



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة التقنية الجنوبية
المعهد التقني العمارة
قسم تقنيات المحاسبة



الحقيبة التدريسية لمادة

مبادئ الإدارة

الصف الأول

تدريسي المادة

م.م غيث علاوي مزهر

الفصل الدراسي الثاني

جدول مفردات مادة مبادئ الإدارة

الاسبوع	المفردات
١	مدخل إلى الإدارة (ماهيتها ، طبيعتها، مجالاتها، التحديات المعاصرة التي تواجه الإدارة)
٢	تطور الفكر الإداري - المدارس الفكرية (التقليدية -الإنسانية -المعاصرة)
٣	البيئة (المفهوم ، المصادر ، الأنواع ، العوامل البيئية المؤثرة في الإدارة)
٤	التخطيط (المفهوم ،الأهمية، الخطوات، الأنواع، المعوقات، صفات التخطيط الفعال)
٥	اتخاذ القرار (المفهوم، الأهمية، الخطوات، الأنواع، المعوقات)
٦	التنظيم الإداري (المفهوم ،المبادئ، الخطوات، الأنواع، الهيكل التنظيمي والأسس المستخدمة في تحديد تقسيمات الهيكل التنظيمي في المنظمة)
٧	المستويات الإدارية ونطاق الإشراف، الصلاحية - مصادرها -أنواعها، العلاقة بين المسؤولية والصلاحية
٨	المركزية الإدارية واللامركزية الإدارية، اللجان ومزاياها والعوامل المساعدة في زيادة فاعلية اللجان
٩	التحفيز (الدافعية والحوافز، نظريات الدوافع والحوافز، أنواع الحوافز)
١٠	القيادة (المفهوم ، الأهمية، الفرق بين القائد والمدير ،أنماط ونظريات القيادة)
١١	الاتصالات (المفهوم، العناصر، الأنواع، العوامل المؤثرة في عملية الاتصال)
١٢	الرقابة (المفهوم ،الخطوات، الأدوات والأساليب الرقابية، الأنواع)
١٣	وظائف المنظمة(إدارة الإنتاج، إدارة التسويق، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية)
١٤	اخلاقيات الأعمال (المفهوم ، الأهمية، المصادر، المداخل)
١٥	ادارة الوقت

الهدف من دراسة مادة **مبادئ الادارة** (الهدف العام):
تهدف دراسة مادة **مبادئ الادارة** للصف **الاول** الى:

- ١) تعريف الطلاب بالمفاهيم الاساسية مثل (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)
- ٢) تنمية المهارات الادارية
- ٣) اعداد الطلاب لسوق العمل

الفئة المستهدفة:

طالبة الصف الاول / قسم **تقنيات المحاسبة**

التقنيات التربوية المستخدمة:

١. سبورة واقلام
٢. السبورة التفاعلية
٣. عارض البيانات Data Show
٤. جهاز حاسوب محمول Laptop

الاسبوع الأول

هدف محاضرة الاسبوع الاول هو التطرق الى مفهوم الادارة بشكل عام و طبيعتها، ومجالاتها، والتحديات المعاصرة التي تواجه الإدارة)

مدة المحاضرة: 3 ساعات

الأنشطة المستخدمة:

- أنشطة تفاعلية صفية
- أسئلة عصف ذهني
- أنشطة جماعية (إذا تطلب الامر)
- واجب بيتي
- واجب الكتروني (ويفضل انشاء صفوف الكترونية Classrooms لدمج التعليم الحضوري بالتعليم الالكتروني حسب التوجهات الحديثة للتعليم والتعلم)

أساليب التقويم:

- التغذية الراجعة الفورية من قبل التدريسي (التقويم البنائي).
- اشراك الطلبة بالتقويم الذاتي (تصحيح اخطائهم بأنفسهم).
- التغذية الراجعة النهائية (التقويم الختامي)، ويقصد به حل الأسئلة المعطاة كنشاط صفي في نهاية المحاضرة.

عنوان المحاضرة: (مدخل إلى الإدارة : ماهيتها ، طبيعتها، مجالاتها، التحديات المعاصرة التي تواجه الإدارة)

المقدمة

الإدارة هي حجر الأساس في نجاح أي منظمة سواء كانت تعمل في مجال الصناعة أو الزراعة أو الخدمات التعليمية أو غيرها، اذ يعتبر الدور الذي تقوم به أحد عوامل نجاح أو فشل المنظمة. كما يتوقف نجاح المنظمات على وجود إدارة فعالة تستخدم الطرق العلمية السليمة في اتخاذ القرارات، وأداء الوظائف الإدارية المختلفة التي تسعى الى الابتكار والتطوير والتكيف مع الظروف المحلية والعالمية. والإدارة بذلك تعتبر المحرك الرئيسي للمنظمات على اختلاف أشكالها.

مفهوم الإدارة

هو علم من العلوم الإنسانية، يدور في محور من الموضوعات الرئيسية حول الإنسان سواء كان عاملاً أو قائداً، كون العنصر البشري هو عنصر الأساسي وعنصر الحسم على مر الزمن. والإدارة هي وظيفة طبيعية من وظائف المجتمع الإنساني تتعلق بتحقيق الأغراض والأهداف التي يسعى إليها الفرد أو يرغب في الوصول عليها مجموعة من الأفراد، أو هي الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق وأقلها تكلفة وفي الوقت المناسب وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة.

تتكون الإدارة من أربع وظائف أساسية هي (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه، الرقابة) ظهرت الإدارة من آلاف السنين عندما بدأت الأفراد يتجمعون إلى مجموعات لتحقيق الهدف مثل الحماية ، توفير الطعام، ثم اعتمدت المجموعات على الزراعة لتوفير مستلزماتهم من الملابس والمأكل، وهذه التجمعات ساعدت إلى ظهور الحضارات مثل حضارة وادي النيل في مصر فبناء الأهرامات هو أكبر دليل على وجود الإدارة والتنظيم وحضارة وادي الرافدين في العراق (السومرية، الأكديّة، البابليّة، الآشورية) وظهرت المعابد والقصور والجنائن المعلقة والقلاع، كل هذه الحضارات ساعدت على ظهور حضارات أخرى كان الإدارة والتنظيم ساعد على ازدهارها مثل الحضارة الإغريقية والرومانية.

وبظهور الإسلام شهدت الإدارة تطوراً من خلال أحكام القرآن الكريم والسنة النبوية والأحاديث الشريفة، مما أدى إلى معالجة أمور الحياة، ولكن وفي القرنين الأخيرين شهدت الإدارة تطوراً كبيراً، وفي عدة نواحي ومن هذه التطورات: -

- تطور إشكال النشاط الاقتصادي

- تطور إشكال المشروعات

- التطور التكنولوجي

- التوسع في نشاط المشاريع وظهور تخصصات جديدة

- اتساع دور الدولة في عملية التنظيم

- تطلع الأفراد لمستوى معيشة أفضل

تعريف الإدارة

لا يوجد تعريف موحد أو شامل للإدارة، وسبب ذلك أن مفهوم الإدارة معنوي ومعقد في حد ذاته، لأنها غير ملموسة ولكن يمكن إثبات وجودها بواسطة نتائج

- تعرف موسوعة العلوم الاجتماعية الإدارة بأنها "العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه وكذلك الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية".

- هي مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجه نحو الاستخدام الكفاء والاستخدام الفعال. للموارد وذلك بغرض تحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف

- هي عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للموارد المادية والمالية والبشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.

أهمية الإدارة

العمل الإداري يهدف إلى تحقيق الهدف وهذا يختلف باختلاف المستويات الإدارية التي تنظمها المنظمة. إن الإدارة الناجحة ضرورة ملحة في الوقت الحاضر بسبب التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، وتكمن أهمية الإدارة فيما يلي:

1- كبر حجم المنظمات وزيادة الحاجة إلى التخصصات المختلفة.

٢- وجود انفصال بين المنظمات وأصحاب رأس المال المالكين لها مما يظهر أهمية الرقابة والتنظيم لضمان مصالح الجميع.

٣- التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية وضرورة التخطيط والتنظيم والتنبؤ لمواجهتها والتأقلم معها.

٤- المنافسة الشديدة في الأسواق وما تتطلبه من تجديد وابتكار في طرق الإنتاج لتحقيق الوفورات الاقتصادية.

٥- الندرة المتزايدة في الموارد (مادية - بشرية).

٦- القوة المتزايدة للتجمعات المدافعة عن المستهلكين.

هل الإدارة (علم) أم (فن) أم (مهنة)؟؟؟

الرأي الأول: الإدارة (علم)

هناك من يرى إن الإدارة علم له قوانين ثابتة إذا طبقت في ظروف معينة تحصل دائماً على نفس النتائج. وإذا قلنا إن الحوافز تؤدي إلى زيادة الإنتاجية هذا قانون إداري وأيضا إذا قلنا إن الرقابة تؤدي إلى المزيد من الانضباط الإداري وكفائه أكثر في الأداء؛ هذا قانون إداري. وهناك من يرى إن الإدارة علم يقوم على مبدأ الاستقرار والاستنتاج، المقصود بالاستقرار والاستنتاج إذا طبقت بعض النظريات والتجارب ومحاولة قراءة النتائج وفي النهاية يستنتج عوامل معينة أو نظريات معينة أو قوانين معينة ولذلك يرون ان الإدارة علم يقوم على ركيزتين الاستقرار والاستنتاج.

الرأي الثاني: الإدارة (فن)

أصحاب هذا الرأي يقولون: الأساس هو ان الإدارة فن وليست علم. فيرى فريق أكبر إن الإدارة تتطلب كفاءة وخبرة المدير في التصرف حيال قضايا لا يغطيها علم الإدارة كما إن الأغلبية من المشكلات الإدارية التي تطرأ في بيئة العلم تختلف باختلاف الظروف المحيطة وتحتاج الى سرعة بديهية وحسن تصرف وجرأة تشكل في مجموعها فن الادارة ولذلك الإدارة فن.

الرأي الثالث: الإدارة مزيج من (العلم والفن)

هذا الرأي يتفق عليه الغالبية ان الإدارة مزيج من الفن والعلم بمعنى انه لا بد من اخذ أساسيات الإدارة من العلوم الإدارية ومن الكليات المتخصصة وتمزج مع فن المدير في استخدام هذا العلم للوصول لأفضل النتائج. وكأننا نقول ان الإدارة هي {فن المدير باستخدام علم الإدارة للحصول

اعداد : م.م غيث علاوي مزهر

على أفضل النتائج}. فالعلم يعطي المدير ما ينبغي ان يلتزم به من قواعد والفن يتيح له تطبيق تلك القواعد بأقصى درجات الكفاءة.

من هو المدير؟

يمكننا أن نقول ببساطة أن المدير هو: الشخص الذي يوجه الأفراد نحو إنجاز عملٍ ما. ولا تقتصر مهمة المدير على إصدار الأوامر، وإرغام الآخرين على أداء العمل، بل يرتقي دوره ليكون دوراً تنسيقاً لعمل الآخرين بطريقة تنجز العمل المطلوب. ويمكن أن يطلق لفظ المدير على أكثر من شخص في مستويات إدارية متعددة (علياً - وسطى - تشغيلية) في المنظمة. إذا المدير هو الشخص المسئول عن عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ادوار المدير

طبقاً لما جاء في العلوم السلوكية فإن الدور الخاصة بالآخرين تجاه الفرد بالإضافة إلى مجموعة التوقعات Expectations توقعاته هو نفسه نحو سلوكه. والدور هو في الواقع عبارة عن مجموعة من السلوكيات المتفاعلة بطريقة منتظمة والتي يمكن ملاحظتها وتتعلق بوظيفة أو معين. وفي الواقع العملي فإن المدير المعاصر له أدوار متعددة والتي يمكن حصرها - في نطاق الوظيفة الإدارية - في عشرة أدوار مختلفة ولكنها متفاعلة ومتداخلة معاً. ولقد أمكن تصنيف هذه الأدوار العشرة في مجموعات **ثلاث رئيسية وهي:**

الأدوار التي تعلق بالعلاقات الشخصية المتبادلة، والأدوار التي تتعلق بالمعلومات، وأخيراً الأدوار التي تتعلق باتخاذ القرارات وذلك كما هو الأدوار المتعلقة بالمدير.

أ: الأدوار الخاصة بالعلاقات الشخصية Interpersonal Roles

وتمثل المجموعة الأولى من الأدوار التي يلعبها المدير في أي منظمة من المنظمات، والتي يمكن ترجمتها في دوره كمثل للمنظمة، وكقائد، وكوسيط.

١- المدير هو الشخصية الممثلة للمنظمة Figurehead إن المدير، خاصة في المستويات الإدارية العليا، يؤدي العديد من الواجبات التي من خلالها يمثل المنظمة في المجتمع وأمام الرأي العام. والمدير في المستويات الإدارية الأقل يلعب نفس الدور وإن كان بدرجة أقل

من حيث الأهمية، حيث إنهم يمثلون المنظمة مثلاً في احتفالات اجتماعية خاصة بالموظفين أو العمال.

٢- المدير يلعب دور القائد Leader ويمارس المدير العديد من الواجبات والأعمال التي تعكس دوره كقائد، والتي من بينها تحفيزه لسلوك المرؤوسين وزيادة دافعيتهم في العمل، وتوجيهه لسلوك الآخرين، وتصرف كقدوة يحتذي بها من جانب الآخرين.

٣- المدير صاحب العلاقات Liaison إن جميع المدراء يلعبون دوراً بارزاً في إقامة العلاقات والمحافظة عليها من الأفراد والجماعات داخل وخارج المنظمة، والذين يشكلون جزءاً من المنظمة أو أطرافاً ذات علاقة بها. إن هذا الدور للمدير يعتبر حيويًا لإقامة علاقات مع الموردين والعملاء، وللتنسيق بين جماعات العمل، ولتشجيع العلاقات المتبادلة ونشر روح الانسجام والتوافق اللازمة لتحقيق الأداء الفعال.

ب: الأدوار المتعلقة بالمعلومات Informational Roles

أما المجموعة الثانية في الأدوار المتعددة التي يلعبها المدير فإنها تتعلق بالمعلومات، والتي تتطلب منه أن يكون ملاحظاً ومراقباً للبيئة المحيطة، وناشراً للمعلومات، ومتحدثاً رسمياً.

١- المدير يلاحظ ويراقب الأحداث Monitor يمكن النظر إلى المدير على أنه المراقب في يقظة مستمرة للأحداث والأنشطة، والباحث عن المعلومات، والجامع للبيانات، والملاحظ للسلوك. إن المديرين الذين تتوفر لديهم معلومات أكثر يمكنهم أن يكونوا جاهزين في أي وقت لاتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويمكنهم أيضاً إعادة توجيه سلوك الآخرين وذلك بغرض تحسين الأداء التنظيمي.

٢- المدير ناشر للمعلومات Disseminator ودور المدير هنا عكس دوره السابق من حيث بدلاً من أن يراقب ويلاحظ ويجمع معلومات فإنه يقوم بنقل المعلومات ونشرها إلى الآخرين. وينطوي هذا الدور على المدير على العديد من المهام اليومية مثل تعريفه للمرؤوسين بأرائه في مستوى أدائهم، وتزويدهم بالتوجيهات اللازمة وتدريبهم، وتقديم النصائح والمشورة للزملاء في العمل. إضافة إلى إبلاغ مرؤوسيه بالأهداف المطلوب تحقيقها وشرح وتفسير طبيعتها وأهميتها، وتعريفهم بالخطة المطلوب إنجازها.

٣- المدير متحدث باسم الآخرين Spokesperson من الأدوار المتوقعة من المدير هو أن يتحدث نيابة عن الآخرين في الوحدة أو الجماعة التي تتبعه، سواء داخل أو خارج المنظمة. ومن بين

المجالات الحيوية التي يتحدث عنها مدراء الإدارة العليا باسم المنظمة (في وسائل الإعلام في اجتماعات الجمعية العمومية وفي الندوات.. وما شابه ذلك).

ج: الأدوار الخاصة بالقرارات Decisional Roles

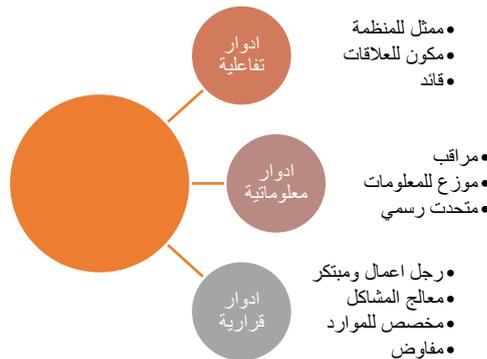
أما المجموعة الأخيرة من الأدوار المتعددة التي يلعبها المدير المعاصر فإنها تتعلق بالقرارات. فالمدير هو رجل الأعمال، ويعالج المشاكل، ومخصص الموارد، ومفاوض.

(١) المدير مبتكر ومطور Entrepreneur ويتجسد هذا الدور للمدير عندما يسعى لتحسين وتطوير وحدة العمل أو المنظمة ويتحمل في سبيل ذلك المخاطر الناتجة عن الابتكار والتجديد وتقديم المنتجات الجديدة وذلك سعياً لتغطية ربحية المنظمة في ظل نظام المشروع الحر. Free enterprise system ويتحقق هذا من خلال قيامه بتحقيق التكيف والتطويع للأساليب الحديثة لتتلاءم مع موقف معين، أو بتعديل وتطوير الوسائل والأساليب القديمة بما يخدم الأداء في العمل، أي أنه صاحب المبادرة في التغيير والتطوير.

(٢) المدير يعالج المشاكل المزعجة Disturbance Handler إن المدير يتحمل المسؤولية الأولى عن معالجة المشاكل وتوفير الحلول المناسبة لها. وربما يكون هذا الدور من أكثر الأدوار التي تشكل ضغطاً مع المديرين ولكن هذا قدرهم. فالمدير يجب أن يواجه كل مشكلة قد تحدث وتسبب القلق والإزعاج في العمل، ويعمل على تشخيصها وتحليل أسبابها ثم تحديد البدائل المناسبة لحلها، وأخيراً اتخاذ القرار المناسب لمعالجتها.

(٣) مخصص الموارد: يقع على عاتق المدير مسؤولية تخصيص الموارد بكافة أنواعها (مادية، مالية، بشرية) بين أقسام وإدارات المنظمة لضمان انسيابية العمل.

(٤) المفاوض: يلعب المدير دور المفاوض خارج المنظمة مع الموردين والزبائن والنقابات والجهات الحكومية، وداخل المنظمة مع العاملين.



مهارات المدير

يحتاج المدير إلى توفر أربعة أنواع من المهارات لديه وهي:

أ- المهارات الفنية

وهي المعرفة المتخصصة والمتعلقة بتنفيذ العمل الذي يمارسه المدير، أي يجب أن يكون المدير على دراية عالية بمجال العمل الذي يديره لكي يكون قادر على تفهم المشاكل التي تواجهه وإيجاد الحلول المناسبة لها.

فمدير الإنتاج يجب أن يكون لديه معرفة فنية متميزة بأساليب الإنتاج وأنواع المنتجات وكيفية تطويرها.. الخ والمدير التجاري يجب أن تكون لديه معرفة واسعة في مجال التسويق والدعاية والإعلان.

ب- المهارات الإنسانية

ويقصد بها القدرة على التعامل مع الآخرين سواء كانوا مرؤوسين أو زملاء أو رؤساء وفهم تصرفاتهم وسلوكهم والقدرة على تحفيزهم على العمل وتحقيق التعاون بين مجموعات العمل وقيادتهم وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

ويعني ذلك انه يجب على المدير أن يكون أنساني في تعامله مع مرؤوسيه وزملائه ويتحسس مشاكلهم ويفهم حقيقة سلوكهم وتصرفاتهم حتى يتمكن من كسب ثقتهم ويضمن تعاونهم معه لتنفيذ أوامره وتوجيهاته بخصوص العمل.

ج- المهارات الفكرية والعقلية

ويقصد بها قدرة المدير على التفكير المنطقي والتحليل العلمي للمشاكل وأسبابها حتى يتمكن من إيجاد الحلول الصحيحة والشاملة لها ومنع تكرارها في المستقبل، أي يجب على المدير أن يكون واسع الأفق ويحمل ثقافة متعددة الاتجاهات حتى يكون قادراً على معالجة المشاكل من جميع جوانبها.

د- المهارات الشخصية

مثل الثقة بالنفس والمصادقية وعدم التردد والإخلاص في العمل والتفاني فيه وتحمل المسؤولية والمبادأة والقدرة على جذب الآخرين واحترامهم وحيازة ثقتهم لان المدير هو قدوة مرؤوسيه.

الاسبوع الثاني

هدف محاضرة الاسبوع الثاني هو التطرق الى موضوع تطور الفكر الإداري - المدارس الفكرية (التقليدية - الإنسانية - المعاصرة)

مدة المحاضرة: 3 ساعات

الأنشطة المستخدمة:

- أنشطة تفاعلية صفية
- أسئلة عصف ذهني
- أنشطة جماعية (إذا تطلب الامر)
- واجب بيتي
- واجب الكتروني (ويفضل انشاء صفوف الكترونية Classrooms لدمج التعليم الحضوري بالتعليم الالكتروني حسب التوجهات الحديثة للتعليم والتعلم)

أساليب التقويم:

- التغذية الراجعة الفورية من قبل التدريسي (التقويم البنائي).
- اشراك الطلبة بالتقويم الذاتي (تصحيح اخطائهم بأنفسهم).
- التغذية الراجعة النهائية (التقويم الختامي)، ويقصد به حل الأسئلة المعطاة كنشاط صفي في نهاية المحاضرة.

عنوان المحاضرة: (تطور الفكر الإداري - المدارس الفكرية - التقليدية، الإنسانية، المعاصرة)

الإدارة ليست اختراعاً حديثاً يرجع إلى بضعة عقود من السنين، وإنما هي قديمة قدم الإنسانية ذاتها فمنذ ظهور الإنسان على الأرض وهو يمارس الإدارة، والشواهد التاريخية تؤكد صحة هذا الرأي فالحضارة الإنسانية القديمة مثل الحضارة الفرعونية والإمبراطوريات العظمى مثل إمبراطورية الفرس والرومان والديانات السماوية مثل الإسلامية والمسيحية واليهودية لم تنتشر وتعم أرجاء الأرض إلا بالإدارة . ولذلك يمكننا القول أن الإدارة لازمت ظهور الحياة الأولى للإنسان وصاحبته على مر العصور

الإدارة العربية الإسلامية (الإسلام والإدارة)

ظهور الفكر الإداري في الإسلام

في الإسلام النظام الإداري قائم على ثلاث أجزاء: (١- عبادات، ٢- معاملات، ٣- أخلاقيات) والإدارة معروف أنها في قسم المعاملات والأخلاقيات فكان الإسلام أشمل وأعم من الأنظمة الإدارية الوضعية في الدول الغربية.

والفكر الإداري أبسط وأصغر وأقل شأن من الفكر الإسلامي العظيم، وإذا أردنا أن نعرفه تعريفاً بسيطاً فهو: محاولات العلماء محاولات عقلية لإيجاد فكر إداري يتناسب مع كل مرحلة.

والفكر الإداري في الإسلام المصدرين الرئيسيين له هما القرآن والسنة، وفي بداية الإسلام لم يكن هناك ظهور حقيقي للإدارة إلا في التنظيمات الداخلية التي نظمها الرسول عندما أتى إلى المدينة، والرسول فية مارس جميع الوظائف الإدارية التي نفهمها والتي لم نصل إليها. ولكن عندما نتكلم عن منظور إدارة مركزية لها أفرع في إدارات محليه لم يعرف الفكر الإداري إلا في أواخر القرن الأول الهجري عندما تكونت الدولة الأموية واتسع شأنها فأصبح هنالك فكر إداري.

ذاتية الفكر الإسلامي: دعانا الإسلام إلى الفكر العلمي الإسلامي وهو فكر سوي غير منحرف يساعد على تحقيق السعادة للبشر أفراداً وجماعات، ولا ينحرف للتطرف الذي يدمر المجتمعات، ولا للتساهل الذي يغرق الحياة بالشهوات.

والإسلام حارب التقليد وإتباع الآخرين بدون أن ندير عقولنا، وشجع على الاجتهاد القائم على الأدلة الحقيقية الثابتة في الكتاب والسنة، وسمي الفكر الإسلامي لأننا نستقي هذا الفكر من

الكتاب والسنة، وهو مفهوم حقيقي يقول الله تعالى (إن هو إلا ذكر للعالمين) وهذا ليس بقادح لهذا الفكر إنما هو تعزيز له لأنه جمع جميع الطوائف والأمم والشعوب.
والإسلام يدعو إلى التفكير فمثلاً أمرنا الله تعالى بالتفكير في النحلة في مملكتها ففيها تنظيم إداري عجيب وعظيم تعجز عن تطبيقه أكبر المؤسسات والمنظمات الإدارية الحالية، وسلمت هذه الحشرة من الكثير من الأمراض الإدارية الموجودة فليس عندها محسوبة ولا تتعامل بالرشوة وليس عندها ميل لأحد دون الآخر.

وأمرنا أن نتفكر في أنفسنا وعندما ننظر بالنظرة الإدارية للتنظيم الإداري بالجسم البشري وننظر حركة الدم في العروق وحركة الأعصاب والأيدي ونمو الأطراف والخلية وخروج الأذى والفضلات من الجسم ودخول الطعام إليه... فكل هذا نظام إداري عظيم...
والإسلام يعمل العقل وأول نقطه يستخدمها الإنسان في حياته أن يتفكر ويرى ويتحسس بحواسه الخمس فهي الأساس الأول للتفكير، فالإسلام والفكر الإسلامي والفكر الإداري الإسلامي يؤمن إيمان تام أن الإسلام مجد العلم وأمر بالتعلم وبتشريف العقل بالعلم ورفع العقل بالعلم والسعي وراء العلم وكل ما يكتشف من علم سواء في الإدارة أو أي علم آخر فهو تابع للإسلام ولا يمكن إن يأتي العلم بما يخالف كتاب الله وسنة نبيه صلى الله عليه واله وسلم.

