



إدارة الأعمال

المبادئ المفاهيم
الوظائف.. الاتجاهات الحديثة

تأليف

د. عبد الرزاق رمضان شبشابة

أستاذ الإدارة المشارك

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية/ جامعة طرابلس



مبادئ الإدارة

Ministry of Higher Education and Scientific Research -
Southern Technical University - Administrative Institute /
Basra / Materials Management Technologies
Department

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي- الجامعة
التقنية الجنوبية - المعهد الإداري / بصرة - قسم
تقنيات إدارة المواد

مبادئ الإدارة

اعداد : سامر حسن رضا عبد الحسين
ماجستير إدارة الاعمال/ موارد بشرية
Samir.ridha@stu.edu.iq



احتساب الدرجة للسنة الاولى

الفصل الاول						
عدد الوحدات	ساعات النظري	ساعات العملي	درجة السعي	درجة اعمال الفصل	درجة الامتحان	الدرجة النهائية
٣	٢	١	٤٠	١٠	٥٠	١٠٠
الفصل الثاني						
عدد الوحدات	ساعات النظري	ساعات العملي	درجة السعي	درجة اعمال الفصل	درجة الامتحان	الدرجة النهائية
٣	٢	١	٤٠	١٠	٥٠	١٠٠

الحقيبة التعليمية

تتضمن الحقيبة التعليمية عدة أهداف
الأهداف التعليمية Educational objectives for the Principles of (Management lesson):

١. أن يعرف المتعلم مفهوم الإدارة وتعريفاتها المختلفة.
٢. أن يعدد المتعلم وظائف الإدارة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).
٣. أن يميز بين مستويات الإدارة (العليا، الوسطى، التنفيذية).
٤. أن يشرح المتعلم نظريات الإدارة الكلاسيكية والحديثة.
٥. أن يتعرف على بيئة العمل الداخلية والخارجية وأثرها على الإدارة

الأهداف المهارية (Skills Objectives):

١. أن يطبق خطوات التخطيط الإداري في مواقف عملية.
٢. أن يصمم هيكلًا تنظيميًا بسيطًا لمؤسسة وهمية.
٣. أن يحلل مواقف إدارية باستخدام أدوات التوجيه والتحفيز.
٤. أن يقيم أساليب الرقابة في بيئات عمل مختلفة.

الأهداف الوجدانية (Affective Objectives):

١. أن يثمن أهمية الإدارة الفعالة في نجاح المؤسسات.
 ٢. أن يظهر احترامًا لقيم القيادة الأخلاقية والعمل الجماعي.
 ٣. أن يتحلى بالمسؤولية والانضباط الذاتي في تنفيذ المهام الإدارية.
- بعد تحقيق هذه الأهداف

بنهاية هذه الحقيبة سيكون المتعلم قادرًا على:

- تعريف الإدارة وشرح وظائفها الأساسية بدقة.
- التعرف على وظائف الإدارة ومدى أهمية ترابط تلك الوظائف.
- التعرف على الهيكلية الإدارية
- ربط مفهوم درس الإدارة مع مفاهيم الدروس الأخرى في المنهج التعليمي.



الاسابيع	محتوى عملي	محتوى نظري	الموضوع	مجموع الساعات
الاول	مناقشة مفهوم الإدارة في المؤسسات المحلية	أهمية الإدارة ومفهومها	مقدمة عن الإدارة	3
الثاني	حالات تطبيقية لمبادئ الإدارة	المبادئ العامة، تايلور وفايول	مبادئ الإدارة	3
الثالث	نشاط: اختبار تقييم المهارات الإدارية	معرفية، إنسانية، فنية	المهارات الإدارية	3
الرابع	ورشة عمل مصغرة: ربط الوظائف بالإدارة اليومية	التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة	وظائف الإدارة (مقدمة)	3
الخامس	عرض تاريخي مقارن بين المدارس	تاريخ ونشأة الإدارة	تطور الفكر الإداري	3
السادس	تحليل نقدي لحالة تعتمد على النظرية الكلاسيكية	نظريات وتقييم	المدرسة الكلاسيكية	3
السابع	لعب أدوار حول العلاقات الإنسانية في بيئة العمل	مفاهيم وتطبيقات	المدرسة السلوكية	3
الثامن	مناقشة منظمة كنظام مفتوح	النظم، <u>الموقفية</u>	المدرسة الحديثة	3
التاسع	نشاط: تصميم هدف SMART لقسم معين	تحديد وتنسيق الأهداف	الأهداف الإدارية	3
العاشر	دراسة حالة شركة تطبق الإدارة بالأهداف	المفهوم والخطوات	الإدارة بالأهداف	3
الحادي عشر	نشاط جماعي: اتخاذ قرار في سيناريو محدد	مفهوم، عناصر، خطوات	اتخاذ القرار	3
الثاني عشر	استخدام خريطة ذهنية أو برمجية للمساعدة	الأدوات الحديثة	أدوات اتخاذ القرار	3
الثالث عشر	إعداد خطة أولية لمشروع بسيط	المفهوم والأهمية	التخطيط الإداري	3
الرابع عشر	تحليل خطة فعلية/وهمية	السياسات، البرامج، الموازنات	أنواع الخطط والسياسات	3
الخامس عشر	نشاط: بناء هيكل تنظيمي بسيط	المفاهيم، الخطوات	التنظيم الإداري	3
السادس عشر	لعبة أدوار: تفويض السلطة في موقف عملي	تفويض السلطة، المركزية	السلطة والمسؤولية	3

الاسابيع	محتوى عملي	محتوى نظري	الموضوع	مجموع الساعات
السابع عشر	مناقشة فعالية اللجان في الواقع	التنظيم الهرمي واللجان	نطاق الإشراف واللجان	3
الثامن عشر	تصميم هيكل تنظيمي لمؤسسة خدمية	التعريف، الأنواع، المواصفات	الهيكل التنظيمي	3
التاسع عشر	لعب أدوار: مواقف قيادية مختلفة	القيادة، الاتصال	التوجيه الإداري	3
العشرون	تحليل أسلوب قيادة لشخصية مشهورة	الأنواع والنظريات	القيادة	3
الحادي والعشرون	نشاط: ابتكار نظام حوافز لمؤسسة	المفاهيم والنظريات	التحفيز والدافعية	3
الثاني والعشرون	استخدام أدوات رقابية (نموذج تقويم أداء)	التعريف، الأنواع، المراحل	الرقابة	3
الثالث والعشرون	نشاط: تحليل ميزانية تقديرية بسيطة	الميزانيات، المقارنة	أدوات الرقابة	3
الرابع والعشرون	مقارنة بين منظمات ربحية وغير ربحية	التعريف، الأنشطة، الأنواع	منظمة الأعمال	3
الخامس والعشرون	تحليل SWOT مصغر لمؤسسة	داخلية وخارجية	بيئة المنظمة	3
السادس والعشرون	نشاط: تحديد مظاهر الثقافة التنظيمية	المكونات والأنواع	ثقافة المنظمة	3
السابع والعشرون	دراسة حالة تسويقية	المفاهيم، المزيج التسويقي	إدارة الأنشطة (الإنتاج والتسويق)	3
الثامن والعشرون	ورشة: تصميم إعلان وظيفة	الوظائف، التخطيط، التعيين	إدارة الموارد البشرية	3
التاسع والعشرون	مناقشة تطبيقات حديثة في الشركات	إدارة المعرفة، التغيير	الاتجاهات الحديثة	3
الثلاثون	اختبار ختامي / عرض مشاريع عملية	المفهوم، المجالات + مراجعة عامة	ريادة الأعمال + مراجعة	3

****المفهوم****

الإدارة هي عملية ****تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الموارد**** (البشرية والمادية والمالية) لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية. تُعد عنصرًا أساسيًا في أي مؤسسة لضمان التنسيق وتحقيق الإنتاجية.

****الأهمية****

- ****تحقيق الأهداف****: من خلال تنظيم الجهود والموارد بشكل فعال.
- ****الاستغلال الأمثل للموارد****: سواء كانت مادية أو بشرية.
- ****تحفيز العاملين****: عبر القيادة والتواصل الجيد.
- ****التكيف مع التغيرات****: في بيئة العمل أو السوق.
- ****بناء فرق عمل ناجحة****: من خلال تنظيم العلاقات وتوزيع المهام.





من خلال هذا الموضوع، يُتوقع من الطلاب أن:

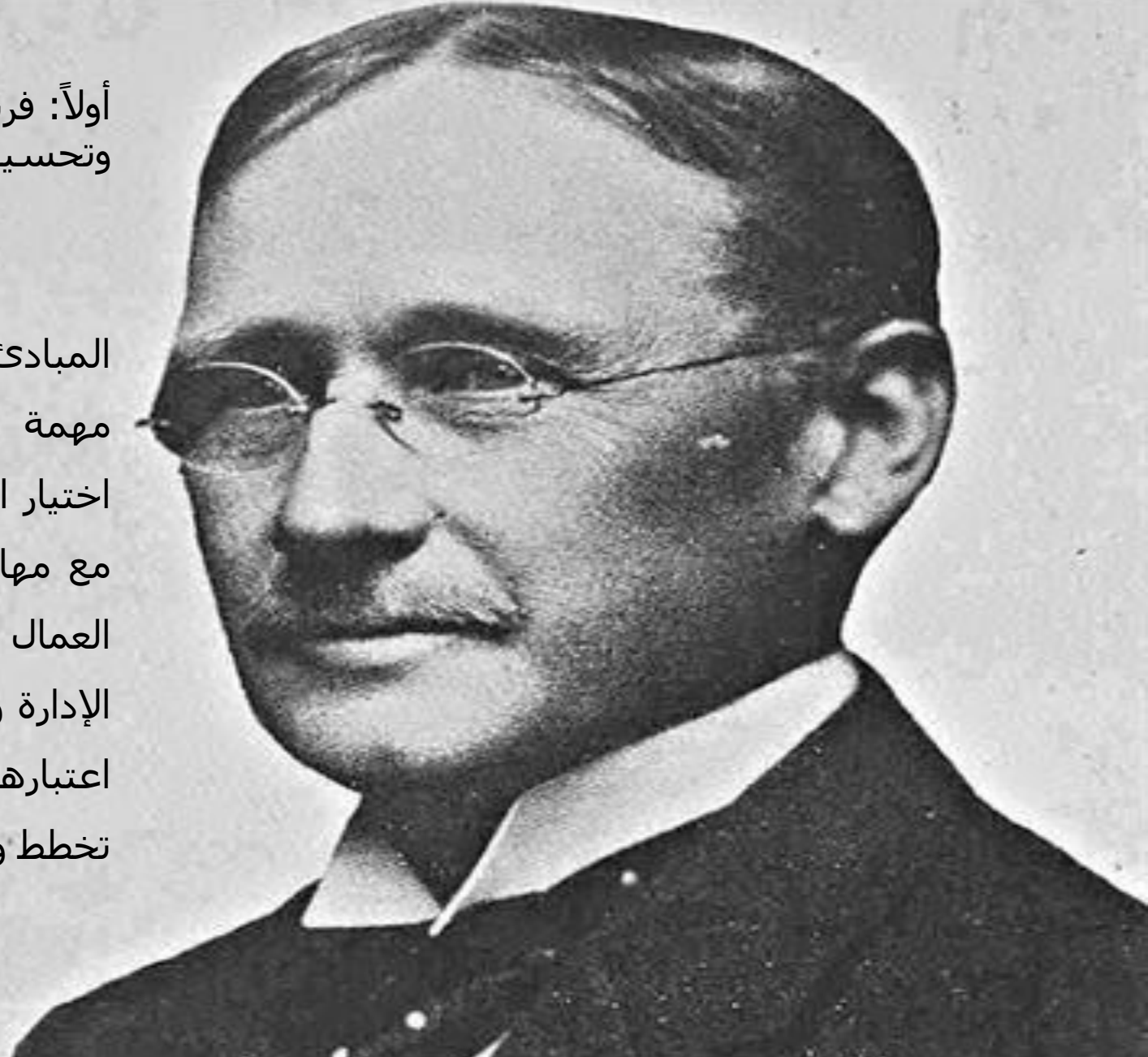
١. ****يعرفوا مفهوم الإدارة**** ويشرحوا أركانها.
٢. ****يميزوا بين وظائف الإدارة**** (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة).
٣. ****يحللوا مواقف إدارية**** واقعية ويقترحوا حلولاً.
٤. ****يُقيّموا أهمية الإدارة**** في الحياة العملية واليومية.
٥. ****يشاركون بفعالية في النقاش**** ويبدوا آراءهم حول ممارسات الإدارة.



