

..مبادئ الإدارة..

أستاذة المادة

د/إيمان ابراهيم الدسوقي

By: ARNG

المحاضرة " 1 "

الفصل الأول

أهمية الإدارة في عصرنا الحاضر

- تحيط بالإنسان طوال حياته
- الوسيلة الأساسية لإشباع الحاجات
- نجاح المنظمات أو فشلها يتوقف على نمط الإدارة

- ماهية المنظمة ؟

- نظام أو كيان اجتماعي مفتوح ومنسق بطريقة واعية راشدة وله حدود شبه معروفة يعمل بصورة منتظمة ومستمرة لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المشتركة

- عناصر / ركائز المنظمة :-

- 1- الأهداف
- 2- الأفراد العاملون
- 3- البناء الاجتماعي
- 4- البيئة
- 5- التقنيات

- ماهية الإدارة ؟

1. الإدارة بمعنى عملية Process :-

عملية تتضمن وظائف و أنشطة محددة (تخطيط، تنظيم، توجيه ، رقابة) ينبغي على المدير القيام بها استرشادا بمبادئ وأسس معينة.

2. الإدارة بمعنى علم Discipline :-

هو تعلم وفهم للنظريات والمبادئ الادارية وكيفية تطبيقها في «عملية الادارة»

3. الادارة بمعنى أفراد :-

تشير إلى الناس (المديرين) المعنيين بإنجاز العملية الادارية.

4. الادارة بمعنى مهنة :-

النظر إلى الادارة باعتبارها مهنة مثل مهنة المحاماة، الهندسة والتدقيق، والتمريض وغيرها.

- مفهوم الإدارة ؟

- الادارة هى عملية التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة التي تشتمل على الموارد البشرية و المادية و المالية و المعلوماتية في بيئة تنظيمية (Holt, 1993)
- الادارة هى عملية انجاز أهداف المنظمة بأسلوب يتميز بالكفاءة و الفاعلية من خلال التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة للموارد التنظيمية (Daft, 1991)

- عناصر/مكونات العملية الإدارية :-

- 1- التخطيط Planning
- 2- التنظيم Organizing
- 3- التوجيه Directing
- 4- الرقابة Controlling

الكلمات الي بالانكليزي
مو معنا

الكلمات الي بالانكليزي
مو معنا

- المستويات الإدارية :

- 1- الإدارة العليا
- 2- الإدارة الوسطى
- 3- مدراء الخط الأول
- 4- العاملون المنفذون غير الإداري

" 2 " المحاضرة

تابع الفصل الأول

- مهارات المدير
- خصائص المدير الناجح
- التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة
- قياس الأداء
- هل الإدارة علم أم فن

- من هو المدير ؟

المدير هو شخص معين/ مرجع مختص من قبل جهة ومسؤولا عن وحدة تنظيمية (قسم أو إدارة أو منظمة) ليشرف على تخطيط و تنظيم أنشطة وأعمل تلك الوحدة وتوجيه العاملين فيها والتحقق من حسن سير الأداء في سبيل تحقيق أهداف الوحدة.

- مهارات المدير :

- المهارات الفنية
- المهارات التحليلية
- مهارات صنع القرار
- مهارات تفاعلية
- المهارات الإدراكية
- المهارات الاتصالية
- المهارات الحاسوبية

- خصائص المدير الناجح :

- يوفر توجهات ومسارات واضحة
- يشجع الإتصال المفتوح
- يرشد العاملين
- يعترف بموضوعية بالإنجاز
- يضع رقابة مستمرة
- يختار العاملين المناسبين
- يتفهم الانعكاسات المالية
- يشجع الابداع والابتكار
- يعطي للعاملين قرارات واضحة

- التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة :

- العولمة
- أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية
- الاضطراب البيئي
- التنوع البيئي

- تابع التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة :

- ظهور اقتصاديات ومنظمات المعرفة
- التطورات التقنية
- توصف البيئة المعاصرة بأنها معقدة وعدائية
- تمكين العاملين

- قياس الأداء :

1- الكفاءة :

العلاقة بين الموارد و النتائج تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف الحصول على ما يمكن من الاهداف الذي تسعى الية المؤسسة

2- الفاعلية :

قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بفاعلية لتحقيق الاهداف.

- العلاقة بين الفاعلية والكفاءة :

- مفهوم الكفاءة ملازم ومكمل لمفهوم الفاعلية
- الكفاءة هي انجاز العمل بشكل صحيح والفاعلية هي انجاز العمل الصحيح.

- تابع قياس الأداء :-

3 - البعد الانساني

مدى اهتمام المدير/المتعاونة منظمة بالناس العاملين فيها على نحو يعزز التزام العاملين وانتمائهم.

- مجالات تطبيق الإدارة :

- القطاع العام /الحكومي
- القطاع الخاص
- المنظمات غير الربحية
- المنظمات الاقليمية والدولية

- الادارة علم أم فن :

- الادارة **علم** لأنها نتيجة الدراسات والابحاث المنهجية في مجال الادارة عبر عقود طويلة.
- الادارة **فن** لا نها تتطلب من المدير براعة وبصيرة وابداع ومقدرة على الاتصال الفعال.

المحاضرة " 3 "

الفصل الثاني

تطور الفكر الإداري

- مدارس/نظريات الفكر الإداري :-

- المدخل التقليدي
- المدخل السلوكي
- مدخل صنع القرارات والمعلومات
- مدخل الإدارة الشرطية/الوقفية
- اتجاهات معاصرة

- مدارس/نظريات الفكر الإداري :-

1- المدخل التقليدي:-

- الإدارة العلمية
- النظرية البيروقراطية

❖ **الإدارة العلمية**

1- التخصص الدقيق في العمل

2- إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل

- 3- اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية
- 4- تعاون الإدارة والعاملين على أسس علمية
- 5- توزيع وتقسيم العمل بالتساوي

❖ النظرية البيروقراطية

- 1- تقسيم العمل والتخصص
 - 2- تنظيم الوظائف على شكل سلم هرمي للسلطة
 - 3- اختيار العاملين على أساس المؤهلات الفنية
 - 4- الموظف يعين ولا يختار
 - 5- الموظف يعمل وفق رواتب ثابتة
 - 6- الموظف يستمد سلطته من الوظيفة
 - 7- على الإداري أن يخضع لقواعد ورقابة شديدة
- تابع مدارس/نظريات الفكر الإداري :-

2- المدخل السلوكي:

