

تم تحميل وعرض المادة من

موقع كتبي

المدرسية اونلاين



www.ktbby.com

موقع كتبي يعرض لكم الكتب الدراسية الطبعة الجديدة
وحلولها، توزيع مناهج، تحضير، أوراق عمل، عروض
بوربوينت، نماذج إختبارات بشكل مباشر PDF

جميع الحقوق محفوظة للقائمين على العمل

الوحدة الخامسة

الرقابة

بعد دراستك لهذه الوحدة ستكون قادراً - بإذن الله - على :



- ◆ تعريف الرقابة.
- ◆ التفريق بين الرقابة والمتابعة.
- ◆ شرح مفهوم الرقابة .
- ◆ إبراز أهمية الرقابة.
- ◆ تعداد المبادئ الأساسية للرقابة.
- ◆ توضيح هدي الإسلام في الرقابة.
- ◆ تطبيق خطوات الرقابة.
- ◆ شرح الإجراءات الرقابية.
- ◆ تعداد أهم الأجهزة الرقابية في المملكة.
- ◆ توضيح ترابط وظائف الإدارة.



تبدأ العمليات الإدارية بالتخطيط ومن ثم التنظيم ثم الإشراف الإداري والقيادة ويأتي بعد ذلك الرقابة. وعلى الرغم من مجيء الرقابة في نهاية العمليات الإدارية إلا أنها تعد عملية مستمرة، فليس من المتوقع أن ينتظر المدير العمليات الإدارية حتى يتم تنفيذها تماما ثم يقوم بفحصها ومراقبتها. فالرقابة والتخطيط وجهان لعملة واحدة فلا جدوى من التخطيط إذا لم يتم متابعة تنفيذه.



تمهيد

إن الرقابة لا تتم بشكل عشوائي، وإنما بناء على خطة مرسومة وأهداف محددة مسبقاً. كما أن للرقابة مبادئ وخطوات أساسية يتبناها المدير حتى يستطيع القيام بمهمة الرقابة على الوجه المطلوب. فالمدير يمارس دوره الرقابي بشكل مستمر ومتوازٍ مع عمليات التنفيذ، فهو يتابع الأنشطة التنفيذية ويصحح انحرافاتهما عن المسار المحدد لها أولاً بأول وذلك بناء على المعايير التي يتم وضعها مسبقاً والتي توصل إلى الأهداف المرسومة للمنشأة.

وهناك علاقة قوية بين وظيفة الرقابة ووظائف الإدارة الأخرى. فالعمليات الرقابية تساعد في فاعلية التخطيط، فعندما يحدث خطأ في تنفيذ الأعمال أو أثناء التنفيذ فإن دور الرقابة هو تزويد الإدارات المعنية بالتخطيط بتلك الأخطاء للاستفادة منها ومحاولة تجنبها عند وضع الخطط المستقبلية. وإذا كان التنظيم يسعى إلى وضع الأمور في الأماكن المناسبة لها فإن النظام الرقابي الجيد يوفر المعلومات الكافية للتنظيم بناء على النتائج التي يتم الحصول عليها أثناء متابعة التنفيذ. أما علاقة الرقابة بالتوجيه فتظهر من خلال مساعدة المشرفين والمديرين المسؤولين عن العمليات التنفيذية بتوجيه العاملين لتنفيذ الأعمال وفق الخطط المرسومة لهم وليس بناء على الاجتهادات الشخصية التي قد لا تساهم في تحقيق الأهداف.



لا نتوقع من قائد السفينة أن يترك السفينة تسير دون مراقبة والا سيجد أنها وصلت إلى مكان مختلف عن المكان الذي انطلقت في بداية مسيرتها للوصول إليه بل إنه قد يضيع ويجد نفسه في وسط البحار لا يدري ماذا سيكون مصيره. وبالتالي فإن عليه مراقبة السفينة والتأكد أنها تسير في طريقها الصحيح وللهدف المحدد على أن يقوم بتعديل أي انحراف يحدث عن الهدف المطلوب حتى يتمكن من الوصول بأسرع وقت وأقل تكلفة ممكنة. وهكذا عمل المدير في إدارة منشأته.

ابحث في أحد قواميس اللغة

العربية عن معنى كلمة رقابة

واكتبه هنا:

هي القيام بالمراقبة.....

والإشراف على عمل.....

تعريف الرقابة

تعددت تعريفات علماء الإدارة للرقابة واليك بعضاً منها:

التأكد من تحقيق الأهداف المعلنة وفقاً للخطة المحددة سلفاً.

مراجعة الإنجازات وفقاً للخطة الموضوعه.

- ❑ «قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعية ومعرفة أسباب الانحرافات عن النتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي».
- ❑ «الوظيفة التي يتم من خلالها متابعة وضبط الأنشطة المختلفة في المنظمة بهدف التأكد من أن الأداء الفعلي مطابق للأداء المطلوب أو المخطط».
- ❑ «الوسيلة التي تسمح للإداري بالتأكد من تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط».
- ❑ «متابعة تنفيذ العمليات الإدارية والمنفذين لها وتقويم عملهم أولاً بأول للوصول إلى الهدف المرسوم على أفضل وجه وأقصر وقت وأكبر دقة وأقل خطأ وتكلفة».
- ❑ «المهارات الإدارية اللازمة لقياس وتصحيح الأعمال التي يتم تنفيذها للتأكد أن الأهداف يتم الوصول إليها بشكل اقتصادي وفعال».

نشاط :



١. استخلص مع زملائك - بعد قراءة التعريفات السابقة للرقابة - أبرز العناصر التي اتفقت عليها هذه التعريفات.

أبرز عناصر التعريفات: خطط محددة، تحقيق أهداف، متابعة، عمليات إدارية.

٢. صغ (بأسلوبك) تعريفاً للرقابة يحوي العناصر التي تم استخلاصها، ثم ناقشه مع زملائك.

التعريف: هي عمليات إدارية الهدف منها متابعة تطبيق خطط محددة مسبقاً لتحقيق أهداف منشودة.

الرقابة والمتابعة

يتضح لنا من تعريفات الرقابة أن هناك من عرف الرقابة على أنها المتابعة أي متابعة عمليات تنفيذ الأنشطة والعمليات المختلفة في المنظمة. ولبيان الفرق بينهما فإن عملية المتابعة جزء هام من وظيفة الرقابة ومهمة أساسية من مهام الرقابة إلا أنها تمثل أحد خطوات الرقابة (وهي قياس الأداء) حيث يسبقها خطوة من خطوات العمل الرقابي في الإدارة وهي عملية تحديد المعايير الرقابية كما سيأتي بيانه عندما نتحدث عن خطوات الرقابة لاحقاً في هذه الوحدة بإذن الله تعالى.



لقد مر بنا سابقاً أن العمل الإداري يبدأ بوضع الأهداف ومن ثم الخطط اللازمة لتنفيذها. وبعد أن يتم وضع الأهداف والخطط يبدأ العاملون بتنفيذ الأعمال اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. ومن المفترض أن يتبع الجميع الخطط المرسومة لهم، إلا أن بعض الأعمال المراد تنفيذها تخضع في كثير من الأحيان إلى اجتهادات العاملين وطريقة فهمهم للعمل المطلوب منهم، ومع مرور الأيام فإن هذه الاجتهادات تؤدي إلى الانحراف عن الخطة المرسومة لهم، وبالتالي لا يستطيعون الوصول إلى الهدف المحدد لهم. ومن هنا تأتي أهمية الرقابة للتأكد من أن ما يتم القيام به لا يحد عما هو مطلوب تنفيذه وتصحيح الانحرافات في حال وقوعها. ولاشك أنه إذا تحقق ذلك فإن العائد سيكون كبيراً جداً حيث سيتوفر للإدارة الكثير من الوقت والمال والجهود التي قد تهدر في إنجاز أعمال ليست هي المطلوبة ومن هنا تأتي أهمية الرقابة كعلاج وقائي يحمي الإدارة من وقوع الأخطاء التي يمكن أن تكون عواقبها وخيمة وخسائرها كبيرة على المنظمة. ويؤكد هذا الدور

المفهوم السابق الذي أشرنا إليه ، وهو أن العمل الرقابي يأتي قبل وبعد تنفيذ الأعمال وليس بعد تنفيذ الأعمال والانتهاء منها.

وتزداد أهمية الرقابة في المنظمات الكبيرة التي تتعدد فيها المستويات الإدارية، وتطول المسافات بين المخططين والمنفذين مما يزيد احتمال انحراف الأعمال التي يتم تنفيذها عن المسارات المحددة لها سلفاً، واتساع الفجوة بين الأداء الفعلي والأهداف المخططة. وهنا تبرز الحاجة للمعايير الرقابية الدقيقة التي تعكس بوضوح تام الأنشطة التي يجب قياسها، وتساعد العاملين على اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الانحرافات وإعادةتها إلى مسارها الذي ينتهي بها إلى أهدافها المحددة.

وإذا كانت الرقابة الإدارية تحقق للمنشأة هذه الحماية وتضع لها هذا الحصن الحصين الذي يمنع انهيار العمليات الإدارية الأخرى، فإنها تستمد أهميتها من أهمية الدور الأساسي الذي تلعبه بين وظائف الإدارة الأخرى.

مبادئ الرقابة

ذكرنا في بداية هذا الفصل علاقة وظيفة الرقابة مع وظائف الإدارة الأخرى وأن كل منهم يؤثر ويتأثر بالآخر وبالتالي فإن هناك مبادئ عامة تحكم جميع الوظائف الإدارية وهي تلك المبادئ العامة التي سبق مناقشتها في هذه الوحدة إلا أن هناك مبادئ تحكم وظيفة الرقابة وتساعد الإدارة في التأكد من قدرة النظام الرقابي على أداء وظيفته على الوجه الأكمل. وفيما يلي: عدداً من المبادئ الأساسية لوظيفة الرقابة التي لا بد من معرفتها وهي:

١. توافق النظام الرقابي وطبيعة النشاط

يجب أن يأخذ النظام الرقابي طبيعة نشاط المنظمة في الاعتبار، فالمنظمات الكبيرة الحجم والمتعددة المستويات الإدارية تتطلب نظاماً رقابياً مختلفاً عن المنظمات الصغيرة. فعلى الرغم من أن أساليب الرقابة واحدة فإن المنظمة الكبيرة تحتاج إلى نظام رقابي أكثر دقة وكفاءة لعكس النشاطات المختلفة ، ففي المنظمات الكبيرة هناك عدد كبير من الوظائف والمستويات الإدارية، وبالتالي فإن النظام الرقابي في تلك المنظمات لا بد أن يوضح دور كل مستوى إداري في تنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف ، حتى تتمكن الإدارة من متابعته وتصحيح انحرافاته عن المسار المحدد له.

٢. تصحيح الانحراف

لا بد أن ندرك وبشكل واضح أن هدف الرقابة الأساسي ليس تصيد الأخطاء أو التعرف على المخطئ لمجازاته أو معاقبته، وإنما هو تصحيح الانحرافات التي تصاحب عمليات الأداء وتسبب في انحراف العمل عن مساره السليم. وبالتالي فإن أحد المبادئ الأساسية في وظيفة الرقابة والمهمة الأساسية لها هي ليس كشف الانحرافات، بل التعرف على أسبابها والسرعة في تصحيحها وإعادة العمل إلى مساره الصحيح مع إمكانية تلافي حدوثها مستقبلاً. وسيأتي لاحقاً الحديث بشيء من التفصيل عن هذا المبدأ عندما نتحدث عن خطوات الرقابة.

٣. السرعة

قد يكون الوضع المثالي هو اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها ، ولكن في الواقع العملي قد يصعب ذلك في أغلب الأحيان ؛ لأن كثيراً من الأخطاء تصاحب العمل ، وبالتالي فإن أحد المبادئ الأساسية التي تبين فعالية النظام الرقابي تتمثل في سرعة النظام في كشف الأخطاء وعلاجها. ومع دخول الأجهزة الإلكترونية في كثير من الأعمال فقد ساعد ذلك في سرعة نقل المعلومات التي بدورها تساعد النظام الرقابي في سرعة تصحيح تلك الأعمال عند انحرافها عن مسارها الصحيح ، ومن هنا فإن السرعة في كشف الأخطاء مبدأ أساسي يتحقق من خلاله الهدف الأساسي للعمل الرقابي وهو تصحيح الانحرافات عن الأهداف المحددة.

٤. الوضوح

إن تحقيق أهداف الرقابة تأتي من خلال اتباع جميع الإدارات ، وعلى كافة المستويات الإدارية التعليمات التي تساعدهم في الوصول إلى أهدافهم الجزئية أو الفرعية التي بدورها توصل المنظمة إلى أهدافها العامة وبالتالي فإن وضوح الإجراءات والأنظمة الواجب اتباعها لتنفيذ الأعمال المختلفة داخل المنظمة يعد مبدأ أساسياً في العمل الرقابي ، كما أنه سيكون له أثر كبير في فاعلية النظام الرقابي في تحقيق أهدافه . فإذا كان هناك بعض النظم أو الأساليب الإدارية المعقدة فإنه لا بد من شرحها وتدريب العاملين عليها قبل البدء في عمليات التنفيذ حتى يتمكن العاملون من أداء أعمالهم بشكل فعال مع ضمان أقل عدد ممكن من الأخطاء ، وبالتالي فإن تحقيق هذا المبدأ يساعد الإدارة على القيام بوظيفة الرقابة بشكل أكثر فعالية.

أنواع الرقابة حسب موقعها من الأداء

١. الرقابة الأوتية

وهي الرقابة المبنية على التوقع والتنبؤ بالأخطاء أو الانحرافات التي يمكن أن تحدث قبل وقوعها ، وتتم هذه الرقابة قبل البدء بتنفيذ الأعمال ، ويرتبط هذا النوع من الرقابة بعمليات التخطيط والتنظيم.

٢. الرقابة التطويرية

وهي الرقابة التي تتم وقت التنفيذ ، وتهدف إلى التطوير المستمر من خلال الإرشاد والتوجيه لتحقيق أهداف المنظمة ، ويرتبط هذا النوع من الرقابة بعملية الإشراف الإداري والقيادة.

٣. الرقابة اللاحقة

تهدف الرقابة اللاحقة إلى تصحيح الانحرافات التي تحدث في النتائج النهائية ، وتعتمد الرقابة اللاحقة على المعلومات التي يتم جمعها عن الأداء الفعلي.

يتم تنفيذ وظيفة الرقابة من خلال مجموعة من الخطوات نجلها في ثلاث خطوات أساسية هي :

✓ تحديد المعايير الرقابية.

✓ قياس الأداء.

✓ تصحيح الانحراف.

وسيتم مناقشة كل خطوة من هذه الخطوات بشيء من التفصيل على النحو التالي :

١. تحديد المعايير الرقابية

يتطلب تحديد المعايير الرقابية وجود أهداف واضحة، فالأهداف هي النهاية التي تتطلع الإدارة لتحقيقها وهي ما تم نقاشه سابقاً في موضوع التخطيط. وبعد أن عرفنا وحددنا الهدف الذي نرغب الوصول إليه يأتي السؤال عن كيف نستطيع أن نتأكد من أننا نسير بشكل صحيح باتجاه الهدف. ومن هنا فإنه لا بد أن يكون لدينا أدوات لقياس هذا الانحراف ومقدار الفجوة التي بين الأداء الفعلي والأهداف المحددة مسبقاً. ويمكن أن تأخذ المعايير الرقابية أشكالاً مختلفة منها ما هو كمي ونوعي ومالي وغيرها. ويلاحظ عموماً أن وضع ومتابعة المعايير الكمية أسهل من المعايير النوعية كما سيتضح ذلك معنا لاحقاً عند الحديث عن الأدوات الرقابية وتطبيقاتها.

