة المبيعات نظراً لتناقص تكلفة السلعة.

أتعلم

يمكنك الاستعانة بالبحث الإلكتروني عن دورة حياة المنتج الخاصة بشركة نوكيا والتي قدمت أول هاتف محمول يزن 800 جرام عام 1987 "ستي مان" وتصفيته الآن وخروجها من السوق باعتزالها عالم الصناعة في إنتاج الهواتف المحمولة وتبني شركة مايكروسوفت للعلامة التجارية الفنلندية "نوكيا".

4. مرحلة النضج (الاشباع):

تعتبر هذه المرحلة من أطول مراحل دورة حياة المنتج، حيث تكون المنافسة في هذه المرحلة على أشدها، كما أن هدف رجال التسويق يكون الوصول لهذه المرحلة ومحاولة البقاء فيها أطول فترة ممكنة. ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى ثلاث مراحل جزئية:

المرحلة الأولى: تتميز باستمرار اتجاه المبيعات للارتفاع ولكن بمعدلات أقل من مرحلة النمو.

المرحلة الثانية: المحافظة على مستوى المبيعات والوصول إلى مرحلة التشبع.

المرحلة الثالثة: تبدأ المبيعات في الانخفاض نتيجة لتحول بعض المستهلكين إلى السلع البديلة.

5. مرحلة الانحدار (التدهور):

وهي مرحلة حتمية لابد أن تصل إليها أغلب أو كل السلع حيث تبدأ المبيعات في الانخفاض ويبدأ المنافسون في الخروج من حلبة المنافسة. ومن الأسباب الهامة التي تؤدي إلى الوصول لهذه المرحلة: تغير أذواق المستهلكين - ظهور سلع جديدة بخصائص ومميزات أفضل - الشعور بالملل من المنتج - تطوير منتج آخر.

العلامة التجارية

يمكن تعريفها على أنها "اسم أو مصطلح أو إشارة أو رمز أو تصميم أو أي مزيج من كل هذا" لمنظمة ما لتحديد السلع أو الخدمات التي تنتجها وتبيعها وتميزها عن المنظمات المنافسة الأخرى.

أسباب تحديد وتميز العلامة التجارية

1. حماية السلع من التقليد.
2. تساعد في التعرف على الجهة المنتجة وبالتالي الحصول على خدمات ما بعد البيع.
3. تسهل العلامة التجارية من إمكانية ترويج السلعة من خلال الكلمة المنقولة، وبالتالي الحد من تكاليف الترويج الباهظة للمنتج.
4. تسهيل تقديم وتسويق سلع جديدة عند إطلاق نفس العلامة أو الماركة عليها.



شكل (7-2) صورة توضح العلامات التجارية

يمتلك أحمد شركة لإنتاج الملابس حيث ينتج ثلاث منتجات (ثوب للرجال - بنطلون - قميص)، ويريد أن يصمم علامة تجارية لمنتجاته.

سؤال للمناقشة:

اقترح على أحمد علامة تجارية لمنتجاته.

.....

.....

لماذا يتجه أحمد نحو تصميم علامة تجارية لمنتجاته؟

.....

.....

.....

.....

ثانياً : التسعير

مفهوم السعر:

هو قيمة السلعة / الخدمة معبراً عنها في شكل نقدي والتي يحددها البائع.

طرق تسعير المنتج

على المنظمات عند تحديد أسعار منتجاتها أن تأخذ بالاعتبار ما يلي:

جدول (2-4): طرق التسعير

طرق التسعير	
التسعير على أساس التكلفة	وهو تسعير الوحدة الواحدة من المنتج بسعر يساوي تكلفة الوحدة الواحدة مضافاً إليها نسبة الربح المرغوب بها.
التسعير على أساس القيمة	تسعر كثير من المنظمات منتجاتها على أساس القيمة لا التكلفة و يقصد بذلك القيمة التي يراها المستهلك من اقتنائه للسلعة، فمثلاً فنجان القهوة قد يكلفك ريال في المنزل و2 ريال في كفتيريا الجامعة و 15 ريالاً في فندق خمس نجوم. فيدفع المستهلك القيمة حسب رغبته.
التسعير على أساس المنافسة	حيث يتحدد السعر في ضوء طبيعة الطلب على السلعة في السوق، وتظهر أهمية الاعتماد عليها في حالة ازدياد المنافسة في السوق، وهي مناسبة في الحالات الآتية: - في حالة السلع المتجانسة مثل المواد التموينية . - السلع ذات الطلب المرن حيث يؤثر التغير البسيط في السعر على المبيعات بدرجة كبيرة.

أنت مدير تسويق في مصنع لإنتاج الإلكترونيات، وتريد تسعير أحد السلع لديك لطرحها في السوق، ما هي الطريقة التي يمكن أن تستعين بها في عملية التسعير، ولماذا اخترت هذه الطريقة في التسعير؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ثالثاً : الترويج

كلمة ترويج تعود إلى الكلمة العربية (روج الشيء) أي عرف به وهذا يعني أن الترويج هو الاتصال المباشر وغير المباشر بالمستهلك النهائي وتعريفه بكل أصناف السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة بهدف جذب الانتباه واقتناعه بالقيام بعملية الشراء.

يعرف الترويج على أنه "جهود الأنشطة التسويقية التي يقوم بها رجل التسويق أو مندوبي البيع لحث المستهلكين وتشجيعهم على تبني السلع أو الخدمات بأسلوب إقناعي جذاب يحقق أهداف المنظمة".

أهداف الترويج

1. الوعي بالمنتج من خلال تقديم معلومات للمستهلكين للتعرف على المنتج واقتنائه.
2. زيادة الطلب على المنتج وبالتالي زيادة المبيعات.
3. زيادة قيمة المنتج من خلال اظهار منافع المنتج.
4. استقرار المبيعات.
5. دعم رجال البيع ووكلاء البيع.
6. تحسين صورة المنشأة أمام المستهلكين.

جدول (2-5): عناصر المزيج الترويجي

يتكون المزيج الترويجي من العناصر التالية:	
وسائل الإعلان: (الصحف - التلفزيون - المجلات - الراديو - البريد المباشر)	الإعلان
هو ذلك النشاط الذي يتضمن اتصالاً شخصياً بالمستهلك لتعريفه بالسلعة ومزاياها وتزويده بالمعلومات الكافية عنها بهدف إقناعه بعملية الشراء.	البيع الشخصي
مزايا البيع الشخصي • إتمام عملية البيع الفعلي. • البحث عن المشتريين المرتقبين في أماكن مختلفة لغرض اقناعهم بالشراء. • تقديم معلومات فنية عن السلع معقدة الاستخدام وذات طبيعة استعمال خاصة. • اقناع العملاء بعملية الشراء من خلال شرح المواصفات والمزايا وإعطاء المعلومات الضرورية التي تسهم في عملية الإقناع.	
تهدف إلى توثيق الصلة بالمجتمع لإبراز الصورة المشرفة للمنظمة من خلال البرامج (المرئية وغير المرئية) والندوات والصحف وغيرها للتأثير على مواقف الآخرين واتجاهاتهم نحو المنظمة ومنتجاتها وسياساتها. ومن الوسائل التي تستخدمها العلاقات العامة في تنفيذ برامجها (الدعاية - الإعلان - الإعلام - الاتصالات الشخصية - الاتصالات المرئية - المعارض - المطبوعات).	العلاقات العامة
أي القيام بأنشطة مختلفة تهدف إلى تنشيط وتوزيع وبيع السلع والخدمات، مثل الهدايا التذكارية - التذوق المجاني - الطوابع التجارية - العينات - كوبونات الخصم - المعارض التجارية.	ترويج المبيعات

نشاط (2-7): الترويج

يعمل عبد الرحمن مديراً للتسويق في شركة لإنتاج الملابس، وكانت الإدارة بحاجة إلى موظف جديد مختص بترويج المنتجات، وأثناء مقابلة التوظيف مع المتقدم للوظيفة، سأله عبد الرحمن (مدير التسويق) عدة أسئلة.

