



وزارة التعليم
Ministry of Education



إضاءات حول تقويم الوحدات الدراسية بمقرر علوم إدارية ١ مبادئ الإدارة طبعة ١٤٤٢هـ - ٢٠٢٠م



لا يسمح بتعديل أو حذف أي من المحتوى © كافة الحقوق محفوظة لقسم العلوم الإدارية تعليم محافظة جدة - بنات



وزارة التعليم
Ministry of Education

فريق العمل:



المعلمة/ رانية أحمد إبراهيم الغامدي
الثانوية / ٩

المعلمة/ هبة أحمد سعد الفران
الثانوية / ٣٢

إشراف المشرفة التربوية :
أفنان عبد الكريم أحمد رزق
رئيسة قسم العلوم الإدارية





الوحدة الأولى

أساسيات الإدارة

١. تمثل الإدارة عنصراً هاماً في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع ، أذكر أهم النقاط التي يمكن التذليل بها على هذه الأهمية .

١ - الإدارة وسيلة المجتمع لتحقيق أهدافه وتلبية احتياجات أفرادهِ وذلك من خلال ممارسته لعملية التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة.

٢ - الإدارة وسيلة المجتمع لتحقيق احتياجاتهِ من خلال تحديد أولويات هذه الاحتياجات واستثمار الموارد المتاحة فيه لتلبية هذه الاحتياجات بل والعمل على مواجهة الاحتياجات المتجددة وندرة الموارد.

٢. ازدياد عدد المنظمات الإدارية وكبر حجمها وتنوع أعمالها فرض أهمية الإدارة من حيث حاجة هذه المنظمات إلى التخصصات الإدارية المختلفة.

٤. الفصل بين منظمات الأعمال وملاكها مما دفع ملاك أغلب هذه المنظمات إلى إناطة إدارتها إلى رجال الإدارة المتخصصين مما يزيد من أهمية الإدارة والإعداد اللازم لمن يقومون عليها.

٥. الندرة في الموارد المادية والموارد البشرية المتخصصة؛ الأمر الذي يتطلب وجود إدارة قادرة على مواجهة هذا التحدي من خلال اتباع سياسة الترشيح في النفقات والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف بأعلى جودة وأقل تكلفة.

٦. المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية الأمر الذي يتطلب التجديد والابتكار من خلال الإدارة الجيدة لطرق الإنتاج والتسويق.

(ازدادت المنافسة بين الشركات على غزو الأسواق العالمية خصوصاً بعد انفتاح كثير من الأسواق العالمية وثورة الاتصالات ونشأة منظمة التجارة العالمية).

٧. رغبة الأفراد في الوصول إلى مراكز اجتماعية وقيادية متميزة . هذه الرغبة في تحسين المستقبل الوظيفي للأفراد دفعت الكثير منهم إلى الاتجاه لدراسة الإدارة من أجل تنمية معارفهم ومهاراتهم الإدارية بما يمكنهم من التعامل مع مشاكل تقديم الخدمات والإنتاج والتسويق والتمويل وإدارة الأفراد في المنظمات التي يعملون بها.

٢. ما التعريف الذي تراه مناسباً لمفهوم «الإدارة» ؟ وما هي أبرز العناصر التي يتضمنها هذا التعريف ؟

□ عملية استخدام الموارد من العنصر البشري و المواد الخام لتحقيق أهداف معينة وتتضمن تخطيط و تنظيم وتوجيه وتنسيق وتقييم جهود الأشخاص لتحقيق هذه الأهداف.

عناصر التعريف

العنصر البشري
المواد الخام

٣. ما هي أبرز أهداف الإدارة مع ضرب أمثلة على ذلك ؟

١ - تحقيق نمو وتطور المجتمع بما يؤدي إلى تحقيق أمنه ورفاهيته.

٢ - تحسين قدرات ومهارات الأفراد العاملين على إعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط المرسومة من أجل تحقيق أهداف المشروعات العامة والخاصة.

٣ - التنسيق بين الموارد البشرية والمادية من أجل توفير الوقت والجهد اللازم في إنجاز الأعمال.

٤ - ضبط التكاليف والتقليل من الهدر والاقتصاد في استخدام الموارد.

٥ - رفع كفاءة المنشآت الحكومية والخاصة من خلال العمل على تطوير وتحديث الهياكل التنظيمية وإجراءات ونماذج العمل وتوظيف أحدث النظريات الإدارية في مجال الأعمال، واستخدام التقنيات الحديثة.

٦ - تحقيق رضا المستفيدين من الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

٧ - تزويد الأفراد والمنشآت بالمهارات التي تساعدهم على مواجهة التغيير والتكيف مع معطياته.

٤. يذهب البعض إلى القول بأن الإدارة علم في حين يذهب البعض الآخر إلى القول بأنها فن ،
وضح رأيك حول هذه القضية .

الإدارة تجمع بين العلم والفن

العلم معرفة منظمة تقوم على الملاحظة والتجربة واستنباط النتائج من أجل الوصول إلى قوانين عملية تحكم العلاقة بين الظواهر في مجال معين.

الفن يقوم على المهارة في الأداء أو القدرة الذاتية لممارسة عمل معين. وهو بذلك يركز إلى حد كبير على مواهب الأشخاص وإمكاناتهم الإبداعية في أداء الأنشطة التي يقومون بها.

- (١) الإدارة العامة
- (٢) إدارة الأعمال
- (٣) إدارة الهيئات والمنظمات المتخصصة
- (٤) الإدارة الإقليمية والدولية
- (٥) إدارة المؤسسات العامة

٦. عرف الإدارة العامة، وما هي القضايا الأساسية التي يتضمنها تعريف هذا المجال؟

الإدارة العامة هي : «ممارسة العملية الإدارية في الأجهزة الإدارية للدولة»، وهي : «تنفيذ السياسة العامة للدولة بما يؤدي إلى خدمة الصالح العام».

