



جامعة الزعيم الأزهرى

كلية الدراسات التقنية والتنمية

الاقتصاد وإدارة الأعمال

## أساسيات الإدارة ( 2 )

### قصد

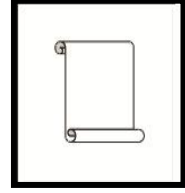
إعداد: د. سارة حسن

تصميم تعليمي: د. طارق عوض الطاهر

مراجعة تصميم تعليمي: د. احمد عبد الكريم

التصميم الفني: سمر منصور حسين - ثريا الماحى صديق

منشورات جامعة الزعيم الأزهرى. جميع الحقوق محفوظة للجامعة  
لايجوز انتاج اي جزء من هذا الكتاب وبإي وجه من الوجوه الا بعد  
الموافقة المكتوبة من الجامعة

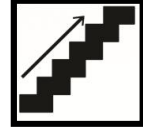


## مقدمة تمهيد

عزيزي الدارس، مرحباً بك إلى مقرر (أساسيات الإدارة -2) ويهدف المقرر الى تقديمك الى مزيد من المفاهيم الادارية الاساسية واثراء النقاش الذي بدأ باساسيات الادارة (1). ولعل من المفيد قبل البدء بدراسة هذا الكتاب استذكار ما درسته من مفاهيم في الكتاب السابق وذلك لان العملية الادارية تتسم بالتكاملية التي تتطلب البناء التعليمي على ما سبق تقديمه من مفاهيم. ولعل ذلك ينطبق ايضا على انزال هذه المفاهيم الى واقع العمل الاداري اذ يتسم العمل الداري بنفس التكاملية التي يمكن ان تختل برمتها اذا حدث خلل جوهري في احدى الوظائف الادارية.

لذا لا تالو جهداً عزيزي الطالب في مناقشة المفاهيم المقدمة وحل التمارين واسئلة التقويم الذاتي ولا شك انك ستكون مبدعاً في تناولك لهذه الاسئلة وباحثاً مجدداً عن تفاصيلها ولعل هاتين الصفتين هما ما يميز الاداري الناجح عن اقرانه من الادارين.

## الأهداف العامة للمقرر



عزيز الدارس،

بعد الإطلاع على هذا المقرر، والفراغ من دراسته، يؤمل أن تكون قادراً على أن:

- تحدد وظيفة التوجيه الإداري .
- تعرّف ماهية وظيفة الرقابة وأركانها
- تفرق بين أنواع الأعمال المختلفة
- تذكر قواعد وأسس إنشاء الأعمال

## محتويات المقرر

الصفحة	الموضوع
4	الوحدة الاولى: وظيفة التوجيه
22	الوحدة الثانية: وظيفة الرقابة
41	الوحدة الثالثة: ادارة الاعمال

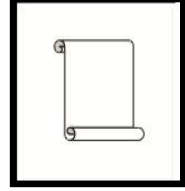
**الوحدة الاولى**

**وظيفة التوجيه**

## محتويات الوحدة

الصفحة	الموضوع
6	المقدمة
6	تمهيد
7	أهداف الوحدة
8	1. مفهوم وظيفة التوجيه
9	2. مبدأ تجانس الأهداف <input type="checkbox"/>
10	3. مبدأ وحدة الرئاسة <input type="checkbox"/>
12	4. إصدار الأوامر <input type="checkbox"/>
14	5. تفويض السلطة كوسيلة للتوجيه <input type="checkbox"/>
15	6. إحتياجات الفرد وخصائصة
18	الخلاصة
18	لمحة مسبقة عن الوحدة التالية
19	إجابات التدريبات
21	مسرد المصطلحات
21	المصادر والمراجع

المقدمة

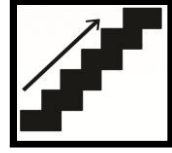


تمهيد

عزيزي الدارس؛

مرحباً بك إلى أول وحدات هذا المقرر وهي بعنوان "وظيفة التوجيه" التوجيه وظيفة لا يستقيم العمل الاداري بدونها فهو اساسها المتين ووهو من اهم وظائف المدير ومبرر وجوده في اعلى السلسلة القيادية لادارة الاعمال. ولا شك ان التوجيه الجيد المستنير المبني على الخبرة والدراية باسسه وقواعده سيقود الى النتائج المرجاة ومن جهة اخرى فأن التوجيه المتخبط الذي لا يستند الى معطيات حقيقية ولا يبنى على بنية علمي منظم لن يؤدي الا الى نتائج كارثية تؤدي الى فقدان المنشأة الى من يمسك بدفتها ويقودها الى وجهتها المخطط لها. ولعلك عزيزي الدارس ستجد في هذه الوحدة كل ما يمكنك من الالمام بتلك القواعد والاسس التي تؤدي الى توجيه فاعل ومثمر ولا شك ايضاً ان اجابتك على التدريبات واسئلة التقييم الذاتي ستمكنك من الالمام بكل جوانب هذه الوظيفة الادارية الهامة.

## أهداف الوحدة



عزيزي الدارس،

بعد الفراغ من هذه الوحدة يتوقع منك أن تكون قادراً على أن:

- تعرّف وظيفة التوجيه
- تحدد مبدأ تجانس الاهداف
- تشرح مبدأ وحدة الرئاسة
- تذكر مبادي اصدار الاوامر
- تناقش مبدأ تفويض السلطة

## 1. مفهوم وظيفة التوجيه

قبل أن نبدأ -عزيزي الدارس - في تعلم هذا القسم الأول نرجو أداء هذا النشاط

### نشاط (1)

راجع مقررك الدراسي السابق وركز القراءة مرة أخرى حول أساسيات الإدارة (1) واستعرضنا وظائف العملية الإدارية التي ورد حصرها في التخطيط - التنظيم - التوجيه الرقابة.

التوجيه Directing وظيفة مركبة تتطوي علي كافة الأنشطة التي وضعت لتشجيع وتحفيز المرؤوسين علي العمل بكفاءة وفاعلية في كل من الفترة القصيرة والمدى الطويل ووظيفة التوجيه ووظيفة إدارية هامة كما أنها إحدى وظائف المدير الأساسية، وتعتبر وظيفة التوجيه من الوظائف الصعبة، ويرجع السبب في ذلك إلى أن المدير يتعامل مع قوي مركبة لا يعرف عنها إلا القليل كما لا يمكن السيطرة علي الكثير منها. حيث أن المدير يتعامل مع الناس (البشر) والمدير نفسه إنسان ومن ثم فكثيراً ما يصبح هو نفسه طرفاً في المشكلة فهو أيضاً في اتصال مستمر مع الناس، سواء كانوا أفراد أو جماعات وكذلك الأشخاص عامل من عوامل الإنتاج كما هو معلوم لديكم عوامل الإنتاج (العاملين - رأس المال - الآلات - المعدات - التكنولوجيا - الوقت) هؤلاء الأفراد لا يقتصر اهتمامهم علي أهداف المنشأة أو المنظمة، ولكن لهم أهدافهم الشخصية ومن ثم لكي يوجه المدير الجهود الإنسانية نحو أهداف

المنشأة، سرعان ما يجد المدير نفسه مضطراً للتفكير من النواحي المتعلقة بأمور مثل الاتصال والدافعية والقيادة.

عموماً يوجد مبدئين من مبادئ الإدارة لهما أهميتها البالغة في مجال التوجيه وهما:

1. مبدأ تجانس الأهداف.

2. مبدأ وحدة الرئاسة.

ويتعلق المبدأ الأول بطرق التوجيه، أما المبدأ الثاني فيتعلق بعملية التوجيه، وفيما يلي شرح موجز عن هذين الأمرين

2. مبدأ تجانس الأهداف:

وينادي هذا المبدأ بأن فاعلية التوجيه تتوقف على مدي تجانس أهداف الفرد من النشاط التعاوني مع أهداف الجماعة. فمن المفروض أن الأفراد الذين يعملون في المنشأة تكون لهم أهدافهم الخاصة التي يعملون على تحقيقها. وبالإضافة إلى أن هذه الأهداف تختلف من فرد لآخر فإنها تختلف أيضاً عن أهداف المنشأة ولكننا نعرف أنه من المهم جداً تحقيق أهداف المنشأة لأن هذا هو السبب الوحيد لوجود النشاط المنظم، وبالتالي بحيث أن يكون هناك تكامل وتجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المنشأة. بمعنى أن تحقيق بعض أهداف الفرد لا بد وأن تعمل في نفس الوقت على تحقيق أهداف المنشأة، تلك الأهداف التي إذا تحققت حصل الأفراد على مكافآتهم، يضاف إلى ذلك أنه من الضروري أن يقوم كل فرد بالإسهام الفعال في تحقيق أهداف المنشأة بسبب كونها الأساس للكفاءة الشاملة. ويمكن تحقيق هذا المبدأ عن طريق نظام الحوافز السليم. فمثل هذا النظام يشجع على الوفاء بتلك الحاجات الإنسانية التي يشتغل العاملون بغرض إشباعها بينما في الوقت نفسه يساهمون في تحقيق أهداف المنشأة.

### 3. مبدأ وحدة الرئاسة:

وينتهي هذا المبدأ علي أنه ينبغي ألا يكون الفرد مرئوساً لأكثر من رئيس واحد وذلك منعاً للاحتكاك وضماناً للإحساس بالمسئولية الشخصية عن النتائج. وإن وحدة الرئاسة تعتبر من مبادئ التنظيم وأيضاً من مبادئ التوجيه. وعموماً يتجاوب الأشخاص أفضل تجاوب عندما يوجهون بواسطة رئيس واحد ويعمل مثل هذا التوجيه علي تجنب تقسيم الولاء، ومشكلات الأولوية والأوامر المتنازعة.

### توفير المعلومات الضرورية:

إن التوجيه السليم يستلزم معرفة الفرد عمله وبيئة هذا العمل. وكلما زادت معرفته كلما زادت القسم أن يحدد ما هي المعلومات الضرورية للأداء الجيد ومن الذي سيقوم بنقلها و متى وكيف ويختلف نقل المعلومات من مؤسسة لأخرى أحياناً تترك مسألة تقديم المعلومات الجديدة للعاملين الجدد إلى إدارة الموارد البشرية، والتي تمتاز في تقديم كل من المعلومات العامة والخاصة والمتعلقة بطبيعة المنشأة وتاريخها، كما توجد مزيد من المعلومات المتعلقة بالأداء وينبغي أن يقدمها الرئيس المباشر للموظف الجديد.

ويعتبر إعطاء المعلومات الضرورية جزء من وظيفة التوجيه علي كل مدير أن يخصص جزء أو بعض من وقته وأن يتحلي بالصبر اللازم لإعطاء العاملين المعلومات الضرورية للعمل وعلاقة الموظف بالأنشطة الأخرى. كما يجب وصف العمل نفسه، ونطاقه وغرضه والسلطة المفوضة وذكر كل ذلك بقدر كبير من التفصيل والوضوح.

كما ينبغي إخطار المرؤوس منذ البداية بالطريقة التي تستخدم لتقييم أدائه. ومن الأجدى استخدام أمر جهة التنظيم لتوضيح العلاقات التنظيمية وإظهار كيفية تقسيم الأنشطة ومدى ارتباطها ببعضها الآخر.

كما يجب إلمام الموظف الجديد إلمام تام بكيفية تتضمن الأعمال ومعرفة الخدمات المتاحة، والإجراءات التي ينبغي إتباعها عند طلبه هذه الخدمات.

ولا تنتهي جهة توفير المعلومات الضرورية عند الموظفين الجدد بل يجب أن تسلم طالما أن هناك مرؤوسين لا بد من الإشراف عليه. فهناك حاجة مستمرة هذه المهمة بالنسبة للأعمال الجديدة والتغيرات في أنشطة المنشأة من حيث ارتباطها بالمنتجات وسياسات التنظيم والعملاء – التغيرات في الأفراد الإداريين لهذا السبب يلجأ معظم المديرون لطرق وأساليب تحتوي علي الاتصالات الكتابية مثال: التقارير والمذكرات والمعلومات الشفهية في الاجتماعات الاستشارية والمؤتمرات واجتماعات اللجان.

