

قررت وزارة التعليم تدریس
هذا الكتاب وطبعه على نفقتها



المملكة العربية السعودية

المهارات الإدارية

التعليم الثانوي - نظام المسارات
السنة الثالثة

قام بالتأليف والمراجعة
فريق من المتخصصين

٢٠٢٣ وزارة التعليم، ١٤٤٤ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
وزارة التعليم

المهارات الادارية - التعليم الثانوي - نظام المسارات - السنة الثالثة
/ وزارة التعليم - الرياض، ١٤٤٤ هـ

٢٣٩ ص : ٢١ × ٢٥,٥ سم

ردمك: ٤-٣٥٦-٥١١-٦٠٣-٩٧٨

١- الادارة - تعليم ٢- التعليم الثانوي - السعودية - كتب دراسية أ. العنوان

١٤٤٤ / ١١٩٤٩

ديوي ٤، ٦٥٨

رقم الإيداع: ١٤٤٤ / ١١٩٤٩

ردمك: ٨-٥١٤-٥١١-٦٠٣-٩٧٨

حقوق الطبع والنشر محفوظة لوزارة التعليم

www.moe.gov.sa

مواد إثرائية وداعمة على "منصة عين الإثرائية"



ien.edu.sa

أعزاءنا المعلمين والمعلمات، والطلاب والطالبات، وأولياء الأمور، وكل مهتم بالتربية والتعليم:
يسعدنا تواصلكم؛ لتطوير الكتاب المدرسي، ومقترحاتكم محل اهتمامنا.



fb.ien.edu.sa

أخي المعلم/أختي المعلمة، أخي المشرف التربوي/أختي المشرفة التربوية:
نقدر لك مشاركتك التي ستسهم في تطوير الكتب المدرسية الجديدة، وسيكون لها الأثر الملموس في دعم
العملية التعليمية، وتجويد ما يقدم لأبنائنا وبناتنا الطلبة.



fb.ien.edu.sa/BE



وزارة التعليم

Ministry of Education

2023 - 1445

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وزارة التعليم

Ministry of Education

2023 - 1445

فهرس المحتويات

الصفحة	
	الفصل السادس:
115	مهارة الاتصال
116	6-1 الاتصال (المفهوم، الأهمية).
120	6-2 عناصر الاتصال.
125	6-3 الاتصال (الأهداف، الأنواع).
130	6-4 الاتصال (المبادئ، المعوقات).
	الفصل السابع:
139	مهارة حل المشكلة واتخاذ القرار
140	7-1 المشكلة (المفهوم، والأنواع).
145	7-2 إستراتيجيات حل المشكلات، وأساليبها.
150	7-3 خطوات حل المشكلات.
161	7-4 اتخاذ القرار (المفهوم، الأنواع).
	الفصل الثامن:
169	مهارة السكرتارية
170	8-1 السكرتارية (المفهوم، الأهمية).
175	8-2 السكرتارية (الصفات، المهام).
180	8-3 الاتصالات الإدارية.
188	8-4 تحرير المكاتبات الإدارية.
192	8-5 إعداد المكاتبات الإدارية.
	الفصل التاسع:
201	مهارة إدارة المشروعات الصغيرة
202	9-1 المشروعات الصغيرة (المفهوم، الأهمية).
206	9-2 خطوات تأسيس المشروع الصغير.
212	9-3 إدارة التسويق للمشروع.
218	9-4 إدارة الموارد البشرية للمشروع.
223	9-5 إدارة الموارد المالية للمشروع.
227	9-6 إدارة الإنتاج للمشروع.



الفصل السادس

مهارة الاتصال

المواضيع

1. الاتصال (المفهوم، الأهمية).
2. عناصر الاتصال.
3. الاتصال (الأهداف، الأنواع).
4. الاتصال (المبادئ، المعوقات).





الفكرة المحورية

التعرف على مفهوم الاتصال وأهميته.

المفاهيم الرئيسية

مفهوم الاتصال - أهمية الاتصال

الأهداف

يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

1. التعرف على مفهوم الاتصال.
2. شرح أهمية الاتصال.



يُعدُّ الاتصال أول عمل يقوم به الإنسان في حياته، فالمولود الصغير حينما يخرج من بطن أمه إلى عالم آخر وبيئة مختلفة، فإنه يعبر عن تأثره بصرخته البريئة المألوفة، ومنذ ذلك الوقت يظل هذا الإنسان في اتصال دائم بالبيئة التي حوله.

والاتصال ظاهرة اجتماعية تحدث بين الأفراد والمجموعات بغرض تحقيق العلاقات وتبادل الآراء والأفكار، وما دام الإنسان يعيش في وسط اجتماعي فليس له غنى عن الاتصال بالآخرين؛ للتعبير عن حاجاته ورغباته.

وفي هذا الفصل سنتعرف على ماهية الاتصال وعناصره، ووسائله وأنواعه، وطرق ومبادئ الاتصال.

الهدف الأول ← أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على مفهوم الاتصال.

تعريف الاتصال:

- قدم عدد من العلماء تعريفات متعددة للاتصال؛ منها:
- الاتصال هو أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعلومات.
- الاتصال هو عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر بهدف إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما.





ويتضمن مفهوم الاتصال خصائص أساسية؛ هي:

03

أن يكون للاتصال هدفٌ بوصفه أداة لا يحدث دون تحقيقه.

02

أن يحدث الاتصال بأسلوب معين، أو فعل معين سواءً كان لفظياً أم غير لفظي، أو يكون شفهيًا أو كتابياً.

01

أن يكون هناك عدة أطراف لعملية الاتصال-أو طرفين على الأقل- لتحدث عملية الاتصال، ويسمى الأول «المرسل» ويسمى الآخر «المستقبل».

النشاط التطبيقي



◀ اذكر بعض الأمثلة لعمليات الاتصال في الحياة الشخصية والمجالات المهنية المختلفة:

المثال	عملية الاتصال
	عملية اتصال في المنزل.
	عملية اتصال في المدرسة.
	عملية اتصال في إحدى الشركات.
	عملية اتصال بين الدول.

الهدف الثاني ◀ أن يكون الطلبة قادرين على شرح أهمية الاتصال.

أهمية الاتصال:



يحقق الاتصال مزايا متعددة للأفراد والمنشآت؛ يمكن توضيحها فيما يأتي:

1. يساعد الأفراد على فهم طبيعة الأعمال والمهام التي يقومون بها، وإدراكها.
2. يساهم في تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وخلق التعاون المشترك بين الأفراد كل في مجال تخصصه.

3. يساعد على معرفة معوقات العمل، هل هي نابعة من التنظيم نفسه؟ أم من الأفراد؟ لأن تحديد مصدرها يساعد على إيجاد الحلول المناسبة لها.
4. تُعدُّ عملية الاتصال همزة الوصل بين المدير ومراكز الأداء؛ فعلى سبيل المثال اتخاذ القرارات -أو رسم سياسة من السياسات- يتطلب وجود نظام اتصالات بين المدير ومراكز المعلومات في المنظمة، وبينه وبين مرؤوسيه؛ لتنفيذ هذه السياسات والأوامر.
5. يساعد على تحديد دور كل فرد في المنشأة، ومكانه في التنظيم، وإجراءات العمل؛ ومن ثمَّ يسهل عليه الاتصال بالأفراد والمجموعات الأخرى.
6. إن الاتصال هو الوسيلة الأساسية لتوحيد الجهود المختلفة في التنظيم وتنسيقها، وهو وسيلة لإحداث التغيير في السلوك.
7. تمثل الاتصالات جزءاً كبيراً من أعمال المديرين اليومية، حيث يقضون ما يقارب (75%) من أوقاتهم في الاتصالات الإدارية.

النشاط التطبيقي



◀ نورة تعمل سكرتيرة لسارة التي تعمل مديرة للإدارة المالية، أبلغت سارة نورة بأن تنسق اجتماعاً لكافة رؤساء الأقسام في الإدارة، جاء موعد الاجتماع ولم يحضر إلا نصف العدد، سألت سارة نورة عن سبب ضعف الحضور في الاجتماع، برأيك ما أسباب ضعف الحضور؟ وكيف تُعالج؟

.....

.....

.....

.....

نشاطات مقترحة



■ تحتاج بعض المدارس إلى تحسين اتصالاتها مع بعض الأسر والمنظمات المختلفة، اكتب تقريراً عن هذه الحالة، موضحاً أسباب تدني الاتصال وطرق التحسين للاتصالات مع الأسر والمنظمات.

.....

.....

.....



أجب عن الأسئلة الآتية:

■ اكتب مفهوماً للاتصال بأسلوبك، مراعيًا العناصر الرئيسة التي يتكوّن منها.

■ وضع أهمية الاتصال في العمل.

■ اختر الإجابة الصحيحة وضعها في مكانها المناسب: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).

- ◀ يتحقق نظام الاتصال في جمع البيانات والمعلومات التي تساعد في التنبؤ .
- ◀ يتحقق نظام الاتصال في تقسيم العمل وتوزيعه وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات من خلال .
- ◀ يتحقق نظام الاتصال في التأثير على الآخرين وترغيبهم في العمل للوصول إلى الأهداف من خلال .
- ◀ يتحقق نظام الاتصال في عملية متابعة العاملين وتقييمهم، ومشاهدة نشاطاتهم وملاحظتها من خلال .





التعرف على عناصر الاتصال.

الفكرة المحورية

عناصر الاتصال - المرسل - الرسالة - الوسيلة - المستقبل - التغذية الراجعة

المفاهيم الرئيسية

يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

الأهداف

1. استنتاج عناصر الاتصال.
2. توضيح عناصر الاتصال.

الاتصال في المنشآت الإدارية كالشرايين في جسم الإنسان، فكما أن الإنسان لا يستطيع العيش بلا شرايين تحمل له الدم إلى سائر جسده، فإن المنشآت لا تستطيع الاستمرار دون اتصالات تحمل الأوامر والتعليمات والتوجيهات؛ فالوظائف الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، وغيرها تأخذ شكل القرارات الإدارية، وهذه القرارات ليس لها قيمة ما لم تصل إلى المنفذين. وفي هذا الموضوع سنتعرف على عناصر الاتصال.

الهدف الأول ← أن يكون الطلبة قادرين على استنتاج عناصر الاتصال.

عناصر الاتصال:

إن الاتصال عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد والمجموعات من أجل التوصل إلى أهداف معينة، وحتى تتضح عملية الاتصال في أذهاننا؛ فإنه يمكن أن نتصور الحصة الدراسية كنوع من عملية الاتصال، إذ أن المعلم والطلاب في الفصل يمثلون مجموعة واحدة تلتقي لأداء عملية اتصالية يحدث التواصل فيها من خلال الحديث والحوار، فالمعلم يشرح الموضوع المتضمن للمعارف والمعلومات المفيدة، والطلاب يتلقون هذه المعلومات من خلال عدة وسائل، ثم يتأكد المعلم من وصول المعلومة المستهدفة من خلال الأسئلة والنقاش.

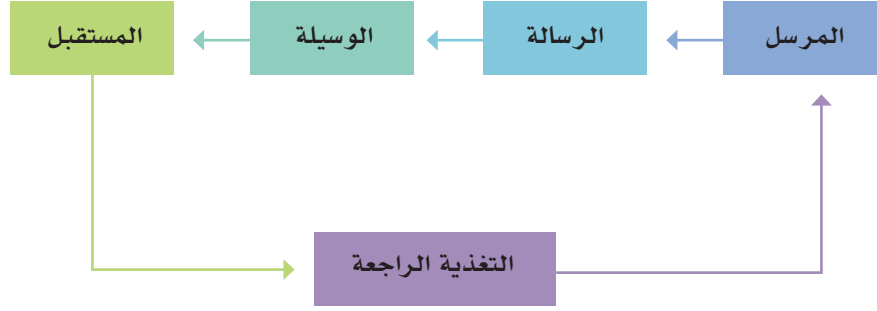
ومن ثم فإن عملية الاتصال تتضمن أطرافاً عدة تؤثر في العملية الاتصالية، وتتمثل عملية الاتصال بالعناصر الآتية:

1. المرسل.
2. الرسالة.
3. الوسيلة.
4. المستقبل.
5. التغذية الراجعة.

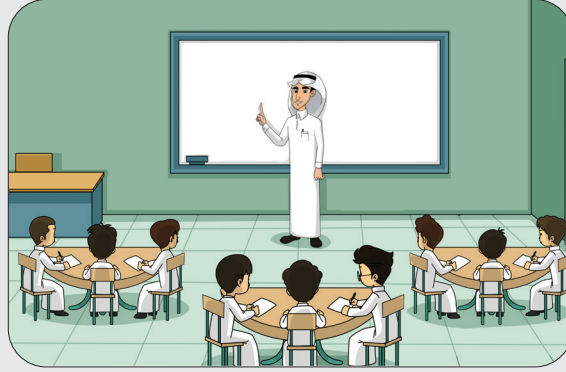




ويمكن التعبير عن هذه العناصر بالشكل الآتي:



النشاط التطبيقي



◀ تأمل الصورة أعلاه وحدد عناصر الاتصال.

العنصر	الإجابة



الهدف الثاني ← أن يكون الطلبة قادرين على توضيح عناصر الاتصال.

عناصر الاتصال:

1. المرسل:

هو المصدر أو القائم بالاتصال، ويعد الطرف الأول في العملية الاتصالية، وهو الذي يأخذ زمام المبادرة في عملية الاتصال، وذلك عندما يحتاج إلى نقل فكرة -أو رسالة أو معلومة- إلى غيره من الأطراف، وقد يكون المدير أو الإدارة أو المنشأة نفسها.

2. الرسالة:

هي الفكرة -أو المعلومة- بعد صياغتها في لغة مفهومة للمرسل إليه (المستقبل)، وتتضمن ما يرغب المرسل في إيصاله، ويُعبر عن الرسالة بمجموعة من الكلمات أو الجمل والعبارات، أو الرسوم والنقوش أو الحركات غير اللفظية عندما يكون الاتصال شفهيًا.

3. الوسيلة:

هي الأداة التي تستخدم لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وقد تكون الوسيلة مرئية أو مسموعة، أو غير ذلك، وهي ما يطلق عليها قناة الاتصال؛ لأنها حلقة الوصل بين المرسل والمستقبل، ومن الأمثلة على الوسائل الهاتف، والبريد، والإنترنت، والخطابات، وغيرها.

4. المستقبل:

وهو من يستقبل الرسالة ويفك رموزها، ثم يدرك محتواها ويحيط بمعناها وينفذها، ويكون هذا الإدراك والفهم وفق تجاربه الماضية، وتوقعاته، وقدرته على الإدراك والاستيعاب، ولكي يتحقق هدف الاتصال بفاعلية؛ لا بد أن يتطابق ما يقصده مرسل الرسالة مع فهم المستقبل لها.

5. التغذية الراجعة:

يطلق عليها التغذية المرتدة، أو التغذية العكسية، وهي الاستجابة المتبادلة بين المرسل والمستقبل للرسالة، وهي تعبير عن رد فعل المستقبل للرسالة الاتصالية.

وتُعدُّ التغذية الراجعة من الأمور المهمة في عملية الاتصال؛ لكونها المقياس الحقيقي للحكم على مدى فاعلية عملية الاتصال برمتها، ومدى قدرتها على ترك الأثر المطلوب منها، كما أنه من خلال التغذية يمكن إجراء التعديلات في قناة الاتصال -أو الرسالة- إما بالحذف، أو الإضافة، أو التبسيط، أو بإعطاء مزيد من الشرح والإيضاح.

فعلى سبيل المثال إذا كان الاتصال يهدف إلى زيادة مهارات العاملين في إنجاز الأعمال؛ فإنه يجب أن يرتد إلى المرسل (المدير) ما يفيد تحقيق هذا الهدف أو عدم تحقيقه، وذلك من خلال مقياس لزيادة الإنتاج، أو الانتظام في العمل، وهذا ما يمكن عدُّه تغذية راجعة يمكن من خلالها تقويم نجاح عملية الاتصال الإداري.



النشاط التطبيقي



◀ بالتعاون مع زملائك في المجموعة أعد موقفاً يتضمن كافة عناصر عملية الاتصال، ومثل الموقف أمام زملائك.

.....

.....

.....

.....

نشاطات مقترحة



من خلال معرفتك بمنصات التواصل الاجتماعي، اكتب مقالاً يتضمن ما يأتي:

- أبرز الممارسات الخاطئة في مواقع التواصل الاجتماعي.
 - أبرز الممارسات الإيجابية في مواقع التواصل الاجتماعي.
 - قدم توصيات لاستثمار هذه المواقع لخدمة الدين والوطن والمجتمع.
- ثم ناقش مع معلمك وزملائك أبرز ما توصلتم إليه، ثم انشر هذا المقال في مواقع التواصل الخاص بك.

.....

.....

.....

.....

.....





أجب عن الأسئلة الآتية:

■ عرف كلا مما يأتي:

◀ المرسل:

.....

.....

◀ وسيلة الاتصال:

.....

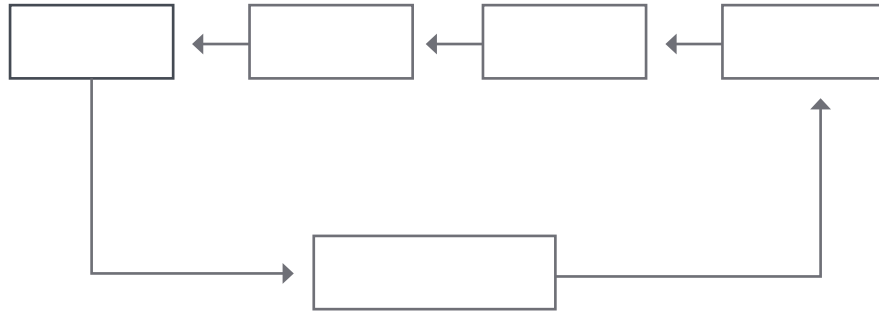
.....

