

ملخص مادة

المهارات الإدارية

الصف الثالث الثانوي (مسارات)

إعداد
مؤسسة التحاضير الحديثة
www.mta.sa



نسألكم بالله العلي العظيم بأن لا تبيعوا هذا التحضير أو تعطوه أحد غيركم إلا بعلمنا وموافقتنا
وأن لا تنشروه على صفحات الانترنت. وذلك حفاظاً لحقوقنا في التحضير.
لا نحل لكم الاستفادة من هذا التحضير إذا لم تدفع ثمنه عشر ريالات على حسابات مؤسسة التحاضير الحديثة
لا نحل للمكتبات أو الأشخاص بيع هذا التحضير ولا نحل لهم ثمنه بدون علمنا.
تذكرة قوله تعالى ((وَمَنْ يُنَزِّلِ اللَّهُ يَجْعَلُ لَهُ مَخْرِجاً، وَبَرَزْقَهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَخَسِّبُ))
إذا لم تحاسبونا في الدنيا. لن نسامدكم في الآخرة

مؤسسة التحاضير الحديثة

0558396119

0558396004

موقعنا الالكتروني

WWW.MTA.SA

الفصل الأول

مدخل إلى المهارات الإدارية

المواضيع

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

الادارة (المفهوم، الأهمية، المستويات)

تعريف الادارة:

تعددت التعريفات التي وضعها المتخصصون في مفهوم الادارة؛ 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 الادارة:

تمثل الادارة أهم الوسائل التي يمكن أن يستثمرها الفرد كما تستثمرها المنظمة والدولة من أجل تحقيق أسباب الرخاء والأمن والتقدم؛ فعن طريق الادارة 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 ينجذب عملاً معيناً من خلال مرؤوسية بغض النظر عن مستوى الاداري؛ حيث يقوم بوظائف التخطيط والتنظيم وتوجيه الآخرين والإشراف عليهم، والرقابة، وذلك بحكم منصبه؛ لتحقيق الأهداف المحددة

مجالات الادارة



أولاً: الادارة العامة:

الادارة العامة هي ممارسة العملية الادارية في الأجهزة الادارية للدولة، وتحتسب بتنفيذ السياسة العامة للدولة؛ بما يحقق الصالح العام

ثانياً: إدارة الاعمال:

إدارة الاعمال تعرف بأنها إدارة الاعمال والنشاطات والمشروعات ذات الطابع الاقتصادي الهدف لتحقيق الربح

ثالثاً: إدارة الهيئات والمنظمات المتخصصة:

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

رابعاً: الادارة الإقليمية والدولية:

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

خامساً: إدارة المؤسسات العامة:
المؤسسات العامة هي مرفق عام يخدم الصالح العام للدولة، ويخضع لسلطتها، وتسير وفقاً لتوجهاتها

المهارات الإدارية

مفهوم الإدارة بصفتها علماً:
التبنّو في الإدارة من المهام الرئيسة في معظم وظائف الإدارة، وهو تبنّو قائم على الأسلوب العلمي بعيداً عن الآراء الشخصية والتخمين

مفهوم الإدارة بصفتها مهارة:

في حين ذهب البعض لاعتبار الإدارة علماً له أسماء ونظرياته التي لابد منها لنجاح العملية الإدارية

المهارات الإدارية:
إن المهارات الإدارية التي ستدرسها من المهارات المهمة التي لها علاقة بحياة الإنسان، ويمكن أن نستفيد منها في حياتنا الخاصة وال العامة 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

الخطيط (المفهوم، الأهمية)

تعريف الخطيط:

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

أهمية الخطيط:

- 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 الخطيط

للخطيط عدة أنواع مقسمة حسب معايير مختلفة؛ ذكر منها:

- 1- الخطيط حسب المدة الزمنية.
- 2- الخطيط حسب المستوى الإداري.

