



جامعة السُّدَان  
المُعْهَد الْعَالِي  
لِأُمُومِ الزَّكَاةِ

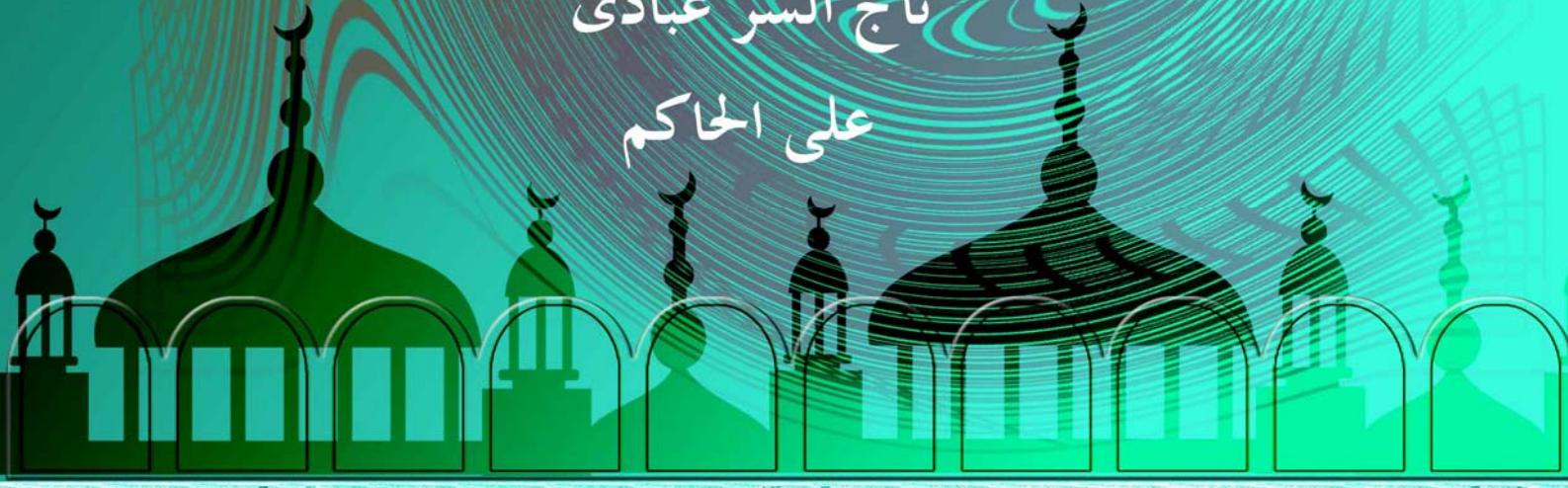
# تنمية مهارات موظفي الشئون الإدارية بديوان الزكاة

سهير البنا

عمر البشير الحسن

تاج السر عبادى

على الحاكم



للफ़ोन 2490157907975 - فاكس 2490157907959 - ص ب 12434 الخرطوم شرق الساحة الخضراء - شارع الشهيد عمار انور

**مركز الخبراء الوظيفيين للتنمية الإدارية**  
National Experts Management  
Development Center



**مقر المركز**  
شارع المعونة الخرطوم بحري - جوار مكتب المجمع الضريبي الموحد  
ضرائب محافظة الخرطوم بحري  
هاتف : 0912862827 - 0912753924 - 0912945858  
0918275522 - 0912996711  
E-mail : Khubaral@gmail.com  
تنمية مهارات موظفي الشئون الإدارية  
(العاملين بديوان الزكاة)

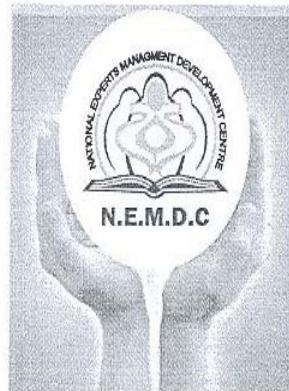


**مركز الخبراء الوظيفيين للتنمية الإدارية**  
**الرؤية :**

مركز متتطور دائم السعي للجودة والتميز لتقديم الأفضل  
في مجال التنمية الإدارية وبناء القدرات .

**الرسالة :**

المساهمة في تنمية القدرات البشرية والمؤسسية للأجهزة الإدارية  
في القطاع العام والخاص ومنظمات المجتمع المدني من خلال تقديم  
خدمات التدريب والدراسات والاستشارة الإدارية بأحدث الطرق والوسائل  
الفنية بما يلبي احتياجات الإدارة بالسودان لتحقيق مستقبل أفضل



الفترة من 6/2 وحتى 12/2/2012م

## أهداف البرنامج

- \* تعريف المشاركين بأهمية ومفهوم العمل الإداري.
- \* تربية مهارات وقدرات المشاركين في التنظيم وأداء الوظائف الإدارية.
- \* إكتساب المشاركين المهارات الفردية في الرقابة والتنسيق وأساليب حل المشكلات.
- \* تبادل الخبرات بين المشاركين.
- \* التخطيم الإداري.
- \* الإشراف الإداري.
- \* الاتصال الإداري.
- \* الرقابة الإدارية.
- \* أساليب التنسيق.
- \* إدارة الوقت.
- \* تحفيز العاملين.
- \* أساليب حل المشكلات.
- \* بناء فريق العمل.

## المشاركون

موظفو الشؤون الإدارية بديوان الزكاة.

## أدبيات ووسائل التدريب

المحاضرة - النماذج - الحالات الدراسية - تمثيل الأدوار - المحاكاة

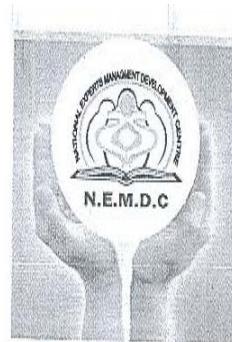
بسم الله الرحمن الرحيم

## مركز الخبراء الوطنين للتنمية الإدارية

National Experts Management Development Center

برنامج تنمية مهارات موظفي الشؤون الإدارية للعاملين ببيان الزكاة

الفترة من 6/2/2012 إلى 12/2/2012م



التاريخ	الفترة الأولى	الفترة الثانية
الاثنين 6/2/2012	من الساعة 9 إلى 10.30 ص	من الساعة 11 ص إلى الساعة 1 ظهرًا
الثلاثاء 7/2/2012	افتتاح البرنامج	الإشراف الإداري / المفهوم والمهمات
الأربعاء 8/2/2012	التنظيم الإداري	أ. تاج السر عبادي
الخميس 9/2/2012	أساليب التسبيق	الرقابة الإدارية
السبت 11/2/2012	تحفيز العاملين	د. علي الحاكم
الأحد 12/2/2012	بناء فريق العمل	خاتم البرنامج
	د. عمر البشير الحسن	بناء فريق العمل / عمل جماعي

## **التنظيم الإداري**

**إعداده : و. سهير فهان لبنا**

### **مقدمة :**

تهدف هذه المذكرة لتعريف الدارسين بمفهوم التنظيم ، أهميته ، مبادئ التنظيم ، أنواعه والهيكل التنظيمية .

### **مفهوم التنظيم :**

التنظيم عنصر هام جداً من عناصر الإدارة لأنه وسيلة تحقيق العمل الجماعي الفعال . عرف الإنسان الحاجة للتنظيم منذ تكوين الجماعات البشرية الأولى وذلك عندما وجد أن العمل مع آخرين لبلوغ غايات مشتركة يتطلب تعريف دور كل فرد من أفراد المجموعة وتحديد الروابط والعلاقات بينهم ، خاصة في وقتنا الحالي مع ازدياد تعدد الحياة وتعقد الطرق والوسائل المستخدمة في المنظمات وتعقد البيانات الاجتماعية للمنظمات نفسها .

بالرغم من عدم وجود تعريف جامع مانع للتنظيم . لكن الملاحظ ان هناك اتفاق حول عناصر أساسية :

- وجود هدف مشترك .
- تقسيم العمل .
- وجود مجموعة من الأفراد تقوم بينهم علاقة محددة ( التنسيق بينهم )
- ولأغراض هذه المذكرة يمكن تعريف التنظيم بأنه .

" العملية التي تهدف إلى تحديد الأعمال المراد إنجازها تحديداً واضحاً ثم تجمعها في مجموعات منفصلة ولكنها مرتبطة مع توضيح علاقات السلطة والمسؤولية الازمة ، إضافة إلى إنشاء العلاقات التعاونية بين الأفراد في المستويات المختلفة في المنشأة بغية تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية .

### **مبادئ التنظيم :**

- ➡ تحديد المسؤوليات بالشرح الوافي للمهام ، وتلافي الغموض وتحديد خط سير العمل من فرد لأخر بطريقة واضحة ومفهومة لكل الأفراد وتحت سيطرة رؤساء أقسام .
- ➡ وحدة الأمر : بحيث لا يتلقى أي فرد أوامر من أكثر من رئيس واحد . إلا أن ذلك لا يمنع من تقييد النصيحة والمعونة من الأخصائيين .
- ➡ تساوي السلطات مع المسؤوليات : حتى يتمكن كل عضو في التنظيم ووفقاً للمستويات المختلفة من تنفيذ ما عليه من مسؤوليات بما في يده من سلطات .
- ➡ مراعاة التخصص والتنسيق : ربط وتنسيق جزئيات العمل في وحدات متكاملة والتنسيق بين الوحدات عن طريق نظام للاتصالات واضح وفعال .

- ➡ نطاق الإشراف : مراقبة القدرة الإشرافية للرئيس بتحديد عدد المرؤوسين لكل رئيس بالقدر الذي يساعد على سرعة وكفاءة الاتصال بينهم .
- ➡ لا مركزية التنفيذ بحيث تتخذ القرارات في المستويات الأقرب لتنفيذ العمل ضماناً لجودة وسرعة الإجراء .
- ➡ أن يقوم التنظيم على الوظائف : أن تحدد مهام وواجبات الوظائف والشروط الالزامية لشغل الوظائف قبل تعيين شاغليها وفقاً لمصلحة العمل والأداء لا أن تفصل الوظائف لتتناسب شاغليها .

### **المبادئ التنظيمية: تعريف الهيكل التنظيمي :**

الهيكل التنظيمي للمنظمة هو الإطار العام الذي يبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة والتي تقوم بالأنشطة والأعمال التي يتطلبها تحقيق أهدافها ، إضافة إلى العلاقات بين تلك الوحدات وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزائها .

#### **تصميم هيكل التنظيم :**

يتأثر تصميم الهيكل بحجم المنظمة وموقعها وعلى الإدارة اختيار وتصميم النمو التنظيمي المناسب لطبيعة المنشأة والبيئة المحيطة بها . ويعتبر النجاح في تصميم الهيكل المناسب من العوامل الأساسية في نجاح المنشأة .

#### **أسس تصميم هيكل التنظيم :**

- ➡ توزيع الأنشطة والمهام المختلفة بين أجزاء الهيكل ( تحديد اختصاصات الإدارات والأقسام المختلفة بالتنظيم )
- ➡ تعيين السلطات والصلاحيات التي تخول للمستويات المختلفة من شاغلي وظائف التنظيم ( تتضمن هذه الخطوة عملية تفويض السلطة ) .
- ➡ تحديد أسس المحاسبة والمسائلة وحدودها لكل من شاغلي وظائف التنظيم .
- ➡ ترتيب نمط تدفق العلاقات التنظيمية بين شاغلي الوظائف ( علاقات الإشراف والرئاسة ) .
- ➡ تحديد القواعد والضوابط التي يلتزم بها شاغلو الوظائف ( السياسات ) .
- ➡ تحديد إجراءات ونظم العمل في مختلف المجالات .
- ➡ تنظيم أساس استخدام الموارد المادية وضبط علاقتها بالأفراد ( من له حق استخدامها ومتى وكيف ؟ الدليل التنظيمي ) .

#### **خطوات إعداد الهيكل التنظيمي :**

- ➡ تحديد الأهداف والأنشطة الأساسية : تحديد الأهداف وتحليلها بدقة للتأكد من الوظائف المطلوب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف .
- ➡ تحديد الأنشطة المساعدة : وهي الأعمال المطلوبة لخدمة أو دعم الوظائف الأساسية ، وتشمل هذه الأعمال ، تدبير الموارد الالزامية ، توفير وتدريب العاملين ، شراء المعدات والآلات وغيرها من الأعمال الكتابية المساعدة علي أداء الوظائف الأساسية

- ➡ نطاق الإشراف : مراعاة القدرة الإشرافية للرئيس بتحديد عدد المرؤوسين لكل رئيس بالقدر الذي يساعد على سرعة وكفاءة الاتصال بينهم .
- ➡ لا مركزية التنفيذ بحيث تتخذ القرارات في المستويات الأقرب لتنفيذ العمل ضماناً لجودة وسرعة الإنجاز .
- ➡ أن يقوم التنظيم على الوظائف أن تحدد مهام وواجبات الوظائف والشروط الالزمه لشغل الوظائف قبل تعيين شاغليها وفقاً لمصلحة العمل والأداء لأن تتصل الوظائف لتناسب شاغليها .

### **المبادئ التنظيمية :** **تعريف الهيكل التنظيمي :**

الهيكل التنظيمي للمنظمة هو الإطار العام الذي يبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة والتي تقوم بالأنشطة والأعمال التي يتطلبها تحقيق أهدافها ، إضافة إلى العلاقات بين تلك الوحدات وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزائها .

#### **تصميم هيكل التنظيم :**

يتأثر تصميم الهيكل بحجم المنظمة وموقعها وعلى الإدارة اختيار وتصميم النمو التنظيمي المناسب لطبيعة المنشأة والبيئة المحيطة بها . ويعتبر النجاح في تصميم الهيكل المناسب من العوامل الأساسية في نجاح المنشأة .

#### **أسس تصميم هيكل التنظيم :**

- ➡ توزيع الأنشطة والمهام المختلفة بين أجزاء الهيكل ( تحديد اختصاصات الإدارات والأقسام المختلفة بالتنظيم )
- ➡ تعيين السلطات والصلاحيات التي تخول للمستويات المختلفة من شاغلي وظائف التنظيم ( تتضمن هذه الخطوة عملية تفويض السلطة ) .
- ➡ تحديد أسس المحاسبة والمسائلة وحدودها لكل من شاغلي وظائف التنظيم .
- ➡ ترتيب نمط تدفق العلاقات التنظيمية بين شاغلي الوظائف ( علاقات الإشراف والرئاسة ) .
- ➡ تحديد القواعد والضوابط التي يلتزم بها شاغلو الوظائف ( السياسات ) .
- ➡ تحديد إجراءات ونظم العمل في مختلف المجالات .
- ➡ تنظيم أساس استخدام الموارد المادية وضبط علاقاتها بالأفراد ( من له حق استخدامها ومتى وكيف ؟ الدليل التنظيمي ) .

