



تنمية المهارات الإدارية

الأستاذ الدكتور

فضيلة سلمان داود البصري

الإدارة الفعالة

الإدارة الفعالة هي الإدارة التي تمتلك قدراً واسعاً من المعرفة الإدارية، وتملك أيضاً قدراً من المهارة والإبداع وهذا يعني ان كليهما مكمل للآخر فالعلم يعنى المعرفة، والفن يعنى مهارة وموهبة في التطبيق لهذه المعرفة على الوجه الأكمل.



مفهوم الإدارة

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

لا يوجد تعريف محدد للإدارة، من التعاريف الأخرى :

➤ تعريف فريدريك 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 وتقييمهم لتحقيق هذه الأهداف).

هل الادارة علم ام فن ؟

خلاصة القول : هل الادارة فن ام علم **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 لحفزه على الاهداف التنظيمية، لان 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 بالاضافة الى الخبرة العملية التي لا غنى عنها.

المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) :

- ضرورة معاملة الانسان على انه شبيه بالآلة يتم تحفيزه بواسطة المكاسب المالية .
- اهم علمائها :
- "ماكس فيبر" (نموذج البيروقراطية.. السلطة ، تدرجها ، الاجراءات الرسمية) .
- "هنري فايول" الفرنسي ، " فردريك تيلور" الامريكي (حركة الادارة العلمية) .



المدرسة الكلاسيكية

المدرسة الكلاسيكية
الأفراد راشدون وعقلانيون





Fredrick Taylor
1856-1915

الإدارة العلمية

- ركزت الإدارة العلمية على اختيار وتدريب العاملين والمشرقيين بعناية ودعمهم بالتخطيط السليم للعمل؛
- يعتبر فريدريك تايلور الأب الروحي لهذا الاتجاه؛
- نشر كتاب مبادئ الإدارة الحديثة عام 1911 ركز فيه على التعامل الإداري ودراسة الوقت والحركة.

إسهامات تاييلور والإدارة العلمية

- إعداد قواعد علمية لكل وظيفة تشتمل على دراسة الحركة والوقت القياسي؛
- اختيار العاملين بعناية والذين يمتلكون المهارات المطلوبة؛
- تدريب العاملين لأداء أعمالهم و دفع أجور تتلائم مع أدائهم؛
- دعم العاملين في أداء أعمالهم عن طريق التخطيط السليم 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 ، هريبرت سايمون .. كل منهم له نظريته تجاه الاسلوب الامثل في الادارة ، ولكنهم يشتركون في نقد النظرية التقليدية للإدارة .
- قامت على اساس نتائج دراسات الهوثورن في الولايات المتحدة الامريكية (لـ التون مايو وزملائه) .



المدرسة السلوكية

المدرسة السلوكية

الأفراد اجتماعيون و يراخون بتعلق
ذاتهم

الشخصية و
المنظمة

الرائد:

كريش ارغريس

نظرية X
ونظرية Y

الرائد:

- دوغلاس مكريغر

نظرية الحاجات
الانسانية

الرائد:

- ابراهيم ماسلو

دراسات
هوثورن

الرائد:

- التون مايو



Henry Fayol
1841-1925

المبادئ أو العمليات الإدارية

- هذا الاتجاه يعتبر نظرية مكملة لاتجاه الإدارة العلمية
- فإذا كانت الإدارة العلمية تركز على إنتاجية الفرد، المبادئ الإدارية تركز على المنظمة كوحدة واحدة؛
- هنري فايول يعد اكبر رائد لهذا الاتجاه ونشر كتاباً مشهوراً سنة 1916 بعنوان "الإدارة العليا والإدارة الصناعية"؛
- شكلت أفكار فايول و من تبعه في هذا الاتجاه القاعدة الأساسية لتخصص الإدارة

تابع: مدرسة العلاقات الانسانية:

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



ابرز أفكار فايول و مساهماته

- - قسم فايول مهام و واجبات الإدارة إلى خمسة عمليات:
- - الاستبصار والحكمة: توضع الخطة لتنفذ مستقبلا
- - التنظيم: حشد الموارد وتقسيم المهام لتنفيذ الخطة
- - القيادة: لتوجيه وتقييم العاملين
- - التنسيق: لمطابقة الجهود مع بعضها
- - الرقابة: للتأكد من أن ما انجز يتطابق مع الخطة



Max Weber
1864 - 1920

البيروقراطية

- وهي صيغة تنظيمية عقلانية ورشيقة 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 الإدارة حسب فيبر

- - تقسيم واضح للعمل (تحديد الوظائف و المهارات لادائها)
- - هيكل واضحة للسلطة
- - قواعد وإجراءات عمل رسمية (مكتوبة لتوجيه القرارات)
- - اللاشخصية في التعامل (لا تفضل بين شخص و آخر)
- - التدرج الوظيفي حسب الجدارة
- - فصل الإدارة عن الملكية (وهذا لضمان اداء أفضل)



Douglas Mc
Gregor
1906 - 1964

نظرية X و نظرية Y لماكريغر

- - تأثير ماكريغر بأعمال مايو و ماسلو
- - ألف كتاب مشهور : The Human Side of Enterprise
- - حسب العالم فإن افتراضات النظرية X تقوم على:
 - - عدم حب العاملين للعمل
 - - نقص الطموح
 - - عدم تحمل المسؤولية
 - - يقاومون التغيير
 - - يفضلون ان يقادوا بدلا ان يكونوا هم القادة
 - - يحفزون ماديا فقط

ثالثا : 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 يتجنب المسؤولية
 ٤. يفضل التوجيه عن طريق الاخرين
 ٥. لديه طموح قليل
 ٦. يكون مدفوعا للعمل نتيجة الحوافز المادية او 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 الاولى .

• افتراضات Y هي :

١. الفرد يحب العمل
٢. ممارسة الرقابة الذاتية
٣. يسعى لتحمل المسؤولية
٤. يفضل التوجيه الذاتي
٥. طموحات عالية ودوافع للابتكار
٦. يكون مدفوعا للعمل نتيجة الحوافز المعنوية
٧. يرغب في الاثراء 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 الانسانية (التي ركزت بشكل مبالغ فيه على الانسان) ظهرت المدرسة التجريبية .
- ركزت على الجانب العملي من ممارسة الادارة اكثر من النظري .
- ميزت بين الادارة العلمية (الممارسة العملية للإدارة 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 لتكتسب المرونة اللازمة .





Chris Argyris

نظرية الشخصية الناضجة

- انتقد أرجيريس المدرسة الكلاسيكية واتجاهاتها التي
- لا تتسجم مع الشخصية الناضجة
- تقسيم العمل بدقة يتناقض مع مبدأ تحقيق الذات للعامل
- اقترح المزيد من المرونة
- قسح المجال للعمال لطرح الأفكار الإبداعية
- انتقد إجراءات تحديد السلطة و ممارسة الرقابة و كتابة الإجراءات (كل هذا يؤدي الى الجمود، يقلل من نشاط العمال)
- حسب أرجيريس 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 ، وتتكون 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 مزيجا تراكميا من الافكار والمبادئ التي طرحتها مدارس الادارة السابقة (النظرة العلمية ومبادئ العمل ، الاهتمام بالإنسان ، مهنية الادارة ، دراسة المنظمة كنظام او وحدة اجتماعية يتأثر بالبيئة ، الادارة الموقفية) .



