



الوحدة الأولى
مدخل الى الادارة

-الفاعلية : انتاج افضل نوعية ممكنة.
-انسانية الوسائل : يجب ان تكون بعيدة عن ممارسة الظلم والتسلط.

تعريف الادارة :

تعريف : استغلال للموارد المتاحة من خلال التنظيم والتنسيق للجهود الجماعية بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية وفاعلية وبوسائل انسانية مما يساهم في تحسين حياة الانسان سواء كان عضواً في التنظيم أو مستفيداً من خدماته.

(-تايلور) : المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الافراد.

(-هنري فاوول :) تنبؤ التخطيط.

(-شيلدون) : تحديد سياسات المشروع ، والتنسيق بين التمويل والانتاج والتوزيع.

(-هوايت) : توجيه وتنسيق ورقابة.

(-موني :) الشرارة الحيوية التي تنشط وتواجه وتراقب الخطة.

*مفهوم الدولة الحارسة : ان الدولة يجب ان لا تتدخل في أي نشاط اقتصادي او اي نشاط آخر ، ويجب اعطاء الافراد حرية العمل وادارة النشاط الاقتصادي.

صفات الادارة الأساسية :

-الصفة التنظيمية : الادارة عمل منظم ، يجمع بين التناقضات المختلفة.

-الصفة الهدفية : وجود التنظيم من أجل تحقيق هدف.

-الصفة الجماعية : هي عدة أقسام وأجزاء تتفاعل لتحقيق الاهداف.

-الكفاية : محاولة الوصول الى الهدف بأقل تكلفة وجهد وأسرع وقت.

أهمية الادارة وهدفها :

*أهميتها : تفق الادارة وراء نجاح او نشاط او اكتشاف او خدمة اي انتاج

*هدفها : يتمثل في الاستخدام الامثل للموارد المتاحة.

*نشأة الادارة : هي أقدم عمل انساني كُنشاط او ممارسة.

أما علم الادارة فهو جديد مع بدايات هذا القرن.

هل الادارة علم أم فن :

-يمكن اعتبارها علماً : لأنه هناك نظريات ومصطلحات تفسر الظواهر.

-ويمكن اعتبارها فناً : لاختلاف الاسلوب الذي تطبق فيه هذه النظريات من

شخص لآخر.

أسباب ظهور علم الادارة كعلم مستقل :

-زيادة تدخل الدولة في الحياة العامة.

-تكوين النقابات والحركات النقابية.

-أثر العلوم السلوكية والدراسات الانسانية في مجالات الادارة.

-انفصال الملكية عن الادارة.

-أثر التقدم الصناعي والتكنولوجي على طبيعة الادارة.

-ظهور بعض القيادات المبدعة.

-استعمال مبدأ التخصص.

الادارة العامة وادارة الأعمال :

● الإدارة العامة : تعني هذه الإدارة بتنفيذ السياسات العامة للدولة عن طريق التخطيط والتنظيم ، التوجيه والرقابة على جهود العاملين فيها ، مما يحقق المصلحة العامة.

● ادارة الأعمال : تعنى بتسيير الأنشطة التي تتناول الانتاج سواء للسلع او الخدمات الضرورية لإشباع الحاجات والرغبات ، وهدفها الربح.

-نظام الأسلوب : هو النظام الذي يرى أن الوظائف الحكومية أعمال بسيطة للغاية ، لاحتياج الى التدريب والتأهيل وإنما تكمن حاجتها الأساسية في الانتماء للنظام السياسي او الحزب الفانز . لذا فمن الضروري أن تكون الوظائف الحكومية غنائم للحزب الحاكم.

الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال :

وجه الفرق	الإدارة العامة	ادارة الاعمال
الاطار القانوني	محكومة بالتشريعات	محكومة بقرارات مجلس الادارة
الهدف	تقديم خدمة عامة	الربح
قياس النجاح	رضا الجمهور	مقدار الربح
المنافسة	غير موجودة (احتكار)	موجودة والمخاطر كبيرة
المسؤولية	مسؤولية عامة	مسؤولية على أصحاب المشروع
عمل الموظف	رسمي (خادم للجميع)	بصفة أقل رسمية (واسطة)
المخاطرة	غير موجودة ظاهريا	موجودة
الضخامة	أكثر ضخامة وتعقيد	أقل ضخامة وتعقيد

مشاكل الإدارة في الدول النامية :

-قيام الفكر الإداري على التقليد والبعد عن الإصالة.

-التضخم التنظيمي والوظيفي ، نقص في الرقابة ، تدني مستوى العمل.

-المركزية : مما يساعد على الروتين وعدم التطور والتجدد.

-الغموض في مفهوم الإدارة : وهي عدم استخدام الرجل المناسب في المكان المناسب.

-تسرب الكفاءة.

مصطلحات الوحدة الاولى :

-الإدارة Administrator

-الكفاءة Sufficiency

-الفعالية Effectiveness

-الدولة الحارسة Guard State

منتديات طلاب جامعة القدس المفتوحة
المنتدى الطلابي الاول
WWW.STQOU.COM
كل ما يلزم الطالب الجامعي
اسئلة سنوات سابقة,, تعيينات محلولة,, ملخصات
بنك تعيينات سابقة,, مناقشة التعيينات

الوحدة الثانية التخطيط

تعريف التخطيط :

- عملية التنبؤ بالمستقبل وأخذ الاحتياجات اللازمة لمواجهة.
- أهمية التخطيط:
 - 1- يحقق تنمية شاملة.
 - 2- يواجه التغيرات والمستجدات المتتالية.
 - 3- يساعد على البناء التكاملي والتراكمي.
 - 4- يلتزم بطريقة عمل منطقية لمواجهة المشاكل.
- الحاجة الى التخطيط:
 - 1- الحاجة الى التنبؤ العلمي.
 - 2- لأنه يحتوي على تحديد الاحتياجات المالية بدقة.
 - 3- تحديد حجم العمل ونوعية العمالة.
 - 4- تحديد الأهداف والسياسات بشكل مسبق.

