



كلية المنصور الجامعة
مركز كلية المنصور للدراسات والبحوث

محاضرات

في

التطوير الاداري وتأهيل القيادات الجامعية



الاستاذ الدكتور

أحمد عمر أحمد الراوي

كلية المنصور الجامعة

بغداد كانون ثاني 2024



كلية المنصور الجامعة

مركز كلية المنصور للدراسات والبحوث

محاضرات

في

التطوير الاداري وتأهيل قدرات القيادات الجامعية

الاستاذ الدكتور

أحمد عمر أحمد الراوي

رئيس قسم ادارة الاعمال- كلية المنصور الجامعة

بغداد كانون ثاني 2024

تقديم

في ضوء توجيهات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بكتابها ذي العدد (ت م 3013/7) في 7 / 5 / 2023. حول اشراك القيادات الادارية الجامعية بدورات التطوير الاداري، قامت كلية المنصور الجامعة بوضع برنامج مكثف لتنفيذ دورات تدريبية وتطويرية لقياداتها الادارية، في محاور مختلفة وفي مقدمتها المحور الاداري. الذي تضمن تنفيذ دورات علمية وتدريبية على مدى عشرين ساعة لكل دورة، شملت سبع موضوعات في (التخطيط الاستراتيجي، وظائف الوظيف، التوصيف الوظيفي، كتابة المراسلات الادارية، فن ادرة الاجتماعات، اعادة هندسة العمليات الادارية ودراسات الجدوى الاقتصادية). وقد كلف الاستاذ الدكتور أحمد عمر أحمد رئيس قسم ادارة الاعمال في كليتنا، بتقديم المحاضرات المشار اليها في الدورات التدريبية والتطويرية التي اقامتها الكلية على مدى العامين 2023-2024.

ويأتي هذا الكتاب ليوثق تلك المحاضرات (المحور الاداري) التي القيت على منتسبي كليتنا من قياداتها الادارية، وبأسلوب تدريبي وتطويري مبسط وسهل، ليساهم في توصيل المعرفة والخبرة للمتدربين من القيادات الادارية الجامعية.

ويسر كلية المنصور طباعة ونشر الكتاب مشاركة من الكلية في تعميم الفائدة، ورفد المكتبة الجامعية بمطبوع يتناول بالشرح والتحليل العلمي والعملية لأهم ما تحتاجه القيادات الادارية الجامعية، من خبرات ومعرفة في سبيل تعزيز قدراتها. وبما يرفع من كفاءة مستوى الاداء ويساهم في تحقيق اهداف مؤسساتنا الجامعية في تقديم افضل مستويات العلم والمعرفة لطلبتنا الاعزاء، وتأهيلهم تأهيلا علميا وعمليا للانخراط في سوق العمل.

أ.د صباح محمد كلو

عميد كلية المنصور الجامعة

المقدمة

يعد التطوير الإداري Management Development جزء من عملية تطوير الموارد البشرية في أية مؤسسة أو منظمة، وهو عملية مستمرة لاستكشاف واكتساب المعرفة. وعليه فإن التطوير الإداري يتسم بكونه عملية منهجية للتدريب والنمو في القدرات الإدارية، إذ تكتسب من خلالها الملاكات الوظيفية المعرفة والمهارة والرؤى الصحيحة، ويقومون بتطبيقها على مهامهم الوظيفية.

فالهدف من التطوير الإداري هو السعي لتحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة بكفاءة مميزة. لذلك يتطلب من المتدرب أن يتعلم مهارات وخبرات في موضوعات متنوعة منها وظائف الوظيفة والتخطيط الاستراتيجي والتوصيف الوظيفي وإعادة هندسة العمليات الإدارية، إضافة إلى موضوعات أخرى تمكن المتدرب من القدرة على فهم مهامه المنظمة التي يعمل بها، ويتمكن من اعتماد الخطط التطويرية، للوصول إلى أفضل الأداء الذي يحقق زيادة العوائد ويحسن مستوى الخدمات المقدمة بأقل التكاليف.

والقيادات الإدارية الجامعية، هي إحدى القيادات الإدارية في المؤسسات الرسمية أو الأهلية، التي تحتاج إلى تطوير مستمر في مجال أدائها المهني والأكاديمي. لكونها من تخصصات علمية مختلفة، وقسم منها يفتقر إلى الخبرة الإدارية، من أجل مواكبة التطور في مستوى المسيرة التعليمية، من خلال استثمار الإمكانيات المتاحة بكفاءة عالية تحقيقاً للأهداف المنشودة للمؤسسة الجامعية.

وفي ضوء توجيهيات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تم تنفيذ برنامج لتدريب القيادات الإدارية الجامعية في كلية المنصور الجامعة. بهدف تطوير قدرات المديرين فيها، ليصبحوا أكثر كفاءة وقدرة على تحسين أدائهم الوظيفي سعياً لتحسين مستوى العملية التعليمية لطلبتها وبما يتوافق مع حاجة

سوق العمل. وتخريج كوادر شبابية متميزة قادرة على المساهمة في التنمية الاقتصادية للبلد.

وقد تضمن هذا الكتاب مجموعة محاضرات لمحور التطوير الاداري، تم تقديمها في الدورات التي تم تنفيذها على مدى عشرين ساعة تدريب لكل ورشة في موضوعات:

المحاضرة الاولى: التخطيط الاستراتيجي.

المحاضر الثانية: وظائف الوظيفة

المحاضرة الثالثة: التوصيف الوظيفي.

المحاضرة الرابعة: المراسلات الادارية.

المحاضر الخامسة: فن ادارة الاجتماعات الادارية.

المحاضرة السادسة: اعادة هندسة العمليات الادارية.

المحاضرة السابعة: دراسات الجدوى الاقتصادية.

وقد تناول الكتاب المحاضرات اعلاه بالشرح والتحليل الموجز لكل موضوع، وبشكل مبسط ومفهوم بما يتناسب مع مستوى المتدربين في ورش عمل، ساهم فيها المتدربين الحوار والنقاش من خلال تجربتهم العملية.

نأمل أن يكون هذا الكتاب دليل علمي وعملي يساهم في عملية التطوير الاداري في مؤسساتنا الجامعية، بما ينمي قدرات قياداتها ويرفع من مستوى ادائهم خدمة للمسيرة الاكاديمية والعلمية في بلدنا الحبيب العراق.

ومن الله التوفيق والسداد

المؤلف

بغداد بتاريخ 25 تشرين الاول/2023

(المحاضرة الاولى)



المقدمة

في ظل مستجدات وتحديات البيئة المعاصرة أصبح من الضروري على مؤسسات الأعمال توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط. الذي يُمكن المؤسسة من النظر للمستقبل ليس كمجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها، وإنما كمسار يدر عليها بفرص يمكن استثمارها والتطور من خلالها، وتحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات بيئة الاعمال.

حيث من المعروف أن هناك صانع للحدث وهناك مستجيب له. وبالتأكيد من يصنع الحدث يتحكم فيه ويمتلك القوة، هذا ما يمنحه التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ويجعلها تسبق بخطوات عن المنظمات الاخرى، مما يمكنها من احداث تأثيرات كبرى بالسوق وتجعل الجميع يتبعها. فالتخطيط يجعل المنظمة قائداً ورائداً للمجال المتخصصة به.

وفي هذه المحاضرة سيتم التعريف بالتخطيط الاستراتيجي وما هي مفاهيمه، وما هو دوره في انجاح عمل المؤسسة، من خلال التأثير في القرار الاداري ليكون قرارا ليس مستند الى ردود الافعال، وانما قرار منطلق من تصور مبني على التحليل العلمي المدروس.

أولاً: مفهوم التخطيط.. الاستراتيجية



لقد أصبح اهتمام المؤسسات بمستقبلها الاستراتيجي يستدعي منها القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أدائها على المدى البعيد، لذلك سنحاول قبل الدخول بمفهوم التخطيط الاستراتيجي واهدافه وما هي الاليات والوسائل المطلوبة لتنفيذه، سوف نقوم بتوضيح مكونات التخطيط الاستراتيجي المتمثلة بالتخطيط و الاستراتيجية:

(أ) مفهوم التخطيط :

للتخطيط مفاهيم وتعريف عديدة، انطلاقاً من وجهات نظر مختلفة وفي ازمئة مختلفة ، وفيما يلي بعض منها:

(1)التخطيط يعني التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل .

(2) التخطيط هو التقرير المقدم بما يجب عمله ، وكيف يمكن عمله ، ومن الذي يقوم بالعمل ، فهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول اليه .

(3) التخطيط هو رسم الأنشطة المستقبلية بالاستناد إلى الحقائق الخاصة بالمواقف ، وبناء على تجميع وتحليل تلك الحقائق .

(4)التخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعّل ، ومن يقوم به ، وأين، ومتى ، وكيف .

من خلال هذه التعريفات نستطيع أن نصل إلى تعريف شامل للتخطيط وهو كالآتي:

التخطيط هو عملية اتخاذ القرارات والإجراءات العلمية لتحديد اتجاه المستقبل وتحقيق أهدافه المنشودة من خلال تحديد ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل .

(ب) مفهوم الاستراتيجية:



أن مصطلح الاستراتيجية هو مصطلح عسكري تم اعتماده في وضع الخطط العسكرية في تنفيذ العمليات العسكرية أثناء الحروب. ونظرا للتحديات التي تواجه منظمات الاعمال مع ازدياد المنافسة، فقد اعتماده من قبل رواد الاعمال وتطبيقه في خطط منظماتهم. وقد عرفت الاستراتيجية بعدد من التعريفات منها:

(1) الاستراتيجية هي اعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات.

(2) الاستراتيجية هي مجموعة الخطط الموجهة التي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته والاستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة .

(3) الاستراتيجية هي خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق والتطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها.

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكننا تعريف الاستراتيجية علي انها :

الخطة أو العملية التي تتضمن وضع وتصميم ومن ثم تنفيذ وتحقيق أهداف طويلة الأجل ، والتي تؤدي إلى بلوغ المؤسسة أهدافها المنشودة .

ثانيا: التخطيط الاستراتيجي



يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد الاساليب الهامة في تنظيم وادارة منظمات الاعمال، حيث يسعى ن خلاله تحليل الوضع الحالي لمنظمة الاعمال، ووضع الاهداف بعيدة المدى التي تسعى اليها المنظمة لتحقيقها. وعليه فقد تناول الباحثين والمفكرين التخطيط الاستراتيجي بمفاهيم وتعاريف متعددة، ومن بين هذه التعاريف نذكر منها:

(1) التخطيط الاستراتيجي هو عملية توضيح الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها .

(2) التخطيط الاستراتيجي عملية إدارية خاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة وتطلعاتها ، وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل .

(3) التخطيط الاستراتيجي هو القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والتهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية

(4) التخطيط الاستراتيجي هو عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأهداف المؤسسة ، واستخدام الموارد وتطبيق السياسات من أجل تحقيق هذه الأهداف .

(5) التخطيط الاستراتيجي هو عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه .

بناء على ما تقدم من تعاريف يتضح أن التخطيط الاستراتيجي هو :

أسلوب أو طريقة تنتقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل بالمستقبل ، وصولاً إلى تحقيق غاياتها وأهدافها النهائية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.

ثالثا: دورة التخطيط الاستراتيجي

يمر التخطيط الاستراتيجي لمنظمة الاعمال، بدورة تتمثل في الاجابة على التساؤلات الاتية، أين نحن واين يمكن أن نكون وكيف يجب أن نكون، وما هي الوسائل والخيارات المطلوب اعتمادها بغية الوصول الى الاهداف المنشودة. وفيما يأتي شرح موجز عن مراحل دورة التخطيط الاستراتيجي:

(أ) اين نحن الان؟:

هنا يجب أن يكون الانطلاق بالتخطيط الاستراتيجي من الاجابة على هذا التساؤل اين نحن الان، ليكي تكون عملية التخطيط مستندة الى مؤشرات للواقع الذي تمر به المنظمة أو المؤسسة، والامكانات المتاحة لها.

(ب) أين يمكن أن نكون؟

في الاجابة على تساؤل اين يمكن أن نكون، ترشدنا الاجابة على هذا التساؤل، الى أهداف التخطيط الاستراتيجي المطلوبة تحقيقها مستقبلا. كما تمكننا من معرفة أن التخطيط هو في مساره الصحيح، الذي يتم من خلاله الوصول الى الاهداف المنشودة.

(ج) كيف يجب أن نكون في الفترة المقبلة:

في الاجابة على هذا التساؤل يمكننا من استشراف الصورة

المطلوبة التي ستكون عليها المنظمة أو المؤسسة خلال الفترة المقبلة من (2-5) سنوات، وتصور الاهداف المطلوب تحقيقها.

(د) كيف نصل الى هناك؟

هذه الخطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجي تتطلب منا معرفة المسارات والاليات الاستراتيجية المطلوب اعتمادها في الوصول الى أهداف المنظمة أو المؤسسة المرسومة.

(هـ) كيف يمكن تنفيذ الاستراتيجية؟

في هذه الخطوة هو معرفة القدرات والامكانيات المتاحة لتنفيذ برامج الاستراتيجية، حتى نتمكن من الوصول الى الاهداف التي تسعى اليها المنظمة في خططها الاستراتيجية.

(و) كيف نعلم اننا وصلنا الى الاهداف؟

نقف هنا في هذه الخطوة على نتائج ما حققه التخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال مؤشرات التقييم والقياس لمستوى ما تحقق من برامج وأهداف. وبهذه المرحلة يتم فيها معرفة مستويات النجاح لبرامج التخطيط الاستراتيجي.

ويمكن توضيح تلك المرحل والخطوات المطلوب اتباعها في التخطيط الاستراتيجي في الشكل (1) التالي.

