

تنمية المهارات الادارية

الأستاذ الدكتور

فضيلة سلمان داود البصري

الإِدَارَةُ الْفَعَالَةُ

الإدارية الفعالة هي الإدارة التي تمتلك قدرًا واسعًا من المعرفة الإدارية، وتملك أيضًا قدرًا من المهارة والإبداع وهذا يعني أن كليهما مكمل للآخر فالعلم يعني المعرفة، والفن يعني مهارة وموهبة في التطبيق لهذه المعرفة على الوجه الأكمل.



مفهوم الإدارة

• ”وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاية وفاعلية مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية على بيئه العمل“.

لا يوجد تعريف محدد للإدارة، من التعريف الأخرى :

- تعريف فريديريك تايلور (أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن طريقة ممكنة وأرخصها)،
- ديل بيتش (عملية استخدام الموارد من المواد الخام والعنصر البشري لتحقيق أهداف معينة، وتتضمن تنظيم الأشخاص وتوجيههم وتنسيقهم وتقديرهم لتحقيق هذه الأهداف).

هل الادارة علم ام فن؟

Management Science or Art

- يدور جدل كبير بين رجال الفكر الاداري حول طبيعة الادارة ، اهي علم ام فن ام علم و فن معا؟
- **الادارة علم:** يعني انها تعتمد على الاسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الادارية و تحليلها و تفسيرها و التوصل الى نتائج يمكن تعميمها.
- **الادارة علم:** اي لها مبادئ و قواعد و مدارس و نظريات تحكم العمل الاداري كما ان تطبيق هذه المبادئ و النظريات يؤدي الى نتائج محددة.
- **الادارة فن:** اي ان المدير يحتاج الى خبرة و مهارة و ذكاء في ممارسة عمله ، و تعامله مع العنصر البشري لحفظه على الاهداف التنظيمية، لأن ليس كل من درس علم الادارة قادر على تطبيقه . ففن الادارة هو القدرة على تطبيق الادارة في المجالات المختلفة.
- **الادارة فن و علم معا:** من كل ما سبق يمكن القول بان الادارة فن و علم معا، فالاداري يجب ان يعتمد على الكتب و النظريات الادارية بالإضافة الى الخبرة العملية التي لا غنى عنها.

المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) :

- ضرورة معاملة الانسان على انه شبيه بالآلة بتم تحفيزه بواسطه المكافئات المالية .
- اهم علمائها :
- ”ماكس فيبر“ (نموذج البيروقراطية .. السلطة ، تدرجها ، الاجراءات الرسمية) .
- ”هنري فايول“ الفرنسي ، ”فرديريك تايلور“ الامريكي (حركة الادارة العلمية) .



المدرسة الكلاسيكية





Fredrick Taylor
1856-1915

الادارة العلمية

- ركزت الادارة العلمية على اختيار وتدريب العاملين والعشر قرین بعناية ودعمهم بالخطيط السليم للعمل.
- يعبر فريدرick تايلور ادب الروحى لهذا الاتجاه.
- نشر كتاب مبادئ الادارة الحديثة عام 1911 رکز فيه على التعامل الاداري و دراسة الوقت والحركة.

اسهامات تايلور والإدارة العلمية

- إعداد قواعد علمية لكل وظيفة تشتمل على دراسة الحركة والوقت القياسي؛
- اختيار العاملين بعناية والذين يمتلكون المهارات المطلوبة؛
- تدريب العاملين لأداء أعمالهم ودفع أجور تتلام مع أدائهم؛
- دعم العاملين في أداء أعمالهم عن طريق التخطيط الصالح للعمل.

مدرسة العلاقات الانسانية:

- ظهرت كرد فعل يعارض الاتجاه التقليدي (النظرية غير الانسانية للعامل) .
- اهم الاسماء التي ساهمت في ظهور ونمو هذا الاتجاه : ماري فولبيت ، التون مايو ، شستر بارنارد ، هربرت سايمون .. كل منهم له نظرته تجاه الاسلوب الامثل في الادارة ، ولكنهم يشتركون في نقد النظرية التقليدية للادارة .
- قامت على اساس نتائج دراسات الهوثورن في الولايات المتحدة الامريكية (لـ التون مايو وزملائه) .



المدرسة السلوكيّة

المدرسة السلوكيّة

الآباء، المجتمعون و المؤمنون يتبعون
باليهود

الشخصية و
المنظمة

فرانك

كريسن أو كرينس

نظريّة X
و نظريّة Y

فرانك

- دوغلاس مكينز

نظريّة الحاجات
الإنسانية

فرانك

- أوريليان ماسلو

دراسات
هوشرون

فرانك

- إيتون ماهون



Henry Fayol
1841-1925

المبادئ أو العمليات الإدارية

- هذا الاتجاه يعبر نظرية مكملة لاتجاه الادارة العلمية
 - فإذا كانت الادارة العلمية تركز على إنتاجية الفرد، المبادئ الادارية تركز على المنظمة كوحدة واحدة؛
 - هنري فايول يعد اكبر رائد لهذا الاتجاه ونشر كتابا مشهورا سنة 1916 بعنوان "الادارة العلية والادارة الصناعية"
 - شكلت أفكار فايول و من تبعه في هذا الاتجاه القاعدة الأساسية لشخص الادارة

تابع: مدرسة العلاقات الإنسانية:

- القيمة البارزة لهذه المدرسة هي : الاهتمام بالناس .. الانسان اهم عناصر الادارة .. العمل نشاط اجتماعي.
- اهتمت : بالروح المعنوية للعاملين ، درجة الانسجام بين المجموعة العاملة ، الحواجز، الرضا الوظيفي.
- قامت بتحليل العوامل غير الرسمية للمنظمة ، رفع المستوى التعليمي للعاملين ، اتخاذ القرار الجماعي ، الادارة بالمشاركة ، تدريب المديرين كقادة فرق ، التحفيز.



ابرز افكار فايول و مساهماته

- قسم فايول مهام و واجبات الادارة إلى خمسة عمليات:
- الاستبصار والحكمة: توضع الخطة لتنفيذ مستقبلا
- التنظيم: حشد الموارد وتقسيم المهام لتنفيذ الخطة
- القيادة: لتجويفه وتقدير العاملين
- التنسيق: لتطبيقه الجهد مع بعضها
- الرقابة: للتأكد من أن ما انجز يتطابق مع الخطة



Max Weber
1864 - 1920

البيروقراطية

- وهي صيغة تنظيمية عقلانية ورشيدة قائمة على أساس المنطق والنظام والسلطة الشرعية لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف
- ماكس فيبر هو الرائد الأول في هذا المجال وقد اهتم بإيجاد آليات العمل في المنظمة وفق تسلسل هرمي

مبادئ الادارة حسب فيير

- تقييم واضح للعمل (تحديد الوظائف و المهارات لادارتها)
- هيكلة واضحة للسلطة
- قواعد واجراءات عمل رسمية (مكتوبة للتوجيه القرارات)
- اللائحة الشخصية في التعامل (لا تفضيل بين شخص و آخر)
- التدرج الوظيفي حسب الجداره
- فصل الادارة عن الملكية (وهذا يتضمن اداء الفضل)



Douglas Mc
Gregor
1906 - 1964

نظريّة X و نظريّة Y لماكرايغر

- * - تأثر ماكرايغر بـ أعمال هايو و مايلز
- * - ألف كتاب مشهور : *The Human Side of Enterprise*
- * - حسب العالم فإن الفترات الثلاثة النظرية X Y تقوم على:
 - * - عدم حب العاملين للعمل
 - * - نقص الطموح
 - * - عدم تحمل المسؤولية
 - * - يقاومون التغيير
 - * - يفضلون أن يقدروا بدلاً أن يكونوا هم القادة
 - * - يحذرون مذنب فقط

ثالثاً : نظرية X ونظرية Y :

وضع هذه النظرية "ماكجريجور" وتضمنت افتراضات متعلقة بسلوك العنصر البشري في العمل .. نظرية X تتضمن افتراضات سلبية للمديرين عن العاملين ، ونظرية Y تتضمن افتراضات ايجابية للمديرين عن العاملين .

افتراضات X هي :

١. يكره الفرد العمل
٢. هناك ضرورة للرقابة اللصيقة المباشرة
٣. الفرد يتتجنب المسئولية
٤. يفضل التوجيه عن طريق الآخرين
٥. لديه طموح قليل
٦. يكون مدفوعاً للعمل نتيجة الحوافز المادية أو الاقتصادية
٧. يفضل التخصص الدقيق في الوظيفة.

ان قبول المدير للافتراضات السابقة (X) سيؤدي من جانبه الى تحريك ودفع السلوك الانساني من خلال اشباع الحاجات الاولية .

• افتراضات Y هي :

١. الفرد يحب العمل
٢. ممارسة الرقابة الذاتية
٣. يسعى لتحمل المسئولية
٤. يفضل التوجيه الذاتي
٥. طموحات عالية ودوافع للابتکار
٦. يكون مدفوعاً للعمل نتيجة الحوافز المعنوية
٧. يرغب في الالثراء الوظيفي

في ظل الافتراضات السابقة (Y) فان المدير يمكنه تطبيق
الوسائل التي تطرق وتمس الحاجات المرتفعة المستوى ،
والعوامل الدافعة وفي سبيل ذلك يعمل المدير على امداد
العاملين بكل من : فرص الانجاز ، والاعتراف ، والتقدم ،
والنمو ، والمسئولية .

المدرسة التجريبية

- نتيجة للانتقادات التي واجهتها مدرسة العلاقات الإنسانية (التي ركزت بشكل مبالغ فيه على الإنسان) ظهرت المدرسة التجريبية .
- ركزت على الجانب العملي من ممارسة الادارة اكثر من النظري .
- ميزت بين الادارة العلمية (الممارسة العملية للادارة على اسس علمية) وعلم الادارة (البحث النظري في مجال العملية الادارية)
- اهم روادها : وليام نيومان ، بيتر دركر .
- اكدت على مهنية الادارة ، وارجعوا نجاح المديرين الى اتقانهم العمل الاداري ومهاراتهم الادارية اكثر من خبرتهم الفنية المتخصصة .
- تتشابه مع المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) مع ادخال بعض التعديلات لتكتب المرونة اللازمة .





نظريّة الشخصيّة الناضجة

- Chris Argyris
- انتقد ارجريس المدرسة الكلاسيكية واتجاهاتها التي لا تنسجم مع الشخصيّة الناضجة
 - تقييم العمل بدقة يتافق مع مبدأ تحقيق الذات للعامل
 - اقتراح المزيد من المرونة
 - فتح المجال للعمال لطرح الأفكار الابداعية
 - انتقد اجراءات تحديد السلطة و ممارسة الرقابة و كتابة الاجراءات (كل هذا يؤدي الى الجمود، يقتل من نشاط العمال)
 - حسب ارجريس النجاح يتحقق عندما يشارك العاملون في تحديد الاهداف

مدرسة النظم الاجتماعية

- تهتم بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف مهمة في المجتمعات ، تتفاعل مع وحدات اجتماعية أخرى ، وتكون نفسها من وحدات فرعية تتفاعل فيما بينها
- اهم روادها : ”سليزنك“ (تكلم عن : حاجة المنظمات الى البقاء والاستمرار ، وسيلة اشباع حاجات المنظمة هي التفاعل مع البيئة) ، وبارسون (اعتبر المنظمة نظام اجتماعي .. تتميز بوجود علاقات تبادلية مع المنظمات الاخرى)
- هذه الافكار بنيت عليها نظرية الموقف (التي ترى ان الخصائص التنظيمية والظواهر السلوكية للمنظمات لا يمكن فهمها إلا اذا اخذنا في الاعتبار عوامل وظروف الموقف داخل وخارج المنظمة) .

