



مدونة المناهج السعودية

<https://eduschool40.blog>

الموقع التعليمي لجميع المراحل الدراسية

في المملكة العربية السعودية

الفصل الثاني

مداخل دراسة الإدارة:

- مدخل التجربة والخطأ (مدخل تقليدي)

مدخل شخصي يعتمد على الرؤية الذاتية والخبرة الشخصية للأمور
الفشل أكبر من النجاح

ظل استخدامه سائداً حتى نهاية القرن ١٩ وذلك بسبب:

- ١- صغر حجم المشروعات
- ٢- قلة عدد العاملين على المشروع
- ٣- قلة الأموال المستثمرة بالمشروعات
- ٤- قلة التدخل الحكومي

- مدخل الإدارة العلمية (مدخل حديث)

مدخل تنظيمي يعتمد على معايير موضوعية لاتخاذ القرار لأنه
يعتمد على البيانات والمعلومات
النجاح والفشل محسوبان

بدأ استخدامه بداية القرن ٢٠ وذلك بسبب:

- ١- ظهور الثورة الصناعية
- ٢- كبر حجم المشروعات
- ٣- زيادة عدد العاملين بالمشروعات
- ٤- زيادة الأموال المستثمرة بالمشروعات
- ٥- التدخل الحكومي في ميدان العمل

المدارس الإدارية

- المدرسة الكلاسيكية (تقليدية)

-

تتسم بافتراضات نظرية تنطلق من الآتي:

- 1 - الافراد عقلانيون ويتسمون بالرشد
- 2 - اعمال المنظمات معروفة وذات طبيعية روتينية بسيطة
- 3 - الإدارة تسعى لتحقيق اعلى كفاءة وإنتاجية ممكنة
- 4 - هناك اسلوبًا أمثل لأداء أي عمل يمكن تطبيقه في كل الظروف
- 5 - المنظمة ذات نظام مغلق لا تتفاعل مع البيئة الخارجية

يندرج تحت هذا المدخل ٣ نظريات:

- ١-نظرية الإدارة العلمية : هدفها كان التركيز على سبل زيادة كفاءة الإنتاج وإنتاجية العامل
- ٢-النظرية الإدارية
- ٣-نظرية بيروقراطية



٢- النظرية الإدارية:

هنري فايول هو رائد النظرية الإدارية ويعتبره البعض أبو الإدارة

ركز فايول في دراسته على مستوى الإدارة العليا
وقسم الوظائف التي يمارسها المجموعات الى ٦ مجموعات:

- ١- الوظائف الفنية (الإنتاج)
- ٢- التجارية (البيع والشراء)
- ٣- المالية (التمويل والانفاق)
- ٤- المحاسبية (الجرد والقوائم المالية)
- ٥- التأمينية (الحفاظ على الممتلكات والحفاظ على الافراد)
- ٦- الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والتنسيق والرقابة)

١٤ مبادئ لهنري:

- ١- تخصيص وتقسيم العمل
- ٢- الانضباط من قبل العاملين
- ٣- وحدة القيادة
- ٤- المركزية
- ٥- المساواة الناتجة عن العدالة
- ٦- الاستقرار الوظيفي

٣- النظرية البيروقراطية:

ارتبطت هذه النظرية بالعالم ماكس وبير وقد عرفت البيروقراطية على حكم المكاتب ويشير هذا المفهوم الى الروتين والسلبية

خصائص النموذج الأمثل (البيروقراطي): -

- ١- توزيع السلطة توزيعاً هرمياً وفقاً لقواعد محددة
- ٢- تدريب الموظفين تدريباً دقيقاً
- ٣- الترقية تتم عن طريق الاقدمية والجدارة
- ٤- لا يسمح بالعلاقات الشخصية

- مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية:

نظرية العلاقات الانسانية:

ظهرت هذه المدرسة كردة فعل لإهمال النواحي الإنسانية في المدرسة الكلاسيكية
رائد مدرسة العلاقات الانسانية التون مايو الذي اهتم
بالعنصر البشري

نتائجها:

- ١-العنصر الإنساني في العمل هو اهم العناصر جميعًا
- ٢-الحافز المادي لا يمكن ان يكون فعالاً مالم يصاحبه الحافز المعنوي
- ٣-يوجد في أي منشأة نوعين من التنظيم هما تنظيم رسمي وتنظيم غير رسمي
- ٤-هناك علاقة بين الرضا عن العمل وبين الإنتاجية

المدرسة السلوكية:

- ظهرت كردة فعل للمدرسة الإنسانية
اهم الجوانب التي ركزت عليها هي:
- ١-الاهتمام بالجانب الإنساني الى جانب العامل المادي
 - ٢-المنظمة هي وحدة اجتماعية وليست اقتصادية فقط

من اهم رواد هذه المدرسة

دوجلاس ماكجريجور

توصل الى نظريتي X,Y

نظرية (سلبية) X:

- 1-الانسان لديه كراهيه فطريه للعمل
- 2-الانسان يكره المسؤولية
- 3-الانسان غير طموح
- 4-العقاب هي الوسيلة الوحيدة لدفع الانسان الى العمل

نظرية (ايجابية) Y:

- يطلق عليها نظرية التكامل بين اهداف الفرد و التنظيم هي تنظر الى الانسان نظره ايجابية
- 1-الانسان يحب العمل بطبيعته
 - 2-الانسان طموح بطبعه
 - 3-العقاب ليست الوسيلة الوحيدة لدفع الانسان للعمل

ابراهيم ماسلو

صاحب نظرية الحاجات الانسانية التي تنص على ان الانسان يسلك في اشباع رغباته من الحاجات المختلفة



- المدرسة الكمية

تعتمد على استخدام المعايير الكمية في عملية اتخاذ
القرارات الإدارية
وعلاج المشكلات الإدارية من خلال النماذج الرياضية
وجمع البيانات

- المدارس الحديثة

نظرية النظم

- تنظر هذه النظرية على انها كيان او منظومة تتكون من مجموعة من الاجزاء المترابطة و المتفاعله و المتكاملة

النظرية الموقفية او الشرطية

- تقوم هذه النظرية على ان المديره يتصرف بناءً على المنطق (لو.....فإن.....)

نظرية Z

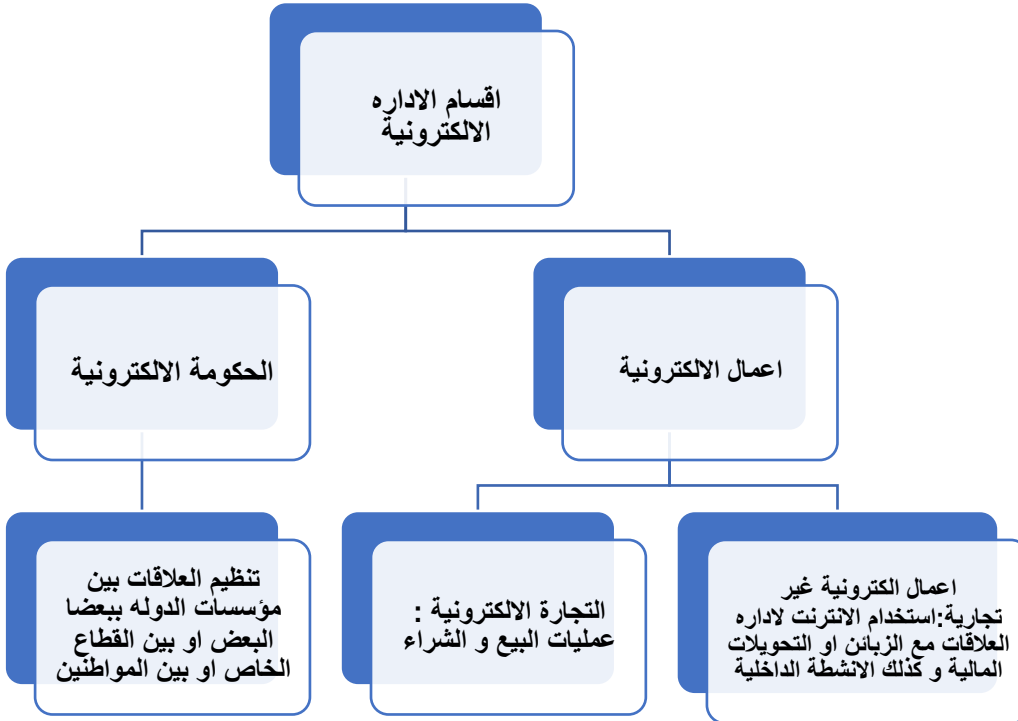
- صاحب النظرية هو وليم أوشي تقوم هذه النظرية على المدخلات الخاصة بالاداره اليابانية التي تقوم على اساس "فرق العمل"
- اتسمت بمايلي:
- الحرص على اهمية العمل الجماعي و فرق العمل
- المسؤولية مشتركة بين افراد الجماعه
- الرقابه ضمنيهو غير رسمية
- استمرار العامل فيه عمله مدى الحياة
- الاهتمام بجميع شؤون العامل بما فيه ذلك عائلته