شكل(1) يبين دورة التخطيط الاستراتيجي



رابعا: أهمية التخطيط الاستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجية أهمية بالغة في استشراف مستقبل المنظمة، والوقوف على تحديات البيئة الداخلية والخارجية، وسبل مواجهتها في ضوء القدرات والامكانيات المتاحة للوصول الى

الاهداف المرسومة في استمرار نجاح المنظمة في عملها. لذلك نستطيع أن نجمل أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنقاط الآتية:

- تحقيق القدرة على التأثير والقيادة، بالشكل الذي لا أن تكون قرارات المؤسسة عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية ومجرد مستجابة لها، وإنما معتمدة على خطط وبرامج مرسومة.
- تحقيق القدرة على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، والالتزام بالأهداف الاستراتيجية التي تضعها الإدارة .
- التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية .
- التوقع بظروف عدم التأكد بالنسبة للعوامل البيئية الخارجية ، وتشخيص آثارها على حركة الإدارة، وتحديد القيود التي تفرضها والفرص المتاحة، بما يسهم في تحقيق فعالية المؤسسة
- يوفر التخطيط الاستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمات من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، الذي يشعرهم بالمشاركة وتحقيق نوع من الرضا لديهم .

خامسا: عناصر عملية التخطيط الاستراتيجي

تتكون عناصر التخطيط الاستراتيجي من خمسة عناصر وهي:

- الرؤية الاستراتيجية .
- الرسالة الاستراتيجية .
- الأهداف الاستراتيجية .
- التحليل الاستراتيجي .
- الخيار الاستراتيجي

(1) الرؤية الاستراتيجية :

تعد الرؤية الاستراتيجية المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب الوصول إليها المؤسسة، والمركز التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها .

والرؤية لا يجب أن تتعارض مع بيان المهمة وهدف المؤسسة، فهي تركز على هويتها وما تريد أن تحققه، وما هو شكل المؤسسة عند تحقيق أهدافها. عليه فالرؤية الاستراتيجية تعكس الطموحات التي تسعى المؤسسة الوصول إليها في المستقبل تحقيقا للتميز عن الآخرين، لذلك فإن الرؤية تضبط الممارسة الاستراتيجية في المؤسسة

(2) الرسالة الاستراتيجية:

يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها

مؤسسوها، ومن البيئة التي تعمل بها المؤسسة والمجتمع الذي تنتمي إليه. فالرسالة هي الغرض أو سبب وجود المؤسسة في بيئة معينة، أي أنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة والمرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود. وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد.

(3) الأهداف أو الغايات الاستراتيجية:

من المعروف أن الأهداف هي التي تحدد توجهات المؤسسة، وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها، وللأهداف دور كبير في إصدار القرارات الاستراتيجية، وتوضيح أولوياتها وأهمية كل منها، وتسهم الأهداف في تقييم أداء المؤسسة، والتعرف إلى معدلات نموها، ومن ثم فإن المؤسسة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة

(4) التحليل الاستراتيجي للبيئة:

يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة

(5) الخيار الاستراتيجي:

هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي، وهي المرجع في العملية المتسلسلة والمترابطة الخطوات والتي يتم فيها عرض

البدائل الاستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقا لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها والتي تعتمد أساسا على نتائج التحليل البيئي الواردة في الخطوات السابقة .

وللوصول الى الخيار الاستراتيجي، تقوم المؤسسة بأجراء تحليل (SWOT) وفقا للمعلومات التي تحصل عليها من التحليل البيئي لتحديد استراتيجية تحقق الموائمة بين موارد المؤسسة وقدرتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة اخرى.

ويعتبر تحليل سوات SWOT أحد أهم الاساليب الحديثة التي تعتمد عليها منظمات الاعمال في التقييم.

سادسا: ما المقصود بتحليل SWOT

تحليل سوات أو (SWOT) في اللغة الإنكليزية، وهو اختصار للمصطلحات التالية باختيار الاحرف الاولى منها:

- عناصر القوة (Strengths)
- عناصر الضعف (Weaknesses)
- الفرص المحتملة (Opportunities)
- والتهديدات المحتملة (Threat)

حيث تعد هذه الطريقة في التحليل والتخطيط الاستراتيجي اليوم، إحدى الأساليب المشهورة في قطاع الاعمال لتقييم موقع المؤسسة التنافسي وذلك من خلال:

(1) اظهار نقاط القوة واستغلالها لتحقيق الاهداف

(2) اظهار نقاط الضعف ومعالجتها

(3) التعرف على الفرص المحتملة والاستفادة منها

(4) التعرف على التهديدات المحتملة والتحوط منها

سادسا: مراحل اعداد الخطة الاستراتيجية

تتضمن اعداد الخطة الاستراتيجية مراحل ستة، تبدأ بالإعداد للخطة، مروراً بإيصال الاستراتيجية والموائمة، ثم التنفيذ والتطبيق والتقييم والمراجعة واخيراً بالابتكار والتحسين. وفيما يأتي عرض موجز لكل مرحلة :

(1) إعداد الخطة الاستراتيجية واعتمادها:

تتمثل المرحلة الأولى في عملية إعداد الخطة لثلاث سنوات للمنظمة واعتمادها، والتي تخضع لمراجعة سنوية ومن ثم صياغتها وتطبيقها من قبل الإدارة العليا وكافة القطاعات والإدارات. وتلعب القيادة العليا المتمثلة في مجلس المديرين بالمشاركة الفعالة في

جميع مراحل التخطيط وتنفيذ الاستراتيجية من الإعداد ووضع الاستراتيجية إلى ترجمتها إلى الخطط التشغيلية. وتعتمد هذه المرحلة على عملية الالتزام بمنهجية التخطيط الاستراتيجي.

(2) ايصال الاستراتيجية:

التواصل هي عملية مستمرة وتعنى بنشر الثقافة الاستراتيجية، وفهم التوجه الاستراتيجي على جميع المستويات لضمان رفع مستوى وعي الموظفين بالاستراتيجية. وتلعب هذه المرحلة دوراً مكماً في ضمان موائمة كافة القطاعات مع التوجه الاستراتيجي الكلي لتنمية المجتمع. كما تتضمن الترويج لثقافة أوسع لمفاهيم الاستراتيجية.

(3) الموائمة:

بعد الانتهاء من عملية اعتماد وموافقة الخطة الاستراتيجية وإيصالها، نأتي الى مرحلة الموائمة التي تتضمن العمل على نطاق واسع في الإعداد وموائمة القطاعات مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة من خلال الربط الواضح لخارطة الهيئة الاستراتيجية.

(4) التنفيذ والتطبيق:

تؤكد هذه المرحلة على التنفيذ والتطبيق الفعال للخارطة الاستراتيجية للمنظمة، من خلال المتابعة الفعالة لمستوى الأداء في بطاقة الأداء الخاصة بتنفيذ برامج الخطة الاستراتيجية.

(5) التقييم والمراجعة:

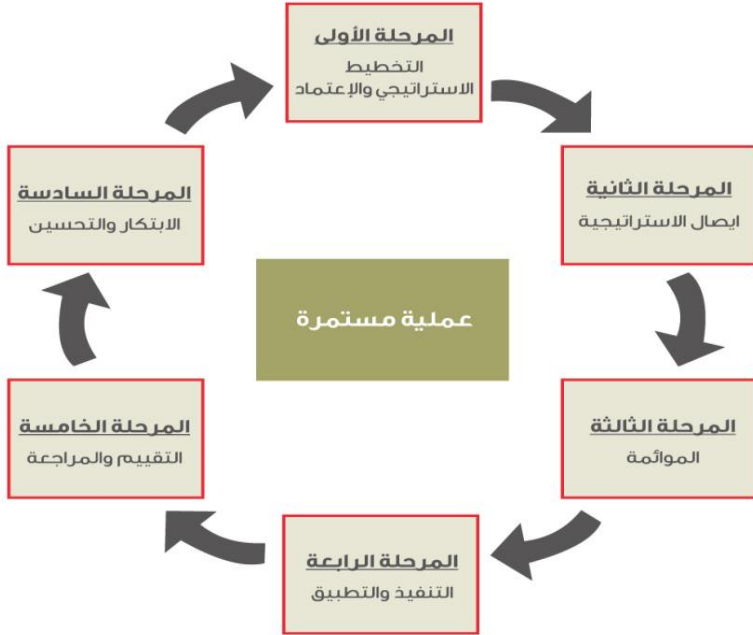
تتضمن هذه المرحلة عملية تقييم ومراجعة الخطة الاستراتيجية. حيث يجري تقييم أداء المنظمة بالاستناد إلى مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، المتضمنة مستوى الاداء في بطاقة الأداء المتوازن، ومدى تحقيق المبادرات الاستراتيجية التي تدعم تحقيق الأهداف والمؤشرات من خلال المراجعة للمتحقق السنوي وعمل المقارنات المعيارية لفهم الوضع الحالي لأداء الهيئة.

(6) الابتكار والتحسين والملائمة:

تحرص المنظمة على الإبداع والتحسين في كافة عملياتها. كما تسعى عملية التخطيط الاستراتيجي في آخر مرحله لها على تطوير وتحسين عملية تخطيط وتنفيذ الاستراتيجية. بالإضافة إلى أن الخطة الاستراتيجية للمنظمة يتم مراجعتها بشكل سنوي. ويتطلب هذا الأمر مراجعة وتحديث الخطة أينما وحيثما كان ضرورياً وتطبيق ومواءمة العمليات الحالية مع أفضل الممارسات.

ويمكن توضيح تلك المراحل في الشكل (2) التالي.

شكل (2) يوضح خطوات التخطيط الاستراتيجي



المصادر والمرجع:

- 1- أ.د هيثم عبدالله ذيب، اصول التخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الاردن 2016.
- 2- أ.د مدحت محمد ابو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، لندن 2017.
- 3- أ.د محمد حسين ابو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، منهج مستقل، دار الحنان للنشر والتوزيع، عمان- الاردن 2016.
- 4- شيراز محمد خضر، التخطيط الاستراتيجي، تعريب فريق دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع- الطبعة الاولى 2022.
- 5- غادة الحلايقة مفهوم التخطيط الاستراتيجي، مقالة على موقع(موضوع) على شبكة الانترنت 2018.
- 6- موسوعة ويبيديا، التخطيط الاستراتيجي، المفهوم والاهداف ، على موقع الموسوعة على شبكة الانترنت.
- 7- المركز التعليمي- ادارة الاعمال، فريق عمل، مقالة ما هو التخطيط الاستراتيجي وأهميته وأهدافه، منشور على موقع(دفتر) على شبكة الانترنت شباط 2023.

(المحاضرة الثانية)

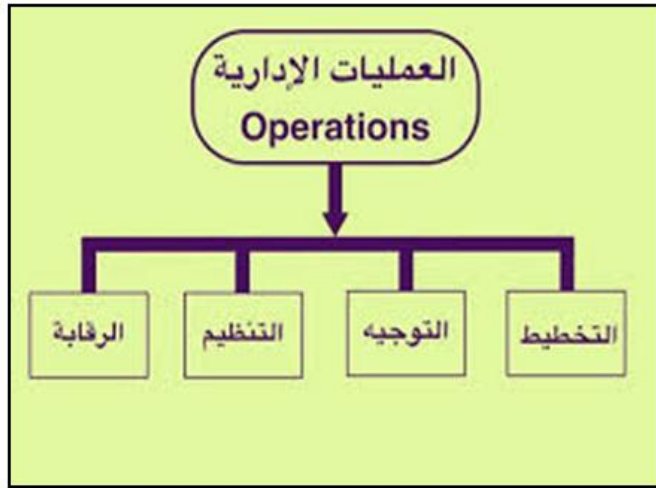
وظائف الادارة



المقدمة

تعرف الادارة بشكل عام، بانها وظيفة تنفيذ العمل عن طريق الاخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه و الرقابة، وذلك من اجل تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية على بيئة العمل. ومن التعريف يتضح ان هناك اربع وظائف أساسية هي (التخطيط ، التوجيه ، التنظيم ،الرقابة) تمارسها الادارة ويطلق عليها بالعملية الادارية (عناصر الادارة) كما يضاف اليها الوظيفة الخامسة وهي(التوظيف)، وكما موضحة في الشكل(3) التالي:

شكل(3) يوضح العمليات الادارية



أولاً: التخطيط planning



تأتي وظيفة التخطيط في مقدمة العملية الادارية حيث انها تضع الاساس والاطار لبقية مكونات العملية الادارية، اذ تقوم وظيفة التخطيط بما يلي:

- 1- تحديد الاهداف.
- 2- تحديد البدائل الممكنة لتحقيق الاهداف.
- 3- تحديد خطوات التنفيذ التي يلتزم بها الافراد لمدة زمنية مقبلة .
- 4- تحديد الموارد البشرية والمادية المطلوبة من الناحية النوعية والكمية .
- 5- تحديد المعايير التي تستخدم في تقييم الانجاز الذي سوف يتحقق.

