

اللائحة
١٠٢٧

١٤١٠ الورقة الثالثة
التخطيط

١٤١١ مفهوم التخطيط

١٤١٢

١٤١٣

١٤١٤ يتضح من تعريف التخطيط

١٤١٥

١٤١٦

١٤١٧

١٤١٨

١٤١٩

١٤٢٠

* فوائد التخطيط : معرفة اتجاهات العمل في المستقبل

١- يسير التخطيط نقطة انطلاق لتنفيذ العمل

٢- يساعد على مواجهة طائفة من الأوقات

٣- التخطيط الجيد هو الذي يفتح المجال للتفكير بين الإداريين والأقسام

٤- يسهل التخطيط من خلال الاستئناس على القمدي للمخاطر

أهداف الأقسام

* مرحلة وضع خطة عملية التخطيط :

- ١- تحديد الأهداف
- ٢- تحديد الوسائل
- ٣- تحديد التكاليف
- ٤- تحديد المدة
- ٥- تحديد المسئول
- ٦- تحديد التقييم
- ٧- تحديد المراجعة
- ٨- تحديد المراقبة

١- وضع الأهداف وتحديد: الأهداف هي الغايات التي تسعى المؤسسة

للتحققها والوصول إليها ويرتبط حجم الهدف وطبيعته بدرجة الطموح

لدى الإدارة العليا والإمكانات المادية والبشرية المتوافرة وما قد يتكون

الأهداف العامة توضع على المستوى لكل والأهداف الجزئية توضع على

مستوى الوحدات الإدارية ويجب أن تكون قابلة للتحقق بين الأهداف العامة والجزئية.

* أذكر شروط اعداد الخطة لتحقيقها: وليكن القائمة *

1- ان تكون شروعة ومنفعة مع انجازاتها وتقيم المصنع.

2- ان تكون واقعية وقابلة للتنفيذ.

3- ان تتسم بالمرونة بحيث يمكن تعديلها في الظروف المختلفة.

4- ان تكون قابلة للفكر ولتتصل على متابعة تنفيذها وقتها.

5- وضع الفروض التخريبية: يجب الاهتمام بضرورة وضع الفروض

التخريبية القائمة على طرس كسبية ومنهجية ائمة بين الاعتبار

العوامل والظروف البيئية الداخلية والخارجية والمفروضات لدرجة كسبية من الائمة

لانها تمثل استقبال النية من طرف من طرف ووضع الخطة.

6- جمع البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التخطيط: هذه المرحلة هي

درجة كسبية من الائمة لتتبع عملية التخطيط ولانها تتلخص في انواع مختلفة

من البيانات والمعلومات الأساسية والضرورية لعملية التنبؤ

التوقع المستقبلية وتنبؤ عملية التخطيط بكلها من البيانات ومعلومات

تتعلق بطبيعة الجهة والظروف المحيطة.

٤- تحديد البدائل وتصيغها: نبدأ ان نجد جهة ليس أصاها سوى بديل واحد

فقط صحت يوجد عدة أصاها الجهة أكثر من بديل ويجب هذا المخطط

في هذه المرحلة القيام بتحديد هذه البدائل المختلفة المتماثلة أصاها واختيارها

من خلال أعدادات التنبؤ دقيقة لتكاليف والإيرادات ويمكننا اختيار البديل

٥- اختيار الخطة المقترحة: يجب على الإدارة اختيار الخطة وتتمهدها لتبدأ

عملية أعداد الخطة الفردية لمختلف العمليات والأشياء المطلوبة مع تحريم

العمليات المطلوبة من كل قسم أو دائرة في التوقيت والوقت الذي يجب

أن يبدأ وينتهي فيه العمل.

٦- **أقرار الخطة والموافقة عليها:** تحتاج الخطة للموافقة من الإدارة العليا أو الوزارة المختصة في المؤسسة لكي يتم إقرارها والموافقة عليها.

هذا الإجراء الرسمي يعد ضرورياً للبدء بتنفيذ الخطة فالأقرار هو الرجم الرسمي

الكلوب لتنفيذ الخطة ويمكنها إفرادها الإفلاذ منها بوسائل الإعلام المتكسبة.

٧- **تنفيذ الخطة ومقارنتها:** به عملية إقرار الخطة تقوم أحياء بأذابة العلاقة

في الخرج بالبدء بعملية التنفيذ للخطة لكل حسب مسؤولياته وهنا

لا بد من الإشراف والإطاعة وجود والتنسيق الكامل بين كافة أحياء وأقسامها

الفرع الرئيسي
الإدارة

٨- **أنواع التخطيط:**

أولاً: التخطيط من حيث **المدة** أو **الفترة** أو **المكان**.

التخطيط على مستوى المؤسسة والوقت **الأسبوعي**.

• " " " **التخطيط** الزماني والصناعي.

• التخطيط للأقليمي التخطيط للأقاليم التي تتميز فيما بينها بمناصب طوارر

• الفوس التخطيط المركزي في الرواة كوحدة واحدة

ثانياً: التخطيط من صحت النشاط:

← ويقع التخطيط من صحت النشاط عند النضو التالي:

• التخطيط المالي. تخطيط القوى العاملة.

• تخطيط الإنتاج. • التخطيط الرأسمالي.

ثالثاً: التخطيط من صحت زمن الخطة:

1- الخطة قصيرة الأجل أو قصيرة المدى: صدق في الغالب أقل من سنة.

2- متوسطة الأمد أو متوسطة المدى: من 3 إلى 5 سنوات.

3- طويلة الأمد أو طويلة المدى: أكثر من 5 سنوات.

رابعاً: التخطيط من حيث الاستعداد: الاستعداد الأولي

أ- الخطط أطار الاستعداد أو تقسيم العمل:

ب- البرامج: هي مجموعة من الخطط لعمل رئيسي لتحقيق هدف من أهداف

المتظمة والبرامج مزيج من عدة مناسبات أربع: الخطط الاستراتيجية

ب- الاستراتيجيات: تتألف من عدة مناسبات مع البرنامج ولكنها أضيق منه نطاقاً

وأقل عمقاً وقد يكون المشروع جزءاً من برنامج أو مشروع أو مستقلاً بذاته

ج- الموازنات: هي خطط وصيغة الاستعداد لتسوية تخصيص الموارد للائحة

والاستراتيجيات التي تقوم بها المنظمة: الموازنات المالية

أما الميزانية: فتكون على أرقام أولية لتبين ما يمكن للمال من المنظمة في

الفترة زمنية معينة تفصيلية الفترة المالية " تفصيلية " 4

ك- الخطط عديدة أو متكررة الاستعداد أو تسمى بالخطط

٢- الاستراتيجيات: هي في الأصل مفهوم أمريكي وتفيد صياغة الأهداف

والاقتضيات العملية لتحقيق الأهداف والأغراض والسياسات الرئيسية والخطط لتحقيقها

٣- السياسات: هي مجموعة المبادئ والقواعد والأطر العامة التي تحكم سير

العملية التنفيذية والمعدة لها وتوضع عادة قبل الإدارة العليا.