## 4. إصدار الأوامر:

تلعب الأوامر دوراً هاماً عند توجيه المرؤوسين والأمر هو الذي يحرك النشاط أو يعدله أو يوقفه ويجب علي المديرين أن يفهموا جيداً معنى الأمر واستخداماته وقيوده.

وفي داخل المنشآت يبدأ الحق في الرئاسة من عقد قانوني ينطوي علي الخدمات الشخصية للمرؤوسين ويمتلك الرئيس وحدة هذا الحق. وهو يعين المرؤوس للقيام بأداء واجبات معينة مقابل الأجر. كما يقوم لرئيس بإصدار الأوامر للمرؤوس وعلي المرؤوس إطاعتها والأمر Order أداة توجيهية من رئيس إلى مرؤوسين يقصد القيام بعمل أو الامتناع عن عمل في ظرف معين مما تقدم يتضح أن الأمر يستوجب علاقة في الخط المباشر للرئاسة من الرئيس إلى المرؤوسين ولا يمكن أن هذه العلاقة والعلاقة والعكس من المرؤوس إلى الرئيس. كما أن هذه العلاقة لا تتوافر بين مديرين في نفس المستوى، بمعنى أنه لا يمكن إصدار أوامر بينهما، بل العلاقة قد تكون تنسيق وتعاون.

وعموماً يجب علي متلقي الأمر إطاعته وتنفيذه، ويحق المدير إيقاع عقوبات علي المرؤوس الذي يرفض تنفيذ الأمر كذلك قبل الوصول إلى هذه المرحلة توجد مراحل متوسطة قد تتخذ مثل المحكمة التأديبية، ولفت النظر والإنذار، والخصم من المرتب والنقل.

### خصائص الأمر الجيد:

كحد ادني ينبغي أن يكون الأمر معقولاً، وكاملاً، وواضحاً، وفي كثير من الحالات ينبغي أن يكون مكتوباً، وان مقابلة هذه المعايير ليست بالبساطة أو السهولة لذلك لا بد من الالتزام بالخطوات التالية:

1. يجب أن يكون الأمر معقولاً وقابلًا للتنفيذ لا شك أن إصدار أمر لشخص للقيام بعمل يعتبر غير معقول سيكون له أثر سيئ علي معنويات العاملين، كذلك أن مثل هذا الأمر يضعف الرقابة طالما يضعف الرقابة أنه أمر لا

يمكن عملياً جعل المرؤوس مسئولاً عن الوفاء به. لذلك يجب علي المدراء والرؤساء الآتي:

أ. الأخذ في الاعتبار ما إذا كان المرؤوس يتمتع بالخبرة الضرورية والقدرة علي أداء العمل بطريقة مرضية.

ب. الأخذ في الحسبان إذا كانت المواد والمعدات والظروف وقواعد الشركة تسمح للمرؤوس بتنفيذ هذا الأمر إذا استخدم قدرًا معقولاً من الجهد والمقدرة.

2. يجب أن يكون الأمر كاملاً أي يجب أن يكون الأمر بين العمل المطلوب تأديته من ناحية الكمية والنوع ومكان القيام به، والوقت الذي يجب أن ينتهي فيه العمل. علي سبيل المثال الأمر الذي يصدره المدير لأحد مرؤوسيه للقيام بتحليل بعض المصروفات خلال ساعتين يختلف كل الاختلاف عن أمر بتحليل هذه المصروفات خلال اسبوعين.

3. يجب أن يكون الأمر واضحاً بمعنى أن يكون الأمر واضحاً للشخص الذي يستلم الأمر. لذلك يجب أن وكيف الأمر علي حسب الشخص الصادر إليه الأمر والأمر الواضح لا يكون عرضة للتأويل.

4. الأمر المكتوب يذكر عديد من الكتاب أن الأمر ينبغي أن يكون معقولاً وكاملاً وواضحاً كما سلف الذكر أما مسألة إصدار الأمر كتابة فهي موضع جدل. يوجد فريق يحبذ الأوامر مكتوبة بينما البعض الآخر يفضل الأوامر شفوية وبصفة عامة فمن الأفضل أن تكون الأوامر مكتوبة حتى لا يساء فهمها أو تتعرض للنسيان، وحتى يسهل أيضاً الرجوع إليها عند الحاجة هذا بالإضافة إلى أن الأمر غير المكتوبة لا يناسب المسائل الهامة أو المعقدة أو التي يستلزم تنفيذها فترة طويلة أو التي تؤثر بطريقة مباشرة علي عدة أفراد.

## التدريب (1)



التوجيه والارشاد أمر حياتي عام ينطبق على العملية الادارية كما ينطبق على غيرها فماهي أهداف الارشاد بشكل عام؟

### 5. تفويض السلطة كوسيلة للتوجيه:

يعتبر تفويض السلطة وسيلة للتوجيه أشمل وأوسع من إصدار الأوامر فعند التفويض كما سلف الذكر في اساسيات الادارة رقم (1) يقوم الرئيس عادة بمنح المرؤوس سلطة للعمل في منطقة واسعة بواسطة تصريح عام. أما الأوامر فإنها تصدر عندما يكون الرئيس مدركاً النتائج التي سيحققها الأمر.

### Motivation الدافعية

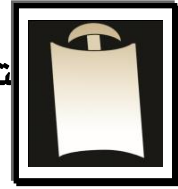
إن الرغبة الصادقة من جميع العاملين بالمشروع نحو الإسهام بالجهد في تنفيذ ما هو منوط بهم من واجبات تعتبر من أهم الركائز التي يقوم عليها نجاح العمل الإداري.

وعلي ذلك فإنه إذا كان من الضروري أن تتواجد عند كل فرد في المشروع رغبة أصيلة في تأدية واجباته بكفاءة عالية، فإن الدافعية تقوم بدور أساسي في دعم هذه الرغبة ونتيجتها. بحيث تتطرق إلى ابعد الآفاق ومهما بلغت التوجيهات الإدارية من وضوح ودقة في الصياغة، فإن ذلك لا يعني بالفرد ضمان العمل بها أو تنفيذها من قبل العاملين. فالملاحظ أن للعاملين (منطقة قبول) أي دائرة محددة لما يتلقونه من أوامر وتوجيهات. وما دامت الأوامر والتوجيهات

الصادرة إليهم تدخل في نطاق هذه الدائرة فهي مقبولة منهم ولا يترددون في تنفيذها علي عكس ما يخرج عن هذا النطاق من أوامر وتوجيهات إذ يواجه احتمالات إعراض العاملين عنه وتجاهله أو مقاطعته ومن هنا كانت اهتمامات الإدارة بتوسيع (منطقة القبول) عند العاملين عن طريق الأساليب الفعالة للدافعية وأهميتها علي مجرد ضمان قبول العاملين للأوامر الصادرة إليهم بل يمتد أثرها أيضاً أي بحسب إصرارهم علي تنفيذها بأقصى درجة من الكفاءة.

ويتوقف نجاح الإدارة العليا في تحقيق أقصى درجة ممكنة من الدافعية بين المرؤوسين علي قوة إدراكهم وتقديرهم للسلوك الإنساني ويتم ذلك عن طريق تعلم الإدارة العليا والإمام بأساسيات السلوك الإنساني وبطبيعة الحوافز التي يمكن الاعتماد عليها في مواقف معينة من اجل تحقيق الأهداف وتحقيق النتائج.

## تدريب (2)



ما هي العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني؟

### 6. احتياجات الفرد وخصائصه:

كثيراً ما يستجيب الفرد للتعليمات الصادرة إليه، أو للوسائل الهادفة لتحفيزه،

أسلوب يصعب كثيراً تفسيره. فاتجاهات الإنسان وسلوكه تتميز بدرجة كبيرة من التعقيد بالنسبة للعلماء الذين يكرسون حياتهم في سبيل دراستها غير أنه من المقرر أن ردود الفعل الصادرة عن الإنسان تتأثر جزئياً باحتياجاته

وخصائصه. وإذا كانت الاحتياجات البيولوجية للإنسان من حيث الغذاء والماء والمسكن وهي ما تعرفه الحاجات الفسيولوجية فتؤثر في ردود فعله، فإن الدخل الذي يحصل عليه الكثير من العاملين يذهب بهم إلى أبعد من مقابلة ذلك الحد الأدنى من الاحتياجات وإلي حيث الرغبة في الأمان وإشباع النزعة الاجتماعية وتحقيق الذات كما في (نظرية ابراهام ما سلو للحاجات).

## الحوافز:

تظهر أهمية الحوافز المباشرة بصفة عامة عندما تعكس النتائج المحققة مقدار الجهد الفردي المبذول خالصاً من المؤثرات الخارجية. وعندما يكون من السهل الحفاظ النتائج غير المشمولة بالحوافز من احتمالات تصدعها. وثمة وسيلة أخرى من وسائل التحفيز المالي تتمثل في منح المكافأة جزءاً يسير من الدخل الكلي للموظف باستثناء ما يحصل عليه المديرون عادة من مكافآت تشجيعية تمثل زيادة محسوسة من دخولهم.

ولعل أكثر الحوافز المالية انتشاراً هو احتمال حصول الفرد علي علاوة من الأجر مع البقاء في نفس الوظيفة، أو الحصول علي زيادة في الأجر نتيجة للترقية إلى وظيفة أعلى ويتسم هذا الأسلوب مع التقليد الإداري الذي يتيح لكل فرد فرصة الترقى لشغل وظائف تحمل معها مسؤوليات أكبر ودخلاً أعلى. وبالتالي فقد وجب الاعتماد عليه كقوة حافزة ودافعة للعاملين.

ومن جانب آخر فإنه يمكن النظر إلى التهديد بخفض الدخل كوسيلة للتحفيز ولو بقدر محدود فقد تضطر الإدارة أحياناً إلى استخدام أسلوب العزل من الوظيفة أو تخفيض الرتبة أو الاستغناء عن الحرفة وذلك اتجاه بعض العاملين المنحرفين أو الذين يعجزون عن أداء واجباتهم الوظيفية بمستوي الكفاءة المنشود.

ويلاحظ أن ضغوط النقابات العمالية وأساسيات الإدارة العلمية للأفراد تتاهض هذا الأسلوب إلا في الظروف الاضطرارية وكحل أخير تجاه العاملين غير

المقدين تماما لمسئولياتهم الوظيفية وبالتالي فإنه لا يجوز اللجوء إليه إلا في حالة المخالفة العارضة لقاعدة ذات أهمية قصوى ومعروفة من الجميع حق المعرفة أو بعد ان يوجه إلى المخالف إنذار علي الأقل وتبذل تجاهه مجهودات صادقة في محاولة لمساعدته علي تصحيح أدائه المعيب.

وفي إطار الحدود الضيقة التي تضطر فيها الإدارة تطبيق هذا الأسلوب، فإن احتمالات انخفاض الدخل تخدم كحافز سلبي يناسب عدداً غير قليل من العاملين الذين يهيجون ضجر غيره في سبيل تحقيق أهداف المشروع إذا لم تتواجد إمكانية اتخاذ هذا الموقف تجاههم. و تطبيقه الأمر فإن أسلوب العزل أو تخفيض الرتبة أو الاستغناء عن الخدمة يكتسب قدراً من الواقعية عندما تضطر الشركة إلى خفض العاملين بها. و لما كان التهديد باحتمالات تخفيض الدخل يمثل حافزاً سلبياً ففي ظلّه تكون اهتمامات الفرد مركزة.

