



مدونة المناهج السعودية

<https://eduschool40.blog>

الموقع التعليمي لجميع المراحل الدراسية

في المملكة العربية السعودية

الفصل الاول

مصطلحات:

١/الإدارة: مجموعة من الأنشطة أو الوظائف التي يمارسها المدير في ظل قيود بيئية معينة تتطلب تفعيل عناصر أو أدوات العمل الإداري من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة.

٢/الأهداف: هي نتائج مادية أو معنوية تسعى الإدارة إلى تحقيقها.

٣/الموارد: هي عبارة عن الإمكانيات والوسائل أو الأدوات الحيوية التي تستخدمها الإدارة للوصول إلى أهدافها.

٤/السياسات: مجموعة القواعد أو التعليمات أو التوجيهات التي تحددها الإدارة العليا.

٥/ القيود: هي مجموعة من المتغيرات (الظروف والموارد والإمكانات التي تحتاجها الإدارة ولا تستطيع السيطرة عليها).

٦/التخطيط: يمثل المرحلة التي يتم فيها تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها مستقبلاً.

٧/التنظيم: يمثل المرحلة التي يتم فيها تصميم الهيكل التنظيمي وتحديد الأعمال.

٨/ التوجيه: يمثل المرحلة التي يتم فيها إرشاد وتوجيه العاملين وتحفيزهم قبل واثناء القيام بتنفيذ الأعمال.

٩/الرقابة: تمثل المرحلة التي يتم فيها التأكد من أن الأعمال والمسؤوليات يتم تنفيذها كما هو مخطط لها.

١٠/ العمل الإداري: هو ما يقوم به المديرون من محاولات مخططة وجادة تهدف إلى تحقيق أهداف معينة من خلال استخدام الأمثل للموارد.

١١/العمليات التحويلية: هي العمليات والأنشطة الخاصة التي تتم داخل المنظمة بشكل مستمر ومتكامل.

١٢/عمليات فنية أو تشغيلية: يطلق عليها تلك

العمليات ووظائف المشروع أو وظائف المنظمه وهيا لأعمال أو الأنشطة التي يقوم بها العاملين.

تعداد:

المدير يجب ان يسعى الى تحقيق أهداف المشروع بثلاث شروط هي:

- ١- أقل جهد
- ٢- أقل تكلفه
- ٣- أعلى جوده

المدير لكي يصل الى تحقيق أهداف المشروع المتمثلة في:

- ١- تخفيض التكاليف
- ٢- زياده المبيعات
- ٣- التوسع

ان الإمكانيات الثلاث أو الموارد المتاحة للمنظمة تمثل:

- ١- إمكانيات مادية: أراضي، مباني، آلات، أموال
- ٢- إمكانيات بشرية: جميع العاملين في المشروع بكل مستوياتهم
- ٤- إمكانيات معنوية: بيانات معلومات، خبره مكتسبة، شهره

عناصر او أدوات العمل الاداري :

- ١- الأهداف
- ٢-الموارد
- ٣-الخطط
- ٤- السياسات
- ٥- البرامج
- ٦- الإجراءات

وظائف الادارة او عناصر العلمية الادارية:

- ١- تخطيط
- ٢- تنظيم
- ٣- توجيهه
- ٤- رقابه

وظائف المنشأة او المشروع او عناصر العملية التشغيلية او الفنية:

- ١- وظيفه الشراء
- ٢- النقل
- ٣- التخزين
- ٤- الانتاج
- ٥- التسويق
- ٦- التمويل
- ٧- الأفراد

عناصر العمل الاداري:

- ١- الاهداف
- ٢- الموارد
- ٣- السياسات
- ٤- الخطط والبرامج
- ٥- القيود البيئية

خصائص العملية الادارية :

- ١-الرسميه
- ٢- الاستمرارية
- ٣- الشمول
- ٤- التداخل
- ٥- التسلسل
- ٦- التوازن
- ٧- الوضوح والموضوعية
- ٨- العدالة

العمليات الادارية:

- ١- عمليات اداريه
- ٢- عمليات فنيه او تشغيلية

المستويات الادارية:

- ١- اداره عليا
- ٢- اداره وسطي
- ٣- اداره تنفيذيه

المهارات الادارية :

- ١- مهارات العقلية او الفكرية
- ٢- المهارات الإنسانية
- ٣- المهارات الفنية

بين السطور:

- الإدارة قديمة قدم الانسان نفسه لكن الإدارة كعلم حديثة نسبياً و بدأت بداية القرن العشرين على يد العالم " فردريك تيلور "
- القيود البيئية المؤثرة على المنظمة :
 - * بيئة داخلية: يمكن التحكم فيها .
 - * بيئة خارجية : لا يمكن التحكم بها.
- الأهداف هي الأساس للتخطيط والتوجيه، ومعيار للمتابعة وتقييم الأداء.
- تصنف الأهداف حسب:
 - (الزمن) * طويلة اجل * قصيرة اجل.
 - (الاهمية) * استراتجية * تكتيكية * تنفيذية.
 - (الشمول) * عامه * وسيطة * فرعية *
- خطوات عملية تحديد الأهداف
 - ١-تحديد الغرض الرئيسي
 - ٢-دراسة واستطلاع السوق
 - ٣-تحديد الفرص المتاحة او المحتملة.
 - ٤- تقييم الفرص المتاحة.
 - ٥اختيار الفرصة الأكثر احتمالاً.
- اهم الموارد التي تتعامل معها الإدارة:
 - ١-موارد مادية: رأس المال في أشكاله المختلفة.
 - ٢-موارد مادية: المعلومات المكتسبة والعلم الإنساني
 - ٣- موارد بشرية: العاملون في المنظمة بمختلف مستوياتهم
- اهم واجبات الإدارة تجاه الموارد:
 - ١-تحديد احتياجات المنظمة من الموارد بالكف والمناسبين.
 - ٢- تحديد مصادر الحصول عليها.
 - ٣-توفير المواد اللازمة بسعر ووقت مناسبين.
 - ٤- تمية مصادر جديدة لها والمحافظة على مصادرها المتاحة.
- لكي تحقق الإدارة أهدافها يجب انت تضع خطط وبرامج.
- أنواع القيود:
 - ١ - اجتماعية: قيم، عادات ..الخ
 - ٢- سياسية تشريعية: اتفاقات دولية، قرارات وزارية، تشريعات حكومية .
 - ٣- اقتصادية: الأسعار، التضخم، الفائدة ..الخ
 - ٤- تكنولوجية: اختراعات ، ابتكارات ،معدات حديثة وسائل انتاج.
- يعتبر التخطيط من اهم الوظائف لأنه لا يمكن ان يتم التنظيم او التوجيه او الرقابة بدون التخطيط
- التنظيم وعاء تمارس الإدارة من خلاله مهامها لتنفيذ الخطة.

- مراحل عملية التنظيم:
 - ١- تحديد اهداف طويلة الاجل.
 - ٢- تحديد الاعمال اللازمة لتحقيق الأهداف.
 - ٣- تجميع الاعمال المتشابهة ووضعها في إدارة لها مسمى معين.
 - ٤- بناء الهيكل التنظيمي بمستوياته المختلفة.
 - ٥- تحديد سلطات و مسؤوليات كل إدارة.
 - ٦- تحديد القواعد التي يجب ان يلتزم بها العاملين.
- وظيفة التوجيه تتعلق بكيفية التعامل مع المرؤوسين لتحقيق الأهداف المتبادلة أي أهدافهم واهداف المنظمة في نفس الوقت.
- أساليب وظيفة التوجيه:
 - ١- تعريف الافراد بفلسفة وسياسات وقواعد المنظمة.
 - ٢- قيادة المرؤوسين بسياسة الترغيب والترهيب في مواقف معينة .
 - ٣- تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية.
 - ٤- الاتصال الفعال مع المرؤوسين
 - ٥- تحقيق المواءمة بين اهداف المرؤوسين والمنظمة.
- مراحل عملية الرقابة:
 - ١- تحديد المعايير الرقابية.
 - ٢- قياس الأداء الفعلي.
 - ٣- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري.
 - ٤- اتخاذ الإجراءات التصحيحية أو لأ بأول.
- وظائف الادارة: مجموعه من الأنشطة يقوم بها المدير.
- وظائف المنشأة: مجموعة من الأنشطة المتعلقة بطبيعة نشاط المنظمة والتي تتولى القيام بالعمليات التشغيلية اللازمة لإنتاج سلعة او خدمة.
- وظائف الادرة لا يمكن ان تنتج سلعة او تقدم خدمة الا اذا اقترنت بوظائف المشروع.
- وظائف المشروع لا يمكن ممارستها بدون وظائف الإدارة.
- الإدارة العليا : تقع اعلى الهرم الإداري وتتمثل في رئيس وأعضاء مجلس الإدارة.
- مهمتها: وضع الأهداف العامة للمنظمة ووضع الخطة العامة ومتابعة تنفيذها والاتصال المباشر مع الادارة الوسطى
- الإدارة الوسطى :تقع وسط الهرم بين العليا والتنفيذية وتتمثل في مديري الإدارات المختلفة.
- مهمتها: همزة وصل بين الإدارة العليا والتنفيذية وتقوم بترجمة ما تضعه الإدارة العليا من اهداف وخطط وتحولها الى برامج تنفيذية وتنقلها للإدارة التنفيذية.
- الإدارة التنفيذية: تقع اسفل الهرم الإداري تتمثل في رؤساء العمال الذين لهم علاقة مباشرة مع العمال
- مهمتها: تلقي البرامج التنفيذية من الإدارة الوسطى ووضعها موضع التنفيذ.
- أهمية الادرة للمشروعات: تعتبر الإدارة العقل المفكر للمشروع لأنها تعمل على التوفيق بين الرغبات المتعارضة من المجتمع والعمال والملاك.

- حل مشكلة الرغبات المتعارضة:

- حسن اختيار العاملين
- وضع الفرد في مكانه المناسب لقدراته وخبراته .
- ربط الاجر بالانتاج : سياسة الأجور حيث تحت العامل على:
1-زيادة الإنتاجية.
- 2-محو الاسراف في المواد.
- 3-تحسين جودة المنتجات.

هل الإدارة علم ام فن (موهبة او خيرة)؟

هناك وجهتي نظر :

الأولى: ترى ان الإدارة موهبة يصفقها العلم
الثانية: ترى ان الإدارة تجمع بين العلم والموهبة .

الفصل الثاني

الفصل الثاني

تطور لفكر الإداري :

- الإدارة قديمة قدم الإنسانية ذاتها.
- الحضارات القديمة لم تنتشر و تعم ارجاء الأرض الا بالإدارة.
- ماهي شواهد استخدام الإدارة في الحضارة الإسلامية؟

- 1- انشاء الدواوين وتنظيم القضاء.
- 2- اختيار العاملين في الدولة على أساس الجدارة.
- 3- تحديد مصادر دخل الدولة وتنظيم أوجه الصرف والفئات التي يجب رعايتها.
- 4- اعتبار العمل الحكومي خدمة تستهدف اشباع حاجات المواطنين وليست مغنماً.
- 5- استخدام مبدأ الشورى.
- 6- تطبيق مبدأ اللامركزية في إدارة الدولة.
- 7- تطبيق مفهوم الرقابة ومسؤولية الحاكم عن الرقابة.
- 8- التنظيم الاجتماعي والتركيز على الاسرة.

- ماهي مداخل علم الإدارة ؟

- مدخل التجربة والخطأ. (التقليدي)
- مدخل الإدارة العلمية. (الحديث)

<p>2- مدخل الإدارة العلمية: (مدخل تنظيمي)</p> <ul style="list-style-type: none">• هو مدخل يعتمد على معايير موضوعية لاتخاذ القرار.• يتم فيه تحديد الأهداف.• تقدير احتمالات الفشل والنجاح.• النجاح والفشل فيه محسوبان.	<p>1- مدخل التجربة والخطأ: (مدخل شخصي)</p> <ul style="list-style-type: none">• هو مدخل يعتمد على الرؤية الذاتية والخبرة الشخصية.• لا يتم فيه تحديد الأهداف.• ضعف تقدير احتمالات الفشل والنجاح• اتخاذ القرار ثم تجربته دون معرفه مسبقه بالنتائج• النجاح فيه مصادفة .. والفشل فيه اكثر احتمال.
---	--

<p>بدأ استخدام هذا المدخل في ممارسة الإدارة بسبب ما يلي:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 - ظهور العملية الإدارية على يد "فردريك تيلور" 2 - ظهور ثورة صناعية. 3 - كبر حجم المشروعات. 4 - زيادة عدد العاملين. 5 - التدخل الحكومي في ميدان العمل. 	<p>ظل هذا المدخل سائداً لفترة طويلة وذلك بسبب:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 - صغر حجم المشروعات. 2 - قلة عدد العاملين. 3 - قلة الأموال المستثمرة. 4 - قلة التدخل الحكومي.
--	---

- استخدام المدخل التقليدي أدى الى تعقد العملية الإدارية .
- ماهي المدارس الإدارية؟
- المدرسة الكلاسيكية (نظرية الإدارة العلمية ، النظرية الإدارية، البيروقراطية).
- المدرسة السلوكية.
- المدرسة الكمية.
- المدرسة الحديثة.
- المدرسة الكلاسيكية (التقليدية):
- ماذا تفرض المدرسة الكلاسيكية؟ تفترض ان:
 - الافراد عقلانيون (بلا عاطفة) وينسمون بالرشد .
 - اعمال المنظمة ذات طبيعة روتينية معروفة.
 - ان الإدارة تسعى دائماً لأعلى كفاءة و إنتاجية ممكنة.
 - هناك أسلوب امثل لأداء أي عمل تحت أي ظروف.
 - ان المنظمة نظام مغلق لا تتفاعل مع البيئة الخارجية.
- ماهي النظريات التي تندرج تحت المدرسة الكلاسيكية ؟
 - نظرية الإدارة العلمية.
 - نظرية التقسيمات الإدارية.
 - نظرية البيروقراطية.
- 1 - نظرية الإدارة العلمية:
- من هم رواد حركة الإدارة العلمية؟ ١- فردريك تيلور. ٢- فرانك و ليليان جيلبرت. ٣- هنري جانت.
- فردريك تيلور:
- يعتبر الاب الروحي لحركة الإدارة العلمية.
- اهتم بالجانب الفني للعمل.

- ماهي المبادئ التي توصل لها تيلور لزيادة الإنتاجية؟
- 1 - استخدم الطريقة العلمية لحل المشكلات الإدارية.
- 2 - فصل وظيفة التخطيط عن وظيفة التنفيذ.
- 3 - اختيار الموظفين على أساس موضوعي وتدريبهم.
- 4 - إحلال روح التعاون بين الإدارة والعاملين.
- 5 - دراسة الحركة والزمن لتحديد الطريقة المثلى لأداء العمل.
- 6 - تصميم مكان العمل بشكل يضمن انسياب الخامات للألات و تحريك العامل لأداء عملة.

