

المجال الاختياري: المهارات الإدارية (١٤٤٥هـ)

للف: ثالث ثانوي

"ملخص المنهج"

من الفصل الأول إلى الفصل الخامس

المواضيع	الفصل
١- الإدارة (المفهوم - الأهمية - المستويات) ٢- مجالات الإدارة ٣- المهارات الإدارية	الفصل الأول (مدخل إلى المهارات الإدارية)
١- التخطيط (المفهوم - الأهمية) ٢- أنواع التخطيط ٣- عناصر التخطيط ٤- خطوات التخطيط	الفصل الثاني (مهارة التخطيط)
١- التنظيم (المفهوم - الأهمية) ٢- التنظيم (الأنواع - المبادئ) ٣- التصميم التنظيمي	الفصل الثالث (مهارة التنظيم)
١- التوجيه (المفهوم - الأهمية) ٢- أدوات التوجيه (الحوافز - التدريب) ٣- أدوات التوجيه (القيادة)	الفصل الرابع (مهارة التوجيه)
١- الرقابة (المفهوم - الأهمية) ٢- أنواع الرقابة ٣- الرقابة (المبادئ - الأدوات) ٤- خطوات الرقابة	الفصل الخامس (مهارة الرقابة)

الفصل الأول (مدخل إلى المهارات الإدارية)

الدرس الثاني	مجالات الإدارة
--------------	----------------

❖ تتنوع مجالات الإدارة بحسب تنوع قطاعات المجتمع والأهداف التي يسعى كل قطاع إلى تحقيقها . ومنها :-

المجال	تعريفه	الهدف	أمثلة عليه
١ الإدارة العامة	ممارسة العملية الإدارية في الأجهزة الإدارية للدولة، ويختص بتنفيذ السياسة العامة للدولة	<ul style="list-style-type: none"> المحافظة على النظام تحقيق الأمن والعدالة توفير وسائل التنمية والرفاهية للمجتمع 	<ul style="list-style-type: none"> وزارة الداخلية البلديات
٢ إدارة الأعمال	إدارة الأعمال والنشاطات ذات الطابع الاقتصادي الهادف لتحقيق الربح	<ul style="list-style-type: none"> تحقيق الربح خدمة المجتمع 	شركة المراعي
٣ إدارة الهيئات والمنظمات المتخصصة	إدارة أوجه النشاط التي تقدم خدماتها لفئات خاصة	<ul style="list-style-type: none"> الاهتمام بفئة خاصة من المجتمع توجيه دخلها إلى فئة خاصة 	<ul style="list-style-type: none"> جمعية الأطفال ذوي الإعاقة
٤ الإدارة الإقليمية والدولية	إدارة المنظمات التي لها صفة الإقليمية أو الدولية التي لاتتبع أيًا من الحكومات التي تنشأ في دولها	<ul style="list-style-type: none"> خدمة المجتمع الإقليمي أو العالمي أو جزء منه 	<ul style="list-style-type: none"> مجلس التعاون لدول الخليج العربية
٥ إدارة المؤسسات العامة	هي مرفق عام يخدم الصالح العام للدولة ويخضع لسلطتها	<ul style="list-style-type: none"> تحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفعالية لخدمة الدولة 	<ul style="list-style-type: none"> المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية

الدرس الثالث	المهارات الإدارية
--------------	-------------------

هل الإدارة علم أم مهارة ؟ هناك من يرى أنها علم ، وهناك من يرى أنها مهارة ، وهناك من يرى بأنها مزيج من الاثنين

١- مفهوم الإدارة بصفاتها علمياً	٢- مفهوم الإدارة بصفاتها مهارة
يصنفها البعض علماً : لأنها تقوم على مجموعة متكاملة من الأسس والمفاهيم والمبادئ العلمية التي تم اختبارها والتأكد من صحتها	يصنفها البعض مهارة : لأن النجاح في تطبيق مبادئ وقواعد الإدارة يعتمد في المقام الأول على خصائص الأشخاص وإمكاناتهم وقدراتهم
٣- مزيجاً من الاثنين : حيث بنظرهم أن الإداري الناجح لابد له من الإلمام بالأسس والمفاهيم والمبادئ العلمية ، بالإضافة إلى أهمية اكتسابه للمهارات الإدارية من خلال الممارسة والتجارب والخبرات مع مرور الوقت	

