

المحاضرة رقم 09

مبادئ الجودة : تتمثل في مايلي:

- رضا العميل الداخلي والخارجي.
- التركيز على جودة العمليات والنتائج.
- التركيز على تنمية الموارد البشرية .
- التركيز على نظم العمل والهيكل التنظيمي.
- تعزيز ثقة الموظف بعمله والذي يعتمد على: الرقابة الذاتية للموظف وليس الرقابة الجماعية ويتحقق ذلك بالاستقلالية الممنوحة للموظف اثناء ادائه لعمله.
- وجوب انعدام الوقوع في الاخطاء (صفيرية الاخطاء).
- التطوير والتحسين الدائم لمعايير الجودة .

1- نظرية ادارة الوقت:

الوقت له دور كبير في تطوير اداء وفعالية المنظمة الادارية حيث تركز تقنيات المعلومات والاتصالات على تبيان طرق واساليب التعامل معه واستراتيجيات الحفاظ عليه كورد استثماري هام سواء لدى المدير او لدى الموظفين حيث تتم عملية ادارة الوقت كمايلي:

1- عملية المراقبة للوقت وفق معايير محددة حيث هناك نوعين من الاحداث التي تهدر الوقت وهي كمايلي:

- 1-النشاطات غير المتوقعة التي تعترض العمل في اطار متغيرات البيئة.
- 2-اولويات الناس كأطراف تتعامل مع المنظمة الادارية .
- 3-اعتماد نظم خاصة للعمل في المواقع الانتاجية ومراكز تقديم الخدمات.
- 4-اعتماد سيناريوهات خاصة بالوقت مخطط لها بدقة متناهية وضرورة التحكم في المتغيرات العشوائية وتطبيق السيناريو الاكثر احتمالا.

5-التخطيط المحكم لموارد المشروع مع مراعاة العلائق الارتباطية بين كافة عناصر الاداء والتغييرات الممكنة الحدوث .

6- تطوير التنظيم الهيكلي للمنظمة.

ومن خلال متغير الوقت يتم التحكم في :

-السرعة في توفير الخدمات والانتاج فورا.

-التكيف مع متغيرات المنظمة الادارية وهياكلها .

- الاستثمار في راس المال الفكري.

2-نظرية الادارة الاستراتيجية:

تقوم على تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة وتحديد غاياتها على المدى البعيد وصنع القرارات الاستراتيجية بما يحقق رسالة المنظمة .كما ترتبط ايضا بالطرق اللازمة لتنفيذ ومتابعة الاستراتيجية بما يتلائم مع التغيرات في البيئة بتحديد ابعاد العلاقات المتوقعة بين المنظمة الادارية والبيئة من خلال :الفرص-والمخاطر المحيطة بها-نقاط القوة والضعف بغية اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى الطويل.

مخطط الادارة الاستراتيجية:

تحديد الرؤية والرسالة والغايات ← بناء الاهداف التنظيمية ← صياغة الاستراتيجية ←
تقويم ورقابة الاستراتيجية ← تطبيق الاستراتيجية.

3-نظرية اتخاذ القرارات:

وهنا يبرز دور المدير كصانع للقرار وفي هذا المجال هناك القرارات الروتينية -القرارات الابداعية -القرارات المبرمجة.

ان عملية اتخاذ القرار يخضع لمنهجية علمية دقيقة:

ان عملية اتخاذ القرار يخضع لمنهجية علمية دقيقة تتمثل في مايلي:

1-تحليل المشكلة:وتشمل تحديد المعايير ومراقبة انحراف الاداء عن المعيار -وصف الانحرافات بدقة -تحديد اسباب الانحرافات .

2- صنع القرار: وتشمل: تحديد اهداف القرار -تحديدالحلول البديلة -قياس البديل مقارنة بالهدف -اختيار افضل بديل.

3-تنفيذ القرار: وتشمل: تنفيذ الحل - المتابعة والمراقبة.

المحاضرة رقم:10

4- نظرية ادارة التغيير : لقد سبق دراستها في الدروس الاولى من البرنامج.

5-نظرية الادارة التشاركية:

وتعني ان المدراء ليسوا وحدهم من يؤثر على القرار الاداري بل ايضا الموظفين ولكل موظف نفس الوزن في عملية صنع القرار من خلال اغلبية التصويت -او الموافقة في الآراء وللإدارة التشاركية عدة فوائد منها:

-أنها تساهم في وضوح الرؤيا.

