



# مبادئ إدارة الأعمال

## دبلوم الإدارة المكتبية

الدكتور/أكرم الحاج

• @AkramMohammedA1



# الفصل الأول (الأدارة وأهميتها)

**تعريف الإدارة :** هي العملية التي بواسطتها يتم تنفيذ غرض معين والشراف عليه

**تعريف "جون مي":** هي فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد

**أهمية دراسة الإدارة:** تسهم بشكل مباشر في تسهيل الاعمال وتركيز الانتباه على الأهداف

## أهداف الإدارة

1- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية

2- تنمية القدرات والكفاءات البشرية

3- الارتقاء بمستوى المعيشة للأفراد العاملين

**تطور نظريات الفكر الاداري :**

1. المدخل الكلاسيكي

2. مدخل العلاقات الإنسانية

3. المدخل السلوكى

**أولاً:- المدخل التقليدي الكلاسيكي**

1- البيروقراطية الإدارية

2- ترتبط البيروقراطية بالعالم الالماني ماكس فيبر و تستند على قواعد محددة وهيكل تنظيمي متدرج وواضح للأعمال و مجموعه من الإجراءات ((الروتين الحكومي))

## عيوب البيروقراطية :-

- 1- الجمود في القواعد والعمليات
- 2- بطء عملية اتخاذ القرار
- 3- تغلب الوسائل ((الطرق والإجراءات)) على الغايات والأهداف

## خصائص البيروقراطية :-

- 1- يكون الولاء للمكتب والوظيفة وليس للشخص الذي يقف على قمة المرم الاداري
- 2- المكتب والوظيفة ليستا ملكاً واحداً
- 3- تقسيم العمل وفقاً لقاعدة الاختصاص
- 4- توزيع المسؤولية بشكل تنازلي
- 5- استبعاد الأثر الانساني

## ثانياً: -الإدارة العلمية:

أسسها فرديك تايلور وكان هدفه رفع الكفاءة الصناعية من خلال رفع

الإنتاجية وخفض تكاليف الوحدة المنتجة

### 1- أهم اسهامات تايلور

1- التحديد الدقيق لكل عنصر في عمل الأفراد عن طريق تحليل خطوات العمل واستبعاد الغير ضروري

2- استخدام الطرق العلمية في اختيار العمال 3- استخدام الحوافز المادية لتحفيز العاملين

### 2- هنري فايلول (1841-1925):

هو امتداد لتايلور لكن بمفهوم أوسع: - وهو أول من ابتدع مفهوم العملية الإدارية كبداية لدراسة طبيعة الإدارة ثم اهتم

بموضوع ترشيد العلاقة بين العامل والماكينة

### 3- اهم مبادئ فايلول (( 14 مبدأ ))

4- احترام النظام 3- وحدة القيادة

2- السلطة

1- مبدأ تقسيم العمل

7- المساواة بين العاملين 8- تدرج السلطة

6- استقرار العمالة

5- التعاون

11- تفضيل المصلحة العامة على الخاصة

10- وحدة التوجية والرئيس

9- مركزية السلطة

14- المبادأة اي تقديم اقتراحات من العاملين

13- الترتيب في الهيكل الاداري

12- مكافأة الافراد وتعويضهم

## ثالثاً: -المدخل السلوكي

اعتمد على دراسة الجوانب الغير مادية في إنتاجية العاملين والتغيرات في البيئة المحيطة من ظروف

و ساعيات العمل - مستويات المعيشة ومنها

### 1- تجارب هاوثرون

قام بها العالم التون مايلو في مصانع الماوثرون بشيكاجو حيث لاحظ وجود علاقة بين إنتاجية العاملين وظروف العمل مثل الضوضاء والضوء والحرار

وكلما اهتمت الإدارة بهم كلما زاد الإنتاج باختصار اي ان العوامل النفسية والاجتماعية تلعب دوراً أعلى من الضوء والحرارة

### 2- نظرية X ، Y

قام بها العالم دوجلاس ماكريجور

هي ان العمال لا يحبون العمل ولا يتحملون المسئولية وليس لديهم طموح

هي ان العمال يحبون العمل ويتحملون المسئولية ولديهم طموح

المدخل الكمي : - يعتمد على النماذج الرياضية والاحصائية في حل المشكلات الإدارية ويمكن تقسيمه الى

### 1- بحوث العمليات : - وغرضه تنمية عدد من النماذج الرياضية

## 2-ادارة العمليات :- تحويل المدخلات الى مخرجات في شكل سلع او خدمات

### الفصل الثاني(التخطيط)

- 1- هو عملية وضع القرارات بشأن المستقبل
- 2- التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد له
- 3- نشاط يستهدف تحديد الوضع الحالي وتحديد الوضع المستقبلي المستهدف

**التخطيط**

- 1- ان التخطيط نشاط يتكون من عدة مراحل وخطوات
- 2- ان التخطيط نشاط مستقبلي يتم دراسته في الوقت الحاضر
- 3- ان التخطيط يحدد الاستغلال الأمثل للموارد
- 4- ان التخطيط تحديد السياسات والبرامج
- 5- ان التخطيط تحديد الأهداف والغايات

ويتضح من  
التعريفات السابقة

**مزايا  
التخطيط**

- 1- توضيح الأهداف التي تريدها المنظمة
- 2- مواجهة التغيرات الطارئة التي قد تحدث او الخطط البديلة
- 3- مواجهة المنافسة في السوق
- 4- التنسيق بين الأنشطة الرئيسية والفرعية
- 5- استغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية
- 6- الشعور بالأمان الوظيفي للعاملين
- 7- مساعدة المديرين في رؤية الصورة الكاملة للمنظمة
- 8- تسهيل الاتصال بين الإدارات والاقسام والافراد
- 9- رفع كفاءة عملية الرقابة
- 10- خفض العمل غير المنتج الى أدنى حد

**مشاكل  
التخطيط**

- 1- صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة
- 2- صعوبة مراعاة الوضع الاقتصادي العام للمنظمة وتغيراته
- 3- الوضع المالي للمنظمة
- 4- قلة الاهتمام بالتخطيط
- 5- رؤية البعض ان التخطيط يقييد من حرية الافراد