❖ من أهم المهارات الإدارية والتي يجب اكتسابها :-

(التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة - الاتصال - السكرتارية - إدارة المشاريع)

نهاية الفصل الأول

الفصل الثاني (مهارة التخطيط)

الدرس الأول التخطيط (المفهوم , الأهمية)

من تعريفات التخطيط :-
١- التخطيط في الوقت الحاضر لما سيتم عمله في المستقبل
٢- عملية دراسة وسائل تنظيم وتوجيه المولود البشرية والمادية واختيارها لتحقيق هدف معين
٣- عملية اتخاذ قرارات تؤثر على مستقبل المنظمة

أهمية التخطيط:-		
تحديد الأهداف وسبل تحقيقها	زيادة الكفاءة والفاعلية للموارد	تحقيق الرقابة والمتابعة المستمرة للعمل
التحديد الدقيق للوقت والتكلفة لكل عملية	المساعدة في اتخاذ القرارات الصائبة	التنبؤ بالمستقبل عن طريق جمع المعلومات

الدرس الثاني أنواع التخطيط

❖ للتخطيط نوعان : ١- حسب الفترة الزمنية ٢- حسب المستوى الإداري

ثانيا : حسب المستوى الإداري				أولا : حسب الفترة الزمنية		
النوع	وتسمى بالخطة:	المستوى الإداري	يتمثل في:-	النوع	المدة	المستوى الإداري
طويل الأجل	الاستراتيجية	العليا	رئيس مجلس الإدارة المدير العام مديرو الإدارات العامّة	طويل الأجل	من ١٠-٣ سنوات	العليا
متوسط الأجل	التكتيكية	الوسطى	مديرو الأقسام مساعدو المديرين	متوسط الأجل	من ٣-١ سنوات	الوسطى
قصير الأجل	التشغيلية	التنفيذية	المشرفون الموظف المباشر للعمل	قصير الأجل	لا تتجاوز سنة	التنفيذية

الفصل الثاني (مهارة التخطيط)

الدرس الثالث	عناصر التخطيط
--------------	---------------

❖ **عناصر التخطيط أربعة وهي : (الأهداف - السياسات - القواعد - الإجراءات)**

العنصر	التعريف	مثال عليه
الأهداف	هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل	تعلم اللغة الإنجليزية (وللأهداف شروط لتحقيقها)
السياسات	هي مجموعة المبادئ والقواعد والقوانين التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة	منظمة تتبع سياسية الجودة العالية , وأخرى تتبع سياسة السعر المنخفض
القواعد	هي ما يجب القيام به وما يجب الامتناع عنه , هي القانون أو النظام الذي تضعه المنظمة في شكل أوامر وتعليمات	قواعد المرور لتنظيم حركة السير
الإجراءات	هي سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل معين	إجراءات الالتحاق في أحد الجامعات

شروط تحقيق الأهداف

الرقم	الوصف
١	أن يكون الهدف واضحا ومحددا لجميع العاملين والمسؤولين عند تنفيذه في المنظمة
٢	يمكن تحقيقه في حدود الإمكانيات المتاحة
٣	من خلال ترجمته في صورة كمية تمكن من متابعته وتقويمه ومعرفة مدى الانحراف
٤	بحيث لا يكون الهدف مخالفا للشرع أو الأنظمة أو السياسات الموضوعة

**** يفضل وضع أمثلة متعددة أثناء الشرح وتطبيق هذه الشروط عليها ****

الدرس الرابع	خطوات التخطيط
--------------	---------------

❖ **للتخطيط خمس خطوات وهي : (بالترتيب)**

تحديد الأهداف - جميع المعلومات - وضع الافتراضات - تحديد البدائل والاختيار من بينها - التنفيذ

