

## ملخص مادة

# المهارات الإدارية الصف الثالث الثانوي (مسارات)

إعداد

مؤسسة التحضير الحديثة

[www.mta.sa](http://www.mta.sa)



نسألكم بالله العلي العظيم بأن **لا** تبيعوا هذا التحضير **أو** تعطوه أحد غيركم **إلا** بعلمنا وموافقنا

وأن **لا** تنشروه على صفحات **الانترنت**، وذلك حفظاً لحقوقنا في التحضير.

**لا** نحل لكم الاستفادة من هذا التحضير **إذا** لم تدفع ثمنه **عشر ريال** على حسابات مؤسسة التحاضير الحديثة

**لا** نحل **للمكتبات أو** الأشخاص بيع هذا التحضير **ولا** نحل لهم ثمنه بدون علمنا.

**تذكر** قوله تعالى ((وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا، وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ))

**إذا** لم تحاسبونا في الدنيا، **لن** نسامحكم في الآخرة

مؤسسة التحاضير الحديثة

0558396119

0558396004

موقعنا الإلكتروني

WWW.MTA.SA



## الفصل الأول

# مدخل إلى المهارات الإدارية

### المواضيع

1. الإدارة (المفهوم - الأهمية - المستويات).
2. مجالات الإدارة.
3. المهارات الإدارية.

## الإدارة (المفهوم، الأهمية، المستويات)

### تعريف الإدارة:

تعددت التعريفات التي وضعها المتخصصون في مفهوم الإدارة؛ نورد منها ما يأتي:  
**أن تعرف بالضبط ماذا تريد؟ ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن طريقة ممكنة، وأرخصها.**  
**استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية، وتنسيقها تنسيقاً يحقق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية.**

### أهمية الإدارة:

تمثل الإدارة أهم الوسائل التي يمكن أن يستثمرها الفرد كما تستثمرها المنظمة والدولة من أجل تحقيق أسباب الرخاء والأمن والتقدم؛ فعن طريق الإدارة يتحدد مستوى التعليم، والأمن، والعدل، والرعاية الصحية، والرعاية الاجتماعية، والزراعة، والصناعة، والإسكان، والاتصالات، والمواصلات، وكافة أوجه النشاطات والخدمات التي يحتاج إليها الفرد والمجتمع

### المدير Manager:

هو الفرد الذي ينجز عملاً معيناً من خلال مروضيه بغض النظر عن مستواه الإداري؛ حيث يقوم بوظائف التخطيط والتنظيم وتوجيه الآخرين والإشراف عليهم، والرقابة، وذلك بحكم منصبه؛ لتحقيق الأهداف المحددة

## مجالات الإدارة



### أولاً: الإدارة العامة:

الإدارة العامة هي ممارسة العملية الإدارية في الأجهزة الإدارية للدولة، وتختص بتنفيذ السياسة العامة للدولة؛ بما يحقق الصالح العام

### ثانياً: إدارة الأعمال:

إدارة الأعمال تعرف بأنها إدارة الأعمال والنشاطات والمشروعات ذات الطابع الاقتصادي الهادف لتحقيق الربح

### ثالثاً: إدارة الهيئات والمنظمات المتخصصة:

وتعني بإدارة أوجه النشاط في المنظمات التي تقدم خدماتها إلى فئات خاصة، ولا تهدف إلى تحقيق الربح

### رابعاً: الإدارة الإقليمية والدولية:

يختص هذا المجال بإدارة المنظمات التي لها الصفة الإقليمية، أو الدولية التي لا تتبع أيًا من الحكومات التي تنشأ في دولها

**خامسا: إدارة المؤسسات العامة:**

المؤسسات العامة هي مرفق عام يخدم الصالح العام للدولة، ويخضع لسلطتها، وتسير وفقا لتوجيهاتها

**المهارات الادارية****مفهوم الإدارة بصفتها علما:**

التنبؤ في الإدارة من المهام الرئيسية في معظم وظائف الإدارة، وهو تنبؤ قائم على الأسلوب العلمي بعيدا عن الآراء الشخصية والتخمين

**مفهوم الإدارة بصفتها مهارة:**

في حين ذهب البعض لاعتبار الإدارة علما له أسسه ونظرياته التي لابد منها لنجاح العملية الإدارية

**المهارات الادارية:**

إن المهارات الإدارية التي ستدرسها من المهارات المهمة التي لها علاقة بحياة الإنسان، ويمكن أن نستفيد منها في حياتنا الخاصة والعامة على حد سواء، فمهارة التخطيط لا يخفى مدى أهميتها للجميع

## الفصل الثاني

# مهارة التخطيط

### المواضيع

1. التخطيط (المفهوم، الأهمية)

2. أنواع التخطيط

3. عناصر التخطيط

4. خطوات التخطيط

## التخطيط (المفهوم، الأهمية)

### تعريف التخطيط:

يعرف التخطيط على أنه التحديد في الوقت الحاضر لما سيتم عمله في المستقبل. كما يعرف بأنه عملية دراسة وسائل تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية

### أهمية التخطيط:

- تحديد الأهداف وسبل تحقيقها.
- زيادة الكفاءة والفاعلية للموارد المتاحة.
- تحقيق الرقابة والمتابعة المستمرة لسير العمل.
- التحديد الدقيق للوقت - والتكلفة - لكل عملية.
- المساعدة في اتخاذ القرارات الصائبة.
- التنبؤ بالمستقبل الذي يعتمد على جمع المعلومات من الماضي والحاضر؛ لتصور أحوال المستقبل.

## أنواع التخطيط

### للتخطيط عدة أنواع مقسمة حسب معايير مختلفة؛ نذكر منها:

1- التخطيط حسب المدة الزمنية.

2- التخطيط حسب المستوى الإداري.

### أولاً: التقسيم حسب المدة الزمنية

وينقسم التخطيط حسب الفترات الزمنية التي يستغرقها وقت تنفيذ الخطة، إلى:

- تخطيط طويل الاجل
- تخطيط متوسط الاجل
- تخطيط قصير الاجل

### ثانياً: التقسيم حسب المستوى الإداري:

تقسم - عادة - المنظمة إلى ثلاثة مستويات إدارية؛

- التخطيط على مستوى الإدارة العليا.
- التخطيط على مستوى الإدارة الوسطى.
- التخطيط على مستوى الإدارة التنفيذية.

