الوحـــدة

١

مدخل إلى علم الإدارة

Introduction to Management Science

الـدرس ١ مفهوم الإدارة:(طبيعتها، أهميتها، والتحديات التي تواجهها)

س: بم تفسر:

1- كثير من المجتمعات تمتلك عناصر الإنتاج المادية لكنها متخلفة اقتصادياً؟

السبب هو: عدم امتلاكها للعنصر الأهم من عناصر الإنتاج ألا وهو الإدارة.

2- استطاعت اليابان ودول جنوب شرق آسيا أن تكن في مقدمة الدول الصناعية بالرغم من قلة الإمكانيات والموارد المتوفرة لديها؟

لامتلاكها العنصر الأهم من عناصر الإنتاج ألا وهو عنصر الإدارة.

س: عدد الوظائف (العمليات) الإدارية؟

التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.

س: عرف الإدارة؟ (س1 الوزاري، الفقرة الأولى)

الإدارة: عملية التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، ورقابة جهود مجموعة من الأفراد من أجل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة؛ لتحقيـق هدف معين في ظروف بيئية معينة.

س: أذكر شروط (صفات) الإداري الناجح؟ (س1 الفقرة 2 الوزاري)

1- يخطط للأعمال قبل البدء بالتنفيذ، ويوزع الأعمال بين الأفراد، ويوجههم ثم يراقب أعمالهم.
2- يعمل مع مجموعة من الأفراد ليحقق الإنجاز من خلالهم.
3- يستغل الموارد المتاحة أفضل استغلال دون إسراف أو تقتير.
4- يكون له أهداف واضحة ومحددة.
5- يعمل في جميع الظروف.

س: وضح أهمية الإدارة على مستوى الأفراد، والمؤسسات والمجتمع؟ (س3 الوزاري)

1- على مستوى الأفراد: تعمل الإدارة على تحسين أداء الأفراد العاملين في المؤسسات، وبالتالي تحسين أوضاعهم المعيشية والاقتصادية.

2- على مستوى المؤسسات: تؤدي الممارسات الإدارية الصحيحة إلى تحقيق أهداف المؤسسات سواء كانت أهدافاً ربحية أم غير ربحية.

3- على مستوى المجتمع: الإدارة السليمة تعمل على زيادة القيمة الاقتصادية في البلد من خلال تحسين إنتاجية الأفراد والمؤسسات، مما يؤدي إلى تحسين مستوى المعيشة في البلد، وبالتالي التقدم الحضاري والاقتصادي.

س: هل الإدارة علم أم فن؟

فهي علم: يتم تعلمه والتعرف إليه قبل ممارسته من الإداريين.

وفن: يستخدمه المديرين عند تطبيق ما تعلموه من أمور إدارية في المؤسسات التي يعملون فيها.

س: ما هي التحديات التي تواجه إدارة المؤسسات في العصر الحديث؟ (س2 الوزاري)

1- المنافسة الشديدة: التي تفرضها الشركات الأجنبية الأمر الذي يستدعي مواجه ذلك من خلال إنتاج منتجات بمواصفات عالمية.

2- المسؤولية الاجتماعية: فالمؤسسة يجب أن لا تنتج منتجات قد تضر بصحة الإنسان والبيئة، كما تتطلب المسؤولية الاجتماعية أن تقوم المؤسسات ببعض المشاريع غير الربحية لصالح المجتمع.

3- العنصر البشري: نتيجة للتطور العلمي والتداخل الثقافي مع الآخرين أصبح الفرد أكثر تطوراً وفهماً لما يدور حوله، وأصبح أكثر مهارة، وأصبحت احتياجاته أكثر تعقيداً فلابد من إفساح المجال أمام الأفراد للمشاركة الإدارة.

4- التغيرات البيئية: السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، يستدعي من إدارات هذه المؤسسات الاستفادة من نقاط القوة لديها، ومحاولة التخفيف ن نقاط الضعف.

5- المعلوماتية: الإدارة الناجحة هي التي تعمل على توظيف المعلوماتية في كافة مجالات عملها؛ لأن ذلك يساعد في إنجاز العمل بالسرعة والدقة المطلوبتين.

س: أجب بـ (نعم أو لا) على العبارات الآتية ثم صحح الخطأ فيه: (س5 الوزاري)

1- (لا) يقتصر تطبيق الإدارة على المؤسسات الخاصة والعامة "الحكومية".

تطبق الإدارة في المؤسسات الخاصة والعامة "الحكومية" والأهلية.

2- (نعم) زيادة القيمة الاقتصادية تعني زيادة الإنتاج، وبالتالي زيادة دخول الأفراد، وارتفاع القيمة لشرائية لديهم، مما يؤدي إلى تحسين مستوى المعيشة وبالتالي إلى التقدم الاقتصادي في البلد.

3- (نعم) يعد علم الإدارة من العلوم الاجتماعية المرتبطة بسلوك البشر.

4- (لا) إنشاء صناديق لدعم الطالب المحتاج من الأساليب التي تنتهجها الشركات رداً على التحديات الناتجة عن المعلوماتية.

إنشاء صناديق لدعم الطالب المحتاج من الأساليب التي تنتهجها الشركات رداً على التحديات الناتجة عن المسؤولية الاجتماعية.

5- (نعم) الإدارة هي الحصول على الأداء المثل من خلال الذات والآخرين.

س: أي إنسان يستطيع إدارة دفة المركب عندما يكون البحر هادئاً، ناقش هـذه العبـارة بالنـسبة لإدارة المؤسسات الفلسطينية؟ (س4 الوزاري)

إن كثر من المديرين الذين نجحوا في إدارة مؤسسات معينة ي بلدان الظروف فيها مستقرة سياسياً واقتصادياً، ربما لـن يحـالفهم النجاح إذا انتقلوا لإدارة مؤسسات أخرى في بلدان غير مستقرة سياسياً واقتصادياً، أي أن الإدارة تكـون أصـعب في حالـة الظروف الصعبة وغير المستقرة، وتحتاج إلى كفاءات إدارية متميزة للتعامل مع هذه الظروف بنجاح كما هو الحال في المؤسسات الفلسطينية حيث تعمل هذه المؤسسات في ظروف سياسية واقتصادية غير مستقرة بسبب الاحتلال الإسرائيلي وسياسـياته مـن إغلاق وحصار.

الدرس ٢ نشأة الإداره

س: لخص بلغتك الخاصة أهم إسهاما السومريين، والرومان القدماء، والكنيسة الرومانيـة الكاثوليكيـة في الفكر الإداري؟ (س2 الوزاري)

أولاً/ إسهامات السومريين في الفكر الإداري: كانت الحضارة السومرية السباقة في تطوير اللغة المكتوبة، وتوثيق المعلومة ففـي العام (3000) ق.م نجح الكهنة في مدينة أور العراقية في تدوين قضاياهم وشـؤون حيـاتهم (قـضايا التجـارة، والقـضايا التاريخية..الخ) باستخدام اللوحات الفخارية استجابة إلى حاجتهم لوجود نظام رقابة إدارية، نظراً لصعوبة ممارسة مهمة الرقابـة دون وجود سجلات مكتوبة يتم الرجوع إليها للتحقق من الأداء.

ثانياً/ إسهامات الرومان في الفكر الإداري: انصبت إسهامات الروماني مجال التنظيم، ففي العام (248) ق.م قسم الإمبراطـور "ديوكليتيان" الإمبراطورية الرومانية الواسعة الأرجاء إلى مائة مقاطعة وقسم كل مقاطعة إلى وحدات إدارية أصغر وعمل علـى تنصيب حكام على هذه المقاطعات لكي يتولوا شؤونها على أن يتبع هؤلاء الحكام إدارياً إلى الإمبراطور هذا التقسيم الجديد ساعد الإمبراطور في إدارة الإمبراطورية الواسعة بكفاءة وفاعلية.

ثالثاً/ إسهامات الكنيسة الرومانية الكاثوليكية في الفكر الإداري: فقد حددت مسؤوليات وواجبـات ومـؤهلات الكهنـة والأساقفة والقساوسة ورجال الدين، كما استحدثت وظائف استشارية معاونة يقدم شاغلوها المشورة والنصيحة للقائمين علـى الكنيسة.

س: ما أبرز إسهامات الحضارة الإسلامية في الفكر الإداري؟ (س3 الوزاري)

أولاً/ في مجال التخطيط:

- حث الإسلام على التخطيط على أساس الإمكانيات لقوله تعالى: وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل
- نادى الإسلام بأن يبنى التخطيط على الحقائق؛ لأن الاعتماد على غيرها لن يوصل إلى الحقائق المرجوة لقوله تعالى: ومـا يتبع أكثرهم إلا ظناً إن الظن لا يغني من الحق شيئاً
- كان الرسول (ﷺ) يحض على التخطيط للمستقبل فيقول: "ولئن تدع أبناءك أغنياء خيرٌ من أن تدعهم فقـراء يتكففـون الناس".

ثانياً: في مجال التنظيم:

- أدى اتساع الدولة الإسلامية في العهد الراشدي والأموي إلى ظهور مستويات إدارية ووحدات تنظيمية تمثلت في استحداث كثير من الدواوين منها: (ديوان الطراز، وديوان الجند)، واستحداث وظيفة الحاجب حلقة بين الخليفة والرعيـة، ومنـصب صاحب الشرطة.
- في العهد العباسي ظهرت الوزارات، وتم استحداث منصب نائب الخليفة، ومنصب قاضي القضاة، وتم الأخذ بنظام الـحسبة كجهاز إداري يتولى الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

ثالثاً/ في مجال الرقابة:

- نادى الإسلام بضرورة مراقبة العمال للتأكد من أنهم يقومون بعملهم حسب القواعد والأسس الموضوعة. فقد كان عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) يراقب عماله، ويحاسبهم، وكان يحصي أموال الولاة عند تعيينهم، وعند إعفائهم من مناصبهم.
- ومن صور الرقابة في الإسلام وجود أجهزة إدارية متخصصة تدعى "الدواوين" كانت تقوم بمهام الرقابة حسب الاختصاصات الموكلة إليها.

رابعاً/ في مجال العمل:

- ينظر الإسلام إلى العمل على أنه فريضة إسلامية تصل إلى درجة العبادة، يقول الله تعالى: وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون
- حض الإسلام صاحب العمل إلى إعطاء العامل الأجر المناسب.

خامساً/ في مجال الشورى:

- أمر الإسلام بالشورى كأسلوب في إدارة شؤون الدولة الإسلامية فقال (عز وجل): وشاورهم في الأمر ، وقال رسول الله (ﷺ) "ما خاب من استخار، ولا ندم من استشار، ولا عال من اقتصد".
- ولقد طبق الرسول (ﷺ) الشورى في إدارته للدولة الإسلامية حيث كان يستشير أهل الرأي والخبرة من أصحابه فلقد استشار أصحابه في غزوة الأحزاب وأخذ بمشورة سلمان الفارسي في حفر الخندق.
- واتخذ الخلفاء الراشدون بعد وفاة النبي (ﷺ) الشورى سبيلاً في معالجة أمور الدولة الإسلامية.

س: عرف كلاً مما يأتي: الدواوين، ديوان الجند، ديوان الطراز، ديوان بيت المال، الحاجب، صاحب الشرطة، الإقليم، نظام الحسبة، نظام المصنع، الكفاية، الفاعلية؟ (س1 الوزاري)

- الدواوين: أجهزة إدارية متخصصة أنشأتها الدولة الإسلامية لتقوم بمهام الرقابة حسب الاختصاصات الموكلة إليها.
- ديوان الجند: يتولى متابعة شؤون الجيش ومواجهة الاعتداءات على الدولة الإسلامية، ويتولى توثيق سجلات الجند ومهياتهم.
- ديوان الطراز: يختص بتصميم الأزياء وإعدادها لموظفي الدولة الإسلامية وفقاً لمستوياتهم الوظيفية، بدءاً من الخليفة وانتهاءً بالجند.
- ديوان بيت المال: يتولى إدارة الشؤون المالية في الدولة الإسلامية وكذلك الرقابة على جميع الأموال، وأوجه صرفها.
- الحاجب: حلقة الوصل بين الخليفة والرعية.
- صاحب الشرطة يتولى القيام بمهام الرقابة الأمنية، ويحمي أمن الرعية ممتلكاتهم، ويساعد القضاة في ممارسة مهامه، في التحقيق والحكم والتنفيذ.
- الإقليم: مستوى إداري ظهر في الدولة الإسلامية يضم عدداً من الولايات المتجاورة.
- نظام الحسبة: جهاز إداري ظهر في الدولة الإسلامية، يتولى الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.
- نظام المصنع: الذي جمع الآلات والمعدات والناس في مكان واحد للعمل والإنتاج.
- الكفاية: الوصول إلى الهدف المنشود بأقل كلفة وجهد، وأسرع وقت ممكن.
- الفاعلية: الوصول إلى أفضل كمية ونوعية ممكنة من المنتوج، سواء كانت سلعة أو خدمة، باستخدام أقل الموارد الممكنة.

س: وضح الفرق بين نظام الإنتاج المنزلي، ونظام الإنتاج للبيع، ونظام المصنع؟ (س4 الوزاري)

نظام الإنتاج المنزلي	نظام الإنتاج للبيع	نظام المصنع
يقوم الناس بإنتاج احتياجاتهم من السلع في المنزل، ومن ثم تنقل إلى السوق لغرض بيعها.	ظهرت طبقة التجار ليعرضوا على الناس مستلزمات الإنتاج الضرورية، ويدفعوا لهم مبلغاً من المال لقاء كل وحدة يتم إنتاجها.	الذي جمع الناس والآلات والمعدات والناس في مكان واحد للعمل والإنتاج.

س: أجب بـ (نعم أو لا) على كل عباة مما يأتي، ثم صحح الخطأ فيها؟ (س5 الوزاري)

1- (لا) اسم التنظيم في عهد الرسول (ﷺ) بالتعقيد واللامركزية.

اتسم التنظيم في عهد الرسول (ﷺ) بالبساطة والمركزية.

2- (لا) الرومان القدماء هم أول من طور اللغة المكتوبة.

السومريين هم أول من طور اللغة المكتوبة.

3- (لا) ظهرت الوزارات في الدولة الإسلامية في العهد الأموي.

ظهرت الوزارات في الدولة الإسلامية في العهد العباسي.

4- (لا) تخلى الخلفاء الراشدون عن مبدأ الشورى بعد وفاة الرسول (ﷺ).

اتخذ الخلفاء الراشدون من الشورى مبدأ لمعالجة أمور الدولة الإسلامية بعد وفاة الرسول (ﷺ).

5- (لا) اهتم الإسلام بحقوق العمال على حساب أرباب العمل.

اهتم الإسلام بحقوق العمال وأرباب العمل على حد سواء.

6- (نعم) قامت الدواوين في الدولة الإسلامية بدور رقابي.

س: علل لما يأتي:-

1- قام الكهنة السومريين بتدوين قضاياهم وشؤون حياتهم باستخدام اللوحات الفخارية؟

لتسهيل مهمة الرقابة حيث يتم الرجوع إل هذه السجلات المكتوبة والموثقة للتحقق من الأداء.

2- نادى الإسلام بأن يبنى التخطيط على الحقائق؟

لأن الاعتماد على غيرها لن يوصل إلى الأهداف المرجوة.

3- ظهور الوزارات في العهد العباسي؟

بسبب الزيادة المتسارعة في الرقعة الجغرافية للدولة الإسلامية.

4- قيام الخليفة عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) بإحصاء أموال الولاة عند تعيينهم، وعند إعفائهم من مناصبهم؟

للتأكد بأنهم لا يعبثون بأموال الرعية.

5- إنشاء الدواوين في الدولة الإسلامية؟

للقيام بمهمة الرقابة حسب الاختصاصات الموكلة إليها.

6- أخذ النبي (ﷺ) برأي من قال بطلب الفدية في أسرى بدر؟

حتى يكون المال الذي يجمع منهم عوناً للمسلمين في نشر الدعوة الإسلامية.

س: ما النتائج المترتبة على كل من:-

1- اتساع رقعة الدولة الإسلامية في العهد الراشدي والأموي؟

ظهور مستويات إدارية ووحدات تنظيمية تمثلت في استحداث كثير من الدواوين وتوسيعها، واستحداث وظيفة الحاجب، واستحداث منصب صاحب الشرطة، وظهور مستوى إداري جديد هو الإقليم.

