

تجميعات الميد ترم شامل لمادة :

MGT202



خيرك الامثل ... للتفوق والنجاح

 <https://numo.academy>  +966 542758318

الفصل الأول

طبيعة الإدارة وأهميتها

س/ ماهي ابرز التحديات التي تواجه المنظمة المعاصرة وكيف تواجهها ؟
 - التطور التكنولوجي المتسارع وثورة الاتصالات وتقنية المعلومات للمنظمات
 - القدرة على التنافس في ظل المنافسة العالمية الشرسة والظروف البيئية المتغيرة
 مواجهتها تحتاج الى إدارة متمكنة بالمهارات ومحفزة للعمل وملهمة في التنبؤ والرؤيا ومنتجة في أدائها وقادرة على معالجة
 الازمات . وتخفيض العمالة والموارد ، وتتأقلم مع التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية العالمية .

س/ الإدارة بطريقة النزعة الجماعية والعمل بروح الفريق كان سائداً في المجتمعات البدائية المتأخرة . X
 التصحيح : النزعة الشخصية والروح الفردية

س/ المديرين في العصر الحالي يتعاملون مع عدم التأكد والاحداث غير المتوقعة . ✓

س/ من الأدوار الرئيسية التي تقوم بها الإدارة تنسيق جهود الافراد لتصبح جهوداً جماعية تعاونية تسير في طريق واضح
 وسليم من اجل تحقيق الأهداف الجماعية المنشودة . ✓

س/ من مظاهر الإدارة في العصور القديمة الفصل بين الملكية والإدارة . X
 التصحيح: في العصر الحالي

س/ ماذا تعني ظاهرة (الفصل بين الملكية والإدارة) ؟
 ج/ فصل رجال الاعمال من أصحاب العمل عن ممارسة الإدارة واحلال طبقة جديدة من الإداريين الممتهين مكانهم

س/ ماهو مفهوم الإدارة ؟
 ج/ الإدارة هي الكفاية الإدارية لادارة الاعمال الخاصة والإدارة العامة وإدارة الأنشطة الإنسانية بحيث يعتمد نجاحها
 على نجاح المشروع وتحقيق أهدافه بأقل التكاليف و افضل الطرق

س/ ماهو تعريف "فريدريك تايلور" للإدارة ؟
 ج/ فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عمله ، ثم التأكد من انهم يقومون بعمله بأحسن طريقة
 وارخصها ← 1903 م

س/ ماهو تعريف "هنري فايول" للإدارة ؟
 ج/ يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة .

<p>س/ ماهو تعريف "ديموك" للإدارة ؟</p> <p>ج/ الإدارة هي معرفة الى اين انت ذاهب والمصاعب التي يجب ان تتجنبها والعوامل التي يجب تتعامل معها وكيف تتصرف دون ضياع حتى بلوغ هدفك .</p>
<p>س/ ماهو تعريف "كونتز" وصديقه "اودانول" للإدارة ؟</p> <p>ج/ الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الأشخاص ومعهم .</p>
<p>س/ اول من قسم الإدارة الى مستويين (إدارة عليا) و (إدارة تنفيذية) هو <u>كيمبول</u> ؟ X</p> <p>ج/ التصحيح : هو شيلدون عام 1932</p>
<p>س/ ماهو تعريف مؤلف كتاب "الإدارة" كامل المغربي لعلم الإدارة ؟</p> <p>ج/ الإدارة هي عملية التنسيق بين جميع عوامل الإنتاج (المختلفة) من خلال وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة حتى يمكن تحقيق الهدف المطلوب بأكبر كفاءة وفعالية .</p>
<p>س/ ماهو مفهوم الإدارة العامة ؟</p> <p>ج/ بأنها تلك النشاطات التي تمارسها حكومة ما سعياً لتنفيذ وتحقيق السياسة العامة للدولة بواسطة افراد يعملون في تعاون مستمر ضمن حدود المؤسسة او الجهاز الحكومي الواحد .</p>
<p>س/ يتفق الكثير من الكتاب مع الدكتور هواري في تعريفه للإدارة بأنها تنسيق الجهود الفردية والجماعية لتنفيذ <u>السياسات الخاصة</u> ؟ X</p> <p>ج/ التصحيح : السياسات العامة</p>
<p>س/ ليس بالضرورة الارتباط بالدولة لنشوء الإدارة العامة ؟ X</p> <p>ج/ التصحيح : من الضرورة الارتباط بالدولة او الحكومة</p>
<p>س/ المركزية في العصور المختلفة تعرف بأنها "ذلك النوع من السلطة التي تتجمع بموجبها معظم السلطات في يد شخص واحد او مجموعة من الأشخاص . ✓</p>
<p>س/ ما هو مفهوم إدارة الاعمال ؟</p> <p>ج/ القدرة على العمل مع الأشخاص الآخرين العاملين في المشروع للتوصل الى النتائج المطلوبة باستخدام نشاطات مختلفة مثل التنظيم والتوجيه والتشجيع والقيادة والتدريب والاتصال والتنسيق .</p>
<p>س/ أصبحت المهارات المطلوبة لادارة المؤسسات الحديثة أكثر تعقيداً مما كانت عليه في السابق ؟ ✓</p>
<p>س/ وفق سياسة إدارة المؤسسات الحديثة فإن الإدارة العليا لا تعتبر مصالحتها مطابقة لمصالح المؤسسة أو أصحابها . X</p> <p>ج/ التصحيح : تعتبر مصالحتها مطابقة لمصالح المؤسسة</p>
<p>س/ ماهو تعريف "ديل بيش" لإدارة الاعمال ؟</p> <p>ج/ عملية استخدام الموارد البشرية وغير البشرية لتحقيق اهداف معينة. تتضمن تنظيمها وتوجيهها وتنسيقاً وتقييماً للأشخاص لتحقيق هذه الأهداف .</p>

س/ ما هو الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الاعمال ؟
ج/ اهم الفروقات بين الإدارة العامة وإدارة الاعمال وفقاً للبروفيسور "جلادن"

