

اهم التطورات التي مرت بها الادارة

- 1-هنرى فاول : وضع مبادئ واسس الادارة
- 2-فريدريك تيلور ويسمى ابو الادارة : وضع نظرية الحركة والزمن
- 3-جانيت : اهتم بالجانب الانسانى واسس مبادئ التخصص و اسس الادارة الديمقراطية وضع خريطة جانيت لسير الاجراءات وتتابع الانشطة
- 4-شا لربادج : هو مؤسس الادارة العلمية التي تركز الى الاستخدام الالى فى المنشأة وتقسيم العمل والتسكين

مستويات الادارة والوظائف والقدرات

المختلفة:

اولا: مستويات الادارة

- فى اى منشأة والمثال الذى سوف نركز عليه لتوضيح الصورة هو مستشفى حكومى فى المنظومة الصحية
- مستوى الادارة العليا
- مستوى الادارة الوسطى
- مستوى الادارة الاشرافية

ثانيا الوظائف:

- بصرف النظر عن المستوى الادارى الذى يحتله المدير فى المنظمة فانه يمارس وظائف الادارة الاربعة الرئيسية وهى (التخطيط - التنظيم - التوجيه "القيادة" - والرقابة)

ثالثا القدارت:

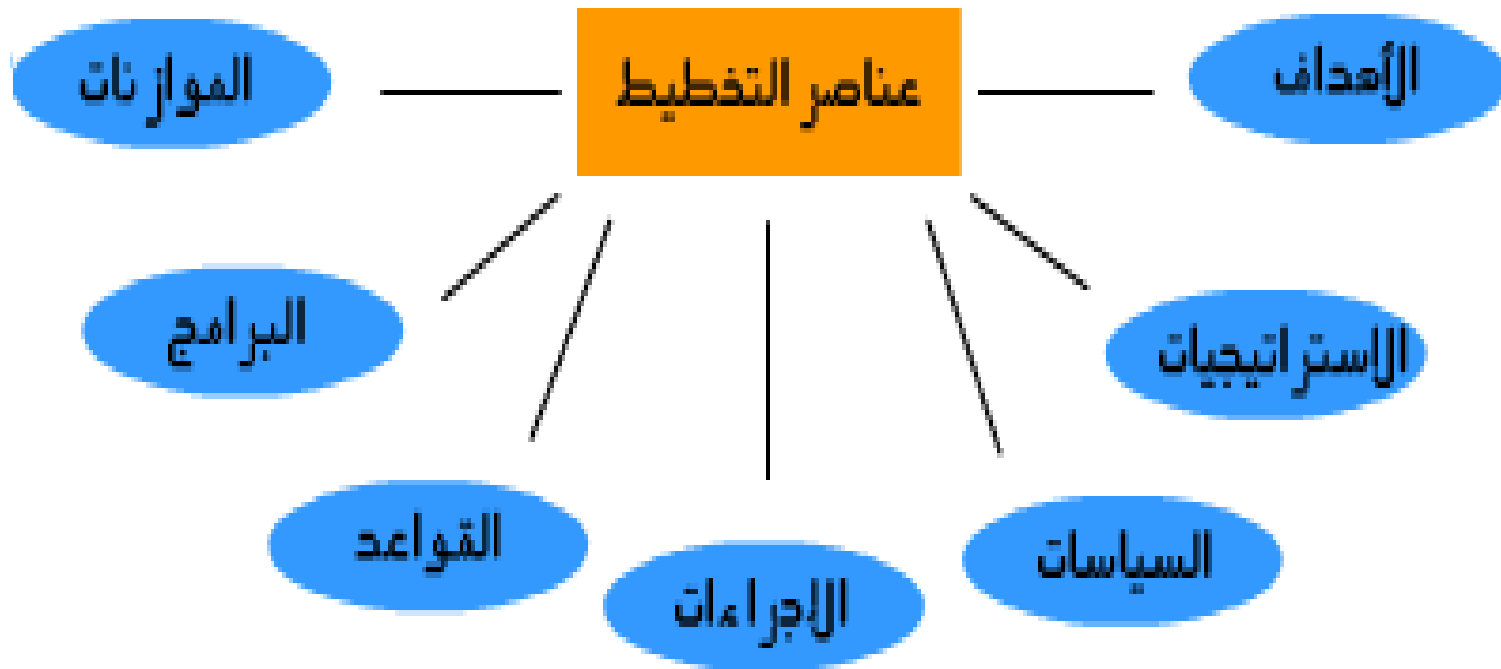
- تختلف مستويات الادارة الثلاثة من حيث الابعاء والمسئوليات
- المهارة العلمية :** هى ضرورة توافر النظرة الشمولية والثقافة والادراك والقدرة على الابداع والتفاعل مع المتغيرات والمواقف
- المهارة الانسانية :** كيقية التعامل مع العنصر البشرى وهم المرؤوسين وكيفية دفعهم وتوجيههم وتنمية انتمائهم واخلاصهم
- المهارة الفنية :** القدرة على الارتفاع بكفاءة الاداء مما يستلزم الاشراف والمتابعة واصلاح الانحرافات

