المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم
Ministry of Education

قررت وزارة التعليم تدريس
هذا الكتاب وطبعه على نفقتها

# المهارات الإدارية

## التعليم الثانوي - نظام المسارات
## السنة الثالثة

قام بالتأليف والمراجعة
فريق من المتخصصين

طبعة 1447 - 2025

يُوزع مجاناً ولا يُباع

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

ⓒ المركز الوطني للمناهج، ١٤٤٦هـ

المركز الوطني للمناهج

المهارات الإدارية – التعليم الثانوي – نظام المسارات – السنة الثالثة/
المركز الوطني للمناهج. – الرياض ، ١٤٤٦هـ

٢٤٥ ص ؛ ٢١ × ٢٥,٥ سم

رقم الإيداع : ١٨٦١٧ / ١٤٤٦

ردمك : ٨ – ٠٠٥ – ٥١٤ – ٦٠٣ – ٩٧٨

حقوق الطبع والنشر محفوظة لوزارة التعليم

www.moe.gov.sa

مواد إثرائية وداعمة على "منصة عين الإثرائية"

ien.edu.sa

أعزاءنا المعلمين والمعلمات، والطلاب والطالبات، وأولياء الأمور، وكل مهتم بالتربية والتعليم:
يسعدنا تواصلكم؛ لتطوير الكتاب المدرسي، ومقترحاتكم محل اهتمامنا.

fb.ien.edu.sa

أخي المعلم/أختي المعلمة، أخي المشرف التربوي/أختي المشرفة التربوية:
نقدر لك مشاركتك التي ستسهم في تطوير الكتب المدرسية الجديدة، وسيكون لها الأثر الملموس في دعم العملية التعليمية، وتجويد ما يقدم لأبنائنا وبناتنا الطلبة.

fb.ien.edu.sa/BE

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447




وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## المقدمة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد: يُعدُّ الإنسان من قديم الزمان اجتماعيًا بطبعه، فهو يؤثر ويتأثر بالمجتمعات التي ينشأ فيها، وتمتد حاجات تلك المجتمعات إلى تنظيم شؤونها وتنمية مواردها، وبالتالي حاجتها إلى بناء مهارات أفرادها ولا سيما المهارات الإدارية، لذا وجهت أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ومن خلال برنامج تنمية القدرات البشرية إلى أن يكون المواطن منافسًا عالميًا، ويسعى التعليم إلى تحقيق ذلك من خلال بناء الطلاب في جميع الجوانب العقلية والاجتماعية وإكسابهم المعارف والمهارات التي تمكنهم من المشاركة في خدمة المجتمع، وقد سعت وزارة التعليم إلى تحقيق ذلك من خلال رؤيتها عبر هدفها الإستراتيجي الثالث الساعي إلى تطوير نظام التعليم وتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل، وتحقيقًا لذلك بُني هذا المقرر الذي يهدف إلى إكساب الطلاب مجموعة من المهارات المتنوعة من خلال الممارسة والتطبيق، حيث إنه اشتمل على تسعة فصول؛ بدأت بمدخل إلى المهارات الإدارية، ثم تناولت أبرز هذه المهارات: مهارة التخطيط، ومهارة التنظيم، ومهارة التوجيه، ومهارة الرقابة، كما تناول المقرر أيضًا مهارة الاتصال ومهارة حل المشكلات واتخاذ القرار ومهارة السكرتارية، واختُتم المقرر بالتطرق لمهارة إدارة المشروعات الصغيرة.

ختامًا نرجو أن تتحقق الفائدة المرجوة من هذا الكتاب والمتمثلة في إكساب الطالب بعض المهارات الإدارية التي تفيده في حياته اليومية، وتهيئه للاستفادة من الفرص المتاحة في سوق العمل؛ بما يسهم في تنمية الوطن وتحقيق أهدافه وتطلعاته.

والله ولي التوفيق

## فهرس المحتويات


| | الصفحة |
|---|---|
| **الفصل الأول:**<br>**مدخل إلى المهارات الإدارية** | 7 |
| 1-1 الإدارة (المفهوم - الأهمية - المستويات). | 8 |
| 1-2 مجالات الإدارة. | 15 |
| 1-3 المهارات الإدارية. | 19 |
| **الفصل الثاني:**<br>**مهارة التخطيط** | 25 |
| 2-1 التخطيط (المفهوم، الأهمية). | 26 |
| 2-2 أنواع التخطيط. | 29 |
| 2-3 عناصر التخطيط. | 34 |
| 2-4 خطوات التخطيط. | 38 |
| **الفصل الثالث:**<br>**مهارة التنظيم** | 46 |
| 3-1 التنظيم (المفهوم، الأهمية). | 47 |
| 3-2 التنظيم (الأنواع، المبادئ). | 50 |
| 3-3 التصميم التنظيمي. | 55 |
| **الفصل الرابع:**<br>**مهارة التوجيه** | 63 |
| 4-1 التوجيه (المفهوم ، الأهمية). | 64 |
| 4-2 أدوات التوجيه (الحوافز، التدريب). | 68 |
| 4-3 أدوات التوجيه (القيادة). | 73 |
| **الفصل الخامس:**<br>**مهارة الرقابة** | 82 |
| 5-1 الرقابة (المفهوم ، الأهمية). | 83 |
| 5-2 أنواع الرقابة. | 86 |
| 5-3 الرقابة (المبادئ، الأدوات). | 92 |
| 5-4 خطوات الرقابة. | 97 |

## فهرس المحتويات


| | الصفحة |
|---|---|
| **الفصل السادس:**<br>مهارة الاتصال | 103 |
| 6-1 الاتصال (المفهوم، الأهمية). | 104 |
| 6-2 عناصر الاتصال. | 108 |
| 6-3 الاتصال (الأهداف، الأنواع). | 113 |
| 6-4 الاتصال (المبادئ، المعوقات). | 118 |
| **الفصل السابع:**<br>مهارة حل المشكلة واتخاذ القرار | 127 |
| 7-1 المشكلة (المفهوم، والأنواع). | 128 |
| 7-2 إستراتيجيات حل المشكلات، وأساليبها. | 133 |
| 7-3 خطوات حل المشكلات. | 138 |
| 7-4 اتخاذ القرار (المفهوم، الأنواع). | 149 |
| **الفصل الثامن:**<br>مهارة السكرتارية | 157 |
| 8-1 السكرتارية (المفهوم، الأهمية). | 158 |
| 8-2 السكرتارية (الصفات، المهام). | 163 |
| 8-3 الاتصالات الإدارية. | 168 |
| 8-4 تحرير المكاتبات الإدارية. | 176 |
| 8-5 إعداد المكاتبات الإدارية. | 180 |
| **الفصل التاسع:**<br>مهارة إدارة المشروعات الصغيرة | 189 |
| 9-1 المشروعات الصغيرة (المفهوم، الأهمية). | 190 |
| 9-2 خطوات تأسيس المشروع الصغير. | 194 |
| 9-3 إدارة التسويق للمشروع. | 200 |
| 9-4 إدارة الموارد البشرية للمشروع. | 206 |
| 9-5 إدارة الموارد المالية للمشروع. | 211 |
| 9-6 إدارة الإنتاج للمشروع. | 215 |

# الفصل الأول

# مدخل إلى المهارات الإدارية

**المواضيع**

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

# 1-1 الإدارة (المفهوم، الأهمية، المستويات)

**الفكرة المحورية**

التعرف على مفهوم الإدارة وأهميتها ومستوياتها.

**المفاهيم الرئيسة**

مفهوم الإدارة - أهمية الإدارة - مستويات الإدارة

**الأهداف**

يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

1. استنتاج مفهوم الإدارة.
2. شرح أهمية الإدارة.
3. التعرف على مستويات الإدارة.

تستخدم الإدارة استخدامًا واسعًا في حياتنا اليومية، ومن أجل الوصول إلى فهم عام للمهارات الإدارية لابدَّ من التطرق إلى تعريف الإدارة، والتعرف على أهميتها في الحياة العملية، وهل هي علم كبقية العلوم الأخرى؟ أم مهارة تحتاج إلى التطبيق؟ وما أهم التحديات التي تواجه إدارة المنظمات المعاصرة؟

وفي هذا الموضوع سنتعرف على مفهوم الإدارة، وأهميتها، ومستوياتها.

**الهدف الأول** أن يكون الطلبة قادرين على استنتاج مفهوم الإدارة.

## 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، وأقلها تكلفة.
- استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية، وتنسيقها تنسيقًا يحقق الأهداف المحددة بكفاءة وفاعلية.
- النشاط الخاص بقيادة الجهود البشرية وتوجيهها، وتخطيط عناصر الإنتاج الأخرى وتنظيمها، وتحقيق الرقابة عليها بقصد الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.





وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## النشاط التطبيقي

- هل لك أن تتخيل وضع المدرسة لو لم يكن لها إدارة؟



- اكتب ما يمكن أن تكون عليه المدرسة.

.....

.....

.....

.....

- ما الأعمال التي تقوم بها إدارة المدرسة؟

.....

.....

.....

.....



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

**الهدف الثاني** أن يكون الطلبة قادرين على شرح أهمية الإدارة.

## 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.

لقد زادت أهمية الإدارة في وقتنا الراهن بسبب التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية التي تركت أثرها على جميع المجتمعات؛ لأنه دون وجود إدارة ذات كفاءة عالية فإننا لن نستطيع أن نعمل على تحديد أهدافنا، ولا أن نرسم المسارات التي يمكن أن نصل من خلالها إلى تحقيق هذه الأهداف.

مما سبق يمكن أن نخلص إلى أن الإدارة تمثل عنصرًا مهمًا في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع.

ويمكن القول بأن هناك عددًا من العوامل أسهمت في زيادة أهمية الإدارة؛ ومن أبرزها ما يأتي:

**01**
الإدارة وسيلة المجتمع لتحقيق أهدافه، وتلبية احتياجات أفراده؛ وذلك من خلال ممارسة المهارات الإدارية لتحديد أولويات هذه الاحتياجات، واستثمار الموارد المتاحة فيه.

**02**
ازدياد عدد المنظمات الإدارية، وكبر حجمها، وتنوع أعمالها فرض أهمية الإدارة من حيث حاجة هذه المنظمات إلى التخصصات الإدارية المختلفة.

**03**
الفصل بين منظمات الأعمال وملاكها؛ مما دفع ملاك أغلب هذه المنظمات إلى إسناد إدارتها إلى أفراد مختصين في الإدارة؛ مما يزيد من أهمية الإدارة، والإعداد اللازم لمن يقومون عليها.

**04**
المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية؛ الأمر الذي يتطلب التجديد والابتكار؛ من خلال الإدارة الجيدة لطرق الإنتاج والتسويق؛ لذلك ازدادت المنافسة بين الشركات على اجتياح الأسواق العالمية.

رغبة الأفراد في الوصول إلى مراكز اجتماعية وقيادية متميزة؛ هذه الرغبة في تحسين المستقبل الوظيفي للأفراد دفعت الكثير منهم إلى الاتجاه لدراسة الإدارة من أجل تنمية معارفهم ومهاراتهم الإدارية؛ بما يمكنهم من التعامل مع مشاكل تقديم الخدمات، والإنتاج، والتسويق، والتمويل، وإدارة الأفراد في المنظمات التي يعملون بها.

## النشاط التطبيقي

- من خلال العوامل السابقة التي توضّح أهمية الإدارة؛ بيّن أهمية الإدارة ودورها في حياتنا في ضوء المجالات الآتية:

وزارة الصحة
Ministry of Health

وزارة التعليم
Ministry of Education

وزارة التجارة
Ministry of Commerce

.....

.....

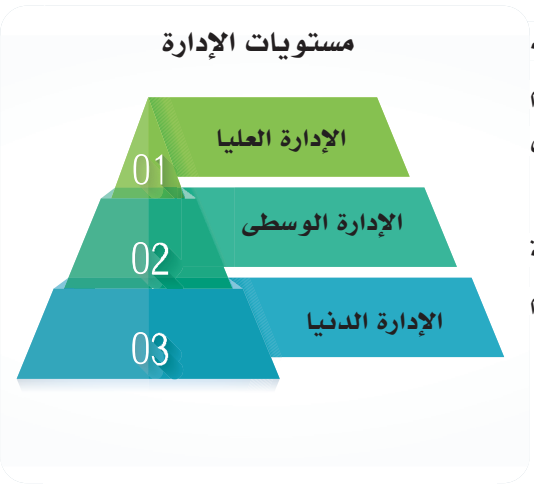
.....

.....

**الهدف الثالث** أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على مستويات الإدارة.

المدير (Manager) هو الفرد الذي ينجز عملًا معينًا من خلال مرؤوسيه بغض النظر عن مستواه الإداري؛ حيث يقوم بوظائف التخطيط والتنظيم وتوجيه الآخرين والإشراف عليهم، والرقابة، وذلك بحكم منصبه؛ لتحقيق الأهداف المحددة.

وتختلف المستويات الإدارية من منظمة الأخرى، فكلما زاد حجم المنظمة وطاقتها الإنتاجية وعدد العاملين فيها زادت المستويات الإدارية؛ حيث تقسم المستويات الإدارية إلى ثلاثة مستويات.





وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## أولًا: مستوى الإدارة العليا (Top- Level Management):

يوجد هذا المستوى في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة، ويحتله مديرو الإدارة العليا؛ كالمدير العام، والمدير التنفيذي، ونائب المدير العام، وفيما يأتي بعض مسؤوليات هذا المستوى:

1. رسم السياسات والاستراتيجيات، وتحديد الأهداف الشاملة للمنظمة.
2. توجيه عملية التفاعل بين المنظمة والبيئة المحيطة بها.
3. وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتحقيق الأهداف المحددة.
4. وضع الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتحديد المستويات الإدارية، وتوزيع المراكز الوظيفية.

## ثانيًا: مستوى الإدارة الوسطى (Middle-Level Management):

يمثل هذا المستوى أكبر مجموعة من المديرين في المنظمة بأسماء مختلفة؛ مدير العمليات، مدير القسم، مدير المصنع، ونحوها، ويختص هذا المستوى بالإشراف على النشاطات الكفيلة بتنفيذ السياسات والاستراتيجيات التي حددتها الإدارة العليا، ويضعونها موضع التطبيق من جانب الإدارة في مستوى الإدارة الدنيا.

وفيما يأتي بعض المسؤوليات التي يعنى بها هذا المستوى من الإدارة:

1. وضع الخطط الفرعية في ضوء الخطة العامة التي تضعها الإدارة العليا؛ مثل خطة الرواتب، وخطة الإنتاج، وخطة المبيعات وخطة المشتريات، وغيرها.
2. استخدام الهيكل التنظيمي لتحديد السلطة للعاملين في المنظمة، والمسؤولية التي يتحملونها.
3. تحديد معايير الرقابة والأداء في الإدارات والأقسام المختلفة.
4. الإسهام في وضع السياسة والخطة العامة من خلال تقديم البيانات والمعلومات للإدارة العليا.

## ثالثًا: مستوى الإدارة الدنيا (Lower-Level Management):

يطلق على هذا المستوى اسم الإدارة المباشرة، أو الإدارة الإشرافية، أو خط الإشراف الأول، ويمثل المستوى الأدنى- أو القاعدة- للهرم التنظيمي. ويطلق على المديرين في هذا المستوى اسم المشرفين؛ إذ يشرفون مباشرة على العمال التشغيليين معظم الوقت داخل ورش العمل.

وعمومًا فإن هذا المستوى يقوم بما يأتي

1. الإشراف العام على مستوى تنفيذ الخطط والبرامج والأنشطة.
2. تقويم أداء العاملين للأنشطة، والعمل على تصحيح الأخطاء المكتشفة مباشرة.
3. إرشاد العاملين من خلال خريطة تنظيمية مبيّن عليها موقع كل مستوى إداري بالنسبة للآخر.

## النشاط التطبيقي

- ابحث في مصادر التعلم عن الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم؛ وحدد المستويات الإدارية، ودور كل مستوى.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## نشاطات مقترحة

- بعد زيارتك لإحدى المنظمات الإدارية؛ اكتب تقريرًا عمَّا لاحظته عن المستويات الإدارية، وأسماء الإدارات، والأقسام، والمسؤوليات المنوطة بها.

.....

.....

.....

.....



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## التقويم



### أجب عن الأسئلة الآتية:

- من وجهة نظرك اذكر تعريف الإدارة.

.....

.....

.....

- بين أهمية الإدارة على مستوى الفرد.

.....

.....

.....

.....

- عدد المستويات الإدارية، موضحًا دور كل مستوى منها.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- ضع علامة (✓) أمام الجملة الصحيحة وعلامة (X) أمام الجملة غير الصحيحة لما يأتي:
  - المدير العام من الأمثلة على الإدارة الوسطى. (  )
  - تُعرف الإدارة بأنها استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها تنسيقًا يحقق الأهداف المحددة بكفاية وفاعلية. (  )
  - المدير هو الفرد الذي ينجز عملًا معينًا من خلال مرؤوسيه بشرط أن يكون في المستوى الإداري الأعلى. (  )



رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

# 1-2 مجالات الإدارة

**الفكرة المحورية**

التعرف على أهم مجالات الإدارة.

**المفاهيم الرئيسة**

الإدارة العامة - إدارة الأعمال - إدارة الهيئات والمنظمات المتخصصة - الإدارة الإقليمية والدولية - إدارة المؤسسات العامة

**الأهداف**

يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

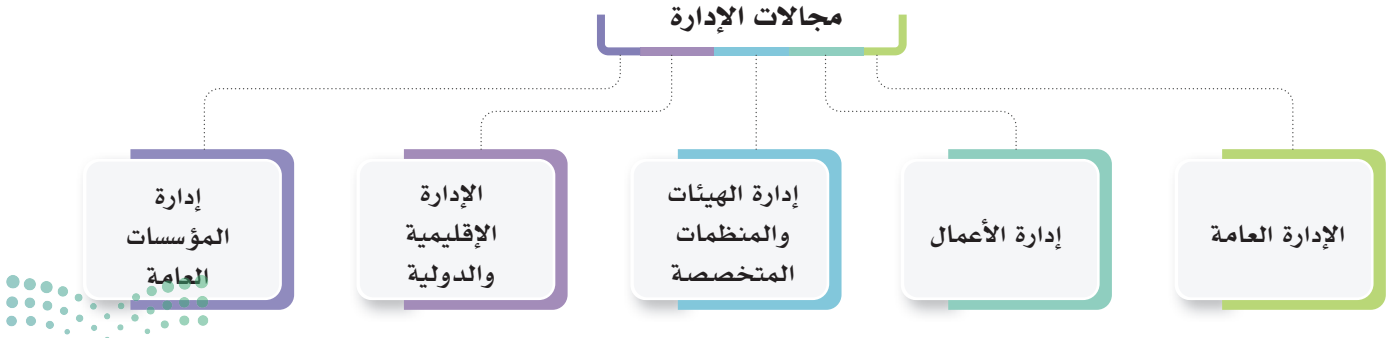
1. تعداد مجالات الإدارة.
2. المقارنة بين مجالات الإدارة.

تتنوع مجالات الإدارة بحسب تنوع قطاعات المجتمع والأهداف التي يسعى كل قطاع إلى تحقيقها؛ فهناك قطاع يسعى إلى المحافظة على النظام، وتحقيق الأمن والعدالة، وتوفير وسائل التنمية والرفاهية لأفراد المجتمع؛ وهذا كله يتطلب إدارة متخصصة تقوم بهذه الأنشطة وتحقق أهدافها. من جانب آخر هناك قطاع آخر يسعى من وراء أنشطته التجارية، والصناعية، والزراعية، والتعليمية، والطبية، وغيرها إلى تحقيق الربح في المقام الأول؛ وإن كان ذلك لا يلغي إسهامه في خدمة المجتمع، وهناك بعض القطاعات الاجتماعية الخيرية والتطوعية على مستوى المجتمع التي تهدف من وراء أنشطتها إلى التعامل مع قضايا خاصة -غالبًا- لا تتعامل الحكومة أو القطاع الخاص معها مباشرة كما هو الحال في الجمعيات العلمية أو الخيرية أو التطوعية، إلى جانب تلك القطاعات السابقة هناك قطاع رابع يتعامل في نشاطه مع قضايا تمس النطاق الإقليمي والدولي؛ وليس مجتمعًا بعينه، وسنتعرف في هذا الموضوع على مجالات الإدارة.

**الهدف الأول** أن يكون الطلبة قادرين على تعداد مجالات الإدارة.

فرض التنوّع في المجتمع إيجاد مجالات متنوعة للإدارة؛ حيث أوجد لكل منها مجاله الخاص بالدراسة والممارسة.

**ويمكن تحديد مجالات الإدارة في الآتي:**






وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

### النشاط التطبيقي

- بعد تعرفك على مجالات الإدارة، وبالاستفادة من مصادر المعلومات المختلفة؛ هات أمثلة لجهات تمثل كل مجال من مجالات الإدارة:



- الإدارة العامة: .....
- إدارة الأعمال: .....
- إدارة الهيئات المتخصصة: .....
- إدارة المؤسسات العامة: .....
- الإدارة الإقليمية والدولية: .....

**الهدف الثاني** أن يكون الطلبة قادرين على المقارنة بين مجالات الإدارة.

## أولًا: الإدارة العامّة:

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

ويهدف هذا المجال في الإدارة إلى المحافظة على النظام، وتحقيق الأمن والعدالة، وتوفير وسائل التنمية والرفاهية لأفراد المجتمع؛ مما يتطلب وجود إدارة متخصّصة تقوم بهذه الأنشطة، وتحقّق أهدافها.

## ثانيًا: إدارة الأعمال:

إدارة الأعمال تُعرف بأنها إدارة النشاطات والمشروعات ذات الطابع الاقتصادي الهادف لتحقيق الربح.

وتسعى من خلال أنشطتها التجارية، والصناعية، والزراعية، والتعليمية، والطبية، وغيرها إلى تحقيق الربح في المقام الأول، إضافة إلى إسهامها في خدمة المجتمع.

## ثالثًا: إدارة الهيئات والمنظمات المتخصصة:

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

وهذا المجال يختلف عن الإدارة العامة في أنه لا يهدف إلى تقديم خدمات عامة؛ إنما يهتم بفئة خاصّة من المجتمع، ومن ناحية أخرى فإنه يختلف عن منظمات الأعمال؛ من حيث إنه لا يهدف لتحقيق أرباح بمفهومها العام، إنما يُوجّه دخلها إلى رعاية الفئة الخاصة بها.

جمعية الأطفال المعوقين
Disabled Children's Association



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## رابعًا: الإدارة الإقليمية والدّولية:



يختص هذا المجال بإدارة المنظمات التي لها الصفة الإقليمية، أو الدّولية التي لا تتبع أيًّا من الحكومات التي تنشأ في دولها، وتهدف إلى خدمة المجتمع الإقليمي أو العالمي، أو جزء منه مستعينة بالإمكانات التي تقدّمها الدول المشاركة.

## خامسًا: إدارة المؤسسات العامة:




المؤسسات العامة هي مرفق عام يخدم الصالح العام للدولة، ويخضع لسلطتها، وتسير وفقًا لتوجهاتها، ولا يعد تحقيق الربح الهدف الرئيس لها. وقد اتبعت الدول منهجًا جديدًا في الإدارة من خلاله تُنشِئ أجهزة معينة قادرة على ممارسة أنشطتها، وتتسم بالمرونة في اتخاذ قراراتها، وتمثّلت هذه الأجهزة في المؤسسات العامة التي مُنحت الشخصية المعنوية؛ بغرض تحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفعالية.

### النشاط التطبيقي










- برأيك هل هناك اختلاف بين الجهات المذكورة أعلاه؟ وضح ذلك.

.....

.....

.....

.....

## نشاطات مقترحة

- ينقسم الطلاب إلى أربع مجموعات، كل مجموعة تزور إحدى المنظمات في مجال مختلف عن المجموعة الأخرى، ثم تقدم كل مجموعة عرضًا تقديميًّا عن المنظمة يتضمن مجال المنظمة، وأهدافها، والمستفيدين من خدماتها، ثم يقارنون بين ما توصلت إليه المجموعات.

.....

.....

.....

## التقويم

**أجب عن الأسئلة الآتية:**

- ما المقصود بإدارة الأعمال؟ وما أوجه الاتفاق -والاختلاف- بينها والإدارة العامة؟

.....

.....

.....

- ما المقصود بالهيئات والمنظمات المتخصصة؟ وما العناصر الأساسية التي يتضمنها التعريف؟

.....

.....

.....

- اربط كل مجالات الإدارة في القائمة الأولى بما يناسبه من القائمة الثانية بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية:

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | الإدارة الإقليمية | | شركة أرامكو |
| 2 | إدارة المنظمات والهيئات المتخصصة | | وزارة الاقتصاد والتخطيط |
| 3 | إدارة الأعمال | | مجلس التعاون الخليجي |
| 4 | المؤسسات العامة | | جمعية إنسان |



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

# 1-3 المهارات الإدارية

**الفكرة المحورية** التعرف على المهارات الإدارية.

**المفاهيم الرئيسة** المهارات الإدارية - الإدارة كعلمٍ - الإدارة كمهارةٍ

**الأهداف** يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

1. توضيح مفهوم الإدارة بصفتها علمًا، ومهارةً.
2. استنتاج أهم المهارات الإدارية.

تواجه المنظمات في العصر الراهن العديد من التحديات والصعوبات، ويشكل المديرون أحد أهم العناصر المؤثرة في إدارة هذه المنظمات، والمعنيون بالتعامل مع مثل هذه التحديات من أجل الوصول بالمنظمات إلى تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة.

وقد كشف الفكر الإداري والممارسة العملية أن نجاح المنظمات أو فشلها مرهون بدرجة كبيرة بمدى تمتع المديرين بالمهارات الإدارية المناسبة لطبيعة الأدوار التي يؤدونها في مختلف المواقع والمستويات التنظيمية.

وفي هذا الموضوع سنتعرف على أهم هذه المهارات، وكذلك الإجابة على تساؤل "هل الإدارة علم؟ أم مهارة؟"، وما أبرز المهارات المطلوبة في مجال الإدارة؟

**الهدف الأول** أن يكون الطلبة قادرين على توضيح مفهوم الإدارة كعلم وكمهارةً.

سؤال يتجدد ويُطرح في كل مناسبة في حال بروز قائد إداري دون أن يكون لديه مؤهلًا علميًا في مجال الإدارة.

هل الإدارة علم؟ أم مهارة؟

## مفهوم الإدارة بصفتها علمًا:



التنبؤ في الإدارة من المهام الرئيسة في معظم وظائف الإدارة، وهو تنبؤ قائم على الأسلوب العلمي بعيدًا عن الآراء الشخصية والتخمين.

يعدُّ بعض المهتمين بعلم الإدارة أن الإدارة علم لأنها تقوم على مجموعة متكاملة من الأسس والمفاهيم والمبادئ العلمية التي اختبرت وثبت صحتها، ويعللون ذلك بما تحويه الإدارة من نظريات علمية ومبادئ تطبيقية تُدّرس في كليات متخصصة؛ بل إن الإدارة أصبحت تضم العديد من فروع المعرفة والتخصصات الفرعية؛ فالإدارة في نظرهم تحتاج إلى الأسلوب العلمي في ممارسة وظائفها من خلال ملاحظة الظواهر والمشكلات الإدارية، وتفسيرها، والتّنبؤ بحدوثها من أجل التحكم بها، أو على الأقل التكيف معها.

## مفهوم الإدارة بصفتها مهارة:




في حين ذهب البعض لاعتبار الإدارة علمًا له أسسه ونظرياته التي لابد منها لنجاح العملية الإدارية، نجد في المقابل فريق آخر يرى أن الإدارة تعتمد على المهارة وليست علمًا، وهم يدافعون عن وجهة نظرهم هذه بقولهم أنّ النجاح في تطبيق مبادئ وقواعد الإدارة يعتمد بالدرجة الأولى على خصائص الأشخاص، وهم يختلفون فيما بينهم بحسب إمكاناتهم وقدراتهم؛ فالإعداد العلمي وحده لا يضمن وجود الأشخاص الإداريين الناجحين؛ مشيرين إلى العديد من الأمثلة للنجاح الكبير الذي حققه الكثير من الأشخاص دون أن تتاح لهم فرصة الالتحاق بالكليات أو المعاهد المتخصصة، أو دراسة النظريات العلمية الإدارية المتعمقة.

من خلال الرأيين السابقين في الإدارة (علم أو مهارة)، ظهر فريق ثالث حاول التوفيق بين هذين الرأيين حيث يرى أن الإداري الناجح لابد له من الإلمام بالأسس والمفاهيم والمبادئ العلمية للإدارة، بالإضافة إلى أهمية اكتسابه للمهارات الإدارية التي يمكن أن يكتسبها من خلال الممارسة، والتجارب والخبرات المختلفة مع مرور الوقت.

### النشاط التطبيقي

- بُلغت بإدراج اسمك ضمن المرشحين لإدارة المدرسة أسبوعًا كاملًا وطلب منك تقديم احتياجاتك استعدادًا لهذه المهمة، فما المراجع العلمية التي ستحتاجها، وما أهم المهارات التي ستستند عليها خلال فترة إدارتك للمدرسة؟

.....

.....

.....

.....

**الهدف الثاني** أن يكون الطلبة قادرين على استنتاج أهم المهارات الإدارية.

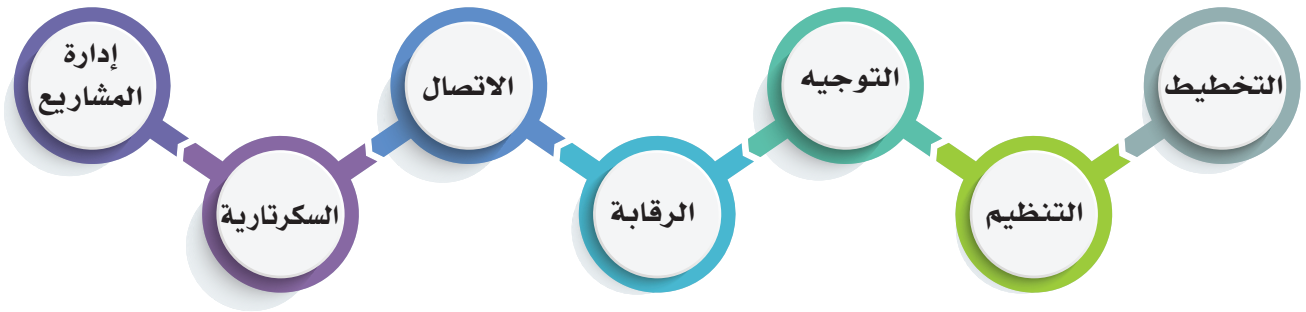
إن المهارات الإدارية التي ستدرسها من المهارات المهمة التي لها علاقة بحياة الإنسان، ويمكن أن نستفيد منها في حياتنا الخاصة والعامة على حد سواء، فمهارة التخطيط لا يخفى مدى أهميتها للجميع؛ فأنت تحتاج للتخطيط للقيام برحلة، أو التخطيط للاستعداد للاختبارات، أو التخطيط لما تريد أن تكون عليه في المستقبل، كما أنك تحتاج لمهارة التنظيم، وكذلك مهارة التوجيه والرقابة، وحل المشكلات و اتخاذ القرارات في العديد من المواقف التي تتطلب منك الاختيار بين عدة بدائل؛ مثل شراء سلعة معينة، اختيار تخصص في الدراسة. وعند دراستك لمهارات السكرتارية والعمل المكتبي فإنك تتمكن من تنظيم أوراقك، وكتبك، والوثائق والملفات التي تحتفظ بها، كما تفيدك في مساعدة أفراد أسرتك في أعمالهم المكتبية، كما تمكنك



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

من إتقان مهارات الاتصال مع الآخرين، هذا بالإضافة إلى الاستفادة من هذه المهارات في تهيئتك للعمل المكتبي في المؤسسات العامة أو الخاصة.

إذًا سيتناول هذا المقرر العديد من المهارات الإدارية؛ وهي:




## النشاط التطبيقي

- قيم نفسك في المهارات الإدارية الآتية من حيث: الرغبة فيها؟ والقدرة على ممارستها؟ ومدى حاجتك إليها؟

| المهارة | أرغب في ممارستها | لدي القدرة على ممارستها | أحتاج إلى ممارستها |
|---|---|---|---|
| مهارة التخطيط | | | |
| مهارة التنظيم | | | |
| مهارة التوجيه | | | |
| مهارة الرقابة | | | |
| مهارات الاتصال | | | |
| مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار | | | |
| مهارة السكرتارية | | | |
| مهارة إدارة المشاريع | | | |


وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## نشاطات مقترحة

- بالتنسيق مع إدارة المدرسة؛ مارس بعض الأعمال الإدارية في المدرسة، ثم اكتب تقريرًا عن أبرز الدروس المستفادة من التجربة.

.....

.....

.....

.....

## التقويم

**أجب عن الأسئلة الآتية:**

- ما المقصود بالمهارات الإدارية؟

.....

.....

.....

- ما أبرز المهارات الإدارية؟

.....

.....

.....

.....

- ضع علامة (✓) أمام الجملة الصحيحة وعلامة (✗) أمام الجملة غير الصحيحة لما يأتي:
  - الإدارة هي علم فقط؛ لأنها مجموعة متكاملة من الأسس والمفاهيم والمبادئ العلمية التي اختبرت وثبت صحتها. (  )
  - من الأمثلة على المهارات الإدارية التوجيه وحل المشكلات. (  )
  - التخطيط يكون في مرحلة ما بعد الدراسة فقط، ولا يكون قبل ذلك. (  )



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

# المشروعات

## المشروع الأول:

| | |
|---|---|
| عنوان المشروع | التطور التاريخي للإدارة. |
| هدف المشروع | تطبيق البحث العلمي في علم الإدارة. |
| الفكرة | إعداد بحث علمي عن التطور التاريخي لعلم الإدارة. |

## المشروع الثاني:

| | |
|---|---|
| عنوان المشروع | مهارات المستويات الإدارية. |
| هدف المشروع | استنتاج المهارات الإدارية. |
| الفكرة | إعداد تقرير عن الوظائف في كل مستوى من المستويات الإدارية، مع توصيف الوظائف ثم استنتاج المهارات الإدارية المطلوبة لكل مستوى إداري. |


وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## المشروع الثالث:

| | |
|---|---|
| عنوان المشروع | المجالات الإدارية. |
| هدف المشروع | توصيف المجالات الإدارية. |
| الفكرة | إعداد خريطة ذهنية للمجالات الإدارية موضحًا فيها مفهوم كل مجال والغرض منه، وعددًا من الأمثلة للجهات في كل مجال مميزًا كل جهة عن الأخرى. |

# الفصل الثاني

# مهارة التخطيط

**المواضيع**

1. التخطيط (المفهوم، الأهمية)
2. أنواع التخطيط
3. عناصر التخطيط
4. خطوات التخطيط

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

# 2-1 التخطيط (المفهوم، الأهمية)

**الفكرة المحورية**

التعرف على مفهوم التخطيط وأهميته.

**المفاهيم الرئيسة**

مفهوم التخطيط - أهمية التخطيط.

**الأهداف**

يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

1. التعرف على مفهوم التخطيط.
2. توضيح أهمية التخطيط.

بعد أن تعرّفنا في الموضوع السابق على مفهوم الإدارة، وأهميتها، وأهم المهارات الإدارية، سنتناول بداية من هذا الموضوع بتناول أولى المهارات الإدارية؛ وهي التخطيط.

يُعد التخطيط أحد أهم أسباب النجاح للأفراد والمنظمات والدول؛ فمن خلاله تُوضع الأهداف، وتُصنع القرارات، ويُتنبَّأ بالمستقبل، وعندما يغيب التخطيط تنجز الأعمال بعشوائية، وتصبح القرارات مجرد تصرّفات ارتجالية؛ ينتج عنها تبديد للجهود، وتخبّط في مسارات العمل، وانعدام في التنسيق.

وفي هذا الموضوع سنتناول بمشيئة الله أهم المفاهيم الأساسية في موضوع التخطيط.

**الهدف الأول** أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على مفهوم التخطيط.

## تعريف التخطيط:




يُعرّف التخطيط على أنه التحديد في الوقت الحاضر لما سيُفعل في المستقبل. كما يُعرّف بأنه عملية دراسة وسائل تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية، واختيارها؛ لتحقيق هدف معين، أو بمعنى آخر هو عملية اتخاذ قرارات تؤثر على مستقبل المنظمة.

### النشاط التطبيقي

- بمشاركة زملائك نسق لزيارة رائد النشاط في مدرستك للاطلاع على سجل الخطط والبرامج المقرر تنفيذها.

.....

.....

.....

**الهدف الثاني** أن يكون الطلبة قادرين على توضيح أهمية التخطيط.

## أهمية التخطيط:

من العوامل التي تبيّن أهمية التخطيط، أنه يُسهم بشكل واضح في:

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

### النشاط التطبيقي

- اذكر بعض الأهداف التي تحتاج فيها للتخطيط في حياتك المستقبلية.

.....

.....

.....



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## نشاطات مقترحة

■ اذكر خمسة أهداف في "رؤية السعودية 2030"، واذكر النتائج المتوقع تحقيقها من تلك الأهداف.

.....

.....

.....

.....

## التقويم

### أجب عن الأسئلة الآتية:

■ اذكر أبرز عناصر تعريف التخطيط.

.....

.....

.....

■ وضح أهمية التخطيط في اختيار مسارك الدراسي.

.....

.....

.....

.....

■ ضع علامة (✓) أمام الجملة الصحيحة وعلامة (✗) أمام الجملة غير الصحيحة لما يأتي:

- كلما كبر حجم المنظمة تقل أهمية التخطيط. (  )
- يُعرّف التخطيط على أنه التحديد في الوقت الحاضر لما سيُعمل في المستقبل. (  )
- من أهمية التخطيط التحديد الشامل للوقت والتكلفة. (  )



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

# 2-2 أنواع التخطيط

**الفكرة المحورية**

التعرف على أنواع التخطيط.

**المفاهيم الرئيسة**

التخطيط - التخطيط طويل الأجل - التخطيط متوسط الأجل - التخطيط قصير الأجل - التخطيط الاستراتيجي - التخطيط التكتيكي - التخطيط التشغيلي

**الأهداف**

يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

1. المقارنة بين أنواع التخطيط حسب المدة الزمنية.
2. التمييز بين أنواع التخطيط حسب المستوى الإداري.

- تخطط وزارة التعليم للقضاء على الأمية في الحاسب الآلي في بلادنا خلال السنوات القادمة.
- قررت إدارة الشركة وضع خطة لزيادة المبيعات خلال السنة القادمة.
- لقد وضع مدرب منتخبنا خطة محكمة لمباراة اليوم؛ لكن اللاعبين لم يطبقوها.
- قال مشرف العمال: "لقد وضعت خطة أسبوعية لتسليم الطلبيات؛ ولكن العمال لم ينفذوها".

نلحظ من خلال الجمل السابقة أن الجميع يضع الخطط، ولهذا العمل العديد من الجوانب والمستويات.

- هل هذه الخطط جميعها توضع بالطريقة نفسها؟
- هل المدة الزمنية التي ستُنفذ فيها كل خطة من هذه الخطط متساوية؟

للتخطيط عدة أنواع مقسمة حسب معايير مختلفة؛ نذكر منها:

1. التخطيط حسب المدة الزمنية.
2. التخطيط حسب المستوى الإداري.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

**الهدف الأول** أن يكون الطلبة قادرين على المقارنة بين أنواع التخطيط حسب المدة الزمنية.

## أولًا: التقسيم حسب المدة الزمنية:

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

- **تخطيط طويل الأجل:** ويهدف لإعطاء صورة واضحة عن المستقبل، ويمتد ما بين ثلاث إلى عشر سنوات أو أكثر، ويطبق في المستويات العليا.
- **تخطيط متوسط الأجل:** وهو تفصيل للخطط طويلة الأجل، وتتراوح مدته ما بين سنة وثلاث سنوات، ويطبق في المستويات الوسطى.
- **تخطيط قصير الأجل:** ويتعلّق بالخطط التي لا تتجاوز مدتها سنة، وهي أدق من الخطة المتوسطة الأجل، وتحدد تفصيل الأداء، ويطبق في المستوى التنفيذي.

ويتوقف تحديد المدة الزمنية لكل نوع من هذه الخطط على حجم المنظمة ونشاطها، فقد تمتد الخطة طويلة الأجل إلى عشرين سنة أو أكثر؛ كالخطط التي تضعها الدول للتحوّل من دول زراعية إلى دول صناعية مثلًا.

### النشاط التطبيقي

- حدد نوع الخطة المناسبة حسب المدة الزمنية لكل خطة من الخطط الآتية:

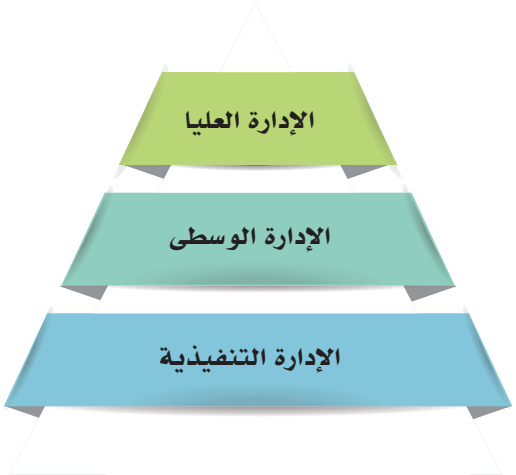
| الخطة | نوع الخطة | | |
|---|---|---|---|
| | طويلة الأجل | متوسطة الأجل | قصيرة الأجل |
| خطة لإحدى الدول الزراعية للتحول إلى دولة صناعية. | | | |
| وضع مشرف للعمال بأحد المصانع جدولًا لورديات العمال. | | | |
| وضع أسرة من الأسر خطة لقضاء إجازة منتصف العام. | | | |
| خطة لأحد المصانع للتوسع في مجال التسويق من النطاق المحلي إلى النطاق الدولي. | | | |
| خطة لإحدى الوزارات لإحلال النظام الإلكتروني في تعاملاتها بدلًا من النظام اليدوي. | | | |



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

**الهدف الثاني** أن يكون الطلبة قادرين على التمييز بين أنواع التخطيط حسب المستوى الإداري.

## ثانيًا: التقسيم حسب المستوى الإداري:




تُقسَّم -عادة- المنظمة إلى ثلاثة مستويات إدارية؛

الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية، وذلك حسب المهام والمسؤوليات المتعلّقة بأنشطة المنظمة، ويُخطط في هذا النوع بناء على التقسيم الآتي:

1. **التخطيط على مستوى الإدارة العليا:** ويقوم بمهمة التخطيط في هذا المستوى أعضاء مجلس الإدارة بالمنظمة، ويتميّز ببعده الاستراتيجي والأهداف بعيدة المدى.
2. **التخطيط على مستوى الإدارة الوسطى:** تُحدد في هذا النوع من التخطيط الخطوات الرئيسة الواجب اتباعها من قبل الإدارات والأقسام داخل المنظمة، وذلك وفق خطة الإدارة العليا، ويقوم به مديرو الإدارات والأقسام في المنظمة، ويتميّز ببعده التفصيلي.
3. **التخطيط على مستوى الإدارة التنفيذية:** يتميز هذا النوع من التخطيط أنه تنفيذي؛ أي يركّز على تحقيق أهداف خُطط لها في المستويين السابقين، ويتم في مدة زمنية قصيرة من خلال الأقسام والوحدات داخل المنظمة.

| نوع الخطة | يمكن أن تسمى | المستوى الإداري | يتمثل في: |
|---|---|---|---|
| الخطة طويلة الأجل | الخطة الإستراتيجية | الإدارة العليا | - رئيس مجلس الإدارة.<br>- المدير العام.<br>- مديرو الإدارات العامة. |
| الخطة متوسطة الأجل | الخطة التكتيكية | الإدارة الوسطى | - مديرو الأقسام.<br>- مساعدو المديرين. |
| الخطة قصيرة الأجل | الخطة التشغيلية | الإدارة التنفيذية | - المشرفون.<br>- الموظف المباشر للعمل. |


وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## النشاط التطبيقي

- حدد نوع التخطيط حسب المستوى الإداري:

| المقارنة | التخطيط الإستراتيجي | التخطيط التكتيكي | التخطيط التنفيذي |
|---|---|---|---|
| مدة التخطيط | | | |
| مستوى الإدارة | | | |
| أمثلة | | | |

## نشاطات مقترحة

- من خلال زيارتك لإحدى المنظمات أوجد مثالًا على الخطط طويلة الأجل، ومتوسطة الأجل، وقصيرة الأجل، موضحًا علاقتها وارتباطها بالمستويات الإدارية، ومن يمثل تلك المستويات.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## التقويم



### أجب عن الأسئلة الآتية:

■ ما أنواع الخطط حسب تقسيم الفترة الزمنية؟

.....

.....

.....

■ ما طبيعة التخطيط على مستوى الإدارة التنفيذية؟

.....

.....

.....

.....

■ اختر الإجابة الصحيحة فيما يأتي:

◂ تختص بتنفيذ الخطة وليس وضعها؛ هي الإدارة:

أ. الاستراتيجية ب. التنفيذية ج. التكتيكية

◂ يعطي صورة واضحة عن مستقبل المنظمة؛ هو التخطيط:

أ. طويلة الأجل ب. متوسطة الأجل ج. قصيرة الأجل

◂ الخطط قصيرة الأجل تكون مدتها:

أ. أكثر من سنة ب. أقل من سنة ج. سنة – 3 سنوات



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي
www.ien.edu.sa

**الفكرة المحورية** التعرف على عناصر التخطيط.

**المفاهيم الرئيسة** عناصر التخطيط - الأهداف - السياسات - القواعد - الإجراءات

**الأهداف** يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

1. التعرف على عناصر التخطيط.
2. تطبيق عناصر التخطيط.

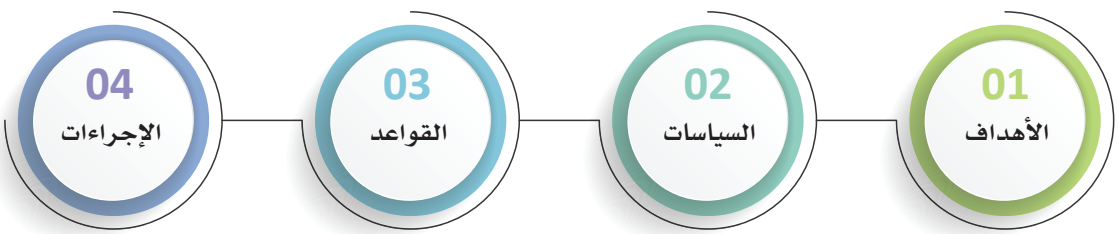
بعد أن عرفنا مفهوم التخطيط، وفوائده، وأنواعه سنستعرض في هذا الموضوع عناصر التخطيط التي هي بمثابة الأركان التي يرتكز عليها التخطيط.

**الهدف الأول** أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على عناصر التخطيط.

## عناصر التخطيط:

تشير عناصر التخطيط إلى جميع العناصر التي تدخل في عملية تحديد مهمة المنظمة وقيمها، وتوثيقها من خلال إطار عمل محدد جيدًا يحدد الأولويات، ومن خلالها يُطور وضع أهداف المنظمة (طويلة/متوسطة/قصيرة الأجل)، واتخاذ القرارات المناسبة، والاستغلال الأمثل للموارد.

وتتمثل عناصر التخطيط فيما يأتي:



## النشاط التطبيقي

◂ بالنقاش مع زملائك صنف الجمل حسب عنصر التخطيط المناسب لها:

| الجملة | العنصر |
|---|---|
| 1. منتجات عالية الجودة | |
| 2. منع استخدام الجوال في المدرسة | |
| 3. متطلبات الالتحاق في جامعة الملك سعود | |
| 4. رفع المبيعات بنسبة (20%) خلال العام 1445 هـ | |

**الهدف الثاني** أن يكون الطلبة قادرين على تطبيق عناصر التخطيط.

## عناصر التخطيط:



### 1. الأهداف:

هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل.

### شروط الأهداف:

- **الوضوح:** أن يكون الهدف واضحًا ومحددًا لجميع العاملين والمسؤولين عند تنفيذه في المنظمة.
- **الواقعية:** يمكن تحقيقه في حدود الإمكانات المتاحة، والقدرات المتوفرة، والوقت المحدد.
- **قابل للقياس:** من خلال ترجمته في صورة كمية تُمكّن من متابعته، وتقويمه، ومعرفة مدى الانحراف.
- **نظامي:** بحيث لا يكون الهدف مخالفًا للشرع أو الأنظمة، أو السياسات الموضوعة.

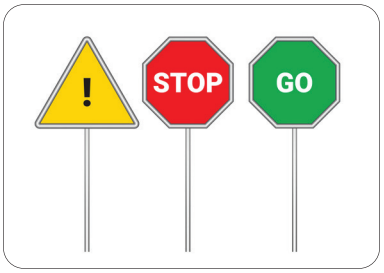

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

### 2. السياسات:

وهي مجموعة المبادئ والقواعد والقوانين التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة؛ لكي تسترشد بها بقية المستويات الإدارية. وتكون السياسات -غالبًا -ثابتة لا تتغيّر إلا نادرًا أو بعد مدد طويلة، وهي ملزمة لجميع من يعمل في المنظمة.

**مثال:** قد تتبع منظمة (أ) سياسة الجودة العالية، وتتبع منظمة (ب) سياسة السعر المخفض، وتعمل كل منظمة منهما على تطبيق هذه السياسة، وتحقق الأهداف النهائية.

### 3. القواعد:




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

**مثال:** تضع إدارة المرور مجموعة من القواعد المرورية؛ لتنظيم حركة السير، والحفاظ على سلامة السائقين.

### 4. الإجراءات:

وهي: سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها؛ لتنفيذ عمل معين.

وتتصف الإجراءات بأنها متكررة، ومتسلسلة وفق خطوات مرتبة، ومراحل ثابتة.

**مثال: إجراءات الالتحاق في أحد الجامعات:**

الحصول على شهادة المرحلة الثانوية، اختبار القدرات العامة، تعبئة النماذج المطلوبة، المقابلات الشخصية.

