ملخص ميد أساسيات الإدارة والأعمال

ملخص مركز للمراجعة السريعة

الوحدة الأولى

تعريف الاداره : مجموعة أنشطة تتضمن التخطيط وصنع القرارات والتنظيم و والقيادة والسيطرة تتوجة إلى الموارد المنظمة البشرية والمالية والمادية والتعليميه. تنجز الأهداف بطريقة فعالية وكفاءة عالية في بيئة ديناميكية متغيرة

تقسيمات الموارد المنظمة :

- **موارد بشرية :** (مثل المشرفون والعمال ... إلى آخره.)
- **موارد مادية :** (مثل أدوات الخام والمباني ... إلى آخره.)
- **موارد ماليه :** (مثل القروض عائد المبيعات * الإيرادات ... إلى آخره)
- **موارد تعليمية :** (فنية سوقية مالية ... إلى آخره)

تعريف المدير : هو شخص الذي يعمل على تحقيق كفاءة والفاعلية، ويوجه الأفراد إلى إنجاز أعمالهم ، وهو ينسق عمل الآخرين

نشاطات المدير : التخطيط، القيادة، التنظيم ، الرقابة .

الفرق بين الكفاءة والفاعلية :

الكفاءة	الفاعلية
تحقق الأهداف في حدود معينه من التكلفة ، والجودة ، والجدولة	تحقق الأهداف بغض النظر عن التكلفة

تنقسم الإدارة إلى ثلاث أقسام :

1. **الإدارة العليا :** هي المسؤولة عن القرارات الاستراتيجية والرئيسية وهي تصمم الخطط طويلة الأجل
2. **الأدارة الوسطى :** هي المسؤولة عن نقل الأوامر من الإدارة العليا وعن وضع الخطط قصيرة الأجل
3. **الأدارة التنفيذية :** هي المسؤولة عن الإشراف المباشر ومتابعة العمل ووضع الخطط التفصيلية

تصنيف المديرين حسب النشاط :

1. **مديرو التسويق :** وهم مسؤولين عن التسعير والترويج و التوزيع أو تقديم الخدمات، من نشاطاتهم يخططون حملات إعلانية و يصممون الأسعار
2. **مديرو العمليات :** وهم مسؤولين عن انتاج أو تهيئة السلع أو الخدمات ، من نشاطاتهم التصميم الداخلي لموضع الأداء و جدولة العمليات
3. **مديرو الماليون :** مسؤولين عن إدارة الأصول المالية للمنظمة في يراقبون ويسيطرون على نظم المحاسبة من نشاطاتهم الاستثمارات (ربط بسيط المالية دايم اربطها بالمحاسبة)
4. **مديرو الموارد البشرية :** هم المسؤولون عن تجديد الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من موارد بشرية، من نشاطاتهم استقطاب المتقدمين و تصميم المسار الوظيفي
5. **مديرو البحوث والتطوير :** وهم مسؤولون عن تخطيط برامج البحوث والتطوير اللازمة لتحسين القدرة التنافسية للمنظمة، من نشاطاتهم البرامج الخاصة بالتكلفة وتحسين الجوده
6. **مجالات إدارة أخرى :** وهي مسؤولة عن أنشطة متنوعة في مجالات متنوعة ، ومن نشاطاتهم البحوث والتطوير والعلاقات العامه

أهمية الإدارة (الرئيسية) :

1- الإدارة هي أساس النجاح / 2- الإدارة هي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية / 3- الإدارة هي عين المشروع الداخلية والخارجية / 4- الإدارة هي محور النشاطات والأوامر ومحور دفع الأفراد لاستقبال القرارت وتنفيذها ..

