



GRADE

11

Business  
Administration

# إدارة الأعمال

المستوى الحادي عشر

كتاب الطالب

الفصل الدراسي الأول

طبعة 2023-1445





حضرة صاحب السمو الشيخ تميم بن حمد آل ثاني  
أمير دولة قطر

### النشيد الوطني

قَسَمًا بِمَنْ رَفَعَ السَّمَاءَ      قَسَمًا بِمَنْ نَشَرَ الضِّيَاءَ  
قَطْرٌ سَتَبَقَى حُرَّةً      تَسْمُو بِرُوحِ الأَوْفِيَاءِ  
سِيرُوا عَلَى نَهْجِ الأَلَى      وَعَلَى ضِيَاءِ الأنَّبِيَاءِ  
قَطْرٌ بِقَلْبِي سِيرَةٌ      عِزٌّ وَأَمْجَادُ الإِبَاءِ  
قَطْرُ الرَّجَالِ الأَوَّلِينَ      حُمَاتِنَا يَوْمَ النِّدَاءِ  
وَحَمَائِمُ يَوْمِ السَّلَامِ      جَوَائِحُ يَوْمِ الفِدَاءِ



### الإعداد والإشراف العلمي والتربوي

قسم إدارة الأعمال - إدارة التوجيه التربوي  
خبرات تربوية وأكاديمية من المدارس

### المراجعة والتدقيق العلمي والتربوي

قسم إدارة الأعمال - إدارة التوجيه التربوي  
خبرات تربوية وأكاديمية من المدارس  
كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة قطر  
إدارة المناهج الدراسية ومصادر التعلم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## رسالة للطالب

### عزيزي الطالب

إن للعلم أهمية كبيرة في رقي المجتمعات وتقدمها منذ الأزل، كما أن ديننا الحنيف وشريعتنا السمحة قد أمرت منذ بداية الوحي بطلب العلم، فكانت أول آية نزلت على المصطفى ﷺ ﴿أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ﴾ (سورة العلق)، وقد أوصى النبي ﷺ أصحابه بطلب العلم، فقال عليه الصلاة والسلام: "فضلُ العالمِ على العابدِ، كفضلي على أدناكم".

لهذا كان حرياً بنا أن نحمل أمانة العلم لرفع راية الحق، ولإيصال المعرفة لكل من يحتاجها، فوجب علينا أن نعطي العلم حقه، فنقوم به خير قيام، وأن نقدر نعمة الله بما منّ علينا من فضل، ويسر لنا سبل العلم والمعرفة مما نراه حولنا من المباني الفاخرة، والتجهيزات الحديثة، والكتب المتطورة، ومجانية التعليم في بلد العز والكرامة؛ دولتنا الحبيبة قطر.

كما أمرنا بتوقير وتبجيل المعلم، الذي له فضل كبير في إيصال المعرفة والعلم النافع، وغرس القيم والأخلاق الحميدة، حيث قال النبي ﷺ في الحديث: "إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ وَمَلَائِكَتُهُ، وَأَهْلَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ، حَتَّى النَّمْلَةَ فِي جُحْرِهَا، وَحَتَّى الْحَوْتَ، لِيُصَلُّوا عَلَى مَعْلَمِ النَّاسِ الْخَيْرِ"، وصدق الشاعر إذ قال:

قُمْ لِلْمَعْلَمِ وَفِيهِ التَّبْجِيلَا      كَادَ الْمَعْلَمُ أَنْ يَكُونَ رَسُولَا

ولهذا عزيزي الطالب، فكما نراك نحن أمل هذه الأمة، وثروة هذا المجتمع وعماده، وخير استثمار لهذا البلد المعطاء، فكن أنت جديراً بالثقة وابذل قصارى جهدك لتحصيل العلم والمعرفة، فنحن في بداية العام الدراسي، فحدد أهدافك، وجدول أوقاتك، وشد أزرك، وكن خير عنوان لأهلك ووالديك.

المعلم

## رسالة لولي الأمر

إلى ..... ولي أمري، ومن أكن له الاحترام والتقدير، ومن له الفضل عليّ من بعد الله في تربيّتي، وتوفير متطلبات الحياة لي، والسهر على راحتني، ومن في قلبه هم مستقبلي، ومن لا أستطيع رد الجميل إليه ما حييت.

إلى من أرسلني لتلقي التعليم، أتعهد إليك بعهد الأوفياء، وبميثاق الصادقين، بأنني سوف أبذل قصارى جهدي لأحقق أعلى الدرجات في جميع المواد، وأتخرج في نهاية العام بمعدل .....، وأن أكون دائماً عند حسن ظنك بي.

وأن أكون ملتزماً بجميع القيم والأخلاق العالية والرفيعة، وعادات المجتمع القيمة، وأن أكون مواطناً صالحاً أنفع نفسي وأنفع أهلي وأمتي.

ولي الأمر

الطالب

..... الاسم:

..... الاسم:

..... التوقيع:

..... التوقيع:

الوحدة الأولى: مدخل الى علم الإدارة

1

12	..... المقدمة	■
13	..... مفهوم الادارة	■
17	..... الادارة علم ام فن	■
21	..... نشأة الإدارة وتطورها	■
31	..... مجالات الإدارة	■
35	..... خصائص وظائف الإدارة	■
38	..... المستويات الإدارية	■

## الوحدة الثانية: العملية الإدارية

2

44	..... المقدمة	■
46	..... التخطيط	■
69	..... التنظيم	■
93	..... التوجيه	■
101	..... الرقابة	■



# الوحدة الأولى

## مدخل الى علم الإدارة

# Unit

# 1

■ المقدمة

■ مفهوم الادارة

■ الادارة علم ام فن

■ نشأة الإدارة وتطورها

■ مجالات الإدارة

■ خصائص وظائف الإدارة

■ المستويات الإدارية



### مقدمة

منذ أن خلق الله عزّ وجلّ البشرية، وشرفها بمسؤولية إعمار الأرض وإصلاحها، ظلت المجتمعات الإنسانية في تطور مستمرّ في جوانب الحياة المختلفة، وانعكس هذا التطور على حياة الإنسان في جميع مجالاتها الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية.

لا يمكن لاحد ان يستغني عن الادارة في حياته، بل باتت الادارة ضرورة ملحة واجبة التطبيق في شتى مناحي الحياة، فالطالب يحتاج الى الادارة في دراسته، فهو يضع برنامجا زمنيا لدراسته، ويختار الوقت المناسب، ويحدد الاسلوب الامثل للدراسة... الخ، من اجل ان يحقق الهدف الذي يصبو اليه، كأن يكون تحصيل معدل يؤهله الى دراسة التخصص الذي يرغب فيه. ورب الاسرة يحتاج الى الادارة بهدف تحصيل لقمة العيش لاسرته، وفي تربية ابنائه، وفي كيفية صرف الاموال.

و المزارع يحتاج الى الادارة في تحديد ما سيزرعه بناءً على حاجته الذاتية، وحاجة السوق، وفي قطف المحصول وتسويقه. وصاحب المشروع يحتاج الى الادارة في تسيير امور مشروعه. والنادي يحتاج الى الادارة، والمدرسة تحتاج الى الادارة، وهكذا.

ويرتبط تقدم المجتمعات والدول بالقدرة على الادارة، وبالتالي على تحقيق الأهداف، فالكثير من المجتمعات تمتلك معظم عناصر الإنتاج المادية، ولكنها متخلفة اقتصاديا، والسبب هو عدم امتلاكها للعنصر الأهم من عناصر الإنتاج، ألا وهو عنصر الإدارة والعكس صحيح بالنسبة لمجتمعات يتوافر فيها عنصر الادارة بشكل رئيس، استطاعت ان تكون في مقدمة الدول الصناعية، بالرغم من قلة الامكانيات والموارد المتوافرة لديها، ومثال ذلك اليابان ودول جنوب شرقي آسيا.

يتوقع من الطالب في نهاية هذه الوحدة أن يحقق الأهداف الآتية:

- يوضح المفاهيم الإدارية الواردة في الوحدة .
- يوضح أهمية الإدارة .
- يبين التحديات التي تواجه الإدارة .
- يقارن بين مجالات الإدارة .
- يميز بين المناهج الإدارية المختلفة (إسلامي، كلاسيكي، سلوكي، حديث)

### أتعلم



#### عناصر الانتاج:

- هي المصادر المستخدمة في انتاج السلع والخدمات وتشمل:
- الموارد البشرية
- راس المال
- الارض والموارد الطبيعية
- المعلومات

- فما الإدارة؟
- وكيف نشأت؟
- وما مجالاتها؟
- وما مناهجها (مدارسها)؟

SKILLS

KNOWLEDGE

ABILITY



## مفهوم الإدارة The Concept of Management

تستخدم الإدارة بشكل واسع في حياتنا اليومية، ومن أجل الوصول إلى فهم عام للعملية الإدارية لا بد من التطرق إلى تعريف الإدارة، والتعرف على أهميتها في الحياة العملية، وهل هي علم كبقية العلوم الأخرى، أم فن يحتاج إلى مهارة التطبيق، وما أهم التحديات التي تواجه إدارة المنظمات المعاصرة؟

### مفهوم الإدارة

علم الإدارة من العلوم الإنسانية والاجتماعية الحديثة نسبياً، وقد لاقى مفهوم الإدارة صعوبات بالغة في تفسيره حيث اختلفت تعريفاته بحسب وجهة النظر التي يتخذها القائلون بالتعريف، والنواحي التي يركزون عليها، كما اختلفت بحسب الفترة الزمنية التي وضع فيها التعريف بسبب التطورات النوعية التي شهدتها علم الإدارة في شتى النواحي.

وعلى سبيل المثال يرى فردريك تايلور (Taylor) أن الإدارة هي: أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وسيلة ممكنة وأقلها تكلفة.

أما دراكر (Drucker) فيعرف الإدارة بأنها: وظيفة ومعرفة، وعمل يتم إنجازه، ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتلك الأعمال.

### وهناك تعريفات أخرى للإدارة تؤكد جميعها على أن الإداري الناجح:

- يكون له أهداف واضحة.
- يعمل مع مجموعة من الأفراد ليحقق الانجاز من خلالهم.
- يستغل الموارد المتاحة أفضل استغلال، دون اسراف او تقتير.
- يخطط للأعمال قبل البدء بالتنفيذ.
- يوزع الاعمال بين الأفراد ويحدد لكل منهم: صلاحياته، ومسؤولياته، وسلطاته.
- يوجههم ويبين لهم طريقة الأداء الصحيحة.
- يراقب أعمالهم ويقوم أي انحرافات عما تم التخطيط له.

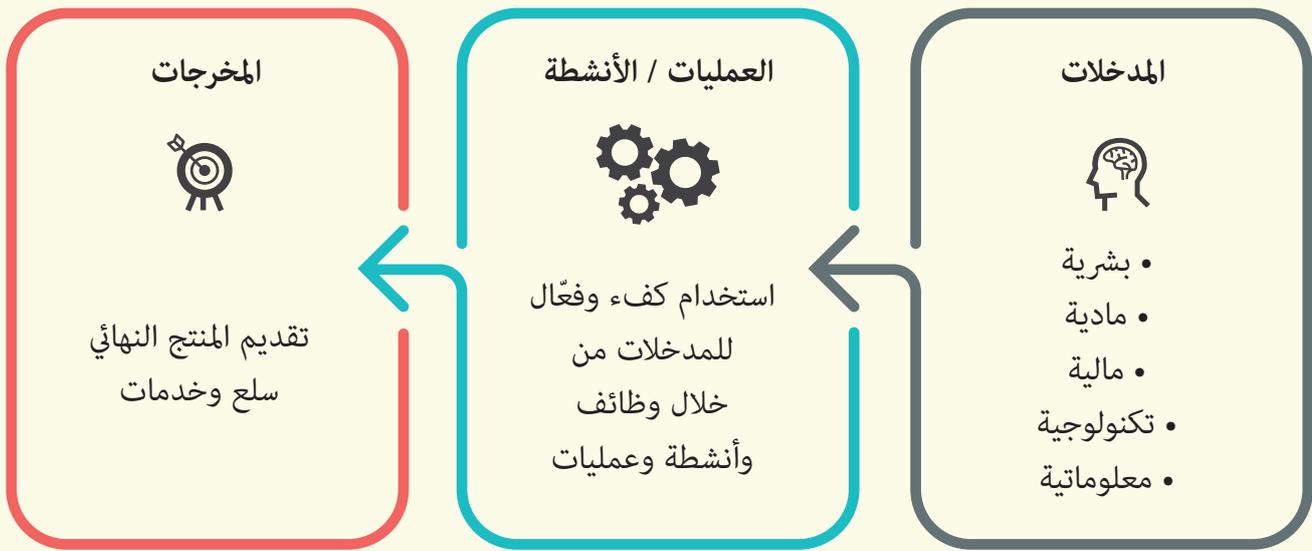
• يعمل في ظروف بيئية قد تكون قاسية، فعليه ان يخفف من حدتها، او قسوتها، ويحاول استغلال الفرص، ليتمكن من النجاح في ضوء التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمة. وبالتالي فان ممارسة العملية الادارية ليست عملية سهلة في ظل الظروف الصعبة، وانخفاض متوسط دخل الفرد، وشح الموارد.

ولذلك يقال: ان أي انسان يستطيع ادارة دفة المركب، عندما يكون البحر هادئا ومن هنا فإن كثيرا من المديرين الذين نجحوا في ادارة منظمات معينة في بلدان الظروف فيها مستقرة سياسيا واقتصاديا، لا يستطيعون النجاح اذا انتقلوا لادارة منظمات اخرى في بلدان غير مستقرة سياسيا او اقتصاديا. أي ان الادارة تكون اصعب في حالة الظروف الصعبة وغير المستقرة، وتحتاج الى كفاءات ادارية متميزة للتعامل مع هذه الظروف بنجاح.

وبناءً على ما تقدم يمكن القول أن الإدارة هي:

تعريف الإدارة: الاستخدام الأنسب للموارد المتاحة (بشرية ومادية ومالية وتكنولوجية ومعلوماتية) لتحقيق هدف المنظمة (سلع وخدمات) بأقل جهد ووقت وكلفة ممكنة. عن طريق الوظائف الأساسية للإدارة (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة).

ومما سبق يمكن تمثيل مفهوم الإدارة بالشكل (1-1)



شكل (1-1) مراحل العملية الإدارية

نشاط (1-1): وجهات نظر مختلفة في مفهوم الإدارة.

بالتعاون مع زملائك في مجموعة العمل، استخراج مفهوم الإدارة من وجهات نظر مختلفة.

.....

.....

.....

تكمُن أهمية الإدارة في الدور الذي تلعبه في تقدم الافراد والمنظمات والمجتمعات، وبناء عليه يمكن تلخيص اهمية الادارة.

على النحو الآتي:

■ **على مستوى الافراد:** تعمل الادارة على تحسين اداء الافراد العاملين في المنظمات، وبالتالي تحسين اوضاعهم الاقتصادية والمعيشية.

■ **على مستوى المنظمات:**

- تؤدي الممارسات الادارية الصحيحة الى تحقيق اهداف هذه المنظمات، سواء أكانت أهداف ربحية (للمنظمات القطاع الخاص) أو غير ربحية (للمنظمات الحكومية والأهلية).
- ضرورة تحقيق التوازن بين المدخلات والمخرجات وتدريب القوى العاملة وتأهيلها، مما يترتب عليه تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية.
- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في البيئات المختلفة.
- تتسم بيئة الأعمال بدرجة عالية من التنافسية، وتبرز هنا أهمية إدارة الموقف التنافسي في المنظمة.

■ **على مستوى المجتمع:**

- الادارة السليمة تعمل على زيادة القيمة الاقتصادية في البلد من خلال تحسين انتاجية الافراد والمنظمات مما يؤدي الى تحسين مستوى المعيشة في البلد، وزيادة رفاهية المجتمع وبالتالي التقدم الاقتصادي والحضاري.

## أتعلم



التنافسية هي:

اتخاذ إجراءات لحماية المنتجات المحلية وزيادة قدرتها على منافسة المنتجات الأجنبية.

## أتعلم



مفهوم الكفاءة:

(التحسين المستمر للخدمة) هو مقياس لمدى استخدام القدر الصحيح من الموارد لإتمام عملية أو خدمة أو نشاط ما.

## مسائل للمناقشة (1 - 1):

1 - ما أهمية وجود مدير مدرستك؟

---

---

---

2 - ما الفائدة من تأهيل العاملين في المنظمات وتدريبهم؟

---

---

---



1. أعد ترتيب الكلمات الآتية واذكر من خلالها تعريف الإدارة:

اهداف المنظمة والعاملين بها.

فن استثمار الموارد المادية والبشرية المتاحة .

وبأقل التكاليف.

في الوقت المناسب.

.....  
.....

2. رتب الوظائف الإدارية الأربع؟

التوجيه

الرقابة

التخطيط

التنظيم

.....

3. بين أهمية الإدارة على المستويات التالية:

أ. على مستوى الافراد:

.....  
.....

ب. على مستوى المنظمات:

.....  
.....

ج. على مستوى المجتمع:

.....  
.....



## الإدارة علم أم فن؟ Is Management Art or Science?

مسألة للمناقشة (1 - 2):

1 - هل الإدارة علم أم فن من وجهة نظرك؟

---

---

---

### الإدارة كعلم:

لأن الإدارة هي مجموعة من النظريات والمبادئ والحقائق التي تتضمن عناصر الإدارة ومبادئ الإدارة، وأساليب اتخاذ القرارات، فالإدارة كالعولم الأخرى مبنية على أسس وحقائق ومبادئ وقواعد، والنظريات العلمية في الإدارة تم التوصل إليها من خلال استخدام المنهج العلمي في البحث والتقصي، وباستخدام الأساليب العلمية، مثل: الملاحظة والتجريب. هذه القواعد والنظريات في الواقع يمكن تعلمها والتعرف عليها من خلال: المدارس، والجامعات، وبيوت الاستشارات، والخبرة العملية.

وتجدر الإشارة إلى أن علم الإدارة من العلوم الاجتماعية والإنسانية، ويختلف عن العلوم الطبيعية (الكيمياء، الفيزياء والفلك) والرياضية، حيث أن علم الإدارة ليس في دقة العلوم الطبيعية الرياضية والسبب يعود إلى أن السلوك الإنساني يتغير باستمرار، وبالتالي يصعب التنبؤ به وقياسه بدقة.



## الإدارة كفن:

الإدارة مهارة تطبيق المدير للنظريات والقواعد الإدارية، والخبرة والمعرفة في تحقيق أفضل النتائج للمنظمة، من خلال التعامل مع الزبائن والموظفين واصحاب المشروع، والتعامل مع الناس مهارة وفن لا يتقنه جميع المديرين على السواء فممارسة التخطيط مهارة، تختلف من انسان الى اخر، واتخاذ القرارات مهارة، وتحفيز العاملين وزيادة انتاجياتهم مهارة، وتحمل المسؤولية مهارة، وهكذا بالنسبة لمختلف المبادئ الإدارية.

أن الإدارة علم وفن، فهي علم يتم تعلمه والتعرف إليه قبل ممارسته من الإداريين وفن يستخدمه المديرين عند تطبيق ما تعلموه من أمور إدارية في المنظمات التي يعملون على إدارتها.

استنتاج

## تحديات تستوجب وجود ادارات حكيمة:

تواجه ادارات المنظمات اليوم كثيرا من التحديات، الأمر الذي يستدعي اتباع افضل الطرق والاساليب الادارية للتعامل مع هذه التحديات، لإبقاء المنظمة دائما في الطليعة، ولتحقيق افضل اداء لها وللمجتمع، فمن التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة:

- المنافسة الشديدة: التي تفرضها الشركات الاجنبية التي تخطت حدود الدولة الام واصبحت تصل الى بلدان العالم، الامر الذي يستدعي من ادارات المنظمات مواجهة هذا التحدي من خلال انتاج منتجات او تقديم خدمات بمواصفات ومقاييس عالمية اذا ارادت الوقوف امام هذه المنافسة المفروضة عليها.
- المسؤولية الاجتماعية التي تقع على عاتق المنظمات تشكل تحديا اخر امامها فالمنظمة يجب ان لا تنتج منتجات او تقيم مشاريع قد تضر بصحة الانسان والبيئة، كما تتطلب المسؤولية الاجتماعية قيام المنظمات ببعض المشاريع الأخرى لصالح المجتمع .
- تحدي العنصر البشري: فنتيجة للتطور العلمي والتداخل الثقافي مع الآخرين اصبح الفرد اكثر تطورا وتفهما لما يدور حوله، وأصبح اكثر مهارة، وأصبحت احتياجاته ورغباته اكثر تعقيدا. فالأسلوب المركزي في الادارة لم يعد يناسب تطلعات الأفراد وكذلك المنظمات العصرية، فلا بد للمنظمات ان تنتفع من الافراد العاملين لديها، من خلال افساح المجال امامهم للمشاركة في الادارة واتخاذ القرارات، والاستفادة من الطاقات المتوافرة لديهم.

- التغيرات البيئية، السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والدولية:  
الأمر الذي يستدعي من ادارات هذه المنظمات الاستفادة من نقاط القوة لديها في مواجهة هذه التغيرات.
- تحدي تكنولوجيا المعلومات: الذي يشكل تحديا كبيرا يواجه المنظمات اليوم، فلا نستطيع ان نجد نشاطا من أنشطة العمل، او مجالا من مجالات الحياة لا يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال. والادارة الناجحة هي تلك التي تواجه هذا التحدي وتعمل على توظيف تكنولوجيا المعلومات في كافة مجالات عملها، لان ذلك يساعد في انجاز العمل بالسرعة والدقة المطلوبتين.



1. وضح هل الإدارة علم وفن.

.....

.....

.....

.....

2. اذكر التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. هناك كثير من التحديات التي تواجه المدير المعاصر، بين كيف تشكل المعلوماتية تحدياً لمنظمات اليوم.

.....

.....

.....

.....



## نشأة الإدارة وتطورها Origin and Development of Management

هل تعتقد بأن الإدارة وليدة العصر الحديث أم أن المجتمع الإنساني القديم مارس العمل الإداري؟  
دعم إجابتك بأمثلة.

---

---

يمكن تصنيف الفكر الإداري ضمن المناهج الأساسية الآتية:



شكل (1-2) تصنيف الفكر الإداري ضمن المناهج الأساسية

## 1. المنهج الإسلامي Islamic Approach :

الإسلام منهج متكامل ونظام شامل للحياة الإنسانية، وقد استمدت الحضارة الإسلامية أسسها العلمية الإدارية من القرآن الكريم والسنة النبوية، وما انتهجه الخلفاء الراشدون، رضي الله عنهم. وقد تضمنت مصادر الشريعة الإسلامية الكثير من الأفكار والمفاهيم الإدارية عالية المستوى القابلة للتطبيق في كل زمان ومكان. فالإدارة في المنهج الإسلامي تتمتع بخصائص مميزة كونها تجمع بين أصولها المرجعية الإلهية وأساليبها التطبيقية الإنسانية، فهي إدارة مؤمنة ملتزمة بأوامر الخالق تعالى ونواهيها، تعمل على سيادة الأجواء الطيبة في العمل الإداري بين الرئيس والمرؤوس، وتدفع الجميع للعمل المشترك بغاية الإخلاص والأمانة.

إذ قال الله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا﴾، وقال رسول الله ﷺ: «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه» وأن تأدية الأمانة بالنسبة إلى العامل تعني قيادة بما كلف به، وانجازه على أحسن وجه.

وينظر المنهج الإسلامي إلى الإنسان على أنه كائن اجتماعي بقدر حاجته إلى تحسين أجره يحتاج إلى الاحترام والتقدير والشعور بالرضا، ولهذا تحض التعاليم الإسلامية على توفير كل أنواع الرعاية بأشكالها المادية والمعنوية للأفراد حيث يقول الله تعالى: ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا يَسْخَرُونَ مِنْ قَوْمٍ عَسَىٰ أَنْ يَكُونُوا خَيْرًا مِنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِنْ نِسَاءِ عَسَىٰ أَنْ يَكُنَّ خَيْرًا مِنْهُنَّ وَلَا تَلْمِزُوا أَنْفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا بِاللُّقَبِ بِنِسِ الْأَسْمَاءِ الْفُسُوقُ بَعْدَ الْإِيمَانِ وَمَنْ لَمْ يَتُبْ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ﴾. ويقول الرسول ﷺ: «أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه» وتتجلى العلاقات الإنسانية والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في أسمى معانيها في المنهج الإسلامي من خلال الجوانب المتعددة لكيفية التعامل مع الفرد والجماعة والمجتمع، وحتى مع المجتمعات غير الإسلامية ومن ذلك قوله تعالى: ﴿وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ﴾. وقول الرسول الكريم ﷺ: «مثل المؤمن في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى».