## النشاط التطبيقي

- بالتعاون مع زملائك وضح السبب في عدم صحة كل هدف من الأهداف الآتية:

| الهدف | السبب |
|---|---|
| 1. أحمد طالب في المسار الشرعي وهدفه أن يدخل كلية الهندسة بعد تخرجه. | |
| 2. هدف إحدى شركات الأغذية والتموين الأجنبية فتح فرع في المملكة لبيع لحوم الخنزير. | |
| 3. هدف خالد أن ينجح هذا العام بتقدير مرتفع. | |
| 4. هدف سعيد أن ينهي بناء منزله في شهر واحد. | |

## نشاطات مقترحة

■ **من خلال زيارتك لإحدى المنظمات اكتب تقريرًا يتضمن ما يأتي:**

- أهداف المنظمة.
- السياسات المعتمدة فيها.
- القواعد المتبعة فيها.
- الإجراءات المحددة للأعمال المختلفة.

**ثم قارن ما توصلت إليه مع ما تعلمته في هذا الموضوع.**

.....

.....

## التقويم

**أجب عن الأسئلة الآتية:**

■ **اذكر شروط كتابة الأهداف.**

.....

.....

■ **ما المقصود بالهيئات والمنظمات المتخصصة؟ وما العناصر الأساسية التي يتضمنها التعريف؟**

.....

.....

.....

■ **اربط كل مفهوم في القائمة الأولى مع ما يناسبه من العناصر في القائمة الثانية:**

| م | المفهوم | الإجابة | العنصر |
|---|---|---|---|
| 1 | تُرتَّب حسب أهميتها وتندرج من العام إلى الخاص. | | الأهداف |
| 2 | سلسلة الأعمال المتبعة لتنفيذ عمل معين. | | السياسات |
| 3 | حرص إحدى الشركات على جودة منتجاتها. | | القواعد |
| 4 | قوانين توضع لمعرفة ما ينبغي القيام به والامتناع عنه. | | الإجراءات |



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

# 2-4 خطوات التخطيط

**الفكرة المحورية** التعرف على خطوات التخطيط وتطبيقها.

**المفاهيم الرئيسة** تحديد الأهداف - جمع المعلومات - البدائل - التنفيذ - التقويم

**الأهداف** يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

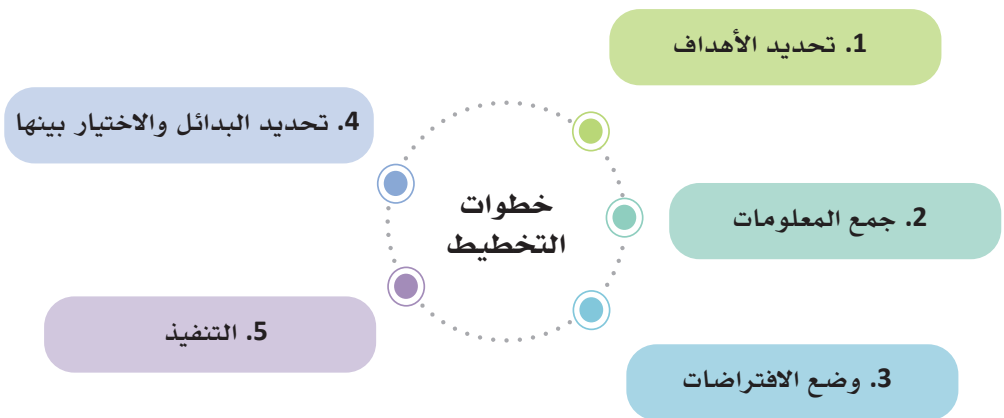
1. استنتاج خطوات التخطيط.
2. تطبيق خطوات التخطيط.

سبقت الإشارة إلى أن من أهم المهارات الإدارية القيام بعدد من المهارات المختلفة، ويأتي في مقدمتها التخطيط، وإعداد الخطط بأنواعها؛ الاستراتيجية، والتكتيكية، والتشغيلية؛ حيث يُخطط من خلال مجموعة من الخطوات سنتعرف عليها في هذا الموضوع.

**الهدف الأول** أن يكون الطلبة قادرين على استنتاج خطوات التخطيط.

## خطوات التخطيط:

يعتمد التخطيط على تنفيذ عدد من الخطوات؛ هي:




هذه الخطوات متتالية، وهذا لا يعني عدم العودة إلى الخطوات السابقة وتحسينها باستمرار، ثم إكمال الخطوات مجددًا.

## النشاط التطبيقي

- يرغب عبدالعزيز ببناء مسكنه الخاص وطلب منك مساعدته في ترتيب الخطوات الخاصة بمراحل بناء منزله، رتب هذه الخطوات حسب ما تراه مناسبًا، ثم ناقش ذلك مع زملائك:

| الخطوة | الترتيب |
|---|---|
| تُمدد الأسلاك الكهربائية داخل الجدران. | |
| تُركب الأبواب والنوافذ. | |
| تُحفر الأساسات والقواعد. | |
| تُصب القواعد والأعمدة الخرسانية للمبنى. | |
| تُبنى جدران المبنى. | |
| تُركب المصابيح والأفياش الكهربائية. | |
| تُدهن جدران المبنى. | |
| يُركب الرخام والسيراميك للأرضيات. | |
| تُلَيَّس جدران المبنى. | |
| تُمدد الأنابيب الصحية وأنابيب تغذية المياه للمبنى. | |

- هل يمكن أن تكون خطوة "تركيب الرخام والسيراميك للأرضيات " هي الخطوة الأولى؟



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

**الهدف الثاني** أن يكون الطلبة قادرين على تطبيق خطوات التخطيط.

## خطوات التخطيط:

### 1. تحديد الأهداف:

هي الغاية التي تسعى إليها المنظمة.

ويمكن تصوّر أهداف المنظمة من خلال المثال الآتي:

**أهداف منظمة منتجة للأجهزة الإلكترونية:**

- **الهدف الإستراتيجي:** أن تصبح المنظمة أكبر شركة منتجة للأجهزة الإلكترونية منخفضة التكاليف.
- **الهدف التكتيكي:** زيادة نصيب المنظمة من سوق الأجهزة الإلكترونية بنسبة (20%).
- **الهدف التشغيلي:** تخفيض تكلفة الإنتاج بنسبة (16%).

### 2. جمع المعلومات:

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

ويمكن أن تكون في مثالنا السابق حجم الطلب، المنافسون، التغيّرات التقنية، عناصر الإنتاج، ونحو ذلك.

### 3. وضع الافتراضات:

توضع الافتراضات من خلال تحديد الوضع المستقبلي المأمول للمنظمة، من خلال تحديد الاتجاهات التسويقية لتحقيق الأهداف الموضوعة، تقدير نسبة الأرباح المتوقعة، البحث عن إحلال بدائل تقنية للتطوير، ويُركز على مختلف الاحتمالات والظروف التي قد تواجه المنظمة خلال مدة تنفيذ الخطة.

### 4. تحديد البدائل والاختيار من بينها:

يُبحث عن مجموعة من البدائل المتاحة، وبعد ذلك تُقوّم للوصول لأفضل بديل، وتُقوَّم البدائل عن طريق وضع مجموعة من المعايير التي تبيّن مزايا كل بديل وعيوبه؛ لتسهيل المقارنة بينها.

كما يُختار البديل الأفضل الذي لابد أن يكون تنفيذه عمليًّا وواقعيًّا، ولا يتعارض مع السياسات والأنظمة داخل المنظمة وخارجها.

**مثال:** يمكن لمنظمة تهدف لزيادة أرباحها بنسبة (10%) مثلًا باختيار أحد البديلين الآتيين:

**01**

**زيادة مبيعاتها:** باتخاذ إجراء أو أكثر لتحقيق تلك الزيادة من خلال قرارات التسعير، والترويج، وتنمية مهارات فريق التسويق.

**02**

**تخفيض التكاليف:** ويمكن من خلال هذا البديل أن تقوم المنظمة بأكثر من خيار؛ مثل تخفيض عدد العاملين، والبحث عن بديل اقتصادي للمواد المستخدمة.

### 5. التنفيذ:

وهـذه الخطوة تختص بوضع البديـل الذي اعتُمِد موضع التنفيذ الفعلي، وبعد البدء بتنفيـذه تأتي مرحلة تقويم النتائج للمطابقة بين المخطط والمنفذ.

**تنويه:** التقويـم يعد خطوة أساسـية من خطوات التخطيط الفعـال، ويُجرى التقويم مـع كل خطوة من خطوات التخطيط؛ وذلك لتصحيح الانحرافات في حينها، ثم تقويم النتائج التي تحققت.

### النشاط التطبيقي



- من خلال مـا تعلمته؛ ضـع خطة دراسـية لاختبـار نهاية الفصـل الدراسي لموادك الدراسـية؛ على أن تبدأ الخطة قبل بدء الاختبارات بشـهر موضحًا فيها الخطوات التي تعلمتها في هذا الموضوع.

.....

.....

.....

.....

.....

.....



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## نشاطات مقترحة

- أجرِ مقابلة مع أحد أقاربك الذيـن يعملون بإحدى منظمات الأعمال، وناقشـه عن الأهـداف في منظمته، والخطوات المتبعة لتحقيق تلك الأهداف، ثم ناقش ذلك مع بقية زملائك مع ما توصلوا إليه.

**معلومات المنظمة:**

تاريخ المقابلة: / / 14 هـ

**اسم الجهة:**

.....

.....

**مجالها:**

.....

.....

**طبيعة نشاطها:**

.....

.....

**أهدافها:**

.....

.....

.....

.....

## التقويم



**أجب عن الأسئلة الآتية:**

- اشرح المقصود بخطوة جمع المعلومات، مع ذكر مثال عليها.

.....

.....

.....

.....

- في أيِّ مرحلة من مراحل التخطيط تُكتب الخطط التشغيلية؟

.....

.....

.....

- رتب خطوات عملية التخطيط الظاهرة أمامك حسب ترتيبها المناسب خلال عمل الخطة:

| | |
|---|---|
| | التنفيذ |
| | تحديد الأهداف |
| | تحديد البدائل والاختيار من بينها |
| | جمع المعلومات |
| | وضع الافتراضات |



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

# المشروعات

## المشروع الأول:

| | |
|---|---|
| عنوان المشروع | عَلِّم. |
| هدف المشروع | تعليم وتطبيق كتابة الأهداف. |
| الفكرة | إعداد برنامج تدريبي لبناء خطة شخصية، وتقديمه لطلاب المدرسة مراعيًا شروط كتابة الهدف ومتضمنة أهدافًا (قصيرة - متوسطة - طويلة) الأجل. |

## المشروع الثاني:

| | |
|---|---|
| عنوان المشروع | سياسات المنظمات. |
| هدف المشروع | المقارنة بين سياسات المنظمات. |
| الفكرة | قُم بمراجعة سياسات 3 من المنظمات، ثم قارن بينها واكتب تقريرًا موضحًا فيه التالي:<br>◂ إيجابيات سياسة كل منظمة.<br>◂ سلبيات سياسة كل منظمة.<br>◂ أوجه التشابه بين السياسات لتلك المنظمات.<br>◂ أوجه الاختلاف بين السياسات لتلك المنظمات. |

## المشروع الثالث:

| | |
|---|---|
| عنوان المشروع | كتابة الإجراءات. |
| هدف المشروع | تطبيق كتابة الإجراءات. |
| الفكرة | اختر إحدى المناسبات الوطنية، وعرف عنها بصورة موجزة، واقترح إجراءات الاحتفاء بهذه المناسبة، ثم استعرض ما أنجزت أمام زملائك:<br>◂ اليوم الوطني.<br>◂ يوم التأسيس.<br>◂ يوم العلم. |


وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

# الفصل الثالث

# مهارة التنظيم

**المواضيع**

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

# 3-1 التنظيم (المفهوم، الأهمية)

**الفكرة المحورية** التعرف على مفهوم التنظيم وأهميته.

**المفاهيم الرئيسة** مفهوم التنظيم - أهمية التنظيم

**الأهداف** يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

1. التعرف على مفهوم التنظيم.
2. توضيح أهمية التنظيم.

تأمل بيئة المدرسة التي أنت فيها الآن:



هذه المدرسة تتكون من جهاز إداري (مدير المدرسة، ووكيل أو وكلاء المدرسة، الكاتب الإداري)، ومشرفين ومعلمين وموجه طلابي ومحضري مختبرات، وطلاب، ولكل منهم دوره المحدد في هذه المدرسة؛ فدور المدير يختلف عن دور المدرس والطالب، ومن ثَمَّ فإن أداء الأدوار أداءً صحيحًا يعني أن هناك «تنظيمًا» صحيحًا في المدرسة تعود آثاره الإيجابية على العملية التعليمية في المدرسة.

**فكر في أداء المدرسة لو كانت الأدوار غير محددة كيف سيكون أثر ذلك على العملية التعليمية؟**

**الهدف الأول** أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على مفهوم التنظيم.

## تعريف التنظيم:

تتعدّد تعريفات التنظيم؛ ومن أهم هذه التعريفات:

- عملية تنسيق الجهود البشرية في المنظمة حتى تتمكّن من تحقيق أهدافها بأقل التكاليف، وبأقصى كفاية إنتاجيه 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 يُعيّنون أو يخصّصون للقيام بتلك الأعمال.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

### النشاط التطبيقي

- من خلال مشاهدة زملائك في فناء المدرسة أثناء الفسحة (الاستراحة) ومقارنة هذا المشهد مع طابور الصباح هناك بعض المفارقات بين المشهدين؛ اذكرها:

.....

.....

.....

.....

**الهدف الثاني** أن يكون الطلبة قادرين على توضيح أهمية التنظيم.



تكمن أهمية التنظيم في كونه الخطوة الأولى التي يعتمدها المديرون في تفعيل الخطط وتنفيذها، فدون التنظيم لا يمكن إنجاز الأهداف الواردة في الخطط، والتنظيم يخلق العلاقة بين مختلف موارد المنظمة، ومن أبرز النقاط التي يحققها التنظيم ما يأتي:

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

### النشاط التطبيقي

- اطلع على المهام الوظيفية لإحدى الوظائف التي ترغب بالعمل بها مستقبلًا، ثم أعرض ما توصلت إليه على زملائك.

.....

.....

.....

.....



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## نشاطات مقترحة

■ من خلال البحث في مصادر المعلومات قدم تقريرًا عن طرائق التنظيم لمنظمة حكومية، وأخرى خاصة مبينًا أهمية ذلك التنظيم.

.....

.....

.....

.....

## التقويم

**أجب عن الأسئلة الآتية:**

■ عرف مفهوم التنظيم.

.....

.....

.....

.....

■ ما الخطوة الأولى التي يعتمدها المديرون لتفعيل الخطط؟

.....

.....

.....

.....

■ ضع علامة (✓) أمام الجملة الصحيحة وعلامة (✗) أمام الجملة غير الصحيحة لما يأتي:

- التنظيم الجيّد يساعد المنظمة على تخفيض التكاليف التشغيلية. (  )
- عملية تنسيق الجهود البشرية في المنظمة يمكنها من تحقيق أهدافها بأعلى التكاليف، وبأقصى كفاية إنتاجيه ممكنة. (  )
- التنظيم يساعد في تحديد العلاقات بين العاملين في المنظمة. (  )



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي
www.ien.edu.sa

**الفكرة المحورية**

التعرف على أنواع التنظيم ومبادئه.

**المفاهيم الرئيسة**

التنظيم الرسمي - التنظيم غير الرسمي - مبادئ التنظيم - مبدأ الهدف - مبدأ الوظيفة - مبدأ التخصص وتقسيم العمل - مبدأ وحدة القيادة - مبدأ نطاق الإشراف - مبدأ تكافؤ السُلطة والمسؤولية - مبدأ التفويض - مبدأ التنسيق - مبدأ المرونة.

**الأهداف**

يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

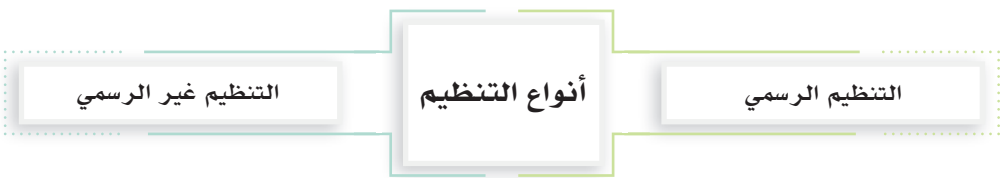
1. التمييز بين أنواع التنظيم.
2. توضيح مبادئ التنظيم.



تنظيم الأمور وترتيبها من الأمور المهمة للنجاح في الأعمال؛ فالتنظيم يساعد على تحقيق الأهداف، وتوفير الوقت والجهد، وتقليل الإجهاد والتوتر؛ ولتحقيق هذا التنظيم يتوجب علينا فهم الأنواع والمبادئ التي تتعلق بالتنظيم الجيد، وهناك نوعان من أنواع التنظيم تنشأ عادة في المجتمع بين الأفراد والمنظمات؛ وهما التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي، ولكل نوع من هذه الأنواع مزايا وعيوب، كما أن التنظيم يقوم على عدة مبادئ يسترشد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنشاة، وتوضّح مهام كل وحدة إدارية في هذا الهيكل بغرض أداء العمل الإداري بكفاية عالية وبأقل تكاليف ممكنة، وفي هذا الموضوع سنتناول أنواع التنظيم والمبادئ التي تقوم عليها عملية التنظيم.

**الهدف الأول** أن يكون الطلبة قادرين على التمييز بين أنواع التنظيم.

## أنواع التنظيم:



## التنظيم الرسمي:

هو الشكل الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد، وتوزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء المهام/الوظائف، لكل وحدة إدارية/شخص في المنظمة، وهذا النوع من التنظيم يفصح عنه رسميًا.

**مثل** الهيكل التنظيمي، الذي يحدد العلاقات والمستويات، ويقسم الأعمال والتخصصات، ويتحقق بوجود هدف مشترك، والترحيب بالأوامر، وإمكانية الاتصال.

### مزايا التنظيم الرسمي:

- إنشاء الهيكل التنظيمي الرسمي لتحقيق الهدف التنظيمي.
- يعين لكل فرد وظيفة محددة.
- سلطة صنع القرار ثابتة لكل فرد.
- يخلق سلسلة من الاتصالات في المنظمة.
- يؤدي إلى عمل المنظمة بطريقة منهجية وسلسة.

### عيوب التنظيم الرسمي:

- التأخير في العمل بسبب سلسلة القيادة في الهيكل الرسمي.
- يتجاهل الاحتياجات الاجتماعية للموظفين.
- التركيز على العمل فقط، ويتجاهل العلاقات الإنسانية، والإبداع، والمواهب.

## التنظيم غير الرسمي:

يُعرف التنظيم غير الرسمي بأنه مجموعة من العلاقات الشخصية التي تنشأ - وتستمر- بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل، واشتراكهم في أهداف ومشكلات متشابهة. ويهتم التنظيم غير الرسمي بالدوافع والاحتياجات التي لا يمكن الإفصاح عنها رسميًا، ومن ثُمَّ فإن التنظيم غير الرسمي قد لا يتفق مع الخريطة التنظيمية الرسمية.

### مزايا التنظيم غير الرسمي:

- يمكن تشكيل الهيكل التنظيمي غير الرسمي من قبل الموظفين.
- لا يتبع أي مسار ثابت لتدفق السلطة أو الاتصال.
- يمكن لأي فرد التواصل مع أي فرد في المنظمة.
- الاتصالات فيه سريعة؛ حيث إنه لا يتبع سلسلة القيادة العددية.
- يلبي الاحتياجات الاجتماعية والنفسية للموظفين.

**عيوب التنظيم غير الرسمي:**

- انتشار الشائعات التي قد تضلل الموظفين في العمل.
- يركز على المصلحة الفردية، ورضا الأفراد مقارنة بالاهتمام التنظيمي.
- معارضة أي تغيير أو تطوير في المنظمة.



**النشاط التطبيقي**

- أرصد الأنشطة والأعمال التي يقوم بها معلمو المدرسة في وقت العمل، وفي وقت الاستراحة. صنف هذه الأعمال إلى مجموعتين:
  - أعمال تندرج تحت مفهوم التنظيم الرسمي.
  - أعمال تحت مفهوم التنظيم غير الرسمي.

ثم ناقش زملاءك في مجموعة العمل ما توصلتم إليه.

.....

.....

.....

.....

**الهدف الثاني** أن يكون الطلبة قادرين على توضيح مبادئ التنظيم.

هناك مجموعة من المبادئ التي يقوم عليها التنظيم، ويمكن تعريف هذه المبادئ على أنها مجموعة التوجيهات التي يُسترشد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنشأة، وتوضح مهام كل وحدة إدارية في هذا الهيكل بغرض أداء العمل الإداري بكفاية عالية وبأقل تكاليف ممكنة.

ومن أهم المبادئ ما يأتي:

1. **مبدأ الهدف:** أهداف المنظمة تعد من الأسس الرئيسة للتنظيم؛ لأن المقصود بالتنظيم هو ترتيب الأنشطة الضرورية في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، لذلك لابد من وجود هدف واضح ومحدد في أي عملية تنظيم إداري.
2. **مبدأ الوظيفة:** تعد الوظيفة الوحدة الأساسية في أي تنظيم إداري، وهي منصب معيّن، يتضمّن واجبات ومسؤوليات محددة، وتنُص القواعد على أن الوظائف تُنشأ أولًا، وبعد ذلك تُحدَد حقوق من يشغلها ومسؤولياته قبل أن يُعيّن عليها أحد.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

3. **مبدأ التخصص وتقسيم العمل:** يعتمد على تقسيم أنشطة المنظمة إلى أقسام وظيفية رئيسة، ومن ثم تقسيم هذه الأنشطة الرئيسة إلى أقسام فرعية، وهكذا نستمر إلى أدنى تقسيم؛ بحيث تُربط النشاطات المتجانسة مع بعضها بعلاقات وظيفية محددة. ويُوزَّع الأفراد على هذه الأقسام مع إعطائهم الصلاحيات الملائمة للقيام بما أُسند إليهم من أعمال.

4. **مبدأ وحدة القيادة:** يطلق على هذا المبدأ عدة أسماء؛ مثل وحدة الأمر، ووحدة الرئاسة، ووحدة إصدار الأوامر، ويُقصد به أن يكون للموظف قائد أو رئيس واحد يتلقّى منه الأوامر والتعليمات والتوجيهات، ويؤدي الموظف دوره في العمل وفقًا لهذه الأوامر، ويساعد هذا المبدأ على تحديد المسئولية، ويضمن التنسيق.

5. **مبدأ نطاق الإشراف:** ويقصد به عدد المرؤوسين الذين يستطيع المشرف (المدير أو الرئيس) أن يشرف على عملهم إشرافًا مباشرًا بكفاءة.

6. **مبدأ تكافؤ السُّلطة والمسؤولية:** السلطة والمسؤولية مرتبطتان بعمل معين؛ فالسلطة تُحدد طبقًا لاحتياجات أداء عمل معين، والمسؤولية هي الالتزام بأداء ذلك العمل، ويتّسع نطاق السلطة والمسؤولية كلّما تدرّجنا إلى الأعلى في الهيكل التنظيمي.

7. **مبدأ التفويض:** التفويض هو منح الرئيس أو المدير السلطةَ لأحد مرؤوسيه أو مجموعة من مرؤوسيه؛ لأداء عمل معين، وتفويض المدير سلطته لأداء عمل معين لا يعني انتقال مسؤوليته عن هذا العمل إلى المرؤوس الذي فوض له جزءًا من السلطة، بل يبقى مسؤولًا عنه.

8. **مبدأ التنسيق:** إذا كان المقصود بتقسيم العمل هو تجزئته على العاملين؛ فالتنسيق هو الربط بين هذه الأجزاء؛ لكي تعود في صورتها الكليّة بعد إتمام العمل أو الإنتاج.

9. **مبدأ المرونة:** إن التنظيم الإداري الناجح يؤكّد على مبدأ المرونة؛ ويقصد به سرعة المنظمة في التجاوب مع المتغيّرات البيئية الداخلية، والخارجية.

### النشاط التطبيقي

أطلقت المنصة الوطنية للعمل التطوعي في 2020 لتقدم مجموعة واسعة من فرص التطوع في المملكة العربية السعودية، وتحفز المنظمات غير الربحية على تنظيم الفعاليات المجتمعية. كما تُسهل على الأفراد العثور على فرص التطوع التي تتماشى مع أهدافهم واهتماماتهم الشخصية، وتشجعهم على المشاركة الفاعلة في العمل التطوعي.

- في ضوء ما سبق قدم عرضًا تقديميًا عن مبادئ التنظيم في العمل التطوعي.

## نشاطات مقترحة

- طبق مبادئ التنظيم على فريقك التطوعي في المدرسة، ثم قدم عرضًا تقديميًا لزملائك.

.....

.....

.....

.....

## التقويم

### أجب عن الأسئلة الآتية:

- اذكر بعض مزايا التنظيم الرسمي.

.....

.....

.....

- لماذا تعد وحدة القيادة أحد مبادئ التنظيم؟

.....

.....

.....

- اربط ما في القائمة (أ) بما يناسبه من القائمة (ب):

| م | أ | الإجابة | ب |
|---|---|---|---|
| 1 | التنظيم غير الرسمي | | مبدأ التفويض |
| 2 | وحدة القيادة | | من أنواع التنظيم |
| 3 | منح المدير السلطة للمرؤوسين | | من مبادئ التنظيم |



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

# 3-3 التصميم التنظيمي

**الفكرة المحورية** التعرف على مفهوم التصميم التنظيمي، خطوات بناء الهيكل التنظيمي.

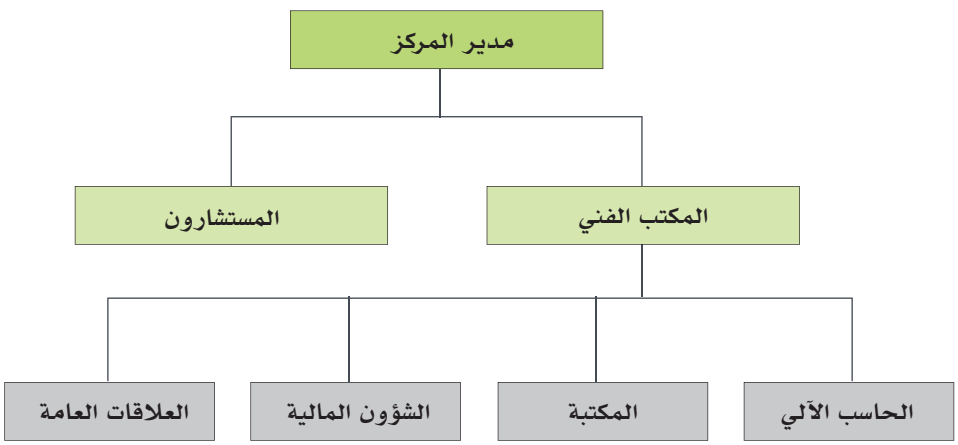
**المفاهيم الرئيسة** التصميم التنظيمي - الهيكل التنظيمي - الخريطة التنظيمية - الدليل التنظيمي.

**الأهداف** يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

1. التعرف على مفهوم التصميم التنظيمي.
2. توضيح أسس تصميم الهيكل التنظيمي.
3. تطبيق خطوات تصميم الهيكل التنظيمي.

تمارس المنظمة التصميم التنظيمي بوصفها عملية مهمة تشـكل قرارًا جوهريًّا للإدارة في اختيار الهيكل الذي تستطيع من خلاله المنظمة مراقبة النشـاطات الضرورية والتنسـيق بينها؛ لإنجاز أهدافها؛ حيث يمثل التصميم التنظيمي وسيلة تُنظم من خلالها المنظمة للوصول إلى الأهداف من خلال تحديد الواجبات والمهام والمسؤوليات بين الأقسام والأفراد، وتحديد العلاقات التنظيمية، وعدد المستويات الإدارية، والعناصر الأخرى.

**الهيكل التنظيمي**






وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

**الهدف الأول** أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على مفهوم التصميم التنظيمي.

المراد بالتصميم التنظيمي للمنشآت هو العملية التي بموجبها تُحدد الوحدات الرئيسة للمنشأة والمهام المتعلقة بها؛ بما يؤدي إلى تحقيق أهداف النشاط.

## مكونات التصميم التنظيمي:

يتكون التصميم التنظيمي عادة من ثلاثة مكونات هي:

1. **الهيكل التنظيمي:** هو البناء الرسمي الذي يربط بين مهام الأفراد والوحدات في المنظمة بما يعمل على تحقيق أهدافها.
2. **الخريطة التنظيمية:** تعرف بأنها صورة أو مخطط لهيكل المنظمة، تبيّن الوحدات الإدارية التي تتكوّن منها المنظمة، والوظائف الموجودة فيها، وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزائها.
3. **الدليل التنظيمي:** هو وثيقة تتضمّن معلومات تفصيلية تشمل أهداف المنظمة ونشاطاتها، وأسماء الوحدات الإدارية فيها، وأهداف تلك الوحدات، وارتباطاتها، ومهامها إلى جانب الخرائط التنظيمية.

### النشاط التطبيقي

- ابحث عن خمسة هياكل تنظيمية لمنظمات متشابهة في النشاط، وأوجد أوجه التشابه والاختلاف، موضحًا سبب ذلك الاختلاف.

.....

.....

.....

**الهدف الثاني** أن يكون الطلبة قادرين على توضيح أسس تصميم الهيكل التنظيمي.

هناك العديد من الأسس التي تُعتمد عند تجميع الوظائف في وحدات إدارية (دوائر أو أقسام)، و يُبنى الهيكل التنظيمي على أساسها؛ ومن أهم هذه الأسس:

1. **التنظيم على أساس الوظيفة.**






وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

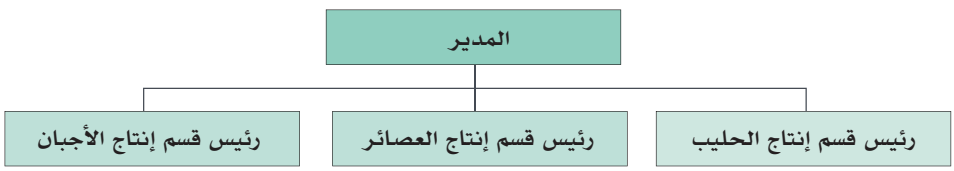
**2. التنظيم على الأساس الجغرافي.**




**3. التنظيم على أساس العملاء.**




**4. التنظيم على أساس المنتج.**




**5. التنظيم المختلط:** من النادر أن نجده تنظيمًا يقوم على أساس نوع واحد من التنظيمات السابقة؛ إذ غالبًا ما نجد أن الكثير من المنظمات تجمع بين أكثر من طريقة في التنظيم؛ وذلك اعتمادًا على أهداف المنظمة، واحتياجاتها الراهنة والمستقبلية، وحجمها، ونوع الخدمات التي تقدمها والعملاء الذين تتعامل معهم.

## النشاط التطبيقي

- من خلال الاستفادة من الهياكل التنظيمية في النشاط السابق، فكر في أسباب اختيار هذا الأسلوب، وهل يوجد أسلوب أفضل منه لتلك المنظمة؟

.....

.....

.....



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

**الهدف الثالث** أن يكون الطلبة قادرين على تطبيق خطوات تصميم الهيكل التنظيمي.

يُصمم الهيكل التنظيمي من خلال الخطوات الآتية:

### 1. تحليل أهداف المنظمة بغرض تحديد الأنشطة الرئيسة.

لكل منظمة هدف رئيس أو أهداف رئيسة هي السبب وراء وجود هذه المنظمة، فهدف وزارة معنية بالتعليم سيكون مختلفًا عن هدف وزارة معنية بالمواصلات، كما أن هدف شركة معنية بالمقاولات المعمارية سيكون مختلفًا عن هدف شركة معنية بتجارة المواد الغذائية، لذا فإن التعرف على هدف أو أهداف المنظمة وتحليلها إلى أهداف فرعية بغرض تحديد الأنشطة الرئيسة هو الخطوة الأولى في تصميم الهيكل التنظيمي.

### 2. تحليل الأنشطة الرئيسة إلى أنشطة فرعية.

غالبًا ما يكون النشاط الرئيس مركب من عدة أنشطة؛ لذا فإننا نحتاج -في أكثر الأحيان- إلى تحليل هذا النشاط إلى أنشطته الفرعية؛ ليسهل علينا التعامل معها، ويقصد بالنشاط الفرعي هنا المهام أو الأعمال التي يؤدي القيام بها إلى تنفيذ النشاط الرئيس في المنظمة، ومن ثُمَّ تحقيق أهداف المنظمة.

### 3. تحديد الأنشطة المساندة.

إن تحقيق الأهداف الرئيسة لأي منظمة من خلال توزيعها إلى أنشطة رئيسة أو فرعية يحتاج إلى وجود نشاط مساند (داعم) لتنفيذ هذه الأنشطة المساندة التي لا تُعد جزءًا من أهداف المنظمة، ولكنها تعد في واقع الأمر مهمة في أي عملية تنظيم هيكل تنظيمي أو تصميمه؛ وذلك أنه دون وجود هذه الأنشطة المساندة فإن المنظمة لن تتمكن من تحقيق أهدافها الرئيسة أو الفرعية، ولعل أبرز مثال على الأنشطة المساندة نشاط الشؤون الإدارية والمالية.

### 4. تجميع الأنشطة المتشابهة وتكوين الوحدات الإدارية.

بناءً على نتائج الخطوة السابقة سيتوفر لدينا عدد من الأنشطة الفرعية والمساندة، بعض هذه الأنشطة يكون مستقلًا بذاته، في حين أن بعضها يكون مكررًا، أو متشابهًا مع غيره؛ لذا فإنه في هذه الخطوة من تصميم الهيكل التنظيمي تُجمع الأنشطة المتشابهة -ما أمكن- في مجموعة واحدة؛ ليسهل علينا تكوين الوحدات الإدارية.

### 5. وصف المهام الأساسية للوحدات الإدارية.

إن هذه الخطوة تُعد من بين أهم خطوات تصميم الهيكل التنظيمي وأصعبها؛ ذلك أن كتابة المهام الأساسية لكل وحدة إدارية يتطلب -ضرورة- أن يعمد الفرد القائم بهذه المهمة إلى جمع المعلومات التي تمكنه من كتابة هذه المهام بدقة، وهذه المعلومات يمكن الحصول عليها من خلال استمارة لجمع المعلومات تعد لهذا الغرض، إضافة إلى المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية. وبالطبع فإن وصف هذه المهام سوف يختلف من منظمة لأخرى باختلاف طبيعة نشاط المنظمة، وتاريخ نشأتها؛ من كونها منظمة جديدة لم يسبق أن مارست نشاطها، أو منظمة حديثة النشأة لم يمض على وجودها سنوات، أو منظمة قديمة النشأة.

### 6. تحديد طبيعة عمل الوحدات الإدارية وارتباطاتها التنظيمية.

بعد وصف المهام الأساسية للوحدات الإدارية تأتي الخطوة الآتية في إعداد الهيكل التنظيمي المتضمنة تحديد طبيعة عمل الوحدات الإدارية؛ وذلك بحسب دورها في تحقيق أهداف المنظمة، هذه الوحدات الإدارية في أي هيكل تنظيمي -غالبًا - تقسم من حيث طبيعة العمل الذي تقوم به، والسلطات التي تتمتع بها إلى ثلاثة أقسام رئيسة؛ هي:

- **الوحدات التنفيذية:** هي الوحدات التي تؤدي المهام الرئيسة التي أنشئت من أجلها المنظمة، هذه الوحدات -غالبًا - تتمتع بحق اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ أعمالها.
- **الوحدات الاستشارية:** هي الوحدات التي تقدم خدمات استشارية من شأنها مساعدة الوحدات التنفيذية في أداء أعمالها؛ حيث إنها -غالبًا- تنفذ القرارات والتعليمات التي توجه إليها من الجهة التي تكون مرتبطة بها.
- **الوحدات المساندة:** هي الوحدات التي تقدم خدمات من شأنها أن تساعد الوحدات التنفيذية والاستشارية في تنفيذ مهامها الأساسية، وتختلف الوحدات المساندة عن الوحدات التنفيذية في أنها لا تقدم خدماتها في الغالب إلى المستفيدين أو الجمهور مباشرة؛ وإنما تقدم خدماتها إلى الوحدات التنفيذية داخل المنظمة.

### 7. إعداد الهيكل التنظيمي.

بعد أن انتهينا من تحديد طبيعة عمل الوحدات الإدارية وارتباطاتها التنظيمية نكون بذلك قد وصلنا إلى الخطوة التي يمكننا من خلالها تبين ملامح الهيكل التنظيمي للمنشأة. عندئذ لابد من تدوين أسماء هذه الوحدات وارتباطاتها بوضوح يمكننا من الوقوف على الصورة الكلية للهيكل التنظيمي للمنشأة.

### النشاط التطبيقي

- ارسم الهيكل التنظيمي للمدرسة، ووضح عليه الأقسام المختلفة لإدارات المدرسة، مشيرًا إلى الأساس الذي بُني عليه الهيكل التنظيمي للمدرسة.


وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## نشاطات مقترحة

■ فكرفي إنشاء مشروع تجاري خاص بك، ثم صمم هيكلًا تنظيميًّا متبعًا خطوات تصميم الهيكل التنظيمي.

.....

.....

.....

## التقويم

**أجب عن الأسئلة الآتية:**

■ ما المقصود بالأنشطة الرئيسة للمنظمة؟

.....

.....

.....

■ هناك عدّة أشكال لتنظيم الأنشطة داخل المنظمة؛ اذكر هذه الأشكال، ثم صمم هيكلًا تنظيميًّا مقترحًا لأحدها.

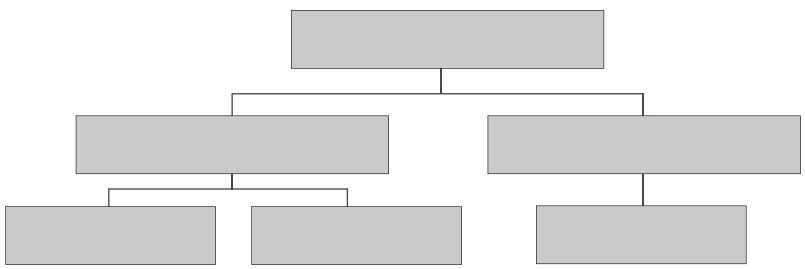
.....

.....

.....

■ رتب الوظائف الآتية على الهكيل التنظيمي أدناه.

(مندوب مبيعات، مدير إدارة الإنتاج، سكرتير، مدير إدارة التسويق، مشرف خط إنتاج، المدير العام)





وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

# المشروعات

## المشروع الأول:

| | |
|---|---|
| عنوان المشروع | الهياكل التنظيمية. |
| هدف المشروع | التعرف على الهياكل التنظيمية. |
| الفكرة | ابحث عن 4 هياكل تنظيمية لمنظمات أعمال، ثم انقد هذه الهياكل من خلال ما تعلمته، مع اقتراح هيكل تنظيمي من وجهة نظرك لإحدى هذه المنظمات. |

## المشروع الثاني:

| | |
|---|---|
| عنوان المشروع | تصميم الهيكل التنظيمي. |
| هدف المشروع | التمكن من تصميم الهيكل التنظيمي. |
| الفكرة | زيارة منظمة لا يقل عدد العاملين فيها عن 30 موظف، ثم صمم الهيكل التنظيمي لتلك الجهة مطبقًا وموضحًا مبادئ التنظيم في تصميم الهيكل التنظيمي. |

## المشروع الثالث:

| | |
|---|---|
| عنوان المشروع | تصميم الهيكل التنظيمي. |
| هدف المشروع | تصميم الهيكل التنظيمي باستخدام التقنية. |
| الفكرة | صمم هيكلًا تنظيميًّا لإحدى المنظمات مستخدمًا أحد برامج الحاسب الآلي. |

# الفصل الرابع

# مهارة التوجيه

**المواضيع**

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

# 4-1 التوجيه (المفهوم، الأهمية)

**الفكرة المحورية** التعرف على مفهوم التوجيه وأهميته.

**المفاهيم الرئيسة** مفهوم التوجيه - أهمية التوجيه.

**الأهداف** يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

1. التعرف على مفهوم التوجيه.
2. توضيح أهمية التوجيه.

درسنا في الفصل الأول أن حقيقة العمل الإداري ما هو إلا تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين؛ فمن خلال الجهود البشرية المشتركة تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها على أن يكون هناك تخطيط وتنظيم لهذه الجهود، ويتبع ذلك التوجيه الذي يعمل على أن يكون أداء المهام والواجبات التي يقوم بها الفرد أو المجموعة منسجمًا ومتوافقًا مع ما يقوم به الآخرون، ووفق الخطط والتنظيمات الموضوعة، وفي هذا الفصل سنتعرف على مفهوم التوجيه، وأهميته، وأدواته.

**الهدف الأول** أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على مفهوم التوجيه.

## تعريف التوجيه:

من تعريفات التوجيه:

- التوجيه هو فن التّعامل مع مجموعة من الناس الذين يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى فاعلية في أداء العمل.
- توجيه وقيادة المرؤوسين إلى العمل بأقصى طاقاتهم، والعمل على تحقيق الأهداف المتبادلة بين الإدارة والمرؤوسين عن طريق التشجيع والتحفيز والاتصالات المتبادلة، ومعرفة احتياجات المرؤوسين، وتحقيق التوازن بين أهداف الإدارة وأهداف العاملين.



## النشاط التطبيقي

تأمل العبارات وأجب عن الأسئلة الآتية:



الرئيس يوجه المرؤوسين.



المدرس يوجه الطلاب.



الأب يوجه الأبناء.



المراقب يوجه الطيار.



قائد الفريق يوجه فريقه.

- لماذا يحدث التوجيه؟
- بماذا يكون التوجيه؟
- متى يحدث التوجيه؟
- كيف يحدث التوجيه؟

.....

.....

.....

.....



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

**الهدف الثاني** أن يكون الطلبة قادرين على توضيح أهمية التوجيه.

## أهمية التوجيه:



يأتي التوجيه بعد التخطيط والتنظيم، وعلى الرغم من أن كثيرًا من المشـروعات تُعدَّ 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؛ لذا ظهرت أهمية التوجيه على أنه مهارة من المهارات الإدارية مرتبطة بتنفيذ عمليات المشروع، ويرتكز عمل التوجيه على التعامل مع العنصر البشري من خلال علاقة المدير بمرؤوسيه، وعن طريق هذه العلاقة يمكن تنفيذ خطط المشروع، وتحقيق أهدافه.

### النشاط التطبيقي

- بصفتك قائدًا لأحد الفرق التطوعية في مدرستك؛ ما أبرز التوجيهات التي تقدمها لأعضاء فريقك؟ وما أهمية تلك التوجيهات؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....



### نشاطات مقترحة

- من خلال زيارتك لإحدى الشركات؛ ناقش مدير الشركة عن أبرز التوجيهات الإدارية التي تسهم في رفع جودة العمل.

.....

.....

.....

.....



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## التقويم



**أجب عن الأسئلة الآتية:**

■ اكتب مفهومًا لعنصر التوجيه بأسلوبك، مراعيًا العناصر الرئيسة التي يتكوّن منها.

.....

.....

.....

.....

■ وضح أهمية التوجيه في تحقيق أهداف المنظمة.

.....

.....

.....

.....

■ ضع علامة (✓) أمام الجملة الصحيحة وعلامة (✗) أمام الجملة غير الصحيحة لما يأتي:

- الخطط الجيّدة والتنظيم تكفيان لضمان قيام الأفراد بإنجاز ما يكلّفون به من أعمال تلقائيًا، أوبأمر من إرادتهم. (  )
- تكمن أهمية التوجيه في مساعدة المرؤوسين على مواجهة الصعوبات التي قد تواجههم أثناء أداء عملهم. (  )
- من طرق التوجيه التشجيع والتحفيز والاتصالات المتبادلة. (  )



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

# 4-2 أدوات التوجيه (الحوافز، التدريب)

**الفكرة المحورية** التعرف على أدوات التوجيه.

**المفاهيم الرئيسة** الحوافز - التدريب.

**الأهداف** يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

1. التعرف على التحفيز بوصفه أداة للتوجيه.
2. التعرف على التدريب بوصفه أداة للتوجيه.

تعتمد وظيفة التوجيه على عدد من الأدوات التي يمكن من خلالها توجيه الأفراد في المنظمة خلال أداء العمل، وتحفيزهم، وتنمية مهاراتهم. وسنتعرف -بمشيئة الله تعالى- على الأدوات الآتية:

- الحوافز.
- التدريب.
- القيادة

**الهدف الأول** أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على التحفيز بوصفه أداة للتوجيه.

## الحوافز



يُعـرّف التحفيـز في العمل الإداري بأنه حثّ المرؤوسـين عـن طريق مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تدفعهم لبذل جهد أكبر في عملهم، أو الامتناع عن الأخطاء.

**وتصنّف الحوافز وفق عدة تصنيفات؛ من أهم هذه التصنيفات الآتي:**

### الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية.

- **الحوافز الإيجابية:** تُقدّم للعاملين لحثّهم على بذل الجهد لرفع معدلات الإنتاج، أو الاستمرار في أداء العمل بنفس المستوى المرتفع، وتنقسم إلى حوافز مادية، وحوافز معنوية.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

- **الحوافز السلبية:** وتستخدم في حال وقع قصور في الأداء، وتكرار الأخطاء التي قد تسبب للمنظمة الخسائر، وتنقسم كذلك إلى حوافز مادية، وحوافز معنوية.

### ومن التقسيمات الأخرى للحوافز:

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

تصنيف الحوافز تصنيف نظري؛ بينما هي في الواقع تتداخل فيما بينها تداخلًا كبيرًا.

### النشاط التطبيقي

- من خلال زيارتك لوكيل المدرسة ما المواقف المختلفة التي يستخدم فيها الحوافز لتوجيه سلوكيات الطلاب؟ ولماذا اختار هذا النوع من الحوافز؟ ثم قدم ما توصلت إليه أمام زملائك.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

**الهدف الثاني** أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على التدريب بوصفه أداة للتوجيه.

## التدريب:



التدريـــب عملية منظّمـــة تهدف إلى زيادة معلومـــات العاملين في المنظمـــة ومهاراتهم؛ لتحقيق أهدافها.

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

01 تطوّر أساليب العمل الإداري وتطوّر أدوات العمل وآليّاته.

02 الثورة المعلوماتية في جميع المجالات عامة، والمجالات الإدارية خاصة.

03 التغيّر السريع في بيئة الأعمال.

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

05 إعداد الموظفين الجدد.

جميع الأسباب السابقة وغيرها أكدت على الاهتمام بالتدريب وجعلته أداة من أدوات التوجيه الإداري، فالرئيس يعرف وبشكل مباشـــر مدى حاجة المرؤوســـين إلى المهارات الإدارية والفنية والتي من خلالها يتمكّنون من أداء عملهم، بالإضافة للمعلومات والبيانات اللازمة لأداء العمل المطلوب تنفيذه.

علـــى الرغـــم مما تتكبّده المنظمة من وقت وتكلفة في عملية التدريب، إلا أنّ هـــذا الوقت والتكلفة لها مبرراتها التي تظهر من خلال فوائد التدريب التالية:

- زيادة الإنتاجية.
- تخفيض النفقات.
- التحفيز المعنوي.
- توفير الكفاءات البشرية.

## أنواع التدريب:

ينقسم التدريب إلى قسمين؛ هما:

- **التدريب الداخلي: ويكون الموظف المتدرّب على رأس العمل، ويتمثّل في:**
  - التدريب بين الزملاء في العمل.
  - المشاركة في الدراسات والبحوث.
  - حضور الاجتماعات والمناقشات.
  - التكليف المؤقت بأعمال في مستويات أعلى.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

- **التدريب الخارجي: ويكون خارج المنظمة وُيفرّغ الموظف للتدريب، ويكون عن طريق:**
  - **الدورات والورش التدريبية.**
  - **الندوات والمؤتمرات.**
  - **المحاضرات والمناقشات.**
  - **الابتعاث.**

## النشاط التطبيقي

- **اختر أحد الوظائف الآتية:**

**محاسب، مبرمج، مهندس معماري، وحدد أهم الدورات التدريبية التي تسهم في رفع كفاءة الموظف.**





.....

.....

.....

.....

.....

## نشاطات مقترحة

- **عُينت مديرًا للموارد البشرية في إحدى الشركات، وتبين لك أن سبب تدني أداء الموظفين هو تدني مستوى بعض المهارات الوظيفية لديهم؛ من خلال ما درسته في التوجيه؛ كيف يمكن رفع أداء الموظفين وكفاءتهم في إنجاز أعمالهم؟**

.....

.....

.....


وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## التقويم



**أجب عن الأسئلة الآتية:**

- **اذكر ثلاثة تقسيمات لأنواع الحوافز.**

.....

.....

.....

- **اذكر أنواع التدريب مع توضيح المقصود بكل نوع.**

.....

.....

- **اربط ما في القائمة (أ) بما يناسبه في القائمة (ب)**

| م | أ | الإجابة | ب |
|---|---|---|---|
| 1 | تخفيض النفقات. | | الحوافز السلبية |
| 2 | يكون خارج المنظمة وُيفرّغ الموظف للتدريب. | | فوائد التدريب |
| 3 | تستخدم في حال وقع قصور في الأداء، وتكرار الأخطاء التي قد تسبب للمنظمة الخسائر. | | الحوافز الإيجابية |
| 4 | تقدم للعاملين لرفع معدلات الإنتاجية. | | التدريب الخارجي |

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

# 4-3 أدوات التوجيه (القيادة)

**الفكرة المحورية** التعرف على القيادة.

**المفاهيم الرئيسة** القيادة - المدير - مصادر قوة القائد - أنماط القيادة.

**الأهداف** يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

1. التعرف على مفهوم القيادة.
2. توضيح أهم مصادر التأثير للقائد.
3. المقارنة بين أنماط القيادة الإدارية.

