

المستوى

2



كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع

التعليم عن بعد

2015 - 2014

مبادئ الإدارة

كتابة وتنسيق:

Mit3b

Rody84

إجتهادات





ملخص مبادئ الإدارة للاختبار الفصلي ,, مستوى ثاني ,,

كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع

د. سامي الباحسين

www.ckfu.org

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

اعداد: Rody84 , mit3b , إجهادات

المحاضرة الثانية ... (مفهوم الادارة و مجالاتها)

مفهوم الادارة:

الادارة مشتقة من فعل (أدار) وتعني تقديم خدمات للآخرين و تقديم العون لهم , و بهذا المعنى فان من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين.

ويمكننا تعريفها :

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

عناصر تعريف الإدارة :

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

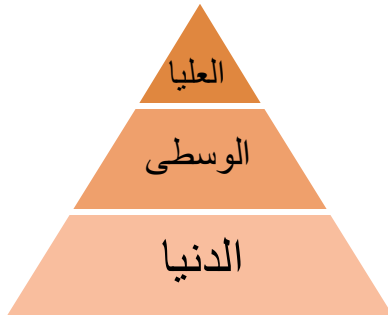
المدير :

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 تتجز العمل المطلوب .

- ويمكن أن يُطلق لفظ المدير على أكثر من شخص في مستويات إدارية متعددة : (**علياً – وسطى – تشغيلية**) في المنظمة .

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

المستويات الإدارية :



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

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 أدا العاملين

أهمية الإدارة :

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

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

هل الإدارة علم أم فن ؟! (مهم)

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

يرى الأول : أن الإدارة **علم** راسخ بما تتضمنه من نظريات علمية ومبادئ رئيسية ، فضلا عن تضمنها 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 .

س: - م هي المهارات و المعارف الاساسية التي يحتاجها المدير لكي يشغل موقعا اداريا ؟

❖ المعارف الرئيسية :

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

❖ المهارات الاساسية :

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

مجالات (قطاعات) الادارة:

القطاع العام او الحكومي (الادارة العامة): قطاع يسعى الى المحافظة على النظام و تحقيق الامن و العدالة و توفير وسائل التنمية و الرفاهية لأفراد المجتمع (الوزارات الحكومية).

القطاع الخاص (ادارة الاعمال): قطاع يسعى من وراء أنشطته التجارية و الصناعية و الزراعية و التعليمية و الطبية و غيرها الى تحقيق الربح في المقام الاول (البنوك و شركة البناء).

قطاع المنشآت غير هادف للربح : القطاعات الاجتماعية الخيرية و التطوعية على مستوى المجتمعات التي تهدف من وراء انشطتها الى التعامل مع قضايا خاصة (جمعية سرطان الثدي , جمعية يتيم).

القطاع الاقليمي او الدولي: قطاع يسعى الى دراسة قضايا تمس النطاق الاقليمي او الدولي و ليس مجمعا بعينة (هيئة الامم المتحدة , منظمة المؤتمر الاسلامي , مجلس التعاون الخليجي)

صفات مشروعات الاعمال (مشروع تجاري):-:

- ١ . ان يقدم شيئا نافعا.
- ٢ . ان يهدف الى تحقيق الربح.
- ٣ . ان يمثل نشاطا اقتصاديا.
- ٤ . ان يكون منظما.
- ٥ . ان يكون القائمون عليه افرادا و ليسوا حكومات.

عناصر الادارة :-:

١ - المنشأة:

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

٢ - الوظائف :

أي منظمة تتضمن عدد من الوظائف التي تعكس اهداف هذه المنظمة.

٣ - المهام:

حركة النشاط او الوظائف في أي منظمة و التي تعمل على تحقيق الاهداف.

٤ - الموارد:

لابد من إتاحة الموارد لتحقيق الاهداف و تنقسم هذه الموارد الى (موارد بشرية – موارد مادية – ادوات متعلقة بالمعلومات التي يترتب عليها اتخاذ القرارات).

عناصر العملية الادارية:

التخطيط

التنظيم

التوجيه

التنسيق

الرقابة

وظائف المنشأة:

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

المحاضرة الثالثة .. (التطور التاريخي للفكر الاداري) (الجزء الأول)

الادارة نشاط لازم للجماعة الإنسانية منذ نشأتها و كانت محل اهتمام الحضارات القديمة ك الاغريقية و الصرية و الصينية و كذلك اهمية دورها بالحضارة الاسلامية التي استندت الى الكتاب و السنة و ايضا دورها حاليا في الحضارة الاوربية و الامريكية , سنتناول فيما يلي تلك المدارس:-

اولا / المدرسة الكلاسيكية (التقليدية – العلمية):

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

ويمكننا تلخيص السمات الأساسية لنموذج فيبر البيروقراطي فى :

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

حركة الإدارة العلمية :

- هنري فايول : هو الرائد الأول لعلم الإدارة الحديثة – قسم أوجه النشاط في المنشأة إلى ستة أنواع (الفني – التجاري – التمويل – التأمين – المحاسبي – الإداري) .

فردريك تايلور:

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

الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية :

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

ثانيا / مدرسة العلاقات الانسانية :-

- ✓ ظهرت كرد فعل يعارض المدرسة الكلاسيكية , 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 , كذلك الحوافز والرضا الوظيفي .

قامت هذه المدرسة على ثلاث نظريات :-

- (١) دراسات الهاوثورن . [التون مايو] .
- (٢) نظرية الحاجات البشرية . [أبراهام ماسلو] .
- (٣) [دوجلاس ماكريجور] , نظرية (Y) نظرية (X) .

(١) تجارب الهاوثورن – التون مايو

١٩٣٢-١٩٢٧ مصنع الهاوثورن – ويسترن إلكترونيك

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

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

مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين .

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 .

(٢) نظرية إبراهيم ماسلو – نظرية الحاجات



٣) نظرية دوجلاس ماكريجور :

- ❖ واهتمت هذه المدرسة بضرورة رفع المستوى التعليمي للعاملين ، وأكدت على طرق اتخاذ القرارات الجماعية ، والإدارة بالمشاركة ، وتدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق عمل ، كما أدخلت أساليب تحفيز جديدة إلى بيئة العمل .
- ❖ وتعد نظريتنا (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 والارتباك الحادثين في العمل نتيجة الحرية الزائدة في العمل .

نظرية X :

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

أسس نظرية X :

١. لدى الإنسان العادي كراهية فطرية للعمل ولذا يحاول تجنبه.
٢. يكره الإنسان العادي المسؤولية ولذا يحتاج التوجيه من رئيسه.
٣. الإنسان العادي خامل وغير طموح ويسعى فقط للأمن والاستقرار.
٤. 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 الإنتاج ا ل لازم لتحقيق الأهداف .

هل نجحت هذه النظرية ؟

- رأى ماكجربجور فيما بعد أن أساليب العمل المبنية عليها تفشل في حفز الأفراد لتحقيق الهدف المطلوب.
- كما أتضح له أن نتائج البحوث عن الدراسات السلوكية لا تؤيد 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 :

- يحب 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 يكرر تصرفاته 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 المديرون الذين يؤمنون بنظرية X المدرسة الكلاسيكية ،ويعاملون الإنسان كآلة.
- 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 لا يتغير.
- ومن ثم فقد تعرضت هذه النظرية للنقد بسبب طرق البحث التي اعتمدت عليها هذه المدرسة في الوصول لنتائجها

ثالثاً / المدرسة التجريبية :-

- ✓ ظهرت هذه المدرسة نتيجة للانتقادات التي واجهتها المدرسة الانسانية.
- ✓ تعتمد هذه المدرسة على الممارسة العملية أكثر من الجانب النظري.
- ✓ ابرز روادها وليام نيومين , بيتر دركر.

- وتقوم المدرسة التجريبية على اهم ٣ مبادئ أساسية :

- ١- تحديد الواجبات والمسؤوليات للمديرين مع تحديد المهام لكل إدارة قسم ، ونفهم من ذلك تحديد واجبات ومسؤوليات للمدير ومهام للإدارة .
 - ٢- العمل على تضيق نطاق الإشراف .
 - ٣- وجود درجة كبيرة من التفويض في الصلاحيات اليومية مع وجود ضوابط رقابية .
- وبالرغم من هذا كله لم تسلم هذه المدرسة من الانتقاد كما اعتبرها النقاد بأنها مجرد حكم وأمثال عامة من كونها مبادئ علمية للإدارة

المحاضرة الرابعة ..

(التطور التاريخي للفكر الإداري) " الجزء الثاني "

رابعاً / مدرسة النظم الاجتماعية :-

لقد أهتم علماء الاجتماع بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف مهمة في المجتمعات و هي تتفاعل مع وحدات اجتماعية أخرى.

هذا الاتجاه الجديد في تطور الادارة تمثل في أفكار سيلزنيك (١٩٤٩) و بارسونز (١٩٥٦).

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

- ١ - **المدخلات :** جميع الامكانيات الداخلة للمنظمة من بيئة خارجية مثال : **الامكانيات البشرية - المادية - المعنوية**
- ٢ - **المخرجات :** وهو كل ما يخرج من المنظمة من سلع وخدمات .
- ٣ - **العمليات :** تعني كافة الأنشطة والممارسات التي تحول المدخلات إلى مخرجات .
- ٤ - **التغذية المرتدة :** أي التأثير المتبادل بين المخرجات و البنية و المدخلات سواء سلبيا أو إيجابيا.



الشكل العام للنظم .. (التغذية المرتدة) .

خامساً / المدرسة المعاصرة في الادارة :-

- وهي تمثل الفترة الراهنة التي نعيشها وهي تعتبر مزيجا تراكميا من المبادئ والافكار للمدارس السابقة.
- الا انه يتعين علينا – رغم الاقرار بأهمية ما تركته لنا المدارس القديمة من فكر اداري – القول بأن تطور المنظمات الادارية الحديثة و التعقيدات التي تشهدها الادارة ، وفي اطار المنافسة العالمية و المحلية الحادة - قد حفز كثيرا من الباحثين في مجالات الادارة الى طرح عدة نظريات و المداخل الجديدة في الادارة كالاتي :

أ. النموذج الياباني في الإدارة:

يركز النموذج الياباني في الإدارة على جوانب من الإدارة في اليابان التي يمكن تطبيقها في مجتمعات أخرى خارج اليابان و كان رائد هذا النموذج " **وليم أوشي** " : صاحب نظرية Z ، التي يهدف من ورائها الى استفادة الصناعة الامريكية من التجارب اليابانية الادارية مع الاحتفاظ بالقيم الامريكية و لقد أكدت نظرية Z على عدة قضايا ادارية منها :

- (١) ضرورة الاهتمام بالعاملين من حيث الامان الوظيفي و مشاركتهم في اتخاذ القرار .
- (٢) الاهتمام بالجودة و ايجاد سياسات واضحة فيما يتعلق بالتطور الوظيفي للعاملين و التحكم بالمعلومات.
- (٣) الاهتمام بالجوانب الانسانية و القضايا الخاصة بالعمل بالنسبة للعاملين

ب. نظرية الثقافة التنظيمية :

ظهرت في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات مؤسسها هو العالم " **شاين** " وتقوم هذه النظرية على فلسفة أن تقوم على افتراضات ملموسة عن الإنسان والبيئة كالقيم والمعتقدات المشتركة بين أعضاء تنظيم واحد.

ويشير شاين إلى أن الثقافة التنظيمية تكمن في طبيعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين أعضاء تنظيم واحد ، كما يرى أن دراستها يجب أن تشمل على ٣ جوانب رئيسية هي : [**الظواهر الملموسة** - **قيم وافتراضات لأعضاء التنظيم بشأن طبيعة الإنسان** - **البيئة**]

ت. إدارة الجودة الشاملة (الكلية) (TQM)

- يعد مفهوم ادارة الجودة الكلية Total Quality Management من المفاهيم الحديثة في الادارة و من ابرز منطريه ادوارد ديمنج.
- اختارتها اليابان استراتيجية لها بعد الحرب العالمية الثانية .
- و تعرف ادارة الجودة الكلية بأنها : مدخل للإدارة المتكاملة من أجل التحسين المستمر و الطويل الامد للجودة في جميع المراحل و المستويات و الوظائف في المنظمة بما يحقق رضا المستهلك.

