



ملزمة مبادئ الإدارة .. مستوى ثاني ..

كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع

د . عبد القادر المبارك .

اللهم إنا نسألك فهم النبيين ، وحفظ المرسلين ، والملائكة المقربين ،
اللهم اجعل ألسنتنا عامرة بذكرك ، وقلوبنا بخشيتك ،
وأسرارنا بطاعتك ، إنك على كل شيء قدير ..

إعداد الطالبة : وعد .

مراجعة الطالب : أهلاوي ملكي .

تحتوي الملزمة على : [المحتوى + شرح الدكتور + الإختبار الفصلي + الواجبات + أسئلة الكتاب] .

المحاضرة الثانية .. (نظرة على مبادئ الإدارة)

الموارد البشرية: تبدأ بالحارس أو المراسل وتنتهي بالخبير ، وكل أولئك يندرجوا فيما يُعرف بـ " الموارد البشرية " ولكل منهم دور

الموارد المادية: هي موارد ملموسة . أي : تلك الموارد ذات الخصائص الملموسة والتي يمكن إدراكها بالحواس .

الموارد المعنوية: هي الموارد الغير ملموسة .

مامعنى الموارد ؟ .. الموارد هي العناصر التي نستخدمها في إحداث عملية إنتاجية معينة باستخدام هذه العناصر .

متى نطلق على العنصر أنه مورد ؟ .. لابد من توفر 3 شروط حتى نستطيع أن نطلق عليه مورد :

1 (أن يتصف هذا العنصر بـ الندرة النسبية . 2) تكون له إستخدامات بديلة . 3 (الحاجة لهذا المورد إحتياج متزايد لا يقل .

-مثال على النقطة الثانية: إذا أخذنا الخشب كمورد إقتصادي فإنه بإمكاننا استخدام هذا الخشب في صنع : باب – مكتب – كرسي – مدفئة . ف هذه جميعها إستخدامات بديلة لعنصر واحد وهو الخشب .

المورد الإقتصادي: هو ذلك المورد الذي يكون له دور في إشباع حاجاتنا ورغباتنا وتلبية إحتياجاتنا ولكنه لايتوفر بالحجم الكافي الذي يلبي هذه الإحتياجات ويفيض .

إذا نستنتج .. أن أي منظمة يجب أن تتوفر فيها 3 موارد :

1 (موارد يمكن إدراكها بالحواس [موارد مادية] .

2 (موارد غير ملموسة ولا يمكن إدراكها بالحواس [الموارد المعنوية] .

3 (المورد البشري .

– أهم عنصر في المورد المعنوي .. هو عنصر الزمن : وهو أكثر مصادر العدالة والمساواة بين البشر ، كما أنه عنصر لايشترى ولا يباع ولا يورد .

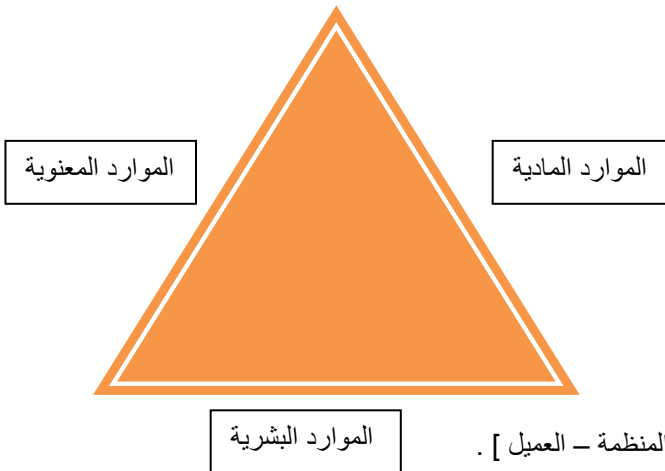
أمثلة على الموارد :

1 (– [البترول – الذهب – النحاس – الحديد] .. موارد مادية .

2 (– [الزمن] .. موارد معنوية .

3 (– [الخبراء] .. موارد بشرية .

وهذه الموارد لاقيمة لها إلا اذا تفاعلت معا من أجل تحقيق هدف .



الموارد يتم توجيهها من أجل تحقيق أهداف ثلاثية الأبعاد .. أهداف لـ [المجتمع – المنظمة – العميل] .

أهداف من ..؟! وما للذي يحتاجه كل منهم ..؟!

س : مالذي يحتاجه كل منهم .. ؟

- 1 (المجتمع : يحتاج للرخاء والرفاهه والتنمية ، ومن ثم الموارد التي تبقى متاحة لديه نحن كيشر يمكننا استخدام الموارد المشار إليها سابقا في ما يحقق الرخاء والرفاهه والتنمية ، ولكن بشرط أن لا يؤدي إلى أهدار أو اهلاك هذه الموارد .
- 2 (العميل : له حاجات ورغبات وله توقعات , وعلى المنظمة أن تحقق الإشباع لحاجات ورغبات العميل .
- 3 (المنظمة : تحتاج إلى تسخير هذه الموارد من أجل تحقيق البقاء والاستمرار والنمو للمنظمة .

مبدأ الاقتصاد الاسلامي : تستخدم الموارد بما يحقق الإشباع والتنمية والرخاء والرفاهية ولكن إستخداماً رشيداً لا يؤدي إلى إهدار أو اهلاك هذه الموارد ' وإن لم تتمكن من تميمتها ، نحافظ عليها من أجل الأجيال القادمة .

- الأهداف يجب أن تكون متكاملة ولا تتعارض ، وإن تعارضت فنحن نُعطي الأولوية لأهداف المجتمع ثم أهداف العميل ثم نتحقق أهداف المنظمة من خلال تحقق أهداف العميل .

س : المجتمع يحتاج إلى إشباع حاجاته ورغباته (صح | خطأ) .

ج : خطأ .. لأن المجتمع يحتاج للرخاء .. والعميل هو من يحتاج إلى إشباع حاجاته ورغباته .

س : المنظمة تسعى لتحقيق الربح (صح | خطأ) .

ج : خطأ .. لأن الربح ليس هدف بل هو وسيلة .

ملاحظة : من أجل أن تحقق المنظمة البقاء والاستمرار فإنه يلزمها الربح ، والعميل لن يدفع الربح إلا اذا اشبع حاجاته ورغباته ، والمجتمع لن يسمح بذلك إلا اذا كان في إبطار حسن استخدام موارده .

كما أن التحقق لا يتم إلا بخلق التفاعل بين الموارد [المعنوية – المادية – البشرية] , والمدير هو الذي يؤدي إلى خلق التفاعل بينها لتحقيق أهداف [المجتمع – العميل – المنظمة] .

مثال : مدير الإنتاج يقول : نحنُ سنعطي كمية من غزل القطن " مورد مادي " .. على المكيئة أ " مورد مادي " .. لمدة نصف ساعة " مورد معنوي " .. للعامل عبده "مورد بشري" (هنا تفاعل العامل مع المورد المادي والمعنوي)

- المدير لا يقع ضمن الموارد البشرية .. لماذا..؟!!

لأن متطلب الادارة والانجاز لا يتحقق إلا ان تكون لها الهيمنة , فكيف تكون لها الهيمنة وهي أساسا ضمن العناصر .. أي : (كيف يهيمن الانسان على نفسه) .

أين تقع الإدارة..؟

من الخطأ أننا نتصور أنها تقع ضمن أي من الموارد ، حيث يتعين أن تكون لها الهيمنة على كافة الموارد كي تتمكن من توجيهها لتحقيق أهداف ومصالح كافة الأطراف الداخلية والخارجية .

مفهوم الإدارة : " هنالك العديد من التعريفات التي تتضمنها الكتابات الادارية المعاصرة " :

تعرفها موسوعة العلوم الاجتماعية : بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه .

ويعرفها فريدريك تايلور : أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة .

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

الهدف : هو نتيجة لم تتحقق بل هي مطلوب تحقيقها مستقبلاً .. [مرتبطة بمستقبل] .

الكفاءة : هي علاقة نسبية بين المخرجات والمدخلات .

الفعالية : هي تحقيق الأهداف .

عوامل المؤثرات الداخلية : الطاقة الانتاجية ، الأموال المتاحة ، حدود السلطة .

عوامل المؤثرات الخارجية : البيئة وظروفها ، العوامل الاقتصادية ، القواعد التي تتبعها الحكومة كأدوات لحكم النشاط الاقتصادي ، أو النشاط الإنتاجي ، أو العمالة .

المرونة : القدرة على التكيف للتعامل مع المتغيرات البيئية .

النتيجة الفعلية : هي التي تتم ونقيم أدائها .

* نحن نسعى عادة إلى أن تكون كل أنظمة الإدارة ونتائجها تتسم بالكفاءة والفعالية ومن أجل ذلك نوفر الموارد بكفاية.

* ليس أي كلام إنشائي نستطيع أن نطلق عليه كلمة هدف ، لابد أن تتوفر فيه شروط ومواصفات معينة حتى يصبح هدفاً نسعى لتحقيقه .. ونملك معايير للحكم وهي الكفاءة والفعالية .

* الإدارة لا يمكن الإستغناء عنها في أي مجال من المجالات .

* الإدارة هي عنصر الحياة ومصوغ النجاح .

* اتخاذ القرارات هي : لب الإدارة .

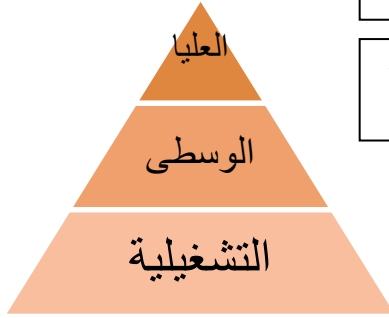
عناصر تعريف الإدارة : " 8 عناصر أساسية "

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

المدير :

- هو الشخص الذي يوجه الأفراد نحو إنجاز عمل ما ، ولا تقتصر مهمة المدير على إصدار الأوامر وإرغام الآخرين على أداء العمل ، بل يرتقي دوره ليكون دوراً تنسيقياً لعمل الآخرين بطريقة تنجز العمل المطلوب .
- ويمكن أن يُطلق لفظ المدير على أكثر من شخص في مستويات إدارية متعددة : (**علياً – وسطى – تشغيلية**) في المنظمة .
 - المدير لا يقوم بإداء الأعمال بنفسه ، ولكنه يقوم بتوجيه الآخرين ، يقوم بالتفاعل مع الموارد المختلفة ، يقوم بتوجيه الوجهه المناسبة ، يخلق بينها التفاعل المناسب والتكامل المناسب والتجانس المناسب بما يؤدي إلى تحقيق أهداف ومصالح كافة الأطراف الداخلية والخارجية .
 - من مهام وظائف المدير : (**التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة**) .
 - المدير يشتغل وفق ضوابط ، وليس عملية عشوائية ، بل عملية مخططة ومقننة .
 - الإدارة نشاط متخصص لا يجوز أن يمارسه جاهل أو من لا تتوفر لديه المهارات .
 - معيار النجاح في الإدارة معيار واحد وهو : [الإنجاز] .. تحقيق الأهداف المخططة ، تحقيق النتائج المرغوبة .
 - أهم عنصر في الإدارة هو : [العنصر البشري] .

المستويات الإدارية :



تتضمن كافة مشروعات الأعمال " أيا كان شكلها القانوني " مستويات إدارية متدرجة

الإدارة العليا : هي السلطة الأعلى المسؤولة عن القرارات الاستراتيجية والرئيسية في المنظمة وتختص بكافة الأنشطة طويلة الأجل .

الإدارة الوسطى : تختص بوضع الخطط متوسطة المدى ونقل الأوامر والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى .

الإدارة الدنيا : الإدارة الإشرافية على التنفيذ المباشر للعمل وهي تضع الخطط التفصيلية وتتابع أداء العاملين وتوجه جهودهم .

أهمية الإدارة :

تعد الإدارة أهم الوسائل التي يستثمرها الأفراد والمنشآت والدول من أجل تحقيق أسباب الرخاء والأمن والتقدم ...:

- (1)- الإدارة هي وسيلة المجتمع في تحقيق أهدافه وطموحاته .
- (2)- ازدياد عدد المنشآت الإدارية وكبر حجمها .
- (3)- أهمية العامل الانساني في نجاح المنشآت .
- (4)- تساهم الإدارة في تحديد أولويات حاجات افراد المجتمع .
- (5)- ضرورة مسايرة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية .
- (6)- الفصل بين الإدارة والملكية في منظمات الأعمال .
- (7)- الندرة النسبية المتزايدة في الموارد .
- (8)- اتجاهات العولمة وظهور المنظمات الكونية .
- (9)- المنافسة الحادة والشديدة في الأسواق العالمية .
- (10)- رغبة الأفراد في التميز والارتقاء وتحسين مستويات المعيشة .

سؤال الساعة : هل الإدارة علم أم فن ..؟! :

يعد هذا السؤال من أكثر الأسئلة شيوعا وقديما بين الدارسين في مجال الإدارة ، وهناك فريقان في هذا الصدد..

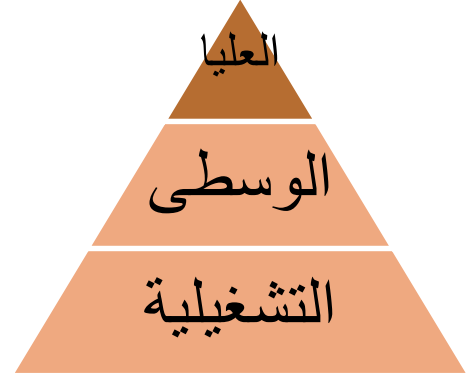
يرى الأول : أن الإدارة علم ناسخ بما تتضمنه من نظريات علمية ومبادئ رئيسية ، فضلا عن تضمينها لعدد من فروع المعرفة والتخصصات الفرعية .

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

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

| | |
|---------|---------|
| التخطيط | التنظيم |
| | |
| التوجيه | الرقابة |

| | |
|---------|--|
| إدراكية | |
| إنسانية | |
| فنية | |



الإدارة العليا : تتطلب قدرًا كبيرًا ومميزًا من المهارات الإدراكية ، وقدرًا مناسبًا من المهارات الإنسانية ، وقدرًا معرفيًا معقولًا من المهارات الفنية ، لأنها تمارس وظائف التخطيط والتنظيم .

الإدارة الوسطى : مهاراتها الإدراكية والفنية متوسطة .

الإدارة الدنيا : تتطلب قدرًا كبيرًا من المهارات الفنية لأنها تمارس وظائف التوجيه والرقابة ، وهي وظائف تشغيلية تترجم الموارد إلى الأعمال المطلوبة منها .

* الإدارة هي نشاط إنساني في جميع المستويات ، بينما المهارات الفكرية تختلف ، وهذا الاختلاف يرجع إلى طبيعة الأعمال التي تقوم بها المستويات الإدارية .

المحاضرة الثالثة .. (التطور التاريخي للفكر الإداري) ..

- لا ترتبط نشأة الإدارة بأمة أو حضارة دون غيرها ، ولذا يمكننا القول بأن الإدارة نشاط لازم للجماعة البشرية منذ نشأتها .
- يدل التاريخ الإنساني أن الإدارة كانت موضع اهتمام الحضارات القديمة مثل الحضارة المصرية والصينية والإغريقية .
- كما تشير الكتابات إلى أهمية وجود ودور الإدارة في الحضارة الإسلامية التي كانت مستندة إلى القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة .
- ويشهد العصر الحديث مؤشرات عديدة على دور الإدارة في الحضارة الأوربية والأمريكية المعاصرة .
- كل الحضارات سواء كانت قديمة أو جديدة .. كان للإدارة دور فيها .
- الإدارة لها خصائص علمية وفنية ، ولكن الإدارة أيضا مهنة . والمهنة تعني : أن أمتلك أساليب ومنهج وأدوات وقواعد تحكم عملية الممارسة .
- الإدارة فن أكثر من كونها علم .. لأن النجاح الإداري ليس رهنا بمعرفة المبادئ والقواعد والنظريات ولكنه رهن بقدرات المدير وإمكاناته في التطبيق والممارسة والسمات الشخصية والخصائص الخاصة به .

نظريات الإدارة :

المدخل التقليدي :

ماكس فيبر : التنظيم البيروقراطي *

ويمكننا تلخيص السمات الأساسية لنموذج فيبر البيروقراطي في :

- (1) يؤدي تقسيم العمل إلى استخدام جميع الخبرات في المنظمة.
- (2) يجب اتباع مبدأ التدرج الهرمي.
- (3) ضرورة وجود نظام لضبط نشاط المنظمة والعاملين .
- (4) الإداري الناجح هو من يدير جهازه بطريقة رسمية .
- (5) يجب حماية العاملين من الفصل التعسفي أو العشوائي .
- (6) التنظيم البيروقراطي قادر على تحقيق أعلى درجات الكفاءة .

- الإفراط بالتنظيم البيروقراطي يؤدي إلى معوقات [التنظيم الأمثل] .
- التنظيم البيروقراطي لا يهتم بالخبرات الموجودة في المنظمة ولكن يحاول استخدامها واستثمارها أعلى استخدام ممكن عبر اعتماده على مبدأ تقسيم العمل .
- مبدأ التدرج الهرمي ليس مبدئاً معيباً ، ولكن التطبيق هو المعيب .

حركة الإدارة العلمية :

- هنري فايول : هو الرائد الأول لعلم الإدارة الحديثة – قسم أوجه النشاط في المنشأة إلى ستة أنواع (الفني – التجاري – التمويلي – التأميني – المحاسبي – الإداري) ، كما صاغ **14 مبدأ للإدارة** (تقسيم العمل – السلطة والمسئولية – النظام – وحدة القيادة – وحدة التوجيه – مكافأة العاملين – سيادة المصلحة العامة – المركزية – التسلسل الهرمي – التدريب – الإنصاف – ثبات العاملين – المبادرة – روح الجماعة).

فردريك تايلور :

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

الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية :

- تجاهلها للنواحي الاجتماعية والسيكولوجية لسلوك الإنسان في المنظمات.
- **وقد بنيت على ثلاثة افتراضات وهمية** ، هي :
- (1) أن الإنسان حيوان يفكر بطريقة عقلانية ، ويهتم بتحقيق المكاسب الاقتصادية إلى أقصى درجة .
- (2) يتجاوب الفرد مع المحفزات الاقتصادية .
- (3) يتمثل الأفراد مع الآلات ، ومن ثم يمكن معاملتهم بطريقة نمطية .

مدرسة العلاقات الإنسانية :

- (1) - دراسات الهاوثورن . [ألتون مايو] .
- (2) - نظرية الحاجات البشرية . [أبراهام ماسلو] .
- (3) - نظرية (Y) ، نظرية (X) . [دوجلاس ماكريجور] .



تجارب الهاوثورن – ألتون مايو 1927-1932 مصنع الهاوثورن – ويسترن إلكترونيك

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

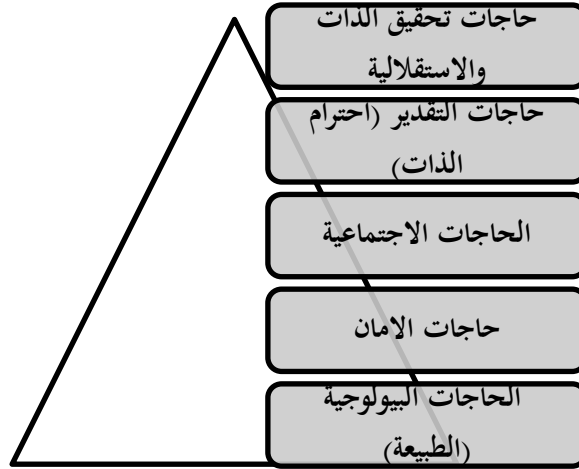
التجربة الأولى : إختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة وتأثيرها على إنتاجية العاملين .
التجربة الثانية : إختبار أثر الراحة ومدتها وطول ساعات العمل على إنتاجية العاملين .
التجربة الثالثة : إختبار أثر طريقة دفع الأجور والحافز المادي على الكفاية الانتاجية .
مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين .

- ✓ والقيمة البارزة في هذه المدرسة تتمثل في اهتمامها بالناس ، ونظرتها للإنسان باعتباره أهم عناصر الإدارة، ونظرت إلى العمل باعتباره نشاطا اجتماعيا .
- ✓ كما اهتمت بالروح المعنوية للعاملين، ودرجة الانسجام القائم بينهم ، وكذلك الحوافز والرضا الوظيفي .

نتائج تجارب الهاوثورن :

- ❖ العامل ليس أداة طيعة في يد الإدارة تحركه كيفما شاءت .
- ❖ تؤثر الجماعة التي ينتمي إليها العامل على جوانب عديدة من سلوكه .
- ❖ علاقة العامل بالمنظمة ليست اقتصادية فقط ومعنوياته مهمة للغاية .
- ❖ أن هناك أنواع متباينة من الإشراف على العاملين ، وأكثرها فعالية تلك التي تعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات .

إبراهام ماسلو – نظرية الحاجات :



حاجات الإنسان تقسم إلى نوعين :

(1)- حاجات مادية .

(2)- حاجات معنوية .

دوجلاس ماكريجور :

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

نظرية X :

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

أسس نظرية X :

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

كيفية معاملة الأفراد طبقاً للنظرية :

يجب أن يجبروا على العمل ، ويجب أن يراقبوا ويوجهوا ويهددوا بالعقاب من أجل الحصول على الإنتاجا للزم لتحقيق الأهداف .
هل نجحت هذه النظرية ؟

- رأى ماكريجور فيما بعد أن أساليب العمل المبنية عليها تفشل في حفز الأفراد لتحقيق الهدف المطلوب.
- كما أتضح له أن نتائج البحوث عن الدراسات السلوكية لاتؤيد المعتقدات السابقة عن الإنسان والطبيعة الإنسانية وعن دور الإدارة .
- ولذلك حاول أن يضع نظرية أخرى تعكس الأولى تتضمن نظرية إيجابية عن العاملين وهي نظرية (Y) .

نظرية Y :

- يجب الإنسان بطبيعته العمل كما يحب الراحة والانسجام طالما توفرت لها الظروف المناسبة لذلك.
- يسعى الفرد تحت الظروف الاجتماعية والاقتصادية الملائمة -بمحض إرادته - للعمل.
- يتعلم الإنسان تحمل المسؤولية - تحت الظروف المناسبة - بل ويسعى إليها.
- الإنسان طموح بطبيعته ولذا يكررتصرفاته التي ينتج عنها إشباع رغباته ، وتؤمن له الأمن والاستقرار.
- الإنسان قادر على استخدام الفكر والخيال في حل المشاكل التنظيمية إذا ما أعطي الفرصة لذلك.
- وإذا أعطي الفرد الفرصة فإنه يكون قادراً على الإبداع والابتكار وركوب المخاطر.
- والعقاب ليس هو الوسيلة الوحيدة لدفع الأفراد للعمل.

الفرق بين النظريتين :

- يتبع المديرين الذين يؤمنون بنظرية X المدرسة الكلاسيكية ، ويعاملون الإنسان كالألة.
- لكن المديرين الذين يؤمنون بنظرية Y فإنهم يتبعون المدرسة السلوكية.

الانتقادات للمدرسة الانسانية :

- توصلت إلى العديد من التعميمات اعتماداً على عدد محدود من البحوث.
- أنها تركز اهتمامها على العوامل والمتغيرات الداخلية لبيئة العمل ، وتهمل البيئة الخارجية.
- تنظر للعمل باعتباره عنصراً ثابتاً لايتغير.
- ومن ثم فقد تعرضت هذه النظرية للنقد بسبب طرق البحث التي اعتمدت عليها هذه المدرسة في الوصول لنتائجها.

ثبت بالأخير أن المدرسة الكلاسيكية غير صحيحة ، وأن الانسان له مشاعر وله اتجاهات وعواطف ويحب العمل ، بشرط أن تتوفر له الظروف الملائمة

المحاضرة الرابعة ..

(التطور التاريخي للفكر الإداري)

حيث ان العلوم هي ركيزة نظريات متلاحقة تطورك من الاخرى ، ونظرا للانتقادات التي ظهرت على مدرسة العلاقات الانسانية والمبالغة في نظريتها على الانسان عليه نشأت مدرسة جديدة اخرى

وهي : **المدرسة التجريبية** .

وعراب هذه المدرسة وابو الادارة الحديثة هو: **بيتر دراكر** .

وقد ميزت وفرقت هذه المدرسة بين مفهومين مهمين هما : **العملي والنظري** .

اي : **الادارة العلمية وعلم الادارة** .

فبينما الإدارة العلمية تأخذ الجانب العلمي بالممارسة العلمية للإدارة ، نجد بالمقابل أن علم الإدارة يهتم بالجانب النظري والبحوث في مجال الإدارة .

فلسفة هذه المدرسة تقوم على الآتي :

1- تمثل الإدارة ميداناً محدداً ومستقلاً من النشاط البشري .

2- المعنى الأساسي عندهم للإدارة واحد لا يتغير ، بصرف النظر عن مجالات النشاط البشري .

يؤكدوا رواد هذه النظرية بأن الإدارة مهنة مستقلة عن باقي المهن الأخرى ، ولها قواعد ولها أصول ويتوقف نجاح المدير فيها على إتقانه لعمله الإداري ومهاراته القيادية ، أي ليس فقط دراسات نظرية بل وممارسة فعلية .

وكما يشير بيتر دراكر الى شيء مهم للغاية وهو ان تحقيق كفاءة الادارة يأتي عن طريق المعلومة وأهميتها الحقائق وليس على الجانب القائم على الآراء ، لأن الآراء قد تصيب وقد تخطئ ولكن المعلومات والحقائق أدلة مثبتة ومهمة لإختيار القرار الصحيح .

- **تقوم المدرسة التجريبية على اهم 3 مبادئ أساسية :**

1- تحديد الواجبات والمسؤوليات للمديرين مع تحديد المهام لكل إدارة قسم ، ونفهم من ذلك تحديد واجبات ومسؤوليات للمدير ومهام للإدارة .

2- العمل على تضييق نطاق الإشراف .

3- وجود درجة كبيرة من التفويض في الصلاحيات اليومية مع وجود ضوابط رقابية .

وبالرغم من هذا كله لم تسلم هذه المدرسة من الإنتقاد كما إعتبرها النقاد بأنها مجرد حكم وأمثال عامة من كونها مبادئ علمية للإدارة

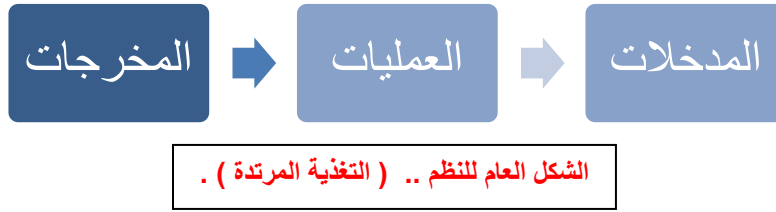
فظهرت لنا مدرسة جديدة اخرى وهي : **مدرسة النظم الاجتماعية** .

- **فلسفة هذه المدرسة :** ترى المنظمة أو المنشأة والشركة سمها ماشئت بأنها كيان يشبه الكائن الحي وداخل هذا الكيان وحدات فرعية تتفاعل فيما بينها كما تتفاعل أعضاء الجسد البشري وفي حاجتها للبقاء والإستمرار من خلال تفاعلها مع البيئة الخارجية .

وأهتم علماء الاجتماع بدراسة المنظمات بإعتبارها وحدات إجتماعية ذات وظائف مهمة في المجتمعات .

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

- 1- المدخلات : جميع الامكان الداخلة للمنظمة من بيئة خارجية مثال : امكانات البشرية - المادية – المعنوية
- 2- المخرجات : وهو كل ما يخرج من المنظمة من سلع وخدمات .
- 3- العمليات : تعني الأنشطة والممارسات التي تحول المدخلات مثل (المواد الخام والأيدي العاملة) إلى مخرجات مثل السلع .
- 4- التغذية المرتدة : أي التأثير المتبادل بين السلع والخدمات أي المخرجات مع البيئة ومع المدخلات سلبيا أو إيجابيا .



وهذا النظام يتفاعل عناصره الاربعة [المدخلات والمخرجات والعمليات والتغذية المرتدة] يطلق عليه (نظام مفتوح) وهذه نقطة مهمة جداً .. لماذا أطلق عليه نظام مفتوح ؟ لأن مدخلاته تأتي من البيئة الخارجية ومخرجاته تخرج إلى البيئة الخارجية ، أي أن عناصر النظام تتفاعل بشكل مباشر وقائم مع البيئة الخارجية منها وإليها ، لذا سمي بالنظام المفتوح .

إذا فلسفة مدرسة النظم الاجتماعية هي : أن تكون المنظمة نظام مفتوح لامتدادها الخارجية ولا يمكنها الإستمرار بمنعزل عنه وبما أن الأفكار والدراسات والبحوث مستمرة بشكل دائم فقد ظهرت المدرسة المعاصرة في الادارة .

وهي تمثل الفترة الراهنة التي نعيشها وهي تعتبر مزيجا من المبادئ والأفكار للمدارس السابقة، وهنا يجب التنويه بأنه لا توجد مدرسة تحذف ماقبلها من نظم وأفكار ، بل تنتقد وتحافظ عليها وتضيف إليها أفكارها الجديدة ، وفي خضم المنافسة العالمية القوية والتعقيدات ظهرت عدة دراسات ونظريات حديثة منها : (النظرية الموقفية) .

وقد ظهرت هذه النظرية في السبعينات وتميل الى مدرسة النظم والتي لها دور فعال في تطويرها [طومسون – وودورد] .

هناك نقطة مهمة وفي غاية الاهمية للنظرية الموقفية فهي تقر نظرية النظم الاجتماعية الا انها تقول : -

(ليس هنالك منهج إداري يصلح لكافة المنظمات أو حتى نفس المنظمة لمراحل تطورها المختلفة) لأنها تؤمن بوجود متغيرات بيئية وتكنولوجية واجتماعية تؤثر على الحالة العامة للبيئة الخارجية ويتطلب العمل وفق الموقف والمواقف المختلفة والمتغيرة . وانما يجب اختيار المنهج او الاسلوب الذي يتوافق ويتلائم مع الموقف او الحالة التي تمر بها المنظمة .

(النظرية الموقفية)

تعد المدرسة الموقفية في الإدارة : إمتدادًا فكريا لمنهجية النظم
الإجتماعية المفتوحة .

تتلخص فكرة نظرية الموقف في " it depends
بمعنى أنه لايمكن فهم الخصائص التنظيمية والظواهر السلوكية
للمنظمات دون الأخذ في الإعتبار عوامل الموقف وظروفه داخل
وخارج المنظمة .

كما أكدت هذه المدرسة علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية ، وقامت
على رفض التعميم لمبادئ الإدارة في كل زمان ومكان .

تعريفها : المدخل الإداري الذي يؤكد بأنه لا يوجد طريقة مثلى واحدة يمكن إتباعها في جميع المواقف . وتحاول تفسير العلاقات المتبادلة
داخل كل نظام عام وفرعي ، وبين النظام ككل والبيئة للتصميم ممارسات إدارية ملائمة للموقف والظروف .

من اسس نظرية الموقف :

- لا يوجد شي اسمه الحل الأمثل أو الطريقة المثلى أو الاسلوب الأمثل ، بل الاسلوب المناسب والحل المناسب والطريقة
المناسب لكل موقف على حده لا يمكن ان نقول يجب على المدير بل نقول من الافضل ومن المناسب حسب مايتطلبه الموقف
لذا قيل ان الادارة فن مدعوم بالمهارة والمعرفة .

الإقرار أن هناك إختلاف بين الناس والأوقات كأفترض أساسي .