2- الزيادة المتسارعة في الرقعة الجغرافية للدولة الإسلامية في العهد العباسي؟

تشكلت مؤسسات إدارية على درجة عالية من التعقيد، فظهرت الوزارات، كما تم استحداث منصب نائب الخليفة منصب قاضي لقضاة، وتم الأخذ بنظام الحسبة كجهاز إداري يتولى الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

الدرس ٣ مجالات الإدارة

س: ما المقصود بالإدارة العامة " القطاع العام" مع ذكر أمثلة؟ (س1 الوزاري)

الإدارة العامة: التي تهدف إلى تنفيذ السياسات العامة للدولة، وتعنى بإدارة المؤسسات الحكومية المختلفة، وتتمثل في: الوزارات، المجلس التشريعي، وأي مؤسسة تابعة للقطاع العام أو الحكومي، مثل: مؤسسات المواصفات والمقاييس، ومؤسسة تشجيع الاستثمار في فلسطين، والمدارس، والمستشفيات الحكومية، ومؤسسات القضاء المختلفة، كالمحاكم الشرعية، ومحكمة الصلح وغيرها.

س: ما المقصود بالإدارة في القطاع الخاص "إدارة الأعمال" مع ذكر أمثلة؟

إدارة الأعمال: ترتبط بإدارة مؤسسات الأعمال، والمشروعات الاستثمارية، التي تكون على شكل شركات مساهمة عامة أو خاصة، أو شركات عمل بين اثنين، أو مؤسسات فردية، يكون مجال عملها في قطاع الصناعة، أو الزراعة، أو التجارة، أو الخدمات، مثل: شركة جوال، شركة الاتصالات الفلسطينية، شركة سنقرط، مصنع العودة...الخ.

س: ما المقصود بالإدارة في المؤسسات غير الحكومية "الأهلية"، مع ذكر أمثلة؟

الإدارة في المؤسسات الأهلية: التي تخدم شريحة معينة أو أكثر من شرائح المجتمع، ترتبط بالمؤسسات التي لا تهدف بشكل رئيسي إلى تحقيق الربح بل تهدف إلى تقديم خدمات عامة إلى المجتمع، وتحقيق الرفاة، وتعتمد في تمويلها على اشتراكات أعضائها، والمنح والهبات، بالإضافة إلى تقاضيها أثمان الخدمات التي تقدمها للأفراد، وتشمل هذه المؤسسات: الجمعيات الخيرية، والتعاونية، والتطوعية، والنوادي، والغرف التجارية، ومؤسسات ترويج التجارة، وجمعيات رجال الأعمال، ونقابات العمال، والاتحادات الصناعية وغيرها من المؤسسات.

س: قارن بين كل من الإدارة العامة، إدارة الأعمال، وإدارة المؤسسات الأهلية؟ (س2، س3 الوزاري)

وجه المقارنة	إدارة الأعمال	الإدارة العامة	إدارة المؤسسات الأهلية
الأهداف	* تحقيق الربح. * رفع مستوى المعيشة	* تقديم خدمات عامة لكافة المواطنين.	* خدمة شريحة أو أكثر من شرائح المجتمع.
إطار العمل	ضن حدود الساسة الخاصة بالمنشأة.	ضمن حدود السياسة العامة للدولة.	ضمن حدود الأنظمة الداخلية للمؤسسة.
شكل التنظيم	* شركة مساهمة عامة أو خاصة. * مشروع شراكة بين شخص أو أكثر. * مشروع فردي.	* دائرة حكومية. * وزارة. * مؤسسة. * شركة قطاع عام.	* جمعية خيرية. * نقابة. مؤسسة.
الرقابة على الأعمال	الرقابة من المساهمين ومجالس الإدارة في الشركات، أو من أصحاب المشروع.	* المجلس التشريعي، أو مجلس النواب. * ديوان المحاسبة. * هيئة الرقابة العامة.	مجلس الإدارة وأعضاء الهيئة العامة.
معايير النجاح	* حجم الأرباح. * حجم المبيعات. * الحصة السوقية. * تحقيق رضا الزبائن.	* حجم الخدمات المقدمة ومستواها، وتحقيق رضا الجمهور.	* حجم الخدمات ومستواها.

س: أذكر تسع مؤسسات فلسطينية، بحيث يكون ثلاث مؤسسات منها عامة، وثلاث مؤسسات خاصة، وثلاث غير حكومية؟(س4 الوزاري)

من المؤسسات الفلسطينية العامة: وزارة التربية والتعليم، المجلس التشريعي، مستشفى الشفاء.

من المؤسسات الفلسطينية الخاصة: شركة جوال، مصنع العودة لإنتاج البسكويت، شركة الاتصالات الفلسطينية.

من المؤسسات الفلسطينية الغير حكومية: الاتحاد العام للمعلمين، جمعية الأمل لتأهيل المعاقين، نادي شباب رفح الرياضي.

س: اختر الإجابة الصحيحة لكل عبارة من العبارات الآتية:- (س5 الوزاري)

1- المؤسسات التي تهدف بشكل أساسي إلى تحقيق الربح هي:

أ- مؤسسات عامة. ب- مؤسسات خاصة.

ج- مؤسسات تعاونية. د- لا شيء مما ذكر.

2- واحدة من المؤسسات التالية لا تعد مؤسسة حكومية:

أ- المجلس التشريعي. ب- وزارة الشباب والرياضة.

ج- اتحاد المقاولين الفلسطينيين. د- لا شيء مما ذكر.

3- المؤسسات التي تعمل ضمن حدود السياسة العامة للدولة هي:

أ- المؤسسات الحكومية. ب- المؤسسات الخاصة.

ج- المؤسسات غير الربحية. د- جميع ما ذكر.

4- من معايير النجاح في المؤسسات الخاصة:

أ- نسبة الربح. ج- حجم المبيعات.

ج- تحقيق رضا الزبائن. د- جميع ما ذكر.

5- اختلافات الرئيسية في الإدارة بين المؤسسات الحكومية والخاصة تكمن في:

أ- الأصول العلمية للإدارة. ب- النواحي التطبيقية للإدارة.

ج- الوظائف الإدارية. د- جميع ما ذكر.

الدرس 4 المدارس الإدارية الكلاسيكية
(Classic Management Schools)

س: ما هي أهم إسهامات "فردريك تايلور" في الفكر الإداري؟

- قام فردريك تايلور عام 1898م بتجاربه المعروفة بدراسة الحركة والزمن ولاحظ من خلالها أن العمال يقومون بحركات جسمانية كثيرة وغير مبررة عند نقل الكتل المعدنية ورفعها على القاطرات، واقترح تايلور نظاماً لنقل الكتل المعدنية اختزل من خلاله الحركات التي يقوم بها العمال لتوفير الوقت والجهد في العمل مما أسهم في رفع الكفاءة والإنتاجية للعمال.

س: عدد المبادئ الإدارية التي جاء بها رائد الإدارة الأول فردريك تايلور؟ (س2 الوزاري)

1- ضرورة توظيف المنطق العلمي في كل مجالات العمل بدلاً من الاعتماد على الطرق العشوائية والتخمين.
2- اختيار العاملين، ومن ثم تدريبهم وتطويرهم بطرق علمية حسب متطلبات العمل.
3- ضرورة تحفيز العاملين لضمان قيامهم بعملهم حسب الطرق والأساليب العلمية التي تم تطويرها.
4- ضرورة أن يكون هناك تقسيم للعمل والمسؤولية بين العاملين والإدارة على أن تركز الإدارة على مهام التخطيط والإشراف، وأن يركز العاملون على مهام التنفيذ.

س: وضع تايلور نظاماً لتحفيز العاملين، وضح هذا النظام بإيجاز؟

وضع تايلور نظاماً للحوافز على أساس دفع أجر حسب عدد القطع المنتجة، حيث حدد أجراً مقابل كل قطعة ينتجها العامل، مع إمكانية زيادة الأجر في حالة زيادة عدد القطع المنتجة عن مستوى معين.

س: ما هي أهم إسهامات هنري فايلول في الفكر الإداري؟ (س3 الوزاري)

أولاً: تقسيم أنشطة المنشأة إلى ست مجموعات، وهي: الأنشطة الفنية، والأنشطة التجارية، والأنشطة المالية، وأنشطة الضمان والوقاية، وأنشطة المحاسبة، والأنشطة الإدارية.

ثانياً: وضع المبادئ الأساسية للإدارة فيما يأتي وأهمها: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباطية، وحدة الإدارة والأمر، مكافأة العاملين، والمساواة في المعاملة بينهم والمحافظة عليهم، والتسلسل الرئاسي، والمبادأة والتعاون.

س: ما المقصود بكل من: الإنتاجية، تقسيم العمل، السلطة، المسؤولية، الانضباطية، وحدة الإدارة، وحدة الأمر، التسلسل الإداري، المبادأة والتعاون، البيروقراطية، العلاقات غير الرسمية؟ (س1 الوزاري)

الإنتاجية: العائد الذي يمكن الحصول عليه من جراء توظيف الموارد المختلفة في العملية الإنتاجية. وتقاس بقسمة المخرجات على المدخلات أي:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

تقسيم العمل: تجزئة الأنشطة على العاملين حسب التخصص.
السلطة: الحق في قيادة الآخرين وكسب طاعتهم.
المسؤولية: التزام الفرد بتأدية الواجبات الموكلة إليه بطريقة سليمة وبأقصى قدراته، وطبقاً لتوجيهات رئيسه.
الانضباطية: احترام الاتفاقيات والنظم واللوائح والتعليمات، وعدم الإخلال بالأوامر.
وحدة الإدارة: ضرورة أن تشكل كل مجموعة من الأنشطة ذات الهدف المشترك وحدة إدارية.
وحدة الأمر: تلقي المرؤوسين تعليماتهم من رئيس واحد فقط.
التسلسل الرئاسي: ضرورة تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل الهرم الإداري.
المبادأة والتعاون: تشجيع روح المبادرة، والابتكار، والتعاون بين المرؤوسين.
البيروقراطية: لغوياً: تعني حكم المكاتب، وأما مدلولها الشعبي: فيتمثل في الروتين الزائد في الإدارة الحكوميـة، أو التـأخير في إنجـاز المعاملات، أو درجة التعقيد وعدم المرونة، أما علمياً فتعني: إنجاز العمل ضمن خطوات وإجراءات نمطية موحدة وصـارمة، يـصعب الحياد عنها مهما تكن الظروف والموافق، وبهدف توفير الحد الأدنى من الكفاية والإنتاجية.
العلاقات غير الرسمية: هي التي تنشأ نتيجة تفاعل العاملين بعضهم مع بعض أثناء العمل.

س: من المبادئ التي أكد عليها فايول عمومية الإدارة، فما المقصود بعمومية الإدارة؟

عمومية الإدارة تعني: بأن المدير الناجح يمارس المبادئ والأنشطة الإدارية في أي مؤسسة بصرف النظر عن حجمها وطبيعـة مجـال عملها.

س: ما هي أهم إسهامات المدرسة البيروقراطية في الفكر الإداري (أبرز خصائص البيروقراطية) وفي رأيك إلى أي مدى يمكن التمسك بها في الحياة العملية؟ (س5 الوزاري)

- أكدت على ضرورة تقسيم العمل على الأفراد حسب التخصص.
- اعتبرت الكفاءة الأساس الوحيد للتعيين والترقية.
- حرصت على أن تكون هناك قواعد وقوانين وتعليمات مكتوبة وواضحة، يسترشد بها العاملون في علمهم.
- أكدت على ضرورة تدرج السلطة من أعلى إلى أسفل بشكل هرمي وترتيبي.
- تعتبر العلاقات غير الرسمية مضرة بالتنظيم ويجب التخلص منها.

وفي رأيي ومن خلال عرض خصائص البيروقراطية يتضح أنها نظام ناضج بكل المقاييس وهو نموذج للتنظيم يؤدي إلى إتمام العمل على أفضل وجه، أما التكاسل في العمل والإتكالية والروتين الممل والسلبيات حول هذه النظرية هو من صنع البيروقراطيين الذي يتكاسلون على إتمام العمل، ويقصرون فيه، ويحملون النظرية البيروقراطية المسؤولية لدى فلابد أن تطبق هذه النظرية في المؤسسات والدوائر الحكومية حتى نستطيع النهوض بها لنسير في ركب الدول المتقدمة.

س: وضح الفرق بين وحدة الأمر، ووحدة الإدارة كمبدأين أساسيين من مبادئ الإدارة؟ (س4 الوزاري)

وحدة الإدارة: ضرورة أن تشكل كل مجموعة من الأنشطة ذات الهدف المشترك وحدة إدارية.
وحدة الأمر: تلقي المرؤوسين تعليماتهم من رئيس واحد فقط.

س: بما تفسر:-

1- يجب أن يتوافر قدر من التناسب بين السلطة والمسؤولية (يجب أن تسير السلطة والمسئولية جنبا الى جنب بشكل متكافئ) ؟

حتى يستطيع الرؤساء والمرؤوسين أداء الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية.

2- يجب أن تصدر الأوامر من رئيس أو مشرف واحد؟

حتى لا تتعارض التعليمات والأوامر مع بعضها بعضاً.

س: ماذا يحدث لو:-

1- عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية؟

لن يستطيع الرئيس والمرؤوسين أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية.

2- تلقي العمال أوامرهم وتعليماتهم من أكثر من مدير؟

ستتعارض التعليمات والأوامر مع بعضها بعضاً مما يؤدي في النهاية إلى إفشال العملية الإدارية.

س: أجب بـ (نعم أو لا) على كل عبارة مما يأتي، ثم صحح الخطأ فيها:- (س6 الوزاري)

1- (نعم) أكدت الإدارة العلمية استخدام الأساليب العلمية العقلانية في التعامل مع عناصر الإنتاج.

2- (نعم) يعد هنري فايول من مهندسي نظرية الإدارة العلمية.

3- (نعم) عناصر العملية الإدارية حسب هنري فايول هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة.

4- (لا) تعني المبادأة تحقيق السبق في إنتاج أكبر عدد ممكن من وحدات المنتوج.

المبادأة تعني المبادأة تشجيع روح المبادرة، والابتكار.

5- (نعم) اللاشخصية في العمل هي من أبرز ملامح الإدارة البيروقراطية.

6- (لا) تعد النظرية البيروقراطية العلاقات الرسمية مضرة بالعمل.

تعتبر النظرية البيروقراطية العلاقات غير الرسمية مضرة بالعمل.

الدرس 5 المدرسة السلوكية في الإدارة
(The Behavioral Management School)

س: ما هي أهم الانتقادات التي وجهت إلى المدرسة الكلاسيكية في الإدارة؟

- كان جل اهتمامها منصب على القيام بأبحاث ودراسات تساعدهم في التعرف على طبيعة وماهية الإدارة، وإرساء مبـادئ وقواعد يسترشد بها الإداريون بهدف محدد، وهو زيادة الإنتاجية، وإهمالهم للعنصر الإنساني، الذي يعد الأهم مـن عناصـر الإنتاج.

س: هل أكد الباحثون في هورثون وجود أي علاقة بين مستويات الإضاءة والإنتاجية، نافش؟ (س1 الوزاري).

- خلص الباحثون في هورثون إلى أن الزيادة في إنتاجية العاملين لم تكن بسبب التحسين في ظروف العمل المادية رغم أهميتـها، بل نتيجة لشعور العاملين بالاهتمام الخاص من قبل الإدارة، مما أدى إلى تغير نظرة العاملين واتجاهاتهم نحو عملهم، وتعاونهم كجماعة بعضهم مع بعض كفريق عمل واحد.

س: لخص بلغتك الخاصة النتائج الرئيسة التي توصلت إليها دراسات هورثون؟ (س2 الوزاري)

1- إن إنتاجية العاملين لا تتحدد فقط بالعوامل المادية، بل إن الحوافز الغير مادية لها تأثير كبير وإيجابي على إنتاجيـة العـاملين ورضاهم في العمل.
2- هناك تجمعات غير رسمية تنشأ علاقات عفوية فيما بينها، وتلتزم بقيم ومعايير الجماعة لتحقيق أهدافها غير الرسمية وإن لهـذه التجمعات على الإنتاج والإنتاجية، وضرورة تدريب المرشدين وإكسابهم مهارات اجتماعية وإنسانية بجانب المهارات الفنية.
3- إن نوعية الإشراف الذي يتلقاه العامل في عمله له أثر كبير في معنوياته وإنتاجيته.
4- أهمية إشراك العاملين في التحدث حول مشاكلهم، والتعرف على آرائهم حول العمل الذي يقومون به.

س: ما هي أهم الانتقادات التي وجهت للمدرسة السلوكية؟

- تركيزها المطلق على الجانب الإنساني والسلوكي، وتعظيم دور العلاقات الإنسانية على حساب الجوانب الأخرى وبالتحديد المادية منها.

س: بم تفسر:-

1- أكدت المدرسة السلوكية على ضرورة تدريب المشرفين وإكسابم مهارات إنسانية بجانب المهارات الفنية؟

لتحسين أدائهم في التعامل مع العاملين.

2- زيادة إنتاجية العمال في مصانع هورثون بالرغم من إلغاء كافة التحسينات في الظروف المادية؟

بسبب شعور العاملين بالاهتمام الخاص الذي أولته لهم الإدارة وفريق العلم.