القضايا الأساسية التي يتضمنها تعريف هذا المجال

١. خاصية السياسة العامة

٢. خدمة الصالح العام

٧. ما المقصود بإدارة الأعمال ؟ وما هي أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الإدارة العامة ؟

تعرف إدارة الأعمال بأنها «إدارة نشاطات ومشروعات القطاع الخاص ذات الطابع الاقتصادي الهادف إلى تحقيق الربح».

٨. ما المقصود بالعملية الإدارية ؟ وما هي أبرز عناصرها ؟

عناصر العملية الإدارية :

(١) التخطيط

(٢) التنظيم

(٣) التوجيه

(٤) الرقابة

العملية الإدارية تعني وظائف الإدارة وتمثل النشاط الرئيس للإداريين، وهذا يعني أن المديرين بالدرجة الأولى هم المعنيون بمباشرة هذه العملية لتحقيق أهداف محددة في المنظمة. هذا المفهوم للمديرين لا يقتصر على كبار الإداريين فقط. وإن كانوا يقومون بالدور الرئيسي في العملية الإدارية. إذ أن هذه العملية تمثل النشاط الأساسي للرؤساء والمشرفين في المنظمة بجميع مستوياتهم العليا والمتوسطة والتنفيذية.

٩. ضع علامة (✓) أو (X) أمام العبارات التالية :

- أ . الإدارة ليست هدفاً في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف محددة. (✓)
- ب . من الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها «تنسيق الموارد البشرية من أجل توفير الوقت والجهد اللازم في إنجاز الأعمال».
- ج . المقصود بالهيئات والمنظمات المتخصصة تلك التي تقدم خدماتها إلى الجميع ولا تهدف إلى تحقيق الربح. (X)
- د . العملية الإدارية تعني وظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. (✓)



الوحدة الثانية

التخطيط

اذكر أهم فوائد التخطيط للمنشأة ؟

- أن التخطيط يساهم في وضع أهداف واضحة للعمل، وبوجود هذه الأهداف تتحدد الاتجاهات المختلفة للعمل وتتضح المسارات، ويسهل التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة في المنظمة لتحقيق النجاح.
- يحقق التخطيط التناسق بين الأهداف المتعددة ويزيل التعارض المحتمل بينها.
- يساعد التخطيط على تنظيم العمل، حيث يعرف كل فرد وكل وحدة إدارية في المنظمة المطلوب عمله فتصبح طرق التوجيه والاتصال بالأفراد سهلة وواضحة.
- يساعد التخطيط في وضع برامج زمنية محددة تتضح فيها مواعيد بدئها وانتهائها.
- يساهم التخطيط في التعرف على المشكلات التي قد تعترض سير العمل مستقبلاً.
- يساعد التخطيط في ترشيد النفقات ووضع ضوابط للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة .
- يساهم التخطيط في الرقابة على العمل من خلال المقاييس والمعايير الرقابية للأداء، التي تعتمد على الأهداف الموضوعية.

ما أنواع الخطط حسب تقسيم الفترة الزمنية ؟

تخطيط طويل الأجل

تخطيط متوسط الأجل

تخطيط قصير الأجل

اذكر عناصر التخطيط مع الشرح .

الأهداف

السياسات

الإجراءات

الشرح بالكتاب صفحة ٢٨ – ٢٩ – ٣٠

يتبع





الأهداف

تعرف الأهداف بأنها: « ما ينبغي تحقيقه في المستقبل » وقد تكون الأهداف عامة أو محددة، طويلة المدى أو قصيرة المدى، أساسية على مستوى المنظمة بأكملها أو فرعية على مستوى الأقسام والشعب، والأهداف هي اللبنة الأساسية التي يقوم عليها التخطيط وتتحدد على ضوءها باقي العناصر الأخرى.

وتوضع الأهداف على شكل هرمي بحسب درجة أهميتها. فالأهداف الرئيسية توضع في قمة الهرم ثم تتدرج باقي الأهداف حسب درجة أهميتها خلال الهرم حتى تصل إلى القاعدة، وتوضع الأهداف عادة بشكل عام ثم يتم التدرج بتفصيلها إلى أهداف فرعية.



السياسات

تعرف السياسات بأنها : « مجموعة المبادئ والقواعد والقوانين التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة لكي تسترشد بها باقي المستويات الإدارية في المنظمة ».

فهي عبارة عن الإطار الموجه لعملية تنفيذ الأهداف . وهي المرشد للعاملين حول الطرق والأساليب التي يجب اتباعها للوصول إلى تلك الأهداف المنشودة ومن صفات السياسات أنها ثابتة نسبياً ، ويعد اتباعها أمراً ضرورياً وملزماً من قبل جميع العاملين في المنظمة ويجب أن تكون هذه السياسات واضحة لجميع المعنيين ، ومتجانسة مع بعضها البعض ، وشاملة لجميع أفراد المنظمة بحيث تطبق على الجميع فلا تقتصر على مجموعة وتستثني أخرى ، ولا تقتصر على حالة دون أخرى .

