

مقرر

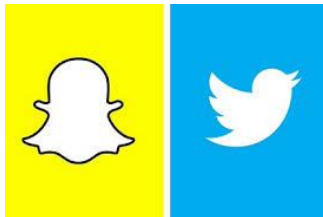
# مبادئ الإدارة

تقديم :

الدكتور إبراهيم أبوالسندس



*Abu\_alsondos@yahoo.com*



*Dr\_AbualSondos*

تقديم : الدكتور إبراهيم أبوالسندس، تويتر وسناب :

Dr\_AbualSondos

# أهداف المقرر:

- ✓ فهم واستيعاب المفاهيم الإدارية الأساسية.
- ✓ التعرف على تطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية.
- ✓ إدراك المقصود بالتخطيط وأنواعه.
- ✓ التعرف على مفهوم التنظيم وأشكاله وأهميته.
- ✓ فهم المصطلحات المتعلقة بالتوجيه (القيادة والدافعية والاتصال).
- ✓ دراسة مفهوم الرقابة وأنواعها وأدواتها.
- ✓ معرفة المقصود باتخاذ القرارات وأنواع القرارات.
- ✓ التعرف على وظيفة التوظيف والاستقطاب .
- ✓ التعرف على أهم الاتجاهات الحديثة بالإدارة.

# محتويات المقرر

- الفصل الأول: المفاهيم الأساسية للإدارة.
- الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري.
- الفصل الثالث: التخطيط.
- الفصل الرابع: التنظيم.
- الفصل الخامس: التوجيه.
- الفصل السادس: الرقابة.
- الفصل السابع: اتخاذ القرارات الإدارية.
- الفصل الثامن: التوظيف.
- الفصل التاسع: اتجاهات حديثة في الإدارة.

تقديم : الدكتور إبراهيم أبوالسندس، تويتر وسناب :

مقرر

مبادئ الإدارة

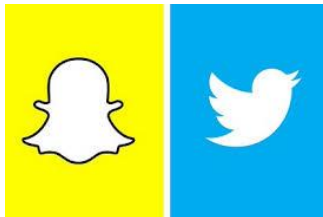
# الفصل الأول : المفاهيم الأساسية للإدارة

تقديم :

الدكتور إبراهيم أبوالسندس



*Abu\_alsondos@yahoo.com*



*Dr\_AbualSondos*

تقديم : الدكتور إبراهيم أبوالسندس، تويتر وسناب :

Dr\_AbualSondos

# الفصل الأول : المفاهيم الأساسية للإدارة

✓ تعريف الإدارة.

✓ أهمية الإدارة.

✓ هل الإدارة علم أم فن؟

✓ مجالات الإدارة (الإدارة العامة وإدارة الأعمال).

✓ مشروعات الأعمال.

✓ الوظائف الإدارية.

✓ علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى.

# مفهوم الإدارة

لا يوجد تعريف محدد للإدارة :

- **فريدريك تايلور** (أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن طريقة ممكنة وأرخصها).
- **براون** (مجموع الجهودات لجميع أعضاء المشروع في سبيل الوصول إلى أهدافه)
- **ديل بيتش** (عملية استخدام الموارد من المواد الخام والعنصر البشري لتحقيق أهداف معينة، وتتضمن تنظيم الأشخاص وتوجيههم وتنسيقهم وتقييمهم لتحقيق هذه الأهداف).

تعرف الإدارة بأنها: وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاية وفاعلية مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية على بيئة العمل.

# من التعاريف السابقة يمكن استخلاص ما يلي:

- ✓ الإدارة تتعامل مع **الجماعة** وليس مع الفرد.
- ✓ وجود **هدف** يمثل ضرورة.
- ✓ أهداف المنظمة تتحقق من خلال **تعاون المدير** مع الآخرين.
- ✓ عملية إتخاذ القرار عملية **مستمرة** في الإدارة.
- ✓ **القيادة** جزء لا يتجزأ من عملية الإدارة.
- ✓ الإدارة **فن** كما أنها علم.
- ✓ استخدام الموارد المادية والبشرية يتطلب **التوازن** في نسب مزجها لبلوغ الأهداف.
- ✓ التنسيق الفعال بين جهود الأفراد يساهم في **تهيئة بيئة العمل** الملائمة للاستخدام الجيد للموارد الأخرى.

**\* من هو المدير:**

هو الشخص الذي يؤدي العمل عن طريق الآخرين.

**\* المستويات الادارية:**

1. الادارة العليا

2. الادارة الوسطى

3. الادارة الدنيا



## أهمية الإدارة

- الإدارة احد المؤشرات التي يمكن من خلالها التمييز بين المجتمعات المتقدمة والنامية.
- تطور الأمم وتقدمها في الزمن الماضي أو الحاضر ما كان يحدث لولا وجود الإدارة الناجحة فيها، بعد توفيق الله ورعايته.
- عن طريق الإدارة يتحدد مستوى التعليم والأمن والعدل والرعاية الصحية والزراعة والصناعة .. وكافة أوجه النشاطات والخدمات التي يحتاجها الفرد والمجتمع.

- ويمكن تلخيص اهمية الادارة فيما يلي :
- 1. الادارة وسيلة المجتمع في تحقيق اهدافه وطموحاته من خلال ممارسته لعملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- 2. الادارة وسيلة المجتمع في تحقيق احتياجات افراده من خلال تحديد اولويات هذه الاحتياجات واستثمار الموارد في تلبيتها.
- 3. ازدياد عدد المنشآت الادارية وكبر حجمها باعتبارها الوسائل التي يستطيع المجتمع من خلالها تحقيق اهدافه وتلبية احتياجاته.
- 4. ازدادت اهمية الادارة مع اهمية العامل الانساني في نجاح المنشآت الامر الذي فرض على الاداريين تدريب العاملين لإكسابهم المهارات والمعارف لخلق بيئة عمل ملائمة.
- 5. ومع وجود التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية الملحة.
- 6. ومع الفصل بين منظمات الاعمال وملاكها وبالتالي الحاجة الى رجال الادارة المتخصصين.
- 7. ومع الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية.
- 8. ومع الدعوة الى العولمة وما ترتب عليها من تحديات كبيرة .
- 9. ومع المنافسة الشديدة في الاسواق العالمية.
- 10. ومع رغبة الافراد في الوصول الى مراكز اجتماعية وقيادية متميزة .

## هل الإدارة علم ام فن ؟

- **فريق ينظر إليها كعلم:** فهي تقوم على ملاحظة الظواهر والمشكلات الإدارية وتفسيرها والتنبؤ بحدوثها من أجل التحكم فيها أو التكيف معها. وتعتمد في ذلك على نظريات علمية ومبادئ تطبيقية.
- **فريق ينظر إليها كفن:** تعتمد على خصائص وقدرات الفرد. فالإداري يولد ولا يصنع، وهي موهبة واستعداد يولد مع الإنسان ولا يكتسب.
- **الإدارة علم وفن في آن واحد:** به العديد من النظريات والمفاهيم التي يمكن تعليمها وتدريب الفرد عليها ليكتسب المعارف والمهارات الإدارية، وفي نفس الوقت لا بد أن يكون لدى هذا الفرد مهارات وقدرات خاصة تمكنه من الاستفادة مما تعلمه.

# المهارات الادارية

## • المعارف الرئيسية:

1. معارف متعلقة بنوع النشاط الذي تقوم به المنظمة (معرفة عن تفاصيل النشاط )
2. معارف متعلقة بالوظيفة ( وظيفة الانتاج، والتسويق، ونظم المعلومات، ..... )
3. معارف متعلقة بالعمل الاداري ( التخطيط، التنظيم،..... )

## • المهارات الاساسية:

1. مهارات فنية
2. مهارات انسانية
3. مهارات ادراكية

# مجالات الإدارة

- **الإدارة العامة (الحكومية):** مهمتها تنفيذ السياسات العامة للدولة بما يؤدي على خدمة الصالح العام.
- **إدارة الأعمال:** إدارة النشاطات والمشروعات ذات الطابع الاقتصادي الهادف إلى تحقيق الربح.
- **إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة:** المنظمات غير الحكومية التي تقدم خدماتها إلى بعض الفئات الخاصة ولا تهدف إلى تحقيق الربح، وتخضع للأنظمة الدولية.
- **الإدارة الإقليمية والدولية:** إدارة المنظمات التي تهدف إلى خدمة المجتمع الإقليمي أو الدولي، ولا تتبع الحكومات التي تنشأ في دولها.

## مشروعات الأعمال

- يشيع استعمال مصطلح Business ليشير إلى المؤسسات والشركات والكيانات التي يقيمها الافراد والمجموعات **لتحقيق الربح** ويطلق عليها احيانا المشروع Project.

- وتختلف المشروعات في احجامها فمنها شركات عملاقة تتجاوز ميزانياتها ميزانيات بعض الدول (مثل مايكروسوفت , وسوني , وسابك , وأرامكو ..) كما أن منها الصغير ( كمحلات الخبز ومغسلة الملابس ..) .

- الشروط الواجب توفرها في النشاط لكي يتصف بأنه مشروع أعمال (مشروع تجاري):
  1. **أن يقدم شيئاً نافعا**، سلعة أو منتج أو خدمة (سيارات، خبز، خدمات بنكية، خدمات سياحية ..).
  2. **أن يهدف إلى تحقيق الربح**، أي يحقق لصاحبه عائد مادي (ليس عملا تطوعيا او خدمة عامة).
  3. **أن يكون نشاطا اقتصاديا** ( ليس اجتماعيا ) ، أي يعتمد على أسس اقتصادية ( حسابات التكلفة والربح والخسارة ).
  4. **أن يكون منظما وله صفة قانونية** (له صفة اعتبارية واسم محدد وكيانا قانونيا).
  5. **أن يقوم عليه أفراد** – وليس حكومات (منظمين او مديرين ) .

## • الأشكال القانونية لمشروعات الأعمال :

- **تنقسم منشآت الأعمال** (بحسب شكلها القانوني إلى) :

\* منشآت فردية.

\* شركات.

- **وتنقسم الشركات** إلى :

\* **شركات الأفراد** – الأشخاص (وتنقسم إلى شركات التضامن والتوصية البسيطة والمحاصة).

\* **شركات الأموال** (شركات مساهمة).

\* **شركات وسط** بين شركات الأشخاص والأموال (شركات ذات مسؤولية محدودة).



# عناصر الإدارة

- **المنشأة:** جهاز إداري مكلف بتحقيق أهداف معينة يؤديها للمجتمع.
- **الوظائف:** تكون إدارية أو تنفيذية أو مساعدة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- **المهام:** تمثل حركة النشاط، حيث يتم من خلال هذه المهام المنوطة بالوظائف العمل على تحقيق أهداف المنظمة.
- **الموارد:** الموارد البشرية، والمادية، والأدوات المتعلقة بالمعلومات التي يترتب على أساسها اتخاذ قرارات المنظمة في جميع عناصر العملية الإدارية.