#### **خطوات إعداد الهيكل التنظيمي :**

- ➡ تحديد الأهداف والأنشطة الأساسية : تحديد الأهداف وتحليلها بدقة للتأكد من الوظائف المطلوب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف .
- ➡ تحديد الأنشطة المساعدة : وهي الأعمال المطلوبة لخدمة أو دعم الوظائف الأساسية ، وتشمل هذه الأعمال ، تدبير الموارد الالزمه ، توفير وتدريب العاملين ، شراء المعدات والآلات وغيرها من الأعمال الكتابية المساعدة على أداء الوظائف الأساسية

▶ تجميع أو تجزئة الأنشطة يتم التجميع أو التجزئة على أساس حجم العمليات المتوقعة فإذا كان حجم العمل المتوقع كبيراً إلى حد يتطلب كل وقت العمل الذي يبذله شخصان فلابد من تعين شخصين لأداء هذا العمل . أما إذا كان حجم العمل المتوقع قليلاً فيجب في هذه الحالة تجميعه مع عمليات أخرى مشابهة .

▶ خلق الوحدات التنظيمية : بعد تحديد الوظائف المطلوبة يجب تجميعها في تقسيمات أو وحدات تنظيمية ، وهذه قد تسمى أقساماً أو إدارات أو قطاعات أو مكاتب أو وحدات

#### تقسيم وتجميع أوجه النشاط في وحدات إدارية :

يؤدي تقسيم العمل إلى تحويل أهداف المنظمة إلى عدد من النشاطات والعمليات والإجراءات ، وحتى يستطيع تعين موظفين لتغيفذ هذه العمليات لأبد من إحداث وظائف تتضمن كل منها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التنفيذية .

وحتى يمكن الإشراف على هذه المهام يتم تجميعها في وحدات تنظيمية صغيرة يمكن التعامل معها والرقابة عليها . يستدعي ذلك تجميع هذه الواجبات الصغيرة ضمن وحدات أكبر حتى يكتمل شكل التنظيم بمكوناته من إدارات وأقسام ووظائف .

#### أسس التجميع :

▶ التجميع الوظيفي : هذا يتطلب أولاً معرفة النشاطات الرئيسية للمنظمة . ويتم التجميع بحيث تكون هناك إدارة رئيسية تختص بكل نشاط . مثلاً كل وظائف المالية توضع ضمن إدارة واحدة ، وكذلك الخدمات أو الهندسة .. الخ .

▶ التجميع على أساس العملية : وتعهد بها خطوات إنجاز العمل . وعلى هذا الأساس توضع كل عملية رئيسية أو مجموعة من العمليات في وحدة تنظيمية مثلاً إدارة الجوازات نجد أن هناك قسمًا لاستقبال الطلبات ، وأخر للدراسة وثالثاً لإصدار الجواز .. الخ وكذلك تسلسل عمليات الإنتاج في مصنع وهكذا .

▶ التجميع على أساس الزبائن : يستعمل عندما يتطلب نشاط المنظمة التعامل مع فئات مختلفة من الزبائن ، ويمثل هذا الاختلاف أو النوع عنصراً أساسياً بالنسبة لنشاط المنظمة مثلًا في الرعاية الاجتماعية (الأرامل — الأيتام — المعوقين ) .

▶ التجميع على أساس المنطقة الجغرافية : يستخدم في المنظمات التي لها فروع في مناطق جغرافية متعددة . كان يكون مثلاً لوزارة معينة إدارة تكون مسؤولة عن أداء كل المهام في حدود المنطقة جغرافية محددة مثل المنطقة الشمالية ، الجنوبية ، الشرقية والغربية .

▶ التجميع على أساس المشروع : يستخدم عندما تزيد إدارة منظمة ما إنجاز مهام وقائية ، مثل إجراء دراسة أو تنفيذ مشروع وتكون التخصصات الالزمة متوفرة داخل المنظمة فتقوم الإدارة بإنشاء وحدة تنظيمية للمهمة ويعين لها رئيس من ضمن الموظفين المتخصصين ولا يفترض أن يكون إلا على درجة ينتهي الأمر بعد إنجاز المهمة ويرجع الموظفون إلى عملهم العادي بالمنظمة .

كثيراً ما يستخدم في التنظيم الواحد أكثر من نوع من أسس التجميع السابقة ، المهم في

الأمر مراعاة الاعتبارات التالية :

▶ الاستفادة من التخصص

والإرشاد للرئيس الإداري وليست لديهم صلاحيات إعطاء الأوامر للموظفين أو اتخاذ القرارات.

يعتبر هذا النوع من التنظيم هو الأكثر انتشاراً لأنه يجمع بين مزايا التنظيمين السابقين . لكن من عيوبه أنه قد يؤدي إلى احتمال قيام صراع بين الإداريين والاستشاريين حيث أن الإداريين يتصرفون بالنظرية الشمولية للأمور بينما المسئل يكون متخصص في جانب معين من جوانب العمل وقد لا يأخذ الجوانب الأخرى بعين الاعتبار .

#### **اللجان:**

تعرف اللجنة بأنها مجموعة من الأفراد يُؤكل إليها مهمة القيام بعمل معين يستخدم اللجان بشكل واسع في المستويات العليا للتنظيم ونظهر في هيكل كثير من المنظمات . وقد تكون اللجنة تيفيزية وبالتالي تستطيع اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر كما أنها قد تكون فقط مسؤولة عن إجراء دراسات وتقديم المقترنات والتوصيات وبهذا تكون لجنة استشارية .

من مزايا اللجان أنها تبني الشعور بالمشاركة وروح العمل الجماعي ومن عيوبها البطء في الوصول إلى نتائج .

#### **هيأكل تنظيمية مكملة :**

قد تنشأ هيأكل مكملة من خلال التنظيم الرسمي للمنظمة بغرض إنجاز أهداف محددة أو لتسهيل عمل التنظيم القائم ، وقد تكون هذه الهيأكل مؤقتة أو دائمة . بعض من هذه الهيأكل شائع ومعروف مثل (اللجان) والبعض الآخر ما زال مستحدثاً وادي في حالات كثيرة إلى مزيد من التعقيد خاصة في ظل التقدم التقني الهائل وال الحاجة المتزايدة إلى خلق هيأكل أكثر مرؤونة وتكيفاً مثل هيكل المشروع أو هيكل النظم .

#### **هيكل النظم :**

يتتحقق هيكل النظم بتحديد جميع المكونات الضرورية لفاعلية التنظيمية وتصميم خطة تضمن التفاعل الأمثل لتلك المكونات . وينظر للمنظمة في هذا الإطار على أنها نظام يشتمل على عدد من النظم الفرعية (مثل الإنتاج أو التسويق أو الحسابات ) ومحاطة بنظم أكبر مثل الصناعة كل أو حتى المجتمع .

وعليه فإن نظام المنظمة يشتمل على الآتي :

- ➡ مدخلات (معلومات ، موارد ، وتسهيلات )
- ➡ عمليات (معالجة المدخلات بشكل يجعل مكونات النظام تتفاعل بطريقة مرتبة ومنتظمة ) .
- ➡ مخرجات (مثل السلع أو الخدمة التي تقدم للجمهور أو الأجر و الأرباح )
- ➡ تفاصيل استراتيجية (توصيل نتائج العمليات حتى تتمكن تقييمها وتصحيح الأخطاء فيما يتعلق بالمدخلات والعمليات حتى تتفق المخرجات مع المعايير والأهداف المحددة سلفاً ) .

يستند مفهوم النظام إلى أن التصميم الوظيفي التقليدي للمنظمة يشكله التنفيذي الاستشاري لا يسمح دائمًا بالكفاءة القصوى في تفاصيل نشاط الإدارات المختلفة الدالة في تنفيذ مشروع

- تسهيل الرقابة .
- تسهيل التنسيق .
- إعطاء الاهتمام الملائم — أن تعطي كل وظيفة المركز اللائق بها .

#### **أنواع الوحدات التنظيمية :**

- وحدات تنفيذية : تختص بالمهام التي تساهم بصورة مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة مثل : إدارة الإنتاج في منظمة صناعية أو إدارة التعليم المهني في وزارة التربية والتعليم — للوحدات التنفيذية سلطات لاتخاذ القرار وقراراتها مازمة لكل الوحدات التي تقع في خط السلطة وحتى أسفل التنظيم .
- وحدات استشارية : تختلف عن الوحدات التنفيذية في كون مساحتها في تحقيق الأهداف غير مباشرة وذلك من خلال تقديم الخدمات للإدارات الواحدة التنفيذية ومساعدتها في أداء مهامها — تقوم الوحدات الاستشارية خدمات استشارية تخصصة للإدارة مثل وحدة التنظيم والأساليب ، الإدارة القانونية ٠٠٠ الخ ويمكن تلخيص مجلل عمل الوحدات الاستشارية في ثلاثة مهام رئيسية هي :
  - إجراء الدراسات اللازمة لحل مشكلات العمل التي تواجه الوحدات التنفيذية .
  - جمع المعلومات لصنع القرارات .
  - تقديم المشورة التخصصية ويفي حق اتخاذ القرارات للإدارة .
- وحدات معايدة : لا تختلف عن الوحدات الاستشارية في كونها تساهم بصورة غير مباشرة في تحقيق الأهداف من خلال تقديم الخدمات والتسهيلات للوحدات التنفيذية مثل وحدات شؤون الأفراد ، وحدات التدريب .

#### **أشكال التنظيم :**

- التنظيم التنفيذي : يعرف أحيانا بالتنظيم الرئيسي أو الهرمي . يعتبر من أقدم الأنواع وأبسطها حيث أن السلطة تسير فيه بشكل متسلسل من أعلى إلى أسفل في خطوط متصلة ، ويتميز بالوضوح حيث يعرف كل موظف واجباته ومسؤولياته وكذلك يعرف رئيسه ومن له حق اتخاذ القرار عند كل مستوى من المستويات الإدارية ، يعتبر هذا النوع من أفضل الأنواع بالنسبة للمنظمات الصغيرة .

من عيوب هذا التنظيم تركيز السلطة في يد الرئيس الأعلى أو في عدد قليل من الرؤساء ويقع العبء الأكبر على الرؤساء نسبة لأنه لا يتيح مجال كبير للتخصص .

- التنظيم الوظيفي : يعتمد هذا النوع من التنظيم على التخصص الدقيق حيث يصبح كل مشرف متخصصاً في مجال معين من مجالات العمل ويكون مسؤولاً عن تنفيذ ذلك الجانب من العمل .

من مزاياه إن الموظفين يكونوا على اتصال مباشر بذوي الاختصاص وهذا يسهل مهمة إنجاز الأعمال . لكن من عيوبه عدم وضوح السلطة والمسؤولية حيث أن الموظف قد يجد نفسه مسؤولاً أمام رئيسين ( مشرفيين ) وهذا قد يخلق نوع من البابلة والتضارب .

- التنظيم التنفيذي والاستشاري : في هذا النوع يكون الرئيس عدد من المستشارين والمتخصصين في مختلف المجالات ويقتصر عمل هؤلاء على تقديم النصح

معين . وان التقسيم الوظيفي للمهام يفرض حاجز بالنسبة للتعاون السلس بين العديد من المهارات المختلفة المطلوبة لإنجاز المشروع .

ويتمثل تنظيم المشروع نمط هيكل النظم وهو حقيقة مشتقة من نمط الهيكل الوظيفي . ويستخدم عندما ترغب المنظمة في إنجاز مشروع غير عادي ومعقد بطبيعته الشيء الذي يتطلب تفاعلاً بين عدد من الأشخاص في مجالات مختلفة . يمنح مدير المشروع في هذه الحالة سلطة كاملة لكي يجمع بصفة مؤقتة المؤهلات والموارد الضرورية لإنجاز مهمته في فترة زمنية محددة . بعد انتهاء المهمة بحل هيكل المشروع وت تكون عضوية تنظيم المشروع أو على الأقل ثوابه هذه العضوية من أفراد يجذبون عادة من الإدارات العادية بالمنظمة مع عاملين آخرين من خارج المنظمة حسب الحاجة .

#### **التنظيم غير الرسمي :**

ويعني التجمع الطبيعي للناس في موقع العمل . وهو يمثل الهدف النهائي لحاجات الأفراد الاجتماعية . ان العلاقات بين الناس في أي منظمة ليست ذات طبيعة رسمية فقط بل ان كثيراً من العلاقات التي تنشأ بين الأفراد في المنظمات تكون ذات طبيعة غير رسمية وان كانت هذه لا تظهر في الخرائط التنظيمية لكنها لا تقل أهمية عن العلاقات الرسمية . في كثير من الأحيان نجد أن استجابة الأفراد لقيم وسلوك الجماعات غير الرسمية تكون أقوى منها للنظم والقواعد الرسمية . ولذلك يعتبر علماء الإدارة أن الاعتراف من جانب إدارة المنظمة بالتنظيم غير الرسمي أمر هام يمكن الاستفادة منه ، بجانب التنظيم الرسمي لتحقيق أهداف المنظمة وذلك للأسباب الآتية :

► إن الاتجاهات المتكونة والاشياع الاجتماعية المتحققة عن طريق المجموعة غير الرسمية لها ارتباط إيجابي بالإنتاجية والروح المعنوية وأنها ترتبط مباشرة بكفاءة الأداء مثلها في ذلك مثل العائد المادي .

► يظهر للمنظمات قادة غير رسميين يواجهون ويتحكمون في سلوك أعضاء الجماعة ، وينظر إليهم أعضاء الجماعة بالاحترام والتقدير لأنهم من واقع اختيارهم الشخصي لذا يصبح من الضروري للإدارة الاعتراف بهؤلاء القادة وتشجيعهم على المشاركة في عملية الإدارة وإيجاد طرق ووسائل لتوجيه نشاطهم وقدرتهم القيادية نحو خطوط إيجابية لزيادة فاعلية التنظيم .