- العلاقات الانسانية
- مدخل العلوم السلوكية

❖ مدخل العلوم السلوكية

- 1- الاهتمام بالفرد وحاجاته ودوافعه وميوله
- 2- الاهتمام بجامعة العمل
- 3- دراسة طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد وإلى أي مدى يلبي حاجة الفرد
- 4- هناك الأسباب تدفع الفرد للعمل

❖ العلاقات الإنسانية

- 1- المنظمة نظام أو كيان اجتماعي
- 2- تتم تحفيز الفرد بدوافع اقتصادية ومعنوية
- 3- تلعب الجماعات الرسمية دور هام
- 4- علاقة ايجابية بين أسلوب الإشراف والانتاجية

تابع مدارس/نظريات الفكر الإداري :-

3- مدخل صنع القرارات والمعلومات

- يطلق عليها مدرسة علم الإدارة
 - ساوت هذه النظرية بين الإدارة وصنع القرار
 - عمل المدير الاساسي هو صنع القرار
 - ركزت النظرية على كيفية قيام المدير بصنع القرار وكيف يمكن أن تكون قرارات المدير فعالة وناجحة
 - قدمت العديد من الادوات التي تساعد على اتخاذ القرار
- 4- مدخل إدارة النظم

- المنظمة نظام اجتماعي يتكون من أجزاء مترابطة ومنسقة
- النظام هو الكل المنظم الذي يتكون من أجزاء ذات علاقات تفاعلية متبادلة
- لقد اعتبرت مدرسة النظم المنظمة نظاما اجتماعيا مفتوحا يتكون من:

مدخلات ← عمليات تحويل ← مخرجات

5- المدرسة الموقفية

- فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة وبين المنظمة والبيئة الخارجية
- تسعى لفهم كيفية عمل المنظمة وإدارتها في ظل ظروف متغيرة
- ليس هناك نظرية أو أسلوب إداري أمثل و أنسب لكل المنظمات في كل الظروف والازمنة
- إدارة المنظمات الاكثر ملائمة لمواقف وحالات معينة

- اتجاهات حديثة في الفكر الإداري :-

1- الإدارة بالأهداف:

- تؤكد على ضرورة توجيه الجهود نحو أهداف المنظمة
- النظر إلى الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الأفراد باعتبارها وسيلة لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية
- قيام المديرين في جميع المستويات بتحديد الأهداف التي ينبغي العمل لتحقيقها
- ضرورة مشاركة الأفراد في وضع الأهداف المراد تحقيقها

2- الميزة التنافسية:

- أهمية أن تتمتع المنظمات بميزة تنافسية لا تستطيع المنظمات الأخرى تقليدها
- إيجاد دافعية عالية للعاملين
- تطوير ثقافة تستثير حماس الأفراد وتشجع الابداع

3- إدارة الجودة الشاملة:

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "مدخل إداري للنجاح على المدى الطويل من خلال إرضاء المستهلك، اعتماداً على مشاركة جميع أفراد المنظمة في التحسين المستمر للعمليات و المنتجات والخدمات"

المحاضرة " 4 "

الفصل الثالث

صنع القرارات الادارية

- توضيح مفهوم القرار وصنع القرار
- تصنيف القرارات
- نماذج صنع القرار
- عملية صنع القرار
- المشاركة الافراد في صنع القرار
- دور المعلومات في صنع القرارات الإدارية.

- ما الفرق بين القرار وصنع القرار

- القرار:
- اختيار من بين بديلين أو أكثر
- مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل انجاز الاهداف
- صنع القرار:
- سلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية الى قرار وتنفيذ هذا القرار ومتابعته
- سلسلة من الخطوات المتتابعة التي تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فاعلية البديل الذي تم اختياره.

- تصنيف القرارات

- قرارات مبرمجة Programmed
- قرارات غير مبرمجة Non Programmed
- قرارات رد الفعل Reactive
- قرارات استباقية Proactive

- نماذج صنع القرار

- قرارات مبرمجة Programmed :-

قرار روتيني ومتكرر ويعالج ويتناول مشكلات ومواقف متكررة حيث يمكن وضع إجراء محدد لصنع القرارات بشأنها

• قرارات غير مبرمجة Non Programme :-

قرار غير محدد ويتعلق بمشكلات ليست متكررة ولا يوجد إجراء معد مسبقا لمعالجة المشكلة

• قرارات استباقية Proactive :-

قرار يتم صنعه توقعًا لتغير خارجي وذلك تفاديا ومنعا لتطور المشكلات

• قرارات رد الفعل Reactive :-

قرار يتم صنعه استجابة لتغيرات خارجية

- نماذج صنع القرار

- النموذج الرشيد
- النموذج السلوكي

- مراحل صنع القرار

- وضع أهداف محددة
- تحديد وتشخيص المشكلة
- وضع الأولويات
- تحديد أسباب المشكلة
- تحديد معايير القرار
- إعطاء قيم وأوزان للمعايير
- تطوير الحلول البديلة
- تقييم الحلول البديلة
- اختيار البديل المناسب
- تنفيذ القرار
- تقييم فاعلية القرار

- مشاركة الافراد في صنع القرار

- مفهوم المشاركة
- أساليب وفنون المشاركة
- ❖ مفهوم المشاركة

المشاركة هي انغماس الفرد ذهنيا وعاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها .

❖ أساليب وفنون المشاركة

- المشاركة الفردية: تأثير الفرد في قرارات رئيسة.
- المشاركة الجماعية: تتم من خلال الأساليب الديمقراطية والتشاورية.

دور المعلومات في صنع القرارات الإدارية

- خصائص وشروط المعلومات اللازمة لصنع القرارات
- نظم المعلومات Management Information Systems

المحاضرة " 5 - 6 "

الفصل الرابع + تكملة الفصل الرابع

التخطيط

- ماهية التخطيط
- الحاجة للتخطيط
- فوائد التخطيط

- أنواع التخطيط/ الخطط
- مراحل عملية التخطيط
- تخطيط الجودة
- معوقات التخطيط
- خصائص التخطيط الفعال

- ماهية التخطيط

- عمل يسبق أي عمل تنفيذي يبدأ بتحديد الهدف وينتهي بتحقيقه.
- يشمل جميع الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها والأسلوب الذي سيتبع لتحقيق الهدف و الوقت الذي سيستغرقه.
- التنبؤ دعامة أساسية للتخطيط، فهو يرصد المتغيرات البيئية التي تؤثر على نشاط المنظمة ويحاول التنبؤ باتجاهاتها المستقبلية من أجل الاستعداد لها.