- من أهم متطلبات تحقيقها في منظمات الأعمال :

- ١ - التزام الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول في اهتماماتها.
- ٢ - التأكيد على أهمية دور العميل من الخدمة او المنتج .
- ٣ - التحسين المستمر للعمليات و الاجراءات .
- ٤ - التركيز على الجودة في جميع مراحل تقديم الخدمة و ليس على اخر مرحلة فقط .
- ٥ - التمييز بين جهود الفرد وجهود الجماعة .
- ٦ - استخدام الأساليب الإحصائية لقياس الجودة .
- ٧ - اشراك المستفيدين في تطبيق مفهوم الجودة.

مهم جدا " لقد أصبح مفهوم ادارة الجودة الكلية محور الاهتمام فى مجال الادارة الحديثة بل يمكن القول بأن الجودة الكلية تحظى اليوم باهتمام كبير فى جميع انحاء العالم بما فيه العالم العربى "

■ مبادئ ديمنج الأساسية لإدارة الجودة :

- ١- وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات .
- ٢- التوقف عن الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة والاستعاضة عنها بالأساليب الإحصائية .
- ٣- التخلي عن فلسفة الشراء اعتمادا على السعر فقط .
- ٤- الاستمرار في تحسين العمليات كافة وعلى نحو متواصل .
- ٥- اعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم في العمل .
- ٦- تحقيق التوافق بين الإشراف والإدارة .
- ٧- إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتجه دوماً نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك دون تردد أو خوف .
- ٨- إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات وتعني كسر الحدود بين الأقسام وجعلهم يعملون سوية بروح الفريق .
- ٩- تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حده والتركيز على تكوين سلوك الفريق .
- ١٠- إزالة العوائق التي تحرم العاملين من حقهم في التباهي بجودة عملهم .
- ١١- تشجيع الأفراد في العمل والسعي من أجل مواكبة التحسن والتطور المستمرين أي " جعل العاملين في المنظمة يعملون لتحقيق التحول " .

ث . اعادة الهندسة :

ظهر مفهوم ادارة هندسة الادارة Business Reengineering على يد مايكل هامر .
الهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي (هندسة) و (ادارة) ويقصد بها اعادة البناء التنظيمي من جذوره واعادة هيكلة العمليات الأساسية وتصميمها بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات بما يكفل سرعة الاداء و تخفيض التكلفة و جودة المنتج .

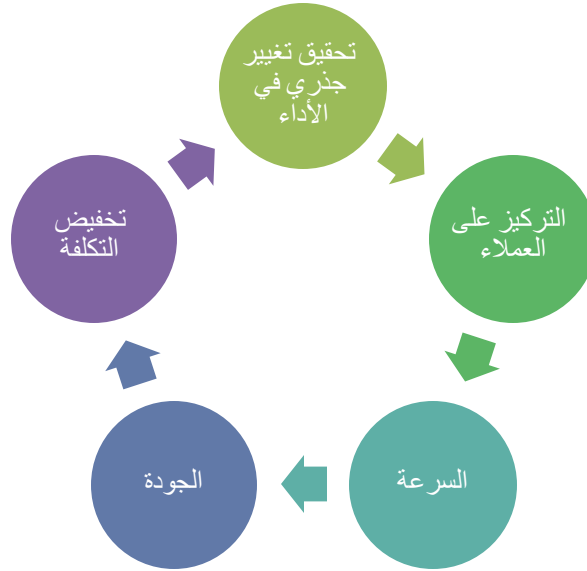
ويتسم بثلاثة خصائص :

1- إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية .

2- الإستخدام الضروري لتقنية المعلومات

3- التركيز على تحقيق الأهداف والنتائج الإستراتيجية .

أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية :



ج. ادارة المعرفة:-

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

تم تصنيف المعرفة الى ثلاث مستويات :-

- I. المعرفة الجوهرية : الحد الأدنى من المعرفة .
- II. المعرفة المتقدمة : التي تجعل المنظمة تتميز عن منافسيها.
- III. المعرفة الابتكارية : التي تكن المنظمة من قيادة السوق و تكون رائدة الصناعة.

د. الاقتصاد المعرفي:-

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

يستند اقتصاد المعرفة الى اربع ركائز اساسية:-

1. الابداع القائم على نظام فعال يربط بين مؤسسات المجتمع التعليمية و التجارية .
2. التعليم المبني على بناء جيل قادر على دمج التكنولوجيا الحديثة في العمل.
3. البنى التحتية الداعمة للتكنولوجيا و المعلومات و الاتصالات النامية باستمرار.
4. التشريعات و الانظمة و الحوافز سواء كانت من الدولة او القطاع الخاص

ي. ريادة الأعمال:-

- ❖ توصف بانها القوة الاقتصادية القادمة المحركة لاقتصاديات الدول.
- ❖ تعرف ريادة الأعمال بأنها: انشاء عمل حر يتصف بالإبداع , و يتسم بالمخاطر.
- ❖ يعرف الريادي: هو الشخص الذي لديه الارادة و القدرة لتحويل فكرة جديدة او اختراع جديد الى ابتكار ناجح.

مجالات ريادة الأعمال:-

- I. ريادة الأعمال المؤسسية : بث روح ريادة الأعمال داخل المنظمة القائمة.
- II. ريادة الاعمال الاجتماعية : التي لا تركز على جني الربح و تكوين الثروة , و لكنها تهدف الى خدمة المجتمع و المصلحة العامة.

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

المحاضرة الخامسة .. (التخطيط) " الجزء الأول "

تعريف التخطيط :

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

خصائص التخطيط :

١. مستقبلي (تحدد من خلاله الادارة ما ستقوم به وكيف ؟) .
٢. توقعي (يعتمد على التنبؤ ، ومحاولة سبل اغوار الظروف غير المؤكدة في العمل) .
٣. يعتمد على القرارات والاجراءات المتلاحقة ، التي تحدد التصرفات المستقبلية المرغوبة () .
٤. يركز على الاهداف .. فيسعى لبذل الجهود اللازمة لتسهيل عملية إنجاز الاهداف المستقبلية .
٥. عملية مستمرة ، فلا يتوقف عند حد انجاز هدف معين ، بل تعدد معه الاهداف .

فوائد التخطيط :

- وضع أهداف واضحة للعمل .
- تحقيق التناسق بين الاهداف المتعددة .
- التعرف على المشكلات المستقبلية المحتملة .
- ترشيد الانفاق .
- الرقابة على الاداء . " يضع معايير على الأداء " .
- وضع البرامج الزمنية للإنجاز .
- تنظيم العمل .

انواع التخطيط :

انواع التخطيط :

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

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

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

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

الاستراتيجية : هي خطط مستقبلية عامة لا تدخل بالتفاصيل .

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

www.ckfu.org

المستويات الادارية :

تقسيم الخطة و مدتها حسب المستوى الاداري يكون كالآتي:-

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

المحاضرة السادسة .. (التخطيط) " الجزء الثاني "

عناصر التخطيط:



أولا / الأهداف

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

الشروط الواجب توافرها فى الاهداف :

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

ثانيا / السياسات :

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

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

ثالثا / القواعد:

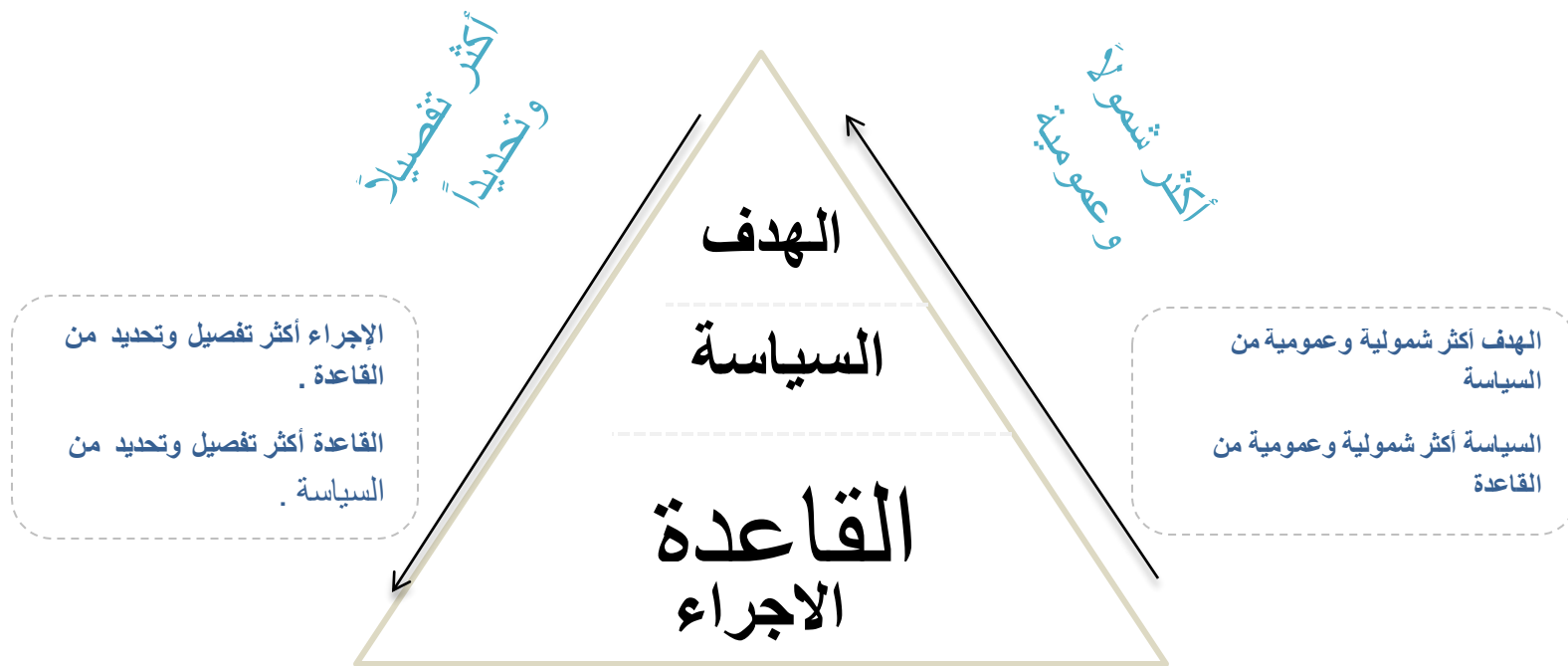
تعريفها : هي ما ينبغي القيام به ، وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرف .

ومن امثلة القواعد : الامتناع عن التدخين في مقر العمل ، ووقوف السيارة حين تكون الاشارة حمراء .

رابعاً / الاجراءات

تعريفها : سلسلة الاعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل ما .
وهي تختلف عن القواعد في انها أكثر تحديداً لما يجب القيام به ، وما يجب الامتناع عنه في ظل موقف معين
ومن امثلة الاجراءات : اجراءات التسجيل في جامعة الدمام , استخراج جواز السفر , التقديم على وظيفة .

تدرج عناصر التخطيط :



خطوات التخطيط :



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

(٢) - **جمع المعلومات :** جمع معلومات عن الماضي والحاضر والمستقبل , و يتطلب ذلك تقدير الاحداث و الظروف المحيطة و الظروف المستقبلية و تحليل جوانب الضعف و القوة .

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

(٣)- وضع الافتراضات : وذلك بوضع افتراضات معينة حول الظروف التي يمكن ان يتعرض لها المشروع و وضع افتراضات حول الظروف السابقة , و تدرج هذه الافتراضات تحت طرفين :

- ❖ **الطرف الأول :** تكون الظروف المستقبلية موجبة ومشجعة .
- ❖ **الطرف الثاني :** تكون الظروف المستقبلية سالبة ومحبطة .

