

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الفرات الأوسط التقنية
المعهد التقني كربلاء
قسم تقنيات إدارة المكتب

الحقيبة التعليمية لمادة

مبادئ الإدارة

لطلبة قسم تقنيات إدارة المكتب/ السنة الأولى

مدرس المادة

م.م. حسين صبيح محيسن الكعبي

ماجستير إدارة الاعمال

النظرة الشاملة **OVER VIEW**

✓ الفئة المستهدفة **TARGET POPULATION**

طلبة المرحلة الاولى في قسم تقنيات ادارة المكتب

✓ الهدف من المادة

لغرض التعرف على طبيعة العمل الاداري ،وكيفية ظهوره وتطوره بالشكل الذي نجده اليوم ، اذ ظهرت الحاجة الى الادارة في مختلف المجتمعات والمنظمات لضمان تحقيق الاهداف المرسومة وذلك من خلال ممارسة عدد من النشاطات التي تتكون منها العناصر الاساسية للإدارة .

الفصل الأول مدخل الى الادارة

المفردات	الاسبوع
<p>الادارة :المفهوم ،الاهمية ،الاركان ،النشاطات ،التطور.</p> <p>- مداخل دراسة الادارة ومجالاتها: ادارة الاعمال والادارة العامة.</p> <p>- وظائف الادارة ووظائف المنظمة :المفهوم ،العلاقة ،الخصائص.</p> <p>-مدارس الفكر الاداري</p> <p>-مدرسة الادارة العلمية</p> <p>-المدرسة الانسانية</p> <p>-المدرسة الكمية</p>	<p>الأسبوع الأول الى الأسبوع الحادي عشر</p>

اختر الاجابة الصحيحة لكل مما يأتي:-

1- تمارس المنظمات نوعين من النشاطات هي:-

أ- النشاطات التنفيذية والإدارية . ب- الفنية والعلمية ج- لاشيء مما ذكر

2- وجوب تحقيق الكفاءة الانتاجية للعامل والوحدة الانتاجية تعتبر من افكار:-

أ- المدرسة الكمية . ب- المدرسة الانسانية . ج- المدرسة العلمية.

3- وظيفة الشراء تعتبر من الوظائف :-

أ- وظائف المنشأة . ب- الوظائف الادارية . ج- لاشيء مما ذكر.

الفصل الأول: ماهية الإدارة

هي مهمة القيام بتوجيه وتنسيق الجهود التي يبذلها الافراد العاملون بالمنظمة ، لاستغلال عوامل الانتاج وتنفيذ الخطط والسياسات والبرامج الموضوعة والكفيلة للسير بالمنظمة للوصول بها الى اهدافها المرسومة .

1- النشاطات التنفيذية: وهي النشاطات التي تؤدي الى انجاز العمل، كالقيام بصناعة البضاعة او بيعها او تقديم الخدمات المساعدة وغيرها.

2- النشاطات الادارية: وهي النشاطات التي تؤدي الى ضمان انجاز العمل .كالقيام بوضع الخطط والسياسات التي تتبع في انتاج وتسويق البضاعة ، وتنظيم الافراد العاملين في اطار تنظيمي ، وتحديد العلاقات بينهم وتوجيههم وتحفيزهم ، ووضع المعايير الرقابية التي يتم بموجبها قياس اداء العمل .

هل الإدارة علم ام فن

ان الادارة تجمع بين الفن والعلم في الوقت ذاته، فالمعرفة المتعلقة بالإدارة تؤدي بالتأكيد الى القدرة على القيام بالعمل الاداري الكفاء وبالتالي فالإدارة هي علم والمدير الناجح هو الذي يستخدم مبادئ وأسس علم الادارة في اداء عمله

الفصل الأول: مراحل تطور الإدارة

1- الإدارة في مرحلة الصناعات اليدوية والحديثة :

تتصر هذه المرحلة بين بداية نشأة الإدارة وحتى بداية القرن العشرين .وهي مدة بداية الحياة الانسانية واعتمادها

على المهارات اليدوية في الصناعات البسيطة . مرورا بالثورة الصناعية وما خلفته من تطور في الصناعات وظهور الشركات المساهمة وتدخل الدولة في تنظيم الاعمال الصناعية والتجارية وظهور النقابات العمالية .

2-الإدارة في مرحلة ظهور المفاهيم العلمية للإدارة:

وهي المرحلة التي اخذت فيها الإدارة مسارا جديدا في تطورها ونضجها ،يتضمن ارساء اسس علمية تستخدم في حل المشاكل الادارية واتخاذ القرارات بدلا من الاعتماد على مهارات القائمين بالعمل الاداري .

الفصل الأول: المدارس الادارية

أولاً: مدرسة الإدارة العلمية

تضم عددا من الرواد الذين نادوا بضرورة ارساء اسس ومبادئ علمية للإدارة ، يعد من ابرز رواد هذه المدرسة (تشارلز بابيج) و(فردريك تايلور) و (وهنري فايول) و(هنري جانت) و(فرانك هارنجتون) و(ليليان جلبرت) وغيرهم.

تدور افكار ومعتقدات هذه المدرسة على الاتي :

- وجوب تحقيق الكفاءة الانتاجية للعامل وللوحدة الانتاجية .
- اللجوء الى البحث العلمي في حل المشاكل الادارية بدلا من الاعتماد على الاراء التقليدية القديمة .
- الادارة علم يعتمد على قوانين وقواعد وأصول واضحة .يجب اكتشافها وإحلالها محل التخمين .
- تقسيم العمل بين الادارة والعمال ومنح الادارة سلطات كبرى للتخطيط والإشراف .

الانتقادات الموجهة الى مدرسة الادارة العلمية

وجهت لها انتقادات تدور حول نظرة هذه المدرسة الى العامل نظرة مادية وتجاهل النواحي الانسانية . فقد نظرت هذه المدرسة الى العامل على اساس انه آلة بشرية يتم التحكم فيها من خلال استخدام حوافز مادية . وهذا يعني عدم النظر الى النواحي الانسانية للعامل . والتركيز فقط على النواحي المادية التي تؤدي الى ارهاقه في سبيل الحصول على اجر اعلى .

الفصل الأول: المدارس الادارية

ثانياً: مدرسة العلاقات الانسانية

ظهرت هذه المدرسة في اعقاب حركة الادارة العلمية للرد على الاعتقادات التي تقول بان الحافز المادي هو الوسيلة الوحيدة التي يتم بموجبها زيادة انتاجية العامل . وتعد حركة العلاقات الانسانية بمثابة المرحلة الاولى لدخول العلوم السلوكية في دراسات الادارة .

فقد ابرزت هذه المدرسة اهمية العنصر البشري . ودراسة السلوك الانساني في المنظمات المختلفة وبينت ان للاعتبارات الانسانية والاجتماعية دورا في تحقيق الاهداف . حيث ان سلوك الفرد يؤثر في المنظمة ويتأثر بها بشكل ملحوظ .

ومن بين رواد هذه المدرسة (مايو) و(وثلز برجر) و(فرويد) فضلا عن اعمال (ماسلو)

افكار المدرسة :

1-المنظمة نظام اجتماعي فضلا عن كونها نظاما فنيا وان هذا النظام الاجتماعي يحدد ادوارا ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن ادوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنظمة .

2- لا تتم اثاره دوافع الافراد بفعل حوافز اقتصادية فقط ،فالحوافز المعنوية لها دورها القوي في اثاره دوافع الافراد .

3-تؤدي الجماعة غير الرسمية في المنظمة دورا في تحديد اتجاهات الافراد العاملين وأدائهم .

4- التركيز على اتباع الاسلوب الديمقراطي والمشاركة في القيادة .

5- ربطت حركة العلاقات الانسانية بشكل عام بين رضا الفرد العامل وإنتاجيته .

الانتقادات الموجهة الى مدرسة العلاقات الانسانية

تركزت الانتقادات الموجهة الى هذه المدرسة بسبب تركيزها على الجانب الانساني وإهمالها الجوانب الاخرى وأنها لم تنجح في تقديم نظرية متكاملة لتفسير سلوك المنظمة .