- الإدارة الإلكترونية -

تواجه الدول النامية اختيارين كلاهما صعب

١- التسرع في التحول الى تقنيات جديدة تؤدي الى تكثيف رأس المال وتخفيض العمالة فتزداد البطالة وتفاقم المشكلات السياسية والاجتماعية

٢- التمسك بالتقنيات القديمة كثيفه استخدام العنصر البشري وذلك لضمان تشغيل أكبر عدد من العمال



ابعاد "عناصر" الادارة الالكترونية:

ادارة بلا ورق

- تتكون من ارشيف الكتروني و بريد الكتروني و الادله و المكفرات الالكترونية

اداره بلا مكان "عن بعد"

- تعتمد على التليفون المحمول و المؤتمرات الالكترونية

اداره بلا زمان

- تستمر ٢٤ ساعه

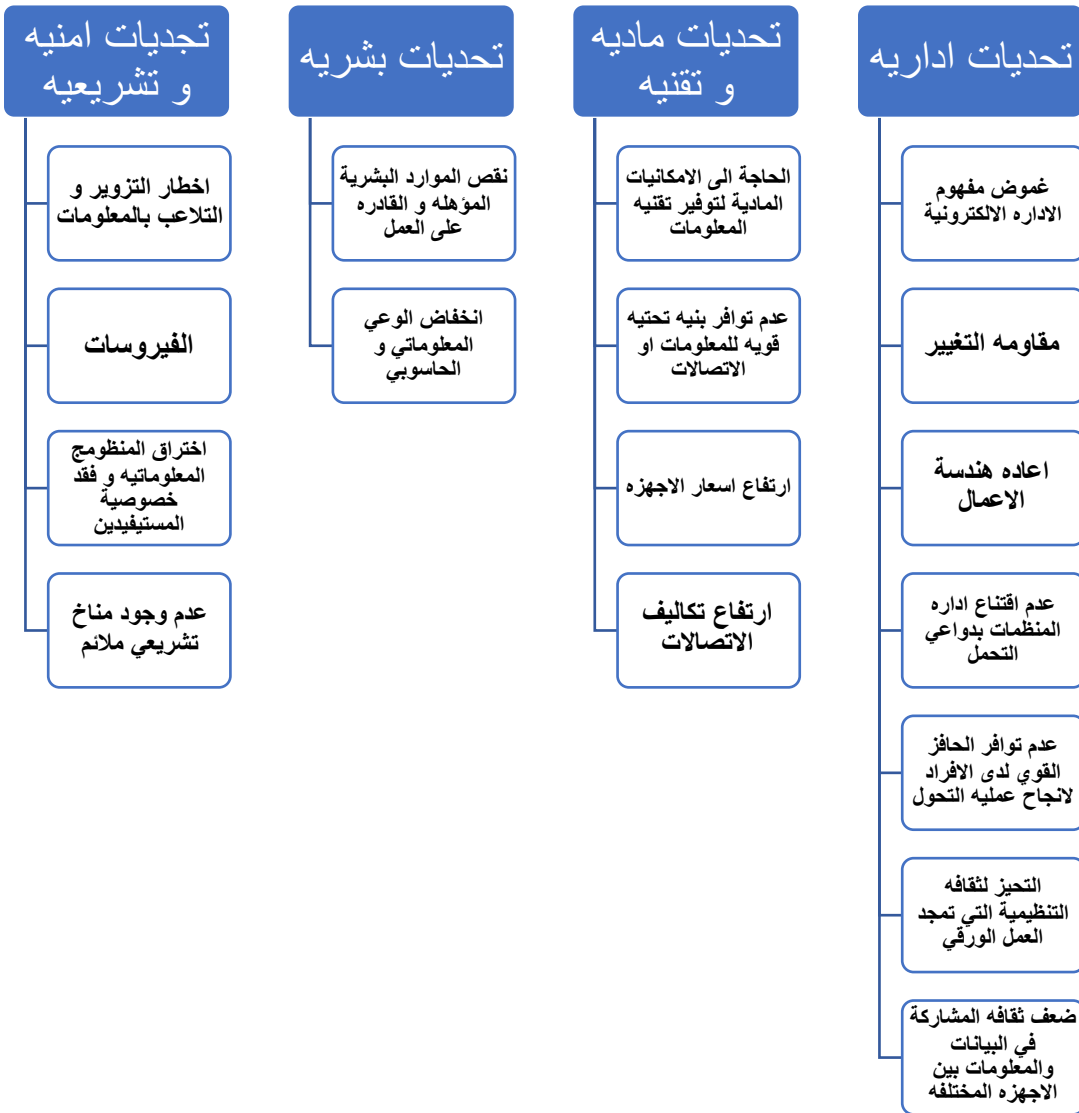
اداره بلا تنظيمات جامده

- العمل يتم من خلال المؤسسات الشبكية و المؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعه المعرفه

اداره بلا وسطاء

- تحل محلها تقنيات الاتصالات و المعلومات

تحديات تطبيق الادارة الالكترونية:



الفصل الثالث

تقسيم البيئة التنظيمية:

-بيئة داخلية:

تقع تحت سيطرة الإدارة ويجب على الإدارة ان تقوم بدراسة البيئة الداخلية للمنظمة بهدف تحديد:

١-نقاط القوة:

وهي تلك الأنشطة (الإنتاج، التسويق، التمويل.....)