٤- الاجراءات: هي بمثابة الخطوات الرئيسية والمراد التفصيلية التي توضع لتحقيق

الاجراءات وكيفية تنفيذها وهي الهيئات المراد القيام بها وتفيد في تنفيذ كل عملية وهي عبارة عن سلسلة من الخطوات التي تؤدي إلى تحقيق هدف.

٥- القواعد: هي خطة محددة بسيطة ودقيقة للرقابة على سلوك الأفراد في

المنظمة وتكون جزءاً من اجراءات المنظمة.

خاصة: التخطيط حسب مستوى التنظيم:

١- التخطيط الاستراتيجي: وهم التخطيط الاستراتيجي بتحديد الأهداف طويلة

الأجل وحيد الصورة التي تريد إدارة المنظمة لها ستكون عليه

منظمة من قبل المدير

ب- التخطيط التكتيكي ويسميه البعض التخطيط الفني أو التخطيط

المفصلي ويهدف إلى إدارة الأعمال اليومية

وتحقيق أهدافها وهو يشمل كافة مجالات العمل بالمنظمة كالشؤون والانتاج

ج- التخطيط التفصيلي: يتضمن مدى وأقصى ما رضى بالمقارنة

بالنوعية السابقة ويقوم بوضع التفاصيل الدقيقة وهو مهم بالجزئيات

الدقيقة والاهتمت بمجريات العمل اليومية والأسبوعية

* خصائص التخطيط الجيد:

1- ترسيخ النفقات

2- المرونة في التغيير عند الحاجة

٣- التارك من مشاركة جميع العاملين في الخطة. 7

٤- التوقيت من تحديد جدول زمني لاجراءات وفعاليتها. 4

٥- الشمولية من ان يكون اهتمام المخططين بكافة جانب المهام في المنظمة.

٦- الاستمرارية من التخطيط عملية مستمرة لا تنتهي بانتهاء مدة صلاحيته.

٧- المتابعة من يجب المتابعة لضمان ضرورة لاكتشاف الانحرافات المبكرة.

٨- الوضوح من يجب ان تصف الخطة بوضوح اهدافها. 10

٩- الرية. 8

١٠- الواقعية من يجب ان تكون مرتبطة بالواقع ومدى الامكانيات.

١١- مراعاة الفهر الانساني من اي عملية الموظفين والعمال مطابقة صيانة.

* صبوبات أو موقوفات التخطيط:

١- التكاليف الباقية.

الأمم المتحدة الوصية الرابعة: اتخاذ القرارات

11-8

* اتخاذ القرار: المفاضلة بين البدائل واختيار رائج لتحقيق هدف معين.

* اتخاذ القرار هو الوظيفة الهياكلية.

ونستخرج من التعريفات السابقة ما يلي:

1- القرار الإداري نتاج عملية منهجية عقلانية يهتد من العوامل.

2- القرار الإداري صادر بغير حل مشكلة معينة ويرى للتدقيق ذلك.

3- القرار الإداري هو الذي تم اختياره من بين عدد البدائل.

4- يتأثر القرار الإداري بالعوامل الداخلية والخارجية المصحية.

* خصائص القرار الفعال:

1- شج أكبر قدر ممكن من المعلومات.

2- مراعاة خطوات المنهج العلمي في اتخاذ القرار.

٣- مراعاة البيئة الداخلية والخارجية والعوامل لاقفا ديكي ولسيخ...

٤- الحصة المخصصة لخدمة العملاء لخدمة العملاء بالقرار.

٥- الاستفادة من الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة.

٦- مراعاة صراحة القرار.

٧- تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار.

* اذكر العوامل والمحفزات التي تؤثر بها القرارات؟

١- عوامل تتعلق بالبيئة الشخصية في الذكاء - تمهيد لدراسة...

٢- عوامل تتعلق بالإدارة - طبيعة - أهداف - سياساتها.

٣- " بالكوادر البشرية - طبيعة - خبرات - اتجاهات...

٤- " بالتملكة - واضحة - مصادرة - واقعية...

٥- " بدرجة توافق المعلومات المطلوبة - كبرانية - الأثر...

7- نوع القرار وأهميته وصبغة الموضوع.

8- الفترة الزمنية الملتزمة لانفاذ القرار.

9- مدى ملائمة الظروف السيئة الداخلية والخارجية.

10- درجة تكرار القرارات ودرجة تأثيرها.

* قد يتباين زمن خطوات عملية انفاذ القرار:

أولاً: تحديد الكلمة: الأخيرة الهم مع حود الكلمة.

* الكلمة: عبارة عن صفة يقع صاحبها في صورة المدد تحقق الهدف.

ثانياً: جمع المعلومات حول الكلمة وطلبها وتفسيرها: *
1

تتم عملية جمع المعلومات المتباينة من حيث الكم والكيف والوقت المتكرب فيما يتبد

الكلمة وهدفها تتم عملية الجمع لا بد من عملية اخرى مهمة مثل ترتيب وتصنيف

هذه المعلومات وفقاً لجدول اول ثم ذلك بالترتيب الانبساطي الاحصائي.

ثالثاً:

إيجاد بدائل مناسبة

لحل المشكلة:

في هذه المرحلة يتم تطوير البرهان عند تمكن عمال البائس

حل المشكلة ويمكن طمئنة القرار عند تعيد في هذه الخطوة على
خبراته الشخصية في المجال

رابعاً: تقييم البدائل المحرومة واختيار البديل الأفضل:

ويتم في هذه الخطوة توضيح الإيجابيات والسلبيات لكل بديل

من البدائل المحرومة ومدى قدرته على حل المشكلة وتحقيقه

الهدف من اتخاذ القرار:

* أذكر المقايير العملية للاختيار:

1- المخاطر
2- مورد العنصر البشري

3- الاقتصاد في الجهد

4- التوقيت المناسب لاتخاذ القرار (سرعة اتخاذ القرار)

خاتمة: تنفيذ القرار:

بعد الانتهاء من خطوة اختيار البديل الأفضل يجب أن تبدأ خطوة تنفيذ القرار

خاصة إذا كانت مسألة لوقت مدد ربحية من الأهمية وفي هذه المرحلة يقوم

مؤخذ القرار بتحديد الجهات المسؤولة عن عملية التنفيذ وتحديد مسؤوليات كل جهة بدقة

سادساً: متابعة تنفيذ القرار وتقييمه:

يجب عدم مؤخذ القرار أو الإدارة ذات العلاقة اليه من متابعة عملية تنفيذ

القرار ~~بشكل~~ يفرضها ~~على~~ الفرق على مستوى لا يجاوز الاستكالات لئلا

تواجه المتخذين ومحاولة حلها.