الفصل الأول: المدارس الادارية

ثانياً: المدرسة الكمية

تدور افكار هذه المدرسة حول استخدام الوسائل والأساليب الكمية في الوصول الى نتائج تساعد المدير في اتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشاكل الادارية . فعند ذلك تدرس المشكلة والبدائل بشكل رياضي للتوصل الى البديل الامثل .

وتمثل افكار هذه المدرسة الاتجاهات الحديثة في الادارة وقد ادت الى تطوير العمل الاداري بشكل ملحوظ إلا انها لم تحل محل القدرات والمهارات التي يتمتع بها المدراء بل جاءت مكملة لها. لهذا نجد ان القرار السليم هو ذلك الذي يعتمد على المنطق العلمي في التفكير اضافة الى مهارات وقدرات تساعد على اتخاذه.

ومن الاساليب الكمية الاكثر استخداما في العمل الاداري :

البرمجة الخطية ،خطوط الانتظار ،المباراة الادارية ،المحاكاة وشجرة القرارات ،والاحتمالات ، وغيرها.

الفصل الأول: المدارس الادارية

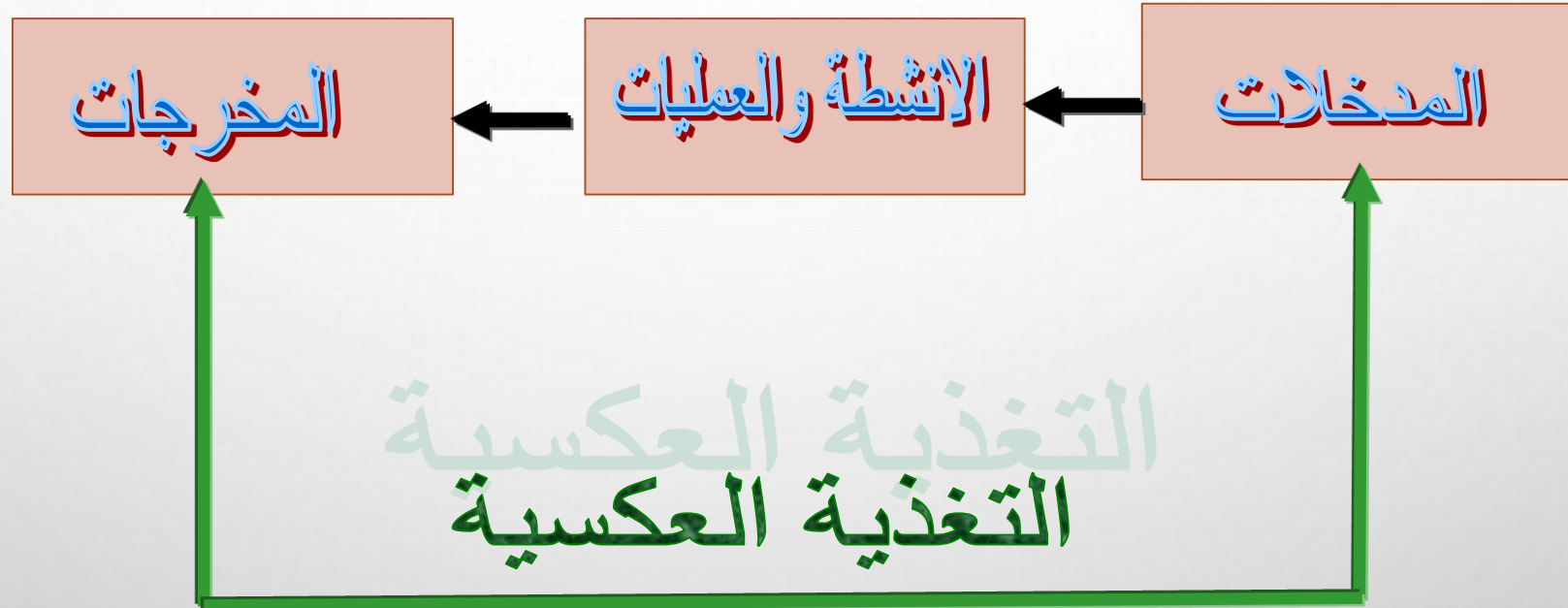
ثانياً: المدرسة النظم

يمثل مدخل النظم اتجاها حديثا في الفكر الاداري . يتم بمقتضاه تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف العوامل التي تؤثر في العمل الاداري . ويركز هذا المدخل على كشف وتفسير طبيعة العلاقات المتعددة بين محتويات نظام ما ففي مجال الادارة يوجه مدخل النظم الانتباه الى المنظمة ككل متكامل . أي باعتباره نظاما اساسيا يتكون من مجموعة من النظم الفرعية المترابطة التي يمكن في ضوء دراستها والوقوف على العلاقات بينها . وفهم حقيقة اعمال النظام الاساسي ، كما يوجه مدخل النظم الانتباه الى تحديد اهداف النظام الاساس (المنظمة).

العناصر الأساسية للنظام

- 1- المدخلات: وتشمل جميع ما يدخل للمنظمة من البيئة من موارد بشرية ومادية .
- 2- العمليات: وهي مجموعة الانشطة الادارية والفنية والذهنية اللازمة للاستفادة من مدخلات النظام وتحويلها الى مخرجات لغرض تقديمها الى البيئة .
- 3- المخرجات: وتشمل جميع ما يخرج من المنظمة الى البيئة من انتاج مادي (سلع وخدمات) ومعنوي (توعية ، توجيه).
- 4- التغذية العكسية :مجموعة المعلومات التي ترد الى المنظمة بشكل مدخلات حول الاثار السلبية والايجابية للمخرجات السابقة الذكر للاستفادة منها في تصحيح الانحرافات وتمكينها من استيعاب حاجاتها .

مكونات النظام



الفصل الأول: مجالات تطبيق الإدارة

يمكن تقسيم مجالات تطبيق العمل الإداري الى ثلاثة اقسام هي:

- 1- منشآت الاعمال:** تهدف ضمن اهدافها الرئيسية الى تحقيق مردود مادي او اقتصادي من عملياتها وهي توجد في أي قطاع اقتصادي ، ويطلق على الإدارة التي تمارس لانجاز وظائف هذه المنظمات وتحقيق اهدافها بإدارة الاعمال .
- 2- الدوائر الخدمية:** وهي الدوائر التي لا تهدف الى تحقيق مردود مادي او اقتصادي من تقديم خدماتها للمجتمع عموما ، بل تهدف الى تقديم خدمات بكفاءة ، ويطلق على الإدارة التي تمارس لانجاز وظائف هذه الدوائر ولتحقيق اهدافها الإدارة العامة .
- 3- مجالات اخرى تقع بين منشآت الاعمال والدوائر الحديثة:** وهي مجالات تقع بين القطاعين المذكورين اعلاه كالجمعيات والنقابات وما شابه . وتمارس الإدارة في هذه المجالات لتحقيق اهدافها التي انشئت من اجلها ، و لانجاز المهام التي تضطلع بها ، ونجد هناك تسميات مختلفة للإدارة التي تمارس في هذه المجالات ، كإدارة الجمعيات الخيرية ، وإدارة الجمعيات التعاونية وغيرها .

الفصل الأول: الوظائف الادارية

هي مجموعة نشاطات تمارس من المدراء او المشرفين بهدف ضمان انجاز الاعمال وتحقيق الاهداف بكفاءة عالية فهي نشاطات متعددة تمارس سوية من المدراء لان ممارسة أي منها ينعكس على النشاطات الاخرى ويؤثر فيها ويتأثر بها . وبشكل عام ان هناك شبه اتفاق بين الجميع على وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة ، ويختلفون في الوظائف الاخرى من حيث جمعها في وظيفة واحدة هي التوجيه . او تصنيفها الى مكوناتها الجزئية كالإشراف والأمر وتنمية الافراد. واعتبار كلا من هذه الاجزاء وظائف منفصلة عن بعضها .

تتصف الوظائف الادارية بصفة الشمول والعمومية فهي تمارس في مختلف المستويات الادارية في المنظمة، وفي مختلف المنظمات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية .

الفصل الأول: الوظائف الادارية

ولغرض التعريف بماهية الوظائف الادارية نبيها بالاتي:

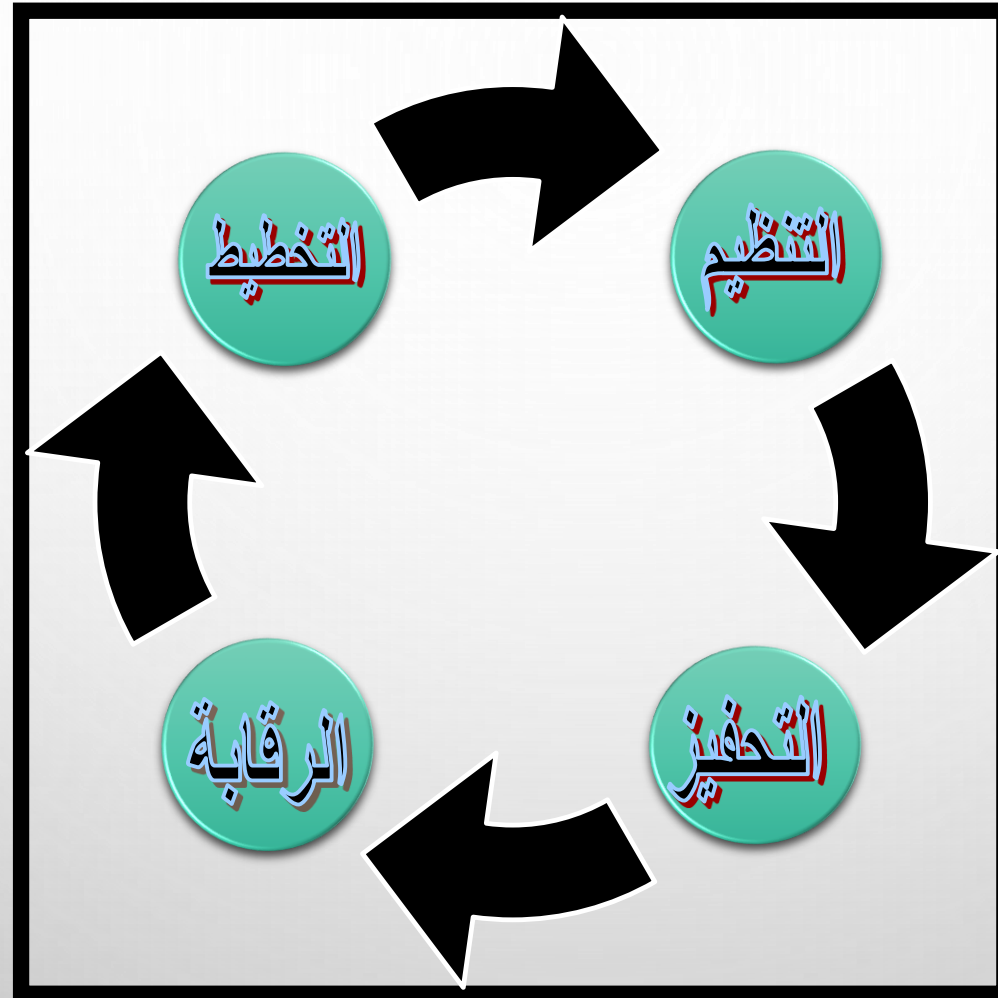
التخطيط PLANNING: وهي الوظيفة الادارية الرئيسية التي يمارسها المدير الى جانب الوظائف الادارية الاخرى. فالحاجة الى التخطيط تبرز في أي عمل وذلك لتحديد الاهداف التي نسعى الى تحقيقها. ووضع السياسات والإجراءات والبرامج الكفيلة بتحقيقها .

التنظيم ORGANIZATION: وهي الوظيفة التي من خلالها تحديد الاطار العام الذي يتم بموجبه اداء العمل، وتمارس من خلال هذه الوظيفة عمليات تجميع الانشطة اللازمة لانجاز العمل في وحدات تنظيمية، وتنظيم العلاقات بينها وكذلك علاقة العاملين مع بعضهم وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات والتنسيق بين اعمال الافراد والوحدات التنظيمية، بما يضمن تحقيق الاهداف .

التحفيز MOTIVATION: وهي الوظيفة التي تتعلق بإرشاد وتحفيز العاملين لأداء الاعمال المناطة بهم وتحقيق التعاون بينهم ، وقيادة العمل الجماعي من اجل تنفيذ الخطط وتحقيق الاهداف .

الرقابة CONTROL: وهي الوظيفة الادارية التي يتم من خلالها ضمان اداء العمل من الوحدات التنظيمية والعاملين فيها ،وفقا لما هو مخطط له . واكتشاف الانحراف عن طريق مقارنة اداء العمل بالمعايير الرقابية المستخدمة ومعالجتها.

الفصل الأول: الوظائف الادارية



العلاقة بين الوظائف الادارية

الفصل الأول: مجالات تطبيق الادارة



الوقت المبذول للقيام بالوظائف الادارية في المستويات الادارية المختلفة

الفصل الأول: وظائف المنشأة

وهي وظائف متخصصة تضم النشاطات التي يتم القيام بها لتحقيق الاهداف التي ظهرت المنظمة من اجلها ، فهي بالتالي تختلف من منظمة الى اخرى باختلاف هذه الاهداف .

وتظهر وظائف المنظمة نتيجة لتجميع النشاطات، وفق مبدأ التخصص ليضم كل منها النشاطات التخصصية لاحدى فعاليات المنظمة الرئيسية، ففي المنظمة الصناعية نجد ان وظائف الانتاج والتسويق والمالية والافراد هي الوظائف الاساسية التخصصية للمنظمة بينما نجد وظائف اخرى تعتبر رئيسية في المنظمات ذات النشاطات التجارية كالبيع والشراء، وتختلف عنها وظائف الادارات العامة التي هي وظائف الصيانة والطباعة والخدمات المختلفة، وسنعرض فيما يلي مفاهيم بعض هذه الوظائف :

1- الإنتاج :PRODUCTION

تمثل وظيفة الانتاج ممارسة النشاطات التنفيذية اليومية التي تؤدي الى انتاج سلعة معينة بالجودة المطلوبة وبالكمية المحددة ويتوقف نجاح المنظمة في انجاز هذه الوظيفة على حسن ادارة عملياتها المتمثلة بالتخطيط للانتاج والاختيار السليم لموقع المصنع وتنظيمه الداخلي ومراقبة جودته

الفصل الأول: وظائف المنشأة

2- التسويق **MARKEING**:

وهي ممارسة النشاطات المتعلقة بإيصال السلع المنتجة الى المستهلك، والقيام بالنشاطات التي من شأنها ترويج البضاعة كالإعلان عنها وبيعها وتوزيعها من خلال منافذ السوق المختلفة .

3- الشراء **PURCHASING**:

يتمثل بتوفير احتياجات المنظمة من المواد الاولية والسلع الضرورية التي يتطلبها عمل المنظمة .

4- المالية **FINANCE**:

وتتضمن القيام بالفعاليات التي من شأنها تنظيم موارد المنظمة المالية وتوفير الموارد المالية اللازمة للقيام بنشاطات المنظمة المختلفة وحسن استثمارها ومراقبة استخدامها لتحقيق هدف الربحية والسيولة .

5- الافراد **PERSONNEL**:

وهي وظيفة المنظمة في التخطيط للقوى العاملة التي يتطلبها اداء عمل المنظمة وتنميتها وصيانتها والقيام بالتخطيط لسياسات الاختيار والتعيين والأجور والترقية والترفع .

الفصل الأول: وظائف المنشأة

العلاقة بين الوظائف الادارية ووظائف المنظمة

هناك علاقة متينة بين الوظائف الادارية ووظائف المنظمة تتمثل باعتبار وظائف المنظمة مجالا او حقا لممارسة الوظائف لممارسة الوظائف الادارية ، حيث تمارس وظائف التخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة لانجاز كل من وظائف المنظمة بكفاءة عالية ، فلو اخذنا وظيفة الانتاج لوجدنا ان عمليات الانتاج تحتاج الى خطط ليسترشد بها العاملون للقيام بها ، كما تحتاج الى تنظيم العاملين بشكل منسق لضمان معرفة كل منهم دوره وحدود صلاحياته في العمل . وتظهر الحاجة الى ارشاد العاملين لكيفية القيام باعمالهم وتحفيزهم لزيادة الانتاج ، واخيرا لابد من رقابة اداء العمل لضمان تحقيق الخطط ومعالجة أي انحراف .