الإسلام دعوة للفكر السوي:

يقول الله عز وجل: (أهدنا الصراط المستقيم) والصراط المستقيم: هو الصراط الذي لا انحراف فيه ولا اعوجاج، وهو الطريق الواضح الصحيح الذي ليس فيه شوائب ولا أنجاس ولا أدران ولا انغماس في شهوة ولا تطرف ولا تفريط.
والإسلام يأمر بالاستقامة ويوجب أعمال العقل فالعقل عكس الهوى، والهوى هو ما تشتهيه النفس وما تميل إليه.

والإسلام دين وسط ونظام وسطي لا يميل إلى جانب ديني بحت ولا إلى جانب ديني جامد فهو يخلط بي المفهومين مفهوم الجانب الروحي والجانب الدنيوي، وابتغ فيما آتاك الله الدار الآخرة ولا تنس صيبك من الدنيا}.

فمثلاً الأمراض الإدارية كالمحسوبة الرشوة والغش والتدليس.. كل هذه مهما أوجدت الدول أنظمة وعقوبات لا تستطيع إيقافها ولكن الإسلام يستطيع ذلك بطريقة بسيطة وهي بتنمية الرقابة الذاتية.

فيجب عدم التشكيك في النظام الإسلامي وإن كان هنالك قصور فهو من العلماء الذين لم يشرحوا جميع الجوانب الموجودة، فالإسلام له شمول وتوجيهات فهو شامل لكل وقت وزمان.
توجيهات الفكر الإسلامي:

الفكر الإسلامي بذاته سوي لا ينحرف نحو إفراط ولا تفريط فلا ينحرف إلى فكر مادي بحت (الرأسمالي)، ولا ينحرف إلى الفكر الاشتراكي البحت (الشيوعي)، بل يأخذ أفضل ما في هذين الفكرين وإن كان هذان الفكران قد أتيا بعده.

والفكر الإسلامي لا فرديه فيه مطلقاً ولا جماعية مطلقاً، فأول المبادئ التي تكلم عنها الإسلام في فكرة السوي هي العمل فأعتبر فريضة عامة فالعمل في الفكر الإسلامي هو اساس الانسان فالغاية الحقيقية والأساسية الأولى من خلق الإنسان عبادة الله عز وجل وإخلاصه بالتوحيد، ثم يأتي بعد ذلك عمارة الأرض وهي عمل، والعامل قد يرتفع بالعمل الدنيوي إلى مصاف الفريضة الدينية، فعمل الدنيا عبادة سواء في صلاتك أو في صيامك ويساويها عمالك في الدنيا للثيان بمعيشة أهلك وأبنائك وإصلاح مجتمعك.

العمل مصدر القيمة: الإسلام جعل العمل مصدر قيمة الإنسان فقيمتك في الآخرة على مقدار عمالك في الدنيا بدأ من قوة إيمانك بالله عز وجل ثم من أدائك للعمل الصالح من طاعات وعبادات ومعاملات وأخلاق يقول الله عز وجل (وأن ليس للإنسان إلا ما سعى)، وقيمة الإنسان في الدنيا على عمله في الدنيا فينعكس على مكانته في المجتمع.

العمل وسيلة للكسب: العمل أساس الحياة به تكسب رضا الله عز وجل، وبالععمل تكسب الدنيا من مال واحترام وتقدير.

والتنظيمات الإدارية إما تقدم خدمات وأما تقدم منتجات (القطاعات حكومية تقدم خدمات مجانية والقطاعات الخاصة تقدم خدمات أو منتجات مادية).

العمل أساس الكرامة: قال النبي (ص): (لئن يأخذ أحدكم حبله فيأتي بحزمه حطب فيبيعهها فيكف بها وجهه خير له من أن يسأل الناس أعطوه أو منعوه) ومقدار قيمتك في المجتمع هو مقدار صيانة كرامتك.

العمل أساس التقدم: وذلك في جميع المجالات التي أحيها الإنسان في حياته والتي يعمل بها في هذه الدنيا يقول النبي (ص) (ما من مسلم يغرس غرساً أو يزرع زرعاً فيأكل منه طير أو إنسان إلا كان له صدقة) (خير الكسب كسب الصانع إذا نصح).

تحريم الربا: ذكر الرازي: "انه لو كان الربا حلالاً لامتنع الناس عن الاشتغال بالمكاسب" لأنه إذا ضمن صاحب الدراهم عودة الدراهم بزيادة فسيوقف عن الاشتغال بالمكاسب وعن العمل بالتجارة والصناعة والزراعة... فتموت الحركة الاقتصادية والعملية الموجودة. فبالتالي نفهم أن الإسلام لو لم يفترض إلا العمل على البشر لكان هذا تنظيم إداري كامل، ولكن هذا مبدأ إداري عام، وجميع أعمال الإدارة وجميع أعمال الحركة الاقتصادية كان للإسلام الريادة فيها.

مدارس الإدارة

أولاً // المدرسة الكلاسيكية

وهي تمثل المرحلة الأولى من تطور الفكر الإداري. تقوم هذه المدرسة على أساس تقليدي هو ضرورة معاملة الإنسان كآلة تماما وعلى المناهج الأساسية للتنظيم التي تبناها عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر". ركزت المدرسة على المفاهيم المتعلقة بالسلطة وتدرجها وأطوارها والإجراءات الرسمية. وهي ترى ان هذه الوسائل تمكن الآلة البشرية (البيروقراطية) من ان يتم تصميمها لتأدية مهامها المعقدة الروتينية.

السمات الأساسية لنموذج ويبر البيروقراطي:

يؤدي تقسيم العمل الى استخدام جميع الخبرات في المنظمة. يتعين اتباع مبدأ التدرج الهرمي بمعنى ان يكون كل مرؤوس تحت اشراف ورقابة رئيس. ضرورة وجود نظام لضبط نشاط المنظمة والعاملين بها. الإداري الناجح يدير جهازه بطريقة رسمية غير شخصية ودون أي نوع من العاطفة.

تبنى الخدمة في المنظمة البيروقراطية على اساس حماية العاملين من الفصل التعسفي او العشوائي. التنظيم البيروقراطي قادر على تحقيق اعلى درجات الكفاءة.

الانتقادات للمدرسة الكلاسيكية :

من ابرز الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية انها اهملت النواحي الاجتماعية والسيكولوجية سلوك الانسان .

ويوضح (وايت) ان الادارة التقليدية بنيت على ثلاثة افتراضات وهمية هي :

- ان الانسان يفكر دائما بطريقة عقلانية ويهتم بتحقيق المكاسب الاقتصادية الى اقصى درجة
- يتجاوب الفرد مع المحفزات الاقتصادية بصفة فردية.

- الافراد يماثلون الآلات ومن ثم يمكن معاملتهم بطريقة نمطية

(١) حركة الإدارة العلمية:

تمثلت افكار هذه الحركة في كتابات "فردريك تايلور" .

وقد لقب بأبو الإدارة العلمية، وقد عاش في فترة تميزت بالفساد الإداري وعدم الكفاءة والفعالية، وقد أبتدأ حياته عاملاً ثم تدرج في المناصب، ومع استمراره في العمل استطاع الحصول على شهادة في الهندسة الميكانيكية، وقام تيلور بإصدار كتاب بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" مستفيداً من خبرته في العمل. فقد اهتم بتوزيع العمل في مراحل مختلفة كم اهتم بضبط الوقت والحركة وعني بتدريب كل عامل على ما حدد له من عمل كما اهتم بنوع العامل وعلاقته بالمشرف. أدت هذه الافكار الي كثير من التقدم الصناعي في امريكا وفرنسا.

سمات حركة الادارة العلمية :

١. نظرت إلى العامل على أساس أنه آلة يحدد له توقيت العمل وطريقته و بالتالي أهملت الجوانب النفسية والاجتماعية للعمال .

٢. عملت على تفكيك العمل إلى أجزاء وتخصيص كل عامل لأداء جزء بسيط أدى هذا إلى سهولة أداء العمل وشعور العامل بالإحباط.

٣. لم يحدث هناك أي توافق وانسجام بين العمال والإدارة ، الأمر الذي أدى إلى تضارب لمصالح وشعور العاملين بالظلم، وهذا أدى إلى تكوين التنظيمات غير الرسمية التي تعمل ضد الإدارة

٤. كانت ترى أن الأجور والمكافآت المالية هي الحوافز الوحيدة التي يمكن من خلالها حث

العاملين على الانضباط والإخلاص وتجاهلت الحوافز المعنوية التي يمكن أن يكون لها تأثير

٥. هذه النظرية اعتمدت على السلطة والرقابة للتأثير على الأفراد من خلال تهديدهم بفقدان

وظائفهم وقد يكون لهذا تأثير في الماضي حيث كان الأفراد يخشون فقدان الوظائف لما

يترتب عليها من مصائب قد تحيط بهم، أما الآن فإن الموظفين أصبحوا أكثر تنظيماً

وبإمكانهم أن يواجهوا التهديد بالتهاون في العمل وتقليل الإنتاج .

(٢) مدرسة النظرية الإدارية

كان هنري فايول (١٨٤١ - ١٩٢٥) والذي يعمل مهندس بإحدى شركات المناجم بفرنسا،

وعمل إدارياً في تلك الشركة من عام ١٩١٨ إلى ١٩٨٨ ، أجرى عدة دراسات عن المنهج

العلمي لدراسة مهمة المدير والمبادئ العامة للإدارة ، قام بنشر مؤلفه عام ١٩١٦ بعنوان (الإدارة الصناعية والعمومية). General and Industrial Management . والذي ترجم الى الانجليزية . وقد أبرز فايول وظيفة الإدارة كوظيفة متميزة تماماً عن وظائف المشروع الأخرى كالتمويل والتأمين والمحاسبة والإنتاج ، وأوضح أن وظائف الإدارة تشمل التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة .

ويرى فايول أن وظائف الإدارة هي:

١ - التنبؤ والتخطيط.

٢ - التنظيم.

٣ - إصدار التعليمات والأوامر.

٤ - الرقابة.

ووضع فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة ولكنه دعا إلى وجوب استعمالها وتطويرها حسب الظروف

وهذه المبادئ كالآتي :

١ - تقسيم العمل : وهو نفس مبدأ التخصص الذي يستهدف للحصول على قدر اكبر من الانتاج بنفس الجهد الذي يبذله العامل .

٢ - السلطة والمسؤولية : ويجد فايول أن السلطة والمسؤولية مرتبطتان، فالمسؤولية تبع سلطة وتنبثق منها ، والسلطة في نظره هو مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركزه كمدير والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والخيرة والقيمة الخلقية

٣ - النظام والتأديب : ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأداء

٤ - وحدة الأمر : أي أن الموظف يجب أن يتلقى تعليماته من رئيس واحد فقط.

٥ - وحدة التوجيه : ويقضى هذا المبدأ أن كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد، ويجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة. ويختص مبدأ وحدة التوجيه بنشاط المشروع ككل في حين أن مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد فقط .

٦ - تفضيل الصالح العام للمشروع على المصالح الشخصية للأفراد .

٧ - تعويض ومكافأة الأفراد من عملهم بصورة عادلة

٨ - المركزية : ويعنى تركيز السلطة في شخص ثم تفويضها في ضوء الظروف الخاصة بكل مشروع

٩ - تدرج السلطة او التسلسل الهرمي ويعنى تسلسل الرؤساء من أعلى الى أسفل وتوضيح هذا التدرج الرئاسي لجميع مستويات الادارة.

١٠ - المساواة : بين الأفراد وتحقيق العدالة بينهم لكسب ثقتهم وزيادة إخلاصهم للعمل

١١ - الترتيب : ويقصد به الترتيب الإنساني ، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، والترتيب المادي للأشياء .

١٢ - ثبات الموظفين في العمل : لان تغيير الموظفين المستمر يعتبر من عوارض الادارة السيئة.

١٣ - المبادرة: اي إعطاء الموظف الفرصة لممارسة قدرته على التصرف وتنمية روح الخلق والابتكار

١٤ - روح الجماعة : تنمية روح التعاون بين الأفراد وتشجيعهم على العمل الجماعي

ثانياً// مدرسة العلاقات الإنسانية

ظهرت هذه المدرسة في ثلاثينات القرن العشرين كرد فعل لإهمال النواحي النفسية والاجتماعية من قبل تيلور وفايول. ركزت هذه المدرسة على الاهتمام بالإنسان كإنسان من خلال اتصاله وتفاعله مع الجماعة، وأن العوامل النفسية والاجتماعية بين العاملين لها دور كبير في زيادة الكفاءة والإنتاجية قياساً بالعوامل المادية . ولذلك فقد كان من اهتمامات مدرسة العلاقات الإنسانية دراسة أثر التصميم المادي لمكان العمل كالإضاءة والتهوية واستخدام الألوان على إنتاجية العاملين من ابرز علماء هذه المدرسة (ماري فوليت-والتون مايو- و شستر برنارد- وهربرت سايمون)

ثالثاً // المدرسة التجريبية

وقد نشأت هذه المدرسة نتيجة للانتقادات التي واجهتها مدرسة العلاقات الإنسانية. وفي مواجهة التركيز المبالغ فيه على الانسان فقد ركز اصحاب هذه المدرسة على الجانب العملي في ممارسة الادارة اكثر من التركيز على الجانب النظري. ويرجع الفضل الى هذه المدرسة في التمييز بين مصطلحي: الادارة العلمية وعلم الادارة. فبينما تعني الادارة العلمية بالممارسة العلمية للإدارة على اسس علمية فإن علم الادارة يقوم على البحث النظري في العملية الادارية.

ويؤكد رواد هذه المدرسة على :

١. تمثل الادارة ميدانا محددًا ومستقلًا من النشاط البشري.

٢. المعنى الأساسي للإدارة واحد بصرف النظر عن مجالات النشاط البشري. وتتمثل القيمة البارزة لهذه المدرسة في التأكيد على مهنية الإدارة حيث ينادون بأن الإدارة مهنة مستقلة عن غيرها من المهن وأن نجاح المدير يتوقف على اتقانه لعمله الإداري ومهاراته القيادية.

كما يشير "بيتر دراكر" إلى أهمية المعلومات لتحقيق كفاءة الإدارة. وتتمثل أهم مبادئ المدرسة التجريبية فيما يلي:

- ١ - تحديد الواجبات والمسؤوليات للمديرين وتحديد المهام لكل إدارة أو قسم.
 - ٢ - العمل على تضيق نطاق الاشراف.
 - ٣ - التأكيد على وجود درجة كبيرة من التفويض في الصلاحيات اليومية مع وجود ضوابط رقابية.
- ومع ذلك اعتبرها النقاد مجرد حكم وامثال عامة اكثر من كونها مبادئ علمية للإدارة.

رابعاً: المدرسة السلوكية

ظهرت هذه المدرسة كرد فعل لمدرسة العلاقات الإنسانية . تقوم المدرسة السلوكية على افتراض أساس مؤداه أن السلوك الإنساني هو سلوك هادف ، وأن مهمة الإدارة هي محاولة تحفيز الأفراد والجماعات على أداء العمل وذلك بما يوفق بين حاجاتهم وحاجات المنظمة .

نظرية الحاجات الإنسانية لإبراهام ماسلو

يرى ماسلو أن الإنسان دائم الحاجة وهو كلما اشبع حاجة حتى تظهر لديه حاجة أخرى يبدأ السعي وراء اشباعها. وأن الحاجة إذا أشبعت لا تمثل دافعا للسلوك . رتب ماسلو الحاجات الإنسانية في هرم صاعدي تبعاً لأهميتها كالتالي:



اهتم علماء الاجتماع بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف مهمة في المجتمعات.

وأشاروا الى انها تتكون من وحدات فرعية تتفاعل فيما بينها وانها تشبه الكائن الحي في حاجتها الى البقاء والاستمرار من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية.

وتدعو هذه المدرسة الى ضرورة مراعاة العناصر التالية عند تحليل أي منظمة:

(١) المدخلات : ويقصد بها جميع الإمكانيات الدخلة الى المنظمة من بيئتها الخارجية مثل (الإمكانات البشرية. المادية. المعنوية).

(٢) المخرجات: ويقصد بها كل ما يخرج من المنظمة من منجزات سلعا كانت او خدمات.

(٣) العمليات: وتعني كافة الأنشطة والممارسات المبذولة داخل المنظمة لتحويل المدخلات الى مخرجات.

(٤) التغذية المرتدة (العكسية) : ويقصد بها معرفة عمليات التأثير المتبادل بين المخرجات والبيئة والمدخلات سواء كانت تأثيرات سالبة او موجبة.

النظرية اليابانية في الادارة (نظرية Z) :

* في أواخر السبعينات الميلادية وخلال الثمانينات بدأت الادارة اليابانية تظهر كمنافس للادارة الامريكية التي ظلت مسيطرة خلال السنوات السابقة . اي منذ نهاية الحرب العالمية الاولى.

كنمط اداري يتوق له الكثير من الدارسين والاداريين . وبدأ الامريكيون انفسهم يشعرون بقيمة الادارة اليابانية ونجاحها . وذلك من خلال النمو الاقتصادي الياباني السريع وغزوه بلدان العالم . بالرغم من صغر مساحة اليابان وقلة مواردها.

* ومن بين من اهتموا بذلك البروفسور وليم اوشي استاذ ادارة الاعمال في جامعة كاليفورنيا .

حيث قام باجراء عدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان وفي الولايات المتحدة الاميركية، وذلك للتعرف على سر نجاح الادارة اليابانية ، وقد توصل في النهاية الى نموذج جديد في الادارة سماه " نظرية Z "

* ان نظرية Z في اساسها تقوم على اساس الاهتمام بالجانب الانساني للعامل او الموظف، حيث لاحظ اوشي ان قضية انتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال او الاستثمار في

البحوث والتطوير ، فهذه الامور لا تكفي وحدها دون تعلم كيفية ادارة الافراد العاملين بطريقة نجعلهم يشعرون بروح الجماعة وبفعالية .

* استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني ، وبخاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة، وإطاعة أوامره ، في حين يكون سؤلاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار، وانعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات، على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة .

* تنطلق نظرية Z من السمات التالية :

- الوظيفة مدى الحياة : ان اهم خاصية تتميز بها المنظمة في اليابان هي توظيف العاملين بها مدى الحياة ، وهذه هي القاعدة التي يقوم عليها العديد من اوجه الحياة وينعكس اثرها على نواحي العمل المختلفة .

- التقييم والترقية البطيئة : لا تتم الترقية في معظم المنظمات باليابان الاكل عشر سنوات ، وهذا الاجراء يطبق على جميع العاملين في المؤسسة

- عدم التخصص في المهنة : تفضل المنظمات اليابانية عدم التخصص الدقيق في المهنة ، فالموظف العامل يمارس اكثر من مهنة وينتقل من قسم الى آخر ، وذلك للاستفادة به في خدمة جميع اقسام المنظمة التي يعمل بها . وهذا التنقل من قسم لآخر يكسب العامل تجربة ثرية، الامر الذي يجعله مستعداً للترقية

- عملية المراقبة الضمنية : تعتمد الرقابة في المؤسسات اليابانية على الحذق والمفاهيم الضمنية والامور الداخلية ، وهي تمارس بشكل وثيق ومنتظم ومرن في آن واحد ، الامر الذي جعلها شبه محكمة

- طريقة اتخاذ القرارات الجماعية : تعتمد المنظمات اليابانية على القرار الجماعي المشترك، فعندما يراد اتخاذ قرار مهم في المنظمة اليابانية ، يتم اشراك كل الذين سيتأثرون بهذا القرار في اتخاذه بغض النظر عن نوع هذا القرار

-الاهتمام الشامل بالافراد : تهتم المنظمات اليابانية بشمولية العناية والاهتمام بالموظفين ، وتنعكس هذه الصفة الشمولية والاهتمام الكلي على الثقة المتبادلة والالفة والمودة

مميزات التجربة اليابانية (نظرية Z) :

(١) الحدائة (٢) التسارع (٣) الاحكام (٤) الشمولية

مقارنة بين الادارة اليابانية Z والادارة الامريكية A

الرقم	الإدارة Z (اليابانية)	الإدارة A (الأمريكية)
1	التوظيف طويل المدى	غالباً التوظيف قصير المدى
2	اتخاذ القرارات بالإجماع	القرار فردي غالباً
3	اتخاذ القرار من القاعدة إلى القمة	اتخاذ القرار من القمة إلى القاعدة
4	بطء في اتخاذ القرار وسرعة في التنفيذ	غالباً التسرع في اتخاذ القرار وبطء في التنفيذ
5	المسؤولية والمحاسبة جماعية	المسؤولية والمحاسبة فردية
6	المؤسسة اقرب إلى التنظيم غير الرسمي	غالباً التنظيم رسمي بيروقراطي
٧	فلسفة المؤسسة واسعة ومشاركة	أحياناً لا توجد فلسفة وثقافة مشتركة
٨	الموظفين من خريجي المدارس والجامعات " الانتقال بين الشركات ضعيف "	الموظفين من خريجي وموظفين الشركات الأخرى (انتقال نشط بين الشركات)

الاسبوع الثالث

هدف محاضرة الاسبوع الثالث هو التطرق الى موضوع البيئة (المفهوم ، المصادر ، الأنواع ، العوامل البيئية المؤثرة في الادارة)

مدة المحاضرة: 3 ساعات

الأنشطة المستخدمة:

- أنشطة تفاعلية صفية
- أسئلة عصف ذهني
- أنشطة جماعية (إذا تطلب الامر)
- واجب بيتي
- واجب الكتروني (ويفضل انشاء صفوف الكترونية Classrooms لدمج التعليم الحضوري بالتعليم الالكتروني حسب التوجهات الحديثة للتعليم والتعلم)

أساليب التقويم:

- التغذية الراجعة الفورية من قبل التدريسي (التقويم البنائي).
- اشراك الطلبة بالتقويم الذاتي (تصحيح اخطائهم بأنفسهم).
- التغذية الراجعة النهائية (التقويم الختامي)، ويقصد به حل الأسئلة المعطاة كنشاط صفي في نهاية المحاضرة.

عنوان المحاضرة: البيئة (المفهوم ، المصادر ، الأنواع ، العوامل البيئية المؤثرة في الادارة)

تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

على صاحب المشروع الاستثماري قبل الشروع باتخاذ اي قرار استثماري ان يقوم بعملية تحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف فيها، والبيئة والخارجية للمنظمة وما تحويه من فرص او تهديدات ثم إجراء دراسة جدوى اقتصادية شاملة للمشروع.

أولاً: البيئة الخارجية

أهمية البيئة الخارجية في رسم استراتيجيات المؤسسة:

وتكمن أهمية تقييم البيئة الخارجية في النقاط التالية:

١- أن المؤسسة مكونة من شبكة أفراد وجماعات قد تختلف في أهدافها واتجاهاتها وهؤلاء الأفراد هم أفراد من محيطها وكل ما فيه من عوامل اقتصادية واجتماعية يؤثرون فيها ويتأثرون بها، فالمؤسسة مرتبطة أماميا وخلفيا بشبكات المتعاملين والأسواق والأفراد والمؤسسات وغيرها.

٢- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة... الخ.

٣- كما أن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى تأقلمها مع المحيط الخارجي بطريقة تزيد من درجة استفادتها من الفرص، وقدرتها على مقاومة التهديدات، وهذا يتطلب معرفة ما يجري في البيئة من متغيرات إيجابية وسلبية.

٤- سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها الخارجية المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة، وبالتالي القيام بدور فعال تجاه تطور ونمو الاقتصاد الوطني.

أ- مكونات البيئة الخارجية:

يمكن النظر إلى البيئة الخارجية على أنها تتكون من جزئين من المتغيرات أو العوامل:

■ البيئة العامة (الكلية).

▪ البيئة الخاصة.

البيئة الكلية (العامة): تتضمن ما يأتي

١- البيئة الاقتصادية:

يتوقف بناء بعض الاستراتيجيات على التقديرات الخاصة بالحالة الاقتصادية؛ إذا فهذه العوامل هي مجموعة القوى الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته وتتأثر المؤسسة بهذه القوى على المستوى المحلي والعالمي. ومن هذه العوامل: الدخل، الطلب، مدى توافر عوامل الإنتاج، التضخم، السياسات النقدية والمالية للدولة، نسبة البطالة، المؤسسات المالية.

٢- البيئة السياسية:

النظام السياسي هو مجموعة الهيئات والأنظمة والأفراد، لهم هدف رئيسي هو إدارة وتسيير المجتمع ككل. تعتبر من العناصر الهامة في البيئة الكلية، وهي القوى التي تحركها القرارات السياسية، ولها ارتباط وثيق بالعوامل الاقتصادية فالكثير من القرارات السياسية هي في الحقيقة انعكاس لمصلحة اقتصادية. فالقرارات السياسية التي تُعنى بحماية البيئة من التلوث تمثل تهديداً للمؤسسات الصناعية. كما أن العوامل السياسية التالية تمثل إما فرصة، أو تهديداً للمؤسسات، ومنها: الضرائب والرسوم، درجة الاستقرار السياسي.

٣- البيئة الاجتماعية والثقافية:

تعد البيئة الاجتماعية ذات تأثير هام على المؤسسات، خاصة وأن أثرها يكون على جانب الطلب على المنتجات، وكذلك على القيم والعادات والممارسات للعاملين داخل المؤسسة: وعند دراسة متغيرات البيئة الاجتماعية يُلاحظ أن:

▪ الزيادة السكانية تمثل فرصاً لبعض المؤسسات، حيث هناك زيادة في الطلب على منتجاتها،

▪ خروج المرأة للعمل يؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات، فيما معناه زيادة دخل الأسرة، ومشاركة المرأة في القرارات الشرائية.

▪ زيادة مستوى التعليم أدى إلى زيادة طموحات وتطلعات الأفراد نحو المنتجات والعمل، مما يوفر بيئة عمل جيدة ومستقرة.