إدارة الاعمال	الإدارة العامة
تتوقف على اعتبارات اقتصادية محضة	تمثل السلطة التشريعية والتركيب السياسي للمجتمع
خاضعة لرقابة أصحاب المشروع	خاضعة لرقابة السلطة السياسية
تعمل مشاريع الاعمال في جو تنافسي	تعمل المشاريع العامة في جو احتكاري
يعمل الموظف في مشروعات الاعمال لتحقيق الربح للمشروع	يعمل الموظف الحكومي لتقديم خدمة نافعة للمجتمع
ايثار بعض فئات الجمهور بأنواع مختلفة من التميز والخدمات عن الاخرين	مبدأ المساواة في تقديم الخدمة هو السائد في الإدارة العامة
يعمل الفرد في مشروعات الاعمال بصفته الشخصية	يعمل الفرد في الإدارة العامة بصفته الرسمية
ترتكز على مسؤولية أصحاب المشروع	ترتكز على قاعدة المسؤولية العامة
في القطاع الخاص يكون حجم التنظيم اصغر	في الإدارة العامة يكون حجم التنظيم اكبر
تعمل ضمن حدود قوانين المنشأة	تعمل الإدارة العامة ضمن السياسة العامة للدولة

س/ ماهي الاختلاف التي اجمع عليها بعض مؤسسي الإدارة الحديثة من حيث بعض الفروقات التي أوردها "جلادن" بين الإدارة العامة وإدارة الاعمال؟

- 1- من حيث الاحتكار : يعتبرون ان كثيرا من المشروعات الخاصة في الدول المتقدمة تعمل في جوا احتكاري
- 2- من حيث الربحية : ليس الهدف من القطاع الخاص تحصيل الأرباح ولكن تقديم خدمات و سلع للمجتمع
- 3- من حيث المساواة : ليس من مصلحة المشروع التفرقة بين فئات الجمهور وحتى ينجح عليه الالتزام بالمساواة
- 4- من حيث الصفة : ليس هناك ما يمنع الموظف في الحكومة من العمل بصفته الشخصية كذلك.
- 5- من حيث العمل وفق قانون عام: يرون ان بعض المشاريع الخاصة تشترك مع الدولة في تطبيق القوانين من حيث اذواق المستهلكين والعوامل الاجتماعية والعوامل الفنية .

س/ من الطرق الحديثة للإدارة طريقة "الإدارة بالمقارنة" : هي طريقة حديثة تبين مجالات التقارب والاختلاف بين الأسلوب الإداري في دولة (او مؤسسة معينة) وأسلوب اداري آخر في دولة أخرى . ✓

س/ تعتبر الإدارة المالية من اختصاصات المشاريع العامة والخاصة على حد سواء ؟ ✓

س/ ماهو مفهوم "إدارة التنمية" في الإدارة العامة ؟
ج/ يقصد بإدارة التنمية دراسة الإمكانيات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية للدول النامية ثم وضع الخطط لتنميتها .

س/ ماهو مفهوم "الإدارة الدولية" في الإدارة العامة ؟
ج/ هي ما يتعلق بإدارة العلاقات السياسية على المستوى الدولي ، وهي من اختصاصات الحكومات المستقلة .

س/ يشترط على المدير الناجح إن يكون عالماً في المجالات والعلوم الأخرى غير الإدارة مثل علم الإحصاء والاقتصاد . X
ج/ التصحيح: يشترط ان يكون المدير الناجح ملماً فقط بالعلوم الأخرى .

س/ من اهم الاعمال التي يقوم بها المدير المسؤول عملية اختيار الأشخاص الكفاء لإشغال المناصب المختلفة . ✓

س/ ماهي اهم اهداف الإدارة ؟

- 1- تنمية القدرات والكفاءات البشرية من اجل تحقيق اهداف المشروع .
- 2- استخدام عوامل الإنتاج وتنسيقها بأفضل الطرق ، بحيث تؤدي الى اكبر انتاج ممكن وبأقل تكلفة .
- 3- رفع مستوى المعيشة والرفاهية للعاملين بالمشروع وللمجتمع بشكل عام .

س/ ماهي وظائف الإدارة ؟ management functions

- 1- التخطيط
- 2- التنظيم
- 3- القيادة
- 4- الرقابة

س/ دلت البحوث والاحداث الو اقعية على ان غياب التخطيط او ضعفه لا يضر بأداء المنظمة . X
ج/ التصحيح : يضر بأداء المنظمة

س/ وظيفة تعكس كيف تحاول المنظمة تنفيذ خططها .

ج/ 1- القيادة 2- التخطيط 3- الرقابة 4- التنظيم

س/ تستخدم وظيفة التخطيط عامل التحفيز للتأثير على المرؤوسين من اجل تحقيق اهداف المنشأة . X

ج/ التصحيح : وظيفة القيادة

س/ وظيفة الرقابة هي رقابة العاملين لتحديد ما اذا كانت المنشأة تسير في طريقها الصحيح نحو تحقيق أهدافها ، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية . ✓

س/ تحدث عن مستويات الإدارة .

ادارات تنفيذية

المستويات	الإدارة العليا	الإدارات الوسطى	الإدارات الدنيا
الهيكل التنظيمي	- المدير التنفيذي CEO - نائب المدير العام	مدراء وحدات الاعمال المدير العام - مدير خط الانتاج مدير ملف المعلومات	مدراء تشغيل مدير المالية – مدير الموارد البشرية مدير الإنتاج – مدير التسويق مدير البحوث والتطوير – مدير IT العمال غير اداريين اعمال استشارية – اعمال تشغيلية
المسؤوليات	- تحديد السياسات والخطط والاهداف العامة وسن القوانين واتخاذ القرارات اللازمة لسير المشروع - تختص بوظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة - الرقابة على الإدارة التنفيذية	تسيير اعمال وحدات المشروع الرئيسية وما يتفرع عنها من وحدات الإدارات التابعة لها . ويشتركان في المسؤوليات التالية : - تحقيق الكفاية الاقتصادية وتشغيل الموارد المتاحة المختلفة بكامل طاقاتها - ما تقوم الإدارة العليا بتوجيهها بالعمل به مثل وظائف التوجيه والتقييم والتأديب والمكافأة للعاملين .	مسؤولة عن الوظائف التشغيلية التي تقوم بإنتاج السلع والخدمات النهائية