لا يمكن التأكيد أن هناك أساليب ثابتة ومثالية قابلة للتطبيق في كافة المواقف .

لا يمكن قبول الأساليب الثابتة والمتحيزة للمدير دون مراعاة للموقف والظروف
والبيئة التي تواجهه .

لا يمكن الخروج بوصفة جاهزة مفصلة ومقدمة من أي نظرية كطريقة مثلى لموقف
وظرف معين .

- من اسس النظرية الموقفية " المرونة " حيث تتفاعل باستمرار مع متغيرات البيئة .

اي ان الانظمة تتغير بتغير البيئة الخارجية وليس نظم جامد يطبق بغض النظر عن المتغيرات والتطورات الخارجية ولا اصبح نظام عقيم لافائدة منه.



مقومات نظرية الموقف :

إذا كانت نظرية الموقف لاتقبل بمبادئ النظام المغلق (لأنه يغفل المتغيرات البيئية مما يؤدي إلى تدهور واندثار المنظمة) فهي كذلك لاتقبل بشكل مطلق بمنهج النظام المفتوح لأنه لايمكن ترجمته إلى أسس عملية تساهم في فهم الأمور من منظور كلي ، فتحليل الموقف للوصول لمنهج إداري مناسب يحتاج قدرا من الإستقرار والثبات النسبي ، وبالتالي فالنظرية تنظر للمنظمة على أنها نظام يقع في الوسط ما بين المغلق والمفتوح .

- تؤكد النظرية على أن هناك علاقة بين (الحدث والنتيجة) فإذا حدث شيء ما ترتب عليه نتيجة ما وتحاول تحديد العلاقة بين الحدث والنتيجة لتقديم افتراضات يتم تطبيقها حسب الموقف.

- تطوير قدرات المدراء بدلاً من برمجتهم من خلال تزويدهم بالأدوات المساعدة على تنمية معارفهم ومهاراتهم الإنسانية والفكرية والفنية ، وتنمية وتطوير الملاحظة والتحليل لإيجاد المشاكل وتحليلها بمناظير مختلفة وليست بطريقة واحدة محددة .

إذا تلخص المقومات في 3 حاجات :

- 1- عدم القبول بالنظام المغلق وعدم القبول بالانفتاح المطلق .
- 2- تحديد العلاقة بين الحدث والنتيجة لتقديم افتراضات يتم تطبيقها حسب الموقف.
- 3- تطوير وتنمية قدرات المدراء الفكرية والمعرفية والفنية بادوات مساعدة تمكنهم من حل المشكلات وتحليلها بطرق ومناظير مختلفة ومتعددة .

وهذه النظرية الموقوفة طراء عليها اضافات وتطوير من خلال النموذج الياباني في الادارة بواسطة " **وليم اوشي** " : عالم الادارة الياباني صاحب نظرية Z ، وهي التي إحتاجت إلى سنوات عدة لبحث ودراسة الشركات اليابانية ، لتحديد الأسباب التي تجعل هذه الشركات تتمتع بإنتاجية أكبر بالمقارنة مع الشركات والمؤسسات الأمريكية .
ولقد استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الإجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني ، وخاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الإحترام لرب الأسرة وإطاعة أوامره ، في حين يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في إتخاذ القرار .

ترجمة هذه العلاقة الحميمة التبادلية على الادارة المدير الابوي الذي يرضى ويهتم ويحمي ويشارك مؤسسية باتخاذ القرارات كاسرة واحدة نتج عنه الاخلاص بالعمل والانتماء وبالتالي جودة الانتاج وتميزه

- انعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات ، على إعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة ، مما كان له أحسن الأثر على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم بشكل ليس له مثيل .

الإدارة اليابانية ..

- عناصر الإدارة اليابانية :

1- ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة ، أي الإستقرار والأمن الوظيفي ، حيث لا تلجأ المنظمات اليابانية إلى الإستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الإقتصادية ، مما كان له أكبر الأثر على إبداعه وإنتاجيته .

2- العمل كفريق والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد ، ففي كثير من الأحيان يتم قياس الإنتاج بناءً على الجهد الجماعي وبالتالي تكون المكافأة جماعية لا فردية .

3- أسلوب المشاركة في إتخاذ القرار مما يخلق إنساجماً وتوافقاً بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة ، ويوفر نوعاً ما من الرقابة الذاتية ، وإحتراماً متبادلاً بينهم وتفاعلاً طبيعياً بين العمل والحياة الإجتماعية ، ويتمثل أسلوب المشاركة في مايسمى بـ : **حلقات الجودة** ، وهي مجموعة عمل صغيرة تتشكل على مستوى المؤسسة بهدف تأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ماتنتجه المؤسسة وتحليل المشكلات الفنية والإدارية وإقتراح حلول لها .

4- الإهتمام الشامل بالأفراد من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز ، وتوفير مقومات الحياة والإستقرار لهم من حيث السكن والرفاهه ومتطلبات العيش الكريم مما يخلق أجواء من التعاون .

5- عدم التسرع بالتقييم والترقية ، والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد ، حيث يتم نقل الموظف من موقعه إلى موقع آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه ، ليعطي العمل صفة الشمولية والتكامل .

النظرية الثالثة هي : نظرية الثقافة التنظيمية .

مؤسسها هو العالم " **شاين** " وتقوم هذه النظرية على فلسفة أن تقوم على إفتراضات ملموسة عن الإنسان والبيئة كالقيم والمعتقدات المشتركة بين أعضاء تنظيم واحد.

ظهرت في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات .

ويشير شاين إلى أن الثقافة التنظيمية تكمن في طبيعة القيم والمعتقدات والإفتراضات المشتركة بين أعضاء تنظيم واحد ، كما يرى أن دراستها يجب أن تشمل على 3 جوانب رئيسية هي : [**الظواهر الملموسة – قيم وإفتراضات – أعضاء التنظيم بشأن الإنسان – البيئة**]

النظرية الرابعة : إدارة الجودة الكلية .

- من المفاهيم الحديثة في الإدارة في كافة المنظمات .
- إختارتها اليابان استراتيجياً لها بعد الحرب العالمية الثانية .

- من أهم متطلبات تحقيقها في منظمات الأعمال :

- 1- إلتزام الإدارة العليا بها .
- 2- التأكيد على أهمية دور العميل .
- 3- التحسين المستمر .
- 4- التركيز على الجودة في جميع مراحل تقديم الخدمة .
- 5- التمييز بين جهود الفرد وجهود الجماعة .
- 6- إستخدام الأساليب الإحصائية لقياس الجودة .
- 7- إشراك المستفيدين في تطبيق مفهوم الجودة .

الجودة الشاملة : [ديمينج] .

من هو ابو الجودة ؟

انه العالم الشهير ديمينج امريكي الجنسية استفادت منه الشركات اليابانية ولم تستفد منه الشركات الامريكية .
لقد كانت للجودة عند ديمينج شقين رئيسيين هما : **الجودة نفسها والمستهلك** . بمعنى الحصول على جودة عالية وفي الوقت نفسه تحقيق رغباته .

فلسفة ديمينج في العمل الإداري : تكمن في حديثه عن تبني المبادئ الملائمة في الإدارة ، بما يتيح للشركات تحسين الجودة وفي الوقت ذاته تخفيض التكلفة وذلك من خلال إجراء التحسين المستمر والتفكير في الإنتاج على أنه نظام متكامل وليس أجزاء مفردة .

مبادئ ديمنج الأربعة عشر لإدارة الجودة :

- 1- وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات .
- 2- تبني فلسفة جديدة .
- 3- التوقف عن الإعتماد على التفويض لتحقيق الجودة والاستعاضة عنها بالأساليب الإحصائية .
- 4- التخلي عن فلسفة الشراء إعتمادا على السعر فقط .
- 5- الاستمرار في تحسين العمليات كافة وعلى نحو متواصل .
- 6- اعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم في العمل .
- 7- تحقيق التوافق بين الإشراف والإدارة .
- 8- إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتجه دوماً نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك دون تردد أو خوف .
- 9- إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات وتعني كسر الحدود بين الأقسام وجعلهم يعملون سوية بروح الفريق .
- 10- تقليل الشعارات والمواعظ والنقد .
- 11- تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حده والتركيز على تكوين سلوك الفريق .
- 12- إزالة العوائق التي تحرم العاملين من حقهم في التباهي بجودة عملهم .
- 13- تأسيس البرامج التطويرية بالتعليم والتدريب والتنمية الذاتية لكل فرد .
- 14- تشجيع الأفراد في العمل والسعي من أجل مواكبة التحسن والتطور المستمرين أي " جعل العاملين في المنظمة يعملون لتحقيق التحول " .

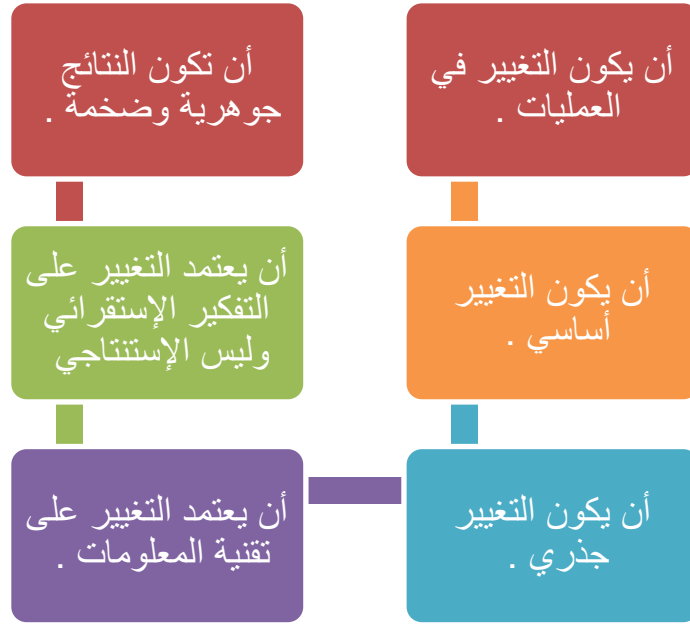
اعادة الهندسة : او مايسمى الهندرة ويقصد بها اعادة البناء التنظيمي من جذوره واعادة هيكله العمليات الأساسية وتصميمها بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات . والتخلص من النظام القديم بالكامل ويتسم بثلاثة 3 خصائص :

إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية .

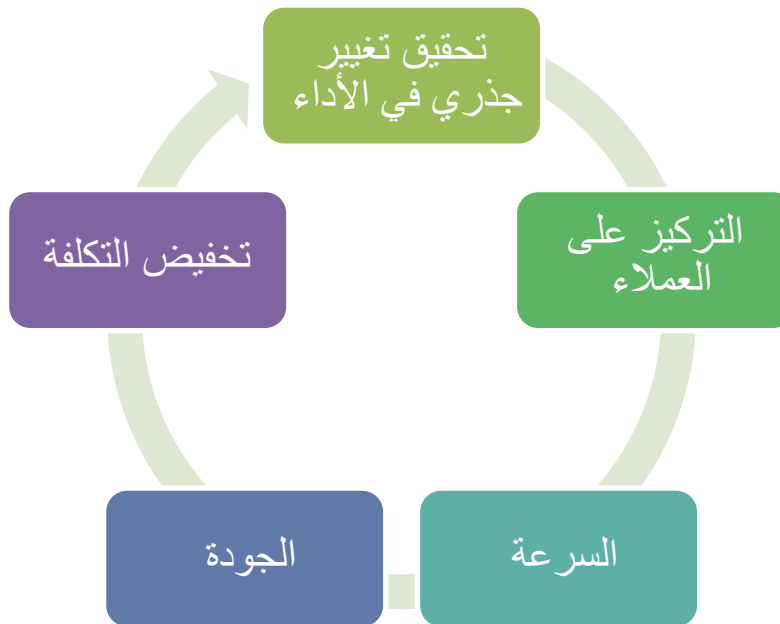
الإستخدام الضروري لتقنية المعلومات IT .

التركيز على تحقيق الأهداف والنتائج الإستراتيجية .

عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية :



أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية :



إدارة المعرفة :

هي المصدر الأخير للميزة التنافسية ، كما يتم تصنيف المعرفة إلى 3 مستويات هي :



ونتج عن ثورة المعلومات النظام الاقتصادي المعرفي .

بدأ الإقتصاد العالمي يتبنى الإقتصاد المعرفي أساسا للمنافسة الدولية المستدامة ، ويدعو إقتصاد المعرفة أن تكون المعرفة هي المحرك الرئيسي للنمو الإقتصادي ، ويرى الإداريون أن إقتصاد المعرفة يعني تحويل المعلومة إلى سلعة .

يستند إقتصاد المعرفة إلى أربعة ركائز أساسية :

- 1- الإبداع : القائم على نظام فعال يربط بين مؤسسات المجتمع التعليمية والتجارية .
- 2- التعليم : المبني على بناء جيل قادر على دمج التكنولوجيا الحديثة في العمل .
- 3- البنى التحتية : الداعمة للتكنولوجيا والمعلومات والاتصالات النامية باستمرار .
- 4- التشريعات : والأنظمة والحوافز سواء كانت من الدولة أو القطاع الخاص .

المحاضرة الخامسة + السادسة .. (التخطيط) ..

قبل البداية :

- التخطيط هو عملية استعداد للمستقبل .
- يلعب التخطيط دوراً حيوياً في حياتنا .
- التخطيط عملية مستمرة .
- التخطيط يتم على كافة المستويات .
- يصعب علينا ان نستمع بنجاح دون الاعتماد على عملية التخطيط الفعال .

تعريف التخطيط :

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

- وظائف الإدارة تتلخص بشكل تقليدي في " التخطيط , التنظيم , التوجيه , الرقابة " ، وهي وظائف متكاملة لانستطيع أن نفرصها عن بعضها البعض ، كما أن التخطيط لابد أن يكون فعال .

- نحن في ممارستنا الإدارية حين نمارس وظيفة هذا يعني ببساطة أنا نستعد للمستقبل أي أننا " مستقبليون " .

- **العملية هي** : مجموعة من الأنشطة والتصرفات والإجراءات التي تكون متجانسة ومتكاملة بما يؤدي إلى تحقيق النتيجة .

- كما أن الشخص الذي لا يخطط هو بمثابة الشخص الأعمى ، نحن في عملية التخطيط لاننتوقف لانها تتعامل مع متغيرات ومستقبل ، لذلك هي عملية لانتنهي .

- جميع المستويات الإدارية [الإدارة العليا – الوسطى – الدنيا] تمارس عملية التخطيط .

والتخطيط ضرورة حيائية لانستطيع الاستمرار من دونها . وهي كالكانن الحي ، فعملية التخطيط الجيدة الفعالة لابد أن تستند إلى دعامتين أساسيتين . 1- تحديد الأهداف . 2- التنبؤ بالمستقبل .

س: ماهي **أنسب السبل** ؟ .. ج : هي التي تنسم بالكفاءة .

● **عملية التنبؤ** : هي عملية علمية تعتمد على تسخير قدراتنا العقلية التي أنعمنا الله بها وأيضاً ربطها بالمعلومات التي تبقى متاحة لدينا ومستمدة من الماضي ومن الحاضر ، ونوجد بها علاقات تعتمد على الفكر والمنطق والإمكانات المتاحة لدينا ، أيضاً نستخدم فيها أجهزة الكمبيوتر وبرامجه التي تساعد في عملية التخطيط ، ومن هنا نستطيع أن نصل إلى درجة معرفة بما يمكن أن يكون المستقبل .

- نحن لو عملنا عملية التنبؤ 100 مرة ، فإن تنبؤاتنا ستكون صادقة بنسبة 99 مرة . [المتغيرات لا يعلمها الا الله] .
- التخطيط عملية فكرية ترتبط بالمنطق : أي انها ترتبط بالفكر والقدرات العقلية وهي تقوم على عملية المنطق .
- والمنطق يعني : إيجاد العلاقات العلمية مابين المتغيرات بعضها البعض وما بين الأسباب والنتائج .

خصائص التخطيط :

1. مستقبلي (تحدد من خلاله الادارة ماستقوم به وكيف ؟) .
2. توقعي (يعتمد على التنبؤ ، ومحاولة سبل اغوار الظروف غير المؤكدة في العمل) .
3. يعتمد على القرارات والاجراءات .. التي تحدد التصرفات المتسقبليه المرغوبة) .
4. يركز على الاهداف .. فيسعى لبذل الجهود اللازمه لتسهيل عملية إنجاز الاهداف المستقبليه .
5. عملية مستمره .. فلا يتوقف عند حد انجاز هدف معين ، بل تعدد معه الاهداف .

مثال : لو أنا معي مليون ريال واستثمرتها في مشروع عقاري ، هل بإمكانني القول أن المليون ريال بعد مرور سنة بتجيب نص مليون ؟ أو مئة ألف ؟ .. فنحن لانستطيع أن نجزم بطريقة أو نتيجة معينة للمستقبل . ف يطلق على هذه النتائج [نتائج غير مؤكدة] .

ونستنتج من ذلك أن المستقبل غير مؤكد لأن احتمالاته غير مؤكدة . ، إذا كيف نتصرف في هذه الحالة ؟ أمامنا 3 بدائل للتصرف .

(1) المغامرة (2) المقامرة (3) المخاطرة ، والمغامرة والمقامرة يقومان على أسس غير علمية ، وهي عمل غير موضوعي .

نحن في عملية التنبؤ نعلم على المخاطرة ، ونقصد بالمخاطرة هنا : حساب المخاطر وكيفية التعامل معها . ونركز على الأهداف التي نسعى لإنتاجها .

فوائد التخطيط :

- وضع أهداف واضحة للعمل .
 - تحقيق التناسق بين الاهداف المتعددة .
 - التعرف على المشكلات المستقبلية المحتملة .
 - ترشيده الانفاق .
 - الرقابة على الاداء . " يضع معايير على الأداء "
 - وضع البرامج الزمنية للانجاز .
 - تنظيم العمل .
- س : ماهي بوصلة العمل الإداري ؟ .. الجواب [الأهداف الواضحة المحددة] .
 - س : الأهداف هي الدعامة الأساسية الأولى التي تعلمنا إلى أين نتجه .. الجواب [صح] .
 - س : المعيار الرقابي وُضع أثناء عملية التخطيط .. الجواب [صح] .
- ❖ التخطيط وظيفة هامة جدًا وحيوية ، يترتب عليها العديد من الفوائد وبدونها تكون الخسائر كبيرة جدا .
 - ❖ من فوائد التخطيط التعرف على المشكلات ، ونقصد بذلك أنه أنا كمدير يجب أن أهيئ نفسي وذهني لأي مشكلة قد تقع لي في المستقبل ، وأهيئ لها الحلول وكيف أتقادي هذه المشكلات وكيف أتعامل مع المتغيرات .
 - ❖ **ترشيده الانفاق** : عندنا نفقات وتكاليف كما أننا ندفع مرتبات واجارات وقيم للمواد الخام وصيانة وطاقة ، وهذه جميعها موارد محدودة ولا بد أن ندار بشكل اقتصادي .

أي / عندما ننفق نفقة لا بد لها من عائد ، وهذه النفقات إن لم تُدر بعائد تبقى نفقة غير رشيدة وغير اقتصادية وتؤدي إلى أهدار الموارد .

انواع التخطيط :

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

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

| المعيار الزمني : | يطلق عليه : | المدة : |
|------------------|-----------------------|--|
| طويل الأجل . | التخطيط الاستراتيجي . | يتراوح من 3 إلى 10 سنوات . |
| متوسط الأجل . | التخطيط التكتيكي . | يتراوح من سنة إلى أقل من 3 سنوات . |
| قصير الأجل . | التخطيط التشغيلي . | أقل من سنة [يوم – أسبوع – ساعة- شهر] |

- ❖ الخطة عندما تزيد عن 3 سنوات فإن المتخصصين والخبراء والباحثين ينظرون لهذه الخطة بحذر ، أي أن الخطط التي تزيد عن 3 سنوات تخضع لعمليات مراجعة للتأكد بأنها لازالت صالحة لإنجاز المطلوب .
- ❖ يبدأ التخطيط متوسط الأجل بتحديد مراحل الإنجاز بالنسبة للخطط طويلة الأجل .

الاستراتيجية : هي خطط مستقبلية
عامة لاتدخل بالتفاصيل .

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

معيار مستوى الإدارة :

- الإدارة العليا -> تضع الخطط (طويلة الأجل) .
- الإدارة الوسطى -> تضع الخطط (متوسطة الأجل) .
- الإدارة الدنيا -> تعمل عملية التخطيط (التشغيلي) .

عناصر التخطيط :



عناصر التخطيط :

1. الاهداف :

- هي الأغراض أو الغايات التي يراد تحقيقها مستقبلاً .
- هرمية الاهداف : يعني من [إستراتيجي إلى تكتيكي إلى تشغيلي] .

الشروط الواجب توافرها في الاهداف :

- * البساطة والوضوح .
- * القابلية للقياس .
- * قابلة لتحقيق .
- * محفزة .
- * مرتبطة بالزمن .

2. السياسات :

تعريفها : هي مجموعة المبادئ والقوانين والقواعد التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة ، لكي تسترشد بها باقي المستويات الادارية

- هي بمثابة الاطار الموجه لعملية تنفيذ الاهداف وتحقيقها .
- وهي ثابتة نسبياً ، ملزمة وضرورية الاتباع ، واضحة ومتجانسة ، تطبق على الجميع فهي تشمل جميع الافراد .
- **ومن أمثلتها :** التركيز على الجودة ، أو التركيز على السعر ، أو التركيز على زيادة الحصة السوقية .

3. القواعد :

التعريف : هي ماينبغي القيام به ، وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرف .

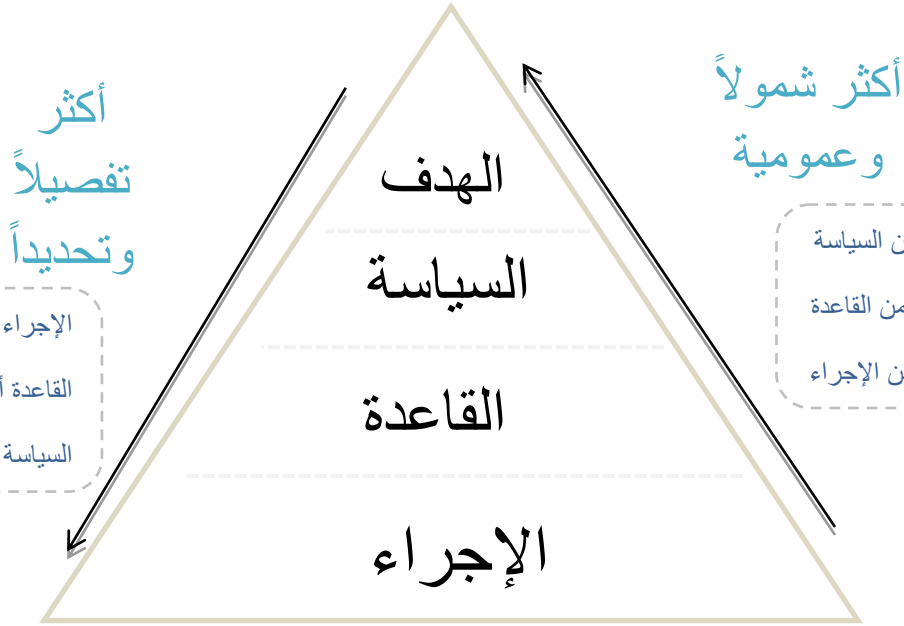
- وتختلف القاعدة عن الاجراء حيث لاتحدد خطوات تفصيلية للقيام بعمل ما ، بل تحدد بدقة ما يجب القيام به ، وما يجب الامتناع عنه في ظل موقف معين . **ومن أمثلة القواعد :** الامتناع عن التدخين في مقر العمل ، ووقوف السيارة حين تكون الإشارة حمراء .

4. الاجراءات :

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

- وهي تختلف عن السياسات في انها أكثر تحديداً لما يجب القيام به ، في حين أن السياسات تعد أعم وأشمل .
- وتتصف الاجراءات بأنها مكررة ، ومتسلسلة وفق خطوات ومراحل ثابتة .

تدرج عناصر التخطيط :



خطوات التخطيط :



(1)- تحديد الأهداف :

الأهداف عنصر من أهم عناصر التخطيط ، ومفهوم عملية الهدف هو : النتيجة التي نسعى لتحقيقها في المستقبل .

عملية الأهداف تعتبر نقطة البداية والخطوة الأساسية التي يتعين علينا أن نوليها كل اهتمامنا ، وهذه المسألة لا تتم بشكل عشوائي .

- صياغتنا للأهداف تأتي صياغة حقيقية وفيها نوع من المشاركة والأداء التعاوني ما بين مستويات الإدارة المختلفة ، بحيث تأتي هذه الأهداف ملبية ومحفزة بكافة مستويات العمل الإداري في المنظمة ، والكل يبذل قصارى جهده من أجل التمكن بما تصبو إليه المنظمة .

عمليات التخطيط الجيدة يجب أن تقوم على عملية [تحديد الأهداف] بشكل دقيق وجيد .

- ❖ نستنتج من كل ذلك أن عملية الأهداف مهمة جدًا ويجب أن نوليها الإهتمام والتركيز والعمق بحيث تكون في إطارها الصحيح وتكون أداة من أدوات سلامة التخطيط وفعاليتيه ، وأن تضع أساسات سليمة وجيدة للعملية التخطيطية .
- ❖ يجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة وشرعية وواقعية وقابلة للقياس .

(2)- جمع المعلومات " جمع الحقائق " :

تتطلب هذه الخطوة جمع المعلومات عن الماضي وعن الوضع الحاضر للمنشأة ، ومعرفة الموقف الحالي داخليًا وخارجيًا ، وتتطلب أيضا تقدير الأحداث والظروف المستقبلية ، وتحليل جوانب القوة والضعف في المنشأة .

يجب أن نحذر من مصيدة الخبرة أي أن تكون أسير خبرتك ! ، لأن العوامل والبيئة والطموحات والإمكانات والأدوات والعنصر البشري ، جميعها تتغير ولا بد أن نعمل عملية التحديث المستمر [يعني نحدث خبراتنا بين فترة وفترة لأن البيئة والمتغيرات كلها تتغير] .

- الأراء تحتمل الصواب وتحتمل الخطأ ، وقد تكون سليمة وقد تكون غير سليمة .
- شرط في جمع المعلومات: أن تكون معالجة بحيث تصبح في النهاية ذات قيمة ومنفعة لمتخذ القرار .

الفرق بين المعلومات والبيانات :

- **البيانات :** المادة الخام التي نضع منها المعلومات ، والمعلومات هي المنتج النهائي الذي نحصل عليه .
- الحقائق تتناول كافة المواقف المحيطة بنا سواء كانت حقائق فعلية أو حقائق تم التنبؤ بها .
- التنبؤ يساعد في عملية جمع المعلومات في المستقبل .

المدير لا بد أن تكون لديه قائمة بأهم العناصر التي يتعين علينا توفير معلومات عنها ، ثم يبدأ المدير بفحصها والتأكد من توفرها وأن تكون كاملة غير ناقصة .

- **أهم شرط من الشروط التي يجب توافرها في المعلومات هي : الدقة .**

إذا كانت المعلومات غير دقيقة بالتالي تكون النتائج مضللة والخطة غير حقيقة وغير واقعية وتكون الأهداف غير سليمة .

لذلك يجب أن نحصل على المعلومات من مصادرها الحقيقية ، ومن المهم جدا القدرة على تمييز المصادر الدقيقة والغير دقيقة ، لأنك ستتخذ قرارات تترتب عليها استثمارات ونتائج متعددة . وإلا تصبح النتائج غير مرضية وتهدد مستقبل المنظمة .

- عملية المشاركة عملية في غاية الأهمية ليشعر كل من هو موجود داخل المنظمة بمسؤولية اتجاهها ، ومن المهم جدا أن نستشير ونشارك ونتعاون مع كل من لديه معلومات وإلا أصبح هناك خلل ونقص .

- ❖ بعد مرحلة جمع المعلومات لا بد أن تبوب وتصنّف إلى المجالات المختلفة التي نريد معالجتها في قضية التخطيط ، وتبقى التصنيفات في مجموعات مستقلة والتعامل معها في هذه الحالة يساعد على الخروج باستنتاجات معينة وهنا يأتي دور الفن، كما أن قراءة هذه الأرقام وعمليات الاستنتاج تختلف من فرد لآخر ، وهنا تلعب الخبرة دورها .

(3)- وضع الافتراضات :

بعد جمع المعلومات الخاصة بالظروف والبيئة الداخلية والخارجية للمنشأة التي تؤثر على الخطه ، تضع الإدارة افتراضات معينة تتعلق بهذه الظروف ودورها في إنجاح عملية أو عرقلة تنفيذ الأهداف ، وتدرج الافتراضات في مجال له طرفان :

- ❖ **الطرف الأول :** تكون الظروف المستقبلية ممتازة ومشجعة .
- ❖ **الطرف الثاني :** تكون الظروف المستقبلية سيئة ومثبطة .

ومن الحكمة ألا يتم التفاعل المفرط ، ولا التشاؤم المفرط لمستقبل المنشأة ، بل يجب أن تكون مرنة في وضع الافتراضات حتى تتكيف مع الظروف المتغيرة .

كما أن الاحتمالات حول المستقبل ليست ضريبًا من الرجم بالغيب أو تجاوزًا لحدود طاقة البشر ، فالمخطط يستعين بالنظر إلى الماضي ودراسة الحاضر ليستفيد من المعلومات ويقلل من غموض المستقبل ويحد من حالة عدم التأكد عند تنفيذ الخطط .

▪ **الإفتراضات :** مؤشرات لما ستكون عليه الظروف في المستقبل .

والتنبؤ ماهو إلا تلمس للمستقبل بناء على المعلومات المتوافرة لدينا من الماضي والحاضر ، وتساعد في وضع صورة تقريبية لما سيكون عليه المستقبل ، ولا يجب أن يتوقع المخطط أن تكون هذه التصورات صحيحة مئة بالمئة ، وإنما هي مؤشرات وأدلة تساعد على تحقيق الأهداف المستقبلية المنشودة .

▪ يجب علينا إذا دراسة جميع الظواهر الإيجابية والسلبية . ويجب أن تتسم الافتراضات بالمرونة .

▪ **يقصد بالمرونة :** القابلية على التكيف مع المتغيرات .

كلما كانت المنظمة قادرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة بها ، تكون في هذه الحالة منظمة مرنة والإفتراضات مرنة .

▪ نحن في بيئة ديناميكية ، سريعة وجذرية التغير .

من أهم الأمور التي يقع المخطط هي النظرة الشاملة ، لا بد أن تكون نظرة ملمة بكل العناصر المتعلقة بإعداد الخطة مع وضع الافتراضات الخاصة بها ، وخطوات التخطيط ليست منعزلة عن بعض بل هي خطوات متكاملة مع بعضها البعض .

(4)- تحديد البدائل :

في هذه الخطوة تقوم الإدارة بتصميم عدد من الخطوات البديلة لتحقيق الهدف في ظل الافتراضات السابقة عن العوامل الداخلية والخارجية في المستقبل .

ويتم بعد ذلك تقويم البدائل للاختيار من بينها على ضوء عدة اعتبارات مثل التكلفة والجوانب الانسانية والجهد المطلوب والامكانات المتاحة .

ونظرًا لأهميتها فقد تستعين الإدارة بالحاسب الآلي وبرامج بحوث العمليات للقيام بالمفاضلة ومساعدة الإدارة بتحديد أفضل الخطط وفق المعايير الموضوعية ، ويقوم أخيرا العقل البشري باختيار الخطة التي سيعمل عليها في المستقبل .