- التخطيط عملية ذهنية منهجية تتضمن دراسة وفحص المتغيرات البيئية وتصور الاتجاهات المستقبلية وتحديد كافة الأنشطة والموارد والخطط لانجاز الاعمال والأهداف.
- التخطيط يشمل جميع الأنشطة في المنظمة فهو يشمل كل فرد وكل فرد معني بالتخطيط.
- التخطيط يركز على الاهداف والوسائل معا، حيث لا يقتصر على وضع الأهداف والغايات فقط ، وإنما يشتمل على تحديد الوسائل والطرق المناسبة لبلوغ تلك الغايات والأهداف.
- الخطة هي نتاج عملية التخطيط ووثيقة تتضمن أهداف المنظمة والأنشطة والأعمال التي ينبغي انجازها لتحقيق هذه الاهداف.

الحاجة للتخطيط

- الضغوط المتزايدة لتقليص دورة الوقت
- تزايد تعقد المنظمة
- ازدياد المنافسة العالمية
- تأثير التخطيط على الوظائف الأخرى

- فوائد التخطيط

- تنسيق الجمهور
- الاعداد للتغيير
- يوفر مقاييس ومعايير للأداء
- يساعد في الكشف عن الفرص المستقبلية
- يمكن من الابتعاد عن العقبات المستقبلية
- يوفر الخطط اللازمة لمواجهة المتغيرات البيئية

- أنواع التخطيط/ الخطط

1 - الفترة الزمنية للخطة:

1-1 تخطيط طويل الامد:

يغطي هذا النوع من التخطيط مدة زمنية طويلة ما بين 3-5 سنوات ويشتمل على أهداف عامة ولا يتناول تفاصيل.

2-1 تخطيط متوسط المدى:

يغطي هذا النوع من التخطيط مدة زمنية ليست طويلة ولا قصيرة، قد تمتد من سنة الى ثلاث سنوات ويشمل على تفاصيل أكثر ويسعى الى تحقيق أهداف التي تضمنتها الخطط طويلة المدى.

3-1 تخطيط قصر المدى:

يغطي هذا النوع من التخطيط مدة زمنية تمتد من شهور إلى سنة و هي أكثر تفصيلا من الخطط السابقة.

2 - نطاق أو شمولية الخطة:

1-2 التخطيط الاستراتيجي

يغطي هذا التخطيط مدة زمنية طويلة وفيه يتم تحديد أهداف بعيدة لتحقيق الصورة التي يراد بها أن تكون عليها المنظمة في المستقبل وتوضح السبل الكفيلة لتحقيق رسالة المنظمة. ويقصد بالاستراتيجية " خطط الإدارة العليا لتحقيق نتائج تتوافق مع رسالة المنظمة وأهدافها"

2-2 التخطيط التكتيكي:

هو عبارة عن ترجمة الاهداف الواردة في الخطط الاستراتيجية الى خطط تكتيكية متوسطة المدى لتحقيق الاهداف الواردة في الاستراتيجية وتقوم به المستويات الادارية المتوسطة ويغطي فترة متوسطة.

3-2 التخطيط التشغيلي

هي خطط تفصيلية مركزة ومحددة وتتم فيها ترجمة العموميات في الخطط الاستراتيجية الى خطوات واضحة ومحددة قابلة للقياس على المدى القصير ويكون المدى الزمني لهذه الخطط قصيرة وينجز من قبل مديري الخط الأول

- مراحل عملية التخطيط

• **دراسة وتقييم الازواضع الحالية:**

تشمل التعرف بدقة على المتغيرات والعوامل البيئية داخل المنظمة وخارجها

• **صياغة رسالة المنظمة:**

تعني الغرض أو الغاية الذي أنشئت المنظمة من أجله

• **صياغة الاهداف الاساسية:**

يتم من خلال هذه المرحلة وضع الاهداف الرئيسية للمنظمة والتي تعمل على تحقيق وتعزيز رسالة المنظمة

• **وضع الافتراضات:**

يتم وضع افتراضات أو احتمالات لما سوف تكون عليه الازواضع مستقبلا لان تلك الازواضع سيكون لها تأثير على عمل المنظمة.

• **تطوير البدائل واختيار الانسب:**

وضع نشاطات يمكن أن توصل إلى الأهداف والنتائج ويطلق على هذه البدائل أو الاستراتيجيات، وبعد تحديد البدائل تجرى عملية تقييم لكل بديل.

• **وضع خطة عمل:**

بعد وضع الاستراتيجية، تأتي مرحلة وضع خطة عمل تفصيلية يتم من خلالها من خلالها تحديد جميع الأنشطة والأعمال الوجب تنفيذها.

• **تخصيص الموارد:**

وتشمل تخصيص الموارد المادية والبشرية والمالية اللازمة لتنفيذ الخطة بنجاح

• **تنفيذ الخطة :**

ويعني التنفيذ تفويض السلطة وتوزيع الأعمال واستخدام الموارد لتحويل الخطة على أفعال.

• **متابعة وتقييم التخطيط:**

وذلك بهدف التأكد أن عملية التنفيذ تسير حسبما هو مخطط

• **التخطيط للتخطيط:**

أن يخطط المدير لإعادة التخطيط بعد انتهاء دورة التخطيط

- تخطيط الجودة

تخطيط الجودة هي نشاط يتم فيه:

- تحديد احتياجات ورغبات المستهلك.
- تطوير المنتجات والعمليات اللازمة لتلبية هذه الحاجات.

- معوقات وصعوبات التخطيط

1- الصعوبات الناشئة عن تعقد عملية التخطيط:

- صعوبة توفير المعلومات المتعلقة بالمتغيرات البيئية والظروف المستقبلية
- التغيرات البيئية المتسارعة
- صعوبة تحديد الاهداف القابلة للقياس
- الوقت والتكلفة الكبيرة

2- الصعوبات الناشئة عن الأفراد

- عدم وجود التزام حقيقي لدى جميع المستويات
- عدم توفير الموارد اللازمة بالتخطيط
- الاعتماد الكبير على الخبرة
- مقاومة التغيير
- عدم التمييز بين دراسات التخطيط والخطط
- نظم تحفيز غير مناسبة

- خصائص التخطيط الفعال

- الشمولية:

ينبغي أن يغطي التخطيط مختلف مجالات ونشاطات المنظمة

- الوضوح:

وضوح وبساطة الخطة ليسهل فهمها وتقبلها من العاملين الذين سيقومون بالتنفيذ

- الواقعية:

ينبغي أن يغطي التخطيط منسجما ومتوافقا مع واقع الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة ومواردها وإمكاناتها

- المرونة:

لابد أن يتوقع المخطط بعض التغيرات في الظروف الداخلية والخارجية

- التحديد:

كلما كان التخطيط محدد بدرجة أكبر كلما زادت فرص نجاح التنفيذ

- التكامل والتجانس بين الخطط والاهداف

يتطلب نجاح التخطيط تحقيق تكامل بين جميع أنواع الخطط والاهداف

- التوقيت:

تتضمن الخطة على أهداف و نشاطات يجب إنجازها خلال فترة معينة ومن الضروري جدولة التنفيذ بصورة سليمة

- التكلفة:

تحتاج عملية التخطيط على موارد ويجب مراعاة أن لا تكون التكاليف العالية.