يمكن تعريف المعايير الرقابية بأنها وحدات أو أدوات القياس التي يتم تقييم الأداء بناء عليها

مثال :

تخيل أن قائد سفينة في البحر حدد هدفه، وهو الوصول إلى مدينة الدمام مثلاً، ولكن ليس لديه معلومات عن الطريق وعن المؤشرات التي يعرف بها الطريق، مثل البوصلة والخرائط وغيرها والتي بناء عليها يستطيع أن يصحح مسار السفينة لو اتجهت يميناً أو شمالاً عن المسار المؤدي إلى الهدف وهو مدينة الدمام، وبالتالي فإنه في ظل عدم توفر الأدوات اللازمة للقياس وعدم وجود محددات للطريق الذي يسير عليه ومقدار الانحراف المسموح به أو الطرق التي يجب اتباعها، فهل نتوقع أن يصل إلى الدمام دون أن يضيع وقتاً وجهداً كبيرين؟



عناصر المعايير الرقابية

لكي يكون المعيار أكثر دقة فلا بد أن يشتمل على العناصر الأساسية التالية:

الزمن : تحديد فترة زمنية يتم القياس بناء عليها.



الكفاءة : تحديد جودة المنتج المراد قياسه.



الكمية : تحديد عدد أو نسبة الأداء المطلوب.



المالية : تحديد التكاليف أو الإيرادات المتوقعة من الأداء.



مثال :

إذا قلنا إن المطلوب من عامل مصنع الأثاث بالرياض هو «إنتاج خمس طاولات فئة (أ) حسب المواصفات المحددة لهذه الفئة خلال الأسبوع ويتكلفة إجمالية لا تزيد عن خمس مئة ريال».

يتضح من خلال المثال السابق العناصر الأساسية للمعايير الرقابية الجيدة كما يلي:

الزمن: أسبوع. ❖ الكفاءة: منتج فئة (أ).

الكمية: خمس طاولات. ❖ المالية: خمس مئة ريال.

٢. قياس الأداء

لقد تم في الخطوة الأولى من خطوات الرقابة معرفة أداة القياس وهي المعايير الرقابية وبعد الانتهاء من

وضع المعايير الرقابية فإننا نصل إلى الخطوة الثانية وهي قياس الأداء والتحقق ما إذا كانت الأعمال التي تم إنجازها متفقة مع المعايير والأهداف الموضوعية مسبقاً أم لا.

أهمية قياس الأداء

تعد عملية القياس مهمة جداً لأنه إذا لم يتم مقارنة ما هو موجود (الأداء الفعلي) مع ما يجب أن يكون عليه (الأهداف) فإنه لا يمكن القيام بعملية الرقابة. وبالتالي يصعب على الإدارة تحديد

الانحرافات التي تحدث أثناء العمل بالشكل المناسب مما قد يؤدي إلى عدم تحقيق المنظمة لأهدافها. وتتطلب عملية القياس من المديرين أو المشرفين نوعاً من الموضوعية في عملية القياس، وذلك لتحديد مدى الانحراف عن المعيار أو ما يمكن أن تسميه انحرافاً وما يمكن تجاوزه بناء على الحد المسموح بها عند وضع المعيار.

مثال ١٩ :

يقوم أحد العمال في مصنع الحديد بدهان ألواح من الصاج المقطع ضمن قياس محدد مسبقاً (معيار) ويقوم بالعمل بقياس أبعاد هذه الألواح قبل دهانها ليتأكد من أن أبعادها تقع ضمن نسب التفاوت المسموح بها. أي أن الزيادة أو النقص الموجود لا يتعدى الانحراف المحدد ضمن المعيار المسموح به. وبالتالي إذا وجد أنها

يقصد بـ (قياس الأداء) مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الرقابية التي تم تحديدها مسبقاً وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات المطلوبة عن الأداء.

ضمن الأبعاد المثالية قام بدهنها أما إذا لم تكن كذلك فإنه يقوم باستبعادها وإشعار الإدارة فوراً بذلك حتى تتخذ الإجراء التصحيحي اللازم بعد معرفة أسباب الانحراف ومعالجتها.

٣. تصحيح الانحراف

بعد أن تتم عملية قياس الأداء نأتي إلى الخطوة الأخيرة من خطوات الرقابة وهي تصحيح الانحراف، وبعد تصحيح الانحراف المطلب الأساسي من عملية الرقابة فليس المقصود من الرقابة هو فقط اكتشاف الأخطاء، بل المقصود هو تصحيح الانحراف والمساعدة في تحقيق الأهداف.

يتم تصحيح الانحراف من خلال مقارنة النتائج التي تم قياسها مع المعايير الرقابية ومن ثم اتخاذ الأجراء التصحيحي المناسب. والنظام الرقابي الفعال هو الذي يمكن من اكتشاف هذه الانحرافات بشكل سريع دون ضياع وقت طويل في حساب الانحرافات وتحديدها.

أعراض وأسباب الانحرافات

حتى يتم اتخاذ القرار التصحيحي السليم فإنه لا بد من التفرقة بين الأعراض والأسباب الحقيقية لهذه الانحرافات، وبالتالي فإنه يمكن تعريف الأعراض على أنها المظاهر الخارجية التي تبدو على السطح بشكل يمكن ملاحظته بشكل سريع، ولكنها ليست هي المشكلة التي يراد علاجها. أما الأسباب فيمكن تحديدها من مبدأ أن لكل مشكلة أسباباً حقيقية وراءها والتي عندما يتم معالجتها

فإن الأعراض ستختفي كما أن المشكلة تنتهي، وبالتالي فإذا كانت الأسباب هي العامل الرئيس خلف المشكلة فإن على المدير أو المشرف من التعرف على هذه الأسباب لعلاجها.

مثال:

عند مراجعة المبيعات الفعلية مع المبيعات المستهدفة في أحد المنظمات التجارية وجد أن هناك انخفاضاً في المبيعات السنوية في المنطقة الوسطى. وقام المدير مع المشرفين في البحث عن أسباب هذه المشكلة لعلاجها واتخاذ القرار الصحيح فيها.

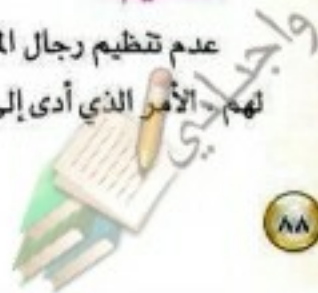
وقد بدأ المدير مع مساعديه يبحث احتمالات الأسباب التالية:

التخطيط:

فقد يكون السبب مثلاً في التخطيط أو في عدم وجود أهداف محددة بشكل واضح في تلك المنطقة، أو عدم وجود خطة مناسبة لتحقيق تلك الأهداف.

التنظيم:

عدم تنظيم رجال المبيعات وتوزيعهم في تلك المنطقة بشكل مناسب يساعد على تحقيق الأهداف المحددة لهم - الأمر الذي أدى إلى انخفاض مبيعاتهم.



التوجيه :

عدم وجود عدد كاف من المشرفين لمتابعة سير العمل في تلك المنطقة أو نقص كفاءة المشرفين الإدارية والإشرافية مما أدى إلى ضياع جهود رجال المبيعات وانخفاض مبيعاتهم السنوية. وبعد بحث كل هذه الأسباب المحتملة وجد أن السبب الرئيس يتمثل في عملية التوجيه أو الإشراف ومن ثم تمت معالجتها وتصحيح أداء العاملين من رجال البيع في تلك المنطقة.

خطوات العلاج وتصحيح الانحراف

هناك خطوات أساسية تتخذها الإدارة بعد تحديد الأسباب الحقيقية وراء المشكلة في انحراف الأداء الفعلي عن المعيار المحدد وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

١- تحديد البدائل

تستطيع الإدارة من خلال المعلومات والبيانات المتوفرة لديها حول المشكلة محل الدراسة أن تضع أكثر من حل وهي ما نسميه بالبدائل. ونظراً لأن تحديد البدائل تحتاج إلى نوع من التفكير المنظم فإن الإدارة تلجأ في هذه المرحلة إلى مشاركة العاملين في إيجاد ومناقشة هذه البدائل.

٢- تقييم البدائل

بعد أن تحدد الإدارة مجموعة من البدائل المناسبة لتصحيح الانحراف تقوم بتقييم هذه البدائل بناء على

تكلفتها سواء المادية أو البشرية ومدى قدرة كل بديل على تصحيح الانحراف بشكل أسرع. وأخيراً دراسة الآثار المترتبة على تطبيق كل بديل.

٣- اختيار البديل المناسب

بناء على التقييم السابق للبدائل المتاحة فإنه يتم ترتيبها حسب نتائج التقييم ومن ثم اختيار البديل الأفضل من بينها.

٤- التطبيق أو التنفيذ

تأتي المرحلة الأخيرة من مراحل تصحيح الانحراف والتي تتمثل في اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ البديل المناسب.

ويوضح الشكل المجاور النظام الرقابي في المنظمة:



الشكل رقم ١/٥



انطلاقاً من الهدف الأساسي للرقابة وهو التأكد من أن النتائج تسير وفق معايير محددة مسبقاً، فإن هناك طرقاً تساعد الإدارة على متابعة العمل الرقابي وتصحيح الانحرافات التي يمكن أن تحدث أثناء وبعد الانتهاء من الأعمال التي يتم تنفيذها. وتعتمد هذه الطرق على جمع المعلومات عن الأداء الفعلي وقياسه ومقارنته بالمعايير الرقابية. ومن أهم هذه الطرق ما يلي:

١. الملاحظة المباشرة

والتي من خلالها يقوم المدير أو المشرف بالإطلاع بنفسه على سير العمال ومشاهدة أداء العاملين وغيرهم وتسجيل ملاحظاته بناءً على المعايير المحددة لكل نشاط. وعلى الرغم من المميزات العديدة لهذه الطريقة إلا أن فيها عدداً من العيوب.

من مميزات الملاحظة المباشرة :

- الإطلاع على تفاصيل العمل وتحديد نقاط القصور والخلل بشكل دقيق.
- الحصول على معلومات دقيقة ومحدودة .
- إمكانية اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية ومباشرة.
- نقل الخبرة بشكل مباشر من المشرف أو المدير إلى العاملين.

من عيوب الملاحظة المباشرة :

- ضياع قدر كبير من وقت المدير أو المشرف في ملاحظة ومتابعة أداء العمل.
- يتولد لدى العاملين في كثير من الأحيان نوع من عدم الثقة نتيجة الملاحظة المباشرة.
- ضرورة وجود المشرف في أوقات محددة لمباشرة وملاحظة أداء العمل .

٢. التقارير

تعد التقارير الأكثر شيوعاً واستخداماً في العملية الرقابية إضافة إلى أنها تقضي على عدد كبير من مشاكل وعيوب الملاحظة المباشرة وتأخذ التقارير عدة أشكال من أهمها :

□ تقارير كمية:

وهي التقارير التي يتم فيها عرض الأداء الفعلي مقارنة بالمعايير الرقابية وبالنتائج المتوقعة من خلال الأرقام والجداول ليسهل على الإدارة متابعة النتائج والتحقق من عدم وجود أي انحراف عن الخطة.

□ التقارير الإنشائية:

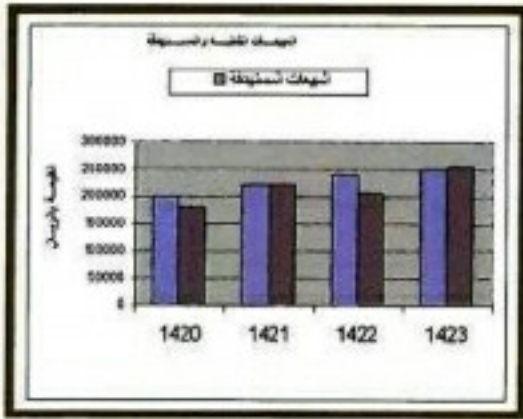
وهي التي يتم عرض نتائج الأداء فيها من خلال الكتابة الإنشائية. وعند كتابة التقارير بهذا الشكل فإنه يجب أن يراعى في كتابتها الترتيب والتسلسل الجيد لعرض الموضوع وبيان انحرافات الأداء عن المعايير المحددة مع تجنب الإطالة والسرد والتكرار.

جدول البيانات الفعلية والمتوقعة من خطة سنوية

البيانات المتوقعة	البيانات الفعلية	السنة
٢٠٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠	١٤٢٠
٢٢٠٠٠٠	٢٢٠٠٠٠	١٤٢١
٢٤٠٠٠٠	٢٠٥٠٠٠	١٤٢٢
٢٥٠٠٠٠	٢٥٥٠٠٠	١٤٢٣
٩١٠٠٠٠	٨٦٠٠٠٠	الإجمالي

الشكل رقم ٢/٥ مثال على التقارير الكمية

الرسوم البيانية :



الشكل رقم ٢/٥ مثال للرسوم البيانية

والتي يتم من خلالها عرض النتائج على شكل رسومات أو أشكال بيانية وتساعد الرسوم البيانية المطلع على نتائج الأداء السرعة في ملاحظة الانحراف ومقارنة النتائج مع بعضها البعض ومن الأمثلة على ذلك تحليل نقطة التعادل وخرائط الجودة.

ملاحظة : على الرغم من استقلالية أشكال التقارير الرقابة السابقة في عرض نتائج الأداء فإنه يمكن استخدام أكثر من شكل في نفس الوقت.

الرقابة الإدارية في الإسلام

لقد شمل الدين الإسلامي الحنيف كافة شؤون الحياة فلم يترك صغيرة ولا كبيرة إلا وقد أرشد إليها ، ويتجلى ذلك في قوله تعالى: ﴿ **الْيَوْمَ أَكُنْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَآمَمْتُ عَلَيْكُمْ نَفْسِي وَرَضِيْتُ لَكُمْ الْإِسْلَامَ دِينًا** ﴾

سورة المائدة الآية ٣ .

وقال ﷺ: « **أَلَا كُنْتُكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَالْإِمَامُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى أَهْلِ بَيْتِ زَوْجِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ، وَعَبْدُ الرَّجُلِ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ، أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ**، رواه البخاري (٧٢٢٥) .

ومن ذلك تنظيم شؤون الدولة وعلاقة الرعية بالراعي وعلاقة كل فرد في هذا المجتمع بالآخر.

وقد وضع رسول الله ﷺ بقوله وفعله أهمية الرقابة، ففي المجال المالي على سبيل المثال نجد قد حاسب عامله على الصدقات حينما قدم وقال هذا لكم وهذا أهدي لي، فقال النبي ﷺ: « ما بال عامل أبعثه فيقول : هذا لكم وهذا أهدي لي أفلا قعد في بيت أبيه أو بيت أمه حتى ينظر أيهدى إليه أم لا ، والذي نفس محمد بيده لا ينال أحد منكم منها شيئاً إلا جاء به يوم القيامة يحمله على عنقه، بعيداً له رغاء، أو بقرة لها خوار، أو شاة تيعر » رواه مسلم (١٨٢٢) ترقيم محمد فؤاد .

وقد عرفت الدولة الإسلامية الرقابة الإدارية منذ نشأتها منذ أكثر من أربعة عشر قرناً حيث سبقت في تنظيمها وفي وضع نظم الرقابة على أعمال الإدارة مجلس الدولة الفرنسي على سبيل المثال الذي لم يعرف ذلك إلا بعد الثورة الفرنسية في دستور ١٧٩٩ م .

ففي عهد الخلفاء الراشدين نجد على سبيل المثال قيام عمر بن الخطاب رضي الله عنه بزيارات تقديمية للشام لكي يكشف حال عمالها وينظم أحوالها وبعد أن وجد نتائج تلك الزيارات مثمرة ونافعة قال رضي الله عنه : « لئن عشت إن شاء الله لأسير في الرعية حولاً فأني أعلم أن للناس حوائج تقطع دوني، أما عمالهم فلا يرضعونها إلي، أما هم

فلا يصلون إلى فأسير في الشام فأقيم شهرين والجزيرة شهرين وبمصر شهرين وبالبحرين شهرين وبالكوفة شهرين وبالْبصرة شهرين والله لنعم الحول هذا.

