

معهد آفاق القادة العالي  
للمتدرب



# مبادئ إدارة الأعمال

## دبلوم الإدارة المكتبية

الدكتور/أكرم الحاج

• @AkramMohammedA1



## الفصل الأول (الإدارة وأهميتها)

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

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

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

### اهداف الإدارة

1- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية

2- تنمية القدرات والكفاءات البشرية

3- الارتقاء بمستوى المعيشة للأفراد العاملين

### تطور نظريات الفكر الادارى :-

1. المدخل الكلاسيكي

2. مدخل العلاقات الإنسانية

3. المدخل السلوكي

### أولاً:- المدخل التقليدي الكلاسيكى

1- البيروقراطية الإدارية

2- ترتبط البيروقراطية بالعالم الالماني ماكس فيبر وتستند على قواعد محددة وهيكل تنظيمي متدرج وواضح

للأعمال ومجموعه من الإجراءات ((الروتين الحكومي))

### عيوب البيروقراطية :-

1- الجمود في القواعد والعمليات

2- بطء عملية اتخاذ القرار

3- تغلب الوسائل (( الطرق والإجراءات )) على الغايات والاهداف

### خصائص البيروقراطية :-

1- يكون الولاء للمكتب والوظيفة وليس للشخص

الذى يقف على قمة الهرم الادارى

2- المكتب والوظيفة ليستا ملكا لاحد

3- تقسيم العمل وفقا لقاعدة الاختصاص

4- توزيع المسؤولية بشكل تنازلى

5- استبعاد الأثر الانساني

ثانياً: -الإدارة العلمية: أسسها فردريك 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 الافراد عن طريق تحليل خطوات العمل واستبعاد الغير ضروري

2- استخدام الطرق العلمية في اختيار العمال

3- استخدام الحوافز المادية لتحفيز العاملين

### 2- هنرى فايول (1841-1925):-

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

بموضوع ترشيد العلاقة بين العامل والماكينة

### 3-اهم مبادئ فايول (( 14 مبدأ))

1- مبدأ تقسيم العمل

2-السلطة

3- وحدة القيادة

4- احترام النظام

5- التعاون

6-استقرار العمالة

7-المساواة بين العاملين

8- تدرج السلطة

9- مركزية السلطة

10- وحدة التوجيه والرئيس

11 - تفضيل المصلحة العامة على الخاصة

12- مكافاة الافراد وتعويضهم

13- الترتيب في الهيكل الادارى

14-المبادأة اى تقديم اقتراحات من العاملين

### ثالثاً:-المدخل السلوكي

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

وساعات العمل - مستويات المعيشة ومنها

### 1 - تجارب هاوثرون

قام بها العالم التون مايو في مصانع الهاوثرون بشيكاجو حيث لاحظ وجود علاقة بين إنتاجية العاملين وظروف العمل مثل الضوضاء والضوء والحرارة

وكلما اهتمت الإدارة بهم كلما زاد الإنتاج باختصار اى ان العوامل النفسية والاجتماعية تلعب دورا اعلى من الضوء والحرارة

### 2 - نظرية x , y

قام بها العالم دوجلاس ماكريجور

X هي ان العمال لا يحبون العمل ولا يتحملون المسؤولية وليس لديهم طموح

Y هي ان العمال يحبون العمل ويتحملون المسؤولية ولديهم طموح

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

1- بحوث العمليات :- وغرضه تنميه عدد من النماذج الرياضية

## الفصل الثاني(التخطيط)

### 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

### ويتضح من التعريفات السابقة

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

### 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 الرئيسة 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 يقيد من حرية الافراد

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

1. وضوح الهدف
2. مشاركة العاملين
3. المرونة مع الظروف المحيطة
4. التزام الإدارة بتنفيذ الخطط
5. الواقعية في التخطيط
6. توفر هيكل تنظيمي جيد
7. السهولة و البساطة في وضع الخطة

عوامل زيادة  
فعالية التخطيط

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

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

#### 2- حسب المستوى

- أ- قومي : على مستوى الدولة ككل
- ت- اقليمي : على مستوى المحافظة
- ث- محلي : على مستوى الوحدات المحلية

#### 3 - حسب مجال الاستعمال

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

انواع  
التخطيط

#### 1- تخطيط استراتيجي :-

وضع الأهداف العامة المستقبلية على المدى الطويل مع الاخذ في الاعتبار المتغيرات الخارجية التي تحيط بالمنظمة