أنواع التخطيط :

- 1- التخطيط من حيث الميادين:
 - أ - تخطيط إقتصادي : لتحقيق مستوى أعلى للرفاهية.
 - ب - تخطيط اجتماعي : لحل المشاكل الاجتماعية.
 - ت - تخطيط مالي : تخطيط مصادر لتمويل الخطة.
 - ث - تخطيط قوى عاملة : اختبار الأفراد اللازمين لتنفيذ هذه الخطة من حيث

الكم والنوع.

- ج - التخطيط التنظيمي : لتحديد سلطات ومسؤوليات العاملين والعلاقة بينهم
- 2- التخطيط من حيث الفترة الزمنية:
 - أ - تخطيط طويل المدى : من 15-7 سنة.
 - ب - تخطيط متوسط المدى : من 3-5 سنة.
 - ت - تخطيط قصير المدى : 1-2 سنة.
- كلما طال مدى التخطيط قلت دقته وزاد اعتماده على التنبؤات المستقبلية.
- 3- التخطيط من حيث المستوى:
 - أ - التخطيط على المستوى القومي : شاملاً نشاطات الدولة.
 - ب - التخطيط على المستوى الإقليمي : يعطي كل اقليم نوع من الاستقلالية.
 - ت - التخطيط المحلي : يكون على مستوى المجالس البلدية والقروية لكل منهم خطة.
 - ث - التخطيط البرامجي : على مستوى المشروع الواحد.
- 4- التخطيط من حيث درجة الإلزامية:
 - أ - الخطة الإستدلالية : أهداف مرغوبة لدى الدولة ترغب أن تسيير المؤسسات العامة والخاصة وفقها دون إلزام.
 - ب - الخطة التشجيعية : ملزمة للقطاعات الحكومية وهي على شكل تسهيلات فقط للمشاريع الخاصة وتكون في الدول النامية.
 - ت - الخطة الإلزامية : ملزمة لكافة القطاعات .

عناصر الخطة :

1-الهدف : هو الغاية أو المراد الذي يراد تحقيقه والوصول اليه.

2-الاستراتيجيات والسياسات :

-الاستراتيجية : الاستغلال الجيد للموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف.

-السياسة : مجموعة التعليمات والقواعد التي تحكم التصرفات والنشاط الموصول للهدف.

3-الإجراءات : وصف كيفية القيام بكل مهمة من المهمات في السلسلة الزمنية وهي خطوات تفصيلية للسياسة العامة.

4-الأوامر : مجموعة الإرشادات التي تصدر عن كل مرسوم الى مرؤوسيه .

●الشروط الواجب تحقيقها في الهدف:

1-المشروعية

2-القبول والحماس.

3-الوضوح والثقة.

4-الواقعية.

●شروط الأمر القابل للتنفيذ:

1-معقولاً.

2-كاملاً.

3-واضحاً.

4-مكتوباً.

●فوائد الاستراتيجية:

1-الاقتصاد في استغلال الموارد.

2-القابلية للتأقلم مع كافة الظروف.

3-المساعدة في وضع الخطط الناجحة.

4-توفير المقياس المناسب للحكم على عملية اتخاذ القرار.

●فوائد السياسات:

1-تحدد وتبين الأفعال التي يجب أن تسود في المؤسسة.

2-تعفي المدراء من التدخل الدائم والمستمر.

3-تخلق نوع من وحدة الهدف والاتجاه.

4-تساهم في ربط النشاط بالأهداف.

مقومات التخطيط الناجح :

1-الشمول -2 . الواقعية . 3- المرونة . 4- الثبات.

5-الإلزام . 6- الاستمرارية . 7- الإعلان عن الخطة . 8-مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ.

محددات عملية التخطيط :

1-الجهاز الإداري.

2-البيانات الضرورية.

3-التغيرات السريعة.

4-الوقت والكلفة.

5-معايير الأداء.

معوقات التخطيط في الدول النامية :

- 1- عدم الاهتمام بالتخطيط.
 - 2- البيروقراطية.
 - 3- ضعف نظم المشاركة بين القاعدة والمنفذين.
 - 4- قلة الإلتزام بالتخطيط.
 - 5- عدم الاستقرار السياسي والاجتماعي.
 - 6- تعارض التخطيط مع القيم والتقاليد .
 - 7- عدم وجود خطة شاملة.
- ### عناصر البيئة الملائمة للتخطيط :
- 1- توفر جهاز تخطيط مركزي قادر.
 - 2- الكادر الفني اللازم والمؤهل لوضع الخطط.
 - 3- الحماس والمشاركة من قبل المنفذين.
 - 4- البيئات التنظيمية المنفتحة على التغيير.
 - 5- القدرة على توفير المعلومات والبيانات الدقيقة.

الوحدة الثالثة التنظيم

تعريف التنظيم :

- 1- عملياً : وضع هيكل العلاقات العامة بين الوظائف.
- 2- نظرياً : الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد.

أنواع التنظيم :

- 1- التنظيم الرسمي:
- هو التقسيم ثم إعادة التجميع من قبل السلطة صاحبة الاختصاص.
 - 2- التنظيم الغير رسمي:
- هو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية بسبب التفاعل الحتمي للأفراد أثناء العمل.
- *خصائص التنظيم الغير رسمي:
- أ - يتشكل بصورة عفوية وتلقائية.
 - ب- العلاقات الشخصية هي أساس تشكله.
 - ت - مع ترسيخ وتلاقي الأفكار المتشابهة يصبح له قوة تأثير على أفراد.
- طرق التخفيف من مخاطر التنظيم الغير رسمي:
- 1- إتاحة فرص مشاركة مختلف العاملين في اتخاذ القرارات.
 - 2- خلق روح الثقة والتفاهم بين العاملين والإدارة بإطلاعهم على أسباب القرارات.
 - 3- الوضوح في عملية الترقية والنقل.