# الوظائف الإدارية

- التخطيط.
- التنظيم.
- التوجيه.
- الرقابة.
- اتخاذ القرارات الإدارية.
- التوظيف.

مقرر  
مبادئ الإدارة

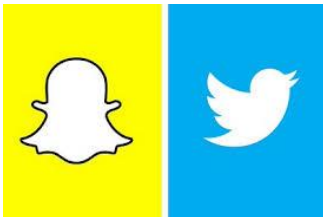
# الفصل الثاني : تطور الفكر الإداري

تقديم :

الدكتور إبراهيم أبوالسندس



*Abu\_alsondos@yahoo.com*



***Dr\_AbualSondos***

تقديم : الدكتور إبراهيم أبوالسندس، تويتر وسناب :

Dr\_AbualSondos

# الفصل الثاني : تطور الفكر الإداري

- المدرسة الكلاسيكية التقليدية
- مدرسة العلاقات الإنسانية
- المدرسة التجريبية
- مدرسة النظم الاجتماعية
- المدرسة المعاصرة في الإدارة (نظرية الإدارة اليابانية)

# أولاً: المدرسة الكلاسيكية ( التقليدية )

معاملة الإنسان على انه شبيه بالآلة، حيث يتم تحفيزه بواسطة المكاسب المالية.

وقد بنيت هذه النظرية على ثلاثة افتراضات وهمية، هي:

- الإنسان يفكر بطريقة منطقية (عقلانية) ويهتم بتحقيق المكاسب الاقتصادية إلى أقصى الدرجات.
- الفرد يتجاوب مع المحفزات الاقتصادية بصفة فردية.
- الأفراد يمثلون الآلات بحيث يمكن معاملتهم بطريقة نمطية.
- أهم علمائها :
- "ماكس فيبر" ( نموذج البيروقراطية )
- " فردريك تايلور " الأمريكي ( حركة الإدارة العلمية)

## ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية

- ظهرت نظرية الإدارة الإنسانية كرد فعل يعارض الاتجاه التقليدي (النظرية غير الإنسانية للعامل).
- **أهم الأسماء التي ساهمت في ظهور ونمو هذا الاتجاه:**  
ماري فولبيت، التون مايو، شستر بارنارد، هيربرت سايمون.. كل منهم له نظريته تجاه الأسلوب الأمثل في الإدارة، ولكنهم يشتركون في نقد النظرية التقليدية للإدارة.
- قامت على أساس نتائج دراسات مصنع هاوثورن في الولايات المتحدة الأمريكية (التون مايو وزملائه).

- الفكرة الأساسية لهذه المدرسة هي: الاهتمام بالعنصر البشري..
- الإنسان أهم عناصر الإدارة جميعاً .. العمل نشاط اجتماعي.
- اهتمت: بالروح المعنوية للعاملين, درجة الانسجام بين المجموعة العاملة, الحوافز, الرضا الوظيفي.
- قامت بتحليل العوامل غير الرسمية للمنظمة, رفع المستوى التعليمي للعاملين, اتخاذ القرار الجماعي, الإدارة بالمشاركة, تدريب المديرين كقادة فرق, التحفيز.
- قادت أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية إلى ظهور قيم جديدة قائمة على الحرية في العمل, نجمت عن أفكار دو جلاس ماكجريجور ..

## ثالثاً: المدرسة التجريبية

- نتيجة للانتقادات التي واجهتها مدرسة العلاقات الإنسانية (التي ركزت بشكل مبالغ فيه على الإنسان) ظهرت المدرسة التجريبية.
- ركزت على الجانب العملي من ممارسة الإدارة أكثر من النظري.
- ميزت بين الإدارة العلمية (الممارسة العملية للإدارة على أسس علمية) وعلم الإدارة (البحث النظري في مجال العملية الإدارية)
- أهم روادها : وليام نيومان, بيتر دركر.
- أكدت على مهنية الإدارة, وارجعوا نجاح المديرين إلى إتقانهم العمل الإداري ومهاراتهم الإدارية أكثر من خبرتهم الفنية المتخصصة.
- تتشابه مع المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) مع إدخال بعض التعديلات لتكتسب المرونة اللازمة .



## رابعاً: مدرسة النظم الاجتماعية

- تهتم بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف مهمة في المجتمعات، تتفاعل مع وحدات اجتماعية أخرى، وتتكون نفسها من وحدات فرعية تتفاعل فيما بينها.
- أهم روادها: "سليزنك" ( تكلم عن: حاجة المنظمات إلى البقاء والاستمرار، وسيلة إشباع حاجات المنظمة هي التفاعل مع البيئة )، وبارسون ( اعتبر المنظمة نظام اجتماعي .. تتميز بوجود علاقات تبادلية مع المنظمات الأخرى )
- هذه الأفكار بنيت عليها **نظرية الموقف** (التي ترى أن الخصائص التنظيمية والظواهر السلوكية للمنظمات لا يمكن فهمها إلا إذا أخذنا في الاعتبار عوامل وظروف الموقف داخل وخارج المنظمة).

# خامسا : المدرسة المعاصرة في الإدارة

- تمثل المرحلة الراهنة مزيجا تراكميا من الأفكار والمبادئ التي طرحتها مدارس الإدارة السابقة :  
التركيز على الجانب الاقتصادي ومبادئ العمل, الاهتمام بالإنسان, مهنية الإدارة, دراسة المنظمة كنظام أو وحدة اجتماعية يتأثر بالبيئة, الإدارة الموقفية.

مقرر  
مبادئ الإدارة

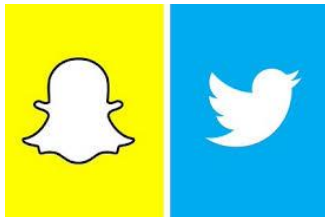
# الفصل الثالث : التخطيط

تقديم :

الدكتور إبراهيم أبوالسندس



*Abu\_alsondos@yahoo.com*



*Dr\_AbualSondos*

تقديم : الدكتور إبراهيم أبوالسندس، تويتر وسناب :

Dr\_AbualSondos

# الفصل الثالث : التخطيط

- مفهوم التخطيط
- معوقات التخطيط
- أنواع التخطيط
- أهمية التخطيط
- عناصر التخطيط
- خطوات التخطيط
- صفات الخطة الجيدة

# مفهوم التخطيط

## التخطيط هو :

- التحديد في الوقت الحاضر لما سيتم عمله في المستقبل.
- تحديد أهداف المنظمة وتقرير أفضل السبل لانجازها.
- التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهته
- عملية فكرية تعتمد على المنطق يبذل فيها جهد لتوضيح الأهداف والبحث عن أفضل السبل لتحقيقها.

# أهمية التخطيط

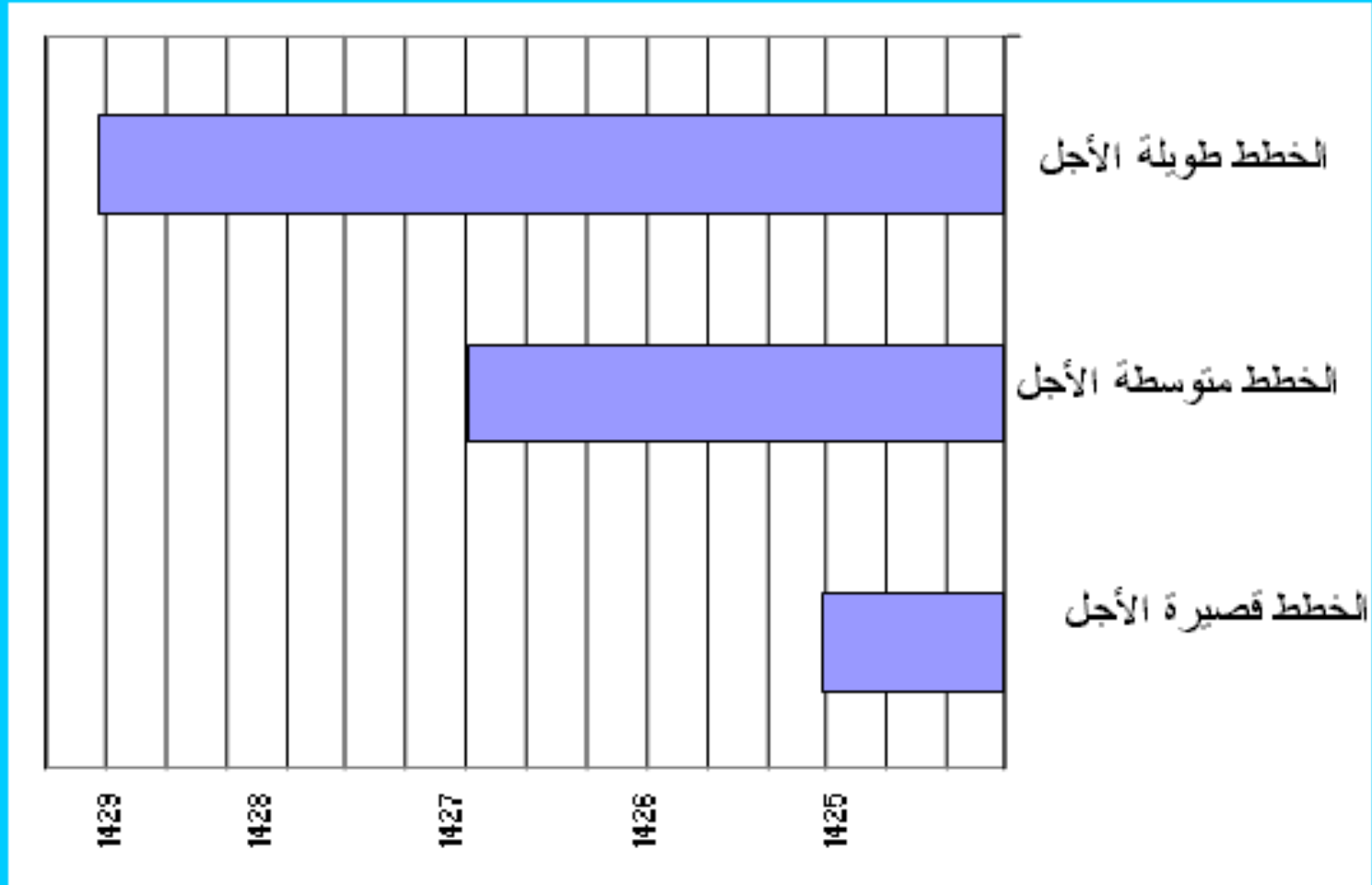
1. يساهم في وضع الاهداف، وبالتالي يسهل التنسيق والتكامل بين الجهود .
2. يحقق التناسق بين الاهداف ويزيل التعارض بينها.
3. يساهم في الكشف عن مشكلات العمل المستقبلية .
4. يساعد في ترشيد النفقات.
5. يساهم في الرقابة لأنه يضع المقاييس والمعايير .
6. يساعد في وضع البرامج الزمنية .
7. يساعد في تنظيم العمل .