س/ من الحدود التي لا يمكن للإدارات التنفيذية تجاوزها في المستويات الإدارية، القيام بوظائف تتعلق بالإدارة العليا. X

ج/ قد يقوم مدراء الإدارات التنفيذية بوظائف الإدارة العليا والعكس صحيح وذلك في بعض المشاريع الفردية الصغيرة

س/ ماهو السبب الجوهرى الذى أدى الى ظهور الإدارة كهيئة مستقلة و انفصالها عن الملكية خلال القرن العشرين ؟
ج/ ظهور كفاءات بشرية ممتنة للإدارة وملمة بالمهارات والجوانب والعلوم الأخرى السياسية والاقتصادية والاجتماعية وقادرين على التعامل مع الوظائف الإدارية الحديثة التي قد لا تكون متوفرة في اصحاب المشروع .

س/ من الأمثلة على فصل الإدارة عن الملكية في القطاع الخاص، الفصل بين السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية X
ج/ التصحيح : في القطاع العام

المهارات الإدارية

المهارات الادراكية	المهارات التكنولوجية	المهارات الإنسانية
وهي من ارقى أنواع المهارات الإدارية وتعني مقدرة المسؤول على النظر للمشروع بجميع اجزائه وفروعه كوحدة واحدة ، وان يوازن بين مصالح هذه الأجزاء بصورة واقعية وموضوعية حتى يتمكن من اتخاذ افضل القرارات التي تتناسب ومصصلحة المشروع الكلية.	العلوم الأخرى (غير الإدارية) ومن ضمنها التكنولوجيا ولانعي ان يكون المدير الناجح عالماً بامور التكنولوجيا والعلوم الأخرى بقدر إلمامه بها حتى يتمكن من الاتصال والتواصل مع المدراء والاقسام الأخرى داخل المنظمة او مع اطراف خارجية وحتى يتمكن من القيام بمهمته بأكبر كفاية ممكنة وتحقيق اهداف المنظمة .	وتعرف بانها القدرة على انجاز العمل من خلال الاخرين ويمتاز المدير الناجح بطلاقة اللسان وسرعة البديهة ووضوح التعبير وقوة الحجج والاقناع كونه يتعامل مع فئات متعددة

س/ ماذا يعمل المدير وفقاً لدراسة "هنري منتسبرغ" ؟
ج/ صنف هنري منتسبرغ أدوار المدير في ثلاث خصائص رئيسية وعشرة أدوار:

الأدوار المعلوماتية	الأدوار العلاقاتية	الأدوار القرارية
- يقوم المدير بدور المراقب الذي يتضمن البحث عن المعلومة. - يقوم بدور مصدر المعلومة الحديثة ونشرها للآخرين داخل المنشأة حتى تعم جميع الافراد العاملين بالمنشأة. - يقوم بدور المتكلم باسم المنشأة داخل وخارج المنشأة .	- يقوم المدير بدور الرمز او الممثل الرسمي الرئيس الصوري للمنشأة - يلعب المدير دور القائد مع علاقاته مع المرؤوسين - يأخذ المدير دور الوسيط في حل اختلافات منسوبي المنشأة وتقريب وجهات النظر	- يقوم باتخاذ قرار اختيار البدائل - يقوم بدور حلل المشكلات والنزاعات بين مرؤوسيه او بين المدراء الاخرين - يقوم بتحديد الأولوية في توزيع الموارد المتاحة سواء بشرية او غير بشرية على اقسام المنشأة وفق رؤيته ومعرفته - يلعب دور المفاوضات مع آخرين لضمان نجاح وحدته

س/ لماذا أصبحت وظيفة الإدارة من أهم الوظائف ؟

ج/ أصبحت وظيفة الإدارة من أهم الوظائف لأنه يتوقف عليها حياة المشروع وقدرته على الاستمرار والنمو

س/ اتفق الإداريون على ان مصطلح **administration** ومصطلح **Executive** تدل على الإدارة التنفيذية . X

ج/ التصحيح : تدل على الإدارة العليا ، بينما يكون مصطلح **management** هو الدال على الإدارة التنفيذية .

س/ مفهوم الشمول الإداري يعني ان مهنة الإدارة لا تختلف باختلاف المؤسسات والمنظمات فالمدير الناجح يمكنه إدارة أي مؤسسة باختلاف نشاطها عن الأخرى بنفس الكفاءة والقدرة والمهارة الإدارية. ✓

س/ هل الإدارة علم او فن ؟ او الاثنين معاً ؟ وضح ذلك

ج/ بعض الأشخاص يعتقدون أن الإدارة علم ، وفئة أخرى ترى أنها فن ، ومجموعة أخرى ترى أن الإدارة مزيج يجمع بين كل من العلم ، و الفن ، وبالطبع هناك عدة أسباب دفعت كل فئة من الأشخاص إلى تبني وجهة نظر خاصة بها

انصار "الإدارة علم وفن"	انصار "الإدارة فن"	انصار "الإدارة علم"
يرى بعض الأشخاص ان الإدارة تعتبر مزيجاً من العلم ، و الفن ، وكذلك لأن الإدارة الفعالة تحتاج إلى كل من العنصرين فالعلم يستفاد منه في التعرف على القوانين ، و القواعد الواجب الالتزام بها أم الفن يحاول توفير الفرص من أجل تنفيذها بشكل يحقق الانسجام ، و التوافق مع المتغيرات المتعددة	تعتبر الإدارة فن لأنها تتطلب من الأشخاص المشغلين بها سواء المدراء أو الرؤساء أو الموظفين الإعتماد على ما يتمتعون به من مهارات ، و قدرات ومواهب شخصية من أجل تنفيذ المهام المطلوبة و التكيف مع المتغيرات بشكل يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة	تعتبر الإدارة علم ، و ذلك لأن المدراء ، و الرؤساء يرون أن الإدارة تعتبر أحد أهم العلوم التي تستند على مجموعة مميزة من القواعد ، و القوانين التي يجب تطبيقها بشكل يسهم في النهاية إلى تحقيق النتائج المنشودة بالإضافة لذلك نجد أنهم يعتمدون بشكل رئيسي على الأساليب العلمية في أداء مهامهم ، و مسؤولياتهم