أي ان وظيفة التخطيط تختص بمجموعة من المسائل وهي:

ما هي الاعمال التي ستؤدي الى تحقيق الاهداف؟

كيف ستؤدي الاعمال؟

متى ستؤدي الاعمال؟

اين ستؤدي الاعمال؟

ولأهمية التخطيط كأحد الوظائف الهامة لإدارة المنظمة سنتعرف فيما يأتي على انواع التخطيط الذي تمارسه ادارة المنظمة، والخطوات المتبعة في التخطيط:

(أ) انواع التخطيط Type Of Planning:

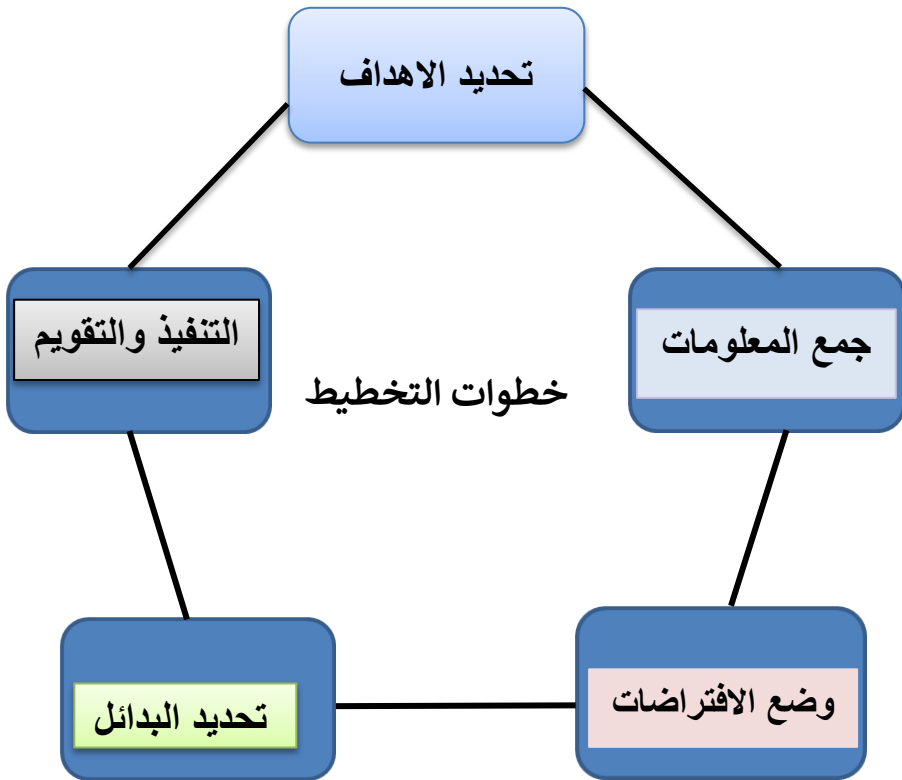
ينقسم التخطيط وفق الطول الزمني الى ثلاثة انواع، ويتسم كل نوع بسمات ومزايا عن الآخر. ويعتمد كل نوع من انواع التخطيط الثلاثة على الظروف الاقتصادية والسياسية لبيئة الاعمال:

- تخطيط طويل الامد: من 3-10 سنوات (يتم فيه اعطاء صورة استشرافية عن مستقبل الذي ستسير فيه الشركة)
- تخطيط متوسط الاجل: من سنة الى 3 سنوات، ويتميز اكثر دقة واكل عرضة للتغيير بين سنة واخرى.
- تخطيط قصير الاجل: ويكون اقل من سنة ويتميز بكونه اكثر تفصيلا واكثر دقة في رسم وتنفيذ الاهداف.

(ب) خطوات التخطيط :Steps Planning

يمر التخطيط بخمس خطوات رئيسية، يبدأ من تحديد الاهداف و ثم جمع المعلومات ووضع الافتراضات، بعدها تحديد البدائل ثم التنفيذ والتقويم، وكما هو موضح في الشكل (4) التالي:

شكل (4) يوضح مراحل اعداد الخطة



ثانيا: التنظيم Organization

يعد التنظيم العنصر الثاني من عناصر الادارة هو عملية تختص بما يأتي:

- تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الاهداف
- تحديد المسؤوليات او توزيع الاعمال التي تم تحديدها بواسطة التخطيط على القوة البشرية
- تحديد العلاقات الرئاسية بين القوى العاملة، أي من المسؤول امام من؟ من يراس من؟ من يراقب عمل من؟ من يوجه من؟.
- تحديد السلطة اللازمة لكل فرد حتى يمكنه ممارسة وتأدية الاعمال التي تم تخصيصها له في شكل مسؤولية محددة، والسلطة قد تكون القدرة على التصرف المالي، او قد يكون لها الحق في اصدار أوامر وتعليمات للغير، وعليه فالسلطة تمثل الحق الشرعي لأداء عمل معين.

ثالثا: التوجيه Guidance

تختص وظيفة التوجيه برسم مسارات تتحرك فيه القوة البشرية في الاتجاه الذي يحقق الاهداف. وتقوم وظيفة التوجيه بتوفير المناخ والقيادة والمحفزات، التي تحقق تحرك الافراد في الاتجاه السليم لتحقيق الاهداف، بدلا من تشتت الجهود البشرية في اتجاهات تعوق وتحد من تحقيق الاهداف وتحقيق البيئة المناسبة للعمل. الامر الذي يتطلب القيام بثلاث وظائف فرعية وهي مكونات وظيفة التوجيه وهي (الاتصالات، القيادة، التحفيز):

- الاتصالات: حيث يقوم المدير بتوصيل توقعاته للغير وكذلك الحصول على توقعات الغير منهم من خلال عملية يطلق عليها بالاتصالات.
- القيادة: تتمثل بقيادة الافراد والتأثير عليهم لتوجيه جهودهم نحو الهدف وتقليل الجهود التي قد تبذل وتعوق تحقيق الهدف.
- التحفيز: ويتمثل بتحفيز الافراد لضمان استمرارية ولائهم للهدف، وتوجيه الجهود نحو الهدف وعدم حدوث التشتت او الانحراف عن الهدف العام.

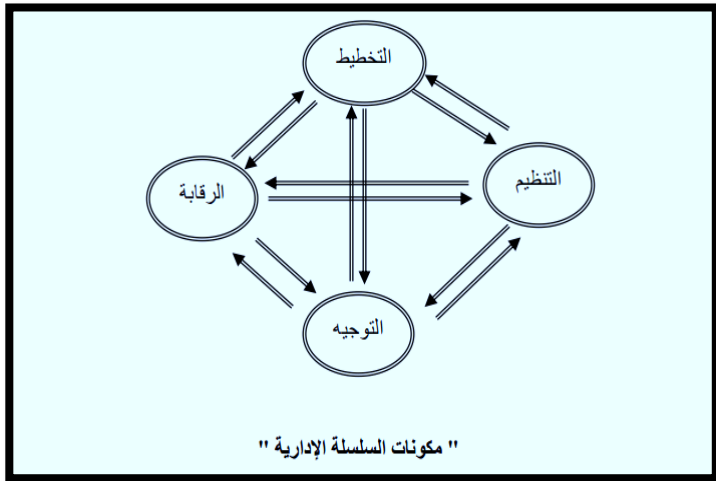
رابعا: الرقابة Control

الرقابة وهي الوظيفة الادارية التي بها تكتمل العملية الادارية او السلسلة الادارية بها. فاذا قام المدير بالتخطيط أي تم تحديد ما

هي الاعمال التي سيؤدي وكيف ستؤدي؟ ولماذا ستؤدي ثم قام بعد ذلك بالتنظيم أي تحديد من الذي سيؤدي الاعمال؟ وما هي المسؤوليات وكذلك السلطات التي تحدد لكل شخص لكي يستطيع ممارسة ما هو مطلوب منه. عندها يتم مقارنة بين كل من الاهداف المحددة مسبق مع مستوى الانجاز الذي تحقق فعلا. ثم يجري تحديد الانحرافات سواء كانت بالسلب او الايجاب ومعرفة أسباب الانحرافات.

مما سبق بيانه أن الوظائف الادارية تتكون من اربع وظائف رئيسية، بعض الكتاب يضيف اليها وظيفة خامسة وهي (التوظيف) وهنا أن نشير الى الوظائف التي هي اساس العمل الاداري التي تبدأ من التخطيط والتنظيم والتوجيه ومن ثم المراقبة وكما موضح ذلك في الشكل التالي:

شكل(5) يوضح مكونات سلسلة الوظائف الادارية



المصادر والمراجع:

- 1) أ.د فريدة فهمي زيارة، وظائف الادارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الاردن 2019.
- 2) أ.د محمد ابراهيم درويش، وظائف الادارة ، دار النهضة العربية، 2008.
- 3) د. رضا صاحب أبو حمد، وظائف الادارة المعاصرة- نظرة بانورامية، دار الوراق الحديثة 2001.
- 4) د. محمد الجيزاوي، الادارة الاستراتيجية والاعمال الالكترونية، اشكالية النظرية والتطبيق، جامعة الملك فيصل، كلية ادارة الاعمال 2012.
- 5) أ.د زكريا الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان 2019.
- 6) د. محمد مختار عبد الرحمن، الادارة اسلوب حياة، AG للنشر والتوزيع الطبعة الاولى، 2021.
- 7) خالد الحر، وظائف الادارة الخمسة، موقع بوابة الخيمة، أيلول 2018.
- 8) سناء عمر، وظائف الادارة، موقع HRM Way كانون أول 2018.

(المحاضرة الثالثة)

التوصيف الوظيفي





المقدمة

تعد كتابة بطاقات التوصيف الوظيفي أمر بغاية الأهمية لأي شركة، فهي من أساسيات تنظيم العمل لما تقدمه من معلومات تسهم في وضع الهيكلية الإدارية في الشركة بالإضافة لكونها تساعد في كتابة إعلانات التوظيف. كما هي عبارة عن عرض لكل المواصفات، والمؤهلات، والخبرات، والمهارات، والقدرات المطلوب توافرها في الشخص المطلوب اشغال وظيفة معينة. ولغرض فهم ما هو التوصيف الوظيفي لا بد من معرفة ما هو مفهوم الوظيفة وما هي مواصفاتها ومحددات اشغالها.

أولاً: مفهوم التوصيف الوظيفي وسماته

للوظيفة مفاهيم ترتبط بطبيعة العمل ولها محددات لشاغلها، من حيث الجنس والعمر. كما لها مواصفات تختلف عن بعضها في من يشغلها. وعليه يكون للتوصيف الوظيفي أهمية كبيرة في تنظيم وانجاز العمل:

(أ) مفهوم الوظيفة: لغرض اجراء التوصيف الوظيفي، لا بد من بيان ماهية الوظيفة وما هو مفهومها، حيث يتم تحديد مفهوم الوظيفة وفق ما يتطلبه العمل في الوظيفية نفسها، التي يشغلها شخص واحد بمفرده لكي ينجز عمل ما، ويؤدي مهمة أو مجموعة من المهام ليساهم بها في تحقيق أهداف الشركة. لذلك تتميز (الوظائف) وما يرتبط بها من الواجبات والمسؤوليات الوظيفية، بالتكرارية والاستمرارية، وضمن الإطار العام لتقسيم العمل .

(ب) محددات إشغال الوظائف: تتنوع تلك المحددات، منها ما يتعلق بالجنس (ذكر، أنثى)، ومنها ما يتعلق بالسن، والجهد العضلي والمظهر واللياقة البدنية.

(ت) مواصفات الوظيفة: تتركز بعض الوظائف على مواصفات تتطلب من شاغلها أن يتميز بسمات معينة منها، الالتزام والمقدرة على المبادرة، سرعة البديهة، استيعاب المواقف، الجرأة في اتخاذ القرارات، الثقافة، التعايش مع الناس، تأمين المناخ المناسب للعمل.

(ث) أهمية التوصيف الوظيفي: تأتي أهمية التوصيف من دوره في نجاح تحقيق الاهداف، حيث يعتمد ذلك النجاح على دقة التوصيف وتوافقه مع واجبات ومسؤوليات الوظيفة. كما يتوقف نجاح إدارة الأفراد في الاختيار والتعيين والتدريب والترقية والترقية والنقل على دقة التوصيف.

عليه نجد أن التوصيف الوظيفي هو الذي يحدد معالم الوظيفة والشروط المطلوبة لشغلها.

ثانياً: أهمية التوصيف الوظيفي

للتوصيف الوظيفي أهمية كبيرة سواءً للعاملين أو أصحاب العمل، فجميع الموظفين يرغبون في معرفة ما المتوقع منهم في الوظيفة التي يشغلها، كما أن أرباب العمل يودون أيضاً معرفة المهام التفصيلية لكل وظيفة لتقييم أهمية الوظيفة التي سيتم البحث عن موظفين لشغلها أو في حال تفكيرهم بإقالة من يشغلها.

وعليه فإن التوصيف الوظيفي هو مرحلة تتضمن مجموعة إجراءات تبدأ بجمع المعلومات والحقائق عن خصائص الوظيفة وتنتهي ببيان تحليلي يعرف (وصف) الوظيفة، ومن حيث الأهمية فأنا من خلالها نتمكن من الحصول على طبيعة الوظيفة وشروط اشغالها وموقعها في الهيكل الوظيفي، لذلك يمكن ايجاز أهمية التوصيف الوظيفي بالاتي:

1- التوصيف يعمل على اظهار عوامل التقييم الداخلة في تكوين الوظيفة، والمتعلقة بواجباتها ومسؤولياتها، وطريقة أدائها.

- 2- يمكننا التوصيف الوظيفي من معرفة موقع الوظيفة المعينة في الهيكل التنظيمي، وعلاقتها بالوظائف الأخرى، ووسائل الأداء المستخدمة والظروف التي تؤدي فيها.
- 3- كما يحدد التوصيف الشروط المطلوبة لإشغال الوظيفة، كالتأهيل العلمي والمهارات والخبرات العلمية والعملية الواجب توافرها فيمن يشغلها حتى يتمكن من القيام بها.

ثالثا: بطاقة الوصف الوظيفي

تعتبر بطاقة الوصف الوظيفي المحدد لمعالم الوظيفة بالشكل الذي يمكن استخدامه في جميع المجالات المتعلقة بشؤون الأفراد. وتتضمن بطاقة الوصف الوظيفي قسمين:

الأول: يتعلق بمكونات الوظيفة، أي (وصف) بشكل مكتوب لمكونات الوظيفة، مثل واجباتها ومسؤولياتها، وظروف العمل المحيطة بها، والأدوات المستخدمة فيها، ..الخ.

الثاني: يتعلق بمواصفات الوظيفة، أي تحديد الحد الأدنى المقبول للشروط المطلوبة لأداء الوظيفة، والواجب توافرها فيمن يشغلها.

وعليه فإن نموذج بطاقة وصف الوظيفة، يحتوي معلومات عن الوظيفة ومتطلبات اشغالها، بما يمكن ان تكون هذه البطاقة الموجه والدليل العام في مرحلة جمع المعلومات والحقائق عن الوظائف المطلوب توصيفها، حيث تتضمن العديد من المعلومات

(اسم الوظيفة، رمز الوظيفة، غاية الوظيفة (مبرر وجودها)، الواجبات والمسؤوليات، العلاقات التنظيمية (الموقع في الهيكل التنظيمي)، الاتصالات التنظيمية، الأدوات والأجهزة المستخدمة في العمل ، ظروف العمل ومخاطره)

رابعاً: طرائق التوصيف

هناك أربع طرق أساسية لطرائق التوصيف الوظيفي من أجل الحصول على المعلومات والحقائق المتعلقة بالوظائف، بقصد تحليلها وتوصيفها هي:

✓ طريقة الاستبيان

✓ طريقة المقابلة

✓ طريقة الملاحظة والمشاهدة الشخصية

✓ طريقة الوثائق والملفات

أولاً: طريقة الاستبيان:

تعتمد هذه الطريقة على جمع المعلومات اللازمة عن الوظائف والأعمال باستخدام قائمة من الأسئلة المكتوبة، توجه لشاغلي هذه الوظائف أو المشرفين عليها. ويفضل استخدام هذه الطريقة لتوصيف الوظائف، نظراً لمقدرة شاغليها على الإجابة على الأسئلة الموجهة إليهم بدرجة عالية من الدقة. حيث من الممكن إرسال

الاستبيان إلى كل عامل في الشركة لإملائها، ومن ثم عرض الأجوبة على الرؤساء والمشرفين المباشرين للتأكد من مدى صحة الإجابات الواردة وإجراء ما يلزم من التعديلات عليها، أو مناقشتها معهم.