# أنواع التخطيط

## حسب المدة الزمنية :

- **طويل الاجل .**
- **متوسط الاجل.**
- **قصير الاجل.**

## الشكل رقم ( ١ - ٢ ) تكامل التخطيط الزمني في المنشأة



تقديم : الدكتور إبراهيم أبو السندس، تويتر وسناب :

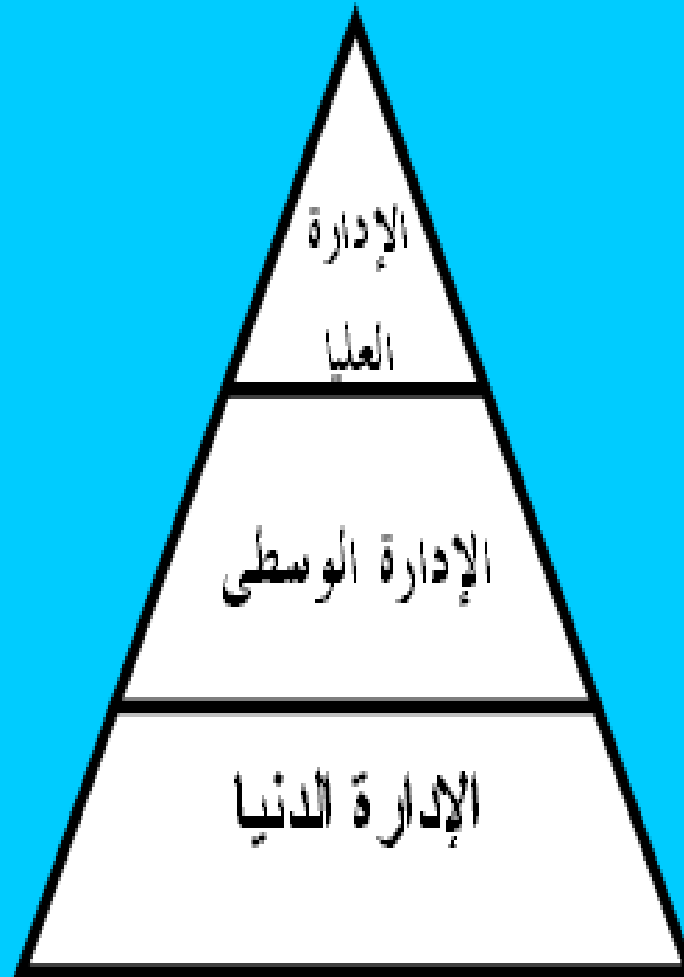
Dr\_AbualSondos



## حسب المستوى الإداري :

- التخطيط على مستوى الإدارة العليا
- التخطيط على مستوى الإدارة الوسطى
- التخطيط على مستوى الإدارة الدنيا

## الشكل رقم ( ٢ - ٢ ) المستويات الإدارية وأنواع الخطط



## شكل رقم ( ٣ - ٢ ) جدول المستويات الإدارية وأنواع الخطط

المستوى الإداري	نوع الخطة	فترة الخطة
الإدارة العليا : ○ رئيس مجلس الإدارة ○ المدير العام . ○ مديرو الإدارات العامة .	الخطة الاستراتيجية	الخطة طويلة الأجل
الإدارة الوسطى : ○ مديرو الأقسام . ○ مساعدي المدراء .	الخطط التكتيكية	الخطة متوسطة الأجل
الإدارة الدنيا : ○ المشرفون . ○ رؤساء الشعب . ○ رؤساء فرق العمل .	الخطط التشغيلية	الخطة قصيرة الأجل

# عناصر التخطيط

1. الرؤية والرسالة.
2. الأهداف.
3. الاستراتيجيات.
4. السياسات.
5. الإجراءات.
6. القواعد.
7. البرامج.
8. الموازانات.

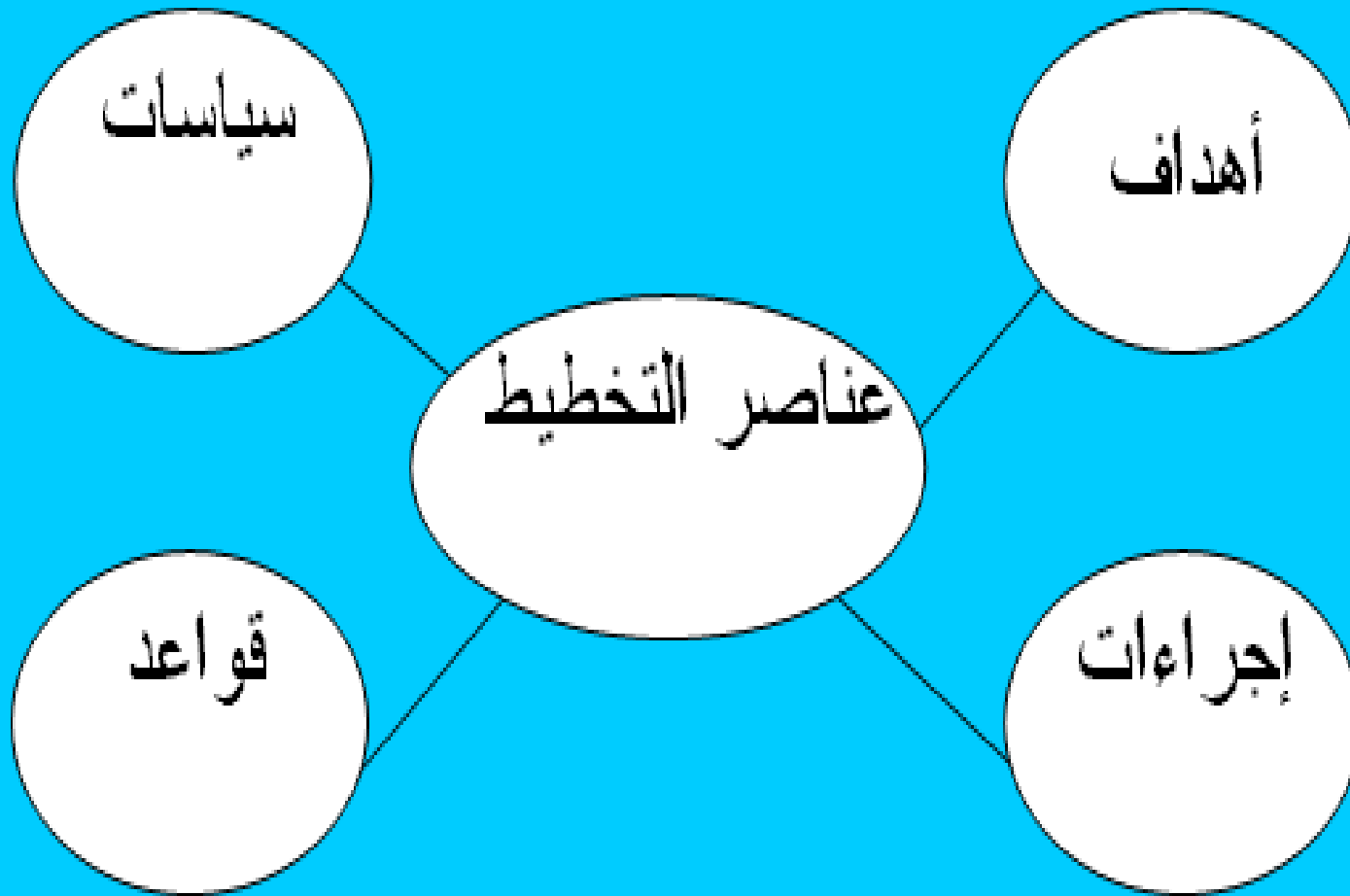
# عناصر التخطيط

- **أولاً : الأهداف :** هي " الاغراض والغايات التي يراد تحقيقها في المستقبل " . وقد تكون عامة او محددة , طويلة المدى او قصيرة , اساسية او فرعية ..  
**الشروط الواجب مراعاتها عند وضع الاهداف :**
  1. وضوح الاهداف
  2. مشروعية الهدف
  3. واقعية الهدف
  4. قابلية الهدف للقياس والمتابعة .

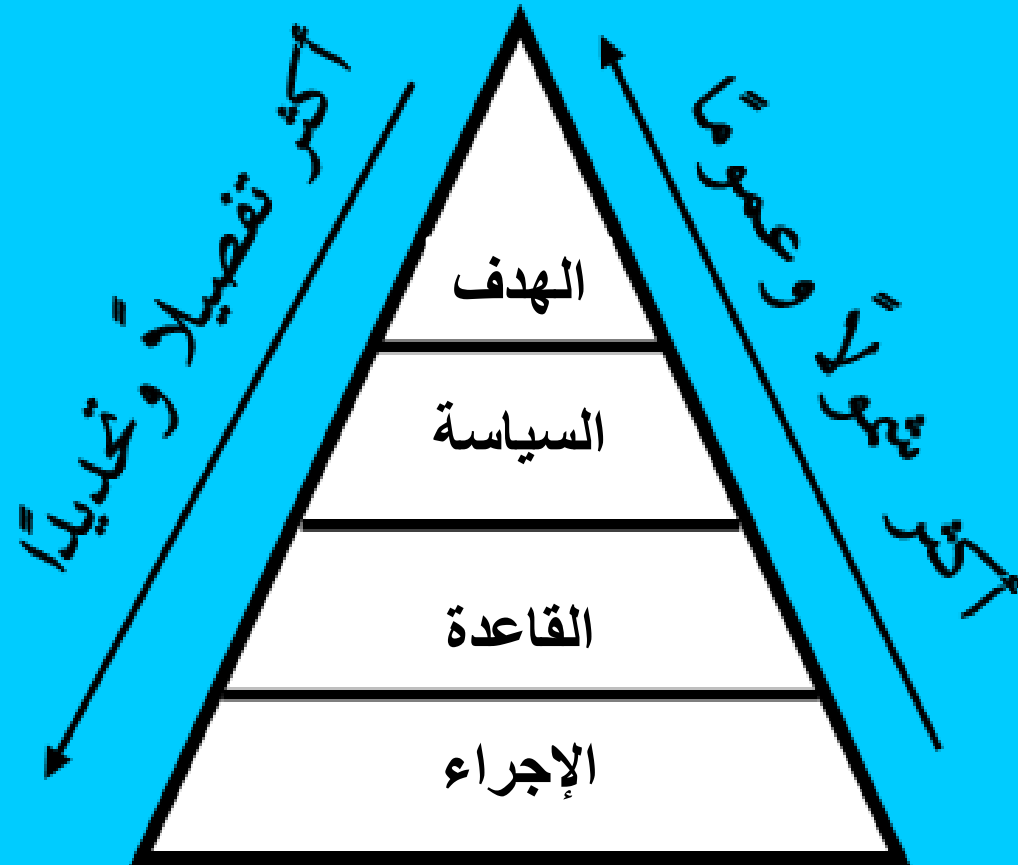
## تابع : عناصر التخطيط

- **ثانياً: السياسات:** "هي مجموعة المبادئ والقواعد والقوانين التي تضعها الإدارة العليا في المنشأة لكي تسترشد بها باقي المستويات الإدارية في المنشأة".
- **ثالثاً: القواعد:** "القاعدة هي ما يجب القيام به او الامتناع عنه من سلوك او تصرفات".
- **رابعاً: الاجراءات:** سلسلة الاعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل ما"