ثم أنشئت في عصور الدولة الإسلامية المؤسسات الرقابية مثل ولاية الحسبة وولاية المظالم والتي تتولى تنفيذ عمليات الرقابة الإدارية وقد تطور العمل الرقابي في إدارة الدولة الإسلامية حتى شملت الرقابة المالية والرقابة الإدارية والرقابة القضائية وغيرها.

أهم الأجهزة الرقابية في المملكة

هناك أجهزة حكومية متعددة تمارس وظيفة الرقابة ومن أهم تلك الأجهزة الرقابية في المملكة العربية السعودية ما يلي :

١. مجلس الوزراء

تم إنشاء مجلس الوزراء في عام ١٣٧٢هـ لتسيير أمور الدولة بإدارة حكيمة ورقابة فعالة ، وقد تضمن نظام مجلس الوزراء في مواده ما يؤكد اهتمام الدولة بالرقابة الإدارية، ومن ذلك رقابة مجلس الوزراء على الشؤون الداخلية والخارجية لما فيه مصلحة الدولة.

ومن اختصاصات مجلس الوزراء: مراقبة تنفيذ القرارات والأنظمة و إحداث وترتيب المصالح العامة، إنشاء لجان تحقيق تتولى التحري عن سير أعمال الوزارات والمصالح بصفة عامة

٢. وزارة الخدمة المدنية

إن غاية وزارة الخدمة المدنية هي الرقابة والإشراف على شؤون الخدمة المدنية في الوزارات والمصالح الحكومية والأجهزة ذات الشخصية المعنوية العامة.

٣. ديوان المراقبة العامة

يهدف ديوان المراقبة العامة إلى التحقق من أن جميع إيرادات الدولة ومصروفاتها تنفذ بالطريقة الصحيحة، ويقوم بمتابعة الأنظمة واللوائح المالية والمحاسبية النافذة والتأكد من تطبيقها وتوجيه النظر إلى النقص في ذلك. ويقوم الديوان بممارسة مهامه الرقابية إما مكتبياً من خلال التقارير التي ترد إليه من الدوائر والأجهزة الحكومية أو ميدانياً عن طريق انتقال مندوبي الديوان لمقار الجهات الخاضعة لرقابته.

٤. هيئة الرقابة والتحقيق

تأسست هيئة الرقابة والتحقيق عام ١٣٩١هـ ، وهي جهاز الرقابة الإدارية الخارجية الأساسي في المملكة، حيث لها صلاحيات واسعة في الرقابة الإدارية على جميع أجهزة الدولة . وتقوم الهيئة بالرقابة على أداء الموظفين والتحقيق مع الذين تثبت الرقابة تجاوزهم للنظام، كما تشارك



الهيئة مع الجهات الحكومية في المتابعة والرقابة فيما يدخل في اختصاصها وقد تطور تشكيل الهيئة وزادت أقسامها ووحداتها الإدارية نظرا لزيادة المسؤولية والاختصاصات والمسؤوليات التي تقوم بها.

أمثلة تطبيقية

بعد أن عرفنا خطوات الرقابة والأدوات المستخدمة في العمليات الرقابية نأتي إلى مناقشة تطبيق تلك العمليات الرقابية على أمثلة من النشاطات المختلفة للمنظمة.

فمن المعلوم أنه يوجد في المنظمة عدة نشاطات مثل النشاط الإنتاجي والنشاط التسويقي والنشاط المالي وغيرها، وهي تختلف بطبيعتها من نشاط إلى آخر. وبناء على هذه الاختلافات فإنه من المتوقع أن تختلف المعايير والأدوات الرقابية التي ستستخدم في العملية الرقابية حسب اختلاف هذه النشاطات. فكيف يمكن أن نطبق ما تعلمناه في هذه الوحدة على الأنشطة.

فيما يلي بعض الأمثلة التي توضح ذلك:

١. العملية الإنتاجية

بناء على تعريفنا السابق للمعايير الرقابية فإن معايير الرقابة الإنتاجية هي تلك المعايير التي يتم من خلالها التأكد أن ما يتم إنتاجه مطابق لما يتم تحديده كأهداف إنتاجية قبل البدء في العملية الإنتاجية. وبالتالي يمكن استخدام أداة أو أكثر من الأدوات الرقابية عند مراقبة العمليات الإنتاجية.

مثال :

إذا نظرنا إلى مصنع أجهزة كهربائية سنجد أن هناك خطوط إنتاج تجتمع في نقاط محددة ، وأن هناك أعداداً من العاملين والآلات والمنتجات غير كاملة الصنع، تتحرك جميعها بشكل منتظم لكي يتم تسليم المنتج النهائي في وقت محدود وفي مكان معين. وفي مقابل ذلك نجد أن هناك مشرفين يراقبون سير هذه العمليات حسب الجداول المحددة لها، ويتخذون من الإجراءات التصحيحية ما يروونه مناسباً لضمان سلامة واستمرار أداء المصنع وتحقيقه لأهدافه المحددة لها.

هناك عدد من النقاط الأساسية للتركيز عليها في الرقابة الإنتاجية وهي:

- الآلات : وضع جدول زمني للتأكد من أن الآلات المطلوبة موجودة ، وتعمل بشكل صحيح والتأكد من أن صيانتها تسير وفق النظام المحدد له.
- المنتجات : تحديد الأوقات التي يتم فيها فحص المنتجات ، وخطوط الإنتاج التي يتم سحب هذه العينات منها والأحجام وغيرها مما يضمن الاستمرار في المتابعة.

العاملون : التأكد من وقت لآخر من أن العاملين على الإنتاج منتظمون في أداء أعمالهم حسب الجداول المحددة لهم.

- العمليات : ترتيب العمليات الإنتاجية بشكل يضمن عدم تضاربها ويضمن قياسها وذلك من خلال جدولة العمليات وتحديد سير أوامر الإنتاج والمستندات المطلوبة للحصول على المواد والتسهيلات الإنتاجية ومستندات المتابعة والمراقبة.

٢. العملية التسويقية والبيعية

كما ذكرنا سابقاً أن عملية الرقابة تختلف صعوبتها باختلاف النشاط؛ فهناك أنشطة الرقابة عليها أكثر صعوبة من أنشطة أخرى، وأن هذه الصعوبة تأتي من صعوبة وضع معايير كمية لهذه الأنشطة وبالتالي صعوبة قياسها. وعند مقارنة العمليات التسويقية والبيعية مع العمليات الإنتاجية على سبيل المثال نجد أن وضع معايير للرقابة التسويقية أصعب من المعايير الإنتاجية لأسباب منها:

☞ إن التحكم في عمليات الإنتاج يمكن في أغلب الأحيان السيطرة عليه، أما العمليات التسويقية فعلى العكس من ذلك، ويرجع ذلك إلى أن أغلب العمليات الإنتاجية داخلية بينما أغلب العمليات التسويقية خارجية.

☞ إن العمليات الإنتاجية مرتبطة في الغالب بالمنتجات الملموسة التي يسهل قياسها وبالتالي وضع معايير لها، أما العمليات التسويقية فهي مرتبطة بنشاطات غير ملموسة يصعب قياسها في كثير من الأحيان.

ولهذه الأسباب فإن وضع معايير رقابية للعمليات التسويقية يكون في غاية الأهمية، وهما يلي بعض الأمثلة لأهم المعايير الرقابية وتطبيقاتها في العملية التسويقية والبيعية حسب وظائفها :

. معايير لقياس حجم المبيعات : وضع نظام يسمح بقياس حجم المبيعات لكل منطقة بيعية، مثل تكاليف المبيعات لكل منطقة ، عدد المتدربين والعاملين في تلك المناطق وهكذا.

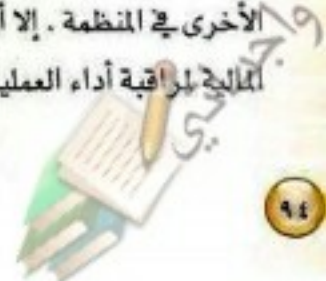
. معايير بالنسبة لرجال البيع : تحديد حجم المبيعات المتوقع لكل بائع ، عدد الزيارات التي يقوم بها وحدود المنطقة التي يعمل فيها، والأهداف البيعية التي يجب الوصول إليها وهكذا.

. معايير النشاطات الإعلانية : تحديد ميزانية الإعلان والوسائل التي سيتم استخدامها في فترات زمنية معينة ووضع نماذج لقياس آثار الإعلان في المبيعات ورضاء العملاء وهكذا.

٣. العمليات المالية

على الرغم من أن قياس الأداء المالي يعد قياساً جزئياً لفعالية الأداء الإداري لكنه قد يعكس أداء عدد كبير من الإدارات وذلك لأنه سيساعد المنظمة على التعرف على المركز المالي لنشاطات وإدارات المنظمة والذي بدوره ينعكس على المركز المالي للمنشأة ككل.

ومن هنا فإن المعايير الرقابية في التمويل ليست فقط شأن المدير المالي وإنما هي ذات علاقة بالإدارات الأخرى في المنظمة . إلا أن وضع معايير مالية وقياسها ليست بالعملية الصعبة، وعادة ما يتم استخدام النسب المالية لمراقبة أداء العمليات المالية في المنظمة.



أجب عن الأسئلة التالية :

١- ضع علامة (✓) أو (✗) أمام العبارات التالية :

- (✗) ١) التقارير الكمية تعتمد على الكتابة الإنشائية والتعبير عن طريق الكلمات .
- (✓) ٢) الخطوة الأولى في الرقابة تحديد معايير رقابية مبنية على أهداف واضحة.
- (✓) ٣) الرقابة على أنظمة العمليات التسويقية والبيعية أكثر صعوبة من الرقابة على أنظمة العمليات الإنتاجية.
- (✗) ٤) هدف الرقابة تصيّد الأخطاء ومعاينة المخطئ ومجازاته.
- (✗) ٥) عرفت الرقابة الإدارية لأول مرة بعد الثورة الفرنسية في دستور ١٩٧١م.

٢- اكتب أحد التعريفات التي تتناول مفهوم الرقابة .

مراجعة الإنجازات وفقاً للخطط الموضوعة.

٣- تهدف إحدى دوائر الجوازات أن يتم الانتهاء من إجراءات (٢٠٠٠) جوازاً خلال اليوم بواسطة عشرة موظفين .

ومن خلال مراقبة المسؤول لسيير العمل وجد أن عدد الجوازات المنجزة يومياً لا يتجاوز (١٣٠٠) جواز .
من خلال ما سبق طبق خطوات الرقابة بتسجيل المعلومات المناسبة، مع تصحيح الانحرافات حسب ما تراه مناسباً .

مصار الرقابة	الزمن، الكمية.
الأداء الفعلي	١٣٠٠ يومياً.
الانحرافات وتعديلاتها	انخفاض المعدل بمقدار ٧٠٠ جواز يومياً. تعديل المعدل ليصل إلى ٢٠٠٠ جواز يومياً.

٤- اختر عنصر الرقابة المناسب لكل معيار من المعايير التالية بوضع علامة (✓) :

عنصر الرقابة المناسب				المعيار
المالية	الكمية	الكفاءة	الزمن	
	✓			زيادة المبيعات بنسبة ٢٠٪.
✓				الوصول لصافي أرباح مقداره مليون ريال.
		✓		إنتاج مكيفات مطابقة لمواصفات الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس.
			✓	إنهاء طلبية أحد العملاء في مدة لا تزيد عن شهر واحد.

٥- اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية:

٤	هيئة الرقابة والتحكيق
٣	تحديد المعايير
١	مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعه
٥	توافق النظام الرقابي وطبيعة النشاط
٢	الملاحظة المباشرة

١	قياس الأداء
٢	طرق الرقابة
٣	خطوات الرقابة
٤	الأجهزة الرقابية في المملكة
٥	مبادئ الرقابة

٦- اكتب عن أحد الموضوعات التالية :

أهمية الرقابة.

أنواع الرقابة حسب موقعها من الأداء.

خطوات العلاج وتصحيح الانحراف.

أهمية الرقابة:

لقد مر بنا سابقاً أن العمل الإداري يبدأ بوضع الأهداف ومن ثم الخطط اللازمة لتنفيذها. وبعد أن يتم وضع الأهداف يبدأ العاملون بتنفيذ الأعمال اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. ومن المفترض أن يتبع الجميع الخطط المرسومة لهم، إلا أن بعض الأعمال المراد تنفيذها تخضع في كثير من الأحيان إلى اجتهادات العاملين وطريقة فهمهم للعمل المطلوب منهم، ومع مرور الأيام فإن هذه الاجتهادات تؤدي الانحراف عن الخطة المرسومة لهم، وبالتالي لا يستطيعون الوصول إلى الهدف المحدد لهم. ومن هنا تأتي أهمية الرقابة للتأكد من أن ما يتم القيام به لا يحيد عما هو مطلوب تنفيذه وتصحيح الانحرافات في حال وقوعها.

ولا شك أنه إذا تحقق ذلك فإن العائد سيكون كبيراً جداً؛ حيث سيتوفر للإدارة الكثير من الوقت والمال والجهود التي قد تهدر في إنجاز أعمال ليست هي المطلوبة ومن هنا تأتي أهمية الرقابة كعلاج وقائي يحمي الإدارة من وقوع الأخطاء التي يمكن أن تكون عواقبها وخيمة وخسائرها كبيرة على المنظمة، ويؤكد هذا الدور المفهوم السابق الذي أشرنا إليه، وهو أن العمل الرقابي يأتي قبل وبعد تنفيذ الأعمال وليس بعد تنفيذ الأعمال والانتهاؤ منها.

وتزداد أهمية الرقابة في المنظمات الكبيرة التي تتعدد فيها المستويات الإدارية، وتطول المسافات بين المخططين والمنفذين مما يزيد احتمال انحراف الأعمال التي يتم تنفيذها عن المسارات المحددة لها سلفاً، واتساع الفجوة بين الأداء الفعلي والأهداف المخططة. وهنا تبرز الحاجة للمعايير الرقابية الدقيقة التي تعكس بوضوح تام الأنشطة التي يجب قياسها، وتساعد العاملين على اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الانحرافات وإعادتها إلى مسارها الذي ينتهي به إلى أهدافها المحددة.

وإذا كانت الرقابة الإدارية تحقق للمنشأة هذه الحماية وتضع لها هذا الحصن الحصين الذي يمنع انهيار العمليات الإدارية الأخرى، فإنها تستمد أهميتها من أهمية الدور الأساسي الذي تلعبه بين وظائف الإدارة الأخرى.

الوحدة السادسة

الاتصال الإداري

بعد دراستك لهذه الوحدة ستكون قادراً - بإذن الله - على :



- ◆ توضيح أهمية الاتصال في الحياة .
- ◆ تحديد أهداف الاتصال .
- ◆ شرح عناصر الاتصال .
- ◆ بيان وسائل الاتصال .
- ◆ تعريف الاتصال الإداري .
- ◆ تحديد مبادئ الاتصال الإداري .
- ◆ تطبيق مهارة الاتصال الإداري .
- ◆ تحديد معوقات الاتصال الإداري .





يعد الاتصال من أول ما يقوم به الإنسان في حياته..
فالمولود الصغير حينما يخرج من بطن أمه إلى عالم آخر
وبيئة مختلفة ويشعر باختلافها وغرابتها يعبر عن تأثره
لهذه البيئة الجديدة بصرخته البريئة المألوفة. ومنذ ذلك
الوقت يظل هذا الإنسان في اتصال دائم ومستمر بالبيئة
التي حوله.