ما الهدف من ترويج المنتجات؟ كيف يمكنك الترويج لمنتج ما؟

المطلوب: تخيل أنك المتقدم للوظيفة وطرحت عليك تلك الأسئلة، كيف ستكون اجابتك؟

.....

.....

.....

.....

.....

يعرف التوزيع على أنه عملية نقل السلعة من مكان إنتاجها إلى المستهلك النهائي.

طرق التوزيع

تختلف طرق التوزيع من كونها مباشرة أو غير مباشرة، ويترتب على المنتجين اختيار أحدهما أو الجمع بينهما.

أولاً: التوزيع المباشر

يقصد به قيام المنتج بتوزيع انتاجه مباشرة إلى المستهلك النهائي (المشتري)، ويتم ذلك بتوزيع السلع الاستهلاكية بعدة طرق:

- عن طريق متاجر يمتلكها المنتج.
- عن طريق الباعة المتجولين بالطواف على منازل المستهلكين.
- عن طريق البيع بالبريد.
- عن طريق البيع بالجملة.

بالنسبة للسلع الصناعية يتم توزيعها بطريقة التوزيع المباشر من خلال طريقتين:

- عن طريق المعارض المتخصصة.
- عن طريق مندوبي المبيعات.

ثانياً: التوزيع غير المباشر

يقصد به قيام المنتج بالاعتماد على الوسطاء في توزيع السلع والخدمات كالتالي:

1. تجار التجزئة:

هم نوع من الوسطاء التجار الذين تنتقل إليهم ملكية السلعة، وتعرف متاجر التجزئة بأنها منظمة تسويقية تعمل على توزيع السلع والخدمات للمستهلك النهائي لاستعماله الشخصي، مثل البقالات ومتاجر السوبر ماركت والجمعيات التعاونية الاستهلاكية.

2. تجار الجملة:

هم نوع من الوسطاء التجار الذين تنتقل إليهم ملكية السلعة ويعد تاجر الجملة هو حلقة الوصل بين المنتجين وتجار التجزئة، إذ يشتري السلع من المنتجين ثم يعيد بيعها لتجار التجزئة، مثل متاجر الجملة العادية ومتاجر الجملة المتخصصة.

3. السماسرة

يقوم السماسرة بالمفاوضة بين البائع والمشتري لتسهيل عملية التبادل وتقريب وجهات النظر، ولا يعمل السماسرة لحسابهم كما لا يملكون السلع التي يتعاملون فيها، وبالمقابل يحصل السماسر على عمولة من البائع والمشتري.

4. الوكلاء

فبعكس السماسرة يكون للوكلاء الحيازة المادية للسلع التي يبيعونها ويمثل الوكلاء البائع أو المشتري مقابل عمولة على أساس الوحدات المباعة أو المشتراة.



شكل يوضح شركة ودام



1. عرف المصطلحات التالية:

أ. التسويق

ب. المنتج

ج. العلامة التجارية

هـ. السعر

و. الترويج

ز. البيع الشخصي

ح. التوزيع

2. اذكر اثنين من أهداف التسويق:

3. تناول بالشرح عنصرين من عناصر المزيج الترويجي.



4. تناول أسباب تحديد وتميز المنتج بعلامة تجارية:

.....

.....

.....

.....

5. تناول طرق تسعير المنتج:

.....

.....

.....

6. تناول بالشرح التوزيع المباشر كأحد طرق التوزيع التي تتبعها المنظمة.

.....

.....

7. وضح بالرسم دورة حياة المنتج؟ مع التعليق على الرسم.

7. (ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة):

أ. تشير دراسة الأسواق المستهدفة وتحديد حاجاتها ورغباتها إلى:

(مرحلة ما قبل الإنتاج - مرحلة بيع المنتجات - مرحلة ما بعد البيع)

ب. مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج يهدف رجال التسويق للوصول إليها ومحاولة البقاء فيها أطول فترة ممكنة:

(مرحلة تقديم السلعة - مرحلة النمو - مرحلة النضج - مرحلة الانحدار)

جـ. طريقة يتم بها تسعير المنتج بسعر يساوي تكلفة الوحدة الواحدة مضافاً إليها هامش ربح:
(تسعير على أساس التكلفة- تسعير على أساس القيمة - تسعير على أساس المنافسة-)

د. أي من الآتي يعد من أهداف الترويج:

(تعظيم الربح - الوعي بالمنتج - سهولة توزيع المنتج)

هـ. تشير البرامج المرئية وغير المرئية والندوات والصحف التي تهدف للتأثير على العملاء نحو منتجات وسياسات المنظمة إلى:

(البيع - الإعلان - العلاقات العامة)

و. أحد طرق التوزيع التي تعتمد على الوسطاء في توزيع السلع والخدمات:

(التوزيع المباشر - التوزيع المكثف - التوزيع غير المباشر)

ز. أحد طرق التوزيع التي تُفيد قيام المنتج بتوزيع الإنتاج مباشرة إلى المستهلك:

(التوزيع المباشر - التوزيع غير المباشر - التوزيع الانتقائي)

8. ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة الخاطئة في الجمل التالية:

أ. () مرحلة ما بعد البيع هي التي يتم التأكد فيها من مدى رضا المستهلك وتقديم خدمات الضمان والصيانة له.

ب. () تهدف إدارة الإنتاج إلى الوصول إلى أكبر حصة سوقية للمنظمة.

جـ. () تعبر مرحلة تقديم السلعة عن بدء المنتج كفكرة تتصورها في ذهنك ثم تتحمس لها وتطرحها في الأسواق.

د. () يعتبر نقل وتخزين المنتجات أحد وظائف عنصر التوزيع.

هـ. () يعتبر تجار (الجملة - التجزئة) والسمارة والوكلاء من الوسطاء الذين تعتمد عليهم المنظمة في التوزيع لمنتجاتها.

و () السلع الخاصة هي السلع التي يشعر فيها المستهلك بالراحة واليسر عند شرائها دون الحاجة إلى جمع معلومات عنها.



بعد عدة سنوات من خسارة مبيعات الشركات اليابانية قررت ادارة شركة (GMC) الامريكية البدء بشركة جديدة تجد من خلالها الطرق المثلى للإنتاج وتسويق السيارات المنافسة للسيارات اليابانية وبدأت بالتفكير برفع شعار شركة من نوع اخر وسيارة من نوع اخر خاصة بالأسواق الآسيوية مثل اليابان وغيرها من الأسواق المربحة في شرق اسيا من خلال شركة ساترون لتحقيق هذا الهدف بحيث جعلت هذه الشركة مستقلة ومملوكة وليس قسم لشركة GMC كما هو الحال في سيارات شيفروليه وبويك وقررت شركة (GMC) البدء بالإنتاج بهذه الشركة وموقعها سيرتك هيل في ولاية تينسي وبالفعل قامت الشركة بالحصول على افضل التكنولوجيا في مدينة سيرتك واشركت شركة (GMC) وكالة ساترون للإعلان في التدخل بالقرارات التسويقية وبالتالي اعتمدت الشركة استراتيجية الشراكة بين العمال والإدارة لاتخاذ افضل القرارات التسويقية إضافة الى الشراكة بين الشركة ومورديها وبين الشركة ووكالة الإعلان واعتبرتهم جميعا من اسرار النجاح المستقبلي لشركة ساترون من خلال المشاركة للجميع في الأرباح والمخاطر.