يعد موضوع القيادة من الأدوات المهمة في التوجيه، ولقد تناوله العديد من المهتمين بعلم الإدارة وتعّددت النظريات المتعلقة به.

ولأهمية هذا الموضوع أُفرد ضمن موضوعات هذا الفصل، مع ملاحظة أن ما سـيُتناول هو الموضوعات الرئيسة المتعلّقة بالقيادة دون الدخول في كثير من التفصيلات حول هذا الموضوع.

**الهدف الأول** أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على مفهوم القيادة.

## مفهوم القيادة:

لقد تعددت التعريفات الخاصة بمفهوم القيادة؛ إلا أننا سنورد أهم هذه التعريفات؛ وهي:



- 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، وتوجّهاتهم؛ لإنجاز أهداف محددة من قبل المنظمة.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية و قلبها النابض، والقيادة الناجحة تجعل من العمل الإداري أكثر حركة و فاعلية؛ لتحقيق الأهداف.

يمكن توضيح أهمية القيادة في نجاح العمل الإداري من خلال مجموعة من المظاهر المتعلقة بما تقوم به المنظمة؛ لتحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها؛ ومنها:

01
القدرة على تحويل الأهداف إلى نتائج.

02
توجيه العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.

03
تحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق الأهداف.

04
سهولة التّعامل مع متغيرات البيئة.

## الفرق بين القائد والمدير:

يخلط الكثير بين مصطلحي القيادة والإدارة، ويعدونهما وجهين لعملة واحدة، لكن المصطلحين مختلفان كليًّا في الحقيقة؛ فالقائد يمكن أن يكون مديرًا؛ لكن ليس كل مدير يصلح أن يكون قائدًا.

ويمكن توضيح أهم الفروق بين المدير والقائد من خلال الجدول الآتي:

| وجه المقارنة | القائد | المدير |
|---|---|---|
| مصدر السلطة | المنصب والثقة بالنفس. | المنصب والصلاحيات. |
| الإشراف | تشاركي. | متسلّط. |
| علاقاته في العمل | ودّية تعتمد على الثقة. | متباعدة تعتمد على السيطرة. |
| الحوافز | مادية ومعنوية تعتمد على التشجيع والتعزيز. | مادية تعتمد على الثواب والعقاب. |
| نظرة مرؤوسيه | قائد نجم وملهم. | مدير عادي أو جيد. |

## النشاط التطبيقي

- استلهم بعض من المهارات القيادية لسمو ولي العهد رئيس مجلس الوزراء الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز حفظه الله قائد "رؤية 2030".

.....

.....

.....

.....

.....



**الهدف الثاني** أن يكون الطلبة قادرين على توضيح أهم مصادر التأثير للقائد.

## مصادر التأثير في القيادة (مصادر قوة القائد):

يقاس مدى نجاح كثير من المنظمات بقدرة القيادة فيها على التأثير في المرؤوسين وتوجيههم بكفاءة عالية؛ لتحقيق الأهداف المطلوبة، ونجاح القيادة يعتمد على عملية التأثير التي يمارسها القائد في المرؤوسين بهدف حفز وتوجيه نشاطاتهم وجهودهم؛ لذا أصبح من المهم أن نقف على أهم مصادر التأثير التي يستطيع من خلالها القائد القيام بعملية التأثير إيجابيًا.

- **المصدر الأول:** الحوافز الإيجابية.
- **المصدر الثاني:** الحوافز السلبية.
- **المصدر الثالث:** الخبرة.
- **المصدر الرابع:** الشرعية (القانون أو النظام).
- **المصدر الخامس:** البيانات والمعلومات.
- **المصدر السادس:** الانتماء.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

- **المصدر الأول: الحوافز الإيجابية**

يستطيع القائد منح المرؤوسين حوافز مادية ومعنوية؛ نظرًا لأدائهم للعمل والمهام المطلوبة بكفاءة؛ على أن تكون هذه الحوافز قادرة على إشباع حاجاتهم.

- **المصدر الثاني: الحوافز السلبية**

استخدام الحوافز السلبية للتأثير في المرؤوسين من خلال التهديد باستخدام العقوبات والجزاءات عند عدم قيام المرؤوسين بالمهام المطلوبة منهم بالكفاءة المطلوبة، أو التأخير في الإنجاز، ويتحفظ كثير من الباحثين في علم الإدارة على هذا النوع من التأثير.

- **المصدر الثالث: الخبرة**

الخبرة التي يمتلكها القائد تساعده في التأثير على المرؤوسين؛ فكلما كان القائد يمتلك خبرة ومعرفة في مجال العمل أكثر من مرؤوسه كان ذلك أدعى أن يستجيبوا لتوجيهاته.

- **المصدر الرابع: الشرعية (القانون أو النظام)**

يعطي النظام القائد السلطة التي من خلالها يلتزم المرؤوسون بقبول أوامره وطاعته.

- **المصدر الخامس: البيانات والمعلومات**

تُعدُّ البيانات والمعلومات مصدرًا مهمًا في العمل الإداري؛ فمن يمتلك المعلومات السليمة يمكنه اتخاذ القرارات الناجحة، ويستطيع القائد من خلال موقعه التعرف على الكثير من المعلومات.

- **المصدر السادس: الانتماء**

حيث إن إحساس المروؤسين بانتمائهم إلى المنظمة يجعلهم يستجيبون لأوامر القائد الذي يمثلها.

من الواضح أن مصادر التأثير السابقة قد تتكامل فيما بينها؛ فقد يؤدي استخدام الحوافز الإيجابية إلى زيادة الانتماء.

### النشاط التطبيقي

- اذكر مواقف قيادية مختلفة من سيرة نبينا محمد ﷺ ظهرت فيها قوة التأثير على أصحابه رضوان الله عليهم، ثم اعرض على زملائك ما توصلت إليه.

.....

.....

.....

.....



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

**الهدف الثالث** أن يكون الطلبة قادرين على المقارنة بين أنماط القيادة الإدارية.

## أنماط القيادة الإدارية (Styles of Leadership):

1. القيادة التسلطية (Autocratic).
2. القيادة الديمقراطية (Democratic).
3. النمط الإسلامي للقيادة الإدارية.

لعــل أهم ما يميز موضوع القيادة الإدارية هو كثرة مــا كتب عنه وتنوعه، وبصفة خاصة في مجال تحديد الأنماط القيادية التي يمكن أن يتخذها القادة في المواقف المختلفة.

### 1. القيادة التسلطية (Autocratic):

يقوم القائد في هذا النمط بكل العمل، ويتخذ القرارات بنفسه دون الرجوع إلى مرؤوسيه، ولا يقر بأخطائه.

ولا شك أن هذا النمط في القيادة لا يصلح أن يكون منهجًا دائمًا وأسلوبًا قويمًا للعمل، لأنه لا يولد إلا الكراهية والحقد بين أفرادا لمجموعة، وبالرغم من ذلك فإن هذه الأســلوب قد يصلح في مواقف طارئة، وظروف محددة تحتاج إلى حزم وقوة من القائد لكي يحسم الأمور، وينقذ الموقف دون الرجوع إلى مجموعته.

### 2. القيادة الديمقراطية (Democratic):

وهو أكثر الأنماط شــيوعًا اليوم، ويستشــير القائد في هذا النمط مرؤوسيه، ويتناقش معهم في كل الأمور، ويكسب تأييدهم وحماسهم نحو آرائه، كما أنه ينمي فيهم روح الفريق والحماس نحو أداء العمل بأفضل صورة في إطار منافسة شريفة.

### 3. النمط الإسلامي للقيادة الإدارية:

يتميز النمط الإسلامي للقيادة الإدارية بالتوسط والاعتدال، فهو ليس نمطًا متسلطًا، كما أنه ليس نمطًا متسيبًا، وهو تشاوري، ويعتمد تحقيق الأهداف المرسومة عن طريق الإقناع والتعاون مع الأفراد.

بدأت القيادة في الإسلام مع بعثة الرسول ﷺ، وتوسّع مفهوم القيادة ومجالاتها بعد هجرته ﷺ إلى المدينة المنورة، ثم جاء من بعده الخلفاء الراشدون رضي الله عنهم، وتأسّوا به، وتوسّعت مجالات القيادة توسعًا أكبر مع توسّع رقعة الإسلام.

### وللقيادة في الإسلام عدد من المبادئ التي تقوم عليها؛ ومنها:

- **الشورى:** قال تعالى: ﴿وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ [الشورى: 38].
- **الأسوة الحسنة:** قال تعالى: ﴿لَّقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ﴾ [الأحزاب: 21].
- **الإيثار والإخاء:** قال تعالى: ﴿وَيُؤْثِرُونَ عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ﴾ [الحشر: 9].
- **البر والرحمة:** قال تعالى: ﴿مُّحَمَّدٌ رَّسُولُ اللَّهِ ۚ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ﴾ [الفتح: 29].


وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

- **الكفاءة والمهارة:** حيث يهتم القائد المسلم بمبدأ المهارة والكفاءة في إسناد المهام، وعن الرسول ﷺ أنه قال يوم خيبر: "لأعطين الراية غدًا رجلًا يفتح الله على يديه، يحبّ الله ورسوله، ويحبّه الله ورسوله" [البخاري، 3009].

### النشاط التطبيقي

- من خلال تمثيل الأدوار على شكل مجموعات يلعب أحد الطلاب دور القائد، ويمثل بقية طلاب المجموعة دور المرؤوسين (الموظفين)، ويحدد لهذه المجموعة مهمة لإنجازها، ويصدر القائد مجموعة من الأوامر لتنفيذ العمل، يرصد الطلاب المرؤوسين الأوامر المقدمة لهم، يوجهون نقدًا، لهذه الأوامر، ويحددون نمط تلك القيادة، بعد الانتهاء من إنجاز النشاط.

.....

.....

.....

.....

### نشاطات مقترحة

- من خلال قيادتك لفريقك التطوعي؛ حدد نمط القيادة الأنسب، وما أهم المهارات التي تحتاج إلى تطويرها؟

.....

.....

.....



## التقويم

**أجب عن الأسئلة الآتية:**

- **اذكر مفهوم القيادة.**

- **عدد أنماط القيادة.**

- **ما أهم المهارات التي يحتاجها القائد؟**



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

# المشروعات

## المشروع الأول:

| | |
|---|---|
| عنوان المشروع | مقابلة قائد. |
| هدف المشروع | التعرف على أهم صفات ومهارات القائد. |
| الفكرة | قم بزيارة إحدى القيادات في إحدى المنظمات واطرح عليها التساؤلات التالية:<br>◂ كيف أصبحت قائدًا؟<br>◂ ما أهم المهارات التي يجب أن يتصف بها القائد؟<br>◂ ما أبرز المواقف الناجحة التي مررت بها؟<br>◂ ما أبرز التحديات التي واجهتها في مسيرتك؟<br>◂ ما هي توجيهاتك لي كقائد مستقبلي؟<br>ثم قدمها في عرض تقديمي لزملائك في الفصل. |

## المشروع الثاني:

| | |
|---|---|
| عنوان المشروع | الحوافز الحديثة. |
| هدف المشروع | الاطلاع على الممارسات الحديثة في التحفيز. |
| الفكرة | من خلال البحث في مصادر التعلم قدم تقريرًا عن أبرز الممارسات الحديثة في تحفيز الموظفين مع ذكر أمثلة على المنظمات التي تطبق هذه الممارسات. |

## المشروع الثالث:

| | |
|---|---|
| عنوان المشروع | وظيفة المستقبل. |
| هدف المشروع | تطوير المهارات الوظيفية. |
| الفكرة | اختر إحدى الوظائف التي ترغب الالتحاق بها مستقبلًا، وحدد المهارات الوظيفية التي تتطلبها هذه الوظيفة، ثم ضع خطة تدريبية لبناء المهارات الحديثة متضمنة تدريبًا داخليًّا وخارجيًّا، ثم اعرضها على أحد الناجحين في تلك الوظيفة لتقييم الخطة التدريبية. |

# الفصل الخامس

# مهارة الرقابة

**المواضيع**

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

# الرقابة (المفهوم، الأهمية)

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

**الفكرة المحورية**

التعرف على مفهوم الرقابة وأهميتها.

**المفاهيم الرئيسة**

مفهوم الرقابة - أهمية الرقابة

**الأهداف**

يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

1. التعرف على مفهوم الرقابة.
2. شرح أهمية الرقابة.

تعد الرقابة من المهارات الإدارية التي تكتمل بها العملية الإدارية بمفهومها الشـامل، وتجدر الإشارة إلى أن جميع المهارات السابقة -بما فيها مهارة الرقابة- هي مهارات متكاملة ومتداخلة، وتُزاول من بداية العمل الإداري وباستمرار، وفي هذا الفصل سنتعرّف على مفهوم الرقابة، وأهميتها، وأنواعها، ومبادئها، وخطواتها، وأدواتها.

**الهدف الأول** أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على مفهوم الرقابة.

## تعريف الرقابة:

هناك عدد من التعريفات للرقابة؛ منها:



- عملية تقويم نشاط المنظمة الفعلي، ومقارنته بالنشاط المخطط أداؤه، وتحديد الانحرافات وصفيًّا وكميًّا ومعالجتها؛ بهدف استثمار كافة الموارد المتاحة.
- الرقابـة تختص بقيـاس الأداء وتصحيحـه؛ بهدف التأكّد مـن تحقيق الأهداف والخطط التي وضعتها المنظمة.
- قياس النتائج الفعلية، ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعة، ومعرفة أسباب الانحرافات عن النتائج المطلوبة، واتخاذ فعل تصحيحي.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## النشاط التطبيقي

- بعد أن تعرفت على مفهوم الرقابة، بيّن الدور الرقابي للمهام الآتية:

| المهام | الدور |
|---|---|
| رجل الأمن | |
| مدرب فريق كرة | |
| مدير إدارة الموارد البشرية | |
| المراقب الجوي | |

**الهدف الثاني** أن يكون الطلبة قادرين على شرح أهمية الرقابة.

## أهمية الرقابة:

تكمن أهمية الرقابة في أنها تساعد في:

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

## النشاط التطبيقي

- ناقش مع زملائك الآثار المترتبة على انعدام الرقابة في:
  - البيئة المدرسية.
  - المنزل.

ثم قدم عرضًا تقديميًّا لما توصلت إليه.





.....

.....

.....

.....



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## نشاطات مقترحة

■ من خلال دورك قائدًا لفريقك التطوعي في مدرستك؛ ما أهم المهام الرقابية التي من الممكن أن تقوم بها، وناقشها مع زملائك، ثم طبق هذه المهام.

.....

.....

.....

.....

## التقويم

**أجب عن الأسئلة الآتية:**

■ اكتب مفهوم الرقابة بأسلوبك، مراعيًا العناصر الرئيسة التي يتكوّن منها.

.....

.....

.....

.....

■ وضح أهمية الرقابة في العمل الإداري.

.....

.....

.....

.....

■ ضع علامة (✓) أمام الجملة الصحيحة وعلامة (✗) أمام الجملة غير الصحيحة لما يأتي:

- الرقابة هي متابعة الأعمال والتأكد من تنفيذها كما هو مخطط لها. (  )
- من أهم أسس الرقابة تصيد الأخطاء ومحاسبة المقصر. (  )
- تؤدي الرقابة دورًا كبيرًا في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. (  )



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

# 5-2 أنواع الرقابة

**الفكرة المحورية** التعرف على أنواع الرقابة.

**المفاهيم الرئيسة** أنواع الرقابة.

**الأهداف**

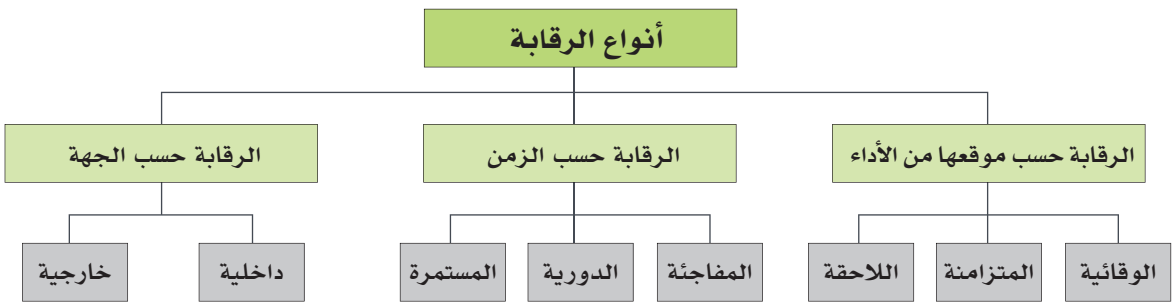
يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

1. المقارنة بين أنواع الرقابة حسب موقعها من الأداء.
2. شرح أنواع الرقابة حسب الزمن.
3. توضيح أنواع الرقابة حسب الجهة.
4. التعرف على بعض الأجهزة الرقابية في المملكة العربية السعودية.

تتعدد أنواع الرقابة، وذلك حسب تصنيف يقوم على أسس متعددة داخل التنظيم الإداري، وتُجرى الرقابة من خلال خطوات معروفة يجب الالتزام بها لضمان نجاحها وتحقيق أهدافها.

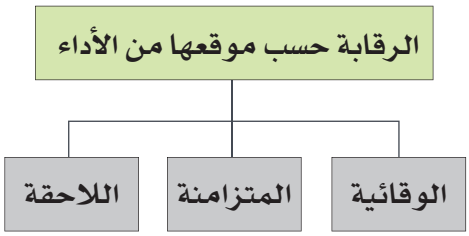
هناك مجموعة من التصنيفات التي تصنَّف إليها عملية الرقابة، ومن أهم هذه التصنيفات التي تتبعها منظمات الأعمال:

- حسب موقعها من الأداء.
- حسب الزمن.
- حسب الجهة التي تقوم بها.



**الهدف الأول** أن يكون الطلبة قادرين على المقارنة بين أنواع الرقابة حسب موقعها من الأداء.

## أنواع الرقابة حسب موقعها من الأداء:




- **الرقابة الوقائية:** هي الرقابة التي تحدث قبل تنفيذ العمل من خلال توفير بيئة جيدة للعمل.
- **الرقابة المتزامنة:** هي الرقابة التي تحدث أثناء العمل؛ حيث تعتمد على التغذية الراجعة، وتهدف إلى التطوير المستمر من خلال الإرشاد والتوجيه لتحقيق أهداف المنظمة.
- **الرقابة اللاحقة:** هي الرقابة التي تحدث بعد إنجاز العمل، وتفيد في التخطيط المستقبلي ومنح الحوافز.

### النشاط التطبيقي

- كلفت بمهمة إدارة الجـودة في إحدى شركات الألبان، وتبين لك وجود مشـكلة في جودة المنتج النهائي، من خلال تعرفك على موقعها من الأداء؛ حدد سبب وجود مشكلة في جودة المنتج النهائي.

.....

.....

.....

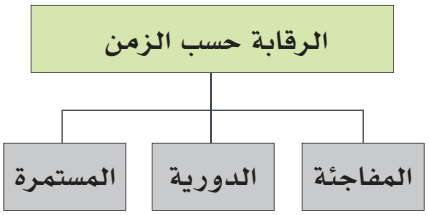
.....



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الهدف الثاني أن يكون الطلبة قادرين على شرح أنواع الرقابة حسب الزمن.

## أنواع الرقابة حسب الزمن:




- **الرقابة المفاجئة:** هي رقابة تحدث فجأة دون سابق إنذار؛ كالرقابة على المخازن والصندوق.
- **الرقابة الدورية:** هي رقابة تحدّد مواعيدها مسبقًا، وتتضمن جولات تفتيشية أو رفع تقارير.
- **الرقابة المستمرة:** تُجرى بشكل متكرر؛ كالجرد اليومي للصندوق، ومتابعة رصيد المخازن.

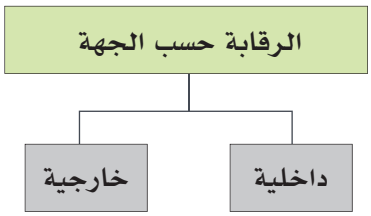
### النشاط التطبيقي

◂ بالتعاون مع زملائك وضح الهدف من

| الرقابة المفاجئة | الرقابة الدورية | الرقابة المستمرة |
|---|---|---|
| | | |

**الهدف الثالث** أن يكون الطلبة قادرين على توضيح أنواع الرقابة حسب الجهة.

## أنواع الرقابة حسب الجهة التي تقوم بها:




- **رقابة داخلية:** هي الرقابة التي تحدث داخل المنظمة من خلال الإدارات والأقسام أو اللجان.
- **رقابة خارجية:** من خلال أجهزة خارج المنظمة؛ سواء كانت حكومية، أم خاصة للتحقق من قيام المنظمة بواجباتها نحو ملاك المنظمة أو المجتمع.

تقوم معظم المنظمات باستخدام نوع أو أكثر من الأنواع السابقة أو ما يسمّى " نظام الرقابة المتعدّد".

### النشاط التطبيقي

- من خلال تأملك في البيئة المدرسية، وضح الجهات الرقابية الداخلية والخارجية التي تؤدي الدور الرقابي على المدرسة.

.....

.....

.....

**الهدف الرابع** أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على بعض الأجهزة الرقابية في المملكة العربية السعودية.

## أهم الأجهزة الرقابية في المملكة:

هناك أجهزة حكومية متعددة تمارس وظيفة الرقابة؛ ومن أهم تلك الأجهزة الرقابية في المملكة العربية السعودية ما يأتي:

### 1. مجلس الوزراء:

أنشئ مجلس الوزراء في عام (1373هـ) لتسيير أمور الدولة بإدارة حكيمة ورقابة فعالة، وقد تضمن نظام مجلس الوزراء في مواده ما يؤكد اهتمام الدولة بالرقابة الإدارية، ومن ذلك رقابة مجلس الوزراء على الشؤون الداخلية والخارجية لما فيه مصلحة الدولة.


وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

ومـــن اختصاصات مجلس الوزراء مراقبة تنفيذ القرارات والأنظمة، وإحداث المصالح العامة وترتيبها، إنشـــاء لجان تحقيق تتولى التحري عن سير أعمال الوزارات، والمصالح بصفة عامة.

### 2. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية:

تُعنـــى بمتابعـــة التـــزام المنشـــآت الحكوميـــة و الخاصـــة بالأنظمة واللوائـــح، وتغطـــي عملياتها الرقابية جميع مناطق المملكة على مدار العام.

### 3. الديوان العام للمحاسبة:

ديـــوان العـــام للمحاســـبة هو جهـــاز حكومـــي رقابي مســـتقل يرتبط مباشـــرةً بالملـــك. و يقوم بمهـــام الرقابة اللاحقة على جميـــع إيرادات الدولة ومصروفاتها، وكذلـــك مراقبة كافة أموال الدولة المنقولة والثابتة ومراقبة حســـن اســـتعمال هذه الأموال واســـتغلالها والمحافظة عليها، ومدى التزام الأجهزة الحكومية بالأنظمة المالية والإدارية؛ إلى جانب الرقابة على أداء تلك الأجهزة.

### 4. هيئة الرقابة ومكافحة الفساد:

هـــي هيئـــة تعنـــى بالعمل علـــى حمايـــة النزاهـــة ومكافحـــة الفســـاد، وجمـــع البيانـــات وإعداد الإحصـــاءات فـــي الأجهزة المشـــمولة باختصاصـــات الهيئة، كما تعمل على تنســـيق جهـــود القطاعين العام والخاص في التخطيط والمراقبة.

## النشاط التطبيقي

- حدد إحدى الجهات الحكومية التي تمارس عملية الرقابة، واكتب تقريرًا عنها.

.....

.....

.....

.....

إضاءة

اعتمد خادم الحرمين الشـــريفين الملك ســـلمان بن عبدالعزيز آل سعود -أيده الله- في 20 فبراير 2025م رمز عملة الريال الســـعودي، في خطوة تاريخية تهدف إلى تعزيز هوية العملة الوطنية.

## التقويم



**أجب عن الأسئلة الآتية:**

- عدد بعض الأمثلة على الرقابة الداخلية والخارجية.

.....

.....

.....

.....

- تحدث عن أهمية وجود أجهزة رقابية خارجية تراقب عمل المنظمات والشركات الحكومية والخاصة.

.....

.....

.....

.....

- حدد أنواع الرقابة حسب الأسس المختلفة للرقابة في الأمثلة الآتية:

| المثال | حسب موقعها من الأداء | حسب الزمن | حسب الجهة |
|---|---|---|---|
| الرقابة على المخزون | | | |
| الرقابة على الفساد | | | |
| اعتماد القوائم المالية | | | |
| المراقبة على مؤشرات الأداء | | | |



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

# 5-3 الرقابة (المبادئ، الأدوات)

**الفكرة المحورية** التعرف على مبادئ وأدوات الرقابة

**المفاهيم الرئيسة** مبادئ الرقابة - أدوات الرقابة

**الأهداف** يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

1. التعرف على أهم مبادئ الرقابة.
2. تطبيق أدوات الرقابة.

إن مـــن أهـــم مهارات المدير القدرة علـــى التقويم، والتحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرســـومة، والعمل على إظهار نقاط الضعف، وكشف الأخطاء الموجودة بالتنظيم؛ حتى يمكن إصلاحها والعمل على منع تكرار حدوثها؛ فالرقابة هي وظيفة مطلوبة في كل المســـتويات الإدارية، و تخضع للعديد من المبادئ والمتطلبات التي يجب أن يأخذها المدير في الحســـبان؛ حتى تكون رقابته فعالة، وفي هذا الموضوع سنتعرف على أهم مبادئ الرقابة، وأدواتها.

**الهدف الأول** أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على أهم مبادئ الرقابة.

## مبادئ الرقابة:

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

- توافق النظام الرقابي وطبيعة النشاط
- تصحيح الانحراف.
- السرعة.
- الوضوح.

### 1. توافق النظام الرقابي وطبيعة النشاط.

يجب أن يأخذ النظام الرقابي طبيعة نشاط المنظمة في الاعتبار، فالمنظمات الكبيرة الحجم والمتعددة المستويات الإدارية تتطلب نظامًا رقابيًّا مختلفًا عن المنظمات الصغيرة؛ فعلى الرغم من أن أساليب الرقابة واحدة، إلا أن المنظمة الكبيرة تحتاج إلى نظام رقابي أكثر دقة وكفاءة؛ حيث يوجد فيها عدد كبير من الوظائف والمستويات الإدارية، وبالتالي فإن النظام الرقابي في تلك المنظمات لا بد أن يوضح دور كل مستوى إداري في تنفيذ الخطة، وتحقيق الأهداف؛ حتى تتمكن الإدارة من متابعته، وتصحيح انحرافاته عن المسار المحدد له.

### 2. تصحيح الانحراف.

لابد أن ندرك بوضوح أن هدف الرقابة الأساسي ليس تصيد الأخطاء، أو التعرف على المخطئ لمجازاته أو معاقبته؛ وإنما هو تصحيح الانحرافات التي تصاحب عمليات الأداء، وتتسبب في انحراف العمل عن مساره الصحيح، ومن ثَمَّ فإن أحد المبادئ الأساسية في وظيفة الرقابة والمهمة الأساسية لها هي ليس كشف الانحرافات، بل التعرف على أسبابها والسرعة في تصحيحها، وإعادة العمل إلى مساره الصحيح مع إمكانية تلافي حدوثها مستقبلًا.

### 3. السرعة.

قد يكون الوضع المثالي هو اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، ولكن في الواقع العملي قد يصعب ذلك في أغلب الأحيان؛ لأن كثيرًا من الأخطاء تصاحب العمل، ومن ثَمَّ فإن أحد المبادئ الأساسية التي تبين فعالية النظام الرقابي تتمثل في سرعة النظام في كشف الأخطاء وعلاجها. ومع دخول الأجهزة الإلكترونية في كثير من الأعمال زادت سرعة نقل المعلومات التي بدورها تساعد النظام الرقابي في سرعة تصحيح تلك الأعمال عند انحرافها عن مسارها الصحيح، ومن هنا فإن السرعة في كشف الأخطاء مبدأ أساسي يتحقق من خلاله الهدف الأساسي للعمل الرقابي؛ وهو تصحيح الانحرافات عن الأهداف المحددة.

### 4. الوضوح.

تتحقق أهداف الرقابة من خلال اتباع جميع الإدارات- وعلى كافة المستويات الإدارية- التعليمات التي تساعدهم في الوصول إلى أهدافهم الجزئية أو الفرعية التي بدورها توصل المنظمة إلى أهدافها العامة، ومن ثَمَّ فإن وضوح الإجراءات والأنظمة الواجب اتباعها لتنفيذ الأعمال المختلفة داخل المنظمة يُعدُّ مبدأً أساسيًّا في العمل الرقابي، كما أنه سيكون له أثر كبير في فاعلية النظام الرقابي في تحقيق أهدافه. فإذا كانت هناك بعض النظم أو الأساليب الإدارية المعقدة فإنه لابد من شرحها، وتدريب العاملين عليها قبل البدء في عمليات التنفيذ؛ حتى يتمكن العاملون من أداء أعمالهم أداءً فعالًا مع ضمان أقل عدد ممكن من الأخطاء، ومن ثَمَّ فإن تحقيق هذا المبدأ يساعد الإدارة على القيام بوظيفة الرقابة بفعالية.

## النشاط التطبيقي

- تهدف إحدى شركات الأثاث أن يُنتهى من إنتاج (1000) طاولة خلال أسبوع بواسطة عشرة موظفين، ومن خلال مراقبة المسؤول لسير العمل وجد أن عدد الطاولات المصنعة خلال (3) أيام (30) طاولة فقط، من خلال ما درسته ما أهم المبادئ الرقابية التي نحتاجها لإنتاج الطاولات المطلوبة؟

| المبدأ الرقابي | كيفية تحقيقه |
|---|---|
| | |
| | |
| | |

**الهدف الثاني** أن يكون الطلبة قادرين على تطبيق أدوات الرقابة.

## أدوات الرقابة:

انطلاقا من الهدف الأساسي للرقابة، وهو التأكد من أن النتائج تسير وفق معايير محددة مسبقًا؛ فإن هناك أدوات تساعد الإدارة على متابعة العمل الرقابي، وتصحيح الانحرافات التي يمكن أن تحدث أثناء الأعمال التي تُنفذ، 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.



هي الاطلاع على سير العمل ومشاهدة الأداء وتسجيل الملحوظات طبقًا لمعايير محدَّدة سابقًا. وهي التي من خلالها يطلع المدير أو المشرف بنفسه على سير العمل، ويشاهد أداء العاملين وغيرهم، ويسجل ملحوظاته بناءً على المعايير المحددة لكل نشاط.

### 2. التقارير:

تعد التقارير الأكثر شيوعًا واستخدامًا في العملية الرقابية، إضافة إلى أنها تقضي على عدد كبير من مشكلات الملاحظة المباشرة وعيوبها، وتأخذ التقارير عدة أشكال؛ من أهمها:

| السنة | المبيعات الفعلية | المبيعات المستهدفة |
|---|---|---|
| ١٤٢٠ | ١٨٠٠٠٠ | ٢٠٠٠٠٠ |
| ١٤٢١ | ٢٢٠٠٠٠ | ٢٢٠٠٠٠ |
| ١٤٢٢ | ٢٠٥٠٠٠ | ٢٤٠٠٠٠ |
| ١٤٢٣ | ٢٥٥٠٠٠ | ٢٥٠٠٠٠ |
| الاجمالي | ٨٦٠٠٠٠ | ٩١٠٠٠٠ |

أ. الكمية

تقرير تقييم موظف

جهة العمل: _____ التابعة إلى وزارة: _____ في: _____

الجهاز: ( _____ ) الإدارة : ( _____ ) الشعبة : ( _____ )

القسم: _____ وحدة تقييم الموظف: _____ المنطقة: _____

اسم الموظف رباعي: _____

المسمى الوظيفي: _____ مرتبة الوظيفة: _____ رقم الوظيفة: _____

تاريخ مباشرة الوظيفة: _____ / _____ / _____

المؤهل العلمي للموظف: _____ تاريخ الحصول عليه : _____/_____/_____

التقدير : _____

تقييم التزام الموظف بمواعيد العمل: _____

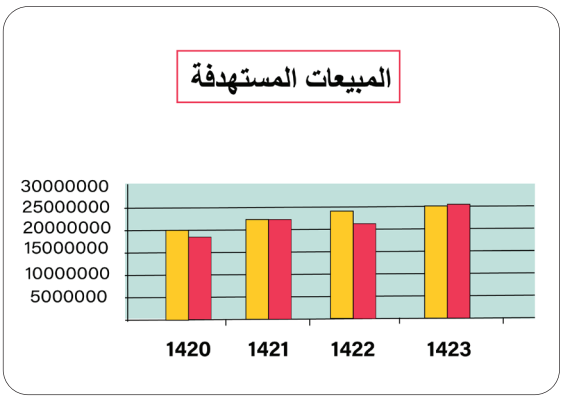
تقديم التزام الموظف بأداء مهام العمل الموكول إليه: _____

تقييم أداء الموظف بوجه عام خلال الشهر الماضي: _____

المسؤول عن التقييم: _____

التوقيع

ب. الإنشائية




ج. الرسوم البيانية

## النشاط التطبيقي

- أعد تقريـرًا عن الأنشـطة المدرسـية المقامة في مدرسـتك، مطبقًا عليـه أداتين مـن أدوات الرقابـة، وقدمه لمسؤول النشاط المدرسي لتقويم التقرير ثم قدمه لمعلمك.

.....

.....

.....

.....



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## نشاطات مقترحة

■ بالتعاون مع زملائك اختر نشاطًا وضع له خطة رقابية موضحًا أهم المبادئ التي قامت عليها الخطة.

.....

.....

.....

.....



## التقويم

**أجب عن الأسئلة الآتية:**

■ وضح أهم المبادئ التي تقوم عليها عملية الرقابة.

.....

.....

.....

■ قارن بين أداوت الرقابة مع ذكر مثال لأعمال تناسب كل أداة:

.....

.....

.....

■ اختر الإجابة الصحيحة فيما يأتي:

◂ تعد الطريقة الأكثر شيوعًا واستخدامًا في العملية الرقابية.

أ. الملاحظة المباشرة ب. التقارير ج. المقابلة

◂ هدف الرقابة الأساسي هو:

أ. تصحيح الانحرافات ب. معاقبة المخطئ ج. تصيد الأخطاء

◂ المنظمات التي تحتاج نظامًا رقابيًا أكثر دقة وكفاءة هي:

أ. الصغيرة ب. المتوسطة ج. الكبيرة



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

# 5-4 خطوات الرقابة

**الفكرة المحورية** التعرف على خطوات الرقابة.

**المفاهيم الرئيسة** خطوات الرقابة

**الأهداف** يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

1. التعرف على خطوات الرقابة.
2. تطبيق خطوات الرقابة.

إن الرقابة لا تتم عشـوائيًا، وإنما بناء على خطة مرسـومة وأهداف محددة مسـبقًا. كما أن للرقابة مبادئ وخطوات أساسية يتبعها المدير حتى يستطيع القيام بمهمة الرقابة على الوجه المطلوب؛ فالمدير يمارس دوره الرقابي باستمرار وتوازٍ مع عمليات التنفيـذ، فهو يتابع الأنشـطة التنفيذية، ويصحح انحرافاتها عن المسـار المحدد لها أولًا بأول؛ وذلك بنـاءً على المعايير التي وضعت سابقًا؛ لتوصل إلى الأهداف المرسومة للمنشاة، وفي هذا الموضوع سنتعرف على خطوات الرقابة، وتطبيقها.

**الهدف الأول** أن يكون الطلبة قادرين على التعرف خطوات الرقابة.

## خطوات الرقابة:

للقيام بعملية الرقابة بجميع مستوياتها وأنواعها؛ هناك عدد من الخطوات الثابتة والمتسلسلة التي يجب الالتزام بها.

وتتلخص هذه الخطوات فيما يأتي:






وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## النشاط التطبيقي

◂ بالتعاون مع زملائك؛ حدد الخطوة الرقابية المناسبة لكلٍّ من النشاطات الآتية:

| النشاطات | الخطوة الرقابية |
|---|---|
| كتابة تقرير عن عمليات تجميع الثلاجات في أحد المصانع. | |
| إعلام العاملين بالسلوكيات التي تحفظ سمعة المنظمة. | |
| إنتاج وحدات أكثر مما حدِّد مسبقًا من المنتج. | |
| عمل دورات تدريبية عاجلة لبعض العاملين؛ لتطوير مستوى أدائهم. | |

**الهدف الثاني** أن يكون الطلبة قادرين على تطبيق خطوات الرقابة.

## خطوات الرقابة:



**أولاً:** وضع المعايير:

المعيـــار أداة قيـــاس كمّي أو وصفي، يوضع أو يصمم ليســـاعد في الرقابـــة على العمل، أو العمليات، أو المنتجات.

ومن المعايير التي يمكن استخدامها الوقت، والكم، والكيف، والتكلفة.

ويشترط في المعايير أن تكون محددة، واضحة، مفهومة، مرنة، وقابلة للقياس.



**ثانيًا:** قياس الأداء:

ويُقصد به مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الرقابية التي حُددت سابقًا، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات المطلوبة عن الأداء.

وتجمع البيانات والمعلومات بطريقة الملاحظة المباشرة، والتقارير، وغيرها.

هناك أساليب متخصصة للرقابة؛ مثل خريطة جانت، والمسار الحرج.

وبعد عملية المقارنة نكون -عادة- أمام ثلاثة احتمالات:

- عدم وجود انحرافات: حيث يتوافق الأداء الفعلي مع المعيار.
- ظهور انحراف موجب: حيث يكون الأداء الفعلي يفوق المعيار.
- وجود انحراف سلبي: ويكون الأداء الفعلي أقل من المعيار، ويعني ضرورة التصحيح.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

**ثالثًا:** تحليل الانحرافات ومعالجتها:



بعد إجراء المقارنة وتحديد الانحرافات، يتم التعرّف على أسبابها.

قد ترجع الانحرافات للأسباب الآتية:

- قد يكون سبب الانحراف المعيار نفسه (أقل مما يجب، أو أعلى مما يجب).
- قد يكون بسبب العاملين (وقد يتطلب ذلك مزيدًا من التدريب، وتقديم الحوافز).
- ظروف خارج بيئة العمل (اختلاف جودة المواد الخام، أو الركود الاقتصادي).

### النشاط التطبيقي

- طُلب من أحد مصانع السيارات إنتاج خمس سيارات فئة (أ) حسب المواصفات المحددة لهذه الفئة خلال شهر، وبتكلفة إجمالية لا تزيد عن خمسمائة ألف ريال سعودي.
- المطلوب تحديد المعايير الرقابية الواردة في النشاط:

| نوع المعيار | تحديد المعيار |
|---|---|
| | |
| | |
| | |
| | |

### نشاطات مقترحة

- من خلال البحث في موقع إحدى المنظمات، اختر خمسة أهداف، ثم ضع معايير للرقابة على هذه الأهداف، ثم وضح الأنشطة المحققة لتلك الأهداف في مخطط جانت.

.....

.....

.....

.....



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## التقويم



**أجب عن الأسئلة الآتية:**

- وضح خطوات عملية الرقابة.

- ما احتمالات المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير الرقابية.

# المشروعات

## المشروع الأول:

**عنوان المشروع**

الأجهزة الرقابية في السعودية.

**هدف المشروع**

تعرف بعض الأجهزة الرقابية في السعودية.

**الفكرة**

تزامنًا مع الاحتفاء باليوم العالمي لمكافحة الفساد الذي يصادف 9 ديسمبر من كل عام؛ تنهض هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة) بدورها في مشاركة أصحاب الاختصاص والمهتمين ومختلف فئات المجتمع والقطاعين العام والخاص؛ من خلال تنظيم الفعاليات والأنشطة التي تُسهم في التوعية والتثقيف بآثار ومخاطر الفساد على الأفراد والمجتمع.

قم بكتابة تقرير تعرف فيه ببعض من مهام هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة).

## المشروع الثاني:

**عنوان المشروع**

أساليب وطرق تطبيق الرقابة.

**هدف المشروع**

تطبيق أساليب وطرق الرقابة.

**الفكرة**

قم بزيارة الإدارة المختصة بالرقابة في إحدى المنظمات، وتناول أبرز الأساليب الرقابية التي تمارسها لتحقيق أهداف المنظمة.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## المشروع الثالث:

| | |
|---|---|
| عنوان المشروع | منظمات الرقابة الدولية. |
| هدف المشروع | التعرف على دور المنظمات الدولية في الرقابة. |
| الفكرة | اكتب تقريرًا عن أحد المنظمات الدولية التي تقوم بالرقابة على المنظمات. |

# الفصل السادس

# مهارة الاتصال

**المواضيع**

1. الاتصال (المفهوم، الأهمية).
2. عناصر الاتصال.
3. الاتصال (الأهداف، الأنواع).
4. الاتصال (المبادئ، المعوقات).

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

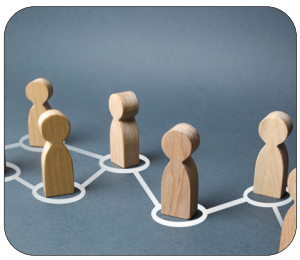
# 6-1 الاتصال (المفهوم، الأهمية)

**الفكرة المحورية** التعرف على مفهوم الاتصال وأهميته.

**المفاهيم الرئيسة** مفهوم الاتصال - أهمية الاتصال

**الأهداف** يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

1. التعرف على مفهوم الاتصال.
2. شرح أهمية الاتصال.



يُعدُّ الاتصال أول عمل يقوم به الإنسان في حياته، فالمولود الصغير حينما يخرج من بطن أمه إلى عالم آخر وبيئة مختلفة، فإنه يعبر عن تأثره بصرخته البريئة المألوفة، ومنذ ذلك الوقت يظل هذا الإنسان في اتصال دائم بالبيئة التي حوله.

والاتصال ظاهرة اجتماعية تحدث بين الأفراد والمجموعات بغرض تحقيق العلاقات وتبادل الآراء والأفكار، ومادام الإنسان يعيش في وسط اجتماعي فليس له غنى عن الاتصال بالآخرين؛ للتعبير عن حاجاته ورغباته.

وفي هذا الفصل سنتعرف على ماهية الاتصال وعناصره، ووسائله وأنواعه، وطرق ومبادئ الاتصال.

**الهدف الأول** أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على مفهوم الاتصال.

## 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:

01
أن يكون هناك عدة أطراف لعملية الاتصال أو طرفين على الأقل لتحدث عملية الاتصال، ويسمى الأول «المرسل» ويسمى الآخر «المستقبِل».

02
أن يحدث الاتصال بأسلوب معين، أو فعل معين سواءً كان لفظيًّا أم غير لفظي، أو يكون شفهيًّا أو كتابيًّا.

03
أن يكون للاتصال هدفٌ بوصفه عنصرًا لا يكون الاتصال فاعلًا دون تحقيقه.

## النشاط التطبيقي

- اذكر بعض الأمثلة لعمليات الاتصال في الحياة الشخصية والمجالات المهنية المختلفة:

| عملية الاتصال | المثال |
|---|---|
| عملية اتصال في المنزل. | |
| عملية اتصال في المدرسة. | |
| عملية اتصال في إحدى الشركات. | |
| عملية اتصال بين الدول. | |

**الهدف الثاني** أن يكون الطلبة قادرين على شرح أهمية الاتصال.

## أهمية الاتصال:



يحقق الاتصال مزايا متعددة للأفراد والمنشآت؛ يمكن توضيحها فيما يأتي:

1. يساعد الأفراد على فهم طبيعة الأعمال والمهام التي يقومون بها، وإدراكها.
2. يسهم في تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وخلق التعاون المشترك بين الأفراد كلٌّ في مجالِ تخصصه.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

3. يساعد على معرفة معوقات العمل، هل هي نابعة من التنظيم نفسه؟ أم من الأفراد؟ لأن تحديد مصدرها يساعد على إيجاد الحلول المناسبة لها.

4. تُعدُّ عملية الاتصال همزة الوصل بين المدير ومراكز الأداء؛ فعلى سبيل المثال اتخاذ القرارات أو رسم سياسة من السياسات يتطلب وجود نظام اتصالات بين المدير ومراكز المعلومات في المنظمة، وبينه وبين مرؤوسيه؛ لتنفيذ هذه السياسات والأوامر.

5. يساعد على تحديد دور كل فرد في المنشأة، ومكانه في التنظيم، وإجراءات العمل؛ ومن ثَمَّ يسهل عليه الاتصال بالأفراد والمجموعات الأخرى.

6. إن الاتصال هو الوسيلة الأساسية لتوحيد الجهود المختلفة في التنظيم وتنسيقها، وهو وسيلة لإحداث التغيير في السلوك.

7. تمثل الاتصالات جزءًا كبيرًا من أعمال المديرين اليومية، حيث يقضون ما يقارب (75%) من أوقاتهم في الاتصالات الإدارية.

## النشاط التطبيقي

- نورة تعمل سكرتيرة لسارة التي تعمل مديرة للإدارة المالية، أبلغت سارة نورة بأن تنسق اجتماعًا لكافة رؤساء الأقسام في الإدارة، جاء موعد الاجتماع ولم يحضر إلا نصف العدد، سألت سارة نورة عن سبب ضعف الحضور في الاجتماع، برأيك ما أسباب ضعف الحضور؟ وكيف تُعالج؟

.....

.....

.....

.....

## نشاطات مقترحة

- تحتاج بعض المدارس إلى تحسين اتصالاتها مع بعض الأسر والمنظمات المختلفة، اكتب تقريرا عن هذه الحالة، موضحا أسباب تدني الاتصال وطرق التحسين للاتصالات مع الأسر والمنظمات.

.....

.....

.....



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## التقويم



**أجب عن الأسئلة الآتية:**

■ اكتب مفهومًا للاتصال بأسلوبك، مراعيًا العناصر الرئيسة التي يتكوّن منها.

.....

.....

.....

.....

■ وضح أهمية الاتصال في العمل.

.....

.....

.....

.....

■ اختر الإجابة الصحيحة وضعها في مكانها المناسب: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).

- يتحقق نظام الاتصال في جمع البيانات والمعلومات التي تساعد في التنبؤ من خلال ..... .
- يتحقق نظام الاتصال في تقسيم العمل وتوزيعه وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات من خلال ..... .
- يتحقق نظام الاتصال في التأثير على الآخرين وترغيبهم في العمل للوصول إلى الأهداف من خلال ..... .
- يتحقق نظام الاتصال في عملية متابعة العاملين وتقييمهم، ومشاهدة نشاطاتهم وملاحظتها من خلال ..... .



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

# 6-2 عناصر الاتصال

**الفكرة المحورية** التعرف على عناصر الاتصال.

**المفاهيم الرئيسة** عناصر الاتصال - المرسل - الرسالة - الوسيلة - المستقبل - التغذية الراجعة

**الأهداف** يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

1. استنتاج عناصر الاتصال.
2. توضيح عناصر الاتصال.

الاتصال في المنشآت الإدارية كالشرايين في جسم الإنسان، فكما أن الإنسان لا يستطيع العيش بلا شرايين تحمل له الدم إلى سائر جسده، فإن المنشآت لا تستطيع الاستمرار دون اتصالات تحمل الأوامر والتعليمات والتوجيهات؛ فالوظائف الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، وغيرها تأخذ شكل القرارات الإدارية، وهذه القرارات ليس لها قيمة ما لم تصل إلى المنفذين.

وفي هذا الموضوع سنتعرف على عناصر الاتصال.

**الهدف الأول** أن يكون الطلبة قادرين على استنتاج عناصر الاتصال.

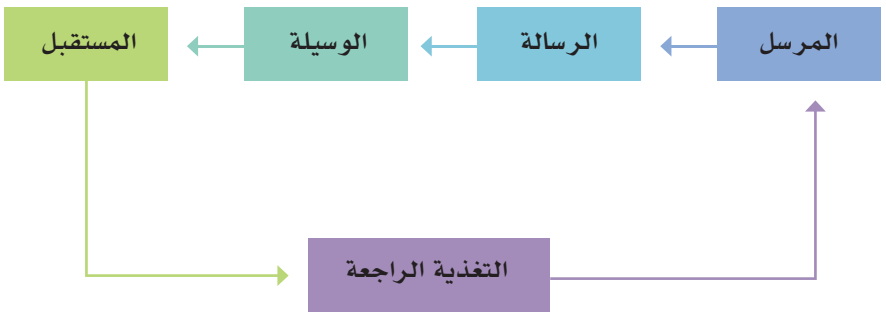
## عناصر الاتصال:

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، إذ أن المعلم والطلاب في الفصل يمثلون مجموعة واحدة تلتقي لأداء عملية اتصالية يحدث التواصل فيها من خلال الحديث والحوار، فالمعلم يشرح الموضوع المتضمن للمعارف والمعلومات المفيدة، والطلاب يتلقون هذه المعلومات من خلال عدة وسائل، ثم يتأكد المعلم من وصول المعلومة المستهدفة من خلال الأسئلة والنقاش.

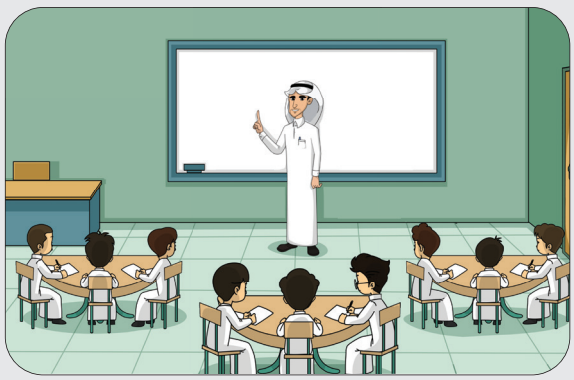
ومن ثَمَّ فإن عملية الاتصال تتضمن أطرافًا عدة تؤثر في العملية الاتصالية، وتتمثل عملية الاتصال بالعناصر الآتية:

1. المُرسِل.
2. الرسالة.
3. الوسيلة.
4. المُستَقبِل.
5. التغذية الراجعة.