▪ كل بديل يحتاج إلى جهد وتضحيات وإمكانات .

▪ **النظرية الموقوفة :** لا يوجد حل أمثل أو تطبيق مثالي يصلح في كل المواقف ، بل يوجد حل أنسب وبديل أنسب .

(5)- التنفيذ وتقويم الإنتاج :

الخطوة الأخيرة من خطوات التنفيذ وتختص بوضع البديل الذي تم اعتماده موضع التنفيذ الفعلي . وبعد البدء به تبدأ مرحلة تقويم النتائج للمطابقة بين المخطط والمنفذ ، فإن وجد فجوة بينهما وجب إجراء تعديلات على الخطة أو طريقة تنفيذها .

▪ **الفجوات قد تكون :** سالبة أو موجبة .

▪ عملية التنفيذ مرتبطة بالتقويم .

سمات التخطيط الفعال :

* وضوح الهدف . * المرونة .

* البساطة . * المشاركة في الإعداد .

* الواقعية . * تحقيق التوازن .

* المتابعة والتقويم .

وضوح الهدف : أي لاليس فيه ولا غموض .

الواقعية : لا إفراط في التشاؤم ولا إفراط في التفاؤل .

المتابعة والتقويم : العمل الذي لا يتابع يعتبر عمل أبتىر .

معوقات التخطيط :

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

(1)- البيئة المعقدة :

عندما تكون البيئة المحاطة بالمنشأة متغيرة فإن ذلك يزيد من صعوبة التخطيط وجمع المعلومات الدقيقة والتنبؤ الدقيق واتخاذ القرار المناسب للتكيف مع هذه البيئة .

(2)- نقص المعلومات :

عندما يكون جمع المعلومات للتخطيط متعذرا أو ناقصا أو قديما فإن التخطيط يكون صعبا للغاية ، والتخطيط يركز على المعلومة الشاملة لجميع العوامل المحيطة بالمنشأة ، وكلما قلت هذه المعلومات والإحصاءات والدراسات المتعلقة بالخطوة زاد ذلك من صعوبة التخطيط الفعال .

(3)- مقاومة التغيير :

يرغب كثير من الناس الثبات وعدم التغيير عند الشعور بالخوف من المستقبل ، فيتمسكون بالأهداف والخطط المعروفة والمعهودة في ظل الظروف المستقرة ، وهذا التوجه لا يتناسب مع التخطيط لأنه يتطلب التغيير والتطوير ، والثبات وعدم التغيير يؤدي إلى الحد من نجاح التخطيط وتطبيقه بفعالية وكفاية .

(4)- عدم الواقعية :

بسبب سوء التقدير والمبالغة ، فيحدث إما نقص في التخطيط أو التخطيط أكثر مما هو مطلوب، وتكون النتائج إما تشاؤمية سلبية أو خيالية غير ممكنة ، فيؤثر ذلك سلبا على العاملين في المنشأة وعانقا للتوصل إلى التخطيط الفعال .

(5)- عدم التنسيق بين المشروعات الإدارية المختلفة :

التخطيط السليم يستلزم الربط والتنسيق بين جميع إدارات المنشأة وأجهزتها وحشد جميع الجهود في مسارات متوازية لتحقيق الهدف ، وتحاشي الإزدواجية والتداخل فيما بين البرامج والأنشطة ، وعندما يغيب التنسيق فإن الخطط ستتداخل وتتعارض الأهداف وتتناقض البرامج ، مما يؤدي إلى عشوائية المنشأة وتخبطها وبالتالي فشل خططها .

(6)- وجود القيود :

هناك كثير من القيود التي يمكن أن تعوق التخطيط وتحد منه ومن ذلك شح الموارد المالية ، وندرة الكفاءات الإدارية ، وعدم توافر القدرات الابتكارية ، والقيود القانونية .

(7)- الوقت والتكلفة :

التخطيط السليم يستنزف الجهود والوقت ويستلزم موارد مالية كافية ويتطلب خبرات فنية واستشارية قادرة على وضع التصورات المستقبلية بدقة وكفاءة ، ويتطلب جمع المعلومات والبيانات التي لا تتوافر في المنشأة وتكلف المنشأة كثيرا للحصول عليها وتجميعها وهذه العقبات ربما أدت إلى صرف النظر عن التخطيط وإعاقه تطبيقه والاعتماد عليه .

- حين نخطط فنحن نمارس عملية التنظيم ، وحين نمارس عملية التنظيم والتخطيط فإن هذا يتطلب نوعاً ما من التوجيه والإشراف
 - نقطة البداية دائماً في النشاط الإداري والوظائف الإدارية هي [**وظيفة التخطيط**] ..
- لأن وظيفة التخطيط تتضمن المسار الذي سنسلكه والنتيجة التي نريدها ونطمح لها .. فبدون عملية التخطيط فكأننا نتحول إلى أشخاص غير مبصرين لا يعرفون إلى أين يتجهون ، كما أن المنظمة تفشل إذا كانت الخطوات عشوائية غير مخططة .
- الإدارة هي العنصر الذي يميز المجتمع متخلفاً عن مجتمع متقدم ، وهي علم لها مبادئ وقواعد ونظريات وأصول .. لكنها في الأساس هي عملية فن في تطبيق هذه القواعد والأصول .

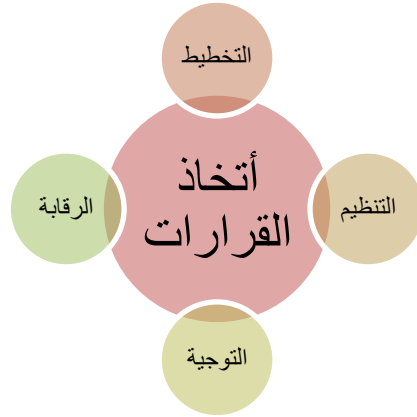
المحاضرة السابعة – اتخاذ القرارات .. " المباشرة الأولى "

ما هو مفهوم اتخاذ القرار ؟!

القرار في الحقيقة هو عبارة عن اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين .
ولذلك فأننا في حياتنا العملية نكاد نتخذ يومياً مجموعة من القرارات بعضها ننتبه وندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائياً بغير دراسة .

- وعلى ذلك فإن عناصر اتخاذ القرار هي :
- (1) - أنها عملية ذهنية أو حركية أو كليهما معا .
 - (2) - يقوم على أساس الاختيار من بين عدة بدائل أو خيارات .
 - (3) - يهدف إلى تحقيق غاية .

اتخاذ القرار والعملية الادارية :



- مالم تكون هناك بدائل لانستطيع اتخاذ القرار .
- لان القرار قرار مصيري، يجب النظر حول المزايا قبل اتخاذ القرار .
- لابد أن يكون النشاط .. نشاط هادف ..
- اتخاذ القرار لابد ان يقوم على تحقيق غايه .
- عملية اتخاذ القرار هي : قلب ولب العملية الإدارية ولب عمل المدير .
- اتخاذ القرار ليس وفقاً على مستوى دون مستوى ولكن على جميع مستويات الإدارة .
- كل قراراتنا تدور حول محور رئيسي وهو (الإداء) .
- هدف وجود المنظمات : الارتقاء و تحسين الأداء ..
- لا نستطيع تحقيق الاداء بمجرد الاماني ، ولكن لابد من العمل واتخاذ القرار .

- **القرار الإداري : يقوم به المدير** "اربطوا الإدارة و المدير مع بعض" .

أنواع القرارات الإدارية :

1. القرارات المبرمجة .
2. القرارات غير المبرمجة .

- **القرارات المبرمجة** : لا يحتاج الرجوع الى الإدارة العليا او غيرها .
- **هدف القرارات المبرمجة** : الاختصار في الوقت و التكلفة .

- الحالات الخاصة التي تخرج عن حدود الحالات المتكررة تحتاج الى معالجة وحل " يدوي " و ليس مبرمج..

- القرار المبرمج :

- ممكن ان يعالج قضيه بسيطه او معقده ولكنا متكرره ومعروفه (مثل تسجيل المقررات) سلطة الادارة الاشرافيه او الوسطى .
- **القرار المبرمج** : روتيني او متكرر ، لأنه يعالج موقف متكرر وهو " **خاضع لقواعد محدده** " مثال : تسجيل الطلاب لمقرراتهم الدراسيه .
علاقه نوع القرار بالمستوى الإداري : الاداره الاشرافيه .

- **القرارات الغير مبرمجة**: تأتي من سلطة الإدارة العليا .
-**القرار غير المبرمج** : قرار لعمليه شاذه او جديده غير مألوفه ومتكرره وليس لها قاعده الاشياء (سلطة الادارة العليا) .
- **القرارات الغير مبرمجة** : لاتخضع لتطبيق قواعد ، لاتوجد قواعد محددة .
علاقه نوع القرار بالمستوى الإداري : الادارة العليا .
- بالنسبه للاداره الوسطى فهي بين القرارين .
-البيئة تؤثر على المنظمة .. و تفرض عليها عملية التكيف .
جمع الحقائق يحتاج إلى : الوقت و التكلفة .

القرارات المبرمجة :

أ / القرارات التنفيذية :

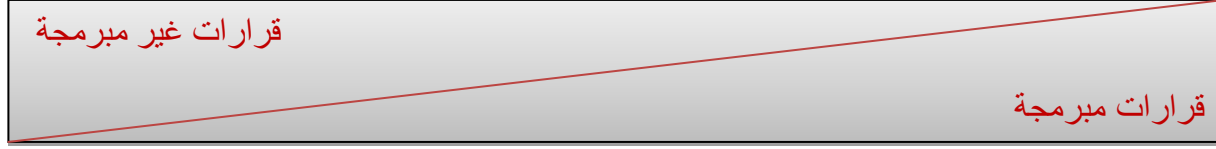
وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كذلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات وكيفية معالجة الشكاوى.
وهذا النوع من القرارات يمكنك البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه .

ب/ القرارات التكتيكية :

وتتصف بأنها قرارات متكررة و ان كانت في مستوى اعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنيةً وتفصيلا .
و يوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين .

- **القرار المبرمج** : يحاكي ومستنبط من عادات سابقة ..
- إذا جاء عميل يريد تبديل بضاعة يسمى هذا القرار : قرار مبرمج، لأن الموقف متكرر وروتيني ، ويخضع لقواعد ثابتة .
- القرارات المبرمجة لجميع الإدارات العليا والوسطى (التنفيذية) والتشغيل .
- **القرار المبرمج** : يختصر الوقت والتكلفة .. ويساعد على عملية المراجعة .
- **القرار المبرمج** : يعالج قضية معقدة وقضية بسيطة .

علاقة نوع القرار بالمستوى الإداري:



الإدارة العليا

الإدارة الوسطى

الإدارة الإشرافية

مثال:

- القرار عمل جوهري يقوم به المديرون (خطأ) .
لكن عندما نخصص ونقول
- القرار الاداري عمل يقوم به المديرون (صح) .

القرارات الغير مبرمجة :

أ/ القرارات الحيوية :

هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع ، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير – متخذ القرار - بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة ، وهنا يسعى المدير – متخذ القرار- لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الاطراف في مؤتمر ، وان يعطيهم جميعا حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف .

- القرارات الغير مبرمجة هي من اختصاص الادارة العليا فقط .
- القرارات الحيوية : تحتاج النقاش و تبادل الآراء .

ب/ القرارات الاستراتيجية :

وهي قرارات غير تقليدية ، تتصل بمشكلات استراتيجية وذات ابعاد متعددة ، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جيع الفروض والاحتمالات وتناقشها

- القرارات الاستراتيجية : تحتاج بحوث و دراسة متعمقة .

أهمية اتخاذ القرارات :

اتخاذ القرارات هي محور العملية الادارية ، كما ذكرنا ، ذلك انها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها ، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو اعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار افضل الطرق والاساليب لتشغيلها ، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وانشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه .

وأسس تقسيم الادارات والاقسام ، والافراد الذين تحتاج لهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الاشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ..وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيهه مرؤوسيه وتنسيق جهوداتهم واستئارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد او حل مشكلاتهم ، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها ايضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الاعمال ، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة ، والعمل على تصحيح الاخطاء ان وجدت ، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الادارية نفسها .

المحاضرة الثامنة – (اتخاذ القرارات 2)

خطوات اتخاذ القرارات :



(1)- تحديد المشكلة :

تعد هذه الخطوة من أهم خطوات اتخاذ القرارات ، وتتبع من قدرتنا على تشخيص المشكلة بصورة سليمة . وتشخيص المشكلة بطريقة خاطئة سوف يؤثر بشكل سيء على بقية مراحل حل المشكلة ، فيجب علينا تحديد المشكلة تحديداً جيداً كي لا نتعثر في الوصول إلى البديل أو القرار الملائم لحل المشكلة ، وينبغي على المدير التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها ، وهي تحديد لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ، ودرجة أهمية المشكلة وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها ، والوقت الملائم لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها .

(2)- جمع المعلومات :

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً ، وإقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار ، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة ، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها ثم يقوم بتحليلها تحليلًا دقيقًا .

- من الخطأ أن نعتمد على خبراتنا ونظراتنا للأمور فقط ، بل يجب أن نعتمد على الحقائق .
- البيانات والمعلومات كلاهما حقائق لكنهما ليسا مترادفين .
- **البيانات** : أي صورة من صور " الأرقام , الجداول , الرسوم البيانية .. " إلا أنها تكون بمثابة المادة الخام التي نجري عليها مجموعة من البيانات ثم تتحول إلى منتج نهائي وهو **المعلومات** .

■ **س : حقائق موجودة بشكل خام ولها فائدة ومنفعة محدودة لاتفيد متخذ القرار .. هي :**
أ- المعلومات ب- **البيانات** ج- الحقائق د- القرارات

إن المتخصصين يقومون بمعالجة البيانات والحقائق معالجة حسابية [جمع , طرح , قسمة ..] ،

ومعالجة منطقية [\geq , \leq , $=$, \neq] ، وبعد إجراء هذه العمليات الحسابية والمنطقية تصنّف هذه الحقائق ثم توضع في الشكل أو القالب الذي يمكن المدير في استخدامها لإتخاذ القرارات الرشيدة ، وفي هذه الحالة يجب أن يتعين أن يتوافر فيها مجموعة من الخصائص :

(1)- الدقة العالية . (2)- أن تكون حديثة وليست قديمة .

(3)- تكون في التوقيت المناسب . (4)- في الشكل الذي يمكّن متخذ القرار من استخدامها .

س : المعلومات والبيانات مصطلحين مترادفين .. صح | خطأ .

ج : خطأ

■ المعلومات تفيد متخذ القرار .. البيانات لا تفيد متخذ القرار .

- من الخطأ أن نعتد في اتخاذ القرار على الرؤى والأراء فقط ، بل الأمر يتطلب الحقائق والمعلومات .
- ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب .

▪ **صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلى :**

(1)- **البيانات والمعلومات الأولية :** أكون أنا من قام بجمعها عن الموقف .

(2)- **البيانات والمعلومات الثانوية :** جمع الآخرين [تقارير قام بإعدادها الآخرون لغرض آخر] .

(3)- **البيانات والمعلومات الكمية :** مرتبطة بأرقام [يعبر عنها بشكل أرقام] .

(4)- **البيانات والمعلومات النوعية :** بشكل أوصاف أو رسومات بيانية أو منحنيات .

(5)- **الأمور والحقائق .**

(3)- **تحديد البدائل المتاحة وتقويمها :**

- التقويم يقوم وفق معايير متعارف عليها حتى يستبعد البدائل الغير مناسبة أو أقل فعالية ، ويستخدم البديل المناسب للموقف.

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

عند الوصول إلى مرحلة طرح الأفكار ، لايجب وضع قيود للفكر الإبداعي ، وعند دراسة البدائل المتاحة يجب ترتيبها وتصنيفها للتوصل إلى عدد محدود منها [الإحتفاظ بالحلول المناسبة والتخلص من الغير مفيد منها] حتى يسهل تقييمها حسب المعايير لإختيار الحل البديل المناسب .

عند النقاش في الحوار يجب على المدير أن يعطي الموظفين فرصة لطرح أفكارهم وأرائهم وإخضاعها للتجارب ، وترك الأفكار التصادية التي يمكن أن تقضي على مايمكن أن يردنا من أفكار لحل المشكلة .

- **تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة وإختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الإختيار ، من أهم هذه المعايير :**

(1)- **تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة .** (2)- **إتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وإجراءاتها .**

(3)- **قبول أفراد المنظمة للحل وإستعدادهم لتنفيذه.**

(4)- **درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم .**

(5)- **درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل .**

(6)- **مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد .**

(7)- **القيم وأنماط السلوك والأنماط الإستهلاكية ومايمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل .**

(8)- **المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة .**

(9)- **كفاءة البديل ، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار .**

(4)- متابعة تنفيذ الحل :

يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج ، وعندما يطبق القرار وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم النتائج ليرى درجة فاعليتها ، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي أتخذ من أجله .

عملية المتابعة تنمي متخذ القرار أو مساعده القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ ، مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل معالجتها .

- عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار .

مزايا المشاركة في اتخاذ القرار :

- (1)- تساعد على تحسين نوعية القرار وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتا وقبولاً لدى العاملين ، فيعملون على تنفيذه بحماس ورغبة صادقة .
- (2)- تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وأفراد التنظيم من ناحية ، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى .
- (3)- أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم وتجعلهم أكثر إستعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها .
- (4)- رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الإحترام وتأكيد الذات .

- وهناك بعض الإحتياجات عند مشاركة الأفراد :

- (1)- إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم ، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها .
- (2)- تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم ، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها .
- (3)- إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة ، مثل : الأخذ بالأراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت مفيدة وفعالة ولها نتائج ايجابية .

تستند عملية التنفيذ إلى الأشخاص الأكفاء الذين يمكنهم القيام بعملية التنفيذ السليم ، وتكون لديهم المهارات والقدرة والسلامة ، وإعطاء هذا الشخص الصلاحيات التي تجعله صاحب حق في إصدار الأوامر ليطاع أو يوجه الآخرين ، وتكون لديه المرونة الكافية بحيث يستطيع القيام بأي تعديلات تتلائم مع ظروف التنفيذ .

- من المهم جداً تهيئ الظروف المناسبة للتطبيق . كما أن عملية التطبيق لا بد وأن ينتج عنها أشياء متعددة .
س : من الذي سنوكل عليه عملية التنفيذ ؟
ج : لا بد أن تكون في مواصفاته الكفاءة والقوة والأمانة والموضوعية وصلاحيات المرونة وصلاحيات اصدار الاوامر .

- وأخيراً بعد عملية التنفيذ يجب علينا المتابعة بعدها بشكل جيد حتى نضمن أن القرار والبدل الذي اخترناه يحقق أحسن النتائج ويساهم في فعالية الموقف أو المشكلة .

الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات :

- يعد الأسلوب الجماعي واحدا من أفضل الأساليب الإبداعية في اتخاذ القرارات خاصة إذا اختير الأعضاء اختيارا سليما .
- من أهم الأسباب التي تدعو منشآت اليوم للأخذ بالأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات : المعلومات – الإلتزام بالتنفيذ – الإبداع – التطور .

- كثير من المنظمات لاتميل فقط الى الأسلوب الجماعي ولكنها تراها مسألة ضرورية وهي : الجماعية في اتخاذ القرارات لأن هذا يؤثر المعلومات التي تتوفر لديها .
- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار تعد فرصة للمنظمة لتعليم وتدريب المستويات المختلفة حتى يتسموا بالخبرة والمهارة .
- هناك شرطان أساسيان في هذه المرحلة :

- (1)- نحسن اختيار من يشاركون في صناعة القرار ، لابد أن يتم اختيارهم وفقا لاساليب جيدة وتتوافر فيهم الموضوعية والجودة .
- (2)- ضرورة توفر البيئة المناسبة التي تمكنهم من أداء الدور المطلوب منهم .

س : القرار الجماعي يتيح لنا فرص لن نستطيع الوصول إليها عبر التفكير أو العمل الفردي .. صح \ خطأ .

ج : صح .

س : الأساليب الجماعية هي الأفضل في اتخاذ القرارات عن الأساليب الفردية .. صح \ خطأ .

ج : خطأ ، لأن له ميزات وله عيوب .

- مزايا و عيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات :

| المزايا | العيوب |
|---------------------------|--|
| التأكيد على مبدأ الشورى . | استهلاك الوقت . |
| الوصول إلى قرارات أفضل . | الهيمنة من قبل البعض . |
| الوصول إلى بدائل أكثر . | التأثر بالتفكير الجماعي (نظرية القطيع) . |
| القبول . | نشئت المسؤولية . |
| رفع الروح المعنوية . | |

مبدأ الشورى : هو أحد خصائص الإدارة في الإسلام .

* قيمة القرار ليس في اتخاذه فقط بل في وضعه موضع التنفيذ .

عوامل أفاضلة بين الاسلوبين :

- 1/ الرغبة في الوصول الى الحلول الابداعية .
- 2/ مقدار الوقت المتاح لمناقشة المشكلة .
- 3/ مقدار المعلومات المتاحة للفرد او الجماعة .
- 4/ مدى ضمان قبول المرؤوسين للحل .
- 5/ حاجة العاملين الى التفاعل الاجتماعي .
- 6/ الحاجة الى زيادة التلاحم بين أعضاء المجموعة .
- 7/ الحاجة للتطوير الشخصي و الوظيفي .
- 8/ تجنب احتمال حدوث صراع بين الجماعة .

الحاسب الآلي و اتخاذ القرارات :

نظام مساندة القرار الجماعي :- " GDSS "

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

نظام خبير :- " EXPERT "

وهو يعتمد على الذكاء الصناعي الذي يهدف إلى تطوير الحاسبات الآلية بحيث يكون لها إمكانيات وتفكير و بصر الكائن .

نظام دعم المدير :- " ESS "

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

المحاضرة التاسعة .. (التنظيم) .

الوظيفة الثانية للإدارة - التنظيم :

يرتبط التنظيم منذ القدم وحتى يومنا هذا بوجود الانسان على وجه الارض ، وتعد الحضارة الإنسانية دليل على تنظيم الإنسان عبر العصور .

يعرف التنظيم على انه : وضع نظام للعلاقات وتحديد للوظائف وتكوين وحدات ادارية .

مفهوم التنظيم :

- توزيع المسؤوليات بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق اقصى درجات ممكنة من الكفاية في تحقيق الاهداف المحققة .
- عملية تنسيق الجهود البشرية في اي منظمة حتى تتمكن من تحقيق اهدافها باقل التكاليف وباقصى كفاية انتاجية ممكنة.
- ترتيب الاعمال والانشطة في وحدات ادارية يسهل الاشراف عليها مع تحديد العلاقات الرسمية بين من يقومون بها

عناصر التنظيم وتنقسم الى 8 عناصر وهي :

- (1) تحقيق الأهداف والأنشطة بالجهد الجماعي .
- (2) تصنيف وتقسيم الأعمال .
- (3) تحديد مواصفات ومؤهلات وخبرات الأفراد .
- (4) اختيار الأشخاص وفق تلك المواصفات والمؤهلات .
- (5) تحديد السلطات والمسؤوليات .
- (6) وضع وتحديد نظم الاتصالات بين أقسام وفروع المنظمة .
- (7) عمل خريطة تنظيمية تبين فيها العناصر السابقة .
- (8) وضع وتحديد السياسات والقوانين واجراءات العمل .

اهداف التنظيم - اربعة اهداف اساسية :

- وضع اطار تنفيذ الخطط والبرامج لتحقيق اهداف المنظمة .
- تجميع مصادر اللازمة لتحقيق الاهداف .
- وضع قواعد والاجراءات اللازمة لتحويل المصادر الى الانتاج المحدد لتحقيق النتائج المتوقعة .
- ايجاد التوازن بين الاهداف والمصادر والنتائج .

مواصفات التنظيم الناجح :

- التغطية الشاملة بالمسؤولين بكافة المهام .
- الوضوح بحيث يعرف كل شخص وجهاته والصلاحيات المخولة له وعلاقاته بالآخرين .
- التوازن بين السلطة والمسئولية.

أنواع التنظيم :

التنظيم الرسمي :

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

ويسهل ادراكه بانه يمثل خريطة التنظيم التي تكشف العلاقات التبادلية بين مختلف الوظائف والادوار, كما تصور التسلسل الرئاسي للسلطة والنطاق المحدد للمسئوليات .

شروط التنظيم الرسمي :

- 1- سهولة الاتصال بين أفرادة .
- 2- وجود مناخ جيد يجعل الأفراد يتقبلون الأوامر برحابة صدر .
- 3- توفير الإمكانيات والتسهيلات لتنفيذ الأعمال .
- 4- تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة وحسن استخدام الموارد .
- 5- تصنيف وتجميع الأعمال المتجانسة .
- 6- تحقيق مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية .
- 7- الإستعانة بذوي التخصص والإستشاريين .
- 8- تضيق نطاق الاشراف .
- 9- التأكيد على سهولة التنظيم ومرورته .

التنظيم غير الرسمي :

هو يهتم بالدوافع والاحتياجات التي لا يمكن الافصاح عنها بطريقة رسمية .
ويمكن تعريفه على انه : مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشترائهم في اهداف ومشكلات متشابهة .
ويعتبر تنظيم قوي رغم عدم ملاحظته في الهيكل التنظيمي فضلا عن عدم محاسبته او مكافأته .

الفرق بين التنظيم الرسمي وغير رسمي :

| التنظيم الرسمي : | التنظيم الغير رسمي : |
|--|--|
| * ينتج من الأهداف والمهام الرسمية . | * ينتج من تجمع الأفراد وعلاقاتهم داخل المنظمة . |
| * يسعى لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية . | * يهدف إلى إشباع حاجات الفرد . |
| * يقوم الفرد على تأدية الوظيفة . | * تتمثل حاجات الأفراد في المادية والمعنوية . |
| * العلاقات فيه رسمية وظيفية . | * العلاقات فيه اجتماعية شخصية . |
| * تتم الإتصالات وفقاً للتسلسل الهرمي . | * تتم الإتصالات من خلال التأثير والنفوذ تبعاً لميزان العلاقات الاجتماعية . |

فوائد وعيوب التنظيم الغير رسمي :



المحاضرة العاشرة .. (مبادئ التنظيم الإداري) .

هذه المبادئ نالت إهتمام أعلام الفكر الإداري في الإسلام وفي العصر الحديث ، كما أنها لاقت الكثير من الإستحسان والنقد من جانب العلماء والباحثين في الإدارة .

*الكاتب أو العالم الإداري هيبير سايمون ، ناقش وأظهر التناقض بين هذه المبادئ ، ويشير إلى أنها لا تنطبق على كل حالات التنظيم الإداري ، كما أنه حاول الخروج عن مصطلح " مبادئ " لأنه يراها مجرد إرشادات وتوجيهات .

- ومازالت المبادئ تحظى بكثير من القبول والإهتمام من جانب الباحثين والممارسين لعملية الإدارة في المنظمات .

مبادئ التنظيم الإداري:

هي مجموعة من التوجيهات التي الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة ، ومهام كل وحدة ادارية في هذا الهيكل .

- الاسترشاد بهذه المبادئ يؤدي إلى حسن أداء العمل الإداري بكفاءة عالية وأقل تكلفة ممكنة .

وتتلخص في 10 مبادئ أساسية وهي :

(1) مبدأ الهدف .

(2) مبدأ الوظيفة .

(3) مبدأ التخصص وتقسيم العمل .

(4) مبدأ وحدة الأمر .

(5) مبدأ نطاق الاشراف .

(6) مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية .

(7) مبدأ المركزية واللامركزية .

(8) مبدأ التفويض .

(9) مبدأ التنسيق .

(10) مبدأ التوازن والمرونة .

(1) مبدأ الهدف :

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

وأي منظمة تنشأ [حكومية أم خاصة] فإنما تنشأ من أجل تحقيق هدف ، وبدون هذه الأهداف ينتفي مبرر وجود المنظمة .

لذا يتعين النظر إلى المنظمة باعتبارها وحدة هادفة ، والغايات التي توجد لتحقيقها المنظمة تعد من الأسس الرئيسية لتشكيل الهيكل التنظيمية .

(2)- مبدأ الوظيفة :

- الوظيفة هي الوحدة الأساسية في أي تنظيم إداري .

وهي عبارة عن منصب أو عمل معين يتضمن واجبات ومسؤوليات محددة ، وعلى هذا الأساس يراعي التنظيم خصائص الوظيفة ومتطلباتها إلى جانب الصلاحيات والمسؤوليات المرتبطة بها .

* الهدف أو الأساس في عملية التنظيم هو متطلبات الوظيفة وليس خصائص الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة .

(3)- مبدأ التخصص وتقسيم العمل :

▪ قضية التخصص تعني جودة أعلى ، كفاءة أعلى ، وأقل تكلفة وتضحية .

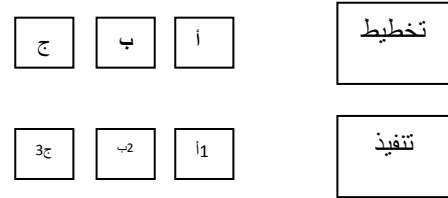
- إن أساس أي تنظيم هو تقسيم العمل ، وهو هدف المنظمة المكلف بها عدد من العاملين ، فإذا كان بإمكان الفرد الواحد القيام ببعض الأعمال بمفرده ، فإن تقسيم العمل بين عدد من الأفراد يؤدي إلى انجاز العمل بسرعة أكبر وأداء أفضل .

▪ ويعتمد تقسيم العمل على تقسيم أنشطة المنظمة إلى أقسام وظيفية رئيسية ثم تقسيمها إلى أقسام فرعية ، وهكذا إلى أدنى تقسيم بحيث يتم ربط الأنشطة المتجانسة مع بعضها بعلاقات وظيفية .

▪ تقسيم أفقي :



▪ تقسيم رأسي :



(4)- مبدأ وحدة الأمر :

▪ يطلق عليه عدة مسميات : وحدة الرئاسة – وحدة القيادة – وحدة إصدار الأمر .

ومعناه أن الموظف يكون قائد واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات ، ويقوم بدوره على ضوءها ، ومن ثم يكون الموظف مسؤولاً أمام قائد واحد فقط ، يقدم له تقاريره عن عمله .

▪ وبالتالي ، يظهر خط واضح للسلطة يمتد من أعلى الهرم الإداري إلى أسفل .

(5)- مبدأ نطاق الإشراف :

▪ يطلق عليه : نطاق الإدارة أو نطاق الرقابة .

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

- كلما كانت الأعمال التي يقوم بها المرؤسين أعمالاً روتينية ومتكررة وتقليدية من الممكن أن يزداد نطاق الإشراف ، بينما إذا كانت هذه الأعمال تتسم بالإبداع والابتكار وتخرج عن حدود المألوف دائما فإنه يضيق نطاق الإشراف .
- **الحالة الأولى** [أعمال روتينية وتقليدية] : يزيد النطاق .
- **الحالة الثانية** [أعمال إبداعية وإبتكارية] : يضيق النطاق .