## شكل ( ٤ - ٢ ) عناصر التخطيط



# الشكل رقم ( ٥ - ٢ ) تدرج عناصر التخطيط من حيث العموم والتفصيل

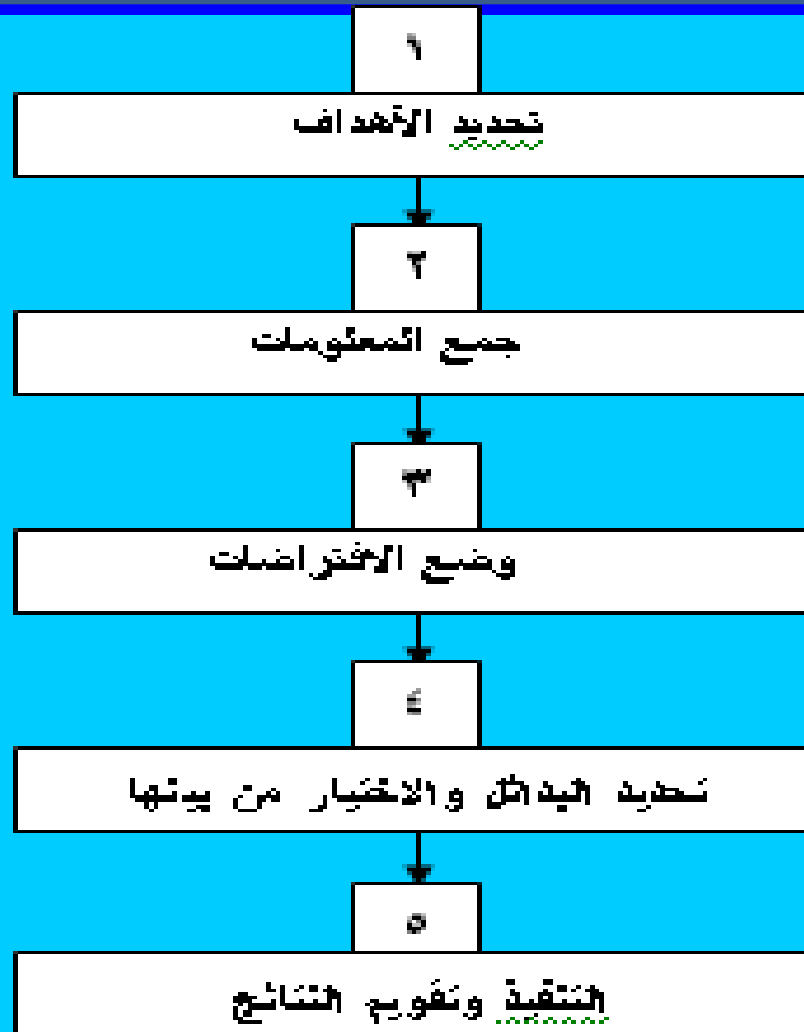




# خطوات التخطيط

1. تحديد الاهداف.
2. جمع المعلومات.
3. وضع الافتراضات.
4. تحديد البدائل والاختيار من بينها.
5. التنفيذ وتقويم النتائج.

# خطوات التخطيط



# صفات الخطة الجيدة

1. الشمولية.
2. الواقعية.
3. المرونة.
4. إلزامية الخطة.
5. التناسق بين الأهداف.
6. الدقة.
7. المشاركة في وضع الخطط.
8. البساطة.
9. التوقيت الدقيق.
10. الصلاحيات والمسؤوليات المحددة.

# معوقات التخطيط

1. التكاليف الباهظة.
2. صعوبة وضع التقديرات الصحيحة.
3. غياب المرونة عن الخطة.
4. عدم الإلتزام بالتخطيط.
5. مقاومة البعض للتغيير.
6. سرعة التغيير في البيئة.
7. التمسك بحرفية الخطة.
8. مشكلة الوقت.

مقرر  
مبادئ الإدارة

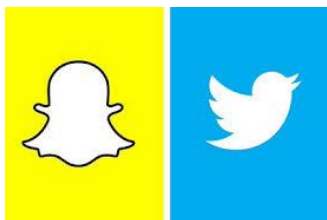
# الفصل الرابع : التنظيم

تقديم :

الدكتور إبراهيم أبوالسندس



*Abu\_alsondos@yahoo.com*



*Dr\_AbualSondos*

تقديم : الدكتور إبراهيم أبوالسندس، تويتر وسناب :

Dr\_AbualSondos

# محتويات الفصل الرابع : التنظيم

- مفهوم التنظيم.
- الهيكل التنظيمي.
- نطاق الإشراف.
- أهداف التنظيم.
- أنواع التنظيم.
- مبادئ التنظيم الفعال.
- خصائص التنظيم الفاعل.
- الخرائط التنظيمية.
- الدليل التنظيمي.

# مفهوم التنظيم ( التنظيم الاداري )

- روبرت أبلبي (تجميع الأنشطة بشكل يحقق أهداف المنظمة واستناد هذه الأنشطة لوحدات مناسبة ومنح السلطة والتفويض والتنسيق).
- «عملية تحديد الأعمال وتقسيمها وتوضيح علاقات السلطة والمسؤولية، وإنشاء العلاقات بين العاملين لتمكينهم من العمل معاً بأقصى كفاءة ممكنة لتحقيق الأهداف».

# العناصر الأساسية في مفهوم التنظيم

1. تحديد الأهداف والنشاطات المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي المشترك
2. تصنيف وتقسيم الأعمال
3. تحديد ومواصفات ومؤهلات وخبرات الأفراد
4. اختيار الأشخاص وفق تلك المواصفات والمؤهلات
5. تحديد السلطات والمسؤوليات
6. وضع وتحديد نظم الاتصالات بين أقسام وفروع المنظمة
7. بيان العناصر السابقة في خريطة تنظيمية
8. وضع وتحديد السياسات وإجراءات العمل



# أهداف التنظيم

- وضع الاطار لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية لتحقيق أهداف المنظمة
- تجميع المصادر اللازمة لتحقيق الأهداف ( البشرية، المادية، المالية)
- وضع القواعد والإجراءات اللازمة لتحويل المصادر المتوفرة إلى الإنتاج المحدد، وتحقيق النتائج المتوقعة
- ايجاد التوازن بين الأهداف والمصادر والنتائج

# مزايا التنظيم

- تقليل الاحتكاك والصراع والتداخل بين الأعمال.
- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية.
- خلق الجو الملائم للعمل.
- تجنب مشكلات العمل.
- تسهيل عملية الاتصال.
- سهولة إنسياب العمل.
- تنمية القيادات الإدارية.
- تسهيل عملية الرقابة.

# أنواع التنظيم

## • التنظيم الرسمي :

هو البناء الرسمي الذي يحدد العلاقات والمستويات الادارية للأعمال التي يقوم بها الافراد وتوزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء المهام او الوظائف لكل وحدة ادارية او شخص في المنظمة” .

( وتعكس الخريطة التنظيمية – او الهيكل التنظيمي - هذا التنظيم الرسمي )

## • التنظيم غير الرسمي :

”هو مجموعة العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشتراكهم في أهداف ومشكلات متشابهة”

- اذا هو يظهر نتيجة العلاقات التلقائية بين الافراد, ويهتم بالدوافع والاحتياجات التي لا يمكن الافصاح عنها بطريقة رسمية وبالتالي فهو قد لا يتفق بالضرورة مع الهيكل التنظيمي الرسمي
- ويقوم بدور رئيسي في تحديد اتجاهات وسلوك الموظفين كما له اثره البالغ في تحديد مستويات الانتاج التي قد تختلف عن المستويات التي يتطلبها التنظيم الرسمي اما بالزيادة او النقصان.
- وأحيانا يعمل بصورة منظمة ويختار اعضائه قائدا لهم
- فهو تنظيم قوي برغم عدم ملاحظته في الهيكل التنظيمي فضلا عن عدم امكانية محاسبته على تقصيره او مكافئته على انجازه.

# مبادئ التنظيم الفعال

يقصد بمبادئ التنظيم مجموعة التوجيهات التي يفضل الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد مهام كل وحدة ادارية في هذا الهيكل.

ومن أهم مبادئ التنظيم الاداري :

## 1 - مبدأ الهدف : تعتبر المنظمة وحدة هادفة،

- لأن الغايات التي توجد لتحقيقها تعد من الأسس الرئيسية لتشكيل الهياكل التنظيمية.
- ولأن تحديد الهدف هو الذي يؤدي إلى تنمية الخطط وتركيز الجهود وتوجيه الأعمال والجهود الجماعية.

## 2 - مبدأ الوظيفة: تعد الوظيفة الوحدة الأساسية في التنظيم إداري،

ولذلك يراعي التنظيم خصائص الوظيفة ومتطلباتها إلى جانب الصلاحيات والمسؤوليات المرتبطة بها بغض النظر عن الشخص الذي سوف يشغل هذه الوظيفة.

## 3 - مبدأ التخصص وتقسيم العمل: أساس أي تنظيم هو تقسيم العمل،

حيث تقسم أنشطة المنظمة إلى أقسام وظيفية رئيسية ومن ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى أقسام فرعية وهكذا، بحيث يتم ربط النشاطات المتجانسة مع بعضها بعلاقات وظيفية محددة.

## 4 - مبدأ وحدة القيادة: ويسمى وحدة الرئاسة ووحدة إصدار الأمر،

حيث ينبغي أن يكون للموظف أو العامل قائد أو رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات والتوجيهات.

## 5 - مبدأ نطاق الاشراف : نطاق الإدارة أو نطاق الرقابة،

يقصد به ذلك المدى الذي يستطيع فيه القائد أو الرئيس أن يمارس الإشراف الفعال على مرؤوسيه.

## 6 - مبدأ تكافؤ المسؤولية والسلطة : سلطة تعين على أداء المسؤولية،

أي أن يعطى المشرف الإداري الحق في تكليف مرؤوسيه بأداء العمل ومساءلتهم عن كل ما يؤثر على حسن الأداء.

