



[www.cofe-cup.net](http://www.cofe-cup.net)

منتديات كوفي كوب

# ملزمة مقرر مبادئ الإدارة

الفصل الثاني 1438 هـ

دكتور المقرر : أ.د سامي الباحسين

إعداد :

عادل الذرمان

مبدعين التلخيص

تنسيق : إحساس

## المحاضرة الثانية

### مفهوم الإدارة ومجالاتها

#### مفهوم الإدارة:

تعددت تعريفات علم الإدارة نذكر منها على سبيل المثال:

- الإدارة مشتقة من فعال(ادار) وتعنى تقديم خدمة للآخرين وتقديم العون لهم وبهذا المعنى فان من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين.
- عرفها كونتز وأودر ونال(تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين).
- فردريك تايلور عرفها(تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من ان الافراد يؤدونه بأحسن طريقة ممكنة وارخصها).
- ويمكننا تعريفها: بانها وظيفة تنفيذ الاعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك من اجل تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية.

#### عناصر تعريف الإدارة:

١. الإدارة نشاط متخصص يتطلب معارف ومهارات حتى يمكن أداء هذه الوظيفة على الوجه المطلوب.
٢. ترتبط الإدارة بإنجاز الاعمال في أي نوع من المنظمات ويتوقف في ذلك على طرق ممارسة الإدارة وليس على نوع المنظمة.
٣. يتوقف نجاح الإدارة على العنصر البشرى فيها فهي تقتضى وجود مجموعة من الناس يقومون بتنفيذ الاعمال.
٤. تستلزم الإدارة القيام بعدة وظائف تتمثل في: التخطيط- والتنظيم- والتوجيه- والتنسيق- والرقابة.
٥. لا تعمل الإدارة في فراغ... وانما تسعى لتحقيق اهداف محددة...تعدد بمثابة الدليل الموجة لنشاط الإدارة.
٦. من اهم معايير الحكم على الأهداف: الفعالية( عمل الشيء الصحيح) والكفاءة( عمل الأشياء بطريقة صحيحة).
٧. 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 القرار هي لب واساس عمل الإدارة.
٨. الإدارة ليست شيئاً ساكناً، بل هي عملية ديناميكية متحركة تؤثر في البيئة المحيطة بها...وتتأثر بها...ومن ثم فان المرونة تعد من خصائص الإدارة الناجحة.

#### الان...نحتاج الإجابة على: من هو المدير؟

يمكننا ان نقول ببساطة ان المدير هو: الشخص الذى يوجه الافراد نحو انجاز عمل ما...ولاتقتصر مهمة المدير على اصدار الأوامر، وارغام الآخرين على أداء العمل، بل يرتقى دوره ليكون دوراً تنسيقياً لعمل الآخرين بطريقة تنجز العمل المطلوب، ويمكن ان يطلق لفظ المدير على اكثر من شخص في مستويات إدارية متعددة (علياً- وسطى- تشغيلية) في المنظمة.

#### المستويات الإدارية في المنظمة:

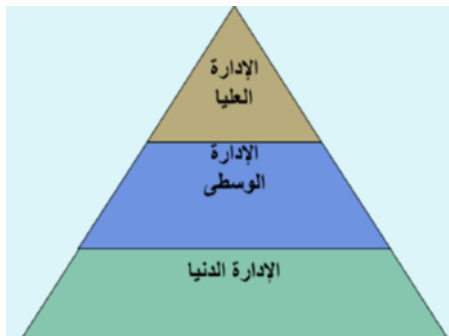
❖ تتضمن كافة مشروعات الاعمال-أي كان شكلها القانوني- مستويات إدارية

متدرجة على شكل هرمي هي:

☒ الإدارة العليا

☒ الإدارة الوسطى

☒ الإدارة التشغيلية(الدنيا)



- ❖ **الإدارة العليا Top Management:** وهي السلطة الأعلى المسؤولة عن القرارات الاستراتيجية والرئيسية في المنظمة، وتختص بكافة الأنشطة طويلة الأجل.
- ❖ **الإدارة الوسطى Middle Management:** وتختص بوضع الخطط متوسطة المدى ونقل الأوامر والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى.
- ❖ **الإدارة الدنيا Lower Management:** وهي الإدارة الإشرافية على التنفيذ المباشر للعمل ، وهي تضع الخطط التفصيلية وتتابع أداء العاملين، وتوجه جهودهم.

#### أهمية الإدارة:

- تعد الإدارة أحد أبرز المؤشرات الواضحة التي يمكن من خلالها التمييز بين المجتمعات المتقدمة والنامية فمن الممكن مثلاً أن تفشل خطة جيدة معدة مسبقاً في ظل وجود إدارة سيئة، لذلك..
- الإدارة تمثل أهم الوسائل التي يمكن أن يستثمرها الأفراد كما تستثمرها المنشآت والدول من أجل تحقيق أسباب الرخاء والأمن والتقدم.
- لذا تستطيع القول أن الإدارة تمثل عنصراً هاماً في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع ويمكن تلخيص أهمية الإدارة في النقاط التالية:

#### التالية:

١. الإدارة هي وسيلة المجتمع في تحقيق أهدافه وطموحاته.
٢. ازدياد عدد المنشآت الإدارية وكبر حجمها.
٣. أهمية العامل الإنساني في نجاح المنشآت.
٤. تساهم الإدارة في تحديد أولويات حاجة أفراد المجتمع.
٥. ضرورة مسايرة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية.
٦. الفصل بين الإدارة والملكية في منظمات الأعمال.
٧. الندرة النسبية المتزايدة في الموارد المادية والبشرية.
٨. اتجاهات العولمة.
٩. المنافسة الحادة والشديدة في الأسواق العالمية.
١٠. رغبة الأفراد في التميز و الارتقاء وتحسين مستويات المعيشة.

#### هل الإدارة علم أم فن؟

- يعد هذا السؤال من أكثر الأسئلة شيوعاً وقدماً بين الدارسين في مجال الإدارة .
- هناك فريقان في هذا الصدد: يرى **أولهما** أن الإدارة علم راسخ بما تتضمنه من نظريات علمية ومبادئ رئيسية فضلاً عن تضمنها لعدد من فروع المعرفة والتخصصات الفرعية
- وهناك **فريق ثانٍ** يرى أن الإدارة فن وليست علماً حيث أن النجاح في تطبيق مبادئ الإدارة إنما يعتمد بالدرجة الأولى على خصائص الأشخاص.
- يمكننا القول أن الإداري **الناجح** يحتاج إلى الجمع بين علمية الإدارة وفنه في تطبيقها من أجل تحقيق إنجاز إداري أفضل.

#### المهارات الإدارية:

- يحتاج المدير إلى عدة معارف ومهارات ومؤهلات كي يشغل موقعاً إدارياً وقد تم تصنيف هذه المتطلبات إلى نوعين أساسيين هما: ١-المعارف. ٢-المهارات.

#### المعارف الرئيسية: هي ثلاث أنواع:

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

#### المهارات الأساسية :وهي ثلاث أنواع:

١. مهارات فنية .
٢. مهارات إنسانية.
٣. مهارات إدراكية.

### مجالات الإدارة:

تتنوع مجالات الإدارة في الوقت الراهن وذلك بحسب تنوع قطاعات المجتمع والأهداف التي يسعى كل قطاع الى تحقيقها.

**القطاع العام أو الحكومي (الإدارة العامة):** قطاع يسعى إلى المحافظة على النظام وتحقيق الأمن والعدالة وتوفير وسائل التنمية والرفاهية لأفراد المجتمع.

**القطاع الخاص (إدارة الأعمال):** قطاع يسعى من وراء أنشطته التجارية والصناعية والزراعية والتعليمية والطبية وغيرها إلى تحقيق الربح في المقام الأول.

**قطاع المنشآت غير هادف للربح:** القطاعات الاجتماعية الخيرية والتطوعية على مستوى المجتمعات التي تهدف من وراء أنشطتها الى التعامل مع قضايا خاصة.

**القطاع الإقليمي أو الدولي:** قطاع يسعى إلى دراسة قضايا تمس النطاق الإقليمي أو الدولي وليس مجتمعاً بعينه. (هيئة الأمم المتحدة، منظمة المؤتمر الاسلامي، ومجلس التعاون لدول الخليج العربية).

**صفات مشروعات الأعمال:** هنالك خمسة شروط يتعين توافرها كي نصف مشروعاً بأنه مشروع أعمال (مشروع تجاري) Business Project وهي:

- أن يقدم شيئاً نافعاً.
- أن يهدف إلى تحقيق الربح.
- أن يمثل نشاطاً اقتصادياً.
- أن يكون منظماً.
- أن يكون القائمون عليه أفراداً وليس حكومات.

### عناصر الإدارة:

١. **المنشأة:** تمثل الجهاز الإداري يقوم بتحقيق أهداف معينة يؤديها للمجتمع سواء أكانت هذه الأهداف عبارة عن خدمات مثل التعليم والصحة أو منتجات مثل المواد الغذائية والمواد البترولية .
٢. **الوظائف:** أي منظمته تتضمن عدد من الوظائف التي تعكس إلى حد كبير الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
٣. **المهام:** تمثل المهام حركة النشاط في أي منظمته حيث يتم من خلال هذه المهام المتمثلة بالوظائف العمل على تحقيق أهداف المنظمة.
٤. **الموارد:** لكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها فلا بد أن تتاح لها الموارد التي يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات رئيسية هي الموارد البشرية – الموارد المادية – و الأدوات المتعلقة بالمعلومات التي يترتب على أساسها اتخاذ قرارات المنظمة في جميع عناصر العملية الإدارية.

### العملية الإدارية

- تتمثل عناصر العملية الإدارية في:
- التخطيط.
- التنظيم.
- التوجيه.
- التنسيق.
- الرقابة.

### وظائف المنشأة:

إدارة الموارد البشرية، إدارة التسويق، إدارة الإنتاج، الإدارة المالية وإدارة نظم المعلومات الإدارية.

الإدارة .. هي فن الحصول على أقصى نتائج بأقل جهد

## المحاضرة الثالثة

### التطور التاريخي للفكر الإداري

#### محاور المحاضرة:

- مقدمة.
- المدرسة الكلاسيكية (التقليدية).
- مدرسة العلاقات الإنسانية.
- المدرسة التجريبية.

#### مقدمة:

- لا ترتبط نشأة الإدارة بأمة أو حضارة دون غيرها ولذا يمكننا القول أن الإدارة نشاط لازم للجماعة البشرية منذ نشأتها.
- يدل التاريخ الإنساني أن الإدارة كانت موضع اهتمام الحضارات القديمة مثل الحضارة المصرية و الصينية والإغريقية.
- تشير الكتابات إلى أهمية وجود ودور الإدارة في الحضارة الإسلامية التي كانت مستندة إلى القرآن الكريم و السنة النبوية المطهرة.
- يشهد العصر الحديث مؤشرات عديدة على دور الإدارة في الحضارة الأوروبية والأمريكية المعاصرة .
- وهذا هو ما سنتناوله فيما يلي:

#### أولاً : المدرسة الكلاسيكية (التقليدية -العلمية).

##### المدرسة الكلاسيكية التقليدية

تُمثل هذه المدرسة المرحلة الأولى من تطور الفكر الإداري الحديث والتي ترى ضرورة معاملة الإنسان على اساس أنه شبيه بالآلة حيث يتم تحفيزه بالمكاسب المادية وكان الألماني **ماكس ويبر max weber** هو الذي بدأ في تحليل القيم على هذا الأساس

#### يمكن تلخيص السمات الأساسية لنموذج (ماكس ويبر) البيروقراطي في:

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

#### تابع المدرسة الكلاسيكية التقليدية

هنري فايول: هو الرائد الأول لعلم الإدارة الحديثة قسم أوجه النشاط في المنظمة إلى : (الفنية – التجارية – التمويلية – التأمينية والإدارية)

### فردريك تايلور:

- اهتم بتوزيع العمل في مراحله المختلفة .
- اهتم بضبط الحركة والزمن
- اهتم بتدريب كل عامل على ما خصص له من عمل
- اهتم بنوع العامل وعلاقته بالمشرف .

### الانتقادات الموجهة إلى مدرسة ( نظرية ) الإدارة الكلاسيكية:

- تجاهلها للنواحي الاجتماعية والسيكولوجية لسلوك الإنسان في المنظمات.
- حيث بنيت على ثلاثة افتراضات وهمية (كما يعتقد البعض) هي:
  - أن الإنسان حيوان يفكر دائماً بطريقة عقلانية ويهتم بتحقيق المكاسب الاقتصادية إلى أقصى درجة
  - يتجاوب الفرد مع المحفزات الاقتصادية
  - يتمثل لأفراد مع الآلات ومن ثم يمكن معاملتهم بطريقة نمطية .

### ثانياً : مدرسة العلاقات الإنسانية:

- ظهرت هذه المدرسة كرد فعل يعارض الاتجاه التقليدي الذي نادى فيه ماكس ويبر الخاص بالكفاية الإدارية المبني على اساس النظرية غير الإنسانية للعامل وقد كان من ابرز الأسماء التي ساهمت في ظهور و نمو هذا الاتجاه كل من **ماري فوليت و التون مايو**
- القيمة البارزة في هذه المدرسة متمثلة في الاهتمام بالعامل حيث اعتبرت الانسان اهم عناصر الادارة جميعاً كما نظرت الى العمل باعتباره نشاطاً اجتماعياً و من هذا المنطلق فقد اهتمت هذه المدرسة بالروح المعنوية للعاملين ودرجة الانسجام القائم بين المجموعة العاملة والحوافز والرضا الوظيفي .

تجارب الهاوثورن التون مايو ١٩٣٢-١٩٢٧ مصنع هاوثورن – وسترن الكتريك  
مجموعة تجارب هدفت الى معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية و إنتاجية العمال:

- التجربة الاولى : اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة وتأثيرها على انتاجية العاملين.
- التجربة الثانية: اختبار اثر الراحة ومدتها و طول ساعات العمل على انتاجية العاملين.
- التجربة الثالثة: اختبار أثر طريقة دفع الأجور و الحافز المادي على الكفاية الإنتاجية.

### دوجلاس ماكريجور:

- اهتمت 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 جديده إلى بيئة العمل
- وتعد نظرية (Y)، (X) أهم الإضافات التي قدمها دوجلاس ماكريجور وهما تعكسان أنظمة القيم الإدارية التي يتبناها المديرون وفقاً للنظرية التي يقتنعون بها.
- وقد حاول كثير من المديرين تبني نظرية Y الا أنهم لم يستطيعوا المضي قدماً فيها بسبب التشويش والارتباك الحادثين في العمل نتيجة الحرية الزائدة في العمل

## وضع دوجلاس ماكريجور نظريته الأولى X وهي تنظر نظرة سلبية للعاملين وطالب الإدارة أن تعاملهم على أساس هذه النظرة .

### أسس نظرية (X):

- لدى الإنسان العادي كراهية فطرية للعمل ولذا يحاول تجنبه .
- يكره الإنسان العادي المسؤولية ولذا يحتاج التوجيه من رئيسه.
- الإنسان العادي خامل وغير طموح يسعى فقط للأمن والاستقرار.
- يفتقد الإنسان العادي المبادأة ولا يسعى لاتخاذ موقف المخاطرة.

### كيفية معاملة الأفراد طبقاً للنظرية X

يجب أن يجبروا على العمل ويجب أن يراقبوا و يوجهوا ويهددوا بالعقاب من أجل الحصول على الإنتاج اللازم الذي يحقق الأهداف.

### نظرية (Y)

- يحب الإنسان بطبيعته العمل كما يحب الراحة والانسجام طالما توفرت له الظروف المناسبة لذلك.
- يتعلم الإنسان تحمل المسؤولية تحت الظروف المناسبة بل ويسعى إليها.
- وإذا أُعطي الفرد الفرصة فإنه يكون قادراً على الإبداع و الابتكار و ركوب المخاطر.
- والعقاب ليس هو الوسيلة الوحيدة لدفع الأفراد للعمل.

### النقد الذي وجه المدرسة العلاقات الإنسانية:

- اعتمدت هذه المدرسة في نتائجها على عدد محدود من البحوث التي لا توفر أساساً كافياً لبناء نظريته عمليه في الادارة.
- كذلك انها تركز اهتمامها على العوامل و المغيرات الداخلية لبيئة العمل و اهملت البيئة الخارجية فبالنتالي فهي تنظر الى العمل على اعتبار انه عنصر ثابت لا يتغير بتغير الزمن.

### ثالثاً: المدرسة التجريبية:

نتيجة للانتقادات التي واجهتها مدرسة العلاقات الإنسانية وبخاصه ما يتعلق منها بالتركيز المبالغ فيه على الانسان باعتباره العنصر الوحيد في الانتاج امام البيئة الخارجية.

ظهرت المدرسة التجريبية في الادارة الاعتماد اصحاب هذه المدرسة على الممارسة العملية أكثر من الاعتماد على الجانب النظري منها.

من رواد هذه المدرسة وليام نيومان و وبيتر دركر.

### المبادئ التي طرحها أنصار المدرسة التجريبية لإدارة المنظمات:

١. تحديد الواجبات و المسؤوليات للمديرين وتحديد مهام لكل إدارة أو قسم.
٢. العمل على تضيق نطاق الاشراف بحيث يتراوح عدد الرؤوسين للرئيس الواحد ما بين ٥ إلى ٨ أشخاص .
٣. التأكيد على وجود درجة كبيره من التفويض في المسؤوليات العملية اليومية مع وجود ضوابط رقابية.

**\*\* هذا الاتجاه لم يلق قبولاً كبيراً حتى من بعض رواد هذه المدرسة الذين من بينهم هيربرت سيمون الذين انتقدوا هذه المبادئ واعتبروها من الحكم و الامثال العامة أكثر من كونها مبادئ عملية للإدارة.**

مصيبة أن تدرس بلا تفكير ، ومصيبة أكبر أن تفكر بلا دراسة

**E7sas**

## المحاضرة الرابعة

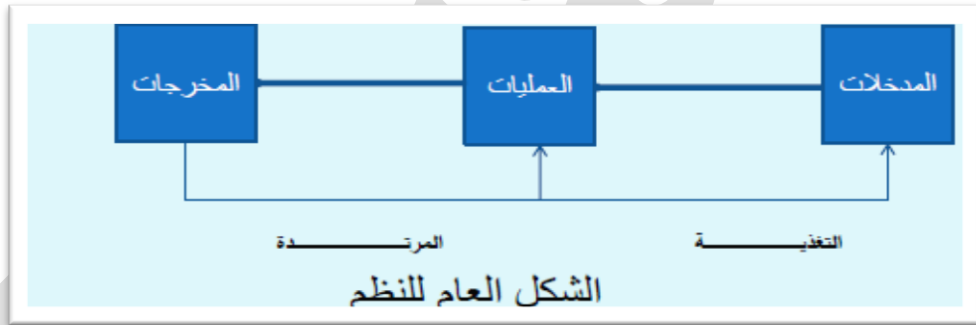
### التطور التاريخي للفكر الإداري (الجزء الثاني)

#### رابعاً: مدرسة النظم الاجتماعية:

لقد اهتم علماء الاجتماع بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف مهمة في المجتمعات وهي تتفاعل مع وحدات اجتماعية أخرى، كما انها تتكون نفسها من وحدات فرعية تفاعل فيما بينها. هذا الاتجاه الجديد في تطور الإدارة تمثل في أفكار سليزنك ١٩٤٩ Sleznick وبارسونز (١٩٥٦) Parson.

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

- **المدخلات:** ويقصد بها جميع الإمكانيات الداخلة الى المنظمة من بيئتها الخارجية مثل (الإمكانات البشرية-المادية-المعنوية)
- **المخرجات:** ويقصد بها كل ما يخرج من المنظمة من منجزات سلعا كانت او خدمات.
- **العمليات:** وتعنى كافة الأنشطة والممارسات المبذولة داخل المنظمة لتحويل المدخلات الى مخرجات.
- **التغذية المرتدة:** ويقصد بها معرفة عمليات التأثير المتبادل بين المخرجات والبيئة والمدخلات، سواء كانت تأثيرات سلبية او موجبة.



#### خامساً: المدرسة المعاصرة في الإدارة:

- ❖ تمثل المرحلة الراهنة من تطور الإدارة مزيجاً تراكمياً من الأفكار والمبادئ التي طرحتها مدارس الإدارة سابقاً.
- ❖ الا انه يتعين علينا- رغم الاقرار بأهمية ما تركته لنا المدارس القديمة من فكر ادارى- القول بان تطور المنظمات الإدارية الحديثة والتعقيدات التي تشهدها الإدارة- في اطار المنافسة الحادة محلياً وعالمياً- قد حفز كثيراً من الباحثين في مجالات الإدارة الى طرح عدد من النظريات والمداخل الجديدة في الإدارة.

١. النموذج الياباني في الإدارة.
٢. نظرية الثقافة التنظيمية.
٣. إدارة الجودة الشاملة.
٤. الهندرة.
٥. إدارة المعرفة.
٦. الاقتصاد المعرفي.
٧. ريادة الاعمال.

**أولاً: النموذج الياباني في الإدارة**

يتركز النموذج الياباني في الإدارة على جوانب من الإدارة في اليابان التي يمكن تطبيقها في مجتمعات أخرى خارج اليابان وكان رائد هذا النموذج **ويليام اوشي William Ouchi** الذي قدم **نظرية (Z)** التي يهدف من ورائها الى استفادة الصناعة الامريكية من التجارب اليابانية الإدارية الصناعية مع الاحتفاظ بالقيم الامريكية، ولقد اكدت نظرية Z على عدة قضايا إدارية منها:

١. ضرورة الاهتمام بالعاملين من حيث الأمان الوظيفي ومشاركتهم في اتخاذ القرار.
٢. الاهتمام بالجودة وإيجاد سياسات واضحة فيما يتعلق بالتطور الوظيفي للعاملين والتحكم بالمعلومات.
٣. الاهتمام بالجوانب الإنسانية والقضايا الخاصة بالعمل بالنسبة للعاملين.

**ثانياً: نظرية الثقافة التنظيمية:**

ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية بشكل واضح في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات وقدم الكاتب **شاين (1985) Schein** مفهوم الثقافة التنظيمية بصورة محددة ودقيقة وذلك من خلال الإشارة الى ان جوهر الثقافة يمكن في طبيعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين اعضاء منظمة ما، كما يرى ان الثقافة التنظيمية تشمل ثلاث جوانب رئيسية:

١. الظواهر الملموسة.
٢. القيم والافتراضات الأساسية لأعضاء المنظمة بشا طبيعة الانسان.
٣. البيئة.

**ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة (TQM):**

✓ من المفاهيم الحديثة في الإدارة في كافة المنظمات.  
✓ يعد مفهوم إدارة الجودة الكلية **Total Quality Management** من المفاهيم الحديثة في الإدارة ومن ابرز نظرية ادوارد ديمينج.

✓ اختارتها اليابان استراتيجية لها بعد الحرب العالمية الثانية.  
✓ وتعرف إدارة الجودة الكلية بانها: مدخل لإدارة المتكاملة من اجل التحسين المستمر والطويل الأمد للجودة في جميع المراحل والمستويات والوظائف في المنظمة بما يتحقق رضا المستهلك.