(6)- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية :

- إن السلطة بغير مسؤولية تعد نوعاً من التسلط والدكتاتورية ، كما أن المسؤولية بغير سلطة تعد نوعاً من التعجيز أو استحالة التنفيذ .
 - هذا المبدأ ، يحتمل الموظف مسؤولية القيام بواجبات وظيفته ولا بد أن يقابله مايعينه على تحمل هذه المسؤولية .
 - تتمثل السلطة في حقه في تقرير أولويات عمله وكيفية إنجازها ، بشرط عدم التعارض مع الأنظمة والتعليمات .
- وبموجبها يستطيع الرئيس أن يصدر قرارات في حدود صلاحياته ، ويلزم بها مرؤوسيه لتأدية واجباتهم ، كما يجب التساوي أو التناسب بين المسؤولية والسلطة .

(7)- مبدأ المركزية واللامركزية :

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

س : ماهي أدواتنا لتحقيق اللامركزية ؟ .. ج : التفويض أو النقل .

أي : (1)- أن تكون السلطة مفوضة من مستوى إلى مستوى . (2)- أن تكون السلطة أصيلة وتنقل إلى المستوى الذي يمارسها .

- لانستطيع القول أن المبدأ المركزي أفضل من المبدأ اللامركزي أو العكس . بل يجب التوازن بينهما .
- س : **المركزية أفضل من اللامركزية** : صح | خطأ .. ج : خطأ
- س : **اللامركزية أفضل من المركزية** : صح | خطأ .. ج : خطأ

وبالنسبة لسلطة اتخاذ القرار قد نميل أحياناً إلى الجانب المركزي ، وفي بعض المجالات الأخرى قد نميل إلى الجانب اللامركزي .

(8)- مبدأ التفويض :

- والمقصود بتفويض الصلاحيات أو تفويض السلطة . ، كما أن هناك مبررات تدفع المدير للتفويض .
- لايجوز تفويض التفويض ، كما يتعين على المفوض أن يراعي بعض الاعتبارات عند قيامه بالتفويض .
- السلطة [تفويض] .. المسؤولية [لا تفويض] .. لأن السلطة [حق] .. والمسؤولية [إلزام] .
- يجوز أن تتنازل عن الصلاحية ، لكن لايجوز التنازل على المسؤولية أو الإعفاء عنها لأنها إلزام .
- لايجوز التفويض على التفويض .

مثال : المدير خالد ، فوض بعض الصلاحيات لعمر ، في هذه الحالة لايجوز لـ عمر أن يفوض هذه الصلاحيات لشخص آخر .

- " المُفوض لا يفوض " .. والسلطة المفوضة لا تفوض إلى الآخرين .

9- مبدأ التنسيق :

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

10- مبدأ التوازن والمرونة :

حيث تكون المنظمة بحاجة لتحقيق الموائمة والتوازن بين عدد من المتغيرات مثل : التكافؤ بين السلطة والمسؤولية – وحدة القيادة ونطاق الإشراف – والمركزية واللامركزية ، كما أن هناك حاجة للموائمة بين أهداف المنظمة وظروفها البيئية .

كما أن المرونة تعد مطلبًا أساسيًا لنجاح أي تنظيم إداري ، والمقصود بالمرونة في هذه الحالة هو : قدرة التنظيم على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة .

خصائص التنظيم الفعال :

وتنقسم الى 6 خصائص وهي :

- استيعاب مضامين ومفاهيم الإدارة فيما يتعلق بمبادئ التنظيم والعلاقات الانسانية والاهتمام ببيئة العمل
- التأكيد على أهمية قياس الأداء على ضوء الأهداف المحددة لكل منظمة أو إدارة
- تنمية وتفعيل الرقابة الذاتية
- التنسيق بين اعمال كافة الوحدات الادارية
- تخفيض التكاليف
- تبني التغيير منهجا لتطوير وبقاء المنظمة

مفاهيم :

الاتصالات تعتبر [عصب التنظيم] .

مفهوم السلطة والمسئولية :

السلطة : تعني القوة الرسمية والحق والصلاحية التي تخضع الاخرين لتعليمات المدير او صاحب السلطة .

والمسئولية : هي تحمل المدير او صاحب السلطة اعبائها ويحاسب عليها .

المفوض : اي الشخص الذي تم تفويضه بسلطة لايفوض غيره بنفس السلطة .

سلطة اتخاذ القرار المركزة توجد في [مستوى الإدارة العليا] ، أما السلطة الغير مركزية فان السلطة لا تتركز في أي مستوى في شخص معين بل السلطة تكون موجودة حيث يتعين اتخاذ القرار .

ملخص المحاضرة الحادية عشر

(الهياكل التنظيمية)

مفهوم الهيكل التنظيمي :-

- هناك تداخل في المفاهيم بين مصطلح : الهيكل التنظيمي ، ومصطلحات : البناء التنظيمي ، والتصميم التنظيمي ، والخريطة التنظيمية .
- * الهيكل التنظيمي : هو النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل والتنسيق الرسمي المصمم من قبل الإدارة للربط بين مهام الأفراد والجماعات في المنظمة بما يعمل على تحقيق أهداف المنظمة .
- * الهيكل التنظيمي مصطلح مرادف للبناء التنظيمي .

عناصر الهيكل التنظيمي:-

: يتكون الهيكل التنظيمي من أربعة عناصر هي :

- 1- المهام والمسئوليات .
- 2- وحدات إدارية .
- 3- آليات التنسيق الرأسي .
- 4- آليات التنسيق الأفقي .

في التنسيق الرأسي نعتمد على السلطة و الاوامر واعطاء الصلاحيات (الاصلية او المفوضة) .

اما التنسيق الافقي يتم ما بين الوحدات المتشابهه الموجودة في نفس المستوى الإداري من خلال اللجان و فرق العمل داخل المنظمة .

الخريطة التنظيمية :

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

*الخريطة التنظيمية لاتوضح طبيعة التفاعلات التي تتم .

طرق وخطوات تصميم الهيكل التنظيمي :

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

يرتبط قيام أي منظمة بالهدف الرئيسي لإنشائها ، كما ترتبط أنشطتها المختلفة بأهدافها الفرعية ، وهما مايعبر عنهما عند تصميم الهيكل التنظيمي .

وتتبنى هذه الطريقة سلسلة من الخطوات ، تتمثل في : تحليل الأهداف الرئيسية إلى أهداف ، ونشاطات فرعية ، ثم يتم بناء وحدات رئيسية وفقاً لطبيعة نشاط المنظمة واختلاف خصائصه ، بعد ذلك تقسم كل وحدة رئيسية إلى وحدات فرعية ، وكل فرعية إلى وحدات أصغر منها تؤدي مهام محددة وتحدد أهداف محددة وتضم عدداً من العاملين الذين يقومون بأعمال مشابهة .

لا يوجد طريقة واحدة تعتمد عليها لتصميم الهيكل التنظيمي .
طريقة تحليل الاهداف من الطرق الشائعة ،تقوم على تصميم المنظمة وتصميم الهيكل التنظيمي من اعلى إلى أسفل .

ثانيًا : طريقة تجميع الأنشطة : (التصميم من أسفل لأعلى) .
تقوم هذه الطريقة على اساس تجميع الأنشطة المتشابهه في وحدات صغيرة ، ثم تجميع هذه الوحدات المتشابهه في أقسام محددة ، ثم تجميع هذه الأقسام في إدارات أكبر حتى نصل إلى قمة الهرم التنظيمي الذي يمثل الإدارة العليا للمنظمة .

يطلق عليها طريقة تجميع الأنشطة .
في هذه الطريقة لانتجاهل اي مهمة مهما كانت صغيرة ، ونحاول وضعها بالمكان المناسب لها منعًا لأي إختلالات قد يمكن أن تحدث في هذا النظام .

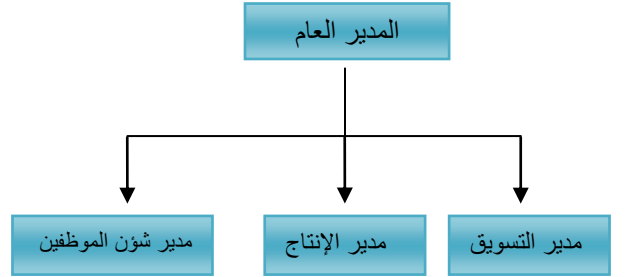
س/١ ان طريقة تجميع الأنشطة افضل من طريقة تحليل الاهداف ؟
ج/ لايمكن ان نقول الطريقة الاولى افضل من الثانية والعكس .

* لا يوجد طريقة واحدة متفق عليها ومنتهية بالنسبة لنا ولكن هناك طرق شائعة الاستخدام .
هذه الطريقتين تكملان بعضهما في الواقع العملي و لا نستطيع ان نجزم بان احد الطريقتين هي الافضل او واجبة الإتباع
*نختار منهم مايتناسب مع طبيعة المنظمة وطبيعة الاعمال

* يجب ان يحترس المصمم للهيكل التنظيمي اذا اتبع الطريقة الاولى ان لا يهمل هدفها مهما كان بسيطاً ولا يهمل نشاطها مهما كان ضئيلاً

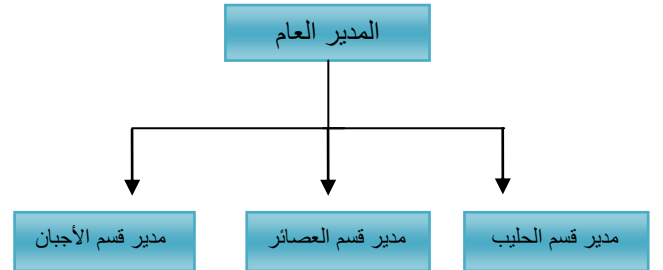
طرق التنظيم :

التنظيم على أساس الوظيفة :

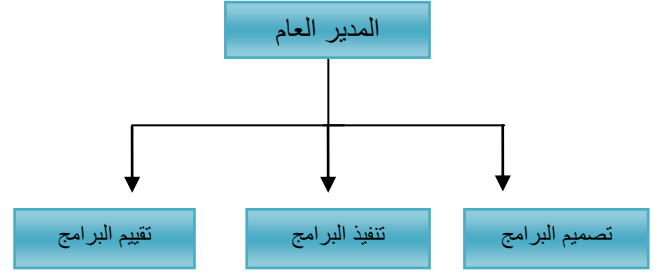


*الوظيفة يقصد بها الغرض الرئيسي المطلوب تحقيقه او الخدمة الواجب تأديتها .

التنظيم على أساس نوع المنتج :

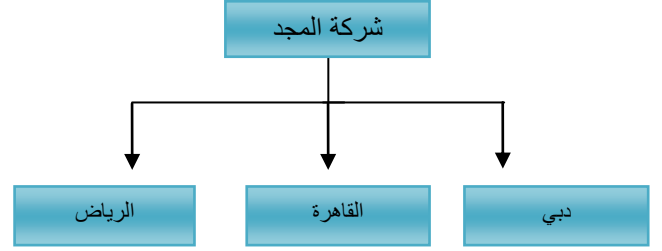


التنظيم على أساس العمليات :



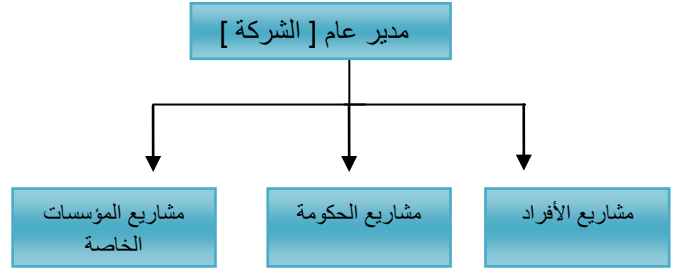
*التنظيم على أساس العمليات يقصد به الأنشطة التي يتم القيام بها .

التنظيم على أساس الموقع الجغرافي :



*كل فرع سيتولى القيام بمجموعة الأنشطة الخاصة بهذا الفرع .

التنظيم على أساس نوع المستفيد :



*التقسيم يعتمد على طبيعة الخدمات التي تقدم لفئة معينة .

* لا نستطيع ان نقول اساس افضل من الآخر .

التنظيم المختلط :

. من النادر أن نجد تنظيمًا يقوم على أساس نوع واحد فقط من التنظيمات السابقة .

تجمع كثير من المنظمات بين أكثر من طريقة في التنظيم بناءً على أهدافها، واحتياجاتها الراهنة والمستقبلية، وحجمها، ونوع منتجاتها، والعملاء الذين تتعامل معهم ، نجد مثل هذه التنظيمات المختلطة في كثير من المصانع والشركات السعودية مثل :

البنوك السعودية – سابك – الاتصالات السعودية .

*يسمى التنظيم المختلط او الهجين .

* الشائع اننا نستخدم اكثر من اساس في الهيكل التنظيمي .

الخرائط التنظيمية :

صورة أو مخطط لهيكل المنظمة .

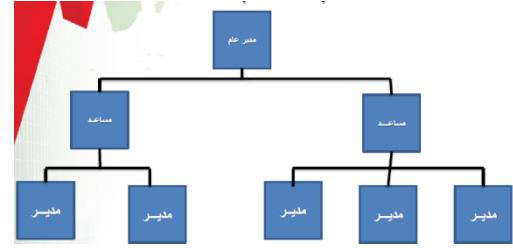
فوائدها:

- 1- إعطاء صورة كاملة عن هيكل المنظمة .
- 2- بيان كيفية تقسيم العمل .
- 3- توضيح المستويات الإدارية .
- 5- توضيح خطوط السلطة والمسئولية في المنظمة .

*الخريطة التنظيمية هي مجرد صورة فوتوغرافية تعكس الوظائف والوحدات الادارية المكونة للمنظمة مع اشارة إلى خطوط السلطة والمسئولية التي تربط ما بين اجزائها وتمكننا من تحقيق مجموعة من الفوائد .

أشكال الخرائط التنظيمية :

الرأسية (الخرائط التقليدية) :



• الخرائط الأفقية :



: الخرائط الدائرية



*لا توجد خريطة افضل من الاخرى بل ننتقي ما يتناسب مع طبيعة المنظمة والاعمال .

الدليل التنظيمي:

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

فوائد الدليل التنظيمي:

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

محتويات الدليل التنظيمي :

- مقدمة عن الدليل يذكر فيها السبب وراء إعداده وأهميته بالنسبة للمنظمة .
- * نبذة تاريخية عن المنظمة من حيث : نشأتها وأهدافها وأنشطتها .
 - الهيكل التنظيمي .
 - الخارطة التنظيمية .
- وصف مهام الوحدات الإدارية .
- الملاحق .

*الهيكل التنظيمي يجب ان نتعامل معه باعتباره كائن حي يعكس وضع المنظمة كما يعكس طموحاتها المستقبلية ويكون قابل للتعديل والتكيف والاستجابة لكافة المتغيرات ، لان المنظمة تعمل في ظل ظروف ديناميكية اي سريعة التغير والتطور.

المحاضرة الثانية عشر .. (التنسيق) .

- وهو واحد من أهم الوظائف الإدارية ، ويعد المبدأ الرئيسي الأساسي والشامل في التنظيم ، وعن طريق التنسيق تصبح وظيفة التنظيم حقيقة واقعة وفعالة .
- **فالإدارة هي** : علم الحياة وهي فن ممارسة الحياة .

تعريف التنسيق : هو الترتيب المنظم لجهود الجماعة كي تتوحد هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد .

بمعنى لابد من وجود هدف او اهداف نسعى لتحقيقها ، وتتوافر لنا الموارد المادية والموارد البشرية والموارد المعنوية وأبرزها :

- **الوقت** : ويجب أن نتسم بالرشد حتى نعظم العائد من هذه الموارد .
- **الإدارة** : نشاط إنساني هادف ، ولا توجد إدارة بدون أهداف .

موضوع التنسيق موجة الى العنصر البشري ، حتى لا تتنازع ولا تتخالف بل أن ننتهج مبدأ سليم له أهدافه بشكل منظم وبشكل جهود جماعية بأوقات محددة وموحدة بمقدار الجهود كمًا ونوعًا وتحديداً وإنتاجها لتحقيق الأهداف المرسومة .

- لا بد أن يكون هناك فهم مشترك بين العاملين وحتى يكون هناك فهم بينهم ، لا بد أن يكون هناك فهم وإدراك وعلم ودراية ووعي من قبل .
- المدير هو الذي يقود عملية الفهم المشترك والتوجيه حتى يستطيع ان ينقل ذلك للأفراد والمجموعات التابعة له والعاملين تحت ادارته .
- الإدراك السليم تترب عليه نتائج جيدة ، والإدراك الخاطئ تترتب عليه نتائج مظلمة .

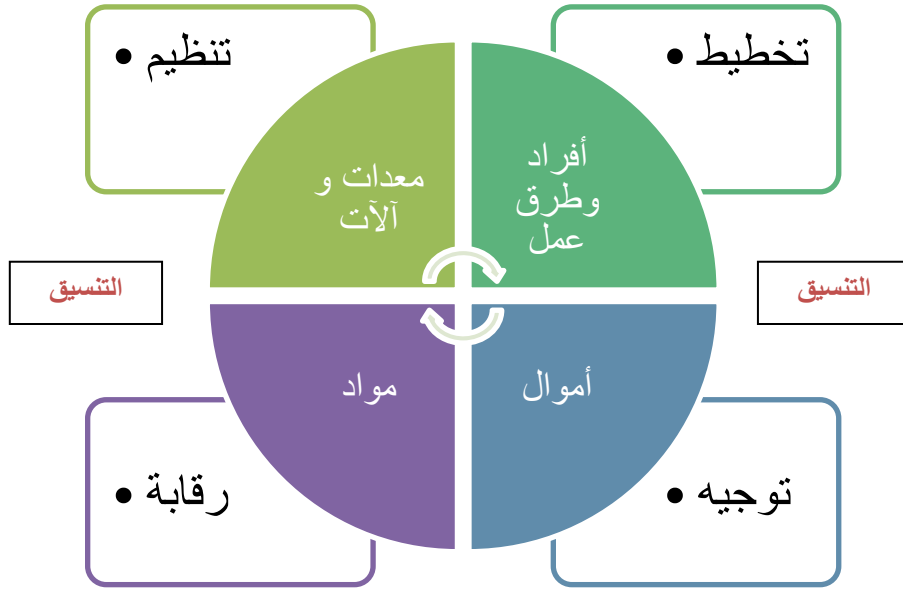
التنسيق ينصرف الى اربعة حاجات : [كم - نوع - توقيت - اتجاه]

نتائج مهمة في عملية التنسيق :

- يعد التنسيق مسؤولية ووظيفة كل مدير *
- يستهدف التنسيق منع التداخل والتشابك داخل المنظمة *
- يعد التنسيق وسيلة وغاية في آن واحد *
- يطبق التنسيق على الافراد والجماعات ووحدات التنظم الاداري ذاته *
- وحدة الجهود والتصرفات هو جوهر وظيفة التنسيق *
- ❖ يجب عدم الخلط بين مفهومي التنسيق والتعاون .
- ❖ التنسيق ليس حالة ساكنة وانما عملية مستمرة ودائمة .
- ❖ يوجد ارتباط جذري واساسي بين التنسيق كوظيفة وبين بناء التنظم نفسه .
- ❖ يعتمد التنسيق على السلطة وعلى كفاءة الافراد وعلى درجة الفهم والتعاون بين الأفراد .
- ❖ يجب إحداث وإيجاد التنسيق في المجالات الجديدة التي تظهر باستمرار في مختلف أنشطة التنظم .

التنسيق هو الوظيفة الأشمل من التعاون .. بينما التعاون هو شيء فرعي من التنسيق .
التنظيم هو الوظيفة الأشمل من التنسيق ، ويعد التنسيق وظيفة إدارية قائمة بذاتها وتعتبر أحد المكونات الأساسية في التنظم .

- * التنسيق وظيفة تتسم بالشمولية .
- * التنسيق هو عمل يتغلغل في كل نشاط إداري ، وهو مطلوب من كل فرد أو جماعات داخل المنظمة .
- * يتم التنسيق من خلال العملية الادارية .
- * يتم التنسيق بين جهود الأفراد والأقسام الإدارية من خلال القرارات الإدارية .



يتضح من الرسم اعلاه بان التنسيق وظيفة مهمة في كل وظائف الادارة : [التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة] وهو موجود كركيزة في كل وظيفة منهم بل انه يقوم بالربط بين هذه الوظائف مع بعضها البعض .

العلاقة بين التخطيط والتنسيق : لا بد من تكامل الخطط وهذا لا يأتي الا بضمان التنسيق بينهما تصميمًا وإنجازًا .
 فلو اردنا مثلا انتاج منتج جديد لباقة منتجاتنا فان ذلك يتطلب أنشطة في " التصميم والانتاج والعمليات والموارد " وهذا يحتاج للتنسيق .
 من العوامل التي تسير تحقيق التنسيق هو : مشاركة الافراد في صياغة أهداف الخطة .
 العلاقة بين التنظيم والتنسيق :

إذا كان التنظيم يعني تحقيق العلاقات بين الوحدات الإدارية في المنظمة وكذلك تحديد السلطات والمسؤوليات لكل فرد في هذه الوحدات ، فإن التنسيق يلعب دورا أساسيا في توزيع الأنشطة المختلفة على الأقسام المعنية وما يرافق ذلك من سلطات ومسؤوليات .

كما يؤثر التنظيم على حجم ونوعية التنسيق المطلوب .

وهذا ينطبق على مسمى " بنطاق الإشراف "

المحاضرة الثالثة عشر .. (التنسيق ج 2) .

❖ عوائق التنسيق :-

تنشأ عوائق وصعوبات التنسيق من عدة مصادر أهمها:

❖ تطبيق التخصص وتقسيم العمل :-

ويرجع ذلك لعدم تجانس المهام والوظائف – واختلاف الأفراد المسؤولين عن التنفيذ – وتزداد الحاجة للتنسيق كلما زاد التنظيم تركيبياً وتعقداً – ووجود المجموعات المتخصصة يؤدي إلى صعوبة تنسيق حصول كل منها على الخدمات المختلفة.

مبدأ مهم جداً

معنى التخصص : شخص لديه قدرات و معلومات معينه يقوم بالأشياء التي وكل لها .. وعلى هذا الاساس نحن نقوم بتقسيم العمل بحيث يكلف كل شخص بمجموعه من المهام بما يتفق مع تأهيله وقدراته .

الشخص الغير مؤهل لاينفع ان ينجز [فاقد الشيء لايعطيه] .

هنا تنشأ العديد من المشكلات فنحتاج إلى التنسيق ؛ لأن عدم تنسيق المهام والوظائف واختلاف الافراد يؤدي إلى ازدياد حاجتنا إلى التنسيق [كلما ازداد التنظيم ترتيبياً وتعقيداً ، كلما كان ذلك ادعى إلى ازدياد حاجتنا إلى التنسيق] .

هناك العديد من الاتصالات بين الإدارات كيف تناسب هذه الاتصالات بكل يُسر ؟ وكيف تحقق النجاح المطلوب منها ؟ لايمكن ان يتحقق ذلك لا من خلال تنسيق " قرارات و سياسيات وقواعد توضع فتحقق تنسيق مابين الوحدات المختلفة بما يؤدي إلى كلاً منها أن يستطيع أن يؤدي عملة بكل نجاح [بغير التنسيق ماكننا لنوفر احتياجات كل منظمة] .

❖ زيادة حجم التنظيم وتعقده :-

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

من اخطر انواع تعقيد الهيكل التنظيمي هو صعوبة وقصور تبادل المعلومات ، والمعلومات هي الحجر الأساسي الذي تعتمد عليه كمدبرين لإتخاذ القرار .. إذا أتت المعلومات قاصرة أو في توقيت غير ملائم فيكفك تأكيد سيصبح هناك صعوبة في عمليات التنسيق وبالتأكيد هناك قصور في تحقيق نتائج وأهداف المنظمة .

❖ عدم تفهم الإدارة العليا لأهمية التنسيق :-

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

بعض المديرين لايتفهمون هذه الوظيفة التنسيقية ، يعتبر الاستحواذ على المعلومات مصدر (احتكار المعلومة هي مصدر قوته) نحن في عالم المنافسة والتقنيات ، تكمل قيمة المعلومة في نشرها والاستفادة منها ، ولا يمكن أن تكون هناك ميزه في احتكار المعلومه .

❖ عدم التوافق بين الإدارات :-

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

بصرف النظر عن المصلحة العامة وبهدف النظر عن مصالح المنظمه ككل أو أهداف المنظمة هذه المعوقات عادةً تسوق في المنظمات العربية ، بينما الإدارة المعاصره تميل إلى النزعه الجماعية وعمل جماعي .

❖ أهم وسائل التنسيق :-

- ❖ التنسيق عملية ممنهجة .. عملية اجراءات .. سلوكيات .. تصرفات
- ❖ نستخدم فيها وسائل معينه هي التي تساعدنا في تحقيق التنسيق
- ❖ التنسيق الاقفي يكون بين الإدارات ... الراسي بين المستويات ومايعلوها

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

❖ تسلسل الأوامر:-

والمقصود بذلك أن يكون المرؤوس مسؤولاً فقط أمام رئيسه المباشر . ومن ثم فوجود رئيس واحد مشترك يمكن من التنسيق بين أعمال أكثر من مرؤوس يخضع لهذا الرئيس المشترك. ولكن ما هو الحل حين يحتاج موظف في القسم (أ) شيئاً متعلقاً بالإنتاج من موظف آخر في القسم (ب) ؟؟ ج : لابد ان يتم الأمر مع الرئيس المباشر أو الرئيس المشترك ان وجود هذا الأمر داخل المنظمة تؤدي على خلق الترتيب والتنسيق السليم في المنظمه .

❖ التنسيق بالقواعد والإجراءات :-

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

❖ التنسيق بالأهداف :-

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

❖ استخدام المساعدين في التنسيق :-

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

❖ استخدام الاتصال للتنسيق:-

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

❖ اللجان:-

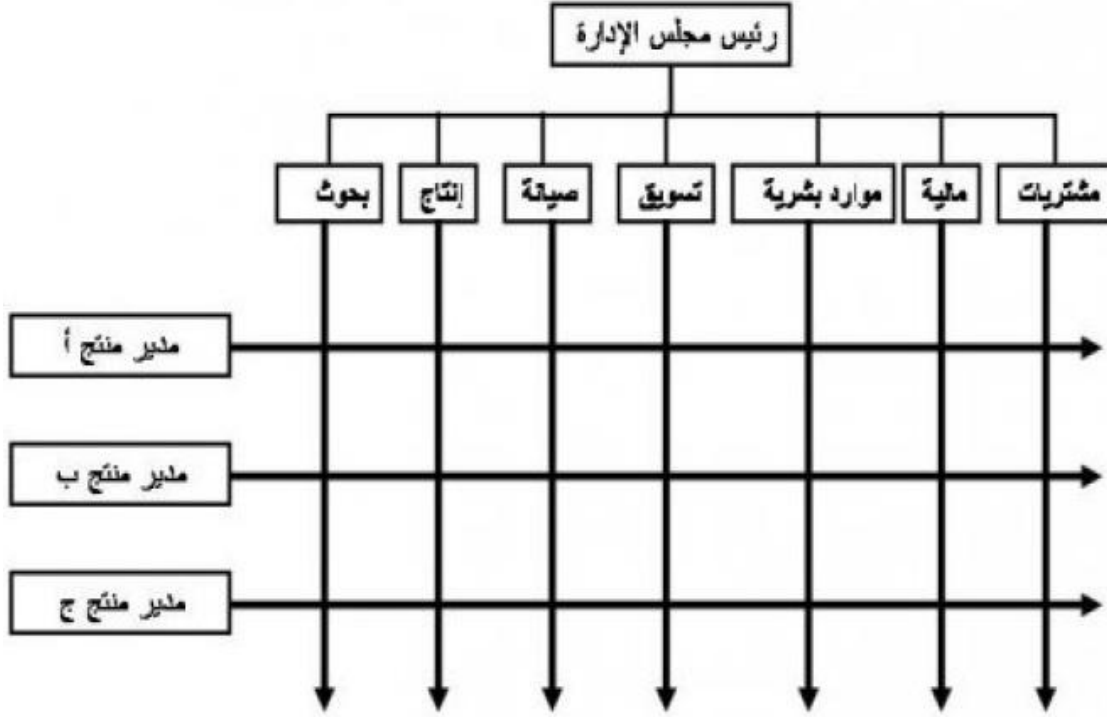
رغم السمعة السيئة للجان (إن أردت قتل موضوع ، أمله إلى لجنة) إلا أن اللجان هي واحدة من أهم الأساليب التنظيمية الشائعة التي تسهم في التنسيق بين أرجاء التنظيم. وفعالية اللجان في الاسهام في خفض مشكلات التنسيق يستلزم وجود حاجة حقيقية تتطلبها ، وأن تكون أهدافها محددة ، وأن يتم الاعداد الجيد لانعقادها ، والمراجعة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

❖ المشروعات(التنظيم المصفوفي) :-

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

❖ المناقشات غير الرسمية:-

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



❖ المنسق الخاص :-

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

❖ خصائص التنسيق الفعال :-

❖ تبسيط التنظيم :-

يساعد التنظيم المبسط على إيجاد التنسيق ، وتكامل الجهود ... ويتأتى ذلك من خلال:

- تقسيم العمل بين الإدارات بالشكل الذي يساعد على تنسيق الجهود .
- وضوح التنظيم لتحديد الاختصاصات والسلطات والنظم التفصيلية .

❖ انسجام وتكامل الخطط والبرامج :-

يجب أن يعي المدير أن التنسيق يجب أن يبدأ في مرحلة التخطيط..

وهناك ناحيتان مهمتان في التخطيط لهما أهمية خاصة في التنسيق هما:

- تكامل البرامج والخطط ، فلا يوجد بينها تعارض أو تنازع.
- التوقيت السليم ، وهو يعد من الأمور الحيوية في معظم عمليات الإدارة والتصنيع بالمنظمة.

❖ تحسين وسائل الاتصال :-

فالاتصال السليم وسهولة تبادل البيانات يساعدان على تنسيق الجهود بين أوجه النشاط الإداري المختلفة...

وتعد التقارير المكتوبة من أهم وسائل الاتصال التي تسهم في التنسيق..

كما تعد وسائل الاتصال الأخرى (كالتقارير الدورية الشفوية) فرصة للشرح والتفسير .. وهي أمور حيوية لتنسيق الجهود.

❖ تشجيع التنسيق والتعاون الاختياري :-

فيجب أن يتم التنسيق في أي منشأة عن طريق التعاون الاختياري بين أفراد القوى العاملة في المنشأة.

ويصبح التنسيق الاختياري أكثر سهولة عن طريق التحديد الواضح للتنظيم ، والبرامج المنسقة للعمل ، ووسائل الاتصال السليمة.

ويمكن تشجيع الاتصالات وتبادل البيانات بطريقة غير رسمية مثلاً دوائر الجودة في الإدارة اليابانية.

المحاضرة الرابعة عشر .. (القيادة 1) .

تعريفها :-

تعددت التعريفات ، نظراً لوجود التضارب و التناقض في الاراء حول مفهومها نتيجة تعدد الادلة و الشواهد على ذلك ،

و نذكر منها التالي :-

تذكر :- المدير لا يقوم بانجاز الامور وحده ، بل يصدر قرارات و اهداف و يوجه الاخرين الى انجازها .

- 1/ القدرة على التوجيه من اجل تحقيق هدف معين عن طريق الاخرين .
- 2/ عملية التشجيع الخاصة لدفع الافراد نحو إنجاز أهداف معينة .
- 3/ التأثير في سلوك الاخرين ، سواء " أفراد أو جماعات " ، لإنجاز و تحقيق الاهداف المرغوبة .

ذلك يعتمد على :-

التأثير و القبول < بدون استخدام التسلُّط و البطش و القمع و الاسلوب الجاف، بل يستخدم الاسلوب المرن ، و يجب ان يراعي مرؤوسيه و يراعي مشاعرهم ، حتى يحترمهم و يقدرهم و يقدروا خبرته و يقبلوه ك قائد لهم .