- مسؤولية التخطيط

- وحدة تنظيمية مسؤولة عن التخطيط
- مجلس الإدارة
- فريق عمل/ لجنة مؤقتة
- لجنة من المديرين
- مسؤولية التخطيط

المحاضرة " 8-7 "

مبادئ إدارة التنظيم

- تعريف التنظيم
- الهيكل التنظيمي
- أهمية وفوائد الهيكل التنظيمي
- خطوات تصميم الهيكل التنظيمي

- تأبع التنظيم :
- أنواع السلطات في المنظمة
- المركزية واللامركزية
- خصائص الهيكل التنظيمي

تعريف التنظيم :

تستخدم كلمه "تنظيم" على نطاق واسع , ليس فقط بين اوساط المفكرين والباحثين في الأداره والتنظيم بل وفي الحياه العامه ايضاً واصبحت تستخدم في العديد من المناسبات والمجالات للدلالة على مضامين مختلفه منها : الترتيب , عكس الفوضى ... ويمكن القول ان المفاهيم والتعاريف المختلفه لكلمه "التنظيم" المتداولة بين اوساط الكتاب والعلماء تتركز بصفة رئيسة في مفهومين أساسيين , وهما :

- 1- الأول : ينظر إلي "التنظيم" على أنه عملية او وظيفة .
- 2- الثاني : يرى التنظيم من منظار عضوي على انه "كيان" او "وحده".

تابع التعريف :
عملية هيكله الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المنظمة فالتنظيم يتضمن تقسيم الأنشطة إلى أعمال \وظائف , وتفويض السلطة وتقرير الأسس السليمة لتكوين الوحدات (تجميع الأعمال) وتحديد العدد المناسب من الوظائف في كل وحدة.

عناصر التنظيم :

وظيفة التنظيم تتضمن مجموعة عناصر مترابطة تشكل إطاراً يساعد المنظمة على العمل بفعالية كوحدة واحدة متماسكة لتحقيق الأهداف التي تم وضعها أثناء عملية التخطيط ومن هذه العناصر:

1. تقسيم النشاط العام وتجزئته إلى أعمال.
2. تعهد المسؤولية إنجاز الوظائف للأفراد.
3. تجميع الوظائف في كل وحدات استناداً إلى أسس سليمة.
4. تقرير عدد الوظائف المناسب في كل وحدة.
5. تفويض السلطات للأفراد بما يمكنهم من القيام بما عهد إليهم من مهام

- الهيكل التنظيمي :

يعتبر الهيكل التنظيمي - ويطلق عليه أيضاً البناء التنظيمي - الناتج النهائي لعملية التنظيم
◀ يعرف الكاتب Belau الهيكل التنظيمي بأنه :
"توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد
◀ ويرى الكاتب (Ivancevich) وزملاؤه) أن الهيكل التنظيمي بأنه:
"إطار يركز على تخصص الوظائف وتقسيمها " ويعتبره إطار مكون من الوظائف والوحدات
◀ ويعرف الكاتب روبنز بأنه :
"إطار يوضح كيفية تقسيم الأنشطة وتجميعها والتنسيق بينها .

❖ فالهيكل التنظيمي إذأ :

"إطار يوضح أدوار الأفراد والجماعات في تحقيق أهداف المنظمة والمسؤول الذي يتبع له كل فرد وما يتمتع به كل فرد من سلطه اتخاذ القرار والربط بين مختلف الأفراد والجماعات لتعمل معاً وحدة متكاملة لتحقيق أهداف المنظمة".

- اهمية وفوائد الهيكل التنظيمي :

- يؤدي الهيكل التنظيمي ثلاث وظائف رئيسة وهي :-
- ان أول و أهم هذه الوظائف هي تحقيق مخرجات \ منتجات المنظمة وتحقيق أهدافها .
- يساعد الهيكل التنظيمي على تقليص الاختلافات بين الأفراد إلى أدنى درجه ممكنه , فالهيكل التنظيمي يفرض لضمان التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المنظمة , وليس العكس .

- يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي تتم ضمنه ممارسه القوه (الهيكل التنظيمي يقرر ويحدد ماهي الوظائف التي تمتلك القوه في المنظمة) ويتم في ضوء هذا الإطار اتخاذ القرارات.
- **يساعد الهيكل التنظيمي في تحقيق اهداف المنظمة من خلال ثلاثة مجالات رئيسة :-**

- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح
- تحديد أدوار الأفراد في المنظمة
- المساعدة في اتخاذ القرارات

- المجالات الفرعية هناك مجالات رئيسة فهي :-

- تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة
- تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والأعمال
- تجنب الاختناقات في العمل
- تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة والأدوار
- تمكين المنظمة من الاستجابة للتغيرات داخلها وخارجها

- تصميم الهيكل التنظيمي :

يتضمن اتخاذ القرارات الأربع الرئيسة التالية :-

- القرار الاول تقسيم النشاط العام للمنظمة إلى أنشطة أصغر وهذه إلى أنشطة أصغر حتى نحصل على أعمال ووظائف لكل منها
- القرار الثاني اختيار أساس معين لتجميع الأعمال / الوظائف وقد ينشأ مجموعات تتضمن أعمالا متجانسة او متباينة
- القرار الثالث تحديد عدد الأفراد الذين يخضعون لرئيس مباشر بمعنى نطاق الاشراف ضيق ام واسع؟
- القرار الأخير توزيع السلطات بين الوظائف
- ◀ يرى الكاتب روبنز أن على المدير ان يتناول 6 عناصر أساسيه حين تصميم الهيكل التنظيمي وهي :
- التخصص في العمل .
- تجميع الأعمال .
- سلسلة الأوامر .
- نطاق الأشراف .
- المركزية واللامركزية .
- الرسمية .

أولاً: تقسيم العمل والتخصص / تصميم الأعمال

لتنمكن المنظمة من تحقيق أهدافها يجري تقسيم النشاط إلى أنشطة ووظائف رئيسة (مثل إنتاج ، تسويق ، مالية ...) فيتم تقسيمها وتجزئتها إلى أنشطة ووظائف فرعية وبعدها الى أنشطة فرعية وتستمر عملية التقسيم حتى يتم تحديد أعباء ومهام وواجبات التي يمكن أن تعهد للأفراد للقيام بإنجازها وهذا يقودنا الى موضوع مهم في إعداد الهيكل التنظيمي وهو تصميم الأعمال .