كما تتميز طريقة الاستبيان بإمكانية الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة أكبر وبكلفة أقل مقارنة بالطرق الأخرى. وتزداد فعاليتها عندما تكون الوظائف المستهدفة متشابهة وواضحة المعالم

ثانيا: طريقة المقابلة الشخصية:

تعتمد هذه الطريقة على مقابلة شاغل الوظيفة وملاحظة عمله، وتوجيه له عدد من الاسئلة المتصلة بواجبات ومسؤوليات وظيفته وطريقة أدائها. مع تحديد نطاق الإشراف للوظيفة والجهات المشرفة عليها والاطلاع على تعليمات العمل ومراجعتها مع الرئيس المباشر، وتتميز هذه الطريقة بالاتي:

- تساعد على تكوين فكرة واضحة ودقيقة حول معلومات ومكونات وصف الوظيفة.
- تصلح هذه الطريقة في دراسة مكونات وخصائص الوظائف الإدارية ذات الكفاءات والمهارات العالية.
- كما تتميز بإمكانية الحصول على معلومات صحيحة وكاملة عن كل وظيفة، لكنها تتطلب الكثير من الجهد والوقت

والتكاليف، وتستخدم في حال صعوبة إجراء الاستبيان أو
النقص في المعلومات المجمعة .

ثالثاً: طريقة الملاحظة والمشاهدة الشخصية:

من خصائص طريقة الملاحظة والمشاهدة بأنها:

- تعتمد على قيام المسؤول عن التحليل والتوصيف بمراقبة شاغل الوظيفة في مركز عمله، بتدوين الملاحظات المتعلقة بأداء العمل، واستنباط المعلومات حول واجبات ومسؤوليات الوظيفة، والظروف المحيطة بها.
- تستخدم هذه الطريقة في حال صعوبة الحصول على المعلومات عن طريق الاستبيان أو المقابلة أو بغية إكمال المعلومات.
- كما تصلح هذه الطريقة للأعمال المتكررة، والتي يغلب عليها طابع العمليات اليدوية، وتتطلب قدراً كبيراً من الجهد والوقت ومقابلة المشرف المباشر لمراجعة المعلومات والتأكد من صحتها.

رابعاً: طريقة تحليل الوثائق والملفات:

تعتمد هذه الطريقة على :

- تحليل الأنظمة والتعليمات النافذة في الشركة المصنفة في الوثائق .

- تحليل الاحصائيات والخطط المتوافرة في الملفات .
- الاطلاع على التقارير الإدارية المرفوعة للسلطات العليا أو الموجهة لقيادات الشركة .
- لا تولد حساسيات حين إجراء التحليل كون العمل يتم بمعزل عن التماس بالعاملين.

خامسا: كتابة بطاقة التوصيف الوظيفي



كيفية كتابة بطاقة التوصيف الوظيفي؟:

تعد كتابة بطاقات التوصيف الوظيفي أمر بغاية الأهمية لأي شركة، فهي من أساسيات تنظيم العمل لما تقدمه من معلومات تسهم في وضع الهيكلية الإدارية في الشركة بالإضافة لكونها تساعد في كتابة إعلانات التوظيف.

ولكتابة أي بطاقة توصيف وظيفي يجب علينا أولاً أن نقوم بوضع نموذج موحد ليتم اعتماده، ومن ثم البدء بكتابة هذه

الملفات بحسب الوظائف التي نريد فتحها في الشركة وبعد ذلك
تقوم بأرشفتها

وفيما يأتي نموذج لاستمارة كتابة الوصف الوظيفي:

بطاقة توصيف وظيفي

5-003	رمز الوظيفة
مسوق إلكتروني	اسم الوظيفة
التسويق	القسم
المهام والمسؤولية	
المهام الأساسية	المهام المرتبطة بالعمل
<ul style="list-style-type: none"> إدارة صفحات التواصل الإجتماعي عمل حملات دعائية عبر الإنترنت 	<ul style="list-style-type: none"> تصميم صور دعائية كتابة تقارير الرد على الاستفسارات
الأقسام التي يتم التشاور معها	قسم التصميم
الشخص المسؤول	مدير قسم التسويق
متطلبات العمل	
المؤهلات الدراسية	شهادة ثانوية كحد أدنى
المهارات	ويندوز – برامج أوفيس – فوتوشوب – اللغة الإنكليزية – التعامل مع مواقع التواصل الاجتماعي واستخدام الإنترنت
الخبرة	غير ضرورية
متطلبات خاصة	لا يوجد
الراتب و الترقية	
راتب البدء	****
الوظائف التي يمكن أن يشغلها	لا يوجد خطة ترقية لهذه الوظيفة
ملخص إعلان الوظيفة	
<p>مطلوب موظف في قسم التسويق يعمل كمسوق إلكتروني للشركة على أن تتوفر لديه الشروط التالية: شهادة ثانوية كحد أدنى – جيد استخدام الكمبيوتر و البرامج المكتبية و برنامج الفوتوشوب و يستطيع التعامل مع مواقع التواصل الاجتماعي و استخدام الإنترنت – جيد اللغة الإنكليزية – يتمتع بروح الفريق - الخبرة ليست ضرورية.</p>	

المصادر والمراجع:

- 1) طلال الحديبي، الوصف الوظيفي وقائمة المهام غير المكتوبة، موقع العربية، حزيران 2021.
- 2) فريق عمل، وزارة التخطيط، المركز الوطني للاستشارات والتطوير الاداري، دليل وصف الوظائف لوزارة التخطيط، بغداد 2009.
- 3) محمد حسون مطير، جامعة بغداد، دليل الوصف الوظيفي لجامعة بغداد، 2016.
- 4) فريق عمل، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية- دولة الامارات المتحدة، الدليل الاسترشادي لا عداد ومراجعة الاوصاف الوظيفية، الامارات العربية المتحدة – الطبعة الاولى 2019.
- 5) ويكيبيديا، التوصيف الوظيفي، تعرفها واهمية التوصيف ، موقع موسوعة ويكيبيديا على الانترنت.
- 6) سارة منصور، ما لمقصود من التوصيف الوظيفي، موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، اب 2015.
- 7) ماهر رمانة، الوصف الوظيفي، مقالة منشورة على موقع مجرة، اب 2022.

(المحاضرة الرابعة)



المقدمة

يقصد بالمراسلات الإدارية طريقة التواصل بين الموظفين في كافة الشركات أو المؤسسات، وهي ما يتم إرساله من موضوعات مختلفة بين هذه الجهات. اذ بدأت المراسلات منذ أن عرف الإنسان القراءة والكتابة حيث كانت الكتابة وسيلة اتصال بين أفراد المجتمع الواحد ولا زالت لحد الآن. وقد اكتسبت الرسائل أهمية خاصة في المعاملات، اذ عن طريقها يتم عقد الصفقات وإبرام العقود وتهدف إلى تحقيق التواصل بين الإدارة وكافة الأقسام في المنشأة، سواء كانت هذه المراسلات مكتوبة ورقياً أو إلكترونياً.

أي انها تمثل جميع أشكال التواصل الرسمية داخل منظمة الاعمال نفسها، أو بينها وبين المنظمات الاخرى، أو مع الأفراد. وتتمثل المراسلات بأشكال مختلفة (كالتقارير، المذكرات، التعليمات، والتوجيهات) التي ترسل أما ورقياً أو عبر البريد الإلكتروني.

أولاً: أهمية المراسلات الادارية

للمراسلات الادارية أهمية كبيرة في تنظيم العمل وتسهيل التواصل بين ادارة المنظمة ومنتسبيها أو مع الجهات الاخرى، ويمكن ايجاز هذه الاهمية بالنقاط الاتية:

- تعد المراسلات الإدارية وثائق قانونية، ولا بد من الاعتناء بها والحرص عليها وحفظها وأرشفتها، ولا بد من توثيقها والرد عليها بطريقة رسمية.
- من خلالها يمكن سهولة الاتصال بين الأقسام الإدارية للمؤسسة دون الحاجة إلى لقاء المدراء بشكل مباشر.
- تساعد على ترتيب الأفكار، وصياغتها بطريقة صحيحة ومناسبة مع الهدف الرئيسي من المراسلة.
- تعتبر المراسلات مرجع للمعلومات الإدارية عند الحاجة لها.
- توفر الوقت والجهد من خلال تحديد موعد الإرسال والاستقبال بشكل مسبق.
- سهولة الحصول على العديد من النسخ من المراسلات الإدارية الورقية عند الحاجة .

ثانيا: خصائص كتابة المراسلات الادارية

- تكتب المراسلات بطرق وخصائص معينة لتتميز عن غيرها بما يأتي:
1. الإيجاز: يجب على المراسلات الإدارية والادارية أن تتجنب التكرار وأن تكون واضحة الموضوع الرئيسي لها(خلاصة بالموضوع)
 2. يجب أن تتميز بالوضوح والدقة وقوة اللغة، بحيث يجب أن تكون اللغة المكتوبة بها المراسلات واضحة وصریحة. اذ يعتبر الوضوح من أهم الخصائص الواجب توافرها في المراسلات

الإدارية، والمقصود بالوضوح هو أن تكون اللغة واضحة باختيار الكلمات المناسبة والبسيطة، وتكون بلغة سهلة ومتسلسلة.

3. استخدام الألفاظ التي تدل على التقدير والاحترام، حيث يجب في كتابة المراسلات الادارية أن يستخدم فيها العبارات والألقاب التي تدل على التقدير والاحترام المتبادل بين جهة الكاتبة للرسالة والجهة المستلمة، مع استخدام الألقاب الوظيفية.. مثال على ذلك (سعادة، أستاذ، دكتور، السيد...)

4. يجب أن تتميز المرسلات الادارية بالدقة لكافة المعلومات الواردة فيها وبطريقة دقيقة وصحيحة.

5- يجب كتابة الرسائل الادارية بمواصفات منها:

- الاهتمام بنوع الورق المستخدم عند الكتابة، وفي الطباعة تكون الكتابة على الحاسب الآلي.

- الاهتمام بالمسافات، أي ترك المسافات بين الجمل والكلمات والفقرات.

- الاهتمام بنوع الخط وتنسيق الهوامش حتى تساعد على حفظ الرسالة في الملفات والسجلات الإدارية



ثالثا: اصناف المراسلات

يمكن تصنيف المراسلات بشكل عام الى اربعة اصناف كل صنف يمثل جهة وطبيعة ومضمون الرسالة المرسله. ويختلف كل صنف منها عن الآخر حسب مستوى الجهات المتراسلة فيما بينها ، منها ما يكون على مستوى موظفين اثنين ومنها ما يكون على مستوى شركتين أو اكثر ، واخرى تختلف في مضمون المراسلات كالمراسلات الدبلوماسية والمراسلات التجارية. وعليه يمكن تصنيف المرسلات بشكلها العام الى:

1) المراسلات الشخصية: ويقصد بها التبادل بين اثنين من موظفين.

2) المراسلات الإدارية: وهي التي تتبادل فيها ادارة شركة أو منظمة مراسلاتها مع إدارة شركة ثانية، أو اكثر من شركة أخرى)

3) المراسلات الدبلوماسية: وهي تلك المراسلات التي تتم بين ممثلين لدولتين أو أكثر من موظفي السلك الدبلوماسي، وغالبا ما يغلب على مضمونها الطابع السياسي.

4) المراسلات التجارية: وهي المراسلات التي تتم بين الشركات التجارية أو التجار في تعاملاتهم التجارية. وتتسم بكون العمل التجاري يشكل المضمون الأكبر فيها.

وسيتم في محاضرتنا هذه التركيز على المراسلات الادارية، وكيفية كتابتها وخصائصها.

رابعاً: الجوانب الفنية في كتابة المراسلات الإدارية

هناك جوانب فنية وتنظيمية في كتابة المراسلات الادارية مما يتطلب على من الموظفين التعرف على تلك الجوانب واتباعها في كتابة المراسلات بطريقة مناسبة:

- عند كتابة الرسالة يجب إخراجها فنياً بمظهر جمالي، من أجل ترك انطباع إيجابي لدى قارئ الرسالة، وتشمل هذه الجوانب على مجموعة من الأمور المهمة، وهي أن تكون الرسالة مختصرة وواضحة في عرض الموضوع وترتيب طباعي فني جيد.

- يجب اختيار ورق ملائم لطبيعة الرّسالة المرّسلة، والتي تعكسُ درجة اهتمام الموظف أو المؤسّسة بمدى رسميّة المرّاسلة الإداريّة، وهناك مواصفات لنوعية الورق يُنصح أخذها بعين الاعتبار (كاللون وحجم الورقة، نوع الورق)
- يجب اختيار مسافات مناسبة بين اسطر الرسالة وبين فقراتها، بحيث يُعطي نصّ الرّسالة مظهرًا جماليًا مقبولاً ومُناسباً.
- ترك مسافات بين جوانب الورقة المُستخدمة من جميع الجهات ونصّ الرّسالة، من أجل المُحافظة على مُحتوى الرّسالة في حال حفظ الرسالة أو تعرّضها لأي نوعٍ من أنواع التّلف.