فالإدارة في الإسلام تقوم على أساس المبادئ السامية للإسلام: فلا ظلم ولا تسلط ولا استعلاء ولا استغلال ولا تمييز، قال رسول الله ﷺ: «وأيم الله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها».

ومن المبادئ الإدارية التي أكد عليها الإسلام:

- مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وممارسة الشورى في الحكم والإدارة: فهي إدارة شورية ترفعت عن الاستبدادية في السلطة وأخذت من قائدها الأول الرسول ﷺ هذه الميزة، حيث كان يقول: «أشيروا علي أيها الناس» وقوله تعالى: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفقُونَ﴾.
  - أما في مجال التخطيط: فقد بين القرآن الكريم أن التخطيط السليم يعتمد على معرفة الحقائق والسعي وراء المعرفة، وليس على الظن والتخمين وذلك في قوله تعالى: ﴿وَمَا يَتَّبِعْ أَكْثَرُهُمْ إِلَّا ظَنًّا إِنَّ الظَّنَّ لَا يُغْنِي مِنَ الْحَقِّ شَيْئًا إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ بِمَا يَفْعَلُونَ﴾. وفي قوله تعالى: ﴿فُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ﴾.
- وقد بدأ الرسول ﷺ الدعوة الإسلامية بالتخطيط، حيث تعد حادثة الهجرة النبوية من مكة المكرمة إلى المدينة المنورة من الأمثلة الرائعة في التخطيط المحكم، وقد أخذ أول الأمر باستخدام الخطط القصيرة الأجل، ومن ثم الخطط الطويلة الأجل.

وهناك دلائل عدة على التخطيط بأنواعه. فقد قال علي بن أبي طالب عليه السلام "اعمل لدينك كأنك تعيش أبداً" تخطيط طويل الأجل "واعمل لآخرتك كأنك تموت غداً" (تخطيط قصير الأجل).

• وفي مجال التنظيم: نلاحظ أن الإدارة في الإسلام إدارة جماعية لا تؤثر الأهواء الفردية فيها، بل سعت بكل قواها نحو العمل على إيجاد مجتمع تنظيمي موحد، فالسنة النبوية وضعت الأساس للتنظيم قولاً وفعلاً، فقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم».

عرفت الدولة التنظيم: نظامي المركزية واللامركزية في الإدارة، وتفويض السلطة والمسؤولية، وتقسيم العمل، وإنشاء الدواوين (السجلات) أي التوثيق والتدوين الكتابي للأنشطة.

• أما في مجال الرقابة: فقد قال الله تعالى: ﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْعَلِيِّ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ﴾.

وهي دلالة على الرقابة الذاتية النابعة من مخافة الله والرقابة الخارجية المتأتية من رقابة الناس. وقد أقر الخليفة أبو بكر الصديق رضي الله عنه رقابة الأمة على أعمال الإدارة العليا، حيث افتتح عهده بخطبته المشهورة "وليت عليكم ولست بخيركم فإن أحسنت فأعينوني وإن أسأت فقوموني" وعزز الخلفاء الراشدون هذا المبدأ بتعيين موظفين لمراقبة أمراء الولايات بشكل سري لعزل من يثبت لهم سوء سيرته. وقد حث المنهج الإسلامي على مبدأ المساءلة، وهنا نستذكر قصة الخليفة عمر بن الخطاب، رضي الله عنه، مع عمرو بن العاص والي مصر، ومسائلته عن سبب ضرب ابنه لأحد أبناء الفلاحين الذي فاز على ابن الوالي في سباق الخيل، عندئذ قال الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه قولته المشهورة، "متى استعبدتم الناس وقد ولدتهم أمهاتهم أحراراً".

هذه جوانب بسيطة ومختصرة عن المفاهيم الإدارية التي يتعامل بها الإسلام ويدعو إلى تطبيقها، وقد برزت بحوث ودراسات كثيرة في هذا المجال، وترك لك أمر الإطلاع عليها والتعمق فيها.

نشاط (2-1): حل الآيات والحديث الشريف فيما يأتي، لاستنتاج ما تتضمن من مفاهيم ومبادئ إدارية:

• ﴿قَالَتْ إِحْدَهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَعْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَعْجَرَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾.

المبدأ الإداري .....

• ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ءَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾.

المبدأ الإداري .....

• ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ﴾.

المبدأ الإداري .....

قال رسول الله (صلى الله عليه وسلم) «كل المسلم على المسلم حرام: دمه، وماله، وعرضه».

المبدأ الإداري .....

## 2. المنهج الكلاسيكي Classical Approach:

يتضمن هذا المنهج عددا من النظريات الإدارية التي ظهرت في أوروبا وأمريكا في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وأهم هذه النظريات ما يأتي:

### 1 - نظرية الإدارة العلمية Scientific Management theory

يُعد فريدريك تايلور من أبرز رواد المدرسة الكلاسيكية، وقد عرف الإدارة بأنها "المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأقلها تكلفة" وقد كان اهتمام تايلور منصبا على الجوانب الآتية:

1. تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية، أي انجاز المهام بأقل وقت وجهد وتكلفة وربط الأفراد بمستوى إنتاجيتهم.
2. التجارب والبحوث العلمية: أي الاعتماد على الدراسة والتحليل المعتمد على معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة بدلا من التخمين.
3. تقسيم العاملين، مسؤولية بين المديرين والأفراد.
4. تدريب العاملين، وإيجاد أسلوب علمي لطريقة اختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وتحسين أدائهم.
5. الاعتماد على القانون، ومن خلاله يتم الانضباط في تأدية العمل، ومما يؤخذ على المبادئ التي وضعها تايلور، إغفال الجانب الإنساني في التعامل ما بين أرباب العمل والعمال، إذ كانت نظرتة للإنسان نظرة ميكانيكية مغفلة للروح المعنوية Morale كما تجاهلت البيئة الخارجية للمنظمة والتنظيم غير الرسمي.

وعلى الرغم من ان هذه المبادئ تؤكد على الرقابة الا ان هناك بعض الانتقادات والجمود في هذه المدرسة وهي:

1. الجمود في القواعد، الالتزام بالقواعد والتعليمات على انها مسلمات هي احد مسببات تدمير الموظفين.
2. بطء عملية اتخاذ القرار.
3. تغليب الوسائل (الطرق والإجراءات) على الغايات (الأهداف).

### مسألة للمناقشة (1 - 3):

- ما المبرر الذي دفع فريدريك تايلور لربط أجر الفرد بإنتاجيته؟

---

---

---

---

---

---

---

---

## 2 - نظرية المبادئ الإدارية Theory of Administrative Principles

يُعد هنري فايول صاحب هذه النظرية، فقد عرف الإدارة بقوله: «أن تمارس الإدارة معناه أن تتنبأ وأن تخطط وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب» ومن أهم مساهماته ما يأتي:

### 1. تصنيف النشاطات الإدارية إلى ست مجموعات:

- فنية: مثل عملية الإنتاج.
- تجارية: مثل شراء وبيع ومبادلة.
- مالية: المثالية في استخدام راس المال.
- أمنية: حماية الممتلكات والافراد.
- محاسبية: الحسابات والميزانيات.
- إدارية: تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

2. تحديد مهارات وصفات إدارية خاصة بالمديرين: جسدية، وعقلية، وخلقية، وثقافية، وفنية.

3. تصنيف وظائف الإدارة إلى خمس وظائف هي: تنبؤ، وتخطيط، وتنظيم، وإصدار الأوامر (القيادة)، وتنسيق ورقابة.

4. تطوير مبادئ الإدارة بشكل عالمي، حيث اقترح أربعة عشر مبدأ للإدارة ما تزال مفيدة للاستخدام في الإدارة الحديثة.

بعض المبادئ التي وضعها العالم هنري فايول:

- السلطة.
- مبدأ تقسيم العمل.
- وحدة القيادة.
- الترتيب.
- المبادأة.

## 3 - النظرية البيروقراطية Bureaucratic Theory

يعد ماكس فيبر رائدا لهذه النظرية، وعرف البيروقراطية الإدارية.

تعرف البيروقراطية بأنها:

”مجموعه من الأسس الإدارية التي تخرج السياسة العامة للمنظمة إلى حيز الواقع وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق الأهداف“.

### أتعلم



مفهوم المبادأة:

هي التفكير بالخطوة وتنفيذها وتشجيع الافراد على تقديم الاقتراحات التي تطور العمل.

ومن خلال هذه النظرية أشار فيبر إلى المنظمة المثالية وهي حالة الوصول إلى منظمة تكون علاقات السلطة فيها مدروسة مسبقاً بأسلوب علمي، ومقره كتعليمات رسمية ملزمة للجميع، ويعمل الجميع على تنفيذ هذه التعليمات، مما يحقق الاستقرار والثبات لهذه المنظمة، حتى لو تغير أفرادها جميعاً، وتقوم النظرية البيروقراطية على خصائص محددة هي:

1. تقسيم العمل على أساس التخصص، وان يقوم كل فرد بأداء عمل محدد يتوافق وتخصصه الوظيفي.
2. التدرج في السلطة والوظائف، حيث يأخذ العمل في المنظمة شكل الهرم.
3. وضع قواعد وتعليمات تحدد حقوق الأفراد في المنظمة وواجباتهم.
4. عدم التحيز، أي تنفيذ كل القوانين والتعليمات بعيداً عن المصلحة الشخصية.
5. التدوين الكتابي لكل القرارات والأوامر والقوانين والمعاملات... الخ.
6. ضرورة الفصل بين الدور الرسمي للموظف وعلاقاته الشخصية.
7. الكفاءة باستخدام الخبراء واعتماد طرق علمية في تعيين الأفراد وترقيتهم.

### 3. المنهج السلوكي Behavioral Approach:

جاء هذا المنهج كرد فعل على افتراضات المناهج الكلاسيكية وآرائها التي ركزت على الحافز الاقتصادي، بصفته يهتم الحوافز الإنتاجية، وأهملت العنصر البشري ولم توله الأهمية اللازمة، ويرى أصحاب هذا المنهج بأن الإدارة الصحيحة هي الإدارة التي تهتم بخلق علاقات إنسانية جيدة، وتحقيق رغبات عالية بين الأفراد، وعلى رأسها الحاجات الاجتماعية والنفسية التي يمكن حفزهم من خلال تحقيقها.

كما يجب تطوير نظام اتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة، والتركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة، فالمدیر يحتاج إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجته إلى مهارات فنية، وأنه لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الجماعة غير الرسمية، ودورها في تحديد اتجاهات الأفراد. ويعد التون مايو من أبرز رواد العلاقات الإنسانية.

ومن أبرز الدراسات في المدخل السلوكي:

1. تجارب هاوثورن: جرت الدراسة في مصانع هاوثورن في مدينة شيكاغو الأمريكية، ركزت على مدى تأثير العوامل الظرفية الطبيعية مثل الضوء، الحرارة، الضوضاء على ظروف العمل المادية وعلى الإنتاج.
2. نظرية (x) نظرية (y): تأثر دوجلاس ماكجريجور بدراسات الهاوثورن حيث يرى ان هناك نمطين من السلوك وهما:

المدير الذي يتبع نظرية y	المدير الذي يتبع نظرية x
يرى المدير ان المرؤوسين يحبون العمل وعلى استعداد لتحمل المسؤولية ولديهم حس عال للرقابة الذاتية والابتكار والابداع.	يرى ان المرؤوسين لا يحبون العمل ولا يتحملون المسؤولية وليس لديهم الطموح الكافي ويجب استخدام التهديد والعقاب لتنفيذ الاعمال.

## المنهج السلوكي

## المنهج الكلاسيكي

.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

## 4. المناهج الحديثة:

أسهم التقدم العلمي والإداري الذي حصل في العالم بعد الحرب العالمية الثانية، في ظهور مناهج ونظريات جديدة في الإدارة، وستتعرف فيما يأتي على أهم نوعين من هذه المناهج:

## 1 - المنهج النظري (الموقف)

يمثل هذا المنهج اعترافاً من علماء الإدارة بأنه لا توجد نظرية إدارية ثابتة يمكن تطبيقها بشكل مستمر في مختلف أنواع المنظمات ولجميع الظروف. حيث أن ما يصلح لمنظمة ما قد لا يصلح لأخرى، لذا يتم استخدام نظريات بشكل انتقائي حسب الظروف أو الموقف، يتأثر المديرون في إدارة منظماتهم بمجموعة من العوامل أو الظروف المتغيرة التي تواجههم، مما يوجب عليهم التكيف مع هذه العوامل بأساليب مناسبة تمكنهم من تحقيق الأهداف المنشودة، ويسمون هذه العوامل بعوامل الموقف، لذلك نشير إليهم بالمدرسة الموقفية، فعلى سبيل المثال، هل يتعامل مدير مدرستك مع جميع الطلبة المتأخرين عن الدوام المدرسي في يوم معين بالأسلوب والمستوى نفسه؟

وهل يتعامل مع جميع الطلبة المتأخرين عن الدوام المدرسي في جميع أيام العام الدراسي بالأسلوب والمستوى نفسه؟

## موقف إداري (1-1):

زيد موظف في شركة الاتحاد، أخفق في تحقيق مهمة للشركة كان قد كلف بها من قبل المدير العام، أصّر نائب المدير على محاسبة زيد وإيقاع العقوبة المناسبة بحقه، وذلك وفقاً للنظم والقوانين المعلنة داخل المنظمة، بينما أصّر مدير شؤون العاملين أنه لا بدّ من مسامحته.

## الأسئلة:

1. إلى أي المناهج تنسب رأي كل من نائب المدير العام ومدير شؤون العاملين؟

.....

2. أيهما تؤيد نائب المدير العام أم مدير شؤون العاملين؟

.....

3. هل المعلومات الواردة في الموقف كافية لتتمكن من اتخاذ القرار المناسب.

.....

4. وضح بلغتك الخاصة مفهوم المنهج النظري.

.....

.....

.....

عبارة عن طريقة إدارية تعتمد على أسلوب الإدارة بالمشاركة وأسلوب الديمقراطية وحسن العلاقات بين المديرين والمنفذين، حيث يتشارك فيها الرئيس ومرؤوسه في تحديد الأهداف المطلوب من المرؤوسين تحقيقها في فترات زمنية محددة، في ضوء الموارد (الإمكانات) المتاحة، والمسؤوليات والصلاحيات الممنوحة للمرؤوسين، مع تقييم أدائهم دورياً، بحيث تتناسب المكافآت والعقوبات مع مدى الإنجاز.

وتتعدد الشروط اللازمة لنجاح تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف ومنها:

أن تتمتع المستويات الإدارية المتعددة في المنظمة بالنظرة الإدارية المتكاملة الشاملة، وفهم المديرين للمرؤوسين ومشاداتهم، وتوافر عمليات اتصال وتغذية راجعة فاعلة، وان تكون الأهداف محددة وواضحة وواقعية وقابلة للقياس. ومن المآخذ على أسلوب الإدارة بالأهداف، أنه يصعب معه تحويل الأهداف العامة إلى أهداف خاصة على مستويات وحدات المنظمة والعاملين فيها وكذلك صعوبة الاتفاق على معايير كمية لتقييم الأداء في بعض الأنشطة والعمليات.

نشاط (1-4): مزايا وعيوب الإدارة بالأهداف

عيوب	مزايا

مسألة للمناقشة (1 - 4):

بعد أن تعرفت على أسلوب الإدارة بالأهداف، هل يمكن تطبيقه على البيئة المدرسية (مدير المدرسة، المعلمون، الطلبة....) برّر إجابتك.

.....

.....

.....

.....

1. ما أبرز اسهامات المنهج الإسلامي في الفكر الإداري؟

.....

.....

2. أجب ب (نعم أو لا) على كل عبارة مما يأتي، ثم صحح الخطأ فيها.

أ. (.....) أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية على ضرورة إشراك العاملين في الإدارة.

ب. (.....) يعد هنري فايول من مهندسي نظرية الإدارة العلمية.

ج. (.....) التخصص في العمل من أبرز ملامح الإدارة البيروقراطية.

د. (.....) عناصر العملية الإدارية حسب هنري فايول هي: التخطيط، التنظيم التوجيه، والرقابة.

3. اذكر أربعة من مبادئ الإدارة كما جاء بها هنري فايول.

.....

.....

.....

.....

4. أكتب المبدأ أو المفهوم الإداري الذي يتفق مع الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الآتية:

أ. قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ((أشيرو علي أيها الناس)).

المبدأ: .....

ب. قال الله تعالى: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ﴾.

المبدأ: .....

ج. قال الله تعالى: ﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ﴾.

المبدأ: .....

د. قال رسول الله -صلى الله عليه وسلم-: «وأيام الله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها».

المبدأ: .....

هـ. قال رسول الله -صلى الله عليه وسلم-: «مثل المؤمنین فی توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى».

المبدأ:

و. قال على بن أبي طالب -رضي الله عنه-: «اعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً، واعمل لآخرتك كأنك تموت غداً».

المبدأ:

ز. قال الله تعالى: ﴿وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْعَلِيِّ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ﴾.

المبدأ:

حـ. قال الخليفة عمر بن الخطاب -رضي الله عنه- قولته المشهورة: «متى استعبدتم الناس وقد ولدتهم أمهاتهم أحرارا».

المبدأ:

ط. قال رسول الله -صلى الله عليه وسلم-: «إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم».

المبدأ:

5. ضع ما يناسب الفقرات الآتية من نظريتي (X-Y)؟

أ. المدير الذي يتبع نظرية (.....) يرى المرؤوسين لا يحبون العمل ولا يتحملون مسؤولية وليس لديهم الطموح ويجب معاملتهم بالتهديد والوعيد والعقاب.

ب. المدير الذي يتبع نظرية (.....) يرى المرؤوسين يحبون العمل ويتحملون المسؤولية ولديهم حس للرقابة الذاتية والقدرة على الابتكار والابداع.

6. لديك المواقف الإدارية الافتراضية التالية، حدد الأسلوب الإداري لها.

(الإدارة بالأهداف، البيروقراطية، المنهج السلوكي، الإدارة العلمية، المنهج الموقفية)

الأسلوب الإداري	الموقف الإداري
	أ. اجتمع مدير المدرسة مع أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية لمناقشة الخطة للعام القادم.
	ب. من أجل زيادة الإنتاجية في المنظمة قررت إدارة المنظمة تحديد أجر الفرد حسب عدد الوحدات التي ينتجها خلال ساعات.
	ج. تأخر عدد من الطلاب عن الدوام المدرسي صباحاً فقام مدير المدرسة بالسماح لبعض الطلاب بالدخول للمدرسة ومحاسبة بعض الطلاب بكتابة تعهد بعدم التأخير مستقبلاً، وطرد بعض الطلاب لاستدعاء أولياء أمورهم.
	د. أوكل المدير العام المهندس عامر مهمة للقيام بها خلال ثلاثة أيام وقد أخفق المهندس عامر بإنجاز هذه المهمة فقام المدير العام بمسامحة المهندس عامر وعدم معاقبته.
	هـ. أصدر مدير شؤون الموظفين قراراً بمنع العلاقات غير الرسمية بين العاملين في المنظمة واعتبرها غير مشروعة.



## مجالات الادارة Fields of Management

تطبق الادارة في مجالات الحياة المختلفة عندما يكون هناك تجمع للأفراد لتحقيق هدف معين. ويمكن تحديد ابرز هذه المجالات فيما ياتي:



### اولا: ((الادارة في القطاع العام - الادارة العامة))

هي التي تهدف الى تنفيذ السياسات العامة للدولة، تعنى بادارة المنظمات الحكومية المختلفة، وتشمل: الوزارات، والبلديات، والمستشفيات الحكومية، والمدارس الحكومية وأي منظمات تابعة للقطاع العام او الحكومي، ومنظمات القضاء المختلفة، كالمحاكم الشرعية، ومحكمة الصلح...



### ثانيا: ((الادارة في القطاع الخاص - إدارة الاعمال))

ترتبط بادارة منظمات الاعمال، او المنظمات والمشروعات الاستثمارية، والتي تكون على شكل شركات مساهمة عامة او خاصة، او شركات عمل بين اثنين او اكثر، او منظمات فردية، يكون مجال عملها في قطاع: الصناعة، الزراعة، التجارة او الخدمات.



### ثالثا ((الادارة في المنظمات غير الحكومية - الاهلية))

ترتبط بالمنظمات التي لا تهدف بشكل رئيسي الى تحقيق الربح بل تهدف الى تقديم خدمات عامة للمجتمع، وتحقيق الرفاه له وتعتمد في تمويلها على اشتراكات اعضائها والمنح، الهبات، بالإضافة الى تقاضيها ائمان الخدمات التي تقدمها للأفراد، والجمعيات التعاونية، والتطوعية، والنوادي، والغرفة التجارية، وجمعيات رجال الاعمال، ونقابات العمال، والاتحادات الصناعية، وغيرها من المنظمات التي تخدم شريحة معينة او اكثر من شرائح المجتمع.

جدول (1-1): مقارنة بين مجالات الادارة في المنظمات المختلفة:

ادارة المنظمات غير الحكومية (الأهلية)	الادارة العامة	ادارة الاعمال	اوجه الاختلاف
خدمة شريحة او اكثر من شرائح المجتمع	تقديم خدمات عامة لكافة المواطنين	- تحقيق الربح - رفع مستوى المعيشة من خلال زيادة الدخل والاجور	(1) الاهداف
ضمن حدود الانظمة الداخلية للمنظمة والتي قد ترتبط بالسياسة العامة للدولة	ضمن حدود السياسة العامة للدولة المستمدة من التشريعات والقوانين العامة للبلد	ضمن حدود السياسة الخاصة بالمنشأة الواردة في عقد التأسيس والنظام الداخلي للشركات او ما يحدده صاحب المشروع	(2) اطار العمل
- جمعية خيرية - نقابة - منظمة	- دائرة حكومية - وزارة - منظمة - شركة قطاع عام	- شركات مساهمة عامة، او خاصة - مشروعات شراكة بين شخصين او اكثر - مشروع فردي	(3) شكل التنظيم
- مجالس الادارة، واعضاء الهيئة العامة	- المجلس التشريعي او مجلس النواب - ديوان المحاسبة - هيئة الرقابة العامة	- الرقابة من المساهمين ومجالس الادارة في الشركات، او من اصحاب المشروع	(4) الرقابة على الاعمال
حجم الخدمات ومستواها	حجم الخدمات المقدمة ومستواها، وتحقيق رضا الجمهور	- حجم الارباح - حجم المبيعات - الحصة السوقية - تحقيق رضا الزبائن	(5) معايير النجاح

يتضح من الجدول السابق وجود اختلافات رئيسية بين مجالات الادارة الثلاثة، وان كان هناك تشابه في اطار العملية الادارية التي تمارس في كل منها. فجميع هذه المجالات تعمل على اساس من الاصول العلمية الواحدة وان كانت تختلف الى حد ما في النواحي التطبيقية، اضافة الى ذلك فان كلا من ادارة الاعمال، والادارة العامة، والادارة في المنظمات غير الحكومية، تعمل في تكامل لتحقيق المصلحة العامة للمجتمع، ولا بد من الاشارة في هذا السياق الى انه لم يعد هدف المنظمات الخاصة مقتصرًا على تحقيق الربح، بل اتسع ليشمل تقديم خدمات لأفراد المجتمع، من خلال توفير السلع والخدمات التي يحتاجونها، وتحقيق رفاهية العاملين فيها والمجتمع بشكل عام وتوفير فرص العمل، وهي اهداف تسعى الى تحقيقها المنظمات العامة، والخاصة، وغير الحكومية، على حد سواء.