- ماهية تصميم العمل :

يشمل على وصف موضوعي للجوانب الآتية:-

- مضمون العمل (Job Content) ويتضمن جانبين رئيسين للعمل هما

1- نطاق/مدى العمل

فيشير إلى تنوع الواجبات التي يتطلبها العمل او عدد الواجبات المختلفة التي يقوم بها شاغل الوظيفة فالعمل الذي واجبات قليلة يعتبر روتينياً

2 - عمق العمل

يعني مدى الحرية والتصرف والاستقلالية لشاغلي الوظيفة لتقرير واجبات العمل ونتائجه

• متطلبات العمل

يتضمن التحصيل العلمي والخبرة وسمات شخصية أخرى يتطلب توافرها في الفرد

• ظروف العمل

ويشير إلى الظروف البيئية التي يتم فيها أداء العمل

• علاقات العمل

وتشير إلى طبيعة ومدى العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة وخارجها

ثانياً: تجميع الوظائف / الأعمال (تكوين الوحدات التنظيمية)

- يمكن عملية تجميع الأعمال وفقاً لمعايير أسس عديدة لكل منها مزاياه وعيوبه من أهمها :-
 1. التجميع على أساس (الوظيفة / الغرض)
 2. التجميع على أساس المنتج
 3. التجميع على أساس المنتفعين
 4. التجميع على أساس جغرافي
 5. التجميع (المزيج / المركب)

- تحديد نطاق الإشراف :-

- إن اختيار أسس التنظيم يؤدي إلى تحديد أنواع الأعمال التي سيتم تجميعها مع بعضها البعض . وتتضمنها أي مجموعة عمل تطبيق مبدأ نطاق الإشراف .

والسؤال هنا :

ما هو عدد المرؤوسين الذين سيتبعون لرئيس واحد ؟ وهل سيكون التنظيم أكثر فعالية لو تم تطبيق نطاق إشراف واسع ام ضيق ؟

هناك حداً أقصى لعدد المرؤوسين ولكنه يتوقف على عدة عوامل ومتغيرات ومن أهمها :

العلاقات الطردية والعلاقات العكسية

- العكسية

1. مدى التفاعل المطلوب بين الرئيس والمرؤوسين
2. صعوبة العمل متنوعة
3. حجم الأعمال غير الإشرافية المطلوبة من الرئيس
4. مدى تكرار المشكلات الجديدة في العمل

- الطردية

- 1- قدرات الرئيس وميوله واتجاهاته
- 2- قدرات المرؤوسين واتجاهاتهم
- 3-مدى التوسع في تطبيق السياسات والتعليمات
- 4- مدى استخدام المساعدين من قبل الرئيس
- 5- حجم المنظمة

- تفويض السلطة :

بعد أن يتم تصميم الوظائف /الأعمال و دمجها في مجموعات /وحدات , و تحديد عدد الوظائف في كل وحدة , لا بد من تقرير كيف يتم توزيع السلطات في المنظمة , و تطبيق المركزية و اللامركزية -أي تفويض السلطة للمستويات الدنيا في المنظمة .

- السلطة والمسؤولية والمسألة :

1. السلطة .
2. المسؤولية .
3. المسألة .

- المسؤولية: التزام و تعهد الفرد بتأدية الواجبات الموكلة إليه بطريقة سليمة , طبقاً لتوجيهات رئيسة .
 - السلطة : الحق المشروع في اتخاذ القرارات و الإجراءات و إصدار الأوامر للمرؤوسين للقيام بواجباتهم .
 - المسألة: محاسبتها من قبل رئيسة عن مدى نجاحه في إنجاز هذه المسؤوليات .
- المساءلة و المحاسبة هي الوجه /الجانب الثاني للمسؤولية.

- أنواع السلطات :

1. السلطة الاستشارية .
 2. السلطة التنفيذية.
 3. السلطة الوظيفية
- السلطة التنفيذية: هي علاقة الرئيس بالمرؤوس و بموجب هذه العلاقة يحق لرئيس إصدار أوامره للمرؤوس الذي يجب عليه أن يطيعها و ينفذها .
 - السلطة الاستشارية : هي استشارية بطبيعتها , حيث يقوم صاحبها بتقديم المشورة و التوصيات لغيره , ولا يملك سلطة إصدار الأوامر للوحدات و إرغامهم على قبول توصياته و مقترحاته .
 - السلطة الوظيفية : هي تفويض لفرد أو وحدة تنظيمية على عمليات أو إجراءات معينة تتعلق بأنشطة يتم إنجازها في وحدات أخرى .

-المركزية و اللامركزية:

- المركزية و اللامركزية:
- يشير مفهوم المركزية الى مدى تركيز سلطة اتخاذ القرار في جهة محددة فإذا ما كانت الإدارة العليا في المنظمة تتخذ القرارات الهامة دون مشاركة من المستويات الدنيا , فحينئذ تكون المنظمة مركزية , و كلما زادت مشاركة المستويات الدنيا في اتخاذ القرارات زادت درجة اللامركزية في المنظمة تزداد درجة اللامركزية ب :

1. تزايد عدد القرارات و أهميتها التي تتخذ من قبل الإدارة الدنيا .
2. تقل الحاجة إلى مراجعة القرارات التي تتخذها الإدارة الدنيا .
3. يتزايد عدد الوظائف/الأعمال التي تتأثر بالقرارات التي تتخذها المستويات الدنيا في المنظمة .

❖ مزايا المركزية

1. سرعة اتخاذ القرار
2. الحد من مشكلات التنسيق والاتصال
3. تتيح للوحدات التنظيمية فرصة أكبر للتجربة والمرونة
4. تشجيع الافراد على الابداع والابتكار
5. تطوير قدرات المديرين
6. تخفيف ضغوط الاعمال اليومية عن الادارة العليا

❖ سلبيات اللامركزية

1. زيادة النفقات
2. صعوبة الرقابة
3. ازدياد امكانية ازدواجية العمل
4. نشوء استقلالية كبيرة ومنافسة بين الوحدات
5. لا تشجع تبني الابتكارات الجوهرية

- محددات اللامركزية :

- حجم المنظمة
- طبيعة عمل المنظمة
- فلسفة المنظمة
- مدى انتشار المنظمة جغرافيا
- علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية
- الرغبة في الاستقلالية
- الحاجة لتدريب مديرين صغار السن
- الرغبة في تحفيز المنظمة
- دينامية المنظمة

- خصائص الهيكل التنظيمي :

- التعقيد: تقاس درجة تعقد الهيكل التنظيمي بثلاثة عناصر وهي: التمايز التقسيم الأفقي والتمايز الرأسى والتمايز الجغرافي
- الرسمية: مدى اعتماد المنظمة على القوانين والإجراءات والقواعد
- المركزية: وتعني موقع ومكان اتخاذ القرارات في المنظمة.