))) نهاية الفصل الأول (الإدارة – طبيعتها ومفاهيمها)

الفصل الثاني

الإدارة والعلوم الأخرى

هناك صلة وثيقة بين علم الإدارة والعلوم الأخرى والتي سبق الإشارة إليها في الفصل الأول بضرورة إلمام المدير الناجح بها حتى يتمكن من مواكبة التسارع والتغير في النهج الاقتصادي الحديث الذي يعتمد على التنافسية الشرسية بين المنظمات المختلفة من أجل النهوض بمستوى الإنتاج والخدمات وتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة أو المنشأة .

أولاً: علم الاجتماع :

- يهتم علم الاجتماع بدراسة المجتمع بشكل عام ، دراسة الجماعات وتكوينها ووظائفها ، فالمجتمع الإنساني الكبير يتمثل بصورة مصغرة في القانوني الأصغر والمسمى (منشأة اقتصادية)
- يهتم علم الاجتماع بجمع الإحصائيات وتنظيم البحوث الاجتماعية للفرد والجماعة او ما يسمى ب (الديموغرافية الاجتماعية)

الربط مع علم إدارة الأعمال :

يرتبط علم الاجتماع مع إدارة الأعمال من حيث اهتمام رجال الأعمال بالتخطيط الاجتماعي للسكان وكثافتهم جغرافياً وتوزيعهم حسب السن والجنس واللون لأنه يعتبر الأساس في دراسة الأسواق وتوزيع المنتجات .

ثانياً: علم النفس :

يبحث علم النفس في الحقائق النفسية والسلوك الإنساني واستخدام الأساليب العلمية في دراسة الفرد والعوامل المؤثرة فيه وتحديد سلوكه وتصرفاته .

ما هو علم النفس الصناعي ؟

في سنة 1913م تبلورت الرابطة الوثيقة بين علم النفس وعلم إدارة الأعمال بفضل جهود "هيوغو منستيربرغ" بما يسمى اليوم علم النفس الصناعي .

وهو علم يعنى بإدارة الافراد في المشاريع الصناعية من حيث اختيار الموظفين وتحديد جدارتهم ومعنوياتهم واستعدادهم النفسي في تحمل مسؤولياتهم ومشاكلهم العملية .

الربط مع علم إدارة الأعمال :

من الممكن الاستفادة من علم النفس في المشاريع الاقتصادية لتحقيق أغراض أساسية وهي :

- 1- رفع الكفاية الانتاجية في المشروع عن طرق التوجيه الصحيح والتشجيع والمحفزات المعنوية لدى العاملين .
- 2- الدقة في عملية التنسيق بين الشخص والوظيفة (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب) ليتكيف مع محيطه
- 3- زيادة الاستقرار بين الموظفين والعاملين

ثالثاً: العلوم الطبيعية والرياضية:

علم يعنى بدراسة الظواهر والتنظيمات الطبيعية والعمل على تفهم أسبابها وتأثيراتها و اقتباس اثرها الإيجابي على المشروع لضمان الكفاية الإنتاجية.

الربط مع علم إدارة الاعمال :

- له دور فعال في إدارة وتنسيق الجهود البشرية وغير البشرية في اطار تنظيمي سليم يضمن رفع الكفاية الإنتاجية للمشروع .
- اتباع قواعد علمية سليمة مستمدة من الطبيعة من حولنا ساهم في نجاح قرارات المسؤولين في تحديد موارد المؤسسة من جهة وعدد المؤسسات في تلك الصناعة من جهة أخرى ما يضمن معه تحقيق نمو اقتصادي للمنشأة
- تركز الأفكار العلمية الحديثة المسماة "بحوث العمليات" والمتعلقة بتصميم الوظيفة الإدارية ← "اتخاذ القرارات" على العلوم الطبيعية والرياضية المستمدة من الكون والطبيعة من حولنا .
- تعتبر العلوم الطبيعية والرياضية مهمة جدا للعمل الإداري في مجال فهم قوائم الجرد والقوائم المالية وجداول أعمال الإنتاج والتخزين والنقل والاعلان التي لم يكن يتفهمها المسؤول في حقب ماضية .

رابعاً: علم القانون:

هو مجموعة من القواعد والاسس التي تنظم علاقة الجماعات من اجل تحقيق تناسق اجتماعي لضمان بقاء المجتمع واستقراره ونموه .

الربط مع علم إدارة الاعمال :

- يلتقي علم القانون مع علم الإدارة في جانب التشريعات المختلفة التي تنظم المعاملات التجارية داخل البلد وخارجها
- تنظيم العلاقات التجارية في داخل الدولة بتوحيد المعاملات التجارية والطرق المحاسبية وإجراءات الاستيراد والتصدير والأوراق التجارية والعقود وغيرها .
- حماية مصالح أصحاب المشروع والعمالين لديهم .
- حماية المجتمع من شجع رجال الاعمال
- التقليل من النزاعات بين ارباب العمل والعمال ، وحماية المستهلك ووضع الأسس اللازمة لرفع مستوى المعيشة وضمان الاستقرار والازدهار.

خامساً: علم الاخلاق:

وهو دراسة اداب السلوك والدوافع الإنسانية للتمييز بين الخير والشر .

الربط مع علم إدارة الاعمال :

ادركت الحكومات الرأقية مدى تحمل المستهلك للكثير من الخسائر والاضرار المادية نتيجة شجع التجار والاعبيهم اللأخلاقية وتداركت الموقف قبل وقوع صدمات بين المستهلكين والتجار قد تسفر عن عواقب وخيمة للمجتمع بأسره بسن قوانين وتشريعات وانشاء الأجهزة الإدارية الفعالة لتطبيقها حماية للجمهور وحماية للمصالح العامة والخاصة .