النظريات والمداخل الحديثة في الادارة



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

• نظرية 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 المسؤولية الفردية كعامل اساسي في العمل
٥. الاستفادة من تأثير المشاركة في الادارة
٦. اجراء اختبارات عالية المستوى للفرد قبل تولية مستوى وظيفي اعلى .

العمليات الادارية



- التخطيط
- التنظيم
- توجيه
- رقابة

تعريف التخطيط

- التخطيط هو : التحديد في الوقت الحاضر لما سيتم عمله في المستقبل.
- التخطيط هو : تحديد اهداف المنظمة وتقرير افضل السبل لانجازها.
- التخطيط هو : التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهة
- 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 التناسق بين الاهداف ويزيل التعارض بينها.
٣. يساهم في الكشف عن مشكلات العمل المستقبلية .
٤. يساعد في ترشيد النفقات.
٥. يساهم في الرقابة لأنه يضع المقاييس والمعايير .
٦. يساعد في وضع البرامج الزمنية .
٧. يساعد في تنظيم العمل .



انواع التخطيط



حسب الفترة الزمنية :

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

حسب المستوى الاداري :

- التخطيط عل 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
<ul style="list-style-type: none"> ○ الإدارة العليا : ○ رئيس مجلس الإدارة ○ المدير العام . ○ مديرو الإدارات العامة. 	الخطة الاستراتيجية	الخطة طويلة الأجل
<ul style="list-style-type: none"> ○ الإدارة الوسطى : ○ مديرو الأقسام . ○ مساعدا المدراء . 	الخطط التكتيكية	الخطة متوسطة الأجل
<ul style="list-style-type: none"> ○ الإدارة الدنيا : ○ المشرفون . ○ رؤساء الشعب . ○ رؤساء فرق العمل . 	الخطط التشغيلية	الخطة قصيرة الأجل

العلاقة بين استخدام الموارد وتحقيق الأهداف

تجزئة الأهداف	عالي	فاعل و كفو الأهداف تتجزأ و الموارد تستغل بشكل جيد	فاعل لكن غير كفو تتجزأ الأهداف لكن الموارد تهدر
	واطي	كفو و غير فاعل تستغل الموارد جيدا و لكن لا تحقق الأهداف	لا فاعل و لا كفو أهداف لا تحقق و الموارد تهدر
		جيد	ضعيف
		استخدام الموارد	

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 للقياس والمتابعة .

تابع : عناصر التخطيط

- ثانيا: السياسات: "هي مجموعة المبادئ والقواعد والقوانين التي تضعها الادارة العليا في المنشأة لكي تسترشد بها باقي المستويات الادارية في المنشأة".
- ثالثا : القواعد: "القاعدة هي ما يجب القيام به او الامتناع عنه من سلوك او تصرفات".
- رابعا : الاجراءات: سلسلة الاعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل ما"

خطوات التخطيط

١. تحديد الاهداف.
٢. جمع المعلومات.
٣. وضع الافتراضات.
٤. تحديد البدائل والاختيار من بينها .
٥. التنفيذ وتقويم 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 امثلة القرارات التي تتخذها وتتعلق بك شخصيا : قرار اختيار الجامعة والكلية والتخصص ..
- اتخاذ القرار " عملية يتم بموجبها اختيار بديل للعمل من اجل 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 هيربرت سايمون : " ان الادارة هي اتخاذ قرارات".
- اتخاذ القرارات محور عناصر العملية الادارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة).
- الافراد في كافة المستويات الادارية (عليا وسطي تنفيذية) يتخذون قرارات لحل مشكلات العمل وتحقيق اهداف المنشآت .
- هي المهمة الرئيسية للمديرين فالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة هي في جوهرها عملية اتخاذ قرارات . اتخاذ القرارات ليس قاصرا على المديرين فالموظفين والعاملون الذين لا يتولون مناصب ادارية يتخذون قرارات .. مثل ؟

انواع القرارات

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



- القرارات المبرمجة " 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 أنظمة يجب تطبيقها .
- على الرغم من ان القرارات المبرمجة تطبق في الاعمال الروتينية وتخضع لأنظمة وقواعد إلا انها ممكن ان تكون قرارات معقدة .



- أصبحت هذه القرارات مع وجود الحاسب الآلي 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 المبرمجة"
- تتخذ في مواقف جديدة وغير محددة . وعادة تتضمن قدرا من عدم التأكد . 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 البدائل واختيار البديل المناسب .
٤. تنفيذ الحل .
٥. متابعة تنفيذ الحل .



الاسلوب الجماعي في اتخاذ القرار

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

• مزايا الاسلوب الجماعى فى اتخاذ القرارات :

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



• عيوب الاسلوب الجماعي فى اتخاذ القرارات :

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



التنظيم



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

مفهوم الهيكل التنظيمي

- الهيكل التنظيمي هو إطار يبين 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

يعتمد الهيكل التنظيمي على

التخصص الوظيفي

التصميم الوظيفي

مستوى تقسيم المهام في
المنظمة إلى مكونات أو مهام
صغيرة

تحديد المسؤوليات القرابية
المرتبطة بوظيفة معينة

المواصفات التي يجب ان تتوفر في التنظيم



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

انواع التنظيم

- التنظيم الرسمي : هو البناء الرسمي الذي يحدد العلاقات والمستويات الادارية للأعمال التي يقوم بها الافراد وتوزيع المسئوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء 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 بالدوافع 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 Coordination – principle
١٠. مبدأ التوازن والمرونة Balance and
Flexibility – Principle .



خصائص التنظيم الفعال (الجيد)

١. استيعاب مضامين 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 .

الهياكل التنظيمية

- الهيكل التنظيمي : " هو النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل والتنسيق المصمم من قبل الإدارة وذلك من أجل الربط بين مهام الأفراد والجماعات في المنظمة بما يعمل على تحقيق أهداف المنظمة".
- الخارطة (الخريطة) التنظيمية : " رسم بياني أو 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 انسياب السلطة والمسئولية التي توضع من أجل 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 الأنشطة (من اسفل الى اعلى) : يتم حصر وتجميع الأنشطة 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 الأنشطة



- 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 .

الخرائط التنظيمية

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



الدليل التنظيمي

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



التوجيه 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 تعقيدا.

لماذا تعتبر وظيفة التوجيه أهم الوظائف الإدارية؟

لأن التخطيط والتنظيم لا يضمنان قيام الأفراد بتنفيذ الأعمال، فهي وظائف تمهيدية قبل التنفيذ، ولارتباطه بالحوافز والقيادة والاتصال، وذلك لأن توجيه الأفراد يتم من خلال عمليات الحوافز والقيادة والاتصال.

لماذا تعتبر وظيفة التوجيه أكثر الوظائف الإدارية تعقيدا ؟

لأن وظيفة التوجيه تركز على العنصر البشري،

إذ تتولى ارشاد الأفراد وتوجيههم والإشراف عليهم ، أى تتعامل مع الأفراد، أى 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 مرؤوسيه للعمل بأقصى طاقاتهم، في إطار يحقق من خلاله إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية، ويستخدم الرئيس أساليب ذاتية للتحفيز والتشجيع، والتي تعتبر من شروط القيادة.