نطاق الإشراف :

- عدد الأشخاص الذي يتاح لمشرف واحد أن يشرف عليهم بكفاءة وفاعلية
- العوامل المؤثرة في نطاق الإشراف:

1- طبيعة العمل.

2- مهارة الرؤساء والمرؤوسين.

3- كفاءة وسائل الإتصال.

4- معدل التغير في بيئة العمل.

● علاقة الإشراف بالمستويات التنظيمية:

كلما اتسع نطاق الإشراف أصبح شكل التنظيم أفقياً وكلما ضاق أصبح عمودياً.

التنظيم تقسيم وتجميع :

- تقسيم العمل : تقسيم أهداف المنظمة الى أهداف فرعية وتقسيم الأهداف الفرعية الى أنشطة ، وتقسيم الأنشطة الى وظائف ، وتقسيم الوظائف الى مهمات.

● الجمع والتوحيد:

- إعادة توحيد وظائف صغيرة في وحدات أو مجموعات أكبر.

- الفرق بين السلطة والقوة:

1- السلطة : هي الحق البشري في إصدار الأوامر والقدرة على إجبار

الآخرين الإلتزام بها.

2- القوة : هي القدرة على التأثير على الآخرين.

● أسس القوة:

1- قوة المكافأة . ٢- قوة الإكراه . ٣- القوة الشرعية (القانونية .)

4- قوة المرجع . ٥- قوة الخبرة . ٦- قوة المعرفة.

الفرق بين الوظائف الاستشارية والتنفيذية :

-الوظائف التنفيذية : هي التي يستطيع من يتولاها إصدار الأوامر

والتعليمات الملزمة للمرؤوسين

(السلطة الخطية.)

-الوظائف الاستشارية : هي التي لايمك أصحابها حق إصدار الأوامر

والتعليمات الملزمة.

● السلطة : الحق الشرعي في إصدار الأوامر للآخرين ، الناتج عن المكانة الوظيفية التي يحتلها هذا الشخص.

● تفويض السلطة : نقل جزء من الصلاحيات من الرئيس الى مرؤوسيه

دون أن يلغي مسؤولية المفوض عن أعمال المفوض اليه.

● مبادئ تفويض السلطة :

1-يقع على عاتق المسؤول أن يتأكد من قوة المرؤوس على تحمل

المسؤولية ومتابعته ومراجعتة أعماله.

2-يترتب على المرؤوس حسن استخدام السلطة المفوضة اليه وعدم

استخدامها لأغراض شخصية.

اللجان :

-أنواع اللجان : لجان مستمرة أو لجان مؤقتة.

■ أنواع قرارات اللجان : توصيات أو قرارات ملزمة.

● دواعي استخدام اللجان:

1-تغيير أو تبديل وجهات النظر.



الوحدة الرابعة القيادة

- 2- توليد الأفكار والبدائل الجديدة.
- 3- التوصية بوجهات نظر معينة
- 4- حل المشاكل واتخاذ القرارات

الفرق بين القيادة والسلطة :

- القيادة : القدرة على إقناع الآخرين في التوجه نحو تحقيق الأهداف بحماس.
- السلطة (الرئاسة) : هي السلطة الشرعية في إصدار الأوامر وضرورة التقيد بها.
- الإدارة تجمع بين السلطة والقيادة.

نظريات القيادة :

1- نظرية السمات:

- أن سلوك الفرد يحدد بسمات موروثه تجعل منه إما قائداً أو مروضاً.
- انتقادات هذه النظرية:

أ - أهملت دور المرؤوسين وتأثيرهم على المواقف.

ب- فشلت في تحديد الصفات التي تجعل من صاحبها قائداً.

ت- فشلت في تحديد السلوك الإنساني.

ث - يصعب تعميمها بشكل علمي ثابت.

2- النظرية الاجتماعية:

- ركزت على أعضاء الجماعة بدلاً من التركيز على القائد وحده ، واهتمت

بدرجة السلطة التي يستخدمها الرئيس.

3- النظرية السلوكية (نظرية: y, x)

- ان الأفراد يتميزون بصفات معينة تجعل منهم إما قادة ناجحين أو غير

ناجحين.

أ- نظرية : (X) ترى في العامل ميلاً نحو كراهية العمل وعدم العمل الا

● القيود (أو الانتقادات) على استخدام اللجان:

- 1- غالباً ما يكون رأيها استشارياً.
- 2- الوقت الطويل للمناقشات والجدل المستمر.
- 3- اللجوء الى الحلول الوسط.
- 4- يقال أن أفضل لجنة هي التي تضم شخصاً واحداً.

● الأمور التي يجب مراعاتها عند تكوين اللجان:

- 1- تحديد المهمة بوضوح ودقة.
- 2- اختبار أعضاء اللجنة ممن يمكنهم تحقيق الهدف.
- 3- أن تحدد قوة معينة للجنة من انتهاء النقاش.
- 4- أن يتابع المسؤول أعمال اللجنة باستمرار.

خصائص التنظيم الفعال :

- 1- وحدة الهدف . 2- وحدة القيادة . 3- الإشراف المناسب .
- 4- توازن السلطة مع المسؤولية . 5- تفويض السلطة . 6- مرونة التنظيم وديناميكيته.

الأوتوقراطية على الجهد الحثيث في إقناع المرؤوسين في الإلتزام بتعليمات القائد.