فالاتصال ظاهرة اجتماعية تتم بين الأفراد والجماعات بغرض تحقيق
العلاقات وتبادل الآراء والأفكار. وطالما أن الإنسان يعيش في وسط اجتماعي
فليس له غنى عن الاتصال بالآخرين للتعبير عن حاجاته ورغباته.

والاتصال في المنشآت الإدارية كالشرايين في جسم الإنسان، فكما أن الإنسان لا يستطيع العيش بلا شرايين
تحمل له الدم إلى سائر جسده، فإن المنشآت لا تستطيع الاستمرار دون اتصالات تحمل الأوامر والتعليمات
والتوجيهات، فالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وغيرها تأخذ شكل القرارات الإدارية،
وهذه القرارات ليس لها قيمة ما لم يتم إيصالها للمنفذين.

وقد بينت بعض الدراسات الإدارية أن معظم الأفراد يقضون ما يزيد عن ٥٠٪ من أوقاتهم في شكل من
أشكال الاتصالات، وأن ٧٥٪ من وقت المديرين غالباً ما يستغرق في الاتصالات.
وفي هذا الفصل سنتعرف على ماهية الاتصال وعناصر الاتصال، ووسائل الاتصال، ومبادئ الاتصال،
ومعوقات الاتصال. وسنتحدث عنها فيما يلي بالتفصيل.

تعريف الاتصال :

قدم عدد من العلماء تعريفات متعددة للاتصال منها:

الاتصال هو: «أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعلومات».

الاتصال هو: «عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر بهدف إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما».

يتضمن مفهوم الاتصالات الإدارية عناصر أساسية هي :

■ أن يكون هناك عدة أطراف لعملية الاتصال أو طرفين على الأقل لتتم عملية الاتصال. أحدهما وهو

«المرسل» يريد أن يشاركه آخر وهو «المستقبل» في فكرة معينة.

■ أن يتم الاتصال عن طريق أسلوب معين أو فعل معين سواء كان الفعل لفظياً أو غير لفظي، أو يكون شفهيًا
أو كتابياً.

■ أن يكون للاتصال هدفاً لا يتم بدون تحقيقه.

أهمية الاتصال :

تحقق الاتصالات الإدارية مزايا متعددة للأفراد والمنشآت يمكن توضيحها فيما يلي :

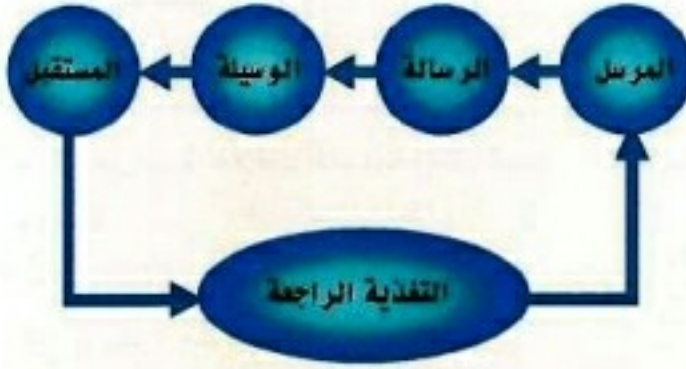
١. تساعد عملية الاتصال الأفراد على فهم وإدراك طبيعة الأعمال والمهام التي يقومون بها.
٢. تساعد عملية الاتصال على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وخلق التعاون المشترك بين الأفراد كل في مجال تخصصه.
٣. تساعد الاتصالات على معرفة معوقات العمل، هل هي نابعة من التنظيم نفسه أم من الأفراد، لأن تحديد مصدرها يساعد على إيجاد الحلول المناسبة لها.
٤. تعد عملية الاتصال همزة الوصل بين المدير ومراكز الأداء فعلى سبيل المثال - اتخاذ القرارات أو رسم سياسة من السياسات يتطلب وجود نظام اتصالات بين المدير ومراكز المعلومات في المنظمة وبينه وبين مرؤوسيه لتنفيذ هذه السياسات والأوامر.
٥. تساعد عملية الاتصال على تحديد دور كل فرد في المنشأة ومكانته في التنظيم وإجراءات العمل وبالتالي يسهل عليه الاتصال بالأفراد والجماعات الأخرى.
٦. إن الاتصال هو الوسيلة الأساسية لتوحيد وتنسيق الجهود المختلفة في التنظيم، وهو وسيلة لإحداث التغيير في السلوك.
٧. تمثل الاتصالات جزءاً كبيراً من أعمال المديرين اليومية فحوالي ٧٥٪ من أوقاتهم تُقضى في الاتصالات الإدارية.

عناصر الاتصال :

يتضح مما سبق شرحة أن الاتصالات هي عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات من أجل التوصل إلى أهداف معينة. وحتى تتضح عملية الاتصال في أذهاننا فإنه يمكن أن نتصور الحصة الدراسية كنوع من عملية الاتصال إذ أن المعلم والطلاب في الفصل يمثلون جماعة واحدة تلتقي لأداء عملية اتصالية يتم التواصل فيها من خلال الحديث والحوار، فالمعلم يقوم بشرح الدرس المتضمن المعارف والمعلومات المفيدة، والطلاب بدورهم يتلقون هذه المعلومات ثم يتأكد المعلم من وصول المعلومة من خلال الأسئلة والنقاش. وبالتالي فإن عملية الاتصال تتضمن أطرافاً عدة تؤثر في العملية الاتصالية وهذه الأطراف هي عناصر الاتصال وتتمثل في:

١. المرسل.
٢. الوسيط.
٣. الإجابة.
٤. المستقبل.
٥. التغذية الراجعة.

ولزيد من الإيضاح يمكن التعبير عن هذه العناصر بالشكل التالي:



الشكل رقم ١/٦ عناصر الاتصال

١. المرسل :

وهو المصدر أو القائم بالاتصال ويعد الطرف الأول في العملية الاتصالية، وهو الذي يأخذ زمام المبادرة في عملية الاتصال، وذلك عندما يحتاج إلى نقل فكرة أو رسالة أو معلومة إلى غيره من الأطراف، وقد يكون المدير أو الإدارة أو المنشأة نفسها.

٢. الرسالة :

وهي الفكرة أو المعلومة بعد صياغتها في لغة مفهومة للمرسل إليه (المستقبل) وتتضمن ما يرغب المرسل في إيصاله، ويتم التعبير عن الرسالة بمجموعة من الكلمات أو الجمل والعبارات، أو الرسوم والنقوش أو الحركات الإشارية التي تتم عندما يكون الاتصال شفهيًا.

٣. الوسيلة :

وهي الأداة التي تستخدم لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وقد تكون الوسيلة مرئية أو مسموعة أو غير ذلك وهي ما يطلق عليها قناة الاتصال لأنها حلقة الوصل بين المرسل والمستقبل، ومن أمثلة الوسائل الهاتف والبريد والتلفاز والإنترنت والخطابات، وغيرها.

٤. المستقبل :

وهو من يستقبل الرسالة ويقوم بتنفيذها وفك رموزها ثم إدراك محتواها والإحاطة بمعناها. ويتم هذا الإدراك والفهم وفق تجاربه الماضية وتوقعاته وقدرته على الإدراك والاستيعاب. ولكي يتحقق هدف الاتصال بفاعلية فلا بد وأن يتطابق ما يقصده مرسل الرسالة مع فهم المستقبل لها.

٥. التغذية الراجعة :

ويطلق عليها التغذية المرتدة، أو التغذية العكسية، أو رجوع الصدى وهي الاستجابة المتبادلة بين المرسل والمستقبل للرسالة، وهي تعبير عن رد فعل المستقبل للرسالة الاتصالية.

وتعد التغذية الراجعة من الأمور الهامة في عملية الاتصال لكونها المقياس الحقيقي للحكم على مدى فاعلية عملية الاتصال برمتها، ومدى قدرتها على ترك الأثر المطلوب منها، كما أنه من خلال التغذية يمكن إجراء التعديلات في قناة الاتصال أو الرسالة إما بالحذف أو الإضافة أو التبسيط أو إعطاء مزيد من الشرح والإيضاح.

فعلى سبيل المثال إذا كان الاتصال يهدف إلى زيادة مهارات العاملين في إنجاز الأعمال فإنه يجب أن يرتد إلى المرسل (المدير) ما يفيد تحقيق هذا الهدف أو عدم تحقيقه وذلك من خلال مقاييس لزيادة الإنتاج، أو الانتظام في العمل، وهذا ما يمكن اعتباره تغذية راجعة يمكن من خلالها تقييم نجاح الاتصال الإداري.

عندما تتصور هذه العناصر في الصف الدراسي فتكون أطراف عملية الاتصال ما يلي :

- ١ . المرسل: وهو المعلم.
- ٢ . الرسالة: وهي الخبرات التي يقدمها المعلم للطلاب.
- ٣ . الوسيلة: وقد تكون هذه الوسيلة الحديث الشفوي أو السبورة، أو عرض من خلال جهاز عرض المعلومات.
- ٤ . المستقبل: وهم الطلاب الذين يستقبلون هذه الخبرات من المعلم أو المحاضر.
- ٥ . التغذية الراجعة: وتكون بإظهار الطلاب ما يفيد اكتسابهم هذه الخبرات أو تفاعلهم معها، أو يكون ذلك بشكل من أشكال التعبير من خلال الوجه أو الإشارات أو الإيماءات أو الأسئلة والاستفسارات.

أهداف الاتصال الإداري :

يسمى الاتصال الإداري إلى تبادل المعلومات التي تثير اهتمام المرسل والمستقبل في العملية الاتصالية، ويمكن لهذه المعلومات أن تتخذ شكل تعليمات أو أوامر أو تقارير أو خطابات تتعلق جميعها بالأهداف والسياسات العامة والتفصيلية في المنشأة.

ويمكن إيجاز أهداف الاتصال الإداري فيما يلي :

- ١ . تعريف المرؤوسين بالأهداف والسياسات والبرامج والخطط العامة والتفصيلية التي وضعت لتحقيق أهداف وسياسات المنشأة.
- ٢ . شرح وتفسير القواعد والإجراءات التنفيذية وتوضيح أهميتها وارتباطها بالأهداف العامة للمنشأة حتى يمكن إقناع المرؤوسين بهذه القواعد والإجراءات.
- ٣ . متابعة الإنجاز من خلال تقارير المعلومات الصاعدة من أسفل إلى أعلى، التي توضح مستويات الإنجاز ومعدلاته، ومقارنتها بالمستويات والمعدلات الموضوعية وبالخطط والبرامج العامة والتفصيلية، وبذلك يتم تقييم الإنجاز والأداء.

٤. تبادل المعلومات بين وحدات المستوى التنظيمي الواحد (الاتصال الأفقي) والتي تسهم في تحقيق التكامل لإنجاز الأعمال والتنسيق في الأداء والذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف بالدقة والسرعة المطلوبتين.
٥. استمالة الأفراد وحثهم وإثارة دوافعهم للعمل والإنجاز لأن نظام الاتصال يؤكد ضرورة التفاعل بين الأفراد، وذلك يُشعر الفرد بأهميته وسط المجموع، حيث يكون مصدراً ومنتقياً للمعلومات فيزداد لديه حب العمل والإقبال عليه بجد وإخلاص.
٦. تأكيد علاقات العمل بين الوحدات والأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة، التي تؤدي أيضاً إلى تأكيد روح الفريق وروح الجماعة في إنجاز الأعمال والانتماء للمنشأة.

أنواع الاتصال الإداري :

يمكن تقسيم إلى الاتصال الذي يحدث بين الإدارة والعاملين من عدة اعتبارات كما يلي :

☐ الاتصال الشفهي والاتصال الكتابي.

☐ الاتصال الرسمي وغير الرسمي.

☐ الاتصال التنازلي والتصاعدي والاتصال الأفقي.

١. الاتصال الشفهي والاتصال الكتابي :

يعد الاتصال الشفهي من أقدم الأساليب المستخدمة في عملية الاتصال حيث يتطلب مقدرة معينة على التعبير من مرسل المعلومات، إضافة إلى أنه يدعم الاتصال الشخصي ويوفر الوقت ويخلق روح الصداقة بين الرئيس والمرؤوس، ويعد الهاتف والمقابلات والمناقشات من الأساليب التي تستخدمها الإدارة للاتصال بالعاملين شفهيًا.

أما الاتصال الكتابي فيعتمد بالدرجة الأولى على الكلمة المكتوبة، ومن وسائله التعاميم والخطابات والتعليمات والنشرات والتقارير، ويساعد الاتصال الكتابي على إمكانية اتصال المرسل بعدد كبير في نفس الوقت، كذلك يمكن أن يتم عرض كثير من التفاصيل في حالة الاتصال الكتابي، وعرض الفكرة بأكثر من أسلوب، إلا أن الاتصال الكتابي يتطلب عدة اعتبارات حتى يحقق فاعليته مثل استخدام كلمات محددة المعاني، واستخدام الجمل القصيرة، ومراعاة لغة المستقبل وثقافته وإدراكه.

٢. الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي :

الاتصال الرسمي هو الاتصال الذي يحدد خطوطه وقنواته الهيكل التنظيمي في المنشأة وأساليب الاتصال في التنظيم، أما الاتصال غير الرسمي فهو الاتصال الذي يقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد والجماعات في التنظيم، ويمكن القول أنه كلما كانت خطوط الاتصال الرسمية طويلة كلما كان هناك قصوراً في نظام الاتصال، وذلك مما يزيد من فرصة ظهور الاتصالات غير الرسمية.

٣. الاتصال النازل والاتصال الصاعد والاتصال الأفقي:

الاتصال النازل هو الاتصال الذي يحدث من أعلى إلى أسفل داخل التنظيم وبالتالي هذا الاتصال يكون من الإدارة للعاملين، وعادة ما ينطوي على الأوامر والتعليمات ويهدف إلى توجيه جهود العاملين نحو الأهداف الرئيسة المحددة .

أما الاتصال الصاعد فهو ذلك الاتصال الذي يحدث من أسفل التنظيم إلى أعلى المستويات الإدارية، أي الذي يتم من العاملين للإدارة ويؤدي إلى انسياب المعلومات من العاملين للإدارة، وتعد التقارير من الأساليب الشائعة في هذا النوع من الاتصال.

أما الاتصال الأفقي فهو الذي يحدث بين الوحدات التي في نفس المستوى داخل التنظيم.



الشكل رقم ٢/٦ أنواع الاتصالات في المنظمة

وسائل الاتصال هي الوسيط الذي ينقل الرسالة وما تحويه من رموز ومعاني من المرسل إلى المستقبل بطريقة واضحة ومفهومة، وقد تطورت هذه الوسائل عبر العصور حتى تحولت من عصر الإشارات أو الدخان أو النار أو قرع الطبول لنقل الرسائل بين الأفراد والمجتمعات والقبائل والشعوب إلى عصر الإنترنت والهواتف الفضائية، والاتصال المرئي عبر الأقمار الصناعية التي تنقل المعلومات والصور والمحادثات عبر مسافات شاسعة البعد وبسرعة مذهلة، حتى استطاعت وسائل الاتصال الحديثة أن تجعل من الأرض قرية صغيرة يمكن التواصل بين شرقها وغربها وشمالها وجنوبها بيسر وسهولة، وتعد وسيلة الاتصال أحد العناصر الهامة في العملية الاتصالية فالمرسل أو القائم بالاتصال مهما كان لديه من أفكار واضحة ومعلومات محددة ورموز معبرة ومعاني بيّنة فإنها لن تكون مجدية ومحققة للأهداف ومكتملة لعملية الاتصال ما لم تتوفر الوسيلة المناسبة التي تنقلها إلى المستقبل بنفس الوضوح والبيان الذي ينشده المرسل.