أولاً: التقسيم حسب المدة الزمنية

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

- خطيط طويل الأجل
- خطيط متوسط الأجل
- خطيط قصير الأجل

ثانياً: التقسيم حسب المستوى الإداري:

تقسم -عادة- المنظمة إلى ثلاثة مستويات إدارية؛

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

عناصر التخطيط

عناصر التخطيط:

تشير عناصر التخطيط إلى جميع العناصر التي تدخل في عملية تحديد مهمة المنظمة وقيمها، 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

السياسات:

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

الإجراءات:

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 بتنفيذها 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 الجهد البشري 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 ل القيام بتلك الأعمال.

أهمية التنظيم:

تكمن أهمية التنظيم في كونه الخطوة الأولى التي يعتمدها 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 الالزمة 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

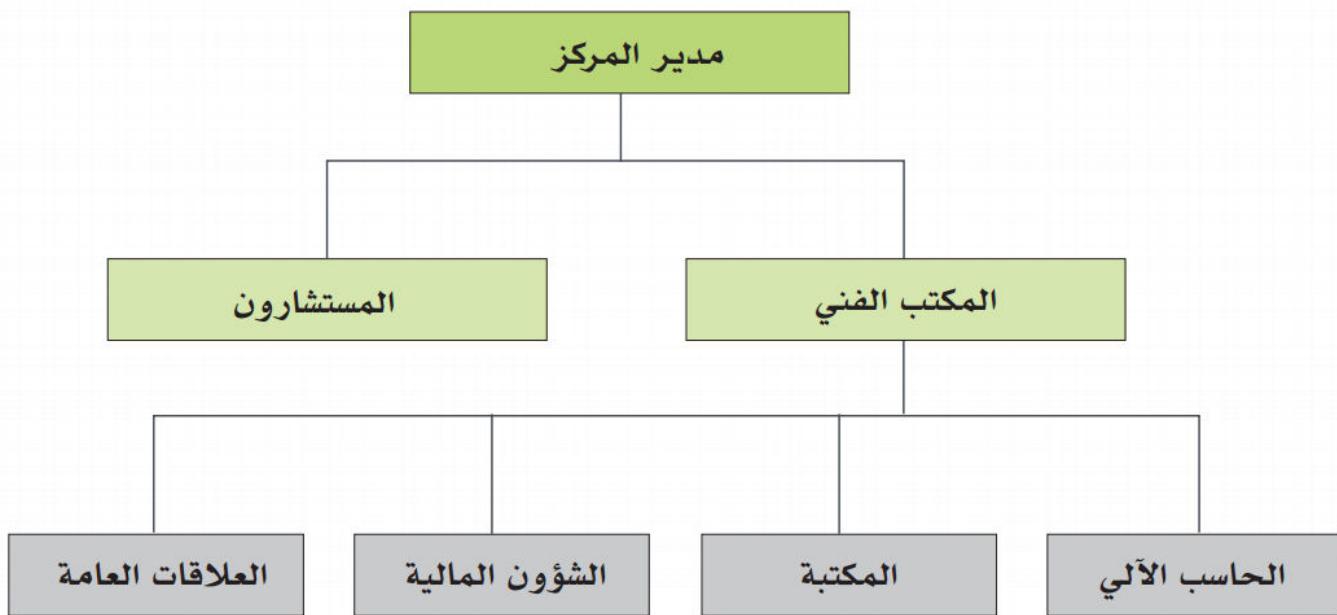
مبادئ التنظيم:

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 أساس 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 كثيراً من المشروعات قد 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 المروءسين 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 الآتى**

1- الحواجز الإيجابية

2- الحواجز السلبية

ومن التقسيمات الأخرى للحوافز:

- الحواجز المادية، والحوافز المعنوية.
- الحواجز المباشرة، والحوافز غير المباشرة.
- الحواجز الجماعية، والحواجز الفردية

التدريب

التدريب عملية منظمة تهدف إلى زيادة معلومات العاملين في المنظمة ومهاراتهم؛ لتحقيق أهدافها.
ومن أبرز الأسباب التي ساعدت على زيادة الاهتمام بالتدريب:

05

إعداد الموظفين
الجدد.

04

إعداد الموظفين
للعمل في
المستويات العليا،
وسرعة معدل
دوران العمل.

03

التغيير السريع في
بيئة الأعمال.