- 6- المبالغة في وضع الأهداف
  - 7- الاعتماد على الخبرات السابقة
  - 8- مقاومه العاملين للتغير في المنظمة للتخطيط خوفا منه



### 1- حسب الفترة - طویل الاجل ( من 3 الى 5 سنوات )

- أ- متوسط الاجل ( من 1 الى 3 سنوات )
  - ب- قصير الاجل ( اقل من سنة )

## انواع التخطيط حسب المستوى 2

3 - حسب مجال الاستعمال

- أ- خطط متكررة الاستعمال
  - ب- خطط فريدة الاستعمال



## تنمية مهارات العاملين

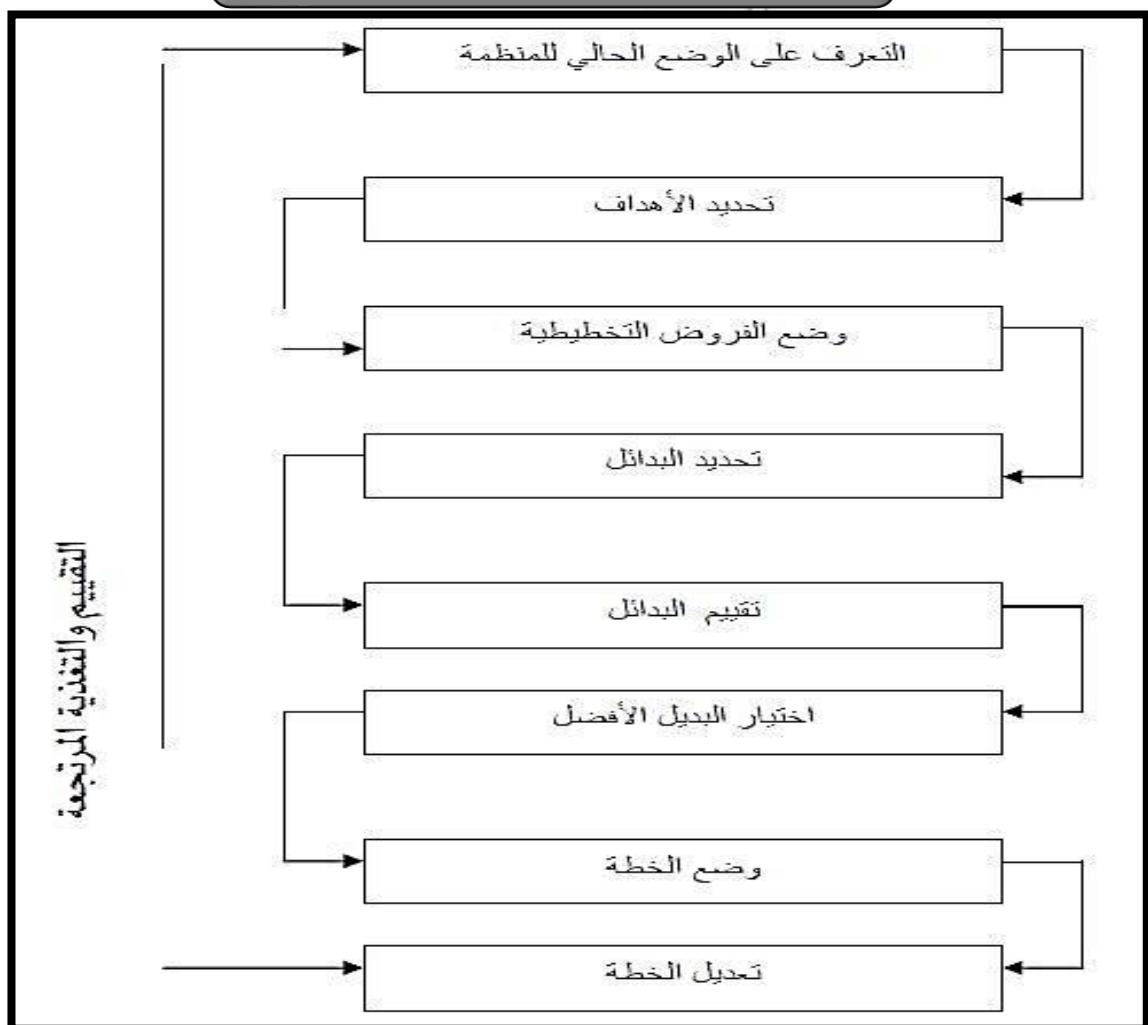
1- رفع الروح المعنوية للعاملين

2- حماس العاملين في تنفيذ الخطة

3- الاستفادة من الخبرات الفنية والإدارية

فوائد مشتركة  
العاملين في وضع  
الخطط للمنظمة

## مراحل إعداد الخطة



- 1- التعرف على الوضع الحالي للمنظمة:- ان الخطوه الاولى هي التعرف على نقاط القوه والضعف في المنظمة والتعرف على البيئه الخارجيه
- 2- تحديد الأهداف :- هي النتائج او الحالات التي تسعى المنظمة لتحقيقها
- 3- وضع الفرض التخطيطية:- أنواع الفرض التخطيطية :-
  - أ- فروض خارجية لا يمكن للمنظمة السيطرة عليها مثل مستويات أسعار السوق

- ب- فروض لا يمكن السيطرة عليها ويمكن التأثير فيها مثل السياسة السعرية للمنظمة
- ت- فروض يمكن السيطرة عليها مثل برامج الإنتاج - موقع المصنع - جودة المنتج
- 4- تحديد البديل: - بعد تحديد وضع الاهداف يجب على الادارة العليا وضع قائمة بالبدائل المتاحة من اجل الوصول الى الاهداف المحددة
- 5- تقييم البديل : - تصميم البديل المطروحة لتحقيق المدف بالكلفة ماديه وأقل جهد في الوقت المناسب
- 6- اختيار البديل الافضل: - يتم اختيار البديل الافضل على اساس مؤشرات ومعايير مستمدۃ من الاستراتيجيات