دور القائد في التنظيم :

- 1- إعلان المواقف التي تواجهها الجماعة.
- 2- تحديد المرغوب وغير المرغوب في كل موقف.
- 3- توجيه الجماعة نحو الأمور المرغوب بها.
- 4- دعم المرؤوسين ومساعدتهم.
- 5- استخدام طريقة الإشراف الغير مباشر.

مهارات القائد :

- 1- مهارة فنية تتعلق بالعمل وشؤونه.
 - 2- مهارة انسانية واجتماعية متعلقة بالتعامل مع العنصر البشري.
 - 3- مهارات مفاهيمية تتعلق بالقدرة على التفكير.
- ملاحظة : هناك ثلاثة مستويات للقيادة:
- 1- عليا . ٢- وسطى . ٣- تنفيذية.
- تختلف نسبة المهارات حسب نوع الإدارة.

العوامل المؤثرة في فاعلية القائد :

- 1- عوامل تتعلق بمستوى المرؤوسين.
- 2- عوامل تتعلق بشخصية الرئيس والمرؤوس.
- 3- ظروف البيئة.
- 4- الظروف الزمنية.

بالتهديد ، لذا لابد من الرقابة الصارمة واللصيقة.
ب- نظرية : (Y) تفترض عدم وجود
-حيث الأنماط الرئيسية:

- (1 - 1) اهتمام ضعيف جداً بالانتاج وبالأفراد
- (9 - 1) اهتمام منصب على الإنتاج وإهمال بالأفراد.
- (1 - 9) اهتمام بالأفراد وإهمال للإنتاج.
- (5 - 5) اهتمام متساوي بالأفراد وبالانتاج.
- (9 - 9) اهتمام كبير جداً للإنتاج والأفراد.

3-النظرية الموقفية (تايلور) : جاءت كرد فعل على فشل نظرية السمات ،
وأن القيادة تكون على حسب الموقف ، فهناك قائد يكون ناجح في مواقف
معينة ولايكون ناجح في مواقف أخرى.
الأساليب القيادية :

1-القائد الأوتوقراطي :

-يستغل القائد السلطة المخولة له ويجبر مرؤوسيه على تأدية المهام حسب
أراؤه فقط ، وهو الذي يتولى الإشراف وما على مرؤوسيه الا التنفيذ.
2-قيادة عدم التدخل:

-يترك لمرؤوسيه الحرية الكاملة في إتخاذ القرارات دون تدخل أو رقابة
مما يعني عدم تحديد المسؤوليات.

3-القيادة الديموقراطية:

-يعتمد القائد على وسائل الإقناع التي لاتهمل مشاعر العاملين ، مما يرفع
الدفعة المعنوية لدى الأفراد.

● الفرق بين القيادة الأتوقراطية والديكتاتورية:

القيادة الدكتاتورية تعتمد على وسائل التخويف والتهديد والعقاب ، بينما

الوحدة الخامسة الاتصال

-الاتصال : هو عملية نقل المعلومات من شخص لآخر.

مراحل عملية الاتصال :

1-ولادة فكرة في ذهن المرسل.

2-الترميز : (Encode) تحويل الفكرة الى كلمات أو رموز.

3-نقل هذه المعاني على شكل رسالة للمرسل.

4-المستقبل : الشخص الذي نود إيصال الرسالة له.

5-إعادة الترميز : (Decode) ترجمة الصور والإشارات بالشكل الذي

فهمه المستقبل.

6-الإستعمال : تنفيذ ما جاء به الإتصال.

7-التغذية الراجعة (العكسية) : في حالة ألا يقتنع المستقبل بالرسالة ،

فهنا يجب أن يفتح المجال لكي يكون المستقبل مرسلأ والعكس ، وهذا ما

يسمى بالاتصال ذو الإتجاهين.

أنواع الاتصالات :

أولاً : من حيث درجة الرسمية:

أ -الاتصالات الرسمية : تدفق المعلومات حسب خطوط السلطة الموضحة

في الهيكل التنظيمي.

1-الاتصالات الهابطة : تكون من الرؤساء الى المرؤوسين وتحمل الأوامر

2-الاتصالات الصاعدة : وتكون من المرؤوسين الى الرؤساء وتحمل

اقتراحات أو شكاوي.

3-اتصالات جانبية (أفقية) : وتتم بين الأقسام المتناظرة بهدف التنسيق.

ب - الإتصالات الغير رسمية : لاتتم وفق خطوط السلطة.

ثانياً : من حيث درجة المباشرة:

أ -إتصالات مباشرة : مواجهة بين المرسل والمستقبل دون أية وسائط.

ب -إتصالات غير مباشرة : ويتم استعمال إحدى وسائل الإتصال دون

مواجهه.

طرق أو وسائل الإتصال :

1-الاتصال الشفوي : يتم نقل المعلومات بين المرسل والمستقبل وجهاً

لوجه أو عبر الهاتف ، لذلك فهي من أكثر الوسائل إيجابية وأسرعها

للوصول الى الهدف.

2-الاتصال الكتابي : على شكل تقارير أو مذكرات.

3-الاتصالات المصورة : عن طريق الصور أو ملصقات أو التلفزيون.

4-الاتصالات باللمس (لغة الجسم) : ويستعمل الإيماءات أو التربيت على

الكتف .

عوائق الإتصال :

1-عوائق تتعلق باللغة : كاستعمال لغة غير شائعة لايفهما المستقبل

بالمعنى المقصود.

2-عوائق تتعلق بالقيم والعادات والتقاليد : فيختلف المعنى باختلاف العادات.

3-الإنطباعات والآراء السابقة : حيث يفهم المستقبل معنى الرسالة وفق الانطباعات الراسخة لديه.

4-التخصص : حيث لكل تخصص مصطلحاته التي تؤدي الى مفاهيم معينة قد يختلف فهمها للأفراد الذين هم خارج التخصص.