وخلال الثمانينات فوجئت إدارة الشركة (GMC) بنتائج احد الدراسات التي قامت بها جي دي باور (JD DOWER) بأن 42% من المشترين للسيارات الجديدة لا ينظرون الى سيارات (GMC) ولكن يركزون مشترياتهم على نوع هوندا وتويوتا ومن هذه النقطة ارادت شركة ساترون ان تحقق هدفاً وهو بيع 80 % من سياراتها للذين لم يشتروا سيارات (GMC) سابقا وركزت استراتيجية الشركة على سوقين رئيسيين هما:

- الاناث والذكور ذوي المؤهلات العلمية الجامعية.
- الاناث والذكور ما بين عمر 25 - 49 سنة.

والذين يفضلون السيارات اليابانية لنوعيتها ولقيمتها ولاستهلاكها للوقود

وبالفعل بدأت شركة ساترون بتجميع اول سياراتها في 1990\7\3 وقدمت للسوق أربعة أنواع من السيارات وهي:

سيارة موديل SC1 سيارة موديل SC2
سيارة موديل SI1 سيارة موديل SI2

وفي عام 1993 قدمت الشركة سيارات جيدة ومواصفات جديدة وهما:

سيارة صالون موديل SW1 سيارة صالون موديل SW2
سيارة فان موديل SC

وفي عام 1996 قدمت الشركة سيارة جديدة هي:

سيارة EVI

وفي عام 1999 قدمت LS ذات الحجم المتوسط وسيارة LW ذات الحجم المتوسط صالون.

وفي العام 2002 قدمت الشركة سيارة صغيرة اقتصادية علما بان جميع القرارات المتعلقة بالسيارات المقدمة للأسواق كانت تؤخذ مشتركة من قبل الإدارة والموظفين ووكالات الإعلان والوكلاء والموزعين والمتعلقة بالألوان والاحجام والاشكال والمواصفات ... الخ وفيما يتعلق بنظام التوزيع قررت شركة ساترون تنظيم العملية التوزيعية من خلال تغطية واسعة للمناطق الجغرافية من خلال الموزعين من اجل منافسة أكبر نوع من العلامات التجارية الموجودة وكانت عملية اختيار الموزع تتم بناء على عوامل عديدة مثل خبرة الموزع مدى معرفة الموزع بالسيارات الأجنبية المستوردة سمعة الموزع في السوق وكانت الشركة تطلب من الموزع توفير معرض لعرض السيارات ورجال بيع مدربين على اقناع المستهلكين للشراء.

وفيما يتعلق باستراتيجية التسعير فقررت الشركة وضع اسس لاسعارها مرتبطة بأسعار السيارات المنافسة المستوردة للسوق الياباني وتتراوح الأسعار ما بين 10595 \$ لسيارات (SLI) و 15005 \$ لسيارات (SC).

والسيارات الاوتوماتيك 20.000 \$ وبسبب التأثيرات القانونية لم تستطع الحصول موزعين متعاونين في تحديد السياسة السعرية للشركة وكان بإمكان المستهلك المحتمل ان يحصل على أسعار السيارات من خلال زيارة موقع الشركة الالكتروني حيث يقدم الموقع التسهيلات الممنوحة للمشتري مثل شروط الدفع او الاستئجار.. الخ.

اما فيما يتعلق باستراتيجية الترويج فاعتبرتها الشركة انها جزء مترابط مع اعمالها وركزت الشركة على الإعلانات كوسيلة ترويجية فعالة لزيادة حجم المبيعات وصممت الشركة إعلانات مطبوعة وإعلانات مرئية (تلفزيون وصحف ومجلات) ركزت فيها على الأمان، القيمة، المنفعة، السعر، التصميم، والمواصفات الخاصة بالسيارات الامريكية للسوق الياباني وأكدت الشركة على موضوع دور رجل البيع في المعارض حيث طلب تدريبهم بالشكل الجيد واختبارهم بطريقة جيدة حتى يقنع المستهلك المحتمل بهذه السيارات.

ويمكن القول بان الشركة نجحت في خططها حيث كانت المبيعات ممتازة حتى نهاية التسعينات وبداية الالفية الثالثة عندما تم تقديم السيارات الامريكية في السوق الياباني وفكرت شركة (GMS) بالقيام بإنشاء شركة أخرى باسم جديد في مناطق أخرى لاختراق السوق الياباني ومواصفات جديدة للسيارات وبناء على ما سبق نستطيع القول بان خبرة شركة (GMS) لتطوير شركة من نوع اخر وسيارة من نوع اخر قد نجحت.

والمطلوب: الإجابة على الأسئلة التالية:

• حدد السوق المستهدف لسيارات الساترون؟

.....

• حدد المزيج التسويقي لشركة ساترون؟

.....

.....

• هل طبقت شركة ساترون المفهوم التسويقي الحديث ام لا مع شرح اجابتك؟

.....

• ما هي طريقة (استراتيجية) التسعير التي استخدمتها الشركة؟

.....

هل تعتقد ان أساليب الترويج المتبعة ملائمة للسوق المستهدف؟

.....

ما هي عناصر المزيج الترويجي التي اعتمدت عليها الشركة؟

.....

هل تعتقد ان استراتيجية التوزيع الدولي التي اتبعتها شركة ساترون ناجحة ام لا مع تدعيم اجابتك بحقائق من الحالة؟

.....

الوظيفة المالية



الإدارة المالية (Financial Management)

مفهوم الإدارة المالية

تعتبر الوظيفة المالية من بين الوظائف الرئيسية التنفيذية للمنظمة إلى جانب وظيفة الإنتاج والتسويق وإدارة الموارد البشرية لكونها تسهم بدور حيوي ومباشر في تحقيق أهداف المنظمة وإنجاز مهامها ونشاطاتها. فهي المسؤولة عن توفير الأموال للمنظمة وترشيد استثمارها، وتمكين المنظمة من سداد جميع التزاماتها تجاه الغير على المدى القصير والبعيد، وبدون ذلك كله لا يمكن لأي منظمة أو مشروع البقاء والاستمرار والنمو.

وتعرف الإدارة المالية على أنها الإدارة المعنية بالقرارات المتعلقة بالحصول على الأموال واستثمارها بكفاءة بشكل يؤدي إلى تعظيم القيمة السوقية للمنشأة وتعظيم الأرباح.

أهداف الإدارة المالية (الوظيفة المالية)

وتهدف الإدارة المالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

1. تعظيم الربح وثروة المالكين.
2. تحقيق أعلى ربحية ممكنة للاستثمارات.
3. تأمين الاحتياجات المالية للمنظمة على المدى القصير والبعيد.
4. التنبؤ بالمشكلات المالية المتوقعة ووضع الاستراتيجيات والحلول المناسبة لها.
5. التخفيف من حدة المخاطر في مجال استخدام أموال المنظمة.
6. ضبط التكاليف.