## الفصل الثالث (التخاذل القرارات)

**عملية اتخاذ القرارات هي جوهر العملية الإدارية**

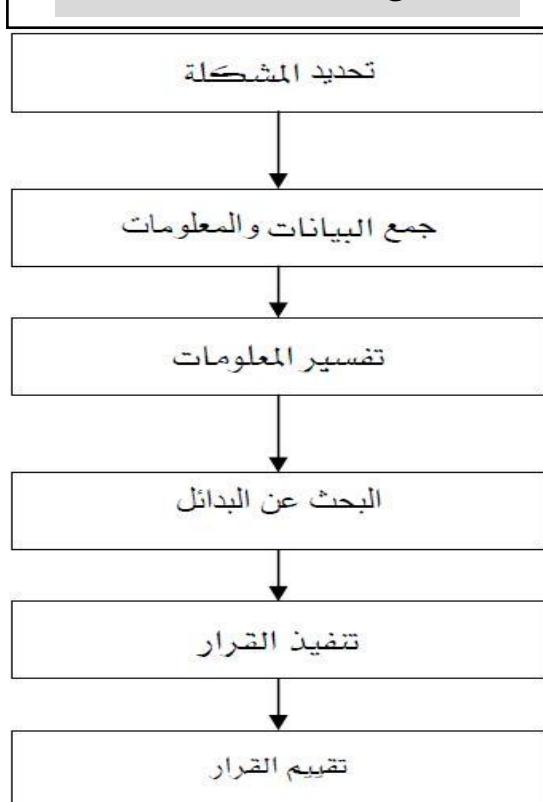
**القرار هو :** - عبارة عن الاختيار الأفضل بين بديلين او أكثر من البديل المتاحة

**عملية اتخاذ القرار :** هي مجموعة القواعد والأساليب التي يستعملها المشاركون في هيكل اتخاذ القرار لتفضيل اختيار معين او اختيارات معينة لحل مشكلة معينة

1. قرار في حالة التأكيد (( توافر معلومات ))
2. قرار في حالة المخاطرة (( نقص المعلومات ))
3. قرار في حالة عدم التأكيد (( عندما لا يستطيع المدير إعطاء احتمالات للنتائج ))



### مراحل عملية اتخاذ القرار



1. حالة المعلومات المتوفرة لصانع القرار
2. أهمية القرار
3. درجة المشورة في اتخاذ القرار
4. اثار القرار ونتائجها

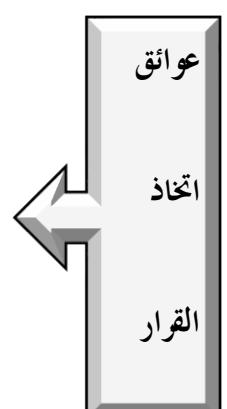


### اولا - عوائق داخلية

1. عوائق مالية
2. عوائق بشرية
3. عوائق فنية

### ثانيا - عوائق خارجية

1. الرأي العام
2. القرار الخاص برفع أسعار المنتجات
3. الدولة



عوامل

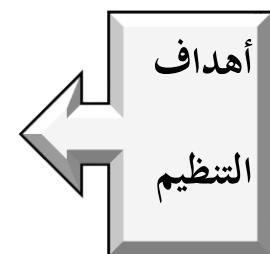
اخذها

- 1- توافر المرونة الذهنية عند الاختد في الاعتبار العناصر الملموسة والعاطفة
- 2- لا يمكن إرضاء كل شخص
- 3- استخدام التفكير الخالق في عملية اتخاذ القرار
- 4- اعتبار الوقت عامل مهم
- 5- الاعتراف بجتنمية القرار
- 6- يجب ان يؤدي كل قرار الى نتيجة تسهم في تحديد المدف
- 7- توجد عادة عدة بدائل رمادية للاختيار
- 8- اتخاذ القراء عملية ذهنية و يجب تحويلها الى عمل مادي ملموس
- 9- عدم التهرب من اتخاذ القرار
- 10- وضع نظام متابعة كل قرار

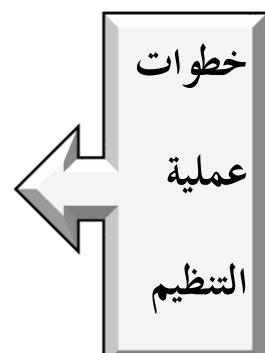
## الفصل الرابع (التنظيم)

### المرحلة الثانية بعد التخطيط

- المنظمة:** هي عبارة عن نظام يتم تصميمه على شكل تنظيمي معين لتحقيق اهداف محددة
- التنظيم :** هو الترتيب المنسق للاعمال الازمة لتحقيق الأهداف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها الى الافراد الموكلون بادائها
- 1- يساعد في تحديد العلاقات بين العاملين
- 2- تعريف العاملين بالأنشطة التي سوف يقومون بها
- 3- عدم الازدواج في العمل
- 4- توحيد جهوم العاملين
- 5- انجاز الاعمال
- 6- الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية
- 7- تحقيق الانسجام بين العاملين
- 8- تحقيق الرقابة الادارية الفعالة
- 9- تحديد صلاحيات الرئيس والمرؤس



- 1- تحديد اهداف وخطط المنظمة
- 2- تقسيم الأنشطة الى رئيسية وفرعية
- 3- تحديد الأنشطة الضرورية لبلوغ الأهداف الأساسية
- 4- تقسيم أوجه النشاط الى وحدات إدارية
- 5- توزيع الموارد المالية والبشرية لإنجاز المهام الأساسية
- 6- تفويض السلطة لكل رئيس مجموعه
- 7- ربط الوحدات الإدارية بعضها البعض
- 8- اعداد خارطة تنظيمية توضح الواجبات الإدارية



## مبادئ التنظيم

- 1- مبدأ ضرورة التنظيم : - وذلك عند زيادة عدد العاملين الذين يقومون بعمل معين عن شخص واحد
- 2- مبدأ تقسيم العمل : - وذلك بدلا من ان يقوم شخص واحد بأداء العمل والوظيفة كاملة فلا بد من تقسيم العمل على عدة افراد

### تقسيم العمل

#### عيوب تقسيم العمل : -

- 1- العمل المتخصص جدا قد يؤدى للملل
- 2- قد يؤدى للقضاء على روح الابتكار والمبادرة

#### هزايا تقسيم العمل : -

- 1- زيادة مهارة العاملين
- 2- المحافظة على وقت العاملين
- 3- تحسين جودة المنتج او الخدمة
- 4- اختيار العمل المناسب للعامل