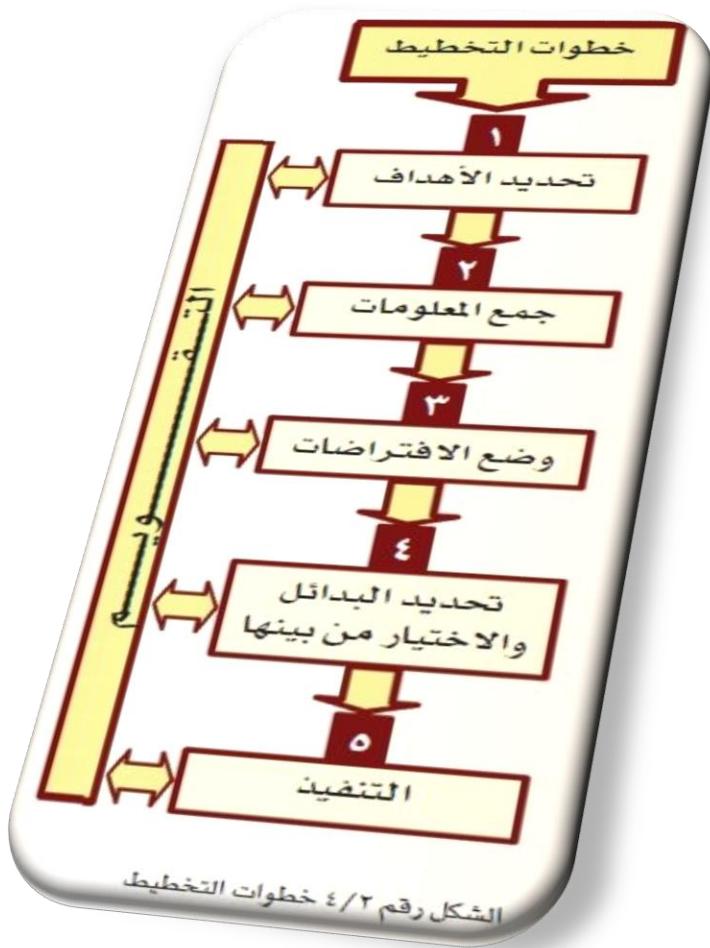


الإجراءات

تعرف الإجراءات بأنها: « سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل معين » فهي عبارة عن المسار الذي يجب اتباعه داخل المنظمة لإتمام عمل من الأعمال، وتتصف الإجراءات بأنها متكررة ومتسلسلة وفق خطوات ومراحل ثابتة تختلف باختلاف الأعمال . فالإجراءات التي يمر بها طالب الوظيفة تختلف عن الإجراءات التي يمر بها من يطلب إجازة. كما تختلف الإجراءات باختلاف المنظمات، ففي منشآت القطاع العام هناك إجراءات مختلفة للتوظيف عن تلك الإجراءات المتبعة في منشآت القطاع الخاص.

تختلف الإجراءات عن السياسات بأن الإجراءات أكثر تحديداً لما يجب القيام به، في حين أن السياسات تعد أعم وأشمل.

اشرح خطوات التخطيط مع ضرب الأمثلة



تتكون عملية التخطيط من عدة خطوات تتضح في الشكل رقم (٤/٢) وسنستعرضها فيما يلي :

- ☐ تحديد الهدف.
- ☐ جمع المعلومات.
- ☐ وضع الافتراضات
- ☐ تحديد البدائل والاختيار من بينها.
- ☐ التنفيذ.
- ☐ التقويم.

للتخطيط الفعال عدة صفات . اذكرها مع الشرح .

- (١) وضوح الهدف
- (٢) المرونة
- (٣) السهولة
- (٤) المشاركة في الإعداد
- (٥) الواقعية
- (٦) تحقيق التوازن

- (١) البيئة المعقدة
- (٢) نقص المعلومات
- (٣) مقاومة التغيير
- (٤) عدم الواقعية
- (٥) عدم التنسيق بين المشروعات الإدارية المختلفة
- (٦) الوقت و التكلفة

٧- ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة الخاطئة:

- (X) (أ) كلما كبر حجم المنظمة تقل أهمية التخطيط.
- (✓) (ب) كلما زادت درجة تغير أحداث المستقبل زادت أهمية التخطيط.
- (✓) (ج) من متطلبات التخطيط الناجح توفر المعلومات.
- (د) تضع الإدارة العليا الخطط الإستراتيجية قبل التعرف على الخطط المتوسطة والقصيرة الأجل.
- (X) (هـ) تختص الإدارة التنفيذية بتنفيذ الخطط فقط وليس وضعها.
- (و) السياسات هي مجموعة المبادئ والقواعد والقوانين التي يجب أن يلتزم بها جميع العاملين في المنظمة.
- (✓) (ز) إن إتاحة المشاركة في التخطيط يسهل عملية التنفيذ.

٨- قم بإعداد خطة لأحد الموضوعات الآتية :

← قضاء الإجازة الصيفية القادمة.

← الاستعداد للاختبارات نهاية العام.

← ما بعد تخرجك من الثانوية العامة.



الوحدة الثالثة

التنظيم

متابعة البرنامج التقويم

أجب عن الأسئلة التالية :

١. ضع علامة (✓) أو (X) أمام العبارات التالية :

- (✓) ١) مبدأ التخصص وتقسيم العمل يؤدي إلى إنجاز العمل بسرعة أكبر وأداء أفضل
- (X) ٢) الوحدات الاستشارية في الهيكل التنظيمي هي المؤدية للمهام الرئيسة التي أنشئت من أجلها المنظمة
- (X) ٣) في التنظيم على أساس الوظيفة يتم تجميع الأنشطة التي يتم مزاولتها في منطقة جغرافية معينة
- (X) ٤) التنظيم الرسمي مجموعة من العلاقات الشخصية التي تنشأ بين العاملين لوجودهم في مكان واحد
- (✓) ٥) يحتوي الدليل التنظيمي عادة نبذة تاريخية عن المنشأة والأنشطة التي تقوم بها

- عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحدد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف مع حل المشاكل والخلافات التي تواجه كافة الأنشطة والأقسام من خلال أفراد التنظيم وبشكل ملائم.

تقويم

٣. قارن بين أسلوبَي (المركزية واللامركزية).