لكن يؤخذ على الادارة العلمية مايلي:

- ١- الاهتمام بالجانب الفني للعمل واهمال الجانب الانساني
- ٢- ظهور التنظيمات غير الرسمية التي تعمل ضد الادارة نتيجة عدم وجود توافق بين الادارة والعمال.
- ٣- التركيز على الدوافع المادية وتجاهل الحوافز المعنوية

٢)فرانك و ليليان جيلبرت : (استكمالا دراسة الوقت والحركة)
ركز كل من جيلبرت وزوجته ليليان على هدفهما في محاولة التوصل الى افضل الطرق لانجاز العمل

الهدف من دراسة الحركة :

- استبعاد الحركات غير الضرورية في العمل .
- وضع مستويات للأداء اثناء تأدية العمل .

٣)هنري جانت :

- جدول الانتاج من خلال (خرائط جانت)توضح نوع العمل والنشاط المطلوب ومن يقوم بتنفيذه والوقت اللازم للتنفيذ ، ماتم تنفيذه من الاعمال
- منح حوافز اضافية للعمال المتميزين بخلاف الاجر

• النظرية الادارية :

- هنري فايول رائد مدرسة النظرية الادارية ويعتبره البعض ابو الادارة.
- الف كتاب (الادارة العامة والصناعية).
- ركز دراسته على مستوى الادرة العليا.
- نظر الى الادرة بوصفها عملية او نشاط يتكون من عناصر تنطبق على كافة الجهود البشرية.
- قسم الوظائف الى ست مجموعات:
- الفنية، التجارية، المالية، المحاسبية، التأمينية، الادارية.
- وضع المبادئ الاربعة عشر للادارة والتي كانت ومازالت مصدرا يعتمد عليه المديرون ، و اشار الى وجوب تغيير تلك المبادئ وفقا لتغير الظروف ومجال التطبيق وهي :

مبدأ التخصص

مبدأ الانضباط

مبدأ وحدة توجيه الجهود

مبدأ التعويض المادي

مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية

مبدأ وحدة القيادة

مبدأ خضوع الصالح الفردي للصالح العام

مبدأ المركزية

مبدأ تسلسل المناصب بشكل هرمي

مبدأ المساواة مبدأ المبادأة لتشجيع العاملين

مبدأ النظام في ترتيب المعدات
مبدأ الاستقرار الوظيفي
مبدأ روح الفريق

• النظرية البيروقراطية:
رائد هذه النظرية ماكس وبر.
عرفت على أنها (حكم المكاتب) ويشير هذا المفهوم إلى مظاهر الروتين والسلبية .
ويمكن تلخيص خصائص النموذج :

- توزيع السلطة توزيع هرمي
- تحديد العمل المطلوب وتعريف واجباته
- تعيين الموظفين بناء على شروط دقيقة
- تدريب الموظفين تدريباً دقيقاً
- الارتباط بين الموظف ومهنته
- وجود نظام مستندي يحتوي على معلومات عن كل جزئيات العمل
- قيام العلاقة بين العاملين والجمهور

وبر اهمل تأثير التنظيم غير الرسمي وركز على الرقابة الامر الذي يؤدي الى تاخير الانجاز.

ثانياً | مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية :

• مدرسة العلاقات الإنسانية
ظهرت كرد فعل لإهمال النواحي الإنسانية من قبل كل من تيلور وفايول والانتقادات التي وجهت من إلى النظرية الكلاسيكية.
ورائد هذه المدرسة هو التون مايو، والذي يعتبر الاهتمام بالعنصر البشري هو محور اهتمام هذه النظرية التي تقوم على افتراض اساسي ان العنصر الانساني يمكن ان يؤثر تأثيراً كبيراً على الانتاج.

ومن اهم نتائجها :

- ان اهم عنصر في العمل هو الانساني.
- ان الحافز المادي لايمكن ان يكون فعالاً ما لم يصاحبه الحافز المعنوي.
- يوجد في اي منشأة نوعين من التنظيم هما الرسمي والغير رسمي.
- هناك علاقة بين الرضا عن العمل وبين الانتاجية.

• مدرسة السلوكية

ظهرت كرد فعل لمدرسة العلاقات الإنسانية وهذه المدرسة تقوم على افتراض ان السلوك الإنساني هو سلوك هادف وان مهمة الإدارة هي محاولة تحفيز الأفراد على الأداء بما يتوافق بين حاجاتهم وحاجات المنظمة.

ومن اهم الجوانب التي ركزت عليها المدرسة السلوكية :

- الاهتمام بالجانب الإنساني الى جانب العامل المادي.
- المنظمة هي وحدة اجتماعية وليست اقتصادية فقط.

من اهم رواد هذه المدرسة:

1- إبراهيم ماسلو :

يعبر ماسلو صاحب نظرية الحاجات الإنسانية والتي تقوم على اساس فكرة هيراركية الحاجات وتقوم الفكرة على ان الإنسان يسلك في اشباع رغبته عددا من الحاجات المختلفة، وان الإنسان دائم الحاجة فقد رتب ماسلو الحاجات الإنسانية في شكل هرم اطلق عليه هرم او سلم مايلو للحاجات الإنسانية حيث رتب تلك الحاجات في شكل تصاعدي من اسفل الى اعلى.

٢- دوجلاس ماكجريجور :

هو من علماء علم النفس الإجتماعي وتوصل الى نظرية X و Y .

- نظرية X (تنظر الى الإنسان نظره سلبية).

ان الانسان لديه كراهية للعمل.

ان الانسان يكره المسؤولية.

ان الانسان غير طموح.

العقاب هو الوسيلة الوحيدة لدفع الانسان الى العمل.

- نظرية Y (تنظر الى الإنسان نظره ايجابية).

ان الانسان يحب العمل.

ان الانسان طموح.

ان العقاب ليس الوسيلة الحيدة لدفع الانسان للعمل.

ثالثاً | المدرسة الكمية :

تعتمد المدرسة الكمية في الادارة على استخدام المعايير الكمية في عملية اتخاذ القرارات الادارية. فإن المدخل الكمي ينظر الى نشاطات المنظمة بأنها عمليات منطقية يمكن ترجمتها في شكل كمي على هيئة نماذج ومعادلات ورموز رياضية.

ومن اهم النماذج الرياضية التي استخدمتها تلك المدرسة:

- نموذج بيرت لتحليل التكلفة والعائد وشجرة اتخاذ القرارات.

- والبرمجة الخطية.

- ونقطة التعادل.

رابعاً | المدارس الحديثة :

• نظرية النظم

تنظر هذه النظرية الى المنظمة على انها كيان او منظومة تتكون من مجموعة من الاجزاء المترابطة والمتفاعلة والمتكاملة.

• نظرية الموقفية او الشرطية

تقوم هذه النظرية على ان المدير يتصرف بناءً على المنطق التالي : لو الظروف هي كذا وكذا فإن التصرف السليم هو كذا وكذا (لو...فإن...). فقد اثبتت التجارب والملاحظات ان هناك حالات متناقضة لا تتماشى مع النظريات السابقة وحالات اخرى تتماشى معها. ومن هنا جاءت تسمية هذا المدخل.

• نظرية Z

تقوم على المدخلات الخاصة بالادارة اليابانية التي تقوم على اساس نوق العمل والذي يراعي في تكوينها على التكامل والترابط بين الانشطة والاعمال وبين المهارات الخاصة بالافراد.

ورائد هذه النظرية هو وليم اوشي.

سماتها :

- ان تحرص على العمل الجماعي وفرق العمل.
- ان تتخذ القرارات فيها بالمشاركة واتفاق الجماعة.
- الاهتمام بالموظف وعائلته.
- نمط الاتصالات مفتوحه في كل الاتجاهات.
- ان تكون الرقابة فيما ضمنية وغير رسمية.
- استمرار العامل في عمله مدى الحياة والترقية بطيئة.

الاداره الالكترونيه كأحدى الاتجاهات الفكرية المعاصرة :

يعد التطور المتسارع في تقنيات الالكترونيات الدقيقه وتطبيقاتها "ثروة تقنية حضارية"

• تنقسم الادارة الالكترونية الى قسمين :

١- الاعمال الالكترونيه

هي أتمته العمل لسائر الانشطة الاداريه والانتاجيه والماليه والخدميه وتمتد لعلاقه المنظمة بوكلائها وموظفيها وزبائنها وتشمل:

- الاعمال الالكترونية غير التجارية :

هي استخدام شبكات الانترنت والاكسترنانت لاداء الانشطة المتمثلة في إدارة العلاقات مع الزبائن او التحويلات الماليه.

- التجارة الالكترونية :

تشير الى عمليات البيع والشراء كالعلاقة بين البائعين والمشتريين عبر الانترنت وشبكات الاعمال الخاصة.

٢- الحكومة الالكترونيه

هي أتمته التعامل لتنظيم علاقه بين مؤسسات الدولة بعضها ببعض او بينها وبين القطاع الخاص او بينها وبين المواطنين باستخدام الوسائل الالكترونية .

• أبعاد عناصر الاداره الالكترونيه :

١- اداره بلا اوراق :

لانها تتكون من الارشيف الالكتروني والبريد الالكتروني.

٢- اداره بلا مكان :

اداره عن بُعد لانها تعتمد التليفون المحمول والتليفون التليديسك.

٣- اداره بلا زمان :

اداره بالزمن المفتوح ، حيث تستمر ٢٤ ساعه متواصله ففكر الليل والنهار.

٤- اداره بلا وسطاء :

حيث إنه في ظل الادارة الالكترونية تختفى طبقه الادارة الوسطى وبين الاداره العليا وتنفيذيين هذا من جانب ومن جانب اخر تختفى طبقه الوسطاء بين المنظمه وعملؤها او مورديها.

٥- اداره بلا تنظيمات جامدة :

فالعامل يتم من خلال المؤسسات الشبكيه والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعه المعرفة .

• تحديات تطبيق الاداره الالكترونيه :

- ١- تحديات اداريه :
 - غموض مفهوه الاداره الالكترونيه.
 - مقاومة التغيير.
 - اعاده هندسة الاعمال.
 - عدم الاقتناع اداره المنظمات بدواعي التحول ومتطلباته.
 - التحيز للثقافه التنظيميه التي تمجد العمل الورقي لدى بعض المسؤولين.

- ٢- تحديات مادية وتقنيه :
 - الحاجة الكبيرة الى الامكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات على مستوى .
 - عدم توافر بنية تحتية قوية للمعلومات او للاتصالات.
 - ارتفاع اسعار الاجهزه والبرمجيات الحديثة المستخدمة في التطبيق.
 - ارتفاع تكاليف الاتصالات بشكل عام.

- ٣- تحديات بشريه :
 - نقص الموارد البشرية المؤهلة .
 - انخفاض الوعي المعلوماتي والحاسوبي.

- ٤- تحديات امنية وتشريعية :
 - اخطار النزوير التلاعب بالمعلومات والتخريب.
 - اخطار الفيروسات التي تسلل الي الشركات.
 - اخطار اختراق المنظومة المعلوماتية ومايترتب عليها من فقدان خصوصه المستفيدين وسريتهم.
 - عدم وجود مناخ تشريعي ملائك يؤمن تاسيس منظومة الاداره الالكترونيه.

الفصل الثالث

تعريف :

المنظمة : فهم تحديات البيئة الرئيسة للبيئة التي تعمل فيها وان تتعامل معها بالشكل الذي يساعد على تحقيق اهدافها

البيئة الداخلية : هي البيئة التي * تقع تحت سيطرة * الادارة ويمكن التحكم فيها وتضم رسالة المنظمة واهدافها .
البيئة الخارجية : هي البيئة التي لاتقع تحت سيطرة المنظمة * ولايمكن التحكم فيها * وتضم كل من بيئة النشاط والبيئة العامة

بيئة النشاط(المهام) : هي التي تضم مجموعة من القوى * المباشرة * التي تغلف البيئة الداخلية وتلعب دور الوسيط

بيئة عامة : مجموعة قوى(اقتصادية،اجتماعية، تشريعية) العامة * غير مباشرة * التي تغلف نطاق او محيط بيئة النشاط

بعد التعقد البيئي : يشير الى مدى تعدد العناصر او المتغيرات البيئية التي تتعامل معها المنظمة * ومدى تجانسها *

بعد التغير البيئي : يشير بعد او درجة التغير البيئي الى مدى اسقرار او عدم استقرار * المتغيرات البيئية * التي تتعامل معها المنظمة

النظام: مجموعة من الاجزاء او العناصر * المتلاحمة والمتكاملة والمتفاعله * مع بعضها البعض بحيث تشكل كلا متكاملًا لتحقيق هدف مشترك

- قارني بين كلي من /
 ١- البيئة الداخلية والبيئة الخارجية:

البيئة الداخلية	الخارجية
من حيث التعريف / هي البيئة التي تقع تحت سيطرة الإدارة ، ويمكن التحكم فيها وتضم رسالة المنظمة وأهدافها	من حيث التعريف/ وهي البيئة التي لاتقع تحت سيطرة المنظمة ، ولا يمكن التحكم فيها ، وتضم بيئة النشاط والبيئة العامة.
ويندرج تحتها / ١- نقاط القوة	ويندرج تحتها / ١- التهديدات
٢- نقاط الضعف	٢- الفرص

٢- بين كل من البيئات التالية :

(٢) بيئة معقدة وثابتة:	(١) بيئة بسيطة وثابتة:
- عدد كبير من المتغيرات المختلفة. - ثبات واستقرار المتغيرات. - درجة محدودة من عدم التأكد. - تنبؤ محدود بالبيئة. (صناعة طباعة الجرائد والمجلات)	- عدد قليل من المتغيرات المتشابهة. - ثبات واستقرار المتغيرات. - درجة منخفضة من عدم التأكد. - سهولة التنبؤ بالبيئة. (صناعة الورق)
(٤) بيئة معقدة ومتغيرة:	(٣) بيئة بسيطة ومتغيرة:
- عدد كبير من المتغيرات المختلفة. - عدم ثبات وعدم استقرار المتغيرات. - درجة كبيرة جداً من عدم التأكد. - أصعب بيئة تواجه الإدارة. (صناعة الإلكترونيات)	- عدد قليل من المتغيرات المتشابهة. - عدم ثبات وعدم استقرار المتغيرات. - درجة كبيرة من عدم التأكد. - صعوبة التنبؤ بالبيئة. (صناعة الملابس)

٣- بين النظام المغلق والمفتوح:

النظام المغلق	النظام المفتوح
من حيث التعريف / - هي تلك النظم التي ليس بينها وبين البيئة أي نوع من العلاقة أو التفاعل المتبادل (لا تأخذ ولا تعطي) من حيث الحاجة/ لا يحتاج النظام المغلق إلى تدخل العنصر البشري لضبطها لأنها ذاتية الضبط . مثال عليها /ساعة الحائط ، الثلاجة .	من حيث التعريف / - هي تلك التي بينها وبين البيئة الخارجية علاقة مستمرة (تأثير وتأثر)أخذاً وعطاءً. من حيث الحاجة/ يحتاج النظام المفتوح إلى تدخل العنصر البشري لضبطها تجاه تحقيق أهدافها مثال عليها / منظمات الأعمال.