كما تتميز الادارة العامة بصعوبة قياس مدى نجاح اداء منظماتها بالمقارنة مع اداء منظمات القطاع الخاص فههدف الادارة العامة تحقيق المصلحة العامة او رضا جمهور المتعاملين مع الدوائر الحكومية وهو هدف ليس من السهل قياسه مما ينعكس على تقييم كفاءة اجهزة الادارة العامة.

### نشاط (5-1): اعطي أمثلة من الواقع القطري على مجالات الإدارة الثلاثة

المنظمات الأهلية	القطاع الخاص	القطاع العام
..... - 1	..... - 1	..... - 1
..... - 2	..... - 2	..... - 2
..... - 3	..... - 3	..... - 3
..... - 4	..... - 4	..... - 4

### نشاط إثرائي (6-1):

اكتب تقريراً لا يزيد عن صفحتين عن منظمة قطرية، سواء كانت تابعة للقطاع العام أو القطاع الخاص، أو منظمه غير حكومية (أهلية). مبينا أهداف هذه المنظمة، ومجال عملها، وكيفية الرقابة على أعمالها، ومعايير النجاح فيها.



1. أختَر الإجابة الصحيحة لكل عبارة من العبارات الآتية:

أ. المنظمات التي تهدف بشكل أساسي إلى تحقيق الربح هي:

منظمات عامة

منظمات خاصة

منظمات تعاونية

منظمات غير ربحية

ب. واحدة من المنظمات الآتية لا تعد منظمة حكومية:

المجلس البلدي

صندوق الزكاة

جمعية المحاسبين القطريين

وزارة التعليم والتعليم العالي

ج. المنظمات التي تعمل ضمن حدود السياسة العامة للحكومة هي:

المنظمات الحكومية

المنظمات الخاصة

المنظمات غير الربحية

المنظمات الأهلية

د. من معايير النجاح في المنظمات الخاصة.

نسبة الربح

حجم المبيعات

تحقيق رضا العملاء

نسبة الربح و حجم المبيعات و تحقيق رضا العملاء



## خصائص وظائف الإدارة Characteristics of Management

إن العملية الإدارية تتكون من سلسلة من العناصر (الوظائف) المتداخلة وتمثل مجمل ما يقوم به المدير من أعمال. ويمارس المدير هذه الوظائف مهما كان مركزه الوظيفي، معتمداً على أساليب ومبادئ وأسس يستعين بها، وتتضمن العملية الإدارية أربع وظائف هي (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة)، وسنتناول دراستها في الوحدات اللاحقة. وتتمتع العملية الإدارية ووظائفها بخصائص متعددة، أهمها:

### الشمولية:

ويقصد بها أن كل مدير أو مشرف إداري في أي مستوى إداري يمارس جميع الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) مع اختلاف في درجة الممارسة ومستوى الوظيفة ومكانتها في المستويات الإدارية للتنظيم، وهي الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا.

والشكل (1 - 3) يوضح الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الإداريين للوظائف الإدارية في مختلف المستويات الإدارية.



شكل (1-3) الأهمية النسبية لممارسة الإداريين للوظائف الإدارية

## مسائل للمناقشة (1 - 5):

تأمل الشكل (1 - 3) السابق، وحلله لاستنتاج العلاقات المختلفة بين المراكز الوظيفية في المستويات الإدارية الثلاثة، والوقت الذي يخصصه كل منهم لممارسة الوظائف الإدارية، ناقش ما توصلت إليه مع زملائك، موضحاً رأيك من منطلق الأهمية النسبية لممارسة هذه الوظائف.

---

---

---

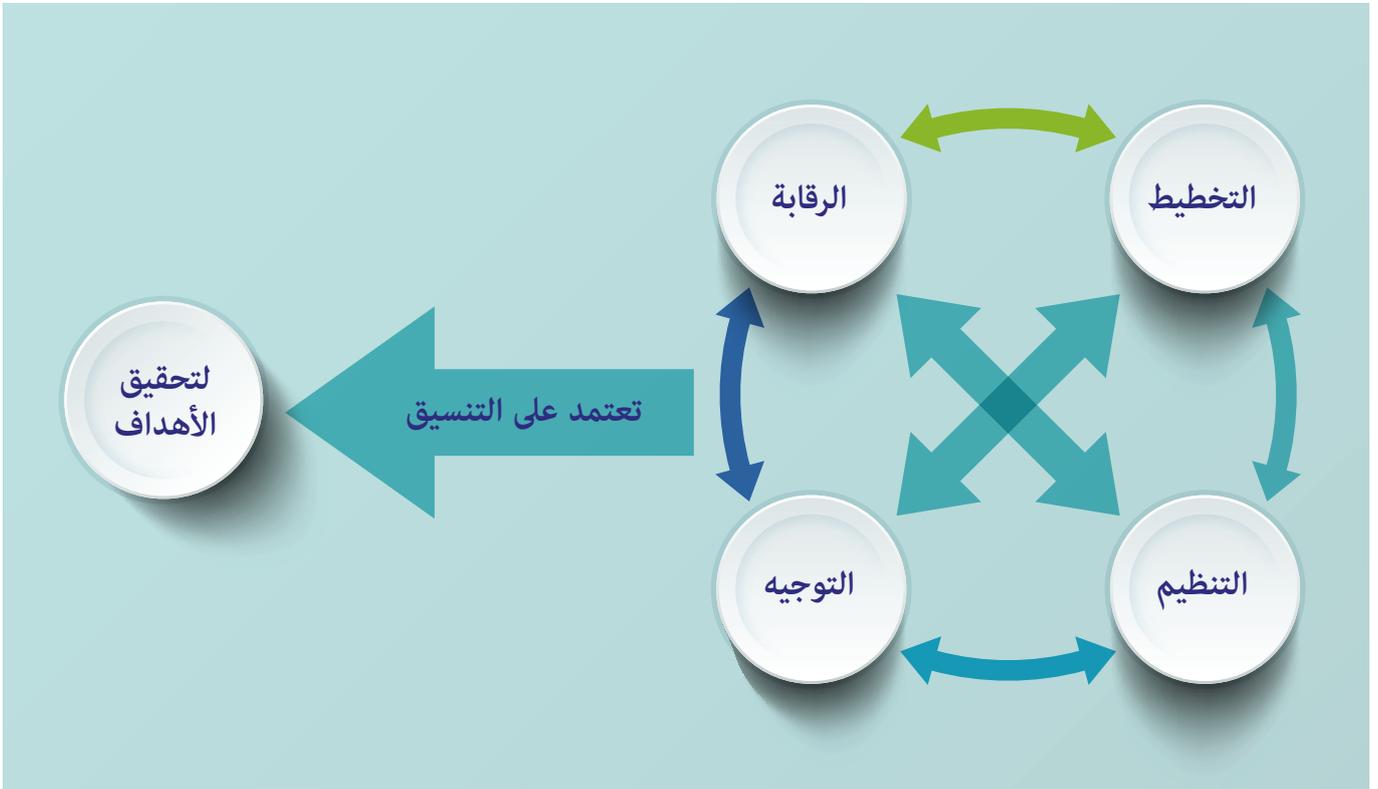
بمعنى أنها لا تقتصر على نوع معين من المنظمات، فهي قابلة للتطبيق في المنظمات باختلاف أنواعها، من مدارس، وجامعات، ومستشفيات، وشركات، ومنظمات اجتماعية، وغيرها.

العمومية:

بمعنى أن المدير ليس ملزماً بممارسة الوظائف الإدارية وفق الترتيب السابق، إذ يمكنه الانتقال من وظيفة التخطيط إلى وظيفة الرقابة مباشرة، أو القيام بالوظائف جميعها.

التداخل:

والشكل (1 - 4) يوضح خاصية التداخل لوظائف العملية الإدارية.



شكل (1-4): تداخل وظائف العملية الإدارية

1. عدد الخصائص الإدارية وما علاقتها بالمستويات الإدارية.

---

---

---

---

---

---

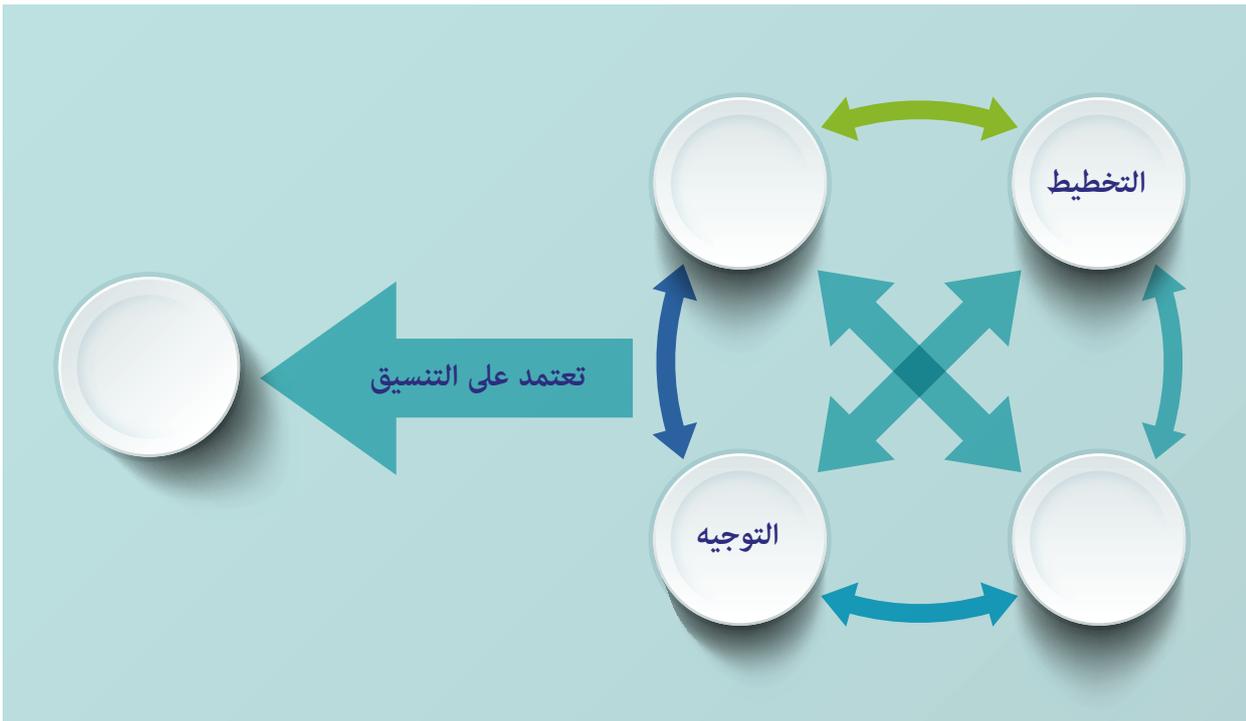
---

---

---

---

2. اكمل الوظائف الإدارية من خلال الشكل التالي:





## المستويات الإدارية Management levels

### أتعلم



تتكون المستويات الإدارية  
في المؤسسة من الإدارات  
• العليا  
• الوسطى  
• الدنيا (الإشرافية)

المدير Manager هو الفرد الذي ينجز عملاً معيناً من خلال مرؤوسيه بغض النظر عن مستواه الإداري، حيث يقوم بوظائف: التخطيط، والتنظيم، وتوجيه الآخرين والإشراف عليهم، والرقابة. وذلك بحكم منصبه لتحقيق الأهداف المحددة. وهناك مسميات مختلفة للمديرين مثل: الرئيس President أو رجل الإدارة Administrator، أو المدير العام General Director أو المشرف Supervisor، أو مسمى مدير Manager الأكثر شيوعاً.

وكثيراً ما تتردد عبارة ” إن مشكلة المنظمة هي الإدارة ” ويقصدون بذلك الأشخاص في المستوى الأعلى من المنظمة. بينما، في واقع الأمر، قد تظهر الصعوبات ومواطن الضعف في أي مستوى من مستويات الإدارة، إذ تتطلب الإدارة الفعالة من كل مسؤول عن عمل الآخرين في أي مستوى أن يعتبر نفسه مديراً.

ويختلف عدد المستويات الإدارية من منظمة لأخرى، فكلما زاد حجم المنظمة وطاقاتها الإنتاجية وعدد العاملين فيها، زاد عدد المستويات الإدارية. لكن هناك شبه إجماع على تقسيم المستويات الإدارية إلى ثلاثة مستويات.



شكل (5-1) يوضح المستويات الإدارية

وفيما يأتي توضيح لهذه المستويات ودور كل منها:

## أولاً: مستوى الإدارة العليا Top-Level Management

يوجد هذا المستوى في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة، ويحتله مديرو الإدارة العليا كالمدير العام والمدير التنفيذي ونائب المدير العام. وفيما يأتي بعض مسؤوليات هذا المستوى:

1. رسم السياسات والاستراتيجيات وتحديد الأهداف الشاملة للمنظمة.
2. توجيه عملية التفاعل بين المنظمة والبيئة المحيطة بها.
3. وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتحقيق الأهداف المحددة وضع الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتحديد المستويات الإدارية وتوزيع المراكز الوظيفية.

## ثانياً: مستوى الإدارة الوسطى Middle-Level Management

ويطلق على هذا المستوى الإدارة التنفيذية الممتدة ما بين مستوى الإدارة العليا ومستوى الإدارة الدنيا. ويمثل هذا المستوى أكبر مجموعة من المديرين في المنظمة بمسميات مختلفة: مدير العمليات، مدير القسم، مدير المصنع.. إلخ.

ويختص هذا المستوى بالإشراف على النشاطات الكفيلة بتنفيذ السياسات والاستراتيجيات التي حددتها الإدارة العليا. ويضعونها موضع التطبيق من جانب الإدارة في مستوى الإدارة الدنيا. وعادة ما يكون المديرون التنفيذيون مصدراً للابتكار والتجديد والتطوير في مجال أعمالهم. وفيما يأتي بعض المسؤوليات التي يعنى بها هذا المستوى من الإدارة.

1. وضع الخطط الفرعية في ضوء الخطة العامة التي تضعها الإدارة العليا مثل: خطة الرواتب، وخطة الإنتاج، وخطة المبيعات، وخطة المشتريات... إلخ.
2. استخدام الهيكل التنظيمي لتحديد السلطة للعاملين في المنظمة، والمسؤولية التي يتحملونها.
3. تحديد معايير الرقابة والأداء في الأقسام الإنتاجية ومقاييسها.
4. تحقيق التنسيق والتفاعل بين عناصر الإنتاج.
5. الإسهام في وضع السياسة والخطة العامة، من خلال تقديم البيانات والمعلومات للإدارة العليا.

## ثالثاً: مستوى الإدارة الدنيا Lower-Level Management

ويطلق على هذا المستوى اسم الإدارة المباشرة، أو الإدارة الإشرافية، أو خط الإشراف الأول ويمثل المستوى الأدنى أو القاعدة للهرم التنظيمي. ويطلق على المديرين في هذا المستوى اسم "المشرفون" إذ يشرفون مباشرة على العمال التشغيليين معظم الوقت داخل ورش العمل.

وبشكل عام فإن هذا المستوى يقوم بما يأتي:

1. الإشراف العام على مستوى تنفيذ الخطط والبرامج والأنشطة.
2. تقويم أداء العاملين للأنشطة، والعمل على تصحيح الأخطاء المكتشفة مباشرة.
3. إرشاد العاملين، وتوضيح خريطة تنظيمية مبين عليها موقع كل مستوى إداري بالنسبة للآخر.

ويكمن الاختلاف الأساسي بين المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة، في نوع السلطات أو الصلاحيات الممنوحة لهم بحكم مناصبهم الوظيفية، كما يكمن في اختلاف نوع المرؤوسين الذين يشرف عليهم المدير باختلاف المستوى الإداري. ويمكن توضيح المستويات الإدارية من خلال المسميات الوظيفية التي تتمثل في كل مستوى، كما في الشكل (1 - 6)، وهذه المسميات ليست موحدة في المنظمات كلها، وإنما تختلف بين منظمة وأخرى، لعدم وجود نمط متفق عليه يمكن اتباعه، إضافة لاختلاف طبيعة نوع المنظمة، وحجمها، وطبيعة أعمالها.

تتمثل في مجلس الإدارة، المدير العام، نائب المدير العام، مساعدي المدير العام، الأمين العام... إلخ.	الإدارة العليا
مديرو الإدارات، مديرو الدوائر.	الإدارة الوسطى
رؤساء الأقسام و الوحدات، مشرفون... إلخ.	الإدارة الدنيا
جدول (1-2): المسميات الوظيفية ضمن المستويات الإدارية.	

ويكمن الاختلاف الأساسي بين المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة، في نوع السلطات أو الصلاحيات الممنوحة لهم بحكم مناصبهم الوظيفية، كما يكمن في اختلاف نوع المرؤوسين الذين يشرف عليهم المدير باختلاف المستوى الإداري. ويمكن توضيح المستويات الإدارية من خلال المسميات الوظيفية التي تتمثل في كل مستوى، كما في الشكل (1 - 6)، وهذه المسميات ليست موحدة في المنظمات كلها، وإنما تختلف بين منظمة وأخرى، لعدم وجود نمط متفق عليه يمكن اتباعه، إضافة لاختلاف طبيعة نوع المنظمة، وحجمها، وطبيعة أعمالها.

المسميات الوظيفية	نشاط (7-1):
اجمع إعلانات من الصحف أو مواقع الإنترنت تتعلق بشواغر وظيفية مختلفة لإداريين. حلل هذه الوظائف وأدرجها في جدول يتضمن: المسمى الوظيفي، ومجموعة المهام لكل منها. قارن نتيجة عملك مع النتائج التي توصل إليها زملاؤك.	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	

المخطط التنظيمي	نشاط إثرائي (8-1):
من خلال شبكة الإنترنت، أو من خلال زيارة لإحدى المنظمات، اجمع معلومات تتعلق بالمنظمات الإدارية لهذه المنظمة، واكتب تقريراً موجزاً يظهر فيه:	
1 - مخطط تنظيمي يبين المستويات الإدارية ومسميات الإدارات والأقسام ضمن كل مستوى.	
2 - الصلاحيات الموكلة لكل من هذه الإدارات والأقسام، ناقش زملاءك فيما توصلت إليه.	



1. عدد المستويات الإدارية.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. عدد مسؤوليات كلاً من :

أ- الإدارة العليا :

.....  
.....

ب- الإدارة الوسطى :

.....  
.....

ج- الإدارة الدنيا :

.....  
.....



# العملية الإدارية Management process

## الوحدة الثانية

Unit

2

المقدمة

التخطيط

التنظيم

التوجيه

الرقابة



## مقدمة

اصبحت الادارة مفتاحاً للتقدم سواء على مستوى الشركات او الدول وقد ازدهرت دراستها في المعاهد والجامعات بشكل غير مسبوق لأي علم آخر، وترددت كثيرا المقولة التي تنص على أن ليس هناك دول متقدمة وأخرى متأخرة بل توجد إدارات متقدمة وأخرى متأخرة، إن النجاح الذي تحققه الشركات المعروفة كثيرة ما يعود بالدرجة الأولى إلى وجود إدارة قادرة ومتفهمة لطبيعة عملها وللبيئة العالمية والمحلية، لقد عرفنا الكثير من المديرين من إنجازاتهم التي صارت تدرس في المعاهد والكليات التي تتخصص في إدارة الأعمال بل انه بعضهم سميت باسمه معاهد عالمية مرموقة وإن هؤلاء المديرين ركزوا على الخصائص الضرورية لنجاح الاعمال وازدهارها مثل احترام الوقت وبناء فرق العمل وتحفيز العاملين وجعلهم أكثر التزاما بمعايير الأداء والإنجاز العالمي، الأمر الذي انعكس إيجابيا في ترسيخ قيم وتقاليده حب العمل واحترام الوقت والإنسان وتنمية التفكير الحر والممارسات الخلاقة والمسؤولية.

أن المهمة الأساسية للإدارة هو جعل المنظمة بمختلف مكوناتها منجزة لأداء عالي من خلال استخدام افضل الموارد البشرية والمادية، ولقد تطور مفهوم الإدارة بشكل كبير شأنه شأن جميع نواحي الحياة، وتم تطوير العديد من التعريفات من قبل الباحثين في علم الإدارة في ضوء مداخل متعددة فمنهم من يرى أن الادارة تمثل مجمل العمليات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تهدف الى تحقيق أهداف حددت مسبقاً ويرى آخرون أن الادارة هي تحقيق الاهداف بطريقة فاعلة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لموارد هذه المنظمة، وذهب البعض إلى الادارة هي فن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين.

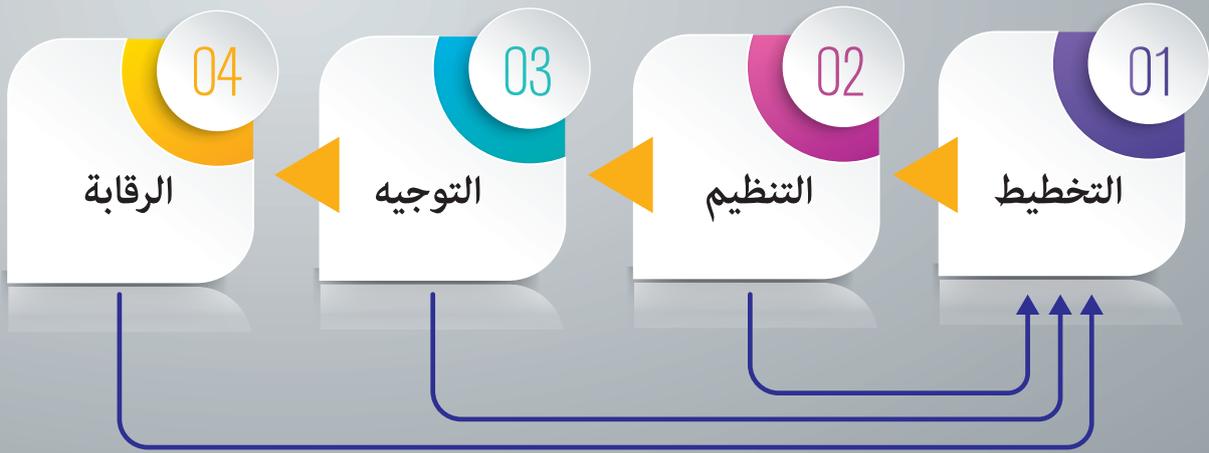
وخلاصة القول بأن الادارة لها عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد الى سلع أو خدمات تنتج بشكل فاعل وكفؤ لتحقيق الاهداف التي تمت صياغتها مسبقا.

يتوقع من الطالب في نهاية هذه الوحدة أن يحقق الأهداف الآتية:

- يتعرف على عناصر العملية الإدارية.
- يعرف التخطيط ويذكر أهميته.
- يكتب ويصيغ رؤية ورسالة مؤسسة.
- يعدد مراحل التخطيط ويذكر انواعه ويقارن بينها.
- يعدد أسباب نجاح وفشل التخطيط.
- يعرف التنظيم ويذكر أهميته.
- يعدد خطوات وعناصر التنظيم.
- يرسم الهيكل التنظيمي للمنظمات بناء على الأسس المختلفة.
- يعرف التوجيه ويذكر أهميته.
- يعدد شروط التوجيه.
- يعرف الرقابة ويذكر أهميتها.
- يعدد أنواع الرقابة ومراحلها.



## وظائف العملية الإدارية بالترتيب



شكل (1-2) يوضح وظائف العملية الإدارية بالترتيب

عندما نتحدث عن العملية الإدارية فإننا نقصد الممارسات الإدارية أو النشاطات التي يمارسها المدبرون والتي تشكل وظائف الإدارة أو عناصرها، والتي تميز بين المديرين وغيرهم من باقي غير الإداريين وهذه العناصر هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، قد تم الإشارة لها سابقاً في الوحدة الأولى في تعريف الإدارة بأنها عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة يقوم بها مجموعة من الأفراد من أجل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق هدف معين في ظروف بيئية معينة، والشكل التالي يشير إلى علاقة عناصر العملية الإدارية المترابطة مع بعضها البعض:

وظائف العملية الإدارية Management process	
1- Planning	1 - التخطيط
2- Organizing	2 - التنظيم
3- Directing	3 - التوجيه
4- Controlling	4 - الرقابة

جدول (1-2): وظائف العملية الإدارية.