الفصل الأول: الاختبار البعدي

الاختبار البعدي للفصل الاول

- 1- من العناصر الاساسية لنظرية النظام:-
المحاكاة ب- التخطيط ج-التغذية العكسية
- 2- يمكن تقسيم الوظائف الادارية الى :-
أ- خمس وظائف ب- ست وظائف ج- اربع وظائف
- 3- من اهم الانتقادات الموجهة الى حركة الادارة العلمية :-
أ- تركيزها على الجانب المادي ب- اهتمامها بالأساليب الكمية ج- النظر للعاملين نظرة مادية
- 4- من المجالات التي تطبق فيها الادارة:-
أ- الاهداف ب- الدوائر الخدمية ج- التحفيز
- 5- يمكن تقسيم مراحل تطور الادارة الى مرحلتين هي مرحلة الصناعات اليدوية والحديثة و:-
أ- مرحلة ظهور المفاهيم العلمية للإدارة ب- العلاقات الانسانية ج- مدخل النظم
- 6- تتعلق وظيفة التحفيز ب :-
أ- ضمان انجاز العمل ب- ارشاد العاملين ج- توفير احتياجات المنظمة

الفصل الثاني التخطيط

المفردات	الاسبوع
<ul style="list-style-type: none">• التخطيط :المفهوم والأهمية ،الطبيعة الاساسية للتخطيط• التخطيط والتنبؤ :اهمية التنبؤ وفوائده ، حالات التنبؤ• مسؤولية التخطيط والتنبؤ ، المكونات التنظيمية لممارسة التخطيط• مرونة التخطيط ، انواع التخطيط ،خطوات التخطيط• اتخاذ القرار :المفهوم والأهمية ، انواع القرارات• خطوات اتخاذ القرار ، استخدام الاساليب الكمية في اتخاذ القرار	الثاني عشر الى الثامن عشر

الفصل الثاني: الاختبار القبلي

- ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق الإجابة الصحيحة لكل مما يأتي:

1- يعنى التخطيط بمعالجة القضايا :-

أ. التاريخية ب- الحالية ج- المستقبلية

2- من الحقائق الأساسية للتخطيط :-

أ – الإدارة ب- شمول التخطيط ج- التنظيم

3- من أساليب التفكير الأساسية :-

أ- التفكير العشوائي ب- التفكير البحثي ج- الاجتماعي

4- بعد عملية تحديد معالم المشكلة او القضية يتم :-

أ- اتخاذ القرار ب – تحليل البدائل ج- جمع المعلومات

5- يمكن تقسيم الحالات التي تمر بها المنظمة الى ثلاثة اصناف منها:-

حالات يمكن التحكم بها ب- الازمات ج- حل المشاكل

الفصل الثاني: التخطيط

أولاً: طبيعة ونطاق التخطيط:

التخطيط يعني التوقع او التنبؤ بما ستكون عليه الحال في مدة مقبلة ، وكل فرد عامل في المنظمة تقع مسؤولية وممارسة قدر معين من التخطيط وتتفاوت هذه المسؤوليات او الممارسات اعتمادا على المكانة التي يحتلها ذلك الفرد.

وإجمالي القول ، فان التخطيط هو عمل المدير الذي يتولى تحديد الاهداف والسياسات والإجراءات والبرامج من بين الاحتمالات المختلفة . وفي ضوء هذا المفهوم ان التخطيط يتضمن اتخاذ القرارات التي تؤثر في النهج المستقبلي للمنظمة

ثانياً: الحقائق الجوهرية للتخطيط:

- التخطيط وسيلة لبلوغ الهدف : تنشأ هذه الحقيقة من طبيعة المنظمة التي يجب ان يكون سبب ولادتها وبقائها وديمومتها ، هو انجاز غرض المجموعة ، وبالتالي فان ما يوضع او يرسم من خطط او مشتقاتها يجب ان يساهم ، وبشكل ايجابي ، في بلوغ مجموعة الاهداف . ومع الاعتراف بان الخطط وحدها لا تكفي لنجاح المنظمة ، الا ان وضع مثل هذه الخطط امر ضروري ، باعتبارها الاداة التي تساعد على القاء الضوء على الاغراض التي من اجلها تم انشاء مثل هذه المنظمة او تلك .

الفصل الثاني: التخطيط

أولوية التخطيط: التخطيط هو من المستلزمات الرئيسة لوظائف الإدارة الى جانب وظائف التنظيم ، والتحفيز والرقابة ، وهذا يدفع الى القول بان مهمات المدير مترابطة بشكل يجعل من غير الممكن وجود ادارة بدونها جميعا . اذ ان كل وظيفة ادارية تشكل ضرورة لممارسة الوظيفة الاخرى . إلا ان وظيفة التخطيط لها دور بارز اساس . لأنها تتضمن تحديد الاهداف والغايات التي لابد من وجودها كي يصبح الجهود الجماعي التعاوني في اطار المنظمة الواحدة ذا مغزى .

شمول التخطيط: يمتاز التخطيط عن الوظائف الاخرى بالشمول ، ذلك لانه مهمة كل فرد عامل في المنظمة الواحدة ، وبغض النظر عن مستواه الاداري . بمعنى اخر، ان النشاط التخطيطي هو احد الانشطة التي يؤديها المدير . ولو ان اتساع اطار التخطيط يتباين مع السلطة التي يتمتع بها الفرد في المنظمة . الا اننا نجده يمارس عملية التخطيط حتى لو كان عمله تنفيذيا بحتا .

كفاية التخطيط: يقصد بالكفاية هنا هو جانب التنفيذ السليم للخطة . فمتي ما تم تحقيق الاهداف وباقل ما يمكن من الانحرافات ، وبتكاليف اقل وجهود مناسبة ، فان ذلك يعني ان للخطة كفاية مناسبة أي ان مساهمة الخطة في بلوغ الاهداف بالشكل الايجابي السليم يعني تحقيق مستوى معين من الكفاية .

الفصل الثاني: التخطيط

اهمية وفوائد التخطيط:

- 1- التخطيط ضروري بسبب المخاطرة وعدم التأكد في اطار التغيير
- 2- التخطيط يركز الانتباه على اهداف المنظمة
- 3- التخطيط يوفر النفقات
- 4- التخطيط نشاط أساسي للرقابة

أساليب التفكير الأساسية

- 1- التفكير البحثي : يتميز بصفة التجربة والخطأ ، انه محاولة لمعرفة المجهول باعتماد التجربة ولمرات متعددة لحين الكشف عن الطريقة الناجحة لمشكلة ما .
- 2- التفكير المتدرج: الذي يستند الى اعتماد خطوات العمل خطوة بخطوة دون القفز الى نتيجة مباشرة .
- 3- التفكير العاطفي او الانفعالي: الذي يستند الى ما نحب او نتأثر به عند معالجة امر ما .
- 4- التفكير الخلاق : هو استكشاف بدائل جديدة لمقابلة مواقف متكررة او جديدة . ومن اهم ادواته طريقة اثاره العواصف الذهنية التي تهدف الى تشجيع انتاج الافكار وما يخطر على البال بالنسبة للموضوع قيد النقاش .
- 6- بحوث العمليات: ويقصد بها اعتماد الطرق الكمية والرياضية في حل المشاكل واتخاذ القرار .

الفصل الثاني : التخطيط

خطوات التخطيط

أولاً: تحديد معالم المشكلة: أي تحديدها بدقة وتشخيص معالمها هو نصف الحل

ثانياً: تجميع البيانات: جمع البيانات والمعلومات التي تخص المشكلة

ثالثاً: تصنيف وتحليل المعلومات: أي تبويب وترميز وتلخيص وتشذيب المعلومات

رابعاً: ايجاد الفرضيات المنطقية: أي وضع الافتراضات المنطقية التي ستشكل الاساس الذي تعتمد عليه الخطة

خامساً: وضع خطط بديلة: صياغة خطط عدة تتيح الفرصة لاختيار الخطة الانسب .

سادساً: اختيار البديل الأفضل: بعد الدراسة والتحليل والتمحيص واعتمادا على الافتراضات والمقارنة الاولية يصل المخطط الى القرار شبه النهائي وذلك من خلال اختيار افضل الخطط البديلة في ضوء نتائجها المتوقعة لوضعها موضع التطبيق.

