

ملزمة مبادئ الإدارة
2 مستوى

بسم الله الرحمن الرحيم

أخوتي الأعزاء ،، هذه الملزمة وضعتها لكم فقط

للمساعدة والتسهيل عليكم ولكن لا يعتمد عليها اعتمادا كليا فأرجوا

من الجميع الرجوع لمحتويات البلاك بورد ومحتويات الاستاذ تفادياً

لأي خطأ او نقصان ..

مع تمنياتي القلبية للجميع بالتوفيق والدرجات العالية

ربي يوفتكم أجمعين / أحتكم : رونق ،،

لا تنسوني من دعواتكم

دعاء بدء المذاكرة :

اللهم إني أسألك فهم النبيين ، وحفظ المرسلين
إلهام الملائكة المقربين ، اللهم اجعل ألسنتنا عامرة بذكرك ، وقلوبنا مليئة بخشيتك وأسرارنا
بطاعتك ، إنك على كل شيء قدير.

دعاء بعد المذاكرة:

اللهم إني أستودعك ما قرأت وما حفظت وما تعلمت
فرده لي عند حاجتي إليه إنك على كل شيء قدير وحسبنا الله ونعم الوكيل.

Org



بِسْمِ اللَّهِ نَبْدَأُ

مفهوم الإدارة:

الإدارة مشتقة من فعل (أدار) وتعني تقديم خدمات للآخرين وتقديم العون لهم ، وبهذا المعنى فإن من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين عرفها كونتز واودرونال (تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين) فريدريك تايلور عرفها (تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من ان الافراد يؤدونه بأحسن طريقه ممكنه وإرخصها

ويمكننا تعريفها : وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ، مع مراعات المؤثرات الداخلية والخارجية .

عناصر تعريف الإدارة:

- 1) الإدارة نشاط متخصص يتطلب معارف ومهارات حتى يمكن أداء هذه الوظيفة على الوجه المطلوب
- 2) ترتبط الإدارة بإنجاز الأعمال في أي نوع من المنظمات ، ويتوقف النجاح على طرق ممارسة الإدارة وليس على نوع المنظمة .
- 3) يتوقف نجاح الإدارة على العنصر البشري فيها ، فهي تقتضي وجود مجموعة من الناس يقومون بتنفيذ الأعمال .
- 4) تستلزم الإدارة القيام بعدة وظائف تتمثل في [التخطيط – التنظيم – التوجيه – التنسيق - الرقابة]
- 5) لا تعمل الإدارة في فراغ وإنما تسعى لتحقيق أهداف محددة تعد بمثابة الدليل الموجه لنشاط الإدارة.
- 6) تعد الفعالية [عمل الشيء الصحيح] والكفاءة [عمل الأشياء بطريقة صحيحة] من أهم معايير الحكم على الأهداف
- 7) تعد عملية اتخاذ القرارات مسألة أساسية في كافة المنظمات الإدارية العامة منها والخاصة على حد سواء فعن طريقها يتم رسم الإجراءات ، وتخصيص الإمكانيات والموارد فعملية اتخاذ القرارات هي [لب الإدارة] .
- 8) الإدارة ليست شيئاً ساكناً ، بل هي عملية ديناميكية متحركة تؤثر في البيئة المحيطة بها وتتأثر بها ، وتعد المرونة من خصائص الإدارة الناجحة

#من هو المدير :

هو الشخص الذي يوجه الأفراد نحو إنجاز عمل ما ، ولا تقتصر مهمة المدير على إصدار الأوامر وإرغام الآخرين على أداء العمل ، بل يرتقي دوره ليكون دورًا تنسيقيا لعمل الآخرين بطريقة تنجز العمل المطلوب .

- ويمكن أن يُطلق لفظ المدير على أكثر من شخص في مستويات إدارية

متعددة : (**عليا - وسطى - تشغيلية**) في المنظمة .

- المدير لا يقوم بأداء الأعمال بنفسه ، ولكنه يقوم بتوجيه الآخرين نحو إنجاز عمل ما.

#المستويات الإدارية :

- تتضمن كافة مشروعات الاعمال _ ايا كان شكلها القانوني _
- مستويات اداريه متدرجه على شكل هرمي هي :

١. الادارة العليا

٢. الادارة الوسطى

٣. الادارة الدنيا

الادارة العليا (Top Management) : هي السلطة الأعلى المسؤولة عن القرارات الاستراتيجية والرئيسية في المنظمة وتختص بكافة الأنشطة طويلة الأجل .

الادارة الوسطى (Middle Management) : تختص بوضع الخطط متوسطة المدى ونقل الأوامر والتوجيهات من المستوى الاعلى الى المستوى ادنى .

الادارة الدنيا (Lower Management) : الادارة الإشرافية على التنفيذ المباشر للعمل وهي تضع الخطط التفصيلية وتتابع أداء العاملين وتوجه جهودهم .



أهمية الإدارة :

- ❖ تعد الإدارة احد ابرز المؤشرات الواضحة التي يمكن من خلالها التمييز بين المجتمعات المتقدمة والنامية فمن الممكن مثلا ان تفشل خطة جيدة معده مسبقا في ظل وجود اداره سيئه لذلك...
- ❖ تعد الادارة أهم الوسائل التي يستثمرها الأفراد والمنشآت والدول من أجل تحقيق أسباب الرخاء والأمن والتقدم ..
- ❖ لذا نستطيع القول ان الاداره تمثل عنصرا هاما في حياه الفرد والمنظمة والمجتمع

ويمكن تلخيص ذلك في النقاط التالية:

- (١)- الادارة هي وسيلة المجتمع في تحقيق أهدافه وطموحاته .
- (٢)- ازدياد عدد المنشئات الادارية وكبر حجمها .
- (٣)- أهمية العامل الانساني في نجاح المنشآت .
- (٤)- تساهم الادارة في تحديد أولويات حاجات افراد المجتمع .
- (٥)- ضرورة مسايرة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية .
- (٦)- الفصل بين الادارة والملكية في منظمات الأعمال .
- (٧)- الندرة النسبية المتزايدة في الموارد المادية والبشرية .
- (٨)- اتجاهات العولمة.
- (٩)- المنافسة الحادة والشديدة في الأسواق العاملة .
- (١٠)- رغبة الأفراد في التميز والارتقاء وتحسين مستويات المعيشة .

هل الإدارة علم أم فن ..؟! :

يعد هذا السؤال من أكثر الأسئلة شيوعا وقديما بين الدارسين في مجال الادارة

(وهناك فريقان في هذا الصدد) :

يرى الأول : أن الادارة **علم راسخ** بما تتضمنه من نظريات علمية ومبادئ رئيسية ، فضلا عن تضمينها لعدد من فروع المعرفة والتخصصات الفرعية .

ويرى الفريق الثاني : أن الادارة **فن وليست علم** ، حيث أن النجاح في تطبيق مبادئ الإدارة يعتمد بالدرجة الأولى على خصائص الأشخاص ..

❖ ويمكننا القول أن الاداري الناجح يحتاج إلى **الجمع بين علمية الإدارة وفنه في تطبيقها** من أجل تحقيق إنجاز إداري أفضل .

المهارات الادارية :

يحتاج المدير الى عدة معارف ومهارات ومؤهلات كي

يشغل موقعا اداريا وقد تم تصنيف هذه المتطلبات الى نوعين اساسيين هما :

❖ المعارف الرئيسية :

- ١- معارف متعلقة بنوع النشاط الذي تقوم به المنظمة
- ٢- معارف متعلقة بالوظيفة.
- ٣- معارف متعلقة بالعمل الاداري

❖ المهارات الاساسية :

- ١- مهارات فنية
- ٢- مهارات انسانية
- ٣- مهارات ادراكية

#مجالات (قطاعات) الادارة:

- تتنوع مجالات الادارة في الوقت الراهن وذلك
تنوع قطاعات المجتمع والاهداف التي يسعى كل قطاع الى تحقيقها
- القطاع العام او الحكومي (الادارة العامة): قطاع يسعى الى المحافظة على النظام وتحقيق الامن والعدالة وتوفير وسائل التنمية و الرفاهية لأفراد المجتمع (الوزارات الحكومية).
- القطاع الخاص (ادارة الاعمال): قطاع يسعى من وراء أنشطته التجارية والصناعية والزراعية والتعليمية والطبية وغيرها الى تحقيق الربح في المقام الاول (البنوك وشركة البناء).
- قطاع المنشآت غير هادف للربح: القطاعات الاجتماعية الخيرية والتطوعية على مستوى المجتمعات التي تهدف من وراء انشطتها الى التعامل مع قضايا خاصة (جمعية سرطان الثدي ، جمعية يتيم).
- القطاع الاقليمي او الدولي: قطاع يسعى الى دراسة قضايا تمس النطاق الاقليمي او الدولي وليس مجمعا بعينة (هيئة الامم المتحدة ، منظمة المؤتمر الاسلامي ، مجلس التعاون الخليجي)

#صفات مشروعات الاعمال (مشروع تجاري):-

- هناك خمس شروط يتعين توافرها كي نصف مشروعا بأنه مشروع اعمال (مشروع تجاري) Business Project وهي :
١. ان يقدم شيئا نافعا.
 ٢. ان يهدف الى تحقيق الربح.
 ٣. ان يمثل نشاطا اقتصاديا.
 ٤. ان يكون منظما.
 ٥. ان يكون القائمون عليه افرادا وليسوا حكومات.

عناصر الادارة :-

- ١- المنشأة:

تمثل الجهاز الاداري يقوم بتحقيق اهداف معينة يؤديها للمجتمع سواء كانت هذه الاهداف خدمات كالتعليم او الصحة او كان الهدف منتجات مثل المواد الغذائية او البترولية.

٢- الوظائف:

أي منظمة تتضمن عدد من الوظائف التي تعكس الى حد كبير الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها

٣- المهام:

تمثل المهام حركة النشاط في أي منظمه حيث يتم من خلال هذه المهام المتمثلة بالوظائف العمل على تحقيق اهداف المنظمه .

٤- الموارد:

لكي تتمكن المنظمه من تحقيق اهدافها فلا بد ان تتاح لها المواد التي يمكن تصنيفها الى ثلاث فئات رئيسيه (موارد بشرية – موارد مادية – ادوات متعلقة بالمعلومات التي يترتب على اساسها اتخاذ القرارات المنظمه في جميع عناصر العمليه الاداريه).

عناصر العملية الادارية:

التخطيط
التنظيم
التوجيه
التنسيق
الرقابة

وظائف المنشأة:

ادارة الموارد البشرية – ادارة التنسيق – ادارة الانتاج –
الادارة المالية – ادارة نظم المعلومات الادارية

اولاً / المدرسة الكلاسيكية (التقليدية – العلمية):

تمثل هذه المرحلة الاولى من تطور الفكر الاداري الحديث ، والتي ترى ضرورة معاملة الانسان ي انه يشبه الالة حيث يتم تحفيزه بالمكاسب المادية . الالمانى ماكس فيبر هو من بدأ بتحليل هذه القيم

ويمكننا تلخيص السمات الأساسية لنموذج فيبر البيروقراطي في :

- (١) يؤدي تقسيم العمل إلى استخدام جميع الخبرات في المنظمة.
- (٢) تنظيم المكاتب يجب ان يتبع مبدأ التدرج الهرمي.
- (٣) ضرورة وجود نظام لضبط نشاط المنظمة والعاملين .
- (٤) الإداري الناجح هو من يدير جهازه بطريقة رسمية .
- (٥) يجب حماية العاملين من الفصل التعسفي أو العشوائي .
- (٦) التنظيم البيروقراطي قادر على تحقيق أعلى درجات الكفاءة .

*هنري فايول : هو الرائد الأول لعلم الإدارة الحديثة - قسم أوجه النشاط في المنشأة إلى ستة أنواع

(الفي - التجاري - التمويلي - التأمين - المحاسبي - الإداري).

*فردريك تايلور:

- ✓ اهتم بتوزيع العمل في مراحل مختلفة .
- ✓ اهتم بضبط الحركة والزمن .
- ✓ كما عني بتدريب كل عامل على ما خصص له من عمل.
- ✓ واهتم بنوع العامل وعلاقته بالمشرف .

الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية :

- ١- تجاهلها للنواحي الاجتماعية والسيكولوجية لسلوك الانسان في المنظمات.
- ٢-وقد بنيت على ثلاثة افتراضات وهمية ، هي :
 - (١) أن الإنسان حيوان بفكر بطريقة عقلانية ، ومهتم بتحقيق المكاسب الاقتصادية إلى أقصى درجة.
 - (٢) يتجاوب الفرد مع المحفزات الاقتصادية .
 - (٣) يتمثل الأفراد مع الآلات ، ومن ثم يمكن معاملتهم بطريقة نمطية .

ثانيا / مدرسة العلاقات الانسانية :-

ظهرت كرد فعل يعارض الاتجاه التقليدي الذي نادى به ماكس ويبر الخاص بالكافية الادراية المبني على أساس النظرية غير الانسانية للعامل وقد كان أبرز الاسماء التي ساهمت في ظهور ونمو هذا الاتجاه (ماري فوليت) (تون مايو)

*والقيمة البارزة في هذه المدرسة تتمثل في اهتمامها بالناس ونظرتها للإنسان باعتباره ، أهم عناصر الإدارة ، ونظرت إلى العمل باعتباره نشاطا اجتماعيا كما اهتمت بالروح المعنوية للعاملين ، ودرجة الانسجام القائم بينهم بين المجموعة العاملة والحوافز والرضا الوظيفي .

تجارب الهاوثورن - ألتون مايو

١٩٣٢-١٩٢٧ مصنع الهاوثورن - ويسترن إلكترونيك

مجموعة تجارب هدفت إلى معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية وإنتاجية العمال :

- التجربة الأولى : اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة وتأثيرها على إنتاجية العاملين .
- التجربة الثانية : اختبار أثر الراحة ومدتها وطول ساعات العمل على إنتاجية العاملين .
- التجربة الثالثة : اختبار أثر طريقة دفع الأجور والحافز المادي على الكفاءة الإنتاجية .

* نظرية دوجلاس ماكريجور :

- واهتمت هذه المدرسة بضرورة رفع المستوى التعليمي للعاملين ، وأكدت على طرق اتخاذ القرارات الجماعية ، والإدارة بالمشاركة ، وتدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق عمل ، كما أدخلت أساليب تحفيز جديدة إلى بيئة العمل .
- وتعد نظريتا (x ، y) من أهم الإضافات التي قدمها دوجلاس وهما تعكسان أنظمة القيم الإدارية التي يتبناها المديرون وفقاً للنظرية التي يقتنعون بها .
- حاول كثير من المديرين تبني نظرية (Y) ، إلا أنهم لم يستطيعوا المضي قدما فيها بسبب التشويش والارتباك الحادثين في العمل نتيجة الحرية الزائدة في العمل .

~ نظرية X :

- وضع دوجلاس ماكريجور نظريته الأولى (X) ، وهي تنظر نظرة سلبية للعاملين .
- طالب الإدارة أن تعاملهم على أساس هذه النظرية .

~ أسس نظرية X :

١. لدى الإنسان العادي كراهية فطرية للعمل ولذا يحاول تجنبه .
٢. يكره الإنسان العادي المسؤولية ولذا يحتاج التوجيه من رئيسه .
٣. الإنسان العادي خامل وغير طموح ويسعى فقط للأمن والاستقرار .
٤. يفقد الإنسان العادي المبادرة ولا يسعى لاتخاذ موقف المخاطرة .

~ كيفية معاملة الأفراد طبقا للنظرية :

- يجب أن يجبروا على العمل ، ويجب أن يراقبوا ويوجهوا
- ويهددوا بالعقاب من أجل الحصول على الإنتاج | للالزام لتحقيق الأهداف .

~ نظرية ٧ :

- يحب الإنسان بطبيعته العمل كما يحب الراحة والانسجام طالما توفرت لها لظروف المناسبة لذلك.
- يتعلم الإنسان تحمل المسؤولية – تحت الظروف المناسبة - بل ويسعى إليها.
- وإذا أعطي الفرد الفرصة فإنه يكون قادراً على الإبداع والابتكار وركوب المخاطر.
- والعقاب ليس هو الوسيلة الوحيدة لدفع الأفراد للعمل.

~ النقد الذي وجه للمدرسة الانسانية .:

- اعتمدت هذه المدرسة في نتائجها على عدد محدود من البحوث التي لاتوفر أساس كافيا لبناء نظرية عملية في الادارة
- أنها ركزت اهتمامها على العوامل والمتغيرات الداخلية لبيئة العمل وتهمل البيئة الخارجية فبالتالي تنظر للعمل باعتباره عنصراً ثابتاً لا يتغير.

ثالثاً / المدرسة التجريبية :- نتيجة للانتقادات التي واجهتها المدرسة الانسانية وبخاصة مايتعلق منها بالتركيز المبالغ على الانسان واعتباره العنصر الوحيد امام البيئة الخارجية ، ظهرت المدرسة التجريبية في الإدارة الاعتماد أصحاب هذه المدرسة على الممارسة العلمية أكثر من الاعتماد على الجانب النظري منها (وليام نيومان ، بيتر دركر).

المبادئ التي طرحها أنصار المدرسة التجريبية لإدارة المنظمات :

- ١- تحديد الواجبات والمسؤوليات للمديرين مع تحديد المهام لكل إدارة قسم ،
- ٢- العمل على تضييق نطاق الإشراف بحيث يتراوح عدد المرؤوسين للرئيس الواحد ما بين ٥ إلى ٨ أشخاص.
- ٣- التأكيد على وجود درجة كبيرة من التفويض في المسؤوليات العملية اليومية مع وجود ضوابط رقابية .

[هذا الاتجاه لم يلق قبولاً كبيراً حتى من رواد هذه المدرسة الذين من بينهم (هريبت سيمون)

[الذين انتقدوا هذه المبادئ واعتبروها من الحكم والأمثال عامة أكثر من كونها مبادئ علمية للإدارة

رابعاً / مدرسة النظم الاجتماعية :-

لقد أهتم علماء الاجتماع بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية

ذات وظائف مهمة في المجتمعات وهي تتفاعل مع وحدات اجتماعية أخرى.

هذا الاتجاه الجديد في تطور الإدارة تمثل في أفكار سيلزنك (١٩٤٩) Sleznick وبارسونز (١٩٥٦) Parson .

وتدعو هذه المدرسة الى ضرورة مراعاة العناصر الأربعة التالية عند تحليل منظمة :

١- **المدخلات** : ويقصد به جميع الامكانيات الداخلة للمنظمة من بينها الخارجية

مثال : **الامكانيات البشرية - المادية - المعنوية**

٢- **المخرجات** : ويقصد بها كل ما يخرج من المنظمة من منجزات سلعا كانت او خدميه.

٣- **العمليات** : تعني كافة الأنشطة والممارسات المبذورة داخل المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات .

٤- **التغذية المرتدة** : ويقصد بها معرفه عمليات التأثير المتبادل بين المخرجات والبيئة والمدخلات سواء كانت تأثيرات سلبيا أو إيجابيا.



خامسا / المدرسة المعاصرة في الادارة :-

- تمثل المرحلة الراهنة من تطوير الاداره مزيجا تراكميا من الافكار والمبادئ التي طرحتها مدارس الاداره السابقه
- الا انه يتعين علينا - رغم الاقرار بأهمية ما تركته لنا المدارس القديمة من فكري اداري - القول بأن تطور المنظمات الادارية الحديثة والتعقيدات التي تشهدها الادارة -- وفي اطار المنافسة العالمية والمحلية الحادة - قد حفز كثيرا من الباحثين في مجالات الادارة الى طرح عدة نظريات والمداخل الجديدة في الادارة كالآتي :

١. النموذج الياباني في الاداره
٢. نظريه الثقافه التنظيميه
٣. اداره الجوده الشامله
٤. الهندره
٥. اداره المعرفه
٦. الاقتصاد المعرفي
٧. رياده الاعمال

أ. النموذج الياباني في الإدارة:

- يركز النموذج الياباني في الإدارة على جوانب من الإدارة في اليابان التي يمكن تطبيقها في مجتمعات أخرى خارج اليابان و كان رائد هذا النموذج " **وليم اوشي** William Ouchi " : صاحب نظرية Z ، التي تهدف من ورائها الى استفادة الصناعة الامريكية من التجارب اليابانية الادارية مع الاحتفاظ بالقيم الامريكية ولقد أكدت نظرية Z على عدة قضايا ادارية منها :
- 1) ضرورة الاهتمام بالعاملين من حيث الامان الوظيفي ومشاركتهم في اتخاذ القرار.
 - 2) الاهتمام بالجودة و ايجاد سياسات واضحة فيما يتعلق بالتطور الوظيفي للعاملين والتحكم بالمعلومات.
 - 3) الاهتمام بالجوانب الانسانية والقضايا الخاصة بالعمل بالنسبة للعاملين

ب. نظرية الثقافة التنظيمية :

ظهرت في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات مؤسسها هو العالم " شين Schein " مفهوم الثقافة التنظيمية بصوره محدده ودقيقه وذلك من خلال الاشاره الى ان جوهر الثقافه يمكن في طبيعه القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين اعضاء منظمه ما كما يرى ان الثقافه التنظيميه تشمل ثلاث جوانب رئيسيه :

1. الظواهر الملموسه
2. البيئه
3. القيم والافتراضات الاساسيه لاعضاء المنظمه بشأن طبيعه الانسان

ت. إدارة الجودة الشاملة (TQM)

- من المفاهيم الحديثه في الاداره في كافه المنظمات
- يعد مفهوم ادارة الجودة الكلية Total Quality Management
- من المفاهيم الحديثه في الادارة ومن ابرز منظرية ادوارد ديمينج.
- اختارتها اليابان استراتيجيه لها بعد الحرب العالميه الثانيه .
- وتعرف ادارة الجودة الكلية بأنها : مدخل للإدارة المتكامله من أجل التحسين المستمر والطويل الامد للجوده في جميع المراحل والمستويات والوظائف في المنظمه بما يحقق رضا المستهلك.