## عناصر التخطيط

### عناصر التخطيط:

تشير عناصر التخطيط إلى جميع العناصر التي تدخل في عملية تحديد مهمة المنظمة وقيمتها، وتوثيقها من خلال إطار عمل محدد جيداً يحدد الأولويات، ومن خلالها يتم تطوير وضع أهداف المنظمة طويلة الأجل، والمتوسطة والقصيرة الأجل، واتخاذ القرارات المناسبة، والاستغلال الأمثل للموارد

### الاهداف:

هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل.

### شروط الاهداف:

الوضوح – الواقعية – قابل للقياس – نظامي

### السياسيات:

وهي مجموعة المبادئ والقواعد والقوانين التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة؛ لكي تسترشد بها بقية المستويات الإدارية.

### القواعد:

هي ما يجب القيام به، وما ينبغي الامتناع عنه، ويقصد بها القانون أو النظام الذي تضعه المنظمة في شكل أوامر وتعليمات

### الاجراءات:

وهي: سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها؛ لتنفيذ عمل معين. وتتصف الإجراءات بأنها متكررة، ومتسلسلة وفق خطوات مرتبة، ومراحل ثابتة

## خطوات التخطيط

### أهداف منظمة منتجة للأجهزة الإلكترونية:

الهدف الاستراتيجي – الهدف التكتيكي – الهدف التشغيلي

### تحديد الاهداف:

ويقصد بها جمع البيانات والمعلومات حول العوامل المؤثرة في تحقيق الهدف.

### التنفيذ

وهذه الخطوة تختص بوضع البديل الذي اعتمد موضع التنفيذ الفعلي، وبعد البدء بتنفيذه تأتي مرحلة تقويم النتائج للمطابقة بين المخطط والمنفذ



## الفصل الثالث

# مهارة التنظيم

### المواضيع

1. التنظيم (المفهوم، الأهمية).
2. التنظيم (الأنواع، المبادئ).
3. التصميم التنظيمي.

## التنظيم (المفهوم، الأهمية)

### مفهوم اتخاذ القرار:

تتعدد تعريفات التنظيم؛ ومن أهم هذه التعريفات:

- عملية تنسيق الجهود البشرية في المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل التكاليف، وبأقصى كفاية إنتاجية ممكنة.
- توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة.
- ترتيب الأعمال أو الأنشطة في وحدات إدارية يسهل الإشراف عليها، مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعينون أو يخصصون للقيام بتلك الأعمال.

### أهمية التنظيم:

تكمُن أهمية التنظيم في كونه الخطوة الأولى التي يعتمد عليها المديرون في تفعيل الخطط وتنفيذها ومن أبرز النقاط التي يحققها التنظيم ما يأتي:

- التنظيم يساعد في تحديد العلاقات بين العاملين في المنظمة.
- معرفة العاملين بالأنشطة التي سيقومون بأدائها تحديداً.
- تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية.
- عدم الازدواجية في العمل أثناء القيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف.

## التنظيم (الأنواع، المبادئ)

### أنواع التنظيم:



### التنظيم الرسمي:

هو الشكل الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد

### التنظيم الغير رسمي

يعرف التنظيم غير الرسمي بأنه مجموعة من العلاقات الشخصية التي تنشأ - وتستمر - بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل

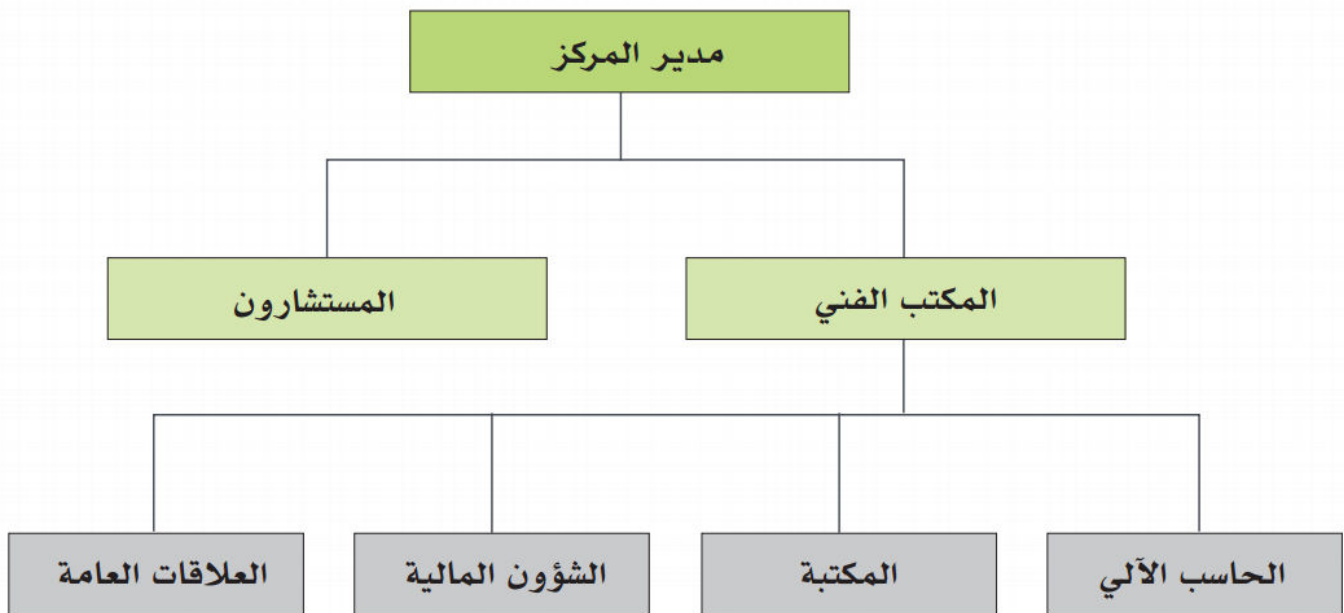
### مبادئ التنظيم:

مبدأ الهدف - مبدأ الوظيفة - مبدأ التخصص وتقسيم العمل - مبدأ وحدة القيادة - مبدأ نطاق الإشراف - مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية - مبدأ التفويض - مبدأ التنسيق - مبدأ المرونة

## التصميم التنظيمي

### الهيكل التنظيمي

#### الهيكل التنظيمي



### مكونات التصميم التنظيمي:

- 1- الهيكل التنظيمي.
- 2- الخريطة التنظيمية.
- 3- الدليل التنظيمي.