5-حجم المؤسسة : زيادة حجم المؤسسة يجعل من الاتصال عملية طويلة مما يؤدي الى وقوع التحريف.

6-تعدد قنوات الاتصال قد تؤدي الى تشويه المعنى.

معوقات الاتصال الفعال :

1-التخطيط الجيد لعملية الاتصال .

2-اختيار الوسيلة المناسبة.

3-إعطاء المستقبل فرصة للاستقبال.

4-إيجاد أكثر من قناة لإرسال المعلومات في حالة الحاجة الى التكرار.

5-الإصغاء الجيد من المستقبل.

6-النظر الى الاتصال كعملية تأثير.

الوحدة السادسة

إتخاذ القرارات

-متخذ القرارات : وسيلة اختيار مدرك واعى لأحسن البدائل المتاحة محققاً لأكبر عائد أو أقل تكلفة محققاً للأهداف المطلوبة.

أسباب القرار الخاطئ :

النقص في:

1-المعلومات وعدم إكتمالها.

2-المعلومات التي يتم جمعها حول الموضوع.

3-وضوح الأهداف وعدم تحديدها.

4-الوقت الكافي للتعرف على البدائل.

خطوات إتخاذ القرار :

1-تحديد المشكلة ، وأنواع المشاكل:

أ -مشاكل تقليدية روتينية (متكررة) في نفس الموضوع يسهل معالجتها من قبل الإداري المسؤول وقرارها يتصف بالفورية.

ب -مشاكل ذات صبغة حيوية : تتعلق بشؤون التخطيط والسياسات فتحتاج الى الجماعية في علاجها

ت -الأزمات والأمور الطارئة : والتي لم يتم التنبؤ بها بالخطة فهنا لابد للمدير أن يعالج المشكلة التي لا تتحمل التأخير.

2-الحصول على المعلومات والبيانات التي تتعلق بالمشكلة:

-وهل تكفي ملفات المؤسسة أم لابد للرجوع الى مصادر خارجية.

3-تطوير البدائل : إيجاد عدة حلول ممكنة للمشكلة.

4-تقييم البدائل : أي المقارنة بينهما لاختيار الأفضل.

5-اختيار البديل الأفضل.

6-متابعة القرار وتقييمه.

الأسلوب الكمي في إتخاذ القرارات :

-ويقصد به وضع أنماط محددة في إتخاذ القرارات في الأصول المماثلة مما سيؤدي الى التقليل من الوقت اللازم لإصدار قرارات اعتماداً على النواحي

الرقمية ، ومن هذه الأساليب:

1- البرمجة الخطية : تستخدم عندما يكون لدينا عدداً من المتغيرات تؤثر في الوصول الى الهدف ، فتستخدم أداة رياضية لتوزيع الموارد المتاحة بين أفضل استخدامات.

2-خطوط الإنتظار : تستغل في تخفيض وقت الانتظار وتخفيض عدد الأفراد في الطابور.

3-نموذج النقل : يسعى الى الوصول الحد الأدنى للتكاليف المتعلقة بنقل السلع مع وجوب إرضاء جميع الأطراف وتساوي المطلوب مع المعروض. معنى القرار الجيد (الفعال)

-التحولات الخمسة:

1-التحول من التحليل الشامل الى التحليل التلقائي.

2-التحول من عزم الحقائق الى المفاهيم المترابطة.

3-التحول من متخذ قرار مستقل الى متخذ قرار مشارك.

4-التحول من متخذ قرار منفرد برقابة كاملة الى مجموعة من متخذي القرارات برقابة جزئية

5-التحول نحو توجيه التغيير.

أنواع القرارات :

1-من حيث الموضوعية:

أ -اتخاذ القرار بالبداية : بناءً على معلومات سابقة دون تفحص للبدائل.

ب -اتخاذ القرار بالطريقة الموضوعية : أي باتباع الخطوات العلمية لاتخاذ القرار.

2-من حيث درجة الرسمية:

أ -القرارات الفردية : أن يقوم المسؤول باتخاذ القرار دون الإستعانة بغيره . لذلك نجده متأثراً باتجاهاته وحالاته النفسية.

ب -جماعية اتخاذ القرار : أي يتم اتخاذ القرار بطرح الموضوع الى النقاش والتشاور.

القرار الجماعي :

●مزايا القرار الجماعي:

1-الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات.

2-توفير عدد أكبر من البدائل.

3-زيادة درجة قبول القرار من قبل المديرين نظراً لمشاركتهم.

4-معرفة المرؤوسين بظروف القرار ومبرراته.

●عيوب القرار الجماعي:

1-الوقوف عند حد القرار المتخذ.

2-اللجوء الى الحلول الوسط.

3-احتمال أن يسيطر شخص ما على الآخرين ويقنعهم برأيه.

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار :

1-الإلتزامات القائمة والمتراكمة.

2-المؤثرات الشخصية وما يحمله الشخص من أفكار ومعتقدات.

3-المغالاة في تبسيط المشكلة.

4-التردد وعدم الحسم في اتخاذ القرار.

5-الأفكار المسبقة.

الوحدة السابعة التحفيز والدافعية

- الدافع : القوة المحركة الداخلية التي تثير السلوك وتوجهه.
- الحافز : هو مجموعة عوامل خارجية تدفع العامل نحو بذل جهد أكبر في عمله والإمتناع عن الخطأ.
- أنواع الحافز:
 - 1حافز إيجابي : يدعو الى زيادة الجهد والإلتقان (الثواب.)
 - 2حافز سلبي : حافز يمنع وقوع الأخطاء (سلبي.)

محددات السلوك الإنساني :

- 1سبب منشأ للسلوك.
- 2هدف يسعى الفرد لبلوغه.
- 3قوة دفع توجه السلوك لتحقيق الهدف.