- من أهم متطلبات تحقيقها في منظمات الأعمال :

- 1- التزام الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول في اهتماماتها.
- 2- التأكيد على أهمية دور العميل من الخدمة او المنتج .
- 3- التحسين المستمر للعمليات والاجراءات .
- 4- التركيز على الجودة في جميع مراحل تقديم الخدمة وليس على اخر مرحله فقط .
- 5- التمييز بين جهود الفرد وجهود الجماعة .
- 6- استخدام الأساليب الإحصائية لقياس الجودة .
- 7- اشراك المستفيدين في تطبيق مفهوم الجودة

صيم جدا " لقد اصبح مفهوم ادارة الجودة الكلية محور الاهتمام في مجال الادارة الحديثه

بل يمكن القول بأن الجودة الكلية تحظى اليوم باهتمام كبير في جميع انحاء العالم بما فيه العالم العربي"

ث . اعادة الهندسة :

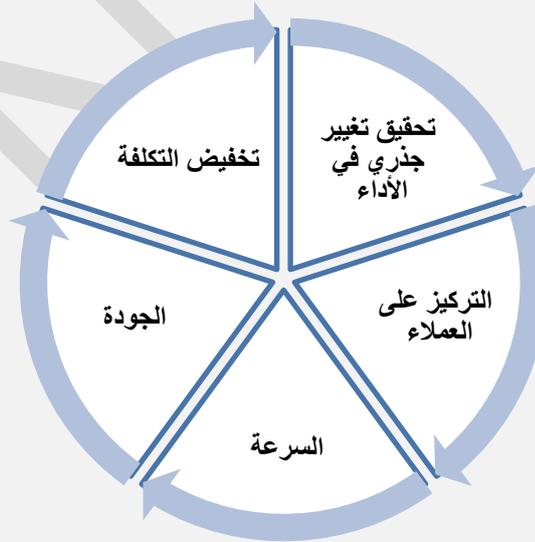
ظهر مفهوم ادارة هندسة الادارة Business Reengineering على يد مايكل هامر .

الهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي (هندسة) و (ادارة) وهذا المفهوم الحديث يمكن تعريفه على انه وسيلة اداريه منهجيه تقوم على اعاده البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على اعاده هيكله وتصميم العمليات الاساسيه بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في اداء المنظمات بما يكفل سرعه الاداء وتخفيض التكلفة وجوده المنتج

- وتمثل الخصائص التي تميز مفهوم اداره هندسه الاداره ب:



*أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية :



-ج. ادارة المعرفة:-

- برز هذا الاتجاه في الكتابات الحديثة لعلماء الادارة ويعتبر العالم الياباني ايكو جيدو نوناكا و ميشيل زاك من اهم رواد هذا الاتجاه.
- المعرفة هي المصدر الاخير للميزة التنافسية.

*تم تصنيف المعرفة الى ثلاث مستويات :-

١. المعرفة الجوهرية : الحد الادنى من المعرفة .
٢. المعرفة المتقدمة : التي تجعل المنظمة تتميز عن منافسيها.
٣. المعرفة الابتكارية : التي تكن المنظمة من قيادة السوق وتكون رائدة الصناعة.

-د. الاقتصاد المعرفي:-

- بدأ الاقتصاد العالمي يتبنى الاقتصاد المعرفي اساسا للمنافسة الدولية المستدامة.
- يدعو اقتصاد المعرفة ان تكون المعرفة هي المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي.
- ويرى الاداريون ان اقتصاد المعرفة يعني تحويل المعلومة الى سلعة .

*يستند اقتصاد المعرفة الى اربع ركائز اساسية:-

- ١ . الابداع القائم على نظام فعال يربط بين مؤسسات المجتمع التعليمية والتجارية .
- ٢ . التعليم المبني على بناء جيل قادر على دمج التكنولوجيا الحديثة في العمل.
- ٣ . البنى التحتية الداعمة للتكنولوجيا والمعلومات والاتصالات النامية باستمرار.
- ٤ . التشريعات والانظمة والحوافز سواء كانت من الدولة او القطاع الخاص

-ي. ريادة الأعمال:-

- ❖ هي في الاصل كلمه فرنسيه تعني الشخص الذي يباشر ويشعر في انشاء عمل تجاري
- ❖ توصف بانها القوة الاقتصادية القادمة المحركة لاقتصاديات الدول.
- ❖ تعرف ريادة الأعمال بأنها: انشاء عمل حريتمصف بالإبداع ، ويتسم بالمخاطر.
- ❖ يعرف الريادي: هو الشخص الذي لديه الارادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة او اختراع جديد الى ابتكار ناجح.

*مجالات ريادة الأعمال:-

- ١ . ريادة الأعمال المؤسسية : بث روح ريادة الأعمال داخل المنظمة القائمة.
- ٢ . ريادة الاعمال الاجتماعية : التي لا تركز على جني الربح وتكوين الثروة ولكنها تهدف الى خدمة المجتمع والمصلحة العامة.

- امثلة لبعض رواد الأعمال : (سليمان الراجحي ، محمد الفايد ، محمد يونس ...) .

التخطيط

~ تعريف التخطيط :

- التحديد في الوقت الحاضر لما يتم عمله مستقبلاً .
 - تحديد اهداف المنظمة ، وسبل إنجازها .
 - التنبؤ بالمستقبل ، والاستعداد لمواجهةته .
 - عملية فكرية تعتمد على المنطق ، والترتيب لتوضيح الاهداف والبحث عن انسب السبل لتحقيقها.
-

~ خصائص التخطيط :

1. مستقبلي (تحدد من خلاله الادارة ما ستقوم به وكيف ؟) .
 2. توقعي (يعتمد على التنبؤ ، ومحاولة السيطرة على الظروف غير المؤكدة في العمل) .
 3. يعتمد على القرارات والاجراءات المتلاحقة ، التي تحدد التصرفات المستقبلية المرغوبة) .
 4. يركز على الاهداف .. فيسعى لبذل الجهود اللازمة لتسهيل عملية إنجاز الاهداف المستقبلية .
 5. عملية مستمرة ، فلا يتوقف عند حد إنجاز هدف معين ، بل تعدد معه الاهداف .
-

~ فوائد التخطيط :

1. وضع أهداف واضحة للعمل .
2. تحقيق التناسق بين الاهداف المتعددة .
3. التعرف على المشكلات المستقبلية المحتملة .
4. ترشيد الانفاق .
5. الرقابة على الاداء . " يضع معايير على الأداء " .
6. وضع البرامج الزمنية للإنجاز .
7. تنظيم العمل بحيث يعرف كل فرد المطلوب منه في المنظمة .

انواع التخطيط :

انواع التخطيط :

حسب المدة الزمنية :	حسب المستوى الإداري :
التخطيط الطويل الأجل .	على مستوى الإدارة العليا .
التخطيط المتوسط الأجل .	على مستوى الإدارة الوسطى .
التخطيط قصير الأجل .	على مستوى الإدارة الدنيا .

المعيار الزمني :	يطلق عليه :	المدة :
طويل الأجل .	التخطيط الاستراتيجي .	يتراوح من ٣ إلى ١٠ سنوات .
متوسط الأجل .	التخطيط التكتيكي .	يتراوح من سنة إلى أقل من ٣ سنوات .
قصير الأجل .	التخطيط التشغيلي .	أقل من سنة [يوم - أسبوع - ساعة- شهر]

أولاً: التخطيط طويل الأجل: تتراوح المدة الزمنية للتخطيط طويل الأجل

بين ٣ - ١٠ أو أكثر، ويهدف إلى إعطاء صورة واضحة عن المستقبل الذي تسير المنظمة في اتجاهه.

للتخطيط طويل الأجل فوائد عديدة منها يقلل من أثر المشكلات قصيرة المدى ويعطى التخطيط طويل الأجل صورة واسعة عما يحتاجه العمل من قوى بشرية وموارد مالية وآلات تقنية لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: تخطيط متوسط الأجل: يُعد أكثر تفصيلاً من الخطط طويلة الأجل وتتراوح مدة التخطيط بين سنة إلى أقل منى ثلاث سنوات، ويعد أكثر دقة وأقل عرضة لتغير قياسياً بالخطط طويلة الأجل.

ثالثاً: التخطيط قصير الأجل: يتعلق بالمستقبل القريب وتكون مدته قصيرة لا تتجاوز عادة سنة واحدة، وهو تفصيلاً لتخطيط متوسط الأجل، وفيه يتحدد العمل اليومي أو الأسبوعي أو الشهري، وكيفية أدائه، ومن يؤوله. يحتاج التخطيط إلى التكامل والتنسيق حتى لا تعمل الخطط بمعزل عن بعضها البعض.

- ❖ الخطة عندما تزيد عن ٣ سنوات فإن المتخصصين والخبراء والباحثين ينظرون لهذه الخطة بحذر، أي أن الخطط التي تزيد عن ٣ سنوات تخضع لعمليات مراجعة للتأكد بأنها لازالت صالحة لإنجاز المطلوب .
- ❖ يبدأ التخطيط متوسط الأجل بتحديد مراحل الإنجاز بالنسبة للخطط طويلة الأجل .

مهم جداً: يحتاج التخطيط إلى التكامل والتنسيق حتى لا تعمل الخطط بمعزل عن بعضها البعض .

الاستراتيجية : هي خطط مستقبلية عامة لا تدخل بالتفاصيل .

الخطط متوسطة الأجل هي ترجمة للخطط الاستراتيجية وهي حلقة الوصل بين الإدارة العليا والدنيا .

المستويات الادارية :

تقسيم الخطة و مدتها حسب المستوى الاداري يكون كالآتي:-

المستوى الاداري:	نوع الخطة:	فترة الخطة:
الادارة العليا (مجلس الادارة ، المدير العام)	استراتيجية	طويلة الأجل
الادارة الوسطى (مديرو الأقسام ، مساعدو المدراء)	تفصيلية وتكتيكية	متوسطة الأجل
الادارة الدنيا (المشرفون ، رؤساء فرق العمل)	تشغيلية	قصيرة الأجل

عناصر التخطيط:



اولا/ الأهداف

- **تعريفها:** هي الأغراض أو الغايات التي يراد تحقيقها مستقبلاً.
- وتكون الأهداف بالعادة :
 - ✓ عامة او محدودة.
 - ✓ طولة المدى او قصيرة المدى.
 - ✓ أساسية على مستوى المنشأة بكاملها أو فرعية على مستوى الأقسام.

الشروط الواجب توافرها في الاهداف :

- * الوضوح .
- * القابلية للقياس .
- * المشروعية .
- * الواقعية .
- * محددة بوقت .

ثانيا / السياسات :

تعريفها : هي مجموعة المبادئ والقوانين والقواعد التي تضعها الإدارة

العليا في المنظمة ، لكي تسترشد بها باقي المستويات الادارية.

- هي بمثابة الاطار الموجه لعملية تنفيذ الاهداف وتحقيقها .

- وهي ثابتة نسبياً ، ملزمة وضرورية الاتباع ، واضحة ومتجانسة ،

تطبق على الجميع فهي تشمل جميع الافراد .

- ومن أمثلتها :

التركيز على الجودة ، أو التركيز على السعر ،

أو التركيز على زيادة الحصة السوقية .

ثالثا / القواعد:

تعريفها : هي ما ينبغي القيام به ، وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرف .

ومن امثلة القواعد :

الامتناع عن التدخين في مقر العمل ،

ووقوف السيارة حين تكون الاشارة حمراء .

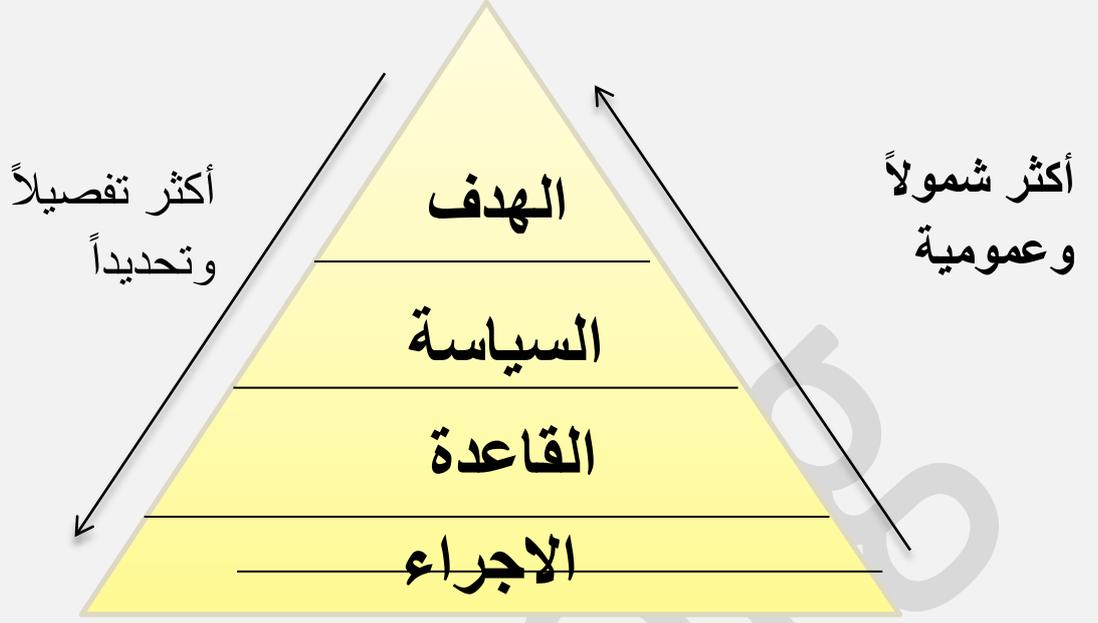
رابعا / الاجراءات

تعريفها : سلسلة الاعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل ما .

وهي تختلف عن القواعد في انها أكثر تحديداً لما يجب القيام به ، وما يجب الامتناع عنه في ظل موقف معين

ومن امثلة الاجراءات : اجراءات التسجيل في جامعة الدمام ، استخراج جواز السفر ، التقديم على وظيفة.

تدرج عناصر التخطيط :



خطوات التخطيط :



(١)- **تحديد الأهداف :** يجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة وشرعية واقعية وقابلة للقياس .

(٢)- **جمع المعلومات :** جمع معلومات عن الماضي والحاضر والمستقبل ، ويتطلب ذلك تقدير الاحداث والظروف المحيطة والظروف المستقبلية وتحليل جوانب الضعف والقوة .

سؤال مهم : ما نوع المعلومات التي
يجب ان تجمع حتى يكون التخطيط
ناجحا و محققا للأهداف ؟

٣- **وضع الافتراضات** : وذلك بوضع افتراضات معينة حول الظروف التي يمكن ان يتعرض لها المشروع ووضوح افتراضات حول الظروف السابقة ، وتندرج هذه الافتراضات تحت طرفين :

❖ **الطرف الأول** : ان تكون الظروف المستقبلية موجبة ومشجعة .

❖ **الطرف الثاني** : ان تكون الظروف المستقبلية سالبة ومحبطة .

سؤال / ما هي الاسئلة التي يجب ان تجيب عليها الادارة عند وضع الافتراضات ؟

- أ- ما هي الافتراضات المستقبلية التي ترتبط بإعداد الخطة؟
- ب- هل تشمل هذه الافتراضات جميع العوامل المؤثرة على وضع الخطة؟
- ت- هل تم توفير جميع المعلومات المتعلقة بالافتراضات نحو التأثير الداخلي والخارجي المحتمل
- ث- ما هي العوامل التي يجب مراقبتها ؟

٤- تحديد البدائل والاختيار من بينها :

- تقوم الإدارة بتصميم عدد من الخطوات البديلة لتحقيق الهدف في ظل الافتراضات السابقة عن العوامل الداخلية والخارجية .
- ويتم تقويم البدائل على ضوء عدة اعتبارات مثل التكلفة والجوانب الانسانية والجهد المطلوب والامكانيات المتاحة .
- مثال : اذا كان الهدف هو زيادة المبيعات بمقدار ١٠ % فان البدائل يمكن ان تكون :

- a. البيع بسعر اقل.
- b. ادخال تغييرات على المنتج.
- c. البحث عن اسواق جديدة.

٥- **التنفيذ وتقييم النتائج** : الخطوة الأخيرة من خطوات التنفيذ وتختص بوضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ . وبعد البدء به تبدأ خطوة تقويم النتائج بين المخطط والمنفذ.

صفات التخطيط الفعال :

- * وضوح الهدف . * المرونة .
- * البساطة . * المشاركة في الإعداد .
- * الواقعية . * تحقيق التوازن .
- * المتابعة والتقييم .

معوقات التخطيط :

- البيئة العقدة .
- نقص المعلومات .
- مقاومة التغيير .
- عدم الواقعية .
- عدم التنسيق .
- وجود القيود .
- الوقت والكلفة .

اتخاذ القرار

* ماذا يقصد باتخاذ القرار؟

- ❖ عملية يتم بموجبها اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما.
- ❖ عملية يحدد المديرون من خلالها مشكلات التنظيم ويحاولون حلها (تعريف غير كامل).
- ❖ عملية بحث عن حل وسط (تعريف غير صحيح وسيم التوضيح بالمحاضره)

* هل يوجد فرق بين صنع القرار واتخاذ القرار؟

الجواب ... نعم

➤ صنع القرار (Decision Making) :

يتم من خلال بيانات ومعلومات ومناقشات ومداولات من خلال مجموعة من الأفراد يرأسهم القائد او الرئيس.

➤ اتخاذ القرار (Decision Taking) :

يتم "عادة" من خلال شخص واحد فقط وهو من يتحمل نتائج الايجابية او السلبية ، وهي نتيجة لصنع القرار.

*مفهوم اتخاذ القرار:-

ان حياتنا العملية عبارة عن مجموعة من القرارات

بعضها ننتبه وندرسه والبعض الاخر يخرج عشوائيا بغير دراسة.

*عناصر اتخاذ القرار هي :-

- ١ . أنها عملية ذهنية أو حركية أو كليهما معا .
- ٢ . يقوم على أساس الاختيار من بين عدة بدائل أو خيارات .
- ٣ . يسعى الى تحقيق هدف يتمثل في حل مشكلة ما.

*ماذا يقصد بالمشكلة ؟

كل موقف غير معهود لا يكفي لحلة الخبرات السابقة والسلوك المألوف والمشكلة عائق في سبيل هدف مرغوب يشعر الفرد ازائها بالحيرة والتردد والضيق مما يدفعه للبحث عن حل للتخلص من هذا الضيق وبلوغ الهدف.

*العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:-

القيم والمعتقدات : خلاف ذلك سوف يتعارض مع حقائق و طبيعة النفس البشرية وتفاعلها مع الحياة .

الميول والطموحات : يتخذ الفرد القرار النابع من ميولة وطموحاته دون النظر الى النتائج والحسابات المترتبة على ذلك.

العوامل النفسية : ازالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها اثر كبير في انجاز العمل وتحقيق الآمال والطموحات التي يسعى اليها الفرد.

*اتخاذ القرارات والعملية الادارية :-

اتخاذ القرارات هو محور العملية الادارية حيث ان المشكلات المتعلقة بالتخطيط او التنظيم او التوجيه او الرقابة لا تزول بفعل المناقشات في حد ذاتها ، كما ان الاهداف لا تتحقق بالأمنيات اذ لا بد من اتخاذ القرار وهذا هو عمل الادارة .

*انواع القرار:-

❖ القرارات المبرمجة :

هي تلك القرارات التي يتم اتخاذها بشكل روتيني او متكرر ، حيث انها تتخذ في مواقف محددة وتخضع لقواعده معينة يتم في ظلها اتخاذ مثل هذه القرارات.