**✓ من اهم متطلبات تحقيقها في منظمات الاعمال:**

١. التزام الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول في اهتماماتها.
  ٢. التأكيد على أهمية دور العميل من الخدمة او المنتج.
  ٣. التحسين المستمر للعمليات والإجراءات.
  ٤. التركيز على الجودة في جميع مراحل تقديم الخدمة، وليس فقط على اخر مرحلة فقط.
  ٥. التمييز بين جهود الفرد وجهود الجماعة.
  ٦. استخدام الأساليب الإحصائية لقياس الجودة.
  ٧. اشراك المستفيدين في تطبيق في تطبيق مفهوم الجودة.
- ((لقد اصبح مفهوم إدارة الجودة الكلية محور الاهتمام في مجال الإدارة الحديثة بل يمكن القول بان الجودة الكلية تحظى اليوم باهتمام كبير في جميع انحاء العالم بما فيه العالم العربي)).

**رابعاً: إعادة الهندسة (الهندرة)**

✗ ظهر مفهوم إدارة هندسة الادارة Business Reengineering في عام ١٩٩٠ على يد مايكل هامر **M.Hammer**.  
✗ الهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي ((هندسة)) و((إدارة)) وهذا المفهوم الحديث يمكن تعريفه على انه وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكليّة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات بما يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج.

**✗ تتمثل الخصائص التي تميز مفهوم إدارة هندسة الإدارة بـ:**

١. إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية.
٢. الاستخدام الضروري لتقنية المعلومات IT.
٣. التركيز على تحقيق الأهداف والنتائج الاستراتيجية.

#### ❑ أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية:

١. تحقيق تغيير جذري في الأداء.
٢. التركيز على العملاء.
٣. السرعة.
٤. الجودة.
٥. تخفيض التكلفة.

#### ❑ خامسا: إدارة المعرفة:

❑ ابرز هذا الاتجاه في الكتابات الحديثة لعلماء الإدارة ويعتبر العالم الياباني ايكوجيدو نوناكا (I.Nonaka) وميشل زاك (M.Zack) من اهم رواد هذا الاتجاه.

❑ المعرفة هي المصدر الاخر للميزة التنافسية.

❑ تم تصنيف المعرفة الى ثلاثة مستويات:

١. المعرفة الجوهرية: الحد الأدنى من المعرفة.
٢. المعرفة المتقدمة: التي تجعل المنظمة تتميز عن منافسيها.
٣. المعرفة الابتكارية: التي تمكن المنظمة من قيادة السوق وتكون رائد الصناعة.

#### ❑ سابعا: الاقتصاد المعرفي:

❑ بدا الاقتصاد العالمي يتبنى الاقتصاد المعرفي أساسا للمنافسة الدولية المستدامة.

❑ يدعو اقتصاد المعرفة ان تكون المعرفة هي المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي.

❑ يرى الاداريون ان اقتصاد المعرفة يعنى تحويل المعلومة الى سلعة.

❑ يستند اقتصاد المعرفة الى أربعة ركائز أساسية:

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

#### ❑ ثامنا: ريادة الاعمال:

❑ Entrepreneurship هي في الأصل كلمة فرنسية تعنى الشخص الذى يباشر او يشرع في انشاء عمل تجارى.

❑ توصف بانها القوة الاقتصادية القادمة المحركة لاقتصاديات الدول.

❑ تعرف ريادة الاعمال على انها: انشاء عمل حر يتصف بالابداع ويتسم بالمخاطرة.

❑ يعرف الريادي: هو الشخص الذى لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة او اختراع جديد الى ابتكار ناجح.

❑ تنوع ومجالات ريادة الاعمال:

١. ريادة الاعمال المؤسسية: بث روح الاعمال داخل المنظمة القائمة.
٢. ريادة الاعمال الاجتماعية: التي لا تركز على جني الرباح وتكوين الثروة، ولكنها تهدف الى خدمة المجتمع، والمصلحة العامة.
٣. عرض لبعض رواد الاعمال((سليمان الراجحي، محمد الفايد، محمد يونس(مؤسس بنك الحرمين،،،الخ)).

الإنسان بالتفكير والله بالتدبير

E7sas

## المحاضرة الخامسة

### التخطيط (الجزء الاول)

#### تعريف التخطيط:

- تحديد اهداف المنظمة ، وسبل إنجازها
- التنبؤ بالمستقبل ، والاستعداد لمواجهة
- عملية فكرية تعتمد على المنطق والتريث لتوضيح الأهداف التي تريدها الإدارة والبحث عن افضل السبل لتحقيقها.

يمكن تعريف التخطيط: بأنه التحديد في الوقت الحاضر لما سيتم عمله في المستقبل .

#### خصائص التخطيط:



١. مستقبلي: تحدد من خلاله الإدارة ما ستقوم به وكيف.
٢. توقعي: يعتمد على التنبؤ ومحاولة السيطرة على الظروف غير المؤكدة والمتغيرة في العمل.
٣. يعتمد على القرارات والإجراءات المتلاحقة التي تحدد التصرفات المستقبلية المرغوبة.
٤. عملية مستمرة فلا يتوقف عند حد إنجاز هدف معين بل تتعدد معه الأهداف.
٥. يركز على الأهداف فيسعى لبذل الجهود اللازمة لتسهيل عملية إنجاز الأهداف المستقبلية.

#### فوائد التخطيط:

- وضع اهداف واضحة للعمل.
- تحقيق التناسق بين الأهداف المتعددة.
- التعرف على المشكلات المستقبلية المحتملة.
- ترشيد الانفاق.
- يسهم في الرقابة على الأداء.
- وضع البرامج الزمنية المحددة لبداية الاعمال ومواعيد الانتهاء منها.
- تنظيم العمل بحيث يعرف كل فرد في المنظمة المطلوب منه من عمل.

#### أنواع التخطيط:

##### يتم تقسيم الخطط على اساسين:

١. التقسيم حسب المدة الزمنية: التخطيط طويل الاجل- وتخطيط متوسط الاجل – والتخطيط قصير الاجل.
٢. التقسيم حسب المستوى الإداري: التخطيط على مستوى الإدارة العليا – والتخطيط على مستوى الإدارة الوسطى – والتخطيط على مستوى الإدارة الدنيا.

**أولاً: التخطيط طويل الأجل:** تتراوح المدة الزمنية للتخطيط طويل الأجل بين ٣ – ١٠ أو أكثر، ويهدف الى إعطاء صورة واضحة عن المستقبل الذي تسير المنظمة ي اتجاهه.

**للتخطيط طويل الأجل فوائد عديدة** منها يقلل من اثر المشكلات قصيرة المدى ويعطى التخطيط طويل الأجل صورة واسعة عما يحتاجه العمل من قوى بشرية وموارد مالية والآت تقنية لتحقيق اهداف المنظمة.

**ثانياً: تخطيط متوسط الأجل:** يعد أكثر تفصيلاً من الخطط طويلة الأجل وتتراوح مدة التخطيط بين سنة الى أقل من ثلاث سنوات، ويعد أكثر دقة وأقل عرضة لتغيير قياسي 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 ادائه، ومن يؤديه.

**يحتاج التخطيط الى التكامل والتنسيق حتى لا تعمل الخطط بمعزل عن بعضهما البعض**

**المستويات الإدارية:**

الإدارة العليا – الإدارة الوسطى – الإدارة الدنيا

**التقسيم حسب المستوى الإداري:**

**أولاً: التخطيط على مستوى الإدارة العليا:** تتمثل عادة مجلس الإدارة، ورئيس مجلس الإدارة، والمدير العام، ومدراء العموم.

**وتتميز بالبعد الاستراتيجي (خطة استراتيجية) طويلة الأجل**

**ثانياً: التخطيط على مستوى الإدارة الوسطى:** تتمثل عادة بمساعدي المدراء ورؤساء الأقسام ومدراء الإدارات الفرعية،

**وتتميز بالبعد التفصيلي (خطة تفصيلية أو تكتيكية) متوسطة الأجل،**

**ثالثاً: التخطيط على مستوى الإدارة الدنيا:** تتمثل عادة المشرفين ورؤساء الشعب.

**وتتميز بالبعد التشغيلي (خطة تشغيلية) قصيرة الأجل،**

**جدول المستويات الإدارية وأنواع الخطط:**

| المستوي الإداري                                   | نوع الخطة        | فترة الخطة   |
|---------------------------------------------------|------------------|--------------|
| الإدارة العليا<br>(مجلس الإدارة، المدير العام)    | إستراتيجية       | طويلة الأجل  |
| الإدارة الوسطى<br>(مديرو الأقسام، مساعدي المدراء) | تفصيلية وتكتيكية | متوسطة الأجل |
| الإدارة الدنيا<br>(المشرفون، رؤساء فرق العمل)     | تشغيلية          | قصيرة الأجل  |

**تتمثل الإدارة الناجحة في ترتيب الأسبقيات**

**E7sas**

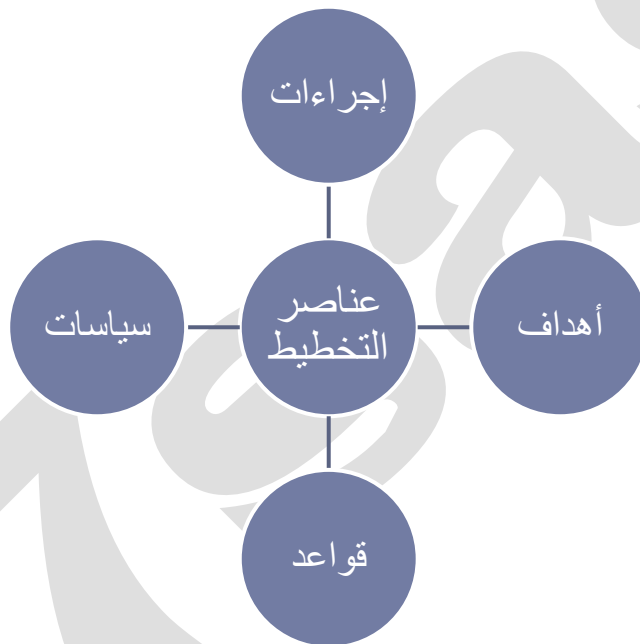
## المحاضرة السادسة

### التخطيط الجزء الثاني

#### محاور المحاضرة:

- عناصر التخطيط.
- خطوات التخطيط.
- خصائص التخطيط الفعال.
- معوقات التخطيط الفعال.

#### عناصر التخطيط:



#### أولاً: الأهداف

تعرف الأهداف بأنها: الأغراض و الغايات التي يراد تحقيقها مستقبلاً.

- و تكون الأهداف عادة:
  - ✓ عامه أو محدده .
  - ✓ طويلة أو قصيرة المدى.
  - ✓ أساسية على مستوى المنشأة بكاملها أو فرعية على مستوى الأقسام.

#### الشروط الواجب توفرها في الاهداف:

١. وضوح الهدف.
٢. مشروعية الهدف.
٣. واقعية الهدف.
٤. قابلية القياس.
٥. محددة بوقت.

### ثانيًا : السياسات

تعرف السياسات بأنها: مجموعة المبادئ والقواعد و القوانين التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة لكي تسترشد بها باقي المستويات الإدارية.

✓ هي بمثابة الإطار الموجه لعملية تنفيذ الأهداف و تحقيقها.

✓ وهي : ثابتة نسبيًا ، ملزمة و ضرورية الاتباع ، واضحة ومتجانسه، تطبق على الجميع فهي تشمل جميع الأفراد.

✓ ومن أمثلتها: التركيز على الجودة ، أو التركيز على السعر . أو التركيز على زيادة الحصة السوقية

### ثالثًا : القواعد:

تعرف القواعد بأنها: ما ينبغي القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرف.

ومن أمثلة القواعد : الامتناع عن التدخين في الجامعة أو مقر العمل ، و وقوف السيارة حين تكون الإشارة حمراء.

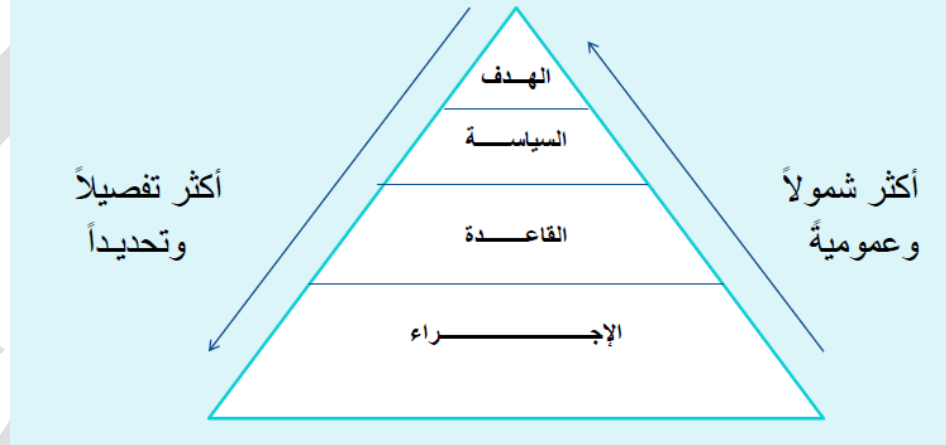
### رابعًا: الإجراءات

تعرف الإجراءات بأنها: سلسلة الأعمال و الخطوات و المراحل التي يجب إتباعها لتنفيذ عمل ما .

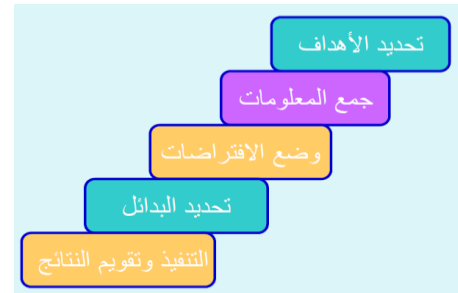
وتختلف القاعدة عن الإجراء حيث لا تحدد خطوات تفصيلية للقيام بعمل ما ، بل تحدد بدقة ما يجب القيام به، وما يجب الامتناع عنه في ظل موقف معين.

ومن أمثلتها : إجراءات التسجيل في جامعة الدمام ، استخراج جواز ، التقديم على وظيفة.

### تدرج عناصر التخطيط:



### خطوات التخطيط:



**الخطوة الاولى: تحديد الأهداف:** تحديد ما نريد الوصول إليه و أن تكون واضحة و شرعية و واقعية و قابلة للقياس.  
**الخطوة الثانية: جمع المعلومات:** جمع المعلومات عن الماضي و الحاضر و المستقبل و يتطلب ذلك تقدير الأحداث و الظروف المحيطة و الظروف المستقبلية و تحليل جوانب الضعف و القوة.  
**الخطوة الثالثة : وضع الافتراضات:** و ذلك بوضع افتراضات معينة حول الظروف التي يمكن أن يتعرض لها المشروع و وضع افتراضات حول الظروف السابقة .

#### **أطراف الافتراضات:**

١. أن تكون الظروف المستقبلية مشجعة و موجبة .
٢. أن تكون الظروف المستقبلية محبطة و سلبية.

#### **وضع الافتراضات:**

- عند وضع الافتراضات يجب على الإدارة أن تجيب على الأسئلة التالية:
١. ماهي الافتراضات المستقبلية التي ترتبط بإعداد الخطة؟
  ٢. هل تشمل هذه الافتراضات جميع العوامل المؤثرة على وضع الخطة.
  ٣. هل تم توفير جميع المعلومات المتعلقة بالافتراضات حول التأثير الداخلي و الخارجي المحتمل في المستقبل؟
  ٤. ماهي العوامل التي يجب مراقبتها؟

#### **الخطوة الرابعة : تحديد البدائل و الاختيار من بينها**

قيام الإدارة بتصميم عدد من الخطوات البديلة لتحقيق الهدف في ظل الافتراضات السابقة بدراسة العوامل الداخلية و الخارجية. يتم تقييم البدائل في ضوء عدة اعتبارات مثل : التكلفة ، الجوانب الإنسانية ، و الجهد المطلوب ، و الإمكانيات المتاحة ...إلخ. مثال: إذا كان الهدف هو زيادة المبيعات بمقدار ١٠ % فإن البدائل يمكن أن تكون:

١. البيع بسعر أقل.
٢. إدخال تغيرات على المنتج.
٣. البحث عن أسواق جديدة.

#### **الخطوة الخامسة: التنفيذ و تقييم النتائج:**

و تختص هذه الخطوة بوضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ وبعد البدء و التنفيذ تأتي خطوة تقييم النتائج بين المخطط و المنفذ.

#### **صفات التخطيط الفعال:**

١. وضوح الهدف.
٢. المرونة.
٣. البساطة.
٤. المشاركة في الإعداد.
٥. الواقعية.
٦. تحقيق التوازن.
٧. المتابعة و التقييم.

#### **معوقات التخطيط:**

١. البيئة المعقدة.
٢. نقص المعلومات.
٣. مقاومة التغيير .
٤. عدم الواقعية.
٥. عدم التنسيق بين المشروعات الإدارية المختلفة.
٦. وجود القيود .
٧. الوقت و الكلفة.

ظن العالم خير من يقين الجاهل

**E7sas**

## المحاضرة السابعة

### اتخاذ القرار- الجزء الاول

#### الأهداف التعليمية للمحاضرة:

١. توضيح مفهوم اتخاذ القرار.
٢. معرفة العلاقة بين اتخاذ القرار و العملية الإدارية.
٣. التعرف على انواع اتخاذ القرار.
٤. التعرف على خطوات اتخاذ القرار.

#### مقدمه:

تمثل عملية اتخاذ القرارات جوهر نشاط الفرد و الجماعة في حياتهم الخاصة او في مجال أعمالهم ذلك أن الحياة عبارة عن سلسلة من القرارات التي يتخذها الفرد و كذلك الجماعة من أجل التكيف مع البيئة و المواقف التي يتعاملون معها.

ينظر إلى عملية اتخاذ القرارات باعتبارها قوام الحياة حيث إنها في ذلك تشبه كجهاز التنفس إذا توقف هذا الجهاز عن العمل تعرضت حياة الفرد و الجماعة و كذلك المنظمات التي يعملون بها بل و المجتمع بأكمله للخطر.

#### ماذا يقصد اتخاذ القرار؟

- عملية يتم بموجبها اختيار بديل للعمل من أجل حل مشكلة ما.
  - عملية يحدد المديرون من خلالها مشكلات التنظيم و يحاولون حلها(تعريف ناقص).
  - عملية بحث عن وسط( وهذا التعريف يعتبر غير صحيح، و سوف يتم التوضيح من خلال المحاضرة).
- << عملية يتم بموجبها اختيار بديل من مجموعة بدائل من أجل حل مشكلة ما >>.

#### هل يوجد فرق بين صنع القرار و اتخاذ القرار؟

##### الجواب .... نعم /

- صنع القرار: يتم من خلال بيانات و معلومات و مناقشات و مداولات من خلال مجموعة من الأفراد يراهم القائد أو الرئيس.
- اتخاذ القرار: يتم << عاده >> من خلال شخص واحد فقط و هو من يتحمل نتائج القرار الإيجابية أو السلبية و هي نتيجة لصنع القرار.

#### مفهوم اتخاذ القرار

إن حياتنا العملية عبارة عن مجموعة من القرارات بعضها ننتبه و ندرسه و البعض الآخر يخرج عشوائيًا بغير الدراسة.

#### و على هذا يمكن القول أن عناصر اتخاذ القرار هي:

- ✓ أنها عملية ذهنية أو حركية أو كليهما معًا.
- ✓ يقوم على أساس الاختيار من بين عدة بدائل أو خيارات.
- ✓ يسعى إلى تحقيق هدف يتمثل في حل مشكلة ما.

**العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:**

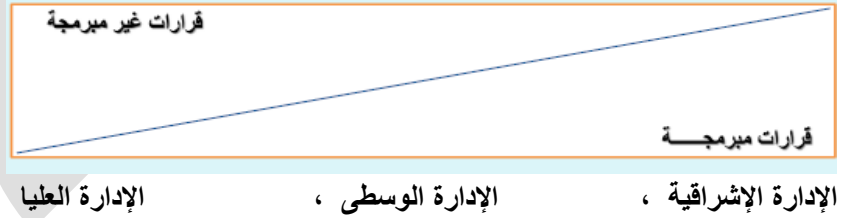
١. **القيم و المعتقدات:** خلاف ذلك سوف يتعارض مع حقائق و طبيعة النفس البشرية و تفاعلها في الحياة.
٢. **الميول و الطموحات:** يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله و طموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.
٣. **العوامل النفسية:** إن إزالة التوتر النفسي و الاضطراب و الحيرة و التردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل و تحقيق الأهداف و الطموحات و الآمال التي يسعى إليها الفرد.

**اتخاذ القرارات و العملية الإدارية:**

إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية حيث إن المشكلات المتعلقة بالتخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو الرقابة لا تزول بفعل المناقشات في حد ذاتها، كما أ، الأهداف لا تتحقق بالأمنيات إذ لابد من اتخاذ قرارات و هذا هو عمل الإدارة.

**أنواع القرارات:**

١. **القرارات المبرمجة:** هي تلك القرارات التي يتم اتخاذها بشكل روتيني أو متكرر حيث إنها تتخذ في مواقف محددة وتخضع لقواعد معينة يتم في ظلها اتخاذ مثل هذه القرارات.
٢. **القرارات غير المبرمجة:** يمثل هذا النوع من القرارات تلك التي لا يمكن معها تطبيق القواعد و الاجراءات المحددة سلفاً كما هو الحال بالنسبة للقرارات المبرمجة حيث إن المواقف التي يتم فيها اتخاذ مثل هذه القرارات جديد أنها غير محددة بشكل واضح و نظراً لطبيعة هذا النوع من القرارات فإنها عادة ما تتضمن قدرًا كبيرًا من عدم التأكد.

**تابع أنواع القرارات:**

| عناصر المقارنة                          | القرارات المبرمجة                   | القرارات غير المبرمجة    |
|-----------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| طبيعة المهمة                            | واضحة                               | غير واضحة بشكل دقيق      |
| المعلومات                               | متوافرة إلى حد كبير                 | قليلة إلى حد كبير        |
| عدد البدائل                             | متعددة                              | محدودة                   |
| الاعتماد على القواعد والإجراءات السابقة | دائماً                              | نادراً                   |
| المستوى الإداري لمتخذي القرار           | الإدارة الإشرافية والوسطى في الغالب | الإدارة العليا في الغالب |
| درجة المخاطرة                           | محدودة جداً                         | كبيرة جداً               |

### خطوات اتخاذ القرار:

١. تحديد المشكلة
٢. جمع المعلومات
٣. طرح البدائل
٤. تنفيذ الحل
٥. متابعة تنفيذ الحل

### المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة

من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير ادراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وابعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، وعدم الخلط بين اعراضها واسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

### عند تحديد مشكلة البحث بتعين 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 إجابة واضحة محددة.

### المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات

ان فهم المشكلة فهما حقيقيا، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمسألة محل القرار، ذلك ان اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على اكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد احسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلًا دقيقًا.

### الفرق بين البيانات والمعلومات

- ❖ **تعرف المعلومات على انها** (( البيانات تمت معالجتها لتصبح بشكل اكثر نفعًا للمستقبل والتي لها قيمة في الاستخدام الحالي او في اتخاذ قرارات مستقبلية ))
- ❖ **ان علاقة المعلومات بالبيانات** مثل علاقة المواد الخام بالمنتج النهائي، حيث بعد إضافة 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.

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها:

وضع المنظمة، والسياسيات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وامكانياتها المادية، والوقت المتاح امام متخذ القرار، واتجاهات المدير (متخذ القرار)، وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري المرتكز على التصور والتوقع وخلفة الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل الى عدد محدود منها.