### أسس التصميم الوظيفي:

- 1- التنظيم على أساس الوظيفة
- 2- التنظيم على الأساس الجغرافي.
- 3- التنظيم على أساس العملاء
- 4- التنظيم على أساس المنتج.
- 5- التنظيم المختلط

## الفصل الرابع

# مهارة التوجيه

### المواضيع

1. التوجيه (المفهوم، الأهمية).
2. أدوات التوجيه (الحوافز، التدريب).
3. أدوات التوجيه (القيادة).

## التوجيه (المفهوم، الأهمية)

### تعريف التوجيه:

التوجيه هو فن التعامل مع مجموعة من الناس الذين يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى فاعلية في أداء العمل

### أهمية التوجيه:

يأتي التوجيه بعد التخطيط والتنظيم، وعلى الرغم من أن كثيرا من المشروعات تـُعد لها الخطط الجيدة والتنظيم الأمثل، إلا أن المشروع قد يواجه الكثير من الصعوبات والمعوقات في ظل العمل في بيئة سريعة التبدل والتغير عند تنفيذ المشروع

## أدوات التوجيه (الحوافز، التدريب)

### أدوات التوجيه:

الحوافز – التدريب – القيادة

### الحوافز

يعرف التحفيز في العمل الإداري بأنه حث المرؤوسين عن طريق مجموعة من العوامل- أو المؤثرات- التي تدفعهم لبذل جهد أكبر في عملهم، أو الامتناع عن الأخطاء

**وتصنف الحوافز وفق عدة تصنيفات؛ من أهم هذه التصنيفات الآتي**

1- الحوافز الإيجابية

2- الحوافز السلبية

### ومن التقسيمات الأخرى للحوافز:

- الحوافز المادية، والحوافز المعنوية.
- الحوافز المباشرة، والحوافز غير المباشرة.
- الحوافز الجماعية، والحوافز الفردية

### التدريب

التدريب عملية منظمة تهدف إلى زيادة معلومات العاملين في المنظمة ومهاراتهم؛ لتحقيق أهدافها.

**ومن أبرز الأسباب التي ساعدت على زيادة الاهتمام بالتدريب:**



## أدوات التوجيه (القيادة)

### مفهوم القيادة

هي: عملية التأثير في نشاط الجماعة بهدف تحقيق الأهداف.  
القدرة التي يمتلكها الفرد للتأثير على أفكار الآخرين، واتجاهاتهم، وسلوكهم.  
هي قدرة الفرد على استخدام نفوذه وقوته الشخصية ليؤثر على سلوك الأفراد من حوله، وتوجهاتهم؛ لإنجاز أهداف محددة من قبل المنظمة.

مصادر التأثير في القيادة (مصادر قوة القائد):



### انكاس القيادة الادارية

- 1- القيادة التسلطية..
- 2- القيادة الديمقراطية.
- 3- النمط الإسلامي للقيادة الإدارية.

## الفصل الخامس

# مهارة الرقابة

### المواضيع

1. الرقابة (المفهوم، الأهمية).
2. أنواع الرقابة.
3. الرقابة (المبادئ، الأدوات).
4. خطوات الرقابة.

## الرقابة (المفهوم، الأهمية)

### تعريف الرقابة:

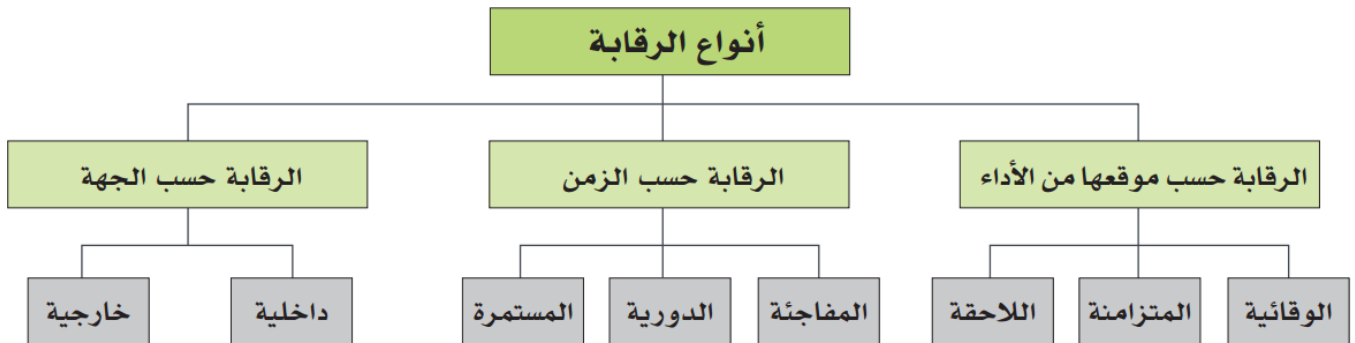
- هناك عدد من التعريفات للرقابة، منها:
- عملية تقويم نشاط المنظمة الفعلي، ومقارنته بالنشاط المخطط أدائه، وتحديد الانحرافات وصفيا وكميا ومعالجتها؛ بهدف استثمار كافة الموارد المتاحة.
  - الرقابة تختص بقياس الأداء وتصحيحه؛ بهدف التأكد من تحقيق الأهداف والخطط التي وضعتها المنظمة.
  - قياس النتائج الفعلية، ومقارنتها بالمعايير -أو الخطط- الموضوعية، ومعرفة أسباب الانحرافات عن النتائج المطلوبة، واتخاذ فعل تصحيحي

### أهمية الرقابة

- التأكد من أن العاملين قد أنجزوا عملهم كما هو مخطط لها.
- تضمن سير العمل سيراً صحيحاً.
- تحفيز المديرين على تفويض السلطة والصلاحيات للموظفين؛ ليؤدوا دور الرقابة.
- تكشف الأخطاء، وتمنع حدوثها، وتعمل على تصحيحها.
- تعمل على التحقق من الاستخدام الأمثل للموارد