مهام ومسؤوليات الإدارة المالية

من أجل تحقيق الأهداف المالية سابقة الذكر، تقوم الإدارة المالية بشكل عام بالمهام والمسؤوليات الآتية:

1. التخطيط المالي (تقدير احتياجات المنظمة من الأموال في ضوء الخطط المستقبلية وخطط الأقسام الأخرى من إنتاج وتسويق وموارد بشرية).

أنعلم



• أدوات التخطيط المالي:

1. دراسات الجدوى الاقتصادية.
2. الموازنات التقديرية.

• الفرق بين الموازنة والميزانية:

الموازنة:

هي بيان أو خطة بمبالغ تقديرية لإيرادات ومصروفات المنشأة عن سنة مالية، وتكون في بداية السنة.

الميزانية:

وثيقة أو قائمة تتضمن الإيرادات والمصاريف الفعلية التي تمت عن سنة مالية، وتكون في نهاية العام.

2. وضع نظام رقابة مالية فعال يتضمن مراجعة السياسات والقرارات والعمليات المالية، قبل وبعد وأثناء التنفيذ.
3. وضع الخطط الاستثمارية بشأن تحديد أفضل المشاريع الاستثمارية التي تحقق أعلى معدل من العائدات للمنظمة.
4. تحديد مصادر الأموال سواءً مصادر داخلية (زيادة راس المال) أو مصادر خارجية (إصدار السندات والقروض) على المدى القصير والبعيد، وتحديد نوع التمويل الملائم.
5. تأمين قدرة المنظمة على توفير السيولة الكافية واللازمة لممارسة نشاطها.

نشاط (2-8): الإدارة المالية

يعمل سيف الدين مديراً للإدارة المالية في شركة لإنتاج الألبان، وتم تعيين محمود موظفاً جديداً بالإدارة ولكن ذو خبرة قليلة، وقد سأل مديره (سيف الدين) عن أهداف ومسؤوليات الإدارة المالية.

سؤال للمناقشة:

المطلوب: لو أنك مديراً للإدارة المالية مكان سيف الدين، كيف ستكون إجابتك؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

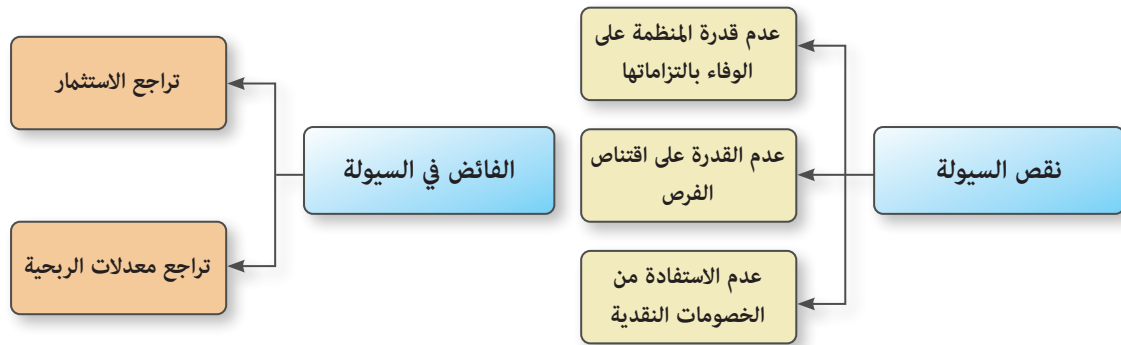
.....

.....

السيولة في المنظمات:

تسعى الإدارة المالية إلى تحقيق درجة معقولة من السيولة النقدية في المنظمة:

1. فعدم وجود سيولة كافية قد يعيق قدرة المنظمة على القيام بالتزاماتها، كدفع الرواتب والأجور والفواتير المستحقة.
2. وكذلك انتهاز الفرص التي قد تلوح للمنظمة من وقت لآخر عند انخفاض أسعار المواد الخام.
3. توفر السيولة يمكّن المنظمة من الاستفادة من الخصم النقدي الذي يسمح به المورد إذا دفعت قيمة المشتريات نقداً وفي الموعد المحدد.
4. توفر السيولة يجنب المنظمة (الشركة مثلا) الاقتراض أو دفع فائدة أعلى على الأموال المقترضة.
5. الزيادة في السيولة قد يعرض ربحية المنظمة للخطر، لأن السيولة الزائدة يعني عدم استثمار الأموال وبالتالي عدم وجود عائد على الأموال.



شكل (2-8): الفائض والعجز في السيولة

مصادر التمويل

أولاً: قصير الأجل

• الائتمان المصرفي:

يقصد به أن يقوم البنك بمنح المقترض (المؤسسة) مهلة من الوقت يلتزم عند انتهائها المقترض بدفع قيمة القرض مضافاً إليه الفوائد المتفق عليها سابقاً بين الطرفين.

• الائتمان التجاري

يقصد بالائتمان التجاري قيمة البضاعة المشتراة على الحساب (بالأجل) أي أنه سيتم دفع قيمتها فيما بعد.

ثانياً: طويل الأجل

• الأسهم:

تعرف الأسهم بأنها أوراق مالية صادرة عن الشركات، تعتمد على معدل فائدة وتضمن لحاملها حصة في رأس مال الشركة.

وتنقسم الأسهم إلى نوعين:

أ. الأسهم الممتازة

تعرف الأسهم الممتازة بأنها شكل من أشكال رأس المال المستثمر في المنظمة. ويحصل مالكو الأسهم الممتازة على بعض المميزات في الحقوق والأرباح.



ب. الأسهم العادية

تمثل مستند ملكية لحاملها، أي أنه يملك حصة في رأس مال المنظمة ولا يمتلك أولويات عند دفع الأرباح أو في حالة إفلاس المنشأة وتصفيتها.

• الأرباح المحتجزة

هي عبارة عن الجزء الفائض من توزيع الأرباح الذي حققته المنظمة من ممارسة نشاطها، فبدلاً من توزيع كل الفائض المحقق على المساهمين، قد تقوم المنظمة بتخصيص جزء من ذلك الفائض في عدة حسابات مستقلة يطلق عليها اسم "احتياطي" بغرض تحقيق هدف معين.