**تابع المرحلة الثالثة:** طرح البدائل واختيار البديل المناسب وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند اليها المدير في عملية الاختيار واهم هذه المعايير:

**(المعايير الستة لتقييم البدائل):**

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

**تابع طرح البدائل واختيار البديل المناسب:**

- ☒ درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- ☒ مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.
- ☒ القيم وانماط السلوك والانماط الاستهلاكية وما يمكن ان تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة او معوقة لكل بديل.
- ☒ المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة
- ☒ كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه اتباع لبديل المختار

**المرحلة الرابعة: تنفيذ الحل:**

يتم تطبيق الحل (القرار) الذي تم اختياره لحل المشكلة، ولا بد ان يصاحبه تغيير او تعديل في الظروف والأسباب التي أدت لحدوث المشكلة. والتنفيذ يتطلب إسناده لا شخص لديهم الكفاءة في التنفيذ والمرونة في التعامل مع المواقف.

**المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ الحل:**

يتم متابعة التنفيذ وتحديد مدى فعالية الحل المنفذ ومدى حاجته للتعديل، اذا استمرت المشكلة، او زادت فقد يتطلب ذلك الرجوع الى الخطوة الأولى من عملية اتخاذ القرار.

**الإدارة الالامعة تماثل دورة دموية نشطة، فيها يتدفق الدم من القلب، ليسرى بانتظام عبر الشرايين،**

**دون أن تعوقه التجلطات والخثر.**

**E7sas**

## المحاضرة الثامنة

### اتخاذ القرار- الجزء الثاني

#### الأهداف التعليمية للمحاضرة:

1. التعرف على فوائد و سلبيات اتخاذ القرار الجماعي.
2. التعرف على دور الحاسب الآلي في اتخاذ القرار.
3. التعرف على وسائل مهارات التفكير الإبداعي في اتخاذ القرار.

#### الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات:

عادة ما تكون مسؤولية حل المشكلات و اتخاذ القرارات منوطا بالشخص الأول في المنظمة ولكن من النادر ، بل قد يكون من المستحيل أن يتولى هذا الشخص هذه المهمة بمفرده دون طلب مساعدة الجماعة. إن توظيف الجماعة كأسلوب لاتخاذ القرارات يتيح للمنشأة و القيادة الإدارية و العاملين فيها فرصة كاملة للاستفادة من معلومات و آراء الآخرين و بخاصة عندما تحتاج المنظمة للأفكار إبداعية لا يمكن التوصل إليها من خلال العمل الفردي.

#### مزايا و عيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات

##### أولاً : مزايا الأسلوب الجماعي

1. التأكيد على مبدأ الشورى.
2. الوصول إلى قرارات أفضل.
3. الوصول إلى بدائل أكثر.
4. القبول.
5. رفع الروح المعنوية.

##### ثانياً: عيوب الأسلوب الجماعي:

1. استهلاك الوقت
2. الهيمنة من قبل بعض الأعضاء
3. التأثير بما يسمى التفكير الجماعي والحرص على الاتفاق مع رأى الجماعة
4. تشتيت المسؤولية

#### الحاسب الآلي واتخاذ القرارات :

- نظام مساندة القرار الجماعي: وهو نظام معلوماتي يعتمد على الحاسب الآلي. يتم من خلاله مساندة متخذي القرار للعمل بشكل جماعي من اجل حل المشكلات المعقدة وغير واضح.
- وهو نظام يركز على حل المشكلات او اتخاذ القرارات من خلال تسهيل عملية الاتصال بين أعضاء الجماعة.
- نظام الخبرة (خبير): وهو يعتمد على الذكاء الاصطناعي الذي يهدف الى تطوير الحاسبات الالية بحيث يكون لها إمكانيات الكائن البشرى سمعا وبصرا 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 اجهزة الحاسب الآلي المتطورة وعموماً يمكن القول ان استخدامات تقنية المعلومات في اتخاذ القرارات مازال ينظر اليه بحذر.

إلقاء موعظة بتصرفاتك أفضل من القائها بشفتيك

E7sas

## المحاضرة التاسعة

### التنظيم الجزء الاول

#### الأهداف التعليمية للمحاضرة:

١. التعرف على مفهوم التنظيم الإداري و تحديد موقعه في العملية الإدارية.
٢. التفرقة بين أنواع التنظيم " التنظيم الرسمي و غير الرسمي".

#### مقدمة:

- يرتبط التنظيم بوجود الإنسان على وجه الأرض و سعيه نحو تحقيق أهدافه المتعلقة بالبقاء و عمارة الأرض.
- ازداد الاهتمام بالتنظيم في عصرنا الحاضر بسبب التوسع في حجم المجتمعات و زيادة عدد الأجهزة و المنظمات لباي تقوم على تحقيق اهداف هذه المجتمع.

#### مفهوم التنظيم:

- ✓ يمكن تعريف التنظيم على أنه وضع نظام للعلاقات و تحديد للوظائف و تكوين للوحدات الإدارية.
- ✓ توزيع المسؤوليات و التنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الاهداف المحددة.
- ✓ عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمه حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل التكاليف و بأقصى كفاية إنتاجية ممكنة .
- ✓ ترتيب الأعمال و الأنشطة في وحدات إدارية يسهل الإشراف عليها مع تحديد العلاقات الرسمية بين من يقومون بتلك الأعمال.
- ✓ توزيع المسؤوليات (العمال – المهام) بين العاملين في المنظمة و التنسيق بينهما من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فاعليه.

#### العناصر الأساسية في مفهوم التنظيم:

١. تحديد الأهداف و الأنشطة اللازمة لتحقيقها بالجهد الجماعي.
٢. تصنيف و تقسيم الأعمال.
٣. تحديد مواصفات و مؤهلات و خبرات الأفراد.
٤. اختيار الاشخاص وفق تلك المواصفات و المؤهلات.
٥. تحديد السلطات و المسؤوليات.
٦. وضع و تحديد نظم الاتصالات بين أقسام و فروع المنظمة.
٧. بيان العناصر السابقة في خريطة تنظيمية.
٨. وضع و تحديد السياسات و إجراءات العمل.

#### أهداف التنظيم:

١. وضع إطار تنفيذ الخطط و البرامج لتحقيق أهداف المنظمة.
٢. تجميع المصادر (البشرية والمادية و المالية) اللازمة لتحقيق الاهداف.
٣. وضع القواعد و الإجراءات لتحويل المصادر المتوفرة إلى الانتاج المحدد لتحقيق النتائج المتوقعة.
٤. إيجاد التوازن بين الأهداف و المصادر و النتائج مع مراعاة العوامل الخارجية المؤثرة على ذلك.

### مواصفات التنظيم الناجح:

لكي يحقق التنظيم نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يجب أن تتوفر المواصفات الرئيسية التالية:

- ✓ التغطية الشاملة أي عدم إهمال مهمة دون مسؤول و عدم السماح بأن يكن أكثر من شخص مسؤولاً عن المهمة الواحدة في المكان و الزمان .
- ✓ الوضوح بحيث يعرف كل شخص واجباته و الصلاحيات المخولة له فضلاً عن علاقاته بالآخرين.
- ✓ التوازن بين السلطة و المسؤولية.

### أنواع التنظيم:

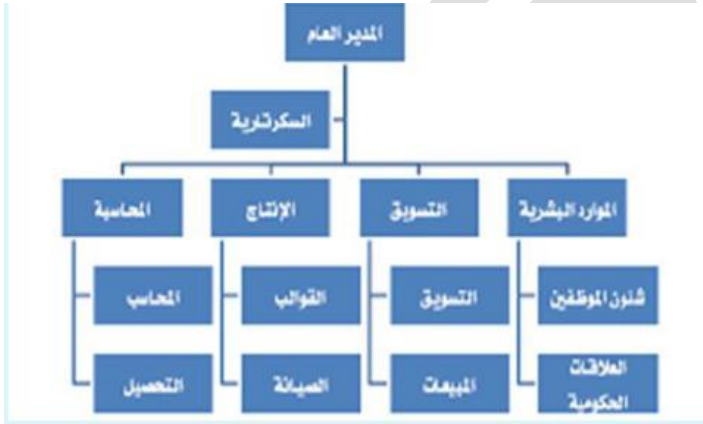
١. التنظيم الرسمي
٢. التنظيم غير الرسمي

#### أولاً: التنظيم الرسمي

هو البناء الرسمي الذي يوضح العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الفرد، وتوزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء المهام والوظائف.

- ويسهل ادراكه لأنه يمثل خريطة التنظيم التي تكشف العلاقات التبادلية بين مختلف الوظائف والادوار، كما تصور التسلسل الرئاسي للسلطة.

المحدد للمسؤوليات



### لكي يحقق التنظيم الرسمي الأهداف المرجوة منه لابد من توفر الشروط التالية:

١. سهولة الاتصال بين افراده
٢. وجود مناخ جيد يجعل الافراد يتقبلون الأوامر برحابة صدر واهتمام
٣. توفير الإمكانيات والتسهيلات اللازمة لتنفيذ الاعمال
٤. تحقيق اهداف المنظمة باقل تكلفة، وحسن استخدام الموارد المتاحة
٥. تصنيف وتجميع الاعمال المتجانسة
٦. تحقيق مبدا تكافؤ السلطة والمسؤولية
٧. الاستعانة بذوي التخصص والاستشاريين
٨. تضيق نطاق الاشراف
٩. التأكد على سهولة التنظيم ومرونته

**ثانياً: التنظيم الغير الرسمي**

يهتم بالدوافع والاحتياجات التي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية.

**ويمكن تعريفه على أنه:** مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشترائهم في أهداف ومشكلات متشابهة.

وعلى العموم فإنه تنظيم قوى رغم عدم ملاحظته في الهيكل التنظيمي فضلاً عن عدم إمكانية محاسبته أو مكافأته.

**فوائد وعيوب التنظيم الغير الرسمي:****أولاً: الفوائد**

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

**العيوب:**

١. اتخاذ وإصدار القرارات يؤدي الى زيادة الوقت المخصص للعمل
٢. بروز بعض السلبيات مثل الإشاعات غير الصحيحة
٣. تحديد مستوى كمية الإنتاج محاولة من أعضاء الجماعة لإزالة الفروقات بينهم في الخبرة والمهارة
٤. التستر على بعض الأخطاء لحمايتهم من أي عقاب من قبل المسؤولين

**الفرق بين التنظيم الرسمي والغير الرسمي:**

| التنظيم الرسمي                               | التنظيم غير رسمي                                                            |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| ينتج من الأهداف والمهام الرسمية.             | ينتج من تجمع الأفراد وعلاقاتهم داخل المنظمة.                                |
| يسعى لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.          | أهداف التنظيم غير الرسمي إلى إشباع حاجات كل فرد أو مجموعة أفراد في التنظيم. |
| يقوم الفرد على تأدية الوظيفة.                | أهداف الفرد هي إشباع حاجاته المادية والمعنوية من الالتحاق بالعمل            |
| علاقات الفرد هي علاقات إدارية رسمية للوظيفة. | العلاقات الفرد هي علاقات اجتماعية وارتباطات شخصية.                          |
| الاتصالات تتم وفقاً للتسلسل الهرمي.          | تتم الاتصالات من خلال التأثير والنفوذ تبعاً لميزان العلاقات الاجتماعية.     |

**ملاحظة: المحاضرة العاشرة عبارته عن محاضرة البث المباشر الثانية**

السعادة في معاملة الخلق أن تعاملهم الله، فترجو الله فيهم ولا تترجوهم في الله، وتخافه فيهم ولا تخافهم في الله، وتحسن إليهم رجاء ثواب الله لا لمكافأتهم، وتكف عن ظلمهم خوفاً من الله لا منهم

## المحاضرة الحادية عشر

### التنظيم الجزء الثاني

#### مقدمة:

- تعد مبادئ التنظيم الإداري من الموضوعات التي نالت اهتمام اعلام الفكر الإداري في العصر القديم، وفي العصر الحديث
- وقد لاقت هذه المبادئ الكثير من الاستحسان وكذلك من النقد من جانب العلماء والباحثين في الإدارة
- ولسؤال الذى يطرح نفسه هو: ما لمقصود بمبادئ التنظيم الإداري؟ وكم عددها؟

#### مبادئ التنظيم الإداري:

- ✓ يقصد بمبادئ التنظيم الإداري مجموعة التوجيهات التي بفضل الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة ومهام كل مبدأ في عملية التنظيم
- ✓ هذه المبادئ لا تعدو كونها مجرد توجيهات ولكن الاخذ بها في عملية التنظيم يؤدي الى حسن أداء العمل الإداري بكفاية عالية وباقل تكاليف ممكنة.

#### المبادئ التنظيم الإداري:

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

#### # مبدأ الهدف:

- ✓ المقصود بالتنظيم ترتيب الأنشطة الضرورية في المنظمة من اجل تحقيق هدف واضح محدد في أي عملية تنظيم ادارى
- ✓ واي منظمة تنشأ-حكومية كانت او خاصة- فإنما تنشأ من اجل تحقيق اهداف، وبدون هذه الأهداف ينتقى مبرر وجود المنظمة.
- ✓ لذا يتعين النظر الى المنظمة باعتبارها وحدة هادفة، والغايات التي توجد لتحقيقها المنظمة تعد من الأسس الرئيسية لتشكيل الهياكل التنظيمية.

#### # مبدأ الوظيفة:

- ✓ ان الوظيفة هي الوحدة الأساسية في أي تنظيم اداري
- ✓ وهى عبارة عن منصب او عمل معين يتضمن واجبات ومسؤوليات محددة
- ✓ على هذا الأساس يراعى التنظيم خصائص الوظيفة ومتطلباتها الى جانب الصلاحيات والمسؤوليات المرتبطة بها
- ✓ بمعنى اخر فان التنظيم يتم على أساس متطلبات الوظيفة في المنظمة بصرف النظر عن الشخص الذى يشغل الوظيفة

#### # مبدأ التخصص وتقسيم العمل

- ✓ ان أساس التنظيم هو تقسيم العمل، وهو هدف المنظمة او المهمة المكلف بها عدد من العاملين، فاذا كان بإمكان الفرد الواحد القيام ببعض الاعمال بمفرده، فان تقسيم العمل بين عدد من الافراد يؤدي الى انجاز العمل بسرعة اكبر وأداء افضل.
- ✓ ويعتمد تقسيم العمل على تقسيم أنشطة المنظمة الى اقسام وظيفية رئيسية، ثم تقسيمها الى اقسام فرعية... وهكذا الى ادنى تقسيم بحيث يتم ربط الأنشطة المتجانسة مع بعضها بعلاقات وظيفية

### # مبدأ وحدة الامر

- ✓ يطلق عليه عدة مسميات: وحدة الرئاسة - وحدة القيادة- وحدة اصدار الامر
- ✓ ومعناه ان الموظف يكون له قائد واحد او رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات ويقوم بدوره على ضوءها
- ✓ ومن ثم يكون الموظف مسؤولا امام رئيس واحد فقط، يقدم له تقارير عن عمله.
- ✓ وبالتالي يظهر خط واضح للسلطة يمتد من اعلى اسفل

### # مبدأ نطاق الاشراف

- ✓ يطلق عليه أيضا: نطاق الإدارة او نطاق الرقابة
- ✓ يقصد به ذلك المدى الذي يستطيع القائد او الرئيس ان يمارس فيه الاشراف الفعال على مرؤوسيه
- ✓ وهو يحدد بعدد المرؤوسين التابعين لرئيس واحد
- ✓ والمعروف ان لكل رئيس طاقة إشرافيه لا يستطيع تجاوزها حيث يجب الا يزيد عدد مرؤوسيه عن عدد محدد وذلك خوفا من صعوبة مراقبتهم وتوجيههم

### # مبدأ تكافؤ المسؤولية والسلطة

- ✓ فتحمل الموظف لمسئولية القيام بواجبات وظيفته لا بد وان يقابله ما يعينه على تحمل هذه المسؤولية
- ✓ تتمثل السلطة في حقه في تقرير أولويات عمله وكيفية إنجازه، شرط عدم التعارض مع الأنظمة والتعليمات
- ✓ وبموجبها يستطيع الرئيس ان يصدر قرارات في حدود صلاحياته، ويلزم بها مرؤوسيه لتأدية واجباتهم
- ✓ ومن ثم يجب التساوي او التناسب بين المسؤولية والسلطة

### # مبدأ المركزية واللامركزية

- ✓ **المركزية** هي ميل الإدارة الى تركيز الحجم الأكبر والاھم من سلطة اتخاذ القرار في المنظمة للعمل في المراكز القيادية العليا
- ✓ **اللامركزية** فهي نقل سلطة القرار وممارستها من المستوى الإداري الأعلى الى المستويات الأدنى عن طريق التفويض او النقل، أي عدم تركيز السلطة في يد شخص او اشخاص.
- ✓ لكن متى يكون التنظيم مركزيا ام لا مركزي؟



### # مبدأ التفويض

- ✓ المقصود بها تفويض الصلاحيات او تفويض السلطة
- ✓ يعرف **التفويض** بقيام الماير بمنح صلاحية او صلاحيات لاحد مرؤوسيه لاتخاذ قرارا او قرارات في مجالات محددة
- ✓ لكن ماهي المبررات التي تدفع المدير للتفويض؟
- ✓ لا يجوز تفويض التفويض، كما انه يتعين على المفوض ان يراعي بعض الاعتبارات عند قيامة بالتفويض
- ✓ ان تفويض المدير بعض صلاحياته لا يعنى انتقال المسؤولية الى المرؤوس الذي فوضه المدير، بل تستمر مسؤوليات المدير كما هي .

### # مبدأ التنسيق

- ✓ يهدف الى تنسيق جهود الافراد والجماعات داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة لها
- ✓ ينظر الى التنسيق باعتباره من العناصر الأساسية لتكامل العمل وتلافي التناقض والازدواج في الأداء
- ✓ يمكننا تشبيه التنظيم بقطعة نقود ذات وجهين أولهما هو تقسيم العمل، وثانيهما فهو التنسيق، وبدونهما لا يكتمل التنظيم، حيث ان تقسيم العمل هو تجزئته، بينما التنسيق هو الذي يربط هذه الأجزاء ببعضها البعض

## # مبدأ التوازن والمرونة

- ✓ يحدث تكون المنظمة بحاجة لتحقيق المواءمة والتوازن بين عدد من المتغيرات مثل: التكافؤ بين السلطة والمسئولية، ووحدة القيادة، ونطاق الاشراف، ولا مركزية واللامركزية. كما هناك حاجة للمواءمة بين اهداف المنظمة وظروفها البيئية
- ✓ كما ان المرونة تعد مطلباً أساسياً لنجاح أي تنظيم اداري، والمقصود بالمرونة في هذه الحالة هو قدرة التنظيم على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة

## خصائص التنظيم الفعال

١. استيعاب مضامين نظريات ومفاهيم الإدارة القديمة منها والحديثة والاهتمام ببيئية العمل الداخلية والخارجية
٢. التأكيد على أهمية قياس الأداء على ضوء الأهداف المحدد لكل منظمة او إدارة
٣. تنمية وتفعيل منهج الرقابة التلقائية
٤. التنسيق بين كافة الوحدات الإدارية
٥. تحقيق الأهداف بأقل التكاليف مع الحفاظ على مستوى الجودة العالية في المنتج او الخدمة المقدمة
٦. تبني التغيير كأحد مناهج تطوير وبقاء المنظمة

## الخلاصة:

التنظيم الجيد هو ذلك التنظيم الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف، مع ضرورة وجود بيئة عمل تضمن توفر علاقات إنسانية جيدة متبادلة بين العاملين تساعد على بذل أقصى جهد لديهم لتحقيق أهداف 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 الافراد والجماعات بما يعمل على تحقيق اهداف المنظمة

## عناصر الهيكل التنظيمي:

١. تحديد المهام والمسؤوليات التي تحدد وظائف الأشخاص والوحدات الإدارية.
  ٢. تجميع المراكز الوظيفية للعاملين في المنظمات في وحدات إدارية.
  ٣. الآليات المختلفة المطلوبة لتسهيل عملية التنسيق الرأسي مثل تحديد عدد الأشخاص الذين يجب أن يكونوا مسؤولين تجاه أي مركز أو وظيفه إدارية.
  ٤. الآليات المختلفة المطلوبة لتسهيل عملية التنسيق الأفقي وذلك كما يتم عادة من خلال اللجان و فرق العمل.
- الخريطة التنظيمية عبارة عن :** رسم بياني أو تخطيطي يصور لنا الخطوط العريضة للهيكل التنظيمي يصور العلاقات و الارتباطات الرسمية داخل المنظمة و يصف خطوط انسياب السلطة و المسؤولية التي توضع من أجل التنسيق.

**طرق و خطوات تصميم الهيكل التنظيمي:** هناك طريقتين رئيسيتين حيث تضم كل طريقة عدد من الخطوات التي تقود إلى الهيكل التنظيمي و منها إلى إعداد الخرائط و من ثم كتابة الأدلة التنظيمية هذه الطريقتين هما ( ١- طريقة تحليل الأهداف .. ٢- طريقة تجميع الأنشطة).

#### أولاً: طريقة تحليل الأهداف:

- يرتبط قيام أي منظمه بالهدف الرئيس لإنشائها كما ترتبط أنشطتها بأهدافها الفرعية و هما ما يعبر عنهما من خلال تصميم الهيكل التنظيمي.
- وتتبنى هذه الطريقة سلسلة من الخطوات تتمثل في : تحليل الأهداف الرئيسية إلى أهداف و نشاطات فرعية ثم يتم بناء وحدات رئيسه وفقاً لطبيعة نشاط المنظمة و اختلاف خصائصه بعد ذلك تقسم كل وحده رئيسه إلى وحدات فرعية و كل فرعية إلى وحدات أصغر تؤدي مهمها محددة و تحقق أهداف محددة و تضم عدداً من العاملين الذين يقومون بأعمال متشابهة.
- أحياناً يطلق عليها تصميم المنظمة من أعلى إلى أسفل.

#### ثانياً: طريقة تجميع الأنشطة:

- تقوم هذه الطريقة على أساس: 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 العليا للمنظمة.
- يطلق عليها أحياناً تصميم المنظمة من أسفل إلى أعلى.

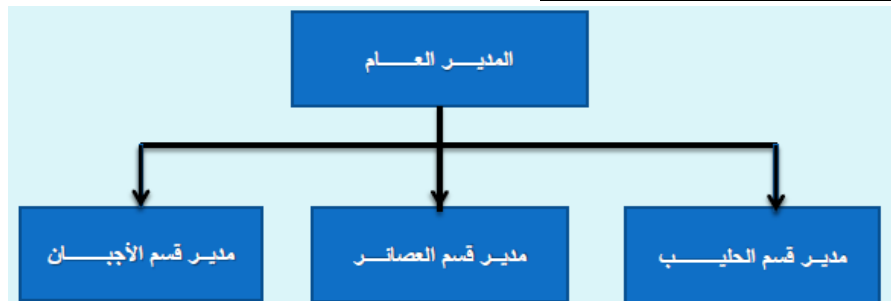
#### طرق تقسم الأنشطة:

١. التنظيم على أساس الوظيفة.
٢. التنظيم على أساس نوع المنتج.
٣. التنظيم على أساس الموقع الجغرافي.
٤. التنظيم على أساس المستفيد.
٥. التنظيم المختلط.