- 3- مبدأ وحدة الهدف : - اى انه لابد ان يكون لكل عمل ادارى هدف محدد ومعين ولا بد ان يكون هناك وحدة اتساق حتى لا يحدث تناقض بين المصالح وسير العمل

- 4- مبدأ وحدة الرئاسة : - لابد ان يكون هناك قائد او رئيس واحد

- 5- مبدأ نطاق الاشراف : - تحديد عدد العاملين الذين سوف يشرف عليهم المدير

- 6- مبدأ تساوى السلطة والمسؤولية : - السلطة هي حق اصدار الآراء والتوجيهات للمرؤوسين وحق اتخاذ القرار والمسؤولية هي حق محاسبة المسؤولين عن أداء واجباتهم

- 7- مبدأ الوظيفة : - يجب ان يتم التنظيم على أساس الوظائف وليس على أساس الأشخاص

- 8- مبدأ المرونة : - وذلك مع المتغيرات الداخلية والخارجية

- 9- مبدأ تحديد الاختصاصات : - حيث يعرف الموظف المنوط بالعمل وواجباته ومسؤولياته

- 10- مبدأ التدرج : - وذلك من قمة المنشاة الى اسفلها لزيادة الفاعلية في اتخاذ القرارات

- 11- مبدأ تفويض السلطة : - يجب ان تكون كافية لضمان تحقيق النتائج المتوقعة

- 12- مبدأ المسؤولية : - وذلك حتى يتحمل المرؤوسين المسؤولية كاملة

- 1- حتى يتم تعديل او تغيير الأهداف والسياسات العامة

الحاجه الى

- 2- التغير في ظروف العمل
- 3- التداخل بين الاختصاصات الإدارية
- 4- التغيرات في حجم المؤسسة
- 5- انخفاض مستوى الأداء
- 6- دعم وضوح السلطة والمسؤولية
- 7- الرغبة في تطوير الجهاز ورفع كفاءته

هو الهيكل الذي يتم فيه تجميع الأنشطة في وحدات إدارية ويرتبط بمفهومين

الهيكل التنظيمي

- 1- الخريطة التنظيمية : وهي عبارة عن خريطة توضح عناصر الهيكل التنظيمي عن مستويات إدارية مختلفة
- 2- الدليل التنظيمي : كتيب يتضمن التفاصيل التنظيمية المختلفة لعناصر التنظيم

هو عملية تجميع التخصصات الوظيفية المتشابهة والمتعلقة ببعضها البعض في إدارة واحدة

البناء التنظيمي

عيوب البناء التنظيمي :-

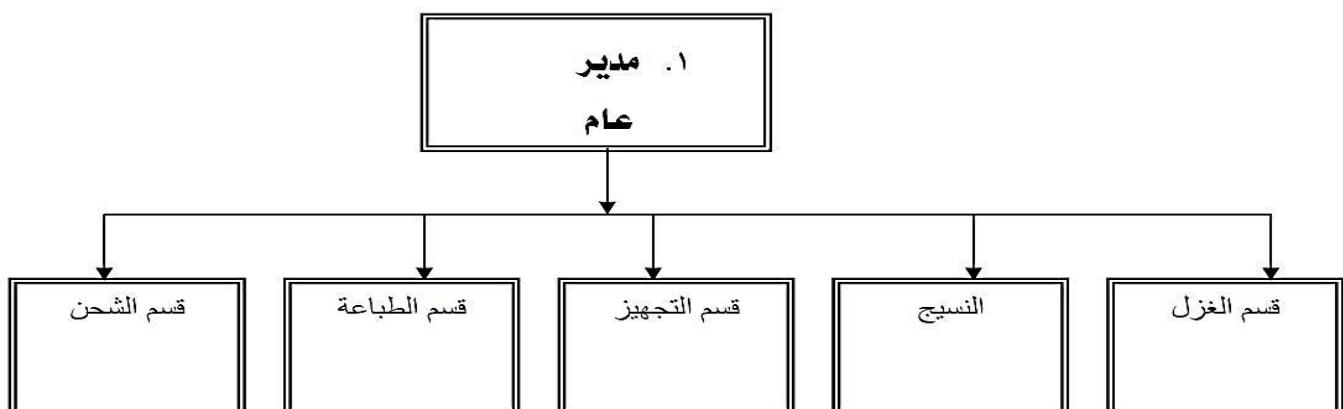
- أ- يهمل الترابط بين المنظمة وأهدافه
- ب- الميل الى المكرمية
- ت- صعوبة اكتساب خبرات جديدة
- ث- صعوبة الانتقال بين الإدارات

مزايا البناء التنظيمي :-

- أ- الاستخدام الأمثل للموارد عن طريق تفادي الازدواجية
- ب- الرقابة والتنسيق حيث ان جميع الاعمال تكون تحت رئيس واحد

حيث يتم تقسيم الهيكل الى إدارات طبقا لمراحل العمليات الرئيسية

البناء حسب العمليات



عيوب البناء حسب العمليات

1

مزايا البناء حسب العمليات

## البناء حسب العملاء

وذلك حيث تتوى كل إدارة او قسم تجمع الأنشطة الخاصة بالعملاء ويستخدم عند وجود فئات مختلفة وحاجات متعددة للعملاء

### عيوب البناء حسب العملاء

- 1- صعوبة تنمية وتطوير أداء في غير التخصص
- 2- صعوبة التنسيق بين الإدارات المختلفة

### مزایا البناء حسب العملاء

- 1- التخصص الدقيق للعملاء يؤدي الى جودة المنتج او الخدمة

تلجا الية المنشات عندما يزيد نشاطها عن احتياجات المنظمة وبالتالي تسعى المنظمة

لتقسيم الموارد في إدارات على أساس المناطق الجغرافية

## البناء حسب المنطقة الجغرافية

### عيوب البناء حسب المنطقة الجغرافية

1. صعوبة وضع سياسات عامة لكل المناطق
2. صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية
3. صعوبة الرقابة بالنسبة للإدارة العليا على باقي الفروع
4. قد يسعى مديري المناطق استخدام السلطات

### مزایا البناء حسب المنطقة الجغرافية

1. سرعة اتخاذ القرار ملراء الفروع
2. توفير خدمة سريعة باقل تكاليف
3. تسهيل تنسيق الأنشطة على مستوى المنظمة
4. اكتساب مديري الفروع خبرة جديدة

