

دورة وظائف الإدارة
للقیادات الإدارية في
الجامعة

إعداد

أ. د. عبدالرضا فرج بدسراوي

أهداف الدورة

⊙ تزويد المتدربين بمعارف ومعلومات ومهارات لإدارة الأقسام والكلّيات بجامعة البصرة.

⊙ زيادة الفهم المشترك بالترابط بالمسؤوليات للارتقاء بمجمل الأداء.

⊙ التأكيد على أهمية رئاسة القسم لنجاح مجمل فعاليات وأنشطة الجامعة.

⊙ التعاون والتعاقد في المسؤولية المشتركة لتمييز جامعتنا انطلاقاً من نجاح رئاسة القسم.

هل بالإمكان ان نعلق على العبارات الآتية ؟

- يمكن القول لا توجد دولة متقدمة وأخرى، متخلفة، بل إدارات متقدمة، وأخرى إدارات متخلفة وهكذا يمكن المقارنة بين الأقسام والجامعات.
- " الغضب هو الريح التي تطفئ شمعاً العقل " .
- " خوفي من جيش مؤلف من مئة رأس من الخراف يقودهم أسد أشد من خوفي من جيش مؤلف من مئة أسد يقودهم خروف " .
- " اول طريقة لتقييم ذكاء الحاكم أن تنظر الى الرجال المحيطين به " .
- إذا كانت المطرقة هي الأداة الوحيدة معك فستعامل كل الأشياء وكأنها مسامير.
- " يمتلك المستقبل من يؤمن بجمال أحلامه " .
- أكد المخترع الأمريكي هنري فورد " على وجود نوعين من الأفراد في العمل، فمنهم من يعمل، ومنهم يجد متعة في تعطيل الآخرين عن العمل " !

طبيعة الإدارة MANAGEMENT NATURE

تعرف الإدارة والمدير

:Definition of Management and Manger

يمكن تعريف الإدارة بأنها عملية التخطيط واتخاذ القرار، والتنظيم، والقيادة، والتحفيز، والرقابة، التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلوماتية، ومزجها وتوحيدها وتحويلها الى مخرجات، بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها (الفاعلية).

⊙ المنظمة Organization: هي وحدة اجتماعية هادفة
فالكلية منظمة والجامعة منظمة.

⊙ المدير هو ذلك الفرد الذي تكون فعالياته الأساسية من التخطيط
واتخاذ القرار، والتنظيم، والقيادة والتحفيز، والرقابة، وذلك فيما
يخص تعامله مع الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في
المنظمة، بكفاءة وفاعلية، وهو مصدر القوة الدافعة في المنظمة
اللازمة لتحريك الموارد الساكنة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها
بكفاءة، والتكيف مع بيئتها.

◉ فالسيد رئيس القسم مدير والسيد العميد مدير والسيد
رئيس الجامعة مدير وهكذا ولكل من الأساتذة الافاضل
وظائف او وظائف الإدارة **Management**
Function هي بمثابة المكونات الأساسية للعملية
الإدارية، على أن هذه الوظائف تختلف في ابعادها ونطاق
ممارستها باختلاف المستويات الإدارية يفرض بطبيعته ابعاد
ومهارات خاصة في المديرين شاغلي هذه المستويات وهذا
ينطبق على الأساتذة الافاضل في الإدارة الجامعية.

مهارات المدير ورئيس القسم بالجامعة

يتطلب منا جميعاً الرجوع للوصف الوظيفي
لرئاسة القسم أو العمادة وهكذا للإحاطة وفهم
المسؤوليات والصلاحيات المنصوص عليها وكل
التعليمات واللوائح اللازمة لإنجاز الأعمال
المطلوبة على وفق ما ينبغي

مهارات المدير ورئيس القسم بالجامعة

إدارة
الاجتماعات

مشاركة
الآخرين في
الاعمال

اتخاذ القرار

حل
المشكلات

تدريب
وتطوير
العاملين

المساهمة في
التنظيم

التفويض
والتمكين

التأثير في
الآخرين

تشكيل فرق
العمل

تقويم العاملين

اختيار
العاملين

الاستشارة
والتشاور

إضافة تتعلق بخصوصية الأقسام والعمادات
في الجامعة

فهم سلوكيات
العاملين

Managerial Skills المهارات الإدارية

المهارات التفاعلية أو
مهارات العلاقات
الإنسانية

**Inter
Personal
Skills**

المهارات الفنية

**Technical
Skills**

المهارات الادراكية

**Conceptual
Skills**

المهارات
التحليلية

**Analytic
Skills**

المهارات
التشخيصية

**Diagnostic
Skills**

أدوار المدير (رئاسة القسم والعمادة)

من الأساليب المستخدمة في تفهم الطبيعة المعقدة للعمل الإداري في الكلية تحديد الأدوار المتعددة التي تقوم بها العمادة ورئاسة القسم ويمكن تبويبها في ثلاث مجموعات رئيسة هي: التفاعلية، والمعلوماتية، والقرارية