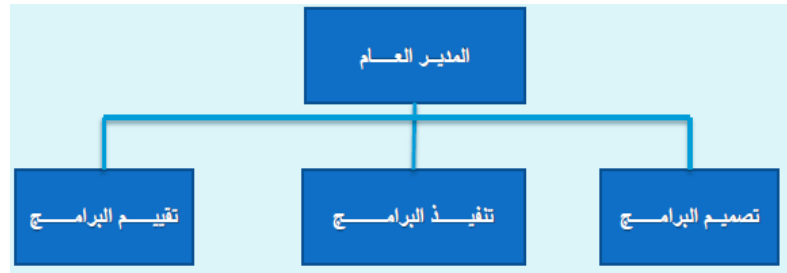
#### ١- التنظيم على أساس الوظيفة:



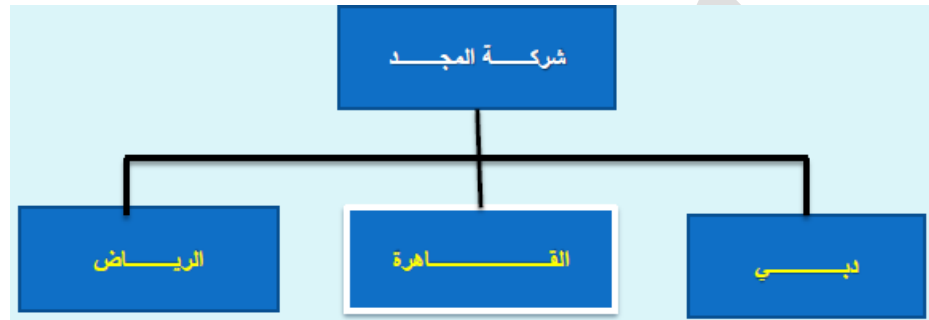
#### ٢- التنظيم على أساس نوع المنتج:



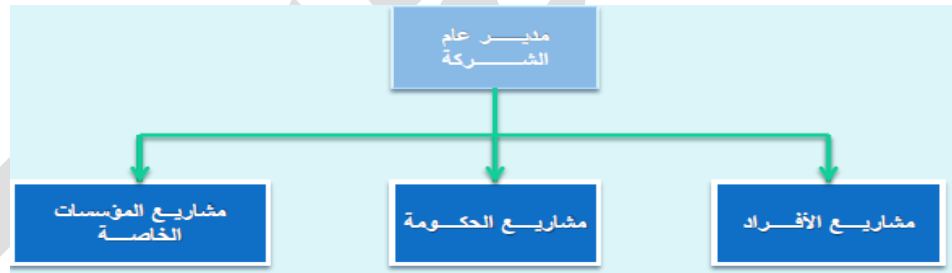
#### ٣- التنظيم على أساس العمليات:



#### ٤- التنظيم على أساس الموقع الجغرافي:



#### ٥- التنظيم على أساس نوع المستفيد (العملاء):



#### 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 و احتياجاتها الراهنة و المستقبلية حجمها، و نوع منتجاتها، و العملاء الذين تتعامل معهم.
- نجد مثل هذه التنظيمات المختلفة في كثير من المصانع و الشركات السعودية مثل: الاتصالات السعودية – سابك – البنوك السعودية.

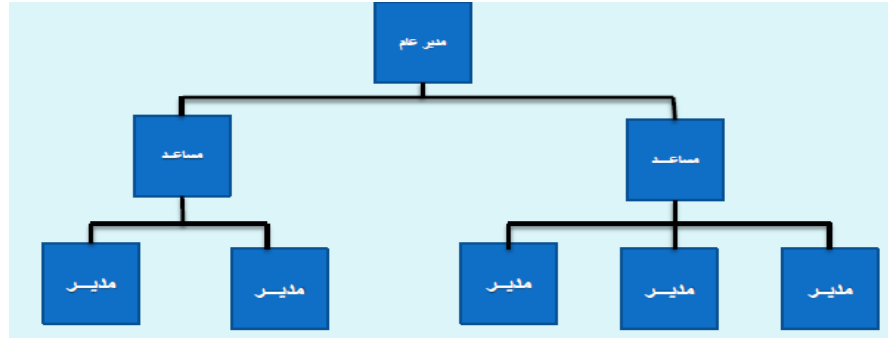
#### الخرائط التنظيمية :

- تعطي صورة أكثر وضوحًا من الهيكل التنظيمي للمنظمة و بالتالي تساعد الأفراد داخل و خارج المنظمة فهم الهيكل التنظيمي للمنظمة.

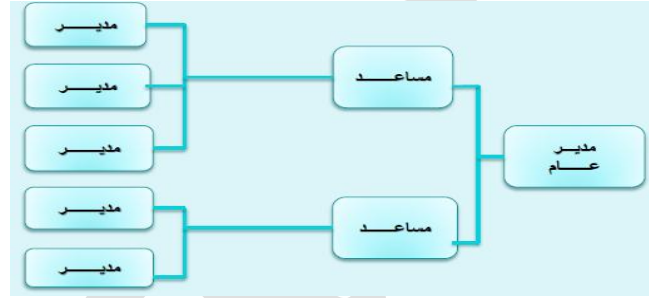
#### فوائدها:

- ١- إعطاء صورة كاملة عن الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- ٢- بيان كيفية تقسيم العمل بين الأفراد و الوحدات في المنظمة.
- ٣- توضيح المستويات الإدارية.
- ٤- إعطاء صورة واضحة لنطاق الإشراف للإدارات و الأقسام.
- ٥- توضيح خطوط السلطة و المسؤولية في المنظمة.

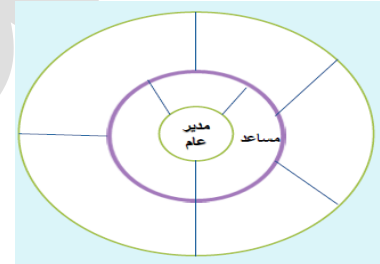
#### أشكال الخرائط التنظيمية: الخرائط التقليدية (الرأسية):



أشكال الخرائط التنظيمية: الخرائط الأفقية:



أشكال الخرائط التنظيمية: الخرائط الدائرية:



الدليل التنظيمي:

- يعرف الدليل التنظيمي بأنه: وثيقة تتضمن معلومات تفصيلية تشمل أهداف المنظمة و نشاطاتها و مسميات و أهداف و ارتباطات و مهام الوحدات الإدارية فيها إلى جانب الخرائط التنظيمية.
- وينظر إلى الدليل التنظيمي باعتباره المذكرة التفسيرية للخريطة التنظيمية: حيث يعطي تفاصيل عن جميع الأنشطة والأعمال التي تتم داخل الخريطة التنظيمية و الإدارات و الأقسام و الأهداف التي تسعى كل وحدة إدارية الوصول إليها.
- وهو يعد إحدى الخطوات الرئيسية لعملية الهيكلة التنظيمية .

#### فوائد الدليل التنظيمي:

- يمثل وثيقة أو مرجعاً أساسياً عن التنظيم الإداري للمنظمة بما يحتويه من معلومات عن أهداف و نشاطات المنظمة.
- يمكن من الرجوع إلى الخارطة التنظيمية من قبل مسؤولي المنظمة وزائريها و الباحثين في مجال التنظيم.
- توضيح خطوط السلطة و المسؤولية في المنظمة حيث يعرف الموظفين برؤسائهم و بما هو مطلوب منهم.
- معالجة مشكلة التداخل و الازدواجية بين الوحدات الإدارية في المنظمة من خلال توضيح أهداف المنظمة و ارتباطاتها.

#### محتويات الدليل التنظيمي:

- ١- مقدمه عن الدليل يذكر فيها السبب وراء إعداده و أهميته بالنسبة للمنظمة.
- ٢- نبذة تاريخية عن المنظمة من حيث : نشأتها و أهدافها و أنشطتها.
- ٣- الهيكل التنظيمي. ٥. وصف مهام الوحدات الإدارية
- ٤- الخارطة التنظيمية. ٦. الملاحق

\*ملاحظه: المحاضرة ١٢ مراجعة شاملة من ١ إلى ١١

## المحاضرة الثالثة عشر

### التنسيق

#### الأهداف التعليمية للمحاضرة:

١. التعرف على مفهوم التنسيق.
٢. التعرف على أهداف التنسيق ومدى شمولية تطبيقه.
٣. معرفة علاقة التنسيق بوظائف الإدارة.
٤. تحديد معوقات التنسيق.
٥. التعرف على الوسائل المستخدمة في التنسيق.
٦. تحديد خصائص التنسيق الفعال.

#### مفهوم التنظيم:

- ✓ توزيع المسؤوليات و التنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة.
- ✓ عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمه حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل التكاليف و بأقصى كفاية إنتاجيه ممكنه.
- ✓ توزيع المسؤوليات(الأعمال / المهام) بين العاملين في المنظمة و التنسيق بينهما من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فاعليه.

#### مفهوم التنسيق و أهمية الحاجه إليه:

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

#### ويتعلق التنسيق بالنواحي التالية:

- مقدار الجهود ( كمًا و نوعًا ) التي تبذل.
- توقيت هذه الجهود.
- توجيه و تحديد الاتجاه الذي تسلكه.

#### أهمية الحاجه إلى التنسيق:

- ✓ و تتبع الحاجه إلى التنسيق الإداري نتيجة لاختلاف الافراد في فهمهم و تفسيرهم للقرارات و السياسات و اللوائح و نظم العمل و كذا تقديرهم للأهداف المطلوبة.
- ✓ يتم التنسيق بين الجهود المختلفة للأفراد من خلال اتخاذ العديد من القرارات الإدارية في كافة المستويات التنظيمية و الوظائف الإدارية.
- ✓ يتحقق نجاح المدير في التنسيق متى ما توحدت الاتجاهات لدى العاملين و أدرك الجميع الدور الذي تلعبه وظيفه كل منهم و طريقة أدائها و توقيتها في تحقيق الأهداف المخططة.
- ✓ كما أن إدراك المدير لطبيعة الأهداف المطلوبة يعد من أولى متطلبات نجاح التنسيق.

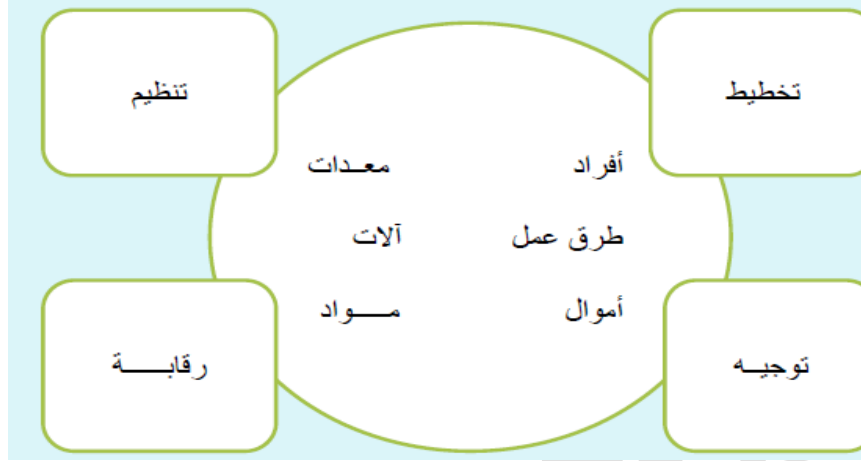
#### ❖ وعلى ضوء ما سبق نلخص إلى ما يلي:

١. يعد التنسيق مسؤولية و وظيفة كل مدير.
٢. يستهدف التنسيق منع التشابك و التداخل داخل المنظمة.
٣. يعد التنسيق وسيلة و غاية في آن واحد.
٤. يطبق التنسيق على الأفراد و على الجماعات و على وحدات التنظيم الإداري ذاته .
٥. التأكيد على وحدة الجهود و التصرفات هو جوهر وظيفة التنسيق.
٦. يجب عدم الخلط بين مفهومي : التنسيق و التعاون.
٧. التنسيق ليس حالة ساكنه و لكنه عملية مستمرة و دائمه.
٨. هناك ارتباط جذري و أساسي بين التنسيق كوظيفة و بين بناء التنظيم نفسه.
٩. يعتمد التنسيق على السلطة، و ايضًا على كفاءة الأفراد و على درجة الفهم و التعاون بين الأفراد.
١٠. يجب إحداث و إيجاد التنسيق في المجالات الجديدة التي تظهر باستمرار في مختلف أنشطة التنظيم.

### شمولية وظيفة التنسيق:

- ✓ التنسيق عمل يتغلغل في صلب كل نشاط إداري.
- ✓ مطلوب من كل فرد أو مجموعة في المنظمة.
- ✓ يتم التنسيق من خلال العملية الإدارية.
- ✓ يتم التنسيق بين جهود الأفراد والأقسام الإدارية من خلال القرارات الإدارية.

### # العلاقة بين التنسيق و العمليات الادارية:



### العلاقة بين التخطيط والتنسيق

من المهم جدًا تحقيق التكامل بين الخطط و هذا لا يتأتى إلا بضمان التنسيق بينها تصميمًا و إنجازًا. فلو أردنا مثلاً إضافة منتج جديد لباقة منتجاتنا فإن ذلك يتطلب أنشطة في التصميم و الانتاج و العمليات و الموارد و هذا يحتاج غير شك إلى التنسيق.

❖ تعد مشاركة الافراد في صياغة أهداف الخطة من العوامل التي تيسر تحقيق التنسيق.

### العلاقة بين التنظيم والتنسيق:

- ❖ اذا كان التنظيم يعنى تحدد العلاقات بين الوحدات الإدارية في المنظمة. وتحديد السلطات والمسؤوليات لكل فرد في هذه الوحدات، فان التنسيق يلعب دورا رئيسا في توزيع الأنشطة المختلفة على الأقسام المعنية، وما يرافق ذلك من سلطات ومسؤوليات.
- ❖ يؤثر التنظيم على حجم ونوعية التنسيق المطلوب، وهذا يرتبط بما سبق ان اطلقنا عليه ((نطاق الاشراف)).

### العلاقة بين التوجيه والتنسيق

يعد التنسيق احد أدوات التوجيه من خلال مشاركة الافراد في تحديد الأهداف ورسم الخطط، وكلما كان حجم المنظمة صغيرا كلما كان تحقيق التنسيق بين جهود الافراد امرا سهلا المنال، وكلما كانت العلاقات الإنسانية عميقة، كلما هيأت الإدارة للعاملين ظروف عمل جيدة، وكلما خفف ذلك من كثير من مشكلات العمل.

### العلاقة بين الرقابة والتنسيق:

ان الهدف من الرقابة هو ضمان تحقيق الأهداف المطلوبة، وتصحيح الانحرافات حال حدوثها، وبالمثل فان الهدف من التنسيق هو ضمان تحقيق هذه الأهداف من خلال توحيد جهود الافراد.

**مع ملاحظة مهمة** وهي الانحراف عن النتائج قد يكون بسبب الخلل في التنسيق، لذا تصحيح هذه الانحرافات من خلال الوظيفة الرقابية يترتب عليها أيضا تصحيح الخلل في التنسيق.

### عوائق التنسيق:

تنشأ عوائق وصعوبات التنسيق من عدة مصادر... أهمها:

#### ١. تطبيق التخصص وتقسيم العمل:

يرجع ذلك اعدم تجانس المهام والوظائف، واختلاف الأفراد المسؤولين عن التنفيذ. وتزداد الحاجة للتنسيق كلما زاد التنظيم تركيبيا وتعقيدا.

#### ٢. زيادة حجم التنظيم وتعقده:

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

#### ٣. عدم تفهم الإدارة العليا لأهمية التنسيق:

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

#### ٤. عدم التوافق بين الإدارات:

يؤدي النزاع والتنافر بين الإدارات او الافراد في المنظمات الى الاخلال بمبدأ توحيد الجهود من اجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، كما يكون المناخ متاحا أيضا لظهور التصرفات الفردية القائمة على المكاسب الشخصية والمصالح الذاتية.

### اهم الوسائل المستخدمة في التنسيق:

هناك وسائل عديدة يمكن ان تستخدم في التنسيق: سواء التنسيق الأفقي، او التنسيق الراسي، ومن أهمها:

#### (١) تسلسل الأوامر:

المقصود بذلك ان يكون المرؤوس مسؤولا فقط امام رئيسه المباشر، ومن ثم وجود رئيس واحد مشترك يمكن من التنسيق بين اعمال مرؤوسيه، ولكن ما ه و الحل يحن يحتاج موظف في القسم(أ) شيئا متعلقا بالإنتاج من موظف اخر في القسم (ب)؟؟

#### (٢) التنسيق بالقواعد والإجراءات:

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

#### (٣) التنسيق بالأهداف:

يقوم معظم المديرين بتحديد المقاصد والاهداف العامة لتابعيهم وذلك لتسهيل عميلة التنسيق، وفي حالة قيام كل رئيس بتحديد الهدف، فانه يجب تنسيق جهودهم على ضوء الأهداف المحددة مسبقا.

#### (٤) استخدام المساعدين في التنسيق:

يقوم بعض المديرين بتعيين مساعد للقيام بوظيفة المدير في تنسيق تابعة بشكل ايسر، وحين يقوم أي مرؤوس بنقل مشكلة الى مديرة، فان المساعد يقوم بتجميع المعلومات عن المشكلة، ويقوم ببحث وتحليل المشكلة، وثم يقدم النصيحة عن البدائل المتاحة. وهذا يؤدي الى زيادة قدرة المدير على تناول المشكلات وتنسيق عمل مرؤوسيه.

#### (٥) استخدام الاتصال للتنسيق:

حين ينمو حجم الاتصالات بين قسمين من اقسام المنظمة، فان الكثير من المديرين يقومون بتعيين شخص(ضابط اتصال) ليسهل عميلة التنسيق بين القسمين.

## ٦) اللجان:

رغم السمعة السيئة لجان (ان اردت قتل موضوع، احله الى لجنة) الا ان اللجان هي واحدة من اهم الأساليب التنظيمية الشائعة التي تسهم في التنسيق بين ارجاء التنظيم، وفعالية اللجان في الاسهام في خفض مشكلات التنسيق يستلزم وجود حاجة حقيقة تطلبها، وان تكون أهدافها محددة، وان يتم الاعداد الجيد لانعقادها، والمراجعة المستمرة لنتائج اعمالها.

## ٧) المشروعات (التنظيم المصفوفة):

يقوم هذا الأسلوب عل انجاز بعض الاعمال ذات السمة الخاصة من خلال مشروع معين يعين له مدير، ويعاونه مجموعة من المختصين من اقسام المنشأة ذات العلاقة، ويخول له كافة السلطات اللازمة لاداء العمل، وقد ساعد هذا الأسلوب في تقريب وجهات النظر، وتدعيم التفاعل بين الافراد أصحاب المعارف المختلفة.

## ٨) المناقشات غير الرسمية:

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

## ٩) المنسق الخاص:

**\*\* وهذه حقيقة تتماثل مع رقم (4) استخدام المساعدين في التنسيق:**

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

## خصائص التنسيق الفعال:

### 1. تبسيط التنظيم

2. ايجاد الانسجام والتكامل بين الخطط والبرامج والسياسيات

3. تحسين وسائل الاتصال الإدارية وتسهيل تبادل البيانات في المنظمة

4. العمل على إيجاد الوسائل المشجعة على التنسيق الاختياري.

**E7sas**

## المحاضرة الرابعة عشر

### القيادة الإدارية الجزء الاول

#### الأهداف التعليمية للمحاضرة:

١. التعرف على مفهوم القيادة.
٢. التفريق بين القائد الإداري و الرئيس الإداري.
٣. تحديد مصادر قوة القائد.
٤. التعرف على النظريات الحديثة في القيادة.

#### تعريف القيادة:

تتعدد التعريفات و الآراء حول مفهوم و معنى القيادة ، و يرجع ذلك لكثرة و تعدد الأدلة و الشواهد مما أدى إلى وجود تضارب و تناقض في الآراء و المفاهيم حول فكرة القيادة.

ويمكننا أن نلاحظ وجود تعديلات جوهرية على آراء الكاتب حول معنى القياد بين حين و آخر،

من أشهر التعريفات للقيادة أنها:

١. القدرة على التوجيه من أجل تحقيق هدف معين عن طريق الآخرين.
  ٢. العملية الخاصة بدفع و تشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة.
  ٣. التأثير في سلوك الآخرين أفرادًا و جماعات ، لإنجاز و تحقيق الأهداف المرغوبة و هي تعتمد على التأثير و القبول أساسًا؟
- ✓ >> القدرة على التأثير على الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فاعليه<<.

#### الفرق بين القائد و الرئيس :

١. المصدر :

- القيادة : تنبع تلقياً من الجماعة و مصدرها من الجماعة.

- الرئاسة : مفروضة على الجماعة وفقاً للأوضاع التنظيمية القائمة.

٢. اختيار الهدف:

- القيادة : تشترك الجماعة مع قائدها في اختيار الهدف.

- الرئاسة : يختار الرئيس الهدف ولا تحدده الجماعة.

٣. القبول :

- القيادة : أكثر قبولاً لأنها تعتمد أساساً على الحوافز الإيجابية في تنفيذ الهدف لا الحوافز السلبية.

- الرئاسة : يستمدّها من خارج الجماعة حيث أنهم يقبلون سلطته خوفاً من العقاب إذا امتنعوا أو قصرّوا في تنفيذ أوامره وتعليماته.

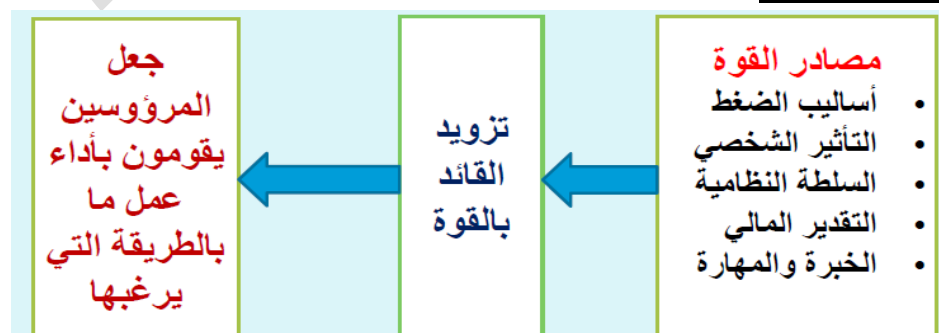
✓ و مع ذلك يرى كثير من الكتاب أنه من المبالغة التفرقة بين مفهومي القيادة و الرئاسة حيث أنهما يتحدان في الغرض و إن اختلفا في الوسيلة أو الأسلوب.