عددي:

تصنيف البيئة:

تصنيفات البيئة التنظيمية:

أولاً: البيئة الداخلية:

أ- نقاط القوة

ب- نقاط الضعف

ثانياً: البيئة الخارجية:

أ- فرص

ب- تهديدات

تنقسم البيئة الخارجية إلى مستويين رئيسيين:

١. بيئة النشاط (المهام):

• العملاء

• الموردین

• الموزعين

• المنافسون

• الموارد البشرية

٢. البيئة العامة:

• القوى الاقتصادية:

متغيرات تؤثر على القوى الاقتصادية:

أ- مستوى الدخل المتاح

ب- اتجاهات البطالة وسوق العمل

ت- معدلات الفائدة والضرائب

ث- انماط استهلاك ومستويات التضخم

• القوة الاجتماعية والثقافية

من أهم المتغيرات الاجتماعية:

أ- التغيير في الذوق وفي العادات والتقاليد

ب- عدد المواليد والوفيات

ت- معدلات الزواج والطلاق

ث- معدلات التعليم في المجتمع

• القوى السياسية والقانونية والحكومية:

أهم المتغيرات:

أ- القوانين والأنظمة

ب- الظروف السياسية السائدة

ت- القواعد الحكومية الخاصة بالاستيراد والتصدير

• القوى التكنولوجية

• القوى العالمية

خصائص وتحديات البيئة المعاصرة للمنظمات:

١- العولمة:

أ- الجودة

ب- المنافسة

٢- ديناميكية البيئة واضطرابها

٣- تزايد درجة عدم التأكد البيئي

٤- التنوع البيئي

٥- التعقد البيئي

٦- تنوع القوى العاملة

٧- الثورة المعلوماتية

٨- المسؤولية الاجتماعية

٩- القيود البيئية

تحليل الأبعاد البيئية للمنظمات:

بعدين أساسيين هما:

- درجة التغير البيئي
- درجة التعقد البيئي
- مصفوفة ملامح تواجه الإدارة بالمنظمات:
- البيئة البسيطة والثابتة
- البيئة البسيطة المتغيرة
- البيئة المعقدة الثابتة
- البيئة المعقدة المتغيرة

انعكاس الخصائص البيئية على العمل الإداري:

- 1- ان البيئة تختلف من منظمة الى اخرى
 - 2- ان المنظمة الواحدة تختلف الملامح البيئية لها من وقت لآخر
 - 3- كل وحدة داخل المنظمة تواجه بيئية تختلف عن غيرها
- محددات عند التعامل مع البيئة:
- 1- ان تتنبأ بشكل صحيح ودقيق بالمتغيرات البيئية ، وعملية التنبؤ تتوقف على:
 - عدد المتغيرات البيئية
 - التداخل والتفاعل بين هذه المتغيرات
 - مدى ثبات واستقرار هذه المتغيرات
 - 2- ان تدرك الإدارة البيئة التي تتعامل معها بوضوح
 - 3- ان تتصرف الإدارة بعقلانية ورشد بشكل يتناسب مع خصائص البيئة
 - 4- ان لاتتعامل الإدارة بصورة نمطية بين الأجزاء الداخلية للمنظمة
 - 5- هناك في الإدارة فرص يجب استغلالها وتهديدات يجب تجنبها في البيئة
 - 6- الموقف الإداري يحتوي على عناصر البيئة الداخلية والخارجية
 - 7- ان المنظمة نظاماً مفتوحاً تضم مجموعة من الأجزاء هي المدخلات والعمليات والمخرجات والأثر المرتد

يمكن تصنيف النظم الى :

- 1- أنظمة مفتوحة
 - 2- أنظمة مغلقة
- المكونات الأساسية للمنظمة كنظام:
- 1- المدخلات
 - 2- العمليات التحويلية ولها نوعين :
 - عمليات فنية او تشغيلية
 - عمليات ادارية
 - 3- المخرجات
 - 4- الأثر المرتد (المعلومات العكسية)

تكملي

نقاط القوة والضعف:

- القوة انشطة تدار داخل المنظمة بشكل جيد، ويمكن للمنظمة الاعتماد عليها في اقتناص الفرص المتاحة في البيئة الخارجية (صح)
- الضعف الوجه الاخر للتحليل البيئي للمنظمة وتمثل الأنشطة التي تدار داخل المنظمة بشكل سيء يحد من نقاط القوة (صح)
- على الإدارة العمل على دفع نقاط الضعف الى قوه(صح)
- الفرص والتهديدات:
- الفرص هي الجانب الاول لتحليل البيئة الخارجية (صح)

- الفرص يجب على الإدارة التعرف عليها قبل ان تأتي والاستعداد لها واقتناصها (صح)
- التهديدات هي الوجه الثاني لتحليل البيئة الخارجية (صح)
- التهديدات يجب على الإدارة ان تتجنبها او تحولها الى فرص (صح)
- التهديدات قد تكون في النواحي الاقتصادية او السياسية او التشريعية او التكنولوجية الخ (صح)
- هم الذين تستهدفهم المنظمة بمنتجاتها او خدماتها وتحاول اشباع احتياجاتها (العملاء)
- يقومون بتزويد المنظمة باحتياجاتهم من الموارد المختلفة بالكمي والكيف المنافسين (الموردين)
- هم الذين يعملون كوسطاء بين المنظمة وعملائها (الموزعون)
- هي المنظمات الاخرى التي تتنافس مع المنظمة من اجل الحصول على الموارد (المنافسون)
- هي المورد الهائل في البيئة الخارجية الذي تستخدمه المنظمة في سد احتياجاتها من قوه العمل للقيام بأنشطتها المختلفة (الموارد البشرية)
- جميع القوى (الاقتصادية - الاجتماعية والثقافية- السياسية والقانونية -التكنولوجية) هي في الغالب تمثل فرصاً او تهديداً
- القوى الاجتماعية والثقافية: يجب على المنظمات دراسة المتغيرات باستمرار ومعرفة تأثيرها على اسواقها لخطورتها على عملياتها وانشطتها ومستويات ادائها
- القوى التكنولوجية: يجب على المدير ان يصل الى تحليل عميق وشامل لتأثير التكنولوجيا على المنظمة
- بعد التعقد البيئي يشمل كل من البيئة البسيطة والبيئة المعقدة
- بعد التغير البيئي يشمل كل من البيئة الثابتة والبيئة المتغيرة
- المنظمة التي تتعامل مع عدد كبير من المتغيرات المختلفة تكون غير متجانسة مثال (صناعة الالكترونيات) وتسمى البيئة المعقدة.
- المنظمة التي تتعامل مع عدد قليل او محدود من المتغيرات المتشابهة تكون متجانسة مثال (صناعة الورق) وتسمى البيئة البسيطة.
- البيئة الثابتة هي التي تعني استقرار وثبات المتغيرات وبالتالي عدم تأكد قليل (صح).
- البيئة المتغيرة هي التي تعني عدم استقرار وعدم ثبات المتغيرات وبالتالي عدم تأكد كبير (صح).
- البيئة البسيطة والثابتة تعني عدد قليل من المتغيرات المتشابهة وثبات واستقرار المتغيرات ودرجة منخفضة من عدم التأكد وسهولة التنبؤ بالبيئة
مثل صناعة الورق.
- البيئة البسيطة والمتغيرة تعني عدد قليل من المتغيرات المتشابهة وعدم ثبات واستقرار المتغيرات ودرجة كبيرة من عدم التأكد وصعوبة التنبؤ بالبيئة مثل صناعة الملابس.
- البيئة المعقدة والثابتة تعني عدد كبير من المتغيرات المختلفة وثبات واستقرار المتغيرات ودرجة محدودة من عدم التأكد وتنبؤ محدود بالبيئة
مثل صناعة طباعة الجرائد والمجلات.
- البيئة المعقدة والمتغيرة تعني عدد كبير من المتغيرات المختلفة وعدم ثبات واستقرار المتغيرات ودرجة كبيرة من عدم التأكد مثل صناعة الالكترونيات
- البيئة البسيطة والثابتة تعتبر من أسهل البيئات التي تواجه الإدارة (صح).
- البيئة المعقدة والمتغيرة تعتبر من أصعب البيئات التي تواجه الإدارة (صح).

- التصرف الإداري المناسب للبيئة المعقدة الثابتة يعتمد على درجة المهارات الإدارية المتنوعة السابقة وضرورة الاعتماد على التفويض واللامركزية لمواجهة المواقف المختلفة بما يناسبها •
- التصرف الإداري المناسب للبيئة البسيطة المتغيرة يحتاج الى المرونة والسرعة في التصرف واتخاذ القرارات.
- يمكن النظر الى المنظمة أو المشروع على انه جزء او نظام فرعي من النظام البيئي الكبير (صح).
- مهمة الإدارة ان تعمل على التنسيق بين الأنشطة الخاصة بالنظم الفرعية داخل التنظيم وربطها بالبيئة الخارجية المحيطة.
- الأنظمة المفتوحة هي التي بينها وبين البيئة الخارجية علاقة مستمرة (صح).
- الأنظمة المفتوحة تحتاج الى تدخل العنصر البشري لضبطها تجاه تحقيق أهدافها (صح).
- الأنظمة المغلقة هي التي ليس بينها وبين البيئة الخارجية أي نوع من العلاقة او التفاعل المتبادل (صح).
- الأنظمة المغلقة لا تحتاج الى تدخل العنصر البشري لأنها ذاتية الضبط (صح) مثل ساعة الحائط والثلاجة.
- المدخلات هي العناصر المادية والبشرية والمعلومات المستخدمة للحصول على السلع والخدمات المطلوبة (صح).
- يحصل المشروع على احتياجاته ومدخلاته من البيئة التي يعمل فيها (صح)
- العمليات التحويلية هي العمليات الخاصة التي تتم داخل المنظمة (صح).
- نستخدم العمليات التحويلية لتحويل المدخلات الى مخرجات على شكل سلع وخدمات (صح).
- العمليات الفنية او التشغيلية هي الاعمال التي يقوم بها جميع العاملين في الإدارات المختلفة (صح).
- العمليات الإدارية هي الاعمال التي تقوم بها الهيئة الإدارية من (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) وذلك بهدف التنسيق بين الأنشطة الخاصة بالأنظمة الفرعية (الإنتاج، التسويق، التمويل) بالبيئة المحيطة تحقيق اهداف فرعية.
- المخرجات هي النتائج التي نحصل عليها من العمليات التحويلية السابقة والتي قد تكون اما سلع او خدمات.
- الأثر المرتد هي المعلومات الناتجة عن عمليات التنفيذ الخاصة بكل مرحلة من المراحل السابقة (المدخلات، العمليات، المخرجات) والتي تحتاج لها الإدارة في الرقابة على النظام ككل.

الفصل الرابع

تعريف:

التخطيط :

يعني المرحلة التي يتم فيها تحديد الاهداف التي تسعى اليها المنظمة ووضع الخطط اللازمة لتحقيق تلك الاهداف وما يتطلبه ذلك التنبؤ بالمستقبل والاستعداد للمواجهته.

التنظيم:

هي المرحلة التي يتم فيها بناء الهيكل التنظيمي وتحديد الاعمال والمسئوليات والسلطات المطلوبه لتنفيذ الخطه وبالتالي تحقيق الاهداف.

التوجيه:

يمثل اولى المراحل التنفيذية التي تستهدف توحيد جهود العاملين وخلق الرغبة لديهم وتعبئة جهودهم تجاه الهدف الرئيسي للمنظمة من خلال الادوات المختلفة للتوجيه.

الرقابة :

تهدف الى التأكد من مدى التزام العاملين بالخطه الموضوعية وتحديد الانحرافات عنها ومسبباتها والعمل على علاجها اولاً بأول وهذا يتطلب من المدير ان يراقب مساعديه ومرؤوسيه لكي يتأكد من مدى التزامهم بتنفيذ تعليماته.

وظائف المنشأه :

الاعمال الفنية او التشغيلية التي يقوم بها العاملين في جميع الإدارات المختلفة داخل المنظمة من شراء ونقل وتخزين ونتاج وتسويق وتمويل وموارد بشرية .

ظروف صنع القرار

١/ظروف التأكد:

وفيها تكون البدائل المتوافرة لحل المشكله معروفة والنتائج معروفة.

٢/ظروف المخاطرة:

وفيها تكون البدائل معروفة ولكن النتائج مشكوك فيها وتخضع للاحتمالات.

٣/ظروف عدم التأكد:

وفيها تكون البدائل غير معلومه والنتائج ايضاً غير معروفة

سمات او خصائص عملية صنع واتخاذ القرار :

- اتخاذ القرارات عملية ذهنية تعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح
- عملية اتخاذ القرار (هي عملية إجرائية حيث أنها تعتمد على مجموعة من الخطوات أو الإجراءات المتتاليه من تحديد للمشكله وجمع معلومات عنها

مفهوم عملية صنع القرار :

الاداة الإجرائية الفكرية التي يستخدمها المدير في الدراسة التحليلية لكل جوانب المشكله محل القرار لاختيار البديل الافضل لحل او علاج تلك المشكله في ظل قيود بيئية بهدف الحصول على معلومات مرتدة تفيد في تحديد مدى تحقيق المصلحه العامة ، وفي تحسين فاعلية علمية صنع القرارات اللاحقة

عملية اتخاذ القرار : هي اختبار البديل الانسب لحل المشكله وتنفيذه

اما عملية صنع القرار : عملية واسعه تتضمن سلسلة من المراحل او الخطوات الإجرائيه والذهنية تبدأ بتشخيص المشكله ، وجمع المعلومات والبيانات حول تلك المشكله ، ثم ايجاد البدائل الممكنة لحل المشكله ، وتقييم تلك البدائل ، وتنتهي باختبار البديل الانسب وتنفيذه
عملية اتخاذ القرار مرحلة من عملية صنع القرار

تعداد الفصل الرابع

سمات او خصائص عملية صنع واتخاذ القرار:

- ١-انها عملية مستمرة.
- ٢- أداة المدير في عمله.
- ٣-خليط من العمليات الفكرية و الإجرائية.
- ٤-أساسها تعدد البدائل.
- ٥-ترتبط بالمستقبل.
- ٦-تتسم بدرجة معينة من المخاطرة وعدم التأكد.
- ٧-تستغرق وقت وجهد كبير.
- ٨-تهتم بالمعلومات المرتدة.

أهمية صنع واتخاذ القرارات الإدارية:

- ١-وسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أهدافها.
- ٢-القرار الإداري الصائب يسهم في تحقيق سبل الاستثمار الأمثل.
- ٣-أداة هادفة ومعبرة عن مدى تحقيق النجاح او الفشل.