المثال : شركة منتجة للأجهزة الإلكترونية

١-تحديد الأهداف	٢-جميع المعلومات	٣-وضع الافتراضات	٤-تحديد البدائل والاختيار من بينها	٥-التنفيذ
<ul style="list-style-type: none"> الهدف الاستراتيجي : أن تصبح المنظمة أكبر شركة منتجة للأجهزة الكهربائية منخفضة التكاليف الهدف التكتيكي : زيادة نصيبها في السوق بنسبة ٢٠% الهدف التشغيلي : تخفيض تكلفة الإنتاج بنسبة ١٦% 	<ul style="list-style-type: none"> جمع البيانات والمعلومات حوال العوامل المؤثرة في تحقيق الهدف وتطبيقا على المثال : بحث عن : حجم الطلب - المنافسون - التغيرات التقنية- عناصر الإنتاج 	<ul style="list-style-type: none"> توضع الافتراضات من خلال تحديد الوضع المستقبلي المأمول للمنظمة وتطبيقا على المثال : تحديد الاتجاهات التسويقية لتحقيق الأهداف الموضوعة تقدير نسبة الأرباح المتوقعة 	<ul style="list-style-type: none"> يُبحث عن مجموعة من البدائل المتاحة للوصول لأفضل بديل من خلال معايير مزايا وعيوب كل بديل للمقارنة بينهم انظر مثال صفحة ٥٣ في الكتاب 	<ul style="list-style-type: none"> تختص بوضع البديل الذي اعتمد عليه موضع التنفيذ الفعلي بعد بدء التنفيذ تأتي مرحلة تقويم النتائج للمطابقة بين المخطط والمنفذ

نهاية الفصل الثاني

الفصل الثالث (مهارة التنظيم)

الدرس الأول	التنظيم (المفهوم - الأهمية)
-------------	-------------------------------

من تعريفات التنظيم :-

- ١- عملية تنسيق الجهود البشرية في المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل التكاليف وبأقصى كفاية إنتاجية ممكنة
- ٢- توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة
- ٣- ترتيب الأعمال أو الأنشطة في وحدات إدارية يسهل الإشراف عليها , مع تحديد العلاقات الرسمية بين من يعينون أو يخصصون لتلك الأعمال

أهمية التنظيم :-

- ١- يساعد في تحديد العلاقات بين العاملين في المنظمة
- ٢- معرفة العاملين بالأنشطة التي سيقومون بأدائها تحديدا
- ٢- تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية
- ٤- عدم الازدواجية في العمل أثناء القيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف

الدرس الثاني	التنظيم (الأنواع - المبادئ)
--------------	-------------------------------

للتنظيم نوعان : ١- التنظيم الرسمي ٢- التنظيم الغير الرسمي.

ثانيا: التنظيم الغير رسمي :	أولا : التنظيم الرسمي:
هو مجموعة من العلاقات الشخصية التي تنشأ بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل, واشتراكهم في أهداف ومشكلات متشابهة	هو الشكل الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد وتوزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء المهام والوظائف لكل وحدة إدارية
<ul style="list-style-type: none"> ■ يمكن تشكيل الهيكل التنظيمي الغير رسمي من قبل الموظفين ■ لا يتبع أي مسار ثابت لتدفق السلطة أو الاتصال ■ يمكن لأي فرد التواصل مع التواصل مع أي فرد في المنظمة ■ الاتصالات فيه سريعة ■ يلبي الاحتياجات الاجتماعية والنفسية للموظفين 	<ul style="list-style-type: none"> ■ إنشاء الهيكل التنظيمي الرسمي لتحقيق الهدف التنظيمي ■ يعين لكل فرد وحدة وظيفية محددة ■ سلطة صنع القرار ثابتة لكل فرد ■ يخلق سلسلة من الاتصالات للمنظمة ■ يؤدي إلى العمل بطريقة منهجية وسلسة
<ul style="list-style-type: none"> ■ انتشار الشائعات التي قد تضلل الموظفين في العمل ■ يركز على المصلحة الفردية ■ معارضة أي تغيير أو تطوير في المنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> ■ التأخير في العمل - ■ يتجاهل احتياجات الموظفين ■ التركيز على العمل فقط ويتجاهل العلاقات الإنسانية والإبداع والمواهب