.(▶



المدرسة المعاصرة في الادارة

- تمثل المرحلة الراهنة مزيجاً تراكمياً من الأفكار والمبادئ التي طرحتها مدارس الادارة السابقة (النظرة العلمية ومبادئ العمل ، الاهتمام بالإنسان ، مهنية الادارة ، دراسة المنظمة كنظام او وحدة اجتماعية يتاثر بالبيئة ، الادارة الموقفية) .



النظريات والمداخل الحديثة في الادارة



- أ- النموذج الياباني في الادارة (نظرية Z) .
- ب- نظرية الثقافة التنظيمية.
- ج- ادارة الجودة الكلية.
- د- الهندسة.
- هـ- ادارة المعرفة .

• نظريّة Z :

قام ويليام اوشي بتقديم نظرية Z وتقوم على الافتراضات التالية :

١. الموافقة على العمل مدى الحياة دون اشتراط التسريح او التوقف عن العمل.
٢. التركيز على الثقة وكسب الولاء في علاقة العامل بصاحب العمل.
٣. الاهتمام الشامل بالأفراد
٤. ابراز المسئولية الفردية كعامل اساسي في العمل
٥. الاستفادة من تأثير المشاركة في الادارة
٦. اجراء اختبارات عالية المستوى للفرد قبل تولية مستوى وظيفي أعلى .

العمليات الادارية



- التخطيط
- التنظيم
- توجية
- رقابة

تعريف التخطيط

- **التخطيط** هو : التحديد في الوقت الحاضر لما سيتم عمله في المستقبل.
- **التخطيط** هو : تحديد اهداف المنظمة وتقرير افضل السبل لإنجازها.
- **التخطيط** هو : التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهته
- **التخطيط** هو : عملية فكرية تعتمد على المنطق يبذل فيها جهد لتوضيح الاهداف والبحث عن افضل السبل لتحقيقها.



فوائد التخطيط

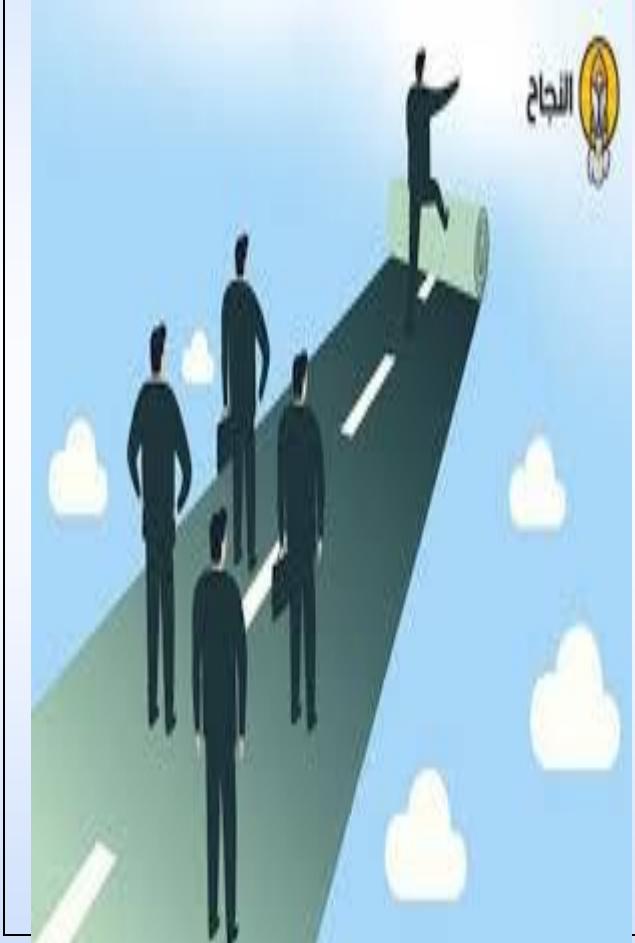
١. يساهم في وضع الاهداف ، وبالتالي يسهل التنسيق والتكامل بين الجهود .
٢. يحقق التنسق بين الاهداف ويزيل التعارض بينها.
٣. يساهم في الكشف عن مشكلات العمل المستقبلاية .
٤. يساعد في ترشيد النفقات.
٥. يساهم في الرقابة لأنه يضع المقاييس والمعايير .
٦. يساعد في وضع البرامج الزمنية .
٧. يساعد في تنظيم العمل .



أنواع التخطيط

حسب الفترة الزمنية :

- طويل الاجل .
- متوسط الاجل.
- قصير الاجل.



حسب المستوى الاداري :

- التخطيط على مستوى الادارة العليا
- التخطيط على مستوى الادارة الوسطى
- التخطيط على مستوى الادارة الدنيا



شكل رقم (٣ - ٢) جدول المستويات الإدارية وأنواع الخطط

المستوى الإداري	نوع الخطة	فترة الخطة
الادارة العليا :	الخطة الاستراتيجية	الخطة طويلة الأجل
<input type="radio"/> رئيس مجلس الإدارة <input type="radio"/> المدير العام . <input type="radio"/> مدير و الإدارات العامة .		
الادارة الوسطى :	الخطط التكتيكية	الخطة متوسطة الأجل
<input type="radio"/> مدير و الأقسام . <input type="radio"/> مساعدو المدراء .		
الادارة الدنيا :	الخطط التشغيلية	الخطة قصيرة الأجل
<input type="radio"/> المشرفون . <input type="radio"/> رؤساء الشعب . <input type="radio"/> رؤساء فرق العمل .		

العلاقة بين استخدام الموارد وتحقيق الأهداف



عناصر التخطيط

• اولا : الاهداف : هي " الاغراض والغايات التي يراد تحقيقها في المستقبل ". وقد تكون عامة او محددة ، طويلة المدى او قصيرة ، اساسية او فرعية ..

الشروط الواجب مراعاتها عند وضع الاهداف :

١. وضوح الاهداف
٢. مشروعية الهدف
٣. واقعية الهدف
٤. قابلية الهدف للاقياس والمتابعة .

تابع : عناصر التخطيط

- ثانياً: السياسات: ”هي مجموعة المبادئ والقواعد والقوانين التي تضعها الادارة العليا في المنشأة لكي تترشد بها باقي المستويات الادارية في المنشأة“.
- ثالثاً : القواعد: ”القاعدة هي ما يجب القيام به او الامتناع عنه من سلوك او تصرفات“.
- رابعاً : الاجراءات: سلسلة الاعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل ما“

خطوات التخطيط



١. تحديد الاهداف.
٢. جمع المعلومات.
٣. وضع الافتراضات.
٤. تحديد البديل والاختيار من بينها .
٥. التنفيذ وتقدير النتائج .

معوقات التخطيط



١. **البيئة المعقدة.**
٢. **نقص المعلومات.**
٣. **مقاومة التغيير.**
٤. **عدم الواقعية.**
٥. **عدم التنسيق بين المشروعات الادارية.**
٦. **وجود القيود.**
٧. **الوقت والتكلفة.**

صفات التخطيط الفعال



١. وضوح الهدف
٢. المرونة
٣. البساطة
٤. المشاركة في الاعداد
٥. الواقعية
٦. تحقيق التوازن
٧. المتابعة والتقويم

اتخاذ القرارات



مفهوم اتخاذ القرار

- من أمثلة القرارات التي تتخذها وترتبط بها شخصياً : قرار اختيار الجامعة والكلية والتخصص ..
- اتخاذ القرار ” عملية يتم بموجبها اختيار بديل للعمل من أجل حل مشكلة ما ” .
- اتخاذ القرار ” عملية يحدد من خلالها المديرين مشكلات التنظيم ويحاولون حلها ” .
- اتخاذ القرار ” عملية بحث عن حل وسط او اختيار افضل البدائل في حدود الظروف السائدة ” .



اتخاذ القرارات والعملية الادارية

- ذكر هربرت سايمون : ” ان الادارة هي اتخاذ قرارات“.
- اتخاذ القرارات محور عناصر العملية الادارية (التنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة).
- الافراد في كافة المستويات الادارية (عليا وسطى تنفيذية) يتخذون قرارات لحل مشكلات العمل وتحقيق اهداف المنشآت .
- هي المهمة الرئيسية للمديرين فالتنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة هي في جوهرها عملية اتخاذ قرارات . اتخاذ القرارات ليس قاصرا على المديرين فالموظفين والعاملون الذين لا يتولون مناصب ادارية يتخذون قرارات .. مثل ؟

أنواع القرارات

- من تصنيفات القرارات : قرارات طويلة الاجل وقصيرة الاجل . استراتيجية و خاصة بالأهداف . حسب الموضوع (تنظيمية .. ادارية .. مالية ..). و سنركز على المبرمج وغير المبرمج.



- **القرارات المبرمجية** ” هي تلك القرارات التي يتم اتخاذها بشكل روتيني او متكرر ، حيث تتخذ في مواقف محددة وتخضع لقواعد معينة ” .
- هذه القواعد قد تكون عادات سابقة او سياسات او انظمة يجب تطبيقها .
- على الرغم من ان القرارات المبرمجية تطبق في الاعمال الروتينية وتخضع لأنظمة وقواعد إلا أنها ممكن ان تكون قرارات معقدة .



• اصبحت هذه القرارات مع وجود الحاسب الالى لا تستغرق وقت وجهد من العاملين (مثل تسديد الفواتير والإيداع والسحب ..).

• معظم القرارات الروتينية (المبرمجة) يتم اتخاذها من قبل المستوى الاشرافي التنفيذي في الادارة . وكثيرا منها يتخذ من قبل الادارة الوسطى ، بينما غالبا يكون دور الادارة العليا محدود جدا في اتخاذ هذه القرارات .



- **القرارات غير المبرمجة** "هي القرارات التي لا يمكن معها تطبيق القواعد والإجراءات المحددة سلفا كما هو الحال بالنسبة للقرارات المبرمجه "
- تتخذ في مواقف جديدة وغير محددة . وعادة تتضمن قدرًا من عدم التأكيد . ولذلك تتضمن درجة من المخاطرة
- معظمها يتخذ من قبل الادارة العليا ، وتحتاج درجة عالية من الابداع .



- النموذج العام في اتخاذ القرار يتضمن الخطوات التالية (خطوات اتخاذ القرار) :
 ١. تحديد المشكلة .
 ٢. جمع المعلومات .
 ٣. طرح البديل و اختيار البديل المناسب .
 ٤. تنفيذ الحل .
 ٥. متابعة تنفيذ الحل .



الاسلوب الجماعي في اتخاذ القرار

- الاسلوب الجماعي واحد من افضل الابداعية في اتخاذ القرارات .
- الجماعات مثل اللجان وفرق العمل غالبا ما تناط بها مسئولية اتخاذ اهم القرارات التي تخص اعمال المنشاة .
- من الاسباب التي تجعل منشآت اليوم تميل الى الاسلوب الجماعي في اتخاذ القرار: المعلومات ، والالتزام بالتنفيذ ، والإبداع والتطوير .. وضحى ذلك .

• مزايا الاسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات :

١. التأكيد على مبدأ الشورى .
٢. الوصول الى قرارات افضل .
٣. الوصول الى بدائل اكثـر .
٤. القبول.
٥. رفع الروح المعنوية .



• عيوب الاسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات :

١. استهلاك الوقت .
٢. الهيمنة من قبل بعض الاعضاء .
٣. تأثير ما يسمى بالتفكير الجماعي والحرص على الاتفاق مع رأي الجماعة .
٤. تشتبث المسئولية .