التخطيط الإداري

1- مفهوم التخطيط:

التخطيط: هو تحديد الاحتياج لتحقيق هدف معين. وهو عمل يسبق التنفيذ، ويمثل إحدى وظائف المدير.

2- عناصر التخطيط: Elements of Planning



أهمية التخطيط -3

- يجنب المنظمة من المفاجآت.
- يحدد ويوضح أهداف المنظمة
- يضمن الاستخدام الأمثل للموارد..
- يعتبر أساس لقياس مدى نجاح المنظمة في التطبيق.
- يقلل من اتخاذ قرارات خاطئة أو شخصية.
- يوفر الأمن النفسي للعاملين.
- أساس لبقية الوظائف.

مراحل التخطيط -4:

الخطوة الاولى

أن نبدأ بدراسة العوامل المحيطة بالمنظمة مثل العوامل الاقتصادية ، والسياسية، والاجتماعية وكذلك ظروف البيئة الداخلية مثل نوع الخبرات والكفاءات لدى الأفراد ونوع الآلات والمعدات

الخطوة الثانية

على ضوء تحديد ظروف البيئة نستطيع أن نحدد أهدافنا بشكل واضح مثل هدف تحقيق عائد على الاستثمار بواقع 10% في السنة، أو هدف زيادة عدد طلبة كلية الإدارة بنسبة 5% عن السنة الماضية

الخطوة الثالثة

على ضوء تحديد الهدف نحدد البدائل التي من خلالها تستطيع تحقيق هذا الهدف فإذا كان هدفنا هو زيادة العائد على الاستثمار بواقع 10% فقد تكون البدائل أمامنا هي أن نتوسع في خط الإنتاج القائم أو نبني خطاً جديداً لمنتج جديد أو نستثمر المبلغ في شراء أسهم أو سندات من السوق المالية.

الخطوة الرابعة

بعد وضع عدد البدائل التي نسعى من خلالها إلى تحقيق الهدف نبدأ بتقييم كل بديل من خلال معرفة وتحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف وكلما كان البديل أقرب إلى تحقيق الهدف النهائي (10% عائد) كلما كان مرغوباً به أكثر.

الخطوة الخامسة

بعد الانتهاء من الخطو الرابعة المتمثلة في تقييم البدائل نبدأ بمرحلة الاختيار أي تحديد البديل الأفضل، وفي هذه الحالة فإن المنظمة تختار البديل الذي يحقق هدفها وينسجم مع سياساتها وتكون مخاطره قليلة.

الخطوة السادسة

في ضوء البديل الذي يتم اختياره يقوم المخطط بتحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها لوضع البديل المختار موضع التنفيذ وتكون الأنشطة على شكل: سياسات ، إجراءات، قواعداً، برامج، ميزانيات. يجب الالتزام بها حيث بدونها لا يمكن ضمان حسن التنفيذ.

أنواع التخطيط -5

تستخدم المنظمات أنواعاً مختلفة من التخطيط وفقاً لأغراضها المختلفة. ويمكن تصنيف التخطيط وفقاً لذلك على ضوء عدة معايير أهمها:

(أ) التخطيط حسب مدى تأثيره ويشمل:

التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning .

وهو التخطيط الذي يكون مهماً ويحدث تغيير نوعي في المنظمة وتمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى ومن أمثلته ، التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديدة.

التخطيط التكتيكي Tactical Planning .

وتمارسه الإدارة الوسطى والعليا وتأثيره متوسط المدى، ويوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي ومن أمثلته تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.

التخطيط التشغيلي Operational Planning

وتمارسه الإدارة الوسطى وتأثيره متوسط المدى، ويوضح عادة التخطيط التكتيكي ومن أمثلته تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد وقطع الغيار.

(ب) التخطيط حسب المدى الزمني

Long - range Planning المدى

وهو الذي يغطي فترة زمنية طويلة، ويمكن القول نسبياً أن الفترة خمس سنوات فما فوق هي فترة تخطيط طويل المدى.

Medium - range Planning التخطيط متوسط المدى

وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة.. ويغطي في الغالب فترة تزيد عن سنة وتقل عن خمسة سنوات.

Short - Term Planning المدى

وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن السنة.

Planning by Functions (ج) التخطيط حسب الوظيفة

Production Planning تخطيط الإنتاج

ويركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الخام والعاملين في إدارة الإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج.

Marketing Planning تخطيط التسويق

ويركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج، والتسويق والترويج، والتوزيع

Financial Planning التخطيط المالي

ويركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها

Human - resources planning تخطيط القوى العاملة

ويركز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة مثل : الاحتياجات ، والاستقطاب، والتدريب، والتطوير.. الخ.

Purchasing & storage planning تخطيط الشراء والتخزين

ويركز على تخطيط الشراء والتخزين من حيث الحجم الاقتصادي للشراء والتخزين، ظروف التخزين ... الخ

6- التخطيط الجيد أو الفعال:

هناك صفات معينة تجعل من التخطيط تخطيطاً فعالاً إلى حد كبير ومن أهمها:

أن يكون التخطيط مرناً ويتقبل الاستجابة لأي متغيرات.
أن يتمتع بالواقعية فلا يبالغ في التقديرات ولا يتشائم أكثر من الحد المعقول.

أن يكون واضحاً وبعيداً عن العموميات.

أن يشمل كل جوانب المنظمة بمعنى أن يشمل الجوانب الإنتاجية والمالية.. الخ.

أن يغطي فترة زمنية معقولة.

7. مبادئ تخطيط المستشفى

الواقعية (اعداد الخطة وفق الامكانيات المتاحة)

الشمولية (شاملة لجميع الانشطة والمستويات والتخصصات (طبية ،
تمريضية، ادارية وهندسية)

الالتزام (جميع الافراد في المستشفى يلتزم بتنفيذ الخطة ولا مجال
للاجتهاد)

المرونة (قابلية تحديث الخطة وتعديلها وفق المستجدات في المتغيرات
البيئية المستقبلية)

الاستمرارية (عملية التخطيط لا تنتهي بمجرد وضع الخطة وتحديد
الاهداف)

التكامل (يجب ان يكون هناك تكامل ما بين المديات الزمنية لنتائج عملية
التخطيط)

8. اساس التخطيط الصحي في المستشفيات

- تحديد رسالة المستشفى
- تحديد اهداف المستشفى
- تحديد استراتيجية المستشفى
- تحليل البيئة المحيطة بالمستشفى
- اشراك العاملين في المستشفى بعملية التخطيط
- تحديد المدى الزمني لخطة المستشفى
- متابعة الخطة وتقويم نتائجها

تستمد المستشفى رسالتها من حدود علاقتها مع البيئة التي تتعامل معها وسواء كان ذلك على الامد القصير او الطويل. رسالة المستشفى تعني السبب الحقيقي من وجودها وتسير الى نطاق عملها واتجاهها وتمثل المرشد لعمل جميع الافراد العاملين في المستشفى بمختلف فئاتهم.