#### 2- تخطيط تكتيكي :-

تخطيط الإدارة الوسطية و هي أكثر تحديدا من التخطيط الاستراتيجي

#### 3- التخطيط التشغيلي :-

يركز على برامج العمل اليومي او الشهري او الأسبوعي في المدى القصير

مستويات  
التخطيط

- أهداف عامة  
- سياسات  
- استراتيجيات

- أهداف فرعية  
- سياسات

التخطيط  
الاستراتيجي

التخطيط التكتيكي

الإدارة العليا

الإدارة الوسطي



تنمية مهارات العاملين

فوائد مشاركة

العاملين في وضع

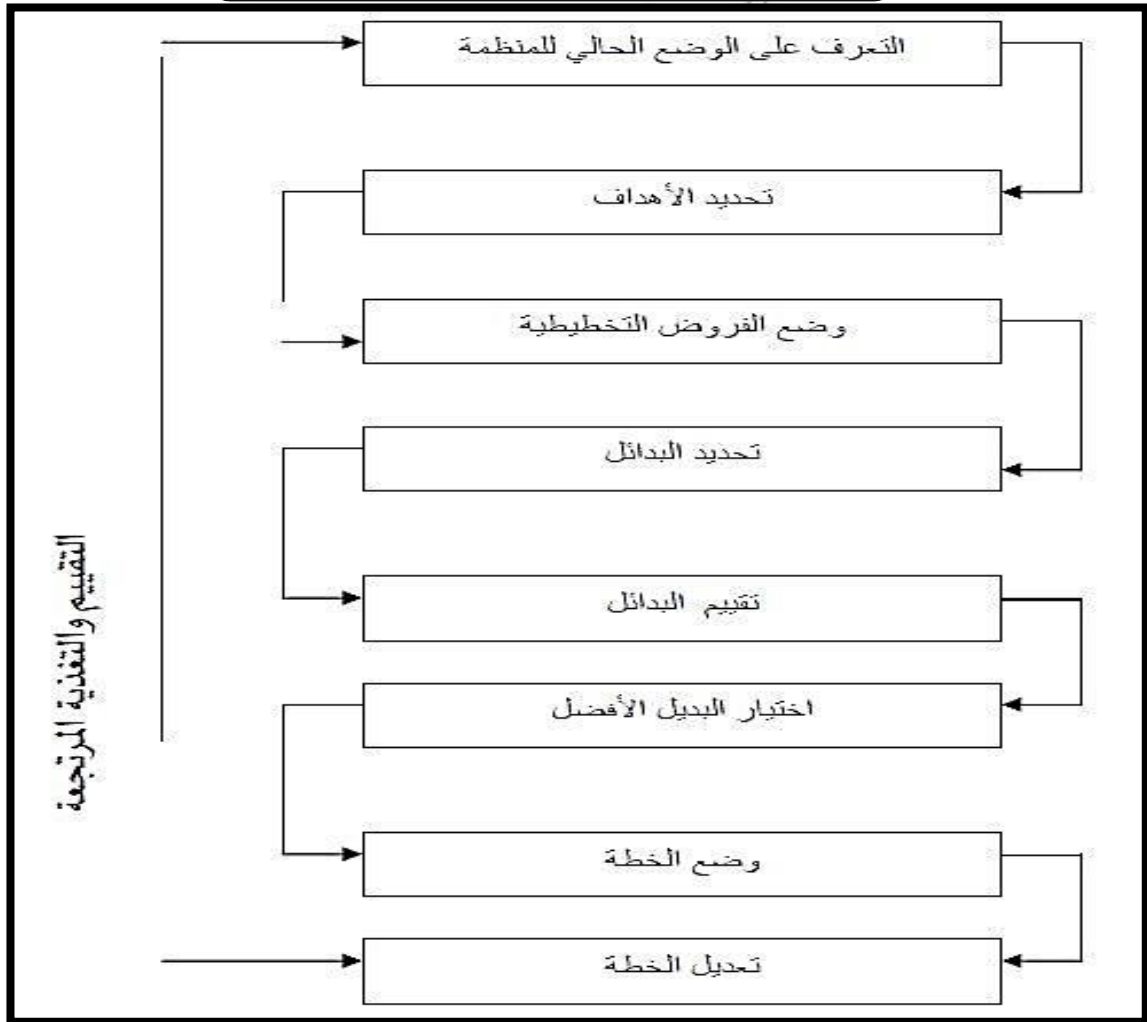
الخطط للمنظمة

1- رفع الروح المعنوية للعاملين

2- حماس العاملين في تنفيذ الخطة

3- الاستفادة من الخبرات الفنية والإدارية

### مراحل إعداد الخطة



1- التعرف على الوضع الحالي للمنظمة: - ان الخطوة الاولى هي التعرف على نقاط القوة والضعف في المنظمة والتعرف على البيئة الخارجية

2- تحديد الأهداف: - هي النتائج او الحالات التي تسعى المنظمة لتحقيقها

3- وضع الفروض التخطيطية: - أنواع الفروض 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 البدائل:- بعد تحديد وضع الاهداف يجب على الادارة العليا وضع قائمة بالبدائل المتاحة من اجل الوصول الى الاهداف المحددة

5- تقييم البدائل:- تصميم البدائل المطروحة لتحقيق الهدف باقل تكلفه ماديه وأقل جهد في الوقت المناسب

6- اختيار البديل الافضل:- يتم اختيار البديل الافضل على اساس مؤشرات ومعايير مستمدة من الاستراتيجيات