التنظيم

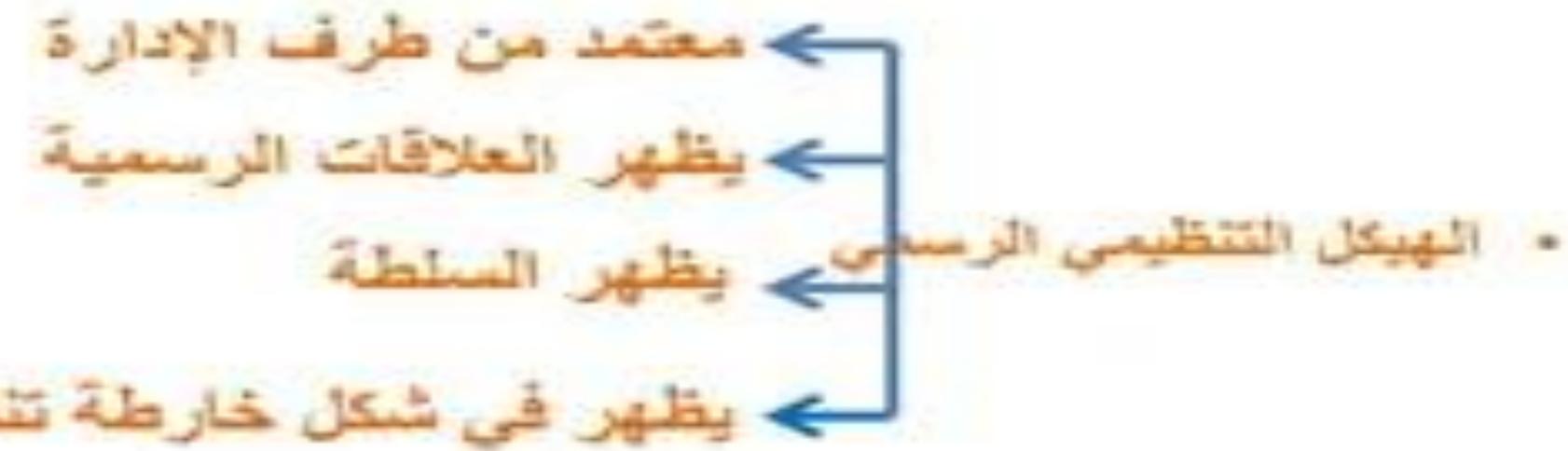


- التنظيم هو ترتيب الاعمال او الانشطة في وحدات ادارية يسهل الاشراف عليها مع تحديد العلاقات الرسمية بين اولئك الذين يعينون او يخصصون ل القيام بتلك الاعمال ”

مفهوم الهيكل التنظيمي

- الهيكل التنظيمي هو اطار يحدد العلاقات بين هذه الوحدات ←
مهام وحدات التنظيم ←
روابط الاتصال بينها ←

الهيكل التنظيمي الرسمي



الخارطة التنظيمية هي مخطط بياني يظهر الهيكل التنظيمي الرسمي

التصميم الوظيفي والتخصص الوظيفي



المواصفات التي يجب ان تتوفر في التنظيم



١. التغطية الشاملة للمهام .
٢. الوضوح (المسؤوليات والصلاحيات والعلاقات).
٣. التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات .

أنواع التنظيم

- التنظيم الرسمي : هو البناء الرسمي الذي يحدد العلاقات والمستويات الادارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد وتوزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح باداء المهام او الوظائف لكل وحدة ادارية او شخص في المنظمة ” . (وتعكس الخريطة التنظيمية – او الهيكل التنظيمي - هذا التنظيم الرسمي).



• اما التنظيم غير الرسمي : " فهو مجموعة العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشتراكهم في اهداف ومشكلات متشابهة ".

- اذا هو يظهر نتيجة العلاقات التلقائية بين الافراد ، ويهتم بالد الواقع والاحتياجات التي لا يمكن الافصاح عنها بطريقة رسمية ومن ثم فان التنظيم غير الرسمي قد لا يتفق بالضرورة مع الهيكل التنظيمي الرسمي .

- ويقوم بدور رئيسي في تحديد اتجاهات وسلوك الموظفين كما له اثره البالغ في تحديد مستويات الانتاج التي قد تختلف عن المستويات التي يتطلبها التنظيم الرسمي اما بالزيادة او النقصان.

مبادئ التنظيم

- المقصود بمبادئ التنظيم " مجموعة التوجيهات التي يفضل الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة و تحديد مهام كل وحدة ادارية في هذا الهيكل
- من اهم مبادئ التنظيم الاداري :
 ١. مبدأ الهدف Objective – Principle
 ٢. مبدأ الوظيفة Function-Principle
 ٣. مبدأ التخصص وتقسيم العمل - Division of work principle

٤. مبدأ وحدة القيادة –
Unity of Command – Principle.

٥. مبدأ نطاق الاشراف –
Span of Control – Principle.

٦. مبدأ تكافؤ المسئولية والسلطة
Authority and responsibility – principle.

٧. مبدأ المركزية واللامركزية
Centralization Non Centralization – principle.

٨. مبدأ التفويض .
Delegation – Principle .

٩. مبدأ التنسيق – principle Coordination – principle

١٠. مبدأ التوازن والمرنة Balance and Flexibility – Principle .



خصائص التنظيم الفعال (الجيد)

١. استيعاب مضمون نظريات ومفاهيم الادارة (والتنظيم) القديمة والحديثة .
٢. التأكيد على اهمية قياس الاداء على ضوء الاهداف المحددة لكل منظمة او ادارة .
٣. تنمية وتفعيل منهج الرقابة التلقائية .
٤. التنسيق بين كافة الوحدات الادارية .
٥. تخفيض التكاليف .
٦. تبني التغيير كأحد مناهج تطوير وبقاء المنظمات .

الهيكل التنظيمية

- **الهيكل التنظيمي :** " هو النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل والتنسيق المصمم من قبل الادارة وذلك من اجل الربط بين مهام الافراد والجماعات في المنظمة بما يعمل على تحقيق اهداف المنظمة".
- **الخارطة (الخريطة) التنظيمية :** " رسم بياني او تخطيطي يصور لنا الخطوط العريضة للهيكل التنظيمي ".
أو " هي رسم بياني (صورة) للهيكل التنظيمي حيث يتم من خلاله تصوير العلاقات والارتباطات الرسمية داخل المنظمة ، وهو يصف خطوط انساب السلطة والمسؤولية التي توضع من اجل التنسيق".

طرق وخطوات تصميم الهيكل التنظيمي

- اولا : طريقة تحليل الهدف (من اعلى الى اسفل) : تتبنى سلسلة من الخطوات تبدأ بتحليل الاهداف الرئيسية للمنظمة الى اهداف ونشاطات فرعية ، وبناء عليها يتم انشاء وحدات ادارية رئيسية تقسم الى وحدات ادارية فرعية ، وكل وحدة فرعية الى وحدات ادارية اصغر كل منها يؤدي مهام محددة ويخدم هدف محدد ويضم عاملين يعملن في اعمال متشابهة).
- ثانيا : طريقة تجميع الانشطة (من اسفل الى اعلى) : يتم حصر وتجميع الانشطة الصغيرة المختلفة التي تقوم بها المنظمة في وحدات صغيرة (وظائف او شعب) ، وتجمع بعد ذلك هذه الوحدات الصغيرة المتشابهة في اقسام محددة ، ثم تجمع هذه الاقسام في ادارات اكبر .. وهكذا الى ان تصل الى قمة الهيكل التنظيمي المتمثل في الادارة العليا (رئيس الشركة – مدير عام ..)

طرق (اسس) تقسيم الاعمال



- أ. التنظيم على اساس الوظيفة .
- ب. التنظيم على اساس نوع المنتج .
- ج. التنظيم على اساس الموقع الجغرافي .
- د. التنظيم على اساس العملاء (نوع المستفيد) .
- هـ. التنظيم المختلط .

الخريطه التنظيمية

- سبق ان عرفنا الخريطة التنظيمية بأنها " صورة او مخطط لهيكل المنظمة تبين الوحدات الادارية التي تتكون منها المنظمة والوظائف الموجودة فيها وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط اجزائها " .



الدليل التنظيمي

- ”وثيقة تتضمن معلومات تفصيلية تشمل اهداف المنظمة ونشاطاتها وسميات وأهداف وارتباطات الوحدات الادارية فيها الى جانب الخرائط التنظيمية ”



التجيئه والقيادة الادارية



تعريف وظيفة التوجيه

يعرف التوجيه على أنه العمل أثناء التنفيذ ، وذلك لمواجهة أية مشكلات ، وذلك من أجل ضمان سير العمل بالطريقة والمستوى المطلوب ، والذي يضمن توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.

أهمية وظيفة التوجيه

يعتبر الكثير من علماء الإدارة

وظيفة التوجيه من أهم وأكثر

الوظائف تعقيداً.

لماذا تعتبر وظيفة التوجيه أهم الوظائف الإدارية؟

لأن التخطيط والتنظيم لا يضمنان قيام الأفراد

بتنفيذ الأعمال، فهي وظائف تمهدية قبل التنفيذ، ولارتباطه

بالحوافز والقيادة والاتصال، وذلك لأن توجيه الأفراد يتم

من خلال عمليات الحوافز والقيادة والاتصال.

لماذا تعتبر وظيفة التوجيه أكثر الوظائف الإدارية تعقيداً؟

لأن وظيفة التوجيه تركز على العنصر البشري،

إذ تتولى ارشاد الأفراد وتوجيههم والإشراف عليهم ، أي تتعامل

مع الأفراد، أي مع عوامل مركبة في النفس البشرية، وبعض هذه

العوامل غير معروفة، والبعض لا يمكن السيطرة عليه أو التنبؤ

به.

على ماذا تعتمد وظيفة التوجيه؟

تعتمد وظيفة التوجيه على الكيفية والأسلوب الإداري

الذي يستطيع من خلاله الرئيس دفع مروءوسيه للعمل بأقصى

طاقاتهم، في إطار يحقق من خلاله إشباع رغباتهم وتحقيق

أهدافهم الشخصية، ويستخدم الرئيس أساليب ذاتية للتحفيز

والتشجيع، والتي تعتبر من شروط القيادة.

