

# وظائف الإدارة

■ التخطيط

■ اتخاذ القرارات

■ التنظيم

■ التنسيق

■ التوجيه

■ الرقابة

الفصل الثاني

# التخطيط Planning

# المحتويات

- مفهوم التخطيط
- فوائد التخطيط
- عناصر التخطيط
- أنواع التخطيط
- خطوات التخطيط
- صفات التخطيط الفعال
- معوقات التخطيط

# مفهوم التخطيط

”هو التحديد في الوقت الحاضر لما سيتم عمله في المستقبل“

## ■ خصائص التخطيط:

■ أنه مستقبلي.

■ أنه توقعي.

■ أنه يعتمد على القرارات و الإجراءات.

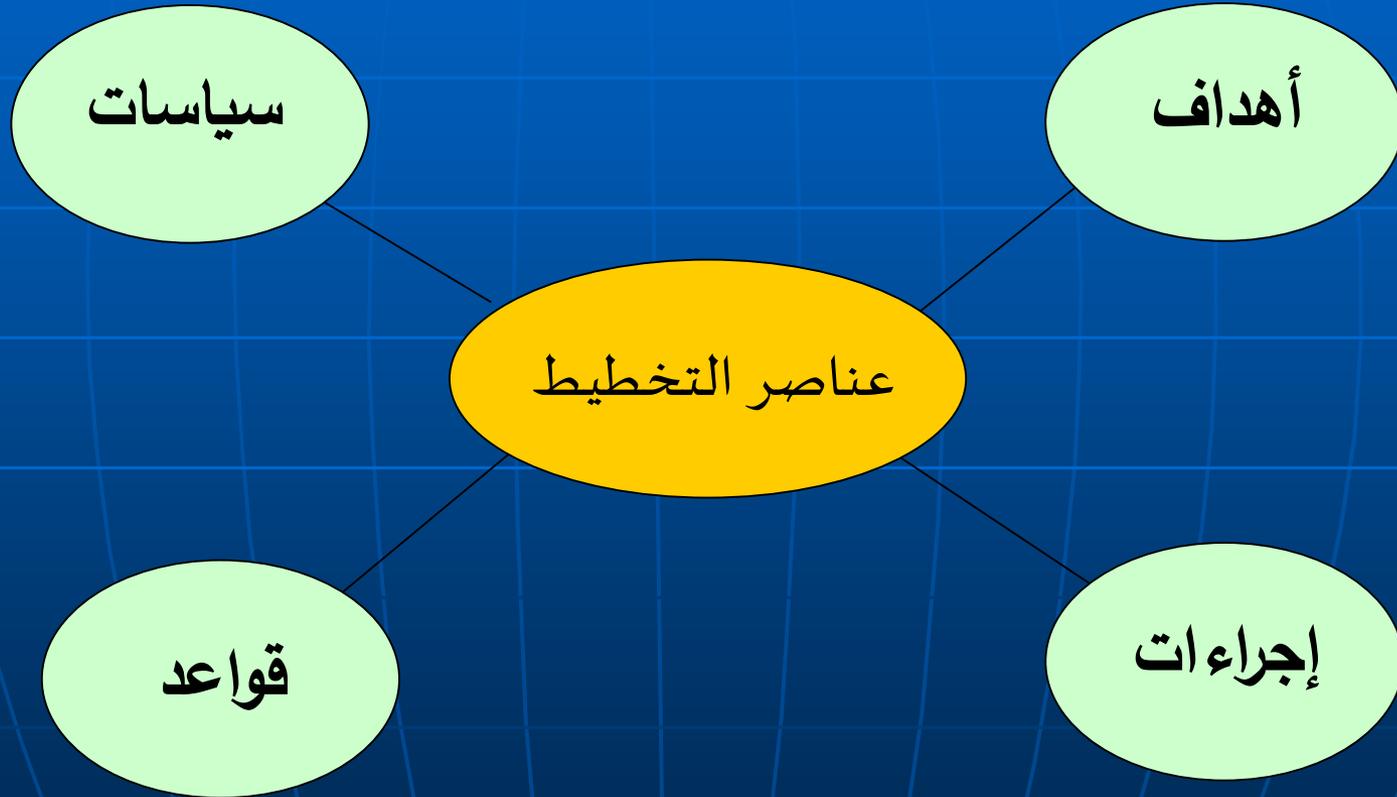
■ أنه يركز على الأهداف.

■ أنه عمليه مستمرة.

# فوائد التخطيط

1. يساهم التخطيط في وضع أهداف واضحة للعمل.
2. يحقق التخطيط التماسك بين الأهداف المتعددة .
3. يساهم التخطيط في التعرف على مشكلات المستقبل.
4. يساعد التخطيط في وضع ضوابط للاستخدام الأمثل للموارد.
5. يساهم التخطيط في الرقابة على العمل.
6. يساعد التخطيط في وضع برامج زمنية محددة.
7. يساعد التخطيط على تنظيم العمل.