سادساً: علم الاقتصاد:

ويعرف بأنه علم الاجتماع الذي يبحث مشكلات استعمال وإدارة الموارد الطبيعية المحدودة لإشباع رغبات أكبر عدد ممكن من الحاجات الإنسانية .

الربط مع علم إدارة الأعمال :

- دراسة أوضاع الفرد من الناحية الاجتماعية سعياً للخروج بأعلى جودة في الإنتاج والتوزيع نظراً لزيادة عدد السلع والخدمات التي تنتجها المشاريع التجارية .
- تحسين أوضاع العاملين بالمشاريع ورفع مستوى معيشتهم

سابعاً: علم العمل

وهو علم يهتم بكيفية أداء الشخص للعمل والبحث عن طريق تحقيق الأداء بكفاءة أكبر.

الربط مع علم إدارة الأعمال :

- دراسة علم العمل بعامل الزمن وإدارة الوقت وتقليص مستوى الحركة الغير ضرورية
- توفير الوقت والجهد
- أداء العمل بكفاءة أكبر
- ضبط العملية الإنتاجية
- التنسيق بين أعمال المشروع المختلفة .

ثامناً: علم العلاقات الإنسانية :

وعلم علم يعرف بأنه مجموعة من المعرفة المنظمة والمتطورة والتي تعمل على تفسير سلوك الافراد في المؤسسات الاقتصادية .

الربط مع علم إدارة الأعمال :

- النظرة للعامل كإنسان وليس فقط كعنصر انتاجي
- الاهتمام برغبات وطموح العامل واحتياجاته لعوامل التحفيز والتشجيع
- العمل على اكتشاف طرائق جديدة تتعلق ما بين العامل ومجال عمله وحفزه لاجراء كامل قدراته الكامنة .

تاسعاً: علم السياسة:

يقصد بعلم السياسة دراسة اتجاهات الحكومات والهيئات الحاكمة نحو المشروعات الاقتصادية .

الربط مع علم إدارة الأعمال :

- المشاريع الاقتصادية جزء لا يتجزأ من الأفكار الاجتماعية السائدة فالقوانين هي من يمنح المشاريع رخصة العمل
- امثال المشروعات الاقتصادية لأحكام القانون وسياسة الدولة بما فيها التعاملات التجارية بالداخل او بالخارج
- امثال المشروعات الاقتصادية لسياسة الدولة فيما يتعلق بتنظيم وحماية العلاقات التجارية بين المنتج والمستهلك

))) نهاية الفصل الثاني (الإدارة والعلوم الأخرى)

الباب الثاني - الفصل الأول

التخطيط

تعريف التخطيط

ج/ هو الطريق الذي يرسم مسبقاً حتى يسلكه المسؤولون عند اتخاذ القرارات وتنفيذهم العمل .

س/ من الممكن فصل الوظائف الإدارية بعضها عن بعض او انجاز كل منها على حدة . X
ج/ التصحيح : لا يمكن فصل الوظائف الإدارية بعضها عن بعض

إجراءات اعداد الخطة (التخطيط)

التنبؤ	وضع البدائل	تقييم البدائل	وضع الخطط الفرعية
اعداد الموازنة التخطيطية	اعداد التقارير	تحديد الوظائف الرئيسية للمشروع	متابعة تنفيذ الخطة

دعائم التخطيط

الاهداف	التنبؤ
<p>ويعتمد تحقيق الهدف على نجاح الخطة التي تعتمد على أربعة عوامل رئيسية لنجاحها وهي :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- ايمان العاملين من مديرين وموظفين بتحقيق الهدف 2- امكاني تحقيق الهدف . 3- ثقة العاملين في سلامة قرار تحديد الهدف 4- الاطمئنان الى كفاءة المكلفين بتنفيذ الهدف 	<p>وهو النظر الى المستقبل وتوقع ظهور بعض الظروف (الظواهر) وتقدير مدى تأثيرها على سير المشروع او عرقلة تحقيق أهدافه .</p> <p><u>وتنقسم تلك الظروف او الظواهر الى قسمين رئيسيين :</u></p>



ظروف خارجية للمشروع	ظروف داخلية
<ol style="list-style-type: none"> 1- العوامل التربوية (المؤهلات العلمية للعاملين بالمشروع) 2- العوامل الاجتماعية والثقافية للعاملين بالمشروع. 3- العوامل السياسية والقانونية (عمل المشاريع الاقتصادية في ظل البيئة القانونية والسياسية 	<p>وتختلف عن الظروف الخارجية بأنها ظروف يمكن السيطرة عليها والتحكم بها ، فهي ظروف تخضع لقرارات الإدارة وسياستها . واهم هذه العوامل هي :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- العوامل الإنتاجية (التنبؤ بمتطلبات اقسام المشروع لتحقيق الهدف) مثل كم الكيف للألات وساعات العمل والايدي العاملة .. الخ

<p>2- العوامل البشرية (التنبؤ بمقدار التدريب اللازم للعاملين بالمشروع والتكاليف والزمن لرفع مستوى العمالة للمستوى المطلوب)</p> <p>3- العوامل المالية (توزيع الإدارة للأموال التشغيلية والأصول والمصروفات بين اقسام المشروع)</p> <p>4- العوامل الطبيعية (مكان موقع المشروع وقربه من الخدمات والتسهيلات اللازمة لتحقيق أهدافه مثل قربه من المواصلات العامة ومن مصادر المواد الأولية وأماكن الاستهلاك وتوفر المرافق الصحية ... الخ)</p>	<p>للدولة)</p> <p>4- العوامل الاقتصادية :</p> <p>وهي العوامل التي تؤثر على كفاية المشروع التجاري والصناعي حيث تتفاعل مع بعضها بصورة مستمرة من أجل احداث ظاهرة اقتصادية معينة .</p> <p>عناصر النظام الاقتصادي :</p> <ul style="list-style-type: none"> • الاطار الاقتصادي العام • النظام المصرفي المركزي والسياسة النقدية • السياسة المالية والتي تهتم بمصروفات الدولة . • الاستقرار الاقتصادي • نظام الأسواق المالية • توافر عوامل الإنتاج (البشرية وغير البشرية) • حجم السوق ومجمل القوة الشرائية • التكاليف الاجتماعية (الخدمات العامة مثل الكهرباء - الماء - الاتصالات .. الخ) <p>5- العوامل التكنولوجية</p>
---	---