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

- i. ما هي الافتراضات المستقبلية التي ترتبط بإعداد الخطة؟
 - ii. هل تشمل هذه الافتراضات جميع العوامل المؤثرة على وضع الخطة؟
 - iii. هل تم توفير جميع المعلومات المتعلقة بالافتراضات نحو التأثير الداخلي و الخارجي المحتمل في المستقبل ؟
 - iv. ما هي العوامل التي يجب مراقبتها ؟
- ٤.- تحديد البدائل و الاختيار من بينها :** تقوم الإدارة بتصميم عدد من الخطوات البديلة لتحقيق الهدف في ظل الافتراضات السابقة عن العوامل الداخلية والخارجية .
- ويتم تقويم البدائل على ضوء عدة اعتبارات مثل التكلفة والجوانب الانسانية والجهد المطلوب والامكانيات المتاحة .
- مثال : اذا كان الهدف هو زيادة المبيعات بمقدار ١٠ % فان البدائل يمكن ان تكون :

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

www.ckfu.org

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

سمات التخطيط الفعال :

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

معوقات التخطيط :

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

المحاضرة السابعة ... (اتخاذ القرار) " الجزء الأول "

ماذا يقصد باتخاذ القرار ؟

عملية يتم بموجبها اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما.

عملية يحدد المديرون من خلالها مشكلات التنظيم ويحاولون حلها (تعريف غير كامل).

عملية بحث عن حل وسط (تعريف غير صحيح)

هل يوجد فرق بين صنع القرار و اتخاذ القرار ؟

الجواب ... نعم

➤ صنع القرار (Decision Making) :

يتم من خلال بيانات و معلومات و مناقشات و مداولات من خلال مجموعة من الأفراد يرأسهم القائد أو الرئيس.

➤ اتخاذ القرار (Decision Taking) :

يتم " عادة " من خلال شخص واحد فقط وهو من يتحمل نتائج الايجابية أو السلبية , و هي نتيجة لصنع القرار.

مفهوم اتخاذ القرار :-

ان حياتنا العملية عبارة عن مجموعة من القرارات بعضها ننتبه و ندرسه و البعض الآخر يخرج عشوائيا بغير دراسة.

عناصر اتخاذ القرار هي :-

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

ماذا يقصد بالمشكلة ؟

كل موقف غير معهود لا يكفي لحلة الخبرات السابقة و السلوك المألوف و المشكلة عائق في سبيل هدف مرغوب يشعر الفرد ازائها بالحيرة و التردد و الضيق مما يدفعه للبحث عن حل للتخلص من هذا الضيق و بلوغ الهدف.

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار :-

١. القيم و المعتقدات : خلاف ذلك سوف يتعارض مع حقائق و طبيعة النفس البشرية و تفاعلها مع الحياة .

٢. الميل و الطموحات : يتخذ الفرد القرار النابع من ميولة و طموحاته دون النظر الى النتائج و الحسابات المترتبة على ذلك.
٣. العوامل النفسية : ازالة التوتر النفسي و الاضطراب و الحيرة و التردد لها اثر كبير في انجاز العمل و تحقيق الآمال و الطموحات التي يسعى اليها الفرد.

اتخاذ القرارات و العملية الادارية :-

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

انواع القرار :-

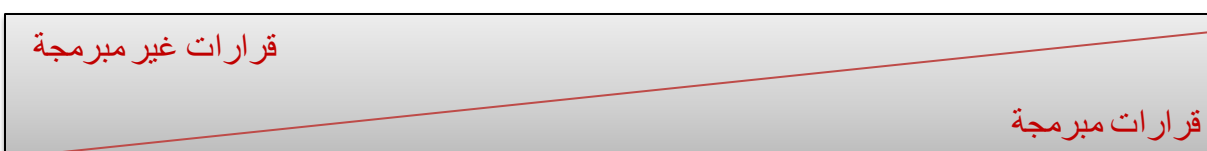
❖ القرارات المبرمجة :

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

❖ القرارات غير المبرمجة :

لا يمكن معها تطبيق القواعد و الاجراءات المحددة سلفا , حيث ان المواقف التي يتم فيها اتخاذ القرار غير محددة بشكل اوضح , نظرا لطبيعة خذا من التوع من القرارات فانه عادة يتضمن قدرا كبيرا من عدم التأكد.

علاقة نوع القرار بالمستوى الإداري:



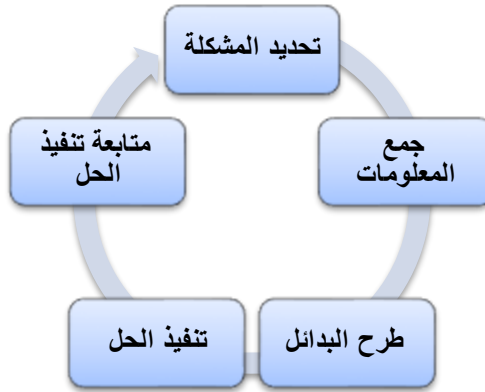
الإدارة العليا

الإدارة الوسطى

الإدارة الإشرافية

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

خطوات اتخاذ القرار :-



المرحلة الاولى : تشخيص 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 .

عند تحديد مشكلة البحث يتعين مراعاة ما يلي :

١. مراعاة الدقة و العناية في تحديد المشكلة باستبعاد العوامل التي ليس لها علاقة بالموضوع.
٢. تعريف المصطلحات و المفاهيم المستخدمة في صياغة المشكلة بدقة و وضوح و الابتعاد عن العبارات الغامضة و الغير واضحة.
٣. صياغة المشكلة على هيئة سؤال يتطلب اجابة واضحة و محددة.

المرحلة الثانية : جمع البيانات و المعلومات

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً ، واقتراح 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 .

الفرق بين المعلومات و البيانات :

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

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

المرحلة الثالثة : طرح البدائل و اختيار البديل المناسب

- هي مرحلة توليد الأفكار و يتضح فيها مدى وجود ثقافة الابداع , حيث يتم بلورة عدة بدائل لحل المشكلة.
- يتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها : [وضع المنظمة , السياسات التي تطبقها , الفلسفة التي تلتزم بها , إمكانياتها المادية , الوقت المتاح لمتخذ القرار , اتجاهات المدير , متخذ القرار , وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع الذي يعتمد على التفكير الابتكاري المرتكز على التصور والتوقع وخلق الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها
- تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار ، من أهم هذه المعايير **(المعايير الستة لتقييم البدائل) :**

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

طرح البدائل و اختيار البديل المناسب

١. سرعة الدرجة المطلوبة في الحل البديل , موعد النتائج المطلوبة.
٢. مدى ملاءمة كل بديل مع العوامل الخارجية للمنظمة كالعادات و التقاليد.
٣. القيم و انماط السلوك و الانماط الاستهلاكية و ما يمكن ان تغرزه البيئة من عوامل مساعدة او معوقة.
٤. المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
٥. كفاءة البديل , و العائد الذي سيحققه اتباع البديل المختار.

المرحلة الرابعة تنفيذ الحل

- يتم تطبيق الحل (القرار) الذي تم اختياره لحل المشكلة , و لابد ان يصاحبه تغيير او تعديل في الظروف و الاسباب التي ادت لحدوث المشكلة.
- و التنفيذ يتطلب إسناده لأشخاص لديهم الكفاءة في التنفيذ و المرونة في التعامل مع المواقف.

المرحلة الخامسة : متابعة تنفيذ الحل

- تم متابعة التنفيذ و تحديد مدى فعالية الحل المنفذ و مدى حاجته للتعديل اذا استمرت المشكلة , او زادت , فقد يتطلب ذلك الرجوع الى الخطوة الاولى من عملية اتخاذ القرار.

المحاضرة الثامنة ... (اتخاذ القرار) " الجزء الثاني "

حالة عملية فى اتخاذ القرار

مصنع لديه ١٠ آلات كل آلة تنتج ١٠٠٠ كرسي في الشهر , يعني ١٠ آلات * ١٠٠٠ كرسي = ١٠٠٠٠ كرسي في الشهر
١٠٠٠٠ كرسي في الشهر * ١٢ شهر = ١٢٠٠٠٠ كرسي في السنة.

- اذا كان هناك عقد مدته سنة بين المصنع و جامعة الدمام لتوريد ١٢٠٠٠٠ كرسي , بقيمة مليون و مائتين الف ريال و يتضمن اعقد شرط جزائي على المصنع بخصم ١٠% من قيمة العقد عن كل هر تأخير ؟

- اذا تعطلت ٣ آلات في وقت واحد في اخر الشهر الثامن من العقد و ان هذه الات غير قابلة للإصلاح , و شراء الات جديدة يحتاج اقل شيء ٣ اهر لوصولها للمصنع.

هذا يعني انه سوف يكون هناك نقص في نهائي العقد يتمثل في :

- الات * ١٠٠٠ كرسي في الشهر لكل آلة = ٣٠٠٠ كرسي في الشهر الواحد.

٣٠٠٠ كرسي في الشهر * ٤ اشهر متبقية من العقد = ١٢٠٠٠ كرسي سيكون العجز.

الان بصفتك مدير المصنع , ماذا سوف تفعل (ما هو قرارك) ؟؟

قد يكون :

- ١) تشغيل بقية الات (٩) وقت اطول , و اعطاء العاملين ساعات اضافية.
- ٢) تكايف مصنع اخر داخل المملكة بتصنيع الكمية المتبقية.
- ٣) تكليف مصنع اخر خارج المملكة بتصنيع الكمية المتبقية.
- ٤) شراء الات مستعملة من أي مصنع داخل او خارج المملكة , بشكل مستعجل.
- ٥) شراء الات جديدة و الانتظار مدة ثلاث اشهر , و يتم دفع الشرط الجزائي.

الاسلوب الجماعى فى اتخاذ القرار:-

عادة ما تكون مسؤولية حل المشكلات و اتخاذ القرارات منوطا بالشخص الأول في المنظمة , و لكن من النادر , ان يتولى هذا الشخص هذه المهمة بمفرده دون طلب مساعدة الجماعة.

مزايا و عيوب الاسلوب الجماعي فى اتخاذ القرار:-

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

انظمة الحاسب الآلى فى اتخاذ القرارات :

• نظام مساندة القرار الجماعي :-

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

• نظام خبير :-

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

• نظام دعم المدير :-

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

اساليب توليد الأفكار الابداعية:-

• القبعات الست .

• العصف الذهني

المحاضرة التاسعة + العاشرة .. (التنظيم) " الجزء الأول "

التنظيم :-

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 وبأقصى كفاية انتاجية ممكنة.
- ترتيب الاعمال والانشطة في وحدات ادارية يسهل الاشراف عليها مع تحديد العلاقات الرسمية بين من يقومون بها.

❖ توزيع المسؤوليات (الاعمال / المهام) بين العاملين في المنظمة و التنسيق بينهما من اجل تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية.

العناصر الاساسية في التنظيم :

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

اهداف التنظيم الأساسية :

- 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 والمسؤولية.

أنواع التنظيم :

(١) التنظيم الرسمي :

- هو البناء الرسمي الذي يوضح العلاقات والمستويات الادارية للأعمال التي يقوم بها الافراد وتوزع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء المهام والوظائف .
- ويسهل ادراكه بانه يمثل خريطة التنظيم التي تكشف العلاقات التبادلية بين مختلف الوظائف والادوار, كما تصور التسلسل الرئاسي للسلطة والنطاق المحدد للمسؤوليات .

شروط التنظيم الرسمي :

- ١ - سهولة الاتصال بين أفرادہ .
- ٢ - وجود مناخ جيد يجعل الأفراد يتقبلون الأوامر برحابة صدر .
- ٣ - توفير الإمكانيات والتسهيلات لتنفيذ الأعمال .
- ٤ - تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة وحسن استخدام الموارد .
- ٥ - تصنيف وتجميع الأعمال المتجانسة .
- ٦ - تحقيق مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية .
- ٧ - الاستعانة بنوي التخصص والاستشاريين .
- ٨ - تضيق نطاق الاشراف .
- ٩ - التأكيد على سهولة التنظيم ومرونته .

(٢) التنظيم غير الرسمي :

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

ويعتبر تنظيم قوي رغم عدم ملاحظته في الهيكل التنظيمي فضلا عن عدم محاسبته او مكافأته

فوائد وعيوب التنظيم الغير رسمي:



الفرق بين التنظيم الرسمي والغير رسمي :

التنظيم الرسمي :	التنظيم الغير رسمي :
ينتج من الأهداف والمهام الرسمية .	ينتج من تجمع الأفراد وعلاقاتهم داخل المنظمة .
يسعى لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية .	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 وفقا للتسلسل الهرمي .	تتم الإتصالات من خلال التأثير والنفوذ تبعا لميزان العلاقات الاجتماعية.