ويمكن التعبير عن هذه العناصر بالشكل الآتي:




## النشاط التطبيقي



تأمل الصورة أعلاه وحدد عناصر الاتصال.

| العنصر | الإجابة |
|---|---|
| | |
| | |
| | |
| | |



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

**الهدف الثاني** أن يكون الطلبة قادرين على توضيح عناصر الاتصال.

## عناصر الاتصال:

### 1. المرسل:

هو المصدر أو القائم بالاتصال، ويعد الطرف الأول في العملية الاتصالية، وهو الذي يأخذ زمام المبادرة في عملية الاتصال، وذلك عندما يحتاج إلى نقل فكرة أو رسالة أو معلومة إلى غيره من الأطراف، وقد يكون المدير أو الإدارة أو المنشأة نفسها.

### 2. الرسالة:

هي الفكرة أو المعلومة بعد صياغتها في لغة مفهومة للمرسل إليه (المستقبل)، وتتضمن ما يرغب المرسل في إيصاله، ويُعبر عن الرسالة بمجموعة من الكلمات أو الجمل والعبارات، أو الرسوم والنقوش أو الحركات غير اللفظية عندما يكون الاتصال شفهيًا.

### 3. الوسيلة:

هي الأداة التي تستخدم لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وقد تكون الوسيلة مرئية أو مسموعة، أو غير ذلك، وهي ما يطلق عليها قناة الاتصال؛ لأنها حلقة الوصل بين المرسل والمستقبل، ومن الأمثلة على الوسائل الهاتف، والبريد، والإنترنت، والخطابات، وغيرها.

### 4. المستقبل:

وهو من يستقبل الرسالة ويفك رموزها، ثم يدرك محتواها ويحيط بمعناها وينفذها، ويكون هذا الإدراك والفهم وفق تجاربه الماضية، وتوقعاته، وقدرته على الإدراك والاستيعاب، ولكي يتحقق هدف الاتصال بفاعلية؛ لا بد أن يتطابق ما يقصده مرسل الرسالة مع فهم المستقبل لها.

### 5. التغذية الراجعة:

يطلق عليها التغذية المرتدة، أو التغذية العكسية، وهي الاستجابة المتبادلة بين المرسل والمستقبل للرسالة، وهي تعبير عن رد فعل المستقبل للرسالة الاتصالية.

وتُعدُّ التغذية الراجعة من الأمور المهمة في عملية الاتصال؛ لكونها المقياس الحقيقي للحكم على مدى فاعلية عملية الاتصال برمتها، ومدى قدرتها على ترك الأثر المطلوب منها، كما أنه من خلال التغذية يمكن إجراء التعديلات في قناة الاتصال (الرسالة) إما بالحذف، أو الإضافة، أو التبسيط، أو بإعطاء مزيد من الشرح والإيضاح.

فعلى سبيل المثال إذا كان الاتصال يهدف إلى زيادة مهارات العاملين في إنجاز الأعمال؛ فإنه يجب أن يرتد إلى المرسل (المدير) ما يفيد تحقيق هذا الهدف أو عدم تحقيقه، وذلك من خلال مقاييس لزيادة الإنتاج، أو الانتظام في العمل، وهذا ما يمكن عدُّه تغذية راجعة يمكن من خلالها تقويم نجاح عملية الاتصال الإداري.

## النشاط التطبيقي

- بالتعاون مـع زملائك في المجموعة أعـّد موقفًا يتضمـن كافة عناصر عمليـة الاتصال، ومثـل الموقف أمام زملائك.

.....

.....

.....

.....

## نشاطات مقترحة

من خلال معرفتك بمنصات التواصل الاجتماعي، اكتب مقالًا يتضمن ما يأتي:

- أبرز الممارسات الخاطئة في مواقع التواصل الاجتماعي.
- أبرز الممارسات الإيجابية في مواقع التواصل الاجتماعي.
- قدم توصيات لاستثمار هذه المواقع لخدمة الدين والوطن والمجتمع.

ثم ناقش مع معلمـك وزملائك أبرز مـا توصلتم إليه، ثم انشر هـذا المقال في مواقـع التواصل الخاصة بك.

.....

.....

.....

.....

.....



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

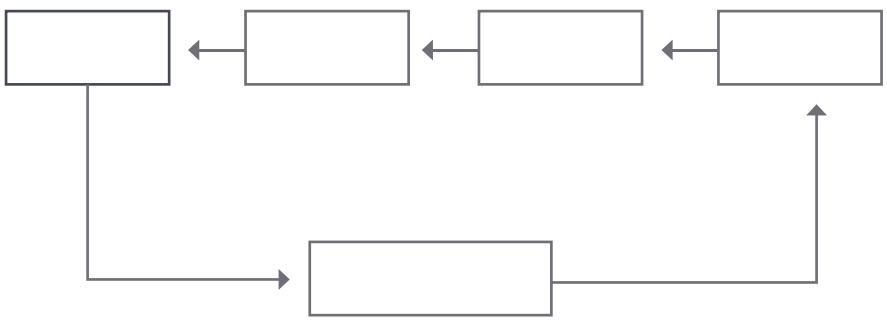
## التقويم

### أجب عن الأسئلة الآتية:

■ عرف كلا مما يأتي:

- المرسل: .....
.....
- وسيلة الاتصال: .....
.....
- التغذية الراجعة: .....
.....

■ أكمل الرسم البياني الآتي الذي يمثل عناصر عملية الاتصال:



# الاتصال (الأهداف، الأنواع)

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

**الفكرة المحورية** التعرف على أهداف الاتصال، وأنواعه.

**المفاهيم الرئيسة** أهداف الاتصال - أنواع الاتصال.

**الأهداف** يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

1. توضيح أهداف الاتصال.
2. المقارنة بين أنواع الاتصال.

يسعى الاتصال الإداري إلى تبادل المعلومات التي تثير اهتمام المرسل والمستقبل في العملية الاتصالية، ويمكن لهذه المعلومات أن تتخذ شكل تعليمات، أو أوامر، أو تقارير، أو خطابات تتعلق جميعها بالأهداف، والسياسات العامة والتفصيلية في المنشأة.

وفي هذا الموضوع سنتعرف على أهداف الاتصال وأنواعه.

**الهدف الأول** أن يكون الطلبة قادرين على توضيح أهداف الاتصال.

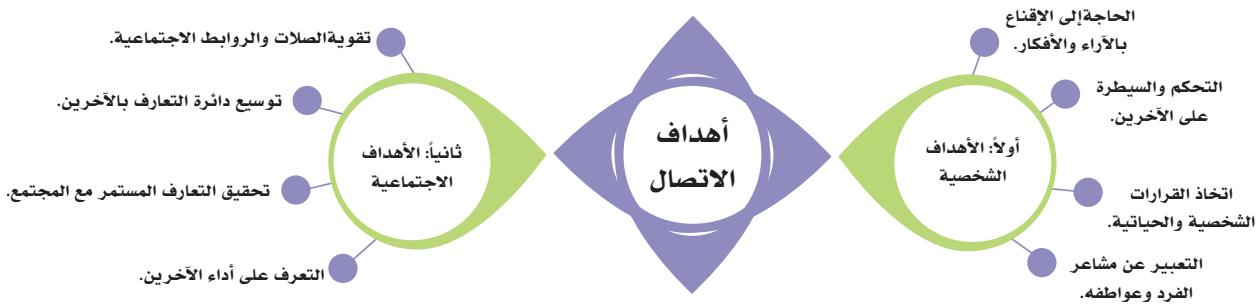
## أهداف الاتصال:

يمكن إيجاز أهداف الاتصال الإداري فيما يأتي:

1. تعريف المرؤوسين بالأهداف، والسياسات، والبرامج، والخطط العامة والتفصيلية التي وضعت لتحقيق أهداف وسياسات المنشأة.
2. شرح القواعد والإجراءات التنفيذية، وتفسيرها، وتوضيح أهميتها وارتباطها بالأهداف العامة للمنشأة؛ حتى يمكن إقناع المرؤوسين بهذه القواعد والإجراءات.
3. متابعة الإنجاز من خلال تقارير المعلومات الصاعدة من أسفل إلى أعلى التي توضح مستويات الإنجاز ومعدلاته،ومقارنتها بالمستويات والمعدلات المحددة، وبالخطط والبرامج العامة والتفصيلية، وبذلك يُقوَّم الإنجاز والأداء.
4. تبادل المعلومات بين وحدات المستوى التنظيمي الواحد (الاتصال الأفقي) التي تسهم في تحقيق التكامل؛ لإنجاز الأعمال والتنسيق في الأداء الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف بالدقة والسرعة المطلوبتين.
5. استمالة الأفراد، وحثهم، وإثارة دوافعهم للعمل والإنجاز؛ لأن نظام الاتصال يؤكد على ضرورة التفاعل بين الأفراد، وبذلك يُشعر الفرد بأهميته وسط المجموعة، حيث يكون مصدرًا للمعلومات ومتلقيًا لها؛ فيزداد لديه حب العمل والإقبال عليه بجد وإخلاص.
6. تأكيد علاقات العمل بين الوحدات والأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة التي تؤدي -أيضًا- إلى تأكيد روح الفريق، وروح المجموعة في إنجاز الأعمال والانتماء للمنشأة.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447




## النشاط التطبيقي

- ناقش مع زملائك أهم أهداف عملية الاتصال في:
  - المدرسة.
  - العمل.

.....

.....

.....

.....

**الهدف الثاني** أن يكون الطلبة قادرين على المقارنة بين أنواع الاتصال.

## أنواع الاتصال:

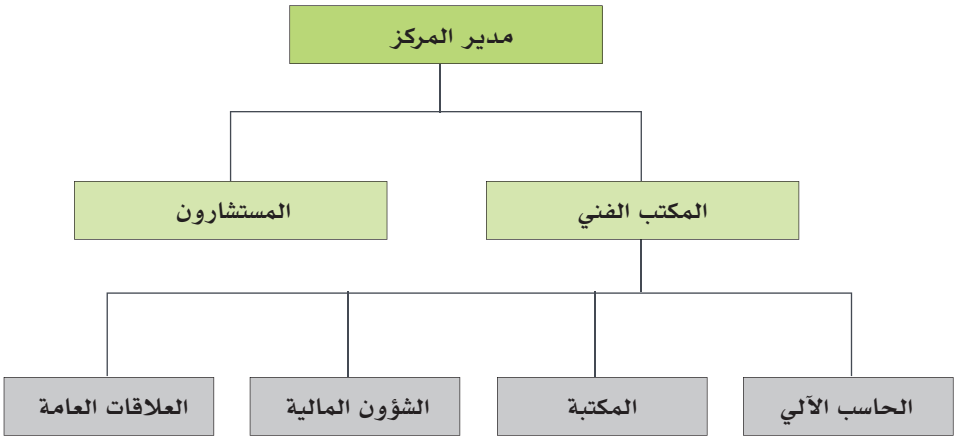
01 اتصال رسمي، غير رسمي.

02 اتصال تصاعدي، تنازلي،أفقي.

03 اتصال مكتوب، شفهي.

### 1. اتصال رسمي، وغير رسمي:

- **الاتصال الرسمي:**




هو الاتصال الذي يحدث بين المستويات المختلفة في المنظمة بالطرائق الرسمية المتفق عليها، مثل اجتماعات العمل في المؤسسات والشركات، أو تداول التقارير حول المهام في العمل.

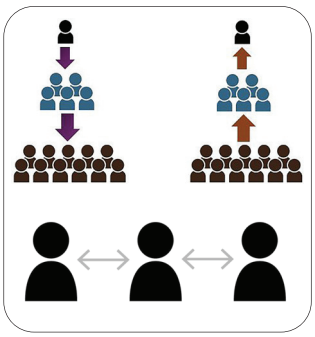


- **الاتصال غير الرسمي:**

هو الاتصال الذي يحدث بطريقة غير رسمية بين الموظفين من خلال العلاقات الشخصية بينهم؛ مثل التكريم السنوي للموظفين.

### 2. اتصال تصاعدي، وتنازلي، وأفقي:

- **الاتصال التصاعدي:**



تدفق محتوى الاتصال من المرؤوس إلى الرئيس؛ مثل الاتصال من المعلم إلى المدير.

- **الاتصال التنازلي:**

تدفق محتوى الاتصال من الرئيس إلى المرؤوسين؛ مثل الاتصال من المدير إلى المعلم.

- **الاتصال الأفقي:**

تدفق محتوى الاتصال من مستوى إلى مستوى مناظر له؛ مثل الاتصال بين محضر المختبر ورائد النشاط.

### 3. اتصال مكتوب، وشفهي

- **الاتصال المكتوب:**



تبادل الرسائل والآراء والمعلومات مكتوبة أو مطبوعة؛ مثل التقرير، والبريد الإلكتروني.


وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

- **الاتصال الشفهي:**

تبادل الأفكار والمعلومات بكلمات منطوقة؛ مثل: الاستفسار، والمقابلة الشخصية.



## النشاط التطبيقي

- اذكر مثالًا على الاتصالات، ثم صنف المثال حسب كل نوع من أنواع الاتصالات:

| المثال | رسمي، غير رسمي | تصاعدي، تنازلي، أفقي | مكتوب، شفهي |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

## نشاطات مقترحة

من خلال زيارتك لمدير مدرستك، قدم عرضًا تقديميًا لأنواع الاتصال وطرائقها التي تجري ممارستها مع كلٍّ من:

- الأسرة.
- المجتمع.
- مكاتب التعليم.
- أخرى.

.....

.....

.....

.....

.....

## التقويم



**أجب عن الأسئلة الآتية:**

■ **اذكر أهم أهداف الاتصال في الأعمال؟**

.....

.....

.....

.....

.....

■ **اذكر أنواع الاتصال حسب المستوى الإداري، موضحًا المقصود بكل نوع.**

.....

.....

.....

.....

.....

■ **حدد النوع المناسب لكل من الاتصالات الآتية:**

- **اتصال بواسطة قنوات الهيكل التنظيمي في المنشأة:**

☐ اتصال رسمي. ☐ اتصال غير رسمي.

- **صدور تعميم لجميع العاملين في المنشأة:**

☐ اتصال شفهي. ☐ اتصال مكتوب.

- **اتصال من مدير إدارة الإنتاج في المنشأة إلى رؤساء الأقسام في إدارته:**

☐ اتصال تنازلي. ☐ اتصال تصاعدي.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي
www.ien.edu.sa

# 6-4 الاتصال (المبادئ، المعوقات)

**الفكرة المحورية** التعرف على مبادئ الاتصال، ومعوقات الاتصال.

**المفاهيم الرئيسة** مبادئ الاتصال - معوقات الاتصال.

**الأهداف** يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

1. توضيح مبادئ الاتصال.
2. شرح معوقات الاتصال.



إن نظـام الاتصالات الفعال هو ذلك النظام القادر على توصيل الرسـالة الاتصالية إلى المرسل إليه بدرجة فهم مرتفعة تتفق اتفاقًا كبيرًا مع ما يعنيه المرسـل، حيث تُعدُّ عملية الاتصـال ضرورية ومهمة في المنظمات؛ ولكنها لا تحظـى بالعناية الكافية والاهتمام عند تقويم نظام الاتصال، واختيار الوسـائل المناسـبة؛ لتسـهيل عملية الاتصال بين العاملين والإدارة، ونادرًا ما نجد في منظمة ما نظامًـا خاصًّـا بعملية الاتصال دون مشـكلات أو عوائق، وفي هذا الموضوع سـنتحدث عن أبرز مبـادئ الاتصال، وكذلك أبرز المعوقات التي قد تسبب في التأثير على فاعلية الاتصال.

**الهدف الأول** أن يكون الطلبة قادرين على توضيح مبادئ الاتصال.

## مبادئ الاتصال:

يمكن القول أن النظام الفعال ذلك الذي يتمتع بالخصائص الآتية:

- الإعداد الجيد.
- الوضوح والبيان.
- الانسيابية.
- اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال.
- التوقيت المناسب للاتصال.
- الاستعداد لتلقي الرسالة.
- متابعة الاتصال.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

### 1. الإعداد الجيد:

ويقصد به الاستكشاف الجيد للمجال الذي يحدث فيه الاتصال، والتعرف على طبيعة النظام والمشاركين فيه من المستقبلين أو المرسلين، ثم دراسة أفضل الطرق للاتصال بينهم، بحيث تكون الرسالة الاتصالية على أفضل وجه؛ ليُجرى الاتصال المطلوب بالكيفية التي تقيم علاقات عامة جيدة. والإعداد الجيد يعني -أيضًا- إعداد نظام متناسب مع المنشأة، لا نقلًا تقليديًا للأنظمة الأخرى، أو مجرد تطبيق نظام آخر درج الآخرون على تبنيه دون قياس مدى ملاءمته للجهاز الإداري.

### 2. الوضوح والبيان:

أن يحدث الاتصال وفق درجة عالية من الوضوح ليتحقق الإقناع والفهم؛ ومن ذلك استخدام لغة اتصال مفهومة وواضحة لأطراف عملية الاتصال، وعدم وجود تصفية للمعلومات عند انتقال الرسالة بين المستويات الإدارية المختلفة.

### 3. الانسيابية:

أن يحدث الاتصال وفق أقصر الطرق المناسبة؛ دون الحاجة إلى تعقيد العملية الإجرائية للاتصال، ويتطلب ذلك اتباع نظام مبسط لتدفق المعلومات والأوامر والتوجيهات وانسيابها انسيابًا يسهل استيعابها. كما يجب أن لا يكون اختلاف المستويات الإدارية وتعددها عقبة في الاتصالات، وأن تكون شبكة الاتصالات الرسمية محددة وواضحة ومعروفة للجميع، وتتسم بالمرونة بما يساعد في بلوغ الأهداف وتحقيقها.

### 4. اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال:

يتطلب اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال استعراض الوسائل المختلفة للاتصال، واختيار الأنسب من بينها بحيث تصلح لإتمام الاتصال بنجاح. فقد تكون بعض الوسائل غير ملائمة لبعض عمليات الاتصال، وأخرى يكون في استخدامها تكلف وإطالة للإجراءات ونقل المعلومات، ويكون الإبقاء على استخدامها مجرد تقليد درجت عليه المنشأة.

### 5. التوقيت المناسب للاتصال:

ويتحقق ذلك عن طريق سرعة الإنجاز وإنهاء المهمة في الوقت المخصص لها دون تأخير؛ إذ إن التأخير للمهام والعمليات والقرارات الإدارية ربما يفقدها أهميتها أو فائدتها بالكلية. والنظام الإداري الفعال هو ذلك الذي يضع أولويات وآليات تنفيذية مرنة وميسرة لوصول الرسالة في الوقت المناسب؛ سواءً كان ذلك المستقبل في المستوى الإداري الأعلى أم المستوى الإداري الأدنى، وهي خاصية معقدة يصعب على كثير من أنظمة الاتصالات الإدارية تحقيقها بكفاءة خاصة تلك الاتصالات التنازلية.

### 6. الاستعداد لتلقي الرسالة:

يعد استعداد المستقبل لتلقي الرسالة أحد أهم المبادئ المعينة على فعالية الاتصال بين الرئيس والمرؤوس، ومن أبرز مظاهر الاستعداد لتلقي الرسالة الإنصات في الاتصال الشفوي. ولذلك من المهم تعميق مبدأ الإنصات من قبل مستقبل الرسالة لأن عملية الإنصات مرتبطة بالفهم، ومن هنا نفرق بين الإنصات والاستماع؛ فيمكن للفرد أن يستمع للمتكلم استماعًا دون إدراك، وقد يكون الذهن مشغولًا بمسائل أخرى؛ ومن ثَمَّ يكون الاتصال غير فعال لعدم تركيز المستقبل على مضمون الرسالة الموجهة له من المرسل.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

### 7. متابعة الاتصال:

قد يكون متابعة الاتصالات من أهم عوامل نجاح الاتصال؛ فربما توفرت جميع الصفات الفعالة السابقة؛ لكن إهمال متابعة المعاملات قد يعني فقد كل الجهود الأساسية التي سبقت. فالاتصال الفعال ينبغي أن يلازمه متابعة مستمرة لضمان تحقيق الأهداف والغايات من عملية الاتصال، وتزداد الأهمية عندما تكون الاتصالات مكونة من أوامر، أو مهام، أو تعليمات يتوقف نجاح العملية الإدارية على إتمامها بدقة.

### النشاط التطبيقي

- من خلال مجموعتك ناقش مع زملائك أحد مبادئ عملية الاتصال في البيئة المدرسية؛ على أن تتناول كل مجموعة مبدأ مختلفًا عن المجموعة الأخرى.

.....

.....

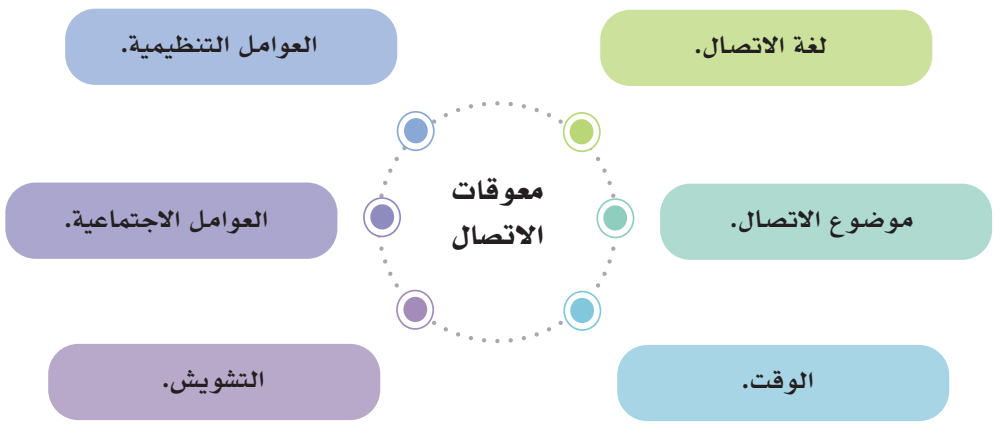
.....

.....

**الهدف الثاني** أن يكون الطلبة قادرين على شرح معوقات الاتصال.

## معوقات الاتصال:

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



### 1. لغة الاتصال:

إن أهم معوقات عملية الاتصال في المنظمة هو عدم وضوح الرسالة المراد تبليغها للمستقبل حتى تجد صداها وفاعليتها، يرجع ذلك إلى استخدام لغة أو كلمات تحمل أكثر من معنى، أو تكون مصدرًا للالتباس، أو تكون اللغة غير مفهومة لعدم وضوحها للمستقبل، أو استخدام ألفاظ أو كلمات غير دارجة، أو غير شائعة الاستعمال، والرسالة المطلوب إبلاغها للمستقبل تعتمد على الكلمة أو لغة الاتصال، وهذه قد تكون مسموعة أو مقروءة أو مكتوبة؛ فعدم وضوحها يؤدي إلى صعوبة تحقيق الهدف من عملية الاتصال، ويترتب عليها مشكلات عديدة للإدارة والعاملين بالمنظمة، ويرجع السبب الأساسي في ظهور هذه المشكلة إلى عدم العناية في اختيار الألفاظ والكلمات المناسبة للمستقبل.

ومما يجب أخذه في الحسبان أن استخدام اللغة لا بد أن يتمشى مع نوعية المستقبل؛ فما يصلح من كلمات في المستويات الإدارية الدنيا قد لا يصلح في مخاطبة المستويات العليا في التنظيم؛ ويرجع ذلك لاختلاف المستوى الثقافي، والتخصص المهني والوظيفي، وغيرها.

### 2. موضوع الاتصال:

إن عدم الاهتمام الكافي بموضوع الاتصال يؤدي إلى حدوث مشكلات عديدة تعوق عملية الاتصال في المنظمة؛ فتحديد مضمون موضوع الاتصال يحتاج إلى دراسات تحليلية للبيانات والمعلومات لبلورة الفكرة الأساسية لعملية الاتصال؛ حتى تصل وصولا جيدًا للمستقبل.

وحقيقة مهمة أن موضوع الاتصال يعتمد أساسا على مدى توافر البيانات والمعلومات اللازمة لبلورة الفكرة وتحقيق الغرض من الاتصال؛ فإن أي قصور من ناحية عدم توافر المعلومات الصادقة، أو إخفاء المعلومات الهامة عن المرسل إليه قد يؤدي إلى صعوبة اتخاذ القرارات بطريقة علمية صحيحة، ومن ثَمَّ يلجأ المسؤولون إلى الاعتماد على النظرة الشخصية والتخمين؛ مما يؤدي في بعض الأحيان إلى عدم جدية هذه القرارات، وفاعليتها؛ فقد يصعب أحيانًا على أحد موظفي إدارة المشتريات فهم رسالة موجهة له من أحد المهندسين في إدارة الإنتاج لاحتوائها على مصطلحات هندسية.

### 3. عنصر الوقت:

إن لعنصر الوقت أهمية حيوية في ضمان نجاح الإدارة في تحقيق وظائفها بكفاءة عالية، وعدم مراعاة الوقت من العوامل التي تؤدي إلى عرقلة عملية الاتصال وفشلها؛ فللوقت دور كبير في جعل الاتصال ضعيفًا أو قويًّا، فقد يؤدي ضغط الوقت الذي حدث الاتصال إلى عدم فاعليته؛ نظرًا لاحتمال قصور الرسالة، أو عدم توفر الوقت للمستقبل لفهم الاتصال، كذلك فإن عنصر الوقت له أهمية في تقديم المعلومات؛ فإن اتخاذ القرارات على أساس صحيح يتطلب توافر المعلومات في الوقت المناسب.

### 4. العوامل التنظيمية:

كلما زاد حجم المنظمات وتعددت المستويات الإشرافية وتعددت العلاقات؛ أدى ذلك إلى احتمال عدم فاعلية الاتصال بين هذه المستويات الإدارية و الأفراد ببعضهم.

كما أن عدم فهم عملية الاتصال بطريقة صحيحة قد يرجع إلى أن الإدارة ترى أن الاتصال عبارة عن إصدار الأوامر والتعليمات، واستقبال التقارير من المرؤوسين فقط؛ بمعنى أن تكون الإدارة في برج عاجي بعيدة كل البعد عن مواقع التنفيذ، وهي تعتمد في ذلك على الوسائل الرسمية في عمليات الاتصال، فهذا لا يكفي لزيادة فاعلية الاتصال، بل يترتب عليه مشكلات تسبب انهيار عملية الاتصال؛ كاحتمال عدم صدق البيانات والمعلومات المرفوعة إليها من المرؤوسين؛ فتكون قرارات الإدارة العليا غير سليمة؛ مما قد يؤدي لتحملها أخطاء جسيمة تمهيدًا لانهيارها، وتوقف نشاطها.

### 5. العوامل الاجتماعية:

إن فاعلية الاتصال في المنظمة تتوقف أساسًا على اتجاهات العاملين؛ ففي بعض الأحيان تكون اتجاهاتهم سلبية ومنعدمة الثقة في الإدارة، وهذا مما يزيد مشكلة الاتصال تعقيدًا؛ ومن ثَمَّ تؤثر في حجم المعلومات المتبادلة بين أطراف الاتصال، ونوعيتها.

وقد يؤدي انتشار الاتجاهات السلبية إلى إخفاء المعلومات عمدًا، أو إعطاء معلومات غير دقيقة، وهذا يتوقف على الدور الذي تقوم به المجموعات غير الرسمية.

ولأن الاتصال ظاهرة اجتماعية فإنه يتأثر بالتغيرات النفسية التي تطرأ على الفرد؛ فإذا شعر الفرد بالارتياح فإنه يفسر الرسالة بطريقة تختلف عمَّا إذا كان يشعر بالضيق، أو الخوف، أو القلق، كذلك يتدخل في هذه الحالة مدى نظرة المستقبل إلى المرسل، وموقفه منه؛ فهي تختلف من فرد لآخر؛ مما يخلق بعض الصعوبات في الاتصال.

### 6. التشويش:

يقصد بالتشويش أي عامل يتدخل في عملية الاتصال، وينتج عنه تقليل دقة الاتصال، أو تعطيله، أو إعاقته للرسالة، ويمكن أن يكون التشويش في أي مرحلة من مراحل عملية الاتصال، ومن أمثلة التشويش نقص المعلومة، وعدم كفاية الوقت، وسوء قناة الاتصال، وغيرها.

## النشاط التطبيقي

يختار المعلم جملة معينة، ثم تنتقل الرسالة من طالب إلى آخر بصوت منخفض، وبعد مرور الرسالة لجميع الطلاب يذكر آخر طالب الرسالة التي وصلته من الطالب السابق له، لمعرفة تغير الجملة من عدمه، وبالنقاش مع زملائك أجب عن ما يأتي:

- هل الرسالة وصلت كما هي؟
- في حال لم تصل كما هي ما الأسباب التي أدت إلى ذلك؟
- ما علاقة ذلك بمعوقات الاتصال؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## نشاطات مقترحة

بيِّن عمليات الاتصال التي تحتاجها كل مؤسسة من مؤسسات المجتمع الآتية لتحقيق أهدافها، ثم قدم تقريرًا لزملائك:

- اهتمام المركز الوطني للقياس والتقويم بمعرفة الطلاب لمواعيد اختبار القدرات العامة.
- رغبة وزارة الصحة في نشر التوعية الصحية بمخاطر التدخين.
- حرص إدارة المدرسة على تعزيز القيم لدى الطلاب.

.....

.....

.....

.....

.....



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



## التقويم

### أجب عن الأسئلة الآتية:

■ وضح المقصود بمبادئ الاتصال الآتية:

- الانسيابية.
- الاستعداد لتلقي الرسالة.

.....

.....

.....

.....

■ تناول أبرز معوقات الاتصال في منظمات الأعمال.

.....

.....

.....

.....

.....

■ اختر الاجابة المناسبة لكل خيار من الخيارات التالية:

- يحدث الاتصال وفق أقصر الطرق المناسبة، دون الحاجة إلى تعقيد العملية الإجرائية للاتصال.

أ. الانسيابية ب. التوقيت المناسب ج. الوضوح والبيان

- يحتاج إلى دراسات تحليلية للبيانات والمعلومات لبلورة الفكرة الأساسية لعملية الاتصال؛ حتى تصل وصولًا جيدًا للمستقبل لتحديد

أ. الوقت ب. موضوع الاتصال ج. العوامل التنظيمية

- نقص المعلومة، وعدم كفاية الوقت من الأمثلة على:

أ. التشويش ب. العوامل الاجتماعية ج. لغة الاتصال

# المشروعات

## المشروع الأول:

| | |
|---|---|
| عنوان المشروع | وسائل الاتصال الحديثة. |
| هدف المشروع | التعرف على طرق إدارة فرق العمل من خلال وسائل الاتصال الحديثة. |
| الفكرة | ابحث عن أحد برامج الاتصال الحديثة التي يمكن الاستفادة منها في إدارة فرق العمل، ثم اشرح هذا البرنامج تطبيقيًّا لزملائك. |

## المشروع الثاني:

| | |
|---|---|
| عنوان المشروع | البرامج الحوارية. |
| هدف المشروع | تنمية مهارات الاتصال. |
| الفكرة | قم بمتابعة ثلاثة برامج حوارية ثم دون أبرز النقاط التي شاهدتها في عملية الاتصال بين المتحاورين في البرنامج. |


وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## المشروع الثالث:

| | |
|---|---|
| عنوان المشروع | البرامج التدريبية. |
| هدف المشروع | تطوير مهارات الاتصال. |
| الفكرة | ابحث في مصادر المعلومات عن البرامج التدريبية المناسبة لتطوير مهارات الاتصال لدى طلاب المرحلة الثانوية، ثم صمم عرضًا تقديميًّا عن أفضل الطرق لتطوير مهارات الاتصال لديهم. |

# الفصل السابع

# مهارة حل المشكلة واتخاذ القرار

**المواضيع**

1. المشكلة (المفهوم، والأنواع).
2. إستراتيجات حل المشكلات، وأساليبها.
3. خطوات حل المشكلات.
4. اتخاذ القرار (المفهوم، الأنواع).

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

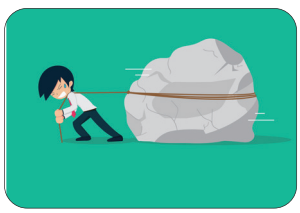
# 7-1 المشكلة (المفهوم، الأنواع)

**الفكرة المحورية** التعرف على مفهوم المشكلة، وأنوعها.

**المفاهيم الرئيسة** المشكلة - أنواع المشكلات.

**الأهداف** يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

1. التعرف على خصائص المشكلة.
2. تحديد أنواع المشكلات.



جميعنا يسعى للأفضل، وللعيش بسعادة في هذه الحياة، ولكن يدفعنا واقعنا لمواجهة بعض العقبات والمشكلات التي تمر بنا، ومواجهة هذه المشكلات والتصدّي لها يتطلب مقدرة عالية على التفكير الصحيح، والفرد المسلم يتميز عن غيره أن إيمانه يمده بطاقة عالية لمواجهة المشكلة؛ فأمره كله خير.

- فما المقصود بالمشكلة ؟
- ما خصائص المشكلات؟ وما أنواعها؟

سنتعرف في هذا الفصل على مفهوم المشكلة، وأنواعها، وخطوات حل المشكلات.

**الهدف الأول** أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على خصائص المشكلة.



خرج خالد مع مجموعة من زملائه في رحلة خلوية إلى إحدى المناطق الصحراوية بمنطقة الرياض، وبعد ساعتين من مسيرتهم وسط الصحراء تعطلت السيارة التي يستقلونها.

- هل يمكن وصف الموقف الذي حدث لهم بأنه مشكلة؟
- هل كانوا يتوقعون ما حدث؟
- هل يستطيعون إكمال رحلتهم بهذا الوضع؟
- كيف يمكن أن يتطور الأمر إذا لم يقوموا بإصلاح السيارة؟



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## مفهوم المشكلة:

1. المشـكلة هي وضع صعب ومعقد يواجه الإنسـان، وليس له حل واضح وسـهل. ويمكن أن تكون المشكلة عائقًا أمام ما نريد تحقيقه.
2. في علم الإدارة تمثل المشكلة الإدارية عائقًا أو حاجزًا يحول دون تحقيق الأهداف المطلوبة بجودة عالية.
3. يمكـن النظر للمشـكلة الإدارية على أنها فجوة بين مسـتوى الإنجـاز المتوقع والإنجاز الفعلي، أو على أنها انحراف في الأداء.

لابد أن تفرّق بين مفهوم المشكلة كموقف سيء ومكدّر وبين مفهوم حل المشـكلات الذي يتعدى ذلـك المفهوم ليكـون عونًا لنا فـي اختيار الأسـلوب الأمثل لمـا نريد تحقيقه.

**وللمشكلة مجموعة من الخصائص التي تميزها؛ ومنها:**

1. متوقعة الحدوث: المشكلات أمر واقع، وكل المجتمعات تواجه مشكلات، فلا يوجد فرد أو مجموعة أو منظمة أو مجتمع دون مشكلات.
2. تاريخية: إن المشكلات كانت قائمة يعاني منها الإنسان والمجتمع في الماضي، وما زال يعاني منها في الحاضر، وإن اختلفت صور هذه المشكلات، وأنواعها، وأشكالها، ودرجاتها. فالإنسان سوف يستمر في بذل الجهد، والوقت، والإمكانات لمواجهة المشكلات.
3. متغيرة: مجريات الحياة تتضمن عددًا من المصائب، والهموم، والنوازل المنوعة، وهي تختلف من إنسان لآخر، ومن منظمة لأخرى، ومن مجتمع لآخر.
4. نتاج سوء التصرّف بين الإنسان وبيئته: فهناك مشكلات من صنع الإنسان، وهو المسبب لها من خلال الاستغلال السيئ لما هيأه الله له على الأرض.

قال تعالى: ﴿ وَلَنَبْلُوَنَّكُم بِشَيْءٍ مِّنَ ٱلْخَوْفِ وَٱلْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ ٱلْأَمْوَٰلِ وَٱلْأَنفُسِ وَٱلثَّمَرَٰتِ ۗ وَبَشِّرِ ٱلصَّٰبِرِينَ ﴾ [البقرة: 155]



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## تُعد المشكلة فرصة ثمينة؛ لماذا؟

لأنها تساعد على:

- إيجاد حل جديد، أوعدة 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.

### النشاط التطبيقي

- بالتعاون مع زملائك مثل لثلاث من المشكلات التي شاهدتها في مدرستك، ثم حدد خصائص هذه المشكلات.

| م | المشكلة | خصائصها |
|---|---|---|
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |

**الهدف الثاني** أن يكون الطلبة قادرين على تحديد أنواع المشكلات.

## أنواع المشكلات:

تُصنف المشكلات إلى عدة أنواع وفق معايير متباينة؛ منها:

**1. المشكلات من حيث مدى تطوّرها:**

مشكلات متفاقمة | مشكلات متلاشية | مشكلات ثابتة

**2. المشكلات من حيث توقّع حدوثها:**

مشكلات مفاجئة | مشكلات متوقعة

**3. المشكلات من حيث تكرار حدوثها:**

مشكلات متكررة | مشكلات نادرة



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

### 4. المشكلات من حيث فرديتها أو جماعيتها:

مشكلات فردية | مشكلات جماعية

### 5. المشكلات من حيث زمن حدوثها:

مشكلات حديثة | مشكلات قديمة

## النشاط التطبيقي

- بالتعاون مع زملائك اذكر مثالًا على كل نوع من أنواع المشكلات حسب التصنيفات المختلفة في البيئة من حولك.

| م | نوع المشكلة | المثال |
|---|---|---|
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |
| 4 | | |
| 5 | | |

## نشاطات مقترحة

تُعد مشكلة الأمية من المشكلات التي تعاني منها الكثير من الدول.

- ابحث في مصادر التعلم عن هذه المشكلة، وقدم عرضًا تقديميًّا عن جهود المملكة العربية السعودية في مواجهة هذه المشكلة.

.....

.....

.....

.....



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



## التقويم

**أجب عن الأسئلة الآتية:**

■ من خصائص المشكلة أنها نتاج سوء التصرّف بين الإنسان وبيئته وضح ذلك بالأمثلة.

.....

.....

.....

■ اذكر أنواع المشكلات.

.....

.....

.....

.....

■ حدد لكل مشكلة من المشكلات الآتية نوعًا أو أكثر، وضع علامة (✓) أمامها:

| م | المشكلة | النوع المناسب | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ازدحام الطرق. | ☐ متكررة. | ☐ نادرة. | ☐ فردية. |
| 2 | حصولك على إنذار من المدرسة. | ☐ فردية. | ☐ جماعية. | ☐ ثابتة. |
| 3 | تأخر الطلاب في الصباح. | ☐ جماعية. | ☐ متكررة. | ☐ متلاشية. |
| 4 | الخسارة في سوق الأسهم. | ☐ مفاجئة. | ☐ متوقعة. | ☐ فردية. |
| 5 | حدوث عطل في محرك سيارتك الجديدة. | ☐ جماعية. | ☐ مفاجئة. | ☐ فردية. |

# إستراتيجيات حل المشكلات، وأساليبها

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

**الفكرة المحورية** التعرف على إستراتيجيات حل المشكلات، وأساليبها.

**المفاهيم الرئيسة** إستراتيجيات حل المشكلة، أساليب حل المشكلات.

**الأهداف** يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

1. التعرف على إستراتيجيات حل المشكلة.
2. تطبيق أساليب حل المشكلات.

عندمـا يغلـق باب يفتح آخر، ولكننا كثيرًا ما ننتظر طويلًا وبندم شـديد إلى الباب المغلق فقط؛ لذا لابد أن تتفاءل، وتنظر للأمور نظرة مختلفة.

لكل مشكلة طريقة في إدارتها؛ فقد نجد مشكلة نحتاج مواجهتها وإيجاد حل عاجل لها، بينما هناك مشكلات أخرى لا يمكن معالجتهـا معالجـة نهائية، وإنما نضطر للتخفيف من حدتها، وقد نواجه في بعض الأحيان مشـكلات لا يمكن حلها مطلقًا، أو حتى التخفيف منها، بل نضطر إلى التكيّف معها، والتعامل إيجابيًّا لتقبلها.

لذا من المهم أن تتعرّف على الإستراتيجيات والأساليب التي يمكن أن تعالج بها المشكلات.

**الهدف الأول** أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على إستراتيجيات حل المشكلة.

## إستراتيجيات حل المشكلات:

يمكن اختصار إستراتيجيات حل المشكلات في ثلاث إستراتيجيات؛ هي:






وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

1. **إستراتيجية التجفيف:** حل المشكلة (100%)؛ مثل تسديد الفرد جميع الديون المستحقة عليه.

إلا أن هذه الإستراتيجية لا يمكن استخدامها مع جميع المشكلات، ولا بد لنا من معرفة ما إذا كانت المشكلة التي سنتبع معها هذه الإستراتيجية يمكن حلها تمامًا.

2. **إستراتيجية التخفيف:** تقليل حدة المشكلة دون القضاء عليها تمامًا؛ مثل سداد نصف الديون المستحقة.

ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية مع المشكلات العميقة التي يمكن وضع خطط طويلة للقضاء عليها تدريجيًّا، وتستخدم مثل هذه الإستراتيجيات على مستوى الدول لمعالجة مشكلات يحتاج حلها وقتًا طويلًا ومتدرجًا؛ مثل مشكلة البطالة.

3. **إستراتيجية التكيّف:** عندما لا يمكن القضاء على المشكلة تمامًا، أو التخفيف من آثارها؛ فإن الحل هو التأقلم والتكيّف معها؛ كما هو الحال مع بعض الأمراض المعضلة التي تصيب الإنسان.

ولقد وجه الشرع الإسلامي الإنسان المسلم لتقبّل ما يمكن أن يواجهه من مشكلات لا يمكن حلها، ويجب عليه في هذه الحالة التسليم بقضاء الله وقدره، قال تعالى: ﴿ مَآ أَصَابَ مِن مُّصِيبَةٍ إِلَّا بِإِذْنِ ٱللَّهِ ۗ وَمَن يُؤْمِنۢ بِٱللَّهِ يَهْدِ قَلْبَهُۥ ۚ وَٱللَّهُ بِكُلِّ شَىْءٍ عَلِيمٌ ﴾ [التغابن: 11].

## النشاط التطبيقي

- هات أمثلة من حياتك اليومية لكل إستراتيجية من إستراتيجيات حل المشكلات.

| الإستراتيجية | المثال |
|---|---|
| التجفيف | |
| التخفيف | |
| التكيّف | |

**الهدف الثاني** أن يكون الطلبة قادرين على تطبيق أساليب حل المشكلات.

## أساليب حل المشكلات:

كما مر بك سابقًا؛ فإن المشكلات التي تواجهنا في حياتنا مشكلات متعددة الأنواع، وتتطلب اختيار إستراتيجيات مختلفة لحلها، كما أن حل هذه المشكلات قد يعتمد على أسلوب بسيط نقوم به بخطوات سريعة تنجح في حل المشكلة، بينما بعضها يتطلب منا إتباع خطوات محددة ومتسلسلة، وقد تحتاج وقتًا أطول للوصول للحل الأمثل لها.

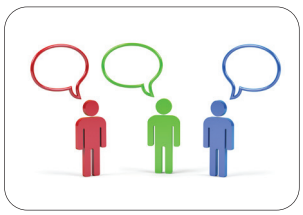


وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

وعادة تُحل المشكلات بأسلوبين اثنين، وقد يختلف شخصان في حل نفس المشكلة؛ بأن يختار كل منهما أسلوبًا مختلفًا عن الآخر، ويمكن إرجاع سبب ذلك لعدد من العوامل؛ منها:

نوع المشكلة وطبيعتها | الثقافة والعادات السائدة | الشخص الذي يقوم بحل المشكلة

### أولا: الأسلوب التقليدي لحل المشكلات:



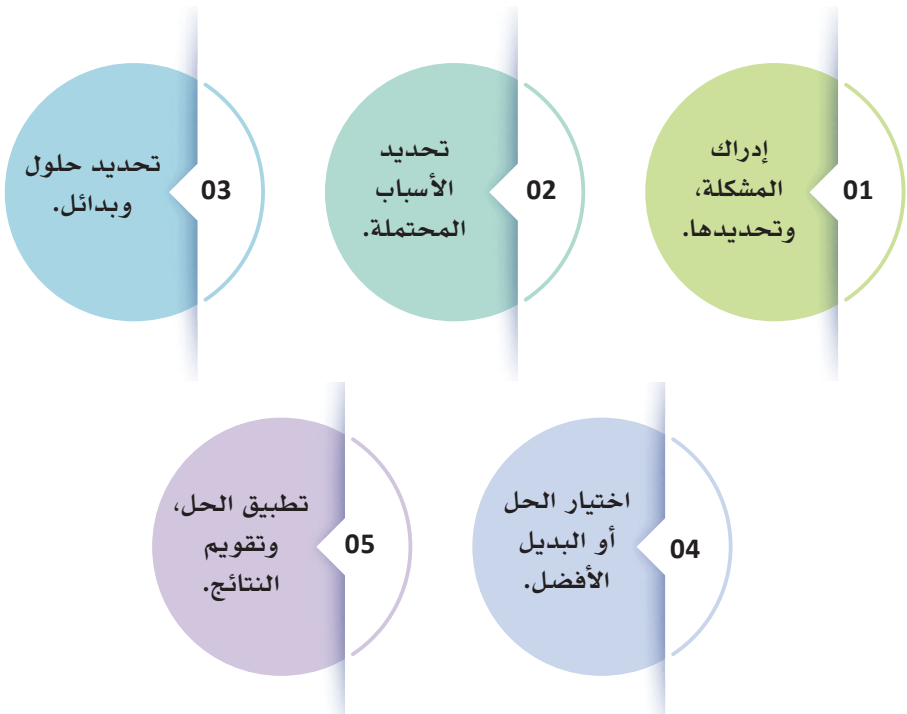
الأسلوب التقليدي لحل المشكلات هو اللجوء لشخص لديه خبرة حياتية أو تأهيل علمي متخصص، وعرض المشكلة عليه بصفته الخبير، وفي هذه الحالة إما أن يكون الإنسان طالبًا للاستشارة أو مقدمًا لها، وقد ينجح هذا الأسلوب في حال كانت الاستشارة مقدمة من ذوي الخبرة والتجربة، فتُحل المشكلة بمجرد عرض المشكلة على الاستشاري المختص، ولكن قد لا ينطبق هذا الأسلوب على جميع أنواع المشكلات؛ ففي بعض المشكلات قد نطبق الحل الذي أشار به البعض فلا تحل المشكلة؛ فنضطر لتجربة حل آخر.

### ثانيا: الأسلوب العلمي في حل المشكلات:



الأسلوب العلمي في حل المشكلات يعني الاعتماد على البيانات في مقابل الآراء ووجهات النظر، ويعد أحد نقاط القوة الرئيسة لعملية حل المشكلات، وتقوم هذه الطريقة على عدد من الخطوات التي تمثل عملية اتخاذ القرارات. مع ملاحظة أن هذه المراحل تمثل خطوات متتابعة ومترابطة في التطبيق العملي.

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





وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

1. **إدراك المشكلة وتحديدها:** وتمثل هذه المرحلة أهم مراحل اتخاذ القرار، فالتشخيص الخاطئ للمشكلة يؤدي إلى اتخاذ قرار خاطئ.

2. **تحديد الأسباب المحتملة:** حيث تُحدد أبعاد المشكلة، ومسبباتها التي أدت إلى ظهور المشكلة، وجمع البيانات المناسبة حولها.

3. **تحديد حلول وبدائل:** ويمكن الوصول لمجموعة من الحلول والبدائل الأولية للمشكلة من خلال التحليل الجيد للبيانات والمعلومات.

4. **اختيار الحل أو البديل الأفضل:** ويستلزم للوصول لهذا الحل أو البديل المرور بعدد من المراحل التي تمكننا من الاختيار الجيد.

5. **تطبيق الحل، وتقويم النتائج:** فلا قيمة لجميع الخطوات السابقة دون تطبيق ما الحل أو البديل المختار، والتأكد من أنه البديل المناسب لحل المشكلة.

وسنتعرف في الموضوع القادم على هذه الخطوات بالتفصيل بمشيئة الله.

### النشاط التطبيقي

رجعت هند من الجامعة وقد بدت عليها الحيرة والقلق، فسألها والدها عن السبب فأجابت: لقد وُزِّعت اليوم إستمارة على الطالبات ليقمن بتسجيل التخصص الذي يرغبن الالتحاق به، وأنا الآن في حيرة من أمري، ما التخصص الذي سأختاره ؟ طلب منها والدها أخذ رأي ابنة عمها التي تدرس في إحدى الكليات، وكذلك الاتصال على بعض زميلاتها في الجامعة لأخذ مشورتهن، فعلت هند ما اقترحه عليها والدها؛ حيث استشارت ابنة عمها وبعض زميلاتها.

من خلال الحالة السابقة أجب عن الأسئلة الآتية:

- ما المشكلة التي جعلت هند تشعر بالحيرة والقلق؟
- على أي أسلوب اعتمدت هند في حل هذه المشكلة؟
- هل تؤيد الأسلوب الذي استخدمته هند لمعالجة هذه المشكلة؟ ولماذا؟

في حالة اعتماد هند على الأسلوب العلمي لحل المشكلات.

ضع تصوّرًا مختصرًا لما يمكن أن تتبعه من خطوات لحل هذه المشكلة.

.....

.....

.....

.....



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## نشاطات مقترحة

من خلال زيارتك لأحد المسؤولين في إحدى الشركات أو الجهات الحكومية اطرح هذه التساؤلات عليه، ثم قدم تقريرًا بذلك، واعرضه على زملائك في الفصل.

- ما أكبر مشكلة واجهتها الشركة أوالجهة؟
- كيف جُمعت المعلومات حول المشكلة ؟
- ما الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة ؟
- لماذا يُبحث -عادة -عن أسباب المشكلة ؟
- ما الحلول التي أسهمت في حل المشكلة؟ أو خففت من حدتها؟

## التقويم

**أجب عن الأسئلة الآتية:**

- ما إستراتيجية التجفيف؟

.....

.....

.....

- ما خطوات حل المشكلة؟ موضحا كل خطوة من هذه الخطوات.

.....

.....

.....