## الفصل الثالث (اتخاذ القرارات)

عملية اتخاذ القرارات هي جوهر العملية الإدارية

القرار هو :- عبارة عن الاختيار الأفضل بين بديلين او اكثر من البدائل المتاحة

عملية اتخاذ القرار :- هي مجموعة القواعد والأساليب التي يستعملها المشاركون في هيكل اتخاذ القرار

لتفضيل اختيار معين او اختيارات معينة لحل مشكلة معينة

أنواع

القرارات

1. قرار في حالة التأكد ((توافر معلومات))

2. قرار في حالة المخاطرة ((نقص المعلومات))

3. قرار في حالة عدم التأكد (( عندما لا يستطيع المدير إعطاء احتمالات للنتائج ))

### مراحل عملية اتخاذ القرار

تحديد المشكلة

جمع البيانات والمعلومات

تفسير المعلومات

البحث عن البدائل

تنفيذ القرار

تقييم القرار

معايير

تقييم

القرار

1. حالة المعلومات المتوفرة لصانع القرار

2. أهمية القرار

3. درجة المشورة في اتخاذ القرار

4. اثار القرار ونتائجه

### اولا- عوائق داخلية

1. عوائق مالية

2. عوائق بشرية

3. عوائق فنية

### ثانيا-عوائق خارجية

1. الراى العام

2. القرار الخاص برفع أسعار المنتجات

3. الدولة

عوائق

اتخاذ

القرار

عوامل

أخذها

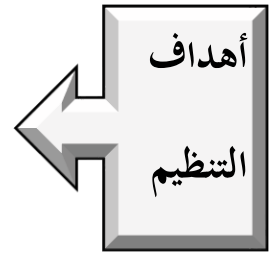
- 1- توافر المرونة الذهنية عند الاخذ في الاعتبار العناصر الملموسة والعاطفة
- 2- لا يمكن إرضاء كل شخص
- 3- استخدام التفكير الخلاق في عملية اتخاذ القرار
- 4- اعتبار الوقت عامل مهم
- 5- الاعتراف بجمعية القرار
- 6- يجب ان يؤدي كل قرار الى نتيجة تساهم في تحديد الهدف
- 7- توجد عادة عدة بدائل مرضية للاختيار
- 8- اتخاذ القرار عملية ذهنية ويجب تحويلها الى عمل مادي ملموس
- 9- عدم التهرب من اتخاذ القرار
- 10- وضع نظام لمتابعه 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 اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد السلطة والمسئولية المعهود بها الى الافراد الموكلون بادائها

- 1- يساعد في تحديد العلاقات بين العاملين
- 2- تعريف العاملين بالانشطة التي سوف يقومون بها
- 3- عدم الازدواج في العمل
- 4- توحيد جهود العاملين
- 5- انجاز الاعمال
- 6- الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية
- 7- تحقيق الانسجام بين العاملين
- 8- تحقيق الرقابة الاداريه الفعالة
- 9- تحديد صلاحيات الرئيس والمؤسس



- 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 لانجاز المهام الأساسية
- 6- تفويض السلطة لكل رئيس مجموعه
- 7- ربط الوحدات الإدارية ببعضها 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 يؤدي للممل
- 2- قد يؤدي للقضاء على روح الابتكار والمبادأة

#### مزايا 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 :- أى انه لا بد 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 :- لا بد ان يكون هناك قائد او رئيس واحد

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

- 6- مبدأ تساوى السلطة والمسئولية :- السلطة هي حق اصدار الآراء والتوجيهات للمرؤوسين وحق اتخاذ القرار والمسئولية هي حق محاسبة المسئولين 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 ومسئوليته

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

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

- 12- مبدأ المسئولية :- وذلك حتى يتحمل المرؤوسين المسئولية 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 المنظمة
- 5- انخفاض مستوى الأداء
- 6- دعم وضوح السلطة والمسئولية
- 7- الرغبة في تطوير الجهاز ورفع كفاءته