المحاضرة الحادية عشر .. (مبادئ التنظيم الإداري) " الجزء الثاني " .

- لاقت الكثير من الاستحسان والنقد من جانب العلماء والباحثين في الإدارة .
- وما زالت المبادئ تحظى بكثير من القبول والاهتمام 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 .
- هذه المبادئ لا تعدو كونها توجيهات بل الاسترشاد بهذه المبادئ يؤدي إلى حسن أداء العمل الإداري بكفاءة عالية وأقل تكلفة ممكنة .

وتتلخص في ١٠ مبادئ أساسية وهي :

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

(١) مبدأ الهدف :

- المقصود بالتنظيم ترتيب الأنشطة الضرورية في المنظمة من أجل تحقيق هدف واضح محدد في أي عملية تنظيم إداري .
- وأي منظمة تنشأ [حكومية أم خاصة] فإنما تنشأ من أجل تحقيق 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 الهياكل التنظيمية .

(٢) - مبدأ الوظيفة :

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

(٣) - مبدأ التخصص وتقسيم العمل :

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

(٤) - مبدأ وحدة الأمر :

- 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 .

(٥) - مبدأ نطاق الإشراف :

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

(٦) - مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية :

- يحتمل الموظف مسؤولية القيام بواجبات وظيفته ولا بد أن يقابله ما يعينه 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 و يلزم بها مرؤوسيه لتأدية واجباتهم .
- كما يجب التساوي أو التناسب بين المسؤولية والسلطة .

(٧) - 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 اتخاذ القرار .

(٨)- مبدأ التفويض :

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

(٩)- 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 والازدواج في الأداء .
- يمكننا تشبيه التنظيم بقطعة النقود ذات وجهين ، أولهما هو تقسيم العمل وثنائهما هو التنسيق ، وبدنوهما لا يكتمل التنظيم ، حيث أن تقسيم العمل هو تجزئته ، بينما التنسيق هو الذي يربط هذه الأجزاء ببعضها البعض .

(١٠)- مبدأ التوازن والمرونة :

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

خصائص التنظيم الفعال :

- 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

خصائص التنظيم الفعال (خلاصة) :

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

مفهوم الهيكل التنظيمي :-

هناك تداخل في المفاهيم بين مصطلح : الهيكل التنظيمي ، ومصطلحات : البناء التنظيمي ، والتصميم التنظيمي ، والخريطة التنظيمية.

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

عناصر الهيكل التنظيمي:-

- ١ . تحديد المهام والمسؤوليات التي تحدد وظائف الأشخاص و الوحدات الادارية .
- ٢ . تجمع المراكز الوظيفية في وحدات إدارية .
- ٣ . تحديد عدد الأشخاص المسؤولين في آليات التنسيق الرأسي .
- ٤ . تحديد عدد الأشخاص المسؤولين في آليات التنسيق الأفقي .

الخريطة التنظيمية :

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

طرق وخطوات تصميم الهيكل التنظيمي:-

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

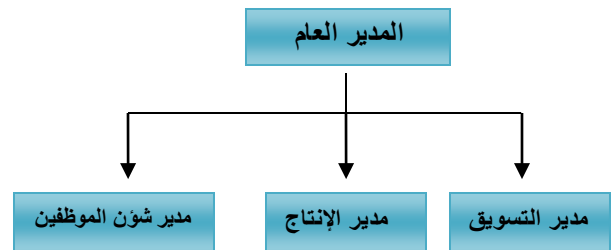
- يرتبط قيام أي منظمة بالهدف الرئيسي لإنشائها ، كما ترتبط أنشطتها المختلفة بأهدافها الفرعية ، وهما ما يعبر عنهما عند تصميم الهيكل التنظيمي .
- وتتبنى هذه الطريقة سلسلة من الخطوات ، تتمثل في : تحليل الأهداف الرئيسية إلى أهداف ، ونشاطات فرعية ، ثم يتم بناء وحدات رئيسة وفقاً لطبيعة نشاط المنظمة واختلاف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

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

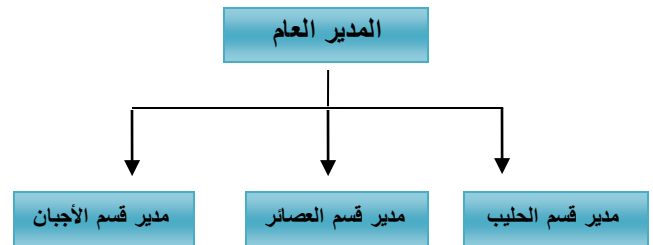
- تقوم هذه الطريقة على اساس تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدات صغيرة ، ثم تجميع هذه الوحدات المتشابهة في أقسام محددة ، ثم تجميع هذه الأقسام في إدارات أكبر حتى نصل إلى قمة الهرم التنظيمي الذي يمثل الإدارة العليا للمنظمة

طرق التنظيم :

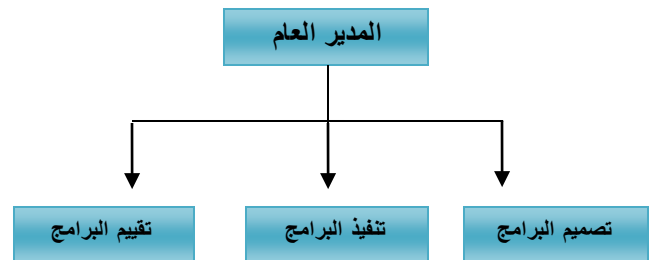
١ - التنظيم على أساس الوظيفة:



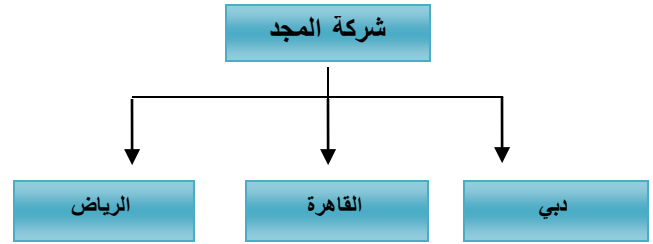
٢ - التنظيم على أساس نوع المنتج:



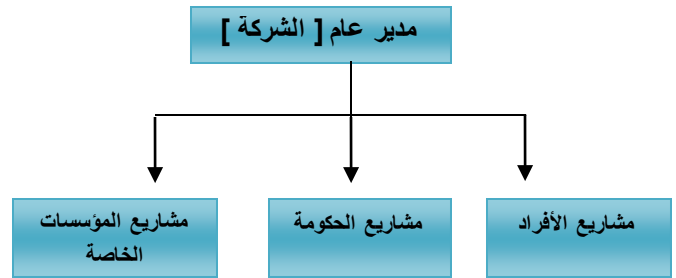
٣ - التنظيم على أساس العمليات:



٤ - التنظيم على أساس الموقع الجغرافي :



٥ - التنظيم على أساس نوع المستفيد :



التنظيم المختلط :

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

الخرائط التنظيمية :

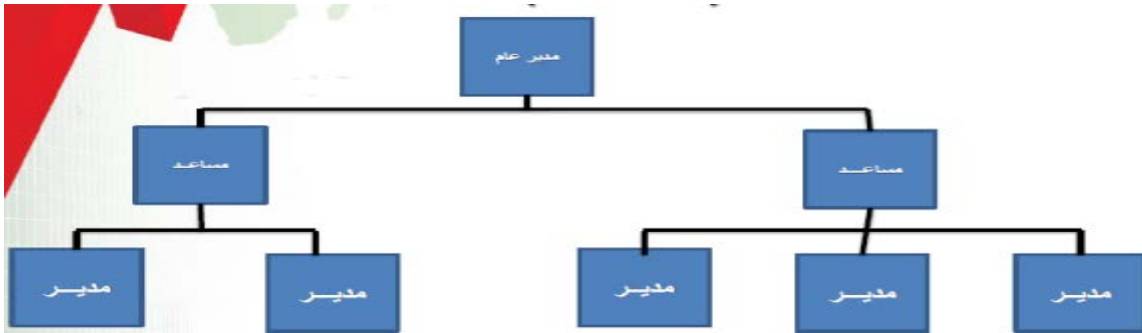
تعطي صورة ومخطط أكثر وضوحاً من الهيكل المنظمة .

فوائد الخرائط التنظيمية:

- ١ - إعطاء صورة كاملة عن هيكل المنظمة .
- ٢ - بيان كيفية تقسيم العمل .
- ٣ - توضيح المستويات الإدارية .
- ٥ - توضيح خطوط السلطة والمسئولية في المنظمة

أشكال الخرائط التنظيمية :

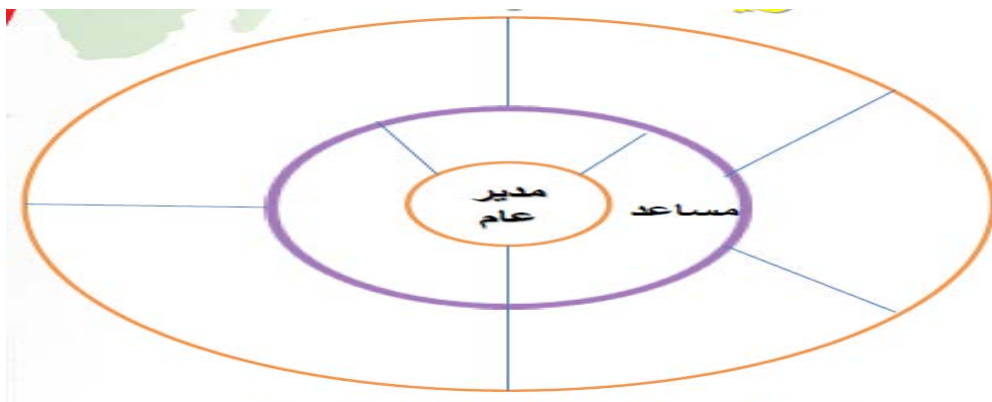
(١) الخرائط التقليدية (الرأسية) :



(٢) الخرائط الأفقية :



(٣) الخرائط الدائرية:



- لأ توجد خريطة افضل من الاخرى بل ننقي ما تتناسب 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 الرئيسة لعملية الهيكلة التنظيمية.

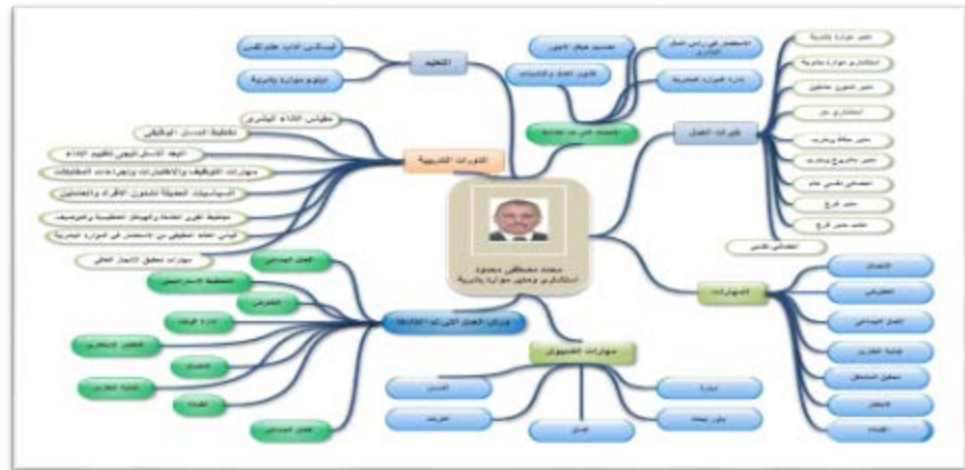
فوائد الدليل التنظيمي:

- يمثل وثيقة أو مرجعا أساسيا عن التنظيم الإداري للمنظمة بما يحتويه من معلومات عن أهداف ونشاطات المنظمة
- يمكن 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

نماذج الخرائط التنظيمية :





المحاضرة الثالثة عشر .. (التنسيق)

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

ويتعلق التنسيق بالنواحي التالية :

- ✓ توجيه وتحديد الاتجاه الذي تسلكه
- ✓ مقدار الجهود (كمًا ونوعاً)
- ✓ توقيت هذه الجهود

اهمية الحاجة الى التنسيق :

تتبع الحاجة الى التنسيق الإداري **نتيجة** لاختلاف الأفراد في فهمهم وتفسيرهم للقرارات والسياسات ونظم العمل وتقديرهم للأهداف المطلوبة.