الفصل الثالث (مهارة التنظيم)

مبادئ التنظيم

١	مبدأ الهدف	لابد من وجود هدف واضح ومحدد في أي عملية تنظيم إداري
٢	مبدأ الوظيفة	منصب معين يتضمن واجبات ومسؤوليات محددة
٣	مبدأ التخصص وتقسيم العمل	تقسيم أنشطة المنظمة إلى أقسام وظيفية رئيسية ومن ثم تقسيمها إلى أقسام فرعية ومن ثم توزيع الأفراد على هذه الأقسام
٤	مبدأ وحدة القيادة	أن يكون للموظف قائد أو رئيس يتلقى منه الأوامر والتعليمات والتوجيهات
٥	مبدأ نطاق الإشراف	عدد المرؤوسين الذين يستطيع المشرف (القائد أو الرئيس) أن يشرف على عملهم
٦	مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية	السلطة : تحدد طبقاً لاحتياجات عمل معين — المسؤولية : هي الالتزام بأداء ذلك العمل
٧	مبدأ التفويض	منح الرئيس السلطة لأحد مرؤوسيه لأداء عمل معين
٨	مبدأ التنسيق	تجزئة العمل على العاملين
٩	مبدأ المرونة	سرعة المنظمة في التجاوب مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية

الدرس الثالث	التصميم التنظيمي
--------------	------------------

* **التصميم التنظيمي** : هو العملية التي بموجبها تحدد الوحدات الرئيسية للمنشأة والمهام المتعلقة بها .

مكونات التصميم التنظيمي

١-الهيكل التنظيمي	هو البناء الرسمي الذي يربط بين الأفراد والوحدات في المنظمة بما يعمل على تحقيق أهدافها
٢-الخريطة التنظيمية	صورة أو مخطط لهيكل المنظمة , يبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة
٣-الدليل التنظيمي	وثيقة تتضمن معلومات تفصيلية تشمل أهداف المنظمة ونشاطاتها وأسماء الوحدات الإدارية فيها

أسس تصميم الهيكل التنظيمي

١-على أساس الوظيفة	مثال : رئيس ويندرج تحته : نائب رئيس لكل قسم (راجع شكل ص ٦٨ في الكتاب)
٢-على الأساس الجغرافي	مثال رئيس ويندرج تحته : مدير فرع كل منطقة (راجع شكل ص ٦٩ في الكتاب)
٣-على أساس العملاء	مثال : رئيس ويندرج تحته : مدير كل مشروع (راجع شكل ص ٦٩ في الكتاب)
٤-على أساس المنتج	مثال : مدير ويندرج تحته : رئيس قسم كل منتج (راجع شكل ص ٦٩ في الكتاب)
٥-التنظيم المختلط	يشمل على أكثر من طريقة في التنظيم وذلك اعتماداً على أهداف المنظمة وأهدافها الراهنة والمستقبلية

خطوات تصميم الهيكل التنظيمي (بالترتيب)

- ١- تحليل أهداف المنظمة بغرض تحديد الأنشطة الرئيسية
- ٢- تحليل الأنشطة الرئيسية إلى أنشطة فرعية
- ٣- تحديد الأنشطة المساندة
- ٤- تحديد الأنشطة المتشابهة وتكوين الوحدات الإدارية
- ٥- وصف المهام الأساسية للوحدات الإدارية
- ٦- تحديد طبيعة عمل الوحدات الإدارية وارتباطاتها التنظيمية
- ٧- إعداد الهيكل التنظيمي

نهاية الفصل الثالث

الفصل الرابع مهارة التوجيه

الدرس الأول	التوجيه (المفهوم - الأهمية)
-------------	-------------------------------

من تعريفات التوجيه :-

- ١- هو فن التعامل مع مجموعة الناس الذين يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى فاعلية في العمل
- ٢- توجيه وقيادة المرؤوسين للعمل بأقصى طاقتهم , والعمل على تحقيق الأهداف المتبادلة بين الإدارة والمرؤوسين