أهمية الأدارة (الفرعية) :

1- وسيلة لتنمية المجتمع / 2- تلبي حاجة المنشأت / 3- تطوير وتدريب العاملين على الأداء الجيد / 4- تلبية المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية / 5- الندرة * القلة " المتزايدة في الموارد البشرية والمادية / 6- الدعوة للعولمة والمنافسة في الأسواق العالمية / 7- رغبة الأفراد في تحسين المستقبل الوظيفي

تابع الوحدة الأولى

هل الإدارة علم ام فن ؟ فالحقيقة كليهما لان الإداري الناجح يحتاج إلى جمع ما بين عملية الإدارة وفنها من اجل تحقيق أفضل الأهداف . (العلم يعلم الإنسان أن يعرف بينما الفن يعلمه أن يعمل)

الإدارة الفعالة والمدير الفعال : المدير الذي يتعامل مع الأوضاع بطريقة صحيحة يعتبر مدير فعال ، وتعرف أن المدير فعال من قدراته في التعامل مع أوضاع معينة وفي نفس الوقت يحصل افضل المكاسب وهو يتميز بمستوى عال من الإنتاجية .

سمات المدير الفعال : قوة الفهم والاستيعاب ، السرعة في اتخاذ القرار ، الأمر بالإنجاز ، مهارات الاتصال ، الحضور الذهني ، الإبداع ، النزاهه . لها نقاط فرعية للرجوع لها الكتاب ص ١٢

مهارات المدير الفعال :

- **المهارات المعرفية :** تكون متعلقة بالتفكير ويمكن للمدير ان يصبغ الاستراتيجيات بشكل فعال وحل المشكلات واتخاذ القرارات
- **مهارات متعلقة بالأعمال :** تكون متعلقة بالمجال الوظيفي وهي منهجية تحفز المرؤوسين نحو مهامهم وأعمالهم
- **مهارات متعلقة بالعلاقات الشخصية :** تعتبر العلاقات في الشركة من الأشياء الاساسيه ليكون المدير كالاب في التأثير على الأفراد
- **المهارات الاستراتيجية :** وهي تسمح ب فهم التعقيد والتعامل مع الغموض والتأثير على المنظمات المنافسة

أنماط المدير الفعال : التمكن ، المشاركة ، الإرشاد ، السلطة بالموافقة . لها مفاهيم الكتاب ص ١٥

هل المدير الفعال يولد ام يتدرب ؟ يمكن الجمع بين الفكرتين وهي أن المدير يحسن مهاراته وقدراته من خلال التدريب والتعلم

دور التحفيز في بناء المدير الفعال : الإثراء الوظيفي، المرونة في الوقت، حلقات الجودة ، نظام المكافات ، حل المشاكل

مجالات الإدارة (ركزوا عليها كلام المنسق ⭐) :

- **الإدارة العامة :** مربوطة بالسياسة وهي تشمل التعليم الاقتصاد . الثقافه .... الخ
- **إدارة الأعمال :** تدير النشاطات والمشروعات وتهدف إلى الربح
- **إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة :** خدماتها لفئة خاصة ولا تهدف إلى الربح مثل الجمعيات الخيرية
- **الإدارة الإقليمية والدولية**

عناصر الإدارة (ركزوا عليها كلام المنسق ⭐) :

- **المنشأة :** يهدف إلى تحقيق أهداف للمجتمع سواء كانت خدمات مثل التعليم أو منتجات مثل المواد الغذائية
- **الوظايف :** تشمل الوظائف الإدارية أو التنفيذية أو المساعده وتعد الوظائف الإدارية مهمه جدا لأي منظمة
- **المهام :** هي حركة النشاط في أي منظمة
- **الموارد :** عشان تتمكن المنظمة من تحقيق نشاطاتها لازم يكون عندها موارد وهم (بشرية . مادية ، موارد متعلقة بالمعلومات)

وظائف الإدارة والعلمية الإدارية (ركزوا عليها كلام المنسق ⭐) :

لا تخرج عن أربعة :