يتم التنسيق بين الجهود المختلفة للأفراد من خلال اتخاذ العديد من القرارات الإدارية في كافة المستويات التنظيمية والوظائف الإدارية.

يتحقق نجاح المدير في التنسيق متى ما توحدت الاتجاهات لدى العاملين , وأدرك الجميع الدور الذي تلعبه وظيفة كل منهم , وطريقة أدائها , وتوقيتها في تحقيق الأهداف المخططة.

كما أن **ادراك المدير لطبيعة الأهداف المطلوبة** يعد من أولى متطلبات نجاح التنسيق.

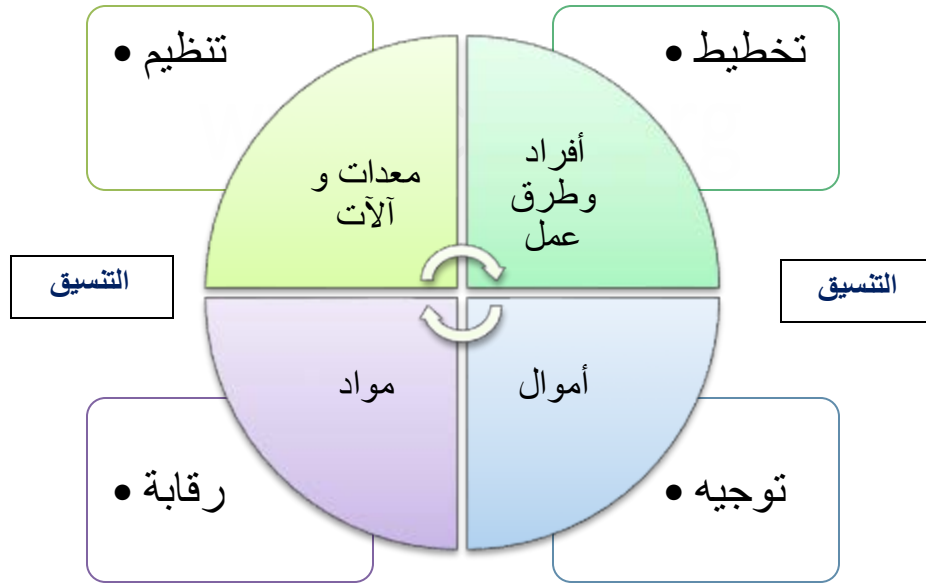
١. يعد التنسيق مسؤولية ووظيفة كل مدير
٢. يستهدف التنسيق منع التداخل والتشابك داخل المنظمة
٣. يعد التنسيق وسيلة وغاية في آن واحد
٤. يطبق التنسيق على الأفراد والجماعات ووحدات التنظيم الإداري ذاته
٥. **وحدة الجهود والتصرفات** هو جوهر وظيفة التنسيق
٦. يجب عدم الخلط بين مفهومي التنسيق والتعاون
١. التنسيق ليس حالة ساكنة وإنما عملية مستمرة ودائمة
٢. يوجد ارتباط جزري وأساسي بين التنسيق كوظيفة وبين بناء التنظيم نفسه
٣. يعتمد التنسيق على **السلطة وعلى كفاءة الأفراد وعلى درجة الفهم والتعاون بين الأفراد**
٤. يجب إحداث وإيجاد التنسيق في المجالات الجديدة التي تظهر باستمرار في مختلف أنشطة التنظيم

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 التنظيم .

شمولية وظيفة التنسيق:-

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

العلاقة بين التنسيق والعمليات الإدارية:-



التنسيق وظيفة مهمة في كل وظائف الادارة [التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة]

العلاقة بين التخطيط والتنسيق :

من المهم جداً تحقيق التكامل بين الخطط وهذا لا يأتي إلا بضمان التنسيق بينهما تصميمًا وإنجازًا .
فلو اردنا مثلاً انتاج منتج جديد لباقة منتجاتنا فان ذلك يتطلب أنشطة في **التصميم والإنتاج والعمليات والموارد**
وهذا يحتاج للتنسيق

من العوامل التي تسير تحقيق التنسيق : مشاركة الافراد في صياغة أهداف الخطة

العلاقة بين التنظيم والتنسيق :-

إذا كان التنظيم يعني تحديد العلاقات بين الوحدات الادارية في المنظمة , وكذا تحديد السلطات والمسؤوليات لكل فرد في هذه الوحدات , فإن التنسيق يلعب دوراً رئيسياً في توزيع الأنشطة المختلفة على الاقسام العمنية , وما يرافق ذلك من سلطات ومسؤوليات.

العلاقة بين التوجيه والتنسيق :-

يعد التنسيق أحد أدوات التوجيه من خلال مشاركة الأفراد في تحديد الأهداف ورسم الخطط
وكلما كان حجم المنظمة صغيراً كلما كان تحقيق التنسيق بين جهود الأفراد امراً سهلاً المنال.
وكلما كانت العلاقات الانسانية عميقة , وكلما هيأت الإدارة للعاملين ظروف عمل جيدة , كلما خفف ذلك من كثير من مشكلات العمل.

العلاقة بين الرقابة والتنسيق :-

الهدف من الرقابة هو ضمان تحقيق الأهداف المطلوبة وتصحيح الانحرافات حال حدوثها , وبالمثل فإن الهدف من التنسيق هو ضمان تحقيق هذه الاهداف من خلال توحيد جهود الافراد.

ملاحظة مهمة الانحراف عن النتائج قد يكون بسبب الخلل في التنسيق , ولذا تصحيح هذه الانحرافات من خلال الوظيفة الرقابية يترتب عليها أيضاً تصحيح الخلل في التنسيق

عوائق التنسيق :-

تنشأ عوائق وصعوبات التنسيق من عدة مصادر أهمها:

أ. تطبيق التخصص وتقسيم العمل :

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

أ. 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.

III. 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.

IV. 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 متاحا أيضا لظهور التصرفات الفردية القائمة على المكاسب الشخصية ، والمصالح الذاتية.

أهم الوسائل المستخدمة في التنسيق :

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

١. تسلسل الأوامر:

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

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

لابد ان يتم الأمر مع الرئيس المباشر أو الرئيس المشترك
ان وجود هذا الأمر داخل المنظمة يؤدي الى خلق الترتيب والتنسيق السليم في المنظمه

٢. التنسيق بالقواعد والإجراءات :

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

٣. التنسيق بالأهداف :

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

٤. استخدام المساعدين في التنسيق :

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

٥. استخدام الاتصال للتنسيق:

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

٦. اللجان:

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

٧. المشروعات (التنظيم المصفوفة) :

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

٨. المناقشات غير الرسمية:

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

٩. المنسق الخاص :

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

خصائص التنسيق الفعال :

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

المحاضرة الرابعة عشر .. (القيادة الادارية) الجزء الأول

- تعددت التعريفات والآراء حول مفهوم ومعنى القيادة , ويرجع ذلك لكثرة الأدلة والشواهد مما أدى الى وجود التضارب و التناقض في الآراء حول فكرة القيادة.

تعريف القيادة :

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

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

الفرق بين القائد والرئيس:-

الرئيس	القائد	
مفروضاً على الجماعة وفقاً للأوضاع التنظيمية القائمة	تتبع تلقائياً من الجماعة ومصدرها من الجماعة	المصدر
يختار الرئيس الهدف ولا تحدده الجماعة	تتشارك الجماعة مع قائدها في اختيار الهدف	اختيار الهدف
يستمدّها من خارج الجماعة حيث انهم يقبلون سلطته خوفاً من العقاب اذا امتنعوا او قصروا في تنفيذ اوامره وتعليماته	اكثر قبولاً لأنها تعتمد اساساً على الحوافز الايجابية في تنفيذ الهدف لا الحوافز السلبية	القبول

(يتشابهان بالغرض ويختلفان في الوسيلة والاسلوب)

الفرق بين القائد والمدير:-

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

(ملاحظه)

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

مصادر قوة القائد:-

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

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

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

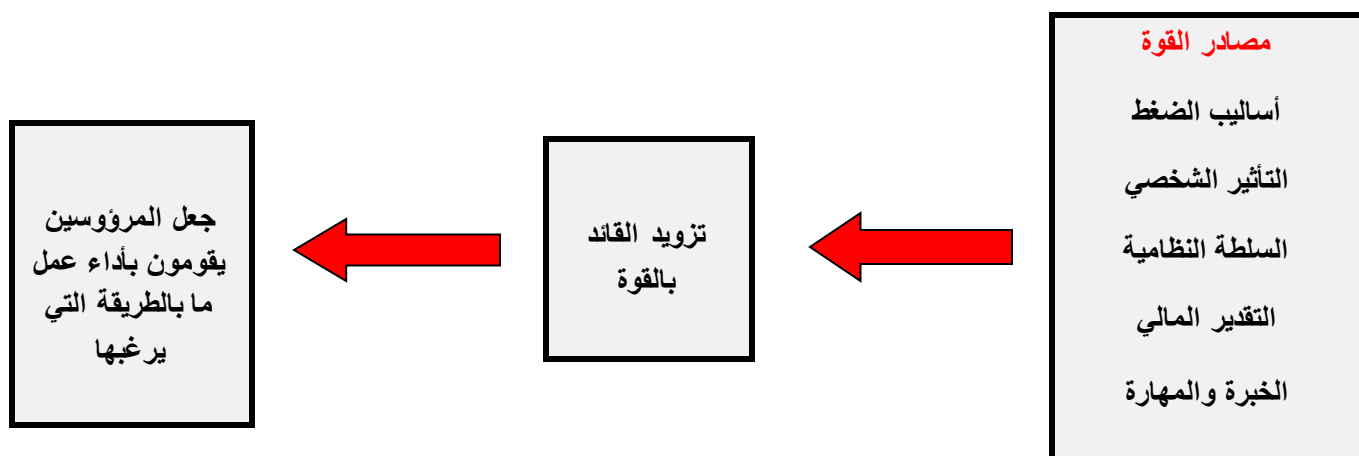
منح التقدير المالي : تتوقف درجة تأثير القائد على مدى اعتماد المرؤوسين عليه في الحصول على التقدير المالي ، المرؤوس عندما يريد الحصول على أجر وعلاوات فإنه يتعين عليه أن يعمل على تنفيذ قرارات المدير وتعليماته ، والعكس صحيح .

(الحافز المادي ليس هو الحافز الوحيد لدفع الفرد للعمل الا اذا كانت الاحتياجات الاساسية للفرد غير مشبعة)

فالمرء لا يحيى بالخبز وحده

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

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



النظريات الحديثة فى القيادة الادارية:-

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

١. نظرية سلسلة السلوك :

نظريه تعالج بعدين مهمين لتحديد النموذج القيادي للقائد :

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

وتنصب هذه النظرية على وجود سبعة انماط نستطيع من خلالها تحديد موقع القائد على اساس البعدين السابقين ومن خلال ذلك نستطيع ان نصف القائد هل هو : ديمقراطي او ديكتاتوري او بينهما.

الانماط السبعة هى :

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

٢. نظرية القيادة الفعالة

يعد فيلدلر (Fiedler) هو اول من اشار لهذه النظرية وتعرف ايضا بالنظرية الموقفية وتعالج هذه النظرية نوعين من انواع القادة:



- ✓ ويرى فيلدلر ان القائد الديكتاتور يوجد في الانظمة العسكرية وانه يقوم على صنع القرار بنفسه ويوجه الجماعة وهو يفكر وليس على الآخرين سوى تنفيذ الاوامر.
- ✓ كما يرى ان القائد الديمقراطي يركز على علاقاته مع الجماعة واستخدام الموارد الفعالة بشكل فعال من خلال المشاركة.

العوامل التي اشار لها فيدلر لجعل القيادة فعالة:

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

٣. دراسة جامعة أوهايو والشبكة الادارية :

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

الأول / مدى اهتمام المدير او القائد بالانتاج او العمل.

الثاني / مدى اهتمامه بالناس او العلاقات الانسانية.

وتم توزيعها على خمس انماط تنصب على التقسيم السابق.