02

الثورة المعلوماتية
في جميع المجالات
عامة، وال مجالات
الإدارية خاصة.

01

تطور أساليب
العمل الإداري
وتطور أدوات
العمل وألياته.

أدوات التوجيه (القيادة)

مفهوم القيادة

هي: عملية التأثير في نشاط الجماعة بهدف تحقيق الأهداف.

القدرة التي يمتلكها الفرد للتأثير على أفكار الآخرين، واتجاهاتهم، وسلوكيهم.

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):

المصدر الثاني:
الحوافز
السلبية.

المصدر الأول:
الحوافز
الإيجابية.

المصدر السادس:
الانتماء.

المصدر الخامس:
البيانات
والمعلومات.

المصدر الرابع:
الشرعية
(القانون أو
النظام).

المصدر الثالث:
الخبرة.

انماط القيادة الإدارية

- 1- القيادة السلطانية ..
- 2- القيادة الديمocratية ..
- 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:

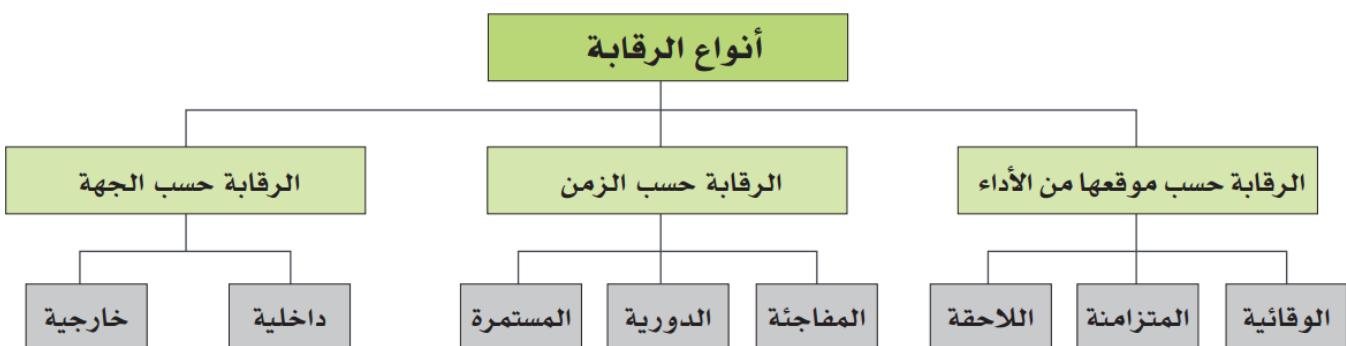
- عملية تقويم نشاط المنظمة الفعلي، ومقارنته بالنشاط المخطط أداوه، وتحديد الانحرافات وصفيها وكيفيتها؛ بهدف استثمار كافة الموارد المتاحة.
- الرقابة تختص بقياس الأداء وتصحّحه؛ بهدف التأكيد من تحقيق الأهداف والخطط التي وضعتها المنظمة.
- قياس النتائج الفعلية، ومقارنتها بالمعايير - أو الخطط الموضوعة، ومعرفة أسباب الانحرافات عن النتائج المطلوبة، واتخاذ فعل تصحيحي

أهمية الرقابة

- التأكيد من أن العاملين قد أنجزوا عملهم كما هو مخطط لها.
- تضمن سير العمل سيرًا صحيحاً.
- تحفيز المديرين على تقويض 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 المترامنة
- 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 عدداً من المبادئ الأساسية لوظيفة الرقابة التي لا بد من معرفتها؛ وهي:

الوضوح.

السرعة.

تصحيح الانحراف.

توافق النظام الرقابي وطبيعة النشاط

أدوات الرقابة

انطلاقاً من الهدف الأساسي للرقابة، وهو التأكيد 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 بمعايير الرقابة، ومن أهم هذه الأدوات ما يأتي

- 1- الملاحظة المباشرة.
- 2- التقارير

خطوات الرقابة**خطوات الرقابة:**

للحفاظ على جودة العمل الرقابي يجب على المدققين اتباع خطوات مسلسلة ومتسلقة، وذلك بهدف التأكد من أن النتائج تسير وفق معايير محددة مسبقاً؛ هناك عدد من الخطوات الثابتة والمترتبة التي يجب الالتزام بها.