النشاطين اللازمين لوظيفة التوجيه

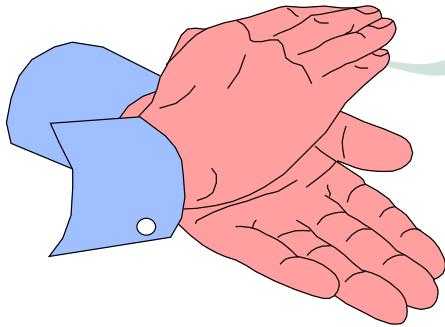
وحتى يتم تحقيق التوجيه بفعالية فإنه يتطلب القيام

بنشاطين مهمين هما :-

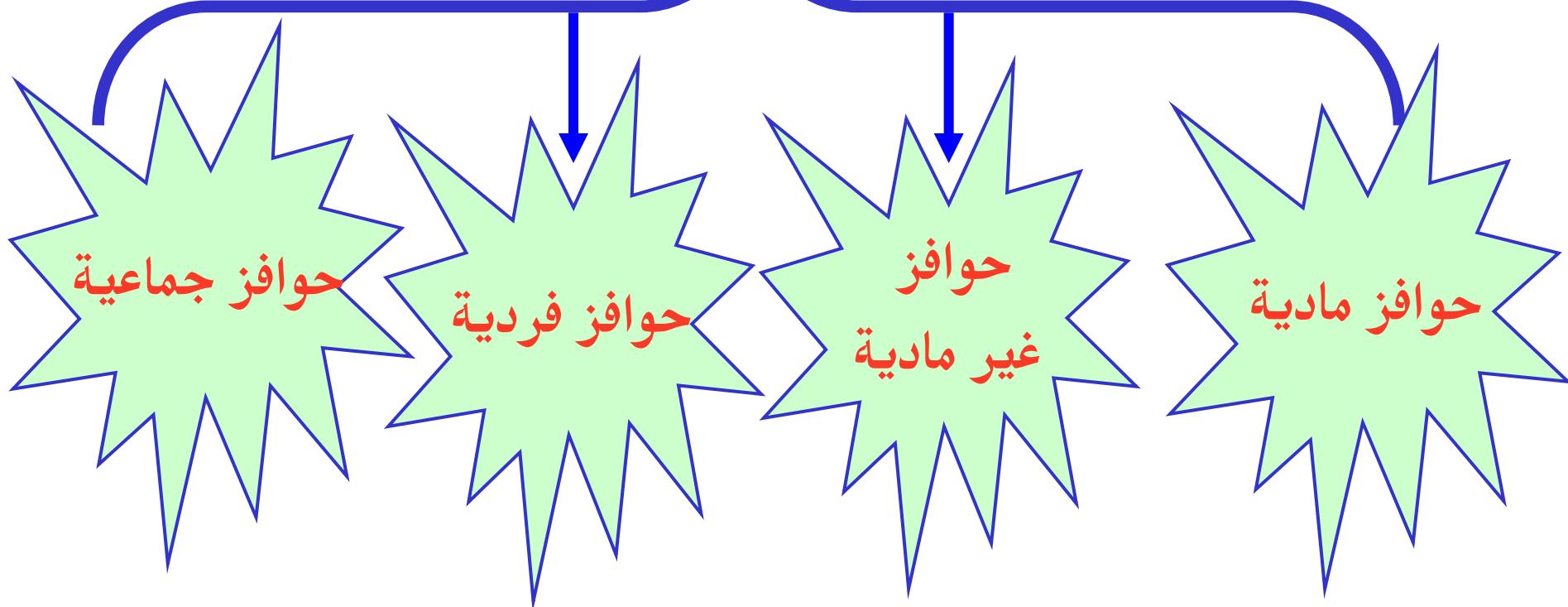
إصدار الأوامر

حفر العاملين وتحثهم على تنفيذ الأوامر

أنواع الحوافز



تصنف الحوافز إلى عدة أنواع :





الحوافز المادية

هي التي تشبع حاجات الفرد المادية مثل الحاجة إلى المأكل والمملبس والمأوى وغيرها، وتمثل هذه الحوافز في:

الزيادة في الأجر، نسبة مئوية من الأرباح

تخصيص نسبة من المبيعات (العمولات)

وغير ذلك من الحوافز التي تؤدي إلى تحسين في الدخل



الحوافز غير المادية

هي التي تؤثر نفسيا على الفرد وتجعله راضيا أو سعيدا أو مكتئبا أو تعيسا، وهي تأخذ عدة أشكال مثال:

المشاركة في القرارات والمجتمعات والندوات

إعطاء شهادة تقدير أو وسام

إعطاء الموظف إجازة

دعوته على الغداء في إحدى المطاعم أو النادي



الحوافز الفردية

وهي عبارة عن حواجز موجهة للفرد وليس للجماعة، أي أن أداء الفرد وسلوكه هو الفيصل في اقرار هذا النوع من الحواجز، مثل: إعطاء جائزة لأفضل موظف أو بائع أو طالب.

سلبياتها

عدم التعاون والأنانية التي تسسيطر على بعض الأفراد.

مزايها

التنافس الشريف والقوى ما بين أفراد المجموعة.



الحوافز الجماعية

أي تعطى للقوى العاملة بصورة جماعية (قسم أو إدارة أو على مستوى المنظمة)، مثل: المشاركة في الأرباح، تخصيص جائزة لأفضل قسم أو إدارة أو فرع. والهدف من الحوافز الجماعية تشجيع روح الفريق الواحد، وبث روح التعاون بين أفراد المجموعة الواحدة.



عملية تهدف إلى نقل وتبادل المعلومات والأفكار ما بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير على سلوكهم وتوجيههم نحو الهدف المطلوب، ويعرف:

الاتصال عبارة عن الأنشطة التي تتم من خلالها تبادل المعلومات

والأفكار، وذلك من أجل تحقيق مفهوم مشترك ينعكس إيجاباً على

سير العملية الإدارية وبالتالي يحقق أهداف المنظمة.



فعملية الاتصال بالمعنى الشامل تمثل العملية الهدافة إلى
نقل وتبادل المعلومات والأفكار ما بين الأفراد والجماعات
بهدف التأثير على سلوكهم وتوجههم نحو تحقيق
الهدف المطلوب.

أهداف عملية الاتصال

اطلاع المرؤوسين على الأهداف المطلوب تنفيذها

اطلاع المرؤوسين على التعليمات الخاصة بتحقيق الأهداف المطلوب تنفيذها

تسهيل عملية اتخاذ القرار

التعرف على مدى التنفيذ وما هي المعوقات

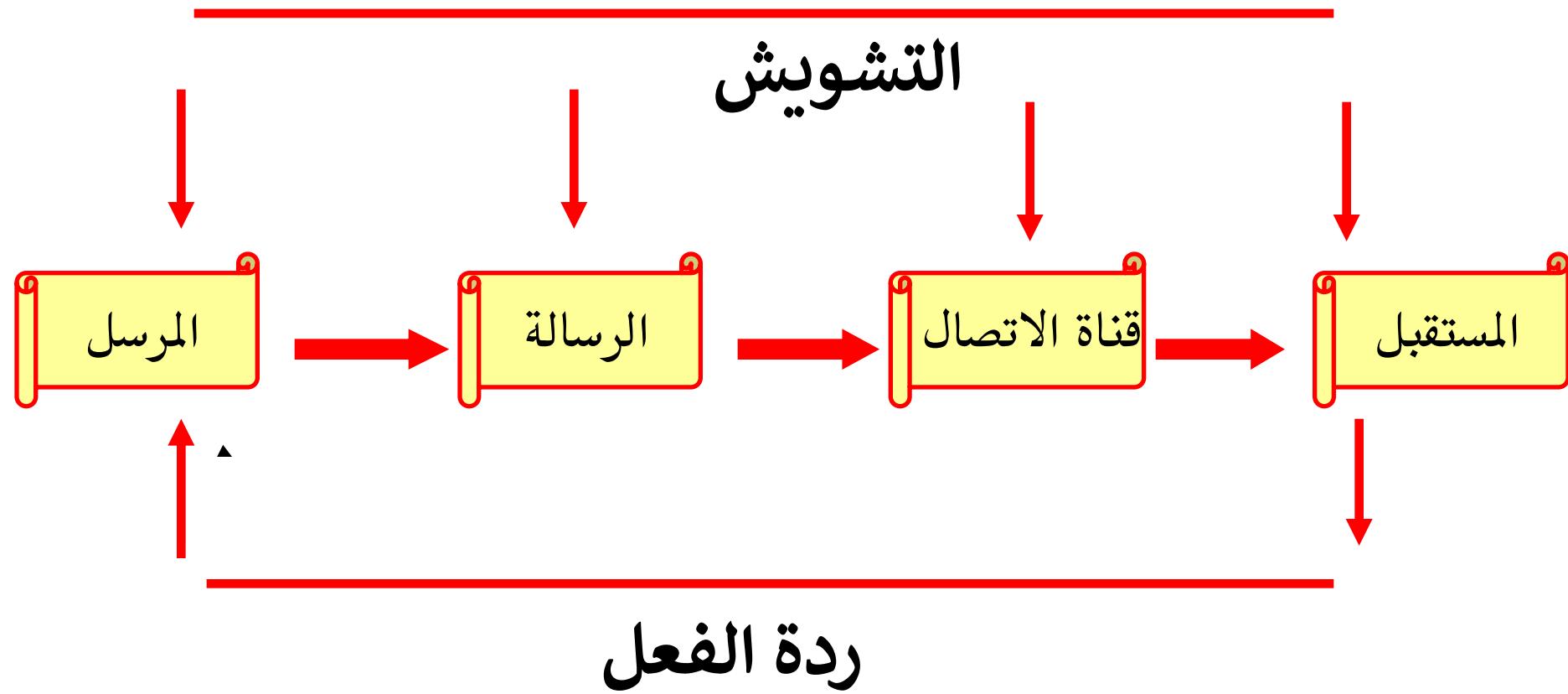


أهمية الاتصالات في المنظمة

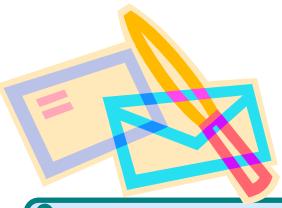
- تمثل الرباط بين الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم وبين هذه الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى.
- العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة تتم من خلال الاتصال.
- الاتصالات تستغرق وقتاً كبيراً من أوقات الدوام.
- إن قدرة العاملين على تحقيق الأهداف تعتمد على فعالية الاتصال في المنظمة.
- الوسيلة الأساسية التي تؤدي إلى توحيد الجهود المختلفة في التنظيم.
- عن طريق الاتصالات يتم تكليف الأفراد بالواجبات والمهام وإقناعهم بقبول التعليمات والسياسات والبرامج.



عناصر الاتصال



شرح عناصر الاتصال



جهة إرسال الرسالة.

المُرسل

مجموعة معاني وأفكار يراد ارسالها لشخص ما لإثارة سلوكه.

الرسالة

الوسيلة المستخدمة لإيصال الرسالة إلى المستقبل وهي تتمثل في الحواس السمع والبصر.