٤. نظرية دورة الحياة للقائد:

تتضح هذه النظرية من خلال اربعة مربعات والنضج في النظرية يعرف بواسطة مايسمى قدرة الاستقلال النسبيه في الامور التاليه :

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

٥. نظرية الطريق الى الهدف :

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

وتوضح ان هناك اربعة انواع من القيادة وهي :

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

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

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

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

المحاضرة الخامسة عشر .. (القيادة) الجزء الثاني

سمات القائد:

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

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

معوقات القيادة الادارية في الدول النامية

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

أولاً : المعوقات الادارية

تتعدد المعوقات التي تحد من فعالية القيادة الادارية ومن اهمها :

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

ثانياً : المعوقات البيئية

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

ثالثاً : المعوقات النابعة من وضع القيادات الادارية

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

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

ملاحق القيادة بالإسلام

- أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية
- القيادة في الإسلام يحقق السلامة من الخلاف اذي يؤدي الى الاختلاف
- بدون القيادة يستبد كل برأيه, ويفعل ما يطابق هواه
- من أهم السمات القيادية التي عرفتھا الادارة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم) القدوة الحسنة , الإخاء , البر والرحمة , الإيثار)
- تعني القدوة الحسنة أن يكون القائد قدوة لغيره فكراً وسلوكاً وأن يكون على علم بكل دقائق العمل , وهذا يتطلب ان يكون حليماً صبوراً
- يقتضي الإخاء التآلف والتعاون وحسن الرعاية والعمل في سبيل رعاية الآخرين
- يتعين عليه ان يكون ناصحاً لمن حوله
- يعد الإيثار صفة قيادية مهمة من شأنها ربط القلوب والحث على التفاني في العمل وتقديم الانسان لأخيه وعن رضا ما يحتاج اليه
- تتسم الإدارة في العهد النبوي بالبساطة والنزاهة والاستقامة والمقدرة
- قال رسول الله صلى الله عليه وسلم) من ولى أحد أمراً من أمور المؤمنين وفيهم من هو خير منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين)
- كما تميزت القيادة في العهد النبوي بأنها كانت تقوم على مبدأ الشورى

المحاضرة السادسة عشر .. (الدافعية)

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

ج/ إن ذلك يرجع لاختلاف دافع كل منهما في نفس الوقت وتختلف دوافع الأفراد عن بعضهم البعض ، بل وتختلف دوافع الفرد ذاته من وقت لوقت ومن ظرف لظرف ومما يزيد من صعوبة الأمر صعوبة ملاحظة الدافعية أو قياس أثرها بشكل مباشر

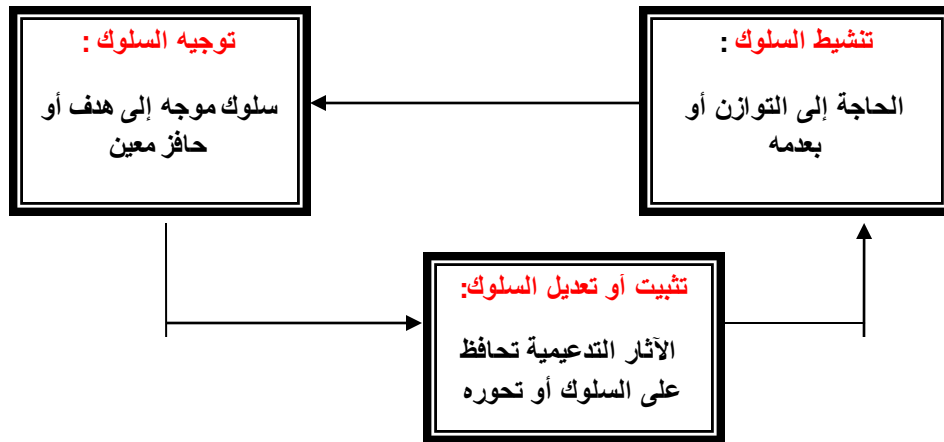
❖ تعريف الدافعية :-

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

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

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

❖ منطلقات الدافعية :-



❖ الدوافع والحوافز

يفرق علماء السلوك التنظيمي بين الدافعية وبين الحوافز.

- **الدافعية** هي المحرك الداخلي للسلوك الانساني وتتبع من ذات الفرد لاشباع حاجة محددة.
- **الحوافز** هي المحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة لإثارة دوافع الإنجاز لدى الأفراد العاملين.

(**الدافعية** هي عوامل داخل الفرد في حين ان **الحوافز** عوامل خارج الفرد)

انواع الدوافع:-

(١) الدوافع الأولية والدوافع الثانوية:

يقصد بالدوافع الأولية: تلك الدوافع التي تعتمد على التكوين البيولوجي للإنسان ، وهي من أهم الدوافع على الإطلاق ، كما يرتبط إشباعها باستمرار الحياة ، والمحافظة على النوع.

مثل الدافع الى الأكل والشرب والتنفس.

الدوافع المكتسبة: تلك التي تكتسب من البيئة ، وما يتوفر فيها من قوى وموروثات ، وهي تتمتع بمرونة عالية ، وقابلة للتغيير والتعديل.

مثل [الدافع للسيطرة – الانتباه – الالتزام]

(٢) الدوافع الفردية والدوافع الاجتماعية:

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

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

(٣) الدوافع الشعورية والدوافع اللاشعورية:

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

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

❖ نظريات الدوافع :

• نظرية تدرج الحاجات : (هرم ماسلو) عام ١٩٤٣

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

١. أن الإنسان كائن يشعر بالاحتياج لأشياء معينة
٢. تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية لبقاء الجسم
٣. يقوم الفرد في اشباعه للحاجات بدءاً بالحاجات الأساسية
٤. ان الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة قد تؤدي الى احباط وتوتر



• نظرية عوامل الوقاية وعوامل الدفع

وضع هذه النظرية هيرزبرج (١٩٥٩م)

عوامل الوقائية او عوامل الصيانة: هي عوامل تسعى لإزالة أسباب عدم الرضا عن الوظيفة لكنها لا تؤدي الى حالة الرضا

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

• نظرية (X , Z) ، (Y) :

وضع هذه النظرية ماكجريجور في عام ١٩٦٠م

❖ نظرية X

❖ نظرية Y

❖ نظرية Z

نظرية Y	نظرية X
يحب الفرد العمل	يكره الفرد العمل هناك ضرورة للمراقبة المباشرة وتوجيه وتهديد الموظفين بالعقاب
ممارسة الرقابة الذاتية	الفرد يتجنب المسؤولية
يسعى الفرد لتحمل المسؤولية	بفضل التوجيه عن طريق الآخرين
طموحات عالية ودوافع للابتكار	لديه طموح قليل
يكون مدفوعا للعمل اساسا نتيجة للحوافز المعنوية	يكون مدفوعا للعمل نتيجة للحوافز المادية او الاقتصادية
يرغب في الاثراء الوظيفي (اشباع حاجاتهم الاجتماعية والأدبية وتحقيق الذات)	يفضل التخصص الدقيق للوظيفة

نظرية (Z)

قام وليام أوشي بوضع الفرضيات التالية:

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

نظرية دافع الانجاز لـ ماكيلاند ١٩٦٧:

يرى ان العمل في المنظمة يركز على ثلاث حاجات:

الحاجة الى الانجاز : تلك الرغبة لأداء العمل بصورة جيدة وهو دافع من الدوافع المتعلمة (ترجع الى خبرات الشخص وما تعلمه).

الحاجة الى القوة : الأفراد التي لديهم القوة يحاولون التأثير في الآخرين مباشرة من خلال تقديم المقترحات المستمرة.

الحاجة الى الانتماء : حيث يقضي الشخص وقته في التفكير بشأن اقامة علاقات ودية مع الآخرين .. هنا تصبح حاجة الانتماء والاندماج مع الآخرين .

أنواع الحوافز:

- الحوافز المادية مثل : (المكافآت – الرواتب – زيادة الأجور – الترقيات الوظيفية _ المشاركة في الأرباح _ المناصب الادارية) .
- الحوافز المعنوية مثل : (خطابات شكر – شهادات تقدير – المدح والثناء) .
- الحوافز الفردية : تختص بأفراد محددين بالمنشأة ، مثل : (الموظف المثالي – موظف الشهر)
- الحوافز الجماعية : لإثارة دوافع روح الجماعة والتعاون بين العاملين ودعم مبادئ التكاتف لتحقيق اهداف المنشأة مثل جائزة افضل ادارة و قسم.
- الحوافز الايجابية : لدفع العاملين للإنجاز مثل مكافآت مالية لأحد الموظفين _ هدايا قيمة.
- الحوافز السلبية : تردع احد العاملين وتحفيزه على عدم تكرار الأخطاء او سلوك غير مرغوب فيه مثل الانذار الشفهي او الكتابي _ الحرمان من الترقية _ الخصم من الراتب.

❖ الدوافع من منظور إسلامي :

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

❖ الإيمان دافع لسلوك الأفراد :

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

❖ حوافز تحريك السلوك في الإسلام :

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

ما الذي يجب مراعاته عند تصميم نظام الحوافز

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

المحاضرة السابعة عشر .. (الاتصالات الادارية)

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

تعريف الاتصال :

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

■ أي سلوك يؤدي الى تبادل المعلومات

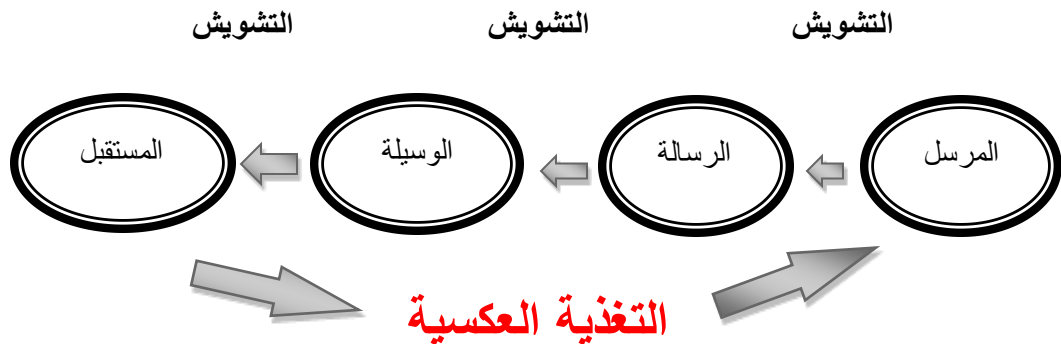
عناصر مفهوم الاتصالات الادارية:

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

أهمية الاتصال:

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

عناصر الاتصال:-



عناصر الاتصال:-

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

وتعد التغذية الراجعة من الامور المهمة في عملية الاتصال

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

انواع الاتصال:-

(١) الاتصال الشفهي والاتصال الكتابي:

➤ الاتصال الشفهي:

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

➤ الاتصال الكتابي:

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

(٢) الاتصال الرسمي والغير رسمي:

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

(٣) الاتصال الصاعد والاتصال النازل:

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

مثال: التقارير

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

وسائل الاتصال:-

وسائل الاتصال العامة:

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

وسائل الاتصال الادارية:

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

خصائص الاتصال الفعال:-

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

معوقات الاتصال:-

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

المحاضرة الثامنة عشر (الرقابة)

مقدمة :

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

مفهوم الرقابة:

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

وهي تختص بجانبين أساسيين هما:

- التركيز على متابعة وتقويم النتائج التي انبثقت من جهود الأفراد بالمنظمة.
- الرقابة على الأفراد أنفسهم في أدائهم لأعمالهم من خلال وظيفة التوجيه والقيادة.
- وعلى ذلك **فالرقابة هي** >>عملية قياس الأداء الفعلي للأفراد وللتصرفات المبرمة بالمنظمة على حد سواء ، للتأكد من مدى الالتزام بالقرارات والتعليمات والتوجيهات المتعلقة بالخطة وفقاً لمعايير مناسبة محددة.

وهذا يتطلب أن تكون المعايير موضوعية ، غير مغالية فيها. وعلى ضوءها تسهل – للإدارة- مقارنة الإنجاز الفعلي بها ، ليسهل استنباط أوجه الاختلاف فيها ، **والتي تتمثل -عادة- في نوعين:**
الانحرافات السلبية: حيث لا يلتزم مرتكبوها بالمعايير المخططة ، ومن ثم يستحقون العقاب المناسب.
الانحرافات الإيجابية الغير مقبولة: حيث يتجاوز مرتكبوها الحدود المسموح لهم بها ، وهم أيضاً يستحقون العقاب المناسب.