سابعاً: تحديد التفصيلات والتوقيت المناسب: أي تحديد الزمان والمكان المناسبين لتنفيذ الخطط.

ثامناً: التقييم والتثمين: لايمكن اقرار سلامة الخطة والحكم على انها قد حققت غايتها الا اذا تلازم التنفيذ مع عملية التقييم بقصد التأكد من ان ما حدد في الخطوة الاولى قد نفذ لبلوغ الغاية بشكل صحيح .

الفصل الثاني : التخطيط

مسؤوليات التخطيط والتنبؤ:

تقع مسؤولية رسم الخطط العريضة والعامّة التي تغطي وتشمل المنظمة باجمعها ، اما المدراء في المستويات الاخرى فهم مسئولون عن وضع الخطط التي تخص ادارتهم وأقسامهم ، القصد منها تنفيذ الخطط الموضوعه من الادارة العليا للمنظمة .

التنبؤ:

يعني التوقع لما سيكون عليه حال قضية ما في المستقبل سواء اكان هذا المستقبل قريبا ام بعيدا.

الحالات والظروف التي تمر تواجهها المنظمة :

- 1- الحالات التي هي خارج سيطرة المنظمة :
- 2- الحالات التي لايمكن السيطرة عليها وبحدود معينة
- 3- الحالات التي يمكن التحكم فيها

الفصل الثاني : التخطيط

انواع الخطط :

يمكن تقسم الخطط الى انواع عدة هي :-

اولا: من حيث المدة: هناك انواع من الخطط : هي الخطط الطويلة الاجل والخطط قصيرة الاجل والخطط متوسطة الاجل .

ثانيا :من حيث الشمول: يمكن تبويبها الى خطط على مستوى الدولة ، وأخر على مستوى القطاع ،وأخر على مستوى المنظمة ، ومن ثم على مستوى القسم والوحدة الادارية الصغرى .

الفصل الأول: التخطيط

انواع الخطط :

يمكن تقسم الخطط الى انواع عدة هي :-

اولا: من حيث المدة: هناك انواع من الخطط : هي الخطط الطويلة الاجل والخطط قصيرة الاجل والخطط متوسطة الاجل .

ثانيا: من حيث الشمول: يمكن تبويبها الى خطط على مستوى الدولة، وآخر على مستوى القطاع، وآخر على مستوى المنظمة، ومن ثم على مستوى القسم والوحدة الادارية الصغرى .

ثالثا: من حيث الوظيفة: هناك مجموعة من الانشطة الوظيفية التي تدور في اطارها ومن هذه الانشطة الشراء، والإنتاج ، والتسويق ، والمالية ، والأفراد ، والبحث والتطوير .

رابعا: من حيث الغرض: الخطة هي طريقة العمل التي يختارها المدير لتنسيق عمل الجماعة . وعلى اساس ذلك تعتمد المنظمة اشكالا عديدة ومتنوعة منها :-

3- الإجراءات

2- السياسات

1- الأهداف

6- البرامج

5- الموازنات

4- القواعد والنظم

بما ان الظروف التي تواجه الخطة ذات صفة ديناميكية (متطورة ومتغيرة) خصوصا اذا ما لاحظنا التطور التكنولوجي ودخول الاجهزة المتطورة في الاعمال ، فضلا عن المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية فقد اصبح لزاما ان تتصف الخطة ومهما كانت المدة التي تغطيها بالمرونة .

وبغية تأمين عنصر المرونة في الخطة فإن الامر يستلزم :

- 1- التأكد من وجود طرق بديلة اخرى قادرة على تحقيق الهدف المنشود .
- 2-التأكد من وجود احتياطات مادية ومعنوية كافية لتأمين المرونة .
- 3-وجود مدراء واسعي الافق وقادرين على تكييف الخطة بحيث يمكن استيعاب المتغيرات دون أي اخلال بالهدف المنشود ، وبالتالي يستطيعون اتخاذ القرارات السليمة والمناسبة .

الفصل الثاني : التخطيط

اتخاذ القرار

الادارة هي العملية التخطيطية التنظيمية الرقابية الاساسية التي تجعل الانتاج والتوزيع وغيرهما من مظاهر النشاط الاقتصادي ممكنة والقيادة هي قلب عملية الادارة ، بينما يعتبر اتخاذ القرارات هو العنصر الاساسي في القيادة .

ولما كان التخطيط هو عملية لاختيار من بين عدد من الاهداف والسياسات والإجراءات والمناهج ، فإن التخطيط بهذا المعنى يصبح اتخاذ قرارات ، أي اختيار اتجاه العمل . وعليه فان اتخاذ القرارات يعد اسلوبا للاستجابة ، او هو استراتيجية اجتماعية منظمة تهدف الى تكوين استجابة محددة في موقف يتميز بوجود مشكلة معينة .

مفهوم اتخاذ القرار

يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها عملية اختيار احسن البدائل المتاحة ، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل ، وأثرها في تحقيق الاهداف المطلوبة ، وبالتالي فان اتخاذ القرار عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية ثلاثة هي :- البحث Search ، والمفاضلة او المقارنة بين البدائل Comparison ومن ثم الاختيار Selection.

الفصل الثاني: التخطيط

مراحل اتخاذ القرار

لم يتفق الباحثون على مراحل معينة لاتخاذ القرار فمنهم من حددها بست مراحل ومنهم من زادها عن ذلك او انقصها ، ومع ذلك فان هناك اتفاقا عاما على ان المراحل يمكن ترتيبها على النحو الاتي :

1- ادراك وتحديد المشكلة

2- جمع المعلومات والبيانات

3- تحديد البدائل او الحلول الممكنة

4- تحديد النتائج المتوقعة

5- اختيار البديل الاكثر ملائمة

6- وضع البديل موضع التنفيذ

7- متابعة تنفيذ القرار

الفصل الثاني: التخطيط

الاختبار البعدي

- ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق الإجابة الصحيحة لكل مما يأتي:

- 1- من العناصر الأساسية لنظرية النظام:-
المحاكاة ب- التخطيط ج- التغذية العكسية
- 2- يمكن تقسيم الوظائف الادارية الى :-
أ- خمس وظائف ب- ست وظائف ج- اربع وظائف
- 3- من اهم الانتقادات الموجهة الى حركة الادارة العلمية :-
أ- تركيزها على الجانب المادي ب- اهتمامها بالأساليب الكمية ج- النظر للعاملين نظرة مادية
- 4- من المجالات التي تطبق فيها الادارة:-
أ- الاهداف ب- الدوائر الخدمية ج- التحفيز
- 5- يمكن تقسيم مراحل تطور الادارة الى مرحلتين هي مرحلة الصناعات اليدوية والحديثة و:-
أ- مرحلة ظهور المفاهيم العلمية للإدارة ب- العلاقات الانسانية ج- مدخل النظم
- 6- تتعلق وظيفة التحفيز ب :-
أ- ضمان انجاز العمل ب- ارشاد العاملين ج- توفير احتياجات المنظمة

الفصل الثالث التنظيم

المفردات	الاسبوع
<ul style="list-style-type: none">• التنظيم , المفهوم والأهمية• التنظيم الرسمي وغير الرسمي• الهيكل التنظيمي, تصميم الهيكل التنظيمي• المستويات الإدارية• نطاق الاشراف , الصلاحية والمسؤولية	التاسع عشر الى الرابع والعشرون

الفصل الثالث: التنظيم

مفهوم التنظيم

يعد التنظيم وظيفة ادارية اخرى وعنصر من عناصر الادارة يتحدد بموجبه الاطار الذي تتشكل فيه جهود العاملين لتحقيق اهداف المنظمة، كما يتم بموجبه تنظيم علاقات الافراد العاملين ، وتحقيق العمل الجماعي الهادف وتحديد وتنظيم علاقات العمل الناشئة بنتيجة قيام الافراد بأداء واجباتهم .

ويمكن تعريف التنظيم بأنه (عبارة عن ايجاد مجموعة من الاشخاص يعملون كمجموعة واحدة متصلة مع بعضها لتحقيق هدف متفق عليه) .