- تعزيز مستوى الاتفاق حول القرارات المراد تنفيذها في المنظمة الادارية.

- حل الخلافات.

-القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة.

تعتمد الادارة التشاركية على الطرق التالية:

-اعتماد سبل لاجراء محادثات مع الموظفين.

-تقييم انجازات واخفاقات الموظفين.

-عقد اجتماعات دورية.

-ودورات استثنائية.

-وضع شعارات المشاركة.

-المراجعة السنوية في المشاريع والبرامج.

المحاضرة رقم: 11- القيادة الادارية

6- نظرية القيادة الادارية:

يعرف تايلور: "القيادة بأنها سلطة شرعية يمارسها القائد سلطة اعطاء الاوامر. كما تعرف بأنها"القدرة على التأثير على سلوك الآخرين في تنفيذ التعليمات". وهناك التأثير عن طريق القوة الشرعية والرسمية المستمدة من الاوضاع الرسمية وحجم السلطة الممنوحة لهم في التنظيم والقوة غير الرسمية (الاقناع -الكاريزما).

ومن اهم خصائص القيادة مايلي:

-حسن المظهر -القدرة على اتخاذ القرار -حسن المعاملة -القدرة على التنسيق والتوفيق بين الاهداف.

اسس القيادة الادارية: منها مايلي:

-الاهداف الادارية المراد تحقيقها.

-تنظيم وتوجيه المرؤسين وتوجيه المرؤسين وتوحيد جهودهم.

-عملية تفاعل وتأثير بين القائد والمرؤسين.

-السلطة والنفوذ والتأثير .

-أنواع القيادة: تتمثل في مايلي:

-القيادة الديمقراطية (نظرية Y).

-القيادة القيادة الحرة المطلقة او التراسلية.

-القيادة التسلطية الديكتاتورية الاوتوقراطية.

ومن اهم نظريات القيادة نظرية السمات الشخصية:

تتعلق من فكرة وجود سمات طبيعية بالإنسان القائد وهذه الصفات لا توجد عند غيره من

الاشخاص بحيث تمنحهم قوة التأثير على الآخرين ومن اهم هذه الصفات مايلي:

الثقة بالنفس - الذكاء - الايمان بالقيم - حسن الاداء - السرعة في اتخاذ القرار - القدرة على التكيف - الحزم - القدرة على اختيار البدائل - قدرة التفاوض والاقناع والتاثير على الغير - المسؤولية - المقدرة على توحيد الجهود - الامانة والاستقامة - القدرة على اقامة علاقات بين الموظفين - القدرة على التواصل - حب العمل والجدية - بالاضافة الى مهارات فنية منها:

1-مهارة ادارة الذات.

2-مهارة ادارة الوقت.

3-مهارة ادارة التغيير.

4-مهارة ادارة ضغوط العمل.

5-مهارة ادارة الصراعات والخلافات.

6-مهارة ادارة الاخفاق.

7-مهارة ادارة الاجتماعات.

كما هناك القائد الفعال والقائد غير الفعال من خلال الخصائص المرتبطة بالأداء بدلا من الخصائص الشخصية كمايلي:

-القدرة على الانجاز والجدارة في الاداء والقدرة على حل المشاكل.

-القدرة على الاشراف الفعال في المواقف

المحاضرة رقم12: القرار الاداري

يعرف بانه تصريح وحيد الطرف عن الارادة صادر عن سلطة ادارية مختصة بصيغة النفاذ بقصد احداث اثر قانوني كما يعرف بانه عمل حقوقي وحيد الطرف صادر عن رجل الادارة المختص وقابل ان يحدث اثارا قانونية.

عموما هو عمل صادر عن فرد او هيئة تابعة للادارة اثناء اداء وظيفتها كما ان القرار الاداري هو افصاح الادارة في الشكل الذي يتطلبه القانون عن ارادتها الملزمة بما لها من

سلطة عامة بمقتضى القوانين واللوائح بقصد احداث مركز قانوني متى كان ممكنا وجائزا قانونا.

-خصائص القرار الاداري: هناك عدة شروط يجب توافرها لتكون امام قرار اداري وهي:

- أن يصدر القرار من سلطة ادارية وطنية.

