

SNAPCHAT



شينو

نسخة ٢٠١٧

عالم جرابه

MERRY
CHRISTMAS

الوحدة الاولى : مدخل إلى الادارة




أولاً : مفهوم الإدارة

س : علل سبب " اختلاف " تعريفات الإدارة ؟

س: علل : سبب التطورات النوعية التي نلهدها " علم الادارة " بقي تعريفها محكوما " بمتغيرات " ؟

١. حسب وجهة النظر ٢. النواحي التي يركزون عليها ٣. الفترة الزمنية

س : تعريف الادارة حسب كل مما يلي ؟

١. فريدريك تايلور  أن تعرف بالضبط ماذا تريد ، ثم تتأكد أن الافراد يؤديونه بأحسن وسيلة ممكنة وأقلها تكلفة
٢. دراكر  أنها وظيفة ومعرفة وعمل يتم إنجازها ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتلك الأعمال
٣. كمبل  تشمل الواجبات والوظائف جميعها التي تختص أو تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله ووضع السياسات الرئيسة وتوفير ما يلزمه من معدات وإعداد التكوين أو الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه وكذلك اختيار الرؤساء والأفراد الرئيسيين

س : من خلال قراءتك لمكونات مفهوم الادارة وتحليلها عدد " عناصر " مفهوم الادارة ؟

١. إن الادارة تعني الاستخدام الفاعل للموارد المتاحة بأقل جهد وأقل وقت وأقل كلفة ممكنة

٢. إن الإدارة عملية ديناميكية تتفاعل مع الظروف البيئية السائدة

س : عرف الإدارة ؟

هي الاستخدام الانسب للموارد المتاحة (بشرية و مادية ومالية و تكنولوجية و معلوماتية) لتحقيق هدف المؤسسة (سلع ، خدمات) بأقل جهد ووقت وكلفة ممكنة عن طريق الوظائف الأساسية للإدارة (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة)

ثانياً : أهمية الإدارة

س : علل أصبحت الادارة امرا اساسيا وضروريا ؟

لضمان تنسيق جهودهم وتوجيهها نحو الأهداف المرغوب تحقيقها

س : أصبحت الادارة امرا اساسيا وضروريا وذلك لعدة أسباب ، اذكرها . (ما أهمية الإدارة) ؟

١. زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في البيئات المختلفة

٢. تحقيق أهداف العمل الجماعي

٣. تحقيق الأهداف الاجتماعية وزيادة رفاهية المجتمع

ثالثاً : نشأة الإدارة وتطورها

س : يمكن تصنيف الفكر الإداري ضمن مناهج أساسية . اذكرها

١. المنهج الإسلامي : من أين تستمد الحضارة الإسلامية أسسها العلمية والإدارية ؛ القرآن الكريم / السنة النبوية / الخلفاء الراشدون

٢. المنهج الكلاسيكي : ما أهم نظرياته ؛ الإدارة العلمية : فريدريك

تايلور / نظرية المبادئ الإدارية : هنري فايول / النظرية البيروقراطية : ماكس فيبر

٣. المنهج السلوكي : من أبرز رواد العلاقات الإنسانية ؟ التون مايو

٤. المناهج الحديثة : ما أهم هذه المناهج ؟ المنهج الظرفي / الإدارة بالأهداف / منهج النظم / الإدارة اليابانية (نظرية Z)

المنهج الإسلامي :

س: علل تتمتع الإدارة في المنهج الإسلامي بخصائص مميزة ؟

كونها تجمع بين أصولها المرجعية الإلهية وأساليبها التطبيقية الإنسانية

س: اذكر المبادئ الإدارية التي أكد عليها الإسلام ؟

١. مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وممارسة الشورى
٢. في مجال التخطيط يعتمد على معرفة الحقائق وليس على الظن
٣. في مجال التنظيم هي إدارة جماعية لم تؤثر الأهواء الفردية فيها
٤. في مجال الرقابة الرقابة الذاتية التابعة من مخافة الله والرقابة الخارجية من رقابة الناس

المنهج الكلاسيكي :

س: كان اهتمام تايلور منصب على عدة جوانب . اذكر بعض منها ؟

١. تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية : أي إنجاز المهام بأقل وقت وجهد وتكلفة وربط دخل الأفراد بمستوى إنتاجيتهم
٢. التجارب والبحوث العلمية : أي الاعتماد على الدراسة والتحليل المعتمد على معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة بدلا من التخمين
٣. تقسيم العمل والمسؤولية بين المديرين والأفراد

س: كان لهنري فايول مساهمات في نظرية المبادئ الإدارية . اذكرها ؟

١. تصنيف النشاطات الإدارية إلى ست مجموعات :
- فنية** : (الانتاج) / **تجارية** : شراء وبيع ومبادلة / **مالية** : المثالية في استخدام رأس المال
- أمنية** : حماية الممتلكات والأفراد / **حاسبية** : الحسابات والميزانيات / **إدارية** : تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، رقابة
٢. تصنيف وظائف الإدارة إلى خمسة وظائف : **تنبؤ** / **تخطيط** / **تنظيم** / **إصدار الأوامر (القيادة)** / **تنسيق** / **رقابة**
 ٣. تحديد مهارات وصفات إدارية خاصة بالمديرين : **جسدية** / **عقلية** / **خلقية** / **ثقافية** / **فنية**

س: ما هي مساوئ المناهج الكلاسيكية ؟

س: عرف المؤسسة المثالية ؟

هي حالة الوصول إلى مؤسسة تكون علاقات السلطة فيها مدروسة مسبقا بأسلوب علمي ومقتررة كتعليمات رسمية ملزمة للجميع يعمل الجميع على تنفيذ هذه التعليمات مما يحقق الاستقرار والثبات لهذه المؤسسة حتى لو تغير أفرادها جميعهم .

س: عدد بعض الخصائص التي تقوم عليها النظرية البيروقراطية

تقسيم العمل على اساس التخصص / وضع قواعد وتعليمات تحدد حقوق الأفراد / عدم التحيز / الكفاءة / التدوين الكتابي لكل القرارات والأوامر والقوانين

المنهج السلوكي :

س: كيف جاء المنهج السلوكي ؟

س : على أي أساس وُجد المنهج السلوكي ؟

كرد فعل على افتراضات المناهج الكلاسيكية وآرائها التي ركزت على الحافز الاقتصادي بصفته اهم الحوافز الانتاجية واهملت العنصر البشري

س: ماهي أهداف المنهج السلوكي ؟

س: ماهي رؤية أصحاب المنهج السلوكي ؟

١. التوازن بين تحقيق أهداف الإدارة وتحقيق رغبات الأفراد
٢. تطوير نظام اتصال فعال بين مستويات المؤسسة المختلفة
٣. التركيز على اتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة

المناهج الحديثة :

س: ما الذي ساعد على ظهور مناهج ونظريات جديدة في الإدارة ؟

التقدم العلمي والإداري الذي حصل في العالم بعد الحرب العالمية الثانية

١. المنهج النظري (الموقفي)

يمثل اعتراف من علماء الإدارة بأنه لا توجد نظرية إدارية ثابتة يمكن تطبيقها بشكل مستمر في مختلف أنواع المؤسسات وجميع الظروف .

س: عرف عوامل الموقف ؟

هي مجموعة من العوامل أو الظروف المتغيرة تواجه المديرين في إدارة مؤسساتهم ويتأثرون بها ، مما يوجب عليهم التكيف معها بأساليب مناسبة تمكنهم من تحقيق الأهداف المنشودة

٢. الإدارة بالأهداف

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 محددة في ضوء الموارد المتاحة

س: عدد الشروط اللازمة لنجاح تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف ؟

فهم المديرين للمرؤوسين ومساندتهم / توافر عمليات اتصال وتغذية راجعة فاعلة / أن تكون الأهداف محددة وواضحة وواقعية وقابلة للقياس

س: ما هي المآخذ على أسلوب الإدارة بالأهداف ؟

١. يصعب معه تحويل الأهداف العامة إلى أهداف خاصة على مستويات وحدات المؤسسة والعاملين فيها

٢. صعوبة الإتفاق على معايير كمية لتقييم الأداء في بعض الأنشطة والعمليات

٣. منهج النظم

منهج اعتمد على نتائج نظرية النظم وأبحاثها التي تم تطويرها في علم الأحياء ، ثم قام علماء الإدارة بتطبيق هذه النظرية في مجال الإدارة

س: على ماذا تعتمد الفكرة الأساسية لهذا المنهج ؟

تعتمد على مفهوم النظام الذي يمكن تعريفه " بأنه الكيان المنظم أو المركب الذي يجمع بين أشياء أو أجزاء ، تشكل في مجموعها تركيبا كلياً موحداً ، وتعمل هذه الأجزاء على تحقيق هدف معين "

س: علل تعد المدرسة نظاماً متكاملاً ؟

لأنها مكونة من أنظمة فرعية كالصفوف والمختبر ويتفاعل هذا مع البيئة المحيطة به لأنه نظام اجتماعي مفتوح

٤. الإدارة اليابانية (نظرية Z)

س: من صاحب نظرية الإدارة اليابانية ؟ وليم أوشي ، التي طرحها في كتابه نظرية Z

س: علل احتاجت نظرية الإدارة اليابانية إلى سنوات عدة من البحث والدراسة للشركات اليابانية

لتحديد الأسباب التي تجعل هذه الشركات تتمتع بإنتاجية أكبر بالمقارنة مع الشركات والمؤسسات الأمريكية

س: من أين استحدثت فكرة الإدارة اليابانية ؟

البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني والأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة وإطاعة أوامره وهو مسؤول عنهم ومشاركهم باتخاذ القرار

س : اذكر أهم عناصر الإدارة اليابانية .

ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة / العمل كفريق والشعور الجماعي بالمسؤولية / أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار / عدم التسرع بالتقييم والترقية

س : عرف حلقات الجودة ؟

هي مجموعة عمل صغيرة تتشكل على مستوى المؤسسة بهدف تأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين جودة ما تنتجه المؤسسة ، وتحليل المشكلات الفنية والإدارية واقتراح حلولها .

س : علل الاهتمام التام بالأفراد من حيث تكافؤ الفرص والعدالة وغيرها وتوفير مقومات الحياة

والاستقرار لهم ؟ مما يخلق أجواء من التعاون / الاحترام المتبادل بينهم / نوع من التفاعل الطبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية

س : علل يتم نقل الموظف من موقعه إلى موقع آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه ؟

ليعطي العمل صفة الشمولية والتكامل

رابعاً: وظائف العملية الإدارية

س : عرف العملية ؟

الطريقة المنتظمة في القيام بالأعمال التي يمكن تحليلها ووصفها من خلال عناصرها

س : اذكر وظائف العملية الإدارية ؟

١- التخطيط ٢- التنظيم ٣- التوجيه ٤- الرقابة

س : عرف التخطيط ؟

هي الوظيفة الأولى من وظائف العملية الإدارية وتتضمن اختياراً بين عدد من البدائل لسياسات المؤسسة وخططها وبرامجها اللازمة التي سينفذها الموظفون لتحقيق الأهداف المحددة .

س : علل التخطيط هو عملية اتخاذ قرارات ؟

كونه يعتمد أساساً على الاختيار بين مجموعة من البدائل

س : علل تتم عملية التخطيط على أساس وجود أهداف محددة مسبقاً من الإدارة العليا اذ يهتم المدير بصياغة

هذه الأهداف ؟ كونها ركيزة أساسية لبناء الخطط وعناصر العملية الإدارية الأخرى

س : ما هي نتيجة وجود خلل أو خطأ في صياغة هذه الأهداف ؟

سينعكس سلباً على إنجازات المؤسسة بكاملها

س : حتى تكون الأهداف فاعلة ، لا بد أن تتصف بخصائص . اذكر بعضاً منها ؟

أن تكون محددة وواقعية يمكن تطبيقها / قابلة للقياس كمّاً ونوعاً / مشتقة من الأهداف العامة للمؤسسة / مرتبطة بزمن
لخص العلماء أهم خمس خصائص للهدف الفعال بكلمة SMART حيث تعني :

محدد / قابل للقياس / واقعي يمكن تحقيقه / مرتبط بنشاط المؤسسة / محدد بزمن

س : عرف التنظيم ؟

هو العنصر الذي يضم دراسة هيكل مقصود للأدوار وكيفية إنشائه / عن طريق تحديد الأنشطة وأوجه العمل المتنوعة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة وتجميعها / وتخصيص مدير لكل مجموعة منها / وتفويض السلطة له للقيام بها

س : ماذا تتطلب وظيفة التنظيم ؟

توفير التنسيق بين الإدارات والأقسام ذات الاختصاص بالأنشطة المراد تنفيذها لتحقيق الأهداف المحددة

س: ما هي محددات التنظيم ؟

تقسيم العمل والتخصص / التسلسل الرئاسي والعلاقات الوظيفية / مركز كل فرد ودوره

س : علل ينبغي إعادة النظر في وظيفة التنظيم بشكل مستمر بين فترة وأخرى ؟

لمواكبة المتغيرات المستجدة التي تمر بها المؤسسة

س : عرف التوجيه ؟

هو قدرة المدير على إدارة العنصر البشري داخل المؤسسة عند البدء الفعلي بتنفيذ العمليات المطلوبة ، وتوجيه الأفراد والمجموعات نحو تنفيذ الأنشطة والأعمال التي تم توزيعها عليهم .

س : ماذا تتضمن وظيفة التوجيه ؟

إصدار الأوامر الإدارية / والقرارات والأنظمة / والتعليمات من الرؤساء في مختلف المستويات الإدارية إلى المرؤوسين (علل) لتنفيذها في الوقت المحدد وبالطريقة المطلوبة

س : ما هي الأساليب التي يمكن للمدير اتباعها لممارسة وظيفة التوجيه بفاعلية ونجاح ؟

- ١- خلق روح التعاون بين المرؤوسين عن طريق الحفز والاتصال
- ٢- توضيح مفاهيم المؤسسة وأهدافها وسياساتها للمرؤوسين
- ٣- إطلاع المرؤوسين على مهامهم وإرشادهم نحو الأداء

س : عرف الرقابة ؟ التحقق أن كل شيء يسير وفقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة .

س : ما الهدف من وظيفة الرقابة ؟

- ١- الكشف عن الانحرافات السلبية وأوجه الخلل ونقاط الضعف ٢- تعرف الانحرافات الإيجابية وتعزيزها ودعمها

معلومة :

مقارن الرقابة على الأشياء كما مقارن على الأفراد ، فتكشف على مدى أداء العمل الواجب اداؤه / وعن مستوى الأداء الفعلي للأفراد (علل) لتمييز المجددين منهم / مكافئتهم / تحديد الموظفين ذوي الأداء الضعيف / تدريبهم وإعادة تأهيلهم

خامساً : خصائص وظائف الإدارة

١. **الشمولية** : كل مدير أو مشرف إداري في أي مستوى إداري يمارس جميع الوظائف الإدارية (**تخطيط . تنظيم . توجيه . رقابة**) مع اختلاف في درجة الممارسة / ومستوى الوظيفة / ومكانتها في المستويات الإدارية للتنظيم وهي : (**الإدارة العليا . الإدارة الوسطى . الإدارة الدنيا**)
٢. **العمومية** : لا تقتصر على نوع معين من المؤسسات فهي قابلة للتطبيق بالمؤسسات باختلاف أنواعها من مدارس ومستشفيات وشركات وغيرها
٣. **التداخل** : أن المدير ليس ملزماً بممارسة الوظائف الإدارية وفق الترتيب السابق إذ يمكنه الانتقال من وظيفة التخطيط إلى وظيفة الرقابة مباشرة أو القيام بالوظائف جميعها

الوحدة الثانية : التخطيط

أولاً : مفهوم التخطيط

س: علل : التخطيط أمر ضروري ؟ للتقليل من إهدار الموارد ولتحقيق الأهداف المحددة بسرعة

س: بم تتسم عملية التخطيط ؟ تتسم بكونها عملية إبداعية تتطلب تفكيراً وتدبراً حيث تبدأ بتحديد الحاجة إلى إنجاز شيء ما

س: ما هو أول نشاط في عملية التخطيط ؟

التوصل إلى إجابات الأسئلة: ما الذي يمكن عمله/متى يمكن عمله/كيف يمكن عمله/من الذي يمكن عمله

س: عرف التخطيط ؟

عملية وضع أهداف محددة لما يجب عمله في المستقبل (المدى القصير أو المتوسط أو البعيد) ووضع الوسائل المناسبة التي ينبغي استخدامها لتحقيق تلك الأهداف

س: عرف الخطة ؟

هي تحديد الأعمال والأنشطة/ التي سيتم تحقيق الأهداف من خلالها / كما توضح برامج تفصيلية / بزمن محدد / لتنفيذ الأعمال / والأنشطة المنبثقة عن الخطة

ثانياً : أهمية التخطيط

س: عرف حالة عدم التأكد ؟ إحدى الحالات التي تواجه متخذ القرار في المؤسسة حيث يتعذر التأكد ١٠٠% من نتائج اتخاذ القرار

س: بم تتسم حالات عدم التأكد ؟

التخاذ القرار بناءً على معلومات غير كاملة / عدم القدرة على اكتشاف البدائل المتاحة / عدم القدرة على إعطاء قيم حقيقية محددة لنتائج الأنشطة

س: علل تعدد عملية التخطيط من أكثر جوانب العملية الإدارية صعوبة ؟

حيث تتفاعل فيها مجموعة من العوامل: كفاءة التخطيط / التنبؤ / فاعلية التخطيط

١. كفاءة التخطيط (كيفية إحداث الانتقال النوعي من الموقف الحالي)

س: عرف الموقف الحالي ؟ مجموعة من الخصائص ، وتحيط به مجموعة من الظروف ذات القدرات المحددة على الإنجاز

س: عرف الموقف المستهدف ؟ مجموعة من الخصائص والسمات والإمكانات ذات قدرات تعطي مجال أفضل للإنجاز

