يتلخص منهج أصول الإدارة في النقاط الأتية:-

١- نظرة عامة على الإدارة ٢- الأهداف التنظيمية وعملية التخطيط ٣- الهيكل التنظيمي	٤- إدارة التغيير التنظيمي ٥- التطوير التنظيمي ٦- الاتصالات التنظيمية	٧- القيادة ٨- الرقابة

[١] نظرة عامة على الإدارة

١- الإدارة الفعالة: هي المورد الأساسي للدول المتقدمة والمورد الأكثر احتياجاً للدول النامية.

٢- سمات الإدارة في الفكر الإداري المعاصر: (ثلاثة فقط)

أ) هي عملية مستمرة تتكون من أنشطة التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.
ب) تتضمن وتركز على تحقيق الأهداف التنظيمية.
ج) تحقق أهدافها بالعمل من خلال الأفراد والموارد التنظيمية الأخرى.

٣- وظائف الإدارة : (أربعة فقط)

(١) التخطيط واتخاذ القرارات (تحديد مسارات العمل).(٢) التنظيم (التنسيق بين الأنشطة والموارد).
(٣) التوجيه (التحفيز وإدارة العاملين). (٤) الرقابة (مراقبة وتقييم الأنشطة).

م	الوظيفة	المضمون
١	التخطيط واتخاذ القرارات	➢ التخطيط: يتضمن تحديد الأهداف التنظيمية ➢ اتخاذ القرارات: يتضمن اختيار أفضل البدائل المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة ➢ يساعد على المحافظة على الفاعلية الإدارية وتتضمن تحديد السياسات والإجراءات والتنبؤ بالاحتياجات ووضع الجداول الزمنية لإنجاز الأعمال
٢	التنظيم	➢ يتضمن تحديد أفضل الطرق بتجميع الأنشطة والموارد من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. ➢ يتضمن أيضا تحديد الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والعلاقات التنظيمية واختيار المديرين وكيفية تطويرهم.
٣	التوجيه	➢ يتضمن تحفيز العاملين لبذل مزيد من الجهود من خلال دراسة دوافعهم. ➢ يتضمن أيضا القيادة والاتصالات الفعالة مع العاملين.
٤	الرقابة	➢ هي آخر مرحلة من مراحل عملية الإدارة. ➢ يتضمن مقارنة الأداء الحالي بالأداء المستهدف. ➢ يتضمن توافر الكفاءة والفاعلية المطلوبة للإدارة الناجحة.

٤- مستويات الإدارة : مدير الإدارة العليا، مدير الإدارة الوسطى، مدير الإدارة التنفيذية.

مديري الإدارة العليا	مديري الإدارة المتوسطة	مديري الإدارة التنفيذية
➢ هي مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين المسؤولين عن إدارة المنظمة وتحديد أهدافها التنظيمية ووضع سياساتها التشغيلية وتمثيل المنظمة في البيئة الخارجية ➢ عمل مديري الإدارة العليا يتصف بالتعقيد والتنوع	➢ هي أكبر مجموعة من المديرين داخل اغلب المنظمات ➢ مسئولين عن تنفيذ السياسات والخطط التي تم تحديدها ➢ الاشراف على مديري الإدارة التنفيذية	➢ الإشراف على العاملين التنفيذيين (المرؤوسين) ➢ يشغلون المستوى التنظيمي الأول داخل الهيكل التنظيمي

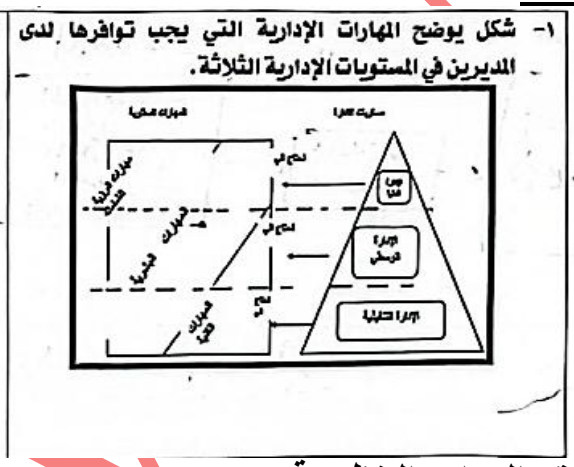
CARVEN

٥- المهارات المطلوبة الإدارية للمديرين في المستويات الإدارية الثلاثة:-

مهارات الرؤية الشاملة	المهارات البشرية	المهارات الفنية
➢ تتضمن القدرة على رؤية المنظمة كمنظومة كاملة. ➢ يحتاجها مديري الإدارة العليا. ➢ فهم التكامل التام من الوظائف المختلفة داخل المنظمة وعلاقة المنظمة بالبيئة المحيطة بها.	➢ تساهم في بناء علاقات التعاون بين العاملين ➢ تتضمن التعامل مع الاتجاهات والاتصالات والاهتمامات الخاصة بالأفراد والجماعات	➢ طب ضمن القدرة على استخدام معلومات وخبرات متخصصة في تنفيذ التقنيات والإجراءات المتعلقة بالعمل ➢ تحتاج إليها المستويات الإدارية التنفيذية والوسطى

أهم الاشكال:

١- شكل يوضح المهارات الإدارية التي يجب توافرها لدى المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة.



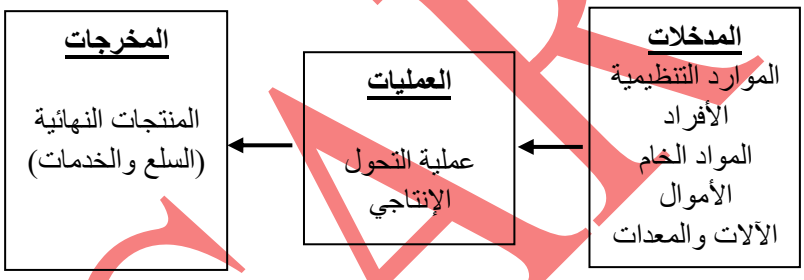
٢- شكل يوضح المستويات المختلفة بين الأداء ونتيجة العلاقة بين الفاعلية والكفاءة الإدارية.



٣- الإدارة والموارد التنظيمية

في الشكل المقابل:

- ➢ تتكون الموارد التنظيمية من جميع الأصول المتاحة للعمل خلال العملية الإنتاجية.
- ➢ تشمل موارد التنظيمية (٤) أنواع هي: الموارد البشرية ، النقدية، المواد الخام ،الموارد الرأسمالية



٦- مجالات الإدارة: مديري التسويق، مديري الإدارة المالية، مديري العمليات، مديري الموارد البشرية.

م	مدير	المضمون (الوظيفة)
١	التسويق	➢ تحقيق أهداف المنظمة وتتضمن أنشطة مثل تطوير المنتجات والتوزيع والتسعير والترويج بالإضافة إلى دراسة سلوك المستهلكين
٢	الادارة المالية	➢ تتضمن المحاسبة والاستثمار وتهتم بضمان إدارة الموارد المالية الداخلة لتلبية احتياجاتها والموارد الخارجة لتلبية التزاماتها
٣	العمليات	➢ يهتم بتأسيس النظم الإنتاجية التي تنتج السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع. ➢ تتضمن مراقبة الإنتاج والجودة والمخزون والتصميم الداخلي للمصنع واختيار الموقع
٤	الموارد البشرية	➢ يهتم باختيار وتعيين ومحافظة على الكفاءات المتاحة من الموارد البشرية. ➢ من المهام الرئيسية تخطيط الموارد البشرية واستقطاب أفضل الكفاءات المتاحة في سوق العمل واختيار أفضل العناصر المتاحة وتدريبهم وتطويرهم وتصميم نظم فعالة لتقييم الأداء

٧- الفرق بين الفاعلية الإدارية والكفاءة الإدارية:

(١) الفاعلية الإدارية: تشير إلى استخدام الإدارة داخل المنظمة للموارد التنظيمية الملائمة لتحقيق أفضل النتائج.

(٢) الكفاءة الإدارية: هي العلاقة بين النتائج التي تحققت وبين الموارد التنظيمية التي استخدمت لتحقيق هذه النتائج.

٨- الموارد التنظيمية الموارد البشرية الموارد النقدية الموارد الخام، الموارد الرأسمالية.

نماذج أسئلة الكترونية

أسئلة الاختيار المتعدد

(١) الدور الأساسي للإدارة هو توجيه المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال كفاءة وفعالية عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة

أ- العبارة صحيحة ب- العبارة خاطئة

(٢) يتفق علماء الإدارة على أن أبرز السمات الرئيسية للعملية الإدارية .....

أ- عملية مستمرة ب- تركز على أهداف العمل

ج- التنسيق بين الأفراد وموارد العمل **د- كل ما سبق**

(٣) يشير مصطلح الإدارة إلى عملية تنسيق كل الموارد من خلال العمليات الخاصة ..... لتحقيق الأهداف المنشودة.

أ- التخطيط والتنظيم ب- التوجيه والرقابة **ج- أ و ب معاً** د- غير ما سبق

(٤) عملية..... تتضمن تحديد الأهداف التنظيمية واتخاذ القرارات الخاصة بكيفية تحقيقها.

أ- التخطيط واتخاذ القرارات ب- التنظيم ج- التوجيه د- الرقابة

(٥) عملية ..... تتضمن اختيار أفضل البدائل المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة.

أ- التخطيط **ب- اتخاذ القرارات** ج- التوجيه د- الرقابة

(٦) عملية..... تتضمن تحديد أفضل الطرق لتجميع الأنشطة والمهام والموارد المتاحة نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

أ- التخطيط **ب- التنظيم** ج- التوجيه د- الرقابة

(٧) عملية..... تتضمن تحفيز العاملين لبذل مزيد من الجهود بينما تتضمن عملية ..... الاتصالات الفعالة مع العاملين.

أ- التوجيه – القيادة ب- التخطيط – التنظيم ج- التوجيه – الرقابة د- غير ما سبق

(٨) عملية ..... تتضمن مقارنة الأداء الحالي بالأداء المستهدف وأيضا توافر الكفاءة والفاعلية المطلوبة للإدارة الناجحة.

أ- التخطيط ب- التنظيم ج- التوجيه **د- الرقابة**

(٩) ..... هي أول مرحلة من مراحل عملية الإدارة بينما ..... هي آخر مرحلة من مراحل عملية الإدارة.

أ- التخطيط – الرقابة ب- التخطيط – التنظيم ج- التوجيه – الرقابة د- غير ما سبق

(١٠) يقوم مديري الإدارة ..... بتحديد الأهداف التنظيمية واستراتيجياتها العامة ووضع سياستها التشغيلية.

أ- الدنيا أو الإشرافية **ب- العليا** ج- الوسطى د- جميع ما سبق

(١١) يقوم مديري الإدارة ..... بالإشراف على وتنسيق الأنشطة والوظائف الخاصة بالمديرين التنفيذيين.