## أنواع الرقابة

### أنواع الرقابة



### أنواع الرقابة حسب موقعها من الأداء:

- 1- الرقابة الوقائية.
- 2- الرقابة المتزامنة
- 3- الرقابة اللاحقة

### أنواع الرقابة حسب الزمن:

- 1- الرقابة المفاجئة
- 2- الرقابة الدورية
- 3- الرقابة المستمرة



**أهم الأجهزة الرقابية في المملكة:**

- 1- مجلس الوزراء
- 2- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
- 3- الديوان العام للمحاسبة
- 4- هيئة الرقابة ومكافحة الفساد

**الرقابة (المبادئ، الأدوات)****مبادئ الرقابة**

فيما يأتي عددا من المبادئ الأساسية لوظيفة الرقابة التي لا بد من معرفتها؛ وهي:

**أدوات الرقابة**

انطلاقاً من الهدف الأساسي للرقابة، وهو التأكد من أن النتائج تسير وفق معايير محددة مسبقاً؛ فإن هناك أدوات تساعد الإدارة على متابعة العمل الرقابي، وتصحيح الانحرافات التي يمكن أن تحدث أثناء الأعمال التي يتم تنفيذها، وبعد الانتهاء منها وتعتمد هذه الأدوات على جمع المعلومات عن الأداء الفعلي، وقياسه، ومقارنته بالمعايير الرقابية، ومن أهم هذه الأدوات ما يأتي:

- 1- الملاحظة المباشرة.
- 2- التقارير

**خطوات الرقابة****خطوات الرقابة:**

للقيام بعملية الرقابة بجميع مستوياتها وأنواعها؛ هناك عدد من الخطوات الثابتة والمتسلسلة التي يجب الالتزام بها. وتتلخص هذه الخطوات في ما يأتي



**أولاً: وضع المعايير:**

ان المعيار أداة قياس كمي أو وصفي، يوضع -أو يصمم- ليساعد في الرقابة على العمل، أو العمليات، أو المنتجات

**ثانياً: قياس الأداء:**

ويقصد به مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الرقابية التي حددت سابقاً، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات المطلوبة عن الأداء

**ثالثاً: تحليل الانحرافات ومعالجتها:**

- 1- قد يكون سبب الانحراف المعيار نفسه
- 2- قد يكون بسبب العاملين
- 3- ظروف خارج بيئة العمل

# الفصل السادس

## مفارقة الاتصال

# الدرس الأول

## الاتصال (المفهوم، الأهمية)

**تعريف الاتصال:**

- قدم عدد من العلماء تعريفات متعددة للاتصال؛ منها:
- الاتصال هو أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعلومات.
  - الاتصال هو عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر بهدف إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما.

**ويتضمن مفهوم الاتصال خصائص أساسية؛ هي:****اهمية الاتصال:**

- ١- يساعد الأفراد على فهم طبيعة الأعمال والمهام التي يقومون بها، وإدراكها
- ٢- يساهم في تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة
- ٣- يساعد على معرفة معوقات العمل
- ٤- تعد عملية الاتصال همزة الوصل بين المدير ومراكز الأداء
- ٥- يساعد على تحديد دور كل فرد في المنشأة
- ٦- إن الاتصال هو الوسيلة الأساسية لتوحيد الجهود المختلفة في التنظيم وتنسيقها
- ٧- تمثل الاتصالات جزءاً كبيراً من أعمال المديرين اليومية

# الدرس الثاني

## عناصر الاتصال

### عناصر الاتصال:

إن الاتصال عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد والمجموعات من أجل التوصل إلى أهداف معينة، وحتى تتضح عملية الاتصال في أذهاننا؛ فإنه يمكن أن نتصور الحصة الدراسية كنوع من عملية الاتصال...

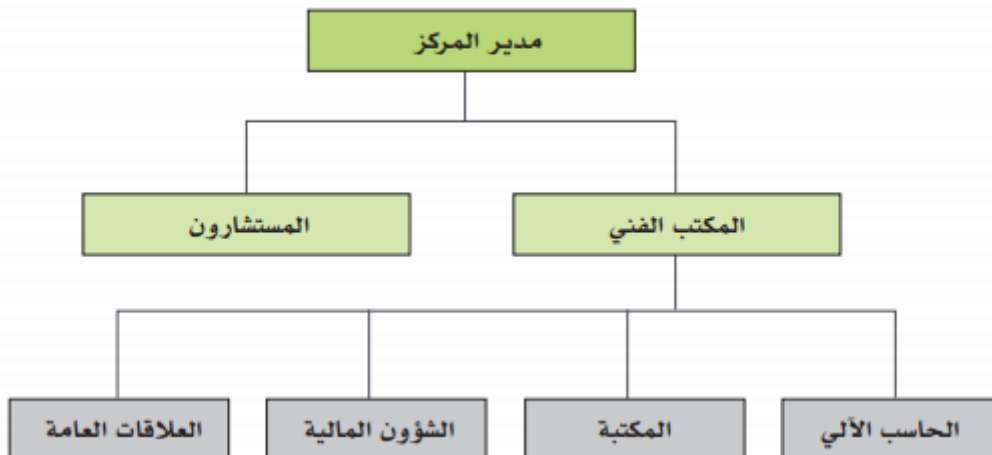
### عناصر الاتصال:

- ١- **المرسل:** هو المصدر أو القائم بالاتصال، ويعد الطرف الأول في العملية الاتصالية
- ٢- **الرسالة:** هي الفكرة -أو المعلومة- بعد صياغتها في لغة مفهومة للمرسل إليه (المستقبل)
- ٣- **الوسيلة:** هي الأداة التي تستخدم لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل
- ٤- **المستقبل:** وهو من يستقبل الرسالة ويفك رموزها، ثم يدرك محتواها ويحيط بمعناها وينفذها
- ٥- **التغذية الراجعة:** هي الاستجابة المتبادلة بين المرسل والمستقبل للرسالة، وهي تعبير عن رد فعل المستقبل للرسالة الاتصالية

## الدرس الثالث

### الاتصال (الأهداف، الأنواع)



اهداف الاتصال:انواع الاتصال:الاتصال الرسمي وغير رسمي:

# الدرس الرابع

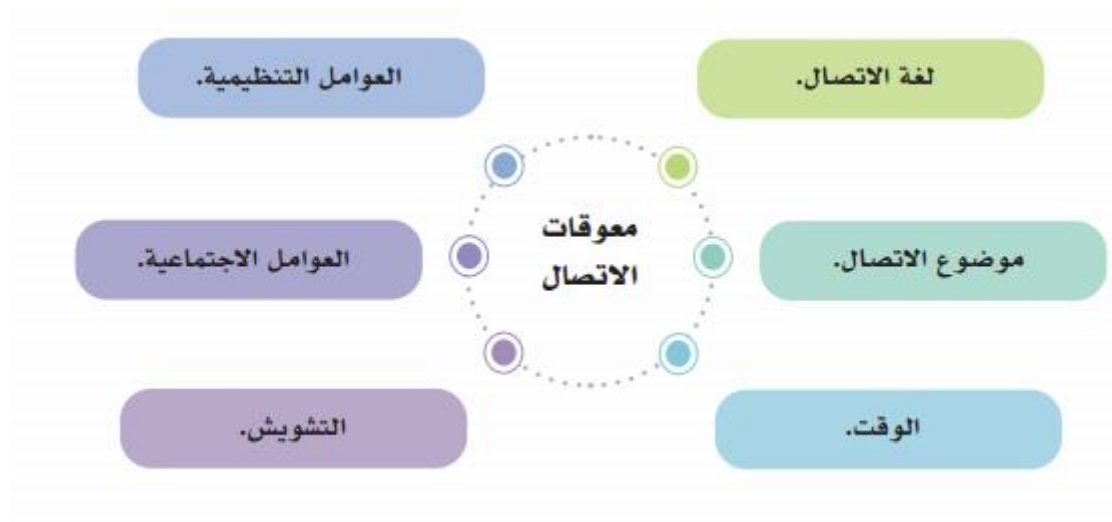
## الاتصال (المبادئ، المعوقات)

**مبادئ الاتصال:**

يمكن القول أن النظام الفعال ذلك الذي يتمتع بالخصائص الآتية:

**معوقات الاتصال:**

تظهر معوقات نظام الاتصال نتيجة مجموعة من العوامل يمكن إجمالها فيما يأتي:



## الفصل السابع

### مهارة حل المشكلة واتخاذ القرار

# الدرس الأول

## المشكلة (المفهوم، الأنواع)

**مفهوم المشكلة:**

- ١- المشكلة هي وضع صعب ومعقد يواجه الإنسان، وليس له حل واضح وسهل.
- ٢- في علم الإدارة تمثل المشكلة الإدارية عائقاً -أو حاجزاً- يحول دون تحقيق الأهداف المطلوبة بجودة عالية.
- ٣- يمكن النظر للمشكلة الإدارية على أنها فجوة بين مستوى الإنجاز المتوقع والإنجاز الفعلي، أو على أنها انحراف في الأداء

**تعد المشكلة فرصة ثمينة؛ لماذا؟:**

- لأنها تساعد على:
- إيجاد حل جديد، أو عدة حلول أخرى بديلة لكل مشكلة.
  - اكتشاف قدرات فكرية، وطاقات عملية.
  - استمرارية البحث عن برامج جديدة، وآليات إبداعية.
  - المحافظة على وحدة المجموعة، وتزيد من ثباتها؛ مما يعزز روح الفريق الواحد.

**أنواع المشكلات:**

تصنف المشكلات إلى عدة أنواع وفق معايير متباينة؛ منها:

- ١- المشكلات من حيث مدى تطورها.
- ٢- المشكلات من حيث توقع حدوثها.
- ٣- المشكلات من حيث تكرار حدوثها.
- ٤- المشكلات من حيث فرديتها أو جماعيتها.
- ٥- المشكلات من حيث زمن حدوثها.

# الدرس الثاني

## استراتيجيات حل المشكلات، وأساليبها

**استراتيجيات حل المشكلات:**

يمكن اختصار استراتيجيات حل المشكلات في ثلاث استراتيجيات؛ هي:

**أساليب حل المشكلات:**

وعادة تحل المشكلات بأسلوبين اثنين، وقد يختلف شخصان في حل نفس المشكلة؛ بأن يختار كل منهما أسلوبا مختلفا عن الآخر، ويمكن إرجاع سبب ذلك لعدد من العوامل؛ منها.

الشخص الذي يقوم بحل المشكلة

الثقافة والعادات السائدة

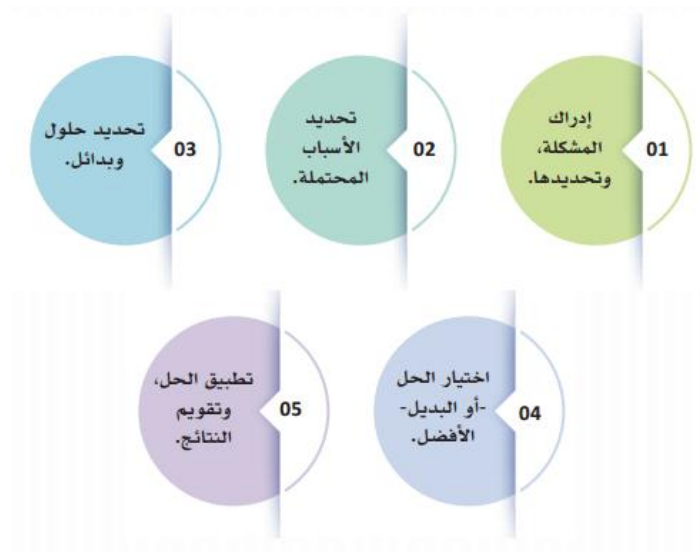
نوع المشكلة وطبيعتها

**أولاً: الأسلوب التقليدي لحل المشكلات:**

هو اللجوء لشخص لديه خبرة حياتية أو تأهيل علمي متخصص، وعرض المشكلة عليه بصفته الخبير

**ثانياً: الأسلوب العلمي في حل المشكلات:**

ويمكن تمثيل خطوات حل المشكلات عن طريق الأسلوب العلمي في الخطوات الآتية





# الدرس الثالث

## خطوات حل المشكلات

**الخطوة الأولى: إدراك المشكلة والشعور بها:**

يختلف الأشخاص في الشعور بالمشكلة، حيث يشعر بها بعضهم، وآخرون لا يدركون أن هناك مشكلة، ولا يشعرون بها إلا بعد أن تتفاقم ويصعب حلها.