- ٤-تساهم في توضيح سلوك المدراء المسؤولين.
- ٥-انها جوهر الأداء السليم لمختلف المدراء في المستويات الإدارية.
- ٦- القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة .
- ٧-انها جوهر العملية الإدارية ، وهي الأساس لإدارة وظائف المنشأة.

مستلزمات عملية صنع واتخاذ القرارات:

- ١-وجود مشكلة او موقف معين.
- ٢-توافر البدائل المتاحة.
- ٣-صانع القرار.
- ٤-البيانات والمعلومات.
- ٥-البيئة

العوامل المؤثرة في صنع واتخاذ القرار:

١. القيم والاتجاهات
٢. المؤثرات الشخصية: وتتأثر بثلاث محددات:
-الوراثة -البيئة -الموقفية
٣. الميول والطموحات
٤. العوامل النفسية
٥. ظروف صنع القرار: الظروف من حيث التأكد تصنف إلى:
-ظروف التأكد -ظروف المخاطرة -ظروف عدم التأكد

مراحل عملية صنع القرار:

١. تحديد الهدف
٢. تحديد وتشخيص المشكلة وتحديد اسبابها
٣. جمع المعلومات وتحليلها: الهدف من تلك المرحلة
-تصنيف المشكلة وتحديد
-التعرف على البيانات والمعلومات اللازمة لحل المشكلة
-جمع المعلومات وتحليلها
٤. تحديد البدائل المتاحة:فعلى سبيل المثال إذا واجهت المنظمة مشكلة ارتفاع معدل الدوران للعاملين فإن البدائل التي يمكن استخدامها للتغلب على تلك المشكلة:
- زيادة الأجور والمرتبات - زيادة المزايا التي يحصل عليها العاملين
- تخفيض ساعات العمل - إعادة تصميم بيئة العمل
- زيادة مدة الاجازات - إعادة النظر في اسلوب القيادة المتبع
٥. تقييم البدائل: أهم معايير تقييم البدائل:
-التكلفة والعائد من كل بديل: وهذا المعيار يشير إلى
أ- الموارد المالية اللازمة لتنفيذ كل بديل من البدائل المقترحة
ب- المردود المالي والمعنوي الذي يمكنه تحقيقه من كل بديل
-الجودة -القبول -المدى الزمني -الجهد البشري -الأخلاقيات -إمكانية التطبيق
٦. اختيار البديل المناسب: لكي يختار القائد الإداري البديل المناسب ان يقوم ب:
• الاستشارة بآراء معاونيه والمرؤوسين ليكون ذلك دافعاً لهم على التنفيذ
• ترتيب البدائل في شكل هرمي بدءاً بالبديل الأكثر اهمية وقبولاً وانتهاءً بالبديل الأقل
٧. تنفيذ البديل الأفضل: القرار يجب ان يحدد ما يلي:
• الأفراد الذين سيتولون التنفيذ ودور كل منهم ومسئولياتهم
• الإمكانيات المادية والبشرية المطلوبة للتنفيذ
• الجدول الزمني للتنفيذ موضحاً به خطوات التنفيذ والوقت اللازم لتنفيذ كل خطوه
وقبل ذلك يجب ان تتوفر لعملية التنفيذ بعض المتطلبات منها:
• إقناع العاملين بأهمية التنفيذ
• توافر الموارد اللازمة والكافية للتنفيذ
• اختيار الوقت والمكان والمناسبين للتنفيذ

٨. تقييم فاعلية القرار.

انواع القرارات الإدارية:

اولاً: انواع القرارات حسب الجهد المبذول:

- ١- القرارات المبرمجة (الروتينية)
- ٢- القرارات الغير مبرمجة (الغير روتينية)

ثانياً: انواع القرارات وفقاً لطرية اتخاذها:

- ١- القرارات الفردية
- ٢- القرارات الجماعية

ثالثاً: انواع القرارات تبعاً لطبيعة الجهة التي تتخذها:

- ١- القرارات التنظيمية
- ٢- القرارات الشخصية

رابعاً: انواع القرارات حسب مستوى الإداري:

- ١- القرارات الاستراتيجية
- ٢- القرارات التكتيكية
- ٣- القرارات التنفيذية

الأساليب الكمية في اتخاذ القرار:

- بحوث العمليات
- نظرية الاحتمالات:
- طرق لقياس الاحتمالات:
- أ- الاحتمال الشخصي
- ب- الاحتمال الموضوعي
- ت- الاحتمال التكراري
- التحليل الحدي
- التحليل الشبكي

مشكلات عملة صناعة واتخاذ القرار:

- ١- صعوبة تحديد الهدف
- ٢- صعوبة تحديد المشكلة
- ٣- نقص البيانات
- ٤- عدم القدرة على تحديد البدائل المتاحة بدقة
- ٥- السرعة وعدم التريث في اصدار القرار
- ٦- عدم توافر الحكمة والابداع
- ٧- عدم اوفرة الامكانيات المادية والبشرية والفنية اللازمة لصنع القرار

زيادة فاعلية عملية صنع واتخاذ القرارات: (معايير استرشادية):

- ١- الاهتمام بإجراء التحليل البيئي (SWOT) الداخلي والخارجي
- ٢- يجب على القائد الإداري ان يأخذ في اعتباره ما يسمى "محاذير اتخاذ القرار" ويمكن ان نطلق عليها (لا) وهي:
 - لا للمجاملات
 - لا للعواطف
 - لا للتردد
 - لا للعجلة

بين السطور الفصل الرابع:

- القرارات الاستراتيجية : هي التي يقوم بها المدير وتتعلق بالمستقبل.
- القرارات التكتيكية تقوم بها الإدارة الوسطى لا تحدث بصورة متكررة.
- القرارات التنفيذية تقوم بها الإدارة التشغيلية وتكون بشكل متكرر وروتينية.
- عملية اتخاذ القرارات هي جوهر الأداء السليم لمختلف المدراء في مختلف مستوياتهم.

الخطه	التخطيط
ثمرة او محصلة العملية التخطيطية ويتم اعدادها في واحدة من مراحل التخطيط	عملية فكرية مستمرة لا تنتهي تمارسها المنظمات بشكل مستمر وفعالي مراحل او خطوات معينة

- تسهم عملية صنع القرار بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها التنظيمية والإدارية بفاعلية وكفاءة .
- لا يمكن صف كل القرارات الإدارية انها سليمة وحيادية وموضوعية ذلك بسبب المؤثرات الشخصية.
- القيم والاتجاهات تؤثر تأثيراً كبيراً في طريقة اتخاذ القرارات في مجال العمل.
- تحديد الهدف هو اول خطوة في عملية صنع القرار ويجب ان يوضع بشكل كمي وفي اطار زمني محدد.
- على القائد الإداري ان يفرق بين المشكلة التي تفتقد الى عنصري الأهمية والفورية ، وبين الازمة التي تتطلب إجراءات فورية وتكون مهمه.
- القرارات الفردية تعبر عن نمط القيادة الاوتوقراطية
- القرارات الجماعية تمثل النمط الديمقراطي في اتخاذ القرارات.
- القرارات التنظيمية هي قرارات من حق المدير ان يصدرها بحكم السلطة فهي قرارات ذات طابع تنظيمي بحت ولا تخص شخص معين ويستطيع المدير تفويض صلاحيات اتخاذها.
- القرارات الشخصية هي القرارات الفردية التي يتخذها المدير بصفته الشخصية العادية و تتأثر بميولة و قيمته الذاتية و خبرته تخص اشخاص معينين، ولا يتم تحويل صلاحياتها لأي مستوى اداري معين.

مراحل عمليه صنع القرار

- ١- تحديد الهدف : اول واهم خطوه في عمليه صنع القرار الاداري
- ٢- تحديد وتشخيص المشكله وتحديد اسبابها :
- يجب على القائد الاداري ان يفرق بين المشكله اللي تفتقد الى عنصري الاهميه والفوريه والازمه تتطلب اتخاذ اجراء فوري نظراً لاهميتها
- ٣- جمع المعلومات وتحليلها
- ٤- تحديد البدائل المتاحة : من طرق تقديم البدائل اسلوب العصف الذهني
- ٥- تقييم البدائل :
- الجوده : مدى قدره البديل على علاج المشكله
- القبول : مدى قبول البديل وتأييده
- المدى الزمني : الوقت الذي سوف يستغرقه كل بديل اثناء تنفيذه
- الجهد البشري : مقدار الجهد البشري المبذول والمخاطر اللتي ينطوي عليها
- الاخلاقيات : مدى اتفاق كل بديل مع عادات وتقاليد المجتمع
- إمكانية التطبيق : مدى امكانيه تنفيذ كل بديب في إطار القيود التنظيميه
- ٦-اختيار البديل المناسب :هذه المرطله تعتبر من اصعب المراحل لبعض المديرين

- [] انواع القرارات الاداريه :

- القرارات المبرمجه (الروتينية) : متكرره الحدوث
- القرارات غير المبرمجه (غير الروتينه): غير متكرره الحدوث
- القرارات الفردية : تسمى بالقرارات المركزيه او التنازليه وتعبر عن نمط قياده الاوتوقراطية
- القرارات الجماعية :تسمى بالقرارات اللامركزيه او التصاعديه تعبر عن نمط الديمقراطية
- القرارات التنظيميه : تقوم بها الاداره العليا وهي قرارات موضوعيه شامله للموظفين كامله
- قرارات شخصية : فيها تفويض وتختص بشخص معين
- القرارات الاستراتيجيه : تقوم بها الاداره العليا طويله المدى مستقله غير مبرمجه
- القرارات التكتيكيه : الاداره الوسطى القليل مبرمج روتيني والكثير غير مبرمج
- القرارات التنفيذيه: الادارة التنفيذيه او التشغيليه

- [] الاساليب الكمية في إتخاذ القرار :

- بحوث العمليات : الاساليب التي تعتمد على التطبيق الرياضي
- نظرية الاحتمالات : وضع الاحتمالات مستقبلية وقياسها كميًا
- التحليل الحدي : دراسه وتحليل البدائل المتعدده
- التحليل الشبكي : يطلق عليه اسلوب "شجرة القرار " عباره عن رسم بياني ويتطلب استخدام الحاسب الالى

سمات او خصائص عملية صنع واتخاذ القرار :

- اتخاذ القرارات عملية ذهنية تعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح
- عملية اتخاذ القرار (هي عملية إجرائية حيث أنها تعتمد على مجموعة من الخطوات أو الإجراءات المتتاليه من تحديد للمشكله وجمع معلومات عنها

مفهوم عملية صنع القرار :

- الاداة الإجرائية الفكرية التي يستخدمها المدير في الدراسة التحليلية لكل جوانب المشكله محل القرار لاختيار البديل الافضل لحل او علاج تلك المشكله في ظل قيود بيئية بهدف الحصول على معلومات مرتدة تفيد في تحديد مدى تحقيق المصلحه العامة ، وفي تحسين فاعليه علميه صنع القرارات اللاحقه

عملية اتخاذ القرار : هي اختبار البديل الانسب لحل المشكله وتنفيذه

- اما عملية صنع القرار : عملية واسعه تتضمن سلسله من المراحل او الخطوات الإجرائيه والذهنيه تبدأ بتشخيص المشكله ، وجمع المعلومات والبيانات حول تلك المشكله ، ثم ايجاد البدائل الممكنة لحل المشكله ، وتقييم تلك البدائل ، وتنتهي باختبار البديل الانسب وتنفيذه
- عملية اتخاذ القرار مرحله من عملية صنع القرار

التخطيط :

- يعني المرحله التي يتم فيها تحديد الاهداف التي تسعى اليها المنظمه ووضع الخطط اللازمه لتحقيق تلك الاهداف وما يتطلبه ذلك التنبؤ بالمستقبل والاستعداد للمواجهته.

التنظيم:

- هي المرحله التي يتم فيها بناء الهيكل التنظيمي وتحديد الاعمال والمسئوليات والسلطات المطلوبه لتنفيذ الخطه وبالتالي تحقيق الاهداف.

التوجيه:

- يمثل اولى المراحل التنفيذيه التي تستهدف توحيد جهود العاملين وخلق الرغبه لديهم وتعبئة جهودهم تجاه الهدف الرئيسي للمنظمه من خلال الادوات المختلفه للتوجيه.

الرقابة :

- تهدف الى التأكد من مدى التزام العاملين بالخطه الموضوعيه وتحديد الانحرافات عنها ومسبباتها والعمل على علاجها اولاً بأول وهذا يتطلب من المدير ان يراقب مساعديه ومروسيه لكي يتأكد من مدى التزامهم بتنفيذ تعليماته.

وظائف المنشأه :
الاعمال الفنية او التشغيلية التي يقوم بها العاملين في جميع الإدارات المختلفة داخل المنظمة من شراء ونقل وتخزين و انتاج وتسويق وتمويل وموارد بشرية .

ظروف صنع القرار

١/ظروف التأكد:

وفيها تكون البدائل المتوافرة لحل المشكله معروفة والنتائج معروفة.

٢/ظروف المخاطرة:

وفيها تكون البدائل معروفة ولكن النتائج مشكوك فيها وتخضع للاحتمالات.

٣/ظروف عدم التأكد:

وفيها تكون البدائل غير معلومه والنتائج ايضاً غير معروفة

الفصل الخامس

مصطلحات :

- التخطيط :** عملية احتمالية مستمرة تعتمد على تحليل الاحداث التاريخية والحالية الداخلية والخارجية .
- الموازنة :** وهي التعبير المالي عن الأنشطة المطلوب تنفيذها خلال مدة معينة ، تقيس العائد والتكلفة .
- الاجراءات :** مجموعة من الخطوات او المراحل الدائمة يجب اتباعها في كل مرة يتم تنفيذ عمل معين .
- السياسات :** مجموعة من القواعد او التعليمات التي تضعها الادارة العليا ليسترشد بها العاملون في المستويات الادارية الاخرى .
- القواعد :** هي التي تحدد بدقة مايجب القيام به ، ومايجب الامتناع عنه في ظل موقف معين، وتعرف بالقوانين او الانظمة .
- الاجراءات :** سلسلة من الخطوات او المراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ موقف معين .
- الافتراضات :** عبارة عن مؤشرات لما ستكون عليه الظروف والاحوال في المستقبل.

