

س -1- إملا الفراغات الآتية بما تراه مناسباً:

- ١- هنري فايول (Henry Fayol) يعرف الإدارة في كتابه " الإدارة العامة والصناعية " بأنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة.
- (جلوفر) يرى الإدارة بأنها القوة المفكرة التي تملك وتصنف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لهدف محدد ومعروف.
- ٢- الإدارة ملتزمة أمام المجتمع بعدة التزامات أساسية في تحقيق النتائج ، وهذه الالتزامات هي :
 - أولاً- التزام باختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة.
 - ثانياً- التزام باستخدام العناصر التي تقرر استخدامها أحسن استخدام .
 - ثالثاً- التزام بالاستمرارية وتحقيق توازن بين متطلبات الأجل القصير والأجل الطويل.
- ٣- من العوامل التي ساعدت في تطور الفكر الإداري : ازدياد التدخل الحكومي لمدة تناهز القرن تقريباً (حتى نهاية القرن التاسع عشر) كانت النظرية السائدة في التبادل والإنتاج والتوزيع هي نظرية حرية التصرف وهو اصطلاح فرنسي يعني : " دع الناس تعمل " أو عدم التدخل الحكومي في التجارة والصناعة. إن هذه النظرية مبنية على الاعتقاد بأن كل فرد حر في تصرفاته وأن الإنسان يتبع منافع الشخصية عند تبادل السلع التي ينتجها بالسلع التي يحتاج إليها، ونتيجة لهذه الحرية فإن حياة المجتمع تتجه نحو الاستقرار بصورة طبيعية إلا أن التطور الاقتصادي السريع منذ بداية هذا القرن أثبت عدم صلاحية هذا الاعتقاد وإلى ضرورة تدخل الدولة بوضع الضوابط والقيود من أجل تحقيق توازن اقتصادي سليم

٤- من خصائص التخطيط: الاهتمام بمستقبل المنظمة :

يهتم التخطيط دائماً بالمستقبل فعن طريق تقييم البدائل (الخطط المقترحة) يمكن تحديد البديل الأنسب (الخطة المقترحة) الذي يمكن تطبيقه في المستقبل بناء على الموارد المتاحة والمتوقعة والحصول على المعلومات عن أداء المنظمة في الماضي وفي الوقت الحاضر، وكذلك التنبؤ بما سيحدث بالمنظمة أو بالظروف المحيطة بها في المستقبل واتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة التغيرات المحتملة سواء كانت فرصاً أم معوقات ، والفرص هي الظروف المحيطة التي يمكن استغلالها وتحقيق عائد إيجابي أو معوقات وهي تعبر عن المشكلات أو المحددات التي توجد في البيئة المحيطة و تهدد المنظمة بعدم تحقيق أهدافها .

٥- حدد " بيتر دركر " ثمانية مجالات يمكن على ضوءها تحديد الأهداف وهذه المجالات هي :

- ١- الموقف لدى السوق . ٢- الابتكار و التجديد. ٣- الإنتاجية . ٤- الموارد المادية و المالية . ٥- الربحية .
- ٦- أداء المدير . ٧- أداء العاملين و اتجاهاتهم . ٨- المسؤولية .

٦- مساوئ التنظيم الرأسي :

- ١- الدكتاتورية، حيث إن من يتحكم في أمور المشروع هي الإدارة العليا، وذلك لأن قراراتها يجب أن تنفذ من غير أن تحصل على موافقة من لهم رأي في الموضوع من صغار الموظفين.
- ٢- إن التنظيم الصحيح، والذي تسير عليه أكثر المشاريع، هو أن تكون قرارات الإدارة مبنية على ما يقدم من اقتراحات وآراء من موظفي المؤسسة أو من جماعة مختصة يمثل هذه المواضيع تستخدم لغرض أخذ رأيها كل حسب اختصاصه، والتنظيم الرأسي يفتقر إلى ذلك.
- ٣- لا يستفيد هذا النوع من التنظيم من فوائد التخصص، حيث إن الإدارة هي التي تقرر كل ما يتعلق بأمور المؤسسة
- ٤- لا يمكن تحديد المسؤولية تحديداً واضحاً، وذلك لأن كل موظف في كل قسم من أقسام المؤسسة يستلم الأوامر من أشخاص متعددين وقد تتضارب هذه الأوامر وتعيق العمل. إن عدم تحديد المسؤولية تحديداً جلياً معناه فقدان السيطرة على المشروع، ولذلك فإن هذا النوع من التنظيم غير مرغوب فيه. ٥- بما أن الموظف مسؤول أمام أكثر من رئيس فهو عليه أن يرضيهم جميعاً، وقد لا يوفق في ذلك. فإذا غضب أحد رؤسائه عليه فهذا قد يجرمه من الترفيعات والمكافآت إن لم يؤد ذلك إلى فصله
- ٧- التطوير التنظيمي : لابد من التحسب بوعي متكامل لعملية وسلوكيات التطوير التنظيمي في مراحلها الأساسية وهي: التهيئة لقبول التطوير ورعايته:

إن كون الخطط توضع لتقبل التنفيذ، هي فرضية صحيحة. وكونها تواجه عند التنفيذ مقاومة معلنة أو مكتومة، هي فرضية صحيحة أيضاً فالإنسان يقاوم التغيير بطبعه وإن كان يتوقعه . وهذه هي الحقيقة . إن عملية وضع الخطط لابد أن تهتم بالتهيئة لهذه الخطة لضمان التنفيذ السليم، ولعل خطط التطوير التنظيمي أولى بذلك من غيرها لأن الإنسان هو أحد الأركان الأساسية في عمليات التطوير التنظيمي. وفي ضوء ما تقدم : إن عملية التهيئة لتنفيذ خطط التطوير التنظيمي ورعايته ينبغي أن تقوم على القواعد الأساسية التالية:- التطوير بحكمة التغيير. - المشاركة. - الاتصال الفعال. - التدريب.

٨- العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال :

هناك العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير أساسي على فاعلية الاتصال تذكر منها ما يلي :

١- مركز الفرد في التنظيم الهرمي.

- زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته.

٣- إعادة تنظيم المنظمة بما يكفل تيسير وتنشيط الاتصالات .

٤- تطوير مهارات الاتصال للعاملين .

٩- نظرية العوامل الثنائية **Hezberg Theory** : المحفزات الداخلية : تعمل كحوافز توافرها يؤدي إلى الرضا وهي الإنجاز والتقدير والتقدم والنمو وأهمية العمل وهي التي ينبغي التركيز عليها كحوافز .
المحفزات الخارجية : وجودها يؤدي إلى عدم الاستياء مثل الأجر وظروف العمل وأهداف وسياسات المنظمة.

١٠- من مراحل العملية الرقابية : وضع المعايير الرقابية : ويجب توافر مجموعة من الشروط الواجب مراعاتها عند وضع المعايير الرقابية منها: أ- أن تكون مرنة أو غير جامدة، بمعنى أن يحتوي المعيار على حدود مسموح بها للانحراف، حيث تقبل الانحرافات الواقعة داخلها كنتائج مرضية. ب- أن توضع هذه المعايير بعد التحليل الدقيق للواجبات و الأعمال و أدوات العمل وظروفه، و التأكد من أن المعيار المحدد يناسب جهود الأفراد و ليس أعلى أو أقل مما ينبغي ، فالمعيار المرتفع يثبط همم الأفراد إذ لا يمكن تحقيقه مهما بذلوا من جهد، وفي الوقت ذاته لا يكون منخفضاً فلا يوفر الباعث على الاجتهاد في العمل . ج- أن تكون مقبولة من قبل العاملين، لذلك يجب أن تعمل الإدارة على إشراكهم في وضع المعايير، و تقديمها لهم بالطريقة التي تكسب تعاونهم.

١١- يشمل الإطار العام للتدريب الصحفي عدة مجالات : تدريب في تنظيم العمل الصحفي :

١- تطبيق نظام عام لمستويات المهارة في السلم الوظيفي من خلال تحديد المستوى المعياري للأداء ، ولكل فئة وظيفية .
٢- وضع نظام شامل لتقويم الأداء المهني لكل فئة وظيفية .

٣- التنسيق بين الجهات المشرفة على التدريب و المتدربين لتنظيم عملية إعداد القوى العاملة وتأهيلها بما يلبي الاحتياجات الفعلية .

١٢- من أبرز أشكال أو طرق التدريب المعتمدة في المجال الصحفي : التدريب في موقع العمل **On – The Job Training** : غالبا

ما يستخدم خلال مدة الإعداد وللخريجين بعد التحاقهم بالعمل وللعاملين المنقولين إلى عمل جديد، يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة التعلم الذاتي بالمشاركة (راقب وتعلم) فهو نوع من التدريب الذاتي يكتسب المتدرب خبراته بالملاحظة والتجربة ومن خلال سؤال الآخرين في أثناء العمل .

س٢- أجب عن الأسئلة الآتية:

١- وبتطور الفكر الإداري ظهر نموذج الإدارة الإستراتيجية الذي يهتم بالمنظور الشامل للإدارة المعتمد أساساً على تحليل الموقف الراهن للمنظمة ، والنظرة الشمولية لتحديد السيناريوهات المستقبلية ؛ من خلال تحليل الظروف الداخلية والخارجية معاً للمنشأة ؛ ووضع ملامح سيناريوهات مستقبلية لما هو ممكن واختيار أفضلها في ظل المعطيات والظروف المرحلية المقبلة والتغيرات المتوقعة والطارئة . ومر الفكر الإداري بهذا النموذج بأربع مراحل أساسية :

- مرحلة التخطيط طويل المدى الذي اهتم بوضع السياسات الإستراتيجية بعيدة الأجل لحياة المنظمات .
- مرحلة التوجه الإستراتيجي المحدود أو إستراتيجية الإدارة في التقويم المرحلي بما يتلافى عيوب التطبيق قبل الاستفحال وإضافة البدائل إلى تحقيق الأهداف .
- مرحلة التوجه البيئي الذي يركز على العوامل الداخلية والخارجية والتعرف على مدى تأثيرها في أنشطة المنظمة .
- مرحلة التوجه الإستراتيجي المتكامل الذي جاء استكمالاً لسابقه نظراً لأهمية البعد الدولي في حياة المنظمات ، بما يتوافق مع اتجاه العالم نحو العولمة وهو ما يرادف مقولة عولمة الإدارة .