❖ القيادة مفتاح الإدارة ، إذا نجحت القيادة نجحت الإدارة .

الفرق بين القيادة و الرئاسة :-

الرئاسة :

القيادة :

مفروضة على الجماعة وفقاً للأوضاع التنظيمية

تتبع من الجماعة تلقائياً

الرئيس فقط من يحدد الهدف

تتشارك الجماعة مع قائدها في اختيار الهدف

تعتمد على الحوافز السلبية خوفاً من العقاب

تعتمد على الحوافز الإيجابية في تنفيذ الاهداف

يتشبهان في :- الغرض / يختلفان في :- الوسيلة او الاسلوب

الإدارة :- توفير الاتساق و التنظيم للمنظمات . \ القيادة :- عملية التغيير و الحركة .

الفرق بين الإدارة و القيادة " و ليست الرئاسة " :-

| م | وجه المقارنة | القيادة | الإدارة |
|---|--------------------|--|---|
| 1 | الاختيار | اختيار العمل الصحيح . | اختيار الطريقة الصحيحة لانجاز العمل . |
| 2 | التركيز | تحديد و بلورة الرسالة . | بناء الهيكل التنظيمي ، وضع الانظمة . |
| 3 | الكفاءة و الفعالية | يهتم بالفعالية " تحقيق الاهداف " . | يهتم بالكفاءة < الأهتمام بالعلاقة بين المدخلات و المخرجات للموارد . |
| 4 | الشمولية و الجزئية | يهتم بالعلاقات الكلية، و العلاقة بين الجزئيات <شاملة | يهتم بالجزئيات و التفاصيل < جزئية . |
| 5 | الجوده و التطوير | يهتم بالتطوير و الإبداع و التجديد . | يهتم بالمحافظة على الجودة . |
| 6 | الرقابة | يعتمد على الهام الثقة ، و يركز على رقابة الذات . | يعتمد على الرقابة و السيطرة . |
| 7 | التحدي | يتقبل التحدي و يحاول تغيير الواقع . | يتقبل الامر الواقع و يتعامل معه . |

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

مصادر قوة القائد :-

يستمد القائد قوته ليؤثر على مرؤوسيه من :-

- 1/ التأثير الشخصي .
- 2/ اساليب الضغط .
- 3/ السُلطة النظامية .
- 4/ التقدير المالي .
- 5/ الخبرة وَ المهارة .

إذا تزود القائد بهذه المصادر فإنه يجعل المرؤوسين يقومون بأداء عملٍ ما بالطريقة التي يرغب بها. وَ في ما يلي ، بعض التفاصيل :-

أساليب الضغط النفسي :-

حيث يفرط القائد في إستخدام أسلوب العقاب ، مما قد يؤدي إلى نتائج عكسيّة < إذا شعرت الجماعة بخطر العقوبة من قائدهم ، فإنهم يجتمعون بحزم و يقفون ضد ما يخافونه .

التأثير الشخصي :-

و هنا يعتمد التأثير على الصفات الشخصية وتتمثل في :-

قوة الشخصية ، الكياسة ، القدرة على جذب الآخرين ، مستوى الخبرة والمهارة وليست السلطة الرسمية ، ويجب أن تقترب هذه الصفات بالمواقف والظروف التي تساعد على تحديد نوع المهارات والخبرات .

السُلطة النظامية :-

تتمثل في التأثير على المرؤوسين بإستخدام السلطة الممنوحة له من المنظمة ، بهدف توجيه الأفراد ، وإتخاذ القرارات ، ويتناسب تأثير القائد طرديًا مع ما يتجه له المنصب من سلطات .

- التأثير الشخصي أكثر قوة من السلطة النظامية .
- الاعتماد على السلطة النظامية فقط لا يكفي في احداث التأثير المطلوب على الافراد .

التقدير المالي :-

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

❖ يجب أن نلاحظ أن الحافز المادي هنا ليس الحافز الوحيد لدفع الفرد إلى العمل ، إلا إذا كانت إحتياجاته الأساسية غير مشبعة .

الخبرة و المهارة :-

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

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

المحاضرة الخامسة عشر (القيادة ج 2) ..

القيادة هي : سمات وانماط وقدرات يتميز بها القائد لقيادة وتوجيه الافراد والمجموعات لتحقيق الاهداف .
اذا التعريف جدا واضح ومكون من 3 عناصر رئيسية ومهمة .. قائد - عنصر بشري - تحقيق الاهداف - قدرات يتمتع بها القائد -
لقيادة الأفراد والمجموعات - لتحقيق الأهداف .

نظرية السمات :-

تسمى **بنظرية الرجل العظيم** : وهي ترسيخ لفكرة ان القائد ولد بهذه السمات .
اي ان لديه موهبة القيادة من خلال صفات وسمات غير مكتسبة موهبة من رب العالمين لم يكتسبها بالتعليم او التدريب وانما ولد بها .

- ❖ **الصفات الغير مكتسبة** : هي التي يولد بها القائد وهي هبة من الله .
- ❖ **الصفات المكتسبة** : هي كل مايكتسبه القائد من تعليم وتدريب وخبرة وممارسة .

وتقوم وتقوم هذه النظرية على اربعة ركائز وهي : العلم - العدل - الكفاية - السلامة .

" العلم فهو يعلم ويدرك والعدل فهو عادل والكفاية فهو مؤهل والسلامة سلامة البنية . "

- ❖ **خلاصة النظرية** : أن القيادة هي نتيجة عوامل وراثية وسمات ولدت مع القائد .

وتصنف نظرية السمات او الرجل العظيم القائد في مجموعات ثلاث : الخصائص الذاتية - القدرات العقلية والإبداعية - المهارات الاجتماعية .

الخصائص الذاتية : ويقصد بها تلك السمات الخاصة بالشخص نفسه وهي امور تربط بشخص بعينه

ولا ترتبط بشخص اخر وهي ما يطلق عليها الصفات الكرزمية .

وقد سبق ابن خلدون الغرب في اكتشاف ذلك .

القدرات العقلية والإبداعية : ويندرج عليها حساسيه للمشكلات وقدرته على استشعارها وحلها .

ايضا قدرة على الاستدلال والاستنتاج وقدرته على المرونة بتعديل سلوكه والتكيف مع الوضع .

المهارات الاجتماعية : يقصد بها احساسه بذاته قدرته على الدفاع عن حقوقه وقدرته عن التعبير عن ارائه وقدرته عن الافصاح عن مشاعره ومقاومته للضغوط وتقبله للنقد وقدرة على التواصل واقامة العلاقات مع الاخرين والقدرة على الاقتناع .

مزايا نظرية السمات (الرجل العظيم) :

- (1)- أنها أول نظرية تشرح وتفسر خصائص القائد .
- (2)- حددت عدد من الخصائص لا يمكن إهمالها .
- (3)- أول لبنة في نظريات القيادة .
- (4)- ساهمت في تطوير الفكر القيادي .

وبما أنها تعد الأب الشرعي لكل نظريات القيادة التي جات بعدها الان ان لها عيوب

عيوب نظرية السمات :

- (1)- من الصعب إجتماعها في شخص واحد .
- (2)- وليدة ظروفها البيئية .
- (3)- بعيدة عن الواقع .
- (4)- لم تحدد الأهمية النسبية للسمات .
- (5)- ركزت على القائد وأهملت المرؤوسين .
- (6)- مسار إختلاف بين الباحثين .

(نظرية الموقف) :

تعتبر ثاني نظريات القيادة بعد نظرية السمات ، وقد ظهرت كردة فعل لنظرية السمات .

- ترى أن السمات تختلف بإختلاف طبيعة القائد وكذلك إختلاف الموقف .
- ترى أن ظهور القائد يتوقف على عوامل خارجية لاتخضع لسيطرته .
- ترى أن الموقف تتطلب صفات يجب توفرها في الشخص ليصبح قائداً .

❖ ومن ثم فإن نظرية الموقف تتركز على كفاءة ومقدرة القائد على التكيف مع ظروف الموقف الذي يواجهه .

مزايا نظرية الموقف :

- (1)- تربط سمات القائد بطبيعة موقف قيادي محدد .
- (2)- اول نظرية تبرز اثر الموقف على القيادة .
- (3)- لم تنكر نظرية السمات كلية .
- (4)- حددت انماطا قيادية .

عيوب نظرية الموقف :

- (1)- تتطلب توفر قادة حازمين يتسمون بخصائص معينة .
- (2)- ليست محل اتفاق بين الباحثين .
- (3)- ترى ان الموقف هو الذي ينتج القائد المناسب ، بينما يرى اخرون ان القائد هو الذي يصنع الموقف .

النظرية التفاعلية :

- وهي ثالث نظريات القيادة .
- وجاءت في موقع متوسط بين سابقتها واكثر واقعية منهما .
- وترى ان القيادة الناجحة تنبع من التفاعل الكلي بين عناصر العملية القيادية المتمثلة في شخصية القائد .

واتجاهات وحاجات ومشاكل الاتباع وعناصر الموقف

تفسر هذه النظرية القيادة من خلال تحليل عملية التفاعل التام بين المحاور الثلاثة للعملية القيادية :

(القائد – المرؤوس – الموقف) .

- وهذا التفاعل ممكن أن يحقق لنا بنية قيادية ناجحة .

مزايا النظرية التفاعلية :

- (1)- نظرية توفيقية معتدلة .
- (2)- نوهت لدور البيئة الاجتماعية في نمط القيادة الفعالة .
- (3)- ركزت على قدرة القائد في اشباع حاجات مرؤوسيه وادراك المرؤوسين بما يدفعهم للتعاون معه .

عيوب النظرية التفاعلية :

- (1)- افترضت تايبيد المرؤوسين للقيادة بشكل مطلق .
- (2)- اهملت ردود افعال القادة لسلوكيات المرؤوسين الغير متوقعة مما قد ينتج عنه فشل القيادة .

نظريتا ماك جريجور (س – ص) :

نظرية س :

- (1)- الانسان العادي يمقت العمل .
- (2)- يميل الى الكسل وعدم الرغبة بالعمل .
- (3)- يجب اكراه العامل على العمل .
- (4)- طموح الانسان العادي ضئيل نسبيا ويفضل ان تم توجيهه .

نظرية ص :

- (1)- من الطبيعي ان يبذل الانسان جهده البدني والذهني في العمل .
- (2)- لاتشكل الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب وسيلة مناسبة لدفع الفرد للانجاز .
- (3)- تتحقق الاهداف بالحفز والمكافآت .
- (4)- الانسان مستعد لتحمل المسؤولية .
- (5)- لدى الانسان قدرة كبيرة على الخيال والابتكار والابداع .

نظرية الشبكة الإدارية :

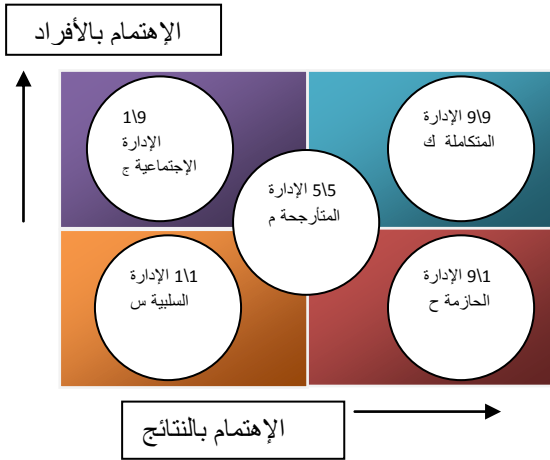
نظرية الشبكة الادارية :

وتسمى بنظرية اوهايو ايضا وتعد احدى اهم نظريات القيادة

وتفيد بان هناك اكثر من متغير واحد يؤثر على السلوك الاداري

حيث يخضع القائد الى تصنيفات ثنائية الشيء ونقيضه مثل متسلط ومتساهل سلبي وايجابي

ومدى اهتمامه بالانتاج والعمل ومدى اهتمامه بالافراد والعلاقات الانسانية



فجدول الشبكة اعلاة يشمل محور افقي يمثل الانتاج ومقسم الى 9 اقسام والمحور الراسي ويمثل الافراد ومقسم ايضا الى 9 اقسام فالقائد 5/5 يعني القائد المعتدل لانه يوازى في قيادته بين الانتاج والافراد بشكل مرضي وتسمى القيادة المتأرجحة او المعتدلة .

النمط القيادي 9/1 الرقم الاول على اليمين يكون للمحور الافقي الانتاج والرقم الثاني يسار هو للمحور الراسي الافراد من شكل النمط يبين لنا ان القائد شديد الاهتمام بالافراد والصدقات والعلاقات الاجتماعية ويحرص عليها وعلى تميمتها على حساب العمل وكفاءة الانتاج وتحقيق الاهداف بالشكل المطلوب .

النمط القيادي 1/9 بين من الشكل بان القائد شديد الاهتمام بالعمل وكفاءة الانتاج ومهم العلاقات الانسانية للفرد والموظفين بشكل حازم لايهتم لها او لظروفهم او احتياجاتهم وصدقاتهم .

النمط القيادي 1/1 هو نمط القائد المفلس السلبي الذي لايهتم بالعمل وكفاءة الانتاج ولايهتم بالافراد والموظفين واحتياجاتهم ومشاكلهم

النمط القيادي 9/9 نمط القائد المميز السوبر المتكامل الذي يهتم بالعمل والانتاج بدرجة قصوى وبنفس القدر يهتم بالافراد والموظفين ويعمل معهم في جو اسري متعاوض ومتناغم لتحقيق اعلى درجة الانتاج بفاعلية .

نظرية الأبعاد الثلاثة :

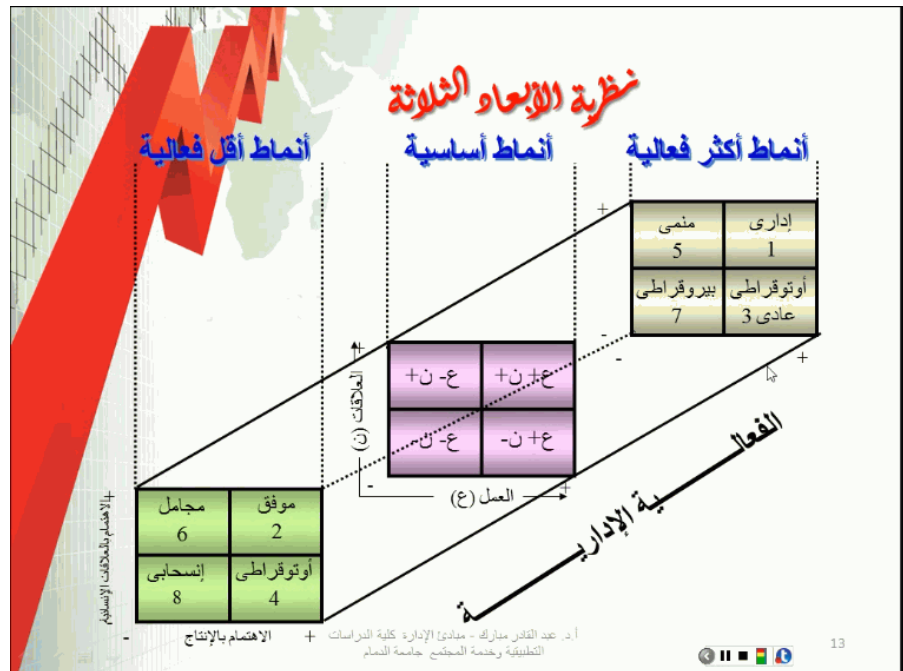
وهي نظرية منبثقة عن نظرية الشبكة الادارية اوهايو ولها ثلاث ابعاد او انماط :

انماط اساسية – انماط اكثر فعالية – انماط اقل فعالية

ع وتعني العمل . ن وتعني العوامل الانسانية للافراد وهي شبيهة لحد ما لنظرية اوهايو .

ع + ن - اي ان القائد يهتم بالعمل على حساب الافراد وينصف برقم 3 اوتوقراطي عادي اي قائد متسلط فان زادت النسبة بشكل مطلق يصنف بالرقم 4 اوتوقراطي اي قائد متسلط بقوة ديكتاتور .

وهكذا نقيس بقية الانماط حسب ماهو موضح بالشكل التالي :



نظرية النضج :

نظرية قائمة على سلوكيين اثنين وهما :

السلوك المتعلق بالعمل – السلوك المتعلق بالعلاقات الشخصية .

السلوك المتعلق بالعمل : وهو يتعل بتوزيع الادوار وتوضيح الاعمال والانشطة والواجبات الازم القيام بها ومتى واين وكيف تم انجازها

السلوك المتعلق بالعلاقات الشخصية : بين القائد واتباعه ومدى تحسينها وتطويرها .

تنقسم مراحل النضج الى اربعة مراحل وهي :

(1)- مرحلة الإنضمام المبكر . (2)- مرحلة العضوية المبدئية . (3)- مرحلة العضوية التامة . (4)- مرحلة النضج العالي .

نظرية سلسلة النظم :

العلاقات الإنسانية .

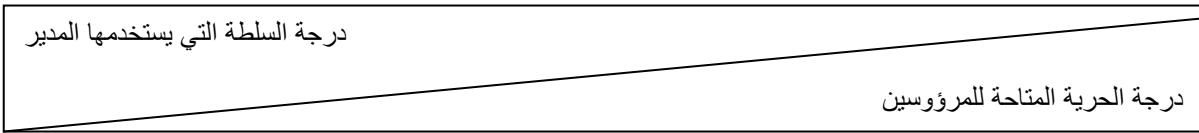
| | |
|---|---|
| اهتمام مرتفع بالعلاقات ومنخفض بالمهام | اهتمام مرتفع بالمهام والعلاقات |
| اهتمام منخفض بالمهام والعلاقات الإنسانية | اهتمام مرتفع بالمهام ومنخفض العلاقات |

المهام

نظرية الانماط :

تمثل 7 انماط مختلفة في درجة السلطة التي يستخدمها المدير مع درجة الحرية المتاحة للمرؤوسين .
كما هو واضح بالشكل التالي داخل المستطيل ولا يوجد نمط افضل من الاخر لانها جميعا ممكن استخدامها وفقا للموقف وهنا يأتي فن
وخبرة ومهارة القائد او المدير في التعامل مع الموقف بالنمط الملائم والافضل
فالادارة فن اكثر من كونها علم .

نظرية الأنماط :



1

2

3

4

5

6

7

قائد يصنع
القرار
ويعلنه

قائد يبيع
القرار

قائد يقدم
أفكاره
ويدعو إلى
الأسئلة

قائد يعرض
قرارا غير
نهائي
بخضع
للتغيير

قائد يعرض
مشكلة
ويحصل
على
مناقشات
تعمل قراره

قائد يعرض
ويحاول
ويسأل
المجموعة
لصنع القرار

قائد يسمح
للمرؤوسين
أن يعملوا
ضمن حدود
عرفها لهم

نظرية القيادة الفعالة :

النظريات الحديثة في القيادة ..

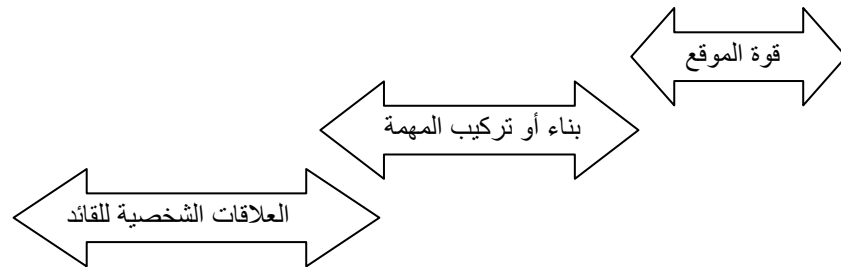
* نظرية القيادة الفعالة :

(1)- القائد الديكتاتور ← السلطوي ← المهتم بتنفيذ المهمة .

(2)- القائد الديمقراطي ← المتساهل ← المهتم بالعلاقات .

ويعد فيدلر / هو أول من أشار لهذه النظرية وتعرف أيضًا بالنظرية الموقفية .
كما أشار أيضا إلى وجود ثلاثة عوامل لكل منها تأثيره لجعل القيادة فعالة .

* نظرية القيادة الفعالة :



ويرى فيدلر ان القائد الديكتاتور يوجد في الانظمة العسكرية ويعمل على صنع القرار بنفسه ويوجه الجماعة وهو يفكر وليس على الاخرين سوى تنفيذ الاوامر .

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

وهو يرى ان القيادة الفعالة تتوقف على ثلاثة عوامل :

نظرية الطريق الى الهدف :

| النتائج | التأثير على المرؤوسين | السلوك القيادي | الموقف |
|---|---|---------------------------------|------------------------------------|
| جهد أكبر وتحسين الرضا الوظيفي والأداء . | زيادة الثقة بالنفس لأداء الأعمال وتحقيق النتائج . | 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 الإنجاز . | وظائف خالية من التحدي . |
| جهد أكبر وتحسين الرضا الوظيفي والأداء . | توضيح إحتياجات المرؤوسين وتغيير نظام المكافآت . | أسلوب قيادي تشاركي . | مكافأة غير صحيحة . |

نظرية الطريق إلى الهدف :

- تتناول هذه النظرية كيفية فعالية وتأثير القائد في التابعين .
- وتوضح أن هناك أربعة أنواع من القيادة وهي : القيادة الموجهة – القيادة الداعمة – قيادة المشاركة – القيادة المهمة بالإنجاز

القيادة الموجهة :

حيث يعطي القائد توجيهات محددة فيما يجب عمله , وكيف يتم دور كل فرد في الجماعة , ويرتب العمل وفق قواعد تقود عملية الانجاز

القيادة الداعمة :

حيث يكون القائد حليما ودودا , ويعطي اهتماما للوضع الاجتماعي والمعيشي للتابعين وحاجاتهم , يحاول ان يعامل الكل بشكل متساو .

قيادة المشاركة :

حيث يستشير القائد التابعين , وياخذ مقترحاتهم بشكل جدي قبل ان يضع قراره .

القيادة المهمة بالإنجاز :

يضع القائد أهدافا محددة خاضعة للاختبار والتحدي , ويتوقع أن يكون الانجاز عاليا , وهو يبحث باستمرار عن النتيجة والتطوير , ويضع ثقته في تابعيه , متوقعا منهم ان يرتقوا الى مستوى هذه الثقة .

- المهارات الست للقيادة :

| مهارات القيادة : | مهارات القيادة : |
|---|---------------------|
| لديك فكرة واضحة عما تريد تحقيقه – مهنيًا وشخصيا – وتمتلك العزيمة وعدم اليأس أمام العقليات أو حتى الفشل | 1- الرؤية المرشدة : |
| لديك عاطفة كامنة تدفعك نحو تحقيق إنجازات متميزة في المستقبل ، بالإضافة إلى رغبة خاصة للاستمتاع بكل ماتعمل . | 2- العاطفة : |
| مصدقيتك مشتقة من معرفة الذات والصراحة في النصح ، وانت تعرف نقاط قوتك وضعفك ، وأنت صادق تجاه مبادئك . | 3- المصادقية : |
| كسبت ثقة الناس . | 4- الثقة : |
| تتساءل عن كل شيء ، وتريد أن تتعلم بقدر ماتستطيع . | 5- الفضول : |
| مستعد لقبول المخاطر والتجارب ، وتجربة شيء جديد . | 6- الجرأة : |

سمات القائد :

العادات السبع للقائد الناجح ..

| العادة : | معناها : |
|------------------------------|--|
| (1)- كن ايجابيا : | أنت مسؤول عن تصرفاتك ، لاتلوم الظروف أو الأحداث ، لديك تحكم في ردود أفعالك تجاه المواقف والأشخاص . |
| (2)- ابدأ والنهية في ذهنك : | تستطيع أن ترى بوضوح المستقبل الذي تود تحقيقه ، ولديك رؤية واضحة إلى أين تريد الذهاب ، ومالذي تريد إنجازه ، حياتك تحكمها مبادئ وعقائد راسخة . |
| (3)- ابدأ بالأهم : | حياتك منضبطة ، تركز بشدة على الأنشطة ذات الأهمية الكبيرة . |
| (4)- فكر بعقلية أربح وتربح : | أنت تؤمن أن نجاح شخص لايتطلب فشل شخص آخر - وتسعى لحلول تكاملية للمشكلات ، وتسعى لإيجاد الحلول المفيدة لجميع الأطراف . |
| (5)- إفهم قبل أن تفهم : | أنت تسمع بنية جادة وعميقة لتفهم الشخص الآخر عاطفياً وعقلياً ، إنك تشخص المشكلة قبل أن تصف العلاج . |
| (6)- تكامل مع الآخرين : | إنك مبدع ورائد ، وتؤمن أن الكل أكبر من مجموع أجزائه وتقدر الاختلافات بين الناس وتحاول أن تبني على هذه الاختلافات . |
| (7)- حدد الطاقة : | تسعى للتطوير الدائم المستمر ، والإبداع والدقة ، كما تسعى للتعلم في بيئة مريحة ضاغطة . |

المحاضرة السادسة عشر .. (القيادة ج 3)

معوقات القيادة الادارية في الدول النامية :

تركز التنمية الادارية في الدول النامية على تحسين وتطوير قدرات ومهارات القيادات الادارية المسؤولة عن ادارة المنظمات .
يعتمد تحقيق التنمية الادارية على **العنصر البشري** باعتباره حجر الزاوية في العملية الانتاجية .
وتعتمد الموارد المالية والمادية على كفاءة العنصر البشري ومهاراته في تحقيق اهداف التنمية .

المعوقات الادارية :

تتعدد المعوقات الادارية التي تحد من فعالية القيادة الادارية ومن اهمها :

- (1)- المركزية الشديدة وعدم التفويض .
- (2)- عدم سلامة التخطيط .
- (3)- عدم وفرة المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار .
- (4)- البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات .
- (5)- الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية .

المعوقات البيئية :

تتبع معظم المعوقات البيئية من الاعتبارات السياسية والاجتماعية والفنية ، ومن أهمها :

- (1)- عدم إستقرار الأنظمة السياسية .
- (2)- الإنقسامات السياسية والاجتماعية داخل هذه الأنظمة .
- (3)- الموروثات الاجتماعية ومايرتبط بها من عادات وتقاليد .
- (4)- غموض وجود الأنظمة واللوائح .
- (5)- عدم الإستفادة من التقدم العلم والتكنولوجي في مجال إدارة التنمية .

معوقات وضع القيادات الادارية :

يعتبر عجز القيادات الادارية من اهم المعوقات التي تواجه الادارة في الدول النامية .

ومن اهم المعوقات المرتبطة بذلك هي :

- (1)- عدم توافر الكوادر الإدارية الفعالة .
- (2)- عدم سلامة طرق وأساليب إختيار هذه القيادات .
- (3)- خوف القيادات من المسؤولية واحجامها عن اتخاذ القرارات لحل المشكلات .
- (4)- عدم إحساس القيادات بالأمان والإطمئنان الوظيفي النفسي .
- (5)- عدم إهتمام القيادات بالأساليب العلمية والتكنولوجية الحديثة في مجال الإدارة .
- (6)- الإعتماد على الخبرة الشخصية والإستشارات الأجنبية .

ملامح القيادة في الاسلام :

- أكد الاسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية .
- القيادة في الاسلام يحقق السلامة من الخلاف الذي يؤدي الى الاختلاف .
- بدون القيادة يستبد كل برأيه ويفعل مايطابق هواه .

❖ من أهم السمات القيادية التي عرفتها الإدارة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم :

- القدوة الحسنة , الاخاء , البر والرحمة , الايثار .
- وتعني القدوة الحسنة ان يكون القائد قدوه لغيره فكرا وسلوكا وان يكون على علم بكل دقائق العمل وهذا يتطلب ان يكون حليما حكيما صبورا .
- ويقضي الاخاء التالف والتعاون وحسن الرعايه والعمل في سبيل رعاية الاخرين .
- كما يتعين عليه أن يكون ناصحًا لمن معه .

❖ ومن صفات القائد : البر والرحمة مما يجذب له القلوب ويؤلف حوله النفوس .

- ❖ كما يعد الإيثار صفة قيادية مهمة من شأنها ربط القلوب والحث على التقاني في العمل وتقديم الانسان – لأخيه وعن رضا – مايحتاج اليه .
- ❖ وتتسم الإدارة في العهد النبوي بـ [البساطة والنزاهة والاستقامة والمقدرة] .

- ❖ **قد قال الرسول صلى الله عليه وسلم : من ولى احد امرا من امور المؤمنين وفيهم من هو خير منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين .**
- ❖ **كما تميزت القيادة في العهد النبوي بأنها كانت تقوم على مبدأ الشورى.**
- ❖ **من أفضل ما قيل عن القائد : أن القائد قدوة .**

المحاضرة السابعة عشر .. (الإتصالات الإدارية) .

الاتصال : ظاهرة اجتماعية تتم بين الافراد والجماعات .

- يهدف الإتصال إلى تحقيق العلاقات ' وتبادل الآراء والأفكار .
- وقد أهتم الإسلام بوسائل الاتصال المختلفة لنشر الدعوة وتبليغ رسالته .
- والإتصال في المنظمات كالشرايين والجهاز العصبي في جسم الإنسان .
- يقضي الافراد 50% من وقتهم في اتصالات والمدير يقضي حوالي 75% من وقته .

تعريف الاتصال :

لا يوجد تعريف دقيق ومحدد لماهية الاتصال .

عرفته جمعية الاداره الامريكيه على انه : اي سلوك يؤدي الى تبادل المعلومات .

- عمليه نقل المعلومات من شخص الى اخر بهدف ايجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما

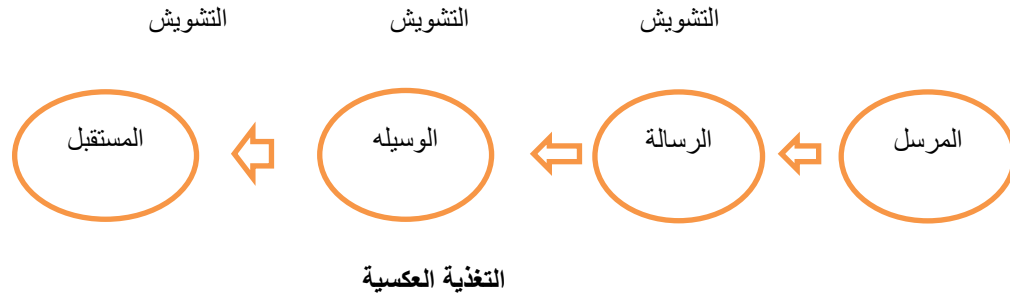
وهو يتضمن العناصر التالية :

- هناك عدده اطراف لعمليه الاتصال ادناها بين اثنين .
- يتم الاتصال بأسلوب او فعل معين اما حديثا او بلغة الجسد .
- كمنشأط مهم وهادف .

تحقق الاتصالات الادارية المزايا التالية :

- فهم وإدراك طبيعة الأعمال والمهام .
- تنمية العلاقات الانسانيه داخل المنظمه .
- معرفه معوقات العمل .
- همزه وصل بين المدير ومراكز الاداء .
- تحديد دور كل فرد من المنظمه ومكانته في التنظيم .
- توحيد وتنسيق الجهود المختلفه في التنظيم ، يمثل نحو 75% من وقت المديرين .

عناصر الاتصال :



عناصر الاتصال :

- (1)- المرسل (2)- الرسالة (3)- الوسيلة (4)- المستقبل (5)- التغذية الراجعة (6)- التشويش .