- **مقترح للمناقشة الصفية****
- ما الذي يجعل شركة أو مدرسة ناجحة؟
 - الحديث نحو الإدارة.
 - تمثيل مشاهد إدارية (كقائد فريق، مدير شركة صغيرة...).
 - حالات واقعية: مثلاً فشل مشروع، واطلب منهم تحديد الأسباب من منظور إداري.
 - طرح وجهات نظر مختلفة، وناقش أساليب القيادة والإدارة المتنوعة.

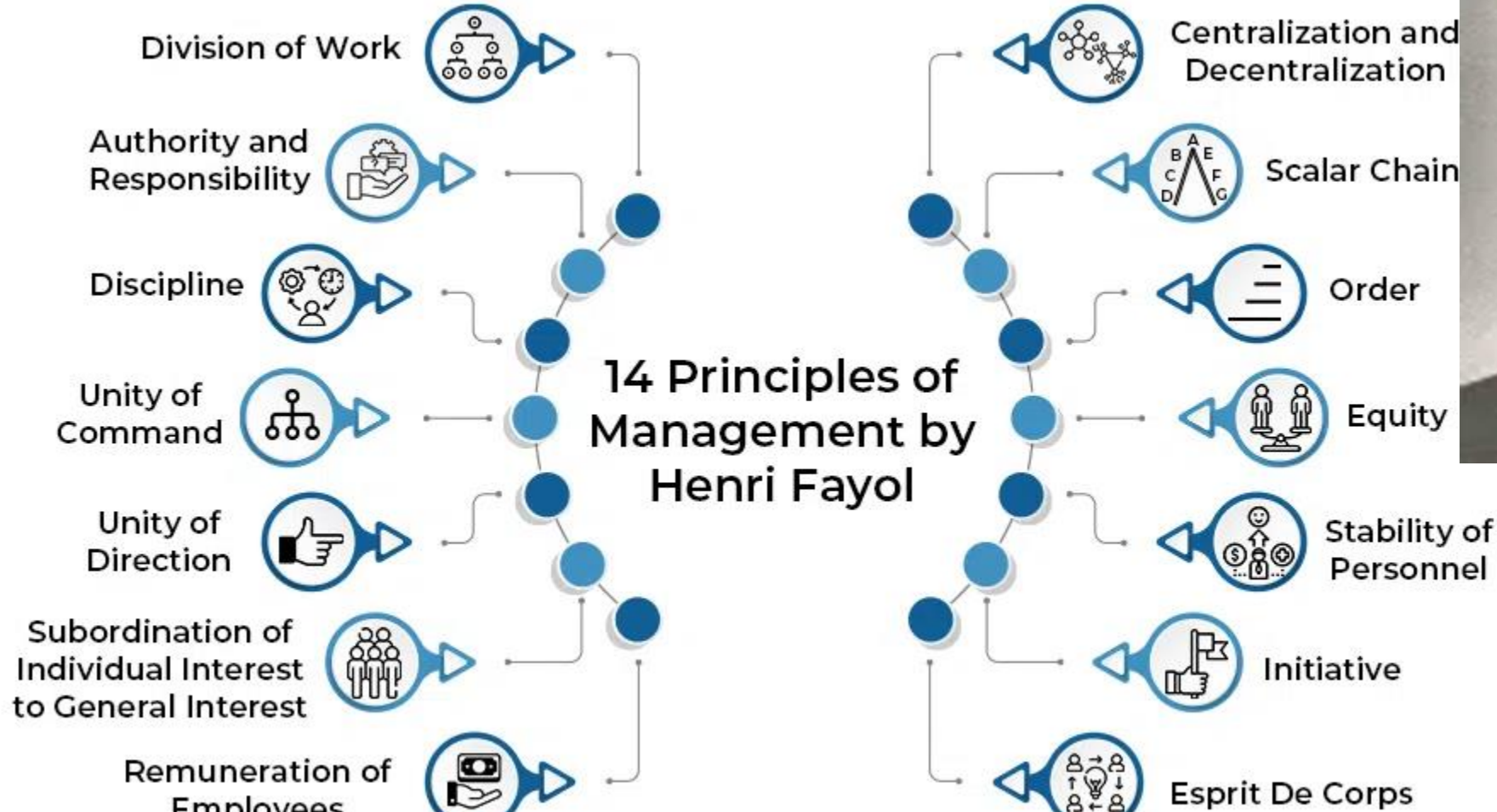
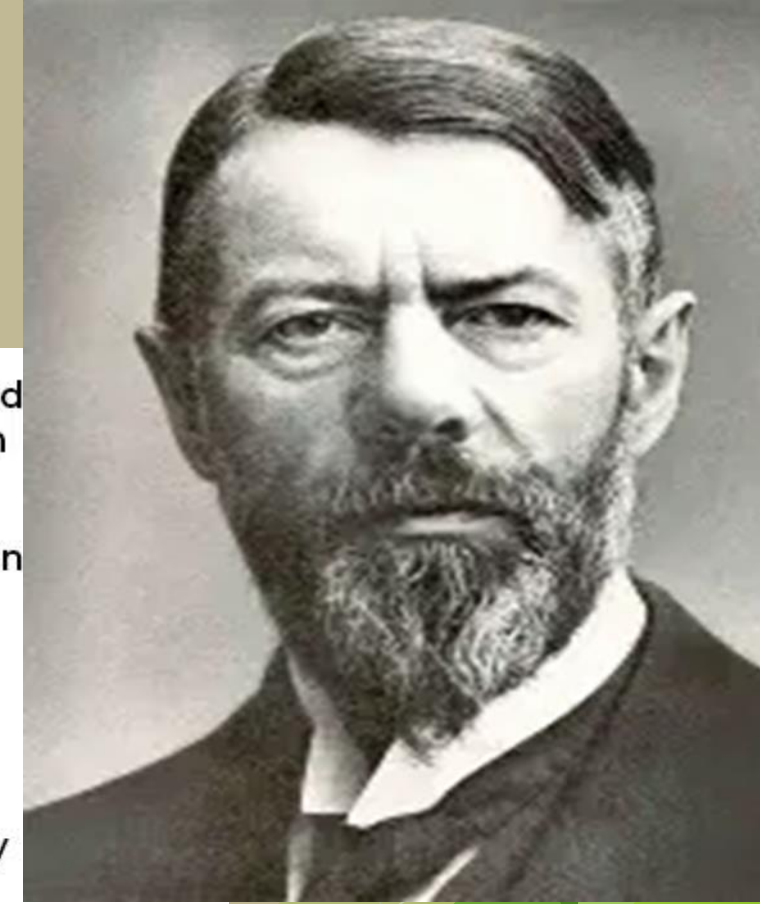
أولاً: فريدريك تايلور ((Frederick Taylor) ركز على الإدارة العلمية وتحسين الكفاءة في الأداء وخاصة في الأعمال الصناعية.

المبادئ الأساسية لإدارته العلمية : الدراسة العلمية لتحليل كل مهمة بطريقة علمية بدلاً من الطرق التقليدية أو العشوائية .
اختيار العاملين علمياً اختيار الموظفين على أسس علمية تتوافق مع مهاراتهم، وليس بشكل عشوائي . التدريب والتطوير تدريب العمال بطريقة منهجية لتحقيق أفضل أداء ممكن . التعاون بين الإدارة والعمال التعاون لتحقيق الفعالية وتقليل الصراعات، بدلاً من اعتبارهم خصمين . تقسيم العمل بين الإدارة والعمال لإدارة تخطط وتفكر، والعمال ينفذون، لضمان التخصص والكفاءة



المبادرة - تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار
روح الفريق - تشجيع روح التعاون والعمل الجماعي.

تقسيم العمل - التخصص يزيد من الكفاءة.
السلطة والمسؤولية - يجب أن تتوازن السلطة مع المسؤولية.
الانضباط - احترام القواعد أمر ضروري.
وحدة الأمر - كل موظف يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط.
وحدة التوجيه - خطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات.
تقديم المصلحة العامة على الخاصة.
تعويض عادل - مكافأة عادلة للمجهود المبذول.



مركزية القرار - تحديد درجة تركّز السلطة في المنظمة.
تسلسل القيادة - سلسلة واضحة من السلطة من الأعلى إلى الأدنى.
النظام - كل شيء في مكانه الصحيح.
العدالة - معاملة عادلة للجميع.
استقرار العاملين - تقليل دوران



الفرق الأساسي بين تايلور وفايول :
تايلور ركز على العمليات والإنتاج والعمال
بينما فايول ركز على الإدارة كوظيفة ومهام
المديرين في مختلف المستويات.