* أنواع القرارات:

أولاً: A- القرارات الفردية ← يتخذها المدير على أساس فردية بحته دون أي

شاور أو مشاركة من اللطيف فيما لو

بعضها من اللطيف فيما لو

ب- القرارات الجماعية هي تلك القرارات التي يتخذها المدير بعد تأنيدهم

بالتشاور مع مرؤساتهم، وكذلك فيما يتخذها وعضائها.

* المصل الفردية هي القرارات التي يتخذها المدير في اتخاذ القرارات.

* الاستشارية هي القرارات التي يتخذها المدير في اتخاذ القرارات.

* الجماعية هي القرارات التي يتخذها المدير (أيضا) في اتخاذ القرارات.

تانياً: P- القرارات التنفيذية هي تلك التي يتخذها المدير فيما يتعلق بالأمور التي تتعلق

وتتعلق خاصة بالأمور التي سير العمل وتدفعه إلى الأمام.

ب- القرارات الشخصية هي تلك التي يتخذها المدير كقراراته الشخصية

في الأمور المتعلقة بعمله كإدارة - اتخاذ القرارات.

ثالثاً: P- القرارات الروتينية هي تلك التي يتخذها المدير في الأمور التي تتعلق بعمله كإدارة

كإجراءاته وأنماطه وتوزيع العمل وسميته بالمبوجاهة وبتكراره.

تتبع المديرية وبعدها هي كبرى.

ب) القرارات غير الروتينية هي التي تهالج فيها وسائل لا تحت

بومياً إنما هي كوظائف وهي عادة صعبة نتيجة ظهور مشكلة طارئة

ولذلك تعد هي الوقت الكافي لجمع البيانات والمعلومات ولتوضيح أبعاد المشكلة

رابعاً: القرارات غير الروتينية

1- قرارات تتعلق بالانتاج من حيث الانتاج وجمع الانتاج وموقع التصنيع

2- بالمبيعات من تحديد الأسعار ووافق وموقع وكاتب البيع وتغليف المنتج

3- بالتحويل من الهيكل المالي وشروط الائحة ومقدار رأس المال

4- بالأفراد والتوظيف من مصادر الحصول على القوى العاملة والايام
الاستثمار

خامساً: القرارات حسب طرفيها

أ) التأخذ التام من توفير المعلومات ومزايا وبيوت البدائل

ب) عدم التأخذ التام من عدم توفر المعلومات

ج- المقاطرة مع احتمالات نسبية ولها احتمالات ورسائل

* الصعوبات التي تترتب عن عملية اتخاذ القرار:

١- صعوبة إدراك المشكلة وتحديدها بدقة.

٢- عدم القدرة على تحديد الأهداف.

٣- المزايا والصعوبات: // // //

٤- زرع المعلومات أو عدم دفعها.

٥- عدم تخصيص الوقت الكافي للتحرف على المشكلة.

* أساليب تحسين القرارات الإدارية وزيادة فاعليتها:

١- فهم المشكلة الإدارية.

٢- استرالك العاملين فيها على صنع القرار.

٣- تجنب المواقف والأهواء ذات الخصية.

التلخيص
١-١١

الوحدة الخامسة "التنظيم"

* التنظيم:

- ١- توزيع الواجبات والمسؤوليات على الأشخاص وتحديد
- ٢- لطاقات كل شخص وكذلك تحديد العلاقات بين
- ٣- الأشخاص بمعنى ترتيب الأمور في المؤسسات بين
- ٤- الموظفين لإتمام الأعمال وتحقيق الأهداف .

* ماهي عناصر عملية التنظيم:

- ١- الأفراد العاملون في المنظمة.
- ٢- الأعمال والسلطة التي تمارسها المنظمة
- ٣- الموارد المتوفرة للمساهمة
- ٤- السلطة والايجراءات وطرق العمل

٥- توزيع الموظفين على الوظائف

٦- تحديد الإختصاصات والمسئوليات على كل موظف

* ماهي فوائد التنظيم:

١- يفهم كل موظف الأمانة التي يقوم بها

٢- تحديد علاقات العمل الرسمية وعلاقات السلطة

٣- يوحد جهود العاملين في تحقيق الأهداف

٤- يخلق الموظف السلطة الضرورية للقيام بعمله

* مبادئ التنظيم:

1- مبدأ وحدة الهدف: يجب ان تكون اهداف كل جزء في التنظيم متفقة مع

هدف التنظيم ككل فالهدف السامي لمنظمة المدعيه هو المبرر لوجود تنظيم

حيث يتم ترجمة تلك الاهداف الى اهداف واقعية يمكن تنظيمية متهددة لتتولى عملية تحقيقها

فخصما بالسلطة لا يمكن ان يكون حق اصدار الاوامر والسياسة الاخرى

١٢٢ مبدأ تقسيم العمل: تقسيم العمل يؤدي إلى ضرورة تنفيذه وتعيين صوته.

١٢٣ مبدأ التخصص: ...

← أهمية مبدأ التخصص:

١- تحقيق أكبر استفادة ممكنة من قدرات الفرد الطبيعية.

٢- البساطة والسهولة في العمل.

٣- الانجذاب في أداء الأعمال.

٤- توفير الوقت والجهد.

٥- نتائج التخصص البسيطة:

١- الخلل في العمل.

٢- تجزئة العمل إلى أجزاء صغيرة يجعل عملية التنسيق بين الأعمال فيها صعبة.

٣- التأخير في الحركات مما يهدب الأفراد أثناء أداء عملهم.