أ- الدنيا أو الإشرافية ب- العليا **ج- الوسطى** د- جميع ما سبق

(١٢) يقوم مديري الإدارة ..... بالإشراف على وتنسيق الأنشطة الخاصة بالعاملين التنفيذيين ويمثلون المستوى التنظيمي الأول داخل الهيكل التنظيمي.

أ- الدنيا أو الإشرافية ب- العليا ج- الوسطى د- جميع ما سبق

(١٣) يعتبر تطوير المنتجات والتسعير والترويج والتوزيع بمثابة الأهداف الأساسية لمدير .....

أ- التسويق ب- الانتاج والعمليات ج- التمويل د- غير ما سبق

(١٤) تتضمن ..... المحاسبة والاستثمار وتتعامل مباشرة بالموارد المالية للمنظمة وتهتم بضمان إدارة الموارد المالية الداخلية لتلبية احتياجاتها والموارد الخارجة لتلبية التزاماتها.

أ- التسويق ب- الانتاج والعمليات **ج- التمويل** د- غير ما سبق

(١٥) يعتبر تخطيط ومراقبة الأنشطة اليومية لقطاع الإنتاج والجودة والمخزون والتصميم الداخلي للمصنع واختيار الموقع وتصميم العمل من الأهداف الأساسية لمدير .....

أ- التسويق **ب- الانتاج والعمليات** ج- التمويل د- غير ما سبق

(١٦) يعتبر تخطيط الموارد البشرية واستقطاب الكفاءات وتدريبهم وتطويرهم وتصميم نظم المكافآت وتقييم الأداء من الأهداف الأساسية لمدير.....

أ- التسويق **ب- الموارد البشرية** ج- التمويل د- غير ما سبق

(١٧) تشتمل الموارد التنظيمية على ..... (أنواع)

أ- المواد الخام، الموارد الرأسمالية ب- الموارد البشرية
ج- النقدية **د- كل ما سبق**

(١٨) .....تشير إلى استخدام الإدارة للموارد التنظيمية الملائمة لتحقيق أفضل النتائج.

أ- الفاعلية الإدارية ب- الكفاءة الإدارية ج- أ و ب معاً د- غير ما سبق

(١٩) ..... تشير إلى العلاقة بين النتائج التي تحققت وبين الموارد التنظيمية المستخدمة في تحقيق هذه النتائج.

أ- الفاعلية الإدارية **ب- الكفاءة الإدارية** ج- أ و ب معاً د- غير ما سبق

(٢٠) ..... تشير إلى عدم تحقيق الأهداف بدون فاقد في الموارد المستخدمة.

أ- كفاءة أعلى – غير فعال ب- بدون كفاءة – فعال ج- كفاءة أعلى – فعال د- غير ما سبق

(٢١) ..... تشير إلى تحقيق الأهداف بدون فاقد في الموارد المستخدمة.

أ- كفاءة أعلى – غير فعال ب- بدون كفاءة – فعال **ج- كفاءة أعلى – فعال** د- غير ما سبق

(٢٢) ..... تشير إلى عدم تحقيق الأهداف مع فاقد كبير في الموارد المستخدمة.

أ- بدون كفاءة – غير فعال ب- بدون كفاءة – فعال ج- كفاءة أعلى – فعال د- غير ما سبق

(٢٣) ..... تشير إلى تحقيق الأهداف مع فاقد كبير في الموارد المستخدمة.

أ- بدون كفاءة – غير فعال ب- بدون كفاءة – فعال ج- كفاءة أعلى – فعال د- غير ما سبق

(٢٤) المهارات..... تتضمن القدرة على استخدام معلومات وخبرات متخصصة في العمل.

أ- الفنية ب- الخاصة بالرؤية الشاملة ج- البشرية د- غير ما سبق

(٢٥) المهارات..... يحتاج إليها المستويات الإدارية التنفيذية والوسطى لتحقيق الأداء الفعال.

أ- الفنية ب- الخاصة بالرؤية الشاملة ج- البشرية د- غير ما سبق

(٢٦) المهارات ..... تساهم في بناء علاقات التعاون بين العاملين وتتضمن التعامل مع الاتجاهات والاتصالات والاهتمامات الخاصة بالأفراد والجماعات.

أ- الفنية ب- الخاصة بالرؤية الشاملة ج- البشرية د- غير ما سبق

(٢٧) المهارات ..... تتضمن القدرة على رؤية المنظمة كمنظومة متكاملة ويجب توافرها بصفة أساسية لمديري الإدارة العليا.

أ- الفنية ب- الخاصة بالرؤية الشاملة ج- البشرية د- غير ما سبق

[٢] الأهداف التنظيمية وأساسيات التخطيط

١- الأهداف التنظيمية هي التي يتم توجيه نظام الإدارة تجاهها وتتبع من الغرض الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه ورسالتها وهي سبب وجود المنظمة.

٢- أهمية الأهداف التنظيمية: توفر للمديرين والعاملين داخل المنظمة مبادئ عامة لتوجيه العمل في عدة مجالات هي دليل لـ: (اتخاذ القرارات الكفاءة التنظيمية، التماسك التنظيمي، تقييم الأداء).

٣- انواع الأهداف في المنظمات:

١) **الأهداف التنظيمية:** تتعلق بمجالات الكفاءة التنظيمية والإنتاجية وتعظيم الربحية بالإضافة إلى المسئولية الاجتماعية ورفاهية العاملين والبحوث والتطوير والاستقرار المالي.

٢) **الأهداف الشخصية:** تتعلق بتحقيق أهداف الفرد والتطوير والنمو الشخصي وإدراك الفرد لأهميته على مستوى كل من الزملاء والمجتمع.

٤- المجالات المختلفة للأهداف التنظيمية الربحية ، الإنتاجية، الحصة السوقية الموارد المادية والمالية الابتكار، الأداء الإداري والتطوير، أداء العاملين وسلوكهم، المسئولية الاجتماعية.

٥- تعريف التخطيط : هو العملية الخاصة بالتحديد الدقيق لما يجب أن تقوم به المنظمة من أجل تحقيق أهدافها المنشودة (هو الوظيفة الأولى والأساسية لأداء وظائف التنظيم والتوجيه والرقابة)

٦- الغرض الأساسي لعملية التخطيط:

١) **الحماية:** توضيح النتائج عن الإجراءات التي تم اتخاذها من قبل الإدارة، تقليل الخطر (عدم التأكد) بالنسبة للظروف المحيطة بالمنظمة.

٢) **الإيجابية:** تزيد عملية التخطيط من درجة النجاح التنظيمي.

٧- المراحل الأساسية لعملية التخطيط : تحديد الأهداف التنظيمية، تحديد البدائل المتاحة، تقييم البدائل المتاحة، اختيار البديل الأفضل، وضع الخطط التفصيلية للبديل الأفضل، وضع الخطط موضع التنفيذ.

CARVEN

٨- تصنيف الأهداف طبقاً للمستوى الإداري داخل الهيكل التنظيمي:

١) **الأهداف الاستراتيجية (أكبر من ثلاث سنوات):** هي النتائج المستقبلية التي يتم وضعها من قبل الإدارة العليا وهي خاصة بالمنظمة ككل.
٢) **الأهداف التكتيكية:** هي التي يتم وضعها من قبل الإدارة الوسطى وهي أهداف قابلة للقياس.
٣) **الأهداف التشغيلية (التنفيذية):** هي النتائج المستقبلية التي يتم وضعها من قبل الإدارة التنفيذية (المستوى الأول) داخل الهيكل التنظيمي وهي أهداف يمكن قياسها.

٩- تصنيف الخطط طبقاً للمستويات التنظيمية:

١) **الخطط الاستراتيجية:** هي الخطوات التفصيلية التي يجب اتباعها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتوضع من قبل الإدارة العليا.
٢) **الخطط التكتيكية:** تدعم الخطط الاستراتيجية وهي تغطي فترة زمنية (سنة إلى أقل من ٣ سنوات) وتوضع من قبل الإدارة الوسطى.
٣) **الخطط التنفيذية (التشغيلية):** هي الوسائل المستخدمة لدعم تطبيق الخطط التكتيكية وتحقيق الأهداف التشغيلية وتغطي فترة زمنية أقل من سنة ويتم وضعها من قبل الإدارة التنفيذية.

١٠- تصنيف الخطط طبقاً لمعيار معدل الاستخدام:

١) **خطط تستخدم مرة واحدة :** تتضمن البرامج والمشاريع.
٢) **خطط دائمة الاستخدام :** تتضمن السياسات والإجراءات التشغيلية والقواعد.

١١- الإدارة بالأهداف والنتائج (MBO) :

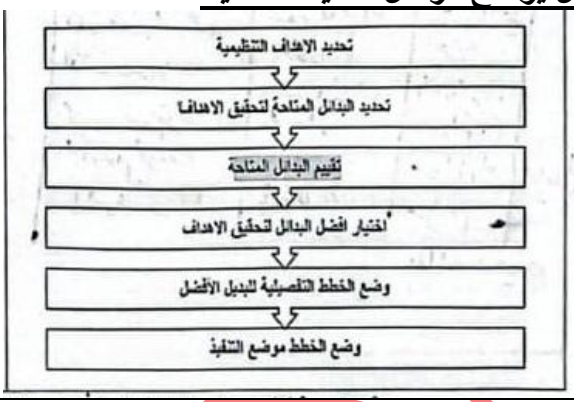
(أ) تتضمن هذه الاستراتيجية (٣) اجزاء هي :	(ب) المراحل الأساسية لمدخل الإدارة بالأهداف والنتائج :
١- يقوم جميع الأفراد بوضع الأهداف المتخصصة. ٢- يتم مراجعة الأداء بشكل دوري. ٣- مكافأة الأفراد طبقاً لقدراتهم على تحقيق أهدافهم	١- تطوير الأهداف التنظيمية الشاملة. ٢- تخصيص أهداف محددة للإدارات المختلفة. ٣- صياغة خطة العمل. ٤- التنفيذ والمحافظة على الرقابة الذاتية. ٥- مراجعة التقدم بشكل دوري. ٦- تقييم الأداء.