**الفرق بين القائد و المدير:**

| م | عامل المقارنة     | القائد/القيادة                                   | المدير/الإدارة                     |
|---|-------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------|
| 1 | الاختيار          | اختيار العمل الصحيح                              | اختيار الطريقة الصحيحة للعمل       |
| 2 | التركيز           | تحديد و بلورة الرسالة                            | بناء الهيكل التنظيمي و وضع الأنظمة |
| 3 | الفعالية والكفاءة | الاهتمام بالفعالية                               | يهتم بالكفاءة                      |
| 4 | الشمولية/الجزئية  | الاهتمام بالكلية و العلاقة بين الجزئيات          | يهتم بالجزئيات والتفاصيل.          |
| 5 | التجديد/التطوير   | الاهتمام بالتطوير والتجديد والابداع              | يهتم بالمحافظة والصيانة والجودة    |
| 6 | الرقابة           | يلهم الثقة بالآخرين والتركيز على الرقابة الذاتية | يعتمد على الرقابة و السيطرة        |
| 7 | التحدي            | يقبل التحدي و يحاول تغيير الواقع                 | يقبل الأمر الواقع و يتعامل معه     |

**مصادر قوة القائد:**

- 1-التأثير النابع من استخدام أساليب الضغط:** حيث يفرض القائد في استخدام أسلوب العقاب مما قد يؤدي إلى نتائج عكسية .. كيف؟
- 2- التأثير الشخصي:** هي تعتمد على الصفات و السمات الشخصية و ليس السلطة الرسمية و تتمثل في قوة الشخصية و اللباقة و الكياسة و مستوى الخبرة و المهارة و القدرة على جذب الآخرين و يتعين أن تقترن هذه الصفات بمواقف و ظروف تساعد على تحديد نوع المعارف و الخبرات و المهارات.
- 3-السلطة النظامية:** تعد أولى الوسائل المستخدمة في المنظمة و تتمثل في التأثير على المرؤوسين باستخدام السلطة الممنوحة له بحكم عمله و المركز الرئاسي الذي يشغله في الهيكل التنظيمي للمنظمة و هي تعد سلطه رسميه مشروعه يمكن من خلالها توجيه الافراد و اتخاذ القرارات و يتناسب تأثير الرئيس طردياً مع ما يتحه له المنصب من سلطات .
- 4-منح التقدير المالي:** تتوقف درجة تأثير القائد على مرؤوسيه على مدى اعتمادهم عليه في الحصول على التقدير المالي فالمرؤوس الذي يريد الحصول على التقدير المالي ( أجر وعلاوات) يتعين عليه أن يعمل على تنفيذ قرارات المدير و تعليماته و العكس صحيح .. و هنا يتعين علينا أن نلاحظ أن الحافز المادي ليس هو الحافز الوحيد لدفع الفرد للعمل ( إلا إذا كانت الاحتياجات الأساسية للفرد غير مشبعة) فالمرء لا يحىي بالخبز وحده.
- 5-مصدر الخبرة و المهارة:** فلا بد أن يكون القائد متميزاً و مختلفاً عن غيره من حيث مستوى المهارة و الخبرة ليكسب احترام الجماعة التابعة له و من ثم يصبح له قوة التأثير عليهم ، فكلما كان القائد أكثر خبره فإن التابعين يكونون أكثر خضوعاً و مواظبة على تنفيذ تعليماته و توجيهاته ، حيث يكون القائد في هذه الحالة هو المنقذ للمرؤوسين من الفشل أو العجز عن معالجة المواقف المختلفة ، و إذا ما افتقد القائد هذه الخبرة فإنه عندئذ يفقد مصدراً مهماً للتأثير على مرؤوسيه.

**مصادر قوة القائد:**

إذا نستخلص مما سبق أن مصادر قوة القائد تنبع من:

- (1) السلطة النظامية : و تشمل التأثير النابع من استخدام أساليب الضغط و من التقدير المالي .
- (2) التأثير الشخصي: و تشمل مصدر الخبرة و المهارة.

### النظريات الحديثة في القيادة الإدارية:

١. نظرية سلسلة السلوك.
٢. نظرية القيادة الفعالة.
٣. دراسات جامعه أوهايو و الشبكة الإدارية.
٤. نظرية دورة الحياة للقائد.
٥. نظرية الطريق إلى الهدف.

### # أولاً: نظرية سلسلة السلوك:

هي نظرية تعالج بعدين مهمين لتحديد النموذج القيادي للقائد، هما:

- (١) مقدار السلطة او الصلاحية التي يمتلكها القائد
- (٢) مقدار الحرية الممنوحة للتابعين او المرؤوسين

وتنصب هذه النظرية على وجود سبعة أنماط / احتمالات نستطيع من خلالها تحديد موقع القائد على أساس البعدين السابقين، ومن خلال ذلك نستطيع ان نصف القائد هل هو: ديموقراطي، او ديكتاتوري او بينهما.

هذه الأنماط او الاحتمالات:

#### • الأنماط السبعة:

- (١) القائد الذى يصنع قراره ويعلنه
- (٢) القائد الذى يبيع قراره
- (٣) القائد الذى يقدم أفكاره ويدعو الى الأسئلة
- (٤) القائد الذى يعرض قرارا غير نهائى يعدل
- (٥) القائد الذى يعرض مشكلة ويشارك في صنع القرار
- (٦) القائد الذى يعرف ويسأل المجموعة لصنع القرار
- (٧) القائد الذى يسمح للمجموعة العمل ضمن حدود

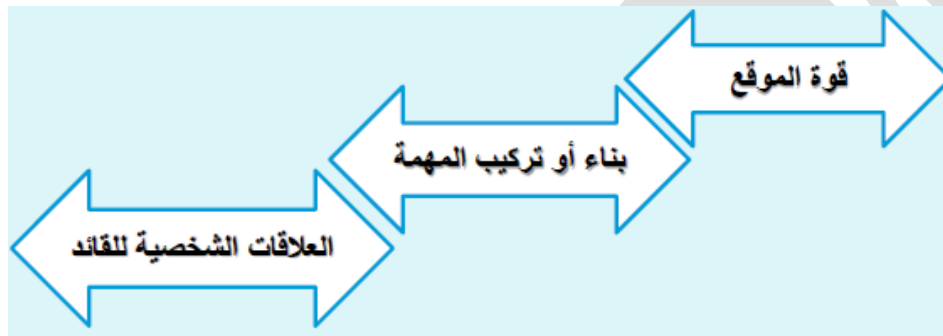
| درجة السلطة التي يستخدمها المدير |                        |                                           |                                                |                                                     |                                               |                                                         |
|----------------------------------|------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| درجة الحرية المتاحة للمرؤوسين    |                        |                                           |                                                |                                                     |                                               |                                                         |
| (١)<br>قائد يصنع القرار ويعلنه   | (٢)<br>قائد يبيع قراره | (٣)<br>قائد يقدم أفكاره ويدعو إلى الأسئلة | (٤)<br>قائد يعرض قراراً غير نهائى يخضع للتغيير | (٥)<br>قائد يعرض مشكلة ويحصل على مناقشات تعمل قراره | (٦)<br>قائد يعرف ويسأل المجموعة لتصنيع القرار | (٧)<br>قائد يسمح للمرؤوسين أن يعملوا ضمن حدود عرفها لهم |

## ثانيا: نظرية القيادة الفعالة

- يعد فيدلر (Fiedler) هو اول من أشار لهذه النظرية وتعرف أيضا بالنظرية الموقفية، وتعالج هذه النظرية نوعين من أنواع القيادة:



- يرى فيدلر ان القائد الدكتاتور يوجد في الأنظمة العسكرية، وانه يقوم على صنع القرار بنفسه، ويوجه الجماعة، هو ليس على الآخرين سوى تنفيذ الأوامر
- كما يرى ان القائد الديمقراطي يركز على علاقاته مع الجماعة، واستخدام الموارد الفعالة بشكل فعال من خلال المشاركة.
- أشار فيدلر (Fiedler) الى وجود ثلاثة عوامل لكل منها تأثيره لجعل القيادة فعالة



## ثالثا: دراسات جامعة اوهايو والشبكة الإدارية

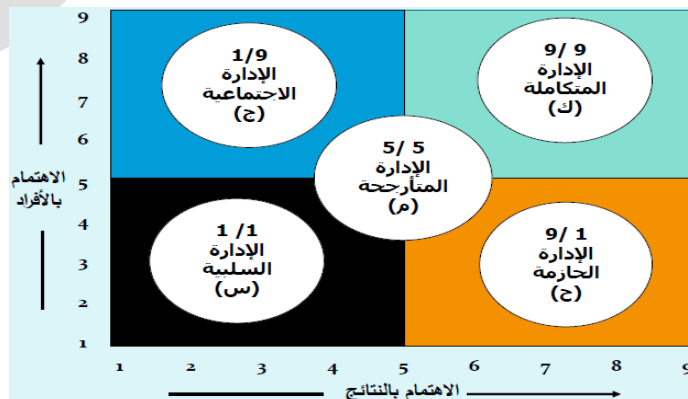
اثبتت الدراسات ان هناك اكثر من متغير واحد يؤثر على السلوك الإداري، وان القاسم المشترك فيها، تنصب على التقسيم التالي:

الأول: مدى اهتمام المدير أو القائد بالإنتاج أو العمل

ثانيا: مدى اهتمامه بالناس أو العلاقات الإنسانية

وتم توزيعها على خمس أنماط تنصب على التقسيم السابق

## # نظرية الشبكة الإدارية:



**#رابعاً: نظرية دورة الحياة للقيادة:**

تتضح هذه النظرية من خلال أربعة مربعات والنضج في النظرية يعرف بواسطة ما يسمى قدرة الاستقلال النسبية في الأمور التالية:

- (١) تحمل المسؤولية
- (٢) التحصيل والدافعية للفرد والجماعة

**# خامساً: نظرية الطريق الى الهدف**

- تتناول هذه النظرية كيفية فعالية وتأثير القائد في التابعين وكيف يمكن ادراك الوسائل والطرق التي تؤدي الى تحقيق الهدف: وتوضح النظرية ان هناك أربعة أنواع من القيادة وهي:

**(١) القيادة الموجهة:**

حيث يعطى القائد توجيهات محددة فيما يجب عمله، وكيف يتم، ودور كل فرد في الجماعة، ويرتب العمل وفق قواعد تقود عميلة الإنجاز.

**(٢) القيادة الداعمة:**

حيث يكون القائد حليماً ودوداً، ويعطى اهتماماً للوضع الاجتماعي والمعيشي للتابعين وحاجتهم، ويحاول ان يعامل الكل بشكل متساو.

**(٣) قيادة المشاركة:**

حيث يستشير القائد التابعين، ويأخذ مقترحاتهم بشكل جدى قبل ان يضع قراره

**(٤) القيادة المهمة بالإنجاز:**

يضع القائد أهدافاً محددة خاضعة للاختبار والتحدي، ويتوقع ان يكون الإنجاز عالياً، وهو يبحث باستمرار عن النتيجة والتطوير، ويضع ثقته في تابعيه، متوقفاً منهم ان يرتقوا الى مستوى هذه الثقة.

**# خامساً: نظرية الطريق الى الهدف:**

| 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 أهداف 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                 |

## المحاضرة الخامسة عشر

### القيادة الإدارية الجزء الثاني

#### الأهداف التعليمية للمحاضرة:

1. التعرف على السمات و المهارات التي يجب أن تتوفر في القائد الإداري.
2. التعرف على مقومات القيادة الإدارية في الدول النامية.
3. التعرف على ملامح القيادة في الإسلام.

#### سمات القائد:

| مهارات القيادة |                                                                                                                                                   |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الرؤية المرشدة | لديك فكرة واضحة عما تريد تحقيقه – مهنيًا وشخصيًا – وتملك العزيمة وعدم اليأس أمام العقبات أو حتى الفشل.                                            |
| العاطفة        | لديك عاطفة كامنة تدفعك نحو تحقيق انجازات متميزة في المستقبل، بالإضافة إلى رغبة خاصة للاستمتاع بكل ما تعمل.                                        |
| المصادقية      | مصادقيتك 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 أن تتعلم بقدر ما تستطيع.                                                                                                  |
| الجرأة         | مستعد لقبول المخاطر والتجارب، وتجربة شيء جديد.                                                                                                    |

#### العادات السبع للقائد الناجح:

| العادة                | معناها                                                                                                                                     |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| كن إيجابيا            | أنت مسؤول عن تصرفاتك، لا تلوم الظروف أو الأحداث، لديك تحكم في ردود أفعالك تجاه المواقف والأشخاص .                                          |
| ابدأ والنهاية في ذهنك | تستطيع أن ترى بوضوح المستقبل الذي تود تحقيقه، ولديك رؤية واضحة إلى أين تريد الذهاب، وما الذي تريد إنجازه، حياتك تحكمها مبادئ وعقائد راسخة. |
| ابدأ بالأهم           | حياتك منضبطة، تركز بشدة على الأنشطة ذات الأهمية الكبيرة.                                                                                   |
| فكر بعقلية اكسب وكسب  | أنت تؤمن أن نجاح شخص لا يتطلب فشل شخص آخر، وتسعى لحلول تكاملية للمشكلات وتسعى لإيجاد الحلول المفيدة لجميع الأطراف.                         |
| إفهم قبل أن تفهم      | أنت تسمع بنية جادة وعميقة لتفهم الشخص الآخر عاطفيا وعقليا، إنك تشخص المشكلة قبل أن تصف العلاج.                                             |
| تكامل مع الآخرين      | إنك مبدع ورائد، وتؤمن أن الكل أكبر من مجموع أجزائه، وتقدر الاختلافات بين الناس وتحاول أن تبني على هذه الاختلافات.                          |
| جدد الطاقة            | تسعى للتطوير الدائم المستمر، والإبداع والدقة، كما تسعى للتعلم في بيئة مريحة غير ضاغطة.                                                     |

### معوقات القيادة الإدارية في الدول النامية:

#### مقدمة للموضوع:

- 1) تركز التنمية الإدارية في الدول النامية على تحسين و تطوير قدرات و مهارات القيادات الإدارية المسؤولة عن إدارة المنظمات.
- 2) يعتمد تحقيق أهداف التنمية الإدارية على العنصر البشري باعتباره حجر الزاوية في العملية الإنتاجية.
- 3) تعتمد الموارد المالية و المادية على كفاءة العنصر البشري و مهارته في تحقيق أهداف التنمية.

#### أولاً: المعوقات الإدارية:

تتعدد المعوقات الإدارية التي تحد من فعالية القيادة الإدارية و من أهمها:

١. المركزية الشديدة و عدم التفويض.
٢. عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
٣. عدم سلامة التخطيط.
٤. البيروقراطية و تبيان وتعقد الإجراءات.
٥. الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية.

#### ثانياً: المعوقات البيئية:

١. عدم استقرار الأنظمة السياسية.
٢. الانقسامات السياسية و الاجتماعية داخل المنظمة.
٣. الموروثات الاجتماعية و ما يرتبط بها من عادات و تقاليد.
٤. غموض وجمود الأنظمة و اللوائح.
٥. عدم الاستفادة من التقدم العلمي و التكنولوجي في مجال إدارة التنمية.

#### ثالثاً: معوقات النابعة من وضع القيادات الإدارية:

يعتبر عجز القيادات الإدارية من أهم المعوقات التي توجه الإدارة في الدول النامية و من أهم المعوقات المرتبطة بذلك هي :

١. عدم توافر الكوادر القيادية الفعالة.
٢. عدم سلامة طرق و أساليب اختيار هذه القيادات.
٣. خوف القيادات من المسؤولية و احجامها عن اتخاذ القرارات لحل المشكلات.
٤. عدم احساس القيادات بالأمان و الاطمئنان الوظيفي النفسي.
٥. عدم اهتمام القيادات بالأساليب العلمية و التكنولوجية الحديثة في مجال الإدارة.
٦. الاعتماد على الخبرة الشخصية و الاستشارة الأجنبية.

#### ملامح القيادة في الإسلام:

- أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية.
- القيادة في الاسلام يحقق السلامة من الخلاف الذي يؤدي إلى الاختلاف.
- بدون القيادة يستبد كل برأيه و يفعل ما يظن هو اياه.
- من اهم السمات القيادية التي عرفتها الإدارة في عهد الرسول عليه الصلاة والسلام : القدوة الحسنة – الإخاء- البر و الرحمة- الإيثار.
- و تعني القدوة الحسنة أن يكون القائد قدوة لغيره فكراً و سلوكاً و أن يكون على علم بكل دقائق العمل و هذا يتطلب أن يكون حليماً حكيماً صبوراً.
- و يقتضي الإخاء التآلف و التعاون و حسن الرعاية و العمل في سبيل رعاية الآخرين.
- كما يتعين عليه أن يكون ناصحاً لمن معه.
- ومن صفات القائد البر و الرحمة مما يجذب له القلوب و يؤلف حوله النفوس.
- كما يعد الإيثار صفة قيادية مهمة من شأنها ربط القلوب و الحث على التفاني في العمل و تقديم الإنسان لأخيه و عن رضا ما يحتاج إليه.

- تتسم الإدارة في العهد النبوي بالبساطة و النزاهة و الاستقامة و المقدرة.
- وقد قال الرسول عليه الصلاة و السلام : من ولى احد امراً من أمور المؤمنين و فيهم من هو خير منه فقد خان الله و رسوله و المؤمنين.
- كما تميزت القيادة في العهد النبوي بأنها كانت تقوم على مبدأ الشورى.

### وظيفة ( دور ) القائد:

١. وضع الأهداف:  
وضع اهداف ( واقعية، طموحة. قابلة للقياس، مكتوبة، محددة) تتناسب مع الموارد المتاحة للمنظمة.
٢. ممارسة الوظائف الإدارية:  
التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة
٣. الاتصال المقنع الفعال:  
القائد لا يعطى أوامر ولكن يتصل ويوجه ويقنع ويؤثر
٤. تحديد احتياجات المرؤوسين:  
المرؤوسين لديهم احتياجات والقدرة على التأثير فيهم يرتبط بمعرفة احتياجاتهم وتلبيةها
٥. اتخاذ القرارات الفعالة التي تحقق الأهداف المرجوة منها.

### دوافع القائد الإداري

- ١ - الحاجة الى الانجاز :  
القائد ومنذ نشأته تتضح لديه الدافعية لتحقيق الإنجازات
- ٢ - الحاجة للتزود بالقوة اللازمة :  
القائد يرغب دائماً في الحصول على الموارد والإمكانيات التي تمكنه من تحقيق طموحاته وطموحات المنظمة
- ٣ - الدافع للثراء :  
لدى القائد طموح مادي ينعكس على أدائه في العمل
- ٤ - الدافع للشهرة :  
القائد يسعى لبناء سمعة وشهرة داخل المنظمة وخارجها
- ٥ - الدافع لإرضاء الذات :  
يسعى القائد إلى تأدية أدوار تشعره بالرضا عن ذاته وعن القيمة التي يقدمها لمجتمعه ومنظّمته

### # 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 او المرؤوسين باعتبارهم بشر لهم خصائصهم واحتياجاتهم وتتضح أهمية هذا النمط في حالة اختلاف قدرات وخصائص واحتياجات العاملين بالمنظمة.

#### ٣. القيادة المستبدّة:

هي قيادة حاكمية وموجهة ومسيطرّة والتي تستخدم السلطة والقوة في تحقيق الأهداف، ويستخدم هذا النمط في حالة الازمات او الكوارث التي تواجه المنظمة.

#### ٤. القيادة الديمقراطية:

يقع هذا النمط في الوسط بين القيادة بالمشاركة والقيادة المستبدّة، حيث يقوم القائد بالتعرف على آراء واتجاهات المرؤوسين ولكن يحتفظ لنفسه بسلطة القرار النهائي. يستخدم هذا النمط في حالة اتخاذ قرار بإنتاج منتج جديد او فتح فرع جديد للمنظمة.

### أمثلة على أنماط القيادة

**القيادة بالمشاركة:** حسنا، بما اننا اتفقنا على ما ينبغي ان نقوم به، هيا بنا لعمله وساترك لكم حرية اختيار أساليب أدائه اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيقه

**القيادة المهمة بمشاعر واحتياجات العاملين بالمنظمة:** اعتقد انكم توافقوني الرأي اننا بإمكاننا ان نعمل الأفضل ونتحمل مزيد من المسؤولية.

**القيادة الديمقراطية:** لنعمل سويا في هذا المشروع الجديد ولنتحدث سويا فيما يمكن عمله وسأعمل على اتخاذ القرارات المناسبة لانجاحه.

**القيادة المستبدة:** عليكم ان تقوموا بهذا العمل او ... (أي نوع من التهديد).

### # قيادة التغيير التنظيمي

- **تعريف التغيير التنظيمي:** جهد طويل المدى مدعوم من الإدارة العليا لتطوير أساليب حل المشكلات وتجديد شباب التنظيم بالتدبير في أهدافه ووظائفه والتفكير في تغيير او تطوير بيئته الداخلية والتطور مع بيئته الخارجية وبالتعاون مع جميع افراده.

### # أسباب التغيير التنظيمي

#### ١) التغييرات في البيئة:

تتأثر المنظمة بعوامل البيئة المحيطة (اقتصادية، سياسية، ديموغرافية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، طبيعية) كما تتأثر بعوامل أخرى مثل اتجاهات المنافسين، العملاء، الموردين، المساهمين، ومن ثم يصبح لزاما على المنظمة تغيير توجهاتها وسياساتها لتتوافق مع المتغيرات البيئية.

#### ٢) التغييرات في القيايين والمديرين:

من فترة لأخرى يتغير القادة والمديرين ومن ثم قدوم مديرين او قادة جدد يستلزم إجراءات تغييرات

#### ٣) التغييرات بهدف رفع الكفاءة:

تسعى المنظمة الى تطوير كفاءتها ومن ثم يستلزم هذا تغيير وتطوير أنظمتها وسياساتها وإجراءات العمل بها

#### ٤) التغيير لمواجهة الركود:

تغيير المنظمة توجهاتها واستراتيجياتها وسياساتها للخروج من حالة الركود والثبات وعدم التطوير

### # إجراءات وخطوات التغيير التنظيمي:

١. تحديد مدى الحاجة الى التغيير والمواقع المطلوب احداث تغيير فيها وذلك من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية
٢. تحديد اهداف التغيير
٣. اختيار ممثلين من قادة المنظمة والعاملين فيها
٤. تشخيص المشكلات التي تتطلب احداث تغيير
٥. اختيار وتحديد وسائل التغيير
٦. تصميم خطة العمل
٧. التنفيذ
٨. التقييم والتقويم

### أسباب مقاومة التغيير

١. الشعور بعدم الأمان
٢. ضعف الاتصال بين الإدارة والعاملين
٣. موقف الجماعات غير الرسمية (جماعات تجمعها مصالح مشتركة)
٤. الخوف من فقدان السلطة والصلاحيات
٥. التجارب السابقة الفاشلة

### كيفية التعامل مع مقاومة التغيير

١. مشاركة جميع العاملين في عملية التغيير
٢. الاتصال الفعال وتبادل المعلومات بين القادة والمرووسين
٣. التدريب الفعال على عملية التغيير
٤. تحرى سمات وسلوكيات القيادة في إدارة التغيير
٥. استخدام أساليب فعالة في التفاوض مع المرووسين
٦. ادماج الجماعات غير الرسمية في عملية التغيير

### إجراءات وخطوات التغيير التنظيمي

- ١ - تحديد مدى الحاجة إلى التغيير والمواقع المطلوب إحداث تغيير فيها وذلك من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية
- ٢ - تحديد أهداف التغيير
- ٣ - إختيار ممثلين عن قادة المنظمة والعاملين فيها
- ٤ - تشخيص المشكلات التي تتطلب إحداث تغيير
- ٥ - إختيار وتحديد وسائل التغيير
- ٦ - تصميم خطة العمل
- ٧ - التنفيذ
- ٨ - التقييم والتقويم

**E7sas**

## الدافعية

### الأهداف التعليمية للمحاضرة:

١. معرفة مفهوم الدافعية.
٢. التعرف على أنواع الدوافع.
٣. معرفة نظريات الدوافع.
٤. التعرف على الدافعية من منظور إسلامي.