امثلة على الرؤيا و الرسالة: الرسالة

إن رسالة الهيئة الطبية للمستشفى هي توفير أعلى مستويات الرعاية الصحية للمرضى القاطنين في مدينة الجبيل الصناعية و ما جاورها من خلال الاستفادة القصوى من كافة الموارد المتاحة ويسعى المستشفى دائماً إلى تحسين نوعية الرعاية الصحية و توفير نطاق واسع من الخدمات الطبية من خلال متخصصين يحملون مؤهلات عالية حسب معايير اللجنة المشتركة لاعتماد مؤسسات الرعاية الصحية ووزارة الصحة.

رؤية المستشفى

يسعى المستشفى إلى تطوير خدماته بشكل مستمر لمواكبة التطورات المتسارعة في مجال الطب و تطعيمه باستمرار بكوادر طبية مؤهلة تأهيلاً عالياً مدعومة بجهاز إداري لخدمة كافة الفئات العمرية من سكان مدينة الجبيل الصناعية .

9. معوقات عملية التخطيط في المستشفى

- البيئة المعقدة المحيطة بالمستشفى (خصوصا المتغيرات الاستثنائية)
- غموض الاهداف
- ضعف انظمة المعلومات
- مقاومة التغيير
- الوقت والكلفة

التنظيم الإداري

1. مفهوم التنظيم :

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية. والتنظيم هنا يقصد به كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة/ وظائف المنظمة كالوظيفة المالية والتسويقية وتحديد إداراتها (كالإدارة المالية وإدارة التسويق) ، وأقسامها ولجانها، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسئولية، التفويض، والمركزية واللامركزية ، ونطاق الإشراف.. وغيرها في سبيل تحقيق الهدف.

2. فوائد التنظيم:

لا شك أن للتنظيم فوائد متعددة يمكن توضيح أهمها في الآتي:

توزيع الأعمال والأنشطة بشكل عملي.

يقضي التنظيم على الازدواجية في الاختصاصات.

يحدد التنظيم العلاقات بين العاملين بشكل واضح.

يخلق التنظيم تنسيقاً واضحاً بين الأعمال.

3. خطوات أو مراحل التنظيم:

بعد أن حددنا مفهومنا للتنظيم ووضحنا فوائده نأتي إلى نقطة أساسية ومهمة وهي كيفية القيام بعملية التنظيم ولتوضيح ذلك دعنا نتحدث بالشكل التالي:

لنفترض أن هناك شخصاً ما يمتلك رأس مال ويرغب في تكوين شركة (منظمة) لتصنيع أحد المنتجات، وطلب من أحد الخبراء الإداريين أن يعمل على وضع نظام إداري لهذه الشركة فما هي الخطوات التي سيتبعها هذا الخبير لوضع هذا النظام. دعنا نستعرض هذه الخطوات بشيء من الإيجاز كما يلي:

الخطوة الأولى

سيطلب الخبير من أصحاب الشركة المزمع إنشائها أن يحددوا له ما هي أهدافهم من إنشاء هذه الشركة من أجل تحديد نوع وعدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف. فإذا كان هدف المنشأة هو إنتاج سلعة لتسويقها في السوق المحلية مثلاً بفرض تحقيق هدف مرضي، فإن الخبير في هذه الحالة سيكون قد حدد بداية الطريق وسينتقل إلى الخطوة التالية لها.

الخطوة الثانية

سيعمل الخبير على إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق الهدف المبين في النقطة (أ) ومن هذه النشاطات تصميم المنتج، اختيار التكنولوجيا الملائمة، تخطيط الإنتاج طويل المدى، تخطيط الإنتاج السنوي، جدولة الإنتاج، استلام المواد، تخزين المواد، صرف المواد...، الإعلان، البيع الشخصي، توزيع المواد، تحليل الوظائف، تخطيط القوى العاملة، اختيار العاملين، وضع المرتبات، اتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل، وضع الموازنات، ومسك السجلات المحاسبية..... الخ.