❖ القرارات غير المبرمجة :

لا يمكن معها تطبيق القواعد والاجراءات المحددة سلفا ، حيث ان المواقف التي يتم فيها اتخاذ القرار غير محددة بشكل اوضح ، نظرا لطبيعة هذا النوع من القرارات فانه عادة يتضمن قدرا كبيرا من عدم التأكد.

*علاقة نوع القرار بالمستوى الإداري:



الإدارة العليا

الإدارة الوسطى

الإدارة الإشرافية

عنصر المقارنة	القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
طبيعة المهمة	واضحة	غير واضحة بشكل دقيق
المعلومات	متوافرة الى حد كبير	قليلة الى حد كبير
عدد البدائل	متعددة	محدودة
الاعتماد على القواعد والاجراءات السابقة	دائما	نادرا

*المرحلة الاولى : تشخيص المشكلة

هي الامور المهمة التي ينبغي على المدير ادراكها وهو يصدر التعريف على المشكله الاساسيه وابعادها هي تحديد لطبيعته الموقف الذي خلق المشكله وعدم الخلط بين اعراضها واسبابها والموقف الملائم لتصدي حلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها

عند تحديد مشكلة البحث يتعين مراعاة ما يلي :

١. مراعاة الدقة والعناية في تحديد المشكلة باستبعاد العوامل التي ليس لها علاقة بالموضوع.
٢. تعريف المصطلحات والمفاهيم المستخدمة في صياغة المشكلة بدقة ووضوح والابتعاد عن العبارات الغامضة والغير واضحة.
٣. صياغة المشكلة على هيئة سؤال يتطلب اجابة واضحة ومحددة.

*المرحلة الثانية : جمع البيانات والمعلومات

ان فهم المشكله فهمها حقيقيا واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصله بالمشكله محل القرار ذلك ان اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدره المدير في الحصول على اكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقه والمعلومات المحايد والملائمه زمنيا من مصادرها المختلفه ومن ثم تحديد احسن الطرق للحصول عليها ثم يقوم بتحليلها تحليليا دقيقا .

*الفرق بين المعلومات والبيانات :

نعرف المعلومات على انها : البيانات التي تمت معالجتها لتصبح بشكل اكثر نفعا للمستقبل والتي لها قيمة في الاستخدام الحالي او في اتخاذ قرارات مستقبلية .

ان علاقة المعلومات بالبيانات مثل علاقة المواد الخام بالمنتج النهائي ، حيث بعد اضافة مهارات صناعية على المادة تتحول الى منتج نهائي بالضبط يحصل على البيانات التي بعد استخدام مهارات معينة غالبا ما تكون باستخدام الحاسب لتتحول تلك البيانات بعدها لمعلومات تخزن في الحاسب الالى.

*المرحلة الثالثة : طرح البدائل واختيار البديل المناسب

هي مرحلة توليد الأفكار ويتضح فيها مدى وجود ثقافة الابداع ، حيث يتم بلورة عدة بدائل لحل المشكلة.

يتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها : [وضع المنظمة ، السياسات التي تطبقها ، الفلسفة التي تلتزم بها ، إمكانياتها المادية ، الوقت المتاح لمتخذ القرار ، اتجاهات المدير ، متخذ القرار ، وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع الذي يعتمد على التفكير الابتكاري المرتكز على التصور والتوقع وخلق الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها

■ تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار، من أهم هذه المعايير

(المعايير الستة لتقييم البدائل) :

- ١) إمكانية التطبيق (التكاليف ، الوقت ، التقنية)
- ٢) الجودة (حل المشكلات بفاعلية وبشكل تام)
- ٣) القبول (قبول متخذي القرار والمتأثرين بالقرار بتنفيذه)
- ٤) التكاليف (المواد اللازمة للبديل)
- ٥) المعكوسة (القدرة على العودة إلى نقطة البداية)
- ٦) الاخلاقيات (اتفاق البديل مع اخلاقيات السائدة في المجتمع)

طرح البدائل واختيار البديل المناسب

١. الدرجة سرعة المطلوبة في الحل البديل ، موعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبه
٢. مدى ملاءمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة كالعادات والتقاليد.
٣. القيم وانماط السلوك والانماط الاستهلاكية وما يمكن ان تغرزه البيئة من عوامل مساعدة او معوقة.
٤. المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
٥. كفاءة البديل ، والعائد الذي سيحققه اتباع البديل المختار.

***المرحلة الرابعة: تنفيذ الحل**

يتم تطبيق الحل (القرار) الذي تم اختياره لحل المشكلة ، ولابد ان يصاحبه تغيير او تعديل في الظروف والاسباب التي ادت لحدوث المشكلة.

والتنفيذ يتطلب إسناده لأشخاص لديهم الكفاءة في التنفيذ والمرونة في التعامل مع المواقف.

***المرحلة الخامسة : متابعة تنفيذ الحل**

تم متابعة التنفيذ وتحديد مدى فعالية الحل المنفذ ومدى حاجته للتعديل اذا استمرت المشكلة ،

اوزادت ، فقد يتطلب ذلك الرجوع الى الخطوة الاولى من عملية اتخاذ القرار.

CKFu.org

الاسلوب الجماعي في اتخاذ القرار

عادة ما تكون مسؤولية حل المشكلات و اتخاذ القرارات منوطا بالشخص الأول في المنظمة ، و لكن من النادر ، ان يتولى هذا الشخص هذه المهمة بمفرده دون طلب مساعدة الجماعة ، وإن توظيف الجماعة كأسلوب لإتخاذ القرارات يتيح للمنشأة والقيادة الادارية والعاملين فيها فرصة كاملة للاستفادة من المعلومات وآراء الآخرين ، وبخاصة عندما تحتاج المنظمة الى أفكار إبداعية لا يمكن التوصل اليها من خلال العمل الفردي .

#مزايا و عيوب الاسلوب الجماعي في اتخاذ القرار:-

المزايا	العيوب
التأكيد على مبدأ الشورى .	استهلاك الوقت .
الوصول إلى قرارات أفضل .	الهيمنة من قبل بعض الأعضاء .
الوصول إلى بدائل أكثر .	التأثر بالتفكير الجماعي و الحرص على الاتفاق مع رأي الجماعة .
القبول .	تشتت المسؤولية .
رفع الروح المعنوية .	

أنظمة الحاسب الآلي في اتخاذ القرارات :

● نظام مساندة القرار الجماعي :-

وهو نظام معلوماتي يعتمد على الحاسب الآلي، يتم من خلاله مساندة متخذي القرار للعمل بشكل جماعي من أجل حل المشكلات المعقدة وغير الواضحة ، وهو نظام يركز على حل المشكلات أو اتخاذ القرارات من خلال تسهيل عملية الاتصال بين أعضاء الجماعة .

● نظام خبير:-

وهو يعتمد على الذكاء الصناعي الذي يهدف إلى تطوير الحاسبات الآلية بحيث يكون لها إمكانيات الكائن البشري سمعا وبصراً وتفكيراً .

● نظام دعم المدير:-

وهو نظام معلوماتي يعتمد على الحاسب الآلي، ويستهدف مساعدة القيادات الإدارية العليا في اتخاذ القرارات وهو يختلف عن نظام مساندة القرار حيث يستخدم العديد من أجهزة الحاسب الآلي المتطورة يمكن القول أن استخدام تقنية المعلومات في اتخاذ القرارات مازال ينظر إليه بحذر .

مفهوم التنظيم

- يعرف التنظيم على انه : وضع نظام للعلاقات وتحديد للوظائف وتكوين وحدات ادارية .
- توزيع المسئوليات بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق اقصى درجات ممكنة من الكفاية في تحقيق الاهداف المحققة والاهداف المحدوده .
- عملية تنسيق الجهود البشرية في اي منظمة حتى تتمكن من تحقيق اهدافها باقل التكاليف وبأقصى كفاية انتاجية ممكنة.
- ترتيب الاعمال والانشطة في وحدات ادارية يسهل الاشراف عليها مع تحديد العلاقات الرسمية بين من يقومون بها.
- ❖ توزيع المسئوليات (الاعمال / المهام) بين العاملين في المنظمة و التنسيق بينهما من اجل تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية.

العناصر الاساسية في التنظيم :

- (١) تحديد الأهداف والأنشطة اللازمة بالجهد الجماعي .
- (٢) تصنيف وتقسيم الأعمال .
- (٣) تحديد مواصفات ومؤهلات وخبرات الأفراد .
- (٤) اختيار الأشخاص وفق تلك المواصفات والمؤهلات .
- (٥) تحديد السلطات والمسؤوليات .
- (٦) وضع وتحديد نظم الاتصالات بين أقسام وفروع المنظمة .
- (٧) عمل خريطة تنظيمية تبين فيها العناصر السابقة .
- (٨) وضع وتحديد السياسات والقوانين واجراءات العمل

الخريطة التنظيمية



اهداف التنظيم الأساسية :

- وضع اطار تنفيذ الخطط والبرامج لتحقيق اهداف المنظمة .
- تجميع مصادر (المادية والمالية والبشرية) اللازمة لتحقيق الاهداف .
- وضع قواعد والاجراءات اللازمة لتحويل المصادر الى الانتاج المحدد لتحقيق النتائج المتوقعة .
- ايجاد التوازن بين الاهداف والمصادر والنتائج مع مراعات العوامل الخارجية المؤثرة على ذلك

مواصفات التنظيم الناجح

- لكي يحقق التنظيم نجاح المنظمه في تحقيق اهدافها يجب ان تتوفر المواصفات الرئيسيه التاليه
- التغطية الشاملة أي عدم اهمال مهمه دون مسؤوليه وعدم السماح بان يكن اكثر من شخص مسؤولا عن المهمه الواحده في المكان والزمان
 - الوضوح بحيث يعرف كل شخص وجهاته والصلاحيات المخولة له فضلا عن وعلاقاته بالآخرين
 - التوازن بين السلطة والمسئولية.

أنواع التنظيم :

(١) التنظيم الرسمي :

هو البناء الرسمي الذي يوضح العلاقات والمستويات الادارية للأعمال التي يقوم بها الافراد وتوزع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء المهام والوظائف .

❖ ويسهل ادراكه بانه يمثل خريطة التنظيم التي تكشف العلاقات التبادلية بين مختلف الوظائف والادوار، كما تصور التسلسل الرئاسي للسلسلة والسلطة والنطاق المحدد للمسئوليات .

شروط التنظيم الرسمي :

لكي يحقق التنظيم الرسمي الاهداف المرجوه منه لابد توفر الشروط التاليه :

١- سهولة الاتصال بين أفرادہ .

٢- وجود مناخ جيد يجعل الأفراد يتقبلون الأوامر برحابة صدوراهتمام .

٣- توفير الإمكانيات والتسهيلات اللازمة لتنفيذ الأعمال .

٤- تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة وحسن استخدام الموارد المتاحة .

٥- تصنيف وتجميع الأعمال المتجانسة .

٦- تحقيق مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية .

٧- الاستعانة بذوي التخصص والاستشاريين .

٨- تضييق نطاق الاشراف .

٩- التأكيد على سهولة التنظيم ومرونته .

(٢) التنظيم غير الرسمي :

يهتم بالدوافع والاحتياجات التي لا يمكن الافصاح عنها بطريقة رسمية . ويمكن تعريفه على انه : مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشتراكهم في اهداف ومشكلات في اهداف ومشكلات متشابهة .

وعلى العموم فانه تنظيم رغم عدم ملاحظته في الهيكل التنظيمي فضلا عن عدم محاسبته او مكافأته



فوائد وعيوب التنظيم الغير رسمي:

❖ الفوائد

١. إشباع الحاجات النفسية للعاملين.
٢. دعم وتقوية وسائل الإتصال
٣. تعويض العجز والقصور الذي قد يوجد في التنظيم الرسمي .
٤. توفير تغذية مرتدية لانطباعات وردود أفعال العاملين .
٥. المرونة في اصدار القرارات

❖ العيوب

١. اتخاذ واصدار القرارات يؤدي الى زياده الوقت المخصص للعمل
٢. بروز بعض السلبيات مثل الاشاعات غير الصحيحه
٣. تحديد مستوى كمي الانتاج محاوله من اعضاء الجماعه لازاله الفروقات بينهم في الخبره والمهارات
٤. التسر على بعض الاخطاء لحمايتهم من أي عقاب من قبل المسؤولين

الفرق بين التنظيم الرسمي والغير رسمي :

التنظيم الرسمي :	التنظيم الغير رسمي :
ينتج من الأهداف والمهام الرسمية .	ينتج من تجمع الأفراد وعلاقاتهم داخل المنظمة .
يسعى لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية .	اهداف التنظيم غير الرسمي الى اشباع حاجات كل فرد او مجموعه افراد في التنظيم
يقوم الفرد على تأدية الوظيفة .	اهداف الفرد هي اشباع حاجاته الماديه والمعنويه من الالتحاق بالعمل
العلاقات الفرد هي علاقات الاداريه فيه رسمية وظيفية .	العلاقات الفرد هي علاقات اجتماعيه وارتباطات شخصيه .
الإتصالات تتم وفقاً للتسلسل الهرمي .	تتم الإتصالات من خلال التأثير والنفوذ تبعا لميزان العلاقات الاجتماعية.

مبادئ التنظيم الاداري

- تعد مبادئ التنظيم الاداري من الموضوعات التي نالت اهتمام اعلام الفكر الاداري في العصر القديم والعصر الحديث
- وقد لاققت هذي المبادئ الكثير من الاستحسان وكذلك النقد من جانب العلماء والباحثين في الإدارة .
- ولسؤال الذي يطرح نفسه هو: ما المقصود بمبادئ التنظيم الاداري ؟ وكم عددها؟.

مبادئ التنظيم الاداري:

- هي مجموعة من التوجيهات التي يفضل الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة ، ومهام كل مبدا في العمليه التنظيميه .
- هذه المبادئ لا تعدو كونها توجيهات ولكن لاخذ بها في عمليه التنظيم يؤدي الى حسن اداء العمل الاداري بكفايه عاليه وباقل تكاليف ممكنه

مبادئ التنظيم الاداري :

- (١) مبدأ الهدف .
- (٢) مبدأ الوظيفة .
- (٣) مبدأ التخصص وتقسيم العمل .
- (٤) مبدأ وحدة الأمر (القيادة) .
- (٥) مبدأ نطاق الاشراف .
- (٦) مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية .
- (٧) مبدأ المركزية واللامركزية .
- (٨) مبدأ التفويض .
- (٩) مبدأ التنسيق .
- (١٠) مبدأ التوازن والمرونة .

(١) مبدأ الهدف :

- ❖ المقصود بالتنظيم ترتيب الأنشطة الضرورية في المنظمة من أجل تحقيق هدف واضح محدد في أي عملية تنظيم إداري .

- ❖ وأي منظمة تنشأ - حكومية أم خاصة - فإنما تنشأ من أجل تحقيق أهداف ، وبدون هذه الأهداف ينتفي مبرر وجود المنظمة .
- ❖ لذا يتعين النظر إلى المنظمة باعتبارها وحدة هادفة ، والغايات التي توجد لتحقيقها المنظمة تعد من الأسس الرئيسية لتشكيل الهياكل التنظيمية .

(٢)- مبدأ الوظيفة :

- الوظيفة هي الوحدة الأساسية في أي تنظيم إداري .
- وهي عبارة عن منصب أو عمل معين يتضمن واجبات ومسؤوليات محددة .
- وعلى هذا الأساس يراعي التنظيم خصائص الوظيفة ومتطلباتها إلى جانب الصلاحيات والمسؤوليات المرتبطة بها
- الهدف أو الأساس في عملية التنظيم هو متطلبات الوظيفة بصرف النظر عن الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة .

(٣)- مبدأ التخصيص وتقسيم العمل :

- إن أساس أي تنظيم هو تقسيم العمل ، وهو هدف المنظمة المكلف بها عدد من العاملين ، فإذا كان بإمكان الفرد الواحد القيام ببعض الأعمال بمفرده ، فإن تقسيم العمل بين عدد من الأفراد يؤدي إلى إنجاز العمل بسرعة أكبر وأداء أفضل .
- ويعتمد تقسيم العمل على تقسيم أنشطة المنظمة إلى أقسام وظيفية رئيسية ثم تقسيمها إلى أقسام فرعية ، وهكذا إلى أدنى تقسيم بحيث يتم ربط الأنشطة المتجانسة مع بعضها بعلاقات وظيفية .

(٤)- مبدأ وحدة الأمر :

١. **يطلق عليه عدة مسميات** : وحدة الرئاسة – وحدة القيادة – وحدة إصدار الأمر .
٢. ومعناه أن الموظف يكون قائد واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات ، ويقوم بدوره على ضوءها .
٣. ومن ثم يكون الموظف مسؤولاً أمام قائد واحد فقط ، يقدم له تقاريره عن عمله .
٤. وبالتالي ، يظهر خط واضح للسلطة يمتد من أعلى الهرم الإداري إلى أسفل .

(٥)- مبدأ نطاق الإشراف :

- **يطلق عليه** : نطاق الإدارة أو نطاق الرقابة .
- **ويقصد به** : ذلك المدى الذي يستطيع القائد أو الرئيس أن يمارس فيه الإشراف الفعال على مرؤوسيه .
- وهو يحدد بعدد المرؤوسين التابعين لرئيس واحد .
- والمعروف أن لكل رئيس طاقة إشرافية لا يستطيع تجاوزها ، حيث يجب ألا يزيد عدد مرؤوسيه عن عدد محدد وذلك خوفاً من صعوبة مراقبتهم وتوجيههم .

(٦)- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية :

- ❖ فيحمل الموظف مسؤولية القيام بواجبات وظيفته ولا بد أن يقابله ما يعينه على تحمل هذه المسؤولية .
- ❖ تتمثل السلطة في حقه في تقرير أولويات عمله وكيفية إنجازه ، بشرط عدم التعارض مع الأنظمة والتعليمات .
- ❖ وبموجبها يستطيع الرئيس أن يصدر قرارات في حدود صلاحياته ويلزم بها مرؤوسيه لتأدية واجباتهم .
- ❖ كما يجب التساوي أو التناسب بين المسؤولية والسلطة .

(٧)- مبدأ المركزية واللامركزية :

١. **المركزية** : هي ميل الإدارة إلى تركيز الحجم الأكبر والأهم من سلطة اتخاذ القرار في المنظمة للعمل في المراكز القيادية العليا
٢. **اللامركزية** : فهي نقل سلطة القرار وممارستها من المستوى الإداري الأعلى إلى المستويات الأدنى عن طريق التفويض أو النقل ، أي عدم تركيز السلطة في يد شخص أو أشخاص .

ولكن متى يكون التنظيم مركزيًا أم لا مركزيًا ؟



(٨)- مبدأ التفويض :

- والمقصود تفويض الصلاحيات أو تفويض السلطة . ، كما أن هناك مبررات تدفع المدير للتفويض .
- يعرف التفويض بمنح احد مرؤوسيه او مجموعة من مرؤوسيه لاتخاذ قرار او قرارات في مجالات محددة.
- لا يجوز تفويض التفويض ، كما يتعين على المفوض أن يراعي بعض الاعتبارات عند قيامه بالتفويض .
- " المفوض لا يفوض " .. والسلطة المفوضة لا تفوض إلى الآخرين .
- ان تفويض المدير لبعض صلاحياته لا يعني انتقال المسؤولية لرؤوس الذي فوضه المدير ، بل تستمر مسؤوليات المدير كما هي.

(٩)- مبدأ التنسيق :

١. وهو يهدف إلى تنسيق جهود الأفراد والجماعات داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة لها .
٢. ينظر إلى التنسيق باعتباره من العناصر الأساسية لتكامل العمل وتلافي التناقض والازدواج في الأداء .
٣. يمكننا تشبيه التنظيم بقطعة النقود ذات وجهين . أولهما هو تقسيم العمل وثانها هو التنسيق ، وبدنوهما لا يكتمل التنظيم . حيث أن تقسيم العمل هو تجزئته ، بينما التنسيق هو الذي يربط هذه الأجزاء ببعضها البعض .

(١٠)- مبدأ التوازن والمرونة :

- ❖ حيث تكون المنظمة بحاجة لتحقيق الموائمة والتوازن بين عدد من المتغيرات مثل : التكافؤ بين السلطة والمسؤولية – وحدة القيادة ونطاق الإشراف – والمركزية واللامركزية ، كما أن هناك حاجة للموائمة بين أهداف المنظمة وظروفها البيئية .
- ❖ كما أن المرونة تعد مطلبًا أساسيًا لنجاح أي تنظيم إداري ، والمقصود بالمرونة في هذه الحالة هو : قدرة التنظيم على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة .

خصائص التنظيم الفعال :

١. استيعاب مضامين نظريات ومفاهيم الادارة القديمه منها والحديثه والاهتمام ببيئة العمل الداخليه والخارجيه
٢. التأكيد على أهمية قياس الأداء على ضوء الأهداف المحددة لكل منظمة أو إدارة
٣. تنمية وتفعيل منهج الرقابة التلقائيه
٤. التنسيق بين اعمال كافة الوحدات الادارية
٥. تحقيق الاهداف باقل التكاليف مع الحفاظ على مستوى الجوده العاليه في المنتج او الخدمه المقدمه
٦. تبني التغيير كاحد مناهج تطوير وبقاء المنظمه

خصائص التنظيم الفعال (خلاصة) :

التنظيم الجيد هو ذلك التنظيم الذي يساعد المنظمة على تحقيق اهدافها بأقل التكاليف ، مع ضرورة وجود بيئة عمل تضمن توفر علاقات انسانية جيدة متبادلة بين العاملين ، تساعدهم على بذل اقصى جهد لديهم لتحقيق اهداف المنظمة .

مفهوم الهيكل التنظيمي :-

هناك تداخل في المفاهيم بين مصطلح : الهيكل التنظيمي ،

ومصطلحات : البناء التنظيمي ، والتصميم التنظيمي ، والخريطة التنظيمية.

الهيكل التنظيمي (البناء التنظيمي) : هو النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل والتنسيق الرسمي المصمم من قبل الإدارة من اجل الربط بين مهام الأفراد والجماعات في المنظمة بما يعمل على تحقيق أهداف المنظمة .

عناصر الهيكل التنظيمي:-

١. تحديد المهام والمسئوليات التي تحدد وظائف الأشخاص والوحدات الادارية.
٢. تجمع المراكز الوظيفية للعاملين في المنظمه في وحدات إدارية .
٣. الاليات المختلفه المطلوبه لتسهيل عمليه التنسيق الراسي مثل تحديد عدد الاشخاص الذين يجب ام يكونوا مسئولين تجاه أي مركز او وظيفه اداريه
٤. الاليات المختلفه المطلوبه لتسهيل عمليه التنسيق الاقفي وذلك كما يتم عاده من خلال اللجان وفرق العمل .

الخريطة التنظيمية :

عبارة عن : رسم بياني أو تخطيطي يصور لنا الخطوط العريضة للهيكل التنظيمي ، يصور العلاقات والارتباطات الرسمية داخل المنظمة ويصف خطوط انسياب السلطة والمسؤولية التي توضع من أجل التنسيق .

طرق وخطوات تصميم الهيكل التنظيمي:-

هناك طريقتين رئيسيتين حيث تضم كل طريقه عدد من الخطوات التي تقود الى الهيكل التنظيمي ومنها الى اعدا الخرئط ومن ثم كتابه الادله التنظيميه وهذه الطريقتين هما:

١. طريقه تحليل الاهداف
٢. طريقه تجميع النشطه

أولاً: طريقة تحليل الأهداف .. (التصميم من أعلى لأسفل) :

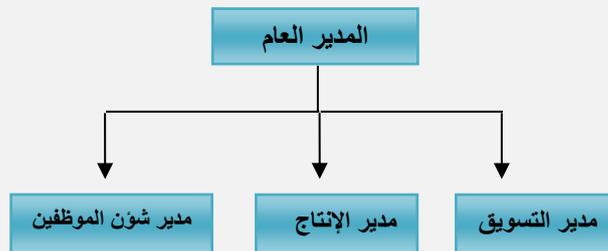
- ❖ يرتبط قيام أي منظمة بالهدف الرئيسي لإنشائها ، كما ترتبط أنشطتها المختلفة بأهدافها الفرعية ، وهما ما يعبر عنهما عند تصميم الهيكل التنظيمي .
- ❖ وتتبنى هذه الطريقة سلسلة من الخطوات ، تتمثل في : تحليل الأهداف الرئيسية إلى أهداف ، ونشاطات فرعية ، ثم يتم بناء وحدات رئيسة وفقاً لطبيعة نشاط المنظمة واختلاف خصائصه ، بعد ذلك تقسم كل وحدة رئيسة إلى وحدات فرعية ، وكل فرعية الذين يقومون بأعمال مشابهه

ثانياً : طريقة تجميع الأنشطة : (التصميم من أسفل لأعلى) :

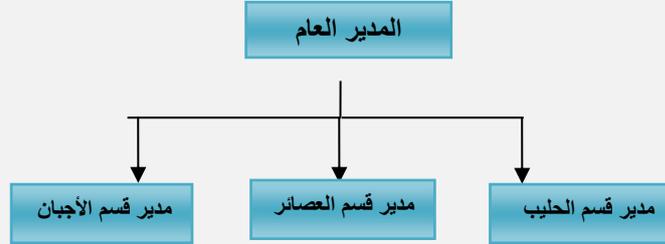
- تقوم هذه الطريقة على اساس تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدات صغيرة ، ثم تجميع هذه الوحدات المتشابهة في - أقسام محددة ، ثم تجميع هذه الأقسام في إدارات أكبر حتى نصل إلى قمة الهرم التنظيمي الذي يمثل الإدارة العل يا للمنظمة .

طرق تقسيم الأنشطة:

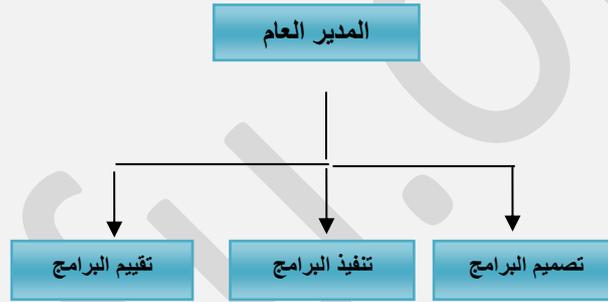
١- التنظيم على أساس الوظيفة:



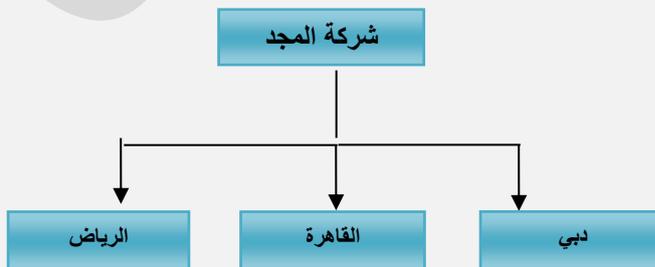
٢- التنظيم على أساس نوع المنتج :



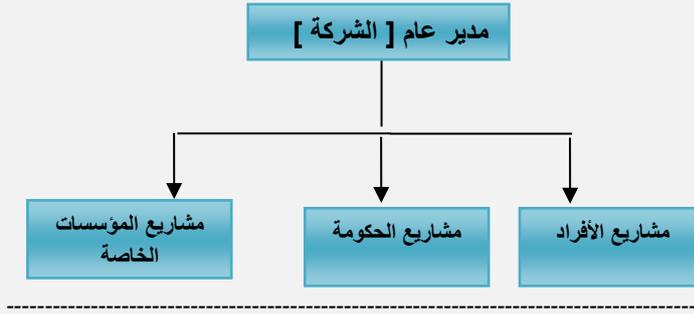
٣- التنظيم على أساس العمليات :



٤- التنظيم على أساس الموقع الجغرافي :



٥- التنظيم على أساس نوع المستفيد :



٦- التنظيم المختلط :

من النادر أن نجد تنظيمًا يقوم على أساس نوع واحد فقط من التنظيمات السابقة . تجمع كثير من المنظمات بين أكثر من طريقة في التنظيم بناءً على أهدافها ، واحتياجاتها الراهنة والمستقبلية ، وحجمها ، ونوع منتجاتها ، والعملاء الذين تتعامل معهم . نجد مثل هذه التنظيمات المختلطة في كثير من المصانع والشركات السعودية مثل الاتصالات السعودية . سابقك .

الخرائط التنظيمية :

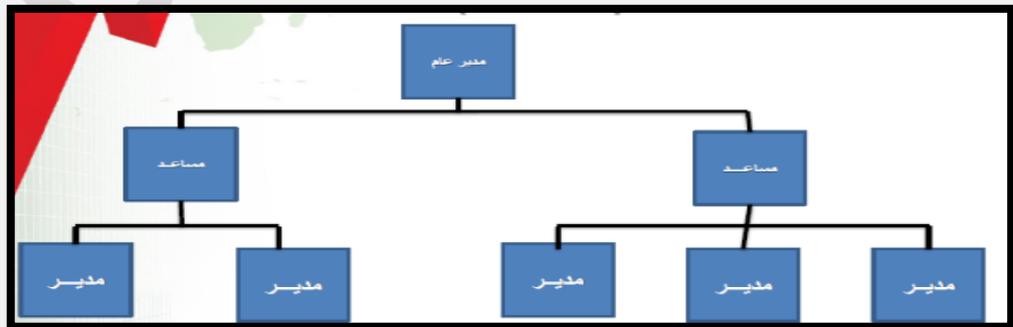
تعطي صورة ومخطط أكثر وضوحًا من الهيكل التنظيمي للمنظمة وبالتالي تساعد الأفراد داخل وخارج المنظمة فهم الهيكل التنظيمي للمنظمة

فوائد الخرائط التنظيمية:

- ١- إعطاء صورة كاملة عن هيكل المنظمة للمنظمة .
- ٢- بيان كيفية تقسيم العمل بين أفراد والوحدات في المنظمة
- ٣- توضيح المستويات الإدارية .
- ٤- توضيح خطوط السلطة والمسئولية في المنظمة
- ٥- إعطاء صورته واضحة لنطاق الإشراف الإدارات والأقسام

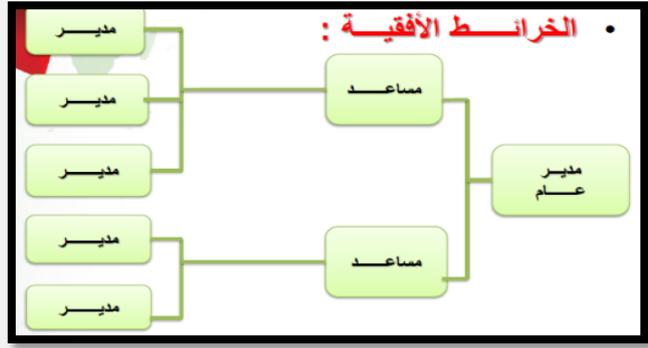
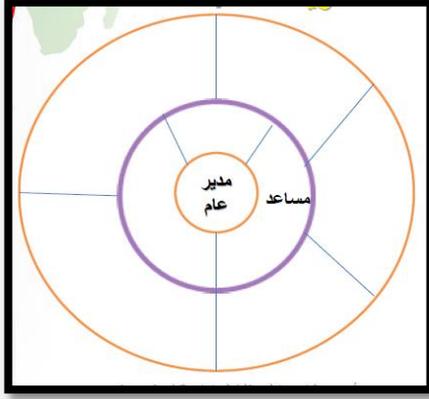
أشكال الخرائط التنظيمية :

(١) الخرائط التقليدية (الرأسية):



(٣) الخرائط الدائرية:

(٢) الخرائط الأفقية



الدليل التنظيمي:

- ❖ يعرف الدليل التنظيمي بأنه : وثيقة تتضمن معلومات تفصيلية تشمل أهداف المنظمة ونشاطاتها ومسميات وأهداف وارتباطات ومهام الوحدات الإدارية فيما إلا جانب الخرائط التنظيمية .
- ❖ وينظر إلى الدليل التنظيمي باعتباره المذكرة التفسيرية للخريطة التنظيمية : حيث يعطي تفاصيل عن جميع الأنشطة والأعمال التي تتم داخل الخريطة التنظيمية ، والإدارات والأقسام والأهداف التي تسعى كل وحدة إدارية إلى الوصول إليها
- ❖ وهو يعد إحدى الخطوات الرئيسة لعملية الهيكلة التنظيمية.

فوائد الدليل التنظيمي:

- ❖ يمثل وثيقة أو مرجعا أساسيا عن التنظيم الإداري للمنظمة بما يحتويه من معلومات عن أهداف ونشاطات المنظمة
- ❖ يمكّن من الرجوع إلى الخارطة التنظيمية من قبل مسؤولي المنظمة وزائريها والباحثين في مجال التنظيم.
- ❖ توضيح خطوط السلطة والمسئولية في المنظمة حيث يعرف الموظفون برؤسائهم ، وبما هو مطلوب منهم .
- ❖ معالجة مشكلة التداخل والازدواجية بين الوحدات الإدارية في المنظمة ، من خلال توضيح أهداف المنظمة وارتباطاتها.

محتويات الدليل التنظيمي :

١. مقدمة عن الدليل يذكر فيها السبب وراء إعداده وأهميته بالنسبة للمنظمة.
٢. نبذة تاريخية عن المنظمة من حيث : نشأتها وأهدافها وأنشطتها .
٣. الهيكل التنظيمي.
٤. الخارطة التنظيمية.
٥. وصف مهام الوحدات الإدارية.
٦. الملاحق

التنسيق

- توزيع المسئوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنه من الكفايه في تحقيق الاهداف المحدده
- عمليه تنسيق الجهود البشريه في أي منظمه حتى تتمكن من تحقيق اهدافها باقل التكاليف وبأقصى كفايه انتاجيه ممكنه
- توزيع المسئوليات (الاعمال / المهام) بين العاملين في المنظمه والتنسيق بينهما من اجل تحقيق اهداف المنظمه بكفاءه وفاعليه

❖ مفهوم التنسيق واهميه والحاجه اليه:

يعرف التنسيق على أنه : الترتيب المنظم لجهود الجماعة لكي تتوحد هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد.

❖ ويتعلق التنسيق بالنواحي التاليه :

- ✓ توجيه وتحديد الاتجاه الذي تسلكه
- ✓ مقدار الجهود (كمياً ونوعاً) التي تبذل
- ✓ توقيت هذه الجهود

❖ اهمية الحاجه الى التنسيق :

- ❖ تنبع الحاجه الى التنسيق الإداري نتيجة لاختلاف الأفراد في فهمهم وتفسيرهم للقرارات والسياسات ونظم العمل وتقديرهم للأهداف المطلوبه.
- ❖ يتم التنسيق بين الجهود المختلفه للأفراد من خلال اتخاذ العديد من القرارات الإدارية في كافة المستويات التنظيمية والوظائف الإدارية.
- ❖ يتحقق نجاح المدير في التنسيق متى ما توحدت الاتجاهات لدى العاملين ، وأدرك الجميع الدور الذي تلعبه وظيفة كل منهم ، وطريقة أدائها ، وتوقيتها في تحقيق الأهداف المخططة.
- ❖ كما أن ادراك المدير لطبيعة الأهداف المطلوبه يعد من أولى متطلبات نجاح التنسيق.

❖ وعلى ضوء ماسبق نلخص الى ما يلي :

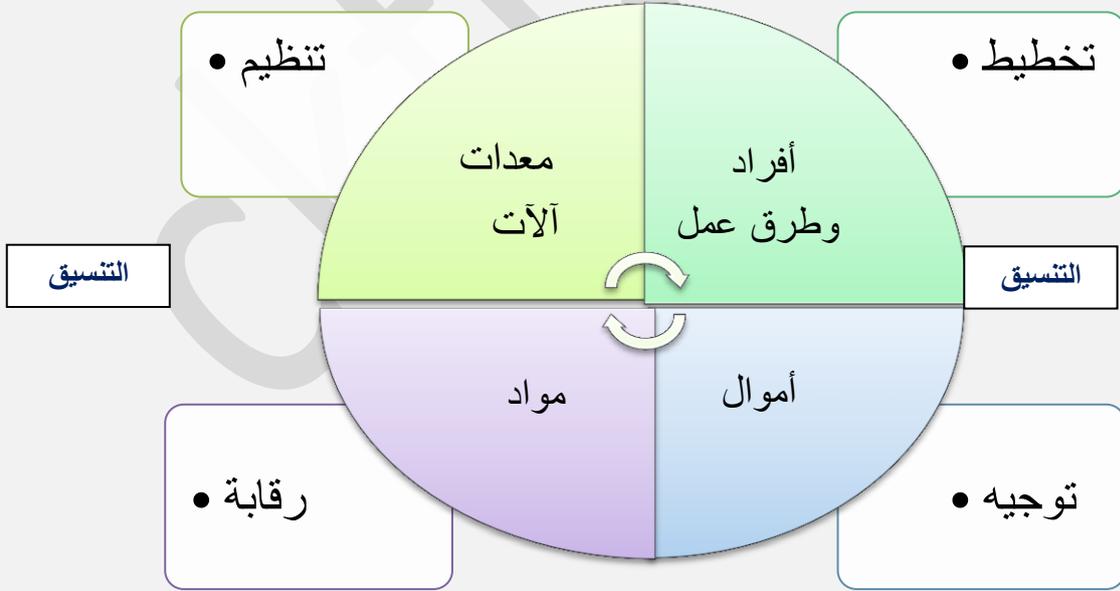
١. يعد التنسيق مسؤوليه ووظيفة كل مدير
٢. يستهدف التنسيق منع التداخل والتشابك داخل المنظمه

٣. يعد التنسيق وسيلة وغاية في آن واحد
٤. يطبق التنسيق على الافراد والجماعات ووحدات التنظيم الإداري ذاته
٥. التأكد على وحدة الجهود والتصرفات هو جوهر وظيفة التنسيق
٦. يجب عدم الخلط بين مفهومي التنسيق والتعاون
٧. التنسيق ليس حالة ساكنة وإنما عملية مستمرة ودائمة.
٨. هناك ارتباط جذري وأساسي بين التنسيق كوظيفة وبين بناء التنظيم نفسه.
٩. يعتمد التنسيق على السلطة وعلى كفاءة الافراد وعلى درجة الفهم والتعاون بين الأفراد
١٠. يجب إحداث وإيجاد التنسيق في المجالات الجديدة التي تظهر باستمرار في مختلف أنشطة التنظيم

❖ شمولية وظيفة التنسيق:-

١. التنسيق عمل يتغلغل في صلب كل نشاط اداري
٢. مطلوب من كل فرد او مجموعة في المنظمة
٣. يتم التنسيق من خلال العملية الادارية
٤. يتم التنسيق بين جهود الأفراد والأقسام الادارية من خلال القرارات الادارية

❖ العلاقة بين التنسيق والعمليات الإدارية:-



❖ العلاقة بين التخطيط والتنسيق:

من المهم جداً تحقيق التكامل بين الخطط وهذا لا يأتي إلا بضمان التنسيق بينهما تصميمًا وإنجازًا .
فلو اردنا مثلا اضافته منتج جديد لباقة منتجاتنا فان ذلك يتطلب أنشطة في التصميم والإنتاج والعمليات والموارد وهذا يحتاج من غير شك الى التنسيق. تعد مشاكل الافراد في صياغته اهداف الخطه من العوامل التي تيسر تحقيق التنسيق

❖ العلاقة بين التنظيم والتنسيق :- اذا كان التنظيم يعني تحديد العلاقات بين الوحدات الادارية في المنظمة ، وكذا تحديد

السلطات والمسئوليات لكل فرد في هذه الوحدات ، فإن التنسيق يلعب دوراً رئيسياً في توزيع الأنشطة المختلفة على الاقسام العمومية ، وما يرافق ذلك من سلطات ومسئوليات.

○ يؤثر التنظيم في حجم ونوعيه التنسيق المطلوب وهذا يرتبط بما سبق ان اطلقنا عليه (نطاق الاشراف)

❖ العلاقة بين التوجيه والتنسيق :-

يعد التنسيق أحد أدوات التوجيه من خلال مشاركة الأفراد في تحديد الأهداف ورسم الخطط وكلما كان حجم المنظمة صغيراً كلما كان تحقيق التنسيق بين جهود الأفراد امراً سهلاً المنال.
وكلما كانت العلاقات الانسانية عميقة ، وكلما هيأت الإدارة للعاملين ظروف عمل جيدة ، كلما خفف ذلك من كثير من مشكلات العمل.
العلاقة بين الرقابة والتنسيق :- الهدف من الرقابة هو ضمان تحقيق الأهداف المطلوبة وتصحيح الانحرافات حال حدوثها ، وبالمثل فإن الهدف من التنسيق هو ضمان تحقيق هذه الاهداف من خلال توحيد جهود الافراد.
ملاحظه مهمه الانحراف عن النتائج قد يكون بسبب الخلل في التنسيق ، ولذا تصحيح هذه الانحرافات من خلال الوظيفة الرقابية يترتب عليها ايضاً تصحيح الخلل في التنسيق

❖ عوائق التنسيق :-

تنشأ عوائق وصعوبات التنسيق من عدة مصادر أهمها:

١. تطبيق التخصص وتقسيم العمل :

يرجع ذلك لعدم تجانس المهام والوظائف – واختلاف الأفراد المسؤولين عن التنفيذ – وتزداد الحاجة للتنسيق كلما زاد التنظيم تركيباً وتعقيداً.

٢. زيادة حجم التنظيم وتعقده :

تؤدي زيادة الحجم التنظيمي إلى زيادة العلاقات الشخصية بين المرؤوسين من ناحية والرؤساء من الناحية الأخرى . ويؤدي زيادة الحجم إلى زيادة درجة التعقيد الهيكلي ، وقصور تبادل المعلومات فتزداد صعوبات عملية التنسيق.