03

تحليل
الانحرافات
ومعالجتها

02

قياس
الأداء

01

وضع
المعايير

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

الكتاب المقدس

مقدمة 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:

03

أن يكون للاتصال هدف
بوصفه أداة لا يحدث دون
تحقيقه.

02

أن يحدث الاتصال بأسلوب
معين، أو فعل معين سواء
كان لفظياً أم غير لفظي، أو
يكون شفهياً أو كتابياً.

01

أن يكون هناك عدة أطراف
لعملية الاتصال-أو طرفين
على الأقل- لتحدث عملية
الاتصال، ويسمى الأول
«المرسل» ويسمى الآخر
«المستقبل».

أهمية الاتصال:

- ١- يساعد الأفراد على فهم طبيعة الأعمال والمهام التي يقومون بها، وإدراكها
- ٢- يسهم في تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة
- ٣- يساعد على معرفة معوقات العمل
- ٤- تعد عملية الاتصال همزة الوصل بين المدير ومراكم الأداء
- ٥- يساعد على تحديد دور كل فرد في المنشأة
- ٦- إن الاتصال هو الوسيلة الأساسية لتوحيد الجهد 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، وبعد 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 تعبر عن رد فعل المستقبل للرسالة

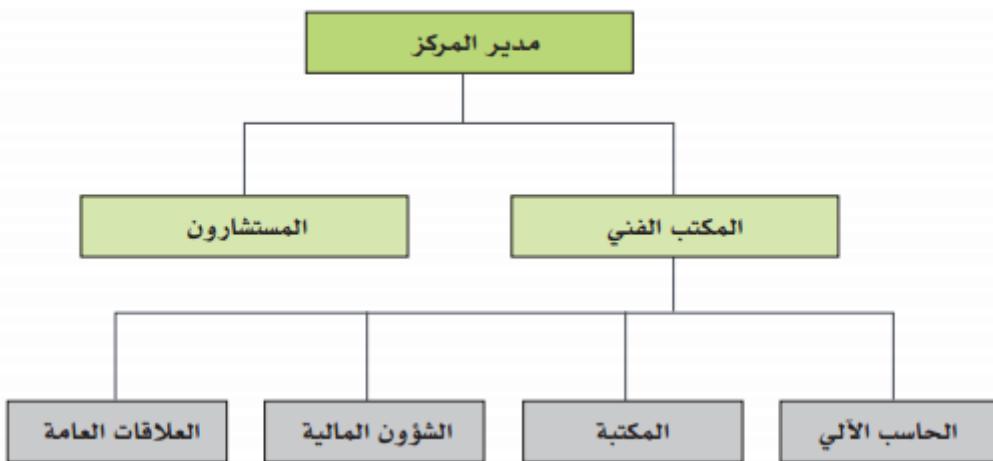
الاتصالية

الدرس الثالث

الاتصال (الأهداف، الأنواع)

اهداف الاتصال:**انواع الاتصال:**

- 03 اتصال مكتوب، شفهي.
- 02 اتصال تصاعدي، تنزلي، أفقي.
- 01 اتصال رسمي، غير رسمي.

الاتصال الرسمي وغير رسمي:

الدرس الرابع

الاتصال (المبادئ، المعوقات)

مبادئ الاتصال:

يمكن القول أن النظام الفعال ذلك الذي يتمتع بالخصائص الآتية:

اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال.

الانسيابية.

الوضوح والبيان.

الإعداد الجيد.

متابعة الاتصال.

الاستعداد لتلقي الرسالة.

التوقيت المناسب للاتصال.

معوقات الاتصال:

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

العوامل التنظيمية.

لغة الاتصال.

العوامل الاجتماعية.

معوقات الاتصال

موضوع الاتصال.

التشويش.

الوقت.

الفصل السادس

مقدمة 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، وأاليات إبداعية.
- المحافظة على وحدة المجموعة، وتزيد من ثباتها؛ مما يعزز روح الفريق الواحد.