- ضع علامة (✓) أمام الجملة الصحيحة وعلامة (✗) أمام الجملة غير الصحيحة لما يأتي:
  - الأسلوب التقليدي في حل المشكلات يعني الاعتماد على البيانات في مقابل الآراء ووجهات النظر. (  )
  - إستراتيجية التكيّف تعني تقليل حدة المشكلة دون القضاء عليها تمامًا. (  )
  - الخطوة الثانية من خطوات حل المشكلة هي تحديد الحلول والبدائل. (  )


وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

# 7-3 خطوات حل المشكلات

**الفكرة المحورية**

التعرف على خطوات حل المشكلات.

**المفاهيم الرئيسة**

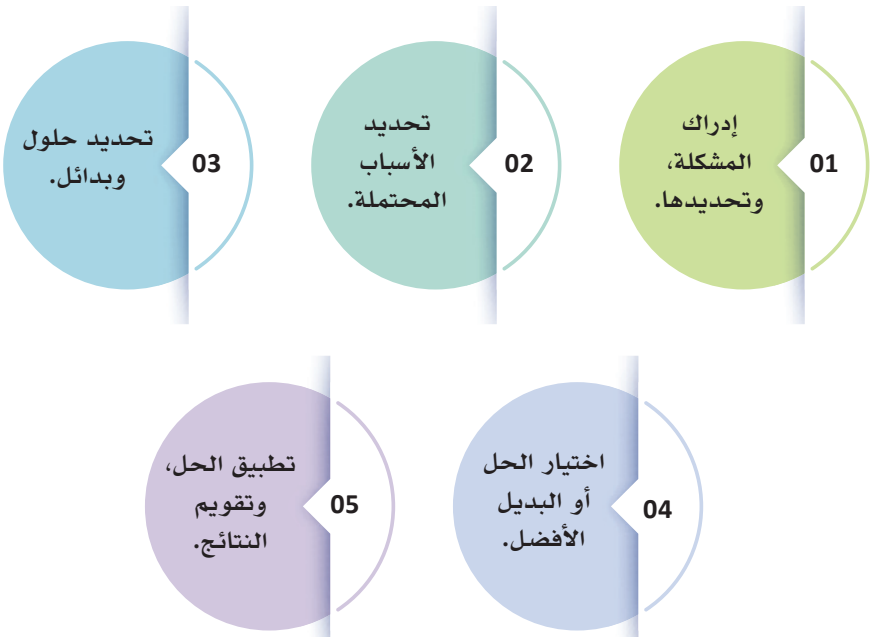
إدراك المشكلة - تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة - تحديد الحلول والبدائل - اختيار البديل الأفضل - تنفيذ الحل وتقييمه

**الأهداف**

يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

1. التعرف على كيفية إدراك المشكلة.
2. استنتاج أسباب المشكلة.
3. تحديد البدائل والحلول.
4. تطبيق خطوات اختيار الحل الأفضل.
5. تطبيق خطوات تنفيذ وتقييم الحل.

تطرقنا في الموضوع السابق لأساليب حل المشكلات، وذكرنا أن الأسلوب العلمي في حل المشكلات يعني الاعتماد على البيانات في مقابل الآراء ووجهات النظر، ويُعدُّ إحدى نقاط القوة الرئيسة لعملية حل المشكلات، تقوم هذه الطريقة على عدد من الخطوات التي تمثل عملية اتخاذ القرارات. وسنتناول في هذا الموضوع كل خطوة من هذه الخطوات على حدة، وذلك مع ضرورة الانتباه إلى أن هذه الخطوات هي خطوات متتابعة ومترابطة في التطبيق العملي.



**الهدف الأول** أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على كيفية إدراك المشكلة.

## 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.

والمشـكلات قد تبرز فجـأة في بعض الأحيان، وفي أحيان أخرى تظهر المشـكلة تدريجيًّا دون أن نلحظها، أو نشـعر بها. والشعور بالمشكلة يُعد الخطوة الأولى من خطوات حل المشكلة، وهي خطوة مهمة جدًّا.

### كيف يمكنك الشعور بالمشكلة؟

يمكننا الشعور بوجود مشكلة عادة من خلال الحالات الآتية:

1. ملاحظة أن هناك أمرًا ما يزعجنا أو يقلقنا.
2. بدأنا نحيد عن المسار الذي كنا قد قررنا أن نسير عليه.
3. تعرضنا لموقف يتطلب منا الاختيار ما بين أكثر من خيار.

إذا حـددت المشـكلة تحديدا جيـدا ... فإننـا نكـون أمـام مشـكلة نصـف محلولـة.

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

### فما الذي نحتاجه؟

علينا أن نحدد أبعاد المشـكلة ونبينها، ونتعرف عليها جيدًا؛ لأننا في حالة عدم تحديد المشـكلة تحديدًا جيدًا وصحيحًا قد نسلك طريقًا خاطئًا في الحل، وعند وصولنا لآخر الطريق نجد أنفسنا في المكان الخطأ، ونجد المشكلة التي نريد أن نعالجها ونقضي عليها مازالت موجودة.

والذي نقصده هنا هو أن نفرق بين المشكلة الأساسية، وبين أعراض تلك المشكلة.

### معايير تحديد المشكلة:

لكي نتمكن من معرفة المشكلة الأساسية فلا بد لنا من تحديد المشكلة بدقة من خلال عدد من الأسئلة التي توضح لنا حدود هذه المشكلة، وتدلنا على الطريق الصحيح الذي سنسلكه، وتمهده لنا للوصول إلى حل للمشكلة.

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

**ماذا؟ ، متى؟ ، أين؟ ، لماذا؟ ، من؟**



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## النشاط التطبيقي

**اقرأ مع زملائك الحالة الدراسية الآتية: "سيارة خالد"**



التقى خالد زميله أحمد في إحدى ورش صيانة السيارات، و دار بينهما حديث عن مشكلة سيارة خالد التي أُصلحت بعد معاناة طويلة، قال خالد: لقد بدأت المشكلة عندما لاحظت أن السيارة بدأت لا تعمل جيدًا عند تشغيلها من أول مرة، وبعد مدة ازداد الأمر سوءًا، حيث أصبحت لا تعمل تمامًا، واستشرت أحد الأصدقاء ونصحني بتغيير بطارية السيارة على أساس أن عمرها الافتراضي قد انتهى، وفعلًا اشتريت بطارية جديدة، وأصبحت السيارة تعمل بشكل جيد، وتخيلت أن المشكلة قد انتهت، ولكن بعد مدة قصيرة بدأت ألاحظ أن السيارة قد عادت إلى سابق عهدها وظهرت عليها نفس الأعراض، وبعد ذلك لم تعد السيارة تعمل، فاستدعيت المهندس المختص وأخبرته بما حصل للسيارة، وأخبرني بضرورة فحص عدة أجزاء من السيارة؛ لكي يحدد أساس المشكلة، وبعد يومين ذهبت للورشة وأخبرني المهندس بأن المشكلة الأساسية كانت في محرك شحن البطارية (الدينمو)، وليس في البطارية نفسها، وأكد لي أن البطاريتين الأولى والثانية ليس فيهما أي مشكلة، ولكن المشكلة تكمن في أن محرك الشحن لا يشحن البطارية بالشكل المطلوب.

- ما الذي جعل خالد يضيع كثيرًا من الجهد والوقت والمال حتى توصل لحل المشكلة؟
- ما الذي تستفيده من هذه الحالة؟
- من خلال ما تعلمته في هذا الموضوع أجب عن الأسئلة التي تساعدك في تحديد المشكلة: ماذا؟ متى؟ أين؟ لماذا؟ من؟.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

**الهدف الثاني** أن يكون الطلبة قادرين على استنتاج أسباب المشكلة.

## ثانيًا: تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة:

### أهمية التعرّف على أسباب المشكلة:

بعد أن تتعرف على المشكلة، وتحدد أبعادها تأتي الخطوة التالية، وهي أن نعرف ما الأسباب التي أدت لوجود هذه المشكلة؟

يتطلب الوصول لحل المشكلة معرفة أسبابها الحقيقية؛ وذلك توفيرًا للجهد والوقت اللذين -عادة- ما يُستهلكان في التركيز على الأسباب غير الحقيقية للمشكلات، ويمكن من خلال هذه الخطوة -أيضًا- جمع المعلومات اللازمة حول المشكلة.

للتعرف على أسباب المشكلة وضع العديد من الباحثين نماذج مختلفة من الأسئلة التي تساعد في التعرف على الأسباب التي أدت لحصول المشكلة، وهذه النماذج تختلف في عدد الأسئلة المطروحة حول المشكلة، ونوعية الأسئلة المطروحة التي قد نستفيد منها في بعض المشكلات، وفي بعضها الآخر قد لا نحتاج إليها، ولا نستطيع أحيانًا إيجاد إجاباتها.

### النشاط التطبيقي



- مستعينا بالأسئلة والإجابات في الجدول التالي تعاون مع زملائك بتحديد الأسباب المتوقعة لمشكلة حوادث السيارات.

| السؤال | الإجابة | السبب المتوقع للمشكلة |
|---|---|---|
| هل يتقيد السائقون بالسرعة النظامية؟ | لا يتقيد السائقون بالسرعة النظامية. | |
| هل يقود السيارات أشخاص لا يحملون رخصة قيادة؟ | نعم هناك أشخاص لا يحملون رخصة قيادة يقومون بقيادة السيارات. | |
| هل يتقيد السائقون بوسائل السلامة (الإطارات، الكوابح، المساحات)؟ | كثير من السائقين لا يتقيدون بوسائل السلامة في السيارات. | |


وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

**الهدف الثالث** أن يكون الطلبة قادرين على تحديد البدائل والحلول.

## ثالثا: تحديد الحلول والبدائل:

يمكننا توليد مجموعة من الحلول والبدائل للمشكلات التي تواجهنا من خلال أسلوب العصف الذهني الذي يمكن استخدامه جماعيًا أو فرديًا، ويتمثّل هذا الأسلوب في إطلاق العنان لتفكيرنا لتوليد أكبر عدد ممكن من الحلول والبدائل للمشكلة، ومن ثم إعادة تقييم هذه البدائل لاختيار الحل أو البديل المناسب.

ومن أهم قواعد أسلوب العصف الذهني في التفكير:

1. عدم التقييم المبكر للأفكار.
2. تشجيع الأفكار الجامحة.
3. الانطلاق من أفكار الآخرين.
4. طرح أكبر عدد من الأفكار.

### النشاط التطبيقي

- بالرجوع لأسباب ازدياد حوادث السيارات التي استُنتجت في النشاط السابق، بالتشارك مع زملائك أوجد عددًا من الحلول للأسباب، مستعينًا بأسلوب العصف الذهني.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**الهدف الرابع** أن يكون الطلبة قادرين على تطبيق خطوات اختيار الحل الأفضل.

## رابعًا: اختيار البديل الأفضل:

يُعد اختيار البديل الأفضل من بين البدائل التي وُصل إليها من أهم خطوات حل المشكلات، فاختيار البديل الخاطئ لن يصل بنا لحل المشكلة، وسيكلّفنا الكثير من الوقت والجهد، وستتعرّف على كيفية القيام باختيار البديل الأفضل من خلال عدد من الطرق المخصصة لتضييق البدائل للوصول لأفضلها.

## خطوات اختيار البديل الأفضل:

تمر عملية اختيار البديل الأفضل بثلاث مراحل؛ هي:

1. تحليل مزايا كل بديل وعيوبه.
2. تضييق البدائل المتاحة.
3. تقويم البدائل، والاختيار من بينها.

### 1. تحليل مزايا كل بديل وعيوبه:

لعل أبسط طريقة لتطبيق هذه المرحلة عمل قائمتين لكل بديل، تُذكر مزايا هذا البديل في جهة، وتوضع العيوب في الجهة المقابلة كما في الشكل الآتي:

**البديل (1)**

| المزايا | العيوب |
|---|---|
| | |
| | |
| | |


وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

ويجب الانتباه إلى أن الحكم على البديل لا يكون بالترجيح بين عدد المزايا وعدد العيوب، ولكن لابد أن نضع في حسبانا أهمية الميزة أو العيب في التأثير على المشكلة، والتكلفة التي سنتحملها في حال اختيار هذا البديل، كما قد يكون عامل الوقت من المزايا المهمة في عملية اختيار البدائل؛ فمثلًا قد تضطر أحيانًا لشراء تذكرة طيران بسعر مرتفع في موعد يناسب ظروف رحلتك مقارنة بأسعار أقل قد تتوفر في مواعيد أخرى.

### 2. تضييق البدائل المتاحة:

وفي هذه المرحلة سنستبعد عددًا من البدائل من خلال استخدام المقارنة التي قمنا بها في المرحلة السابقة وأظهرت لنا مزايا كل بديل وعيوبه، فيُبقى على أفضل الحلول والبدائل المتاحة، وفي العادة نختار أفضل بديلين.

### 3. تقويم البدائل والاختيار من بينها:

تعد هذه المرحلة من أخطر المراحل في طريق حل المشكلة؛ حيث إنها هي المرحلة التي تتوقف عليها الاستفادة من الجهود التي بذلت في الخطوات السابقة لحل المشكلة.

وفي هذه المرحلة نبدأ بعمل المقارنات بين البدائل المتبقية بدقة متناهية؛ نظرًا لكون هذه البدائل المتبقية هي أفضل ما اختير بعد مرحلة تضييق البدائل المتاحة، وعادة ما تكون متقاربة في مزاياها وعيوبها تقاربًا كبيرًا، ونستند في ذلك إلى معايير أُنشئت من خلال الهدف الذي حدد لحل المشكلة، ويمكن أن تنقسم المعايير إلى الأنواع الآتية:

01

معايير كمية؛ مثل الربح، التكلفة، الوقت.

02

معايير كيفية؛ حيث يرتبط نجاح أي قرار بتحقيق اشتراطات معينة، أو ظروف محددة.

03

معايير شخصية ترتبط بشخصية متخذ القرار؛ مثل كونه متفائلًا، متشائمًا، حذرًا.

عادة ما تتداخل المعايير المحددة لاختيار البديل، ويكون القرار المتخذ مرتبطًا بخليط من المعايير المختلفة.

## النشاط التطبيقي

يملك سعود مؤسسة للمقاولات العامة، وهي مؤسسة تعمل في مجال تنفيذ المشاريع الحكومية العامة الصغيرة نسبيًّا، وكان عدد العمال الذين يعملون في المؤسسة تقريبًا (80) عاملًا من مختلف التخصصات والمهن، وكان يُنفذ من خلال هذا العدد مشروع أو مشروعين في الوقت نفسه على أكثر تقدير، وفي إحدى السنوات كانت المؤسسة تُنفذ مشروعين للحكومة، وتعرضت المؤسسة لعجز مفاجئ في عدد العمال نتيجة للأسباب الآتية:

طلب بعض العمال إجازة لمدة شهرين بسبب ظروف خاصة بهم.

إنهاء عقود بعض العمال؛ لعدم التزامهم بالعمل.

هروب بعض العمال من المؤسسة.

ونظرًا لالتزام المؤسسة بالعقدين وما يحويه كل عقد من شروط جزائية في حالة عدم التنفيذ في الوقت المحدد، وضع سعود عدة بدائل لحل مشكلة نقص العمال في المؤسسة؛ وهذه البدائل هي:

1. استقدام عمال جدد لتغطية النقص (قد تأخذ الإجراءات بعض الوقت).
2. محاولة ثني العمال الذين أخذوا إجازات عن السفر، وتأجيل الإجازات إلى ما بعد الانتهاء من المشروعين.
3. زيادة ساعات العمل للعمال، وإعطاؤهم أجرًا إضافيًّا مغريًا.
4. الاستعانة بالعمالة غير النظامية.
5. تحمل غرامات التأخير حتى نهاية المشروعين.
6. عمل عقود مع مؤسسات أخرى للمشاركة في التنفيذ، والتنازل عن حصة معينة من الأرباح.




- قم مع زملائك في المجموعة بدراسة الحالة، واختيار البديل الأفضل من خلال المرور بمراحل اختيار البديل.

ملحوظة: يمكن اختيار أكثر من بديل لحل المشكلة.

.....

.....

.....

.....

.....

.....



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الهدف الخامس أن يكون الطلبة قادرين على تطبيق خطوات تنفيذ وتقييم الحل.

## خامسًا: تنفيذ وتقييم الحل

يعتقــد الكثير أن خطوات حل المشــكلات تنتهي عند خطــوة اختيار الحل أو البديل الأفضل، ويغفــل عن الخطوة الأخيرة والمهمة التي من خلالها يمكن التحقق من مدى نجاحنا فعلًا في تحقيق الهدف من جميع ما مر بنا من خطوات سابقة.

الحل بين التنفيذ والإهمال:

إن البديــل الذي اخترناه بعد بذل الوقت والجهد، وســخرنا له جميع الإمكانات لكــي يظهر إلى النور يعد لا قيمة له إذا لم ننفذه؛ لكي نقضي على المشكلة التي نحن بصدد حلها.

## خطوات تنفيذ الحل (البديل الأمثل):

لمعرفة درجة فعالية البديل الذي اخترناه؛ نضعه في حيز التنفيذ، وهناك عدد من الخطوات التي تُتخذ لتنفيذ هذا البديل؛ وهي:

| 01 | 02 | 03 | 04 |
|---|---|---|---|
| تحديد مراحل لتنفيذ البديل. | تحديد توقيت محدد لكل مرحلة. | تحديد من سينفذ كل مرحلة. | تحديد من سيراقب تنفيذ هذه المراحل. |

### تقييم تنفيذ البديل الأمثل

من المهم جدًا تقييم البديل الذي اخترناه لحل المشــكلة، وذلك لنتأكد من مدى نجاحنا في اختيار البديل المناســب الذي سيقضي على المشكلة.

**هل قضى الحل على المشكلة؟**

يبقى السؤال المهم الذي يجعلنا نتأكد من أننا نجحنا في الوصول لهدفنا وهو الوصول لحل لهذه المشكلة نهائيًا.

فإذا كنا قد نجحنا في حل المشكلة، تكون جميع خطوات حل المشكلة التي مرت بنا نفذت تنفيذًا صحيحًا.

## النشاط التطبيقي

- بالرجوع للنشاط السابق، تخيل أننا نفذنا الحل الذي كنا نعتقد أنه البديل الأفضل، ولم ننجح في حل المشكلة القائمة من خلال هذا البديل؛ ما الذي تقترحه لمواجهة مثل هذه الحالات بعد أن قطعنا وقتًا وجهدًا كبيرين لمحاولة حل المشكلة؟

.....

.....

.....

.....

.....

## نشاطات مقترحة

- بالنقاش مع زملائك، حدد إحدى المشكلات في البيئة المحيطة بك، ثم طبق خطوات حل المشكلة عليها.

.....

.....

.....

.....



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



## التقويم

**أجب عن الأسئلة الآتية:**

- **ما خطوات اختيار البديل الأفضل؟**

.....

.....

.....

.....

.....

- **هل المشكلة تنتهي بمجرد اختيار الحل الأفضل؟ وضح ذلك.**

.....

.....

.....

.....

.....

- **رتب خطوات حل المشكلة:**

| الخطوة | ترتيب الخطوة |
|---|---|
| اختيار الحل أو البديل الأفضل. | |
| تحديد حلول وبدائل. | |
| تحديد الأسباب المحتملة. | |
| تطبيق الحل وتقييم النتائج. | |
| إدراك المشكلة وتحديدها. | |



# اتخاذ القرار (المفهوم، الأنواع)

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

**الفكرة المحورية**

التعرف على مفهوم القرار، وأنواع القرارات.

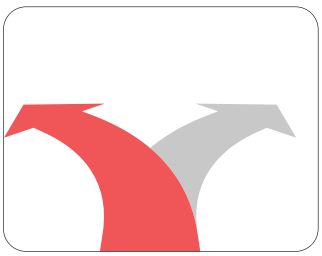
**المفاهيم الرئيسة**

القرار - أنواع القرارات.

**الأهداف**

يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

1. التعرف على مفهوم صنع واتخاذ القرار
2. تحديد أنواع القرارات.



يواجه الإنسان العديد من المواقف التي تتطلب منه أن يتخذ عدة قرارات؛ حيث يعد القرار جزءًا مهما من حياة الإنسان المستقبلية، فمثلا عند الرغبة بتحديد التخصص الجامعي، أو اختيار وظيفة للالتحاق بها يجب عليك أن تدرس وتبحث لتختار القرار المناسب، وهكذا في مختلف جوانب الحياة التي نعيشها، وهذا يتطلب منا البحث عن مجموعة من البدائل المتاحة، ومن ثم دراستها، والاختيار من بينها، وقد يتعلق القرار -أيضا- في المنظمات والأعمال التي تواجهها العديد من الخيارات والمشكلات التي تتطلب اتخاذ قرار مناسب يتوافق مع أهداف المنظمة وسياساتها، وفي هذا الموضوع سنتعرف على مفهوم القرار، وعلاقته بالمشكلة، وما الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار؟ وما أنواع القرارات؟

**الهدف الأول** أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على مفهوم صنع واتخاذ القرار.

## تعريف القرار:

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

وبذلك يتضح أن العناصر التي تتكون منها القرارات تشمل:

1. عملية الاختيار بين الصواب والخطأ، أو الخطأ والخطأ الأقل منه، أو الصواب والأكثر صوابًا منه.
2. وجود بديلين على الأقل.
3. وجود هدف، أو عدة أهداف.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## العلاقة بين المشكلة والقرار:

ترتبط المشكلة ارتباطًا كبيرًا بالقرار؛ فالقرار يمر في عمليتين منفصلتين؛ هما:

- **صنع القرار:** تعد عملية صنع القرار هي الخطوات الأولى من حل المشكلات، وهي: (إدراك المشكلة وتعريفها، وتحليلها وعمل المقارنات، وإيجاد البدائل والحلول).
- **اتخاذ القرار:** وهي عملية متممة لعملية صنع القرار، وتتمثل في الخطوات المتبقية من خطوات حل المشكلات، وهي: (اختيار البديل الأفضل، تنفيذ البديل، تقييم تنفيذ البديل).

## الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار:

نقوم جميعًا باتخاذ العديد من القرارات في حياتنا اليومية، ولكن معظم هذه القرارات قد لا تمر بعملية صنع القرار، وذلك إما بسبب أن القرار من القرارات الروتينية التي أصبحنا نتخذها بطريقة تلقائية، أو نكون اتخذناه بطريقة متسرعة دون دراسة، والقرار ينقسم لعمليتين منفصلتين عن بعضهما.

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

**فصنع القرار** هو قيامنا بالتعرف على المشكلة وتشخيصها تشخيصًا جيدًا عن طريق جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة، ومن ثم محاولة توليد العديد من البدائل التي قد يكون أحدها هو حل للمشكلة.

أما **اتخاذ القرار** فهي العملية التي يقوم خلالها الشخص المخول باتخاذ القرار بالمقارنة بين البدائل التي استُخلصت في مرحلة صنع القرار، ثم يختار هو البديل الأفضل من هذه البدائل.

كما أن عملية اتخاذ القرار لا تنتهي عند هذا الحد؛ بل لابد من تقييم هذا البديل الذي اختِير للتأكد من أنه القرار الصحيح، والذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

**مثال:**

عادة قبل انعقاد قمة دول مجلس التعاون الخليجي تُعقد العديد من المؤتمرات والاجتماعات التحضيرية للقمة، يُناقش من خلالها العديد من الدراسات والبحوث التي تعالج كثيرًا من المشكلات والمقترحات، ومن خلال هذه الدراسات والبحوث المقدمة، وما يدور في تلك الاجتماعات من مناقشة لها؛ تُصنع العديد من القرارات التي تقدم بعد ذلك لتُتخذ القرارات بشأنها خلال القمة.

## من يصنع القرار؟ ومن يتخذ القرار؟

من خلال المثال السابق يمكننا أن نلحظ أن هناك أشخاصًا مهمتهم الأساسية صنع القرارات، وتجهيزها من خلال خطوات متعددة؛ مثل جمع المعلومات لتحديد المشكلة والتعرّف عليها، وكذلك تحليل هذه المعلومات من خلال تشخيص المشكلة التي يتناولها القرار، والقيام بتوليد الحلول والبدائل الممكنة، ومهمة صنع القرارات الإدارية يقوم بها المستشارون، كما يقوم بها المرؤوسون في كل مستوى من المستويات الإدارية المختلفة.

أما الذين يتخذون القرارات فهم المديرون أو المشرفون في كل مستوى من المستويات الإدارية المختلفة، فهم الذين يختارون البديل المناسب (أو الأفضل) من ضمن البدائل التي أُعدت خلال عملية صنع القرار، كذلك يُتابع متخذو القرار عملية تنفيذ وتقييم القرار المتخذ، والتأكد من تحقيقه للأهداف المرجوة منه.

### النشاط التطبيقي

- بعد أن تعرفت على الفرق بين صانع القرار ومتخذ القرار؛ ضع المسؤول المناسب أمام كل قرار في الجدول الآتي:

(أعضاء مجلس إدارة المصنع، مشرفو القسم، رئيس قسم الصيانة، مدير المصنع، مديرو الإدارات، موظفو الإدارة المالية بالمصنع)

| القرار | صانع القرار | متخذ القرار |
|---|---|---|
| تجهيز جداول ورديات صيانة محركات الطاقة بالمصنع. | | |
| ترقية عدد من موظفي المصنع. | | |
| إقرار الميزانية السنوية للمصنع. | | |

**الهدف الثاني** أن يكون الطلبة قادرين على تحديد أنواع القرارات.

يمكن تقسيم القرارات إلى نوعين رئيسين؛ هما:

**أولا: القرارات الإدارية**

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

**ثانيا: القرارات المتخذة في الحياة العامة**

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


وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

### أولا: القرارات الإدارية:

وتنقسم القرارات التي تُتخذ في المنظمات العامة والخاصة إلى ثلاثة أنواع؛ هي:

1. القرارات الإستراتيجية: هي القرارات الحساسة والمهمة والتي حينما ننفذها ستؤثر في المنظمة عموما، أو جذريًا، وعادة يُتخذ هذا النوع من القرارات من قبل الإدارة العليا بالمنظمة.

2. القرارات التكتيكية: هي قرارات خاصة بإدارة معينة من إدارات المنظمة؛ مثل إدارة الإنتاج، أو إدارة التسويق، أو إدارة المبيعات.

ويتولى اتخاذ هذه القرارات المسؤولون بالإدارة الوسطى في المنظمة؛ مثل مدير إدارة الإنتاج، ومدير إدارة التسويق.

3. قرارات روتينية: وهذه القرارات تُتخذ بصورة يومية ومستمرة وبكثرة، وعادة ما تكون مقيدة بقوانين ولوائح ثابتة؛ مثل القرارات المتخذة حيال تأخر الموظفين، وغيابهم، والعلاوات والمكافآت وطريقة صرفها، ويتخذ هذه القرارات جميع المسؤولين بجميع المستويات الإدارية بما فيها الإدارة التنفيذية.

### ثانيا: القرارات المتخذة في الحياة العامة:

تنقسم القرارات التي تُتخذ على مستوى الحياة العامة إلى ثلاثة أنواع؛ هي:

1. قرارات تخص الفرد، وقرارات تخص المجموعة:

- القرارات التي تخص فردًا بعينه، وتؤثر في حياته وليس لها تأثير مباشر في حياة الآخرين؛ مثل قرار دخول إحدى الكليات بعد الثانوية، أو شراء جهاز جوال، فهذه قرارات قد لا تؤثر في الآخرين، ولا يهتم بها إلا صاحبها.
- القرارات التي تخص المجموعة هي قرارات تتعلق بمصير مجموعة؛ من أسرة، أو مرؤوسين في عمل، أو مواطنين في دولة، وتُتخذ من قبل فرد واحد، أو من قبل مجموعة من الأفراد.

2. قرارات عادية، وقرارات مصيرية:

- القرار العادي هو القرار الذي نتخذه ولا يكون له تأثير خطير أو مهم جدًّا؛ مثل أن تقرر السفر في بداية الإجازة أو في منتصفها، أو أن تشتري جوالًا لونه أسود أو أزرق.
- القرار المصيري قد يخص الفرد أو يخص مجموعة من الأشخاص؛ مثل أن يقرر شخص أن ينتقل للعمل في مدينة أخرى غير المدينة التي يعيش فيها الآن، أو أن يقرر أحد الموظفين التقاعد من عمله الوظيفي ويعمل في العمل التجاري، أو العمل الحر.

3. قرارات دورية، وقرارات طارئة:

- القرارات الدورية هي القرارات التي يكون متخذ القرار فيها لديه فكرة عن الوقت الذي ستأتي فيه المشكلة التي تحتاج اتخاذ قرار. مثل تحديد المكان الذي ستُشترى ملابس العيد منه، فهذا قرار دوري يُتخذ كل عام، ومتخذ القرار لديه فكرة سابقة عن الوقت الذي يجب اتخاذ القرار فيه.
- القرارات الطارئة هي قرارات ليس لمتخذ القرار فكرة عن وقت اتخاذ القرار فيها؛ فالمشكلة المتعلقة بهذا القرار تأتي مفاجئة دون سابق إنذار؛ مثل تعطل السيارة فجأة وسط الطريق.

## النشاط التطبيقي

- بالتعاون مع زملائك في المجموعة اذكر مثالًا على كل نوع من أنواع القرارات.

| م | نوع القرار | المثال |
|---|---|---|
| 1 | تكتيكي | |
| 2 | روتيني | |
| 3 | مصيري | |
| 4 | عادي | |
| 5 | إستراتيجي | |
| 6 | دوري | |
| 7 | فردي | |
| 8 | طارئ | |

## نشاطات مقترحة

- زُر مدير المدرسة أو أحد المسؤولين في أي منظمة أخرى، ومن خلال الزيارة تعرف على مختلف أنواع القرارات التي تُتخذ، والظروف المحيطة بالمواقف المختلفة لكل نوع، ثم أعدَّ تقريرًا يتضمن أمثلة على كل نوع من هذه القرارات، ثم ناقش ذلك مع المجموعات الأخرى.


وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



## التقويم

**أجب عن الأسئلة الآتية:**

- **ما مفهوم القرار بوصفه مصطلحًا إداريًّا؟**

.....

.....

.....

.....

- **اذكر الفرق بين صنع واتخاذ القرار.**

.....

.....

.....

.....

.....

- **حدد نوع القرار المناسب لكل حالة من الحالات الآتية:**

| م | الحالة | نوع القرار |
|---|---|---|
| 1 | اتخاذ إدارة التسويق قرارًا بالتركيز على الإعلان في الصحف اليومية. | |
| 2 | ترقية عدد من موظفي إدارة المشتريات بالمنظمة. | |
| 3 | اتخاذ المنظمة قرارًا بتوسيع نشاطها لأسواق دولية. | |

# المشروعات

## المشروع الأول:

| | |
|---|---|
| عنوان المشروع | أنواع المشكلات. |
| هدف المشروع | تعزيز مهارات البحث العلمي. |
| الفكرة | قدم عرضًا تقديميًّا لمفهوم كل نوع من أنواع المشكلات. |

## المشروع الثاني:

| | |
|---|---|
| عنوان المشروع | خطوات حل المشكلة. |
| هدف المشروع | تطبيق الأسلوب العلمي لحل المشكلة. |
| الفكرة | استعرض بعض المشكلات في حياتك الشخصية أو المدرسية، ثم طبق عليها خطوات حل المشكلة باستخدام الأسلوب العلمي. |

## المشروع الثالث:

| | |
|---|---|
| عنوان المشروع | إستراتيجيات حل المشكلات. |
| هدف المشروع | تطبيق إستراتيجيات حل المشكلات. |
| الفكرة | ناقش مع زملائك الطلاب المشكلات التالية، وما هي الإستراتيجية المناسبة لحل المشكلة ولماذا؟ ثم قدم تقريرًا بذلك:<br>◂ التأخر عن طابور الصباح.<br>◂ الإسراف والتبذير في المناسبات الاجتماعية.<br>◂ عدم الاهتمام بالمحافظة على الممتلكات العامة.<br>◂ الاستخدام السيئ للتقنية الحديثة. |

# الفصل الثامن

# مهارة السكرتارية

**المواضيع**

1. السكرتارية (المفهوم، الأهمية).
2. السكرتارية (الصفات، المهام).
3. الاتصالات الإدارية.
4. تحرير المكاتبات الإدارية.
5. إعداد المكاتبات الإدارية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

# 8-1 السكرتارية (المفهوم، الأهمية)

**الفكرة المحورية**

التعرف مفهوم السكرتارية، وأهميتها.

**المفاهيم الرئيسة**

السكرتارية - أهمية السكرتارية - أنواع السكرتارية.

**الأهداف**

يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

1. التعرف على مفهوم السكرتارية.
2. توضيح أهمية السكرتارية.
3. تعداد أنواع السكرتارية.



تعد أعمال السكرتارية من المهن الفنية والإدارية، وتعد الجهاز المنظم لمكاتبات الإدارة الصادرة منها والواردة إليها، وهي بمثابة الساعد الأيمن للمدير والمسؤولين في إنجاز وأداء أعمالهم، كما أنها تمد كافة الإدارات والأقسام بالخدمات والمعلومات في المجالات الفنية والمكتبية؛ حتى يتمكنوا من إنجاز أعمالهم بيسر في أقل وقت وأدنى تكلفة، بالإضافة إلى القيام ببعض الأعمال الروتينية بهدف تخفيف الأعباء عنها ، وسنتعرف في هذا الموضوع على مفهوم السكرتارية، وأهميتها، وأنواعها، وما صفات السكرتير الناجح؟

**الهدف الأول** أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على مفهوم السكرتارية.

## مفهوم السكرتارية:

وردت كلمة سكرتارية في كثير من المراجع العربية تعريفًا 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)، وتعرف على أنها:

مجموعة الأعمال المساندة لإدارات المنظمة في مجال الأعمال المكتبية، ومعالجة الاتصالات، واستقبال الزائرين، وتنظيم الاجتماعات.

وتتطلّب هذه الوظيفة الإلمام بالعلم والفن معًا، وكونها علم لأنها تحتاج من السكرتير الإلمام التام بالإجراءات والأسس التي ترتكز عليها هذه الوظيفة؛ خصوصًا التنظيم والقواعد المعمول بها في جهة العمل، أمّا وصفها بالفن لوجوب تحلّي السكرتير بالذكاء وسرعة البديهة واللباقة في التعامل مع الآخرين، وتحلّيه بالأخلاق وحسن التصرّف في المواضيع المهمة والعاجلة.

**من تعريفات السكرتير التي تبيّن مهام من يقوم بهذه الوظيفة:**

- الموظف الذي يتولى القيام بمهام الأعمال المكتبية والإدارية المساندة للرئيس؛ مثل حفظ الملفات والمعلومات، وأرشفتها، وترتيب المواعيد والاجتماعات، واستقبال الزوار والمراجعين، ومعالجة الاتصالات وأعمال المكاتبات.
- مساعد إداري يتمتّع بصفات شخصية مميزة، وإتقان مهارات إدارية متخصصة تُظهر قدرته على تحمّل المسؤولية دون إشراف مباشر، ولديه القدرة على حسن التصرّف والمبادرة لاتخاذ قرارات في حدود الصلاحيات الممنوحة له.

### النشاط التطبيقي

- من خلال مفهوم السكرتير في اللغة العربية أمينًا للأسرار، وتعريفات مفهوم السكرتير والسكرتارية ومهامها، بالتعاون مع زملائك بيِّن مدى ارتباط سرية الأعمال بالأدوار التي يقوم بها السكرتير وتجعله محل ثقة مديره في العمل.

.....

.....

.....

.....

.....

**الهدف الثاني** أن يكون الطلبة قادرين على توضيح أهمية السكرتارية.

## أهمية السكرتارية:

شهدت أعمال السكرتارية مع ازدهار عصر تقنيات المعلومات تطوّرًا كبيرًا سواء من حيث التعامل مع الملفات، أو من حيث النشاطات المتعلّقة بالاتصال والتواصل التي واكبت تغيّرات العمل الإداري الحديث ومتطلباته، وأصبحت ركيزة أساسية في هياكل التنظيم الإداري يصعب الاستغناء عنها، وقد ازدادت أهمية السكرتارية لما للعمل المكتبي من دور مهم في أعمال المنظمات بمختلف نشاطاتها.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تتمثّل هذه الأهمية في الآتي:

1. رفع الأعباء عن الرؤساء بأداء الأعمال المكتبية.
2. إمداد الرؤساء بالمعلومات والبيانات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.
3. تأمين كافة الاتصالات للجهات المعنية داخل المؤسسة وخارجها.
4. العمل على انسياب العمل المكتبي وتدفقه.



## النشاط التطبيقي

- بالنقاش مع زملائك، ما أهمية الأدوار والأعمال التي يقوم بها السكرتير في مدرستك؟

.....

.....

.....

.....

.....

**الهدف الثالث** أن يكون الطلبة قادرين على تعداد أنواع السكرتارية.

## أنواع السكرتارية:

يمكن تقسيم أنواع السكرتارية وفق الجهة التي تُقدم لها هذه الوظيفة إلى أربعة أنواع؛ هي:

1. السكرتارية العامة.
2. السكرتارية الخاصة.
3. السكرتارية المتخصصة.
4. السكرتارية التنفيذية.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

### أولًا: السكرتارية العامة:

هي الإدارة التي تختص بتقديم الخدمات باستمرار؛ مثل تنظيم الاتصالات الكتابية، وحفظها واسترجاعها، ومعالجة المكالمات الهاتفية، والتصوير والنسخ.

### ثانيًا: السكرتارية الخاصة:

تتمثّل في العاملين الذين يقدمون الخدمات المكتبية لرئيس معين؛ مثل تلخيص المقالات، وتنظيم المقابلات، واستقبال الزائرين، والإعداد للاجتماعات.

### ثالثًا: السكرتارية المتخصصة:

تتمثّل في الوحدات الإدارية التي تقدم الخدمات التي يطلبها المديرون في المجالات المتخصصة التي تحتاج إلى تحليل ودراسات معينة؛ كالنواحي الهندسية، والطبية، والقانونية.

### رابعًا: السكرتارية التنفيذية:

هي ذلك الجهاز من العاملين لتنظيم العمل الإداري في مكاتب المديرين والرؤساء، ومساعدتهم في إنجاز وأداء أعمالهم، وهي من الوظائف المهمة والأساسية في الهيكل الإداري للمنظمات.

### النشاط التطبيقي

- من خلال البحث في مصادر المعلومات عن الهياكل التنظيمية لإحدى المنظمات، ما الوحدة الإدارية التي تقوم بمهام السكرتارية المتخصصة.

.....

.....

.....

.....

.....



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## نشاطات مقترحة

- زرْ سكرتيرًا في إحدى المنظمات، وحدد نوع السكرتارية، والمهام التي يقوم بها، ثم قدم ما توصلت إليه في عرض تقديميٍّ وأعرضه على زملائك.



## التقويم

**أجب عن الأسئلة الآتية:**

- هل السكرتارية مهمة؟ وضح ذلك.

.....

.....

.....

- اذكر أنواع السكرتارية.

.....

.....

.....

- ضع علامة (✓) أمام الجملة الصحيحة وعلامة (✗) أمام الجملة غير الصحيحة لما يأتي:
  - السكرتارية المتخصصة تتمثّل في العاملين الذين يقدمون الخدمات المكتبية لرئيس معين. (  )
  - من المهارات العملية للسكرتير هي التحصيل العلمي في مجال السكرتارية. (  )
  - تسهل السكرتارية العمل على الرؤساء، وتساعدهم على أداء أعمالهم والقيام بمهام العمل المختلفة. (  )

# السكرتارية (الصفات، المهام)

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

**الفكرة المحورية** التعرف على صفات السكرتير، ومهامه.

**المفاهيم الرئيسة** صفات السكرتير - مهام السكرتير.

**الأهداف**

يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

1. شرح صفات السكرتير الناجح.
2. التعرف على مهام السكرتير.

عند دخولك لإحدى الشـركات لإجراء المقابلة الشخصية استقبلك سكرتير الشركة ورحب بك باسمك والابتسامة على وجهه، وعرّفك بنفسه، وأبلغك بموعدك مع المدير من خلال مفكرة كانت بيده، واتصل مباشرة بالمدير وأخذ السيرة الذاتية من أحد الأدراج، وقدمك للمدير حسب الموعد المحدد للمقابلة.

- ما انطباعك عن هذا السكرتير؟
- ما السّمات الخُلقية التي تحلّى بها السكرتير؟
- ما أثر إتقان السكرتير لعمله على المنظمة؟

في هذا الموضوع سنتعرف على أهم صفات السكرتير الناجح، ومهامه .

**الهدف الأول** أن يكون الطلبة قادرين على شرح صفات السكرتير الناجح.

## صفات السكرتير الناجح:

للسكرتير الناجح العديد من الصِّفات والمهارات التي تكسبه ثقة رئيسه ومن حوله، ويمكن تقسيمها إلى:






وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

### 1. الصّفات الشخصية:

هي عبارة عن مجموعة من الخصائص الفردية بعضها وراثيٌّ، والبعض الآخر يكون مكتسبًا، ومن الصّفات الشخصية عامة:

- الصدق، والأمانة، وحفظ الأسرار.
- الولاء والإخلاص.
- الانضباط، والالتزام بمواعيد العمل الرسمية.
- التعاون، واللباقة، وحسن التصرّف.
- الانتباه، وسرعة البديهة، والقدرة على التركيز.
- الترتيب، والتنظيم، والمبادرة والابتكار.
- ضبط النفس، وعدم الانفعال.
- حسن الخلق، والابتسامة، وحسن الإنصات.

### 2. المهارات العلمية:

هي شهادات وخبرات يتحصّل عليها السكرتير، يستطيع من خلالها الإلمام بالأسس العلمية بمهام تتعلّق بالتخطيط والتنظيم لعمل السكرتارية؛ مثل:

- التحصيل العلمي في مجال السكرتارية.
- الثقافة العامة والإلمام باللوائح والأنظمة.
- الالتحاق بدورات وبرامج تزيد من قدرة السكرتير على أداء عمله بإتقان.

### 3. المهارات العملية:

هي مهارات تتعلّق بالوظيفية تُكسب السكرتير مهارات إنجاز العمل بأفضل صورة ممكنة، وكذلك الاستفادة من خبرات الآخرين والاطلاع على كل ما هو جديد بما يساعده على التميّز والإبداع؛ ومن هذه المهارات:

- مهارة استخدام الأجهزة الحديثة في مجال الأعمال المكتبية.
- حفظ الأوراق في الملفات، واسترجاعها، ومعرفة طرائق الفهرسة والتصنيف.
- تلخيص المقالات، وكتابة التقارير، والتعامل مع الإدارة الإلكترونية بفاعلية.
- المهارة في جمع المعلومات والبيانات، وتصنيفها، وتحليلها.
- مهارات الاتصال والتواصل مع الآخرين.

## النشاط التطبيقي

يقدم أحد مراكز التدريب الدورات الآتية في مجال السكرتارية، وإدارة العمل المكتبي:

| م | الدورة | م | الدورة |
|---|---|---|---|
| 1 | مهارات التعامل مع المستفيدين. | 6 | تقليص الأعمال الورقية في المكاتب. |
| 2 | إدارة الوقت في السكرتارية. | 7 | تنظيم الاجتماعات، وإدارتها. |
| 3 | مهارات السكرتارية. | 8 | الكتابة الإدارية المتميزة. |
| 4 | الإدارة الإلكترونية للسكرتارية. | 9 | التصنيف والأرشفة الإلكترونية. |
| 5 | تنمية مهارات السكرتير في التواصل. | 10 | مصطلحات إنجليزية في العمل المكتبي. |

- ما أهم خمس دورات (من وجهة نظرك) يمكن أن تلتحق بها في حال كنت سكرتيرًا تنشد التميّز في أداء وظيفتك؟

.....

.....

.....

.....

.....

**الهدف الثاني** أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على مهام السكرتير.

### مهام السكرتير:

السكرتير عنصر مهم في أي إدارة من إدارات المنظمة لا يمكن الاستغناء عنه، ولا يمكن أن نتصوّر أن يتمكّن المدير من أداء مهام عمله بكفاءة في حالة عدم وجود سكرتير يساعده؛ ومن أهم المهام التي يقوم بها السكرتير:

1. تحديد المواعيد واستقبال الزوار.
2. معالجة المكالمات الهاتفية.
3. معالجة البريد الصادر والوارد.
4. تحرير المكاتبات والخطابات.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## النشاط التطبيقي

- من خلال المهام الوظيفية للسكرتير السابقة، هات مثالًا لكل مهمة من مهام السكرتير الآتية:

| المهام | الأمثلة |
|---|---|
| تحديد المواعيد واستقبال الزوار. | |
| معالجة المكالمات الهاتفية. | |
| معالجة البريد الصادر والوارد. | |
| تحرير المكاتبات والخطابات. | |

## نشاطات مقترحة

- اذكر ثلاثًا من صفات ومهارات السكرتير التي تمتلكها، واذكر ثلاثًا أخرى تحتاج لتطوير ذاتك فيها، وضع خطوات عملية لتنميتها.

.....

.....

.....

.....

## التقويم



**أجب عن الأسئلة الآتية:**

■ وضح أهم المهارات التي يحتاجها السكرتير لينجح في عمله.

.....

.....

.....

■ اذكر مهام السكرتير.

.....

.....

.....

■ اربط المهارات أو المهام في العمود (أ) بما يناسبها من العمود (ب):

| م | (أ) | الإجابة | (ب) |
|---|---|---|---|
| 1 | ضبط النفس وعدم الانفعال. | | مهارات عملية. |
| 2 | الإلمام باللوائح والأنظمة. | | مهام السكرتير. |
| 3 | تلخيص المقالات وكتابة التقارير. | | مهارات شخصية. |
| 4 | معالجة المكالمات الهاتفية. | | مهارات علمية. |



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

# 8-3 الاتصالات الإدارية

**الفكرة المحورية**

التعرف على كيفية إدارة الاتصالات الإدارية.

**المفاهيم الرئيسة**

تنظيم المواعيد واستقبال الزوار - معالجة المكالمات الهاتفية - معالجة البريد الصادر والوارد.

**الأهداف**

يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

1. توضيح أهمية تنظيم المواعيد.
2. التعرف على طرائق استقبال الزوار.
3. تطبيق تعليمات معالجة المكالمات الهاتفية.
4. توضيح أهمية معالجة البريد الصادر والوارد.

الاتصالات الإدارية هي عملية لتنظيم وقت المدير وأعماله في المنظمة، وذلك لأداء النشاطات والأعمال اليومية المتمثلة في استقبال الزائرين، الاجتماعات، المقابلات بصفة عامة والسفريات، وغيرها من مهام.

**الهدف الأول** أن يكون الطلبة قادرين على توضيح أهمية تنظيم المواعيد.

## أهمية تنظيم المواعيد:

يتولى السكرتير مهمة تحديد المواعيد للمراجعين والزوار الذين يرغبون في مقابلة المدير، كما يحل المشكلات الطارئة دون الحاجة لمقابلة المدير، كما يهتم السكرتير بتنظيم وقت المدير، وإعداد سجل خاص بمواعيد المدير، وعرضه عليه في بداية اليوم وذلك توفيرًا لوقت المدير وجهده.

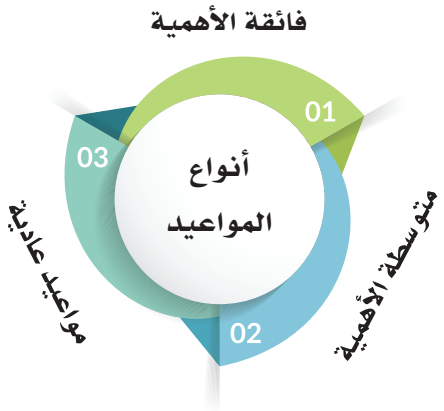
تعد مهمة تنظيم المواعيد من المهام الحساسة للسكرتير التي تتطلّب مهارات متعددة، حيث إن معظم الزوار والمراجعين عادة ما يكون هدفهم مقابلة مدير المنظمة أو الإدارة لاعتقادهم بأنه هو الوحيد القادر على تحقيق مطالبهم أو الحاجة التي بسببها قاموا بمراجعة المنظمة.

**ومن أهم الجوانب التي تظهر أهمية تنظيم مواعيد المدير ما يأتي:**

- ضمان التخطيط والتنظيم لأعمال مكتب المدير.
- مساعدة المدير في التعامل مع المواقف المتعلّقة بالزائرين.
- إعطاء انطباع جيد عن المنظمة لدى الزائرين والمراجعين.
- استغلال الوقت المتاح للمدير لممارسة مهامه استغلالًا أمثل.

كما تتفاوت المواعيد من حيث أهدافها وأهميتها وطبيعتها، ولكنها -بالتأكيد- ليست على درجة واحدة من الأهمية.

وفيما يأتي أنواع المواعيد.




ولضمـــان التنظيم الجيـــد للمواعيد لابد من جدولتها؛ أي وضعها في جداول بحيث يســـهل ترتيبهـــا زمنيًّا وموضوعيًّا، فلا تتداخل أو تتضارب، وعادة يُنسق السكرتير مع المدير لجدولة المواعيد، ومناقشتها حسب أولوياتها وأهميتها، وغالبًا يكون ذلك بداية الدوام أو في نهايته؛ لترتيب مواعيد اليوم التالي.

وأيًّا كان شكل سجل المواعيد إلا أنه ينبغي أن يتضمّن معلومات ضرورية؛ هي:

- تاريخ الموعد، ووقته بالساعة والدقيقة.
- اسم صاحب الموعد، وصفته، وهاتفه.
- الغرض من الموعد.

وتقوم عملية تنظيم المواعيد على عدة مراحل؛ هي:

1. قبل الموعد.
2. أثناء الموعد.
3. بعد الموعد.


وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

### 1. قبل الموعد:

مرحلة في اليوم الســابق للموعد في حال المواعيد بالغة الأهمية، أو في نفس اليوم للمواعيد المتوســطة والعادية، وتظهر مهارة الســكرتير في هذه الخطوة في إعطاء المدير علم بالموعد حتى يستعد له، والاتصال بصاحب الموعد وتذكيره بالموعد، والتحضير للموعد وما يتطلبه من تجهيز بيانات أو معلومات أو مســتندات، أو التنسيق للضيافة، وربما دعوة بعض الأشخاص للحضور قبل الموعد لاستقبال الضيف أو المشاركة في اللقاء.