٣. عدم تفهم الإدارة العليا لأهمية التنسيق :

تتعلق عملية التنسيق – جذريا – بنقل المعلومات وتبادلها ، وبسبب عدم تفهم المدير لطبيعة التنسيق يتم حجب المعلومة ، أو احتكارها وعدم نشرها ، فيحدث التعارض بين الأعمال والمهام وربما تكرار بعض الأنشطة والإجراءات غير المرغوبة.

٤. عدم التوافق بين الإدارات :

فيؤدي النزاع والتنافر بين الإدارات أو الأفراد في المنظمات إلى الإخلال بمبدأ توحيد الجهود من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
كما يكون المناخ متاحاً أيضاً لظهور التصرفات الفردية القائمة على المكاسب الشخصية ، والمصالح الذاتية.

❖ أهم الوسائل المستخدمة في التنسيق :

هناك وسائل عديدة يمكن أن تستخدم في التنسيق : سواء التنسيق الأفقي أو التنسيق الرأسي ومن أهمها:

١. تسلسل الأوامر:

والمقصود بذلك أن يكون المرؤوس مسؤولاً فقط أمام رئيسه المباشر . ومن ثم فوجود رئيس واحد مشترك يمكن من التنسيق بين أعمال مرؤوسيه.

ولكن ما هو الحل حين يحتاج موظف في القسم (أ) شيئاً متعلقاً بالإنتاج من موظف آخر في القسم (ب) ؟

٢. التنسيق بالقواعد والإجراءات :

يمكننا التخطيط المسبق للأعمال التي يمكننا التنبؤ بها ، ومن ثم يمكننا التحديد المسبق للأعمال التي يجب على التابعين القيام بها . وبالتالي تكون القواعد والإجراءات مفيدة لتنسيق الأنشطة الروتينية المتكررة.

٣. التنسيق بالأهداف :

يقوم معظم المديرين بتحديد المقاصد والأهداف العامة لتابعيهم وذلك لتسهيل عملية التنسيق . وفي حالة قيام كل رئيس بتحديد الهدف ، فإنه يجب تنسيق جهودهم على ضوء الأهداف المحددة مسبقاً.

٤. استخدام المساعدين في التنسيق :

يقوم بعض المديرين بتعيين مساعد للقيام بوظيفة المدير في تنسيق تابعيه بشكل أيسر ، وحين يقوم أي مرؤوس بنقل مشكلة إلى مديره ، فإن المساعد يقوم بتجميع المعلومات عن المشكلة ، ويقوم ببحث وتحليل المشكلة ، ثم يقدم النصيحة عن البدائل المتاحة ... وهذا يؤدي إلى زيادة قدرة المدير على تناول المشكلات ، وتنسيق عمل مرؤوسيه.

٥. استخدام الاتصال للتنسيق:

حين ينمو حجم الاتصالات بين قسمين من أقسام المنظمة ، فإن الكثير من المديرين يقومون بتعيين شخص (ضابط اتصال) ليسهل عملية التنسيق بين القسمين.

٦. اللجان:

رغم السمعة السيئة للجان (إن أردت قتل موضوع ، أحله إلى لجنة) إلا أن اللجان هي واحدة من أهم لأساليب التنظيمية الشائعة التي تسهم في التنسيق بين أرجاء التنظيم . وفعالية اللجان في الاسهام في خفض مشكلات التنسيق يستلزم وجود حاجة حقيقية تتطلبها ، وأن تكون أهدافها محددة ، وأن يتم الاعداد الجيد لانعقادها ، والمراجعة المستمرة لنتائج أعمالها.

٧. المشروعات (التنظيم المصفوفة) :

ويقوم هذا الأسلوب على انجاز بعض الأعمال ذات السمة الخاصة من خلال مشروع معين يعين له مدير ، ويعاونه مجموعة من المختصين من أقسام المنشأة ذات العلاقة ، ويخول له كافة السلطات اللازمة لأداء العمل . وقد ساعد هذا الأسلوب في تقريب وجهات النظر ، وتدعيم التفاعل بين الأفراد أصحاب المعارف المختلفة.

٨. المناقشات غير الرسمية:

إن الكثير من عوائق التنسيق يمكن التغلب عليها عن طريق العلاقات الودية ، والمناقشات غير الرسمية بين مديري الأنشطة المختلفة (وخصوصاً الذين يشغلون مراكز في نفس المستوى) ويوفر هذا النوع من المناقشات سرعة الاتصال ، ويقلل من التحفظ المرتبط بالمناقشات الرسمية.

٩. المنسق الخاص :

نتيجة إدراك المنظمات لأهمية التنسيق في فعالية العمل الجماعي ، اتجه بعضها إلى إنشاء وظيفة المنسق الخاص الذي يقوم بتقديم النصائح التي تعاون المديرين في أداء مهمة التنسيق. ولا يعد هذا الأسلوب بديلاً عن المدير ، ولكنه يستخدم فقط لأغراض المساعدة ودعم فكرة التنسيق المبني على الاقتناع وليس على السلطة فقط.

❖ خصائص التنسيق الفعال:

١. تبسيط التنظيم .
٢. إيجاد الانسجام والتكامل بين الخطط والبرامج والسياسات.
٣. تحسين وسائل الاتصالات الادارية وتسهيل تبادل البيانات في المنظمة.
٤. العمل على إيجاد الوسائل المشجعة على التنسيق الاختياري.

القيادة الإدارية

تعددت التعريفات والآراء حول مفهوم ومعنى القيادة ، ويرجع ذلك

لكثرة الأدلة والشواهد مما أدى الى وجود التضارب و التناقض في الآراء حول فكرة القيادة.

تعريف القيادة:

- ١/ القدرة على التوجيه من اجل تحقيق هدف معين عن طريق الاخرين.
- ٢/ العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة.
- ٣/ التأثير في سلوك الاخرين " أفراد أو جماعات " لإنجاز و تحقيق الاهداف المرغوبة وهي تعتمد على التأثير والقبول أساساً.

(القدرة على التأثير على الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية)

الفرق بين القائد والرئيس:-

الرئيس	القائد	
مفروضاً على الجماعة وفقاً للأوضاع التنظيمية القائمة	تتبع تلقائياً من الجماعة ومصدرها من الجماعة	المصدر
يختار الرئيس الهدف ولا تحدد الجماعة	تتشارك الجماعة مع قائدها في اختيار الهدف	اختيار الهدف
يستمدّها من خارج الجماعة حيث أنهم يقبلون سلطته خوفاً من العقاب إذا امتنعوا أو قصرُوا في تنفيذ أوامره وتعليماته	أكثر قبولاً لأنها تعتمد أساساً على الحوافز الإيجابية في تنفيذ الهدف لا الحوافز السلبية	القبول

(يتشابهان بالغرض ويختلفان في الوسيلة والاسلوب)

الفرق بين القائد والمدير:-

م	عامل مقارنة	القيادة	الإدارة
١	الاختيار	اختيار العمل الصحيح .	اختيار الطريقة الصحيحة لانجاز العمل .
٢	التركيز	تحديد و بلورة الرسالة .	بناء الهيكل التنظيمي ، وضع الانظمة.
٣	الكفاءة والفعالية	يهتم بالكفاءة	يهتم بالكفاءة
٤	الشمولية والجزئية	يهتم بالعلاقات الكلية و العلاقة بين الجزئيات	يهتم بالجزئيات و التفاصيل
٥	الجوده و التطوير	يهتم بالتطوير و الإبداع و التجديد .	يهتم بالمحافظة والصيانة والجودة
٦	الرقابة	يعتمد على الهام الثقة ، و يُركّز على رقابة الذات	يعتمد على الرقابة و السيطرة .
٧	التحدي	يتقبّل التحدي و يحاول تغيير الواقع	يتقبّل الامر الواقع و يتعامل معه.

(ملاحظه)

- كل قائد رئيس لكن ليس كل رئيس قائد .
- كل قائد مدير لكن ليس كل مدير قائد .

مصادر قوة القائد:-

أساليب الضغط النفسي: حيث يفرط القائد في استخدام أسلوب العقاب ، مما قد يؤدي إلى نتائج عكسيّة.

التأثير الشخصي: يعتمد التأثير على الصفات الشخصية وليس السلطة الرسمية وتتمثل في قوة الشخصية واللباقة و الكياسة ومستوى الخبرة والمهارة والقدرة على جذب الآخرين ويجب أن تقترن هذه الصفات بالمواقف والظروف التي تساعد على تحديد نوع المهارات والخبرات .

السلطة النظامية: تعد أولى الوسائل المستخدمة في المنظمة ، وتتمثل في التأثير على المرؤوسين باستخدام السلطة الممنوحة له بحكم عمله ، والمركز الرئاسي الذي يشغله في الهيكل التنظيمي للمنظمة وهي تعد سلطة رسمية مشروعة يمكن من خلالها توجيه الأفراد واتخاذ القرارات ويتناسب تأثير الرئيس طرديا مع ما يتحه له المنصب من سلطات.

منح التقدير المالي: تتوقف درجة تأثير القائد على مدى اعتماد المرؤوسين عليه في الحصول على التقدير المالي ، المرؤوس عندما يريد الحصول على أجر وعلاوات فإنه يتعين عليه أن يعمل على تنفيذ قرارات المدير وتعليماته ، والعكس صحيح .

(الحافز المادي ليس هو الحافز الوحيد لدفع الفرد للعمل)

الا اذا كانت الاحتياجات الاساسية للفرد غير مشبعه، فالمرء لا يحى بالخبز وحده)

الخبرة والمهارة: يجب أن يكون القائد مميزا ذو خبرات ومهارات مختلفة ومتنوعة ، ليكسب إحترام الجماعة التابعة له ، فكلما كان أكثر خبرة ، فإن التابعين له يكونون أكثر خضوعاً لرأيه ومواظبة على تنفيذ تعليماته وتوجيهاته .

عندما يكون القائد ذو خبرة فإنه يكون منقاداً للمرؤوسين من الفشل أو العجز عن معالجة المواقف المختلفة وإذا فقد هذه الخبرة فإنه سيفقد مصدرا مهما للتأثير على مرؤوسيه.

مصادر القوة

أساليب الضغط
التأثير الشخصي
السلطة النظامية
التقدير المالي

تزويد القائد
بالقوة

جعل المرؤوسين
يقومون بأداء عمل
ما بالطريقة التي
يرغبها

مصادر القوة تنبع من :

- ١- السلطة النظامية : تشمل التأثير النابع من إستخدام أساليب الضغط ومنح التقدير المالي .
- ٢- التأثير الشخصي : تشمل مصدر الخبرة والمهارة .

النظريات الحديثة في القيادة الادارية:-

١. نظرية سلسلة السلوك.
٢. نظرية القيادة الفعالة.
٣. دراسات جامعة اوهايو والشبكة الادارية.
٤. نظرية دورة الحياة للقائد.
٥. نظرية الطريق الى الهدف.

١. نظرية سلسلة السلوك :

نظريه تعالج بعدين مهمين لتحديد النموذج القيادي للقائد :

- أ. مقدار الحرية الممنوحة للتابعين او المرؤوسين.
- ب. مقدار السلطة او الصلاحية التي يمتلكها القائد.

وتنصب هذه النظرية على وجود سبعة انماط نستطيع من خلالها تحديد موقع القائد على اساس البعدين السابقين

ومن خلال ذلك نستطيع ان نصف القائد هل هو : ديمقراطي او ديكتاتوري او بينهما.

الانماط السبعة هي :

- ١/ القائد الذي يصنع قراره ويعلنه.
- ٢/ القائد الذي يبيع قراره.
- ٣/ القائد الذي يقدم افكاره ويدعو الى الاستئله.
- ٤/ القائد الذي يعرق قرار غير نهائي يعدل.
- ٥/ القائد الذي يعرض مشكلة ويشارك في صنع القرار.
- ٦/ القائد الذي يعرف ويسأل المجموعة لصنع القرار.
- ٧/ القائد الذي يسمح للمجموعة العمل ضمن حدود عرفها لهم.

٢. نظرية القيادة الفعالة

يعد فيلدنر (Fiedler) هو اول من اشار لهذه النظرية وتعرف

ايضا بالنظرية الموقفية وتعالج هذه النظرية نوعين من انواع القادة:



✓ ويرى فيدلر ان القائد الدكتاتور يوجد في الانظمة العسكرية وانه يقوم على صنع القرار بنفسه ويوجه الجماعة وهو يفكر وليس على الاخرين سوى تنفيذ الاوامر.

✓ كما يرى ان القائد الديمقراطي يركز على علاقاته مع الجماعة واستخدام الموارد الفعالة بشكل فعال من خلال المشاركة.

العوامل التي اشار لها فيدلر لجعل القيادة فعالة:

- ١/ قوة الموقع.
- ٢/ بناء او تركيب المهمة.
- ٣/ العلاقات الشخصية للقائد.

٣. دراسة جامعة أوهايو والشبكة الادارية:

أثبتت الدراسات ان هناك أكثر من متغير واحد يؤثر في السلوك الاداري وان القاسم المشترك فيها تنصب على التقسيم التالي :

الأول / مدى اهتمام المدير او القائد بالانتاج او العمل.

الثاني / مدى اهتمامه بالناس او العلاقات الانسانية.

وتم توزيعها على خمس انماط تنصب على التقسيم السابق.

٤. نظرية دورة الحياة للقائد:

تتضح هذه النظرية من خلال اربعة مربعات والنضج في النظرية يعرف

بواسطة مايسى قدرة الاستقلال النسبيه في الامور التاليه :

- ✓ تحمل المسؤولية.
- ✓ التحصيل والدافعية للفرد والجماعة.

٥. نظرية الطريق إلى الهدف:

تتناول كيفية فعالية وتأثير القائد في التابعين وكيف يمكن ادراك الوسائل والطرق التي تؤدي الى تحقيق الهدف .

وتوضح ان هناك اربعة انواع من القيادة وهي :

القيادة الموجهة: حيث يعطي القائد توجيهات محددة فيما يجب عمله وكيف يتم و دور كل فرد في الجماعة ويرتب العمل وفق قواعد تقود عملية الانجاز.

القيادة الداعمة: حيث يكون القائد حليماً ودوداً ، ويعطي اهتمام للوضع الاجتماعي والمعيشي للتابعين وحاجاتهم ويحاول ان يعامل الكل بشكل متساوي.

قيادة المشاركة: حيث يستشير القائد التابعين ويأخذ مقترحاتهم بشكل جدي قبل ان يضع قراره.

القيادة المهتمة بالإنجاز: يضع القائد اهدافاً محددة خاضعة للاختبار والتحدي ويتوقع ان يكون الانجاز عالياً ،، ويبحث باستمرار عن النتيجة والتطوير ويضع ثقته في تابعيه متوقعاً منهم ان يرتقوا الى مستوى هذه الثقة.

النتائج	التأثير على المرؤوسين	السلوك القيادي	الموقف
جهد أكبر وتحسين الرضا الوظيفي والأداء	زيادة الثقة بالنفس لأداء الأعمال وتحقيق نتائج	أسلوب قيادي مساند	إذا لم يكن للمرؤوسين ثقة بأنفسهم
جهد أكبر وتحسين الرضا الوظيفي والأداء	توضيح المسار إلى المكافأة	أسلوب قيادي توجيهي	وظيفة غامضة أو مبهمه
جهد أكبر وتحسين الرضا الوظيفي والأداء	تحديد اهداف ومعايير أداء طموحة وعالية	أسلوب قيادي متوجه نحو الانجاز	وظائف خالية من التحدي
جهد أكبر وتحسين الرضا الوظيفي والأداء	توضيح احتياجات المرؤوسين وتغيير نظام المكافآت	أسلوب قيادي تشاركي	مكافأة غير صحيحة

د. سامي البلحسين - مقرر مبادئ الإدارة - جامعة النمام

٢٥

سمات القائد:

مهارات القيادة	
الرؤية المرشدة	لديك فكرة واضحة عما تريد تحقيقه مهنياً وشخصياً وتملك العزيمة وعدم اليأس أمام العقبات أو حتى الفشل
العاطفة	لديك عاطفة كامنة تدفعك نحو تحقيق انجازات متميزة في المستقبل بالإضافة الى رغبة خاصة للاستمتاع بكل ما تعمل
المصادقية	مصداقيتك مشتقة من معرفة الذات والصراحة والنضج وأنت تعرف نقاط قوتك وضعفك ، وأنت صادق تجاه مبادئك وقد تعلمت من تجربة العمل مع الآخرين وتتعلم منها
الثقة	كسبت ثقة الناس
الفضول	تتساءل عن كل شيء وتريد ان تتعلم بقدر ما تستطيع
الجرأة	مستعد لقبول المخاطر والتجارب وتجربة كل شيء جديد

معناها	العادة
انت مسئول عن تصرفاتك لا تلوم الظروف او الاحداث لديك تحكم في ردود افعالك تجاه المواقف والأشخاص	كن ايجابياً
تستطيع ان ترى بوضوح المستقبل الذي تود تحقيقه ولديك رؤية واضحة الى اين تريد الذهاب وما الذي تريد انجازه ، حياتك تحكمها مبادئ وعقائد راسخة	ابدأ والنهاية في ذهنك
حياتك منضبطة ، تركز بشدة على الانشطة ذات الاهمية الكبيرة	ابدأ بالأهم
انت تؤمن ان نجاح شخص لا يتطلب فشل شخص آخر وتوسعي لحلول تكاملية للمشكلات وتوسعي لإيجاد الحلول المفيدة لجميع الاطراف	فكر بعقلية اكسب وكسب
انت تسمع بنية جادة وعميقة لتفهم الشخص الاخر عاطفياً وعقلياً ، انك تشخص المشكلة قبل ان تصف العلاج	افهم قبل ان تفهم
انك مبدع ورائد ، وتؤمن ان الكل اكبر من مجموع اجزائه ، وتقدر الاختلافات بين الناس وتحاول ان تبني على هذه الاختلافات	تكامل مع الآخرين
تسعى للتطوير الدائم المستمر والابداع والدقة ، كما تسعى للتعلم في بيئة مريحة غيرضاغطة	جدد الطاقة

معوقات القيادة الادارية في الدول النامية

١. تركز التنمية الادارية في الدول النامية على تحسين وتطوير قدرات ومهارات القيادات الادارية المسنولة عن ادارة المنظمات.
٢. يعتمد تحقيق اهداف التنمية الادارية على العنصر البشري باعتباره حجر الزاوية في العملية الانتاجية
٣. تعتمد الموارد المالية والمادية على كفاءة العنصر البشري ومهارته في تحقيق اهداف التنمية

أولاً: المعوقات الادارية

تتعدد المعوقات التي تحد من فعالية القيادة الادارية ومن اهمها :

١. المركزية الشديدة وعدم التفويض
٢. عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات
٣. عدم سلامة التخطيط
٤. البيروقراطية وتباين وتعقد الاجراءات
٥. الوضع التنظيمي للأجهزة الادارية

ثانياً: المعوقات البيئية

١. عدم استقرار الأنظمة السياسية
٢. الانقسامات السياسية والاجتماعية داخل المنظمة
٣. الموروثات الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليدها
٤. غموض وجمود الانظمة واللوائح
٥. عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال ادارة التنمية

ثالثاً: المعوقات النابعة من وضع القيادات الادارية

يعتبر عجز القيادات الادارية من اهم المعوقات التي تواجه الإدارة في الدول النامية ومن اهم المعوقات المرتبطة بذلك:

١. عدم توافر الكوادر القيادية الفعالة
٢. عدم سلامة طرق واساليب اختيار هذه القيادات
٣. خوف القيادات من المسؤولية واحجامها عن اتخاذ القرار لحل المشكلات
٤. عدم احساس القيادات بالأمان والاطمئنان الوظيفي النفسي
٥. عدم اهتمام القيادات بالأساليب العلمية والتكنولوجية الحديثة في مجال الادارة
٦. الاعتماد على الخبرة الشخصية والاستشارة الأجنبية

- أكد الاسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية
- القيادة في الإسلام يحقق السلامة من الخلاف اذي يؤدي الى الاختلاف
- بدون القيادة يستبد كل برأيه ، ويفعل ما يطابق هواه
- من أهم السمات القيادية التي عرفتها الادارة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم (القدوة الحسنة ، الإخاء ، البر والرحمة ، الإيثار)
- تعني القدوة الحسنة أن يكون القائد قدوة لغيره فكراً وسلوكاً وأن يكون على علم بكل دقائق العمل ، وهذا يتطلب ان يكون حليماً صبوراً
- يقتضي الإخاء التآلف والتعاون وحسن الرعاية والعمل في سبيل رعاية الآخرين
- يتعين عليه ان يكون ناصحاً لمن حوله

أنماط القيادة الإدارية

(١) القيادة المشاركة: يهتم القائد بمشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرارات وتصميم السياسات وتحديد الأهداف، ويتطلب هذا النمط وجود درجة مرتفعة من التفاهم بين القائد ومرؤوسيه ووضوح المهام لدى الجميع وتتضح أهمية هذا النمط في مراحل التغيير والتطوير في المنظمة، ولا يستخدم هذا النمط في حالة روتينية العمل وتكراره.