◀ التغذية الراجعة:

.....

.....

■ أكمل الرسم البياني الآتي الذي يمثل عناصر عملية الاتصال:





الفكرة المحورية

التعرف على أهداف الاتصال، وأنواعه.

المفاهيم الرئيسية

أهداف الاتصال - أنواع الاتصال.

الأهداف

يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

1. توضيح أهداف الاتصال.
2. المقارنة بين أنواع الاتصال.

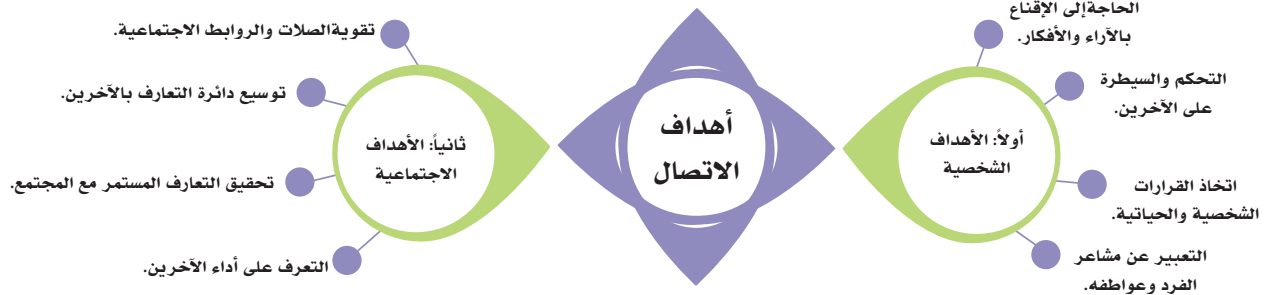
يسعى الاتصال الإداري إلى تبادل المعلومات التي تثير اهتمام المرسل والمستقبل في العملية الاتصالية، ويمكن لهذه المعلومات أن تتخذ شكل تعليمات، أو أوامر، أو تقارير، أو خطابات تتعلق جميعها بالأهداف، والسياسات العامة والتفصيلية في المنشأة. وفي هذا الموضوع سنتعرف على أهداف الاتصال وأنواعه.

الهدف الأول ← أن يكون الطلبة قادرين على توضيح أهداف الاتصال.

أهداف الاتصال:

يمكن إيجاز أهداف الاتصال الإداري فيما يأتي:

1. تعريف المرؤوسين بالأهداف، والسياسات، والبرامج، والخطط العامة والتفصيلية التي وضعت لتحقيق أهداف وسياسات المنشأة.
2. شرح القواعد والإجراءات التنفيذية، وتفسيرها، وتوضيح أهميتها وارتباطها بالأهداف العامة للمنشأة؛ حتى يمكن إقناع المرؤوسين بهذه القواعد والإجراءات.
3. متابعة الإنجاز من خلال تقارير المعلومات الصاعدة من أسفل إلى أعلى التي توضح مستويات الإنجاز ومعدلاته، ومقارنتها بالمستويات والمعدلات المحددة، وبالخطط والبرامج العامة والتفصيلية، وبذلك يُقوَم الإنجاز والأداء.
4. تبادل المعلومات بين وحدات المستوى التنظيمي الواحد (الاتصال الأفقي) التي تسهم في تحقيق التكامل؛ لإنجاز الأعمال والتنسيق في الأداء الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف بالدقة والسرعة المطلوبتين.
5. استمالة الأفراد، وحثهم، وإثارة دوافعهم للعمل والإنجاز؛ لأن نظام الاتصال يؤكد على ضرورة التفاعل بين الأفراد، وبذلك يُشعر الفرد بأهميته وسط المجموعة، حيث يكون مصدراً للمعلومات ومتلقياً لها؛ فيزداد لديه حب العمل والإقبال عليه بجد وإخلاص.
6. تأكيد علاقات العمل بين الوحدات والأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة التي تؤدي -أصلاً إلى- تأكيد روح الفريق، وروح المجموعة في إنجاز الأعمال والانتماء للمنشأة.



النشاط التطبيقي



◀ ناقش مع زملائك أهم أهداف عملية الاتصال في:

- المدرسة.
- العمل.

.....

.....

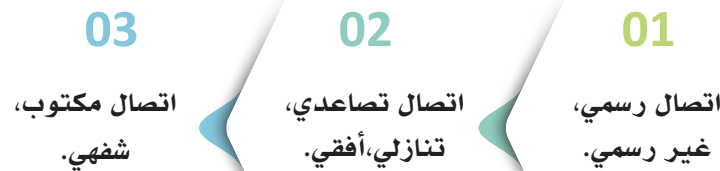
.....

.....

.....

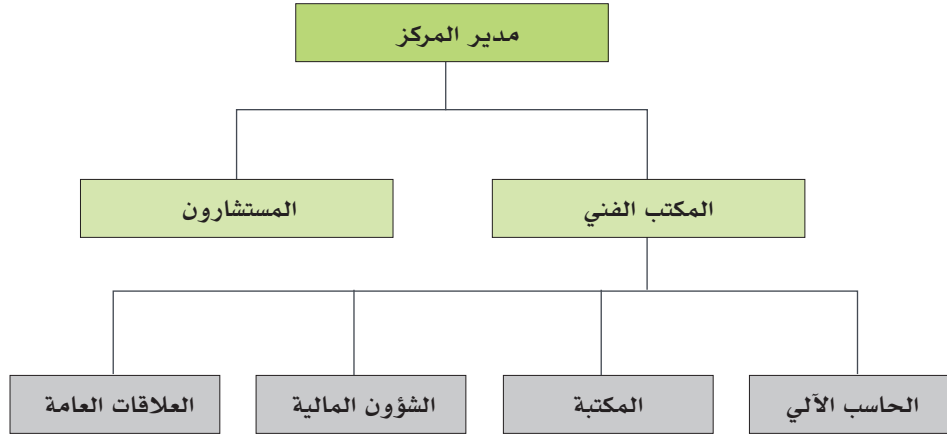
الهدف الثاني ◀ أن يكون الطلبة قادرين على المقارنة بين أنواع الاتصال.

أنواع الاتصال:



1. اتصال رسمي، وغير رسمي:

■ الاتصال الرسمي:



هو الاتصال الذي يحدث بين المستويات المختلفة في المنظمة بالطرائق الرسمية المتفق عليها، مثل اجتماعات العمل في المؤسسات والشركات، أو تداول التقارير حول المهام في العمل.

■ الاتصال غير الرسمي:



هو الاتصال الذي يحدث بطريقة غير رسمية بين الموظفين من خلال العلاقات الشخصية بينهم؛ مثل التكريم السنوي للموظفين.

2. اتصال تصاعدي، وتنازلي، وأفقي:

■ الاتصال التصاعدي:

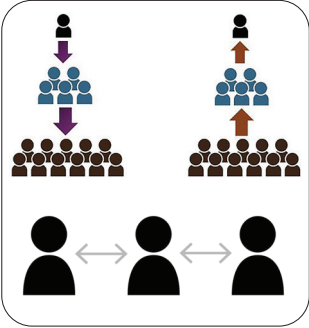
تدفق محتوى الاتصال من المرؤوس إلى الرئيس؛ مثل الاتصال من المعلم إلى المدير.

■ الاتصال التنازلي:

تدفق محتوى الاتصال من الرئيس إلى المرؤوسين؛ مثل الاتصال من المدير إلى المعلم.

■ الاتصال الأفقي:

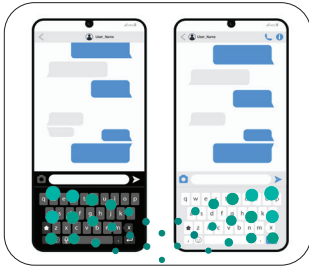
تدفق محتوى الاتصال من مستوى إلى مستوى مناظر له؛ مثل الاتصال بين محاضر المختبر ورائد النشاط.



3. اتصال مكتوب، وشفهي

■ الاتصال المكتوب:

تبادل الرسائل والآراء والمعلومات مكتوبة أو مطبوعة؛ مثل التقرير، والبريد الإلكتروني.





■ الاتصال الشفهي:

تبادل الأفكار والمعلومات بكلمات منطوقة؛ مثل: الاستفسار، والمقابلة الشخصية.

النشاط التطبيقي

◀ اذكر مثلاً على الاتصالات، ثم صنف المثال حسب كل نوع من أنواع الاتصالات:

المثال	رسمي، غير رسمي	تصاعدي، تنازلي، أفقي	مكتوب، شفهي

نشاطات مقترحة

من خلال زيارتك لمدير مدرستك، قدم عرضاً تقديمياً لأنواع الاتصال وطرائقها التي تجري ممارستها

مع كلٍّ من:

- الأسرة.
- المجتمع.
- مكاتب التعليم.
- أخرى.

.....

.....

.....

.....

.....



أجب عن الأسئلة الآتية:

■ اذكر أهم أهداف الاتصال في الأعمال؟

■ اذكر أنواع الاتصال حسب المستوى الإداري، موضحاً المقصود بكل نوع.

■ حدد النوع المناسب لكل من الاتصالات الآتية:

◀ اتصال بواسطة قنوات الهيكل التنظيمي في المنشأة:

اتصال رسمي. اتصال غير رسمي.

◀ صدور تعميم لجميع العاملين في المنشأة:

اتصال شفهي. اتصال مكتوب.

◀ اتصال من مدير إدارة الإنتاج في المنشأة إلى رؤساء الأقسام في إدارته:

اتصال تنازلي. اتصال تصاعدي.





التعرف على مبادئ الاتصال، ومعوقات الاتصال.

الفكرة المحورية

مبادئ الاتصال - معوقات الاتصال.

المفاهيم الرئيسية

يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

الأهداف

1. توضيح مبادئ الاتصال.

2. شرح معوقات الاتصال.



إن نظام الاتصالات الفعال هو ذلك النظام القادر على توصيل الرسالة الاتصالية إلى المرسل إليه بدرجة فهم مرتفعة تتفق اتفاقاً كبيراً مع ما يعنيه المرسل، حيث تُعدُّ عملية الاتصال ضرورية ومهمة في المنظمات؛ ولكنها لا تحظى بالعناية الكافية والاهتمام عند تقويم نظام الاتصال، واختيار الوسائل المناسبة؛ لتسهيل عملية الاتصال بين العاملين والإدارة، ونادراً ما نجد في منظمة ما نظاماً خاصاً بعملية الاتصال دون مشكلات أو عوائق، وفي هذا الموضوع سنتحدث عن أبرز مبادئ الاتصال، وكذلك أبرز المعوقات التي قد تسبب في التأثير على فاعلية الاتصال.

الهدف الأول ← أن يكون الطلبة قادرين على توضيح مبادئ الاتصال.

مبادئ الاتصال:

يمكن القول أن النظام الفعال ذلك الذي يتمتع بالخصائص الآتية:

اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال.

الانسيابية.

الوضوح والبيان.

الإعداد الجيد.

متابعة الاتصال.

الاستعداد لتلقي الرسالة.

التوقيت المناسب للاتصال.





1. الإعداد الجيد:

ويقصد به الاستكشاف الجيد للمجال الذي يحدث فيه الاتصال، والتعرف على طبيعة النظام والمشاركين فيه من المستقبلين أو المرسلين، ثم دراسة أفضل الطرق للاتصال بينهم، بحيث تكون الرسالة الاتصالية على أفضل وجه؛ ليتم الاتصال المطلوب بالكيفية التي تقيم علاقات عامة جيدة. والإعداد الجيد يعني -أيضاً- إعداد نظام متناسب مع المنشأة، لا نقلاً تقليدياً للأنظمة الأخرى، أو مجرد تطبيق نظام آخر درج الآخرون على تبنيه دون قياس مدى ملاءمته للجهاز الإداري.

2. الوضوح والبيان:

أن يحدث الاتصال وفق درجة عالية من الوضوح ليتحقق الإقناع والفهم؛ ومن ذلك استخدام لغة اتصال مفهومة وواضحة لأطراف عملية الاتصال، وعدم وجود تصفية للمعلومات عند انتقال الرسالة بين المستويات الإدارية المختلفة.

3. الانسيابية:

أن يحدث الاتصال وفق أقصر الطرق المناسبة؛ دون الحاجة إلى تعقيد العملية الإجرائية للاتصال، ويتطلب ذلك اتباع نظام مبسط لتدفق المعلومات والأوامر والتوجيهات وانسيابها انسياباً يسهل استيعابها. كما يجب أن لا يكون اختلاف المستويات الإدارية وتعددتها عقبة في الاتصالات، وأن تكون شبكة الاتصالات الرسمية محددة وواضحة ومعروفة للجميع، وتتسم بالمرونة بما يساعد في بلوغ الأهداف وتحقيقها.

4. اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال:

يتطلب اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال استعراض الوسائل المختلفة للاتصال، واختيار الأنسب من بينها بحيث تصلح لإتمام الاتصال بنجاح. فقد تكون بعض الوسائل غير ملائمة لبعض عمليات الاتصال، وأخرى يكون في استخدامها تكلف وإطالة للإجراءات ونقل المعلومات، ويكون الإبقاء على استخدامها مجرد تقليد درجت عليه المنشأة.

5. التوقيت المناسب للاتصال:

ويتحقق ذلك عن طريق سرعة الإنجاز وإنهاء المهمة في الوقت المخصص لها دون تأخير؛ إذ إن التأخير للمهام والعمليات والقرارات الإدارية ربما يفقدها أهميتها أو فائدتها بالكلية. والنظام الإداري الفعال هو ذلك الذي يضع أولويات وآليات تنفيذية مرنة وميسرة لوصول الرسالة في الوقت المناسب؛ سواءً كان ذلك المستقبل في المستوى الإداري الأعلى أم المستوى الإداري الأدنى، وهي خاصية معقدة يصعب على كثير من أنظمة الاتصالات الإدارية تحقيقها بكفاءة خاصة تلك الاتصالات التنازلية.

6. الاستعداد لتلقي الرسالة:

يعد استعداد المستقبل لتلقي الرسالة أحد أهم المبادئ المعينة على فعالية الاتصال بين الرئيس والمرؤوس، ومن أبرز مظاهر الاستعداد لتلقي الرسالة الإنصات في الاتصال الشفوي. ولذلك من المهم تعميق مبدأ الإنصات من قبل مستقبل الرسالة لأن عملية الإنصات مرتبطة بالفهم، ومن هنا نفرق بين الإنصات والاستماع؛ فيمكن للفرد أن يستمع للكلمة استماعاً دون إدراك، وقد يكون الذهن مشغولاً بمسائل أخرى؛ ومن ثمَّ يكون الاتصال غير فعال لعدم تركيز المستقبل على مضمون الرسالة الموجهة له من المرسل.

7. متابعة الاتصال:

قد يكون متابعة الاتصالات من أهم عوامل نجاح الاتصال؛ فربما توفرت جميع الصفات الفعالة السابقة؛ لكن إهمال متابعة المعاملات قد يعني فقد كل الجهود الأساسية التي سبقت. فالالاتصال الفعال ينبغي أن يلازمه متابعة مستمرة لضمان تحقيق الأهداف والغايات من عملية الاتصال، وتزداد الأهمية عندما تكون الاتصالات مكونة من أوامر، أو مهام، أو تعليمات يتوقف نجاح العملية الإدارية على إتمامها بدقة.

النشاط التطبيقي

◀ من خلال مجموعتك ناقش مع زملائك أحد مبادئ عملية الاتصال في البيئة المدرسية؛ على أن تتناول كل مجموعة مبدأً مختلفاً عن المجموعة الأخرى.

.....

.....

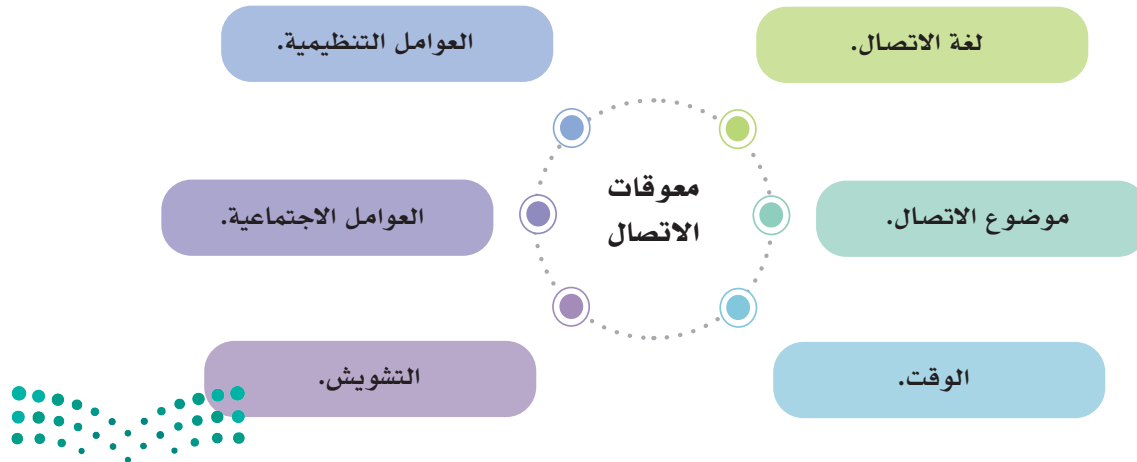
.....

.....

الهدف الثاني ← أن يكون الطلبة قادرين على شرح معوقات الاتصال.