خطوات التنظيم

- 1- تحديد الهدف الرئيسي للمنظمة.
- 2- تحديد الاهداف الثانوية .
- 3- تحديد الانشطة التي يتطلبها تحقيق الهدف .
- 4- تقسيم النشاطات الى الانشطة الجزئية وتجميع النشاطات ثانياً في مجاميع من الانشطة التي تشترك وفق احد اسس تجميع الانشطة.
- 5- ربط المجاميع مع بعضها وتحديد مستوياتها التنظيمية وتكوين الهيكل التنظيمي.
- 6- اناطة الفعاليات بالأفراد الذين تتوفر لديهم الكفاءة والمقدرة اللازمة .
- 7- تخويل الافراد الصلاحيات التي تمكنهم من اداء مهامهم المناطة بهم.

الفصل الثالث: التنظيم

التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

تضم المنظمات نوعين من التنظيم الاول : يطلق عليه التنظيم الرسمي وهو التنظيم المنصوص عليه من قبل الادارة , والذي يتضمن الاطار العام الذي تمارسه في داخله جميع الفعاليات . فهو يمثل الهيكل التنظيمي للمنظمة والعلاقات الرسمية التي يضمها الهيكل وصلاحيات ومسؤوليات الافراد العاملين فيه . اما النوع الثاني من التنظيم فهو التنظيم غير الرسمي والذي يمثل أي خروج عن حدود التنظيم , ويتمثل بصور العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين الافراد العاملين اثناء العمل.

الهيكل التنظيمي

يظهر الهيكل التنظيمي للمنظمة نتيجة لتنظيم الفعاليات في مجاميع من النشاطات الرئيسية والفرعية وفق احدى اسس تجميع النشاطات ومن ثم ربط هذه المجاميع مع بعضها وإظهارها على شكل وحدات تنظيمية مترابطة يطلق على كل منها تسمية (دائرة او قسم او شعبة او أية تسمية اخرى) .

الفصل الثالث: التنظيم

المستويات الادارية

تعد المستويات الادارية من مقومات وجود الهيكل التنظيمي في المنظمة . وهب تمثل مراكز وجود أنشطة المنظمة وموقعها في الهيكل التنظيمي , فالأنشطة التي تمارس في قمة الهيكل التنظيمي يطلق عليها أنشطة الإدارة العليا , التي تمثل المستوى الاول للمنظمة . والنشاطات التي توجد في الموقع التالي هي نشاطات الادارات الوسطى , والتي تمثل المستوى الثاني للمنظمة . وكذلك بالنسبة للأنشطة التي تليها فهي أنشطة الإدارة المباشرة وتمثل المستوى الثالث للمنظمة

نطاق الاشراف

يتطلب قيام المدراء بالإشراف على المرؤوسين وممارسة مهماتهم الادارية وقتا وجهدا كبيرين يتناسبان وعدد المرؤوسين الخاضعين لإشراف المدير، ولكون قابليات الانسان محدودة , فان المدير يستطيع الاشراف على عدد محدد من المرؤوسين بكفاءة عالية وبحدود قابلياته، الا انه في حالة ازدياد كفاءته الادارية وضعف امكاناته في الاشراف عليهم ولكي يحافظ المدير على كفاءته الادارية فانه يلجأ في حالة ازدياد عدد المرؤوسين لإشرافه الى تقسيمهم الى مجاميع وإخضاع كل مجموعة لإشراف احد المساعدين ويشرف هو على مسؤولي هذه المجاميع وبهذا يحافظ المدير على كفاءته الادارية.

الفصل الثالث: التنظيم

الصلاحيات والمسؤوليات

الصلاحيّة: تعتبر الصلاحيّة من مقومات العمل الإداري باعتبارها تمكن القائمين به من ممارسة مسؤولياتهم وتمنحهم القوة في التصرف واتخاذ القرارات اللازمة لأداء العمل فالصلاحيّة :-هي الحق في تكليف الآخرين للقيام بالإعمال وإصدار الأوامر الإدارية الملزمة لتحقيق الأهداف.

وقد وردت عدة تعريفات للصلاحيّة نذكر منها :-

- 1- عرفت من قبل (فايول) بأنها الحق في إصدار الأوامر والقوة في إجبار الآخرين على تنفيذها.
- 2- كما عرفت من قبل آخرين بأنها حق امر المرؤوسين ومعاقبة من يقصر في تنفيذ هذا الأمر.

مصادر الصلاحيّة

أورد المعنيون ثلاث نظريات تشير كل منها الى مفهوم مختلف لمصدر الصلاحيّة هي:

- 1- نظرية الصلاحيّة الرسمية:
- 2- نظرية قبول الصلاحيّة:
- 3- نظرية الصلاحيّة الشخصية:

الفصل الثالث: التنظيم

عند القيام بتحويل الصلاحية لابد من ملاحظة بعض الامور التنظيمية الهامة ومن بينها ما ياتي:-

- 1- يكون تحويل الصلاحية من قبل من يتمتع بها
- 2- لاتحول الصلاحية بكاملها
- 3- تحويل الصلاحية لايعني التخلص منها
- 4- استرداد الصلاحية
- 5- تحويل الصلاحية بالقدر اللازم لأداء العمل
- 6- تناقص الصلاحية عبر الهيكل التنظيمي

المسؤولية

المسؤولية هي التزام الافراد للقيام بالواجبات المحددة لهم باعتبارهم اعضاء في المنظمة وبغض النظر عن رغباتهم الخاصة . وعلى ذلك فان الالتزام هو اساس المسؤولية ولذا فليس للمسؤولية معنى إلا عند تطبيقها على شخص , فالمبنى او الالة او الحيوان لايمكن ان يكون مسؤولا .

وقد وردت للمسؤولية تعاريف متعددة منها :-

- 1- المسؤولية هي التزام اوتعهد المرووس بتنفيذ ما عهد اليه من واجب من قبل رئيسه .
- 2- المسؤولية هي التزام المرووس الذي عهد اليه بواجب معين بأداء هذا الواجب .

الفصل الثالث: الاختبار البعدي

س1 / قارن بين الصلاحية والمسؤولية .

س2 / عند القيام بتحويل الصلاحية لابد من ملاحظة بعض الامور التنظيمية ,ماهي ؟

س3 / عرف التنظيم , ثم بين اهم خطواته .

الفصل الرابع التحفيز

المفردات	الاسبوع
<ul style="list-style-type: none">• التحفيز : المفهوم والأهمية• الحاجات والدوافع• انواع الحوافز• انماط الحاجات• القيادة• الاتصال	<p>الخامس والعشرون الى الثامن والعشرون</p>