الأدوار التفاعلية (Interpersonal)

حلقة الوصل

القائد

الرأس

الأدوار المعلوماتية (Information)

الناطق

المرسال

المراقب

الأدوار القرارية (Decisional)

المفاوض

موزع الموارد

معالج الارتباكات

المنظم ورب العمل

العملية الإدارية

أن وظائف المدير أو وظائف الإدارة **Management Functions** هي بمثابة المكونات الأساسية للعملية الإدارية. على أن الوظائف الإدارية تختلف في أبعادها ونطاق ممارستها باختلاف المستويات الإدارية التي تمارس هذه الوظائف الإدارية، إلى جانب ذلك فإن اختلاف المستويات الإدارية يفرض بطبيعته أبعاداً ومهارات خاصة في المديرين شغلي هذه المستويات، وهي أبعاد ومهارات فرضتها مهنية الإدارة.

التخطيط Planning

عرف «جورج تيري» التخطيط بأنه «أسلوب للتفكير في المستقبل واستعراض احتياجات ومتطلبات هذا المستقبل وظروفه حتى يمكن ضبط التصرفات الحالية بما يكفل تحقيق الأهداف المقررة. أن التخطيط هو بمثابة بحث دقيق ومدرّس بغرض وضع الخطة وتحديد التابع أو التسلسل المنتظم للتصرفات التي يتوقع لها تحقيق الهدف المنشود. والتخطيط يجب أن يسبق مرحلة التنفيذ. كما أن معظم الجهود الفردية والجماعية يمكن أن تكون أكثر فاعلية عن طريق التحديد المسبق للعمل المطلوب أدائه وأين سيؤدي هذا العمل؟ وكيف يؤدي؟ ومن سيؤديه؟».

وعرفت «ماري نايلز» التخطيط بأنه «العملية الواعية التي يتم بموجبها اختيار أفضل طريق أو مسار للتصرف بما يكفل تحقيق هدف معين»

التخطيط Planning

وراء «رالف ديفيز» أن التخطيط يوفر أساساً للتصرف الإقتصادي والفعال لتحقيق أهداف معينة. كما أن الخطة هي الدليل الملموس لفكرة الإدارة ومن ثم فإن التخطيط عمل ذهني يتعلق بالتفكير في حل المشكلات من خلال تحديد ما يجب أدائه، وكيفية الاداء ومكانه والمسؤول عنه.

وقد أوضح «ديفيز» العوامل والمؤثرات والقوى في عملية التخطيط بهدف وضع خطة عمل ناجحة، وركز على القدرات الذهنية كأساس للتفكير في حل المشكلات المرتبطة بعملية التخطيط، وذلك للوصول إلى الحلول السليمة وإتخاذ قرارات بشأنها عن طريق الربط الذهني بين الخبرات السابقة والخبرات المتصلة بموقف أو مشكلة معينة.

التخطيط Planning

وتؤسس عملية الربط الذهني هذه على عوامل هامة منها:

- ❖ البصيرة والإدراك.
- ❖ التصور واستيعاب الشكليات.
- ❖ الحكم والتقدير.
- ❖ الاستدلال والاستنتاج القائم على كل من الاستقراء.
- ❖ القياس.

التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى

التخطيط باعتباره تحدياً مسبقاً لما يجب عمله وكيف ومتى ومن سؤدي هذا العمل، يعتبر الوظيفة الاولى للمدير اذ هو الاساس الذي تستمد منه كافة وظائف الادارة الاخرى. ففي ضوء الخطة العامة المحددة يمكن تحديد نوع التنظيم اللازم لتحقيق الخطة ونوع ومستوى الافراد اللازمين وكذا انواع وطرق التوجيه والرقابة المطلوبة.

مشماتات التخطيط

- يتضمن التخطيط الفعال تحديد الاجابة على عدد من الاسئلة تكون المشماتات الرئيسية للعملية التخطيطة وهي:-
- ❖ ماهي الاعمال الواجب ادائها لتحقيق الهدف؟
 - ❖ لماذا يجب اداء اعمال معين بالذات؟
 - ❖ اين يتم الاداء؟
 - ❖ متى يتم الاداء؟
 - ❖ من المسؤول عن الاداء؟
 - ❖ كيف يتم الاداء؟

أهمية التخطيط

١. يساعد التخطيط على محاولة تجنب الآثار السلبية لاي تغيرات او احداث غير متوقعة بناءاً على مبدأ ان الاستعداد المبكر يساعد على الانذار المبكر.
٢. يوجه التخطيط المنظمة نحو الاهداف الرئيسية التي تسعى لتحقيقها.
٣. يساعد التخطيط على التقليل من تكاليف العمليات التي تقوم بها المنظمة.
٤. يساعد التخطيط على مراقبة الاداء في اعمل بشكل افضل إذ يصبح لدى المديرين المعايير لقياس النتائج التي تحققها على ارض الواقع.