أنواع المشكلات:

تصنف المشكلات إلى عدة أنواع وفق معايير متباعدة؛ 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 ثلاثة استراتيجيات، هي:

**أساليب حل المشكلات:**

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

الشخص الذي يقوم بحل المشكلة

الثقافة والعادات السائدة

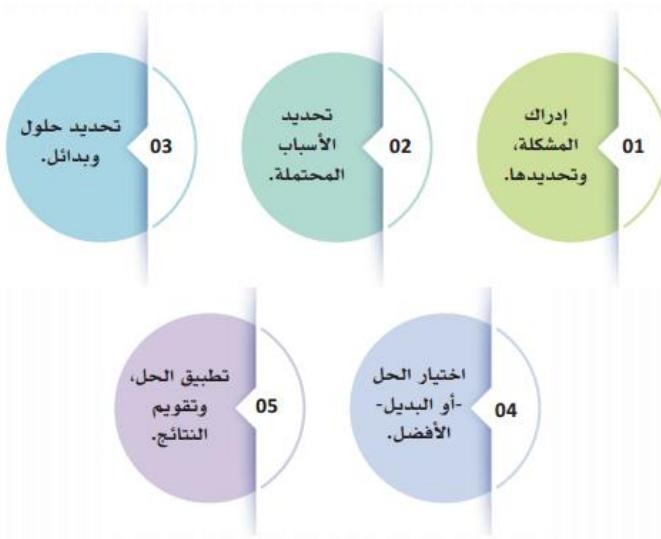
نوع المشكلة وطبيعتها

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؟

يمكنا الشعور بوجود مشكلة عادة من خلال الحالات الآتية:

- ١- ملاحظة أن هناك أمراً 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 مبهمًا وغير واضح تماماً؛ فعندما تحاول حل المشكلة يفترض بك التأني والتأمل قبل الإقدام على أي تصرف
فماذا الذي يحتاجه؟ ...

معايير تحديد المشكلة:

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

ماذا؟ ، متى؟ ، أين؟ ، لماذا؟ ، من؟

ثانياً: تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة:

أهمية التعرف على أسباب المشكلة. ص ١٥٣

ثالثاً: 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.

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

1. تحليل مزايا كل بديل وعيوبه.

2. تضييق البدائل المتاحة.

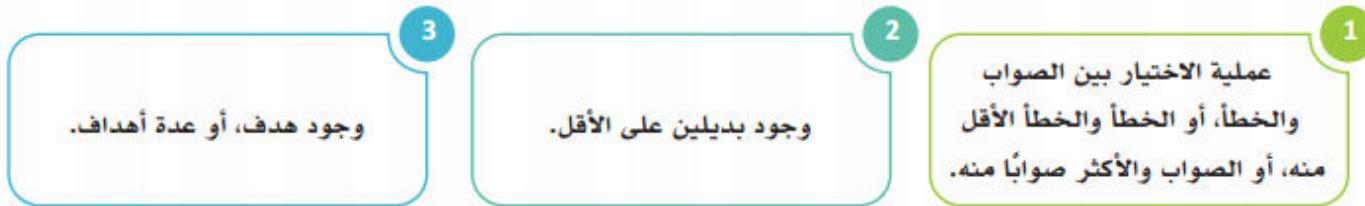
3. تقويم البدائل، والاختيار من بينها.

الدرس الرابع

اتخاذ القرار (المفهوم، الأنواع)

تعريف القرار:

يقصد بالقرار بوصفه مصطلحاً إدارياً: 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 أشخاصاً مهمتهم الأساسية صنع القرارات. كتاب الطالب ص ١٦٢

خطوات تنظيم الزيارات:

الإعداد للمقابلة - استقبال الزائر - تقديم الزائر

أنواع القرارات:

- قرارات تخص الفرد، وقرارات تخص المجموعة.
- قرارات عادلة، وقرارات مصيرية.
- قرارات دورية، وقرارات طارئة.

ثانياً:
القرارات المتخذة
في الحياة العامة

أولاً:
القرارات الإدارية

- القرارات الإستراتيجية.
- القرارات التكتيكية.
- قرارات روتينية.