معوقات الاتصال:

تظهر معوقات نظام الاتصال نتيجة مجموعة من العوامل يمكن إجمالها فيما يأتي:



1. لغة الاتصال:

إن أهم معوقات عملية الاتصال في المنظمة هو عدم وضوح الرسالة المراد تبليغها للمستقبل حتى تجد صداها وفعاليتها، يرجع ذلك إلى استخدام لغة -أو كلمات- تحمل أكثر من معنى، أو تكون مصدراً للالتباس، أو تكون اللغة غير مفهومة لعدم وضوحها للمستقبل، أو استخدام ألفاظ -أو كلمات - غير دارجة، أو غير شائعة الاستعمال، والرسالة المطلوب إبلاغها للمستقبل تعتمد على الكلمة أو لغة الاتصال، وهذه قد تكون مسموعة أو مقروءة أو مكتوبة؛ فعدم وضوحها يؤدي إلى صعوبة تحقيق الهدف من عملية الاتصال، ويترتب عليها مشكلات عديدة للإدارة والعاملين بالمنظمة، ويرجع السبب الأساسي في ظهور هذه المشكلة إلى عدم العناية في اختيار الألفاظ -والكلمات- المناسبة للمستقبل.

ومما يجب أخذه في الحسبان أن استخدام اللغة لا بد أن يتمشى مع نوعية المستقبل؛ فما يصلح من كلمات في المستويات الإدارية الدنيا قد لا يصلح في مخاطبة المستويات العليا في التنظيم؛ ويرجع ذلك لاختلاف المستوى الثقافي، والتخصص المهني والوظيفي، وغيرها.

2. موضوع الاتصال:

إن عدم الاهتمام الكافي بموضوع الاتصال يؤدي إلى حدوث مشكلات عديدة تعوق عملية الاتصال في المنظمة؛ فتحديد مضمون موضوع الاتصال يحتاج إلى دراسات تحليلية للبيانات والمعلومات لبلورة الفكرة الأساسية لعملية الاتصال؛ حتى تصل وصولاً جيداً للمستقبل.

وحقيقة مهمة أن موضوع الاتصال يعتمد أساساً على مدى توافر البيانات والمعلومات اللازمة لبلورة الفكرة وتحقيق الغرض من الاتصال؛ فإن أي قصور من ناحية عدم توافر المعلومات الصادقة، أو إخفاء المعلومات الهامة عن المرسل إليه قد يؤدي إلى صعوبة اتخاذ القرارات بطريقة علمية صحيحة، ومن ثمَّ يلجأ المسؤولون إلى الاعتماد على النظرة الشخصية والتخمين؛ مما يؤدي في بعض الأحيان إلى عدم جدية هذه القرارات، وفعاليتها؛ فقد يصعب أحياناً على أحد موظفي إدارة المشتريات فهم رسالة موجهة له من أحد المهندسين في إدارة الإنتاج لاحتوائها على مصطلحات هندسية.

3. عنصر الوقت:

إن لعنصر الوقت أهمية حيوية في ضمان نجاح الإدارة في تحقيق وظائفها بكفاءة عالية، وعدم مراعاة الوقت من العوامل التي تؤدي إلى عرقلة عملية الاتصال وفشلها؛ فللوقت دور كبير في جعل الاتصال ضعيفاً أو قوياً، فقد يؤدي ضغط الوقت الذي حدث الاتصال إلى عدم فاعليته؛ نظراً لاحتمال قصور الرسالة، أو عدم توفر الوقت للمستقبل لفهم الاتصال، كذلك فإن عنصر الوقت له أهمية في تقديم المعلومات؛ فإن اتخاذ القرارات على أساس صحيح يتطلب توافر المعلومات في الوقت المناسب.



4. العوامل التنظيمية:

كلما زاد حجم المنظمات وتعددت المستويات الإشرافية وتعددت العلاقات؛ أدى ذلك إلى احتمال عدم فاعلية الاتصال بين هذه المستويات الإدارية و الأفراد ببعضهم.

كما أن عدم فهم عملية الاتصال بطريقة صحيحة قد يرجع إلى أن الإدارة ترى أن الاتصال عبارة عن إصدار الأوامر والتعليمات، واستقبال التقارير من المرؤوسين فقط؛ بمعنى أن تكون الإدارة في برج عاجي بعيدة كل البعد عن مواقع التنفيذ، وهي تعتمد في ذلك على الوسائل الرسمية في عمليات الاتصال، فهذا لا يكفي لزيادة فاعلية الاتصال، بل يترتب عليه مشكلات تسبب انهيار عملية الاتصال؛ كاحتمال عدم صدق البيانات والمعلومات المرفوعة إليها من المرؤوسين؛ فتكون قرارات الإدارة العليا غير سليمة؛ مما قد يؤدي لتحملها أخطاء جسيمة تمهيداً لانتهائها، وتوقف نشاطها.

5. العوامل الاجتماعية:

إن فاعلية الاتصال في المنظمة تتوقف أساساً على اتجاهات العاملين؛ ففي بعض الأحيان تكون اتجاهاتهم سلبية ومنعدمة الثقة في الإدارة، وهذا مما يزيد مشكلة الاتصال تعقيداً؛ ومن ثمَّ تؤثر في حجم المعلومات المتبادلة بين أطراف الاتصال، ونوعيتها.

وقد يؤدي انتشار الاتجاهات السلبية إلى إخفاء المعلومات عمداً، أو إعطاء معلومات غير دقيقة، وهذا يتوقف على الدور الذي تقوم به المجموعات غير الرسمية.

ولأن الاتصال ظاهرة اجتماعية فإنه يتأثر بالتغيرات النفسية التي تطرأ على الفرد؛ فإذا شعر الفرد بالارتياح فإنه يفسر الرسالة بطريقة تختلف عما إذا كان يشعر بالضيق، أو الخوف، أو القلق، كذلك يتدخل في هذه الحالة مدى نظرة المستقبل إلى المرسل، وموقفه منه؛ فهي تختلف من فرد لآخر؛ مما يخلق بعض الصعوبات في الاتصال.

6. التشويش:

يقصد بالتشويش أي عامل يتدخل في عملية الاتصال، وينتج عنه تقليل دقة الاتصال، أو تعطيله، أو إعاقته للرسالة، ويمكن أن يكون التشويش في أي مرحلة من مراحل عملية الاتصال، ومن أمثلة التشويش نقص المعلومة، وعدم كفاية الوقت، وسوء قناة الاتصال، وغيرها.



النشاط التطبيقي



يختار المعلم جملة معينة، ثم تنتقل الرسالة من طالب إلى آخر بصوت منخفض، وبعد مرور الرسالة لجميع الطلاب يذكر آخر طالب الرسالة التي وصلتته من الطالب السابق له، لمعرفة تغير الجملة من عدمه، وبالنقاش مع زملائك أجب عن ما يأتي:

- ◀ هل الرسالة وصلت كما هي؟
- ◀ في حال لم تصل كما هي ما الأسباب التي أدت إلى ذلك؟
- ◀ ما علاقة ذلك بمعوقات الاتصال؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

نشاطات مقترحة



بين عمليات الاتصال التي تحتاجها كل مؤسسة من مؤسسات المجتمع الآتية لتحقيق أهدافها، ثم قدم تقريراً لزملائك:

- اهتمام المركز الوطني للقياس والتقويم بمعرفة الطلاب لمواعيد اختبار القدرات العامة.
- رغبة وزارة الصحة في نشر التوعية الصحية بمخاطر التدخين.
- حرص إدارة المدرسة على تعزيز القيم لدى الطلاب.

.....

.....

.....

.....

.....





أجب عن الأسئلة الآتية:

■ وضح المقصود بمبادئ الاتصال الآتية:

- الانسيابية.
- الاستعداد لتلقي الرسالة.

■ تناول أبرز معوقات الاتصال في منظمات الأعمال.

■ اختر الاجابة المناسبة لكل خيار من الخيارات التالية:

- ◀ يحدث الاتصال وفق أقصر الطرق المناسبة، دون الحاجة إلى تعقيد العملية الإجرائية للاتصال.
 - أ. الانسيابية
 - ب. التوقيت المناسب
 - ج. الوضوح والبيان
- ◀ يحتاج إلى دراسات تحليلية للبيانات والمعلومات لبلورة الفكرة الأساسية لعملية الاتصال؛ حتى تصل وصولاً جيداً للمستقبل لتحديد
 - أ. الوقت
 - ب. موضوع الاتصال
 - ج. العوامل التنظيمية
- ◀ نقص المعلومة، وعدم كفاية الوقت من الأمثلة على:
 - أ. التشويش
 - ب. العوامل الاجتماعية
 - ج. لغة الاتصال



المشروعات

المشروع الأول:

وسائل الاتصال الحديثة.

عنوان المشروع

التعرف على طرق إدارة فرق العمل من خلال وسائل الاتصال الحديثة.

هدف المشروع

ابحث عن أحد برامج الاتصال الحديثة التي يمكن الاستفادة منها في إدارة فرق العمل، ثم اشرح هذا البرنامج تطبيقياً لزملائك.

الفكرة

المشروع الثاني:

البرامج الحوارية.

عنوان المشروع

تنمية مهارات الاتصال.

هدف المشروع

قم بمتابعة ثلاثة برامج حوارية ثم دون أبرز النقاط التي شاهدتها في عملية الاتصال بين المتحاورين في البرنامج.

الفكرة



المشروع الثالث:

البرامج التدريبية.

عنوان المشروع

تطوير مهارات الاتصال.

هدف المشروع

ابحث في مصادر المعلومات عن البرامج التدريبية المناسبة لتطوير مهارات الاتصال لدى طلاب المرحلة الثانوية، ثم صمم عرضاً تقديمياً عن أفضل الطرق لتطوير مهارات الاتصال لديهم.

الفكرة



وزارة التعليم

Ministry of Education

2023 - 1445

الفصل السابع

مهارة حل المشكلة واتخاذ القرار

المواضيع

1. المشكلة (المفهوم، والأنواع).
2. إستراتيجيات حل المشكلات، وأساليبها.
3. خطوات حل المشكلات.
4. اتخاذ القرار (المفهوم، الأنواع).





المشكلة (المفهوم، الأنواع)

7-1

التعرف على مفهوم المشكلة، وأنوعها.

الفكرة المحورية

المشكلة - أنواع المشكلات.

المفاهيم الرئيسية

يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

الأهداف

1. التعرف على خصائص المشكلة.

2. تحديد أنواع المشكلات.



جميعنا يسعى للأفضل، وللعيش بسعادة في هذه الحياة، ولكن يدفعنا واقعا لمواجهة بعض العقبات والمشكلات التي تمر بنا، ومواجهة هذه المشكلات والتصدي لها يتطلب مقدرة عالية على التفكير الصحيح، والفرد المسلم يتميز عن غيره أن إيمانه يمدّه بطاقة عالية لمواجهة المشكلة؛ فأمره كله خير.

■ فما المقصود بالمشكلة؟

■ ما خصائص المشكلات؟ وما أنواعها؟

سنتعرف في هذا الفصل على مفهوم المشكلة، وأنوعها، وخطوات حل المشكلات.

الهدف الأول ← أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على خصائص المشكلة.



خرج خالد مع مجموعة من زملائه في رحلة خلوية إلى إحدى المناطق الصحراوية بمنطقة الرياض، وبعد ساعتين من مسيرتهم وسط الصحراء تعطلت السيارة التي يستقلونها.

■ هل يمكن وصف الموقف الذي حدث لهم بأنه مشكلة؟

■ هل كانوا يتوقعون ما حدث؟

■ هل يستطيعون إكمال رحلتهم بهذا الوضع؟

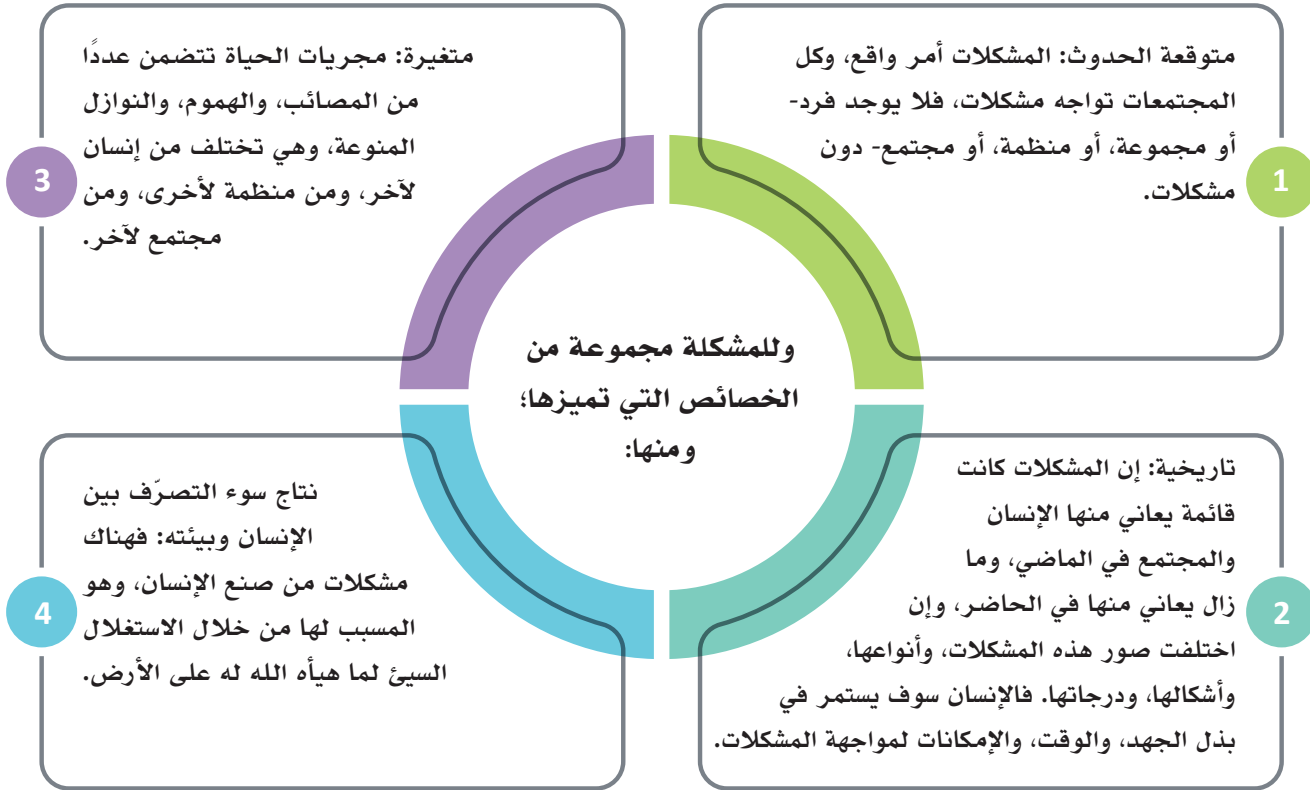
■ كيف يمكن أن يتطور الأمر إذا لم يقوموا بإصلاح السيارة؟



مفهوم المشكلة:

لابد أن تفرّق بين مفهوم المشكلة كموقف سيء ومكدر وبين مفهوم حل المشكلات الذي يتعدى ذلك المفهوم ليكون عوناً لنا في اختبار الأسلوب الأمثل لما نريد تحقيقه.

1. المشكلة هي وضع صعب ومعقد يواجه الإنسان، وليس له حل واضح وسهل. ويمكن أن تكون المشكلة عائقاً أمام ما نريد تحقيقه.
2. في علم الإدارة تمثل المشكلة الإدارية عائقاً -أو حاجزاً- يحول دون تحقيق الأهداف المطلوبة بجودة عالية.
3. يمكن النظر للمشكلة الإدارية على أنها فجوة بين مستوى الإنجاز المتوقع والإنجاز الفعلي، أو على أنها انحراف في الأداء.



قال تعالى: ﴿وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ وَالثَّمَرَاتِ وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ﴾ [البقرة: 155]



تُعد المشكلة فرصة ثمينة؛ لماذا؟

لأنها تساعد على:

- إيجاد حل جديد، أو عدة حلول أخرى بديلة لكل مشكلة.
- اكتشاف قدرات فكرية، وطاقات عملية.
- استمرارية البحث عن برامج جديدة، وآليات إبداعية.
- المحافظة على وحدة المجموعة، وتزيد من ثباتها؛ مما يعزز روح الفريق الواحد.

النشاط التطبيقي

◀ بالتعاون مع زملائك مثل لثلاث من المشكلات التي شاهدتها في مدرستك، ثم حدد خصائص هذه المشكلات.

م	المشكلة	خصائصها
1		
2		
3		

الهدف الثاني ◀ أن يكون الطلبة قادرين على تحديد أنواع المشكلات.

أنواع المشكلات:

تُصنف المشكلات إلى عدة أنواع وفق معايير متباينة؛ منها:

1. المشكلات من حيث مدى تطورها:

مشكلات ثابتة

مشكلات متلاشية

مشكلات متناقمة

2. المشكلات من حيث توقع حدوثها:

مشكلات متوقعة

مشكلات مفاجئة

3. المشكلات من حيث تكرار حدوثها:

مشكلات نادرة

مشكلات متكررة



4. المشكلات من حيث فرديتها أو جماعيتها:

مشكلات جماعية

مشكلات فردية

5. المشكلات من حيث زمن حدوثها:

مشكلات قديمة

مشكلات حديثة

النشاط التطبيقي



◀ بالتعاون مع زملائك اذكر مثالاً على كل نوع من أنواع المشكلات حسب التصنيفات المختلفة في البيئة من حولك.

م	نوع المشكلة	المثال
1		
2		
3		
4		
5		

نشاطات مقترحة



تُعد مشكلة الأمية من المشكلات التي تعاني منها الكثير من الدول.

■ ابحث في مصادر التعلم عن هذه المشكلة، وقدم عرضاً تقديمياً عن جهود المملكة العربية السعودية في مواجهة هذه المشكلة.