• القروض طويلة الأجل

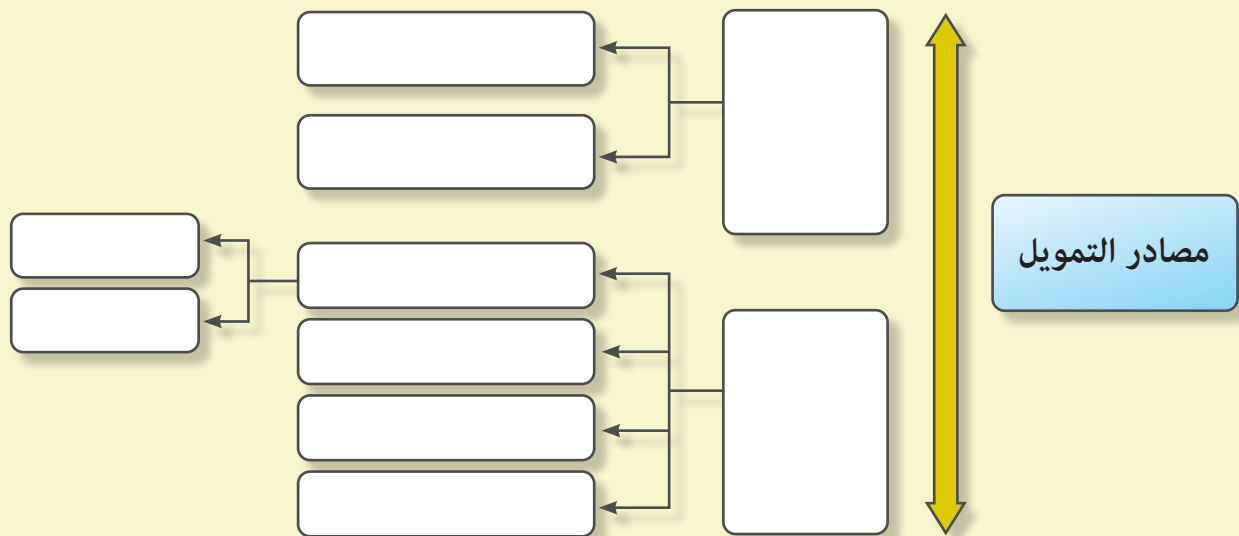
يعد هذا النوع بمثابة عقد يلتزم بموجبه المقترض (المنشأة) على تسديد فوائد دورية طيلة سنوات القرض إضافة على أصل المبلغ المقترض ضمن توقيتات يتم الاتفاق عليها مع المقرض.

• السندات

هي أوراق مالية تصدرها منشآت الأعمال ذات دخل ثابت وتتمتع بقابلية التداول، وهي تمثل عقود طويلة الأجل تلتزم من خلالها الشركات المصدرة للسندات بتسديد دفعات دورية من الفوائد إضافة إلى أصل المبلغ لمن يحمل السند عند استحقاقه.

نشاط (2-9): مصادر التمويل

أكمل الفراغات في الشكل الآتي وعدد مصادر التمويل المختلفة قصيرة الأجل وطويلة الأجل:





1. عرف كلاً من المصطلحات التالية:

أ. الإدارة المالية

ب. الائتمان المصرفي

ج. الائتمان التجاري

د. الأسهم

هـ. السندات

و. الأرباح المحتجزة

2. اذكر أهداف الإدارة المالية (اكتب فيما لا يقل عن أربعة أهداف).

3. عدد مهام ومسؤوليات الإدارة المالية (اكتب فيما لا يقل عن أربعة مهام او مسؤوليات).

.....

.....

.....

.....

4. ما النتائج المترتبة على:

أ- النقص في السيولة داخل المنظمة.

.....

.....

ب- الفائض في السيولة داخل المنظمة.

.....

.....

5. ضع علامة (✓) امام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة الخاطئة في الجمل التالية:

أ. () تشير أوراق الدفع (الكمبيالات) إلى الائتمان التجاري المستخدم عندما تكون الثقة عالية بين الطرفين.

ب. () تشير الأسهم إلى الفائض من الأرباح التي حققتها المنظمة وتخصيصه في حساب يسمى (الاحتياطي).

جـ. () تعد السندات مصدراً من مصادر التمويل قصير الأجل.

د. () تعد الأسهم مصدر من مصادر التمويل طويل الأجل.

هـ. () يعبر الائتمان المصرفي عن قيمة البضاعة المشتراة على الحساب (الأجل).

بدأت مؤسسة الصفا والمروة اعمالها التجارية بحجم نشاط بقيمة 500000 ريال بواقع (150000 ريال للشريك ابراهيم - 100000 للشريك محمود - 250000 للشريك صفي الدين) تشمل ممتلكات المؤسسة ورسوم التأسيس وفتح النشاط لاستيراد بعض المنتجات الزراعية من الخضروات والفواكه ونجحت المؤسسة بفتح اسواق جديدة بالخارج والحصول على فرص استثمارية متميزة بالإضافة للانفتاح الكبير في السوق القطري وارتفاع نسبة استهلاك المواد الغذائية.

بعد فترة وجد الملاك بالمؤسسة ضرورة زيادة راس المال وحجم النشاط لأضعاف هذا المبلغ ولكن بعد دراسة السبل للحصول على الدعم المالي المطلوب توصلت لعدة اجراءات وهي:

- 1 - استطاعت المؤسسة الحصول على قروض بقيمة مليون ريال قطري من المصرف الاسلامي القطري بنسب عائد بسيطة جدا ووجد الشركاء انها فرصة جيدة وعليهم استثمارها.
 - 2 - طرحت بالأسواق أسهماً قيمة السهم 100 ريال قطري وتم الاكتتاب على 20000 سهم بإجمالي 2 مليون ريال.
 - 3 - قررت المؤسسة احتجاز ما قيمته 20 % من نسبة الارباح السنوية لزيادة راس المال علما بانها قدرت متوسط نسب الارباح بنسبة 30% من حجم المبيعات.
 - 4 - وافقت المؤسسة على زيادة نسبة راس المال للشريك صفي الدين وقام بسداد مبلغ 250000 ريال قطري.
- بالفعل استطاعت المؤسسة في وقت قياسي تحقيق ارباح عالية وزيادة حجم الاعمال بشكل كبير جدا واصبحت فرصة استثمارية جاذبة للمستثمرين الجدد وتم فتح اسواق جديدة بقطر وخارجها.
- من خلال الحالة السابقة اجب على الاسئلة التالية:

1. ما هي المصادر المالية التي استطاعت المؤسسة الحصول عليها وزيادة حجم اعمالها؟

.....

2. ما رأيك في طبيعة كل مصدر وايها تفضل دون الاخر؟

.....

3. برأيك هل تستطيع تقدير المؤسسة بالناجحة اما لا؟ ولماذا؟

.....

4. ما رأيك في زيادة راس مال الشريك صفي الدين وهل توافق على ذلك؟

.....

5. هل أثرت درجة السيولة على الفرص الاستثمارية؟

.....

6. هل لديك افكار اخرى تستطيع تقديمها للملاك للبحث على دعم مالي أكبر؟

.....



وظيفة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management)

في ظل الثورة المعلوماتية والمعرفية والتحول نحو الاقتصاد المعرفي، أصبحت الموارد البشرية من أهم موارد المنظمة، وتعتبر عماد نجاح المنظمة أو فشلها. ومن هنا أصبحت الموارد البشرية من الوظائف الرئيسية والأكثر حيوية في المنظمة، حيث تحتاج المنظمة إلى إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية داخل المنشأة وخارجها حيث الاستخدام الأمثل لتلك الموارد والاستجابة للمتطلبات البيئية.

مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها إدارة النشاطات والإجراءات والأسس التي تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقويم والحوافز المالية والمعنوية.

أهداف إدارة الموارد البشرية

من بين الأهداف الرئيسية العامة لإدارة الموارد البشرية ما يلي:

1. استقطاب أفضل العناصر البشرية المؤهلة للعمل في المنظمة.
2. الحفاظ على أفضل العناصر المنتجة داخل المنظمة.
3. تحفيز العناصر البشرية بكفاءة وفعالية.
4. استثمار قدرات وطاقات الأفراد المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة.
5. تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد البشرية أداءً ونتاجاً ومالياً.