٢. التنبؤ (القدرة على التنبؤ بالظروف المستقبلية)

س: مع ماذا يتعامل الموقف الحالي ؟ مع مجموعة من الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية التي تختلف عن الظروف

س: عرف التنبؤ ؟ عملية تهدف إلى محاولة تقدير احتمالية وقوع موقف ما أو ظرف ما في المستقبل

س: علل يعد التنبؤ جزء مهم من عملية التخطيط ؟

حيث يد المخطط باحتمالية وقوع حدث ما ، والمستوى الذي سيصل إليه الحدث عند وقوعه

٣. فاعلية التخطيط (كيفية توظيف الأساليب الإدارية المناسبة لإحداث أكبر درجة ممكنة من التوافق بينهما)

س: ما هي المجموعات التي تتفاعل في الموقف الحالي ؟

مجموعتان من العناصر إحداهما موضوعية قادمة من البيئة الخارجية للمؤسسة ، والثانية ذاتية تتعلق ببيئتها الداخلية

س: ماذا تحتاج المجموعة التنظيمية لإنجاز أعمالها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية ؟

إن مهمتها الأساسية هي وضع أهداف محددة لحملها ، ومن ثم وضع الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف

س: ما هي علاقة التخطيط بالوظائف الإدارية الأخرى ؟

التنظيم: فالتخطيط المتقن يقود بالضرورة إلى إجراءات تنظيمية متناسبة مع جودة التخطيط

التوجيه: إن الانتهاء من وضع الخطط يتطلب القيام بتقييم المديرين الذين سيقومون بقيادة جهود المؤسسة أثناء التنفيذ مما يقود إلى تدريبهم ورفع مستوى

المهارات التنفيذية لديهم أو استبدالهم بمجموعة جديدة تمتلك المستوى المطلوب من المهارات التنفيذية

الرقابة: إن الخطط التي تتم عملية صياغتها بدقة ووضوح ، تساعد المديرين المشرفين على التنفيذ وعلى إحكام عمليات الرقابة بسهولة ويسر

ثالثا : أهمية نظم المعلومات في التخطيط

س: علل : من الوظائف الأساسية التي تتطلب كما كبيرا من المعلومات الدقيقة وظيفة التخطيط ؟

حيث يعتمد التخطيط على توافر معلومات مناسبة تتعلق بالتنبؤ بالمستقبل والاستفادة من الحقائق الموجودة حاليا في المؤسسة من أجل تكمين المديرين

الذين يقومون بعملية التخطيط من صياغة أهداف مناسبة يؤدي إنجازها إلى صناعة المستقبل

س: علل : المؤسسات التي تدار بصورة جيدة تستخدم نظم المعلومات المتاحة لديها في عملية تطوير مهارات

محددة ؟ (استخدامات النظم)

لرصد التطورات في البيئة بهدف تحديد العناصر المهمة ، وتستخدمها أيضا في عملية صياغة الأهداف وإحكام الرقابة على أداء نظام العمل برمته فيما يتعلق

بتحقيق الأهداف ، وفي عملية إحكام الرقابة على عمليات الإنفاق والمبيعات والأرباح وغيرها من المؤشرات الآدائية

س: علل : متى تصبح العملية أكثر قدرة على الأداء وأقل كلفة وأخطا ؟

عندما تمارس المهارات المتقدمة في عملية التخطيط من خلال نظم المعلومات الإدارية

س: كيف تتم المحافظة على أن تبقى الأنشطة المختلفة للمؤسسة ضمن الأطر المحددة لها في الخطط التي تخضع للتنفيذ ؟

عندما تستخدم نظم المعلومات الإدارية في عملية إحكام الرقابة على عمليات الإنفاق والمبيعات والأرباح وغيرها من المؤشرات الأدائية

س: عرف نظم المعلومات الإدارية ؟

هي نظم حاسوبية متكاملة تقوم على ربط الحاجات المعلوماتية للأنظمة كافة في المؤسسة بهدف تزويد المديرين بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد وبالجودة العالية لتمكينهم من اتخاذ القرارات بدرجة عالية من الدقة

رابعاً : مزايا التخطيط

س: اذكر مزايا التخطيط ؟

تحديد الأهداف المراد الوصول إليها / مواجهة التغيرات الطارئة / مواجهة المنافسة ، وبقاء المؤسسة في حلبة السباق مع المؤسسات الأخرى

تقليل قوة المخاطر التي تعرقل عمل المؤسسة / الكشف عن الفرص المستقبلية

خامساً : خطوات عملية التخطيط

س: يسبق عملية البدء في خطوات التخطيط أمرين . اذكرهما ؟

١. صياغة رؤية المؤسسة ٢. صياغة رسالة المؤسسة

س: عرف رؤية المؤسسة ؟ الحالة التي ترغب أن تكون عليها المؤسسة بالمستقبل (الحالة المرغوب فيها) التي تلي طموحاتها وتوجه أنشطتها وقراراتها

المستقبلية

س: ما العلاقة بين خطة المؤسسة ورؤية المؤسسة ؟

خطة المؤسسة تعبر عن كيفية الوصول إلى تحقيق الأهداف ، والرؤية تمثل لوحة تفصيلية عن الصورة التي ستكون عليها المؤسسة عندما تتحقق هذه الأهداف

س: هل رؤية المؤسسة ربحية ؟ اعط مثال ؟

غير ربحية ، كرؤية مؤسسة تعمل في مجال النقل أن تكون المؤسسة رائدة في تطوير أساليب محددة في مجال راحة المسافرين على متن خطوطها

س: عرف رسالة المؤسسة ؟ الغاية التي من أجلها أنشئت المؤسسة أو الدور الأساسي الذي يبرر وجودها وينحها الشرعية للقيام بالأنشطة

س: مم تتكون رسالة المؤسسة ؟

من نص قصير ، يعكس بشكل محدد نطاق عمل المؤسسة / والغاية الأساسية من وجودها / والأدوار التي من الممكن أن تقوم بها في المستقبل

س: ما هي شروط رسالة المؤسسة ؟

أن تكون محددة بوضوح / تسمح بالتوسع في الأدوار مستقبلا ضمن الإطار العام / ممكنة التحقق ضمن الإمكانيات المتاحة في الحاضر والمستقبل

س: اذكر خطوات عملية التخطيط (بالترتيب) ؟

١. وضع الأهداف ٢. تحليل الموقف الحالي ٣. تحديد البدائل ٤. تقييم البدائل ٥. اختيار البديل الأنسب

٦. مرحلة التنفيذ (التغذية الراجعة من مرحلة التنفيذ إلى مرحلة وضع الأهداف)

س: عرف الأهداف ؟

هي النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم . وتعبّر عن نية لدى المخطط للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف

س: تتكون الأهداف من حيث البعد الزمني من ثلاثة مستويات . اذكرها ؟

١. الأهداف القصيرة المدى : هي التي سيتم تحقيقها في فترة زمنية لا تزيد على عام واحد

٢. الأهداف المتوسطة المدى : هي التي سيتم تحقيقها في فترة زمنية بين عام وثلاثة أعوام

٣. الأهداف البعيدة المدى : هي التي سيتم تحقيقها في فترة زمنية تزيد على ثلاثة أعوام

س: الأهداف هي المقاييس النهائية للنجاح أو الفشل . لذلك يجب أن تتصف ببعض الصفات , اذكرها ؟

١. الصياغة الكمية : تحديده بشكل واضح وقابل للقياس ، (علل) لتسهيل عملية إحكام الرقابة على عملية تنفيذه فيما بعد

٢. الارتباط بعهد زمني محدد : أن يرتبط بزمن محدد لإنجازه

٣. قابلية الإنجاز : أن يكون قابلاً للتحقق في ظل الموارد والإمكانات المتاحة وألا يكون مبالغاً فيه ، (الإمكانيات التكنولوجية والمالية والبشرية)

٤. الموضوعية : أن يكون متناسباً مع حقائق الواقع في المؤسسة بعيداً عن تأثير الاعتبارات الذاتية

س: ما الذي تتضمنه عملية التخطيط ؟ تقييم مفصل للموقف الحالي للمؤسسة والمحيط الذي تتعامل معه وتعمل ضمنه

س: هل المؤسسة تعمل في فراغ ؟ لا تعمل في فراغ بل محاطة بالعناصر والقوى التي تتفاعل معها وتتبادل التأثير بينها وبين المؤسسة

س: عرف التوازن الديناميكي ؟ هي تلك الحالة التي تتصف بدرجة عالية من المرونة والتكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية

س: ما هو الهدف الأساسي من عملية التخطيط ؟

التركيز على المستقبل ضمن سياق زمني يتغير بصور دائمة في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والديموغرافية

س: ما علاقة التوازن الديناميكي في عملية التخطيط ؟

التخطيط يسعى إلى خلق حالة من التوازن الديناميكي بين المؤسسة ومحيطها الخارجي ، مما يتيح للمؤسسة البقاء والاستمرار

س: ماذا يتضمن تقييم الموقف الحالي ؟ عملية جمع البيانات وتحليلها ، لتحديد موقف المؤسسة فيما يتعلق بعلاقتها مع محيطها الخارجي