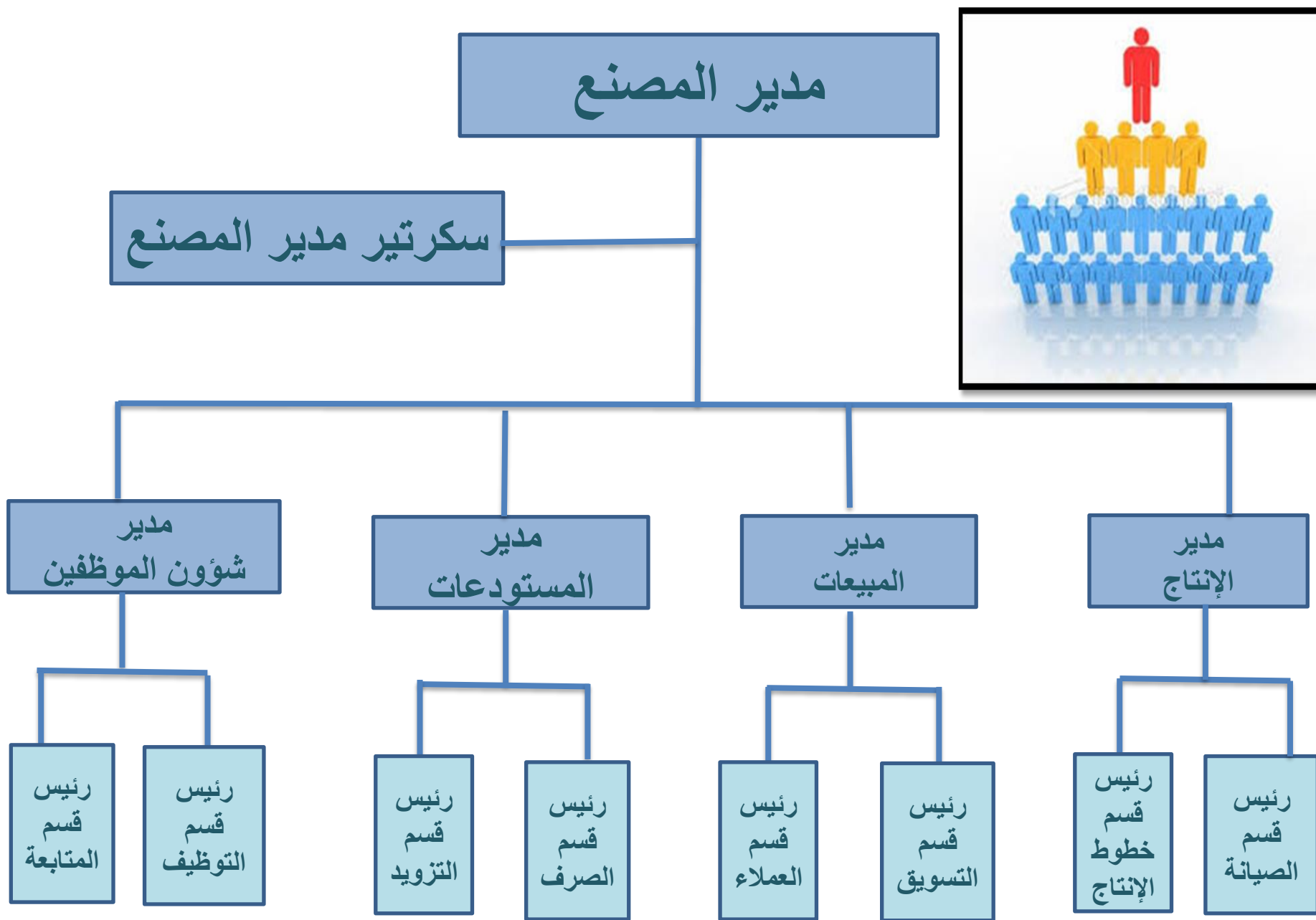
تُعرّف **اللامركزية** بأنها نقل سلطة القرار وممارستها من المستوى الإداري الأعلى إلى المستويات الإدارية الدنيا عن طريق تفويض السلطة.

تُعرّف **المركزية** بأنها ميل أو اتجاه الإدارة إلى تركيز الحجم الأكبر والأهم من سلطة اتخاذ القرارات المنظمة للعمل في المراكز القيادية العليا.

تقويم

٤. صور خريطة تنظيمية للهيكل التنظيمي التالي :

مدير المصنع	سكرتير مدير المصنع	
مدير الإنتاج	رئيس قسم الصيانة	رئيس قسم خطوط الإنتاج
مدير المبيعات	رئيس قسم التسويق	رئيس قسم العملاء
مدير المستودعات	رئيس قسم الصرف	رئيس قسم التوريد
مدير شؤون الموظفين	رئيس قسم التوظيف	رئيس قسم المتابعة



٥- اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية:

٣	التنظيم غير الرسمي
١	وجود معيار لقياس الأداء
٥	وحدة القيادة
٢	تحديد الأنشطة المساندة
٤	منح المدير السلطة للمرؤوسين

(١)	من خصائص التنظيم الجيد
(٢)	من خطوات تصميم الهيكل التنظيمي
(٣)	من أنواع التنظيم
(٤)	مبدأ التفويض
(٥)	من مبادئ التنظيم



الوحدة الرابعة

الإشراف الإداري
القيادة (التوجيه)

تقويم

١. أكتب تعريف الإشراف الإداري؟

هو عبارة عن توجيه وقيادة المرؤوسين للعمل بأقصى طاقاتهم والعمل على تحقيق الأهداف المتبادلة بين الإدارة والمرؤوسين، عن طريق التشجيع والتحفيز والاتصالات المتبادلة ومعرفة احتياجات المرؤوسين وتحقيق التوازن بين أهداف الإدارة وأهداف الموظفين.