التخطيط يتضمن ما يلي:-

- التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له
- نشاط عقلائي موجهة للعمل المستقبل
- وسيلة لحل المشاكل

يمكن ان نحدد طبيعة عملية التخطيط في الاتي :-

- ١- التخطيط عملية احتمالية: أي خطة لا يمكن أن تكون مؤكدة تتحقق
- ٢- التخطيط عملية مستمرة: أي لا تنتهي عند إنجاز هدف معين
- ٣- التخطيط لا يتجاهل الماضي والحاضر
- ٤- التخطيط يعتمد على الدراسة الشاملة للبيئة الداخلية والخارجية: حتى يتمكن من الحصول على المعلومات اللازمة لوضع الإستراتيجية بنا على نقاط القوة وضعف
- ٥- التخطيط يعتمد على التنبؤ به الأحداث المحتملة في المستقبل والذي على أساس أنها يمكن للإدارة أن تضع تقديراتها و تبني توقعاتها
- ٦- التخطيط يعتمد على القرارات الحالي المتلاحقة التي تحدد اتصل رفات المستقبلية المرآة تحقيقها

- ٧- التخطيط ينظر إلى المستقبل من الوقت الحالي لانه من خلال التخطيط تقرر الادارة بما سوف تقوم به وكيفية القيام بها وقته ومن سيقوم بذلك
- ٨- التخطيط يبدأ بعد تحديد الهدف

اذكري أهمية التخطيط :-

- ١-التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى للعملية الإدارية
- ٢-يسهم التخطيط في وضع أهداف واضحة للعمل من خلال تحديد الاهداف
- ٣-التخطيط يضمن الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة للمنظمة وحسن توزيعها على الإدارات
- ٤-التخطيط يتضمن وضع معايير الأداء وبالتالي يعرف كل فرد في المنظمة ما هو مطلوب منه
- ٥-التخطيط يساعد الادارة على معرفة مواقع الاختناق في العمل وذلك للإستعداد لها قبل أن تقع
- ٦-التخطيط يساهم في منع الارتجال والارتباك في العمل واللجوء إلى التجربة والخطا

ما هي مبادئ التخطيط؟

- ١-المساهمة في تحقيق النتائج ٢-انعكاس التخطيط على باقي الوظائف الإدارية ٣ -شموليه التخطيط
- ٤-فعالية التخطيط ٥ -مرونة التخطيط ٦-عدم المبالغ في تقدير الإمكانيات
- ٧- إرتباط الخطة بالرقابة ٨-المراجعة الدورية

إذا حدث انحراف في النتائج ولم يتحقق الهدف فإنه يجب على الادارة أن تتخذ الخطوات التالية:-

- ١-مراجعة الأهداف فقد يكون الهدف مبالغ فيه
- ٢-مراجعة الخطاب فقد تكون الخطة قد تجاهلت كثيرا من الأمور
- ٣-مراجعة التنفيذ فقد يكون الهدف الخطة جيدا ولكن العيب في التنفيذ
- ٤-أخذ الظروف الخارجية في الاعتبار. فقد يكون الهدف والخطة والتنفيذ على درجة عالية من الكفاءة ولكن الظروف الخارجية خارج عن إرادة الإدارة

كيف ينعكس التخطيط على بقية الوظائف الإدارية؟

- ١-بالنسبة لي تخطيط وتنظيم فلذلك يتطلب تحديد العلاقات بين الإدارات والأقسام
- ٢-بالنسبة لي التخطيط التوجيه فإن ذلك يتطلب توفير نظام فعال للاتصالات للتنسيق بين الأقسام المنفذ حتى يمكن توجيه العاملين بالطريقة وفي الوقت المناسب
- ٣-بالنسبة لي تخطيط الرقابة فإن ذلك يتطلب وضع معايير التأكد من أن التنفيذ يصير كما هو مخطط له

أذكرى انواع التخطيط:

- ١-حسب النشاط (تخطيط مالي، تخطيط القوى العاملة، التخطيط الإنتاج ،... الخ)
- ٢-حسب الشمول (تخطيط شامل ،تخطيط قطاعي أو جزئي)
- ٣-حسب المجال (تخطيط اقتصادي ،التخطيط زراعي، تخطيط سياحي)
- ٤-حسب المعيار الزمني (التخطيط طويل الأجل ،التخطيط متوسطة الأجل ،التخطيط قصير الأجل)
- ٥-حسب اهمية التخطيط و حسب المستوى الإداري المسؤول عن اعدادها (خطة استراتيجية ،خطة تكتيكية ،خطة تنفيذية)

انواع الخطط الادارية وفقاً للمعيار الزمني :

- ١- التخطيط طويل الأجل "الادارة العليا" من ٣ سنوات الى ١٠ سنوات
 - ٢- التخطيط متوسط الأجل " الادارة الوسطى" ما بين سنة الى اقل من ٣ سنوات
 - ٣- التخطيط قصير الأجل "الادارة التنفيذية" يومي او اسبوعي او شهري
- صفحة ١٨٨ توضيح للتخطيط وفقاً للمعيار الزمني وعلاقته بالمستويات الادارية

انواع الخطط وفقاً لأهميتها والمستوى الإداري المسؤول عن اعدادها

- خطه استراتيجيه - خطه تكتيكيه - خطه تنفيذيه

نوع الخطة	المستوى الإداري	المحتوى العام	مدة الخطة
الاستراتيجية	رئيس مجلس الإدارة رؤساء القطاعات المدير العام (الإدارة العليا)	وضع الأهداف والخطط العامة للمنظمة. وضع الاستراتيجيات الأساسية للمنظمة. وضع الميزانية العامة للمنظمة	طويله الأجل
التكتيكية	مدير الإدارات المختلفة. (الإنتاج التسويق التمويل). (الإدارة الوسطى)	ضع الأهداف والخطط الفرعية للإدارات. وضع ميزانية الإدارات	متوسطة الأجل
التنفيذية	مدير الأقسام رؤساء العمل المشرفون والملاحظون (الإدارة المباشرة)	وضع الخطة اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية البرامج التنفيذية وضع ميزانية الوحدة الإدارية	قصيرة الأجل

ملاحظة مهمة :

الخطة التنفيذية توضح التفاصيل اللازمة لترجمة الخطط الاستراتيجية والتكتيكية الى عمل فعلي.

تحتاج الإدارة الى مجموعة من الأدوات للقيام بتنفيذ الخطط ويطلق عليها الخطط الإجرائية وهي:

الموازنة : التعبير المالي عن الأنشطة المطلوب تنفيذها خلال مدة معينة ، فالموازنة تقيس العائد والتكلفة .
الإجراءات : مجموعة من الخطوات او المراحل الدائمة يجب اتباعها في كل مرة يتم تنفيذ عمل معين .
الجدول والبرامج : ترتيب زمني للأنشطة في تتابع معين.

متطلبات اعداد الخطة الادارية:

- ١- الاقتناع باهمية التخطيط
- ٢- التنبؤ الدقيق ومن الاساليب للتنبؤ { وصفية "تعتمد على الخبرة والتقدير والاراء" - كمية " تعتمد على العلاقة بسن متغيرين أو أكثر }
- ٣- الموضوعية وعدم التحيز للخطة
- ٤- توفير القدرات البشرية المؤهلة القادرة على وضع الخطط وتنفيذها
- ٥- توفير ومراجعة ادوات التخطيط

ادوات التخطيط:

الاهداف : حيث يجب مراعاة الامكانيات المتاحة عند تحديد الاهداف حتى تأتي الخطة مناسبة للهدف وبالتالي يمكن تحقيقه.
السياسات : مجموعة القواعد او التعليمات التي تضعها " الادارة العليا" ليسترشد بها العاملون في المستويات الادارية الاخرى .
القواعد : تحدد بدقة مايجب القيام به ومايجب الامتناع عنه في ظل موقف معين وتعرف بالقوانين او الانظمة .
الإجراءات : سلسلة من الخطوات او المراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ موقف معين

مراحل اعداد الخطط الادارية:

- 1 - تحديد الاهداف
- 2 - جمع المعلومات وتحليلها
- 3 - وضع الافتراضات
- 4 - تحديد بدائل الخطط و تقييمها
- 5 - الاختيار الفعلي للخطة وقرارها
- 6 - تنفيذ الخطة وتقييم النتائج
- 7 - التهيؤ للدورة التالية للتخطيط

- تحديد الاهداف : اي نقطة لبداية اي خطه اداريه هي تحديد الاهداف التي يجب الوصول اليها.
- جمع المعلومات وتحليلها : هذه المرحلة على درجه كبيره من الاهميه لنجاح عملية التخطيط وتختلف باختلاف الخطة و الغرض منها ومستواه المكاني وبعده الزمني و يجب تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- وضع الافتراضات : عباره عن مؤشرات لما ستكون عليه الظروف و الاحوال فالمستقبل.
- تحديد بدائل الخط وتقييمها : يجب على الاداره وضع خطط بديلة المحتمل تطبيقها على حسب ما وضعت من افتراضات.
- الاختيار الفعلي للخطة و اقرارها : هذه المرحلة من اهم واصعب المراحل من خلالها يتم اختيار البديل المناسب وقد تقوم الاداره بدمج بديلين فاكثر حتى يتلائم مع الظروف والمتغيرات السائدة.

مرحلة التنفيذ وتقييم النتائج تشمل ما يلي :

١. ان تكون الوسائل او الأدوات الازمه للتنفيذ متكافئه مع الأهداف المطلوب تحقيقها
٢. ان يتم توضيح الاجراءات الواردة بالخطه لكل الجهات ذات العلاقه بالتنفيذ
٣. ان يتم تجزئه الخطه الى برامج تنفيذيه قصيره لضمان الدقه في التنفيذ
٤. ان يتم اعتماد تمويل عملية التنفيذ من المصدر المناسب
٥. ان تشترك الجهات التي اعدت الخطه في عملية التنفيذ كلّ حسب مستواه التنظيمي ودوره في اعداد الخطه

-التهيؤ للدورة التالية للتخطيط:

ان الخطط يتم تحويلها او تجزئتها الى خطط متوسطة او قصيره الاجل وفقا للمستوى الإداري وكلما اقتربت خطه معينه من الانتهاء وجب البدء بإعداد الخطه اللاحقه .

خصائص أو سمات الخطة الجيدة :

- | | | |
|---------------------|--------------|-----------------|
| ١) الشموليّه | ٢) الواقعيّه | ٣) المرونة |
| ٤) الإزامية التخطيط | ٥) التناسق | ٦) الاستمراريّه |

معوقات التخطيط :

١. زيادة التكاليف :فعملية التخطيط تتطلب جهودا واما لا طائله ربما قد لا تكون متوفره لدى المنظمه
٢. صعوبة التنبؤ :فعملية التخطيط تحتاج الى عملية تحديد دقيق للاهداف ولا يمكن ذلك بدون ان يسبقه تنبؤات للمستقبل ولا يجب ان يتوقع المخطط ان تكون هذه التصورات صحيحه مائه بالمائه .
٣. ضغط الوقت :ان التخطيط السليم يستغرق جهداً ووقتا كبيرين والجدير بالذكر ان الوقت عامل مهم لان قرار التخطيط يجب اتخاذه في وقت معين وكذلك التنفيذ
٤. نقص المعلومات : ان التخطيط يركز على المعلومات الشامله لجميع العوامل المحيطه بالمنظمه سواء بالماضي او عن الوضع الحالي الداخلي والخارجي والمنظمه قد تجد صعوبه في الحصول على هذه المعلومات وكلما قلت هذه المعلومات زادت من صعوبه التخطيط
٥. غياب المرونه عن الخطه :التمسك بحرفيه الخطه والتطبيق الحرفي لها قد يؤثر سلّبا على فعالية اعداد الخطه
٦. عدم الالتزام بالتخطيط :وقد يكون ذلك بسببغيب الوعي بأهمية التخطيط وانشغال الاداره بالمشاكل اليوميّه وتجاهلها لما يخفيه المستهلك من ظروف

٧. مقاومة التغيير : فالتخطيط عملية تتطلب التغيير الدائم والتكيف مع المستجدات وهذا قد لا يتوافق مع أفكار بعض المديرين التقليديين الذين يخشون على موقعهم في الهيكل الإداري ويرفضون التغيير

٨. سرعة التغيير في البيئة المحيطة بالخطه : وهذا يكون في بعض الأحيان له اثر سيئ على فعالية الخطط

٩. عدم الواقعية: والتي قد تكون بسبب سوء التقدير او المبالغه في تحيدي الأهداف نظراً لعدم اخذ الامكانيات المتاحة في الاعتبار عند وضع الخطط ويؤثر على فعالية التخطيط بالسلب

الفصل السادس

التعريف:

التنظيم: هو عملية بناء العلاقات بين أجزاء ومواقع العمل والأفراد أو العاملون من خلال سلطة فعالة بهدف أداء العمل بطريقة جماعية منظمة بما يكفل تحقيق الأهداف.
نشاط ديناميكي: يتكون من مجموعة من الممارسات المرتبطة ببعضها البعض علاقة تآثر وتأثير.
نشاط إنساني: يتكون من مجموعة من الأفراد المختلفين في مؤهلاتهم وقدراتهم ودوافعهم لكن يشتركون في تحقيق هدف معين.

نشاط هادف: يسعى إلى تحقيق هدف معين (سلع أو خدمات) بشكل يتلائم مع احتياجات العملاء.

نشاط فني: يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة لتحقيق هدف معين.

التنظيم الرسمي: هو التنظيم الذي تحدده خطوط السلطة الرسمية في المنظمة والتي تنساب من أعلى إلى أسفل وفقاً لمبدأ تسلسل الأوامر لتحقيق هدف واحد مشترك.

مبادئ التنظيم الرسمي: هي مجموعة من التوجيهات يتم الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة ومهام كل وحدة إدارية فيه مما يؤدي إلى حسن أداء العمل الإداري وبالتالي تحقيق الأهداف بأقل جهد وتكلفة وأعلى كفاءة ممكنة.

التنظيم غير الرسمي: هو العلاقات الشخصية غير المعلنة بين الأفراد داخل المنظمة لإشباع حاجات فشل فيها **التنظيم الرسمي**

الهيكل التنظيمي: هو الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام والوحدات الإدارية الداخلية للمنظمة، وخطوط السلطة ومواقف اتخاذ القرار ومواقع تنفيذها لتحقيق أهداف المنظمة

الدليل التنظيمي: هو المرحلة الأخيرة في إعداد الهيكل لذلك ينظر إليه على أنه المذكرة التنفيذية أو التفسيرية للخريطة التنظيمية.

صح وخطا:

ممكن
قارني

ممكن قارني

- التنظيم جزء من العملية الادارية .
- التنظيم اسم معنوي .
- التنظيم هو الجانب الرسمي للادارة.
- التنظيم هو عمليه تنسيق الجهود البشريه .
- سلطه هي سلطه الاداره في الامر والنهي واتخاذ القرارات .
- العلاقات التنظيميه هي خطوط الاتصال .
- من الوظائف الرئيسية لمنظمات العمل التسويق .
- من اقسام ادارته التسويق الاعلان .
- من اقسام ادارته التمويل الميزانيات .
- من اقسام الانتاج قسم العمليات .
- من الموارد البشريه قسم التدريب .
- يصعب التمييز بين قطاعات العملاء .
- تعارض احتياجات العملاء يؤدي الى صراعات تنظيميه .
- تركيز الاهتمام على اهداف الوحده الفرعيه يفقد الرؤيه الشمولييه .
- التنظيم الجغرافي يمتاز الى تخفيض تكاليف النقل والعماله .