٢-نقاط الضعف:

الأنشطة التي تدار داخل المنظمة بشكل سيئ يحد منه نقاط القوة ويجب على الإدارة العمل على دفع نقاط الضعف الى قوه

-بيئة خارجية:

البيئة التي لا تقع تحت سيطرة المنظمة ولا يمكنها التحكم فيها ويجب على الإدارة ان تقوم بتحليل دقيق ودارسه للبيئة الخارجية لتحديد ما بها من:

١- الفرص

٢- التهديدات

ويجب على الإدارة ان تتجنبها او تحولها الى فرصه

تنقسم البيئة الخارجية الى مستويين رئيسيين من البيئات

الفرعية هما:

١- بيئة النشاط او المهمة

تضم مجموعة من القوى المباشرة التي تغلف البيئة الداخلية

وتعتبر الأكثر اهمية بالنسبة للمديرين لكونها تشتمل على الظروف والعوامل التي من الممكن ان تؤثر سلبيًا او ايجابيًا على فاعليه بقاء المنظمة ونموها وتضم كل من:

١- العملاء: الذين تستهدفهم المنظمة بمنتجاتها او خدماتها

٢- الموردون: الذين يقومون بتزويد المنظمة باحتياجاتها من المواد المختلفة

٣- الموزعين: الذين يعملون كوسطاء بين المنظمة وعملائها

٤- المنافسون: المنظمات الأخرى التي تتنافس مع المنظمة

٥- الموارد البشرية: المورد في البيئة الخارجية

٢- البيئة العامة

مجموعه القوى (الاقتصادية والاجتماعية والتشريعية) العامة الغير مباشره والتي تغلف نطاق او محيط بيئة النشاط

القوى الاقتصادية:من اهم المتغيرات الاقتصادية و التي تمثل في الغالب فرص او تهديدات

- مستوى الدخل المتاح
- اتجاهات البطالة و سوق العمل
- معدلات الفائدة و الضرائب
- امناط الاستهلاك و مستويات التضخم

القوى الاجتماعية والثقافة

- التغير في الاذواق و في العادات والتقاليد
- عدد المواليد والوفيات
- المعدلات الزواج و الطلاق
- معدلات التعليم في المجتمع

القوى الساسيه و القانونيه والحكومية

- القوانين و الانظمة
- الظروف السياسية الساندة
- القواعد الحكومية الخاصة بالاستيراد و التصدير

القوى التكنولوجية

- التكنولوجيا تأتي من البيئة الخارجية ليتم تطبيقها داخل المنظمة لتساهم في تحويل المواد الى سلع او خدمات ترضي العميل

القوى العالمية

خصائص البيئة المعاصرة للمنظمات:

العمولة	• الجودة • المنافسة
ديناميكية البيئة واضطرابها	• التغييرات المتسارعة التي تواجه المنظمات في شتى المجالات الاقتصادية و الثقافية
تزايد درجة عدم التأكد البيئي	• التغييرات التي تواجه المنظمات ولا يمكن توقعها او التنبؤ بها
التنوع البيئي	• المنظمة تتعامل مع عدة اطراف خارجية غير متجانسه في خصائصها
التعقد البيئي	
تنوع القوى العاملة	
الثورة المعلوماتية	
المسؤولية الاجتماعية	
القيود البيئية	

انعكاس الخصائص البيئية على العمل الإداري:

- ١- البيئة تختلف من منظمة الى أخرى
- ٢- المنظمة الواحدة تختلف الملامح البيئية لها من وقت لآخر
- ٣- كل وحدة داخل المنظمة تواجه بيئة تختلف عن غيرها
- ٤- ان تتنبأ بشكل صحيح ودقيق بالمتغيرات البيئية

كل ما سبق يؤكد على اداره المنظمة ضرورة مراعات المحددات التالية عند التعامل مع البيئة

- ١- ان تتنبأ بشكل صحيح ودقيق بالمتغيرات البيئية وعملية التنبؤ تتوقف على:
 - عدد المتغيرات البيئية
 - التداخل والتفاعل بين هذه المتغيرات
 - مدى ثبات واستقرار هذه المتغيرات

- ٢- ان تدرك الإدارة للبيئة التي تتعامل معها بوضوح
- ٣- ان تتصرف الإدارة بعقلانية ورشد بشكل يتناسب مع البيئة التي تواجهها
- ٤- ان لا تتعامل الإدارة بصورة نمطية بين الأجزاء الداخلية للمنظمة

- ٥- هناك فرصًا تواجه الإدارة في البيئة يجب استغلالها،
وان هناك تهديدات يجب تجنبها او تحويلها الى الفرص
- ٦- الموقف الإداري يحتوي على عناصر تقع داخل
السيطرة الإدارة وعناصر أخرى خارج السيطرة البيئية
- ٧- ان المنظمة نظامًا مفتوحًا تضم مجموعة من الأجزاء
هي المدخلات العمليات والمخرجات والأثر المرتد

مفهوم النظام وانواعه:

مجموعه من الأجزاء او العناصر المتلاحمة والمتكاملة
والتفاعلة مع بعضها البعض

يصنف الى نوعين:

الأنظمة المغلقة:	الأنظمة المفتوحة:
النظم التي ليس بينها وبين البيئة أي نوع من العلاقة او التفاعل المتبادل	تلك التي بينها وبين البيئة الخارجية علاقة مستمرة أخذ وعطاء
هذه الأنظمة لا تحتاج الى تدخل العنصر البشري لأنها ذاتية الضبط	هذه الأنظمة تحتاج الى تدخل العنصر البشري لضبطها تجاه تحقيق أهدافها

المكونات الأساسية للمنظمة كنظام:

المدخلات: العناصر المادية والبشرية
والمعلومات المستخدمة للحصول على السلع او
الخدمات المطلوبة (مادية ومعنوية)

العمليات التحويلية: العمليات الخاصة التي تتم
داخل المنظمة لتحويل المدخلات مخرجات في
شكل سلع وخدمات (وظائف إدارية)

وتتمثل في نوعين من العمليات هي:
- عمليات فنية او تشغيلية: - الاعمال التي يقوم
بها جميع العاملين في الإدارات المختلفة من
المواد

- عمليات إدارية: - الاعمال التي تقوم بها الهيئة
الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه
وربطها بالبيئة المحيطة لتحقيق الأهداف
الفرعية

المخرجات: النتائج المتحصل عليها من عمليات
التحويل السابقة والتي قد تكون إما سلع او
خدمات (السلع والخدمات)

الأثر المرتد: المعلومات الناتجة من عملية
التنفيذ الخاصة بكل مرحلة من المراحل السابقة

الفصل الرابع

سمات\خصائص عملية صنع او اتخاذ القرار: -

- اتخاذ القرارات عملية مستمرة
- اتخاذ القرارات هي أداة المدير في عمله
- اتخاذ القرارات خليط من العمليات الفكرية والاجرائية
- تعدد البدائل
- مرتبطة بالمستقبل
- المخاطرة
- تهتم بالمعلومات المرتدة
- تستغرق وقتًا وجهدًا كبيرًا

مفهوم عملية صنع القرارات:

الأداة الإجرائية الفكرية التي يستخدمها المدير في الدراسة التحليلية لكل جوانب المشكلة محل القرار لاختيار البديل الأفضل لحل او علاج تلك المشكلة في ظل قيود بيئية بهدف الحصول على معلومات مرتدة تفيد في تحديد مدى تحقيق المصلحة العامة، وفي تحسين فاعلية عملية صنع القرارات اللاحقة

أهمية صنع واتخاذ القرارات:

تبرز أهمية تتحقق الأهداف من خلال ما تشهده منظمات الأعمال الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها

من هنا تحصل القرارات الإدارية على أهميتها في بيئة العمل والتي يمكن تلخيصها في الآتي:
-ان القرارات الإدارية وسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أهدافها

-القرار الإداري الصائب يسهم بصورة فاعله في تحقيق سبل الاستثمار للموارد المتاحة
-تنمية القدرات التنافسية للمنظمات العالمية
-توضيح سلوك المديرين المسؤولين
-هي جوهره الأداء السليم لمختلف المراء
-القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة
-جوهره العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة

مستلزمات عملية صنع واتخاذ القرار:

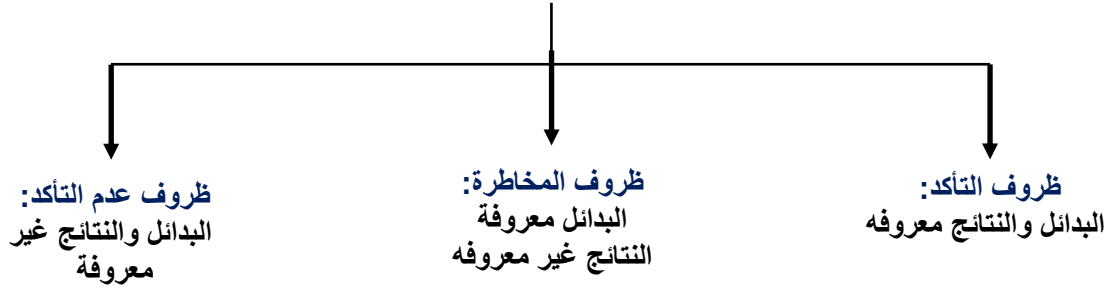
-وجود مشكلة او موقف معين
-توافر البدائل المتاحة
-صانع القرار
-البيانات والمعلومات
-البيئة

علاقة عملية صنع واتخاذ القرار بوظائف الإدارة ووظائف المنشأة:

انها جوهر العمليات الإدارية

العوامل المؤثرة في صنع واتخاذ القرار:

- القيم والاتجاهات
- المؤثرات الشخصية
- الميول والطموحات
- العوامل النفسية
- ظروف صنع القرار



مراحل عملية صنع القرار:

- ١- تحديد الهدف
- ٢- تحديد المشكلة
- ٣- جمع المعلومات وتحليلها
- ٤- تحديد البدائل المتاحة
- ٥- تقييم البدائل
- ٦- اختيار البدائل الأفضل
- ٧- تنفيذها
- ٨- تقييم فاعلية القرار

أنواع القرارات الإدارية:

وفقًا للجهد المبذول:

قرارات مبرمجة:

درجة التأكد: متكررة الحدوث

المستوى الإداري: يتم اتخاذها في مختلف

المستويات الإدارية وتحتاج إلى مجهود ووقت

بسيط

الأنشطة المرتبطة بها: الأنشطة التنظيمية

والإدارية التشغيلية

-قرارات غير مبرمجة:

درجة التأكد: غير متكررة الحدوث
المستوى الإداري: يتم اتخاذها في المستويات
الإدارية العليا وتحتاج الى وقت وجهود كبير
الأنشطة المرتبطة بها: الأنشطة الاستراتيجية
بالمنظمة

حسب طريقة اتخاذ القرار:

-قرارات فردية: يتخذها المدير بمفرده
-قرارات جماعية: يتم الاستعانة بآراء العاملين في
المستويات الدنيا من التنظيم

حسب طبيعة الجهة التي تتخذها:

-القرارات التنظيمية: القرارات التي يصدرها المدير
-القرارات الشخصية: قرارات يتخذها المدير بصفته
الشخصية العادية وتتأثر بميوله وقيمه الذاتية

أنواع القرارات حسب المستوى الإداري:
-قرارات استراتيجية: قرارات تقوم بصنعها الإدارة العليا وتعالج مشكلات جديدة وغامضة وتحتاج الى وقت وجهد

-قرارات تكتيكية: قرارات تتم على مستوى الإدارة الوسطى ولا تحدث بصورة متكررة
-قرارات تنفيذية: قرارات تتم على مستوى الإدارة المباشرة

مشكلات عملية صناعه واتخاذ القرار:

- ١-صعوبة تحديد الأهداف المراد إنجازها
- ٢-صعوبة تحديد المشكلة محل القرار
- ٣-نقص البيانات والمعلومات
- ٤-عدم القدرة على تحديد البدائل المتاحة بدقة
- ٥-السرعة في إصدار القرار
- ٦-عدم توافر الحكمة والابداع وروح المبادرة لدى متخذ القرار
- ٧-عدم او قلة الامكانيات المادية والبشرية والفنية لصنع القرار

زيادة فعالية عملية صنع واتخاذ القرار:

- ١- الاهتمام بإجراء التحليل البيئي (SWOT)
- ٢- على القائد ان يأخذ في اعتباره بما يسمى (محاذير اتخاذ القرار):
لا للمجاملات – لا للعواطف – لا للتردد – لا للعجلة – لا للإذاعة والنشر
- ٣- إشراك العاملين وتمكينهم من اتخاذ القرار
- ٤- توخي الحذر والتروي
- ٥- اعتماد نظم المعلومات ووفرته ودقتها
- ٦- توافر الإمكانيات البشرية والمادية والفنية
- ٧- تحديد المشكلة بدقة ووضوح
- ٨- المرونة في اتخاذ القرارات والعمل على تعديله إذا تطلب الأمر

الفصل الخامس

التخطيط: (عملية احتمالية مستمرة تعتمد على تحليل الأحداث التاريخية والحالية الداخلية والخارجية كأساس للتفكير والتنبؤ بالأحداث المحتملة والاستعداد لها من خلال ترجمتها في شكل قرارات حالية بما سيتم في المستقبل وكيف سيتم ووقت اتمامه ومن سيقوم به)

طبيعة عملية التخطيط:

- التخطيط عملية احتمالية: أي خطة لا يمكن ان تكون مؤكدة التحقق نظرًا لتغير الظروف والعوامل المحيطة.
- التخطيط عملية مستمرة: لا تنتهي ولا تتوقف عند انجاد هدف معين
- التخطيط لا يتجاهل الماضي والحاضر: يهتم بالأحداث التاريخية التي حدثت في الماضي ويهتم بالأحداث الحالية
- التخطيط يعتمد على الدراسة الشاملة للبيئة الداخلية والخارجية
- التخطيط يعتمد على التنبؤ بالأحداث المحتملة في المستقبل
- التخطيط يعتمد على القرارات الحالية
- التخطيط ينظر الى المستقبل من الوقت الحالي: من خلال التخطيط تقرر الإدارة ما سوف تقوم به وكيفية القيام به
- التخطيط يبدأ بعد تحديد الهدف

أهمية التخطيط:

- التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى للعملية الإدارية
- يسهم التخطيط في وضع اهداف واضحة للعمل
- التخطيط يضمن استغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة للمنظمة
- التخطيط يضمن وضع معايير للأداء
- التخطيط يساعد الإدارة على معرفة مواقع الاختناق في العمل
- التخطيط يساهم في منع الارتجال والارتباك في العمل

مبادئ التخطيط:

- المساهمة في تحقيق النتائج:
- مراجعة الأهداف
- مراجعة الخطة
- مراجعة التنفيذ
- أخذ الظروف الخارجية في الاعتبار

-انعكاس التخطيط على باقى الوظائف الإدارية:

تخطيط التنظيم: يتطلب تحديد العلاقات الإدارية والاقسام وتنسيق الجهود بينهما
تخطيط التوجيه: يتطلب توفير نظم فعالة للاتصالات بين الأقسام المنفذة

-شمولية التخطيط

-فعالية التخطيط

-مرونة التخطيط: منظمات الاعمال تعمل فيه بيئة

تتصف بالتغير والتطور المستمر

-عدم المبالغة فى تقدير الإمكانيات

-ارتباط الخطة بالرقابة

-المراجعة الدورية

أنواع التخطيط:

١-حسب النشاط

٢-حسب الشمول

٣-حسب المجال

٤-حسب المعيار الزمني

٥-حسب أهمية التخطيط وحسب المستوى الإداري

المسؤول عن إعدادها

أنواع الخطط الإدارية حسب المعيار الزمني:

-تخطيط طويل الاجل: يتم على مستوى الإدارة العليا وتتراوح المدة ما بين ٣ الى ١٠ سنوات

-تخطيط متوسط الاجل: يتم على مستوى الإدارة الوسطى

تتراوح المدة ما بين سنة الى اقل من ٣ سنوات

-تخطيط قصير الاجل: يتم على مستوى الإدارة التنفيذية

ومدته اقل من سنة

أنواع الخطط وفقاً لأهميتها والمستوى الإداري المسؤول عنها:

نوع الخطة	المستوى الإداري	المحتوى العام	المدة:
استراتيجية	-رئيس مجلس الإدارة -رؤساء القطاعات -المدير العام	-وضع الأهداف والتخطيط العام -وضع الاستراتيجيات الأساسية -وضع الميزانية العامة	طويلة الاجل
تكتيكية	-مديرو الإدارات المختلفة	-وضع الأهداف والخطط الفرعية -وضع ميزانية الإدارات	متوسطة الاجل
تنفيذية	-مديرو الأقسام -رؤساء العمل -المشرفون	-وضع الخطط الشهرية -وضع البرامج التنفيذية موضع التنفيذ -وضع ميزانية الوحدة الإدارية	قصيره الاجل

الخطط الإجرائية:

- الموازنة
- الإجراءات
- الجداول والبرامج

متطلبات إعداد الخطط الإدارية:

١-الاقتناع بأهمية التخطيط

٢-التنبؤ الدقيق

تتم عملية التنبؤ وفقاً للخطوات الآتية:

- تحديد الموقف المراد التنبؤ به
- وضع أساس محدد مبني على الماضي للموقف موضع التنبؤ
- تقدير الموقف المستقبلي من خلال دراسة الماضي ومعروفة ظروف الحاضر
- المقارنة بين ما سبق تحديده وما حدث فعلاً

أساليب التنبؤ:

-أساليب وصفية: تعتمد على الخبرة والتقدير

الشخصي

-أساليب كمية: العلاقة بين متغيرين او أكثر

٣-الموضوعية وعدم التحيز للخطة

٤-توفير القدرات البشرية المؤهلة القادرة على

وضع الخطط وتنفيذها

٥-توفير ومراجعة أدوات التخطيط: التأكد من

مناسبة الأدوات والأساليب المتخصصة التي يركز

عليها التخطيط والخاصة بترجمة أبعاد التخطيط

الى مهام قابلة للتنفيذ، وهي:

-الأهداف

-السياسات

-القواعد

-الإجراءات

مراحل اعداد الخطط الإدارية:

-تحديد الأهداف

-جمع المعلومات وتحليلها

-وضع الافتراضات

-تحديد بدائل الخطط وتقييمها

-الاختيار الفعلي للخطة وإقرارها

-تنفيذ الخطة وتقييم النتائج

-التهيؤ للدورة التالية للتخطيط

خصائص الخطة الجيدة:

- الشمولية
- الواقعية
- المرونة
- الزامية التخطيط
- التناسق
- الاستمرارية

معوقات التخطيط:

- زيادة التكاليف
- صعوبة التنبؤ
- ضغط الوقت
- نقص المعلومات
- غياب المرونة عن الخطة
- عدم الالتزام بالتخطيط
- مقاومة التغيير
- سرعة التغيير في البيئة المحيطة
- عدم الواقعية

الفصل السادس

التنظيم: عملية تحديد الاعمال وتقسيمها وتوضيح المسؤوليات وتفويض السلطة وإنشاء العلاقات بين العاملين لفرض تحقيق الأهداف

العناصر المكونة للتنظيم الإداري:

١- الافراد في المنظمة على مختلف مستوياتهم الإدارية

٢- الاعمال او الوظائف التي تمارسها المنظمة من خلال الافراد لتحقيق أهدافها

٣- العلاقات التنظيمية

٤- السلطة

تعريف التنظيم كوظيفة إدارية:

عملية بناء العلاقات بين أجزاء ومواقع العمل والافراد او العاملون من خلال سلطة فعالة بهدف أداء العمل بطريقة جماعية منظمة بما يكفل تحقيق على قدر من الفعالية في تحقيق الاهداف

خصائص التنظيم:

- نشاط ديناميكي: مجموعة من الممارسات المرتبطة ببعضها بينهما علاقات تأثير وتأثر
- نشاط انساني
- نشاط هادف: يسعى الى تحقيق هدف معين
- نشاط فني

أهمية التنظيم ودواعي الحاجة اليه:

- ١-عدم وجود تنظيم يترتب عليه الارتجال والارتباك في تصنيف العمل وتوزيعه بين العاملين
- ٢-عدم وجود تنظيم قد يدفع بعض الإدارات الى المبالغة في تعظيم أهمية الدور الذي تؤديه
- ٣-قد يؤدي عدم وجود تنظيم الى سوء توزيع القوى العاملة

أهمية التنظيم:

- ١-يحدد لكل فرد موقعه التنظيمي في المنظمة
- ٢-يحدد العلاقات ويوضحها بين كافة العاملين في المنظمة
- ٣-يحقق الانسجام والتوافق بين كافة الأنشطة
- ٤-المساهمة في تحقيق الاستخدام الأمثل لإمكانات العاملين
- ٥-التنظيم يساعد على تكوين وتنمية الكوادر القيادية

أنواع التنظيم:

-تنظيم رسمي: التنظيم الذي تحدده خطوط السلطة الرسمية في المنظمة والتي تنساب من اعلى الى أسفل لمبدأ تسلسل الأوامر لتحقيق هدف واحد مشترك

مبادئ التنظيم الرسمي:

- ١-مبدأ تسهيل تحقيق الأهداف
- ٢-مبدأ الفعالية في الأداء
- ٣-مبدأ المحاسبة الفردية
- ٤-مبدأ وحدة الامر والتوجيه
- ٥-مبدأ نطاق الاشراف

-تنظيم غير رسمي: نوع غير معن من العلاقات الشخصية بين افراد المنظمة او بعضهم

أسباب ظهور 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 رسمى:

-التلقائية

-التعدد

-القيادة

-الأهداف

-البناء التنظيمي

-التماسك

-صغر الحجم

الهيكل التنظيمي

مفهومه:(الإطار الذي يحدد الإدارات والاقسام
والوحدات الإدارية الداخلية للمنظمة)

أهميته: تحقيق الأهداف المشتركة

يوفر الرقابة على مديري مختلف الوحدات الإدارية
يوفر أداة تنسيق في غاية الأهمية لأن إطار
العلاقات التي تحدده السلطة والمسؤولية

- العوامل التي يستند اليها تصميم الهيكل التنظيمي:
- اهداف المنظمة والنتائج التي ترغب الوصول اليها
 - الإمكانيات المتاحة للمنظمة
 - يتحدد ويتأثر بحجم المنظمة
 - يتأثر وفقاً لتكنولوجيا المعلومات المستخدمة
 - يتأثر بمكان عمل المنظمة
 - يتأثر وفقاً للبيئة التي تعمل فيها المنظمة

مراحل اعداد البناء التنظيمي:

- ١-تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الاجل
- ٢-تحديد المهام والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف
- ٣-تجميع المهام او الأنشطة المتشابهة في وظيفة واحدة
- ٤-انشاء وحدات تنظيمية
- ٥-تحديد اختصاصات كل وحدة تنظيمية
- ٦-تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية
- ٧-اعداد خريطة تنظيمي ودليل تنظيمي

الخرائط التنظيمية: عبارة عن صورة او رسم يوضح الوحدات التنظيمية التي تتكون منها المنظمة

أنواع الخرائط التنظيمية:

- خرائط رئيسية: توضح التنظيم الإداري للمنظمة بشكل عام
- خرائط مساعدة: تبين التنظيم الإداري الخاص لإحدى الإدارات او الأقسام في المنظمة

اشكال الخرائط التنظيمية:

- خرائط رأسية
- خرائط دائرية
- خرائط افقية

الدليل التنظيمي:

- هو المرحلة الأخيرة في اعداد الهيكل التنظيمي
- الدليل التنظيمي كتيب يحتوي على معلومات عن المنظمة
- يعتبر مصدر مهم للمعلومات عن المنظمة

التقسيم التنظيمي: تقسيم الأنشطة الخاصة بالمنظمة واعمالها وتجميعها في وحدات تنظيمية