قناة الاتصال

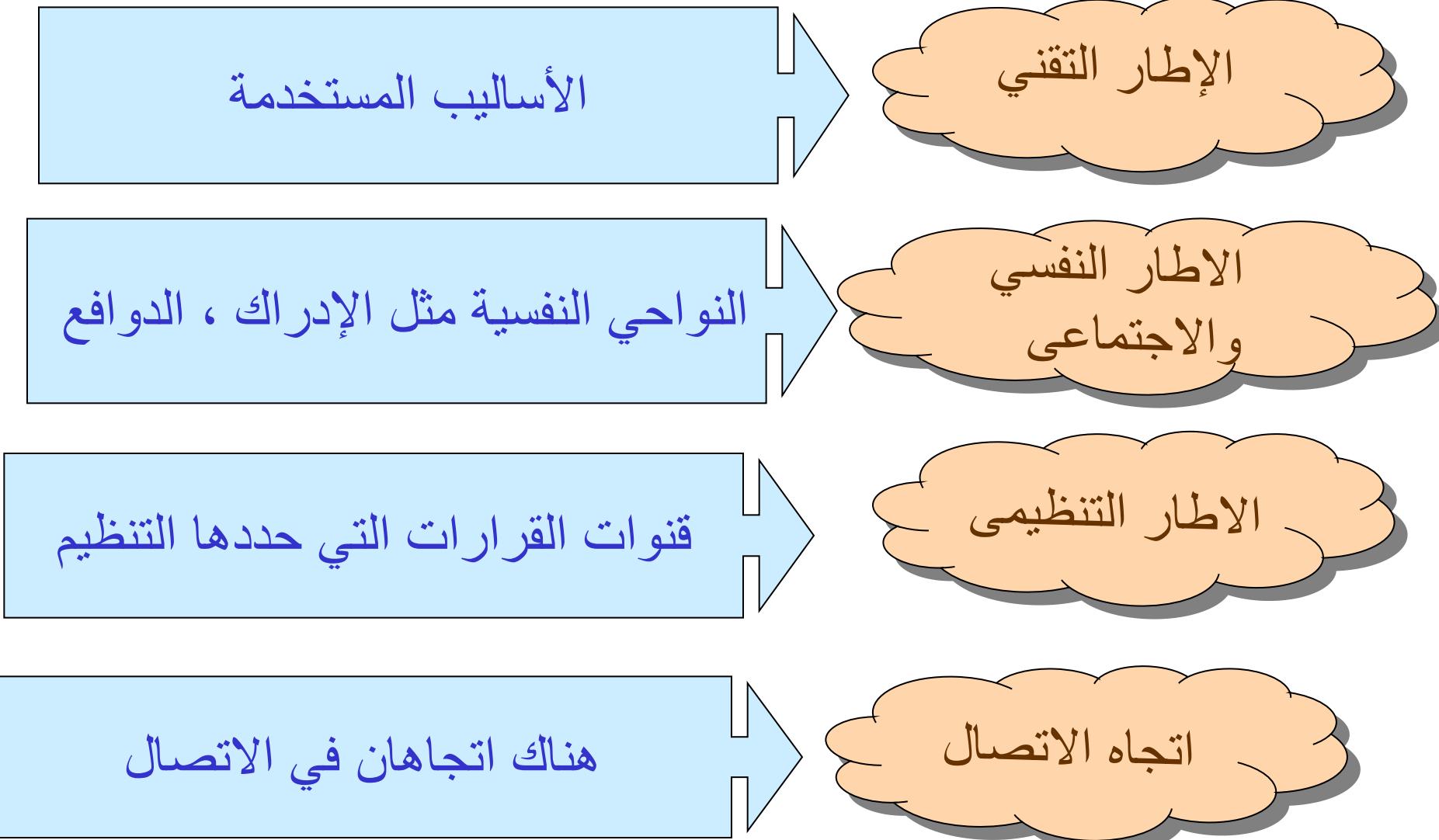
الشخص الراد الاتصال به من أجل إثارة سلوكه لعمل شيء ما.

المستقبل

عدم وضوح الرسالة أو تحريف المعنى أو زياحتها أو نقصها نتيجة استخدام وسيلة غير مناسبة.

التشويش

محددات الاتصال





اتجاه الاتصال

الاتصال باتجاه واحد

الاتصال باتجاهين

وهو الاتصال الذي يتم عبر وسيلة اتصال غير مباشرة، أي أن ردة الفعل لا تتم مباشرةً ولا يعرفها المرسل إلا بعد مدة. ومن أمثلته الخطابات، مجلة الشركة، النشرات والإعلانات.

وهو الاتصال الذي يتم بتواجد المرسل والمستقبل معاً، مثل المقابلات الشخصية والاجتماعات ويتم الحصول على ردة الفعل مباشرةً.

- وهو الاتصال الذي يتم عبر وسيلة اتصال غير مباشرة، أي أن ردة الفعل لا تتم مباشرةً ولا يعرفها المرسل إلا بعد مدة. ومن أمثلته
- الخطابات،مجلة الشركة،النشرات والإعلانات.

وسائل الاتصال الرئيسية

الوسائل الشفوية

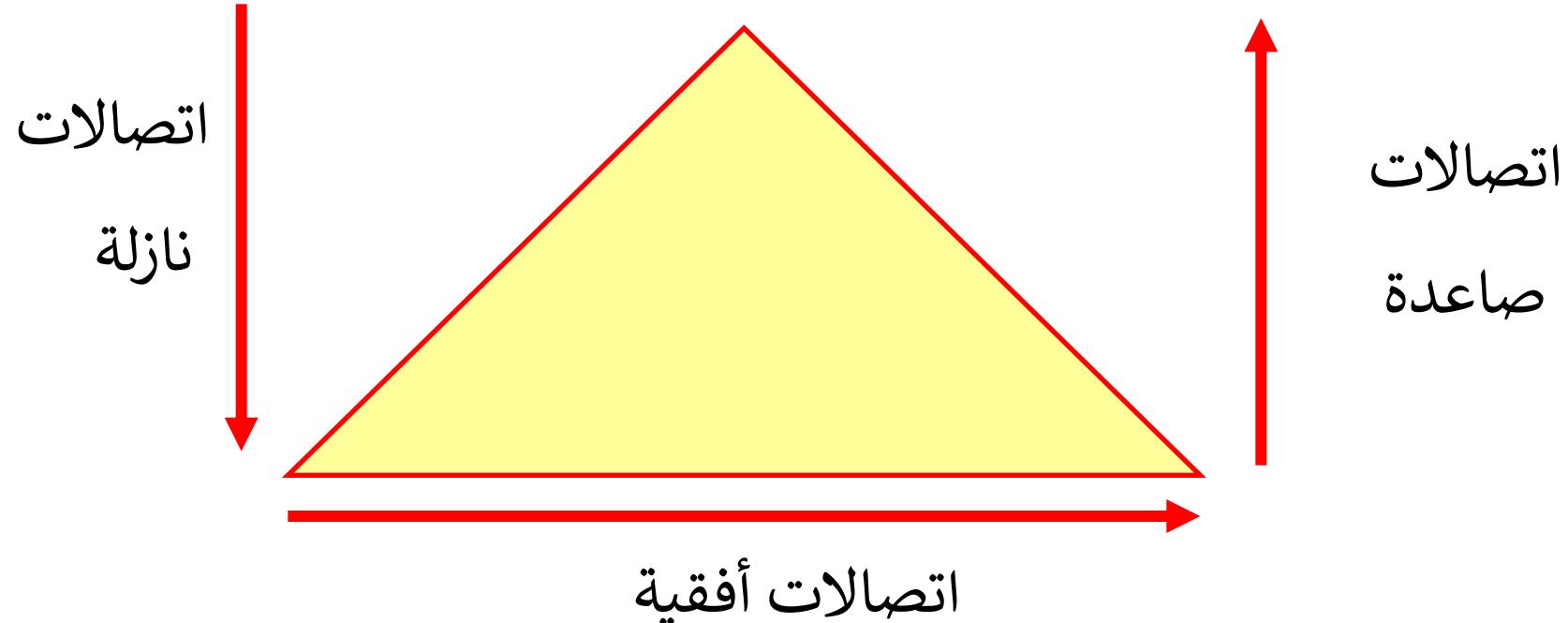
مثل المقابلات والمؤتمرات والاجتماعات والندوات، وهي تتيح لجاني الاتصال تبادل المعلومات والأراء والأفكار، أى تتيح للمرسل التعرف على ردود فعل المستقبل، ويمكن للمستقبل أن يستوضح نقاط الغموض بالرسالة، وهي تعمل على إزالة الحواجز بين المرؤوسين والرؤساء.

الوسائل الكتابية

وهي مثل الخطابات والمذكرات والتقارير، وهذه عادة يتم حفظها في ملفات يمكن العودة إليها مستقبلا والاسترشاد بها عند اللزوم. وهي وسيلة أفضل لانتشار بين الموظفين قياساً بالمعلومات الشفوية.



أشكال الاتصالات



الاتصالات النازلة

هي التي تتم من أعلى الهرم إلى أسفل ،أى مع خط السلطة النازل،أى من الإدارة العليا ثم الوسطى ثم الدنيا، مثل الأوامر والتعليمات. وهو الاتصال الذي يقوم به الرؤساء مع المرؤوسين.

الاتصالات الصاعدة

هي التي تتم من أسفل الهرم إلى أعلى ،أى من المراهقين إلى الرؤساء حسب التسلسل الإداري المعهود به في أي منظمة،أى من الإدارة الدنيا ثم الوسطى ثم العليا، مثل التقارير والشكاوى وصندوق الاقتراحات.

الاتصالات الأفقية

هي الاتصالات التي تتم ما بين الإدارات أو العاملين في مستوى إداري واحد، مثلاً بين إدارات الإدارة الوسطى أو إدارات الإدارة الدنيا أو أقسامها، وهي تساعد في تحقيق التنسيق بين الأعمال، وتتم في صورة اجتماعات بين إدارة الأفراد وإدارة التمويل وإدارة الإنتاج.....الخ.



معوقات الاتصال

وتتعلق بميول ومعتقدات وعادات
وتقالييد كل المستقبل والمرسل.

معوقات نفسية واجتماعية

تتعلق بالنظام الإداري والقوانين واللوائح.

معوقات التنظيم

تتعلق بالنواحي الفنية والتكنولوجية
(وسائل الاتصال).

المعوقات الفنية



شروط الاتصال الجيد

التخطيط للاتصال وتحديد الهدف

وضوح المعلومات بالنسبة للمرسل

اختيار الوسيلة المناسبة في
عملية الاتصال

اختيار الوقت المناسب لعملية الاتصال

افساح المجال للطرف الآخر
للتعبير والمناقشة

تعريف القيادة

- ان الصعوبة في تحديد معنى الادارة ليست نابعة من قلة الادلة وال Shawahd على معناها ، بل ان كثرة هذه الادلة هي التي ادت الى كثرة وتضارب مفاهيم القيادة . وبالرغم من هذا فان من اشهر تعريف القيادة :
 - ان القيادة هي " القدرة على التوجيه من اجل تحقيق هدف معين عن طريق الاخرين " .
 - من التعريف الاخرى: انها "العملية الخاصة بدفع وتشجيع الافراد نحو انجاز اهداف معينة".
 - وأنها "تأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو انجاز وتحقيق الاهداف المرغوبة".



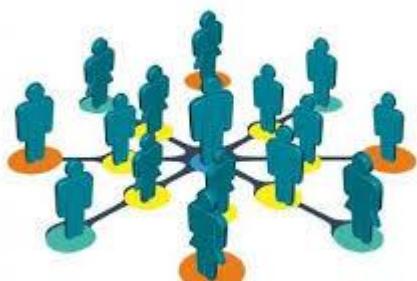
القائد الاداري والرئيس الاداري

- هناك من يرى اختلاف بينهما (القائد/ الرئيس) يتمثل في :
١. القيادة تنبع تلقائياً من الجماعة ، بينما الرئاسة مفروضة على الجماعة وفقاً لأوضاع تنظيمية .
 ٢. الجماعة تشترك مع قائدتها في اختيار الهدف ، بينما في الرئاسة يختار الرئيس الهدف .
 ٣. القائد مصدر سلطته من الجماعة ، بينما سلطة الرئيس يستمدّها من خارج الجماعة .
التابعين يقبلون سلطة القائد خوفاً من العقاب ، أما في القيادة فلا خوف حيث يعتمد على الحوافز الايجابية .
(كل قائد رئيس ، وليس كل رئيس قائد)



مصادر قوة القائد

- هناك مجموعة من المصادر التي يستخدمها القائد للتأثير على مرؤوسيه ، هذه المصادر هي :
 - مصدر التأثير الشخصي (الصفات والسمات الشخصية).
 - مصدر السلطة النظامية (السلطة الممنوحة له بحكم عمله – السلطة الرسمية).
 - مصدر منح التقدير المالي (الحافز الذي يمنحه للمرؤوسين).
 - مصدر الخبرة والمهارة (مستوى خبرة ومهارة القائد).
- وضحى ماهية كل مصدر من مصادر السلطة السابقة ..