س: من أين يتم الحصول على المعلومات التفصيلية ؟

من داخل المؤسسة ومن خارجها عن الكيفية التي يرى فيها المجتمع المؤسسة ودورها في خدمته

س: ما هي الأنشطة التي ينتمل عليها تحليل الموقف الحالي ؟

١. معرفة رأي أعضاء المؤسسة ٢. معرفة رأي أصحاب المصالح ٣. تقييم البرامج ٤. دراسات نتائج تنفيذ البرامج ٥. تحليل الكلفة والفائدة

س: علل : يجب أن يشارك العاملون في عملية التحليل في المؤسسة على المستويات الإدارية كافة ؟

لأن التحليل هو الآداة الرئيسة التي من خلالها يتم تسلم مدخلات معلوماتية مهمة تستخدم في عملية التخطيط

س: كيف تتم عملية جمع المعلومات ؟

باستخدام الاستبانة / الاتصال الهاتفي المباشر / المقابلات الشخصية / عقد اجتماعات مصغرة لمجموعات مختلفة من العاملين في المؤسسة

س: ما هي نتيجة عقد الاجتماعات المصغرة لمجموعات مختلفة من العاملين في المؤسسة ؟

حيث يتم توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار من خلال عملية العصف الذهني

س: عرف الاستبانة ؟

تتكون من مجموعة من الأسئلة موجهة إلى مجموعة من الأشخاص يطلب منهم الإجابة عليها لمعرفة آرائهم في الموضوع قيد البحث

س: عرف العصف الذهني ؟

جلسات تتكون من مجموعة من الأشخاص الذين يطرحون وجهات نظرهم حول مشكلة ما بحيث يتم توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار حول هذه المشكلة

ومناقشتها من جميع جوانبها مما يؤدي إلى تسهيل عملية إيجاد حلول عملية مناسبة لها

س: من هم أصحاب المصالح في البيئة الخارجية للمؤسسة ؟

المستهلكين / مؤسسات المجتمع المحلي الذي تعمل فيه المؤسسة / المؤسسات المالية والتعليمية والحكومية ، فهم يؤثرون ويتأثرون بالمؤسسة

س: علل : يجب أن تتم عملية استطلاع آراء أصحاب المصالح ؟ لمعرفة كيف يرغبون أن يكون أن يكون أداء المؤسسة من وجهة نظرهم

س: ما أهمية هذا التحليل بالنسبة للمؤسسة ؟

إن المعلومات التي يتم الحصول عليها من هذا التقرير شديدة الأهمية لعملية اتخاذ القرار ، وبواسطته تستطيع المؤسسة أن تعرف أين أنجزت أعمالها بشكل ناجح وأين أخفقت / وما هي الفرص الممكنة لتحسين أدائها / وأين قصرت في خدمة مجتمعها / وأي المجالات استطاعت تقديم الخدمة بشكل فعال

س: في التحليل السابق ، تستخدم طرق جمع المعلومات نفسها التي تم ذكرها فيما يتعلق في البيئة الداخلية كالاستبانة والمقابلة... اذكر بعض الأسئلة التي تضمنها الأداة بشكل محدد ؟

١. ما عناصر القوة والضعف في المؤسسة ، من وجهة نظرك ؟

٢. هل ثمة معايير محددة لأداء المؤسسة من وجهة نظرك ؟

٣. إلى أي مدى تصنف أداء المؤسسة ضمن المعيار الآتي : ممتاز / جيد جداً / جيد / مقبول / ضعيف

س: عرف أصحاب المصالح ؟

هم الذين يتعاملون بصورة دائمة ومباشرة مع المؤسسة من داخلها وخارجها ولديهم مصالح مهمة في كيفية إدارتها ، بما يضمن تحقيق أهدافهم

س: ما أهمية هذا التقييم بالنسبة للمؤسسة ؟

يزود الإدارة بمعلومات حساسة للغاية ، تتيح للمؤسسة اتخاذ القرار المناسب حول استمرار هذه المشاريع أو الحاجة إلى تدعيمها ، أو إيقافها ، أو إجراء بعض التعديلات عليها ، أو رسم استراتيجيات تسويقية أو إنتاجية محددة لها

س: على ماذا تركز الصفة الغالبة على عملية تقييم البرامج ؟

على النتائج المنبثقة من هذا البرامج، وفيما إذا حققت الأهداف المتوخاة منها ، أي على النتائج النهائية لأداء المؤسسة في تنفيذ هذه البرامج

س: عرف البرامج ؟

هو أي عمل تقوم به المؤسسة يساعد على تحقيق أهدافها المستقبلية

س: تتم عملية تقييم البرامج بطريقتين معا أو إحداهما . اذكرهما ؟

١. الطريقة الكمية : تتضمن استخدام معلومات كمية (أرقام) مستقاة من ملفات المؤسسة نفسها ، أو من ملفات المؤسسات الأخرى ، أو من المعلومات التي تمت عملية التعامل معها من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة أو من دراسة نتائج الأبحاث العلمية ذات العلاقة

س: علل : هذه الطريقة تعد أكثر سهولة وأقل أخطاء ؟

لأنها تعتمد على ترجمة الوقائع والتجارب إلى معلومات كمية محددة ، قابلة للعد والرصد والمقارنة والقياس والمعالجة الإحصائية

س: اذكر مثال عليها ؟ تحليل مبيعات المؤسسات خلال العام الماضي

٢. الطريقة الكيفية : تتضمن هذه الطريقة أجوبة عن أسئلة من نوع : " ماذا يقول المعنيون عن هذه البرامج ؟ "

س: كيف يتم التحضير لهذه الطريقة ؟ باستخدام المقابلات الشخصية / الملاحظات الميدانية المباشرة / الاجتماعات المختلفة الطابع

س: ما طبيعة البيانات التي يتم جمعها في هذه الطريقة ؟

ليست رقمية ، بل وصفية يتم تحليلها للاعتماد عليها في عملية التخطيط لمرحلة قادمة

س: ما هو النظام الذي تستطيع المؤسسة من خلاله تقييم تأثير برامجها على الفئات المتنوعة من أصحاب

المصالح ؟

١. المدخلات : الإمكانيات والموارد المطلوبة لتشغيل البرامج

٢. المعالجة : كيفية تشغيل البرامج

٣. المخرجات : أي كيف يؤثر تنفيذ البرامج على المستهلكين والمجتمع بشكل عام ؟

س: على ماذا يركز هذا التحليل ؟

على المقارنة بين كلفة النتائج ، أو كلفة تقديم الخدمة من جانب المؤسسة للمستهلكين والعوائد المتوقعة الناتجة عن عملية بيع المنتج أو تقديم الخدمة

س: يبدأ التحليل عادة بطرح عدة أسئلة مهمة . اذكر بعض منها ؟

ما الكلفة المتوقعة للمشروع قيد التقييم ؟ / ما الفوائد المباشرة للخدمة ؟ / ما كلفة شراء الخدمة من السوق ؟

س: عملية إجراء تحليل الكلفة والفائدة يعد أسهل في مؤسسات القطاع الخاص منه في مؤسسات القطاع العام

غير الربحية ؟

فمؤسسات القطاع الخاص تستخدم معيار الربح مقياساً لأدائها ومؤشراً واضحاً جداً

س: علل : بعض العوائد من الصعب قياسها ؟

لأنها غير ملموسة أو غير قابلة للقياس كمستوى رضا المستهلكين الذي يصعب قياسه ، مقارنة مع مستوى الأرباح السنوية الذي يكون عادة مجرد رقم يدل على مستوى الربحية في فترة زمنية محددة

س: ماذا تتطلب مرحلة تقييم الموقف الحالي من المخططون ؟

إجراء تحليل متقن للفجوة بين الموقف الحالي والموقف المستهدف ، أي بين ما هو موجود الآن وما يجب أن يتحقق بعد تنفيذ الخطط ، وتوضيح أولويات محددة لما يجب عمله لتقليص هذه الفجوة

س: عرف البدائل ؟

هي الوسائل المتنوعة التي توظف لإنجاز الأهداف بالكفاءة والفاعلية المطلوبة ، فهي في الحقيقة خطط ووسائل متعددة من المتوقع أن توصلنا إلى تحقيق الأهداف عند استخدامها .