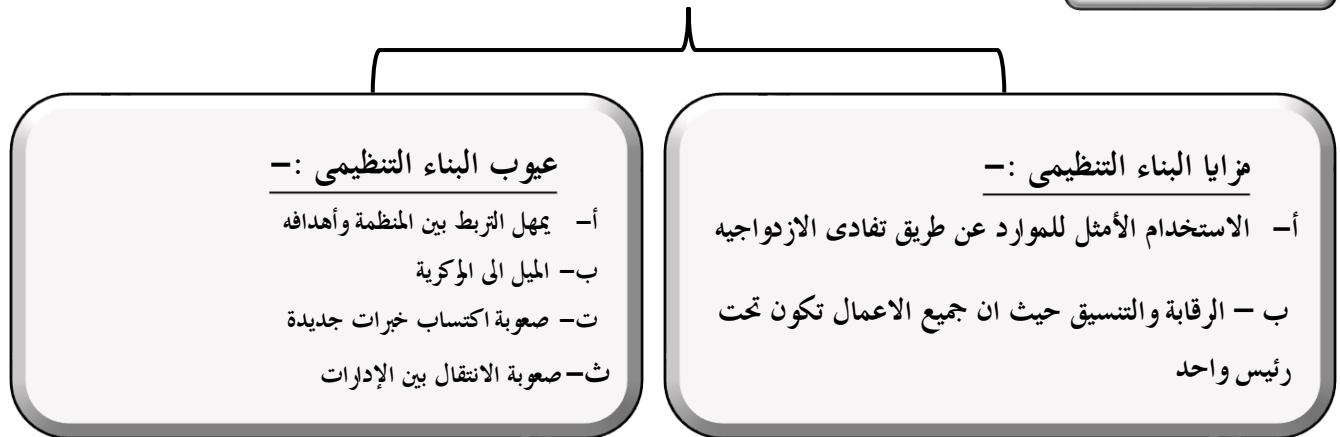
هو الهيكل الذى يتم فيه تجميع الأنشطة في وحدات إدارية ويرتبط بمفهومين

### الهيكل التنظيمي

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

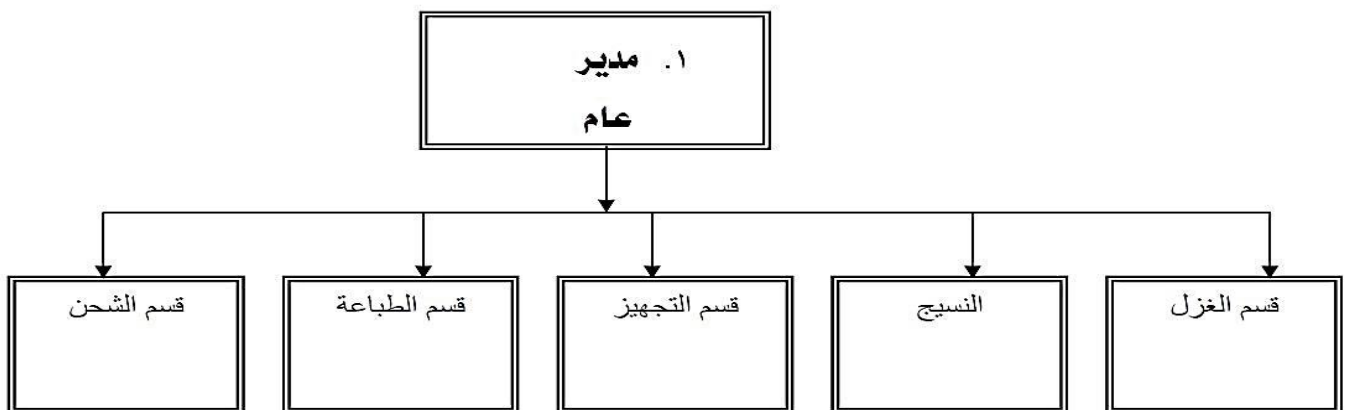
هو عملية تجميع التخصصات الوظيفية المتشابهة والمتعلقة ببعضها البعض في إدارة واحدة

### البناء التنظيمي



حيث يتم تقسيم الهيكل الى إدارات طبقا لمراحل العمليات الرئيسية

### البناء حسب العمليات



### عيوب البناء حسب العمليات

### مزايا البناء حسب العمليات

## البناء حسب العملاء

وذلك حيث تتولى كل إدارة او قسم بجميع 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

### مزايا البناء حسب العملاء

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

## البناء حسب المنطقة الجغرافية

تلجأ الية المنشآت عندما يزد نشاطها عن احتياجات المنظمة وبالتالي تسعى المنظمة لتقسيم الموارد في إدارات على أساس المناطق 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 باقى الفروع
4. قد يسيئ مديري المناطق استخدام السلطات

### مزايا البناء حسب المنطقة الجغرافية

1. سرعه اتخاذ القرار لمراء الفروع
2. توفير خدمة سريعه باقل تكاليف
3. تسهيل تنسيق الأنشطة على مستوى المنظمة
4. اكتساب مديري الفروع خبرة جديدة