**كيف يمكنك الشعور بالمشكلة؟**

يمكننا الشعور بوجود مشكلة عادة من خلال الحالات الآتية:

- ١- ملاحظة أن هناك أمرا ما يزعجنا أو يقلقنا.
- ٢- بدأنا نحيد عن المسار الذي كنا قد قررنا أن نسير عليه.
- ٣- تعرضنا لموقف يتطلب منا الاختيار ما بين أكثر من خيار

بعد أن نشعر بوجود المشكلة يكون لدينا قدر من المعلومات عن تلك المشكلة، ولكن مازال الأمر مبهما وغير واضح تماما؛ فعندما نحاول حل المشكلة يفترض بك التأني والتأمل قبل الإقدام على أي تصرف فماذا الذي نحتاجه؟ ...

**معايير تحديد المشكلة:**

لكي نتعرف على المشكلة يتوجب علينا الإجابة عن التساؤلات؛ مثل:

ماذا؟ ، متى؟ ، أين؟ ، لماذا؟ ، من؟

**ثانيا: تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة:**

أهمية التعرف على أسباب المشكلة. ص ١٥٣

**ثالثا: تحديد الحلول والبدائل:**

قواعد أسلوب العصف الذهني في التفكير:

- ❖ عدم التقييم المبكر للأفكار.
- ❖ تشجيع الأفكار الجامحة.
- ❖ الانطلاق من أفكار الآخرين.
- ❖ طرح أكبر عدد من الأفكار.

**رابعا: اختيار البديل الأفضل: ص ١٥٥****خطوات اختيار البديل الأفضل:**

1. تحليل مزايا كل بديل وعيوبه.

2. تضيق البدائل المتاحة.

3. تقويم البدائل، واختيار من بينها.

# الدرس الرابع

## اتخاذ القرار (المفهوم، الأنواع)

**تعريف القرار:**

يقصد بالقرار بوصفه مصطلحا إداريا: الاختيار بين عدة بدائل مطروحة بقصد تحقيق هدف، أو عدة أهداف محددة.

**عناصر تكوين القرارات:****الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار:**

قد يتم صنع العديد من القرارات، ولكن ليس من المؤكد أن يتم اتخاذ القرار بشأن جميع القرارات التي تم صنعها.

**من يصنع القرار؟ ومن يتخذ القرار؟**

من خلال المثال السابق يمكننا أن نلاحظ أن هناك أشخاصا مهمتهم الأساسية صنع القرارات. كتاب الطالب ص ١٦٢

**خطوات تنظيم الزيارات:**

الإعداد للمقابلة - استقبال الزائر - تقديم الزائر

**أنواع القرارات:**

# الدرس الخامس

## المهام الكتابية (كتابة الإدارية)

## الفصل الثامن

# مهارة السكرتارية

# الدرس الأول

## السكرتارية (المفهوم، الأهمية)

**مفهوم السكرتارية:**

وردت كلمة سكرتارية في كثير من المراجع العربية تعريفاً للكلمة الإنجليزية (Secretarial) ومعناها "أمانة الأسرار" أو "حفظ الأسرار"، ومن ثم فالكلمة العربية الفصحى لكلمة سكرتير (Secretary) أمين أسرار، والاستخدام الدارج لهذا التقسيم التنظيمي داخل المنظمات هي (السكرتارية).

**أهمية السكرتارية:****أنواع السكرتارية:**



# الدرس الثاني

## السكرتارية (الصفات، المهام)

صفات السكرتير الناجح:الصفات الشخصية:

- ١- **الصفات الشخصية:** هي عبارة عن مجموعة من الخصائص الفردية بعضها وراثيا، والبعض الآخر يكون مكتسباً، ومن الصفات الشخصية عامة. ص ١٧٦
- ٢- **الصفات العلمية:** هي شهادات وخبرات يتحصل عليها السكرتير، يستطيع من خلالها الإلمام بالأسس العلمية بمهام
- ٣- **الصفات العملية:** هي مهارات تتعلّق بالوظيفية تكسب السكرتير مهارات إنجاز العمل بأفضل صورة ممكنة، وكذلك الاستفادة من خبرات الآخرين والاطلاع على كل ما هو جديد بما يساعده على التميز والإبداع؛ ومن هذه المهارات

مهام السكرتير:

# الدرس الثالث

## الاتصالات الإدارية

**أهمية تنظيم المواعيد:**

يتولى السكرتير مهمة تحديد المواعيد للمراجعين والزوار الذين يرغبون في مقابلة المدير...

**أنواع المواعيد:**

- ١- متوسطة الأهمية
- ٢- مواعيد عادية

**مراحل تنظيم المواعيد:**

- ١- قبل الموعد
- ٢- أثناء الموعد
- ٣- بعد الموعد

**طرق التعامل مع الزوار:**

- ١- التعامل مع الزوار من غير أصحاب المواعيد.
- ٢- الاعتذار لأصحاب المواعيد

**خطوات تنظيم الزيارات:**

- ١- الإعداد للمقابلة. ٢- استقبال الزائر
- ٣- تقديم الزائر. ٤- تسجيل الزيار

**تعليمات إجراء المكالمات الهاتفية:**

لأهمية إدارة الوقت للسكرتير الناجح عند معالجته للمكالمات الهاتفية ...

**تعليمات الرد على المكالمات الهاتفية:**

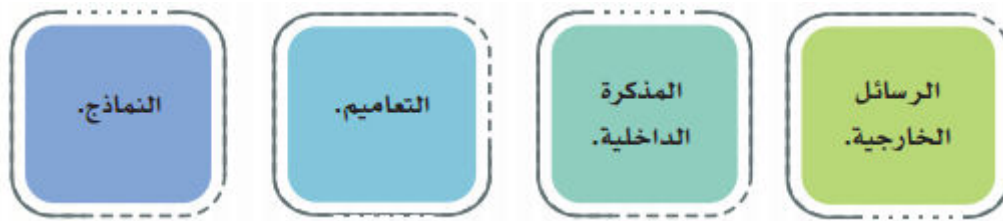
ليتمكن السكرتير من إدارة المكالمات الهاتفية الواردة بمثالية وفعالية...