## البناء حسب السلع والخدمات

### عيوب البناء حسب السلع والخدمات

1. صعوبة التنسيق بين الإدارات
2. احتمال عدم توافر مهارات كافية للإدارة عن الأنشطة المتعددة

### مزایا البناء حسب السلع والخدمات

1. يساعد على التخصص واتقان العمل
2. يوفر فرص النمو وتوزيع المنتجات
3. يحسن التنسيق بين النشاطات

## اشكال الهياكل التنظيمية



السلطة : - هي القوة في أداء الحق في التعرف وإصدار الأوامر واتخاذ القرارات

السلطة والمسؤولية

## هناك 3 نظريات رئيسية تحدد مصادر السلطة

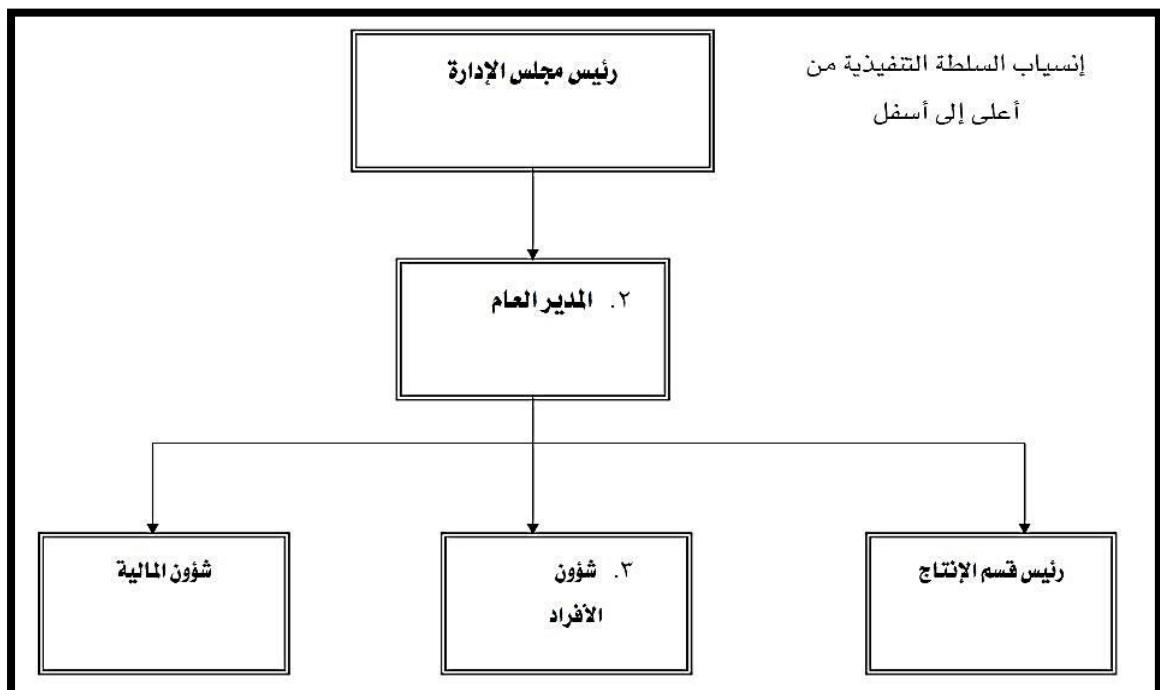
نظريّة السّلطة الشخصيّة

نظريّة قيود السّلطة

نظريّة السّلطة رسميّة

- 1- سلطة تنفيذية : سلطة اصدار القرارات والأوامر
- 2- سلطة استشارية : النصائح والمشورة دون اصدار القرار
- 3- سلطة الوظيفية : بفوض الافراد او إدارة استشارية او تنفيذية لممارسة عمليات محددة (حسب نوع الوظيفية)

أنواع  
السلطة  
الإدارية



سلطة اللجان:- مجموعه افراد يجتمعون بصفة رسمية لمناقشة قضايا قضايا خاصة بالمنظمة وتكون دورية على فترات قصيرة كل

أسبوع او أسبوعين او طويلة كل 3 شهور وتكون رسمية وقد تكون غير رسمية وقد تكون تنفيذية او استشارية

**تفويض السلطة :-** منح السلطة من شخص لأخر او من وحدة تنظيمية الى أخرى بهدف تحقيق واجبات معينة ويحددها المدير او الشخص الى المؤوسسين ومقدار هذا التفويض ولا يعطي ذلك اعفاء المدير من مسئoliاته ولها مبادئ منها تحديد واجبات المؤوسس ومنح المؤوسس السلطة للقيام بهذه الاعمال ويكون ملزما بتنفيذها

1- لابد من فهم ابعاد السلطة المفوضة اليه وحالات التفويض

2- عدم ممارسة المفوض اليه سلطات أخرى

3- عدم اغفال الموظف بعض المهام التي تفوض السلطة لإنجازها

1. اعتقاد المدير انه يمارس مهامه بشكل مرضي

2. خوف المدير من التفويض لعدم تاهيل المفوض اليهم

3. عدم توافر الكفاءات

4. عدم الثقة من المدير

خطوات في

عملية

التفويض

أسباب تمنع

المدير من

تفويض السلطة

عقبات

تفويض

السلطة

مزايا

تفويض

السلطة

1. إحساس الموظف باهميته

2. تفرغ المدير لإنجاز مهام العمل

3. تاهيل الموظفين وتدريبهم

4. السرعة في اتخاذ القرار

**المركزية :-** هي تمركز السلطة في يد شخص واحد

**المزايا المركزية :-**

1. تحقيق الرقابة على الوحدات الإدارية 3. تؤمن بدرجها عالية التنسيق بين كافة الأنشطة

2. توحيد السياسات في مستوى الإدارة 4. التخفيف من ازداج الوظائف

**اللامركزية :-** هي توزيع السلطة بين الأشخاص والمستويات الإدارية

2. زيادة رضى العاملين بالمنشأة

1. سرعة اتخاذ القرار

**المزايا اللامركزية:-**

3. انعدام الفجوة بين صانع القرار ومنفذ القرار 4. تنمية المهارات والقدرات الإدارية