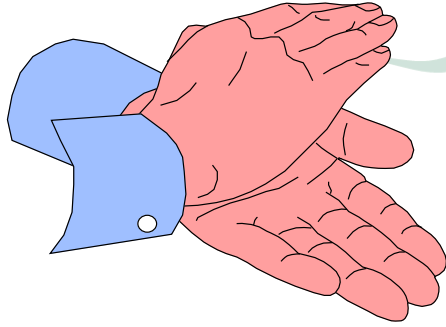
النشأطين اللأزمين لوظيفة التوجيه

وحتى يتم تحقيق التوجيه بفعالية فإنه يتطلب القيام

بنشاطين مهمين هما :-

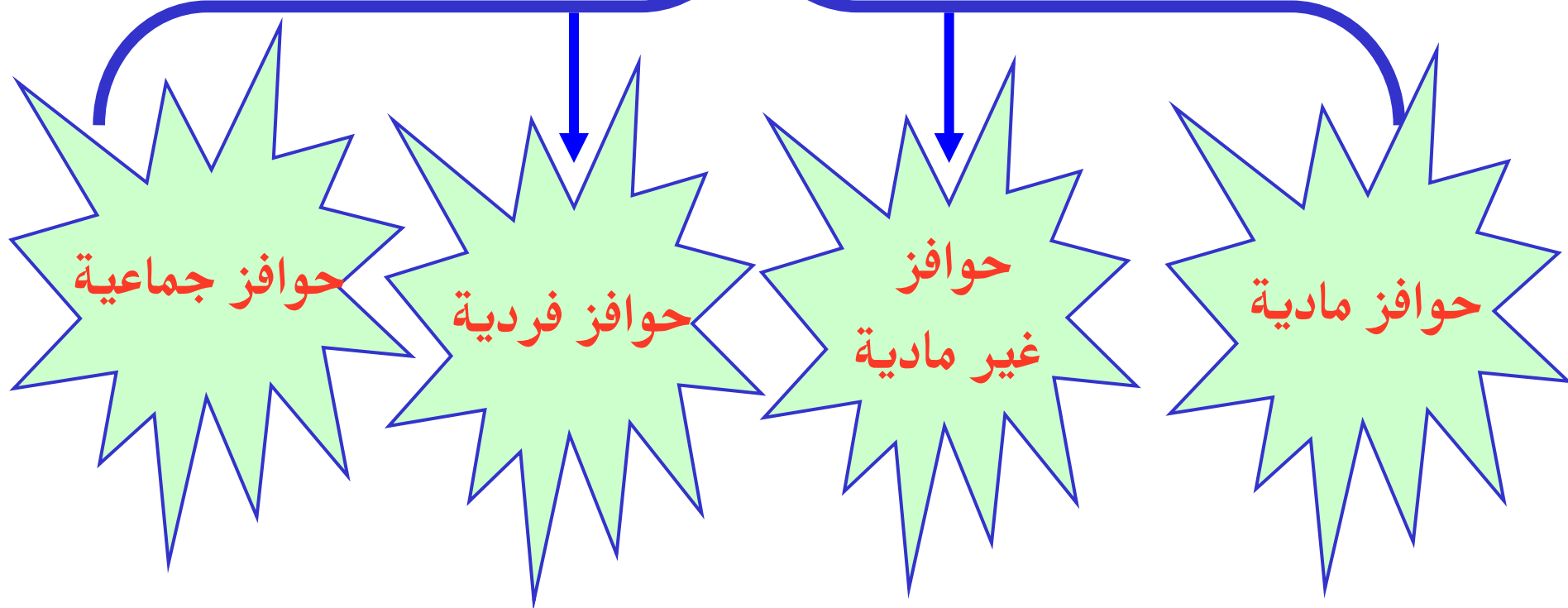
إصدار الأوامر

حفز العاملين وحثهم على تنفيذ الأوامر



أنواع الحوافز

تصنف الحوافز إلى عدة أنواع :





الحوافز المادية

هي التي تشبع حاجات الفرد المادية مثل الحاجة إلى المأكل والملبس والمأوى وغيرها، وتتمثل 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

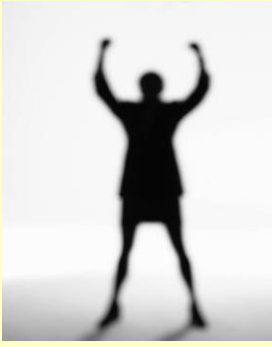
هي التي تؤثر نفسيا على الفرد وتجعله راضيا أو سعيدا أو مكتئبا أو تعيسا، وهي تأخذ عدة أشكال مثال:

المشاركة في القرارات والاجتماعات والندوات

إعطاء شهادة تقدير أو وسام

إعطاء الموظف إجازة

دعوته على الغداء في إحدى المطاعم أو النوادي



الحوافز الفردية

وهي عبارة عن حوافز موجهة للفرد وليس للجماعة،. أى أن أداء الفرد

وسلوكه هو الفيصل في اقرار هذا النوع من الحوافز، مثل: إعطاء جائزة

لأفضل موظف أو بائع أو طالب.

سلبياتها

عدم التعاون والأنانية التي
تسيطر على بعض الأفراد.

مزاياها

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 .



تعريف الاتصال

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.



المعنى الشامل للاتصالات

فعملية الاتصال بالمعنى الشامل تمثل العملية الهادفة إلى
نقل وتبادل المعلومات والأفكار ما بين الأفراد والجماعات
بهدف التأثير على سلوكهم وتوجيههم 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