انواع الاتصال :

- (1)- الاتصال الشفهي والاتصال الكتابي .
- (2)- الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي .
- (3)- الاتصال النازل والاتصال الصاعد .

وسائل الاتصال :

وسائل الاتصال العامه :

الحديث الشفوي , الخطابات المكتوبه , البريد الالكتروني , الهاتف , لوحات الاعلانات , اللوحات الالكترونيه , شاشات العرض , الاذاعة الداخلية , الدوائر التلفزيونية المغلقه , النشرات والكتيبات .

وسائل الاتصالات الادارية :

التعليمات والقرارات وقواعد العمل , التقارير الماليه والسنويه , السجلات ونشرات الاعمال , الاعلانات , الكتيبات والادله , الندوات والخطابات والاجتماعات , الوسائل السمعيصريه , اللجان , شبكات الحاسب والتقنيه الحديثه

خصائص الاتصال الفعال :

- (1)- الاعداد الجيد .
- (2)- الوضوح والبيان .
- (3)- الانسيابيه .
- (4)- اختيار الوسيله المناسبه للاتصال .
- (5)- التوقيت السليم للاتصال .
- (6)- الانصات .
- (7)- متابعه الاتصال .

معوقات الاتصال :

لغة الاتصال - موضوع الاتصال - الوقت - العوامل التنظيمية - العوامل الاجتماعية
فهم وإدراك طبيعته الاعمال والمهام .

المحاضرة الثامنة عشر .. (الدافعية) .

❖ مقدمة :-

لماذا يختلف جهد وأداء العاملين من عامل لآخر رغم قيامهم بأداء عمل من طبيعة واحدة ؟

إن ذلك يرجع لإختلاف دافع كل منهما في نفس الوقت ، وتختلف دوافع الأفراد عن بعضهم البعض ، بل وتختلف دوافع الفرد ذاته من وقت لوقت ومن ظرف لظرف .

ومما يزيد من صعوبة الأمر ، صعوبة ملاحظة الدافعية أو قياس أثرها بشكل مباشر .

والربط ما بين الدافعية أنها على علاقة وثيقة بالكفاية الإنتاجية والأداء لدى العاملين .

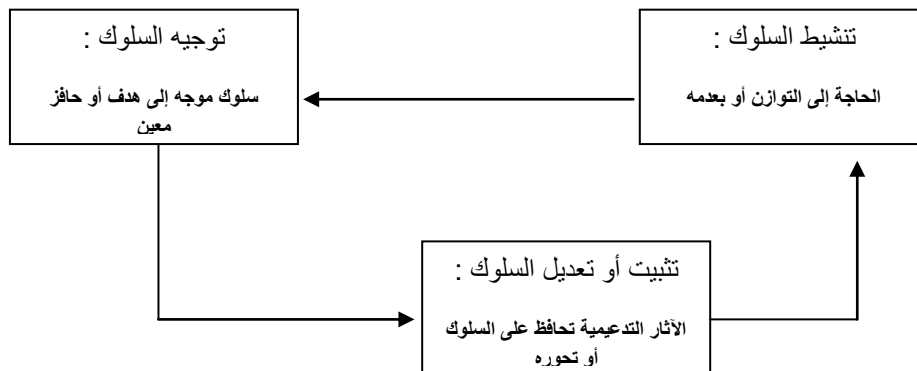
❖ تعريف الدافعية :-

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

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

- وجود الحاجة والرغبة والإحساس بالنقص هو الذي يحرك سلوكنا لنسعى إلى تحقيق الرضا والإشباع .
- درجة الدافعية في الفرد تتأثر بوجود مؤثرات سواء داخل الفرد أو خارجه ، وتخلق الحماس إذا تأثر الفرد بها .
- عندما تتحقق عملية الإشباع والهدف ، فإننا نجد أن السلوك يتغير أو يثبت أو يتحرك أو يتكرر ، على ضوء النتيجة التي حصلنا عليها .

❖ منطلقات الدافعية :-



منطلقات الدافعية عملية مستمرة .

أنا كمدارس للعملية الإدارية يجب أن
أمتلك فن إستخدام الحوافز ، سواء كانت
(مادية – معنوية) في إثارة الدافعية
لدى الأفراد ، لأحرك الحماس والطاقة
من أجل العمل .

❖ الدوافع والحوافز :-

يفرق علماء السلوك التنظيمي بين الدافعية وبين الحوافز ، ففي حين تكون :

- **الدافعية** – هي المحرك الداخلي للسلوك .
- **الدوافع** – المحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة لإثارة دوافع الإنجاز لدى الأفراد العاملين .

❖ أنواع الدوافع :-

هي : (دوافع أولية – دوافع ثانوية – دوافع فردية – دوافع اجتماعية – دوافع شعورية – دوافع لاشعورية) .

- **يقصد بالدوافع الأولية** : تلك الدوافع التي تعتمد على التكوين البيولوجي للإنسان ، وهي من أهم الدوافع على الإطلاق ، كما يرتبط إشباعها باستمرار الحياة ، والمحافظة على النوع .
- **الدوافع المكتسبة** : تلك التي تكتسب من البيئة ، وما يتوفر فيها من قوى وموروثات ، وهي تتمتع بمرونة عالية ، وقابلة للتغيير والتعديل ، مثل [الدافع للسيطرة – الإنتباه – الإلتزام] .
- **الدوافع الفردية** : تلك القوى الداخلية التي تحرك السلوك الإنساني وهي ضرورية لحياة الفرد سواء وجد في جماعة أو كان يعيش في عزلة .
- **الدوافع الاجتماعية** : الدوافع التي يكتسبها الفرد من خلال مراحل التنشئة الاجتماعية ، أو التي تتأثر بالعوامل البيئية والثقافية التي يعيش في ظلها .
- **الدوافع الشعورية** : تلك التي تخضع لسيطرة وتحكم وإرادة الفرد ، حيث يدرك الفرد أو يعي السلوك الناجم عنها ، وبالتالي فإنه يستطيع توجيهه .
- **الدوافع اللاشعورية** : تلك التي لاتخضع لسيطرة وتحكم وإرادة الفرد وبالتالي فإنه لا يستطيع توجيهه ، وهي في العادة تكون من فعل العقل الباطن مثل (الحب والكراهية) .

س : في حين أن الدوافع الأولية تكون متممة بالمرونة العالية وقابلة للتغيير والتعديل ، فإن الدوافع المكتسبة تنسم بالثبات وعدم التغيير .

ج : خطأ .. الدوافع الأولية تنسم بالثبات ، أما الدوافع المكتسبة فتتسم بالمرونة العالية وقابلة للتغيير والتعديل .

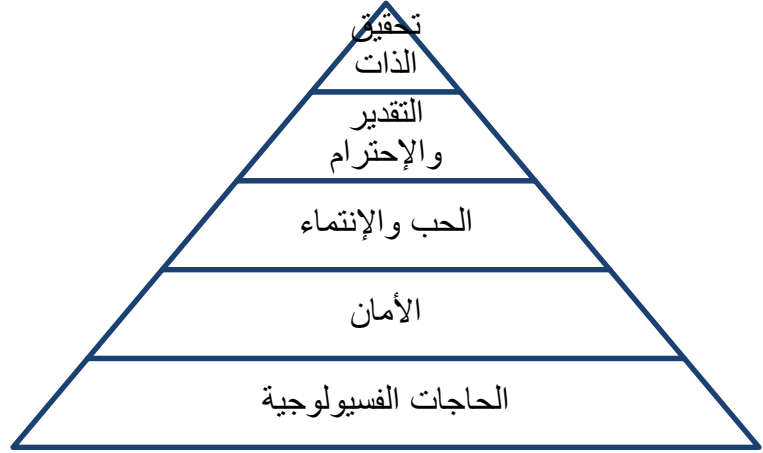
ملاحظة :

- ❖ الدوافع الأولية ، هي أيضا ممكن أن تكون الدوافع الفردية ، أي أن اشباعها لايتوقف إن كنت عضو في جماعة أو لا .
- ❖ جميع الدوافع المكتسبة هي أيضا دوافع إجتماعية .

دوافع الشعورية واللاشعورية :

ظهرت كثير من نظريات علماء النفس والإجتماع التي تهتم بالعلاقات داخل المنظمات وأدوار المديرين في إثارة الدوافع والحماس وتوليد طاقات العمل والإنتاج لدى العاملين ، وهي التي قدمت لنا خدمات كبيرة وتنشيط سلوك الافراد نحو تحقيق الأهداف .

- ❖ نظريات الدوافع :-
- نظرية تدرج الحاجات : (لإبراهام ماسلو)



هناك حاجات يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك ودافع للسلوك ، وأبرز ماقاله إبراهيم هو :

- (أن الإنسان كائن يشعر بالإحتياج لأشياء معينة ، وهذا الإحتياج يؤثر على سلوكه) .
- **س : السلوك يتأثر بالحاجات .. صح | خطأ .. (الإجابة صحيحة) .**

الحاجات الغير مشبعة تسبب توتر لدى الفرد وعدم التوازن .

- **س : الحاجات الغير مشبعة مؤثرة على السلوك ، والحاجات المشبعة لاتؤثر ولا تحرك السلوك الإنساني .. صح | خطأ .**
- ج : صح .

- **س : الحاجات الفسيولوجية : هي الحاجات الأولية واللازمة لبقاء الجسم والحياة .. صح | خطأ .**
- ج : صح .

❖ الإنسان يبدأ بالتدرج في إشباع الحاجات وهي الحاجات الفسيولوجية ، ثم يرتقي في الإشباع إلى حاجات الأمان ، ثم يرتقي إلى الحب والإنتماء ، ثم التقدير والإحترام ، وأخيرا تحقيق الذات .

❖ كما أن حاجات الإنسان تنقسم إلى مجموعتين :

1. **الحاجات المادية ، وتوجد في قاعدة الهرم (الحاجات الفسيولوجية) .**
2. **الحاجات المعنوية ، وتوجد في باقي المستويات . (حاجات الأمان – الحب والإنتماء – التقدير – تحقيق الذات) .**

الحاجات الغير مشبعة لمدة طويلة أو التي يعاني الفرد من صعوبة في إشباعها ، تؤدي إلى الأحباط والتوتر الحاد وتسبب ألماً نفسية ، وينتج عنها سلوكاً عدوانياً متعسفاً .

- **الحاجات الفسيولوجية : مثل (الأكل والشراب) .**
- **الأمان : بعد أن يشبع الفرد حاجاته الفسيولوجية ، يبدأ يبحث عن الأمان (حماية الفرد من أي نوع من المخاطر) .**
- **حاجات الحب والإنتماء : عدم إشباعها قد يؤدي إلى توتر الفرد عصبياً ونفسياً .**
- **الإحترام والتقدير : رغبة الفرد في أن يقوم الآخرون بإحترامه وتقديره ، وأن يكون له مكانة وهيبة في البيئة المحيطة به .**
- **تحقيق الذات : هنا يعمل الفرد في المكان الذي يتناسب مع قدراته وخبراته ، ومن ثم يكون مستعداً لإثبات وجوده وتأكيد ذاته .**

نظرية ابراهام ماسلو في تدرج الحاجات : تعد من النظريات الرائدة في تفسير سلوك الأفراد ، ويحاول المدير أن يطبقها داخل المنظمة للتعامل مع تلك الحاجات الغير مشبعة ، لأنها بمثابة الدوافع المحركة والتي تثير الرغبة في العمل

- نظرية عوامل الوقاية وعوامل الدفع :
- العوامل الوقائية أو عوامل الصيانة : هي عوامل تسعى لإزالة أسباب عدم الرضا عن الوظيفة مثلا .. لكنها لا تؤدي إلى حالة الرضا ، وتتمثل في : (الأمان الوظيفي – ظروف العمل – الأجور) ، وهي جميعا عوامل تتعلق بمحيط الوظيفة .
- العوامل الدافعة : يؤدي توفيرها إلى حالة الرضا ، ومن ثم الحافز إلى تنمية وتحسين الأداء ورد الفعل الإيجابي .

نلاحظ هنا أنها تتعلق بمضمون الوظيفة نفسها .

- ❖ هذه النظرية قدمت إسهامات عظيمة في كيفية التفسير والتنبؤ بالسلوك الإنساني .
- نظرية (X , Y) ، (Z) :

| | |
|---------|---|
| نظرية X | قائمة على مجموعة من الإفتراضات المتعلقة بالسلوك البشري في العمل ، والتي كانت تقوم على أن الإنسان لديه كره للعمل ويهرب منه ، كما يكره الرقابة ويسعى إلى عدم تحمل المسؤولية ، والطموح قليل ، ويعمل رغبة في الحفز المادي |
| نظرية Y | أن الإنسان يحب العمل وعلى استعداد لتحمل المسؤولية وتقبلها ، ويمتلك نوع من الإلتزام الذاتي ، وأن الإنسان البسيط يستطيع أن يتعلم في ظل الظروف المناسبة ، وأن معظم الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم الإجتماعية وتحقيق الذات . |
| نظرية Z | يجب التركيز على الثقة وكسب الولاء في علاقة العامل بصاحب العمل ، فالألفة والمودة تعتمد عليها الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية وماينطوي من اهتمام ودعم للآخرين ومن مشاعر حب النظام . |

❖ نظرية دافع الإنجاز :

- الحاجة إلى الإنجاز .
- الحاجة إلى القوة .
- الحاجة إلى الانتماء .
- ❖ الأفراد الذين لديهم الحاجة للقوة ، يحاولون عادة التأثير على الآخرين مباشرة ، من خلال تقديم مقترحات مستمرة والإعلان عن ادائهم وتقييمهم للمواقف .
- ❖ إن الأفراد يرغبون بكسب حب الآخرين ويسعون إلى بناء علاقات طيبة ووديعهم معهم .

نظرية دافع الإنجاز :
نكتسب من هذه الدوافع من خلال برامج التدريب ، ولا بد من تزويد الموظفين من وقت لآخر عن مدى تقدمهم في العمل .

• أنواع الحوافز :

- الحوافز المادية .. مثل : (المكافآت – الرواتب – الأجور – المشاركة في الأرباح) .
- الحوافز المعنوية .. مثل : (خطابات شكر – شهادات تقدير – المشاركة في القرارات الإدارية – المدح والثناء) .
- الحوافز الفردية .. تختص بأفراد محددين بالمنشأة ، مثل : (الموظف المثالي – موظف الشهر) .
- الحوافز الجماعية .. مثل : (التعاون مابين الأفراد – تدعيم مبادئ التكاتف – جائزة لأفضل قسم) .
- الحوافز السلبية والإيجابية .. مثل (إيجابي – حين تُعطى مكافئة مالية ، سلبي – حين يُخصم من الراتب) .

❖ الدوافع من منظور إسلامي :-

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

الإسلام ينظر للفرد باعتباره مصدرا لتحقيق ذاته ، لأن العمل مهما تكن طبيعته فهو عبادة ، (والعبادة من الإيمان) .

❖ الإيمان دافع لسلوك الأفراد :-

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

❖ حوافز تحريك السلوك في الإسلام :-

- توجه هذه الحوافز لإشباع النقص في حاجات الأفراد لتحريك سلوكهم لأداء عمل معين بكفاءة مرتفعة .
- يلعب المجتمع دورا في تقوية الحاجة للإيمان عن طريق سياسة التعليم .
- كما يمكن تحريك سلوكيات الأفراد من خلال صياغة سياسات إدارية ، ومراعاة حد أدنى من السلوك الإسلامي عند الإختيار والتعيين .
- ❖ إن الحوافز التي تعمل على تحريك دوافع الإيمان تقدم بواسطة الفرد نفسه عن طريق العمل الصالح .

س : مالذي يجب مراعاته عند تصميم نظام الحوافز ؟

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

المحاضرة التاسعة عشر .. (الرقابة)

- تعد الرقابة من مميزات استكمال وإجادة الأعمال المؤادة .
- ومن الأهمية بمكان أن يتابع كل رئيس أداء مرؤسيه .
- إذا كان **التخطيط** هو الوظيفة الإدارية الأولى الي يمارسها المدير ، فإن **الرقابة** هي الوظيفة الإدارية النهائية المتممة لحلقات النشاط الإداري .
- لا تقتصر الإدارة الرقابية على أداء الموارد البشرية فقط ، بل تمتد إلى الموارد الأخرى (المادية – المعنوية) .
- وظيفة الرقابة وظيفية ضرورية .

- ❖ **مضمون العملية الرقابية** : كل مدير أو رئيس يتابع أداء مرؤسيه ، هل قاموا بالإنجاز ؟ وهل كانت الإنجازات متطابقة مع ماكان مخططاً له ؟ .. فإذا كانت هناك انحرافات موجبة أو سالبة ، بمعنى : أن الأنجازات كانت أكبر أو أقل مما هو مخطط له وعلينا في هذه الحالة التعرف على أسباب هذه الإنحرافات ، وإذا كانت إنحرافات سالبة فإن علينا التعرف على معوقات وكيفية التغلب عليها .

مفهوم الرقابة :

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

وهي تختص بجانبين أساسيين هما :

- التركيز على متابعة وتقييم النتائج التي انبثقت من جهود الأفراد بالمنظمة .
- الرقابة على الأفراد أنفسهم في أدائهم لأعمالهم من خلال وظيفة التوجيه والقيادة .

وعلى ذلك فإن الرقابة هي عملية قياس الأداء الفعلي للأفراد وللتصرفات المبرمة بالمنظمة على حد سواء ، للتأكد من مدى الإلتزام بالقرارات والتعليمات والتوجيهات المتعلقة بالخطة ، وفقاً لمعايير مناسبة محددة .

كما أن هناك مفهوم شائع في الفكر الإداري العربي ، بعض الممارسات الإدارية العربية أو نستطيع القول بأن أغلبها تقوم على مفاهيم خاطئة ، فبعض المديرين يتصور بأن مهمته في الرقابة هو أن يتصيد لأخطاء مروضيه .

- سلوكيات العاملين والتعامل مع الموارد المختلفة والإنجازات الي تحققت .. شرطان :
- **الأول** : أن تكون مطابقة لماكان مخطط .
- **الثاني** : تتم وفق إجراءات نظامية .

ليس هدفنا من الرقابة هو التصيد لعورات الآخرين ..

س : متى يبدأ العمل الرقابي للمدير ..!؟

(1)- أن يكون هناك نتائج فعلية .

(2)- يكتشف الأخطاء .

(3)- يضع بداية معايير مناسبة للرقابة .

- يتطلب أن تكون المعايير موضوعية ، غير مغالي فيها .
- ❖ تسهل للإدارة مقارنة الإنجاز الفعلي بها ، ليسهل إستنباط أوجه الاختلاف فيها ، والتي تتمثل عادة في نوعين :
- **الإنحرافات السلبية** : حيث لايلتزم مرتكبوها بالمعايير المخططة ، ومن ثم يستحقون العقاب المناسب .
- **الإنحرافات الإيجابية الغير مقبولة** : حيث يتجاوز مرتكبوها الحدود المسموح لهم بها ، وهم أيضا يستحقون العقاب .

- **أهمية المعيار** : يساعد على القياس ، كما أنه يساعد على إكتشاف أي اختلافات أو أي إنحرافات عن هذا المعيار .
- مفهوم الرقابة وإتقان العمل ، هو مفهوم مجتمعي شامل .
- جانب الإنضباط في الإدارة جانب مهم .

س : هل هدف العملية الرقابية تحديد المقصرين وإنزال العقوبة بهم ..!؟

جـ : لا .. (الهدف هو أن نتأكد أن إنجازاتنا تتم وفقاً لما هو مخطط ، فإذا تبين أي انحرافات موجبة أو سالبة ، فإننا ننظر إلى أبعادها وكيفية التعامل معها) .

الجهات القائمة بالرقابة :

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

- **الرقابة تتم على مستوى المنظمة ككيان إعتباري أو معنوي ، كما تحققت لها بعض الفوائد :**
فوائد الرقابة (بالنسبة للمنظمة) :

- (1)- التأكد من مدى تحقيق الأهداف .
 - (2)- التأكد من مدى مطابقة الأداء الفعلي للأداء المخطط .
 - (3)- إكتشاف الإنحرافات وتشخيصها وتفسيرها وعلاجها .
 - (4)- التأكد من مدى مناسبة الموارد (كمًا ونوعًا) لمتطلبات الخطط .
 - (5)- التأكد من الإستخدام الكفء لكل من الموارد المتاحة والمرتبقة .
 - (6)- التأكد من أن الأداء التنفيذي يسير وفقا للسياسات والإجراءات التفصيلية المفسرة للخطة العامة .
- الرقابة توضح للمنظمة هل أستخدمت مواردها المادية والمعنوية والبشرية إستخدامًا كفئًا دون إهدار .
 - كلنا نلتزم ويخضع لمجموعة من المعايير والقواعد والتعيينات والإجراءات ، والخروج عليها يعتبر بمثابة التقصير .

س : **مالذي يؤكد على هذا الإنضباط ..؟**

ج : **النظم الإدارية .**

فوائد الرقابة (بالنسبة للأفراد) :

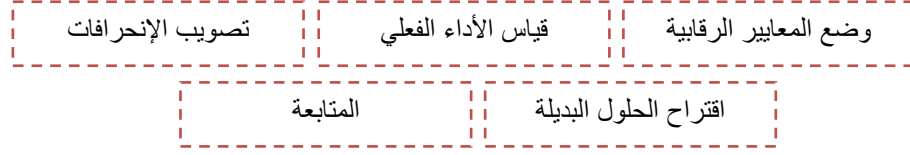
- **ينقسمون إلى قسمين : (1)- مجموعة العاملين . (2)- مجموعة المتعاملين .**
- (1)- إطمئنان العامل الكفء لعدالة عملية الرقابة ، بما يمكنه من الحصول على مختلف أشكال الإثابة الممكنة .
- (2)- إطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية الرقابة ، بإتاحة الفرصة له لتجديد مهاراته بما يكفل له تجنب كل صور العقاب الممكنة .
- (3)- حفظ الحقوق لأفراد الجمهور المتعاملين مع المنظمة فيما يتعلق بعدالة أو مساواة حصولهم على المعاملات بالجودة المناسبة .

- ❖ إذا وجد نظام رقابي جيد وسليم وفعال ، فإن هذا يؤدي إلى اطمئنان العامل الكفء .
- ❖ في الرقابة نحتاج إلى الجهات الخارجية لتراقب ، لأن العين الداخلية أحيانًا تعتاد على الأشياء الخاطئة ولا تكتشفها ، وحينما تأتي عين أخرى خارجية تستطيع أن تكتشف هذه الأخطاء وتتعامل معها .

- الرقابة مفيدة للمنظمة والأفراد سواء كانوا [**عاملين أو متعاملين ، أو عامل كفاء وعامل مقصر**] ، فجميعهم يشعرون بالعدالة والموضوعية .
- من خلال هذه الحلقة المكملة لوظائف الإدارة سنضمن العدالة والموضوعية والمناخ التنظيمي الجيد الذي يحقق أفضل النتائج الي نريد الوصول إليها في المنظمة .

المحاضره العشرون .. (الرقابة ج 2) .

❖ خطوات الرقابة الإدارية :-



هذه الخطوات الخمسة الأساسية التي تتبعها عند ممارسة الرقابة الإدارية .. الرقابة تبدأ بوضع المعايير من قبل مدير الرقابة متبتمارس المدير العملية الرقابية ؟ تبدأ حين قيامه بوضع المعايير الرقابية .

❖ المعايير الرقابية :-

- ❖ [أداء القياس التي بناءً عليها يمكن تحديد ظواهر او نتائج معينة]
- ❖ المعايير الرقابية هي التي يغيرها المدير مقاييس ويستند عليها عند التعرف على الاداء والانجاز .
- ❖ نحن لانراقب فقط السلوك الفردي ولكننا ايضا نراقب النتائج ..

(1)- معايير كمية . (2)- معايير نوعية .

كمية : تعتمد على قياس الكميات / نوعية : تعتمد على مقاييس غير كمية .
هذه المؤشرات تختلف حسب اختلاف المجال الوظيفي ، نحن في ممارستنا للرقابة نهدف ان يكون ادائنا اداء موضوعي .

- طاقة الآلات - فئة الموظفين .
- رأس المال المستثمر - فئة المستهلكين .
- وقت العمل - فئة الموردين .
- كفاءة الانفاق .
- استغلال المواد الخام .

❖ قياس الاداء الفعلي :-

نسجل نتائج التحقق الفعلي .. هذه الخطوة تقوم على " التسجيل "

- يتعين عند القياس الفعلي مراعاة :
- 1. نطاق الإشراف . [يقصد به عدد المرؤسين التابعين لرئيس أو مدير واحد] .
- 2. حدود الخطأ المسموح به . [أهمية هذا المعيار : ان هذه النسبة مسموحة فلا تؤثر بشكل جوهري على تحديد مدى انجاز المرؤس ، بشرط ان هذه الأخطاء لاتصبح عادة] .
- 3. تفهم المرؤسين لأهداف الرقابة . [يجب ان نعمل توعيه وتأهيل بالنسبة للمرؤوسين قبل بداية العمل] .
(هدفنا الرقابي ليس فقط تصيد الاخطاء واكتشاف السلبيات)

❖ وأساليب الرقابة المتبعة تتمثل في :-

- تقوم على اساسين : رقابة مباشرة ، رقابه غير مباشرة
- 1- المتابعة المباشرة من خلال المشاهدة . [مشاهدة حيه]
في هذه الحالة تكون الرقابة عملية تفاعليه يستطيع من خلالها المدير تصحيح الاداء ، وان كانت هناك انحرافات يميز هل تدخل ضمن المسموح به ؟ او تتجاوزه ؟ وإن كانت تتجاوزه هل هناك معوقات
- 2- (المتابعة المباشرة الآلية) من خلال الكاميرات . [ليس هناك تفاعل بين المدير والمرؤس]
من جانب المراقب فإنها توفر الوقت والجهد وتمكنه من ان يختلط بكافه المعلومات
- 3- المتابعة غير المباشرة من خلال التقارير . [قد تكون التقارير مكتوبه أو شفويه]
- التقارير تتسم بالتأني في الاعداد ، لشخص أكثر دقه وأكثر واقعية لأنها تأتي من ميدان العمل (التقارير المكتوبة أفضل من الشفوي)
- أحذر التقارير الزائفة ايها المدير ويجب ان تفحص هذه التقارير للتأكد من مصداقيتها .

❖ تصويب الانحرافات:-

نتعرف على الاسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات قد تكون الانحرافات ايجابية وقد تكون سلبية .

- يتعين أن نأخذ بعين الاعتبار ما يلي :-
- - حصر أسباب الانحراف وصولاً للسبب / الأسباب الرئيسية .
- - توافر الصلاحيات الإدارية التي تسمح بتصحيح الانحرافات .

من الذي يعالج الأمر ؟
 ▪ من يقوم على اتخاذ الإجراءات التصحيحية يجب ان يكون شخصاً مخلواً .. تتوفر لديه الصلاحيات الإدارية

❖ اقتراحات الحلول البديله :-

بعد تشخيص ومعرفة اسباب الانحراف نبدأ في المعالجة نستخدم هنا اسلوب العصف الذهني (عملية السعي للتعرف على أكبر قدر متاح من الحلول)
 لكي تتم هذه البدائل هنالك شرطين اساسيين : - التحديد بدقه اسباب حلول المشكلة - هذه الحلول تتناسب مع ظروف المنظمه

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

❖ المتابعه :-

- اي متابعه تطبيق الاجراءت العلاجيه التي اقرتها الاداره ، لحل مشكلة الأداء المطروحة . أي دخلت حيز التنفيذ أم انها ليست سوى حبر على ورق]
- ويتم خلال هذه المرحلة التأكد من :-
- مدى التزام المرؤسين بالقرارات العلاجيه .
- مدى مناسبة المقترحات للامكانيات المتاحة . [هل اخترنا اسلوباً يتماشى مع المتاح لدينا من موارد]
- مدى ايجابيه النتائج المحققه من هذه الاجراءات .

❖ انواع الرقابه :-

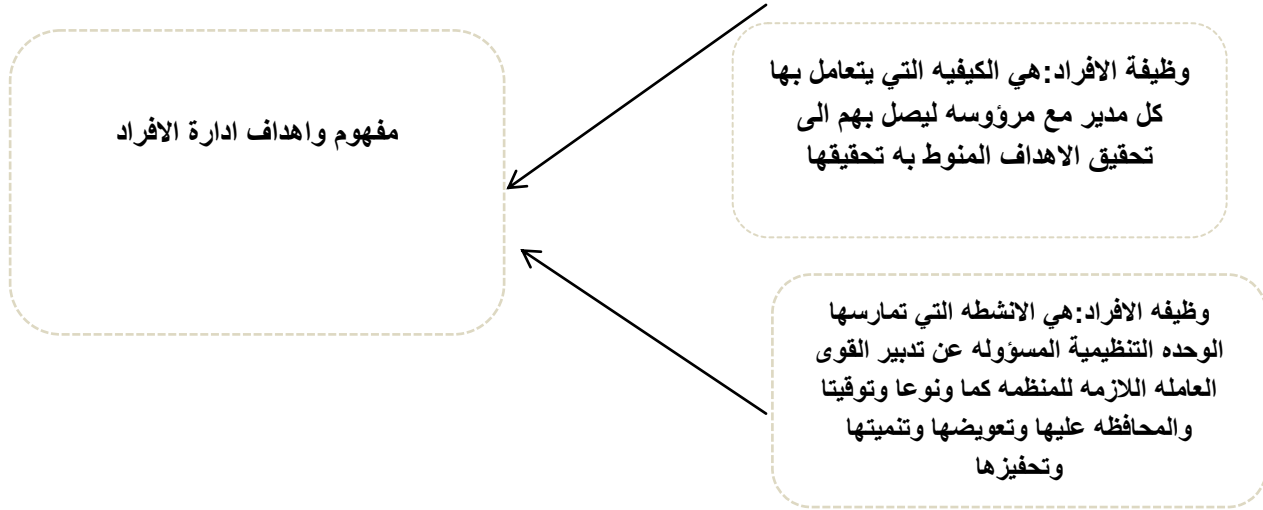
- حسب النظام المطبق: النظام المغلق, النظام المفتوح .
- حسب الهدف من اكتشاف الأخطاء: الرقابه الايجابيه, الرقابه السلبيه .
- حسب التوقيت الزمني للرقابه:الرقابه السابقه, الرقابه اثناء , الرقابه الاحقه .
- حسب نوع النشاط الذي تمارس الرقابه من اجله : كفاءه اداء المهام الاداريه, الرقابه المحاسبيه , الرقابه القضائيه .

❖ خصائص الرقابه الفعاله :-

- ان تكون المعايير والوسائل مناسبه .
- أن تكون الوسائل اقتصاديه .
- أن يكون المراقب ملماً بكيفية استخدام هذه الوسائل .
- تعدد وتنوع الوسائل والأدوات الرقابيه .
- أن تكون النظم الرقابيه مرنة وقابله للتغيير .
- التوازن بين الاعتبارات الكمية والاعتبارات النوعية .