تعداد :

خطوات تنظيم عمل ما:

١. تحديد الهدف من تنفيذ العمل.
٢. وضع خطه لهذا العمل.
٣. من خلال تقسيمه وتوزيعه على الافراد وفقا لمؤهلاتهم وخبراتهم.
٤. توجيه العاملين او الافراد الى كيفية إنجازه .
٥. أخيرا رقابة الأفراد للتأكد من سير العمل.

العناصر المكونة للتنظيم الإداري:

١. جميع الافراد والعاملون في المنظمة هم القوة الدافعة والمحركة لأي تنظيم اداري.
٢. الأعمال او الوظائف التي تمارسها المنظمة من خلال الافراد لتحقيق أهدافها وتختلف باختلاف عمل المنظمة.
٣. العلاقات التنظيمية التي يتبعها الافراد عند الاتصال ببعضهم البعض لانجاز الاعمال وتسمى خطوط الاتصال.
٤. لتحقيق الترابط بين هذه العناصر السابقة(الأفراد، الاعمال،العلاقات) تستخدم الإدارة "السلطة" أي سلطة الإدارة في الامر والنهي واتخاذ القرارات.

خصائص التنظيم:

- التنظيم نشاط ديناميكي
- التنظيم نشاط انساني
- التنظيم نشاط هادف
- التنظيم نشاط فني

أهمية التنظيم:

١. عدم وجود تنظيم اداري في المنظمة يسبب الارتباك في تصنيف العمل وتوزيعه مما يؤدي الى منح أهمية اكبر لبعض الاعمال على حساب اعمال أخرى.
٢. وقد يدفع بعض الإدارات الى المبالغة في تعظيم أهمية دورهم واحتياجهم على حساب الإدارات أخرى.
٣. وقد يؤدي الى سوء توزيع القوى العاملة فقد توضع الكفاءات والخبرات في اعمال اقل مما تتطلبه.

أهمية التنظيم من خلال مايقدمه من فوائد للمنظمة:

١. التنظيم يحدد لكل فرد في المنظمة موقعه والاعمال او الانشطة التي يجب ان يقوم بها.
٢. التنظيم يحدد العلاقات ويوضحها بالتالي يعرف كل فرد من هو رئيسه وماهو المطلوب منه.

٣. التنظيم يحقق الانسجام والتوافق بين كافة الأنشطة التي تؤديها المنظمة.
٤. المساهمة في تحقيق الاستخدام الأمثل لامكانيات العاملين من خلال تحقيق التوافق والتفاعل بين قدرات الفرد ومؤهلاته وخبراته والعمل الذي يؤديه.
٥. التنظيم يساعد على تكوين تنمية الكوادر القيادية التي تحتاج إليها المنظمة في المستقبل.

أنواع التنظيم:

- رسمي
- غير رسمي

مبادئ التنظيم الرسمي:

١. مبدأ تسهيل تحقيق الأهداف: فيه يجب على الإدارة توفير الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق النجاح.
٢. مبدأ الفعالية في الأداء: حيث يجب على الإدارة تحقيق الأهداف بأقل جهد وتكلفة وأعلى كفاءة وجودة ممكنة.
٣. مبدأ المحاسبة الفردية: بمعنى أخطاء وانحرافات الموظف يجب محاسبته عليها من قبل رئيسه المباشر.
٤. مبدأ وحدة الأمر والتوجيه: وفقاً للمبدأ السابق.
٥. مبدأ نطاق الإشراف: يطلق عليه نطاق الإدارة أو نطاق الرقابة وهو مدى قدرة المدير على ممارسة النشاط الفعال على عدد من المرؤسين وذلك يتوقف على:
 - طبيعة العمليات ومدى تعقدها أو سهولتها.
 - القدرات التعليمية والتدريبية للمرؤسين. لها مثال توضيحي صفحة ٢٢٧
٦. مبدأ النمو الوظيفي: وهذا المبدأ يعني انه كلما زاد حجم العمل كلما تطلب ذلك توسيع قاعدة الوظائف.
٧. مبدأ تجميع الوظائف المشابهة: يتم جمع الوظائف وفق مبدأ التخصص وتقسيم العمل .
٨. مبدأ التوازن الوظيفي: يجب ان يأخذ توسيع قاعدة الوظائف بالحسبان وتأخذ التكلفة مقابل الفوائد والعوائد في الاعتبار.
٩. مبدأ التخصص وتقسيم العمل: ويعتمد على تقسيم أنشطة المنظمة الى إدارات رئيسية ومنها الى فرعية وهكذا تستمر الى ادنى تقسيم بحيث يتم ربط الأنشطة المتجانسة.
١٠. مبدأ التفويض: وهو قيام الرئيس بمنح مسؤولية (السلطة) في مجالات محددة تشبهاً مع الاتجاه نحو المركزية .
١١. مبدأ التوازن بين السلطة والمسئولية: السلطة هي الحق المكتسب من الوظيفة اما المسئولية فهي الالتزام بتنفيذ العمل.
١٢. مبدأ مرونة التنظيم: يجب ان يتمتع بالمرونة وإمكانية التعديل والتغيير وفقاً للظروف سواء داخلية أو خارجية.

أهداف التنظيم الغير رسمي داخل التنظيم الرسمي:

- تبادل الاحاديث في أوقات الراحة.
- مساعدة بعضهم البعض.
- تبادل بعض الواجبات الوظيفية بصورة غير رسمية.
- اتخاذ مواقف موحدة ضد الإدارة في بعض الأحيان.

الأسباب الرئيسية لظهور التنظيم الغير رسمي:

١. انعدام العوامل الاجتماعية.
٢. عوامل التهديد والضغط.
٣. التعب النفسي من الاعمال الروتينية او المكررة.
٤. الظروف السيئة للعمل.

خصائص التنظيم الغير رسمي:

- التلقائية
- التعدد
- القيادة
- الأهداف
- البناء التنظيمي

- التماسك
- صغر الحجم

أهمية الهيكل التنظيمي:

- أداة تسعى الى تحقيق الأهداف
- يوفر الرقابة على مديري مختلف الوحدات
- يوفر أداة تنسيق في غاية الأهمية

العوامل التي يستند اليها الهيكل التنظيمي:

١. يحدد الهيكل التنظيمي بناء على اهداف المنظمة والنتائج التي تريدها.
٢. يتحدد تصميم الهيكل بناء على الإمكانيات المتاحة.
٣. يتحدد الهيكل التنظيمي بحجم المنظمة.
٤. يتأثر وفقا لتكنولوجيا المعلومات فكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة معقدة ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي.
٥. يتأثر بمكان عمل المنظمة (انتشار المنظمة جغرافيا).
٦. يتأثر وفقا للبيئة التي تعمل بها المنظمة فكلما كانت مستقرة كان الهيكل اقل تعقيدا.

مراحل اعداد الهيكل والبناء التنظيمي:

- تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الاجل للمنظمة.
- تحديد المهام والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف بدقة و وضوح
- تجميع المهام والأنشطة المتشابهة في وظيفة واحدة.
- انشاء وحدات تنظيمية توضيح صفحة ٢٣٥.
- تحديد اختصاصات واجبات ومسؤوليات كل وحدة تنظيمية واعداد وصف تنظيمي لكل وظيفة داخلها.
- تحديد علاقات السلطة و المسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية.
- اعداد خريطة تنظيمية والدليل التنظيمي للمنظمة.

أنواع الخرائط التنظيمية:

١. خرائط رئيسية: وهي توضح التنظيم الإداري للمنظمة بشكل عام.
٢. خرائط مساعدة: وهي التي تبين التنظيم الإداري الخاص لإحدى الإدارات او الأقسام للمنظمة.

اشكال الخرائط التنظيمية:

- رأسية
- افقية
- الدائرية

الدليل التنظيمي:

١. التنظيم الوظيفي
٢. تنظيم العملاء
٣. التنظيم السلعي على أساس المنتج
٤. التنظيم الجغرافي
٥. تنظيم العمليات المراحل
٦. المزيج التنظيمي التنظيم المركب
٧. التنظيم المصنوفي
٨. التنظيم الشبكي
٩. التنظيمات الافتراضية

الفصل السابع

الفرق بين القائد والرئيس: يرى البعض أن القائد يولد ولا يصنع. فليس كل مدير قائد وإنما يمكن أن يكون القائد مدير.

الرئيس:	القائد:
يعتمد على السلطة الرسمية المستمدة من الوظيفة، بالتالي فإن مصدر قوته مستمدة من التنظيم الرسمي.	يعتمد على السلطة الشخصية المستمدة من التابعين، بالتالي فإن مصدر قوته مستمدة من المرؤوسين.
يركز على الجهد الفردي.	يركز على الجهد الجماعي.
دائماً يقول أنا .	دائماً يقول نحن.
يتظاهر بمعرفة كل شيء.	يستشير الآخرين.
يحدد الأخطاء ويحاسب.	يحدد الأخطاء ويعالج.
ينفذ العمل خوفاً من العقاب وأملاً بالثواب.	ينفذ العمل اقتناعاً بالعمل واقتناعاً بالمدير.

مصادر قوة القيادة: القيادة تتضمن القدرة على التأثير في الآخرين، وبالتالي فإن القيادة تتطلب أن يتمتع الشخص ذو الأثر بسلطة أو قوة تأثير معينة تميزه عن غيره.

-السلطة وأنواعها: السلطة هي الحق المكتسب من الوظيفة.

- ١- السلطة الرسمية أو التنفيذية: هي التي يكسبها الشخص من رئيسه المباشر وتهيئ له حق صنع القرار.
- ٢- السلطة الإستشارية: هي حق تقديم إقتراحات غير ملزمة للآخرين .
- ٣- السلطة الوظيفية: هي المخولة بالتقويض من سلطة أعلى لأحد المديرين للقيام بأنشطة أو عمليات محددة في إدارات أخرى خلاف الإدارة التابع لها.
- ٤- السلطة الشخصية: هي قوة التأثير على الآخرين والمستمدة من خصائص الشخصية، وترتبط بثلاث أبعاد هي:
 - أ-النطاق: عدد الأفراد أو المجموعات التي يؤثر فيها فرد معين.
 - ب-المجال: أي مجموعة النشاطات التي يؤثر فيها الفرد.
 - ج-التقل: أي درجة تأثير الفرد على الآخرين.

-أنواع القوة:

- ١- القوة الشرعية أو القانونية: هي تلك التي يستمدّها الشخص من مركزه الوظيفي.(منصبه).
 - ٢- القوة القسرية(الاکراه): هي قدره على توقيع العقاب على الآخرين.
 - ٣- القوة التخصصية: هي تلك التي تكتسب من المهار الفنية العالية في مجال التخصص.
 - ٤- القوة المرجعية(الاعجاب): هي القوة المكتسبة من إعجاب المرؤوسين بالقائد.
- مصادر قوة الأفراد:**
- أ-الوظيفة: أي مصدر القوة يأتي من السلطة التي تمنحها الوظيفة لشاغلها.
 - ب-الشخصية: القوة التي يستمدّها القائد من سلوكه وتصرفاته مع الآخرين.
 - ج-حب المرؤوسين: وهي التي يستمدّها القائد من حب الجماعة التي ينتم إليها.
 - د-العلم: هي القوة التي يكسبها القائد نتيجة مآلديه من خبرات ومعلومات عن موضوع معين.
 - هـ-النفوذ: وهي القوة التي يستمدّها القائد من خلال علاقاته بالآخرين.

-سمات أو خصائص القائد الفعال:

- ١- الطاقة الجسمانية والعقلية : القيادة تتطلب المقدرة الجسمانية والعقلية للقائد حتي يتمكن من القيام بمسؤولياته على خير وجه.
 - ٢-الموضوعية: القائد دائماً ما يبحث عن الأسباب والدوافع من وراء تصرفات مرؤوسيه حتى يعالجها.
 - ٣-الاهتمام بالجانب الانساني للمرؤوسين: حتى يشعرهم بكيانهم ويحفزهم للعمل.
 - ٤-الالمام بشؤون العمل: يجب أن يكون ملماً بالعمل لانه هو المرجع لمرؤوسيه .
 - ٥-القدرة على التكيف: يقصد قدرة القائد على الإندماج والتأقلم مع مختلف الظروف المحيطة.
 - ٦-القدرة على التعبير والاتصال: حيث يجب على القائد التحدث بلباقة والإقناع الشخصي لمرؤوسيه.
- أنماط القيادة:**

القيادة الإستبدادية:	القيادة الديمقراطية:	القيادة الفوضوية:
----------------------	----------------------	-------------------

لا يفوض السلطة إلى المرؤوسين، ويتخذ جميع القرارات دون مشاركتهم.	فوض سلطاته إلى المرؤوسين ويشركهم في اتخاذ القرارات.	يترك للمرؤوسين حرية تحديد طرق العمل وفقا لبرونه، ويصادق عليها فقط
يعتمد السلطة الرسمية لدفع العاملين إلى العمل (التهديد والتخويف)	يعتمد على السلطة الشخصية لفع العاملين إلى العمل.(الاحترام المتبادل)	لا يوجد دافع إلى العمل.
يهتم بالعمل ولا يهتم بالعاملين.	يهتم بالعمل والعاملين.	لا يهتم بالعمل ولا بالعاملين.

النمط الديمقراطي: اهتمام مرتفع بالعاملين والعمل.	النمط الغير موجه: اهتمام مرتفع بالعاملين ومنخفض بالعمل.
النمط الاستبدادي: اهتمام منخفض بالعاملين ومرتفع بالعمل.	النمط الفوضوي: اهتمام منخفض بالعاملين والعمل.

-نمط القيادة الغير الموجهة: يتبع عندما يتعامل القائد مع المرؤوسين من ذوي المستويات العقلية والعلمية و الاكاديمية العالية، يتنازل المدير عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار وذلك نظرا لثقته فيهم.

ثانيا: من أدوات التحفيز الاتصالات :

مفهومها: هي عملية تبادل البيانات والمعلومات (الرسالة) بين طرفين (مرسل، مستقبل) باستخدام وسيلة اتصال معينة ، لتحقيق غرض معين.

أهمية الاتصالات :

- 1- انها عبارة عن عملية ارسال واستقبال لمعلومات معينة تستهدف تغيير السلوك او صنع القرارات، تمثل الشرايين التي تربط بين أعضاء المنظمة.
- 2- الحصول على تعاون الاخرين.
- 3- تعد همزة وصل بين المدير والمنفذين.
- 4- تساع على معرفة عوقات العمل.