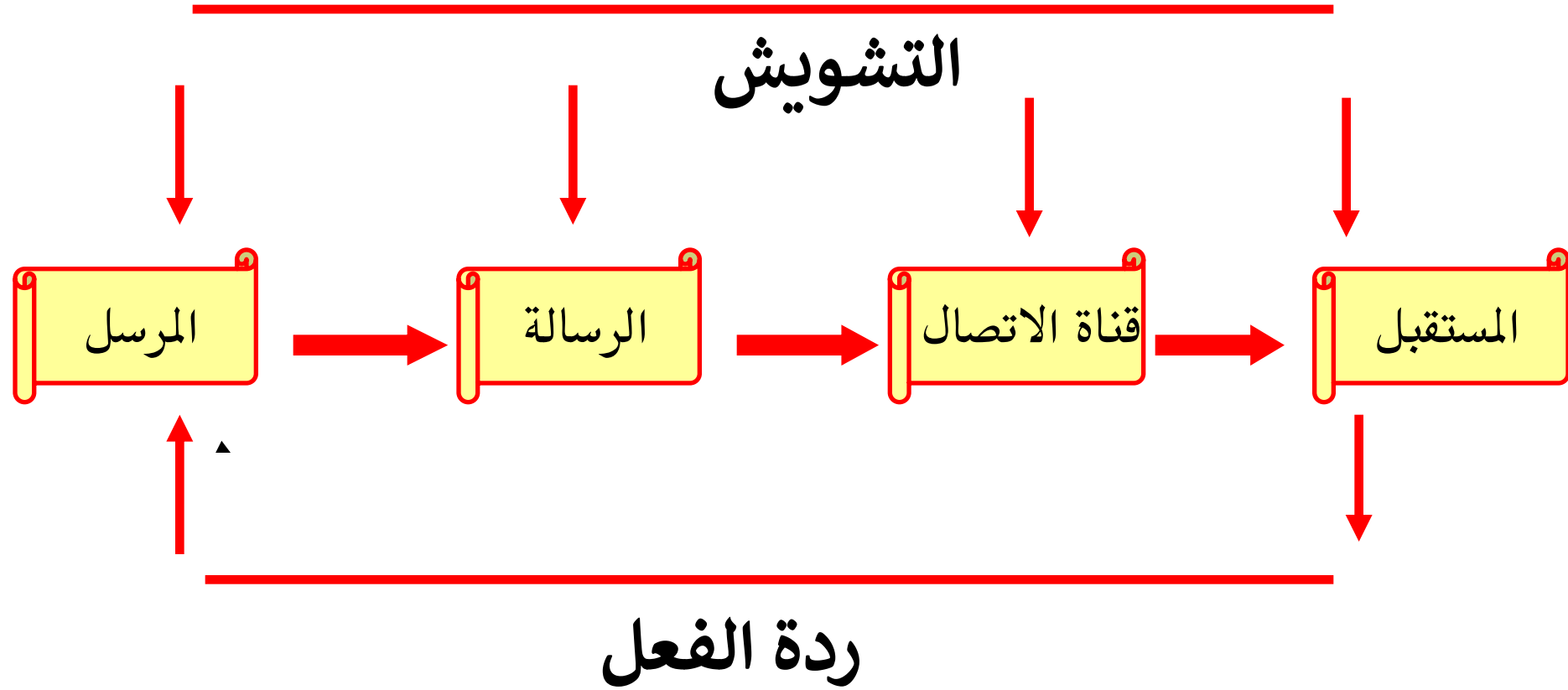


أهمية الاتصالات في المنظمة

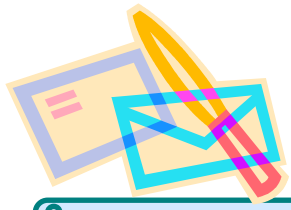
- تمثل الرباط بين الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم وبين هذه الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى.
- العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة تتم من خلال الاتصال.
- الاتصالات تستغرق وقتاً كبيراً من أوقات الدوام.
- إن قدرة العاملين على تحقيق الأهداف تعتمد على فعالية الاتصال في المنظمة.
- الوسيلة 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.

المرسل

مجموعة معاني وأفكار يراد إرسالها لشخص ما
لإثارة سلوكه.

الرسالة

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

قناة الاتصال

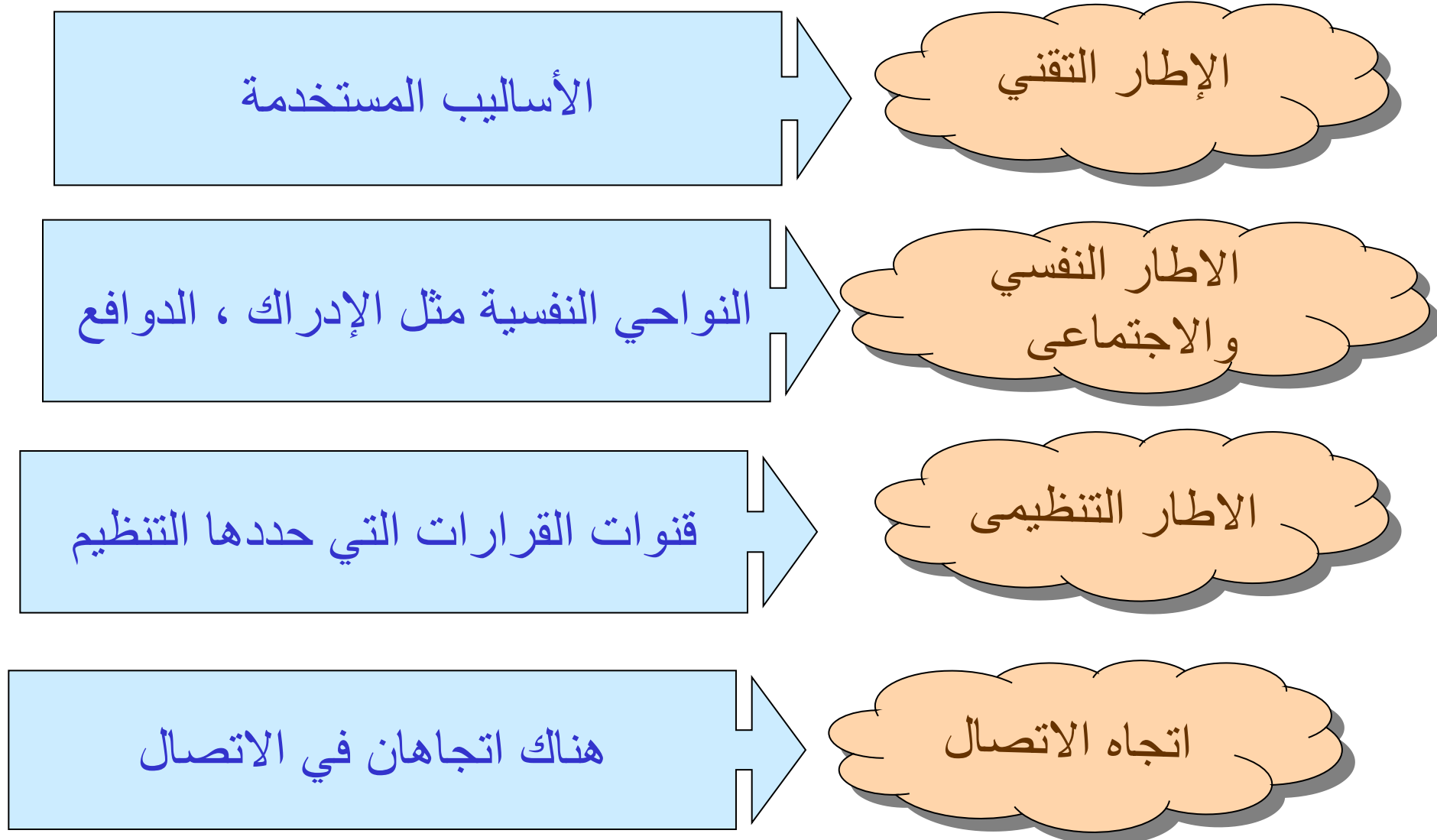
الشخص الراد الاتصال به من أجل
إثارة سلوكه لعمل شيء ما.