محمد شاب يعمل في مؤسسة كبيرة، يتبادر في ذهنه دائماً تساؤلات عن سبب وجود إدارة للموارد البشرية داخل المؤسسة بهذا الحجم وتلك الأقسام التي بداخلها.

كيف يمكنك مساعدة محمد في الرد على تساؤلاته.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

مهام ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية (الوظائف):

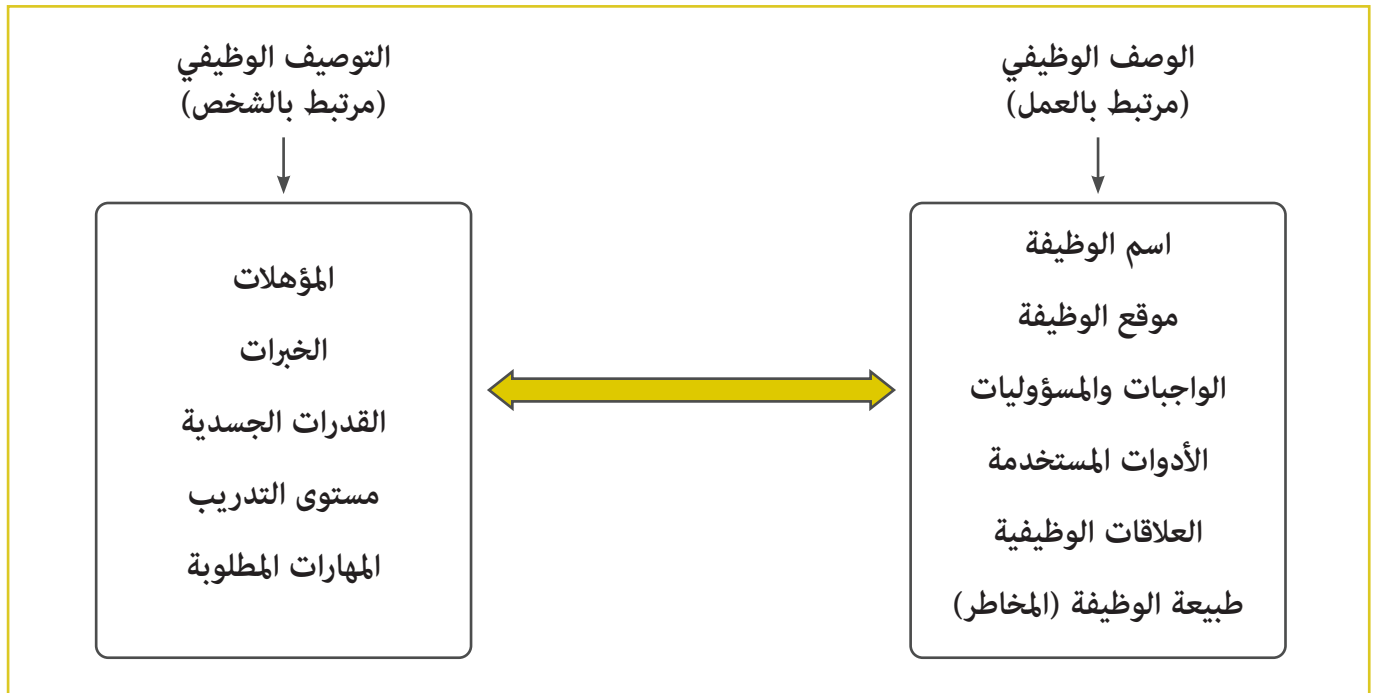
1. تخطيط الموارد البشرية.
2. الوصف والتوصيف الوظيفي.
3. الاستقطاب والاختيار والتعيين.
4. التدريب والتطوير.
5. الترقية.
6. التعويضات.
7. قياس وتقويم أداء الموظفين.
8. السلامة المهنية.

أولاً: تخطيط الموارد البشرية:

ويقصد بها تحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات والقدرات والمهارات والتخصصات المختلفة في جميع مجالات ونشاطات المنظمة (الكم والنوع).

ثانياً: الوصف والتوصيف الوظيفي:

هو بيان يتعلق بالواجبات والمسؤوليات التي تشتمل عليها الوظيفة إضافة إلى ظروف العمل والأدوات المستخدمة لإنجازه.



شكل (2 - 9): الوصف والتوصيف الوظيفي

ثالثاً: الاستقطاب والاختيار والتعيين:

ويقصد بها الجذب أي البحث عن المرشحين وترغيبهم و تصفيتهم لسد الشواغر الوظيفية بالعدد والنوعية الملائمة في الوقت المناسب.

جدول (2-6): مصادر استقطاب العاملين

مصادر استقطاب العاملين		
أوجه المقارنة	مصادر داخلية	مصادر خارجية
الجهات	الترقية - النقل - إعادة تعيين العاملين بعد تقاعدهم.	طلبات التوظيف - الجامعات والكليات - مكاتب التوظيف - توصيات العاملين
الإيجابيات	استقرار العمالة - رفع الروح المعنوية - انخفاض التكاليف.	الاستفادة من الخبرات الجديدة - إقامة علاقات تعاون مع جهات عديدة ومتنوعة.
السلبيات	عدم استخدام أو استقدام أساليب وأفكار جديدة (عمل تقليدي).	التكاليف المرتفعة - انخفاض الروح المعنوية للعاملين لدى المنظمة.

خطوات عملية الاختيار والتعيين

1. استقبال طالبي الوظيفة وتعبئة طلب التوظيف: حيث يتعرف المرشح على المنظمة وتتعرف عليه.
2. دراسة الطلبات: بشكل عام ومدى مطابقة المواصفات العامة للأفراد مع الشروط العامة للوظيفة
3. الاختبار (اختبار الأداء - اختبار الاهتمامات المهنية - الاختبار الشخصي - اختبار القدرات والمهارات - الذكاء).
4. مقابلة الاختيار: يخضع المتقدم لمقابلة الغاية منها جمع معلومات إضافية عن الشخص والتأكد من صحة المعلومات التي أدلى بها في الطلب.
5. المفاضلة بين الناجحين في الاختبارات و المقابلات : وتكون عملية المفاضلة وفق العديد من المعايير تحدد حسب طبيعة الوظيفة ومنها على سبيل المثال: (متزوج أو أعزب - ذكور أم إناث - نتائج الاختبارات و المقابلات - الدرجة العلمية).

شركة تعمل في مجال المواد الغذائية، تم تأسيس هذه الشركة في اوائل التسعينات من القرن الماضي برأس مال وقدره خمسة مليون دولار، وكان هدفها ولازال استيراد وبيع المواد الغذائية للمواطنين في الأسواق المحلية وذلك مثل المعلبات والأجبان والزيت المعلبة وغيرها.

وتعتمد في ذلك على رجال البيع الذين تقوم بتعيينهم لهذا الغرض. وتتعامل الشركة في مناطق مختلفة من السوق المحلي وتكاد تغطي معظم مناطق الوطن وفي ضوء التوسعات المستمرة في أعمالها، ظهرت حاجة ملحة لاختيار وتعيين رجال بيع جدد، تقوم الشركة بالإعلان عن حاجتها هذه في الصحف المحلية، كما يتقدم أشخاص يسمعون عن وجود وظائف شاغرة من قبل زملاء أو أقارب لهم يعملون في الشركة وعند توفر عدد من الأشخاص ذوي المهارات والقدرات المعقولة تقوم الشركة بإجراء مقابلات مبدئية مع المتقدمين، وفي ضوء مؤشرات محددة يتم استكمال باقي إجراءات التعيين، وأهم هذه المؤشرات ما يلي:

- العمر: لا يقبل المتقدم لشغل الوظيفة إذا تجاوز عمره 35 عاماً.
- مكان الإقامة: إذ تشترط الشركة أن يكون مكان الإقامة بالنسبة للمتقدم للوظيفة منطقة العمل.
- الجنسية: أن يكون من مواطني الوطن (البلد نفسها).
- الخبرة: أن تتوفر خبرة لدى المتقدم لشغل الوظيفة لا تقل عن سنتين.