عناصر الاتصال:

١-المرسل	٢-الرساله	٣-وسيلة الاتصال	٤-المستقبل او المرسل اليه	٥- الاثر المرتد او التغذية العكسية	٦- التشويش
القائم بالاتصال او مصدرالمعلومات الذي لديه فكرة الرسالة ويرغب في نقلها الى اطراف اخرى	الفكرة التي يرغب المرسل في ايصالها الى الطرف الاخر.	القناة او الوسيط الناقل للرساله بين المرسل والمستقبل.	وهو من يستقبل الرسالة من المرسل ويقوم بادراك محتواها.	هي المعلومات الواردة من المستقبل الى المرسل وتؤكد من فهم المستقبل للرساله.	هو كل ما يحدث من ضوضاء خارجة عن مضمون عمليه الاتصال تؤدي الى تقليل دقه الاتصال.

انواع الاتصال:

الرسمية	الغير رسمية
تتم من خلال خط السلطة الرسمي من المنظمة.	الاتصالات التي تتم من خارج القنوات الرسمية بشكل شخصي بين جماعات العمل الغير الرسمية بالمنظمة.

	وتأخذ ٣ اتجاهات:: 1-الاتصال الهابط(من اعلى الى اسفل) 2-الاتصال الصاعد(اسفل الى اعلى) 3-الاتصال الافقي(نفس مستوى الاداري
--	--

معوقات الاتصال:

معوقات شخصية: تباين درجة فهم بين المرسل والمستقبل.

معوقات تنظيمية: عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح خطوط السلطة.

معوقات بيئية.

الفرق بين الدوافع والحوافز:

الدافعية: القوة الداخلية التي تحرك سلوك الانساني.

الحوافز: القوة الخارجية التي تستخدمها الادارة لاثارة دافع الانجاز لدى العاملين.

مفهوم التحفيز / المجهودات التي يبذلها الادارة لحث العاملين.

اهميه وصعوبات التحفيز:

١- المدير يحتاج ان يوثر في اعداد كبيره من العاملين لا يعرفهم ولا يتصل بهم بشكل مباشر.

٢-المدير يحتاج التأثير في اعداد كبيره من السلوك.

٣- المدير يحتاج التأثير في العاملين للتعامل مع مستقبل مجهول.

٤- يحتاج المدير التأثير في افراد ذوي شخصيات مستقلة بعض الاحيان

انواع الحوافز:

حوافز مادية	حوافز معنوية
سلبية: / ايجابية: فردية جماعية.	سلبية: / ايجابية: فردية جماعية.

حوافز مادية ايجابية:مثال/

الفرد: مكافئه تشجيعية.

حوافز مادية سلبية:مثال/

الفرد:خصم راتب

حوافز معنوية ايجابية مثال/

الفرد: المدح والثناء.

حوافز معنوية سلبية: مثال/

الفرد: توجيه انذار

وسايل التأثير المتاحة للقائد:

استخدام السلطة الرسمية -1

استخدام الحوافز المادية والمعنوية -2

استخدام قوة القهر والاجبار -3

استخدام السلطة الشخصية المستمدة من التابعين له -4

مصطلح:

(١) **التوجيه** اول مراحل الوظائف الادارية تستهدف توحيد جهود العاملين وتمتية التعاون وخلق الرغبة

وتوجيههم وارشادهم .

٢) القيادة مجموعة من المواصفات والشروط التي تمكن المدير من التأثير في المرؤوسين للحصول على تعاونهم لتحقيق الأداء المطلوب منهم بفعالية من خلال الإقناع دون اجبار.

معلومات عامة :

المدير يجب ان يهتم باستمرار بالعامل الانساني .
التوجيه هي الوظيفة التي تبث الحياة في المنظمه ككل .
وظيفة التوجيه هي الوظيفة الاساسيه للاداره .
المدير موقعه كقائد لابد ان يحكم في التحفيز والاقناع الشخصي لاتمام المطلوب .
تعتبر القيادة من الأبعاد الرئيسية ولها ما في الإدارة لأنها إحدى أدوات التوجيه .

تعداد:

خصائص الانسان في التوجيه :

١. امتلاك الذات والاراده .
٢. القدرات العقلية .
٣. منظمات العمل تعمل في ظل ظروف البيئه .

مبادئ التوجيه :

١. مبدأ الهدف من عملية التوجيه .
٢. مبدأ الانسجام في الاهداف .
٣. مبدأ وحدة الامر والتوجيه .

يستند مبدأ وحدة الامر والتوجيه على ؟

١. اصدار الاوامر السليمة المقنعة القابلة للتنفيذ
٢. ان تصدر الاوامر من رئيس واحد الى مجموعه من العاملين
٣. ان تتماشى الاوامر مع اهداف المنظمه وان تكون اداة لتحقيقها
٤. ان تكون الاوامر ملزمة وان يصاحبها نظام سليم للعقاب والثواب

تغيير اسلوب الاداري القيادي بناء على :

١. القدرات التعليميه والتدريبية للعاملين
٢. طبيعه العمل سهل او صعب
٣. الاسلوب القيادي المتبع

كيفية اداره المرؤوسين :

١. العمل على زياده فعاليه العلاقه بين الرئيس ومرؤوسيه
٢. إظهار الاحترام والتقدير المرؤوسين.
٣. التركيز على المشكله لا على الشخص
٤. دعم التعليمات بـ الحوافز والحوافز الحوافز مادية ومعنوية.
٥. الإنصات إلى المرؤوس لا تشاغل عنه.
٦. تحديد أهداف واضحة ومتابعة الاتصالات ويجب على الرئيس ألا يحدد أهداف صعبة.

لزياده فعاليه العلاقه بين الرئيس ومرؤوسيه :

١. ان يقدر جوانب الضعف والقوه في اداء مرؤوسيه
٢. ان لا يصدر اوامر لكنه يقترحها
٣. ان يفوض السلطه الى المرؤوسين ولا يتشبهت بها
٤. ان يدفع مرؤوسيه الى تحقيق الاهداف الخاصه

العلاقة وتأثيرها على الإنتاجية والمعنوية من خلال النماذج الآتية:

- ١- رئيس ومرؤوس متفاهمين يساوي إنتاجية و معنوية مرتفعة.
 - ٢- رئيس ومرؤوس غير متفاهمين يساوي إنتاجية ومعنوية منخفضة.
 - ٣- رئيس متفهم ومرؤوس غير متفاهم يساوي إنتاجية منخفضة ومعنوية مرتفعة.
 - ٤- رئيس غير متفهم ومرؤوس متفهم يساوي إنتاجية عالية ومعنوية منخفضة.
- كيف يكتسب المرؤوس ثقته برئيسه:
- ١- أن يتعرف المرؤوسين على أبعاد شخصية الرئيس من حيث : أهدافه ، الضغوط التي يتعرض لها (الداخلية والخارجية) جوانب القوة والضعف في شخصيته ، أسلوبه في العمل.
 - ٢- أن يقيم المرؤوسين نفسه على ضوء الأبعاد السابقة من حيث / أهدافه و جوانب القوة والضعف في شخصيته ، أسلوبه في العمل ، النظر إليه من قبل السلطة الأعلى .
 - ٣- أن يقوم المرؤوسين بعد ذلك بي تطوير علاقاتها مع رئيسه بالشكل الذي يحقق له ما يلي:
تلبية احتياجاته كسب ثقة رئيسه بامانته ونزاهته ، تزويد رئيس بالمعلومات التي تساعد على حل للمشكلات واتخاذ القرار ، احترامه وهو الوقت رئيسه .

-ادوات التوجيه:

- ١- القيادة (استخدام انماط القيادة المناسب)
 - ٢-الاتصالات الفعالة
 - ٣-التحفيز (رفع الروح المعنوية للعاملين)
- القائد الفعال هو الذي تتوافر فيه الشروط التالية:

- ١) تكوين شخصية الشخص بسمات مميزة
- ٢) صفات قيادية ذاتية
- ٣) خبرة وظيفية عامة وخبرته خصوصية في العمل الاشراف القيادة
- ٤) مؤهلات علمية
- ٥) طرق وأساليب ومداخل في إدارة الافراد والعمل
- ٦) قدرة ورغبة تحقق له والأداء المتميز

هناك ارتباط وثيق بين القائد والأداء الفعال حيث ويمكن قياس فعالية القيادة من خلال مقاييس موضوعية ومن أمثلتها الإنتاجية معدل غياب العاملين ، معدل الشكاوى والتضللمات من قبل العاملين الجزاءات التي توقع على العاملين ، الابتكار والتطور.

الفصل الثامن

الفصل الثامن (الرقابة الإدارية)

- تعتبر الرقابة عنصرًا أساسيًا من عناصر العمل الإداري.
- نظرًا للعلاقة بين التخطيط والرقابة فأنهما وجهان لعملة واحدة.
- بدون تخطيط لا يمكن أن يكون هناك رقابة على الأداء.
- المعايير هي عبارة عن ترجمة للخطط والأهداف والسياسات والاجراءات الخاصة بكل منظمة.
- المعايير المادية الملموسة أكثر فعالية ودقة من المعايير الغير ملموسة.
- معايير التكلفة تتعامل مع المقاييس النقدية وغالبًا تكون في المستويات التشغيلية.
- معايير رأس المال مرتبطة بالميزانية العمومية.
- معايير الإيرادات ترتبط بنتائج العمليات و يعبر عنها بالقيم النقدية.
- عملية قياس الأداء هي المرحلة الثانية من مراحل أو خطوات عملية الرقابة.
- تعتبر عملية اتخاذ القرارات أو الاجراءات التصحيحية الخطوة الأخيرة من مراحل أو خطوات عملية الرقابة.
- هناك علاقة طردية بين مستوى الرضاء عن العمل وبين الانتاجية.

الرقابة: عملية مستمرة تسعى إلى التأكد من أن الأعمال والمسؤوليات يتم تنفيذها كما هو مخطط لها.
المعايير: هي وحدات للقياس تمثل مستوى الأداء المطلوب.

المؤشرات: مقاييس صحيحة ومعتمدة تستخدم لفحص وتقييم أداء العاملين.
مقياس الأداء: المرحلة التالية بعد وضع معايير الأداء، والتي من خلالها يتم قياس الانجاز أو الاداء الفعلي.

أنواع الرقابة:

- ١) الرقابة المفاجئة: التي تتم دون إنذار مسبق.
- ٢) الرقابة الدورية: التي تتم بناء على مواعيد محددة.
- ٣) الرقابة المستمرة: التي تتمثل في النشاطات ذات الطابع المتكرر، مثل بطاقة الجرد التي توضح الرصيد بشكل دائم (الفواتير).
- ٤) الرقابة الوقائية (السابقة): تتم قبل إنجاز العمل بهدف خلق ظروف جيدة تمنع حدوث سلوكيات خاطئة، وذلك من خلال الاهتمام بوضع الرسالة، الاهداف، السياسات... والاختيار السليم للعاملين ووضعهم في المكان المناسب.

مراحل أو خطوات عملية الرقابة الإدارية:

- ١) تحديد معايير الأداء (الأداء المعياري).
- ٢) قياس الأداء.
- ٣) مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير.
- ٤) اتخاذ الاجراءات التصحيحية.

مثال للتفرقة بين المعايير والمؤشرات:

المؤشرات	المعايير
أن لا تزيد السرعة عن (٢٠ كم) في الطرق السريعة، و(٨٠ كم) داخل المدن.	التزام السائق بالسرعة المحددة.
ربط حزام الامان، عدم استخدام الهاتف، تخصيص مقعد للأطفال... الخ	الالتزام بقواعد السلامة.

أهمية المعايير:

- ١) تفيد في تحديد مدى التزام العاملين بالخطة الموضوعية.
- ٢) هي الأساس الذي تقوم عليه عملية الرقابة.
- ٣) تمثل وسيلة لمعرفة نواحي النقص في أداء كل فرد بالمنظمة.
- ٤) تقلل الاعمال المكتبية والمكاتبات المطولة بين المدير ومراكز العمل المختلفة.

أنواع المعايير:

- ١) معايير مادية ملموسة: تلك المعايير التي تصف النتائج المتوقعة لأداء العاملين. وهذا النوع من المعايير يتعامل مع مقاييس نقدية (مالية) تعكس الاداء الكمي.

وتشتمل على:

- أ- معايير التكلفة: مقدار تكلفة العامل، تكلفة ساعة العمل، تكلفة المواد.
- ب- معايير رأس المال: معدل العائد على الاستثمار، معدل دوران رأس المال، نسبة الإقراض.
- ت- معايير الإيرادات: قيمة المبيعات، قيمة الارباح.

- ٢) معايير معنوية غير ملموسة: تلك المعايير التي يتعذر التعبير عنها بمقاييس عددية أو كمية. مثل: تحديد كفاءة المدير، معايير قياس مستوى الرضاء عن العمل، معايير قياس الولاء والانتماء.

وتنقسم إلى:

- أ- معايير تصف الخصائص الشخصية للعاملين.
- ب- معايير تصف السلوك الخاص للعاملين.

خصائص أو سمات المعايير:

- ١) معايير الأداء المادية الملموسة: الوسطية، المرونة، الدقة.
- ٢) معايير الأداء المعنوية غير الملموسة: العمومية، سهولة الملاحظة والتقييم، التعريف والتحديد الواضح.

خطوات وضع معايير الأداء:

- ١) تحديد مجالات الاداء الرئيسية بالمنظمة.
- ٢) تحديد معايير الأداء الرئيسية: وهنا مدخلان هاما: - الأول مدخل تحليل العمل وتوصيف الوظائف بالمنظمة،
- الثاني مدخل خبرة قدامى العاملين داخل المنظمة.
- ٣) وضع المؤشرات الخاصة بالمعايير.

أهمية قياس الأداء:

- ١) قياس فعالية سير العمل.
- ٢) قياس الاداء يساعد الإدارة على أن تكون على اتصال دائم وعلم بما يحدث.
- ٣) تحديد أفضل طرق لأداء الاعمال.
- ٤) تحديد أفضل السبل.
- ٥) التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة.
- ٦) تحديد والتعرف على العاملين.

شروط عملية قياس الأداء:

- ١) أن تكون الكيفية التي يتم بها القياس واضحة.
- ٢) أن يقوم بتصميم طرق قياس العمل أشخاص أكفاء وخبراء.
- ٣) تبسيط طريقة القياس.
- ٤) أن يتم اختيار أنسب الوحدات للقياس.
- ٥) أن يكون القياس عادلاً.

مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: ص ٣٢٣ الأسباب التي تؤدي إلى حصول الأخطاء أو الانحرافات:

- ١) أن المعايير غير محددة بدقة ولا تتناسب.
- ٢) أن هناك مشكلة في الآلات والمعدات.
- ٣) أن هناك مشكلة في القوى العاملة بالمنظمة.
- ٤) أن هناك مشكلة في عملية تدفق المواد الخام.
- ٥) أن هناك تغيرات بيئية داخلية أو خارجية (الظروف المحيطة).