٤- البيئة التكنولوجية:

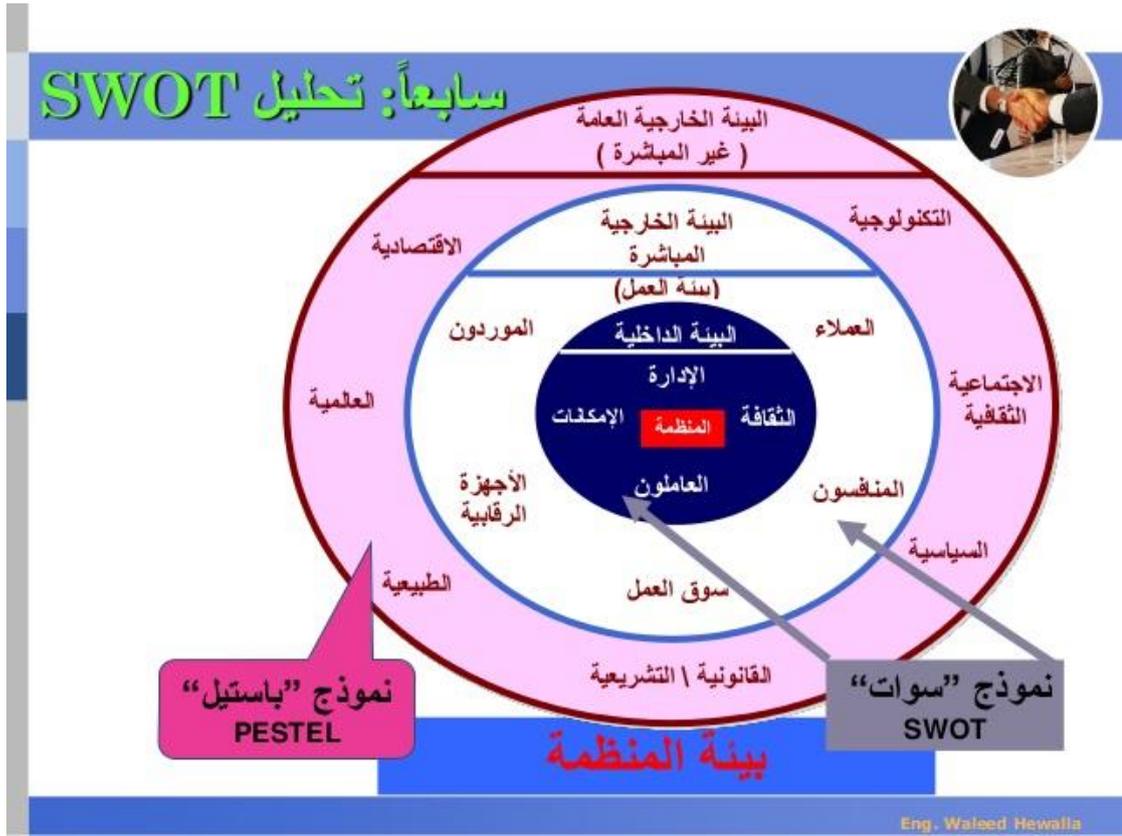
هو ذلك المحيط الذي يتعلق بالأدوات المستخدمة في الإنتاج...، فالاختراعات والابتكارات تعتبر اليوم سلاحا للتحكم في الإنتاج والأسواق كاستخدام الإعلام الآلي والروبوتيك وغير ذلك. إن التغير السريع في التكنولوجيا يتطلب أن تبقى المؤسسة في المستوى المطلوب من حيث الحصول على التكنولوجيا الجديدة، المستخدمة في السلع والخدمات للمحافظة على تدعيم مركزها التنافسي. وتتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتؤثر التكنولوجيا على المؤسسات من حيث الطلب، ومن حيث العمليات الإنتاجية، وقد يترتب على ذلك ضرورة تدريب العاملين على كيفية استخدام مثل هذه التكنولوجيا الحديثة.

٥- المحيط القانوني والتشريعي:

يُعد المحيط القانوني من أهم العوامل المؤثرة على المؤسسة، وذلك عن طريق قوانين التشريع للعمل والنقابات والقوانين الجبائية التي تؤثر في سياسة المؤسسة الاقتصادية ونشاطها، بالإضافة إلى التشريعات الخاصة بحماية البيئة، قوانين المستهلك، قوانين الاستيراد والتصدير، وغيرها...

٦- المحيط الدولي:

إن التصرفات التي تقوم بها الدولة ما تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء المؤسسة، إذ قد تتجه الدولة إلى حماية الصناعات المحلية، وضع الاستثمار الأجنبي، أو قد تقوم بتمويل بعض الصناعات لرفع قدرتها على التنافس مع الصناعات الأجنبية وإمكانية الحصول على حصة سوقية متميزة في الأسواق الدولية. فالتجمعات الاقتصادية مثلا يمكن أن تخلق فرصاً سوقية عديدة، وتزيد من اتساع الأسواق أمام المؤسسات، أو قد تعني تهديدا لبعض المؤسسات ممثلة في القيود الجمركية المرتفعة، لدخول أسواق تلك التكتلات.



شكل يوضح عوامل البيئة الداخلية والخارجية

عوامل البيئة الخاصة (بيئة الصناعة)

هي مجموعة العوامل أو المتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على المؤسسات نظراً لارتباطها المباشر بتلك المؤسسات (العملاء، الموردین، تكنولوجيا الصناعة، المنافسين... الخ). والتأثير هنا متبادل بين المؤسسة وتلك العوامل. وكما يقول مايكل بورتر أنه هناك خمس قوى تنافسية تحدد مدى قوة التنافس في ذلك المجال، ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

نموذج بورتر في تحليل قوى الصناعة



أولاً- تهديد المنافسين الجدد:

لقد حدد بورتر عوائق تواجه المنافسين الجدد عند دخول السوق وهي:

١- اقتصاديات الإنتاج الكبير: تكلفة إنتاج الوحدة تنخفض كلما زاد الإنتاج، فعلى المنافس الجديد أن ينفق الكثير للدخول بكمية كبيرة، أو القبول بتكاليف مرتفعة للقطعة الواحدة.

٢- تمييز المنتج: للمؤسسات القائمة أسماء تجارية معروفة، أما المنافس الجديد، فيجب أن يبذل الكثير من الأموال لمواجهة اسم مثل كوكاكولا واختراق قاعدتها العريضة من العملاء.

٣- متطلبات رأس المال: كلما كانت المؤسسة بحاجة للأموال كلما زادت عقبات دخول الأسواق.

٤- تكاليف التحويل: تزداد العقبات لمحاولة دخول الأسواق، إذا كانت التكاليف التي ينفقها العملاء مرتفعة عند التحويل من مورد إلى آخر.

٥- اختراق قنوات التوزيع: يمثل عائقا كبيرا أمام الداخلين الجدد يجب مواجهته من خلال الاتفاق على الإعلانات.

٦- مزايا الشركات القائمة مسبقا: للمؤسسات القائمة مزايا سابقة فيما يخص التكاليف (نظرا لامتلاك التكنولوجيا، سهولة الحصول على المواد الخام،...).

٧- سياسة الحكومة: إن الحكومة يمكن أن تضع حدا، أو تمنع الدخول في مجالات معينة عن طريق المطالبة بالتراخيص.

ثانيا- تهديد المنتجات البديلة:

يؤكد بورتر على إن التحويل يصبح ذا خطر واضح عندما يزود المشتري ليس فقط بمورد بديل، بل يقدم أسعارا تجارية أفضل. فعلى سبيل المثال: نظام الإنذار الإلكتروني أثر على شركات الأمن نظرا لأنه يقدم نفس الحماية مع تكلفة أقل.

ثالثا- قدرة المستهلكين على المساومة:

يؤكد بورتر على أن كل مشتر يختلف في طبعه عن الآخر وتزيد فعالية المشتريين عندما يفعلون ما يلي:

١- الشراء بكميات كبيرة مما يمكنهم من طلب أسعار أفضل للوحدة.

٢- شراء السلع المتوفرة بكثرة.

٣- مواجهة تكاليف تحويل قليلة: فعلمية التحويل من نوعية مناديل ورقية إلى أخرى لها تكاليف بسيطة أو لا توجد.

٤- الدخل المنخفض: كلما قلت الأموال التي يحصل عليها المشتري كلما زادت احتمالية سعيه للحصول على أسعار أقل.

٥- إنتاج المنتجات لأنفسهم: شركات السيارات الرئيسية تستخدم قدرتها الذاتية على التصنيع، لمساومة الموردين.

٦- توفر المعلومات عن السلعة أو الخدمة.

رابعاً- قدرة الموردين على المساومة:

يقول بورتر أن فريق الموردين تكون له القدرة على المساومة إذا توفر ما يلي:

١- إذا كانت شركات التوريد قليلة.

٢- إذا كان المشتري لا يملك الكثير من البدائل.

٣- أن يكون منتج المورد وحيداً.

٤- أن يضع الموردون تهديداً جاداً أنه بإمكانهم أن يصبحوا منافسين عن طريق استخدام الموارد، أو المنتجات التي تباع للمشتري لإنتاج نفس المنتجات التي يقدمها المشتري.

خامساً- التنافس بين المنتجين الحاليين:

وأخيراً يؤكد بورتر أن المنافسة بين المتنافسين تزداد عندما يحدث ما يلي:

١- إذا كان هناك الكثير من المؤسسات المتنافسة، أو أن هذه المؤسسات تتساوى نسبياً في الحجم، أو الموارد.

٢- عندما ينمو ذلك المجال ببطء.

٣- تحمل المؤسسات لتكاليف ثابتة مرتفعة.

٤- وجود مخزون يحمل المؤسسات تكاليف عالية.

٥- عندما يجب أن تلتزم المؤسسات بوقف محدد لبيع المنتج.

٦- وجود بدائل كثير المنتج وتكاليف تحويل منخفضة.

عندما تكون عوائق الخروج كثيرة، ربما كان الأمر مكلفاً من الناحية الاقتصادية والإستراتيجية، أو حتى العاطفية أن تتوقف المؤسسة وتخرج من المنافسة وبالتالي نجد أن الشركات تستمر في التنافس، حتى ولو كانت تعتقد أن ذلك لا يدر عليها الكثير من الربح.

ثانياً: تحليل البيئة الداخلية للشركة SWOT:

وببساطة هي العوامل الداخلية، والتي تقع في نطاق سيطرة الشركة. وهنا يجب أن يقتصر التحليل على ما هو فعلاً من نقاط قوة وضعف، وأن يبتعد عن التوقعات والاحتمالات.

١- نقاط القوة Strengths

نقاط قوة أي شركة هي عبارة عن مصادرها وقدراتها المتوفرة، والتي يمكن استخدامها لإيجاد ميزات تنافسية، فهي تلك الجوانب التي تستطيع أن تنافس بها الشركة في الأسواق، والتي تبني حولها إستراتيجياتها. بمعنى أنها العوامل الذاتية والإمكانات الداخلية الموجودة فعلاً والتي تؤثر إيجاباً، وتساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة، وعلى مكافحة التهديدات، مثل:

- توفر السيولة المطلوبة
- وجود العمالة ذات الخبرة والكفاءة
- براءات الاختراع التي تنفرد فيها الشركة
- علامات تجارية مميزة وقوية
- سمعة جيدة لدى الزبائن في السوق
- شبكة توزيع واسعة في السوق

2- نقاط الضعف Weaknesses

هي العوامل الداخلية التي تؤثر سلباً على نشاط الشركة، بمعنى أي ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة فعلاً تعيق القدرة على استغلال الفرص. كما أن الغياب الفعلي لنقاط القوة ما هو إلا نقاط ضعف تواجهها الشركة، مثل:

- عدم القدرة على حماية براءات الاختراع الخاصة بالشركة

- علامات تجارية ضعيفة
- سمعة تجارية سيئة بين الزبائن
- شبكة توزيع هشة في السوق
- بطء عمليات التوزيع
- ضعف المبيعات

تحليل البيئة الخارجية للشركة (الفرص – التهديدات)

وهي العوامل الخارجية، والتي ليس للشركة تأثير عليها، والتي يمكن أن تُستغل في صالح الشركة فتصبح فرصة، أو تستخدم ضدها فتصبح تهديداً. وهنا يؤخذ بعين الاعتبار الوضع الفعلي والحقيقي، حيث تؤخذ التهديدات الموجودة والفرص غير المستغلة من ناحية، وتحليل التغيير المحتمل في كل منهما من ناحية أخرى.

Opportunities-1

العوامل الخارجية التي تصب في مصلحة الشركة، بمعنى أيّ ظروف أو اتجاهات خارجية ذات أثر إيجابي مكّنت أو تمكّن فرصة للتطور والنمو. قد ينتج أحياناً عن تحليل البيئة الخارجية للشركة بعض الفرص لتحقيق الأرباح و النمو للشركة، مثل:

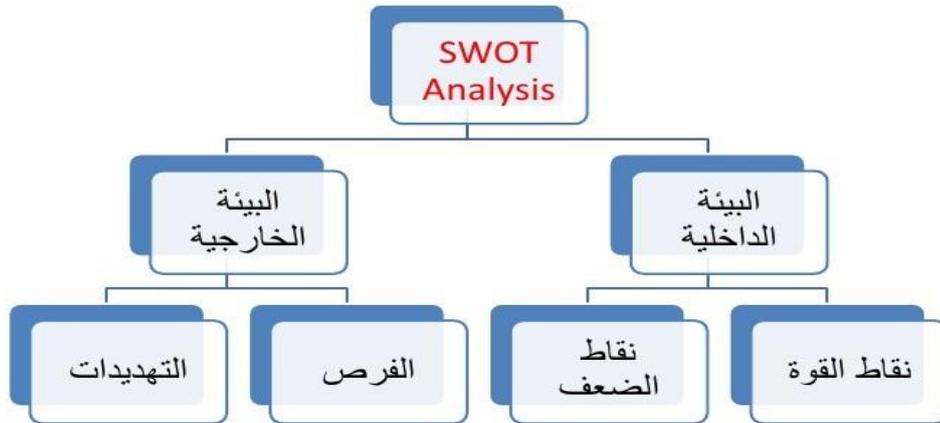
- وجود الدعم الحكومي
- سهولة إيجاد التقنية وتطبيقها
- حاجات ومتطلبات لدى الزبائن لم يسبق لأحد من الشركات أن قام بتلبيتها
- التوصل إلى تكنولوجيا جديدة
- انخفاض في القيود القانونية التي تحيط بالمشاريع
- إزالة بعض القيود المعيقة للتجارة الدولية بين الدول مما يسمح بفتح أسواق جديدة.

2- التهديدات Threats

أي ظروف أو اتجاهات خارجية أثرت أو قد تؤثر بشكل سلبي، وهي عامل مهدد أو قد تسبب خسارة وضرر، كما أن أي تغييرات تنشأ في البيئة الخارجية قد ينتج عنها تهديدات تؤثر على الشركة وأدائها بشكل مباشر، مثل:

- انحراف في أذواق المستهلكين مبتعدين فيه عن المنتجات التي تنتجها الشركة
- حدة المنافسة، ودخول مفاجئ لمنتج بديل لما تنتجه الشركة إلى السوق الذي تتعامل فيه الشركة
- قوانين معيقة جديدة تفرض على قطاع الأعمال
- المؤشرات الاقتصادية السلبية
- زيادة في القوانين المعيقة للتجارة الدولية

التحليل باستخدام SWOT



الاسبوع الرابع

هدف محاضرة الاسبوع الرابع هو التطرق الى مفهوم الادارة بشكل عام و طبيعتها، ومجالاتها، والتحديات المعاصرة التي تواجه الإدارة)

مدة المحاضرة: 3 ساعات

الأنشطة المستخدمة:

- أنشطة تفاعلية صفية
- أسئلة عصف ذهني
- أنشطة جماعية (إذا تطلب الامر)
- واجب بيتي
- واجب الالكتروني (ويفضل انشاء صفوف الكترونية Classrooms لدمج التعليم الحضوري بالتعليم الالكتروني حسب التوجهات الحديثة للتعليم والتعلم)

أساليب التقويم:

- التغذية الراجعة الفورية من قبل التدريسي (التقويم البنائي).
- اشراك الطلبة بالتقويم الذاتي (تصحيح اخطائهم بأنفسهم).
- التغذية الراجعة النهائية (التقويم الختامي)، ويقصد به حل الأسئلة المعطاة كنشاط صفي في نهاية المحاضرة.

عنوان المحاضرة: التخطيط (المفهوم، الأهمية، الخطوات، الأنواع، المعوقات، صفات التخطيط الفعال)

الوظائف الإدارية (Management Jobs)

*** وظيفة التخطيط**

هي الوظيفة الإدارية الأولى في العمل الإداري لان جميع الوظائف الإدارية من تنظيم وتوجيه ورقابة ستند في مجملها على هذه الوظيفة.

فما هو التخطيط:

هي عملية التنبؤ بالمستقبل واخذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة هذا المستقبل.

محاور عملية التخطيط:

1. هي عملية ذهنية تقوم على التنبؤ بالمستقبل ومتغيراته.
2. تقوم على استقراء المستقبل وتستند على الماضي ومشاكل الحاضر.
3. أنها تعتمد على الالتزام بالتخطيط وتنفيذه فلا جدوى من التخطيط ما لم يصاحبه تنفيذ.
4. أنها تقوم على مبدأ الاختيار بين البدائل المتاحة.

أهمية التخطيط؟

- 1 - يعتبر التخطيط ضرورة ملحة للمؤسسات والدولة لمواجهة المشاكل والمستجدات الطارئة.
- 2 - لمواجهة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والمنافسة.
- 3 - يساهم التخطيط في بناء نماذج تكاملية وتراكمية لتحقيق أهداف التنمية الشاملة.
- 4 - يحتم استخدام الطريقة العلمية في اتخاذ القرارات ومواجهة المشاكل.

الحاجة للتخطيط؟

التخطيط يعمل على:

- 1) تحديد حجم العمل ونوعية القوي العاملة اللازمة لتنفيذه.
- 2) التحديد المسبق للموارد المالية بدقة وفاعلية وطريقة الحصول عليها.
- 3) تحديد الأهداف والسياسات والمعايير الرقابية بشكل مسبق.
- 4) تدعيم موقف المؤسسة في مواجهة ظروف المنافسة الشديدة.

انواع التخطيط؟

هناك الكثير من المعايير في تصنيف التخطيط ولكن أكثر المعايير شيوعاً في تصنيف التخطيط التالية:

(١) التخطيط حسب الميادين (التخطيط الاقتصادي - التخطيط الاجتماعي - تخطيط القوي العاملة - التخطيط الوظيفي)

(٢) التخطيط حسب المدة الزمنية (قصير المدى - متوسط المدى - طويل المدى).

(٣) التخطيط حسب مستوى التطبيق (التخطيط القومي - التخطيط الإقليمي - التخطيط المحلي - التخطيط البرامجي .)

(٤) التخطيط حسب درجة الإلزامية (التخطيط الاستدلالي - التخطيط التشجيعي - التخطيط الإلزامي .)

أنواع التخطيط			
هناك تصنيفات متعددة كثيرة لأنواع التخطيط منها :			
حسب النشاط	حسب مجال الإستعمال	حسب الفترة الزمنية	حسب مستوى الشمولية والتفصيل
١. إقتصادي/مالي.	١. متكررة الإستعمال - مثل (السياسات، الإجراءات، القواعد)	١. طويلة الأجل (أكثر من ٣ سنوات)	١. خطة إستراتيجية
٢. صناعي	٢. غير متكررة الإستعمال (البرامج، المشاريع)	٢. متوسطة الأجل (من سنة إلى ٣ سنوات)	٢. خطة تكتيكية
٣. إنشائي		٣. قصيرة الأجل (أقل من سنة)	٣. خطة تشغيلية
٤. تخطيط مشاريع مختلفة			

مراحل عملية التخطيط ؟

نقوم بعملية التخطيط على المراحل الاربع الرئيسية التالية:

(١) **مرحلة الإعداد للخطة :** وفيها تتميز هذه المرحلة بجمع البيانات الإحصائية والبيانات الأخرى

التي تتعلق بالمشكلة ومن ثم وضع أولويات حل المشاكل المترتبة، ثم اقتراح أهداف رئيسية وفرعية يراد الوصول إليها ، ومن ثم اختيار البديل الأفضل في الوصول إلى تلك الأهداف ومن ثم رسم السياسات والاستراتيجيات والتعليمات التي تحقق الوصول إلى الأهداف المنشودة مع مراعاة تحديد العامل الزمني للتنفيذ.

(٢) **مرحلة الاقرار :** وفيها يتم الاقرار للخطة عن طريق عرضها على الجهات المختصة والتي لها صلاحية اتخاذ القرار في اقرار الخطة او تعديلها او رفضها.

(٣) **مرحلة التنفيذ :** وتأتي بعد اقرار الخطة مرحلة تنفيذ ما تم التخطيط له من قبل الإدارات والوحدات الملقى على عاتقها عملية تنفيذ الخطة.

٤) **مرحلة المتابعة والتقييم** : وهي قيام ذوي الشأن على متابعة تنفيذ الخطط في المؤسسة للتأكيد من سلامة التنفيذ من حيث الكم والكيف واكتشاف أي انحرافات بين ما هو مخطط له وما نفذ على أرض الواقع لكي يتم تدارك المشاكل الناتجة أول بأول بالإضافة إلى تحديد لصعوبات والعمل على تذليلها.

عناصر الخطة ومكوناتها الرئيسية:

١. **الأهداف** : وهي الغايات المراد الوصول إليها ، ويجب مراعاة الأمور التالية عند وضع الأهداف الفعالية مثل (المشروعية- القبول من قبل العاملين - الوضوح - الدقة - الواقعية).

٢. الاستراتيجيات والسياسات

الاستراتيجية : هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف ، ويمكن ان تكون الاستراتيجيات على شكل (أهداف فرعية - سياسات رئيسية - خطط رئيسية) وغالبا لا تخضع الاستراتيجيات للتغير لأنها قرارات استراتيجية.

السياسات : هي مجموعة القواعد والتعليمات التي تحكم تصرف اوجه النشاط في المؤسسة مثل (سياسة ترشيد الاستهلاك - سياسة الإعفاءات الضريبية - سياسة شجيع الاستثمار - سياسية تقليل النفقات - سياسة تقليل تكلفة المنتج الخ من سياسات).

وللسياسات فوائد للمؤسسة والعاملين في المؤسسة منها:

- (١) تحديد قواعد التصرف ومناهج العمل في المؤسسة.
- (٢) تعفي المديرين من التدخل المستمر في ما يقوم به المرؤوسين
- (٣) تخلق نوع من تحديد الأهداف والاتجاهات للعاملين في داخل الشركة
- (٤) تساهم في تنسيق الجهود الجماعية وعدم تبديد الإمكانيات والموار.

٣. الإجراءات

هي وصف لكيفية القيام بكل مهمة من المهمات الموجودة في الخطة ضمن سلسلة زمنية محددة للنشاط ، وعلية فهي خطوات عملية لتفصيل السياسات.

٤. الأوامر

وهي مجموعة الإرشادات التي تصدر عن كل مسئول الى مرؤسية والذين يرتبطون به ، ويجب مراعاة الأمور التالية في الأمر:

- (١) يجب ان يكون الأمر معقول وقابل للتنفيذ

٢) ان يكون كاملاً ولا يترك تساؤل بذهن المرؤوسين.

٣) أن يكون واضح.

٤) فضل ان يكون مكتوباً.

مقومات التخطيط الناجح

- الشمولية
- الواقعية
- مركزية التخطيط ولامركزية التنفيذ
- المرونة.
- الثبات في الخطوط العريضة.
- الالزام
- الاستمرارية
- الإعلان عن الخطة.

محددات عملية التخطيط؟

- ١) عدم وجود جهاز إداري قادر ومتخصص في عملية التخطيط.
- ٢) نقص البيانات والدراسات اللازمة لعملية التخطيط.
- ٣) التغيرات السريعة في النواحي التي يعتمد عليها التخطيط منها التكنولوجيا والأسعار.
- ٤) التكلفة العالية للتخطيط والفترة الزمنية الطويلة التي تحتاجها عملية التخطيط.
- ٥) صعوبة تحديد معايير تقييم الأداء لأنها تتطلب مجهود وخبرة كبيرة.

معوقات التخطيط في الدول النامية؟

١. عدم الاهتمام بالتخطيط وان وجدت فهي تتسم بالشكلية فقط.
٢. سيادة الاتجاهات البيروقراطية ومقاومة التغيير.
٣. ضعف نظام المشاركة والاتصال بين القاعدة وقمة الهرم الإداري.
٤. قلة اللجوء للتخطيط والاعتماد على الخبرات الشخصية للأفراد.
٥. عدم الاستقرار السياسي والاجتماعي في تلك الدول.
٦. عدم تكامل الخطط لتكوين خطة شاملة للتنمية في كافة مجالات العمل في هذه الدولة.

الاسبوع الخامس

هدف محاضرة الاسبوع الخامس هو التطرق الى موضوع اتخاذ القرار (المفهوم، الأهمية، الخطوات، الأنواع، المعوقات)

مدة المحاضرة: 3 ساعات

الأنشطة المستخدمة:

- أنشطة تفاعلية صفية
- أسئلة عصف ذهني
- أنشطة جماعية (إذا تطلب الامر)
- واجب بيتي
- واجب الكتروني (ويفضل انشاء صفوف الكترونية Classrooms لدمج التعليم الحضوري بالتعليم الالكتروني حسب التوجهات الحديثة للتعليم والتعلم)

أساليب التقويم:

- التغذية الراجعة الفورية من قبل التدريسي (التقويم البنائي).
- اشراك الطلبة بالتقويم الذاتي (تصحيح اخطائهم بأنفسهم).
- التغذية الراجعة النهائية (التقويم الختامي)، ويقصد به حل الأسئلة المعطاة كنشاط صفي في نهاية المحاضرة.