## 7 - مبدأ المركزية واللامركزية : مدى سلطة التفويض،

تعرف المركزية بأنها اتجاه الادارة إلى الحجم الأكبر والأهم من سلطة اتخاذ القرار في المراكز القيادية العليا. وبالمقابل تعرف اللامركزية بأنها نقل سلطة القرار وممارستها من المستوى الإداري الأعلى إلى المستويات الإدارية الدنيا عن طريق تفوي السلطة.

## 8 - مبدأ التفويض الصلاحيات . 9 - مبدأ التنسيق .

## 10 - مبدأ التوازن والمرونة .

# خصائص التنظيم الفعال ( الجيد )

1. استيعاب مضامين نظريات ومفاهيم الادارة (والتنظيم) القديمة والحديثة .
2. التأكيد على أهمية قياس الاداء على ضوء الاهداف المحددة لكل منظمة او ادارة .
3. تنمية وتفعيل منهج الرقابة التلقائية .
4. التنسيق بين كافة الوحدات الادارية .
5. تخفيض التكاليف .
6. تبني التغيير كأحد مناهج تطوير وبقاء المنظمات .

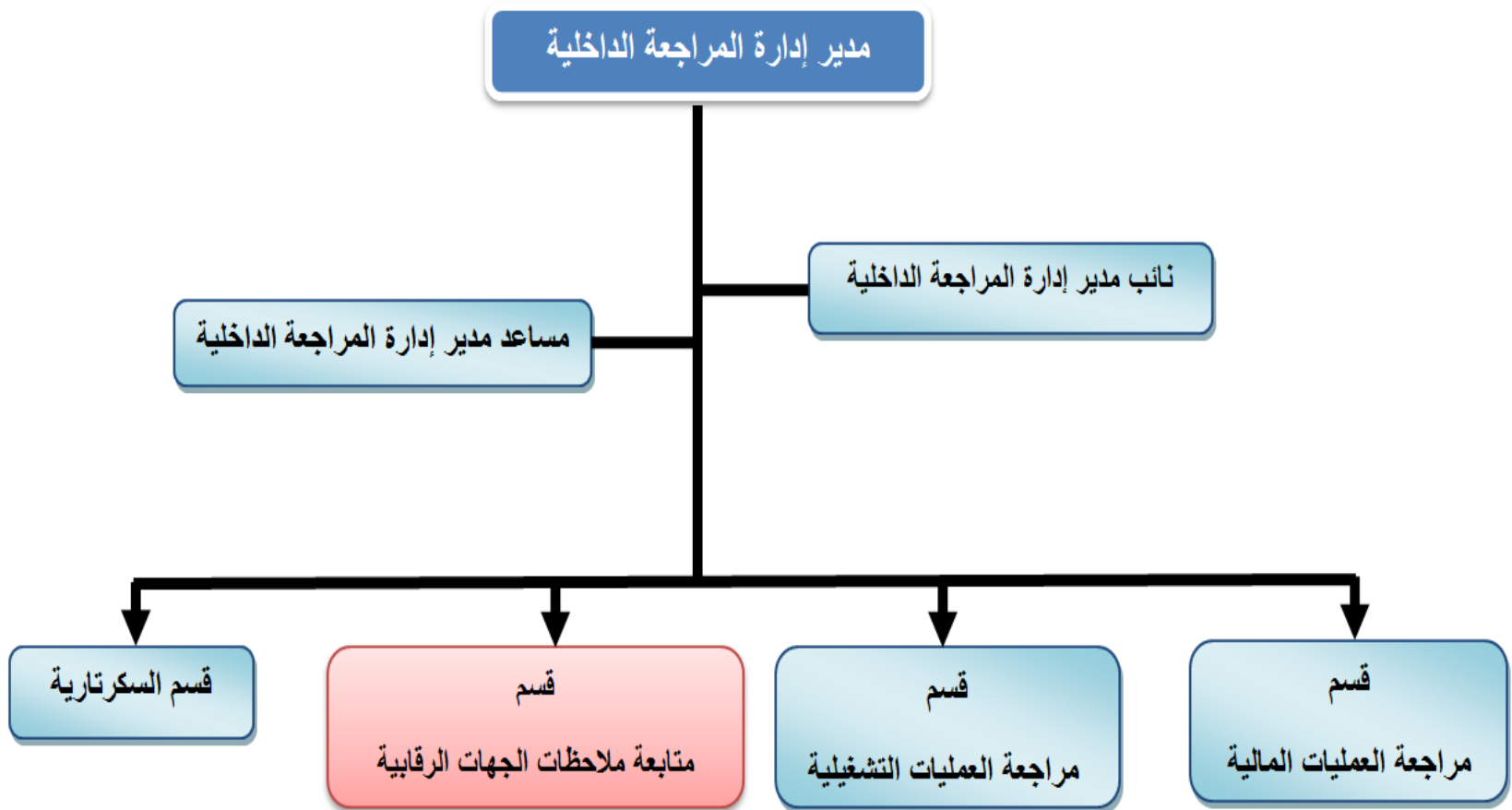


# الهيكل التنظيمي

- **الهيكل أو البناء التنظيمي** : " النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل والتنسيق المصمم من قبل الإدارة وذلك من أجل الربط بين مهام الأفراد والجماعات في المنظمة بما يعمل على تحقيق أهداف المنظمة".
- **الخارطة (الخريطة) التنظيمية** : " رسم بياني أو تخطيطي يصور لنا الخطوط العريضة للهيكل التنظيمي".
- **أو** " هي رسم بياني للهيكل التنظيمي حيث يتم من خلاله تصوير العلاقات والارتباطات الرسمية داخل المنظمة، وهو يصف خطوط انسياب السلطة والمسئولية التي توضع من أجل التنسيق".

# أمثلة على الهياكل التنظيمية

## الهيكل التنظيمي لإدارة المراجعة الداخلية



تقديم : الدكتور إبراهيم أبوالسندس، تويتر وسناب :