س: ماذا يحدث لو: لم يتم إشراك العاملين في التحدث حول مشاكلهم والتعرف على آرائهم حول العمل الـذي يقومون به؟

يؤدي ذلك إلى شعور العاملين بعدم الرضا ويحدث تغيرات سلبية في بيئة العمل.

س: أجب بنعم أو لا على كل عبارة مما يأتي ثم صحح الخطأ فيها؟ (س3 الوزاري)

1- (نعم) ترتبط مدرسة العلاقات الإنسانية بالعالم جون التون مايو.

2- (لا) أكدت تجارب الإضاءة في هورثون وجود علاقة بين التحسن في الأجور وإنتاجية العاملين.

أكدت تجارب الإضاءة في هورثون أن تحسين الأجور وحده ليس الضمان لزيادة إنتاجية العاملين.

3- (نعم) أظهرت تجارب هورثون وجود جماعات غير رسمية في بيئة العمل لها أثر كبير على إنتاجية أعضائها.

4- (نعم) أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية على ضرورة إشراك العاملين في الإدارة.

5- (لا) ترتبط دراسات هورثون بدراسات الحركة والزمن.

ترتبط دراسات فردريك تايلور بدراسات الحركة والزمن.

الدرس ٦ المدارس الإدارية المعاصرة
(Modern Management Schools)

س: عدد أهم المدارس الإدارية المعاصرة؟

المدرسة الكمية في الإدارة، مدرسة النظم، مدرسة الموقفية، المدرسة اليابانية.

س: أذكر أهم مزايا المدرسة الكمية في الإدارة (أبرز ملامح المدرسة الكمية في الإدارة؟ (س2 الوزاري)

1- استخدام النماذج الرياضية والكمية في حل المشكلات، وفي اتخاذ القرارات.
2- استخدمت الحاسوب بشكل أساسي في مجال الإدارة.
3- عملت على تحسين قدرات المديرين على اتخاذ القرارات باعتمادهم على المعلومات وتحليلها وبناء النماذج الرياضية، وبالتالي الدقة في اتخاذ القرارات.

س: ما هي أهم الانتقادات التي وجهت للمدرسة الكمية في الإدارة؟

- ركزت على استخدام النماذج الرياضية والكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، وأهملت العنصر الإنساني وأهميته، ووجهة نظره، وتجربته، في التعامل مع القضايا التي تواجه المنشأة.

س: ما هو الأساس (الفكرة) التي قامت عليها مدرسة النظم؟ (س3 الوزاري)

- أساس هذه المدرسة أنه إذا أردت فهم عمل أي كيان بشكل تام يجب أن تنظر إليه كنظام، والنظام عبارة عن عـدد مـن الأجزاء أو المكونات المترابطة (أنظمة فرعية) التي تعمل بعضها مع بعض لتحقيق هدف معين.
- أي خلل في أي جزء من النظام قد يعطل النظام ككل، أو على الأقل يؤثر عليه، وعلى كفاءة عمله.

س: ما هو جوهر المدرسة الموقفية الظرفية في الإدارة؟

- يرتكز جوهر هذه المدرسة على أنه لا توجد طريقة واحدة مثلى للإدارة تناسب كل الظروف والمواقف لتحقيـق الكفـاءة والفعالية، حيث أن النمط الإداري الذي يصلح لموقف معين ربما لا يصلح في موقف آخر.

س: بين أهم ما يميز المدرسة اليابانية في الإدارة؟ (س4 الوزاري)

1- اعتمادها على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.
2- اعتبارها العاملين في المؤسسة أسرة واحدة تسود بيهم روح المودة والتعاون في العمل.
3- اعتمادها على مبدأ التوظيف مدى الحياة للعاملين.
4- اهتمامها بالقيم الاجتماعية، وإقامة العلاقات الاجتماعية داخل العمل.
5- يعود لها الفضل في بروز ما يعرف بحلقات الجودة.

س: عرف كلٍ مما يأتي: النظام، حلقات الجودة، الإدارة الموقفية؟ (س1 الوزاري)

النظام: عدد من الأجزاء أو المكونات المترابطة التي تعمل بعضها مع بعض لتحقيق هدف معين.

حلقات الجودة: قيام مجموعات صغيرة من العاملين بعقد اجتماعات بشكل منظم بعد ساعات العمل اليومي لمناقشة قـضايا العمـل ومشاكله واقتراح حلول خلاقة لمشاكل فنية وإدارية تواجه العمل والعمال.

الإدارة الموقفية: النمط الإداري الذي يصلح لموقف معين ربما لا يصلح لموقف آخر.

س: علل لما يأتي:-

1- إتباع مبادئ المدرسة الكمية في الإدارة يساعد على الدقة في اتخاذ القرارات.

لاعتماد المديرين على المعلومات، وتحليلها، وبناء النماذج الرياضية والكمية، واستخدامهم للحاسوب بشكل أساسي في الإدارة.

2- تميزت المنتجات اليابانية عن غيرها بالجودة العالية؟

لاعتماد اليابان على ما نظام بحلقات الجودة.

س: ماذا يحدث لو:-

1- أكدت المؤسسة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها؟

سيرفع ذلك من إنتاجيتهم، ويشعرهم ذلك بأنهم ينفذون التي اتخذوها بأنفسهم.

2- اعتماد المؤسسة على مبدأ التوظيف مدى الحياة للعاملين؟

سيشعر ذلك العاملين بالاستقرار الوظيفي مما يرفع ذلك من إنتاجيتهم.

3- اهتمت الإدارة بالقيم الجماعية وإقامة العلاقات الاجتماعية داخل العمل؟

سيحفز ذلك العاملين على زيادة إنتاجيتهم.

4- قيام مؤسسة ما باعتماد نظام حلقات الجودة؟

سيسهم ذلك إسهاماً فعالاً في تطوير وتحسين منتجات المؤسسة.

س: بين العبارات أدناه بوضع رمز العبارة في المربع المخصص لها أمام المدرسة التي تمثلها؟ (س5 الوزاري)

أ- أكدت على أنه ليس هناك نمط أفضل للقيادة يناسب كل الظروف.	المدرسة الكمية.	د
ب- من ميزاتها المشاركة في اتخاذ القرارات، وحلقات الجودة، وتنمية روح الفريق في العمل.	مدرسة النظم.	ج
ج- اعتبرت أن كل شيء في هذا الكون عبارة عن نظام يتكون من أجزاء فرعية ومترابطة، وأن كل جزء فرعي يشكل نظاماً.	النظرية الموقفية.	أ
د- اعتمدت بشكل أساسي على النماذج الرياضية واستخدام الحاسوب في الإدارة.	المدرسة اليابانية	ب

الوحـــدة

٢

الـعـمـلـيـــة الإداريـــة
Management Process

الـدرس ١ التخطيط(مفهومه، أهميته، ومراحله) (Planning)

س: بم تفسر:-

نجاح كثير من المشاريع الاستثمارية في تحقيق أهدافها؟

يرجع ذلك إلى ممارسة العملية الإدارية بالشكل الصحيح.

س: ما المقصود بالعملية الإدارية؟ وما عناصرها؟ (س1 الوزاري)

العملية الإدارية: الممارسات الإدارية أو النشاطات التي يمارسها المديرون والتي تشكل في مجموعها وظائف الإدارة وعناصـرها، والتي تميز المديرين عن غيرهم.

عناصر العملية الإدارية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

س: عرف التخطيط؟ وما فوائده؟ (س2 الوزاري)

التخطيط: التفكير المنظم الذي يسبق عملية التنفيذ لأي عمل من خلال استقراء الماضي، ودراسة الحاضر، والتنبـؤ بالمـستقبل، للتقرير سلفاً لما فعله لتحقيق هدف معين.

فوائد التخطيط:

1- تسهل الخطة على المنفذين معرفة خطوات الإنجاز وبشكل منظم.
2- التقليل من النشاط العشوائي، والتوفير في الوقت والكلفة.
3- يقلل من أثر المتغيرات التي يمكن أن تحدث في المستقبل، وبالتالي الاستعداد لها.
4- تعد الخطة المعيار الأمثل للرقابة على الأداء بعد التنفيذ للتأكد من صحة الإنجاز.

س: عدد بعض الأعمال التي يقوم بها الفرد، وتحتاج إلى تخطيط؟ (س3 الوزاري)

1- التخطيط لإعداد بحث أو تأليف كتاب.
2- التخطيط لإنشاء مشروع تجاري أو صناعي.
3- التخطيط للنشاطات اليومية أو الأسبوعية.
4- التخطيط للدراسة في فترة الامتحانات للطالب.

س: تتبع مراحل التخطيط مع توضيح مختصر لكل مرحلة؟ (س4 الوزاري)

الخطوة الأولى/ تحيد الأهداف: يتم تحديد الهدف المراد تحقيقه.

الخطوة الثانية: تحليل الظروف المحيطة: سواء كانت سياسية، أو اقتصادية، أو اجتماعية...الخ.

الخطوة الثالثة: وضع خطط بديلة: يتم وضع مجموعة من الخطط البديلة، وتقييمها واختيار أفضلها.

الخطوة الخامسة: إقرار الخطة ومتابعتها: تعرض الخطة على الإدارة لإقرارها، ومن ثم تنفيذها، ومتابعة عملية التنفيذ، للتأكد مـن حسين التنفيذ والإنجاز.

س: ما المقصود بكلٍ من: السياسات، البرامج، الإجراءات، الموازنات، الوسائل؟

السياسات: القواعد والمبادئ والأطر العامة التي تحكم العملية التنفيذية، ولا يجوز للمنفذين الحياد عنها.

البرامج: النشاطات الواجب إنجازها، مع تحديد الزمن المتوقع لكل نشاط.

الإجراءات: طريقة إنجاز الأعمال والأنشطة.

الموازنات: تحديد تكاليف تنفيذ الأنشطة والأعمال.

الوسائل: العناصر المادية والبشرية المطلوبة للتنفيذ.

س: أجب بـ (نعم أو لا) على كل عبارة مما يأتي ثم صحح الخطأ فيها:- (س5 الوزاري)

1- (نعم) ممارسة العملية الإدارية بالشكل الصحيح من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح المؤسسات والمشاريع الاستثمارية.

2- (نعم) تعد الخطة المعيار الأمثل للرقابة بعد التنفيذ.

3- (لا) يقصد بالوسائل عند إعداد الخطة "القواعد والمبادئ والأطر العامة التي تحكم العملية التنفيذية.

يقصد بالسياسات عند إعداد الخطة "القواعد والمبادئ والأطر العامة التي تحكم العملية التنفيذية.

4- (نعم) عناصر الإدارة هي وظائفها، والعكس صحيح.

5- (لا) تستشرف الخطة الماضي وليس المستقبل.

تستقرئ الخطة الماضي، وتدرس الحاضر، وتتنبأ بالمستقبل.

الدرس ٢ التخطيط (أنواع الخطط،مواصفات الخطةالفعالة وأسباب فشلها)

س: قارن بين التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط التنفيذي؟ (س1 الوزاري)

وجه المقارنة	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط التنفيذي
نطاقه	يشمل المؤسسة بكل فروعها وأقسامها.	يتم على مستوى الإدارات والأقسام المختلفة في المؤسسة.
مدته	تكون مدته طويلة الأجل "أكثر من ثلاث سنوات".	تكون مدته قصيرة الأجل "سنة أو أقل"
أهدافه	عامة، وطويلة الأجل.	خاصة وقصيرة الأجل.
الجهة المسئولة عن التخطيط	تتولى الإدارة العليا ممثلة بمجلس الإدارة والمدير العـام ومساعديه عملية التخطيط الاستراتيجي.	يقوم كل المديرين والمشرفين على العمل، كلٌ منهم بوضع الخط المرتبطة بعمله، وكيفية تنفيذه.
من الأمثلة عليه:	تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في الـسوق المحليـة والعالمية.	خطط التسويق، خطط الإنتاج، خطط القوى البشرية، الخطط المالية.

س: أعط مثلاً على: خطة إستراتيجية، خطة تنفيذية؟ (س2 الوزاري)

* **من الأمثلة على الخطط الإستراتيجية:** تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.
* **من الأمثلة على الخطط التنفيذية:** خطط التسويق، خطط الإنتاج، خطط القوى البشرية، الخطط المالية.

س: أذكر مواصفات الخطة الجيدة والفعالة؟ (س3 الوزاري)

1- مشاركة واسعة من العاملين في إعدادها.
2- الشمول لكافة مناحي العمل الذي يخطط له.
3- الواقعية، بمعنى تكون ضمن الحدود والإمكانات المادية والبشرية.
4- البساطة والوضوح والبعد عن العموميات.
5- المرونة والاستجابة للتغيرات التي يمكن أن تواجه التنفيذ.

س: ما أهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل التخطيط؟ (بم تفسر: فشل التخطيط في المؤسسات الجديدة)؟ (س4 الوزاري)

1- العجز في قدرات المخططين على القيام بمهمة التخطيط بالشكل الصحيح.
2- عدم مشاركة الأفراد أو الإدارات ذات العلاقة بتنفيذ الخطة في عملية إعدادها.
3- الإهمال وعدم الاكتراث في تنفيذ الخطة من المنفذين.
4- عدم التنبؤ الدقيق بالظروف المستقبلية.
5- عدم دقة البيانات والإحصاءات التي بنيت عليها الخطة.

س: بم تفسر: تنتمي خطط التسويق إلى التخطيط التنفيذي؟

لأن مدتها قصيرة الأجل، "سنة أو أقل"، ويتم إعدادها على مستوى إدارة التسويق، وترتبط بأهداف قصيرة الأجل.

س: صل العبارات أدناه مع التعريف الذي يناسبها بوضع رمز العبارة أمام التعريف المناسب :-(س5 الوزاري)

أ- الخطة التي يتم إعدادها على مستوى كل فروع المؤسسة وأقسامها.	خطة القوى البشرية	د
ب- الخطة التي تتم على مستوى الإدارة المتخصصة في المؤسسة.	خطة الإنتاج	و
ج- الخطة المرتبطة بكيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها.	الخطة التنفيذية	ب
د- الخطة التي تتعلق بتدريب العاملين في المؤسسة وتطوير أدائهم.	الخطة الإستراتيجية	أ
هـ - الخطة التي تتعلق بالإعلان عن السلعة وتعريف المستهلكين بها.	الخطة المالية	ج
و- الخطة التي تتعلق بالرقابة على جودة المنتج.	الخطة التسويقية	هـ

الدرس ٣ التنظيم(مفهومه،وخطواته،وعناصره،وأنواعه) (Organising)

س: عرف التنظيم؟ وما فوائده؟ (س1، وس2 الوزاري)

التنظيم: عبارة عن عملية حصر الواجبات والنشاطات المراد القيام بها، وتوزيع السلطة والمسؤولية، وإنشاء العلاقات بين الوظائف من أجل أن يعمل الأفراد بانسجام لتحقيق هدف معين.

فوائده:

1- يعمل على تنسيق الأعمال وتوزيعها بين الأفراد.
2- تجنب التضارب والازدواجية في العمل.
3- يؤدي إلى الترتيب، وعدم الفوضى في العمل.
4- يعمل على توزيع الكفاءات بالشكل الصحيح (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب).
5 يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد.
6- يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

س: للقيام بعملية التنظيم هناك مجموعة من الخطوات يجب السير عليها أذكرها بشكل متتابع؟ (س3 الوزاري)

1-تحديد الأهداف التنظيمية تحديداً واقعياً.
2- إعداد قوائم تفصيلية بالأنشطة التي يتطلبها تحقيق الهدف.
3- تجميع الأنشطة المتشابهة ووضعها في وظيفة واحدة، ومجموعة الوظائف المتشابهة في وحدة إدارية.
4- تحديد السلطات والمسؤوليات، وإنشاء العلاقات بين الوظائف والوحدات الإدارية.
5- رسم الهيكل التنظيمي.
6- تعيين الأفراد المؤهلين لكل الوظائف، وتحديد إجراءات القيام بكل وظيفة، وتحديد الأدوات المطلوبة للعمل.

س: يتكون التنظيم من مجموعة من العناصر الأساسية أذكرها؟ (س4 الوزاري)

1- النشاطات والعمال المراد القيام بها.
2- الهيكل التنظيمي.
3- العلاقات بين الإدارات والأقسام المختلفة.
4- الأدوات والآلات والإمكانات المطلوبة للعمل.
5- الأفراد المطلوبون لإشغال الوظائف.

س: قارن بين التنظيم الرسمي، والتنظيم غير الرسمي؟ (س5 الوزاري)

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
* ينتج من الأهداف والمهام الرسمية. * مخطط له من قبل الإدارة. * **هدفه**: تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة وفعالية. * **الاتصالات**: تتم وفقاً للتسلسل الهرمي.	* ينتج من تجمع الأفراد داخل المنظمة وعلاقاتهم. * يحدث بصورة عفوية. * **هدفه**: إشباع حاجة كل فرد أو مجموعة أفراد في التنظيم. * **الاتصالات**: تتم خلال التأثيرات والنفوذ التي تقع تبعاً لميـزان العلاقات الاجتماعية.