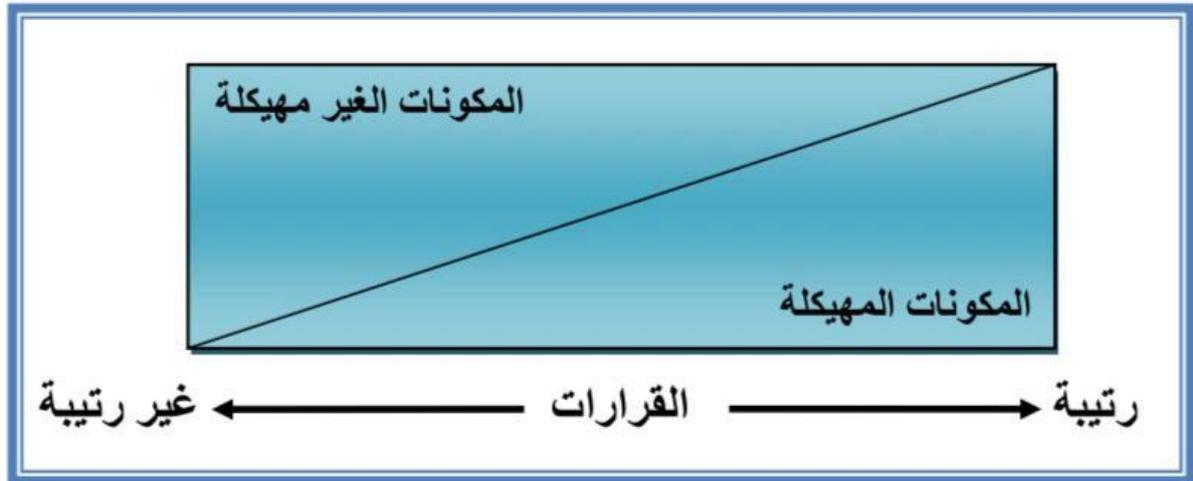
عنوان المحاضرة: اتخاذ القرار (المفهوم، الأهمية، الخطوات، الأنواع، المعوقات)

اتخاذ القرار :- هو عملية متعددة الخطوات تتوج أخيراً باختيار حل معين كخطوة أخيرة ، والهدف من اتخاذ القرار هو اختيار ذلك البديل الأفضل من حيث قدرته على تحقيق اكبر مجموعة من النتائج المرغوبة ، و اقل عدد من النتائج الغير مرغوبة ، لذلك هو يتضمن خياراً واعياً من بين عدد من البدائل المتاحة .

أنواع القرارات :- تبوب القرارات ضمن قاعدتين أساسيتين هما :

١. **القرارات الرتبية و غير الرتبية :** يعكس الشكل الآتي إن معظم القرارات تشتمل على مكونات مهيكلة و غير هيكلة ، فالقرارات التي تقترب من النهاية الأولى أي ذات المكونات المهيكلة هي قرارات رتبية فهي تتميز (بالتكرار ، و تنطوي على إجراءات نمطية في اتخاذها ، و تتخذ في ظروف يسودها الحد الأدنى من اللاتأكد) و يعتمد متخذ القرار هنا على مجموعة من السياسات و القواعد و الإجراءات و الطرق النمطية في المعالجة و الحساب ، أما القرارات في النهاية الأخرى من الشكل أدناه فهي قرارات تتخذ في مواقف غير هيكلة أو ذات طبيعة جديدة و غير متكررة ، ويزداد تعقيدها بسبب المعلومات غير المتكاملة و غياب الطرق المعتمدة في الحل و هي لا تقتصر على القرارات الرتبية و الاساسية (مثل شراء شركة أخرى) و حسب ، بل تمتد إلى قرارات اقل أهمية (مثل شراء آلة حاسبة جديدة أو القيام بحملة ترويجية جديدة)

و من سمات هذه القرارات (صعوبة انتقاء الحل الأفضل للمشكلة المعينة ، ممارسة درجة أعلى من الاجتهاد الشخصي في اتخاذها) .



القرارات الرتبية و غير الرتبية

٢. **القرارات المتخذة في ظروف التأكد ، المخاطرة ، اللاتأكد :** التأكد تسود حالة التأكد عندما يعرف المدير بوثوق البدائل المتاحة أمامه والظروف المرتبطة بكل بديل والنتائج أو المكافآت المتوقعة منها، في المنظمة المعاصرة نادراً ما تتخذ القرارات في حالة التأكد لأن تعقيد وتقلب البيئة والظروف المنظمة تجعل هذه القرارات قليلة العدد . **أما المخاطرة** تسود ظروف المخاطرة بدرجة اكبر في المواقف الإدارية التي تتخذ فيها القرارات وتتميز حالة المخاطرة بوجود تقديرات أو توزيعات احتمالية لكل من البدائل المتاحة والنتائج المتوقعة لكل بديل والتي تتضمن الكلف والمكافآت المقترنة به . **أما اللاتأكد** فتتخذ معظم القرارات في المنظمات المعاصرة في ظروف اللاتأكد حيث لا يعرف المدير كل البدائل ولا نتائجها ولا توزيعاتها الاحتمالية وتنشأ حالة اللاتأكد من التعقيد المتزايد والديناميكية التي تتميز بهما البيئة والمنظمة معاً .

أنماط اتخاذ القرار الإداري :- هناك تفاوت كبير في أنماط اتخاذ القرار بين المدراء ، فهو يعكس الاختلاف بينهم في كيفية إدراك وفهم وتنظيم معارفهم حول المنظمة والبيئة ، وكذلك التفاوت في تنشئتهم الاجتماعية وظروف عملهم والقيم والتقاليد التي اعتادوا عليها والعوامل الاجتماعية الأخرى التي تؤثر في سلوكهم وتعتمد فاعلية كل نمط على المواقف التي يواجهها المدير في كل حالة ، وبموجب واحدة من الدراسات المعاصرة ، فإنه يمكن تبويب أنماط متخذي القرار في المنظمة في أربعة مجموعات هي :

١. **الحاسم (Decisive) :** وهو وصف لذلك المدير الذي يعتمد على حد أدنى من المعلومات لغرض الوصول إلى القرار فهو يهتم بالسرعة والنتائج والعمل المتحرك مع إهماله للتقارير والدراسات المفصلة أو انه يعيدها إلى من قام بأعدادها .

٢. **المرن (Flexible) :** المدير المرن هو الذي يفضل التقارير الملخصة والتي تشتمل على تشكيلة من البدائل المطروحة باختصار لغرض قيامة باختيار احدها ، وبدلاً من تفضيل الحلول المهيكلة والمعروفة فانه يرجح تلك الحلول التي تنشأ وتنال القبول التدريجي من قبل الاخرين .

٣. **الهرمي (Hierarchical) :** هنا يقوم المدير بفحص ودراسة مجموعة كبيرة من المعلومات قبل الوصول إلى الحل الأفضل فهو يبتغي الكمال والدقة والشمول وبالتالي ينظر إلى التقارير المختصرة على إنها غير كافية لأتخاذ القرار .

٤. **التكاملي (Integrative) :** وهو المدير الذي يستعمل أكداس من المعلومات الواسعة والمتنوعة لتوليد حلول عديدة وممكنة في إن واحد ، فهو يواصل إجراء التعديلات في المنظمة

ويرفض التقارير الموجزة فضلاً عن الدراسات المعمقة والتحليل المعقدة التي تمثل وجهات نظر متعددة لغرض الإحاطة الكاملة بها .

النماذج الأساسية لعملية اتخاذ القرار :- شهدت عملية اتخاذ القرار عدة صياغات تحليلية عبر الوقت ويمكن اختيار ثلاثة منها هي :

١. **النظرية التقليدية للقرار :** افترضت هذه النظرية إن متخذ القرار يتصرف برشد فقراراته رشيدة وعرف لرشد بأنه الاختيار الأفضل من الناحية الاقتصادية وبهذا يكون القرار الإداري الرشيد هو الذي يؤدي إلى تحقيق المصلحة الاقتصادية للمنظمة، وافترضت هذه النظرية إن بحوزة متخذ القرار المعلومات التامة عن الموقف الذي يتطلب القرار وعن كل البدائل الممكنة لحل المشكلة وتحقيق الهدف وعن كل النتائج المترتبة على اختيار كل بديل منها ، ونظراً إلى إن هدف متخذ القرار هو تعظيم المردود الاقتصادي فإنه سوف يختار في ضوء هذه المعلومات المتكاملة ذلك البديل الذي يحقق أفضل النتائج الاقتصادية المستهدفة .

٢. **النظرية السلوكية للقرار :** تؤكد هذه النظرية على ان متخذ القرار كفرد يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد إلى جانب ما يتسم به من دوافع لا شعورية ومهارات ومشاعر وكل ذلك يؤثر في عملية اتخاذ القرار ، كما إن متخذ القرار يواجه معلومات غير كاملة عن الموقف وعن البدائل الممكنة وعن نتائج كل بديل وقد برز هنا مفهوم الرشد المحدود الذي يؤكد على أن متخذ القرار يحدد عدداً قليلاً من البدائل ويتوقع عدداً قليلاً من النتائج لكل بديل للوصول إلى هدف غير مصاغ بدقة ، وهذا يعني ان متخذ القرار يبحث عن الحل المرضي الذي يتوافق مع مفهوم الرشد المحدود .

٣. **النظرية الموقفية في القرار :** تؤكد المدرسة الموقفية على إن متخذ القرار يبذل في أسلوبه

تبعاً للمشكلة التي يواجهها **ويتأثر اختيار المدير لأسلوب اتخاذ القرار بالعوامل الآتية :**

* **مشكلة القرار :** التي تتضمن درجة قربها منها وإطلاعها عليها ووضوحها ودرجة تعقيدها ومدى تغيير المعايير والأهداف والقيود الناظمة لحل المشكلة .

* **بيئة القرار :** التي تتضمن القدرة على اتخاذ قرار معاكس ودرجة مساءلة المدير أمام الغير بسبب اتخاذه للقرار والقيود المالية والزمانية على القرار .

* **خصوصيات متخذ القرار نفسه :** مثل معرفته وقابليته ودفاعه بل وشخصيته وسلوكه فالقرارات المعروفة لدى المدير يمكن أن تتخذ بحكم العادة في حين ان القرارات المعقدة للمدير وللمنظمة تتطلب استخدام أساليب كمية وتحليلية أكثر تعقيداً بشرط توافر الوقت والمال ومعرفة المدير

بخصوصيات القرار وهكذا فإن اختيار أسلوب اتخاذ القرار هو حصيلية المقارنة بين رغبة المدير في القرار الصحيح وبين الكلفة المتمثلة بالوقت والمال التي يسببها لك القرار .

خطوات اتخاذ القرار :-

١. **تشخيص المشكلة :** قد تتفجر المشكلات والفرص أمام المدراء بكثافة مثل استقالة عدد من المدراء ، إلغاء عدد من العقود، تعطل احد خطوط الإنتاج ... في أن واحد وفي حالات أخرى يتطلب الأمر درجة من التطور أو الإدراك للكشف عن مشكلة قائمة ، كما إن للخبرة والمهارة دورهما في اكتشاف بعض المشكلات وهناك حالات تواجه الإدارة فيها أعراض المشكلة وليس المشكلة ذاتها مثال ذلك زيادة دوران الأفراد أي (التعيين ثم ترك الوظيفة وبشكل متزايد) إذ إن المشكلة الحقيقية قد تكون الخلل في نظام الترقيع ، أو انخفاض مستوى الرواتب ، أو سوء ظروف العمل ، كل ذلك يعني إن على الإدارة إن تدرس المشكلات باستمرار وتتفحص مسبباتها وصولاً إلى المشكلة الحقيقية التي ينبغي التوجه لحلها ومما لا شك فيه إن الإدراك الصحيح للمشكلة من قبل المدير يلعب دوراً أساسياً في بلورة الحلول البديلة لها .

٢. **البحث عن البدائل :** يؤلف البحث عن الحلول الممكنة المختلفة او بدائل مسارات العمل الخطوة الثانية في عملية اتخاذ القرار ويلاحظ هنا إن المدير يبدأ بحثه أولاً عن البدائل المعروفة أي إن تلك التي استخدمت كحلول للمشكلات القائمة أو السابقة فإذا ما ظهر إن البدائل غير مناسبة فإن المدير يستطلع الحلول المعروفة لدرجة اقل من المجموعة السابقة ثم تلك غير المعروفة وهذا يعني إن القرارات غير الرتيبة غالباً ما تتطلب التصور والتفكير الخلاق وعند البحث عن الحلول، يواجه المدراء عدداً من القيود مما يحد من مجالات التصرف وتؤدي هذه القيود أو العقبات إلى استبعاد بعض الحلول الممكنة ومن أهم هذه القيود الوقت والمال، إذ إن القرارات يجب أن تتخذ في وقت محدد ، كما إن الأموال قد لا تكون متوافرة للكثير من البدائل المرغوبة أصلاً ثم إن هناك قيوداً إضافية على القرار قد تفرضها الإدارة العليا في المنظمة والأنظمة الحكومية والإمكانات التكنولوجية والظروف الاقتصادية وقابليات ومصالح الأفراد العالمين فيها.

٣. **تقييم البدائل :** يتطلب تقييم البدائل التي يتم تطويرها قيام المدير بالتنبؤ بالمستقبل ، أي تقدير إيجابيات وسلبيات كل بديل منها ، كما يستفاد من التجارب السابقة والتنبؤات والاجتهادات الشخصية وقد يؤثر حدس في عملية القرار والحدس هو عملية نفسية تنقل الإدراكات بشكل لا شعوري فقد يستطيع المدير من خلال الحدس أن يتحسس احتمال نشوء مشكلة ما ، كما يستخدم

الحدس في تحقيق التكامل بين الأفكار التي تبدو مترابطة لأول وهلة ، ويستعمل الحدس لتدقيق نتائج الحلول التي يتوصل إليها المدير بطرق أخرى ، كما يتطلب تقييم البدائل المختلفة من المدير أن يكون واعياً بالفروقات في أثارها على أجزاء أخرى من المنظمة فقد يكون القرار ايجابياً للمنظمة ككل ولكنه يؤدي إلى تقوية أو إضعاف بعض التقسيمات ، وللدفاع عن مصالحهم فإن المدراء المتضادين يتنافسون مع بعضهم ويتساومون ويقيمون الأحلاف وينتهجون الوسائل الأخرى للتأثير في النتائج ولذلك فإن عملية التقييم لا بد أن تأخذ بنظر الاعتبار نزاع القوى بين تقسيمات المنظمة وبين أفرادها ، ومن ناحية أخرى فإن القرارات التي تتخذ من قبل الإدارة العليا تشير موجة من القرارات التي لا بد من اتخاذها من قبل الإدارات الأدنى منها ، لفرض إكساب القرارات من النوع الأول الصيغة التشغيلية أي جعلها صالحة للتنفيذ العملي .

٤. اختيار البديل الأفضل : إن البديل الأفضل هو ذلك البديل الذي يتوقع أن يأتي بأفضل النتائج

وقد يكون المدير حاسماً في قراره خاصة إذا ما اتخذ في ضوء المعلومات المدروسة وفي حالات أخرى قد يكون المدير متردداً في اتخاذ أي قرار لمواجهة متطلبات موقف معين ، إذ قد يتضمن القرار درجة عالية من المخاطرة للمدير ، تنعكس على قابليته وسمعته في المنظمة أو علاقاته مع المدراء الآخرين ، لهذا فإن عملية اتخاذ القرار قد تكون صعبة أو حتى مؤلمة للمدير . ومن بين المداخل التي قد يستعملها المدير في اختيار البديل الأفضل انتقاء ذلك البديل الذي يحقق أعلى مستوى من النتائج المرضية والمجدية والتي يمكن لمنظمة تحمل أعبائها ، كما إن هناك مسألة تحقيق الامثلية للمنظمة ككل قياساً بتحقيقها على مستوى تقسيماتها أو أفرادها ، فقد يكون البديل امثلاً لقسم ما ، وليس امثلاً لقسم آخر ، والمعيار هنا هو قدرة البديل على تحقيق الامثلية للمنظمة ككل ، وهذا يعني انه قد يحقق الامثلية الجزئية لواحد أو اكثر من تقسيماتها أو أفرادها . كما إن بعض الحالات تظهر وجود بدائل متعددة من نفس درجة التفضيل ، مما يخلق صعوبة مضافة في اختيار واحد منها .

٥. تنفيذ البديل : بعد اختيار البديل الأفضل ، لا بد إن يضعه المدير موضع التنفيذ ، وهذه العملية

قد تكون سهلة في بعض الحالات ، وتكون صعبة في حالات أخرى ولا بد هنا من التوكيد على إن أفضل وسيلة لتسهيل التنفيذ ، هي صياغة مجموعة من الخطط التشغيلية ، مع ضرورة دراسة ردود الفعل المتمثلة بمقاومة التغيير التي قد لا يبديها الأفراد المعنيون في المنظمة إذ إن من بين أسباب هذه المقاومة الشعور بعدم الأمان أو المضايقة أو التخوف من المجهول وأخيراً فإن هناك

مجموعة النتائج غير المتوقعة التي قد تنشأ أثناء التنفيذ على الرغم من كل الخطوات المدروسة التي يضطلع بها المدير .

٦. **المتابعة والتقييم** : تمثل هذه الخطوة النهائية في عملية اتخاذ القرار وبموجبها يتوثق المدير من نجاح القرار (لتحقيقه الكفاءة والفاعلية) وذلك من خلال قدرته على تحقيق النتائج المرجوة منه (النجاح) فلو كان الموقف الأول المطلوب معالجته بالقرار هو زيادة دوران الأفراد فإن الحل (البديل المختار) ربما يكون مكافئاً الدوام المنتظم ، ولو انخفض الدوران بالفعل فإن المدير يتأكد من البديل المختار كان ناجحاً والعكس صحيح ، وقد يكون من أسباب عدم نجاح الحل تلك الأخطاء في جمع المعلومات أو تحليلها أو عدم اختيار البديل الأفضل أو سوء تنفيذ البديل على الرغم من كونه الحل الأفضل للمشكلة ومن الخطأ أن يتخذ المدير القرار ثم ينساه أو يُهمل تقييم نتائجه .



خطوات اتخاذ القرار

الاسبوع السادس

هدف محاضرة الاسبوع السادس هو التطرق الى موضوع التنظيم الإداري (المفهوم ،المبادئ، الخطوات، الأنواع، الهيكل التنظيمي والأسس المستخدمة في تحديد تقسيمات الهيكل التنظيمي في المنظمة)

مدة المحاضرة: 3 ساعات

الأنشطة المستخدمة:

- أنشطة تفاعلية صفية
- أسئلة عصف ذهني
- أنشطة جماعية (إذا تطلب الامر)
- واجب بيتي
- واجب الكتروني (ويفضل انشاء صفوف الكترونية Classrooms لدمج التعليم الحضوري بالتعليم الالكتروني حسب التوجهات الحديثة للتعليم والتعلم)

أساليب التقويم:

- التغذية الراجعة الفورية من قبل التدريسي (التقويم البنائي).
- اشراك الطلبة بالتقويم الذاتي (تصحيح اخطائهم بأنفسهم).
- التغذية الراجعة النهائية (التقويم الختامي)، ويقصد به حل الأسئلة المعطاة كنشاط صفي في نهاية المحاضرة.

عنوان المحاضرة: التنظيم الإداري (المفهوم، المبادئ، الخطوات، الأنواع، الهيكل التنظيمي والأسس

المستخدمة في تحديد تقسيمات الهيكل التنظيمي في المنظمة)

التنظيم Organization

بعد التنظيم وظيفية من وظائف الإدارة ذات التأثير الشمولي على كامل نشاطات المشروع وان دور التنظيم يتحدد في انه يقدم لنا الوسائل التي يستطيع الافراد بمقتضاها العمل جماعيا وبفاعليه نحو تحقيق الاهداف المرسومة.

ان التنظيم الاداري يعتمد في تحقيق اهدافه على عوامل ثلاثة هي:

i. السرعة

ii. الاقتصاد

iii. احسن الأداء

ولكي يحقق التنظيم هذه العوامل الثلاثة ينبغي التركيز على اختيار افضل طرق العمل بالاستعانة على الحكم الصالح الصحيح تحت اشد الظروف. الفرق بين التنظيم كعملية والتنظيم كمؤسسة-

قبل البدء في شرح مفهوم التنظيم لا بد لنا من التفريق بين التنظيم كعملية والتنظيم كهيكل او مؤسسة وهو على النحو التالي:

التنظيم كهيكل او مؤسسة " هو عبارته عن وحدة اجتماعية او نظام يتم تشكيله بشكل معي تحقيق هدف معين "ومن امثلتها جميع الشركات الخدمية او الصناعية او الزراعية او التجارية. **التنظيم كعملية "** هي عملية وضع هياكل العلاقات الدائمة بين الوظائف ما يسهل امكانية تعاون الافراد والجماعات داخل المنظمة لتحقيق هدف مشترك "وهي تتضمن جميع العلاقات السياسات لسلطة المسؤولية طرق الاتصال ... الخ التي توجد في داخل المؤسسة.

مفهوم التنظيم:

ذلك الجانب من العملية الادارية الذي يختص بتحديد الاعمال والنشاطات اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة وتنظيمها في ادارات ودوائر ووحدات واقسام وتحديد العلاقات التي تنشأ بين النشاطات والقائمين عليها.

اهمية التنظيم

ان اي عمل لا يقوم على دراسة وتنظيم يصبح حرباً من الفوضى والعشوائية فالتنظيم هو الاسلوب الذي يوصل الى الأهداف من اقرب الطرق وتبرز أهميته في الامور التالية:
أ - تقسيم العمل بين الموظفين وتحديد مسؤولياتهم ونشاطاتهم لمنع التضارب وسوء التفاهم .

ب - تزويد الموظفين بالمعلومات المتصلة بأعمالهم اولا بأول.

ت - تحديد اسلوب العمل فلا تترك الحرية للموظفين يقررون ما يتبعونه في كل حالة.

ث - يعتبر النظام افضل اسلوب للاتصال بين الادارة والموظفين من جهة وبين الموظفين وبعضهم البعض.

ج - توفير جو من العلاقات الانسانية بين الادارة والموظفين.

خطوات التنظيم

ان اسس ومبادئ التنظيم واحدة الا ان درجة الانغماس في التنظيم قد تتباين باختلاف احجام المشاريع وطبيعة وابعاد اهدافها واغراضها وبشكل عام فان المدير المثابر والمنظم عليه ان يتبع خطوات التالية اذا ما اراد تنظيم نشاطات دائرته او قسمه:

(١) **تحديد ما ينبغي عمله**: على المدير ان يدرس المهمة الخاصة بوحدته الادارية من اجل ان يتعرف بشكل افضل على الاعمال والمهام التي يتعين عليه القيام بها.

(٢) **تقسيم اوجه النشاط وتوزيع الاعمال**: ان الخطوة التالية هي ان يقرر المدير الكيفية التي سيتم في ضوءها تقسيم الاعمال الواجب القيام بها .

(٣) **تقرير كيفية تحقيق التنسيق بان اعطاء كل من المرؤوسين عمل مستقل يخلق الحاجة لتحقيق التنسيق** .

(٤) **تقرير مدى (نطاق الرقابة)** نقصد بمدى الرقابة بالنسبة للمدير ذلك العدد من المرؤوسين التابعين مباشرة للمدير وان اتخاذ القرار بشأن النطاق الصحيح للرقابة يعد مراهما.

(٥) **تقرير السلطة اللازمة** ان الخطوة الخامسة هي تقرير حجم السلطة التي ينبغي للمدير تفويضها للمرؤوسين.

(٦) **وضع خريطة تنظيمية**: بمجرد القيام بتوزيع الاعمال واجراء التعيينات فان معظم المديرين يقومون باضافة الشكل الرسمي على تنظيماتهم في الخريطة التنظيمية وتوضح هذه الخريطة الهيكل التنظيمي للتنظيم.

عناصر التنظيم

١. العاملين على اختلاف انواعهم
٢. المعدات والآلات والمكانن وغيرها.
٣. المواد الداخلة في الانتاج او في تقديم الخدمة. المهارات والخبرات التي يتمتع بها
٤. الروابط التي تسمح بنقل الاوامر من اعلى الى اسفل.
٥. انتقال المعلومات من اسفل الى اعلى داخل المنشأ بعد تكوينها.
٦. التنظيم والاجراءات او الطرق والخطوات اللازمة لاداء الاعمال او الانشطة.

أنواع التنظيم

أولاً: التنظيم الرسمي Formal Organization

هو ذلك التنظيم التي تنص اللوائح والقوانين داخل المؤسسة بوجوده ويستمد وجوده من الهيكل الرسمي ويتم عن وعي وإدراك لتنسيق أعمال المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها وهناك عدة نماط من التنظيم الرسمي وتتمثل بالآتي:

1)التنظيم الراسي Line Organization

نطلق عدة مسميات على هذا النوع من التنظيم منها التنظيم التنفيذي ، التنظيم المباشر ، التنظيم لعسكري وذلك بسبب استخدامه في المنظمات العسكرية . ويتم في هذا التنظيم تكوين خط سلطة متتابعة في الهيكل التنظيمي بمعنى أن كل رئيس يملك سلطة مطلقة في توجيه المرؤوسين كما أن المرؤوسين لهم أيضا سلطة مطلقة لتوجيه التابعين لهم وهكذا حتى نصل إلى أدنى المستويات وبذلك تتحرك السلطة رأسياً من أعلى التنظيم حتى أدناه بشكل مباشر ومتصل ويسأل كل رئيس عن عمله وعمل مرؤسيه التابعين له فقط.

ولهذا التنظيم عدة مزايا منها:-

- ١) يساعد في تقديم فرصة جيدة للتدريب على العمليات التشغيلية المباشرة.
- ٢) يتسم بتحديد علاقات السلطة بشكل واضح.
- ٣) تحديد الواجبات بشكل واضح لكل شخص داخل التنظيم.
- ٤) السرعة في اتخاذ القرارات.

وعلى الرغم من تلك المزايا إلا أن له عدة عيوب منها:

- ١) لا يمنح الوقت الكافي لممارسة بعض الأنشطة الهامة كالتخطيط والبحث والتطوير.
- ٢) يرهق المدراء في العديد من الواجبات التي قد تفوق طاقاتهم وقدراتهم.

٣) لا يشجع على تقسيم العمل والتخصص حيث أن المدير هو الذي يبيت في كافة أمور المرؤوسين.

٢) التنظيم الوظيفي Functional Organization

يعتمد هذا النمط على التخصص الوظيفي داخل المنظمة بحيث يتخصص كل وحدة إدارية في وظيفة معينة محددة وتقوم بممارسة كافة النواحي المتعلقة بتلك الوظيفة. مثال ذلك نجد في المنظمة إدارة إنتاج، إدارة تسويق، إدارة مشتريات ... إلخ. ويمتاز هذا التنظيم بالآتي:-

١) التخصص وتقسيم العمل.

٢) يساعد على تحقيق التعاون بين العاملين في الإدارات المختلفة داخل المنظمة.

ولكن يعاب على هذا النمط ما يلي:-

١) عدم وضوح كل من السلطة والمسؤولية وضوحاً تاماً.