ومن أمثلة وسائل الاتصال العامة، الحديث الشفوي، والخطابات المكتوبة، والبريد الإلكتروني، والهاتف، ولوحات الإعلانات واللوحات الإلكترونية، وشاشات العرض، والإذاعة الداخلية، والدوائر التلفزيونية المغلقة، والنشرات والكتيبات ووسائل الإعلام المختلفة.

أما وسائل الاتصالات الإدارية المستخدمة في منشآت الأعمال والقطاعات العامة فهي متعددة ومختلفة يمكن الإشارة إلى أهمها فيما يلي :

١. التعليمات والقرارات وقواعد العمل :

تعد التعليمات والقرارات وقواعد العمل من الأساليب الكتابية الواسعة الانتشار لاتصال الإدارة بالعاملين، وتعد التعليمات نوعاً من الأوامر التي ترشد العاملين في العمل، وعادة تكون مكتوبة وتقدم المعرفة والإرشادات اللازمة لأداء الأعمال. ومن أمثلة التعليمات التي تضعها الإدارة بشأن إعداد المشروع، الخطة العامة للشركة، وإعداد الموازنات التقديرية، والتعليمات بشأن استخدام أدوات التشغيل ووسائل الأمن الصناعي.

أما القرارات فقد تتعلق بمشكلات تخطيطية أو تنفيذية والتي على ضوءها يقوم الموظفون بالعمل على تنفيذها، أما قواعد العمل فهي وسيلة لتوجيه جهود المرؤوسين نحو الأهداف المحددة، وتسهم قواعد العمل في تحقيق التناسق في الأداء، وإيجاد معايير موحدة للتقييم، ومعرفة المرؤوسين لنتائج أعمالهم مقدماً، إلا أن هذه القواعد قد تقلل من التجديد والابتكار، كما أنها قد تؤدي إلى بقاء الأداء إذا تمسك العاملون بحرفيتها وتعاملوا معها بطريقة جامدة.

٢. التقارير المالية الدورية :

تعد الإدارة تقارير عن نتائج الأعمال السنوية تقدمها للجمعية العمومية والمساهمين، وكذلك تعد تقارير عن سير العمل ونتائجه بشكل مبسط تعرضه على العاملين خصوصاً بعد أن أصبح لهم حق الاشتراك في الأرباح في معظم بلدان العالم نظراً لأن الثقافة المتفاوتة للعاملين لا تسمح لهم بتفهم البيانات المدرجة في القوائم المالية وتقرير مراقب الحسابات.

وتعمل الإدارة على إلمام العاملين بتلك التقارير وكذلك تستعين بوسائل الإيضاح المختلفة مثل الصور والرسوم والأشكال البيانية البسيطة التي تظهر نتائج الأعمال بشكل بسيط ومحدد.

٣. مجلات ونشرات العمال :

تعد المجلات والنشرات العمالية من الأساليب التي تستخدمها الإدارة للاتصال بالعاملين، وهذه المجلات والنشرات عادة تكون متخصصة وترتبط بالعاملين بالدرجة الأولى وعادة تكون دورية تصدر كل أسبوعين أو شهرية أو ربع سنوية، ويمكن للإدارة أن تستخدم هذه الوسيلة للاتصال بأعداد كبيرة من العاملين في وقت واحد، حيث تنشر التقارير عن أنشطة العمل المختلفة والمنتجات الجديدة التي أدخلتها الشركة والأساليب والنظم والإجراءات التي استخدمتها الإدارة لمعالجة المشكلات العمالية ومعوقات العمل.

ويوجد أكثر من أسلوب يستخدم في توزيع هذه المجلات والنشرات مثل التوزيع المباشر على العاملين، أو وضع نسخ في كل إدارة من الإدارات أو إرسالها إلى منازل العاملين.

٤. الإعلانات :

تعد الإعلانات من الأساليب التي تستخدمها الإدارة للاتصال بالعاملين، ويكون ذلك عن طريق لوحات الإعلانات داخل المنظمة، أو عن طريق الإعلان في وسائل الإعلام المختلفة، وذلك وفقاً لحجم المنظمة وعدد العاملين فيها وتوزيعهم الجغرافي، وطبيعة الرسالة المراد إيصالها إلى العاملين.

٥. الكتيبات والأدلة :

تعد الكتيبات وأدلة التنظيم من أكثر المستندات الكتابية انتشاراً بين أيدي العاملين باعتبارها أسلوب اتصال الإدارة بالعاملين لتعريفهم بالمنظمة التي يعملون بها من ناحية هيكلها التنظيمي والإدارة العليا والإدارات والأقسام المختلفة في الشركة وخطوط السلطة وأنواعها، ووصف موجز عن أنشطة الشركة الرئيسة والأقسام المشرفة على تلك الأنشطة وعلاقتها ببعضها، كذلك تتضمن بعض المعلومات التفصيلية عن سياسات الشركة وأهدافها، والأنظمة المختلفة التي تحكم العمل، وسياسات الأفراد الرئيسة مثل الأجور والرواتب والحوافز والخدمات والمنافع المقدمة للعاملين.

ولقد حدثت جهود كبيرة لأجل تطوير فاعلية هذه الكتيبات كأسلوب لاتصال الإدارة بالعاملين وذلك من ناحية شكل هذه الكتيبات وطريقة إخراجها ونوعية المعلومات التي تتضمنها. فمثلاً في بعض الكتيبات تدرج المعلومات المطلوب توصيلها للعاملين في شكل أسئلة وأجوبة.

٦. الندوات والاجتماعات :

تعد الندوات والاجتماعات من أقدم أساليب الاتصال الشفوية عند اتصال الإدارة بالعاملين، كما أنها تستخدم في معظم المنشآت، وتستخدم هذه الندوات والاجتماعات لتعريف العاملين بالتعديلات التي سوف تطرأ على العمل أو مناقشة المسائل العامة والتي تحتاج إلى أكثر من وجهة نظر، كذلك تستخدم في حالة مناقشة الخطة العامة للشركة والبيانات العامة والرئيسة والأنظمة التي تضعها المنشأة لتدعيم العلاقة بين إدارة الشركة والعاملين بها كأسلوب لتدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية.

٧. الخطابات :

تستخدم الخطابات كوسيلة للاتصال بين الرئيس الأعلى للتنظيم وباقي المديرين لضرورة أن يكون لديهم الوسائل التي تمكنهم من سرعة الاتصال بالعاملين، ويمكن لخطاب رئيس مجلس الإدارة أن يكون وسيلة فعالة في الاتصال إذا كان على دراية تامة بالموضوع الذي يكتبه ويقوم بكتابته مباشرة بدلاً من الاستعانة بآخرين، وأن يكون سهل الفهم ومكتوباً بلغة واضحة وبسيطة، ولا يُظهرُ فيه سلطته لمن يُوجّه إليهم، ومن الطبيعي أن تفقد هذه الوسيلة فاعليتها إذا تناول رئيس مجلس الإدارة موضوع لا يعلم عنه الكثير، أو أنه يعجز عن التعبير عن المشكلة التي يريد أن يتناولها.

٨. الوسائل السمعية المرئية :

تعد الوسائل السمعية المرئية ذات أهمية كبيرة في الاتصال في الوقت الحاضر، ومن أمثلة تلك الوسائل الأفلام والتسجيلات والصور، وتستخدم هذه الوسائل عادة لتكمل الوسائل الأخرى للرد على الاستفسارات وكيفية إدخال منتج جديد، وكذلك قد تستخدم في شرح قواعد العمل والأساليب التي أدت إلى اتخاذ بعض القرارات الهامة في الشركة، وقد يستخدمها المشرفون لشرح البيانات للعاملين.

٩. الهاتف :

يعد الهاتف من الأساليب الشائعة الاستعمال عند اتصال الإدارة بالعاملين في المسائل المتكررة اليومية أو المسائل العاجلة، وهي تعد من أساليب الاتصال الشفوية السريعة والتي تدعم العلاقة بين الإدارة والعاملين، ولكن يؤخذ عليها صعوبة استخدامها في حالة الرغبة بالاتصال بعدد كبير من العاملين في نفس الوقت.

١٠. التقارير :

تعد التقارير التي يقدمها العاملون إلى رؤسائهم من الأساليب الشائعة والهامة في عمليات اتصال العاملين بالإدارة، وعادة ترتبط هذه التقارير بسير العمل، ونتائج الأداء ومعوقات الأداء في العمل، وأحياناً توضح فيها الإجراءات التي يراها العامل مناسبة للتغلب على تلك المعوقات.

وتفيد تقارير الأداء التي يعبها العاملون في تعريف الإدارة بنتائج الأعمال والأداء وإمكانية قياس كفاءة الأداء، كما أن هذه التقارير تساعد الإدارة في وضع معايير الأداء على ضوء ظروف العمل العملية، ولكن يؤخذ عليها احتمال ظهور التحيز من قبل العامل عند ملء التقرير بهدف إخفاء بعض القصور الذي يجعله يتعرض للمساءلة والعقاب، وقد يتم الاهتمام أحياناً بشكاية التقارير لا بمضمونها نظراً لعدم اقتناع العاملين بأهميتها في حالة عدم أخذ الإدارة بالمعلومات المعروضة بها.

١١. اللجان :

تتبع بعض الشركات نظام اللجان للعاملين كوسيلة للاتصال في جميع الاتجاهات من ناحية، وللتعرف على زِد العمل لدى العاملين من ناحية أخرى. وتساعد هذه اللجان على تدعيم العلاقة بين الإدارة والعاملين وتشجيع العاملين على تقديم مقترحاتهم وعرض آرائهم وأفكارهم، وبالتالي تستطيع الإدارة أن تستخلص منها ما يؤدي

إلى تطوير العمل والتغلب على مشكلاته. ولكن يؤخذ على أسلوب اللجان ما يرتبط به من قصور مثل الحل الوسط، وضيق الوقت في المناقشات، وبطء الأداء، وبطء اتخاذ القرارات، وتكلفة هذه اللجان.

١٢. الشبكات الحاسوبية ووسائل الاتصالات الحديثة :

تقدم التقنية كل حين وسائل جديدة ومتعددة للاتصال ومن تلك الوسائل استخدام الشبكات الداخلية لنقل المعلومات بين الإدارات والأقسام وتسمى الإنترنت. كما تستخدم بعض الجهات الشبكات العنكبوتية الخارجية (الإنترنت) للتواصل بين الموظفين داخل المنشأة وبين المنشأة والجهات الخارجية. ومن الوسائل أيضاً البريد الإلكتروني، والرسائل الإلكترونية عبر الهواتف الجوال، والاجتماعات عن بعد عبر الهواتف المرئية السمعية. وغيرها من وسائل التقنية الحديثة.

مبادئ الاتصال الإداري :

إن نظام الاتصالات الفعال هو ذلك النظام القادر على توصيل الرسالة الاتصالية إلى المرسل إليه بدرجة فهم مرتفعة تتفق بدرجة كبيرة مع ما يعنيه المرسل ، ويمكن القول أن النظام الفعال ذلك الذي يتمتع بالخصائص الآتية :

١. الإعداد الجيد :

ويقصد به الاستكشاف الجيد للمجال الذي سيتم فيه الاتصال ، والتعرف على طبيعة النظام والمشاركين فيه من المستقبلين أو المرسلين ، ثم دراسة أفضل الطرق للاتصال بينهم ، بحيث تكون الرسالة الاتصالية على أفضل وجه، حيث يتم الاتصال المطلوب بالكيفية التي تقيم علاقات عامة جيدة . والإعداد الجيد يعني أيضاً إعداد نظام متناسب مع المنشأة ، لا نقل تقليدي للأنظمة الأخرى ، أو مجرد تطبيق نظام آخر درج الآخرون على تبنيه دون قياس مدى ملاءمته للجهاز الإداري .

٢. الوضوح والبيان :

أن يتم الاتصال وفق درجة عالية من الوضوح بحيث يتحقق الإقناع والفهم ، ومن ذلك استخدام لغة اتصال مفهومة وواضحة لأطراف عملية الاتصال ، وعدم وجود درجة مرتفعة من تصفية المعلومات (الترشيح للمعلومة) عند انتقال الرسالة بين المستويات الإدارية المختلفة .

٣. الانسيابية :

أن يتم الاتصال وفق أقصر الطرق المناسبة ، دون الحاجة إلى تعقيد العملية الإجرائية للاتصال ، ويتطلب ذلك اتباع نظام مبسط لتدفق وانسياب المعلومات والأوامر والتوجيهات بصورة تسهل استيعابها . كما لا يمثل فيه اختلاف وتعدد المستويات الإدارية للأفراد عقبة كبيرة في الاتصالات وأن تكون شبكة الاتصالات الرسمية محددة وواضحة ومعروفة للجميع ، وتسم بالمرونة بما يساعد في بلوغ وتحقيق الأهداف.

٤ . اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال :

يتطلب اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال استعراض الوسائل المختلفة للاتصال ، واختيار الأنسب من بينها بحيث تصلح لإتمام الاتصال بنجاح . فقد تكون بعض الوسائل غير ملائمة لبعض عمليات الاتصال، وأخرى يكون في استخدامها تكلف وإطالة للإجراءات ونقل المعلومات ، ويكون الإبقاء على استخدامها مجرد تقليد درجت عليه المنشأة.

٥ . التوقيت السليم للاتصال :

وينتقق ذلك عن طريق سرعة الإنجاز وإنهاء المهمة في الوقت المخصص لها دون تأخير . إذ إن التأخير للمهام والعمليات والقرارات الإدارية ربما يفقدها أهميتها أو فائدتها بالكلية . والنظام الإداري الفعال هو ذلك الذي يضع أولويات وآليات تنفيذية مرنة وميسرة لوصول الرسالة في الوقت المناسب سواءً كان ذلك المستقبل في المستوى الإداري الأعلى أو المستوى الإداري الأدنى. وهي خاصية معقدة يصعب على كثير من أنظمة الاتصالات الإدارية تحقيقها بكفاءة خاصة تلك الاتصالات النازلة.

٦ . الاستعداد لتلقي الرسالة :

يعد استعداد المستقبل لتلقي الرسالة أحد أهم المبادئ المعينة على فعالية الاتصال بين الرئيس والمرؤوس، ومن أبرز مظاهر الاستعداد لتلقي الرسالة الإنصات في الاتصال الشفوي. ولذلك فمن من المهم تعميق مبدأ الإنصات من قبل مستقبل الرسالة لأن عملية الإنصات مرتبطة بالفهم، ومن هنا نفرق بين الإنصات والاستماع فيمكن للشخص أن يستمع للمتكلم استماعاً دون إدراك وقد يكون الذهن مشغولاً بمسائل أخرى، وبالتالي يكون الاتصال غير فعال لعدم تركيز الرئيس على مضمون الرسالة الموجهة له من مرؤوسيه. في حين أن الإنصات يتطلب الإدراك والفهم والتدبر لما يقوله المتكلم، ومن ذلك قول الله عز وجل ﴿ وَإِذَا قُرِئَ الْقُرْآنُ فَاسْتَمِعُوا لَهُ، وَأَنْصِتُوا لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴾ سورة الأعراف الآية : ٢٠٤ . كما أن من مظاهر الاستعداد لتلقي الرسالة المكتوبة القراءة الجيدة المتمنة.

٧ . متابعة الاتصال :

قد يكون متابعة الاتصالات من أهم عوامل نجاح الاتصال ، فربما توفرت جميع الصفات الفعالة السابقة لكن إهمال متابعة المعاملات قد يعنى فقد كل الجهود الأساسية التي سبقت. فالالاتصال الفعال ينبغي أن يلازمه متابعة مستمرة لضمان تحقيق الأهداف والغايات من عملية الاتصال . وتزداد الأهمية عندما تكون الاتصالات عبارة عن أوامر أو مهام أو تعليمات يتوقف نجاح العملية الإدارية على إتمامها بدقة .