## أسئلة التقويم الذاتي



- 1 - عرف وظيفة التوجيه ؟
- 2 - يوجد مبدئين من مبادئ الإدارة لهما أهميتها البالغة في مجال التوجيه اذكرهما وعرفهما تعريفاً وافياً.
- 3 - ما هي خصائص الأمر الجيد؟
- 4 - ماذ نعني بتفويض السلطة كوسيلة للتوجيه؟

## الخلاصة

عزيزي الدارس ، هل تحققت من تعلمك لكل ما جاء في هذه الوحدة ؟

دعنا نلخص معك أبرز ما جاء من معلومات

ناقشت هذه الوحدة وظيفة من الوظائف الاساسية التي يقوم عليها فعالية ونجاح العمل الاداري ونعني بذلك وظيفة التوجيه. ولا شك ان مناقشتنا لمبادئ التوجيه وخصائص الامر الجيد ومبادئ تفويض السلطة سيكون لها عون كبير حين تنتقل من الحياة الاكاديمية الى انفاذ تلك التوجيهات والاسس في واقع الادارة العملي. ولا شك انك قد لاحظت ايضاً ان حلك للتدريبات واسئلة التقويم الذاتي قد لعبت دوراً كبيراً في ترسيخ المفاهيم والمبادئ الادارية الواردة بالوحدة.

## لمحة مسبقة عن الوحدة التالية:

سنقوم في الوحدة القادمة باستكمال حديثنا عن وظائف المدير التي لا تكتمل العملية الادارية الا بها ونعني بذلك وظيفة الرقابة. وسنقوم بتعريف الرقابة وتوضيح اسسها والمعايير الرقابية التي تضبط عملها مع تعريف انماط القياس ووميزاته وعيوبه.

## اجابة التدريبات

### التدريب (1)

العلاقة الإرشادية بين المرشد والمسترشد او المدير ومروسيه تتمحور حول تحقيق هذا اهداف معينة حول ذات الشخص متلقي الارشاد، أي بمعنى آخر يعد نقطة الشروع في تحقيق الذات، والتي سيكون لها معنى وليست روتينية أو هامشية ، على الرغم من ذلك يجب على المرشد أن يوضح جميع الإمكانيات والظروف التي يمكن للمسترشد او المرؤوس أن يستخدمها للتغلب على المشكلات أو الاحباطات التي تعترض سير تحقيقه لذاته. ويمكن أن تكون عملية التوضيح في استراتيجيه تحقيق الذات متبعة للمتطلبات الآتية:

- 1 - امتلاك الرغبة في التغيير.
- 2 - اختبار الدوافع والتأكد منها.
- 3 - الاختبار الصادق والصريح وبطرق مباشرة للحاجات او الرغبات.
- 4 - الاستعداد لتحمل المسؤوليات وعدم التهرب منها.
- 5 - استخدام وتوظيف التجارب الايجابية في الحياة.
- 6 - الاستعداد النفسي لتقبل التغيير.
- 7 - المرونة في تقبل الأفكار المخالفة.
- 8 - تقويم التقدم الحاصل بشكل مستمر ومتواصل.

### التدريب (2)

من المقرر أن الفرد يقوم بحماس علي تنفيذ عمل معين عند ما يشعر بان الإشباع الذي يحققه من ذلك يفوق المتاعب والتضحيات اللازمة لقيامه بهذا العمل.

عموماً يجب الاهتمام الكامل والكافي من جانب القائمين علي أمر الأعمال في التفكير من ردود الفعل المتوقعة من المرؤوسين تجاه ما هو بصدد

توجيههم إليه من تعليمات كذلك يجب الانتباه والتركيز عند إصدار تعليمات أو أوامر تكون مشجعة للمرؤوسين علي قبولها.

كذلك فإنه في مجال علاقة الرئيس بمرؤوسين ينبغي الحرص علي مراعاة وجهة نظر المرؤوس فيما يخصه من شئون العمل. ومحاولة فهم إدراك مختلف الدوافع المؤثرة في سلوكه واتجاهاته ، وذلك يساعد العاملين إلى اختيار تصرفات تحقق لهم الإشباع الشخصي المنشود وتكون في ذات الوقت تصرفات من شأنها تحقيق النتائج المنشودة علي المستوي المشروع.

## مسرد المصطلحات

### التوجيه :

وظيفة مركبة تتطوي علي كافة الأنشطة التي وضعت لتشجيع وتحفيز المرؤوسين علي العمل بكفاءة وفاعلية

### مبدأ تجانس الأهداف:

ينادي هذا المبدأ بأن فاعلية التوجيه تتوقف علي مدي تجانس أهداف الفرد من النشاط التعاوني مع أهداف الجماعة.

### مبدأ وحدة الرئاسة :

ينتهي هذا المبدأ علي أنه ينبغي ألا يكون الفرد مرؤوساً لأكثر من رئيس واحد وذلك منعاً للاحتكاك وضماناً للإحساس بالمسئولية الشخصية عن النتائج

## المصادر والمراجع

2. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة.
3. عمر أحمد عثمان المقلبي ، مبادئ الادارة ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2002 .
4. على عبد المجيد عبده ، الاصول العلمية للادارة والتنظيم ، القاهرة :دار النهضة العربية ، 1989

**الوحدة الثانية**

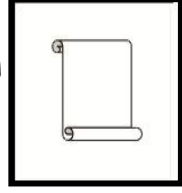
**وظيفة الرقابة**

## محتويات الوحدة

الصفحة	الموضوع
24	المقدمة
24	تمهيد
25	أهداف الوحدة
26	1. مفهوم وتعريف الرقابة
28	2. المراحل الأساسية للرقابة <input type="checkbox"/>
28	1.2 مرحلة تحديد المعايير الرقابية.
29	2.2 مرحلة قياس الأداء
31	3.2 مرحلة تشخيص المشكلات
35	3. الرقابة الشاملة <input type="checkbox"/>
37	الخلاصة
37	لمحة مسبقة عن الوحدة التالية
38	إجابات التدريبات
39	مسرد المصطلحات
40	المراجع

## المقدمة

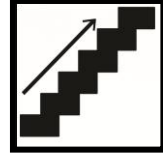
## تمهيد



عزيزي الدارس؛

نرحب بك كثيراً وأنت تبدأ في قراءة هذه الوحدة الرقابة هي احدى اهم وظائف المدير ولا يستقيم العمل الاداري ويسير الى خططه الموضوعه الا اذا اوليت الرقابة حقها من العناية الكاملة وروعت معاريها الصارمة والتي ان اختلفت اثر ذلك الاختلال على كافة وظائف العمل الاداري والذي سيودي في نهاية الامر الى فشل ذريع في تحقيق اهداف المؤسسة الادارية. وكمثيالاتها من الوظائف الادارية فان وظيفة الرقابة لها اسس ومعاير محددة وطرق قياس تختلف باختلاف المنشاة المراد مراقبة خططها. وقد حاولنا في هذه الوحدة ان نعرفك الى كل ذلك وعملنا على تعضيده ببعض التدريبات والاسئلة التي تعينك وتساعدك على الفهم. مرحباً بك مرة أخرى والآن إلى أهداف الوحدة.

## أهداف الوحدة



عزيزي الدارس،

بعد الفراغ من دراسة هذه الوحدة يتوقع منك أن تكون قادراً على أن:

- تشرح مفهوم الرقابة
- تتعرف بمعايير الرقابة
- تناقش خصائص الامر الجيد
- توضح بإسلوبك الخاص مبادئ تشخيص المشكلات

الرقابة هي الوظيفة الرابعة في الأطر لوظائف الإدارة أو وظائف المدير.

## 1. مفهوم وتعريف الرقابة:

إن أحد الأمور الآتية لا بد وأن يحدث:

- لن يعرف إذا كنا قد حققنا ما استهدفناه.
- ولن نستطيع أن نعرف المشكلات، وبالتالي لن نستنتج ماذا يحدث لو تركنا كل شئ يجري دون أن نتأكد من أن ما يتحقق أو ما تم تحقيقه مطابق للأهداف.
- مكن من علاجها. ويتم عن كل ما ذكر استفحال المشاكل و إساءة استخدام الأشياء والأعمال.

## السؤال الآن ما هي الرقابة Control :

الرقابة هي التحقق من أن ما يتحقق أو ما تحقق فعلاً - مطابق لما تقرر في الخطة المعتمدة ... سواء بالنسبة للأهداف أو بالنسبة للسياسات والإجراءات واللوائح أو بالنسبة للموازنات التخطيطية أو بالنسبة لبرامج العمل والجدول الزمنية. وعلي ذلك يتضح أن الرقابة كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة هي قياس لفهم أداء المرؤوسين لفرض التأكد من أن أهداف المنشأة والخطط الموضوعية لبلوغها قد تم تحقيقها ومن ثم فإن الرقابة هي الوظيفة التي تمكن كل مدير من رئيس مجلس الإدارة إلى رئيس العمال - من رئيس مجلس الإدارة إلى مطابقة لما أريد إتمامه. وعلي ذلك فلا تكون الرقابة - ولا يصح أن تكون بعد انتهاء تنفيذ الأعمال - فمن الضروري إن تتم الرقابة عند نقطة معينة من التنفيذ تحدد مقدماً ... لأننا لو تركنا الرقابة للنهاية فقد يكون الأمر قد استفحل وربما يكون من الصعب حينئذ تصحيح المسار.

إن المدير - مثله مثل قائد السفينة لا يمكن ولا يصح أن يترك عملية الرقابة حتى يكتشف أنه ضاع أو تاه - إنه يجب أن يتأكد أن سفينة في طريقها للهدف المحدد لها بالكفاءة المحددة مقدماً.

وكما يقول العالم الفرنسي هنري نايول أن الرقابة تتطوي علي التحقق عما إذا كان كل شئ يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة.

والهدف من ذلك الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء إذا وجدت بفرض معالجتها وعمل إجراءات تصحيحه وضع تكرار حدودها وهي تطبيق علي مكان عناصر الإنتاج (الموارد البشرية المادية - والوقت والتكنولوجيا).

ونسبة لأن الرقابة تتطوي ضمناً علي الأهداف والخطط. فلا يمكن لأي مدير أن يقوم بالرقابة بدونهما. فالمدير لا يمكنه قياس Measure ما إذا كان مرؤوسه يقومون بالعمل بالطريقة المرغوبة إلا إذا كانت لديه خطة حتى ولو كانت خطة غير واضحة أو لمدة زمنية قصيرة ومن الطبيعي أنه كلما كانت الخطط أكثر وضوحاً وكاملة ومنسقة وتغطي فترة زمنية أطول كلما كانت الرقابة كاملة.



## التدريب (1)

1. ما هو الفرق بين الرقابة الادارية والوصاية الادارية ؟

## □ 2. المراحل الأساسية للرقابة

لكي يتم التحقق من أن ما يحدث - أو ما حدث - مطابقة لما تقرر تحقيقه لا بد أن تكون هناك معايير Standards أو مقاييس تم بموجبها قياس الأداء بحيث تظهر الانحرافات أو (المشكلات) وبالتالي يصبح من الضروري تشخيصها وعلاجها من أجل تصحيح المسار أو وضع أهداف جديدة. وعلي ذلك فعملية الرقابة لا بد أن تمر بثلاث مراحل أساسية: -

**المرحلة الأولى:** مرحلة تحديد المعايير الرقابة.

**المرحلة الثانية:** مرحلة قياس الأداء

**المرحلة الثالثة:** مرحلة تشخيص المشكلات وعلاقتها.

وفي الأجزاء التالية نشرح هذه المراحل بشيء من الإيجاز:

### 1.2 مرحلة تحديد المعايير الرقابة:

المعايير Standards هي المقاييس الموضوعية التي تستخدم لقياس الموضوعية التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية وهي تمثل الأهداف التخطيطية للمنشأة أو احدي إداراتها أو أقسامها والتي يعبر عنها بشكل يجعل من الممكن استخدامها لقياس لتحقيق الفعلي للواجبات المخصصة أي أنها الوسيلة التي تم بمقتضاها مقارنة شئ بشئ آخر.