٢) التأخير في إنجاز بعض الأعمال عن الموعد المحدد.

٣) تركيز السلطة في يد عدد قليل من أصحاب الخبرات.

٤) كما أنه يتصف بعدم المرونة.

٣) التنظيم الراسي الوظيفي Line & Staff Organization

ويطلق علي هذا النوع أيضاً التنظيم الراسي الاستشاري ويجمع هذا النمط بين مزايا كل من النمطين لسابقين ويتلافى عيوبهما.

ووفقاً لهذا النمط فإنه توجد سلطتين إحداهما رسمية والأخرى استشارية حيث تستعين السلطة الرسمية قبل اتخاذ القرارات بآراء واقتراحات المستشارين ولا ننسى أن المستشارين مهمتهم تقديم النصح والإرشاد وإبداء الرأي ، أما اتخاذ القرار يبقى من صلاحيات أصحاب السلطة الرسمية.

ويمتاز هذا النمط بعدة مزايا منها:-

١) أنه يجعل المدراء يتفرغون للقيام بالأعمال الإدارية مع إلقاء الأعباء الفنية على المستشارين.

٢) يتسم هذا النمط بالمرونة.

أما عيوب هذا النمط فيتمثل بالآتي:

١) وجود الاحتكاك والتنازع بين كل من أصحاب السلطة الرسمية والسلطة الاستشارية.

٢) يتيح الفرصة للمديرين التنفيذيين التهرب من تحمل مسؤولياتهم إذا ما فشلوا في اتخاذ قرار ما.

بإلقاء اللوم على المستشارين.

٣) لا يعتبر محفزاً للمستشارين لتقديم آراء فعالة في بعض الأحيان بسبب أن النجاح ينسب في نهاية الأمر إلى المدراء التنفيذيين.

٤) التنظيم المصفوفي Matrix Organization

سمى بهذا الاسم بسبب أن هذا التنظيم يأخذ شكل الشبكة أو المصفوفة حيث يعتمد على الجمع بين كل من الأساسين السلعي والوظيفي .

ثانياً : التنظيم غير الرسمي

يوجد هذا النوع من التنظيم في كافة المنظمات دون استثناء و هو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية تنشأ تلقائياً بناءً على الارتباطات الشخصية بين أعضاء التنظيم ، ولقد بدأت المنظمات الاهتمام بهذا النوع من التنظيم لما له من أهميته وتأثير على أداء العاملين داخل المنظمة ومن ثم على أداء المنظمة ككل ، وقد ينشأ هذا التنظيم بسبب العلاقات الشخصية التي تجمع أعضاء مهنة واحدة أو رأي واحد أو عقيدة واحدة ... الخ ، وقد تكون علاقة العمل هي المصدر للتنظيم غير الرسمي وقد يكون بسبب نفوذ أحد أعضاء الجماعة.

ويقوم التنظيم غير الرسمي بتقديم خدمات للأعضاء منها على سبيل المثال تحقيق مكانة اجتماعية للأعضاء ويحافظ على القيم الثقافية لهذه الجماعة ويعمل على استمراريتها ، كما يسهل تداول الإشاعات وانتشارها مما يشكل خطر على التنظيم الرسمي ، لذا يجب على القائمين على إدارة المنظمات التعرف على التنظيم غير الرسمي ومحاولة تسييره بما يحقق مصلحة المنظمة ويساعد على استقرار مناخ العمل.

فوائد التنظيم غير الرسمي:

* يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد في المنظمة من خلال لقاء الأعضاء مع بعضهم البعض والزيارات التي تتم فيما بينهم.

* يقوي التنظيم غير الرسمي روابط الاتصال بين العاملين داخل المنظمة حيث أن قنوات الاتصال غير الرسمية أكثر فاعلية من القنوات الرسمية.

* كما يساعد على القضاء على نقاط الضعف الموجودة في التنظيم الرسمي ويعمل على خلق التماسك بين اجزاء هذا التنظيم.

الاسبوع السابع

هدف محاضرة الاسبوع السابع هو التطرق الى موضوع المستويات الإدارية ونطاق الإشراف، الصلاحية - مصادرها - أنواعها، العلاقة بين المسؤولية والصلاحية

مدة المحاضرة: 3 ساعات

الأنشطة المستخدمة:

- أنشطة تفاعلية صفية
- أسئلة عصف ذهني
- أنشطة جماعية (إذا تطلب الامر)
- واجب بيتي
- واجب الكتروني (ويفضل انشاء صفوف الكترونية Classrooms لدمج التعليم الحضوري بالتعليم الالكتروني حسب التوجهات الحديثة للتعليم والتعلم)

أساليب التقويم:

- التغذية الراجعة الفورية من قبل التدريسي (التقويم البنائي).
- اشراك الطلبة بالتقويم الذاتي (تصحيح اخطائهم بأنفسهم).
- التغذية الراجعة النهائية (التقويم الختامي)، ويقصد به حل الأسئلة المعطاة كنشاط صفي في نهاية المحاضرة.

عنوان المحاضرة: المستويات الإدارية ونطاق الإشراف، الصلاحية - مصادرها - أنواعها،

العلاقة بين المسؤولية والصلاحية

المستويات والوظائف الادارية

المستوى او الوظيفة الادارية يقصد بها هي مجموعة من الانشطة والمهام المختلفة حيث أنه تجميع الانشطة تتكون المهام، ومجموع هذه المهام يكون ما يعرف باسم الوظيفة. فهي تلك الصناديق التنظيمية التي يشغلها كل من: رؤساء مجالس الادارات، ومديرو العموم، ومديرو القطاعات، ومديرو الإدارات، ورؤساء الأقسام، ومديرو الوحدات. وتمارس من داخلها أنماط متخصصة من السلوك بصور مختلفة حسب نوعية المنظمة وحجمها. ولكل وظيفة او مستوى مرتب له بداية وله نهاية، وأما شاغلها فله أجر يتحدد حسب ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من مكافآت مقابل هذا الجهد. وبذلك تتكون المنظمة من ثلاثة مستويات ادارية كما هو موضح ادناه:

المستوى الاول: إدارة العليا وتتمثل ب (رئيس مجلس الإدارة ---- نواب الرئيس)
مستوى الثاني: إدارة الوسطى أو إدارة تكتيكية وتتمثل ب (مديري الإدارات----رؤساء الأقسام).

لمستوى الثالث: إدارة الدنيا _ إدارة تنفيذية وتتمثل ب (المشرفون ---- رؤساء الأعمال).

*** يضطلع المستوى الاول (الادارة العليا) بالوظائف الإدارية الآتية:**

- (١) وضع الخطط الاستراتيجية....
- (٢) رسم السياسات الاستراتيجية...
- (٣) تحديد الاهداف الاستراتيجية...
- (٤) رسم الإطار العام للمنظمة...
- (٥) تقييم أداء الادارات الأخرى...

*** يضطلع المستوى الثاني (الإدارة الوسطى) بالوظائف الإدارية الآتية:**

٢ الرقابة على المستوى التنفيذي...

- تطوير المرؤوسين...
- تنسيق العمل مع الآخرين...
- كتابة التقارير...
- اتخاذ القرارات التفصيلية...

- إصدار التعليمات والتوجيهات لتنفيذ سياسة المنظمة...
- التطوير الذاتي...
- يعتبر بمثابة همزة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية.

* يضطلع المستوى الثالث بالوظائف الإدارية الآتية:

- تقييم أداء المرؤوسين...
- تعليم وتدريب المرؤوسين...
- تخطيط الأنشطة..
- الرقابة على الأنشطة..
- إجراء الاتصالات غير الرسمية مع العالمين...
- كتابة التقارير عن سير العمل وتقديمها إلى الإدارة الوسطى..
- حل المشاكل التكنولوجية والخاصة بصيانة الآلات والمعدات..

أهم الأدوار المطلوبة من المديرين:

- * قادراً على مواجهة المشكلات والأزمات.
- * ممثل للمنظمة أمام الآخرين.
- * أن يكون مدرباً متى ما طلب منه ذلك.
- * رجل علاقات عامة.
- * ذو نظرة ثاقبة.
- * رجل علاقات إنسانية.
- * قادر على الابتكار والتجديد.
- * منصت جيد للآخرين.
- * مستوعب للمشكلات وليس مصدراً لها.
- * مفاوض ماهر وقادر على مواجهة الصراعات.
- * مُقيّم للأداء وصانع القرارات .
- * عادلاً وقُدوة للمرؤوسين.
- * مركزاً للمعلومات ومركزاً للاتصالات.
- * محفزاً للعاملين وصاحب نفوذ.

نطاق الاشراف

مبدأ نطاق الإشراف: هو مدى قدرة المدير على توسيع نطاق إشرافه على مرؤوسيه. فكلما زاد عدد المرؤوسين كلما اتسع نطاق الإشراف والعكس صحيح. ويطلق على هذا المبدأ أيضاً نطاق السيطرة نطاق السلطة، نطاق المسؤولية.

تأثير نطاق الإشراف على كفاءة التنظيم

إشراف المدير على عدد أقل مما يجب يعني هدراً لجزء من قدراته الإنتاجية وكذلك يؤدي إلى نتائج سلبية مثل:

١. زيادة عدد المستويات الإدارية، وطول قنوات الاتصال الصاعدة والهابطة.
 ٢. يزيد نسبة التوتر لدى الموظف ويبعث على عدم الرضا الوظيفي نتيجة التدخل الدائم من قبل المشرف.
 ٣. شعور موظفي الوحدة الإدارية بالضيق بسبب تعدد المستويات وطول خطوط السلطة.
 ٤. شعور المشرف بالإحباط والملل لعدم وجود عمل يشغل كل وقته.
- أما إذا اشرف المدير على عدد أكثر مما يجب فإن فعاليته في الأداء تتناقص مما يؤدي إلى آثار سلبية مثل:**

١. حصول المرؤوسين على توجيهات أقل مما يحتاجون إليه.
٢. الانتظار الطويل والمضيغ للوقت لمقابلة المشرف.
٣. انخفاض مستوى الجودة وارتفاع نسبة الأخطاء.
٤. إحساس المرؤوسين بعدم أهميتهم مما يدفعهم إلى التغيب أو ترك العمل.
٥. عدم إتاحة الفرصة للتدريب على رأس العمل.
٦. لا يترك الوقت الكافي للمدير للأنشطة الإدارية الأخرى كالتخطيط ورسم السياسات.

العوامل التي تحدد نطاق الإشراف

أ - التزامات المدير غير الإشرافية: فكلما زادت الأنشطة غير الإدارية لدى الرئيس كلما ضاق نطاق الإشراف وبالعكس.

ب - طبيعة التفاعل: التي تتطلب اتصالاً مباشراً مع الرئيس ولفترات طويلة لا بد من تقليص نطاق لإشراف، أما إذا كان الاتصال نادر الحدوث مع المرؤوسين فإن نطاق الإشراف يزداد.

ت - كفاءة المدير: وخبراته وقدراته الإشرافية ومستواه التعليمي، والثقافي يحدد نطاق الإشراف.

ث - كفاءة المرؤوسين: إذا كان لدى المرؤوسين القدرات والخبرات اللازمة للقيام بالعمل فإن نطاق الإشراف يتسع، والعكس صحيح.

ج - نوع العمل: الأعمال السهلة والروتينية ذات المعيار الثابت تسمح بنطاق إشراف أوسع عكس الأعمال الصعبة.

ح - فعالية نظام الاتصال: إذا توفر نظام اتصالات فعال كلما أمكن الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين والعكس صحيح

خ - تشابه المهام: فالمهام المتشابهة تسهل عملية الإشراف وبالتالي قد يتسع نطاقه والعكس صحيح.

د - التوزيع المكاني للعمل: تجمع أفراد الجهاز الإداري في مكان واحد يساعد على توسيع نطاق الإشراف، بينما التشتت المكاني يجعل الإشراف عملية صعبة وبالتالي يضيق نطاق الإشراف

السلطة (الصلاحية) والمسؤولية

Authority and Responsibility

تعريف السلطة

نعرف السلطة بأنها حق قانوني ورسمي للمدير أو المشرف أو أي من كبار المسؤولين التنفيذيين في المنظمة لقيادة المرؤوسين، واعطائهم الأوامر، والتعليمات والتوجيهات، والوصول للإمتثال. ويحق للمدير اتخاذ قرارات بشأن أداء المهمة أو عدم أدائها بطريقة معينة، وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية. ويتألف من بعض الأذونات والحق في التصرف للمنظمة في منطقة معينة.

وتستمد السلطة من تأثير وقوة منصب الأفراد في المنظمة، درجة السلطة هي الحد الأقصى في المستوى الأعلى ويقل بالتالي عندما نتجه إلى أسفل التسلسل الهرمي للشركات. لذلك، فإنه يتدفق من أعلى إلى أسفل مما يعطي السلطة من الرؤساء إلى المرؤوس. لا يمكن للمرء أن يشغل منصباً أعلى في المنظمة إذا لم يكن لديه أي سلطة. فإنها السلطة هي التي تميز منصب عن منصب آخر، وتخول سلطة إلى الشخص المعني، ليعطي الأوامر لمرؤوسيه و يحصل على الإلتزام اللازم.

أنواع السلطة

السلطة الرسمية: السلطة التي تعطي للمدير، سلطة قيادة مرؤوسيه، بحكم تعيينه في المنظمة.
السلطة الشخصية: وهي تشير إلى قدرة الشخص على التأثير على سلوك الأشخاص الآخرين في المنظمة.

تعريف المسؤولية

المسؤولية هي التزام الفرد، سواء كان مدير أو أي موظف آخر في المنظمة للقيام بالمهمة أو الواجب الذي كلف به من قبل كبار. ويتحمل الشخص الذي يقبل المهمة المسؤولية عن أدائها، أي عندما يتحمل الموظف مسؤولية أي عمل، فإنه يتحمل في الوقت نفسه المسؤولية عن عواقبه أيضاً.

فالإلتزام هو نواة المسؤولية. وينشأ من شكل علاقة الرئيس بالمرؤوس داخل المنظمة. وبالتالي، يمكن للمدير الحصول على المهام المنجزة من مرؤوسيه بحكم علاقتهم، حيث أن المرؤوس لا بد أن يؤدي المهام الموكلة إليه

الفرق بين السلطة والمسؤولية

من أهداف الإدارة إنشاء هيكل تنظيمي سليم، و للقيام بذلك ينبغي إنشاء علاقة فعالة بين السلطة والمسؤولية، بمعنى من هو المسئول أمام من؟ من هم الرؤساء والمرؤوسين؟ من الذي يمكنه أن يعطي الأوامر؟ فالسلطة هي الحق القانوني في إعطاء السلطة أو الأمر أو التعليمات وإجبار المرؤوسين على القيام بعمل معين. ومن ناحية أخرى، فإن المسؤولية هي نتيجة السلطة. وهو ينطوي على التزام المرؤوس الذي كلفه رئيسه بالواجب. وهكذا، فإن هاتين المصطلحين يختلطان ويساء فهمهما عادة من قبل الموظفين، ولكنهما مختلفان. ويوضح الجدول أدناه الفرق بين السلطة والمسؤولية

جدول المقارنة بين السلطة والمسؤولية

أسس المقارنة	السلطة	المسؤولية
المعنى	تشير السلطة إلى الحق والصلاحية التي تتعلق بوظيفة معينة لإعطاء الأوامر، و تنفيذ القواعد، واتخاذ القرارات، و الإمتثال الدقيق.	تدل المسؤولية على الواجب أو الإلتزام للقيام بمهمة و إنجازها بنجاح. بتكليف من الكبار أو المنشأة بموجب التزام الشخص أو ظروفه.
ما هو؟	الحق القانوني في إصدار الأوامر.	نتيجة للسلطة.
تنتج من	منصب رسمي في المنظمة	علاقة الرؤساء بالمرؤوسين
مهمة المدير	تفويض السلطة	افتراض المسؤولية
المتطلبات	القدرة على إعطاء أوامر.	القدرة على اتباع الأوامر.
التدفق	نزولاً	صعوداً
الهدف	اتخاذ القرارات وتنفيذها.	لتنفيذ الواجبات، المكلفة بواسطة الرؤساء.
المدة	تستمر لفترة طويلة.	تنتهي بمجرد إنجاز المهمة.

الاسبوع الثامن

هدف محاضرة الاسبوع الثامن هو التطرق الى موضوع المركزية الإدارية واللامركزية الإدارية، اللجان ومزاياها والعوامل المساعدة في زيادة فاعلية اللجان

مدة المحاضرة: 3 ساعات

الأنشطة المستخدمة:

- أنشطة تفاعلية صفية
- أسئلة عصف ذهني
- أنشطة جماعية (إذا تطلب الامر)
- واجب بيتي
- واجب الكتروني (ويفضل انشاء صفوف الكترونية Classrooms لدمج التعليم الحضوري بالتعليم الالكتروني حسب التوجهات الحديثة للتعليم والتعلم)

أساليب التقويم:

- التغذية الراجعة الفورية من قبل التدريسي (التقويم البنائي).
- اشراك الطلبة بالتقويم الذاتي (تصحيح اخطائهم بأنفسهم).
- التغذية الراجعة النهائية (التقويم الختامي)، ويقصد به حل الأسئلة المعطاة كنشاط صفي في نهاية المحاضرة.

المركزية واللامركزية

Centralization and decentralization

يتخذ التنظيم الإداري في الدولة الحديثة صورتين هما المركزية واللامركزية ، وهما مظهران يعكسان طبيعة النظم السياسية والاقتصادية . وعلى الرغم من تعارضهما النظري فإنهما متكاملان .

وفي الواقع أن استخدام المركزية أو اللامركزية يتوقف على عدة عوامل أهمها:

١. درجة الانتشار الجغرافي للوحدات والفروع التابعة للإدارة الرئيسية.

٢. نوعية النشاط الذي يزاوله الجهاز الإداري.

٣. نوعية الرؤساء واستعدادهم لتحمل مسؤوليات اتخاذ القرارات.

٤. درجة التوسع في أعمال وأنشطة الجهاز الإداري.

٥. الأنظمة والقوانين التي تعمل المنظمة في ظلها.

فهوم المركزية واللامركزية

أولاً – المركزية Centralization

المركزية هو (أسلوب إداري يؤدي إلى تجميع السلطات بيد عدد محدود من الأفراد في المنظمة)

هذا معنى المركزية في المنظمة ، أما معناها على مستوى الإدارة العامة هو (أسلوب من أساليب

نشاط الدولة يؤدي إلى تجميع الأمور الإدارية بيد الوزير والعاملين معه مع عدم استقلال

الوحدات الإدارية في مجال اتخاذ القرارات الإدارية منها بعيداً عن السلطة المركزية في الأقاليم

ببعض النشاطات الإدارية حسب توجيهات الحكومة المركزية)

بناءً على ذلك فإن الدولة ممثلة بجهازها الإداري في المركز وفروعه خارج المركز تقوم

بمباشرة نشاطاتها وتقديم خدماتها إلى المواطنين كافة من دون استثناء في بقاع الدولة كافة، عن

طريق موظفيها الذين يتم تعيينهم من قبلها للقيام بمختلف أوجه النشاطات. وهم في ممارستهم

لتلك الوظائف يخضعون لرقابة وتوجيه الجهة الأعلى في السلم الإداري . وينتج عن ذلك خضوع

الجهاز الأدنى للجهاز الأعلى . وبذلك يمكن القول بأن المركزية الإدارية تقوم على ركنين

أساسيين هما:

١. حصر سلطة التقرير والبت النهائي في السلطة المركزية وفي ظل هذا النظام لا يوجد للوحدات المحلية كيان قانوني مستقل ، وحتى إذا وجدت فهي لا تتمتع بالشخصية المعنوية ، وتخضع سلطاتها وهيئاتها خضوعاً شبيه مطلق للسلطات المركزية.
٢. تبعية الموظفين وتدرجهم إدارياً . بمعنى أن يتخذ الجهاز الإداري في الدولة صورة هرم متتابع الدرجات وأن يقوم بين تلك الدرجات نوع من التبعية ، يتمثل في الدرجات الدنيا في واجب الخضوع والطاعة. ويتمثل بالنسبة للدرجات العليا فيما يسمى بالسلطة الرئاسية.

مزايا المركزية:

١. له صورة رسمية متحدة
٢. تسمح للشركة بتوسيع قاعدة البيانات الحاسوبية
٣. سهولة التنسيق وتوحيد السياسات والممارسات بين الإدارات المختلفة
٤. تسمح للشركة بتوسيع قاعدة البيانات الحاسوبية
٥. التشغيل الاقتصادي الأمثل للموارد المتاحة
٦. تكوين فريق متعاون من متخذي القرارات على مستوى الإدارة العليا
٧. عدم الازدواجية في القرارات
٨. سهولة الرقابة وإجراءاتها
٩. وسيلة للقيام بالمشروعات الكبرى بكفاءة.

عيوب المركزية:

١. انخفاض الشعور بروح العمل لدى المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا
٢. التغييرات تتم بشكل بطيء
٣. عدم تكوين صف ثاني أو تنمية طبقة بديلة من متخذي القرارات
٤. قد يغفل متخذ القرار في المستوى الأعلى عن بعض العوامل الهامة التي تعايشها المستويات الأقل فيزداد احتمال القرار الفاشل
٥. تؤدي المركزية إلى نوع من الاتكالية و الاعتماد عند أعضاء المستويات الإدارية الأدنى فلا يتصرفون في أي موقف انتظاراً للقرار من الإدارة العليا الأمر الذي يعطل الابتكار ويضيع الأفكار الجديدة ويؤدي إلى التأخر في الاستجابة
٦. إهمالهم للعامل المحلي في تقديم الخدمات.
٧. كثرة التعقيدات التي يتعرض لها المتعاملون مع الإدارة.

ثانياً - مفهوم اللامركزية الإدارية Decentralization

بشكل عام يقصد باللامركزية الإدارية (توزيع السلطات على أكبر عدد ممكن من الأفراد داخل التنظيم) .

أما المقصود بها في مجال الإدارة العامة هو (أسلوب في التنظيم يقوم على أساس توزيع السلطات والاختصاصات بين السلطة المركزية وهيئات أخرى مستقلة قانوناً) ، واللامركزية بهذا المعنى قد تكون لامركزية سياسية أو لامركزية إدارية ، ونحن ما يهمنا هنا هو موضوع اللامركزية الإدارية والتي نقوم على توزيع الوظيفة الإدارية بين الجهاز الإداري المركزي وهيئات أخرى مستقلة على أساس إقليمي أو موضوعي.

مزايا اللامركزية:

١. تزيد التواصل والتفاعل بين الموظفين وتزيد الابتكار والإبداع وتعطي فهم أفضل للوحدات الفردية
٢. تحرر الإدارة من الروتين
٣. تفرغ المديرين للقرارات الهامة وعدم انشغالهم بالمشكلات الفرعية.
٤. سرعة اتخاذ القرارات وحل المشكلات
٥. اتخاذ قرارات أفضل: لأن متخذ القرار إذا كان يعايش المشكلة فهو أقدر من المدير الذي لا يعرف تفاصيلها
٦. توازن السلطات والمسؤوليات
٧. رفع الروح المعنوية للمديرين والرؤساء في المستويات الإدارية المختلفة لشعورهم بالمشاركة الإيجابية.
٨. مخاطر القرارات الضعيفة موزعة فهي تؤثر على إدارة واحدة أو قسم واحد بدلاً من التأثير على المنظمة كلها أو عدد من الإدارات

عيوب اللامركزية:

١. قد يحدث تشتت للهدف
٢. الحاجة إلى العمالة المدربة
٣. تناقض أو عدم تناسق القرارات المتخذة وازدواج الخدمات التي تستلزمها الإدارات المختلفة وزيادة التكاليف
٤. صعوبة الرقابة وخطورة النظرة الجزئية

تحديد درجة المركزية واللامركزية

هناك مجموعة من العوامل التي تحدد درجة المركزية واللامركزية أهمها :

- ١ - **حجم المنظمة** : كلما زاد حجم المنظمة مقاسا بعدد العمال زادت درجة تعقد عملية اتخاذ القرار التي تحتاج وقتها إلى وقت اطول وذلك لأجل الدراسة والتحليل ومما يزيد العبء على كاهل المدراء في المستويات العليا و عندها يصبح التفويض حاجة ملحة لزيادة حجم المنظمة يزيد اللامركزية
 - ٢ - **التداخل بين الأنشطة** : كلما زادت درجة التداخل بين الأنشطة يكون الأفضل تطبيقا للمركزية في اتخاذ القرارات وذلك لكي يمكن الحصول على جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات من مصدر واحد
 - ٣ - **شخصية العاملين** : إن تمتع العاملين بمستوى عال من المهارة يعد من الأسباب التي تبرر اللامركزية والعكس صحيح
 - ٤ - **توافق الأهداف** : كلما توافقت أهداف العاملين مع أهداف الإدارات والأقسام المختلفة و مع الهدف العام للمنظمة كلما كان تطبيق اللامركزية ناجحا
 - ٥ - **مستوى صنع القرار** : إن صنع القرار المناسب يتوقف على نوع النشاط ، فقرارات التمويل عادة ما يحتفظ بها المستوى الأعلى أي أنها مركزية ، بينما القرارات الروتينية تكون لامركزية.
- أيهما أفضل : المركزية أم اللامركزية ؟**
- للإجابة على هذا السؤال صعب للغاية ولكن يمكننا استعراض بعض الحالات التي يفضل بها تطبيق أحدهما على الآخر وهذه تتمثل بالحالات التالية:
- * بالنسبة للأقليات فإن النظام اللامركزي هو أفضل : لأنه يحافظ على هوية الأقليات و غتهم وعاداتهم وتاريخهم أكثر من النظام المركزي.
- * في البلدان التي يدفع فيها الشعب ضرائب باهظة يكون النظام اللامركزي هو الأفضل : لأنه يضمن للمواطن أن ضريبته المدفوعة ستعود بالنفع عليه.
- * في الكثير من الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة والمملكة المتحدة يكون النظام اللامركزي هو المفضل : لأنه يرتبط بسؤال ((ما هي أفضل طريقة لعمل الحكومة؟)) و يكون الجواب ((أفضل طريقة لتعمل الحكومة بشكل فعال وإنتاجي و اقتصادي هو أن نعمل وفق مبادئ الأعمال)) ، ولتحقيق ذلك يجب اتباع اللامركزية.