نظريات التحفيز :

- 1سلم الحاجات (ماسلو) : قسّم الحاجات الى خمس مجموعات:
(الحاجات الأولية)
 - 1الحاجات الفسيولوجية (البدنية) مثل العطش والجوع والجنس.
 - 2حاجات الأمن والسلامة.
 - (الحاجات الثانوية)
- 3الحاجات الاجتماعية والانتماء : فإذا ما حسّ العامل في انتمائه الى

المؤسسة في انتمائه الى الأسرة يجعله يعمل بجهد واجتهاد.
-4حاجات التقدير والمكانة : وهي سعي الأفراد نحو تحقيق الثقة بالنفس ونيل المكانة الرفيعة.

-5حاجات تحقيق الذات : سعي الفرد نحو إثبات وجوده وأنه ليس فرداً عادياً وأن غيابه يكون مؤثراً.
-وقد رأى (ماسلو) أن الإنسان كلما أشبع حاجة انتقل الى حاجة أخرى.

● انتقادات نظرية (ماسلو) :

- 1من الصعوبة تحديد انتهاء حاجة وابتداء الحاجة التي تليها.
- 2يفترض (ماسلو) أنه كلما يتم اشباع

الوحدة التاسعة نظريات الإدارة والمدارس الفكرية

الإدارة في الحضارات القديمة :

- 1المصريون القدماء : الأهرامات الفرعية دليل على فخامة الجاز الإداري
- 2السومريون : سباقين في التأكيد على أهمية مفهوم الإدارة.
- 3البابليون : شريعة حمورابي والرقابة وتحديد الحد الأدنى للأجور.
- 4الصينيون : عرفوا أقدم نظام في التاريخ لشغل الوظائف العامة على أساس مبدأ الجدارة.
- 5اليونان : نظرية سقراط وتعريف الإدارة.
- 6الرومان : مجال التنظيم وأسس التنظيم.

المساهمات الإسلامية في تطور الفكر الإداري:

- منذ عهد الرسول (ص) عرف مبدأ تقسيم العمل والتخصص في عهد الخلفاء الراشدين ظهر نظام الدواوين ، وفي العهد الأموي عرف مبدأ تفويض السلطة.

- وفي العهد العباسي : ظهرت الوزارات كأجهزة إدارية مركزية ، وبدأ الأخذ بفكرة الحسبة كجهاز إداري يتولى الرقابة.

- المبادئ الإدارية في الحكم الإسلامي :

1- التدرج الرئاسي.

2- توازن السلطة والمسؤولية.

3- مبدأ الشورى.

4- مبدأ تفويض السلطة.

الحركة الإدارية العلمية:

- اعتمدت لأول مرة على التجريب العلمي الصحيح وتقلصت الى مبادئ ادارية يمكن تصميمها والاعتماد على نتائجها:

1- مساهمات (آدم سميث) : تضمن كتاب ثروة الأمم أهم المبادئ الإدارية التي استفادت منها الثروة الصناعية وهو مبدأ تقسيم العمل والتخصص.

2- مساهمات (ودروسن) : أكد على ضرورة الفصل بين الإدارة

والسياسة لإبعاد علم الإدارة على المحاذير تكتنف العمل السياسي كالمحسوبية والوساطة.

3- مبادئ الإدارة عن (تايلور) :

أ -تطور دراسة كل عنصر من عناصر العمل.

ب -تولي الإدارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم.

ت -تعامل الإدارة مع العاملين في تنفيذ الأعمال وفق المبادئ العلمية.

ث -تقسيم العمل بين الإدارة والعمال بنسب متساوية.

●الهدف الأساسي لهدف الإدارة العلمية : هو زيادة الفاعلية الإنتاجية.

التجارب التي اعتمد عليها (تايلور) للتوصل الى مبادئه:

- أجريت في شركة بيت لحم للفولاذ وهي في مجالات رفع الكتل المعدنية وجرف كتل المعادن.

● أدوات دراسة الوقت والحركة ند (تايلور) :

1- تسجيل جميع الحركات اللازمة للقيام بالعمل.

2- تحليل المعلومات التي تجمع حول هذه الخطوة واستبعاد الخطوات الغير لازمة.

3- تحديد الوقت لانجاز كل خطوة وتقدير وقت للراحة.

الأسس التي تقوم عليها الإدارة العلمية:

1- طريقة مثلى للعمل.

2- دراسة الإجهاد.

3- تحديد مقدار العمل اليومي.

4- وحدة الأمر.

الانتقادات الموجهة لحركة الإدارة العلمية:

- 1- تركيزها على التخصص العميق وقتل روح الإبداع.
- 2- نادى بالطريقة المثلى للعمل ، وتجاهلت الفروق بين الأفراد.
- 3- بحثت عن الإقلال من الجهد البدني وتجاهلت الإجهاد النفسي.
- 4- تكلمت عن مبادئ الإختيار العلمي ولكن متبعيها لم يقوموا بتطبيقها.
- 5- تجاهلت العامل الإنساني في الإنتاج ونظرت للإنسان على أنه آلة.

● المبادئ الإدارية عن (هنري فاييلور:)

- 1- مبدأ تقسيم العمل.
- 2- وحدة الإدارة.
- 3- وحدة الأمر.
- 4- درجة مناسبة من المركزية.
- 5- التسلسل الرئاسي.
- 6- توازن السلطة والمسؤولية.

المراحل تطور المجتمعات البشرية عن (فيبير:)

- 1- مرحلة السلطة التطبيقية : تعتمد على معايير الحساب والنسب.
- 2- مرحلة السلطة الكاريزماتية : السلطة فيها للقيادات الفردية ذات شخصية جذابة.
- 3- مرحلة السلطة التشريعية.