.....

.....

.....

.....





أجب عن الأسئلة الآتية:

■ من خصائص المشكلة أنها نتاج سوء التصرف بين الإنسان وبيئته وضح ذلك بالأمثلة.

■ اذكر أنواع المشكلات.

■ حدد لكل مشكلة من المشكلات الآتية نوعاً أو أكثر، وضع علامة (✓) أمامها:

م	المشكلة	النوع المناسب		
1	ازدحام الطرق.	<input type="checkbox"/> متكررة.	<input type="checkbox"/> نادرة.	<input type="checkbox"/> نادرة.
2	حصولك على إنذار من المدرسة.	<input type="checkbox"/> فردية.	<input type="checkbox"/> جماعية.	<input type="checkbox"/> ثابتة.
3	تأخر الطلاب في الصباح.	<input type="checkbox"/> جماعية.	<input type="checkbox"/> متكررة.	<input type="checkbox"/> متلاشية.
4	الخسارة في سوق الأسهم.	<input type="checkbox"/> مفاجئة.	<input type="checkbox"/> متوقعة.	<input type="checkbox"/> فردية.
5	حدوث عطل في محرك سيارتك الجديدة.	<input type="checkbox"/> جماعية.	<input type="checkbox"/> مفاجئة.	<input type="checkbox"/> فردية.





التعرف على إستراتيجيات حل المشكلات، وأساليبها.

الفكرة المحورية

إستراتيجيات حل المشكلة، أساليب حل المشكلات.

المفاهيم الرئيسية

يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

الأهداف


1. التعرف على إستراتيجيات حل المشكلة.

2. تطبيق أساليب حل المشكلات.

عندما يغلق باب يفتح آخر، ولكننا كثيراً ما ننظر طويلاً وبندم شديد إلى الباب المغلق فقط؛ لذا لا بد أن تتفاعل، وتنظر للأمر نظرة مختلفة.

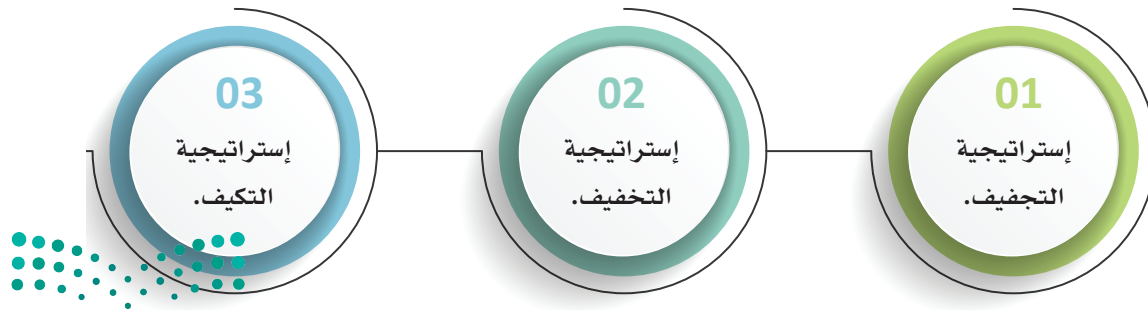
لكل مشكلة طريقة في إدارتها؛ فقد نجد مشكلة نحتاج مواجهتها وإيجاد حل عاجل لها، بينما هناك مشكلات أخرى لا يمكن معالجتها معالجة نهائية، وإنما نضطر للتخفيف من حدتها، وقد نواجه في بعض الأحيان مشكلات لا يمكن حلها مطلقاً، أو حتى التخفيف منها، بل نضطر إلى التكيف معها، والتعامل إيجابياً لتقبلها.

لذا من المهم أن تتعرف على الإستراتيجيات والأساليب التي يمكن أن تعالج بها المشكلات.

الهدف الأول  أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على استراتيجيات حل المشكلة.

استراتيجيات حل المشكلات:

يمكن اختصار إستراتيجيات حل المشكلات في ثلاث إستراتيجيات؛ هي:



1. إستراتيجية التخصيف: حل المشكلة (100%): مثل تسديد الفرد جميع الديون المستحقة عليه.

إلا أن هذه الإستراتيجية لا يمكن استخدامها مع جميع المشكلات، ولا بد لنا من معرفة ما إذا كانت المشكلة التي سنتبع معها هذه الإستراتيجية يمكن حلها تماماً.

2. إستراتيجية التخصيف: تقليل حدة المشكلة دون القضاء عليها تماماً؛ مثل سداد نصف الديون المستحقة.

ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية مع المشكلات العميقة التي يمكن وضع خطط طويلة للقضاء عليها تدريجياً، وتستخدم مثل هذه الإستراتيجيات على مستوى الدول لمعالجة مشكلات يحتاج حلها وقتاً طويلاً ومتدرجاً؛ مثل مشكلة البطالة.

3. إستراتيجية التكيف: عندما لا يمكن القضاء على المشكلة تماماً، أو التخصيف من آثارها؛ فإن الحل هو التأقلم والتكيف معها؛ كما هو الحال مع بعض الأمراض المعضلة التي تصيب الإنسان.

ولقد وجه الشرع الإسلامي الإنسان المسلم لتقبل ما يمكن أن يواجهه من مشكلات لا يمكن حلها، ويجب عليه في هذه

الحالة التسليم بقضاء الله وقدره، قال تعالى: ﴿ مَا أَصَابَ مِنْ مُصِيبَةٍ إِلَّا بِإِذْنِ اللَّهِ وَمَنْ يُؤْمِنْ بِاللَّهِ يَهْدِ اللَّهُ قَلْبَهُ، وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ

عَلِيمٌ ﴾ [التغابن: 11].

النشاط التطبيقي

◀ هات أمثلة من حياتك اليومية لكل إستراتيجية من إستراتيجيات حل المشكلات.

المثال	الإستراتيجية
	التخصيف
	التخصيف
	التكيف

الهدف الثاني ◀ أن يكون الطلبة قادرين على تطبيق أساليب حل المشكلات.

أساليب حل المشكلات:

كما مر بك سابقاً؛ فإن المشكلات التي تواجهنا في حياتنا مشكلات متعددة الأنواع، وتتطلب اختيار إستراتيجيات مختلفة لحلها، كما أن حل هذه المشكلات قد يعتمد على أسلوب بسيط نقوم به بخطوات سريعة تنجح في حل المشكلة، بينما بعضها يتطلب منا إتباع خطوات محددة ومتسلسلة، وقد تحتاج وقتاً أطول للوصول للحل الأمثل لها.

وعادة تُحل المشكلات بأسلوبين اثنين، وقد يختلف شخصان في حل نفس المشكلة؛ بأن يختار كل منهما أسلوباً مختلفاً عن الآخر، ويمكن إرجاع سبب ذلك لعدد من العوامل؛ منها:

الشخص الذي يقوم بحل المشكلة

الثقافة والعادات السائدة

نوع المشكلة وطبيعتها

أولاً: الأسلوب التقليدي لحل المشكلات:

الأسلوب التقليدي لحل المشكلات هو اللجوء لشخص لديه خبرة حياتية أو تأهيل علمي متخصص، وعرض المشكلة عليه بصفته الخبير، وفي هذه الحالة إما أن يكون الإنسان طالباً للاستشارة أو مقدماً لها، وقد ينجح هذا الأسلوب في حال كانت الاستشارة مقدمة من ذوي الخبرة والتجربة، فتُحل المشكلة بمجرد عرض المشكلة على الاستشاري المختص، ولكن قد لا ينطبق هذا الأسلوب على جميع أنواع المشكلات؛ ففي بعض المشكلات قد نطبق الحل الذي أشار به البعض فلا تحل المشكلة؛ فنضطر لتجربة حل آخر.

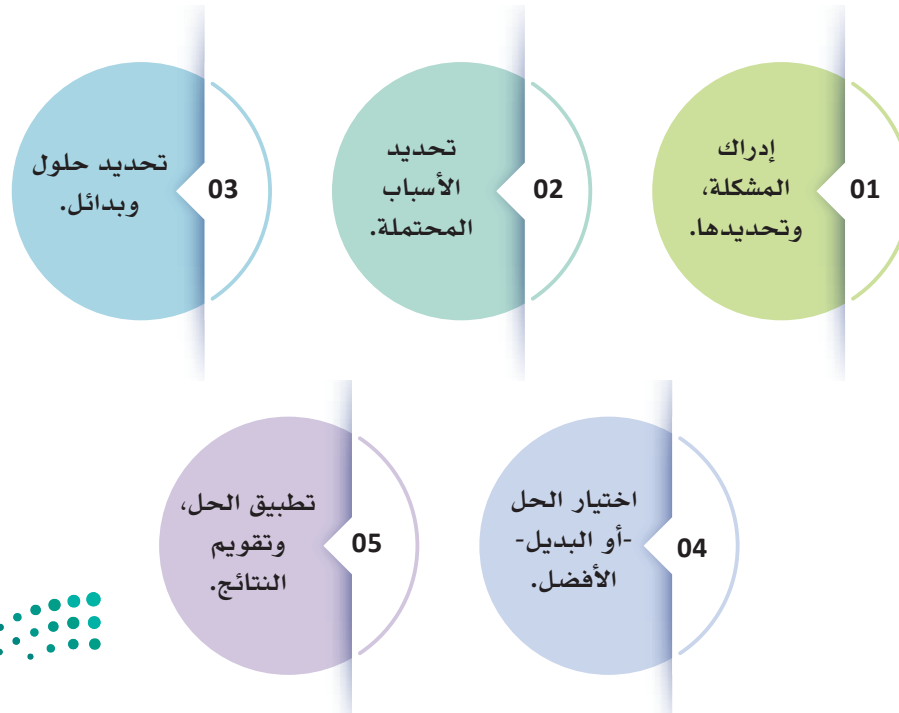


ثانياً: الأسلوب العلمي في حل المشكلات:

الأسلوب العلمي في حل المشكلات يعني الاعتماد على البيانات في مقابل الآراء ووجهات النظر، ويعد أحد نقاط القوة الرئيسية لعملية حل المشكلات، وتقوم هذه الطريقة على عدد من الخطوات التي تمثل عملية اتخاذ القرارات. مع ملاحظة أن هذه المراحل تمثل خطوات متتابعة ومتراصة في التطبيق العملي.



ويمكن تمثيل خطوات حل المشكلات عن طريق الأسلوب العلمي في الخطوات الآتية:



1. إدراك المشكلة وتحديدها: وتمثل هذه المرحلة أهم مراحل اتخاذ القرار، فالتشخيص الخاطئ للمشكلة يؤدي إلى اتخاذ قرار خاطئ.
 2. تحديد الأسباب المحتملة: حيث تُحدد أبعاد المشكلة، ومسبباتها التي أدت إلى ظهور المشكلة، وجمع البيانات المناسبة حولها.
 3. تحديد حلول وبدائل: ويمكن الوصول لمجموعة من الحلول والبدائل الأولية للمشكلة من خلال التحليل الجيد للبيانات والمعلومات.
 4. اختيار الحل -أو البديل- الأفضل: ويستلزم للوصول لهذا الحل أو البديل المرور بعدد من المراحل التي تمكننا من الاختيار الجيد.
 5. تطبيق الحل، وتقييم النتائج: فلا قيمة لجميع الخطوات السابقة دون تطبيق ما الحل- أو البديل- المختار، والتأكد من أنه البديل المناسب لحل المشكلة.
- وستتعرف في الموضوع القادم على هذه الخطوات بالتفصيل بمشيئة الله.

النشاط التطبيقي



رجعت هند من الجامعة وقد بدت عليها الحيرة والقلق، فسألها والدها عن السبب فأجابت: لقد وُزعت اليوم إستمارة على الطالبات ليقمن بتسجيل التخصص الذي يرغبن الالتحاق به، وأنا الآن في حيرة من أمري، ما التخصص الذي سأختاره؟ طلب منها والدها أخذ رأي ابنة عمها التي تدرس في إحدى الكليات، وكذلك الاتصال على بعض زميلاتهما في الجامعة لأخذ مشورتهم، فعلت هند ما اقترحه عليها والدها؛ حيث استشارت ابنة عمها وبعض زميلاتهما.

من خلال الحالة السابقة أجب عن الأسئلة الآتية:

- ◀ ما المشكلة التي جعلت هند تشعر بالحيرة والقلق؟
 - ◀ على أي أسلوب اعتمدت هند في حل هذه المشكلة؟
 - ◀ هل تؤيد الأسلوب الذي استخدمته هند لمعالجة هذه المشكلة؟ ولماذا؟
- في حالة اعتماد هند على الأسلوب العلمي لحل المشكلات.
ضع تصورًا مختصرًا لما يمكن أن تتبعه من خطوات لحل هذه المشكلة.

.....

.....

.....

.....



- من خلال زيارتك لأحد المسؤولين في إحدى الشركات أو الجهات الحكومية اطرح هذه التساؤلات عليه، ثم قدم تقريراً بذلك، واعرضه على زملائك في الفصل.
- ما أكبر مشكلة واجهتها الشركة أو الجهة؟
 - كيف جُمعت المعلومات حول المشكلة؟
 - ما الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة؟
 - لماذا يُبحث -عادة- عن أسباب المشكلة؟
 - ما الحلول التي أسهمت في حل المشكلة؟ أو خفضت من حدتها؟

التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

- ما إستراتيجية التجفيف؟

.....

.....

.....

- ما خطوات حل المشكلة؟ موضحا كل خطوة من هذه الخطوات.

.....

.....

.....

- ضع علامة (✓) أمام الجملة الصحيحة وعلامة (X) أمام الجملة غير الصحيحة لما يأتي:

◀ الأسلوب التقليدي في حل المشكلات يعني الاعتماد على البيانات في مقابل الآراء ووجهات

النظر. ()

◀ إستراتيجية التكيف تعني تقليل حدة المشكلة دون القضاء عليها تماماً. ()

◀ الخطوة الثانية من خطوات حل المشكلة هي تحديد الحلول والبدائل. ()





التعرف على خطوات حل المشكلات.

الفكرة المحورية

إدراك المشكلة - تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة - تحديد الحلول والبدائل - اختيار البديل الأفضل - تنفيذ الحل وتقييمه

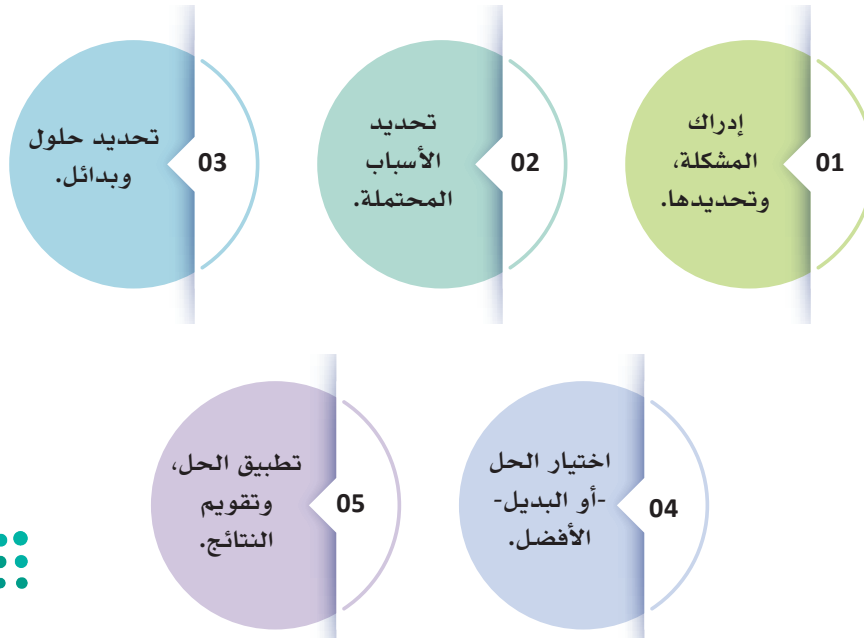
المفاهيم الرئيسية

يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

الأهداف

1. التعرف على كيفية إدراك المشكلة.
2. استنتاج أسباب المشكلة.
3. تحديد البدائل والحلول.
4. تطبيق خطوات اختيار الحل الأفضل.
5. تطبيق خطوات تنفيذ وتقييم الحل.

تطرقنا في الموضوع السابق لأساليب حل المشكلات، وذكرنا أن الأسلوب العلمي في حل المشكلات يعني الاعتماد على البيانات في مقابل الآراء ووجهات النظر، ويُعدُّ إحدى نقاط القوة الرئيسية لعملية حل المشكلات، تقوم هذه الطريقة على عدد من الخطوات التي تمثل عملية اتخاذ القرارات. وسنتناول في هذا الموضوع كل خطوة من هذه الخطوات على حدة، وذلك مع ضرورة الانتباه إلى أن هذه الخطوات هي خطوات متتابعة ومتراصة في التطبيق العملي.





الهدف الأول ← أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على كيفية إدراك المشكلة.

الخطوة الأولى: إدراك المشكلة والشعور بها:

يختلف الأشخاص في الشعور بالمشكلة، حيث يشعر بها بعضهم، وآخرون لا يدركون أن هناك مشكلة، ولا يشعرون بها إلا بعد أن تتفاقم ويصعب حلها.

والمشكلات قد تبرز فجأة في بعض الأحيان، وفي أحيان أخرى تظهر المشكلة تدريجياً دون أن نلاحظها، أو نشعر بها. والشعور بالمشكلة يُعد الخطوة الأولى من خطوات حل المشكلة، وهي خطوة مهمة جداً.

كيف يمكنك الشعور بالمشكلة؟

يمكننا الشعور بوجود مشكلة عادة من خلال الحالات الآتية:

إذا حددت المشكلة تحديداً جيداً ... فإننا نكون أمام مشكلة نصف محلولة.