والمعايير قد تكون حادية وتمثل عينات من السلع المنتجة، أو وحدات من الخدمة، أو ساعات عمل أو سرعة ... الخ أو قد يعبر عنها في شكل نقود مثال التكاليف أو الإيرادات أو الاستثمارات، كما قد يعد عنها بأي شكل آخر يعني الأداء.

وعادة يعبر عن المعايير في شكل وحدات محددة، ولكن هذا ليس بالضرورة في كل المجالات فلي سبيل المثال قد يكون هدف المنشأة هو تحقيق مستوي مرتفع من الروح المعنوية للعاملين ويحقق رضاهم الوظيفي أو الهدف قبول سلع منتجة جديدة فمثل هذه الأهداف من الصعب جداً التعبير عنها بوحدات

عادية ولكن هناك وسائل لتحديد ما إذا كان العمل المطلوب يسير من الطريق المرسوم أم لا. وتقوم هذه الوسائل علي أساس الأساليب الحديثة لقياس الأمور غير الملموسة مثال الرأي العام.

## 2.2 مرحلة قياس الأداء:

الخطوة الثانية في عملية الرقابة هي قياس الأداء الفعلي ومقارنة بالمعايير السابق وضعها. وعملية التقييم هذه تتراوح من ناحية اليسر إلى الصعوبة فالتقدير يكون أيسر إذا كانت هناك وسائل متاحة للتحديد الدقيق للأعمال المنجزة. وليكن التقييم قد يكون صعباً إن لم يكن متعذراً بالنسبة للأنشطة التي يصعب وضع معايير سليمة لها. أو حتى يصعب قياسها ويمكن ملاحظة هذه الفروقات عند عقد مقارنة بين تقييم الإنتاج علي نطاق كبير Mass Production – تقييم الإنتاج حسب الطلب Custom made ففي الحالة الأولى يضم الإنتاج لكن من السهل جداً بداية الوقت و الحركة & motion the study وضع المعايير ومن السهل أيضاً قياس الأداء الفعلي - أما الحالة الثانية حيث تم الإنتاج طبقاً لرغبة كل عميل من الصعب وضع المعايير اللازمة، وبالتالي يصعب قياس الإنتاج الفعلي. وتصبح عملية التقييم علي جانب كبير من الصعوبة.

عموماً قياس الأداء بطريقتين إما الملاحظة المباشرة أو بالتقارير.

### أولاً: الملاحظة المباشرة (Direct Observation)

تتم الملاحظة المباشرة بذهاب المدير إلى مكان العمل (أهميته وطريقته ونوعه) وعلي اتجاهات وأداء العاملين ويرى البعض إن الملاحظة المباشرة تعطي فكرة واقعية عن الأداء حيث يرى المدير م يحدث ويسمعون بأنفسهم ما يقال.

## عيوب الملاحظة:

- أ. كثرة الوقت الذي يعطيه المدير للتعرف علي أوجه العمل المختلفة.
- ب. عدم إمكانية وجود المدير في أكثر من مكان في وقت واحد.
- ج. ج. قد تفسر زيارة المدير الشخصية باستمرار علي إنها عدم ثقة في المرؤوسين.
- د. د. عدم إمكانية ملاحظة جميع العاملين وجميع الأعمال.

## ثانياً: التقارير:

تحتل التقارير مكاناً هاماً بين وسائل قياس الأداء وهي إما شفوية أو كتابية.

### أ. التقارير الشفوية

هي التقارير التي يستطيع المدير بها معرفة ماذا تم بناء علي الكلام الشفهي والذي يسمعه الرئيس من مرؤوسيه. والجدير بالذكر أن التقارير الشفوية تحتوي علي عناصر من الملاحظة الشخصية. وذلك يتبع تغيرات وجوه الآخرين وأصواتهم وفي التقارير الشفوية يستطيع المدير توجيه الأسئلة لاستيضاح حقيقة الأمور.

### عيوب التقارير الشفوية:

من عيوب التقارير الشفوية عدم تسجيل الحقائق كتابة، لذلك تعتبر التقارير المكتوبة من الأهمية بمكان نظراً لاحتوائها علي حقائق يمكن الرجوع إليها عند الحاجة وهي غالباً ما تتعلق بمختلف مجالات المشروع.

### أشكال التقارير:

للتقارير أشكال عدة وهي:

- بيانات رقمية.
- خرائط وأشكال بيانية.

- استعراض إنشائي.

وعلي هذا يوجد المحاسبين ورجال الأعمال يميلون إلى البيانات الرقمية لأنهم يجدون سهولة في الوصول إلى الحقائق دون إنشاء. أما الخرائط والرسومات البيانية تظهر الأعمال بوضوح وبساطة وبمجرد النظر إليها. وهي بذلك توفر الكثير من وقت المديرين من معرفة ما تم وما يجب أن يتم.



## التدريب (2)

ما هي مهام المدير الرقابية في النظام الإداري المركزي؟

### الفرض الأساسي للتقرير.

الفرض الأساسي للتقرير هو نقل المعلومات بصورة سليمة ومتكاملة، و أدوات رقابية لذلك يجب أن يكون التقرير دائماً واضحاً: سهل فهمه والاستجابة للمطلوب منه. مختصراً: يخدم الهدف المرغوب الوصول إليه دون إخلال بالمعني. كاملاً: يغطي ويشمل علي كافة الحقائق الموضوعية. دقيقاً: يحتوي علي معلومات صادقة.

### 3.2 مرحلة تشخيص المشكلات وعلاجها:

المشكلة Problem هي انحراف Derivation أو (عدم توازن) بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون، المشكلة عبارة عن نتيجة غير مرغوب فيه حيث يكون المطلوب هو (تصحيح) أو (إلغاء شيء). ولكي تم الإحساس بأي مشكلة يجب أن يتوافر عنصران.

أولاً: ما يجب أن يكون أو المعيار الرقابي.

ثانياً: ما هو كائن أو قياس الأداء.

وقد تكون المشكلات موجودة ولكن لا يحسها الناس فلكي يجب الناس أو يدركون المشكلات يجب أن يكون هناك "معايير" يعترفون أو يقرون بها ويجب أن يكون هناك "قياس" أو متابعة.

ما هو الفرق بين المشكلة السطحية والشكلية الحقيقية نوضحها من المثال الآتي: يفترض أن أحد العاملين طلب نقل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى لأنه لا يستطيع الاستمرار في عمله الحالي أن تكون المشكلة الظاهرة أمام الإدارة هنا هذه المشكلة قد تكون دليلاً علي وجود مشكلة أعمق وهي عدم وجود برامج تدريبية للموظفين أو سوء معاملة الرؤساء أو سوء اختيار الموظفين أو غيره من المشاكل.

إن الاهتمام يجب أن يكون دائماً بالمشكلة الحقيقية .. فهي بمثابة المشكلة التي في القاع والتي تسبب كل المشكلات السطحية أو الظاهرية حيث تكون الأخيرة بمثابة الفقاعات التي تطفو علي سطح الماء من شئ راسخ من قاع البحر (المشكلة الحقيقية).

عموماً المشكلة الإدارية لا يكون في مجرد كلمات عامة ولكنها تكون في وضع حدود توضح بدقة كبيرة ذلك الجزء المحدد الذي يتطلب إحداث تغيير فيه. وإن وصف المشكلة يتعلق بالمشكلة. لذلك يقال "لا بد من وضع المشكلة تحت المجهر".

ولكن يتم تحديد المشكلة أو بدقة ووصفها بوضوح ووضع حدود متناهية في الدقة حولها فإن الإدارة الحديثة عليها الاستعانة بالأسئلة التالية:

1. ما هي المشكلة أو أين الانحراف؟

2. أين لوحظ الانحراف وأين الأشياء التي لوحظ الانحراف فيها علي وجه

التحديد؟

3. متى ظهر الانحراف علي الشئ و حتى لوحظ الانحراف علي الأشياء؟
4. ما هو حجم الانحراف وما هو عدد الأشياء التي لوحظ الانحرافات عليها؟

حدود المشكلة	لا توجد مشكلة هنا
-----------------	----------------------

إن هذه الأشياء تساعد في تمييز الأشياء لتي فيها مشكلة عن تلك التي توجد فيها مشكلة.

وعندما يضع المسئولين حدود حول الانحرافات فلا بد لهم من دراسة أوصاف المشكلة بقصد معرفة سبب المشكلة. وهذه الدراسة تشمل الآتي:

- البحث عن الصفات المميزة للانحراف.
- البحث عن التغيرات في المجال المميز.

عن البحث عن التغيير المميز الذي احدث الانحراف أو هو سبب المشكلة قد يؤدي بالضرورة على معرفة السبب. وقد يكون هذا التغيير مجرد عنصر واحد او عدة عناصر متشابهة. وبعد عدة تحاليل من التوصل إلى استنباط التغيير الذي سبب الانحراف بينما يجب أن يكون وبين ما هو كائن فعلاً.

#### عوامل الرقابة:

يمكن رقابة أي نشاط من ناحية العوامل الآتية:

1. الكم.
2. الكيف.
3. الزمن.
4. التكلفة.

ولتوضيح ذلك سنأخذ مثال نشاط طبيعي لأحد الشركات والتي لديها عدة فروع للبيع - ونشاط البيع لكل فرع يمكن رقابة من ناحية الكمية عن طريق مقارنة حجم المبيعات الفعلية بما كان ينبغي بيعه. أما كيف فيمكن استخدامه كعامل رقابة عن طريق إيجاد المقادير النسبية للأصناف المباعة أو تحديد نوعية العملية علي أساس الحجم أو المكانة. وهذه النتائج يمكن استخدامها بعد ذلك للحكم علي مدي ملائمة مبيعات كل فرع ويمكن تطبيق عامل الزمن عن طريق وضع جدول زمني لتحقيق أهداف معينة في مواعيد معينة وفي حالة انحراف الزمن الفعلي عن الزمن المجدول، ينبغي القيام بالعمل التصحيحي. أما تكلفة المبيعات يمكن تحديدها من قبل واستخدامها كمرشد للجهود البيعية الفعلية وجعلها لا تخرج عن الحدود المرغوبة.

والجدير بالذكر ليس من الضروري أن تتم رقابة كل نشاط من ناحية كل واحد من هذه العوامل الأربعة. ففي الكثير من الحالات يمكن تحقيق رقابة مكانية عن طريق استخدام مجرد عامل واحد وعاملين. فمثلاً نجد أن التفتيش علي بعض الأنواع المعينة من قطع الغيار التي تصنعها إحدى الشركات الصناعية قد يقوم أساساً علي عامل الجودة والزمن.

كما يمكن أن تشير كلمة الرقابة إلى وظائف محددة. مثال - رقابة الإنتاج ورقابة المبيعات، والرقابة المالية، ورقابة الأفراد، علي سبيل المثال تركز رقابة الإنتاج اهتمامها علي عامل الكيف والزمن أما رقابة المبيعات يمكن أن تنطوي علي الكم والتكلفة - كما يتضح من الجدول أدناه:

### 3. الرقابة الشاملة:

تعتبر الرقابة الشاملة علي قدر كبير من الأهمية والفائدة عند إدارة أية منشأة - فهذا النوع المكثف من الرقابة يستخدم أداة بسيطة، ولكن فعالة لقياس وتقوم الأداء الشامل للمنشأة. كما أن مؤشراتها توضح بسرعة مناطق القوة أو الضعف داخل المنشأة. وملاحظة الأداء الشامل للمنشأة.