س: أين تكمن المتئكلة بالنسبة لتحديد البدائل ؟

المشكلة ليست في عدد البدائل المتاحة ، المشكلة تنحصر في تحديد البدائل الأكثر قدرة وفاعلية في سبيل الوصول إلى النتائج المطلوبة

س: ماذا تتضمن عملية تقييم البدائل المختلفة ؟

تتضمن تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في كل بديل من البدائل الخاضعة للتقييم ، وصولاً إلى تحديد البديل الأنسب الذي يتصف بكونه أفضل البدائل في ظل الإمكانيات المتاحة في المؤسسة

س: ما الذي يجب أخذه بالحسبان بالنسبة للمخطط ؟

حسب المعايير الموضوعية لا بد للمخطط من الأخذ بالحسبان أن يضع في قائمته البدائل كافة ، بغض النظر عن مدى قدرتها على إنجاز الهدف

س: عرف المعيار ؟

هو الأساس الذي يتم الاستناد عليه لمقارنة البدائل التي يراد تقييمها

س: عرف البديل الأنسب ؟

الوسيلة الأكثر قدرة على إنجاز الهدف في ظل المحددات المتنوعة ، ومن أهمها توافر الإمكانيات والموارد المطلوبة لعملية إنجاز الأهداف

س: هل من الشرط أن يكون البديل الأنسب هو البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة ؟

ليس من الشرط ، إنما هو أفضل ما تستطيع المؤسسة استخدامه في ظل القدرات والإمكانات لديها

معلومة :

قبل اتخاذ القرار النهائي بشأن اختيار البديل الأنسب وقبل بدء المؤسسة في وضع الخطط المناسبة لتنفيذ هذا البديل ، عليها صياغة مجموعة من السياسات

التي تسعى إلى جعل عمليات التنفيذ تتم بصورة تدل على كفاءة وفاعلية

س: اذكر بعض الأمثلة على هذه السياسات ؟

وضع البرامج التدريبية التي تسعى إلى زيادة إنتاجية العاملين في المؤسسة ، ووضع البرامج التحفيزية لزيادة مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين

س: ما هي نتيجة هذه البرامج ؟

تساعد على رفع كفاءة العاملين في العمل / شراء الأجهزة والتكنولوجيا المطلوبة لعمليات التنفيذ / تعيين خبرات جديدة تساعد في التنفيذ

هي مجموعة من القرارات والأنشطة التي تتخذها المؤسسة بهدف تسهيل عملية التنفيذ

س: عرف مرحلة التنفيذ ؟

مجموعة من النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الخطط والسياسات موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات المالية والإجراءات

س: اذكر بعض أهم المتناكُل التي قد تواجه المؤسسة في مرحلة التنفيذ ؟

١. حاجة العملية لوقت أطول مما هو مخطط له
٢. حدوث مجموعة مشاكل غير متوقعة
٣. حدوث أزمات تؤدي إلى إعطاء عملية التنفيذ اهتمام أقل مما يجب
٤. الدقة في تحديد المهام التنفيذية الرئيسية

س: علل : مرحلة التنفيذ أكثر مراحل التخطيط طلبا للحدز واليقظة ؟

فالتنفيذ غير الفعال للخطة والسياسات يؤدي إلى الفشل بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى اكتشاف الأخطاء في التخطيط ومعالجتها

س: علل : تولى المؤسسات اهتمام متزايد لعملية التنفيذ ؟

إذ أن التنفيذ الناجح يعتمد على مجموعة من المتغيرات المهمة التي تقع جميعها ضمن بيئة المؤسسة الداخلية ومنها :
البناء التنظيمي المناسب / تخصيص الموارد للنشاطات التنفيذية المتنوعة بطريقة متوازنة / وجود نظام ملائم للتحفيز

سابعاً : العوامل المؤثرة في التخطيط

س: علل : إن حجم المخاطر وطبيعتها التي تؤثر على قدرة المؤسسة في اغتنام الفرص المتاحة تمارس تأثيراً

واسعاً على المخططين في المؤسسة ؟

فكلما زادت المخاطر ، تقلصت قدرة المؤسسة على وضع أهداف طموحة ، لاستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية

سابعاً : أنواع التخطيط

س: على أي نحو تعددت أنواع التخطيط عبر المراحل المتعددة لتطور الفكر الإداري في العالم ؟

أنواع التخطيط :

١. التخطيط حسب المستويات التنظيمية : التخطيط على مستوى المؤسسة / التخطيط على مستوى الأنشطة
٢. التخطيط حسب درجة التفصيل : التخطيط التكتيكي / التخطيط الاستراتيجي

س: ما هي الأنواع التي يتضمنها التخطيط حسب المستويات التنظيمية ؟

١. التخطيط على مستوى الأنشطة : يتم على مستوى الأقسام المتنوعة في المؤسسة ، ومن الأمثلة : أنواع الخطط التي طورها قسم الإنتاج في المؤسسة كزيادة وحدات الإنتاج من ٥٠ الف وحدة إلى ١٠٠ الف خلال العام القادم
٢. التخطيط على مستوى المؤسسة كلها : يشمل على تحديد أهداف المؤسسة كلها ، وتحديد اساليب تحقيقها ، وهو تخطيط طويل المدى

وأقل تفصيلاً . ومن الأمثلة : زيادة المبيعات الكلية في المؤسسة بنسبة ٢٠% في الأعوام الثلاثة القادمة

س : يمكن تقسيم التخطيط حسب درجة التفصيل إلى نوعين . اذكرهما ؟

١. التخطيط التكتيكي : يختص بمهمة تحديد استخدامات الموارد في تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة ، ويتضمن وضع برامج تفصيلية للنشاطات . ومن الأمثلة : تخصيص ١٠٠ الف دينار لشراء تكنولوجيا جديدة لتحقيق هدف زيادة الطاقة الإيجابية من ٢٠٠ الف وحدة إلى ٣٠٠

٢. التخطيط الاستراتيجي : يتضمن تحديد الدور الأساسي للمؤسسة وأهدافها الاستراتيجية المؤمل إنجازها على المدى البعيد ، ووضع الاستراتيجيات التي يجب أن تستخدمها المؤسسة . وهو الأوسع انتشاراً / والأكثر استخداماً في عمليات التخطيط.

س: ماذا يعتمد التخطيط الاستراتيجي ؟

اسلوب علمي بارع لتحقيق الاهداف

س: ما خصائص المؤسسات التي تدار استراتيجياً ؟

تتمتع بأداء يفوق أداء المؤسسات التي لا تدار بهذا الأسلوب ، وهذا يعني ان هذا التخطيط يعد مسؤول عن تحسين الاداء وضمان التعامل الفعال مع المكونات الأساسية لبيئة العمل في العصر الراهن

معلومة : التخطيط هو الوسيلة للمحافظة على الحركة بالاتجاه الصحيح وسط كم هائل من الصعوبات والعقبات .

س: إلى ماذا يهدف التخطيط بعيد المدى ؟

يهدف إلى تحديد أهداف المؤسسة / ثم وضع الخطط المناسبة لإنجازها / وتخصيص الامكانيات المطلوبة لذلك

س: قارن بين الخصائص الأساسية لكل من التخطيط التكتيكي والاستراتيجي ؟

التخطيط التكتيكي	التخطيط الاستراتيجي
يتم على مستوى الادارة الوسطى والدنيا في المؤسسة	يتم على مستوى الادارة العليا في المؤسسة
يتم بصورة منتظمة وأوقات محددة حسب قواعد محددة	يحدث باستمرار آخذا بعين الاعتبار الفرص والمتغيرات في بيئة الأعمال
يغطي جزء واحد يختص بأداء نشاطات في جانب واحد من جوانب العمل	غطي المؤسسة كلها
يغطي فترة زمنية قصيرة نسبيا (أقل من سنة)	يغطي فترة زمنية طويلة (أكثر من ثلاث سنوات)

ثامنا : معوقات التخطيط

س: اذكر المعوقات التي تحد من فاعلية التخطيط ؟

١. سرعة التغير في البيئة ٢. صعوبه وضع التقديرات الصحيحة والدقيقة ٣. تكاليف التخطيط والاجراءات التصحيحية

٤. مقاومة التخطيط ٥. عدم توافر القدرة والمهارة اللازمة

س: ان التخطيط يتم عادة في ظل حالة عم التأكد ؟

لان التخطيط يتعامل مع المستقبل ويتطلب درجة عالية من دقة التنبؤ بالمستقبل / وهذا يتطلب مستوى عاليا من المهارات لدى المخططين

س: اذكر معوقات التخطيط ؟

١. معوقات إدارية ٢. البيئة الداخلية ٣. معوقات انسانية ٤. البيئة الخارجية

تاسعا : مقومات التخطيط الفعال

س: لتجنب آثار معوقات التخطيط أو التخطيط منها قدر الإمكان ، يجب أن تتسم خططنا بعدة صفات ، اذكرها ؟

(مقومات التخطيط الناجح)

الوضوح / البساطة / الموضوعية / المرونة / الالتزام

الوحدة الثالثة : التنظيم

أولا : مفهوم التنظيم

يري هنري فايول أن التنظيم هو :

إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظائفه من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد ، وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين إقامة العلاقات بين العاملين بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض

يعرفه جيمس موني بأنه : الطريقة التي يتم بموجبها التعاون الانساني من أجل تحقيق هدف مشترك

أما ريتنارد هودجيس : توزيع المسؤوليات والتنسيق بين العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة من الكفاية في تحقيق الأهداف

وتعرفه لويس وآخرون بأنه : عملية تحديد النشاطات التي يجب القيام بها ومن الذي يقوم بها ، وكيف تتم إدارة هذه النشاطات وكيف يتم تنسيقها

س: على الرغم من اختلاف وجهات النظر حول مفهوم التنظيم ، إلا أنها تتفق على عدة جوانب . اذكرها ؟

١. تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة

٢. تجميع النشاطات المرتبطة بعضها مع بعض بوحدات ادارية داخل المؤسسة

٣. تحديد الموارد والإمكانات التي سيستخدمها الأفراد

س: عرف التنظيم ؟

عملية تحديد العمل الذي ينبغي أدائه وتجميعه ، وإقامة العلاقات لتمكين العاملين من أداء أعمالهم بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية لتحقيق الأهداف

ثانيا : أهمية التنظيم

س: ما هي أهمية التنظيم ؟

١. يحدد السلطة والمسؤولية الممنوحة للفرد وأوجه ممارستها
٢. وسيلة فعالة لتنمية مهارات الأفراد وقدراتهم وتحسين سلوكياتهم المرتبطة بالعمل
٣. الاستجابة للتغيرات داخل المؤسسة والتكيف مع التغيرات خارجها
٤. يوضح العلاقات بين العاملين في الوحدات الإدارية المختلفة

ثالثا : علاقة التنظيم بالتخطيط

س: علل: التخطيط يسبق جميع الوظائف الإدارية الأخرى ؟

فلا يمكن القيام بوظيفة التنظيم أو توجيهه أو الرقابة بصورة صحيحة قبل وجود خطط محددة

س: ما دور التنظيم في المؤسسة ؟

من خلاله تستطيع المؤسسة أن تقوم بتنفيذ خططها وإخراجها إلى حيز الوجود وإلا فإن الخطط ستبقى حبر على ورق

رابعا : أنواع التنظيم

س: يظهر في كل مؤسسة مهما كان نوعها وحجمها وطبيعة عملها ، نوعان من التنظيم . اذكرهما ؟

١. التنظيم الرسمي : التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي / وبتحديد العلاقات والمستويات / وتقسيم الاعمال / وتوزيع الاختصاصات / وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية ، أي أنه يشمل القواعد والترتيبات التي تعبر عن الصلات الرسمية بين العاملين ، بهدف تنفيذ سياسات العمل في المؤسسة
٢. التنظيم غير الرسمي : التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة ، نتيجة للتفاعل الطبيعي بين العاملين في المؤسسة ، ويصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بينهم . ومن مظاهره : لقاء الموظفين في فترة الاستراحة لتناول وجبات الغذاء / جماعة المصلحة / جماعة الصداقة

س: ما الذي يميز التنظيم غير الرسمي ؟

له تقاليد وقواعد خاصة وهي غير مكتوبة ولا تظهر على الخريطة التنظيمية ، وقد يتطور منط محدد من المواقف والاتجاهات يصبح ملزم لأعضاء هذا التنظيم

س: اذكر بعض من فوائد التنظيم غير الرسمي ؟

١. بإمكانه دعم التنظيم الرسمي في نواح متعددة كالسرعة في الاتصال / وتحسين نوعيته
٢. اشباع حاجات اجتماعية للعاملين بإقامة العلاقات
٣. فهم رغبات الموظفين وحاجاتهم بشكل افضل

خامسا : خطوات عملية التنظيم

س: هل هناك خطوات معينة يمر بها التنظيم ؟

ان أسس التنظيم ومبادئه واحدة إلا أن درجة الصعوبة في التنظيم قد تتباين باختلاف احجام المشروعات وطبيعة أهدافها وأبعاد هذه الأهداف وأغراضها

س: اذكر خطوات عملية التنظيم ؟

١. التعرف إلى أهداف المؤسسة
٢. تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف
٣. تجميع النشاطات المتشابهة وتكوين وحدات إدارية
٤. تحديد اختصاصات الوحدات الإدارية وعلاقاتها
٥. إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة

س: علل: يجب على الأفراد أو المديرين المعنيين بعملية التنظيم التعرف إلى الأهداف الخاصة بالمؤسسة ؟

لكي يتم اختيار التنظيم الذي يناسب هذه الأهداف ويساهم في تحقيقها

س: ما النشاطات اللازمة للقيام بفتح مصنع سيارات في أحد المناطق ؟ (مثال)

الحصول على المواد الخام والقطع اللازمة لعملية التصنيع ، والتسويق في الأسواق المحلية والدولية ، والاتفاق مع وسطاء لعرض هذه السيارة في معارضهم ، ووضع السعر المناسب ، والحصول على الأموال اللازمة لتمويل هذا المشروع ، وتحديد كيفية انفاق هذه الاموال ، وتخصيصها للأنشطة المختلفة

س: أين يتم جميع النشاطات المتشابهة ذات العلاقة مع بعضها البعض ؟

في وحدات إدارية ، تسمى الأقسام أو الدوائر . فعلى سبيل المثال : يطلق مسمى إدارة التسويق على الوحدة التي تضم النشاطات التسويقية ، وإدارة الإنتاج على الوحدة التي تضم النشاطات ذات العلاقة بإنتاج السلعة

س: متى يقوم المديرين بإضفاء الشكل الرسمي على تنظيماتهم في الهيكل التنظيمي ؟

بمجرد القيام بتوزيع الأعمال وإجراء التعيينات

س: ما مبادئ التنظيم

س: علل: من الصعب القول بوجود طريقة مثلى للتنظيم ؟ بسبب ظروف المؤسسة والموقف وعوامل البيئة

س: اذكر مبادئ التنظيم ؟

١. مبدأ التخصص أو تقسيم العمل
٢. مبدأ وحدة الأمر
٣. مبدأ التسلسل الإداري
٤. مبدأ السلطة والمسؤولية
٥. مبدأ نطاق الإشراف
٦. مبدأ الوظيفة
٧. مبدأ المركزية واللامركزية

س: ما وجهة نظر آدم سميث عن العلاقة بين تقسيم العمل وزيادة الانتاجية ؟

أكد عليها ، وأن التخصص يؤدي إلى رفع الكفاءة مما يعني زيادة الإنتاجية

س: كيف تبني فايول مبدأ التخصص أو تقسيم العمل ؟

نادى بضرورة وضع مهمات محددة لكل موظف ، عن طريق تجزئة الوظيفة إلى عدد من المهام البسيطة والروتينية

س: ما العلاقة بين التخصص وزيادة كفاءة الموظف ؟

التخصص من شأنه أن يكسب الفرد مهارة أكبر للقيام بالعمل وإتقانه ، وبذلك يمكن زيادة كفاءة الموظف وإنتاجيته ، ويعني انخفاض الوقت اللازم للقيام بالمهمة

س: ما الذي يجب مراعاته عند تطبيق مبدأ التخصص أو تقسيم العمل ؟

ضمان عدم التداخل أو التضارب بين مهمات العاملين وعدم إهمال أية أعمال

س: هل هناك أي متناك أو محاذير من الإفراط في استخدام هذا المبدأ أو تطبيقه ؟

زيادة التخصص أو تقسيم العمل ، فإن انتاجية العامل سترتفع ، ولكن بعد حد معين تبدأ بالتناقص ، فالزيادة المفرطة في التخصص قد تؤدي إلى تراجع

الانتاجية ، وظهور بعض المظاهر السلبية المتمثلة بالشعور بالملل والرتابة

س: ما سبب ظهور الملل والرتابة لدى الموظفين ؟

نتيجة القيام بالعمل نفسه بشكل متكرر ، فالوظائف سيقوم بتأدية عمل متكرر لا تجدده فيه ولا ابتكار ، وبذلك فإن أفق الموظف قد يصبح ضيق

س: هل من الضروري أن يكون التنوع بالملل ومدى تقبل الموظف للعمل المتكرر والرتابة أو كرهه له لجميع

الموظفين متشابه ؟

قد لا يكون متماثل لجميع الأفراد ، بمعنى أن بعض الأفراد قد يكون لديهم استعداد أكبر من غيرهم لتقبل العمل الروتيني

س: إلى ماذا ينتير مبدأ وحدة الأمر ؟

١. إلى ضرورة تلقي العاملين أوامر من رئيس واحد فقط على اعتبار أن تلقي أوامر أكثر من رئيس قد يحدث تضارب بين هذه الأوامر وإرباك العاملين

٢. من شأنه أن يساعد في تحديد المسؤولية وحصرها في حالة حدوث خلل في العمل

٣. يساعد على ضمان التنسيق بين الأفراد والوحدات الإدارية

س: قيم تلخص فكرة مبدأ التسلسل الإداري ؟

بأن كل مستوى يتبع المستوى الذي يعلوه ، وأن المستوى الأعلى يمتلك سلطات أكبر من المستوى الأدنى . وعادة يتمثل ذلك بخط السلطة أو تدرجها من

الأعلى لأسفل ، ويتم تشبيهها أحيانا بالسلم أو الهرم الإداري والمستويات المتعددة في المؤسسة يمكن تشبيهها بدرجات السلم

وفي أعلى الهرم : الإدارة العليا . مثل : المدير العام أو الرئيس

وفي منتصف الهرم : الإدارة الوسطى

وفي أسفل الهرم : الإدارة الدنيا . مثل : العاملين

س: عرف السلطة ؟ هي الحق الرسمي أو القانوني للمدير في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر للآخرين