## الإشراف والتوجيه والرقابة

إعداد: أ. تاج السر أحمد بشير عبادي

هناك تنوع ونبأ في مسؤوليات الإشراف إلا أن جميع المفاهيم على أمره يشتركون في مسؤولية إدارة الأفراد الذين يعملون لديهم وهو أعلى ما تمتلكه المنظمة ( إلا وهو العنصر البشري ) . ويعزى  
الإشراف بإنجاز الأعمال من خلال الآخرين . عليه وجوب على المشرف فهم سلوكات العاملين .  
هناك مدخلين لدراسة الإشراف:

**مدخل علمي:** فحص الأشخاص المراد دراستهم مع استخدام معايير ومقاييس عن دققة  
المتغيرات التي تحيط بهم ومن ثم إصدار تعميمات .

**مدخل علم السلوك :**

هو التحكم بشكل أفضل في سلوك العاملين وذلك بمعرفة لماذا يتصرفون هكذا -  
د الواقع السلوك المعين في الموقف العين ومن ثم التحكم في سلوك العاملين .

**مبادئ أساسية في علم السلوك تمثل في:**

- ١- اختلاف وتباعد البشر .
- ٢- عدم وجود طريقة مثلى للإشراف .
- ٣- صعوبة تغيير شخصيات العاملين .
- ٤- عدم تمكن المشرف من حل جميع مشكل العاملين .
- ٥- دوافع طبيعية .

المسؤولية الإشرافية هي جزء من العملية الإدارية إذ أن الإشراف هو إدارة العنصر البشري وعليه  
هذا وقت كبير يصرف في التعامل مع العاملين .

هناك ثلاثة مركبات أساسية للإشراف وهي:

- ١- السلطة : الحق في اتخاذ القرارات .
- ٢- المسؤولية : واجبات اتخاذ القرارات .
- ٣- المساعلة : أن يكون الفرد مسؤولاً أمام رئيسه عند ممارسته لسلطاته ومسؤوليته .

**السلطة الإشرافية وتنتمي في الآتي:**

- ١- الحق في التوظيف حسب السياسات والتواقيع ويمكن دور المشرف الرئيسي في تحديد الميزارات  
المطلوبة للعمل ووصف المسؤوليات الوظيفية والاختبار النهائي من بين المتقدمين . وكذلك لديه  
الحق في الاستغناء عن العاملين وذلك لأنه سيكون أكثر التزاماً بتكريبهم وإبعادهم بشكل مناسب  
للترقى والتنمية .

- ٢ - الحق في توزيع العمل على المرؤوسين من خلال بنية السلطة وإجراءات العمل المحددة من قبل المنظمة والمقررة والمهارة الفنية والفكريّة والسلوكيّة للأفراد للقيام بالأعمال المنطّط بهم على الوجه الأكمل .
- ٣ - الحق في تقييم أداء المرؤوسين وهو التقييم الدوري للأداء ، ومعظم المشرفون يرتكبون مواعيد تقييم الأداء بشكل سنوي أي أن المشرف يقيم السلوك بعد حدوثه بعد عام . إن العدخل الأكثر فعالية هو تقييم الأداء عند حدوث الحدث وأن ينكل المشرف للمرؤوسين رأيه في سلوكهم بشكل مستمر في عملية مختلفة عن تقييم الأداء السنوي وأن يكون الاتصال مستمراً خلال العام ويصبح ملخصاً للسجلات السنوية المجمعة . عليه فإن تقييم الأداء الفعال يتطلب مهارة كبيرة من جانب المشرف .
- ٤ - الحق في تحديد واختبار الموارد .
- ٥ - الحق في المكافأة والتحفيز والتي ينبغي أن تكون من خلال التطبيق الملائم للثواب والعقاب وذلك عن طريق اتباع المفاهيم الأساسية التالية :
  - ١ - المكافأة مبنية على السلوك .
  - ٢ - أن يعلم المرؤوسين العلاقة بين السلوك والمكافأة .
  - ٣ - أن يتبين السلوك المكافأة بسرع وفت .
  - ٤ - حجم المكافأة موازي للجيد المبذول .
  - ٥ - أن تأخذ المكافأة في الاعتبار موضوع الفروقات الفردية .
  - ٦ - تقديم المكافأة بشكل ثابت .

وبعتبر ذلك عن الأثيل بسلوك معين جزءاً هاماً من أي نظام للحوافز وتكون نظم الحوافز فعالة عندما تستخدم مزيجاً من الثواب والعقاب للتأثير على السلوك .

#### خصائص الوظيفة الإشرافية:

- ١ - مكانتها في الهرم/التنظيم الإداري / المستوى الأول لم الثاني لم الثالث .
- ٢ - الأشخاص الذين يتم إشراف عليهم .
- ٣ - مقدار السلطة التي تتمتع بها الوظيفة هي: السلطات الإدارية – السلطات المالية – السلطات الفنية .

إن المشرف هو إداري في المقام الأول أي يقوم بوظائف الإدارة المختلفة وبين الإشراف على موظفين تقديريين . إن السلطة الممنوحة للمشرفين هي سلطة توجيه ورقابة ومساءلة للمرؤوسين .

- هناك ثلاثة أنواع للمهارات يجب توفرها في المشرف الناجح:
- ١ - مهارات فكرية .
  - ٢ - مهارات في العلاقات الإنسانية .
  - ٣ - مهارات فنية .

إن التخطيط والرقابة متلازمان ، فالرقابة لن تكون فاعلة إذا لم يكن ذلك تخطيط جيد لينتicipate الخطط بموجبه ، والرقابة هي عملية فحص ومعاينة للمعلومات التي تبين مدى فعالية عملية التخطيط . وتقام الرقابة العدالة للخطط بين المعلومات والبيانات الممكن استخدامها لقياس مطابقة الخطط مع التنفيذ وذلك لاتخاذ الإجراءات الوقائية (استخدام الدليل) لتصحيح الوضع .

يجب تنظيم الموارد الخاصة بالمنظمة لتنفيذ تلك الخطط لتنمية الموارد والموارد والجودة مع بعضها البعض ولجعل العاملين يعملون بشكل أفضل لتحقيق الأهداف . ومن أهم جوانب التنظيم ، الوصف الوظيفي ، تحديد العمل ، تحديد علاقات السلطة ، تعميم انسياط العمل والاتصالات .

#### المعلومات :

يجب تحديد المعلومات اليمامة والمطلوبة وتمثل الخطوة الأساسية في الرقابة في دون معلوم صحيحة لا يمكن الحكم على فعالية التنظيم . يجب مقارنة المعلومات المجمعة مع التقريرات السابقة/معابر الأداء . إن نوع المعلومات وشكلها يؤثر في عملية الرقابة . إن أفضل المعلومات للمديرين هي التي تسمح لهم بالتغيير في مجالات مسؤوليتهم ورفاقتهم وسيطرتهم .

#### المشرف والإدارة:

يجب تحديد حدود السلطة التي يمنع بها المشرف من قبل مديره .

#### المشرفون والأدوار الاستشارية :

يمكن للأدوار الاستشارية أن تعدد حياة المشرف أو يجعل حياته أسهل ويمكن المشرفين أن يودي مهام ووظائف استشارية مما يتطلب متغير آخر ورؤيه جديدة .

#### الأدوار الإشرافية والقيادة :

إن المشرفين الفعالين يسعون أن تكون لهم مهارات قيادية ، دور المشرف : ١- مساند ومؤيداً ومساعدة لمروءوسيه .

- ٢- مسلّط قوي: الانفاق القوي ، اختلاف المهارة القوية من موقع إلى آخر ،ارتفاع الدرجة الوظيفية يقلل من أهمية المهارة القوية .

- ٣- صاحب نفوذ: لا يجب وضع أشخاص ضعفاء في مراكز قيادية ، القراءة على ممارسة القوة بشكل حكمي :

- ٤- التخلص لصالح المرؤوسيين ويستخدمون تأثيرهم في المسؤوليات العليا لتحسين الوحدة/القسم .
- ٥- ناجحين في استخدام تأثيرهم .
- ٦- التأثير لصالح المرؤوسيين بدلاً عن المصلحة الخاصة .

- ٧- كبار قادة: نقل المسؤولية لأعمال يقوم بها المرؤوسيين .

- ٨- منصب: الإنصات لما يدور من لقط عندما يكون المرؤوسيين غاضبين/آخرين أو غير مطمئنين - يتطلب ذلك المشاركة والاستماع إلى الأفكار والمقترنات .

- ٢ - قواع وأهمية النشاط الذي سيتم الإشراف عليه
- ٣ - صفة التكرار في العمل وطول خبرة المدير
- ٤ - مستوى فنقة المراقبين

إن زيادة نطاق الإشراف من شأنها أن تقلل من طول خط السلطة وترغم المراقبين على تحمل المسؤولية تم أنها ترفع من روحهم المعنوية بسبب قريتهم المباشر بمركز السلطة كما أنها تقلل من التكاليف عموما ، هناك ميل غربي لدى الإنسان في زيادة عدد من يخضعون له مباشرة (عدد المراقبين)

أن نطاق الإشراف الواسع يزيد من ارتفاع تكاليف التدريب وأن نصر خط السلطة لا يعني سهولة الاتصال بالبنية نسبة لمثقلاته مع عدد كبير من المراقبين.

يقصد بنطاق الإدارة تبيان عدد المراقبين الذين يراجعون مباشرة مديرًا أو رئيساً معيناً بحيث يستطيع بكفاءة القيام بأعباء الإدارة تجاههم وتقسيم وقته عليهم دون أن يخرج عن حدود الانتهاء الفعال، فإذا كان المدير يستطيع القيام بكافة وظائف الإدارة من تنظيم وتنظيم وإصدار أوامر وتنسيق واتصال ... الخ باتناسب للعدد المبين في الخريطة التنظيمية بكفاءة وفعالية فلنا أن نطاق الإدارة الفعلية للمدير يطبق نطاق الإدارة الرسمي . أما إذا لم يتمكن المدير من ذلك فلنا أن نطاق الإدارة الفعلية أضيق من نطاق الإدارة الرسمية.

أما إذا كان المدير يتمتع بقدرات فائقة في الإدارة بحيث يستطيع أن يقوم بجذارة بأعباء الإدارة وبتناسب للعدد الموضح في الخريطة التنظيمية فلنا أن نطاق الإدارة الفعلية أوسع من نطاق الإدارة الرسمية يسُوِّج حسن التنظيم أن يكون نطاق الإدارة الفعلية للمدير مطابقاً لنطاق الإدارة الرسمي أي أن يكون عدد المراقبين المباشرين معقولا حتى يستطيع المدير الإشراف عليهم وتوجيههم نحوها حسناً وفعلاً.

#### **النطاق المعقول للإشراف:**

هذاك ٣ اتجاهات : (١) المدرسة الكلاسيكية (٢) مدرسة العملية الإدارية (٣) مدرسة جريكونان.

#### **(١) المدرسة الكلاسيكية:**

عن طريق المشاهدة وملاحظة وتحليل دراسة أوضاع المديرين في تنظيمات متقاربة وقائمة أصلاً ويتراوح العدد ما بين ٤ إلى ٨ في المستويات العليا و ١٥/٨ في المستويات الدنيا و عند آخرین ٤/٢

#### **(٢) العملية الإدارية:**

ترجع إلى موقفين: المدير والأخر مدى نطاق الاتصالات بين المدير والمراقبين  
١ - المدير : المقدرات الشخصية والمتمنية في :

- نطاق الوقت
- نطاق الانتهاء
- نطاق الشخصية
- نطاق المعرفة نطاق المعرفة

يتسع نطاق الإشراف كلما اتسع نطاق هذه الطاقات والاتصال بالذكاء والرشد في التصرف

- ٢ - العوامل التي ترجع إلى مدى الاتصالات بين المدير والمرؤوسين:
- يتبين نطاق الإشراف كلما كان المرؤوسين قادرين على أداء أعمالهم وواجباتهم دون حاجة للرجوع إلى المدير بصفة مستمرة، فقلت حاجتهم إلى الاتصال به . هذه العوامل هي :
- ١ - مستوى واعدلا وشريف المرؤوسين
  - ٢ - وضوح التفريض
  - ٣ - سلامة التخطيط
  - ٤ - سلامة وسائل الاتصال
  - ٥ - وضوح السياسات والقواعد والإجراءات
  - ٦ - معدل التغيير
  - ٧ - قرب موقع الوحدات
  - ٨ - بساطة العمل
  - ٩ - شبهة الوظائف التي يشرف عليها المدير
  - ١٠ - طبيعة معدل الرقابة

يضيف نطاق الإدارة كلما صعدنا نحو قمة المنظمة لأن العمل في المستويات العليا يكون له طابع ذهني ومنصفاً بالتفيد وذلك على خلاف العمل الذي تمارسه الإدارة في المستويات الدنيا.

(٣) مدرسة جريكوناس:

كلما زاد عدد المرؤوسين أدى ذلك إلى تعدد الإدارة لشبك العلاقات التي تتضمنها . يرى جريكوناس أن من مصلحة العمل في التنظيم أن يعمل المدير على تقليل عدد المرؤوسين المباشرين حتى يمكن من حسن توجيههم والإشراف عليهم بطريقة فعالة.