## التخطيط Planning

### التخطيط (مفهومه وأهميته):

يعد التخطيط الوظيفة الأولى للإدارة، فقبل البدء بإنجاز أي عمل لا بد من التفكير به، فقد وضع (ستيفن ر. كوفي) في كتابه (سبع عادات يمارسها الأشخاص ذوي الفاعلية في المجتمع) وقد كانت العادة الثانية: (ابدأ بما انتهى به تفكيرك) وبمعنى آخر عدم البدء بأي عمل قبل التخطيط له.



فمن غير المعقول لمن أراد إنشاء مبنى سكني أن يبدأ فوراً بالبناء دون أن يحدد مسبقاً طبيعة البناء من ناحية الخريطة والمساحة وعدد الطوابق والشكل الهندسي وغير ذلك، فيجب أن توضع الخرائط قبل الشروع في البناء وتحدد كل مرحلة من مراحل البناء ومتى يتم الإنجاز وما الفترة التي يحتاجها وما تكلفة هذا المشروع وهل هناك مشكلات يمكن أن تواجه عملية البناء، وما الحلول المطروحة في حالة مواجهة هذه المشاكل.. هذا كله يسمى عملية التخطيط. وخلاصة القول إن كل عمل مهما كان بسيطاً يحتاج إلى تخطيط قبل البدء بتنفيذه، لأنها أمور سوف تحدث في المستقبل.

ويمكن تعريف التخطيط بأنه:

تحديد في الوقت الحاضر لأمر سوف يتم عمله في المستقبل، وهو تفكير منظم يسبق عملية تنفيذ أمر ما، ويجمع بين الخبرة والمعرفة والمهارات والواقعية للمخطط ليعرف كيف تنجح الخطة ولتحقيق هدف معين.

## بعض الأمثلة على التخطيط للمستقبل:

- التخطيط لإعداد بحث.
- التخطيط للدراسة الجامعية.
- التخطيط لتأليف كتاب.
- التخطيط للسفر.
- التخطيط لإنتاج سلعة غذائية.
- التخطيط للدراسة في فترة الاختبارات للطالب.
- التخطيط للزواج.
- التخطيط للنشاطات والاعمال الأسبوعية.
- التخطيط لإنشاء مشروع تجاري.
- التخطيط للحصول على نسبة عالية في اختبارات الثانوية العامة.

### مسألة للمناقشة (2 - 1):

ناقش زملاءك في القول ”إن رأسين يفكران، أفضل من رأس واحد“ تبادل مع زملائك الأفكار لتأييد هذا القول أو دحضه، من خلال علاقته بعملية التخطيط.

---

---

---

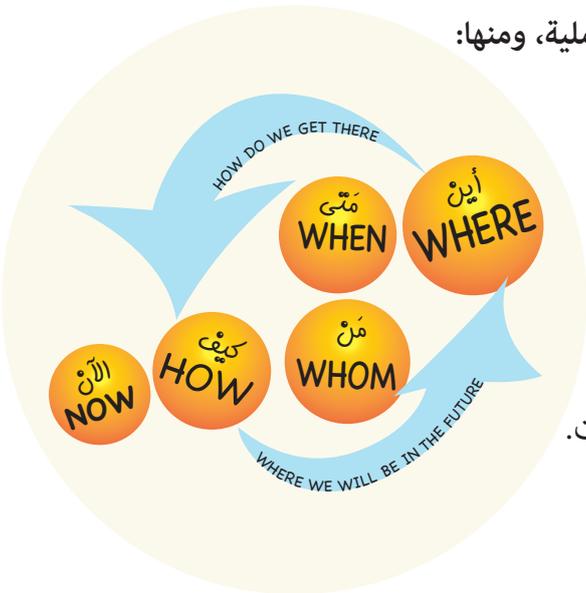
## أهمية التخطيط للأفراد والمنظمات:

أولاً: يحقق التخطيط عدة فوائد للأفراد في الحياة اليومية والحياة العملية، ومنها:

1. تطوير أداء الفرد بشكل عام والتحكم في سلوكه.
2. تحسين مستوى أداء الفرد مقارنة بالآخرين.
3. التخطيط السليم يوفر الوقت والجهد والمال.
4. التخطيط يساعد على تحديد اهداف الأفراد.
5. الاستخدام الأمثل للموارد والامكانيات.
6. التخطيط يحقق التكامل والتنسيق بين الأفراد في العمل.
7. التخطيط يساعد على تحديد الأولويات بما يتفق مع الاحتياجات.

ثانياً: يحقق التخطيط العديد من الفوائد للمنظمات أهمها:

1. الخطة هي التي توجه العمل وتنظمه.
2. التخطيط يوفر الوقت والجهد والتكلفة.
3. يتنبأ بالتغيرات البيئية التي يمكن أن تحدث في المستقبل ويعالجها.
4. الخطة هي المعيار الأمثل للرقابة على الأداء بعد تنفيذ العمل للتأكد من صحة إنجازه.
5. التخطيط يساعد على تحديد اهداف المنظمات.
6. يحسن إدارة الوقت في المنظمات.



## نشاط إثرائي (1-2): مفهوم التخطيط

1. بمشاركة زملائك في مجموعة العمل، قم بزيارة مدير مدرستك في مكتبه للاطلاع على عملية التخطيط التي يقوم بها والأهداف التي استند عليها وكذلك الخطط الموضوعة والبرامج التي يتم تنفيذها.
2. تصور نفسك مديراً للمدرسة ليوم واحد، وقم بوضع خطة يومية متضمنة النشاطات المدرسية كافة ودون جميع ملاحظتك.

## نشاط إثرائي (2-2): مفهوم التخطيط

- ضع خطة دراسية للاختبار النهائي لجميع المواد الدراسية قبل بدء الاختبارات بثلاثة أسابيع، على أن تعكس هذه الخطة أهداف الدراسة، ثم ضع جدول للنشاطات والفترة الزمنية لإنجاز كل نشاط.

## رؤية ورسالة المنظمات:

يسبق عملية التخطيط قيام العديد من الشركات والمنظمات بصياغة كل من رؤية المنظمة ورسالتها، لتساعدها على تحقيق أهدافها المستقبلية، وتتجه الشركات والمنظمات عند بدء نشاطها الخاص بتحديد أهدافها وما ستنجزه وتقدمه للسّير بعجلة تقدمها إلى الأمام، ومثال ذلك رؤية ورسالة وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي في دولة قطر:

”الريادة في توفير فرص تعلم دائمة ومبتكرة وذات جودة عالية للمجتمع القطري“.



الرؤية:

”تنظيم ودعم فرص تعلم ذات جودة عالية لكافة المراحل والمستويات، وذلك بهدف تنمية المعارف والمهارات الاتجاهات اللازمة لأفراد المجتمع القطري، بما يناسب إمكاناتهم وقدراتهم وفق القيم والاحتياجات الوطنية“.



الرسالة:

ومثال آخر رؤية ورسالة منظمة قطر الخيرية:

www.qcharity.org

قطر الخيرية  
QATAR CHARITY

رؤيتنا



منظمة تنموية وإنسانية رائدة تنهل من مختلف التجارب البشرية المثلى لتحقيق أقوى تأثير من أجل أبلغ أثر

رسالتنا



دمم الفئات الاجتماعية الأكثر احتياجاً وفقاً لمبادئ الكرامة الإنسانية والعدالة الاجتماعية، بالتعاون مع شركاء التنمية والعمل الإنساني

ومثال آخر رؤية قطر الوطنية 2030:



رؤية  
قطر الوطنية  
2030



الأمانة العامة للتخطيط التنموي  
General Secretariat for Development Planning

تهدف الرؤية الوطنية إلى تحويل قطر بحلول العام 2030 إلى دولة متقدمة قادرة على تحقيق التنمية المستدامة وعلى تأمين استمرار العيش الكريم لشعبها جيلاً بعد جيل.

مسائل للمناقشة (2 - 2):

- ما الذي يجعل الرؤية تتمتع بصفات الرؤية الجيدة؟ .....
- هل تربط هذه الرؤية بين الحاضر والمستقبل؟ .....
- هل هذه الرؤية إيجابية وواضحة؟ .....
- هل هي محفزة وتشجع على الإلتزام بالعمل؟ .....

## صياغة الرؤية للمنظمات: Vision

تعبّر رؤية المنظمات عن الحالة التي ترغب أن تكون عليها المنظمة في المستقبل، والتي تلبّي طموحات المنظمة وتوجه أنشطتها وقراراتها المستقبلية، وتتطلع المنظمات إلى تحقيق هدف محدد بفترة زمنية محددة.

## صياغة الرسالة للمنظمات Mission:

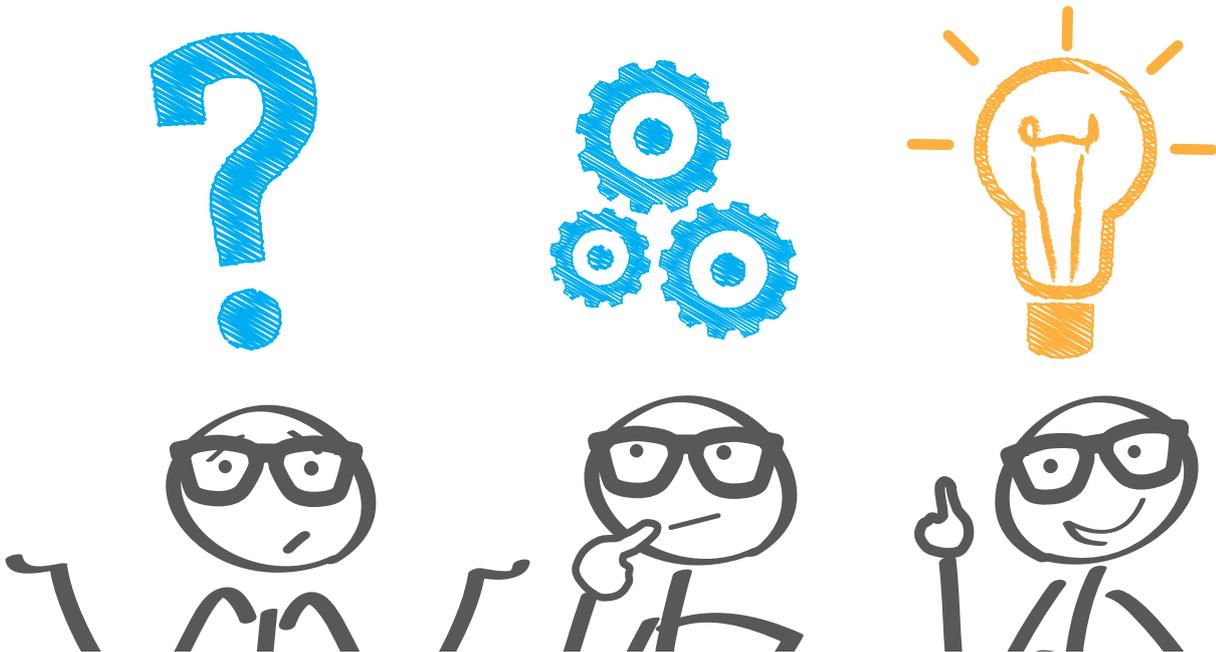
تعبّر الرسالة عن الغاية التي أنشأت من أجلها المنظمة والدور الأساسي الذي يبرر وجودها ويمنحها الشرعية للقيام بالأنشطة التي تقوم بها. ورسالة المنظمة هي هدف المنظمة العام وماذا تريد من إنشائها، فيمكن القول إن رسالة المنظمة يجب أن تكون مختصرة وتحدد فيها مجال عملها وأهمّ قيمها وأهم ما تتميز به عن المنافسين وتحدد مكانتها.

### أهمية وضع الرؤية والرسالة للمنظمات:

1. الرؤية والرسالة تحددان أهداف المنظمات،
2. تسهل على إدارة وموظفي المنظمة تنفيذ الأهداف.
3. وضع قيم وسلوكيات إيجابية واتجاهات داخل المنظمة.
4. استغلال الموارد والجهود والامكانيات بشكل جيد.
5. خلق صورة ذهنية واضحة وإيجابية عن المنظمة وعلاقتها مع الآخرين.

### مواصفات الرؤية الجيدة للمنظمات:

1. أن تكون مختصرة.
2. أن تكون محددة وواضحة.
3. أن تكون قابلة للتطبيق (يمكن تحقيقها).
4. أن تبين الغاية من المنظمة.
5. أن تعبر عن ذاتية وتميز المنظمة.



املاً الفراغ في كل سطر باختيار إحدى الكلمات التي تليه لتنتج لديك رؤية مميزة لمؤسستك الخاصة.

رؤيتنا أن نكون مؤسسة ..... (رائدة، متفوقة، سريعة النمو)

توفر..... (المنتجات، الخدمات) ..... (الإبداعية، ذات السعر المناسب، المتخصصة، المتنوعة، ذات الجودة العالية)

من أجل ..... (خدمة السوق العالمي، رفع قيمة أسهمنا، الوفاء بالتزاماتنا تجاه الزبائن)

في مجال ..... الحديثة. (المعلومات، حلول العمل، الحلول المالية)

خلال فترة ..... (3 سنوات، 5 سنوات، 10 - سنوات....)

وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي  
Ministry of Education and Higher Education  
دولة قطر • State of Qatar



## الرسالة

«تنظيم ودعم فرص تعلم ذات جودة عالية لكافة المراحل والمستويات، وذلك بهدف تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأفراد المجتمع القطري، بما يناسب إمكاناتهم وقدراتهم وفق القيم والاحتياجات الوطنية»

## الرؤية

«الريادة في توفير فرص تعلم دائمة ومبتكرة وذات جودة عالية للمجتمع القطري»

بمشاركة زميلك، ابحث في مواقع الانترنت عن رؤية ورسالة إحدى المؤسسات أو الشركات القطرية وقم بكتابة رؤيتها ورسالتها، ثم اكتب وجهة نظرك عن أهمية هذه الرؤية والرسالة:

• اسم المؤسسة: .....

• رؤية المؤسسة:

.....  
.....  
.....  
.....

• رسالة المؤسسة:

.....  
.....  
.....  
.....

• ما أهمية هذه الرؤية والرسالة للمؤسسة من وجهة نظرك.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## مراحل التخطيط ، كيف تخطط ؟

أولاً: تحديد الأهداف	حدد الهدف المراد تحقيقه على مستوى الفرد والعمل. مثال: تحقيق عائد على رأس المال بنسبة 15 % في السنة.
ثانياً: تحليل الظروف المحيطة	ندرس الظروف المحيطة التي قد تؤثر على الهدف، مثل: طبيعة السوق والعملاء والمنافسين وحجم المبيعات والأسعار والتكاليف، والتنبؤ بالظروف المحيطة، مثل الظروف السياسية والاقتصادية وتأثيرها على العمل المراد التخطيط له.
ثالثاً: وضع خطط بديلة وتقييم البدائل	الخطط البديلة يجب أن تناسب الظروف، ويجب تقييمها لاختار أفضلها ونحدد نقاط القوة والضعف لتحقيق الأهداف.
رابعاً: تحديد عناصر الخطة	عناصر الخطة يتم اعتمادها بالنقاط التالية: - السياسات: قواعد ومبادئ عامة في العمل. - البرامج: نشاطات واجب إنجازها في زمن محدد. - الإجراءات: طريقة إنجاز الأعمال والأنشطة. - الموازنات: تحديد تكاليف تنفيذ الأنشطة والأعمال. - الوسائل: العناصر المادية والبشرية المطلوبة لتنفيذ الخطة.
خامساً: إقرار الخطة ومتابعتها	لأجل إقرارها ومن ثم تنفيذها ومراقبة نتائجها وتحقيق الأهداف.

جدول (2-2): مراحل التخطيط



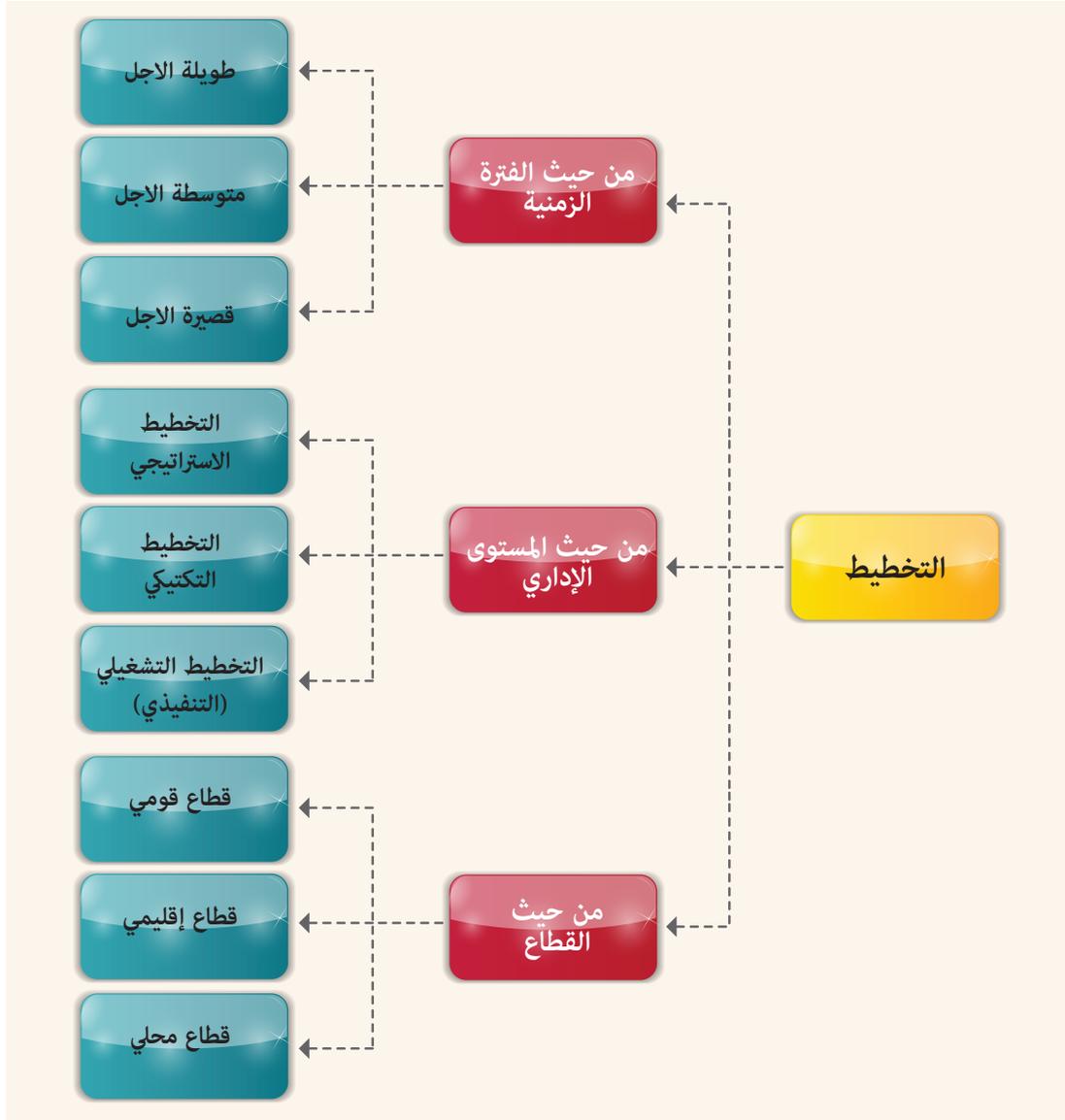
شكل (2-2) يوضح مراحل التخطيط



## أنواع التخطيط:



بعد تعريف التخطيط ومراحله من الضروري التعرف على أنواع التخطيط وما المعايير التي يتم تصنيف الخطط على أساسها، وما المواصفات التي يجب الالتزام بها لضمان نجاح هذه الخطط وأيضاً معرفة الأسباب التي تؤدي إلى فشل الخطة ويمكن تقسيم التخطيط كما هو مبين في الشكل التالي:



شكل (2-3) يوضح أنواع التخطيط حسب المستويات المختلفة

كما سيتم التركيز في المقرر على التخطيط من حيث المستوى الإداري

### أولاً: التخطيط الاستراتيجي:

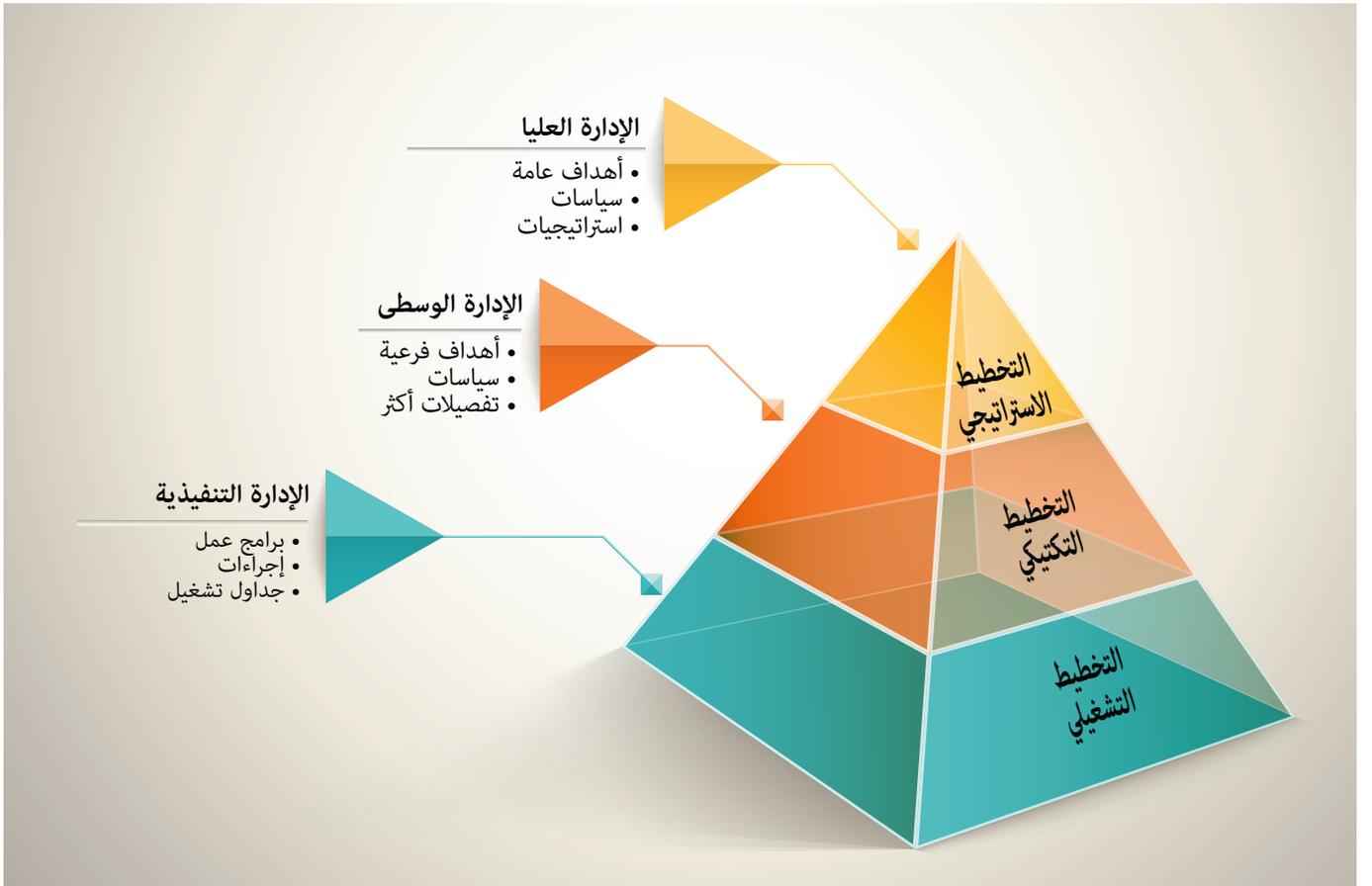
هو التخطيط الذي يشمل المنظمة بكافة أقسامها وتكون مدته غالباً أكثر من ثلاث سنوات وتكون أهداف الخطة الاستراتيجية طويلة الأجل، وهو يعزز القدرة التنافسية للمنظمات في الأسواق المحلية والعالمية، ويشرف على التخطيط الاستراتيجي الإدارة العليا ممثلة بمجلس الإدارة والمدير العام ومساعديه وهم الذين يتولون عملية التخطيط الاستراتيجي، ومن الأمثلة عليه: المشاريع الصناعية للشركات الكبرى ومشاريع البناء التي يصعب تنفيذها في وقت قصير.