الخطوة الثالثة

بعد أن ينتهي الخبير من إعداد كشف تفصيلي بجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق هدف المنشأة فإنه سيضع سؤالاً كبيراً وهو هل كل هذه الأنشطة المتنوعة يمكن لإدارة واحدة أو قسم واحد أن يقوم بها جميعاً؟ بالتأكيد فإن الجواب سيكون هو (لا) لأنه لا يعقل أن تقوم إدارة واحدة بجميع الأعمال المالية، والإنتاجية، والتسويقية. وبالتالي فإن هذه الخطوة ستركز على تجميع الأنشطة المتشابهة معاً ووضعها في وحدة إدارية واحدة. ولكن السؤال الآن هو ما هو أساس التجميع لهذه الأنشطة هل التشابه في الوظيفة بمعنى أن النشاطات المالية تجمع معاً أو التشابه في نوع المنتج بمعنى أن المنتجات المتشابهة توضع معاً.. الخ؟

للإجابة على هذا السؤال يمكن القول أن:
هناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة (تكوين
الإدارات] ومن أهم هذه الأسس:

(أ) التقسيم (التجميع) حسب الوظائف by functions

(ب) التقسيم (التجميع) حسب المنتج by product

(ج) التقسيم (التجميع) حسب العملاء. By customer

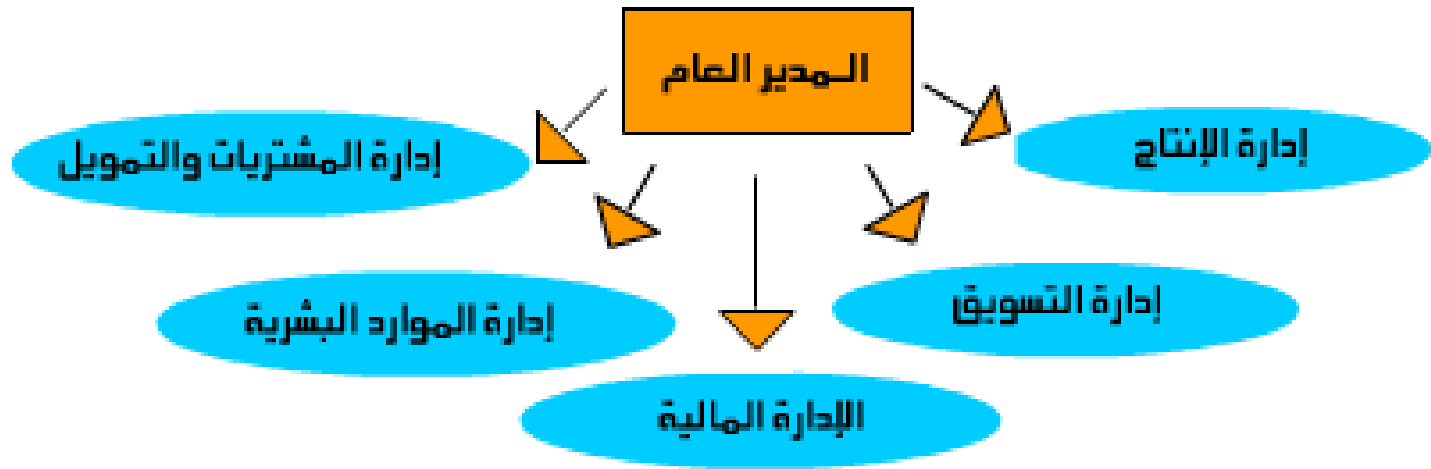
(د) التقسيم (التجميع) حسب المناطق الجغرافية by
geographic area

(هـ) التقسيم (التجميع) حسب مرحلة الإنتاج by phase

وفيما يلي توضيح موجز لكل نوع من هذه الأنواع.

(أ) التقسيم على أساس الوظيفة:

ويعتبر أكثر شيوعاً وفيه يتم تجميع كافة الأنشطة المرتبطة بمجال معين في وحدة إدارية واحدة فنشاطات الإنتاج تجمع مع في إدارة واحدة ، والنشاطات المالية في إدارة واحدة ... الخ.



(ب) التقسيم حسب المنتج:

وهذا الأساس يقوم على تجميع الأنشطة المرتبطة بسلعة ما أو خط إنتاج معين في وحدة إدارية واحدة ويستخدم في المنشآت الكبيرة.