٢- خطوات عملية التنظيم :

تعد عملية التنظيم انعكاساً لخطط و أهداف المنظمة . فعندما يتم تحديد الأهداف و رسم الخطط و تحديد كيفية استخدام الموارد البشرية و المادية المتاحة ..الخ تأتي مرحلة البدء في عملية التنظيم حيث ينصب الاهتمام على تقرير ماهية الأنشطة و المهام الواجب تنفيذها حتى يمكن بلوغ الأهداف .

١- فهم أهداف وخطط المنظمة حيث تتحدد أنشطة المنظمة و الأفراد في ضوءها .

٢- تحديد الأنشطة الضرورية لبلوغ الأهداف .

٣- تقسيم الأنشطة الضرورية إلى مهمات و أنشطة فرعية و توصيفها .

٤- تخصيص الموارد المادية و البشرية اللازمة لإنجاز الأنشطة الأساسية و الفرعية .

٥- تقييم النتائج .

٣- النظريات القيادية : نظريات سلوك القائد وقدراته : تطورت هذه النظريات عن سابقتها، حيث يقول أصحابها أنه ليس المهم تحريض المرؤوسين على أداء المهمة فحسب ، وإنما المهم هو فعالية هذا الأداء ومن بعض الأنماط التي أشارت إليها هذه النظريات:

- القائد السلطوي : هو القائد الذي لديه تصميم على استخدام سلطته للتأثير على تفكير وسلوك مرؤوسيه، وأن يظهر دائماً أمامهم بمظهر القوة .

- القائد الميال للإنجاز : بحيث يميل القائد للإنجاز و الشروع بمشاريع جديدة يتم إنجازها تحت بصره من قبل المرؤوسين .

- القدرة على حل المشاكل : تميز هذا النمط من القيادة هو القدرة على حل المشاكل ، ومثل هذا القائد يكون ذكياً و قادراً على وضع الخطط و الإستراتيجيات وصنع القرارات الفعالة .

- رة على المبادرة : تميز هذا النمط من القيادة بالقدرة على الشروع بأعمال جديدة من تلقاء نفسه ، ويعد هذا القائد ممن يتقون بأنفسهم ولديهم القدرة على المبادرة باكتشاف المشاكل و الثغرات .
- القدرة الفنية : بالإضافة إلى القدرات الإدارية يعد القائد الذي يمتلك قدرات فنية في العمل الذي يديره أكثر صلة بمروسيه ممن لا يمتلك مثل هذه القدرات الفنية ، وبذلك يكون هذا القائد أكثر كفاية وفعالية .
 - دعم المرؤوسين : إن المدير الذي يشجع مرؤوسيه و يثني عليهم ويمدحهم مدحا يساعد على رفع معنوياتهم و دفعهم إلى مزيد من العطاء ، يكون أكثر فعالية من غيره وقد يدفع إلى مزيد من الأداء عن طريق رفع معايير الأداء .
 - التغذية الراجعة : وهي خاصية مهمة لا بد من توافرها لدى القائد ليكون فعالا بحيث يتمكن المرؤوسون من معرفة موقعهم وبعدهم عن الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها ، كما أنها تمكنهم من معرفة أدائهم الفعال وفي ذلك تعزيز إيجابي لهم.
- ٤- يحدد وراب Wrapp عدة مهارات ينبغي أن يتحلى بها المدير العام :

- أن يبقي خطوط الحصول على المعلومات مفتوحة على كل الأطراف ، لأن ذلك يزوده بوجهات نظر متعددة حول أي موضوع .
- أن يضع في أولوياته عددا محدودا من الموضوعات المهمة ، فذلك يمنحه تركيز طاقاته ومواهبه على مهام محددة ؛ حتى لا يجد نفسه أسير مشاكل صغيرة وكثيرة تهدر وقته مما يؤثر على مهام المؤسسة ووظائفها .
- أن يستخدم سلطاته في الوقت المناسب ، ويعرف مواطن القوة في المؤسسة .
- أن يعطي المؤسسة الإحساس بالتوجه إلى أهداف مفتوحة وذلك من خلال إقناعه العاملين بأنهم يملكون الإحساس بذلك دون أن يلزمهم علنا بأهداف محددة .
- يتجنب النقاش في المبادئ ، ويتجاوزها إلى الإجراءات .
- يجرب تجميع الأجزاء التي تظهر أمامه في البرنامج المزمع تنفيذه ، ويدرس بموضوعية أطراف البرنامج ليكتشف العلاقات النازمة بين الأجزاء ويساعده ذلك على اتخاذ القرار المناسب .

د . محمد الرفاعي