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي:

هو تخطيط يشمل المنظمة بكل فروعها وأقسامها وتكون مدته غالباً أكثر من ثلاث سنوات وتكون أهدافه طويلة الأجل وتشرف عليه الإدارة العليا.

#### فوائد التخطيط الاستراتيجي:

1. يجعل الأهداف العامة واضحة لجميع الافراد.
2. يمكن من عمل الخطط التكتيكية للأهداف العامة.
3. توجه جهود كل العاملين صوب تحقيق هدف واحد.
4. يساعد على توقع التغيرات ومن ثم كيفية التأقلم معها.
5. يساعد على تخصيص الموارد المتاحة بشكل أفضل.
6. يوفر المعايير التي يقاس عليها نسبة الإنجاز والنجاح.



شكل (2-4) يوضح أنواع التخطيط حسب المستوى الإداري

## ثانياً: التخطيط التكتيكي:

هو تخطيط يرتبط بأهداف متوسطة الأجل تمثل غالباً فترات متوسطة تمتد من سنة وأقل من ثلاث سنوات ويتم على مستوى الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة، ويقوم بإعداده المدبرون المشرفون على العمل حيث يضعون الخطط المرتبطة بعملهم وكيفية تنفيذها، ويركز على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية التي تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه، التخطيط التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط الاستراتيجي، والمدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، وهي تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

### ويمكن تعريف التخطيط التكتيكي:

هو تخطيط يرتبط بأهداف متوسطة الأجل تمثل غالباً فترة تمتد من سنة و أقل من ثلاثة سنوات وتشرف عليه الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة وهو مهم لتحقيق التخطيط الاستراتيجي.

### ثالثاً: التخطيط التشغيلي (التنفيذي):

هو تخطيط يرتبط بأهداف تنفيذية عن طريق برامج وإجراءات وجدول، وهو يعبر عن نشاط معين يتم تنفيذه في فترات زمنية مختلفة لتحقيق الاهداف ومنه:

1 - التخطيط الكلي الشامل: يتم على مستوى الدولة، ويعني بالتنمية الشاملة ويدخل في إطاره: التخطيط الاقتصادي والتخطيط الاجتماعي.

2 - التخطيط الجزئي: الذي يعبر عن كيفية تحقيق أهداف معينة لنشاط معين في المنظمة، كالتخطيط للإنتاج، أو التخطيط للتسويق، أو تخطيط القوى العاملة، أو التخطيط المالي... وأمثله:

1. خطط الإنتاج:	مثل خطط إنتاج السلع والرقابة على جودة المنتجات.
2. خطط التسويق:	تهدف إلى تسويق المنتجات والسلع للمستهلكين.
3. خطط القوى البشرية:	تتعلق بالقوى العاملة، وتطوير الموظفين وتعيينهم.
4. خطط التمويل:	لتحديد الاحتياجات المالية واستثمار الأموال وإنفاقها.
5. خطط إدارة الأزمات:	للتعامل مع الأزمات التي تحصل وتؤثر على باقي الخطط.

### ويمكن تعريف التخطيط التشغيلي (التنفيذي):

هو تخطيط يرتبط بأهداف تنفيذية قصيرة الأجل عن طريق برامج وإجراءات وجدول، وهو يعبر عن نشاط معين يتم تنفيذه في فترات زمنية مختلفة عادة اقل من سنة لتحقيق الاهداف.

جدول (2-3): لأنواع التخطيط

المقارنة	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط التكتيكي	التخطيط التشغيلي (التنفيذي)
مدة التخطيط			
يشمل ويهدف إلى			
مستوى التخطيط في الإدارة			
أمثلة			

نشاط إثرائي (2-6): أنواع التخطيط

باستخدام شبكة الإنترنت أو أي مصدر من مصادر المعلومات، قارن بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التنفيذي. واكتب تقريراً عنه، ثم ناقشه مع زملائك ومعلمك.

ملاحظة: يمكنك الذهاب إلى مركز مصادر التعلم بالمدرسة (مكتبة المدرسة) لاستعارة بعض الكتب عن التخطيط، والجابة على هذا النشاط.

1 - بمشاركة زملائك في مجموعة العمل، قم بزيارة مدير مدرستك في مكتبه للاطلاع على عملية التخطيط التي يقوم بها والأهداف التي استند عليها وكذلك الخطط الموضوعية والبرامج التي يتم تنفيذها خلال العام الدراسي.

- بعض الخطط الموجودة لدى مدير المدرسة.

.....

.....

.....

.....

2 - تصور نفسك مديراً للمدرسة ليوم واحد، وقم بوضع خطة لتحسين مستوى التحصيل الأكاديمي للطلاب خلال العام الدراسي.

.....

.....

.....

.....

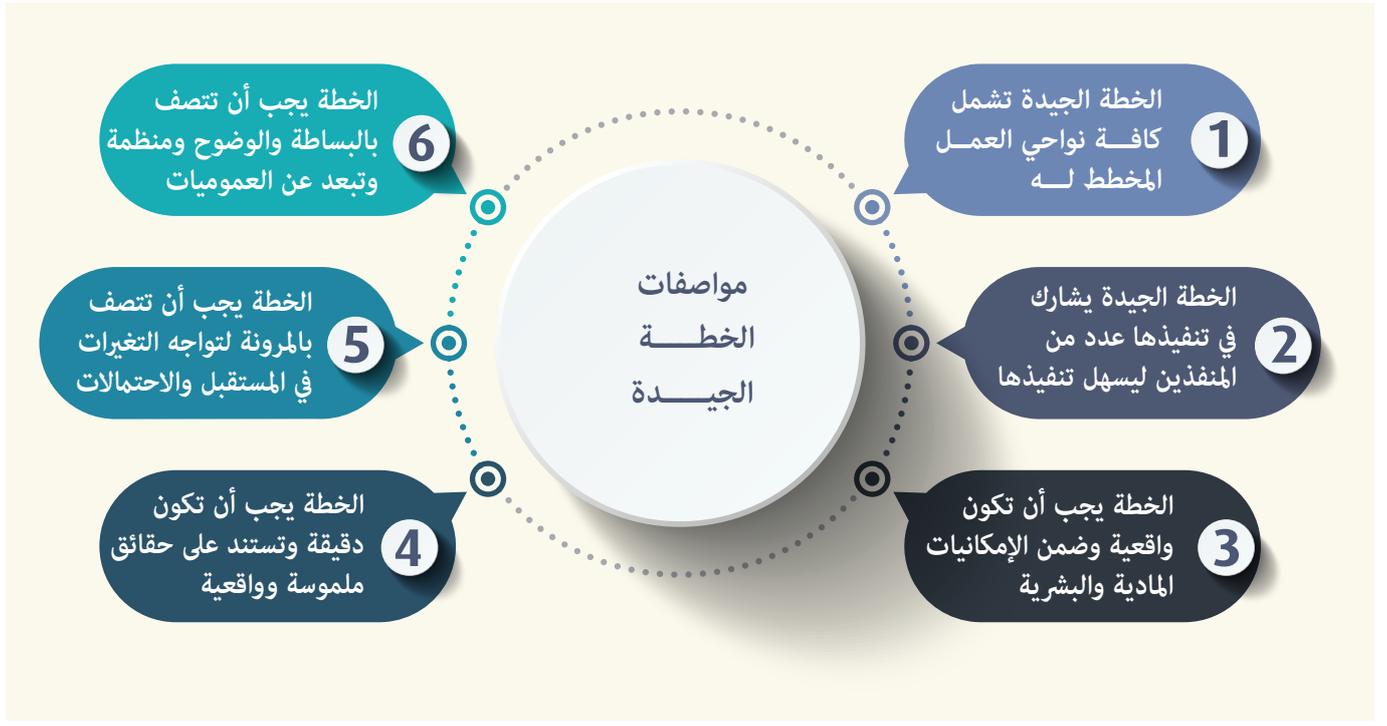


التخطيط الناجح، وأسباب فشل التخطيط:

هناك عناصر رئيسية للتخطيط الناجح وهناك فارق كبير بين الأفراد الذين يجيدون النجاح في التخطيط والأفراد الذين يتكون الامور للأقدار دون أن يفعلوا أي شيء، وهذا الفارق يبقى قائماً دائماً ويمكن أن يبرز عبر الصفات الشخصية للشخص المخطط.

مواصفات الخطة الجيدة والفعّالة:

هناك مجموعة من المواصفات تجعل التخطيط فعالاً حيث تشمل الخطة الجيدة على الشمول والمشاركة والواقعية والدقة والمرونة والبساطة والوضوح، ويمكن توضيحها في الشكل التالي:



شكل (2-5) يوضح مواصفات الخطة الجيدة والفعالة

### مسائل للمناقشة (2 - 3):

التخطيط لا يضمن نجاح الأعمال.. ناقش ذلك.

## أسباب فشل التخطيط:

ترتبط أسباب فشل التخطيط عادة بالمخططين أو المنفذين أو بالظروف المحيطة، ومنها:

- 1 - العجز في قدرات المخططين وعدم توفر الخبرات والمهارات لدى المخططين
- 2 - عدم مشاركة الأفراد أو الإدارات القائمين بتنفيذ الخطة وإعدادها.
- 3 - الإهمال وعدم الاهتمام في تنفيذ الخطة من المنفذين.
- 4 - عدم دقة البيانات والإحصائيات التي بنيت عليها الخطة.
- 5 - عدم التنبؤ بالظروف المستقبلية التي يمكن أن تؤثر على الخطة.
- 6 - عدم مرونة الخطة وعدم توفر البدائل.
- 7 - بعض الظروف الاقتصادية أو السياسية والحروب أو الكوارث الطبيعية.

- كان حمد يخطط للسفر مع أصدقائه إلى دولة أوروبية، ولم يحالفه الحظ وقد فشل تخطيطه للسفر، وقد ألغى الفكرة، برأيك ما أسباب فشل هذا التخطيط؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- كيف يعكس حمد فشل التخطيط السابق ليتحول إلى تخطيط ناجح؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

كان هناك عاملين في إحدى شركات المقاولات، أرسلتهم المنظمة التي يعملون لحسابها من أجل إصلاح وصيانة سطح إحدى البنايات، وعندما وصل العاملان إلى مصعد المبنى وإذا بلافتة أمامهم مكتوب عليها (المصعد معطل)، فتوقفوا للحظات يفكرون ماذا سيفعلون، لكنهم حسموا أمرهم سريعاً بالصعود على الدرج بالرغم من أن العمارة بها 40 دور، سيصعدون لهذا الارتفاع الشاهق وهم يحملون معدات وأدوات الصيانة، لكنهم تحمسوا لذلك وصعدوا. وبعد جهد شديد، وجلسات استراحة كبيرة، وصلاً أخيراً إلى سطح العمارة، هنا التفت أحدهما إلى الآخر وقال: لدي خبرين أود الإفصاح لك بهما، أحدهما سار والآخر غير سار!!

فقال صديقه: إذن فلنبدأ بالخبر السار.

فقال له صاحبه: أبشر، لقد وصلنا إلى سطح العمارة أخيراً.

فقال له صديقه: رائع لقد نجحنا، إذن وما هو الخبر السيئ.

فقال له صاحبه في غيظ: هذه ليست البناية المقصودة!

- الهدف من القصة:

أن هناك من يمضي في هذه الحياة كهذين العاملين، يجد ويتعب ويبذل، وفي النهاية لا يصل إلى شيء، لأنه لم يخطط جيداً قبل أن يخطو، ولم يضع لنفسه برنامجاً دقيقاً يجب فيه عن السؤال الهام: ماذا أريد بالتحديد.. وكيف أفعل ما أريد؟ ولماذا؟

## الأسئلة:

1 - من الفقرة السابقة استنتج أسباب فشل خطة عمال شركة المقاولات؟

.....

.....

.....

2 - ماذا لو خطط عمال شركة المقاولات بشكل صحيح، ما الذي يمكن حدوثه لهم؟

.....

.....

.....

3 - ما هي وجهة نظرك فيما يبدأ أي عمل في حياته بدون تخطيط؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....



1. صل مصطلحات وظائف العملية الادارية بالمصطلحات التي تناسبها باللغة الانجليزية.

Controlling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	التنظيم
Planning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	التخطيط
Directing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	الرقابة
Organizing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	التوجيه

2. عرف التخطيط.

.....

.....

.....

3. عدد بعض الأمثلة عن التخطيط.

.....

.....

.....

.....

4. أذكر أربعة أعمال تقوم بها وتحتاج منك إلى تخطيط جيد أو خطة تنفيذية.

..... (1)

..... (2)

..... (3)

..... (4)



5. ما أهمية التخطيط لكل من الأفراد والمنظمات:

أهمية التخطيط للأفراد	أهمية التخطيط للمنظمات
1. ....	1. ....
2. ....	2. ....
3. ....	3. ....
4. ....	4. ....

6. ما المقصود برؤية المنظمة.

.....  
.....  
.....

7. ما المقصود برسالة المنظمة.

.....  
.....  
.....

8. ما أهمية وضع الرؤية والرسالة للمنظمات.

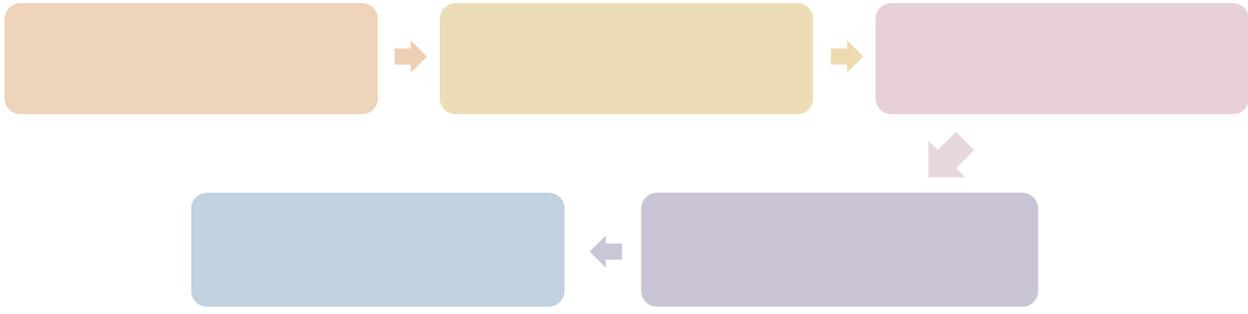
(1) .....

(2) .....

(3) .....

(4) .....

9. تتبع مراحل عملية التخطيط بالترتيب، مع توضيح مختصر لكل عملية:



10. عرف التخطيط الاستراتيجي.

.....

.....

.....

11. عرف التخطيط التكتيكي.

.....

.....

.....

12. عرف التخطيط التنفيذي.

.....

.....

.....

13. ما فوائد التخطيط الاستراتيجي.

- ..... (1)
- ..... (2)
- ..... (3)
- ..... (4)

14. قارن بين التخطيط التكتيكي والتخطيط الاستراتيجي من حيث مدة التخطيط وعلى ماذا يشمل ويهدف ومستوى التخطيط في الإدارة، واذكر مثالين لكل واحد منهم:

التخطيط الاستراتيجي	التخطيط التكتيكي	المقارنة
		مدة التخطيط
		يشمل ويهدف إلى
		مستوى التخطيط في الإدارة (من الذي يخطط)
		أمثلة

15. عدد مواصفات الخطة الجيدة والفعالة.

- ..... (1)
- ..... (2)
- ..... (3)
- ..... (4)



16. فشل الخطط ظاهرة موجودة بشكل واضح لدى المنظمات الجديدة التي تمارس عملية التخطيط لأول مرة، ما أهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل خططها؟

- ..... (1)
- ..... (2)
- ..... (3)
- ..... (4)

17. أجب بـ "نعم أو لا" عن كل عبارة مما يأتي، ثم صحح الخطأ فيها:

- أ. (.....) تعد الخطة المعيار الأمثل للرقابة بعد التنفيذ.
- ب. (.....) الخطة يجب أن تتصف بالمرونة لتواجه التغيرات والاحتمالات في المستقبل.
- ج. (.....) يسبق عملية البدء في خطوات التخطيط القيام بصياغة كل من رؤية المنظمة ورسالتها.
- د. (.....) المرحلة الأولى من مراحل التخطيط تحديد الأهداف.

18. ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة الخطأ مما يلي:

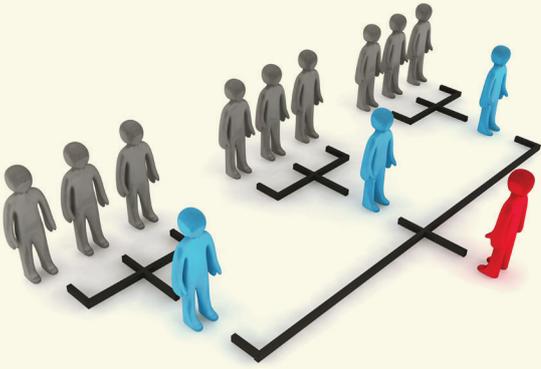
- أ. ( ) التخطيط هو أول مراحل العملية الإدارية.
- ب. ( ) السياسات هي القواعد والمبادئ العامة في التخطيط.
- ج. ( ) مدة التخطيط الاستراتيجي سنة واحدة فقط.
- د. ( ) يرتبط التخطيط التنفيذي بأهداف قصيرة الأجل.
- هـ. ( ) من أمثلة التخطيط التنفيذي خطط الإنتاج.
- و. ( ) من أهم مواصفات الخطة الجيدة الواقعية والشمولية والمرونة.
- ز. ( ) مشاركة عدد كبير من الأفراد في إعداد الخطة يضمن لها النجاح.
- ح. ( ) الإجراءات من عناصر الخطة وتعني طريقة انجاز الأعمال والأنشطة.
- ط. ( ) الإدارة العليا هي التي تتولى التخطيط الاستراتيجي.
- ي. ( ) من أسباب فشل الخطة عدم التنبؤ بظروف المستقبل.

## التنظيم Organizing



### التنظيم (مفهومه وأهميته):

تبدأ وظيفتي التخطيط والتنظيم قبل البدء بإنجاز العمل، وبالتالي تعد وظائف تحضيرية مهمة قبل البدء بالتنفيذ، بينما وظيفتي التوجيه والرقابة فهما مستمرتان منذ بداية العمل وحتى نهايته فهما يسيرتان معا لتنفيذ العمل جنبا إلى جنب، كما يعد التنظيم العنصر الثاني من عناصر العملية الإدارية، فهو يدمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات، فالتنظيم توزيع الواجبات والمسؤوليات على الأشخاص وتحديد سلطة كل شخص وعلاقاته وصلاحياته لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المطلوبة.



ويمكن تعريف التنظيم بأنه:

توزيع الواجبات والمسؤوليات على الأشخاص وتحديد سلطة كل شخص وعلاقاته وصلاحياته بين الموظفين لإنجاز الأعمال بكفاءة لتحقيق الأهداف.

لقد وضع الباحثون الإداريون عددا من التعريفات للتنظيم كوظيفة إدارية: فيعرف (كونتز و أودونيل) التنظيم بأنه تجميع أوجه النشاط اللازم لتحقيق الاهداف والخطط وإسناد هذه النشاطات إلى الإدارات وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود، ويعرف (ايرويك) التنظيم بأنه تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الاهداف وترتيبها في مجموعات يمكن إسنادها إلى أفراد، ويعرف (لويس الن) التنظيم بأنه العمل الذي يؤديه المدير لإنشاء هيكل تنظيمي سليم ويفوض السلطات ويحدد المسؤوليات وينشئ علاقات العمل التي تحقق الأهداف، ويعرف (كمبول) التنظيم بأنه المعاون أو المساعد للإدارة، ويعرف (تيري) التنظيم بأنه ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطات والمسؤولية المعهود بها إلى الأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال.

مسألة للمناقشة (2 - 4):

اطلع على وجهات نظر أخرى لمفهوم التنظيم واستخلص تعريفاً له من وجهة نظرك.

---

---

## أهمية التنظيم:

تكمّن أهمية التنظيم في كونه الخطوة الأولى التي اعتمدها المديرون في تفعيل الخطط وتنفيذها، فبدون التنظيم لا يمكن إنجاز الاهداف الواردة في الخطط، والتنظيم يخلق العلاقة بين مختلف موارد المنظمة من خلال تشخيص أي الموارد تستخدم وأي الأنشطة ومتى تستخدم وكيف تستخدم، والتنظيم كنظام فرعي من نظام الادارة الكلي تتضح قدرته ومسؤوليته في الجوانب التالية:

1. ترتيب الخطط لتفعيل النظام الإداري في المنظمات.
2. تحسين المهارات الإدارية واحتياجات المنظمات في العمل.
3. يخلق مناخ مناسب لعمل النظام الإداري.
4. ينسق الأعمال ويقضي على الازدواجية في التخصصات.
5. توزيع الأعمال والتخصصات والعلاقات بين العاملين في المنظمة.
6. توزيع الكفاءات بشكل صحيح.
7. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب للعمل.
8. الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية في المنظمة.

### مسألة للمناقشة (2 - 5):

كيف يعمل الإداريون والمعلمون في المدرسة؟ هل تخيلت مدرستك بدون معلمين في مختلف التخصصات؟ أو دون إداريين أو دون كتب أو مقاعد أو مختبرات أو ملاعب؟

---

---

---

---

---

---

---

---

باستخدام شبكة الإنترنت أو أي مصدر من مصادر المعلومات:

- ابحث عن التنظيم الموجود لدى مملكة النحل في خلية النحل ودور كل من النحلة الملكة والنحل العامل والنحل الذكر، وانظر كيف يقوم كل منهم بعمل منظم في الخلية لكي يصنعوا العسل.
  - ابحث عن التنظيم الموجود لدى النمل في (ذكاء النمل في تنظيم المرور) وانظر إلى دور كل من النملة الملكة والنمل العامل والنمل الأنثى في تنظيم عملهم وانظر إلى معجزة النمل في الهندسة والزراعة والحرب ودفن الموتى، واطلع على الآيات الكريمة من القرآن التي تتحدث عن النمل.
- ملاحظة: يمكنك الذهاب إلى مركز مصادر التعلم بالمدرسة (مكتبة المدرسة) لاستعارة بعض الكتب المتعلقة بهذا الموضوع.

### خطوات عملية التنظيم في المنظمات:

يمكن تلخيص الخطوات التي يجب السير عليها من أجل إنجاز عملية التنظيم لأي منظمة بالترتيب:



شكل (2 - 6): خطوات عملية الترتيب بالتنظيم

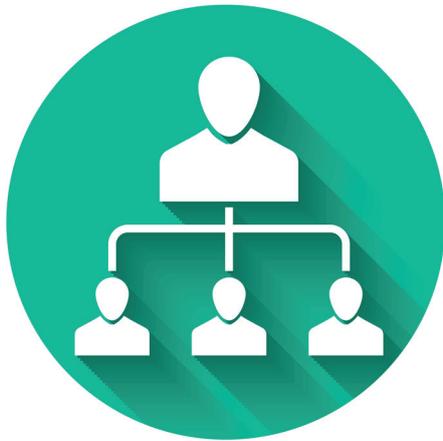
ومن خطوات التنظيم نستنتج عناصر التنظيم التي لا نتخلى عنها في خطوات التنظيم في العمل وهي:

- تحديد الأعمال والأنشطة المطلوب القيام بها.
- تعيين الأفراد المطلوبين لإشغال الوظائف بالعمل.
- استخدام الأدوات والآلات والإمكانيات المطلوبة للعمل.
- توضيح العلاقات بين الإدارات والأقسام.
- وضع الهيكل التنظيمي.

## أنواع التنظيم:

هناك نوعان من أنواع التنظيم تنشأ عادة في المجتمع بين الأفراد والمنظمات وهما:

### أولاً: التنظيم الرسمي:



هو تنظيم تمارس من خلاله جميع المهام والوظائف والأنشطة الخاصة بالمنظمة وهو تنظيم مخطط من قبل الإدارة، ويوضح الواجبات والعلاقات بين الأفراد في المنظمة بشكل رسمي مثل: الهيكل التنظيمي، الذي يحدد العلاقات والمستويات ويقسم الأعمال والتخصصات ويتحقق بوجود هدف مشترك والترتيب بالأوامر وإمكانية الاتصال.