تقويم

٣. ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة غير الصحيحة لما يأتي:

- (✓) (١) يُعدُّ الخصم من الراتب أو الأجر من الحوافز السلبية التي يستعملها المدير مع مرؤوسيه لتوجيههم
- (✓) (٢) تركز النظرية الموقفية للقيادة على أهمية توفر ظروف محيطية تسهم بشكل ملموس على ظهور القائد
- (X) (٣) من سلبيات القيادة « الديمقراطية » تفكك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون بين العاملين
- (✓) (٤) يعكس النمط (١ / ١) في نظرية الشبكة الإدارية القائد السلبي قليل الاهتمام بالعمل والعاملين
- (✓) (٥) من فوائد التوجيه مساعدة المرؤوسين في مواجهة الصعوبات التي قد تواجههم أثناء أداء عملهم

تقويم

٤. في الإطار الآتي مجموعة من الحوافز. أعد تصنيفها وفق أصناف الحوافز التي درست:

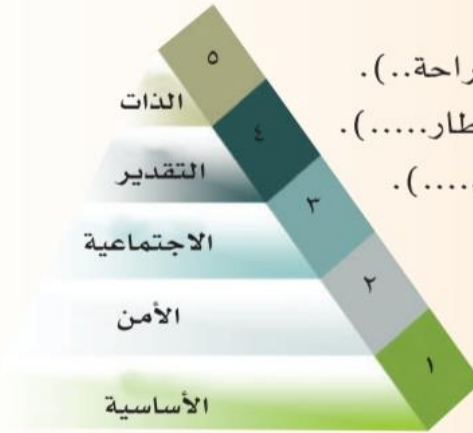
الانتقاد، خصم، هدية العيد، العمل الإضافي بأجر، مكافآت نهاية الخدمة، بدل الانتقال، توفير وسيلة النقل، شهادة التقدير، الشيك الذهبي، الإجازات المدفوعة، تذاكر طيران، توفير العلاج، الفصل عن العمل، بدل سكن، التقاعد، الترقية، التحويل إلى مستوى أقل، موقف سيارة خاص، عمولة، سائق خاص، النقل إلى مناطق بعيدة، هاتف محمول خاص، مكتب جديد، كمبيوتر محمول، قلم حبر ثمين، شهادة خبرة، التأديب، الإنذار الشفهي، بدل خطر، انتداب خارجي، تمثيل الإدارة في المؤتمرات.

أنواع الحوافز	النماذج
الإيجابية	هدية العيد - مكتب جديد - كمبيوتر - شهادة خبرة -
السلبية	الانتقاد - النقل لمناطق بعيدة - الإنذار الشفهي - التأديب - الفصل عن العمل
المادية	خصم - مكافآت نهاية الخدمة - بدل الانتقال - الشيك الذهبي - بدل السكن
المعنوية	تمثيل الإدارة في المؤتمرات - شهادة التقدير - توفير العلاج - الترقية
المباشرة	موقف سيارة - سائق خاص - التحويل إلى مستوى أقل
غير المباشرة	العمل الإضافي بأجر - بدل خطر - عمولة - انتداب خارجي
الجماعية	الإجازة المدفوعة - تذاكر الطيران - التقاعد
الفردية	توفير وسيلة النقل - قلم حبر ثمين - هاتف محمول خاص

تقويم

٥. ارسم هرم الحاجات وفق نظرية ماسلو، وناق هذه النظرية.

من أبرز نظريات الحاجات نظرية ماسلو (Maslow) والتي حددت الحاجات الإنسانية بخمس حاجات كما في الشكل (١/٤)، وهذه الحاجات هي:



الشكل رقم ١/٤ هرم الحاجات الإنسانية

١. الحاجات الأساسية: الضرورية المادية (أكل، وشرب، الراحة...).
٢. الحاجات المتعلقة بالأمن والطمأنينة (الحماية من الأخطار....).
٣. الحاجات الاجتماعية (الأسرة، الأصدقاء، الانتماء....).
٤. الحاجة إلى التقدير (الاحترام، الشهرة...).
٥. تحقيق الذات (الإبداع، الوصول إلى منصب كبير...).

تقويم

٦. اكتب تعريفاً للقيادة بأسلوبك الخاص متضمناً عناصر تعريف القيادة.

هناك صياغات عدة لتعريف القيادة كتبها بعض الباحثين في مجال القيادة ومنها:

«السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك».

«التأثير في الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف ما اتفقوا على أنه مرغوب فيه».

«عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفاعلة بجهودهم في أداء

النشاط التعاوني».

«التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف المنظمة».

تقويم

٧. اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية:

٥	البيانات والمعلومات
٤	تقدم للعاملين لرفع معدلات الإنتاجية
٢	تقديم العلاقات الإنسانية على العمل
١	الحلقة الثالثة في سلسلة العملية الإدارية
٣	تخفيض النفقات (التالف)

(١)	الإشراف الإداري
(٢)	القائد الاجتماعي في الشبكة الإدارية
(٣)	فوائد التدريب
(٤)	الحوافز الإيجابية
(٥)	مصادر قوة القائد



الوحدة الخامسة

الرقابة

تقويم

التقويم

أجب عن الأسئلة الآتية:

١- ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة غير الصحيحة لما يأتي:

- (X) (١) التقارير الكمية تعتمد على الكتابة الإنشائية والتعبير عن طريق الكلمات.
- (✓) (٢) الخطوة الأولى في الرقابة تحديد معايير رقابية مبنية على أهداف واضحة.
- (✓) (٣) الرقابة على أنظمة العمليات التسويقية والبيعية أكثر صعوبة من الرقابة على أنظمة العمليات الإنتاجية.
- (X) (٤) هدف الرقابة تصيّد الأخطاء ومعاينة المخطئ ومجازاته.
- (X) (٥) عرفت الرقابة الإدارية لأول مرة بعد الثورة الفرنسية في دستور ١٩٧١م.

تقويم

٢- اكتب أحد التعريفات التي تتناول مفهوم الرقابة.

- تعددت تعريفات علماء الإدارة للرقابة وإليك بعضاً منها:
- ❑ «التأكد من تحقيق الأهداف المعلنة وفقاً للخطط المحددة سلفاً».
 - ❑ «مراجعة الإنجازات وفقاً للخطط الموضوعة».
 - ❑ «قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعة ومعرفة أسباب الانحرافات عن النتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي».
 - ❑ «الوظيفة التي يتم من خلالها متابعة وضبط الأنشطة المختلفة في المنظمة بهدف التأكد من أن الأداء الفعلي مطابق للأداء المطلوب أو المخطط».
 - ❑ «الوسيلة التي تسمح للإداري بالتأكد من تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط».
 - ❑ «متابعة تنفيذ العمليات الإدارية والمنفذين لها وتقويم عملهم أولاً بأول للوصول إلى الهدف المرسوم على أفضل وجه وأقصر وقت وأكبر دقة وأقل خطأ وتكلفة».
 - ❑ «المهارات الإدارية اللازمة لقياس وتصحيح الأعمال التي يتم تنفيذها؛ للتأكد أن الأهداف يتم الوصول إليها بشكل اقتصادي وفعال».