## البناء حسب السلع والخدمات

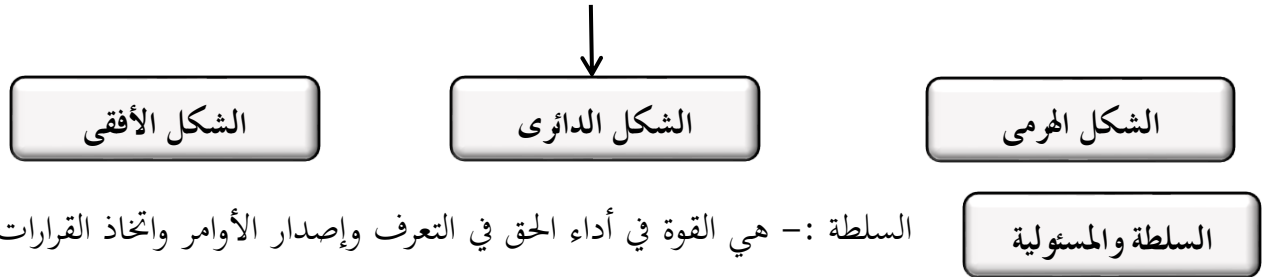
### عيوب البناء حسب السلع والخدمات

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

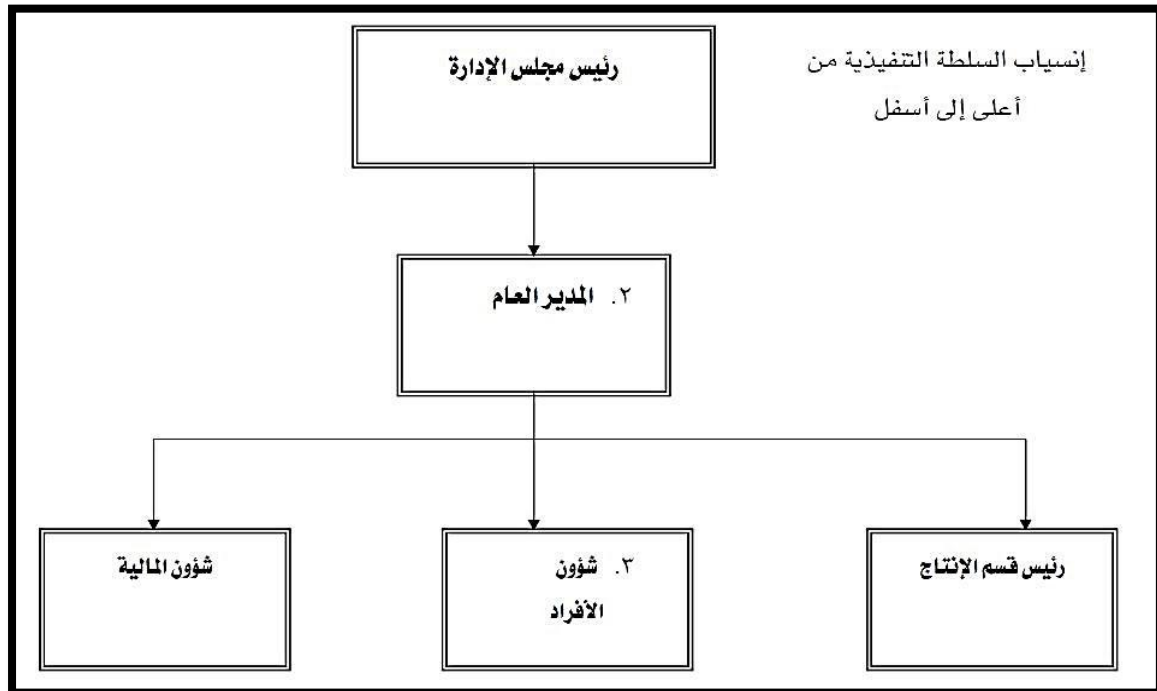
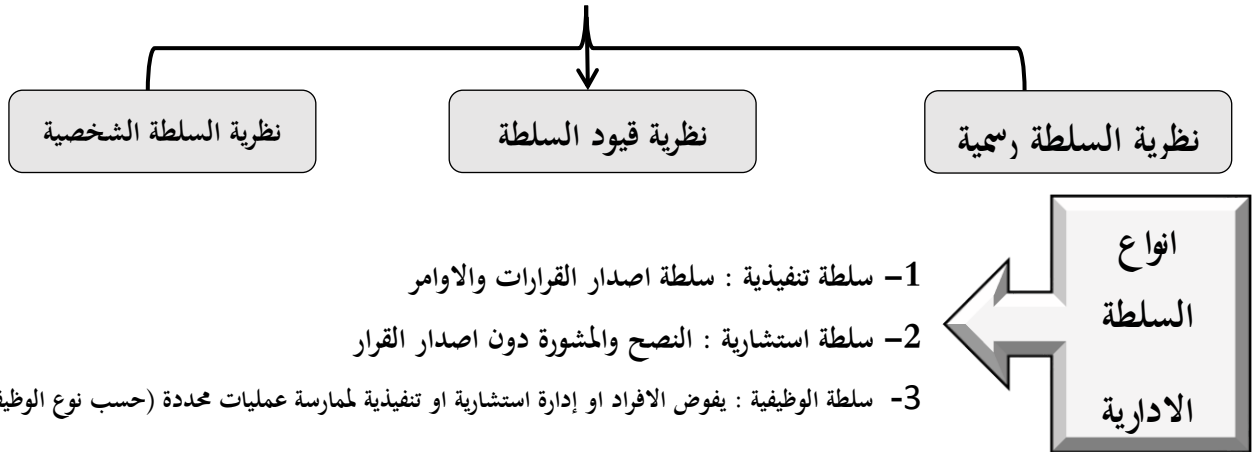
### مزايا البناء حسب السلع والخدمات