الأهداف والغايات Objectives and Goals

أهداف المنظمة أو الغايات التي تسعى لبلوغها هي النهايات أو النتائج التي تبتغي المنظمة تحقيقها ضمن غرضها.

متطلبات تحديد الأهداف:

- وضوح الأهداف (محدد بوضوح ودقة).
- امكانية تحقيق الأهداف (واقعية الأهداف).
- الايمان بالأهداف.
- أن تكون الأهداف قابلة للقياس.
- يجب أن لا يكون هناك تعارض بين الأهداف وبعضها البعض.
- يجب ان يكون تحديد الأهداف من المرونة بحيث يمكن تعديلها.
- هرمية الأهداف.

التنظيم Organization

بعد تحديد أهداف المنظمة وتحديد خط سير العمل في المستقبل وفقاً للخطة المقررة، فإنه من البديهي أن يمارس المدير وظيفة التنظيم. ويعني ذلك تحديد الهيكل أو الإطار الذي تتشكل فيه الجهود لتحقيق الهدف.

عرف «كونتز ودونيل» التنظيم بأنه «تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط واسناد هذه النشاطات إلى إدارات تنهض بها وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود.

عرف «تيري» التنظيم بأنه «ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها إلى الأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال

وتتفق التعاريف في مجموعها على ان التنظيم هو الاطار الذي في حدوده ترتب وتنسق الجهود الجماعية لتحقيق هدف مشترك دون احتكاك او تنافر او تصادم بينها، وتوفير البيئة المناسبة لكي يعمل العاملون كفريق متكامل بما يكفل سير العمل على وجه مرضي وتلافي معوقات الانجاز.

Authority السلطة والصلاحيه

تعرف الصلاحيه عادة على انها حق المدير أو قدرته المستمدة من منصبه الرسمي، على اتخاذ القرارات المؤثرة في مرؤوسيه. وتسمى الصلاحيه ايضاً بالقوة المؤسسية.

تختلف القوة (Power) عن الصلاحيه لان الاولى لا تحتاج الى منصب رسمي لممارستها فهي تشير الى القدرة على تحقيق الافعال والوصول الى النتائج.

الصلاحة او السلطة Authority

محددات قبول الصلاحة:

- هناك اسباب عديدة وراء اذعان المرؤوسين لصلاحيات الرئيس (المدير) في المنظمة واحترامها اهمها مايلى:
- القوة المجتمعية المتمثلة بثقافة المجتمع.
 - تشجيع منظومة المكافآت والعقوبات أفراد المنظمة ومنهم المدراء الى تقبل الصلاحيات التي يمارسها المدير.
 - تمتع المدير بالخبرات والمهارات.
 - تمتع المدراء بصفات القيادة المؤثرة.
 - تفادي بعض المرؤوسين تحمل المسؤولية.

تحويل الصلاحية Delegation of Authority:

❖ طبيعة التحويل.

❖ معوقات التحويل: (المعوقات المنظمية، المعوقات النفسية، معوقات المخول)

❖ ايجابيات التحويل:

- تخليص المدير المخول من المهمات التي تستنزف القسط الأوفى من وقته.
- ربط إتخاذ القرار بالموقع الذي ينفذ به العمل ذي العلاقة المباشرة بالقرار.
- الإسهام في تنمية قابلية المرؤوسين.
- يرحب المرؤوسين عموماً بتحويلهم الصلاحيات.

اللامركزية (Decentralization):

❖ مزايا اللامركزية

❖ صعوبات اللامركزية

التوجيه Directing

القيادة Leadership

يعد التوجيه خطوة هامة وحيوية في العملية الادارية تهدف الى الاخذ بيد الافراد العاملين بالمنظمة من خلال القيادة الرشيدة وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الاهداف المنشودة وضرب المثل لهم في التصرفات. كذلك تتضمن العملية التوجيه توفير بيئة العمل المناسبة التي تعاون في اطلاق العاملين لقدرتهم الابداعية لما فيه صالح المنظمة.

ويمارس التوجيه الفعال في ضوء فهم طبيعة السلوك البشري ومحاولة توجيه هذا السلوك الواجهة المرغوبة.

الرقابة Control

عنصر حيوي من عناصر الادارة فهي تساهم في كفالة السليم للعمل عن طريق جهود افراد اخرين، وتتحقق في ان العمل الواجب ادائه تم ادائه على وجه مرضي.

- علاقة الرقابة بالتخطيط

- مسؤولية الرقابة

مراحل العملية الرقابية:

تتضمن العملية الرقابية ثلاثة مراحل اساسية هي:

❖ تحديد المعايير

يتم تحديد المعايير الرقابية في شكل اهداف تفصيلية تعرف بمؤشرات الخطة التي تستخدم كمعايير رقابية يتم تقييم الاداء في ضوءها.

❖ مقارنة النتائج المحققة بالمعايير الرقابية.

❖ اتخاذ الاجراءات التصحيحية.

Thank you