تعد عملية الاتصالات ضرورية وهامة في المنظمات، ولكنها لا تحظى بالعناية الكافية والاهتمام عند تقييم نظام الاتصال واختيار الوسائل المناسبة، لتسهيل عملية الاتصال بين العاملين بعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة، ونادراً ما نجد في منظمة ما نظاماً خاصاً بعملية الاتصال بدون مشكلات أو عوائق. وتظهر معوقات نظام الاتصال نتيجة مجموعة من العوامل يمكن إجمالها فيما يلي :

- لغة الاتصال
 - موضوع الاتصال
 - الوقت
 - العوامل التنظيمية
 - العوامل الاجتماعية
 - التشويش
- وفيما يلي شرح موجز عن كل منها :

١. لغة الاتصال :

قد يصعب أحياناً على أحد موظفي إدارة المشتريات فهم رسالة موجهة له من أحد المهندسين في إدارة الإنتاج لاحتوائها على مصطلحات هندسية .

إن أهم معوقات عملية الاتصال في المنظمة هي عدم وضوح الرسالة المراد تبليغها للمستقبل حتى تجد صداها وفعاليتها. ويرجع ذلك إلى استخدام لغة أو كلمات تحمل أكثر من معنى أو تكون مصدراً للالتباس أو تكون اللغة غير مفهومة لعدم وضوحها للمستقبل أو استخدام ألفاظ أو كلمات غير دارجة أو غير شائعة الاستعمال. والرسالة المطلوب إبلاغها للمستقبل تعتمد على الكلمة

أو لغة الاتصال، وهذه قد تكون مسموعة أو مقروءة أو مكتوبة، فعدم وضوحها يأتقان يؤدي إلى صعوبة تحقيق الهدف من عملية الاتصال ويترتب عليها مشاكل عديدة للإدارة والعاملين بالمنظمة. ويرجع السبب الأساسي في ظهور هذه المشكلة إلى عدم العناية في اختيار الألفاظ والكلمات المناسبة للمستقبل. ومما يجب اعتباره أن استخدام اللغة لا بد أن يتماشى مع نوعية المستقبل، فما يصلح من كلمات في المستويات الإدارية الدنيا قد لا يصلح في مخاطبة المستويات العليا في التنظيم ويرجع ذلك لاختلاف المستوى الثقافي والمركز الاجتماعي، والتخصص المهني والوظيفي وغيرها.

٢. موضوع الاتصال :

إن عدم الاهتمام الكافي بموضوع الاتصال يؤدي إلى حدوث مشكلات عديدة تعوق عملية الاتصال في المنظمة. فتحديد مضمون موضوع الاتصال يحتاج إلى دراسات تحليلية للبيانات والمعلومات لبلورة الفكرة الأساسية لعملية الاتصال حتى تصل بصورة جيدة للمستقبل.

وحقيقة هامة أن موضوع الاتصال يعتمد أساساً على مدى توافر البيانات والمعلومات اللازمة لبلورة الفكرة وتحقيق الغرض من الاتصال، فإن أي قصور من ناحية عدم توافر المعلومات الصادقة أو إخفاء المعلومات الهامة عن المرسل قد يؤدي إلى صعوبة اتخاذ القرارات بطريقة علمية سليمة، وبالتالي يلجأ المسؤولون إلى الاعتماد على النظرة الشخصية والتخمين مما يؤدي في بعض الأحيان إلى عدم جدية وفعالية هذه القرارات.

٣. عنصر الوقت :

إن لعنصر الوقت أهمية حيوية في ضمان نجاح الإدارة في تحقيق وظائفها بكفاءة عالية. وعدم مراعاة الوقت من العوامل التي تؤدي إلى عرقلة عملية الاتصال وفشلها. فلو وقت دور كبير في جعل الاتصال ضعيفاً أو قوياً. فقد يؤدي ضغط الوقت الذي تم فيه الاتصال إلى عدم فاعليته نظراً لاحتمال قصور الرسالة أو عدم توفر الوقت للمستقبل لتفهم الاتصال. كذلك فإن عنصر الوقت له أهمية في تقديم المعلومات. فإن اتخاذ القرارات على أساس سليم يتطلب توافر المعلومات في الوقت المناسب.

٤. العوامل التنظيمية :

كلما زاد حجم المنظمات وتعددت المستويات الإشرافية وتعددت العلاقات، كلما أدى ذلك إلى احتمال عدم فاعلية الاتصال بين هذه المستويات الإدارية وبين الأفراد بعضهم البعض. كما أن عدم فهم عملية الاتصال بطريقة صحيحة قد يرجع إلى أن الإدارة تعد أن الاتصال عبارة عن إصدار الأوامر والتعليمات واستقبال التقارير من المرؤوسين. بمعنى أن تكون الإدارة في برج عاجي بعيدة كل البعد عن مواقع التنفيذ، وهي تعتمد في ذلك على الوسائل الرسمية في عمليات الاتصال، فهذا لا يكفي لزيادة فاعلية الاتصال بل يترتب عليه مشكلات وانهايار عملية الاتصال لسبب احتمال عدم صدق البيانات والمعلومات المرفوعة إليها من المرؤوسين. فتكون قرارات الإدارة العليا غير سليمة مما قد يؤدي لتحملها أخطاء جسيمة تمهيداً لانهايارها وتوقف نشاطها.

٥. العوامل الاجتماعية :

إن فاعلية الاتصال في المنظمة تتوقف أساساً على اتجاهات العاملين، ففي بعض الأحيان تكون اتجاهاتهم سلبية وهناك عدم ثقة في الإدارة وهذا مما يزيد مشكلة الاتصال تعقيداً وبالتالي تؤثر على حجم ونوعية المعلومات المتبادلة بين أطراف التنظيم.

وقد يؤدي انتشار الاتجاهات السلبية إلى إخفاء المعلومات عمداً أو إعطاء معلومات غير دقيقة وهذا يتوقف على الدور الذي تقوم به الجماعات غير الرسمية.

ولأن الاتصال ظاهرة اجتماعية فإنه يتأثر بالتغيرات النفسية التي تطرأ على الفرد فإذا شعر الفرد بالارتياح فإنه يفسر الرسالة بطريقة تختلف عما إذا كان شاعراً بالضيق أو الخوف أو القلق، كذلك يتدخل في هذه الحالة مدى نظرة وموقف المستقبل من المرسل فهي تختلف من فرد لآخر مما يخلق بعض الصعوبات في الاتصال.

٦. التشويش :

ويقصد بالتشويش أي عامل يتدخل في عملية الاتصال وينتج عنه تقليل دقة الاتصال أو تعطيله أو إعاقته للرسالة، ويمكن أن يكون التشويش في أي مرحلة من مراحل عملية الاتصال، ومن أمثلة التشويش نقص المعلومة، وعدم كفاية الوقت، وسوء قناة الاتصال وغيرها.



نماذج من الاتصالات في سيرة المصطفى ﷺ :

لقد اهتم رسول الله ﷺ بوسائل الاتصال المختلفة لنشر الدعوة وتبليغ الرسالة للناس أجمعين، وقد تميزت تلك الفترة باستخدام الاتصال الشخصي بأشكاله المختلفة، فكان عليه الصلاة والسلام من أولى وسائله الاتصالية التي التزم بها واستخدمها حتى توفاه الله الاتصال بالأفراد صغاراً وكباراً، رجالاً ونساءً، بيضاً وسوداً، وبالتجمعات الموسمية وبالقبائل، والتوجه إليهم والسفر لتبليغهم، كما استخدم عليه الصلاة والسلام الوسائل الاتصالية المتاحة في ذلك العصر وقد كان أهمها الخطابة، والمناداة، والقصائد الشعرية، والأسواق، والمواسم الثقافية والدينية، والمكائيات للملوك والقيصرة.

ومن أمثلة المناداة حديث ابن عباس رضي الله عنهما. عن ابن عباس رضي الله عنهما قال: لما نزلت هذه الآية ﴿ وَأَنْذِرْ عَشِيرَتَكَ الْأَقْرَبِينَ ﴾ سورة الشعراء الآية ٢١٤. خرج رسول الله ﷺ حتى صعد الصفا فهتف: «يا صباحاه». فقالوا: من هذا الذي يهتف قالوا: محمداً فاجتمعوا إليه فقال: «يا بني فلان يا بني فلان يا بني فلان يا بني عبد مناف يا بني عبد المطلب». فاجتمعوا إليه فقال: «أرايتكم لو أخبرتكم أن خيلاً تخرج بسفح هذا الجبل أكنتم مُصَدِّقِي» قالوا: ما جربنا عليك كذباً قال: «فإني نذير لكم بين يدي عذاب شديد». قال: فقال أبو لهب: تباً لك أما جمعتنا إلا لهذا، ثم قام فنزلت هذه السورة ﴿ تَبَّتْ بَدَأُ أَبِي لَهَبٍ وَتَبَّ ﴾ سورة المسد الآية ١.

ومن أمثلة الرسائل إلى الملوك والقيصرة رسالة النبي ﷺ إلى ملك الحبشة النجاشي واسمه أسحمة بن الأبرج، والرسالة كما يلي:

رسالة النبي ﷺ

«من محمد رسول الله إلى النجاشي عظيم الحبشة، سلام على من اتبع الهدى، أما بعد. فإني أحمد إليك الله الذي لا إله إلا هو الملك القدوس السلام المؤمن المهيمن، وأشهد أن عيسى بن مريم روح الله وكلمته ألقاها إلى مريم البتول الطيبة الحصينة فحملت بعيسى من روحه ونفخه كما خلق آدم بيده، وإني أدعو إلى الله وحده لا شريك له والموالاتة مع طاعته وأن تتبني وتؤمن بالذي جاءني. فإني رسول الله وإني أدعوك وجنودك إلى الله عز وجل وقد بلغت ونصحت فاقبل نصيحتي. والسلام على من اتبع الهدى».

أنشطة صفية



١. لعبة تحريف الرسالة (تنتقل الرسالة من شخص إلى آخر لمعرفة تحريفها بعد دورتها كاملة بين الطلاب).
٢. قم مع زملائك في المجموعة بتمثيل شكل عناصر الاتصال.
- (كل طالب يكون عنصراً ويتبين مدى أهميته في توصيل الرسالة).
٣. استحضّر نماذج أخرى وقصص من حياة الرسول ﷺ تتعلق بالاتصال.
٤. قم مع زملائك في المجموعة بتمثيل محادثته يتم فيها تطبيق مبادئ الاتصال.

سئالتقويم

أجب عن الأسئلة التالية :

١. ضع علامة (✓) أو (X) أمام العبارات التالية :

- (X) ١) الاتصال المساعد يتمثل عادة بالأوامر والتعليمات .
 (✓) ٢) استخدام ألفاظ ومصطلحات غير مفهومة أو تحمل أكثر من معنى يعد من موققات الاتصال.
 (✓) ٣) المستقبل هو العنصر الأول من عناصر الاتصال وهو الذي يأخذ زمام المبادرة في عملية الاتصال.
 (✓) ٤) التقارير المالية الدورية تعدها الإدارة لتقديمها للجمعية العمومية في الشركة وللمساهمين.
 (✓) ٥) من أهداف الاتصال الإداري تعريف المرؤوسين بالأهداف والسياسات والخطط، في المنظمة.

٢. اكتب تعريفاً للاتصال الإداري، وحدد عناصره.

تعريف الاتصال الإداري :

أن يكون هناك عدة أطراف لعملية الاتصال أو طرفين على الأقل لتتم عملية الاتصال. أحدهما وهو ((المرسل)) يريد أن يشاركه آخر وهو ((المستقبل)) في فكرة معينة. أن يتم الاتصال عن طريق أسلوب معين أو فعل معين سواء كان الفعل لفظياً أو غير لفظياً، أو يكون شفهيًا أو كتابياً.

أن يكون للاتصال هدفاً لا يتم بدون تحقيقه.

عناصره:

المرسل، المستقبل، الرسالة.

٣. حدد النوع المناسب لكل من الاتصالات التالية :

١) اتصال تم عن طريق قنوات الهيكل التنظيمي في المنشأة :	<input checked="" type="checkbox"/> اتصال رسمي	<input type="checkbox"/> اتصال غير رسمي
٢) صدور تعميم لجميع العاملين في المنشأة :	<input type="checkbox"/> اتصال شفهي	<input checked="" type="checkbox"/> اتصال كتابي
٣) اتصال من مدير إدارة الإنتاج في المنشأة إلى رؤساء الأقسام في إدارته	<input checked="" type="checkbox"/> اتصال نازل	<input type="checkbox"/> اتصال مساعد



٤ . قم بتعبئة الشكل التالي والذي يمثل العملية الاتصالية :



٥ . اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية:

٤	الانسيابية
٥	شرح وتفسير القواعد والإجراءات
٣	العوامل التنظيمية
٢	الندوات والاجتماعات
١	رد فعل المستقبل للرسالة الاتصالية

١	التغذية الرجعية
٢	وسائل الاتصال الإداري
٣	معوقات الاتصال
٤	مبادئ الاتصال الإداري
٥	أهداف الاتصال الإداري

٦ . اكتب عن أحد الموضوعات التالية :

- الاتصال الشفهي والاتصال الكتابي .
- معوقات الاتصال .
- نماذج الاتصالات في سيرة الرسول ﷺ .

الاتصال الشفهي والاتصال الكتابي.

بعد الاتصال الشفهي: من أقدم الأساليب المستخدمة في عملية الاتصال حيث يتطلب مقدرة معينة على التعبير من مرسل المعلومات، إضافة إلى أنه يدعم الاتصال الشخصي ويوفر الوقت ويخلق روح الصداقة بين الرئيس والمرؤوس، ويعد الهاتف والمقابلات والمناقشات من الأساليب التي تستخدمها الإدارة للاتصال بالعاملين شفهيًا.

أما الاتصال الكتابي: فيعتمد بالدرجة الأولى على الكلمة المكتوبة، ومن وسائله التعاميم والخطابات والتعليمات والنشرات والتقارير، ويساعد الاتصال الكتابي على إمكانية اتصال المرسل بعدد كبير في نفس الوقت، كذلك يمكن أن يتم عرض أكثر من التفاصيل في حالة الاتصال الكتابي، وعرض الفكرة بأكثر من أسلوب، إلا أن الاتصال الكتابي يتطلب عدة اعتبارات حتى يحقق فاعليته مثل استخدام كلمات محددة المعاني، واستخدام الجمل القصيرة، ومراعاة لغة المستقبل وثقافته وإدراكه.

الوحدة السابعة

المنشآت الصغيرة

بعد دراستك لهذه الوحدة ستكون قادراً - بإذن الله - على :



- ◆ تُعرف المنشآت الصغيرة.
- ◆ تحدد السمات الرئيسة للمنشآت الصغيرة.
- ◆ تحدد أهداف المنشآت الصغيرة.
- ◆ تتعرف الخصائص الواجب توفرها في الشخص لينجح في تأسيس منشأة صغيرة.
- ◆ توضح خطوات تأسيس المنشأة الصغيرة.
- ◆ تشرح المعوقات التي تواجه المنشآت الصغيرة.



واجباتي

تعريف المنشآت الصغيرة :

تعددت التعريفات التي تعالج مفهوم المشروعات الصغيرة ، واختلفت في كثير من الأحيان من دولة لأخرى، وذلك باختلاف إمكاناتها وقدراتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية ودرجة النمو فيها ومرحلة التطور الذي بلغته، فقد تعد المنشأة الصغيرة في دولة معينة منشأة متوسطة أو كبيرة في دولة أخرى .
وهناك عدد من المعايير التي يمكن أن تحكم في تعريف تلك المنشآت، مثل :
عدد العاملين ، ورأس مال المنشأة، أو حتى حجم أو قيمة الإنتاج .