# عناصر التخطيط



# عناصر التخطيط

- الأهداف: وهي الأغراض والغايات التي يراد تحقيقها في المستقبل .
- السياسات: وهي مجموعة المبادئ والقواعد والقوانين التي تضعها الإدارة العليا في المنشأة لكي تسترشد بها باقي المستويات الإدارية في المنشأة.
- القواعد : وهي ما يجب القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات.
- الإجراءات: وهي سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل معا

# أنواع التخطيط

➤ التقسيم حسب الفترة الزمنية:

أ- **تخطيط طويل الأجل.**

تتراوح المدة الزمنية لتخطيط طويل الأجل بين 3 إلى 10 سنوات

ب- **تخطيط متوسط الأجل**

تتراوح المدة الزمنية لتخطيط متوسط الأجل بين سنة إلى أقل من ثلاث سنوات وهو تفصيل للخطط طويلة الأجل

ج- **تخطيط قصير الأجل**

وتكون مدة قصيرة لا تتجاوز سنة واحدة وهو تفصيل للتخطيط متوسط الأجل

# أنواع التخطيط

➤ التقسيم حسب المستوى الإداري:

**أ- التخطيط على المستوى الإدارة العليا**

تتمثل عادة بأعضاء مجلس الإدارة أو رئيس مجلس الإدارة أو مدراء العموم وتتميز بالبعد الاستراتيجي

**ب- التخطيط على مستوى الإدارة الوسطي**

التي تتمثل عادة بمساعدي المدراء و رؤساء الأقسام و مدراء الإدارات الفرعية وتتميز ببعده التفصيلي أو التكتيكي

**ج- التخطيط على مستوى الإدارة الدنيا**

التي تتمثل عادة بالمشرفين ورؤساء الشعب ويتميز بالخطط التشغيلية.

# خطوات التخطيط

تحديد الأهداف

جمع المعلومات

وضع الافتراضات

تحديد البدائل

التنفيذ وتقييم النتائج

# صفات التخطيط الفعال

- وضوح الهدف
- المرونة
- البساطة
- المشاركة في الإعداد
- الواقعية
- تحقيق التوازن
- المتابعة و التقويم

# معوقات التخطيط

- ✓ البيئة المعقدة.
- ✓ نقص المعلومات.
- ✓ مقاومة التغيير.
- ✓ عدم الواقعية.
- ✓ عدم التنسيق بين المشروعات الإدارية المختلفة .
- ✓ وجود القيود.
- ✓ الوقت و التكلفة.

الفصل الثالث

اتخاذ القرارات

**Decision Making**

# المحتويات

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

# مفهوم اتخاذ القرار

” هي عملية يتم بموجبها اختيار بديل للعمل من أجل حل مشكلة ما “

- أن اتخاذ القرار يمثل عملية ذهنية او حركية للوصول الى القرار المناسب.
- أن اتخاذ القرار يقوم على اساس الاختيار من بين عدة بدائل.
- أن هناك هدفا أو غاية من وراء اتخاذ القرار

# اتخاذ القرارات والعملية الإدارية



# أنواع القرارات

القرارات غير المبرمجة	القرارات المبرمجة	عنصر المقارنة
غير واضحة بشكل دقيق	واضحة	طبيعة المهمة
قليلة الى حد كبير	متوفرة إلى حد كبير	المعلومات
محدودة	متعددة	عدد البدائل
الإدارة العليا في الغالب	الإدارة الإشرافية و الوسطى في الغالب	المستوى الإداري لمتخذي القرار
كبيرة جدا	محدودة جدا	درجة المخاطرة

# خطوات اتخاذ القرارات

تحديد المشكلة

جمع المعلومات

طرح البدائل

تنفيذ الحل

متابعة تنفيذ الحل

# الحاسب الآلي واتخاذ القرارات

- نظام مساندة القرار.
- نظام مساندة القرار الجماعي .
- نظام الخبرة. (الذكاء الاصطناعي)
- نظام مساند المدير .

الفصل الرابع

التنظيم

Organization

# المحتويات

- مفهوم التنظيم
- أنواع التنظيم
- مبادئ التنظيم الإداري
- الهياكل والخرائط التنظيمية
- الدليل التنظيمي

# مفهوم التنظيم

” توزيع المسئوليات و التنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة“

” وضع نظام للعلاقات الإدارية وتحديد الوظائف وتكوين الوحدات الإدارية“

# أنواع التنظيم

## ■ التنظيم الرسمي

وهو البناء الرسمي الذي يحدد العلاقات و المستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد و توزيع المسؤوليات و الواجبات .

## ■ التنظيم غير الرسمي

وهو مجموعة من العلاقات التي تنشأ و تستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل و اشتراكهم في أهداف ومشكلات متشابهة .