# الدرس الرابع

## تحرير المكاتبات الإدارية

**يقصد بالمكاتبات الإدارية:**

كافة المكاتبات والرسائل المختلفة التي تتناول موضوعات ذات اهتمام متبادل بين إدارات وأقسام المنظمة، أو بين أفراد المنظمة، أو بين المنظمة والهيئات أو المنظمات الخارجية.

**مهارات كتابة المكاتبات الإدارية:****أنواع المكاتبات:****الرسائل الخارجية:**

وهي مكاتبات بين المنظمة والمنظمات الأخرى، وبين المنظمة والأفراد من خارج المنظمة.

**المذكرات الداخلية:**

وتستخدم في تبادل المعلومات داخل المنظمة بين إداراتها وأقسامها، وتتميز بالاختصار وذكر الموضوع مباشرة

**التعاميم:**

وهي التعليمات والأوامر التي تنقل بين إدارات وأقسام المنظمة، وقد تكون للإبلاغ عن إجراءات مستحدثة

**النماذج:**

هي وثيقة نمطية تستخدم بصفتها قالباً دائماً وموحداً لرصد بيانات خاصة بموضوع محدد أو نقلها

# الدرس الخامس

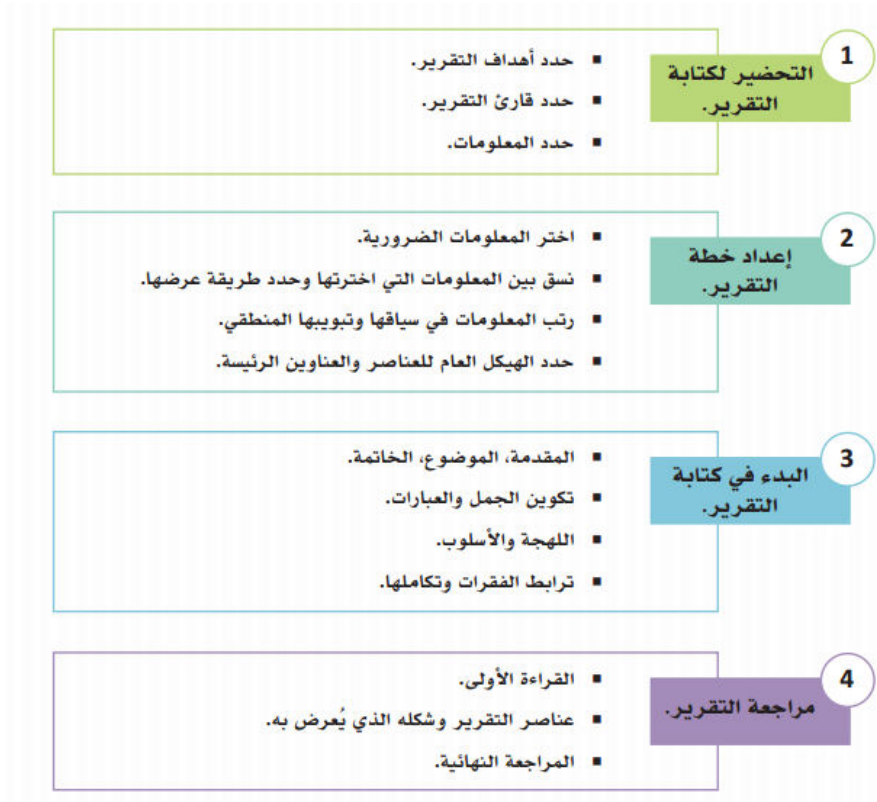
## إعداد المكاتب الإدارية

**مكونات الخطاب الإداري الرسمي:**

تتكون الخطابات الرسمية من عدد من العناصر الأساسية التي لا بد من وجودها في الخطاب عند كتابته من قبل السكرتير؛ منها: ص ١٩٢ كتاب الطالب

**مكونات التقرير:****خطوات إعداد التقارير وكتابتها:**

يُرد عليها وفق ما يفهمه الطرف الآخر.





## الفصل التاسع

### مهارات إدارة المشروعات الصغيرة

# الدرس الأول

## المشروعات الصغيرة (المفهوم، الأهمية)

**المشروعات الصغيرة:**

هي تلك المشروعات الفردية التي يديرها مالك واحد ويتكفل بكامل المسؤولية فيها، وتمارس نشاطا اقتصاديا سواء كان إنتاجيا أم خدميا برأس مال وعمالة محدودة.

**فالمشروعات الصغيرة صنف من قبل المختصين بحسب حجم نشاطها إلى مشروعات:**

متناهية الصغر:	صغيرة جداً:	صغيرة:
هي التي ليس لها مقر عمل ثابت في أغلب الأحوال، ويقوم بها فرد واحد هو صاحب المشروع، وبرأس مال قليل، وغالباً ما يكون لها أوراق رسمية، أو حد أدنى من التعاملات الرسمية.	يتوفر لها مقر عمل ثابت، وأوراق رسمية، ورأس مال منخفض، وعمالة محدودة جداً.	وهي التي لها مقر ثابت، واعتماد رسمي، ورأس مال شخصي، وعمالة محددة، بمنطقة محلية معينة.

**أهمية المشروعات الصغيرة على مستوى الأفراد:**

- ١- تدريب العاملين وتأهيلهم لإدارة أعمال المشروعات الصغيرة
- ٢- تحسين مستوى دخل الأفراد.
- ٣- تقليل الاعتماد على الوظائف الحكومية

**أهمية المشروعات الصغيرة للمجتمع:**

- ١- منافسة المشروعات الكبيرة
- ٢- تعد مصدرًا رئيساً لتوفير فرص العمل الدائمة.
- ٣- أنها نواة أساسية لتطوير الأفكار الإبداعية للمشروعات الكبيرة.
- ٤- تطوير المناطق الأقل حظاً في النمو والتنمية، وتنميتها
- ٥- مقدرتها على إنتاج سلع جديدة.
- ٦- مساهمتها في التخفيف من المشكلات الاقتصادية

# الدرس الثاني

## خطوات تأسيس المشروع الصغير

**خطوات تأسيس المشروع الصغير:****خطوات تأسيس المشروع الصغير:****الخطوة الأولى:**

البحث عن الفرص الاستثمارية والتوصل لفكرة محددة.  
مصادر توليد الأفكار ( الخبرة الشخصية – الهواية – البحث )