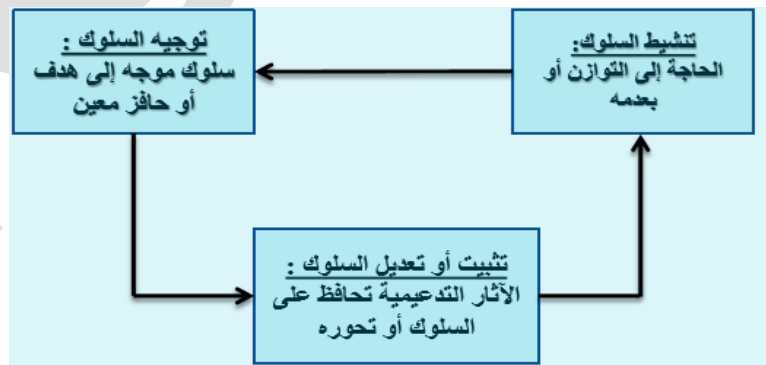
**مقدمة: س:** لماذا يختلف جهد و أداء العاملين من عامل لآخر رغم قيامهم بأداء عمل من طبيعة واحدة؟

**ج:** إن ذلك يرجع لاختلاف دافع كل منهما في نفس الوقت، و تختلف دوافع الأفراد عن بعضهم البعض بل و تختلف دوافع الفرد ذاته من وقت لوقت و من ظرف لظرف ، و مما يزيد من صعوبة الأمر صعوبة ملاحظة الدافعية أو قياس أثرها بشكل مباشر.

### تعريف الدافعية:

- ✓ حالة داخلية عند الفرد ، تولد لديه الطاقة و الحركة و توجه السلوك نحو الهدف .
- ✓ سلسلة من الاستجابات تبدأ بالحاجات التي يشعر بها الفرد و ينتج عنها رغبات مما يؤدي إلى السلوك لتحقيق الرضا .
- ✓ عملية السلوك و الاحتفاظ به في حالة استمرار .
- ✓ و الخاصية المشتركة بين كل هذه التعريفات مستمدة من كلمة يدفع بمعنى يحرك.
- ✓ \*\* حالة داخلية عند الفرد تولد الطاقة و الحركة و توجه السلوك نحو الهدف.\*\*

### منطلقات الدافعية:



**الدوافع و الحوافز:** يفرق علماء السلوك التنظيمي بين الدافعية Motivation و بين الحوافز Incentives ، **حيث تعرف الدافعية** على أنها المحرك الداخلي للسلوك الإنساني ، و تنبع من ذات الفرد لإشباع حاجة محددة ،

**بينما الحوافز هي** المحركات و المؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة لإثارة دوافع الإنجاز لدى الأفراد العاملين.

**يعنى:**

>> إن الدافعية هي عوامل داخل الفرد في حين أن الحوافز عوامل خارج الفرد.<<

## أنواع الدوافع:

### ١. الدوافع الأولية و الدوافع الثانوية:

يقصد بالأولية : تلك الدوافع التي تعتمد على التكوين البيولوجي للإنسان و هي من أهم الدوافع على الإطلاق إذ يرتبط إشباعها باستمرار الحياة و المحافظة على النوع مثل / الدافع إلى الأكل و الشرب و التنفس.

أما الدوافع المكتسبة: فهي تلك التي تكتسب من البيئة وما يتوفر فيها من قوى و موروثات و هي تتمتع بمرونة عالية و قابلة للتغير و التعديل مثل / الدافع للسيطرة ، الالتزام ، الانتباه .. إلخ.

### ٢. الدوافع الفردية و الدوافع الاجتماعية:

يقصد بالفردية: تلك القوى الداخلية التي تحرك السلوك الإنساني و هي ضرورية لحياة الفرد سواء وجد في جماعة أو كان يعيش في عزلة.

أما الدوافع الاجتماعية فهي: الدوافع التي يكتسبها الفرد من خلال مراحل التنشئة الاجتماعية أو التي تتأثر بالعوامل البيئية و الثقافية التي يعيش في ظلها.

### ٣. الدوافع الشعورية و الدوافع اللاشعورية:

الدوافع الشعورية: هي تلك الدوافع التي تخضع لسيطرة و تحكم و إرادة الفرد ، حيث يدرك الفرد أو يعي السلوك الناجم عنها و بالتالي فإنه يستطيع توجيهه.

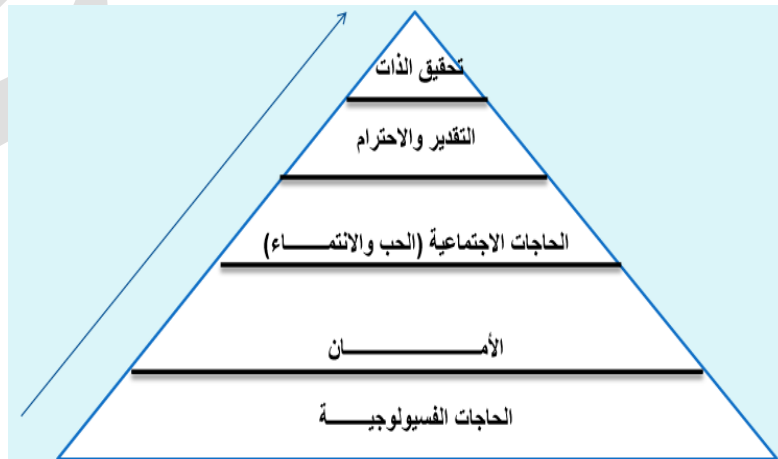
الدوافع اللاشعورية: هي تلك الدوافع التي لا تخضع لسيطرة و تحكم و إرادة الفرد .. و بالتالي فإنه لا يستطيع توجيهه و هي في العادة تكون من فعل العقل الباطن مثل الحب أو الكراهية.

### نظريات الدوافع: في عام أولاً : تدرج الحاجات (هرم ماسلو 1943م)

هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد و تعمل كمحرك و دوافع للسلوك تتخلص النظرية في الخطوات التالية:

- أ - الإنسان كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة.
- ب - تترج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية لبقاء الجسم.
- ت - يقوم الفرد في إشباعه للحاجات بدءاً بالحاجات الأساسية.
- ث - إن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة قد تؤدي إلى إحباط و توتر.

### أولاً : نظرية تدرج الحاجات



## ثانيًا: نظرية عوامل الوقاية و عوامل الدفع :

وضع هذه النظرية هير زبرج (1959م)

عوامل الوقائية أو عوامل الصيانة: وهي عوامل تسعى لإزالة أسباب عدم الرضا عن الوظيفة لكنها لا تؤدي إلى حالة الرضا .

و تتمثل في: الأمان الوظيفي ، ظروف العمل ، الأجور ، و هي جميعًا عوامل تتعلق بمحيط الوظيفة.

العوامل الدافعة: ويؤدي توفيرها إلى حالة الرضا و من ثم الحافز إلى تنمية و تحسين الأداء ورد الفعل الإيجابي ونلاحظ هنا أنها تتعلق بمضمون الوظيفة نفسها.

## ثالثًا: نظريات (Z) ، (x) ، (y) :

- وضع هذه النظرية ما كجريجور في عام 1960م
- نظرية X
- نظرية y
- نظرية Z

## نظريات (Z)، (Y)، (X) ما كجريجور (1960):

| نظرية Y                                                                      | نظرية X                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| - يحب الفرد العمل                                                            | ١) يكره الفرد العمل                                                      |
| - ممارسة الرقابة الذاتية                                                     | ٢) هناك ضرورة للمراقبة اللصيقة المباشرة و توجيه و تهديد الموظفين بالعقاب |
| - يسعى الفرد لتحمل المسؤولية                                                 | ٣) الفرد يتجنب المسؤولية                                                 |
| - يفضل التوجيه الذاتي                                                        | ٤) يفضل التوجيه عن طريق الآخرين                                          |
| - طموحات عالية ودوافع للابتكار                                               | ٥) لديه طموح قليل                                                        |
| - يكون مدفوعا للعمل أساسا نتيجة للحوافز المعنوية                             | ٦) يكون مدفوعا للعمل نتيجة للحوافز المادية أو الاقتصادية                 |
| - يرغب في الإثراء الوظيفي (اشباع حاجاتهم الاجتماعية و الادبية و تحقيق الذات) | ٧) يفضل التخصص الدقيق للوظيفة                                            |

## نظرية (Z):

قام وليام اوشى 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 أساسي في العمل
- ٥) الاستفادة من تأثير المشاركة في الإدارة
- ٦) اجراء اختبارات عالية المستوى للفرد قبل توليه مستوى وظيفي عالي

### رابعاً: نظرية دافع الإنجاز - (ماكيلاند 1967)

يرى ان العمل في المنظمة يركز على ثلاث حاجات هي:

- (١) الحاجة الى الإنجاز: تلك الرغبة لأداء العمل بصورة جيدة وهو دافع من الدوافع المتعلمة (ترجع الى خبرات الشخص وما تعلمه)
- (٢) الحاجة الى القوة: الافراد التي لديهم القوة يحاولون التأثير في الآخرين مباشرة من خلال تقديم المقترحات المستمرة
- (٣) الحاجة الى الانتماء: حيث يقضى الشخص وقته في التفكير بشأن إقامة علاقات ودية مع الآخرين، هنا تصبح لديه حاجة الانتماء والاندماج مع الآخرين

#### انواع الحوافز:

- الحوافز المادية والحوافز المعنوية
- الحوافز الفردية والحوافز الجماعية
- الحوافز الإيجابية والسلبية

❖ حوافز مادية: مكافآت، زيادة الأجور والرواتب، الترقيات الوظيفية، المناصب الإدارية، منح نسبة من الأرباح

❖ حوافز معنوية: خطابات الشكر، الثناء والمدح، شهادات تفوق والتميز

❖ حوافز فردية: تختص محددتين بالمنشأة مثل: تقديم مكافأة لأفضل موظف، الموظف المثالي

❖ حوافز جماعية: توجه الحوافز الجماعية لأثارة دوافع روح الجماعة والتعاون بين العاملين ودعم مبادئ التكاتف لتحقيق اهداف المنشأة مثل: جائزة لأفضل إدارة او قسم.

#### ❖ حوافز الإيجابية والسلبية:

- حوافز إيجابية: لدفع العاملين للإنجاز... مثل: مكافآت مالية لاهد موظفين، هدايا قيمة
- حوافز سلبية: لكي تردع تكرار الأخطاء او سلوك غير مرغوب فيه.. مثل: الإنذار الشفهي او الكتابي، الحرمان من الرقعة، الخصم من الراتب

#### ❖ الدوافع من منظور إسلامي

- المفهوم الإسلامي لحاجات الافراد:
- يقبل الإسلام ان يشبع الانسان حاجاته شريطة الا تغطي الحاجات المادية على الحاجات الروحية
- يجب ان يكون الايمان هو المسيطر والموجه لسلوك الفرد
- يهتم الإسلام بتوفير الامن للإنسان حالاً ومستقبلاً
- ان اشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد شئ أساسي وضروري في الإسلام

#### ❖ الايمان دافع لسلوك الافراد:

- لإيمان دور فعال في صياغة المفهوم الإسلامي لحاجات الافراد
- الايمان محرك مستديم للسلوك
- الايمان يحرك السلوك حتى لو لم تشبع الحاجات

#### ❖ حوافز تحريك السلوك في المفهوم الإسلامي

- ✓ توجه هذه الحوافز لإشباع النقص في حاجات الافراد لتحريك سلوكهم لإداء عمل معين بكفاءة مرتفعة
- ✓ يلعب المجتمع دوراً في تقوية الحاجة للإيمان عن طريق سياسية التعليم
- ✓ يمكن تحريك سلوكيات الافراد من خلال صياغة سياسات إسلامية إدارية ومراعاة حد ادنى من السلوك الاسلامي عند الاختيار والتعيين

**ما الذي يجب مراعاته عند تصميم نظام الحوافز:**

- ✓ تقويم الوظائف..... لا عدل
- ✓ تفاوت الاجر على أساس اختلافات المسؤوليات
- ✓ الانسان لا يحيا بالخبز وحده
- ✓ اعط الاجير حقه قبل ان يجف عرقه
- ✓ حرية الاختيار من أنواع الحوافز
- ✓ المساعدة والدعم
- ✓ تقوية دافع الايمان الفردي

" كل إناء يضيق بما جعل فيه ، إلا وعاء العلم فإنه يتسع "

**E7sas**

## الاتصالات الإدارية

### الاتصالات الادارية:

- ✓ الاتصال ظاهرة اجتماعية تتم بين الأفراد و الجماعات.
- ✓ يهدف الاتصال إلى تحقيق العلاقات، وتبادل الآراء و الأفكار.
- ✓ وقد اهتم الإسلام بوسائل الاتصال المختلفة لنشر الدعوة و تبليغ الرسالة.
- ✓ والاتصال في المنظمات كالشرايين في جسم الإنسان.
- ✓ يقضي الأفراد 50% من وقتهم في اتصالات.

### تعريف الاتصال:

لا يوجد تعريف دقيق و محدد لماهية الاتصال.

- ❖ عرفته جمعية الإدارة الأمريكية على أنه : أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعلومات أو
- ❖ عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر بهدف إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما
- ❖ <> أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعلومات <>

### تعريف الاتصال:

مفهوم الاتصالات الإدارية يتضمن عناصر أساسيه هي:

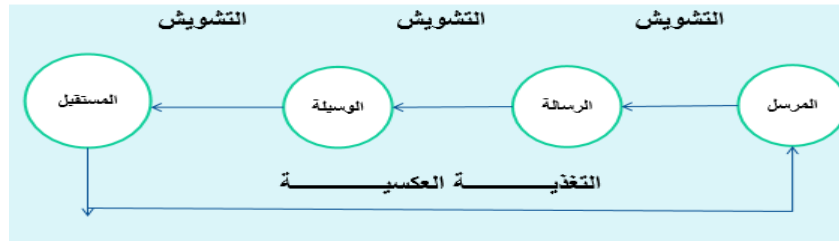
١. ان يكون هناك عده اطراف لعملية الاتصال او طرفين على الاقل لإتمام عملية الاتصال ( المرسل و المستقبل).
٢. ان يتم الاتصال عن طريق اسلوب معين او فعل سواء كان الفعل لفظياً او غير لفظي او شفويًا او كتابياً.
٣. ان يكون للاتصال هدف.

### اهمية الاتصال:

تحقق الاتصالات الإدارية المزايا التالية:

١. تساعد عملية الاتصال الأفراد على فهم و ادراك طبيعة الأعمال و المهام التي يقومون بها.
٢. تساعد عملية الاتصال على تنمية العلاقات الانسانية داخل المنظمة و خلق التعاون المشترك بين الأفراد.
٣. تساعد عملية الاتصالات على معرفة معوقات العمل، هل هي نابعة من التنظيم نفسه أم من الأفراد.
٤. تعد عملية الاتصال همزة الوصل بين المدير و مراكز الأداء.
٥. تساعد عملية الاتصال على تحديد دور كل فرد من المنشأة و مكانته في التنظيم و اجراءات العمل و بناء عليه يسهل عليه الاتصال بالأفراد و الجماعات الأخرى.
٦. ان الاتصال هو الوسيلة الأساسية لتوحيد و تنسيق الجهود المختلفة في التنظيم و هو وسيلة لأحداث التغيير في السلوك.
٧. تمثل الاتصالات جزءاً كبيراً من أعمال المديرين اليومية ، فحوالي 75% من أوقاتهم تقضى في الاتصالات الإدارية.

### عناصر الاتصال



١. المرسل
٢. الرسالة
٣. الوسيلة
٤. المستقبل
٥. التغذية الراجعة
٦. التشويش

#### (1) المرسل:

أو المصدر أو القائم بالاتصال

يعد الطرف الاول في العملية الاتصالية ، هو الذي يأخذ زمام المبادرة في عملية الاتصال و ذلك عندما تحتاج الى نقل فكرة او رسالة او معلومة الى غيره من الاطراف قد يكون المدير أو الإدارة أو المنشأة نفسها.

#### (2) الرسالة:

هي الفكرة أو المعلومة بعد صياغتها في لغة مفهومه للمرسل إليه ،

- تتضمن ما يرغب المرسل في ايصاله.
- يتم التعبير عن الرسالة بمجموعه من الكلمات أو الجمل و العبارات أو الرسوم و النقوش أو الحركات الإشارية التي تتم عندما يكون الاتصال شفهيًا.

#### (3) الوسيلة:

وهي الأداة التي تستخدم لنقل الرسالة من المرسل الى المستقبل، وقد تكون الوسيلة مرئية او مسموعة او غير ذلك.

#### (4) المستقبل:

هو من يستقبل الرسالة ويقوم بتنفيذها وفك رموزها ثم ادراك محتواها. يتم هذا الادراك والفهم وفق تجاربه الماضية وتوقعاته وقدرته على ادراك والاستيعاب، لكي يتحقق الاتصال بفعالية فلا بد وان يتطابق ما يقصده مرسل الرسالة مع فهم المستقبل لها

#### (5) التغذية الراجعة:

يطلق عليها التغذية المرتدة او التغذية العكسية او رجع الصدى، وهي الاستجابة المتبادلة بين المرسل والمستقبل للرسالة وهي تعبير عن رد فعل المستقبل للرسالة الاتصالية.

#### وتعد التغذية الراجعة من الأمور المهمة في عملية الاتصال:

١. لكونها المقياس الحقيقي للحكم على مدى فعالية عملية الاتصال برمتها
٢. مدى قدرتها على ترك الأثر المطلوب منها
٣. من خلال التغذية الراجعة يمكن اجراء التعديلات في قناة الاتصال او الرسالة اما بالحذف او الإضافة او التبسيط او بإعطاء مزيد من الشرح والايضاح

## أنواع الاتصال:

### الاتصال الشفهي:

- يعد من اقدم الأساليب 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 إمكانية اتصال المرسل بعدد كبير في الوقت نفسه
- يمكن ان يتم عرض كثير من التفاصيل في حالة الاتصال الكتابي
- الا ان الاتصال الكتابي يتطلب عدة اعتبارات حتى يحقق فاعليته مثل استخدام كلمات محدده المعاني واستخدام الجمل القصيرة ومراعاة لغة المستقبل وثقافته وادراكه
- فيعتد بالدرجة الأولى على الكلمة المكتوبة ومن وسائله التعميم والخطابات والتقارير

### الاتصال الرسمي والغير رسمي:

الاتصال الرسمي: هو الاتصال الذي تحدد خطوطه وقنواته الهيكل التنظيمي في المنظمة

الاتصال الغير رسمي: هو الذي يقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الافراد والجماعات في التنظيم

### الاتصال النازل والصاعد

#### الاتصال النازل:

- هو الاتصال الذي يحدث من اعلى الى اسفل داخل التنظيم
- يكون من الإدارة للعاملين
- ينطوي عادة على الأوامر والتعليمات
- يهدف الى توجيه جهود العاملين نحو الأهداف الرئيسية المحددة

#### الاتصال الصاعد:

- هو الاتصال الذي يحدث من اسفل التنظيم الى اعلى المستويات الإدارية
- من العاملين الى الإدارة
- يؤدي الى انسياب المعلومات من العاملين الى الإدارة
- مثال: التقارير

### تابع أنواع الاتصال:



### وسائل الاتصال:

#### وسائل الاتصال العامة:

١. الحديث الشفوي
٢. الخطابات المكتوبة
٣. البريد الإلكتروني
٤. الهاتف
٥. لوحة الإعلانات
٦. اللوحات الإلكترونية
٧. شاشات العرض
٨. الإذاعة الداخلية
٩. الدوائر التلفزيونية المغلقة
١٠. النشرات والكتيبات

#### وسائل الاتصالات الإدارية:

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

### خصائص الاتصال الفعال

١. الاعداد الجيد
٢. الوضوح والبيان
٣. الانسيابية 777
٤. اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال
٥. التوقيت السليم للاتصال
٦. الانصات
٧. متابعة الاتصال

### معوقات الاتصال

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

**E7sas**

## الرقابة

### مقدمة

- تعد الرقابة من مميزات استكمال واجادة الاعمال الذي تم إنجازه.
- من الأهمية بمكان ان يتابع كل رئيس اداء مرؤوسيه.
- اذا كان التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى التي يمارسها المدير، فان الرقابة هي الوظيفة الإدارية النهائية المتممة لحلقات النشاط الإداري.
- لا تقتصر الرقابة الإدارية على أداء الموارد البشرية فقط، بل تمتد الى الموارد الأخرى (المادية \_ والمعنوية)

### مفهوم الرقابة:

- ❖ عرفها فايول على انها (( التأكد من ان كل شي ء في المنظمة يتم وفقا للخط الموضوعه، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المعتمدة، وذلك لكشف مواطن الضعف وتصحيحها)).
- ❖ وهي تختص بجانبين اساسيين هما:
  ١. التركيز على متابعة وتقويم النتائج التي انبثقت من جهود افراد بالمنظمة.
  ٢. الرقابة على الافراد انفسهم 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 بالخطه وفقا لمعايير مناسبة محددة)).
- ❖ وهذا يتطلب ان تكون المعايير موضوعية، غير مغالى فيها، وعلى ضوءها تسهل للإدارة مقارنة الإنجاز الفعلي بها، ليسهل استنباط أوجه الاختلاف فيها، والتي تتمثل عادة في نوعين:
  ١. الانحرافات السلبية: حيث لا يلتزم مرتكبوها بالمعايير المخططة، ومن ثم يستحقون العقاب المناسب.
  ٢. الانحرافات الإيجابية غير مقبولة: حيث يتجاوز مرتكبوها الحدود المسموح لهم بها، وهم أيضا يستحقون العقاب المناسب.

### الجهات القائمة بالرقابة:

- ❖ الجهات الداخلية: حيث يمارس كل رئيس اعمال الرقابة على مرؤوسيه، بصرف النظر عن موقعه داخل الهرم التنظيمي.
- ❖ الجهات الخارجية: وهي جهات من خارج المنظمة تأتي لممارسة العملية الرقابية وذلك لاعتبارات نظامية او قانونية مثل: ديوان المراقبة – او هيئة الرقابة على الموصفات – او 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 – كما ونوعا- لمتطلبات الخطط
٥. التأكد من الاستخدام الكف لكل من الموارد المتاحة والمرتبقة
٦. التأكد من ان الأداء التنفيذي يسير وفقا للسياسات والإجراءات التفصيلية للخطه العامة.

### ❖ بالنسبة للأفراد:

١. اطمئنان العامل الكف لعدالة عملية الرقابة، بما يمكنه من الحصول على مختلف اشكال الاثابة الممكنة
٢. اطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية الرقابة، بإتاحة الفرصة له لتجديد مهاراته، بما يكفل له تجنب كل صور العقاب الممكنة.
٣. حفظ الحقوق للأفراد الجمهور المتعاملين مع المنظمة فيما يتعلق بعدالة او مساواة حصولهم على المعاملات بالجودة المناسبة.

### خطوات الرقابة:



### الخطوة الأولى: وضع المعايير الرقابية:

تنقسم الى قسمين:

#### ❑ كمية:

- طاقة الآلات
- راس المال المستثمر
- وقت العمل
- كفاءة الانفاق
- استغلال المواد الخام

#### ❑ نوعية:

- فئة الموظفين
- فئة المستهلكين
- فئة الموردين

### الخطوة الثانية: قياس الأداء الفعلي

#### ❖ بتعين عند قياس الأداء الفعلي مراعاة:

١. نطاق الاشراف
٢. حدود الخطاء المسموح
٣. تفهم المرؤوسين لأهداف الرقابة

#### ❖ أساليب الرقابة المتبعة تتمثل في:

١. المتابعة المباشرة من خلال المشاهدة
٢. المتابعة المباشرة الالية (من خلال الكاميرات)
٣. المتابعة غير مباشرة من خلال التقارير

**الخطوة الثالثة: تصويب الانحرافات**

- قد يكون الانحرافات إيجابيه و قد تكون سلبية.
- يتعين أن نأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

1. حصر أبواب الانحراف وصولاً للسبب/ الأسباب الرئيسية.
2. توافر الصلاحيات الإدارية التي تسمح بتصحيح الانحرافات.