1. **التخطيط :** تحليل الموقف ثم تحديد الأهداف ثم وضع استراتيجيات وخطط للمشي عليها
2. **التنظيم :** تحديد أوجه النشاط ثم تجميع هذه الأنشطة في مجموعات متناسقة ثم تحديد علاقات السلطة والمسؤولية
3. **التوجيه :** هي الوظيفة التي تكون موجهة للعنصر البشري في المنشأة وهي توجيه الموظف للطريق الصح لتحقيق الاهداف
4. **الرقابة :** تهدف إلى التأكد من أن الأداء يتم طبقا للخطة أو المعايير أو الأهداف الموضوعة ولها أربع مراحل ... 1 : تحديد المعايير الرقابة / ب : قياس الأداء الفعلي / ج: مقاومة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعه وتحديد الانحرافات مع اسبابها / د : اتخاذ القرار للتصحيح

وظائف المشروع : تم ذكرها فوق (عند مديرو النشاطات)

اولاً : تقسيمات المشروعات

- **أ . مشروعات تجارية :** وهي تكون بين المنتج والمستهلك
- **ب . مشروعات صناعية :** وهي تنتج منتجات لإشباع حاجة المستهلك
- **ج . مشروعات الخدمات :** تقدم منتجات غير ملموسة للمستهلكين مقابل مبلغ مالي (مثل المحامين)

الأشكال القانونية للشركات :

- أ : **منشأة فردية :** وهي تكون لشخص واحد يكون المالك هو المدير والموظف وعادة تكون لشركات الصغيرة
- ب : **شركات الأشخاص :** يمتلكها اكثر من شخص وتوزع الأرباح بين المشاركين وهي تأخذ ثلاث أشكال : شركة التضامن و شركة التوصية البسيطة و شركة المحاصة
- ج : **شركات الأموال :** لها ثلاث أشكال : شركة المساهمة ، الشركة ذات المسؤولية المحدودة ، شركة التوصية بالأسهم

الوحدة الثانية

المدرسة الكلاسيكية :

هنري فايول	هنري غانت	ماكس فيبر
1- من اهم الرواد في المدرسة التقليدية 2- قدم مساهمة قيمة وهي تحديد الوظايف الأساسية للإدارة 3- قدم مساهمة قيمة لازال صداها يتردد لوقتنا الحالي وهي تجديد الوظائف الرئيسية الخمس (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة)	1- ابتكار خرائط عانت للتخطيط 2- نظام التعويضات والأجور للعاملين والمشرفين	1- حث المدراء والقادة السياسيين على ضرورة رسم هيكل تنظيمي للمكاتب والدوائر الحكومية وهدفها زيادة الإنتاجية بطريقة عقلانيه ، وقال أن هذا الهيكل مبني على العلاقات الرسمية
فريديرك تايلر		**فرانك وليليان**
1- ركز على العلاقة بين الإنسان والآلة بحيث نظم القوه والعمل بكفاءة وتحسين الإنتاجية 2- تحقيق وفره من حيث الوقت وطاقة الأفراد والكفاءة في استخدام الموارد 3- استطاع تقديم مجموعة من المبادئ التي تسمح بتحقيق الاهداف المرغوبة		1- ركز الزوجين جيلبريث على اعادة تصميم العمليات لجعلها أكثر كفاءة مع ضمان ملاءمة الحركات الطبيعة البشرية 2- ركزت ليليان على الجانب الاجتماعي والعوامل الانسانية مثل : أوقات العمل النموذجية وبرمجة فترات الراحة وفق الأوقات النموذجية

مدرسة العلاقات الإنسانية :

روبرت اوان	ماري باركر فولت	التون مايو (جاء بالميد)
1- دور محيط العمل في رفع اداء الأفراد 2- اول من تطرق لأهمية الفرد ودور محيط العمل في رفع أدائه 3- رفع اجور العمال ، إنشاء حضانات، رفع سن العمل للأطفال	1- قدمت مساهمات فكرية سابقة لا أوانها وتعد أساسا للن النظريات الحديثة 2- أهمية التفاعل بين الموارد البشرية وتأثيرها على الإبداع	1- أهمية العلاقات غير الرسمية والاتصال في رفع اداء الأفراد 2- تجارب الهوثورن : وهي تجارب تغيير معدل الإضاءة 3- التحفيزات المالية وظروف العمل الجيدة ليس أكثر أهمية من الحاجة إلى مجموعة عمل 4- تشكيل مجموعات عمل غير رسمية يؤثر تأثيراً كبيرا على اداء المجموعة، وهو صاحب كتاب المشاكل الإنسانية في الحضارة الصناعية