(٢) القيادة المهتمة بمشاعر واحتياجات العاملين بالمنظمة: يركز هذا النمط على البعد الإنساني والتعامل مع العاملين أو المرؤوسين باعتبارهم بشر لهم خصائصهم واحتياجاتهم وتتضح أهمية هذا النمط في حالة اختلاف قدرات وخصائص واحتياجات العاملين بالمنظمة.

- يعد الإيثار صفة قيادية مهمة من شأنها ربط القلوب والحث على التفاني في العمل وتقديم الانسان لأخيه وعن رضا ما يحتاج اليه
- تتسم الإدارة في العهد النبوي بالبساطة والنزاهة والاستقامة والمقدرة
- قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (من ولى أحد أمراً من أمور المؤمنين وفيهم من هو خير منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين)
- كما تميزت القيادة في العهد النبوي بأنها كانت تقوم على مبدأ الشورى

الدافعية

ماذا يختلف جهد أداء العاملين من عامل لأخر رغم قيامهم بأداء عمل من طبيعة واحدة ؟

ج/ إن ذلك يرجع لاختلاف دافع كل منهما في نفس الوقت

- وتختلف دوافع الأفراد عن بعضهم البعض ، بل وتختلف دوافع الفرد ذاته من وقت لوقت ومن ظرف لظرف
- ومما يزيد من صعوبة الأمر صعوبة ملاحظة الدافعية أو قياس أثرها بشكل مباشر

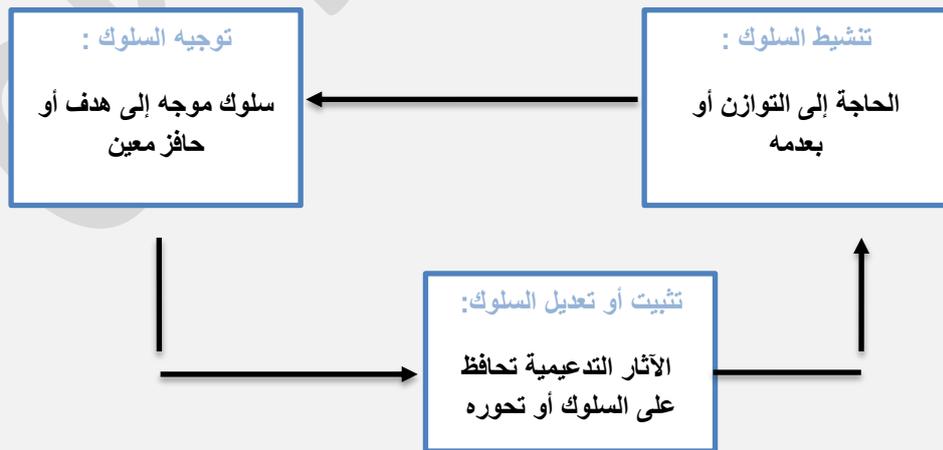
❖ تعريف الدافعية :-

- هي حالة داخلية عند الفرد ، تولد لديه الطاقة والحركة وتوجه السلوك نحو الهدف .
- سلسلة من الاستجابات تبدأ بالحاجات التي يشعر بها الفرد وينتج عنها رغبات ، مما يؤدي إلى السلوك لتحقيق الرضا .
- عملية السلوك والاحتفاظ به في حالة استمرار .

والخاصية المشتركة بين هذه التعريفات أنها مستمدة من كلمة يدفع بمعنى يحرك

(حالة داخلية عند الفرد تولد لديه الطاقة والحركة وتوجه السلوك نحو الهدف)

❖ منطلقات الدافعية :-



❖ الدوافع والحوافز

يفرق علماء السلوك التنظيبي بين الدافعية Motivation وبين الحوافز Incentives .

- **حيث تعرف الدافعية** هي المحرك الداخلي للسلوك الانساني وتنبع من ذات الفرد لاشباع حاجة محددة.
 - **بينما الجوافز** هي المحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة لإثارة دوافع الإنجاز لدى الأفراد العاملين.
- يعني (**الدافعية** هي عوامل داخل الفرد في حين **ان الجوافز** عوامل خارج الفرد)

انواع الدوافع:-

(١) الدوافع الأولية والدوافع الثانوية:

يقصد بالدوافع الأولية: تلك الدوافع التي تعتمد على التكوين البيولوجي للإنسان ، وهي من أهم الدوافع على الإطلاق ، اذ يرتبط إشباعها باستمرار الحياة ، والمحافظة على النوع. : مثل الدافع الى الأكل والشرب والتنفس.

اما الدوافع المكتسبة: تلك التي تكتسب من البيئة ، وما يتوفر فيها من قوى وموروثات ، وهي تتمتع بمرونة عالية ، وقابلة للتغيير والتعديل. مثل [الدافع للسيطرة – الانتباه – الالتزام]

(٢) الدوافع الفردية والدوافع الاجتماعية:

الدوافع الفردية: تلك القوى الداخلية التي تحرك السلوك الإنساني وهي ضرورية لحياة الفرد سواء وجد في جماعة أو كان يعيش في عزلة.

الدوافع الاجتماعية: الدوافع التي يكتسبها الفرد من خلال مراحل التنشئة الاجتماعية ، أو التي تتأثر بالعوامل البيئية والثقافية التي يعيش في ظلها

(٣) الدوافع الشعورية والدوافع اللاشعورية:

الدوافع الشعورية: تلك التي تخضع لسيطرة وتحكم وإرادة الفرد ، حيث يدرك الفرد أو يعي السلوك الناجم عنها ، وبالتالي فإنه يستطيع توجيهه .

الدوافع اللاشعورية: تلك التي لا تخضع لسيطرة وتحكم وإرادة الفرد وبالتالي فإنه لا يستطيع توجيهه ، وهي في العادة تكون من فعل العقل الباطن مثل (الحب والكراهية)

❖ نظريات الدوافع :

• نظرية تدرج الحاجات : (هرم ماسلو) عام ١٩٤٣

هناك حاجات يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك ودافع للسلوك ، وتتلخص النظرية في :

- أ- أن الإنسان كائن يشعر بالاحتياج لأشياء معينة
- ب- تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية لبقاء الجسم
- ت- يقوم الفرد في اشباعه للحاجات بدأً بالحاجات الأساسية
- ث- ان الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة قد تؤدي الى احباط وتوتر



• نظرية عوامل الوقاية وعوامل الدفع

وضع هذه النظرية هيرزبرج (١٩٥٩م)

• عوامل الوقائية او عوامل الصيانة:

هي عوامل تسعى لإزالة أسباب عدم الرضا عن الوظيفة لكنها لا تؤدي الى حالة الرضا

وتتمثل في: الأمان الوظيفي_ ظروف العمل_ الأجور، وهي جميعا عوامل تتعلق بمحطه الموظف

العوامل الدافعة: يؤدي توفيرها الى حالة الرضا ومن ثم الحافز الى تنمية وتحسين الأداء ورد الفعل الايجابي ونلاحظ انها

تتعلق بمضمون الوظيفة نفسها

• نظرية (X, Z)، (Y):

• وضع هذه النظرية ماكجريجور في عام ١٩٦٠م

• نظرية X

• نظرية Y

• نظرية Z

نظرية X	نظرية Y
١. يكره الفرد العمل	١. يحب الفرد العمل
٢. هناك ضرورة للمراقبة اللصيقة المباشرة وتوجيه وتهديد الموظفين بالعقاب	
٣. الفرد يتجنب المسؤولية	٢. ممارسة الرقابة الذاتية
٤. يفضل التوجيه عن طريق الآخرين	٣. يسعى الفرد لتحمل المسؤولية
٥. الفرد يتجنب المؤويله	٤. يفضل التوجيه الذاتي
٦. لديه طموح قليل	٥. طموحات عالية ودوافع للابتكار
٧. يكون مدفوعا للعمل نتيجة للحوافز المادة او الاقتصادية	٦. يكون مدفوعا للعمل اساسا نتيجة للحوافز المعنوية
٨. يفضل التخصص الدقيق للوظيفة	٧. يرغب في الاثراء الوظيفي (اشباع حاجاتهم الاجتماعية والأدبية وتحقيق الذات)

نظرية (Z)

قام وليام أوشي بوضع الفرضيات التالية:

١. الموافقة على العمل مدى الحياة دون اشتراط التسريح او التوقف عن العمل.
٢. التركيز على الثقة وكسب ولاء الموظفين.
٣. الاهتمام الشامل بالأفراد.
٤. ابراز المسؤولية الفردية كعامل اساسي في العمل.
٥. الاستفادة من تأثير المشاركة في الادارة.
٦. اجراء اختبارات عالية المستوى للفرد قبل توليه مستوى وظيفي عالي.

نظرية دافع الانجاز لـ ماكيلاند ١٩٦٧:

يرى ان العمل في المنظمة يركز على ثلاث حاجات:

١. **الحاجة الى الانجاز:** تلك الرغبة لأداء العمل بصورة جيدة وهو دافع من الدوافع المتعلمة (ترجع الى خبرات الشخص وما تعلمه).
٢. **الحاجة الى القوة:** الأفراد التي لديهم القوة يحاولون التأثير في الآخرين مباشرة من خلال تقديم المقترحات المستمرة.
٣. **الحاجة الى الانتماء:** حيث يقضي الشخص وقته في التفكير بشأن اقامة علاقات ودية مع الآخرين .. هنا تصبح حاجة الانتماء والاندماج مع الآخرين .

أنواع الحوافز:

- الحوافز المادية والحوافز المعنوية
- الحوافز الفردية والحوافز الجماعية
- الحوافز الايجابية والحوافز السلبية

أنواع الحوافز:

- **الحوافز المادية** مثل: (المكافآت – الرواتب – زيادة الأجور – الترقيات الوظيفية – المشاركة في الأرباح – المناصب الادارية).
- **الحوافز المعنوية** مثل: (خطابات شكر – شهادات تقدير – المدح والثناء).
- **الحوافز الفردية**: تختص بأفراد محددين بالمنشأة ، مثل: (الموظف المثالي – موظف الشهر)
- **الحوافز الجماعية**: لإثارة دوافع روح الجماعة والتعاون بين العاملين ودعم مبادئ التكاتف لتحقيق اهداف المنشأة مثل جائزة افضل ادارة و قسم.

• الحوافز الايجابية والحوافز السلبية

- **الحوافز الايجابية**: لدفع العاملين للإنجاز مثل مكافآت مالية لأحد الموظفين _ هدايا قيمة.
- **الحوافز السلبية**: تردع احد العاملين وتحفيزه على عدم تكرار الأخطاء او سلوك غير مرغوب فيه مثل الانذار الشفهي او الكتابي _ الحرمان من الترقية _ الخصم من الراتب.

❖ **الدوافع من منظور إسلامي:**

- يقبل الإسلام أن يشبع الإنسان حاجاته شريطة ألا تطغى الحاجات المادية على الحاجات الروحية .
- يجب أن يكون الإيمان هو المسيطر والموجه لسلوك الفرد .
- يهتم الإسلام بتوفير الأمن للإنسان حالا ومستقبلا .
- إشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد شيء أساسي وضروري في الإسلام .

❖ **الإيمان دافع لسلوك الأفراد:**

- للإيمان دور فعال في صياغة المفهوم الإسلامي لحاجات الأفراد .
- والإيمان محرك مستديم للسلوك .
- الإيمان يحرك السلوك حتى لو لم تشبع الحاجات .

❖ **حوافز تحريك السلوك في الإسلام:**

- توجه هذه الحوافز لإشباع النقص في حاجات الأفراد لتحريك سلوكهم لأداء عمل معين بكفاءة مرتفعة
- يلعب المجتمع دورا في تقوية الحاجة للإيمان عن طريق سياسة التعليم .
- كما يمكن تحريك سلوكيات الأفراد من خلال صياغة سياسات إسلامية إدارية ، ومراعاة حد أدنى من السلوك الإسلامي عند الاختيار والتعيين.

ما الذي يجب مراعاته عند تصميم نظام الحوافز

- تقويم الوظائف على أساس العدل .
- تفاوت الأجر على أساس اختلاف المسؤوليات .
- الإنسان لا يحيا بالخبز وحده .
- أعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه .
- حرية الاختيار من أنواع الحوافز .
- المساعدة والدعم .
- تقوية دافع الإيمان الفردي .

CKFu.org

الاتصال

- ❖ الاتصال ظاهرة اجتماعية تتم بين الافراد والجماعات.
- ❖ يهدف الاتصال إلى تحقيق العلاقات وتبادل الآراء والأفكار.
- ❖ قد أهتم الإسلام بوسائل الاتصال المختلفة لنشر الدعوة وتبليغ الرسالة .
- ❖ الاتصال في المنظمات كالشرايين في جسم الإنسان .
- ❖ يقضي الافراد ٥٠% من وقتهم في اتصالات والمدير يقضي حوالي ٧٥% من وقته .

تعريف الاتصال :

- لا يوجد تعريف دقيق ومحدد لماهية الاتصال .
- عرفته جمعية الاداره الامريكيه على انه : اي سلوك يؤدي الى تبادل المعلومات.
- عملية نقل المعلومات من شخص الى اخر بهدف ايجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما.

أى سلوك يؤدي الى تبادل المعلومات

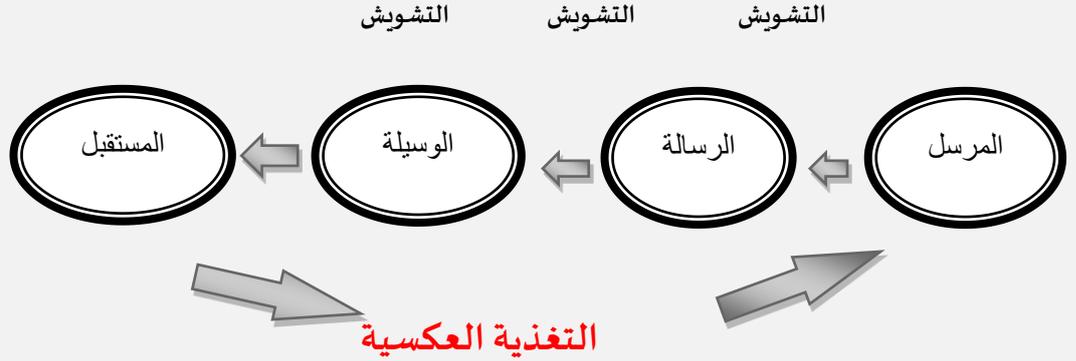
عناصر مفهوم الاتصالات الادارية:

- ان يكون هناك عده اطراف لعملية الاتصال ادناها بين اثنين .(المرسل والمستقبل).
- يتم الاتصال بأسلوب او فعل معين سواء كان الفعل لفظيا او غير لفظيا او شفويا او كتابياً.
- ان يكون للاتصال هدف..

أهمية الاتصال:

- فهم وإدراك طبيعة الأعمال والمهام التي يقومون بها.
- تساعد عملية الاتصال تنمية العلاقات الانسانيه داخل المنظمه وخلق التعاون المشترك بين الافراد.
- معرفه معوقات العمل هل هي نابعة من التنظيم نفسه ام الأفراد.
- همزه وصل بين المدير ومراكز الاداء.
- تحديد دور كل فرد من المنظمه ومكانته في التنظيم واجراءات العمل وبناء عليه يسهل الاتصال بالأفراد والجماعات الاخرى.
- توحيد وتنسيق الجهود المختلفه في التنظيم (وسيلة لإحداث التغيير في السلوك).
- تمثل جزءا كبيرا من أعمال المديرين اليومية يمثل نحو ٧٥%

عناصر الاتصال:-



عناصر الاتصال:-

١. **المرسل (المصدر أو القائم بالاتصال):** يعد الطرف الأول بالعمليه الاتصالية وهو الذي يأخذ زمام المبادرة في عملية الاتصال وذلك عندما تحتاج الى نقل فكره او رسالة أو معلومة الى غيره من الاطراف قد يكون المدير او الإدارة او المنشأة نفسها.
٢. **الرسالة:** هي الفكرة او المعلومة بعد صياغتها في لغة مفهومة للمرسل اليه تتضمن ما يرغب المرسل في ايصاله ، ويتم التعبير عن الرسالة بمجموعة من الكلمات أو الجمل والعبارات أو الرسوم والحركات الإشارية التي تتم عندما يكون الاتصال شفهيًا.
٣. **الوسيلة:** الأداة التي تستخدم لنقل الرسالة من المرسل الى المستقبل وقد تكون الوسيلة مرئية أو مسموعة يطلق عليها (قناة الاتصال) لانها حلقة الوصل بين المرسل والمستقبل.
٤. **المستقبل:** هو من يستقبل الرسالة ويقوم بتنفيذها وفك رموزها ثم ادراك محتواها.
 - ✓ يتم هذا الادراك والفهم وفق تجاربه الماضية والمتوقعة وقدرته على الادراك والاستيعاب.
 - ✓ ليتحقق الاتصال بفاعلية لابد ان يتطابق مايقصده مرسل الرسالة مع فهم المستقبل لها.
 - ✓
٥. **التغذية الراجعة:** يطلق عليها التغذية المرتدة أو التغذية العكسية أو رجوع الصدى. وهي الاستجابة المتبادلة بين المرسل والمستقبل وهي تعبير عن رد فعل المستقبل للرسالة الاتصالية.
٦. **التشويش.**

وتعد التغذية الراجعة من الامور المهمة في عملية الاتصال

- كونها المقياس الحقيقي للحكم على مدى فاعلية عملية الاتصال برمتها.
- مدى قدرتها على ترك الاثر المطلوب.
- من خلال التغذية الراجعة يمكن اجراء تعديلات في قناة الاتصال او الرسالة اما بالحذف او الاضافة او التبسيط وإعطاء مزيد من الشرح والإيضاح

انواع الاتصال:-

(١) الاتصال الشفهي والاتصال الكتابي:

➤ الاتصال الشفهي:

- يعد من أقدم الاساليب المستخدمة في عملية الاتصال.
- يتطلب مقدرة معينة على التعبير من مرسل المعلومات.
- يدعم الاتصال الشخصي ويوفر الوقت ويخلق روح الصداقة بين الرئيس والمرؤوس.

➤ الاتصال الكتابي:

- يساعد على امكانية اتصال المرسل بعدد كبير في الوقت نفسه.
- يمكن ان يتم عرض كثير من التفاصيل في حالة الاتصال الكتابي.
- الاتصال الكتابي يتطلب عدة اعتبارات حتي يحقق فاعليته مثل استخدام كلمات محدده المعاني واستخدام الجمل القصيرة ومراعاة لغة المستقبل وثقافته وإدراكه .
- يعتمد بالدرجة الاولى على الكلمة المكتوبة ومن وسائله التعميم والخطابات والتقارير.

(٢) الاتصال الرسمي والغير رسمي:

- الاتصال الرسمي / هو الاتصال الذي تحدد خطوطه وقنواته الهيكل التنظيمي في المنظمة.
- الاتصال الغير رسمي / هو الذي يقوم على اساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الافراد والجماعات في التنظيم.

(٣) الاتصال الصاعد والاتصال النازل:

➤ الاتصال الصاعد /

- هو الاتصال الذي يحدث من اسفل التنظيم الى اعلى المستويات الادارية.
- ✓ من العاملين الى الادارة.
- ✓ يؤدي الى انسياب المعلومات من العاملين الى الادارة.

مثال: التقارير

➤ الاتصال النازل /

- هو الاتصال الذي يحدث من الأعلى الى الاسفل داخل التنظيم.
- ✓ من الادارة الى العاملين.
- ✓ ينطوي عادة على الاوامر والتعليمات.
- ✓ يهدف الى توجيه جهود العاملين نحو الاهداف الرئيسية المحددة.

وسائل الاتصال:-

وسائل الاتصال العامة:

١. الحديث الشفوي.
٢. الخطابات المكتوبة.
٣. البريد الالكتروني.
٤. الهاتف.
٥. لوحات الاعلانات.
٦. اللوحات الالكترونية.
٧. شاشات العرض.
٨. الاذاعة الداخلية.
٩. الدوائر التلفزيونية المغلقة.
١٠. النشرات والكتيبات.

وسائل الاتصال الادارية:

١. التعليمات والقرارات وقواعد العمل.
٢. التقارير المالية والسنوية.
٣. المجلات ونشرات الاعمال.
٤. الاعلانات.
٥. الكتيبات والأدلة.
٦. الندوات والخطابات والاجتماعات.
٧. الوسائل السمع بصريه
٨. اللجان.
٩. شبكات الحاسب والتقنية الحديثة.