#### وسائل رقابة الأداء الشامل:

- التقارير.
- قوائم الأرباح والخسائر.
- المراجعة المحاسبية.
- أنسب دراسة للأنشطة الكلية.
- العائد علي الاستثمار.
- منشآت الأعمال ووظائفها



## أسئلة تقويم الذاتي

2. ما هي الوظيفة الرابعة في الوظائف الإدارية؟
3. ما هي وظائف المدير؟
4. ماذا يحدث لو تركنا كل شئ يجري دون أن نتأكد من أن ما يتحقق أو ما تم تحقيقه مطابق للأهداف؟
5. عرف الآتي:
6. تحديد المعايير الرقابة
7. قياس الأداء
8. تشخيص المشكلات
9. يتم قياس الأداء بطريقتين: اذكرهما؟
10. ما هي عيوب التقارير الشفوية؟

## الخلاصة

ناقشنا في هذه الوحدة عزيزي الدارس وظيفة اساسية من وظائف المدير وهي وظيفة الرقابة \_ monitoring - وبعد ان عرفنا الرقابة ووضحنا اسسها ومبادئها عرجنا الى معايير قياس الاداء وهي من اسس الرقابة وعليها تبني الرقابة الفاعلة القائدة للعمل الاداري الناجح. وبعد ذلك وضحنا اسس التقويم وقواعده ثم ختمنا الوحدة بمناقشة انماط التقارير ومحاسن كل نمط وعيوبه. وقد عضدنا كل ذلك بعدد من التدريبات واسئلة التقويم الذاتي التي يؤمل ان تكون قد اعانتك على ترسيخ مبادي الرقابة ومعايرها.

## لمحة مسبقة عن الوحدة التالية

بعد ان قمنا في الوجدتين السابقتين باستكمال حديثنا عن وظائف المدير التي لا تكتمل العمليات الادارية الا بها ونعني بذلك وظيفتى التوجيه و الرقابة سنقوم في الوحدة الثالثة بتوضيح الانماط المختلفة للاعمال مع شرح الاسس والمعاير التي تحكم عملها. وسنعرض كل ذلك بعدد من التدريبات والاسئلة المعينة على الفهم والاستذكار.

## إجابات التدريبات

### التدريب (1)

جرى العرف في فرنسا مثلاً على استعمال اصطلاح الوصاية الإدارية بدلاً من استعمال اصطلاح الرقابة الإدارية، والحقيقة أن هنالك فرقاً بين الرقابة والوصاية، لأن الوصاية تقع على القاصر الذي لا يملك إجراء التصرفات القانونية، بينما الرقابة التي تباشرها الدولة إنما تقع على هيئات إدارية تملك إجراء بعض التصرفات القانونية. والبعض الآخر يقتضي نفاذه إجازة الرقيب أي الدولة ومن هنا يظهر أن الرقابة الإدارية لا تشبه الوصاية وإذا أردنا أن نجد لها شبيهاً في القانون الخاص فأنها تبدو وكأنها تشبه (القوامه) التي تكون (للقيم) على القاصر المأذون له بالتجارة.

وكذلك يختلف الغرض المقصود من الرقابة في القانون الإداري عن الغرض المقصود من الوصاية في القانون الخاص، ذلك أن الوصاية يقصد بها حماية القاصر نفسه بينما الرقابة الإدارية يقصد بها حماية الدولة ضد إساءة الهيئات المحلية لاستعمالها لاختصاصاتها كما يقصد بها حماية الأفراد ضد تعسف أو كل تعسف ترتكبه الهيئات المذكورة.

### التدريب (1)

في النظام المركزي الإداري الذي من أهم سماته (التبعية والسلطة الرئاسية) نستطيع أن نقول إن مهام الرقابة الرئاسية التي يباشرها الرؤساء على المرؤوسين كل بحسب منصبه وصولاً إلى قمة الهرم أو السلم الإداري الذي يأتي على قمته الوزير المختص في العاصمة هي كما يلي:

- 1 - الإشراف.
- 2 - التفتيش.
- 3 - المتابعة.
- 4 - فحص التقارير الإدارية.

- 5 - الشكاوي.  
6 - إجراء التحريات الإدارية.  
7 - الإشراف في مجال العلوم الإدارية.

## مسرد المصطلحات

### الرقابة Control

الرقابة هي التحقق من أن ما يتحقق أو ما تحقق فعلاً - مطابق لما تقرر في الخطة المعتمدة

### المعايير Standards

هي المقاييس التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية وهي تمثل الأهداف التخطيطية للمنشأة أو احدي إداراتها

### التقارير الشفوية: Oral Reports

هي التقارير التي يستطيع المدير بها معرفة ماذا تم بناء علي الكلام الشفهي والذي يسمعه الرئيس من مرؤوسيه المشكلة Problem هي انحراف

### Devation

(عدم توازن) بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون

## المصادر والمراجع

1. سالم ابراهيم عبد الله: قواعد التخطيط العلمي
2. على السلمي، أساسيات الإدارة.
3. هدى سيد لطيف، الأسس العلمية للإدارة.
4. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال – مدخل وظيفي.

**الوحدة الثالثة**

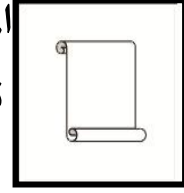
**ادارة الاعمال**

## محتويات الوحدة

الصفحة	الموضوع
43	المقدمة
43	تمهيد
44	أهداف الوحدة
45	1. الموارد التي تحصل علي الأعمال
46	2. أنواع منشآت الأعمال
47	3. الأشكال القانونية لمنشآت الأعمال
47	1.3 المنشآت الفردية.
49	2.3 الشركات
60	4.العوامل التي تحكم شكل المشروع
63	الخلاصة
64	إجابات التدريبات
67	مسرد المصطلحات
68	المصادر والمراجع

المقدمة

تمهيد



عزيزي الدارس؛

مرحباً بك في هذه الوحدة والتي أسميناها "إدارة الأعمال" وتتضمن ثلاثة أقسام رئيسة ففي القسم الأول تعرفك على الموارد التي تحصل على الأعمال وفي القسم الثاني نتناول أنواع منشآت الأعمال ، بينما في القسم الثالث نشرح الأشكال القانونية لمنشآت الأعمال .

وما نأمل منك حقاً أن تكتمل فائدتك وتحقق أغراضك ، لذا فلا بد أن تقوم بالإجابة عن اسئلة التقويم وأداء التدريبات .

مع أمنياتنا لك بالتوفيق



## أهداف الوحدة

عزيزي الدارس،

بعد الفراغ من دراسة هذه الوحدة نتوقع منك أن تكون قادراً على أن:

- تعرّف مفهوم ادارة الاعمال
- تذكر انماط الاعمال المختلفة
- تقارن بين الأشكال القانونية لمنشآت الأعمال
- تعدد أنواع الشركات
- تتعرف على العوامل التي تتحكم في أشكال المشروع

## 1. الموارد التي تحصل علي الأعمال:

نشاط الأعمال يتألف من العناصر الآتية:

- موارد طبيعية.
- موارد بشرية.
- موارد مالية.
- موارد علمية.
- موارد اجتماعية وثقافية:

## استخدام الموارد بواسطة الأعمال.

- إنتاج السلع والخدمات.
- توزيع وبيع السلع والخدمات.
- توزيع الموارد البشرية (العمل)
- تمويل منشآت الأعمال.
- تنظيم منشآت الأعمال.
- إدارة منشآت الأعمال.

## الأهداف التي تنشدها الأعمال:

- مقابلة احتياجات المجتمع.
- المبيعات.
- الدخل ويتضمن الربح.
- رفع الدخل الحقيقي للفرد.
- أهداف أخرى.

## 2. أنواع منشآت الأعمال:

إن الأشكال التنظيمية التي ظهرت لتحقيق أهداف وأغراض نشاط الأعمال هي منشآت الأعمال. ومن ثمن فإن منشآت الأعمال هي وحدات اقتصادية تهدف إلى إشباع بعض حاجات الإنسان ورغباته عن طريق إنتاج أو توزيع سلعة أو خدمة.

وهذه المنشآت تعتبر من الأجزاء الحيوية والمباشرة لنظم الأعمال. وهي تقوم بعمل هام ومفيد للمجتمع، وينبغي أن تساير الأهداف والمعايير الاجتماعية العامة. كما تقوم هذه المنشآت بالمساعدة علي حل المشكلة الاقتصادية الأساسية ألا وهي عدم وجود القدر الكافي من السلع والخدمات والعمل علي إشباع رغبات المجتمع عموماً في ميدان الأعمال يتم التقييم أو التقدير بين المنشآت علي أنها منشآت زراعية أو منشآت غير الزراعية. كما يوجد تقييم يقوم علي التفرقة بين المنشآت التي تتعامل مع إنتاج وتوزيع السلع وبين تلك التي تتعامل مع الخدمات ويمكن البعض التصنيف علي أساس رأس المال المستثمر أو مقدار المبيعات. أو عدد العاملين كما يوجد تقييم علي أساس الملكية أو الشكل القانوني للتنظيم.

1. منشآت استخراجية: مثال منشآت التعدين ومصايد الأسماك.
2. منشآت تجارية: وهي التي تشري السلع أساساً لفرض البيع مثل منشآت الاستيراد والتصدير.
3. المنشآت الصناعية: وتشتمل علي منشآت الصناعات التحويلية ومنشآت الصناعة الإنشائية (والتشييد والبناء).
4. منشآت الخدمات: وهي التي تتعامل مع الخدمات ومن أمثلتها البنوك وشركات الاستثمار وشركات التأجير ومنشآت الإعلان.

### 3. الأشكال القانونية لمنشآت الأعمال:

من أهم القرارات التي ينبغي اتخاذها في حيز غدارة الأعمال هو القرار الخاص باختيار الشكل القانوني للمنشأة ويحدد الشكل القانوني علاقة المنشأة بغيرها من المنشآت - كما يحدد المسؤولية القانونية من مختلف المعاملات - سواء كانت بين إعلان مساهمين أو شركاء، أو بين رجال الإدارة والعاملين - كذلك يوضح الشكل القانوني للمنشآت مدي التدخل الحكومي في أعمال تلك المنشآت.

وعملية اختبار الشكل القانوني للمنشأة يسقي بالعملية السهلة. فتوجد العديد من الأشكال القانونية لذلك من الصعب عملية انتقاء أفضل بديل. وعموماً تتضمن الأشكال القانونية الآتي:

#### المنشآت الفردية.

#### الشركات وتشمل ما يلي من انماط الشراكة

- أ. شركة التضامن.
- ب. شركة التوصية البسيطة.
- ت. شركة التوصية بالأسهم.
- ث. الشركة ذات المسؤولية المحدودة.
- ج. شركة المحاصة.
- ح. الشركة المساهمة.

### 1.3 المنشآت الفردية.

وهي تلك المنشآت التي يملكها فرد واحد يديرها بنفسه ويحصل علي جميع الأرباح بجانب تحمله كل الأخطار. وتعتبر المنشأة الفردية من أقدم الأشكال القانونية كما أنها أبسطها من ناحية التكوين ونظراً لانفراد صاحب

المنشأة برسم سياستها فإنه يتخذ القرار بصورة عاجلة، ولا يواجه عند تنفيذها اختلافات وجهات النظر. فحق الإشراف والرقابة - في حالة المشروع الفردي - يكون مركزاً في صاحبه ولا يشاركه فيه أحد.

وبما أن أحداً لا يشارك صاحب المنشأة الفردية في الأرباح عند النجاح، فإن الدافع له علي العمل يكون شخصياً ومباشراً. وغالباً نجد المالك علي اتصال شخصي بعملائه، وبالتالي يمكنه التأكد من سير العمل بطريقة ترضي العملاء، كما يكون علي علم تام بالتغيرات التي تحدث في حاجاتهم ورغباتهم مما يمكنه من مقابلتها بسرعة.

وتظهر بساطة هذا النوع من الناحية القانونية. فهو لا يخضع لقانون خاص كما أن المشرع لا يتدخل فيه إلا في حالات نادرة. وتكوين المشروع الفردي سهل لا يحتاج إلى القيام بإجراء قانونية باستثناء القيد في السجل التجاري. وهو لا يواجه الكثير من القيود كما هو الحال في الأنواع الأخرى، ويكتفي بإمساك السجلات التي يفرضها القانون علي سائر الأشكال كدفاتر الحسابات وصور المراسلات. ويتمكن صاحب المنشأة الفردية من ترك العمل حينما يرغب في ذلك كما يمكنه تحويل نشاطه من ميدان إلى آخر بكل سهولة.