المجموعة الاولى

أنواع التخطيط

التخطيط حسب مجال الاستعمال	التخطيط حسب الفترة الزمنية	التخطيط حسب الوظيفة
<p>وينقسم الى قسمين :</p> <p>خط فريدة الاستعمال</p> <p>وتختلف عن النوع السابق بأنها محدودة الاستعمال . وتنقسم الى 3 اقسام :</p> <p>أ- البرامج :</p> <ul style="list-style-type: none"> - خطط لتحقيق هدف المنظمة لمرة واحدة فقط <p>خط عديدة الاستعمال او (التخطيط المتكرر)</p> <p>واهم عناصر التخطيط المتكرر ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> • السياسة - واسعة في المجال وهي دليل عام للعمل - تركز على خطة المنظمة الاستراتيجية 	<p>ينقسم الى ثلاثة اقسام :</p> <p>1- التخطيط طويل الاجل:</p> <ul style="list-style-type: none"> - يمتد من خمس سنوات فأعلى - تعمل عليه المشاريع الاقتصادية العملاقة والكبرى ، بسبب انتاجها الضخم ومبيعاتها الكبيرة وعدد موظفيها وعمالها 	<p>1- تخطيط الإنتاج</p> <p>التنبؤ بحجم الطلب وبالتالي تخطيط تدفق المواد الخام والعنصر البشري في الإنتاج لتحقيق الأهداف الإنتاجية.</p> <p>"فريدريك تايلور"</p> <p>2- التخطيط المالي :</p>

<ul style="list-style-type: none"> - تفاهم رئيسي بين الرئيس ومروسيه قد يستغرق سنوات لبلورته - كبير في مجاله وقد يقترن بعدة مشاريع ب- المشاريع - أيضا هي خطط لتحقيق الهدف مرة واحدة فقط - اصغر حجماً و اقل تعقيداً من البرنامج ومجاله الزمني اقصر. - عادة ما يكون جزء من البرنامج الكبير. ت- الميزانية التقديرية 	<ul style="list-style-type: none"> وأهدافها العامة . - تضع الحدود التي يتخذ ضمنها القرار. مثال (سياسة نظافة مكان العمل من المخدرات - سياسة التحرش الجنسي) ● الإجراءات - احياناً تدعى مقاييس او معايير تشغيلية - تحدد بشكل دقيق الخطوات التي يجب اتباعها لتحقيق الهدف مثال (إجراءات لدفع تعويضات او إجراءات للتعامل مع شكاوي العاملين) ● القوانين والقواعد : - ضيقة المجال - تصف كيف يمكن انجاز مهمة معينة - قد تطبق في حالات محددة مثال (قانون عدم التدخين في مناطق المنظمة التي تخزن فيها مواد خطرة) 	<ul style="list-style-type: none"> - ذكره "دافيد ايونغ" في كتابه "التخطيط للأجل الطويل لإدارة الاعمال" حيث ذكر ان التخطيط الطويل الاجل يعود بالفائدة الكبيرة للمشاريع واهم تلك الفوائد : - يتطلب من المسؤول نظرة تعمق وتحليل للمشروع - يتطلب من المسؤولين الاعتماد على قدراتهم الادراكية - يتطلب وجود شبكة واسعة من الخطط تربط ببعضها - يتطلب من المسؤولين النظر للمشروع كاملا كوحدة واحدة - يقوم بتحديد اهداف المشروع بصورة أوضح - يهتم بالبحوث العلمية من اجل التوسع . 2- التخطيط متوسط الاجل: - يغطي فترة زمنية تمتد من سنتين الى خمس سنوات - تتبنى هذا النوع من التخطيط بعض الدول والمؤسسات وفق 	<ul style="list-style-type: none"> يهدف الى التأكد من سلامة المشروع المالية وذلك بتوافر رأس المال الاحتياطي الضروري لمواجهة الظروف المتغيرة في المستقبل مثل النكسات الاقتصادية او التوسع المفاجئ نتيجة زيادة الطلب 3- تخطيط القوى العاملة : توفير وتدريب الايدي العاملة والافراد للقيام بنشاط المشروع وفق المستويات المطلوبة . 4- التخطيط السلي يقوم هذا التخطيط على أساس السلع المنتجة والسلع البديلة، وتسويق السلع وتحقيق الربح
--	---	--	--

احتياجاتها القومية
وقدراتها وامكانياتها
مثل بعض الدول التي
تنتهج سياسة الخطط
الخمسية او الثلاثية ،
وكذلك بعض المشاريع
الاقتصادية التي تتبع
خطط متوسطة المدى

3- التخطيط قصير الاجل

هو الأساس للتخطيط
الطويل الاجل ، وقد يمتد
اجله الى سنة وبنهاية السنة
يقفز المشروع (حال نجاحه)
الى خطط ابعد ويدخل
تباعاً في التخطيط متوسط
الاجل ولاحقا في طويل
الاجل.