## الاتصال الإداري

إعداد : أ. تاج السر أحمد بشير عبادي

### مفهوم الاتصال :

الاتصال هو عملية تدفق البيانات والمعلومات في المنظمة وتبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر في المنظمة (0) والإتصال هو عملية تبادل معلومات بين الأشخاص وبين الإدارات والأقسام بالوحدة وجمهورها الخارجي من أجل تحقيق هدف معين (0) وهناك إتصالات رسمية التي تعتمد أساساً على استخدام علم اللغة Semantic وفهم معاني الكلمات وتلك الأخرى بين الأشخاص والتي تتأثر بالحالة النفسية ، الإنطباع والشعور الشخصي مما يؤثر على التعبير الشخصي ووجهات النظر والقدرة على الإقناع (0)

عليه فالإتصالات هي عملية تحويل المعاني إلى الآخرين (0) وتكون من ثلاثة عناصر:

- (1) المرجع الأصل وهو الموضوع أو الحدث المراد نقله (0)
- (2) التصور وهو عملية التفكير المطلوبة لشرح وتفسير الحدث (0)
- (3) الترميز وهو الأسلوب المستخدم للتوصير عن الحدث كاستخدام الرموز / الإرشادات / الحروف (0)

المرجع/الأصل
الموضوع / الحدث

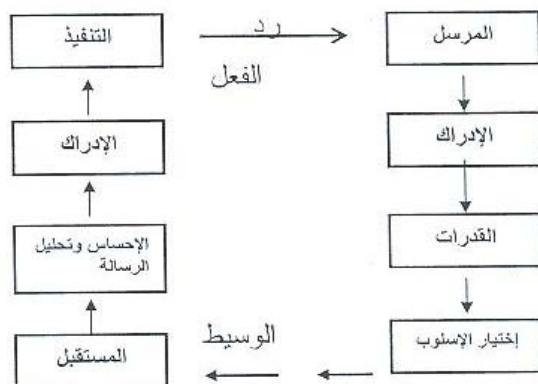
المرسل	التصور :	المستقبل
	ترجمة الأفكار – ظهور العاطفة و والإحساس	

لا يتحقق إتصال فعال إذا لم يتمكن المرسل من نقل أصل الموضوع إلى المستقبل وحصول المستقبل على نفس معنى الأصل مما يؤكد على أهمية وجود قناة جيدة لنقل المعنى المقصود (0) والعامل المشترك بين المرسل والمستقبل هو الإنفاق على المعنى المقصود في عملية الإتصال إذ أن حجم المساحة أو المنطقة المشتركة بين طرف في الإتصال هي التي تضمن تحقيق المعنى المقصود (العوامل مشتركة هي العادات ، التقاليد ، اللغة ، الثقافة ، الدين ، التراث) (0)

### دورة عملية الاتصال :

- 1 المُرسِل .
- 2 تصميم الرسالة .
- 3 المحيط التنظيمي .
- 4 المستقبل .
- 5 الإجابة ورد الفعل 0

- 1 - عملية الإدراك لدى المرسل - تأكيد حوجته إلى الاتصال وإستيعاب الموقف  
ثم تقييم الفكرة 0
- 2 - وضع تصورات سلوكية ومعلومات عن المستقبل 0
- 3 - اختيار إسلوب الرسالة 0



**المُستقبل :** الإحساس وتحليل الرسالة ومن ثم التفاعل معها وفهمها ومن ثم تنفيذ ما جاء بها

كما جاء في فهم المُرسِل 0

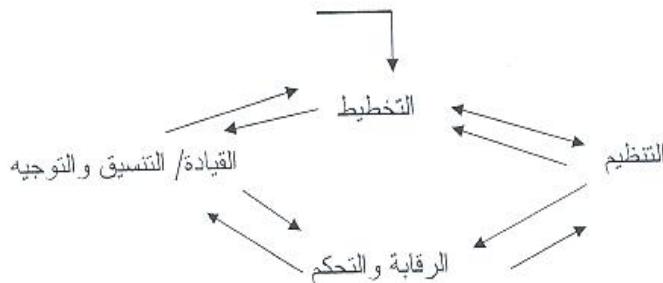
### أهمية الاتصالات في العملية الإدارية :

هناك أهمية قصوى لقيام نظام فعال للاتصالات والمحافظة عليه وتنميته وتطويره وذلك في تقديم المنظمة والإحاطة بأهدافها وإدراك نظام العمل بها وتحث العاملين على الإنفاق الكافية وأشباع حاجاتهم الإجتماعية والنفسية 0 وبما أنها العملية التي تتم فيها تبادل المعلومات بين أفراد المنظمة فالوقت الذي يقضيه الموظف في الاتصالات يعتبر جزءاً كبيراً من عمله اليومي مثال ذلك : إجراء المقابلات ، إعطاء تعليمات ، إعطاء تقارير ، أي أعمال أخرى تتطلب تبادل معلومات 0

تمثل الإدارة في تنسيق استخدام جميع الموارد لتحقيق أهداف معينة عن طريق وظائف التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، التنسيق والتوجيه ، الرقابة والتحكم .

وذلك عن طريق تحديد الأهداف ووضع التنظيم الإداري مما يساعد القيادة في أداء دورها المتمثل في التوجيه والتعامل مع الموارد البشرية في التحفيز ، الدفع والإنتباه والتحريك ) وعليه فبدون وجود قنوات إتصالات بين الإدارات فلا يمكن للعنصر البشري أن يلعب دوره المطلوب . وتحدد عملية الرقابة مقياس الأداء المطلوب مستقبلاً بالنسبة للأداء الحالي ومقارنته بالخطط الموضوعية وتصحيح الإنحرافات ( ) وتمثل الإتصالات محور التنظيم في المنظمة ( )

"دورة إتصالات المعلومات في المنظمة كالدم في جسم الإنسان" "أدلر"  
تكمّن أهمية جهاز / شبكة الإتصالات في توفير المعلومات لجميع أطراف التنظيم مدربون ومرؤوسين ( )



دورة تدفق المعلومات بين أعضاء كل وظيفة تسمى بإتصالات التفاعلية  
وبين وظائف الإدارة نفسها فتسمى بشبكة إتصالات التنظيم الإداري ( )

عند إتباع وسيلة إتصالات جيدة وفعالة يستطيع المدير أن يتعامل مع مرؤوسيه ويتحصل على آرائهم ورد فعلهم وولائهم ( ) كذلك يستطيع أن يتعامل مع مديرى الأقسام الأخرى ويحصل على قبول واستحسان الآخرين، إتفاق في الرأي بين موظفيه ، الحصول على معلومات والإطلاع على ما يدور في داخل وخارج المنظمة ، يحقق إشباع ذاتي ويثبت مكانه من خلال نجاحه ( ) وأيضاً يستطيع الموظف أن يتعامل مع مديره وزملائه الآخرين وأن ينقل آراءه ويعالج مشاكله الداخلية وأن يجعل من نفسه أكثر فعالية ( )

#### أهداف الإتصال :

- 1 توفر المعلومات في أسرع وقت وأقل جهد وأدنى تكلفة ( )
- 2 إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات التي تم إقرارها والخطط والبرامج التي وضعت للتنفيذ مع تحديد السلطات والمسؤوليات ( )
- 3 عكس أهداف المنظمة للعاملين والجمهور وذلك بإعلان المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بالتنفيذ ( )
- 4 إعلام الرؤساء بما تم إنجازه مع ذكر المشاكل والمعوقات التي ظهرت أثناء التنفيذ والإنحرافات التي لم تكن في الحسبان مع ذكر الإقتراحات والتوصيات

التي تساعده في وضع الأهداف والسياسات العامة ووضع الخطط والبرامج  
المعدلة والجديدة 0

5- التسبيق بين الأجهزة والإدارات المختلفة داخل المنظمة وإطلاعها على  
المعلومات المتوفرة لدى كل جزء وذلك لتناغم إيقاع العمل 0

**وظائف الإتصالات الإدارية :**

الوظيفة الرئيسية هي "حث ورفع الروح المعنوية بين الموظفين" بحيث  
 تكون الإتصالات الإدارية "دافعة وذات فعالية عالية" 0

**التبلیغ : توصیل أو الحصول على معلومات مع تحديد الآتی :**

- \* توقيت الإتصال ، حجم احتياجات المستفيدين ، وسيلة الإتصال  
المستخدمة ، من هم المستفيدين ومدى الإستعداد لقبول المعلومات 0
- \* الإقناع / العرض وتعنى بسلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة  
وذلك عن طريق معرفة المنتج (الرسالة) ، معرفة العميل (المرسل  
إليه/المستقبل) ، معرفة البائع (المرسل) ، الإسلوب (قناة الإتصال)  
وترک إنطباع حسن (رد الفعل) 0
- \* التفہم والتعلیم : وتعنى بالقدرة على نقل المعلومات والخبرات  
المكتسبة من شخص إلى آخر والتعليم يظهر عند التوجيه والتدريب  
والتعليمات السلوكية 0
- \* المساعدة على اتخاذ القرارات : اتخاذ القرار يعتمد على توفر عدة  
بدائل - يتم الإختيار بناءً على معايير وقواعد معينة مفضلة بين  
البدائل إرتكازاً على المعلومات والبيانات المتوفرة.

**قنوات الإتصال :**

**أ- إتصالات رسمية :**

لدى معظم المنظمات الإدارية قنوات إتصالات رسمية تأخذ إتجاهين  
رئيسيين هما :

- الاتجاه الرأسی : إتصالات هابطة - أوامر وتعليمات وإتصالات صاعدة في  
صورة إقتراحات وشكاوى.
- الاتجاه الأفقي : إتصالات أفقية في المستوى الواحد للتشاور وإبداء الرأي 0

**عقبات الإتصال :**

من الأفراد متمثلة في التحريف ، التصفية ، زيادة التحميل في إضفاء الصبغة  
غير الشخصية 0 عقبات الهيكل التنظيمي متمثلة في حجم المنظمة، تعدد المستويات  
الإدارية ونطاق الإشراف ، تعدد مسؤوليات المدير والحواجز المصطنعة 0

**الإتصالات غير الرسمية : تخدم الوظائف التالية :**

التأكيد ، الإسهاب ، الاستعجال ، التكبيل ، الإنعام ، التعقيد ، التقليل والتناقض

٠

### الأسلوب المستخدم في عملية الاتصالات :

أ - الإتصال اللفظي : شفاهي ومكتوب () ويعتمد على استخدام اللغة وما تحتويه من كلمات وهي رموز تم التعارف عليها لتحمل معنى معين. يجب انتقاء واختيار الكلمات الدالة على المعنى المقصود وجوب إمتلاك مهارات لغوية خاصة في التعبير ()

المكتوب لتسجيل وحفظ البيانات والمعلومات وإسترجاعها مع تحديد المسؤلية - "إتصال إيضاحي تفسيري" وإنصال للإثارة .

الإتصال الشفهي : وهفه التبليغ ، الإقناع ، الإجابة والتفسير ، المناقشة والتوجيه وجلب الأفكار والأراء ()

ب - الإتصال غير اللفظي : وله تأثير كبير على عملية الإتصال وتنم عبر حركات الجسد ويحدد على الصور التالية :

- حركات الوجه ، الجسم وحركاته ، اللمس وأشكاله والمظهر العام  
للجسد ()

المظهر الطبيعي والشخصي ، حركات الجسم ، تعابير وتقاسيم الوجه ، سلوكيات اللمس المجاورة أو البعد في المجلس والمحافظة على الوعود ، القيم ٠٠٠ الخ

بسم الله الرحمن الرحيم  
**الرقابة الإدارية**  
إعداد/د. عمر البشير الحسن

**مفهوم الرقابة :**

- هي مجموعة الأعمال التي ترمي إلى مراجعة ما تم عمله وقياس ما تم إنجازه مقارنة مع ما حددته الخطة والأهداف .
- مراجعة الأداء للتتأكد من أن العاملين يؤدون واجباتهم وفقاً للنظم واللوائح والخطط ، ومتابعة ما يتم إنجازه .
- تعتبر الرقابة أداة الإدارة لمتابعة التنفيذ وإتخاذ الإجراءات الالزامية لتصحيح أي إنحراف وفقاً للمقاييس الموضوعة في الخطة .
- تساعد الرقابة على متابعة التنفيذ والتتأكد من سلامة الإجراءات والسياسات الموضوعة وتقدير فعاليتها وملاءمتها لتحقيق الأهداف .
- ينظر البعض للرقابة نظرة سلبية ، بأنها تحد من حرية العاملين في أداء مهامهم ، ولكنها في الواقع عملية ضرورية لتنظيم السلوك ورفع مستوى الأداء ومحاربة التسيب والإهمال .
- الرقابة ترتبط بالمستقبل ، لأن المشرف لا يستطيع في الواقع مراقبة ما تم إنجازه لأنها ترتبط بتصحيح الإنحراف أثناء أداء العمل .
- يعتمد نجاح عملية الرقابة على مقدرة العاملين وخبراتهم ، وإلى أي مدى يمكن الإعتماد عليهم في إنجاز المهام ، كما يعتمد على إسلوب الإشراف ومدى تفويض السلطات .

**آلية الرقابة :**

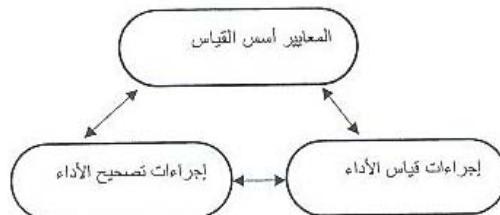
- تقسم آلية الرقابة إلى ثلاثة أنواع وفقاً للزمن ، الرقابة الوقائية - الرقابة أثناء العمل - التغذية الراجعة الناتجة من عملية الرقابة .
- الرقابة الوقائية تعتمد على التنبؤ بالمشاكل ودرء الأخطاء قبل وقوعها ، وذلك بإتخاذ الإجراءات التحوطية لمنع الإنحراف عن طريق وضع القوانين والإجراءات المنظمة للعمل وطرق أدائه في مرحلة التخطيط .
- الرقابة أثناء أداء العمل لتصحيح الأخطاء عند وقوعها وتقويم الإنحراف أثناء الأداء وسد ثغرات من قصور الرقابة الوقائية .

الغرض من التغذية الراجعة عن الرقابة هي منع الانحراف المستقبلي عن الأهداف والخطط ، وهذه أضعف آلية للرقابة لأنها تتم بعد وقوع الأخطاء .

#### خصائص الرقابة الفعالة :

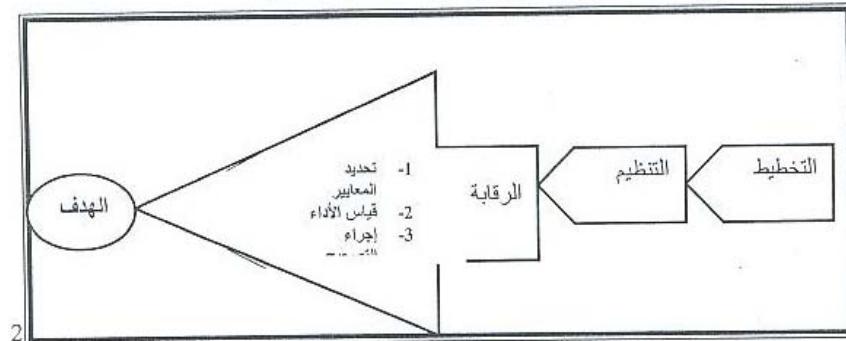
- لكي تتم الرقابة بصورة فعالة يجب أن تكون آلية الرقابة :
- أ- مفهومة للمشرف والمروءسين وتعتمد على معايير واضحة .
- ب- مناسبة وقليلة التكاليف .
- ج- تعطى مؤشراً لموضوع الخلل في الأداء ومن المسئول عن الخطأ .
- د- مرنة تتلاءم مع المتغيرات وطبيعة المشاكل والمعوقات .