الدرس الخامس

المهام الكتابية (الكتابة الإدارية)

الفصل الثاني

مهارات المكتبات

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 الفصحي لكلمة سكرتير (Secretary) أمين أسرار، والاستخدام الدارج لهذا التقسيم التنظيمي داخل المنظمات هي (السكرتارية).

أهمية السكرتارية:

- ١ رفع الأعباء عن الرؤساء بأداء الأعمال المكتبية.
- ٢ إمداد الرؤساء بالمعلومات والبيانات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.
- ٣ تأمين كافة الاتصالات للجهات المعنية داخل المؤسسة وخارجها.
- ٤ العمل على انتساب العمل المكتبي وتدفقاته.

أنواع السكرتارية:

الدرس الثاني

السكرتارية (الصفات، المهام)

صفات السكرتير الناجح:



الصفات الشخصية:

١- الصفات الشخصية: هي عبارة عن مجموعة من الخصائص الفردية بعضها وراثية، والبعض الآخر يكون مكتسباً، ومن الصفات الشخصية عامة. ص ١٧٦

٢- الصفات العلمية: هي شهادات وخبرات يتحصل عليها السكرتير، يستطيع من خلالها الإمام بالأسس العلمية بمهام
٣- الصفات العملية: هي مهارات تتعلق بالوظيفية تكسب السكرتير مهارات إنجاز العمل بأفضل صورة ممكنة، وكذلك الاستفادة من خبرات الآخرين والاطلاع على كل ما هو جديد بما يساعد على التميز والإبداع؛ ومن هذه المهارات

مهام السكرتير:

٢. معالجة المكالمات الهاتفية.

١. تحديد المواعيد واستقبال الزوار.

٤. تحرير المكاتبات والخطابات.

٣. معالجة البريد الصادر والوارد.

الدرس الثالث

الاتصالات الإدارية

أهمية تنظيم المواجهات:

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

أنواع المواجهات:

- ١- متوسطة الأهمية
- ٢- مواعيد عادية

مراحل تنظيم المواجهات:

- 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 لمقابلة.
- ٢- استقبال الزائر
- ٣- تقديم الزائر.
- ٤- تسجيل الزيارة

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 المكاتب الإدارية

يقصد بالمكاتب الإدارية: كافة المكاتب 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 المكاتب الإدارية:

03

المراجعة والتصحیح: بمعنى اكتمال الرسالة بمراجعتها، وتأكد من خلوها من الأخطاء، وتحقيقها للفرض المطلوب منها.

02

الجوانب الشكلية: تلك الجوانب المتعلقة بشكل الرسالة التي تسهل قرائتها وفهمها؛ كنوع الخط المستخدم، ونوع الورق، وتنسيق الصفحة والهوامش، وعلامات الترقيم، وغير ذلك مما ينفي العناية به: لماله من أثر لدى القارئ عن الرسالة والمرسل.

01

حسن الخطاب: اختيار الكلمات اللطيفة، والعبارات الجميلة المهذبة بعيداً عن عبارات التهديد والقوة التي لا مسوغ لها، وتجنب المصادمة وإلقاء اللوم أو العتاب.

أنواع المكاتب:

النماذج.

التعاميم.

المذكرة
الداخلية.

الرسائل
الخارجية.

الرسائل الخارجية:

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

المذكرات الداخلية:

وتشتمل في تبادل المعلومات داخل المنظمة بين إداراتها وأقسامها، وتميز 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 قالبا دائمًا وموحدًا لرصدُ بيانات خاصة بموضوع محدد أو نقلها

الدرس الخامس

إعداد المكاتب الإدارية

مكونات الخطاب الإداري الرسمي:

ت تكون الخطابات الرسمية من عدد من العناصر الأساسية التي لابد من وجودها في الخطاب عند كتابته من قبل السكرتير؛ منها: ص ١٩٢ كتاب الطالب

مكونات التقرير:

نهاية التقرير وتتضمن:

- التوصيات والاقتراحات.
- مراجع.
- ملخص.

جسم التقرير ويحوي:

- عرض للمعلومات والبيانات.
- تحليل للمعلومات والبيانات.