1. ملاحظة أن هناك أمراً ما يزعجنا أو يقلقنا.

2. بدأنا نحيد عن المسار الذي كنا قد قررنا أن نسير عليه.

3. تعرضنا لموقف يتطلب منا الاختيار ما بين أكثر من خيار.

بعد أن نشعر بوجود المشكلة يكون لدينا قدر من المعلومات عن تلك المشكلة، ولكن مازال الأمر مبهماً وغير واضح تماماً؛ فعندما نحاول حل المشكلة يفترض بك التأني والتأمل قبل الإقدام على أي تصرف.

فما الذي نحتاجه؟

علينا أن نحدد أبعاد المشكلة ونبينها، ونتعرف عليها جيداً؛ لأننا في حالة عدم تحديد المشكلة تحديداً جيداً وصحيحاً قد نسلك طريقاً خاطئاً في الحل، وعند وصولنا لآخر الطريق نجد أنفسنا في المكان الخطأ، ونجد المشكلة التي نريد أن نعالجها ونقضي عليها مازالت موجودة.

والذي نقصده هنا هو أن نفرق بين المشكلة الأساسية، وبين أعراض تلك المشكلة.

معايير تحديد المشكلة:

لكي نتمكن من معرفة المشكلة الأساسية فلا بد لنا من تحديد المشكلة بدقة من خلال عدد من الأسئلة التي توضح لنا حدود هذه المشكلة، وتدلتنا على الطريق الصحيح الذي سنسلكه، وتمهده لنا للوصول إلى حل للمشكلة.

لكي نتعرف على المشكلة يتوجب علينا الإجابة عن التساؤلات؛ مثل:

● ماذا؟ ، متى؟ ، أين؟ ، لماذا؟ ، من؟



اقرأ مع زملائك الحالة الدراسية الآتية: "سيارة خالد"



التقى خالد زميله أحمد في إحدى ورش صيانة السيارات، و دار بينهما حديث عن مشكلة سيارة خالد التي أُصلحت بعد معاناة طويلة، قال خالد: لقد بدأت المشكلة عندما لاحظت أن السيارة بدأت لا تعمل جيداً عند تشغيلها من أول مرة، وبعد مدة ازداد الأمر سوءاً، حيث أصبحت لا تعمل تماماً، واستشرت أحد الأصدقاء ونصحتني بتغيير بطارية السيارة على أساس أن عمرها الافتراضي قد انتهى، وفعلاً اشترت بطارية جديدة، وأصبحت السيارة تعمل بشكل جيد، وتخيلت أن المشكلة قد انتهت،

ولكن بعد مدة قصيرة بدأت ألاحظ أن السيارة قد عادت إلى سابق عهدها وظهرت عليها نفس الأعراض، وبعد ذلك لم تعد السيارة تعمل، فاستدعيت المهندس المختص وأخبرته بما حصل للسيارة، وأخبرني بضرورة فحص عدة أجزاء من السيارة؛ لكي يحدد أساس المشكلة، وبعد يومين ذهبت للورشة وأخبرني المهندس بأن المشكلة الأساسية كانت في محرك شحن البطارية (الدينمو)، وليس في البطارية نفسها، وأكد لي أن البطاريتين الأولى والثانية ليس فيهما أي مشكلة، ولكن المشكلة تكمن في أن محرك الشحن لا يشحن البطارية بالشكل المطلوب.

◀ ما الذي جعل خالد يضيع كثيراً من الجهد والوقت والمال حتى توصل لحل المشكلة؟

◀ ما الذي تستفيد من هذه الحالة؟

◀ من خلال ما تعلمته في هذا الموضوع أجب عن الأسئلة التي تساعدك في تحديد المشكلة: ماذا؟ متى؟ أين؟ لماذا؟ من؟.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



الهدف الثاني ← أن يكون الطلبة قادرين على استنتاج أسباب المشكلة.

ثانياً: تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة:

أهمية التعرف على أسباب المشكلة:

بعد أن نتعرف على المشكلة، وتحدد أبعادها تأتي الخطوة التالية، وهي أن نعرف ما الأسباب التي أدت لوجود هذه المشكلة؟ يتطلب الوصول لحل المشكلة معرفة أسبابها الحقيقية؛ وذلك توفيراً للجهد والوقت للذين -عادة- ما يُستهلكان في التركيز على الأسباب غير الحقيقية للمشكلات، ويمكن من خلال هذه الخطوة -أيضاً- جمع المعلومات اللازمة حول المشكلة. للتعرف على أسباب المشكلة وضع العديد من الباحثين نماذج مختلفة من الأسئلة التي تساعد في التعرف على الأسباب التي أدت لحصول المشكلة، وهذه النماذج تختلف في عدد الأسئلة المطروحة حول المشكلة، ونوعية الأسئلة المطروحة التي قد نستفيد منها في بعض المشكلات، وفي بعضها الآخر قد لا نحتاج إليها، ولا نستطيع أحياناً إيجاد إجاباتها.

النشاط التطبيقي



◀ مستعينا بالأسئلة والإجابات في الجدول التالي تعاون مع زملائك بتحديد الأسباب المتوقعة لمشكلة حوادث السيارات.

السؤال	الإجابة	السبب المتوقع للمشكلة
هل يتقيد السائقون بالسرعة النظامية؟	لا يتقيد السائقون بالسرعة النظامية.	
هل يقود السيارات أشخاص لا يحملون رخصة قيادة؟	نعم هناك أشخاص لا يحملون رخصة قيادة يقومون بقيادة السيارات.	
هل يتقيد السائقون بوسائل السلامة (الإطارات، الكوابح، المساحات)؟	كثير من السائقين لا يتقيدون بوسائل السلامة في السيارات.	



الهدف الثالث ← أن يكون الطلبة قادرين على تحديد البدائل والحلول.

ثالثاً: تحديد الحلول والبدائل:

يمكننا توليد مجموعة من الحلول والبدائل للمشكلات التي تواجهنا من خلال أسلوب العصف الذهني الذي يمكن استخدامه جماعياً أو فردياً، ويتمثل هذا الأسلوب في إطلاق العنان لتفكيرنا لتوليد أكبر عدد ممكن من الحلول والبدائل للمشكلة، ومن ثم إعادة تقييم هذه البدائل لاختيار الحل أو البديل المناسب.

ومن أهم قواعد أسلوب العصف الذهني في التفكير:

1. عدم التقييم المبكر للأفكار.
2. تشجيع الأفكار الجامحة.
3. الانطلاق من أفكار الآخرين.
4. طرح أكبر عدد من الأفكار.

النشاط التطبيقي

◀ بالرجوع لأسباب ازدياد حوادث السيارات التي تم استنتاجها في النشاط السابق، بالتشارك مع زملائك أوجد عدداً من الحلول للأسباب، مستعيناً بأسلوب العصف الذهني.

.....

.....

.....

.....

.....

.....



الهدف الرابع < أن يكون الطلبة قادرين على تطبيق خطوات اختيار الحل الأفضل.

رابعاً: اختيار البديل الأفضل:

يُعد اختيار البديل الأفضل من بين البدائل التي تم الوصول إليها من أهم خطوات حل المشكلات، فاختيار البديل الخاطئ لن يصل بنا لحل المشكلة، وسيكلفنا الكثير من الوقت والجهد، وستعرّف على كيفية القيام باختيار البديل الأفضل من خلال عدد من الطرق المخصصة لتضييق البدائل للوصول لأفضلها.

خطوات اختيار البديل الأفضل:

تمر عملية اختيار البديل الأفضل بثلاث مراحل؛ هي:

1. تحليل مزايا كل بديل وعيوبه.

2. تضييق البدائل المتاحة.

3. تقويم البدائل، والاختيار من بينها.

1. تحليل مزايا كل بديل وعيوبه:

لعل أبسط طريقة لتطبيق هذه المرحلة عمل قائمتين لكل بديل، تُذكر مزايا هذا البديل في جهة، وتوضع العيوب في الجهة المقابلة كما في الشكل الآتي:

البديل (1)

المزايا	العيوب



ويجب الانتباه إلى أن الحكم على البديل لا يكون بالترجيح بين عدد المزايا وعدد العيوب، ولكن لابد أن نضع في حسابنا أهمية الميزة أو العيب في التأثير على المشكلة، والتكلفة التي ستحملها في حال اختيار هذا البديل، كما قد يكون عامل الوقت من المزايا المهمة في عملية اختيار البدائل؛ فمثلاً قد تضطر أحياناً لشراء تذكرة طيران بسعر مرتفع في موعد يناسب ظروف رحلتك مقارنة بأسعار أقل قد تتوفر في مواعيد أخرى.

2. تضيق البدائل المتاحة:

وفي هذه المرحلة سنستبعد عدداً من البدائل من خلال استخدام المقارنة التي قمنا بها في المرحلة السابقة وأظهرت لنا مزايا كل بديل وعيوبه، فيبقى على أفضل الحلول والبدائل المتاحة، وفي العادة نختار أفضل بديلين.

3. تقويم البدائل والاختيار من بينها:

تعد هذه المرحلة من أخطر المراحل في طريق حل المشكلة؛ حيث إنها هي المرحلة التي تتوقف عليها الاستفادة من الجهود التي بذلت في الخطوات السابقة لحل المشكلة.

وفي هذه المرحلة نبدأ بعمل المقارنات بين البدائل المتبقية بدقة متناهية؛ نظراً لكون هذه البدائل المتبقية هي أفضل ما اختير بعد مرحلة تضيق البدائل المتاحة، وعادة ما تكون متقاربة في مزاياها وعيوبها تقارباً كبيراً، ونستند في ذلك إلى معايير أنشئت من خلال الهدف الذي حدد لحل المشكلة، ويمكن أن تنقسم المعايير إلى الأنواع الآتية:

03

معايير شخصية ترتبط
بشخصية متخذ القرار؛ مثل
كونه متفائلاً، متشائماً، حذراً.

02

معايير كمية؛ حيث يرتبط
نجاح أي قرار بتحقيق
اشتراطات معينة، أو ظروف
محددة.

01

معايير كمية؛ مثل الربح،
التكلفة، الوقت.

عادة ما تتداخل المعايير المحددة لاختيار البديل، ويكون القرار المتخذ مرتبطاً بخليط من المعايير المختلفة.





يملك سعود مؤسسة للمقاولات العامة، وهي مؤسسة تعمل في مجال تنفيذ المشاريع الحكومية العامة الصغيرة نسبياً، وكان عدد العمال الذين يعملون في المؤسسة تقريباً (80) عاملاً من مختلف التخصصات والمهن، وكان يُنفذ من خلال هذا العدد مشروع أو مشروعين في الوقت نفسه على أكثر تقدير، وفي إحدى السنوات كانت المؤسسة تُنفذ مشروعين للحكومة، وتعرضت المؤسسة لعجز مفاجئ في عدد العمال نتيجة للأسباب الآتية:

طلب بعض العمال إجازة لمدة شهرين بسبب ظروف خاصة بهم.

إنهاء عقود بعض العمال؛ لعدم التزامهم بالعمل.

هروب بعض العمال من المؤسسة.

ونظراً لالتزام المؤسسة بالعقدين وما يحويه كل عقد من شروط جزائية في حالة عدم التنفيذ في الوقت المحدد، وضع سعود عدة بدائل لحل مشكلة نقص العمال في المؤسسة؛ وهذه البدائل هي:

1. استخدام عمال جدد لتغطية النقص (قد تأخذ الإجراءات بعض الوقت).
2. محاولة ثني العمال الذين أخذوا إجازات عن السفر، وتأجيل الإجازات إلى ما بعد الانتهاء من المشروعين.
3. زيادة ساعات العمل للعمال، وإعطاؤهم أجراً إضافياً مغرياً.
4. الاستعانة بالعمالة غير النظامية.
5. تحمل غرامات التأخير حتى نهاية المشروعين.
6. عمل عقود مع مؤسسات أخرى للمشاركة في التنفيذ، والتنازل عن حصة معينة من الأرباح.

البدائل

◀ قم مع زملائك في المجموعة بدراسة الحالة، واختيار البديل الأفضل من خلال المرور بمراحل اختيار البديل.

ملحوظة: يمكن اختيار أكثر من بديل لحل المشكلة.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الهدف الخامس ← أن يكون الطلبة قادرين على تطبيق خطوات تنفيذ وتقييم الحل.

خامساً: تنفيذ وتقييم الحل

يعتقد الكثير أن خطوات حل المشكلات تنتهي عند خطوة اختيار الحل أو البديل الأفضل، ويفضل عن الخطوة الأخيرة والمهمة التي من خلالها يمكن التحقق من مدى نجاحنا فعلاً في تحقيق الهدف من جميع ما مر بنا من خطوات سابقة.

الحل بين التنفيذ والإهمال:

إن البديل الذي اخترناه بعد بذل الوقت والجهد، وسخرنا له جميع الإمكانيات لكي يظهر إلى النور يعد لا قيمة له إذا لم ننفذه؛ لكي نقضي على المشكلة التي نحن بصددها.

خطوات تنفيذ الحل (البديل الأمثل):

لمعرفة درجة فعالية البديل الذي اخترناه؛ نضعه في حيز التنفيذ، وهناك عدد من الخطوات التي تُتخذ لتنفيذ هذا البديل؛

وهي:



تقييم تنفيذ البديل الأمثل

من المهم جداً تقييم البديل الذي اخترناه لحل المشكلة، وذلك لتأكد من مدى نجاحنا في اختيار البديل المناسب الذي سيقضي على المشكلة.

هل قضى الحل على المشكلة؟

يبقى السؤال المهم الذي يجعلنا نتأكد من أننا نجحنا في الوصول لهدفنا وهو الوصول لحل لهذه المشكلة نهائياً.

فإذا كنا قد نجحنا في حل المشكلة، تكون جميع خطوات حل المشكلة التي مرت بنا نفذت تنفيذاً صحيحاً.





◀ بالرجوع للنشاط السابق، تخيل أننا نفذنا الحل الذي كنا نعتقد أنه البديل الأفضل، ولم ننجح في حل المشكلة القائمة من خلال هذا البديل؛ ما الذي تقترحه لمواجهة مثل هذه الحالات بعد أن قطعنا وقتاً وجهداً كبيرين لمحاولة حل المشكلة؟

.....

.....

.....

.....

.....



■ بالنقاش مع زملائك، حدد إحدى المشكلات في البيئة المحيطة بك، ثم طبق خطوات حل المشكلة عليها.

.....

.....

.....

.....





أجب عن الأسئلة الآتية:

■ ما خطوات اختيار البديل الأفضل؟

■ هل المشكلة تنتهي بمجرد اختيار الحل الأفضل؟ وضح ذلك.

■ رتب خطوات حل المشكلة:

ترتيب الخطوة	الخطوة
	اختيار الحل -أو البديل- الأفضل.
	تحديد حلول وبدائل.
	تحديد الأسباب المحتملة.
	تطبيق الحل وتقييم النتائج.
	إدراك المشكلة وتحديدها.





الفكرة المحورية

التعرف على مفهوم القرار، وأنواع القرارات.

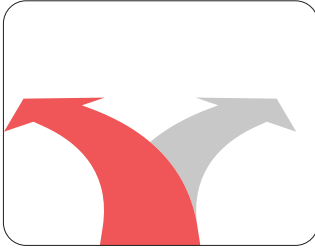
المفاهيم الرئيسية

القرار - أنواع القرارات.

الأهداف

يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

1. التعرف على مفهوم صنع واتخاذ القرار
2. تحديد أنواع القرارات.



يواجه الإنسان العديد من المواقف التي تتطلب منه أن يتخذ عدة قرارات؛ حيث يعد القرار جزءاً مهماً من حياة الإنسان المستقبلية، فمثلاً عند الرغبة بتحديد التخصص الجامعي، أو اختيار وظيفة للإلتحاق بها يجب عليك أن تدرس وتبحث لتختار القرار المناسب، وهكذا في مختلف جوانب الحياة التي نعيشها، وهذا يتطلب منا البحث عن مجموعة من البدائل المتاحة، ومن ثم دراستها، والاختيار من بينها، وقد يتعلق القرار -أيضاً- في المنظمات والأعمال التي تواجهها العديد من الخيارات والمشكلات التي تتطلب اتخاذ قرار مناسب يتوافق مع أهداف المنظمة وسياساتها، وفي هذا الموضوع سنتعرف على مفهوم القرار، وعلاقته بالمشكلة، وما الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار؟ وما أنواع القرارات؟

الهدف الأول  أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على مفهوم صنع واتخاذ القرار.

تعريف القرار:

يقصد بالقرار بوصفه مصطلحاً إدارياً: الاختيار بين عدة بدائل مطروحة بقصد تحقيق هدف، أو عدة أهداف محددة. وبذلك يتضح أن العناصر التي تتكون منها القرارات تشمل:

1

عملية الاختيار بين الصواب والخطأ، أو الخطأ والخطأ الأقل منه، أو الصواب والأكثر صواباً منه.

2

وجود بديلين على الأقل.

3

وجود هدف، أو عدة أهداف.

العلاقة بين المشكلة والقرار:

ترتبط المشكلة ارتباطاً كبيراً بالقرار؛ فالقرار يمر في عمليتين منفصلتين؛ هما:

- **صنع القرار:** تعد عملية صنع القرار هي الخطوات الأولى من حل المشكلات، وهي: (إدراك المشكلة وتعريفها، وتحليلها وعمل المقارنات، وإيجاد البدائل والحلول).
- **اتخاذ القرار:** وهي عملية متممة لعملية صنع القرار، وتتمثل في الخطوات المتبقية من خطوات حل المشكلات، وهي: (اختيار البديل الأفضل، تنفيذ البديل، تقييم تنفيذ البديل).

الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار:

قد يتم صنع العديد من القرارات، ولكن ليس من المؤكد أن يتم اتخاذ القرار بشأن جميع القرارات التي تم صنعها.