خامساً: سمات المراسلات الإدارية



تتميّز المراسلات الإدارية بمجموعةٍ من السمات التي تتمثل بالأسلوب الصحيح لكتابة الرسائل الادارية، والاختصار وتجنب الاخطاء الاملائية أو الطباعية وباستخدام لغة سليمة. كي تترك أثراً إيجابياً عند القارئ، ممّا يُسهّل في فهم مُحتوى الرّسالة . وعليه هناك شروط يجب اتباعها في كتابة المراسلات وهي كالآتي:

- الوضوح: يتمثل الوضوح باختيار كلمات سهلة وبسيطة دون تعقيد وغموضٍ وتكرار، ويجب أن تكون الجمل والأفكار مترابطةً ومتناسقة. بحيث أن يتميّز مُحتوى الرّسالة بالوضوح ليسهل على مُستلم الرّسالة فهم المعنى والمقصد منها.
- تجنّب الأخطاء: يُقصدُ بذلك أن يحرصَ كاتب المراسلة الإدارية على تجنّب أي خطأ في الكتابة، سواءً أكان خطأً لغوياً أو نحوياً. لذلك يجبُ الحرص على قراءة الرّسالة أكثر من مرّة قبل إرسالها بشكلٍ رسميّ.
- الاختصار: ونعني به التّركيزُ على الموضوع الرئيسيّ للرّسالة، واختيارُ الكلمات والعبارات الأنسب بإيجاز دون إطالة أو

إسهاب، وتجنّب التّكرار والحشو الذي لا يُضيف شيئاً لمحتوى الرّسالة.

- قوة اللّغة: هي استخدامُ الكلمات التي تتركُ أثراً عند القارئ، مع ضرورةِ تجنّب الألفاظ الرّكيكة، أو تلك التي تحتملُ أكثر من معنىً وتفسير.
- لطافة اللّغة والتّعبير: هي استخدامُ كافّة العبارات والألقاب التي تدلُّ على التّقدير والاحترام المُتبادل بين كاتب الرّسالة والمُتلقي، ويتمُّ استخدام كلمات اللّطافة بناءً على المُستوى الوظيفي للمُتلقي، مثل: حضرة أو معالي.

سادساً: أنواع المراسلات الادارية

هناك نوعين من المراسلات الادارية المُستخدمة في الشّركات والمؤسّسات طبقاً لطبيعة نوع وفحوى المراسلات، فالأول يتمثل بالمراسلات الرسمية الخارجية منها والداخلية. والثانية تتمثل بالمذكرات الداخلية التي تستخدم لتبليغ بعض التوجيهات والتعليمات لأقسام ووحدات الشركة أو المؤسسة:

أولاً: المُراسلات الإِداريّة الرسميّة: هي كافّة التّماذج الرسميّة والقانونيّة التي تستخدمها الشّركات والمؤسّسات في التّراسل، وتُقسمُ إلى نوعين هما:

- المراسلات الرسمية الخارجية: وهي التي تصدر عن المؤسسات والشركات إلى جهة تقع خارج إطار إدارتها، وتشمل على المراسلات مع الشركات الأخرى، أو المراسلات مع الدول أو المؤسسات العامة كالوزارات الحكومية.
- المراسلات الرسمية الداخلية: هي التي تُستخدَم داخل نطاق وحدود المؤسسات والشركات، وترسلُ من الإدارة إلى الأقسام والموظفين أو العكس.

ثانيا: المذكرات الإدارية: هي عبارة عن نوع من أنواع المراسلات الإدارية، والتي تحتوي على مجموعة من التعليمات، أو النقاط المهمة التي يجب تنفيذها خلال فترة زمنية مُحدّدة، أو عن طريق القيام بمجموعة من الإجراءات الإدارية.

سابعاً: أقسام الرسالة الإداريّة



تتكون المُراسلة الإداريّة من الأقسام الآتية وهي:

- 1- اسم وعنوان مُرسل الرّسالة: هو المقطع الأول في الرّسالة الإداريّة، والذي يحتوي على البيانات الأساسيّة عن المؤسّسة أو القسم الذي قام بكتابة الرّسالة الإداريّة، وعادةً يُكتبُ الاسم من مقطعين مع كتابة العنوان الرئيسيّ بشكلٍ واضح.
- 2- رقم وتاريخ صدور الرّسالة: هو عنصرٌ هام في الرّسالة الإداريّة، إذ يُكتبُ عادةً في الجهة اليسرى أعلى الرّسالة رقم وتاريخ الرّسالة، وهو ما يجعل منها وثيقةً رسميّةً وقانونيّةً.
- 3- اسم وعنوان المرسل اليه الرّسالة: ويتضمن البيانات الخاصّة بالمؤسّسة أو الإدارة أو الشّخص المرسل اليه الرّسالة الإداريّة.

4- موضوع الرسالة: هو العنوان الرئيسي والهدف المباشر من الرسالة الإدارية، ويكتب الموضوع في أعلى الرسالة، حيث يُساعد كتابة الموضوع القارئ على فهم الهدف من الرسالة.

5- تحية الرسالة: وهي التي تبدأ بها الرسالة الإدارية، وعادةً تُستخدم فيها كلمات تدلُّ على تقدير مُرسل الرسالة لمُستلمها، ومن أكثر الجُمَل استخداماً في تحية الرسالة، السَّلَامُ عليكم ورحمة الله وبركاته، أو تحيةً طيبةً.

6- متن أو محتوى الرسالة: وهو يمثل نصَّ الرسالة ومُحتواها ومُضمونها، ويُفضَّلُ أن يتمَّ التقييد بموضوع الرسالة، وعادةً يكتب مُحتوى الرسالة من فقرةٍ واحدة، أو في حال الاضطرار تُقسَم الرسالة الى فقرات حسب طبيعة الموضوع.

ثامنا: دور المُراسلات الإدارية في تنظيم العمل

للسائل الادارية دور كبير في تنظيم وتطوير العمل في المؤسسات والشركات كافة، حيث من خلالها يتم تبليغ التعليمات والسياسات المطلوب اعتمادها، و توثيق القرارات والوامر الادارية. ويمكن تلخيص دورها في تنظيم العمل بالنقاط الاتية:

- المراسلات الادارية تمكن من سهولة الاتّصال بين الأقسام الإدارية للمؤسسة دون الحاجة إلى لقاء المُدراء بشكل مباشر.

- تساعد في ترتيب الأفكار، وصياغتها بطريقةٍ صحيحةٍ ومناسبةٍ مع الهدف الرئيسيّ من المراسلة.
- كما تعتبر المراسلة وثيقةً قانونيةً مُعتمَدة من قِبَل الجهة الإدارية في المؤسسة. ومرجعاً للمعلومات عند الحاجة لها.
- سهولة توثيق الرسالة والرجوع إليها وقت الحاجة. مما يوفر الوقت والجهد من خلال تحديد موعد الإرسال .

تاسعا: كيفية كتابة طلب إداري



عند كتابة اية رسالة أو طلب اداري، لا بد من اعتماد قواعد اساسية في الكتابة، يمكن ايجازها بالنقاط الاتية:

- ان يراعي السلم أو التسلسل الإداري، أي أن نبدأ بتوجيه الخطاب أولاً للسلطة الأولى إدارياً في المؤسسة، مع اشتراط مرورها عبر الإدارات والمؤسسات الوسيطة معها، ثم نراسل

القسم، أو الجهة المعنية بالخطاب، كأن نذكر مكتب السيد الوزير أو الإدارات الوسيطة تنازلياً.

- كتابة الاسم المعنوي، أي أن نوجه الطلب الإداري إلى المسؤول المعني بصفته الإدارية، والرسمية، دون الحاجة إلى كتابة اسمه الشخصي، كأن نقول (السيد مدير شؤون الموظفين) دون ذكر اسمه أو لقبه.
- أن نفتح الرسالة بالحمد، والبسمة، وذلك انسجاماً مع المبادئ الإسلامية في المعاملات بشكل عام، مع مراعاة كتابتها في أعلى وسط الصفحة أن يكون الخط واضحاً، ومفهوماً، وصحيحاً من ناحية الصياغة، والإملاء، وبناء الجمل.
- كتابة رأس الطلب الرسمي في أعلى الصفحة من جهة اليمين سواء كانت الجهة المرسل إليها، إدارية، أو شخصية.

عاشراً: شروط كتابة الرسالة الادارية

هناك شروط مهمة يجب اعتمادها في كتابة الرسالة الادارية، مما يتطلب من كاتب الرسالة الادارية أن يتبعها لكي تكون الرسالة مؤدية لهدفها بالشكل الصحيح. ويمكن ايجاز أهم هذه الشروط في كتابة الرسالة الادارية بالنقاط الاتية:

- أن يكتب الموضوع المتعلق بطلب الإدارات بدقة، ويراعي فيه التركيز والوضوح، بحيث يتم فيها توصيل الفكرة بصياغة متقنة، وعبارات مختصرة.
- أن لا يشتمل الطلب الإداري على أكثر من موضوع واحد فقط في كل مرة.
- أن نرفق كافة المراجع والمستندات والوثائق التي تستند إليها الرسالة، وتدوينها تحت بند (المرفقات) في نهاية الطلب .
- أن تكتب الرسالة بأسلوب مهذب ورسمي. وأن تبدأ الرسالة بتحية بعد كتابة والموضوع وتنتهي الرسالة بتحية تناسب حسب طبيعة الرسالة.
- إذا كانت الطلب ذات طابع شخصي فردي، فلا يجوز كتابة طلب إداري بصفة جماعية.
- الالتزام بحجم الأوراق المستخدمة في المعاملات الرسمية والمحددة باللون الأبيض .
- يجب مراعاة قواعد الصياغة السليمة من حيث الوضوح والبساطة.
- يفضل نسخ الرسالة الإدارية ثلاث نسخ نوزعها كالآتي:

- نسخة تبقى بحوزة القسم أو الشعبة التي اعدت الرسالة، تحمل رقم الإرسال وتاريخه لأرشفتها ضمن بريد الصادر للقسم أو الشعبة .
- نسخة تحفظ في مكتب الرئيس المباشر.
- ويتم ارسال الأصل إلى الجهة المعنية.

أحد عشر: كيفية كتابة شكوى رسمية

(أ) قواعد كتابة الشكوى الرسمية:

تعتبر رسالة الشكوى الرسمية من أنواع الرسائل التي يتوجه فيها الموظفون إلى أحد المسؤولين عنهم، وعادةً ما يتم إرسال هذه الرسائل بهدف التظلم لموضوع معين، أو الاعتراض على قرار صدر من قبل هؤلاء المسؤولين. ولغرض كتابة شكوى رسمية يجب ان يتم اتباع القواعد التالية:

- يجب أن يتم تقديم الشكوى خلال فترة زمنية محددة، ليست بعيدة عن موضوع التظلم أو الاعتراض على قرار معين .
- يجب أن تُستبعد كلمات التهديد أو الكلمات النابية، لأن مثل هذه الشكاوى لا يُرد عليها، وبعضها تُعرض صاحبها للمسائلة القانونية. لذا يجب الكتابة بطريقة مهذبة، وأن تكون الصياغة قوية وأن يوضح للشركة أنّ عدم اتباعها قوانينها الخاصة أو مخالفتها القانون كان سبب المشكلة في الأساس.

- من الضروري أن يتم تقديم الشكوى للجهات المختصة بالموضوع. وأن يتم توجيه الشكوى للمسؤول الاعلى في التسلسل الوظيفي.
- يجب كتابة معلومات صحيحة، والابتعاد عن المبالغة في سرد الموضوع وكتابة اشياء غير متأكدين من صحتها. مع الاستدلال بالحقائق والابتعاد عن إطلاق الاتهامات والمزاعم التي من الصعب إثباتها.
- ضرورة كتابة الشكوى الرسمية بتسلسل واضح يبدأ بالتحية وينتهي بجملة شكر وما بينهما يجب أن تُدرج الحالة، ثم المشكلة.
- من الضروري تدقيق رسالة الشكوى، ويُفضّل الاستعانة بالمختصين، والتأكد من خلوّها من الأخطاء الإملائية والنحوية ممّا يُعزّز فرصة وصول الشكوى وحصولها على استجابة سريعة
- يجب الابتعاد عن اللهجة الانفعالية أثناء عرض المشكلة أو التظلم. وعرض الشعور الذي يشعر به الشخص تجاه السلوك الذي يشتكى منه. مع الابتعاد عن اللهجات العامية والاختصار الواضح في عرض المشكلة.
- كذلك من المهم الحرص على خلو الشكوى من الأخطاء الإملائية والطباعية، واستخدام قواعد اللغة المكتوبة بها

الشكوى بالشكل الصحيح، حتى يستطيع قارئها فهم ما يراد منها.

- الابتعاد عن الكتابة اليدوية قدر، إذ يفضل طباعة الشكوى، واختيار خط بحجم ولون مناسبين.

ب) مكونات الشكوى الرسمية:

تتكون رسالة الشكوى الرسمية من عدة اجزاء، حيث يتم التأكيد عليها في كتابة الشكوى، لكي تصل الشكوى الى الهدف الذي كتبت من أجله، ولذلك يتطلب أن تحتوى رسالة الشكوى المكونات الآتية:

- اسم الجهة الرسمية المسؤولة التي يتم الشكوى اليها بشكل صحيح وواضح.
- اسم المشتكي، على صاحب الشكوى أن يكتب اسمه رباعياً، بالإضافة إل عنوان سكنه بشكل واضح، بالإضافة إلى رقم هاتفه، اذا كان من غير منتسبي المؤسسة التي يقدم اليها الشكوى. واما المنتسب فيكتب اسم القسم أو الشعبة التي ينتسب اليها.
- موضوع الشكوى، ويذكر في هذا الجزء موضوع الشكوى التي سيتم إرسال الرسالة من أجلها، ومن المهم أن يكون العنوان بسيطاً ومختصراً.

- واقعة الشكوى: في الجزء هذا تكتب الشكوى بشكل مفصل، ويفضل كتابتها بطريقة معبرة، وفي ذات الوقت يجب أن تكون مختصرةً وتعبر عن الموضوع بشكل دقيق.
- والجزء الاخير هو كتابة عبارات الاحترام والتقدير والتوقيع عليها، مع كتابة تاريخ تقديمها.