لها مبدأ وحدة الأمر القيادية: ان تكون لكل مسؤولية رئيس واحد تبدا منها / اوامر

لها مبدأ نطاق / حراف: عدد المرؤوسين الذين يخضعون لرئيس واحد ان يتفرق عليهم

لها مبدأ تكافؤ / انتموالية: من يمكنه الايقاع / 157

السلطة هي في عبارة عن الحق الرسمي الذي يمنح الرئيس / استغفاره

في اصدار الاوامر وتوجيه المرؤوسين لانجاز الأعمال

وتنقسم السلطة الى عدة تقسيمات:

السلطة التنفيذية: هي صلاحيات اتخاذ القرارات واظهار الاوامر

لمجموعة من المرؤوسين

السلطة الوظيفية: تمنح صاحبها حق اصدار الاوامر والتعليمات

الى العاملين بالادارات الأخرى

السلطة استشارية: تمارس اعمالها داخل مجلس اداري

فصاحب السلطة لا يملكون حق اصدار الاوامر والتعليمات الأخرى

12 الوصف الوظيفي: هي تحديد لوظائف وواجبات لمتطلبات أي وظيفة

المؤسسة نظامها

13 التوصيف الوظيفي: لوظائف لوظيفة معينة كدرجة كفاءة وخصائص

14 الهيكل التنظيمي: هو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطها الإدارية

والعلاقات بين الأفراد

15 السلطة: قوة اتخاذ القرارات لتسيير أعمال الأخرين أو هي

القوة التي بواسطتها يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات

16 تفويض السلطة: قيام الرئيس بتفويض جزء من سلطاته إلى

أخرى أدنى من مستوى الأذن منه في الهرم الإداري و

يصبح هذا الشخص مسؤولاً أمام من فوضها إليه للقيام

* مزايا التفويض: 1- تخفيف العبء على الرئيس

2- تخفيف من أعباء الرئيس

3- تخفيف من أعباء الرئيس

٥- التفويض يعتبر فرصة الأعداد للمؤثرين المناصب

٦- يساعد على خلقه عند المشاركة في اتخاذ القرارات

٧- يساعد على تشجيع المرونة ويزيد ورفع روحهم المعنوية
في اعتبارات مهمة في التفويض:

٥- يجب على الرئيس أن يحدد اختيار المفوض إليه

٦- التأكد من توافر الوقت الكافي

٧- ضرورة متابعة الرئيس لنتائج التفويض

١٢٢ المراكز واللامركزية:

← المركزية: هي التي يتركز فيها السلطة في أعلى السلم

تجميع صلاحيات اتخاذ القرارات في يد شخص واحد

اللامركزية:

انتشار صلاحيات اتخاذ القرارات في أكثر من جهة أو إدارة
أو شخص

مزايا المركزية:

١- توفر درجة عالية من التنسيق والاتصال السريع

٢- تحدد إجراءات الرقابة والإشراف لأفعالهم بصورة

٣- تكون الإجراءات قليلة لسهولة الرقابة والإشراف يتم تبادل خبراتهم

مزايا اللامركزية:

١- السرعة في إنجاز العمل

٢- تخفيف عبء العمل عن الرؤساء

٣- رفع الروح المعنوية للموظفين وزيادة إنتاجهم

٤- إثراء العمل بالابتكار والمواهب الفردية

٥- القضاء على الصراعات بين الإدارات العليا والإدارات الأدنى

٦- وسيلة لعلاج الضعف الإداري من خلال المناصب التي يسهل الأقسام والإدارات

* **عناصر تنظيم الجيد:** **١- القيادة الجيدة** **٢- الموارد البشرية** **٣- الميزانية** **٤- التخطيط** **٥- الرقابة** **٦- التكيف** **٧- الاتصال** **٨- التغيير** **٩- المسؤولية** **١٠- العمل الجماعي**

١- الاستفادة من النخبة: **ب-** **التنظيم الإداري الجيد** **المنظمة** **على**

رطب مبدأ النخبة في الاستفادة من النخبة. **٧- تنظيم**

٢- **التنسيق بين أعمال المنظمة:** **يهدف** **لتنسيق** **العلاقات** **الادارية**

للمنظمة **ضوري** **لتنفيذ** **على** **التكرار** **والازدواجية** **وتصالح** **الأدوار.**

٣- **الارتقاء الفعلي:** **يجب** **أن** **تضمن** **التنظيم** **الأمر** **فالمصلحة** **مبتكرة**

الرهلات **واضحة** **وفعالة.** **٥- القيادة الجيدة** **٦- الموارد البشرية** **٧- الميزانية** **٨- التخطيط** **٩- الرقابة** **١٠- التكيف** **١١- الاتصال** **١٢- التغيير** **١٣- المسؤولية** **١٤- العمل الجماعي**

٤- **أولوية الأنشطة:** **ب-** **التنظيم الجيد** **على** **لتنسيق** **بين** **الأنشطة**

الأسبقية **المهمة** **لنشاط** **مدى** **تخصو** **أهداف** **المنظمة.**

٥- **تحقيق الرقابة لتلقائية:** **تساعد** **على** **تحمل** **الفرد** **للمسؤولية** **انجاز** **العمل**

٦- **والتالي** **تكون** **مدى** **الفرد** **رقابة** **دائمة** **تلقائية.** **٧- تنظيم** **٨- القيادة الجيدة** **٩- الموارد البشرية** **١٠- الميزانية** **١١- التخطيط** **١٢- الرقابة** **١٣- التكيف** **١٤- الاتصال** **١٥- التغيير** **١٦- المسؤولية** **١٧- العمل الجماعي**

٦- عدم الاصراف: التنظيم الجيد هو التنظيم الذي يمكن من خلاله توفير

ما يمكن توفيره في الوقت والجهد والتكلفة.

٧- التعاون بين العاملين: العمل مع بعضهم بكفاءة وبجهد صحيح

الاهداف المتشودة: كل ما لا يضره تضاعف

٨- مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة: هو الذي لا يتم بالظروف

والتهديدات الخاصة والمتوقعة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

٩- استقرار التنظيم: بمعنى انه يجب ألا يعرّض تعديل أو تغيير في

التنظيم إلا اذا كان لأسباب قوية.

* وظائف التنظيم:

١- تحديد أنشطة العمل: ٣- توفير هذا العمل بأسرع وأفضل

٢- تصنيف أنواع العمل المطلوبة: ٤- تصميم مستويات تنفيذ العمل

قانوني: لا يلائم في الواقع، حيث أن القوانين صيغتها صلبة، كما أنها غير قابلة للتغيير.

١- التنظيم الرسمي: هو الذي يرد العلاقات داخل المؤسسة وفقاً لهيكل

التنظيمي.

٢- التنظيم غير الرسمي: هو عبارة عن فروع من العلاقات الشخصية و

الاجتماعية التي تنمو وتطور بين الأفراد والعاملين في نطاق المؤسسة.

* ماهي العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي؟

١- حجم المنظمة: كلما زاد حجم المنظمة والأعمال والتخصصات أدى ذلك لزيادة حجم

المنظمات في الهيكل التنظيمي.

٢- عمر المنظمة: يكون الهيكل التنظيمي في بداية عمر المنظمة بسيطاً ويتجه بمرور

الزمن كلما زاد حجم المنظمة وتخصصاتها.