نقوم جميعاً باتخاذ العديد من القرارات في حياتنا اليومية، ولكن معظم هذه القرارات قد لا تمر بعملية صنع القرار، وذلك إما بسبب أن القرار من القرارات الروتينية التي أصبحنا نتخذها بطريقة تلقائية، أو نكون اتخذناه بطريقة متسارعة دون دراسة، والقرار ينقسم لعمليتين منفصلتين عن بعضهما.

فصنع القرار هو قيامنا بالتعرف على المشكلة وتشخيصها تشخيصاً جيداً عن طريق جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة، ومن ثم محاولة توليد العديد من البدائل التي قد يكون أحدها هو حل للمشكلة.

أما **اتخاذ القرار** فهي العملية التي يقوم خلالها الشخص المخول باتخاذ القرار بالمقارنة بين البدائل التي استُخلصت في مرحلة صنع القرار، ثم يختار هو البديل الأفضل من هذه البدائل.

كما أن عملية اتخاذ القرار لا تنتهي عند هذا الحد؛ بل لابد من تقييم هذا البديل الذي اختير للتأكد من أنه القرار الصحيح، والذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

مثال:



عادة قبل انعقاد قمة دول مجلس التعاون الخليجي تُعقد العديد من المؤتمرات والاجتماعات التحضيرية للقمة، يتم من خلالها مناقشة العديد من الدراسات والبحوث التي تعالج كثيراً من المشكلات والمقترحات، ومن خلال هذه الدراسات والبحوث المقدمة، وما يدور في تلك الاجتماعات من مناقشة لها؛ تُصنع العديد من القرارات التي تقدم بعد ذلك لتتخذ القرارات بشأنها خلال القمة.

من يصنع القرار؟ ومن يتخذ القرار؟

من خلال المثال السابق يمكننا أن نلاحظ أن هناك أشخاصاً مهمتهم الأساسية صنع القرارات، وتجهيزها من خلال خطوات متعددة؛ مثل جمع المعلومات لتحديد المشكلة والتعرف عليها، وكذلك تحليل هذه المعلومات من خلال تشخيص المشكلة التي يتناولها القرار، والقيام بتوليد الحلول والبدائل الممكنة، ومهمة صنع القرارات الإدارية يقوم بها المستشارون، كما يقوم بها المرؤوسون في كل مستوى من المستويات الإدارية المختلفة.



أما الذين يتخذون القرارات فهم المديرون أو المشرفون في كل مستوى من المستويات الإدارية المختلفة، فهم الذين يختارون البديل المناسب (أو الأفضل) من ضمن البدائل التي أُعدت خلال عملية صنع القرار، كذلك يُتابع متخذو القرار عملية تنفيذ وتقييم القرار المتخذ، والتأكد من تحقيقه للأهداف المرجوة منه.

النشاط التطبيقي

◀ بعد أن تعرفت على الفرق بين صانع القرار ومتخذ القرار؛ ضع المسؤول المناسب أمام كل قرار في الجدول الآتي:

(أعضاء مجلس إدارة المصنع، مشرفو القسم، رئيس قسم الصيانة، مدير المصنع، مديرو الإدارات، موظفو الإدارة المالية بالمصنع)

القرار	صانع القرار	متخذ القرار
تجهيز جداول ورديات صيانة محركات الطاقة بالمصنع.		
ترقية عدد من موظفي المصنع.		
إقرار الميزانية السنوية للمصنع.		

الهدف الثاني ← أن يكون الطلبة قادرين على تحديد أنواع القرارات.

يمكن تقسيم القرارات إلى نوعين رئيسيين؛ هما:

- قرارات تخص الفرد، وقرارات تخص المجموعة.
- قرارات عادية، وقرارات مصيرية.
- قرارات دورية، وقرارات طارئة.

ثانياً:
القرارات المتخذة في الحياة العامة

أولاً:
القرارات الإدارية

- القرارات الإستراتيجية.
- القرارات التكتيكية.
- قرارات روتينية.



أولاً: القرارات الإدارية:

وتنقسم القرارات التي تُتخذ في المنظمات العامة والخاصة إلى ثلاثة أنواع؛ هي:

1. **القرارات الإستراتيجية:** هي القرارات الحساسة والمهمة والتي حينما ننفذها ستؤثر في المنظمة عموماً، أو جذرياً، وعادة يُتخذ هذا النوع من القرارات من قبل الإدارة العليا بالمنظمة.
2. **القرارات التكتيكية:** هي قرارات خاصة بإدارة معينة من إدارات المنظمة؛ مثل إدارة الإنتاج، أو إدارة التسويق، أو إدارة المبيعات. ويتولى اتخاذ هذه القرارات المسؤولون بالإدارة الوسطى في المنظمة؛ مثل مدير إدارة الإنتاج، ومدير إدارة التسويق.
3. **قرارات روتينية:** وهذه القرارات تُتخذ بصورة يومية ومستمرة وبكثرة، وعادة ما تكون مقيدة بقوانين ولوائح ثابتة؛ مثل القرارات المتخذة حيال تأخر الموظفين، وغيابهم، والعلاوات والمكافآت وطريقة صرفها، ويتخذ هذه القرارات جميع المسؤولين بجميع المستويات الإدارية بما فيها الإدارة التنفيذية.

ثانياً: القرارات المتخذة في الحياة العامة:

تنقسم القرارات التي تُتخذ على مستوى الحياة العامة إلى ثلاثة أنواع؛ هي:

1. **قرارات تخص الفرد، وقرارات تخص المجموعة:**
 - القرارات التي تخص فرداً بعينه، وتؤثر في حياته وليس لها تأثير مباشر في حياة الآخرين؛ مثل قرار دخول إحدى الكليات بعد الثانوية، أو شراء جهاز جوال، فهذه قرارات قد لا تؤثر في الآخرين، ولا يهتم بها إلا صاحبها.
 - القرارات التي تخص المجموعة هي قرارات تتعلق بمصير مجموعة؛ من أسرة، أو مرؤوسين في عمل، أو مواطنين في دولة، وتُتخذ من قبل فرد واحد، أو من قبل مجموعة من الأفراد.
2. **قرارات عادية، وقرارات مصيرية:**
 - القرار العادي هو القرار الذي نتخذه ولا يكون له تأثير خطير أو مهم جداً؛ مثل أن تقرر السفر في بداية الإجازة أو في منتصفها، أو أن تشتري جوالاً لونه أسود أو أزرق.
 - القرار المصيري قد يخص الفرد أو يخص مجموعة من الأشخاص؛ مثل أن يقرر شخص أن ينتقل للعمل في مدينة أخرى غير المدينة التي يعيش فيها الآن، أو أن يقرر أحد الموظفين التقاعد من عمله الوظيفي ويعمل في العمل التجاري، أو العمل الحر.
3. **قرارات دورية، وقرارات طارئة:**
 - القرارات الدورية هي القرارات التي يكون متخذ القرار فيها لديه فكرة عن الوقت الذي ستأتي فيه المشكلة التي تحتاج اتخاذ قرار. مثل تحديد المكان الذي ستشترى ملابس العيد منه، فهذا قرار دوري يُتخذ كل عام، ومتخذ القرار لديه فكرة سابقة عن الوقت الذي يجب اتخاذ القرار فيه.
 - القرارات الطارئة هي قرارات ليس لمتخذ القرار فكرة عن وقت اتخاذ القرار فيها؛ فالمشكلة المتعلّقة بهذا القرار تأتي مفاجئة دون سابق إنذار؛ مثل تعطل السيارة فجأة وسط الطريق.





◀ بالتعاون مع زملائك في المجموعة اذكر مثلاً على كل نوع من أنواع القرارات.

المثال	نوع القرار	م
	تكتيكي	1
	روتيني	2
	مصيري	3
	عادي	4
	إستراتيجي	5
	دوري	6
	فردى	7
	طارئ	8

نشاطات مقترحة



- زُر مدير المدرسة أو أحد المسؤولين في أي منظمة أخرى، ومن خلال الزيارة تعرف على مختلف أنواع القرارات التي تُتخذ، والظروف المحيطة بالمواقف المختلفة لكل نوع، ثم أعد تقريراً يتضمن أمثلة على كل نوع من هذه القرارات، ثم ناقش ذلك مع المجموعات الأخرى.





أجب عن الأسئلة الآتية:

■ ما مفهوم القرار بوصفه مصطلحاً إدارياً؟

■ اذكر الفرق بين صنع واتخاذ القرار.

■ حدد نوع القرار المناسب لكل حالة من الحالات الآتية:

م	الحالة	نوع القرار
1	اتخاذ إدارة التسويق قراراً بالتركيز على الإعلان في الصحف اليومية.	
2	ترقية عدد من موظفي إدارة المشتريات بالمنظمة.	
3	اتخاذ المنظمة قراراً بتوسيع نشاطها لأسواق دولية.	



المشروعات

المشروع الأول:

أنواع المشكلات.

عنوان المشروع

تعزيز مهارات البحث المعرفي.

هدف المشروع

قدم عرضاً تقديمياً لمفهوم كل نوع من أنواع المشكلات.

الفكرة

المشروع الثاني:

خطوات حل المشكلة.

عنوان المشروع

تطبيق الأسلوب العلمي لحل المشكلة.

هدف المشروع

استعرض بعض المشكلات في حياتك الشخصية أو المدرسية، ثم طبق عليها خطوات حل المشكلة باستخدام الأسلوب العلمي.

الفكرة



المشروع الثالث:

استراتيجيات حل المشكلات.

عنوان المشروع

تطبيق استراتيجيات حل المشكلات.

هدف المشروع

ناقش مع زملائك الطلاب المشكلات التالية، وما هي الاستراتيجية المناسبة لحل المشكلة ولماذا؟ ثم قدم تقريراً بذلك:

الفكرة

- ◀ التأخر عن طابور الصباح.
- ◀ الإسراف والتبذير في المناسبات الاجتماعية.
- ◀ عدم الاهتمام بالمحافظة على الممتلكات العامة.
- ◀ الاستخدام السيئ للتقنية الحديثة.



وزارة التعليم

Ministry of Education

2023 - 1445

الفصل الثامن

مهارة السكرتارية

المواضيع

1. السكرتارية (المفهوم، الأهمية).
2. السكرتارية (الصفات، المهام).
3. الاتصالات الإدارية.
4. تحرير المكاتبات الإدارية.
5. إعداد المكاتبات الإدارية.





السكرتارية (المفهوم، الأهمية)

8-1

التعرف مفهوم السكرتارية، وأهميتها.

الفكرة المحورية

السكرتارية - أهمية السكرتارية - أنواع السكرتارية.

المفاهيم الرئيسية

يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

الأهداف

1. التعرف على مفهوم السكرتارية.
2. توضيح أهمية السكرتارية.
3. تعداد أنواع السكرتارية.



تعد أعمال السكرتارية من المهن الفنية والإدارية، وتعد الجهاز المنظم لمكاتب الإدارة الصادرة منها والواردة إليها، وهي بمثابة المساعد الأمين للمدير والمسؤولين في إنجاز وأداء أعمالهم، كما أنها تمتد كافة الإدارات والأقسام بالخدمات والمعلومات في المجالات الفنية والمكتبية؛ حتى يتمكنوا من إنجاز أعمالهم ببسر في أقل وقت وأدنى تكلفة، بالإضافة إلى القيام ببعض الأعمال الروتينية بهدف تخفيف الأعباء عنها، وسنتعرف في هذا الموضوع على مفهوم السكرتارية، وأهميتها، وأنواعها، وما صفات السكرتير الناجح؟

الهدف الأول ← أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على مفهوم السكرتارية.

مفهوم السكرتارية:

وردت كلمة سكرتارية في كثير من المراجع العربية تعريفاً للكلمة الإنجليزية (Secretarial) ومعناها "أمانة الأسرار" أو "حفظ الأسرار"، ومن ثم فالكلمة العربية الفصحى لكلمة سكرتير (Secretary) "أمين أسرار"، والاستخدام الدارج لهذا التقسيم التنظيمي داخل المنظمات هي (السكرتارية)، وتعرف على أنها:

مجموعة الأعمال المساندة لإدارات المنظمة في مجال الأعمال المكتبية، ومعالجة الاتصالات، واستقبال الزائرين، وتنظيم الاجتماعات.





وتتطلب هذه الوظيفة الإلمام بالعلم والفن معاً، وكونها علم لأنها تحتاج من السكترير الإلمام التام بالإجراءات والأسس التي تركز عليها هذه الوظيفة؛ خصوصاً التنظيم والقواعد المعمول بها في جهة العمل، أما وصفها بالفن لوجوب تحلي السكترير بالذكاء وسرعة البديهة واللباقة في التعامل مع الآخرين، وتحليّه بالأخلاق وحسن التصرف في المواضيع المهمة والعاجلة.

من تعريفات السكترير التي تبين مهام من يقوم بهذه الوظيفة:

- الموظف الذي يتولى القيام بمهام الأعمال المكتبية والإدارية المساندة للرئيس؛ مثل حفظ الملفات والمعلومات، وأرشفتها، وترتيب المواعيد والاجتماعات، واستقبال الزوار والمراجعين، ومعالجة الاتصالات وأعمال المكاتبات.
- مساعد إداري يتمتع بصفات شخصية مميزة، وإتقان مهارات إدارية متخصصة تُظهر قدرته على تحمّل المسؤولية دون إشراف مباشر، ولديه القدرة على حسن التصرف والمبادرة لاتخاذ قرارات في حدود الصلاحيات الممنوحة له.

النشاط التطبيقي



من خلال مفهوم السكترير في اللغة العربية أميناً للأسرار، وتعريفات مفهوم السكترير والسكترارية ومهامها، بالتعاون مع زملائك بين مدى ارتباط سرية الأعمال بالأدوار التي يقوم بها السكترير وتجعله محل ثقة مديره في العمل.

.....

.....

.....

.....

.....

الهدف الثاني ← أن يكون الطلبة قادرين على توضيح أهمية السكترارية.

أهمية السكترارية:

شهدت أعمال السكترارية مع ازدهار عصر تقنيات المعلومات تطوراً كبيراً سواء من حيث التعامل مع الملفات، أو من حيث النشاطات المتعلقة بالاتصال والتواصل التي واكبت تغيرات العمل الإداري الحديث ومتطلباته، وأصبحت ركيزة أساسية في هياكل التنظيم الإداري يصعب الاستغناء عنها، وقد ازدادت أهمية السكترارية لما للعمل المكتبي من دور مهم في أعمال المنظمات بمختلف نشاطاتها.

تتمثل هذه الأهمية في الآتي:

- 1 رفع الأعباء عن الرؤساء بأداء الأعمال المكتبية.
- 2 إمداد الرؤساء بالمعلومات والبيانات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.
- 3 تأمين كافة الاتصالات للجهات المعنية داخل المؤسسة وخارجها.
- 4 العمل على انسياب العمل المكتبي وتدقيقه.

النشاط التطبيقي



◀ بالنقاش مع زملائك، ما أهمية الأدوار والأعمال التي يقوم بها السكرتير في مدرستك؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الهدف الثالث ◀ أن يكون الطلبة قادرين على تعداد أنواع السكرتارية.

أنواع السكرتارية:

يمكن تقسيم أنواع السكرتارية وفق الجهة التي تُقدم لها هذه الوظيفة إلى أربعة أنواع؛ هي:



أولاً: السكرتارية العامة:

هي الإدارة التي تختص بتقديم الخدمات باستمرار؛ مثل تنظيم الاتصالات الكتابية، وحفظها واسترجاعها، ومعالجة المكالمات الهاتفية، والتصوير والنسخ.

ثانياً: السكرتارية الخاصة:

تتمثل في العاملين الذين يقدمون الخدمات المكتبية لرئيس معين؛ مثل تلخيص المقالات، وتنظيم المقابلات، واستقبال الزائرين، والإعداد للاجتماعات.

ثالثاً: السكرتارية المتخصصة:

تتمثل في الوحدات الإدارية التي تقدم الخدمات التي يطلبها المديرون في المجالات المتخصصة التي تحتاج إلى تحليل ودراسات معينة؛ كالنواحي الهندسية، والطبية، والقانونية.

رابعاً: السكرتارية التنفيذية:

هي ذلك الجهاز من العاملين لتنظيم العمل الإداري في مكاتب المديرين والرؤساء، ومساعدتهم في إنجاز وأداء أعمالهم، وهي من الوظائف المهمة والأساسية في الهيكل الإداري للمنظمات.

النشاط التطبيقي



من خلال البحث في مصادر المعلومات عن الهياكل التنظيمية لأحد المنظمات، ما الوحدة الإدارية التي تقوم بمهام السكرتارية المتخصصة.

.....

.....

.....

.....

.....





- قُم بزيارة سكرتيراً في إحدى المنظمات، وحدد نوع السكرتارية، والمهام التي يقوم بها، ثم قدم ما توصلت إليه في عرضاً تقديمياً وأعرضه على زملائك.

التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

- هل السكرتارية مهمة؟ وضح ذلك.

.....

.....

.....

- اذكر أنواع السكرتارية.

.....

.....

.....

- ضع علامة (✓) أمام الجملة الصحيحة وعلامة (X) أمام الجملة غير الصحيحة لما يأتي:

- ◀ السكرتارية المتخصصة تتمثل في العاملين الذين يقدمون الخدمات المكتبية لرئيس معين. ()
- ◀ من المهارات العملية للسكرتير هي التحصيل العلمي في مجال السكرتارية. ()
- ◀ تسهل السكرتارية العمل على الرؤساء، وتساعدهم على أداء أعمالهم والقيام بمهام العمل المختلفة. ()





الفكرة المحورية

التعرف على صفات السكرتير، ومهامه.

المفاهيم الرئيسية

صفات السكرتير - مهام السكرتير.