المصادر والمراجع:

- 1) مروة ابو العلا، طرق صياغة المراسلات والخطابات الادارية والقانونية، مقالة علمية على موقع(استشارات قانونية) مايس 2023.
- 2) د. ضرار العتيبي، مهارات الاتصال، 2021.
- 3) لولة حمد النعيمي، المراسلات الادارية والقانونية مقالة علمية منشورة على موقع (الشرق) تموز 2019.
- 4) محمد شريف، كيفية كتابة المراسلات الادارية ، مقالة علمية منشورة على موقع(موضوع) شباط 2017.
- 5) حيدر عرمان عادي، الحقيبة التعليمية لمادة المراسلات، المعهد التقني في محافظة النجف-قسم الادارة القانونية 2018.
- 6) فريق عمل، كيفية كتابة المراسلات الادارية، مقالة علمية منشورة على موقع(رائد الاعمال العربي) تموز 2021.
- 7) فريق عمل، كتابة المراسلات الادارية وأهم النصائح لكتابتها، مقالة علمية منشورة على موقع(خطوة نجاح) 2020.

(المحاضرة الخامسة)

فن ادارة الاجتماعات الادارية



المقدمة



تعتبر ادارة الاجتماعات فن يجب على الإداري الناجح ان يتقنها، والتي تعد جزء من العمل المكلف به. وهناك خطأ يتمثل باعتقاد الكثير من الموظفين بأن معظم الاجتماعات ليست إلا مضيعة للوقت، ولكن في الحقيقة قد يكون السبب وراء ذلك هو في سوء إدارة الاجتماعات بشكل فعال. حيث يُطلق على الاجتماعات التي تتم إدارتها بشكل سيء اسم "الثقوب السوداء" في يوم العمل، إذ وفقاً لدراسة عالميّة أجرتها شركة مايكروسوفت، أن رواد الأعمال يمضون حوالي ست ساعات أسبوعياً في الاجتماعات، وأفادت هذه الدراسة أيضاً أن ما يقرب من 70% من المشاركين يعتقدون بأنّ هذه الاجتماعات لا فائدة منها. لكن الاجتماعات هي واحدة من أكثر الطرق المعترف بها لتبليغ الموظفين عن أحدث الإنجازات أو المشاكل للوصول الى رؤى تساعد في انجاز العمل بكفاءة.

ولأهمية الاجتماعات التي أخذت تشكل جزء رئيسيا من العمل، سوف سيتم مناقشة كيفية إدارة الاجتماعات بأساليب ناجحة، وما هي متطلبات إنجاح الاجتماعات وكيف نتغلب على المعوقات والهفوات في إدارة الاجتماع. كما سنتعرف على انواع تلك الاجتماعات.

أولا: خطوات التحضير للاجتماع

هناك عدة خطوات للتحضير لاجتماع أداري ناجح، منها الاجراءات المطلوب اتخاذها قبل الاجتماع كخطوة أولى، وتتضمن الغاية من الاجتماع و تهيئة الموضوعات المطلوب مناقشتها في الاجتماع، ومن هم المطلوب دعوتهم للاجتماع.

اما الخطوة الثانية فهي الاجراءات المطلوبة اثناء الاجتماع وتتضمن عرض منهاج الاجتماع والغاية منه وطرح الموضوعات المطلوب مناقشتها بعد عرضها على المجتمعين.

في حين تتضمن الخطوة الثالثة الاجراءات المتخذة بعد الاجتماع وتتعلق بمتابعة نتائج الاجتماع والتوجيه بتنفيذ توصياته. وكما موضح ذلك في الشكل(6) التالي:

شكل (6) يوضح الخطوات المطلوبة لعقد الاجتماع



ثانيا: انواع الاجتماعات



هناك العديد من انواع الاجتماعات، منها حسب طبيعة وشمول الاجتماع لعدد المجتمعين، ومنها ما يتعلق بمستوى الاجتماع كاجتماعات اللجان والاجتماعات العامة. كما منها الاجتماعات الرسمية والاجتماعات غير الرسمية. وفيما يأتي أهم انواع الاجتماعات:

- اجتماع وجهها لوجه: هو اجتماع باتفاق مسبق او بدعوة من إحدى الجهتين، او بدون سابق تخطيط، وذلك لضرورة مناقشة موضوع معين من الموضوعات الادارية أو المالية.
- الاجتماعات الرسمية: وتتمثل باجتماعات ادارة الشركة أو المؤسسة، وتتسم هذه الاجتماعات بكونها تتعامل مع المسائل والموضوعات بالعمل بالصفة الرسمية، وفق الانظمة والتعليمات المعتمدة في المؤسسات والشركات.

- الاجتماع غير الرسمي: يعقد هذا الاجتماع عادة بمبادرة من رئاسة الشركة لتبادل وجهات النظر بمشكلة معينة طارئة، للوصول الى الرؤى والتصورات حول معالجة موضوع أو مشكلة معينة تواجه المؤسسة أو الشركة.
- الاجتماعات العامة: وهي اجتماعات تضم منتسبي المؤسسة او الشركة لاتخاذ او لطرح موضوع ذو بعد استراتيجي لمستقبل المؤسسة أو الشركة. حيث يتم طرح سياسات جديدة في العمل، او استراتيجية أمام منتسبي الشركة للوصول الى رؤى مشتركة حولها.
- اجتماعات اللجان الخاصة: وهي اجتماعات رسمية تتعلق بمناقشة موضوعات لجان متخصصة في امور المالية او الفنية أو التطويرية في الشركة أو المؤسسة.
- اجتماعات اللجان الدورية: هذه الاجتماعات الاكثر تكرارا لأنها دورية كأن تكون شهرية لمناقشة النشاط الشهري للمؤسسة، للوقوف على التقدم في مجال العمل والمعوقات التي تواجه تطوير النشاط الانتاجي للمؤسسة.

ثالثا: سمات الاجتماع الناجح



يتسم الاجتماع الناجح بسمات تعكس قدرة الادارة على ادارة الاجتماع بشكل ناجح وسليم، ومن اهمها:

- تحديد البدء والانتهاى من الاجتماع في الوقت المحدد، كون ذلك يعد وسيلة لإظهار الاحترام والتقدير لوقت الآخرين.
- وهذا يعتمد على القدرة الإدارية في تنظيم الوقت لتغطية جميع مواضيع الاجتماع، لذلك يجب وضع خطة زمنية مُحَدَّدة بحيث تسمح بمناقشة جميع القضايا بشكل كامل وترك الوقت في نهاية الاجتماع للأسئلة والتعليقات.
- كما يجب ان تتضمن خطة الاجتماع الآتي:
➤ وصف موجز لأهداف الاجتماع والقرارات المطلوب اتخاذها.

- قائمة بالمهامّ الموكلة لكل عضو في الاجتماع لإعطاء الرأي فيها.
- أيّ معلومات أساسيّة يحتاج المجتمعون إلى معرفتها حول هذا الموضوع المراد مناقشته.
- وضع مواعيد نهائيّة في حال وجود مهامّ مطلوبة من الموظفين، لتنفيذ قرارات الاجتماع.
- وضع جدول زمنيّ لفقرات الاجتماع، مثلاً بالإمكان اعطاء فكرة عن اهم النشاطات في 10 دقائق الاولى، ثم مناقشة مشكلات العمل لمدة 30 دقيقة، وترك 10 دقائق في النّهاية لأيّ أسئلة أخيرة.
- ضرورة متابعة تنفيذ قرارات الاجتماع، والوقوف على ما تحقق منها، والحاجة الى اعادة مناقشتها في اجتماعات لاحقة.

رابعاً: ما هي العلامات التي تدل على أنك تدير اجتماعاتك

بشكل غير فعال



هناك علامات عديدة تشير الى ضعف الاجتماعات وعدم فاعليتها في تطوير عمل الشركة، وعليه يتطلب التعرف على مؤشرات الضعف ومحاولة معالجتها لكي نصل الى اجتماع ناجح وفعال في القرارات المتخذة. ومن المؤشرات على ضعف الاجتماع الاتي:

➤ كثرة الاجتماعات الأسبوعية وقلة المخرجات الحقيقية من كل اجتماع، إذ يُمكن أن يكون ذلك دليلاً على ضعف التّحضير والاعداد.

➤ عدم تركيز الاعضاء المجتمعين أثناء الاجتماع، فإذا كانوا مثلاً ينظرون إلى هواتفهم بشكل مستمر، أو لا يدوّنون الملاحظات التي تطرح اثناء سير الاجتماع، فهذا يشير على الأغلب بأنّ الأمور لا تسير بشكل جيد.

➤ إذا كان المجتمعون يقضون الكثير من الوقت في النَّظر إلى بعضهم البعض أو إلى الأسفل أو خارج النَّافذة بدلاً من النَّظر إلى من يقود الاجتماع، فقد يكون الاجتماع في مأزق.

➤ قد يكون من الصعب التركيز أو حتى ملاحظة ما يحدث من حولك عندما تدير اجتماعاً، ولكن من المهم الانتباه إلى ما يفعله الحاضرون أثناء التحدث. من المحتمل أن تظهر العلامات المعتادة التي تدلّ على الملل أو عدم الرَّاحة، مثل التَّحقُّق من السَّاعة بشكل مُستمرّ أو التثاؤب أو حتّى لغة الجسد.

➤ عدم وجود أسئلة أو تعليقات في آخر الاجتماع، فقد يكون ذلك دليلاً على أنّ الموظَّفين لم يستمتعوا كثيراً أو حتى لم يعيروا انتبهاً لما قلته أثناء الاجتماع.

خامساً: الاسباب التي تؤدي الى فشل الاجتماع

هناك عدد من الاسباب التي تؤدي الى عدم نجاح الاجتماع، منها ما يتعلق بحسن التنظيم وعدم وضوح الهدف، ومنها ما يتعلق بأسلوب ادارة الاجتماع وطريقة طرح الموضوعات الخاصة بالاجتماع. وفيما يأتي إيجاز لأهم اسباب فشل الاجتماعات الادارية:

- عدم وضوح الهدف من الاجتماع
- سوء التخطيط لعقد الاجتماع وتنظيمه

- قد يكون اختيار الوقت غير مناسب، أو غير كاف لنجاح الاجتماع
- تأخر أو عدم حضور المشاركين للاجتماع بالموعد المحدد لبدء الاجتماع
- الخوض في موضوعات جانبية اثناء الاجتماع مما يبعد الاجتماع عن هدفه.
- ضعف القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماع، أو قد تكون تلك القرارات غير واضحة وغير قابلة للتنفيذ.
- سوء ادارة الاجتماع واستخدام اسلوب التسلط والغلظة في مناقشة الآراء مع المشاركين بالاجتماع.

خامسا: المبادئ الاساسية لتنظيم اجتماع ناجح

- من أجل تنظيم اجتماع اداري ناجح، هناك مبادئ مهمة يتطلب اعتمادها وهي كالآتي:
- 1) التأكد من جدوى الاجتماع وأهميته بالنسبة للموضوعات والنقاط المطلوب مناقشتها، والمفضل ارسال تلك النقاط الى الاعضاء المطلوب حضورهم في الاجتماع، قبل فترة مناسبة.
 - 2) تحديد عدد المطلوب حضورهم في الاجتماع ومن الذين لهم علاقة بموضوع الاجتماع، حتى لا يتم تشتيت الهدف من الاجتماع
 - 3) وضع جدول بفقرات الاجتماع ويرسل الى اعضاء فريق الاجتماع
 - 4) ضرورة تحديد موعد مناسب للاجتماع، وتحديد المدة المقترحة للاجتماع.

- 5) تقسيم وقت الاجتماع حسب عدد فقرات الاجتماع، مع تحديد وقت لكل عضو من فريق الاجتماع.
- 6) وضع رؤوس للموضوعات المطلوب مناقشتها في الاجتماع وارسالها للأعضاء قبل الاجتماع.
- 7) تحديد المسؤوليات لكل عضو من الاعضاء المجتمعين، لغرض متابعة ما يسفر عنه الاجتماع من قرارات.
- ويوضح الشكل (7) القواعد التي اشرنا اليها في الاعداد لتنظيم اجتماع ذو كفاءة وفاعلية:

شكل (7) يوضح أهم المبادئ لتنظيم اجتماع ناجح



المصادر والمراجع:

- 1) د. ديفيد مارتن، فن ادارة الاجتماعات، ترجمة ريماء علاء الدين، دار علاء الدين للطباعة والنشر 2002.
- 2) طلال الحابري، ادارة الاجتماعات الذكية، دار الوراق للنشر والتوزيع 2015.
- 3) د. ياسر الفهد، تنظيم وادارة الاجتماعات، دراسة منشورة على موقع مستشفى الدكتور سلمان فقيه 2017.
- 4) د. ناصر عبدالله ناصر، اساليب ادارة الاجتماعات، مقالة علمية منشورة على موقع (المرشد في الادارة) 2019.
- 5) سليمة الغاوي، تعريف ادارة الاجتماعات، مقالة منشورة على موقع (موضوع) اب 2023.
- 6) يوسف عبدالله أحمد، ادارة الاجتماعات، منشورات جامعة الحسن الاول، 2016.
- 7) د. مدحت محمد ابو النصر، ادارة وتنظيم الاجتماعات، منشورات المجموعة العربية للتدريب والنشر 2019.
- 8) مجموعة خبراء، ادارة الاجتماعات، من مطبوعات كلية هافرد لإدارة الاعمال، ترجمة وليد شحادة، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم ، الناشر العبيكان للنشر والتوزيع، 2008.
- 9) سالم العنزي، ادارة الاجتماعات ، مقالة علمية منشورة على موقع (مدونة سالم العنزي) 2021.

(المحاضرة السادسة)

اعادة هندسة العمليات الادارية Re-engineering of administrative processes



المقدمة

يعبر عن مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، بأنه إعادة التفكير الجذري لعمليات الأعمال، الذي يهدف الى تحقيق تحسينات رئيسية وكبيرة في أداء المنظمة. وتسعى الى تخفيض كلفة الانتاج وتقليل الوقت مما يزيد من عوائد المنظمة. كذلك تسعى الى تحسين جودة العمل والخدمات المقدمة وتزيد من معارف الموظفين.