المدرسة السلوكية :

أبراهام ماسلو (جاء بالميد)	دوغلاس ماكريقور	كريس ارغيرس
1- تحفيز العمال من خلال إشباع الحاجات الهرمية 2- هرم ماسلو للحاجات	1- تصنيف الأفراد واختيار النمط القيادي الملائم الذي يحفز الأفراد 2- نمط (X / Y) حيث ان X كسول بطبعة، وترى أن الرقابة والعقاب والحوافز المالية أهم الوسائل القيادة سلوك الفرد. و Y نشيط بطبعه فهو يحب الإنجاز والعمل ، وهي ترجع المسؤولية القيادة .	1- تهيئة البيئة الملائمة التي تولد المشاركة والإبداع لدى الأفراد 2- نظرية النضج (الفرد ينضج عقلانيا وجسديا معا)

باقي المدارس :

- **المدرسة الموقفية او الظرفية :** 1- فندت فكرة (الطريقة المثلى) وحثت على ضرورة الفهم / 2- الاختلافات الظرفية والاستجابة لها / 3- تحث على مبدأ فهم الأسباب وربطه بالنتيجة / (فراد إدوارد فيدلر) النظرية الموقفية
- **المدرسة الكمية (اتخاذ القرارت) :** 1- ركزت على تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال استعمال التقنيات الكمية / 2- أصبحت نظم المعلومات للإدارة جزء لا يتجزأ منها / (هيربرت سايمون) : اهم رواد الفكر الكمي - لخص جوهر الإدارة في كونها اتخاذ قرار وصمم نموذج IMCC وهو يدرس القرار ومراحل اتخاذه - حسب سايمون القرار الأمثل هو الذي يلقى قبول من كل الأطراف
- **مدرسة النظم :** تركز اهتماماتها على فهم المنظمة كنظام مفتوح يعكف على تحويل المدخلات إلى مخرجات / (شيستر برنارد) : 1- ينظر إلى المؤسسة على أنها نظام اجتماعي للتعاون المتبادل الذي يعتمد على بعضه البعض / 2- نظرية النظام التعاوني وهي اهم نظريات الفكر التنظيمي وأكثرها تأثيرا في ميدان الإدارة
- **مدرسة إدارة الجودة :** ترى ان الجودة هي الشيء الأساسي في هذه المدرسة .. لترك تقديم جودة عالية للعملاء يزيد من ولائهم للمؤسسة / (ادوارد وليام ديمينج) : عجلة الجودة يُعد ديمينج الأب الروحي على الجودة والإنتاج في العصر الحديث
- **الأدارة المعاصرة والمستقبلية :** تدرك الإدارة المعاصرة أن الأصل الوحيد الذي بإمكانه خلق ثروة من لا شيء هو المورد البشري / (بيتر دراكر) : هو أب الإدارة المعاصرة يحث على الإدارة التشاركية وتفويض السلطة بالشكل الذي يزيد من الابتكار والتخلي عن البيروقراطية

الوحدة الثالثة

التخطيط :

تعريفة : الأسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد البشرية والمادية واستخدامها اكفا استخدام بطريقة علمية وعملية وانسانية لسد احتياجات المؤسسة، وهو يتم على أساس الموارد اللازمة لعملية الإنتاج وتنظيم الموارد المالية واستخدامها بأحسن الطرق في ظل وضع خطة شاملة

خصائص التخطيط : مستقبلي (تقرر الاداره ما تقوم به مستقبلاً) / توقعي (محاولة التنبؤ بالأحداث المستقبلية لتجنب المخاطر) / يعتمد على القرارات والإجراءات / يركز على الاهداف / انه عملية مستمرة ف ليس له حد معين

أهمية التخطيط : 1- يرشدنا إلى الطريق المناسب لتحقيق الهدف / 2- انه فالمستقبل يجعل المنظمه اكثر مرونة في تعديل أهدافها / 3- النظر على المستقبل من الوقت الحاضر / 4- النظر لندرة الموارد المتاحة فهو يرشدنا لاختيار أحسن البدائل / 5- يقود إلى تصميم وتطوير معايير الأداء التي تساعد على مزيد من الرقابة.