# الفرق بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي

التنظيم غير الرسمي	التنظيم الرسمي
ينتج من تجمع الأفراد داخل المنظمة	ينتج من الأهداف و المهام الرسمية
أهداف التنظيم غير الرسمي هي اشباع حاجة كل فرد	أهداف التنظيم الرسمي تحقيق الاهداف
أهداف الفرد إشباع حاجاته المادية و المعنوية	أهداف الفرد هي تأدية الوظيفة
علاقات الفرد هي علاقات اجتماعية و ارتباطات شخصية	علاقات الفرد هي العلاقات الإدارية الرسمية للوظيفة
الاتصالات تتم من خلال التأثيرات و النفوذ	الاتصالات تتم وفقاً للتسلسل الهرمي

# مبادئ التنظيم الإداري

1. مبدأ الهدف .
2. مبدأ الوظيفة .
3. مبدأ التخصص و تقسيم العمل .
4. مبدأ وحدة القيادة .
5. مبدأ نطاق الإشراف .
6. مبدأ تكافؤ المسؤولية و السلطة .
7. مبدأ المركزية و اللامركزية .
8. مبدأ التفويض .
9. مبدأ التنسيق .
10. مبدأ التوازن و المرونة .

# الهيكل التنظيمية

## ■ البناء التنظيمي

وهو النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل و التنسيق المصمم من قبل الإدارة و ذلك من أجل الربط بين مهام الأفراد و الجماعات في المنظمة بما يعمل على تحقيق أهداف المنظمة .

## ■ الخارطة التنظيمية

وهي رسم بياني أو تخطيطي يصور لنا الخطوط العريضة للهيكل التنظيمي .

# طرق وخطوات تصميم الهيكل التنظيمي

■ طريقة تحليل الهدف

■ طريقة تجميع الأنشطة :

- أ - التنظيم على أساس الوظيفة .
- ب - التنظيم على أساس نوع المنتج .
- ج - التنظيم على أساس الموقع الجغرافي
- د - التنظيم على أساس نوع المستفيد (العملاء) .
- هـ - التنظيم المختلط .

# فوائد الخرائط التنظيمية

1. إعطاء صورة كاملة عن الهيكل التنظيمي للمنظمة .
2. بيان الكيفية التي يقسم بها العمل بين الأفراد والوحدات في المنظمة .
3. توضيح المستويات الإدارية .
4. إعطاء صورة واضحة لنطاق الإشراف للإدارات والأقسام .
5. توضيح خطوط السلطة والمسئولية في المنظمة .

# أشكال الخرائط التنظيمية

- الخرائط التنظيمية التقليدية "الرأسية أو العمودية"
- الخرائط التنظيمية الأفقية
- الخرائط التنظيمية الدائرية

# الخرائط التقليدية (الرأسية)



# الخرائط الأفقية



# الخرائط الدائرية



# الدليل التنظيمي

وثيقة تتضمن معلومات تفصيلية تشمل أهداف المنظمة و نشاطاتها و مسميات و أهداف و ارتباطات ومهام الوحدات الإدارية فيها إلى جانب الخرائط التنظيمية.

الفصل الخامس

التنسيق

Coordination

# المحتويات

- ◆ مفهوم التنسيق
- ◆ شمولية وظيفية التنسيق
- ◆ عوائق التنسيق
- ◆ أهم الوسائل المستخدمة في التنسيق
- ◆ خصائص التنسيق الفعال