المهارات الفكرية أو الإدراكية

Conceptual Skills

على فهم
المنظمة ككل،
وربط الأجزاء
ببعضها، ورؤية
الصورة الكبرى.
تشمل:

التفكير
الاستراتيجي
تحليل المشكلات
واتخاذ القرار
التخطيط بعيد
المدى



المهارات الإنسانية

Human Skills

القدرة على
التعامل الفعّال مع
الأفراد والعمل
ضمن فرق.
تشمل:
التواصل الفعال
القيادة
التحفيز
حل النزاعات

Management Skills

المهارات الفنية Technical Skills

القدرة على استخدام أدوات
وتقنيات خاصة بمجال العمل.

أمثلة : مهارة في استخدام برامج
معيّنة مثل Excel مهارة في المحاسبة،
التسويق، أو الإنتاج.

LEARN

أين تُستخدم أكثر

تعريف مختصر

نوع المهارة

الإدارة الدنيا
كل المستويات
الإدارة العليا

مهارات استخدام أدوات وتقنيات
مهارات التعامل مع الآخرين
التفكير التحليلي والاستراتيجي

المهارات الفنية
المهارات الإنسانية
المهارات الفكرية



الإدارة ليست مجرد إشراف أو إصدار أوامر، بل هي عملية متكاملة تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. ولتحقيق ذلك، تقوم الإدارة بعدة وظائف رئيسية تشكل الأساس لكل نشاط إداري منظم. هذه الوظائف لا تعمل بشكل منفصل، بل تتكامل وتتربط معًا لتقود المنظمة نحو النجاح



ACTION

PLAN

VISION

GOAL

- لماذا دراسة وظائف الإدارة مهمة؟
- لأنها توضح كيف يدير القادة أعمالهم بفعالية.
 - تساعد في توزيع المهام وتحديد المسؤوليات.
 - توفر إطارًا لفهم العمليات الإدارية.
 - تعتبر أساسًا لأي مهارة أو تخصص إداري.

وظائف الإدارة الأربع (الأساسية):
١. التخطيط ((PLANNING تحديد الأهداف المستقبلية ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها.

١. التنظيم ((ORGANIZING ترتيب الموارد والمهام وتحديد من يفعل ماذا.

١. التوجيه ((LEADING/DIRECTING تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.

١. الرقابة ((CONTROLLING متابعة الأداء وضمان سير الأمور وفق الخطط الموضوعة، وتصحيح الانحرافات.

- الواجب الدراسي: وظائف الإدارة
- المدة الزمنية للتسليم: خلال ٣ أيام من تاريخ التكليف
- نوع الواجب: فردي (يمكن أن يكون جماعياً إذا رغبت بذلك)



- اختر مؤسسة أو مشروعاً (مدرسة، شركة، منظمة، متجر،...) ووضح كيف تُطبق كل وظيفة من وظائف الإدارة داخل هذه المؤسسة.

- ارسل الإجابة على الصف الإلكتروني (Wff12aw)



1

المدرسة
الكلاسيكية

2

المدرسة
السلوكية

3

المدرسة
الكمية

4

المدرسة
الحديثة

تطور الفكر الإداري يُعد تطور الفكر
الإداري انعكاسًا لتطور المجتمعات
واحتماجاتها عبر الزمن. فمنذ بداية
الحضارات، وُجدت ممارسات إدارية
بسيطة لإدارة شؤون الزراعة والتجارة
والحكم، لكنها لم تكن تدرس كعلم
مستقل. مع تعقد بيئة العمل في العصر
الصناعي، بدأت تظهر محاولات علمية
لتنظيم العمل وزيادة الإنتاجية، مما أدى
إلى ظهور ما يُعرف اليوم بالمدارس
الإدارية، مثل

واجب

عرّف تطور الفكر الإداري في فقرة قصيرة (من ٥ إلى ٧ أسطر).
اختر إحدى المدارس الإدارية التالية وقدم نبذة عنها (من حيث الأفكار الرئيسية وروادها):
المدرسة الكلاسيكية
المدرسة السلوكية
المدرسة الكمية
المدرسة الحديثة
اكتب رأيك الشخصي: ما المدرسة التي تعتقد أنها الأقرب لاحتياجات المؤسسات اليوم؟ ولماذا؟ (من ٥ إلى ٧ أسطر)

ارسل الإجابة
على الصف
الالكتروني
(Wff12aw)

مفهوم الأهداف الإدارية

الأهداف الإدارية هي النتائج النهائية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وتمثل الأهداف الإدارية الأساس الذي تُبنى عليه القرارات الإدارية، وهي التي تحدد الاتجاه العام لعمل المؤسسة. تُستخدم هذه الأهداف لتوجيه الجهود، وتوزيع الموارد، وقياس الأداء، والتأكد من تحقيق الرؤية والرسالة. كما تساعد في تعزيز التنسيق بين الأقسام المختلفة، وتحفيز العاملين نحو تحقيق نتائج محددة.

نبذة عن الأهداف الإدارية تلعب الأهداف الإدارية دورًا محوريًا في نجاح أي منظمة، إذ تمثل البوصلة التي توجه العمل الإداري وتحدد ما يجب تحقيقه خلال فترات زمنية محددة. فهي تُعد أداة أساسية للتخطيط وتوزيع المهام والموارد، كما تساعد على تنسيق الجهود وقياس الأداء. تتنوع الأهداف الإدارية بين أهداف استراتيجية تُحدد على مستوى الإدارة العليا، وتكتيكية تُعنى بالمستوى المتوسط، وتشغيلية تُطبق على المستوى التنفيذي اليومي. وكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، زادت فرص نجاح الإدارة في تحقيق رؤيتها ورسالتها.

خصائص الأهداف الإدارية الجيدة



مرتبطة بزمن محدد



قابلة للتحقيق



قابلة للقياس

واضحة ومحددة



الإدارة بالأهداف

مزايا الإدارة بالأهداف

- توحيد الجهود نحو أهداف محددة
- تحسين الاتصال بين الإدارة والعاملين
- زيادة الشعور بالمسؤولية لدى الأفراد
- تسهيل عملية تقييم الأداء

يرتكز هذا الأسلوب على فكرة أن الموظفين يكونون أكثر التزامًا وتحفيزًا عندما يشاركون في تحديد أهدافهم، ويعرفون بوضوح ما هو متوقع منهم. وتُعد الإدارة بالأهداف أداة فعالة لتحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز روح الفريق، من خلال:

- تحديد أهداف واضحة قابلة للقياس
- مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف
- متابعة تنفيذ الأهداف وتقييم الأداء بشكل دوري
- ربط الأهداف الفردية بأهداف المؤسسة

نبتة عن الإدارة بالأهداف الإدارية بالأهداف هي أسلوب إداري حديث يهدف إلى تحقيق نتائج محددة من خلال إشراك الموظفين في وضع الأهداف والعمل على تحقيقها خلال فترة زمنية معينة. وقد طوّر هذا المفهوم بيتر دركر (Peter Drucker) في خمسينيات القرن العشرين



واجب منزلي

الدرجة	المعيار
5 درجات	تعريف واضح للمفهوم وتاريخه
5 درجات	عرض منظم لخطوات الإدارة بالأهداف
5 درجات	دقة وواقعية في التحليل التطبيقي
5 درجات	التنظيم، اللغة، والأسلوب
20 درجة	المجموع الكلي

ارسل الإجابة
على الصف
الالكتروني
(Wff12aw)

عرّف مفهوم الإدارة بالأهداف،
واذكر من هو أول من طرح هذا الأسلوب الإداري.
(من ٤ إلى ٦ أسطر) اذكر خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف في
المؤسسات، مثل: تحديد الأهداف العامة وضع الأهداف
الفرعية مع الموظفين المتابعة والتقييم (اكتبها كعناصر مع
شرح مختصر) تحليل تطبيقي: تخيل أنك مدير في مؤسسة
تعليمية أو تجارية. حدد هدفًا عامًا ترغب بتحقيقه. ثم حدد ٣
أهداف فرعية تساعدك على تحقيق الهدف العام. (مثال:
الهدف العام = تحسين رضا العملاء، الأهداف الفرعية =
تدريب الموظفين، تطوير الخدمة، تحسين بيئة العمل...)

ملاحظات:

- استخدم أمثلة من الحياة الواقعية أو المحيطة بك.
- يُقبل الواجب بخط اليد أو بصيغة Word/PDF.
- لا تنسَ كتابة اسمك وتاريخ التسليم.

اتخاذ القرار

نبذة عن اتخاذ القرار يُعد اتخاذ القرار أحد أهم الوظائف الإدارية وأكثرها تأثيرًا في نجاح المؤسسات. فهو العملية التي يختار من خلالها المدبرون أو الأفراد أفضل بديل من بين مجموعة من الخيارات المتاحة لتحقيق أهداف محددة . تُستخدم مهارة اتخاذ القرار في جميع المستويات الإدارية، سواء في حل المشكلات، أو التخطيط، أو تنظيم الموارد، أو التعامل مع التغيرات والتحديات. وتحتاج هذه العملية إلى جمع معلومات دقيقة، وتحليل الخيارات، وتوقع النتائج، ثم اختيار البديل الأنسب .
يختلف القرار الإداري من حيث:

- الطبيعة: (روتيني / غير روتيني)
- المستوى: (استراتيجي / تكتيكي / تشغيلي)
- درجة التأثير: (قصير المدى / طويل المدى)

مراحل اتخاذ القرار:

١. تحديد المشكلة
٢. جمع المعلومات وتحليلها
٣. وضع البدائل الممكنة
٤. تقييم البدائل اختيار البديل الأفضل
٥. تنفيذ القرار
٦. متابعة وتقييم النتائج

WHAT IS
DECISION
MAKING



أدوات اتخاذ القرار:

١. شجرة القرار: (Decision Tree)

أداة رسومية تُستخدم لعرض البدائل الممكنة ونتائج كل بديل بطريقة تشعبية تساعد على مقارنة النتائج والتكاليف والمخاطر.