الفصل الرابع: الاختبار القبلي

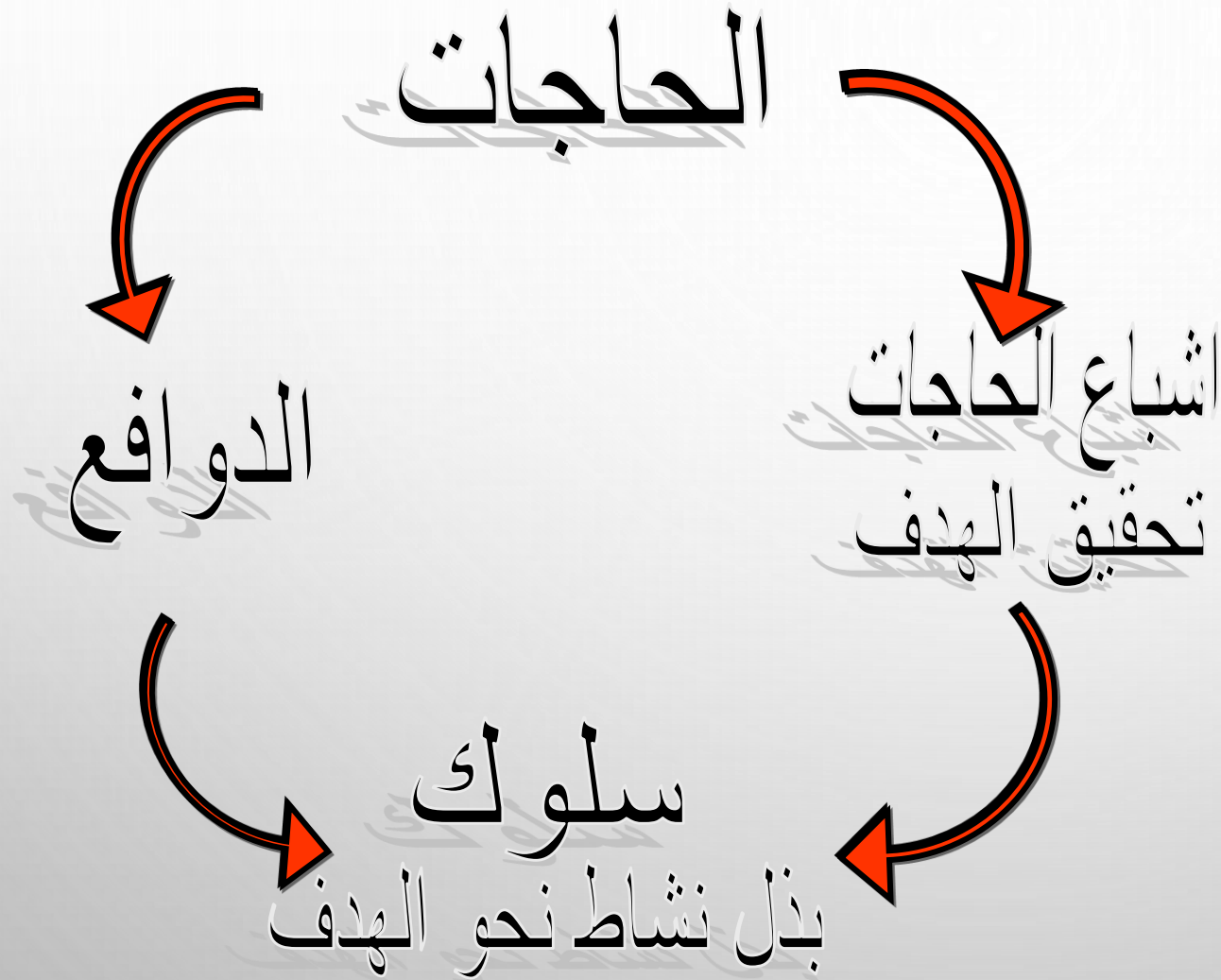
اختر الإجابة الصحيحة لكل مما يأتي :-

- 1- من بين الحوافز التي تستخدمها الإدارة لتحفيز العاملين :-
أ- الأجر ب- المشاركة في الأرباح . ج- جميع ما ذكر د- لاشيء مما ذكر
- 2- انها عبارة عن اشياء كامنة في داخل النفس البشرية، يطلق عليها:-
أ- الحاجات. ب- الدوافع . ج- جميع ما ذكر د- لاشيء مما ذكر.
- 3- صنف العالم ماسلو الحاجات الى:-
أ- ستة انماط ب- سبعة انماط ج- اربعة انماط. د- لاشيء مما ذكر

الفصل الرابع: التحفيز

مفهوم التحفيز

يعد التحفيز احد الوظائف الاساسية وبدونه لاتستطيع الادارة ممارسة وظائفها بشكل متكامل وفعال وكفوء وهو خطوة اساسية في العمل الاداري. ولا يمكن عمل شيء بدونه من النواحي التنفيذية في الاقل. والتحفيز عملية يتم بها معرفة احتياجات الافراد العاملين ودوافعهم، ورغباتهم والاهتمام بهم واختيار الوسائل المناسبة لرفع روحهم المعنوية ودفعهم لزيادة الاساليب القيادية الفعالة وقيادتهم بالمبادرة والقذوة الحسنة واختيار الاساليب القيادية الفعالة، وتوفير المناخ الانساني في العمل . والتأكيد على العمل الجماعي والاتصال بهم وإعطاء الارشادات والتوجيهات والتعليمات والاستماع الى ارائهم ومشاكلهم .



الفصل الرابع: التحفيز

انواع الحوافز

من بين الحوافز الاساسية التي من الممكن ان تستخدمها الادارة لتحفيز العاملين

- 1- الاجر
- 2- المكافآت
- 3- المشاركة في الأرباح
- 4- الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين
- 5- الاهتمام بآراء ومقترحات ومشاكل العاملين
- 6- استخدام أسلوب التوجيه بدل من أسلوب الامر
- 7- الترقية

الفصل الرابع: التحفيز

انماط الحاجات

تمثل الحاجات مصدر القوة الدافعة والمحركة للإنسان وهناك تصنيفات عديدة للحاجات فنجد فريقا من الباحثين قد قسم الحاجات الى حاجات انسانية وحاجات اجتماعية تتمثل (الاولى) بأوضاع الفرد الاقتصادية ومستوى طموحه وخلفيته الثقافية ودراسته وخبرته . وتتمثل (الثانية) بموقع الفرد في العمل ومركزه وأهميته في بيئته الاجتماعية المحيطة به.

وصنف العالم والتر لانجر الحاجات بناء على بحوثه العلمية الى ثلاث فئات وهي:-

- حاجات مادية

- حاجات اجتماعية

- حاجات ذاتية

اما العالم ماسلو فقد صنف احتياجات الفرد الى خمسة مستويات وهي كالآتي:-

1- الحاجات الفسيولوجية .

2- حاجات الامان والاستقرار

3- حاجات الانتماء والاندماج مع الاخرين .

4- حاجات احترام وتقدير الذات.

5- حاجات تحقيق الذات.

الفصل الرابع: التحفيز

سلم ماسلو للحاجات

حاجات تحقيق الذات

حاجات تقدير واحترام الذات

حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية

حاجات الأمان والاستقرار

الحاجات الفسيولوجية الاولية

انتهج الكتاب مناهج عدة في تعريف القيادة إذ يتأثر كل فريق بنظرية معينة في تعريفه، فالكتاب التقليديون والكلاسيكيون غالباً ما يتأثرون بنظرية السلطة الرسمية إذ يعتقدون بأن السلطة الرسمية هي التي تحقق القيادة أهدافها. فمن خلال السلطة يستطيع القائد حمل الجماعة على الخضوع لإرادته في كل اتجاه إداري يوجههم إليه خوفاً من المسالة والعقاب. ويبدو هذا التصور بوضوح في تعريف الاستاذين موني ورايلي، إذ يعرفانها بـ (القيادة تمثل السلطة) ويجب أن تمتلك كل السلطة اللازمة لممارسة مهماتها القيادية. ويتضح من هذا التعريف أن هناك نوعاً من الخلط بين القيادة والسلطة، كما أن القيادة وفق هذا المفهوم لا تستطيع أن تحقق المشاركة والانسجام والتعاون المطلوب بين القائد وتابعيه والتي تعتبر من المقومات الأساسية لعمل القيادة وفق المفهوم الصحيح والدقيق لها.

أما الكتاب السلوكيون فيتأثرون بنظرية قبول السلطة ويعدون لها حجر الأساس في تعريفهم للقيادة. وتفترض هذه النظرية أن السلطة الحقيقية لا تفرض على الجماعة وإنما تقبل قبولا اختيارياً، ويعتقدون بأن القيادة تستمد سلطتها من الجماعة عن طريق التأثير فيهم، وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم، وبالتالي استمالتهم وقبولهم أوامرهم.

الفصل الرابع: التحفيز

أنماط القيادة

ان النمط القيادي الفعال ليس اسلوبا واحدا بحد ذاته، فالقائد الناجح لايفرض على نفسه نمطا قياديا واحدا كالأسلوب الاتوقراطي او الاسلوب الديمقراطي وإنما يجب ان يتمكن من استعمال الانماط المختلفة من النقيض الى النقيض . ويتم التآرجح بين هذه الانماط بمراعاة الفرد الذي يتعامل معه ومراعاة الوقت الذي يتعامل اثنائه كأوقات الازمات او اوقات الرخاء . ومراعاة الموقف او المكان الذي تحدث القيادة فيه .