**الخطوة الثانية:**

دراسة الجدوى  
مكونات دراسة الجدوى (الدراسة الفنية – دراسة السوق – الدراسة المالية)

**الخطوة الثالثة:**

إعداد خطة عمل لتنفيذ المشروع

مخطط نموذج العمل				
الشراكات الرئيسية	الأنشطة الرئيسية	القيم المقترحة	العلاقات مع العملاء	شرائح العملاء
	الموارد الرئيسية		القنوات	
هيكل التكاليف		مصادر الإيرادات		

**الخطوة الرابعة:**

تنفيذ المشروع



# الدرس الثالث

## إدارة التسويق للمشروع

**مفهوم التسويق:**

عملية منظمة تهدف إلى تخطيط السلع والخدمات والأفكار. الوسيلة التي يستخدمها المنتج لتقديم عناصر التسويق من منتجات وتسعير وتوزيع

**أهداف التسويق:****عناصر التسويق:**

- أولاً: المنتج: هو كل ما يمكن بيعه، ص ٢١٣  
 ثانياً: التسعير: السعر النقدي الذي يعبر عن قيمة المنتج ... ص ٢١٤  
 ثالثاً: الترويج: مجموعة الأنشطة التي يقوم بها البائع لإيصال ص ٢١٤  
 رابعاً: التوزيع: يقصد بالتوزيع عملية توفير المنتج للعميل ص ٢١٥

**مفهوم التسويق الإلكتروني:**

التسويق لسلعة محددة أو خدمة معينة باستخدام الشبكة العنكبوتية. جميع الأساليب والممارسات ذات الصلة بعالم التسويق عبر وسائل الاتصال الرقمية.

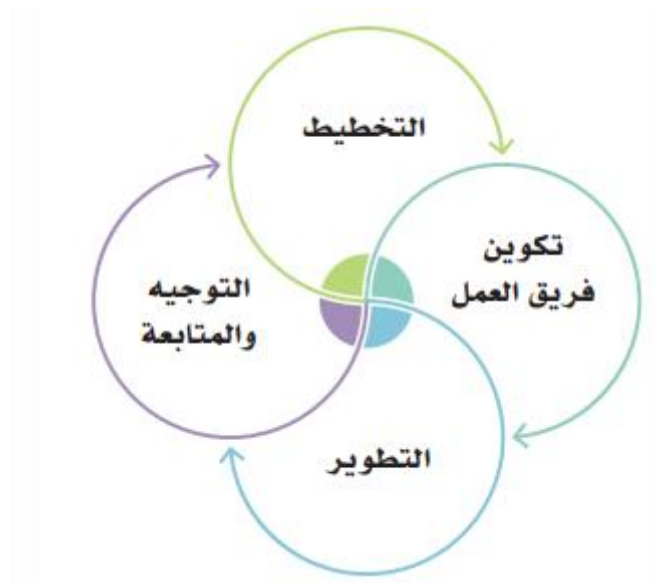
# الدرس الرابع

## إدارة الموارد البشرية للمشروع



**مفهوم إدارة الموارد البشرية:**

هي وظيفة تعنى باختيار الموظفين الأكفاء للعمل في المشروع، كما تهتم بالحفاظ على الموظفين الموجودين من خلال وضع البرامج والأنظمة التي تنظم العلاقة بين المدير -أو صاحب المشروع- والموظفين، وتستهدف الحصول على أفضل أداء.

**أهمية إدارة الموارد البشرية:****دور إدارة الموارد البشرية في المشروع:**

# الدرس الخامس

## إدارة الموارد المالية للمشروع

**مفهوم الإدارة المالية للمشروع:**

هي الإدارة التي تعد البيانات المالية وتستخدمها؛ لتحديد وضع المشروع المالي، وتتضمن حفظ القيود المالية، وإعداد البيانات والخطط المالية؛ لإنجاح المشروع الصغير.

**اهداف الإدارة المالية للمشروع:****أهمية الإدارة المالية في المشروع:**

تكمُن أهميتها في التخطيط المالي للمشروع؛ وهو قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته المالية تجاه المواد الخام، وأجور العمال، وتكاليف الخدمات المساندة

**تقدير الاحتياجات المالية للمشروع:**

تختلف الاحتياجات المالية في المشروعات وفقاً لمراحل..

**المرحلة الأولى (التأسيس):** في هذه المرحلة تكون الحاجة للأموال كبيرة لأغراض الدراسات والتصاميم، والإنشاء والتنفيذ

**المرحلة الثانية (التنفيذ):** في هذه المرحلة تظهر التدفقات المالية على شكل إيرادات وأرباح من خلال بيع منتجات المشروع

**المرحلة الثالثة (التطوير):** من خلال هذه المرحلة تسعى المشروعات الصغيرة الطموحة للتوسع بحجم أعمالها؛ مما يستدعي طاقات إنتاجية إضافية، وشراء المزيد من الآلات

# الدرس السادس

## إدارة الإنتاج للمشروع

**مفهوم إدارة الإنتاج:**

- الإنتاج هي وظيفة فنية إدارية، يمكن تعريفها بأنه:
- مجموعة الأنشطة المتعلقة بإنتاج السلع أو الخدمات بدءاً من تجميع المدخلات اللازمة وتهيئتها
  - تحويل المدخلات من الموارد الأساسية والمادية إلى مخرجات يرغبها المستهلكون ويطلبونها في شكل سلع أو خدمات

**أهداف إدارة الإنتاج:**

- ١- تحديد خصائص المنتج (سلعة أو خدمة).
- ٢- تحديد خصائص العمليات
- ٣- تقديم المنتجات المطلوبة بالكميات المطلوبة
- ٤- إنتاج السلع والخدمات بمستوى الجودة المرغوب من قبل العميل
- ٥- تحقيق مستوى الإنتاجية بكفاءة من خلال السيطرة على كلفة العمل

**عناصر الإنتاج:**

يتكون الإنتاج من ثلاث عناصر هي:

**أنظمة الإنتاج:**

- ❖ نظام الإنتاج المستمر.
- ❖ نظام الإنتاج بالطلب
- ❖ نظام الإنتاج المتغير