تقويم

٣- تهدف إحدى دوائر الجوازات أن يتم الانتهاء من إجراءات (٢٠٠٠) جوازاً خلال اليوم بواسطة عشرة موظفين.
ومن خلال مراقبة المسؤول لسير العمل وجد أن عدد الجوازات المنجزة يومياً لا يتجاوز (١٣٠٠) جواز.
من خلال ما سبق طبق خطوات الرقابة بتسجيل المعلومات المناسبة، مع تصحيح الانحرافات حسب ما تراه مناسباً.

الزمن – الكفاءة – الكمية – المالية	معيار الرقابة
الكمية (١٣٠٠) المدة (يوم واحد)	الأداء الفعلي
(أن الكمية المنجزة من الجوازات لا تتطابق مع المطلوب) الحلول: يتم تصحيح الانحراف من خلال مقارنة النتائج التي تم قياسها مع المعايير الرقابية ومن ثم اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب مثل: الوضوح في تحديد الهدف – توزيع المهام بين العاملين- استخدام أساليب التحفيز- الإشراف المستمر لسير العمل – اكتشاف الأخطاء ومعالجتها منذ البداية.	الانحرافات وتعديلها

تقويم

٤- اختر عنصر الرقابة المناسب لكل معيار من المعايير الآتية بوضع علامة (✓):

عنصر الرقابة المناسب				المعيار
المالية	الكمية	الكفاءة	الزمن	
	✓			زيادة المبيعات بنسبة ٢٠٪.
✓				الوصول لصافي أرباح مقداره مليون ريال.
		✓		إنتاج مكيفات مطابقة لمواصفات الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس.
			✓	إنهاء طلبية أحد العملاء في مدة لا تزيد عن شهر واحد.

تقويم

٥- اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية:

(١)	قياس الأداء
(٢)	طرق الرقابة
(٣)	خطوات الرقابة
(٤)	الأجهزة الرقابية في المملكة
(٥)	مبادئ الرقابة

٤	هيئة الرقابة والتحقيق
٣	تحديد المعايير
١	مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية
٥	توافق النظام الرقابي وطبيعة النشاط
٢	الملاحظة المباشرة

تقويم

٦- اكتب عن أحد الموضوعات الآتية:

☐ أهمية الرقابة.

☐ أنواع الرقابة حسب موقعها من الأداء.

☐ خطوات العلاج وتصحيح الانحراف.

أنواع الرقابة حسب موقعها من الأداء

١- الرقابة الأولية

وهي الرقابة المبنية على التوقع والتنبؤ بالأخطاء أو الانحرافات التي يمكن أن تحدث قبل وقوعها، وتتم هذه الرقابة قبل البدء بتنفيذ الأعمال، ويرتبط هذا النوع من الرقابة بعمليات التخطيط والتنظيم.

٢- الرقابة التطويرية

وهي الرقابة التي تتم وقت التنفيذ، وتهدف إلى التطوير المستمر من خلال الإرشاد والتوجيه لتحقيق أهداف المنظمة، ويرتبط هذا النوع من الرقابة بعملية الإشراف الإداري والقيادة.

٣- الرقابة اللاحقة

تهدف الرقابة اللاحقة إلى تصحيح الانحرافات التي تحدث في النتائج النهائية، وتعتمد الرقابة اللاحقة على المعلومات التي يتم جمعها عن الأداء الفعلي.



الوحدة السادسة

الاتصال الإداري

تقويم

معرفة المفاهيم

التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

١. ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة غير الصحيحة لما يأتي:

- (X) (١) الاتصال يساعد بتعثل عادة بالأوامر والتعليمات.
- (✓) (٢) استخدام ألفاظ ومصطلحات غير مفهومة أو تحمل أكثر من معنى يعد من معوقات الاتصال.
- (X) (٣) المستقبل هو العنصر الأول من عناصر الاتصال وهو الذي يأخذ زمام المبادرة في عملية الاتصال.
- (✓) (٤) التقارير المالية الدورية تعدها الإدارة لتتقديمها للجمعية العمومية في الشركة وللمساهمين.
- (✓) (٥) من أهداف الاتصال الإداري تعريف المرؤوسين بالأهداف والسياسات والخطط في المنظمة.

تقويم

٢. اكتب تعريفاً للاتصال الإداري، وحدد عناصره.

قدم عدد من العلماء تعريفات متعددة للاتصال منها:

الاتصال هو: «أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعلومات».

الاتصال هو: «عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر بهدف إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما».

عناصر الاتصال:

يتضح مما سبق شرحة أن الاتصالات هي عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات من أجل التوصل إلى أهداف معينة. وحتى تتضح عملية الاتصال في أذهاننا فإنه يمكن أن نتصور الحصة الدراسية كنوع من عملية الاتصال، إذ أن المعلم والطلاب في الفصل يمثلون جماعة واحدة تلتقي لأداء عملية اتصالية يتم التواصل فيها من خلال الحديث والحوار، فالمعلم يقوم بشرح الدرس المتضمن المعارف والمعلومات المفيدة، والطلاب بدورهم يتلقون هذه المعلومات ثم يتأكد المعلم من وصول المعلومة من خلال الأسئلة والنقاش. ومن ثم فإن عملية الاتصال تتضمن أطرافاً عدة تؤثر في العملية الاتصالية، وهذه الأطراف هي عناصر الاتصال وتتمثل في:

- | | |
|-------------|---------------------|
| ١. المرسل. | ٤. المستقبل. |
| ٢. الرسالة. | ٥. التغذية الراجعة. |
| ٣. الوسيلة. | |

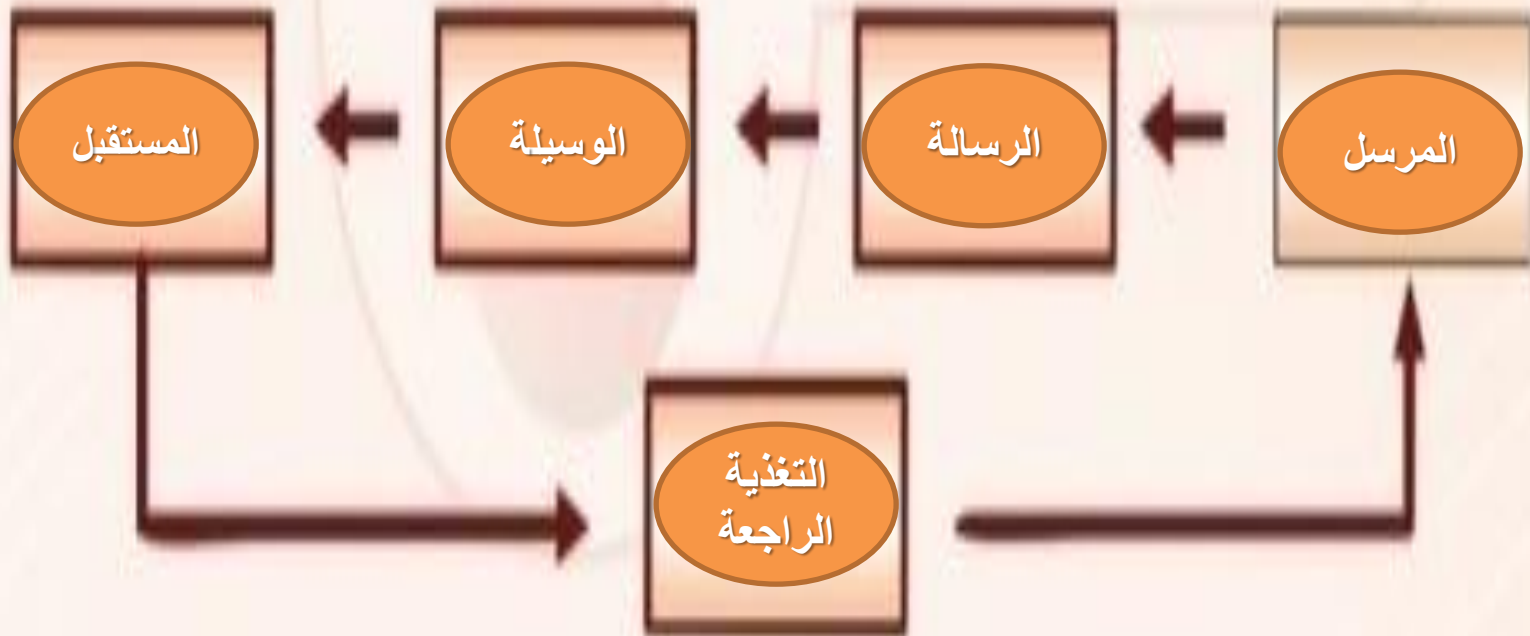
تقويم

٣. حدد النوع المناسب لكل من الاتصالات الآتية:

(١) اتصال تم عن طريق قنوات الهيكل التنظيمي في المنشأة:	
<input checked="" type="checkbox"/> اتصال رسمي	<input type="checkbox"/> اتصال غير رسمي
(٢) صدور تعميم لجميع العاملين في المنشأة:	
<input checked="" type="checkbox"/> اتصال شفهي	<input type="checkbox"/> اتصال كتابي
(٣) اتصال من مدير إدارة الإنتاج في المنشأة إلى رؤساء الأقسام في إدارته	
<input checked="" type="checkbox"/> اتصال نازل	<input type="checkbox"/> اتصال صاعد

تقويم

٤. قم بتعبئة الشكل الآتي والذي يمثل العملية الاتصالية:



تقويم

٥. اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية:

٤	الانسيابية
٥	شرح وتفسير القواعد والإجراءات
٣	العوامل التنظيمية
٢	الندوات والاجتماعات
١	رد فعل المستقبل للرسالة الاتصالية

١	التغذية الراجعة
٢	وسائل الاتصال الإداري
٣	معوقات الاتصال
٤	مبادئ الاتصال الإداري
٥	أهداف الاتصال الإداري

تقويم

٦. اكتب عن أحد الموضوعات الآتية:

○ الاتصال الشفهي والاتصال الكتابي.

○ معوقات الاتصال.

○ أساليب التواصل في سيرة الرسول ﷺ.

تعدُّ عملية الاتصالات ضرورية ومهمة في المنظمات، ولكنها لا تحظى بالعناية الكافية والاهتمام عند تقييم نظام الاتصال واختيار الوسائل المناسبة، لتسهيل عملية الاتصال بين العاملين بعضهم بعضاً وبينهم وبين الإدارة، ونادراً ما نجد في منظمة ما نظاماً خاصاً بعملية الاتصال دون مشكلات أو عوائق.

وتظهر معوقات نظام الاتصال نتيجة مجموعة من العوامل يمكن إجمالها فيما يأتي:

■ الوقت

■ موضوع الاتصال

■ لغة الاتصال

■ التشويش

■ العوامل الاجتماعية

■ العوامل التنظيمية



الوحدة السابعة

المنشآت الصغيرة

تقويم

أجب عن الأسئلة الآتية:

١. ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة غير الصحيحة لما يأتي:

- (X) (١) نظراً لصغر حجم المنشآت الصغيرة، فإنها لا تحتاج إلى عمل دراسات جدوى عند إنشائها.
- (X) (٢) تحتاج المنشآت الصغيرة لعدد كبير من الأشخاص للقيام بإدارتها.
- (✓) (٣) من المهم عند اختيار موقع المنشأة دراسة القوانين والأنظمة المحلية.
- (✓) (٤) قد تعد المنشأة الصغيرة في دولة معينة، منشأة متوسطة أو كبيرة في دولة أخرى.
- (X) (٥) لا تحتاج المنشآت الصغيرة إلى وضع خطط إستراتيجية كما هو الحال في المنشآت الكبيرة.