س: اختر الإجابة الصحيحة لكل عبارة من العبارات التالية:- (س6 الوزاري)

1- إعادة التنظيم تتم في:

أ- المؤسسات القائمة. ب- المؤسسات الحديثة.

ج- المؤسسات القائمة والحديثة. د- لا شيء مما ذكر.

2- الخطوة الأولى في علمية التنظيم هي:

أ- تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز العمل. ب- تحديد الأهداف التنظيمية.

ج- تجميع الأنشطة في وظائف. د- رسم الهيكل التنظيمي.

3- من عناصر العملية التنظيمية:

أ- النشاطات والعمال المطلوبة للإنجاز. ب- الموظفون المطلوب تعيينهم لإشغال الوظائف.

ج- الهيكل التنظيمي. د- جميع ما ذكر.

4- التنظيم الذي يحدث بشكل عفوي بين الموظفين في مؤسسة معينة نتيجة التفاعلات الاجتماعية بينهم بغض النظـر عـن مستوياتهم الوظيفية أو الإدارية يدعى:

أ- التنظيم الرسمي. ب- التنظيم الإداري.

ج- التنظيم غير الرسمي. د- لا شيء مما ذكر.

5- الوظائف الإدارية التي تبدأ وتنتهي قبل البدء بإنجاز الأعمال هي:

أ- التخطيط. ب- التنظيم.

ج- التخطيط والتنظيم. د- التوجيه.

الدرس 4 التنظيم (الهيكل التنظيمي، المركزية واللامركزية، السلطة والمسؤولية)

س: ما المقصود بالهيكل التنظيمي؟ وما أهميته؟ (س1 الوزاري)

الهيكل التنظيمي: الإطار الذي يوضح التقسيمات الإدارية في المنشأة كما يبين موقع الوظائف، وارتباطاتها الإدارية، والعلاقات فيما بينها، بالإضافة إلى توضيح خطوط السلطة والمسؤولية بين الموظفين.

أهميته:

1- تحديد سلطات الوحدات الإدارية في المؤسسة ومسؤولياتها ووظائفها.
2- توزيع الأوار، وتنسيق العمل بين الموظفين.
3- تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

س: وضح مبيناً بالرسم أسس بناء الهيكل التنظيمي؟ مع توضيح مزايا كل منها؟ (س3 الوزاري)

1- التقسيم على أساس الوظيفة: أكثر الطرق شيوعاً، تقسم المؤسسة إلى عدد من الوحدات التنظيمية (إنتاج، تسويق، مالية، قوى بشرية)، تختص كل وحدة بأداء وظيفة معينة، وتقسم الوحدة الوظيفية الرئيسة إلى وحدات فرعية (الدائرة المالية تقسم إلى: قسم المحاسبة، قسم الصندوق، وقسم المشتريات).

مزاياه: الإفادة من التخصص في زيادة القدرة الإنتاجية.

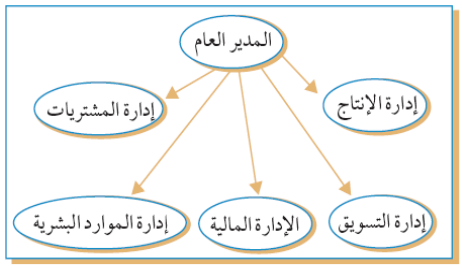
2-التقسيم على الأساس الجغرافي: يستخدم عندما يكون للمؤسسة فروع في مناطق جغرافية متعددة.

مزاياه: اللامركزية وإصدار القرارات من قبل الفروع وذلك لامتلاكها الدراية بالبيئة المحيطة.

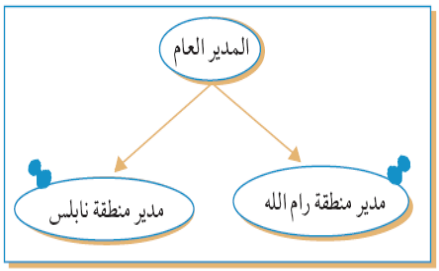
3-القسيم على أساس العملاء: يستخدم عندما تتعامل المؤسسة مع فئات مختلفة من العملاء (أطفال، رجال، نساء).

مزاياه: التركيز على خدمة الزبون وتحسين جودة السلعة المقدمة بناءً على احتياجات مجموعة الزبائن.

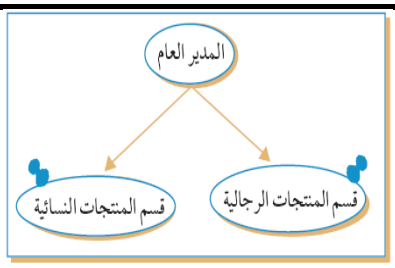
4-التقسيم على أساس مركب: يتم الجمع بين أكثر من طريقة من الطرق السابقة مثل: اعتماد التقسيم الوظيفي، والجغرافي، في الوقت نفسه، أو الوظيفي والجغرافي والعملاء...الخ.



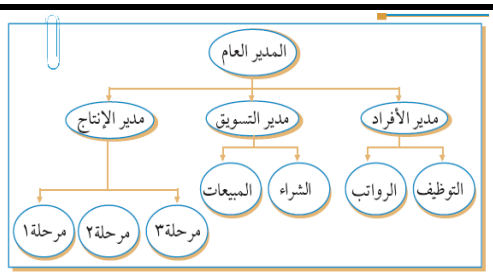
شكل (٣-١) التقسيم على أساس الوظيفة



شكل (٣-٤) التقسيم حسب المناطق الجغرافية



شكل (٣-٣) التقسيم على أساس عملاء



شكل (٣-٧) التقسيم المركب

س: فرق بين كل من:

1- المركزية، واللامركزية في التنظيم؟

2- السلطة، والمسؤولية؟

-1

المركزية في التنظيم	اللامركزية في التنظيم
* هي تركيز السلطة واتخاذ القرارات في يد الإدارة العليا في المؤسسة. * تطبق في المؤسسات الصغيرة.	* هي انتشار السلطة واتخاذ القرارات في كل مستويات المؤسسة العليا والوسطى والدنيا. * تطبق في المؤسسات الكبيرة.

السلطة: الحق الذي يتمتع به الرؤساء في قيادة المرؤوسين وكسب طاعتهم.

المسؤولية: التزام الموظف بتأدية الواجبات الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية.

س: علل لما يأتي:-

1- اللجوء إلى اللامركزية في إدارة المؤسسات الكبيرة؟

لصعوبة الإلمام بكل أعمال المؤسسة ومتابعة أعمالها من الإدارة العليا.

2- تعمل اللامركزية على زيادة الرضا الوظيفي للموظفين؟

بسبب مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.

3- يجب أن يكون هناك توازن بين السلطة والمسؤولية؟ (س2 الوزاري)

لأنه عند زيادة السلطة عن المسؤولية يؤدي ذلك إلى إساءة استخدام السلطة، وزيادة المسؤولية عن السلطة يؤدي إلى إعاقة إنجـاز العمل بالشكل الصحيح.

4- ليس هناك هيكل تنظيمي مثالي قابل للتطبيق في جميع المؤسسات؟

لن الهيكل التنظيمي يعتمد على طبيعة عمل المنشأة، وأهدافها، وظروف عملها.

س: لو كنت مديراً لإحدى المؤسسات الفلسطينية التي توظف عشرين شخصاً، فهل تفضل استخدام المركزية في التنظيم أم اللامركزية؟ ولماذا؟ (س4 الوزاري)

الملاحظ من عدد الموظفين (20 شخصاً) بأن المؤسسة صغيرة والأفضل لها استخدام الأسلوب المركزي.

س: تحق اللامركزية مجموعة من الفوائد للمؤسسة أذكرها؟

1- سرعة اتخاذ القرارات.

2- تنمية قدرات العاملين في المستويات الوسطى والدنيا.

3- زيادة الرضا الوظيفي للموظفين.

س: ماذا يحدث لو:-

1- زادت السلطة عن المسؤولية؟

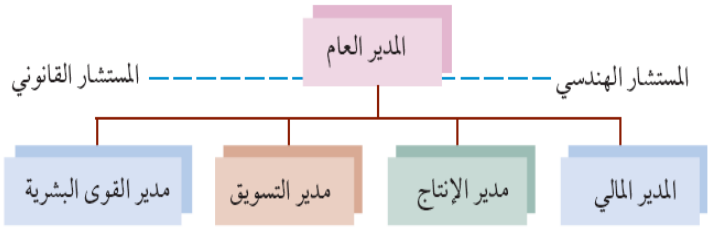
سيؤدي ذلك إلى إساءة استخدام السلطة.

2- زادت المسؤولية عن السلطة؟

سيؤدي ذلك إلى إعاقة إنجاز العمل بالشكل الصحيح.

س: قارن مستعيناً بالرسم بين كلٍ من: السلطة التنفيذية، السلطة الاستشارية، السلطة الوظيفية؟ (س5 الوزاري)

السلطة التنفيذية	السلطة الاستشارية	السلطة الوظيفية
* نابعة من الحق في إصدار الأوامر للمرؤوسين، والحصول على طاعتهم لتنفيذ هذه الأوامر. * مثل: سلطة المدير العام على مديري الدوائر، وسلطة مديري الدوائر على مديري الأقسام.	* تقدم المشورة والخبرة للمستويات الإدارية في الشركة، دون أن يكون للمستشار الحق في إلزام الأخذ بها. * مثل: سلطة المستشار القانوني أو الإعلامي للمؤسسة على المدير العام.	* هي السلطة الممنوحة لمدير أو مسؤول معين بحكم وظيفته. * مثل: سلطة مدير شؤون الموظفين على موظفي المؤسسة فيما يتعلق بالتعيين أو التدري، أو التزامه، أو سلطة المدير المالي على صرف الأموال في الأقسام الأخرى.



يوضح الشكل رقم(٢-١٢) السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية.

س: أجب بـ (نعم أو لا) عن كل عبارة من العبارات الآتية وصحح العبارة الخاطئة:- (س6 الوزاري)

أ- (نعم) من مزايا بناء الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة الاستفادة من التخصص.

ب- (لا) يتم التقسيم على أساس العملاء في الهيكل التنظيمي عندما يكون للمنشأة فروع في مناطق مختلفة.

يتم التقسيم على الأساس الجغرافي في الهيكل التنظيمي عندما يكون للمنشأة فروع في مناطق مختلفة.

ج- (نعم) في حالة التقسيم على الأساس الجغرافي يتم تطبيق اللامركزية في التنظيم والعكس صحيح.

د- (لا) كلما زاد تفويض السلطة زادت المركزية في التنظيم، والعكس صحيح.

كلما قل تفويض السلطة زادت المركزية في التنظيم، والعكس صحيح.

هـ- (نعم) السلطة التنفيذية تعطي الحق المديرين بإصدار الأوامر والحصول على طاعة المرؤوسين.

و- (نعم) يلائم الأسلوب المركزي في الإدارة المؤسسات الصغيرة.

ز- (نعم) زيادة السلطة عن المسؤولية يؤدي إلى إساءة استخدام السلطة.

الدرس 5 التوجيه (Directing)

س: ما المقصود بالتوجيه؟ وما علاقته بعنصري التخطيط والتنظيم؟ (س1 الوزاري)

التوجيه: إصدار التعليمات للمرؤوسين ببدء العمل وإرشادهم أثناء تأديتهم له بكيفية تنفيذه بالشكل الذي يحقق أهداف المنشأة.

علاقة التوجيه بالتخطيط والتنظيم: علاقة تكاملية، إذ لا معنى لوظيفتي التخطيط والتنظيم في العملية الإدارية ما لم يتم تحريك جهود الأفراد نحو تنفيذ الأعمال، وفقاً للخطط المحددة، وفي إطار التنظيم المعتمد من الإدارة.

س: ما العناصر التي تشتملها عملية التوجيه السليمة في المؤسسات؟ (س2 الوزاري)

1- المعلومات التي تعطى للموظفين عن المؤسسة وأنظمتها وعن عمل الموظف وعلاقته بالموظفين الآخرين.
2- تعريف الموظف بكيفية تنفيذ العمل والرد على استفساراته.
3- تدريب وتطوير الموظفين على أحدث الأساليب التكنولوجية في العمل.
4- تحفيز الموظفين فنجاز الأعمال بأعلى كفاءة ممكنة.
5- الاتصال الفعال وتنمية العلاقة مع الموظفين من خلال فهم طبيعة السلوك الإنساني للموظف وتوجيهه بالكل السليم بناءً على ذلك.
6- قيادة الموظفين بأفضل الأساليب حسب طبيعة وظروف العمل.

س: ما المقصود بكل من: الأوامر، مبدأ وحدة الأمر والرئاسة؟

الأوامر: أدوات توجيهية من الرؤساء إلى المرؤوسين بقصد القيام بعمل أو الامتناع عنه في ظروف معينة لتحقيق هدف محدد.

مبدأ وحدة الأمر: لا يجوز إصدار الأوامر لأي موظف من أكثر من رئيس.

ماذا يحدث لو: تلقى المرؤوسين أوامرهم من أكثر من رئيس، وتلقوا أكثر من أمر في الوقت نفسه؟

سيؤدي ذلك إلى التعارض في الأوامر، أو حدوث مشكلة الأولوية في التنفيذ عندما يكون هناك أكثر من أمر في الوقت نفسه.

س: هناك مجموعة من الشروط الواجب توافرها في الأوامر الصادرة أذكرها؟ (س3 الوزاري)

1- أن تكون الأوامر كاملة من ناحية الكم والنوع.
2- أن تكون الأوامر واضحة.
3- أن تكون في حدود قدرة المرؤوسين على تنفيذها.
4- أن تكون مكتوبة ما أمكن.

س: للتعامل الجيد بين الرؤساء والمرؤوسين دور كبير في العملية التوجيهية، وضح ذلك مبيناً أسس التعامل السليم بينهما؟ (س4 الوزاري)

* التعامل الجيد بين الرئيس والمرؤوس دور كبير في نجاح العملية التوجيهية، وأنه في حالة توفير إدارة متفتحة ومستنيرة فالمؤسسة فإن ذلك سيؤدي إلى تعامل سليم مع المرؤوسين وكسب ثقتهم، وبالتالي الحصول منهم على ما تريد المؤسسة.

*** أسس التعامل السليم في التوجيه:**

1- الاهتمام بالموظفين وحاجاتهم وتحفيزهم بناءً عليها.
2- العدل في التعامل مع المرؤوسين.
3- أن يكون الرؤساء قدوة حسنة لمرؤوسيهم في العمل الجاد، والسلوك الحسن.
4- التركيز على سلوك الفرد وإنجازه، وليس على شخصه ومزاجه.
5- الثقة بالموظفين والاعتقاد بقدرتهم على العمل.

س: أجب بـ (نعم أو لا) عن كل عبارة مما يأتي، مع تصحيح العبارة الخاطئة؟ (س5 الوزاري)

أ- (لا) عنصر التوجيه في العملية الإدارية يسبق التنفيذ.
عنصر التوجيه في العملية الإدارية يبدأ مع التنفيذ.
ب- (نعم) يشمل التوجيه عملية تطوير الموظفين وتدريبهم على إنجاز الأعمال وتحفيزهم على الأداء.
ج- (نعم) من المبادئ الإدارية التي لها علاقة بالتوجيه مبدأ وحدة الأمر والرئاسة.
د- (نعم) الأمر هو أداة توجيهية من الرئيس إلى المرؤوس بقصد القيام بعمل، أو الامتناع عن عمل في ظروف معينة.
هـ- (لا) المدير الناجح يهتم بشخصية الموظف ومزاجه أكثر من سلوكه وإنجازه.
المدير الناجح يهتم بسلوك الموظف وإنجازه أكثر من شخصيته ومزاجه.

الدرس ٦ الرقابة Controlling

س: عرف الرقابة الإدارية؟ وما أهميتها بالنسبة للعملية الإدارية؟ (س1 الوزاري)

الرقابة: متابعة أنشطة العمل للتأكد من أنه قد تم إنجازها حسب الخطة، أو حسب المعيار الموضوع لتنفيذ الأعمال وتصحيح أية انحرافات عن الخطة أو المعيار.

أهميتها: تكمن أهمية الرقابة فيما يلي:-

1- التأكد من أن العاملين قد أنجزوا عملهم كما هو مخطط له.
2- تحفيز المدراء على تفويض السلطة والصلاحية.
3- منع حدوث الأخطاء.

س: وضح العلاقة بين الرقابة والتخطيط؟ (س2 الوزاري)

* هناك ترابط وثيق بين التخطيط والرقابة، باعتبار أنه لا يمكن أن تكون هناك رقابة بدون معايير، ولابد أن تسبق وظيفة التخطيط مرحلة الرقابة لأن مرحلة التخطيط تقوم بوضع الأهداف والسياسات والإجراءات، وفي الرقابة نريد التأكد من السير في إجراءات العمل كما خطط له.