البرامج	السياسة	المشروع	الإجراءات	القواعد
هي خطة شاملة للتنسيق بين مجموعة من الأنشطة المعقدة وتتعلق بصدف متكررة	هي المرشد العام الذي يهدد الخطوط العامة من المتوقع أن يتبعها الأفراد داخل المنظمة لتحقيق الأهداف	هو خطة تسعى للتنسيق بين عدد محدود من الأنشطة لتحقيق الهدف المرغوب	تحدد بدقة الخطوات المتتالية لأداء الأعمال المطلوبة	بيان يوضح أعمال محددة يمكن القيام بها أو لا يمكن القيام بها في حالة معينة

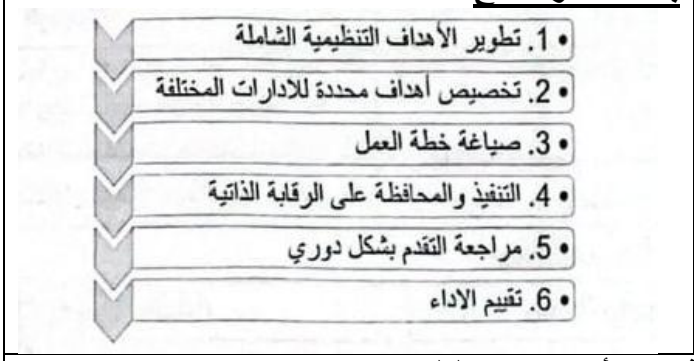
CARVEN

أهم الاشكال:

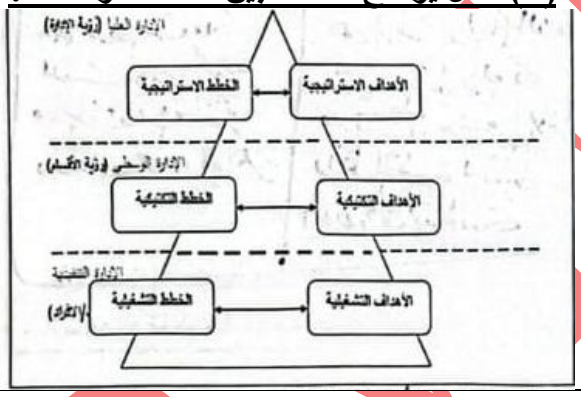
(١) شكل يوضح مراحل عملية التخطيط



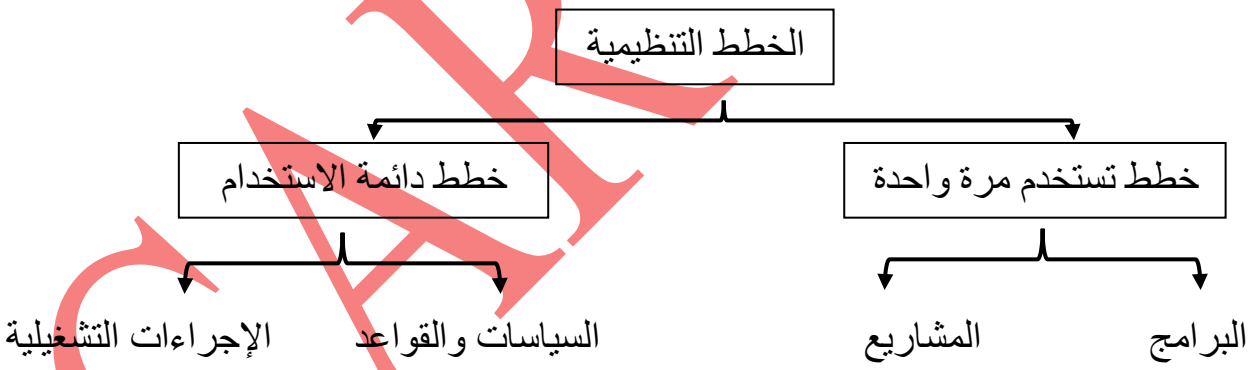
(٢) شكل يوضح المراحل الاساسية لمدخل الإدارة بالأهداف والنتائج



(٢) شكل يوضح العلاقة بين الأهداف والخطط:



(٤) تصنيف الخطط طبقاً لمعدل الاستخدام:



نماذج أسئلة الكترونية

(١) تعتبر ..... هي التي يتم توجيه الموارد الإدارية تجاهها وتنبع من رؤية ورسالة مكان العمل.

أ- الأهداف التنظيمية ب- القرارات الإدارية ج- الكفاءة التنظيمية د- غير ما سبق

(٢) تعتبر عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية عملية سابقة لتحديد الأهداف التنظيمية المطلوب تحقيقها في العمل.

أ- العبارة صحيحة **ب- العبارة خاطئة**

(٣) الغرض الأساسي للتخطيط هو ... المنوط بتقليل المخاطر ودرجة عدم التأكد وتوضيح نتائج القرارات الإدارية.

أ- غرض مساعدة الإدارة **ب- غرض الحماية** ج- غرض الإيجابية د- غير ما سبق

(٤) الغرض الأساسي للتخطيط هو ..... المنوط بزيادة درجة النجاح التنظيمي.

أ- غرض مساعدة الإدارة ب- غرض الحماية **ج- غرض الإيجابية** د- غير ما سبق

(٥) تتوسط عملية..... ما بين تحديد البدائل المتاحة واختيار أفضلها ضمن مراحل التخطيط الإداري.

أ- تقييم الخطة **ب- تقييم البدائل المتاحة** ج- تقييم التنفيذ د- غير ما سبق

(٦) ..... تتعلق بمجالات الكفاءة التنظيمية والانتاجية وتعظيم الربحية.

أ- الأهداف التنظيمية ب- الأهداف الشخصية ج- الأهداف الاستراتيجية د- غير ما سبق

(٧) يتم تصنيف الأهداف طبقا للمستوى الإداري داخل الهيكل التنظيمي إلى .....

أ- الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية ب- خطط تستخدم مرة واحدة وخطط دائمة الاستخدام

ج- خطط استراتيجية وتكتيكية وتشغيلية د- غير ما سبق

(٨) يتم تصنيف الخطط طبقا للمستويات التنظيمية داخل الهيكل التنظيمي إلى .....

أ- الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية **ب- خطط استراتيجية وتكتيكية وتشغيلية**

ج- خطط تستخدم مرة واحدة وخطط دائمة الاستخدام د- غير ما سبق

(٩) يتم تصنيف الخطط التنظيمية طبقا لمعيار معدل الاستخدام إلى ....

أ- الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية ب- خطط استراتيجية وتكتيكية وتشغيلية

ج- خطط تستخدم مرة واحدة وخطط دائمة الاستخدام د- غير ما سبق

(١٠) ..... تتضمن البرامج والمشاريع.

أ- الخطط التي تستخدم مرة واحدة ب- الخطط دائمة الاستخدام

ج- الخطط الاستراتيجية د- غير ما سبق

(١١) ..... تتضمن السياسات والإجراءات التشغيلية والقواعد.

أ- الخطط التي تستخدم مرة واحدة **ب- الخطط دائمة الاستخدام**

ج- الخطط الاستراتيجية د- غير ما سبق

[٣] الهيكل التنظيمي

١- الفرق بين التنظيم والهيكل التنظيمي:

أ) التنظيم: هو العملية الخاصة بتجميع الأعمال المتشابهة في الواجبات بحيث يؤدي ذلك إلى التنسيق بين الأفراد في علاقاتهم مع بعضهم البعض مما يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج المرجوة.

ب) الهيكل التنظيمي: هو إنشاء علاقات السلطة للأفراد مع توفير التنسيق بينهما رأسياً وأفقياً داخل هيكل المنظمة.

٢- نماذج الهيكل التنظيمي:

النموذج الميكانيكي للتنظيم	النموذج التنظيم العضوي
➢ نطاق الاشراف ضيق. ➢ يبنى الهيكل على أساس نظام رسمي بدرجة عالية. ➢ يتصف بالجمود وبطبيعته (العمل نمطي). ➢ تناسب المنظمات الحكومية التي تعمل في بيئة ساكنة مستقرة وتنعدم فيها المنافسة. ➢ السلطة مركزية على مستوى الإدارة العليا. ➢ تسلسل هرمي صارم للسلطة. ➢ الهيكل التنظيمي طويل.	➢ نطاق الاشراف واسع. ➢ يتم تفويض السلطة في مختلف المستويات الإدارية. ➢ يتصف بالمرونة (العمل يتسم بالتغير). ➢ يناسب المنظمات التي تعمل في بيئة متغيرة مثل التكنولوجيا وتغيرات السوق وتطور المنتجات (صناعة البرمجيات). ➢ يتبع اللامركزية. ➢ عدد قليل جداً من المستويات الإدارية داخل الهرم التنظيمي. ➢ الهيكل التنظيمي مسطح.

٣- مزايا وعيوب البيروقراطية:

المزايا	العيوب
➢ البيروقراطية المثالية تقوم على مبدأ الانصاف والعقلانية. ➢ عدالة الترقية على أساس الأداء. ➢ التقدم في السلم الوظيفي يعتمد على المهارة والخبرة ومستوى الأداء. ➢ يضم اللوائح وقواعد العمل ملزمة للعاملين.	➢ يتصف بالجمود (عدم المرونة داخل المنظمة). ➢ الالتزام بالقواعد واللوائح يؤدي إلى التأخر في أداء العمل. ➢ يميل إلى خدمة مصالح بعض الشخصيات. ➢ التركيز على التخصص. ➢ يحد من فرص نمو الشخصية. ➢ يناسب المنظمات الكبيرة ذات البيئة الساكنة والمستقرة. ➢ لا يوجد أي اعتبار للعلاقات الشخصية المتبادلة والمشتركة.

٤- المركزية واللامركزية:

المركزية	اللامركزية
➢ تشير إلى احتفاظ الإدارة العليا بسلطة اتخاذ القرارات داخل المنظمة. ➢ عدم تفويض السلطة إلى المستويات الأدنى. ➢ يعتمد على الهيكل التنظيمي المسطح.	➢ تشير إلى تفويض السلطة من قبل الإدارة العليا إلى مختلف المستويات الإدارية الأدنى داخل الهيكل التنظيمي. ➢ الأكثر انتشاراً في المنظمات الكبيرة. ➢ يعتمد على الهرم (الهيكل التنظيمي الطويل).

٥- الهيكل التنظيمي الرأسي والافقي:

الهيكل التنظيمي الرأسي	الهيكل التنظيمي الأفقي
➢ يشير إلى عدة عوامل منها: خط السلطة ومبدأ الإدارة وحدة السلطة الأمرة.	➢ يشير إلى تقسيم العمل والتخصص.

٦- العوامل التي تؤثر على المركزية واللامركزية:

الرسالة واهداف المنظمة، حجم المنظمة وتعقيد العمل، الموقع الجغرافي للعملاء، الكفاءة، الاتصالات، الإطار الزمني.

٧- الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي :

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
➢ يعتمد على النموذج الميكانيكي للتنظيم. ➢ خطوط السلطة والاتصالات، والرقابة، وتفويض السلطة واضحة. ➢ وضع سياسات مفصلة وإجراءات وأوامر دائمة لمختلف الإدارات. ➢ الاشراف بدرجة عالية من الصرامة.	➢ يعتمد على التفاعلات الاجتماعية خارج نطاق السلطة الرسمية (بدون قواعد). ➢ يتمتع أعضاء الفريق غير الرسمي بالحرية والتفاعل داخل المجموعة. ➢ بمثابة قناة اتصالات موازية للمنظمة. ➢ أنماط السلوك غير مكتوبة.