العلاقة بين الهيكل التنظيمي و الخصائص الرئيسية للهيكل .

<ul style="list-style-type: none"> 1. تخصص عالي / ضيق . 2. تجميع الأعمال على أساس وظيفي . 3. تفويض السلطة -لا مركزية اتخاذ القرارات . 	❖ الرسمية العالية تنتج عن :
<ul style="list-style-type: none"> 1. تخصص عالي / ضيق . 2. تجميع الأعمال على أساس وظيفي . 3. نطاق إشراف واسع . 4. السلطة مركزية-مركزية اتخاذ قرار . 	❖ المركزية العالية تنتج عن :
<ul style="list-style-type: none"> 1. تخصص عالي / ضيق . 2. تنظيم على أساس المنتج . 3. نطاق إشراف ضيق . 4. تفويض سلطة -لا مركزية اتخاذ قرار . 	❖ التعقيد العالي ينتج عن :

المحاضرة " 9 "

القيادة

- مفهوم القيادة
- القائد و المدير
- المهارات القيادية الاساسية
- القائد الرسمي وغير الرسمي
- مصادر قوة تأثير القائد
- نظريات القيادة
- محددات فعالية القائد

- مفهوم القيادة :

- قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الاهداف المرسومة
- المقدرة على التأثير من خلال الاتصال على أفعال الآخرين ، أفراد وجماعات نحو تحقيق أهداف ذات معنى.

- القيادة :

- وجود شخص قائد
- وجود مجموعة أفراد تتم قيادتها
- ممارسة مهارات التأثير علي أفعال وسلوك واتجاهات الموظفين
- تستخدم تلك المهارات لتحقيق أهداف المنظمة

- القائد والمدير :

- المدير هو الشخص الذي تعهد الية مهمة الاشراف على وحدة أو جماعة للقيام بوظيفة العمليات الادارية ويعنى بالتكيف والتعامل مع التعقيد
- القيادة تعنى بالتكيف والتعامل مع التغيير، فالقائد يرسى توجهها من خلال تطوير رؤية مستقبلية.

- المهارات القيادية الأساسية :

- التمكين
- مشاركة القائد اتباعه في أعمال التأثير والسيطرة
- الحدس أو البديهة
- قدرة القائد على تشخيص الموقف وتوقع التغيرات المحتملة
- فهم الذات
- القدرة على معرفة نقاط القوة والضعف
- التبصر أو الرؤية
- المقدرة على تصور مستقبل منظمته
- التوفيق بين القيم

- القائد الرسمي وغير الرسمي :

- القائد الرسمي
- كل فرد يشغل مركزا رئاسيا (مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم)
- القائد غير الرسمي
- فرد يستطيع التأثير على الاخرين ويمارس قيادة غير رسمية

- مصادر قوة تأثير القائد :

- قوة المكافأة
- ادراك الفرد بأن امتثاله لمطالب رئيسه سيؤدي الى حصول الفرد على عوائد ايجابية
- قوة العقاب
- ادراك الفرد بأن عدم امتثاله وتقيده بتوجيهات الرئيس يمكن أن يؤدي الى ايقاع العقوبة
- القوة المشروعة
- وهى مستمدة من الوظيفة التي يشغلها الرئيس
- قوة الخبرة
- وتستند الى معرفة الرئيس ومهاراته وخبراته وقدراته
- قوة الاقتداء والإعجاب
- اعجاب المرؤوس بشخصية الرئيس

- نظريات القيادة :

- أولا: نظرية السمات
- تقوم هذه النظرية على أن للقائد خصائص وسمات معينة تميزه مثل القوة البدنية، طول القامة ، الذكاء، الاتزان، الحزم، الدافعية العالية و غيرها.
- ثانيا: النظريات السلوكية:
- يفترض مؤيدو هذه النظرية الى أن سلوك القائد وتصرفاته أثناء العمل هي التي تحدد فعاليته.
- ثالثا: النظرية الموقفية:
- تفترض النظرية الموقفية في القيادة أن فعالية القائد تتوقف على تبني سلوك يلائم متطلبات الموقف
- محددات فعالية القائد :

• عوامل تتعلق بالقائد نفسه

- شخصيته، قيمه، طموحه، أهدافه، اتجاهاته، تجاه المرؤسين ومدى ثقتهم به
- عوامل تتعلق بالجماعة وأفرادها التي يرأسها القائد

شخصياتهم، قيمهم، اتجاهاتهم، وقدراتهم لتحمل المسؤولية

• عوامل تتعلق بالمنظمة

سياستها، ثقافتها، طبيعة عملها، هيكلها التنظيمي

• عوامل ثقافية

ثقافة المنظمة، ثقافة المجتمع

• ظروف الحالة والموقف

مدى وضوح المهام والإجراءات ، مدى توافر المعلومات، طبيعة المشكلة، عامل الزمن.

المحاضرة " 10 "

الدافعية الإنسانية

- أهمية الدافعية
- مفهوم الدافعية
- نظرية سلم الحاجات
- وسائل زيادة دافعية العاملين وتحفيزهم

- أهمية الدافعية

- بالرغم من شيوع استخدام الحاسوب والتقنيات الحديثة، وفي ظل التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات المعاصرة، صار من الضروري ان تعمل على ضمان مشاركة جميع العاملين وتحفيزهم لتحقيق أعلى مستويات الاداء والجودة.
- مستوى أداء الفرد يتوقف على عاملين أساسيين وهما: قدرات الفرد

مفهوم الدافعية :

- هى الاسباب التي تدفع الانسان للقيام بسلوك معين
- قوى داخلية تحرك الفرد وتوجهه للتصرف في اتجاه معين وبقوة محددة لتحقيق هدف أو منفعة لاشباع حاجة فسيولوجية أو نفسية.
- لا يمكن مشاهدة الدافعية أو ملاحظتها أو قياسها
- يمكن استنتاج الدافعية من السلوك الظاهري للفرد و أفعاله (المواظبة ، التعاون، عدم الغياب والتمارض، تكريس جهد ووقت الفرد للعمل).