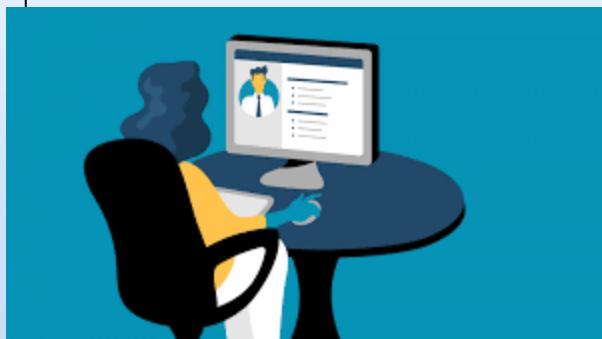
النظريات الحديثة في القيادة

١- نظرية سلسلة السلوك :

- تعالج بعدين هامين لتحديد النموذج القيادي للقائد ، هما: (مقدار السلطة التي يمتلكها القائد) و (مقدار الحرية الممنوحة للمروءسين)

- وهناك مقياس متدرج من ٧ احتمالات تحدد موقع القائد على ضوء البعدين السابقين

من خلالها نستطيع ان نصف القائد هل هو ديمقراطي او دكتاتوري او
بينهما ..



سابعاً: أنماط إدارة المؤسسة:

❖ النمط السلطوي

❖ النمط الفوضوي

❖ النمط الديمقراطي

النُّمَطُ السُّلْطُوِيُّ: سُمَاتٌ هُذَا النُّمَطُ

- ❖ الإحساس بتملك السلطة والانفراد في البت في الأمور وإصدار قرارات بشئون العمل، والحرفيّة في تنفيذ التعليمات والسيطرة على جو المؤسسة وعدم الاهتمام بقيمة الفرد واحترام رأيه.
- ❖ الغموض والتعالي من قبل مدير المؤسسة.
- ❖ الاهتمام بالمظاهر دون الحقيقة والشكل دون الجوهر في سير أعمال المؤسسة.
- ❖ اتخاذ الاجتماعات في المؤسسة مجالاً للتحدث عن النفس وإصدار الأوامر والقرارات وعدم اتاحة الفرصة للأخرين بالمناقشة إلا المقربين.
- ❖ العلاقات سطحية وجافة بين البيئة المحيطة وبين المدير .

النتائج المترتبة على السلوك التسلطى :

▷ هدم شخصية المرؤوسين.

▷ ضعف الولاء.

▷ عدم الثقة بين أفراد العمل.

▷ ضعف العلاقات الإنسانية.

▷ انخفاض الروح المعنوية.

▷ تفشي الكراهية سواء من الأعضاء للمدير أو بين الأعضاء فيما بينهم.

▷ ضعف البحث والابتكار.

▷ فقد الشعور بالرضا.

رأى الإِدَارَةُ الْعَلْمِيَّةُ الْمُعاَصِرَةُ فِي هَذَا النَّمَطِ

- ❖ عمل على تحسن في تأدية العمل ولكن ببطء شديد.
- ❖ روح التعاون نكاد تكون مفقودة.
- ❖ انعدام العلاقات الإنسانية بين العاملين بالمؤسسة.
- ❖ عدم الشعور بالرضا وعدم إتاحة الفرص الكافية للتقدم والرقي.
- ❖ يعمل على قتل روح البحث والتفكير والتجديد والابتكار بين العاملين.
- ❖ تدني مستوى الأخلاص في العمل نتيجة قلة الولاء له.

المدير السلطوي



- ❖ مزاجي وقراراته فجة.
- ❖ انعدام الثقة بينه وبين الآخرين.
- ❖ لا يسمح بالنقاش ولا مجال عنده للعلاقات الإنسانية.
- ❖ مستبد برأيه ولا يسمح للأخرين بحرية التعبير.
- ❖ يضع قيوداً صارمة ويعتمد على التهديد والترهيب.

النمط الفوضوي: سمات هذا النمط

- ❖ الإيمان ببدأ الحرية المفرطة.
- ❖ لا توجد فلسفة واضحة يسير عليها العاملون.
- ❖ عدم تحديد الواجبات والمسؤوليات (تدخلها).
- ❖ الاجتماعات تتسم بالارتجال والتخيّط وعدم التخطيط المسبق.
- ❖ انعدام الدور القيادي والسيطرة على المرؤوسين.
- ❖ التساهل الزائد. وعدم المتابعة والرقابة.
- ❖ فردية العمل. وكثرة الآراء.

النتائج المترتبة على النمط الفوضوي:

- عدم تحمل المسئولية.
- عدم وضوح الأهداف.
- ضعف روح الفريق.
- عدم القدرة على تنفيذ القرارات.
- ضعف الإنتاجية (قلة الإنجاز).
- انتشار اللامبالاة.
- تداخل الاختصاصات.
- انتشار الفوضى.

رأى الإِدَارَةُ الْعَلْمِيَّةُ الْمُعاصرَةُ فِي هَذَا النَّمطِ

- ❖ لا يأخذ بعناصر الإِدَارَةُ الْعَلْمِيَّةِ.
- ❖ لا يكسب العاملين خبرات ومهارات جديدة.
- ❖ عدم القدرة على التصرف أو النصح.
- ❖ النقد الشديد من قبل السلطات الإدارية العليا.
- ❖ ضياع الوقت وتبييد الجهد والتسيب والفووضى والتفكك في وحدة العمل.

المدير الفوضوي



- ❖ ليس لديه أية قواعد في العمل.
- ❖ لا يؤمن بالتخطيط المسبق للعمل.
- ❖ لا يستطيع السيطرة على المجموعة.
- ❖ يترك العاملين على أهواهم دون متابعة أو توجيه.
- ❖ لا يضع حدوداً بين حياته المهنية والشخصية.
- ❖ غير منظم ولا يحترم الوقت ولا يحسن إدارته.

النُّمُطُ الديمُقْرَاطِيُّ: سُمَاتُ هَذَا النُّمُط

الاهتمام بقيمة الفرد، والعمل على إشباع الحاجات الإنسانية.

- ❖ التعرف على قدرات العاملين واستعداداتهم.
- ❖ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- ❖ تحديد الأهداف والمسؤوليات والواجبات بوضوح.
- ❖ انعقاد الاجتماعات بشكل دوري ومحدد مسبقاً.
- ❖ مراعاة ظروف الآخرين.
- ❖ الاهتمام بتنمية الأفراد.

النتائج المترتبة على النمط الديمقراطي :

- ❖ تحديد الأهداف بدقة، وزيادة الإنتاجية (زيادة الإنجاز).
- ❖ المسؤولية المشتركة.
- ❖� احترام الرئيس لآخرين.
- ❖ العلاقات الإنسانية، وتزايد الولاء للمؤسسة.
- ❖ الاهتمام بتنمية الأفراد.
- ❖ التنسيق بين الاختصاصات، وعدم التداخل بينها.
- ❖ المساواة في الفرص وعدم التحيز الظالم.
- ❖ الأسلوب العلمي في التفكير.
- ❖ المشاركة في صنع القرار.
- ❖ الشعور بالرضا وارتفاع الروح المعنوية.

رأى الإِدَارَةُ الْعَلْمِيَّةُ الْمُعاصرَةُ فِي هَذَا النَّمطِ

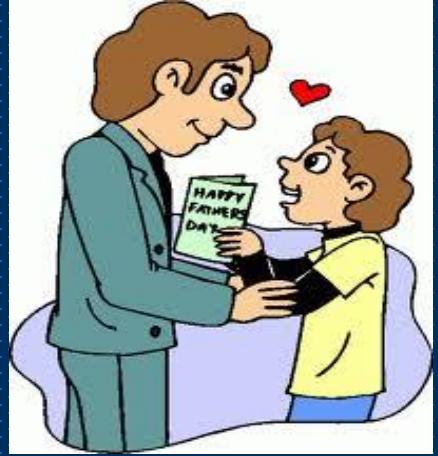
- ❖ يراعى التوازن و التوفيق بين وجهات نظر العاملين.
- ❖ يهتم بذاتية الفرد.
- ❖ يساعد على التجديد والابتكار والبحث.
- ❖ يُحدث التعاون وينمي العلاقات الإنسانية الجيدة.
- ❖ ارتفاع الروح المعنوية.
- ❖ زيادة الانتاجية.
- ❖ تحمل المسئولية.

المدير الديمقراطي

- ❖ هناك تفاعل بينه وبين العاملين تحكمه قواعد العمل.
- ❖ احترام رأي العاملين (المراتب) وإشراكهم في صنع القرارات التي تخص عملهم.
- ❖ الحكمة والموضوعية في معالجة المشاكل التي قد تنشأ.



- ❖ احترام إنسانية الآخرين ومراعاة مشاعرهم ونطليعاتهم.
- ❖ استخدام التشجيع بدلاً من العقاب والتوبيخ للعاملين.
- ❖ إدارة الوقت بطريقة فعالة تحقق الأهداف الموضوعة.



ثامناً: أسس الإدارة الناجحة

- الديموقراطية / الشوروية .
- القيادة الجماعية .
- العلاقات الإنسانية .
- الكفاءة في الأداء .





الرقابة

مفهوم الرقابة

- مفهوم الرقابة : ” التأكد من ان كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة ” وذلك بهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها.
- مفهوم المراقبة : ” قياس الاداء الفعلي للأفراد للتصرفات المبرمة ، للتأكد من مدى الالتزام بالقرارات والتعليمات والتوجيهات التفصيلية المتعلقة بالخطة المعتمدة وتبعاً لمعايير محددة سلفاً ”.

• **المعايير الموضوعية** يتم الموازنة بينها وبين الانجاز الفعلي وبالتالي تكشف للإدارة الانحرافات وهي نوعين :

- انحرافات سلبية : يستحق مرتكبوها توقيع العقاب المناسب عليهم لعدم التزامهم بالإجراءات والمواصفات الكمية (كالعدد والوزن ..) والنوعية (الطول والوزن ..).

- انحرافات ايجابية غير مقبولة : ايضا يستحق مرتكبوها توقيع العقاب عليهم لتجاوز الحدود المسموح بها (فإذا انتاج عامل عدد من الوحدات اكثر من المعياري – اللازم – هذا قد يسبب زيادة تحويل على الالات ويسبب زيادة تكاليف).

الجهة التي تقوم بالرقابة

- الرقابة الداخلية : كل رئيس (مدير) لمجموعة من الأفراد ، يمارس عليهم الرقابة . سواء كان في مستوى تنظيمي أعلى او أدنى .
- الرقابة الخارجية : هناك جهات أخرى ترد من خارج المنظمة لتمارس الرقابة على اداء المنظمات ، من هذه الجهات : ديوان المراقبة العامة وهيئة الرقابة على المعاصفات القياسية .

فوائد الرقابة للمنظمة

١. التأكد من مدى تحقيق الاهداف الخاصة بالخطط.
٢. التأكد من مطابقة الاداء الفعلي لمسارات الخطة .
٣. اكتشاف الانحرافات السلبية والايجابية غير المرغوب فيها .
٤. التأكد من مدى مناسبة الموارد البشرية (العاملين) والموارد المادية لمتطلبات الخطة .
٥. التأكد من الاستخدام الكفاء لكل من الموارد المتاحة بما يتفق مع الخطة
٦. التأكد من الاداء التنفيذي (التنفيذ) يسير وفقا للسياسات والإجراءات .

فوائد الرقابة للأفراد

١. اطمئنان العامل الكفاءة لعدالة عملية المراقبة عند تقويم أدائه الفعلي بما يسمح له بالحصول على الاثابة الممكنة
٢. اطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية المراقبة عند تقويم أدائه الفعلي بإتاحته الفرصة له لتجديد مهاراته وتجنب العقاب .
٣. حفظ الحقوق لأفراد جمهور المتعاملين مع المنظمة فيما يتعلق بعدالة او مساواة حصولهم على الخدمات او المعاملات بالجودة والسعر الملائم .