مجالات الأداء التي يجب مراقبتها:

- ١) النتائج:
الأول:- الانتاجية
الثاني:- المعنويات(مستوى رضا العاملين، حجم ونوعية المخرجات، الدخل أو العائد، التكلفة الخاصة)
- ٢) الفعالية: من المقاييس الأكثر استخداماً للفعالية(الارباح، العائد على الاستثمار، مبيعات العامل الواحد، معدل دوران العاملين)
- ٣) أساليب واجراءات العمل: هي عبارة عن مهام يتم تنفيذها بواسطة ادارات أو اقسام مختلفة وفق ترتيب معين.
- ٤) سلوكيات أو عادات العمل: هي عادات شخصية يتبعها الفرد أثناء القيام بتنفيذ أعمالهم والهدف هو الوصول للانضباط والتأكد من أن العاملين يؤدون عملهم بكفاءة.

أساليب مراقبة الأداء:

- ١) الرقابة بالاستثناء: يتم مراجعة الانحرافات أو الأخطاء المهمة فقط.
- ٢) الملاحظة الشخصية: تتم من خلال ذهاب المدير إلى مكان العمل (من مزاياها: تعطي فكرة واقعية عن الأداء/ ويعاب عليها: حاجة المدير إلى وقت كبير للتعرف على أوجه العمل المتخلفة).
- ٣) التقارير:
 - أ- تقارير شفوية: غير رسمية تتم بين المدير ومرؤوسيه.
 - ب- تقارير كتابية: رسمية نظراً لاحتوائها على حقائق. وتأخذ عد أشكال (تقارير رقمية، تقارير تحتوي على خرائط وأشكال بيانية، تقارير انشائية).
- ٤) الموازنات التقديرية: هي أداة للتخطيط وفي نفس الوقت هي وسيلة من وسائل الرقابة.
- ٥) تصميم نظم المعلومات: بهدف إنشاء قاعدة بيانات. ومن أهم المجالات التي يجب أن تتوافر فيها البيانات ما يلي: (اتجاهات المبيعات الخاصة بكل منتج، الوضع الانتاجي لكل منتج، اتجاهات المخزون و مواد الخام، القوى العاملة المتاحة وتخصصاتها)
- ٦) النسب المالية: تستخدم لاستخراجها العلاقات بين مجموعة من الأرقام التي تظهر في الميزانيات وحسابات النتائج المختلفة.

الفصل التاسع

مصطلحات:

- ١-المشروعات الاقتصادية: المشروعات التي تسعى الى تحقيق الارباح وتسمى مشروعات الاعمال
- ٢-المنشآت الاقتصادية:وحده اقتصاديه تحتوي على مجموعة من المواد المادية تساعد في دعم العمليه الانتاجيه
- ٣-المشروعات الصناعيه: المشروعات التي تنتج مواد او سلع ملموسه
- ٤-المشروعات التجاربه: هي الي تعمل على نقل ملكيه المنتجات من المنتج الي المستهلك
- ٥-المشروعات الزراعيه:المشروعات التي تقوم باستزراع واستصلاح الاراضي
- ٦-المشروعات الخدميه: المشروعات التي تعمل على تقديم خدمات للعملاء تسعى الى تحقيق ارباح
- ٧-اداره الموارد: مجموعه من الانشطه الخاصه بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعه الانشطه الخاصه بتدفق المواد داخل المشروع باقل سعر واقل تكلفه
- ٨-الميزه التنافسيه: مقدره المنظمه على اداء اعمالها بالشكل الذي يصعب على المنافسين تقليده
- ٩-العلاقات العامه: الوظيفه التي تعمل كحلقة وصل بين المنظمه والجمهور الداخلي والخارجي

تعداد:

انواع المشروعات الاقتصاديه؟

- ١- مشروعات الاقتصاديه الربحيه
- ٢- مشروعات خدميه (جامعات،مستشفيات)

مكونات المنشآت الإقتصادية؟

- ١- موارد بشريه
 - ٢- الموارد الماديه
-

ماهي اسباب اهمية الموارد البشريه عن الموارد الماديه؟

- ١- ان النجاح الغير مرئي يتم من خلال الموارد البشريه ويصعب تقليده
 - ٢- تنمية القدرات التنافسيه للمنظمات يتطلب وجود آليه جديده للوصول الى اسواق عالميه
 - ٣- لايمكن القيام بشركه صناعيه الا بوجود قوى بشريه
 - ٤- فاعليه الموارد الماديه متعلقه على كفاءة العنصر البشري
-

انواع المنشآت الإقتصادية؟

- ١- المشروعات الصناعيه
 - ٢- المشروعات التجاريه
 - ٣- المشروعات الزراعيه
 - ٤- المشروعات الخدميه الخاصه.
-

تنقسم المشروعات الصناعيه الى قسمين هما:

- ١- صناعة استخراجيه (من باطن الارض مثل: "الذهب")
 - ٢- صناعة تحويليه (تغيير في خواص ماده الخام)
-

اقسام الصناعات التحويلية:

- ١- الصناعات المعدنيه
 - ٢-الصناعات الكيماويه
 - ٣- صناعة الغزل والنسيج
 - ٤- الصناعات الغذائية والإلكترونيه
-

اهداف دراسة السوق: التعرف على

- ١- القدرة الشرائية للعملاء
- ٢- الرغبات الغير مشبعة للعملاء ووقتها
- ٣- مواصفات العملاء "العمر، السن، الجنس"
- ٤- المنافسين ومنتجاتهم ونقاط القوه والضعف

وظائف المنشأة " المشروع "

- ١- وظيفة التسويق
- ٢- وظيفة التمويل
- ٣- وظيفة الانتاج
- ٤- وظيفه المواد
- ٥- وظيفة الموارد البشرية
- ٦- وظيفة العلاقات العامه

وظيفة التسويق تساهم في خلق ثلاث منافع هي:

- المنفعة الزمانيه
- المنفعة المكانيه
- المنفعة الملكييه

اهداف وظيفة التسويق:

- ١-الوصول الى اكبر حصه تسويقيه
- ٢- تحقيق رقم معين من الارباح
- ٣- تحقيق مستوى مرتفع من رضا المستهلكين
- ٤- المنافسه
- ٥- التنبؤ برغبات العملاء

عناصر المزيج التسويقي: P's

- المنتج
- السعر
- الترويج
- التوزيع

عوامل اختيار مصادر التمويل:

- ١- درجة المخاطره
- ٢- تكلفة التمويل
- ٣- نوعية مصدر التمويل
- ٤- مجال الاستخدام المقترح

اهداف الادارة الماليه:

- ١- تعظيم الربح
- ٢- تجنب المخاطره

- ٣- ضبط حركة تدفق الاموال الداخليه والخارجيه مع كفاءة استخدامها
٤- تحقيق المرونه لمواجهة حالات عدم التأكد
-

انشطة الادارة الماليه:

- ١- تخطيط الاحتياجات التمويلية
٢- تدبير الاحتياجات الماليه بما يتناسب مع امكانية المشروع
٣- دراسة المشروع الاستثماري
٤- ادارة حركة الاموال داخل المشروع
٥- الرقابه على الاداء المالي للمشروع
٦- التنبؤ بالمشكلات الماليه المتوقعه
-

تصنيف النظم الإنتاجيه:

- ١- نظم الانتاج " تنتج سلعه"
٢- نظم العمليات " تقدم خدمه"
-

أهداف وظيفة الإنتاج

- ١- انتاج سلع وخدمات بمواصفات محدهه تحوز على رضا العميل
٢- انتاج بالكميات والوقت المناسب
٣- تحقيق تكاليف الانتاج بما يضمن المركز التنافسي والنمو والاستقرار
-

انشطة الانتاج:

- ١- تصميم السلعه او الخدمه بشكل مناسب
٢- تأمين الآلات والمعدات
٣- توفير عمليات الانتاج بالكميات والنوعيه والوقت المناسب
٤- تخطيط الانتاج "مواصفات المنتجات"
٥- تخطيط العمليات
٦- اعداد جداول للانتاج وتخطيط الاعمال
٧- مراقبه الانتاج
٨- مراقبه الجوده
٩- تخطيط وجدولة اعمال الصيانه للالات والمعدات المستخدمه
-

تصنيف المواد اللازمه للانتاج الى مجموعتين هما:

- ١- المواد الداخلة في تكوين المنتج(الاجزاء والقطع- مواد الخام)

٢- المواد التي باتدخل في تكوين المنتج (المستلزمات السلعية اللازمه للعملية الانتاجيه مثل : الوقود وقطع الصيانه)

اهداف ادارة المواد:

- ١- تامين استمرارية العمليه الانتاجيه
 - ٢- دعم المركز التنافسي للمنظمه
 - ٣- الاحتفاظ بعلاقات طيبه مع الموردين
 - ٤- المحافظه على المواد
-

أنشطة إدارة المواد:

- ١- تخطيط احتياجات المنظمه
 - ٢- التنسيق مع ادارة الانتاج
 - ٣- القيام بعمليات الشرائيه المطلوبه
 - ٤- الفحص للمواد الوارده
 - ٥- مراقبة الجوده
 - ٦- تخزين الاصناف
 - ٧- مراقبة المخزون
-

أهمية الموارد البشرية :

- ١- صعوبة التقليد
 - ٢- منظومه متكامله
 - ٣- مصدر لخلق قدرة تنافسيه من خلال العمل على باقي الوظائف "تسويق،انتاج"
 - ٤- الاستثمار فيها يحتاج الى وقت وجهد
 - ٥- ان العنصر البشري اقصل مخلوقات الله
 - ٦- رأس المال الفكري يعتبر بديل عن رأس المال النقدي
-

أهداف وظيفة الموارد البشريه:

- ١- تحقيق ميزه تنافسيه
 - ٢- تحقيق اعلى كفاءة انتاجيه
 - ٣- زيادة درجة الولاء والانتماء للعاملين
 - ٤- الاهتمام بالتدريب والحوافز من اجل زيادة اداء العنصر البشري
 - ٥- المحافظه على مهارات القوى العامله
 - ٦- المحافظه على الأكفاء من القوى العامله
-

أنشطة الموارد البشرية:

- ١- اعداد استراتيجيات خاصه بالقوى العامله
 - ٢- تحديد انواع الوظائف الشاغرہ
 - ٣- استقطاب العاملين والعمل على تعيينهم
 - ٤- تنمية المهارات البشريه
 - ٥- اعداد هيكل متوازن للاجور
 - ٦- تقييم اداء القوى العامله
 - ٧- اعداد برامج الترقيه
 - ٨- الاحتفاظ بالملفات الخاصه بالموظفين الكترونيا
-

أهداف العلاقات العامه:

- ١- الاعلام عن رساله واهداف المنظمه
 - ٢- كسب ثقة العاملين
 - ٣- كسب ثقة الجماهري الخارجيه (العلاء والموردين)
 - ٤- الكشف عن اراء الجماهير واتجاهاتهم
-

أنشطه وظيفه العلاقات العامه؛

- ١- رسم سياسات العلاقات العامه في المنظمه
- ٢- التنسيق مع الادارات الاخرى
- ٣- قياس الرأي العام من العلاء
- ٤- استقبال الزوار للمنظمه
- ٥- معرفة ماينشر عن المنظمه في وسائل الاعلام

اختياري :

- 1.وظائف الإدارة لا تؤدي بحد ذاتها إلى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة إلا اذا اقترنت ب (وظائف المشروع)
- 2.المشروعات الاقتصادية التي تسعى إلى تحقيق الأرباح تسمى (مشروعات الأعمال)
- 3.المشروعات غير الاقتصادية التي تسعى إلى تقديم خدمة معينة تسمى (المشروعات الخدمية)
- 4.من أهمية الموارد البشرية التي تفرقها عن باقي الموارد (صعوبة تقليدها)
- 5.يعتبر الفحم من (الصناعات الإستخراجية)
- 6.تعتبر الصناعات الغذائية من (الصناعات التحويلية)
- 7.من أمثلة المشروعات التجارية (محلات السوبر ماركت)
- 8.ما هي نقطة البداية لأي مشروع أيا كان نوع نشاطه في السوق (وظيفة التسويق)
- 9.المنفعة المكانية للسلعة تتمحور حول وظيفة (النقل)
- 10.وظيفة التخزين كإحدى جوانب وظيفة التسويق تعمل على (خلق المنفعة الزمانية للسلعة)
- 11.من أهداف وظيفة التسويق (تحقيق مستوى مرتفع من رضاء المستهلكين)
- 12.من عناصر المزيج التسويقي (المنتج)
- 13.الوظيفة المتعلقة بجمع وتسجيل وتحليل البيانات المتعلقة بالمشاكل التسويقية (بحوث التسويق)
- 14.تعظيم الربح في الأجلين القصير والطويل من أهداف (التمويل)
- 15.النظم التي تنتج خدمات بصفة أساسية إضافة إلى بعض السلع (نظم العمليات)
- 16.تخطيط وجدولة أعمال صيانة الآلات والمعدات من أنشطة (الإنتاج والعمليات)
- 17.المواد الخام من المواد اللازمة للإنتاج تصنف إلى مجموعة (المواد الداخلة في تكوين المنتج)
- 18.الاحتفاظ بعلاقات طيبة مع الموردين من أهداف (إدارة المواد)
- 19.لا يمكن ممارسة أي وظيفة من وظائف المشروع بدون (الموارد البشرية)
- 20.الميزة التنافسية في المنظمة هي (الموارد البشرية)
- 21.التنسيق مع الإدارات الأخرى يعتبر من أنشطة (العلاقات العامة)

اجبني بصح او خطأ :

- ١)العلاقات العامه هي وظيفه تعمل كحلقة وصل بين المنتج و المستهلك (√)
- ٢)من الانشطه الخاصه بالعلاقات العامه هو تحسين الصوره الذهنيه للمنظمه (√)
- ٣)وظائف الاداره بحد ذاتها لا تؤدي الى انتاج سلع او خدمات الا اذا اقترنت بوظائف المنشأه (√)
- ٤)تهدف الصناعات الاستخراجيه الى توفير المنتج من خلال احداث تغيير في خواص ماده الخام (x)
- ٥)نقطه البدايه لاي مشروع أيا كان نوعه هو السوق (√)
- ٦)تتعلق وظيفه البيع بالحصول على المنفعه الزمانيه للمنتج (x)
- ٧)من اهداف اداره الإنتاج تخطيط العمليات ،واعداد جداول الإنتاج الرئيسي (√)
- ٨)وظيفه الموارد البشريه تعمل كحلقة وصل بين المنظمه وكل من الجمهور الخارجي و الداخلي لها (x)
- ٩)بدون وظيفه المواد لا يمكن ان يكون هناك انتاج للسلع و الخدمات (√)
- ١٠)نظم الإنتاج تنتج خدمات ،اما نظم العمليات تنتج سلع (x)
- ١١)الاداره الماليه تهدف الى تعظيم الربح في الاجلين البعيد و القصير (√)
- ١٢)تعمل وظيفه اداره المواد على انسياب السلع و الخدمات من المنتج الى المستهلك (x)
- ١٣)راس المال الفكري اصبح الان هو البديل لراس المال النقدي (√)

دعواتكم لكل من ساهم بكتابه معلومه بهذا الملخص "لا يغني عن الكتاب"