٣- درجة التخصص: كلما زادت التخصصات زاد حجم الهيكل.

٤- أهمية المنظمة ودرجة الأهمية فيها. هي مستعداً لآلات وطهارات

الركن وسية في العمل فيؤدي إلى الاستعداد عن كثير من العاملين

٥- اتباع نظم العمل المنظمة. يؤدي إلى زيادة حجم المنظمة وقد يفيد المنظمة

٦- بيئة المنظمة: كما كانت البيئات الداخلية والخارجية للمنظمة أكثر استقراراً

٧- مراحل إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة:

١- تحديد الأهداف: **٧- أهداف المنظمة** ولماذا لتتبعها

٢- تحديد الأثرية اللازمة للهيكل الإداري: **السبب**: هي كافة العوامل التي تؤثر

٣- تقييم الأثرية: **أثرية** ذات طابع رئيسية **كسالم** وأما داخلياً أو

٤- تحديد احتياجاتها من كل وحدة تنظيمية. **خارجياً** **٧**

٥- علاقات السلطة والمسؤولية: **٧**

٦- التوزيع الجغرافي والإشرافية والتنفيذية: **٧**

* ما المقصود بـ بنجر الزنجر للتطبيق هو ذكر فوائدها: الكلية الطوية الاجتماعية

← فهي خطوط يهي وان كل النظم من صيرت خطوط على الوفاة والله

والعلاقات تأين مضلف الادارة والاوقاف م ومن فوائدها 7:

1- تزيد إظهار المتظمة.

2- توضح خطوط الخدمة والتفوية.

3- العلاقات الرسمية بين مضلف الادارة والاوقاف م.

4- لها اوقاف الادارة والاوقاف م.

5- عدد التويات الادارية في المتظمة.

6- الخدمة في المتظمة في الاجراء ومطابقها.

7- تزيد دليل الله عند زيارة المتظمة.

* أنواع الخرائط التنظيمية: الرسم ¹⁰⁶⁴¹⁰⁵ ~~ص~~

1- الخريطة الرئيسية: وهو الشكل النهائي لجميع وحداته وأقسامه.

2- الخرائط الفرعية أو التكميلية: // الخاضع باحدى دوائر المنظمة.

* أشكال الخرائط التنظيمية:

1- الخرائط الرئسية أو التقليدية: هي الأكثر انتشاراً في المنظمات البسيطة.

2- الخرائط الأفقية: توضح هذه الخرائط تدرج السلطة من الرئيس إلى ر.

3- الخرائط الرادئية: أضحى الأقسام التنظيمية وتبين هذا الشكل فكرة العلاقة بين المركز والمحيط فالرؤية.

* الأدلة التنظيمية: تقوم بالبيان للمنظمة بأبعاد دليل تنظيمي خاص بكل

منها تفهم أهدافها ~~سما~~ ومبادئها التنظيمية.

* إعادة التنظيم: هي ادخال تغييرات وتعدلات صورية على الهيكل التنظيمي

للتنظمة بغرض ضمان بقائها واستمرارها في أداء وظائفها بشكل مطلوب.

القيادة والتوجيه والتحفيز

* القيادة: هو شخص يؤثر على الآخرين تأثيراً إيجابياً.

← كل قائد ناجح هو مدير ناجح.

* الرقابة: تنفيذ مهام وتسلط على الآخرين وإخبارهم عن القيام بعمل.

* القيادة ترتكز على:

1- الرؤية الطموحة: تتمثل بالعقيدة والفكر الإداري الذي يؤمن به القائد

وتعوده على تحقيق الهدف الذي يرمي من أجل تحقيقه.

2- السهولة المادية: هي الأدوات التي لا بد من توفرها لدى القائد مثل

السلطة الملائمة - شبكة الاتصالات - لقوى بشرية لازمة.

* مصادر قوة القيادة :

أولاً: السلطة الرسمية:

١. قوة المكافأة: مصدرها توقعات الفرد من أن مياحه بعمله

ينجاح ولجأته لرئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس.

ب. قوة الإكراه: مصدرها الخوف وهي منصلة بتوقعات الفرد من أن العقاب

في تأدية واجباته أو عدم إتمامه سيترتب عليه نوع من العقاب.

ج. قوة السلطة القانونية: مصدرها المركز الرسمي للفرد وهذه القوة

يحقق السلطة بتفويض من أعلى إلى أسفل.

ثانياً: السلطة غير الرسمية:

وهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب أي بقوة

التأثير الشخصي ومن مظهرها:

٢. قوة التحفез: مصدر هذه القوة هي الخبرة أو المهارة

أو المعروفة التي يمتلكها الفرد وتغير اتجاهه عن غيره من

أفراد في مجال التخصص

الأفراد في مجال التخصص

قوة الإعجاب: ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب

مرفوقه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشد بهم

إليه لتوفير نوع من النكاح أو الجاذبية في الشخصية القائد

أخطأ القيادة وأصلها:

الأسلوب الأوتوقراطي في القيادة: يعبر القائد

المسئد أمر ب إلى الرئيس منه إلى القائد لأنه يتكلم

في مرفوقه بغير إرادتهم ويعبر بأنه هو مركز اتخاذ

القرارات ولا يعطى اهتماماً كبيراً لآراء غيره من المرفوقين

ب- القيادة الديموقراطية: تسبغ حاجات كل فرد القائد والمؤسسة

كما انها تتسم بالإجرام المتبادل وتبذل المؤسسة قائد لهم

بروح الرضا ويتعاونون معه فمخاربه هدف الجماعة والقيم التي

تؤمّر بها .

ج- القيادة المتساهلة: تتميز هذا الأسلوب بظهور العديد من أنواع

السلوك المتنوع التي تؤدي إلى قلة الأداء حيث يؤدي هذا

النوع إلى التسيب وعدم الانضباط .

د- العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة:

هـ- عوامل تحفّز القائد:

و- مدى ثقة القائد بالآخرين ومدى تحملهم المسؤولية .

٢- القيم التي يوصف بها القائد .

٣- نوع أسلوب القيادة التي يتبعها القائد .

٤- عوامل تحفz المؤسسية : القدرة المؤسسية على مواجهة

المواقف واتخاذ القرارات تختلف من شخص لآخر وتختلف

٥- القيادة درجات تحملهم للمسؤولية .

٦- عوامل تحفz الموقف والبيئة : ويقصد بذلك الظروف التي

يحر بها القادة عند اتخاذ قرار صعيده وخاصة إذا كانت تلك

الظروف أو الموقف خارجة عن نطاق السيطرة المؤسسية .

