SAWA UNIVERSITY

Biostatistics

اسم المحاضرة ورقمها: الاطار المفاهمي للادارة

جامعـــــــة ســـــــــاوة الاهلية — Sawa University

كليـــــة التقنيـــات الصحيـة والطبيـة — College of health and medical techniques

قسم تقنيات الاشعة والسونار — Department of Health Administration

المرحلـــــــــــــة الرابعة — Stage . ...

الجانب النظري

Theoretical

محاضرة رقم 1

Lecture No. ……..

تدريسي المادة : م.د. سلام هاشم محمد حلو

10. مبدا الترتيب والنظام Order :

اي ان يكون هناك مكان معين لك لشئ او مكان معين لكل شخص، كما يجب ان يكون كل شئ و كل شخص في مكانه الخاص به.

11. مبدا المساواة Equity:

اي عدم تمييز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين، حيث يحصل الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل.

12. مبدا الاستقرار في العملStability of Tenure:

يعني المحافظة على استمرار العاملين ذوي الانتاجية العالية في المؤسسة لمدة طويلة، لان البحث عن عاملين جدد يترتب عليه اضافة من حيث الجهد والوقت والمال.

13. مبدا المبادرة Initiative :

على الرؤساء ايجاد مبدا المبادرة والابتكار بين مرؤوسيهم، او بعبارة اخرى على الرؤساء تشجيع المرؤسين على التفكير المتجدد والابتكار.

14. التعاون Cooperation:

يعني ضرورة العمل بروح، وبشكل الفريق انطلاقاً من شعار الاتحاد قوة.

ثالثاً: عناصر الادارة عند فايول:

من اهم ما كتب فايول: (عناصر الادارة) وعدها وظائف الادارة، ويرى فايول ان عناصر الادارة خمسة:

1. التخطيط Planning.
2. التنظيمOrganization.
3. اصدار الاوامر Command.

4. التنسيق Coordination.

5. الرقابة Control.

يقصد فايول بالتخطيط التنبؤ ووضع الخطط، اي خطة العمل، تحديد الوقت، والنتائج المرجوة، والطريق الذي يجب ان يتبع، وخطوات العمل وطرق العمل.

الوظيفة الأولى: التخطيط Planning :

غالباً ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى، والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة، مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف، بواسطة التخطيط يمكن إلى حد كبير المدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف، فمفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي:

1.أين نحن من ذلك الهدف الآن؟

2.ماذا نريد أن نفعل؟

3.ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

4.ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمؤسسة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

- تحديد الموارد المطلوبة.
- تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

- تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.
- تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).

ويمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

1. التخطيط الاستراتيجي : يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة .
2. التخطيط التكتيكي : يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى .
3. التخطيط التنفيذي : يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات .

1) التخطيط الاستراتيجي:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمؤسسة ككل، ويبدأ التخطيط الستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل، وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

1. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمؤسسة ككل .
2. تطوير المؤسسة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض .
3. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية .

2) التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية، هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه، التخطيط التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط

الاستراتيجي، المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمؤسسة.

3) **التخطيط التنفيذي:**

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله، ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات، الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر، كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة، أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

ومن خطوات إعداد الخطط التنفيذية، ما يلي:

الخطوة الأولى: وضع الأهداف : تحديد الأهداف المستقبلية.

الخطوة الثانية : تحليل وتقييم البيئة : تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.

الخطوة الثالثة : تحديد البدائل : بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.

الخطوة الرابعة : تقييم البدائل : عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

الخطوة الخامسة : اختيار الحل الأمثل : اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

الخطوة السادسة : تنفيذ الخطة : تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

الخطوة السابعة :مراقبة وتقييم النتائج :التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

الوظيفة الثانية: التنظيم:

في وصفه لعنصر التنظيم يقول فايول التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات، "وارين بلنكت" و"ريموند اتنر" عرّفا في كتابهم "مقدمة الإدارة"، وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

1. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية .
2. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية .
3. تصميم مستويات اتخاذ القرارات .
4. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة .

ان المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المؤسسة، هي ان كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

اهمية التنظيم

ان العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المؤسسة المحددة سابقاً في عملية التخطيط أمراً ممكناً، بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى:

1. الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات :العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس، يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي، هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات .

2. تنسيق بيئة العمل : الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها، كما يجب العمل على إزالة العقبات، والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور، كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرّف .

3. توضيح بيئة العمل : كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل، فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحاً، ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة .

ويضيف "بلنكت" و"اتتر" أنه بتطبيق العملية التنظيمية ستتمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

ان الخطط تملي على المؤسسة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها، من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات، أيضاً قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات، فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات، ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ان تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة، حيث يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات)، وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

حيث يكون المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

1. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ)
2. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات .
3. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي .

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة، هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المؤسسة ككل، الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة، أما الهيكل الرأسي، فيقوم بالتالي:

1. يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة .
2. يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

الوظيفة الثالثة: التوظيف:

ان الناس المنتمين للمؤسسة هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى، هذه الموارد البشرية حصلت عليها المؤسسة من خلال التوظيف، المؤسسة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملء المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف، التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمؤسسة.

ويمكن تبيين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المؤسسة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة، هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمؤسسة ، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات وخفض الدرجات والنقل، وإنهاء الخدمة.

مهام التوظيف

أولاً: تخطيط الموارد البشرية :

ان الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المؤسسة من الموظفين، ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المؤسسة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين، ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي:

1. التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموظفين .
2. مقارنة احتياجات المؤسسة بموظفي المؤسسة المرشحين لسد هذه الاحتياجات .
3. تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المؤسسة)، ومن الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المؤسسة) لسد هذه الاحتياجات .

ثانياً: توفير الموظفين :

في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة، وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها. وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عمن يغطي هذه الاحتياجات، مثل الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى، وحالياً بدأت الإعلانات عن

QUIZ

بعد ان تم التعرف ان لا يوجد ادارة علمية او متطورة في المؤسسات القطاعين العام والخاص في العراق

ماذا تحتاج المؤسسات حتى تحقق التقدم والتطور للتخطيط والتنظيم والتنسيق والتنبؤ واصدار الاوامر والرقابة؟

Any questions?