الجهات القائمة بالرقابة:

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

فوائد الرقابة:

بالنسبة للمنظمة:

- (١) التأكد من مدى تحقيق الأهداف .
- (٢) التأكد من مدى مطابقة الأداء الفعلي للأداء المخطط .
- (٣) اكتشاف الانحرافات وتشخيصها وتفسيرها وعلاجها.

- ٤) التأكد من مدى مناسبة الموارد - كمًا ونوعًا - لمتطلبات الخطط .
- ٥) التأكد من الاستخدام الكفء لكل من الموارد المتاحة والمرتبقة .
- ٦) التأكد من أن الأداء التنفيذي يسير وفقا للسياسات والإجراءات التفصيلية المفسرة للخطة العامة .

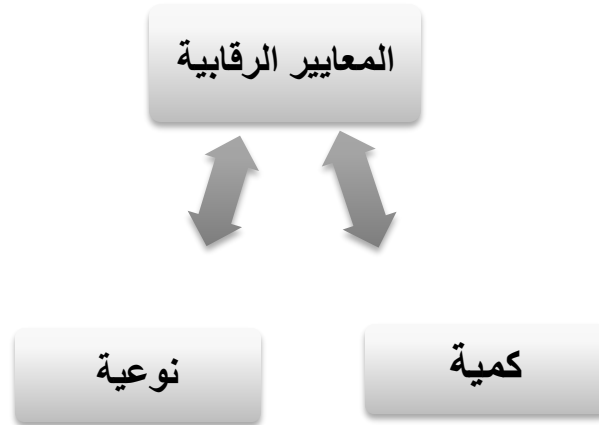
بالنسبة للأفراد:

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

خطوات الرقابة الإدارية:



الخطوة الأولى : وضع المعايير الرقابية



- طاقة الآلات
- رأس المال المستثمر
- وقت العمل
- كفاءة الأنفاق
- استغلال المواد الخام
- فئة الموظفين
- فئة الموردين

www.ckfu.org

الخطوة الثانية : قياس الأداء الفعلي

يتعين عند القياس الفعلي مراعاة:-

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

وأساليب الرقابة المتبعة تتمثل في:-

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

الخطوة الثالثة : تصويب الانحرافات

➤ قد تكون الانحرافات ايجابية وقد تكون سلبية.

يتعين أن نأخذ بعين الاعتبار ما يلي:-

- (١) حصر أسباب الانحراف وصولاً للسبب / الأسباب الرئيسة .
- (٢) توافر الصلاحيات الإدارية التي تسمح بتصحيح الانحرافات.

الخطوة الرابعة : اقتراح الحلول البديلة:

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

الخطوة الخامسة : المتابعة:

- اي متابعه تطبق الإجراءات العلاجية التي اقترتها الإدارة ، لحل مشكلة الأداء المطروحة .

ويتم خلال هذه المرحلة التأكد من :

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

خريطة جانت

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



انواع الرقابة:

أولاً / بحسب نوع النظام الذي يطبق به الرقابة:

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

ثانياً/بحسب الهدف من اكتشاف الاخطاء :

(١) الرقابة الإيجابية:(الرقابة الوقائي)

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

(2) الرقابة السلبية:

وهذا النوع من الرقابة تستخدمه الإدارة أيضا ولكن بعد إنهاء التنفيذ, أي ممارسة الرقابة بعد إتمام التنفيذ والانتهاء منه.

ثالثاً/ بحسب التوقيت الزمني للرقابة :

(١) الرقابة السابقة للتنفيذ :

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

(٢) الرقابة في اثناء التنفيذ:

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

(٣) الرقابة اللاحقة :

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

رابعاً / بحسب نوع النشاط الذي تمارس من اجله الرقابة :

(١) الرقابة على كفاءه اداء المهام الإدارية :

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

(٢) الرقابة المحاسبية :

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

(٣) الرقابة القضائية :

يستهدف ضبط سلوكيات الموارد البشرية .

خصائص الرقابة الفعالة :

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

المحاضرة التاسعة عشر .. (وظائف المنظمة) الجزء الأول

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

مفهوم وأهداف إدارة الموارد البشرية

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

وظيفة الموارد البشرية إحدى وظائف المنظمة..... **إدارة الموارد البشرية** وظيفة كل مدير

أهداف متصلة بالمنظمة:

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

أهداف متصلة بالعاملين :

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

إدارة الموارد البشرية : تسعى لتحقيق التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص.

أهداف متصلة بالمجتمع ككل:

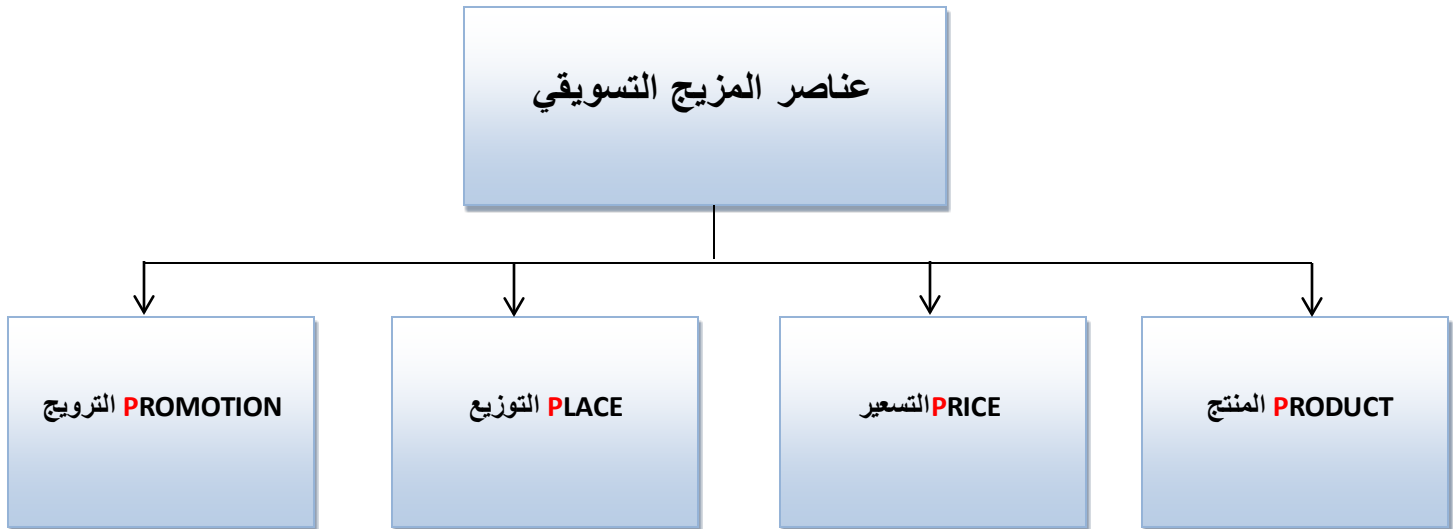
١. مساعدة افراد المجتمع على ايجاد احسن الاعمال واكثرها انتاجية لبذل اقصى طاقاتهم والحصول على المقابل المناسب
٢. تأمين الحماية والمحافظة على القوة العاملة
٣. توفير جو العمل الذي يسوده حرية الحركة والتغيير
٤. المساعدة على تحقيق الرفاهية العامة لأفراد المجتمع

وظائف ادارة الموارد البشرية:

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

إدارة التسويق:

- يلعب التسويق دورا هاما في رفع معدلات التنمية في دول مختلفة
- **مفهوم التسويق** هو الوسيلة التي يستخدمها المنتج لتقديم المزيج التسويقي من منتجات وتسعير وترويج وتوزيع لإشباع احتياجات ورغبات المستهلكين وتحقيق اهدافهم المختلفة داخل حدود المجتمع الذي يعملون فيه.
- ✓ **تعريف فيليب كوتلر:** هو نشاط انساني يعمل على اشباع احتياجات ورغبات كل من المنتج والمستهلك عن طريق عملية تبادل بينهما



عناصر المزيج التسويقي

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

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

اهداف التسعير

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

العوامل المؤثرة (متغيرات المزيج التسويقي – طبيعة المنافسة في السوق – توقعات المشترين – توقعات الوسطاء – التكاليف الانتاجية – القوانين والتنظيمات)

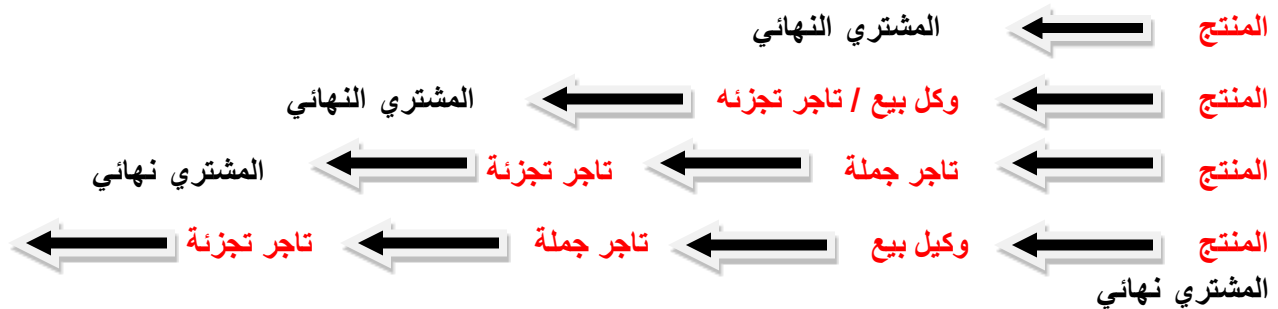
الترويج هو عملية الاتصال بالجمهور بهدف التأثير على سلوكه .

يتضمن خمسة عناصر تسمى المزيج الترويجي وهي :

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

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

وهو يتخذ احد الاشكال التالية



بحوث التسويق

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

المحاضرة العشرون ... (وظائف المنظمة) الجزء الثاني

تعد وظيفة الإنتاج من الوظائف التي لا غنى عنها لحياتنا ، حيث يصعب على الفرد ان يبلغ مآربه 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 .

مفهوم إدارة الإنتاج

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

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

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

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

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

اهمية وظيفة الإنتاج

العوامل الخارجية

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

العوامل الداخلية

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

اهداف النشاط الانتاجي

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

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

العملية الادارية لوظيفة الانتاج

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

الإدارة المالية

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

مفهوم الاداره الماليه

النشاط الذي يختص بالتخطيط والتنظيم والمتابعة لحركتي دخول وخروج اموال المنظمة بموجب الموائمة بين اعتباري عائد الاستثمار وتكلفة تدبير الاموال لتحقيق مستوى ربحية يتناسب ورغبات الملاك

ويعد هذا تعريفا شاملا ... حيث يأخذ في الحسبان

الإشارة الى ان الإدارة الماليه وظيفه اداريه لا تقل اهمية عن باقي وظائف المنظمه الاخرى .

وتمارس هذه الوظيفة انشطتها الاداريه التى تتضمن :

- التخطيط المالي - التنظيم المالي - الرقابة الماليه .

القرارات الماليه:

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

نظم المعلومات الادارية

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

تساهم البيانات والمعلومات فى :

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

مفهوم نظام المعلومات :-

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

مفهوم نظام المعلومات

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

مكونات مفهوم نظام المعلومات

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

اهمية نظام المعلومات للادارة

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

الواجبات والاختبار الفصلي

الواجب الاول :

السؤال ١ : تسعى الإدارة إلى تحقيق أهداف المنظمة.

صواب - خطأ

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

صواب - خطأ

السؤال ٣ : الإدارة علم وليس فن:

صواب - خطأ

السؤال ٤ : تنقسم المهارات إلى: مهارات فنية، وإنسانية، وإدراكية.

صواب - خطأ

السؤال ٥ : ترجع أهمية الإدارة إلى:

المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية.

ازدياد عدد المنظمات الإدارية وكبر حجمها.

وجود التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية.

جميع ما سبق صحيح.