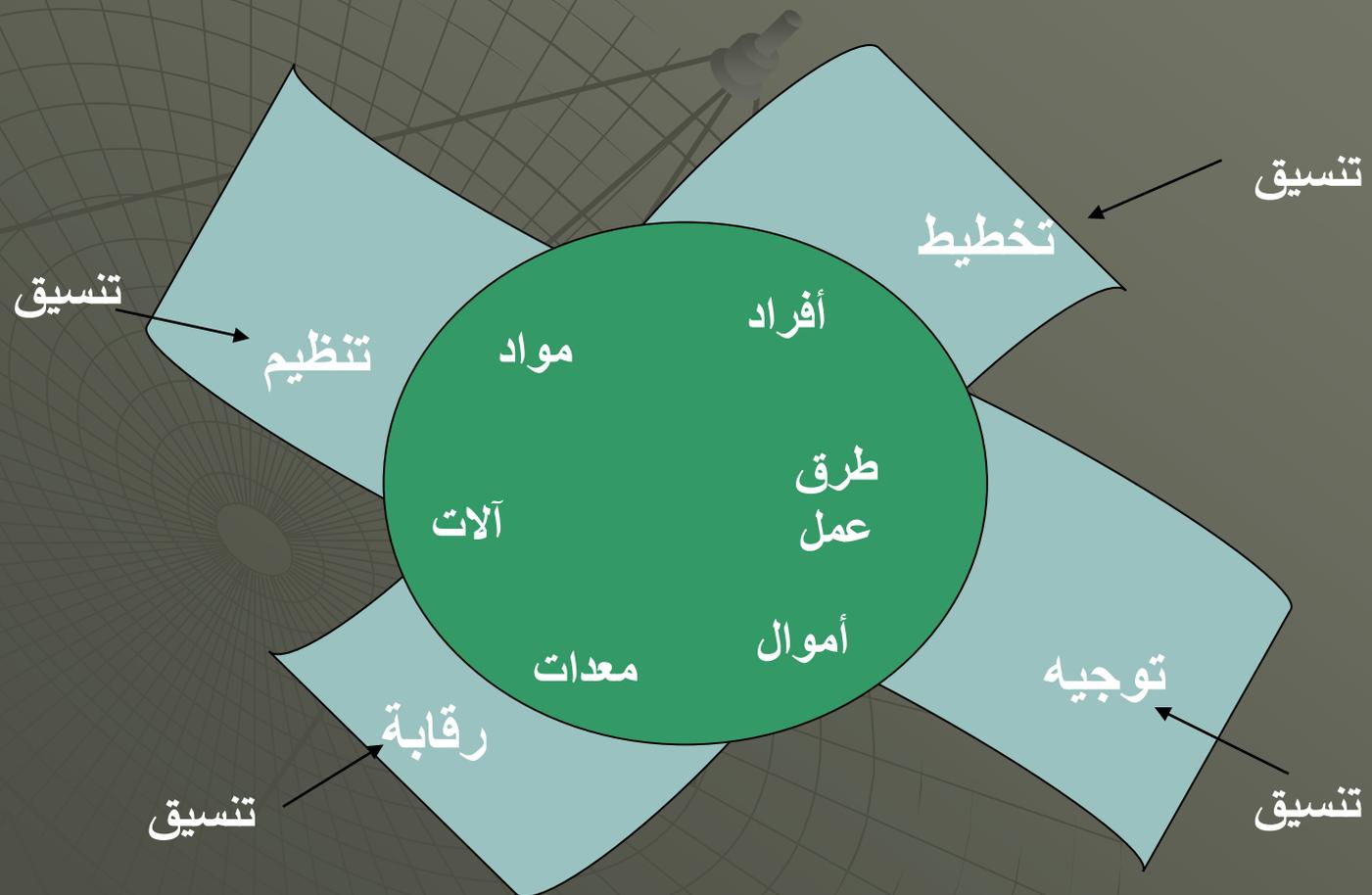
# مفهوم التنسيق

”الترتيب المنظم لجهود الجماعة لكي توجه هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد“

# شمولية وظيفة التنسيق

- ◆ العلاقة بين التخطيط والتنسيق.
- ◆ العلاقة بين التنظيم والتنسيق.
- ◆ العلاقة بين التوجيه والتنسيق.
- ◆ العلاقة بين الرقابة والتنسيق.

# العلاقة بين التنسيق وبين العمليات الإدارية



# عوائق التسيق

◆ تطبيق التخصص وتقسيم العمل.

◆ زيادة حجم التنظيم وتعقده.

# أهم الوسائل المستخدمة في التنسيق

- ◆ تسلسل الأوامر.
- ◆ التنسيق بالقواعد والإجراءات.
- ◆ التنسيق بالأهداف.
- ◆ استخدام المساعدين في التنسيق.
- ◆ استخدام الاتصال للتنسيق.
- ◆ اللجان.
- ◆ المشروعات (تنظيم المصفوفة).
- ◆ المناقشات غير الرسمية.
- ◆ المنسق الخاص.

# خصائص التنسيق الفعال

1. تبسيط التنظيم:
  - تقسيم العمل بين الإدارات
  - وضوح التنظيم والخطط
2. انسجام التخطيط والبرامج وتكاملها:
  - تكامل البرامج والخطط
  - التوقيت السليم
3. تحسين وسائل الاتصال.
4. تشجيع التنسيق والتعاون الاختياري.

الفصل السادس

القيادة الإدارية

Management Leadership

# المحتويات

- تعريف القيادة
- القائد الإداري والرئيس الإداري
- مصادر قوة القائد
- النظريات الحديثة في القيادة
- معوقات القيادة الإدارية في الدول النامية



# مفهوم القيادة

”القدرة على التوجيه من أجل تحقيق هدف معين عن طريق الآخرين“



# القائد الإداري والرئيس الإداري

- القيادة تتبع تلقائياً من الجماعة.
- الرئاسة مفروضة على الجماعة نظاماً.
- في الرئاسة يختار الرئيس الهدف ولا تحدده الجماعة.
- في القيادة تشترك الجماعة مع قائدها في اختيار الهدف.
- القيادة مصدرها الجماعة.
- سلطة الرئيس يستمدّها من خارج الجماعة.