Dr\_AbualSondos

# أمثلة على الهياكل التنظيمية

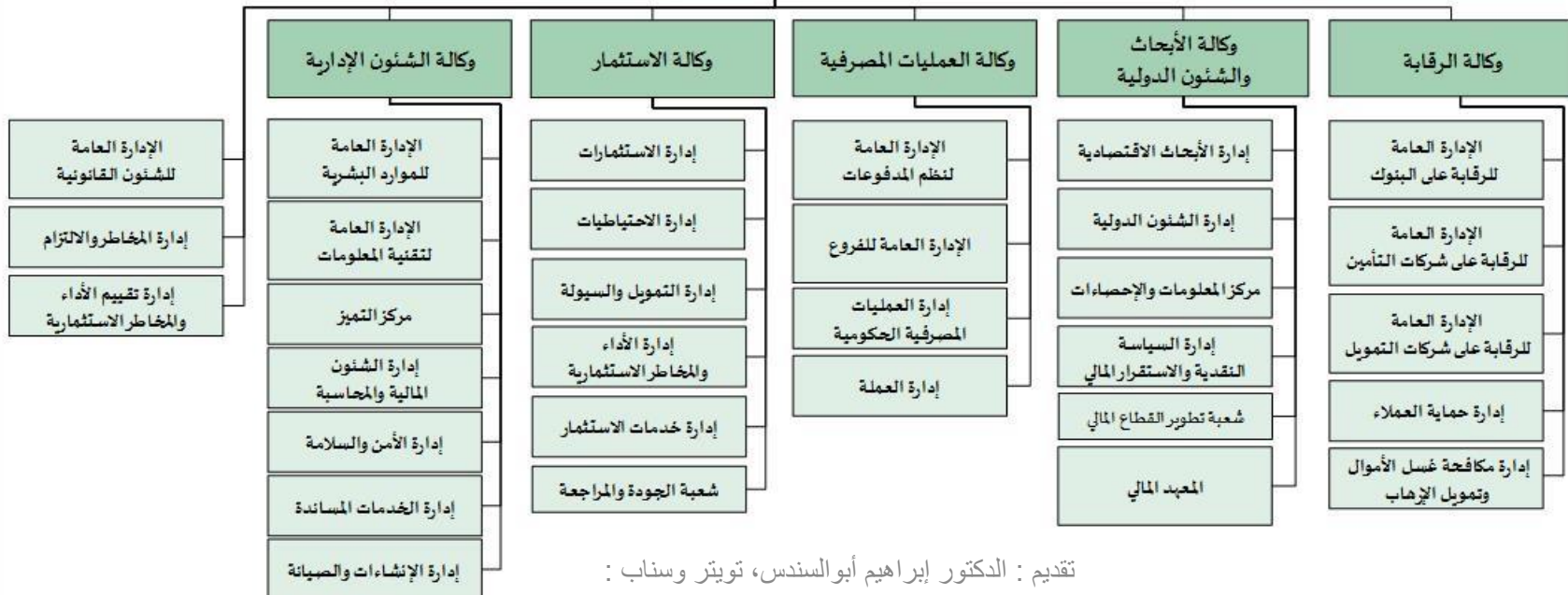
## مجلس الإدارة

### المحافظ

إدارة المراجعة الداخلية

إدارة العلاقات

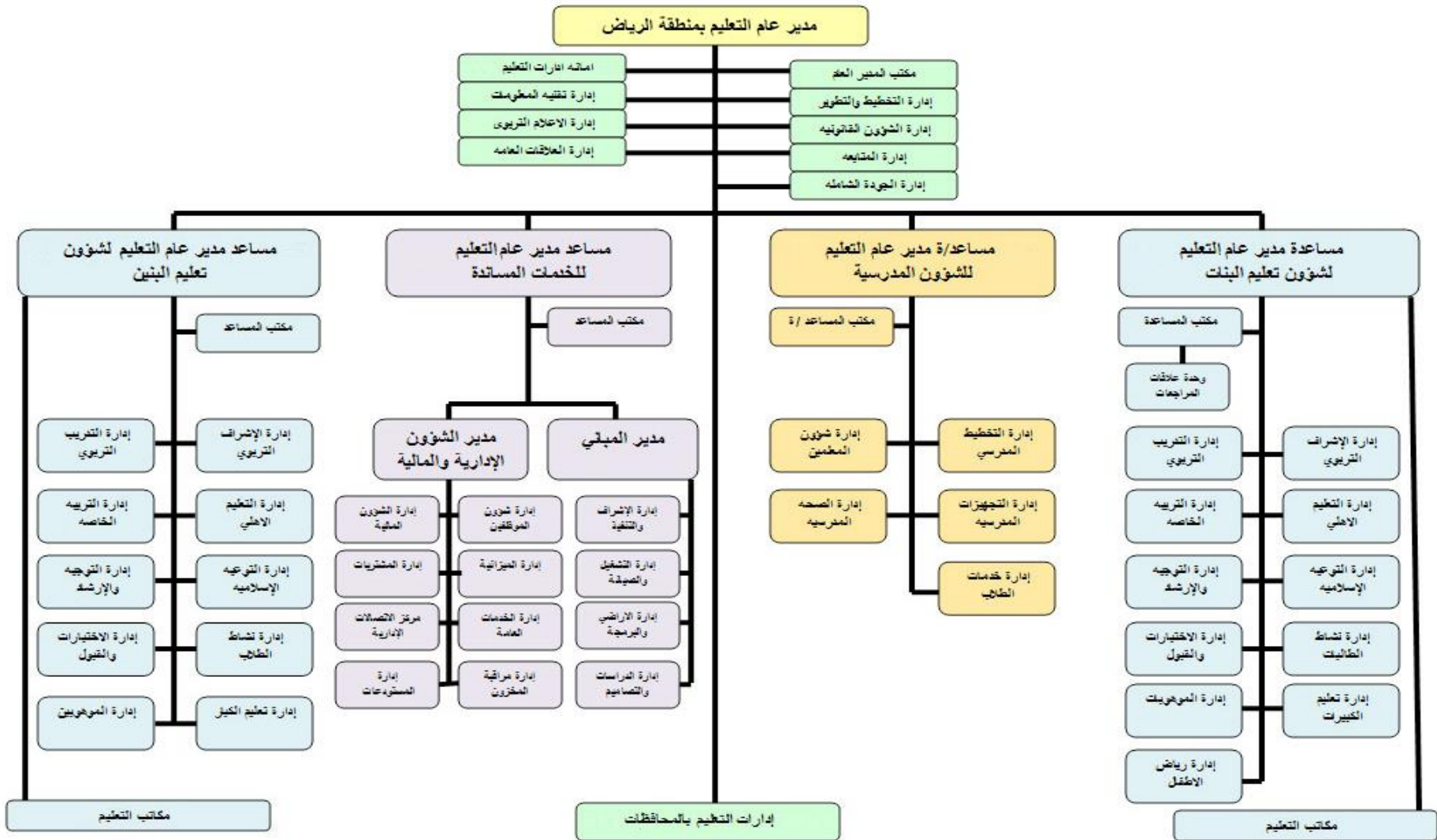
### نائب المحافظ



تقديم : الدكتور إبراهيم أبو السندس، تويتر وسناب :

Dr\_AbualSondos

# أمثلة على الهياكل التنظيمية



تقديم : الدكتور إبراهيم أبو السندس، تويتر وسناب :

# طرق تصميم الهيكل التنظيمي

## أولا : طريقة تحليل الهدف ( من أعلى الى أسفل ) :

تتبنى سلسلة من الخطوات تبدأ بتحليل الاهداف الرئيسية للمنظمة الى اهداف ونشاطات فرعية, وبناء عليها يتم انشاء وحدات ادارية رئيسية تقسم الى وحدات ادارية فرعية, وكل وحدة فرعية الى وحدات ادارية اصغر كل منها يؤدي مهام محددة ويخدم هدف محدد ويضم عاملين يعملون في اعمال متشابهة.

## ثانيا : طريقة تجميع الانشطة ( من اسفل الى اعلى ) :

يتم حصر وتجميع الانشطة الصغيرة المختلفة التي تقوم بها المنظمة في وحدات صغيرة (وظائف او شعب), وتجمع بعد ذلك هذه الوحدات الصغيرة المتشابهة في اقسام محددة, ثم تجمع هذه الاقسام في ادارات اكبر .. وهكذا الى ان تصل الى قمة الهيكل التنظيمي المتمثل في الادارة العليا ( رئيس الشركة - مدير عام .. )

# طرق (أسس) تقسيم الأنشطة

1. التنظيم على اساس الوظيفة
2. التنظيم على اساس نوع المنتج
3. التنظيم على اساس الموقع الجغرافي
4. التنظيم على اساس العملاء ( نوع المستفيد )
5. التنظيم المختلط

# الخرائط التنظيمية

عرفنا الخريطة التنظيمية بأنها " صورة او مخطط لهيكل المنظمة تبين الوحدات الادارية التي تتكون منها المنظمة والوظائف الموجودة فيها وخطوط السلطة والمسئولية التي تربط اجزائها ".

ومن أشكال الخرائط التنظيمية :

الخرائط التنظيمية التقليدية ( العمودية )

الخرائط التنظيمية الأفقية

الخرائط التنظيمية الدائرية

# فوائد الخرائط التنظيمية

- إعطاء صورة كاملة عن الهيكل التنظيمي للمنظمة
- بيان الكيفية التي يتم بها العمل بين الأفراد والوحدات في المنظمة
- توضيح المستويات الادارية
- إعطاء صورة واضحة لنطاق الاشراف للإدارات والأقسام
- توضيح خطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة



# الدليل التنظيمي

## المذكرة التفسيرية للخريطة التنظيمية

”وثيقة تتضمن معلومات تفصيلية تشمل أهداف المنظمة ونشاطاتها ومسميات وأهداف وارتباطات الوحدات الادارية فيها الى جانب الخرائط التنظيمية ”

# محتويات الدليل التنظيمي

1. الوظائف.
2. السلطات والمسؤوليات.
3. الواجبات.
4. العلاقات.

مقرر  
مبادئ الإدارة

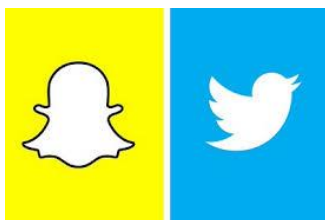
# الفصل الخامس : التوجيه

تقديم :

الدكتور إبراهيم أبوالسندس



*Abu\_alsondos@yahoo.com*



*Dr\_AbualSondos*

تقديم : الدكتور إبراهيم أبوالسندس، تويتر وسناب :  
Dr\_AbualSondos

# الفصل الخامس : التوجيه

□ أولاً: القيادة.

□ ثانياً: الدافعية والحفز الإنساني.

□ ثالثاً: الاتصال - مفهومه وأنواعه.

# تعريف التوجيه:

الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك.

# أولاً : القيادة

- ❖ تعريف القيادة.
- ❖ القائد الإداري والمدير الإداري.
- ❖ مصادر قوة القائد.
- ❖ صفات القائد.
- ❖ معوقات القيادة الإدارية في الدول النامية.

# تعريف القيادة

□ عملية التأثير على الآخرين لتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف الجماعة.

□ قدرة تأثير الشخص على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون طواعية دون إلزام قانوني.

□ **بيتر داركر** (هي الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق .. والارتفاع بمستوى أدائه إلى مستويات أعلى .. وبناء شخصية بحيث يتعدى حدوده العادية.)

# القائد الإداري والمدير الإداري

## أوجه الإختلاف بين (القائد/ المدير)

- 1. المصدر:** القيادة تتبع تلقائيا من الجماعة، بينما الرئاسة مفروضة على الجماعة وفقا لأوضاع تنظيمية.
  - 2. اختيار الهدف :** الجماعة تشترك مع قائدها في اختيار الهدف، بينما في الرئاسة يختار الرئيس الهدف.
  - 3. القبول :** القائد مصدر سلطته من الجماعة، بينما سلطة الرئيس يستمدّها من خارج الجماعة.
- ( كل قائد مدير، وليس كل مدير قائد )



# مصادر قوة القائد

1. قوة المكافأة.
2. قوة الإكراه والعقاب.
3. القوة المشروعة.
4. قوة الخبرة.
5. قوة الاقتداء (الإعجاب).
6. الاستمالة القائمة على الرشد.
7. الإلهام وإلهاب الحماس.
8. تنمية أو تغير القيم والمعتقدات.
9. تطوير القائد للمعلومات.
10. تطويع ظروف البيئة.
11. المشاركة في اتخاذ القرار.

# مقرر مبادئ الإدارة

## تدريب :

من خلال فهمك وضح الفرق بين القائد والمدير  
؟؟؟

وهل صحيح أن كل قائد مدير وليس كل مدير قائد  
؟؟؟

ولماذا ؟

# المهارات الأساسية للقيادة

1- الرؤية الرشيدة

2- العاطفة

3- المصداقية

4- الثقة

5- الفضول

6- الجرأة

# معوقات القيادة الادارية في الدول النامية

## أ- العوائق الادارية:

- 1- المركزية الشديدة، عدم التفويض 2- التخطيط غير السليم
- 3- البيروقراطية 4- عدم توفر المعلومات 5- الوضع التنظيمي

## ب- العوائق البيئية

- 1- الاستقرار السياسي 2- غموض الانظمة 3- التقاليد الاجتماعية

## ج- العوائق النابعة من وضع القيادات في الدول النامية

- 1- عدم توفر الكوادر الفعالة 2- خوف القيادات من المسؤولية 3- عدم اهتمام القيادات بالاساليب العلمية والتكنولوجية

# صفات القائد

1. الشجاعة.
2. الاعتمادية.
3. اختلافات العمل.
4. الذكاء.
5. المرونة.
6. التفاؤل.
7. القابلية البدنية.
8. القدرة على تحمل المسؤولية.
9. معرفة الأصول العلمية للإدارة.
10. الشعور الإنساني في المعاملة.
11. المحبة المتبادلة.
12. القدرة على نيل ثقة الآخرين.
13. الماضي الناصع الجيد.
14. الشخصية النافذة.

# ثانياً : الدافعية والحفز الإنساني

✓ تعريف الدافعية

✓ الدوافع والحوافز

✓ أنواع الدوافع

✓ مفهوم الحوافز

✓ أنواع الحوافز

# تعريف الدافع

- " قوة داخلية وهو مفتاح السلوك ويعني حاجة الفرد إلى إشباعها؛ قوة داخلية تتبع من نفس الفرد وتوجهه للتصرف والسلوك في اتجاه معين".
- "سلسلة من الاستجابات تبدأ بالحاجات التي يشعر بها الفرد وينتج عنها رغبات مما يؤدي الى إحداث السلوك لتحقيق الرضا"
- إذا الخاصية المشتركة بين تعريفات الدافعية هي:  
درجة الحماس الفردي للسلوك الموجه له

# تعريف الحافز

❖ **عاطف عبيد** (الأساليب المستخدمة من قبل الإدارة لحث العاملين على العمل المثمر).

❖ **علي السلمي** (مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوة الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته).



# الفرق بين الدوافع والحوافز

- **الدافعية (الدوافع):** "هي محرك داخلي للسلوك الانساني وتتبع من ذات الفرد لإشباع حاجات محددة".
- **الحوافز:** "هي المحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها الادارة لإثارة دوافع الانجاز لدى الافراد العاملين".

- اذا "الدافعية" عوامل داخل الفرد
- بينما "الحوافز" عوامل خارج الفرد

# أنواع الدوافع

- الدوافع الأولية والدوافع الثانوية.
- الدوافع الفردية والدوافع الجماعية.
- الدوافع الشعورية والدوافع اللاشعورية.