حجم المنشاه — تكلفة القرار — السيادة الموحدة — تاريخ المنشاه  
وجود الكفاءات الإدارية — فلسفة الإدارة — الانتشار الجغرافي — الرقابة — المنتج

## اللجان

### عيوب اللجان

1. البطء في العمل
  2. إمكانية التأثير على القرارات
- ويمكن التغلب على هذه العيوب من خلال
- حسن اختيار رئيس اللجنة والأعضاء — وتحديد الوقت وفوع العمل

### ميزات اللجان

- 1- المأى الجماعي المتكامل
- 2- وسيلة لخلق أفكار جديدة
- 3- تستخدم كأداة فالة لتدريب الأعضاء

## الفصل الخامس (القيادة)

هي القدرة التي يمتلكها شخص على التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وموتهم

### تعريف القيادة :-

- 1- القوة الشرعية او القانونية
- 2- قوة الاكراه والاجبار
- 3- قوة المكافأة — قوة الخبرة
- 4- قوة الاعجاب

### مصادر قوة القيادة

- 1- قيادة ديكاتورية وهى عن طريق تنفيذ الأوامر بالتهديد للآخرين
- 2- قيادة اوتوقراطية وهى القيادة المتسلطة اى المتفرة في اتخاذ القرار
- 3- القيادة الديقراطية وهى التي تأخذ بالمشورة
- 4- القيادة الشخصية بين الشخص والرؤسین
- 5- القيادة الابوية وهى اهتمام القائد برفاهية الموظفين
- 6- القيادة غير الرسمية مثل التي تكون خارج العمل في النوادي مثلا

### أنواع القيادة :-

## نظريات القيادة

1- نظرية السمات والصفات : وهى ان القائد ولد ليكون قائد ولا يصنع ((نظرية الرجل العظيم ))

2- نظرية السلوك : يمكن تنمية وتطوير سلوكيات القائد ((صفات مكتسبة))

ومنها 1- نظرية استمرارية القيادة

ب - نظرية ليكرت وميز فيها ليكرت بين اربع أنماط وهي

أ- الديقراطي الاسترشادى ت- الديقراطي بالمشاركة ج- التسلطى الاستغلالى ب- التسلطى العادل

3- نظرية الشبكة الإدارية : وتعتمد على جانبين لسلوك القائد وهى الاهتمام بالافراد — الاهتمام بالعمل والإنتاجية

القيادة والتأثير	(٩٠١) ادارة النادي					(٩٠٩) ادارة الفريق				
	(٥٠٥) ادارة السندلة					(١٠٩) ادارة السلطوية				
الإهتمام بالاتصال										
١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩										

**4- النظرية الظرفية او الموقفية** :- فاعالية القيادة تتأثر بشخصيه القائد واسلوبه وشخصيه الجماعه والموقف او الحالة

$$ق_n = و(ق, ت, م)$$

ق القيادة      ن الناجحة      م موقف      تتابع      و وظيفه

**صفات القائد الفعال:**

- |                                 |                                   |                                |
|---------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| ٥. القدرة على تقويم سلوك الموظف | ٤. زرع الثقه بينة وبين المرؤوسيين | ١. القدرة على التخطيط والتطوير |
| ٧. الدافع الشخصى                | ٦. المهارة في الاتصال             | ٢. الموضوعيه                   |
| ٩. علاقات إنسانية جديدة         | ٨. المقدرة الفنية                 | ٣. المهارة الجماعية            |

## الفصل السادس (الاتصال الاداري)

**الاتصال:** هو وسيلة من خلالها يتم نقل البيانات او المعلومات او الأفكار بين طرفين او أكثر عن طريق رسائل شفوية

او مكتوبة او إشارات رمزية

**طرق الاتصال :** اتصال شفوى - مكتوب - غير لفظى - الكترونى - مصور

**أنواع الاتصال :** صاعد - هابط - افقي في نفس المستوى

**عناصر عملية الاتصال :** مرسل - رساله - قناة اتصال - مستقبل - تغذية عكسية

**معوقات الاتصال :** - عدم وجود وسيلة مناسبة - عدم وجود خطة جيدة للاتصال - اختيار معانٍ غير واضحة - عدم

القدرة على صياغة الأفكار - عدم الثقة - الخوف بين الرئيس والمرؤوس - الرقابة على الاتصال - عوائق طبيعية كالتشویش

**لزيادة فاعلية الاتصال :** - وضوح الفكرة - الاستفادة من الردود العكسية - اختيار وسيلة مناسبة للموقف - معرفة نامة

المعلومات والبيانات - الاتصال في الوقت المناسب - معالجة موضوع واحد في الرسالة - الثقة في مصدر الرسالة

**عوامل واعتبارات لاختيار وسيلة اتصال مناسبة :**

4- مدى العلاقة بين المرسل والمستقبل

1. الأسلوب الحدسي المراد نقل الرسالة به

5- عدد الأفراد المطلوب ابلاغهم

2. مدى الحاجة للتغذية العكسية

6- استخدام وسيلة مناسبة للموقف ( شفوي - شخصي )

3. المسافة بين طرف الاتصال

## الفصل السابع(التحفيز)

**التحفيز :** هو عملية اثارة سلوك الفرد بهدف اشباع حاجات معينة

**أ- نظرية الثواب والعقاب**

**ب - نظرية الحاجات ماسلو ( 5 حاجات )**

1. حاجات(الجسمية) فسيولوجية

2. حاجات الأمن

3. حاجات الاجتماعية

4. حاجات احترام الذات

5. حاجات تحقيق الذات

**ج-نظرية هيرزبرج((ذات العاملين )):**

هناك عاملان 1- عوامل وقائية 2- عوامل حافزة

**د-نظرية ماكيلاندر ( 3 حاجات ) :**

3- حاجات للإنجاز

2- حاجات للانتماء

1. حاجات للسلطة

حاجات  
تحقيق الذات

حاجات احترام وتقدير الذات

## الفصل الثامن (الرقابة)

**الرقابة :-** هي قياس وتصحيح أداء الأنشطة لامسندة للمرؤسين للتتأكد من ان اهداف المشروع

والخطط التي صممت للوصول اليها قد تتحقق

**فائدة لها:** تعمل على تحديد وقياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المنظمات من أجل

## تحقيق أهدافها

## أنواع الرقابة :-

## ب-حسب توقيت الرقابة (سابقه ولاحقه)

## خطوات الرقابة : 1- وضع المعايير ويمكن تقسيمها الى كمية ونوعية

## 2-قياس الأداء

### 3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

## خصائص الرقابة الإيجابية الفعالة :

مستمرة — اقتصادية فعالة — تتوقع حدوث الأخطاء — تميز بين الأخطاء — مرنة

## اهم الاشكال القانونية لمنشات الاعمال

**1- المنشاة الفردية :-** يمتلكها فرد واحد ويديرها بنفسه ويحصل على جميع الأرباح بجانب تحمله الاخطار

مميزاتها :- الاستقلالية - الربح الصافي للملك - تكاليف البدء منخفضة

عيوبها :- صعوبه توفير راس المال - مسئولية صاحبها غير محدودة- قد تواجه مشاكل في حاله وفاة صاحبها لمن بعده