* إن الإصلاح الإداري غالبا ما يرتبط بمفهوم اللامركزية ، ولذلك أصبح السعي نحو اللامركزية هو لغة عالمية.

* يجب على الدول النامية أن تعتمد على النظام المركزي في أوائل مرحلة سعيها نحو التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة

* الدول المتقدمة الصناعية تعتمد سبيل اللامركزية الإدارية في تنظيماتها

* ارتبطت المركزية بالرأسمالية والبيروقراطية وارتبطت اللامركزية بالديمقراطية

* المنشآت صغيرة الحجم تميل إدارتها نحو النظام المركزي أما المنشآت كبيرة الحجم نجد فيها

أن النظام اللامركزي هو الأولى بالاتباع تحقيقا لحرية الحركة واقتناصا للفرص في دنيا الأعمال

أنواع اللامركزية

١ - اللامركزية الإدارية

نعني اللامركزية الإدارة توزيع الوظائف الإدارية للدولة بين الحكومة المركزية و بين هيئات

محلية أو مصلحة لها شخصية معنوية مستقلة ولكنها تعمل بإشراف و رقابة من الحكومة

المركزية فالمركزية هي الأساس والأصل واللامركزية هي الفرع ، فإذا كانت المركزية هي

جميع كافة الصلاحيات في يد هيئة واحدة في جميع أنحاء الدولة فإن اللامركزية الإدارية هي نقل

الهيئة المركزية رقابتها على الهيئات المستقلة المنشأة ودون أن تفقد الدولة ترابطها ووحدته.

٢ - اللامركزية السياسية

يتصل نظام اللامركزية السياسية بالتنظيم الدستوري للدولة ويقوم على حساب الوحدة التشريعية

و التنفيذية و القضائية فيها ويتمثل هذا النظام بالولايات والمقاطعات والأقاليم في الدول المتحدة

تحادا مركزيا أو الدول ذات النظام الفيدرالي . ويتناسب نظام اللامركزية السياسية في الدول

الكبيرة الحجم ذات القوميات والديانات واللغات المتعددة ويؤكد الفقهاء أن الولاية في اللامركزية

السياسية تسهم في إدارة الدولة وتقاسمها مظاهر السيادة بالرغم من أنها تفقد شخصيتها من

الناحية الخارجية لمصلحة الدولة الاتحادية التي تحتفظ بتمثيل جميع الولايات أو المقاطعات لدى

الدول المستقلة الأخرى.

اللجان والعوامل المساعدة في زيادة فاعلية اللجان

نشأة اللجان

قد انتشرت ظاهرة استخدام اللجان لأنجاز الكثير من المهمات وحل المشكلات في داخل المنشآت ، بعد التلاعب والغش في التقارير المالية والادارية من اهم الاسباب التي ادت إلى نشوء لجان في المنظمات وكانت الانهيارات والاختفاقات المالية في كبرى الشركات العالمية خلال الثلاثة عقود الماضية الدافع الاكبر امام الهيئات المهنية والمنظمات والمشرعين للمطالبة والتوصية بتشكيل لجان التدقيق من أعضاء مجلس الإدارة على أن تحدد لها المهام والواجبات وكيفية تشكيلها، من جل مساعدة المجلس في القيام بمسؤولياتة الاشرافية والرقابية، إذ تتولى لجنة التدقيق الاشراف على اعداد التقارير المالية والادارية ، وتعمل كحلقة وصل بين مجلس الإدارة وكل من المدقق الخارجي والداخلي بما يضمن لها الاستقلالية في اداء عملهم وتحسين اداء اعمالها، وينظر للجان التدقيق أحد العناصر المهمة في الحاكمة المؤسسية في الشركات وجدت لتلافي أوجه القصور التي تعاني منها شركات الاعمال المختلفة.

واختلفت تلك اللجان في طبيعتها فنها (لجان مستمرة ولجان مؤقتة، ولجان توصية ولجان قرارات ملزمة الخ من المسميات حسب طبيعة اللجنة وأهدافها).

اسباب استخدام اللجان

- ١) تغيير وتبديل وجهات نظر أو معلومات من معلومات غير مفيدة إلي معلومات مفيدة
- ٢) توليد أفكار ومقترحات حل مشاكل أو بدائل جديدة أمام المسئول.
- ٣) التوصية بشكل محدد بوجهات نظر معينة وفي موضوع ما.
- ٤) حل المشاكل واتخاذ القرارات

القيود على استخدام اللجان:

- ١) غالباً ما يكون أري اللجنة استشارياً فلا يؤخذ به.
- ٢) تستلزم المناقشات وقتاً طويلاً وقد لا يستند إلي أسس علمية.
- ٣) تلجأ اللجان إلي الحلول الوسط للتقريب بين وجهات النظر.

الأمر الواجب مراعاتها في اللجان:

- ١) تحديد المهمة بوضوح ودقة وفي حدود الاختصاص.
- ٢) اختيار الأعضاء والرئيس من أعضاء لديهم المهارات والخبرات والقدرات للعمل في اللجان وحسب الكفاءة.

٣) تحديد مدة معينة للانتهاء من الأعمال المناطة بالجنة وتقديم نتائجها.

٤) أن يتابع المسئول الإداري في المنظمة أعمال اللجنة بشكل مستمر.

العوامل المساعدة في زيادة فاعلية اللجان

* تزايد حالات الفشل الإداري للعديد من المنظمات، وتزايد حالات الغش والتلاعب بها، وزيادة رغبة هذه المنظمات في تدعيم عملية الرقابة على أنشطتها والتأكد من سلامة تطبيق المبادئ الإدارية

* زيادة الضغوط من جانب مستخدمي التقارير الإدارية على المنظمات لإظهار نتيجة أعمالها ومركزها الإداري بصورة حقيقية وسليمة.

* التناقض الموجود بين مدقي الإداريين الخارجيين وبين إدارة المنظمة خاصة في مجال المحافظة على استقلال وبالتالي فوجود لجنة التدقيق في أي منظمة يمثل حماية للمساهمين ويضمن تحقيق استقلال .

* الحد من حالات الغش والتلاعب وزيادة فعالية نظم الرقابة الداخلية، حيث يعتبر الحصول على قرارات سليمة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات إدارية

* حاجة أصحاب المصلحة في المنظمات إلى آلية إدارية تساهم في ضبط ورقابة أداء الإدارة كوكيل عنهم خاصة بشأن الأمور الإدارية والرقابية .

الاسبوع التاسع

هدف محاضرة الاسبوع التاسع هو التطرق الى موضوع التحفيز (الدافعية والحوافز، نظريات الدوافع والحوافز، أنواع الحوافز)

مدة المحاضرة: 3 ساعات

الأنشطة المستخدمة:

- أنشطة تفاعلية صفية
- أسئلة عصف ذهني
- أنشطة جماعية (إذا تطلب الامر)
- واجب بيتي
- واجب الكتروني (ويفضل انشاء صفوف الكترونية Classrooms لدمج التعليم الحضوري بالتعليم الالكتروني حسب التوجهات الحديثة للتعليم والتعلم)

أساليب التقويم:

- التغذية الراجعة الفورية من قبل التدريسي (التقويم البنائي).
- اشراك الطلبة بالتقويم الذاتي (تصحيح اخطائهم بأنفسهم).
- التغذية الراجعة النهائية (التقويم الختامي)، ويقصد به حل الأسئلة المعطاة كنشاط صفي في نهاية المحاضرة.

عنوان المحاضرة: التحفيز (الدافعية والحوافز، نظريات الدوافع والحوافز، أنواع الحوافز)

التحفيز Stimulation

مفهوم التحفيز والدافعية

لابد أولاً من التمييز بين مصطلحات عدة عند دراسة موضوع التحفيز فهناك دوافع العمل التي تعني العوامل المحركة التي تتبع من داخل الإنسان وتثير فيه الرغبة للعمل والإنجاز، فهي إذن حالة أو قوة داخلية كامنة في الفرد تنشط وتحرك سلوكه باتجاه أهداف معينة وهنا فإن هذا الشعور والإحساس الداخلي يحرك مشاعر الفرد وسلوكه بهدف تقليل التوتر الناجم عن نقص في إشباع حاجة معينة. ومن الجدير بالذكر فإن الدوافع قد يتولد من عامل يثير السلوك يساهم في توجيهه نحو حالة معينة. أما الحاجة Need فهي حالة داخلية تجعل من نتائج معينة تبدو جذابة للفرد، بمعنى أن الحاجة هي رغبة بإشباع نقص أو عوز معين لدى الفرد. وقد يكون هذا النقص أكثر إلحاحاً أو أقل وفق سلم أولويات يحدده الفرد ذاته. **وبالنسبة للحوافز Incentive** فهو مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها وبهذا فإنه نابع من بيئة العمل، كما أن المدير مكن أن يقدمه للمرؤوسين مراعيًا في ذلك سياسات وتقاليد العمل في المنظمة. **أما الحوافز** فهي مجموعة المؤثرات المستخدمة في إثارة دوافع الفرد أو المجموعة وتحديد محتوى سلوكه. وهنا فإن الحوافز تتيح فرصاً للفرد لإشباع حاجاته التي تحرك دوافعه. أما **التحفيز Motivation** فهو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة. إذا كان التحفيز هو مجموعة القوى التي تؤثر في سلوك الفرد بطرق معينة، فإن معرفة هذه القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مثمراً في المنظمة.

إن ما يحدد أداء الفرد يمكن أن يرتبط بثلاث عناصر هي: التحفيز والرغبة في أداء العمل والقابلية على أداء العمل وأخيراً بيئة العمل والموارد المطلوبة لأدائه. فإذا كان العامل ليس لديه قدرة أو قابلية على الأداء فإنه يتطلب الأمر تدريب هذا العامل أو إحلال بديل عنه. وإذا كانت هناك مشكلة في الموارد يتوجب على المدير معالجتها، لكن إذا كانت المشكلة في التحفيز فإن المدير يواجه تحدياً كبيراً خاصة وأن سلوك الفرد هو ظاهرة معقدة وبالتالي فإن الأمر يقتضي أن يعرف المدير المشكلة ويوفر الحافز المناسب لتجاوزها. وهكذا فإن التحفيز مهم جداً لأن تأثيره

يمكن أن يرتقي بالأداء من جانب ولعدم ملموسية خصائصه ومعرفة أسبابه بسهولة من جانب آخر.

عملية التحفيز

تبدأ عملية التحفيز بوجود رغبة معينة لدى الشخص مثل الرغبة في امتلاك سيارة. في حال توفر الظروف والعوامل المناسبة الداخلية مثل اقتناع الشخص بعد مشاورة العائلة بموضوع امتلاك سيارة فان الرغبة تتحول الي حاجة، اما في حال عدم توفر الظروف والعوامل المناسبة فان هذه الرغبة تتلاشي او تكبت.

في حال توفر الظروف والعوامل المناسبة الخارجية مثل توفر المال تبدأ تحويل الحاجة الي سلوك في ان يبدأ الشخص في البحث عن السيارة المناسبة الي ان يمتلكها، اما في حال عدم توفر الظروف فأنها بقي كحاجة لحين توفر الظروف المناسبة لتحقيقها.

العوامل التي تحدد السلوك الانساني:

١. اسباب نشوء السلوك : فأسباب نشوء السلوك مثل المواقف التي يتعرض لها الانسان تؤثر على نمط سلوكه فعلى سبيل المثال قد يتعرض الموظف الي موقف يثير غضبة ففي هذه الحالة بنشاء لدية سلوك قد يؤدي الي العنف احياناً.
٢. الهدف الذي يسعى اليه الفرد : فالهدف بحد ذاته يؤثر علي سلوك معين، مثل الموظف الذي يسعى الي منصب اداري عالي فان ذلك ينعكس على سلوكه في تطوير ذاته من النواحي المهنية والسلوكية.
٣. قوه الدافع : تؤثر في سلوك الفرد نحو تحقيق الأهداف.

العوامل المهمة في تحفيز العامل:

- يجب على المسؤولين أن يهتموا بشكل خاص بثلاثة عوامل:
- (١) التعاون مع المؤسسة: يشعر العاملون بتحفز أكثر للعمل عندما يدركون أهمية التعاون مع المؤسسة التي يتعاملون معها.
 - (٢) القناعة: حينما يدرك العاملون أن ما يقومون به من عمل يشكل إضافة نوعية إلى عمل المؤسسة يتحفزون للاستمرار بنفس الجد والاجتهاد.
 - (٢) الاختيار: يشعر العاملون بالتحفز للعمل أكثر وبجدية عندما تعطيهم الصلاحية لاتخاذ القرار ثناء العمل، ومع ذلك حاول أن تفتش عن طرق أخرى مناسبة للتشجيع: كمنحهم العلاوات، أو توفير مكتب جديد، أو إعطائهم يوماً، أو يومين عطلة إضافية وهكذا.

- خوف أو رهبة من المؤسسة.
- كثرة الإجراءات الشكلية التي ليس منها فائدة، والتي يمكن اختصارها أو تجاوزها.
- شعور العاملين بالقلق لوجود موعد محدد لإنهاء العمل.
- تعارض وتقاطع الأوامر الصادرة من مصادر مختلفة.
- قلة التدريب والتوجيه.
- كثرة سوء التفاهم بين المسؤولين والإدارة.
- التقاطع بين أهداف المؤسسة بعيدة المدى مع الأهداف قصيرة المدى.
- الأهداف غير واضحة.
- قلة الوقت وقلة المصادر التي يحتاج لها لإنجاز العمل.
- عدم اكتراث الإدارة بتقييم العاملين الجيدين وإسهاماتهم المميزة.

الوسائل المفيدة لكسب تعاون العاملين:

١. اعمل على بناء الشعور بالاحترام والتقدير للعاملين بإطرائهم والثناء على ما أنجزوه من أعمال جيدة.
٢. حاول أن تتحلى بالصبر، وأشعر العاملين أنك مهتم بهم.
٣. أفسح المجال للعاملين أن يشاركوا في تحمل المسؤولية لتحسين العمل، واصل على تدريبهم على ذلك.
٤. حاول أن تشعر العاملين الهادئين والصاخبين، أو المنبسطين بالرضا على حد سواء.
٥. أشرك العاملين معك في تصوراتك، واطلب منهم المزيد من الأفكار.
٦. اعمل على تعليم الآخرين كيف ينجزوا الأشياء بأنفسهم، وشجعهم على ذلك.
٧. اربط العلاوات بالإنجاز الجيد للعمل، وليس بالمعايير الوظيفية والأقدمية في العمل.
٨. اسمح بل شجع المبادرات الجانبية.
٩. شجع العاملين على حل مشاكلهم بأنفسهم.
١٠. قيّم إنجازات العاملين، وبيّن القيم التي أضافتها هذه الإنجازات للمؤسسة.
١١. ذكّرهم بفضل العمل الذي يقومون به.
١٢. ذكرهم بالتضحيات التي قام بها الآخرون في سبيل هذا العمل.
١٣. انزع الخوف من قلوبهم وصدورهم من آثار ذلك العمل عليهم إن كانت لها آثار سلبية.

١٤. اجعل لهم حصانة من الإشاعات والافتراءات.

١٥. كرر عليهم دائماً وأبداً بوجوب قرن العمل بالإخلاص.

١٦. حاول أن تجعل مجموعات العمل متناسبة في التوزيع والمهام.

١٧. حاول أن تتفاعل وتتواصل مع العاملين.

١٨. حاول أن توفر للعاملين ما يثير رغبتهم في أشياء كثيرة.

طرق تحفيز العاملين

هنالك ثلاثة طرق الأكثر شيوعاً لتحفيز العاملين موضحاً ادناه:

(١) التحفيز عن طريق الخوف:

حينما تكون المؤسسة مهددة بالخطر، فإنه يبذل معظم العاملين جهوداً استثنائية لزيادة الإنتاج، كالحضور مبكراً، أو حتى البقاء بعد انتهاء وقت العمل، أو الاجتهاد أكثر مما تتطلبه طبيعة العمل. وهذه الطريقة هي في الواقع طريقة مؤقتة، ورغم أنها تسهم كثيراً في زيادة الإنتاج إلا أنها لا تعمّر طويلاً، وسرعان ما ينتهي تأثيرها بانتهاء الخطر.

(٢) التحفيز عن طريق الحوافز:

عن ع الداء عن مجمعة من الجوائز والمكافآت، ويضعونها نصب أعين العاملين لذ عمهم، ولكن السؤال.. ماذا بعد الحصول على هذه المكافأة؟ وإلى أين سيقود ذلك؟ ولهذا فإن الخطر الكامن في هذه الطريقة هو أن العاملين سيستمرون في توقع المكافآت كلما أنجزوا عملاً في لمؤسسة، وبذلك سيكون مهمة المدراء التفكير باستحداث مكافآت جديدة لحث العاملين على نجاز ما يسند إليهم من أعمال وبخلاف ذلك لن ينجز العاملون إلا الحد الأدنى من العمل.

(٣) فرص التطوير الذاتي:

إذا أردت أن تتبع هذا المبدأ في تحفيز العاملين يجب عليك أولاً أن تصنع لدى العاملين المقدره على تفهم الهدف الحقيقي من اختيارهم العمل في هذه المؤسسة، وهو بناء مستقبل للمؤسسة ولهم، وبالتالي فإن نمو المؤسسة وازدهارها إنما يعود على المؤسسة وعليهم بنتائج عظيمة: وبذلك فإنهم سيضاعفون جهودهم لأجل ذلك.

الاسبوع العاشر

هدف محاضرة الاسبوع العاشر هو التطرق الى موضوع القيادة (المفهوم ، الأهمية، الفرق بين القائد والمدير ، أنماط ونظريات القيادة)

مدة المحاضرة: 3 ساعات

الأنشطة المستخدمة:

- أنشطة تفاعلية صفية
- أسئلة عصف ذهني
- أنشطة جماعية (إذا تطلب الامر)
- واجب بيتي
- واجب الكتروني (ويفضل انشاء صفوف الكترونية Classrooms لدمج التعليم الحضوري بالتعليم الالكتروني حسب التوجهات الحديثة للتعليم والتعلم)

أساليب التقويم:

- التغذية الراجعة الفورية من قبل التدريسي (التقويم البنائي).
- اشراك الطلبة بالتقويم الذاتي (تصحيح اخطائهم بأنفسهم).
- التغذية الراجعة النهائية (التقويم الختامي)، ويقصد به حل الأسئلة المعطاة كنشاط صفي في نهاية المحاضرة.

عنوان المحاضرة: القيادة (المفهوم ، الأهمية، الفرق بين القائد والمدير ، أنماط ونظريات القيادة)

القيادة Leadership

تتعدد التعريفات والأراء حول مفهوم ومعنى القيادة، ويرجع ذلك لكثرة وتعدد الأدلة والشواهد مما أدى إلى وجود تضارب وتناقض في الآراء والمفاهيم حول فكرة القيادة .ويمكننا أن نلاحظ وجود تعديلات جوهرية على آراء الكتاب حول معنى القيادة بين حين وآخر.

من أشهر التعريفات للقيادة أنها :

- * القدرة على التوجيه من أجل تحقيق هدف معين عن طريق الآخرين .
- * العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة .
- * التأثير في سلوك الآخرين - أفراداً وجماعات - لإنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة .
- * وهي تعتمد على التأثير والقبول أساساً .

اهمية القيادة

نتبع اهمية القيادة كونها تعتمد على العنصر البشري والذي يحتل درجة عالية من الاهمية بين عوامل الانتاج المختلفة ، فالعنصر البشري يلعب دوراً مهماً وحيوياً في نجاح القيادة وفي نجاح المؤسسة او فشلها..

المدير الناجح

المدير الناجح هو ذلك الشخص الذي يمارس الرئاسة التي يتيحها له القانون او تفوض له من قبل رؤسائه ، وفي نفس الوقت يتمتع بصفات القائد الرشيد في ارشاد وتحفيز المرؤوسين للقيام بالمهام المطلوبة منهم.

نظريات القيادة

أولاً : نظرية السمات

وهي نظرية ترى ان سلوك الفرد محدد بسمات موروثه ، وهي تولد مع الشخص اثناء الولادة وبسبب عوامل وراثية، فبعض الناس لهم صفات معينة ولدوا ليكونوا قادة والآخرين ولدوا ليكونوا اتباع. ومن هذه الصفات (الصفات الجسمانية مثل الطول القامة الصحة حسن المظهر الذكاء الاستقلالية - .)

ولكن هذه النظرية واجهت انتقادات عدة منها:

- * اهملت دور المرؤوسين في تأثيرهم على انجاح القائد.

* فشلت في تحديد مجموعة الصفات الموروثة والمشاركة بين القادة.

* يصعب تعميمها بشكل علمي ثابت.

ثانياً: نظرية الاجتماعية

بدأ مع تطور علم الاجتماع وتنامي فيها مبدأ مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الادارية

الفرق بين القائد والرئيس:

الرئاسة	القيادة
<p>➤ تكون مفروضة على الجماعة وفقاً للأوضاع التنظيمية .</p> <p>➤ الرئيس يختار الهدف ، ولا تشترك الجماعة في تحديده .</p> <p>➤ تعتمد على الحوافز السلبية ، وتقبل الرئاسة خوفاً من العقاب ويتعين عليهم تنفيذ أوامره وتعليماته.</p>	<p>○ تتبع من الجماعة تلقائياً</p> <p>○ تشترك الجماعة مع قائدها في اختيار الهدف .</p> <p>○ أكثر قبولاً من الجماعة ، وتعتمد على الحوافز الإيجابية في تنفيذ الأهداف ، وليس على الحوافز السلبية .</p>

و يرى كثير من الكتاب أنه من المبالغة التفرقة بين مفهومي القيادة والرئاسة ، حيث أنهما يتحدان في الغرض ، وإن اختلفا في الوسيلة أو الأسلوب . ويرى البعض أن الإدارة تسعى لتوفير الاتساق والنظام للمنظمات ، بينما تكون القيادة هي التغيير والحركة

الفرق بين القائد والمدير

م	عامل المقارنة	القائد / القيادة	المدير / الإدارة
١	الاختيار	اختيار العمل الصحيح	اختيار الطريقة الصحيحة للعمل
٢	التركيز	تحديد وبلورة الرسالة	بناء الهيكل التنظيمي ووضع الأنظمة
٣	الفعالية والكفاءة	الاهتمام بالفعالية	يهتم بالكفاءة
٤	الشمولية / الجزئية	الاهتمام بالكليات والعلاقة بين الجزئيات	يهتم بالجزئيات والتفاصيل
٥	التجديد / التطوير	الاهتمام بالتطوير والتجديد والابتعاد	يهتم بالمحافظة والصيانة والجودة
٦	الرقابة	إلهام الثقة ، والتركيز على الرقابة الذاتية	يعتمد على الرقابة والسيطرة
٧	التحدي	يقبل التحدي ويحاول تغيير الواقع	يقبل الأمر الواقع ويتعامل معه

الاسبوع الحادي عشر

هدف محاضرة الاسبوع الحادي عشر هو التطرق الى موضوع الاتصالات (المفهوم، العناصر، الأنواع، العوامل المؤثرة في عملية الاتصال)

مدة المحاضرة: 3 ساعات

الأنشطة المستخدمة:

- أنشطة تفاعلية صفية
- أسئلة عصف ذهني
- أنشطة جماعية (إذا تطلب الامر)
- واجب بيتي
- واجب الكتروني (ويفضل انشاء صفوف الكترونية Classrooms لدمج التعليم الحضوري بالتعليم الالكتروني حسب التوجهات الحديثة للتعليم والتعلم)

أساليب التقويم:

- التغذية الراجعة الفورية من قبل التدريسي (التقويم البنائي).
- اشراك الطلبة بالتقويم الذاتي (تصحيح اخطائهم بأنفسهم).
- التغذية الراجعة النهائية (التقويم الختامي)، ويقصد به حل الأسئلة المعطاة كنشاط صفي في نهاية المحاضرة.

الاتصال Communication

طبيعة الاتصال

ترتبط طبيعة الاتصال كظاهرة اجتماعية لإشباع حاجات الأشخاص، فالفرد في حياته اليومية يتعامل مع عدد كبير من المنظمات على اختلاف أنواعها، وطبيعة نشاطها، والهدف من قيامها، وحجم المسؤولية التي تضطلع بها. كما يمثل الاتصال الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها أي تنظيم في تحقيق أهدافه، واستمراره وبقائه.

فالمنظمة تحتاج إلى الاتصال لتحقيق العمليات التالية:

- تأمين الموارد المادية والطبيعية.
 - تأمين الموارد البشرية.
 - إيصال المعلومات والتوجيهات والتعليمات إلى العاملين.
 - تبادل المعلومات والأفكار بين العاملين حول الموضوعات الهامة في المنظمة.
 - جمع المعلومات بصفة عامة.
- ويختلف الاتصال ذو الطرفين عن الاتصال ذو الطرف الواحد، ويتمثل الأخير في إصدار القرارات وتعميمها من قبل الإدارة إلى المرؤوسين لتنفيذها.