واجب

المطلوب : عرّف شجرة اتخاذ القرار :

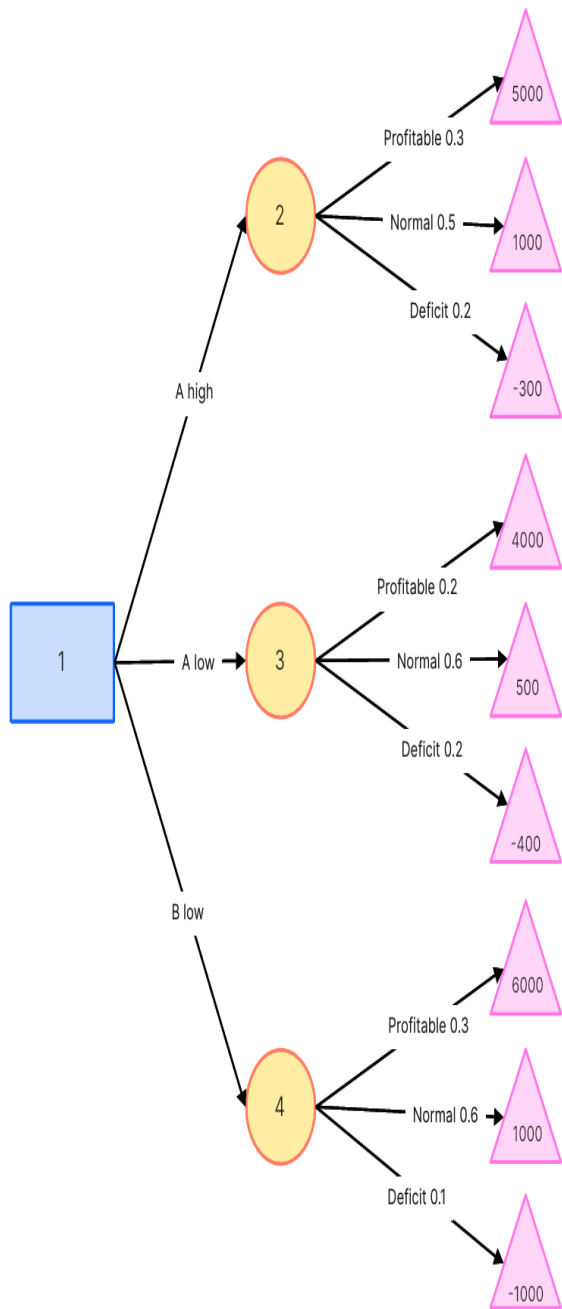
١. ما المقصود بها؟
٢. ومتى تُستخدم؟
٣. وما فائدتها في العمل الإداري؟ (اكتب فقرة من ٥ إلى ٧ أسطر)
٤. ارسم شجرة قرار مبسطة لموقف إداري من اختيارك،

مثلاً : فتح فرع جديد لمؤسسة شراء جهاز جديد أو إصلاح الجهاز القديم
توظيف موظف جديد أو تدريب موظف حالي (ارسمها يدويًا أو باستخدام الحاسوب، توضح البدائل والنتائج المحتملة لكل بديل)
تحليل مختصر : ما القرار الذي اخترته؟ ولماذا ؟
ما هي النتائج المحتملة؟
وهل توجد مخاطر؟ اكتب (من ٥ إلى ٧ أسطر)

ملاحظة

استخدم أمثلة من الحياة الواقعية أو افتراضية بسيطة.

ارسل الإجابة
على الصف
الالكتروني
(Wff12aw)



٢. تحليل SWOT: يُستخدم لتقييم الوضع الداخلي والخارجي من خلال تحليل:



- S: نقاط القوة (Strengths)
- W: نقاط الضعف (Weaknesses)
- O: الفرص (Opportunities)
- T: التهديدات (Threats)



مثال تطبيقي لتحليل SWOT - مؤسسة تعليمية (مدرسة خاصة)



واجب بيتي
اقترح مشروع معين
ونفذ كما قي المثال



٣. التحليل الإحصائي (Statistical Analysis)

المفهوم

التحليل الإحصائي هو أداة كمية تُستخدم لفهم البيانات واتخاذ قرارات مبنية على أرقام دقيقة.

يساعد هذا النوع من التحليل المديرين على تفسير الاتجاهات، وتقدير النتائج، واتخاذ قرارات مدروسة بناءً على معطيات واقعية.

أنواع التحليل الإحصائي في الإدارة:

١. المتوسط الحسابي (Mean): لقياس القيمة المتوسطة لمجموعة بيانات (مثل: متوسط المبيعات الشهرية).
٢. الانحراف المعياري (Standard Deviation): لقياس مدى تباين البيانات حول المتوسط.
٣. تحليل الانحدار (Regression Analysis): يُستخدم لتحديد العلاقة بين متغيرين أو أكثر (مثل العلاقة بين الإنفاق الإعلاني والمبيعات).
٤. الرسم البياني (Graphical Analysis): مثل الأعمدة أو الخطوط لعرض البيانات بشكل بصري.
٥. تحليل الاتجاهات (Trend Analysis): لمتابعة تطور البيانات عبر الزمن (مثل: نمو عدد العملاء خلال ٥ سنوات).

نشاط جماعي: اتخاذ قرار في سيناريو محدد

"اتخاذ قرار في سيناريو محدد مصمم ليُمارس فيه الطلاب مهارات.

عنوان النشاط:

"ماذا سنختار؟ - اتخاذ قرار جماعي في موقف واقعي

أنتم فريق إداري في مدرسة خاصة، ويجب عليكم اتخاذ قرار بشأن تخصيص الميزانية المتبقية لهذا الفصل الدراسي.

الميزانية هي ٥,٠٠٠ دولار فقط.

أمامكم ٣ خيارات، ويجب أن تختاروا **واحدًا فقط**:

١. شراء أجهزة حاسوب جديدة للطلاب.

٢. تنظيم رحلة ميدانية تعليمية موسعة.

٣. تقديم برنامج تدريبي متخصص للمعلمين

المطلوب من كل مجموعة:

١. **تحديد البديل الأفضل** الذي ستختارونه.

٢. **تطبيق خطوات اتخاذ القرار** (تحديد المشكلة - جمع

المعلومات - وضع البدائل - تقييمها - الاختيار).

٣. **توضيح سبب اختياركم لهذا القرار**، مع الإشارة إلى الفائدة

التي سيحققها.

٤. (اختياري) يمكن استخدام أدوات مثل تحليل SWOT أو جدول

مقارنة بدائل

• **الهدف من النشاط هو تعلم مهارة التفكير واتخاذ القرار**

ضمن فريق.



التخطيط

نبذة عن التخطيط الإداري يُعد التخطيط الإداري الخطوة الأولى في العملية الإدارية، وهو الأساس الذي تُبنى عليه باقي الوظائف الإدارية (مثل التنظيم، التوجيه، والرقابة). التخطيط الإداري هو عملية تحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة، ووضع الخطط والسياسات والإجراءات المناسبة لتحقيق تلك الأهداف بأفضل طريقة ممكنة بفاعلية وكفاءة .



أهمية التخطيط الإداري :

- يوفر رؤية واضحة للعمل والاتجاه
- يساعد على استغلال الموارد بكفاءة
- يقلل من المخاطر والارتجال
- يسهل عملية اتخاذ القرار
- يحدد الأولويات ويربط الجهود بالنتائج المرجوة



خطوات التخطيط الإداري:

١. تحديد الأهداف
٢. تحليل البيئة (الداخلية والخارجية)
٣. وضع البدائل
٤. تقييم البدائل
٥. اختيار الأنسب
٦. وضع خطة العمل
٧. متابعة التنفيذ والتقييم



أنواع التخطيط الإداري:

١. **تخطيط استراتيجي:** طويل المدى، تهتم به الإدارة العليا (مثل: فتح فروع جديدة).
٢. **تخطيط تكتيكي (تشغيلي):** متوسط المدى، يهتم بالتنفيذ الجزئي للأهداف (مثل: خطط التسويق السنوية).
٣. **تخطيط يومي / فني:** قصير المدى، يركز على المهام اليومية التفصيلية.



مثال تطبيقي مبسط:
 مدير مدرسة يخطط لتنفيذ معرض علمي في نهاية الفصل الدراسي:
 الهدف: تعزيز مهارات الطلاب العلمية
 التحليل: هل توجد ميزانية؟ من سيقدر المشروع؟
 البدائل: معرض داخلي صغير أو دعوة مدارس أخرى للمشاركة؟
 القرار: تنظيم معرض داخلي بدعم من المدرسي
 نوضع الخطة: تحديد الوقت، المهام، المواد المتابعة:
 مراجعة التقدم أسبوعيًا

أنواع الخطط

مثال	المستوى الإداري	المدة الزمنية	نوع الخطة
التوسع في السوق - فتح فروع جديدة	الإدارة العليا	طويلة المدى (٣-٥ سنوات أو أكثر)	الخطة الاستراتيجية
خطة تسويقية سنوية - تطوير قسم	الإدارة الوسطى	متوسطة المدى (سنة إلى ٣ سنوات)	الخطة التكتيكية
جدولة المهام اليومية - تنظيم فعالية	الإدارة الدنيا	قصيرة المدى (أسبوعية أو شهرية)	الخطة التشغيلية
خطة طوارئ عند انقطاع الإنترنت أو الكهرباء	جميع المستويات	عند الأزمات أو الظروف غير المتوقعة	الخطة الطارئة

السياسات الإدارية : السياسات هي خطوط توجيهية عامة تساعد المديرين والموظفين في اتخاذ قرارات متناسقة، وهي



مثال	الوصف	نوع السياسة
سياسة الجودة - سياسة التوظيف	تحدد التوجه العام للمؤسسة	السياسات العامة
سياسة الحضور والانصراف - سياسة الترقية	مخصصة لقسم معين أو نشاط معين	السياسات الوظيفية
سياسة تقديم شكاوى - سياسة خدمة العملاء	تحدد خطوات تنفيذ الإجراءات	السياسات الإجرائية

السياسة	الخطوة	المقارنة
توجيه اتخاذ القرارات	تحقيق أهداف محددة زمنياً	الهدف
أكثر ثباتاً واستمرارية	قابلة للتغيير حسب الظروف	الطبيعة
سياسة الخصوصية - سياسة الانضباط	خطة تدريب - خطة توسع	الأمثلة

ارسل الإجابة
على الصف
الالكتروني
(Wff12aw)



واجب منزلي : تحليل خطة ومدى فاعليتها : الهدف هو تنمية قابليتك للتخطيط

المطلوب:

اختر خطة إدارية واحدة فقط، إما : خطة فعلية: واقعية من مؤسسة تعرفها أو تعمل بها (مدرسة، شركة، جمعية...)
أو خطة وهمية: تقوم أنت بوضعها بنفسك كمشروع تدريبي (مثال: خطة لتنظيم معرض طلابي أو إطلاق منتج جديد) اكتب وصفًا مختصرًا للخطة، يشمل :
اسم المؤسسة الهدف من الخطة المدة الزمنية للخطة من الجهات أو الأقسام المنفذة حلّ الخطة وفق الجوانب التالية

المطلوب	جانب التحليل
ما الهدف الأساسي من الخطة؟ هل هو واضح؟	الهدف
هل المدة مناسبة لتحقيق الأهداف؟	المدة الزمنية
هل الخطة تتضمن مراحل تنفيذ واضحة؟	الخطوات والإجراءات
ما الموارد البشرية والمالية التي تم تخصيصها؟	الموارد المستخدمة
ما أبرز العقبات أو المخاطر المحتملة؟	التحديات والمخاطر
كيف يمكن تحسين الخطة؟	مقترحات للتحسين

التنظيم الإداري

ما هو التنظيم الإداري؟

التنظيم الإداري هو الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة بعد التخطيط، ويُقصد به: ترتيب وتنسيق الموارد البشرية والمادية في المؤسسة بطريقة تحقق الأهداف بكفاءة وفعالية.