أهمية التوجيه:-

التوجيه هو أحد المهارات الإدارية مرتبط بتنفيذ عمليات المشروع , ويرتكز على التعامل مع العنصر البشري من خلال علاقة المدير بمرؤوسيه وعن طريق هذه العلاقة يمكن تنفيذ خطط المشروع وتحقيق أهدافه

الدرس الثاني	أدوات التوجيه (الحوافز - التدريب)
--------------	-------------------------------------

- **للتوجيه ثلاث أدوات وهي: - (١- الحوافز ٢- التدريب ٣- القيادة)**

أولاً: الحوافز: هي حث المرؤوسين عن طريق مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تدفعهم لبذل جهد أكبر في عملهم والامتناع عن الأخطاء

• **أنواعها:**

- أ- الحوافز الإيجابية: تقدم للعاملين لحثهم على بذل الجهد لرفع معدلات الإنتاج , أو الاستمرار في أداء العمل بنفس المستوى
- ب- الحوافز السلبية: تستخدم في حال وقع قصور في الأداء وتكرار الأخطاء التي قد تسبب للمنظمة الخسائر

• **أقسام الحوافز:**

حوافز مادية ومعنوية - حوافز مباشرة وغير مباشرة - حوافز جماعية وفردية

الفصل الرابع مهارة التوجيه

ثانياً : التدريب : هو عملية منظمة تهدف إلى زيادة معلومات ومهارات العاملين في المنظمة لتحقيق أهدافها.

● **أبرز الأسباب التي ساعدت على زيادة الاهتمام في التدريب:**

أ- تطور أساليب العمل الإداري ب- الثروة المعلوماتية ج- التغير السريع في بيئة الأعمال د- تأهيل الموظفين الجدد

هـ- إعداد الموظفين للعمل في المستويات العليا

● **فوائد التدريب :** زيادة الإنتاجية - تخفيض النفقات - التحفيز المعنوي - توفير الكفاءات البشرية

● **أقسامه :**

- أ- داخلي : التدريب بين الزملاء داخل العمل - المشاركة في الدراسات والبحوث - حضور الاجتماعات والمناقشات - التكليف المؤقت بأعمال في مستويات أعلى
- ب-خارجي : الدورات والورش التدريبية- الندوات والمؤتمرات - المحاضرات والمناقشات

الدرس الثالث | أدوات التوجيه (القيادة)

من تعريفات القيادة :-

١-هي عملية التأثير في نشاط الجماعة بهدف تحقيق الأهداف

٢-القدرة التي يمتلكها الفرد للتأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم

٣-قدرة الفرد على استخدام نفوذه وقوته الشخصية ليؤثر على سلوك الأفراد من حوله وتوجهاتهم لإنجاز أهداف محددة للمنظمة

● **للقيادة عدّة أهداف ومنها :**

القدرة على تحويل الأهداف إلى نتائج - توجيه العناصر الإنتاجية بفعالية لتحقيق الأهداف - تحفيز الأفراد ودفعهم نحو لتحقيق الأهداف.
- سهولة التعامل مع متغيرات البيئة

الفصل الرابع مهارة التوجيه)

• أهم الفروق بين القائد والمدير

وجه المقارنة	القائد	المدير
مصدر السلطة	المنصب والثقة بالنفس	المنصب والصلاحيات
الإشراف	تشاركي	متسلط
علاقاته في العمل	ودية تعتمد على الثقة	متباعدة تعتمد على السيطرة
الحوافز	مادية ومعنوية تعتمد على التشجيع والتعزيز	مادية تعتمد على الثواب والعقاب
نظرة مرؤوسيه	قائد نجم وملهم	مدير عادي أو جيد

• مصادر قوة القائد :-

١- الحوافز الإيجابية ٢- الحوافز السلبية ٣- الخبرة ٤- القانون أو النظام ٥- البيانات والمعلومات ٦- الانتماء

• أنماط القيادة الإدارية:

- ١- القيادة التسلطية : يقوم القائد في هذا النمط بكل العمل ويتخذ القرارات بنفسه دون الرجوع لمرؤوسيه ولا يقر بأخطائه
- ٢- القيادة الديمقراطية : يستشير القائد مرؤوسيه ويتناقش معهم في كل الأمور ويكسب تأييدهم وحماستهم نحو آرائه
- ٣- النمط الإسلامي للقيادة الإدارية: يتميز هذا النمط بالتوسط والاعتدال , يعتمد في تحقيق الأهداف على الإقناع والتعاون مع الأفراد

نهاية الفصل الرابع

الفصل الخامس مهارة الرقابة

الدرس الأول	الرقابة (المفهوم - الأهمية)
-------------	-------------------------------

من تعريفات الرقابة :-

- ١- عملية تقويم نشاط المنظمة الفعلي ومقارنته بالنشاط المخطط أداءه
- ٢- الرقابة تختص بقياس الأداء وتصحيحه بهدف التأكد من تحقيق الأهداف والخطط التي وضعتها المنظمة
- ٣- قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعية ومعرفة أسباب الانحرافات عن النتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي

أهمية الرقابة (تكمن أهميتها في أنها تساعد في):-

- ١- التأكد من أن العاملين قد أنجزوا عملهم كما هو مخطط لها
- ٢- تضمن سير العمل سيرا صحيحا
- ٣- تحفيز المديرين على تفويض السلطة والصلاحيات للموظفين
- ٤- تكشف الأخطاء وتمنع حدوثها وتعمل على تصحيحها
- ٥- تعمل على التحقق من الاستخدام الأمثل للموارد

الدرس الثاني	أنواع الرقابة
--------------	---------------

أنواع الرقابة

٣- حسب الجهة		٢- حسب الزمن			١- حسب موقعها من الأداء		
خارجية	داخلية	المستمرة	الدورية	المفاجئة	اللاحقة	المتزامنة	الوقائية
عن طريق أجهزة خارج المنظمة	تحدث داخل المنظمة من خلال الإدارات والأقسام	تتم بشكل متكرر كالجرد اليومي	تحدد مواعيدها مسبقا	تحدث فجأة دون سابق إنذار كالرقابة على المخازن والصندوق	تحدث بعد إنجاز العمل	تحدث أثناء العمل	تحدد قبل تنفيذ العمل

• أهم الأجهزة الرقابية في المملكة :-

مجلس الوزراء - وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية - الديوان العام للمحاسبة - هيئة الرقابة ومكافحة الفساد

الفصل الخامس مهارة الرقابة

الدرس الثالث الرقابة (المبادئ - الأدوات)

• أهم مبادئ الرقابة:-

١-توافق النظام الرقابي وطبيعة النشاط ٢-تصحيح الانحراف ٣-السرعة ٤-الوضوح

• أدوات الرقابة:-

١- الملاحظة المباشرة ٢- التقارير

الدرس الرابع خطوات الرقابة

خطوات الرقابة (بالترتيب)

١- وضع المعايير	٢- قياس الأداء	٣- تحليل الانحرافات ومعالجتها
<p>أداة قياس كمي أو وصفي يوضع ليساعد في الرقابة على العمل او العمليات أو المنتجات</p> <p>• من المعايير التي يمكن استخدامها الوقت - الكم -الكيف- التكلفة</p> <p>• ويشترط في المعايير أن تكون: محددة , واضحة , مفهومه , مرنة , قابلة للقياس</p>	<p>مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الرقابية التي حددت سابقا</p> <p>• من الأساليب المتخصصة للرقابة : (خريطة جانت - المسار الحرج)</p> <p>• بعد عملية المقارنة نكون أمام ثلاثة احتمالات</p> <p>١- عدم وجود انحرافات ٢- ظهور انحراف موجب ٣- وجود انحراف سلبي</p>	<p>• بعد إجراء المقارنة وتحديد الانحرافات يتم التعرف على أسبابها , وقد تكون الأسباب :</p> <p>١- سبب الانحراف المعياري نفسه (أقل أو أعلى مما يجب) ٢- قد يكون بسبب العاملين , ونحتاج هنا لمزيد من التحفيز والتدريب ٣- ظروف خارج بيئة العمل</p>

نهاية الفصل الخامس

(الملخص لا يغني عن الكتاب)

بالتوفيق للجميع

مشعل