الأهداف

يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

1. شرح صفات السكرتير الناجح.
2. التعرف على مهام السكرتير.

عند دخولك لإحدى الشركات لإجراء المقابلة الشخصية استقبلك سكرتير الشركة ورحب بك باسمك والابتسامة على وجهه، وعزفك بنفسه، وأبلغك بموعدك مع المدير من خلال مفكرة كانت بيده، واتصل مباشرة بالمدير وأخذ السيرة الذاتية من أحد الأدرج، وقدمك للمدير حسب الموعد المحدد للمقابلة.

- ما انطباعك عن هذا السكرتير؟
 - ما السمات الخُلقية التي تحلّى بها السكرتير؟
 - ما أثر إتقان السكرتير لعمله على المنظمة؟
- في هذا الموضوع سنتعرف على أهم صفات السكرتير الناجح، ومهامه .

الهدف الأول ← أن يكون الطلبة قادرين على شرح صفات السكرتير الناجح.

صفات السكرتير الناجح:

للسكرتير الناجح العديد من الصفات والمهارات التي تكسبه ثقة رئيسه ومن حوله، ويمكن تقسيمها إلى:



1. الصّفات الشخصية:

هي عبارة عن مجموعة من الخصائص الفردية بعضها وراثياً، والبعض الآخر يكون مكتسباً، ومن الصّفات الشخصية عامة:

- الصدق، والأمانة، وحفظ الأسرار.
- الولاء والإخلاص.
- الانضباط، والالتزام بمواعيد العمل الرسمية.
- التعاون، واللباقة، وحسن التصرف.
- الانتباه، وسرعة البديهة، والقدرة على التركيز.
- الترتيب، والتنظيم، والمبادرة والابتكار.
- ضبط النفس، وعدم الانفعال.
- حسن الخلق، والابتسام، وحسن الإنصات.

2. المهارات العلمية:

هي شهادات وخبرات يتحصّل عليها السكرتير، يستطيع من خلالها الإلمام بالأسس العلمية بمهام تتعلّق بالتخطيط والتنظيم

لعمل السكرتارية؛ مثل:

- التحصيل العلمي في مجال السكرتارية.
- الثقافة العامة والإلمام باللوائح والأنظمة.
- الالتحاق بدورات وبرامج تزيد من قدرة السكرتير على أداء عمله بإتقان.

3. المهارات العملية:

هي مهارات تتعلّق بالوظيفية تُكسب السكرتير مهارات إنجاز العمل بأفضل صورة ممكنة، وكذلك الاستفادة من خبرات

الآخرين والاطلاع على كل ما هو جديد بما يساعده على التميّز والإبداع؛ ومن هذه المهارات:

- مهارة استخدام الأجهزة الحديثة في مجال الأعمال المكتبية.
- حفظ الأوراق في الملفات، واسترجاعها، ومعرفة طرائق الفهرسة والتصنيف.
- تلخيص المقالات، وكتابة التقارير، والتعامل مع الإدارة الإلكترونية بفاعلية.
- المهارة في جمع المعلومات والبيانات، وتصنيفها، وتحليلها.
- مهارات الاتصال والتواصل مع الآخرين.





يقدم أحد مراكز التدريب الدورات الآتية في مجال السكرتارية، وإدارة العمل المكتبي:

الدورة	م	الدورة	م
تقليص الأعمال الورقية في المكاتب.	6	مهارات التعامل مع المستفيدين.	1
تنظيم الاجتماعات، وإدارتها.	7	إدارة الوقت في السكرتارية.	2
الكتابة الإدارية المتميزة.	8	مهارات السكرتارية.	3
التصنيف والأرشفة الإلكترونية.	9	الإدارة الإلكترونية للسكرتارية.	4
مصطلحات إنجليزية في العمل المكتبي.	10	تنمية مهارات السكرتير في التواصل.	5

◀ ما أهم خمس دورات (من وجهة نظرك) يمكن أن تلتحق بها في حال كنت سكرتيراً تنشُد التميّز في أداء وظيفتك؟

.....

.....

.....

.....

.....

الهدف الثاني ◀ أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على مهام السكرتير.

مهام السكرتير:

السكرتير عنصر مهم في أي إدارة من إدارات المنظمة لا يمكن الاستغناء عنه، ولا يمكن أن نتصوّر أن يتمكّن المدير من أداء مهام عمله بكفاءة في حالة عدم وجود سكرتير يساعده؛ ومن أهم المهام التي يقوم بها السكرتير:

2. معالجة المكالمات الهاتفية.

1. تحديد المواعيد واستقبال الزوار.

3. معالجة البريد الصادر والوارد.

4. تحرير المكاتبات والخطابات.



◀ من خلال المهام الوظيفية للسكرتير السابقة، هات مثالاً لكل مهمة من مهام السكرتير الآتية:

المهام	الأمثلة
تحديد المواعيد واستقبال الزوار.	
معالجة المكالمات الهاتفية.	
معالجة البريد الصادر والوارد.	
تحرير المكاتبات والخطابات.	



■ اذكر ثلاثاً من صفات ومهارات السكرتير التي تمتلكها، واذكر ثلاثاً أخرى تحتاج لتطوير ذاتك فيها، وضع خطوات عملية لتنميتها.

.....

.....

.....

.....





أجب عن الأسئلة الآتية:

■ وضح أهم المهارات التي يحتاجها السكرتير لينجح في عمله.

■ اذكر مهام السكرتير.

■ اربط المهارات -أو المهام- في العمود (أ) بما يناسبها من العمود (ب):

م	(أ)	الإجابة	(ب)
1	ضبط النفس وعدم الانفعال.		مهارات عملية.
2	الإلمام باللوائح والأنظمة.		مهام السكرتير.
3	تلخيص المقالات وكتابة التقارير.		مهارات شخصية.
4	معالجة المكالمات الهاتفية.		مهارات علمية.





الفكرة المحورية

التعرف على كيفية إدارة الاتصالات الإدارية.

المفاهيم الرئيسية

تنظيم المواعيد واستقبال الزوار - معالجة المكالمات الهاتفية - معالجة البريد الصادر والوارد.

الأهداف

يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

1. توضيح أهمية تنظيم المواعيد.
2. التعرف على طرائق استقبال الزوار.
3. تطبيق تعليمات معالجة المكالمات الهاتفية.
4. توضيح أهمية معالجة البريد الصادر والوارد.

الاتصالات الإدارية هي عملية لتنظيم وقت المدير وأعماله في المنظمة، وذلك لأداء النشاطات والأعمال اليومية المتمثلة في استقبال الزائرين، الاجتماعات، المقابلات بصفة عامة والسفريات، وغيرها من مهام.

الهدف الأول ← أن يكون الطلبة قادرين على توضيح أهمية تنظيم المواعيد.

أهمية تنظيم المواعيد:

يتولى السكرتير مهمة تحديد المواعيد للمراجعين والزوار الذين يرغبون في مقابلة المدير، كما يحل المشكلات الطارئة دون الحاجة لمقابلة المدير، كما يهتم السكرتير بتنظيم وقت المدير، وإعداد سجل خاص بمواعيد المدير، وعرضه عليه في بداية اليوم وذلك توفيراً لوقت المدير وجهده.

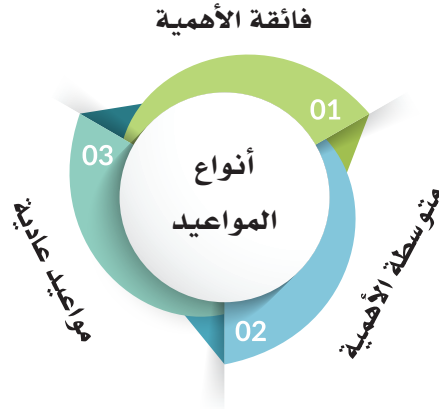
تعد مهمة تنظيم المواعيد من المهام الحساسة للسكرتير التي تتطلب مهارات متعددة، حيث إن معظم الزوار والمراجعين عادة ما يكون هدفهم مقابلة مدير المنظمة - أو الإدارة - لاعتقادهم بأنه هو الوحيد القادر على تحقيق مطالبهم أو الحاجة التي بسببها قاموا بمراجعة المنظمة.





ومن أهم الجوانب التي تظهر أهمية تنظيم مواعيد المدير ما يأتي:

- ضمان التخطيط والتنظيم لأعمال مكتب المدير.
 - مساعدة المدير في التعامل مع المواقف المتعلقة بالزائرين.
 - إعطاء انطباع جيد عن المنظمة لدى الزائرين والمراجعين.
 - استغلال الوقت المتاح للمدير لممارسة مهامه استغلالاً أمثل.
- كما تتفاوت المواعيد من حيث أهدافها وأهميتها وطبيعتها، ولكنها -بالتأكيد- ليست على درجة واحدة من الأهمية. وفيما يأتي أنواع المواعيد.



ولضمان التنظيم الجيد للمواعيد لابد من جدولتها؛ أي وضعها في جداول بحيث يسهل ترتيبها زمنياً وموضوعياً، فلا تتداخل أو تتضارب، وعادة يُنسق السكرتير مع المدير لجدولة المواعيد، ومناقشتها حسب أولوياتها وأهميتها، وغالباً يكون ذلك بداية الدوام أو في نهايته؛ لترتيب مواعيد اليوم التالي.

وأياً كان شكل سجل المواعيد إلا أنه ينبغي أن يتضمن معلومات ضرورية؛ هي:

- تاريخ الموعد، ووقته بالساعة والدقيقة.
- اسم صاحب الموعد، وصفته، وهاتفه.
- الغرض من الموعد.

وتقوم عملية تنظيم المواعيد على عدة مراحل؛ هي:

1. قبل الموعد.
2. أثناء الموعد.
3. بعد الموعد.



1. قبل الموعد:

مرحلة في اليوم السابق للموعد في حال المواعيد بالغة الأهمية، أو في نفس اليوم للمواعيد المتوسطة والعادية، وتظهر مهارة السكرتير في هذه الخطوة في إعطاء المدير علم بالموعد حتى يستعد له، والاتصال بصاحب الموعد وتذكيره بالموعد، والتحضير للموعد وما يتطلبه من تجهيز بيانات أو معلومات أو مستندات، أو التنسيق للضيافة، وربما دعوة بعض الأشخاص للحضور قبل الموعد لاستقبال الضيف أو المشاركة في اللقاء.

2. أثناء الموعد:

مرحلة تتطلب مهارة السكرتير في حسن استقبال صاحب الموعد والترحيب به، ومرافقته لمكتب المدير أو إعطاء المدير علم ليخرج لاستقبال الضيف، أو الطلب من الضيف الاستراحة في مكتبه، أو في مكان مخصص لاستراحة الضيوف حتى يتاح الوقت لدخوله على المدير.

3. بعد الموعد:

مرحلة تظهر عندما تتطلب بعض المواعيد تكرارها، أو القيام بإجراءات معينة، وهنا تتدخل مهارة السكرتير في معرفة ذلك، وتحديد الموعد المقبل بالتنسيق مع المدير والضيف، وفهم الإجراءات المطلوب تجهيزها قبل مغادرة الضيف، وكتابة ملحوظاته حول ما تم خلال اللقاء، وما يترتب عليه في المستقبل.

النشاط التطبيقي

◀ كُلفت سكرتيرا في إحدى المنظمات، وطلب منك المدير تنظيم المواعيد الخاصة به، ما الذي ستقوم به في كل مرحلة من مراحل تنظيم المواعيد.

.....

.....

.....

.....

.....



الهدف الثاني ← أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على طرائق استقبال الزوار.

طرق التعامل مع الزوار:

1. التعامل مع الزوار من غير أصحاب المواعيد:

كثيراً ما يواجه السكرتير مجموعة من الزائرين ممن ليس لديهم موعد محدد سلفاً؛ مما يستدعي استعمال مهارات تواصل مناسبة، مع اللباقة وحسن التصرف.

2. الاعتذار لأصحاب المواعيد:

قد يحدث أن يُفاجأ المدير بارتباط طارئ يحول دون استقبال بعض من لديهم موعد محدد سلفاً، وهنا يتطلب الأمر مهارة السكرتير في الاعتذار من صاحب الموعد، ولكن قبل الاعتذار ينبغي أن ينظر في إمكانية تحويل الموعد إلى من ينوب عن المدير؛ فإذا كان جدول نائب المدير يتيح استقبال الزائر، اتصل السكرتير بصاحب الموعد وإبلاغه باعتذار المدير عن إتمام الموعد، وشرح الظروف التي حالت دون ذلك، ويمكن أن يعرض على الزائر أو الضيف تحويل الموعد إلى نائب المدير، أو اقتراح موعد آخر للزيارة.

خطوات تنظيم الزيارات:

1. الإعداد للمقابلة: يعد السكرتير نفسه للمقابلة بتجهيز البيانات والمعلومات المطلوبة، وتذكير المدير بالزيارة بحسب نشاطات المدير اليومية.

2. استقبال الزائر: يستقبل الزائر قبل دخوله إلى المدير بترحاب يعكس مدى الاهتمام به وبيزيارته إلى المنظمة والادارة؛ لكي يخلق انطباعاً حسناً لدى الزائرين، وتكوين علاقات طيبة معهم، وتحسين سمعة المنظمة.

3. تقديم الزائر: يصطحب السكرتير الزائر إلى غرفة المدير، ويقدمه إلى المدير.

4. تسجيل الزيارة: يسجل وقائع الزيارة بعد الانتهاء منها، وذلك بتدوين ملخص للمعلومات التي تُوصَل إليها في المقابلة للرجوع إليها وقت الحاجة، ويكون ذلك وفق نموذج معد خصيصاً لوقائع الزيارات.



◀ قم بتعبئة النموذج أدناه لسجل الاتصالات والزوار، بصفتك سكرتيراً لإحدى المنظمات.

م	اليوم والتاريخ	الساعة	اسم الزائر/ المتصل/البريد الإلكتروني	عنوانه ورقم هاتفه	الموضوع	اتصال/زيارة	ملاحظات

الهدف الثالث ← أن يكون الطلبة قادرين على تطبيق تعليمات معالجة المكالمات الهاتفية.

تؤثر كفاءة السكرتير في التعامل مع المكالمات الواردة والصادرة على جودة الخدمات التي يؤديها؛ فالسكرتير الجيد هو الذي يحسن استقبال المكالمات الهاتفية ونقلها؛ حيث إنه يمثل المدير والمنظمة التي ينتمي إليها، وتعد الاتصالات الهاتفية من أكثر أنواع الاتصال التي تعتمد عليها المنظمات بمختلف أشكالها وأحجامها، وذلك لسهولة استخدام الهاتف وقدرته على إنجاز العمل بتكلفة أقل في الجهد والمال، والهاتف يمكن أن يعطي الانطباع الأول تجاه الفرد والمنظمة. ويتميز الاتصال الهاتفي بما يتيح للمتصل من فرصة التواصل التفاعلي لتوضيح وجهات النظر ومناقشتها، وذلك لا يتحقق في الاتصال الكتابي.

تعليمات إجراء المكالمات الهاتفية:

لأهمية إدارة الوقت للسكرتير الناجح عند معالجته للمكالمات الهاتفية؛ ولكي تكون المكالمة الهاتفية فعّالة وجيدة ينبغي مراعاة التعليمات الآتية:

- تحديد الهدف من المكالمة، وتجهيز المعلومات المطلوبة للمكالمة.
- إذا كانت المكالمة ستحول للمدير، يقوم السكرتير بإبلاغ مديره قبل الاتصال للتأكد من استعداده للمكالمة.
- الحرص على أن تكون بين يدي السكرتير مذكورة لتدوين الاستفسارات والتوضيحات التي يمكن أن تحتاج للتدوين خلال إجراء المكالمة.
- توفير عدد من الأدلة الهاتفية وخاصة الداخلية للمنظمة، لتكون قريبة منه يمكنه الاستعانة بها بسرعة وسهولة عند إحالة المتصل لرقم آخر، أو الحاجة لتزويده برقم هاتف في المنظمة.
- في حال الرد يلقي السكرتير التحية، والتعريف بنفسه وبمنظمته.
- عرض مضمون الاتصال ومحتواه بهدوء ووضوح؛ حتى يفهم الطرف الآخر الغرض من الاتصال.



تعليمات الرد على المكالمات الهاتفية:

- ليتمكّن السكرتير من إدارة المكالمات الهاتفية الواردة بمثالية وفعالية، هناك عدد من التعليمات التي يجب مراعاتها؛ منها:
- الإجابة المباشرة على المكالمات عند سماع جرس الهاتف، والتعريف بنفسه وبمنظمته، والحرص على معرفة المتحدث في الجانب الآخر.
- مراعاة الاختصار في التحية، والمجاملة وعدم المبالغة فيها.
- الإصغاء للمتحدث، وعدم الانشغال عن المتصل بأعمال أخرى.
- الحرص على الوقت المخصص للمكالمة.
- عدم ترك المتصل على الانتظار لمدة طويلة.
- عدم إعطاء المتصل معلومات سرية عن المنظمة.

النشاط التطبيقي

◀ بالتعاون مع أحد زملائك طبق قواعد الرد على المكالمات الهاتفية.

.....

.....

.....

.....

.....

الهدف الرابع ◀ أن يكون الطلبة قادرين على توضيح أهمية معالجة البريد الصادر والوارد.

يتسَلَّم السكرتير البريد الوارد وتنظيمه وتنظيمًا صحيحًا يضمن اتخاذ القرار المناسب حيال كل مكاتبة ترد إلى المنظمة، كما يتولى السكرتير تنظيم البريد الصادر، والتأكد بأن هذه المكاتبات تعطي انطباعًا جيدًا عن المنظمة للجهات الخارجية.