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

## اشكال الهياكل التنظيمية



### هناك 3 نظريات رئيسية تحدد مصادر السلطة



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

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

### تفويض السلطة :-

منح السلطة من شخص لآخر أو من وحدة تنظيمية الى أخرى بهدف تحقيق واجبات معينة ويحددها المدير أو الشخص

الى المرؤوسين ومقدار هذا التفويض ولا يعطى ذلك اعفاء المدير من مسؤولياته ولها مبادئ منها تحديد واجبات المرؤوس

ومنح المرؤوس السلطة للقيام بهذه الاعمال ويكون ملتزم بتنفيذها

خطوات في  
عملية  
التفويض

1- لابد من فهم ابعاد السلطة المفوضة الية وحجالات التفويض

2- عدم ممارسة المفوض اليه سلطات أخرى

3- عدم اغفال الموظف بعض المهام التي تفوضه السلطة لانجازها

1. اعتقاد المدير انه يمارس مهامه بشكل مرضى

2. خوف المدير من التفويض لعدم تاهيل المفوض اليهم

3. عدم توافر الكفاءات

4. عدم الثقة من المدير

أسباب تمنع  
المدير من  
تفويض السلطة

1. الخوف من الفشل في اتخاذ القرارات

2. عدم الثقة بالنفس

3. عدم وجود الدوافع او الخوافز

4. الاعتقاد بقبول سلطة إضافية يعقد علاقات العمل

عقبات  
تفويض  
السلطة

1. إحساس الموظف بأهميته

2. تفرغ المدير لانجاز مهام العمل

3. تاهيل الموظفين وتدريبهم

4. السرعة في اتخاذ القرار

مزايا  
تفويض  
السلطة

المركزية :- هي تركز السلطة في يد شخص واحد

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

2. توحيد السياسات في مستوى الإدارة 4. التخفيض من ازدواج الوظائف

اللامركزية :- هي توزيع السلطة بين الأشخاص والمستويات الإدارية

2. زيادة رضى العاملين بالمنشأة

1. سرعة اتخاذ القرار

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

المزايا اللامركزية :-

عوامل  
تحديد درجة

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

## اللجان

### عيوب اللجان

1. البطء في العمل 3عدم الوصول لقرار او حل وسط
  2. إمكانية التأثير على القرارات
- ويمكن التغلب على هذه العيوب من خلال  
حسن اختيار رئيس اللجنة والأعضاء — وتحديد الوقت ونوع العمل

### مزايا اللجان

- 1- الرأي الجماعي المتكامل
- 2- وسيله لخلق أفكار جديدة
- 3- تستخدم كأداة فالة لتدريب الاعضاء

## الفصل الخامس (القيادة)

**تعريف القيادة :-** هي القدرة التي يمتلكها شخص على التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وميولهم

### مصادر قوة القيادة

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

### أنواع القيادة :-

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

### نظريات القيادة

1- نظرية السمات والصفات : وهي ان القائد ولد ليكون قائد ولايصنع ((نظرية الرجل العظيم ))

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

ومنها ا- نظرية استمرارية القيادة

ب - نظرية ليكرت وميز فيها ليكرت بين اربع أنماط وهي

أ - الديمقراطي الاسترشادي ت-الديمقراطي بالمشاركة ج-التسلطي الاستغلالي ب-التسلطي العادل

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



الاهتمام بالقرار	٩	(٩،١) إدارة النادي								(٩،٩) إدارة الفريق
	٨									
	٧									
	٦									
	٥				(٥،٥) الإدارة المعتدلة					
	٤									
	٣									
	٢									
	١	(١،١) الإدارة المتساهلة								(١،٩) الإدارة السلطوية
الاهتمام بالإنجاز										

4- النظرية الظرفية او الموقفية :- فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد واسلوبه وشخصية الجماعه والموقف او الحالة

ق ن = و ( ق ، ت ، م )

ق القيادة ن الناجحة و وظيفه ت تابع م موقف

صفات القائد الفعال:

1. القدرة على التخطيط والتطوير
2. الموضوعية
3. المهارة الجماعية
- 4 زرع الثقة بينه وبين المرؤوسين
- 5 القدرة على تقويم سلوك الموظف
- 6 المهارة في الاتصال
- 7 الدافع الشخصي
- 8 المقدرة الفنية
- 9 علاقات إنسانية جديدة

## الفصل السادس (الاتصال الادارى)

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 شفوي - مكتوب - غير لفظي - الكتروني - مصور