وبعد إجراءات المقابلة الأولية تتم التصفية المبدئية وتعقد اختبارات الذكاء والمقابلات الشخصية، وفي ضوء ذلك يتم إصدار قرار مبدئي بالتعيين إذ لا بد من التأكد من الحالة الصحية للشخص بإجراء فحص طبي شامل له قبل إتمام عملية التعيين النهائي.

المطلوب

تحديد أهم الاختبارات التي تراها مناسبة لقياس قدرة رجال البيع.

حدد ما هو مصدر الاستقطاب لرجل البيع في هذه الحالة.

تناول إجراءات الاختيار التي تمت.

هو مجموعة من الخطط والبرامج والإجراءات التي تهدف إلى صقل مهارات العاملين في العمل.

أنواع التدريب

- حسب عدد الأفراد المتدربين:
 - أ- التدريب الفردي: وهو الذي يستهدف أفراد معينين.
 - ب- التدريب الجماعي: وهو الذي يستهدف جماعة معينة.
- التدريب حسب المكان:
 - أ- التدريب في موقع العمل.
 - ب- التدريب خارج موقع العمل.

مسألة للمناقشة (2 - 1):

شركة ضخمة واجهت انخفاض حاد في مستوى الانتاجية، بعد البحث الأولي استنتج المدير العام أن غياب التدريب المناسب كان أحد الأسباب الأساسية لهذه المشكلة. كمستشارة/ة اقترح الحلول المناسبة حتى تتغلب على هذه المشكلة.

خامساً: وظيفة الترقية والأجور

الترقية:

مفهوم الترقية: هي نقل الموظف من درجة وظيفية أقل إلى درجة وظيفية أعلى يصاحبها زيادة في الأجر والواجبات والمسؤوليات والسلطات.

أسس الترقية في المنظمات:

- يجب على الترقية أن تقوم على أسس سليمة تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة منها، ذلك ان نظام الترقية إذا كان فاسداً سيؤدي إلى انخفاض معنويات الموظف وإنتاجه، وبين هذه الأسس نذكر ما يلي:
- نظام الاختبارات: حيث يعقد اختبار معين لمجموعة من الموظفين المرشحين للوظيفة، ونتيجة هذه الاختبارات تقرر من هو الأصلح لتولي الوظيفة الشاغرة.
- نظام الأقدمية: ويقصد بها الفترة الزمنية التي قضاها الموظف في الخدمة وتأخذ بعين الاعتبار حين ترقيته.
- الاختيار المطلق: حيث يكون للإدارة الحرية المطلقة في اختيار الأفراد الصالحين للترقية، وذلك على أساس التقدير الشخصي للرؤساء.

تم تأسيس شركة " القدس " للمواد الطبية والكيماوية في مطلع 1984 لإنتاج بعض أصناف الأدوية وبعض المركبات الكيماوية التي تدخل في صناعات عديدة، وقد اكتسبت الشركة شهرة كبيرة في الأسواق المحلية وبعض أسواق الدول المجاورة. يعمل في هذه الشركة في الوقت الحاضر 600 موظف، وتتبع الشركة منذ تأسيسها نظام الأقدمية في الترقية، وأحيانا تأخذ بنظام الأقدمية والجدارة. وعندما شغرت وظيفة مشرف بأحد أقسام الشركة، بدأت إدارة الموارد البشرية في البحث عن شخص ملائم لترقيته إلى هذه الوظيفة وكان التفكير أن يتم ترقية مساعد مشرف ليصبح مشرفا، وكان الاعتقاد السائد بين الموظفين والعمال أن السيد محمد، باعتباره أقدم المساعدين، هو صاحب الحق في الترقية لهذه الوظيفة. إلا أن إدارة الموارد البشرية تجاوزته وفضلت عليه السيد أيوب، وقد صدر قرار الإدارة العليا بترقية أيوب.

يبلغ محمد حوالي 47 سنة من العمر، ويحمل شهادة الدراسة الثانوية العامة، ويعمل بالشركة منذ حوالي 25 سنة، أي من تاريخ تأسيس الشركة تقريبا، كما عمل مساعد مشرف لمدة 15 سنة متوالية، يتصف بالاستقامة والاهتمام بعمله، له شخصية قوية ويعتمد على نفسه، محبوب من جانب الإدارة والعمال، إلا أنه بطيء في العمل، ومنذ حوالي سنة أعطى محمد الفرصة لشغل منصب المشرف بالوكالة لمدة شهر عندما كان المشرف الأصيل في عطلة. وقد اتضح لإدارة الشركة أن عمله كمشرف لم يكن في المستوى المطلوب، ومما لا شك فيه أن تدني مستوى ثقافته وتعليمه حال بينه وبين القيام بالأعمال الإدارية المطلوبة في وظيفة المشرف.

أما أيوب فهو في 32 من عمره، تخرج من كلية العلوم بإحدى الجامعات العربية، ويعمل بالشركة منذ حوالي 10 سنوات، ويعمل مساعد مشرف بنفس القسم منذ حوالي 6 سنوات وهو يتمتع بجانب كبير من الذكاء والثقافة، وقد أتيحت له الفرصة لحضور أكثر من دورة تدريبية في مجال الإدارة والإشراف، وتفيد جميع التقارير بكفاءته، كما أنه يتمتع بأسلوب جذاب ومقنع في التفاهم مع كل الأشخاص وبكسب صداقتهم.

وقد دهش معظم العاملين حينما علموا بترقية أيوب إلى هذه الوظيفة، واعتقدوا أن في الأمر شيئا غير عادي، كأن يكون أيوب من المقربين للإدارة، ومن المحسوبين عليها بقرابة أو صلة شخصية، كما كان لهذا الإجراء أثر سيء للغاية على محمد إذ كان يتوقع هو هذه الترقية خاصة وأنه كان متأكدا أنه أحق بها من أي شخص آخر بسبب أقدميته. وما إن علم بالقرار توجه رأسا إلى السيد مدير دائرة الموارد البشرية وهدد بالاستقالة إن لم يصحح الوضع. حاول مدير الموارد البشرية أن يهدئ من غضبه وثورته وأن يقنعه بعدم الاستقالة. والواقع أن محمد له خبرة كبيرة في المواد الكيماوية بسبب طول مدة خدمته بالشركة في هذا المجال، ولا شك أن الشركة قد تواجه صعوبة كبيرة في إيجاد شخص آخر ليحل محله إذا ترك العمل فعلا.

أسئلة للمناقشة:

1. حدد الأسس التي قامت عليها الترقية في هذه الحالة.

2. حدد نوع الاستقطاب لشغل الوظيفة في هذه الحالة.