س: عرف المسؤولية ؟ الواجب المترتب على المدير لإنجاز العمل المكلف به

س: عرف المبدأ ؟ عدم تحميل شخص ما المسؤولية دون السلطة اللازمة أو الكافية هذا الغرض ولا يجوز إغفال مساءلة الشخص الذي يمتلك السلطة

فعلى سبيل المثال : لو قامت مؤسسة ما بتخصيص أموال لمشروع معين ، فيجب أن يكون هذا الشخص عرضة للمساءلة عن كيفية انفاق هذه

الاموال ، وهل تم انفاقها في مجالات خصصت لها أم لا ، فلا يجوز تحميل مسؤولية انخفاض حجم المبيعات لمدير ادارة المبيعات ، اذ كان لا يمتلك صلاحيات

وسلطات كافية للتصرف

س: عرف نطاق الإشراف ؟ عدد المرؤوسين المباشرين الذين يمكن أن يشرف عليهم المدير بكفاءة وفاعلية

س: إلى ماذا يستند مبدأ نطاق الإشراف ؟ إلى فكرة أن للشخص أو للمدير قدرة أو طاقة محدودة على الإشراف

س: عرف نطاق الإشراف الضيق ؟ عندما يكون عدد المرؤوسين المباشرين لمدير ما قليلا

س: عرف نطاق الإشراف الواسع ؟ عندما يكون عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مدير ما كبير جدا

س: علل: المهم في نطاق الإشراف أن لا يكون ضيق إلى حد بعيد ؟ ذلك سيؤدي إلى وجود عدد كبير من المستويات غير الضرورية

فالقاعدة هنا : أن ضيق نطاق الإشراف سيؤدي إلى ما يسمى بالتنظيم الطويل وهو يعني ببساطة وجود عدد أكبر من المستويات الإدارية ، والنوع

الثاني هو التنظيم المنبسط ، ومن أمثلة ذلك نطاق الإشراف لمدير المدرسة

س: هل يوجد نطاق إشراف مثالي يستطيع المدير الإشراف عليه بفاعلية ؟

يرى البعض ان نطاق الاشراف الفعال يتراوح بين 4-8 مرؤوسين في الوحدات الإدارية العليا ، وبين 8-15 مرؤوس في المستويات الإدارية الدنيا ولكن التوجه

الأكثر قبولا للعلماء هو صعوبة تحديده

س: اذكر العوامل التي تجعل نطاق الإشراف واسع أو ضيق ؟

وضوح الخطط / قدرات المدير / فاعلية الاتصال / مدى التنسيق بين الأعمال / الموقع الجغرافي

س: عرف مبدأ الوظيفة ؟

يعني أن التنظيم يجب أن يبني حول الوظائف والأنشطة وليس حول الأفراد ، فحقوق الوظيفة وواجباتها تحدد دون النظر إلى من يشغل هذه الوظيفة

س: ما خصائص مبدأ الوظيفة ؟

لا يجوز أن توجد مركز وظيفي لشخص ما دون وجود مبررات منطقية تقتضيها طبيعة العمل وليس المصلحة الشخصية لأشخاص معينين ، حيث يلاحظ في

بعض الأحيان وجود وظائف تنشأ من أجل أشخاص معينين وتلغى في حالة ترك هؤلاء الأفراد للمؤسسة او انتهاء مصلحتهم من هذه الوظائف

س: فيم يتعلق هذا المبدأ ؟ مبدى تركيز السلطة أو عدم تركزها في يد الإدارة العليا

س: ما الفرق بين المركزية واللامركزية ؟

إذا كانت معظم القرارات تتخذ من قبل الإدارة أو فئة قليلة من المديرين في هذا المستوى ، فالمؤسسة تتسم بالمركزية ، والعكس صحيح ، فإذا كان أسلوب

اتخاذ القرارات يتم بالمشاركة مع المستويات الأدنى ، فالمؤسسة تتسم باللامركزية

س: إلى ماذا تتجه المؤسسات في دول العالم المتقدم ؟

تتجه إلى اللامركزية وتوزع السلطات باتجاه المستويات الدنيا والتوجه نحو إشراك العاملين في اتخاذ القرار

س: هل يوجد مؤسسات تتسم بمركزية أو لامركزية كاملة أو مطلقة ؟

يصعب القول بوجود مؤسسات تتسم بمركزية أو لامركزية كاملة أو مطلقة ، ولكن يمكن تصنيف هذه المؤسسات بناء على السمة الغالبة على عملية اتخاذ القرار ، كأن نقول مثلا إن المؤسسة تتسم باللامركزية مما يعني أنها تعطي فرصة كبيرة للمستويات الدنيا في صنع القرار واتخاذ

س: لماذا تفضل اللامركزية على المركزية في كثير من الأحيان ؟ (مزايا المركزية)

للتنتائج الإيجابية التي يمكن أن تنعكس على المؤسسة والعاملين فيها ، ومنها :

١. شعور العاملين بالرضا والأهمية
٢. زيادة انتمائهم للمؤسسة مما يعطي قدر كبير من الاستقرار للمؤسسة وينعكس إيجابا على إنتاجيتهم
٣. تقل الرغبة لديهم بترك المؤسسة والبحث عن فرص عمل
٤. تسهيل وتسريع عملية اتخاذ القرار
٥. توفير جو وفرص أكثر للمبادرة والابداع

س: هناك عوامل مختلفة تحدد متى يفضل استخدام المركزية أو اللامركزية ، منها ؟

أهمية القرار ومدى تأثيره بالمؤسسة ، فكلما زادت أهمية القرار واعتبر من القرارات الحساسة التي تؤثر على سمعة المؤسسة وبقائها في السوق ، كان الاحتمال أكبر لاتخاذ الادارة العليا مثل هذا القرار ، كقرار إنشاء خطوط إنتاجية لإنتاج منتجات جديدة

س: اذكر بعض من مزايا المركزية ؟

١. مساعدة الإدارة في ضبط أنشطة المؤسسة ومواردها كافة والرقابة عليها بشكل أكبر
٢. تسهيل عملية توزيع الموارد ونقلها أو الاستفادة منها في مجالات او اقسام معينة
٣. الحفاظ على تماسك المؤسسة ووحدتها وتوجهها نحو تحقيق أهدافها

س: علل: التطبيق الكامل لكل هذه المبادئ أمر يكاد يكون مستحيل ؟

بسبب التوجهات الحديثة والتطور الذي نشأ على نظرة ممارسي الإدارة والباحثين ، فطرق التنظيم الحديثة تركز على أساليب وطرق في التنظيم لا تنسجم مع هذه المبادئ كلها

سابعاً : خصائص الهيكل التنظيمي

س: عرف أبعاد التنظيم ؟ الخصائص التي تعكس نوع الهيكل التنظيمي وتعطي الملامح العامة له

س: اذكر خصائص الهيكل التنظيمي ؟

١. درجة التعقيد : تقسيم العمل / عدد المستويات الإدارية / مدى انتشار الوحدات الإدارية أو توزيعها جغرافيا
٢. درجة الرسمية : تركز على مدى اعتماد المؤسسة على قواعد وإجراءات محددة
٣. درجة المركزية : تتعلق بمن يمتلك سلطة اتخاذ القرار

ثامناً : أشكال التنظيم

س: علل: ليس من النكاح مثالي يصلح للتطبيق في المؤسسات كافة ؟

لكل مؤسسة أهدافها وظروفها ، الأمر الذي يدعو لضرورة اختيار الشكل المناسب لظروفها

س: اذكر أهم أشكال التقسيم التنظيمي و مزايا كل منها و عيوبه ؟

١. التنظيم على أساس الوظيفة
٢. التنظيم التقسيمي
٣. تنظيم المصفوفة
٤. تنظيم الفريق
٥. التنظيم الشبكي

١. التنظيم على أساس الوظيفة :

س: ما المبدأ الأساسي المعتمد في عملية التنظيم ؟ الوظيفة

س: اذكر مزايا وعيوب التنظيم على أساس الوظيفة ؟

مزايا : الاستخدام الأمثل للموارد / يمكن العاملين من تطوير مهاراتهم بتعمق / جعل عملية اتخاذ القرار مركزية عامستوى الوظيفي أو ضمن الادارة الواحدة
عيوب : ضعف عملية الاتصال والتنسيق مع الاقسام / عدم الاستجابة للتغيرات البيئية / تركيز القرارات في المستويات العليا

٢. التنظيم التقسيمي :

يصف هذا الشكل من التنظيم إلى :

١. التنظيم على أساس المنتج ٢. التنظيم الجغرافي ٣. التنظيم حسب الزبائن أو جمهور المستهدفين ٤. التنظيم على أساس العمليات أو مراحل العمل
س: اذكر مزايا وعيوب التنظيم على أساس المنتج ؟

مزايا : الاستجابة السريعة والمرونة / السرعة في اتخاذ القرار وسرعة الكفاءة / الاهتمام برغبات الزبائن

عيوب : الازدواجية في استخدام الموارد / صعوبة الاشراف من قبل الادارة العليا / التنافس بين الاقسام على موارد المؤسسة

التنظيم الجغرافي : الاساس الذي يستخدم في عملية تقسيم الوحدات الدارية في المؤسسة هو عامل الجغرافيا او المنطقة الجغرافية .