#### خطوات الرقابة وكيفية ممارستها :



- تتبى عملية الرقابة على ثلاثة خطوات :
- أ- تحديد معايير محددة يتم على ضوئها قياس الأداء .
- ب- قياس الأداء عن طريق مقارنة مستوى الأداء والمعايير الموضوعة مسبقاً والتي تحدد المطلوب تحقيقه .
- ج- إتخاذ الإجراءات التصحيحية الالزامية لتنقيم الإنحراف .
- ترتبط الرقابة بالأهداف وعملية التخطيط والتنظيم والمعايير التي تحددها الخطة .

#### إرتباط الرقابة بالأهداف والتخطيط



#### أ- معايير الأداء :

معايير محددة يمكن قياسها وأخرى غير ملموسة

- الكم - كمية الإنتاج بالوحدات أو عدد المعاملات التي يتم إنجازها .
- الكيف - نوع السلعة أو الخدمة المنتجة من حيث الجودة .
- التكلفة - النفقات لإنتاج سلعة أو خدمة معينة .
- الوقت - الوقت الذي يستغرقه إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة أو أداء مهمة .

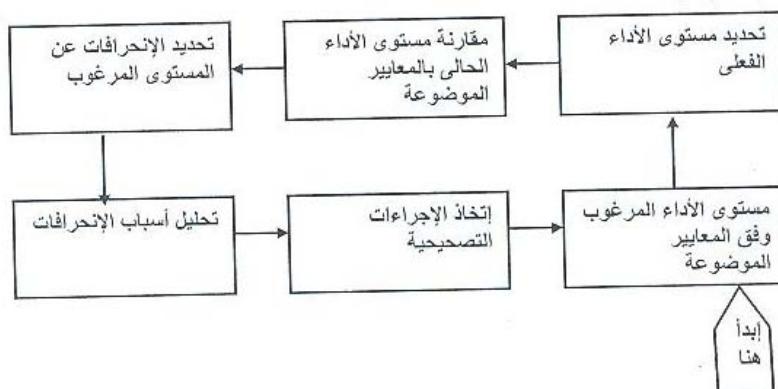
#### ب- قياس الأداء :

يتم قياس الأداء الفعلى وفقاً للمعايير الموضوعة ومجال الرقابة (جودة - كمية - زمن - نفقات ) .

#### ج- الإجراءات التصحيحية :

يتم التصحيح وفقاً للأهداف والخطط الموضوعة ، ما يجب أن يكون عليه الحال ، وما هو عليه في الوقت الحالى . والمقارنة تمكن من تقييم الأداء الفعلى وتحديد الإنحرافات وطرق تصحيحها .

### عملية الرقابة



#### أمثلة للرقابة في مجال العمل الإداري :

1. التأكد من إحترام العاملين في المنظمة للقوانين وعدم مخالفتهم لها .
2. التأكد من صرف الإعتمادات المالية وفقاً للخطط المقررة (الميزانية) وفي أبواب الإنفاق المحددة وعدم استغلال النفوذ .
3. التأكد من اتباع الإجراءات ونظم العمل السليمة .
4. التأكد من الانضباط في العمل وعدم التسيب وإتباع السلوك الإيجابي
5. التأكد من عدم محاباة الموظفين لبعض الفئات من المواطنين وتميزهم من غيرهم في المعاملة .

## **آليات التنسيق والمتابعة والتقييم**

**/إعداد/د. عمر البشير/الحسن**

### **التنسيق :**

- ♦ هو تنظيم الجهود الجماعية بغرض توحيدها وتوجيهها نحو تحقيق هدف مشترك ، لضمان تفاعل وتكامل الوظائف والقوى والجهود التي يكون فيها العمل الإداري في أجزاءه المختلفة ، والذي يحقق أغراض العمل الإداري في سرعة الإلجاز منع التضارب .
- ♦ التنسيق وظيفة مهمة من وظائف الإدارة ، وتعتبر أكثر الوظائف استمرارية وتتصل بأعباء رؤساء العمل اليومية .
- ♦ كبير حجم المنظمات وتعدد الأطراف المتصلة بها ، ويفيد العلاقات داخلها يجعل التنسيق ضرورة ، للتوفيق بين الأعباء والواجبات التي يقوم بها الأفراد والوحدات ، والأهداف والمصالح المتصارعة داخل المنظمة .

### **لماذا التنسيق :**

- ♦ التنسيق بين أجهزة الدولة التشريعية والتنفيذية وتحقيق التكامل بينها .
- ♦ لتحقيق تكامل جهود المستويات الحكومية في إنجاز البرامج القومية .
- ♦ لتحقيق تكامل الجهود بين الجهات المختلفة في البرامج المحلية .
- ♦ لتحقيق التكامل ومنع التداخل والربط بين العمليات الفنية وغير الفنية في إطار البرنامج الواحد .

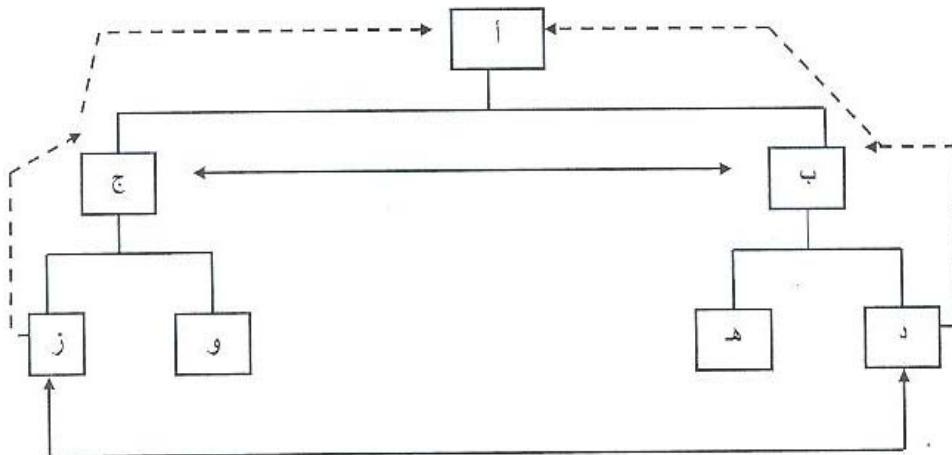
### **أهمية التنسيق :**

- ♦ لتأمين حسن استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة للتنظيم .
- ♦ للتغلب على الصراعات والمنازعات التي تعوق تحقيق الأهداف .
- ♦ لكسب تعاون الأفراد وتوحيد جهودهم المشتركة وتوجيهها نحو تحقيق الهدف .
- ♦ لتحقيق الانسجام والتوافق والتعاون بين الأفراد والربط بين ميولهم ورغباتهم ومطاليبهم المختلفة وبين أهداف المشروع .

- ♦ لتسهيل انساب الإجراءات وربطها بما يمنع التضارب ويساعد في تنفيذ خطوات العمل في الزمن المحدد لها .

**مبادئ التنسيق وعلاقة التنسيق بالاتصال :**

- ♦ الاتصال المباشر والشخصي بونقة العلاقة بين الأفراد وأجزاء العمل المختلفة وتنسيق الجهود .



- ❖ وضع السياسات وتقديرها .
  - ❖ التنظيم الجيد .
  - ❖ التقويض .
  - ❖ الاتصال .
  - ❖ المشاركة في اتخاذ القرار .

## أشكال وأنواع التنسيق :

- ◆ التنسيق بالإجراءات .
  - ◆ التنسيق بالسياسات .
  - ◆ التنسيق بالأهداف .
  - ◆ التنسيق بالقرارات .
  - ◆ التنسيق بالرأي .

### **آليات وأدوات التنسيق :**

- الاجتماعات/ دورية طارئة.
- المجالس.
- اللجان.
- فرق العمل.
- التقارير . شفوية وكتابية.
- التصميمات.
- الموجهات العامة.

### **أنواع ومستويات التنسيق : داخل وخارجي - رأسي وأفقي :**

- ♦ داخلي : بين الأقسام والإدارات المختلفة داخل التنظيم .
- ♦ خارجي: بين المنظمة والأطراف الخارجية المرتبطة بالمنظمة .
- ♦ رأسي : من أعلى إلى أسفل وبالعكس للربط بين أعمال الرؤساء والمرؤوسين .
- ♦ أفقي : بين المستويات التنظيمية المتماثلة داخل التنظيم بين الوحدات الخارجية التي لا تكون جزء من المنظمة .

## ادارة الوقت

أعداد : د. سمير كمال البا

### ادارة الوقت :

الوقت سلعة فريدة أعطيت لكل الناس بالتساوي بغض النظر عن العمر أو الموضع ، يسير الوقت دائمًا بسرعة محددة وثابتة ، ولكن معظم الناس يعانون من فلة الوقت . لذا فيما انت لا يمكنك ان تخلق وقتاً أكثر ينبع علينا أن نحافظ على الوقت المخصص لنا . يقول بيتر دراير : " الوقت هو أشرف الموارد فإذا لم تتم إدارته لن تتم إدارة أي شيء آخر .

يزورنا موضوع إدارة الوقت يتبرص متى للصفات والعادات الإنسانية التي تساعده على استخدام الوقت بطريقة أفضل ، جريراً أن إدارة الوقت تجيء في المقام الأول إلى الأداء .

تعتبر إدارة الوقت أمر هام للغاية سواء في الحياة الشخصية للأفراد أو في المؤسسات . بالنسبة للمديرين من المستوى الأعلى وحتى مستوى المشرفين تعتبر الإدارة الجيدة للوقت وسيلة للتميز فهي السبيل إلى توفير التكاليف وإلى الاستخدام الأمثل لأهم مورد من موارد المنظمة وهو العاملون . أن أهم هدف لإدارة الوقت بالنسبة للأداري هو أن يجد وقت أكبر تحت تصرفه وهو الجزء الوحيد من يومه الذي يمكنه أن يستخدم فيه ويدعى ملكيته فعلاً . لا تقدم إدارة الوقت طلولاً للمشكلات الإدارية ولكنها توجد الوقت الخاص الذي يمكن خلاله للمدير أن يجد الحلول ويخطط للمستقبل ويقيم مدى القسم العام .

عليه يمكن ان نفهم إدارة الوقت على أنها مرادف للترتيب والتتنظيم وإجراءات عمل يومية مبرمجة ، بل أن إدارة الوقت تعتبر أكثر تعقيداً من ذلك ، فهي ( حالة نفسية واستعداد للالتزام الشخصي بإعادة ترتيب الأولويات والتخلص من المعوقات وتغيير عادات العمل ) يقول أحد الكتاب اذا أردت ان تتزوج وفتاة لك ينبغي ان تكون راغبة في ذلك فعلاً .

### تضييع الوقت :

الشاهد انه وبالرغم من أهمية الوقت وإدراكنا لهذه الأهمية نجد اتنا نضيع ساعات غالبية ، والوقت الضائع خسارة حيث أن الوقت سلعة فريدة لا تخزن ولا تسترجع . لذا يجب ان نتعلم كيف نستعمل الوقت ، لسوءه ، وحقيقة الأمر أن مضيعات الوقت كثيرة ومتنوعة ، وقد تختلف من فرد لأخر ومن منظمة لأخرى ومن بينة لأخرى .

عندما نتوقف قليلاً وتأمل فيما نقوم بإدارته والطريقة التي تتبعها في الإدارة ينبغي ان نركز على الأشياء التي تمنعنا من استخدام وقتنا بفعالية . معوقات الإدارة الفعالة للوقت تowan خارجية وأخرى داخلية . فالمعوقات الخارجية عادة هي الأشياء التي يتسبب فيها الآخرون وهذه تسهل السيطرة عليها إلا أن مضيعات الوقت الداخلية تختلف لأن العائق النفسي لإدارة الوقت بفعالية تتضمن اعتبارات ذاتية فيها الغرور أو الخوف أو الرغبة في أثبات الذات أو التردد وهذه تتطلب تحليلًا دقيقاً للشخصية وصدق ووضوح في رصدها .

نذكر هنا أهم مضيعات الوقت كما جاءت في نتيجة أبحاث قام بها بعض كتاب إدارة الوقت على عينة من المديرين في ١٤ دولة من بينها أمريكا ، إنجلترا ، فرنسا ، واليابان .

### مضيعات الوقت بالنسبة للمديرين :

- |   |      |
|---|------|
| المحادثات الهاتفية .                                  | - ١  |
| الزوار غير المتوقعين .                                | - ٢  |
| الاجتماعات .  | - ٣  |
| الأزمات .   | - ٤  |
| عدم تحديد الأهداف والأولويات ومواعيد الإجاز .         | - ٥  |
| عدم التنظيم الشخصي .                                  | - ٦  |
| قلة التفويض .   | - ٧  |
| عدم الواقعية في تقيير المهام والوقت اللازم لإنجازها . | - ٨  |
| سوء تظم الاتصالات والمعلومات .                        | - ٩  |
| الترد والتأجيل أو التسويف .                           | - ١٠ |
| عدم القدرة على قول (لا) .                             | - ١١ |
| عدم وضوح السلطات والصلاحيات .                         | - ١٢ |
| ترك المهام قبل اتساها .                               | - ١٣ |
| نقص الانضباط الذاتي .                                 | - ١٤ |

### كيف تحقق الاستفادة القصوى من وقتك :

يشير بيتر دراكر إلى أن أحدى العادات الخمس المشتركة بين كل المديرين الفاعلين هي معرفة كيف يذهب وقتهم وكيف ينبغي أن يذهب .

ان ممارسة إدارة الوقت يمكن تعليمها . ويفعل المديرون ذلك بطرق متعددة منها التجربة والخطأ . هذا المدخل لا يعتمد على أحسن علمية أو نظرية وإنما هي عبارة عن تجربة لتصحيح مفيدة بعضها فعل جداً في تنظيم واستخدام وقت المدير .

اما المدخل الثاني فهو أكثر تنظيماً ويعتمد على تنمية عادات عمل فعالة بدلاً من توفير بعض دقائق هنا وهناك . يعتمد هذا المدخل على الاستفادة من العملية الإدارية في إدارة الوقت . ذلك أن عملية إدارة الوقت تتكون في الأساس من مهام التخطيط ، التنظيم والرقابة ، أي أن إدارة الوقت تستلزم وجود مهارة التخطيط والتنظيم لاستخدامها بفعالية وكذلك مهارة الرقابة على استخدامها .