المجموعة الثانية

تخطيط إدارة الازمات	التخطيط حسب الحاجة
<ul style="list-style-type: none">• الوقاية• الاستعداد• الاحتواء	<p>1- الإدارة بالاهداف</p> <ul style="list-style-type: none">- يقود الى تحقيق اهداف محددة قابلة للقياس- وضع اهداف المنظمة- وضع اهداف الوحدات الرئيسية- مناقشة اهداف الإدارات- وضع الأهداف الفردية- التغذية العكسية <p>2- الخطط الموقفية (خطط طوارئ)</p> <ul style="list-style-type: none">- تعدد استجابة المنظمة لحالات الطوارئ- يتعرف المديرون من خلالها على العوامل التي من غيرالممكن التحكم بها مثل الكساد او التضخم

س/ من الخطأ النظر الى التخطيط للأجل الطويل على انه نشاط منفرد لا يعتمد على التخطيط قصير الاجل . ✓

س/ يعتبر الربح هدفاً رئيساً للمشاريع الاقتصادية لأغراض التخطيط في الاجل الطويل. X
ج/ التصحيح : في الاجل القصير

س/ يعرف الربح بأنه الزيادة في صافي دخل المشروع بعد خصم النفقات الثابتة والمتغيرة ودفع الالتزامات . ✓

س/ من السهولة بمكان وضع مقاييس رقمية لأهداف تتعلق بمجالات أخرى كالابتكار او اتساع السوق المتوقع او الروح المعنوية للعمال او المركز الاجتماعي للمشروع . X
ج/ من الصعوبة بمكان

س/ من السهولة تحديد الأهداف المتعلقة بالإنتاجية او المراكز التسويقية او الموارد المالية بصورة رقمية . ✓

اتخاذ القرارات في التخطيط

الخطوات الأساسية لاتخاذ القرارات

تحليل الحول البديلة ومقارنتها	البحث عن حلول بديلة	تخفيض المشكلة
المتابعة	التنفيذ	اختيار الخطة

فوائد التخطيط

مواجهة التغيرات الطارئة	مواجهة المنافسة
توحيد الاهداف	التنسيق بين الإدارات المختلفة

خصائص التخطيط الجيد

المرونة	وضوح الهدف
تحديد مستويات العمل	البساطة

تحقيق التوازن

(((نهاية (التخطيط) - الباب الثاني - الفصل الاول))))

الباب الثاني – الفصل الثاني



التنظيم

ماهي اهمية التنظيم

- تقسيم العمل الى ادارات او اقسام او مجموعات تسهل اداراتها
- تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين العاملين في الادارات والاقسام
- تحديد مراكز القرارات والتسلسل في صلاحيات وسلطات جميع العاملين

يمكن دراسة وظيفة التنظيم من زاويتين ما هي

- شكل المنشأة الهرمي وتكوينها الرسمي
- دور العنصر الانساني

ما المقصود بالتنظيم الراسي

هو تنظيم يعمل على ترتيب الاعمال في حلقات متتابعة يتم تنفيذها على التوالي وان تنفيذ اي حلقة منها يتوقف على اتمام الحلقة السابقة

ما المقصود بالتنظيم الافقي

هو تنظيم يضمن التكافؤ والتوازن بين الاجزاء المختلفة بحيث تكمل بعضها البعض تبعاً لارتباطات وعلاقات محددة

ما المقصود بالمركزية

تعني تمركز السلطة في ايدي المسؤولين في المستويات الادارية العليا

ما المقصود باللامركزية

تقسيم العمل الاداري وتعيين وظائف للمسؤولين على المستويات المختلفة

التقسيم نوعان ماهي

- التقسيم من اعلى الى اسفل وهو عبارة عن تقسيم مجموع العمل الى اجزاء اصغر فاصغر مبتدئاً بعمل المدير الاعلى ومنتهي بعمل العامل البسيط
- التقسيم من الاسفل الى الاعلى وهو عبارة عن تجميع الاعمال البسيطة المختلفة التي تتربط بعلاقات قوية مع بعضها البعض في وظيفة او مهمة يقوم بها عامل واحد

ماهي ظواهر تواجد اللامركزية

- القرارات في المستويات الدنيا عددها كبير
- توفير مبالغ مالية كبير لمدير والسماح له بشراء دون موافقة الادارة العليا
- عدد الوظائف التي تتأثر بقرارات المستويات الدنيا كثيرة
- القرارات المتخذة لا تحتاج الى مراجعة وضبط

ماهي اهم عوامل تحديد درجة اللامركزية

- معرفة الحقائق وتحضيرها
- اتخاذ القرارات الصحيحة
- السرعة في اتخاذ القرارات الصحيحة
- اهمية القرارات
- توجيه السياسة
- حجم المشروع الاقتصادي
- مقدرة المسؤول
- الروح المعنوية
- اساليب الرقابة
- الرغبة في الاستقلال
- فلسفة الادارة
- وجود الكفاءات الادارية

ماهي اهداف اللامركزية

- السرعة في اتخاذ القرارات مع عدم الفوضى
- انعدام النزاع بين الادارة العليا والاقسام في المؤسسة
- الشعور بالعدالة بين المسؤولين
- وجود الديمقراطية والعلاقات غير الرسمية
- انعدام الفجوة بين المديرين القلائل في المستويات الادارية العليا
- ايجاد فئة كبيرة من المديرين الاحتياطيين الذين يمكن ترقيةهم
- سهولة اكتشاف الادارة غير الناجحة في اقسام المشروع المختلفة
- وجود نظام استعلامات فعال

- يمثل الهيكل التنظيمي العلاقات القائمة بين جميع العاملين في المنشأة على مختلف المستويات

هناك ثلاث عناصر مهمة ومترابطة في عملية التفويض ماهي

- تعيين الوظائف
- السلطة
- المسؤولية

ماهي الاسباب التي تمنع المسؤول من تفويض السلطة للمرؤوسين

- عدم توفر الكفاءات بين المرؤوسين
- عدم مقدرة على التوجيه والارشاد
- عدم ثقته بمرؤوسيه
- عدم وجود وسائل رقابية دقيقة لضبط السلطة المفوضة
- تخوفة من المخاطر في تفويض السلطة لغيره

ماهي الاسباب التي تمنع الفرد من تقبل السلطة

- تخوفة من الوقوع في الخطا عند اتخاذ القرارات
- عدم الثقة بنفسه للقيام بالعمل الناتج عن تفويض السلطة
- الخوف من انتقاد زملائه
- عدم وجود الدوافع والحوافز الكافية لقبول السلطة

ما المقصود بنطاق الاشراف

هو عدد المرؤوسين الذين يمكن لشخص ان يشرف عليهم بكفاءة

ماهي الاعتبارات التي يجب مراعاتها في تحديد نطاق الاشراف

- التشتت الجغرافي
- صعوبة العمل
- تنوع العمل
- كفاءة المرؤوسين
- استعداد المدير لتفويض السلطة
- وضوح الاهداف والسياسات
- مشاركة المرؤوسين في وضع الخطط