(كل قائد رئيس، وليس كل رئيس قائد)

# مصادر قوة القائد

1. مصدر التأثير النابع من استخدام أساليب الضغط
2. مصدر التأثير الشخصي
3. مصدر السلطة النظامية
4. مصدر منح التقدير المالي
5. مصدر الخبرة والمهارة

# نظرية سلسلة السلوك

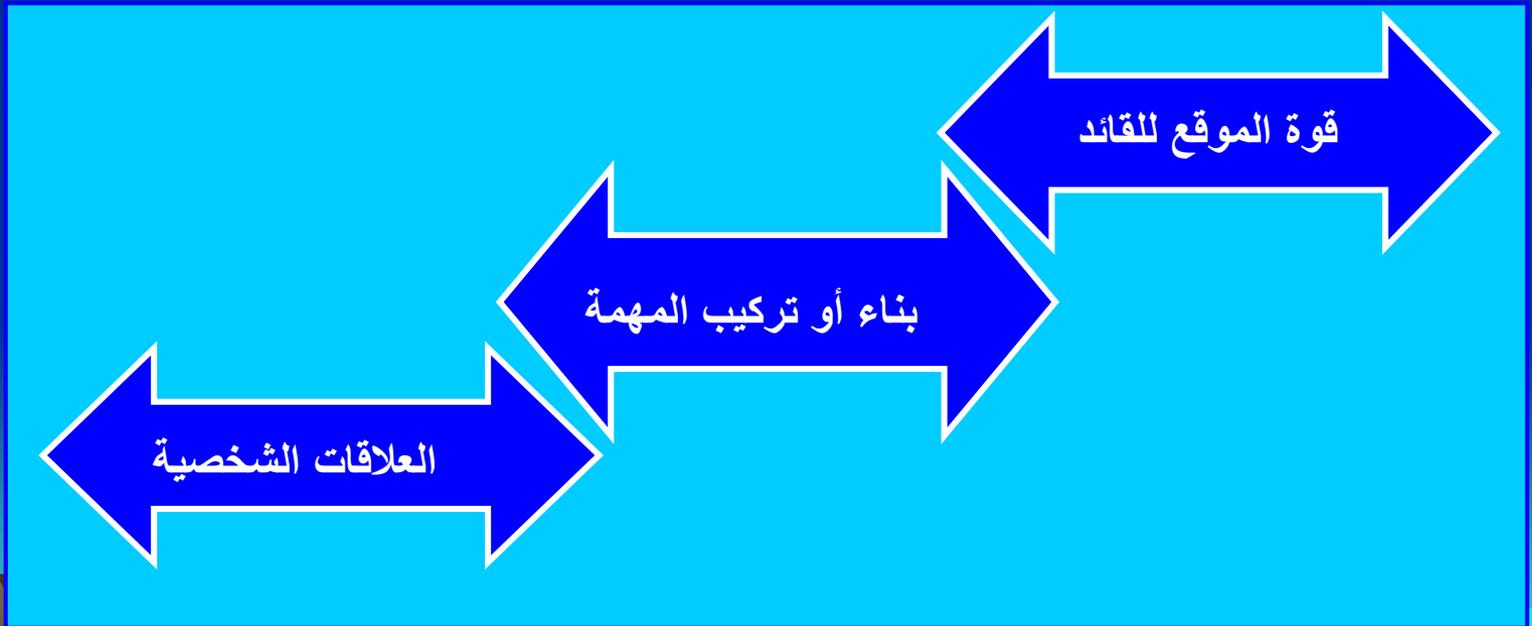
درجة السلطة التي يستخدمها المدير

درجة الحرية المتاحة للمرؤوسين

(1) قائد يصنع القرار ويعلنه	(2) قائد يبيع قراره	(3) قائد يقدم أفكاره ويدعو إلى الأسئلة	(4) قائد يعرض قرار غير نهائي يخضع للتغيير	(5) قائد يعرض مشكلة ويحصل على مناقشات تعمل قراره	(6) قائد يعرض ويحدد المشكلة ويسأل المجموعة لتصنيع القرار	(7) قائد يسمح للمرؤوسين بأن يعملوا ضمن حدود عرفت لهم بواسطته
---	------------------------------	---	--	--	---	--

# نظرية القيادة الفعالة

- القائد الدكتاتوري
- القائد الديموقراطي



# الشبكة الإدارية

الاهتمام بالإنتاج

مرتفع

9 - 1

9 - 9

الاهتمام  
بالأشخاص

5 - 5

منخفض

1 - 1

1 - 9

مرتفع

# باقي نظريات القيادة

- نظرية دورة الحياة للقيادة
- نظرية X و Y في القيادة.
- نظرية الطريق إلى الهدف.