فوائد التخطيط : 1- يسهم في وضع أهداف واضحه / 2- يحقق التناسق بين الاهداف ويزيل التعارض بينها / 3- يسهم في الكشف والتعرف على مشكلات المستقبل / 4- يساعد في ترشيد النفقات ووضع ضوابط لإستخدام الموارد / 5- يساعد في الرقابة على العمل / 6- يساعد في برامج زمنية محدد (وقت البدء والانتهاء) / 7- يساعد على تنظيم العمل .

أنواع التخطيط :

1- حسب معيار الزمن :

- طويل الأجل : يكون من 3-10 سنوات
- متوسط الأجل : يكون من 1-3 سنه
- قصير الأجل : يكون اقل من سنة

2- حسب النوع ومستوى الإدارة :

- **الخطة الاستراتيجية (طويلة الأجل) :** تكون للإدارة العليا ، المدير العام، محتواها : وضع الاهداف و الميزانية العامة للمنظمة
- **الخطة التكتيكية (متوسطة الأجل) :** تكون للإدارة الوسطى مديرو الإدارات محتواها : وضع الاهداف والميزانية الفرعية للمنظمات
- **الخطة التنفيذية (قصيرة الأجل) :** تكون للإدارة التنفيذية، رؤساء الأقسام، محتواها : وضع الاهداف التنفيذية اليوميه او الأسبوعية أو الشهرية ووضع ميزانية الأقسام والوحدات

مبادئ التخطيط :

1. **المساهمة في تحقيق النتائج :** من خلال مراجعة كلا من الاهداف (أن لا يكون الهدف مبالغ فيه) و الخطة (ممكن ان الخطه تجاهلت أمور كثيره) والتنفيذ (ممكن يكون في التنفيذ عيب عام) ، أخذ الظروف الخارجية بعين الاعتبار
2. **انعكاس التخطيط على الوظائف الإدارية :** (وظيفة التوجية "توفير نظام فعال يوجه العاملين بسرعة وسهوله" ، وظيفة التنظيم "تحدد وتنسق العلاقات بين الأفراد والأقسام" ، وظيفة الرقابة "وضع معايير ومقاييس معينة")
3. **شمولية التخطيط :** إن وظيفة التخطيط تشمل من المدير العام الى الرؤساء و الموظفين بالتنفيذية
4. **مبدأ فعالية التخطيط :** باختصار انه تكون نتايجه أكبر من تكاليفه
5. **مرونة التخطيط :** ما يكتفون بخطة وحده بل وضع خطط أخرى

6. **عدم المبالغة في تقدير الإمكانيات :** على الإدارة أن تراعي الدقة والموضوعية والواقعية

7. **إعداد النماذج الرقابية وتصميمها :** من خلال تحديد خطوات العمل والأهداف المطلوبة وتنفيذ كل مرحلة في الوقت المحدد لها وأيضا استعراض وسائل الرقابة وقياس النتائج و مقارنتها بالأهداف

عناصر التخطيط :

- **الهدف :** وهو نتيجة تتحقق من أداء عمل معين أما بالنسبة الهدف الإداري فهي رغبة تحدد حاضرا ويتم تحقيقها في المستقبل من خلال ممارسة نشاط معين. للهدف شروط وهي وضوحه وقابلية قياسة وواقعيته وتلبيه المشروعات في وقت محدد
- **السياسات :** وهي مجموعة من المبادئ والقواعد والقوانين التي تضعها الإدارة العليا في المنشأة لكي ترشد بقية المستويات الإدارية
- **القواعد :** وهي ما يجب القيام به وما ينبغي امتناع عنه سواء من سلوكيات أو تصرفات
- **الإجراءات :** وهي سلسلة الأعمال والخطوات التي يجب إتباعها .