٨- الفرق بين نطاق الاشراف الواسع ونطاق الاشراف الضيق:

نطاق الاشراف الواسع	نطاق الاشراف الضيق
➢ يناسب تفويض العمل إلى فرق عمل. ➢ استقلالية في بيئة العمل. ➢ وضوح السياسة وعلى درجة عالية من الاحساس بالمسئولية. ➢ الهيكل التنظيمي المفرطح. ➢ قلة عدد المستويات الإدارية.	➢ تعاني المنظمات من زيادة عدد المستويات الإدارية. ➢ ميل المشرفين في التدخل في عمل المرؤوسين أكثر من اللازم. ➢ طول خطوط وزمن الاتصال. ➢ الهيكل التنظيمي الطويل. ➢ زيادة عدد المستويات الإدارية.

٩- سمات الهيكل التنظيمي الجيد:

(١) يجب على كل فرد داخل المنظمة يقوم بالعمل المحدد له.
(٢) تجميع الأنشطة المتشابهة. (٣) أن يتم استغلال الطاقات المتاحة بالكامل.

CARVEN

١٠- الخطوات الأساسية لتصميم الهيكل التنظيمي: تحديد الأهداف التنظيمية وتحديد الأنشطة ذات صلة تجميع الأنشطة، تفويض السلطة.

١١- الأنماط المختلفة للهيكل التنظيمي: التجميع على أساس الوظائف التجميع على أساس الموقع الجغرافي، التجميع على أساس المنتجات التجميع على أساس الوقت، تنظيم المصفوفة.

١٢- خصائص (سمات) التجميع على أساس الوظائف:

(١) كل إدارة لها اختصاص محدد
(٢) تحديد الأدوار الخاصة بكل إدارة يسهل الاشراف.
(٣) زيادة مهارة العاملين.
(٤) سهولة تنظيم أنشطة التدريب والتطوير.
(٥) توجد منافسة صحية بين مختلف الإدارات.
(٦) سهولة القيام بعمليتي القيادة والتوجيه.

١٣- خصائص التجميع على أساس الموقع الجغرافي:

(١) قرب المنتجات من العملاء.
(٢) قلة تكلفة المواد.
(٣) استخدام المواهب المحلية بصورة مثالية.
(٤) منافسة على الموارد المالية.
(٥) استغلال الموارد على أفضل وجه.
(٦) قلة تكاليف التسويق للمنتجات والخدمات.
(٧) صعوبة الرقابة.
(٨) يقاوم العاملون عملية النقل إلى وحدة أخرى.

١٤- خصائص التنظيم على أساس المنتجات / الخدمات:

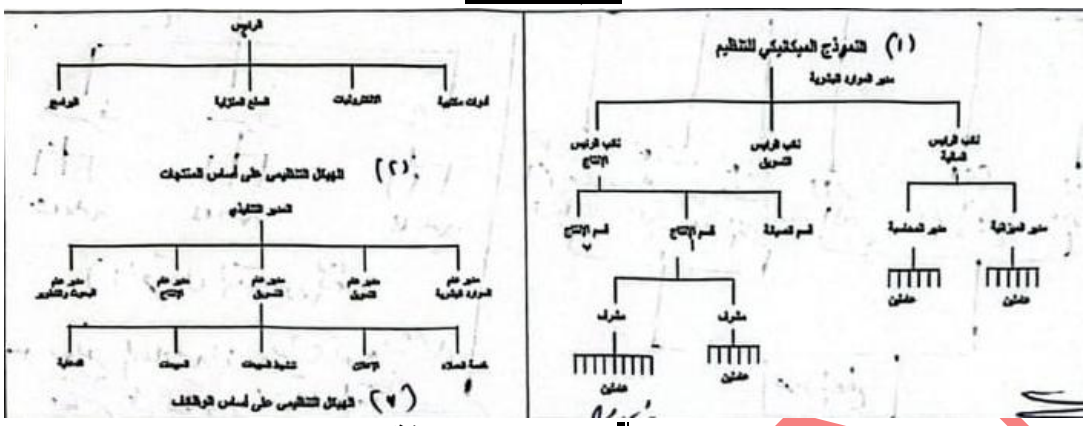
(١) التنسيق بين الوحدات لتحقيق الأهداف التنظيمية
(٢) هذه الوحدات تعمل كمراكز مستقلة لتحقيق الربح.
(٣) منافسة بين الوحدات.
(٤) توظيف عدد كبير من العاملين بنفقات عالية يؤدي إلى ازدواجية الجهود

١٥- مزايا تنظيم المصفوفة:

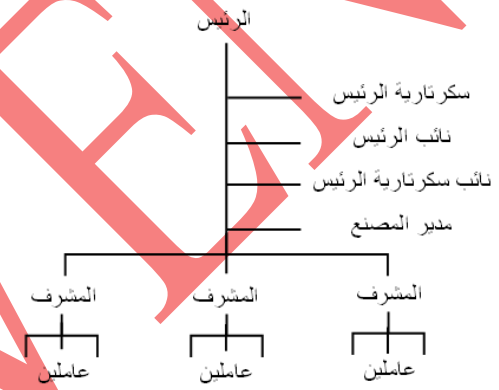
(١) زيادة التنسيق والرقابة التي يمارسها مدير المشروع.
(٢) الاستخدام الأمثل للموارد، تفويض السلطة.
(٣) استجابة أسرع للتغيرات التنظيمية وبيئة العمل المتعددة التخصصات.
(٤) تطوير العاملين وتحفيزهم.

CARVEN

أهم الاشكال



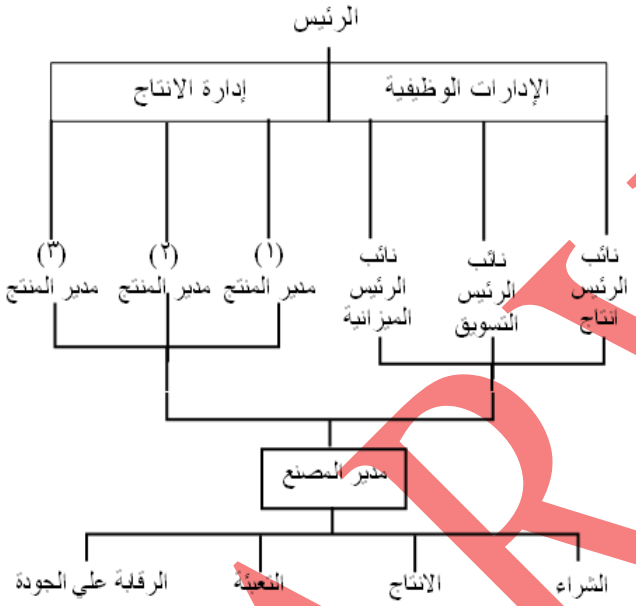
التنظيم الخطي:



(الهيكل التنظيمي الخطي)

- يوضح العاملين الذين يشاركون بشكل مباشر في تحقيق اهداف المنظمة وفي تحقيق أرباحها
- من العيوب: انه جامد عموماً بالطبيعة كما ان مجالات الابداع قليلة

تنظيم المصفوفة:



نماذج أسئلة الكترونية

(١) يلعب الهيكل التنظيمي دورا هاما في تحقيق أهداف المنظمة لذا يجب التعبير عن رسالة المنظمة من خلال الأهداف التنظيمية :

أ- العبارة صحيحة ب- العبارة خاطئة

(٢) لا يوجد فرق بين التنظيم والهيكل التنظيمي :

أ- العبارة صحيحة **ب- العبارة خاطئة**

(٣) يقصد بالتنظيم انشاء علاقات السلطة للأفراد مع توفير التنسيق بينهما رأسياً وأفقياً داخل هيكل المنظمة.

أ- العبارة صحيحة **ب- العبارة خاطئة**

(٤) يحدد التبعية الرئاسية الرسمية للعاملين من أدنى مستوى إداري داخل المنظمة إلى أعلى مستوى إداري متمثلاً في مجلس الإدارة.

أ- العبارة صحيحة ب- العبارة خاطئة

CARVEN

(٥) يتصف النموذج الميكانيكي للتنظيم .....

أ- الجمود ب- المرونة ج- أ و ب معاً د- غير ما سبق

(٦) تكون السلطة ..... في النموذج الميكانيكي للتنظيم على مستوى الإدارة العليا.

أ- المركزية ب- اللامركزية ج- أ و ب معاً د- غير ما سبق

(٧) يتصف النموذج الميكانيكي للتنظيم .....

أ- السلطة مركزية ب- يناسب المنظمات الحكومية

ج- بيئة ساكنة مستقرة **د- كل ما سبق**

(٨) يتصف التنظيم العضوي بـ .....

أ- السلطة اللامركزية ب- تفويض السلطة ج- المرونة **د- كل ما سبق**

(٩) أدخل ..... النموذج الميكانيكي للتنظيم والبيروقراطية المثالية تقوم على مبادئ الانصات والعقلانية.

أ- آدم سميث **ب- ماكس فيبر** ج- تايلور د- غير ما سبق

(١٠) من عيوب النموذج البيروقراطي.....

أ- الجمود وعدم المرونة ب- يحد من فرس نمو الشخصية

ج- يلائم فقط المنظمات الكبيرة المستقرة **د- كل ما سبق**

(١١) يتسم النموذج الميكانيكي بـ.....

أ- الهيكل التنظيمي طويل ب- نطاق الاشراف ضيق

ج- درجة عالية من الرسمية والتخصص **د- كل ما سبق**

(١٢) يتسم النموذج العضوي بـ .....

أ- يتبع اللامركزية ب- نظام الاشراف واسع

ج- الهيكل التنظيمي مسطح **د- كل ما سبق**

(١٣) تشير ..... إلى احتفاظ الإدارة العليا بسلطة اتخاذ القرارات داخل المنظمة أما المستويات الأدنى فهي مسئولة عن تنفيذ القرارات.

أ- اللامركزية **ب- المركزية** ج- أ و ب معاً د- غير ما سبق

(١٤) تشير ..... إلى تفويض السلطة من قبل الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى داخل الهيكل التنظيمي لاتخاذ القرارات المناسبة.

أ- اللامركزية ب- المركزية ج- أ و ب معاً د- غير ما سبق

(١٥) المنظمات الكبيرة التي تتقاسم بها السلطة بأسلوب ديمقراطي فإنها تطبق ..... بينما المنظمات الصغيرة تطبق .....

أ- المركزية – اللامركزية **ب- اللامركزية – المركزية**

ج- المركزية – المركزية د- غير ما سبق

(١٦) المنظمات التي تلبي احتياجات العملاء في مناطق جغرافية متباعدة تعتمد على.....

أ- اللامركزية ب- المركزية ج- أ و ب معاً د- غير ما سبق

(١٧) إذا كانت الإدارة العليا على درجة عالية من المهارة والمعرفة والخبرة تطبق .....

أ- اللامركزية **ب- المركزية** ج- أ و ب معاً د- غير ما سبق

(١٨) إذا كانت عملية الاتصال بين الإدارة والعاملين تتسم بكفاءة وفاعلية فإنها تطبق .....

أ- اللامركزية ب- المركزية ج- أ و ب معاً د- غير ما سبق

(١٩) التنظيم الرسمي يعتمد على النموذج...