الواجب الثاني :

سؤال ١ : من أبرز الانتقادات الموجهة للنظرية الكلاسيكية (التقليدية) تجاهها للنواحي الاجتماعية

والسيكولوجية لسلوك الإنسان في المنظمات:

صواب - خطأ

السؤال ٢ : يسهم التخطيط في الكشف والتعرف على مشكلات المستقبل التي قد تعترض سير العمل:

صواب - خطأ

السؤال ٣ : تعتبر مرحلة جمع المعلومات الخطوة الأولى لعملية اتخاذ القرار:

صواب - خطأ

السؤال ٤ : التغذية المرتدة من أهم العناصر الأساسية في مدرسة النظم الاجتماعية :

صواب - خطأ

السؤال ٥ : سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب إتباعها لتنفيذ عمل ما:

القواعد.

السياسات.

الأهداف.

الإجراءات.

الإشراف.

الواجب الثالث :

السؤال ١ : يُعرف بأنه وضع نظام للعلاقات منسق إدارياً وتحديد للوظائف وتكوين للوحدات

الإدارية:

مبدأ الوظيفة.

القيادة الإدارية.

التخطيط.

اتخاذ القرار.

التنظيم.

السؤال ٢ : من أهم خصائص التنسيق الفعال "تحسين وسائل الاتصال:"

صواب - خطأ

السؤال ٣ : تعتبر السلطة النظامية من أهم مصادر قوة القائد الإداري:

صواب - خطأ

السؤال ٤ : يعتبر تدريب العاملين من أهم الوسائل المستخدمة في عملية التنسيق:

صواب - خطأ

السؤال ٥ : يعتبر وضوح الهدف من أهم صفات التي يجب أن تتوفر في التخطيط الفعال:
صواب - خطأ

الواجب الرابع :

السؤال ١ : تعتبر المركزية الشديدة وعدم التفويض من أهم معوقات القيادة الإدارية في الدول النامية:
صواب - خطأ

السؤال ٢ : يعتمد نظام الرقابة المغلق على العنصر البشري بشكل كبير:
صواب - خطأ

السؤال ٣ : يمكن تعريف الحوافز على انها حالة داخلية تولد الطاقة والحركة وتوجه السلوك نحو تحقيق الهدف:
صواب - خطأ

السؤال ٤ : الاتصال الرسمي هو الاتصال الذي يحدد خطوطه وقنواته الهيكل التنظيمي في المنظمة:
صواب - خطأ

السؤال ٥ : أولى خطوات عملية الرقابة الإدارية هي:

قياس الاداء.

جمع المعلومات.

وضع المعايير.

تصحيح الانحرافات.

الاختبار الفصلي :

السؤال ١ : خطوات التخطيط تتكون من العناصر التالية:

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

جميع ما سبق غير صحيح

السؤال ٢ : التنظيم غير الرسمي

ناشئ من الأهداف الرسمية
له صلة وثيقة بالمدير التنفيذي
له صلة وثيقة بالمدير العام

جميع ما سبق غير صحيح

السؤال ٣ : الإدارة علم وليس فن

صواب - خطأ

السؤال ٤ : المركزية هي اتجاه الإدارة إلى تركيز سلطة اتخاذ القرارات لدى القيادة العليا:

صواب - خطأ

السؤال ٥ : تقتصر عملية اتخاذ القرار على الإدارة العليا.

صواب - خطأ

السؤال ٦ : هناك فرق بين أنواع الخطط وفقاً للمدى الزمني:

صواب - خطأ

السؤال ٧ : من عيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار تشتت المسؤولية:

صواب - خطأ

السؤال ٨ : يمكن تصنيف الإدارة تبعاً للمستوى الإداري:

تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة.
تخطيط، تنظيم، التفويض ، وحدة الأم
إشراف ، تنفيذ ، متابعة.

جميع ما سبق غير صحيح

السؤال ٩ : تعتبر الأهداف أكثر من الإجراءات تفصيلاً وتحديداً:

صواب - خطأ

السؤال ١٠ : مبدأ التخصص وتقسيم العمل من مبادئ:
التخطيط.

التنظيم
التخطيط الاستراتيجي
التخطيط التنفيذي.

السؤال ١١ : تسعى الإدارة إلى تحقيق أهداف المنظمة:
صواب - خطأ

السؤال ١٢ : تُعرف القواعد على انها سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب إتباعها لتنفيذ عمل ما:
صواب - خطأ

السؤال ١٣ : يقصد ب بأنها نقل سلطة القرار وممارستها من المستوى الإداري الأعلى إلى
المستويات الإدارية الدنيا عن طريق تفويض السلطة
المركزية.
اللامركزية.
وحدة الأمر.
مبدأ الوظيفة.

السؤال ١٤ : الدليل التنظيمي هو وثيقة تتضمن معلومات تفصيلية تشمل أهداف المنظمة ونشاطاتها
ومسميات وأهداف وارتباطات ومهام الوحدات الإدارية فيها إلى جانب الخرائط التنظيمية:
صواب - خطأ

السؤال ١٥ : تعتبر مرحلة جمع المعلومات الخطوة الأولى لعملية اتخاذ القرار:
صواب - خطأ

السؤال ١٦ : إدارة الأعمال متخصصة في الإدارة الحكومية ومجالها هو القطاع العام:
صواب - خطأ

السؤال ١٧ : التنظيم هو أن يقوم الرئيس بمنح صلاحياته لأحد مرؤوسيه لاتخاذ قرارات في مجالات محدودة:
صواب - خطأ

السؤال ١٨ : ترجع أهمية الإدارة إلى
المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية.
ازدياد عدد المنظمات الإدارية وكبر حجمها.
وجود التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية.
جميع ما سبق صحيح

السؤال ١٩ : اي من الخصائص التالية لا يمثل سمة من سمات منظمات الأعمال:
تنتج سلعاً و/ أو خدمات.
تهدف لتحقيق الربح.
تأسسها من قبل الحكومة.
تمارس نشاطاً اقتصادياً.

السؤال ٢٠ : من صفات التخطيط الفعال مرونة التخطيط.
صواب - خطأ

السؤال ٢١ : تفويض الرئيس لبعض صلاحياته يعني انتقال المسؤولية إلى المرووس الذي فوضه الرئيس:
صواب - خطأ

السؤال ٢٢ : مبدأ نطاق الإشراف ينتمي إلى وظيفة:
التنظيم
التخطيط الاستراتيجي.
التخطيط التنفيذي.
التخطيط طويل الاجل.

السؤال ٢٣ : إن درجة المخاطرة في القرارات المبرمجة عادة تكون كبيرة جداً
صواب - خطأ

السؤال ٢٤ : يركز النموذج الياباني في الإدارة على
الاهتمام بالعاملين من حيث الأمان الوظيفي.
الاهتمام بالجودة.
الاهتمام بالعاملين من حيث المشاركة في اتخاذ القرار.
جميع ما سبق صحيح.

السؤال ٢٥ : تنقسم المهارات إلى: مهارات فنية، وإنسانية، وإدراكية
صواب - خطأ

السؤال ٢٦ : المستويات الإدارية في المنظمة هي: الإدارة العليا، والوسطى، والدنيا:
صواب - خطأ

السؤال ٢٧ : السياسات أكثر تحديداً لما يجب القيام به في حين أن الإجراءات أعم وأشمل:
صواب - خطأ

السؤال ٢٨ : أولى خطوات عملية التخطيط هي :
تحديد الأهداف.

تحديد المشكلة.
تحديد المعلومات.
تحديد تقويم النتائج

السؤال ٢٩ : العملية الإدارية تتكون من العناصر التالية:

الإنتاج، التسويق، التمويل.
التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.
التخطيط، اتخاذ القرار، المركزية.
جميع ما سبق صحيح.

السؤال ٣٠ : تضع الإدارة العليا الخطط الاستراتيجية قبل التعرف على الخطط المتوسطة والقصيرة الأجل:
صواب - خطأ

السؤال ٣١ : أي من التالي ليس من مكونات الهيكل التنظيمي:

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

السؤال ٣٢ : الخطط الاستراتيجية هي التي لا تتجاوز الفترة الزمنية لها أكثر من ٦ أشهر:
صواب - خطأ

السؤال ٣٣ : مبدأ التخصص وتقسيم العمل:

خط السلطة.
اللامركزية في الإدارة.
الإنتاج والتسويق.
جميع ما سبق غير صحيح .

السؤال ٣٤ : الخارطة التنظيمية هي رسم بياني يصور لنا الخطوط العريضة للهيكل التنظيمي:
صواب - خطأ

السؤال ٣٥ : القرارات غير المبرمجة هي القرارات الروتينية:
صواب - خطأ

السؤال ٣٦ : وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من اجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية عالية ؟
المنتج الاستراتيجي.

المنتج النهائي.

المنتج الفعال.

الإدارة.

السؤال ٣٧ : من أبرز الانتقادات الموجهة للنظرية الكلاسيكية (التقليدية) تجاهها للنواحي الاجتماعية والسيكولوجية لسلوك الإنسان في المنظمات:

صواب - خطأ

السؤال ٣٨ : من الموصفات الرئيسة التي يجب أن تتوفر في التنظيم لكي يحقق أهداف المنظمة التوازن بين الصلاحيات المخولة للشخص للقيام بعمله والمسؤوليات الملقاة على عاتقه:

صواب - خطأ

السؤال ٣٩ : أي من المعلومات التالية لا تظهرها الخرائط التنظيمية:

التخطيط الاستراتيجي.

خط السلطة.

التنظيم غير الرسمي.

السؤال ٤٠ : التنظيم الرسمي كلما كبر حجم المنشأة تقل أهمية التخطيط:

صواب - خطأ

السؤال ٤١ : يتمثل الاختلاف الرئيسي بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال في:

الوظائف الإدارية.

الهدف الرئيسي.

خطوات اتخاذ القرار.

التسلسل الهرمي للسلطة.

السؤال ٤٢ : وحدة الأمر يقصد بها:

وحدة إصدار الأوامر

وحدة الوظيفة فقط.

وحدة الوظيفة، والاختيار.

جميع ما سبق غير صحيح.

السؤال ٤٣ : يعتبر استهلاك الوقت من عيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات

صواب - خطأ

السؤال ٤٤ : لا يحتاج اتخاذ القرار لوجود أكثر من بديل:

صواب - خطأ

السؤال ٤٥ : رفع الروح المعنوية للعاملين يعتبر من مزايا الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات:

صواب - خطأ

السؤال ٤٦ : من متطلبات القرار الناجح توفر المعلومات الموضوعية
صواب - خطأ

السؤال ٤٧ : ليس من سمات التخطيط الفعال
وضوح الهدف.
المرونة.
الواقعية.
تعقد البيئة

السؤال ٤٨ : أي من التالي ليس من خصائص التخطيط :
انه مستقبلي.
انه توقعي.
انه يحدد الإجراءات بشكل دقيق .
انه يركز على الأهداف

السؤال ٤٩ : يسهم التخطيط في الكشف و التعرف على مشكلات المستقبل التي قد تعترض سير العمل:
صواب - خطأ

السؤال ٥٠ : ترتبط عملية إتخاذ القرار بوظيفة التخطيط فقط:
صواب - خطأ

السؤال ٥١ : تتميز الموارد المتاحة بوفرته المطلقة مما يسهل من عمل الإدارة:
صواب - خطأ

السؤال ٥٢ : مبدأ وحدة القيادة يعني أن يكون للموظف قائد أو رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات:
صواب - خطأ

السؤال ٥٣ : كلما كبر حجم المنشأة تقل أهمية التخطيط:
صواب - خطأ

السؤال ٥٤ : مبدأ التفويض من أهم المبادئ التي تقوم عليها عملية:
التخطيط.
التنظيم.
الخطط طويلة الاجل.
جميع ما سبق غير صحيح

السؤال ٥٥ : التنظيم غير الرسمي هو مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في
مكان واحد للعمل:
صواب - خطأ

السؤال ٥٦ : يطلق على الخطط قصيرة المدى الخطط التكتيكية:
صواب - خطأ

السؤال ٥٧ : التغذية المرتدة من أهم العناصر الأساسية في مدرسة النظم الاجتماعية:
صواب - خطأ

السؤال ٥٨ : يتم تقسيم الخطط حسب المستوى الإداري إلى تخطيط طويل الأجل ومتوسط الأجل وقصير الأجل:
صواب - خطأ