### ويمكن تعريف التنظيم الرسمي:

هو تنظيم تمارس من خلاله جميع المهام والوظائف والأنشطة الخاصة بالمنظمة وهو تنظيم مخطط من قبل الإدارة، ويوضح الواجبات والعلاقات بين الأفراد في المنظمة بشكل رسمي مثل: الهيكل التنظيمي.

### مزايا التنظيم الرسمي:

- 1 - يتم إنشاء الهيكل التنظيمي الرسمي لتحقيق الهدف التنظيمي.
- 2 - به يعين لكل فرد وظيفة محددة، ويركز على العمل أكثر من العلاقات الشخصية.
- 3 - به سلطة ثابتة أو سلطة صنع القرار لكل فرد.
- 4 - يخلق علاقات طيبة مع المرؤوسين ويحدد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 5 - يخلق سلسلة من الاتصالات في المنظمة.
- 6 - يؤدي إلى عمل المنظمة بطريقة منهجية و سلسلة.
- 7 - عدم تداخل الأعمال بين مختلف الإدارات والموظفين.

## عيوب التنظيم الرسمي:

- 1 - التأخير في العمل بسبب سلسلة القيادة في الهيكل الرسمي.
- 2 - يتجاهل الاحتياجات الاجتماعية للموظفين.
- 3 - التركيز على العمل فقط ويتجاهل العلاقات الإنسانية والإبداع والمواهب.

## ثانياً: التنظيم غير الرسمي:



هو تنظيم يمثل العلاقات التي تحدث بشكل عفوي بين الأفراد نتيجة التفاعلات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة، بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية، وأن الإدارة غالباً ليس لها علاقة بهذا التنظيم، ويهدف إلى الاتصال بين أفراد المنظمات وإشباع حاجاتهم الشخصية والاجتماعية مثل عمل نشاطات ترفيهية أو رياضية أو حفلات (أعراس، عزاء، مناسبات).

## ويمكن تعريف التنظيم غير الرسمي:

هو تنظيم يمثل العلاقات التي تحدث بشكل عفوي بين الأفراد نتيجة التفاعلات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة ليشبع حاجاتهم بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية وأن الإدارة ليس لها علاقة بهذا التنظيم، مثل: النشاطات الترفيهية أو الحفلات.

## مزايا التنظيم غير الرسمي:

- 1 - يتم إنشاء هيكل تنظيمي غير رسمي دون أي جهود مقصودة من المديرين.
- 2 - يمكن تشكيل الهيكل التنظيمي غير الرسمي من قبل الموظفين.
- 3 - لا يتبع أي مسار ثابت لتدفق السلطة أو الاتصال.
- 4 - يمكن لأي شخص التواصل مع أي شخص في المنظمة.
- 5 - به الاتصالات سريعة حيث أنه لا يتبع سلسلة القيادة العديدة.
- 6 - يلبي الاحتياجات الاجتماعية والنفسية للموظفين.

## عيوب التنظيم غير الرسمي:

- 1 - انتشار الشائعات التي قد تضلل الموظفين في العمل.
- 2 - لا يوجد عمل منهجي وسلس في المنظمة.
- 3 - يركز على المصلحة الفردية ورضا الأفراد مقارنة بالاهتمام التنظيمي.
- 4 - معارضة أي تغيير أو تطوير في المنظمة.
- 5 - إضعاف الروح المعنوية لدى الموظفين، وبالتالي فشل تحقيق أهداف المنظمة.

## نشاط إثرائي (2-10): التنظيم

أرصد الأنشطة والأعمال التي يقوم بها معلمو المدرسة في وقت العمل وفي وقت الاستراحة. صنف هذه الأعمال إلى مجموعتين:

- أعمال تدرج تحت مفهوم التنظيم الرسمي.
  - أعمال تحت مفهوم التنظيم غير الرسمي.
- ثم ناقش زملاءك في مجموعة العمل ما توصلتم إليه.

## مسألة للمناقشة (2 - 6):

كيف يمكن أن يكون التنظيم وسيلة فعالة لتنمية مهارات الأفراد وقدراتهم في مختلف المستويات الإدارية في العمل؟

## مبادئ التنظيم Principles of Organizing:

هل ثمة طريقة مثلى للتنظيم؟ لا شك في أن هذا السؤال مهم جداً للأشخاص الممارسين والدارسين للإدارة، فلو كان الجواب إيجاباً، لأصبحت مهمة المديرين سهلة، لكن ظروف المنظمة وعوامل البيئة تجعل من الصعب القول بوجود طريقة مثلى للإدارة تنطبق على التنظيم أيضاً، أي أنه لا توجد طريقة مثلى للتنظيم في جميع الظروف، لكن توجد بعض المبادئ المطبقة، التي تتم مراعاتها في عملية التنظيم منها:

### 1 - مبدأ التخصص أو تقسيم العمل:

أكد (آدم سميث) على العلاقة بين تقسيم العمل وزيادة الإنتاجية، فمن وجهة نظره أن التخصص يؤدي إلى رفع الكفاءة،

مما يعني زيادة الإنتاجية. وقد تبنى (فايول) هذا المبدأ منادياً بضرورة وضع مهمات محددة لكل موظف عن طريق تجزئة الوظيفة إلى عدد من المهام البسيطة الروتينية، فالتخصص من شأنه أن يكسب الفرد مهارة أكبر للقيام بالعمل وإتقانه، وبالتالي يمكن زيادة كفاءة الموظف وإنتاجيته، وذلك يعني انخفاض الوقت اللازم للقيام بالمهمة، وعند تطبيق هذا المبدأ لا بد من ضمان عدم التدخل أو التضارب بين مهام العاملين وعدم إهمال المهام.

## مسألة للمناقشة (2 - 7):

ما الأساس المنطقي الذي يدعو إلى استخدام مبدأ التخصص؟

اذكر مثلاً لسلعة أو خدمة معينة يصعب على شخص واحد تنفيذها أو جهة واحدة غير متخصصة في إنتاجها، ما الذي يجعل هذه المهمة صعبة؟

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 2 - مبدأ وحدة الأمر:

يشير هذا المبدأ إلى ضرورة تلقي العاملين الأوامر من رئيس واحد فقط و هذا المبدأ هام في مرحلة التوجيه، على اعتبار أن تلقي أوامر من أكثر من رئيس قد يؤدي إلى حدوث تضارب بين هذه الأوامر ثم إرباك العاملين، وهذا المبدأ من شأنه أن يساعد في تحديد المسؤولية وحصرها في حالة حدوث خلل في العمل، ويساعد على ضمان التنسيق بين الأفراد والوحدات الإدارية المتعددة وهو مهم في عملية التوجيه.

لقد طلب المدير العام في شركة تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات من موظف قسم التسويق أن يصنع إعلاناً تجارياً عن الشركة لينشر في الصحف الرسمية، وفي نفس اليوم طلب مدير التسويق من نفس الموظف أن يصنع إعلاناً تجارياً عن الشركة لينشر في التلفاز، كيف سيتصرف الموظف مع هذا التضارب في الأوامر؟



المدير العام:

”قم الآن بتصميم إعلان عن الشركة ليتم نشره في الصحف الرسمية.“

مدير التسويق:

”قم الآن بتصميم إعلان عن الشركة ليتم نشره في التلفاز.“

- هل هناك تضارب في الأوامر الموجهة إلى الموظف؟

.....

.....

.....

- كيف سيتصرف الموظف مع هذا التضارب في الأوامر؟

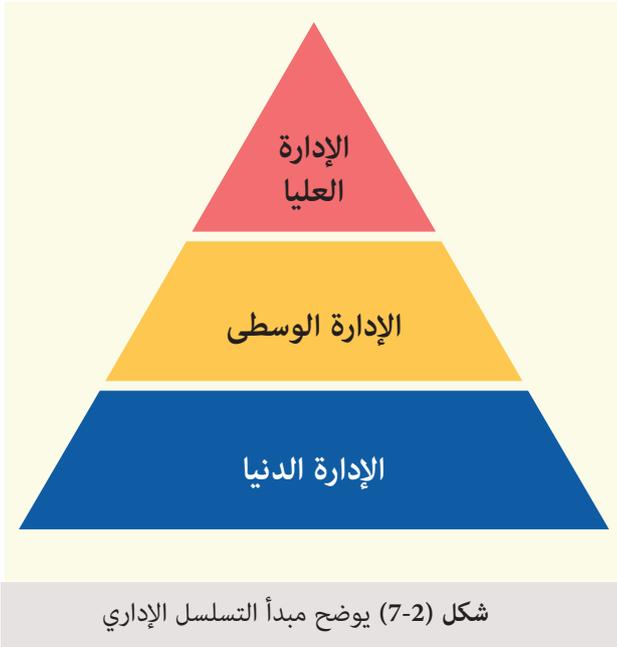
.....

.....

.....

### 3 - مبدأ التسلسل الإداري:

تتلخص فكرة هذا المبدأ بأن كل مستوى في الإدارة يتبع المستوى الذي يقع أعلاه، وأن المستوى الأعلى يمتلك سلطات أكبر من المستوى الأدنى وعادة يتمثل ذلك بخط السلطة أو تدرجها من الأعلى للأسفل، ويشبه السلم أو الهرم الإداري، ففي أعلى الهرم توجد عادة الإدارة العليا، وفي أسفل الهرم يوجد صغار العاملين الذين يتبعون للإدارة الدنيا وفي المنتصف نجد الإدارة الوسطى.



#### مسألة للمناقشة (2 - 8):

ما المظاهر الإيجابية والمظاهر السلبية التي تتوقعها نتيجة تطبيق المنظمة مبدأ التسلسل الإداري؟

---

---

---

### 4 - مبدأ السلطة والمسؤولية:

يشير هذا المبدأ إلى تساوي السلطة وتوازنها في المسؤولية، وقبل توضيح المقصود بهذا المبدأ، لا بدّ من توضيح المقصود بكل من السلطة والمسؤولية، وهذا المبدأ يعني عدم تحمل شخص ما المسؤولية دون وجود السلطة، كما لا يجوز إغفال مساءلة الشخص الذي يمتلك سلطة ما، أي على الشخص المسؤول أن يتحمل كافة المسؤوليات اللازمة تجاه العمل.

#### ويمكن تعريف السلطة والمسؤولية بالتالي:

**السلطة:** هي الحق القانوني والرسمي للمدير في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر للآخرين.

**المسؤولية:** هي الواجب المترتب على المدير لإنجاز العمل المكلف به.

## مسألة للمناقشة (2 - 9):

السلطة تفوض، أما المسؤولية لا تفوض. ناقش ذلك مع زملائك؟

---

---

---

### 5 - مبدأ نطاق الإشراف:

يستند مبدأ نطاق الإشراف إلى فكرة أن للشخص أو للمدير قدرة أو طاقة محدودة على الإشراف، فعندما يكون عدد المرؤوسين المباشرين لمدير ما قليلاً، يشار إلى ذلك بنطاق الإشراف الضيق، أما عندما يكون عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مدير ما كبيراً، فنطاق الإشراف لهذا المدير واسع.

### ويمكن تعريف نطاق الإشراف:

هو عدد المرؤوسين المباشرين الذين يمكن أن يشرف عليهم المدير بكفاءة وفاعلية.

مثال هذا المبدأ إذا كان عدد المرؤوسين المباشرين لمدير ما ثمانية أفراد فإن نطاق إشرافه هو لثمانية أفراد فقط، فهو يتحمل كافة المسؤوليات اللازمة تجاههم.

### 6 - المركزية واللامركزية في التنظيم:

### ويمكن تعريف المركزية واللامركزية في التنظيم بالتالي:

المركزية في التنظيم: تعني أن سلطة اتخاذ القرارات تبقى في المستويات الإدارية العليا في المنظمة.  
اللامركزية في التنظيم: تعني أن اتخاذ القرارات تتم بتفويض من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الوسطى والدنيا في المنظمة.

مزايا اللامركزية في التنظيم	مزايا المركزية في التنظيم
1 - سرعة اتخاذ القرارات.	1 - تسهيل عملية الرقابة.
2 - تنمية قدرات العاملين وتهيئتهم لشغل المناصب العليا.	2 - سهولة التحكم بالمنظمة.
3 - زيادة الرضا الوظيفي والإبداع للموظفين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات.	3 - تقليل التكاليف وسهولة توزيع موارد المنظمة.
	4 - القدرة على ضبط أنشطة المنظمة.

### نشاط (2-12): المركزية واللامركزية في التنظيم

بالتعاون مع زملائك اقترح أمثلة على القرارات التي قد يكون فيها المدير ميالاً إلى اتخاذها بنفسه، أو الرجوع إلى عدد قليل من المديرين في أعلى الهرم. فسر الدافع وراء ذلك؟ وهل لوجهة نظر المدير تجاه العاملين تأثير في الأسلوب الذي يمكن استخدامه؟

.....

.....

.....

.....

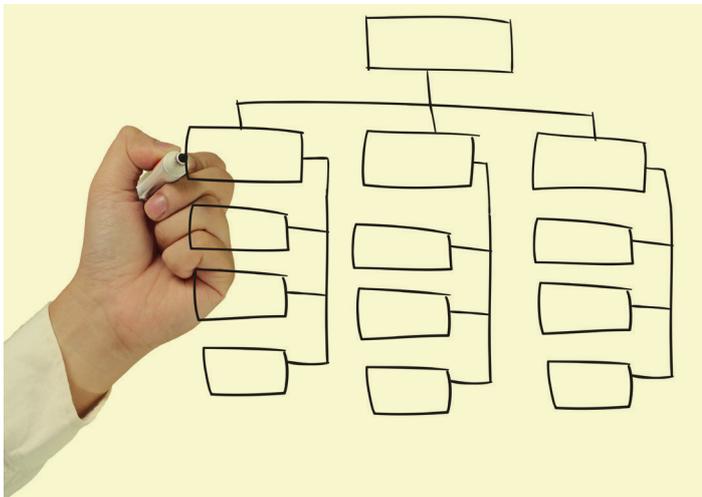
.....

.....

.....

.....

### الهيكل التنظيمي (Organizational Structure):



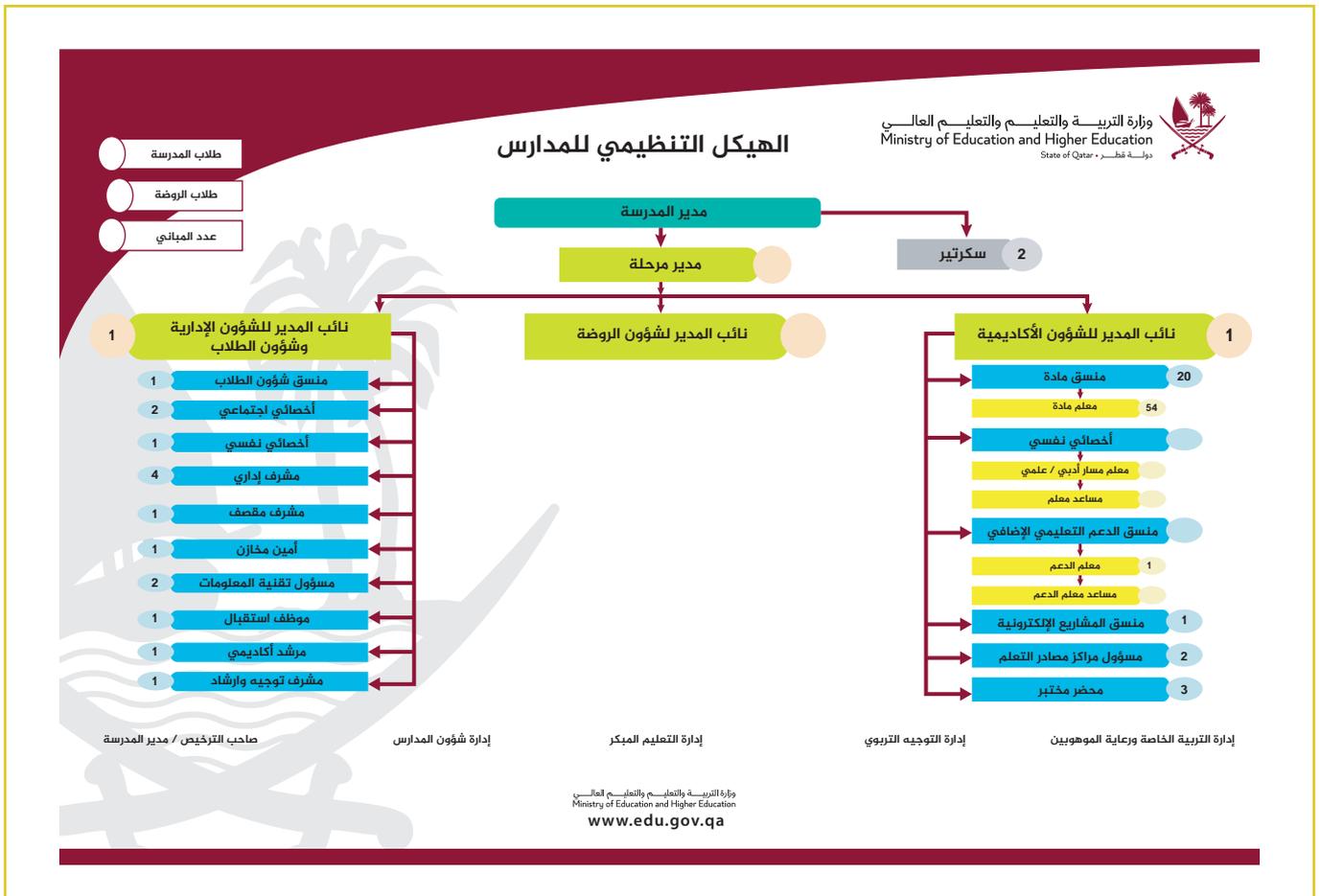
لتحديد كيفية القيام بعملية بناء الهيكل التنظيمي لا بد من وضع (الدليل التنظيمي وتحديد الاهداف للمنظمة وعدد الوظائف والأنشطة التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف، وإعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق اهداف المنظمة) والتركيز على تجميع الأنشطة المتشابهة مع بعضها في وحدة إدارية واحدة سواء حسب الوظائف أو المنتج أو العملاء أو المناطق الجغرافية أو حسب مرحلة الإنتاج.

ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه:

إطار عام يوضح التقسيمات الإدارية في المنظمات، ويبين موقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات فيما بينها ويوضح السلطة والمسؤولية بين الموظفين والإدارات.

أسس بناء الهيكل التنظيمي (أشكال التنظيم):

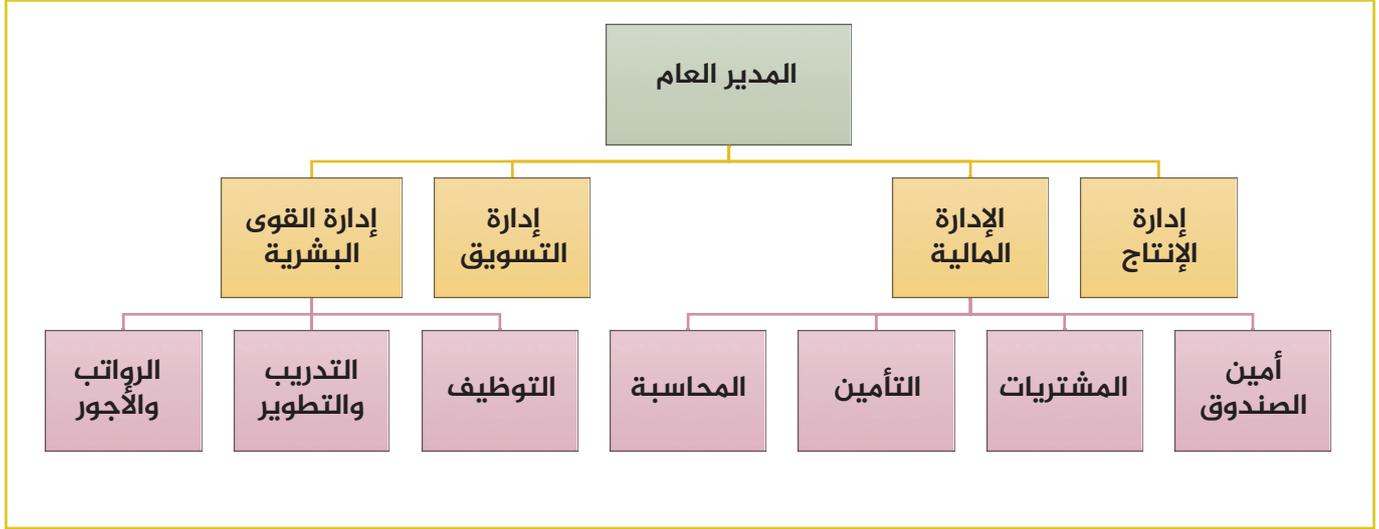
وهناك العديد من الأسس التي يتم اعتمادها عند تجميع الوظائف في وحدات إدارية (دوائر أو أقسام) والتي يتم بناء الهيكل التنظيمي على أساسها ، ومن أهم هذه الأسس:



شكل (2 - 8): الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية في دولة قطر

## 1. على أساس الوظيفة:

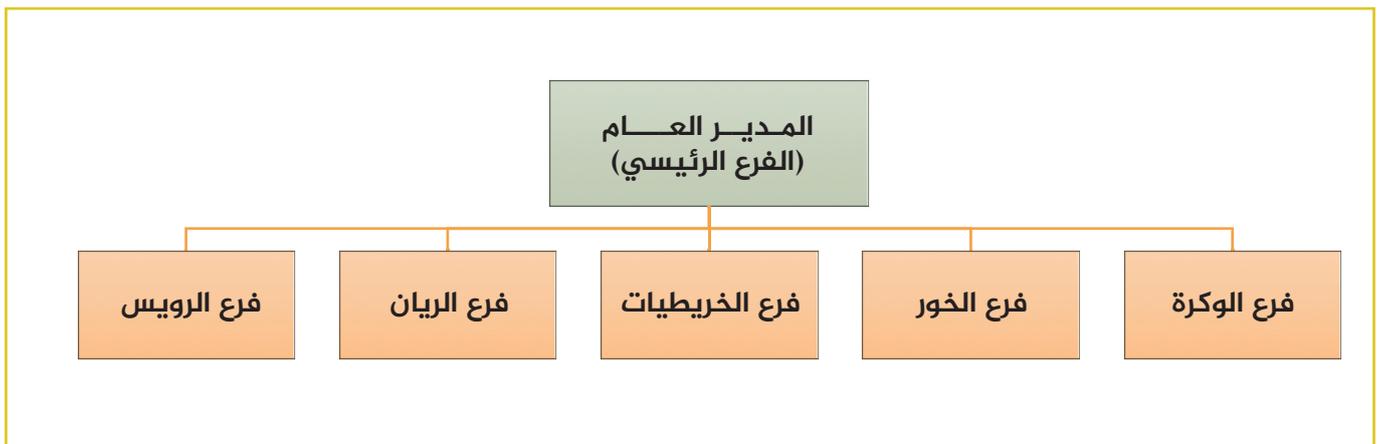
يتم بموجبه تقسيم المنظمة إلى عدد من الوحدات التنظيمية، تختص كل وحدة بأداء وظيفة معينة، ويساعد هذا التنظيم على التخصص وزيادة القدرة الإنتاجية.