أما الظروف البيئية فتعبر بها المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة

* **نظريات القيادة :**

تصنف إلى نظريات صفات وخصائص القائد ونظريات

سلوك القائد ونظريات تتعلق بالموقع أو الموقف القيادي :

١- **خصائص القائد أو نظرية السمات :**

إذ تعيد هذه النظرية القيادة إلى صفات أو سمات شخصية

تتوافق مع القائد منها الثبات والبقاء والإقدام والجرأة

والحرارة في اتخاذ القرارات .

٢- **نظرية سلوك القائد :**

ظهرت هذه النظريات بعد فشل نظرية السمات في التنبؤ

بالقيادة عند تعريف صفاتهم الموروثة **ومنها :**

٤- نظرية الشبكة الإرادية : : قديماً كانت

وغيرها روبرت بليك وجيمس صوفون عام ١٩٦٤ واتحد

الشبكة الإدارية خلية انما لم تفكر للقيادة تتعلم

بعضه ببعضيه هما الاهتمام بالانتاج والاهتمام بالأفراد.

ب- نظرية ليدرت : : قديماً كانت

لقد غير ليدرت اربعة انما للقيادة :

١- خط نظر : تتميز به القادة كونهم لا يميلون للتقويض

٢- ولا يتقون بالحرؤوسيه . : قديماً كانت

٣- خط نفسي : وهو الخط يسبح بالمشاركة في الحوار ثم

٤- تتخذ القرار عبر دم : قديماً كانت

٣- **فواستشاري** : يتميز ببقرة فالمحصة بيد القائد ومروسيه

٤- **مشارك** : توفر ثقتة عالية بيد القائد ومروسيه يجعل

يسع لهم المشاركة في اتخاذ القرارات ويتبادل في المعلومات

٣- **نظرية الموقف** : *وهناك ثلاثة مواقف*

يتوقف بنجاح القائد في النظريات الطرية أو الموقفية

على مقتضيات الموقف ومدى ولائمة النمط القيادي لذلك الموقف

* **نظرية فدلر في القيادة** : تعتبر من أهم النظريات الموقفية:

١- **قوة مركز القائد** : إذ أن عوتم مركز القائد وعائدته وسائته

له والديه من ملامح حيات في حيا نسبة المروسيه

٥- **طبيعة العمل** : تحدد الموقف القيادي فالأنفعال الروتينية

تسهل عملية القيادة *قيادة طرية*

٣- علاقة القائد بمرؤوسيه : إذا أزد العلاقة الشخصية بيه

القائد ومرؤوسيه علاقة تؤدي إلى الاعتراف به كقائد وبذلك

تسهل عملية القيادة وتجعل الموقف أهلاً .

* مواصفات القائد الناجح :
١- حقيقة القيادة ٢- حقيقة القيادة ٣- حقيقة القيادة ٤- حقيقة القيادة

١- العقيدة الشخصية : القائد الناجح يجب أن يكون مقتنعاً

٢- الكورى

٣- الاستناد إلى الحقائق

٤- المحرم الشديدي

٥- الفطنة وبعد النظر

٦- الشجاعة

٧- القدرة على تحمل المسؤولية

8- معرفة الأصول العلمية للإدارة

9- العملية المتغيرة

10- التحويلات في المعاملات

* ثانياً: التوجيه :

تعريف التوجيه : الإشراف على العاملين وإرشادهم إلى السبل

الأفضل لتنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية .

مبادئ التوجيه : إن نجاح وخبرة التوجيه يتوقفان على

أساسية على خبرته ومدى الإلمام بالإدارة :

* مبدأ جانبي الأهداف :

أي التعامل ببنية الأهداف الفردية والأهداف المنظمة ومحاولة

تحقيقها معاً .

٢ - مبدأ وحدة الأوامر : وهذا امر مبادئ الإدارة العملية

يكون الفرد مسؤولاً لأكثر من رئيس واحد يصدر له

الأوامر ويوجهه .

٣ - مبادئ وتطبيق التوجيه : مبادئ التوجيه :

١ - تتعلق فقط بإدارة العنصر البشري في المؤسسة .

٢ - وسيلة هامة لتحقيق التعاون والتنسيق بين العاملين .

٣ - تقبل بها الموظفون عندئذ يكون من مديريهم .

٤ - تتطلب مهارة عالية في طبيعة السلوك الإداري .

٥ - أسس التوجيه : يعتبر التوجيه بمثابة القلب في أعمال

الإدارة لأنه يؤدي في النهاية إلى إنجاز الأعمال .

ويستند التوجيه إلى الأسس التالية:

1- وضوح التوجيهات وأن يكون تنفيذها ضمن حافة الحرف وسهولة

2- أن تكون التوجيهات مبنية وقابلة للتنفيذ.

3- أدراسة التوجيهات على تحقيق الأهداف بفاعلية.

4- تجميع الفاعلين على تنفيذها.

* ثالثاً: التنسيب:
 * يرتبطان بنقطة: أهداف

* مفهوم التنسيب: وتلخيصه إدارياً وقيادياً هو كودى

إلى تفعيل الجهود وتناغمها بما يساهم في تحقيق الأهداف.

مزاي التنسيب:
 * يسهل تحقيق الأهداف بفاعلية

1- منع التناكب والتداخل وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية

2- منع حدوث الإزدواجية وخصوصاً إلى الكفاءة والفاعلية.

٣- إدارة التنشيط وسهولة هياكله وضرورية في تقسيم العمل .

٤- يتعلق بكل أهداف وحوام وانشايات المنظمة داخلها وخارجها

٥- إدارة التنشيط عملية دائمة وصعبة ويجب النظر له على هذا الاساس

٦- إدارة هيكلا ارتباكاً جزئياً بسبب التنشيط كونه حركياً ووظائف

الإدارة وسبب التنظيم نفسه .

* رابعا : الحفز ونظرياته :
١- الحفز : هو الذي يثير سلوك الفرد ويحفزه

٢- تعريف الحفز : هو أثر خارجي يثير سلوك داخلي وينتج عنه

سلوك الفرد لا يستجاب حاجات ورغبات معينة عند الجهل

تحفيز حالات التوتر . فالسلوك الفردي له مبادئ عامة ثلاث :

١- انه سلوك طبيعي أي انه هناك طبيعياً خلفه

٢- قبله

٢- انه وراء السلوك واقفاً معيناً ٤

٣- انه السلوك يتم تسميته عند الفرد بطريقةٍ مختلفةٍ عند غيره ٤

٤- أنواع الخوافز ٤

١- الدوافع: هي قوى داخلية تحرك الإنسان لمزيد من العمل.

٢- الخوافز: هي المؤثرات الخارجية التي تؤثر في القوى الداخلية للإنسان.