**الخطوة الرابعة: اقتراح الحلول البديلة:**

- وهي الحلول الممكنة – شريطة التشخيص السليم للمشكلة و بشرط أن تتناسب مع ظروف و إمكانات المنظمة.
- يتم المفاضلة بينها و اختيار الإجراءات السريعة التي تفيد في حل هذه المشكلة بشكل فوري.
- وكذلك بحث الوسائل التي تكفل تكرارها في الأجل الطويل.

**الخطوة الخامسة : المتابعة:**

- أي متابعة تطبيق الإجراءات العلاجية التي أقرتها الإدارة لحل مشكلة الإداء المطروحة.
- ويتم خلال هذه المرحلة التأكد من:

- مدى التزام المرؤوسين المسؤولين بها بالقرارات العلاجية كمًا و نوعًا و زمنًا.
- مدى مناسبة هذه المقترحات للإمكانيات المتاحة.
- مدى إيجابية النتائج المحققة عن هذه الاجراءات المستجدة.

**خريطة جانت**

❖ ابتكرها هنري جانت في عام 1917 و هي من احد الأساليب الكمية و البيانية المهمة التي تستخدم في العملية الرقابية.  
**من خلال تقسيم المهام إلى:**

1. الأعمال الواجب أداؤها بحسب طبيعة النشاط المخطط مصحوبة بوقت بداية و نهاية نشاط في شكل مستطيل ( الاداء المخطط).
2. التسجيل الفعلي بهذه القائمة للأداء المنجز فعلاً في شكل مستطيل اخر بلون مختلف ليعكس ( الإحراز الفعلي).
3. هكذا يسهل على المراقب متابعة أعمال الأداء كمًا و نوعًا و التأكد من أنه يسير وفق الجدول الزمني.

**تابع الخطوة الخامسة<sup>٨</sup>****أنواع 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 المفتوحة:** و هي على عكس النظم المغلقة و تعتمد على العنصر البشري بشكل كبير في كل من المراحل الثلاثة اللازمة لأداء العملية الرقابية.

### ثانيًا / بحسب الهدف من اكتشاف الأخطاء:

- (١) الرقابة الإيجابية: وهي التي تمارسها الإدارة من خلال تتبع مراحل التنفيذ للسياسات و الإجراءات المفسرة للخطوة أي ممارسة الرقابة على التنفيذ منذ البداية و خلال مراحلها الأولى لتوجيه المسؤولين عن وجود أي خطأ في أدائهم.
- (٢) الرقابة السلبية: و هذا النوع من الرقابة تستخدمه الإدارة أيضاً و لكن بعد إنهاء التنفيذ ، أي ممارسة الرقابة بعد إتمام التنفيذ و الانتهاء منه.

### ثالثًا / بحسب التوقيت الزمني للرقابة :

- (١) الرقابة السابقة لتنفيذ: و هذا النوع من الرقابة يرد على المعاملات و التصرفات التي تمارسها المنظمة ككيان اعتباري أكثر من ورودها على العاملين. ( عملية متابعة النواحي المالية كالإنفاق على اقتناء الوصول المطلوبة ) > الرقابة المانعة للأخطاء.
- (٢) الرقابة في أثناء التنفيذ : و هي التي تتم خلال الإداء أولاً بأول طبقاً للمعايير المعتمدة التي قد يترتب على نتائجها الحاجة إلى التغيير الفوري في بعض أجزاء الخطوة:
- (٣) الرقابة اللاحقة: و هي التي تتم خلال الأداء للمعاملات أو التصرفات حيث يتم مقارنة ما تم إنجازه بالمعايير المطلوبة من أجل اكتشاف الأخطاء أي أنها تتم بعد وقوع الخطأ > الرقابة الإصلاحية للخطط المستقبلية.

### رابعًا / حسب نوع النشاط الذي تمارس من أجله الرقابة:

- (١) الرقابة على كفاءة أداء المهام الإدارية: هي رقابة ذاتية يقوم بها المدير لمتابعة اداءه على كل ما يقوم به من وضع خطط و سياسات و تنظيم و توجيه للموارد المتاحة المرتقبة.
- (٢) الرقابة الحسابية: هي تلك التي تركز على الجوانب المالية أي بكل ملا يتعلق بالإنفاق و التحصيل مثل تحليل > نقطة التعادل
- (٣) الرقابة القضائية: يستهدف ضبط سلوكيات الموارد البشرية.

### خصائص الرقابة الفعالة:

- (١) أن تكون المعايير الرقابية و الوسائل المستخدمة مفهومة.
- (٢) أن تكون الوسائل الرقابية المطبقة اقتصادية.
- (٣) إلمام و إمكانية تطبيقها من قبل المراقب.
- (٤) أن تعدد و تتنوع الوسائل و الأدوات الرقابية المستعملة.
- (٥) أن تكون النظم الرقابية مرنة أي قابلة للتغيير لمسايرة التغيرات التكنولوجية.

مراعاة التوازن بين كل من الكم و النوع عند صياغة المعايير المخططة

**E7sas**

## وظائف المنظمة (الجزء الأول)

### وظائف المنظمة:

١. إدارة الموارد البشرية
٢. إدارة التسويق
٣. إدارة الإنتاج
٤. الإدارة المالية
٥. نظام المعلومات الإدارية

### أولاً: إدارة الموارد البشرية:

#### مقدمة:

- يرمز لإدارة الموارد البشرية بالاختصار HRM
- وهي تلعب دوراً مهماً في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، وبالتالي في تحسين وتدعيم العلاقات الإنسانية
- وإذا كان الإنسان هو عنصر التغيير والتطوير، فإن إدارة القوة العاملة هي من أصعب ما يواجهه المنظمة على الإطلاق
- فالمنظمة بأكملها تركز على العنصر الإنساني من قمة هرمها التنظيمي إلى قاعدته.

### مفهوم وأهداف إدارة الموارد البشرية:

- لا بد من التفرقة بين مفهوم "وظيفة الموارد البشرية" و "إدارة الموارد البشرية"
- وظيفة الموارد البشرية: (( الأنشطة المختلفة التي تمارسها الوحدة التنظيمية المسؤولة عن تدبير القوى العاملة اللازمة للمنظمة كما و نوعاً و توقيتاً والمحافظة عليها وتعويضها وتنميتها وتحفيزها ))
- أما الموارد البشرية: (( الكيفية التي يتعامل بها كل مدير مع مرؤوسيه ليصل بهم إلى تحقيق الأهداف المنوط بهم تحقيقها ))
- وعلى ذلك فإن وظيفة الموارد البشرية تعد إحدى وظائف المنظمة، في حين أن إدارة الموارد البشرية وظيفة كل مدير.

### أولاً: أهداف متصلة بالمنظمة:

١. الحصول على أفراد أكفاء
٢. الاستفادة إلى أقصى حد من جهودهم
٣. الحرص على استمرار ولاء الأفراد للمشروع

### ثانياً: أهداف متصلة بالعاملين:

١. إيجاد أحسن فرص العمل الممكنة
٢. إتاحة فرصة التقدم والترقي في العمل
٣. توفير أفضل ظروف العمل التي تمكنهم من العمل المتعاون الفاعل الذي يزيد من إنتاجهم
٤. زيادة دخلهم وارتفاع مستوى المعيشة
٥. كفالة توفير ظروف عمل جيدة
٦. توفير حرية الاستقلال أو الانتقال أو الترقى
٧. المعاملة بما يتفق مع الكرامة الإنسانية

لهذا فان الموارد البشرية تسعى لتحقيق التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص

### ثالثاً: اهداف متصلة بالمجتمع ككل:

- (١) مساعدة افراد المجتمع على إيجاد احسن الاعمال وأكثرها إنتاجية، لبذل اقصى طاقاتهم والحصول على المقابل المناسب.
- (٢) تأمين الحماية والمحافظة على القوة العاملة
- (٣) توفير جو العمل الذي يسوده حرية الحركة والتغيير
- (٤) المساعدة على تحقيق الرفاهية العامة لأفراد المجتمع

### وظائف إدارة الموارد البشرية:



### ثانياً: إدارة التسويق:

#### مقدمة:

يلعب التسويق دوراً هاماً في رفع معدلات التنمية في الدول المختلفة ، و التسويق هو الوسيلة التي يستخدمها المنتج لتقديم المزيج التسويقي من منتجات و تسعير و ترويج و توزيع لإشباع احتياجات و رغبات المستهلكين و تحقيق أهدافهم المختلفة داخل حدود المجتمع الذي يعملون فيه،

#### مفهوم التسويق:

الوسيلة التي يستخدمها المنتج لتقديم المزيج التسويقي من منتجات و تسعير و ترويج و توزيع لإشباع احتياجات و رغبات المستهلكين و تحقيق أهدافهم المختلفة داخل حدود المجتمع الذي يعملون فيه.

#### تعريف فليب كوتلر ~

نشاط إنساني يعمل على إشباع رغبات و احتياجات كل من المنتج و المستهلك عن طريق عملية التبادل بينهما ~

#### عناصر المزيج التسويقي:



#### (١) المنتج:

يمكن تعريفه بأنه كل ما يمكن بيعه أو أي شيء يقدم للسوق بغرض الاقتناء أو الاستخدام مثل: السيارة . الخبز . الإقامة في فندق .. إلخ ، وقد يأخذ شكلاً مادياً ملموساً أو شكلاً معنوياً غير ملموس مثل الخدمات ، فكرة أو شخص إلخ.

## (٢) التسعير:

(٣) وهو أصعب القرارات التسويقية التي تتخذها المنظمة لارتباطها الوثيق بكيونة المنتج و مكانته.

### ❖ أهداف التسعير:

- ✓ تعظيم الربح.
- ✓ تحقيق حجم مبيعات كبير.
- ✓ الحفاظ على استقرار السوق.

### ❖ العوامل المؤثرة:

( متغيرات المزيج التسويقي - طبيعة المنافسة في السوق - توقعات المشترين - توقعات الوسطاء - التكاليف الإنتاجية - القوانين و التنظيمات).

## (٤) الترويج:

يقصد بعملية الترويج عملية الاتصال بالجمهور بهدف التأثير على سلوكه.

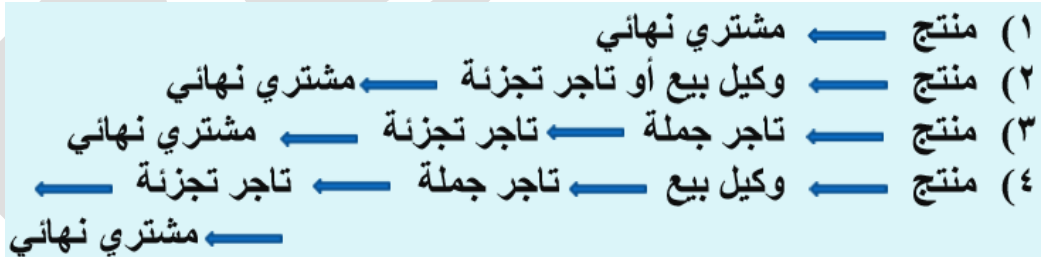
### يتضمن خمسة عناصر تسمى المزيج الترويجي و هي :

- (١) الإعلان: وسيلة غير شخصية لتقديم المنتج - مقابل أجر - إلى السوق.
- (٢) البيع الشخصي: الاتصال الشخصي من مندوب البيع للعميل لإقناعه بالشراء.
- (٣) الدعاية: وسيلة مجانية غير شخصية لتقديم المنتج للجمهور . مثل خبر في جريدة .
- (٤) تنشيط المبيعات: مثل منح الهدايا المجانية ، و العينات التجريبية.
- (٥) التسويق المباشر: هو أحد الأساليب التي تستخدم : البريد ، الهاتف ، البريد الإلكتروني.. إلخ.

## (٥) التوزيع:

و هو المهمة التي من خلالها نقل المنتج من مصادر انتاجه إلى المستهلك الأخير.

و هو يتخذ أحد الاشكال التالية:



## بحوث التسويق:

يقصد به / عملية منظمة لجمع و تصنيف و تحليل المعلومات التسويقية اللازمة لإعداد تقارير موسعة عما يحدث في السوق لمساعدة المدير على اتخاذ القرارات

**E7sas**

## المحاضرة العشرون

### تابع وظائف المنظمة (الجزء الثاني)

#### ثالثاً: إدارة الإنتاج

##### مقدمة:

- تعد وظيفة الإنتاج من الوظائف التي لا غنى عنها لحياتنا، حيث يصعب على الفرد ان يبلغ ماربه الشخصية بدونها، كما تعذر على الكيانات الاقتصادية تحقيق أهدافها من الأرباح والتشغيل دون عمل وإنتاج.
- ولقد تطور الأداء الإنتاجي البشري على مر التاريخ، حيث تحول الإنتاج من الزراعي الى الصناعي الحرفي، ثم الإنتاج الضخم الذي يلتحم فيه الجهد البشري بالجهد الآلي.

##### مفهوم إدارة الإنتاج

- الإنتاج: هو نتاج العناصر او القوى التي تستخدم (المدخلات) في عملية التشغيل تنتمل في كل من القوى البشرية(العمال) والمادية(راس المال، الآلات) خلال فترة زمنية معينة.
- الإنتاجية: هي المقياس التي يقيس مدى العلاقة التناسبية بين المدخلات والمخرجات.
- المنتج: هو الناتج النهائي لعملية التشغيل وقد يكون سلعة او خدمة
- عملية الإنتاج: سلسلة إجراءات التشغيل التي تجرى على المادة لتحويلها من صورتها الأولية الى صورتها الإنتاجية المطلوبة.

##### وظيفة الإنتاج

هي ذلك النشاط الذي يختص بعملية خلق السلع او الخدمات من خلال اجراء تغييرات في شكل مواصفات (مدخلات الإنتاج) بما يتفق مع رغبات واحتياجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين.

##### أهمية وظيفة الإنتاج:

##### العوامل الخارجية:

١. اليات السوق المتضاربة في مقدمتها التقلب المستمر في رغبات المستهلكين.
٢. لطروف البيئية المحيطة( السياسة والاقتصادية والتشريعية والاجتماعية والتكنولوجية)

##### العوامل الداخلية:

١. العمالة المتاحة( من حيث عددها ودرجة تأهيلها)
٢. الموارد المستخدمة ( من حيث الكمية والنوع والوقت المناسب لتوفرها)
٣. الآلات والمعدات ( من حيث مدى مناسبتها عددا ونوعا)
٤. اللوائح التنظيمية لسير العمل

## اهداف النشاط الإنتاجي

### • اهداف قصيرة الاجل(مثلة):

١. تحسين مستوى جودة الإنتاج
٢. تخفيض تكلفة الإنتاج
٣. حل مشكلات الإنتاج

### • اهداف طويلة الاجل( امثلة):

١. زيادة معدلات الربحية
٢. التجديد والتطوير للمنتجات الحالية
٣. تدعيم الاتجاه نحو التصدير
٤. زيادة معدلات الناتج المتميز
٥. التوسع في إحلال المستلزمات المحلية لمثيلاتها المستوردة
٦. الاتجاه نحو نظم الانتاج

## العملية الإدارية لوظيفة الإنتاج:

١. تحديد الأهداف(الكمية والوصفية)
٢. تخطيط الإنتاج
٣. تنظيم الإنتاج
٤. الرقابة على الانتاج

## رابعاً: وظائف الإدارة المالية

مفهوم الإدارة المالية: ذلك النشاط الذي يختص بالتخطيط والتنظيم والمتابعة لحركتي دخول و خروج أموال المنظمة بموجب الموعمة بين اعتباري عائد الاستثمار و تكلفة تدبير الأموال لتحقيق مستوى ربحية يتناسب و رغبات الملاك.

### ويعد هذا تعريفاً شاملاً ، حيث يأخذ في الحسبان:

- الإشارة إلى أن الإدارة المالية وظيفة إدارية لا تقل أهمية عن باقي وظائف المنظمة الأخرى.
- ممارسة هذه الوظيفة أنشطتها الإدارية التي تتضمن : (1) التخطيط المالي ، (2) التنظيم المالي ، (3) الرقابة المالية.

## القرارات المالية:

- (١) قرارات استثمارية : الاستخدام المربح للأموال التي يتم توفيرها للمنظمة يترتب على القرارات الاستثمارية خروج الأموال.
- (٢) قرارات التمويل : تدبير احتياجات المنظمة من الأموال بالكم والنوع المطلوبين ، وكذا بالتكلفة وفي الوقت المناسبين لذت فإن القرارات التمويلية يترتب عليها دخول الأموال إلى المنظمة.
- (٣) قرارات ادارة العمليات الجارية: تعبير عن ~ إدارة رأس المال العامل ~ و العمليات الجارية التي نعينها هي دورة النقدية المرهونة بكل من دورتي الإنتاج و التسويق و التي تبدأ عادة بالنقدية.
- (٤) قرارات توزيع الارباح: توزيع الأرباح على مستحقيها من الملاك أو حملة الأسهم.

## خامساً : نظم المعلومات الإدارية:

مقدمة: تلعب دوراً أساسياً في عملية صنع القرارات فيتوقف على كفاءتها كفاءة القرارات المتخذة، لقد شهدت العقود الأربعة الأخيرة طفرة هائلة في مجال التطور التقني للبيانات و المعلومات.

## و تساهم البيانات و المعلومات في :

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

## مفهوم نظام المعلومات: الفرق بين البيانات و المعلومات:

- ❖ **البيانات:** هي المتطلبات أو المعطيات المجردة التي لها صفة الوصف أو القياس و التي يمكن تحصيلها من المصادر الداخلية و الخارجية للمنظمة.
- ❖ **المعلومات:** فهي البيانات التي أصبح لها معنى و مفهوم واضح بعد معالجتها مما يكسبها صفة صلاحية إمكانية استخدامها لخدمة صانع القرار.

**مفهوم نظام المعلومات:** ذلك النظام يكفل توفير المعلومات التاريخية و الحالية و المستقبلية المطلوبة لصانعي القرارات بمصادقية من خلال قنوات الاتصال المكتوبة أو الشفهية عن كل من البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة بالكفاءة المناسبة من خلال إجراءات جمع و تجهيز البيانات الخام.

## مكونات مفهوم نظام المعلومات:

- 1) **النظام:** مجموعة من الأجزاء التي تتكامل مع بعضها بغرض تحقيق هدف معين مشترك.
- 2) **وسائل توفر المعلومات :** طرق شفوية و طرق تحريرية.
- 3) **طبيعة المعلومات:** يوفر النظام معلومات ماضية ، حالية و مستقبلية عن المنظمة.
- 4) **معلومات عن البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة:**
- 5) **توفير المعلومات بكفاءة مناسبة:** و يقصد بالكفاءة هنا أربع اعتبارات:

- (١) اعتبارات مناسبة الوقت أي السرعة الذي يجب ان تتوافر به المعلومات .
- (٢) اعتبار النوع الذي يجب ان تتوافر به المعلومات.
- (٣) اعتبار الحجم المناسب الذي يجب ان تتوافر به المعلومات.
- (٤) اعتبار المصادقية الذي يجب ان تتوافر به المعلومات.

## أهمية نظام المعلومات للإدارة:

- (١) يعتبر نظام المعلومات مقوم أساسي للعمل الإداري و من أهم مسببات النجاح و الكفاءة للمنظمة و ذلك لما يتضمنه من:
  - أ - سلامة القرارات التي تتخذ بشأن الخطط و السياسات الاستراتيجية التي تتخذها الجهات العليا في المنظمة.
  - ب - سلامة التعليمات و الأوامر التي تتخذها الإدارة المباشرة بشأن الجوانب التنفيذية.
- (٢) تلعب نظم المعلومات دوراً هاماً لتنسيق العلاقة الداخلية بين النظم الفرعية المكونة للمنظمة ( التمويل ، الأفراد ، الإنتاج ، التسويق ) .
- (٣) وهو بمثابة حلقة وصل تغذي النظم الفرعية بالبيانات المطلوبة ، و تقوم بتخزينها ، و جدولتها ، و تصنيفها و إعادة استردادها.
- (٤) تلعب دوراً آخر مهم في تنظيم العلاقة بين المنظمة ككيان اعتباري في المجتمع و الأطراف المتعاملة معها ( البيئة الخارجية) .

**E7sas**

أسئلة و تمارين و مناقشة لمقرر مبادئ الإدارة المحاضرة الثانية .

( الفصل الأول : مفهوم الإدارة ومجالاتها ) .

**أولاً : حدد مدى صحة العبارات التالية مع التعليل :**

- ١- ( ) تنقسم الشركات إلى شكلين رئيسيين هما : شركات الأشخاص ، و شركات الأعمال .  
.....
- ٢- ( ) الإدارة علم ، وليس فناً .  
.....
- ٣- ( ) هنري فايول أول من حدد عناصر الإدارة بأربع عشرة وظيفة .  
.....
- ٤- ( ) الفعالية هي عمل الشيء الصحيح ، بينما الكفاية عمل الأشياء بطريقة صحيحة .  
.....
- ٥- ( ) إدارة المنظمات الخاصة تعني إدارة أوجه النشاط الذي يتوافر في بعض المنظمات التي تقدم خدماتها إلى بعض الفئات الخاصة ولا تهدف إلى تحقيق الربح .  
.....
- ٦- ( ) إدارة الأعمال متخصصة في الإدارة الحكومية و مجالها هو القطاع العام .  
.....

**ثانياً : أسئلة تحليلية :**

- س١ : تمثل الإدارة عنصراً مهماً في حياة الفرد و المنظمة و المجتمع ، اذكر أهم النقاط التي يمكن التدليل بها على هذه الأهمية ؟
- س٢ : ما هو التعريف الذي تراه مناسباً لمفهوم " الإدارة " وما هي أبرز العناصر التي يتضمنها هذا التعريف ؟
- س٣ : يذهب بعضهم إلى القول بأن الإدارة علم في حين يذهب بعضهم الآخر إلى القول بأنها فن ؟ أي من وجهة النظر تميل إليها ؟ وكيف تدعم وجهة نظرك هذه ؟
- س٤ : يوجد في المملكة العربية السعودية عدد من الهيئات و المنظمات الخاصة مثل الجمعيات الخيرية و الجمعيات العلمية – اضرب أمثلة على هذه الهيئات ، وبين هدف كل منها .

تابع / أسئلة و تمارين و مناقشة المحاضرة الثانية .

( الفصل الأول : مفهوم الإدارة ومجالاتها ) .

س ٥ : ما المقصود بالعملية الإدارية ؟ وما هي أبرز عناصرها ؟

س ٦ : ناقش أوجه الاختلاف و الاتفاق بين إدارة الأعمال و الإدارة العامة ، مع ذكر الأمثلة التطبيقية على ذلك .

س ٧ : صف الكيانات التالية وفق الجدول الموضح أدناه :

- الهيئة العامة للسياحة - الندوة العالمية للشباب الإسلامي - أسواق بندة -
- البنك الأهلي التجاري - نادي الهلال - المنظمة الدولية لحقوق الإنسان -
- كلية الأمير سلطان للسياحة - الغرف التجارية الصناعية - جامعة الملك خالد بابها -
- وزارة التجارة الصناعية - شركة عبداللطيف جميل المحدودة - قناة المجد الفضائية -
- المراعي - شركة مايكروسوفت - جمعية النهضة النسائية - جريدة الاقتصادية -
- منظمة الصحة العالمية - مجلس القضاء الأعلى - شركة أسمنت اليمامة -
- جمعية الاطفال المعاقين .

| قطاع خاص | هيئات و منظمات خاصة | منظمات إقليمية و دولية | قطاع عام |
|----------|---------------------|------------------------|----------|
|          |                     |                        |          |

أسئلة و تمارين و مناقشة المحاضرة الثالثة و الرابعة .  
( الفصل الثاني : التطور التاريخي للفكر الإداري ) .