هناك طرق مختلفة لتنظيم المشروع الى اقسام وادارات ويمكن تصنيفها الى ست

اقسام اذكرها

- التقسيم حسب الوظائف الرئيسية
- التقسيم حسب مرحلة العمل
- التقسيم حسب السلع الرئيسية
- التقسيم حسب المناطق الجغرافية
- التقسيم حسب متطلبات العمل
- التقسيم حسب العملاء

يتكون التقسيم حسب متطلبات العمل الى اربع اتجاهات اذكرها

- الاتجاه نحو احداث الدوائر المستقلة
- اسلوب المصفوفة
- اسلوب الفريق
- اسلوب الشبكة

ماهي اهم فوائد استخدام اسلوب الاتجاه نحو احداث الدوائر المستقلة

- الاستغلال الامثل للموارد
- التعمق في المهارات المتخصصة للتنمية
- توجيه ورقابة الادارة العليا
- التعاون الوحيد بين الوظائف وداخلها
- حل المشكلات على مستوى عال من الكفاءة

ماهي اهم فوائد استخدام اسلوب المصفوفة

- قدرة اكبر في استغلال الموارد بشكل امثل
- المرونة والقدرة على التكيف مع البئة المتغيرة
- تنمية وتطوير القدرات والمهارات العامة
- التعاون في محالات مختلفة
- توسيع المهام للعاملين

ماهي اهم فوائد استخدام اسلوب الفريق

- تخطي اخطاء السلطة من اعلى الى اسفل
- الاحتفاظ ببعض مميزات الهيكل الوظيفي
- كسر الحواجز بين الادارات
- رفع الروح المعنوية وحماس العاملين

ماهي اهم فوائد استخدام اسلوب الشبكة

- الاستفادة من فوائد الهيكل التنظيمي
- خفض العوائق بين الادارات
- القرار يتخذ بسرعة
- ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين بسبب مشاركتهم
- خفض النفقات الادارية غير مباشرة

ما المقصود باشكال العلاقات في التنظيم

هي خريطة لتنظيم لا تدل على اجزائه واقسامه بل تدل على العلاقات القائمة بين العاملين فيه وتحدد مستوى الصلاحيات ومسؤوليات كل منهم بطرق الرسمية التي يتوجب اتباعها لانتقال المعلومات

تنقسم اشكال العلاقات في التنظيم الى قسمين

- علاقات عمودية
- علاقات وظيفية

ما المقصود بالعلاقات العمودية

- هي العلاقة التي تربط العاملين بالمشروع وفقا لتسلسلهم الرتبوي بالعلاقة الراسية
- تتميز العلاقة العمودية بمحافظتها على وحدة القيادة وجعل الشخص مسؤول تجاه رئيس واحد فقط

ماهي مميزات العلاقات العمودية

- حصر المسؤولية وسيادة النظام
- تقلل من التشويش والارتباك بين الرؤساء والمرؤوسين

ما المقصود بالعلاقات الوظيفية

هي العلاقة التي يمكن استخدامها في كثير من المشاريع وتتمثل في اعطاء بعض الرؤوساء في المشروع صلاحيات الاشراف على عمل او اكثر من اعمال المشروع المختلفة التي تتعلق بوظائفهم الاساسية

ما المقصود بالمستشارون

عبارة عن تفويض جزء من العمل الاداري الى افراد لا يعملون في الاشراف المباشر على عمليات الانتاج وليس لديهم السلطة في اعطاء الاوامر الى العاملين في خط السلطة

دلت الدراسات على ان التأثير الكبير الذي يتمتع به المستشار في المشروعات الاقتصادية يعود لعدة اسباب اذكرها

- لانه يعبر خبير في مجال اختصاصه
- بسبب اللقب الذي يحمله
- بسبب دعم المسؤولين في الادارة العليا له
- لمقدرته على ابراز ارائه وافكاره بوضوح

ما هي اسباب الصراع بين المشرفين والمستشارين

- اختلاف طبيعة عمل المشرف عن طبيعة عمل المستشار
- اختلاف سلوك المشرفين والمستشارين نحو بعضهما البعض
- اختلاف المشرفين والمستشارين عن بعضهم بصورة عامة من ناحية السن والثقافة
- شعور المشرف بان المستشار يعمل كجاسوس للرؤوساء ويشكل مصدر خطر دائم
- شعور المستشار بانه العوبة بيد المشرف حيث ان ترقيته لا تأتي الا عن طريق المشرفين وتأثيرهم

ما المقصود باللجان

مجموعة من لاشخاص تؤلف من اجل القيام بعمل ادراي معين

ماهي اسباب استخدام اللجان

- تفضيل راي الجماعة
- التخوف من سلطة الفرد
- تمثيل العناصر ذات المصلحة
- تشجيع التعاون والتنسيق
- نقل المعلومات
- تجميع السلطة

ماهي مساوي اللجان

- التكاليف الباهظة
- عدم تحقيق الهدف
- تحكم الفرد
- ضياع الوقت

ماهي اهم التيارات التي تؤثر في سير المشروع

- العادات والادوار
- الجماعات غير الرسمية
- الاحتياجات الانسانية

الاحتياجات الانسانية تدرج في خمس مستويات اذكرها

- الاحتياجات الفيزيولوجية الاساسية
- الامان من الاخطار الخارجية
- الحب والحنان والخدمة الاجتماعية
- احترام وتقدير الذات
- تحقيق الذات والكياسة في العمل

ماهي اهم الفوائد التي يجنيها الفرد من انتمائه للجماعة

- ان يصبح عضو في مجتمع يسعد بالعيش فيه
- الانتماء الى الجماعة يؤدي الاطمئنان النفسي
- يجد في الجماعة قوة تحمية وتؤازره ضد ضغوط

ماهي خصائص التنظيم الجيد

- الاستفادة من التخصص
- الرقابة التلقائية
- التنسيق بين اعمال المشروع
- تخفيض النفقات
- التعاون بين العاملين في المشروع

- انتهى -