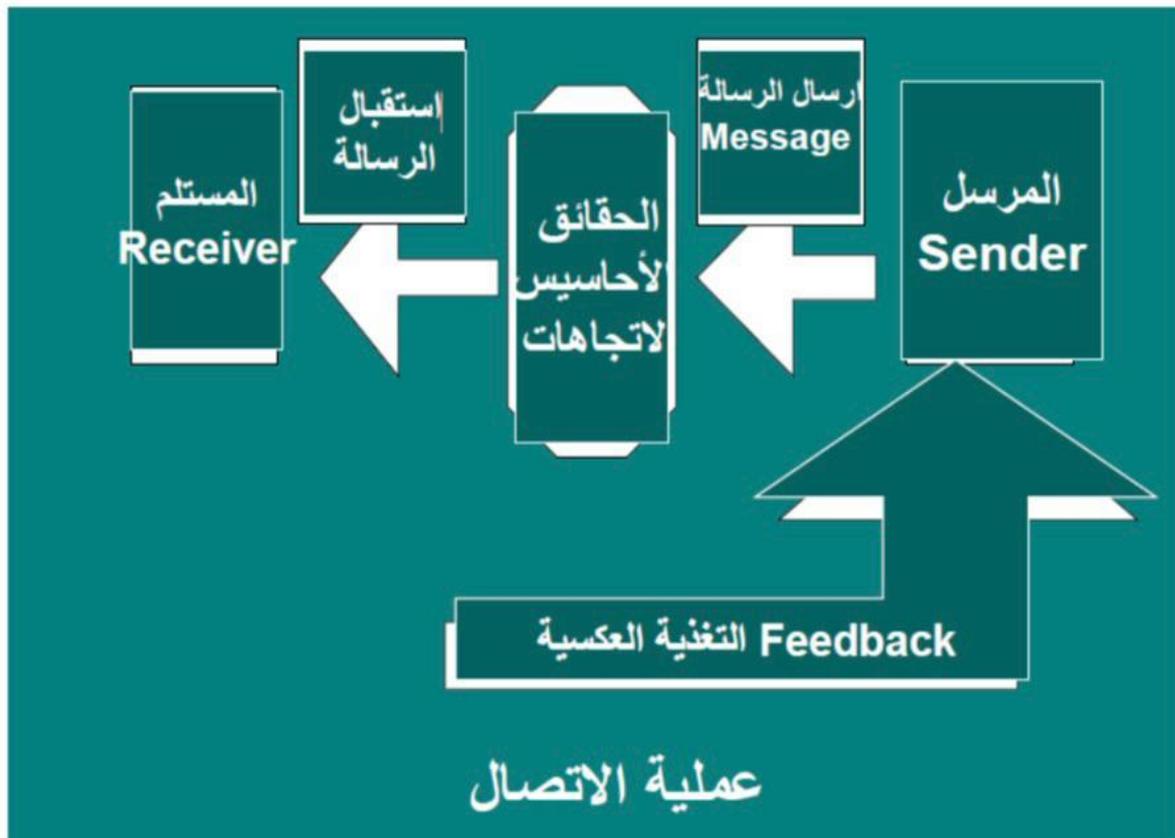
مفهوم الاتصالات الإداري

يعرف **الاتصال** بأنه " إرسال واستقبال المعلومات بين الناس"، كما يعرفه آخر " بأنه عملية مشاركة آراء ومعتقدات ومعلومات واتجاهات الآخرين الفكرية مع آرائنا ومعتقداتنا ومعلوماتنا واتجاهاتنا وهناك تعريف ثالث يقول " بأنه العملية التي تنقل بها المعلومات بين مرسل ومرسل إليه بإحدى طرق الاتصال المختلفة وهي إما بالقول أو الكتابة أو السمع أو الرواية أو بها معاً" اما **الاتصال الإداري** (الاتصالات الإدارية كعملية إدارية بجوانبها الاجتماعية والسلوكية تعني "توفير كافة البيانات وسائر المعلومات اللازمة لاستمرار العملية المذكورة عن طريق تجميعها ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يتيسر لفرد أو جماعة إحاطة آخرين بأمور ومسائل مجهولونها،

مع التأثير في سلوكهم أو تعديله أو توجيههم وجهة معينة يريدتها المرسل، على أن تتم عملية الاتصال في صورة متبادلة من طرفين وليس من طرف واحد)

عناصر الاتصال الإداري (عملية الاتصال)

- ١ - المرسل: هو الشخص الذي يحاول نقل معنى أو قصد ما إلى شخص آخر.
- ٢ - المستقبل: هو الشخص الذي يستقبل الرسالة الواردة ويستوعب قصد المرسل للرسالة.
- ٣ - الرسالة : عبارة عما يدور في خاطر المرسل من معاني، فقد تكون رغبة أو حاجة أو فكرة أو تعليمات أو تبادل معلومات أو مشاعر.
- ٤ - الرموز: هي ترجمة للمعلومات والأفكار لدى المرسل ووضعها على شكل صورة أو كلمات أو صرف أو أرقام أو لغة معينة حسب طبيعة الرسالة.
- ٥ - قنوات الاتصال: وهي ذات علاقة بهدف وطبيعة الرسالة المرسلة، فقد تكون مسجلة على كاسيت، أو مذاعة في الراديو أو التلفاز أو مرسلة بالفاكس أو التلكس أو الحاسوب أو الهاتف.
- ٦ - الرد على الرسالة: وهي المعلومات المرتدة من المستقبل إلى المرسل وتفيد بالرفض أو القبول أو التنفيذ أو الاستفسار لما ورد في الرسالة ويكون ذلك شفوياً أو كتابياً أو غير ذلك.



خصائص الاتصال

- ١ - أنه اتصال حركي:- حيث تؤخذ في الاعتبار كافة العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بموضوع الرسالة والعناصر المكونة لعملية الاتصال، لذلك فهي عملية ديناميكية.
- ٢ - أن له هدف معين:- فالأفراد يقومون بعملية الاتصال للحصول على ما يحتاجون إليه لتحقيق رغباتهم المحددة.
- ٣ - أنه مرتبط بالسلوك الإنساني:- حيث يتأثر الاتصال بالتفاعلات الإنسانية المتقلبة والتي صعب التنبؤ بها، وكذلك الظروف المحيطة بطرفي الاتصال.
- ٤ - أنه ظاهرة اجتماعية:- فلا يستطيع الإنسان العيش بمعزل عن الآخرين ومشاركتهم وجدانياً وتبادل المصالح معهم.

الأسباب التي تدعو إلى الاتصال

- ١ - حاجة الموظف للمعلومات لإنجاز عمله .
- ٢ - حاجة الموظف إلى المساندة والتعزيز الاجتماعي لتحقيق الذات، والتقدير والاحترام.
- ٣ - ممارسة الموظف لعملية الاتصال لتحقيق هدف معين وغالباً ما يكون لأسباب نفسية.
- ٤ - ممارسة الاتصال بناءً على توجيهات من المدير أو إيصال توجيهات.

الشروط المطلوبة في المتصل

أن تكون تصرفاته علمية ومنطقية ومستمدة من الخبرات في الفهم والإدراك، ويهتم بالعوامل الإنسانية والسلوكية ويمتاز بالذكاء، بعد النظر، حصافة الرأي، قوة الصوت، القدرة على التعبير، الاستيعاب، حسن التصرف، ضبط الأعصاب، حسن الإنصات.

- ١ - الثقة في النفس: فيجب أن يسود جو من الاحترام والتفاهم المتبادل بين المرسل والمستقبل يضيف نوعاً من الثقة بينهما مما يؤدي إلى نجاح عملية الاتصال.
- ٢ - فهم اللغة المستخدمة:- حتى يتحقق الهدف من إرسال الرسالة لا بد أن يفهم المستقبل اللغة التي أرسلت بها.
- ٣ - اختيار الوقت المناسب للاتصال.

انواع الاتصال

هناك نوعين من الاتصالات الإدارية:

أولاً:- الاتصالات الرسمية

هي الاتصالات التي تحددها أو تتطلبها قوانين وأنظمة المنظمة الرسمية. مثال ذلك نقل لأنظمة والقوانين واللوائح وإيصالها إلى الوحدات الأقسام وفروع المنظمة للعمل بها، وكذلك نقل التعميم والتقارير والقرارات....

أنواع الاتصالات الرسمية (قنوات الاتصال الرسمي)

* الاتصالات الهابطة:- وهي الصادرة من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى والدنيا.
* الاتصالات الصاعدة:- وهي الصادرة من الإدارة الدنيا (التنفيذية) إلى الإدارة الوسطى ومنها إلى الإدارة العليا ناقلة معها المعلومات المرتردة عن نتائج أعمال المنظمة ونشاطها والعقبات التي تواجه عملية التنفيذ.

* الاتصالات الأفقية :- وهي الاتصالات التي تتم بين الأقسام والإدارات المختلفة في المستوى الإداري الواحد، ناقلة المعلومات وذلك لزياد التنسيق بينها لتحقيق الهدف المنشود.

ثانياً:- اتصالات غير رسمية

وهي الاتصالات التي تتم بين أفراد المنظمة الواحدة أو مع أعضاء من منظمات مختلفة.

ويمتاز هذا النوع من الاتصالات بالآتي:-

-لا يحكمه أنظمة وقوانين وقواعد محددة.

- باستمرار الحركة والتغيير.

-لا يحتاج إلى ترتيب مسبق يحدد أطراف الاتصال.

-يزيد من سرعة انتقال المعلومات.

-يجمع أكبر كمية من المعلومات مقارنة بالاتصال الرسمي.

-يساعد في إزالة التوتر والانفعال والقلق والكبت لدى العاملين.

-يحقق التوازن بين المتغيرات المحيطة بالعمل.

الاتصال وصناعة القرار

هناك ارتباط وثيق بين اتخاذ القرارات وعملية الاتصال الإداري، فصناعة القرار تعتمد بوجه عام على منظومة الاتصالات لجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، ومن ثم إيصاله إلى العاملين.

ذلك يرى هربرت سايمون أن الاتصالات الفعالة هي إحدى الوسائل الرئيسية للوصول إلى الحل المرضي وهي التي يتم من خلالها نقل القرار إلى المرؤوسين، وأيضاً التقريب بين وجهات نظر الفئات المتصارعة داخل الجهاز الإداري من أجل توحيد الجهود لتحقيق الهدف المنشود.

معوقات الاتصال الإداري

نعني بالمعوقات تشويبه في المعنى المقصود أو تأخير في انسياب المعلومات أو عدم الوضوح والذي يؤثر على أداء العاملين، وتختلف المعوقات حسب تصنيفها وإمكانية تواجدها في المنظمة باختلاف مستوى الإدراك لدى الإدارة وحرصها على تبني نظام فعال للاتصالات يحدّ من تلك المعوقات والتي منها :

- ١ - عائق اللغة.
- ٢ - التشويش: وذلك تصفية المعلومات من قبل الموظف قبل رفعها إلى الجهة العليا بما يخدم
- ٣ - البعد الجغرافي
- ٤ - تأثير الإدراك: لدى كل من المرسل ومستقبل الرسالة فمعرفة إدراك المرسل ودوافعه المادية أو النفسية أو الاجتماعية ومدى تأثير ذلك على الرسالة المعطاة.
- ٥ - ردة الفعل (الحماية الذاتية):- قد يحجب الموظف المعلومات والبيانات ذات العلاقة بأخطائه مما قد يلحق ضرراً بنشاط المنظمة واستمرارها.
- ٦ - ضغط العمل:- قد تكون كمية العمل أكثر من طاقة العاملين مما يؤدي إلى تجاهل الاتصال أو عدم الرد كما يجب.
- ٧ - مصدر المعلومات:- فكلما كان مصدر المعلومات موثقاً به كلما كان هناك احتمال أكبر لنقل لرسالة دون تشويش وبالعكس.

الاسبوع الثاني عشر

هدف محاضرة الاسبوع الثاني عشر هو التطرق الى موضوع الرقابة (المفهوم ، الخطوات ، الأدوات والأساليب الرقابية، الأنواع)

مدة المحاضرة: 3 ساعات

الأنشطة المستخدمة:

- أنشطة تفاعلية صفية
- أسئلة عصف ذهني
- أنشطة جماعية (إذا تطلب الامر)
- واجب بيتي
- واجب الكتروني (ويفضل انشاء صفوف الكترونية Classrooms لدمج التعليم الحضوري بالتعليم الالكتروني حسب التوجهات الحديثة للتعليم والتعلم)

أساليب التقويم:

- التغذية الراجعة الفورية من قبل التدريسي (التقويم البنائي).
- اشراك الطلبة بالتقويم الذاتي (تصحيح اخطائهم بأنفسهم).
- التغذية الراجعة النهائية (التقويم الختامي)، ويقصد به حل الأسئلة المعطاة كنشاط صفي في نهاية المحاضرة.

عنوان المحاضرة : الرقابة (المفهوم ،الخطوات، الأدوات والأساليب الرقابية، الأنواع)

الرقابة Controlling

مفهوم الرقابة

لا يوجد تعريف محدد وشامل لتعريف الرقابة ، بل هناك تعاريف متعددة ومتباينة يركز كل منها على جانب من جوانب عملية الرقابة.

يرى هنري فايول أن الرقابة هي "التحقق إذا كان كل شئ يسير وفقاً للخطة المرسومة وللتعليمات الصادرة والقواعد المقررة أما موضوعها فهو بيان نواحي الضعف أو الخطأ من أجل تقويمها ومنع تكرارها"

تعريف آخر " هي أنها عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعية ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المتحققة والنتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي إن اقتضت الضرورة لذلك" فالهدف الأساسي للرقابة هو التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه الأهداف بصورة مرضية ومن هنا فالرقابة لا يمكن أن تخدم الإدارة الفاشلة أو تكون بديلاً عنها. من خلال هذه التعاريف وغيرها نستطيع القول أن مفهوم الرقابة يرتكز على **ثلاثة عناصر**

رئيسية هي:

- ١) هناك مجموعة من المعايير والأساليب الكمية والنوعية التي يتم بموجبها تقييم مدى الكفاءة والفاعلية للمنظمة في تحقيق أهدافها.
- ٢) محاولة الكشف عن جوانب القصور والضعف ومعرفة أسبابها والتعرف على الانحرافات ومقارنة النتائج المتحققة بالنتائج المطلوبة.
- ٣) محاولة تصحيح الوضع القائم.

أهمية الرقابة

تعتبر الرقابة من اهم عناصر العملية الادارية لما لها من دور رئيسي في تحديد مدى نجاح وفعالية العناصر الأخرى كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، القيادة في تحقيق أهداف المنظمة. لكن بالرغم من أهميتها إلا أنها لم تجذب انتباه كثير من كتاب الإدارة العامة. ويعزو ديمومة عدم الاهتمام هذا إلى ما يلي :

- ١) أن كتب الإدارة العامة لم تكن تستعمل اصطلاح الرقابة بصورة عامة إلا فيما يتعلق بالرقابة المركزية التي تفرض من خلال لجنة الخدمة المدنية أو ديوان المحاسبة العامة.

٢) أن الإدارة العامة ليست في حاجة لإرغام الفرد على العمل أو توجيهه أو تحكم الرقابة على أنشطته في ظل اهتمامها بالعلاقات الإنسانية وتبني النظرة الإيجابية للإنسان، فهي تساعده على ممارسة الرقابة الذاتية على نفسه وتمكنه من إظهار ملكات الإبداع والابتكار لديه.

٣) أن بعض التنظيمات الإدارية في الدول النامية عانت كثيراً من التهديدات التي تمارسها أجهزة لرقابة الإدارية مما أوجد جواً من عدم الثقة بين الإدارات التي تمارس الرقابة، إلى جانب خوف وإحجام الموظف على المبادأة وممارسة واجبات الوظيفة حتى لا يقع في الخطأ ومن ثم المساءلة. أما اليوم فقد تغير الوضع وأصبحت وظيفة الدولة تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع فاتسع نشاط الإدارة العامة وتم تطبيق مبدأ التخصص الذي يجعل القطاع العام يشرف على القطاع الخاص. كل هذا دعى كتاب الإدارة العامة إلى تصحيح المفهوم التقليدي للرقابة من كونها التأكد من أن الأعمال تؤدي فحسب إلى التأكيد على كونها تؤدي بطريقة أفضل.

لذلك تتطلب عملية الرقابة قدراً من الحكمة والحصافة إلى جانب الإلمام بالنواحي النفسية والإنسانية للعاملين، وأن الإفراط في الرقابة يؤدي إلى السلبية ويقتل الحوافز ويحول دون تحقيق الأهداف.

خطوات إجراءات الرقابة

١) **وضع المعايير:** لا بد أن تكون هناك أهداف محددة ودقيقة تسعى المنظمة إلى تحقيقها وهذه الأهداف يمكن ترجمتها إلى المعايير التي يمكن قياس الأداء الفعلي على أساسها، وأن هناك نوعان من المعايير تستخدم في تقييم الأداء وأن اختيار أحدهما يتوقف على طبيعة ونشاط وأهداف المنظمة وهما:

* المعايير الكمية والتي يمكن التعبير عنها في صورة رقمية وتتميز بأنها محددة بصورة مقبولة ويمكن قياسها وفهمها بسهولة مثال ذلك :
النقود، الوقت، النسب، المسافة وغيرها.
* المعايير النوعية ويلجأ إلى هذا النوع إذا كانت طبيعة الأهداف والأنشطة لا يمكن التعبير عنها بصورة رقمية أو كمية كالأرقام مثلاً.

٢) **تقييم الأداء الفعلي وفق المعايير:-** وهي مقارنة الأداء الفعلي للمنظمة وما هو مخطط له وفق المعايير الموضوعية ويتوقف نجاح هذه المرحلة على دقة المعايير ثم وضعها كأساس للتقييم.

٣) **تصحيح الانحراف:-** يأتي دور الرقابة الفعالة في معالجة الانحرافات أو القصور في تحقيق الأهداف المرسومة وذلك بتقصي الأسباب التي أدت إلى ذلك ومحاولة إيجاد حلول مناسبة لها.

فالرقابة لا تأخذ طابعاً انتقامياً وإنما تحسين الإنجاز أو تطوير الجودة أو تحقيق دقة العمليات أو أنظمة معينة.

انواع الرقابة

هناك عدة تقسيمات قامت على أسس ومعايير مختلفة، وسوف نقتصر تقسيمنا على مصدر الرقابة وذلك للأسباب التالية:

أ - سهولة استيعاب طبيعة ودور الرقابة

ب - الوقوف على نقطة هامة وهي عملية التنسيق والتكامل بين الأنواع المختلفة في الرقابة.

ت - شمولية هذا التقسيم حيث أن الأنواع الأخرى تندرج تحت الرقابة الداخلية والخارجية.

ووفقاً لهذا التقسيم فهناك نوعان من الرقابة:

* الرقابة الداخلية: وهي الرقابة التي تمارسها المنظمة على نفسها. وفعالية هذا النوع من الرقابة يتوقف على العناصر التالية:-

١. وجود هيكل تنظيمي يوضح فيه المسؤوليات، السلطات، الواجبات، تقسيم العمل، نطاق الإشراف

٢. أن الهدف من الرقابة هو محاولة معالجة الأخطاء وتلافي جوانب القصور وليس تصيد الأخطاء والمساءلة وإيقاع العقوبة.

٣. مشاركة العاملين في عملية الرقابة وبالتالي يضمن عدم مقاومتها لها وهو أسلوب فعال لتحريك دوافعهم واستثارة حماسهم لتحقيق الأهداف على ضوء المعايير وتحسين الأداء.

* الرقابة الخارجية:- هي الرقابة التي تقوم بها جهات مركزية مستقلة تتصف بالحيادية والموضوعية في تقييمها لأداء الوزارات والمصالح الحكومية المختلفة حتى تكفل جديتها وفعاليتها. وتهتم الرقابة الخارجية في الأمور المتعلقة بالسياسة العامة والقانون والنواحي المالية أكثر مما تهتم بالنواحي الفنية والتخصصية. كما أن هدفها هو محاولة مساعدة تلك الأجهزة في التغلب على المشكلات التي تواجهها لتحقيق أهدافها التي حددت لها، وحتى تقوم بهذا الدور الفعال لا بد من:-

١. وجود أفراد مؤهلين يعملون بأجهزة الرقابة المركزية.

٢. وجود قنوات اتصال بالوزارات والمصالح الحكومية المختلفة تمكنها من الحصول على المعلومات الكافية والمناسبة والصحيحة التي تساعد في إيجاد توصيات ومقترحات لحل تلك المشكلات.

الاسبوع الثالث عشر

هدف محاضرة الاسبوع الثالث عشر هو التطرق الى موضوع وظائف المنظمة (إدارة الإنتاج، إدارة التسويق، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية)

مدة المحاضرة: 3 ساعات

الأنشطة المستخدمة:

- أنشطة تفاعلية صفية
- أسئلة عصف ذهني
- أنشطة جماعية (إذا تطلب الامر)
- واجب بيتي
- واجب الكتروني (ويفضل انشاء صفوف الكترونية Classrooms لدمج التعليم الحضوري بالتعليم الالكتروني حسب التوجهات الحديثة للتعليم والتعلم)

أساليب التقويم:

- التغذية الراجعة الفورية من قبل التدريسي (التقويم البنائي).
- اشراك الطلبة بالتقويم الذاتي (تصحيح اخطائهم بأنفسهم).
- التغذية الراجعة النهائية (التقويم الختامي)، ويقصد به حل الأسئلة المعطاة كنشاط صفى في نهاية المحاضرة.

عنوان المحاضرة : وظائف المنظمة (إدارة الإنتاج، إدارة التسويق، إدارة الموارد البشرية،

الإدارة المالية)

وظائف المنشأة

هناك العديد من الوظائف التي تقوم بها المنشأة، منها الوظيفة المالية - وظيفية الإنتاج - وظيفية التسويق - وظيفة ادارة الافراد - ووظيفة العلاقات العامة والتي سيتم التطرق إليها في هذه الوحدة بشكل اساسي لتشكل مفاهيم اساسية لمواد مستقبلية.

الإدارة المالية

تعتبر الإدارة المالية وظيفة متكاملة للقرارات المالية في المؤسسة، وقد تغيرت هذه الوظيفة خلال الزمن مثل غيرها من الوظائف المتخصصة في مؤسسات الأعمال حتى وصلت إلى منهج أكاديمي شامل ومتعارف عليه غايته تحقيق هدف استراتيجي متمثل في تعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم العادي.

مفهوم الإدارة المالية

الإدارة المالية هي تلك الإدارة التي تقوم بنشاطات مالية متنوعة من خلال تنفيذها لوظائف فنية متخصصة كالتحليل المالي، تقييم المشروعات، إعداد وتفسير التقارير المالية، الميزانيات التقديرية، الاندماج، إعادة التنظيم المالي وغيرها، ومن خلال تنفيذها لوظائف إدارية كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة ولكن بصيغة مالية، وبنجاز الوظائف بكفاءة تستطيع تحقيق الأهداف المحددة لها، وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المنشأة.

-تنطوي الإدارة المالية على كل ما يتعلق بالأموال في المنشأة من تخطيطها والحصول عليها والاستخدام الأمثل لها، وهذا النشاط المالي يبدأ في المنشأة من وقت التفكير في إنشائها إلى آخر لحظة من حياتها، كما أنه نشاط له نفس الأهمية للمنشأة سواء في حالة توسع أو انكماش أو ثبات، نبني فوق جميع الحالات، وتوجد بصفة دائمة لاحتياجات مالية ينبغي إشباعها بطريقة مناسبة نعتبر كل وظيفة من وظائف الإدارة العليا مسؤولة عن عملية الحصول على الأموال اللازمة والتخطيط ومتابعة ذلك، فالإدارة المالية هي إدارة أي مشروع من منظور مالي .

أهمية الإدارة المالية

تأتي أهمية الإدارة المالية أو الوظيفة المالية من كون أن القرارات المالية عظيمة التأثير على حياة المنظمة، وليس هذا فحسب، ولكن جميع القرارات الإستراتيجية بالمنظمة سواء كانت مالية أو غير مالية، يترتب عليها العديد من التكاليف أو الإيرادات المؤثرة على نتائج المنظمة. ولذلك

وجب على المدير المالي أن يحسن تقدير الأمور وعرض القضايا على مجلس الإدارة، مع إعداد تقارير وافية، نعطي رؤية واضحة مؤيدة بالدراسات والتقارير بمختلف الأمور ذات التأثير المالي، ويساعد المدير المالي على كل ما سبق إلمامه بالجوانب المحاسبية. ويتطلب هذا الأمر العديد من العلاقات والمعارف بميادين المعرفة الأخرى بالمنظمة، كالجوانب الاقتصادية والمحاسبية والإحصائية والكمية، التي تساعد المدير المالي في فهم العلاقات والربط بين المتغيرات واستخراج المؤشرات والنتائج .

أهداف الإدارة المالية

- يمكن القول أن ما ترمي إليه الإدارة المالية من خلال قراراتها المالية هو تحقيق هدفين رئيسيين
- هدف تعظيم الأرباح أو تحقيق أقصى العوائد الممكنة للمؤسسة.
 - هدف تعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم الواحد.
- إلى جانب تحقيق هدف آخر لا تقل أهميته عن الهدفين المذكورين سابقا وهو:
- هدف السيولة أو تجميع أكبر رصيد نقدي للمؤسسة.

مكانة الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي.

عند تحديد موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي نجد اختلافا كبيرا في تنظيم الوظيفة المالية، وعلى رأس الأسباب وراء هذا الاختلاف نجد حجم المنظمة، فمثلا في المشروعات الفردية الصغيرة نجد أن صاحب المشروع يجمع بين الملكية والإدارة، فنجده يتولى المسؤولية عن الإنتاج والتسويق والتمويل، على عكس الحال في المشروعات متوسطة وكبيرة الحجم، حيث توجد إدارة مستقلة على مستوى الإدارات الرئيسية الأخرى (الإنتاج، التسويق...)، حيث تتولى المهام المالية باسم الإدارة المالية، أو إدارة الشؤون المالية والذي يرأسها المدير المالي، والذي عادة ما يكون مسؤول مباشر أمام المدير العام ورئيس مجلس الإدارة، ويحدث في المنظمات الكبيرة في بعض الدول تقسيم الشؤون والمهام المالية إلى جزأين:

- الأول //** إعداد التنبؤات المالية وإعداد الموازنات التخطيطية وتقويم كفاءة استخدام الأموال، ويتولى ذلك المراقب المالي إلى جوار عمله الأصلي (الإشراف على الحسابات) .
- الثاني //** توكل للمدير المالي الذي عادة ما يرأس المراقب المالي.

Production Management_ Production plans

إن تعريف إدارة الإنتاج يختلف من مكان لآخر، فقد تسمى إدارة الإنتاج كما في الوحدة الصناعية، وقد نسمى أيضا إدارة مخازن التوزيع كما في الوحدات التسويقية... إلخ، لذلك فإن التعريف يجب أن تتسم بقدر معين من الشمول والتحديد حتى يستخدم في موضعه المناسب و بصورة فعالة.

تعريف إدارة الإنتاج: لقد عرفنا أن الإنتاج بمفهومه الواسع يشمل تنفيذ أنشطة جلب عوامل الإنتاج أو مدخلات العملية الإنتاجية وتحويلها إلى مخرجات، أما إدارة الإنتاج فهي مجموعة من الأنشطة من تخطيط وتنظيم قيادة ومراقبة تهدف إلى المساهمة في تحقيق أهداف إستراتيجية للمؤسسة بالاستعمال الأمثل للموارد المادية والبشرية مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف القيود الداخلية و الخارجية المفروضة على المؤسسة.