بمعنى آخر، هو عملية توزيع الأعمال وتحديد المسؤوليات وتفويض الصلاحيات، لضمان سير العمل بوضوح وتنسيق داخل المؤسسة.

المفاهيم والخطوات الأساسية في التنظيم الإداري

المفهوم	التعريف
التنظيم الإداري	عملية تنسيق وتوزيع الموارد والمهام داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية
تقسيم العمل	تجزئة المهام الكبيرة إلى وظائف صغيرة متخصصة تُوزع على الأفراد حسب الكفاءة.
الهيكل التنظيمي	المخطط الذي يوضح مستويات السلطة والعلاقات بين الأقسام والوحدات.
السلطة والمسؤولية	السلطة: الحق في اتخاذ القرارات، المسؤولية: الالتزام بأداء المهام الموكلة.
تفويض الصلاحيات	نقل جزء من السلطة إلى موظف آخر ليقوم بتنفيذ مهام معينة بالنيابة عن المدير.
التنسيق	ربط جهود الأفراد والأقسام لتحقيق الانسجام ومنع التضارب والتكرار.

التنظيم



خطوات التنظيم الإداري

١. تحديد الأهداف العامة للمؤسسة

١. الخطوة الأولى لتحديد نوعية العمل وكيفية تنظيمه.

٢. تحديد الأنشطة والمهام الرئيسية

١. مثل: الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، الشؤون المالية... إلخ.

٣. تقسيم الأنشطة إلى وظائف متخصصة

١. توزيع الأنشطة على أقسام أو إدارات وفقًا للتخصص (وظيفي، جغرافي، إلخ).

٤. تحديد العلاقات التنظيمية

١. من المسؤول عن من؟ من يتبع من؟ من يملك سلطة اتخاذ القرار؟

٥. إنشاء الهيكل التنظيمي

١. رسم مخطط يوضح المستويات الإدارية وخطوط السلطة والتبعية.

٦. تحديد الصلاحيات والمسؤوليات

١. لكل وظيفة: ما حدودها؟ وما المطلوب منها؟

٧. تنسيق الجهود بين الأفراد والأقسام

١. عبر الاجتماعات، نظام العمل، توجيه القادة... إلخ.

٨. متابعة وتقييم الأداء التنظيمي

١. للتأكد من كفاءة التنظيم، وتحديثه إذا لزم الأمر.

نشاط تطبيقي جماعي: بناء هيكل تنظيمي لمؤسسة تجارية

نقاش بعد النشاط (شفهي):

• لماذا صممتم الهيكل بهذه الطريقة؟

• ما دور كل قسم؟

• ماذا يحدث إن لم يكن هناك تنظيم واضح بين الأقسام؟



أنتم فريق إداري كُلفتم بتأسيس مؤسسة تجارية جديدة وهي :
متجر إلكتروني لبيع الملابس والإكسسوارات
المطلوب:

تصميم هيكل تنظيمي بسيط وفعال لهذا المتجر.

المهام المطلوبة من كل مجموعة:

١. تحديد الأقسام الأساسية في المتجر، مثل:

١. الإدارة العامة

٢. قسم التسويق الإلكتروني

٣. قسم خدمة العملاء

٤. قسم التصميم والعرض

٥. قسم التوصيل والشحن

٦. قسم الحسابات والمخزون

٢. إنشاء هيكل تنظيمي على شكل رسم يوضح:

١. التسلسل الإداري (من المدير إلى الأقسام)

٢. العلاقات بين الأقسام (من يتبع من؟)

٣. تفويض السلطة ومسؤوليات كل قسم (بجمل بسيطة)

٣. اختياري: أضف أسماء وهمية للمناصب (مثل: أحمد - مدير

التسويق، سارة - مسؤولة الحسابات...)



ما هي السلطة (Authority)?
هي الحق القانوني أو الإداري الذي يمتلكه الشخص
لاتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر وتوجيه الآخرين ضمن
نطاق عمله .

مثال: مدير الموارد البشرية لديه سلطة تعيين موظفين
جدد أو إصدار قرارات إدارية

أنواع السلطة:

١. سلطة رسمية: تُمنح من خلال المنصب (مثل مدير قسم).
٢. سلطة شخصية: تُكتسب من خلال الخبرة أو الكاريزما.
٣. سلطة قانونية: منصوص عليها في القوانين والأنظمة.

ما هي المسؤولية (RESPONSIBILITY)?

هي الواجب الذي يتحمله الفرد لتنفيذ المهام الموكلة إليه بدقة والتزام، ويحاسب على نتائجها.
مثال: مسؤول المشتريات يتحمل مسؤولية شراء المواد بجودة وسعر مناسب

مثال

في شركة تجارية:
• المدير المالي لديه السلطة في اعتماد المصروفات.
• لكنه أيضاً يتحمل مسؤولية التأكد من أن كل مصروف موثق
ومُبَرَّر.
• إذا أخطأ أو تجاوز، يُسأل إدارياً ومالياً.

القاعدة الذهبية في الإدارة:

يجب أن تتوازن السلطة مع المسؤولية
أي لا يُمنح الموظف مسؤوليات دون صلاحيات، ولا يُمنح صلاحيات دون محاسبة

Differences between

Centralization &

Decentralization

المركزية واللامركزية

المركزية: (Centralization)

هي تركيز السلطة في يد الإدارة العليا فقط، بحيث تُتخذ معظم القرارات من قبل القيادة المركزية.

اللامركزية: (Decentralization)

هي توزيع السلطة والصلاحيات على المستويات الإدارية الأدنى، بحيث تُتخذ القرارات محلياً أو على مستوى الأقسام أو الفروع



أهمية تفويض السلطة:

- تخفيف العبء عن المدير
- تسريع اتخاذ القرار
- تطوير مهارات الموظفين
- تحسين كفاءة العمل

أمثلة تطبيقية:

تفويض السلطة:

مدير المدرسة يفوض نائبه بإدارة شؤون المعلمين اليومية، لكنه يظل مسؤولاً عن الأداء العام.

المركزية:

شركة اتصالات تقرر جميع أسعارها وخدماتها من المقر الرئيسي فقط.

اللامركزية:

شركة تمتلك فروعاً في عدة مدن، وكل فرع لديه صلاحيات في التوظيف أو تقديم العروض المحلية

تفويض السلطة والمركزية في الإدارة

تعرف :-

نقل جزء من الصلاحيات والمهام من المدير (أو المسؤول الأعلى) إلى موظف أو مرفؤوس لتنفيذها نيابة عنه، مع بقاء المسؤولية النهائية عند المدير.

شروط تفويض ناجح:

- وضوح المهام والصلاحيات
- اختيار الشخص المناسب
- متابعة وتقييم الأداء
- توازن بين الصلاحيات والمسؤوليات

خطأ شائعة في التفويض:

- تفويض بلا متابعة
- تفويض مع الاحتفاظ بكل القرارات
- تفويض بلا صلاحيات حقيقية

نطاق الإشراف Span of Control

تعرف بأنها: عدد المرؤوسين الذين يمكن لمدير واحد أن يشرف عليهم بفعالية وكفاءة في نفس الوقت.

النوع	الوصف	متى يستخدم
الواسع	مدير يشرف على عدد كبير من الموظفين (مثلاً: ١٠-١٥)	في الأعمال الروتينية والمتكررة
الضيق	مدير يشرف على عدد قليل من الموظفين (مثلاً: ٣-٥)	في الأعمال المعقدة أو التي تتطلب إشرافاً دقيقاً



العوامل المؤثرة في نطاق الإشراف:

- خبرة المدير
- كفاءة الموظفين
- طبيعة العمل (روتيني أم متغير)
- استخدام التكنولوجيا
- حجم المؤسسة

أهمية تحديد نطاق الإشراف:

- يضمن كفاءة المتابعة والتوجيه
- يمنع الإرهاق الإداري
- يساهم في وضوح المسؤوليات

اللجان Committees

مجموعة من الأشخاص يتم تعيينهم أو انتخابهم لمناقشة قضايا معينة أو اتخاذ قرارات جماعية داخل المؤسسة.

النوع	الوصف	مثال
دائمة	تُشكّل لفترة طويلة أو بشكل دائم	لجنة التخطيط - لجنة الجودة
مؤقتة	تُشكّل لمهمة محددة وتنتهي بانتهائها	لجنة تنظيم مؤتمر - لجنة تحقيق
تنفيذية	تتخذ قرارات وتنفذها	لجنة مشتريات أو توظيف
استشارية	تقدّم توصيات ولا تملك قرارًا نهائيًا	لجنة فنية لتقييم العطاءات

واجب طلابي

الجزء الأول: نطاق الإشراف

١. عرّف مفهوم "نطاق الإشراف" بأسلوبك الخاص.

٢. اذكر مثالًا واقعيًا أو افتراضيًا لمدير يشرف على مجموعة من الموظفين (حدّد عددهم وطبيعة عملهم).

٣. حدد ما إذا كان نطاق الإشراف في مثالك (واسع أم ضيق)، ولماذا؟

الجزء الثاني: اللجان

١. ما المقصود باللجنة الإدارية؟

٢. اذكر نوعين من اللجان (دائمة/مؤقتة،

تنفيذية/استشارية...) مع توضيح الفرق بينهما.