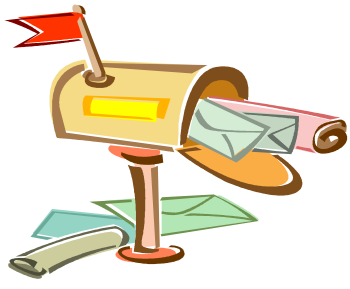
المستقبل

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

التشويش

محددات الاتصال





اتجاه الاتصال

الاتصال باتجاه واحد

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

الاتصال باتجاهين

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

- 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

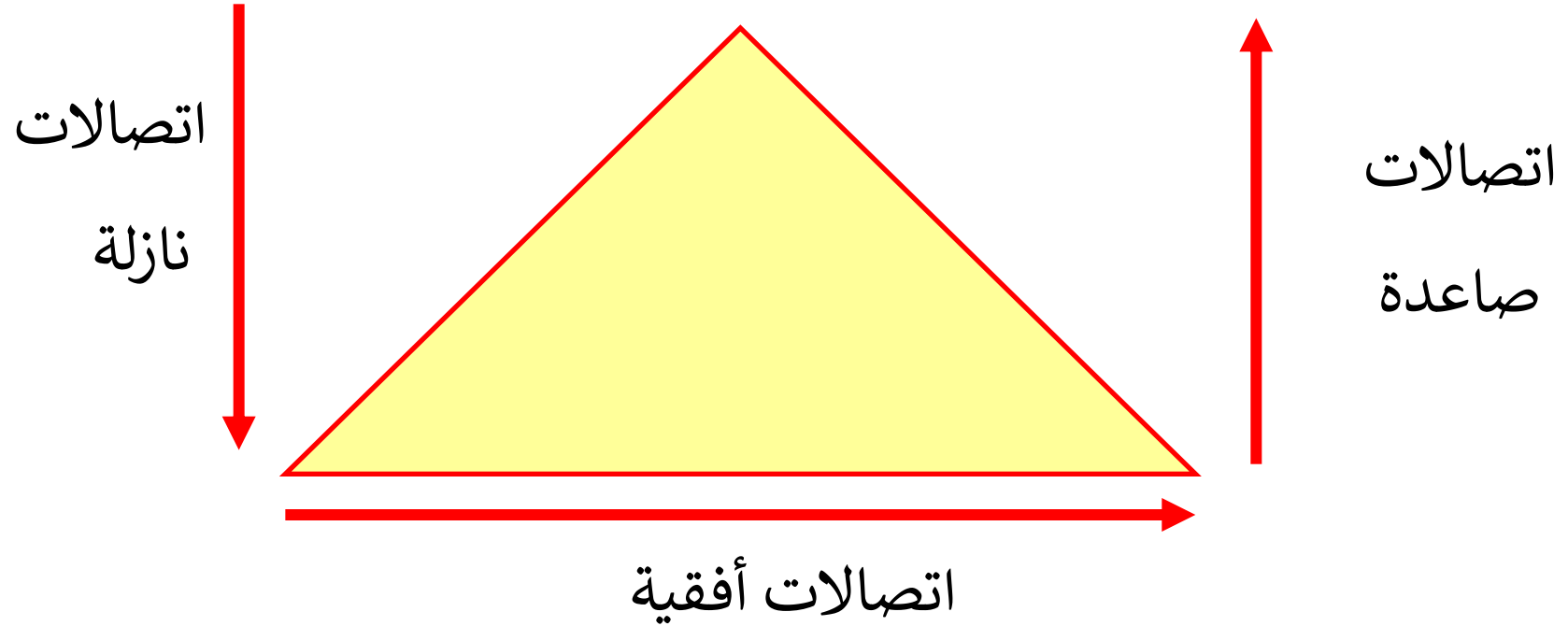
مثل المقابلات والمؤتمرات والاجتماعات والندوات، وهي تتيح لجانبي الاتصال تبادل المعلومات والآراء والأفكار، أى تتيح للمرسل التعرف على ردود فعل المستقبل، ويمكن للمستقبل أن يستوضح نقاط الغموض بالرسالة، وهي تعمل على إزالة الحواجز بين الرؤوسين والرؤساء.

الوسائل الكتابية

وهي مثل الخطابات والمذكرات والتقارير، وهذه عادة يتم حفظها في ملفات يمكن العودة إليها مستقبلا والاسترشاد بها عند اللزوم. وهي وسيلة أفضل للانتشار بين الموظفين قياسا 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 المرءوسين إلى الرؤساء حسب التسلسل الإداري المعمول به في أى منظمة،أى من الإدارة الدنيا ثم الوسطى ثم العليا، مثل التقارير والشكاوي وصندوق الاقتراحات.

الاتصالات الأفقية

هي الاتصالات التي تتم ما بين الإدارات أو العاملين في مستوى إداري واحد، مثلا 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
وتقاليد كل المستقبل والمرسل.

معوقات نفسية واجتماعية

تتعلق بالنمط 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 والشواهد 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 الآخرين " .
 - من التعاريف الاخرى :
 - انها " العملية الخاصة بدفع وتشجيع الافراد نحو انجاز اهداف معينة " .
 - وانها " التأثير 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 تتبع تلقائيا من الجماعة ، بينما الرئاسة مفروضة على الجماعة وفقا لأوضاع تنظيمية .
 ٢. الجماعة تشترك مع قائدها 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 خوفا من العقاب ، اما في القيادة فلا خوف حيث يعتمد على الحوافز الايجابية .
- (كل قائد رئيس ، وليس كل رئيس قائد)



مصادر قوة القائد

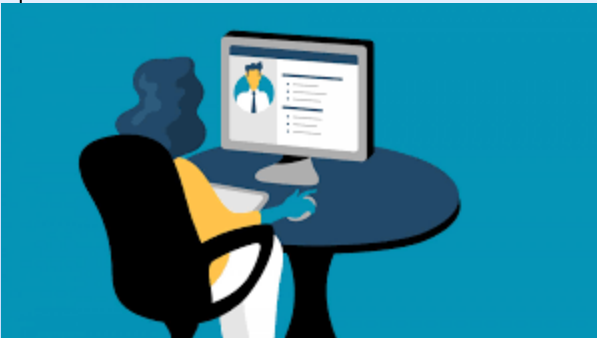
- هناك مجموعة من المصادر التي يستخدمها القائد للتأثير على مروضيه ، هذه المصادر هي :
 - مصدر التأثير الشخصي (الصفات والسمات الشخصية).
 - مصدر السلطة النظامية (السلطة الممنوحة له بحكم عمله – السلطة الرسمية).
 - مصدر منح التقدير المالي (الحافز الذي يمنحه للمروضين).
 - مصدر الخبرة والمهارة (مستوى خبرة ومهارة 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 للمرؤوسين)
-وهناك مقياس متدرج من ٧ احتمالات تحدد موقع القائد على ضوء البعدين السابقين
من خلالها نستطيع ان نصف القائد هل هو ديمقراطي او ديكتاتوري او بينهما ..



سابعاً: أنماط إدارة المؤسسة:

❖ النمط السلطوي

❖ النمط الفوضوي

❖ النمط الديمقراطي

النمط السلطوي: سمات هذا النمط

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

النتائج المترتبة على السلوك التسلطي :

➤ هدم شخصية المرووسين.

➤ ضعف الولاء.

➤ عدم الثقة بين أفراد العمل.

➤ ضعف العلاقات الانسانية.

➤ انخفاض الروح المعنوية.

➤ تفشي الكراهية سواء من الأعضاء للمدير أو بين

الأعضاء فيما بينهم.

➤ ضعف البحث والابتكار.

➤ فقد الشعور بالرضا.

رأى الإدارة العلمية المعاصرة فى هذا النمط

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

المدير السلطوي



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

النمط الفوضوي: سمات هذا النمط

- ❖ الإيمان بمبدأ الحرية المفرطة.
- ❖ لا توجد فلسفة واضحة يسير عليها العاملون.
- ❖ عدم تحديد الواجبات والمسئوليات (تداخلها).
- ❖ الاجتماعات تتسم بالارتجال والتخبط وعدم التخطيط المسبق.
- ❖ انعدام الدور القيادي والسيطرة على المرووسين.
- ❖ التساهل الزائد. وعدم المتابعة والرقابة.
- ❖ فردية العمل. وكثرة الآراء.