خطوات التخطيط : فهي تحديد الهدف من ثم جمع المعلومات ، وضع الفرضيات ، تحديد البدائل ، والتنفيذ والتقويم

صفات التخطيط الفعال : وضوح الهدف ثم المرونة ثم البساطة ثم المشاركة في الأعداد ثم الواقعية ثم تحقيق التوازن ثم المتابعة والتقويم

معوقات التخطيط الفعال : البيئة المعقدة ، نقص المعلومات ، مقاومة التغيير ، عدم الواقعية ، عدم التنسيق بين المشروعات ، وجود القيود ، الوقت والتكلفة

الوحدة الرابعة : التنظيم

تعريف التنظيم : هو عملية تحديد الأعمال وتقسيمها وتوضيح علاقات السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بين العاملين لتمكين هم من العمل بأقصي كفاءة ممكنة لتحقيق الأهداف

أهمية التنظيم : هو يحدد الإطار العام للمنظمة ويحدد الهياكل التنظيمية ويحدد السلم التسلسل الإداري ويحدد تقسيم العمل ويحدد توزيع تفويض الصلاحيات داخل المنظمة

أنواع التنظيم :

- **التنظيم الرسمي :** وهو الذي يحدد العلاقات وال المستويات الإدارية للأعمال. من مبادئه: تحقيق الأهداف، مبادئ الفاعلية في الأداء، محاسبة الفردية، وحدة الأمر والتوجيه، نطاق الإشراف، النمو الوظيفي، تجميع الوظائف المتشابهة، التوازن الوظيفي، السلطة والمسؤولية، التوفيق بين الاستشاريين والتنفيذيين، مرونة التنظيم
- **التنظيم غير رسمي :** لا تجمعهم أي رابطة إلا رابطة العمل، وانعدام العوامل الاجتماعية بينهم، وعوامل التهديد والضغط، التعب النفسي والإحباط من الأعمال الروتينية

خصائص التنظيم الغير الرسمي : التعدد ، القيادة فيكون القائد أي أحد بغض النظر عن المستوى التعليمي الوظيفي ، الاهداف أن تكون أهداف المجموعات مختلفة ، البناء التنظيمي ، التماسك يكونون أفرادها غير متماسكين ، صغر الحجم

مقارنة بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي :

التنظيم الرسمي	التنظيم الغير الرسمي
ينتج من الأهداف والمهام الرسمية	ينتج من تجمع الأفراد داخل المنظمة وعلاقتهم ببعض
تتحقق أهدافه بكفاءة وفعالية	أهدافه إشباع حاجة كل فرد
أهداف الفرد هي تادية الوظيفة	أهداف الفرد هي إشباع حاجته المادية والمعنوية من الإلتحاق بالعمل
علاقات الفرد هي العلاقات الإدارية والرسمية	هي العلاقات الاجتماعية والشخصية
الاتصالات تتم وفقا التسلسل الهرمي	الاتصالات من خلال التأثيرات والنفوذ التي تقع

خصائص التنظيم الفعال :

تخفيض التكاليف / تحديد الأهداف بشكل واضح / تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يتحقق مع التفاعل الاجتماعي بين الإدارة / تبني التغيير كأحد مناهج تطوير وبقاء المنظمة / تحديد السلطات المسؤوليات من خلال اللوائح وقواعد العمل / تحديد دقيق لتوصيف الوظائف سواء من مكوناتها أو أعباؤها أو مؤهلات القائمين بها / تفويض السلطة أو الصلاحيات .