خصائص البيروقراطية:

- 1- التدرج الهرمي للسلطة.
- 2- تقسم العمل على أساس التخصص.
- 3- وجود قواعد تحدد حقوق وواجبات شاغلي الوظائف.
- 4- نظام إجراءات للتعامل مع الظروف المختلفة.
- 5- اللاشخصية في العلاقات الوظيفية.
- 6- الكفاءة أساس للتعيين والترقية في الوظائف.

مبادئ (موني وراي:)

- 1- مبدأ التنسيق.
- 2- مبدأ التدرج الهرمي.
- 3- مبدأ الوظيفي.
- 4- مبدأ الشورى.

أسباب ظهور حركة العلاقات الإنسانية:

تقسيم الوظائف عند (هنري فاييلور:)

- 1-تزايد قوة اتحاد العمال.
- 2-تحسين أوضاع العمل المادية والثقافية
- 3-اهتمام الإدارة بمشاكل المجتمع
- 4-زيادة عدد المنظمات الإدارية.
- المقومات الأساسية للعلاقات الإنسانية:
- 1-حجم العمل.
- 2-الحوافز والمكافآت المعنوية.

- 3-ان العمال يواجهون سياسة الإدارة كأعضاء في جماعة وليس كأفراد.
- 4-الإهتمام بتدريب الرؤساء على كيفية معاملة العاملين.
- 5-الإهتمام بالتنظيمات الغير رسمية.

الخصائص العامة للمدرسة الفكرية:

- 1-تطبيق التحليل العملي على المشاكل الإدارية.
- 2-تحسين قدرة المدير على اتخاذ القرارات.
- 3-الاهتمام بمعايير الفاعلية الإقتصادية.
- 4-الإعتماد على النتائج الرياضية.
- 5-استخدام الآلات الإلكترونية في الإدارة.

مكونات النظام المفتوح:

- 1-المدخلات : وتنقسم الى:
 - أ -مدخلات مادية.
 - ب -مدخلات بشرية.

- ت -مدخلات معنوية.
- ث -مدخلات تكنولوجية.
- 2-العمليات والأنشطة:
- 3-المخرجات.
- 4-البيئة.
- 5-التغذية العكسية.
- العوامل المؤثرة في نمط الهيكل التنظيمي:
 - 1-شخصية المدير.
 - 2-طبيعة المرووسين.
 - 3-طبيعة المهمة.
 - 4-العوامل البيئية.

تعريف المدارس:

- المدرسة السلوكية : هي التي رأت في الإدارة فناً قائماً على الممارسة والتجريب أكثر منها علماً.
- المدرسة الكمية : هي التي رأت أن العمل الإداري عبارة عن مجموع من النماذج والعمليات الرياضية
- المدرسة الموقفية : هي التي ترى عدم وجود نمط معين للتنظيم يناسب كافة الأعمال والظروف ، وضرورة دراسة كل تنظيم بشكل مستقل والتعرف على البيئة التي يتواجد بها.
- مدخل النظم : هو النهج الذي أكد على النظر الى الإدارة نظرة شمولية باعتبارها نظاماً مفتوحاً رئيسياً يتكون من نظم فرعية أصغر.

الوحدة العاشرة الوظائف الإدارية

أولاً : الوظيفة المالية : مراحل التخطيط المالي :

- 1- تحديد الأهداف المالية التي تسعى المنشأة الى تحقيقها.
 - 2- تحديد حج الاستثمار المطلوب ومصادر التمويل.
 - 3- ترجمة الأهداف الى قيم رقمية على شكل ميزانية تقديرية.
 - 4- التنفيذ وقياس النتائج.
- مواضع التخطيط المالي:
- 1- التخطيط الإستثماري.
 - 2- تحديد التعادل.
 - 3- الموازنات التقديرية.
- أهداف الموازنات التقديرية:
- 1- تحديد التوقعات المستقبلية الممكن تحقيقها.
 - 2- نقل التوقعات لكل المهتمين.
 - 3- تزويد القائمين على التنفيذ بخطة مفصلة.
 - 4- مقياس فعال لاستخدام الموارد.
 - 5- ادارة فعالة للرقابة.
 - 6- تزويد الادارة بمقياس النتائج المتوقعة.
- أنواع الميزانيات التقديرية:
- 1- الميزانيات التقديرية الفرعية.
 - 2- الميزانيات التقديرية الشاملة.

3- الميزانيات التقديرية النقدية.

مصادر التمويل:

- 1- مصادر قصيرة الأجل (الإئتمان التجاري والمصرفي.)
 - 2- مصادر متوسطة الأجل.
 - 3- مصادر طويلة الأجل (الأسهم والقروض والسندات.)
- العوامل المؤثرة في القرار بالاعتماد على مصادر التمويل:
- 1- تكلفة الأموال . ٢ - الملائمة بين المصدر والاستخدام.
 - 3- العائد . ٤ - الخطر.
 - 5- التوقيت . ٦ - المرونة.

أهمية إدارة النقدية:

- 1- تساعد المنشأة على مواجهة متطلبات المعاملات المالية العادية.
- 2- تعتبر الاحتياطي المالي لمواجهة الطوارئ.
- 3- تستخدم للقيام بالمضاربات المالية.

العوامل المؤثرة في قرار الإستثمار في المخزون السلعي:

- 1- درجة تقلب المبيعات.
- 2- الفترة بين الشراء والتصنيع.
- 3- الفترة اللازمة في التصنيع.
- 4- الفترة اللازمة للبيع.

شروط الشراء ومستوى الأسعار:

- أهداف التحليل المالي:
- 1- معرفة الوضع المالي للمنشأة.

- 2- تحديد قدرة المنشأة على سداد ديونها
- 3- تقييم السياسات المالية.
- 4- الحكم على مدى كفاءة الإدارة.
- 5- تقييم جدول استثمار.