شكل (2 - 9): يوضح التنظيم على أساس الوظيفة في مصنع للمواد الغذائية

## 2. على الأساس الجغرافي:

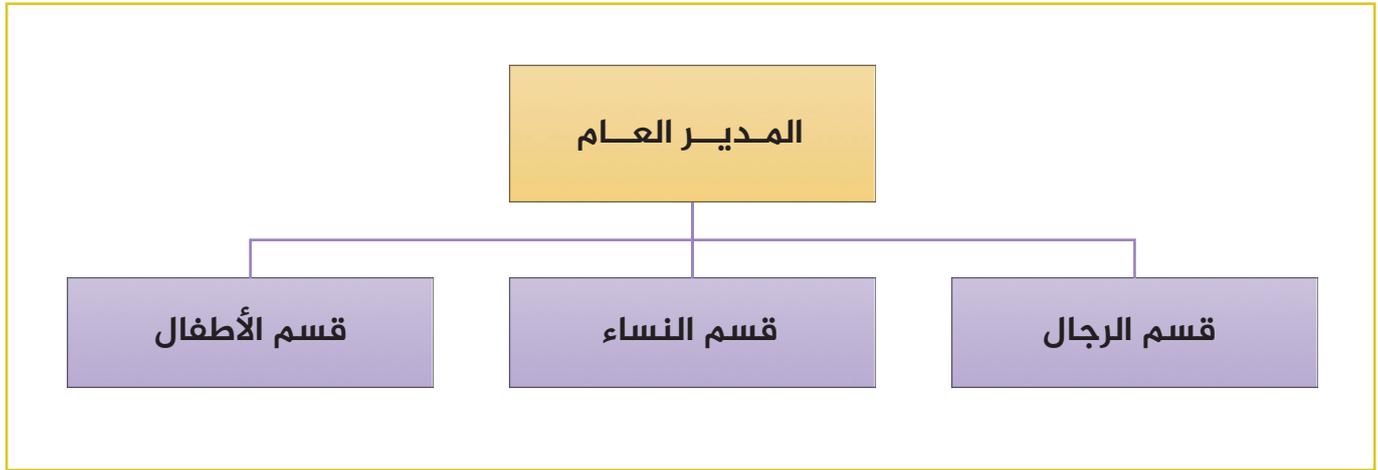
يستخدم هذا التنظيم عندما يكون للمنظمة فروع في مناطق جغرافية متعددة، ويمتاز باللامركزية وإصدار القرارات من قبل الفروع وذلك لمعرفتها بالبيئة المحلية.



شكل (2 - 10): يوضح التنظيم على أساس المناطق الجغرافية في أحد البنوك

### 3. على أساس العملاء:

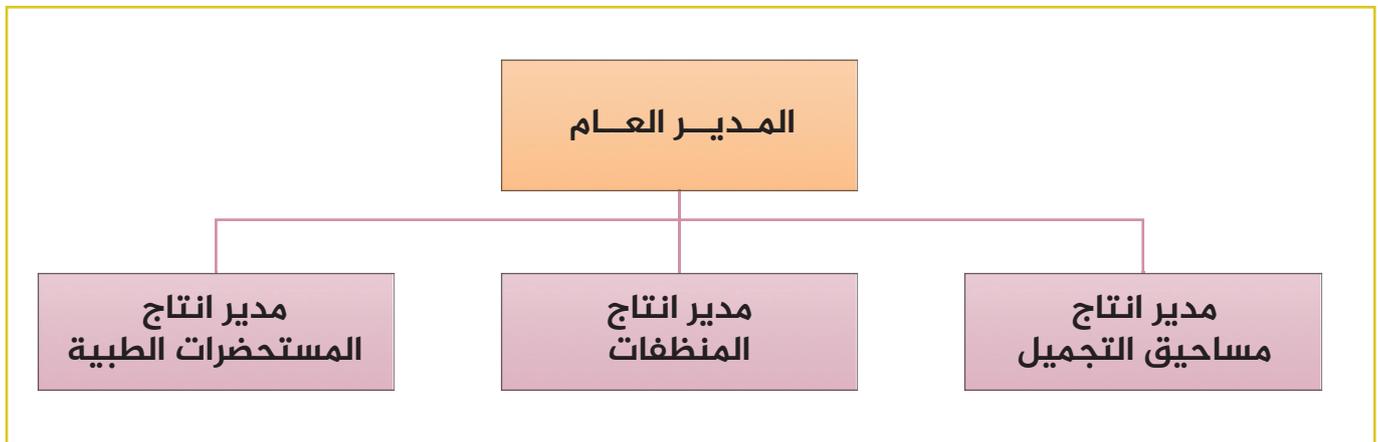
حيث يمكن أن يكون العملاء رجالاً أو نساءً أو أطفالاً، ويمتاز هذا الأساس بالتركيز على خدمة العميل وتحسين جودة السلعة المقدمة بناءً على احتياجات العملاء لكل قسم وبهذا يكون ترتيب الهيكل التنظيمي على أساس نوع المستهلك.



شكل (2 - 11): يوضح التنظيم على أساس العملاء في مصنع إنتاج الملابس

### 4. على أساس المنتج:

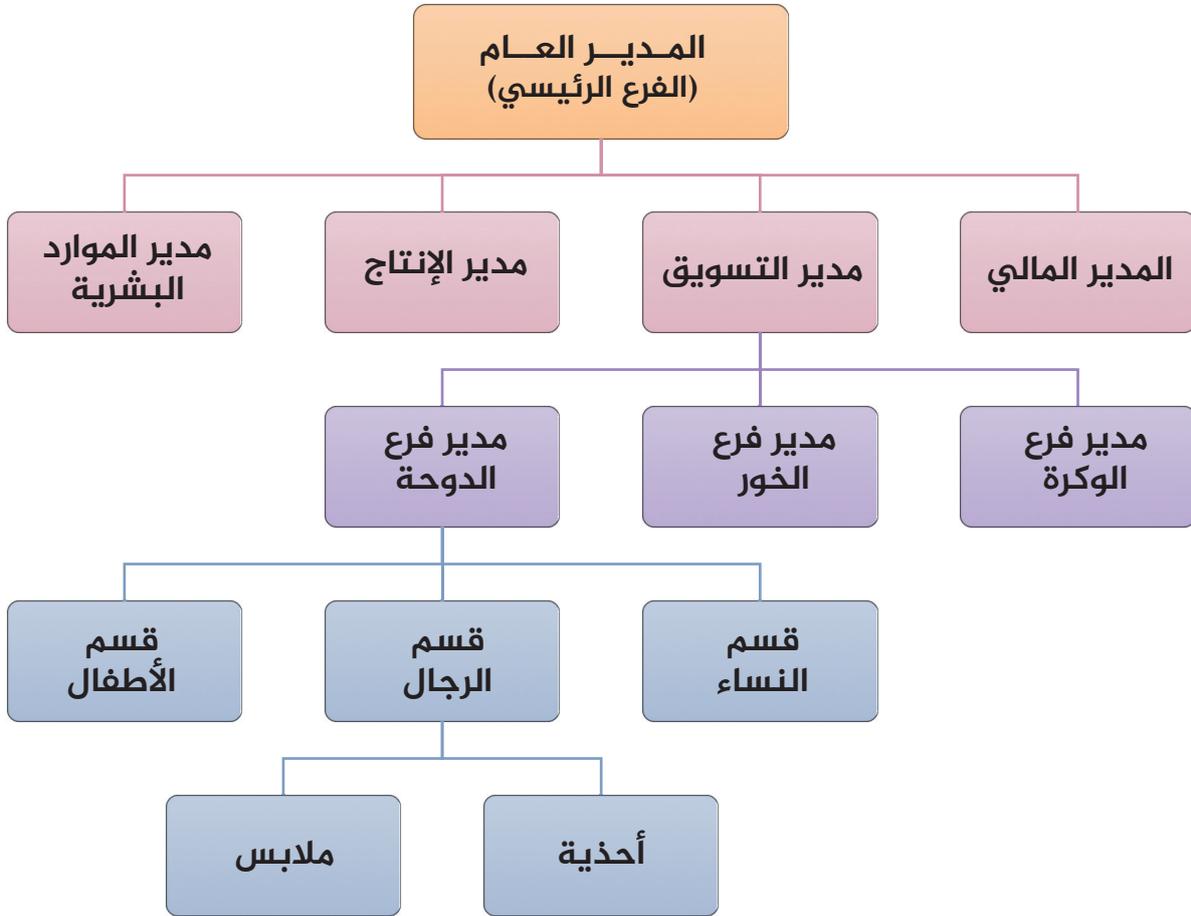
يجمع هذا الهيكل الأنشطة والأفراد على أساس أنواع المنتجات سواء كانت سلع أم خدمات.



شكل (2 - 12): يوضح التنظيم على أساس المنتجات في مصنع عالمي

5. على أساس مركب (مختلط):

يجتمع بهذا الأساس معظم الأسس السابقة، ولذلك ليس هناك هيكل تنظيمي مثالي قابل للتطبيق في جميع المنظمات، لأن الهيكل التنظيمي يعتمد على طبيعة عمل المنظمة وأهدافها وظروف عملها.



شكل (2 - 13): يوضح التنظيم على أساس مركب في مصنع إنتاج الملابس

#### مسألة للمناقشة (2 - 10):

ما الدافع من القرارات التي يتخذها المدير بنفسه دون الرجوع إلى مساعديه في الإدارة؟ وهل هذا الأسلوب يؤثر على العاملين من وجهة نظر المدير؟

#### نشاط إثرائي (2-13): أسس بناء الهيكل التنظيمي

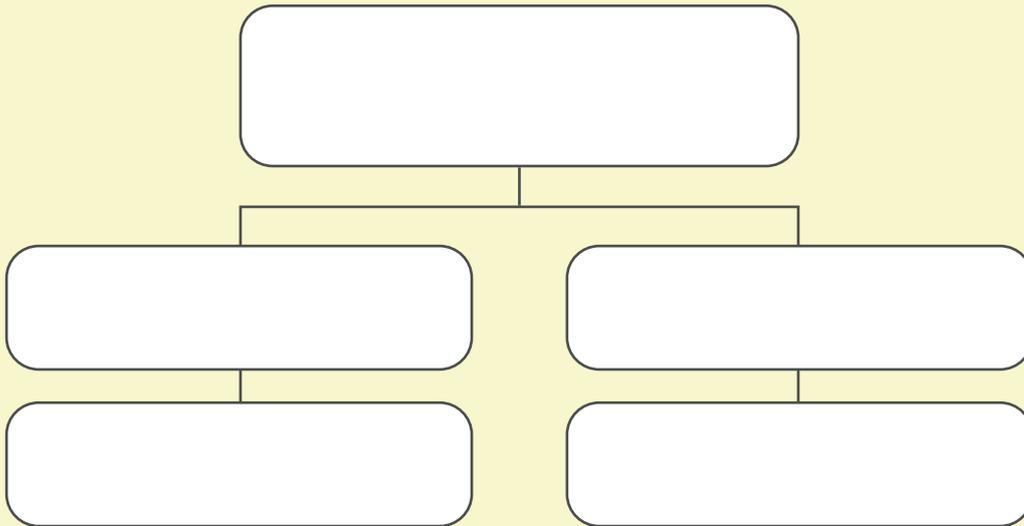
قم أنت وزملاءك بالبحث في الانترنت عن إحدى المنظمات القطرية واطلع على الهيكل التنظيمي الرسمي لها، وقم بإعادة رسم هذا الهيكل، ثم ناقش هذا الهيكل مع معلمك وعلى أي أساس تم بناؤه.

- ما أفضل أسس بناء الهيكل التنظيمي التي درستها:

- 1 - .....
- 2 - .....
- 3 - .....
- 4 - .....

- هل تستطيع ترتيب الوظائف التالية على الهيكل التنظيمي التالي على أساس الوظيفة:

(موظف إداري - مدير العام - مندوب مشتريات - مدير إداري - مدير تسويق)



- شكل فريقاً من زملائك وقم بزيارة إلى مكتب مدير المدرسة للاطلاع على شكل الهيكل التنظيمي المستخدم في

المدرسة، وما رأيك في هذا الهيكل؟

- .....
- .....

تم افتتاح مدرسة ثانوية حكومية مؤخراً، وهي تابعة لوزارة التعليم والتعليم العالي في دولة قطر، وقامت الوزارة بتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية من أجل تقديم هذه المدرسة الحديثة من حيث المبنى والأثاث والتجهيزات والمناهج الدراسية المتطورة، وأسندت إدارة هذه المدرسة إلى نخبة من القادة الأكاديميين والتربويين والإداريين المتخصصين في هذا المجال، تم استقطاب المعلمين الجدد والإداريين وعددهم 100 موظف، وسيتم افتتاح هذه المدرسة في بداية العام الدراسي القادم وسيتم نقل الطلاب إليها بواقع 500 طالب موزعين على 25 صف دراسي، وقبل افتتاح المدرسة اجتمع مدير المدرسة بالموظفين وناقش العديد من السياسات والتحديات التي تواجه التعليم مؤخراً، وتم استحداث الأقسام التالية في المدرسة:

(التربية الاسلامية - اللغة العربية - الدراسات الاجتماعية - اللغة الانجليزية - الاحياء - الكيمياء - الفيزياء - الرياضيات - تكنولوجيا المعلومات - التربية البدنية) والادارة العليا تتكون من (مدير المدرسة - نائب المدير الأكاديمي - نائب المدير لشؤون الطلاب - سكرتير - الإداريون - العمال).

هذا العدد الكبير من الطلاب والموظفين في مبنى واحد يحتاج إلى خطة شاملة وهامة لتنظيم العمل في هذه المدرسة، من بداية العام الدراسي إلى نهايته، وأهم بنود هذه الخطة استخدام الهيكل التنظيمي على اساس الوظيفة للعمل في هذه المدرسة، وانشاء الجدول الدراسي لتنظيم الوقت، وتم تجهيز غرف المشرفين لتنظيم الصفوف وتم التعاقد مع شركة للحراسة وشركة للصيانة والزراعة لتنظيم صيانة مرافق المدرسة ومطعم يقدم وجبة الافطار للطلاب، وتم عمل خطط تنظيمية أخرى لتساعد على تنظيم أعمال المدرسة أهمها: الجدول الدراسي وخطة الانشطة الصفية واللاصفية وخطة رفع المستوى الأكاديمي للطلاب وخطة اخلاء الحريق وخطط اخرى تتعلق بالاختبارات والمناهج، وتمت هذه الخطط بعد اعتماد سياسات وزارة التعليم والتعليم العالي مثل: سياسة القبول والتسجيل وسياسة التقويم السلوكي للطلاب وسياسات أخرى تتعلق بالطلاب وبالموظفين لسير العملية التعليمية بشكل مرن دون معوقات، وكان اجتماع الإدارة بالمعلمين والإداريين جيد وبناء، وسيتم بدء العام الدراسي بجهد ومثابرة وتكاتف جميع الاعضاء بالمدرسة.

1. أرسم الهيكل التنظيمي للمدرسة ووضح عليه الاقسام المختلفة لإدارات المدرسة؟

2. على أي أساس تم بناء الهيكل التنظيمي للمدرسة؟

.....  
.....

3. برأيك هل يصلح ان يعمل المعلمون بالمدرسة بمفردهم بدون إدارة؟ ولماذا؟

.....  
.....  
.....  
.....

4. اذكر بعض بنود الخطة الشاملة المنظمة للعمل في هذه المدرسة.

.....  
.....  
.....  
.....

5. هل هناك خطط تنظيمية أخرى تساعد على تنظيم العمل بهذه المدرسة؟

.....  
.....  
.....  
.....

6. أي مبدأ من مبادئ التنظيم يصلح للعمل بهذه المدرسة؟ ولماذا؟

.....  
.....  
.....  
.....

7. هل تم استخدام خطوات التنظيم للعمل في هذه المدرسة؟ وما هي هذه الخطوات؟

.....  
.....  
.....  
.....

8. ما نوع التنظيم المستخدم في مثل هذه المدرسة؟

.....  
.....  
.....  
.....

9. ما أهمية التنظيم لسير العمل في مثل هذه المدرسة؟

.....  
.....  
.....  
.....



1. عرف التنظيم.

.....  
.....  
.....

2. ما أهمية التنظيم.

- ..... - 1  
..... - 2  
..... - 3  
..... - 4  
..... - 5

3. عدد خطوات عملية التنظيم.

- ..... - 1  
..... - 2  
..... - 3  
..... - 4  
..... - 5  
..... - 6

4. عرف التنظيم الرسمي.

.....  
.....  
.....

5. قارن بين مزايا وعيوب التنظيم الرسمي واذكر مثالا عليه:

عيوب التنظيم الرسمي	مزايا التنظيم الرسمي
..... - 1	..... - 1
..... - 2	..... - 2
..... - 3	..... - 3
<b>مثال على التنظيم الرسمي</b>	
.....	

6. عرف التنظيم غير الرسمي.

.....

.....

.....

7. قارن بين مزايا وعيوب التنظيم غير الرسمي واذكر مثالا عليه:

عيوب التنظيم غير الرسمي	مزايا التنظيم غير الرسمي
..... - 1	..... - 1
..... - 2	..... - 2
..... - 3	..... - 3
<b>مثال على التنظيم غير الرسمي</b>	
.....	

8. الجدول التالي يمثل مبادئ التنظيم، اذكر باختصار على ماذا يستند كل مبدأ:

المبدأ	يستند على..
1 - مبدأ التخصص او تقسيم العمل	..... .....
2 - مبدأ وحدة الأمر	..... .....
3 - مبدأ التسلسل الإداري	..... .....
4 - مبدأ السلطة والمسؤولية	..... .....
5 - مبدأ نطاق الإشراف	..... .....

9. عرف المركزية واللامركزية في التنظيم:

المركزية في التنظيم:.....  
.....

واللامركزية في التنظيم:.....  
.....

10. ما المقصود بالهيكل التنظيمي؟

.....  
.....  
.....

11. عدد أسس بناء الهيكل التنظيمي؟

- ..... - 1  
..... - 2  
..... - 3  
..... - 4  
..... - 5

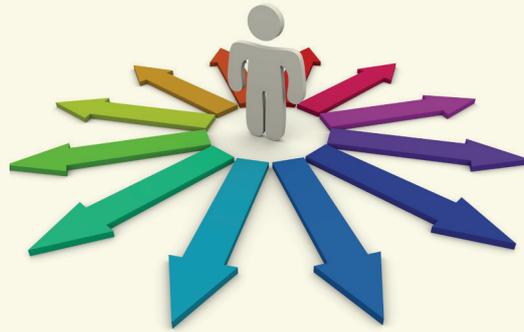
12. أرسم هيكل تنظيمي على أساس الموقع الجغرافي لأحد البنوك في قطر؟





### التوجيه (مفهومه وأهميته):

لا تصلح التجمعات البشرية ولا تنتظم من دون التوجيه ومن غير قيادة حكيمة تسعى في مصالح تابعيها جلباً للخير والمكارم وتدفع عنهم الشر والرذائل من غير استثثار أو ظلم أو اهمال، فلا بد للمجتمعات البشرية من قيادة وتوجيهات تنظم شؤونها وتقييم العدل بينها، ولقد أمر الرسول -صلى الله عليه وسلم- بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية. عن عبد الله بن عمرو بن العاص أن النبي -صلى الله عليه وسلم- قال: (الراكب شيطان، والراكبان شيطانان، والثلاثة ركب) فمشي الواحد منفردا منهى عنه وكذلك مشي الاثنين، ومن ارتكب منهيها فقد أطاع الشيطان ومن أطاعه فكأنه هو فالشيطان يهيم بالواحد والاثنين فإذا كانوا ثلاثة لم يهيم بهم فهو ركب أي جماعة وصحب. وحيث أن عملية التوجيه متعلقة بالقيادة وبتفاعل الرئيس في العمل مع المرؤوسين، فإن على الرئيس أن يتعرف على شخصية العاملين معه ويعرف كيف يعاملهم بالطريقة المناسبة ويأتي ذلك عن طريق عملية الاتصال الرسمية وغير الرسمية التي يجب تنميتها عند المديرين، حتى يستطيعوا جعل الأفراد يحققون اهداف المنظمة.



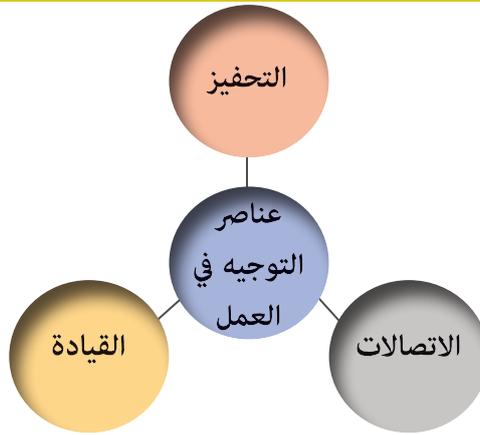
ويمكن تعريف التوجيه بأنه:

إصدار التعليمات من الرؤساء للمرؤوسين ببدء عملهم وإرشادهم بطرق تنفيذه بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة بشكل مستمر في جميع مراحل العمل.

## أهمية التوجيهات الصادرة من الإدارة:

1. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطة المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
2. هي الخلاصة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
3. تدعم القوى الإيجابية في المنظمة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. تسيطر على مشكلات العمل وتحلها وتحسم الخلافات.
5. التوجيهات لا تترك المجال للترجيح بين الآراء المختلفة.
6. تنمي وتدرّب وترعى الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة.
7. تواكب المتغيرات المحيطة وتوظفها لخدمة المنظمة.
8. تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.

## عناصر التوجيه في العمل:



شكل (2 - 14): عناصر التوجيه في العمل

### 1. الاتصال، وأهميته:

1. معرفة الموظف لمعلومات عن المنظمة وأنظمتها وعن عمله وعلاقاته بالموظفين.
  2. تعريف الموظف بكيفية تنفيذ العمل والرد على الاستفسارات.
  3. تدريب وتطوير الموظف على أحدث الأساليب التكنولوجية في العمل.
2. التحفيز: هام للموظفين لإنجاز الأعمال بأعلى كفاءة ممكنة.
3. القيادة: قيادة الموظفين بأفضل الأساليب حسب طبيعة وظروف العمل.

## مسألة للمناقشة (2 - 11):

التوجيه يصدر من الادارة العليا فقط إلى المرؤوسين.

## أسس التعامل مع المرؤوسين خلال التوجيه:



شكل (2 - 15): يوضح اسس التعامل مع المرؤوسين في التوجيه

## مبدأ وحدة الأمر:

مبدأ وحدة الأمر يؤكد على أنه لا يجوز إصدار الأوامر لأي موظف من أكثر من رئيس لأن ذلك يؤدي إلى التعارض في الأوامر ويحدث ارتباكاً في تنفيذ الأوامر من قبل الموظفين ولها شروط معينة.

## ويمكن تعريف الأوامر بأنها:

توجيهات من الرؤساء إلى المرؤوسين للقيام بعمل أو الامتناع عنه في ظروف معينة لتحقيق هدف محدد في وقت محدد.



التوجيه هو عبارة عن عملية منظّمة على شكل خطوات وإرشادات يضعها الريادي أو القائد عن أفراد وفئة معينة من الناس؛ ليساعدهم على تحقيق أهدافهم بالشكل الصحيح، أي دون الحاجة لطرق ووسائل قد تعرّضهم للوقوع في الخطأ والضرر، وهو يشمل أموراً عديدة، كالتوجيه الذي يقوم به الأب والأم في المنزل، عن طريق توجيه أبنائهم وتربيتهم تربية سليمة، وصقل شخصياتهم، بما يخدمهم ويخدم المجتمع، والتوجيه في التعليم. والتوجيه تحتاجه جميع فئات المجتمع سواء في العمل، أو في المنزل، أو في الشارع، أو في أي مكان، وبدونه لا يستطيع الفرد تحقيق أي هدف، فهناك التوجيه الديني والأخلاقي الذي يهدف إلى توعية أفراد المجتمع بالقيم والمبادئ التي ينص عليها الشرع والدين، ويقوّم سلوك الفرد مع المحيط الخارجي من الناس، وهناك التوجيه التربوي الذي يساعد الفرد على تحديد الخطط والبرامج التربوية التي تتوافق مع إمكانياته، وقدراته وطموحاته في المجتمع، وأيضا التوجيه الاجتماعي الذي يهتم بنمو الأفراد، ونشأتهم الاجتماعية الصحيحة والسليمة، والتي تساعد على تحقيق التوافق الذهني، والعملية كالمدرسة والعمل والمجتمع، وهناك التوجيه النفسي الذي يقدم المساعدة والوعي والإرشاد النفسي لأفراد المجتمع، خصوصاً لذوي الاحتياجات الخاصة، وهذه المساعدة تكون عن طريق توفير المتطلبات النفسية والجسدية، والاجتماعية لهم، والوقوف بجانبهم حتى يصبحوا قادرين على حل ما يواجههم من مشاكل وعقبات والتغلب عليها، ويأتي بعد ذلك التوجيه الوقائي الذي ينبه الأفراد ويحميهم من خطر الوقوع في المشاكل الصحية والنفسية والاجتماعية، والتي يتعرضون لها كالعنف والانتهاكات، ويأتي بعد ذلك التوجيه التعليمي الذي ينفرد بمساعدة الطلاب ويوجههم في أسلوب دراستهم واختيار مجالهم العلمي الذي يلائم قدراتهم وذكائهم، حتى لا يتعرضوا للفشل، كما هو دور المرشد الأكاديمي في المدرسة أو الجامعة حيث يوجه الطلاب ويساعدهم على حل مشاكلهم، فهذه الأمور تؤثر في مستواهم العلمي والدراسي، كل ذلك ليحقق الأبناء أفضل النتائج والأهداف وأعلى الدرجات.