### 2. أثناء الموعد:

مرحلة تتطلب مهارة الســكرتير في حســن استقبال صاحب الموعد والترحيب به، ومرافقته لمكتب المدير أو إعطاء المدير علم ليخرج لاســتقبال الضيف، أو الطلب من الضيف الاستراحة في مكتبه، أو في مكان مخصص لاستراحة الضيوف حتى يتاح الوقت لدخوله على المدير.

### 3. بعد الموعد:

مرحلــة تظهر عندما تتطلب بعــض المواعيد تكرارها، أو القيام بإجراءات معينة، وهنا تتدخل مهارة الســكرتير في معرفة ذلك، وتحديد الموعد المقبل بالتنســيق مع المدير والضيف، وفهم الإجــراءات المطلوب تجهيزها قبل مغادرة الضيف، وكتابة ملحوظاته حول ما تم خلال اللقاء، وما يترتب عليه في المستقبل.

### النشاط التطبيقي

- كُلفت سكرتيرا في أحدى المنظمات، وطلب منك المدير تنظيم المواعيد الخاصة به، ما الذي ستقوم به في كل مرحلة من مراحل تنظيم المواعيد.

.....

.....

.....

.....

.....

**الهدف الثاني** أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على طرائق استقبال الزوار.

## طرق التعامل مع الزوار:

### 1. التعامل مع الزوار من غير أصحاب المواعيد:

كثيرًا ما يواجه السكرتير مجموعة من الزائرين ممن ليس لديهم موعد محدد سلفًا؛ مما يستدعي استعمال مهارات تواصل مناسبة، مع اللباقة وحسن التصرّف.

### 2. الاعتذار لأصحاب المواعيد:

قد يحدث أن يُفاجأ المدير بارتباط طارئ يحول دون استقبال بعض من لديهم موعد محدد سلفًا، وهنا يتطلب الأمر مهارة السكرتير في الاعتذار من صاحب الموعد، ولكن قبل الاعتذار ينبغي أن ينظر في إمكانية تحويل الموعد إلى من ينوب عن المدير؛ فإذا كان جدول نائب المدير يتيح استقبال الزائر، اتصل السكرتير بصاحب الموعد وإبلاغه باعتذار المدير عن إتمام الموعد، وشرح الظروف التي حالت دون ذلك، ويمكن أن يعرض على الزائر أو الضيف تحويل الموعد إلى نائب المدير، أو اقتراح موعد آخر للزيارة.

## خطوات تنظيم الزيارات:

1. **الإعداد للمقابلة:** يعد السكرتير نفسه للمقابلة بتجهيز البيانات والمعلومات المطلوبة، وبتذكير المدير بالزيارة بحسب نشاطات المدير اليومية.
2. **استقبال الزائر:** يستقبل الزائر قبل دخوله إلى المدير بترحاب يعكس مدى الاهتمام به وبزيارته إلى المنظمة والادارة؛ لكي يخلق انطباعًا حسنًا لدى الزائرين، وتكوين علاقات طيبة معهم، وتحسين سمعة المنظمة.
3. **تقديم الزائر:** يصطحب السكرتير الزائر إلى غرفة المدير، ويقدمه إلى المدير.
4. **تسجيل الزيارة:** يسجل وقائع الزيارة بعد الانتهاء منها، وذلك بتدوين ملخص للمعلومات التي تُوصِّل إليها في المقابلة للرجوع إليها وقت الحاجة، ويكون ذلك وفق نموذج معد خصيصًا لوقائع الزيارات.

## النشاط التطبيقي

- قم بتعبئة النموذج أدناه لسجل الاتصالات والزوار، بصفتك سكرتيرًا لإحدى المنظمات.

| م | اليوم والتاريخ | الساعة | اسم الزائر/ المتصل/البريد الإلكتروني | عنوانه ورقم هاتفه | الموضوع | اتصال/زيارة | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

**الهدف الثالث** أن يكون الطلبة قادرين على تطبيق تعليمات معالجة المكالمات الهاتفية.

تؤثر كفاءة السكرتير في التعامل مع المكالمات الواردة والصادرة على جودة الخدمات التي يؤديها؛ فالسكرتير الجيد هو الذي يحسن استقبال المكالمات الهاتفية ونقلها؛ حيث إنه يمثّل المدير والمنظمة التي ينتمي إليها، وتعد الاتصالات الهاتفية من أكثر أنواع الاتصال التي تعتمد عليها المنظمات بمختلف أشكالها وأحجامها، وذلك لسهولة استخدام الهاتف وقدرته على إنجاز العمل بتكلفة أقل في الجهد والمال، والهاتف يمكن أن يعطي الانطباع الأول تجاه الفرد والمنظمة.

ويتميز الاتصال الهاتفي بما يتيحه للمتصل من فرصة التواصل التفاعلي لتوضيح وجهات النظر ومناقشتها، وذلك لا يتحقق في الاتصال الكتابي.

## تعليمات إجراء المكالمات الهاتفية:

لأهمية إدارة الوقت للسكرتير الناجح عند معالجته للمكالمات الهاتفية؛ ولكي تكون المكالمة الهاتفية فعّالة وجيدة ينبغي مراعاة التعليمات الآتية:

- تحديد الهدف من المكالمة، وتجهيز المعلومات المطلوبة للمكالمة.
- إذا كانت المكالمة ستُحول للمدير، يقوم السكرتير بإبلاغ مديره قبل الاتصال للتأكد من استعداده للمكالمة.
- الحرص على أن تكون بين يدي السكرتير مفكرة لتدوين الاستفسارات والتوضيحات التي تحتاج إلى التدوين خلال إجراء المكالمة.
- توفير عدد من الأدلة الهاتفية وخاصة الداخلية للمنظمة، لتكون قريبة منه يمكنه الاستعانة بها بسرعة وسهولة عند إحالة المتصل لرقم آخر، أو الحاجة لتزويده برقم هاتف في المنظمة.
- في حال الرد يلقي السكرتير التحية، ويعرِّف بنفسه وبمنظمته.
- عرض مضمون الاتصال ومحتواه بهدوء ووضوح؛ حتى يفهم الطرف الآخر الغرض من الاتصال.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## تعليمات الرد على المكالمات الهاتفية:

ليتمكّن السكرتير من إدارة المكالمات الهاتفية الواردة بمثالية وفعالية، هناك عدد من التعليمات التي يجب مراعاتها؛ منها:

- الإجابة المباشـرة على المكالمة عند سماع جرس الهاتف، والتعريف بنفسـه وبمنظمته، والحرص على معرفة المتحدّث في الجانب الآخر.
- مراعاة الاختصار في التحية، والمجاملة وعدم المبالغة فيها.
- الإصغاء للمتحدّث، وعدم الانشغال عن المتصل بأعمال أخرى.
- الحرص على الوقت المخصص للمكالمة.
- عدم ترك المتصل على الانتظار لمدة طويلة.
- عدم إعطاء المتصل معلومات سريّة عن المنظمة.

### النشاط التطبيقي

- بالتعاون مع أحد زملائك طبق قواعد الرد على المكالمات الهاتفية.

.....

.....

.....

.....

.....

**الهدف الرابع** أن يكون الطلبة قادرين على توضيح أهمية معالجة البريد الصادر والوارد.

يتسَّـلم السكرتير البريد الوارد وينظمه تنظيمًا صحيحًا يضمن اتخاذ القرار المناسب حيال كل مكاتبة ترد إلى المنظمة، كما يتولى السكرتير تنظيم البريد الصادر، والتأكد بأن هذه المكاتبات تعطي انطباعًا جيدًا عن المنظمة للجهات الخارجية.

## أهمية البريد للمنظمة:

تُعدُّ حركة المكاتبات في المنظمة داخليًا وخارجيًا العمود الفقري في الأنشطة المكتبية، لذلك تلقى أعمال البريد أهمية من قبل الإدارة؛ لما لها من أثر فعال على كفاءة الأداء، وتحقيق أهداف المنظمة.


وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

وترجع هذه الأهمية إلى الأمور الآتية:

1. يُعــدُّ قســم البريد نقطة الاتصال المهمة التي تربــط المنظمة بالمنظمات الأخرى وجمهــور المتعاملين معها؛ ولذلك فخدمة البريد الجيد تعمل على تنمية العلاقات الطيبة في المجتمع.
2. تعمل الخدمات البريدية الناجحة على مساندة الأنشطة المكتبية الأخرى؛ مثل إعداد المكاتبات، وسرعة عمليات الحفظ، وإنهاء المعاملات داخل المنظمة، وخارجها.
3. في المنظمات التي تمارس نشــاطها بواسطة البريد تُعدُّ المكاتبات وحركتها مهمة لها، ويكون البريد في هذه الحالة هو المعيار الحقيقي الذي يبيّن مدى نجاح المنظمة في أداء عملها جيدًا.

## النشاط التطبيقي

تحدث مدير الإنتاج في الشركة إلى سكرتيره - الـذي كان منهمكًا في مكتبه وأمامـه مجموعة من الخطابات التي كان يضعها في مظاريف - فقال له:

هل جهزت الخطابات التي سنرسلها إلى شركة صيانة الآلات يا أحمد؟

أجاب السكرتير: انتهت الآن، وسأنزلها لقسم البريد حتى يرسلوها.

المدير: وهل وصلت العروض من الشركات التي تقدمت في مناقصة تجديد الآلات في المصنع؟

السكرتير: لقد اتصلت على قسم البريد الوارد في الشركة، وأخبروني بأن موظف البريد في القسم قد ذهب في الصباح لجلب البريد من مكتب البريد.

من خلال الحوار السابق نجد أن السكرتير كان يجهز بعض الخطابات لإرسالها.

- هل سيرسل السكرتير تلك الخطابات لمكتب البريد بنفسه؟
- من أين سيتسَّلم مظاريف عروض الشركات المتقدمة لمناقصة تجديد الآلات؟
- ماذا كان يقصد السكرتير بقسم البريد؟
- ما المهام التي يقوم بها قسم البريد في المنظمة؟

◂ بالبحث في مصادر المعلومات، ما أهم الخطوات التي ينبغي مراعاتها عند تسلُّم البريد؟

.....

.....

.....

.....

.....

## نشاطات مقترحة

- من خلال زيارتك لإحدى منظمات الأعمال، اطلع على الاتصالات الإدارية التي يقوم بها السكرتير والنماذج المخصصة لذلك، ثم اكتب تقريرًا بذلك، وأرفق بعضًا من النماذج المستخدمة في تلك الاتصالات.

.....

.....

.....

.....

## التقويم

**أجب عن الأسئلة الآتية:**

- اذكر خطوات التعامل مع المواعيد.

.....

.....

.....

- هل البريد مهم في المنظمة؟ وضح ذلك.

.....

.....

.....

- ضع علامة (✓) أمام الجملة الصحيحة وعلامة (✗) أمام الجملة غير الصحيحة لما يأتي:
  - إذا كانت المكالمة ستحول للمدير، يحول السكرتير المكالمة مباشرة. (  )
  - من المهارات في التعامل مع المواعيد الاعتذار لأصحاب المواعيد إذا طرأ للمدير أمر طارئ. (  )
  - استقبال الزائر هو أن يصطحب السكرتير الزائر إلى غرفة المدير ويقدمه له. (  )


وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

# 8-4 تحرير المكاتبات الإدارية

**الفكرة المحورية** التعرف على مفهوم المكاتبات الإدارية.

**المفاهيم الرئيسة** المكاتبات الإدارية - الرسائل الخارجية - المذكرة الداخلية.

**الأهداف** يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

1. تطبيق مهارات كتابة المكاتبات الإدارية.
2. تعداد أنواع المكاتبات الإدارية.

تأخذ المكاتبات الجزء الأكبر من الاتصالات الرسمية للمنظمة، وهي أهم الوسائل التي يعتمد عليها نظام الاتصال في المنظمة، ولكونها أحد الأنشطة الرئيسة في العمل المكتبي؛ سنتناول من خلال هذا الموضوع أهم أنواع المكاتبات التي يتعامل معها السكرتير.

**الهدف الأول** أن يكون الطلبة قادرين على تطبيق مهارات كتابة 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:

لابد من العناية بكتابة المكاتبات، وامتلاك المهارات اللازمة لكتابتها؛ ومن أبرزها:

**01**

**حسن الخطاب:** اختيار الكلمات اللطيفة، والتعبيرات الجميلة المهذبة بعيدًا عن تعبيرات التهديد والقوة التي لا مسوغ لها، وتجنب المصادمة وإلقاء اللوم أو العتاب.

**02**

**الجوانب الشكلية:** تلك الجوانب المتعلّقة بشكل الرسالة التي تسهل قراءتها وفهمها؛ كنوع الخط المستخدم، ونوع الورق، وتنسيق الصفحة والهوامش، وعلامات الترقيم، وغير ذلك مما ينبغي العناية به؛ لما له من أثر لدى القارئ عن الرسالة والمرسِل.

**03**

**المراجعة والتصحيح:** بمعنى اكتمال الرسالة بمراجعتها، والتأكد من خلوها من الأخطاء، وتحقيقها للغرض المطلوب منها.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## النشاط التطبيقي

- زُرْ سكرتيرًا في إحدى المنظمات، وتعرف على أبرز المهارات لكتابة المكاتبات الإدارية.

.....

.....

.....

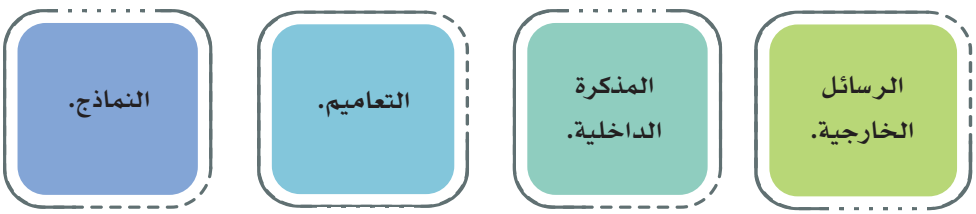
.....

.....

**الهدف الثاني** أن يكون الطلبة قادرين على تعداد أنواع المكاتبات الإدارية.

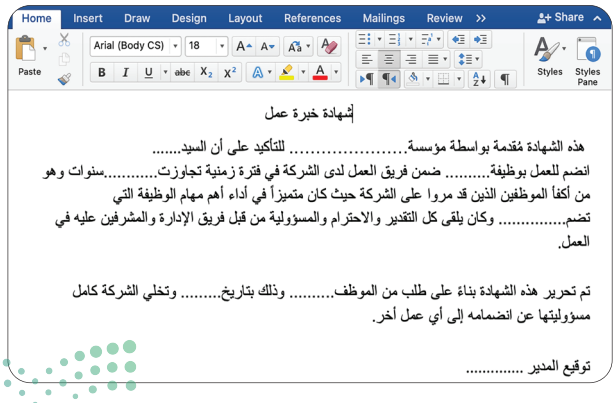
## أنواع المكاتبات:

إن طبيعة العمل وتبادل الأفكار والمعلومات يتطلب تنوّع المكاتبات حسب الهدف منها، وكل إدارة تتفق مع العاملين بها على تنسيقات المكاتبات وشكلها ، وهذا يعني أنه ليس هناك شكل عام أو محدد للمراسلات؛ ومن هذه الأنواع:




### 1. الرسائل الخارجية:

وهي مكاتبات بين المنظمة والمنظمات الأخرى، وبين المنظمة والأفراد من خارج المنظمة، وهذه المكاتبات تحظى باهتمام المنظمة من حيث العناية بشكلها ومضمونها؛ لأنها تعطي انطباعًا عن المنظمة.

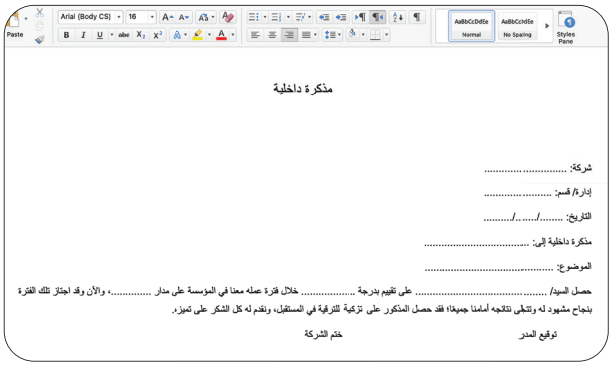





وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

### 2. المذكرات الداخلية:

وتستخدم في تبادل المعلومات داخل المنظمة بين إداراتها وأقسامها، وتتميز بالاختصار وذكر الموضوع مباشرة، وقلة تعبيرات المجاملة.



مذكرة داخلية

شركة: .....

إدارة/ قسم: .....

التاريخ: ...../...../.....

مذكرة داخلية إلى: .....

الموضوع: .....

حصل السيد/ ..... على تقييم بدرجة ..... خلال فترة عمله معنا في المؤسسة على مدار .....، والآن وقد اجتاز تلك الفترة بنجاح مشهود له وتتطلع تتاجه أمامنا جميعًا؛ فقد حصل المذكور على تزكية للترقية في المستقبل، ونقدم له كل الشكر على تميزه.

توقيع المدير ختم الشركة

### 3. التعاميم:

وهي التعليمات والأوامر التي تُنقل بين إدارات وأقسام المنظمة، وقد تكون للإبلاغ عن إجراءات مستحدثة، أو تنظيمات جديدة، أو تأكيدًا لمعلومات سابقة وتوجيهات قديمة، أو تفسيرات لتعاميم سابقة.



Gmail

تعميم

Unique Gate

تعميم الالتزام بالدوام الرسمي

إنه في يوم ..... الموافق ...../...../..... هـ

قامت الشركة بإصدار تعميم للقرار رقم ..... لسنة ..... إلى كافة فروع وإدارات الشركة.

تحرص الشركة دائمًا على عمل موظفيها في بيئة عمل صحية تساعد على دفع عجلة الإنتاج بالشركة وتعزيز قوتها التنافسية في سوق العمل، ومن هذا المنطلق وتنظيمًا لسير العمل فقد اجتمع مجلس الإدارة ووافق على أن تكون ساعات الدوام بدءًا من الساعة ..... صباحًا وإلى الساعة ..... مساءً، وذلك اعتبارًا من يوم ..... الموافق ...../...../..... هـ.

يعمم هذا القرار على كافة فروع الشركة وإداراتها، وعلى كل الموظفين الالتزام بساعات الدوام المقررة لعدم الإخلال بسير العمل، وتنوه الشركة إلى أن من يخالف هذه القرارات سيعرض نفسه للجزاءات التي أقرها نظام العمل في هذه الحالة.

والله ولي التوفيق.

مدير شؤون الموظفين رئيس مجلس الإدارة

### 4. النماذج:

هي وثيقة نمطية تستخدم بصفتها قالبًا دائمًا وموحدًا لرصد بيانات خاصة بموضوع محدد أو نقلها ، وتُعد النماذج للحالات المتكررة بنفس الطريقة ؛ كطلب بيانات أولية، أو الإجابة عن أسئلة محددة، أو غير ذلك.



استطلاع رضا العملاء

من خلال هذا الاستطلاع نسعى لتطوير وتحسين خدماتنا المقدمة لكم.

1. ما مدى رضاك عن الخدمة التي تلقيتها من قبل الموظف ؟
1= غير راض.
5 = راض جداً.

5 4 3 2 1

2. ما مدى جودة الخدمات المقدمة لكم ؟
1= منخفضة الجودة.
5 = عالية الجودة.

5 4 3 2 1

إرسال

## النشاط التطبيقي

- بالتعاون مع زملائك حدد النوع المناسب من المكاتبات لكل مهمة فيما يلي:

| م | المكاتبات | نوعها |
|---|---|---|
| 1 | إبلاغ الموظفين بتعديل أوقات الدوام خلال شهر رمضان. | |
| 2 | إستمارة طلب إصدار رخصة قيادة. | |
| 3 | خطاب من مدير التعليم لمدير الشؤون الصحية. | |
| 4 | استفسار من مدير إدارة لرئيس قسم في نفس الإدارة. | |



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## نشاطات مقترحة

- اجمع نسخ لبعض أنواع المكاتبات التي وردت في هذا الموضوع لمنظمات حكومية أو خاصة، ثم استعرضها وناقشها مع زملائك.

.....

.....

.....

## التقويم

**أجب عن الأسئلة الآتية:**

- ما مفهوم المكاتبات الإدارية؟

.....

.....

.....

- ما المقصود بالرسائل الخارجية؟

.....

.....

.....

- ضع علامة (✓) أمام الجملة الصحيحة وعلامة (✗) أمام الجملة غير الصحيحة لما يأتي:
  - من المهارات في كتابة المكاتبات إكمال الرسالة بمراجعتها، والتأكد من خلوها من الأخطاء، وتحقيقها للغرض المطلوب منها. (  )
  - يقصد بحسن الخطاب اختيار الكلمات اللطيفة والتعبيرات الجميلة المهذبة بعيدًا عن تعبيرات التهديد والقوة التي لا مسوغ لها، وتجنب المصادمة وإلقاء اللوم أو العتاب. (  )
  - التعاميم تستخدم في تبادل المعلومات داخل المنظمة بين إداراتها وأقسامها، وتتميز بالاختصار، وذكر الموضوع مباشرة، وقلة تعبيرات المجاملة. (  )


وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

# 8-5 إعداد المكاتبات الإدارية

**الفكرة المحورية** التعرف على خطوات إعداد الخطابات والتقارير.

**المفاهيم الرئيسة** الخطابات - التقارير.

**الأهداف** يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

1. تطبيق خطوات إعداد الخطابات.
2. تطبيق خطوات إعداد التقارير.
3. التعرف على المهارات الحديثة في إعداد المكاتبات.

تعد الخطابات والتقارير من أنواع المكاتبات الإدارية التي لها أهمية خاصة للمنظمة، ولها مهارات خاصة تتطلب جمع المعلومات، وتلخيصها، وعرضها عرضًا مناسبًا.

لذا أُفرد هذا الموضوع للتعرّف على مهارات إعداد الخطابات والتقارير، وأهم الموضوعات المتعلّقة بها.

**الهدف الأول** أن يكون الطلبة قادرين على تطبيق خطوات إعداد الخطابات.

يُعد السكرتير المكاتبات ذات الطابع الرسمي والمهمة، ويحررها، ويتطلب هذا منه معرفة تامة بسياسات المنظمة وإجراءاتها.

والخطاب الإداري الرسمي هو عرضٌ معلوماتي بمواصفات معينة يتسق مع الهدف من تلك الرسالة أو الخطاب.

## مكونات الخطاب الإداري الرسمي:

تتكون الخطابات الرسمية من عدد من العناصر الأساسية التي لابد من وجودها في الخطاب عند كتابته من قبل السكرتير؛ منها:

1. **البسملة:** وهي جزء مهم في الخطابات الإدارية في المجتمع المسلم، فهي المدخل المناسب لبداية أي عمل، فهي مناسبة لكافة المكاتبات.

2. **الجهة المصدرة للخطاب:** هي الجهة التي حررت الخطاب، وتتضح من خلال الجزء العلوي من النماذج المطبوعة والجاهزة لدى الجهة (وهي ما يعرف بالترويسة) الذي يتضح فيه اسم الجهة سواء كانت وزارة أم مؤسسة خاصة، وكذلك الشعار الخاص بها.

3. **الموضوع:** هو عددٌ محدود من الكلمات (نصف سطر تقريبا) تصف باختصار فحوى الخطاب؛ بحيث يستطيع قارئها معرفة المضمون العام للرسالة، ويقع تحت الترويسة مباشرة.

4. **الجهة المرسل إليها الخطاب:** ينبغي أن يُستخدم اللقب الوظيفي لممثل تلك الجهة وليس الاسم الشخصي لصاحب المنصب الوظيفي، وتختلف المصطلحات المستخدمة لمخاطبة الجهات بحسبها؛ فمثلا إذا كانت الشخصية المخاطبة بمرتبة وزير يستخدم مصطلح"معالي/صاحب المعالي"، أما إذا كانت الشخصية بمرتبة مدير إدارة فيستخدم مصطلح "سعادة/مدير"، أما إذا كانت المخاطبة موجهة لشخص بعينه، فيستخدم مصطلح "المكرم"، وهكذا.

5. **تحية الافتتاح:** من أفضل التحايا قول: "السلام عليكم ورحمة الله وبركاته"، وهي التحية المستخدمة.

6. **متن الخطاب:** وهو العرض التفصيلي لمحتوى الخطاب ومكوناته الموضوعية، ومتن الخطاب يختلف من خطاب لأخر من حيث طوله، وهدفه، وطريقة عرض معلوماته وفقًا لظروف كل خطاب.

7. **تحية الختام:** هي جملة تنم عن التقدير والاحترام للجهة التي سيرسل لها الخطاب ،وهذه التحية تختلف من جهة لأخرى؛ فبعض الجهات تستخدم جملة "وتقبلوا خالص التقدير والاحترام"، والبعض الأخر يستخدم جملة "وتفضلوا بقبول وافر التقدير والاحترام"، وينبغي أن تكون تحية الختام معتدلة لا مبالغة فيها؛ بل تكون في حدود ما سبق ذكره.

8. **اللقب الوظيفي لمسؤول المنظمة (المدير) مرسلة الخطاب؛** مثل "مدير عام" أو "المشرف العام"، أو "رئيس قسم"، وهكذا.

9. **توقيع مسؤول الجهة مرسلة الخطاب؛** لأن التوقيع مهم، ويضفي قدرًا من الرسمية على المادة المكتوبة، فتصبح أكثر إلزامية في التعامل معها.

10. **الاسم الشخصي؛** لمسؤول الجهة مرسلة الخطاب.

11. **رقم الخطاب:** هو رقم تسلسلي يعطى للمعاملات والمكاتبات الإدارية التي ترسل إلى الجهات المختلفة داخليًا، أو خارجيًا.

12. **تاريخ الرسالة أو الخطاب:** هو تاريخ فعلي للمكاتبات الإدارية فيما بين الجهات المختلفة.

13. **المرفقات:** هي كل ما يمكن أن يرفق مع الخطاب المرسل إلى جهة معينة، وهذه المرفقات قد تكون أوراقًا إضافية، أو ملفًا أو مواد أخرى.

14. **عنوان الجهة المرسلة للخطاب:** يشمل المدينة التي توجد بها منظمة إنشاء الرسالة أو الخطاب، وكذلك الصندوق البريدي لها، وأرقام الهواتف، وأرقام الفاكس، والبريد الإلكتروني، وموقع الجهة في الإنترنت، ويكون عادة في تذييل الصفحة.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

### النشاط التطبيقي

- بافتراض أنك سكرتيرٌ لإحدى الشركات، اكتب خطابًا رسميًا لإحدى الجهات الحكومية، مستعينًا بمكونات الخطاب الرسمي.

.....

.....

.....

.....

.....

**الهدف الثاني** أن يكون الطلبة قادرين على تطبيق خطوات إعداد التقارير.

هناك تعريفات عديدة للتقرير؛ نذكر بعضًا منها على النحو الآتي:

- التقرير عرض مكتوب لمجموعة من الحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة، ويتضمّن تحليلًا، واقتراحات، وتوصيات تتماشى مع نتائج التحليل.
- التقرير هو عرض معلوماتي (مكتوب أو شفوي) حول موضوع ما (ظاهرة أو مشكلة) بطريقة مبسطة يهدف إلى إيجاد تفسير مناسب؛ يؤدي إلى تقديم أفكار وتوصيات مناسبة تجاه تلك الظواهر أو المشكلات.

## مكونات التقرير:

**مقدمة التقرير وتشمل:**

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

**جسم التقرير ويحوي:**

- عرض للمعلومات والبيانات.
- تحليل للمعلومات والبيانات.

**نهاية التقرير وتتضمن:**

- التوصيات والاقتراحات.
- مراجع.
- ملاحق.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## خطوات إعداد التقارير وكتابتها:

- التحضير لكتابة التقرير.
- إعداد التقرير، أو وضع خطة التقرير.
- البدء في كتابة التقرير.
- مراجعة التقرير.

وتفاصيلها على النحو الآتي:

**1 التحضير لكتابة التقرير.**

- حدد أهداف التقرير.
- حدد قارئ التقرير.
- حدد المعلومات.

**2 إعداد خطة التقرير.**

- اختر المعلومات الضرورية.
- نسق بين المعلومات التي اخترتها وحدد طريقة عرضها.
- رتب المعلومات في سياقها وتبويبها المنطقي.
- حدد الهيكل العام للعناصر والعناوين الرئيسة.

**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 يُعرض به.
- المراجعة النهائية.


وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

### النشاط التطبيقي

- بعد أن تعرفت على خطوات إعداد التقارير، أعدَّ تقريرًا توضح فيها أبرز الأعمال التطوعية التي قمت بها خلال دراستك في المرحلة الثانوية، ثم استعرضه أمام معلمك وزملائك في الفصل.

.....

.....

.....

.....

.....

**الهدف الثالث** أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على المهارات الحديثة في إعداد المكاتبات.

هناك مجموعة من المهارات الحديثة التي تتطلبها مختلف أنواع الوظائف ومنها السكرتارية؛ نذكر منها الآتي:

1. **مهارات تشغيل الأنظمة الحاسوبية (Operating Systems):** نظام التشغيل هو البرنامج الذي يدعم الوظائف الأساسية للكمبيوتر.
2. **مهارات البرمجيات المكتبية (Office Software):** تضمّ مجموعة (Office) عددًا من البرمجيات المختلفة التي تستخدم في الوظائف المكتبية؛ مثل (Microsoft Word) و (Outlook) و (Excel).
3. **معالجة النصوص؛ مثل (Microsoft Word, Word Perfect, Mac Write).**

هي من أكثر البرمجيات المستخدمة لإنشاء المستندات والخطابات في العمل المكتبي للشركات والمؤسسات.

4. **مهارات العروض التقديمية (Presentation skills):** يعدّ إتقان العمل على برامج العروض التقديمية من أكثر المهارات أهمية في مختلف المجالات الوظيفية، فهي الطريقة الأكثر شيوعًا لعرض وترتيب الأفكار ، ومن أشهر برمجيات العروض التقديمية (PowerPoint)، وهو أكثر البرامج استخدامًا، بالإضافة إلى العديد من التطبيقات والبرامج الموجودة على شبكة الإنترنت.
5. **مهارات التعامل مع جداول البيانات (Spreadsheets):** جداول البيانات هي تطبيقات تستخدم لتنظيم البيانات والمعلومات الأخرى في الجداول، وحساب الأرقام بسرعة. كما يمكن -أيضًا- استخدامها في عملية تحليل البيانات المتقدمة؛ ومن أهمها برنامج (Microsoft Excel).

6. **مهارات التعامل مع برمجيات التواصل (Communication Tools):** تستخدم العديد من المؤسسات البرمجيات المختلفة في عملية التواصل بين موظفي المؤسسة فيما بينهم، أو بينهم وبين العملاء الخارجيين، وتختلف هذه البرامج، وتتعدّد؛ فمنهم من يكتفي بالتواصل عبر البريد الإلكتروني، في حين يفضّل البعض استخدام برامج؛ مثل (Google meet, zoom, Teams) وغيرها من البرامج المتجددة التي تحتاج من السكرتير متابعتها، وإتقان ما يخدم عمله، ويسهله.

7. **معالجة البريد وترتيب المواعيد:** تستخدم في إدارة البريد الالكتروني، وإدارة المواعيد وتنظيمها؛ ومن هذه التطبيقات (Google Calendar, Microsoft outlook).

### النشاط التطبيقي

- من خلال ما تعلمته عن المهارات الحاسوبية في العمل المكتبي، أعد تقريرًا لأحد الأنشطة المدرسية باستخدام أحد البرامج الإلكترونية.

.....

.....

.....

.....

.....

### نشاطات مقترحة

- من خلال البحث في مصادر المعلومات عن تقارير لجهات مختلفة، ومن خلال ما تعلمته؛ قم بنقد تلك التقارير، ثم دون ملحوظاتك على تلك التقارير، وأعرضها على زملائك.

.....

.....

.....



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## التقويم



**أجب عن الأسئلة الآتية:**

- اذكر خمسة من مكونات الخطابات الرسمية.

.....

.....

.....

- عدد خطوات كتابة التقرير.

.....

.....

.....

- ضع علامة (✓) أمام الجملة الصحيحة وعلامة (✗) أمام الجملة غير الصحيحة لما يأتي:
  - من الأمثلة على تحية الافتتاح: "وتقبلوا خالص التقدير والاحترام"، و" تفضلوا بقبول وافر التقدير والاحترام". (  )
  - من مكونات التقرير الجسم، ومن مكوناته هدف التقرير. (  )
  - من تعريفات التقرير: عرض شفوي لمجموعة من الحقائق الخاصة بموضوع معين، أو مشكلة معينة. (  )

# المشروعات

## المشروع الأول:

| | |
|---|---|
| عنوان المشروع | كُن سكرتيرًا. |
| هدف المشروع | ممارسة أعمال السكرتير. |
| الفكرة | اطلب من مدير المدرسة بأن تقوم بمهام السكرتير في مدرستك، ثم اطلب التوجيهات وفرص التطوير التي تحتاجها. |

## المشروع الثاني:

| | |
|---|---|
| عنوان المشروع | مهارات السكرتير. |
| هدف المشروع | الاطلاع على نماذج عملية. |
| الفكرة | قم بزيارة ثلاث منظمات وقيم مهارات السكرتير (الشخصية- العلمية-العملية) ثم قدم تقريرًا لمعلمك. |


وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## المشروع الثالث:

| | |
|---|---|
| عنوان المشروع | المكاتبات الإدارية. |
| هدف المشروع | تطبيق المكاتبات الإدارية. |
| الفكرة | اكتب نموذج لكل نوع من أنواع المكاتبات الإدارية (الرسائل الخارجية – المذكرة الداخلية – التعاميم– النماذج) ثم اعرضها أمام زملائك. |

# الفصل التاسع

# مهارة إدارة المشروعات الصغيرة

**المواضيع**

1. المشروعات الصغيرة (المفهوم، الأهمية).
2. خطوات تأسيس المشروع الصغير.
3. إدارة التسويق للمشروع.
4. إدارة الموارد البشرية للمشروع.
5. إدارة الموارد المالية للمشروع.
6. إدارة الإنتاج للمشروع.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

# 9-1 المشروعات الصغيرة (المفهوم، الأهمية)

**الفكرة المحورية** التعرف على مفهوم إدارة المشروعات الصغيرة، وأهميتها.

**المفاهيم الرئيسة** المشروعات الصغيرة.

**الأهداف** يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

1. التعرف على مفهوم المشروعات الصغيرة.
2. توضيح أهمية المشروعات الصغيرة.

تمثل المشـروعات الصغيرة أحد القطاعات الاقتصادية التي تسـتحوذ على اهتمام كبير من قِبل الدولة؛ كونها تُشكل العصب الرئيس للاقتصاد؛ وذلك لقدرتها على توفير فرص عمل، واستثمار الطاقات البشرية، وتشغيلها، ولما لها من دور بارز في دعم الأفكار والابتكار، وفي تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية، و التنمية الاجتماعية في الدولة، وفي هذه الفصل سنتعرف على مفهوم إدارة المشاريع الصغيرة، وأهميتها.

**الهدف الأول** أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على مفهوم المشروعات الصغيرة.

## المشروعات الصغيرة:




هـي تلك المشـروعات الفردية التي يديرهـا مالك واحد ويتكفل بكامل المسـؤولية فيها، وتمارس نشاطًا اقتصاديًا سواءً كان إنتاجيًا أم خدميًا برأس مال وعمالة محدودة.

يختلـف مفهوم المشـروع الصغيـر من دولة لأخرى؛ وذلك بحسـب إمكاناتهـا وقدراتها وظروفهـا الاقتصادية والاجتماعية؛ ودرجة النمو فيهـا؛ ومرحلة التطور الذي بلغته؛ فقد يُعد المشروع الصغير في دولة معينة مشروعًا متوسطًا أو كبيرًا في دولة أخرى.

تُركز المملكة العربية السـعودية على المشـروعات الصغيرة تركيزًا واضحًا؛ لما لها من دور مهم تؤديه لأفراد المجتمع، فهي تدعمهم في جوانب متعددة.

فالمشروعات الصغيرة صُنِّفت من قِبل المختصين بحسب حجم نشاطها إلى مشروعات:

**صغيرة:**

وهي التي لها مقر ثابت، واعتماد رسمي، ورأس مال شخصي، وعمالة محددة، بمنطقة محلية معينة.

**صغيرة جدًا:**

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

**متناهية الصغر:**

هي التي ليس لها مقر عمل ثابت في أغلب الأحوال، ويقوم بها فرد واحد هو صاحب المشروع، وبرأس مال قليل، وغالبًا ما يكون لها أوراق رسمية، أو حد أدنى من التعاملات الرسمية.

## النشاط التطبيقي

من خلال البحث في مصادر المعلومات قم بما يأتي:

- أوجد مشروعات في أنشطة مختلفة.
- صنف هذه المشروعات حسب حجم النشاط بها، موضحًا سبب اختيار التصنيف.

.....

.....

.....

.....

.....



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

**الهدف الثاني** أن يكون الطلبة قادرين على توضيح أهمية المشروعات الصغيرة.

تُعدّ المشـروعات الصغيرة رافدًا لغيرها من المشروعات، ولها دور لا محدود في توسيع قاعدة الإنتاج المحلّي، كما تسهم في تلبية بعض من احتياجات المشـروعات الأخرى؛ سواء بالمواد الأولية أم الثانوية، بالإضافة إلى قدرتها على الاستفادة من المواد غير المستثمرة في الصناعات الكبيرة، وبالتالي سد جانب من جوانب احتياجات السوق المحلي.

**المشروعات الصغيرة تؤدي دورًا مهمًا للمجتمع وأفراده، فهي تدعمهم في جوانب عدة؛ من أبرزها:**

## أهمية المشروعات الصغيرة على مستوى الأفراد:



1. تدريب العاملين وتأهيلهم لإدارة أعمال المشروعات الصغيرة.
2. تحسين مستوى دخل الأفراد.
3. تقليل الاعتماد على الوظائف الحكومية.

## أهمية المشروعات الصغيرة للمجتمع:



1. منافسة المشروعات الكبيرة، والحد من قدرتها على التحكم في الأسعار.
2. تعد مصدرًا رئيسًا لتوفير فرص العمل الدائمة، بالإضافة إلى فرص العمل الموسمية.
3. أنها نواة أساسية لتطوير الأفكار الإبداعية للمشروعات الكبيرة.
4. تطوير المناطق الأقل حظًا في النمو والتنمية، وتنميتها.
5. مقدرتها على إنتاج سلع جديدة، وخدمات بديلة عن المنتجات المستوردة.
6. مساهمتها في التخفيف من المشكلات الاقتصادية؛ كالبطالة والفقر.

### النشاط التطبيقي

- تعد المشروعات الصغيرة ركيزة أساسية في الاقتصادات النامية والمتقدمة، وأحد وسائل النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل، زُر موقع "رؤية السعودية 2030" على الرابط المجاور، وقدم ملخصًا عن دور المشروعات الصغيرة في تحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية، وزيادة الناتج المحلي الإجمالي.

.....

.....

.....

.....



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## نشاطات مقترحة

- بالتعاون مـع زملائـك زُر موقع الهيئـة العامة للمنشـآت الصغيرة والمتوسـطة "منشـآت"، ثم اكتب تقريـرًا عن الـدور الـذي تقوم بـه الهيئة.

.....

.....

.....

.....

## التقويم

**أجب عن الأسئلة الآتية:**

- اذكر مفهوم المشروعات الصغيرة.

.....

.....

.....

- وضح أهمية المشروعات الصغيرة على مستوى المجتمع.

.....

.....

.....

- ضع علامة (✓) أمام الجملة الصحيحة وعلامة (✗) أمام الجملة غير الصحيحة لما يأتي:
  - من أهمية المشروعات الصغيرة تقليل الاعتماد على الوظائف الحكومية. (  )
  - تبرز أهمية المشروعـات الصغيرة للمجتمـع في مقدرتها على إنتاج سـلع جديدة، وخدمات بديلة عن المنتجات المصدرة. (  )
  - لا يوجد تنافس بين المشروعات الصغيرة والمشروعات الكبيرة. (  )



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

# 9-2 خطوات تأسيس المشروع الصغير

**الفكرة المحورية** التعرف على خطوات تأسيس المشروع الصغير.

**المفاهيم الرئيسة** خطوات تأسيس المشروع الصغير.

**الأهداف** يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

1. استنتاج خطوات تأسيس المشروع الصغير.
2. تطبيق خطوات تأسيس المشروع الصغير.

يتجه الكثير من الأفراد نحو تأسيس مشروع خاص يحقق لهم الاستقلالية المالية، بدلًا من الحصول على وظيفة؛ لذا فإن مرحلة التأسيس لأي مشروع استثماري سواء كان كبير الحجم أم صغير الحجم لابد أن تمر بعدة خطوات؛ وفي هذا الموضوع سنتعرف عليها.

**الهدف الأول** أن يكون الطلبة قادرين على استنتاج خطوات تأسيس المشروع الصغير.

## خطوات تأسيس المشروع الصغير:

المشروع هو مجموعة من الخطوات المتتابعة والمتسلسلة التي تحقق الهدف من هذا المشروع، وتبدأ هذه الخطوات من وجود فكرة ما، وتنتهي بالتقييم، مرورًا بمجموعة من المراحل التي تتمثل في التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ.

وتتمثل خطوات التأسيس لأي مشروع استثماري سواء كان كبير الحجم أم صغير الحجم فيما يأتي:

01 البحث عن الفرص الاستثمارية، والتوصل لفكرة محددة.

02 دراسة الجدوى.

03 إعداد خطة عمل لتنفيذ المشروع.

04 تنفيذ المشروع.

05 المتابعة والتقييم



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## النشاط التطبيقي

بالتعاون مع مجموعة من زملائك، قم بما يأتي:

- ما المشروع الذي ترغب في إنشائه؟

.....

.....

- لماذا اخترت هذا المشروع؟

.....

.....

- كيف تتأكد من نجاح المشروع؟

.....

.....

- ما الفرص التطويرية لهذا المشروع؟

.....

.....

- بعد إجابتك على هذه الأسئلة ماذا تستنتج؟

.....

.....

.....

.....



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

**الهدف الثاني** أن يكون الطلبة قادرين على تطبيق خطوات تأسيس المشروع الصغير.

## خطوات تأسيس المشروع الصغير:



### الخطوة الأولى: البحث عن الفرص الاستثمارية والتوصل لفكرة محددة:

عند بداية البحث عن فكرة للمشروع يحتاج الأمر إلى البحث عن الأفكار والفرص الاستثمارية المتاحة، والتي يفضّل أن تكون مناسبة لميول صاحب المشروع وقدراته ومهاراته؛ ليبدأ إنشاء المشروع بطريقة صحيحة؛ ومن أبرز المصادر التي تسهم في توليد الأفكار هي:

- الخبرة الشخصية.
- الهواية.
- البحث.



### الخطوة الثانية: دراسة الجدوى:

تعرف دراسات الجدوى الاقتصادية بأنها أسلوب علمي لتقدير احتمالات نجاح مشروع معين أو فكرة استثمارية، أو فشلهما قبل التنفيذ الفعلي، وذلك في ضوء قدرة المنشأة وإمكانياتها.

وفي المنشآت الصغيرة يجب أن يجري المالك هذه الدراسة قبل المخاطرة بالدخول في فرصة استثمارية قد لا يحمد عقباها، وعادة تجري بعض الجهات الخاصة دراسات الجدوى الاقتصادية، ويجب اختيار جهة تعتمد على النواحي العلمية والميدانية، وتكون ذات خبرة وسمعة طيبة في هذا المجال، وتتكون دراسة الجدوى من:

- مقدمة عن المشروع.
- الدراسة الفنية.
- دراسة السوق.
- الدراسة المالية.



### الخطوة الثالثة: إعداد خطة عمل لتنفيذ المشروع:

إن خطة العمل هي مستند مكتوب (ويحوي جداولًا ورسومًا بيانية) توضح بالتفصيل المشروع المقترح، كما تبيّن الرغبات المتوقعة، والنتائج المحتملة من هذا المشروع. ويمكننا أن نقول أنها خريطة توضح الطريق لصاحب المشروع، وعادة ما يحتاج صاحب المشروع إلى إعداد مثل هذه الخطط لتقديمها لمصدر التمويل الذي سيمده بالمال اللازم لإنشاء المشروع (قد يكون بنكًا تجاريًا، أو أحد صناديق التنمية الحكومية، أو أي جهة داعمة لمثل

هذه المشروعات الصغيرة).

فيجب عليه تصميم نموذج العمل الذي يُمثل خطة عمل تُحدد الأسـلوب الذي يتبعه المشـروع لتحقيق الدخل بإضافة قيمة مقترحة يستفاد منها.

ويتكون مخطط العمل من تسع مكونات؛ هي:

<table>
<tr><th colspan="5">مخطط نموذج العمل</th></tr>
<tr><td rowspan="2">شرائح العملاء</td><td>العلاقات مع العملاء</td><td rowspan="2">القيم المقترحة</td><td>الأنشطة الرئيسة</td><td rowspan="2">الشراكات الرئيسة</td></tr>
<tr><td>القنوات</td><td>الموارد الرئيسة</td></tr>
<tr><td colspan="3">مصادر الإيرادات</td><td colspan="2">هيكل التكاليف</td></tr>
</table>

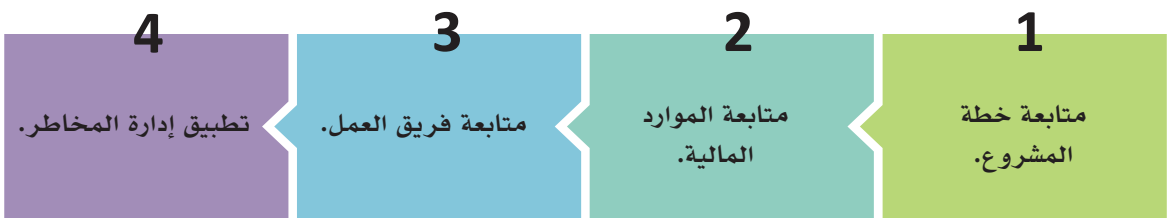
### الخطوة الرابعة: تنفيذ المشروع:



هي المرحلة التي يبدأ فيها عمل المشـروع، ويباشـر فريق العمل تنفيذ الإجراءات والمهام المتفـق عليهـا في خطة العمل؛ بهـدف متابعة سـير العمل وفق ما هو مخطـط له، وإدخال التعديلات والتحسينات اللازمة على الإجراءات والمهام إن حدثت تغيرات في بيئة العمل.

ويسير تنفيذ المشروع وفق أربع مراحل:

1. **متابعة خطة المشروع:** حيث يتابع صاحب المشروع دقة تنفيذ المشروع، وأنه يتجه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منه وفق التنسيق المطلوب بين المهام والأنشطة المرتبطة ببعضها.
2. **متابعة الموارد المالية:** وفيها يتأكد من دقة تنفيذ ميزانية المشروع، وإنها تُصرف على المستلزمات المخصصة، مع معالجة المصروفات غير المخطط لها.
3. **متابعة فريق العمل:** حيث يتابع دقة تنفيذ أنظمة العمل، ويتحقق من إنجاز فريق العمل وفعاليته، ومدى التزامهم بتنفيذ خطة عمل المشروع.
4. **تطبيق إدارة المخاطر:** ويتمثل دور إدارة المخاطر في تحديد عوامل الخطر، ومسبباتها، وآثارها، ووضع الحلول لها، ومعالجتها.





وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

### الخطوة الخامسة: المتابعة والتقييم



فالمتابعة هي عملية منظمة ومستمرة لجمع معلومات وبيانات المشروع وتحليلها؛ لقياس مدى سير أنشطة المشروع مع الخطة الموضوعة؛ بغرض تحديد الوضع الحالي للمشروع، واتخاذ القرارات المناسبة لتنفيذه بالكفاءة المطلوبة.

ولأنشطة المشروع العديد من المؤشرات التي تساعد على معرفة مدى تحققه، وقياس مستوى التنفيذ، وتنقسم المؤشرات لنوعين أساسيين؛ هما:

- مؤشرات الأداء: هي متابعة المدخلات والعمليات التي تمت خلال تنفيذ أنشطة المشروع.
- مؤشرات النتائج: هي المتابعة التي تقيس الأثر الناتج عن أنشطة المشروع.

أما التقييم هو عملية علمية منظمة تتضمن جمع أدلة، وإجراء مقارنات؛ لقياس الأنشطة في مقابل المعايير والمؤشرات؛ بهدف إصدار حكم عن قيمة المشروع وفاعليته.

### النشاط التطبيقي

- يرغب أحد أفراد أسرتك بإنشاء مشروعٍ صغيرٍ، من خلال ما تعلمته عن خطوات تأسيس المشروع الصغير؛ وضح ما ستقوم به لمساعدته في تأسيس مشروعه.

| الخطوة | الإجراء |
|---|---|
| البحث عن الفرص الاستثمارية والتوصل لفكرة محددة. | |
| دراسة الجدوى. | |
| إعداد خطة عمل لتنفيذ المشروع. | |
| تنفيذ المشروع. | |
| المتابعة والتقييم. | |



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## نشاطات مقترحة

من خلال زيارتك لأحد المنشآت الصغيرة في منطقتك قم بما يأتي:

- ناقش مالك المنشاة حول الخطوات المتبعة في تأسيس هذه المنشأة.
- قارن ما توصلت إليه مع ما تعلمته في هذا الموضوع.
- قدم تقريرًا أمام زملائك عن هذه التجربة.




## التقويم

**أجب عن الأسئلة الآتية:**

- اذكر الخطوة الثالثة من خطوات تأسيس المشروع، مع توضيح المقصود بهذه الخطوة.

.....

.....

.....

- المتابعة والتقييم هي الخطوة الأخيرة من خطوات تأسيس المشروع الصغير، اشرح أهمية هذه الخطوة لنجاح المشروع الصغير، مبيِّنًا أهم المؤشرات المستخدمة في هذه الخطوة.

.....

.....

.....