أ- العضوي للتنظيم **ب- الميكانيكي للتنظيم** ج- البيروقراطي د- غير ما سبق

(٢٠) يشير نطاق الاشراف إلى قدرة المدير على الاشراف الفعال على عدد محدود من الأفراد المستوى الأدنى (٨-١٤) أفراد والمستويات العليا (٤-٨ أفراد)

أ- العبارة صحيحة ب- العبارة خاطئة

(٢١) نطاق الاشراف ..... يناسب عندما يتم تفويض العمل إلى جماعات وفرق عمل في بيئة عمل مستقلة.

أ- واسع ب- ضيق ج- أ و ب معاً د- غير ما سبق

(٢٢) ..... هو أبسط وأكثر الهياكل التنظيمية ويكون فيه وضوح تام للسلطة والمسئولية ووحدة السلعة الآمرة.

أ- التنظيم الخطي ب- التنظيم غير الخطي ج- أ و ب معاً د- غير ما سبق

(٢٣) ..... من أكثر الطرق شيوعا لتجمع الأنشطة طبقا للوظائف التقليدية مثل إدارة الموارد البشرية والتسويق والتمويل وتكنولوجيا المعلومات.

أ- التجميع على أساس الوظائف ب- التجميع على أساس الموقع الجغرافي

ج- التجميع على أساس المنتجات د- غير ما سبق

(٢٤).....يناسب المنظمات الكبيرة وتكون منتشرة داخل الدولة ومتباعدة جغرافيا.

أ- التجميع على أساس الوظائف **ب- التجميع على أساس الموقع الجغرافي**

ج- التجميع على أساس المنتجات د- غير ما سبق

(٢٥) .....يناسب المنظمات التي تنتج منتج واحد أو منتجات متعددة.

أ- التجميع على أساس الوظائف ب- التجميع على أساس الموقع الجغرافي

ج- التجميع على أساس المنتجات والخدمات د- غير ما سبق

(٢٦)..... يناسب المنظمات التي تعمل على مدار الساعة مثل المستشفيات.

أ- التجميع على أساس الوقت ب- التجميع على أساس الموقع الجغرافي

ج- التجميع على أساس المنتجات د- غير ما سبق

(٢٧) ..... يناسب المنظمات عندما تحدث تغيرات في التكنولوجيا والمنتجات بمعدل سريع فإن التنسيق

أ- تنظيم المصفوفة ب- التجميع على أساس الموقع الجغرافي

ج- التجميع على أساس المنتجات د- غير ما سبق

(٢٨)..... يجمع بين مزايا التنظيم الوظيفي والتنظيم على أساس المنتج.

أ- تنظيم المصفوفة ب- التجميع على أساس الموقع الجغرافي

ج- التجميع على أساس المنتجات د- غير ما سبق

[د] الاتصالات التنظيمية

١- خصائص الاتصال: تتمثل في:

(ان تصميم نظام فعال للاتصال داخل المنظمة يتطلب مراعاة ما يلي):-

(١) أن تكون قنوات الاتصال واضحة.
(٢) أن تكون جميع الاتصالات موثقة.
(٣) أن تكون خطوط الاتصال مباشرة وقصيرة.
(٤) الاعتماد بشكل دائم على خطوط الاتصال الرسمية.
(٥) أن يتصف الأفراد بالكفاءة والمهارة العالية.
(٦) أن يحدد لكل فرد قناة رسمية داخل المنظمة.

٢ – أهداف الاتصال الفعال : تتمثل في :

(١) ممارسة العملية الإدارية بكفاءة وفاعلية كبيرة.
(٢) إمداد القوى العاملة بالمعلومات.
(٣) المحافظة على وجود تعاون وعلاقة طيبة بين العاملين.
(٤) امداد الإدارة العليا بالمعلومات للمتابعة وتقييم الأداء.

٣- مراحل عملية الاتصال : (٨ خطوات)

(١) المرسل : يكون مدير أو مرؤوس ويقوم بنقل المعلومات داخل نفس المنظمة، أو نقل المعلومات من إدارة إلى أخرى (نقل الرسالة).

(٢) الترميز: يتم الاعتماد على الكلمات المقروءة والمسموعة والأرقام والرموز والصور المناسبة لصياغة معلومات وأفكار المرسل.

(٣) الرسالة: هي مخرجات عملية الترميز، تكون لفظية أو غير لفظية، يؤثر المستوى الثقافي للمرسل إليه واتجاهاته على صياغة الرسالة.

(٤) الوسيلة: تتمثل الوسائل المباشرة في المقابلات الشخصية والاجتماعات والندوات، تتمثل الوسائل غير المباشرة في تقرير المكافأة وبرامج الإنتاج والتنبؤ بالمبيعات وأيضاً استخدام الكتيبات والمنشورات.

(٥) فك الرموز : يقوم المرسل إليه باستقبال الرسالة وفك رموزها وتفسيرها.

(٦) المرسل إليه : هو مستقبل الرسالة.

(٧) المعلومات المرتبدة: تكون في اتجاهين للمرسل (الحصول على معلومات مرتدة) تتعلق بمدى استجابة المرسل إليه للرسالة المرسلة، تساعد في نجاح عملية الاتصال، معرفة التعديلات الجوهرية على الرسالة.

(٨) الضوضاء: عند نقل الرسالة بين المرسل إلى المرسل إليه تتعرض لنوعين هما:

- **مادي:** الأصوات الصادرة من العاملين أو الآلات المستخدمة داخل المنظمة.
- **نفسي:** شعور المرسل إليه بالقلق مما يؤثر على مضمون الرسالة.

٤- انماط الاتصالات التنظيمية الأربعة: (الاتصال الرأسي الهابط، الصاعد، الاتصال الأفقي، الاتصال العرضي المائل) وبالتفصيل كما يلي:

(١) الاتصال الرأسي الهابط: تتدفق المعلومات من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أقل (أدنى)،

مثال: نقل المعلومات من مدير عام الإنتاج إلى مدير مصنع (ب)

- قنوات الاتصال الشفوية: (التعليمات الشخصية، اجتماعات اللجان والمحاضرات والمؤتمرات التليفزيون والسينما والفيديو).

CARVEN

- قنوات الاتصال المكتوبة : التعليمات الخاصة بالعمل، توصيف الوظيفة السياسات والإجراءات التقارير السنوية المنشورات الدورية).

(٢) الاتصال الرأسي الصاعد تتدفق المعلومات من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى، مثال: نقل المعلومات من مدير مصنع (ب) إلى مدير عام الإنتاج

- يتضمن تقرير عن نتائج الأعمال المقترحات للتغلب على المشاكل التي تواجه العاملين في المنظمة.
- يعتمد على مجموعة من الوسائل مثل: صندوق المقترحات والاجتماعات والمقابلات والتقارير المقدمة للمشرفين، تقديم شكاوى العاملين.

(٣) الاتصال الأفقي تتدفق بين المديرين والإدارات والعاملين في نفس المستوى الإداري، يلعب دور رئيسي في تحقيق التنسيق والتعاون الدائم بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة.

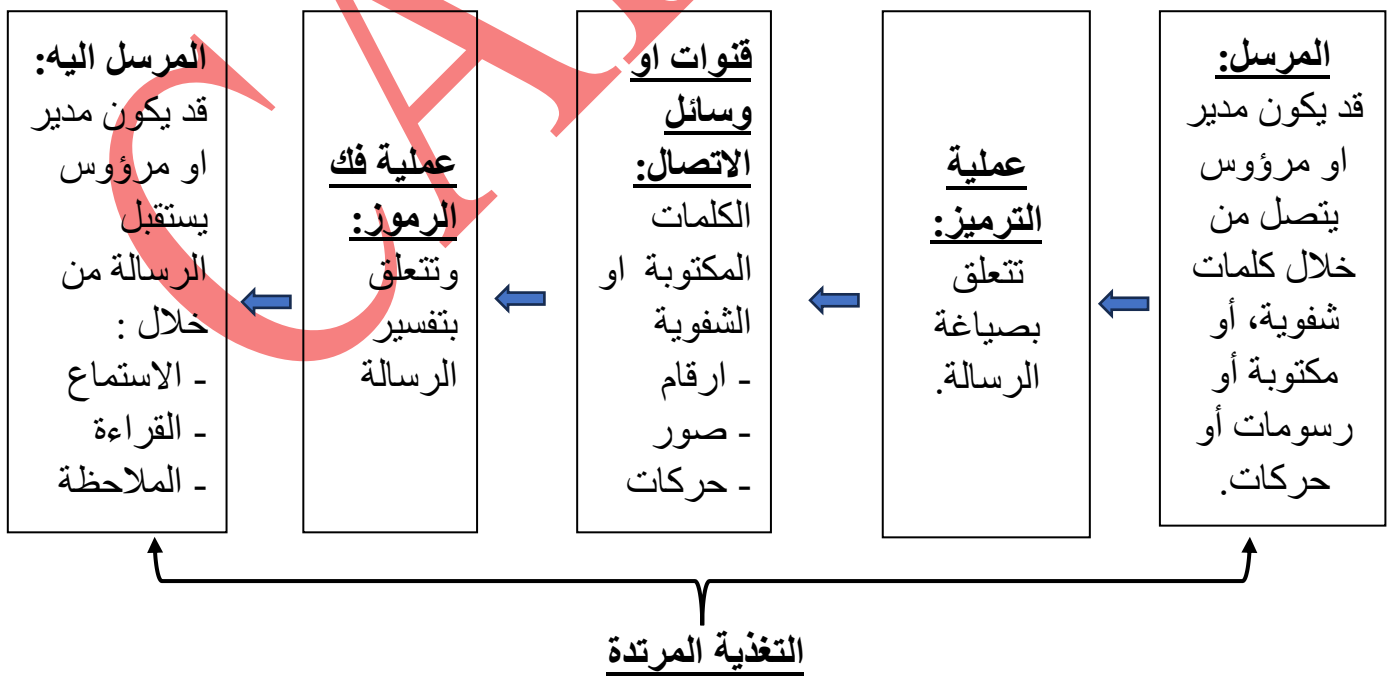
(٤) الاتصال العرضي المائل: تتدفق المعلومات من مستوى إداري أعلى إلى أدنى لكنها في إدارة لا تتبع الإدارة الأعلى، **مثال:** نقل المعلومات من مدير الشئون المالية إلى مدير مصنع (ب)، يهدف إلى توفير الوقت والجهد اللازم لتنفيذ عملية الاتصال.

٥- معوقات الاتصال الفعال : (تتمثل في) (٧ معوقات): اختلاف الإدراك، عدم الانتباه الصعوبات اللغوية، الثقة بين المرسل والمستقبل، قصور مهارات الاتصال، تهيئة المعلومات، قنوات الاتصال.

٦- كيفية زيادة فعالية عملية الاتصال: (التغلب على المعوقات) : تبسيط اللغة، استخدام المعلومات المرتدة التحكم في تدفق المعلومات، التصرف الرشيد، الاتصالات الجيد، اختيار قنوات اتصال فعاله، مهارات الاتصال .