نظريات الدافعية :

- 1- نظريات المضمون (نظرية سلم الحاجات، نظرية ذات العاملين ،نظرية الانجاز)
- 2- النظريات المعرفية(نظرية التوقع، نظرية المساواة، نظرية وضع الاهداف)
- 3- نظريات التدعيم أو التعزيز

أولاً: نظرية المضمون :

نظرية سلم الحاجات

❖ تنسب الى العالم ابراهم ماسلو Abraham Maslow وتقوم على افتراضين أساسيين هما :

- 1- تنشط الحاجات المختلفة في أوقات مختلفة ، وأن الحاجات غير المشبعة هى التي تؤثر على سلوك الانسان.
- 2- الحاجات مرتبة حسب أهميتها بشكل ثابت.

تصنيف ماسلو لحاجات الانسان

- 1- الحاجات الفسيولوجية (رواتب وعلاوات مناسبة)
- 2- حاجات الامان والسلامة (استقرار وظيفي، تقاعد، تأمين صحي)
- 3- الحاجات الاجتماعية(العضوية في جماعات العمل)

4- حاجات الاحترام والتقدير (الترقية والتقدير)

5- حاجات تحقيق الذات



ثانيا: نظرية المعرفية:

تنظر هذه النظريات الى الدافعية على أنها عملية عقلانية معرفية تتضمن المفاضلة والتقييم والتحليل والاستنتاج والاختيار في تحديد الاهداف والنتائج المرغوبة واختيار الوسائل المناسبة لتحقيق ذلك

ثالثا: نظرية التدعيم أو التعزيز :

تعتمد هذه النظرية على المدخل السلوكي في تفسير الدافعية وجوهر هذه النظرية هو أن سلوك الانسان على نحو معين هو أساس استجابة لمثير خارجي، وأن ما يتحكم بسلوك الفرد هو المدعمات. فالنتيجة التي تأتي مباشرة بعد سلوك معين قد تزيد أو تقلل من احتمال تكرار السلوك

- وسائل زيادة دافعية العاملين وتحفيزهم

- 1- مشاركة العاملين
- استخدام كامل طاقات وإمكانات العاملين
- 2- برامج رواتب معينة
 - المشاركة في الارباح
 - توزيع الارباح منصفة بين العاملين والمنظمة
 - تخصيص مبلغ يدفع على أساس الفرد والجماعة
 - تخصيص مبلغ ثابت يدفع لكل وحدة انتاج يتم إنجازها
- 3- التعويض على أساس المهارة
- 4- توفير مكان عائلي ومريح
- 5- برامج الاعتراف والتقدير

المحاضرة "11"

الاتصال

- عملية الاتصال
- أهمية الاتصالات في المنظمة
- أغراض الاتصال
- أنواع الاتصال في المنظمات
- معوقات الاتصال
- تحسين فعالية الاتصال

- عملية الاتصال :

- مرسل
- تكوين فكرة ذهنية
- ترميز الفكرة الذهنية
- الرسالة
- اختيار وسيلة الاتصال
- المستقبل
- تفسير الرسالة
- التوصل الى معنى
- قبول أو رفض الرسالة
- التغذية الراجعة
- التشويش والمعوقات

- أهمية الاتصال في المنظمة :

- الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة وبدون الاتصال لا يستطيع المدير الاضطلاع بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، واصدار التعليمات والتوجيهات.
- روح المنظمة والعنصر الحيوي في دينامية هذا التجمع البشري
- حاجة العاملين لتوصيل رغباتهم ومشكلاتهم واقتراحاتهم وغيرها لادارة للتصرف بشأنها

- أغراض الاتصالات :

- نازلة (من الرئيس للمرؤسين)
- صاعدة (من المرؤسين للرئيس)
- أفقية (بين الوحدات والافراد)
- خارجية (بين المنظمة ومنظمات خارجية)

- أنواع الاتصالات في المنظمة:

- 1- اتصالات عملياتية مقابل اتصالات شخصية
 - 2- اتصالات رسمية مقابل اتصالات غير رسمية
 - 3- اتصالات رسمية تشمل خطوط ومسارات الاتصالات الرسمية والاتصالات الغير رسمية تتم من خلال الاتصالات الشخصية
 - 3- اتجاهات الاتصال
 - 4- اتصالات رسمية داخل المنظمة في ثلاث مسارات وهي المسار النازل والاتجاه الصاعد والاتجاه الأفقي.
 - 4- الاتصال الكتابي والاتصال الشفوي
- وتشمل الاتصالات المكتوبة الرسائل والمذكرات والتقارير والنشرات والكتيبات والمذكرات ، والوسائل الشفوية تشمل الاتصال المباشر والمناقشات والاجتماعات والمقابلات.

- معوقات الاتصال:

- 1- غزارة وكثافة المعلومات
- 2- معوقات شخصية
- تضارب الاطار المرجعي
- الادراك الانتقائي من قبل المستقبل
- مصداقية المرسل
- ضغط الوقت
- الحكم المسبق من قبل المستقبل

- 3- مشكلات تتعلق باللغة
 - 4- معوقات مادية مثل الضوضاء والتشويش
 - 5- معوقات تنظيمية وتنشأ عن سياسات المنظمة وهيكلها وثقافتها
 - 6- معوقات تقنية مثل وجود عيب أو خلل في أجهزة وسائل الاتصالات
 - 7- عدم اختيار وسيلة الاتصال المناسبة من قبل المرسل
 - 8- عدم قيام المرسل بترجمة الفكرة الذهنية المتعلقة بموضوع الرسالة الى رسالة واضحة
- تحسين فعالية الاتصال :

- 1- الوضوح
- 2- الشمول
- 3- الاجاز
- 4- الصدق والنزاهة
- 5- الترابط
- 6- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة
- 7- الاصغاء الجيد من قبل المستقبل
- 8- التعاطف
- 9- المتابعة من قبل المرسل
- 10- تنظيم تدفق المعلومات
- 11- تطوير اتجاهات ايجابية
- 12- توفير جميع التسهيلات المادية
- 13- بناء وتطوير علاقات انسانية جيدة في العمل
- 14- تدريب العاملين لزيادة مهاراتهم في الاتصال
- 15- اختيار الاسلوب الذي يتوافق مستقبل الرسالة

المحاضرة "12"

الرقابة

- تعريف الرقابة
- دورة التخطيط - الرقابة
- الحاجة للرقابة
- فوائد الرقابة واستخداماتها

- تعريف الرقابة :

- التأكد من اتمام كل شئ حسب الخطة المرسومة
- التأكد من انجاز الاهداف التنظيمية بكفاءة
- تشخيص نقاط الضعف والاطفاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل
- تقييم الاداء والانجاز الفعلي ومقارنته بالاهداف واتخاذ اجراء تصحيحي بشأن الاختلاف بين الانجاز والاهداف.