س: وضح بإيجاز المراحل التي تتكون منها عملية الرقابة؟ (س3 الوزاري)

أولاً/ تحديد معايير الإنجاز: تشكل المعايير الأساس الذي يتم مقارنة الإنجاز بها، وهذه المعايير قد تكون كمية مثل: (حجم الإنتاج، حجم المبيعات..) أو نوعية مثل: (مواصفات السلعة أو الخدمة، والقوة، والمتانة..).

ثانياً/ قياس الإنجاز: من خلال الملاحظات، والمشاهدات الشخصية والتحريات، والمتابعة، والسجلات، والإحصاءات، والتقارير سواء الشخصية أو المكتوبة، ويفضل استخدام أكثر من طريقة من الطرق السابقة لقياس الإنجاز.

ثالثاً/ مقارنة الإنجاز بالمعيار: يتم تحديد درجة الاختلاف بين الإنجاز الفعلي و المعيار الموضوع حسب الخطة.

رابعاً/ اتخاذ إجراءات تصحيحية: يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية في حالة وجود انحراف سلبي عن الخطة (انحراف الأداء الفعلي عن المعيار).

س: ما الأمور التي يتم قياسها عند إجراء عملية الرقابة؟ (س4 الوزاري)

- كمية الإنجاز: عدد الوحدات المنتجة في الساعة.
- جودة الإنجاز: من حيث: مواصفات السلع المنتجة، عدد الوحدات الصالحة وعدد الوحدات التالفة.
- تكلفة الإنجاز: تكلفة إنتاج الوحدات من مجموع التكاليف.
- السلوك الفردي: أيام الغياب، الالتزام بساعات الدوام، العلاقة مع الآخرين.
- الزمن: فترة إنجاز العمال.
- العائد: معدل العائد على الاستثمار.

س: عدد الأنواع المختلفة للرقابة؟

رقابة وقائية (قبلية)، ورقابة متزامنة ورقابة علاجية (بعدية)، رقابة داخلية، ورقابة خارجية، رقابة مفاجئة، ورقابة مستمرة، ورقابة دورية.

س: لو تبين أن عند إجراء عملية الرقابة أن هناك انحرافاً عن المعيار، كأن يكون هناك نقص في الكمية المنتجة عن المخطط لها، وأردت أن تصحح هذا الانحراف، ما البدائل التي تستخدمها لتصحيح الانحراف؟ (س5 الوزاري)

الانحراف الإيجابي: وهو أن تأتي النتائج أكبر من المعيار، وهو في صالح الشركة، وينم عن جهد إضافي، خاصة إذا كانت مواصفات الإنجاز جيدة، وحسب الخطة.

الانحراف السلبي: أي أن تأتي النتائج أقل من المخطط.

أسبابه:

1- ن يكون سببه خلل في التنفيذ ويعالج باستخدام البدائل الآتية:

* تعديل الصلاحيات والمسؤوليات أو تبديل بعض الموظفين، أو الاستغناء عنهم.
* تدريب العاملين إن كانوا بحاجة إلى تدريب.
* تحفيز الموظفين لإنجاز الأعمال بشكل أفضل.

2- أو أن الخلل في الخطة نفسها أو المعيار، ويعالج من خلا تصويب الخطة وتعديلها.

س: قارن بين كل من: الرقابة الوقائية (القبلية)، الرقابة المتزامنة، الرقابة العلاجية (البعدية)؟ (س6 الوزاري)

الرقابة الوقائية (القبلية)	الرقابة المتزامنة	الرقابة العلاجية (البعدية)
* التي تسبق عملية التنفيذ، وذلك من خلال عمل فحص شامل لظروف العمل، واستعدادات الأشخاص للعمل، وتوفير التسهيلات المختلفة، أي يتم فحص الموارد الضرورية للإنتاج بهدف توقع حدوث الأخطاء، والاستعداد لمواجهتها أو منع حدوثها.	* هي التي تتم خلال عملية إنجاز الأنشطة، أو خلال عملية الإنتاج، حيث يتم اكتشاف الأخطاء، والبدء بعملية التصحيح فوراً، حتى لا تتفاقم التكلفة.	* التي تعتمد على التغذية الراجعة بعد انتهاء إنجاز النشاط. * في هذا النوع لا يتم تقييم تصرفات وقدرات وإجراءات الوحدات الإدارية إلا بعد حدوث التصرفات فعلاً.

س: لنظام الرقابة الفعال مجموعة من المواصفات أذكرها؟ (س7 الوزاري)

1- المعايير ممكنة التنفيذ.
2- مرن ومتكيف مع المتغيرات والظروف البيئية.
3- سهولة الفهم من مستخدميه.
4- سرعة في الإبلاغ عن الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
5- يوازن بين التكلفة والمردود.

6- دقة البيانات المتعلقة بالإنجاز.

7- الأساليب والأدوات الرقابية فيه موضوعية وغير شخصية.

8- التركيز على الحالات الاستثنائية والتعامل معها.

س: أجب بـ (نعم أو لا) على كل عبارة مما يأتي، ثم صحح العبارة الخاطئة:- (س8 الوزاري)

أ- (نعم) وجود نظام رقابة فعال يحفز المسؤولين على تفويض السلطة.

ب- (لا) أولاً نراقب ثم نضع معايير الأداء.

أولاً نضع معايير الأداء ثم نراقب.

ج- (لا) الإنجاز بكل أشكاله يمكن قياسه كمياً.

هناك معايير نوعية.

د- (لا) انحراف الإنجاز الفعلي عن المعيار ولو بنسبة بسيطة جداً يعد مؤشراً على فشل عملية التخطيط.

انحراف الإنجاز الفعلي عن المعيار ولو بنسبة بسيطة جداً لا يعد مؤشراً على فشل عملية التخطيط.

هـ- (لا) انحراف الإنجاز الفعلي عن الخطة يستدعي تعديل الخطة.

إذا كان سبب الانحراف يعود للخطة يستدعي ذلك تعديل الخطة.

و- (لا) أفضل أنواع الرقابة هي الرقابة البعدية.

أفضل أواع الرقابة، الرقابة الوقائية (القبلية)، ثم المتزامنة، ثم العلاجية (البعدية).

س: بم تفسر: من خلال الرقابة القبلية يتم فحص الموارد الضرورية للإنتاج؟

لتوقع حدوث الأخطاء، والاستعداد لمواجهتها، أو منع حدوثها.

الوحـــدة

٣

الجوانب السلوكية في الإدارة

The Behavioral Aspects of Management

الـدرس ١ مفهوم القيادة (أهميتها وطبيعتها) Leadership

س: عرف القيادة؟ وما هي أبعادها؟

القيادة: عملية التأثير على نشاطات وسلوكيات الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف المشتركة في مواقف محددة.

أبعادها: إن القيادة تتضمن أربعة أبعاد رئيسة هي:

1- القيادة عملية تأثيرية يؤثر من خلالها القائد على أتباعه، والعكس صحيح.

2- تشمل القيادة شخصين أو أكثر: القائد والأتباع.

3- تمارس القيادة في مواقف يجري فيها تحقيق الأهداف حيث أن الموقف يحدد النمط القيادي الملائم.

4- تمارس القيادة في كل المؤسسات بصرف النظر عن حجمها، ونوعها، وشكلها القانوني.

س: عرف كلاً مما يأتي: القيادة، المهارات الفرية للقيادة، المهارات الفنية للقيادة، مدخل السمات؟

(س1 الوزاري)

القيادة: عملية التأثير على نشاطات وسلوكيات الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف المشتركة في مواقف محددة.

المهارات الفكرية للقيادة: هي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسية والتحليل، والاجتهاد، والاستنتاج، والمقارنة، والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين واقتراحاتهم، وكذلك القدرة على التطوير والتغيير الإيجابي للعمل، وتطوير أساليبه حسب متطلبـات الظـروف والمتغيرات.

المهارات الفنية للقيادة: قدرة القائد على أداء عمله، والإلمام بجوانبه الفنية، وتفهم الأنظمة والإجراءات واللـوائح والإلمـام بأعمـال التابعين.

مدخل السمات: يقضي بأنه إذا توافرت مجموعة من السمات في شخص ما فإن هذا الشخص يتميز بقدرات قياديـة لا يتميـز بهـا شخص لا تتوافر فيه هذه السمات.

س: ما هي المهارات الواجب توافرها في القائد لكي يستطيع تأدية مهامه؟ (س4 الوزاري).

* **المهارات الفنية للقيادة:** قدرة القائد على أداء عمله، والإلمام بجوانبه الفنية، وتفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح والإلمام بأعمال التابعين.

* **المهارات الإنسانية:** هي القدرة على تفهم سلوك التابعين ودوافعهم وشخصياتهم، واحتياجاتهم، وكذلك العوامل المؤثرة في سلوكهم.

* **المهارات الفكرية للقيادة:** هي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسية والتحليل، والاجتهاد، والاستنتاج، والمقارنة، والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين واقتراحاتهم، وكذلك القدرة على التطوير والتغيير الإيجابي للعمل، وتطوير أساليبه حسب متطلبات الظروف والمتغيرات.

س: "إن المهارات القيادية يشترط وجودها عند كل المستويات الإدارية بنفس النسبة" نافش مدى صحة هذه العبارة؟

العبارة خاطئة: حيث أنه لا يشترط وجود المهارات القيادية عند كل المستويات الإدارية بنسب متساوية:

- فالمهارات الفكرية مثلا تتواجد بشكل كبير لدى الإدارة العليا أكثر منها لدى الإدارة الوسطى والدنيا.
- أما المهارات الإنسانية، فإن كل المستويات الإدارية تتطلبها بشكل متساوٍ.
- أما المهارات الفنية فإنها مطلوبة من الإدارة الدنيا (التنفيذية) أكثر منها في الإدارة العليا.

س: كيف ترى الاختلاف بين القائد والمدير؟ (س2 الوزاري)

خصائص المدير	خصائص القائد
يركز على ممارسة العملية الإدارية.	يركز على الإبداع والابتكار.
يحافظ على الموجود.	يطور الموجود ويستحدث غيره.
يركز على الأنظمة والقوانين والالتزام بها.	يركز على الأفراد وتحفيزهم.
يعتمد على الرقابة على الآخرين.	يبني الثقة في الآخرين.
نظرته قصيرة الأجل.	نظرته طويلة الأجل.
يسأل كيف؟ ومتى؟	يسأل ماذا؟ ولماذا؟
يقبل الوضع الراهن.	يتحدى الوضع الراهن.
مثال للجندي المطيع	يبقى بشخصيته.
يقوم بالأعمال بالشكل الصحيح.	يقوم بالأعمال بشكلها الأصح.
يتم تعيين الدير في منصبه.	يظهر من بين الجماعة ومباركتهم.
يستمد سلطته من موقعه الرسمي.	يستمد سلطاته من الجماعة والتابعين.

س: يرى البعض أنه ليس هناك قيادي مناسب لكل الظروف، علق على ذلك مبيناً صحة القول، أو عدم صحته؟ (س3 الوزاري)

هذه المقولة صحيحة، حيث أن القيادة عملية ديناميكية تختلف من موقف إلى آخر تبعاً لمتغيرات القائد وشخصيته، والأتباع وشخصيتهم، ومدى إلمامهم بالعمل واستعدادهم للتأثر، والمواقف التي ستمارس فيها القيادة.

س: قارن بين كل من: مدخل السمات، والمدخل الموقفي في دراسة القيادة؟

مدخل السمات في القيادة	المدخل الموقفي في القيادة
* يقضي بأنه إذا توافرت مجموعة من السمات في شخص ما فإن هذا الشخص يتميز بقدرات قيادة لا يتميز بها شخص تتوافر فيه هذه السمات.	* أكدت على أن القيادة عملية ديناميكية تختلف من موقف إلى آخر تبعاً لمتغيرات القائد وشخصيته، والأتباع وشخصيتهم، ومدى إلمامهم بالعمل واستعدادهم للتأثر، والمواقف التي ستمارس فيها القيادة.

س: ما الانتقادات التي وجهت إلى مدخل السمات في القيادة؟ (س5 الوزاري)

1- فشلت في تحديد الصفات التي تجعل من صاحبها قائداً.
2- أهملت دور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة.
3- أهملت دور الموقف الذي ستمارس فيه القيادة في إنجاح عملية القيادة.

س: أجب بـ (نعم أو لا) عن كل عباة من العبارات التالية، ثم صحح الخطأ فيها؟ (س6 الوزاري)

أ- (لا) تعتبر القيادة ذات أهمية قصوى لمؤسسات الأعمال بكل أكبر من المؤسسات الحكومية.
تعتبر القيادة ذات أهمية قصوى لمؤسسات الأعمال والمؤسسات الحكومية على حد سواء.
ب- (لا) يفيد مدخل السمات بأن القيادة عملية ديناميكية تختلف من موقف لآخر.
يفيد المدخل الموقفي بأن القيادة عملية ديناميكية تختلف من موقف لآخر.
ج- (نعم) القائد يصنع ولا يولد قائداً.
د- (نعم) لا توجد قيادة ناجحة دون تفويض للسلطة.
هـ- (نعم) من الأفضل أن يكون القائد ملماً بجوانب العمل الفنية.

س: بم تفسر:-

1- انتهاء حياة كثير من المنشآت في فترات زمنية قصيرة؟

يرجع ذلك إلى عدم وجود القيادة الفعالة لهذه المؤسسات.

2- المهارات الفنية مطلوبة في الإدارة الدنيا أكثر منها في المستويات الإدارية الأخرى.

يرجع ذلك إلى أن الإدارة العليا لا تمارس العمل فعلاً، بل مشغولة بالتخطيط ووضع السياسات والاستراتيجيات اللازمة للعمل.

الدرس ٢ أساليب القيادة ومصادر قوتها

س: عرف كلاً مما يأتي: القيادة الأتوقراطية المتشددة، القيادة الأتوقراطية الخيرة، القيادة الديمقراطية، قيادة عـدم التدخل، القوة المعرفية للقيادة؟ (س1 الوزاري)

القيادة الأتوقراطية المتشددة: أسلوب قيادي يحتكر فيه القائد السلطة لنفسه، ولا يسمح للآخرين باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

القيادة الأتوقراطية الخيرة: أسلوب قيادي أتوقراطي يستخدم فيه القائد بعض الوسائل الترغيبية كالثناء، والمـدح، وربمـا لا يلجـأ للأساليب العقابية.

القيادة الديمقراطية: أسلوب قيادي لا يحتكر فيه القائد السلطة لنفسه ويسمح للآخرين باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

قيادة عدم التدخل: أسلوب قيادي يترك القائد لأتباعه الحبل على غاربه في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وأساليب التنفيذ.

س: قارن بين كل من: القيادة الأتوقراطية، القيادة الديمقراطية، قيادة عدم التدخل؟ (س3 الوزاري)

القيادة الأتوقراطية	القيادة الديمقراطية	قيادة عدم التدخل
* يحتكر القائد السلطة لنفسه. * لا يسمح للآخرين باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. * يتوقع من التابعين فقط إطاعة الأوامر. * غالباً ما يستخدم القائد أسلوب الترهيب.	* القائد لا يحتكر السلطة لنفسه. * يؤمن القائد بأسلوب المشاركة الإدارية. * غالباً ما يستخدم القائد أسلوب الترغيب لا الترهيب.	* يترك القائد الحبل على غاربه لأتباعه في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف. * يقوم القائد بدور الوسيط والاستشاري. * يقتصر دور القائد على توفير المعلومات التي تطلب منه.

س: قارن بين الأسلوب الأتوقطراطي، والأسلوب الديمقراطي، وأسلوب عدم التدخل في القيادة من حيث المزايا والعيوب؟

وجه المقارنة	القيادة الأتوقراطية	القيادة الديمقراطية	قيادة عدم التدخل
المزايا	- السيطرة على جوانب العمل ورفع شأن القائد. - السرعة في اتخاذ القرارات.	- يسهم في الاستغلال الأمثل للموارد والطاقات البشرية المتوفرة. - يسهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين.	- يسهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين النشطاء، ذوي القدرات العالية. - ينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية عالية.
العيوب	- عدم رضا التابعين لأن المطلوب منهم هو طاعة الأوامر فقط دون نقاش. - يفقد التابعين الانتماء للعمل. - حرمان المؤسسة من الأفكار الريادية المتوفرة لدى التابعين.	- إن مشاركة التابعين في الإ>ارة يمكن أن يعطي نتائج سلبية في حالة عدم اتصافهم بالنضوج الكافي.	- يفقد القائد السيطرة على مرؤوسيه، وخلق حالة من الفوضى في العمل والتهرب من المسؤولية. - إن التساهل والتهاون وعدم الحسم من القائد يثبط التابعين النشطين.