ونظراً لهذه السهولة والبساطة التي يتم بها إنشاء المنشآت الفردية نجد أنها ما زالت تعتبر الشكل السائد والأكثر انتشاراً من أي شكل آخر من الأشكال القانونية.

ومن أهم عيوب المنشآت الفردية افتقارها إلى الائتمان، فمعظم الدائنين يحجمون عن إقراضها بسبب صغر رأس المال وذلك بالرغم من مسئولية صاحب المنشأة غير المحدودة. يضاف إلى ذلك إن الخطر المحتمل الناتج من عدم مقدرة الفرد علي إدارة مشروعة بكفاءة قد يلعب دوراً كبيراً في تحديد مدي الائتمان الممنوح.

وينتج عن الصعوبة التي تقابلها المشروعات الفردية في الحصول على الائتمان تعذر نموها إلى الحجم الكبير. وبالتالي يتحتم عليها البقاء في مجالات الأعمال ذات الأعمال ذات الأعمال المحدودة أي أن اتساع نطاق السوق يفسح المجال للمشروعات الكبيرة ويقلل من فرص العمل للمنشآت الفردية. يضاف إلى ذلك أن صغر حجم هذا النوع وضعف إمكانية المالية يجعل من الصعب عليه الاستعانة بالأخصائيين من فنيين وإداريين.

وتعتبر غير المحدودة التي يتحملها المالك الفردي كبيراً في مواجهة الأخطار التي تتعرض لها المنشأة. فعجز صاحب المنشأة الفردية عن دفع الديون أي إعساره أو إفلاسه قد يؤدي إلى ضياع ممتلكاته الخاصة فمثلاً عن ممتلكات المنشأة.

وأخيراً فإن حياة المنشأة الفردية تتوقف على رغبة صاحبها أو على قدرته على العمل. أي أن حياة هذا المشروع تقتصر على السنوات الإنتاجية لحياة الفرد نفسه. وإذ ورثها الخلف فإن نشاطها غالباً ما يتغير نظراً لاختلاف الطبيعة البشرية في الأجيال المتعاقبة.

## 2.3 الشركات

وتشمل ما يلي من أنماط الشراكة:

### أولاً: شركة التضامن:

شركة التضامن هي الشركة التي يعقدها شخصان أو أكثر يشتركون في ملكية وإدارة المشروع بقصد تحقيق الربح. وتشبه هذه الشركة في مظهرها الأساسي المنشأة الفردية حيث إن كليهما ينص على المسؤولية غير المحدود ولكن شركة التضامن تمثل توسعاً في المسؤولية الفردية، وتعمل على الجمع بين المواهب والكفاءة والخبرة والثروة. وبالتالي تتمكن شركة التضامن

من الحصول علي قدر أكبر من رأس المال يمكنها من القيام بالأعمال علي نطاق واسع.

ولقد ظهرت شركة نتيجة لاتساع الفرص التجارية التي جعلت من الصعب علي الفرد الواحد أن يستغلها و يمولها ويديرها بنفسه، أما لو اشترك عدد من الشركاء ذوي المواهب والقدرات الفنية المختلفة بعضهم مع البعض لأمكنهم إنشاء المشروعات التي تناسب التطور الذي حدث.

ويستلزم تكوين شركة التضامن قدراً محدوداً من الإجراءات القانونية. فكل ما يلزم هو كتابة عقد الشركة وتسجيله، ثم نشر ملخصة في إحدى الصحف وأخيراً تسجيل الشركة بالسجل التجاري. وقد تتكون شركة التضامن دون اتفاقية مكتوبة، ولكن غالباً ما يحدد العلاقة بين الشركاء عقد كتابي وينبغي أن يكون هذا العقد واضحاً ومحدداً للعناصر الرئيسية للشركة حتى تقل المنازعات الناتجة عن اختلاف وجهات النظر.

ويقوم كل شريك بالعمل نيابة عن الشركاء الآخرين وذلك دون حاجة إلى تفويض، ومن ثم يمكن لهذه الشركة أن تعمل بسرعة وتغتني ما يسمح لها من الفرص التجارية. ونظراً لوجود المسؤولية غير المحدودة فإن كل شريك سيبدل أكبر جهد ممكن للقيام بأعماله بأفضل صورة. وهذه المسؤولية تمكن الشركة من التعاقد مع الغير بما يزيد عن التزامها، لأنها تشجع الدائنين علي منح الشركة من الائتمان ما يفوق قيمته مجموع ما قد يمنح لكل شريك علي حدة. كما أن الدائنين يمكنهم استيفاء أموالهم علي الشركة من الأموال الخاصة للشركاء.

ويمكن لشركة التضامن أن تتوسع عن طريق إضافة شركاء جدد. ودخول الشركاء الجدد يمكن للشركة من الحصول علي أموال إضافية وكفاءات إدارية جديدة. يضاف إلى ذلك أن في إمكانها زيادة رأس مالها أو تعديله بسرعة دون نفقات أو إجراءات تذكر.

أما عيوب شركة التضامن فتدور حول تغلب الطابع الشخصي علي العلاقة بين الشركاء مما يجعل التنظيم غير مستقر مما يؤدي إلى نهاية حياة المشروع. فواجبات وسلطات كل شريك من الصعب تحديدها، إذ أن المسئولية في نظر من يتعامل مع شريك متضامن غير قابلة للتجزئة، بل يعتبر كل شريك مسؤولاً بالتضامن عن كل الشركاء الآخرين. يضاف إلى ذلك أنه قد يحدث أن أحد الشركاء الذي يملك حصة صغيرة في رأس مال الشركة وقدرة إدارية محدودة قد يصر علي رأي معين ويتمسك بوجهة نظر مما يعرقل قرارات الشركاء الآخرين ويمنع تنفيذها. ومثل هذه المشاحنات الداخلية قد تؤدي فشل المشروع وتصفيته.

ولقد سبق أن ذكرنا إمكان دخول شركاء جدد في شركة التضامن، ولكن هذا لا يمكن تنفيذه إلا بعد موافقة جميع الشركاء. كما أن انسحاب أحد الشركاء أو عجزه أو وفاته قد يؤدي إلى تصفية الشركة وقد يترتب علي ذلك خسائر تلحق بحصص الشركاء في رأس المال.

وأخيراً فإن شركات التضامن بصفة عامة تعجز عن القيام بالأعمال التي تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة. ولذلك نجد أنها تصلح لتجارة التجزئة وتجارة الجملة والورش الصناعية، كما أن هذا النوع من الشركات يستخدم أيضاً في مجال المهن الحرة كالمحاماة والمحاسبة والهندسة.

## التدريب (1)



تقوم شركة التضامن على العديد من الاسس والاعراف الادراية . اكتب مقالاً  
موضحاً به قواعدها الاساسية؟

### ثانياً: شركة التوصية البسيطة:

شركة التوصية البسيطة هي الشركة التي تعقد بين شريك أو أكثر من الشركاء المتضامنين، وبين شخص أو أكثر من الشركاء الموصين الذين يقدمون جزءاً من رأس المال. وهؤلاء الشركاء الموصين لا يلتزمون من الخسارة التي قد تتحملها الشركة إلا بقدر رأس المال الذي دفعوه، أو الذي كان يلزمهم دفعه إلى الشركة. أما الشركاء المتضامنين فإن مسئوليتهم غير محدودة، كما لا يختلف مركزهم في هذا النوع عنه في شركات التضامن. ونظراً للمسئولية للمحدودة التي يتمتع بها الشركاء الموصين فإن سلطتهم محدودة أيضاً، فهم لا يتدخلون في الإدارة ولا يظهر أسهم في معاملات الشركة.

وتمتاز إجراءات تكوين هذا النوع من الشركات بالسهولة والبساطة مثل إجراءات تكوين شركات التضامن، ولا تتدخل الحكومة عن طريق الرقابة علي إدارة هذا النوع من المنشآت نظراً لقيامها علي أساس الثقة الشخصية المتبادلة بين الشركاء.

ويسمح هذا النوع من الشركات بدخول الذين يرغبون في استثمار أموالهم، ولكن نظراً لظروفهم الخاصة لا يمكنهم أن يتحملوا من الأخطار إلا

بقدر ما يقدموه من الأموال ، وبالتالي تتمكن شركة التوصية البسيطة من الحصول علي قدر اكبر من رؤوس الأموال.

أما عيوب هذا النوع من الشركات فتشبه إلى حد كبير عيوب شركات التضامن والتي سبق ذكرها. يضاف إلى ذلك إنها قد تكون مجالات للاحتيال مما يوقع الضرر علي الممولين من الشركاء الموصين بصفة خاصة والجمهور بصفة عامة. فقد يتولي الإدارة شريك متضامن سيئ النية ولا يملك إلا القليل من رأس المال ، وبالتالي قد يقامر بأموال الشركة وأموال الدائنين. وإذا فشلت الشركة فإن الخسارة ستقع علي الشركاء الموصين - حيث يضيع رأس مالهم - وعلي الدائنين الذين يفقدون حقوقهم.

وعلي هذا ينبغي علي الشركاء علي الشركاء الموصين في مثل هذا النوع من الشركات ، وكذلك علي الدائنين الذين يفكروا في التعامل مع هذا النوع التأكد من شخصية الشريك أو الشركاء المتضامنين ومن ممتلكاتهم الشخصية مع التحقق من سمعتهم في السوق.

## ثالثاً: شركة التوصية بالأسهم:

تعتبر شركة التوصية بالأسهم من شركات الأموال وهي تشبه شركة التوصية البسيطة إذ تتكون من شريك أو أكثر من الشركاء المتضامنين، ومن شركاء يملكون أسهماً في رأس مال الشركة. ويعهد بإدارة هذه الشركة إلى شريك متضامن أو أكثر وتكون مسؤليته غير محدودة حكمة في ذلك حكم الشريك في شركة التضامن، ولكن شركة التوصية بالأسهم تختلف عن شركة التوصية البسيطة فيما يتعلق بمركز الشريك الموصي فهنا يكون مركزه مشابهاً لمركز المساهم في شركة المساهمة فهو يمتلك عدداً من الأسهم القابلة للتحويل بالبيع أو التنازل أما في شركة التوصية البسيطة فقد رأينا من قبل أن الشريك الموصي يمتلك حصة في رأس المال بصفة شخصية ولا يمكن التصرف فيها بالبيع أو التحويل إلا بعد موافقة الشركاء.

وتكوين هذا النوع من الشركات سهل لا يحتاج إلى إجراءات طويلة، فكل ما يلزم هو كتابة العقد واتباع إجراءات التسجيل والنشر كما هو الحال في شركات التضامن والتوصية البسيطة ونظراً إلى سهولة التخلص من الأسهم التي يمتلكها الشركاء الموصين، فإن هذا النوع يمكنه أن يجمع مقدارا من الأموال أكثر مما تجمع شركات التضامن أو شركات التوصية البسيطة وهنا أيضاً ينبغي على المساهمين الموصين التأكد من شخصية المؤسسين المتضامنين وسمعتهم في السوق ومن ممتلكاتهم الشخصي وذلك قبل المساهمة في أسهم هذه الشركات.

## الشركة ذات المسئولية المحددة:

وهي نوع من شركات الأموال التي استحدثت في مصر سنة 1954م وهي تتكون من عدد من الشركاء لا يقل عن اثنين (غير الزوجين) ولا يزيد عن خمسين شريكاً ويقسم رأس مال هذه الشركة إلى حصص متساوية لا تقل قيمة كل منها عن عشرين جنيهاً وغير قابلة للقسمة ويكون كل شريك مسئولاً

فقط عن حصته في رأس المال كما أن انتقال حصص الشركاء يخضع لاسترداد الشركاء الآخرين ولا يجوز أن يقل رأس مالها عن ألف جنية .