**2- شركات التضامن :-** يعقدها شخصان او اكثر يشتركون في ملكية وإدارة المشروع بقصد تحقيق الربح وشكلها شكل الفردية لانها

كلالها ينص على مسئولية غير محدودة ويستلزم تكوينها قدرًا محدود من الإجراءات ( عقد وتسجيله ثم ملخص في الصحف ثم سجل تجاري)

مميزاتها :- إمكانية زيادة راس المال بدخول شريك جديد - ليس ضروري ان تكون الحصص -

- تستلزم قدر من الإجراءات القانونية

عيوبها :- قد يكون هناك تداخل في الاختصاصات بين الشركاء - لابد من موافقة جميع الشركاء على الشريك الجدد

- تعجز عن القيام بالاعمال التي تحتاج رؤوس أموال ضخمة

**3- شركة التوصيه البسيطة :-** تعقد بين شريكين او اكثر من الشركاء المتضامين وبين شخص او اكثر من الشركاء

الموصين الذين يقدمون جزءا من راس المال

مميزاتها :- السهوله والبساطة - عدم تدخل الحكومة بسبب الثقه بين الشركاء

عيوبها :- قد تكون مجالا للاحتيال مما يوقع الضرر على الممولين - قد يكون المدير متضامن سوء النية ولا يملك

القليل من راس المال

**4- شركة التوصيه بالاسهم :-** يعهد بإدارة هذه الشركة الى شريك متضامن او اكثر وقد تكون مسئولية غير محدودة

ويختلف عن البسيطة

مميزاتها :- سهولة التكوين - يجمع امولا أكثر من تجمعه شركات التضامن او التوصيه البسيطة

عيوبها : في حالة عدم التأكد من سمعه المساهمين تؤدى ذلك لخروج الشركة من السوق

**5- شركة المساهمة :-** لها شخص معنوية مستقلة حيث انها وحدة قانونية قائمه بذاتها ويقسم راس المال فيها لحصص

صغيرة متساوية

**متطلبات التأسيس ((بنود التأسيس))**

- ب- اسم الشركة المساهمة وعنوانها
- ت- غرض الشركة او اولويه النشاط
- ث- عدد او أسماء عناوين مجلس الإدارة المبدئي للشركة
- ج- اسم وعنوان كل مؤسس- عدد الأسهم التي سوف تصدرها للشركة
- مميزاتها:** - يمكن جذب أكبر عدد من المستثمرين لصغر قيمة السهم - تتمتع بدرجه عاليه من الاستقرار - تتميز بالمرone من حيث التوسيع والإدارة

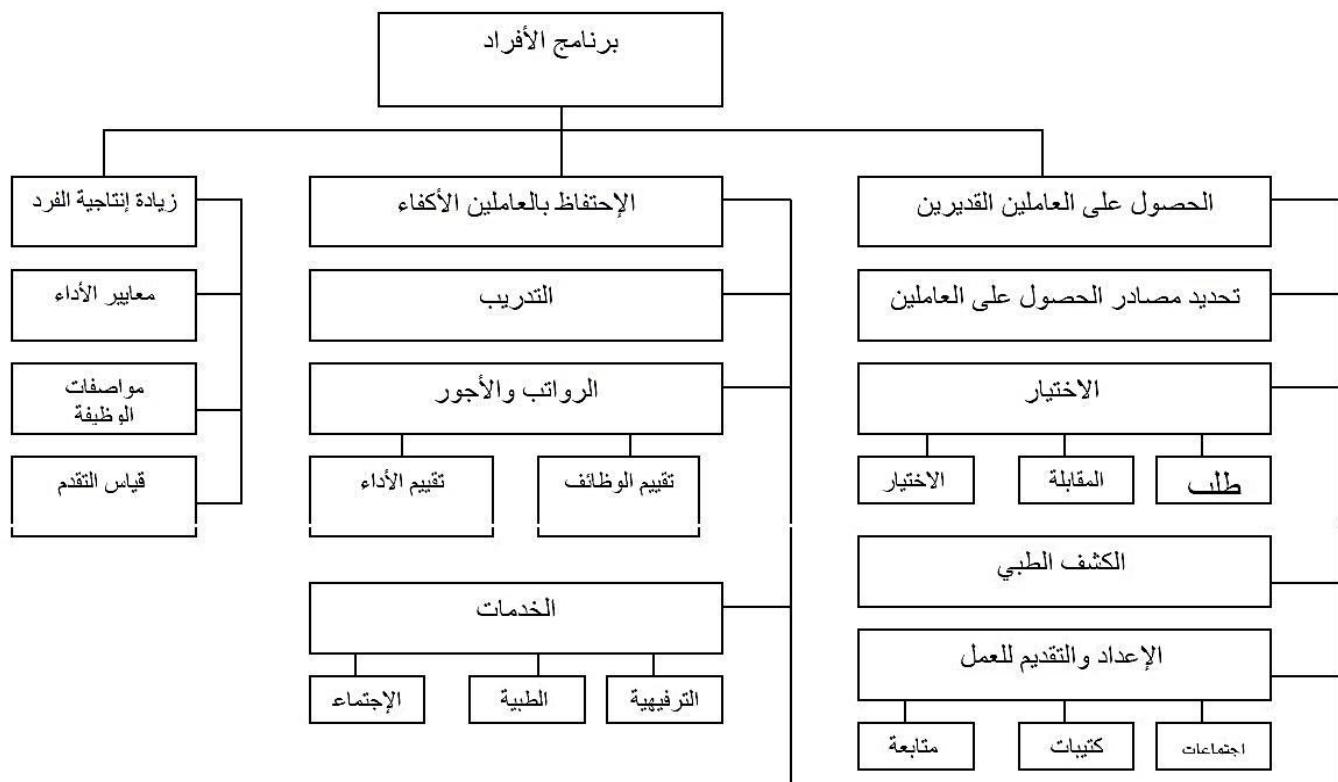
**عيوبها:** - نفقات لتأسيس عاليه جدا - رقابة المساهمين بدرجه اقل - لابد من الحصول على تراخيص من الدولة