٣. تخيل أنك مدير في مؤسسة، واختر موضوعًا (مثلاً: تنظيم معرض، تقييم أداء، حملة توظيف) وكون لجنة من ٤ أعضاء

تحديات عمل اللجان:

- البطء في اتخاذ القرار
- احتمال تضارب الآراء
- التهرب من المسؤولية إذا لم تكن الصلاحيات واضحة

فوائد استخدام اللجان:

- جمع الخبرات من عدة تخصصات
- تعزيز العمل الجماعي والمشاركة
- تحسين جودة القرار
- تحقيق الشفافية

ارسل الإجابة
على الصف
الالكتروني
(Wff12aw)

التنظيم الهرمي

ما هو التنظيم الهرمي؟
التنظيم الهرمي هو أحد أنواع الهياكل التنظيمية، يتميز بأنه يقوم على تسلسل إداري واضح من الأعلى إلى الأسفل، حيث تتوزع السلطات والمسؤوليات تدريجيًا من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى. يُشبه شكل الهرم: الإدارة العليا (في القمة) ثم الإدارة الوسطى ثم الإدارة التنفيذية أو التشغيلية (في القاعدة)

مكونات التنظيم الهرمي:

١. المستوى الإداري الأعلى:

١. مجلس الإدارة، المدير العام

٢. يضع الخطط والسياسات العامة ويتخذ القرارات الكبرى.

٢. المستوى الإداري الأوسط:

١. مدراء الأقسام أو الإدارات

٢. يشرفون على التنفيذ ويحولون الخطط إلى برامج عمل.

٣. المستوى التنفيذي أو التشغيلي:

١. المشرفون، الموظفون، العمال

٢. ينفذون المهام اليومية والتعليمات المباشرة.

مميزات التنظيم الهرمي:

✓ وضوح خطوط السلطة والتبعية

✓ سهولة الرقابة والإشراف

✓ تحديد دقيق للمسؤوليات

✓ يُناسب المؤسسات الكبيرة والرسمية

عيوب التنظيم الهرمي:

✗ بطء في اتخاذ القرار (بسبب تسلسل الإجراءات)

✗ قلة المرونة وضعف الإبداع في المستويات الدنيا

✗ احتمالية ظهور البيروقراطية

الإدارة
التنفيذية

المتوسطة الإدارة

الأول الخط إدارة

العاديون الموظفون

الهيكل التنظيمي (Organizational Structure)

التعريف:

الهيكل التنظيمي هو:

الرسم أو الخريطة التي توضح كيفية تنظيم العمل داخل المؤسسة، وتُبين مستويات السلطة والعلاقات بين الإدارات والأقسام والموظفين.

• أي أنه الأداة التي تُظهر من يعمل مع مَنْ؟ وَمَنْ يُشرف على مَنْ؟ وما هي حدود الصلاحيات والمسؤوليات؟

أهمية الهيكل التنظيمي:

- يوضح خطوط السلطة والمسؤولية
- ينظم العلاقة بين الأقسام والموظفين
- يساعد على تنسيق الجهود وتحقيق الأهداف
- يقلل من التداخل والازدواجية في المهام
- يسهّل عملية الرقابة والتقييم

النوع	الوصف	مثال
◊ الهيكل الوظيفي	يُقسّم المؤسسة حسب التخصصات (مثل: إدارة مالية، تسويق، موارد بشرية)	شركة خدمات
◊ الهيكل الجغرافي	يُنظم حسب المناطق أو الفروع الجغرافية	شركة لها فروع في مدن متعددة
◊ الهيكل المصفوفي	يجمع بين الهيكل الوظيفي وهيكل المشروعات	شركة مشاريع هندسية
◊ الهيكل الهرمي	تقليدي، تسلسل من الأعلى للأسفل	مدرسة أو وزارة
◊ الهيكل الشبكي	مرن يعتمد على فرق العمل والتكنولوجيا	شركات ناشئة أو رقمية



متى يتم تغيير الهيكل التنظيمي؟

الخطوات المقترحة للتنفيذ:

١. اختر المؤسسة الخدمية (مثال: مركز تدريب).
٢. حدّد الأقسام أو الوحدات الأساسية فيها، مثل:

١. الإدارة العامة
 ٢. قسم التدريب
 ٣. قسم التسويق
 ٤. قسم الموارد البشرية
 ٥. قسم الاستقبال وخدمة العملاء
 ٦. قسم الشؤون المالية
٣. حدّد تسلسل السلطة:
١. من المسؤول الأعلى؟
 ٢. من يتبع من؟
 ٣. من يشرف على من؟
٤. ارسم الهيكل التنظيمي على شكل هرم أو مخطط (يدويًا أو باستخدام الحاسوب).

نصائح عند تصميم الهيكل التنظيمي:

- حدّد المهام بدقة
- اجعل خطوط السلطة واضحة
- لا تكدّس الصلاحيات في شخص واحد
- حافظ على التوازن بين المركزية والمرونة

المطلوب من الطالب:



المهمة:

- صمّم هيكلًا تنظيميًا بسيطًا لمؤسسة خدمية، على سبيل المثال:
- مستشفى أهلي – مركز تدريب –
 - مدرسة أهلية – مؤسسة خيرية –
 - شركة توصيل – مركز استشارات
 - أسرية...

التوجيه الإداري Directing

لتوجيه الإداري هو الوظيفة الإدارية التي تهدف إلى إرشاد وتحفيز العاملين نحو تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف، من خلال القيادة، الاتصال، التحفيز، والإشراف.
 ◊ أي أنه الجانب الإنساني في الإدارة الذي يتعامل مع الأشخاص أثناء تنفيذ العمل.

أهمية التوجيه الإداري:

- تحويل الخطط إلى أفعال
- رفع الروح المعنوية للموظفين
- تنسيق الجهود الفردية نحو هدف مشترك
- تقليل الأخطاء والارتباك في العمل
- تحسين العلاقات بين القادة والمرؤوسين

عناصر التوجيه الإداري الأساسية:

التوضيح	العنصر
توجيه الأفراد والتأثير عليهم للعمل بحماس لتحقيق الأهداف	✓ القيادة
نقل المعلومات والتعليمات من الإدارة إلى العاملين وبالعكس	✓ الاتصال
استخدام الحوافز المادية أو المعنوية لرفع دافعية العاملين	✓ التحفيز
المتابعة المباشرة لأداء العاملين وتقديم التوجيه اللازم	✓ الإشراف

الفرق بين التوجيه والرقابة:

التوجيه	الرقابة
يسبق التنفيذ	يتبع التنفيذ
يركز على التحفيز والإرشاد	يركز على تصحيح الانحرافات
عنصر تفاعلي إنساني	عنصر تقني ومحاسبي

القيادة Leadership

القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال أسلوب إداري فعال وشخصية قادرة على الإقناع.

أهمية القيادة في الإدارة:

- تحقيق الأهداف المشتركة بفعالية
- بناء علاقات إيجابية داخل الفريق
- تعزيز الانتماء والانضباط
- إدارة الأزمات وتحفيز الموظفين

أنماط القيادة

النمط	الخصائص
◊ القيادة الأوتوقراطية	القائد يتخذ القرارات بمفرده - حزم ووضوح
◊ القيادة الديمقراطية	القائد يشرك الفريق في اتخاذ القرار - مشاركة وتشاور
◊ القيادة الحرة (اللامركزية)	يترك حرية التصرف للموظفين - استقلالية كبيرة

مثال تطبيقي:

في مدرسة: مدير يُشرك المعلمين في وضع الجدول الدراسي ويأخذ مقترحاتهم = قيادة ديمقراطية.

عناصر عملية الاتصال



الاتصال Communication

تعريف الاتصال الإداري:

- الاتصال هو عملية نقل وتبادل المعلومات والتعليمات والأفكار بين أفراد المؤسسة لضمان التنسيق والفهم المشترك.
- ضعف اللغة أو الصياغة
- غموض الرسالة
- عدم الاستماع الجيد
- مشكلات تقنية (في الاتصال الإلكتروني)

عناصر الاتصال الفعال:

- المرسل
- الرسالة
- وسيلة الاتصال (شفوي - كتابي - إلكتروني)
- المستقبل
- التغذية الراجعة (هل وصلت الرسالة بوضوح؟)

معوّقات الاتصال:

- ضعف اللغة أو الصياغة
- غموض الرسالة
- عدم الاستماع الجيد
- مشكلات تقنية (في الاتصال الإلكتروني)

مواقف قيادية مختلفة

نشاط:-

الهدف: تطبيق أنماط القيادة المختلفة (الأوتوقراطية، الديمقراطية، الحرة) في مواقف حقيقية

آلية التنفيذ:

١. **قسّم الصف إلى مجموعات صغيرة** (يفضل أن تكون ٤-٥ طلاب في كل مجموعة).

٢. **وزّع على كل مجموعة "موقفًا قياديًا محددًا"** (انظر الأمثلة أدناه).

٣. **يختار أحد الطلاب دور "القائد"**، ويؤدي الباقيون أدوار الموظفين أو الفريق.

٤. **على القائد أن يتعامل مع الموقف بأسلوب قيادي معيّن** (يحدده المعلم أو تترك الحرية للمجموعة).

٥. **بعد التمثيل، تناقش كل مجموعة:**

١. كيف قاد الشخص الفريق؟

٢. ما نوع القيادة التي استخدمها؟

٣. هل كانت فعالة؟ لماذا؟

● **الموقف ١ – مشكلة في فريق العمل**

أنت مدير مشروع، وأحد الموظفين يتأخر باستمرار عن الاجتماعات. كيف تتعامل مع الموقف أمام باقي الفريق؟

● **الموقف ٢ – اتخاذ قرار عاجل**

لديك ساعة واحدة لتقرر هل تُشارك المؤسسة في معرض كبير أم لا، والمعلومات غير مكتملة. كيف تتخذ القرار؟ ومن تستشير؟

● **الموقف ٣ – طلب من الموظفين اقتراحات**

تريد تحسين خدمة العملاء، وتحتاج لأفكار إبداعية من فريقك. كيف تدير جلسة عصف ذهني محفزة؟

● **الموقف ٤ – قائد صارم**

هناك ضعف في الأداء، وتقرر استخدام أسلوب صارم لضبط الفريق. ماذا تقول؟ وكيف تتصرف؟

● **الموقف ٥ – موظف جديد مرتبك**

موظف جديد في الفريق، لا يعرف كيف يبدأ عمله. كيف ترحب به وتوجهه وتطمئنه؟

تحليل أسلوب قيادة لشخصية مشهورة

🎯 **الهدف:** تطبيق المفاهيم النظرية على شخصية قيادية حقيقية لفهم خصائص وأساليب القيادة

الشخصية المختارة:

نيلسون مانديلا - رئيس جنوب أفريقيا السابق، رمز النضال السلمي

🔍 التحليل:

١. مقدمة عن الشخصية:

نيلسون مانديلا هو زعيم سياسي ومناضل ضد نظام الفصل العنصري في جنوب أفريقيا، قضى ٢٧ عامًا في السجن، وأصبح أول رئيس أسود للبلاد بعد التحول الديمقراطي عام ١٩٩٤.