* أنواع الخوافز التي يتغير على الشرع كوفيرها للعاملين لديها:

١- الخوافز المادية: تأخذ شكل الزيادة الدورية وغير الدورية

في الأجر والحوافز أو الترقية.

٢- الخوافز المعنوية: هي عبارة عن عوامل غير ملموسة مثل المشاركة

في اتخاذ القرارات أو العاملة الحسنة أو شهادة تقدير أو ترقية.

٣ - الحواضر العينية: تصيد بها تحصيل جزء من إنتاج الحواسر

بعض له في مناسبات معينة .

٤ - الحواضر الجماعية: تهدف إلى تجميع روع الفريقد والعاون

بيد العاملية مثل: تحصيلها مرة لأفضل عامل .

* نظريات الحفز:

١ - نظريات الحاجات: تؤكد نظريات الحاجات على ضرورة اتباع

حاجات الفرد حسب اللوارة ← وهدف (مكبلاند) في

نظريته الحاجات إلى ثلاث فئات: ① الحاجة للقوة واللفة

② الحاجة للإنجاز ③ الحاجة للإنتماء

← ومنه النظريات المعروفة في الحاجات ، نظرية ماسلو

حيث حصف الحاجات إلى خمس فئات هما:

١- الحاجات الفسيولوجية ، كالطعام والشراب

٢- حاجات الأمان والسلاوة

٣- الحاجات الاجتماعية كأن يكون عضواً في مجموعة

٤- الحاجة للإحترام عند قبل الأخرين

٥- الحاجة لتحقيق الذات أي تحقيق الطموح

٦- نظرية المساواة : تكمل تحقيق المساواة والعدالة خاصة مائة

لكل من العاملين والمديرين وتؤدي غياب العدالة بين العاملين

إلى شعورهم باليأس والافتقار للإنجازية .

٣- نظرية التوقعات : بموجب النظرية يتوجب على المدير

توضيح أهداف المهمة وإجراءاتها وتوفير الأدوات والموارد

اللازمة لإنجازها ، تدريب الموظفين وإعدادهم

وتسببته سبيل التعلم أعمارهم في جود يوده التعاون

والتفهم يودي إلى زيادة توقعات الأخراد بقدراتهم

على الإنجاز

٤- نظرية العاملين: وضعها (Herzberg) وتنقسم 3

العوامل التي حثت المرأة للعمل:

١- عوامل تتعلق بحياة العمل كالأجور والأمن الوظيفي.

٢- المحفزات التي تتعلق بحسب العمل وتنمى الإجازة والاستراحة وزيادة طول

والقدرة والالتزام الوظيفي.

٣- فاعلية الاتصال: هو عبارة عن نقل معلومات من طرف إلى طرف آخر عبر

وسيلة نقل.

* وظائف الاتصال: هي التي تقوم بتوصيل المعلومات بين الأفراد أو الجماعات.

١- جمع معلومات: نقل القارئ.

٢- محاولة تفسير الواقع.

* ماهي عناصر عملية الاتصال:

الرسالة
١- المرسل: هي مضمون الاتصال التي تنوي على معلومات المرسل إليها وهي ترسل

معرفة ويمكن أن تكون الرسالة شفوية أو مكتوبة.

٢- المرسل: هو الشخص صاحب الفكرة والتي يتم ترجمتها على شكل كلمات أو أرقام

أو صور بطريقة يمكن أن تفهمها من المستقبل.

٣- مستقبل الرسالة: هو الشخص الذي يتقبل الرسالة ويحل رموزها ويفهمها أي

يحولها إلى أفكار.

٤- القناة: هي الوسيلة التي ترصد من خلالها الرسالة وتختلف باختلاف أنواع الرسالة.

نوع الاتصال: الاتصال المباشر وغير المباشر.

٥. تنفيذ لراصة: عبارة عن ردود لفعل التي تنهك عن استقبالها في فهمه أو

مدى فهم الرسالة ومدى تفاعلها معها وتأثيرها.

* مصطلحات عملية الاتصال:

١- وضوح الأفكار:

مدى قدرة المرسل على إقناع من الأفكار قوة المرسل على التفسير

٣- استعداد المتقبل لفهم واستقبال الرسالة.

٤- قدرة المتقبل نفسه على فهم وطريقها بما ورد في الرسالة.

٥- " " " " تنفيذ ما جاء بالرسالة

٦- عدم تعرض عملية الاتصال لأي تشويشات أو عوائق.

* أنواع الاتصال:

١- الاتصال النازل: هو الاتصال الذي يتجه من قمة الهرم الإداري إلى القاعدة و

يكتوي بالأوامر والقرارات والتعليمات والسياسات.

١- الاتصال الهاتفي: هو الاتصال بنجبة من فائدة الهرم الاداري باقية العمالة أي

من الأفراد المرؤوسين الرؤساءهم وبتنوي على شكل تقارير أو بيانات أو محاور.

٢- الاتصال الأفقي: تسمى الاتصالات التي تتم بين الأفراد في نفس مستوى اداري بالاتصال الأفقي

منذ اجتماع مديرى الاجتماع أو رؤساء الأقسام

٣- الاتصال العمودي: هذا الاتصال يتم بين الأفراد العاملين في المخطط والذين تقع هم الحرفم

في مستويات إدارية مختلفة على الخريطة التنظيمية.

* لمقالات الاتصالات الإدارية: نأين أن الاتصالات الإدارية يمكن أن تكون:

١- الاتصال الشفهي: هو الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة مباشرة على كلمات أو

جمل أو عبارات تدل على معنى مفيد ويكون مباشر.

٢- الاتصال الكتابي: هو الاتصال الذي يستخدم الكتابة الألفار واطلومات إما

بمستخدم الكلمات أو الرموز وتوزعها للعاملين في المنظمة وتحت إشراف من فوق.

الوحدة الثانية

الرقابة الادارية

* الرقابة: مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له تم اكتشاف

الانحرافات وتصحيحها.

من خلال التعريفات السابقة الذكر نجد ان علماء الادارة اجمعوا على ان الرقابة الادارية:

١- الرقابة الادارية تقوم بتقييم الاداء من طريق مقارنة ما حقيقيا بما

٢- ليست وظيفة مستقلة او منفصلة عن الوظائف الادارية.

٣- ان وضع الخطة وتحديد اهدافها من قبل مدير الادارة هو الخطوة الاولى في الرقابة

٤- الرقابة في المنظمات الاعمال وظيفية بطبيعتها ضرورية للكفاءة من مستويات الادارة في التعليم.