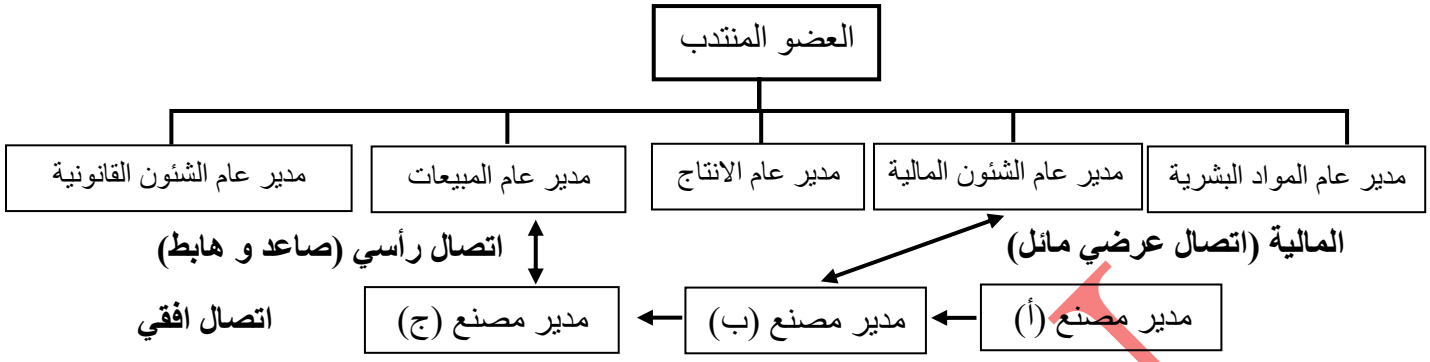
أهم الاشكال

(١) مراحل الاتصال (يوضح تدفق المعلومات داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة)



CARVAN

(٢) تدفق المعلومات عن طريق الاتصالات داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة



نماذج الأسئلة الالكترونية

(١) من خصائص الاتصال الفعال :

أ- خطوط الاتصال مباشرة وقصيرة كلما أمكن ب- لكل فرد قناة رسمية
ج- جميع الاتصالات موثقة **د- كل ما سبق**

(٢) يستخدم نمط الاتصال ..... عند تواصل أحد ما في مستوى إداري معين مع طرف آخر ليس ضمن سلطاته لتحسين الأداء.

أ- الأفقي ب- العرضي ج- الرأسي الهابط د- الرأسي الصاعد

(٣) تعتبر ..... هي مخرجات عملية الترميز وتعبر عن هدف المرسل وثقافته ومستوى تعليمه .

أ- صياغة الترميز ب- فك الترميز **ج- الرسالة** د- غير ما سبق

(٤) التقارير الخاصة بنظم المكافآت والحوافز والتنبؤ بالمبيعات ضمن الوسائل ..... لنقل الرسائل والاتصال في العمل.

أ- الضمنية **ب- الصريحة** ج- غير المباشرة د- المباشرة

(٥) يفضل مراعاة المستوى الثقافي والادراكي والتعليمي لـ ..... ضمن عملية التواصل التنظيمي.

أ- المرسل **ب- المرسل اليه** ج- القائد د- المدير

(٦) تتيح عملية التواصل في العمل لـ ..... الحصول على المعلومات مرتدة عن مدى جودة وفهم محتوى الرسالة.

أ- المرسل ب- المرسل اليه ج- القائد د- المدير

(٧) يمثل ..... من أبرز معوقات التواصل الفعال داخل مكان العمل.

أ- اختلاف الادراك ب- الصعوبات اللغوية ج- عدم الانتباه **د- كل ما سبق**

(٨) تزداد أهمية تهيئة المعلومات وتكييفها وفقاً لرغبات المستقبل خاصة في نمط الاتصال .....

أ- عرضي **ب- رأسي صاعد** ج- رأسي هابط د- غير ما سبق

(٩) تتدفق المعلومات خلال الاتصال ..... من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى لكنها في إدارة لا تتبع الإدارة الأعلى.

أ- الأفقي **ب- العرضي المائل** ج- الرأسي الصاعد د- غير ما سبق

(١٠) من معوقات الاتصال .....

أ- تهيئة المعلومات ب- قصور مهارات الاتصال
ج- الثقة بين المرسل والمستقبل، قنوات الاتصال **د- كل ما سبق**

(١١) زيادة فعالية عملية الاتصال عن طريق ..

أ- تبسيط اللغة ب- استخدام المعلومات المرتدة ج- التحكم في تدفق المعلومات **د- كل ما سبق**

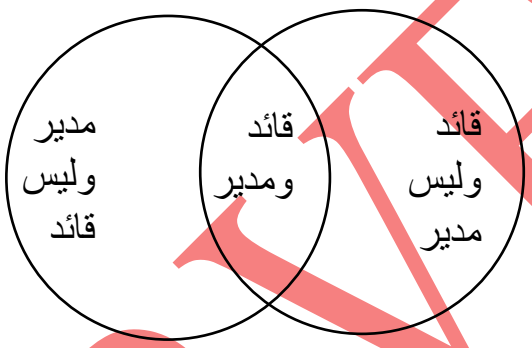
[٧] القيادة

[١] تعريف القيادة: هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوحيد جهودهم وتوجيههم من خلال الاتصالات نحو عمل مشترك يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

[٢] الفرق بين القيادة والمدير:

- **المدير :** هو الفرد الذي يوجه مرؤوسيه مستغلاً السلطات الممنوحة له نتيجة لموقعه داخل الهيكل التنظيمي.
- **القائد:** يستمد سلطته من الجماعة نتيجة لاعتراف تلقائي من جانب أفراد الجماعة بقدرة القائد على تحقيق أهدافها.

شكل يوضح الفرق بين القائد والمدير



- **ترجع القوة (السلطة والقدرة)** التي يتمتع بها القائد المدير للتأثير في الآخرين إلى عدة أسباب هي:

أ) قوة الالزام: تعتمد على خوف المرؤوسين من التعرض للعقاب من قبل قادتهم في حالة عدم القدرة على تنفيذ التعليمات وتحقيق مستوى الأداء المرغوبة، مثال: قد يتعرض المرؤوس إلى عقوبة الفصل أو عدم الترقية.

ب) القدرة على المكافأة: يستمد القادة هذه القوة أو السلطة نتيجة إدراك واقتناع المرؤوسين بقدرة القائد على مكافأتهم بشكل إيجابي مثل الترقية ومنح المكافآت النقدية في حالة قدرتهم على تنفيذ التعليمات وتحقيق الأهداف المنشودة.

ج) القوة الرسمية: يستمد القادة أو السلطة الرسمية نتيجة لوضعهم وموقعهم داخل الهيكل التنظيمي.

د) قوة الخبرة تعتمد على إدراك واعتراف المرؤوسين بتوافر المعلومات والقدرات والمهارات والخبرات الخاصة بمجالات معينة لدى قادتهم.

هـ) قوة الشخصية يستمد القائد سلطته من الجماعة في هذه الحالة نتيجة لشخصيته التي يتمتع بها.

[٣] نظريات القيادة: (نظرية السمات النظرية السلوكية - نظرية القيادة الموقفية).

(١) نظرية السمات القيادية الذكاء القدرات التنظيمية القدرات الجسدية والعصبية والثقة بالنفس والقدرة على تحديد الهدف الود المحبة، قوة العزيمة الحزم، قوة الاقناع، التوافق الاجتماعي).

(٢) النظريات السلوكية للقيادة: دراسة تانينوم وشميدت دراسة جامعة متشيجان، دراسة جامعة أوهايو، نظرية الشبكة الإدارية).

CARVEN

أولاً: دراسة تانينوم وشهيدت: (٧) أنماط سلوكية للمدير فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات):

١- يتخذ المدير القرار ويعلنه يكون في حالة تحديد المشكلة، تحليل البدائل، اختيار البديل الأمثل، تنفيذ البديل.
٢- يتخذ المدير بإقناع المرؤوسين وكسب تأييدهم للقرار المتخذ قبل اتخاذ القرار.
٣- يتقدم المدير بأفكاره للمرؤوسين ويطلب المشاركة يكسب المدير تأييد المرؤوسين من خلال الاقناع بالإضافة إلى دعوة المرؤوسين إلى التقدم بأي استفسار عن القرار.
٤- يتقدم المدير بقرارات مبدئية قابلة للتعديل في ضوء المقترحات التي يتقدم بها المرؤوسين ويسمح للمرؤوسين بالمساهمة في جزء من عملية اتخاذ القرار.
٥- يعرض المدير للمشكلة يتخذ القرار في ضوء المقترحات المقدمة: يعتبر أول مرحلة تتيح الفرصة للمرؤوسين التقدم بمقترحات لحل المشكلة، المدير هو الشخص الذي قام بتحديد المشكلة.
٦- يحدد المدير الإطار العام للتصرف ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار بتحميل المدير مع المرؤوسين المسئولية المشتركة للتوصل إلى القرار المناسب.
٧- يفوض المدير المرؤوسين سلطة اتخاذ القرار في ظل قيود محددة يعتبر المدير عضواً داخل المجموعة المختصة بحل المشكلة ويقع على مسئولية المجموعة القيام بتحديد المشكلة والبحث عن الحلول المناسبة واختيار البديل الأمثل.

أنماط القيادة الإدارية تجاه المرؤوسين من القيادة الأوتوقراطية إلى الديمقراطية

اتجاه تركيز اتخاذ القرار في يد المدير ←
→ اتجاه تفويض السلطة إلى المرؤوسين

استخدام السلطة بواسطة المدير
مساحة الحرية للمرؤوسين

يتخذ المدير القرار ثم يطلبه دون استشارة المرؤوسين	يتخذ المدير القرار ثم يحاول اقناع المرؤوسين	**يتقدم المدير بمجموعة من الأسئلة والأفكار للمرؤوسين ويطلب منهم**	يتقدم المدير بقرارات مبدئية قابلة للنقاش والتعديل	يعرض المدير المشكلة ثم يتخذ القرار في ضوء المقترحات	يحدد المدير الاطارة ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار	يفوض المدير المرؤوسين سلطة اتخاذ القرار في ظل قيود

CARVEN

ثانياً: دراسة جامعة متشيحان:

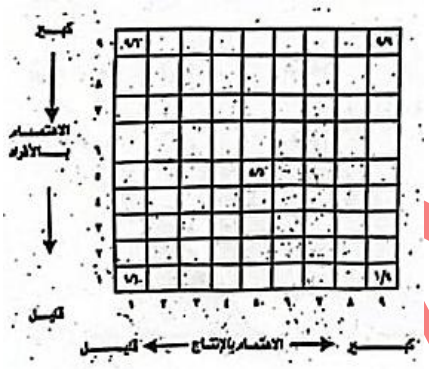
(١) الفئة الأولى: (القيادة المهتمة بالعمل) يركز القائدة اهتمامه على طريقة العمل وتوضيح كيفية أداء الأعمال، ويعتمد على نمط الاشراف المباشر والدائم على العاملين.
(٢) الفئة الثانية: (القيادة المهتمة بالعامل) - يركز القائد اهتمامه على العامل والعلاقات الإنسانية، يقوم القائد بتحديد الأهداف وإبلاغها للمرؤوسين ويقوم بإعطائهم قدر مناسب من الحرية لإنجاز الأعمال المطلوبة.