(ج) التقسيم على أساس العملاء:

ويستخدم عندما تتعامل المنظمة مع عدة أنواع من العملاء مثل الشباب والأطفال والنساء.

(د) التقسيم حسب المناطق الجغرافية:

ويستخدم في المنظمات التي يشمل نشاطها مناطق جغرافية متعددة سواءً محلية أو دولية.

(هـ) التقسيم على أساس الإنتاج (العمليات):

وهنا يتم التقسيم إلى إدارات طبقاً لمراحل العمليات الصناعية المستخدمة في التصنيع.

الخطوة الرابعة

تحديد العلاقات التنظيمية

بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لا بد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً.

وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية
أهمها كما هو مبين في الشكل أدناه
وفيما يلي توضيح سريع لهذه المفاهيم

- السلطة Authority

هي الحق (Right) القانوني (الشرعي) في إصدار الأوامر
للآخرين للقيام بعمل معين وهناك أربعة أنواع من السلطات:

- السلطة التنفيذية lime - Authority

هي السلطة التي لها الحق في إصدار الأوامر، ولا يجوز
رفضها وأوامرها لا تقتصر على مجال متخصص معين (كما
هو في السلطة الوظيفية) ولكن يشمل كل المجالات.

- السلطة الاستشارية Staff Authority

هي الحق في تقديم النصح والا ستشارة لأصحاب السلطة التنفيذية وتكون غير ملزمة التنفيذ من قبل الآخرين.

- السلطة الوظيفية (التخصصية) Functional Authority

هي السلطة التي يستمدّها صاحبها من الخدمات التي يقدمها إلى الإدارات الأخرى ليس بحكم كونه رئيساً عليها - كما هو في السلطة التنفيذية - ولكن بحكم الخدمات التخصصية التي يقدمها لها.

- سلطة اللجان: Committe Authority

وهي السلطة التي تمارس من قبل اللجان وقد تكون اللجان تنفيذية أو استشارية:

- المسؤولية Responsibility

هي التزام الفرد بتنفيذ الواجبات والأعمال التي تعهد إليه من سلطة أعلى.

- تفويض السلطة Delegation

هي عملية بموجبها يتم منح السلطة من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين.

المركزية واللامركزية — Centralization & decentralization

المركزية: هي حصر حق اتخاذ القرار في قمة الهيكل التنظيمي. أي تركز السلطة في الإدارة العليا.

اللامركزية: هي عبارة عن نقل حق اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأخرى (الأدنى) أو الفروع بموجب قواعد تشريعية.

وتختلف اللامركزية عن التفويض في أن اللامركزية تتم بموجب قواعد تشريعية وليست منحة كما هو الحال في التفويض. كما أن المفوض يبقى مسئولاً عن نتائج الأعمال التي فوضها.

- نطاق الإشراف **Span of management**

يقصد به عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إداري واحد ويخضعون لسلطته.

- اللجان **Committees**

عبارة عن مجموعة من الأفراد المعينين أو المنتخبين يعهد إليهم كجماعة بمسئولية القيام بعمل معين وقد تكون اللجنة تنفيذية أو استشارية.

الخطوة الخامسة

تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية

بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة كإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية، لابد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.

الخطوة السادسة

اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية

بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل، ولا بد أن يكون الاختيار قائم على مبدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب)

الخطوة السابعة

رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه (الخريطة التنظيمية) والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي (التنظيم) ، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية، وتُعطي فكرة عن المناصب المختلفة. وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل كما في الشكل أدناه. وقد تكون الخريطة من اليمين إلى اليسار وقد تكون دائرية

الخطوة الثامنة

إعداد الدليل التنظيمي

في هذه المرحلة يعمل الخبير على إعداد ما يسمى بالدليل التنظيمي وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة ، عنوانها، أهدافها، سياساتها، هيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية، وإجراءاتها... الخ.

الخطوة التاسعة

تتمثل في ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة لذلك حتى يلبي أي متغيرات مطلوبة.