- دورة التخطيط – الرقابة :

تخطيط < تنفيذ الخطة < مراقبة الأداء < مقارنة الاداء بالمعايير توجد انحرافات؟ أو لا توجد انحرافات؟
- الحاجة للرقابة :

- سرعة التغيير
- تزايد تعقد و حجم المنظمات
- لا يمكن مساءلة فرد أو جماعة عن أعمالها ومسؤوليتها بدون عملية الرقابة
- تصحيح الأخطاء

- فوائد الرقابة واستخداماتها :

- تنميط الاداء
- المحافظة على موجودات المنظمة
- تنميط الجودة
- تقييد السلطة
- قياس الاداء أثناء العمل
- مراقبة عمليات التخطيط
- تحقيق التوازن بين الخطط والبرامج بالمنظمة
- تأثير ايجابي على دافعية العاملين

أسئلة في مادة مبادئ الإدارة

❖ أسئلة اختبار مبادئ الإدارة الأول

س1: من الخطوات المتبعة لصنع القرار

1-وضع الأولويات

2-تخطيط القرار

3-الابتعاد عن التفاصيل

4-تقييم فاعلية المدير

س2: القرارات الروتينية المتكررة هي قرارات

1-مبرمجة

2-متعجلة

3-اليه

4-غير مبرمجة

س3 : القرار الذي يتم صنعة تحسبا لتغير خارجي

1-تشغيلي

2-مبرمج

3-استباقي

4-روتيني

س4 : التغيرات المتسارعة في مختلف عناصر وجوانب البيئه

1-اجتماعيه

2 - اضطرابات البيئ

3 -التطورات التقنية

4-التنوع البيئي

س5 : يتفق كثير من العلماء على ان الادارة

1-علم

2-فن

3-ممارسه ومهنه

4-علم وفن

س6 : تعرف الاداره بانها انجاز اهداف المنظمه باسلوب يتميز

1-بالكفه والكفاءه

2-بالفعاليه والشفافيه

3-بالكفائه والفعاليه

4-بالكفه والفعاليه

س7: من مكونات العملية الاداريه

1-التوجيه

2-التقسيم

3-التخصيص

4-الاداره

س8: النظر للمنظمه ككل وربط الوحدات المختلفه مع بعضها البعض هي احدى مهارات المدير

1- الفنيه

2- الادراكيه

3- التحليله

4- التفاعليه

س9: يعتمد صنع القرارات السليمة على المعلومات
1-متنوعة الصياغة
2-تهتم باداء المدير
3-تركز على الخبرة
4-صحيحة وكامله

س10 : النموذج السلوكي
1-لديه معرفة كاملة المدير ببدائل حل المشكله
2-قرارات المدير بعيده عن الرشد الكامل ويكتفي بالقرار المرضي
3-قيام المدير بصنع قرارات مثلى
4-لديه معرفة كامله بنتائج كل بديل لحل المشكله

س11 : من الشروط الواجب توفرها في صنع القرار سهولة الحصول عليه
صح
س12 ا: لمنظمه هي كيان اجتماعي مفتوح ويعمل بصورة منتظمه لتحقيق الاهداف
صح
س13 تتم المشاركة الجماعيه من خلال التشاور
صح

س14: قدرة المنظمه على تأمين الموارد المتاحة تسمى بالكفاءه
خطا
س15: من الشروط الواجب توفرها في المعلومات لصنع القرار سهولة الحصول عليه
صح

الدرجة 15 / 15
حل الطالبة ايمان أمين
ادعو لها (=)

❖ اختبار أعمال السنة لمادة مبادئ الادارة

- السؤال 1
من أنواع التخطيط وفقا للمدة الزمنية، التخطيط التشغيلي
خطا
- السؤال 2
من خصائص التخطيط الفعال الوضوح
صواب
- السؤال 3
من معوقات التخطيط الناشئة عن الأفراد، التغييرات البيئية المتسارعة
خطا
- السؤال 4
النموذج السلوكي يعني معرفة المدير ببدائل لحل المشكله ويقوم بصنع قرارات مثلى
خطا
- السؤال 5
الكفاءة هي قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة
خطا
- السؤال 6
من الشروط الواجب توافرها في المعلومات لصنع القرار، سهولة الحصول عليها وأن تكون صحيحة وكاملة
صواب
- السؤال 7
يعرف التخطيط بأنه عملية ذهنية منهجية منظمة

صواب

السؤال 8

التخطيط الاستراتيجي هو نشاط فيه تقرير احتياجات ورغبات المستهلك خطأ

السؤال 9

يصنف القرار إلى قرار استباقي وقرار ردالفعل

صواب

السؤال 10

من الخطوات المتبعة لصنع القرار تحديد أسباب المشكلة

صواب

السؤال 11

من أساليب وفنون المشاركة الجماعية مبدأ التشاور

صواب

السؤال 12

طلبات الاعمال الدورية هو قرار غير برمجي

خطأ

السؤال 13

التخطيط متوسط الأجل يغطي فترة زمنية مابين ثلاث الى خمس سنوات

خطأ

السؤال 14

من أنواع التخطيط وفقا للفترة الزمنية.....

التخطيط قصير المدى

السؤال 15

من مكونات العملية الإدارية

التنظيم

السؤال 16

ترجمة الخطط الاستراتيجية الى خطط متوسطة الاجل تسمى ب.....

التخطيط التكتيكي

السؤال 17

عدم وجود التزام حقيقي بالتخطيط على جميعا لمستويات يعد من أهم الصعوبات الناشئة

عملية التخطيط

السؤال 18

التخطيط قصير المدى يغطي فترة زمنية

شهور الى سنة

السؤال 19

إنغماس الأفراد ذهنيا وعاطفيا في العمل تركز على مفهوم

المشاركة

السؤال 20

نشاط يتم فيه تقرير احتياجات ورغبات المستهلك هو

تخطيط الجودة

السؤال 21

من خصائص التخطيط الجيد

التحديد

السؤال 22

القرارات غير الروتينية غير المتكررة ، هي قرارات

غير مبرمجة

السؤال 23

يتفق كثير من العلماء علي أن الإدارة هي

علم وفن

السؤال 24

الاهتمام بالفرد وحاجاته ودوافعه وميوله تعد من أهم خصائص

المدخل السلوكي
السؤال 25
تقسيم العمل والتخصص يعد من أهم خصائص
المدخل التقليدي
هذا الحل 25 من 25

نقلت الحل من مشاركة شيخه
ادعو لها ولكل شخص سعى للوصول للحل الصحيح