### تخطيط الوقت :

التخطيط له الأولوية على ما عداه من وظائف الإدارة ، بل هو السبب في وجودها ومصدر مدخلاتها . فهو نقطة البداية في العمل الإداري ويمثل تجسيد الفجوة بين ما نحن فيه وما نريد الوصول إليه فهو التحديد المسبق للهدف الذي نريد أن نتجزه وكيفية السير نحو هذا الهدف .

وتحتاج أهمية عملية التخطيط من اعتبار أساسى مفاده أن العمل الأساسى للإدارى هو التفكير ، بهدف إنقاء الأزمات والخلولة دون الاستسلام لتدفق المهام من الخارج دون حرج لأهميتها وصولاً للفالية المطلوبة ، فهو أسلوب يصل المستقبل بالحاضر ، لذلك فهو نشاط معقد يحتاج إلى تفكير عميق في محاولة التنبؤ بما قد يكون عليه المستقبل .

اما تخطيط الوقت ففيه قدر أكبر من الصعوبة لأنه يعني وضع إطار مسبق للوقت ووضع حدود له ويستمد تخطيط الوقت أهميته من حقيقة أساسية وهي أن المهام والأنشطة كثيرة وهناك أشياء لابد من القيام بها

دائماً ويكون الوقت هو المحدد الأساسي والعنصر الحرج لما يعمل وما لا يعمل . إذ لا توجد ساعات كافية في اليوم لعمل كل الأشياء المراد إنجازها .

#### **تصور الوقت :**

أن التمعن في فهمنا وطريقة ادراكنا للوقت هي المرشد الأساسي للتخطيط السليم للوقت والإحساس السليم بالوقت واستخداماته يمكن تقويته باستعراض استخدامات الوقت وفقاً لمساهماتها في إنجاز الأهداف وقتنا .

#### **عناصر تخطيط الوقت :**

##### **(١) تسجيل الوقت : TIME RECORDING**

يعطي التسجيل إجابة واضحة عن كيفية قضايانا لوقتنا . وإذا كان الإداري لا يستطيع إدارة أي مورد بدون حقوق ومعلومات عن ذلك المورد فإن هذا يصدق تماماً على مورد الوقت . وما لم تلق على المعلومات الكافية عن كيفية قضايانا لوقتنا لا تستطيع التعرف على العادات والسلوكيات التي تستند إليها قضايانا .

#### **الهدف من التسجيل :**

- ١ تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط وإبراز الأنشطة غير المهمة والأنشطة المهمة .
- ٢ التعرف على مضيقات الوقت وما يخضع منها لسيطرة الإداري .
- ٣ إعادة توزيع وقت الإداري على الأنشطة حسب أهميتها ودرجة إسهامها في تحقيق الأهداف .
- ٤ ويمكن أن يكون التسجيل للوقت على فترات مختلفة في السنة كي يعطي صورة حقيقة عن كيفية قضاء الإداري لوقته .
- ٥ إبراز التغيرات المهمة التي تطرأ على الوظيفة نتيجة للتغيرات التي تفرضها تغير الظروف .

#### **كيفية التسجيل :**

يتضمن تسجيل الوقت الآتي :

- ١ رصد الأنشطة التي يمارسها الإداري في فترة زمنية معينة .
- ٢ رصد الوقت الذي يستغرقه كل نشاط في هذه الفترة .
- ٣ متوسط الوقت الذي يقضيه في كل نشاط .

#### **(٢)**

ويكتسب أي نشاط قيمته من إسهامه في تحقيق الأهداف . فكلما كان إسهامه كبير كانت قيمته عالية وكان أكثر أهمية . والأنشطة المهمة تعطى ترتيبتها في المدى الطويل في حين تعطى الأنشطة المستعملة ترتيبتها في المدى القصير وهي أكثر الحاجة من الأنشطة المهمة ، كما أنها قد تنسى أو لا تنسى في تحقيق الأهداف .

وتحليل الوقت الأنشطة تقدم نموذجاً مهماً في تخطيط وإدارة الوقت لأنها تميز الأولويات والاستجابة لها وترتيب الأولويات يعني منها أنه يكرس غالبية وقته للعمل أو الأنشطة المهمة فعلاً . كما أن تحديد الأنشطة الرئيسية والمهام المنتجة وغير المنتجة وهو البداية لهذه العملية . وتقييم كل مهمة تساعد على تطوير مرشد يساعد في تقرير الوقت اللازم لكل مهمة ومتى يكرس هذا ، حتى تستطيع تجنب ما يعرف بمصدبة النشاط حيث يؤكد أحد العلماء أن ثمة أنشطة عديدة تمارس من أجل القيام بالنشاط ، بدلاً من أهميتها لإنجاز الأهداف .

#### **تحديد الأهداف :**

تحديد الأهداف هي نقطة البداية في عملية تخطيط الوقت – وتحديد الأهداف بدقة ووضوح يمكن أن يتم أسبوعياً أو شهرياً أو ثلاثة أشهر أو سننة حسب طبيعة عمل الشخص ، عند وضع الأهداف للأسبوع التالي لابد أن يسأل الإداري نفسه الأسئلة التالية : –

- ١ ماذا يجب أن يفعل ؟
- ٢ متى يجب أن يفعل ؟
- ٣ أين يجب أن يفعل ؟
- ٤ من الذي سيقوم بالعمل ؟
- ٥ ماهي الأولويات ؟

-٦ ما مقدار الوقت المستغرق ؟

ويمكن ان تجزأ الأهداف الأسبوعية إلى أنشطة وان يحدد الوقت اللازم وفق خطط أسبوعية و يومية .

نموذج الخطة الأسبوعية الأهداف ( ما أتني تحققه مع نهاية الأسبوع التالي )	
—	—
—	—
—	—
—	—

اليوم	الوقت المطلوب	الأولوية	الأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف
—	—	—	—

١- ترتيب الأولويات :

لابد بعد وضع الأهداف وتحديد الأنشطة من تحديد أولويات الأنشطة ، ويمكن تحديد أولوية كل نشاط كما يلي :-

١- أولوية رقم (١) : وهي أعلى أولوية ، للأنشطة المهمة والملحة على حد سواء .

٢- أولوية رقم (٢) : وهي أولوية ، الأهمية للأنشطة العالمية في أهميتها فقط .

٣- أولوية رقم (٣) : الأولوية ، الأدنى للأنشطة التي ليست ذات أهمية ولا ملحمة بشكل فوري .

ويجب ان تذكر هنا هذه التعريفات تفترض وجود فروقات مطلقة في درجة الأهمية واللحاجة ، لكن تحديد الأولويات يخضع لعملية صنع القرار — وهذا يتطلب حسن التقدير .

٤- البحث عن فرص للتقويض - قارن قائمة اولوياتك مع ملاحظتك عن اهتمامات التقويض ، ثم فرض المهام التي يمكن الاعتماد على الآخرين في توليها حتى لو كانت مهمة وملحة ، اكتب أسماء الأشخاص الذين يفوضونهم في العمود الأيسر من الجدول .

٥- تطوير استراتيجية الاتصالات : احضر عدد الاتصالات المطلوبة في اليوم ، وحدد التكرار والوقت الذي تحتاجه .

٦- اعد بناء قائمة انشطتك ، وذلك بان تختلف من القائمة اولويات الأنشطة التي تقرر تقويضها ثم أعد ترتيب المهام المتبقية حسب اولوياتها من أعلى إلى أسفل ، بإعادة ترتيب القائمة ستحصل على آداة تخطيط قوية لإدارة عملك ولن تكون اولوياتك منقطة حسب الأولويات فقط ولكن القائمة لن تتضمن سوى المهام التي يجب ان تعالجها انت شخصياً وذلك كالتالي :-

٧- سجل المهام ذات الأولوية (١) التي تعتبر حاسمة للأهداف والتي يجب الشروع فيها فوراً .

٨- سجل بنود الأولوية (٢) المتعلقة بالنتائج التي انت مسؤول عنها ولكنها تعتبر أقل إلحاحاً .

٩- سجل مهام الأولوية (٣) والتي قد تكون أقل أهمية ولكن من الضروري انجازها سريعاً .

١٠- اخيراً سجل بنود الأولوية (٤) التي لن تجذب اهتماماتك إلا إذا بقي لديك وقت بعد تمام انشطة الأولويات الأعلى .

### نماذج أعادة ترتيب الأنشطة وفقاً لأولوياتها

رقم النشاط ووصفه	الأولوية
-	-
-	-
-	-
-	-

#### **الخطة اليومية :**

بعد الانتهاء من الخطة الأسبوعية لابد من وضع خطة يومية ، تمثل قائمة الأشياء التي تعمل . وتعمل الخطة اليومية في ضوء الخطة الأسبوعية ، بمعنى ان يقرر المدير أي جزء من الخطة يستهدف تحقيقه اليوم ، أي وضع أهداف يومية ، وتدوين الأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وترتيبها وفقاً لمعيار الأولوية في التنفيذ . وقد تغير الوقت اللازم لكل منها مع إضافة أي احداث أو أنشطة أخرى للقائمة يمكن أن تحدث .

تعمل خطة العمل اليومية مسبقاً وقبل دخول الإداري إلى المكتب .

#### **جدولة الأنشطة :**

ويقصد بالجدولة اختيار الوقت والمكان المناسبين للقيام بالأنشطة منعاً للعشوائية .

##### **أ- بناء الجدول الزمني :**

الجدول الزمني ليس لقائمة الأشياء التي يجب أن تعمل ، فالقائمة تحدد بنود الأنشطة التي يجب ان تنفذ في يوم محدد مع أولويات مناسبة ووفت محدد لإنجاز العمل أي أنها لا توضح تدفق الأنشطة وتوقيتها وهذا ما تفعله الجدولة .

##### **ب- المرونة :**

لابد ان تستوعب الخطة اليومية كل ساعات العمل المتاحة يومياً – اذا لابد ان تترك عدد من الساعات تتراوح بين ساعتين الى أربع بدون جدولة حتى يمكن امتصاص الاحداث غير المتوقعة

#### **تنظيم الوقت :**

تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته وبينته حتى يصبح أكثر فاعلية في استخدام وقته وذلك باتباع الآتي : –

##### **أ- التفويض :**

- ان تفويض كل الأعمال الممكن تفويضها بما يتناسب مع حدود عمل المدير والمرؤوس أمر ضروري لتوفير الوقت المطلوب للقيام بالمهام الإدارية والأكثر أهمية .
- تبدأ عملية تحديد أولويات الأعمال وترتيبها في الخطة اليومية بأن يتم أولاً تحديد أي من هذه الأعمال يمكن تفويضها .
- اتبع مبادئ التفويض السليمة حتى لا يرتكب لديك التفويض وتصبح أنت المفوض بدلاً عن المفوض .

##### **ب- جمع النشاطات المتباينة :**

- اذا تم تجميع النشاطات التي تتطلب بيئة وموارد مماثلة ومعالجة واحدة ، كان ثائقى بمرؤوسيك في وقت معين او تقوم بكل الاتصالات الهاتفية في وقت محدد . النجاح في ذلك يقلل من المقاطعات غير الضرورية ويساعد على التركيز وتقليل عدد مرات الابداء والتوقف .
- نظم العمل والعاملين يجب تقليل من الأعمال الروتينية والتي تشكل قيمة بسيطة لتحقيق أهدافك .
- خطط لاجتماعاتك بعناية ، حدد أوقات البداية والنهاية . حدد هدف الاجتماع واعد جدول عمل واضح ابداً في الوقت المحدد . لاتسمح بالخروج عن موضوع الاجتماع لشخص الاجتماع بمراجعة الاستنتاجات التي وصلتم إليها او الإجراءات التي يجب القيام بها ومن سيقوم بها أنتي الاجتماع في الوقت المحدد أيضاً .
- تعلم كيف ومتى تستخدم الهاتف – الموضوعات الحساسة والجدلية لاجلب اثارتها في الهاتف .
- قوْض سكرتيرتك للرد على كل المكالمات باستثناء الهمامة والتي لا يستطيع الاجابة عليه غيرك .

ز - نظم طاولتك بالخلص من الأوراق أولاً باول وأحرص على لا تتعامل مع أي ورقة غير مرة واحدة فقط .

ح - تجنب التأجيل بتقسيم المهام الصعبة إلى جزئيات صغيرة يسهل التعامل معها .  
ط - حارب التردد بجمع كل المعلومات المطلوبة لإنجاز المهمة واتخذ قرارك في حينها حتى إذا جاء القرار غير صائب سهل تصويبه في الوقت المناسب  
ي - اهتم بتنقية نظام الاتصالات ، لأن توصيل الأهداف المرجوة للمروّضين بطريقة سليمة تضمن سلامة التنفيذ .

#### **ج- ضبط الوقت " الرقابة "**

يمكن ضبط الوقت بنفس الطريقة التي يضبط فيها أي شيء وذلك باتباع الخطوات التالية : -  
١- وضع هدفاً زمنياً ( موعد محدد أو إطار الوقت ) للنشاط الذي ترغب في إقامته تحت السيطرة . ويجب أن تكون أهدافك ثابتة ومدونة في الجندتك إذا كان النشاط يشكل جزءاً من خطة تنظيمية فان الموعد النهائي لإنجاز العمل قد يعرض أيضاً على لوحة ضبط الإنتاج .

٢- قس التقدم نحو الهدف او الموعد النهائي .  
٣- تصرف للمحافظة على حركة التقدم كما هو متوقع وهذا يتطلب تغيير منهجك الحالي للتشريع ببرنامج وإضافة المصادر هي احدى الوسائل . أو قد تضرر بي إجراء تصحيح سلبي كان تمرر موعد حتى حساب موعد آخر ، أو إذا ما لاحظت تأخير نشاط متعلق بالعمل فقد يكون عليك تحديد أولوية له أعلى على حساب نشاط آخر .

#### **توقف ضوابط الوقت :**

يمكن ان تمارس ضبطاً لنشاط ما في أي من المراحل الثلاث التالية :-

- ١- في النقطة التي تبدأ منها .
- ٢- عند مفترق رئيسي يفرض عليك الاستمرار او التوقف عن القيام بالنشاط .
- ٣- أثناء إنجاز النشاط .