ولا يجوز تأسيس هذه الشركات لمدة تتجاوز الخمسة وعشرين سنة ، ولكن يمكن مد حياتها في حدود خمسة وعشرين سنة أخرى، ولا يسمح بتأسيسها أو زيادة رأس مالها أو الاقتراض لحسابها عن طريق الاكتتاب العام أي لا يجوز لها إصدار أسهم أو سندات قابلة للتداول.

ويقوم بإدارة الشركة ذات المسؤولية المحددة مدير أو مديرون من بين الشركاء أو من غيرهم وهذا النوع من الشركات ممنوع من القيام بأعمال البنوك أو أعمال التأمين أو الادخار أو تلقي الودائع أو استثمار الأموال لحساب الغير بوجه عام وتقتصر عضوية هذه الشركات علي الأشخاص الطبيعيين، أي لا يجوز أن يكون بين الشركاء شركة أو هيئة أخرى لها شخصية معنوية.

وتساعد هذه الشركات أصحاب المشروعات الصغيرة أو المتوسطة علي استمرار مشروعاتهم وبقائها. فكثيراً ما تزدهر هذه المنشآت ثم يطرأ علي منشئها ما يحول دون استمرارهم في القيام علي شئونها بسبب المرض أو التقاعد أو الوفاة، فلا يجد من يخلفهم من أفراد العائلة للإبقاء عليها مع تحديد مسؤوليته كل منهم بقدر نصيبه إلا عن طريق الالتجاء إلى إنشاء الشركات ذات المسؤولية المحددة لأنها تفي بحاجات المستثمرين.

### **شركة المحاصة:**

وهي شركة مؤقتة تنتهي بانتهاء العمل الذي أقيمت من أجله. وقد تنشأ هذه بدون عقد كتابي، إذ يكفي الاتفاق الشفوي بين الشركاء. وبالإضافة إلى كونها مؤقتة قد تستمر لمدة يوم أو أسبوع أو شهر أو أكثر، فهي مستترة لا يعلم الجمهور بوجودها. فهذه الشركة لا يشترط فيها الإشهار، ذلك الشرط الواجب توافره في الأنواع الأخرى من الشركات. وعلي هذا فإن الشركة ليست لها شخصية معنوية، ومن ثم لا يمكن إشهار إفلاسها.

وفي هذه الشركة يتم الاتفاق بين شريكين أو أكثر علي القيام بنشاط تجاري معين يؤديه أحدهم أو كلهم، ولكن كل واحد يقوم بالعمل باسمه الخاص ويعنوانه الخاص مع تقسيم نتيجة العمل من ربح أو خسارة بين الشركاء حسب الشروط المتفق عليها فيما بينهم.

#### رابعاً: الشركة المساهمة:

تتمتع الشركة المساهمة بشخصية معنوية مستقلة عن أصحابها الذين يساهمون في رأس مالها، أي أنها وحدة قانونية قائمة بذاتها. ومن ثم يمكنها أن تقاضي وتقاض، كما يمكنها مقاضاة حملة أسهمها، ويمكن لحملة الأسهم أيضاً مقاضاتها. ولا تقتصر المساهمة فيها علي الأشخاص الطبيعيين، بل يمكن أن تساهم فيها شخصيات معنوية أهلية أو حكومية.

وينقسم رأس مال الشركة المساهمة إلى حصص صغيرة متساوية، وكل حصة تسمى سهماً. و تتحدد مسؤولية المساهم فيها بمقدار استثماره في رأس مالها، غير أنه يجب أن يسدد المبلغ الذي اكتب فيه بالكامل وإلا كان مسؤولاً عن الرصيد المتبقي. وللمساهم الحق في تحويل أسهمه أو بيعها في وقت حسب رغبته.

ونظراً لصغر قيمة السهم ولسهولة تحويله أو بيعه تمكنت الشركات المساهمة من جمع الأموال الوفيرة وأصبحت الوفيرة وأصبحت اقدر المنشآت علي اجتذاب مدخرات المستثمرين. فالمستثمر يمكنه المساهمة في هذه الشركات بكل سهولة، كما يمكنه الانفصال عنها في أي وقت. وذلك بخلاف الحال في الشركات الأخرى التي يحتاج الأمر فيها أن يكون لدي كل مستثمر قدراً كبيراً نسبياً من رأس المال حتى يمكنه الاشتراك في المشروع. يضاف إلى ذلك عدم مقدرتة في الانفصال عن المشروع أو استيراد أمواله المستثمرة في أي وقت يشاء، لأن هذا العمل يتوقف علي موافقة بقية الشركاء.

وتتميز الشركات المساهمة بمقدرتها علي مقابلة رغبات المستثمرين المتباينة نظراً لما تتيحه من فرص الاستثمار المختلفة. فمن المستثمرين من هو مخاطر بأمواله في سبيل الحصول علي الأرباح الكبيرة، ومنهم المحافظ الحريص الذي يقنع بعائد محدود مضمون، ومنهم من هو وسط بين هذين النوعين. والشركة المساهمة تصدر أنواعاً مختلفة من الأوراق المالية من أسهم عادية و أسهم ممتازة وسندات. والأسهم تمثل الملكية، أما السندات فتمثل مديونية، وحملة السندات ما هم إلا دائنين للشركة بعكس حملة الأسهم فهم ملاك الشركة وبالتالي يواجه المستثمر تشكيكه متنوعة يختار منها ما يوافق غرضه وحالته وظروفه الخاصة ومقدرته علي تحمل الأخطار.

ومن الناحية النظرية فإن المساهمين هم أصحاب الحق في إدارة الشركات المساهمة، غير أنه من الناحية العملية يستحيل قيام كل المساهمين بالإدارة، ولذا يقوم المساهمون بانتخاب عدة أفراد منهم يقومون بإدارة الشركة بالنيابة عنهم، وهؤلاء المنتخبون هم أعضاء مجلس الإدارة. وعادة لا يتدخل المساهم فيما تتخذه الشركة من قرارات تنفيذية، بل يوجه كل اهتمامه إلى ما تحققه الشركة من أرباح وما تتبعه من سياسات متعلقة بتوزيع الأرباح.

وتتمتع الشركة المساهمة بدرجة كبيرة من الاستقرار نظراً لطول حياة المشروع التي قد تمتد على ما بعد حياة مؤسسها ومديرها. ومن المعروف أنها دائمة من الناحية القانونية طالما أن تكوينها الاقتصادي سليماً. يضاف إلى ذلك أن حياتها لا تتأثر بانتقال ملكية أسهمها، أو بما يحدث لمساهميها أو مديرها. وتتميز هذه الشركة بالمرونة من نواح متعددة أهمها التوسع والإدارة، فحيث أنها قادرة علي اجتذاب المستثمرين المختلفين يمكنها التوسع بسهولة نظراً لقدرتها علي الحصول علي ما تحتاجه من أموال بدون صعوبة. ويساعد علي التوسع أيضاً قدرتها علي تكييف الأغراض المختلفة، فكثيراً ما ينص في عقد الشركة المساهمة علي أنواع مختلفة من أوجه النشاط يمكنها القيام بها. أما

من ناحية الإدارة، فإن مجلس إدارة الشركة المساهمة يتمتع بدرجة من الاستقلال عن أصحاب المشروع. فإدارة الشركة المساهمة تتمتع بدرجة كبيرة من الحرية في تخطيط وتنفيذ السياسات، واتخاذ القرارات، وتقسيم العمل وتفويض السلطة.

ونظراً لكبر حجم الشركة المساهمة ولضخامة مواردها المادية فبمكثها الاستعانة بالأخصائيين من فنيين وإداريين ذوي المرتبات المرتفعة. كما يمكن لهذه الشركة الاستفادة إلى أقصى حد من مزايا التخصص.

ورغم هذه المزايا المتعددة فغن الشركات المساهمة لا تخلو من العيوب فأولاً يستلزم إنشاء هذا النوع الحصول علي ترخيص من الحكومة، وهذا بدوره يستدعي إجراءات طويلة وأعمال مختلفة تسبب نفقات قد تكون باهظة. ولهذا السبب يتعذر علي الكثير من المشروعات الصغيرة و حتى المتوسطة أن تتخذ الشكل المساهم أو تتحول إليه.

وتصبح الشركة المساهمة في اغلب الحالات إن عاجلاً أو آجلاً في أيدي إدارة أجنبية. ومثل هذه الإدارة بلا شك ل تتصف بالهمة والنشاط والغيرة علي العمل، تلك الصفات التي يتصف بها المالك عند إدارته لمشروعه. ولهذا السبب كثيراً ما يوجه إلى الشركات المساهمة نقد الملكية الغائبة والجهود غير الشخصية، وهي نتائج مترتبة عن الفصل بين ملكية المشروع وبين إدارته.

ورغم قيام الشركة علي أساس الديمقراطية المالية، أي قيام حملة الأسهم في اجتماعاتهم السنوية بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، أي قيام حملة الأسهم في اجتماعاتهم السنوية بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة الذي يقوم بإدارة الشركة نيابة عنهم، إلا أنها تمكن بعض المديرين من تحقيق مصالحهم الشخصية بدلاً من العمل لصالح المجموعة وأحياناً نجد بعض المديرين يقدمون بعض المزايا لكبار المساهمين حتى يضمّنوا إعادة انتخابهم وذلك علي حساب بقية المساهمين كما أن بعض كبار المساهمين قد يتعصبون ضد بعض أعضاء

مجلس الإدارة ويعملون علي عدم إعادة انتخابهم وقد ينقسم المساهمين أنفسهم الي جماعات تسعي كل منها إلي الغنم علي حساب الآخر .

وبما أنا الشركات المساهمة تتكون بمقتضي موافقة الدولة ، فلا يمكن اعتبارها من المواطنين العاديين ، وبالتالي ليس لها حرية التنقل من دولة لآخري، وإذا ما تجاوزت حدود دولتها فإنها تخضع لقوانين الدولة الأخرى ونظرا لاختلاف القوانين فان نشاط الشركة المساهمة يتحدد ويتقيد إلي حد قد يكون كبيرا.

و نظرا لطبيعة الشركة المساهمة ولأهمية الدور الذي تلعبه في الحياة الاقتصادية نجدها تخضع لتدخل حكومي متزايد ، وفي الواقع تخضع الشركات المساهمة لأشراف الحكومة ورقابتها في كل مرحلة من مراحل حياتها



## التدريب (2)

الشركات القابضة من اكثر انماط الشركات شيوعاً في الدول الرئسمالية  
:وضح اسسها وسماتها الرئيسية؟

## 4.العوامل التي تحكم شكل المشروع:

ويظهر من الاستعراض الموجز لأهم الأشكال القانونية للمشروع، إن لكل منها خصائص معينة قد تتطوي علي مزايا لا تخلو من العيوب ولا شك إن وجود هذه الأشكال المختلفة كلها في الحياة العلمية ، وقيامها بالأوجه المختلفة من نشاط الأعمال لهو دليل علي أن هنالك حاجة حقيقية لكل شكل من هذه الأشكال ولا شك إن بعضها كان هو السائد في عصر ما ، ولكن نتيجة للتطور الاقتصادي وتغير الظروف المحيطة نجد اغن البعض الآخر يحل محله ويحتل المركز الأول.

ويلاحظ من دراسة الوحدات الاقتصادية المختلفة إن شكلا معيناً قد يسود ميداناً معيناً ، بينما لا يصلح في ميادين أو أوجه نشاط أخرى ، وأحياناً قد يكون شكل المنشأة من الأمور القانونية حيث لا اختيار لا صاحب المشروع فمثلاً تنص قوانين الكثير من الدول علي إن جميع المنشأة تقوم بأعمال البنوك أو التأمين يجب أن تتخذ شكل الشركات المساهمة.

ولو استبعدنا مثل الحالة السابقة حيث قد ينص القانون علي شكل معين فأننا نواجه سؤالاً هاماً وهو : ما الشكل الذي يتخذه المشروع المقترح تأسيسه ؟ ولا شك إن اختيار شكل معين يتوقف علي الهدف من إنشاء المشروع ، وعلي الظروف المحيطة به. أي بعبارة أخرى هناك عوامل تحكم اختيار الشكل المناسب، وعلي منظم المشروع الاسترشاد بها.