س: اشرح مصادرة قوة القيادة؟ وأيهما يعد أكثر حيوية للقائد الناجح؟ (س2 الوزاري)

1- المصادرة الرسمية: تتمثل في الموقع الوظيفي الذي يشغله القائد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والتي أجازها له القانون واللوائح الداخلية المعمول بها في المؤسسة من خلال استخدمه لأدوات الثواب والعقاب.

2- مصادر لها علاقة بشخصية القائد: ومن مظاهرها:

أ- القوة المعرفية: الخبرة والمهارة والمعرفة التي تتوافر لدى القائد.

ب- قوة الإعجاب: يتأثر التابعين بالقائد نتيجة إعجابهم بسماته الشخصية، كالمثابرة، وطلاقة اللسان، والاتزان العاطفي، وسداد الرأي وسعة الأفق، وجاذبية الشخصية...

س: من خلال ممارستك للحياة العملية، هل تميل إلى تطبيق أحد الأنماط القيادية؟ ولماذا؟ (س5 الوزاري)

القائد الناجح هو الذي لا يستخدم أسلوباً قيادياً واحداً في كل المواقف، بل يستخدم هذه الأساليب الثلاثة بشكل متبادل حسب الموقف الذي يواجهه حيث أن القيادة عملية ديناميكية تختلف من موقف إلى آخر، ففي موقف ما يمكن أن يكون القائد أتوقراطياً، وفي موقف آخر ممكن أن يكون القائد ديمقراطياً، وفي موقف ثالث ممكن أن يكون القائد عدم تدخل.

س: أدناه مواقف إدارية افتراضية، والمطلوب منك أن تحدد المضمون القيادي لها (قيادة أتوقراطية، قيادة ديمقراطية، قيادة عدم تدخل) مع ذكر السبب؟ (س6 الوزاري)

1- أنتم مفوضون بكل شيء، وكل ما تريدونه مني أوفره لكم: [قيادة عدم تدخل] لأنن هناك حرية تامة للتابعين في اتخاذ القرارات.

2- أهلاً بكم طلبتي الأحباء، لقد جمعتكم هذا الصباح لنتدارس تفاصيل الرحلة المدرسية: [قيادة ديمقراطية] لأن القائد أشرك أتباعه في إعداد خطة الرحلة.

3- قررت الإدارة في اجتماعها صباح اليوم أن يكون برنامج الرحلة المدرسية على النحو الآتي، وعلى الجميع التقيد والالتزام. [قيادة أتوقراطية] لأن القائد احتكر السلطة لنفسه، ولم يشرك الأتباع في إعداد خطة الرحلة.

س: ماذا يحدث لو تبنت المؤسسة أسلوب المشاركة الإدارية؟

سيؤدي ذلك إلى زيادة رضا التابعين، ويزيد من انتمائهم للمؤسسة ويمكن المؤسسة من الاستفادة من الأفكار الريادية والخبرات المتوفرة لديهم.

الدرس ٣ مفهوم التحفيز وديناميكيته Motivation

س: عرف كلٍ من: الحاجة، الدافع، الحافز، الحوافز المادية، الحوافز غير المادية؟ (س1 الوزاري)

الحاجة: توتر أو انفعال ينشأ من خلال مثير جسماني أو نفسي يؤدي بالفرد إلى سلوك معين.

أو الحاجة: توتر ينتج عن وجود فرق بين مستوى الإشباع الحالي، ومستوى الإشباع المرغوب فيه.

الدوافع: محركات داخلية للسلوك الإنساني، تنبع من ذات الفرد لإشباع حاجة معينة.

الحوافز: محركات خارجية للفرد تعمل على إثارة الحاجة وتقوية شدة إلحاحها.

الحوافز المادية: الأمور التي تقاس بالمعايير المادية والتي تتمثل في: المكافآت، زيادة الرواتب، الإجازات، الدورات التدريبية، التأمينـات الصحية، الضمان الاجتماعي.

الحوافز غير المادية: الأمور التي لا تقاس بمعايير مادية وتتمثل في: زيادة السلطة والنفوذ أو الحصول على لعقب أو مكتـب فخـم أو الإطراء وغيرها.

س: اشرح جوهر عملية التحفيز؟ وكيف تتم عند الأفراد؟ (س2 الوزاري)

- **إن جوهر عملية التحفيز هو:** إشباع الحاجات.

آلية التحفيز:

- هناك حاجات متعددة عن الأفراد تتطلب لإشباع وتسبب بالتالي القيام بسلوك موجه نحو هدف ما لغرض إشباع الحاجة.
- ليس كل الحاجات البشرية بنفس المستوى من الإلحاح والأهمية، فالحاجة الأكثر إلحاحاً تدفع الشخص إلى التصرف لإشباع هذه الحاجة.
- حال إشباع هذه الحاجة يفتر مستوى إلحاحها، وقد تظهر الحاجة نفسها بعد فترة من الزمن، أو تظهر حاجة أخرى وهكذا.

س: ما الفرق بين الدوافع والحوافز؟ وأيهما أكثر فعالية في التأثير على سلوك الأفراد؟ ولماذا؟ (س3 الوزاري)

الدوافع: محراكات داخلية للسلوك الإنساني، تنبع من ذات الفرد لإشباع حاجة معينة.

أما الحوافز: محركات خارجية للفرد عمل على إثارة الحاجة وتقوية شدة إلحاحها.

- الدوافع أكثر فعالية من الحوافز في التأثير على سلوك الأفراد؛ لأنها نابعة من ذات الفرد، وتدوم أطول.

س: في رأيك، ما أسباب تدني دافعية العاملين في فلسطين؟ (س4 الوزاري)

لعدم توافر مستوى معقول من الحوافز المادية والمعنوية، وعدم وجود عدالة ومساواة في توزيع الحوافز.

س: هل هناك علاقة بين الحاجات والسلوك؟ اشرح. (س5 الوزاري)

نعم هناك علاقة وثيقة ووطيدة بين الحاجات والسلوك حيث أن الحاجة إذا لم تشبع تخلق حالة عدم اتزان نفسي وفـسيولوجي لـدى الفرد، الأمر الذي يتطلب من الفرد القيام بسلوك ما لإشباع تلك الحاجة، أي أن الحاجة هي المحرك الرئيس للسلوك.

س: أجب بـ (نعم أو لا) على كل عبارة من العبارات الآتية، ثم صحح الخطأ فيها؟ (س6 الوزاري)

1- (نعم) يمكن الاستدلال على دافعية الخص من خلال سلوكه.

2- (لا) تعد الحوافز المادية الأفضل والأكثر فعالية في تحفيز الأفراد.

تعد توفر مستوى معقول من الحوافز المادية والغير مادية الأفضل والأكثر فعالية في تحفيز الأفراد.

3- (لا) تموت الحاجة الإنسانية حال إشباعها.

يفتر إلحاح الحاجة الإنسانية حال إشباعها، وقد تظهر بعد فترة من الزمن.

4- (نعم) تظهر الدافعية عند الشخص بظهور حاجة لشيء ما.

س: ميز الحوافز الآتية أهي مادية أم غير مادية؟ (س7 الوزاري)

* تحسين ظروف العمل.	غـير ماديـة
* تخصيص نسبة من الأرباح للعاملين.	ماديـ ـ ـ ـة
* توفير فرص المشاركة في اتخاذ القرارات.	غـير ماديـة
*الحصول على شهادة تقدير أو اعتراف بالكفاءة.	غـير ماديـة
* تخصيص نسبة من الأرباح المتأتية من تقليل تكلفة الإنتاج للعاملين.	ماديـ ـ ـ ـة
* تسلم وسام.	غـير ماديـة
* عمل حفل على شرف العامل الجديد.	غـير ماديـة
* أجور إضافية بعد تحقيق الموظف الحد الأدنى من الإنتاج.	ماديـ ـ ـ ـة
* النقل إلى وظيفة أفضل.	غـير ماديـة
* الحصول على علاوة أو عملة.	ماديـ ـ ـ ـة

س: ميز بين كل مما يأتي: أهي دوافع أم وحوافز؟ (نشاط رقم1 ص78)

* الشعور بالإبداع.	دافـ ـع
* الشعور الإيجابي بالإنجاز.	دافـ ـع
*زيادة الراتب.	حـ ـافز
* اعتراف الرئيس أو زملاء العمل بمجهود الموظف.	حـ ـافز
* الشعور بالمسؤولية.	دافـ ـع
* الامتيازات التي تقدمها المؤسسة مقابل المجهود الذي يبذله الموظف.	حـ ـافز

الدرس ٤ نظريات التحفيز واتجاهاتها المعاصرة

س: اشرح مضامين نظريتي ماسلو، وهيرزبيرغ، وما وجه الشبه بينهما؟ (س2 الوزاري)

أولاً/ نظرية ماسلو في الدافعية:

- يتمثل جوهر هذه النظرية في أن للإنسان حاجات، بعضها أساسي والآخر ثانوي، وأن هذه الحاجات يلزمها بإشباع بشكل ترتيبي هرمي.
- وقسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة، وهي:

1- الحاجات الفسيولوجية أو الجسمانية: تعد أساسية لجسم الإنسان ولا غنى عنها كالحاجة للمأكل والملبس والمشرب والمسكن.

2- حاجات الأمان: تساعد على ردع آلام البيئة المحيطة ومخاطرها، وتشتمل على الحاجة لحماية النفس من الأخطار الجسمية والصحية.

3- الحاجات الاجتماعية: علاقات الانتماء والمحبة مع الآخرين.

4- حاجات احترام وتقدير الذات: شعور الإنسان بأنه ذو قيمة ومحترم في المجتمع الذي يعيش فيه.

5- حاجة تحقيق الذات: تتمثل في سعي الفرد إلى أن يصل إلى ما هو قادر على الوصول إليه.

ثانياً/ نظرية هيرزبيرغ في الدافعية:

- اقترح هيرزبيرغ مجموعتين من العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد في العمل:

1- العوامل الوقائية أو الصحية: وتتمثل في عدالة الراتب والأجور، ونوعية ظروف العمل، والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ونمط الإشراف، وسياسات الشركة.

2- العوامل الدافعة أو الحافزة: وتتمثل في: فرص الإنجاز والتحقيق، فرص التقدم والترقية في العمل، الشعور بالمسؤولية، الاستقلالية في العمل، أهمية العمل الذي يقوم به الفرد، إنجاز كتلة كاملة من العمل.

- * اعتبر هيرزبيرغ العوامل الوقائية ذات علاقة ببيئة العمل وليس العمل نفسه وأساها بذلك لأن توافرها في بيئة العمل لا يخلق قوة دافعة لدى الأفراد بل تمنع حالة عدم الرضا الوظيفي لديهم وفي حالة عدم توفرها، فإنها تخلق حالة عدم رضا لدى العاملين.
- أما العوامل الدافعية فقد اعتبرها هيرزبيرغ ذات علاقة بالعمل ومحتواه وليس ببيئة العمل، واعتبر أن توافرها في العمل يخلق قوة دافعة لدى الفرد، وتجعله راضياً عن عمله، بشرط أن يتوافر في بيئة العمل مستوى معقول من العوامل الوقائية.
- **وجه الشبه:** إن العوامل الوقائية عند هيرزبيرغ تناظر الحاجات الدنيا عند ماسلو، وإن العوامل الدافعة عن هيرزبيرغ تناظر الحاجات العليا في سلم ماسلو.

س: ما الفرق بين العوامل الدافعة والعوامل الوقائية في نظرية هيرزبيرغ؟ (س3 الوزاري)

العوامل الوقائية في نظرية هيرزبيرغ	العوامل الدافعة في نظرية هيرزبيرغ
* ذات علاقة ببيئة العمل، وليس العمل ومحتواه. * توافرها في بيئة العمل لا يخلق قوة دافعة لدى الأفراد. * توافرها في بيئة العمل يمنع حالة عدم الرضا الوظيفي لدى الأفراد.	* ذات علاقة بالعمل ومحتواه وليس ببيئة العمل. * توافرها في العمل يخلق قوة دافعة لدى الفرد، وتجعله راضياً عن عمله.

س: في حالة تطبيقك لمعادلة العدالة والمساواة وجدت بأن الآخرين يتقاضون عوائد أعلى منـك رغـم تـشابه مدخلاتكم، ماذا ستفعل؟ (س4 الوزاري)

هناك مجموعة من المسلكيات التي قد يلجأ إليها الموظف في حالة عدم وجود مساواة أو عدالة في نظام الحوافز المتبع في المؤسسة تتمثل في:

1- التخفيف من الإنتاجية.
2- التخريب على الآخرين.
3- زيادة نسبة التغيب.
4- الاستقالة من العمل.
5- تشويه جودة المنتج.

س: عرف كلاً مما يأتي: العوامل الوقائية، إثراء العمل، توسعة العمل، الإدارة بالأهداف، أسلوب العمل المرن؟ (س1 الوزاري)

العوامل الوقائية: ذات علاقة ببيئة العمل وليس العمل نفسه، وتوافرها في بيئة العمل تمنع حالة عدم الرضا الوظيفي.

إثراء العمل: إعادة تصميم العمل بطريقة يتم من خلالها تطعيم العمل ببعض المثريات أهمها: توفير فرص الإنجاز والتحقيق، والتطـور المهني والشخصي، والاستقلالية في العمل، والشعور بالمسؤولية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والقيام بأعمال ذات أهميـة، والقيـام ببعض المهام التي كان يقوم بها مديرو العمل، وإنجاز كتلة كاملة من العمل وليس جزئية بسيطة منه، وهذه المثريات تسهم في خلق قوة دافعة في العمل، وبالتالي تحقيق رضاً وظيفياً لدى العامل، الأمر الذي يزيد من إنتاجيته.

توسعة العمل: إضافة مهام وواجبات إضافية بشكل أفقي للعمل وذلك بهدف التنوع في العمل وتخفيف روح الملل والضجر والروتين لديه.

أسلوب العمل المرن: مرونة كبيرة في ساعات الدوام للعمل، من خلال تخفيف ساعات العمل أو تكثيف ساعات العمل اليومية بعدد أيام أقل.

الإدارة بالأهداف: اشتراك الرؤساء والمرؤوسين في وضع الأهداف المراد تحقيقها في العمل وكذلك متابعة مدى قرب جهود المرؤوسين أو بعدها من هذه الأهداف وذلك لغرض تصويب جهودهم في الوقت المناسب.

س: من النظريات التي تناولت موضوع التحفيز نظرية العدالة والمساواة والإنصاف وضح ذلك؟

تفيد هذه النظرية بأن الأفراد يكونون عرضة للتحفيز في العمل إذا شعروا بأن نسبة المخرجات أو العوائد التي يحصلون عليها من جراء توظيف مدخلاتهم تتساوى مع نسبة المخرجات أو العواد التي يحصل عليها الآخرين من جراء توظيف مدخلاتهم في العمل.

- ويمكن للموظف التحقق من مستوى العدالة والمساواة في المؤسسة من خلال تطبيق المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{المخرجات (العوائد) التي يحصل عليها الشخص}}{\text{المدخلات التي يوظفها في العمل}} = \frac{\text{المخرجات (العوائد) التي يحصل عليها الآخرين}}{\text{المدخلات التي يوظفها الآخرين}}$$

س: ما العوامل التي تعتبرها دافعة أو محفزة لك في نظرية هيرزبيرغ، هل هي العوامل الوقائية أم الدافعة؟ولماذا؟ (س5 الوزاري)

العوامل الدافعة، لأنها ذات علاقة بالعمل ومحتواه وليس ببيئة العمل، وتوافرها في العمل يخلق قوة دافعة لدى الفرد، وتجعله راضياً عن عمله، بشرط أن يتوافر في بيئة العمل مستوى معقول من العوامل الوقائية.

س: هل تتوقع نجاح أسلوب العمل المرن في مؤسساتنا الفلسطينية؟ ولماذا؟ (س6 الوزاري)

نعم أتوقع نجاحه نظراً للمزايا التي تعود على الموظفين من جراء تطبيقه والمتمثلة في أنه يسمح للموظف بجدولة أوقات عمله، بحيث لا يتضارب مع مهامه الشخصية والاجتماعية، كما يسمح للموظف باختيار أوقات الدوام التي يعتقد بأن إنتاجيته فيها تكون أفضل.

س: أجب بـ (نعم أو لا) على كل عبارة من العبارات الآتية، ثم صحح الخطأ منها؟ (س7 الوزاري)

1- (نعم) العوامل الوقاية إذا توافرت في بيئة العمل تمنع حالة عدم الرضا ولكن لا تخلق قوة دافعة في العمل.

2- (نعم) الحاجة الأكثر إلحاحاً في هرم ماسلو هي الحاجة غير المشبعة.

3- (نعم) لا يمكن للإنسان إشباع حاجتين في الوقت نفسه حسب نظرية ماسلو.

4- (لا) إنجاز كتلة كاملة من العمل هي عامل من العوامل الوقائية حسب هيرزبيرغ.