#### **أنواع الضوابط :**

- ١- الضوابط الوقائية او تلك التي تختبر وضع مصادرك قبل ان تبدأ ، وتعتبر من موفورات الوقت الكبيرة كما تؤكد ان كل شيء جاهز قبل ان تبذل جهودك وطاقتك .
- ٢- ضوابط التشغيل - تطبق خلال القيام بالنشاط وتساعد على استمرار التحرك على المسار المطلوب وهذه الضوابط تمنحك الفرصة في الإسراع بالعملية في حين قد يتبقى لديك وقت لتلبية مواعيده المحددة
- ٣- الضوابط بعد اتمام العملية - تطبق بعد إتمام النشاط للتأكد من الفاعلية . وهذه الضوابط تمنحك الفرصة في الإسراع بالعملية في حين قد يتبقى لديك وقت لتلبية مواعيده المحددة .
- ٤- الضوابط بعد اتمام العملية - تطبق بعد إتمام النشاط للتأكد من الفاعلية .

#### **إعادة التحليل :**

ينبغي إعادة استخدام الوقت مرة كل ستة أشهر على الأقل لتفادي العودة للعادات السيئة في إدارة الوقت .

#### **خاتمة :**

قد يستغرق الأمر وقتاً لتعلم إدارة الوقت بشكل جيد ، لكن الاستثمار في تعلم وتطبيق الخطوات الصحيحة في إدارة الوقت يستحق هذا الجهد ، أذ ان الإدارة الجيدة للوقت تقلل ضغط العمل وتعطي الفرد شعوراً زائداً بالرضاء الوظيفي وبالإنجاز معاً .

بسم الله الرحمن الرحيم

## أساليب حل المشكلات الإدارية

إعداد: د. عمر البشير الحسن

### ضرورة مواجهة المشاكل ومعالجتها

المشكلة هي انحراف عن الهدف المحدد مسبقاً، أو نتيجة غير مرغوب فيها . وتشمل المشاكل عدة أسلحة ومسائل تتطوّر على المجهول أو على ما هو مشكوك فيه أو على شك وصعوبات.

عدم الرغبة في مواجهة المشاكل وبالتالي إيجاد الحل الصحيح لها غالباً ما يصبح مشكلة بحد ذاتها.

من أهم خطوات اتخاذ القرار هو تحديد المشكلة وتعرّيفها بطريقة صحيحة لأن التشخيص الخاطئ للمشكلة يقود لقرار خاطئ لذلك يجب تحديد:-

ما هو الانحراف بالضبط؟ وما هو الشيء الذي لوحظ فيه الانحراف على وجه التحديد؟

أين لوحظ الانحراف؟ ومتى ظهر؟

ما هو حجم الانحراف؟ وما هو عدد الأشياء التي لوحظ الانحراف عليها؟

### عدم مواجهة المشاكل

وحتى عند إدراكك لوجود مشكلة قد يكون من الصعب مواجهة الحقيقة لعدة أسباب:-

1. إذا كانت المشكلة تسبب فقدان احترام الآخرين أو شعوراً بالخجل أو الذنب تكون إحدى وسائل التعامل معها نفسي وجود المشكلة – التهرب من المشكلة.

2. إذا كان العثور على ضحية (كيس فداء) تلقى اللوم عليها أهمل من حل المشكلة عندها من السهل تسويه الأمور بحيث يصبح حل المشكلة أمراً ثانوياً.

3. إذا كان حل المشكلة يعني معالجة شخص يملك عادة سمعة أو سلوكاً سيئاً قد يبدو من الأسهل تجنب المشكلة بدلاً من حصول رد فعل سلبي أو عدواني من ذلك الشخص.

4. الخوف من اتخاذ القرار الخاطئ يرهب الأشخاص ويؤدي بهم إلى عدم فعل أي شيء - لكن الامتناع عن اتخاذ القرار لا يجعل المشكلة

في الواقع أن المشاكل لا تحل نفسها بل قد تتفاقم وتتسبّب في مشكلة أعمق وأصعب على الحل لذلك لا بد من مواجهة المشكلة والتصدي لها. وإبلاغ الآخرين بأن لديك مشكلة (كثرة الشكاوى) ليس هو الحل وليس يوم الآخرين على المشكلة حل في ذاته، بل ما أنت بحاجة إليه هو تحديد وتعرّيف المشكلة ثم اتخاذ القرار لحلها.

كما أن تطبيق الحلول دون تعرّيف المشكلة الحقيقة أو لا يقود إلى الفشل وتبدّد الطاقة وإضاعة الوقت لأنك تنتهي إلى حل المشكلة الخاطئة أو غير الحقيقة.

### خطوات حل المشكلات

#### تحديد المشكلة

تكون عملية صنع القرار من عدد من الخطوات إلا أنها تتفق حول ماهيتها ويمكن حصر هذه الخطوات فيما يلي:-

1- الإحساس بالمسألة .

2- تحديد المسألة وتعرّيفها بشكل جيد.

3- جمع المعلومات اللازمة وتحليلها ( جمع المعلومات والحقائق ).

4- تحديد بذائل العمل أو القرار .

5- المفاضلة بين البدائل واختيار أفضليها.

6- اتخاذ القرار .

1. ما هي المشكلة؟ تعریف المشكلة ؟

2. ما هي الحلول المحتملة للمشكلة ؟

3. أيهما أفضل الحلول أو ما هو الحل الأفضل ؟ الذي يحقق أفضل نتيجة ؟

### **نقاط مهمة لحلول أفضل**

- يجب أن تدرك وجود المشكلة والتعرف إليها بسرعة.
- يجب أن تقرر مواجهة المشكلة والتصدي لها.
- يجب أن تكون مقتنعاً بأن اتخاذ قرار هو أفضل من عدم فعل أي شيء.
- يجب أن تفهم أن حل المشكلة يشمل بذل جهد معين.
- يجب أن تقرر وجود حاجة لتعریف المشكلة قبل الاندفاع لمعالجتها.
- يجب أن تصمم على معالجة المشكلة في أبكر وقت ممكن.

#### **( ١ ) تعریف المشكلة**

تعريف المشكلة التي تواجهها مهم جداً فقد تكون المشكلة بسيطة وتضخمها في ذهنك، وقد تكون مشكلة كبيرة ولكنها تبدو لك مسألة صغيرة بسيطة.  
لهذا يهدف حل المشكلة لتأكيد أن ما تظن أن المشكلة حقاً هو المشكلة الحقيقة.  
والطريقة الصحيحة هي وصف خصائص المشكلة بالتفصيل وملامحها ودرس مسبباتها كما تحتاج إلى تحديد هدفك من حل المشكلة  
وهذا يعني بذل جهد واسع لوصف كيف تؤثر المشكلة في الوضع الحالي كما تراه أنت. على سبيل المثال المشاكل التالية:

#### **المشكلة الأولى**

المشاركة في برنامج تدريب إداري حول مهارات مدراء المكاتب التنفيذية. هنا يتوجب عليك الحضور من منطقة بعيدة مع زميل آخر وفترت لكما المنظمة التي تعمل بها سيارة قديمة ويتجه عليك الوصول إلى مكان انعقاد البرنامج في الوقت المحدد.

#### **المشكلة الثانية**

تغير مكان العمل والانتقال إلى وظيفة جديدة في بلد آخر في الوقت الذي لا يبدو مستقبلاً في وظيفتك الحالية جيداً وترغب زوجتك في التغيير وتحثك عليهـ ماذا تفعل ؟

#### **المشكلة الثالثة**

حالة شركة لبيع الحواسيب: هنا نجد أن منافسيك في السوق يبيعون جهاز الحاسوب بسعر أقل مما تبعيهـ أنت، ووجدت أنه لا يمكنك بيع حواسيب بسعر أقلـ فماذا تفعل ؟

#### **المشكلة الرابعة**

وجود موعد نهائي لتسليم البضاعةـ هنا أخفقت في تسليم البضاعة إلى الزبون في الموعد النهائي المحدد بحيث أثرت غضب الزبونـ وكانت قد أخفقت في تسليم البضاعة للزبون ذاته في موعد نهائي سابقـ ووضعت جدو لا زمنياً للعمل بهـ ولكنه أخفق الآنـ فماذا تفعل ؟

1. هل اتخذ إجراء سريع لحل المشكلة أو أتفق بعض الوقت لدر استئها.
  2. كيف حللت المشكلة؟ ما هي أسبابها؟
  3. ما هي أهدافي وماذا يمكن أن أخسره من القتال في حل المشكلة؟

نقاط مهمة لحلول أفضل

- يجب أن تكون مستعداً لاتفاق وقت كافي في درس المشكلة.
  - يجب أن تدون ما تظن أنه حاصل.
  - يجب أن تفهم لماذا حصلت المشكلة.
  - يجب أن تعرف المزيد من المعلومات عن المشكلة.
  - يجب أن تعرف ما تتوقع اكتسابه من حل المشكلة.
  - يجب أن تقرر نتائج عدم حل المشكلة.
  - يجب أن تشعر أنك حددت وعرفت المشكلة بشكل جيد ومرض

## ( 2 ) تحديد بدائل الحلول للمشكلة

يوجد أكثر من جواب واحد لأي مشكلة ولا يكون الحل الواضح بالضرورة هو الحل الأفضل. يجب أن تسعى للتعرف إلى سلسلة خيارات من الحلول ويشمل وضع العديد من الخيارات ثلاثة عمليات:

- جمع المعلومات

- يجب جمع أكبر قدر من المعلومات عن المشكلة.

أ- ماهي المعلومات التي تحتاج لجمعها.

ماهي مصادر المعلومات والحقائق التي تؤذد جمعها.

تنظيم المعلومات والحقائق في قائمة سهل درسها وفهمها وتحليلها.

ب- يجب أن تفك بطريقة موضوعية وبدون تحيز

ج- حاول الحصول على أراء وأفكار أخرى عن المشكلة من أشخاص آخرين مرتبطين بالمشكلة ولهم تجارب سابقة.

( ٣ ) تقييم البدائل ( الخيارات )

للوصول لأفضل حل يجب تقييم كل الخيارات المتاحة على أساس:

- ١- كلفة الحل وما يمكن أن تحمله هذه الكلفة.
  - ٢- توافق المواد الازمة للحل، ومتى المدة الزمنية للحل: كم من الوقت أملك لتطبيق الحل
  - ٣- المكاسب التي سأجنحها من الحل وسلبياته
  - ٤- إمكانية الفشل والنجاح

نقاط مهمة لحلول أفضل

- يجب أن تجمع المعلومات الكافية عن المشكلة
  - يجب أن تعلم على تحليل المعلومات
  - يجب التعرف على أقصى ما يمكن من الخيارات المتاحة لحل المشكلة
  - يجب أن تقيس كلفة الخيارات و مدى توافر المواد اللازمة لها والوقت المطلوب لتنفيذها
  - يجب أن تحدد سلبيات وإيجابيات الخيارات المتاحة
  - يجب أن تعرف فرص النجاح أو الفشل الممكنة والمحتملة بنسبة معينة

#### **(٤) اتخاذ القرار**

يواجه متذبذب القرارات عدة خيارات (بدائل حلول) للمشكلة التي يصعد أتخاذ قرار بشأنها، هناك عدة نتائج محتملة لكل خيار، على متذبذب القرارات أن يحدد القيمة وأهمية كل بديل كي يختار، اتخاذ القرار هو عملية اختيار واعية لبديل أفضل من عدة بدائل متاحة لتحقيق النتائج بأقل تكلفة ممكنة.

يلعب المنطق العقلي دوراً مركزياً في اتخاذ القرارات لحل المشكلة، إلا أن المنطق وحده لا يأتي بالحل المقبول وقد تستعمل الحدس (ال بصيرة ) في عين الاعتبار، كما أن بعض المديرين يعتمدون على السوابق وخبرة الماضي. وطريق سلبياتها وإيجابياتها.

#### **القرار العقلي المنطقي**

يحتاج إلى

- 1- أن تستطيع جمع كل المعلومات حول المشكلة
- 2- أن تعرف على كل الخيارات المتاحة للحلول وتزن هذه الخيارات بأرقام
- 3- أن تختر أفضل الحلول من بين الخيارات المتاحة بعد التصميم ورفض باقي الخيارات
- 4- أن تقرر أي من الحلول التي اخترتها هو الذي يوفر لك النتيجة المطلوبة

#### **القرار القائم على الحدس**

الحدس : ظن وتخمين وسرعة في الفهم والاستنتاج تستند إلى الغرائز والشعور والإحساس الداخلي. ويكون ملائماً أكثر من القرار المنطقي

- 1- يكون ملائماً عندما لا يملك متذبذب القرارات المعلومات الكافية.
- 2- في حالة وجود درجة مرتفعة من الشك والجهول مع قليل مما يمكن الإستناد إليه والإطلاق منه كمعلمات مسبقة
- 3- في حالة وجود عدد من الخيارات المعقولة التي يمكن الإختيار بينها وكل منها إيجابيات متساوية.

#### **الاعتماد على خبرة الماضي (السوابق)**

- أ- الخبرة تتعلق بالماضي بينما يرتبط القرار بالحاضر.
- ب- الاعتماد على خبرة الماضي لا تتيح المجال للابتكار والتجديد.
- ت- الاعتماد على خبرة الماضي لا تسمح لمتذبذب القرارات بالإحاطة بجوانب التنفيذ في بينة العمل وحجم النشاط التي قد تختلف عن ماضيك.
- ث- التطور العلمي في مجال الإدارة أتى بطرق وأدوات جديدة فعالة تساعد على اتخاذ القرار بجانب الاستفادة من الخبرة

#### **القرار الجيد لحل المشاكل**

أن يكون قابل للتطبيق ويعتمد ذلك على:-

- أ- حجم البيانات المتاحة.
- ب- القررة على تحليل البيانات واستخلاص النتائج.
- ت- القررة على التنفيذ بنتائج القرار.
- ث- مهارة وخبرة متذبذب القرارات.
- ج- مشاركة الجهات الأخرى المرتبطة بالقرار.

## **العمل الجماعي وبناء فريق العمل**

(إعداد : د. عمر البشير الحسن)

### **مفهوم فريق العمل وخصائصه**

تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك أو تجسيد اهتمام مشترك ولفريق العمل خصائص تتمثل في :-

1. تجمع لفردين أو أكثر.
2. يتفاعلون جماعياً في علاقة مستقرة نسبياً.
3. لهم أهداف أو اهتمامات مشتركة.
4. يستطيعون تمييز أنفسهم كأعضاء من غيرهم.
5. لهم أدوار ، فكل فرد يمارس دوراً أو أكثر.
6. لهم أحاسيس ومشاعر تجاه بعضهم البعض.
7. لهم قيم مشتركة.
8. لهم قواعد وأنماط للسلوك يتعارفون عليها.
9. تجمعهم علاقة اعتماد متبادل حيث يensem كل فرد مع زملائه لتحقيق هدف مشترك.