تقويم

٢. اكتب تعريفاً عاماً للمنشآت الصغيرة، مع ضرب أمثلة على بعض تلك المنشآت.

هي المنشأة التي عادة يمتلكها فرد واحد وتتمثل في المحلات الفردية للبيع بالتجزئة، وبعض منشآت الخدمات كمغاسل الملابس ومغاسل السيارات والمكاتب السياحية والمطاعم وبعض معامل الإنتاج وورش الإنتاج والمنشآت الصناعية الصغيرة. وعلى الرغم من أن المالك الفرد قد يستعين ببعض لأعمال الإدارة، إلا أنه في أغلب المنشآت الصغيرة يتولى المالك نفسه مهمة الإدارة. ويعد المشروع الفردي من الناحية القانونية أبسط أنواع المشروعات، يكون للمالك فيها الحق في الحصول على إيرادات المشروع، كما أنه يكون المسؤول الوحيد عن الوفاء بجميع الالتزامات المتعلقة بمشروعه.

السمات الرئيسية للمنشآت الصغيرة

- رأس المال المستثمر فيها يكون صغيراً. ويكون كله أو الجزء الأكبر منه مملوك لصاحب المنشأة.
- يتولى شخص واحد إدارة المنشأة.
- عدد العمالة في المنشأة يكون قليل.

تقويم

٣. اختر الموقع المناسب لكل نشاط من الأنشطة الآتية:

الموقع المناسب	النشاط	
حي سكني – مستشفيات	محل لبيع الهدايا والزهور	(١)
الأحياء السكنية – المدينة الصناعية	مؤسسة لنقل وتوزيع مياه الشرب	(٢)
شاليهات ومنتجعات بحرية وشواطئ	محل لبيع مستلزمات البحر وصيد الأسماك	(٣)
المدارس – سكن جامعي	محل لبيع العصيرات والوجبات الخفيفة	(٤)

تقويم

٤. رتب خطوات تأسيس المنشأة:

تأسيس المشروع، البحث عن أفكار وفرص استثمارية، تشغيل المشروع، إعداد دراسة جدوى المشروع،
التوصل لفكرة محددة، الحصول على التمويل اللازم للمشروع، المتابعة والتقييم، إعداد خطة عمل
لتنفيذ المشروع.

- | | |
|---|---------------------------------------|
| ١) البحث عن أفكار وفرص استثمارية للمشروع. | ٥) الحصول على التمويل اللازم للمشروع. |
| ٢) التوصل لفكرة محددة للمشروع. | ٦) اختيار موقع المشروع. |
| ٣) إعداد دراسة جدوى للمشروع. | ٧) تأسيس المشروع. |
| ٤) إعداد خطة عمل لتنفيذ المشروع. | ٨) تشغيل المشروع. |
| ويمكن تلخيص هذه الخطوات في: | ٩) المتابعة والتقييم. |

تقويم

ه. ربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية:

٢	النمو غير المسيطر عليه	١	أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية
٥	القدرة على الابتكار والإبداع	٢	معوقات تواجه المنشآت الصغيرة
٤	وصف عام للمشروع	٣	أهداف المنشآت الصغيرة
١	تساعد في التوظيف الأمثل للموارد المتاحة	٤	محتويات الخطة العامة للمشروع
٣	التوسع والتطوير	٥	خصائص تتوفر في صاحب المنشأة الصغيرة

٦. اكتب عن أحد الموضوعات الآتية:

- أهداف المنشآت الصغيرة.
- اختيار موقع المنشأة وأهميته.
- الخصائص الواجب توافرها في صاحب المنشأة الصغيرة.

أهداف المنشآت الصغيرة:

١- الخدمة:

حيث يتحتم على أي شخص ينوي إقامة أي منشأة أن يقدم خدمة للمجتمع المحيط بهذه المنشأة، وذلك خلال إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وإشباع حاجات أفراد المجتمع لها.

٢- الربحية:

يُعدُّ الربح مكافأة لصاحب المنشأة نتيجة الجهد الذي قام ببذله في خدمة عملائه، وتقديم السلع والخدمات التي يحتاجون إليها، ولذلك كان الهدف الأول هو الخدمة، فيدون رضا العملاء عن السلع أو الخدمات المقدمة فلن تحب المنشأة أية أرباح، ومن ثمَّ سوف تكون مهددة بالإفلاس. والأرباح تعد حافزاً لصاحب المنشأة للتوسع وتنمية هذه المنشأة، مما يدفعه إلى مخططة جديدة لأفاد المحت

٣- الاستمرارية:

لا بد أن يكون من أحد أهم الأهداف التي وضعها مالك المنشأة الصغيرة أن تستمر هذه المنشأة وذلك حالة نجاحها وتوسعها المستمر، وزيادة معدلات الأرباح، سنة بعد الأخرى، فمن غير المعقول أن تكون المنشأة لها عائد جيد يدر على المالك ويقوم بإنهائها.

٤- التوسع والتطوير:

يجب أن يهتم صاحب المنشأة الصغيرة بتوسيع منشأته وتطويرها، وكثير من المنشآت الكبيرة كانت منذ صغيرة في يوم من الأيام، وقد تبدأ المنشأة بالتوسع تدريجياً من خلال فتح فروع جديدة في بعض أحياء المدينة وقد يلي ذلك فتح فروع في مدن أخرى، وقد يأخذ التوسع منحى آخر وذلك بزيادة الطاقة الإنتاجية، أو إضافة خدمات جديدة للمستهلكين.



أفنان عبد الكريم أحمد رزق