فإعادة الهندسة الإدارية ليست تعديلاً إدارياً أو تغييراً تنظيمياً في وضعها الحالي للمنظمة، بل هو البدء من جديد (أي البدء من نقطة الانطلاق) وليس هو إصلاح وترميم الوضع القائم، كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل، بل هو التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات، أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات الزبائن.

فعملية إعادة هندسة الأعمال أو ما يطلق عليها اختصاراً بالمصطلح (الهندرة Reengineering)، هي نهج في علم الحاسوب والإدارة، يهدف إلى إدخال تحسينات عن طريق رفع كفاءة وفعالية العمليات المتبعة داخل المنظمات.

لذلك يعتبر مفهوم إعادة هندسة العمليات (الهندرة) أحد مداخل التطوير الذي يركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية، بهدف تحسين الاداء وزيادة الانتاج وتقليل الكلفة.

أولاً: مفهوم إعادة هندسة العمليات الادارية

هناك العديد من التعاريف لمفهوم (إعادة هندسة العمليات الإدارية)، وفيما يلي أهم هذه التعاريف وأكثرها شيوعاً واستخداماً وهي :

- هي إعادة التفكير الأساسي والتصميم الجذري للعمليات الإدارية، لتحقيق كفاءة جوهرية في معايير قياس الأداء، لمعايير التكلفة ومستوى الجودة، والسرعة في خدمة الزبائن.
- هي مناهج لتحقيق تطوير جذري في أداء الشركات في وقت قصير نسبياً .
- وسيلة تستند إلى عدد من المعارف تستخدم لإحداث تغييرات جوهرية داخل التنظيم بهدف إحداث تغييرات أساسية جذرية في تطوير الأداء التنظيمي للشركة ورفع أسهمها .
- استخدام وسائل مهنية وتقنية متطورة جداً لخلق مادة جديدة يمكن من خلالها إحداث التغيير الجذري الشامل للمنظمة التي تقع تحت الدراسة، وذلك لتوفير ما يتطلبه المستفيدين (العملاء)
- إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة للنظم والسياسات والبنية التي تساعد تلك العمليات، وذلك بهدف تحقيق طموحات عالية من الأهداف.

- تحليل وتصميم تدفق الأعمال والإجراءات في المنظمة وبيان تغيير المنهج الأساسي للعمل لتحقيق تطوير جوهري في الأداء في مجالات السرعة والتكلفة والجودة .
- إعادة التفكير، وإعادة البناء وانسيابية العمل والتنظيم والعمليات الانتاجية، ونظم العمل ، والعلاقات الخارجية التي من خلالها يتم خلق وتقديم القيم .

ثانيا: الهندرة Reengineering



لقد اُتفق على مصطلح «الهندرة» كمفهوم لإعادة هندسة العمليات الإدارية، وهي كلمة مختصرة من مصطلحين هما (الهندسة والإدارة) بأخذ الحروف الثلاثة الاولى من مصطلح الهندسة، والحروف الثلاثة الاخيرة من مصطلح الادارة. وتنطوي

الهندرة على عدد من المفاهيم التي تم ذكرها في الفقرة السابقة، والتي منها، هي نوع من إعادة التفكير الجذري الذي يهدف لإعادة تصميم العمليات الإدارية من أجل إحداث تحسينات رئيسية في أداء العمل. أي أن الهندرة لا تسعى إلى عمل تحسينات هامشية، بل إنها تشمل تطويرًا أساسيًا في إعادة تصميم العمليات والوظائف الحالية في المنظمة.

حيث نجد من الشكل (8) الذي يشير الى مثال النظر الى مشكلة الكأس من وجهة نظر مختلفة (المتشائم والمتفائل وخبراء الهندرة) هل هو ممتلئ أو فارغ؟. حيث يرى خبراء الهندرة في مشكلة الكأس غير الذين يرونه الآخرون.

شكل (8) يوضح رأي الهندرة في مشكلة قائمة

(مشكلة الكأس الفارغ)



- ✓ فالمتفائل : يرى الكأس نصف ممتلئة.
- ✓ المتشائم: يرى الكأس نصف فارغة.
- ✓ المهندس: يرى الكأس فيها زجاجا فائض عن الحاجة يجب ازالته

وعليه وفق مفهوم طبيعة (مشكلة الكأس الفرغ أو المملوء)، فالهندرة تسعى إلى اجراءات جوهرية في اعادة تصميم العمليات والوظائف الحالية في المنظمة، من أجل خفض تكاليف الإنتاج، وتقليل الوقت الخاص بكل عملية مما يزيد من عوائد المنظمة، ويُفعل من عمليات التنسيق، ويحسن جودة العمل. ومن هنا نجد أهمية الهندرة بالنقاط الآتية:

✓ فالتطبيق الجيد للهندرة يؤدي إلى زيادة معارف الموظفين وبناء قدراتهم. ومما يزيد من أهمية عملية "الهندرة" هو انعكاسها على جميع الأنشطة اليومية للمنظمة.

✓ فالهندرة هي تفكيك للجهاز الإداري للمؤسسة أو المنظمة أو الشركة من الأساس، وإعادة هندسة نظم إدارتها وعملياتها ثم بنائها بشكل جديد كلياً، بما يواكب متطلبات العصر مع الاستغلال الأمثل للثورة التكنولوجية والمعلوماتية.

✓ تساعد تطبيق الهندرة في المنظمات على تحقيق تطوير تنظيمي من خلال اكتساب المنظمات مرونة عالية، تمكن فريق العمل بمرونة واسعة في الصلاحيات وممارسة اتخاذ القرار. ومن ثم تساعد في تقييم الأداء الجماعي بناءً على المنتج النهائي.

ثالثا: أهداف الهندرة

تسعى الهندرة الى تحقيق أهداف مهمة في العمليات الادارية، تبدأ من اجراءات جذرية في الاداء وتخفيض الكلفة، بما لا يؤثر على رفع مستوى خدمة العملاء بالسرعة والجودة المطلوبة. وعليه تسعى الهندرة الى تحقيق خمسة اهداف رئيسية موضحة بالشكل (9) وهي :

- تحقيق تغير جذري في الاداء
- التركيز على خدمة العملاء
- السرعة في اجراءات التغير
- الجودة في مستوى السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة.
- خفض التكاليف بما يرفع من قدرة المؤسسة على التواصل والتطوير.

شكل (9) يوضح أهداف الهندرة



رابعاً: عناصر نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

تستند إعادة هندسة العمليات الإدارية الى عدد من العناصر الأساسية في تحقيق أهداف الهندرة، وتمثل تلك العناصر بالاتي:

1) أن يكون التغيير أساسي:

ان إعادة هندسة العمليات الإدارية تطرح أسئلة أساسية لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها، والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال، مثل (لماذا نقوم بالأعمال التي نقوم بها ؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل ؟) مثل هذه الأسئلة الأساسية تضع الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل تساؤل، وتدفع العاملين إلى إعادة النظر في هذه الفرضيات .

2) أن يكون التغيير جذري:

يجب أن يكون التغيير المطلوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية جذريا وله معنى وقيمة، وليس تغييرا سطحيا يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود (أي ترميم الوضع الحالي). بمعنى إن التغيير الجذري هو اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المنظمة .

3) أن تكون النتائج جوهرية وكبيرة:

تتطلع إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج جوهرية وكبيرة، أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء، والذي غالباً ما يكون تدريجياً، بل يجب أن هناك تغير كبير في مستوى الاداء وشاملاً.

4) أن يكون التغيير في العمليات :

تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحليل وإعادة بناء العمليات لإدارية، وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات والوظيفية فقط. فالعمليات الإدارية نفسها هي محور التركيز والبحث، وليس الأشخاص والإدارات .

5) أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات:

كما تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوباً إبداعياً في طرق وأساليب تنفيذ العمل، وليس فقط للمكينه التي تهدف لتوفير الوقت.

6) أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي:

وكذلك تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستقرار والمتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير. وترفض إعادة هندسة العمليات الإدارية

التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها .

المصادر والمرجع:

- 1) د. مفلح راتب الحميدي، د. صبحي سلامة، د. مصطفى كافي
اعادة هندسة العمليات الادارية(الهندرة)، دار الحامد للنشر
والتوزيع، عمان -الطبعة الاولى 2016.
- 2) د. طارق منصور الغالبي، الاهداف الاساسية لتطبيق اعادة
هندسة العمليات الادارية(الهندرة)، مطلة الاديب البصري
2022.
- 3) فرج الله زينب، اعادة هندسة العمليات الادارية وفعاليتها في
تحسين الجودة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع قدمت لكلية
العلوم الانسانية-جامعة مايو 1945 الجزائر 2019.
- 4) د. ممدوح عبد العزيز رفاعي، اعادة هندسة العمليات الادارية،
مقالة علمية منشورة على موقع جامعة عين شمس -كلية
التجارة 2006.
- 5) سيناء جارالله، اعادة هندسة العمليات الادارية ودورها في
تحسين اداء شركات التأمين، مجلة الجامعة العراقية العدد 3/37.
- 6) الصادق امجد بلقاسم عبدالله، اعادة هندسة العمليات
الادارية،(الهندرة)، مجلة الجامعي العدد 20 لسنة 2010.
- 7) د. ممدوح مصطفى اسماعيل، اعادة هندسة العمليات الادارية:
تأصيل المفهوم مع التطبيق في جامعة الملك فيصل بالمملكة
العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة المجلد 36 العدد 1 لسنة
2016.

المحاضرة السابعة

دراسات الجدوى الاقتصادية
Feasibility Study



المقدمة



عند النية في اقامة أيّ مشروع، فلا بد من ان الخطوة الأولى يجب أن تتمثل في إعداد ما يُعرف بـ "دراسة الجدوى الاقتصادية (Feasibility Study)". فدراسة الجدوى الاقتصادية عبارة عن سلسلة مترابطة و متكاملة من الدراسات التمهيديّة والتفصيلية. و التي تتم على فكرة اقامة مشروع استثماري ، وتبدأ خطوات الدراسة من منذ أن يكون المشروع كفكرة إلى قبوله أو رفضه. وتتم الدراسة بمختلف جوانبها الادارية و التسويقية والفنية.

لذا تعتبر دراسة الجدوى الاقتصادية جزءًا من مرحلة التصميم الأولية لأيّ مشروع. حيث يتم إجراؤها للكشف بشكل موضوعي عن نقاط القوّة والضعف في أيّ مشروع مقترح. ويمكنها أن تساعد في تحديد وتقييم الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة المحيطة بهذا المشروع. وعليه فإن دراسة الجدوى الاقتصادية هي دراسة مصمّمة للكشف عمّا إذا كان مشروع مجدي وناجح وقابل للتنفيذ. أي إنّها باختصار تقييم لإمكانية التنفيذ العملي لمشروع مقترح.

بالإضافة إلى ذلك فهي تسهم في معرفة الموارد المطلوبة للمشروع وكذلك آفاق النجاح المتوقع من استثمار تلك الموارد، فهي تُجيب غالبًا عن السؤالين التاليين:

✓ هل تمتلك الشركة (الفرد) الموارد والتقنيات المطلوبة لبدء مشروع معين أو تنفيذ خطة محددة؟

✓ هل ستحصل الشركة (الفرد) على مردود عالٍ ومُجزٍ مقابل هذا الاستثمار؟



أولاً: مفهوم دراسة الجدوى الاقتصادية

دراسة الجدوى الاقتصادية، هي عبارة عن دراسة شاملة لكافة الجوانب المتعلقة بالمشروع (قانونية، تسويقية، فنية، مالية). وتتم من خلال جمع المعلومات وتحليلها لاتخاذ القرار المناسب في قبول تنفيذ فكرة المشروع أو رفضه. ومن هنا نجد أن الدراسة تساعدنا في توجيه رأس المال المتاح للمستثمر الى الفرص الناجحة، والتعرف على حجم التكاليف اللازمة لإقامة المشروع.

وهناك عدة مفاهيم لدراسة الجدوى الاقتصادية منها:

- هي أداة علمية تستخدم لترشيد القرارات الاستثمارية الجديدة، والقيام بالمفاضلة بين البدائل المتاحة وذلك على أسس فنية، ومالية في ضوء معطيات محددة تتعلق (بموقع المشروع) تكاليف التشغيل ، طاقات التشغيل، الإيرادات، نمط التكنولوجيا المستعملة و اليد العاملة الموظفة).
- أو هي أسلوب علمي لتقدير احتمالات نجاح فكرة استثمارية قبل التنفيذ الفعلي، وذلك في ضوء قدرة المشروع أو الفكرة الاستثمارية على تحقيق أهداف معينة للمستثمر، و بالتالي فإن دراسة الجدوى الاقتصادية تُعد أداة عملية تُجنب المستثمر المخاطر و تحمل الخسائر ، وعليه فدراسة الجدوى الاقتصادية هي الوسيلة التي يتم بناء عليها اتخاذ قرار الاستثمار المناسب الذي يحقق الأهداف المنشودة

ومن المفاهيم السابقة، يمكن القول بأن دراسة الجدوى تشير الى مجموعة الاختبارات والتقديرات التي يتم إعدادها بنية الحكم على صلاحية المشروع الاستثماري المقترح، في ضوء توقعات التكاليف و الفوائد المباشرة وغير المباشرة، وطوال العمر الافتراضي للمشروع.

ثانيا: أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية

تكمن أهمية دراسة الجدوى في أنها الوسيلة التي من خلالها يمكن اتخاذ قرار الاستثمار، في ضوء الاهداف الذي يسعى اليها المستثمر او المؤسسة. كذلك تأتي أهمية دراسة الجدوى على مستوى الدولة والمجتمع من خلال معرفة أهمية المشروع المراد اقامته على مستوى المجتمع:

1-أهمية دراسة الجدوى في اتخاذ قرار الاستثمار الناجح: حيث من خلال دراسة الجدوى، يمكن حصول المستثمر أو المؤسسة على نتائج، يتم في ضوءها اتخاذ القرار السليم لفكرة إقامة مشروع ما أو رفضه، وذلك عن طريق الاجابة التي تقدمها دراسة الجدوى على الاسئلة الاتية:

- ما هو أفضل مشروع يمكن القيام به.
- لماذا يتم القيام بهذا المشروع دون غيره.
- أين يتم اقامة المشروع.