🔗 2. أسلوب القيادة المتبع:

• القيادة التحويلية (Transformational):

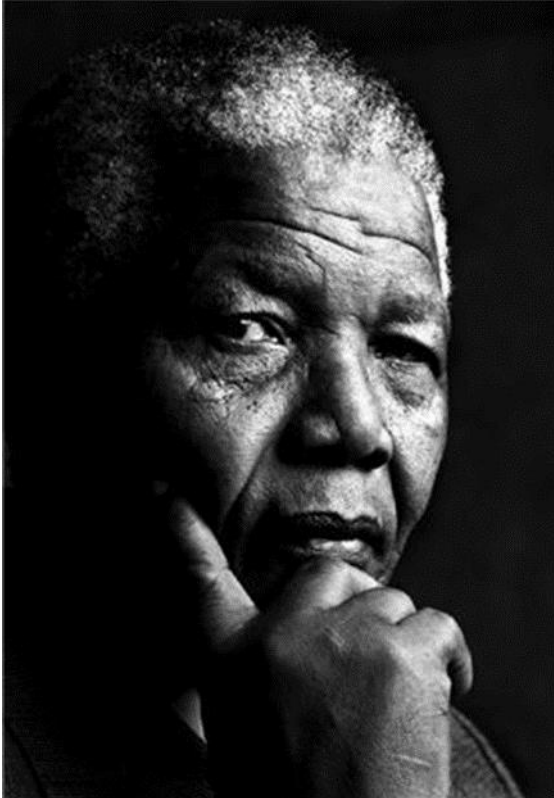
مانديلا ألهم الأمة، وغيّر من ثقافة العداء إلى التسامح والمصالحة.

• القيادة الديمقراطية:

شجّع على الحوار وبناء القرار الجماعي حتى مع خصومه.

• القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership):

ركز على القيم الإنسانية والعدالة والمساواة.





✧ 3. سمات القائد:

السمة التطبيق الواقعي لدى مانديلا الصبر والثبات تحمل ٢٧ سنة من السجن دون التراجع عن مبادئه الرؤية الواضحة حلمه بـ "أمة متصالحة متعددة الأعراق" التأثير والتحفيز ألهم الشعب نحو التغيير السلمي والوحدة العفو والتسامح لم ينتقم من خصومه، بل دعا للمصالحة الوطنية

✧ 4. نتائج أسلوب قيادته:

- تحول تاريخي سلمي في جنوب أفريقيا
- نيل احترام العالم كرمز للسلام
- نجاح في بناء نظام ديمقراطي جديد

✧ خاتمة:

أسلوب نيلسون مانديلا القيادي يُظهر أن القائد الحقيقي لا يفرض سلطته بالقوة، بل يلهم أتباعه بالرؤية، والقيم، والمثال الحي.

التحفيز والدافعية: المفاهيم والنظريات

أولاً: المفاهيم

◊ الدافعية: (Motivation)

هي القوة الداخلية التي تدفع الفرد إلى القيام بسلوك معين لتحقيق هدف ما.

◊ التحفيز: (Incentives)

هو ما تُقدّمه الإدارة (مادياً أو معنوياً) لزيادة دافعية العاملين وتحفيزهم على الأداء الأفضل.

✳ أهمية التحفيز في الإدارة:

- زيادة الإنتاجية
- تقليل الغياب والاستقالة
- تحسين جودة العمل
- رفع رضا الموظفين وانتمائهم

ثانياً: نظريات التحفيز الرئيسية

Δ 1. نظرية ماسلو للحاجات: (Maslow's Hierarchy of Needs)

- يقسم حاجات الإنسان إلى ٥ مستويات:
- ١. الحاجات الفسيولوجية (الراتب، الطعام)
- ٢. الأمان الوظيفي
- ٣. الانتماء (العمل ضمن فريق)
- ٤. التقدير (الاعتراف والاحترام)
- ٥. تحقيق الذات (التنمية، التطوير)
- لا يمكن الانتقال لحاجة أعلى قبل إشباع الأدنى.

📊 2. نظرية التوقع: (Expectancy Theory)

- الفرد يتحفز أكثر عندما يؤمن أن:
- جهده سيؤدي إلى أداء جيد
- الأداء الجيد سيكافأ
- المكافأة لها قيمة حقيقية له

⚖️ 3. نظرية العدالة: (Equity Theory)

الموظف يقارن ما يحصل عليه مقابل جهده بما يحصل عليه الآخرون. الشعور بالعدالة يزيد التحفيز، والظلم يؤدي إلى الإحباط.

نشاط تطبيقي: ابتكار نظام حوافز لمؤسسة

الهدف: تطبيق عملي لمفاهيم التحفيز بتصميم نظام حوافز يحفز الموظفين في مؤسسة خدمية أو تجارية.

المطلوب من ☒

الطالب/المجموعة:

١. اختيار مؤسسة خدمية أو إنتاجية (مثل: مدرسة، مستشفى، شركة توصيل، مركز تدريب).

٢. وضع أهداف التحفيز (مثل: تحسين الأداء، تقليل الغياب، زيادة الولاء).

٣. تصميم نظام حوافز يشمل:

١. حوافز مادية: مكافآت مالية،

زيادة راتب، بدل نقل، إلخ

٢. حوافز معنوية: شهادة تقدير،

ترقية، مرونة بالدوام، جائزة

"موظف الشهر"

٤. ربط الحوافز بأداء الموظف

(حسب مؤشرات قياس محددة)

٥. تقديم النموذج في عرض مختصر أو رسم بياني



Controlling in Management

الرقابة الإدارية Control

الرقابة الإدارية هي:
وظيفة إدارية تهدف إلى قياس أداء الأفراد أو الأقسام
ومقارنته بالخطط والمعايير الموضوعية، والتأكد من
تحقيق الأهداف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند
الحاجة.
◊ الرقابة = التحقق + التصحيح + التطوير

Edu kedar



فوائد استخدام النماذج الرقابية:

- تسهّل التقييم العادل للموظفين
- تُظهر نقاط القوة والضعف
- تدعم قرارات الترقّي أو التدريب
- تعزز الشفافية والتحفيز

مراحل الرقابة الإدارية

١. ☒ تحديد المعايير (Standards):
ما الذي نريد قياسه؟ مثل عدد المنتجات، جودة الخدمة، نسبة الإنجاز
٢. ☒ قياس الأداء الفعلي:
جمع البيانات والملاحظات حول الأداء الحقيقي
٣. ☒ مقارنة الأداء بالمعايير:
هل تحقق الهدف أم هناك انحراف؟
٤. ☒ اتخاذ الإجراءات التصحيحية (إن وجدت):
معالجة أسباب الانحراف، تدريب، تعديل خطة، تحفيز،

ملاحظات مهمة:

- يجب أن يكون النموذج عادل وموضوعي وشفاف.
- يُفضل أن يكون التقييم دوريًا (ربع سنوي أو نصف سنوي).
- يساهم في تعزيز الرقابة الذاتية لدى الموظف إذا تم بشكل تشاركي.



نموذج تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التنفيذية (إدارية)

الأول : معلومات عامة

الجهاز	الإدارة	الشعبة	المنطقة	المدينة

الاسم رباعيا	مسمى الوظيفة	المرتبة	الرقم	تاريخ شغلها	بداية الخدمة

آخر مؤهل علمي	التخصص	آخر برنامج تدريبي	نتيجة آخر تقرير أداء حصل عليه		
			التقدير	تاريخ الإعداد	

الثالث : مجموع الدرجات والتقدير

درجات الأداء الوظيفي	درجات الصفات الشخصية	درجات العلاقات	المجموع الكلي (الدرجة النهائية)

ممتاز (٩٠-١٠٠)	جيد جدا (٨٠-٨٩)	جيد (٧٠-٧٩)	موسم (٦٠-٦٩)	غير موسمي (أقل من ٦٠)

الرابع : ملحوظات عامة

مواطن قوة و	ب ترى أهمية إضافتها
مواطن القوة : (إنجازات أو نشاطات)	ب يلاحظون بشكل عادي العناصر السالبة

الثاني : عناصر التقويم

الدرجة المعتمدة	الفئة	العنصر	الحد الأعلى للدرجات	ب	أ
	أ	القدرة على تطوير أساليب العمل	٦		
	أ	القدرة على تدريب غيره من العاملين	٦		
	أ ب	القدرة على تحديد متطلبات إنجاز العمل	٧	٧	
	أ ب	المهارة في التنفيذ	٧	٦	
	أ ب	القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني	٦	٦	
	أ ب	المحافظة على أوقات العمل	٦	٧	
	أ ب	القدرة على التغلب على صعوبات العمل	٥	٥	
	أ ب	المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل	٤	٤	
	أ ب	المعرفة بنظم العمل وإجراءاته	٤	٤	
	أ ب	المتابعة لما يستجد في مجال العمل	٤	٣	
	أ ب	المشاركة الفعالة في الاجتماعات	٤	٣	

الأداء الوظيفي

ما هو نموذج تقويم الأداء؟

هو أداة رقابية منظمة تُستخدم لتقييم أداء الفرد أو الفريق وفق مجموعة من المعايير والمؤشرات الكمية أو النوعية خلال فترة زمنية معينة.

أهداف استخدام نموذج تقويم الأداء:

- قياس مدى تحقيق الأهداف.
- تحديد نقاط القوة والضعف.
- توجيه التدريب والتطوير.
- دعم قرارات الترقية أو التحفيز أو التصحيح.
- تعزيز الشفافية والعدالة.

استخدام النموذج كأداة رقابية:

١. المقارنة مع المعايير: هل وصل الموظف للأداء المطلوب؟
٢. التحليل والمتابعة: ما سبب الانخفاض في مؤشر معين؟ هل هناك عوائق؟ هل يحتاج الموظف لتدريب؟
٣. اتخاذ القرار: مكافأة - إعادة توزيع المهام - خطة تحسين أداء.