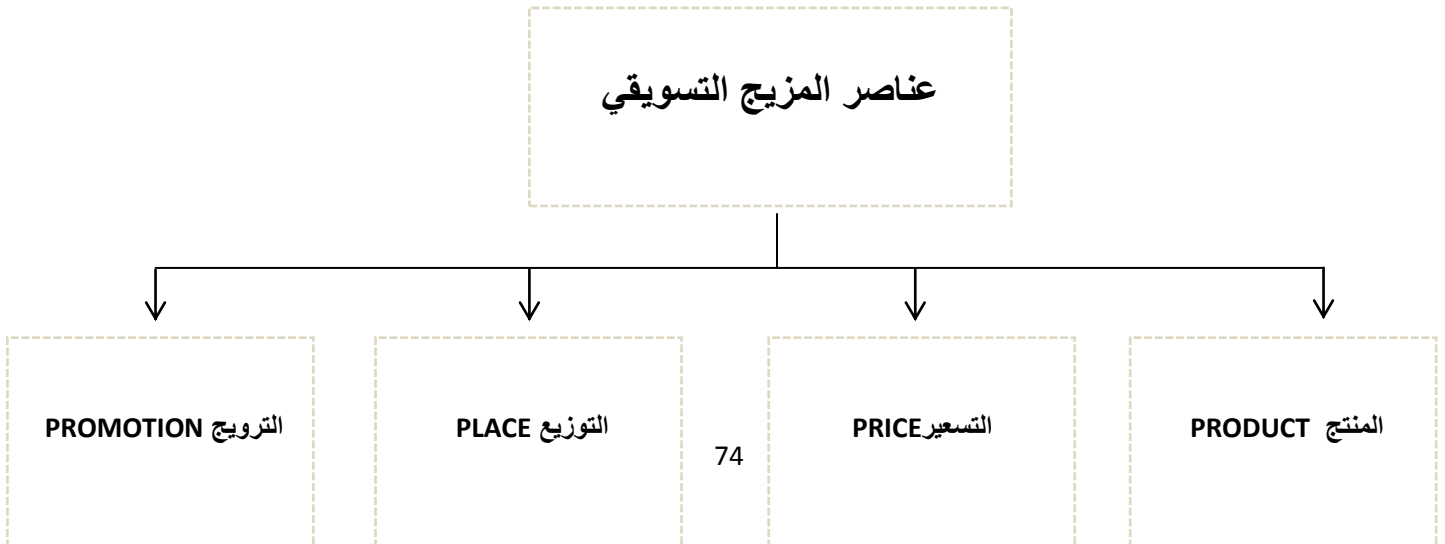
المحاضرة الواحدة و العشرون .. (وظائف المنظمة ج 1) .

- يجب الاحتراس وعدم الخلط بين وظائفالادارة الاربعة ووظائف المنظمة ووظائف المدير .
- كما يجب التفريق بين مفهومين اساسيين بين مفهوم وظيفة الافراد وادارة الافراد .
- ❖ مفهوم ووظيفة ادارة الافراد :
- يرمز لادارة الموارد البشرية بالاختصار HRM .
- وهي تلعب دورا مهما في رفع الكفاءة الانتاجيه للمنظمه ، وبالتالي في تحسين وتدعيم العلاقات الإنسانية .
- واذا كان الانسان هو عنصر التغيير والتطوير فان ادارته القوه العامله هي من اصعب ما يواجه المنظمة على الإطلاق .
- فالمنظمه باكملها ترتكز على العنصر الانساني من قمه هرمها التنظيمي الى قاعدته .



- مصطلح وظيفة الافراد هي : **احدى وظائف المنظمة .**
 - مصطلح ادارة الافراد هو : **الكيفية التي يتعامل بها كل مدير مع مرؤوسيه .**
 - ❖ **وظائف ادارة الافراد :-**
 - تخطيط الموارد البشرية (دراسة اهداف المنظمة - تقدير الطلب - التنبؤ بالعرض - تحديد الفائض او العجز - معالجة الفائض او العجز .
 - تحليل الوظيفة : (الالمام الشامل بتفاصيل كل وظيفة) .
 - وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (الاختيار والتعيين - الترقية والنقل) .
 - تدريب وتنمية القوى العاملة : (تحديد الحاجة - تصميم البرامج - تنفيذ البرامج - تقييم البرامج) .
 - تقييم اداء العاملين .
 - ❖ **مفهوم التسويق :-**
 - يلعب التسويق دورا هاما في رفع معدلات التنمية في دول مختلفه .
- والتسويق هو الوسيلة التي يستخدمها المنتج لتقديم المزيج التسويقي من منتجات وتسعير وترويج وتوزيع لاشباع احتياجات ورغبات المستهلكين وتحقيق اهدافهم المختلفة داخل حدود المجتمع الذي يعملون فيه.

✓ هو نشاط انساني يعمل على اشباع الاحتياجات والرغبات لدى كل من المنتج والمستهلك ويقوم بعملية تبادل بينهما فالمنتج يقوم بتقديم المنفعة والمستهلك يقدم القيمة لها .



❖ المنتج :-

يمكن تعريفه بأنه كل ما يمكن بيعه أو أي شيء يقدم للسوق بغرض الاقتناء أو الاستخدام مثل :- السيارة – الخبز – الإقامة في فندق ..
وقد يأخذ شكلا ماديا ملموسا أو شكلا معنويا غير ملموس مثل :- الخدمات أو فكرة أو شخص

❖ المرحلة الأولى :-

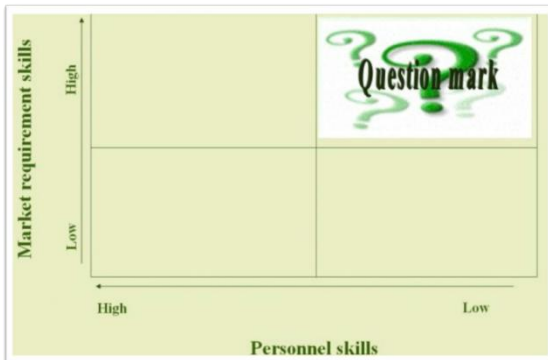
حالات BCG

حالات المصفوفة التالية وتعرف باسم مجموعته بوسطن الاستشارية المنتج في السوق على ضوء معدل نمو السوق . ومعدل نمو الحصة السوقية .



❖ المرحلة الثانية :-

مرحلة علامة الاستفهام Question mark



تبدأ المصفوفة بعلامة الاستفهام ويتضح من اسمها خصائصها التالية :-

- 1- المنتج في مرحلة مبدئه بالنسبة للسوق وحصته مازالت منخفضة .
- 2- ما يحتاجه السوق من مواصفات مرتفع جدا بالنسبة للمنتج المبتدى .
- 3- ولكن هناك ميزه تنافسيه قويه تميز هذا المنتج عن غيره وتمكنه من المنافسه .

ويظهر تساؤل هل يمكن للمنتج ان يكمل في هذا السوق وينتقل لمرحلة النجم الساطع ام لا يستطيع ويسقط في براثن مرحلة الكلب العجوز

❖ المرحلة الثالثة :-

النجم الساطع STAR



وهي تعني بالنسبة للمنتج ان :-

- 1- مواصفاته بالنسبة للسوق اخذه في الارتفاع والتزايد المستمر.
- 2- مازالت متطلبات المستهلكين مرتفعه بالنسبه لمواصفاته ولكنها اخذه في التناقض (هذا الامر تختلف سرعته في مجال لآخر فمثلا في مجال الكمبيوتر التطوير سريع وبالتالي متطلبات السوق سريعة على العكس من المحاسب الذي يعتمد في المقام الاول على المنطق المحاسبي الذي لايتغير بسرعه كبيره) .
- 3- اهم مايميز هذه المرحله ان تكلفتها (سواء الماديه او العينييه من جهد و وقت مرتفعه فالنجم حتى يظل متوهجا وساطعا تكون بداخله عمليات تسويق شديده مما يتطلب انفاقا كبير .

Star is the stage of burning cash

❖ المرحلة الرابعة :-

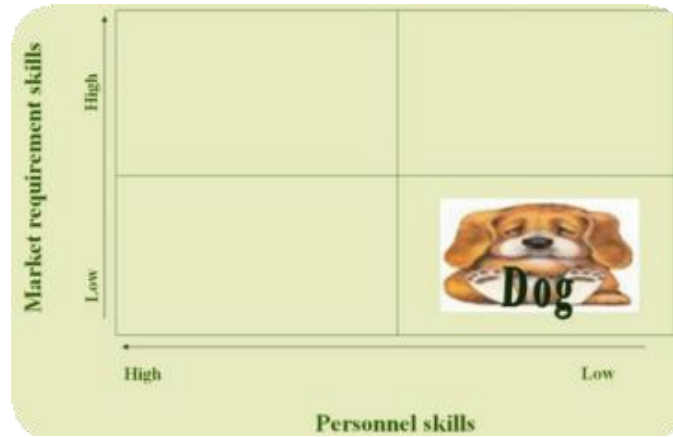
البقرة الحلوب Cash Cow



- ❖ اصبح المنتج مسيطرا في السوق ويتمتع بحصه سوقيه كبيره ومستقره .
- ❖ واصبحت معظم متطلبات السوق بالتالي منخفضه .
- ❖ تتميز البقره الحلوب بكثره اللين , وكذلك هذه المرحله تتميز بكثره الاموال المحصله نتيجة الاستثمار المكثف في المرحلتين السابقتين .
- ❖ ويضعنا هذا الامر في احد خيارين اولهما : استخدام جزء من الاموال للاستثمار في نفس المنتج حتى يتميز اكثر وثانيهما ان تستمتع بجني الاموال .

❖ المرحلة الخامسة :-

الكلب DOG



هنا وصل المنتج للمرحلة الاخيرة من المصفوفة وهي الكلب والتي تتميز بالاتي :-

- انخفاض المواصفات بالنسبة للسوق بمتغيراته الجديد .
- التطورات المستخدمة في السوق يصعب مجاراتها من قبل المنتجات .
- You have to shot the dog النهائي تكون الخروج من السوق لعدم مسايره المتغيرات المستحدثه .

❖ التسعير :-

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

❖ اهداف التسعير :- ثلاثي الاهداف

- تعظيم الربح وهو ارتفاع الايرادات وتقليل التكاليف .
- تحقيق حجم مبيعات كبير .
- الحفاظ على استقرار السوق .

العوامل المؤثرة : (متغيرات المزيج التسويقي – طبيعه المنافسه في السوق – توقعات المشترين – توقعات الوسطاء – التكاليف الانتاجية – القوانين والتنظيمات) .

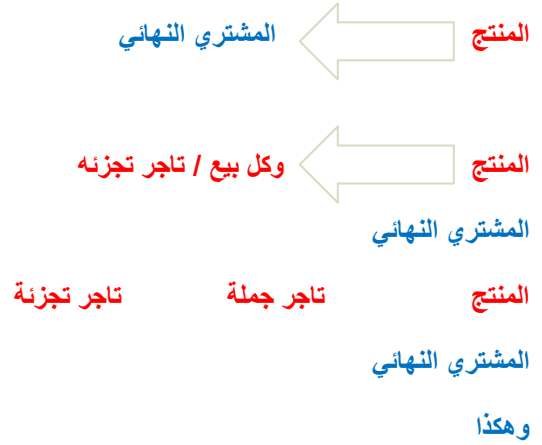
❖ الترويج :-

- هو عملية الاتصال بالجمهور بهدف التأثير على سلوكه .
- يتضمن خمسة عناصر تسمى المزيج الترويجي وهي :
 1. الاعلان : وسيلة غير شخصية لتقديم المنتج –مقابل اجر – الى السوق .
 2. البيع الشخصي : الاتصال الشخصي من مندوب البيع للعميل لاقتناعه بالشراء .
 3. الدعاية : وسيلة مجانية غير شخصية لتقديم المنتج للجمهور .
 4. تنشيط المبيعات : مثل منح الهدايا المجانيه والعينات التجريبيه .
 5. التسويق المباشر : هو احد الاساليب التي تستخدم : البريد , الهاتف , والبريد الالكتروني ... الخ .

❖ التوزيع :-

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

وهو يتخذ احد الاشكال التايه :-



المحاضرة الثانية والعشرون .. (وظائف المنظمة ج2) .

❖ وظيفة إدارة الإنتاج :-

سنتناول في هذا الجزء العناصر التالية :

- مفهوم إدارة الإنتاج .
- اهمية وظيفة الإنتاج .
- العملية الإدارية لوظيفة الإنتاج .
- مراقبة الجودة .

س: لماذا ندرس إدارة التسويق قبل إدارة الإنتاج ؟

ج : لأن التسويق هو نقطة البداية عادةً قبل أن ننتج أو نخطط للإنتاج علينا أن ندرس السوق .

❖ مقدمة :-

تعد وظيفة الإنتاج من الوظائف التي لا غنى عنها لحياتنا ، حيث يصعب على الفرد ان يبلغ مأربه الشخصية بدونها ، كما يتعذر على الكيانات الاقتصادية تحقيق أهدافها من الأرباح والتشغيل دون عمل وإنتاج .

- ولقد تطور الاداء الانتاجي البشري على مر التاريخ ، حيث تحول الانتاج من الزراعي إلى الصناعي الحرفي ، ثم الإنتاج الضخم الذي يلتحم فيه الجهد البشري بالجهد الآلي .

مثال : المصانع البريطانية كانت تقوم على القطن من مزارع مصر والهند ثم تعيد تصنيعها وتبيعها إلى هذه الاسواق المصريه أو الهندية وغيرها .

❖ مفهوم إدارة الإنتاج :-

- يعد الإنتاج من ضروريات الحياة التي لا غنى عنها للفرد أو للإقتصاد .
- الإنتاج : هو نتاج العناصر المستخدمة (المدخلات) في عملية التشغيل + المدخلات هي الموارد البشرية والموارد المادية ايضاً الموارد المعنوية (الزمن) .

الإنتاجية : علاقة نسبية بين المدخلات والمخرجات .

سؤال مهم : هل الإنتاج هو معنى مترادف للإنتاجية ؟

ج : لا .. هنالك فرق بين الإنتاج والإنتاجية .

- المنتج : هو الناتج النهائي لعملية التشغيل (المخرجات) وقد يكون سلعة ، أو خدمة .

ممکن أن يكون ليس في صورته النهائية ونحتاج أن نضعه لبعض المراحل الأخرى من مراحل الإنتاج حتى يكون صالح للإستخدام النهائي .

- منتج تحت التصنيع : ملموس لكن تجري عليه عمليات أخرى ، مثل : البترول – القطن .
- منتج نهائي .
- عمليات الإنتاج : سلسلة إجراءات التشغيل التي تجري على المادة ، أو المواد لتحويلها من صورتها الأولية .
- أي يوجد فيها جهود الموارد البشرية و الموارد المعنوية و الموارد المادية يتفاعلو معاً من أجل إدخال تحويلات على المادة الخام فتتحول من الصورة الأولية إلى الصورة الإنتاجية .
- لكي تتم عملية التشغيل (جوهر العملية الإنتاجية) لابد من توافر الموارد وبالتالي تتفاعل مع بعضها البعض .

POT تكامل 3 عناصر [إنتاج ، عمليات التشغيل ، تكنولوجيا] .

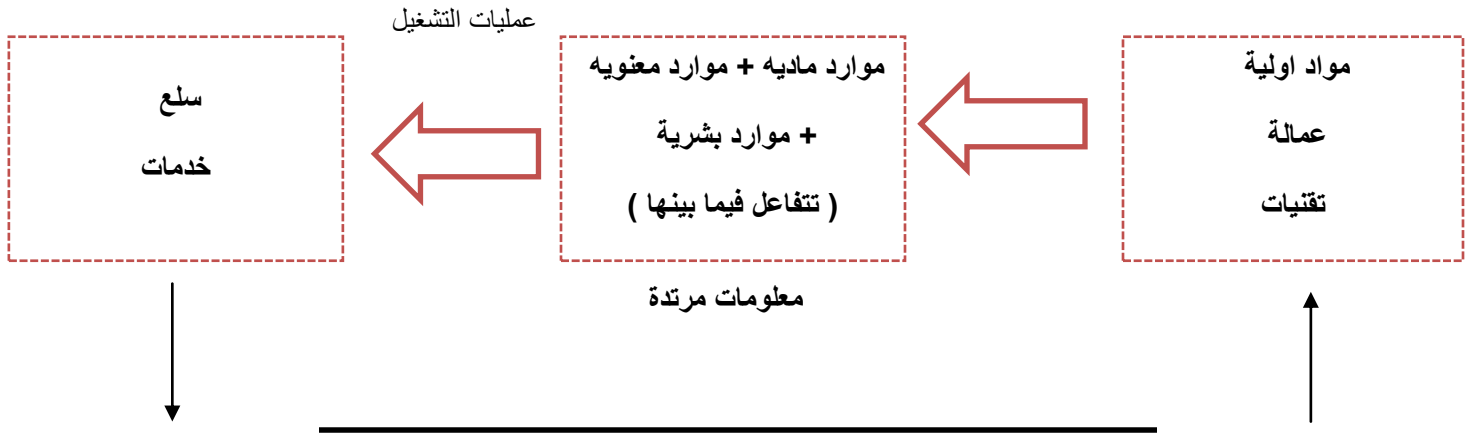
[production , operations ,technology]

النشاط المسؤول عن تحويل المدخلات إلى مخرجات نهائية

منظومة وظيفة الإنتاج .

نظام الإنتاج

المدخلات



نظام مفتوح: يحصل على المدخلات من البيئة الخاصه به ويعطي مخرجاته للبيئة الخاصه به .

كذلك عمليات التشغيل تكون متأثرة للبيئة وطالما [النظام كان يتفاعل مع بيئته أخذاً وعطاءً إبدأ هذا نظام مفتوح] مهم .

❖ أهمية وظيفة الإنتاج :-

- العوامل الخارجية : تتأثر نظم الإنتاج بعوامل السوق والظرفو البيئية .

نحن كمتخصصين في الإدارة نحذر من تجاهل تأثير العوامل البيئية الخارجية على نظامك الانتاجي لأنه سوف يؤثر سلباً على تحقيق المنظمة لأهدافها الانتاجية (أيسر سبل الفشل هو تجاهل العوامل البيئية الخارجية) .

(آليات السوق ، الظروف البيئية الاقتصادية ، الظروف البيئية التشريعية ، الظروف البيئية الاجتماعية ، المتغيرات التكنولوجية) تؤثر على المدخلات والمخرجات (الإنتاج) .

- **العوامل الداخلية :** كما يتأثر بالعوامل الداخلية المحيطة كالعمالة والمواد والآلات .

تحديد الهدف يرتبط بمجموعه من العوامل الخارجية والداخليه وهي عوامل في مجملها لا نستطيع تجاهلها

❖ أهداف الإنتاج :-

قصيرة الأجل : تحسين مستوى الجودة – تخفيض التكلفة – حل المشكلات .

طويلة الأجل : زيادة معدلات الربحية – التجديد والتطوير – التصدير – الانتاج المتميز .

الانتاج وظيفة ضرورية لا نستطيع الاستغناء عنها

❖ دورة النشاط الانتاجي :-

تختلف دورة الانتاج بإختلاف نوع الصناعة .

تاخذ دورة الانتاج في المنشآت القائمة مايلي :

- التنبؤ بحجم مبيعات المنتج [ينعكس في تنبؤ حجم الانتاج مع ملاحظة إذا كان المنتج يلبي حاجات ورغبات وتوقعات العملاء]
- قيام الأقسام الفنية بإعداد التصميمات والرسومات [تقوم بإعداد التصاميم والرسوم وقوائم المواد المطلوبة والطاقة المطلوبة للعملية " تترجم هذا العمل البيعي إلى فني هندسي "] .
- تقدير التكلفة الكلية لانتاج الوحدة .
- حصر حجم المخزون المتاح-وتحديد حجم الانتاج المطلوب وضع خطة الانتاج وملحقاتها .
- توفير مستلزمات العملية الانتاجية .
- ارسال المنتج التام الى المستودعات تمهيدا لتوسيقه للمستهلك .

❖ العمليه الاداريه لوظيفة الانتاج :-

- تحديد الاهداف [دائماً الخطوة الأولى التي نبدأ بها هي تحديد الاهداف .. نحدد اهدافنا كماً ونوعاً] .
- تخطيط الانتاج (تصميم المنتج - التصميم الداخلي للمصنع - ادارة المواد وتخزينها) .

التخطيط الكفؤ للعملية الانتاجية يضمن للمنظمة تخفيض تكلفتها الكلية بشكل عام

- مزايا التخطيط الجيد : (1) تحقيق التكامل الرأسي والأفقي ما بين الاقسام المختلفة (2) تجنب تكرار الأعمال .
- (3) ضمان تدفق العمليات في مسار واحد (4) التحديد الدقيق لمهام العاملين بشكل دقيق يساعد على تقليص التعارض وإطفاء المزيد من اعتبارات الأمن و السلامة والحماية على جو العمل .
- حتى يأتي التخطيط ثماره لابد أن الأمر يرتبط بتصميم المنتج .

إدارة الموارد وتخزينها نحن نركز على 5R [5 Rights]

❖ تنظيم الإنتاج :-

بناء هيكل تنظيم يخدم العملية الانتاجية .

❖ الرقابة على الإنتاج :-

نحن نراقب لكي نتأكد من كم وكيف الإنتاج .

❖ مراقبه الجوده :-

- يقصد مراقبه بالجوده : مدى قدره المنتج على اشباع حاجات المستهلكين من خلال الوفاء بالخصائص والصفات المطلوبة فيه :كسعر بيعه ، ومكان توزيعه ، والخدمات المصاحبة لتصريفه ، ووقت بيعة .
- تتكون من : البحوث و التطوير والابتكار – هندسة المواصفات والتصميمات –تصميم العمليات الانتاجية .
- عناصر تمثل الجودة ومن ثم تخضع للمراقبة [سعر البيعة ، مكان التوزيع ، الخدمات للتصريف ، وقت البيع] .

❖ الادارة المالية :-

نتناول في هذا الجزء ما يلي :

- مفهوم الادارة الماليه .
- اهداف الاداره الماليه .
- القرارات الماليه .
- الرقابه الماليه .
- ❖ المال له تدفقات داخلية وتدفقات خارجيه .
- ❖ النقد جزء من المال ، والأموال هي (آلات ، مصانع ، مواد خام ، سيارات) .

س: المال والنقدية مصطلحين مترادفين ؟ [مهم]

ج: لا

❖ المقدمة :-

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

❖ مفهوم الاداره الماليه :-

هي ذلك النشاط الذي يختص بالتخطيط والتنظيم والمتابعه لحركتي دخول وخروج اموال المنظمه بموجب المواعمه بين اعتباري : عائد الاستثمار ، وتكلفه التدبير الاموال لتحقيق مستوى ربحيه يتناسب و رغبات الملاك .

❖ مفهوم الاداره الماليه :-

ويعد هذا تعريفا شاملا ... باخذ في حسبانته :

الاشارة الى ان الاداره الماليه وظيفه اداريه لا تقل اهمية عن باقي وظائف المنظمه الاخرى .

وتمارس هذه الوظيفة انشطتها الاداريه التي تتضمن :

- التخطيط المالي - التنظيم المالي - الرقابة الماليه .

❖ اهداف الاداريه الماليه :-

يتمثل هدف هذي الوظيفة في المنظمات الاقتصاديه على اختلاف انواعها واحجامها واشكاليها القانونيه

في : تعظيم صافي القيمه الحاليه لثروة المساهمين من ملاك المنظمه .

❖ القرارات الماليه :-

يمكن تصنيف هذه القرارات في اربع مجموعات كما يلي :

- القرارات الاستثماريه .
- قرارات التمويل .
- قرارات اداره العمليات الجاريه .
- قرارات توزيع الارباح .

❖ الرقابه الماليه :-

- الغرض من الرقابه الماليه هو : الاطمئنان الى التنفيذ الفعلي للتصرفات الماليه يتم وفقا لما ورد بالخطط الماليه المرسومه
- التحليل المالي : هو الدراسه التفصيليه المتممقه لعناصر الحسابات الماليه من خلال : معايير تاريخيه _ معايير عالميه متعارف عليها _ معايير الصنائه .

المحاضرة الثالثة والعشرون .. (وظائف المنظمة 3) .

❖ مقدمة :-

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

❖ تساهم البيانات والمعلومات في :-

- 1- التنبؤ بالأحوال الاقتصادية المتوقعة .
 - 2- التعرف على الاتجاهات الحالية والمستقبلية للمتعاملين .
 - 3- إنجاز المهام اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية .
- لا ننسى ان اتخاذ القرارات هو لب عمل المدير .
 - البيانات هي حقائق تكون معروضة باي صورة من صور العرض ويتم تشكيلها حتى الوصول إلى المعلومات .

❖ مفهوم نظام المعلومات :-

- البيانات Date : هي المتطلبات أو المعلومات التي لها صفة الوصف أو القياس .
- المعلومات information : هي البيانات التي لها معنى مفهوم واضح بعد معالجتها أو تشغيلها .
- وعلى ذلك فإن نظام المعلومات هو ذلك النظام الذي يكفل توفير الحقائق التاريخية والحالية والمستقبلية لصانعي القرارات بمصادقية بالكفاءة المناسبة .
- نظام المعلومات تساعدنا على توفير الحقائق لـ متخذي القرار .

❖ مفهوم نظام المعلومات:-

ونستنتج من هذا المفهوم أنه يتألف من عدة نقاط أساسية هي :

- 1- النظام .
- 2- وسائل توفير المعلومات .
- 3- طبيعة المعلومات .
- 4- المعلومات البيئية .
- 5- كفاءة توفير المعلومات (: الوقت – النوع – الحجم – المصادقية) .

النظام : مجموعة من الاجزاء المتكاملة مع بعضها البعض بغرض تحقيق هدف مشترك .
- النظام يتكون من 4 عناصر : المدخلات - عمليات التشغيل - المخرجات - البيانات المرتدة (نظام المعلومات الراجعة)

- توفير المعلومات تنقسم إلى :شفوية او تحريري .
- المعلومات لا بد ان يكون لها بعدا زمنيا .

-طبيعة المعلومات تنعكس من خلال البعد الزمني الماضي او الحاضر او المستقبل .
- المعلومات البيئية تتكون من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة وتتأثر الإدارة بها .

- كفاءة توفير المعلومات تتوقف على 5 عناصر لا بد ان تكون متكاملة .

❖ أهمية نظام المعلومات للإدارة :-

- قياس مدى كفاءة ونجاح المنظمة لايقاس بمدى حجم قوتها الإيرادية فقط بل بمدى كفاءة أنظمتها المعلومات المتوفرة لديها .
- وتلعب نظم المعلومات دورا هاما في تنسيق العلاقة الداخلية بين النظم الفرعية المكونة للمنظمة (الإنتاج – التمويل – الأفراد – التسويق) .
- كما تلعب دورا آخر مهم في تنظيم العلاقة بين المنظمة ككيان اعتباري في المجتمع والأطراف المتعاملة معها(البيئة الخارجية)

ان نجاح وكفاءة اي منظمة انما يتوقف على كفاءة انظمتها المعلوماتية لان هذا يؤدي إلى سلامة التخطيط والسياسية والاستراتيجية وايضا تؤدي إلى سلامة المعلومات والتعليمات والاورامر التي تتاح في الجوانب التنفيذية .

- نظم المعلومات الادارية هي المقوم الاساسي للعمل الاداري مما يتطلب وجود نظام معلوماتي شامل منذ البداية .

❖ مكانة نظام المعلومات في بيئة الأعمال :-

- يتكون نظام المعلومات – باعتباره نظاماً متكاملًا – من عدة أنظمة فرعية ، التي تتناسق وتتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق غرض أساسي وهو الهدف الذي أنشئت من أجله المنظمة.
- وهو بمثابة حلقة وصل تغذي النظم الفرعية بالبيانات المطلوبة ، وتقوم بتخزينها ، وجدولتها ، وتصنيفها ، وإعادة استردادها .
- ومن ثم فإن النظام المعلوماتي يحتل أكثر من مكانة تبعاً لوجهة النظر إليه، أواللجهة المستفيدة أو المتعاملة معه.

❖ ملخص المباشرة الثالثة :-

جميع المحاضرات : (20 . 21 . 22) بعنوان [وظائف المنظمة] – لن يشملها الإختبار النهائي .

الإمتحان يتكون من : 25 – 30 سؤال صح و خطأ . من أسئلة الكتاب .

و من : 40 – 45 سؤال إختيار من متعدد .

الإختبار الفصلي : لن تأتي أسئلة هذا الإختبار في النهائي . (لكن أتمنى الإطلاع عليها من باب الإحتياط) .

كما أن الملزمة لا تشمل فقط المحتوى ، بل تشمل بعض من التعريفات والنقاط المهمة التي تم ذكرها في كل محاضرة مسجلة .

أسئلة الكتاب

❖ الفصل الأول :-

- (1)- تنقسم الشركات إلى شكلين رئيسيين هما شركات الأشخاص وشركات الأموال : (صح) .
- (2)- الإدارة علم وليست فن : (خطأ) .
- (3)- هنري فايول أول من حدد عناصر الإدارة بأربعة عشر وظيفة : (خطأ) .. التصحيح : 14 مبدءاً .
- (4)- الفعالية هي عمل الشيء الصحيح ، بينما الكفاية هي عمل الأشياء بطريقة صحيحة : (صح) .
- (5)- إدارة الأعمال متخصصة في الإدارات الحكومية ، ومجالها في القطاع العام : (خطأ) .. التصحيح : القطاع الخاص .
- (6)- إدارة المنظمات الخاصة تعني إدارة أوجه النشاط الذي يتوافر في بعض المنظمات التي تقدم خدماتها إلى بعض الفئات الخاصة ولا تهدف إلى تحقيق الربح : (صح) .

❖ الفصل الثاني :-

- (1)- مايكل هامر هو أبرز علماء مدرسة الإدارة التجريبية : (خطأ) .. التصحيح : ويليم ويبر .

- (2)- ارتبط علم الإدارة ونشأ في العصر الحديث : (خطأ) .
- (3)- حركة الإدارة العلمية تمثلت في كتابات هنري فايول وفريدريك تايلور : (صح) .
- (4)- أبرز الإنتقادات الموجهة للنظرية التقليدية تجاهها للنواحي الإجتماعية والسيكولوجية لسلوك الإنسان : (صح) .
- (5)- ترى مدرسة النظم الإجتماعية أن جوهر الثقافة يكمن في طبيعة القيم والمعتقدات والإفتراضات المشتركة بين أعضاء منظمة ما : (خطأ) .

❖ الفصل الثالث :-

- (1)- كلما كبر حجم المنشأة ، تقل أهمية التخطيط : (خطأ) .. والتصحيح : تزيد أهميته .
- (2)- من متطلبات التخطيط الناجح توفر المعلومات : (صح) .
- (3)- كلما زادت درجة تغيير أحداث المستقبل ، كلما زادت أهمية التخطيط : (صح) .
- (4)- تضع الإدارة العليا الخطط الإستراتيجية قبل التعريف على الخطط المتوسطة والقصيرة الأجل : (صح) .
- (5)- تختص الإدارة الدنيا بتنفيذ الخطط فقط وليس وضعها : (خطأ) .
- (6)- يطلق على الخطط قصيرة المدى ، الخطط التكتيكية : (خطأ) .. التصحيح : الخطط متوسطة الأجل .
- (7)- تتميز القواعد في المنظمة بأنها تحدد مايجب وما لايجب عمله : (صح) .
- (8)- إن بساطة الخطط تحقق نجاحها بصرف النظر عن تكلفتها : (خطأ) .
- (9)- إن إتاحة المشاركة في التخطيط يسهل عملية التنفيذ : (صح) .
- (10)- ليس هناك فرق بين التخطيط في المستويات الإدارية المختلفة : (خطأ) .