# 1. الدوافع الأولية والدوافع الثانوية:

• الدوافع الأولية: (الфизиولوجية أو العضوية)

تلك الدوافع التي تعتمد على التكوين البيولوجي للإنسان أمثلة:  
(المأكل، المشرب، المسكن)

• الدوافع الثانوية: (المكتسبة)

تلك الدوافع التي تكتسب من البيئة وما يتوفر فيها من قوى  
ومؤثرات

أمثلة: (الدافع إلى السيطرة، الإلتزام بالقيم السائدة بالمجتمع)

## 2. الدوافع الفردية والدوافع الجماعية:

### • الدوافع الفردية:

تلك القوى الداخلية التي تحرك السلوك الإنساني والضرورية لحياة الفرد.

### • الدوافع الجماعية:

تلك الدوافع التي يكتسبها الفرد من خلال مراحل التنشئة الاجتماعية او التي تتأثر بالعوامل البيئية الثقافية التي يعيش بها.

### 3. الدوافع الشعورية والدوافع اللاشعورية:

- الدوافع الشعورية:

تلك الدوافع التي تخضع لسيطرة وتحكم وإرادة الفرد.

- الدوافع اللاشعورية:

تلك الدوافع التي لا تخضع لسيطرة وتحكم وإرادة الفرد (الحب أو الكراهية لشخص ما)

# أنواع الحوافز

- الحوافز المالية و الحوافز المعنوية
- الحوافز الفردية و الحوافز الجماعية
- الحوافز الايجابية و الحوافز السلبية

## ثالثاً: الاتصال الإداري:

### • الاتصال:

عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر  
بالمكونات الأساسية لهذا التعريف هي حدوث التبادل وأن يتم  
بين شخصين أو أكثر.

# مراحل عملية الاتصال:

1. المرسل
2. صياغة الرسالة
3. الرسالة (مكتوبة أو شفوية)
4. قناة أو واسطة الاتصال
5. المرسل إليه – المستقبل
6. ترجمة الرسالة واستيعابها
7. التغذية العكسية
8. الضوضاء أو التشويش



# مبادئ الاتصال:

1. الوضوح.
2. الاهتمام والتركيز.
3. التكامل والوحدة.
4. استراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي.

# أنواع الاتصال:

1. الاتصال من أعلى إلى أسفل (الهابط).

2. الاتصال من أسفل إلى أعلى.

3. الاتصال الأفقي.

مقرر  
مبادئ الإدارة

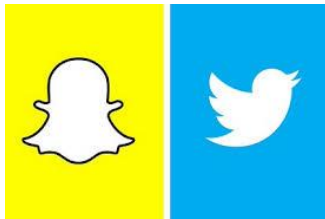
# الفصل السادس : الرقابة

تقديم :

الدكتور إبراهيم أبوالسندس



*Abu\_alsondos@yahoo.com*



*Dr\_AbualSondos*

تقديم : الدكتور إبراهيم أبوالسندس، تويتر وسناب :

Dr\_AbualSondos

# الفصل السادس: الرقابة

1. مفهوم الرقابة
2. أنواع الرقابة
3. مجالات الرقابة
4. الإلمام بتوقيت ممارسة الرقابة
5. فوائد الرقابة
6. خطوات الرقابة الإدارية
7. خصائص الرقابة الفعالة

# مفهوم الرقابة

**هنري فايول (الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن المواد المتاحة تستخدم وفقاً للخطة المرسومة).**

وقد تبع هنري فايول العديد من الإداريين الذين أجمعوا على أن الرقابة تختص بجانبين أساسيين هما:

1- التركيز على متابعة وتقويم النتائج التي انبثقت من جهود الأفراد بالمنظمة.

2- الرقابة على الأفراد في أدائهم لأعمالهم من خلال وظيفة التوجيه والقيادة.

ومما سبق يمكن تعريف الرقابة بأنها عملية:

**” قياس الأداء الفعلي للأفراد وللتصرفات المبرمة؛ للتأكد من مدى الإلتزام بالقرارات والتعليمات والتوجيهات التفصيلية المتعلقة بالخطة المعتمدة وتبعاً لمعايير محددة سلفاً“.**

إن الموازنة بين المعايير الموضوعية والانجاز الفعلي يكشف للإدارة الانحرافات بنوعها:

### - السلبية :

يستحق مرتكبوها توقيع العقاب المناسب عليهم لعدم التزامهم بالإجراءات والمواصفات الكمية ( كالعدد والوزن .. ) والنوعية ( الطول والوزن .. ).

### - الايجابية غير مقبولة:

أيضا يستحق مرتكبوها توقيع العقاب عليهم لتجاوز الحدود المسموح بها ( فإذا أنتج عامل عدد من الوحدات أكثر من المعياري - اللازم - هذا قد يسبب زيادة تحميل على الآلات ويسبب زيادة تكاليف).

## الجهة التي تقوم بالرقابة

- **الرقابة الداخلية :** كل رئيس (مدير) لمجموعة من الأفراد, يمارس عليهم الرقابة. سواء كان في مستوى تنظيمي أعلى أو أدنى .
- **الرقابة الخارجية :** هناك جهات أخرى ترد من خارج المنظمة لتمارس الرقابة على أداء المنظمات, لاعتبارات نظامية أو قانونية، من هذه الجهات: ديوان المراقبة العامة، أو هيئة الرقابة على المواصفات القياسية، أو الهيئات العالمية لمنح شهادات الكفاءة الدولية كشهادات الأيزو مثلا.

# فوائد الرقابة للمنظمة

1. التأكد من مدى تحقيق الأهداف الخاصة بالخطط.
2. التأكد من مطابقة الأداء الفعلي لمسارات الخطط.
3. اكتشاف الانحرافات السلبية والايجابية غير المرغوب فيها.
4. التأكد من مدى مناسبة الموارد البشرية (العاملين) والموارد المادية لمتطلبات الخطط.
5. التأكد من الاستخدام الكفاء لكل من الموارد المتاحة بما يتفق مع الخطة.
6. التأكد من أن الأداء التنفيذي يسير وفقا للسياسات والإجراءات



# فوائد الرقابة للأفراد

1. اطمئنان العامل الكفاء لعدالة عملية المراقبة عند تقويم ادائه الفعلي بما يسمح له بالحصول على المكافآت المادية أو المعنوية الممكنة.
2. اطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية المراقبة عند تقويم ادائه الفعلي بإتاحته الفرصة له لتجديد مهاراته وتجنب العقاب.
3. حفظ الحقوق لأفراد جمهور المتعاملين مع المنظمة فيما يتعلق بعدالة أو مساواة حصولهم على الخدمات أو المعاملات بالجودة والسعر الملائم.

# خطوات الرقابة الإدارية

- الخطوة الأولى: وضع المعايير الرقابية
- الخطوة الثانية: قياس الأداء الفعلي
- الخطوة الثالثة: تصويب الانحرافات
- الخطوة الرابعة: اقتراح الحلول البديلة
- الخطوة الخامسة: المتابعة

# الخطوة الأولى: وضع المعايير الرقابية

## • المعايير الرقابية :

مقاييس يتوافر فيها الاعتدال أو المناسبة، يستند إليها المدير في موازنة الأداء الفعلي بالأهداف لاكتشاف الانحرافات في التنفيذ.

## • ويمكن تصنيف المعايير الرقابية إلى :

أ- معايير كمية (مادية ملموسة):

مقاييس كمية .

مقاييس مالية .

ب- معايير نوعية (غير مادية) :

قنة الموظفين .

قنة المستهلكين .

قنة الموردين .

# الخطوة الثانية : قياس الأداء الفعلي

□ هذه المرحلة مرهونة بالمرحلة السابقة فمن الصعب قياس الأداء الفعلي بدون أن يتوافر للمراقب المعايير الملائمة السابق وضعها.

□ حتى تتم العملية الرقابية يجب على المراقب أن يأخذ في حسبان سلامة المعايير وأيضا الاعتبارات التالية :

1. مراعاة نطاق الإشراف.
2. مدى تفهم المراقبين لأهداف المراقبة.
3. أن يكون هناك حد للخطأ المسموح به.

ووسيلة المراقب في قيامه بعملية التقويم الفعلي لأداء مرؤوسيه تتم عادة من خلال كل من أسلوب :

تقديم : الدكتور إبراهيم أبو السندس، تويتر وسناب :

- المتابعة المباشرة (الحية) من خلال المشاهدة (الإدارة بالتجوال).

- المتابعة المباشرة الآلية من خلال الكاميرات.

- المراقبة غير المباشرة, وتتم من خلال :

& التقارير المكتوبة التي يعدها المرؤوس.

& التقارير المكتوبة أو الشفهية من المشرف إلى رئيسه المباشر.

وبصفة عامة التقارير المكتوبة أفضل من مثلها الشفهية لأنها تعتبر بمثابة مصادر موثقة يمكن الاحتفاظ بها واستعادة معلوماتها الواقعية عند الحاجة .

## الخطوة الثالثة : تصويب الانحرافات

- ترتبط هذه المرحلة بالمرحلة السابقة (قياس الأداء) وهي تلك المرحلة التي عادة تسفر عن النتيجتين التاليتين :
  - **ايجابية** : أي أن الانحرافات التي تكون في ظل التجاوزات المسموح بها، وعندئذ لا يكون هناك مبررا للقيام بالمرحلة الثالثة (تصويب الانحرافات).
  - **سلبية** : أي انحرافات تجاوزت الحدود المسموح بها، وتكون مبررا لاستكمال المرحلة الثالثة (تصويب الانحرافات ) وإعادة العمل لمساره الصحيح.

## الخطوة الرابعة : اقتراح الحلول البديلة

- بعد تحديد الادارة للمشكلة الرئيسية المؤدية لهذه الانحرافات تأتي المبادرة باقتراح الحلول البديلة، بشرط ان تتلاءم وظروف وإمكانيات المنظمة المادية والبشرية، ثم يفاضل بينها ويتم اختيار الاجراءات السريعة التي تفيد في حل هذه المشكلة بشكل فوري، وكذلك بحث الوسائل التي تكفل عدم تكرارها في الاجل الطويل لترشيد التكاليف.

## الخطوة الخامسة : المتابعة

الهدف من هذه الخطوة هو متابعة الادارة لتنفيذ قراراتها بالإجراءات العلاجية التي تقررها للتأكد من كل من :

- مدى التزام المرؤوسين المسؤولين بها بالقرارات العلاجية المقترحة كما ونوعا وزمنا.

- مدى مناسبة هذه المقترحات للإمكانيات المتاحة.

- مدى ايجابية النتائج المحققة عن هذه الاجراءات المستجدة.

**ولعل من أهم جوانب المتابعة تخصيص جزء من وقت الادارة للتحري والبحث عن بؤادر أي انحرافات تتعلق بمواردها البشرية او المادية لتسارع بدراستها وتقديم الحلول.**



# أنواع الرقابة

**أولاً: الرقابة من حيث الزمن:**

1. الرقابة الوقائية.
2. الرقابة العلاجية.

**ثانياً: الرقابة من حيث التنظيم:**

1. الرقابة الدورية.
2. الرقابة الفجائية.