هي المنشأة التي عادة يمتلكها فرد واحد وتمثل في المحلات الفردية للبيع بالتجزئة والجملة، وبعض منشآت الخدمات كمغاسل الملابس ومغاسل السيارات والمكاتب السياحية والمطاعم وبعض معامل الإنتاج وورش الإنتاج والمنشآت الصناعية الصغيرة .
وعلى الرغم من أن المالك الفرد قد يستعين ببعض لأعمال الإدارة، إلا أنه في أغلب المنشآت الصغيرة يتولى المالك نفسه مهمة الإدارة .
ويعد المشروع الفردي من الناحية القانونية أبسط أنواع المشروعات، يكون للمالك فيها الحق في الحصول على إيرادات المشروع، كما أنه يكون المسؤول الوحيد عن الوفاء بجميع الالتزامات المتعلقة بمشروعه .

السمات الرئيسية للمنشآت الصغيرة

- ❖ رأس المال المستثمر فيها يكون صغيراً، ويكون كله أو الجزء الأكبر منه مملوك لصاحب المنشأة.
- ❖ يتولى شخص واحد إدارة المنشأة.
- ❖ عدد العمالة في المنشأة يكون قليل.

هناك عدد المنشآت التجارية المرخص لها من قبل وزارة التجارة والصناعة أكثر من ٧٠٠,٠٠٠ منشأة تجارية وتمثل المنشآت الصغيرة ما نسبته ٩٥٪ من إجمالي عدد السجلات التجارية .

أهداف المنشآت الصغيرة :

هناك عدد من الأهداف لأي مشروع ، بغض النظر عن حجم هذا المشروع أو المنشأة ، والمنشآت الصغيرة تربطها مجموعة من الأهداف العامة المترابطة والمتكاملة مع بعضها البعض والتي منها :

١. الخدمة :

حيث يتحتم على أي شخص ينوي إقامة أي منشأة أن يقدم خدمة للمجتمع المحيط بهذه المنشأة، وذلك من خلال إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وإشباع حاجات أفراد المجتمع لها.

٢. الربحية :

يعد الربح مكافأة لصاحب المنشأة نتيجة الجهد الذي قام ببذله في خدمة عملائه ، وتقديم السلع والخدمات التي يحتاجونها ، ولذلك كان الهدف الأول هو الخدمة ، فبدون رضا العملاء عن السلع أو الخدمات المقدمة فلن تحقق المنشأة أية أرباح، وبالتالي سوف تكون مهددة بالإفلاس .
والأرباح تعد حافزاً لصاحب المنشأة للتوسع وتنمية هذه المنشأة مما يعني خلق فرص وظيفية جديدة لأفراد المجتمع.

٣. الاستمرارية :

لابد أن يكون من أحد أهم الأهداف التي وضعها مالك المنشأة الصغيرة أن تستمر هذه المنشأة وذلك في حالة نجاحها وتوسعها المستمر، وزيادة معدلات الأرباح، سنة بعد الأخرى، فمن غير المعقول أن تكون المنشأة لها عائد جيد يدر على المالك ويقوم بإنهائها.

٤. التوسع والتطوير :

يجب أن يهتم صاحب المنشأة الصغيرة بتوسيع منشأته وتطويرها، وكثير من المنشآت الكبيرة كانت منشأة صغيرة في يوم من الأيام، وقد تبدأ المنشأة بالتوسع تدريجياً من خلال فتح فروع جديدة في بعض أحياء المدينة، وقد يلي ذلك فتح فروع في مدن أخرى، وقد يأخذ التوسع منحى آخر وذلك بزيادة الطاقة الإنتاجية، أو إضافة خدمات جديدة للمستهلكين .

نشاط :



هات أمثلة لشركات كبيرة كانت في يوم من الأيام عبارة عن مشروع فردي صغير.

الخصائص الواجب توفرها في الشخص لينجح في تأسيس منشأة صغيرة :

لكي يكون الشخص صاحب منشأة صغيرة خاصة به يستطيع إدارتها بكفاءة فلا بد من أن تتوفر فيه عدد من الخصائص ومنها :

١. القدرة على تحمل المخاطرة ومعرفة كيفية حسابها.
٢. القدرة على اتخاذ القرار.
٣. التخطيط للأعمال ودراسة قبل الدخول فيها.
٤. استخدام الوقت بكفاءة.
٥. القدرة على قيادة الناس وتوجيههم.
٦. القدرة على الابتكار والإبداع.
٧. يعتمد على نفسه، و يعتمد عليه الآخرون.
٨. يثق في نفسه وفي قدراته.
٩. قدراته الصحية و البدنية تلائم طبيعة العمل.
١٠. الإصرار و المثابرة نحو بلوغ الهدف.
١١. الرؤية المستقبلية.
١٢. النجاح لديه أهم من الثراء، فالنجاح يجلب الثراء.

خطوات تأسيس المنشآت الصغيرة :

- ١) البحث عن أفكار وفرص استثمارية للمشروع.
 - ٢) التوصل لفكرة محددة للمشروع.
 - ٣) إعداد دراسة جدوى للمشروع.
 - ٤) إعداد خطة عمل لتنفيذ المشروع.
 - ٥) الحصول على التمويل اللازم للمشروع.
 - ٦) تأسيس المشروع.
 - ٧) تشغيل المشروع.
 - ٨) المتابعة والتقييم.
- وفيما يلي شرح لأبرز هذه الخطوات :

الخطوة الأولى : البحث عن الفرص الاستثمارية والتوصل لفكرة محددة :

عند بداية البحث عن فكرة للمشروع يحتاج الأمر إلى البحث عن الأفكار والفرص الاستثمارية المتاحة ، والتي يجب أن تكون مناسبة لميول وقدرات ومهارات صاحب المشروع ليبدأ إنشاء المشروع بطريقة سليمة ، وبعد تشغيل المشروع تحتاج بعض المنشآت أيضاً إلى بحث دائم ومستمر للفرص الاستثمارية ، وعادة ما يتم نشر بعض هذه الفرص الاستثمارية في الصحف ، كما يمكن التعرف على الفرص الاستثمارية من خلال الغرف التجارية والصناعية .

نشاط :

قم بزيارة موقع إحدى الغرف التجارية والصناعية على الإنترنت ، وحاول الحصول على عدد من الفرص الاستثمارية المعروضة في الموقع.

إنشاء مصنع كرتون مضع، مشروع الطبليات الخشبية المضغوطة، مشروع تعبئة وتصنيع وتجهيز القهوة، إنشاء مصنع الأعلاف المتكاملة والمتجانسة، إنشاء مصنع لإنتاج السيليكون، إنشاء مصنع لإنتاج المناديل الورقية.



الخطوة الثانية : دراسة الجدوى :

تعرف دراسات الجدوى الاقتصادية بأنها أسلوب علمي لتقدير احتمالات نجاح أو فشل مشروع معين أو فكرة استثمارية قبل التنفيذ الفعلي ، وذلك في ضوء قدرة المنشأة وامكانياتها .
وفي المنشآت الصغيرة يجب أن يقوم المالك بإجراء هذه الدراسة قبل المخاطرة بالدخول في فرصة استثمارية قد لا يحمد عقباها ، وتقوم عادة بعض الجهات الخاصة بإجراء دراسات الجدوى الاقتصادية (ويجب اختيار جهة تعتمد على النواحي العلمية والميدانية ، وتكون ذات خبرة وسمعة طيبة في هذا المجال) .

١ . أهمية دراسات الجدوى الاقتصادية وأهدافها :

- ١) تساعد دراسة الجدوى الاقتصادية في التوظيف الأمثل للموارد المتاحة في المنشأة .
- ٢) توضح دراسة الجدوى الاقتصادية العوائد المتوقعة مقارنة بالتكاليف المتوقعة من الاستثمار طوال العمر الافتراضي للمشروع .
- ٣) تلزم بعض الجهات الممولة مثل البنوك التجارية والصناديق الحكومية، وبعض الشركات الكبرى المانحة لصغار المستثمرين تقديم دراسة جدوى اقتصادية للمشروع المزمع إنشاؤه قبل تقديم القروض أو المنح لصاحب المشروع .

- ٤) تساعد الدراسة على تقديم البدائل المتاحة ، وعمل المقارنات بينها ، وتسهم في الوصول للبدائل الأمثل من بين تلك البدائل.
- ٥) تعطي دراسة الجدوى الاقتصادية صورة واضحة عن عدة جوانب تتعلق بالمشروع مثل : العرض والطلب، والإنتاج والمنافسة، والتوزيع، والأسعار .

٢. مراحل دراسات الجدوى الاقتصادية :

- ١) فكرة المشروع : حيث يتم التعرف على الفكرة التي ينوي مالك المنشأة تنفيذها .
- ٢) تعريف عام للمشروع : يتم فيه تعريف المشروع ومقوماته ، وماهية المنتجات المزمع تصنيعها أو تسويقها.
- ٣) دراسة الجدوى المبدئية : حيث يتم تحديد مدى إمكانية تنفيذ الفكرة من الناحية النظامية ومدى توافقها مع اللوائح والأنظمة ، وكذلك مدى إمكانية توافقها مع الإمكانيات التي سيوفرها مالك المنشأة، وهذا قبل أن يتم إجراء الدراسة الموسعة والتي تحتاج إلى جهد ووقت طويلين كما تحتاج إلى تكاليف باهظة، يمكن أن يتم توفيرها من خلال الدراسة المبدئية .
- ٤) دراسة الجدوى التفصيلية : ويتم البدء فيها بعد ظهور علامات مشجعة من خلال الدراسة المبدئية، وتتناول هذه المرحلة أربع جوانب : قانونية . سوقية . تقنية . مالية .
- ٥) تقييم المشروعات والاختيار من بينها : حيث يتم عمل مقارنات بين الفرص أو البدائل التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة المستفيضة التي سبقت هذه الخطوة .
- ٦) تنفيذ المشروع : حيث يتم إقامة المشروع والبدء في عمل العقود والإجراءات النظامية اللازمة، وإقامة المنشآت اللازمة ، وشراء الأدوات والآلات التي يحتاجها المشروع .

الخطوة الثالثة : إعداد خطة عمل لتنفيذ المشروع :

إن خطة العمل هي عبارة عن مستند مكتوب (ويحتوي على جداول ورسوم بيانية) توضح بالتفصيل المشروع المقترح ، كما تبين الرغبات المتوقعة، والنتائج المحتملة من هذا المشروع . ويمكننا أن نقول أنها خريطة توضح الطريق لصاحب المشروع، وعادة ما يحتاج صاحب المشروع لإعداد مثل هذه الخطط لتقديمها لمصدر التمويل الذي سيعمد بالمال اللازم لإنشاء المشروع (قد يكون بنك تجاري أو أحد صناديق التنمية الحكومية أو أي جهة داعمة لمثل هذه المشروعات الصغيرة) .

ويفيد وضع خطة للمنشأة قبل تأسيسها في أن يجيب مالئها على الأسئلة التالية :

- ١) ما الذي أرغب أن أحققه (ماذا أريد ؟)
- ٢) كيف أصل إلى ما أريد ؟
- ٣) ما هي المشاكل التي ستواجهني في الطريق ؟ وهل هناك فرص قد أجدتها أمامي ؟
- ٤) كيف يمكنني التعامل مع هذه المشاكل ؟ وكيف يمكن أن أستفيد من تلك الفرص ؟

مزايا إعداد خطة للمنشأة ،

إعداد خطة للمنشأة الجديدة أو المشروع الجديد قد يحتاج للاستعانة بمكاتب خاصة لهذا العمل والذي قد يكون سبباً في نجاح المنشأة، بدلاً من الاعتماد على الآراء الشخصية لصاحب المنشأة التي لا تعتمد على المعرفة واستخدام الأساليب العلمية الصحيحة ، ويمكن أن نحدد بعض المزايا لوضع خطة للمشروع ومنها :

- ١) أن الوقت والمجهود المبذول في وضع هذه الخطة يعطي صاحب المشروع إحساس بالمشروع وأهميته، ويجعله يعايش ذلك المشروع قبل تأسيسه مما يعطي له دافع للنجاح وتحقيق الأهداف التي ينوي الوصول إليها .
- ٢) يستفيد صاحب المنشأة من الدراسات التي ستجرى من خلال الخطة الموضوعية وذلك كون أن من يقوم بهذه الدراسات من ذوي الخبرة والدراية مما يفيد صاحب المنشأة الجديد قليل الخبرة .
- ٣) تعطي خطة المنشأة لصاحب المشروع فكرة كاملة عن مشروعه ، وتساعده على تطوير ما تحتويه هذه الخطة ، وتحفزه على الابتكار الذي يساعد على نجاح المنشأة .
- ٤) وضع خطة للمشروع يجعل صاحب المنشأة ملزماً بتحقيق الأهداف الموضوعية في تلك الخطة ويجعله يراقب مسار الخطة ويتأكد كل فترة من مدى الإنجاز الذي تحقق من الخطة .

محتويات الخطة العامة للمشروع :

١) ملخص للمشروع ، وهو عرض مختصر عن المنشأة يبين الملامح الأساسية للمنشأة ، ويكون من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

- Ⓒ ما هي المنشأة؟ وما هو نشاطها؟
- Ⓒ لماذا تم اختيار هذا النشاط بالذات؟
- Ⓒ كيف سيتم العمل في المنشأة؟
- Ⓒ أين يقع مكان المنشأة؟

٢) وصف عام للمشروع : يتم وصف دقيق ومفصل للمشروع ، تاريخه ، ونشاطه ، المنتج أو الخدمة التي ستقدمها هذه المنشأة ، كما يتم توضيح مفصل لأهداف المشروع ، وقد يتم تحديد موقع المنشأة وتحديد المبررات التي دعت لاختيار هذا الموقع من خلال دراسة الجدوى الاقتصادية التي تم عملها .

٣) معلومات تسويقية عن المنشأة : ويتناول عدد من النواحي مثل : من هم العملاء المستهدفون للمنشأة؟ من هم المنافسون؟ ما هي الحصة المتوقعة التي ستحتلها المنشأة من السوق؟ وغيرها من المعلومات التي تخص التسويق .

٤) الإدارة : ويتم من خلال هذه النقطة تحديد من سيدير المنشأة، وكيف سيكون الهيكل التنظيمي للمنشأة، وقد يتناول الشكل القانوني للمنشأة .

٥) تخطيط طرق التمويل وقنواته : حيث يتم تحديد جهات التمويل للمنشأة، وتقدير الميزانية التي تحتاجها المنشأة، كما يتم تحديد الإيرادات المتوقعة للمنشأة في حال تشغيلها.

٦) الملاحق : ويتضمن عدد من المعلومات التي لم يتم ذكرها في البنود السابقة.

الخطوة الرابعة : اختيار موقع المنشأة وأهميته :

هناك العديد من الجوانب المهمة التي يجب مراعاتها عند قيامنا بإنشاء مشروع من المشاريع، مثل فكرة المشروع، مصادر التمويل، التسويق، الإدارة، موقع المنشأة، وجميع هذه الجوانب مهمة جداً لنجاح المنشأة أو فشلها. وستسلط الضوء على أحد هذه الجوانب نظراً لكونه سبباً مهماً لنجاح المنشآت أو فشلها، وهذا الجانب هو موقع المنشأة، فاختيارنا لموقع محل تجاري لبيع الزهور لا بد وأن يختلف عند اختيارنا لموقع محل تجاري لبيع قطع غيار السيارات مثلاً، وكذلك اختيارنا لموقع مشروع تجاري لبيع المواد الغذائية يختلف إذا ما كان في وسط حي سكني مكتظ بالسكان، وبين اختيار ذلك المحل في منطقة سكنية جديدة لا يقطنها عدد كبير من الناس، كما أن اختيار الموقع على شارع رئيس يختلف عن اختياره في أحد الشوارع الفرعية.