خصائص الاتصال الفعال:-

- (١)- الاعداد الجيد .
- (٢)- الوضوح والبيان .
- (٣)- الانسيابية .
- (٤)- اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال .
- (٥)- التوقيت السليم للاتصال .
- (٦)- الاتصات .

(٧) - متابعة الاتصال .

معوقات الاتصال:-

- ١ . لغة الاتصال.
 - ٢ . موضوع الاتصال.
 - ٣ . الوقت.
 - ٤ . العوامل التنظيمية.
 - ٥ . العوامل الاجتماعية.
-

CKFDU.ORG

الرقابة

- تعد الرقابة من مميزات استكمال وإجادة الأعمال الذي تم إنجازه.
- ومن الأهمية بمكان أن يتابع كل رئيس أداء مرؤوسيه.
- إذا كان التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى الي يمارسها المدير ، فإن الرقابة هي الوظيفة الإدارية النهائية المتممة لحلقات النشاط الإداري.
- لا تقتصر الرقابة الإدارية على أداء الموارد البشرية فقط ، بل تمتد إلى الموارد الأخرى (المادية - المعنوية)

مفهوم الرقابة:

عرفها فايول على أنه: (التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفقاً للخطة الموضوعة ، والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة ، وذلك لكشف مواطن الضعف وتصحيحها) .

وهي تختص بجانبين أساسيين هما:

- التركيز على متابعة وتقويم النتائج التي انبثقت من جهود الأفراد بالمنظمة.
 - الرقابة على الأفراد أنفسهم في أدائهم لأعمالهم من خلال وظيفة التوجيه والقيادة.
 - وعلى ذلك فالرقابة هي >>عملية قياس الأداء الفعلي للأفراد وللتصرفات المبرمة بالمنظمة على حد سواء ، للتأكد من مدى الالتزام بالقرارات والتعليمات والتوجيهات المتعلقة بالخطة وفقاً لمعايير مناسبة محددة.
- ❖ وهذا يتطلب أن تكون المعايير موضوعية ، غير مغالى فيها. وعلى ضوءها تسهل – للإدارة- مقارنة الإنجاز الفعلي بها ، ليسهل استنباط أوجه الاختلاف فيها ، والتي تتمثل -عادة- في نوعين:
- الانحرافات السلبية: حيث لا يلتزم مرتكبوها بالمعايير المخططة ، ومن ثم يستحقون العقاب المناسب.
 - الانحرافات الإيجابية الغير مقبولة: حيث يتجاوز مرتكبوها الحدود المسموح لهم بها ، وهم أيضا يستحقون العقاب المناسب.

الجهات القائمة بالرقابة:

- الجهات الداخلية: حيث يمارس كل رئيس أعمال الرقابة على مرؤوسيه ، بصرف النظر عن موقعه داخل الهرم التنظيمي .
- الجهات الخارجية: وهي جهات من خارج المنظمة تأتي لممارسة العملية الرقابية ، وذلك لاعتبارات نظامية أو قانونية ، مثل: ديوان المراقبة أو هيئة الرقابة على المواصفات أو الهيئات العالمية.

فوائد الرقابة:

❖ بالنسبة للمنظمة:

- (١) التأكد من مدى تحقيق الأهداف .
- (٢) التأكد من مدى مطابقة الأداء الفعلي للأداء المخطط .
- (٣) اكتشاف الانحرافات وتشخيصها وتفسيرها وعلاجها.
- (٤) التأكد من مدى مناسبة الموارد- كمًا ونوعًا - لمتطلبات المخطط .
- (٥) التأكد من الاستخدام الكفء لكل من الموارد المتاحة والمرتبقة .
- (٦) التأكد من أن الأداء التنفيذي يسير وفقا للسياسات والإجراءات التفصيلية المفسرة للخطة العامة .

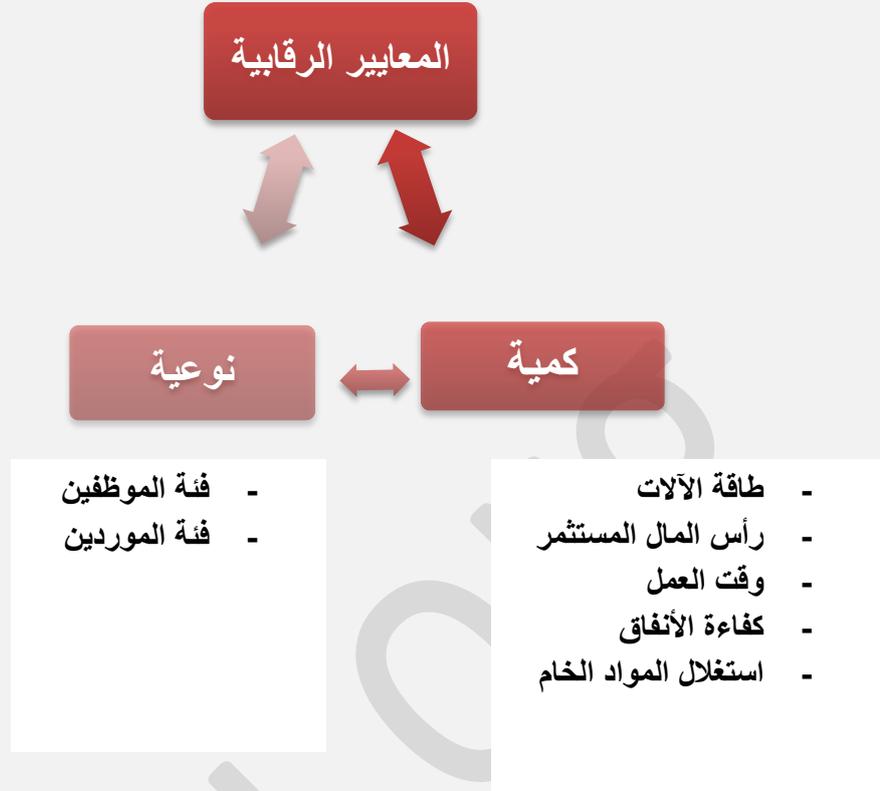
❖ بالنسبة للأفراد:

- (١) اطمئنان العامل الكفء لعدالة عملية الرقابة ، بما يمكنه من الحصول على مختلف أشكال الإثابة الممكنة .
- (٢) اطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية الرقابة ، بإتاحة الفرصة له لتجديد مهاراته بما يكفل له تجنب كل صور العقاب الممكنة .
- (٣) حفظ الحقوق لأفراد الجمهور المتعاملين مع المنظمة فيما يتعلق بعدالة أو مساواة حصولهم على المعاملات بالجودة المناسبة .

خطوات الرقابة الإدارية:



الخطوة الأولى : وضع المعايير الرقابية



الخطوة الثانية : قياس الأداء الفعلي

❖ يتعين عند القياس الفعلي مراعاة:

1. نطاق الإشراف .
2. حدود الخطأ المسموح به .
3. تفهم المرؤوسين لأهداف الرقابة .

❖ وأساليب الرقابة المتبعة تتمثل في:

- ١) المتابعة المباشرة من خلال المشاهدة.
- ٢) المتابعة المباشرة الآلية (من خلال الكاميرات) .
- ٣) المتابعة غير المباشرة من خلال التقارير .

الخطوة الثالثة : تصويب الانحرافات

❖ قد تكون الانحرافات ايجابية وقد تكون سلبية.

❖ يتعين أن نأخذ بعين الاعتبار ما يلي:-

- ١) حصر أسباب الانحراف وصولاً للسبب / الأسباب الرئيسة .

٢) توافر الصلاحيات الإدارية التي تسمح بتصحيح الانحرافات.

الخطوة الرابعة : اقتراح الحلول البديلة:

- وهي الحلول الممكنة -شريطه التشخيص السليم للمشكلة وبشرط أن تتناسب مع ظروف وإمكانات المنظمة .
- يتم المفاضلة بينها ، واختيار الإجراءات السريعة ، التي تفيد في حل هذه المشكلة بشكل فوري- .
- وكذلك بحث الوسائل التي تكفل تجنب تكرارها في الأجل الطويل.

الخطوة الخامسة : المتابعة:

❖ اي متابعه تطبيق الإجراءات العلاجية التي اقترتها الإدارة ، لحل مشكلة الأداء المطروحة .

❖ ويتم خلال هذه المرحلة التأكد من :

- مدى التزام المرؤوسين بها بالقرارات العلاجية كماً ونوعاً وزمناً.
- مدى مناسبة المقترحات للإمكانات المتاحة .
- مدى ايجابية النتائج المحققة عن هذه الاجراءات المستجدة.

خريطة جانت

- ابتكرها هنري جانت في عام ١٩١٧
- هي من أحد الأساليب الكمية والبيانية المهمة التي تستخدم في العملية الرقابية.
- ❖ من خلال تقسيم المهام إلى :
- الأعمال الواجب أداؤها بحسب طبيعة النشاط المخطط مصحوبة بوقت بداية ونهاية نشاط في شكل مستطيل (الاداء المخطط).
- التسجيل الفعلي بهذه القائمة للأداء المنجز فعلا في شكل مستطيل آخر بلون مختلف ليعكس (الإحراز الفعلي)
- هكذا يسهل على المراقب متابعة أعمال الأداء كماً ونوعاً والتأكد من أنه يسير وفق الجدول الزمني.



انواع الرقابة:

أولاً/ بحسب نوع النظام الذي يطبق به الرقابة:

- (١) نظام الرقابة المغلق: يشير هذا النوع من الرقابة إلى أساليب الرقابة الذاتية التي تتبع في نظم الإنتاج الآلي.
- (٢) نظام الرقابة المفتوح: وهي على عكس النظم المغلقة وتعتمد على العنصر البشري بشكل كبير في كل من المراحل الثلاثة اللازمة لأداء العملية الرقابية.

ثانياً/بحسب الهدف من اكتشاف الأخطاء :

(١) الرقابة الإيجابية:(الرقابة الوقائي)

وهي التي تمارسها الإدارة من خلال تتبع مراحل التنفيذ للسياسات والإجراءات المفسرة للخطة، أي ممارسة الرقابة على التنفيذ منذ البداية وخلال مراحل الأولى لتوجيه المسؤولين عن وجود أي خطأ في أداؤهم .

(2) الرقابة السلبية:

وهذا النوع من الرقابة تستخدمه الإدارة أيضاً ولكن بعد إنهاء التنفيذ. أي ممارسة الرقابة بعد إتمام التنفيذ والانهاء منه.

ثالثاً/ بحسب التوقيت الزمني للرقابة :

(١) الرقابة السابقة للتنفيذ :

وهذا النوع من الرقابة يرد على المعاملات والتصرفات التي تمارسها المنظمة ككيان اعتباري أكثر من ورودها على العاملين (عملية متابعة النواحي المالية كالأنفاق على اقتناء الوصول المطلوبة)
>> الرقابة المانعة للأخطاء <<

(٢) الرقابة في اثناء التنفيذ:

وهي التي تتم خلال الأداء أولاً بأول طبقاً للمعايير المعتمدة التي قد يترتب على نتائجها الحاجة إلى التغيير الفوري في بعض أجزاء الخطة.

(٣) الرقابة اللاحقة :

وهي التي تتم خلال الأداء للمعاملات أو التصرفات حيث يتم مقارنة ما تم إنجازه بالمعايير المطلوبة من اجل اكتشاف الأخطاء ، أي أنها تتم بعد وقوع الخطأ >> الرقابة الإصلاحية للخطط المستقبلية .

رابعاً /بحسب نوع النشاط الذي تمارس من اجله الرقابة :

(١) الرقابة على كفاءة اداء المهام الإدارية :

هي رقابة ذاتية يقوم بها المدير لمتابعة اداءه على كل ما يقوم به من وضع خطط وسياسات وتنظيم وتوجيه للموارد المتاحة المرتبقة .

(٢) الرقابة المحاسبية :

هي تلك التي تركز على الجوانب المالية أو بكل ملا يتعلق بالإنفاق والتحصيل مثل تحليل (نقطة التعادل)

(٣) الرقابة القضائية :

يستهدف ضبط سلوكيات الموارد البشرية .

❖ خصائص الرقابة الفعالة :

- (١) أن تكون المعايير الرقابية والوسائل المستخدمة مفهومة.
 - (٢) أن تكون الوسائل الرقابية المطبقة اقتصادية.
 - (٣) إلمام وإمكانية تطبيقها من قبل المراقب.
 - (٤) تعدد وتنوع الوسائل والأدوات الرقابية المستعملة .
 - (٥) أن تكون النظم الرقابية مرنة أي قابلة للتغيير لمسايرة التغيرات التكنولوجية.
 - (٦) مراعاة التوازن بين كل من الكم والنوع عند صياغة المعايير المخططة .
-

CKFu.org

وظائف المنظمة

مقدمه:

- ✓ يرمز لإدارة الموارد البشرية بالاختصار HRM
- ✓ وهي تلعب دورا مهما في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة . وبالتالي في تحسين وتدعيم العلاقات الإنسانية
- ✓ وإذا كان الانسان هو عنصر التغيير والتطوير فان ادارته القوه العاملة هي من اصعب ما يواجهه المنظمة على الإطلاق
- ✓ فالمنظمة بأكملها تركز على العنصر الانساني من قمة هرمها التنظيمي الى قاعدته

❖ مفهوم وأهداف إدارة الموارد البشرية

- وظيفة الموارد البشرية: هي الأنشطة المختلفة التي تمارسها الوحدة التنظيمية المسؤولة عن تدير القوى العاملة اللازمة للمنظمة كما ونوعا وتوقيتا والمحافظة عليها وتعبئتها وتنميتها وتحفيزها
- إدارة الموارد البشرية: هي الكيفية التي يتعامل بها كل مدير مع مرؤوسيه ليصل بهم الى تحقيق الاهداف المنوط به تحقيقها

وعلى ذلك فان وظيفة الموارد البشرية تعد

إحدى وظائف المنظمة في حين ان ادارته . إدارة الموارد البشرية وظيفة كل مدير

١. أهداف متصلة بالمنظمة:

١. الحصول على افراد اكفاء
٢. الاستفادة إلى اقصى حد من جهودهم
٣. الحرص على استمرار ولاء الافراد للمشروع

٢. أهداف متصلة بالعاملين :

١. إيجاد احسن فرص عمل ممكنة
٢. إتاحة فرصة التقدم والترقي في العمل
٣. توفير أفضل ظروف العمل التي تمكنهم من العمل المتعاون الفاعل الذي يزيد من انتاجهم
٤. زيادة دخلهم وارتفاع مستوى المعيشة
٥. كفالة توفير ظروف عمل جيدة
٦. توفير حرية الاستقلال او الانتقال او الترقي
٧. المعاملة بما يتفق مع الكرامة الانسانية

لهذا فان إدارة الموارد البشرية تسعى لتحقيق التوازن بين

الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص.

٣. أهداف متصلة بالمجتمع ككل:

١. مساعدة افراد المجتمع على ايجاد احسن الاعمال واكثرها انتاجية لبذل اقصى طاقاتهم والحصول على المقابل المناسب
٢. تأمين الحماية والمحافظة على القوه العاملة
٣. توفير جو العمل الذي يسوده حرية الحركة والتغيير
٤. المساعدة على تحقيق الرفاهية العامة لأفراد المجتمع

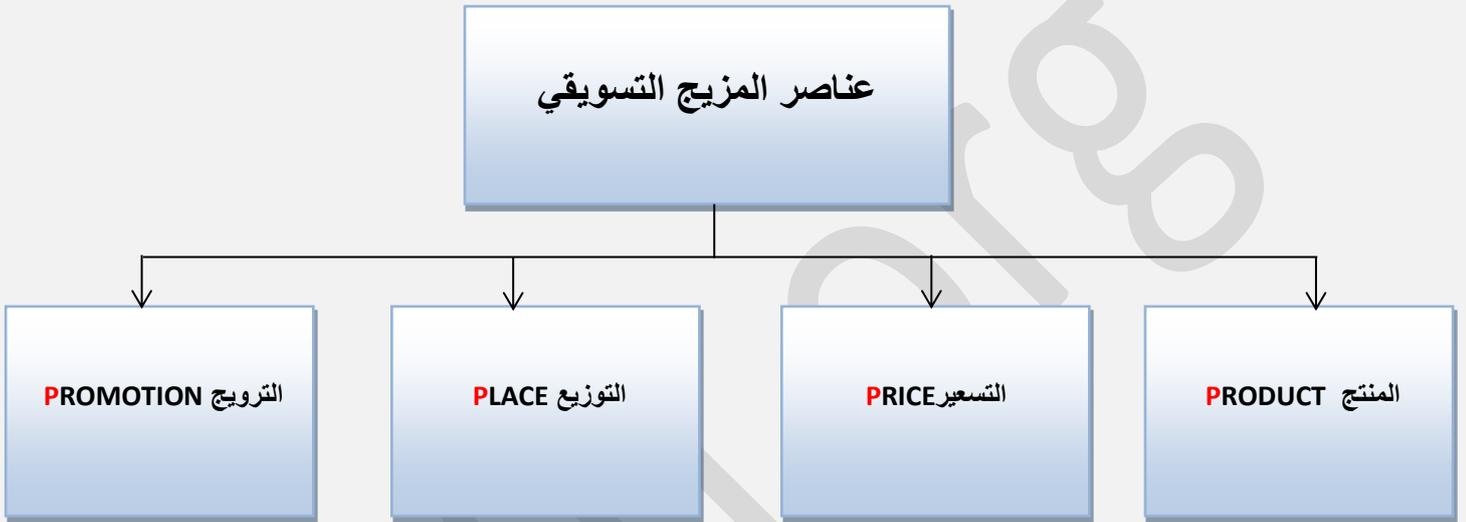
وظائف ادارة الموارد البشرية:

١. تخطيط الموارد البشرية
٢. تحليل وتصميم الوظائف
٣. الاستقطاب والاختيار والتعيين
٤. التدريب
٥. تقييم الاداء
٦. التعويضات
٧. الصحة والسلامة

إدارة التسويق

- يلعب التسويق دورا هاما في رفع معدلات التنمية في دول مختلفة
 - التسويق هو الوسيلة التي يستخدمها المنتج لتقديم المزيج التسويقي من منتجات وتسعير وترويج وتوزيع لإشباع احتياجات ورغبات المستهلكين وتحقيق اهدافهم المختلفة داخل حدود المجتمع الذي يعملون فيه.
- ✓ تعريف فيليب كوتلر:

(هو نشاط انساني يعمل على اشباع احتياجات ورغبات كل من المنتج والمستهلك عن طريق عملية تبادل بينهما)



عناصر المزيج التسويقي

١. المنتج:

- ❖ كل ما يمكن بيعه او اي شي يقدم للسوق بغرض الاقتناء او الاستخدام مثل :- السيارة - الخبز - الاقامة في فندق
- ❖ وقد يأخذ شكلا ماديا ملموسا او شكلا معنويا غير ملموس مثل :- الخدمات او فكرة او شخص .

٢. التسعير

وهو من اصعب القرارات التسويقية التي تتخذها المنظمة لارتباطها الوثيق بكيونة المنتج ومكانته .

اهداف التسعير

١. تعظيم الربح
٢. تحقيق حجم مبيعات كبير
٣. الحفاظ على استقرار السوق

العوامل المؤثرة

(متغيرات المزيج التسويقي - طبيعة المنافسة في السوق -

توقعات المشترين - توقعات الوسطاء - التكاليف الانتاجية - القوانين والتنظيمات)

٣. الترويج

هو عملية الاتصال بالجمهور بهدف التأثير على سلوكه .

يتضمن خمسة عناصر تسمى المزيج الترويجي وهي :

١. الاعلان : وسيلة غير شخصية لتقديم المنتج - مقابل اجر - الى السوق .
٢. البيع الشخصي : الاتصال الشخصي من مندوب البيع للعميل لاقتناعه بالشراء .
٣. الدعاية : وسيلة مجانية غير شخصية لتقديم المنتج للجمهور مثل خبر في جريدة او مقالة مطولة عن مشروع في مجلة .
٤. تنشيط المبيعات : مثل منح الهدايا المجانية والعينات التجريبية .
٥. التسويق المباشر : هو احد الاساليب التي تستخدم : البريد ، الهاتف ، والبريد الالكتروني ... الخ

٤. التوزيع

وهو المهمة التي يتم من خلالها نقل المنتج من مصادر انتاجه الى المستهلك الاخير.

وهو يتخذ احد الاشكال التالية



بحوث التسويق

عملية منظمة لجمع وتصنيف وتحليل المعلومات التسويقية اللازمة لإعداد تقارير موسعة عما يحدث في السوق لمساعدة المدير على اتخاذ القرارات .

تعد وظيفة الإنتاج من الوظائف التي لا غنى عنها لحياتنا ، حيث يصعب على الفرد ان يبلغ مأربه الشخصية بدونها ، كما يتعذر على الكيانات الاقتصادية تحقيق أهدافها من الأرباح والتشغيل دون عمل وإنتاج . ولقد تطور الاداء الانتاجي البشري على مر التاريخ ، حيث تحول الانتاج من الزراعي إلى الصناعي الحرفي ، ثم الإنتاج الضخم الذي يلتحم فيه الجهد البشري بالجهد الآلي .