- أن يصدر من الارادة المنفردة للادارة.

- ترتيب القرار لأثار قانونية.

1- أن يصدر من سلطة وطنية ادارية سواء داخل حدود الدولة او خارجها دون النظر الى مركزية السلطة ويكون من شخص عام له الصفة الادارية وقت اصداره ولا عبرة بتغير صفته بعد ذلك.

2- صدور القرار بالإرادة المنفردة للادارة:

يجب ان يصدر من الادارة وحدها لا باتفاق ارادتين (لأشخاص القانون العام أو الخاص أو كلاهما).

3- ان يترك اثارا قانونية : (تعديل -الغاء- اتمام -....الخ).

ومنه المذكرات التي تسبق صدور القرار الاداري لا تعد قرارات ادارية (كالرغبات -التحقيقات -الاستفسارات) تعتبر تمهيدا لاصدار قرار اداري وليس لها اثار قانونية ولا يجوز الطعن فيها بالالغاء وتسمى بالأعمال التمهيدية او التحضيرية).

2-المنشورات والوامر المصلحية : وتشمل : التعليمات -التوجيهات الخاصة بتفسير

القوانين او اللوائح وكيفية تطبيقها وتنفيذها .

3-الاعمال اللاحقة لصدور القرار:

وهذه كلها ليست لها اثار قانونية بل (اجراءات تنفيذية لقرارات سابقة لا تقبل الطعن

بالالغاء لانها تنصب على تسهيل تنفيذ القرار الاداري السابق ولا تشير الى قرارات مستقبلية وليس لها اثار حاليا.

4-الاجراءات الداخلية: كإجراءات التنظيم للمرافق العامة الخاصة بحسن التسيير (تقسيم العمل في المرفق العام -تبصير الموظفين بالطرق الامثل لممارسة الوظائف .

المحاضرة رقم13: البيروقراطية والتنظيمات الحديثة وضرورة التغيير

-نظام البيروقراطية وضرورة التغيير:

-البيروقراطية: لفظ مشتق من كلمتين bureau:المكتب

Cratie: قراطية

بمعنى الحكم او السلطة ومنه فهي سلطة المكتب وقد استخدم اول مرة عام 1745بفرنسا ونموذج ماكس قيبر الشائع رائد في هذا المجال وعموما هي التوجه نحو التفكير العقلاني الرشيد خاصة فيما يتعلق بالتنظيم الرسمي ويتضح من خلال القواعد القانونية ومختلف المراسيم والتعليمات وهنا يتم التركيز على التنظيم الرسمي اكثر من التنظيم غير الرسمي.

حصر ماكس قيبر خصائص وسمات البيروقراطية في مايلي:

- يتم اختيار الموظف بالتنظيم البيروقراطي بناءا على ما لديها من مؤهلات.
- يتم تعيين الموظفين وتخصص لهم رواتب حسب مكانتهم الوظيفية .
- ترتبط السلطة داخل التنظيمات البيروقراطية بالمكاتب وليس بشاغل الوظيفة.
- يخضع الموظف لسلطة المنظمة خاصة في الجانب الرسمي.
- يفصل التنظيم البيروقراطي بين: الجوانب الشخصية في حياة الموظف وكل من حقوقه الرسمية وممتلكات المنظمة.

-اعتماد نظام يحكم الانظمة العامة للموظفين.

-تقسيم العمل يتم عن طريق قواعد قانونية رسمية .

-تعتمد الادارة في التنظيمات البيروقراطية على الوثائق المكتوبة ونظرا لسلبيات هذا النظام

من: الالهال الاداري -الفساد-الانحراف الاداري .فبرزت انظمة حديثة ومعاصرة من ابرزها:

الادارة الالكترونية (الالكترونية) كنظام اداري يجمع بين الجانب البيروقراطي والالكتروني في الادارة والاعتماد على :الرقمنة في التسيير الاداري .وهنا يتم الاعتماد على عامل التقنية الالكترونية في تحقيق الجودة والتميز وامن المعلومات كما يتطلب هذا التحول نحو الالكتروقراطية الى مايلي:

- ضرورة اعداد الموارد البشرية اللازمة لذلك عن طريق التدريب وتنمية الموارد البشرية.
- تفعيل التواصل الالكتروني بين الموظفين والمسؤولين وبين الموظفين وفئة العمال بالمنظمة الادارية.
- احداث تغييرات في الهيكل التنظيمي والتقسيم الاداري .
- اسباب ضرورة التغيير: يمكن ابرازها كمايلي:
- اعتماد المنظمات الحديثة على التكنولوجيا ولا بد من مواكبتها انطلاقا من ان التنظيمات البيروقراطية تقاوم التغيير كثيرا وسعيها في التوجه نحو الاستقرار.
- التخفيف من الصراعات والظواهر والشوائب التي تمس المنظمات الادارية (كثرة الغيابات
- الاهمال الاداري -التهرب من الرقابةالخ).
- اللاحاق بوتيرة التقدم التكنولوجي في الدول المتقدمة.
- الحاجة الى نظام متطور في ادارة البيانات وزيادة التواصل بين النظام الرسمي وغير الرسمي.
- زيادة تحقيق خدمات افضل للموظفين والزبائن باسرع وقت.
- ظهور وتطور مواقع التواصل الاجتماعي التي ادت الى حدوث تغييرات في البناء الاجتماعي وفي الرؤى والتصورات حول مختلف التنظيمات المختلفة والخدمات التي تقدمها.

ان عالم اليوم يمتاز بالتغير المستمر مما يجعل المنظمة بحاجة الى التطوير التنظيمي المستمر لزيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها.

1- مفهوم التطوير التنظيمي: هو الخطة الطويلة الاجل والهادفة الى زيادة قدرة التنظيم على مواجهة التغيرات الجديدة في المستقبل ومواكبة الظروف المتغيرة للتصدي للمشكلات المحتملة وحلها لتحقيق الفعالية في اداء هذه المنظمات.

" يعرف وارن بنيس "werren bennis" التطوير التنظيمي على انه "الاستجابة للتغير واستراتيجية تعليمية ممتدة تهدف الى تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمي حتى يستطيع التنظيم التأقلم لاستيعاب التحديات التقنية ومعدلات التغير المتسارعة.

كما يعرف ريتشارد بيشار "التطوير التنظيمي هو مجموعة من الانشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل والتي تشرف عليه الادارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية وباستخدام العلوم السلوكية.

يعتبر التطوير التنظيمي احدى وظائف احدى وظائف الموارد البشرية باعتبار المنظمة **تركز على:** -الموارد البشرية (الموظفين).

- التطوير التنظيمي على المنظمة ككل اي شامل والهدف من التطوير التنظيمي هو تحريك الافراد بشكل منهجي نحو التغيير لتحقيق نتائج افضل.

-أهداف التطوير التنظيمي: وتتمثل في مايلي:

1-تحسين انتاجية الموظف وكفاءته.

2-خلق ثقافة تتبنى وتدعم الابتكار.

3-تعزيز الولاء والالتزام.

4-ضمان التواصل في اطار العمل.

5-توفير التحسين المستمر.

6-تحسن عملية التوظيف.

7-خلق بيئة ودية في المنظمة الادارية.

8-تشجيع الموظفين على المشاركة في عملية التخطيط.

-خصائصه: وتتمثل في مايلي:

1-ان التطوير التنظيمي ذات طابع علمي: فالجهود المبذولة لإحداث التغيير تبنى على

منطلقات نظريات علمية كما تعتمد على المعلومات الحية والدقيقة والاساليب الاحصائية والكمية والمناهج البحثية.

2-الاعتماد على التطبيق العلمي: تعتمد المنظمة الادارية على الخبراء التنظيميين الذين يتدخلون لمساعدة الادارة والعاملين لفهم واقعهم ومعرفة معوقات التطوير وتحديد مشاكله وكيفية معالجته وتعديله وذلك من خلال -عقد البرامج التدريبية للجماعات الديناميكية بالورشات والمخابر.

3-برامج مخطط وطويل الاجل: اعتماد متغيرات كلية وليس جزئية حتى يكون العمل

متواصل ودائم وليس مؤقت.

4- يهتم بالماضي لطرح استراتيجيات المستقبل وذلك للتوفيق بين الامكانيات والطموحات والتوقعات.

5-يقوم على القيم الانسانية: الاهتمام بالعلاقات الغير رسمية والمتغيرات الخارجية.