ثالثاً: دراسة جامعة أوهايو:



(١) السلوك القيادي المهتم بهيكلة المهام المطلوب انجازها:
التحديد الدقيق للإجراءات التي يجب على المرؤوسين اتباعها لإنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة وفاعلية.
(٢) السلوك القيادي المهتم بمشاعر المرؤوسين:
الاهتمام بحاجات ومشاعر المرؤوسين واحترام أفكارهم وإيجاد علاقات طيبة بين العاملين.

رابعاً: نظرية الشبكة الإدارية (بليك وموتون): (٥ أنماط قيادية)



١- النمط ١/١: يوضح اهتمام القائد بكل من الإنتاج والأفراد (قليل).
٢- النمط ١/٩ يوضح اهتمام القائد كبير بالإنتاج وقليل للأفراد.
٣- النمط ٩/١: يوضح اهتمام القائد قليل بالإنتاج وكبير بالأفراد.
٤- النمط ٩/٩: يوضح اهتمام القائد المتوازن بين الإنتاج والأفراد (كبير).
٥- النمط ٥/٥: يوضح اهتمام القائد المتوازن بين الإنتاج والأفراد (متوسط).

التعليق: النمط (٩ – ٩) الفعال السلوكي القيادي

(٣) نظريات القيادة الموقفية: (النظرية التفاعلية نظرية المسار نحو الهدف)

أولاً: النظرية التفاعلية (فيلدر) (ثلاثة فقط):

(١) العلاقة بين القائد والمرؤوسين: يتعلق بدرجة ثقة المرؤوسين في القائد ويتضمن أيضاً درجة الولاء للقائد بالإضافة إلى جاذبيته.
(٢) هيكل المهام: يتعلق بالأعمال الروتينية، درجة إدراك المرؤوسين لهذه الأعمال.
(٣) الوضع التنظيمي للقائد: يؤثر على السلطات الممنوحة للقائد نتيجة وضعه داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة مثل القدرة على المكافأة أو العقاب.

CARVEN

ثانياً: نظرية المسار نحو الهدف: (٤ أنماط فقط)

(١) السلوك الموجه: يهدف إلى توجيه المرؤوسين إلى المهام التي يجب القيام بها وكيفية أداؤها والأهداف التي يجب تحقيقها.
(٢) السلوك المؤيد: يهدف إلى الاهتمام بحاجات الأفراد والتعامل معهم بود ومحاولة بناء علاقات طيبه بينهم.
(٣) السلوك المشارك: يهدف إلى الحصول على مقترحات مفيدة من المرؤوسين ومشاركتهم في صنع القرارات التنظيمية الهامة.
(٤) السلوك المحفز: على الانجاز يهدف إلى وضع مجموعة من الأهداف التي تتحدى قدرات المرؤوسين بشكل إيجابي أي يشعر المرؤوسين بإمكانية تحقيقها برغم صعوبتها.

(٤) العوامل المؤثرة في فاعلية القيادة: (٦ عوامل)

(١) الخصائص والسمات المميزة للقائد الشخصية القدرات الاتجاهات التوقعات الخبرات السابقة).
(٢) الخصائص والسمات المميزة للمرؤوسين حاجاتهم، اتجاهاتهم، المستوى الثقافي).
(٣) هيكل المهام المطلوب أدائها ومدى وضوحها.
(٤) طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين. (٥) طبيعة المواقف التي تواجه القادة.
(٦) الوضع التنظيمي للقادة وتأثير ذلك على السلطات الممنوحة لهم.

نماذج أسئلة الكترونية

(١) لا يوجد فرق بين القائد والمدير
أ- العبارة صحيحة
ب- العبارة خاطئة

(٢) ترجع القوة (السلطة والقدرة) التي يتمتع بها القائد للتأثير في الآخرين إلى عدة أسباب هي .....
أ- قوة الالزام، قوة الخبرة
ب- القدرة على المكافأة
ج- القوة الرسمية، قوة الشخصية
د- كل ما سبق

(٣) قام كلا من (بليك وموتون) بتصنيف السلوك القيادي إلى ..... أنماط رئيسية.
أ- خمسة ب- أربعة ج- ثلاثة د- غير ما سبق

(٤) النمط الذي يوضح اهتمام القائد المتوازن بكل من الإنتاج والأفراد كبير للغاية هو .....
أ- ٩/٩ ب- ١/١ ج- ٩/١ د- ١/٩

(٥) النمط الذي يوضح اهتمام القائد المتوازن ومتوسط بكل من الإنتاج والأفراد هو.....
أ- ٥/٥ ب- ١/١ ج- ٩/١ د- ١/٩

(٦) النمط الفعال للسلوك القيادي هو .....
أ- ٩/٩ ب- ١/١ ج- ٩/١ د- ١/٩

(٧) قام (فيلدر) بتطوير نظرية القيادة التفاعلية وأوضح أن القيادة الفعالة تتوقف على مدى ملائمة الموقف للنمط القيادي وتتأثر ثلاثية أبعاد موقفيه هي .....
أ- العلاقة بين القائد والمرؤوس
ب- هيكل الهمام
ج- الوضع التنظيمي للقائد
د- كل ما سبق

(٨) تقسم نظرية المسار نحو الهدف السلوك القيادي إلى أربع أنماط رئيسية هي.
أ- السلوك الموجه، السلوك المؤيد
ب- السلوك المشارك
ج- السلوك المحفز على الإنجاز
د- كل ما سبق

(٩) من العوامل المؤثرة في فاعلية القيادة..
أ- الخصائص والسمات المميز للقائد والمرؤوسين
ب- طبيعة المواقف التي تواجه القيادة
ج- طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين
د- كل ما سبق

[٨] الرقابة

١- تعريف الرقابة: هي الجهد المنظم من قبل إدارة المنظمة ليتحقق من ما تم إنجازه من الخطة التي تتضمن الأهداف والسياسات والاجراءات والموازنات التخطيطية وبرامج العمل والجداول الزمنية المقررة.

٢- أهمية وظيفة الرقابة تساعد المدير على رصد أي انحراف عن المخطط، منع تفاقم الأخطاء وتصحيحها، التعقيد التنظيمي للمنظمات المعاصرة بسبب تعدد المنتجات وتعدد الأنشطة.

٣- المراحل الأساسية لعملية الرقابة:

(١) **قياس الأداء:** تحديد معايير الرقابة المعايير قابلة للقياس المعايير تتسق مع الأهداف التنظيمية.

(٢) **مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة:** تحدد الإدارة المعايير الرقابية، تتمثل المعايير الرقابية في الربحية والحصة السوقية والانتاجية وابتكار منتجات جديدة.

(٣) **اتخاذ الاجراءات التصحيحية:** تصحيح الأخطاء التنظيمية التي تعوق الأداء التنظيمي، يقصد بها الأنشطة الإدارية بهدف رفع الأداء التنظيمي الحالي إلى المستوى المرغوب فيه.

٤- أنواع الرقابة : (ثلاثة) على أساس الدور الخاص بالنشاط الرقابي:

(١) **الرقابة الأولية (التمهيدية) :** تركز على المشاكل الخاصة بمنع الانحرافات في كمية وجودة الموارد المستخدمة في المنظمة، تتطلب من العاملين توافر القدرات البدنية والفكرية لأداء المهام المطلوبة تتطلب توافر الموارد المالية التي تحتاجها المنظمة.

(٢) **الرقابة المتزامنة (الجارية):** تراقب العمليات التشغيلية الجارية، تتم من خلال التوجيه والاشراف الشخصي المباشر على الأنشطة في مواقع العمل، تفويض السلطة يوفر للمدير القوة لاستخدام حوافز مالية وغير مالية للتأثير على الرقابة الجارية.

(٣) **الرقابة على النتائج:** تركز على النتائج النهائية، تهدف إلى تحسين الموارد التنظيمية المستخدمة أو العمليات التشغيلية، تعتمد على النتائج السابقة، توجه الأعمال المستقبلية، أهم الأساليب الموازنة التخطيطية والتكاليف المعيارية والقوائم المالية.

٥- وظيفة المراقب: هو أحد أعضاء التنظيم المسئول عن جمع المعلومات المناسبة التي تساعد المديرين على أداء وظيفة الرقابة بكفاءة وفاعلية ويقوم بإعداد التقارير اللازمة ويساعد في تقديم النصح للمديرين عما يجب القيام به لاتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ملحوظة: يتضمن الهيكل التنظيمي للمنظمات الكبيرة والمتوسطة الحجم وظيفة المراقب.

٦- كيف يمكن زيادة القوة الشخصية للمدير عن طريق محاولته تطوير اتجاهات ومعتقدات أعضاء التنظيمي كما يلي:

(١) الشعور بالالتزام تجاه المدير. (٢) الاعتقاد بامتلاك المدير خبرات كبيرة داخل المنظمة.
(٣) الشعور بالتماثل مع المديرين (أن تكون سلوكياتهم نموذج يحتذى به)

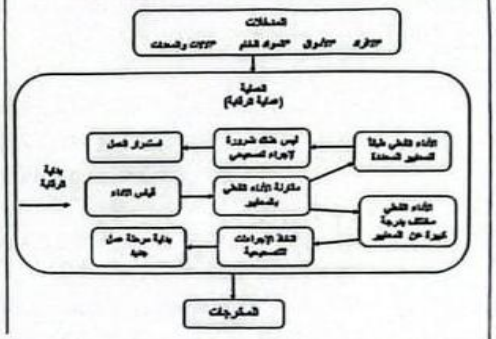
٧- أهم العقبات الرئيسية التي تحد من نجاح وظيفة الرقابة تتمثل في معدلات الأداء في المدى القصير والطويل، احباط معنويات العاملين، وجهة نظر أعضاء التنظيم، أنشطة الرقابة والنتائج المستهدفة.

٨- الخطوات الأساسية (لزيادة فعالية وظيفة الرقابة): طبيعة الأنشطة التنظيمية التي يتم الرقابة عليها، اختلاف أنواع الأهداف التنظيمية، اتخاذ الاجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، تحقيق الاتصال الفعال بين آليات عمل الرقابة.