إدارة الإنتاج

الإنتاج: هو نتاج العناصر او القوى التي تستخدم (المدخلات) في عملية التشغيل تتمثل في كل من القوى البشرية (العمال) والمادية (رأس المال. الآلات) خلال فترة زمنية معينة

الإنتاجية: هي المقياس الذي يقيس مدى العلاقة التناسبية بين المدخلات والمخرجات

المنتج: هو الناتج النهائي لعملية التشغيل وقد يكون سلعة او خدمة

عملية الإنتاج: سلسلة اجراءات التشغيل التي تجرى على المادة لتحويلها من صورتها الأولية الى صورتها الانتاجية المطلوبة

وظيفة الإنتاج: النشاط الذي يختص بعملية خلق السلع او الخدمات من خلال اجراء تغيرات في شكل مواصفات (مدخلات الإنتاج) بما يتفق مع رغبات واحتياجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين

اهمية وظيفة الإنتاج

العوامل الخارجية

1. آليات السوق المتضاربة في مقدمتها التقلب المستمر في رغبات المستهلكين
2. ظروف البيئة المحيطة (السياسية والاقتصادية والتشريعية والاجتماعية والتكنولوجية)

العوامل الداخلية

1. العمالة المتاحة (من حيث عددها ودرجة تأهيلها)
2. الموارد المستخدمة (من حيث الكمية والنوع والوقت المناسب لتوفرها)
3. الآلات والمعدات (من حيث مدى مناسبتها نوعا وعددا)
4. اللوائح التنظيمية لسير العمل

اهداف النشاط الانتاجي

قصيرة الاجل تحسين مستوى جودة الانتاج - تخفيض تكلفة الانتاج - حل مشكلات الانتاج

طويلة الاجل زيادة معدلات الربحية - التجديد والتطوير للمنتجات الحالية - تدعيم الاتجاه نحو التصدير - زيادة معدلات النتاج المميز - التوسع في احلال المستلزمات المحلية لمثيلاتها المستوردة - الاتجاه نحو نظم الانتاج الكبير.

العملية الادارية لوظيفة الانتاج

١. تحديد الاهداف (الكمية – الوصفية)
٢. تخطيط الانتاج
٣. تنظيم الانتاج
٤. الرقابة على الانتاج

الإدارة المالية

للمال دوره الحيوي في حياتنا ، فلا غنى لنا عنه لتوفير متطلبات معيشتنا ، كما يصعب تأسيس المنظمات وتجهيزها باحتياجاتها بدونها والمقصود بالمال هنا المعنى الشامل وليس المعنى النقدي فقط وتهتم المنظمات المختلفة بتوفيره ، وادارته الرشيدة ، وتعظيم العائد منه .

مفهوم الاداره الماليه

النشاط الذي يختص بالتخطيط والتنظيم والمتابعة لحركتي دخول وخروج اموال المنظمة بموجب المواثمة بين اعتباري عائد الاستثمار وتكلفة تدبير الاموال لتحقيق مستوى ربحية يتناسب ورغبات الملاك ويعد هذا تعريفا شاملا ... حيث يأخذ في الحسبان الإشارة الى ان الإدارة المالية وظيفه اداريه لا تقل اهمية عن باقي وظائف المنظمه الاخرى .

وتمارس هذه الوظيفة انشطتها الادارية التي تتضمن :

- التخطيط المالي - التنظيم المالي - الرقابة المالية .

القرارات المالية:

- القرارات الاستثمارية: الاستخدام المريح للاموال التي يتم توفيرها للمنظمة . يترتب على القرارات الاستثمارية خروج الاموال
- قرارات التمويل: تدبير احتياجات المنظمة من الاموال بـ الكم والنوع المطلوبين وكذا بالتكلفة وفي الوقت المناسبين لذل فإن القرارات التمويلية يترتب عليها دخول الاموال للمنظمة
- قرارات ادارة العمليات الجارية: تعبير عن إدارة رأس المال العامل والعمليات الجارية التي نعنيها هي دورة النقدية المرهونة بكل من دورتي الانتاج والتسويق والتي تبدأ عادة بالنقدية
- قرارات توزيع الأرباح: توزيع الأرباح على مستحقيها من الملاك او حملة الاسهم

نظم المعلومات الادارية

تلعب البيانات دورا أساسيا في عملية صنع القرارات ، فيتوقف على كفاءتها كفاءة القرارات المتخذة .
لقد شهدت العقود الأربعة الأخيرة طفرة هائلة في مجال التطور التقني للبيانات والمعلومات .

تساهم البيانات والمعلومات في :

- ١- التنبؤ بالأحوال الاقتصادية المتوقعة .
- ٢- التعرف على الاتجاهات الحالية والمستقبلية للمتعاملين .
- ٣- إنجاز المهام اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية .

مفهوم نظام المعلومات :-

- البيانات Data : هي المتطلبات أو المعلومات التي لها صفة الوصف أو القياس والتي يمكن من تحصيلها من المصادر الداخلية والخارجية للمنظمة
- المعلومات information : هي البيانات التي لها معنى ومفهوم واضح بعد معالجتها مما يكسبها صفة صلاحية امكانية استخدامها لخدمة صانع القرار.

مفهوم نظام المعلومات

النظام الذي يكفل توفير المعلومات التاريخية والحالية والمستقبلية المطلوبة لصانعي القرار بمصدقية من خلال قنوات الاتصال المكتوبة او الشفهية عن كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بكفاءة مناسبة من خلال اجراءات جمع وتجهيز البيانات الخام

مكونات مفهوم نظام المعلومات

١. النظام مجموعة من الاجزاء التي تتكامل مع بعضها بغرض تحقيق هدف معين مشترك
٢. وسائل توفر المعلومات طرق شفوية وطرق تحريرية
٣. طبيعة المعلومات يوفر النظام معلومات ماضية .حالية. مستقبلية عن المنظمة
٤. معلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة
٥. توفير المعلومات بكفاءة مناسبة الوقت- النوع- الحجم – المصدقية

اهمية نظام المعلومات للادارة

١. يعتبر نظام المعلومات مقوم اساسي للعمل الاداري ومن اهم مسببات النجاح والكفاءة للمنظمة وذلك لما يتضمنه:
 - أ- سلامة القرارات التي تتخذ بشأن الخطط والسياسات الاستراتيجية التي تتخذها الجهات العليا في المنظمة
 - ب- سلامة التعليمات والاورام التي تتخذها الادارة المباشرة بشأن الجوانب التنفيذية
٢. تلعب دورا آخر مهم في تنظيم العلاقة بين المنظمة ككيان اعتباري في المجتمع والأطراف المتعاملة معها (البيئة الخارجية)
٣. تلعب نظم المعلومات دورا هاما في تنسيق العلاقة الداخلية بين النظم الفرعية المكونة للمنظمة (الإنتاج – التمويل – الأفراد – التسويق) .
٤. وهو بمثابة حلقة وصل تغذي النظم الفرعية بالبيانات المطلوبة ، وتقوم بتخزينها ، وجدولتها ، وتصنيفها ، وإعادة استردادها .

قسم
الواجبات

CKFu.O

الواجب ١

س ١ :- تسعى الإدارة الى تحقيق اهداف المنظمة.

صواب

س ٢ :- المستويات الإدارية في المنظمة هي: الإدارة العليا، والوسطى، والدنيا.

صواب

س ٣ :- الإدارة علم وفن:

صواب

س ٤ :- تنقسم المهارات إلى: مهارات فنية، وإنسانية، وإدراكية.

صواب

س ٥ :- لكي يتم وصف لمشروع بأنه مشروع أعمال (تجاري) يجب أن يقدم شيئاً نافعاً.

صواب

س ٦ :- ترجع أهمية الإدارة إلى:

المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية
ازدياد عدد المنظمات الإدارية وكبر حجمها
وجود التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية

جميع ما سبق

الواجب ٢

من أبرز الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الانسانية تجاهها للنواحي الاجتماعية والسيكولوجية لسلوك الأنسان في 1-

المنظمات:

صواب

خطأ

يسهم التخطيط في الكشف والتعرف على مشكلات المستقبل التي قد تعترض سير العمل - 2

صواب

خطأ

تعتبر مرحلة جمع المعلومات الخطوة الأولى لعملية اتخاذ القرار - 3

صواب

خطأ

التغذية المرتدة من أهم العناصر الأساسية في مدرسة النظم الاجتماعية - 4

صواب

خطأ

: يعتبر نقص المعلومات من أهم معوقات عملية التخطيط - 5

صواب

خطأ

سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب إتباعها لتنفيذ عمل ما - 6

القواعد

الإجراءات

السياسات

الإشراف

الواجب ٣

يُعرف بأنه وضع نظام للعلاقات منسق إدارياً وتحديد للوظائف وتكوين للوحدات الإدارية:

A.
مبدأ الوظيفية.

B.
القيادة الإدارية.

C.
التنظيم..

d.
اتخاذ القرار.

أي من التالي ليس من مكونات الهيكل التنظيمي:

A.
تحديد المهام والمسؤوليات.

B.
تجميع المراكز الوظيفية للعاملين في المنظمات.

C.
الآليات أو الطرق المختلفة المطلوبة لتسهيل عملية التنسيق الرأسي والأفقي.

D.
التخطيط الاستراتيجي

تعتبر المركزية الشديدة وعدم التفويض من أهم معوقات القيادة الإدارية في الدول النامية:

صواب

خطأ

يعتبر وضوح الهدف من أهم صفات التي يجب أن تتوفر في التخطيط الفعال:

صواب

خطأ

يعتبر تدريب العاملين من أهم الوسائل المستخدمة في عملية التنسيق:

صواب

خطأ

من أهم خصائص التنسيق الفعال "تحسين وسائل الاتصال":

صواب

خطأ

تعتبر السلطة النظامية من أهم مصادر قوة القائد الإداري:

صواب

خطأ

العملية الإدارية تتكون من العناصر التالية:

A.

الإنتاج، التسويق، التمويل.

B.

التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

C.

التخطيط، اتخاذ القرار، المركزية.

D.

جميع ما سبق صحيح.

قسم
الاختبار الفصلي



السؤال ١ :

أي من التالي ليس من مكونات الهيكل التنظيمي

.تحديد المهام والمسؤوليات

.جميع المراكز الوظيفية للعاملين في المنظمات

الآليات أو الطرق المختلفة المطلوبة لتسهيل عملية التنسيق الرأسي والأفقي

التخطيط الاستراتيجي

السؤال ٢ :

مبدأ وحدة القيادة يعني أن يكون للموظف قائد أو رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات

صواب

خطأ

السؤال ٣ :

يسهم التخطيط في الكشف والتعرف على مشكلات المستقبل التي قد تعترض سير العمل

صواب

خطأ

السؤال ٤ :

من المواصفات الرئيسية التي يجب أن تتوفر في التنظيم لكي يحقق أهداف المنظمة

التوازن بين الصلاحيات المخولة للشخص للقيام بعمله والمسؤوليات الملقاة على عاتقه

صواب

خطأ

السؤال ٥ :

أي من الخصائص التالية لا يمثل سمة من سمات منظمات الأعمال

.تنتج سلعاً و/ أو خدمات

.تهدف لتحقيق الربح

.تأسسها من قبل الحكومة

.تمارس نشاطاً اقتصادياً

السؤال ٦ :

التخطيط التكتيكي هو رسم بياني يصور لنا الخطوط العريضة للهيكل التنظيمي

صواب

خطأ

السؤال ٧ :

يركز النموذج الياباني في الإدارة على

.الاهتمام بالعاملين من حيث الأمان الوظيفي

.الاهتمام بالجودة

.الاهتمام بالعاملين من حيث المشاركة في اتخاذ القرار

جميع ما سبق صحيح

السؤال ٨ :

كلما كبر حجم المنظمة تقل أهمية التخطيط

صواب

خطأ

السؤال ٩ :

درجة المخاطرة في القرارات المبرمجة عادة تكون محدودة جداً

صواب

خطأ

السؤال ١٠ :

تتميز الموارد المتاحة بوفرتها المطلقة مما يسهل من عمل الإدارة

صواب

خطأ

السؤال ١١ :

مبدأ التخصص وتقسيم العمل

خط السلطة

اللامركزية في الإدارة

الإنتاج والتسويق

جميع ما سبق غير صحيح

السؤال ١٢ :

خطوات التخطيط تتكون من العناصر التالية

الإنتاج، التسويق، التمويل

التخطيط قصير المدى، التنظيم، التوجيه، الرقابة

التخطيط، اتخاذ القرار، المركزية

جميع ما سبق غير صحيح

السؤال ١٣ :

ترجع أهمية الإدارة إلى

المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية

ازدياد عدد المنظمات الإدارية وكبر حجمها

وجود التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية

جميع ما سبق صحيح

السؤال ١٤ :

التنظيم غير الرسمي هو مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل

صواب

خطأ

السؤال ١٥ :

يطلق على الخطط قصيرة المدى الخطط التشغيلية

صواب

خطأ

السؤال ١٦ :

المركزية هي اتجاه الإدارة إلى تركيز سلطة اتخاذ القرارات لدى القيادة العليا

صواب

خطأ

السؤال ١٧ :

مبدأ التفويض من أهم المبادئ التي تقوم عليها عملية

التخطيط.

الخطط طويلة الأجل.

التنظيم.

جميع ما سبق غير صحيح.

السؤال ١٨ :

التغذية المرتدة من أهم العناصر الأساسية في مدرسة النظم الاجتماعية

صواب

خطأ

السؤال ١٩ :

القرارات غير المبرمجة هي القرارات الروتينية

صواب

خطأ

السؤال ٢٠ :

رفع الروح المعنوية للعاملين يعتبر من عيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات

صواب

خطأ

السؤال ٢١ :

الخطط الاستراتيجية هي التي لا تتجاوز الفترة الزمنية لها أكثر من ٦ أشهر

صواب

خطأ

السؤال ٢٢ :

تعتبر مرحلة جمع المعلومات الخطوة الأولى لعملية اتخاذ القرار

صواب

خطأ

السؤال ٢٣ :

تضع الإدارة العليا الخطط الاستراتيجية قبل التعرف على الخطط المتوسطة والقصيرة الأجل

صواب

خطأ

السؤال ٢٤ :

أي من التالي ليس من خصائص التخطيط

إنه مستقبلي.

إنه توقعي.

إنه يحدد الإجراءات بشكل دقيق

السؤال ٢٥ :

يمكن تصنيف الإدارة تبعاً للمستوى الإداري

تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة

تخطيط، تنظيم، التفويض ، وحدة الأم

إشراف ، تنفيذ ، متابعة

جميع ما سبق غير صحيح

السؤال ٢٦ :

تسعى الإدارة إلى تحقيق أهداف المنظمة

صواب

خطأ

السؤال ٢٧ :

وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من اجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاية

وفاعلية عالية؟

المنتج الاستراتيجي

المنتج النهائي

المنتج الفعال

الإدارة

السؤال ٢٨ :

التنظيم هو أن يقوم الرئيس بمنح صلاحياته لأحد رؤوسيه لاتخاذ قرارات في مجالات محدودة

صواب

خطأ

السؤال ٢٩ :

تعتبر الأهداف أكثر من الإجراءات تفصيلاً وتحديداً

صواب

خطأ

السؤال ٣٠ :

الدليل التنظيمي هو وثيقة تتضمن معلومات تفصيلية تشمل أهداف المنظمة ونشاطاتها ومسميات وأهداف وارتباطات ومهام

الوحدات الإدارية فيها إلى جانب الخرائط التنظيمية

صواب

خطأ

السؤال ٣١ :

من أبرز الانتقادات الموجهة للنظرية الكلاسيكية (التقليدية) تجاهها للنواحي الاجتماعية والسيكولوجية لسلوك الإنسان في

المنظمات:

صواب

خطأ

السؤال ٣٢ :

يقصد ب..... نقل سلطة القرار وممارستها من المستوى الإداري الأعلى إلى المستويات الإدارية الدنيا عن طريق تفويض السلطة

اللامركزية

المركزية

وحدة الأمر

مبدأ الوظيفة

السؤال ٣٣ :

من متطلبات القرار الناجح توفر المعلومات الموضوعية

صواب

خطأ

السؤال ٣٤ :

أي من المعلومات التالية لا تظهرها الخرائط التنظيمية

التخطيط الاستراتيجي

خط السلطة

التنظيم الرسمي

التنظيم غير الرسمي

السؤال ٣٥ :

التنظيم غير الرسمي :

ناشئ من الأهداف الرسمية

له صلة وثيقة بالمدير التنفيذي

له صلة وثيقة بالمدير العام

جميع ما سبق غير صحيح

السؤال ٣٦ :

يتمثل الاختلاف الرئيسي بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال في

الوظائف الإدارية

الهدف الرئيسي

خطوات اتخاذ القرار

التسلسل الهرمي للسلطة

السؤال ٣٧ :

وحدة الأمر يقصد بها

وحدة الوظيفة، والاختيار

وحدة الوظيفة فقط

وحدة إصدار الأوامر

جميع ما سبق غير صحيح

السؤال ٣٨ :

تنقسم المهارات إلى: مهارات فنية، وإنسانية، وإدراكية

صواب

خطأ

السؤال ٣٩ :

إدارة الأعمال متخصصة في الإدارة الحكومية ومجالها هو القطاع العام

صواب

خطأ

السؤال ٤٠ :

تقتصر عملية اتخاذ القرار على الإدارة العليا

صواب

خطأ

السؤال ٤١ :

ترتبط عملية اتخاذ القرار بوظيفة التخطيط دون الوظائف الإدارية الأخرى

صواب

خطأ

السؤال ٤٢ :

تفويض الرئيس لبعض صلاحياته يعني انتقال المسؤولية إلى المرؤوس الذي فوضه الرئيس

صواب

خطأ

السؤال ٤٣ :

يعتبر استهلاك الوقت من عيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات

صواب

خطأ

السؤال ٤٤ :

السياسات أكثر تحديداً لما يجب القيام به في حين أن الإجراءات أعم وأشمل

صواب

خطأ

السؤال ٤٥ :

ليس من سمات التخطيط الفعال

وضوح الهدف.

المرونة.

الواقعية.

تعقد البيئة

السؤال ٤٦ :

أولى خطوات عملية التخطيط هي

تحديد الأهداف .

تحديد المشكلة.

تحديد المعلومات.

تحديد تقويم النتائج

السؤال ٤٧ :

من صفات التخطيط الفعال مرونة التخطيط

صواب

خطأ

السؤال ٤٨ :

مبدأ التخصص وتقسيم العمل من مبادئ

التنظيم.

التخطيط.

التخطيط الاستراتيجي.

التخطيط التنفيذي.

السؤال ٤٩ :

لا يحتاج اتخاذ القرار لوجود أكثر من بديل

صواب

خطأ

السؤال ٥٠ :

المستويات الإدارية في المنظمة هي: الإدارة العليا، والوسطى، والدنيا

صواب

خطأ

السؤال ٥١ :

مبدأ نطاق الإشراف ينتهي إلى وظيفة

التنظيم

التخطيط الاستراتيجي.

التخطيط التنفيذي.

التخطيط طويل الأجل.

السؤال ٥٢ :

إن درجة المخاطرة في القرارات المبرمجة عادة تكون كبيرة جداً

صواب

خطأ

السؤال ٥٣ :

تُعرف الإجراءات على أنها سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب إتباعها لتنفيذ عمل ما

صواب

خطأ

السؤال ٥٤ :

الخارطة التنظيمية هي رسم بياني يصور لنا الخطوط العريضة للهيكل التنظيمي

صواب

خطأ

السؤال ٥٥ :

العملية الإدارية تتكون من العناصر التالية

الإنتاج، التسويق، التمويل

التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة

التخطيط، اتخاذ القرار، المركزية

. جميع ما سبق صحيح

السؤال ٥٦ :

يطلق على الخطط قصيرة المدى الخطط التكتيكية

صواب

خطأ

السؤال ٥٧ :

يتم تقسيم الخطط حسب المستوى الإداري إلى تخطيط طويل الأجل، ومتوسط الأجل، وقصير الأجل

صواب

خطأ

السؤال ٥٨ :

هناك فرق بين أنواع الخطط وفقاً للمدى الزمني

صواب

خطأ

: السؤال ٥٩

من عيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات تشتت المسؤولية

صواب

خطأ

: السؤال ٦٠

:الإدارة العامة متخصصة في الإدارة الحكومية ومجالها هو القطاع العام

صواب

خطأ

: السؤال ٦١

: الإدارة علم وليس فن

صواب

خطأ

...وع كذا تم انتهاء المقرر تمنياتي للجميع بالتوفيق

لاتنسونا من دعواتكم