## الفصل العاشر(وظائف منشات الاعمال)

ت تكون وظائف المنشآت من عدة وظائف (التسويق- الشراء والتمويل - الموارد البشرية ))

**وظيفة الأفراد :** - اهداف إدارة الموارد البشرية : - الحصول على القوى البشرية والحافظه عليها واستثمار مهاراتها لرفع الكفاءة الإنتاجية

**برنامج الأفراد :** ينطوي على معظم عمل ونشاط إدارة الأفراد



**الخطيط في إدارة الأفراد:** ترتبط عملية الحصول على الأفراد بـ مجالين هما

ـ عدد الوظائف الشاغرة ـ تحديد المواصفات المطلوبة في المرشحين

**مصادر الحصول على الأفراد:** ـ أصدقاء الأفراد العاملين في المنشآة وقارئهم

ـ العاملين السابقين ـ مكاتب العمل ـ الإعلانات ـ المعاهد والجامعات

**طرق اختيار الأفراد:** ـ الاختبارات (ذكاءـ مهنهـ شخصيهـ ميل للعمل)

## **ثانياً : التسويق**

**تعريفه:** هو عملية القدرة على إيصال السلع والخدمات من المصدر للمستهلك

أو عملية ترويجية يتم من خلالها ترويج السلع والخدمات

**استراتيجيات التسويق:** ـ 1- التركيز على المنتج 2- التركيز على المستهلك 3- التركيز على خدمة المجتمع

**الخطيط التسويقي:** 1- تحديد المنتج 2- تحديد السوق 3- اختيار قنوات التوزيع

## **ثالثاً : وظيفة الإنتاج**

**تعريفه:** هو تحويل المادة الخام عن طريق العمليات الصناعية واعطائها شكلاً جديداً يحقق اشباعاً

**العوامل المؤثرة في اختيار موقع المصنع:** ـ قرب المواد الأولية ـ القرب من السوق ـ توفر القوى العاملة ـ القوانين والضرائب

ـ توفر وسائل النقل والمواصلات

**أسباب التخطيط للات الإنتاج:** 1- تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة 2- زيادة الإنتاج الكلى 3- زيادة الخدمات المقدمة

للعملاء 4- توفير المرونة 5- الحفاظة على التنافس 6- ضمان امان اكبر

**الخطيط الداخلي للمصنع** له طريقتان ـ تصميم داخلي حسب العملية ـ تصميم داخلي حسب المنتج

## رابعاً : الوظيفة المالية

**تعريف الإدارة المالية :** لها جانبان تمويلي وهو توفير الأموال اللازمة لاقامة وتشغيل المنشاه والاداري وهو إدارة هذه الأموال

### اهداف الإدارة المالية :

1- التخطيط للحصول على الاحتياجات المالية

2- تامين التسهيلات المالية

3- الاتفاق على السلع الراسمالية والتوسعات

4- جمع وتحليل البيانات المالية

5- عمل الميزانيات المالية

6- تخطيط مصروفات وairادات الشركة

**وظيفة المحاسبة :** هي اللغة التي تعبّر عن الوظيفة المالية بما عن نفسها وهي علم وفن التعامل بالأرقام ومع الأرقام

مسئوليّة المحاسبة : مراعاة الدقة في تشغيل العمليات المالية واثباتها بالدفاتر المحاسبية

**خامساً: إدارة المشتريات والمخازن :** يتم تقسيم السلع الاستهلاكية حسب رغبات المستهلكين الى ( سلع سهلة

المنال - سلع التسوق - سلع خاصه)

موقع وظيفه الشراء : - تتبع الإدارة العليا لأهميتها

تقديم أداء إدارة المشتريات : - عن طريق تحليل نقاط الضعف والقوة في الشركة - رفع التقارير من إدارة المشتريات في نهاية فترات

محددة للإدارة العليا - مكاتب خارجية متخصصة

وظيفة التخزين : يمكن تقسيم المخزون الى 4 اقسام ( مواد اخام - مخزون تحت التشغيل - مدخلات مثل الأدوات المكتبية

والصيانة والتنظيف - سلع تامة الصنع اي المخرجات

**سادساً: إدارة المعلومات**

**المعلومات :** هي مجموعه من الحقائق والمفاهيم التي تخص اي موضوع والتي تكون الغاية منها تنمية او زيادة معرفه الانسان

((بيانات يتم معالجتها))

**تعريف نظم المعلومات :** عبارة عن شبكة متناسقه من إجراءات وتركيز المعلومات لتزويد المدير في اتخاذ القرار الفعال

**تعريف نظم المعلومات الإدارية :** مجموعه عمليات تزود النظمة بالبيانات والمعلومات اللازمة للقيام بوظائفها وانشطتها

**اهداف نظم المعلومات :** تقييم نشاطات المنظمة - المساعدة على التنبؤ بمستقبل المنظمة - إمكانية الاستفادة من هذه النظم

- البث الالكتروني للمعلومات - تحديد وتوضيح قنوات الاتصال الافقى والعامودى

د- تقديم المعلومات للمستويات الإدارية - الرد على الاستفسارات

العوامل المؤثرة في نظم المعلومات : - تنظيم جيد للمعلومات - خبرة وكفاءة الأشخاص المقدمون للخدمة - الوعى الكافى

للمستفيدين من نظم المعلومات

مكونات نظم المعلومات : تتكون من ( 5 مواد رئيسية ) وهى - الموارد البشرية - تخصصى نظم المعلومات - الموارد المادية -

موارد البرمجيات - موارد الشبكات والاتصال - موارد البيانات