- ما هو أفضل وقت لإقامة المشروع وطرح منتجاته.
- من هي الفئة المستهدفة في المشروع.
- كيف سيتم إقامة المشروع.
- ما مدى حاجة المشروع من عمال وآلات.
- كم سيكلف المشروع.
- هل سيحقق أرباح أم لا.
- ما هي مصادر تمويل المشروع.
- كيف يمكن اختيار مشروع من مجموعة مشاريع بديلة.
- هل أن المشروع مجددا اقتصادياً.
- اختيار البدائل الفنية المختلفة التي يحتاجها المشروع، وفحص الآثار المتوقعة لتلك البدائل.
- الحكم على مدى توفر المستلزمات الفنية لنجاح المشروع.

2- أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية للدولة والمجتمع:

من المعروف أن دراسة الجدوى لا تقتصر أهميتها للمستثمر أو المؤسسة فقط، وإنما أهميتها الكبرى تكمن في معرفة ما يحققه

المشروع من فوائد للمجتمع اذا ما تم إنشاؤه. ويمكن ايجاز هذه الاهمية بالنقاط الاتية:

- ما مدى مساهمة المشروع في حل مشكلة ندرة الموارد النسبية، وتوجيهها في ما يحتاجه المجتمع.
- دراسة الجدوى تمكننا من تجاوز المشاريع الفاشلة التي تثبت دراسة الجدوى عدم نجاحها، بالتالي تجاوز هدر الأموال.
- تساهم دراسة الجدوى في توفير مستوى من الأمان للأموال المستثمرة.

ثالثا: مراحل دراسة الجدوى

يمكن تقسيم دراسة الجدوى الاقتصادية الى مرحلتين رئيسيتين، الاولى تتضمن دراسات اولية عن الجوانب الاقتصادية والمالية والفنية والبيئية للمشروع المقترح. اما المرحلة الثانية فهي مرحلة مكملة للمرحلة الاولى، ولكن بشكل أكثر تفصيلا وأعمق تحليلا للوصول الى القرار الصائب في قبول المشروع أو رفضه:

1-مرحلة دراسة الجدوى الأولية:

وهي عبارة عن دراسة أولية تمثل الخطوط العامة عن كافة جوانب المشروع المقترح، والتي يمكن من خلالها التوصل إلى اتخاذ قرار إما بالتخلي عن المشروع أو الانتقال إلى دراسته

تفصيليا. ومن المسائل التي تعالجها دراسات الجدوى الأولية ما يلي:

- دراسة أولية عن الطلب المحلي والأجنبي المتوقع على منتجات المشروع، ومدى حاجة السوق لها.
- دراسة أولية عن التكاليف الاجمالية للمشروع سواء كانت تكاليف رأسمالية أو تشغيلية.
- دراسة أولية عن مدى جدوى المشروع فنياً، بتحديد احتياجات المشروع من العمال والمواد الأولية.
- دراسة أولية عن المواقع البديلة للمشروع المقترح، واختيار أفضلها.
- مدى تأثير المشروع على المستوى القومي، وعلى عملية التنمية الاقتصادية.
- دراسة أولية عن مصادر تمويل المشروع سواء كان التمويل ذاتي أو من مصادر أخرى.
- دراسة أولية عن العوائد المتوقعة (الإيرادات) للمشروع المقترح.
- بيان مدى توافق المشروع مع العادات والتقاليد والقوانين السائدة في المجتمع.

2- مرحلة الدراسة التفصيلية:

دراسة الجدوى التفصيلية هي عبارة عن دراسات مكملة لدراسة الجدوى الأولية، وتتميز بكونها أكثر تفصيلاً ودقة وشمولية، وهي بمثابة دراسة مفصلة لجوانب المشروع المقترح، والتي على أساسها تستطيع الإدارة العليا أن تتخذ قرارها بالتخلي عن المشروع أو الانتقال الى مرحلة التنفيذ.

وعليه تأتي مرحلة الدراسة التفصيلية لتكمل الدراسة الأولية، حيث تتكون من الدراسات الآتية:

- الدراسة الفنية.
- الدراسة الاقتصادية (مصادر التمويل، كلفة المشروع، التسويق، تكاليف التشغيل)
- الدراسة القانونية
- الدراسة البيئية.

ثالثاً: المعلومات المطلوبة في إعداد دراسة الجدوى

لإعداد دراسة الجدوى تحتاج إلى التخطيط والعرض الجيد لكافة المعلومات التي يمكن الاستعانة بها في إعداد الدراسة منها:

- توفير كافة المعلومات المتعلقة بالقوانين والتشريعات التي تضمن بيئة الاستثمار.
- يجب ان يكون هناك وصف للمنتج أو الخدمة المراد انتاجها، ومستويات الطلب عليها في السوق المحلي.
- معلومات عن الجوانب المحاسبية وكلف التشغيل والانتاج.
- معلومات عن العمليات الإدارية.
- توفير معلومات عن الحالة التسويقية للسلع او منتجات المشروع ومديات توجهات سلوك المستهلك نحوها.
- تحديد الجوانب الفنية للمشروع وامكانيات توفيرها.
- معلومات عن الجوانب البيئية والاجتماعية في بيئة الاستثمار.

خامسا: محتوى دراسة الجدوى

تتضمن دراسة الجدوى تحليل علمي للمعلومات التي تم جمعها عن بيئة الاستثمار، فيما يتعلق بالجوانب التشريعية وحجم السوق وحجم الطلب على المنتج مع معرفة كلف التشغيل والانتاج، وتحليل مكونات المشروع من الجوانب الفنية والابنية وخطوط الانتاج، فضلا عن تحليل الجوانب البيئية والاجتماعية المحيطة بالاستثمار. وعليه يتكون محتوى دراسة الجدوى من الاتي:

- تحليل جدوى المشروع ومكوناته وطبيعته.
- دراسة السوق المستهدف وحجم السوق المتوقع للشركة.
- دراسة المؤشرات الاقتصادية للمشروع وموقع المشروع وتحليل القدرة على مواجهة المنافسين، والفئة المستهدفة من المشروع واحتياجاتها.
- دراسة حجم الطلب والإنتاج المحلي وحجم الواردات والصادرات للمنتجات التي يقدمها المشروع.
- إيجاد الفجوة في السوق التي تسد بها خدمتك أو منتجك لدى الجمهور المستهدف.
- دراسة وتحديد الجدوى الفنية من المشروع.
- دراسة وتحديد الجدوى التسويقية للمشروع.
- تحديد المنتجات والآلات المطلوبة للمشروع.
- تحديد خطوط الإنتاج المستخدمة والحصول على أفضل عرض سعر.
- تحديد متطلبات المشروع من المباني والإنشاءات.
- تحديد العمالة المطلوبة وأفراد الإدارة ووضع الهيكل الإداري للمشروع.
- العمل على تحديد تكاليف التأسيس والإنشاء للمشروع.

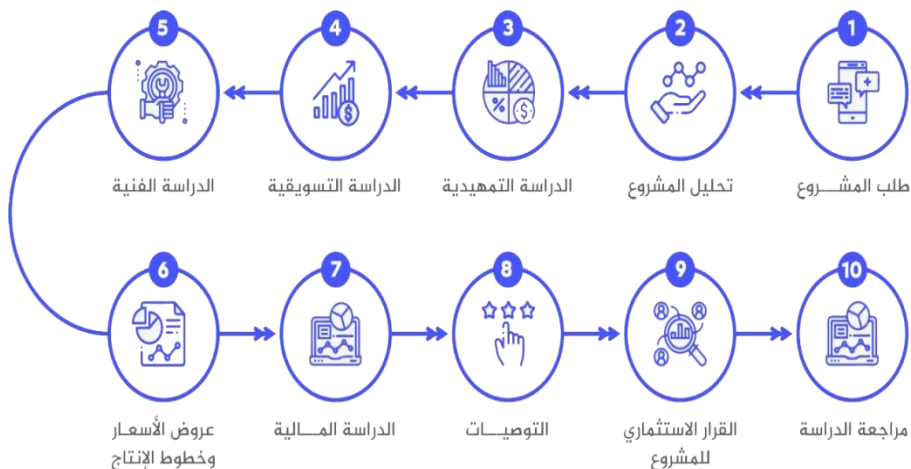
• تحديد الجدول الزمني للمشروع.

• تحديد عمر المشروع.

• تحديد التكاليف والعوائد من المشروع.

وعليه تمر دراسة الجدوى بمراحل وخطوات تفصيلية، كل خطوة تتضمن دراسة من الجوانب التي سبق ذكرها، وتحليلها ثم استكمالاً للخطوات الأخرى، وصولاً لمرحلة اتخاذ القرار المناسب للاستثمار حسب ما توصي به دراسة الجدوى أما بالقبول والبدء بإنجاز المشروع، أو رفضه ويمكن توضيح تلك المراحل بالشكل (10) الآتي:

شكل (10) خطوات إجراء دراسة الجدوى



المصادر والمراجع:

- 1) د. صباح اسطيفان كجيه جي، الجدوى الاقتصادية لمشاريع التنمية، بغداد 2008 كتاب منشور على موقع المؤلف على شبكة الانترنت Sabahkachi.google pages.com
- 2) فريق عمل، دليلك الشامل لإعداد دراسة الجدوى الاقتصادية، مقالة علمية منشورة على موقع (فرصة) 2022.
- 3) فريق عمل، دراسة الجدوى الاقتصادية ما هي، كيف نقوم بها، مقالة علمية منشور على موقع مؤسسة جدوى للدراسات، سلطنة عمان 2020.
- 4) د. سعدية هلال حسن، دراسة الجدوى الاقتصادية، بحث منشور على موقع هيئة استثمار الديوانية، 2016.
- 5) د.خليل مجد خليل عطية، دراسات الجدوى الاقتصادية، مركز تطوير الدراسات والبحوث-كلية الهندسة/ جامعة القاهرة، الطبعة الاولى 2008.
- 6) بن شاعة، علماوي أحمد، بن اوذنية بوحفص، دراسات الجدوى الاقتصادية كآلية لنجاح المشاريع الاستثمارية، بحث منشور في مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية المجلد3 العدد2 لسنة 2019 الجزائر.
- 7) اسماعيل علي محمود، دراسات الجدوى الاقتصادية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع 2018.
- 8) شقيري بدري موسى، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الاستثمارية، دار الميرة للطباعة والنشر، 2016.

محتويات الكتاب

الصفحة	المحتويات
5	المقدمة
7	المحاضرة الاولى: التخطيط الاستراتيجي
8	المقدمة
9	أولاً: مفهوم التخطيط.. الاستراتيجية
13	ثانياً: التخطيط الاستراتيجي
15	ثالثاً: دورة التخطيط الاستراتيجي
17	رابعاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي
19	خامساً: عناصر التخطيط الاستراتيجي
21	سادساً: ما المقصود بتحليل سوات (SWOT)
22	سابعاً: مراحل اعداد الخطة الاستراتيجية
26	المصادر والمراجع
27	المحاضرة الثانية: وظائف الادارة
29	المقدمة
30	أولاً: التخطيط
33	ثانياً: التنظيم
34	ثالثاً: التوجيه
35	رابعاً: الرقابة
36	المصادر والمراجع
37	المحاضرة الثالثة: التوصيف الوظيفي
37	المقدمة
39	أولاً: مفهوم التوصيف الوظيفي

41 ثانيا: أهمية التوصيف الوظيفي
42 ثالثا: بطاقة التوصيف الوظيفي
43 رابعا: طرائق التوصيف الوظيفي
46 خامسا: كتابة التوصيف الوظيفي
47 المصادر والمراجع
47	المحاضرة الرابعة: المراسلات الادارية
51 المقدمة
51 أولا: أهمية المراسلات الادارية
52 ثانيا: خصائص كتابة المراسلات الادارية
54 ثالثا: اصناف المراسلات
55 رابعا: الجوانب الفنية في كتابة المراسلات الادارية
57 خامسا: سمات كتابة المراسلات الادارية
58 سادسا: انواع المراسلات الادارية
60 سابعا: أقسام المراسلة الادارية
62 ثامنا: دور المراسلان في تنظيم العامل
63 تاسعا: كيفية كتابة طلب اداري
65 عاشرا: شروط كتابة الرسالة الادارية
69 أحد عشر: كيفية كتابة الشكوى الادارية
71	المحاضرة الخامسة: فن ادارة الاجتماعات
72 المقدمة
73 أولا: خطوات التحضير للاجتماع
75 ثانيا: انواع الاجتماعات
77 ثالثا: سمات الاجتماع الناجح
 رابعا: العلامات التي تشير على انك تدير اجتماعات

79	غير فعالة
80	خامسا: الاسباب التي تؤدي الى فشل الاجتماع
83	المصادر والمراجع
83	المحاضرة السادسة: اعادة هندسة العمليات الادارية
85	أولا: مفهوم اعادة هندسة العمليات الادارية
88	ثانيا: أهداف الهندرة
93	ثالثا: عناصر نجاح اعادة هندسة العمليات الادارية ...
96	المصادر والمراجع
97	المحاضرة السابعة: دراسة الجدوى الاقتصادية
99	المقدمة
101	أولا: مفهوم دراسة الجدوى الاقتصادية
102	ثانيا: أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية
104	ثالثا: مراحل دراسة الجدوى الاقتصادية
106	رابعا: المعلومات المطلوبة في دراسة الجدوى
107	خامسا: محتوى دراسة الجدوى
110	المصادر والمراجع

فهرس الاشكال

الصفحة	الشكل البياني
17	الشكل(1) دورة الخطيط الاستراتيجي
25	الشكل(2) خطوات التخطيط الاستراتيجي
27	الشكل(3) وظائف العمليات الادارية
32	الشكل(4) مراحل اعداد الخطة
36	الشكل(5) مكونات سلسلة الوظائف الادارية
74	الشكل(6) الخطوات المطلوبة لعقد اجتماع
82	الشكل(7) أهم المبادئ لتنظيم اجتماع ناجح
90	الشكل(8) مشكلة الكأس الفارغ
92	الشكل(9) أهداف الهندرة