أساليب التحليل المالي:

- 1- النسب المالية.
- 2- تحليل القوائم المالية.
- 3- تحليل الموازنات النقدية.
- 4- الميزانية العمومية.
- 5- قائمة مصادر الأموال واستخداماتها.

تصنيف النسب المالية:

- 1- نسب السيولة (قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.)
- 2- نسب النشاط (مدى كفاءة النشأة في إدارة موجوداتها.)
- 3- نسب الربحية (مدى كفاءة المنشأة في تحقيق أهدافها المالية.)
- 4- نسب المديونية ورأس المال (مدى مساهمة أموال صاحب المنشأة والدائنين في نشاطها.)

خطوات التحليل المالي:

- 1- تحديد الهدف . 2- تحديد البيانات . 3- تحديد أسلوب التحليل.
- 4- إجراء التحليل . 5- المقارنة . 6- التعليق على النتائج.
- 7- التقييم النهائي.

أنواع الرقابة المالية:

- 1- الرقابة المستندية . 2- الرقابة المالية . 3- الرقابة قبل الصرف.
- 4- الرقابة بعد الصرف.

مواصفات الرقابة المالية:

- 1- رقابة دائمة مستمرة . 2- رقابة مرنة . 3- رقابة اقتصادية.

وظائف الرقابة المالية:

- 1- التخطيط المالي.
- 2- الحصول على الأموال.
- 3- استثمار الأموال.
- 4- الرقابة المالية.

وظيفة الإنتاج:

- أنواع العمليات الصناعية:
- 1- العمليات الصناعية المتقطعة
- 2- العمليات الصناعية المستمرة.
- أنواع التخطيط الداخلي للمصنع:
- 1- التخطيط على أساس السلع.
- 2- التخطيط على أساس العمليات الإنتاجية.
- 3- التخطيط على أساس المنتج الثابت.
- طرق التخطيط للإنتاج:
- 1- مرونة الطلب.
- 2- معدلات الاستهلاك.
- 3- نصيب الفرد من الاستهلاك.



تطور مفهوم التسويق:

- 1- مرحلة التركيز على الانتاج.
- 2- مرحلة التركيز على المبيعات.
- 3- مرحلة التركيز على التسويق.
- 4- مرحلة المسؤولية الاجتماعية للتسويق.

عناصر المزيج التسويقي:

- 1- السلعة . ٢ - السعر . ٣ - التوزيع . ٤ - الترويج.

مؤثرات البيئة التويقية الخارجية:

- 1- العوامل الديموغرافية.
- 2- الأوضاع الاقتصادية.
- 3- المنافسة.
- 4- الأوضاع الاجتماعية والثقافية.
- 5- الأوضاع السياسية والقانونية.
- 6- التكنولوجيا.
- 7- البيئة الداخلية للمنظمة . وتتضمن:
 - أ - القدرة المالية .
 - ب - الطاقة البشرية.
 - ت - القدرة البحثية وثقافة المنشأة.

أنواع السلع:

- 1- السلع الاستهلاكية:
 - أ - سلع ميسرة : تستطيع شراؤها بأقل جهد.
 - ب - سلع التسوق : وتتميز بـ:

أهداف التنبؤ بالطلب:

- 1- تحديد ما إذا كان الطلب من جانب السوق كافياً لتحقيق العائد.
- 2- تحديد الطاقة الانتاجية بالأجل الطويل
- 3- تحديد أثر تقلبات الطلب في المدى القصير على الإنتاج.

الرقابة على المنتج:

● أسباب الرقابة على الإنتاج:

- 1- التأكد من أن المنتجات أنتجت طبقاً للمواصفات التي يطلبها العملاء.
- 2- تقليل المرفوض من جانب العملاء.
- 3- متابعة مستوى جودة المنتجات من البداية.
- 4- تجنب وقوع المنظمة في مشاكل مع العملاء.
- 5- تجنب تحمل المنشأة تكاليف إضافية.
- 6- المحافظة على سمعة المنشأة.

المراحل التي تغطيها رقابة الإنتاج:

- 1- مراقبة جودة المدخلات.
- 2- مراقبة جودة الأجزاء تحت التصنيع.
- 3- مراقبة جودة تالمنتج النهائي.

● أساليب الرقابة على الإنتاج:

- 1- مقاييس التشتت.
- 2- التوزيعات التكرارية.
- 3- العينات.
- 4- مقاييس النزعة المركزية.

منتديات طلاب جامعة القدس المفتوحة
المنتدى الطلابي الاول
WWW.STQOU.COM
كل ما يلزم الطالب الجامعي
اسئلة سنوات سابقة,, تعيينات محلولة,, ملخصات
بنك تعيينات سابقة,, مناقشة التعيينات

1. قلة معدل الدوران.
 2. قلة المعلومات التفصيلية عنها.
 3. تتطلب المزيد من الجهد والوقت.
 4. تتأثر بالإعلان والتسويق.
- 2- السلع الخاصة : هي السلع التي تتميز بخصائص خاصة ويطلبها مجموعة خاصة من المستهلكين ، ومميزاتها:
- أ- قلة أنواعها وأصنافها.
 - ب- عدم تكرار عملية الشراء لفترة طويلة.
 - ج- وجودها في محلات خاصة.
 - د- ارتفاع أسعارها.
- 3- السلع الصناعية : هي التي تنتج وتباع لاستخدامها في انتاج سلع أخرى ، وتنقسم الى:
- أ- المواد الخام.
 - ب- السلع شبه المصنعة.
 - ج- الأجزاء.
 - د- التركيبات.
 - هـ- المعدّات.

منتديات طلاب جامعة القدس المفتوحة

www.Stqou.com



منتديات طلاب جامعة القدس المفتوحة

www.Stqou.com