**أولاً : حدد مدى صحة العبارات التالية مع التعليل :**

- ١- ( ) مايكل هامر هو أبرز علماء مدرسة الإدارة التجريبية .  
.....
- ٢- ( ) ارتبط علم الإدارة و نشأ في العصر الحديث .  
.....
- ٣- ( ) حركة الإدارة العلمية تمثلت في كتابات هنري فايول و فريدريك تايلور .  
.....
- ٤- ( ) أبرز الانتقادات الموجهة للنظرية التقليدية تجاهها للنواحي الاجتماعية و السيكولوجية لسلوك الإنسان .  
.....
- ٥- ( ) ترى مدرسة النظم الاجتماعية أن جوهر الثقافة يمكن في طبيعة القيم و المعتقدات و الافتراضات المشتركة بين أعضاء منظمة ما .  
.....
- ٦- ( ) ريادة الأعمال هي إنشاء عمل حر يتصف بالإبداع و يتسم بالمخاطرة .  
.....
- ٧- ( ) الهندرة مفهوم جديد من مفاهيم المدرسة التقليدية .  
.....

**ثانياً : أسئلة تحليلية :**

- س ١ : تمثل الإدارة عنصراً مهماً في حياة الفرد و المنظمة و المجتمع ، اذكر أهم النقاط التي يمكن التدليل بها على هذه الأهمية ؟

تابع / أسئلة و تمارين و مناقشة المحاضرة الثالثة و الرابعة .

( الفصل الثاني : التطور التاريخي للفكر الإداري ) .

س٢: صنف العلماء الآتية أسماؤهم وفق المدارس المناسبة هم في الجدول التالي :

| العالم           | المدرسة |
|------------------|---------|
| ١ هنري فايول     |         |
| ٢ ماكجريجور      |         |
| ٣ وليام نيومان   |         |
| ٤ بيتر دراكر     |         |
| ٥ سليزنك         |         |
| ٦ اوشي           |         |
| ٧ ديمنق          |         |
| ٨ نوناكا         |         |
| ٩ التون مايو     |         |
| ١٠ فردريك تايلور |         |

أسئلة و تمارين و مناقشة المحاضرة الخامسة و السادسة .

( الفصل الثالث : التخطيط ) .

**أولاً : حدد مدى صحة العبارات التالية مع التعليل :**

- ١- ( ) كلما كبر حجم المنشأة تقل أهمية التخطيط .  
.....
- ٢- ( ) كلما زادت درجة تغير أحداث المستقبل كلما زادت أهمية التخطيط .  
.....
- ٣- ( ) من متطلبات التخطيط الناجح توافر المعلومات .  
.....
- ٤- ( ) تضع الإدارة العليا الخطط الاستراتيجية قبل التعرف على الخطط المتوسطة و القصيرة الأجل .  
.....
- ٥- ( ) تختص الإدارة الدنيا بتنفيذ الخطط فقط ، وليس بوضعها .  
.....
- ٦- ( ) يطلق على الخطط قصيرة المدى الخطط التكتيكية .  
.....
- ٧- ( ) تتميز القواعد في المنظمة بأنها تحدد ما يجب وما لا يجب عمله .  
.....
- ٨- ( ) أن بساطة الخطة تحقق نجاحها ، بصرف النظر عن تكلفتها .  
.....
- ٩- ( ) إن إتاحة المشاركة في التخطيط يسهل عملية التنفيذ .  
.....
- ٩- ( ) ليس هناك فرق بين التخطيط في المستويات الإدارية المختلفة .  
.....

تابع / أسئلة و تمارين و مناقشة المحاضرة الخامسة و السادسة .

### ( الفصل الثالث : التخطيط ) .

#### ثانياً : أسئلة تحليلية :

- س ١ : عرف التخطيط و أذكر أهم فوائده للمنشأة ؟
- س ٢ : ما هي أنواع الخطط حسب تقسيم المدة الزمنية و اذكر أمثلة على ذلك ؟
- س ٣ : تحدث عن التخطيط حسب المستوى الإداري و كيفية التكامل بينه و بين التخطيط على أساس المدة الزمنية ؟
- س ٤ : أذكر عناصر التخطيط مع الشرح ؟
- س ٥ : أشرح خطوات التخطيط مع ضرب الأمثلة على ذلك ؟
- س ٦ : للتخطيط الفعال عدة صفات ، عددها مع الشرح ؟
- س ٧ : ما هي معوقات التخطيط مع ضرب أمثلة تطبيقية لبيئة الدول النامية ؟

#### ثالثاً : أعد خطة متكاملة عن أحد الموضوعات التالية :

- ١ - الإجازة الصيفية القادمة .
- ٢ - السنة الجامعية القادمة .
- ٣ - أول مشروع تجاري تنوي البدء فيه .
- ٤ - السيارة التي ستشتريها .

أسئلة و تمارين و مناقشة المحاضرة السابعة و الثامنة .

( الفصل الرابع : اتخاذ القرارات ) .

**أولاً : حدد مدى صحة العبارات التالية مع التعليل :**

١- ( ) ترتبط عملية اتخاذ القرار بوظيفة التخطيط فقط .

.....

٢- ( ) يعد بعضهم أن المهمة الرئيسية للمدير هي اتخاذ القرار .

.....

٣- ( ) تقتصر عملة اتخاذ القرار على المديرين .

.....

٤- ( ) معظم القرارات الروتينية يتم اتخاذها من قبل المستوى الإشرافي .

.....

٥- ( ) القرارات المبرمجة هي القرارات الروتينية .

.....

٦- ( ) تتميز القرارات غير المبرمجة بأنه يمكن التنبؤ بنتائجها مسبقاً .

.....

٧- ( ) تحتاج القرارات غير المبرمجة إلى مهارات متطورة .

.....

٨- ( ) أن درجة المخاطرة في القرارات المبرمجة عادة تكون كبيرة جداً .

.....

٩- ( ) إن التشخيص الصحيح للمشكلة مثل البداية لاتخاذ قرار صحيح .

.....

١٠- ( ) من متطلبات القرار الناجح توفر المعلومات الموضوعية .

.....

تابع / أسئلة و تمارين و مناقشة المحاضرة السابعة و الثامنة .

**( الفصل الرابع : اتخاذ القرارات ) .**

١١- ( ) من مزايا الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار الوصول إلى قرارات أفضل .

.....

١٢- ( ) من عيوب الأسلوب الجماعي اتخاذ القرار تشتت المسؤولية .

.....

**ثانياً : أسئلة تحليلية :**

س ١ : ما المقصود بمفهوم " اتخاذ القرارات " وما هي أهميته بالنسبة للعملية الإدارية ؟

س ٢ : هناك تصنيفان رئيسان لأنواع القرارات ، ما هي أبرز ملامح هذين التصنيفين ؟

س ٣ : لقد طرح الباحثون المهتمون بموضوع اتخاذ القرارات العديد من النماذج التي تفسر لنا عملية ،

أو كيفية اتخاذ القرارات ، ما هي أبرز هذه النماذج ؟ وما هي أوجه الاختلاف بينهم ؟

س ٤ : تحت عن مزايا الأسلوب الجماعي و عيوبه في اتخاذ القرارات ؟

س ٥ : تحدث عن خطوات اتخاذ القرارات ، مقروناً بمثال يوضح تطبيق هذه الخطوات ؟

أسئلة و تمارين و مناقشة المحاضرة التاسعة و الحادي عشر .

( الفصل الخامس : التنظيم ) .

**أولاً : حدد مدى صحة العبارات التالية مع التعليل :**

- ١- ( ) ترتبط عملية اتخاذ القرار بوظيفة التخطيط فقط .  
.....
- ٢- ( ) من فوائد وظيفة التنظيم تحديد السلطات و المسؤوليات .  
.....
- ٣- ( ) ترتبط عملية اتخاذ القرار بوظيفة التخطيط فقط .  
.....
- ٤- ( ) من فوائد التنظيم الرسمي أنه يهتم بالدوافع و الاحتياجات .  
.....
- ٥- ( ) ينشأ التنظيم غير الرسمي من جميع الأفراد داخل المنظمة و علاقتهم ببعضهم .  
.....
- ٦- ( ) يمكن الاستفادة من التنظيم الرسمي بمعرفة الانطباعات و ردود الفعل في المنظمة .  
.....
- ٧- ( ) المقصود بمبدأ الهدف هو أن كل شخص يقوم بنوع واحد من الأعمال .  
.....
- ٨- ( ) مبدأ وحدة القيادة هو أن للموظف قائداً رئيساً يتلقى منه الأوامر .  
.....
- ٩- ( ) التنسيق بين كافة الوحدات الإدارية من أهم متطلبات التنظيم الجيد .  
.....
- ١٠- ( ) الدليل التنظيمي هو رسم بياني يوضح الهيكل التنظيمي للمنشأة .  
.....

تابع / أسئلة و تمارين و مناقشة المحاضرة التاسعة و الحادي عشر .

**( الفصل الخامس : التنظيم ) .**

**ثانياً : أسئلة تحليلية :**

- س ١ : ما هو مفهوم " التنظيم " مع ذكر أهم أهدافه ؟
- س ٢ : هناك نوعان للتنظيم ، أذكرهما مع توضيح عيوب و مزايا كل منهما ؟
- س ٣ : ما هو الفرق بين السلطة و المسؤولية ؟
- س ٤ : عدد خصائص التنظيم الجيد ؟
- س ٥ : عرف الهيكل التنظيمي مع ذكر طرق تصميمه ؟
- س ٦ : ما هي أشكال الخرائط التنظيمية ، مع شرح فوائدها ؟

## ملاحظة :

( المحاضرة العاشرة + البث المباشر الثاني ) .  
كانت مراجعة مع الدكتور و طرم الأسئلة و الاستفسارات !!  
لذلك ( المحاضرة الحادية عشر ) .  
تتمه الفصل الخامس : التنظيم .

أتمنى يساعداكم الملف لمعرفة الأسئلة و الصيغ  
بالاختبار الفصلي أو النهائي ،  
لكن الاعتماد سيكون على الكتاب بالإضافة  
الى الرجوع للمحاضرات النصية و المسجلة ..  
و بالتوفيق للجميع يا رب .

## الواجب الأول لمقرر مبادئ الإدارة - ١٤٣٨

المستوى الثاني / إدارة أعمال

عدي - AHZHANM جامعة الدمام / التعليم عن بعد-

### السؤال ١

تسعى الإدارة إلى تحقيق أهداف المنظمة.

a. العبارة صحيحة.

b. العبارة خاطئة.

### السؤال ٢

المستويات الإدارية في المنظمة هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة

a. العبارة صحيحة

b. العبارة خاطئة

### السؤال ٣

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

a. العبارة صحيحة.

b. العبارة خاطئة.

### السؤال ٤

تنقسم المهارات إلى: مهارات فنية، وإنسانية، وإدراكية.

a. العبارة صحيحة.

b. العبارة خاطئة.

### السؤال ٥

تمثل الاختلاف الرئيسي بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال في:  
A. الوظائف الإدارية.

b. الهدف الرئيسي.

c. خطوات اتخاذ القرار.

d. التسلسل الهرمي للسلطة.

### السؤال ٦

ترجع أهمية الإدارة إلى:

A. المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية

b. ازدياد عدد المنظمات وكبر حجمها.

C. وجود التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية

d. جميع ما سبق صحيح

لا تنسونا من صالح دعائكم

استغفر الله ..

## الواجب الثاني لمقرر مبادئ الإدارة-١٤٣٨

المستوى الثاني / إدارة أعمال

جامعة الدمام / التعليم عن بعد-

عدي

### السؤال ١

تعتبر مرحلة جمع المعلومات الخطوة الأولى لعملية اتخاذ القرار  
a. العبارة صحيحة.

b. العبارة خاطئة.

### السؤال ٢

التغذية المرتدة من أهم العناصر الأساسية في مدرسة النظم الاجتماعية:

a. العبارة صحيحة.

b. العبارة خاطئة.

### السؤال ٣

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

a. العبارة صحيحة.

b. العبارة خاطئة.

### السؤال ٤

الإدارة علم وليس فن:

A. العبارة صحيحة.

b. العبارة خاطئة.

### السؤال ٥

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

a. العبارة صحيحة.

b. العبارة خاطئة.

### السؤال ٦

.....سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب إتباعها لتنفيذ عمل ما:

A. القواعد.

B. السياسات.

C. الأهداف.

d. الإجراءات.

لا تنسونا من صالح دعائكم

استغفر الله ..

@e7sas\_ud

## الواجب الثالث لمقرر مبادئ الإدارة -1438

ماهر

المستوى الثاني / إدارة أعمال

جامعة الدمام / التعليم عن بعد-

### السؤال 1

- 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 و الأفقي

**d. التخطيط الاستراتيجي.**

### السؤال 2

- يُعرف ..... بأنه وضع نظام للعلاقات منسق إدارياً وتحديد للوظائف وتكوين للوحدات الإدارية:
- A. مبدأ الوظيفية.
  - B. القيادة الإدارية.
  - C. التنظيم.
  - d. اتخاذ القرار.

### السؤال 3

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

**صواب**

خطأ

### السؤال 4

- من أنواع الحوافز
- الحوافز المفتوحة
  - الحوافز المغلقة
  - الحوافز الايجابية والسلبية**
- جميع ماسبق غير صحيح

### السؤال 5

الاتصال الذي يحدث من أسف التنظيم الى اعلى المستويات الادارية يطلق عليه :

**الاتصال الصاعد**

الاتصال النازل

الاتصال الرسمي

جميع ماسبق غير صحيح

### السؤال 6

من أهم خصائص التنسيق الفعال "تحسين وسائل الاتصال"

**صواب**

خطأ

**السؤال 7**

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

**صواب**

خطأ

**السؤال 8**

تعتبر السلطة النظامية من أهم مصادر قوة القائد الإداري:

**صواب**

خطأ

لا تنسونا من صالح دعائكم

استغفر الله ..

## الاختبار الفصلي لمقرر مبادئ الإدارة -1438

المستوى الثاني / إدارة أعمال

جامعة الدمام / التعليم عن بعد-

السؤال 1

يُطلق على الخطط متوسطة المدى الخطط التكتيكية:

**True**

**False**

السؤال 2

الخطط الاستراتيجية هي التي لا تتجاوز الفترة الزمنية لها أكثر من 6 أشهر:

**True**

**False**

السؤال 3

من متطلبات القرار الناجح توفر المعلومات الموضوعية:

**True**

**False**

السؤال 4

يعتبر استهلاك الوقت من عيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات:

**True**

**False**

السؤال 5

التنظيم غير الرسمي:

له صلة وثيقة بوحدة القرار

له صلة وثيقة بوحدة الأمر

له صلة وثيقة بالجودة

**جميع ما ذكر غير صحيح**

السؤال 6

ترجع أهمية الإدارة إلى:

A.

المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية.

B.

ازدياد عدد المنظمات الإدارية وكبر حجمها.

C.

وجود التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية.

**D.**

**جميع ما سبق صحيح.**

السؤال 7

يتمثل الاختلاف الرئيسي بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال في:

A. الوظائف الإدارية.

B. خطوات اتخاذ القرار.

**C. الهدف الرئيسي.**

D. التسلسل الهرمي للسلطة.

السؤال 8

مبدأ نطاق الإشراف ينتمي إلى وظيفة:

A.

التخطيط طويل الاجل.

B.

التخطيط الاستراتيجي.

C.

التخطيط التنفيذي.

D.

التنظيم

السؤال 9

مبدأ التخصص وتقسيم العمل ينتمي إلى وظيفة:

A.

التخطيط.

B.

التنظيم

C.

التخطيط الاستراتيجي.

D.

التخطيط التنفيذي.

السؤال 10

أي من التالي ليس من خصائص التخطيط :

A.

إنه يحدد المهام والمسؤوليات.

B.

إنه توقعي.

C.

إنه مستقبلي.

D.

إنه يركز على الأهداف.

السؤال 11

تتميز الموارد المتاحة بوفرته المطلقة مما يسهل من عمل الإدارة

True

False

السؤال 12

تُعرف القواعد على انها سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب إتباعها لتنفيذ عمل ما

Ture

False

السؤال 13

مبدأ التخصيص و تقسيم العمل ينتمي إلى وظيفة

التخطيط

التنظيم

الإنتاج و التسويق

جميع ما ذكر غير صحيح

السؤال 14

أي من التالي ليس من مكونات الهيكل التنظيمي:

التخطيط الاستراتيجي

جميع المراكز الوظيفية للعاملين في المنظمات.  
الآليات أو الطرق المختلفة المطلوبة لتسهيل عملية التنسيق الرأسي و الأفقي  
تحديد المهام والمسؤوليات.

السؤال 15

أي من المعلومات التالية لا تظهرها الخرائط التنظيمية:  
التسلسل الإداري.

التنظيم غير الرسمي

خط السلطة.

التنظيم الرسمي.

السؤال 16

يمكن تصنيف الإدارة تبعاً للمستوى الإداري:

تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة.

تخطيط، تنظيم، التفويض ، وحدة الأمر.

إشراف ، تنفيذ ، متابعة.

جميع ما سبق غير صحيح.

السؤال 17

أولى خطوات عملية التخطيط هي :

تحديد المعلومات.

تحديد المشكلة.

تحديد الأهداف.

تحديد تقويم النتائج.

السؤال 18

وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية عالية:

الإدارة.

المنتج النهائي.

المنتج الفعال.

المنتج الاستراتيجي.

السؤال 19

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

True

False

السؤال 20

مرونة التخطيط تعتبر من صفات التخطيط الفعال

صواب

خطأ

السؤال 21

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

صواب

خطأ

السؤال 22

تفويض الرئيس لبعض صلاحياته يعني انتقال المسؤولية بشكل كامل إلى المرووس الذي فوضه الرئيس  
صواب

خطأ

السؤال 23 (يوجد سؤال مشابه)

من عيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار تشتت المسؤولية

صواب

خطأ

السؤال 24

عناصر العملية الإدارية تتكون من:

A.

الإنتاج، التسويق، التمويل

B.

التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة

C.

التخطيط، اتخاذ القرار، المركزية، التنظيم غير الرسمي

D.

الإنتاج، التسويق، نظم المعلومات.

السؤال 25

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

صواب

خطأ

السؤال 26

الإدارة علم وليس فن:

صواب

خطأ

السؤال 27

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

صواب

خطأ

السؤال 28

يتم تقسيم الخطط حسب الفترة الزمنية إلى تخطيط طويل الأجل ومتوسط الأجل وقصير الأجل

صواب

خطأ

السؤال 29

ليس من سمات التخطيط الفعال:

A. وضوح الهدف.

B. تعقد البيئة.

C. الواقعية.

D. المرونة.

السؤال 30

أي من الخصائص التالية لا يمثل سمة من سمات منظمات الأعمال:

تنتج سلعاً و/ أو خدمات.

تهدف لتحقيق الربح.

تمارس نشاطاً اقتصادياً.

تأسيسها من قبل الحكومة.

السؤال 31

الإدارة العامة متخصصة في الإدارة الحكومية ومجالها هو القطاع العام:

صواب

خطأ

السؤال 32

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

صواب

خطأ

السؤال 33

تُعد الخطط متوسطة الأجل أكثر دقة، وأقل عرضة للتغيير قياساً بالخطط طويلة الأجل:

صواب

خطأ

السؤال 34

وحدة الأمر يقصد بها:

A.

وحدة الوظيفة، والاختيار.

B.

وحدة الوظيفة فقط.

C.

وحدة إصدار الأوامر.

D.

جميع ما سبق غير صحيح.

السؤال 35

مبدأ التفويض من أهم المبادئ التي تقوم عليها عملية:

A.

التخطيط.

B.

الخطط طويلة الأجل.

C.

التنظيم.

D.

جميع ما سبق غير صحيح.

السؤال 36

تنقسم المهارات إلى: مهارات فنية، وإنسانية، وإدراكية

**True**

**False**

السؤال 37

من الموصفات الرئيسية التي يجب أن تتوفر في التنظيم لكي يحقق أهداف المنظمة التوازن بين الصلاحيات المخولة للشخص للقيام بعمله والمسؤوليات الملقاة على عاتقه

**True**

**False**

السؤال 38

المستويات الإدارية في المنظمة هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة

**True**

**False**

السؤال 39

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

**صواب**

**خطأ**

السؤال 40

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 41

أي من المعلومات التالية لا تظهرها الخرائط التنظيمية

التسلسل الإداري.

**التنظيم غير الرسمي.**

خط السلطة.

التنظيم الرسمي.

السؤال 42

التخطيط هو أن يقوم الرئيس بمنح صلاحياته لأحد ممرضيه لاتخاذ قرارات في مجالات محدودة

**True**

**False**

السؤال 43

تقتصر عملية اتخاذ القرار على الإدارة العليا

**True**

**False**

السؤال 44

هناك فرق بين أنواع الخطط وفقاً للمدى الزمني (الفترة الزمنية)

**True**

**False**

السؤال 45

خطوات التخطيط تتكون من:

الإنتاج، التسويق، التمويل  
التخطيط قصير المدى، التنظيم، التوجيه، الرقابة  
التخطيط، اتخاذ القرار، المركزية.

**جميع ما سبق غير صحيح.**

السؤال 46

عتبر مرحلة جمع المعلومات الخطوة الأولى لعملية اتخاذ القرار:

صواب

**خطأ**

السؤال 47

كلما كبر حجم المنظمة تقل أهمية التخطيط:

صواب

**خطأ**

السؤال 48

التغذية المرتدة من أهم العناصر الأساسية في مدرسة النظم الاجتماعية:

**صواب**

**خطأ**

السؤال 49

القرارات المبرمجة هي القرارات غير الروتينية:

True

**False**

السؤال 50

لا يحتاج اتخاذ القرار لوجود أكثر من بديل:

True

**False**

السؤال 51

يُقصد بـ ..... نقل سلطة القرار وممارستها من المستوى الإداري الأعلى إلى المستويات الإدارية الدنيا عن طريق تفويض السلطة:

**a. اللامركزية.**

b. المركزية.

c. وحدة الأمر.

d. مبدأ الوظيفة.

السؤال 52

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 53

ترتبط عملية اتخاذ القرار بجميع الوظائف الإدارية:

**صواب**

**خطأ**

السؤال 54

درجة المخاطرة في القرارات غير المبرمجة عادة ما تكون محدودة جداً.

صواب

خطأ

السؤال 55

تسعى الإدارة إلى تحقيق أهداف المنظمة.

صواب

خطأ

السؤال 56

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

صواب

خطأ

السؤال 57

الخارطة التنظيمية هي رسم بياني يصور لنا الخطوط العريضة للهيكل التنظيمي.

صواب

خطأ

السؤال 58

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

صواب

خطأ

السؤال 59

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

صواب

خطأ

السؤال 60

تختلف الإجراءات عن السياسات في أنها أكثر تحديداً لما يجب القيام به.

صواب

خطأ

لا تنسوننا من صالح دعائكم

استغفر الله ..