أولاً: الأنماط القائمة على الدافعية

1- القائد الإيجابي 2- القائد السلبي

ثانياً: الأنماط القائمة على السلطة

1- القيادة الاوتوقراطية

2- القيادة الديمقراطية

3- القيادة الحرة

ثالثاً: القائد المهتم بالعاملين والقائد المهتم بالمنظمة

الفصل الرابع: التحفيز

اوتوقراطي



القائد الإداري

بيروقراطي



الجماعة كلها

حر



العاملون

شكل يبين أنماط القيادة

الفصل الرابع: التحفيز

الاختبار البعدي

- س1 / بين مفهوم التحفيز، ثم بين بالرسم سلم ماسلو للحاجات.
- س2 / بين مفهوم القيادة وفق مفهوم جميع النظريات .
- س3 / بين بالتفصيل الانماط القيادية، معززا اجابتك بالرسم.

الفصل الخامس الرقابة

المفردات	الاسبوع
<ul style="list-style-type: none">• الرقابة، المفهوم والأهمية• متطلبات الرقابة• المبادئ• الأنواع	التاسع والعشرون

مفهوم الرقابة

لقد اكد المهتمون بالإدارة ان عمل الرقابة هو بحق من اهم اعمال المدير. اذ ان بواسطة الرقابة يستطيع كل مدير التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة.

وتعني السيطرة، وقد عرفت بأنها العمل الموجه نحو جعل العمليات متطابقة مع الاهداف والغايات التي سبق ان تم تحديدها . ولا يقف الامر عند هذا الحد اذ ان الرقابة هي ايضا قياس اداء المرؤوسين وتصحيحه، ومن التأكد من ان اهداف المنظمة والخطط المرسومة قد نفذت بالشكل المطلوب.

وتبرز اهمية الرقابة في صلتها الوثيقة ببقية مكونات العملية الادارية والوظائف الإدارية، فالرقابة كعنصر من عناصر الادارة تلي وظيفة التخطيط والوظائف الاخرى كالتنظيم والتحفيز .

ومما يتضح ان مفهوم الرقابة مفهوم ديناميكي يساعد في سير المنظمة في المسار الذي حدده لها التخطيط .

الفصل الخامس: الرقابة

متطلبات الرقابة

- 1- تطابق الرقابة مع طبيعة النشاط
- 2- سرعة اظهار الانحرافات
- 3- مرونة نظام الرقابة
- 4- اقتصادية نظام الرقابة
- 5- التنبؤ والنظرة المستقبلية
- 6- انسجام النظام الرقابي مع الهيكل التنظيمي
- 7- كفاءة نظام الرقابة في اعطاء معلومات مفيدة ومفهومة

انواع الرقابة

ان الهدف من الرقابة هو الكشف عن الانحرافات بقصد تصحيحها ومعالجتها فان هذه المهمة يمكن ان تؤدي بعدة اشكال .

- 1- الرقابة من حيث السبق الزمني
- 2- الرقابة من حيث المصدر
- 3- الرقابة من حيث جهة الاهتمام

الفصل الخامس: الرقابة

مبادئ الرقابة

ان اهم المبادئ الاساسية التي يجب ان تلازم عملية وضع وصياغة النظام الرقابي، نوجزها بالاتي:-

1- مبدأ حتمية الرقابة

2- مبدأ المعايير الرقابية

3- مبدأ الاستثناء

4- مبدأ المرونة

5- مبدأ تكامل التقارير

6- مبدأ الارتباط

7- مبدأ الحساسية تجاه الانحرافات

الفصل الخامس: الرقابة

الاختبار البعدي

- س1/ اذكر بشكل واضح متطلبات الرقابة.
- س2/ عدد فقط كلا مما يأتي :-
- أ- انواع الرقابة .
 - ب- مبادئ الرقابة.
- س3/ عرف الرقابة، ثم بين اهميتها .

الفصل السادس وظائف المنشأة

المفردات	الاسبوع
<ul style="list-style-type: none">• وظائف المنشأة• مفاهيم عامة	الثلاثون

الاختبار القبلي

- اختر الاجابة الصحيحة لكل مما يأتي:-
- 1- تعتبر ادارة التسويق من الوظائف :-
أ- الوظائف الادارية ب- وظائف المنشأة ج- لاشيء مما ذكر.
 - 2- ان المصطلح الاكثر شمولية:-
أ- المشتريات ب- الشراء ج- جميع ما ذكر .
 - 3- التخزين عملية ضرورية لمواجهة مقتضيات :-
أ- التسويق ب- الانتاج ج- البيع

وظائف المنشأة

تتكون كل وظيفة من وظائف المنشأة من مجموعة من النشاطات التي تتطلبها الوظيفة وبالقيام بهذه النشاطات تنجز الوظيفة، وبالتالي يتحقق الهدف. ومعلوم ان الافراد هم الذين يؤدون تلك النشاطات، ولذا فلا بد من وجود ادارة لكل وظيفة من وظائف المنشأة لإدارة هؤلاء الافراد لانجاز الاعمال ولتحقيق الاهداف. وذلك بالتخطيط والتنظيم والتحفيز وتكوين وتنمية المدراء والرقابة.

ومن الناحية التنظيمية لوظائف المنشأة، فان لكل وظيفة قسما خاصا بها، مثل قسم الانتاج وقسم التسويق وقسم المالية وقسم الافراد وغيرها، ويجزا كل قسم من هذه الاقسام الى شعب وقد تقسم الشعب الى وحدات اخرى وذلك حسب طبيعة البناء التنظيمي

الشراء عبارة عن اصطلاح يستخدم عموما في ميادين العمل المختلفة ليتم عن المسؤولية الوظيفية والتصرف الخاص، بتوفير الاحتياجات من المواد والسلع للاستخدام في المنشأة سواء في الانتاج او في اعادة البيع . وهذا المصطلح لا يعتبر شاملا حيث ان مسؤولية الشراء تتعدى الحدود الخاصة بتنفيذ عملية الشراء، ويعد اصطلاح ادارة المشتريات اكثر شمولية. فهي تتضمن التخطيط ورسم السياسة واتخاذ القرارات والبحث والدراسة لاختيار المواد والسلع بالشكل المناسب من حيث الجودة والكمية والسعر والوقت والمصدر كما انها تقوم بمتابعة امر التوريد وفحص المشتريات للتأكد من مطابقتها للشروط قبل تسلمها، كذلك تتولى التنسيق مع مختلف ادارات المنشأة.

تتولى ادارة التخزين القيام بالنشاطات المتعلقة بتخطيط الاعمال المخزنية المتعلقة بتسلم وتخزين وصرف المواد المخزنية، وكذلك النشاطات المتعلقة بتنظيم المخازن وتحديد واجبات ومسؤوليات العاملين فيها . وممارسة الرقابة على التخزين بهدف المحافظة على المخزون والمحافظة على مستوى محدد للتخزين .

يعد الفرد العامل احد عناصر الانتاج الأساسية، بل من اهمها من حيث الدور الذي يؤديه، والموقع الذي يحتله في العملية الإنتاجية، وفي المجتمع ومن هذا المنطلق لابد من الاهتمام به وتطويره بما يكفل تحقيق المستوى المناسب لاحتياجاته المختلفة، ورفع كفاءته الانتاجية بالصورة التي تمكنه من ان يكون عنصرا فاعلا وكفوا في المجتمع. ولتحقيق ذلك فقد استحدثت الكثير من المنظمات قسما خاصا بالأفراد، من اهدافه زيادة انتاج الفرد العامل كما ونوعا، وتوفير كل السبل لتحقيق احتياجاته ورغباته، بما فيها رفع روحه المعنوية، وتوفير الاجواء المناسبة للتجانس والألفة بين العمل والعاملين، ووضع العامل في العمل المناسب لقدراته ومؤهلاته، وتهيئة جو صالح لعمله وتأمين حياته ضد حوادث العمل والأمراض وتوفير سبل نجاح حياته العائلية.

وتمارس ادارة الافراد عددا من الوظائف , يمكن تقسيمها الى قسمين، وهي كالآتي:-

- 1- الوظائف الادارية: وتشمل (التخطيط، التنظيم، التحفيز، الرقابة).
- 2- الوظائف المتخصصة: وتشمل (تهيئة القوى العاملة، تطوير القوى العاملة، مكافأة القوى العاملة، تكامل القوى العاملة، صيانة القوى العاملة).

الفصل السادس: وظائف المنشأة

الاختبار البعدي

- س1 / اذكر بشكل مختصر خصائص الانتاج الحديث .
- س 2 / عرف التسويق، ثم بين اهميته للمنشآت .
- س3 / اشرح بالتفصيل ادارة الافراد.