# معوقات القيادة الإدارية في الدول النامية

- العوائق الإدارية
- العوائق البيئية
- المعوقات النابعة من وضع القيادات الإدارية



الفصل الثامن

# الاتصالات الإدارية Communications

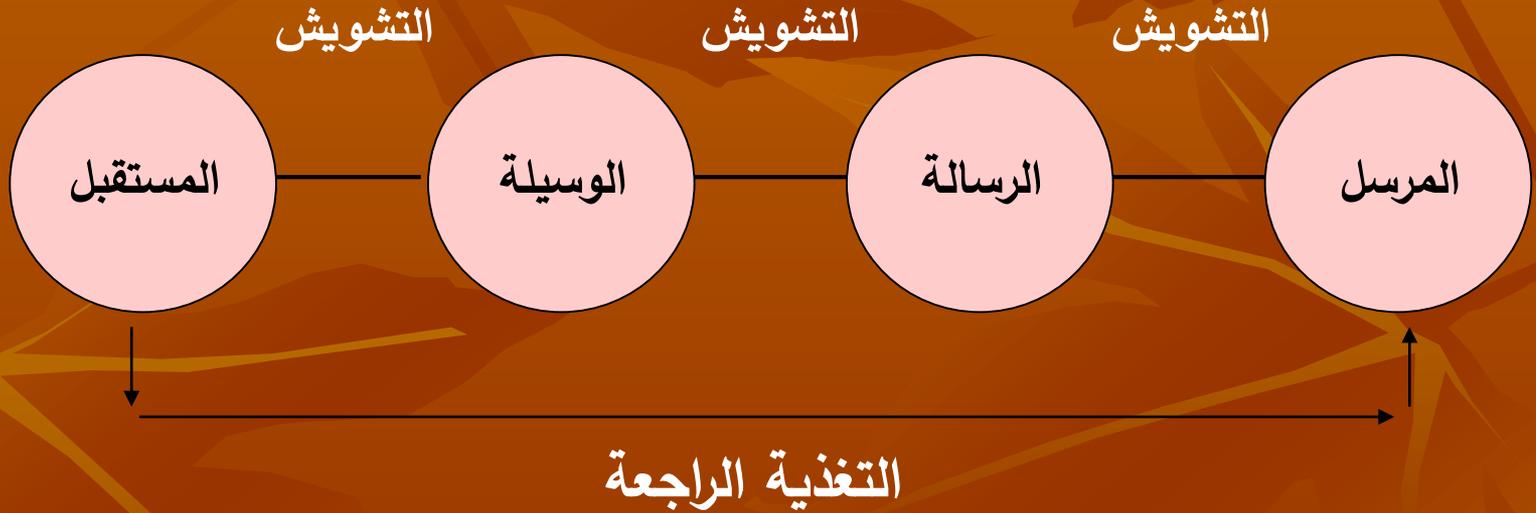
# المحتويات

- تعريف الاتصال
- عناصر الاتصال
- أهداف الاتصال الإداري
- أنواع الاتصالات الإدارية
- وسائل الاتصالات الإدارية
- خصائص الاتصال الفعال
- معوقات الاتصال

# مفهوم الاتصال

”عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر بهدف  
إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما“