ومن أهم هذه العوامل ما يأتي:

1. المقدرة علي تديير الأموال اللازمة للمشروع.
2. إجراءات التكوين والتدخل الحكومي.
3. الضرائب.
4. الإدارة

## المقدرة علي تدبير الأموال اللازمة:

إذا كان الأفراد المهتمون بالمشروع يملكون الأموال اللازمة وكانوا في نفس الوقت مستعدين لتعريضها للأخطار واستثمارها في المشروع فبالتالي لن تواجههم مشكلة تدبير المال اللازم، وتنتقي أهمية هذا العامل بالنسبة لاختيار شكل المنشأة ويحدد الاختيار العوامل المختلفة الأخرى. أما مسألة تدبير الأموال فهي تعتبر مشكلة هامة إذا لم يمتلك المنظمون الأموال الكافية وبالتالي لا بد من الالتجاء إلى الغير. ففي هذه الحالة لا بد من اختيار الشكل المعين الذي يسهل عملية التمويل أو بعبارة أخرى الشكل الذي يتمكن من اجتذاب الممولين. ويجب توافر العوامل الآتية لاجتذاب أصحاب الأموال ولتشجيعهم علي استثمار هذه الأموال في المشروع وهي:

## الأشكال القانونية لمنشآت الأعمال:

من أهم القرارات التي ينبغي اتخاذها في ميدان الأعمال هو القرار الخاص باختيار الشكل القانوني للمنشأة. ويحدد الشكل القانوني علاقة المنشأة بالغير، كم يحدد المسؤولية القانونية في مختلف المعاملات سواء كانت بين الملاك مساهمين أو شركاء، أو بين رجال الإدارة والعاملين ... الخ. يضاف إلى ذلك أن الشكل القانوني للمنشأة يوضح مدى التدخل الحكومي في أعمالها. ويقوم القانون التجاري في معظم الدخول بتنظيم الأعمال التجارية وتحديد المسؤوليات القانونية في النشاط التجاري بغرض حماية المعاملات ونشر الثقة في ميدان الأعمال. فمثلاً، الشريك أو المساهم في المشروع يجب أن تعطي له كافة الضمانات الممكنة لحماية أمواله المستثمرة كما أن مدير المنشأة يجب أن يكون مسؤولاً عن عمله وخاصة ذلك المتعلق بالتصرف في أموال المنشأة. أما بالنسبة للعاملين بالمنشأة فيجب أن يكون كل فرد منهم مسؤولاً عن عمله مع إيضاح حدود هذا العمل، بالإضافة إلى أن لكل منهم حقوقاً إزاء أصحاب

المنشأة والتي ينبغي تحديدها تحديداً واضحاً ، ويتوقف تحديد هذه الحقوق والواجبات إلى حد كبير علي الشكل القانوني للمنشأة. وعملية اتخاذ القرار الخاص باختيار الشكل القانوني للمنشأة ليست بالعملية السهلة. فتمتخذ القرار يواجه عددا من البدائل أي عدداً من الأشكال القانونية التي ينبغي الاختيار من بينها. ولكل شكل من هذه الأشكال مزاياه وعيوبه، ومن ثم يجب علي متخذ القرار دراسة هذه البدائل كلها واختيار أفضلها.

### أسئلة التقويم الذاتي



- 1 - ما الفرق بين الادارة العامة وادارة الأعمال؟
- 2 - نشاط الأعمال يتألف من العديد من العناصر اذكرها؟
- 3 - ماهي أنواع منشآت الأعمال؟
- 4 - عرف المصطلحات التالية تعريفاً موجزاً :
  - أ. المنشآت الفردية.
  - ب. شركة التضامن.
  - ج. شركة التوصية البسيطة.
  - د. شركة التوصية بالأسهم.
  - هـ. الشركة ذات المسئولية المحدودة.
  - و. شركة المحاصة.
  - ز. شركة المساهمة

## الخلاصة

تناولت هذه الوجة ادارة الاعمال موضحة انواعها وقواعها. وقد بدأنا بتعريف موجز لها مع تبيان الفرق بينها وبين الادارة العامة ثم دلفنا من بعد ذلك الى مناقشة عناصر ادارة الاعمال وخصصنا الجزء الاكبر من الوحدة لتوضيح انواع المنشات والشركات وتحديد الاسس و القواعد الضابطة لانشائها. ولا شك عزيزي الدارس ان ادائك للتمارين وحلك لاسئلة التقويم الذاتي سيقود الى ترسيخ تلك المفاهيم التي لا غنى عنها لدارس الادارة.

## إجابات التدريبات

### التدريب (1)

تقوم شركة التضامن على الإعتبار الشخصي والثقة بين الشركاء، ومن ثم فلا يجوز للشريك كقاعدة عامة التنازل عن حصتها بعوض أو بغير عوض إلى الغير دون موافقة باقي الشركاء، ولهذا فلا يجوز أن تكون حصص الشركاء ممثلة في صكوك قابلة للتداول، ذلك أن الشركاء قد وثقوا بشخص معين فلا يجوز إجبارهم على قبول شخص آخر قد لا يعرفونه أو يثقون به كشريك في الشركة، ولنفس الحكمة فقد يترتب في الأصل على وفاة أحد الشركاء في شركات الأشخاص انقضاء الشركة.

على أن قاعدة قابلية حصة الشريك للانتقال في شركة التضامن وفي شركات الأشخاص عموماً لا تتعلق بالنظام العام، لذا يجوز للشركاء الإتفاق على أن الشركة لا تقتضي بوفاة أحد الشركاء، كما يجوز النص في عقد الشركة على حق كل شريك في التنازل عن حصته للغير بشروط معينة، كموافقة أغلبية معينة من الشركاء على شخص المتنازل إليه، أو اعطائهم حق استرداد الحصة من المتنازل إليه مقابل دفع قيمتها، أو تقرير حقهم في الإعتراض على المتنازل عليه خلال فترة معينة.

ولكن لا يجوز النص في عقد الشركة على إمكان التنازل عن الحصة دون قيد أو شرط، نظراً لما في ذلك من إهدار للإعتبار الشخصي الذي تقوم عليه شركة التضامن.

ولما كان الغرض الذي تقوم عليه شركة التضامن تجارياً، كانت الشركة تاجراً وجميع الشركاء تجاراً، والسبب في ذلك أن الشيك المتضامن يسأل مسؤولة شخصية وتضامنية عن ديون الشركة، الأمر الذي يجعله في مركز من يمارس التجارة بإسمه الخاص.

ويلاحظ أن الشريك المتضامن يكتسب صفة التاجر بمجرد دخوله في الشركة، ولو لم تكن له هذه الصفة من قبل، وعليه فإنه يجب أن تتوافر في الشريك المتضامن الأهلية اللازمة لاحتراف التجارة، كما يمنع على الأشخاص المحظور عليهم مباشرة التجارة الدخول كشركاء في شركة التضامن. ولقيام شركة التضامن تتبع عادة الإجراءات الثلاثة التالية:

أولاً: نشر ملخص عقد الشركة في جريدة يومية توزع في المركز الرئيسي للشركة، ويشتمل ملخص عقد الشركة بصفة خاصة على البيانات التالية:

1. اسم الشركة وغرضها ومركزها الرئيسي وفروعها إن وجدت.
2. أسماء الشركاء ومحال إقامتهم ومهنتهم وجنسياتهم.
3. رأسمال الشركة وتعريف كاف بالحصة التي تعهد كل شريك بتقديمها وميعاد استحقاقها.
4. أسماء المديرين ومن لهم حق التوقيع نيابة عن الشركة.
5. تاريخ تأسيس الشركة ومدتها.
6. بدء السنة المالية وانتهائها.

## التدريب (2)

الغرض الرئيس لهذه الشركة هو المشاركة في رأسمال شركة أو عدة شركات أخرى بغرض السيطرة عليها، وتسمى هذه الشركات التي تسيطر عليها الشركة القابضة بأنها شركات تابعة أو وليدة **Subsidiaries**، كما تسمى الشركة القابضة أحياناً باسم «الشركة الأم»، ويطلق على هذه الشركات الواقعة تحت سيطرة شركة قابضة واحدة مصطلح «مجموعة الشركات». وتتحقق سيطرة الشركة القابضة على الشركات التابعة من خلال السيطرة على سلطة اتخاذ القرار في الشركات التابعة عن طريق التمتع بأغلبية التصويت في الجمعيات العمومية للمساهمين أو الشركاء ومجالس إدارات تلك الشركات وتتمكن الشركة القابضة من إحراز هذه السيطرة عن طريق تملكها أغلبية

الأسهام في رأسمال الشركات التابعة وتتص بعض القوانين على وجوب أن تمتلك الشركة القابضة بنسبة 51 في المائة على الأقل في رأسمال الشركة التابعة، كما يجيز بعض القوانين بأن تتحقق سيطرة الشركة القابضة على الشركة التابعة عن طريق الاتفاق مع باقي المساهمين، تتمتع بموجبه بالسيطرة على الإدارة أيا كانت نسبة الأسهم التي تمتلكها الشركة القابضة في رأسمال الشركة التابعة.

وعلى الرغم من أن الشركة التابعة تتمتع بشخصية معنوية مستقلة وذمة مالية منفصلة عن ذمة الشركة القابضة، فإنه أحيانا تتقرير مسؤولية الشركة القابضة عن ديون شركاتها التابعة، على أساس أن الشركة القابضة وشركاتها التابعة تمثل وحدة اقتصادية واحدة وفي مجال العلاقة العمالية فالشركة القابضة تعتبر العمل الحقيقي لعمال الشركات

**المحاصة:** شركة مؤقتة تنتهي بانتهاء العمل الذي أقيمت من أجله. وقد تنشأ هذه بدون عقد كتابي لا يشترط فيها الإشهار،

#### **الشركة المساهمة:**

تتمتع الشركة المساهمة بشخصية معنوية مستقلة عن أصحابها الذين يساهمون في رأس مالها، أي أنها وحدة قانونية قائمة بذاتها. ومن ثم يمكنها أن تقاضي وتقاض، كما يمكنها مقاضاة حملة أسهمها، ويمكن لحملة الأسهم أيضاً مقاضاتها

## مسرد المصطلحات

### الإدارة العامة Public Administration :

الجهد الجماعي الذي يبذل من يتعلق بمنفعة أو خدمة أو مصلحة عامة لإدارة الأعمال B.A الأنشطة التي تبذل لإنتاج وتوزيع السلع والخدمات الضرورية لإشباع الحاجات والرغبات الأساسية

#### المنشآت الفردية:

وهي تلك المنشآت التي يملكها فرد واحد يديرها بنفسه ويحصل علي جميع الأرباح بجانب تحمله كل الأخطار

#### شركة التضامن:

شركة التضامن هي الشركة التي يعقدها شخصان أو أكثر يشتركون في ملكية وإدارة المشروع بقصد تحقيق الربح

#### شركة التوصية البسيطة:

شركة التوصية البسيطة هي الشركة التي تعقد بين شريك أو أكثر من الشركاء المتضامنين، وبين شخص أو أكثر من الشركاء الموصين الذين يقدمون جزءاً من رأس المال

#### شركة التوصية بالأسهم:

من شركات الأموال وهي تشبه شركة التوصية البسيطة إذ تتكون من شريك أو أكثر من الشركاء المتضامنين، ومن شركاء يملكون أسهماً في رأس مال الشركة.

## المصادر والمراجع

1. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة.
2. عمر أحمد عثمان المقل، مبادئ الادارة، شركة مطابع السودان
3. للعملة المحدودة، 2002 .
4. على عبد المجيد عبده، الاصول العلمية للادارة والتنظيم، القاهرة: دار النهضة العربية، 1989
5. على السلمي، أساسيات الإدارة.
6. هدى سيد لطيف، الأسس العلمية للإدارة.
7. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال – مدخل وظيفي