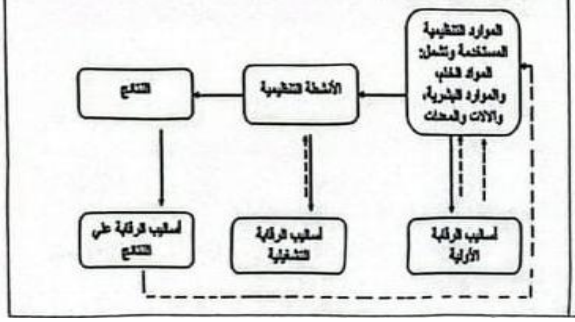
CARVEN

أهم الأشكال

شكل يوضح المراحل الثلاثة لعملية الرقابة



شكل يوضح الأنواع الثلاثة لوظيفة الرقابة متضمنا التركيز على الإجراءات التصحيحية



جدول بوضع ملخص لوظيفة الرقابة متضمنا أساليب الرقابة والمعايير والمعلومات والإجراءات التصحيحية

م	أساليب المركزية	المعايير	المعلومات	الاجراءات
١	➢ مواصفات الوظيفة	➢ مواصفات شاغل الوظيفة ➢ المهارات والخبرات والتعليم	➢ درجات الاختبار ➢ الشهادات المعتمدة ➢ بيانات الخبرات السابقة	➢ اختيار وتعيين ➢ عدم تعيين ➢ تدريب علاجي
٢	➢ الاختبار	➢ مواصفات شاغل الوظيفة ➢ المهارات والخبرات والتعليم	➢ درجات الاختبار ➢ الشهادات المعتمدة ➢ بيانات الخبرات السابقة	➢ تعيين ➢ عدد تعيين ➢ تدريب علاجي
٣	➢ فحص المواد	➢ نسبة الوحدات المعيبة المسموح بها	➢ عينة من المدخلات	➢ قبول ➢ رفض
٤	➢ موازنة السلع الرأسمالية			
٥	➢ الموازنة المالية			
٦	➢ التوجيه	➢ العمل والسلوك المطلوب فيما يتعلق بالنتائج	➢ تحديد بقبول للخطط والعمل	➢ تغيير الخطط/العمل ➢ التدريب ➢ فصل الافراد
٧	➢ تحليل القوائم المالية	➢ المعلومات المتعلقة بالنشاط البيانات البنكية	➢ الميزان التجاري ➢ القوائم المالية	➢ تعديل المدخلات ➢ تعديل التوجيه
٨	➢ تحليل التكاليف المعيارية			

نماذج أسئلة الكترونية

(١) ..... تعتبر المرحلة الأولى في عملية الرقابة.

أ- قياس الأداء ب- مقارنة الاداء الفعلي بالمعايير المحددة

ج- اتخاذ الاجراءات التصحيحية د- غير ما سبق

(٢) ..... تركز على تحسين الموارد التنظيمية المستخدمة أو العمليات التشغيلية.

أ- الرقابة على النتائج ب- الرقابة المتزامنة ج- الرقابة الأولية د- غير ما سبق

(٣).....تمنع الانحرافات في كمية وجودة الموارد المستخدمة في المنظمة.

أ- الرقابة على النتائج ب- الرقابة المتزامنة **ج- الرقابة الأولية** د- غير ما سبق

(٤) من العقبات الرئيسية التي تحد من نجاح وظيفة الرقابة.....

أ- معدلات الأداء في الأجل القصير والطويل ب- وجهة نظر أعضاء التنظيم

ج- احباط معنويات العاملين **د- كل ما سبق**

(٥) ..... تمثل الخطوة الأخيرة من خطوات زيادة فعالية وظيفة الرقابة.

أ- طبيعة الانشطة التنظيمية التي يتم الرقابة عليها ب- اتخاذ الاجراءات التصحيحية في الوقت المناسب

ج- اختلاف أنواع الأهداف التنظيمية **د- تحقيق الاتصال الفعال بين آليات عملية الرقابة**

حل أسئلة من المحاضرات

(١) الدور الأساسي للإدارة هو توجيه المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال كفاءة وفعالية عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة

أ- العبارة صحيحة ب- العبارة خاطئة

(٢) يتفق علماء الإدارة على أن أبرز السمات الرئيسية للعملية الإدارية.....

أ- عملية مستمرة ب- تركز على أهداف العمل

ج- التنسيق بين الأفراد وموارد العمل **د- كل ما سبق**

(٣) عملية..... تتضمن تحديد أفضل الطرق لتجميع الأنشطة والمهام والموارد المتاحة نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

أ- التخطيط **ب- التنظيم** ج- التوجيه د- الرقابة

(٤) يقوم مديري الإدارة ..... بالإشراف على وتنسيق الأنشطة والوظائف الخاصة بالمديرين التنفيذيين.

أ- الدنيا أو الإشرافية ب- العليا **ج- الوسطى** د- غير ما سبق

(٥) يعتبر تطوير المنتجات والتسعير والترويج والتوزيع بمثابة الأهداف الأساسية لمدير ..

أ- التسويق ب- الانتاج والعمليات ج- التمويل د- غير ما سبق

(٦) تعتبر ..... هي التي يتم توجيه الموارد الإدارية تجاهها وتنبع من رؤية ورسالة مكان العمل.

أ- الأهداف التنظيمية ب- القرارات الإدارية ج- الكفاءة التنظيمية د- غير ما سبق

(٧) تعتبر عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية عملية سابقة لتحديد الأهداف التنظيمية المطلوب تحقيقها في العمل.

أ- العبارة صحيحة **ب- العبارة خاطئة**

(٨) الغرض الأساسي للتخطيط هو ..... المنوط بتقليل المخاطر ودرجة عدم التأكد وتوضيح نتائج القرارات الإدارية.

أ- غرض مساعدة الإدارة **ب- غرض الحماية** ج- غرض الإيجابية د- غير ما سبق

(٩) الغرض الأساسي للتخطيط هو ..... المنوط بزيادة درجة النجاح التنظيمي.

أ- غرض مساعدة الإدارة ب- غرض الحماية **ج- غرض الإيجابية** د- غير ما سبق

(١٠) تتوسط عملية ..... ما بين تحديد البدائل المتاحة واختيار أفضلها ضمن مراحل التخطيط الإداري.

أ- تقييم الخطة **ب- تقييم البدائل المتاحة** ج- تقييم التنفيذ د- غير ما سبق

(١١) يتصف الهيكل التنظيمي الجيد بتجميع كافة المهام والأنشطة المتشابهة معا.

أ- العبارة صحيحة ب- العبارة خاطئة

(١٢) يعطي الهيكل التنظيمي فكرة عامة ومنظمة عن ..... في أماكن العمل.

أ- السلطة والمسؤولية ب- الأهداف الإدارية ج- السلطة الرسمية د- غير ما سبق

(١٣) يتصف الهيكل التنظيمي لمعظم شركات البرمجيات .....

أ- سرعة التغيير ب- التسلسل الهرمي للسلطة ج- مركزية القرارات د- غير ما سبق

(١٤) يتصف الهيكل التنظيمي لأغلبية القطاع الحكومي بـ .....

أ- سرعة التغيير **ب- التسلسل الهرمي للسلطة** ج- مركزية القرارات د- غير ما سبق

(١٥) الهيكل التنظيمي ..... يشير لخط السلطة ومبدأ الإدارة ووحدة الأمر بينما الهيكل التنظيمي ..... يشير لتقسيم العمل والتخصص.

أ- الرأسي، الأفقي ب- الأفقي، الرأسي ج- البيروقراطي، الرأسي د- غير ما سبق

(١٦) تهتم إدارة العمل بمرحلة ..... باعتبارها مؤشر على نجاح أو فشل خطة التغيير التي تم تنفيذها .
أ- تحديد دقيق للمشكلة ب- التغذية المرتدة ج- مدير مناسب للتغيير د- غير ما سبق

(١٧) تعتبر محفزات التغيير الداخلية من أهم قوى التغيير ومنها ما مقترحات .....
أ- مجلس الإدارة ب- العاملين ج- المساهمين د- كل ما سبق

(١٨) ..... هي عملية تحديد عدد وقوة العوامل التي تدفع للتغيير والتي تقيد عملية التغيير التنظيمي.
أ- تحليل القوي الميدانية ب- المسح الخارجي ج- المسح الداخلي د- غير ما سبق

(١٩) تعتبر مرحلة ..... هي التالية مباشرة لمرحلة إزالة حالة الثبات أو الجمود وعدم التأكد.
أ- إعادة الهيكلة المعرفية ب- خلق حالة من القلق
ج- ضمان سلامة المرؤوسين د- غير ما سبق

(٢٠) التغيير..... ينتج عنه تغيير في رسالة ومهمة الشركة ككل لفترة مستقبلية طويلة.
أ- الاستراتيجي ب- الثقافي ج- الهيكل د- العملياتي

(٢١) تتبنى الإدارة الجيدة عند التواصل داخل بيئة الأعمال فيما بينها وبين الإدارات الأخرى .....
أ- التوثيق والتسجيل ب- الرسمية قدر المستطاع
ج- مسارات مباشرة وقصيرة د- غير ما سبق

(٢٢) تتحقق أهداف الاتصال بالعمل عند امداد الإدارات والموظفين بالمعلومات اللازمة لحل مشكلات العمل بكفاءة وفعالية.
أ- العبارة صحيحة ب- العبارة خاطئة

(٢٣) يستخدم نمط الاتصال ..... عند تواصل أحد ما في مستوى إداري معين مع طرف آخر ليس يضمن سلطاته لتحسين الأداء.
أ- الافقي ب- العرضي ج- الرأسي الهابط د- غير ما سبق

(٢٤) تعتبر ..... هي مخرجات عملية الترميز وتعبر عن هدف المرسل وثقافته ومستوى تعليمه.
أ- صياغة الترميز ب- الرسالة ج- فك الترميز د- غير ما سبق

(٢٥) التقارير الخاصة بنظم المكافآت والحوافز والتنبؤ بالمبيعات ضمن الوسائل..... لنقل الرسائل والاتصال في العمل.
أ- الضمنية ب- الصريحة ج- المباشرة د- غير ما سبق

(٢٦) يفضل مراعاة المستوى الثقافي والإدراكي والتعليمي لـ..... ضمن عملية التواصل التنظيمي بالعمل.
أ- المرسل ب- المرسل إليه ج- القائد د- المدير

(٢٧) تتيح عملية التواصل في العمل لـ..... الحصول على المعلومات مرتدة عن مدى جودة وفهم محتوى الرسالة.
أ- المرسل ب- المرسل إليه ج- القائد د- المدير

(٢٨) إذا افترضنا أن مدير عام الإنتاج يتواصل لنقل أوامر وشرح تعليمات لمدير مصنع ضمن سلطاته التنظيمية، فإن نمط التواصل هو : تتيح عملية التواصل في العمل لـ..... الحصول على المعلومات مرتدة عن مدى جودة وفهم محتوى الرسالة.
أ- رأسي هابط ب- رأسي صاعد ج- عرضي د- المدير

(٢٩) يمثل ..... من أبرز معوقات التواصل الفعال داخل مكان العمل.
أ- اختلاف الادراك ب- عدم الانتباه ج- الصعوبات اللغوية د- كل ما سبق

(٣٠) تزداد أهمية تهيئة المعلومات وتكييفها وفقاً لرغبات المستقبل خاصة في نمط الاتصال .....
أ- عرضي ب- رأسي صاعد ج- رأسي هابط د- غير ما سبق