وعليه، فإن **وظيفة مدير الإنتاج** هي تكوين المركب والمزيج الاقتصادي من عوامل الإنتاج والطاقة و الموارد المادية والبشرية بالمهارات المختلفة، بغرض التصنيع للوصول إلى المنتج النهائي بالمواصفات والكميات والجودة والتكلفة المخططة ويحتاج ذلك إلى قيام المدير باتخاذ قرارات تتعلق أساسا، ب: ماذا؟ لماذا؟ كيف؟ متى؟ أين؟ بالإضافة، يمكن تعريف إدارة الإنتاج على أنها: " مجموعة الأنشطة الإدارية اللازمة لتصميم و تشغيل الرقابة على العملية التحويلية .

أما مفهومها الحديث، فيمكن أن تلخيصه " في أنها الإدارة المعنية بتصنيع المنتجات المطلوبة في السوق بما يتطابق مع المواصفات والأساليب التي حددتها إدارة الإنتاج ومع البرامج التي رسمتها دائرة تخطيط ومراقبة الإنتاج "

أهداف إدارة الإنتاج: ينبغي أن تشتق من الأهداف العامة للمؤسسة، فإنتاج سلعة معينة بمواصفات وكميات محددة في وقت معين بأكبر قدر من الكفاءة، يطور لنا أهداف كمية و أخرى نوعية تسعى الإدارة لتحقيقها .

أ - **الأهداف الكمية:** تشمل، تحقيق أكبر قدر من الإنتاج باستعمال محدود للموارد المتاحة، إذ أن الإفراط في استخدام عناصر الإنتاج يؤثر على أرباح المشروع وعلى تكلفة إنتاج الوحدة، و بالتالي على السعر الذي يعرض به المنتج، وهذا بدوره يضعف قدرة المؤسسة على المنافسة وزيادة الكفاءة الإنتاجية الجزئية والكلية للمؤسسة، تطوير طرق الإنتاج، كأن تدخل المؤسسة

تحسينات على الجهاز الإنتاجي، مثل دراسة حركات العامل، وكذا ترتيب الآلات و المناصب لرفع كفاءة الأداء، بالإضافة إلى تحقيق أهداف الخطة الإنتاجية بتحسين أداء لعمال، إذ يعتبر العامل هو الفاعل الأساسي في عملية الإنتاج، والمسؤول الأول على تحقيق حسن النتائج بأقل التكاليف.

ب - الأهداف النوعية: تتمثل في، تطوير طرق و وسائل الإنتاج بما يتماشى مع التطورات الحديثة، وكذا تطبيق مواصفات الجودة وتحسينها، مما يدفع المستهلك إلى اقتناء السلعة والإقدام على شرائها وأيضا رفع الروح المعنوية للأفراد وإعطاء حوافز للعاملين بهدف تحقيق معدل معين من الإنتاج بتكاليف أقل .

وخاصة، هناك اهداف اكثر قرباً من طبيعة وظيفة إدارة الإنتاج التي يجب ان تتبع من الاهداف العامة، فتحقيق اقصى كفاءة في استغلال الطاقات، يتطلب تصميم النظام من ناحية وتشغيله من ناحية أخرى.

إدارة الإنتاج هي جزء من الإدارة المسؤولة عن وظيفة الإنتاج والتصنيع. وتعتبر من الوظائف التنفيذية المسيرة للمنشأة. تلعب إدارة الإنتاج دوراً أساسياً في العملية الإنتاجية وعن طريقها تحقق المنشأة أغراضها الأساسية.

وتتضمن إدارة الإنتاج مجموعة من النشاطات المشاركة في:

* التصميم

* تخطيط الموارد (الآلات والمال والبشرية)

* الجدولة

ترسيم النشاطات الإنتاجية

* مراقبة نشاطات الإنتاج

الهدف هو الوصول لأداء أحسن للنشاطات بالتحسين المتواصل لسلسلة المسارات من المنتجين حتى الزبائن.

يجب أن تتم جميع هذه الأنشطة وفقاً للإجراءات المتبعة (الضمنية أو المصرحة بها) في الشركة آخذة بالاعتبار نوعية منتجاتها وخدماتها، بدون إهمال سلامة موظفيها أو البيئة المحيطة بها. لتأدية مختلف هذه المهام بصورة جيدة، تلجأ المؤسسات لاستعمال الأنظمة الحاسوبية التي تسمح بإدارة الإنتاج بصورة آلية.

الاسبوع الرابع عشر

هدف محاضرة الاسبوع الرابع عشر هو التطرق الى موضوع اخلاقيات الأعمال (المفهوم ، الأهمية، المصادر، المداخل)

مدة المحاضرة: 3 ساعات

الأنشطة المستخدمة:

- أنشطة تفاعلية صفية
- أسئلة عصف ذهني
- أنشطة جماعية (إذا تطلب الامر)
- واجب بيتي
- واجب الكتروني (ويفضل انشاء صفوف الكترونية Classrooms لدمج التعليم الحضوري بالتعليم الالكتروني حسب التوجهات الحديثة للتعليم والتعلم)

أساليب التقويم:

- التغذية الراجعة الفورية من قبل التدريسي (التقويم البنائي).
- اشراك الطلبة بالتقويم الذاتي (تصحيح اخطائهم بأنفسهم).
- التغذية الراجعة النهائية (التقويم الختامي)، ويقصد به حل الأسئلة المعطاة كنشاط صفي في نهاية المحاضرة.

عنوان المحاضرة: أخلاقيات الأعمال (المفهوم ، الأهمية، المصادر، المداخل)

ما هي أخلاقيات العمل؟

أخلاقيات العمل هي المبادئ والسياسات والقيم الأخلاقية التي تحكم طريقة تعامل الشركات والأفراد في الأنشطة التجارية. وتتجاوز هذه الأخلاقيات المتطلبات القانونية لتشمل وضع مدونة سلوك تُوجّه سلوك الموظفين على جميع المستويات، وتُساعد على بناء الثقة بين الشركة وعملائها.

النقاط الرئيسية

تشير أخلاقيات الأعمال إلى تنفيذ السياسات والممارسات التجارية المناسبة فيما يتعلق بالموضوعات المثيرة للجدل. تتضمن بعض القضايا التي تثار في مناقشة الأخلاقيات حوكمة الشركات، والتداول من الداخل، والرشوة، والتمييز، والمسؤولية الاجتماعية، والمسؤوليات الائتمانية. عادة ما يحدد القانون لهجة أخلاقيات العمل، على الرغم من أن القيام بالحد الأدنى من ذلك يعتبر عمومًا أمرًا غير مستحب. إن تطوير النماذج والممارسات الأخلاقية يمكن أن يؤدي إلى تعزيز إيرادات الشركة وأرباحها وسعر أسهمها.

مبادئ أخلاقيات العمل

القيادة : هي الجهد الواعي لتبني ودمج ومحاكاة المبادئ الـ 11 الأخرى لتوجيه القرارات والسلوك في جميع جوانب الحياة المهنية والشخصية.

المساءلة : تحمّل نفسك والآخرين مسؤولية أفعالهم. الالتزام بالممارسات الأخلاقية وضمن التزام الآخرين بالمبادئ الأخلاقية.

النزاهة : تشمل مبادئ أخرى، كالصدق والأمانة والموثوقية. الشخص النزيه يفعل الصواب دائمًا ويسعى جاهدًا للارتقاء بمعاييره.

احترام الآخرين : لتعزيز السلوك الأخلاقي والبيئة في مكان العمل، يُعدّ احترام الآخرين عنصرًا أساسيًا. يستحق الجميع الكرامة والخصوصية والمساواة والفرص والتعاطف والرحمة.

الصدق : الصدق في جميع الأمور أساسيٌّ لتعزيز مناخ أخلاقي. الحقائق الجزئية، والإغفالات، والتهوين أو المبالغة لا تُساعد الشركات على تحسين أدائها. ينبغي إيصال الأخبار السيئة وتلقيها بنفس طريقة إيصال الأخبار الجيدة، حتى يتسنى إيجاد الحلول.

احترام القوانين : ينبغي أن تشمل القيادة الأخلاقية تطبيق جميع القوانين المحلية والولائية والفيدرالية. في حال وجود غموض قانوني، ينبغي على القادة مراعاة الجانب القانوني بدلاً من استغلال أي ثغرات.

المسؤولية : تعزيز الملكية داخل المنظمة، والسماح للموظفين بتحمل المسؤولية عن عملهم، وتحمل المسؤولية عن عملك.

الشفافية : أصحاب المصلحة هم أشخاص لهم مصلحة في الشركة، مثل المساهمين والموظفين والمجتمع الذي تعمل فيه الشركة وأفراد عائلات الموظفين. ينبغي على الشركات، دون إفشائها للأسرار التجارية، ضمان توافر معلومات حول أوضاعها المالية، وتغيرات الأسعار، وممارسات التوظيف والفصل، والأجور والرواتب، والترقيات، للمهتمين بنجاح الشركة.

التعاطف : يجب التعامل مع الموظفين والمجتمع المحيط بالعمل وشركاء العمل والعملاء جميعاً باهتمام بشأن سلامتهم.

العدالة : يجب أن تتاح للجميع فرص متساوية وأن يُعاملوا معاملة متساوية. إذا كانت ممارسة أو سلوك ما يُشعرك بعدم الارتياح أو يُقدم مصالحك الشخصية أو المؤسسية على المساواة واللياقة والاحترام، فمن المرجح أنه ليس عادلاً.

الولاء : ينبغي على القيادة إظهار التزامها تجاه موظفيها والشركة. إن غرس الولاء في نفوس الموظفين والإدارة يضمن التزامهم بأفضل الممارسات.

الاهتمام البيئي : في عالمٍ تشح فيه الموارد، وتتضرر فيه النظم البيئية بفعل الممارسات السابقة، ويتغير فيه المناخ، من الضروري للغاية أن نكون على دراية بالآثار البيئية التي تُحدثها الشركات وأن نهتم بها. ينبغي تشجيع جميع الموظفين على اكتشاف حلول للممارسات التي قد تُفاقم الأضرار المُلحقة والإبلاغ عنها.

الاسبوع الخامس عشر

هدف محاضرة الاسبوع الخامس عشر هو التطرق الى موضوع ادارة الوقت

مدة المحاضرة: 3 ساعات

الأنشطة المستخدمة:

- أنشطة تفاعلية صفية
- أسئلة عصف ذهني
- أنشطة جماعية (إذا تطلب الامر)
- واجب بيتي
- واجب الكتروني (ويفضل انشاء صفوف الكترونية Classrooms لدمج التعليم الحضوري بالتعليم الالكتروني حسب التوجهات الحديثة للتعليم والتعلم)

أساليب التقويم:

- التغذية الراجعة الفورية من قبل التدريسي (التقويم البنائي).
- اشراك الطلبة بالتقويم الذاتي (تصحيح اخطائهم بأنفسهم).
- التغذية الراجعة النهائية (التقويم الختامي)، ويقصد به حل الأسئلة المعطاة كنشاط صفي في نهاية المحاضرة.

رأيت من واقع الحياة أن أكثرنا لا يحسن استغلال الوقت بفعالية، وللأسف هناك من الناس من يظن أن تنظيم الوقت معناه الجد التام ولا وقت للراحة أو التسلية، والبعض يظن بأن تنظيم الوقت شيء تافه لا وزن له ذلك لأنهم لا يقيمون لأهمية الوقت وزنا، وهذه المفاهيم تنتشر في وطننا العربي بشكل عام.

هذه المفاهيم تجعل عملنا منخفض الإنتاجية، فمهما عملنا واجتهدنا لعدة ساعات فإننا لن ننتج ولن نكون منتجين ما لم ننظم أوقاتنا ونتخلص من كل ما يضيع علينا أوقاتنا.

مفهوم إدارة الوقت

توجد عدة تعريفات لإدارة الوقت ، بأنها " : عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا ؛ لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا ، مع المحافظة على حقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة ، وبين حاجات الجسد والروح والعقل ". وكما تعرف هي عملية التخطيط وممارسة السيطرة الواعية على الوقت الذي يقضية في أنشطة محددة، خاصة لزيادة الفعالية والكفاءة أو الإنتاجية.

وايضا يمكن تعريف هي الطرق والوسائل التي يستطيع بها الفرد علي الاستفادة القصوى من وقته من جل تحقيق أهدافه واحلامه وتسعي عملية ادارة الوقت الى تقليص الوقت الضائع وانجاز كثير من المهام في أقل وقت وبأقل مجهود لزيادة القدرة الأنتاجية والفاعلية للفرد ، فعملية تنظيم الوقت هي من أهم العوامل التي تفرق بين الناجحين والفاشلين.



أهمية الوقت

يُعدّ الوقت من الأمور المهمّة والقيّمة التي تهتمُّ جميع النَّاس على اختلاف أماكنهم وأعمالهم وانتماءاتهم ومستوياتهم ووظائفهم؛ إذ هو من أثنى ممتلكات الحياة وأعظمها قيمة وضرورة، وهو المُتَّسَع والمساحة الزمّنيّة التي من خلالها تُقضى الأمور وتُنجز الأعمال وتُدبّر الاحتياجات واللوازم، ولا يوجد شيء من أمور الحياة ومقتضياتها إلا وله صلةٌ ورابطٌ بالوقت على اختلاف أهميّته وألويّته وتصنيفه، ويكتسب الوقت قدسيّته من خلال ارتباطه العظيم باتفاقات النَّاس وتواعدهم وتعاقدهم وحاجتهم له كمحددٍ زمنيٍّ يُنفذ الأمور ويقضي المصالح، والمعلوم في أصل الوقت ومادته أنّه قيمة لا يمكن تعويضها مهما بذل الإنسان في ذلك، فإذا ذهب وقت الإنسان انقضى من عمره بمقدار ما فات من وقته، ومهما بذل الفرد في إدارة وقته وجاهد في استخدامه والحرص عليه فلن يستطيع السيطرة عليه على وجه التمام، ولا يملك أيّ إنسان تحييد المضيّعات والمشتتات مهما بلغ من الحرص والقدرة، غير أنّ تنظيم ذلك متفاوت بين النَّاس ومختلف باختلاف نظراتهم للضرورات والألويّات والمهمّ والأهم.

فوائد إدارة الوقت

- * تحسين نوعية العمل
- * زيادة سرعة إنجاز العمل
- * التخفيف من ضغط العمل
- * تقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها
- * زيادة الراتب
- * تعزيز الراحة في العمل
- * تحسين نوعية الحياة غير العملية
- * تحقيق نتائج أفضل في العمل .

انواع الوقت

الوقت في حياتنا نوعان وقت يصعب تنظيمه وقت يمكن تنظيمه كما هو موضح أدناه :
النوع الأول : وقت يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له.
وهو الوقت الذي نقضيه في حاجتنا الأساسية ، مثل النوع والأكل والراحة والعلاقات الأسرية والاجتماعية المهمة . وهو وقت لا يمكن أن نستفيد منه .

النوع الثاني : وقت يمكن تنظيمه وإدارته .

وهو الوقت الذي نخصصه للعمل ، ولحياتنا الخاصة ، وفي هذا النوع بالذات من الوقت مكن التحدي الكبير الذي يواجهنا . هل نستطيع الاستفادة من هذا الوقت ؟ هل ستطيع استغلاله الاستغلال الأمثل .

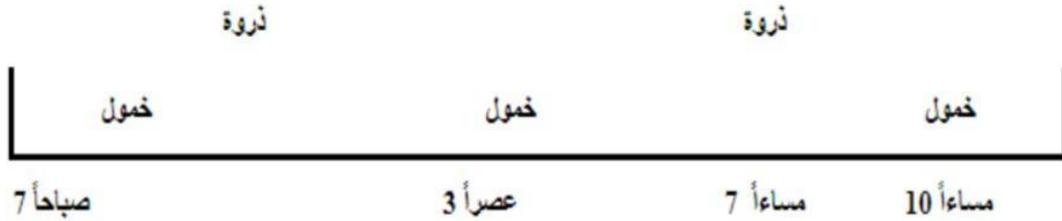
أنواع الوقت الذي يمكن تنظيمه

أن الوقت الذي يمكن تنظيمه يتكون أيضاً من نوعين هما (وقت الذروة ، وقت الخمول) كما هو موضح أدناه :

النوع الأول : وقت الذروة ونحن في كامل نشاطنا وحضورنا الذهني .

والنوع الثاني : وقت الخمول ونحن في أقل حالات تركيزنا وحضورنا الذهني وإذا ما أردنا أن ننظم وقتنا فإنه يجب علينا أن نبحث عن الوقت الذي يمكن تنظيمه ثم نتعرف على الجزء الذي نكون فيه في كامل نشاطنا (وقت الذروة (ونستغله باعتباره وقت الإنتاج والعطاء والعمل الجاد بالنسبة لنا) .

ويبين الشكل التالي أوقات الذروة والخمول لدى الإنسان



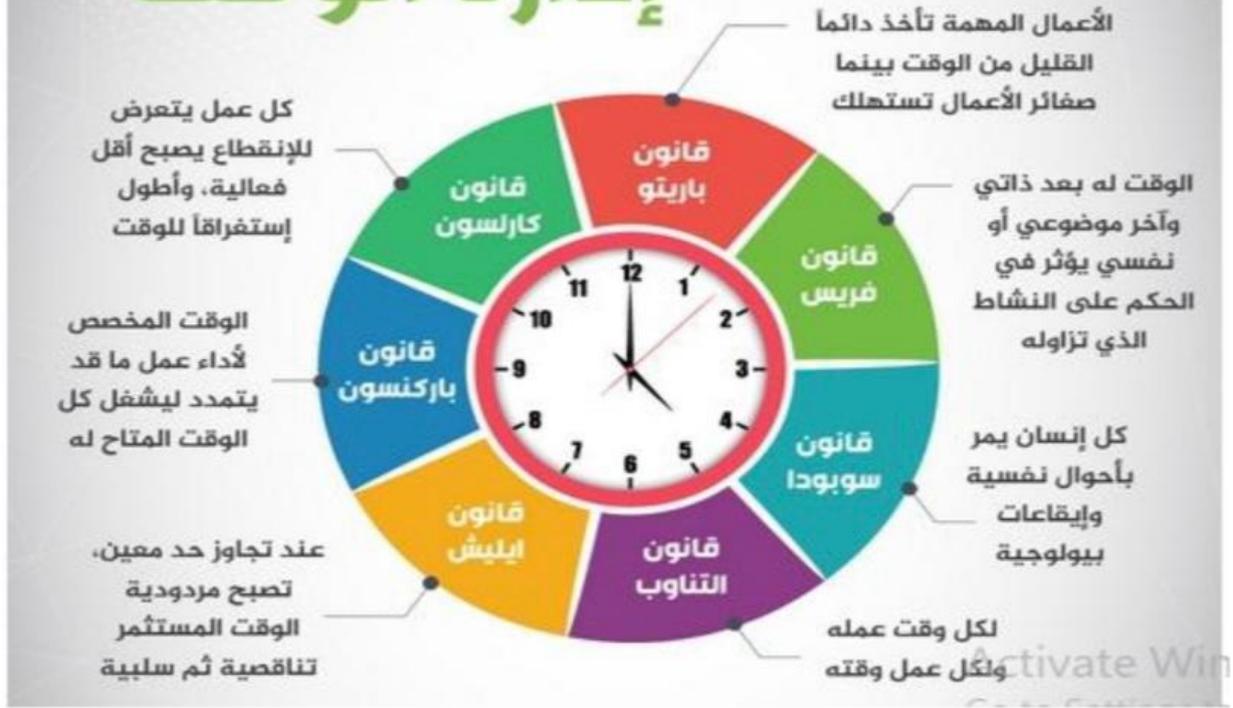
فإن الخطوة الكبيرة تمكّنك من الاستفادة المثلى من أوقات الذروة فتضع فيها الأمور التي تحتاج فيها إليها إلى تركيز مثل الأولويات والأمور الصعبة والأشياء الثقيلة على النفس ؛ أما الأهداف أو الأعمال الخفيفة والأمور التي يكون عملها بسيط فيمكن وضعها في أوقات قلة النشاط .

مهارات ادارة الوقت

- * مهارات التخطيط
- * مهارات التنظيم
- * التركيز لمعرفة مضيعات الوقت
- * مهارات تحديد الأولويات
- * مهارات التوجيه والمتابعة

قوانين في إدارة الوقت

المدرّب العربي
المحترف
إرشاء ممدوح



خطوات رئيسية لكيفية تنظيم الوقت (فن ادارة الوقت)

خمس خطوات رئيسية يجب الالتزام بها لفن ادارة الوقت:

١) تحديد الأهداف

من اجل تحقيق فن ادارة الوقت وكيفية تنظيم الوقت بشكل جيد وفعال لابد من وضع وتحديد الأهداف ، فعندما يعرف الفرد الي أين هو ذاهب يمكنه من معرفة ما يجب القيام به وتحديد المهام المطلوبه منه . فبدون تحديد أهداف واضحة يضيع وقت الفرد بين الأولويات المتضاربة يهمل كثير من الأشخاص من تحديد الأهداف لانه يتطلب بعض الوقت والجهد ، ولكن لابد ان تعلم ان القليل من الوقت والجهد الذي يضيع الآن في وضع الأهداف يوفر قدرا هائلا من الوقت والجهد والإحباط في المستقبل ،فإذا كنت جادا في ادارة الوقت، عليك أن تبدأ في إعداد الأهداف التي تسعى الي تحقيقها

٢) ترتيب الأولويات من أهم الخطوات لكيفية تنظيم الوقت وفن ادارة الوقت هي ترتيب الأولويات يعني القيام وأنجاز المهام الهامة التي تخدم تحقيق أهدافك التي حددتها مسبقا ، فكثير من الأفراد يندهبشون لانهم يعملون بجد وكد بدون تحقيق النتائج المرجوة او الوصول الي

الأهداف الخاصة بهم ، ويرجع ذلك سبب عدم ترتيب أولوياتهم وانجاز المهام ليست ذات أهمية استراتيجية في تحقيق أهدافهم معظم الأفراد لديهم كثير من القوائم بالمهام التي يريدون انجازها و يكون ترتيب هذه المهام غير منظم بحسب الأولوية فنجد بعض الأشخاص ترتب المهام من الأسهل الي الأصعب او العكس او من أعلي الي أسفل. فمن أجل العمل بكفاءة وفاعلية يجب أنجاز المهام الهامة والأعلى قيمة والأكثر تأثيرا في تحقيق النتائج والأهداف المرجوة وليس الأهتمام بأنجاز المهام الملحة والضرورية وذات قيمة وتأثير أقل.

٣) ادارة الأحداث المفاجئة

من أهم الخطوات لفن ادارة الوقت هي ادارة الأحداث المفاجئة والمقاطعات التي تحدث يوميا فاذا كان لديك أهداف وخطة واضحة واستطعت ترتيب المهام المطلوبة حسب الأولوية ولكن يجب توخي الحذر يوميا من الأحداث والمشاكل المفاجئة التي بمقدورها تحطيم ترتيب الأولويات وتبعدك عن المهام الضرورية والأكثر قيمة وتستهلك وقتك وطاقتك ، فإذلك أعتاد كتابة وتدوين الأحداث المفاجئة اليومية واعادة ترتيب اولوياتها وهل يمكن احد غيرك من انجازها او يمكن تأجيل تنفيذها في وقت لاحق.

كيفية ادارة الأحداث المفاجئة اليومية : هي تسجيل جميع الأحداث المفاجئة والأشخاص التي ننتمي اليهم تلك الأحداث خلال اليوم وعمل فلتره واعاد تقييم أثناء تأدية وانجاز مهامك الموضوعه في جدولك اليومي ، لكي تستطيع تحديد اي من هذه الأحداث لابد من التعامل معها حالاً او أدرجها في الجدول اليومي أو تستطيع تفويض شخص آخر بأنجازها. من أكثر العوامل التي تسبب تعطيل مهامك اليومية هي المكالمات التليفونية والرسائل النصية فلا بد من تخصيص وقت من جدولك اليومي للتليفون للرد علي المكالمات حسب اولويتها وأهميتها ، وتخصيص وقت للرد على الرسائل والاييميلات. نعلم ان تقول " لا " اي ترفض بعض المهام والطلبات الغير ضرورية المطلوبة منك أو تفويض شخص اخر للقيام بها عند ضيق وقتك . وايضا اجعل الأفراد الذين من حولك علي دراية بالأوقات التي تكون فيها متاح وتستطيع السماع لهم او تنفيذ طلباتهم وبالأوقات التي تكون فيها غير متاح وتأجيل تلك المواضيع والطلبات.

٤) تجنب المماطلة والتسويف

من أهم الخطوات لكيفية تنظيم الوقت هي تجنب التسويف حيث من ابرز واهم عوامل الفشل في تنفيذ المهام هي التأجيل والمماطلة ، فتأجيل المهام والمماطلة وعدم الألتزام بمواعيد المهام المطلوب أنجازها يجعل الفرد غارق في الأمور الصعبة والمهام المتراكمة لذلك ينصح بعمل قائمة بالمهام اليومية وتخصيص وقت لكل مهمة حتي تلتزم بأنجازها في الوقت المحدد لها . أقرأ أكثر عن كيفية تكون منجزا وتكون شخص فعال ؟

لتغلب علي المماطلة : هي التعرف وتسجيل اسباب المماطلة في تأدية بعض المهام والتخطيط للتغلب علي هذه الأسباب ، وكافئ نفسك عند الأنتهاء وتفيد المهام في الوقت المحدد ، وتذكير فسك بالعواقب الرهيبة لعدم قيامك بتلك المهام.

٥) الجدولة

يرجع ادارة الوقت الجيدة الي الجدولة الجيدة والفعالة لوقتك وتقسيمة بين المهام المطلوبة ، عندما تكون علي دراية كاملة ومحدد أهدافك واولوياتك يمكنك عمل جدول لوقتك ولمهامك يساعدك علي البقاء في الطريق الصحيح نحو تحقيق أهدافك. عند وضع جدول بمهامك اليومية التي تخدم تحقيق أهدافك فتكون مسيطرا علي وقتك بشكل قوي ، ويجب عليك عند وضع جدول مهامك ترك بعض الوقت للأحداث الطارئة.