الهياكل التنظيمية :

هو نموذج يعكس طبيعة التعامل والتنسيق الرسمي المصمم من قبل الإدارة وذلك من خلال الربط بين مهام الأفراد والجماعات في المنظمة

- **1- عناصر الهيكل التنظيمي :** هي تحدد المهام والمسؤولية وتجميع مراكز الوظيفة للعاملين في المنظمات والآليات والطرق المختلفة لتسهيل عملية التنسيق
- **2- إعداد بناء الهيكل التنظيمي :** مراحل إعداد البناء التنظيمي : تحديد الأهداف طويلة الأجل ، أوجه النشاط المختلفة ، العمليات المطلوبة ، الوظائف المطلوبة ، واجبات كل وظيفة ، تكليف الأفراد بالقيام بالواجبات ، منح الأفراد السلطات والمسؤولية ، توفير الإمكانيات سواء كانت مادية أو بشرية، إعداد الخريطة والدليل التنظيمي

الخريطة التنظيمية : هي رسم يوضح هيكل الخطوط السلطة الرسمية في المنظمة

اشكال الخرائط التنظيمية : الخرائط التقليدية ، الخرائط الأفقية ، الخرائط الدائرية ص ٨٩ و ٩٠

تصميم الخارطة التنظيمية :

- **التنظيم على أساس الوظيفة :** من خلال إدارة الإنتاج ، إدارة المبيعات والتسويق ، إدارة التمويل ، إدارة الموارد البشرية
- **التنظيم على أساس القطاع ونوع المنتج**
- **التنظيم المختلط :** هو وسيلة لترتيب نشاطات وعمليات الوظائف بالمنظمة بصورة تحقق و وتسهل إنجاز الأهداف المطلوبة

الدليل التنظيمي : هو وثيقة تضم معلومات تفصيلية تشمل أهداف المنظمة ونشاطاتها

الوحدة الخامسة : وظيفة التوجيه والقيادة

تعريف التوجيه : هو الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم للعمل لتحقيق الهدف، وهو العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين وإرشادهم وتنسيق جهودهم وقيادتهم لتحقيق الهدف

العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين لها ثلاثة مبادئ : مبدأ الهدف من عملية التوجيه / مبدأ الانسجام في الاهداف / مبدأ وحدة الأمر والتوجيه

زيادة فعالية العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين : يجب على المدير يقترح الأهداف ولا يأمر بها ، يفوض السلطة للآخرين ، يدفع إلى تحقيق الأهداف الخاصة، يقدر جوانب الضعف والقوه

أدوات التوجيه الإداري : القيادة والاتصال

القيادة : هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم القيادة فن

القيادة والرئاسة :

القيادة	الرئاسة
تنبع من الجماعة ، تشارك الجماعة مع قائدها اختيار الهدف، أكثر قبول لأنها تعتمد على التحفيز	مفروضة على الجماعة ، يختار الرئيس الهدف ، يقبلون السلطة خوفا من العقاب

القائد الإداري والمدير (يقارن بين أربع أوجه فقط) :

عامل المقارنة	القائد الإداري	المدير
الاختيار	اختيار العمل الصحيح	اختيار الطريقة الصحيحة للعمل
التركيز	تحديد الرؤية وبلورة الرسالة	بناء الهيكل التنظيمي ووضع الأنظمة
الكفاءة والفاعلية	يهتم بالفاعلية وهي تحقيق النتائج	يهتم بالكفاءة وهي طرق الاستخدام السياسات
الرقابة	يزرع الثقة بالآخرين ويركز على الرقابة الذاتية	يعتمد على الرقابة والسيطرة

مصادر القوة :

- **القوة الوظيفية :** سواء كانت قوة شرعية قانونية، أو قوة المكافأة، أو قوة الإكراه
- **القوة الشخصية :** سواء كانت قوة إعجاب ، أو قوة إقناع وارتكاز روح الحماس، قوة الاقتداء، قوة التخصص ، قوة المشاركة في اتخاذ القرارات

نظريات القيادة :

- **نظرية السمات :** تدور فلسفتها حول التعرف على الأسلوب القيادي والفعال
- **النظرية السلوكية :** تركز على سلوك القائد وتحليله أثناء قيامه بالعمل.