- اختر الإجابة الصحيحة فيما يأتي:
  - الخطوة الأولى من خطوات تأسيس المشروع هي:

    أ. إعداد خطة العمل. ب. البحث عن الفرص الاستثمارية. ج. التقييم.
  - متابعة المدخلات والعمليات التي تمت خلال تنفيذ أنشطة المشروع تعد من مؤشرات:

    أ. الأداء. ب. النتائج. ج. المدخلات.
  - التأكد من دقة تنفيذ ميزانية المشروع، وإنها تُصرف على المستلزمات المخصصة، مع معالجة المصروفات غير المخطط لها، تكون في مرحلة متابعة:

    أ. المخاطر. ب. الموارد المالية. ج. التنفيذ.


وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

# 9-3 إدارة التسويق للمشروع

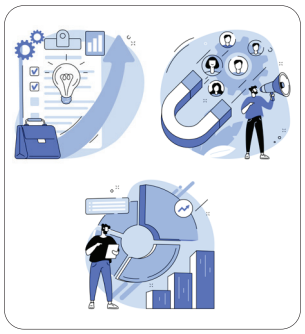
**الفكرة المحورية** التعرف على إدارة التسويق للمشروع.

**المفاهيم الرئيسة** مفهوم التسويق - عناصر المزيج التسويقي - التسويق الإلكتروني.

**الأهداف**

يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

1. التعرف على مفهوم التسويق.
2. تعداد عناصر المزيج التسويقي.
3. توضيح مفهوم التسويق الإلكتروني.



يعد النشاط التسويقي نشاطًا مهمًا لتقوم المنظمة بتقديم السلع أو الخدمات التي أُنتجت.

وستعرض خلال هذا الموضوع أهم الموضوعات المتعلقة بإدارة التسويق.

**الهدف الأول** أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على مفهوم التسويق.

## مفهوم التسويق:

للتسويق عدد من المفاهيم؛ من أبرزها:

- عملية منظمة تهدف إلى تخطيط السلع والخدمات والأفكار، وتسعيرها، وترويجها، وتوزيعها، والتنبؤ بالسوق ودراسته؛ لتسهيل تبادلها وتدفقها وانسيابها من المنتج إلى المستهلك؛ لإشباع رغباته واحتياجاته.
- الوسيلة التي يستخدمها المنتج لتقديم عناصر التسويق من منتجات وتسعير وتوزيع؛ لإشباع احتياجات ورغبات المستهلكين، وتحقيق أهدافهم المختلفة.

ويمكن تحديد أهداف التسويق من خلال ما يأتي:

1. تحديد العملاء المستهدفين وفئاتهم.
2. دراسة سلوكيات العملاء المستهدفين وصفاتهم.
3. التعرّف على احتياجات العملاء المستهدفين ورغباتهم.
4. التسعير المدروس للسلع أو الخدمات التي تقدّمها المنظمة.
5. تحديد أساليب البيع المناسبة.
6. قياس مستوى رضا العميل، واستقطاب عملاء جدد.

## النشاط التطبيقي

- أعدَّ حملة تسويقية لأحد المنتجات، موضحًا أهدافك من هذه الحملة.

.....

.....

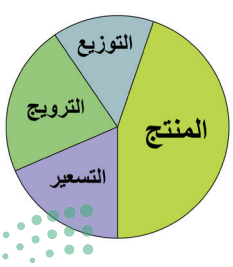
.....

.....

.....

**الهدف الثاني** أن يكون الطلبة قادرين على تعداد عناصر المزيج التسويقي.

## عناصر التسويق:




### أولا: المنتج:

يُعَد المُنتج أول عناصر التسويق ويمكن تعريفه بأنه:

كل ما يمكن بيعه. أي شيء يُقدّم للسوق بغرض الاقتناء أو الاستخدام.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

وبناءً على ذلك فإن المنتجات تنقسم إلى نوعين؛ هما:

- **السلع:** هي المنتجات الملموسة التي لها خصائص مادية محددة.
- **الخدمات:** هي المنتجات غير الملموسة التي تحقق منفعة مباشرة للمستهلك.

### ثانيا: التسعير:

يعد التسعير من أصعب القرارات التسويقية التي تتخذها المنظمة؛ نظرًا لارتباطه الوثيق بمكونات المنتج وجودته، ويمكن تعريفه بأنه:

**السّعر النّقدي الذي يُعبّر عن قيمة المنتج من وجهة نظر المنتجين أو المستهلكين.**

وهناك طرائق متعددة للتسعير التي لا تختلف عن بعضها إلا في ظل المنافسة السائدة، وظروف العرض والطلب، ويحرص بعض البائعين على عرض منتجاتهم بأسعار ترويجية لمدة معينة بهدف زيادة المبيعات؛ وذلك بسبب قرب انتهاء صلاحية المنتج، أو بهدف التخلّص من المخزون؛ بسبب وصول منتجات جديدة.

### ثالثا: الترويج:

يعد الترويج العنصر الثالث في المزيج التسويقي و يُقصد به:

مجموعة الأنشطة التي يقوم بها البائع لإيصال معلومات عن منتجاته إلى فئات معينة من المستهدفين؛ لإقناعهم بشرائها.

أو الجهود التي يقوم بها البائع لتسهيل بيع السلعة أو الخدمة، أو في قبول فكرة معينة.

**ويتضّمن الترويج خمسة عناصر؛ هي:**

| | |
|---|---|
| 1. الإعلان. | وهو الإعلان التجاري من خلال وسائل الإعلام، أو إعلانات الطرق، أو من خلال شبكة الإنترنت. |
| 2. البيع الشخصي. | أي الاتصال الشخصي بين مندوب المبيعات والعميل المرتقب. |
| 3. الدعاية والنشر. | وهي وسيلة مجانيّة لتقديم السلع والخدمات للجمهور بواسطة جهات تابعة للمنظمة كإدارة العلاقات العامة. |
| 4. تنشيط المبيعات. | تنشيط المبيعات بوسائل متعددة ومختلفة مثل: منح الهدايا المجانية والعينات التجريبية والتخفيضات. |
| 5. التسويق المباشر. | استخدام وسائل تتجاوز سلبيات قنوات التوزيع التقليدية، وتسهم في توليد الأفكار ومنتجات جديدة. |



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

**رابعا: التوزيع:**

يُقصد بالتوزيع عملية توفير المنتج للعميل في المكان الملائم، والوقت الملائم، مع مراعاة الحفاظ على سلامة المنتج وجودته حتى وقت تسليمه.

وتنقسم وسائل التوزيع إلى قسمين؛ هما:

- توزيع مباشر: من خلال فتح محل تجاري، التّوصيل المباشر للعملاء، التّوصيل عبر البريد وشركات النقل، فتح متجر إلكتروني على الشبكة العنكبوتية.
- توزيع غير مباشر: من خلال توزيع المنتج على محلات الجملة أو محلات التجزئة، أو عرض المنتج من خلال المعارض المتخصّصة.

**النشاط التطبيقي**

- بفرض أن مشروعك الصغير يختص بمنتجات الملابس الرياضية، وفي ظل وجود منافسين آخرين لهم خبرتهم في هذا المجال ويحظون بثقة كبيرة من العملاء؛ كيف يمكن لمشروعك الصغير أن يُحقق ميزة تنافسية في ذلك السوق؟

.....

.....

.....

.....

**الهدف الثالث** أن يكون الطلبة قادرين على توضيح مفهوم التسويق الإلكتروني.

## مفهوم التسويق الإلكتروني:

يمكن تعريف التسويق الإلكتروني على أنه:

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

ومفهوم التسويق الإلكتروني لا يختلف عن المفاهيم التقليدية للتسويق إلا فيما يتعلق بوسيلة الاتصال بالعملاء؛ حيث يعتمد التسويق الإلكتروني على الشبكة العنكبوتية وغيرها من وسائل الاتصال الرقمي، بوصفها وسيلة اتصال سريعة وسهلة وقليلة التكلفة؛ وذلك لتنفيذ الأعمال التي تشكل الأنواع الرئيسة لعملية التسويق بشكله التقليدي.


وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

ويتميز التسويق الإلكتروني بما يأتي:

1. يقدم خدمة واسعة للعملاء المتعاملين مع الشبكة العنكبوتية.
2. غير مرتبط بحدود جغرافية، ولا بوقت معين، ولا مساحة مكانية.
3. قابليته للتغيّر السريع والمتوافق مع تطورات تقنية الاتصالات والمعلومات.
4. تكافؤ الفرص والمنافسة بين الشركات في الإنتاج والتوزيع.
5. تنفيذ الصفقات إلكترونيًا دون حاجة لاستخدام الورق.

وهناك مجموعة من أشكال التسويق التي تُعطي مساحة من الاختيار في استخدام الأسلوب الأمثل للتسويق؛ ومن هذه الأشكال:

1. التسويق عبر موقع خاص للمنظمة على الويب.
2. التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي، وهو أكثر تفاعلًا وانتشارًا.
3. التسويق عبر البريد الإلكتروني في صورة نشرات أو عروض ترويجية.

### النشاط التطبيقي

- ابحث في مواقع التّواصل الاجتماعي عن بعض الحسابات التي تسوِّق السلع والخدمات، ثم قدم تقريرًا عن بعض هذه الحسابات والأساليب التسويقية التي تستخدمها.

.....

.....

.....

### نشاطات مقترحة

- قم مع زملائك في المجموعة بتنفيذ حملة ترويجية لمدة أسبوع بمدرستك عن المجال الاختياري (الإداري) مُطبّقين فيها عناصر التسويق الأربعة؛ لتُرّغبوا فيه طلاب المسار العام بالمدرسة؛ للالتحاق بالمجال الإداري، مع توثيقه بتقرير بعد الانتهاء من المهمة، وعرضه على معلم المقرر.

.....

.....

.....



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## التقويم



**أجب عن الأسئلة الآتية:**

■ اذكر مفهوم التسويق.

.....

.....

■ اذكر عناصر المزيج التسويقي، موضحا مفهوم كل عنصر.

.....

.....

■ اختر الإجابة الصحيحة فيما يأتي:

◂ من مميزات التسويق الإلكتروني أنه:

أ. مرتبط بحدود جغرافية، وبوقت معين.
ب. غير مرتبط بحدود جغرافية، ومرتبط بوقت معين.
ج. غير مرتبط بحدود جغرافية، ولا وقت معين.

◂ مجموعة الأنشطة التي يقوم بها البائع لإيصال معلومات عن منتجاته إلى فئات معينة من المستهدفين لإقناعهم بشرائها هو عنصر:

أ. الترويج.
ب. التوزيع.
ج. التسعير.

◂ الاتصال بين مندوب المبيعات والعميل المرتقب بغرض تعريفه وإقناعه بالشراء هو:

أ. تنشيط المبيعات.
ب. البيع الشخصي.
ج. الإعلان.

■ يتضمن الجدول التالي قائمة منتجات، صنفها من حيث كونها سلعة أو خدمة.

| م | المنتج | سلعة | خدمة |
|---|---|---|---|
| 1 | التشخيص الطبي | | |
| 2 | الكتب والمجلات | | |
| 3 | التعاملات البنكية | | |
| 4 | الأجهزة الذكية | | |
| 5 | المواد الاستهلاكية | | |
| 6 | التعليم الخاص | | |



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

# 9-4 إدارة الموارد البشرية للمشروع

**الفكرة المحورية** التعرف على إدارة الموارد البشرية.

**المفاهيم الرئيسة** إدارة الموارد البشرية.

**الأهداف**

يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

1. التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية.
2. توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية.
3. شرح دور إدارة الموارد البشرية في المشروع.




إدارة الموارد البشـرية من أهم أسس النجاح في المشروعات الصغيرة؛ حيث تؤدي دورًا مهما فـي بقاء المشـروعات الصغيرة وتطورها، ونموهـا؛ إذ لا يكفي توفر فكـرة إبداعية ورأس مال للاستثمار، بل يبقى دور الموارد البشرية وكفاءتها العامل الحاسم في نجاح المشروع. وسنتعرف من خلال هذا الموضوع على إدارة الموارد البشرية، والدور الفاعل لها.

**الهدف الأول** أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية.

## مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشـرية من الوظائف المسـاندة فـي المنظمة، وتؤدي دورًا كبيرًا في تحقيـق أهداف المنظمة من خلال مجموعة من الوظائف الداخلية.

ويتركّز دور هذه الوظيفة على إدارة العنصر البشري الذي يعد أثمن مورد لدى الإدارة، والأكثر تأثيرًا في الإنتاجية.

### إدارة الموارد البشرية:

هـي وظيفة تعنى باختيار الموظفين الأكفاء للعمل في المشـروع، 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.

## النشاط التطبيقي

- ابحث في مدرستك عمن يقوم بدور إدارة الموارد البشرية، وناقشه عن أبرز المهام التي يقوم بها، وقدم تقريرًا بذلك.

.....

.....

.....

.....

**الهدف الثاني** أن يكون الطلبة قادرين على توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشـرية تنال أهمية كبرى؛ نظرا لتأثيراتها الإيجابية على المشـروعات المختلفة والمتعلقة بالأفراد العاملين، فتبرز أهميتها للمدير أو صاحب المشروع في النقاط الآتية:

**01**

تقديم الإرشاد المهني لإدارة وتنفيذ العمل والتغلّب على جميع المشكلات.

**02**

المساعدة في تشخيص الفاعلية والكفاءة التنظيمية كمؤشرات قياس: الأداء، والتأخير، وحوادث العمل، ومعدلات الشكاوي وغيرها.

**03**

الكشف عن الصعوبات وتوفير الإجراءات المناسبة لإنتاجية أفضل.

**04**

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

**05**

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



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

### النشاط التطبيقي

- عينت مسؤولا في إدارة الموارد البشرية في أحدى المنظمات، تقدم إليك خالد وهو أحد الموظفين الذين يعملون في قسم الإنتاج وأخبرك أن لديه مشكلة تواجهه مع مديره، وتتعلق بإسناد مهام إليه تُعد أكبر من قدراته وإمكانياته، قم بمساعدة خالد للوصول إلى حلول مناسبة لمشكلته.

.....

.....

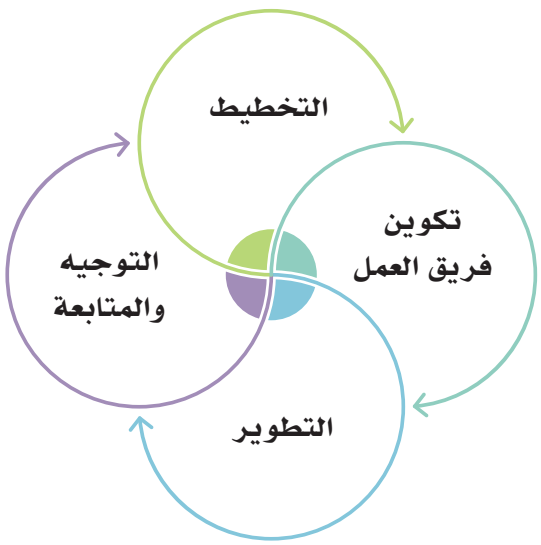
.....

.....

**الهدف الثالث** أن يكون الطلبة قادرين على شرح دور إدارة الموارد البشرية في المشروع.

تؤدي إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في نجاح أي مشروع صغير ومدى استدامته في ظل المنافسة الشديدة، حيث أنها تركّز بشكل خاص على العلاقة بين (المدير/ صاحب المشروع) والموظف وتطوّرها إلى ما يشبه الشراكة وليس التبعية؛ وذلك لأثرها على الكفاءة الإنتاجية للمشروع.

ويتضمن دور إدارة الموارد البشرية في المشروع الصغير عدة مهام أساسية التي من أهمها:



### 1. إعداد خطة الموارد البشرية:

تهتم عملية تخطيط الموارد البشرية بتحديد جميع الوظائف بالمشروع مع توصيف المهام والمسؤوليات المخطط لها.

### 2. تكوين فريق عمل المشروع:

الاختيار الفعلي للعناصر البشرية وفق متطلبات العمل والمهارات اللازمة لشاغلي تلك الوظائف، سواء كان بالتعيين الكامل أم الجزئي بحسب حاجة العمل.

### 3. تطوير أداء فريق العمل:

تخطيـط وتنفيذ عمليات التدريب وتنمية أداء فريق العمل وتطويره، وتوفير فرص النمو الوظيفي لهم مع حثّهم على بذل المزيد من التقدم.

### 4. متابعة فريق المشروع:

مـن الأدوار المهمة لإدارة الموارد البشـرية في المشـروع الصغير توجيـه أعمال الموظفين ومتابعتهـا، ومطابقتها بما هو مخطط له.

## النشاط التطبيقي

- من خلال تعلمته في هذا الموضوع؛ طبق المهام الأساسية للموارد البشرية على فريقك التطوعي.

| المهام الأساسية | ما ستقوم به |
|---|---|
| إعداد خطة الموارد البشرية | |
| تكوين فريق عمل المشروع | |
| تطوير أداء فريق العمل | |
| متابعة فريق المشروع | |


وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## نشاطات مقترحة

- زُر إحدى المنظمات، وتعرف على أبرز الأدوار والمهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، مقارنًا ذلك مع ما تعلمته في هذا الموضوع، وقدم تقريرًا عن ذلك في الإذاعة المدرسية.

.....

.....

.....

.....

## التقويم

**أجب عن الأسئلة الآتية:**

- ما أهمية إدارة الموارد البشرية.

.....

.....

.....

- تحدث عن أحد أدوار إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

.....

.....

.....

- اختر الإجابة الصحيحة فيما يأتي:

◂ تؤدي الموارد البشرية دورًا كبيرًا في تحقيق أهداف المنظمة من خلال مجموعة من الوظائف:

أ. الداخلية. ب. الخارجية. ج. الداخلية والخارجية.

◂ من أهداف إدارة الموارد البشرية:

أ. صنع المنتجات. ب. توفير الموارد المالية. ج. الاستقطاب والتعيين.

◂ تخطيط عمليات التدريب وتنفيذها، وتنمية أداء فريق العمل وتطويره من ركائز إدارة الموارد البشرية وتتمثل في:

أ. تطوير أداء فريق العمل. ب. تكوين فريق عمل المشروع. ج. متابعة فريق المشروع.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

# إدارة الموارد المالية للمشروع

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

**الفكرة المحورية**

التعرف على الإدارة المالية للمشروع.

**المفاهيم الرئيسة**

مفهوم الإدارة المالية للمشروع - تقدير الاحتياجات المالية للمشروع.

**الأهداف**

يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

1. التعرف على مفهوم الإدارة المالية للمشروع.
2. شرح أهمية الإدارة المالية للمشروع.
3. توضيح مراحل تقدير الاحتياجات المالية في المشروع.

نجاح أي مشروع يتوقف على وجود أهداف رئيسة يسعى إلى تحقيقها، ويقاس هذا النجاح بمدى تحقيق تلك الأهداف، وتعد الأهداف المالية هي التطبيق الفعلي للأهداف الخاصة بإدارة عمليات المشروع، فإذا أراد صاحب المشروع الصغير أن يكون ناجحًا؛ فعليه أن يعرف كيف يكون مديرًا ماليًا جيدًا؟

وسنتعرف من خلال هذا الموضوع على الإدارة المالية، وأهدافها، ودورها في المشروعات.

إضاءة

يسهم اعتماد خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود -أيده الله- رمز الريال السعودي في تشجيع الاعتزاز بالهوية الوطنية والانتماء الثقافي، وإبراز مكانة الريال السعودي وتعزيز الثقة به، وإظهار مكانة السعودية ضمن الاقتصادات العالمية الكبرى ودول مجموعة العشرين.

**الهدف الأول** أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على مفهوم الإدارة المالية للمشروع.

## مفهوم الإدارة المالية للمشروع:

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

وتسعى الإدارة المالية في المشروع الصغير لتحقيق العديد من الأهداف؛ من أهمها:

1. تحقيق الربحية لصاحب المشروع.
2. إدارة الأموال بكفاءة، والرقابة عليها.
3. تخطيط الأموال، واستثمارها بفاعلية.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

### النشاط التطبيقي

- ابحث في مصـادر المعلومات عن نمـاذج ورقية أو إلكترونيـة لإدارة البيانـات المالية؛ مثـل حفظ القيود المالية، وإعداد البيانات والخطط المالية.

.....

.....

.....

.....

**الهدف الثاني** أن يكون الطلبة قادرين على شرح أهمية الإدارة المالية للمشروع.

## أهمية الإدارة المالية في المشروع:

الإدارة المالية من أهم الأدوات التنظيمية في المشروع الصغير؛ لأنها غالبًا ما تبدأ بقدرات مالية وتمويلية منخفضة، لذلك تكون إدارتها دقيقة وحساسة؛ لأنها سبب رئيس في نجاح المشروع وتوسّعه، أو فشله وإغلاقه.

وتكمن أهميتها في التخطيط المالي للمشروع؛ وهو قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته المالية تجاه المواد الخام، وأجور العمال، وتكاليف الخدمات المساندة؛ كالكهرباء والهاتف، وجميع أنواع المصروفات اللازمة لعمليات التشغيل، مع مراعاة تحقيق الأهداف الربحية.

### النشاط التطبيقي

- من خلال البحث في مصـادر المعلومات؛ ابحـث عن الإدارة الماليـة في أحد المنظمات، ثم اسـتخرج أبرز أعمالها، وأثر ذلك على المنظمة.

.....

.....

.....

.....

**الهدف الثالث** أن يكون الطلبة قادرين على توضيح مراحل تقدير الاحتياجات المالية في المشروع.

## تقدير الاحتياجات المالية للمشروع:



تختلف الاحتياجات المالية في المشـروعات وفقًا لمراحل هذه المشروعات ودورة حياتها؛ حيث إن لـكل مرحلة احتياجاتها الخاصة التي تختلف عن سـابقاتها، وتتكوّن مراحل تقدير الاحتياجات المالية في المشروع الصغير من المراحل الآتية:



- **المرحلة الأولى (التأسيس):**

في هذه المرحلة تكون الحاجة للأموال كبيرة لأغراض الدراسـات والتصاميم، والإنشـاء والتنفيذ، وتأمين الموقع والآلات، ونفقات التراخيص، والتأثيث والنقل، و غيرها.



- **المرحلة الثانية (التنفيذ):**

في هذه المرحلة تظهر التدفقات المالية على شكل إيرادات وأرباح من خلال بيع منتجات المشروع، بالإضافة إلى بعض المصروفات التشغيلية.



- **المرحلة الثالثة (التطوير):**

من خلال هذه المرحلة تسعى المشروعات الصغيرة الطموحة للتوسّع بحجم أعمالها؛ مما يستدعي طاقات إنتاجية إضافية، وشـراء المزيد من الآلات، وذلك بطريقة التمويل الخارجي، والاسـتفادة من الأرباح، والدعم الذي تقدّمه الحكومة.

حيـث تلجـأ الإدارة المالية إلى توفير التمويل للمشـروعات الصغيرة من خلال **مصادر التمويـل الداخلية** التي تتمثّل في المدخرات الشـخصية، والقروض الذاتية من الأهل والأصدقاء، أو من خلال **مصادر التمويل الخارجية** التي تتمثّل في الائتمان والضمان التجاري، والمؤسسات المتخصصة والحكومية، والجمعيات والهيئات المحلية الداعمة للمشروعات الصغيرة.

### النشاط التطبيقي

- يمكن للمنشآت الصغيرة في المملكة العربية السعودية الحصول على الدعم المالي من أكثر من جهة، اكتب تقريرًا عن هذه الجهات موضحًا من خلاله متطلبات الحصول على التمويل.

.....

.....

.....

.....



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## نشاطات مقترحة

- زُر إحدى منظمات الأعمال موضحًا دور الإدارة المالية بصفتها إحدى دعائم نجاح المشروعات الصغيرة، وتُعنى بتخطيط واستثمار رأس المال، وناقش مدير الإدارة المالية عن أهمية هذه الإدارة.
- من خلال ما تعلمته في الموضوع؛ طبق مراحل تقدير الاحتياجات المالية لأحد المشاريع التجارية.

.....

.....

.....

.....

## التقويم

**أجب عن الأسئلة الآتية:**

- ما أهمية الإدارة المالية للمشروع؟

.....

.....

.....

- اذكر مصادر البحث عن التمويل، مع ذكر مثال على كل مصدر.

.....

.....

.....

- اختر الإجابة الصحيحة فيما يأتي:
  - تبدأ المشروعات الصغيرة بقدرات مالية وتمويلية:

    أ. منخفضة. ب. مرتفعة. ج. متوسطة.
  - تظهر التدفقات المالية على شكل إيرادات وأرباح من خلال بيع منتجات المشروع، بالإضافة إلى بعض المصروفات التشغيلية، وهذا في مرحلة:

    أ. التطوير. ب. التأسيس. ج. التنفيذ.
  - من مصادر التمويل الداخلية:

    أ. الائتمان. ب. الضمان التجاري. ج. المدخرات.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

# 9-6 إدارة الإنتاج للمشروع

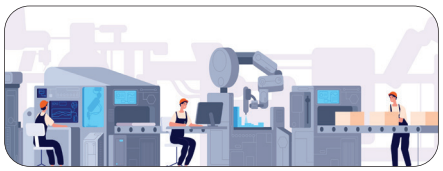
**الفكرة المحورية** التعرف على إدارة الإنتاج للمشروع.

**المفاهيم الرئيسة** مفهوم الإنتاج - عناصر الإنتاج - أنظمة الإنتاج.

**الأهداف**

يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

1. التعرف على مفهوم إدارة الإنتاج.
2. التمييز بين عناصر إدارة الإنتاج.
3. المقارنة بين أنظمة الإنتاج في المشروع الصغير.



إنّ وظيفة الإنتاج قديمة قِدم الإنسان، بدأها بمفرده، ووسّعها مع أسرته، وطوّرها بالاشتراك مع أفراد المجتمع في محيطه، وبعد ذلك تبنّتها المؤسسات الاقتصادية ودعمتها الحكومات بالبرامج الاقتصادية والتنموية، حتى أصبحت وظيفة اقتصادية واجتماعية تعمل على إنتاج السلع المادية وتقديم الخدمات؛ بهدف الرقي والرفاهية للمجتمع.

**الهدف الأول** أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على مفهوم إدارة الإنتاج.

## مفهوم إدارة الإنتاج:

الإنتاج هي وظيفة فنية إدارية، يمكن تعريفها بأنها:

- مجموعة الأنشطة المتعلقة بإنتاج السلع أو الخدمات بدءًا من تجميع المدخلات اللازمة وتهيئتها، ثم إجراء العمليات التحويلية، أو التجميعية، أو الفنية عليها، ثم الحصول على المخرجات ممثلة بالسلع أو الخدمات التي تُشبع حاجات المجتمع.
- تحويل المدخلات من الموارد الأساسية والمادية إلى مخرجات يرغبها المستهلكون ويطلبونها في شكل سلع أو خدمات.

ووظيفة الإنتاج تتحدّد في تنمية أفضل الطرق والخطط؛ لتصنيع منتجات معينة، وتنسيق القوى العاملة اللازمة، والحصول على المواد والمعدات والتسهيلات، والتنسيق بينها، وإنتاج المنتجات، وتسليمها لنشاط التسويق أو المستهلك.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



**ومن أهم أهداف إدارة الإنتاج ما يأتي:**

1. تحديد خصائص المنتج (سلعة أو خدمة).
2. تحديد خصائص العمليات.
3. تقديم المنتجات المطلوبة بالكميات المطلوبة، وفي الوقت المناسب.
4. إنتاج السلع والخدمات بمستوى الجودة المرغوب من قبل العميل.
5. تحقيق مستوى الإنتاجية بكفاءة من خلال السيطرة على كلفة العمل، والمواد المستخدمة، والطاقة الإنتاجية للآلات.



**وتقوم المنظمة من خلال إدارة الإنتاج بعدد من المهام؛ من أهمها:**

1. تحديد مواقع العمل.
2. مزج عناصر الإنتاج (العمل، المواد، الآلات، تصميم العمليات).
3. تخطيط الإنتاج، وتصميم العمليات.
4. الرقابة على الإنتاج.
5. تحديد أنظمة المناولة، والتخزين في الوحدة الإنتاجية.

### النشاط التطبيقي

- تعددت مهام إدارة الإنتاج والعمليات وتنوعت أنشطتها مع انتشار وتطوّر المشروعات الصغيرة؛ كيف يمكن لتلك المهام والأنشطة أن تسهم في نجاح المشروع الصغير؟ أو تتسبب في فشله؟

.....

.....

.....

.....

**الهدف الثاني** أن يكون الطلبة قادرين على التمييز بين عناصر إدارة الإنتاج.

## عناصر الإنتاج:

يتكون الإنتاج من ثلاثة عناصر هي:




**أولا: المدخلات:**

وتتكوّن المدخلات من طلبات العملاء، ومعلومات المنتج، وعناصر الإنتاج.

**ثانيا: العمليات:**

وتجري خلاله عمليات التصنيع، والمناولة والنقل، والتخزين.

**ثالثا: المخرجات:**

ويظهر في صورة منتجات، وخدمات.

تعد وظيفة الإنتاج من أهم وظائف المنظمة، وهذه الوظيفة تنطوي على عدد من المهام والوظائف الفرعية؛ مثل اختيار موقع المصنع، وتخطيط مواقع عمل الآلات، والتصميم الهندسي للسلعة، والتنظيم الداخلي للتسهيلات الإنتاجية، والعمليات الإنتاجية داخل المصنع، والحصول على المواد، وتخطيط الإنتاج، ورقابة الإنتاج، وفحص جودة المنتج، و غير ذلك.

### النشاط التطبيقي

- تعمل نورة رئيسة لقسم الإنتاج في إحدى شركات الألبان وتبين لها أن عناصر الإنتاج وطلبات العملاء تُنفذ بطريقة سليمة، لكن المخرجات لا تظهر بالصورة المخطط لها، مستفيدًا مما تعلمته في عناصر نظام الإنتاج قم بمساعدة نورة في إيجاد سبب هذه المشكلة وحلها.

.....

.....

.....

.....



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

**الهدف الثالث** أن يكون الطلبة قادرين على المقارنة بين أنظمة الإنتاج في المشروع الصغير.

## أنظمة الإنتاج:

هناك ثلاثة أنظمة رئيسة للإنتاج في المشروعات الصغيرة؛ هي:

### 1. نظام الإنتاج المستمر:

حيث يخضع الإنتاج بحسب هذا النظام للنمطية في طريقة التشغيل واستخدام المواد الخام، والمنتجات المطلوبة بالسوق، وينعكس على طريقة ترتيب الآلات طبقًا لتتابع عمليات التشغيل والإنتاج.

### 2. نظام الإنتاج بالطلب:

يختص هذا النوع في نظم الإنتاج بتصنيع المنتجات حسب رغبات العملاء التي اتضحت قبل البدء في الإنتاج، وكل منتج يعد عملية إنتاجية منفصلة، وتكون مواصفاته خاضعة للعميل.

### 3. نظام الإنتاج المتغير:

هذا النظام يقوم على إدخال تعديلات على المنتجات بالاستفادة من تغيرات السوق، واحتياجات العملاء، واعتماد نظام الإنتاج النمطي في بعض مراحل الإنتاج، مع إدخال طرق تشغيل جديدة لأجزاء معينة؛ ليعتمد في مراحل أخرى على نظام الإنتاج المتغير.

### النشاط التطبيقي

- مثّل لكل نوع من أنواع نظم الإنتاج الرئيسة في المشروعات الصغيرة، مع توضيح مزايا كل نظام على الجدول الآتي:

| الإنتاج | المثال | المزايا |
|---|---|---|
| نظام الإنتاج المستمر | | |
| نظام الإنتاج بالطلب | | |
| نظام الإنتاج المتغير | | |

## نشاطات مقترحة

- من خلال زيارتك لمنظمة أعمال خدمية وأخرى إنتاجية؛ قارن بين طبيعة العمليات الإنتاجية فيهما

.....

.....

.....

.....

## التقويم

### أجب عن الأسئلة الآتية:

- اذكر مهام إدارة الإنتاج.

.....

.....

.....

- اذكر أنظمة الإنتاج.

.....

.....

.....

- اختر الإجابة الصحيحة فيما يأتي:

◂ إدارة الإنتاج هي مجموعة الأنشطة المتعلقة بإنتاج:

أ. السلع. ب. الخدمات. ج. السلع والخدمات.

◂ عنصر الإنتاج الذي يظهر في صورة منتجات، أو خدمات هو:

أ. المدخلات. ب. العمليات. ج. المخرجات.

◂ يختص بتصنيع المنتجات حسب رغبات العملاء التي اتضحت قبل البدء في الإنتاج، ويسمى هذا النظام بالإنتاج:

أ. المتغير. ب. المستمر. ج. بالطلب.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

# المشروعات

## المشروع الأول:

| | |
|---|---|
| عنوان المشروع | رائد المستقبل. |
| هدف المشروع | تطبيق دراسة الجدوى. |
| الفكرة | اشترك مع زملائك في تقديم فكرة مشروع صغير، ثم قم بدراسة جدوى المشروع. |

## المشروع الثاني:

| | |
|---|---|
| عنوان المشروع | نموذج العمل. |
| هدف المشروع | تطبيق نموذج العمل. |
| الفكرة | حدد أحد المشاريع التجارية ثم قم ببناء نموذج العمل على هذا المشروع. |

## المشروع الثالث:

| | |
|---|---|
| عنوان المشروع | إدارة المشروعات الصغيرة. |
| هدف المشروع | تطبيق مهارة إدارة المشروعات الصغيرة. |
| الفكرة | فكر في أحد المشاريع التجارية الذي قد يكون مشروعك المستقبلي، ثم ضع خطتك للمهام التالية:<br>◂ المزيج التسويقي.<br>◂ المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية.<br>◂ تقدير الاحتياجات المالية.<br>◂ تحديد عناصر إدارة الإنتاج. |


وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

# فكرة عامة عن مشروع التخرج

## مقدمة

### فلسفة مشروع التخرّج في إطار نظام المسارات للتعليم الثانوي:

ترتكز فكرة مشروع التخرّج على تحفيز الدافعية والتحدي لدى الطلبة؛ لإثارة مبادرتهم وتشجيعهم على اكتشاف وحلّ المشكلات.

ومما لا شك فيه أن تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية للمشاريع ترتكز على أحدث توجهات النظم التربوية في التعلّم القائم على نظرية التعلّم البنائية. كما أن (التعلم بالمشروع) طريقة يتفاعل بها المعلّم مع الطلبة كأفراد ومجموعات، ومع المجتمع والمواد والبيئة، حيث تركز هذه طريقة على مشاركة الطلبة في تخطيط عملهم وتطويره وتقييمه.

ومن هنا فإن مشاريع التخرّج تمثّل مرتكزًا أساسيًا، ومحورًا هامًا في إثراء وترسيخ معارف الطلبة، فهي تكسبهم الخبرة الحسية والتفاعل مع البيئة الواقعية والمهارات الحياتية.

ويمرُّ مشروع التخرّج وفق مراحل عدة، تبدأ بمشكلة وتنتهي بمنتج فكري أو مادي.

### ماهية مشروع التخرّج:

مشروع التخرّج هو مهمة أدائية يختارها الطالب بشكل فردي (في حالات استثنائية وبموافقة معتمدة من إدارة المدرسة)، أو جماعي بمشاركة مجموعة من الطلبة من (3 إلى 6)، حول موضوع متعلّق بالمنهج المتضمن في مادة (مشروع التخرّج)، ويتضمن بحثًا وتطويرًا ومنتجًا ماديًا أو فكريًا.

ومشروع التخرج مادة دراسية يرصد لها مائة درجة، والتقييم فيها بناء على خطوات أدائية متسلسلة، وتقرير بإشراف المعلم المشرف على المشروع حول تطبيق عملي لإحدى موضوعات (المجال الاختياري) في المسار العام، أو في مادة (مشروع التخرّج) في المسار التخصصي للمجالات الأربعة الأخرى (مسار علوم الحاسب والهندسة- مسار الصحة والحياة- مسار إدارة الأعمال- المسار الشرعي).

وهذا المشروع يعكس مستوى اكتساب الطالب للمعرفة التراكمية، والقدرات الإبداعية التي تؤهله للحصول على شهادة المرحلة الثانوية في المسار الذي ينتسب إليه.

## أهداف مشروع التخرّج:

يهدف مشروع التخرّج إلى قياس وتقييم ما وصل إليه الطلبة من مستوى علمي ومهاري في نظام المسارات، من خلال ربط الطلبة بمساراتهم وإتاحة الفرصة لهم؛ للتعمّق في أحد المجالات التخصصية، وتقديم إضافة علمية متناسبة مع مستواهم التحصيلي وقدراتهم الذاتية، وإمكانات وموارد المدرسة والبيئة المحيطة.

كما يسهم المشروع في صقل مهارات الطلبة وتأهيلهم لمتطلّبات المرحلة الجامعية والحياة المهنية، ويكسبهم مهارات جمع البيانات وتطبيق الأساليب العلمية في تحليلها واستخلاص النتائج، والقدرة على التعامل مع الصعوبات والتحديات التي قد يواجهونها في إعداد بحوثهم، وتحفزهم على الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي وضوابطه وقيم النزاهة العلمية الفكرية، وذلك انطلاقًا من رؤية المملكة 2030 التي سعت في تحقيق أهدافها؛ لدعم البحث والابتكار الذي يمثل أحد أهم روافد الرؤية، وأهم اقتصاديات المعرفة وتسويقها.

- **ومن أهم الأهداف التي يسعى لتحقيقها مشروع التخرّج:**

1. توظيف واستخدام معارف الطالب وقدراته البحثية والخطابية من خلال إعطائه الفرصة؛ لتطبيق وتنفيذ ما تعلّمه من أطر نظرية في المسار الذي يتخصص فيه.
2. نقل الطالب تدريجيًا من بيئة الدراسة لبيئة العمل أو اختيار التخصص الجامعي الممتد لموضوع المشروع.
3. إكساب الطالب مهارات متعددة ومنها: مهارة العمل بروح الفريق، مهارة العرض على الجمهور، ومهارة الإقناع والتفاوض، ومهارة الحوار، ومهارة تنظيم الوقت.
4. ممارسة وتطبيق المفاهيم العلمية والنظريات والمهارات التطبيقية التي اكتسبها أثناء دراسته في مساره التخصصي.
5. تطبيق ما تعلّمه الطالب في موضوعات المجال الاختياري أو مجالات المسار التخصصي الذي التحق به.
6. ممارسة وتطبيق أخلاقيات المهنة وحقوق الملكية الفكرية، والعمل ضمن الفريق قبل التحاقه فعليًا بسوق العمل أو التخصص الجامعي الممتد للمسار الذي التحق فيه ضمن حزمة مسارات الثانوي.
7. تفعيل دور الطالب في كافة المجالات العلمية والعملية والبحثية في ميدان العمل، وتهيئته للمرحلة الجامعية وفق امتداد التخصص الذي التحق به.

## أخلاقيات البحث العلمي والأمانة العلمية في مشروع التخرّج:

يستند مشروع التخرّج كغيره من الأبحاث التي تتبع منهجية علمية رصينة على النسق المعرفي العلمي الأصيل والقيم الأخلاقية الضابطة والموجهة للسلوك العلمي الأدبي.

ومن هذا المنطلق يقع على عاتق كل مشرف مسؤولية تعريف فريقه بالإجراءات الصحيحة؛ لتوثيق البيانات والمراجع وإسنادها لأصحابها ومرجعياتها، وفق العرف العلمي والقواعد الأصولية في التوثيق ومراعاة الملكية الفكرية.

- **ومن أهم هذه الإجراءات:**

1. مراعاة معايير أخلاقيات البحث العلمي وآداب إدارة المشاريع ومنظومة العمل الجماعي.
2. مراعاة الأمانة الفكرية والعلمية والمحافظة عليها في جميع مراحل البحث، والكتابة وفي العروض الشفهية والتحريرية.
3. تحرّي السلامة والدقة في تقرير ونتائج المشروع.
4. استيفاء معيار العدالة في تنفيذ المهام والتساوي في الإنجاز.
5. تعزيز ثقافة الشكر والعرفان لكل من ساهم في إنجاح المشروع وتيسير تنفيذه، والتنويه والإشارة إلى إسهامات الآخرين في المشروع.
6. المشروع الذي يتعامل مع مواد بشرية أو مقابلات شخصية، أو مسح ميداني يلزم عرض مقترح المشروع على فريق مختص لمراجعة أخلاقيات البحث العلمي في (إدارة التعليم التي تتبعها المدرسة)؛ لإقراره.
7. المشروع الذي يتضمن التعامل مع الحيوانات أو أجزاء منها يجب أن يكون ضمن الأخلاق والمعايير العالمية ويلزم إقراره من فريق مراجعة أخلاقيات المشاريع في (إدارة التعليم التي تتبعها تتبعها المدرسة)؛ لإقراره.
8. الالتزام بتدوين جميع المراجع والمصادر العلمية بوضوح حسب الطريقة المتبعة في التوثيق لكل تخصص.
9. الحذر من الانتحال العلمي أو السرقة العلمية: وهي شكل من أشكال النقل غير القانوني من خلال استخدام لغة الآخر أو أفكاره دون الإشارة للكاتب والمرجع.

## سياسة الملكية الفكرية في مشروع التخرّج:

إن مشروع التخرّج ليس مجرد منظومة من الإجراءات والنماذج والتقارير الموضوعية، وإنما هو كيان قيمي ونشاط إنساني له ضوابطه الاجتماعية والأخلاقية التي يجب أن يتوفر فيها أعلى معايير النزاهة، والأمانة والأخلاقيات العلمية.

وفي وقتنا الحالي وفي ظل النهضة العلمية والبحثية، تزايدت الحاجة للمطالبة بالالتزام بسياسة الملكية الفكرية، ومن أمثلة حقوق الملكية الفكرية: الاختراعات، برامج الكمبيوتر، التعبير الفني والأدبي، الأدوية، الصيغ الكيميائية، النشر، العمليات التصنيعية.

وهناك عدد من السياسات والأحكام للحفاظ على توثيق الملكية الفكرية وحمايتها في مشروع التخرّج وهي:

1. المشروع ملك لوزارة التعليم ويلزم الطالب الذي يرغب الإفادة منه أخذ الموافقة الخطية من الوزارة أو من يمثلها في إدارات التعليم.
2. أن يلتزم الطالب بتوقيع جميع النماذج المرفقة في هذا الدليل بما فيها نموذج تحمل المسؤولية العلمية.
3. ألّا يرد في المشروع ما يخالف أحكام الشريعة الإسلامية.
4. ألّا يرد في المشروع ما يفضي إلى ما يخل بأمن الدولة، أو نظامها العام، أو ما يخدم مصالح أجنبية تتعارض مع المصلحة الوطنية.
5. ألّا يؤدي إلى إثارة النعرات وبث الفرقة بين المواطنين.
6. ألّا يؤدي إلى المساس بكرامة الأشخاص وحرياتهم، أو إلى ابتزازهم، أو الإضرار بسمعتهم.

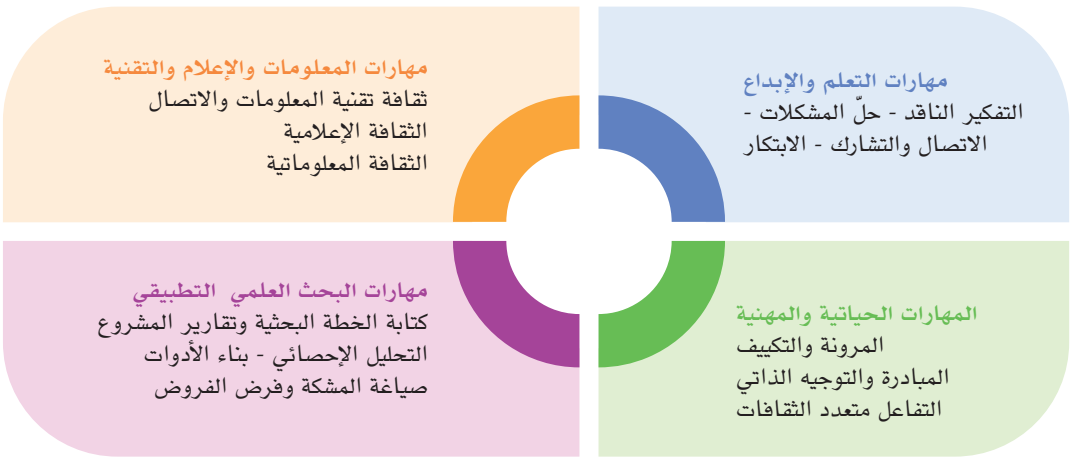


وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

7. ألّا يضر بالوضع الاقتصادي أو الصحي في الدولة.
8. أن يُلتزم في المشروع بالنقد الموضوعي البناء الهادف إلى المصلحة العامة، والمستند إلى وقائع وشواهد بحثية علمية صحيحة ودقيقة.
9. توضيح مفاهيم السرقة العلمية وأشكالها وأنواعها، والقوانين المترتبة عليها لحماية حقوق الملكية الفكرية.
10. الاستفادة من أعمال الآخرين مع حفظ حقوقهم وحمايتها.
11. الالتزام التام بالأسس العلمية الرصينة لكتابة تقرير مشروع التخرّج، وتدوين وتوثيق المراجع سواء في متن التقرير أو في قائمة المراجع أو في الجداول والأشكال والرسومات.
12. التقيّد بضوابط استخدام النقل الرقمي من شبكة الإنترنت وتوثيق المقالات المنشورة إلكترونيًّا.

## المهارات المكتسبة عن مشروع التخرّج:

يكتسب الطالب من دراسته لمادة مشروع التخرّج حزمة من المهارات تحقق رؤية ورسالة مسارات المرحلة الثانوية، التي تؤكّد على إكساب جميع المتعلّمين التعليم الجيّد مدى الحياة وتحقق المنافسة العالمية، وتزويدهم بالمهارات والمعارف والكفايات وفق الرؤية الوطنية 2030 التي تُعدّهم للحياة ولإكمال تعليمهم الجامعي، وتهيئتهم لسوق العمل وفق مهارات المستقبل 21st Century Skills Partnership for ، التي يوضحها الشكل رقم(1)




شكل (1): مهارات مشروع التخرّج

# فكرة عامة عن مشروع التخرج

- **وبنهاية مشروع التخرّج يكون الطلبة قد اكتسبوا المهارات الآتية:**

### مهارات التعلّم والإبداع:

تتمثّل في إكسابهم مهارات التفكير الناقد، والمنهجية العلمية البحثية؛ لحلّ المشكلات، ومهارات التفكير الإبداعي والابتكار، وذلك من خلال:

- إعداد وتطبيق مشروع بحثي ميداني حسب المنهجية العلمية والأصول الأدبية.
- تطبيق الأساليب العلمية في جمع البيانات.
- تطبيق الأساليب العلمية في التحليل وكتابة النتائج.
- تطبيق الأساليب العلمية لدراسة الاحتياجات.
- المعرفة الرصينة بطرائق ومناهج البحث العلمي والأساليب العلمية والمنهجية لتطبيقها.
- مهارات المعلومات والإعلام والتقنية:
- تتمثّل في إكسابهم حزمة من مهارات تقنية المعلومات والاتصال- الثقافة الإعلامية - الثقافة المعلوماتية مما يساعدهم على:
- تطبيق المعرفة والحقائق العلمية المكتسبة من هذا المقرر في حالات تطبيقية عملية.
- تطبيق المعرفة المكتسبة في مجال التخصص في المسار.

### المهارات الحياتية والمهنية:

تتمثّل في إكسابهم المهارات الحياتية والمهنية مثل: المرونة والتكيف - المبادرة والتوجيه الذاتي- التفاعل متعدد الثقافات، مما يعينهم على:

- تحمل المسؤولية والقدرة على العمل الجماعي ضمن الفريق.
- مناقشة التجارب الشخصية، وتوثيق الشواهد وجمع البراهين والأدلّة.
- المثابرة والسعي الطموح ضمن خطة مرسومة بزمن محدد.
- صقل الخبرة العلمية وتحوّلها لمهارة تطبيقية واقعية.
- مواجهة التحديات والصعوبات والمعوقات.

## مهارات البحث العلمي التطبيقي:

تتمثّل في إكسابهم مهارات كتابة الخطة البحثية وتقرير المشروع - التحليل الإحصائي - بناء الأدوات - صياغة المشكلة وفرض الفروض، مما يمكنهم من:

- ممارسة مهارات العمل الميداني الواقعي.
- اكتساب مهارات التقنية وتكنولوجيا المعلومات.
- مهارة تحليل الواقع وربط النظرية بالتطبيق.
- صقل المهارات التخصصية في مجال المسار وتحويلها لمنتج تسويقي.
- تجميع محفظة إلكترونية لجميع الأعمال والمستندات والإنجازات التراكمية ذات العلاقة بالمشروع.

## آلية طرح وقبول مشروع التخرّج:

في نهاية الفصل الثامن لكل مسار عام أو تخصصي، وبعد أن يُعلن عن مشاريع التخرج ويُعرف بها ويُسوق لها منذ بداية الفصل السابع، يقدِّم المعلمون(المسند لهم الإشراف على المشاريع) بالتعاون مع (مدير المدرسة وفريق المسارات ومنسق مشاريع التخرج)، مقترحات لمشاريع التخرّج للفصل التالي.