إنجاز كتلة كاملة من العمل هي عامل من العوامل الدافعة حسب هيرزبيرغ.

5- (نعم) يساعد أسلوب الإدارة بالأهداف على مراقبة العامل ذاته.

س: أذكر مزايا كل أسلوب من الأساليب التالية في التحفيز؟

توسعة العمل، إثراء العمل، أسلوب العمل المرن، الإدارة بالأهداف، تدريب العاملين وتطوير أدائهم.

مزايا أسلوب توسعة العمل: التنوع في العمل وتخفيف روح الملل والشجر والروتين لدى العامل وزيادة رغبته في العمل.

مزايا أسلوب إثراء العمل: المثريات المستخدمة تسهم في خلق قوة دافعة في العمل، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي لدى العامل، الأمر الذي يزيد من إنتاجيته.

مزايا أسلوب العمل المرن: يسمح للموظف بجدولة أوقات عمله، بحيث لا يتضارب مع مهامه الشخصية والاجتماعية، كما يسمح للموظف باختيار أوقات الدوام التي يعتقد بأن إنتاجيته فيها تكون أفضل.

مزايا الإدارة بالأهداف: اشتراك الموظف في اتخاذ قرارات العمل، وتحيد أهدافه، بالإضافة إلى أنه يعد أسلوباً ملائماً للرقابة الذاتية، حيث يستطيع الموظف معرفة مدى قربه أبو بعده من تحقيق الأهداف المحددة بنفسه. هذه العملية تساعده على تحفيز العاملين وتكسبهم الرضا الوظيفي في العمل.

مزايا تدريب العاملين وتطوير أدائهم: إكساب العاملين مهارات وأنماط جديدة في العمل، الأمر الذي يجعلهم أكثر سيطرة على أعمالهم، كما أنه يرفع من معنوياتهم وثقتهم بأنفسهم وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.

الدرس 5 مفهوم الاتصال الإداري وديناميكيته
(Managerial Communication)

س: ما المقصود بالاتصال، وما أهميته في المؤسسات؟ (س1 الوزاري)

الاتصال: عملية إرسال وتحويل المعلومات من المرسل على المستقبل عبر وسيلة مناسبة، مع ضرورة فهم المعلومات من المستقبل فـرداً كان أن جماعة.

أهمية الاتصال:

- وسيلة لنقل المعلومات عبر القنوات الرسمية مما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية.
- وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة.
- ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين.
- وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات العاملين.
- وسيلة لتحفيز العاملين للقيام بالأدوار المطلوبة منهم.

س: أرسم شكلاً يوضح عملية الاتصال، مبيناً عناصرها وخطواتها، مع الشرح الموجز؟ (س2 الوزاري)

عناصر الاتصال:

1) المرسل. 2) الرسالة. 3) الوسيلة. 4) المستقبل. 5) التغذية الراجعة (أو الاستجابة).

خطوات الاتصال:

1- تطوير فكرة: تتضمن الخطوة الأولى تطوير فكرة يرغب المرسل في نقلها إلى المستقبل.

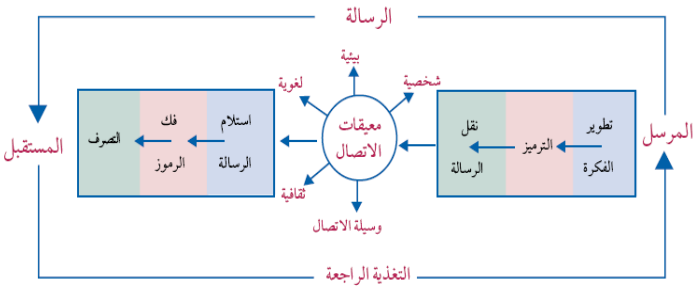
2- الترميز: تتضمن تحويل الأفكار إلى كلمات، أو أشكال أو رموز لتسهيل عملية نقلها إلى المستقبل، والتعبير عـن المعـنى تعـبيراً صحيحاً، فالرسومات والأشكال التوضيحية والمعادلات الرياضية، وتلخيص الأفكار في المحاضرة الصفية تعتبر مثالاً على عملية الترميز.

3- نقل الرسالة: نقل الرسالة ومضمونها من خلال الوسيلة الملائمة.

4- استلام الرسالة: يقوم المستقبل باستلام الرسالة ويشترط أن يكون له علاقة بموضوع الاتصال، حتى يتم التفاعل مـع موضـوع الرسالة.

5- فك الرموز: يقوم مستقل الرسالة بتحليلها وتفسير وفك الرموز والكلمات والإشارات ليعطيها معنى متكاملاً.

6- التصرف: يقوم المستقبل بالتصرف حيال الرسالة التي وصلت إليه، فإما أن يهملها، أو يأخذ بما جاء بها أو يحفظها في الملفات.



شكل رقم(٣-٨) عملية الاتصال

س: ما أشكال المعلومات التي يمكن تبادلها بين طرفي العملية الاتصالية (المرسل والمستقبل)؟ (س6 الوزاري)

إن المعلومات التي يمكن تبادلها بين طرفي عملية الاتصال يمكن أن تأخذ شكل: الآراء، الأفكـار، الحقـائق، العواطـف، الأوامـر، الإرشادات، التقارير، الإحصاءات، وغيرها من الأشكال الأخرى.

س: لا يستطيع المدير القيام بوظائف الإدارة دون وجود نظام اتصال فعال، ناقش؟ (س3 الوزاري)

إن كل وظائف وممارسات الإدارة يجب أن تمر من خلال نظام الاتصال، فإن كل الأفكار الريادية تبقى حبراً على ورق إن لم يقم المدير الناجح بترجمتها إلى واقع عملي من خلال الاتصال. فيمكن أن يكون لشركة ما أفضل الخطط الإدارية ولكـن بـدون إيـصالها إلى مقصدها وتفهمها من الذين سيعملون على تنفيذها تبقى بلا قيمة، حيث أن نظام الاتصال الفعال يمكن المدير من:

- ممارسة الإدارة على العاملين والتأثير على سلوكهم والعمل على تحفيزهم.
- إيصال قراراته وتعليماته وأوامره إلى العاملين.
- التعرف على احتياجات العاملين ومشاعرهم تجاهه وتجاه المؤسسة.
- التواصل مع العاملين ومع البيئة الخارجية.

س: تعتبر وظيفة الاتصال مناظرة لما تقوم به الأعصاب في الجسم الإنساني، علق على ذلك؟ (س4 الوزاري)

يمكن أن نشبه التنظيم بالكائن الحي، حيث أن الدماغ يمثل جهاز التخطيط في الجسم، والعمود الفقري هو الهيكل التنظيمي، بينمـا تعتبر وظيفة الاتصال مناظرة لما تقوم به الأعصاب بأنواعها التي تتولى عميلة نقل الأوامر من الدماغ (التخطيط مثلاً بالإدارة العليا) إلى كافة أجزاء جسم الإنسان وبالعكس.

س: أجب بـ (نعم أو لا) عن كل عبارة من العبارات الآتية، ثم صحح الخطأ منها؟ (س5 الوزاري)

1- (نعم) تصبح عميلة التنسيق بين الأعمال الإدارية غير ممكنة في ظل غياب الاتصال الفعال.

2- (لا) يمكن ممارسة العملية الإدارية حتى في ظل غياب نظام اتصال فعال.

لا يمكن ممارسة العملية الإدارية حتى في ظل غياب نظام اتصال.

3- (لا) تقتضي مرحلة الترميز العمل على فك رموز الرسالة، وتحليلها، وتفسيرها، تمهيداً لفهما.

تقتضي مرحلة فك الرموز العمل على فك رموز الرسالة، وتحليلها، وتفسيرها، تمهيداً لفهما.

4- (لا) كل مستقبل رسالة يتجاوب مع ما جاء فيها من معان ومضامين.

كل مستقبل رسالة إما أن يهملها، أو يأخذ بما جاء بها، أو يحفظها في الملفات.

الدرس ٦ طرق الاتصال: قنواته، ومعيقاته

س: عرف كل مما يأتي: الاتصال المكتوب، الاتصال الشفوي، الاتصال غير اللفظي، الاتصال المرئي، الاتصالات الرسمية، الاتصالات الهابطة، الاتصالات الصاعدة، الاتصالات الأفقية، الاتصالات غير الرسمية؟ (س1 الوزاري)

الاتصال المكتوب: استخدام الرموز الأبجدية أو الرياضية لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

الاتصال الشفوي: استخدام الهواء أو الأثير لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

الاتصال غير اللفظي (الإيماءات): استخدام الجسم وحركاته، وتعابير الوجه، ولغة العيون، وإشارات اليد لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

الاتصال المرئي: استخدام الصور الفوتوغرافية، والنماذج والملصقات والأفلام السينمائية والتلفازية والفيديو لنقل الآراء من المرسل إلى المستقبل.

الاتصالات الرسمية: التي تتم بين الوحدات الإدارية في المؤسسة وكذلك العاملين في هذه الوحدات ضمن حدود السلطة الموضحة في الهيكل التنظيمي.

الاتصالات الأفقية: نمط من الاتصالات الإدارية يتم بين الوحدات الإدارية في المستوى الإداري نفسه، كالاتصال الذي يتم مثلاً بين دائرة التسويق في المؤسسة ودائرة الإنتاج.

الاتصالات الهابطة (من أعلى إلى أسفل): انتقال المعلومات من أعلى الهرم الإداري في المنظمة إلى أسفله بشكل ترتيبي هرمي.

الاتصالات الصاعدة (من أسفل إلى أعلى): انتقال المعلومات من أسفل الهرم الإداري في المنظمة إلى أعلاه.

الاتصالات غير الرسمية: أي اتصال بين العاملين لا يتم من خلال قنوات الاتصال الرسمية ووفق خطوط السلطة.

س: ما أهم طرق الاتصال الإداري؟ وهل هناك طريقة أكثر فعالية من غيرها؟ (س2 الوزاري)

1- الاتصال المكتوب. 2- الاتصال الشفوي. 3- الاتصال غير اللفظي. 4- الاتصال المرئي.

من وجهة نظري أنه لا توجد طريقة اتصال أفضل من غيرها، حيث أن الإداري الناجح هو الذي يستخدم الطريقة المناسبة لكل موقف.

س: بم تفسر: التقارير والأوامر والتعليمات والقرارات الإدارية والشكاوى والدعوات يجب أن تكون مكتوبة؟ (يجب أن يكون الاتصال مكتوب)؟

حتى يتمكن المستلم من دراستها بإمعان وتفكير، ويحفظها في السجلات كإثبات قانوني للرجوع إليها عند الضرورة، كما أنها تعد الوسيلة الأقل عرضة للتحريف والتشويه.

س: ما هي أبرز مزايا وعيوب الاتصال المكتوب؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟

المزايا: الاتصال المكتوب يمكن المستلم من دراسة الرسالة بإمعان وتفكير، ويحفظها في السجلات كإثبات قانوني للرجوع إليها عند الضرورة، كما أنه يعد الوسيلة الأقل عرضة للتحريف والتشويه.

العيوب: تكدس الوثائق المكتوبة مما يؤدي إلى نفقات كبيرة في التخزين، ويمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال تخزين المعلومات والرسائل على الحاسوب.

س: عدد الأشكال التي يأخذها الاتصال الشفوي؟

عادةً ما يأخذ الاتصال الشفوي أشكالاً مثل: اللقاءات المباشرة بين المرسل والمستقبل، والاجتماعات والاتصالات الهاتفية، والأوامر والمؤتمرات والندوات.

س: عدد مزايا وعيوب الاتصال الشفوي؟ (س3 الوزاري)

المزايا: السرعة والتفاعل التام بين المرسل والمستقبل، حيث يفسح المجال أمام الطرفين للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما يبديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمانية.

العيوب: أنه أحياناً ربما لا يوفر الوقت كما يظن بعض الناس، لأن كثيراً من الاجتماعات تستغرق وقتاً طويلاً دون التوصل إلى نتائج تذكر.

س: بين قنوات الاتصال المستخدمة في المؤسسات موضحاً أهمية كلٍ منها؟ (س4 الكتاب الوزاري)

أولاً/ الاتصالات الرسمية: التي تتم بين الوحدات الإدارية في المؤسسة، وكذلك العاملين في هذه الوحدات ضمن حدود السلطة الموضحة في الهيكل التنظيمي، ويتضمن القنوات التالية:

أ- الاتصال من أعلى إلى أسفل (الهابطة أو النازلة): تنتقل المعلومات من أعلى الهرم الإداري في المنظمة إلى أسفله بشكل ترتيبي هرمي، ويتم من خلالها توصيل معلومات تتعلق بالسياسات والخطط والتعليمات والإجراءات والتعريف بأهداف المنظمة، وغالباً ما يتم توصيلها من خلال الاجتماعات الرسمية، ولوحة الإعلانات والنشرات الدورية والكتيبات الصغيرة، وصفحات الأخبار اليومية.

ب- الاتصال من أسفل إلى أعلى (الصاعدة): تنتقل المعلومات من أسفل الهرم الإداري في المنظمة إلى أعلاه، وغالباً ما يتم من خلال هذه القناة تقديم الشكاوى والاقتراحات والاعتراضات والتقارير حول سير العمل، ومشاكل العاملين وهمومهم، ومواقف العاملين حول سياسة المنظمة.

ج- الاتصالات الأفقية: الاتصال بين الوحدات الإدارية في المستوى الإداري نفسه، كالاتصال الذي يتم مثلاً بين دائرة التسويق في المؤسسة ودائرة الإنتاج، هذا النمط من الاتصال ضروري لتشجيع التنسيق بين الوحدات الإدارية نظراً لأهميته في العمل.

ثانياً/ الاتصالات غير الرسمية: أي اتصال بين العاملين لا يتم من خلال قنوات الاتصال الرسمية، وفق خطوط السلطة، ومن الأمثلة عليه: الاتصال بين أشخاص أثناء حفل عشاء أو مناسبات دينية أو قومية، الإشاعات.

س: فارن بين كل من: الاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية؟ (س5 الوزاري)

الاتصالات الرسمية	الاتصالات غير الرسمية
* التي تتم بين الوحدات الإدارية في المؤسسة، وكذلك العاملين في هذه الوحدات ضمن حدود السلطة الموضحة في الهيكل التنظيمي. * قنواته: الاتصالات الصاعدة، الهابطة، الأفقية.	* أي اتصال بين العاملين لا يتم من خلال قنوات الاتصال الرسمية، وفق خطوط السلطة. * ومن الأمثلة عليه: الاتصال بين أشخاص أثناء حفل عشاء أو مناسبات دينية أو قومية، الإشاعات.

س: فارن بين الاتصالات من أعلى إلى أسفل (الهابطة أو النازلة)، والاتصالات من أسفل إلى أعلى (الصاعدة)؟

الاتصالات من أعلى إلى أسفل (الهابطة)	الاتصالات من أسفل إلى أعلى (الصاعدة)
* تنتقل المعلومات من أعلى الهرم الإداري في المنظمة إلى أسفله بشكل ترتيبي هرمي. * يتم من خلاله توصيل معلومات تتعلق بالسياسات، والخطط، والقرارات، والتعليمات، والإجراءات، والنشرات الدورية، والكتيبات الصغيرة، وصفحت الأخبار اليومية.	* تنتقل المعلومات من أسفل الهرم الإداري في المنظمة إلى أعلاه. * غالباً ما يتم تقديم الشكاوى والاقتراحات، والاعتراضات، والتقارير، حول سير العمل، ومشاكل العاملين وهمومهم، ومواقف العاملين حول سياسة المنظمة.

س: تعد الإشاعات من أشكال الاتصالات غير الرسمية في ضوء ذلك عدد مزاياها وعيوبها؟

المزايا: سرعة انتقال المعلومات داخل المؤسسة، وهذا الأسلوب يشبع حاجات الأفراد، وبالتحديد الحاجات الاجتماعية والأمنية لديهم لأنه لا يعتمد على تسلسل المعلومات بل يحدث نتيجة علاقات الصداقة بينهم.

العيوب: عدم دقة البيانات المشاعة، مما يؤدي إلى نتائج سلبية على المؤسسة وعلى العاملين.

س: هناك معيقات للاتصال بينها؟ موضحاً كيف يمكن التغلب على كلٍ منها؟ (س6 الوزاري)

1- المعيقات الشخصية: ناتجة عن الاختلاف في واحد أو أكثر من: العواطف، والحالة النفسية، ونمط التفكير، ونمط الشخصية، والمشاعر، والأحاسيس، والقيم والمعتقدات، وعادات الإصغاء الرديئة ما بين المرسل والمستقبل.

2- المعيقات البيئية: ناتجة عن البيئة المحيطة مثل الأصوات المزعجة، والتباعد الجغرافي بين طرفي عملية الاتصال، وعدم توافر أدوات الاتصال المناسبة، والإفراط في طلب البيانات من قبل أجهزة الرقابة المختلفة.