# عناصر الاتصال



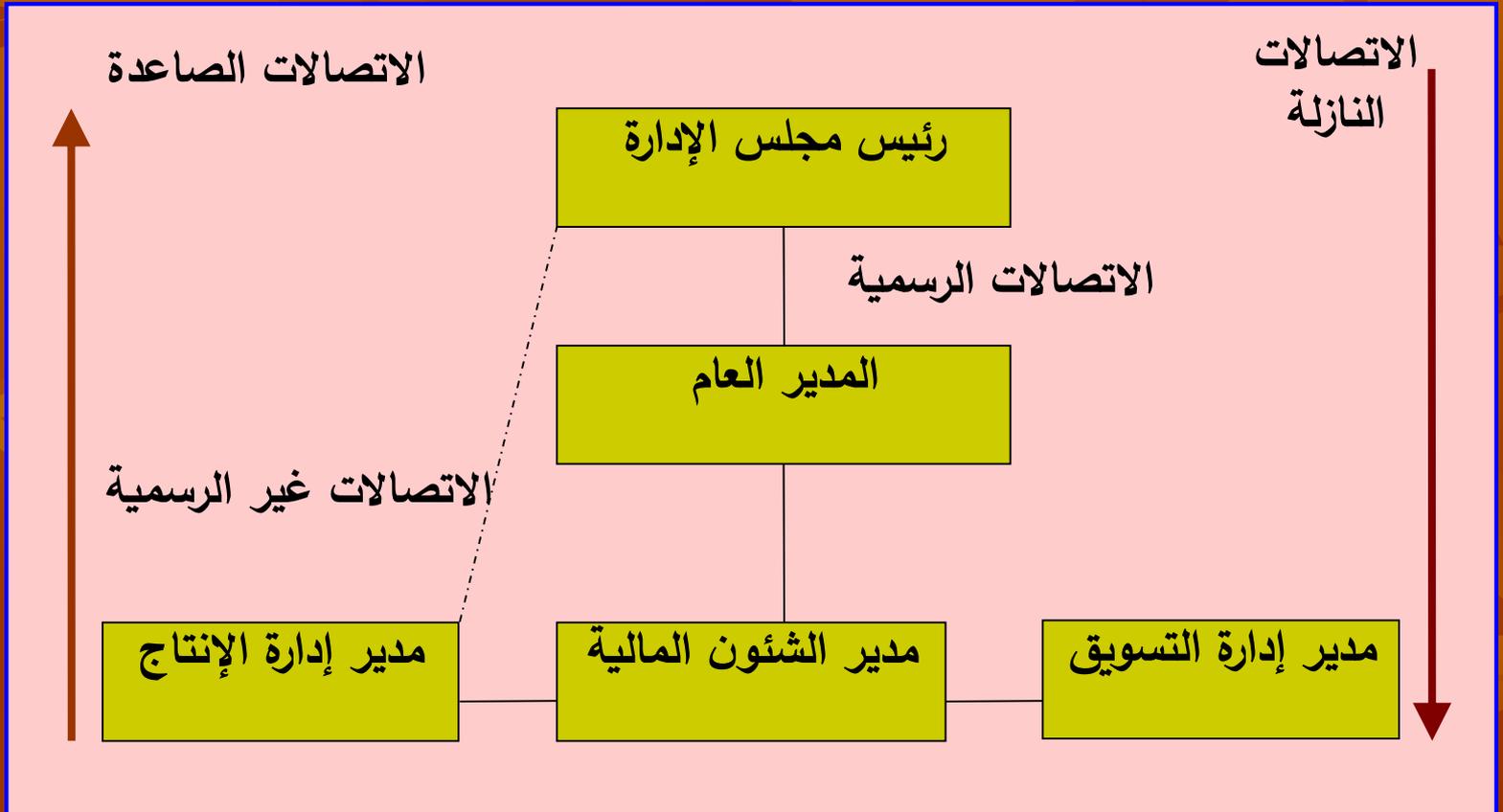
# أهداف الاتصال الإداري

- تعريف المرؤوسين بالأهداف والسياسات والبرامج
- شرح وتفسير القواعد والإجراءات التنفيذية
- متابعة الإنجاز
- تبادل المعلومات بين الوحدات الإدارية
- حث الأفراد ودفعهم للعمل والإنجاز
- تأكيد وتعزيز علاقات العمل

# أنواع الاتصال

- الاتصال الشفهي والاتصال الكتابي
- الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي
- الاتصال النازل والاتصال الصاعد

# أنواع الاتصال



# وسائل الاتصال

- التعليمات والقرارات وقواعد العمل
- التقارير المالية والسنوية
- مجلات ونشرات العمال
- الإعلانات
- الكتيبات والأدلة
- الندوات والاجتماعات
- الخطابات و التقارير
- الوسائل السمعية والمرئية
- الهاتف
- اللجان
- الشبكات الحاسوبية

# معوقات الاتصال

- لغة الاتصال
- موضوع الاتصال
- عنصر الوقت
- العوامل التنظيمية
- العوامل الاجتماعية

الفصل التاسع

# الرقابة Control

# المحتويات

- مفهوم الرقابة
- فوائد الرقابة
- خطوات الرقابة الإدارية
- أنواع الرقابة
- خصائص الرقابة الفعالة

# مفهوم الرقابة

”التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط  
الموضوعة، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المعتمدة“ وذلك  
لهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها“

# فوائد الرقابة

## ■ فوائد الرقابة للمنظمة :

- 1-التأكد من مدى تحقيق الأهداف العامة والفرعية.
- 2-التأكد من مدى مطابقة الأداء الفعلي للخطط.
- 3-اكتشاف الانحرافات السلبية تمهيدا لمعالجتها.
- 4-التأكد من مدى مناسبة كل من الموارد البشرية والمادية لمتطلبات الخطط نوعا ووقتا.
- 5-التأكد من الاستخدام الكفء لكل الموارد المتاحة.
- 6-التأكد من أن الاداء التنفيذي يسير وفقا للإجراءات التفصيلية .

# فوائد الرقابة

فوائد الرقابة للأفراد :

1. اطمئنان العامل الكفاء لعدالة عملية المراقبة عند تقييم أدائه الفعلي .
2. اطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية المراقبة عند تقييم أدائه الفعلي لإتاحة الفرصة لتجديد مهارته.
3. حفظ الحقوق لأفراد جمهور المتعاملين مع المنظمة.

# خطوات الرقابة الإدارية

وضع المعايير الرقابية

قياس الأداء الفعلي

تصويب الانحرافات

اقتراح الحلول البديلة

المتابعة

# 1- وضع المعايير

## ■ معايير مادية ملموسة

■ مقاييس كمية

■ مقاييس مالية

## ■ معايير غير مادية

■ فئة الموظفين

■ فئة المستهلكين

■ فئة الموردين

## 2- قياس الأداء الفعلي

- مراعاة نطاق الإشراف
- مدى تفهم المرؤوسين لأهداف المراقبة
- أن يكون هناك حداً للخطأ المسموح به

# 3- تصويب الانحرافات

## نتائج القياس الفعلي

### نتائج سلبية

وهي التي تنتج من انحراف التنفيذ الفعلي عن المعايير الكمية والوصفية المقررة .