٥- واجبة وضرورية لجميع المنظمات في كل وقت للتأكد ان من يعمل سير بدرجة

* أهمية الرقابة :

تقدير القيمة

1- التأكد من حسن سير العمل.

2- الحد من المخاطر التي تم تهيئتها.

3- المسؤولية في كل المفاصل.

* أنواع الرقابة:

أولاً: رقابة مناصب توصيت هروني:

1- الرقابة الوقائية: هي الرقابة التي تبدأ قبل وقوع الخلل أو الخلل نفسه.

ب- الرقابة المتزامنة: أي أن مراقبة سير العمل أولاً بأول.

ج- الرقابة اللاحقة: لا توقف الرقابة بمجرد انجاز العمل وتباعدنا عن الموضوع.

المعايير الموضوعية

ثانياً: الرقابة من حيث مستوياتها الادارية:

1- الرقابة على مستوى الفرد: أي أن تقسيم أداء الفرد ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل.

ب- الرقابة على مستوى الوحدة الادارية: يعرف الى قسم الانجاز الفعلي لإدارة وحدة أو قسم.

ج- الرقابة الذاتية: لغرض ضمان تنفيذ الأوامر الكلي للمؤسسة ومعرفة مدى كفاءتها

بالتالي: الرقابة مناصبت مصدرها: الرقابة الذاتية 9

د- الرقابة الداخلية: هي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة وذلك بواسطة وسائل كافية ومستوى إدارية.

ب- الخارجية: هي الرقابة التي تتم خارج المؤسسة بواسطة أجهزة رقابية متخصصة.

رابعاً: الرقابة مناصبت نوعية الاعتراف: الرقابة الخارجية 2

د- الرقابة المالية: الكفاءة في الاعتراف بالسياسة وتحديد مصروفاتها.

ب- الرقابة الاعرائية: تحديد الاعتراف الاعرائية لمعرفة ثباتها وتبعيتها ومراقبة الامتثال منها.

خامساً: الرقابة مناصبت تنظيمها: الرقابة الاعرائية 4

د- الرقابة المباشرة: الرقابة التي تتم بصورة مباشرة دون تسويق.

ب- الرقابة غير المباشرة: هي الرقابة التي تتم عن طريق وسيط.

ج - الرقابة الفورية: الرقابة التي تتم في لحظة صدور صيب قبولاً زمنياً منتظماً.

سادساً: مجالات استخدام الرقابة:

١- في مجال الترخيص: التأكد من أن تم استراد مطابقتاً للمواصفات المطلوبة والتمهيد للخدمة.

٢- في مجال المخرجات: مراقبة المخرجات من الخدمة الواردة والصادرة.

٣- في مجال الإنتاج: التأكد من كمية الإنتاج وجودتها.

٤- في مجال الأصول: أي حركة الأصول الدائنة والطارئة منها صندوق الشركة.

٥- في مجال السلوك والاهتمام: مراقبة سلوك الأفراد داخل الشركة وفي كل إدارة أو قسم.

٦- في مجال التوقيت: التأكد من أن مستوى الأداء من شأنه أن يرضى قبل البدء بالعمل.

* مكونات الرقابة وعوامل نجاحها:

١- الهدف: تستخدم الأهداف في الرقابة كإشارات لقياس وتقييم الأداء.

٢- المعيار: وسيلة للقياس وانباز العمل لفترة معينة.

أهم الشروط التي يجب ان تتوفر في المهيأ الملتزم:

أ- ان يحتوي المهيأ على طريقة لتقييم الانجاز العقلي والقياسي بين درجتين الانجاز الجايي والسي

ب- ان يكون المهيأ قريباً للطبقي في جميع الحالات.

ج- ان يهيأ المهيأ رقياً كبيراً للانجازات الايجابية وتوقف حدوثها وتثبيتها.

٣- نوع الرقابة: رقابة مباشرة او غير مباشرة.

٤- الأدوات الرقابية: أدوات رقابية مختلفة كالتقارير والبيانات.

الشروط الواجب توفرها في الأداة الرقابية ملائمة:

أ- ان تكون الأداة الرقابية ملائمة قليلة التكلفة.

ب- ان تكون قادرة على كشف الانحرافات.

ج- ان تكون صلبة أي قابلة للتعديل عند اللزوم.

د- ان تكون واضحة في اتناذامرات صحيحة.

٥- نظم مبريد الاتصال: المبريد لا يفصل بين ابعدين بل يوصل بينهما

* ثلاث ايب لرقابة: المبريد لا يفصل بين ابعدين بل يوصل بينهما

← ثلاث ايب وصحية: المبريد لا يفصل بين ابعدين بل يوصل بينهما

١- الملاحظة الشخصية: في الوب يتقدم مدير المصنع عند مطلوبات رقابية

ملاحظة في جميع مجالات تطبيق الرقابة: تبريد ايب

٢- جلات وبلقانات العام: مجل الروام عبارة عن كغ في موقع عليه افراد من

بداية العام متى انتهت وفي طماضهم الاستفاضة عن الكفيل طافة تدفع

فدية ساعة تجل

٣- التقارير المبريدية: في التقرير التي ترفدها المبريد وند حضوره وغياجه

المبريد انهم عن مبريد الاعمال والى كل ايب تواجبه العمل

٤- التحليل المبريد: يستخدم هذا الاسلوب للرقابة على جودة

المنتج

٥- الزيارات للمداينة: هي عبارة عن زيارة المدير للمكان أو موقع

العمل للرقابة والتأكد من سير العمل بنجاح.

* سمات النظام الرقابي الجيد: في المثال التالي نرى سمات النظام الجيد

١- رقة المخططات. ٥- قصه ليا ٢٠٠

٢- التوقيت الصحيح.

٣- الاقتصاد ← ألا يكون فوائد النظام الرقابي أقل من التكاليف.

٤- الوضوح ← أن تكون قابلية النظام الرقابي لفهم والاستيعاب من قبل الأفراد العاملين بتفنده.

٥- التركيز على مركز الرقابة الرئيسية بالتفصيل

٦- أن يكون النظام الرقابي سهواً من المديريين.

* مميزات نجاح النظام الرقابي:

١- الرقابة الزائدة ← يقل العاملون عادة درجة مهنية من الرقابة في ازاد

لها تؤدي لانه وقتهم لها.

٢- التركيز في غير محله.

٣- عدم التوازن بين افعال وعلية والاصحاحات.

٤- عدم التوازن بين الهاد والكالف. ~~بين التوازن~~

٥- عدم الحيادية.

٦- ~~عدم الحيادية~~

٧- ~~عدم الحيادية~~

محو دطلالوم
أبو قاسم



يا ارب توفيله

يا ارب

يا ارب توفيله