3. ماهي الأخطاء، إن كانت هناك أخطاء، التي وقعت فيها إدارة المنظمة؟

4. لو كنت أنت تشغل وظيفة مدير الموارد البشرية في هذه الشركة، فكيف تشرح لمحمد السبب في عدم ترقيته وفي نفس الوقت تقنعه بعدم الاستقالة؟

يعرف الأجر أو الراتب على أنه المبلغ النقدي الذي يتقاضاه الموظف نظير القيام بواجبات وظيفته.

أنظمة دفع الأجور:

1. نظام الأجر الزمني: وهو دفع الأجر عن فترة زمنية معينة يقضيها الفرد العامل في عمله (ساعة - أسبوع - شهر).
2. نظام الأجر حسب الإنتاج: وهو دفع الأجر حسب القطعة المنتجة.
 - أجر القطعة 50 ريال حتى القطعة 19.
 - أجر القطعة 100 ريال من القطعة 20 فما فوق.
3. تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي: حيث يتم حساب الأجر على أساس الجهد الجماعي، وتوزيع المكافآت بين الأفراد الذين ينتمون للجماعة حسب أسس متفق عليها.

سادساً: وظيفة التعويضات

التعويضات هي المنافع والمزايا التي تمنحها المنظمة للعاملين فيها بهدف تعزيز الانتماء لدى العاملين الجدد وتحفيز العاملين القدامى لتحسين مستوى انتاجهم.

اشكال التعويضات:

- تعتبر التعويضات عن الميزة أو المنفعة التي يمكن أن يحققها الفرد بانتمائه للمنظمة، أو الاستقرار في منظمة تمنح هذه المزايا أو المنافع، فالتعويض غير المباشر هو ليس إلزام مالي بل هو معنوي ينعكس بتكاليف على المنظمة مثل:
- برامج الحماية (الضمان الاجتماعي): تستهدف مساعدة العامل وعائلته في حال توقف الراتب، وتخفيف النفقات الصحية.
 - منافع الرعاية الصحية: تشتمل على نفقات التأمين الصحي.

سابعاً: وظيفة قياس وتقييم أداء العاملين:

هي عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط الضعف والقوة في الجهود التي يبذلها الأفراد في المنظمة (تقييم الرؤساء للمرؤوسين).

أهداف قياس وتقييم الأداء

- رفع مستوى أداء العاملين.
- رفع مستوى الأداء الكلي في المنظمة.
- الحفاظ على العاملين المؤهلين داخل المنظمة.

ثامناً: وظيفة السلامة المهنية

1. **الخدمات العمالية:** وهي الخدمات المتعلقة بظروف العمل المادية كالإضاءة الجيدة والتهوية، والخدمات المتعلقة بالرعاية الصحية والنفسية، والرعاية الاجتماعية كالنقل والإسكان.
2. **الأمراض الصناعية:** وهي المخاطر التي تنتج عنها إصابات العمل كالأبخرة والأتربة والغازات المتطايرة، الحرارة أو البرودة الشديدة، الأمراض الناجمة عن البكتيريا.
3. **إصابات وحوادث العمل:** مثل التلف في الآلات والمعدات، وإصابات العاملين من العمل، وما يترتب عن تلك الإصابات والحوادث من كثرة الغياب بسبب طبيعة العمل، وانخفاض الروح المعنوية للأفراد الذين يعملون مع العمال المصابين.

مسألة للمناقشة (2 - 2):

أنت مدير مسؤول في أحد مستودعات تكرير البترول وأثناء قيامك بجولة تفتيشية في المستودع لاحظت تصاعد دخان بالقرب من أحد خزانات البنزين، وعندما اقتربت من مصدر الدخان اكتشفت أن السيد حسن يدخن سيجارة بمفرده في مكان منعزل، وهو من أقدم عمال المستودع ويتميز بكفاءة عالية، وله مواقف ممتازة.

سؤال للمناقشة:

ما القرار الذي يمكن أن يتخذه المدير في مثل هذا الموقف؟

نشاط (2-11): مهام إدارة الموارد البشرية

أكمل الفراغات في الشكل الآتي وعدد مهام إدارة الموارد البشرية:





1. عرف المصطلحات التالية:

أ. إدارة الموارد البشرية

ب. الوصف الوظيفي

ج. الاستقطاب

د. التدريب

هـ. الترقية

و. الأجر

ز. التعويضات

ح. تقييم الموظفين (قياس الكفاءة)

2. اذكر أربعة أهداف لإدارة الموارد البشرية.

3. في نقاط محددة، اكتب المعلومات الواجب توافرها في الوصف الوظيفي.

.....

.....

.....

4. تَمِ عملية الاختيار بمجموعة من الإجراءات، تناولها في نقاط محددة.

.....

.....

.....

5. أسئلة اختيار متعدد (ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة):

أ. إدارة معنية بشؤون الأفراد من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات.
(إدارة الموارد البشرية - إدارة الإنتاج - إدارة التسويق - الإدارة المالية)

ب. تعتبر الصراعات بين الإدارة والعنصر البشري من أهم أسباب ظهور:
(إدارة الموارد البشرية - إدارة الإنتاج - إدارة التسويق - الإدارة المالية)

ج. يعتبر من أهداف إدارة الموارد البشرية:
(التدريب والتطوير - توفير الأموال اللازمة للمنظمة - استثمار أموال المنظمة - صنع المنتجات)

د. هو بيان يتعلق بالواجبات والمسؤوليات التي تشتمل عليها الوظيفة إضافة على ظروف العمل والأدوات المستخدمة لإنجازه.

(تحليل العمل - الوصف الوظيفي - تصنيف الوظيفة - التعويضات)

هـ. تسمى عملية انتقاء المرشحين لشغل الوظيفة بـ
(الاختيار - الاستقطاب - التعيين - التدريب)

و. يطلق على الخطط والبرامج والإجراءات التي تهدف إلى صقل مهارات العاملين في العمل بـ:
(التدريب - الاختيار - التعيين - الاستقطاب)

ز. يطلق على عملية نقل الموظف من درجة وظيفية أقل إلى درجة وظيفية أعلى بـ:
(الاختيار - الترقية - التدريب - التعيين)

ح. يطلق على المبلغ النقدي الذي يتقاضاه الموظف نظير القيام بواجبات وظيفته بـ:
(الترقية - الأجر - المكافأة - العلاوة)

6. ضع علامة (✓) امام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة الخطأ مما يلي:

- أ. () تعتبر الجامعات والكليات ومكاتب التوظيف من المصادر الداخلية للاستقطاب.
- ب. () يعتبر التخطيط الوظيفي والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والحوافز المادية من الوظائف المعنية بمنظومة الإنتاج.
- ج. () من سلبيات المصادر الخارجية للاستقطاب ارتفاع التكاليف.
- د. () تعتبر ترقية الموظفين أحد المصادر الخارجية لاستقطاب الموظفين.
- هـ. () من أهداف تدريب الموظفين اكسابهم معلومات ومهارات معينة بالإضافة إلى تغير سلوكياتهم.
- و. () التدريب الفردي هو التدريب الذي يستهدف جماعة معينة.
- ز. () قياس وتقييم أداء الموظفين هو تقييمات يقوم بها الرؤساء للمرؤوسين للوقوف على نقاط القوة والضعف والجهود المبذولة في العمل.

التاريخ: من إلى

العنوان/

التوقيع

الختم

التاريخ: من إلى

العنوان/

التوقيع

الختم