3- المعيقات اللغوية والثقافية: تنتج إما عن اختلاف لغة المرسل أو لغة المستقبل، أو بسبب فشل المرسل في صياغة الرسالة أو المعلومة، أو التعبير عنها بشكل واضح ودقيق، واختيار الكلمات التي تعطي المعنى والمدلول الذي يريد أن يفهمه المستقبل، والاختلاف في العادات والتقاليد والقيم بين المرسل والمستقبل.

4- معيقات متعلقة بوسيلة الاتصال: عدم اختيار الوسيلة الملائمة قد يكون معيقاً للاتصال.

طرق التغلب على المعيقات التي تواجه عملية الاتصال:

1- وضوح الرسالة.
2- جذب انتباه المستقبل.
3- إجادة مهارة الإصغاء.
4- استخدام وسيلة الاتصال الملائمة.
5- التأكد من أن الرسالة قد وصلت وفهمت.
6- استخدام أقصر قنوات الاتصال.
7- الاتصال في الوقت المناسب.
8- تطوير علاقات إنسانية جيدة بين المرسل والمستقبل.
9- توفير الوسائل والتسهيلات المادية والتقنية لتسهيل عملية الاتصال.
10- تشجيع المرؤوسين على الحديث والنقاش.
11- إلمام المرسل بلغة وثقافة المستقبل.

س: أجب بـ (نعم أو لا) على كل عبارة ما يلي، ثم صحح الخطأ فيها؟ (س7 الوزاري)

1- (لا) من سلبيات الاتصال الشفوي ارتفاع كلفته التخزينية.
من سلبيات الاتصال الكتابي ارتفاع كلفته التخزينية.
2- (لا) الاتصال من خلال القنوات الرسمية يعد أكثر سرعة من الاتصال غير الرسمي.
الاتصال غير الرسمي يعد أكثر سرعة من الاتصال من خلال القنوات الرسمية.
3- (لا) الاتصال الأفقي يمثل الاتصال الذي يتم بين المدير المالي ورئيس قسم المحاسبة مثلاً.
الاتصال من أعلى إلى أسفل يمثل الاتصال الذي يتم بين المدير المالي ورئيس قسم المحاسبة مثلاً.
4- (لا) الإشاعات هي شكل من أشكال الاتصالات الرسمية في المؤسسات.
الإشاعات هي شكل من أشكال الاتصالات غير الرسمية في المؤسسات.
5- (لا) إن الاختلاف ي الأنماط الشخصية للمرسل والمستقبل يشكل معيقاً بيئياً للاتصال.
إن الاختلاف ي الأنماط الشخصية للمرسل والمستقبل يشكل معيقاً شخصياً للاتصال.
6- (لا) تعد المراسلات من خلال البريد الالكتروني شكلاً من أشكال الاتصالات الشفوية.
تعد المراسلات من خلال الالكتروني شكلاً من أشكال الاتصالات المكتوبة، والمرئية.
7- (لا) تعد الرسالة المنقولة شفوياً أقل عرضة للتحريف والتشويه.
تعد الرسالة المكتوبة أقل عرضة للتحريف والتشويه.

تعريفات مبحث الإدارة والاقتصاد للصف الحادي عشر الجزء الأول

- **الإدارة**: عملية التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، ورقابة جهود مجموعة من الأفراد من أجل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة؛ لتحقيق هدف معين في ظروف بيئية معينة.
- **الدواوين**: أجهزة إدارية متخصصة أنشأتها الدولة الإسلامية لتقوم بمهام الرقابة حسب الاختصاصات الموكلة إليها.
- **ديوان الجند:** يتولى متابعة شؤون الجيش ومواجهة الاعتداءات على الدولة الإسلامية، ويتولى توثيق سجلات الجند ومهياتهم.
- **ديوان الطراز:** يختص بتصميم الأزياء وإعدادها لموظفي الدولة الإسلامية وفقاً لمستوياتهم الوظيفية، بدءاً من الخليفة وانتهاءً بالجند.
- **ديوان بيت المال:** يتولى إدارة الشؤون المالية في الدولة الإسلامية وكذلك الرقابة على جميع الأموال، وأوجه صرفها.
- **الحاجب:** حلقة الوصل بين الخليفة والرعية.
- **صاحب الشرطة:** يتولى القيام بمهام الرقابة الأمنية، ويحمي أمن الرعية ممتلكاتهم، ويساعد القضاة في ممارسة مهامه، في التحقيق والحكم والتنفيذ.
- **الإقليم:** مستوى إداري ظهر في الدولة الإسلامية يضم عدداً من الولايات المتجاورة.
- **نظام الحسبة:** جهاز إداري ظهر في الدولة الإسلامية، يتولى الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.
- **نظام المصنع:** الذي جمع الآلات والمعدات والناس في مكان واحد للعمل والإنتاج.
- **الكفاية:** الوصول إلى الهدف المنشود بأقل كلفة وجهد، وأسرع وقت ممكن.
- **الفاعلية:** الوصول إلى أفضل كمية ونوعية ممكنة من المنتوج، سواء كانت سلعة أو خدمة، باستخدام أقل الموارد الممكنة.
- **الإدارة العامة:** التي تهدف إلى تنفيذ السياسات العامة للدولة، وتعنى بإدارة المؤسسات الحكومية المختلفة.
- **إدارة الأعمال:** ترتبط بإدارة مؤسسات الأعمال، والمشروعات الاستثمارية، التي تكون على شكل شركات مساهمة عامة أو خاصة، أو شركات عمل بين اثنين، أو مؤسسات فردية، يكون مجال عملها في قطاع الصناعة، أو الزراعة، أو التجارة، أو الخدمات.
- **الإدارة في المؤسسات الأهلية:** التي تخدم شريحة معينة أو أكثر من شرائح المجتمع، ترتبط بالمؤسسات التي لا تهدف بشكل رئيسي إلى تحقيق الربح بل تهدف إلى تقديم خدمات عامة إلى المجتمع، وتحقيق الرفاه، وتعتمد في تمويلها على اشتراكات أعضائها، والمنح والهبات.
- **الإنتاجية:** العائد الذي يمكن الحصول عليه من جراء توظيف الموارد المختلفة في العملية الإنتاجية. وتقاس بقسمة المخرجات على المدخلات .
- **تقسيم العمل:** تجزئة الأنشطة على العاملين حسب التخصص.
- **السلطة:** الحق في قيادة الآخرين وكسب طاعتهم.

- **المسؤولية:** التزام الفرد بتأدية الواجبات الموكلة إليه بطريقة سليمة وبأقصى قدراته، وطبقاً لتوجيهات رئيسه.
- **الانضباطية:** احترام الاتفاقيات والنظم واللوائح والتعليمات، وعدم الإخلال بالأوامر.
- **وحدة الإدارة:** ضرورة أن تشكل كل مجموعة من الأنشطة ذات الهدف المشترك وحدة إدارية.
- **وحدة الأمر:** تلقي المرؤوسين تعليماتهم من رئيس واحد فقط.
- **التسلسل الرئاسي:** ضرورة تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل الهرم الإداري.
- **المبادأة والتعاون:** تشجيع روح المبادرة، والابتكار، والتعاون بين المرؤوسين.
- **البيروقراطية: لغوياً**: تعني حكم المكاتب، وأما **مدلولها الشعبي:** فيتمثل في الروتين الزائد في الإدارة الحكومية، أو التأخير في إنجاز المعاملات، أو درجة التعقيد وعدم المرونة، أما **علمياً** فتعني: إنجاز العمل ضمن خطوات وإجراءات نمطية موحدة وصارمة، يصعب الحياد عنها مهما تكن الظروف والموافق، وبهدف توفير الحد الأدنى من الكفاية والإنتاجية.
- **عمومية الإدارة** تعني: بأن المدير الناجح يمارس المبادئ والأنشطة الإدارية في أي مؤسسة بصرف النظر عن حجمها وطبيعة مجال عملها.
- **العلاقات غير الرسمية:** هي التي تنشأ نتيجة تفاعل العاملين بعضهم مع بعض أثناء العمل.
- النظام: عدد من الأجزاء أو المكونات المترابطة التي تعمل بعضها مع بعض لتحقيق هدف معين.
- **حلقات الجودة:** قيام مجموعات صغيرة من العاملين بعقد اجتماعات بشكل منظم بعد ساعات العمل اليومي لمناقشة قضايا العمل ومشاكله واقتراح حلول خلاقة لمشاكل فنية وإدارية تواجه العمل والعمال.
- **الإدارة الموقفية:** النمط الإداري الذي يصلح لموقف معين ربما لا يصلح لموقف آخر.
- العملية الإدارية: الممارسات الإدارية أو النشاطات التي يمارسها المديرون والتي تشكل في مجموعها وظائف الإدارة وعناصرها، والتي تميز المديرين عن غيرهم.
- **التخطيط:** التفكير المنظم الذي يسبق عملية التنفيذ لأي عمل من خلال استقراء الماضي، ودراسة الحاضر، والتنبؤ بالمستقبل، للتقرير سلفاً لما فعله لتحقيق هدف معين.
- **السياسات:** القواعد والمبادئ والأطر العامة التي تحكم العملية التنفيذية، ولا يجوز للمنفذين الحياد عنها.
- **البرامج:** النشاطات الواجب إنجازها، مع تحديد الزمن المتوقع لكل نشاط.
- **الإجراءات:** طريقة إنجاز الأعمال والأنشطة.
- **الموازنات:** تحديد تكاليف تنفيذ الأنشطة والأعمال.
- الوسائل: العناصر المادية والبشرية المطلوبة للتنفيذ.
- **التنظيم:** عبارة عن عملية حصر الواجبات والنشاطات المراد القيام بها، وتوزيع السلطة والمسؤولية، وإنشاء العلاقات بين الوظائف من أجل أن يعمل الأفراد بانسجام لتحقيق هدف معين.
- **الهيكل التنظيمي:** الإطار الذي يوضح التقسيمات الإدارية في المنشأة كما يبين موقع الوظائف، وارتباطاتها الإدارية، والعلاقات فيما بينها، بالإضافة إلى توضيح خطوط السلطة والمسؤولية بين الموظفين.
- **المركزية:** هي تركيز السلطة واتخاذ القرارات في يد الإدارة العليا في المؤسسة.

- **اللامركزية:** هي انتشار السلطة واتخاذ القرارات في كل مستويات المؤسسة العليا والوسطى والدنيا.
- **السلطة:** الحق الذي يتمتع به الرؤساء في قيادة المرؤوسين وكسب طاعتهم.
- **المسؤولية**: التزام الموظف بتأدية الواجبات الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية.
- **التوجيه:** إصدار التعليمات للمرؤوسين ببدء العمل وإرشادهم أثناء تأديتهم له بكيفية تنفيذه بالشكل الذي يحقق أهـداف المنشأة.
- **الأوامر:** أدوات توجيهية من الرؤساء إلى المرؤوسين بقصد القيام بعمل أو الامتناع عنه في ظروف معينة لتحقيـق هـدف محدد.
- **مبدأ وحدة الأمر:** لا يجوز إصدار الأوامر لأي موظف من أكثر من رئيس.
- **الرقابة:** متابعة أنشطة العمل للتأكد من أنه قد تم إنجازها حسب الخطة، أو حسب المعيـار الموضـوع لتنفيـذ الأعمـال وتصحيح أية انحرافات عن الخطة أو المعيار.
- **الانحراف الإيجابي:** وهو أن تأتي النتائج أكبر من المعيار، وهو في صالح الشركة، وينم عن جهد إضافي، خاصة إذا كانـت مواصفات الإنجاز جيدة، وحسب الخطة.
- **الانحراف السلبي:** أي أن تأتي النتائج أقل من المخطط.
- **القيادة:** عملية التأثير على نشاطات وسلوكيات الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف المشتركة في مواقف محددة.
- **القيادة الأتوقراطية المتشددة:** أسلوب قيادي يحتكر فيه القائد السلطة لنفسه، ولا يسمح للآخرين باتخـاذ القـرارات المتعلقة بالعمل.
- **القيادة الأتوقراطية الخيرة:** أسلوب قيادي أتوقراطي يستخدم فيه القائد بعض الوسائل الترغيبية كالثناء، والمدح، وربما لا يلجأ للأساليب العقابية.
- **القيادة الديمقراطية:** أسلوب قيادي لا يحتكر فيه القائد السلطة لنفسه ويسمح للآخرين باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
- **قيادة عدم التدخل:** أسلوب قيادي يترك القائد لأتباعه الحبل على غاربه في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وأسـاليب التنفيذ.
- **الحاجة:** توتر أو انفعال ينشأ من خلال مثير جسماني أو نفسي يؤدي بالفرد إلى سلوك معين.
- **أو الحاجة:** توتر ينتج عن وجود فرق بين مستوى الإشباع الحالي، ومستوى الإشباع المرغوب فيه.
- **الدوافع:** محركات داخلية للسلوك الإنساني، تنبع من ذات الفرد لإشباع حاجة معينة.
- **الحوافز:** محركات خارجية للفرد تعمل على إثارة الحاجة وتقوية شدة إلحاحها.
- **الحوافز المادية:** الأمور التي تقاس بالمعايير المادية والتي تتمثل في: المكافآت، زيادة الرواتب، الإجازات، الدورات التدريبية، التأمينات الصحية، الضمان الاجتماعي.
- **الحوافز غير المادية:** الأمور التي لا تقاس بمعايير مادية وتتمثل في: زيادة السلطة والنفوذ أو الحصول على لعقب أو مكتب فخم أو الإطراء وغيرها.
- **العوامل الوقائية:** ذات علاقة ببيئة العمل وليس العمل نفسه، وتوافرها في بيئة العمل تمنع حالة عدم الرضا الوظيفي.

- **إثراء العمل:** إعادة تصميم العمل بطريقة يتم من خلالها تطعيم العمل ببعض المثيرات أهمها: توفير فرص الإنجاز والتحقيق، والتطور المهني والشخصي، والاستقلالية في العمل، والشعور بالمسؤولية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والقيام بأعمال ذات أهمية، والقيام ببعض المهام التي كان يقوم بها مديرو العمل، وإنجاز كتلة كاملة من العمل وليس جزئية بسيطة منـه، وهـذه المثيرات تسهم في خلق قوة دافعة في العمل، وبالتالي تحقيق رضاً وظيفياً لدى العامل، الأمر الذي يزيد من إنتاجيته.
- **توسعة العمل:** إضافة مهام وواجبات إضافية بشكل أفقي للعمل وذلك بهدف التنوع في العمـل وتخفيـف روح الملـل والضجر والروتين لديه.
- **أسلوب العمل المرن:** مرونة كبيرة في ساعات الدوام للعمل، من خلال تخفيف ساعات العمل أو تكثيف ساعات العمل اليومية بعدد أيام أقل.
- **الإدارة بالأهداف:** اشتراك الرؤساء والمرؤوسين في وضع الأهداف المراد تحقيقها في العمل وكذلك متابعة مـدى قـرب جهود المرؤوسين أو بعدها من هذه الأهداف وذلك لغرض تصويب جهودهم في الوقت المناسب.
- **الاتصال:** عملية إرسال وتحويل المعلومات من المرسل على المستقبل عبر وسيلة مناسبة، مع ضرورة فهم المعلومـات مـن المستقبل فرداً كان أن جماعة.
- **الاتصال المكتوب:** استخدام الرموز الأبجدية أو الرياضية لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل.
- **الاتصال الشفوي:** استخدام الهواء أو الأثير لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل.
- **الاتصال غير اللفظي (الإيماءات):** استخدام الجسم وحركاته، وتعابير الوجه، ولغة العيون، وإشارات اليد لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل.
- **الاتصال المرئي:** استخدام الصور الفوتوغرافية، والنماذج والملصقات والأفلام السينمائية والتلفازية والفيديو لنقل الآراء من المرسل إلى المستقبل.
- **الاتصالات الرسمية:** التي تتم بين الوحدات الإدارية في المؤسسة وكذلك العاملين في هذه الوحدات ضمن حدود السلطة الموضحة في الهيكل التنظيمي.
- **الاتصالات الأفقية:** نمط من الاتصالات الإدارية يتم بين الوحدات الإدارية في المستوى الإداري نفسه، كالاتصال الـذي يتم مثلاً بين دائرة التسويق في المؤسسة ودائرة الإنتاج.
- **الاتصالات الهابطة (من أعلى إلى أسفل):** انتقال المعلومات من أعلى الهرم الإداري في المنظمة إلى أسفله بشكل ترتيبي هرمي.
- **الاتصالات الصاعدة (من أسفل إلى أعلى):** انتقال المعلومات من أسفل الهرم الإداري في المنظمة إلى أعلاه.
- **الاتصالات غير الرسمية:** أي اتصال بين العاملين لا يتم من خلال قنوات الاتصال الرسمية ووفق خطوط السلطة.