النتائج المترتبة على النمط الفوضوي:

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

رأى الإدارة العلمية المعاصرة فى هذا النمط

- ❖ لا يأخذ بعناصر الإدارة العلمية.
- ❖ لا يكسب العاملين خبرات ومهارات جديدة.
- ❖ عدم القدرة على التصرف أو النصح.
- ❖ النقد الشديد من قبل السلطات الإدارية العليا.
- ❖ ضياع الوقت وتبديد الجهد والتسيب والفوضى 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 أهوائهم دون متابعة أو توجيه.
- ❖ لا يضع حدودا بين حياته المهنية والشخصية.
- ❖ غير منظم ولا يحترم الوقت ولا يحسن إدارته.

النمط الديمقراطي: سمات هذا النمط

الاهتمام بقيمة الفرد، والعمل على إشباع الحاجات الانسانية.

❖ التعرف على قدرات العاملين واستعداداتهم.

❖ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتنفيذها.

❖ تحديد الأهداف والمسئوليات 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 للآخرين.
- ❖ العلاقات الانسانية، 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.

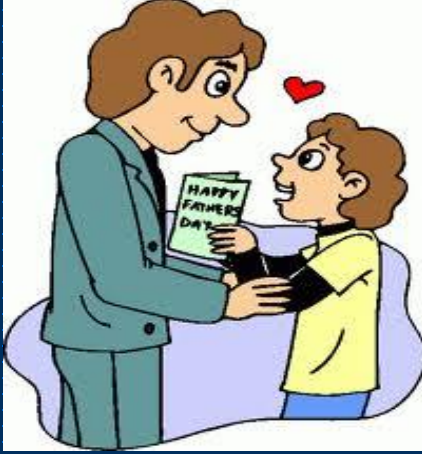
رأى الإدارة العلمية المعاصرة فى هذا النمط

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

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 وتطلعاتهم.

❖ استخدام التشجيع بدلاً من العقاب

والتوبيخ للعاملين.

❖ إدارة الوقت بطريقة فعالة تحقق

الأهداف الموضوعية.

ثامناً: أسس الإدارة الناجحة



- الديمقراطية / الشورية .
- القيادة الجماعية .
- العلاقات الانسانية .
- الكفاءة في الأداء .



الرقابة

مفهوم الرقابة

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

• **المعايير الموضوعية** يتم الموازنة بينها وبين **الانجاز الفعلي** وبالتالي تنكشف 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 انتج عامل عدد من الوحدات اكثر من المعياري – اللازم – هذا قد يسبب زيادة تحميل على الآلات ويسبب زيادة تكاليف) ..

الجهة التي تقوم بالرقابة

- الرقابة الداخلية : كل رئيس (مدير) لمجموعة من الافراد ، يمارس عليهم الرقابة . سواء كان في مستوى تنظيمي اعلى او ادنى .
- الرقابة الخارجية : هناك جهات اخرى ترد من خارج المنظمة لتمارس الرقابة على اداء المنظمات ، من هذه الجهات : ديوان المراقبة العامة وهيئة الرقابة على المواصفات القياسية .

فوائد الرقابة للمنظمة

١. التأكد من مدى تحقيق الاهداف الخاصة بالخطط.
٢. التأكد من مطابقة الاداء الفعلي لمسارات الخطط.
٣. اكتشاف الانحرافات السلبية والايجابية غير المرغوب فيها.
٤. التأكد من مدى مناسبة الموارد البشرية (العاملين) والموارد المادية لمتطلبات الخطط.
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 الكفاء لعدالة عملية المراقبة عند تقويم ادائه الفعلي بما يسمح له بالحصول على الاثابة الممكنة
٢. اطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية المراقبة عند تقويم ادائه 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 الفعلي 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 وضعها .
- حتى تتم العملية الرقابية يجب على المراقب ان يأخذ في حسبان سلامة المعايير وأيضا الاعتبارات التالية :
 - أ- مراعاة نطاق الاشراف
 - ب- مدى تفهم المراقبين لأهداف المراقبة .
 - ج- ان يكون هناك حد للخطأ المسموح به .

- وسيلة المراقب في قيامه بعملية التقويم الفعلي لأداء مروضيه تتم عادم 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 يعدها المروض.
 - 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 واستعادة معلوماتها الواقعية عند الحاجة .

الخطوة الثالثة : تصويب الانحرافات

- ترتبط هذه المرحلة بالمرحلة السابقة (قياس الاداء) وهي تلك المرحلة التي عادة تسفر عن النتيجتين التاليتين :
 - ايجابية : أي ان الانحرافات التي تكون في ظل التجاوزات المسموح بها ، وعندئذ لا يكون هناك مبررا للقيام 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 يفاضل بينها ويتم اختيار الاجراءات السريعة التي تفيد 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 المرووسين المسؤولين بها بالقرارات العلاجية المقترحة كما ونوعا وزمنا .
 - مدى مناسبة هذه المقترحات للإمكانيات المتاحة .
 - مدى ايجابية النتائج المحققة عن هذه الاجراءات المستجدة .
- المتابعة تتضمن انه يجب على الادارة تخصيص جزء من وقتها للتحري والبحث عن بؤادر أي انحرافات تتعلق بمواردها البشرية او المادية لتسارع بدراستها وتقديم الحلول.