س: اذكر مزايا وعيوب التنظيم الجغرافي ؟

مزايا : امكانية أخذ العوامل المحلية او الاقليمية بعين الاعتبار / السرعة في اتخاذ القرارات / درجة عالية من التنسيق بين الوظائف

عيوب : بعد المراكز الجغرافية عن المركز يعتقد عملية الاشراف / التنافس بين الفروع على موارد المؤسسة / صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية المختلفة
التنظيم حسب الزبائن أو جمهور المستفيدين : يتم تقسيم المؤسسة اقسام بناء على نوع الزبائن ، حيث تتعامل المؤسسة عادة في مثل هذا الشكل من التنظيم

مع انواع متعددة من الزبائن . وفي العادة يهدف هذا الشكل إلى تقديم خدمات أفضل للعملاء ، وخاصة اذا كانت حاجاتهم ومتطلباتهم متعددة ومتنوعة

س: اذكر مزايا وعيوب التنظيم حسب الزبائن أو جمهور المستفيدين ؟

مزايا : تقديم خدمات تتفق والرغبات المختلفة للزبائن / سهولة التنسيق بين النشاطات المختلفة ذات العلاقة بنوع معين من الزبائن

عيوب : عدم الاستغلال الأمثل للموارد المختلفة الخاصة بالمؤسسة / صعوبة التنسيق بين أقسام الزبائن المختلفة

٤. التنظيم على أساس العمليات أو مراحل العمل : يتركز على استخدام المراحل التي تمر بها عمليات المؤسسة . مثل مراحل الانتاج ، كأساس يتم بوجبه تقسيم

المؤسسة اقسام ، في مصنع لصناعة العصير مثلا ، يكون هنالك اقسام لكل مرحلة من مراحل العمل ، قسم للتقسيم واخر للتعليب وللتغليف وغيره

س: اذكر مزايا وعيوب التنظيم على أساس العمليات أو مراحل العمل ؟

مزايا : امكانية التركيز على مراحل العمل المختلفة والاستفادة من التخصص

عيوب : صعوبة التنسيق بين المراحل المختلفة للعملية

٣. تنظيم المصفوفة :

س: كيف يختلف تنظيم المصفوفة عن اشكال التنظيم السابقة جميعها ؟

من حيث استخدام عاملين في الوقت نفسه بدلا من عامل واحد كأساس للتنظيم

س: كيف يمكن الجمع بين شكلين اثنين من اشكال التنظيم ؟

اذ يمكن التقسيم على اساس السلعة والوظيفة في الوقت نفسه / على اساس السلعة والمنطقة الجغرافية في الوقت نفسه

س: اذكر مزايا وعيوب تنظيم المصفوفة ؟

مزايا : إمكانية التركيز على أكثر من هدف في الوقت نفسه / إمكانية توزيع موارد المؤسسة برونه

عيوب : شعور الموظفين بأن هناك سلطة ثنائية مما يؤثر على روحهم المعنوية / قد يضطر المدير الى قضاء نسبة كبيرة من وقته في الاجتماعات

٤. تنظيم الفريق :

س: إلى ماذا ينتشر أيضا لهذا التنظيم ؟

الفريق ذاتي الإدارة او ذاتي التوجيه ، ويتكون هذا التنظيم عادة من عدد من الاشخاص قد يتراوح بين ٥-٣٠ شخص يمتلكون مهارات متنوعة
س: عرف الفريق ؟

مجموعة من الافراد الذين يعملون معا ويشتركون في هدف عام يسعون لتحقيقه

س: اذكر اهم سمات الفريق ؟

١. يمتلك موارد خاصة به مثل المواد والمعلومات والمعدات
٢. يتكون من موظفين يمتلكون مهارات متنوعة مثل الهندسة والانتاج
٣. يقوم بإنتاج كامل السلعة او الخدمة ، وفي العادة يمتلك الفريق سلطات كافية لاتخاذ القرارات

س: عرف تحويل العمل ؟

ان يكون افراد الفريق الواحد قادرين على القيام باعمال بعضهم بعضا ، ويتبادلون القيام بالهممات ، بحيث يستطيع كل شخص منهم ان يقوم بعمل الاخر ويجل محله وقت الحاجة لذلك

س: ما الفرق بين هذا الشكل من التنظيم والشكل التقليدي الاخرى ؟

هذا الشكل من التنظيم على عكس الاشكال التقليدية ، يعد الفريق وحدة العمل الاساسية ، اذ يعمل الموظفون معا كمجموعة ، أما في الاشكال التقليدية ، فالتركيز على الفرد او القسم والذي يعبر عنه بالصندوق الذي يشير الى وظيفة معينة وبوجب تنظيم الفريق يتم التقسيم الى مجموعة من العمليات الرئيسية

س: اذكر مزايا وعيوب تنظيم الفريق ؟

مزايا : التجاوب السريع مع حاجات الزبائن / السرعة في اتخاذ القرار / تقليل المعوقات بين الأقسام / توسيع أفق الموظفين

عيوب : عملية تقسيم النشاطات تأخذ وقت وجهد كبيرين / الحاجة لتدريب الموظفين وتعريفهم بهذا التنظيم / لا يمنح الموظفين المعرفة العميقة بالهممات

٥. التنظيم الشبكي :

س: على ماذا يركز هذا النوع من اشكال التنظيم ؟

احدث اشكال التنظيم يركز على زيادة التنسيق والتعاون مع مؤسسات اخرى متخصصة في اعمال معينة

س: اذكر مزايا وعيوب التنظيم الشبكي ؟

مزايا : المرونة والقدرة على التكيف مع الفرص الجديدة المتاحة / تحسين الوضع التنافسي والحصول على اسعار افضل / منحهم قدر كبير من المرونة في العمل

عيوب : عدم الوجود المؤسسة بالمعنى الحقيقي او المفهوم التقليدي للمؤسسة / فقدان الرقابة على العمليات / قد يخلق مشاكل معقدة للمؤسسة

تاسعا : العوامل المؤثرة في التنظيم وإعادة الهيكلة

س: اذكر اهم العوامل المؤثرة في التنظيم وإعادة الهيكلة ؟

حجم المؤسسة / التكنولوجيا / الاستراتيجية / نمو المؤسسة / البيئة / فلسفة الإدارة وثقافة المؤسسة

س: عرف أسلوب الهندسة المتزامنة ؟

هي التي بموجبها يعمل اشخاص من اقسام متنوعة لها علاقة بتطوير سلعة جديدة ، مثل اقسام الهندسة والتصميم والانتاج مع بعضهم بعضا في نفس الوقت وعلى شكل فريق

س: علل: بإمكان فريق الهندسة المتزامنة أن ينظر للمنتكلة موضوع البحث من زوايا متعددة ؟

لأن هذا الفريق يمثل خلفيات متعددة وأي تعديلات ضرورية في السلعة يمكن أن تتم في المراحل الأولى من العمل

س: يمكن تصنيف تكنولوجيا التصنيع إلى ثلاثة انواع . اذكرهم ؟

١. الانتاج بالقطعة او الوحدة الصغيرة من الانتاج
٢. الانتاج الكبير
٣. الانتاج المستمر
٤. تكنولوجيا الخدمات

س: يمكن التمييز بين ثلاث مراحل من التطور في هيكل المؤسسة . اذكرهم ؟

- ١ . اهيكل التنظيمي البسيط : يكون صاحب المؤسسة المؤثر الرئيس في مختلف نشاطاتها ، فيتخذ قرار ولديه السلطة
- ٢ . اهيكل الوظيفي : نتيجة لنمو أعمال المؤسسة وزيادة عبء العمل ، تنشأ الحاجة بشكل أكبر الى الاستعانة بالمتخصصين من الإداريين كمدير التسويق في هذه المرحلة ستعمل على تكوين وحدات ادارية جديدة كل منها يتخصص بوظيفة معينة
- ٣ . وحدات العمل الاستراتيجية : تصبح المؤسسة أكبر حجما ، وتعمل على تنويع منتجاتها وتتوسع في مجالات متعددة ومختلفة عن المجالات التي درجت في العمل عليها

س: الى ماذا يؤدي زيادة حجم المؤسسة ؟

- ١ . وجود درجة أكبر من الرسمية
 - ٢ . تطبيق مبدأ تقسيم العمل او التخصص بشكل أكبر
 - ٣ . زيادة عدد المستويات الادارية
 - ٤ . تقليل المركزية والميل بشكل أكبر الى اللامركزية
- ١ . العلاقة بين الحجم والهيكل التنظيمي ليست علاقة خطية : إن زيادة الحجم من شأنها ان تؤدي الى تغييرات في الابعاد او المتغيرات الاساسية في التنظيم مثل درجة الرسمية ، وتأخذ شكل منحنى أي أن الزيادة في الحجم لن تؤدي الى وجة كبيرة من التغيير في التنظيم عندما تحتوي على عدد كبير من العاملين
- ٢ . الحجم ليس المحدد الوحيد للتنظيم او التغيير في التنظيم وشكله : فهناك عوامل اخرى متنوعة مثلها مثل الحجم ، ها ايضا تأثير على شكل التنظيم