خطوات الرقابة

- الخطوة الاولى: وضع المعايير الرقابية
- الخطوة الثانية : قياس الاداء الفعلي
- الخطوة الثالثة : تصويب الانحرافات
- الخطوة الرابعة : اقتراح الحلول البديلة
- الخطوة الخامسة : المتابعة

الخطوة الاولى: وضع المعايير الرقابية

- المعايير الرقابية : مقاييس يتوافر فيها الاعتدال او المناسبة ، يستند اليها المدير في موازنة الاداء الفعلى بالأهداف لاكتشاف الانحرافات في التنفيذ .
 - ويمكن تصنيف المعايير الرقابية الى :
 - أ- معايير (مقاييس) كمية (مادية ملموسة):
 - مقاييس كمية .
 - مقاييس مالية .
 - ب- معايير نوعية (غير مادية) :
 - قلة الموظفين.
 - قلة المستهلكين.
 - قلة الموردين.



الخطوة الثانية : قياس الاداء الفعلي

- هذه المرحلة مرهونة بالمرحلة السابقة فمن الصعب قياس الاداء الفعلي بدون ان يتوافر للمراقب المعايير الملائمة السابق وضعاها .
- حتى تتم العملية الرقابية يجب على المراقب ان يأخذ في حسبانه سلامة المعايير وأيضا الاعتبارات التالية :
 - أ- مراعاة نطاق الاشراف
 - ب- مدى تفهم المراقبين لأهداف المراقبة .
 - ج- ان يكون هناك حد للخطأ المسموح به .

- ووسيلة المراقب في قيامه بعملية التقويم الفعلي لأداء مرؤوسيه تتم عادة من خلال كل من أسلوب :
 - ١. المتابعة المباشرة (الحية) من خلال المشاهدة (الادارة بالتجوال)
 - ٢. المتابعة المباشرة الالية من خلال الكاميرات
 - وضحى بإيجاز ماهية كل نوع والفرق بين النوعين .. بإيجاز.
 - ٣. المراقبة غير المباشرة ، وتتم من خلال :
 - أ- التقارير المكتوبة التي يدها المرؤوس.
 - ب- التقارير المكتوبة او الشفهية من المشرف الى رئيسه المباشر .
- * وبصفة عامة التقارير المكتوبة افضل من مثيلها الشفهية لأنها تعتبر بمثابة مصادر موثقة يمكن الاحتفاظ بها واستعادتها معلوماتها الواقعية عند الحاجة .

الخطوة الثالثة : تصويب الانحرافات

- ترتبط هذه المرحلة بالمرحلة السابقة (قياس الاداء) وهي تلك المرحلة التي عادة تسفر عن النتائجتين التاليتين :
 - ايجابية : أي ان الانحرافات التي تكون في ظل التجاوزات المسموح بها ، وعندئذ لا يكون هناك مبررا ل القيام بالمرحلة الثالثة (تصويب الانحرافات).
 - سلبية : أي انحرافات تجاوزت الحدود المسموح بها ، وتكون مبررا لاستكمال المرحلة الثالثة (تصويب الانحرافات) وإعادة العمل لمساره الصحيح .

الخطوة الرابعة : اقتراح الحلول البديلة

• بعد تحديد الادارة للمشكلة الرئيسية المؤدية لهذه الانحرافات تأتي المبادرة باقتراح الحلول البديلة ، بشرط ان تتلاءم وظروف وإمكانيات المنظمة المادية والبشرية ، ثم يفضل بينها ويتم اختيار الاجراءات السريعة التي تفي في حل هذه المشكلة بشكل فوري ، وكذلك بحث الوسائل التي تكفل عدم تكرارها في الاجل الطويل .

الخطوة الخامسة : المتابعة

- الهدف من هذه الخطوة هو متابعة الادارة لتنفيذ قراراتها بالإجراءات العلاجية التي تقررها للتأكد من كل من :
 - مدى التزام المرؤوسيين المسؤولين بها بالقرارات العلاجية المقترحة كما ونوعا وزمنا .
 - مدى مناسبة هذه المقترفات للإمكانيات المتاحة .
 - مدى ايجابية النتائج المحققة عن هذه الاجراءات المستجدة .
- المتابعة تتضمن انه يجب على الادارة تخصيص جزء من وقتها للتحري والبحث عن بوادر أي انحرافات تتعلق بمواردها البشرية او المادية لتسارع بدراستها وتقديم الحلول.



المهارات الادارية

الأستاذ الدكتور

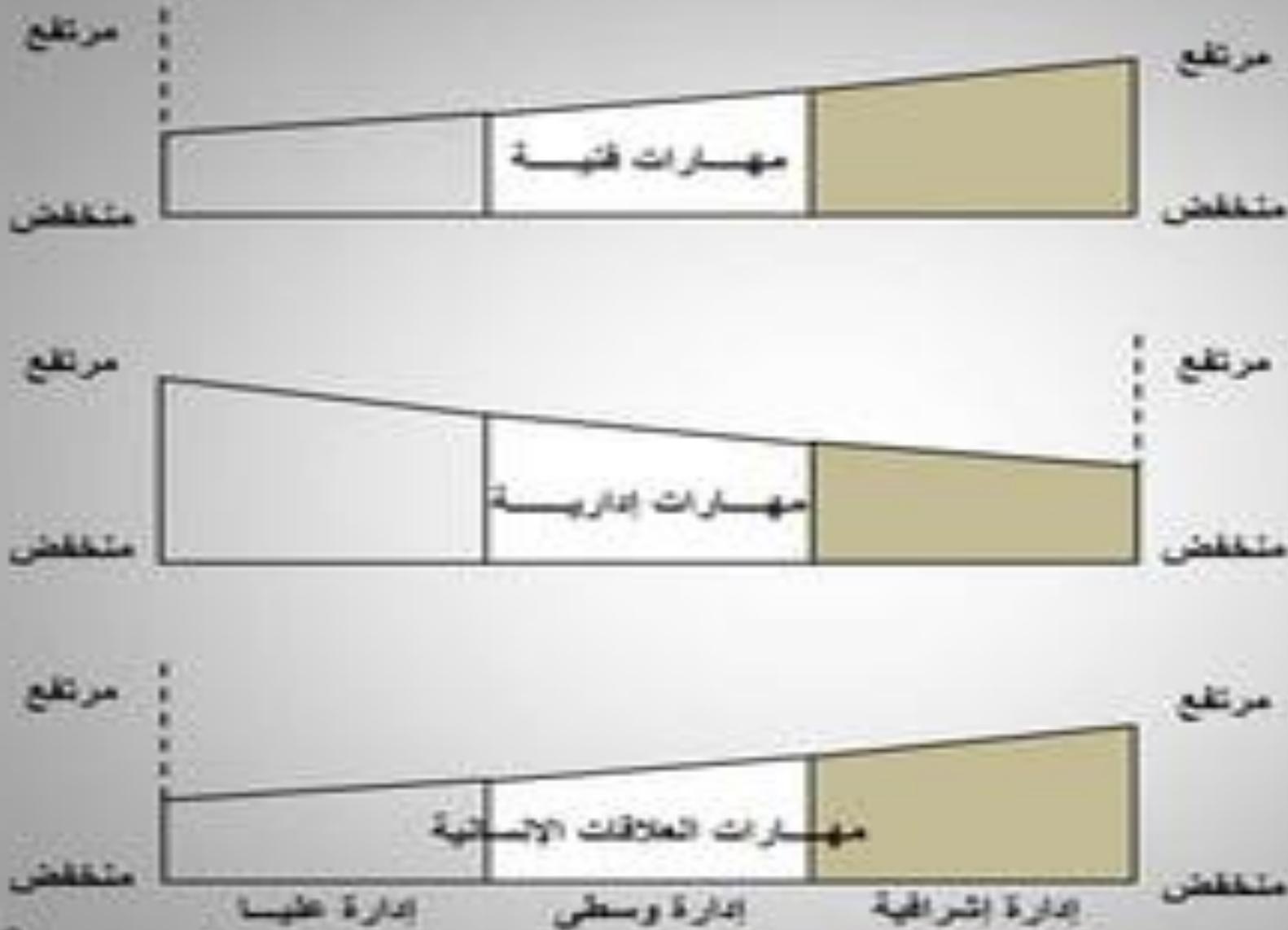
فضيلة البصري

مهارات الادارة الفعالة

ثلاث مهارات أساسية في المستويات الادارية الثلاثة (الإشرافية / الوسطى / العليا) :

- **مهارات فنية** : المعرفة الفنية المتعلقة بمهارات المهنية للعمل المهني وكذلك المشكلات الفنية المتعلقة به.
- **مهارات إدارية** : معرفة الهيكل التنظيمي والعلاقات الادارية التي تعمل على ترايبله والمعرفة المرتبطة بمهارات استخدام النظم والسجلات والإجراءات وكذلك المعرفة بمهام الادارة.
- **مهارات العلاقات الإنسانية** : معرفة طبيعة السلوك الإنساني والقدرة على التعامل مع الآخرين على مستوى فردي أو جماعي سواء كانوا رؤساء أو زملاء أو مرؤوسين.

الأشكال الهرمية
 توضح نسب أنواع
 المهارات الثلاثة
 بالنسبة للإدارات
 الإشرافية والمتوسطى
 والعليا.
 ماذَا تلاحظ من
 تغيرات في كل نوع
 إدارة؟



مدى تحقق التوازن الإداري على المستويات الإدارية المختلفة

- فقد وجد أن المشرفين يركزون بدرجة أكبر على كل من المهارات الفنية ومهارات العلاقات الإنسانية وبدرجة أقل على المهارات الإدارية، ولكن كلما اتجهنا إلى المستويات الإدارية الأعلى في الهيكل التنظيمي كلما انعكست الأوضاع بحيث يكون تركيز المديرين في هذه المستويات بالدرجة الأولى على المهارات الإدارية بالمقارنة بمهارات الفنية ومهارات العلاقات الإنسانية.

كيف تستطيع تحقيق التوازن الإداري للمهارات الإدارية وتحقيق الاتجاهات المتميزة؟

مهارات إنسانية

الاهتمام بالذ

(-)

مهارات إدارية

مهارات فنية

الاهتمام بالعمل

(+)



الإنجاز

عندما يزداد اهتمام المدير بالعمل (إدارية أو فنية) على حساب اهتمامه بالعاملين (العلاقات الإنسانية) تتحفظ كفاءة الإنجاز

مهارات فنية

الاهتمام بالعمل مهارات إدارية

(-)

مهارات اجتماعية

الاهتمام بالناس

(+)



الإنجاز

عندما يزداد اهتمام المدير بالعاملين (العلاقات الاجتماعية) على حساب اهتمامه بالعمل (ادارياً وفنرياً) تتحفظ كفاءة الإنجاز أيضاً.