أنواع الاتصال: صاعد - هابط - افقى في نفس المستوى

عناصر عملية الاتصال: مرسل - رساله - قناه اتصال - مستقبل - تغذية عكسية

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

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

**الزيادة فاعليه الاتصال :** - وضوح الفكرة - الاستفادة من الردود العكسية - اختيار وسيلة مناسبة للموقف - معرفه تامة

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

**عوامل واعتبارات لاختيار وسيلة اتصال مناسبة :**

1. الأسلوب الحدسي المراد نقل الرسالة به

4-مدى علاقه بين المرسل والمستقبل

2. مدى الحاجة للتغذية العكسية

5- عدد الافراد المطلوب ابلاغهم

3. المسافة بين طرفي الاتصال

6-استخدام وسيلة مناسبة للموقف ( شفوى - شخصى)

## الفصل السابع (التحفيز)

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

**نظريات الحفز :** أ - نظرية الثواب والعقاب

ب - نظرية الحاجات لماسلو (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 ماكليانر (3 حاجات) :

1. حاجات للسلطة

2-حاجات للانتماء

3-حاجات للانجاز

حاجات  
تحققه الذات

حاجات احترام وتقدير الذات

## الفصل الثامن (الرقابة)

**الرقابة :-** هي قياس وتصحيح أداء الأنشطة لأمسندة للمرؤسين للتأكد من ان اهداف المشروع

والخطط التي صممت للوصول اليها قد تحققت

**فائدتها :** تعمل على تحديد وقياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المنظمات من اجل

تحقيق أهدافها

**أنواع الرقابة :-** ١- حسب الموقع ((داخلية في الشركات - خارجية مثل الهيئات ومجلس الوزراء)

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

**مميزاتها :-** الاستقلالية - الربح الصافي للمالك - تكاليف البدء منخفضة

**عيوبها :-** صعوبة توفير راس المال - مسئولية صاحبها غير محدودة- قد تواجه مشاكل في حالة وفاة صاحبها لمن بعده

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

كلاهما ينص على مسئولية غير محدودة ويستلزم تكوينها قدرا محدود من الإجراءات ( عقد وتسجيله ثم ملخص في الصحف ثم سجل تجارى)

**مميزاتها :-** إمكانية زيادة راس المال بدخول شريك جديد - ليس ضرورى 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 التوصية البسيطة :-** تعقد بين شريكين او اكثر من الشركاء المتضامين وبين شخص او اكثر من الشركاء

الموصين الذين يقدمون جزءا من راس المال

**مميزاتها :-** السهولة والبساطة - عدم تدخل الحكومة بسبب الثقة بين الشركاء

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

الا القليل من راس المال

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

ويختلف عن البسيطة

**مميزاتها :-** سهولة التكوين - يجمع امولا اكثر من تجمعها شركات التضامن او التوصية البسيطة

**عيوبها :-** في حالة عدم التأكد من سمعة المساهمين تؤدي 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 اكبر عدد من المستثمرين لصغر قيمة السهم - تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار - تتميز بالمرونة

من حيث التوسع والإدارة

عيوبها: - نفقات لتأسيس عالية جدا - رقابة المساهمين بدرجة اقل - لا بد من الحصول على تراخيص من الدولة

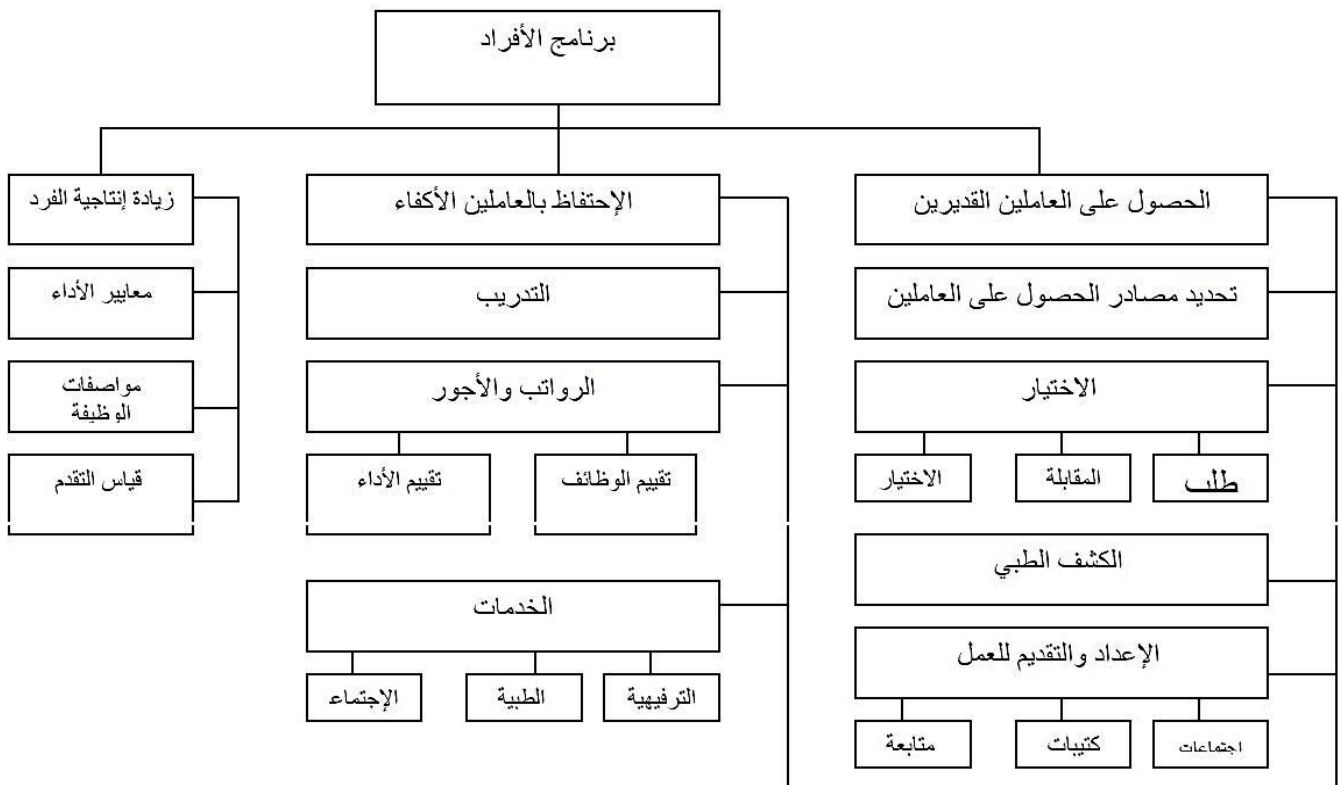
## الفصل العاشر (وظائف منشآت الاعمال)