المهارات الادارية

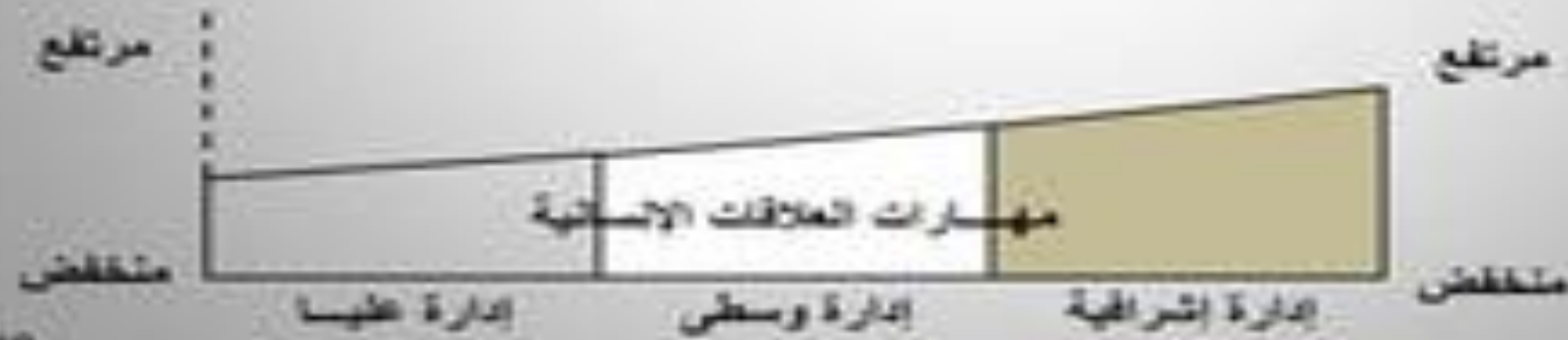
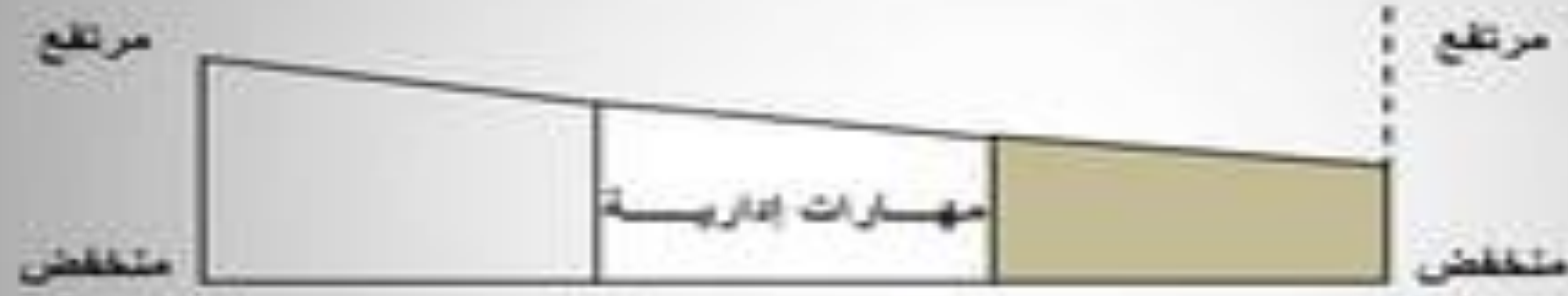
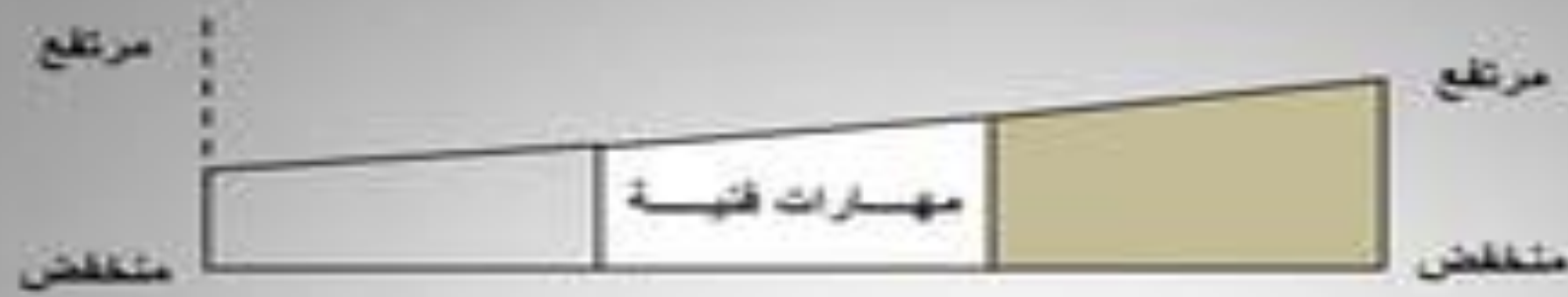
الأستاذ الدكتور

فضيلة البصري

مهارات الإدارة الفعالة

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

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



الاشكال البيانية
توضح نسب أنواع
المهارات الثلاثة
بالنسبة للإدارة
الإشرافية والوسطى
والعليا.
ماذا 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 بالمهارات الفنية ومهارات العلاقات الإنسانية.

**كيف تستطيع تحقيق التوازن الإداري
للمهارات الإدارية وتحقيق الإنجازات
المتميزة؟**

مهارات إنسانية

الاهتمام بالناس
(-)

مهارات إدارية

مهارات فنية

الاهتمام بالعمل
(+)



الإنجاز

عندما يزداد اهتمام المدير بالعمل (إدارياً أو فنياً) على حساب اهتمامه بالعاملين (العلاقات الإنسانية) تنخفض كفاءة الإنجاز

مهارات فنية

مهارات إدارية

الاهتمام بالعمل
(-)

مهارات إنسانية

الاهتمام بالناس
(+)



الإنجاز

عندما يزداد اهتمام المدير بالعاملين (العلاقات الإنسانية) على حساب اهتمامه بالعمل
(إدارياً وفنياً) تنخفض كفاءة الإنجاز أيضاً.

مهارات العلاقات الإنسانية

مهارات إدارية

مهارات فنية

الاهتمام بالعاملين
(+)

الاهتمام بالعمل
(+)



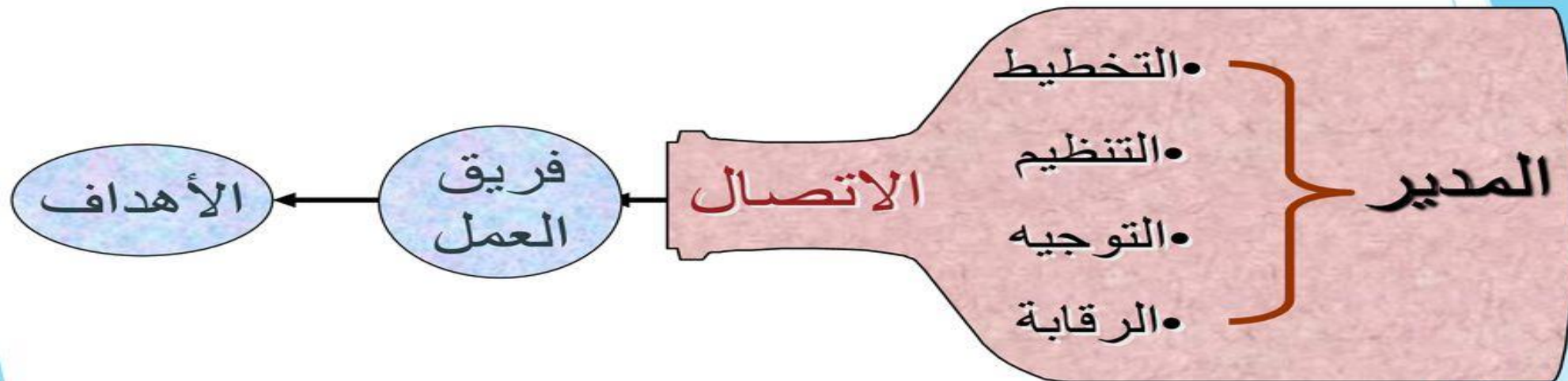
الإنجاز

وحتى ترتفع كفاءة الإنجاز لا بد أن يدعم المدير اهتمامه بالعمل (تنمية مهاراته الفنية والإدارية) بقدر تدعيمه لاهتمامه بالعاملين (تنمية مهاراته في العلاقات الإنسانية) ويعرف ذلك بالتوازن 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- المبادرة.
- 8- الإبداع.
- 9- سرعة البديهة.
- 10- عادات ومهارات تعلم متوازنة.
- 11- معرفة الذات.