### نتائج إيجابية

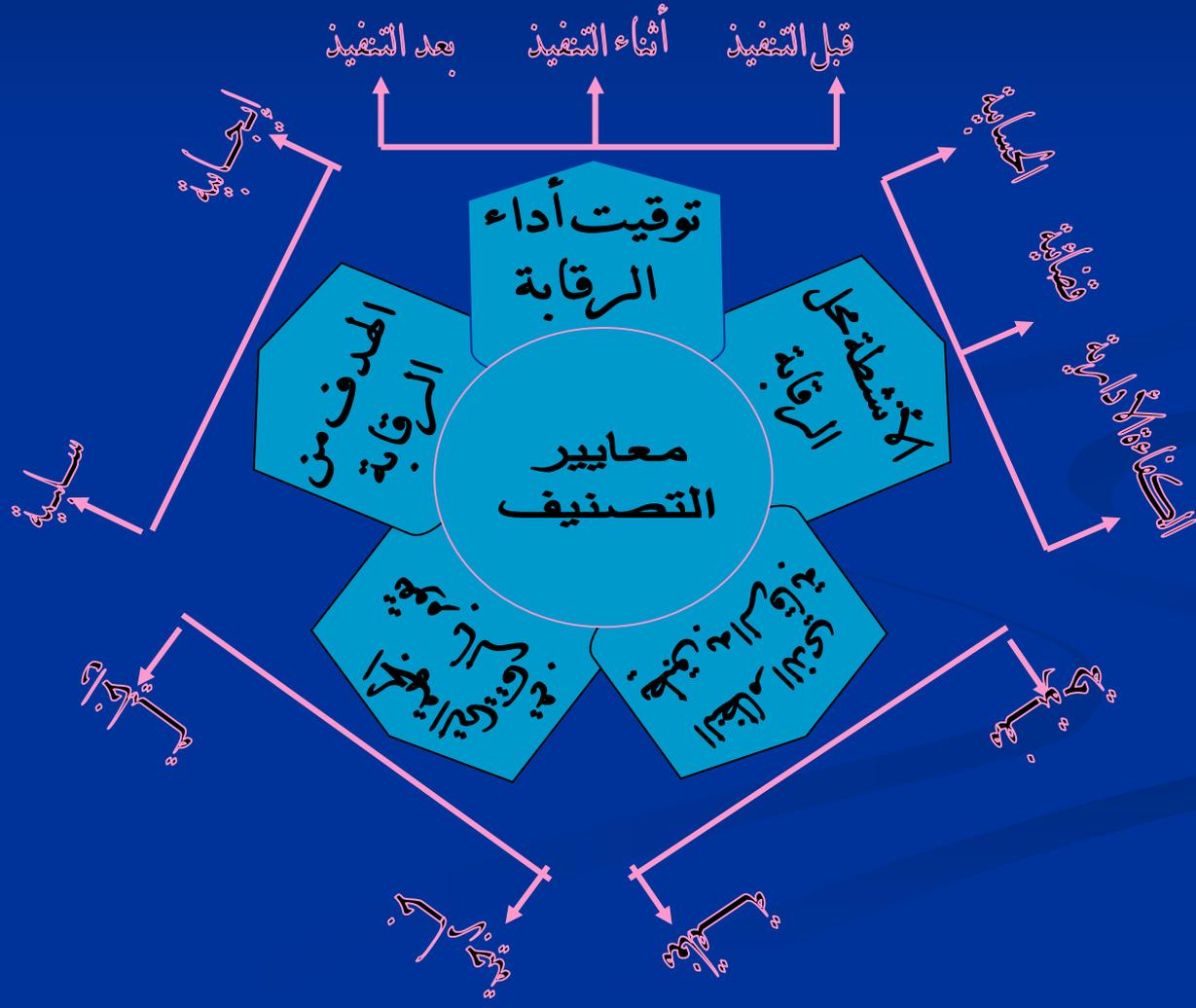
وهي التي تنتج من مطابقة التنفيذ الفعلي للمعايير الكمية والوصفية المقررة .

# بأقي آطوات الرقابة الإدارية

4- اقترح الحلول البديلة

5- المتابعة

# أنواع الرقابة



# أنواع الرقابة

**المعيار الأول : بحسب نوع النظام الذي يطبق به الرقابة**

■ نظام الرقابة المغلق

■ نظام الرقابة المفتوح

**المعيار الثاني : بحسب الهدف من اكتشاف الأخطاء**

■ الرقابة الإيجابية

■ الرقابة السلبية

**المعيار الثالث : بحسب التوقيت الزمني للرقابة**

■ الرقابة السابقة للتنفيذ

■ الرقابة اللاحقة

# أنواع الرقابة

المعيار الرابع : بحسب نوع النشاط الذي تمارس من أجله  
الرقابة

- الرقابة على كفاءة أداء المهام الإدارية
- الرقابة الحسابية
- الرقابة القضائية

# خصائص الرقابة الفعالة

- أن تكون المعايير الرقابية والوسائل مفهومة
- أن تكون الوسائل الرقابية المطبقة اقتصادية
- إلمام وإمكانية تطبيقها من قبل المراقب
- تعدد وتنوع الوسائل والأدوات الرقابية
- أن تكون مرنة
- مراعاة الكم والنوع