التوجيه الإداري

● مفهوم التوجيه:

● هو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة.
● نحتاج إلى التوجيه حتى نضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية مثل السلطة و تمثل:

● القيادة Leadership

● الاتصال Communication

● والتحفيز Motivation

● الأسس التي من خلالها يستطيع المدير إرشاد وبت روح التعاون والنشاط المستمر بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

أولاً: القيادة:

1- مفهوم القيادة:

هو القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم في تحقيق أهداف معينة. والقائد هو الشخص الذي يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة لتحقيق هدف معين.

2- نظريات القيادة:

تفسر نظريات القيادة الأسباب التي تجعل من الفرد قائداً، وتشرح الخصائص التي تميز القائد (leader) عن غيره من أفراد الجماعة

ومن أهم نظريات القيادة:

(أ) نظرية سمات القائد

(ب) نظرية سلوك القائد

(ج) النظرية الموقفية في القيادة

The trait Theory
Behavioral Theory
Situational Theory

3- أنماط أو أساليب القيادة:

هناك عدة نماذج قيادية تحدد وفقاً لفلسفة القائد وشخصيته وخبرته ونوع التابعين، وأهم هذه الأنماط:

(أ) القيادة الدكتاتورية Dectatoric - leadership

وهو القائد الذي تتركز بيده السلطة، ويتخذ كافة القرارات بنفسه ، ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها.

(ب) القيادة الديمقراطية: Democratic leadership

يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعيها.

(ج) القيادة المتساهلة: Loose leadership

وهي قيادة تتسم بالتسيب وانخفاض الأداء

(د) القيادة غير الموجهة : Free - neim leadership

وهي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو في حكم المستشار. وينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات والجامعات.

(هـ) أسلوب الخط المستمر في القيادة a leadership continuum

وهذا النمط ينظر إلى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية. في أحد أطرافها يعتمد المدير القائد على استخدام سلطاته بأوسع معانيها ويركز اهتمامه على إصدار الأوامر واتخاذ الإجراءات بإنجاز العمل، وفي الطرف الآخر من السلسلة يعطي القائد اهتماماً كبيراً إلى المرؤوسين من خلال منحهم حرية أوسع في المشاركة واتخاذ القرار ضمن إطار عام.

ثانياً: الاتصالات:

1- مفهوم الاتصال Concept of Communication

يعرف الاتصال بشكل عام بأنه عملية نقل المعلومات من شخص (أشخاص) إلى آخر أو آخرون أما الاتصال الفعال Effective communication فيعرف بأنه عملية إرسال الرسالة بطريقة تجعل المعنى الذي يفهمه المستقبل مطابق إلى حد بعيد للمعنى الذي يقصده المرسل.

2- عملية الاتصال Communication process

عملية الاتصال طريق ذو اتجاهين Two way process أي أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات التي تتضمنها هذه العملية.

وعمليات الاتصال تتكون من مجموعة من
العناصر هي:

(أ) المرسل Sender

(ب) وسيلة الاتصال Method of communication

(ج) مستقبل الرسالة Reciever

(د) الضوضاء التشويش Noisy

(هـ) التغذية العكسية Feed – Back

وفيما يلي توضيح مختصر لكل عنصر من هذه العناصر.

(أ) المرسل:

هو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة إلى شخص آخر لهدف معين وتبدأ عملية الاتصال من قبل المرسل بالفكرة idea ثم الترميز encoding أي تحويل الفكرة إلى رسالة (كلمات ، صور، أرقام، إيماءات).

(ب) وسيلة (طريقة/ قناة) الاتصال:

هي الطريقة التي تسلكها الرسالة حتى تصل إلى الطرف الآخر وقد تكون الوسيلة: اجتماع، مذكرة داخلية، تقارير، مكالمة تلفونية، تلفزيون.