❖ الفصل الرابع :-

- (1)- ترتبط عملية اتخاذ القرار بوظيفة التخطيط فقط : (خطأ) .. التصحيح : بوظيفة التخطيط والتنسيق والرقابة والتوجيه .
- (2)- يعد بعضهم أن المهمة الرئيسية للمدير هي اتخاذ القرار : (صح) .
- (3)- تقتصر عملية اتخاذ القرار على المديرين : (خطأ) .
- (4)- معظم القرارات الروتينية يتم اتخاذها من قبل المستوى الإشرافي : (صح) .
- (5)- القرارات المبرمجة هي القرارات الروتينية : (صح) .
- (6)- تتميز القرارات غير المبرمجة بأنه يمكن التنبؤ بنجاحها مسبقاً : (خطأ) .
- (7)- تحتاج القرارات غير المبرمجة إلى مهارات متطورة : (صح) .
- (8)- إن درجة المخاطرة في القرارات المبرمجة عادة تكون كبيرة جداً : (خطأ) .. التصحيح : غير المبرمجة .
- (9)- إن التشخيص الصحيح للمشاركة يمثل بداية لإتخاذ القرار الصحيح : (صح) .

- (10)- من متطلبات القرار الناجح توفر المعلومات الموضوعية : (صح) .
- (11)- من مزايا الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار الوصول إلى قرارات أفضل : (صح) .
- (12)- من عيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات تشتت المسؤولية : (صح) .
- ❖ الفصل الخامس :-
- (1)- التنظيم هو تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة : (صح) .
- (2)- من فوائد وظيفة التنظيم تحديد السلطات والمسؤوليات : (صح) .
- (3)- من متطلبات التنظيم الناجح أن يكون هناك توازن بين الصلاحيات و المسؤوليات الأشخاص : (خطأ) .
- (4)- من فوائد التنظيم الرسمي انه يهتم بالدوافع والاحتياجات : (خطأ) .
- (5)- ينشأ التنظيم غير الرسمي من تجمع الأفراد داخل المنظمة وعلاقتهم ببعضهم : (صح) .
- (6)- يمكن الاستفادة من التنظيم الرسمي معرفة الانطباعات وردود الفعل في المنظمة : (خطأ) .
- (7)- المقصود بمبدأ الهدف هو أن كل شخص يقوم بنوع واحد من الأعمال : (خطأ) .
- (8)- مبدأ وحدة القيادة هو أن للموظف قائد رئيس واحد يتلقى منه الأوامر : (صح) .
- (9)- للتنسيق بين كافة الوحدات الإدارية من أهم متطلبات التنظيم الجيد (صح) .
- (10)- الدليل التنظيمي هو رسم بياني يوضح الهيكل التنظيمي للمنشأة : (خطأ) .. التصحيح : وثيقة تتضمن معلومات تفصيلية عن الخرائط التنظيمية .

❖ الفصل السادس :-

- (1)- يمثل التنسيق الهدف الداخلي لأي منظمة : (خطأ) .
- (2)- تتفاوت أدوات التنسيق وأساليبه بتفاوت المسؤوليات الإدارية بالمنظمة : (صح) .
- (3)- هناك علاقة وثيقة بين التنسيق وحجم المنظمة : (صح) .
- (4)- كلما زادت درجة تعقد ونمو المنظمة زاد ذلك من صعوبة عملية التنسيق : (صح) .
- (5)- يعمل التنسيق على ترابط وتكامل بين الوظائف المختلفة داخل المنظمة : (صح) .
- (6)- يمكن أن يتم التنسيق داخل المنظمة إما في شكل أفقي أو رأسي : (صح) .
- (7)- يؤدي استخدام تنظيم المصفوفة إلى صعوبة وتعقد عملية تحقيق وتنسيق داخل المنظمة : (خطأ) .
- (8)- إن الاعتماد على التسلسل الإداري يعد الوسيلة المفضلة دائما عند تحقيق التنسيق بين الأعمال : (صح) .
- (9)- لا يوجد فرق بين التنسيق والتعاون : (خطأ) .

10- تعد وظيفة التنسيق إدارية مستقلة عن الوظائف الإدارية الأخرى : (خطأ) .

❖ الفصل السابع :-

- 1- كلما زادت عملية التوجيه والقيادة كلما تزايدت اسهامات المرؤوسين في تحقيق الاهداف التنظيمية (صح)
- 2- كلما انخفضت فعالية التوجيه والقيادة كلما انخفض ادراك الافراد لتجانس اهدافهم الخاصة مع اهداف المنظمة (صح)
- 3- ووقفت دراسات انماط القيادة ، فإن النمط الديمقراطي يتميز بأعلى معدلات الانتاجية دون الانماط الأخرى (خطأ)
- 4- ان القيادة الأوتوقراطية هي افضل انواع القيادة في جميع الظروف والاحوال (خطأ)
- 5- ان القيادة الديمقراطية تعني ترك كل الامور المتعلقة بالعمل للعاملين (خطأ)
- 6- تختلف نوعية القيادة الناجحة باختلاف المواقف والظروف المرتبطة بالعمل (صح)
- 7- ان افضل اساليب القيادة هي التركيز على العمل والعاملين (خطأ)
- 8- ليس هناك أي علاقة بين الاسلوب القيادي المتمتع ومستوى نضج العاملين (خطأ)
- 9- لا تستطيع القيادة التأثير على سلوك الأفراد (خطأ)
- 11- القيادة هي ميزة شخصية يكتسبها الفرد من خلال المركز الوظيفي او الاجتماعي (خطأ)
- 11- ليس هناك اختلاف بين القيادة والرئاسة (خطأ)
- 12- للقيادة اثر في السلوك الانساني بوجه عام والسلوك الاداري بوجه خاص (صح)
- 13- تستمد القيادة وقوتها عن طريق السلطة النظامية فقط (خطأ)
- 14- خبرة ومهارات القيادة ليس لها تأثير على سلوك الافراد (خطأ)
- 15- ان درجة تأثير القيادة على الافراد يتوقف على مدى اعتمادهم عليها في اشباع العمل الاقتصادي (صح)
- 16- يستخدم القائد اساليب الضغط غالباً في توجيه سلوك الافراد والتأثير عليهم (صح)
- 17- ليس هناك نموذج قيادي امثل يصلح تطبيقه على جميع المواقف (خطأ) .. التصحيح : القائد المشارك .

❖ الفصل الثامن :-

- 1- يمكن تطبيق نظرية تدرج الحاجات ل ماسلو على جميع الافراد في كل الاوقات (صح) .
- 2- ان الحاجات غير المشبعة هي الحاجات التي تعمل كدافع للسلوك (صح) .
- 3- ان الرضا وعدم الرضا يمكن ان يتولد من مصدرين مختلفين (صح)
- 4- هناك أوجه تشابه بين نظريتي تدرج الحاجات ل ماسلو والعوامل الوقائية والعوامل الدافعة لهرزبيرج (خطأ)
- 5- هناك علاقة كبيرة بين الدافعية ممثلة في اشباع العوامل الدافعة من ناحية وبين الاداء من ناحية أخرى (صح)
- 6- يعد السلوك الانساني دالة لكل من الافراد والبيئة المحيط بها (صح)
- 7- ان قوة رغبة الفرد او رضاه بالنسبة لنتائج معين هي عبارة عن دالة مترابطة وروتينية للمجموع الجبري لقوة رغبة الفرد او رضاء الخاص بالنواتج الأخرى (صح)
- 8- يعد دافع الانجاز من الدوافع المتعلمة ومن ثم يمكننا تصميم بعض برامج التدريب التي يمكنها رفع الانجاز (صح)
- 9- ان المحدد الرئيسي لجهود العمل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة او الموازنة التي يدركها الفرد في وظيفته (صح)

❖ الفصل التاسع :-

- 1- من مبادئ الاتصال الجيد للأعداد الجيد بصرف النظر عن الوسيلة المستخدمة (صح)
- 2- الفشل في اختيار الالفاظ والكلمات المناسبة من معوقات الاتصال (صح)
- 3- الندوات والاجتماعات من أكثر وسائل الاتصالات شوعاً في منشآت الاعمال (خطأ)
- 4- الاتصالات هي عملية تبادل الافكار والمعلومات بين الافراد والجماعات من اجل التوصل إلى اهداف معينة (صح)
- 5- عناصر الاتصال تشمل المرسل والرسالة والتشويش والاتصال المساعد والاتصال الشفهي والاتصال الكتابي (خطأ)
- 6- يقصد بالتغذية الراجعة أي عامل يتدخل في عملية الاتصال ينتج عنه تقليل دقة الاتصال او تعطيله او اعاقته للرسالة (خطأ)
- 7- يتضمن الاتصال النازل او المساعد لأوامر وتعليمات ويهدف إلى توجيه جهود العاملين نحو الاهداف الرئيسية المحددة (صح)
- 8- الانسيابية ان يتم الاتصال وفق درجة عالية من الوضوح بحيث يتحقق الاقناع والفهم (صح)

❖ الفصل العاشر :-

- 1-تعد الرقابة بمثابة المهمة الاولى للنشاط الاداري الذي يمارسه المدير (صح)
- 2-تتم الرقابة فقط بواسطة الجهات الداخلية المختصة بالمنظمة (خطأ)
- 3-تتم الرقابة لأداء المنظمة بواسطة الجهات الخارجية المختصة (خطأ)
- 4-الرقابة الجيدة هي تلك التي تتم بعد انتهاء العمل واكتماله (خطأ)
- 5-تمارس الرقابة التاريخية عادة مع اولى مراحل التنفيذ للأعمال (خطأ)
- 6-تفضل الرقابة الفورية دائما على الرقابة التاريخية (صح)
- 7-للرقابة فوائد كثيرة ومتعددة (صح)
- 8-يستفيد العاملون في منظمات الاعمال من الرقابة على أداؤهم (صح)
- 9-من اولى مراحل العملية الرقابية اتقان صياغة المعايير التقديرية (صح)
- 11-تصنف المقاييس الزمنية ضمن المعايير الكمية (خطأ)
- 11-المتابعة المباشرة هي تلك التي تتم بالملاحظة (صح)
- 12-يعد اسلوب عضمه السمكة من الاساليب الفعالة في مجال التنظيم الاداري (خطأ)
- 13-نظم الرقابة المغلقة هي التي تتم من خلال الاعتماد على العنصر البشري اساسا (خطأ)
- 14-نظم الرقابة المفتوحة هي التي تتم بالاعتماد على العنصر البشري (صح)
- 15-الرقابة الحسائية هي التي تركز على تصرفات العاملين (خطأ)
- 16-ليس هناك اهمية للرقابة القضائية في منظمات الاعمال (خطأ)
- 17-يمكن استنباط المعايير المالية بسهولة من سجلات الوارد والمنصرف للمواد (خطأ)
- 18-هناك صعوبة في صياغة معايير لقياس كفاءة التدريب الذي يحصل عليه العاملون (صح)
- 19-تعد خريطة جاننت هي الادارة الوحيدة للرقابة على الوظيفة الانتاجية (صح)
- 21-هناك معايير رقابية متعددة لقياس كفاءة المزيج التسويقي (صح)

❖ الفصل الحادي عشر :-

- 1-لا يوجد فرق بين الوظيفة والافراد وادارة الافراد (خطأ)
- 2-تعد سياسة الاختيار من اهم سياسات الافراد (خطأ)
- 3-تعد الترقية على اساس الاقدمية من افضل الاسس المستخدمة بالمنظمات (صح)
- 4-يقتصر التدريب على الافراد الجدد الذين يلتحقون لأول مرة بالعمل في المنظمة (خطأ)
- 5-التدريب ليس غاية في ذاته ولكن وسيلة لرفع قدرات الافراد وتعديل سلوكياتهم (صح)
- 6-يستخدم تقييم الاداء لأغراض ادارية فقط بالمنظمة (صح)

❖ الفصل الثاني عشر :-

- 1-ادارة التسويق هي الجهة المسؤولة عن تطبيق المفهوم التسويقي وتنفيذ الخطط التسويقية (صح)
- 2-عناصر المزيج التسويقي الرئيسية هي المنتج والتسعير والتخطيط والرقابة (خطأ)
- 3-في مرحلة المفهوم الانتاجي للتسويق اصبح هناك فائض في الانتاج لذلك اتجه المنتجون إلى البحث عن وسائل تصريف المبيعات (خطأ)
- 4-المفهوم الاجتماعي للتسويق ظهر نتيجة المبالغة في ارضاء المستهلك بغض النظر عن المشاكل والآثار البيئية (صح)
- 5-تتضمن الترويج خمس عناصر اساسية هي الاعلان والبيع الشخصي والدعاية والنشر وتنشيط المبيعات والتسويق المباشر (صح)
- 6-تعد وسائل التسويق المباشر الهدايا المجانية والعينات التجريبية والتخفيضات المؤقتة والمسابقات (صح)
- 7-منفذ لتوزيع منتج مشتري نهائي يتناسب مع السلع الاستهلاكية والحلويات والعباب الاطفال (خطأ)

❖ الفصل الثالث عشر :-

- 1-تختص وظيفة الانتاج بتوافر الاموال المطلوبة من مصادر التمويل المناسب (صح)
- 2-لا تختلف الانتاجية كثيرا عن الانتاج (خطأ)
- 3-لا تقل وظيفة الانتاج اهمية عن باقي الوظائف الرئيسية بالمنظمة (صح)
- 4-ليس لوظيفة الانتاج أي اهداف تذكر (خطأ)
- 5-هناك اعتبارات عدة يجب اخذها في الحسبان عن التخطيط عن النشاط الانتاجي (صح)
- 6-تقتصر مهمة التنظيم في مجال الانتاج على مجرد وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (خطأ)
- 7-هناك آليات عدة تتكون منها منظومة المراقبة الشاملة على جودة المنتج (صح)

8- يمر العمل الانتاجي في منظمات الاعمال بعدة مراحل حتى يتم تقديم الخدمة او السلعة (صح)

❖ الفصل الرابع عشر :-

- 1- تعد الوظيفة المالية احد الانشطة الادارية التي تمارس في منظمات الاعمال (صح)
- 2- الوظيفة المالية هي ذلك النشاط الذي يختص بتحويل المواد الخام إلى منتجات تامة (خطأ)
- 3- يطلق على المسؤول بمهام ادارة حركة الاموال مدير المبيعات (صح)
- 4- يطلق على قرارات تدبير الاموال واستثمارها القرارات المالية (خطأ)
- 5- ترتبط حركة خروج الاموال من المنظمة بالقرارات التمويلية (صح)
- 6- يقصد بالتمويل بالاستدانة خروج الاموال من خزان النقدية (صح)
- 7- ترتبط حركة دخول الاموال إلى المنظمة بالقرارات الاستثمارية (خطأ)
- 8- تصنف مصادر التمويل إلى مصادر طويلة الاجل ومصادر قصيرة الاجل (صح)
- 9- تتمثل مجالات استخدام الاموال في مجالات استثمارية جارية واخرى دائمة (خطأ)
- 11- يعد الرفع المالي احد طرق تحسين معدلات عائد الملاك (صح)
- 11- تعد الاربا المحتجزة مصدرا مهما للتمويل الذاتي (صح)
- 12- ليس هناك غنى عن التخطيط القصير وطويل الاجل فكلهما ضروريان في العمل الاداري (صح)
- 13- يقتصر التخطيط المالي على الاستثمارات الثابتة فقط (خطأ)
- 14- يقتصر التخطيط المالي على كل من الاستثمارات والالتزامات الثابتة (صح)
- 15- تختص مقاييس الموازنة الرأسمالية باتخاذ القرارات الرأسمالية (صح)
- 16- لا للرقابة المالية اهمية عن التخطيط المالي (خطأ)
- 17- الهدف من الرقابة المالية هو الاطمئنان إلى كفاءة القرارات المتخذة (صح)
- 18- تعد كل من التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة اساس تحليل التعادل (خطأ)
- 19- يسهم تحليل التعادل في التخطيط للموارد البشرية (صح)
- 21- يمكن ان تسقط نقط التعادل من مكانها إذا خطط لرفع سعر بيع الوحدة مع بقاء العوامل الاخرى على ما هي عليه (صح)

❖ الفصل الخامس عشر :-

- 1- ليس هناك فرقا جوهريا بين المعلومات والبيانات (خطأ)
- 2- يقصد بنظام المعلومات هو ذلك النظام الذي يوفر الموارد البشرية والمادية لصانع القرار (خطأ)
- 3- تصنف التشريعات الحكومية وتعليماتها القانونية ضمن عناصر البيئة الخارجية للمنظمة (خطأ)
- 4- يحتل نظام المعلومات دورا مهما في مجال تنسيق العلاقة بين بيئة المستثمرين وبيئة المستهلكين (خطأ)
- 5- يحتل نظام المعلومات في مجال تنسيق العلاقة بين الادارات المختلفة المكونة للمنظمة (صح)
- 6- يسهم الحاسوب بدور ايجابي في توفير البيانات لنظام المعلومات الادارية (خطأ)

أسئلة الواجبات

❖ الواجب الأول :-

- السؤال الأول : ارتبط علم الإدارة ونشأ في العصر الحديث (خطأ) .
- السؤال الثاني : تمثلت حركة الإدارة العلمية في كتابات هنري فايول ، وفردريك تايلور (صح) .
- السؤال الثالث : ترى مدرسة النظم الاجتماعية أن جوهر الثقافة يكمن في طبيعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين أعضاء منظمة ما . (صح) .
- السؤال الرابع : إدارة الأعمال متخصصة في الإدارة الحكومية ومجالها هو القطاع العام (خطأ) .
- السؤال الخامس : أبرز الانتقادات الموجهة للنظرية التقليدية تجاهها للنواحي الاجتماعية والسيكولوجية لسلوك الانسان (صح)
- السؤال السادس : الإدارة علم أكثر من كونها فن (خطأ) .
- السؤال السابع : الإدارة عملية تخطيط ، وتنظيم ، وصنع قرار ، وقيادة ، ورقابة أنشطة الأعضاء واستخدام لكل الموارد بغرض انجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (صح) .

- السؤال الثامن : نظرية X ، للعالم: (ماك كريجور – ماسلو – أوشي) .
السؤال التاسع : نظرية تدرج الحاجات للعالم : (أوشي – ماك كريجور – ماسلو) .
السؤال العاشر :- نظرية Z للعالم: (أوشي – ماك كريجور – ماسلو) .

❖ الواجب الثاني :-

- السؤال الأول : الفعالية هي عمل الشئ الصحيح ، بينما الكفاية عمل الأشياء بطريقة صحيحة (صح)
السؤال الثاني : الإدارة علم وليست فن (خطأ) .
السؤال الثالث : إدارة الأعمال متخصصة في الإدارة الحكومية ، ومجالها هو القطاع العام (خطأ) .
السؤال الرابع : هنري فايول هو أول من حدد عناصر الإدارة بأربع عشرة وظيفة (خطأ) .
السؤال الخامس : إدارة المنظمات الخاصة تعني إدارة أوجه النشاط الذي يتوافر في بعض المنظمات التي تقدم خدماتها إلى بعض الفئات الخاصة ، ولا تهدف إلى تحقيق الربح (خطأ) .
السؤال السادس : الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير هي : التخطيط ، والتوجيه ، والرقابة ، و : (التنظيم) .
السؤال السابع : من منظور التصنيف الهرمي لمستويات المديرين ، فإنه يمكن تصنيفهم إلى:
الجواب : **مستوى إدارة عليا ، ومتوسطة ، وإشرافية**
السؤال الثامن : يحتاج المدراء في مستوى الإدارة الإشرافية إلى المهارات التالية أكثر من غيرها:
الجواب : **الفنية**

- السؤال التاسع : إن التأثير في الآخرين ، وتحفيزهم ، ومخاطبة قواهم الكامنة لإنجاز الأهداف هو:
الجواب : **القيادة**
السؤال العاشر : يكرس المدراء في الإدارة العليا أغلب وقتهم لوظيفة:
الجواب : **التخطيط .**

❖ الواجب الثالث:-

- السؤال الأول : تعني الفعالية : أداء النشاط أو العمل المطلوب بأفضل طريقة (خطأ) .
السؤال الثاني : العملية هي : طريقة نظامية لأداء النشاط أو العمل (صح) .
السؤال الثالث : الإدارة علم أكثر من كونها فن (خطأ) .
السؤال الرابع : يفترض المدخل التقليدي في الإدارة عقلانية الأفراد ، والرشد في تصرفاتهم (خطأ) .
السؤال الخامس : اتخاذ القرارات هو لب عمل المدير (صح) .
السؤال السادس : الغاية هي موقف نهائي تسعى المنظمة إلى تحقيقه (صح) .
السؤال السابع : لا توجد فروق تذكر بين غرض المنظمة ، وغايتها ، وهدفها (خطأ) .
السؤال الثامن : هناك إدارة بالأهداف ، وإدارة بدون أهداف (خطأ) .
السؤال التاسع : التنظيم للمنظمة كالعمود الفقري للإنسان (صح) .
السؤال العاشر : يمكن تفويض السلطة والمسئولية (خطأ) .

❖ الواجب الرابع :-

- السؤال الاول : ترتبط عملية اتخاذ القرارات بوظيفة التخطيط فقط (خطأ) .
ترتبط عملية اتخاذ القرارات بوظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .
السؤال الثاني : يعد بعض الباحثين أن المهمة الرئيسية للمدير هي اتخاذ القرار (صح) .
السؤال الثالث : تتخذ معظم القرارات الروتينية من قبل المستوى الإشرافي (صح) .
السؤال الرابع : تحتاج القرارات غير المبرمجة إلى مهارات متطورة (صح) .
السؤال الخامس : من مزايا الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار الوصول إلى قرارات أفضل (صح) .

السؤال السادس : ليس هناك فرق بين التخطيط في المستويات الإدارية المختلفة (خطأ) .
يوجد فرق بين التخطيط في المستويات الإدارية المختلفة .

السؤال السابع : إتاحة المشاركة في التخطيط تسهل عملية التنفيذ (صح) .

السؤال الثامن : إن بساطة الخطة تضمن نجاحها بصرف النظر عن تكلفتها (خطأ) .
السؤال التاسع : تتميز القواعد في المنظمة بأنها تحدد ما يجب ، وما لا يجب عمله (صح) .
السؤال العاشر : يطلق على الخطط قصيرة المدى الخطط التكتيكية (خطأ) .
يطلق على الخطط متوسطة المدى الخطط التكتيكية .

أسئلة الإختبار الفصلي

السؤال الأول : هرمية السلطة هي أحد خصائص : **التنظيم البيروقراطي** .
السؤال الثاني : تركيز اهتمام " فريدريك تايلور " على : **الجواب : تقديم الحلول بشأن مشكلة كفاءة العمال**

السؤال الثالث : الفعالية هي عمل الشيء الصحيح ، بينما الكفاية هي عمل الأشياء بطريقة صحيحة (صح)
السؤال الرابع : اتخاذ القرارات هو لب عمل المدير (صح)

السؤال الخامس : من عيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار تشتت المسؤولية : **صح**
السؤال السادس : المرحلة الأولى في عملية صنع واتخاذ القرار هي : **الجواب : تحديد وتعريف المشكلة**

السؤال السابع : تقع إدارة المنظمة ضمن : **الجواب : لا تقع ضمن الموارد البشرية**
السؤال الثامن : أصعب المواقف التي يضطر المدير لإتخاذ قرار في ظلها هي : **الجواب - عدم التأكد**

السؤال التاسع : يمكن تعريف التخطيط على أنه :
(التحديد في الحاضر لما يتم عمله في المستقبل – عملية فكرية تعتمد على المنطق – التنبؤ بالمستقبل والإستعداد لمواجهة – **جميع**)
مسبق)

السؤال العاشر : أي مما يلي لا يمثل سمة من سمات منظمات الأعمال : **الجواب - تأسيسها من قبل الحكومة**

السؤال الحادي عشر : أبرز الانتقادات الموجهة للنظرية التقليدية تجاهها للنواحي الاجتماعية والسيكولوجية لسلوك الإنسان : (**صح**)
السؤال الثاني عشر : ترى مدرسة النظم الاجتماعية أن جوهر الثقافة يكمن في طبيعة القيم
والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين أعضاء منظمة ما - : (**خطأ**)

السؤال الثالث عشر : ريادة الأعمال هي إنشاء عمل حر يتصف بالإبداع ويتسم بالمخاطرة (**صح**)
السؤال الرابع عشر : تعرف المنظمة بأنها تركيبة من الأفراد الذين يعملون معا ويتقسيم معين
للعمل بغرض **الجواب - تحقيق هدف مشترك**

السؤال الخامس عشر : إدارة الأعمال متخصصة في الإدارة الحكومية ، ومجالها هو القطاع العام (**خطأ**)

السؤال السادس عشر : العملية هي : طريقة نظامية لأداء النشاط أو العمل . : (**خطأ**)
السؤال السابع عشر : كل مايلي يعد من أدوار صنع المدير للقرارات ماعدا : **البحث عن المعلومات**

السؤال الثامن عشر : إن الوضع المستقبلي المرغوب ، وتسعى المنظمة للوصول إليه وهو : **الجواب - الهدف**
السؤال التاسع عشر : يطلق على البيئة الخارجية للمنظمة مسمى " المناخ التنظيمي " - : (**خطأ**)

السؤال العشرون : الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير هي : التخطيط والقيادة والرقابة و .. **الجواب - التنظيم**
السؤال الحادي والعشرون : ترتبط عملية اتخاذ القرار بوظيفة التخطيط فقط .. (**خطأ**)

السؤال الثاني والعشرون : أي مما يلي لا يدخل في أهمية الإدارة : الجواب - **التأكد من نتائج القرارات المتخذة**
السؤال الثالث والعشرون : اللامركزية أفضل دائما من المركزية : (خطأ) .

السؤال الرابع والعشرون : الأهداف الإستراتيجية هي أهداف مستقبلية عريضة ، ترتبط بالمنظمة ككل دون تعرض لأهداف الإدارات الفرعية : (صح)

السؤال الخامس والعشرون : عندما يصف المدير للعاملين الأهداف ومدى تحقيقها ، فإنه يمارس وظيفة : الجواب - **التخطيط**

السؤال السادس والعشرون : تحدد الخطط جميع مايلي ، ماعدا : الجواب - **الإنحراف أثناء التنفيذ**
السؤال السابع والعشرون : يفترض السلوك الإنساني الآتي ماعدا : الجواب - **الناس راشدون وعقلانيون في تصرفاتهم ويبحثون عن المال فقط.**

السؤال الثامن والعشرون : إعادة الهندسة الإدارية مفهوم جديد من مفاهيم المدرسة التقليدية (خطأ)
السؤال التاسع والعشرون : أي مما يلي يدخل ضمن الموارد المادية للمنظمة ، ماعدا : الجواب - **الوقت**

السؤال الثلاثون : يعد القسم العلمي الذي تدرس فيه بالنسبة للنظام الكلي (الجامعة أو الكلية) هو : الجواب - **نظام فرعي**
السؤال الواحد والثلاثون : إن الأب الروحي للإدارة العلمية هو : الجواب - **هنري فايول**

السؤال الثاني والثلاثون : يستخدم مدير الإدارة العليا المعلومات لصناعة قرارات : الجواب - **استراتيجية**
السؤال الثالث والثلاثون : تتميز القرارات غير المبرمجة بأنه يمكن توقع نتائجها مسبقا : (خطأ)

السؤال الرابع والثلاثون : تكون درجة المخاطرة في القرارات المبرمجة كبيرة جدًا عادة : (خطأ) .

السؤال الخامس والثلاثون : إن الظرف الذي يتخذ في ظله القرار وتنقصه المعلومات ، ولكن يمكن معرفة احتمال حدوث حالة الطبيعة يسمى : الجواب - **المخاطرة**

السؤال السادس والثلاثون : يعد كل مما يلي من عناصر تعريف المدير ، ماعدا : الجواب - **يحقق الإستخدام الأنسب للموارد المتاحة**
السؤال الثامن والثلاثون : المدير الذي يعمل بأسلوب رد الفعل وحل المشاكل بعد وقوعها هو : الجواب - **مدير يحل المشاكل حال وقوعها**

السؤال التاسع والثلاثون : ليس هناك فرق بين التخطيط في المستويات الإدارية المختلفة : (خطأ) .
السؤال الأربعون : توجد مشكلة تتطلب قرارا عندما يوجد فرق بين الوضع المرغوب والوضع المتوقع : (صح) .

السؤال الواحد والأربعون : تعد دراسة الهاوثرورن مهمة لكونها أدركت أهمية التأثير ... على الإنتاجية :
الجواب - **العوامل الإنسانيةXXX**
السؤال الثاني والأربعون : السياسة هي : الجواب - **خطة قائمة تعطي إطارا عاما لعملية اتخاذ القرارات والإفعال .**

السؤال الثالث والأربعون : كل مايلي يمثل عناصر مفهوم الإدارة ماعدا : الجواب - **العملية**
السؤال الرابع والأربعون : واحدة فقط من بين الآتي لاتمثل ميزة متحققة من جراء اتخاذ القرار بشكل جماعي :
الجواب - **وقت وكلفة كبيرين .**

السؤال الخامس والأربعون : إن المستوى الإداري الذي يكرس نفسه وقتا أطول للتخطيط بعيد المدى هو : الجواب - **مستوى الإدارة العليا**
السؤال السادس والأربعون : إن خطة الانتاج وخطة التسويق هما مثال على الخطط : الجواب - **التكتيكية**

السؤال السابع والأربعون : إن علاقة التخطيط ببقية الوظائف الإدارية هي : الجواب : **التخطيط هو القاعدة الأساسية لبعض الوظائف**
السؤال الثامن والأربعون : توصف المنظمة التي تحقق اهدافها كاملة ولكنها تهدر الكثير من الموارد بأنها : الجواب - **منظمة فعالة غير كفاء**

السؤال التاسع والأربعون : كلما زادت درجة تغير أحداث المستقبل زادت أهمية التخطيط (صح) .
السؤال الخمسون : كلما كبر حجم المنشأة تقل أهمية التخطيط . (خطأ)

السؤال الواحد والخمسون : يحتاج المدبرون في الإدارة الدنيا والإشرافية إلى المهارات التالية أكثر من غيرها : الجواب (الفنية) .
السؤال الثاني والخمسون : من خصائص التخطيط : (مستقبلي بطبيعته – يترجم بجملة من القرارات والإجراءات يركز على النتائج المستقبلية المرغوبة - جميع ماسبق)

السؤال الثالث والخمسون : تتميز القواعد في المنظمة بأنها تحدد مايجب ومالا يجب عمله . (صح)
السؤال الرابع والخمسون : تعرف المنظمة بأنها : الجواب - مجموعة من الأفراد يعملون معا بغرض تحديد هدف مشترك

السؤال الخامس والخمسون : حركة الإدارة العلمية تمثلت في كتابات هنري فايول وفريدريك تايلور . (صح) .
السؤال السادس والخمسون : تحتاج القدرة على التعامل مع الآخرين والتعاون معهم إلى تطوير المهارات . الجواب – (الإنسانية) .

السؤال السابع والخمسون : إن كون العاملين محبيين للعمل وراغبين في تحمل المسؤولية ولديهم قدرات إبداعية هو جوهر : الجواب - نظرية y
السؤال الثامن والخمسون : عندما يتصرف المدير بناء على معطيات الموقف في اتخاذ قراره فإن هذا يعني
الجواب - تطبيق مبادئ الإتجاه الموقفي

السؤال التاسع وخمسون : لا تختلف كلمة القائد عن كلمة المدير . (خطأ)
السؤال الستون : الأزمة هي مشكلة غير هامة تواجه المنشأة ولا تحتاج إلى إجراء فوري (خطأ) .

(اللهم إني استودعتك ما قرأت وما حفظت ~ فرده إليّ عند حاجتي إليه)

إنك على ماتشاء قدير ، وحسبنا الله ونعم الوكيل) .

شكر خاص لـ : أهلاوي ملكي – توتا الشمري – سطم العنزي .

ودعوآنكم لنا جميعآ ..

بالتوفيق في الإمتحان .. ♥