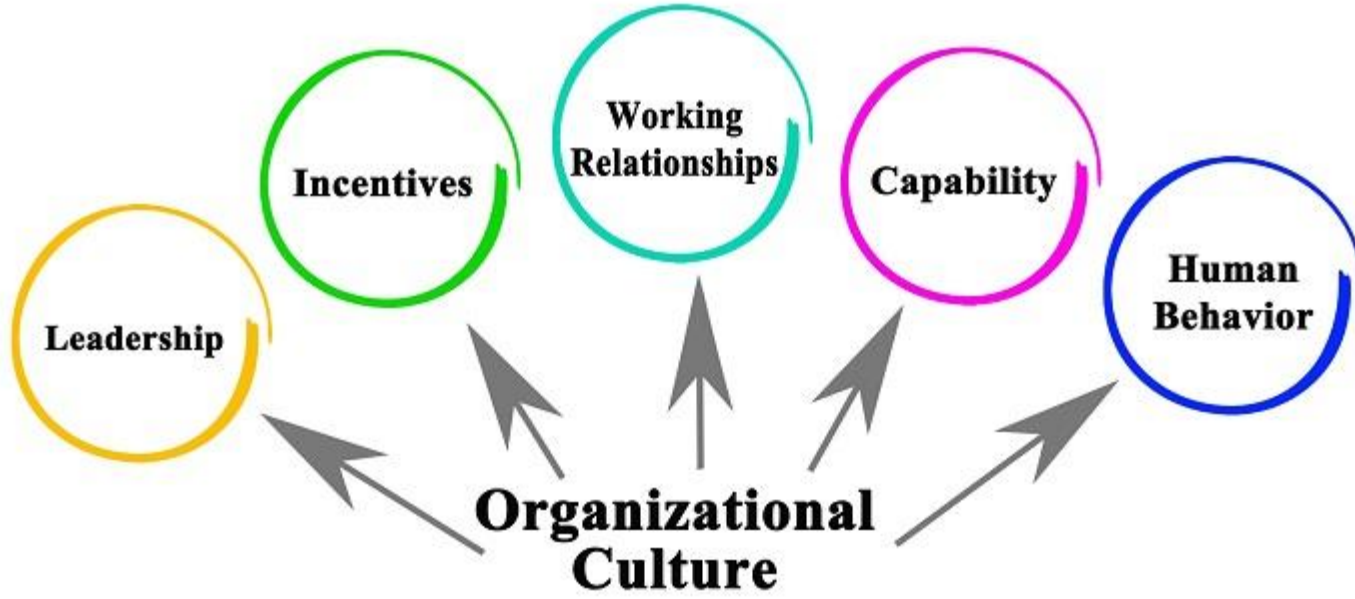
الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) هي: مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي تُوجه كيفية تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف الخارجية.

◇ تُشكّل هوية المنظمة

◇ تؤثر على الأداء والقرارات والسلوك اليومي

◇ تختلف من منظمة لأخرى حسب القيادة والتاريخ والقيم



أهمية الثقافة التنظيمية

- ✓ • توجيه سلوك العاملين واتخاذ القرار
- ✓ • تعزيز الانتماء والولاء التنظيمي
- ✓ • دعم الاستقرار والهوية المؤسسية
- ✓ • التأثير على الأداء والإنتاجية
- ✓ • تسهيل التغيير أو مقاومته

تحديات وفرص الدمج الناجح

تحديات الثقافة التنظيمية

- مقاومة التغيير
- ضعف التماسك الثقافي في المؤسسات الكبيرة
- التباين بين القيم المعلنة والممارسة الفعلية
- صعوبة قياس الثقافة بشكل مباشر

كيفية بناء أو تغيير الثقافة التنظيمية

١. تحديد القيم والمبادئ المرجوة
٢. إشراك القيادة في تعزيز هذه القيم
٣. تعديل السياسات والمكافآت لتدعم الثقافة الجديدة
٤. تدريب الموظفين عليها
٥. قياس النتائج وتعديلها بمرور الوقت



🎓 نشاط تدريبي مقترح:

🔍 نشاط جماعي:

قسّم الطلبة إلى مجموعات واطلب منهم تحليل ثقافة منظمة يعرفونها (شركة مشهورة أو محلية)، وناقشوا:

• ما نوع الثقافة التي تتبناها؟
• ما هي قيمها؟

• كيف تؤثر هذه الثقافة على أدائها وسلوك موظفيها؟

١. ماهي النتائج التي حصلت عليها؟
٢. ماهو الأسلوب الرقابي المستخدم؟



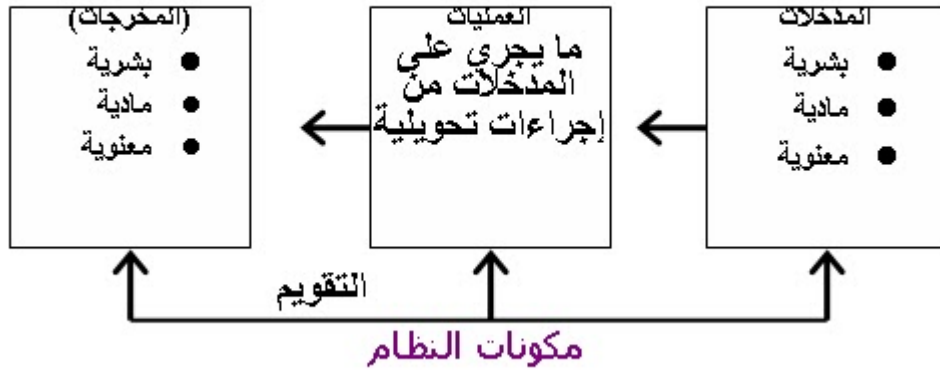


إدارة الإنتاج

تعريف إدارة الإنتاج:

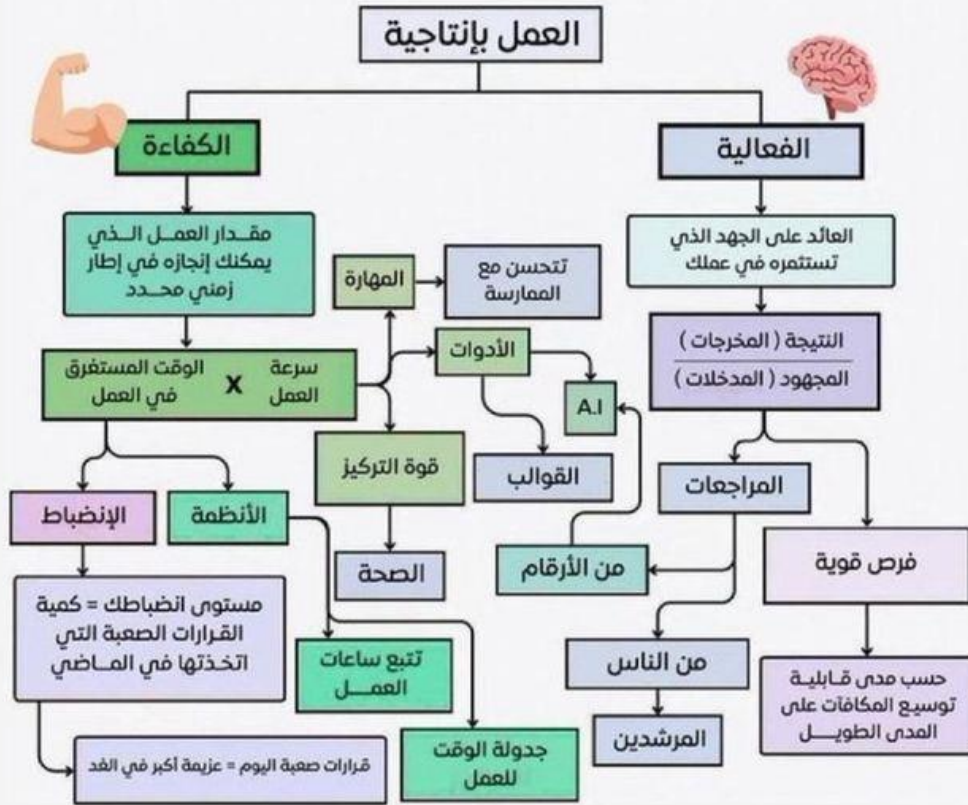
هي وظيفة تهدف إلى تحويل المدخلات (موارد مادية وبشرية) إلى مخرجات (سلع أو خدمات) بجودة عالية وتكلفة مناسبة

أهم أنشطة إدارة الإنتاج:



النشاط	التوضيح
تخطيط الإنتاج	تحديد ما سيتم إنتاجه، كميته، ووقته
جدولة الإنتاج	تنظيم ترتيب العمليات والموارد
إدارة الجودة	التأكد من أن المنتج يطابق المعايير
إدارة المخزون	التحكم في كميات المواد الخام والمنتج النهائي
الصيانة	الحفاظ على المعدات والآلات بحالة جيدة
تحسين العمليات	زيادة الكفاءة وتقليل الهدر (مثل استخدام مبادئ Lean أو Six Sigma)

خريطة الإنتاجية



- أهداف إدارة الإنتاج:
- تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد
- إنتاج منتجات بجودة عالية
- تقليل التكاليف والهدر
- تسليم المنتجات في الوقت المناسب





إدارة التسويق
هي عملية **تخطيط**
وتنفيذ الأنشطة التي
تهدف إلى **ترويج**
وتوزيع المنتجات أو
الخدمات لتلبية
احتياجات العملاء وزيادة
رضاهم.

أهم أنشطة إدارة التسويق



إدارة المشتريات والمخازن



مستقل
mostaqi.com

إدارة المشتريات

هي الوظيفة المسؤولة عن تأمين احتياجات المنظمة من **المواد والمستلزمات والخدمات** اللازمة للإنتاج أو التشغيل، بأفضل جودة وسعر ووقت ممكن.

أهداف إدارة المشتريات:

- توفير المواد بالجودة المناسبة والتكلفة الأقل
- ضمان استمرارية الإنتاج بدون انقطاع
- بناء علاقات جيدة مع الموردين
- تقليل الهدر في الشراء والتخزين



إدارة المخازن

هي العملية التي
تهدف إلى
استلام، حفظ،
تنظيم، وصرف
المواد
والمنتجات داخل
المنظمة بطريقة
تضمن الكفاءة
وتقليل الفاقد.

أهداف إدارة المخازن:

- حفظ المواد بشكل آمن
ومنظم
- تقليل الفاقد والتالف
- ضمان توفر المواد عند
الحاجة
- دعم عملية الإنتاج
والاستمرارية
- تحقيق رقابة دقيقة على
المخزون

الخاتمة



- استمر بالتعلم
- اكتسب مهارات
- مارس العملية الإدارية
- واصل التدريب
- ترتقي الى سلم النجاح