### **أهمية فريق العمل في الإدارة الحديثة**

يكتسب فريق العمل ، والعمل في فريق أهمية مؤثرة في الإدارة وذلك للأسباب التالية :-

1. تزايد حجم التحديات التي تواجه المنظمات نسبة للتغيرات السريعة التي تمثل فيورد وتهديدات وتحديات لا يمكن مواجهتها إلا بجهود منسقة لفرق عمل متكاملة .
2. تظهر مشكلات مؤثرة من أن الآخر على مستوى المنظمة تتمثل في مشكلات فنية ، أو تمويلية أو في إدارة الموارد البشرية قد تظهر مشكلات في شكل صراعات بين الإدارات والأفراد تؤثر سلباً على كفاءة وفاعلية المنظمة ، تحتاج لحلول إبداعية ، لذلك يمكن أن تسهم فرق العمل في علاج هذه المشكلات .
3. في الهياكل التنظيمية التقليدية يظهر الجانب السلبي للبيروقراطية لذا أداء فريق العمل أكثر فاعلية من الأداء ، التقليدي للإدارات .
4. يعزز عمل الفريق مشاركة العاملين في حل المشكلات وصنع القرارات .
5. حدة المنافسة بين الإدارات والاقسام تؤدى إلى عدم الانسجام والعدوانية مما يؤثر سلباً على الأداء – وجود فريق العمل يؤدى إلى تحسين العمليات والتomasك والإنجاز الأفضل .
6. تقييد فرق العمل في جهود التحسين المستمر ضمن إدارة الجودة الشاملة وذلك لأن :
  - ❖ مديرى الإدارات متشغلوون في مشكلات وضعف العمل .
  - ❖ الصراعات بين بعض المديرين تعيق تحقيق أداء فاعل .
  - ❖ وجود مشكلات داخل بعض الإدارات تقلل من فاعلية الأداء ، وفريق عمل يمكن أن من عدة إدارات ، تتكامل خبرات أعضائه يساعد في تحضى هذه المشاكل .
  - ❖ تعمل فرق العمل بجودة نسبية للمنافسة الإيجابية بين أعضائها .

- تكون الجماعة من فردين أو أكثر يتفاعلان في علاقة اعتماد متبادل لإنجاز أهداف محددة . وقد تكون الجماعة رسمية أو غير رسمية .

1. هل اتخذ إجراء سريع لحل المشكلة أو أنفق بعض الوقت لدراستها.
2. كيف حصلت المشكلة؟ ما هي أسبابها؟
3. ما هي أهدافي وماذا يمكن أن أخسره من الفشل في حل المشكلة؟

#### نقط مهمه لحلول أفضل

- يجب أن تكون مستعداً لإنفاق وقت كافٍ في درس المشكلة.
- يجب أن تدون ما تظن أنه حاصل.
- يجب أن تفهم لماذا حصلت المشكلة.
- يجب أن تعرف المزيد من المعلومات عن المشكلة.
- يجب أن تعرف ما يتوقع اكتسابه من حل المشكلة.
- يجب أن تقرر نتائج عدم حل المشكلة.
- يجب أن تشعر أنك حدثت وعرفت المشكلة بشكل جيد ومرض

#### ( 2 ) تحديد بذال الحلول للمشكلة

يوجد أكثر من جواب واحد لأى مشكلة ولا يكون الحل الواضح بالضرورة هو الحل الأفضل.  
يجب أن تسعى للتعرف إلى سلسلة خيارات من الحلول ويشمل وضع العديد من الخيارات ثلاثة عمليات:

##### 1- جمع المعلومات

يجب جمع أكبر قدر من المعلومات عن المشكلة.  
أ- ماهي المعلومات التي تحتاج لجمعها.  
ماهي مصادر المعلومات والحقائق التي تؤدي جمعها.  
تنظيم المعلومات والحقائق في قائمة يسهل درسها وفهمها وتحليلها.  
ب- يجب أن تذكر بطريقة موضوعية وبدون تحيز  
ج- حاول الحصول على آراء وأفكار أخرى عن المشكلة من أشخاص آخرين مرتبطين بالمشكلة ولهم تجارب سابقة.

#### ( 3 ) تقييم البدائل (الخيارات)

للوصول لأفضل حل يجب تقييم كل الخيارات المتاحة على أساس:

- أ- كلفة الحل وما يمكن أن تتحمله هذه الكلفة.
- ب- توافر المواد الازمة للحل، ومتى
- ت- المدة الزمنية للحل؛ كم من الوقت أملك لتطبيق الحل
- ث- المكاسب التي سأجنيها من الحل وسلبياته
- ج- إمكانية الفشل والنجاح

#### نقط مهمه لحلول أفضل

- يجب أن تجمع المعلومات الكافية عن المشكلة
- يجب أن تعمل على تحليل المعلومات
- يجب التعرف على أقصى ما يمكن من الخيارات المتاحة لحل المشكلة
- يجب أن تقيس كلفة الخيارات ومدى توافر المواد الازمة لها والوقت المطلوب لتنفيذها
- يجب أن تحدد سلبيات وإيجابيات الخيارات المتاحة
- يجب أن تعرف فرص النجاح أو الفشل الممكنة والمتحتملة بنسبة معينة

#### ( ٤ ) اتخاذ القرار

يواجه متندل القرار عدة خيارات ( بدائل حلول ) للمشكلة التي يتصدى لها متندل قرار بشأنها . هناك عدة نتائج محتملة لكل خيار . على متندل القرار أن يحدد القيمة وأهمية كل بديل كي يختار . اتخاذ القرار هو عملية اختيار واعية لبديل أفضل من عدة بدائل متاحة لتحقيق النتائج بأقل تكلفة ممكنة . يلعب المنطق العقلي دوراً مركزياً في اتخاذ القرار لحل المشكلة ، إلا أن المنطق وحده لا يأتي بالحل المقصود وقد تستعمل الحدس ( البصيرة ) في عين الاعتبار . كما أن بعض المديرين يعتمدون على السوابق وخبرة الماضي . وطريق سلبياتها وإيجابياتها .

#### القرار العقلي المنطقي

يحتاج إلى

- 1- أن تستطيع جمع كل المعلومات حول المشكلة
- 2- أن تعرف على كل الخيارات المتاحة للحلول وتزن هذه الخيارات بأرقام
- 3- أن تختر أفضل الحلول من بين الخيارات المتاحة بعد التصميم ورفض باقي الخيارات
- 4- أن تقرر أي من الحلول التي اخترها هو الذي يوفر لك النتيجة المطلوبة

#### القرار القائم على الحدس

الحس : ظن وتخمين وسرعة في الفهم والإستنتاج تستند إلى الغريزة والشعور والإحساس الداخلي . ويكون ملائماً أكثر من القرار المنطقي .

- 1- يكون ملائماً عندما لا يملك متندل القرار المعلومات الكافية .
- 2- في حالة وجود درجة مرتفعة من الشك والجهول مع قليل مما يمكن الإستناد إليه والانطلاق منه كمعطيات مسبقة .
- 3- في حالة وجود عدد من الخيارات المعقوله التي يمكن الإختيار بينها ولكن منها إيجابيات متساوية .

#### الاعتماد على خبرة الماضي ( السوابق )

- أ- الخبرة تتغلق بالماضي بينما يرتبط القرار بالحاضر .
- ب- الاعتماد على خبرة الماضي لا تتيح المجال للابتكار والتجدد .
- ت- الاعتماد على خبرة الماضي لاتسمح لمتندل القرار بالإهاطة بجوانب التنفيذ في بيئة العمل وحجم النشاط التي قد تختلف عن ماضيك .
- ث- التطور العلمي في مجال الإدارة أنتج طرقاً وأدوات جديدة فعالة تساعده على اتخاذ القرار بجانب الإستناده من الخبرة .

#### القرار الجيد لحل المشاكل

أن يكون قابل للتطبيق ويعتمد ذلك على:-

- أ- حجم البيانات المتاحة .
- ب- القدرة على تحليل البيانات واستخلاص النتائج .
- ت- القدرة على التنبؤ بنتائج القرار .
- ث- مهارة وخبرة متندل القرار .
- ج- مشاركة الجهات الأخرى المرتبطة بالقرار .

- فريق العمل مجموعة رسمية تتكون من أفراد تجمعهم علاقة اعتماد متداخل ومسئوليون عن تحقيق هدف محدد . فريق العمل هو جماعة رسمية يمكن تصنيفه وفق أسس متعددة كما يلي:-
- (1) من حيث الهدف
  - (2) من حيث هيكل الفريق وكيفية إدارته ومهمته
  - (3) من حيث عضوية الفريق
  - (4) من حيث مدة العمل - دائم ، مؤقت ، من إدارة واحدة أو من إدارات متعددة

#### **فرق العمل وأنواع الجماعات في المنظمات : الجماعات الرسمية – الجماعات غير الرسمية**

- ❖ مجموعة من الأفراد تنظم في العمل بوحدات تنظيمية يضمها هيكل التنظيمي مثل الإدارات ، الأقسام ، اللجان ، فرق العمل.
- ❖ لها رئيس بصفة رسمية مسئول عن أداء الجماعة وتحقيق النتائج المستهدفة وتتشكل وفق قواعد رسمية ، كما تحدد الاختصاصات الوظيفية .

#### **تصنيف الجماعات الرسمية إلى نوعين**

- الجماعات الدائمة مثل الإدارات والأقسام .
- الجماعات المؤقتة مثل اللجان وفرق العمل .

#### **الجماعات الغير رسمية**

- ❖ تكون تلقائياً أو عفويًا من أعضاء المنظمة دون توجيهه من الإدارة نسبية لوجود اهتمام مشترك لأعضائها في مجال معين أو أكثر ، لإشباع حاجات اجتماعية أو فكرية أو مصلحة مشتركة .
- ❖ قد تشمل الجماعة الغير رسمية أعضاء من إدارات مختلفة وتلعب دوراً مهماً بسبب الصداقة والتقارب بين أعضائها .

#### **خصائص الجماعات الغير رسمية**

- تكوين وإتاحة قواعد سلوك معينة.
- توزيع الأدوار.
- تبادل المعلومات والتوقعات.
- إشباع الحاجات الإنسانية

#### **أسباب انضمام العاملون للجماعات غير الرسمية**

السبب	الإيضاح
الأمان	تهبى الجماعة أماناً لأعضائها إزاء عدو مشترك أو تهديد
منافع مشتركة	يعلم الجماعة لتأكيد بلوغ الأهداف والمنافع المشتركة
الحاجة الاجتماعية	تشبع الجماعة حاجة الفرد إذا احتاج لمساعدة
احترام الذات	تهبى الجماعة فرصه للموظف للشعور بالاعتزاز والاحترام إزاء إنجاز معين .
إشباع اهتمامات مشتركة	الجماعة تساعد الأعضاء على المشاركة في اهتمامات مشتركة مثل الهوايات المختلفة ، أدبية ، رياضية ، فنية

**مراحل تكوين فريق العمل**  
يمر بناء فريق العمل في تطوره عبر خمس مراحل هي :-

- 1 التكوين
- 2 الصراع
- 3 التطبيع
- 4 الأداء
- 5 التوقف

#### خمسة مراحل لدوره حياة فريق العمل

المرحلة	الخصائص
التكوين	يتعرف الأعضاء على بعضهم ويسعون لإرساء قواعد وأعراف للعلاقات المتبادلة .
الصراع	يبدأ الأعضاء في مقاومة سيطرة قائد ويبذلون شعوراً عدائياً تجاه بعضهم البعض .
وضع القواعد	يعمل الأعضاء سوياً ويكونون علاقات ومشاعر صادقة وثيقة .
الأداء	يعمل الأعضاء متوجهين نحو إنجاز أعمالهم .
التوقف أو التفكك	قد يتفكك الفريق أما بسبب تحقيق الأهداف أو أن أعضاء مؤثرين تركوا العضوية .

#### متطلبات تكوين فريق العمل الناجح

- 1 تقرير مدى الحاجة للفريق
- 2 توفير متطلبات عمل الفريق
- 3 بناء الفريق
- 4 حل مشكلات الفريق

#### الأدوار في فريق العمل :-

- 1 يتميز بكل جماعة العمل بوجود وتعدد الأدوار التي يلبّيها أعضاء الفريق
- 2 القواعد والتوقعات أو أنماط السلوك التي يتطورها أعضاؤها.
- 3 صراع الدور الذي يؤثر على سلوكيات أفراد الفريق .
- 4 تنوع الأدوار .

#### أدوار يلعبها أفراد الفريق

أدوار التوجّه بالذات وإليها	أدوار التوجّه بالعلاقات	أدوار التوجّه بالعمل أو بالمهام
معقلون	منسقون	مبادرون مشاركون
يعارضون ويعرقلون الأداء داخلي الفريق	يلطفون الصراعات داخل الفريق	يقدمون بدائل وحلول جديدة لأعضاء الفريق

<u>ياحثون عن الاحترام</u>	<u>موفقون</u>	<u>ياحثون عن معلومات</u>
يجدبون الاهتمام إلى إنجازاتهم الخاصة	يقدمون آرائهم لتهيئة الانسجام داخل الفريق	يحاولون الحصول على معلومات وحقائق لازمة
<u>متسلطون</u>	<u>مشجعون</u>	<u>مدموا الآراء</u>
يمارسون سلطاتهم ونفوذهم ويناورون	يمدحون ويشجعون الآخرين	يقومون آرائهم لآخرين ويشركونهم فيها
<u>متجنبون</u>	<u>مرشدون تصحون</u>	<u>مولدو الطاقة</u>
يبعدون عن باقي أعضاء الفريق ولا يتعاونون	يقترنون طرقاً تيسّر أداء الفريق	يتبررون الفريق ويحفزون أعضائه

#### فريق العمل على الأداء ( الفعال )

هناك سبعة خصائص يتصف بها فريق العمل الفعال توصف بالكلمة المختصرة PERFORM والتي تمثل الحروف الأولى لهذه الخصائص السبع وهي :-

- ❖ Purpose
- ❖ التدعيم Empowerment
- ❖ العلاقات والاتصال Relationship and Communication
- ❖ المرونة Flexibility
- ❖ الإنطاجية المثابي Optimal productivity
- ❖ الاعتراف والتقدير Recognition and Appreciation
- ❖ الجانب المعنى Moral