مقدمة التقرير وتشمل:

- موضوع التقرير.
- هدف التقرير.
- الجهة كاتبة التقرير.
- ملخص التقرير.

خطوات إعداد التقارير وكتابتها:

يُرد عليها وفق ما يفهمه الطرف الآخر.

- 1 التحضير لكتابة التقرير.
- حدد أهداف التقرير.
 - حدد قارئ التقرير.
 - حدد المعلومات.

- 2 إعداد خطة التقرير.
- اختار المعلومات الضرورية.
 - نسق بين المعلومات التي اخترتها وحدد طريقة عرضها.
 - رتب المعلومات في سياقها وتبويبها المنطقي.
 - حدد الهيكل العام للعناصر والعناوين الرئيسية.

- 3 البدء في كتابة التقرير.
- المقدمة، الموضوع، الخاتمة.
 - تكوين الجمل والعبارات.
 - اللهجة والأسلوب.
 - ترابط الفقرات وتكاملها.

- 4 مراجعة التقرير.
- القراءة الأولى.
 - عناصر التقرير وشكله الذي يعرض به.
 - المراجعة النهائية.

الفصل الثاني

مقدمة إدارة المشروعات المستدامة

الدرس الأول

المشروعات الصغيرة (المفهوم، الأهمية)

المشروعات الصغيرة:

هي تلك المشروعات الفردية التي يديرها مالك واحد ويتكفل بكمال المسؤولية فيها،^١ وتمارس نشاطاً اقتصادياً سواءً كان إنتاجياً أم خدمياً برأس مال وعمالة محدودة.

الفمشروعات الصغيرة صنفت من قبل المختصين بحسب حجم نشاطها إلى مشروعات:**متناهية الصغر:**

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.

صغريرة جداً:

يتوفر لها مقر عمل ثابت، وأوراق رسمية، ورأس مال منخفض، وعمالة محدودة جداً.

صغريرة:

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 مصدر رئيسي 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- مساحتها 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 والتوصيل 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

4

تطبيق إدارة المخاطر.

3

متابعة فريق العمل.

2

متابعة الموارد المالية.

1

متابعة خطة 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 وتسويير وتوزيع

أهداف التسويق:**عناصر التسويق:**

أولاً: المنتج: هو كل ما يمكن بيعه، ص ٢١٣

ثانياً: التسعير: السعر النقي 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:

01

02

03

الكشف عن الصعوبات
وتوفير الإجراءات
المناسبة لإنتاجية
أفضل.

المجدة في تشخيص
الفاعلية والكماء التنظيمية
كمؤشرات قياس: الأداء،
والتأخير، وحوادث العمل،
ومعدلات الشكاوى وغيرها.

تقديم الإرشاد المهني
لإدارة وتنفيذ العمل
والتلقي على جميع
ال المشكلات.

04

05

إعداد برامج التأهيل
والتدريب وجميع الأنظمة
الأخرى مثل: الأجر
والرواتب والحوافز
وغيرها.

التنسيق بين جميع أنشطة
الأفراد وبين الوحدات
المختلفة المنظمة لها
في المشروع.

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:

1. تحقيق الربحية لصاحب المشروع.

2. إدارة الأموال بكفاءة، والرقابة عليها.

3. تخطيط الأموال، واستثمارها بفاعلية.

أهمية الإدارة المالية في المشروع:

تكمن أهميتها في التخطيط المالي للمشروع؛ وهو قدرة المشروع على الوفاء بالالتزامات المالية تجاه المواد الخام، وأجور العمال، وتكليف الخدمات المساعدة

تقدير الاحتياجات المالية للمشروع:

تختلف الاحتياجات المالية في المشروعات وفقاً لمراحل..

المرحلة الأولى (التأسيس): في هذه المرحلة تكون الحاجة للأموال كبيرة لأغراض الدراسات والتصميم، 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 للتتوسيع 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 بداعي من تجميع المدخلات اللازمة وتهيئتها
- تحويل المدخلات من الموارد الأساسية والمادية إلى مخرجات يرغبهما 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 ثلاثة عناصر هي:

**أنظمة الإنتاج:**

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