1. عدد بعض انواع التوجيه كما في الفقرة السابقة.

.....  
.....  
.....  
.....

2. إلى ماذا يهدف التوجيه الديني والأخلاقي لسلوك الافراد؟

.....  
.....  
.....  
.....

3. كيف يوجه الأب أبنائه في المنزل؟

.....  
.....  
.....

4. ما دور المرشد الأكاديمي في المدرسة مع الطلاب؟

.....  
.....  
.....

5. هل لديك تعريف آخر للتوجيه من وجهة نظرك؟

.....  
.....  
.....



1. عرف التوجيه.

.....

.....

.....

.....

2. ما أهمية التوجيهات الصادرة من الرؤساء إلى المرؤوسين؟

- ..... - 1
- ..... - 2
- ..... - 3
- ..... - 4

3. عدد بعض أسس التعامل مع المرؤوسين في التوجيه.

- ..... - 1
- ..... - 2
- ..... - 3
- ..... - 4

4. عرف الأوامر.

.....

.....

.....

5. عدد شروط التوجيه في الأوامر الصادرة من المدير.

- ..... - 1
- ..... - 2
- ..... - 3
- ..... - 4

6. ما رأيك في مبدأ وحدة الأمر، وهل يصلح تطبيقه في المنظمات الحديثة؟

.....

.....

.....

.....

.....

7. ضع علامة ( □ ) أمام العبارة الصحيحة وعلامة ( □ ) أمام العبارة الخاطئة مما يلي:

- أ. ( ) يجب توحيد جهة إصدار الأوامر في عملية التوجيه منعا لتضاربها.
- ب. ( ) يجب أن تكون الأوامر الصادرة كاملة وواضحة ولا تحتل التعقيد.
- ج. ( ) من غير المهم أن تكون الأوامر الصادرة من المدير أن يقدر الموظفون على تنفيذها.
- د. ( ) يجب أن تكون الأوامر الصادرة مكتوبة لتكون حجة على الرئيس والمرؤوس.
- هـ. ( ) تتضمن عملية التوجيه قيادة الموظفين في المنظمة بأفضل أسلوب ممكن.
- و. ( ) عملية التوجيه هي عملية مستمرة في جميع مراحل العمل.
- ز. ( ) تتضمن عملية التوجيه إعطاء الموظفين معلومات كافية عن اختصاصاتهم.
- ح. ( ) لا تشمل عملية التوجيه تدريب الموظفين على الوسائل التكنولوجية في العمل.
- ط. ( ) عملية التوجيه تعرف الموظف بكيفية تنفيذ العمل بأفضل أسلوب ممكن.
- ي. ( ) عملية التوجيه لا تحفز العاملين في المنظمة.



## الرقابة Controlling

### الرقابة (مفهومها وأهميتها):

تعد الرقابة الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة، فبعد التخطيط والتنظيم والتوجيه للعمل يصبح من الضروري أن نراقب هذا العمل المنجز حتى تكتمل العملية الإدارية ونضمن إنجازها على الوجه الأكمل، والرقابة ليست اصطياًداً لأخطاء العاملين في المنظمة وممارسة السيطرة على أفراد المنظمة ولكن الرقابة وسيلة لتحقيق نوع من التنظيم والفعالية داخل المنظمة، فالرقابة الإدارية هي الوسيلة التي تستطيع بها الإدارة معرفة كيفية سير العمل داخل المنشأة وذلك للتأكد من حسن سير العمل لتحقيق الأهداف وكشف الأخطاء والانحرافات والعمل على اصلاحها.

ويمكن تعريف الرقابة بأنها:

عملية قياس ومتابعة أداء أنشطة العمل للتأكد من إنجازها حسب الخطة لتحقيق الأهداف وتصحيح أي انحرافات تنتج عن الخطة.

### أهمية الرقابة:

1. التأكد من أن العاملين قد أنجزوا عملهم كما هو مخطط له.
2. تضمن سير العمل بشكل صحيح.
3. تحفيز المديرين على تفويض السلطة والصلاحيات للموظفين ليقوموا بدور الرقابة.
4. تحقق التنظيم والفعالية داخل المنظمة.
5. تعمل الرقابة على تحقيق أهداف العمل.
6. تكشف الأخطاء وتمنع حدوثها وتعمل على تصحيحها.
7. تعمل على التحقق من الاستخدام الأمثل للموارد وتثبت قواعد المنظمة.
8. حماية المصالح العامة بشكل مستمر.

لم يكن سيدنا عمر بن الخطاب يكتفي بأن يحسن اختيار عماله، بل كان يبذل أقصى الجهد لمتابعتهم بعد أن يتولوا أعمالهم ليضمن على حسن سيرتهم ومخافة أن تنحرف بهم نفوسهم، وكان شعاره لهم: خير لي أن أعزل كل يوم والياً من أن أبقى ظالماً ساعة نهار. وقال: أيما عامل لي ظلم أحداً فبلغني مظلمته فلم أغيرها فأنا ظلمته. وقال يوماً لمن حوله: أرأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل، أكنت قضيت ما عليّ؟ فقالوا: نعم. قال: لا، حتى أنظر في عمله، أعمل بما أمرته أم لا. وقد سار بحزم في رقابته الإدارية لعماله وتابعهم بدقة، وكانت طريقة عمر بن الخطاب في الإدارة إطلاق الحرية للعامل في الشؤون المحلية، وتقييده في المسائل العامة، ومراقبته في سلوكه وتصرفاته، وكان له جهاز سرى مربوط به لمراقبة أحوال الولاة والرعية.

- حلل أنت وزملائك الموقف السابق واستنتج المقصود بقول عمر بن الخطاب: (حتى أنظر في عمله، أعمل بما أمرته أم لا)؟

.....

.....

.....

.....

.....

### مسألة للمناقشة: (2 - 12)

ناقش مع زملائك أهمية الرقابة في المجالات الآتية:

1. الرقابة في المدرسة.

.....

.....

2. الرقابة في البيت.

.....

.....

.....

### 3. الرقابة الذاتية.

### 4. الرقابة على الوقت.

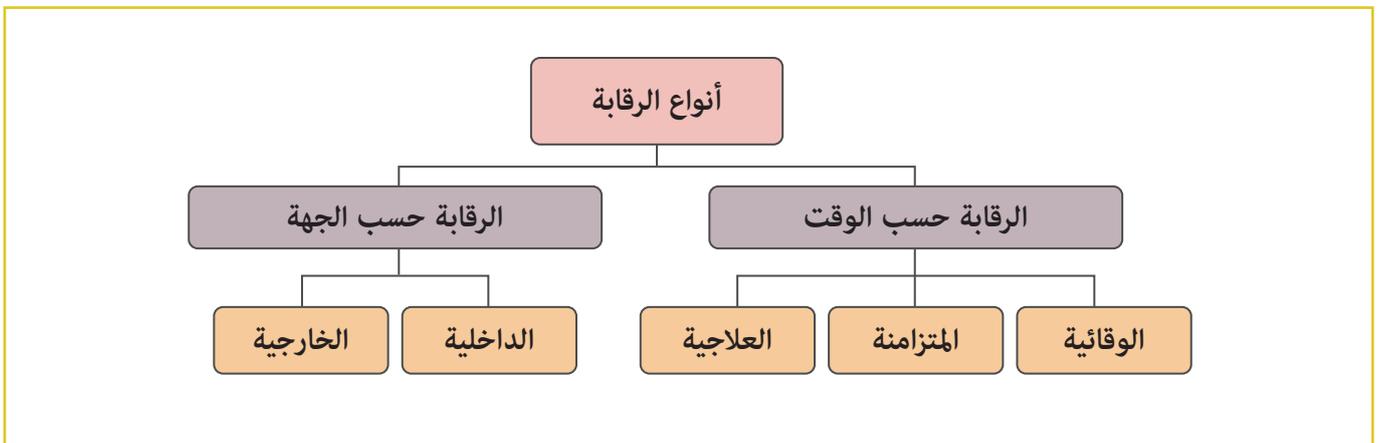
## خطوات الرقابة:

- تتكون عملية الرقابة الإدارية من أربعة خطوات، ولتوضيح خطوات الرقابة يجب أن نحدد المعيار المطلوب الوصول إليه بناءً على الأهداف والخطة الموضوعة بالنقاط التالية:
1. تحديد المعايير، لأن المعيار هو مستوى الجودة (الهدف) الذي نسعى إلى تحقيقه.
  2. قياس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة لتقدير ما إذا كان الأداء متفقاً مع المعايير.
  3. مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط.
  4. تصحيح الانحرافات (الإجراءات التصحيحية).

وهكذا ومراجعة الأداء وقياس النتائج ومقارنتها مع الإنجاز المخطط والتحقق من بلوغ الأهداف وصولاً إلى التنفيذ المنظم تكتمل عناصر العملية الرقابية، وتكون قد حققت الأهداف التي تسعى إليها.

## أنواع الرقابة:

يمكن تصنيف أنواع الرقابة حسب معايير متعددة منها الرقابة حسب الوقت الذي تتم فيه وحسب الجهة التي تقوم بها:



شكل (2 - 16): يوضح أنواع الرقابة

## أولاً: الرقابة حسب الوقت:

### 1 - الرقابة الوقائية:

التي تسبق عملية التنفيذ، وتفحص ظروف العمل وتوفر التسهيلات والموارد الضرورية للإنتاج، وتتوقع الأخطاء بالعمل وتستعد لمواجهتها.

#### مسألة للمناقشة: (2 - 13)

ناقش أنت وزملاؤك الإجراءات الوقائية التي يمكن اتخاذها للحد من انتشار مرض السرطان.

### 2 - الرقابة المتزامنة:

التي تتم خلال عملية إنجاز العمل وبها يتم اكتشاف الأخطاء وتصحيحها فوراً قبل تعاظم حجمها.

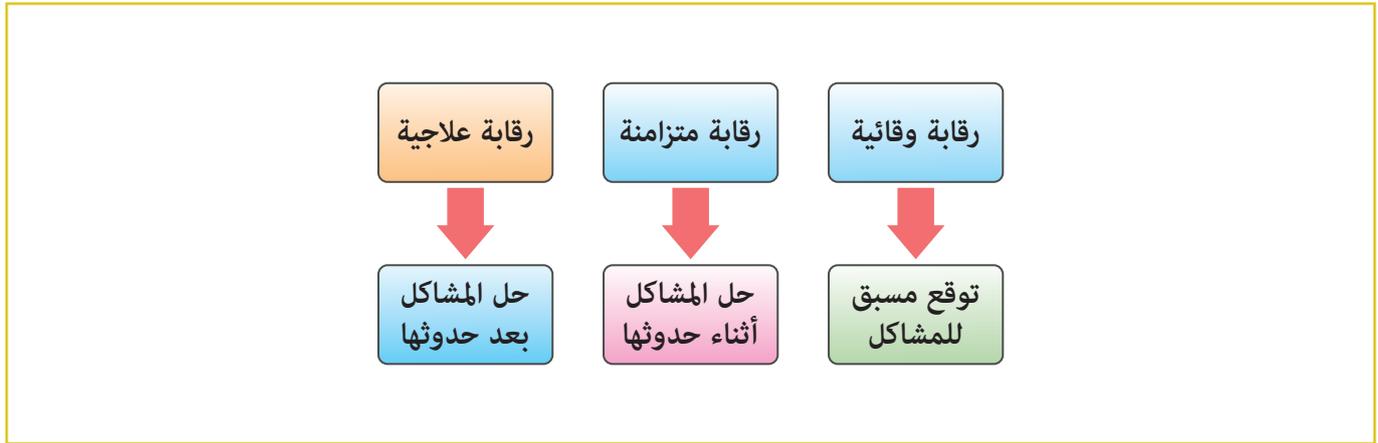
#### مسألة للمناقشة: (2 - 14)

من خلال مجموعة العمل قم بمناقشة زملائك في جدوى الرقابة المتزامنة في حال حدوث الانحراف خلال العملية الإنتاجية.

### 3 - الرقابة العلاجية:

تعتمد على تلقي الملاحظات بعد إنجاز العمل، وعلى الخطط الموضوعية والتقارير النهائية في العمل، وتحقق الرقابة العلاجية عدة فوائد منها:

1. تحديد أسباب الانحرافات.
2. تحديد المسؤولية في حدوث الانحرافات.
3. مساءلة من تسبب في حدوث الانحراف أو الخطأ.
4. تحديد سبل العلاج لتلافي حدوث أخطاء في المرات القادمة.



شكل (2 - 17): يوضح الرقابة حسب الوقت

## ثانياً: الرقابة حسب الجهة:

### 1 - الرقابة الداخلية:

تتمثل الرقابة الداخلية في المنظمات كشف أخطاء الإدارات والانحرافات وتعمل على إزالتها، مثل: مراقبة المدير لموظفيه، ومراقب الحسابات الداخلي او مراقب خط انتاج.

### 2 - الرقابة الخارجية:

يقوم بها أفراد من خارج المنظمة وتهدف إلى التحقق من قيام المنظمة بواجباتها نحو المجتمع بشكل صحيح وتمارس من قبل اجهزة متخصصة منها الحكومية أو شركات تدقيق الاموال مثل: ديوان المحاسبة ووزارة الاقتصاد والتجارة قسم حماية المستهلك، وزارة الصحة العامة ووزارة المالية، كلها للاطمئنان على الجهاز الإداري للمنظمات.

## نشاط إثرائي (2-18): رقابة المنظمات

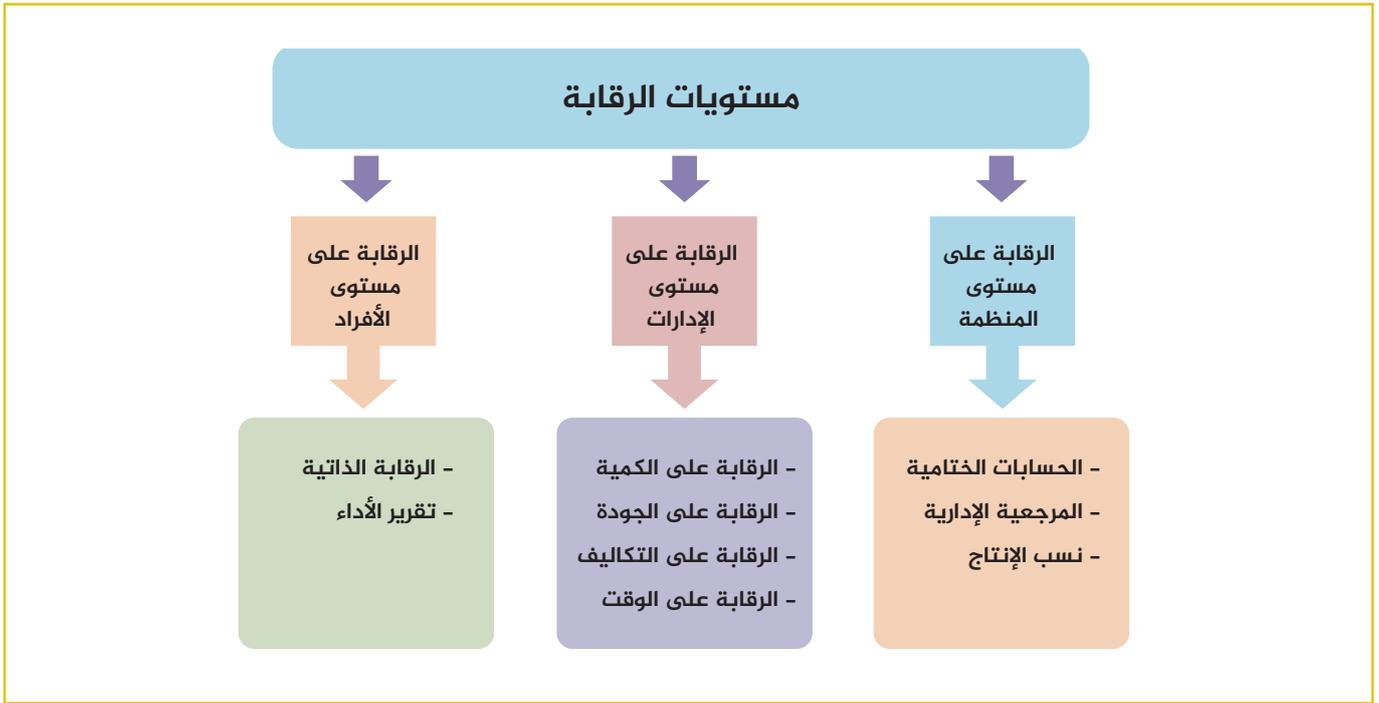
هناك الكثير من المنظمات والجمعيات المحلية التي تمارس عملية الرقابة الخارجية في قطاعات متعددة في المجتمع مثل ديوان المحاسبة ووزارة الاقتصاد والتجارة قسم حماية المستهلك ووزارة الصحة...إلخ، قم بزيارة موقع الانترنت الخاص بها وأطلع على المجالات التي تمارس فيها الرقابة على الافراد والشركات، واكتب تقريراً عنها بمساعدة زميلك.

## خصائص الرقابة الفعالة تشمل:

- دقة المعلومات المتداولة.
- التركيز على عناصر النجاح.
- المرونة لكي تناسب الرقابة الظروف.
- الملاءمة لظروف المنظمة.
- توافر المعلومات.
- التوقيت الملائم لتوفير البيانات.
- القدرة على علاج الانحرافات.
- الاتصال والتعاون وجمع المعلومات.

## مستويات الرقابة:

بالرغم من وجود خطوات محددة للرقابة يمكن تطبيقها، إلا أن فاعلية عملية الرقابة ونجاحها يعتمد على طبيعة الأدوات التي يتم استخدامها، حيث يتم اختيار الأدوات الأكثر ملاءمة لأهداف الرقابة. ويمكن تقسيم أدوات الرقابة كالتالي:



شكل (2 - 18): يوضح مستويات الرقابة

هناك الكثير من المؤسسات والجمعيات المحلية التي تمارس عملية الرقابة الخارجية في قطاعات متعددة في المجتمع مثل ديوان المحاسبة ووزارة الاقتصاد والتجارة قسم حماية المستهلك ووزارة الصحة قم بزيارة موقع الانترنت الخاص بها وأطلع على المجالات التي تمارس فيها الرقابة على الافراد والشركات، واكتب تقريراً عنها بمساعدة زميلك.

### حالة إدارية عن الرقابة غير الفعّالة

يعمل صالح أيوب مديراً للإنتاج في مصنع للسجاد، وقد اكتسب المصنع سمعة طيبة على المستوى المحلي والعالمي، وأصبحت منتجاته تستحوذ على حصة كبيرة من السوق القطرية تتجاوز 40% من حجم مبيعات الإنتاج المحلي، وفي يوم من الأيام فوجئ الأستاذ صالح بخطاب شديد اللهجة يفيد بضرورة المرور على إدارة الشؤون القانونية في المنظمة في تمام الساعة العاشرة صباحاً من اليوم التالي لأمر مهم. وقد انزعج الأستاذ صالح طوال الوقت بسبب هذا الخطاب، وذهب إلى إدارة الشؤون القانونية في المنظمة في الموعد المحدد، وقابل مدير إدارة الشؤون القانونية وتساءل عن سبب صدور الخطاب الرسمي الذي تسلمه مسبقاً، فأجابه مدير إدارة الشؤون القانونية بأنه قد تلقى تقريراً رسمياً من مكتب رئيس مجلس الإدارة يفيد بسرعة التحقيق مع مدير الإنتاج بسبب قصوره في أدائه الإداري، وأنه مسؤول مسؤولية كاملة عن انخفاض إيرادات المبيعات العام الحالي عن العام السابق بنسبة 20%، بالرغم من توفير الميزانيات والأدوات وأحدث الآلات في العمل، وتوفير الحملات الإعلانية المناسبة بالرغم من تخفيض أسعار بيع المنتجات نفسها عن أسعار العام السابق بنحو 2 ريال قطري في كل متر مربع من السجاد بأحجامه المتنوعة.

وقد وُجّهت هذه التهمة لمدير الإنتاج بعد التحقيق أولاً مع مدير التسويق والتأكد منه بأن السبب في تراجع نسبة الإيرادات في هذا العام لا يدخل ضمن مسؤولية الجهاز التسويقي الذي يتولى رئاسته، فقد أثبت مدير التسويق أنه كان يتابع حركة المبيعات أسبوعياً من خلال التقارير التي كانت تشير إلى ضعف معدل البيع لمنتجات المصنع، ومن ثم انخفاض الإيرادات المحققة، مبرراً ذلك بانخفاض جودة السجاد المصنّع، فالمستهلكون بعد وقوع أنظارهم على السجاد، ومع نظرات الإعجاب برسوماته، وألوانه الزاهية، وتصاميمه المبتكرة إلا أنهم بعد قيامهم بالفحص الدقيق للسجاد، فإنهم يجدون فيه بعض العيوب الفنية الدقيقة، مما تسبب ذلك في تردهم وتراجعهم عن قرار الشراء، وقد لفت مدير التسويق نظر مدير الإنتاج شفهايا بشكل مهذب إلى هذا الأمر منذ العام الماضي، إلا أنه لم يلاحظ تحسناً أو تغييراً في الإنتاج الذي تم تصنيعه بعد إبداء هذه الملاحظة.

وترى الإدارة العليا أن مسؤولية الإنتاج المعيب للسجاد ترجع إلى مدير الإنتاج المتمثل بالأستاذ صالح، وأن الخسائر تستدعي محاسبته وإيقاع الجزاء عليه.

1. ما المشكلة الرئيسة في الحالة السابقة؟ وما المشكلات الفرعية التي تسببت بها؟

.....  
.....  
.....

2. لو فرضنا أن المسؤولية تقع على قسم الإنتاج، فما هي الأسباب المؤدية إلى ظهور الإنتاج المعيب، خاصة أن الإدارة العليا قد وفرت الميزانيات وأحدث الآلات في المواعيد المناسبة لخطة الإنتاج؟

.....  
.....

3. ما نوع الرقابة التي مارسها المدير العام؟

.....  
.....  
.....  
.....

4. برأيك ما أنواع الرقابة التي كان يجب اتباعها؟

.....  
.....  
.....  
.....

5. اقترح الإجراءات التصحيحية لمعالجة المشكلة وضمان عدم تكرارها في المستقبل.

.....  
.....  
.....  
.....



1. عرف الرقابة.

.....

.....

.....

.....

2. ما أهمية الرقابة.

- ..... - 1
- ..... - 2
- ..... - 3
- ..... - 4

3. عدد خطوات الرقابة.

- ..... - 1
- ..... - 2
- ..... - 3
- ..... - 4

4. عدد أنواع الرقابة حسب الوقت ومتى يتم تنفيذها في العمل:

وقت التنفيذ	أنواع الرقابة
	..... - 1
	..... - 2
	..... - 3

5. عدد بعض الأمثلة على من يقوم بتنفيذ الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية:

الرقابة الخارجية	الرقابة الداخلية
..... - 1	..... - 1
..... - 2	..... - 2
..... - 3	..... - 3

6. عدد بعض خصائص نظام الرقابة الفعالة.

- ..... - 1
- ..... - 2
- ..... - 3
- ..... - 4

7. عدد مستويات الرقابة في العمل.

- ..... - 1
- ..... - 2
- ..... - 3

8. ضع علامة (  ) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (  ) أمام العبارة الخاطئة مما يلي:

- أ. ( ) الرقابة هي متابعة الأعمال والتأكد من تنفيذها كما هو مخطط لها.
- ب. ( ) الرقابة لا تضمن تصحيح الانحرافات في الخطة.
- ج. ( ) الرقابة العلاجية لا تعتمد على التقارير بعد إنجاز العمل.
- د. ( ) وظيفتا التوجيه والرقابة تسيران معا أثناء تنفيذ العمل وحتى نهايته.