مهارات العلاقات الإنسانية

الاهتمام بالعاملين

(+)

مهارات إدارية

مهارات فنية

الاهتمام بالعمل

(+)



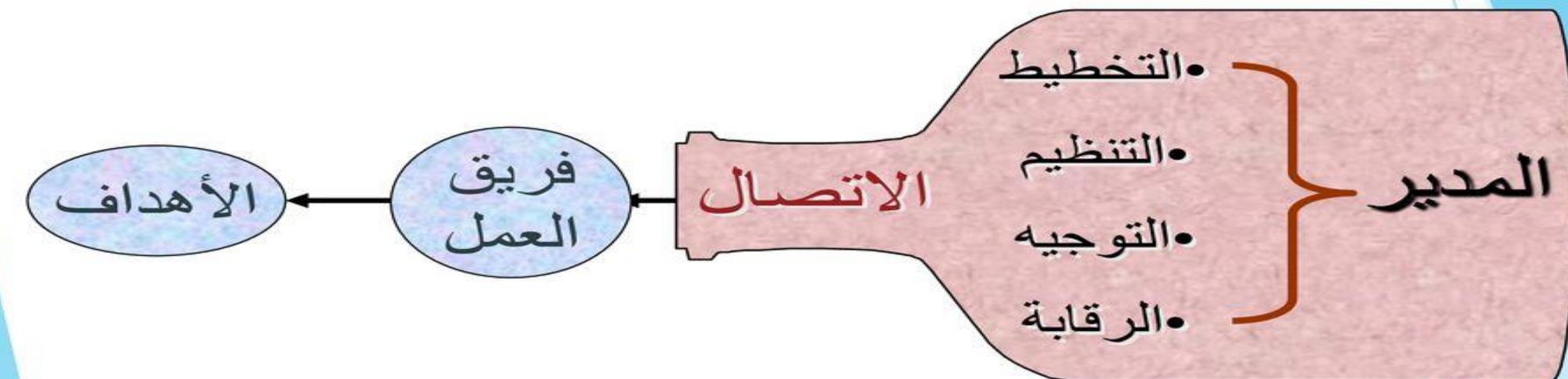
الإنجاز

وحتى ترتفع كفاءة الإنجاز لا بد أن يدعم المدير اهتمامه بالعمل (تنمية مهاراته الفنية والإدارية) يقدر تدعيمه لاهتمامه بالعاملين (تنمية مهاراته في العلاقات الإنسانية) ويعرف ذلك بالتوافق الإداري.

صفات المدير القائد الناجح

- 1- قيادة بالحقائق الأساسية.
- 2- معرفة مهنية خاصة بمجال العمل.
- 3- حساسية دائمة بالأحداث.
- 4- مهارات تحليلية وحل المشكلات.
- 5- قدرات ومهارات اجتماعية.
- 6- مرونة عاطفية.
- 7- المبادرات.
- 8- الإبداع.
- 9- سرعة البدريهة.
- 10- عادات ومهارات تعليم متوازنة.
- 11- معرفة الذات.

عنق زجاجة الاتصال





PHARMACIST: MIRGHANI ISMAIL

52

أمثلة على المهارات الإدارية



لماذا نتحدث عن الوقت ؟؟



لأنه الكنز
المهمل
وهو الثروة
الضائعة

...

تقييم ذاتي



اطرح على نفسك هذا
السؤال واجب عنه :
هل أنت تدير الوقت أم
الوقت هو الذي يديرك؟

تعريف ادارة الوقت:



الاستخدام الأمثل للوقت بهدف تحقيق
أهداف محددة ، و ذلك بالخطيط و
التنظيم و التوجيه و المتابعة و التقييم
الفعال للأنشطة و الواجبات خلال
فترة زمنية محددة.

أهمية الوقت

- "إضاعة الوقت أشد من الموت ، لأن إضاعة الوقت يقطعك عن الله والدار الآخرة، والموت يقطعك عن الدنيا وأهليها" (ابن القاسم رحمة الله)
- "ما ندمت على شيء ندمت على يوم ثرثي شعسه انقض فيه أحلى ، ولم يزد فيه عملى" (ابن مسعود رضي الله عنه)
- "إن الليل والنهار يعملان فيك ، فاعمل فيما" (عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه)
- "يا ابن آدم ، إنما أنت أيام مجموعات ، كلما ذهب يوم ذهب بعضاك" (حسن البصري)



كيف تضع الأهداف: مكتمل أو SMART

- Specific
- Measurable
- Achievable
- Relevant
- Time bound
- محددة
- يمكن قياسها
- يمكن تحقيقها
- مرتبطة بالهدف العام
- لها وقت محدد

مصفوفة إدارة الوقت

غير عاجل وهام

تأكيد القيم المهمة في حياتك
بناء العلاقات الجيدة
المذاكرة

عاجل وهام

المناسبات اجتماعية
الاستعداد للسفر
الاختبارات
الأزمنة المفاجئة

غير عاجل وغير هام

مضيعات الوقت كالتلفاز
الهاتف لغير الحاجة .
مضيعوا الوقت

عاجل وغير هام

المقاطعات خاصة الهاتفية
طلبات الأهل
اللقاءات العادمة

هام

عاجل

غير عاجل

Q1

ربع الإلحاد

عاجل وهام

Q2

ربع المبادرة

هام ولكن غير عاجل

Q3

ربع الذداع

عاجل ولكن غير هام

Q4

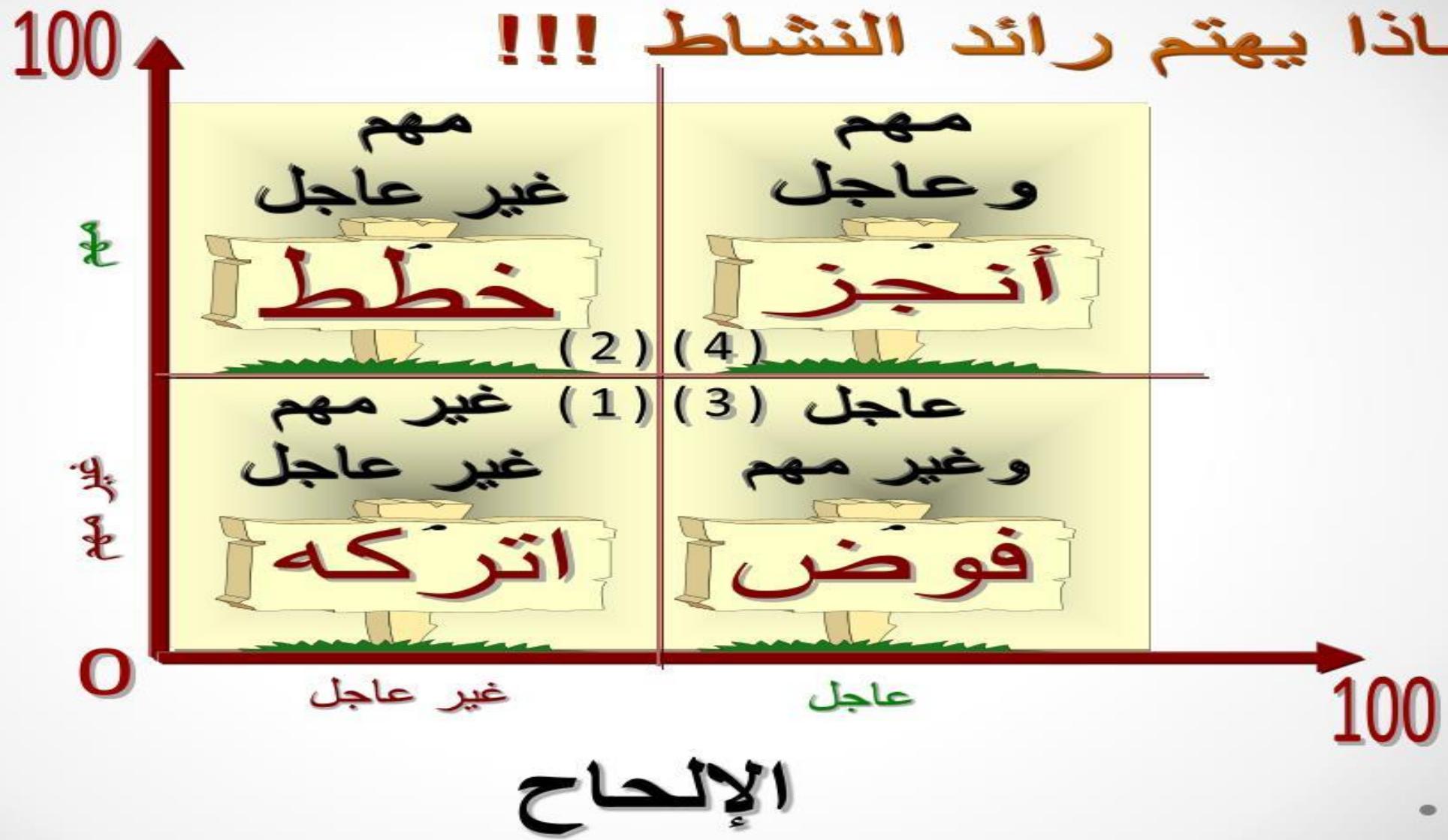
ربع الضياع

غير هام وغير عاجل

غير هام

بماذا يهتم رائد النشاط !!!

أهمية
النشاط



في أي مربع تتركز معظم أعمالك ???



تحليل الوقت

تمرين 2: مصفوفة المستعجل و المهم

- مصفوفة الوقت و ادارة الاولويات : من ابتكار العالم Stephen Covey

غير مستعجل (غير طارئ)	مستعجل (طارئ)	
أمور غير مهمة وغير مستعجلة (مربع الجودة ، القيادة) 2	أمور مهمة و مستعجلة (مربع الواجبات) 1	مهم
أمور غير مهمة و مستعجلة (مربع الهروب و الضياع) 4	أمور غير مهمة و غير مستعجلة 3	غير مهم

عليك بسرقة الوقت من المربعين 3 و 4 لتعزيز المربع 2 حيث انه اهم المربعات و ليس المربع رقم 1

فوائد استخدام مخططات PERT لإدارة الوقت

التخطيط الفعال

تقدير الوقت

تحصيص الموارد

إدارة المخاطر



مضيعات الوقت

- 
١. عدم وجود اهداف / اولويات / تخطيط.
 ٢. محاولة القيام بأمور كثيرة في وقت واحد / تقديرات غير واقعية للوقت.
 ٣. المقاطعات الهاتفية.
 ٤. عدم القدرة على قول " لا ".
 ٥. الزائرون المفاجئون.
 ٦. الانشغال في برامج الترفيه.
 ٧. التأجيل المستمر والتهرب من المسؤولية.
 ٨. العجلة / عدم الصبر.
 ٩. ترك المهام دون إنجازها.
 ١٠. المؤثرات البصرية الملهمة / الضجيج وغيرها من المضيعات.

مهارات إدارة الوقت



- التخطيط
- التنظيم
- تحديد الأولويات
- التوجيه
- المتابعة

معايير خاطئة لتحديد أولويات العمل :

- إذا كنت تقدم العمل الذي تحبه على العمل الذي تكرره
- إذا كنت تقدم العمل الذي تتلقنه على الذي لا تتلقنه
- إذا كنت تقدم العمل السهل على العمل الصعب
- إذا كنت تقدم الأعمال ذات الوقت القصير على ذات الوقت الطويل
- إذا كنت تقدم الأعمال العاجلة على غير العاجلة وإن كانت مهمة
- إذا كنت تستجيب للازمات والطوارئ بدون حدود
- إذا كنت تستجيب للأعمال التي تثير اهتمامك أكثر مما لا تثيرك
- إذا كنت لا تعمل العمل إلا عند قرب موعد النهاي وبالتالي يجعل له أولوية على غيره وان كان أهم منه

تمرين

إذا توفر لديك ساعتان إضافيتان يومياً ..
فهي أي من النشاطات الآتية سوف تنفقها !!!

- في التخطيط لعملك وحياتك في الاستماع إلى الأشرطة
- في القراءة وتنمية مهاراتك . في كتابة رسائل شخصية
- في حفظ القرآن . في إنجاز بعض المهام البسيطة
- في التدريب على العمل . في قراءة الجرائد والمجلات .
- في التفكير و الإبداع .