**ثالثاً: الرقابة من حيث المصدر:**

1. الرقابة الداخلية.
2. الرقابة الخارجية.

# خصائص الرقابة الفعالة

1. الاستمرارية.
2. المرونة.
3. تحديد المعايير الموضوعية وإمكانية التطبيق.
4. الملائمة.
5. الوضوح.
6. السرعة في اكتشاف الانحراف.
7. الاقتصاد في التكلفة.
8. إمكانية تصحيح الانحرافات.
9. التغذية العكسية.

مقرر  
مبادئ الإدارة

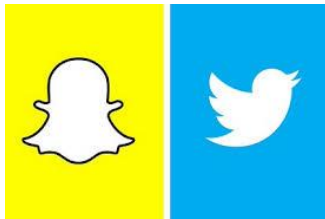
# الفصل السابع : إتخاذ القرارات الإدارية

تقديم :

الدكتور إبراهيم أبوالسندس



*Abu\_alsondos@yahoo.com*



*Dr\_AbualSondos*

تقديم : الدكتور إبراهيم أبوالسندس، تويتر وسناب :

Dr\_AbualSondos

# الفصل السابع : اتخاذ القرارات الإدارية

- مفهوم اتخاذ القرارات.
- أنواع القرارات.
- خطوات عملية اتخاذ القرارات.
- اتخاذ القرارات والعملية الإدارية.
- الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات.
- الحاسب الآلي واتخاذ القرارات.

# مفهوم اتخاذ القرارات

- تدفق من الذكاء إلى التصميم ثم الاختيار؛ غير أن نتائج كل مرحلة قد تعود إلى المرحلة السابقة للبدء من جديد وعلى هذا الأساس فإن هذه العناصر لعملية مستمرة.

# مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية

- من أمثلة القرارات التي تتخذها وتتعلق بك شخصيا : قرار اختيار الجامعة والكلية والتخصص ..
- اتخاذ القرار ” عملية يتم بموجبها اختيار بديل للعمل من اجل حل مشكلة ما ” .
- اتخاذ القرار ” عملية يحدد من خلالها المديرين مشكلات التنظيم ويحاولون حلها ” .
- اتخاذ القرار ” عملية بحث عن حل وسط او اختيار افضل البدائل في حدود الظروف السائدة ” .

- اذا مفهوم اتخاذ القرار يقوم على 3 عناصر :
1. ان اتخاذ القرار عملية ذهنية او حركية او كليهما .
  2. عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل ويكون هو القرار .
  3. هدف اتخاذ القرار هو حل مشكلة او تعديل وضع ما .

# اتخاذ القرارات والعملية الإدارية

- ذكر هيرت سايمون : ” ان الادارة هي اتخاذ قرارات“ .
- اتخاذ القرارات محور عناصر العملية الادارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) .
- الافراد في كافة المستويات الادارية (عليا وسطي تنفيذية ) يتخذون قرارات لحل مشكلات العمل وتحقيق اهداف المنشآت .
- هي المهمة الرئيسية للمديرين فالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة هي في جوهرها عملية اتخاذ قرارات . اتخاذ القرارات ليس قاصرا على المديرين فالموظفين والعاملون الذين لا يتولون مناصب ادارية يتخذون قرارات .. ؟

# أنواع القرارات الإدارية

## • من تصنيفات القرارات :

- قرارات إستراتيجية وقرارات تكتيكية وقرارات تشغيلية روتينية.
- القرارات الشاملة والقرارات الجزئية.
- قرارات تنظيمية وقرارات شخصية.
- قرارات على أساس الوظيفة (الإنتاج، المبيعات، التمويل، الأفراد).
- قرارات مبرمجه وغير مبرمجه. وسيتم التركيز عليهم



## • القرارات المبرمجة

” هي تلك القرارات التي يتم اتخاذها بشكل روتيني او متكرر، حيث تتخذ في مواقف محددة وتخضع لقواعد معينة” .

• هذه القواعد قد تكون عادات سابقة او سياسات او انظمة يجب تطبيقها .

• على الرغم من ان القرارات المبرمجة تطبق في الاعمال الروتينية وتخضع لأنظمة وقواعد إلا انها ممكن ان تكون قرارات معقدة .

• أصبحت هذه القرارات مع وجود الحاسب الآلي لا تستغرق وقت وجهد من العاملين ( مثل تسديد الفواتير والإيداع والسحب .. ).

• معظم القرارات الروتينية ( المبرمجة ) يتم اتخاذها من قبل المستوى الاشرافي التنفيذي في الادارة . وكثيرا منها يتخذ من قبل الادارة الوسطى , بينما غالبا يكون دور الادارة العليا محدود جدا في اتخاذ هذه القرارات .

## • القرارات غير المبرمجة

”هي القرارات التي لا يمكن معها تطبيق القواعد والإجراءات المحددة سلفا كما هو الحال بالنسبة للقرارات المبرمجة”.

• تتخذ في مواقف جديدة وغير محددة . وعادة تتضمن قدرا من عدم التأكد . ولذلك تتضمن درجة من المخاطرة

• معظمها يتخذ من قبل الإدارة العليا , وتحتاج درجة عالية من الابداع .

# خطوات عملية اتخاذ القرارات

1. تحديد المشكلة.
2. تحليل المشكلة.
3. تحديد البدائل.
4. تقييم كل بديل.
5. اختيار أفضل بدل (أنسب حل).
6. تحويل القرار إلى عمل.

# الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار

□ الأسلوب الجماعي واحد من أفضل الأساليب الإبداعية في اتخاذ القرارات.

□ الجماعات مثل اللجان وفرق العمل غالباً ما تناط بها مسؤولية اتخاذ أهم القرارات التي تخص أعمال المنشأة.

□ من الأسباب التي تجعل منشآت اليوم تميل إلى الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار: المعلومات، والالتزام بالتنفيذ، والإبداع والتطوير.

## • مزايا الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات :

1. التأكيد على مبدأ الشورى .
2. الوصول إلى قرارات أفضل .
3. الوصول إلى بدائل أكثر .
4. القبول.
5. رفع الروح المعنوية .

• عيوب الأسلوب الجماعي فى اتخاذ القرارات :

1. استهلاك الوقت .
2. الهيمنة من قبل بعض الأعضاء .
3. تأثير ما يسمى بالتفكير الجماعي والحرص على الاتفاق مع رأي الجماعة .
4. تشتت المسئولية .

مقرر  
مبادئ الإدارة

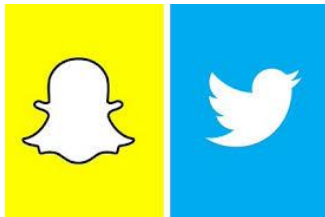
# الفصل الثامن : التوظيف

تقديم :

الدكتور إبراهيم أبوالسندس



*Abu\_alsondos@yahoo.com*



*Dr\_AbualSondos*

تقديم : الدكتور إبراهيم أبوالسندس، تويتر وسناب :

Dr\_AbualSondos



# محتويات الفصل الثامن : التوظيف

- مفهوم التوظيف
- أهداف التوظيف
- الاستقطاب
- مصادر التوظيف

# مفهوم التوظيف

هي وظيفة إدارية تتطوي على بحث عن الإداريين واختيارهم،  
وتعيينهم وترقيتهم وتقاعدهم.

# أهداف التوظيف

1. جذب المرشحين الأكفأ للوظائف الشاغرة.
2. إشعار العاملين بالاستقرار الوظيفي.
3. رفع الروح المعنوية للموظفين.
4. تدريب العاملين.
5. إشعار العاملين بأهميتهم.
6. التعويض العادل للأفراد.

# الاستقطاب

هو عملية إيجاد المرشحين المؤهلين وجذبهم للتقدم للوظيفة الشاغرة، بالعملية تبدأ من البحث عن مرشحين جدد وتنتهي عند تقديم هؤلاء المرشحين لطلبات التوظيف.

# مصادر التوظيف

□ مصادر التوظيف الداخلية:

✓ الترقية.

✓ النقل.

□ مصادر التوظيف الخارجية:

- من خارج نطاق المنظمة.

مقرر  
مبادئ الإدارة

# الفصل التاسع : اتجاهات حديثة في الإدارة

تقديم :

الدكتور إبراهيم أبوالسندس



*Abu\_alsondos@yahoo.com*



*Dr\_AbualSondos*

تقديم : الدكتور إبراهيم أبوالسندس، تويتر وسناب :

Dr\_AbualSondos

# الفصل التاسع : اتجاهات حديثة في الإدارة

أولاً: إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: الثقافة التنظيمية.

ثالثاً: إعادة هندسة العمليات «الهندرة».

رابعاً: إدارة المعرفة.

خامساً: إدارة الوقت.

سادساً: إدارة الأزمات.

سابعاً: إدارة التفاوض ودبلوماسية الإقناع.

# أولاً: إدارة الجودة الشاملة

عبارة عن تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق جودة عالية من المخرجات.

وهذا يعني إشترك ومساهمة العاملين كافة وبصورة فاعلة في العمليات الإنتاجية أو الخدمية مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات.



## ثانياً: الثقافة التنظيمية

عبارة عن نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي، ونجح إلى حد كاف لأن يجعله صالحاً لأن يجري تعليمه للأعضاء الجدد على أنه الطريقة الصحيحة للفهم والإدراك والتفكير والشعور وفيما يتعلق بتلك المشكلات.

## ثالثاً: إعادة هندسة العمليات «الهندرة»

هي إعادة التصميم المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، وليست هامشية تدريجية، في معايير الأداء الحاسمة، مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

## رابعاً: إدارة المعرفة

هي استراتيجية تحول الرصيد الفكري؛ كل من المعلومات المسجلة ومواهب الأعضاء؛ لإنتاجية أفضل، وقيم جديدة، وميزة تنافسية متزايدة، حيث تعمل على تدعيم التعاون بين المديرين والأفراد العاملين، وتدعيم مهاراتهم وتحسينها بصورة جماعية.

# خامساً: إدارة الوقت

الإدارة والاستثمار الأمثل ما هو متاح لدينا من وقت لتحقيق

هدف أو تنفيذ نشاط؛ والتعامل مع الوقت على أنه مورداً مهماً

للجميع مثله مثل الموارد الأخرى كالآلات والمواد ورأس المال

والقوى العاملة.

# سادساً: إدارة الأزمات

هي كيفية التعامل مع الأزمة ومهارة مواجهتها قبل وقوعها؛

أو محاولة السيطرة عليها وتقليل مخاطرها وخسائرها وإعادة

التوازن للمنظمة بعد وقوعها في أسرع وقت وبأقل مجهود.

# سابعاً: إدارة التفاوض ودبلوماسية الإقناع

أسلوب للإتصال العقلي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الإتصال اللفظي لتبادل الحوار الإقناعي ليصل إلى تحقيق مكاسب مشتركة.