وحتى تُقبل مقترحات مشاريع التخرّج يجب التحقق من الآتي:

1. إمكانية حلّ مشكلة المشروع بشكل علمي في حدود المهارات المعرفية والبحثية للطلاب.
2. يُفضّل أن تكون فكرة المشروع حديثة وواقعية ولها تطبيق في الحياة المجتمعية.
3. تحديد العدد المتاح لفريق الطلبة في المشروع بما لا يزيد عن 3 إلى 6 طلاب.
4. قد تكون مشكلة المشروع سبق تنفيذها، ولكن لا بد من إعادة ابتكارها بمخرج أصيل ومميّز ومنتج غير مكرر.
5. لابد أن يتناسب حجم العمل والمجهود مع عدد الطلبة ومدّة تنفيذ المشروع.
6. أن تكون المتطلّبات المادية والبرمجية والتنفيذية للمشروع متوفرة وميسرة.
7. يحق لمجموعة من الطلبة تقديم فكرة مشروع لأحد المشرفين /المرشدين، ومن ثَمَّ يوجِّه المشرف الطلبة ويساعدهم؛ لإعداد مقترح مشروع للفكرة، مع تحديد أسماء الطلبة الراغبين في تنفيذ هذا المقترح بما لا يزيد عن 3 إلى 6 طلاب.
8. يجمع المرشد الأكاديمي مشاريع التخرّج المقترحة المقدّمة من المشرفين على المشاريع ويقوم بالإجراءات الآتية:
   - عرض المقترحات على مدير المدرسة للاعتماد.
   - يتواصل مع مشرف مشروع التخرّج في حالة وجود اقتراحات للتعديل في مقترح المشروع.
   - يُبلّغ مشرفي المشاريع بالمشروعات المقبولة، والمشاريع التي تحتاج تعديل في المقترحات والخطط.
   - تُسلّم المقترحات إلى المشرف والطلبة بعد اعتمادها من مدير المدرسة.

# فكرة عامة عن مشروع التخرج

## المواصفات الفنية العامة لمشروع التخرّج:

### اختيار فكرة مشروع التخرّج

يعد اختيار فكرة مشروع التخرّج من أهم الأمور التي يجب على الطالب أن يحرص عليها، ويوضّحها من خلال مجموعة من الجُمل المركّزة والمختارة بعناية ودقة منهجية، دون أن يُدوِّن تفاصيل كثيرة وإسهابات قد تشتت الفكرة.

ومن المهم أن تكون الفكرة من واقع الحياة والبيئة المحلية المجتمعية، ويحبذ الارتباط بالبيئة الجغرافية المناطقية مثلًا (مشاريع خاصة بالبيئة الجبلية في المنطقة الجنوبية، مشاريع خاصة بالبيئة الساحلية في شرق وغرب المملكة، مشاريع خاصة بالبيئة الصحراوية وسط وشمال المملكة)، بحيث يختار مشروع تخرّج مميّز، ومثالي، وإبداعي يقدّم فائدة ومردودًا اقتصاديًّا على المستوى المحلي الوطني.

وعلى الطالب أن يراعي عند اختياره لموضوع مشروع التخرّج المدّة اللازمة لإنجازه، بحيث لا يختار مشروع تخرّج يحتاج وقتًا طويلًا لإنجازه، بل يجب أن يكون مشروع التخرّج متناسبًا ومتلائمًا مع الوقت المخصص لإعداده، والمدّة الزمنية المرصودة له في خطة مشروع التخرّج.

كما يجب أن يكون موضوع مشروع التخرّج متناسبًا مع الإمكانيات المتاحة، والمهارات التي يمتلكها الطالب وإمكاناته وطاقاته المعرفية والنفسية والجسدية والمالية.

### عنوان مشروع التخرّج

العنوان هو أوَّل مفتاح لبحث التخرّج، ويجب أن يُعبِّر عن مضمونه وفكرته ومخرجاته ومنهجه. لذلك يجب على الطالب أن يكون ملمًا بشروط انتقاء العنوان المميّز بمساعدة مشرفه.

ومن أبرز مواصفات العنوان الجيّد أن يكون مركّزًا واضحًا ومُعبِّرًا وقصيرًا، وملائمًا للموضوع واللغة المحلية والمهنية الواضحة، ولا يتضمَّن أيَّ تعبيرات أو مفاهيم مشتتة أو مترجمة أو ركيكة.

### ملخص مشروع التخرج:

ويكون مختصرًا لتقرير المشروع في حدود 250 إلى 300 كلمة، ويكتب في ورقة مستقلة.

### مقدّمة مشروع التخرّج:

وهي الحد الفاصل بين العنوان وباقي أجزاء بحث التخرّج.

ولمقدّمة المشروع شروط ومواصفات، حيث تمثّل الوعاء المركّز الذي يسرد فكرة المشروع وأهميته وعلاقته بتخصص الطالب. كما يوضّح في المقدّمة النتائج التي يتوقع أن يصل إليها من خلال هذا المشروع.

ويجب أن تكون المقدّمة مُختصرة ولا تتجاوز صفحة مكتوبة، وتُبرز فيها فكرة المشروع بشكل موجز مختصر وتُربط بمسار التخصص، ويُستعرض إحساسه بمشكلة المشروع وسبب اختياره للفكرة. وكذلك يجب أن تتَّسم بالعمومية دون الإسهاب وسرد التفاصيل التي محلّها بند النتائج والإجراءات.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## مشكلة مشروع التخرّج:

مشــكلة البحث هي أحد العناصر المفصلية في بحث التخرّج. وهي المشكلة التي شعر بها الطالب وأحس بأهمية البحث والاســتقصاء حولها، وبنى على أساســها مشــروع تخرّجه. وفي هــذه المرحلة يجب أن يكون الطالــب حريصا على صياغة المشــكلة بشــكل جيّد من خلال عدَّة جُمل مركزة مختصرة وسهلة، يبين عن طريقها أسئلة المشكلة البحثية، والآثار السلبية التي قد تنجم عن عدم مُعالجتها والتدخل البحثي في تشخيصها تمهيدًا لعلاجها.

## أهداف مشروع التخرّج:

يضع الطالب عددًا من الأهداف المعرفية والمهارية والقيمية لمشــروع تخرجه، ويراعى أن تكون إجرائية قابلة للقياس والتنفيذ بمخرجات مادية أو فكرية.

## مصطلحات مشروع التخرّج:

لــكل تخصص علمي المصطلحات الخاصة به. وعلى الطالب أن يقوم بشــرح وتعريف جميــع المصطلحات الواردة في عنوان المشــروع أو في تحديد المشــكلة التي ترد في بحث التخرّج والمرتبطة بتخصص مســاره وفكرة مشــروعه. ويتبنى الطالب لكل مصطلح تعريفا يكون مسؤولا عنه ويعمل في نطاقه.

## الخطة الزمنية لمشروع التخرّج:

يضع الطالب في مشــروعه حــدود زمانية ومكانية وموضوعية يلتزم بها. وهي حدود تســاعد الطالب على تركيز جهده واقتصــاره على أجزاء معينة مــن الموضوع قيد البحث. والحدود الزمانية هي الفترة التي أُعد البحث أو مشــروع التخرج فيها، والحدود المكانية تعني مكان تنفيذ البحث، أما الحدود الموضوعية فتعني مجتمع البحث ومحيطه ونطاق التخصص والبيئة التي طبّق فيها.

## الخلفية النظرية لمشروع التخرّج:

يقدم فيها الطالب خلفية نظرية مبســطة لمشــروع التخرّج الخاص به. وتتضمن ما يريــد الطالب أو مجموعة الطلبة تحقيقه بنهاية إعداد البحث أو المشروع.

ويترك للطالب الحرية لإبداعه في صياغة ما يراه مناســبًا من خلفية نظرية ترتبط بأهداف مشــروعه ومكوناته، وألَّا تخرج عن مسار التخصص وفكرة المشروع وأركانه.

## ممارسات مشروع التخرّج:

اســتعراض الطالب لأهم الممارســات العربية والأجنبية التي تناولت مجال المشــروع، من أهم الأمــور التي يجب على الطالب أن يحرص عليها. كما يجب أن يقوم بالتعقيب على هذه الممارسات تعقيبًا وربطًا وتحليلًا تبرز فيه شخصيته وفهمه واستيعابه، وإيضاح أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين مشروعه. ولذلك يجب أن يمتلك الطالب المهارات التحليلية الكافية لاستعراض تلك الممارسات.

### النتائج ومناقشتها:

في هذا البند تكتب النتائج، ويتحدّث الطالب عن أبرز النتائج التي حصل عليها من خلال منهجية البحث، فيضمّن الجداول والرسوم البيانية ويوضّح فيها المقارنات المنطقية بين الأوضاع قبل المشروع وبعده، ويحسب الفرق الذي وصل إليه (إن وجد)، ومن ثَمَّ يعلّق على النتيجة.

### خاتمة مشروع التخرّج:

الخاتمة هي الجزء الأخير في بحث التخرّج، وهي من أهم خطوات إعداد المشروع، إذ تأتي بمثابة الخلاصة الفكرية والنهائية لرحلة المشروع، ومحطته الأخيرة التي تُعبِّر عن الجُهد الذي بذله الطلبة أو المجموعة المنوط بها تنفيذ مشروع التخرّج أو البحث، ويُمكن أن يذكر الطالب طبيعة المشكلات التي واجهته في المشروع، وكيف تعامل معها بجدِّية، والنتائج المُترتِّبة التي تَوصّل إليها.

### قائمة المصادر والمراجع:

البحث العلمي يفرض الاطلاع على بحوث الآخرين، وأعمالهم في الحقل نفسه، فليس غريبًا أن تحتوي الكتابات العلمية في أيِّ موضوع أو مادة على اقتباسات منقولة من مؤلفات العلماء والكتب والأدبيات من مصادر المعرفة المختلفة، ليستعان بها في كتابة التقرير.

ولابد من التنوّع في محركات البحث (باحث جوجل العلمي)،(المكتبة الرقمية السعودية) وغيرها من محركات البحث.

يُعدّ توثيق قائمة المصادر والمراجع من أهم الإجراءات في مشروع التخرّج، التي يجب أن يحرص الطالب على ذكرها مُراعاة للأخلاقيات البحثية والأمانة العلمية وحقوق الملكية الفكرية.

ويقوم الطالب بترتيب القائمة وفق الترتيب الهجائي للحروف. وتشتمل عملية التوثيق على جزئين؛ أحدهما توثيق في متن المشروع وسياق البحث، وآخر في قائمة مراجعه بعد نتائج البحث وتوصياته ومقترحاته.

## الشروط العامة في اختيار موضوع مشروع التخرّج:

1. أن يلتزم الطالب بالهُويَّة الإسلامية والوطنية وأخلاقيات البحث العلمي، والقيم المجتمعية والثقافية في اختيار وتنفيذ فكرة المشروع.

- البدء بالبحث عن موضوع مشروع التخرج من بداية الفصل السابع، ويكون إما فكرة يقدمها الطالب ويعتمدها المشرف ومنسق مشاريع التخرج.
- أن يكون لمشروع التخرج مخطط تنظيمي وخطة زمنية لإنجاز المهام بتواريخ معتمدة، تبدأ من بداية الفصل الدراسي في خطة المسار الذي ينتسب له الطالب، وتنتهي برصد الدرجة النهائية التي حصل عليها وبموجبها يجتاز هذا المقرر ويتأهل للتخرّج.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

- أن تكون لهذه المشاريع صفات مميّزة وبصمات جودة مميّزة وخاصة بها، لا تشبه غيرها من المشاريع، فلكل مشروع مخرجاته الإبداعية وتخطيطه وإخراجه ووظيفته.
- اختيار موضوع المشروع من القائمة التي يطرحها المسار في بداية الفصل الدراسي.
- أن يُقدِّم مشروع التخرّج الحلول المناسبة لإحدى المشكلات الواقعية.
- تحديد التقنيات أو اللغات المستخدمة في تنفيذ المشروع، وهل الفكرة التي اختيرت تناسب اللغة.
- أن يكون الطالب مُلمًّا ومتمكنًا بعمق حيال المعلومات المتعلّقة بالمشروع، ويقرأ قدر المستطاع عن كل الأفكار المتعلّقة به عن طريق الكتب والمؤلفات والمصادر المتنوّعة على شبكة الإنترنت والمكتبة الوطنية والمكتبات العامة.
- وضع الخطة الزمنية التي تتناسب مع حجم المشروع؛ حتى لا ينفد الوقت دون إنجاز المشروع بأكمله وقت التسليم.
- أن يتميز المشروع بإمكانية تطبيقه في الواقع العملي والميدان التربوي أو سوق العمل.
- أن تكون المشاريع ذات جوانب يمكن تطبيقها وذات مردود اقتصادي.
- أن تكون موجهة لخدمة البيئة والمجتمع.

2. ألّا يكون المشروع مقتبسًا من فكرة موجودة مسبقًا دون القيام بتطويرها، وتغيير مخرجات حلولها ووظائفها.
3. أن يكون المشروع قابلًا للتطبيق العملي، وألّا يعتمد على أمور وهمية غير قابلة للتطبيق.
4. أن يخلو المشروع من التشدّد والتطرف ويعزز الأمن الفكري والانتماء للوطن.
5. الحصول على الموافقة المعتمدة من المشرف، والمرشد الأكاديمي قبل البدء بتنفيذ المشروع.
6. في حالة القبول يبدأ الطالب / الطلبة العمل مباشرة مع المشرف، وفي حالة الرفض فيتوجب على الطالب / الطلبة إعادة تقديم مشروع مقترح جديد مرة أخرى.
7. أن يكون لدى الطالب معلومات نظرية مرجعية وأدبية كافية، ومستوفاة عن فكرة المشروع المُختار قبل البدء فيه.
8. وضع الأولويات في اختيار الموضوع وفقًا لقدرات الطالب، ومدى إسهامه في إثراء التخصص والمسار الذي ينتسب إليه.
9. يفضل أن يكون المعلم (المشرف) على الطالب، متخصصًا في مجال المشروع نفسه.

# فكرة عامة عن مشروع التخرج

## مهام فريق مشروع التخرّج:

تحتاج مشـاريع التخرّج لعمليات متابعة وإشراف ودعم دقيقة؛ لضمان نجاحها وإنجازها خلال المدة الزمنية المرصودة لها، وهذا يتطلّب تحديد من يعنيهم المشروع (المهتمين).

### 1. فريق الطلبة:

يتكون فريق مشـروع التخرّج من 3 إلى 6 طلاب كحد أقصى، ويُترك للمشـرف على المشـروع ومنسق مشاريع التخرّج تنظيم آلية المشـاركة، وتوزيع المهام حسب التخصص، وينبغي التوزيع العادل للمهام، والالتزام بمهام التنفيذ المسندة لكل عضو في الفريق، والبعد عن الاتكالية والتواكل برمي العبء على العضو المتميّز والفعّال.

### 2. الطالب:

يعد الطالب الخريّج الطرف الرئيس والمسـؤول الأول عن تنفيذ المشـروع وتترتب عليه جملة من المسؤوليات والمهام في حال كان المشـروع (فرديًا)، ولا يسـمح بإنجاز المشـاريع (فرديًا) إلّا بموافقة معتمدة من مكتب التعليم ووفق ظروف استثنائية يُوافق عليها.

- **وهناك عدد من الضوابط والمهام يتعين على الطالب الالتزام بها ومنها:**

- يُعـد مـشروع التخـرّج بمثابـة مقـرر دراسي يتعيّن عـلى الطالـب اجتيـازه في الفصـل الأخير مـن الخطط الدراسية للمسار التخصصي، أو المجال الاختياري في المسار العام.
- العمل مع فريق المشروع بـروح الفريق وتجنّب الاختلاف والصراع، أو التقاعس عـن أداء دوره المكمل لأدوار أعضاء الفريق أو الاتكال على غيره.
- التنسيق الدقيق وفق خطة معتمدة على اللقاءات الدورية مع المشرف وتكون بشكل أسبوعي؛ لمناقشة ومتابعة سير العمل في مراحل المشروع، وفي حال عدم التزام الطالب يُعدّ غيابًا يتعامل معه وفق اللوائح المنظمة.
- الاجتهاد في جمع المراجع والأدبيات الخاصة بموضوع المشروع وكل ما يتعلّق بتنفيذه.
- إعداد تقرير لكل مرحلة تُنجز من المشروع، وتقديم المقترحات والتوصيات المهمة لنجاحه وتفعيله، وتسـليم نسخة منه للمشرف للمراجعة، والمتابعة والتدقيق مع الالتزام التام بمعايير كتابة التقرير النهائي للمشروع.
- مناقشـة الطالب لزملائـه أعضـاء الفريق والمشرف، وتقديـم المقترحـات والتوصيـات المهمة لنجـاح وتفعيل المشروع، في أهم النتائج التي توصّل إليها أولًا بأول.
- تسليم التقرير النهائي للمشروع إلى منسق فريق المشـاريع في الأوقات التي يحددها المشرف وفقًا للضوابط والسياسات المعتمدة.
- تقديم عرض مرئي في جلسـة مناقشـة مشروع التخـرّج، ويراعى فيـه أن يكون مصـورًا ومدعّمًا بالشـواهد



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

لجميع مراحل المشروع، ويُستعرض فيه التقرير النهائي، وجميع الصور والوسائط الداعمة للعرض بمستوى احترافي عالٍ.

- المشاركة بمشروع التخـرّج في المسابقات واللقاءات ذات الصلة، والتي تُقام على مستوى المدرسة أو وزارة التعليم أو المعارض التعليمية ومعارض المهن والشركات بعد أخذ موافقة الوزارة.
- تسليم نسخة إلكترونية من المشاريع المميزة من قبل منسق المشاريع إلى مكتب التعليم.
- تصميم لافتة ( Banner ) لمشروع التخـرّج يحتوي (اسم المشروع - وصف وهدف المشروع - مشكلة المشروع) لمنسق المشاريع.
- استشارة المشرف حول الإجراءات الصحيحة المتبعة للإشارة إلى أعمال الآخرين، واتباع النماذج المرفقة في هذا الدليل.
- الاطلاع على اللوائح والعقوبات القانونية للسرقات العلمية وتجاوز حقوق الملكية الفكرية.

### 3. المعلّم/ المشرف:

يختار فريق المسارات بالمدرسة المعلّم/ المشرف على كل مشروع، بحيث يقضي مع فريقه عامًا دراسيًّا كاملًا (في المسار العام)، وفصلًا دراسيًّا (في المسار التخصصي)، ويُراعى التحري الدقيق في انتقائه بما يتناسب مع تخصصه وتعامله وسيرته الذاتية وخبراته الإشرافية والبحثية وحسن إدارته للمشاريع.

يتمحور دور المشرف في التوجيه والإرشاد والاستشارات في المشاريع التي تسند إليه، بما في ذلك المشاريع التي يقترحها، أو تلك التي يقترحها الطلبة أو أوكلت إليه بالتنسيق مع الموجه الأكاديمي في المدرسة أو المسار.

ويُعدّ المعلّم/ المشرف الطرف الثاني الرئيس في عملية تنفيذ المشروع وتترتب عليه جملة من المسؤوليات من بينها:

- تحديد مواعيد أسبوعية لمناقشة المشاريع مع الطلبة وتقديم الاستشارات والإرشادات والتوجيهات وتصحيح الخطوات وإقالة العثرات وتجاوز الصعوبات.
- مناقشة الطالب/ الطلبة في موضوع المشروع في فترة الاختيار.
- توفير متطلبات ومستلزمات ومخاطبات المشروع، والرفع بتوفير الميزانية أو الأجهزة أو الأدوات لمدير المدرسة أو الموجه الأكاديمي.
- مساعدة الطلبة على فهم مشكلة مشروع التخرّج المقترح، وتحديد الأهداف، وكتابة وثيقة المشروع، وتوفّر بعض المصادر العلمية المناسبة للمشروع.
- متابعة تنفيذ خطة العمل المتفق عليها بشكل أسبوعي، وتذليل العقبات الناتجة أثناء التنفيذ.
- المتابعة عن كثب لتنفيذ خطوات إنجاز تقرير المشروع وفق الخطة التنفيذية المرسومة والتحقق من سلامة

الملكية الفكرية، والأدبية للتقرير والرفع رسميًا بأيِّ تجاوز أو تعدٍ أدبي أو تجاوز لحقوق الملكية الفكرية.

- رفع تقرير لمنسق مشاريع التخرّج حول مستوى تقدّم الطالب في مراحل تنفيذ المشروع.
- إبلاغ منسق مشاريع التخرّج بأي تغييرات أو تعديلات تطرأ على موضوع أو فكرة المشروع.
- رفع تقرير قبل موعد مناقشة المشروع حول حالة المشروع (جاهز للمناقشة أو العرض، يؤجل، يُعاد) مع ذكر الأسباب وتقديم المبررات والشواهد لرصد العثرات.
- مراجعة أي مطبوعات، أو دعاية، أو مطويات، أو نماذج، أو مجسمات تُعد.
- تنظيم الطلبة قبل المناقشة، وتحديد الأدوار لتقديم العرض، ومراجعة وتدقيق العرض الذي سيقدّمه الطلبة خلال المناقشة.
- الالتزام بإجراء ملاحظات وتعديلات المشرف أو المناقش والتأكّد من تنفيذ التعديلات.
- وللمشرف دور فعّال ومفصلي في تعزيز ركائز الأمانة العلمية للطلبة وتجنيبهم مغبة الوقوع في السرقات العلمية وذلك من خلال التزامه بالآتي:
  - توضيح مفاهيم السرقة العلمية وأشكالها وأنواعها، والقوانين المترتبة عليها لحماية حقوق الملكية الفكرية.
  - إرشاد وتوجيه الطلبة والأخذ بأيديهم للطرائق الصحيحة في الاستفادة من أعمال الآخرين مع حفظ حقوقهم وحمايتها.
  - توضيح الأسس العلمية الرصينة لكتابة التقرير وتدوين المراجع وتوثيقها سواء في متن التقرير أو في قائمة المراجع أو في الجداول والأشكال والرسومات.
  - توضيح حدود وضوابط استخدام مصادر التعلم المتنوعة.
  - الرفع بأي حالات تثبت فيها السرقة العلمية إلى الموجه الأكاديمي.

### 4. المناقش:

يؤدي المناقش دورًا كبيرًا ومهمًا في الدرجة النهائية المرصودة للمشروع، والمناقش (قد يكون من الهيئة التعليمية في التخصص نفسه، أو من يحدده فريق المسارات بالمدرسة بالتنسيق مع منسق مشاريع التخرّج).

وتكون مهامه تستلزم النقد والتحليل وطرح الأسئلة وإثارة النقاش حول جميع مكونات تقرير مشروع التخرّج؛ للتحقق من مدى إلمام الطالب واستيعابه لمشروعه.

### 5. الموجه الأكاديمي:

هو المحرّك الرئيس والمدير التنفيذي اللوجستي لمشاريع التخرّج، ومهامه تتمحور في:

- توعية الطلبة بمشروع التخرّج وآليته كمتطلّب للتخرّج من المرحلة الثانوية.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

- متابعة إنجاز الطلبة لمتطلّبات مشروع التخرّج بالتنسيق مع المعلّم المختص.
- مساعدة الطلبة عند أي تأخر في تنفيذ المشروع بالتنسيق مع المعلّم المختص.

### 6. منسق مشاريع التخرّج:

وهو عضو من الهيئة التعليمية أو الإدارية يُكلف بالتنسيق الداخلي بين المسارات في المدرسة وضبط جودة الإشراف العام على تنفيذ مشاريع التخرّج وتقييمها، ومن مهامه:

- مُقرر في جميع مشاريع التخرّج (مقترحات عناوين مشاريع التخرّج، مناقشة مشاريع التخرّج، إعداد ملف الجودة الخاص بمشاريع التخرّج).
- التنسيق الإداري الرسمي مع الجهات الداخلية والخارجية، وتقديم التسهيلات وأخذ الموافقات والاعتمادات في حالة حاجة الطالب/ الطلبة للتعاون مع الجهة التي ينفّذ فيها البحث النظري أو التطبيقي.
- توزيع تقارير المشاريع وملحقاتها على فريق التحكيم قبل المناقشة بأسبوعين لمراجعتها وتقييمها.
- توزيع نماذج مناقشة مشاريع التخرّج الخاصة بالفريق على الأعضاء قبل المناقشة.
- استعادة النماذج من الفريق واستخراج متوسط الدرجة ورصدها في النموذج المخصص للرصد.
- رصد الدرجات النهائية بعد الحصول على الدرجة من المشرف ومتوسط درجات الفريق ورصدها في النموذج المخصص للرصد.
- تسليم النسخة النهائية من المشاريع بعد تصحيحها للمشرف، ووضعها في صورتها النهائية في مكتبة المدرسة، ومكتبة إدارة التعليم.

### 7. مدير المدرسة:

- التنسيق لاختيار مكان تنفيذ المشروع داخل المدرسة أو خارجها: فقد يكون معمل داخل المدرسة أو خارجها، أو مصنع، أو مستشفى، أو شركة، أو مركز تدريب....إلخ.
- متابعة خطط مشاريع التخرّج وتنفيذها.
- اعتماد موضوع مشروع التخرّج.
- الإشراف على مناقشة مشاريع التخرّج.
- اعتماد النماذج النهائية لمشاريع التخرّج.
- اعتماد صرف الموارد المالية من ميزانيات معتمدة، أو سلف مصروفة للإنفاق على مشاريع التخرّج وفق بنود اعتماد الدرجات الخاصة بالمشروع.

### 8. فريق المسارات:

# فكرة عامة عن مشروع التخرج

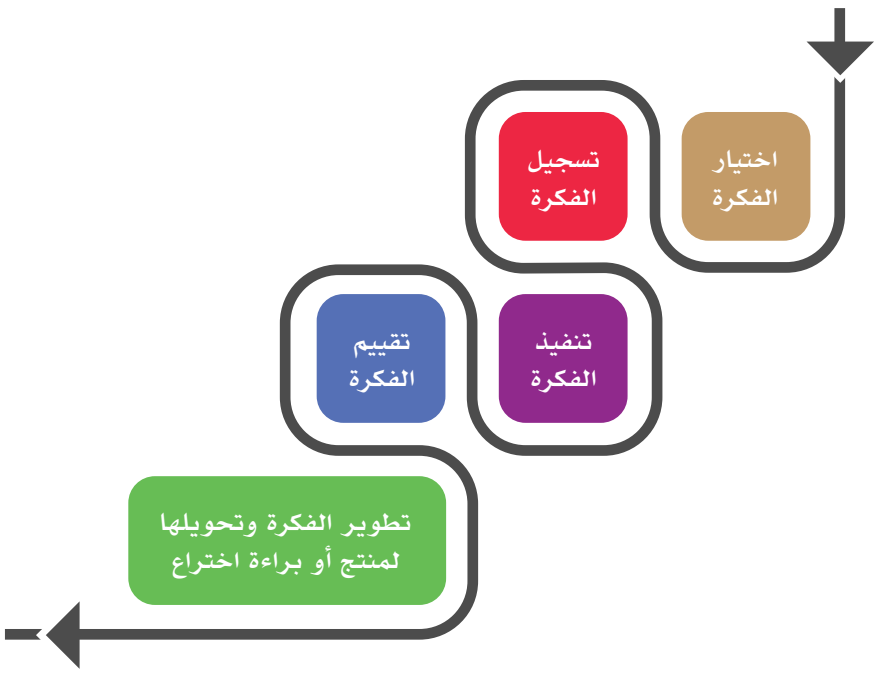
مجموعــة من الأعضاء من الهيئة الإدارية أو التعليمية تقوم إدارة المدرســة باختيارهم لإنجــاز المهام المرتبطة بنظام المسارات، ويسند لهذا الفريق المهام الآتية:

- اعتماد مشاريع التخرّج في جميع المسارات.
- التوصية باعتماد صرف الموارد المالية لمشاريع التخرّج وفق البنود المحددة.
- متابعة الشؤون التعليمية وحالات التأجيل.
- تنسيق الإشراف على مناقشة وتسجيل مشاريع التخرّج واعتمادها.

## الجدول الزمني لمشروع التخرّج:

في دورة متسلسلة ومنتظمة وفق الخطوات المرحلية التي يوضحها الشكل رقم( 2):

كما يوضّح الجدول رقم (1) مراحل تنفيذ المشــروع مع بداية الفصل التاســع، ويقوم (فريق المســارات) برئاســة مدير




شكل (2) مراحل مشروع التخرج

المدرســة ومتابعة منسق فريق مشــاريع التخرج، بإعداد هذا الجدول لتنظيم مشاريع التخرّج في المسار، ومن ثَمَّ يُعلن في الأسبوع الأول على جميع الطلبة والمعلّمين المشرفين على مشاريع التخرّج وفق الجدول رقم (1) الآتي:

| المرحلة | الأسبوع | المهمة | المسؤول عن التنفيذ |
|---|---|---|---|
| مرحلة ما قبل تنفيذ المشاريع | الأول | اختيار وتوزيع المشرفين.<br>الإعلان عن الجدول الزمني لتنفيذ المشاريع وتوزيع الطلبة. | منسق مشاريع التخرج |
| | الثاني | تسليم نموذج مقترح وخطة عمل المشروع | |
| | الثالث | مناقشة فكرة المشروع.<br>الإعلان عن المشاريع.<br>الإعلان عن التعديلات المطلوبة على أفكار المشاريع. | |
| مرحلة تنفيذ المشاريع | الرابع | إعلان المشاريع الموافَق عليها. | مشرف المشروع |
| | الخامس | البدء بالعمل الفعلي التنفيذي لمشاريع التخرج. | |
| | السادس | تنفيذ المشاريع ومتابعة التقارير الدورية وفق نماذج تقييم الأداء لمشاريع التخرج. | |
| | السابع | | |
| | الثامن | | |
| | التاسع | التدريب على كتابة التقارير وإعداد العروض الفنية. | مشرف المشروع |
| مرحلة تقييم المشاريع | العاشر | تقييم ومناقشة مشاريع التخرج. | مشرف المشروع ومناقش المشروع |
| | الحادي عشر | | |
| مرحلة المراجعة | الثاني عشر | مراجعة عامة. | مشرف المشروع |


وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

## التقييم في المناقشة النهائية لمشروع التخرّج:

يعامل مشروع التخرّج كأي مقرر من المقررات الأخرى من ناحية سلّم الدرجات، ولكن مع وجود فرقين؛ هما:

1. **الفرق الأول:** سيكون مع الطالب مشرف من معلمي المسار طوال الفصل الدراسي، ليتولى النصح وتقديم المساعدة، وليس لتدريس مادة علمية محددة سلفًا كبقية المقررات، وفي نهاية الفصل يكون الطالب على موعد مع مناقشة تقرير المشروع ونتائجه من قِبَل المشرف نفسه أو معلم آخر (أو أكثر) من أساتذة المسار، ويقدر زمن المناقشة – بحصة دراسية واحدة - يُناقش فيها المشروع الفردي أو الجماعي الواحد. ومن أساليب المناقشة الجماعية تفعيل لوحات عرض المشاريع والجداريات في المعارض العلمية **project display board**.
2. **الفرق الثاني:** طريقة التقييم ووضع الدرجات، فالدرجات مقسمة على التقييم المستمر للمشروع (التقارير الدورية)، وعلى المناقشة النهائية للمشروع.

وتتركز مهام المناقشين في:

- الاطلاع على تقرير المشروع، وتقييمه بناءً على معايير محددة.
- مناقشة جميع طلاب المشروع للتحقق من أصالة العمل وتقييم الطلبة.
- الاطلاع على معايير التقييم والنماذج المحددة.
- تقديم التوصيات والملاحظات حول المشروع إن وجدت لاستكمالها، ويمكن الاطلاع عليها فيما بعد إن لزم الأمر.
- حضور مناقشة الطلبة من البداية إلى النهاية وتقييم عروض الطلبة النهائية وفق معايير محددة.

## معايير العروض الفنية والتقديمية لمشروع التخرّج:

1. تضمين شريحة عنوان العرض بخط عريض، اسم المناقش وتخصصه، تاريخ إلقاء العرض، مكان إلقاء العرض (المدرسة/ إدارة التعليم)، سبب إلقاء العرض (مشروع تخرّج من مسار .... التخصصي)، وضع شعار الوزارة والمدرسة إن وجد.
2. تضمين شريحة لعناوين الشرائح القادمة، بحيث يكون لدى المتلقي خارطة طريق يعلم أين سيتجه المتحدّث به.
3. التعليق على الشرائح وذكر كل قسم وسبب التسلسل المنطقي بين العناوين. مثال: « بعد أن نعرض مقدّمة المشروع، سننتقل في القسم الثاني للحديث حول الجهود السابقة لحلّ المشكلة التي يُعالجها المشروع، ثم ننتقل للحديث عن كذا وكذا...إلخ.
4. تضمين شريحة ختامية كملخص لما عُرض.
5. استخدام الصور التوضيحية والبيانية وفي حال استخدام صور خارجية يجب التنويه للمصدر.

6. عدم استخدام الألوان الداكنة والخلفيات الساطعة، ومن المستحسن اعتماد الخلفية البيضاء.
7. الابتعاد عن استخدام الألوان بشكل مفرط إلا للصور التوضيحية.
8. إدراج ترقيم لشرائح العرض.
9. الابتعاد عن الحركات المخصصة وحركة الشرائح إلا للضرورة التوضيحية.
10. الالتزام بخط وحجم موحّد للعناوين (20) مثلًا، والنص العادي (16) مثلًا.
11. خلو النصوص من الأخطاء الإملائية والنحوية سواء باللغتين العربية أو الإنجليزية.

## الاستعداد للعروض التقديمية:

1. قراءة البحث بعد الانتهاء من إعداده.
2. المتابعة المنتظمة مع المشرف لتحديد المحاور الرئيسة للعرض.
3. تدوين الأفكار على ورق ثم استخراج النقاط المهمة للعرض.
4. تحديد مقدّمة جذابة وترتبط بالموضوع.
5. تحديد قائمة العرض.
6. تحديد الرسومات التي ستعرض على الحضور.
7. ضبط التقنيات الخاصة بالعرض.
8. تحديد الوقت الفعلي للعرض.
9. تحديد المواد المساندة أثناء العرض (فيديو، مقطع تمثيلي، نموذج عملي، مجسم).
10. التحضير الذهني وتجهيز ردود عن أسئلة محتملة من المناقشين.
11. التدرّب على لغة الجسد المناسبة مثل (حركة اليدين، نبرة الصوت المناسبة، علامات التوقف والاستمرار).

## مقترحات وتوصيات لمشروع تخرّج نوعي مميّز:

- الارتكاز على قاعدة معرفية تحصيلية رصينة في مجال التخصص بالمسار، فنجاح المشروع وتميّزه امتداد لأساس علمي بُنيَ في الفصول الدراسية التخصصية السابقة.
- وضع أسئلة تأملية للتفكير بصوت عالٍ، كيف تجعل مشروعك متميّزًا فريدًا من خلال الخطوات الآتية:
  - مَنِ الجهة المستفيدة من المشروع؟ مَنْ الفئة التي ستستخدمه؟ ما الشريحة المتوقعة لهذا المشروع؟
  - فكر بصوت عالٍ: ما المشكلات المكررة في مجتمعنا، حاول استشعار المشكلة وتحسسها وكتابتها.
  - كثرة التقنيات المتقدّمة في المشروع لا تعني أنه قوي ومبهر ومتفرد، أو أن المجتمع سيحتاج إليه، الأهم هو الفكرة التي تقدم حلولًا نوعية للمشكلة.


وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

# فكرة عامة عن مشروع التخرج

- إتقان برنامج حاسوبي في مجال اختصاص الطالب ليساعده في المشروع، وهو أحد البرامج التي درسها، فلا بد أن يستفيد الطالب من جميع المقررات الدراسية التخصصية التي درسها ويوظّفها في المشروع ويربط بينها ويكامل بين مخرجاتها.
- التدرّب على مهارات التفكير البحثي الموسوعي واستشارة أصحاب الخبرة والتخصص في المسار.
- التخطيط مع المشرف في أدوات تنظيمية مقننة تساعد على تنظيم اجتماعات الفريق، وليس شرطًا أن يكون الاجتماع مباشرًا، فمن الممكن توظيف برامج الاجتماعات عن بعد مثل (مايكروسوفت تيمز، زووم وغيرها) وتفعيل المناقشات المرئية والصوتية.
- الالتزام بمقاييس تقييم الأداء لكل مكوّن من مكوّنات مشروع التخرّج والتدرّب على أدائها بدقة.
- تحليل ودراسة عينات نموذجية لمشاريع تخرّج ناجحة ومميّزة بما يتناسب مع تخصص ومجال المسار العام أو التخصصي.
- تعزيز مهارات الاتصال والبحث وصولًا للإتقان.
- اختيار فريق المشروع المناسب المتناغم، بحيث كل شخص فيه يكون لديه خبرة ومعرفة بجزء معين يُمكنه تحقيق أفضل النتائج فيه، فعلى سبيل المثال: أثناء التحضير لمشروع إنتاج مجلة بكلية الإعلام، فلابد أن يحتوي الفريق على بعض الطلبة الذين يمتلكون مهارة الكتابة، وبعضهم الآخر لديهم مهارة التصميم المرئي والإخراج الصحفي حتى يكتمل الفريق، وكل شخص يقوم بمهمة قادر على إتقانها بشكل جيّد ومتميّز.
- اختيار المُشرف المُتخصص في المسار الذي تربطه بالطالب علاقة انسجام مُميّزة أو خاصة، للاتفاق مع مُشرف المادة المتخصص في فكرة المشروع لإعطاء نصائح توجيهية تجوّد المشروع وترتقي بفكرته ومخرجاته.
- أن يكون المشروع قابلًا للتنفيذ وتحويل الفكرة والنتيجة لمنتج تسويقي.
- أن توفّر مشاريع التخرّج حلولًا عملية يُمكن تطبيقها وتنفيذها في الوقت والبيئة والظروف الحالية، فعند اختراع جهاز ما ليقوم بوظيفة مُعينة، الأفضل استخدام مواد رخيصة تجعل المنتج النهائي في متناول جمهور هذه السلعة، وهو ما يُمثّل فرصة حقيقية للطلاب لبدء مُستقبلهم المهني والعملي.
- التحضير لمُناقشة المشروع منذ وقت مُبكر، لظهور المشروع بالشكل المُميّز، وهذا يتطلّب الإبداع في طريقة تقديم الأفكار والتقارير، واستخدام طرائق وتقنيات مُبتكرة وحديثة وجذابة والحرص على العرض المرئي والشفوي الجذاب والملفت.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

- التخطيط مفتاح النجاح في مشروع التخـرّج، فكلما خُطّط بكفاءة وبوقت مبكر فـإن التنفيذ يكون بإتقان وتميّز ، كما يمكن الاستفادة من الفرق والمسارات التخصصية الأخرى..
- توظيف ورقـة العصف الذهنـي ووضع جميـع مجـالات الاهتمام بعـين الاعتبار، أيـن ترى نفسـك بعد عشر سنوات؟ هل ترى علاقة بين مشروعك الخاص بك وأي من الأفكار الآتية:
- الدراسات الاجتماعية (دراسة تاريخية، دراسة ثقافية ...).
- الفضاء (الاستكشاف، نظرية خارج الأرض ...).
- الهوايات أو الاهتمام بتجميع (العملات المعدنية، السيارات، الدمى ...).
- الفنون (إنتاج معرض فني للمدرسة، رسم لوحة جدارية، تصميم نافذة زجاجية ملوّنة للمدرسة...).
- التعليـم (العمل مع طـلاب المرحلـة الابتدائيـة في المنطقـة، والعمل مـع معلّم مدرسـة ثانوية عـلى موضوع معين، العمل مع المحافظة لوقف الأمية ...).
- التكنولوجيا (خشب، معادن، سيارات، كمبيوتر، رسومات، إلكترونيات ...)
- علوم الأسرة والمسـتهلكين (تصميم وخياطة الأزيـاء المسرحية، أو لفقرة موسـيقية، أو تقديـم الطعام لحدث خاص ...).
- الكتابة/ أو الأدب (تأليف ورسم كتاب للأطفال باللغة الإنجليزية، أو أي لغة أجنبية، تأليف ديوان شعر..).
- الرياضيات والعلوم (استكشـاف بعـض نظريات الرياضيـات، وبدء أي برنامـج تعليمي بعد المدرسـة، متابعة دراسة الأوزون، أو بدء برنامج إعادة التدوير ...).
- التصوير/ إعداد فيلم (صناعة فيلم، تسجيل الأحداث المدرسية وتحريرها، عرض الصور ...).
- المسار الوظيفي (الصحفيون، الأطباء، المعالجون الفيزيائيون، الباحثون ...).
- التوسع في خدمة التطوّع/ المجتمع (مشروع تطوّعي في مستشفى محلي، كلنا نهتم ...).
- السفر (اللغات، العمل أثناء الإجازة في بلد أجنبية ...).
- الصحة واللياقة (النظم الغذائية، الأهداف البدنية، تعليم الآخرين ...).
- الأعمال (الاتجاهات، الأسهم، الحواسيب ...).
- الرياضة (تعليم الأطفال رياضة/ مهارة جديدة، التطوّع، المنافسات الرياضية).
- الحصول على شهادة في مجال معين مثل: (الإنعاش القلبي، والمساعدة في استضافة معرض).

# فكرة عامة عن مشروع التخرج

## آلية تسويق مشروع التخرّج (كيفية تحويله لشركة ناشئة أو براءة اختراع):

عندما يصل الطالب للفصل التاسع ويبدأ في تخطيط وتنفيذ مشروع التخرّج، يكون محملًا بقدر كبير من المعلومات العلمية والمهارات في مجال تخصص مساره، إلا أن هذه الحصيلة المعرفية والمهارية التخصصية تحتاج أفكارًا استثمارية أو تصنيعية، لتكون نواة لشركة ناشئة أو مشروع يحدث أثرًا ونجاح.

إن بعض الخرّيجين الذين قد اجتازوا العديد من الخبرات والتدريب في خطتهم الدراسية، سيكون مشروع التخرّج بالنسبة لهم بمثابة الفرصة الذهبية؛ لتطبيق أفكارهم الريادية الطموحة فالتوجّه العالمي حاليًا هو (صناعة الوظائف بدلًا من البحث عنها)، وخاصة مع التركيز الملحوظ على الذكاء الاصطناعي (Artificial intelligence) الذي يتجّه للتركيز على أتمتة الأعمال المختلفة كي تقوم بها الروبوتات بدلًا من البشر.

وتُعدّ الحاضنات أفضل بداية لأي شراكة طلابية، والحاضنة هي مؤسسة أو جهة داعمة تقوم باحتضان الطلبة من المبتدئين في ريادة الأعمال، بحيث توفّر لهم الدورات التدريبية الدورية، والإرشاد اليومي في كيفية تطوير المنتج وإنشاء الشركة وإدارتها في مراحلها الأولية مثل: صندوق التنمية البشرية وبرنامج بادر لحاضنات التقنية.

ولضمان استدامة مشاريع التخرّج وربطها بقطاع الأعمال؛ لأجل تحقيق عائد اقتصادي واجتماعي لمشاريع التخرّج، من الجيّد إطلاق برنامج يعنى بتحويل مشاريع التخرّج في جميع المسارات المتخصصة لشركات ناشئة، بحيث ترتكز رؤية البرنامج على تحويل 1٪ على الأقل من مشاريع التخرّج لشركات ناشئة سنويًا، وتعود الفائدة المرجوة من هذا البرنامج الريادي من خلال ما يلي في الشكل رقم (3).




شكل (3): مخطط برنامج تحويل مشروع التخرّج لشركة ناشئة



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

- **وتتركز الجدوى الاقتصادية العلمية من إنشاء برامج تحويل مشاريع التخرّج الرائدة لشركات ناشئة من خلال:**

1. توجيه مشاريع التخرّج نحو مواضيع عصرية وذات أهمية محليًا وعالميًا.
2. حث الطلبة على اختيار وتنفيذ مشاريع تخرّج ذات قيمة اقتصادية واجتماعية.
3. إيجاد موجَة جديدة من الشركات الناشئة المبتكرة في قطاعات (ريادة الأعمال، تقنيات الحاسب والمعلومات والاتصال، الصحة وجودة الحياة وأهداف الاستدامة، القانون والاستشارات والمعاملات المالية والبرمجيات البنكية والبورصة العقارية).
4. مشاركة مشاريع التخرّج في الجوائز المحلية والعالمية ومشاركتها في المحافل الدولية والمجتمعية والمعارض المتخصصة.
5. التركيز على بناء الأنظمة المستدامة والحلول التقنية والبرمجيات الرقمية اللغوية وتطبيقات الجوال.
6. تقديم دعم مالي غير مسترد لتمويل مشروع التخرّج (النوعي) لتأسيس الشركة الناشئة واحتضانها.
7. عقد شراكات مع الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) لدعم الشركات الناشئة، وهي مبادرة وطنية تسهم في صُنع بيئة تمكّن أصحاب المشاريع والأفكار الإبداعية الأكاديمية بتحويلها إلى شركة ناشئة عن طريق تقديم الدعم المادي والتوجيهي خلال مراحل متعددة، ومن البرامج الريادية المقدّمة التي تدعمها المبادرة:

- جولة حافلة الأفكار (النداء الأول لفكرتك)، وتهدف فكرة حافلة الأفكار إلى نشر وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال واستخراج الأفكار والأعمال القابلة للاستثمار، وربط الأفكار والمشاريع بالمستثمرين وإدراج المشاركين في البرامج التي تقدّمها الهيئة وزيادة الوعي بمتطلّبات المستثمرين وتحفيز الشباب من خلال وسائل التواصل.
- معسكرات المشاريع الريادية: وهي عبارة عن سلسلة من المعسكرات الافتراضية تعتمد على التعليم التطبيقي والتفاعلي باستخدام الأدوات الإلكترونية، وتستهدف أصحاب الأفكار والمشاريع المبتكرة النوعية من أجل تقديم فرص للمشتركين؛ لتطوير وتحويل أفكارهم ومشاريعهم إلى نماذج أولية جاهزة للطرح الأولي في سوق العمل.
- التدريب الخارجي بالشراكة مع العديد من الهيئات والشركات والمؤسسات ذات الصلة بتخصص المسار وفكرة بادرة المشروع ومن أبرز الأمثلة على جهات التدريب:
- حاضنة بادر: أحد برامج مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية، وهو برنامج وطني يسعى إلى تفعيل وتطوير حاضنات الأعمال التقنية لتسريع ونمو الأعمال التقنية الناشئة.




شكل (4): التدريب في برنامج تحويل مشاريع التخرّج لشركات ناشئة

## آلية توثيق مشاريع التخرّج

للمشاريع المميزة والمبتكرة آلية لتوثيقها والاستفادة منها؛ لتكون ذات عائد اقتصادي مفيد ونافع، وأن للطالب والمشرف على المشروع في حال تأييد فريق المسارات ومنسق المشروع، السعي بالرفع إلى الجهات ذات العلاقة في الوزارة من أجل تسجيل براءة الاختراع، ويكون ذلك بعد انتهاء مشروع التخرج، حيث تُقدم لمدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية، مع أهمية تحديد نسبة مساهمة أعضاء الفريق بدقة، وعندما يُمنح المشروع براءة الاختراع يمكن تسويقه مع التأكيد على أنه حق للوزارة.

أهم الشروط والسياسات لآلية تسجيل براءات الاختراع:

1. أن يكون الاختراع جديدًا، ومبتكرًا وغير متداول.
2. أن يكون قابلًا للتطبيق الصناعي.
3. ألا يكون مخالفًا للشريعة الإسلامية، أو يتعارض مع ثقافة المجتمع.
4. لا تمنح وثيقة الحماية وفقًا للمادة (4) من النظام السعودي في كل من الحالات الآتية:

- استغلال أو استعمال الاختراع فيما يخالف الشريعة الإسلامية كالآلات أو الأدوات أو الوسائل التي تساعد على تصنيع الخمور.
- مخالفة الاختراع للأنظمة القانونية كأدوات أو آلات التقاط البث الفضائي أو الإذاعي بدون ترخيص نظامي من صاحب البث، أو تلك التي تقوم بفك تشفير المحطات الفضائية، أو قرصنة البرامج الإلكترونية المحمية نظامًا.
- الاختراعات التي من شأنها أن تستغل لإلحاق الضرر بحياة الإنسان أو الحيوان، أو النبات، أو التي تلحق أذى شديدًا بالبيئة أو بطبقة الغلاف الجوي (الأوزون).

5. يجوز للمخترعين الأفراد، أو المنشآت التقدّم بطلب الفحص السريع لتسجيل براءات الاختراع الذي استحدثته الهيئة السعودية للملكية الفكرية على أن يكون موضوع طلب براءات الاختراع ضمن المجالات التقنية المستهدفة في رؤية 2030، وأن تكون المملكة أول دولة يُودع فيها الطلب، وأن يتناول تقنيات صديقة للبيئة أو منتجات منافسة ذات قيمة اقتصادية للمملكة، أو تقنيات ذات علاقة بالحج والعمرة.

## ▪ وأخيرًا من الأهمية التأكيد على بعض المتطلبات الرئيسة لتطبيق مشروع التخرج مثل:

1. توفّر البيئة الملائمة والبنية التحتية المحفزة لتطوير أنشطة ومعسكرات مشاريع التخرّج.
2. تطوير التعليم والتدريب كمًّا ونوعًا، وذلك من خلال ربط مشاريع التخرّج بالمجالات والجهات التطبيقية والإنتاجية.
3. اعتماد صيغ واتفاقيات للشراكة مع الجهات الداعمة لمشاريع التخرّج لرعاية واحتضان وتسريع مشاريع التخرّج؛ لتحويلها لمنتجات تسويقية أو براءة اختراع.
4. عرض بعض خطط مشاريع التخرّج النوعية المبتكرة على بعض الهيئات المعنية للإسهام في تمويلها لتلبي احتياجات المجتمع السعودي وقطاع الصناعة.
5. تفعيل سياسات وأنظمة وقوانين فكرية تحمي إنتاج المبدعين، مع ترجمة هذه الإبداعات إلى تقنية تسهم في العملية الإنتاجية الاقتصادية.
6. تفعيل الجانب الإعلامي وتكثيف مشاركة مشاريع التخرّج الناجحة المميزة في المحافل الدولية والعالمية والمعارض العلمية التخصصية.
7. ترسيخ ثقافة الإنتاجية واتخاذ القرارات المبنية على المعرفة.
8. توظيف المعلومات المبدعة في مشاريع التخرّج وذلك بالنظر إليها من زاوية غير مألوفة ثم تطويرها إلى فكرة ثم تصميم ثم إبداع قابل للتطبيق والاستعمال.
9. عقد البرامج التدريبية التطويرية للمعلّمين في تخصص المسارات التخصصية الثانوية لتنمية المهارات الإشرافية لإدارة المشاريع وتطويرها.
10. دراسة تأسيس شبكة أو منصة محلية وخليجية لنشر مشاريع التخرّج النوعية لإيجاد سبل تطوير واستدامة وشراكة فيما بينها وبين القطاعات ذات العلاقة.