بعض الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند اختيار موقع المنشأة أو المشروع التجاري المزمع إنشاؤه،

- ١) القرب من الأسواق : ويقصد به أن يكون النشاط الذي تقوم به المنشأة قريب من المستهلكين المرتقبين للسلع أو الخدمات التي ستسوقها المنشأة .
- ٢) سهولة الحصول على المواد الأولية اللازمة : أحياناً قد يحكم موقع المنشأة سهولة نقل المواد الأولية التي تحتاجها المنشأة وخاصة في المنشآت الصناعية .
 مثال : اختيار موقع إحدى ورش الألمنيوم بجوار محلات الجملة التي تزود الورشة بما تحتاجه بسرعة وسهولة .
 هات مثلاً من عندك .
- ٣) الحاجة للأيدي العاملة : من المهم جداً أن يقوم صاحب المنشأة بالتأكد من توفر الأيدي العاملة التي يحتاجها (خاصة إذا كان النشاط يحتاج إلى أيدي عاملة مدربة ذات مواصفات معينة لا يمكن الحصول عليها في أي مكان) .
 مثال : من المهم أن يتأكد الشخص الذي سينشئ مؤسسة للمقاولات من توفر ما يحتاجه من الأيدي العاملة المدربة للقيام بأعمال البناء والتعميرات الكهربائية والصحية وأعمال الطلاء وغيرها من الأعمال التي تحتاجها المؤسسة للقيام بالعمل بالشكل المطلوب .
 هات مثلاً من عندك .
- ٤) دراسة القوانين والأنظمة المحلية : قد يقوم صاحب المنشأة بالحصول على موقع مناسب، وبعد الانتهاء من إعداده، وعند إجراء المعاملات النظامية للحصول على رخصة المحل يُفاجئ بأن النشاط الذي سيقوم به يمنع منح التصاريح في المنطقة التي اختارها لمنشأته .
 مثال : قد يقوم صاحب المنشأة باستئجار موقع لافتتاح محل لتوزيع وبيع الغاز . ثم يُفاجئ بعدم منحه رخصة للمشروع بسبب أن الموقع قريب من مدرسة أو منشأة يمنع فتح مثل هذه المحلات بقربها .
 هات مثلاً من عندك .
- ٥) المتأقصة : قد يكون من الأفضل أحياناً اختيار موقع المنشأة بجوار مجموعة من المحلات التي تقوم على نفس النشاط.



- ✓ مثال : يحرص أصحاب محلات المفروشات مثلاً أن تكون محللاتهم متجاورة بحيث يجذب إليهم أكبر عدد من المشترين .
- ✓ هات مثالاً من عندك .
- وفي بعض الأحيان يحتاج الأمر لأن نختار موقعاً بعيداً عن المنافسين حتى يمكن أن نستحوذ على أكبر عدد من المستهلكين في محيط هذا الموقع .
- ✓ مثال : قد يكون من الأفضل لأحد محلات غسيل الملابس أو التموينات مثلاً أن يكون موقعه في منطقة لا يوجد بها محل يزاول نفس النشاط .
- ✓ هات مثالاً من عندك .
- ٦) توافق النشاط مع قيم وتقاليد وعادات المجتمع المحيط بالمنشأة : من المهم جداً أن يكون هناك انسجاماً ما بين النشاط الذي تقوم عليه المنشأة وبين قيم وتقاليد وعادات المجتمع المحيطة بموقع المنشأة، وقد يتعدى ذلك إلى التصميم الخارجي للموقع والترتيب الداخلي والديكورات والأثاث والأدوات المستخدمة .
- ✓ مثال : عدم فتح ملحمة تباع لحوم الأبقار في محيط مجتمع يفضل لحوم الأغنام، أو تباع لحوم الإبل في مجتمع يفضل لحوم الأبقار . أو محل لبيع منتجات مخفضة في محيط مجتمع تنتشر فيه المباهاة والتفاخر .
- ✓ هات مثالاً من عندك .
- ٧) سهولة الوصول للموقع : من المهم جداً أن يكون الموقع المختار للمنشأة سهل الوصول إليه ، وذلك من خلال وجود الموقع في أحد الشوارع العامة والمعروفة ذات السمعة الجيدة ، وكذلك توفر المواقف المناسبة للسيارات، وتوفر السلالم أو المصاعد للوصول لمحل أو مكاتب المنشأة إن كانت في داخل أحد الأبنية التجارية .
- ✓ مثال : استئجار موقع للمشروع في مدخل سوق تجاري سيكون أفضل من استئجار محل في أحد الممرات الداخلية للسوق .
- ✓ هات مثالاً من عندك .
- ٨) توفر الخدمات العامة : من الضروري جداً عند اختيار موقع المنشأة التأكد من توفر الخدمات العامة خاصة التي تحتاجها المنشأة بشكل مستمر كخطوط الهاتف، وشبكة المياه، وخدمات النظافة خصوصاً لبعض الأنشطة التجارية أو الصناعية التي ينتج عنها مخلفات ونفايات تحتاج لنظافة مستمرة أولاً بأول .
- ✓ مثال : إذا كان نشاط المنشأة في مجال السياحة والطيران ، فمن الخدمات الرئيسة الواجب توافرها في الموقع خطوط هاتمية متعددة للقيام بأداء العمل على أتم وجه .
- ✓ هات مثالاً من عندك .
- اختر لكل نشاط تجاري من الأنشطة التالية الموقع المناسب له :

نشاط المنشأة	الموقع المناسب للمنشأة
محلات طباعة وتصوير المستندات	١ وساط حي سكني
محل لبيع المواد الغذائية	٢ بجوار إحدى الجامعات
مستشفى تخصصي	٣ أحد المطارات
مكتب لبيع السيارات	٤ محط سكني في طور البناء
محل لبيع مواد البناء	٥ بجوار سكن الطلاب لإحدى الجامعات

معوقات تواجه المنشآت الصغيرة :

من المعوقات التي تواجه المنشآت الصغيرة :

١. عدم كفاءة الإدارة :

حيث يتسرع مالك المنشأة في اتخاذ كثير من القرارات الحساسة والتي لا يدرك عواقبها، وعدم القدرة على اتخاذ القرار الصحيح (مثل شراء بعض الآلات اللازمة لمشروعه بطريقة متسرعة وعشوائية دون المعرفة بالخصائص الفنية لتلك الآلات) .

٢. نقص الخبرة عند مالك المشروع :

عندما يقوم مالك المنشأة بإدارة منشأته، يستلزم ذلك معرفته بالعديد من المهارات اللازمة من تخطيط ومتابعة، وإجراء بعض الدراسات اللازمة، وتجميع المعلومات والبيانات، وهذه المهارات المتعددة قد لا تجتمع في بعض أصحاب المنشآت الصغيرة .

٣. الافتقار إلى التخطيط الإستراتيجي :

التخطيط الاستراتيجي يعني أن يقوم مالك المنشأة بوضع خطة شاملة وبعيدة المدى للمنشأة، وهذا ما يفقده أو يهمله كثير من أصحاب المنشآت الصغيرة ، لاعتقادهم بعدم أهميته للمنشآت الصغيرة .

٤. النمو غير المسيطر عليه :

على الرغم من أن النمو والتوسع من أهداف المنشآت الصغيرة إلا أنه أحياناً يكون سبباً في فشل تلك المنشآت بسبب عدم التخطيط الجيد لهذا التوسع ، فعندما يزداد حجم العمل فهذا مؤشر جيد، ولكنه يحتاج في نفس الوقت لتوفير المزيد من الأيدي العاملة، ويحتاج إلى متابعة ورقابة أكثر مما كانت عليه من قبل لمواجهة المشاكل أولاً بأول .

٥. الموقع غير ملائم :

يعد اختيار موقع المشروع أو المنشأة من العوامل الهامة والحساسة لنجاح المشروع، فاختيار الموقع لا يتوقف على توفر أول مكان يجده المالك، بل يحتاج إلى دراسة متأنية، تعتمد على عدد من العوامل المهمة، وحسب النشاط الذي تقوم به المنشأة .

قد لا يكون موقع المنشأة مهماً بشكل كبير في بعض الحالات، مثل أن تكون المنشأة من المنشآت التي تقدم خدمة مميزة، أو تباع سلعة لا تتوفر عند غيرها.

(إذا أردت فتح محل لبيع مواد البناء هل تقوم باختيار موقع المحل في إحدى المناطق العمرانية الجديدة أو تختاره في منطقة سكنية اكتملت فيها معظم المباني السكنية ؟)

هل تتوافر فيك الخصائص التي تؤهلك لتكون صاحب منشأة صغيرة ؟

قم بإجراء هذا التحليل لتكتشف ذلك :

قم بالإجابة على الأسئلة التالية بـ (نعم) أو لا (كلما كنت صريحاً في الإجابة كلما كانت النتيجة أدق) .

٢	السؤال	نعم	لا
١	هل تستطيع أن تبدأ مشروع وتستمر معه وتستكملة بالرغم من وجود تحديات مستمرة ؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٢	هل تتمسك بقراراتك التي تتخذها بالرغم مما قد يظهر من تهديدات وتحديات لهذا القرار ؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٣	هل تحب أن تكون مسؤولاً وتتحمل المسؤولية ؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٤	هل يثق فيك زملاؤك ويحترمونك دائماً ؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٥	هل صحتك جيدة ؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٦	هل لديك رغبة في العمل لمدة طويلة مع عدم حصولك على العائد المناسب على الأقل في المرحلة الأولى ؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٧	هل تحب الالتقاء بالناس والتعامل معهم ؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٨	هل تستطيع التفاعل والاتصال بالناس جيداً ؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٩	هل يفهم الآخرون ما تقوله وما تطرحه من مفاهيم وأفكار دائماً ؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٠	هل لديك خبرة واسعة بمجال العمل الذي تعمل فيه ؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١١	هل لديك معرفة بأهم الأساليب والقوائم المالية الواجب الاحتفاظ بها لتشغيل المشاريع ؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٢	هل تستطيع إيجاد حاجة لمنتجات أو خدمات في المنطقة التي ستشغل فيها المشروع ؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٣	هل لديك المهارات اللازمة لتسويق منتجات أو خدمات ممكن أن تكون نشاطاً لك ؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٤	هل يمكنك أن تقوم بمحاكاة المنشآت المنافسة بالتميز المستمر لما تقدمه من سلع وخدمات ؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٥	هل في ذهنك موقع متميز يمكن أن تفتح فيه مشروعك ؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٦	هل لديك التمويل اللازم لإنشاء منشأتك . أو ممول خارجي يدعمك في مشروعك ؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٧	هل لديك المال الكافي للإنفاق على المشروع خلال سنته الأولى على الأقل ؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٨	هل لديك فكرة عن المكان الذي ستقوم بطلب ما ستقوم بتسويقه في منشأتك منه ؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٩	هل تعرف أفراداً تستطيع إقناعهم بالعمل معك على شرط أن يكون لديهم مهارات لا تتوفر لديك ؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٢٠	هل فعلاً تحب أن تبدأ هذا المشروع وتفضل ذلك على أي شيء آخر ؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

قم بإعطاء كل إجابة بـ (نعم) درجة واحدة، ثم قم بجمعها .

■ إذا حصلت على درجة مرتفعة فإنك يمكن أن تكون الشخص المناسب لإنشاء مشروعك الصغير .

■ إذا كانت الدرجات منخفضة فإنك بحاجة إلى مزيد من تطوير الذات وتنمية القدرات كي تتمكن من افتتاح مشروعك بنجاح وقد نرى أن من الأفضل أن تعمل في وظيفة يمكنك من خلالها أن تكتسب بمشيئة الله الكثير من الخبرات التي يمكنك فيما بعد من فتح مشروعك الخاص .

س1 التقويم

أجب عن الأسئلة التالية:

١. ضع علامة (✓) أو (X) أمام العبارات التالية :

- (X) ١) نظراً لصغر حجم المنشآت الصغيرة ، فإنها لا تحتاج إلى عمل دراسات جدوى عند إنشائها .
- (X) ٢) تحتاج المنشآت الصغيرة لعدد كبير من الأشخاص للقيام بإدارتها.
- (✓) ٣) من المهم عند اختيار موقع المنشأة دراسة القوانين والأنظمة المحلية .
- (✓) ٤) قد تعد المنشأة الصغيرة في دولة معينة، منشأة متوسطة أو كبيرة في دولة أخرى.
- (X) ٥) لا تحتاج المنشآت الصغيرة إلى وضع خطط إستراتيجية كما هو الحال في المنشآت الكبيرة.

٢. اكتب تعريفاً عاماً للمنشآت الصغيرة، مع ضرب أمثلة على بعض تلك المنشآت.

المنشآت الصغيرة: هي المنشأة التي عادة يمتلكها فرد واحد وتمثل في المحلات الفردية للبيع بالتجزئة والجملة، وبعض منشآت الخدمات كمغاسل الملابس ومغاسل السيارات والمكاتب السياحية والمطاعم وبعض معامل الإنتاج وورش الإنتاج والمنشآت الصناعية الصغيرة.

٣. اختر الموقع المناسب لكل نشاط من الأنشطة التالية :

النشاط	الموقع المناسب
١) محل لبيع الهدايا والزهور	أحد الأحياء الراقية.
٢) مؤسسة لنقل وتوزيع مياه الشرب	وسط حي سكني.
٣) محل لبيع مستلزمات البحر وصيد الأسماك	أحد المدن الساحلية بجوار البحر.
٤) محل لبيع العصيرات والوجبات الخفيفة	وسط المدينة.

٤. رتب خطوات تأسيس المنشأة:

تأسيس المشروع، البحث عن أفكار وفرص استثمارية، تشغيل المشروع، إعداد دراسة جدوى المشروع، التوصل لفكرة محددة، الحصول على التمويل اللازم للمشروع، المتابعة والتقييم، إعداد خطة عمل لتنفيذ المشروع.

- ١) البحث عن أفكار وفرص استثمارية.
- ٢) التوصل لفكرة محددة.
- ٣) إعداد دراسة جدوى المشروع.
- ٤) إعداد خطة عمل لتنفيذ المشروع.
- ٥) الحصول على التمويل اللازم للمشروع.
- ٦) تأسيس المشروع.
- ٧) تشغيل المشروع.
- ٨) المتابعة والتقييم.

٥. اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية :

النمو غير المسيطر عليه	٢
القدرة على الابتكار والإبداع	٤
وصف عام للمشروع	٥
تساعد في التوظيف الأمثل للموارد المتاحة	١
التوسع والتطوير	٣

أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية	(١)
معلومات تواجه المنشآت الصغيرة	(٢)
أهداف المنشآت الصغيرة	(٣)
معلومات الخطة العامة للمشروع	(٤)
خصائص تتوفر في صاحب المنشأة الصغيرة	(٥)

٦. اكتب في أحد الموضوعات التالية :

- أهداف المنشآت الصغيرة . ○ اختيار موقع المنشأة وأهميته .
- الخصائص الواجب توافرها في صاحب المنشأة الصغيرة .

الخصائص الواجب توافرها في صاحب المنشأة الصغيرة:

(١) القدرة على تحمل المخاطر ومعرفة كيفية حسابها.

(٢) القدرة على اتخاذ القرار.

(٣) التخطيط لأعمال ودراستها قبل الدخول فيها.

(٤) استخدام الوقت بكفاءة.

(٥) القدرة على قيادة الناس وتوجيههم.

(٦) القدرة على الابتكار والإبداع.

(٧) يعتمد على نفسه، ويعتمد عليه الآخرون.

(٨) يثق في نفسه وفي قدراته.

(٩) قدراته الصحية والبدنية تلائم طبيعة العمل.

(١٠) الإصرار والمثابرة نحو بلوغ الهدف.

(١١) الرؤية المستقبلية.

(١٢) النجاح لديه أهم من الثراء، فالنجاح يجلب الثراء.