المحاضرة رقم 15: ادارة التطوير التنظيمي

يتضمن برنامج ادارة التطوير التنظيمي الخطوات التالية:

- 1-وضع استراتيجية واضحة المعالم تعكس الهدف من التطوير والنتائج المتوقعة منه.
- 2-الحصول على دعم وموافقة الادارة .
- 3-تحديد المسؤول عن تطبيق برنامج التطوير التنظيمي وقد يكون من داخل المنظمة او من جهة خارجية (خبير للتطوير التنظيمي).
- 4-التوافق بين البرنامج وثقافة المنظمة اي وضع برنامج يتلائم مع النظم والثقافة الحالية لتفادي التصادم بين البرنامج والقيم والافتراضات الاساسية لتجنب المقاومة الشديدة من العاملين.
- 5-تحديد العمليات والانشطة المتداخلة لان التطوير في حالة العمليات والانشطة المتداخلة او المعتمدة على بعضها البعض يكون اصعب مما يفرض ضرورة تحديد تلك العمليات والانشطة بدقة قبل اجراء عملية التطوير.
- 6-تطوير نظم التحفيز لتقبل التطوير بحيث يجب ان تكون واضحة للأفراد.
- 7-خلق النماذج السلوكية سواء من الرؤساء المباشرين او غيرهم حيث يكونوا قدوة للآخرين في تقبل التطوير.
- 8-تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للتطوير (كرفع مستوى المهارة والمعرفة ضروري قبل التطوير الفعلي) وذلك من خلال التدريب المخطط جيدا والمبني على تحديد دقيق وسليم للاحتياجات التدريبية .
- 9-تحديد المعلومات المرتدة في عملية التطوير التنظيمي ويجب ان تكون في كل مرحلة من مراحل التطوير لمعرفة متى يجب التدخل لتعديله.
- 10-تقييم عملية التطوير ضروري لاي عملية ادارية فعلى ضوءه يتم تحسين وتجويد عملية وضع البرنامج للتطوير التنظيمي مستقبلا.

عموما عملية ادارة التطوير التنظيمي تتوقف بدرجة كبيرة على وجود قيادات ذات رؤية مستقبلية وقادرة على الابداع والابتكار وقادر على تهيئة المناخ الملائم لتقبل التطوير وتدعيمه.

المحاضرة رقم 16: الثقافة التنظيمية: مفهومها-وعلاقتها بالتطوير التنظيمي

-**الثقافة التنظيمية:** هي اطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة الادارية وتتصل اي ثقافة على مجموعة من الخصائص الاساسية التي يثمنها العاملون بالمنظمة الادارية.

-**الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة السلوكيات المتسقة والحقيقة والتي تعكس المعتقدات والتوقعات المشتركة للعاملين والسائدة في بيئة عمل منظمة ما كما انها تؤثر على كل من تفاعل العاملين نحو تنفيذ السياسات الادارية وتحقيق الاستراتيجية وتحسين كفاءة الاداء.

عموما **الثقافة التنظيمية:** هي نظام من الافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تحكم سلوك الافراد في المنظمات وتتضمن: خبرات-وتوقعات وفلسفة والقيم التي تربطها ببعضها البعض ويتم التعبير عنها في صورتها الذاتية واعمالها الداخلية وتفاعلاتها مع العالم الخارجي وتوقعاتها المستقبلية.

-**علاقة الثقافة التنظيمية بالتطوير التنظيمي:** وتبرز من خلال:

- 1- تطوير اداء المنظمات الادارية.
- 2- الثقافة التنظيمية عنصر اساسي الى جانب مكونات التنظيم الاداري الى جنب من:
الافراد-التكنولوجيا -الهيكل التنظيمية.
- 3- تساهم الثقافة التنظيمية في حل المشكلات الادارية المعاصرة خاصة في مجال: -
*اتخاذ القرارات.
*توجيه لسلوك الموظفين.

*تحسين مستوى التزامهم بالقوانين.

4-تساهم في خلق مناخ تنظيمي يسود القيم المشتركة والالتفاف حول الاهداف ومستوى

الرضى الوظيفي والتعاون بين الموظفين.

5-تساهم في تطوير الكفاءات -الهيكل التنظيمي -اسلوب الادارة بالمنظمة الادارية.

6-زيادة قدرة المنظمة على مواجهة مختلف مشاكلها الادارية.

-