عنق زجاجة الاتصال





PHARMACIST: MIRGHANI ISMAIL

أمثلة على المهارات الإدارية



لماذا نتحدث عن الوقت؟؟



لأنه الكنز
المهم
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 بالتخطيط 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 وأهلها" (ابن القيم رحمه الله)
- " ما ندمت على شيء ندمي على يوم غربت شمسُه أنقص فيه أجلي ، ولم يزد فيه عملي" (ابن مسعود رضي الله عنه)
- "إن الليل والنهار يعملان فيك ، فاعمل فيهما" (عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه)
- " يا ابن آدم ، إنما أنت أيام مجموعة ، كلما ذهب يوم ذهب بعضك" (حسن البصري)

كيف تضع الأهداف: مكتمل أو SMART

- **S**pecific
- **M**easurable
- **A**chievable
- **R**elevant
- **T**ime 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

مناسبات اجتماعية
الاستعداد للسفر
الاختبارات
الأزمة المفاجئة

غير عاجل وغير هام

مضيعات الوقت كالتلفاز
الهاتف لغير الحاجة .
مضيعوا الوقت

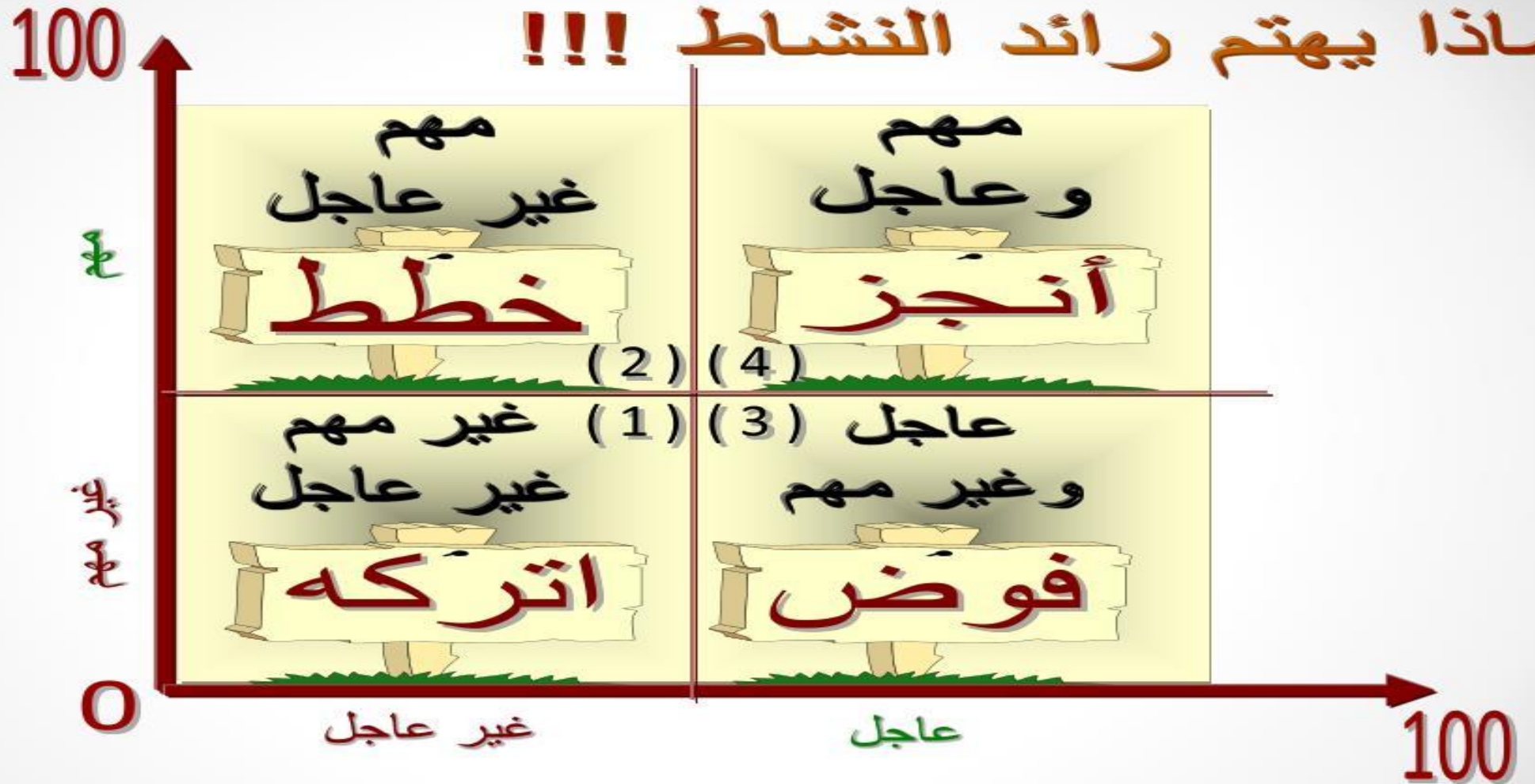
عاجل وغير هام

المقاطعات خاصة الهاتفية
طلبات الأهل
اللقاءات العادية

	عاجل	غير عاجل
هام	<p>Q1</p> <p>ربع الإلحاح</p> <p>عاجل وهام</p>	<p>Q2</p> <p>ربع المبادرة</p> <p>هام ولكن غير عاجل</p>
غير هام	<p>Q3</p> <p>ربع الخداع</p> <p>عاجل ولكن غير هام</p>	<p>Q4</p> <p>ربع الضياع</p> <p>غير هام وغير عاجل</p>

بماذا يهتم رائد النشاط !!!

الأهمية



الإلحاح

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 غير مستعجلة (مربع الهروب و الضياع) 4	أمور غير مهمة و مستعجلة 3	غير مهم

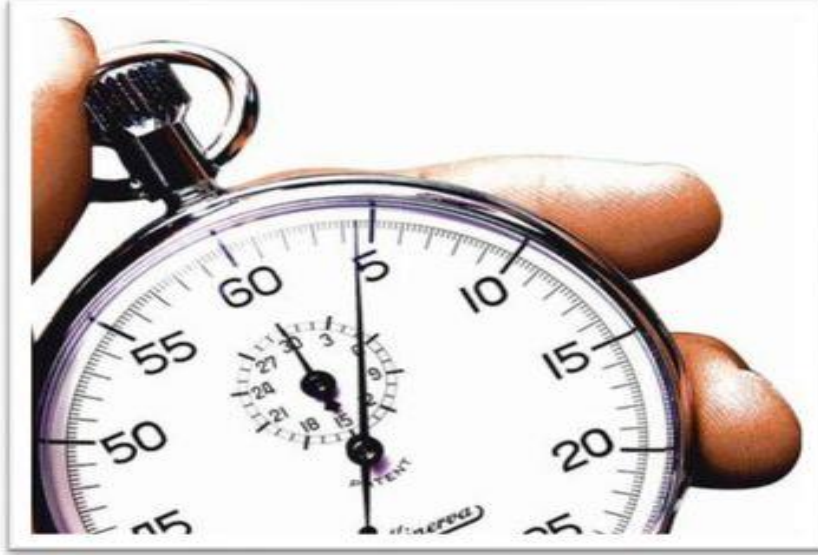
عليك بسرقة الوقت من المربعين 3 و 4 لتعزيز المربع 2 حيث انه أهم المربعات و ليس المربع رقم 1

فوائد استخدام مخططات PERT لإدارة الوقت



مضيعات الوقت

١. عدم وجود اهداف / اولويات / تخطيط.
٢. محاولة القيام بأمر 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 الملهية / 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 تكرهه
- إذا كنت تقدم العمل الذي تتقنه على الذي لا تتقنه
- 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 للآزمات والطوارئ بدون حدود
- إذا كنت تستجيب للأعمال التي تثير اهتمامك أكثر مما لا تثيرك
- إذا كنت لا تعمل العمل إلا عند قرب مواعيد النهائي وبالتالي تجعل له أولوية على غيره
- وان كان أهم منه

تمرين

إذا توفّر لديك ساعتان إضافيتان يومياً ..
ففي أي من النشاطات الآتية سوف تنفقها !!؟

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