طرق تنظيم الأنشطة:

- ١- تنظيم وظيفي
- ٢- تنظيم العملاء
- ٣- تنظيم السلعي
- ٤- تنظيم جغرافي
- ٥- تنظيم العمليات
- ٦- مزيج تنظيمي
- ٧- تنظيم مصفوفي
- ٨- تنظيم شبكي
- ٩- تنظيمات افتراضية

الفصل السابع

تعريف التوجيه: الوظيفة الإدارية التي تمثل أولى المراحل التنفيذية التي تستهدف توحيد جهود العاملين وتنمية التعاون بينهم

أهمية التوجيه:

- الإرادة
- قدرات عقلية
- ظروف متغيرة

مبادئ التوجيه:

- ١-مبدأ الهدف من التوجيه
- ٢-مبدأ تجانس الأهداف
- ٣-مبدأ وحدة الأمر والتوجيه

التوجيه، المشاركة، التفويض:

المدير يمكنه الاختيار ما بين اتجاهين
الاتجاه الأول: اتجاه تقليدي (توجيهي)
الاتجاه الثاني: اتجاه معاصر (تفويض)

كيف يكسب الرئيس ثقة مرؤوسيه:

- ١- العمل على زيادة العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه
- ٢- إظهار الاحترام والتقدير
- ٣- التركيز على المشكلة لا على الشخص
- ٤- الإنصات الى المرؤوس لا التشاغل عنه
- ٥- تحديد اهداف واضحة ومتابعة الاتصالات

كيف يكسب المرؤوس ثقة رئيسه:

- ١- ان يتعرف المرؤوس على ابعاد شخصية الرئيس
- ٢- ان يقيم المرؤوس نفسه على ضوء الابعاد السابقة
- ٣- ان يقوم المرؤوس بتطوير علاقاته مع رئيسه

أدوات التوجيه:

١- القيادة:

مفهوم القيادة: "مجموعة من المواصفات التي تمكن المدير من التأثير في المرؤوسين للحصول على تعاونهم لتحقيق الأداء المطلوب منهم بفاعلية من خلال الاقناع دون الاجبار"

- ان القائد الفعال هو الذي تتوفر فيه هذه الشروط:
 - تكوين شخص بسمات مميزة
 - صفات قيادية ذاتية
 - خبرة وظيفية عامة
 - مؤهلات علمية
- طرق وأساليب ومداخل في إدارة الاعمال والعمل
- قدرة ورغبة تحقق له الأداء المتميز

- ان هناك ارتباط وثيق بين القائد والأداء الفعال حيث يمكن قياس فعالية القيادة من خلال:
 - مقاييس موضوعية
 - مقاييس ذاتية

الفرق بين القائد والرئيس:

الرئيس: يعتمد على السلطة الرسمية المستمدة من

الوظيفة

يركز على الجهد الفردي

دائمًا يقول أنا

يتظاهر بمعرفة كل شيء

يحدد الأخطاء ويحاسب

القائد: يعتمد على السلطة الشخصية المستمدة من
التابعين

يركز على الجهد الجماعي
دائمًا يقول نحن
يستشير الآخرين
يحدد الأخطاء ويعالج

مصادر قوة القيادة:

السلطة: القوة التي تمنح للموظف بموجب
التشريعات
تنقسم السلطة الى:

سلطة رسمية: يكتسبها الشخص من رئيسه المباشر
سلطة استشارية: تقديم اقتراحات غير ملزمة
للآخرين

سلطة وظيفية: مخولة بالتفويض من سلطة اعلى
لأحد المديرين للقيام بأنشطة او عمليات محددة في
إدارات أخرى

سلطة شخصية: قوة التأثير على الآخرين والمستمدة
من خصائص شخصية

القيادة الفعالة تعتمد على السلطة الشخصية

وترتبط ب ٣ أبعاد:

- النطاق: عدد الافراد التي يؤثر فيها فرد معين
- المجال: مجموعة النشاطات التي يؤثر فيها الفرد
- الثقل: درجة تأثير الفرد على الآخرين

أنواع القوة:

- القوة الشرعية: يستمدّها الشخص من مركزه الوظيفي
- القوة القسرية: القدرة على توقيع العقاب على الآخرين
- القوة التخصصية: التي تكتسب من المهارة الفنية العالية في مجال التخصص
- القوة المرجعية: تكتسب من إعجاب المرؤوس بالقائد

مصادر قوة الأفراد:

- الوظيفة
- الشخصية
- حب المرؤوسين
- العلم
- النفوذ

خصائص القائد الفعال:

-الطاقة الجسمانية والعقلية

-الموضوعية

-الاهتمام بالجانب الإنساني للمرؤوسين

-الإلمام بشؤون العمل

-القدرة على التكيف

-القدرة على التعبير والاتصال

أنماط القيادة حسب أسلوب ممارستها:

القيادة الفوضوية	القيادة الديمقراطية	القيادة الاستبدادية
-يترك للمرؤوسين حرية تحديد طرق العمل	-يفوض السلطة الى المرؤوسين	-لا يفوض السلطة الى المرؤوسين
-لا يوجد دافع الى العمل	-يعتمد على السلطة الشخصية (الاحترام المتبادل)	-يعتمد السلطة الرسمية (التهديد والتخويف)
-لا يهتم بالعمل ولا العاملين	-يهتم بالعمل وبالعاملين	-يهتم بالعمل ولا يهتم بالعاملين

-القيادة الغير موجهة: يتعامل القائد مع مرؤوسين

من ذوي المستويات العقلية والعلمية والأكاديمية العالية

التحفيز

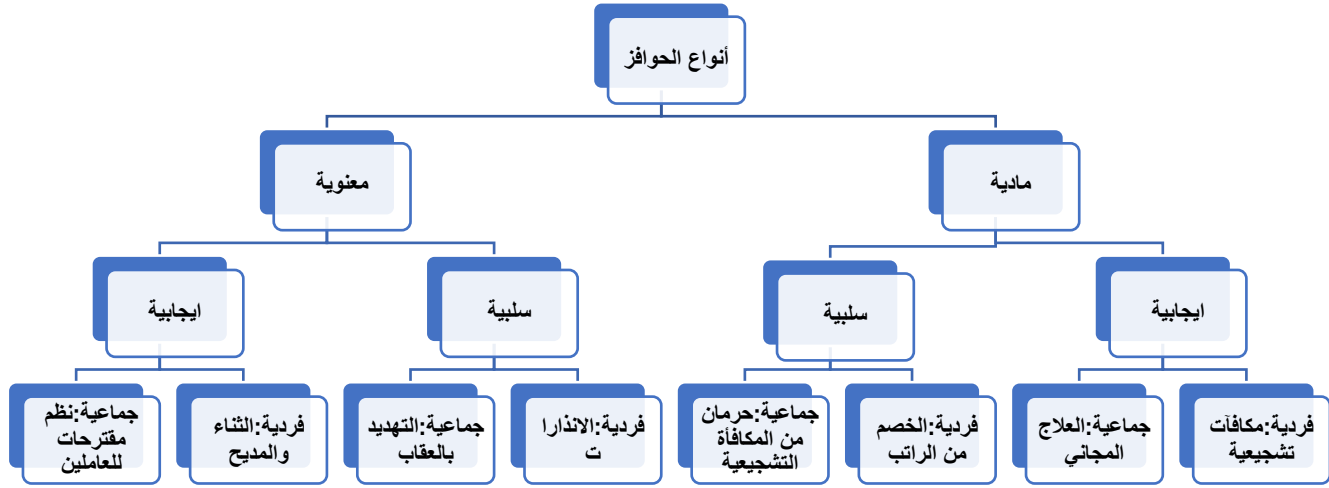
التحفيز: مجهودات تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة انتاجيتهم من خلال اشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم

الفرق بين الدوافع والحوافز:

- الدوافع:** قوة داخلية التي تحرك السلوك الإنساني وتتبع من ذات الفرد لإشباع حاجات محددة (عوامل داخل الفرد)
- الحوافز:** القوة والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة الاثارة دافع الإنجاز للعاملين (عوامل خارج الفرد)

أهمية وصعوبات التحفيز:

- المدير يحتاج الى ان يؤثر على اعداد كبيرة من العاملين لا يعرفهم ولا يتصل بهم بشكل مباشر
- المدير يحتاج الى التأثير على اعداد كبيرة من السلوك
- المدير يحتاج التأثير في العاملين للتعامل مع مستقبل مجهول
- التأثير في أفراد ذوي شخصيات مستقلة في بعض الأحيان



وسائل التأثير المتاحة للقائد:

- استخدام السلطة الرسمية
- استخدام وسيلة الحوافز المادية او المعنوية
- ما يتمتع به المدير ذاته من خبره ومهاره كأسلوب للتأثير في العاملين
- استخدام السلطة الشخصية المستمدة من التابعين له
- استخدام قوة القهر والإجبار
- استخدام أساليب الاتصال الفعالة

الفصل الثامن

مفهوم الرقابة: عملية مستمرة تسعى التأكد من أن الاعمال والمسؤوليات يتم تنفيذها كم هو مخطط لها

أنواع الرقابة:

- رقابة مفاجئة: تتم دون انذار مسبق
- رقابة دورية: تتم بناءً على مواعيد محدد مسبقاً
- رقابة مستمرة: نشاطات ذات طابع متكرر
- رقابة وقائية: تتم قبل انجاز العمل بهدف تجنب حدوث سلوكيات خاطئة

مراحل الرقابة الإدارية:

1- تحديد معايير الأداء

مفهوم المعايير: "وحدات للقياس تمثل مستوى الأداء المطلوب الوصول اليه تحقيقه لهدف معين"

أهمية المعايير:

- تفيد بمدى التزام العاملين بالخطة الموضوعية
- الأساس الذي تقوم عليه عملية الرقابة
- وسيلة لمعرفة نواحي النقص في أداء كل فرد
- تقلل من الاعمال المكتبية والمكاتبات المطولة بين المدير ومراكز العمل المختلفة

أنواع المعايير:

معنوية غير ملموسة: يتعذر التعبير عنها بمقاييس عددية او كمية

تنقسم الى:

- معايير تصف الخصائص الشخصية للعاملين
- معايير تصف السلوك الخاص للعاملين

سماتها:

- العمومية
- سهولة الملاحظة والتقييم
- التعريف والتحديد الواضح

مادية ملموسة: تصف النتائج المتوقعة لاداء العاملين

انواعها:

- معايير التكلفة
- معايير رأس المال
- معايير الايرادات

سماتها:

- الوسطية
- المرونة
- الدقة

خطوات وضع معايير الأداء:

١- تحديد مجالات الأداء الرئيسية بالمنظمة

٢- تحديد معايير الأداء الرئيسية

مدخلان مهمان يمكن استخدامهما في عملية تحديد معايير الأداء

-مدخل تحليل العمل وتوصيف الوظائف داخل المنظمة

-مدخل خبرة قدامى العاملين داخل المنظمة

٣- وضع المؤشرات الخاصة بالمعايير

٢- قياس الأداء

تعريفه: "يتم من خلالها قياس الإنجاز او الأداء الفعلي بهدف تحديد ما إذا كان الأداء الفعلي متفقاً مع الأداء المعياري من عدمه"

أهمية قياس الأداء:

- قياس فعالية سير العمل
- يساعد الإدارة على ان تكون على اتصال دائم وعلم بما يحدث اثناء فترة الأداء
- تحديد أفضل الطرق الأداء العمل
- تحديد أفضل السبل في توزيع الأعباء الوظيفية على العاملين
- تحديد والتعرف على العاملين ذوي الكفاءات المرتفعة

شروط عملية قياس الأداء:

- ان تكون الكيفية التي يتم قياس الأداء بها واضحة ومقنعة للإدارة والعاملين
- ان يقوم بتصميم طرق قياس العمل اشخاص أكفاء وخبراء بالسلوك الإنساني
- تبسيط طريقة القياس بقدر الإمكان حتى يسهل فهمها
- اختيار انسب الوحدات للقياس
- ان يكون القياس عادلاً

٣-مقارنة الأداء الفعلى بالمعايير

٤-اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

-مجالات الأداء التي يجب مراقبتها:

اساليب واجراءات العمل	عادات العمل	الفعالية	النتائج
<ul style="list-style-type: none">• يتم مراقبة العمل بهدف تقرير ما اذا كان العمل يتم تنفيذه كما هو مطلوب	<ul style="list-style-type: none">• عادات شخصية يتبعها الفرد اثناء العمل و الهدف من مراقبتها هو الوصول الى الانضباط و التأكد من ان العاملين يؤدون اعمالهم	<ul style="list-style-type: none">• المقاييس الاكثر استخدامًا للفعالية:<ul style="list-style-type: none">• الارباح• القائد على الاستثمار• مبيعات العامل الواحد• معدل دوران العاملين	<ul style="list-style-type: none">• الانتاجية• المعنويات• اهم مقاييس النتائج:<ul style="list-style-type: none">• مستوى رضاء العاملين• حجم ونوعية المخرجات• الدخل مقاسًا بقيمة المبيعات• التكلفة الخاصة بإنجاز او اداء النتائج

-أساليب مراقبة الأداء:

الرقابة بالاستثناء

- مراجعة الانحرافات او الاخطاء المهمة فقط والتغاضي عن الاخطاء البسيطة الغير مؤثره على الاداء

الملاحظة الشخصية

- من مزاياها:تعطي فكرة واقعية عن الاداء
- من عيوبها: حاجة المدير الى وقت كبير لتعرف على اوجة العمل المختلفة

التقارير

- تقارير شفوية: غير رسمية تكون بين المدير ومرووسيه
- تقارير كتابية: رسمية نظرًا لاحتوائها على حقائق يمكن الرجوع اليها عن الحاجة... وتأخذ عدة اشكال:
- تقارير رقمية:جداول و بيانات رقمية
- تقارير تحتوي على خرائط واشكال بيانية
- تقارير انشائية:تحتوي على بيانات لايمكن قياسها كميًا

الموازنات التقديرية

- يتم من خلالها مقارنة المخطط بالفعل و اتخاذ كافة الاجراءات لمعالجة الانحرافات ومنع ظهورها مستقبلاً

تصميم نظم المعلومات

- اتجاهات المبيعات الخاصة بكل منتج
- الوضع الانتاجي لكل منتج
- اتجاهات المخزون والمواد الخام
- القوى العاملة المتاحة وتخصصاتها

النسبة المالية

- تستخدم لاستخراج العلاقات بين مجموعة من الارقام التي تظهر في الميزانيات وحسابات النتائج المختلفة

الفصل التاسع

مفهوم المنشآت الاقتصادية: "وحدة اقتصادية تحتوي على مجموعة من المواد المادية والبشرية تساعد في دعم العملية الإنتاجية من خلال توزيع المسؤوليات والمهام بين القوى العاملة في البيئة"

المشروعات الاقتصادية تصنف الى نوعين:

- مشروعات اقتصادية تسعى الى تحقيق الأرباح
(مشروعات الاعمال)

- مشروعات غير اقتصادية تسعى الى تقديم خدمة معينة
(مشروعات خدمية)

منظمات الاعمال عبارة عن عملية توفيق وتفاعل بين

عدد من الموارد او المكونات هي:

١- الموارد البشرية وتأتي في المقدمة من حيث الوزن والاهمية النسبية لعدة أسباب هي:

- النجاح يتحقق من خلال يكون غير مرئي

- تنمية القدرات التنافسية للمنظمات يتطلب وجود آلية جديدة وغير تقليدية

- لا يمكن لأي شركة صناعية ان تكون بدون وجود قوى بشرية

- فاعلية استخدام الموارد المادية تتوقف على كفاءة

العنصر البشري

٢- الموارد المادية

أنواع المنشآت الاقتصادية:

مشروعات صناعية

- صناعات استخراجية
- صناعات تحويلية : صناعات معدنية و كيمياوية و الغزل والنسيج والغذائية

مشروعات تجارية

- مثل السوبر ماركت

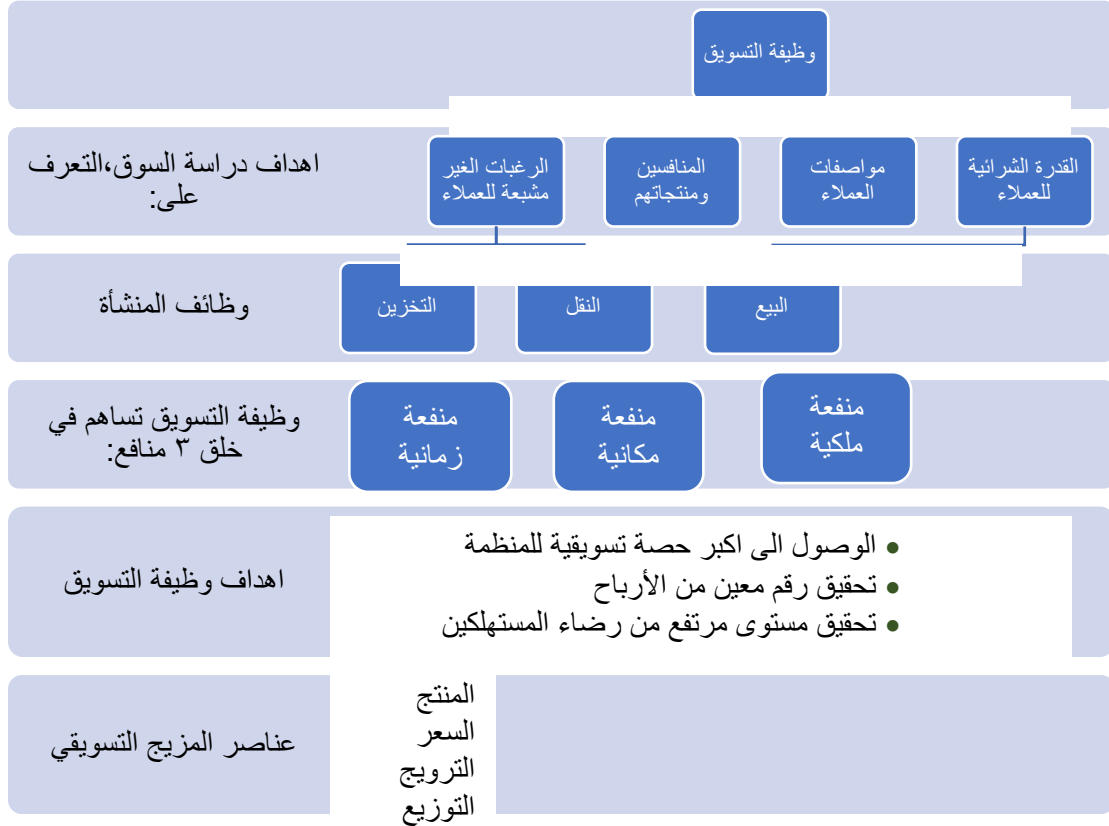
مشروعات زراعية

- تقوم بالاستزراع واستصلاح الارضي والثروة الحيوانية

مشروعات خدمية خاصة

- تعمل على تقديم خدمات للعملاء وتسعى الى تحقيق الارباح
- مثل: المدارس والمستشفيات الخاصة

وظائف المنشأة:



وظيفة التمويل:

عوامل اختيار مصادر التمويل:

- درجة المخاطرة
- تكلفة التمويل
- نوعية مصدر التمويل
- مجال الاستخدام المقترح

اهداف الإدارة المالية:

- ١- تعظيم الربح في الأجلين الطويل والقصير
- ٢- اتخاذ القرارات المالية اللازمة مع تجنب المخاطر
- ٣- ضبط حركة تدفق الأموال الداخلية والخارجية
- ٤- تحقيق المرونة لمواجهة حالات عدم التأكد

أنشطة الإدارة المالية:

- تخطيط الاحتياجات التمويلية
- تدبير الاحتياجات المالية بالشروط التي تتناسب مع إمكانيات وظروف المشروع
- دراسة المشروعات الاستثمارية
- إدارة حركة الأموال داخل المشروع
- الرقابة على الأداء المالي للمشروع
- التنبؤ بالمشكلات المالية المتوقعة واقتراح حلول لها

وظيفة الإنتاج والعمليات:

تصنيف النظم الإنتاجية الى:

- نظام الإنتاج (سلع)
- نظام العمليات (خدمة)

اهداف وظيفة الإنتاج:

- ١- انتاج السلع والخدمات بمواصفات محددة تحوز على رضا العملاء
- ٢- انتاج السلع والخدمات بالكميات المطلوبة في الوقت المناسب
- ٣- تحقيق تكاليف انتاج مناسبة

أنشطة الإنتاج والعمليات:

- ١- تأمين الآلات والمعدات اللازمة
- ٢- تصميم السعلة او الخدمة وتحديد المواصفات والشروط
- ٣- تخطيط العمليات
- ٤- مراقبة الجودة

وظيفة المواد:

تصنف المواد اللازمة للإنتاج الى مجموعتين:

- مواد داخلة في تكوين المنتج
- المستلزمات السلعية اللازمة للعملية الإنتاجية ولا تدخل في تكوين المنتج

اهداف إدارة المواد:

- ١- تأمين استمرارية العملية الإنتاجية من خلال توفير المواد والمستلزمات بالسعر المناسب
- ٢- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة
- ٣- الاحتفاظ بعلاقات طيبة مع الموردين
- ٤- حفظ المواد والمحافظة عليها وتوفيرها حسب الحاجة

أنشطة إدارة المواد:

- تخزين الأصناف التي تم توريدها
- الاستلام والفحص المبدئي للأصناف الواردة
- التنسيق مع إدارة الإنتاج
- مراقبة المخزون من المواد

وظيفة الموارد البشرية:

أهمية الموارد البشرية:

- صعوبة التقليد
- منظومة متكاملة
- مصدر لخلق قدرة تنافسية
- الاستثمار فيها يحتاج الى وقت وجهد

اهداف وظيفة الموارد البشرية:

- تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال العاملين
- تحقيق اعلى كفاءة إنتاجية ممكنه
- زيادة درجة الولاء والانتماء للعاملين
- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري

أنشطة إدارة الموارد البشرية:

- اعداد استراتيجيات خاصة بالقوى العاملة
- اعداد برامج الترقية
- تقييم أداء القوى العاملة
- تنمية المهارات البشرية

وظيفة العلاقات العامة:

أهدافها:

- كسب ثقة الجماهير الداخلية
- كسب ثقة الجماهير الخارجية
- الكشف عن اتجاهات وآراء الجماهير
- الاعلام عن رسالة واهداف المنظمة

أنشطتها:

- رسم سياسات العلاقات العامة وتنفيذ الخطط المختلفة
- التنسيق مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة فيما يتعلق بنشاط العلاقات العامة
- استقبال وفود وزوار المنظمة
- متابعة ما ينشر في وسائل الاعلام حول المنظمة