(ج) مستقبل الرسالة:

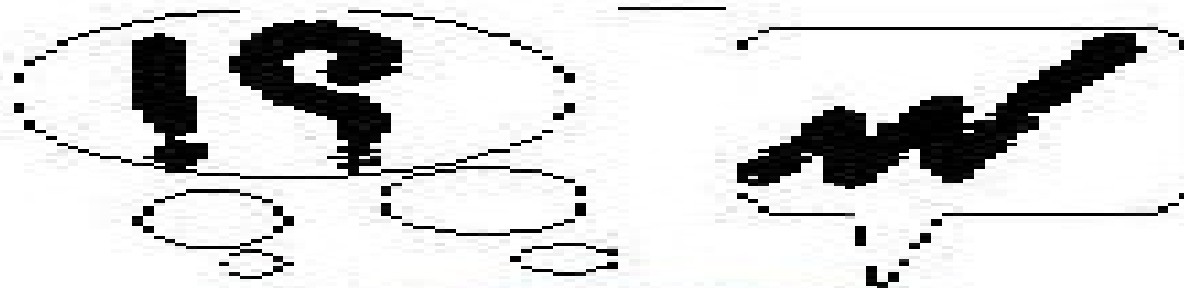
وهو الطرف (رئيس / مرؤوس) الذي يتلقى رسالة المرسل والتي يدركها من خلال حواسه ويقوم المستقبل في هذه المرحلة بفك رموز الرسالة Decoding أي تحويل الرموز إلى أفكار واضحة (من خلال مقارنتها بالمخزون الذهني من المعلومات)، ومن ثم الاستجابة التي تتمثل في فهم أو عدم فهم الرسالة وأخيراً قبول أو رفض الرسالة.

(د) الضوضاء:

أي شيء يمكن أن يعوق الاتصال سواء حصلت على المرسل أو على عملية الإرسال أو على المستقبل ومن أمثلة الضوضاء: الأصوات، المسافة البعيدة، سوء الفهم، اختلاف الثقافات.

(هـ) التغذية العكسية.

ويقصد بها جميع أنواع ردود الأفعال التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التصرف على أساسها.



من
عوائق
الاتصال
اختلاف
الثقافات

3- أنواع الاتصال:

الاتصال الرسمي: هو الاتصال الذي يتبع خطوط السلطة وهو على أنواع .

الاتصال غير الرسمي: وهو الاتصال الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية.

أنواع الإتصال

```
graph TD; A[أنواع الإتصال] --> B(الإتصال غير الرسمي); A --> C(الإتصال الرسمي);
```

الإتصال غير الرسمي

الإتصال الرسمي

4- طرق الاتصال:

قد تكون مكتوبة، أو غير مكتوبة، وقد تكون شخصية أو غير شخصية.

Objectives

5- أهداف الاتصال: of

Communication

الهدف الرئيسي للاتصال هو إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المنظمة.

الرقابة الإدارية

1- مفهوم الرقابة: Concept of Controlling

تمثل إحدى الوظائف الإدارية وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات .

2- مراحل الرقابة الإدارية The Controlling Process

تتكون عملية الرقابة الإدارية من الخطوات الرئيسية التالية

(أ) تحديد المعايير Establishing standards

والمعيار هو رقم أو مستوى جودة نسعى إلى تحقيقه

(ب) قياس الأداء Measuring Performance

وهنا يقاس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة لتقدير ما إذا كان الأداء متفقاً مع المعايير وقد يكون القياس شاملاً أو بالعينة.

(ج) مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط Comparing performance against standards

تتضمن هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وهنا نصل إما إلى:

توافق الأداء الفعلي مع المعياري (لا توجد انحرافات)

أن يكون الأداء جيداً ويفوق المعيار (الانحراف موجب)

أن يكون الأداء سلبي (الانحراف سلبي)

(د) تحليل أسباب الانحرافات واتخاذ اللازم Evaluation & actions



الرقابة
التقليدية
(بعد العمل)

● 4- أساليب الرقابة: تتعدد أساليب الرقابة من حيث شمولها ودقتها والشكل التالي يبين هذه الأنواع

● 5- أهمية الرقابة:

● الرقابة الإدارية مهمة وضرورية لعدة أسباب

● (أ) منع حدوث الأخطاء.

● (ب) التأكد من حسن سير العمل.

● (ج) لتشجيع النجاح الإداري



Thank you