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

وظيفة الافراد :- اهداف إدارة الموارد البشرية : - الحصول على القوى البشرية والمحافظة عليها واستثمار

مهاراتها لرفع الكفاءة الإنتاجية

برنامج الافراد: ينطوع على معظم عمل ونشاط إدارة الافراد



التخطيط في إدارة الافراد: ترتبط عملية الحصول على الافراد بمجالين هما

ح- عدد الوظائف الشاغرة - تحديد المواصفات المطلوبة في المرشحين

مصادر الحصول على الافراد :- - أصدقاء الافراد العاملين في المنشأة واقاربهم

خ- العاملين السابقين - مكاتب العمل - الإعلانات - المعاهد والجامعات

طرق اختيار الافراد : - الاختبارات ( ذكاء- مهنة - شخصيه - ميل للعمل)

## ثانيا : التسويق

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

او عملية ترويجه يتم من خلالها ترويج السلع والخدمات

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

التخطيط التسويقي: 1- تخطيط المنتج 2- تخطيط السوق 3- اختيار قنوات التوزيع

## ثالثا: وظيفة الإنتاج

تعريفه : هو تحويل المادة الخام عن طريق العمليات الصناعية واعطائها شكلا جديدا يحقق اشباعا

العوامل المؤثرة في اختيار موقع المصنع : - قرب المواد الاولية - القرب من السوق - توفر القوى العاملة - القوانين والضرائب

- توفر وسائل النقل والمواصلات

أسباب التخطيط لالات الإنتاج: 1- تخفيض تكلفه الوحدة المنتجة 2- زيادة الإنتاج الكلى 3- زيادة الخدمات المقدمة

للعلاء 4- توفير المرونة 5- المحافظة على التنافس 6- ضمان امان اكبر

التخطيط الداخلى للمصنع له طريقتان - تصميم داخلى حسب العملية - تصميم داخلى حسب المنتج



## رابعاً : الوظيفة المالية

تعريف الإدارة المالية : لها جانبان تمويلى وهو توفير الأموال اللازمة لاقامة وتشغيل المنشاء والادارى وهو إدارة هذه الأموال

### اهداف الإدارة المالية :

1- التخطيط للحصول على الاحتياجات المالية

2- تأمين التسهيلات المالية

3- الاتفاق على السلع الراسماليه والتوسعات

4- جمع وتحليل البيانات المالية

5- عمل الميزانيات المالية

6- تخطيط مصروفات وايرادات الشركة

وظيفة المحاسبة : هى اللغة التي تعبر عن الوظيفة المالية بها عن نفسها وهى علم وفن التعامل بالأرقام ومع الأرقام

مسئولية 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 لاهمياتها

تقييم 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 خام - مخزون تحت التشغيل - مدخلات مثل الأدوات المكتبية

والصيانة والتنظيف - سلع تامة الصنع اى المخرجات

### سادساً : إدارة المعلومات

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

((بيانات يتم معالجتها))

تعريف نظم المعلومات : عبارة عن شبكه متناسقه من إجراءات وتكرير المعلومات لتزويد المدير في اتخاذ القرار الفعال

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

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

- البث الانتقائى 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 - الوعي الكافي للمستخدمين من نظم المعلومات

مكونات نظم المعلومات : تتكون من ( 5 مواد رئيسيه ) وهى - الموارد البشرية - تخصصى نظم المعلومات - الموارد المادية - موارد البرمجيات - موارد الشبكات والاتصال - موارد البيانات