أهمية البريد للمنظمة:

تُعدُّ حركة المكاتبات في المنظمة داخليًا وخارجيًا العمود الفقري في الأنشطة المكتبية، لذلك تلقى أعمال البريد أهمية من قبل الإدارة؛ لما لها من أثر فعال على كفاءة الأداء، وتحقيق أهداف المنظمة.



وترجع هذه الأهمية إلى الأمور الآتية:

1. يُعدُّ قسم البريد نقطة الاتصال المهمة التي تربط المنظمة بالمنظمات الأخرى وجمهور المتعاملين معها؛ ولذلك فخدمة البريد الجيد تعمل على تنمية العلاقات الطيبة في المجتمع.
2. تعمل الخدمات البريدية الناجحة على مساندة الأنشطة المكتبية الأخرى؛ مثل إعداد المكاتبات، وسرعة عمليات الحفظ، وإنهاء المعاملات داخل المنظمة، وخارجها.
3. في المنظمات التي تمارس نشاطها بواسطة البريد تُعدُّ المكاتبات وحركتها مهمة لها، ويكون البريد في هذه الحالة هو المعيار الحقيقي الذي يبيِّن مدى نجاح المنظمة في أداء عملها جيداً.

النشاط التطبيقي



تحدث مدير الإنتاج في الشركة إلى سكرتيه - الذي كان منهمكاً في مكتبه وأمامه مجموعة من الخطابات التي كان يضعها في مظاريه - فقال له:

هل جهزت الخطابات التي سنرسلها إلى شركة صيانة الآلات يا أحمد؟

أجاب السكرتير: انتهت الآن، وسأنزلها لقسم البريد حتى يرسلوها.

المدير: وهل وصلت العروض من الشركات التي تقدمت في مناقصة تجديد الآلات في المصنع؟

السكرتير: لقد اتصلت على قسم البريد الوارد في الشركة، وأخبروني بأن موظف البريد في القسم قد ذهب في الصباح لجلب البريد من مكتب البريد.

من خلال الحوار السابق نجد أن السكرتير كان يجهز بعض الخطابات لإرسالها.

- هل سيرسل السكرتير تلك الخطابات لمكتب البريد بنفسه؟

- من أين سيتسَلَّم مظاريه عروض الشركات المتقدمة لمناقصة تجديد الآلات؟

- ماذا كان يقصد السكرتير بقسم البريد؟

- ما المهام التي يقوم بها قسم البريد في المنظمة؟

◀ بالبحث في مصادر المعلومات، ما أهم الخطوات التي ينبغي مراعاتها عند تسلُّم البريد؟



نشاطات مقترحة



■ من خلال زيارتك لإحدى منظمات الأعمال، اطلع على الاتصالات الإدارية التي يقوم بها السكرتير والنماذج المخصصة لذلك، ثم اكتب تقريراً بذلك، وأرفق بعضاً من النماذج المستخدمة في تلك الاتصالات.

.....

.....

.....

.....

التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

■ اذكر خطوات التعامل مع المواعيد.

.....

.....

.....

■ هل البريد مهم في المنظمة؟ وضح ذلك.

.....

.....

.....

■ ضع علامة (✓) أمام الجملة الصحيحة وعلامة (X) أمام الجملة غير الصحيحة لما يأتي:

- ◀ إذا كانت المكالمات ستحول للمدير، يحول السكرتير المكالمات مباشرة. ()
- ◀ من المهارات في التعامل مع المواعيد الاعتذار لأصحاب المواعيد إذا طرأ للمدير أمر طارئ. ()
- ◀ استقبال الزائر هو أن يصطحب السكرتير الزائر إلى غرفة المدير وتقديمه إلى المدير. ()





التعرف على مفهوم المكاتبات الإدارية.

الفكرة المحورية

المكاتبات الإدارية - الرسائل الخارجية - المذكرة الداخلية.

المفاهيم الرئيسية

يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

الأهداف

1. تطبيق مهارات كتابة المكاتبات الإدارية.

2. تعداد أنواع المكاتبات الإدارية.

تأخذ المكاتبات الجزء الأكبر من الاتصالات الرسمية للمنظمة، وهي أهم الوسائل التي يعتمد عليها نظام الاتصال في المنظمة، ولكونها أحد الأنشطة الرئيسية في العمل المكتبي؛ سيتم من خلال هذا الموضوع تناول أهم أنواع المكاتبات التي يتعامل معها السكرتير.

الهدف الأول ← أن يكون الطلبة قادرين على تطبيق مهارات كتابة المكاتبات الإدارية.

يقصد بالمكاتبات الإدارية: كافة المكاتبات والرسائل المختلفة التي تتناول موضوعات ذات اهتمام متبادل بين إدارات وأقسام المنظمة، أو بين أفراد المنظمة، أو بين المنظمة والهيئات أو المنظمات الخارجية.

مهارات كتابة المكاتبات الإدارية:

لابد من العناية بكتابة المكاتبات، وامتلاك المهارات اللازمة لكتابتها؛ ومن أبرزها:

03

○○○

المراجعة والتصحيح: بمعنى اكتمال الرسالة بمراجعتها، والتأكد من خلوها من الأخطاء، وتحقيقها للغرض المطلوب منها.

02

○○○

الجوانب الشكلية: تلك الجوانب المتعلقة بشكل الرسالة التي تسهل قراءتها وفهمها؛ كنوع الخط المستخدم، ونوع الورق، وتنسيق الصفحة والهوامش، وعلامات الترقيم، وغير ذلك مما ينبغي العناية به؛ لما له من أثر لدى القارئ عن الرسالة والمرسل.

01

○○○

حسن الخطاب: اختيار الكلمات اللطيفة، والتعبيرات الجميلة المهذبة بعيداً عن تعبيرات التهديد والقوة التي لا مسوغ لها، وتجنب المصادمة وإلقاء اللوم أو العتاب.



◀ زُر سكرتيراً في إحدى المنظمات، وتعرف على أبرز المهارات لكتابة المكاتبات الإدارية.

.....

.....

.....

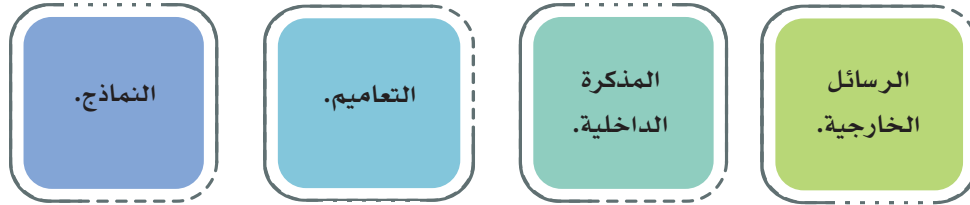
.....

.....

الهدف الثاني ← أن يكون الطلبة قادرين على تعداد أنواع المكاتبات الإدارية.

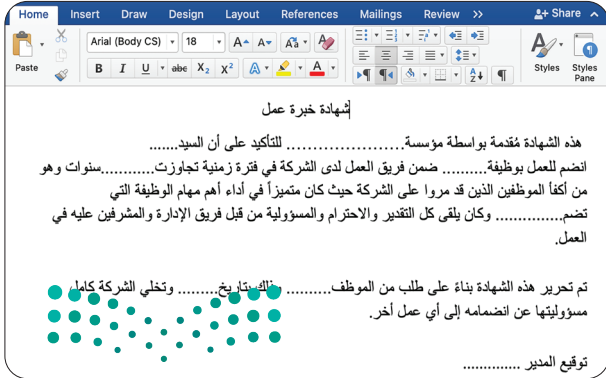
أنواع المكاتبات:

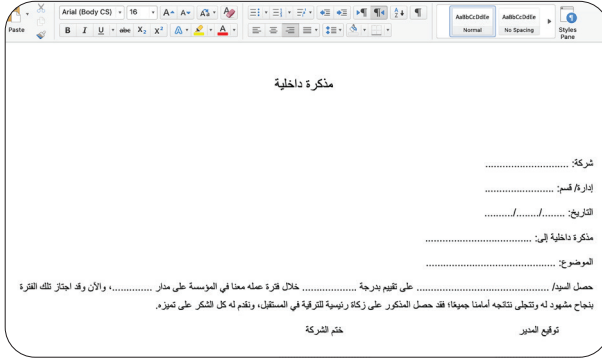
إن طبيعة العمل وتبادل الأفكار والمعلومات يتطلب تنوع المكاتبات حسب الهدف منها، وكل إدارة تتفق مع العاملين بها على تنسيقات المكاتبات وشكلها، وهذا يعني أنه ليس هناك شكل عام -أو محدد- للمراسلات؛ ومن هذه الأنواع:



1. الرسائل الخارجية:

وهي مكاتبات بين المنظمة والمنظمات الأخرى، وبين المنظمة والأفراد من خارج المنظمة، وهذه المكاتبات تحظى باهتمام المنظمة من حيث العناية بشكلها ومضمونها؛ لأنها تعطي انطباعاً عن المنظمة.





2. المذكرات الداخلية:

وتستخدم في تبادل المعلومات داخل المنظمة بين إدارتها وأقسامها، وتتميز بالاختصار وذكر الموضوع مباشرة، وقلة تعبيرات المجاملة.



3. التعاميم:

وهي التعليمات والأوامر التي تُنقل بين إدارات وأقسام المنظمة، وقد تكون للإبلاغ عن إجراءات مستحدثة، أو تنظيمات جديدة، أو تأكيداً لمعلومات سابقة وتوجيهات قديمة، أو تفسيرات لتعاميم سابقة.



4. النماذج:

هي وثيقة نمطية تستخدم بصفتها قالباً دائماً وموحداً لرصد بيانات خاصة بموضوع محدد أو نقلها، وتُعد النماذج للحالات المتكررة بنفس الطريقة؛ كطلب بيانات أولية، أو الإجابة عن أسئلة محددة، أو غير ذلك.

النشاط التطبيقي

بالتعاون مع زملائك حدد النوع المناسب من المكاتبات لكل مهمة فيما يلي:

م	المكاتبات	نوعها
1	إبلاغ الموظفين بتعديل أوقات الدوام خلال شهر رمضان.	
2	إستمارة طلب إصدار رخصة قيادة.	
3	خطاب من مدير التعليم لمدير الشؤون الصحية.	
4	استفسار من مدير إدارة لرئيس قسم في نفس الإدارة.	



- اجمع نسخ لبعض أنواع المكاتبات التي وردت في هذا الموضوع لمنظمات حكومية أو خاصة، ثم استعرضها وناقشها مع زملائك.

.....

.....

.....

التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

- ما مفهوم المكاتبات الإدارية؟

.....

.....

.....

- ما المقصود بالرسائل الخارجية؟

.....

.....

.....

- ضع علامة (✓) أمام الجملة الصحيحة وعلامة (X) أمام الجملة غير الصحيحة لما يأتي:

- ◀ من المهارات في كتابة المكاتبات المراجعة والتصحيح إكمال الرسالة بمراجعتها، والتأكد من خلوها من الأخطاء، وتحقيقها للغرض المطلوب منها. ()
- ◀ يقصد بحسن الخطاب اختيار الكلمات اللطيفة والتعبيرات الجميلة المهذبة بعيداً عن تعبيرات التهديد والقوة التي لا مسوغ لها، وتجنب المصادمة وإلقاء اللوم أو العتاب. ()
- ◀ التعاميم تستخدم في تبادل المعلومات داخل المنظمة بين إدارتها وأقسامها، وتتميز بالاختصار، وذكر الموضوع مباشرة، وقلة تعبيرات المجاملة. ()





التعرف على خطوات إعداد الخطابات والتقارير.

الفكرة المحورية

الخطابات - التقارير.

المفاهيم الرئيسية

يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

الأهداف

1. تطبيق خطوات إعداد الخطابات.

2. تطبيق خطوات إعداد التقارير.

3. التعرف على المهارات الحديثة في إعداد المكاتبات.

تعد الخطابات والتقارير من أنواع المكاتبات الإدارية التي لها أهمية خاصة للمنظمة، ولها مهارات خاصة تتطلب جمع المعلومات، وتلخيصها، وعرضها عرضاً مناسباً. لذا أفرد هذا الموضوع للتعرف على مهارات إعداد الخطابات والتقارير، وأهم الموضوعات المتعلقة بها.

الهدف الأول ← أن يكون الطلبة قادرين على تطبيق خطوات إعداد الخطابات.

يُعد السكرتير المكاتبات ذات الطابع الرسمي والمهمة، ويحررها، ويتطلب هذا منه معرفة تامة بسياسات المنظمة وإجراءاتها. والخطاب الإداري الرسمي هو عرضٌ معلوماتي بمواصفات معينة يتسق مع الهدف من تلك الرسالة أو الخطاب.

مكونات الخطاب الإداري الرسمي:

تتكون الخطابات الرسمية من عدد من العناصر الأساسية التي لا بد من وجودها في الخطاب عند كتابته من قبل السكرتير؛ منها:

1. البسمة: وهي جزء مهم في الخطابات الإدارية في المجتمع المسلم، فهي المدخل المناسب لبداية أي عمل، فهي مناسبة لكافة المكاتبات.





2. **الجهة المصدرة للخطاب:** هي الجهة التي حررت الخطاب، وتتضح من خلال الجزء العلوي من النماذج المطبوعة والجاهزة لدى الجهة (وهي ما يعرف بالترويسة) الذي يتضح فيه اسم الجهة سواء كانت وزارة أم مؤسسة خاصة، وكذلك الشعار الخاص بها.
3. **الموضوع:** هو عددٌ محدود من الكلمات (نصف سطر تقريباً) تصف باختصار فحوى الخطاب؛ بحيث يستطيع قارئها معرفة المضمون العام للرسالة، ويقع تحت الترويسة مباشرة.
4. **الجهة المرسل إليها الخطاب:** ينبغي أن يُستخدم اللقب الوظيفي لممثل تلك الجهة وليس الاسم الشخصي لصاحب المنصب الوظيفي، وتختلف المصطلحات المستخدمة لمخاطبة الجهات بحسبها؛ فمثلاً إذا كانت الشخصية المخاطبة بمرتبة وزير يستخدم مصطلح "معالي، أو صاحب المعالي"، أما إذا كانت الشخصية بمرتبة مدير إدارة فيستخدم مصطلح "سعادة، أو مدير"، أما إذا كانت المخاطبة موجهة لشخص بعينه، فيستخدم مصطلح "المكرم"، وهكذا.
5. **تحية الافتتاح:** من أفضل التحايا قول: "السلام عليكم ورحمة الله وبركاته"، وهي التحية المستخدمة.
6. **متن الخطاب:** وهو العرض التفصيلي لمحتوى الخطاب ومكوناته الموضوعية، ومتن الخطاب يختلف من خطاب لآخر من حيث طوله، وهدفه، وطريقة عرض معلوماته وفقاً لظروف كل خطاب.
7. **تحية الختام:** هي جملة تنم عن التقدير والاحترام للجهة التي سيرسل لها الخطاب، وهذه التحية تختلف من جهة لأخرى؛ فبعض الجهات تستخدم جملة "وتقبلوا خالص التقدير والاحترام"، والبعض الآخر يستخدم جملة "وتفضلوا بقبول وافر التقدير والاحترام"، وينبغي أن تكون تحية الختام معتدلة لا مبالغة فيها؛ بل تكون في حدود ما سبق ذكره.
8. **اللقب الوظيفي لمسئول المنظمة (المدير) مرسله الخطاب؛** مثل "مدير عام" أو "المشرف العام"، أو "رئيس قسم"، وهكذا.
9. **توقيع مسئول الجهة مرسله الخطاب؛** لأن التوقيع مهم، ويضفي قدراً من الرسمية على المادة المكتوبة، فتصبح أكثر إلزامية في التعامل معها.
10. **الاسم الشخصي؛** لمسئول الجهة مرسله الخطاب.
11. **رقم الخطاب:** هو رقم تسلسلي يعطى للمعاملات والمكاتبات الإدارية التي ترسل إلى الجهات المختلفة داخلياً، أو خارجياً.
12. **تاريخ الرسالة أو الخطاب:** هو تاريخ فعلي للمكاتبات الإدارية فيما بين الجهات المختلفة.
13. **المرفقات:** هي كل ما يمكن أن يرفق مع الخطاب المرسل إلى جهة معينة، وهذه المرفقات قد تكون أوراقاً إضافية، أو ملفاً أو مواد أخرى.
14. **عنوان الجهة المرسله للخطاب:** يشمل المدينة التي توجد بها منظمة إنشاء الرسالة أو الخطاب، وكذلك الصندوق البريدي لها، وأرقام الهواتف، وأرقام الفاكس، والبريد الإلكتروني، وموقع الجهة في الإنترنت. ويكون عبارةً في تنسيق الصفحة.



◀ بافتراض أنك سكرتيرٌ لإحدى الشركات، اكتب خطاباً رسمياً لإحدى الجهات الحكومية، مستعيناً بمكونات الخطاب الرسمي.

.....

.....

.....

.....

.....

الهدف الثاني ← أن يكون الطلبة قادرين على تطبيق خطوات إعداد التقارير.

هناك تعريفات عديدة للتقرير؛ نذكر بعضاً منها على النحو الآتي:

- التقرير عرض مكتوب لمجموعة من الحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة، ويتضمن تحليلاً، واقتراحات، وتوصيات تتماشى مع نتائج التحليل.
- التقرير هو عرض معلوماتي (مكتوب أو شفوي) حول موضوع ما (ظاهرة أو مشكلة) بطريقة مبسطة يهدف إلى إيجاد تفسير مناسب؛ يؤدي إلى تقديم أفكار وتوصيات مناسبة تجاه تلك الظواهر أو المشكلات.

مكونات التقرير:

نهاية التقرير وتتضمن:

- التوصيات والاقتراحات.
- مراجع.
- ملاحق.

جسم التقرير ويحوي:

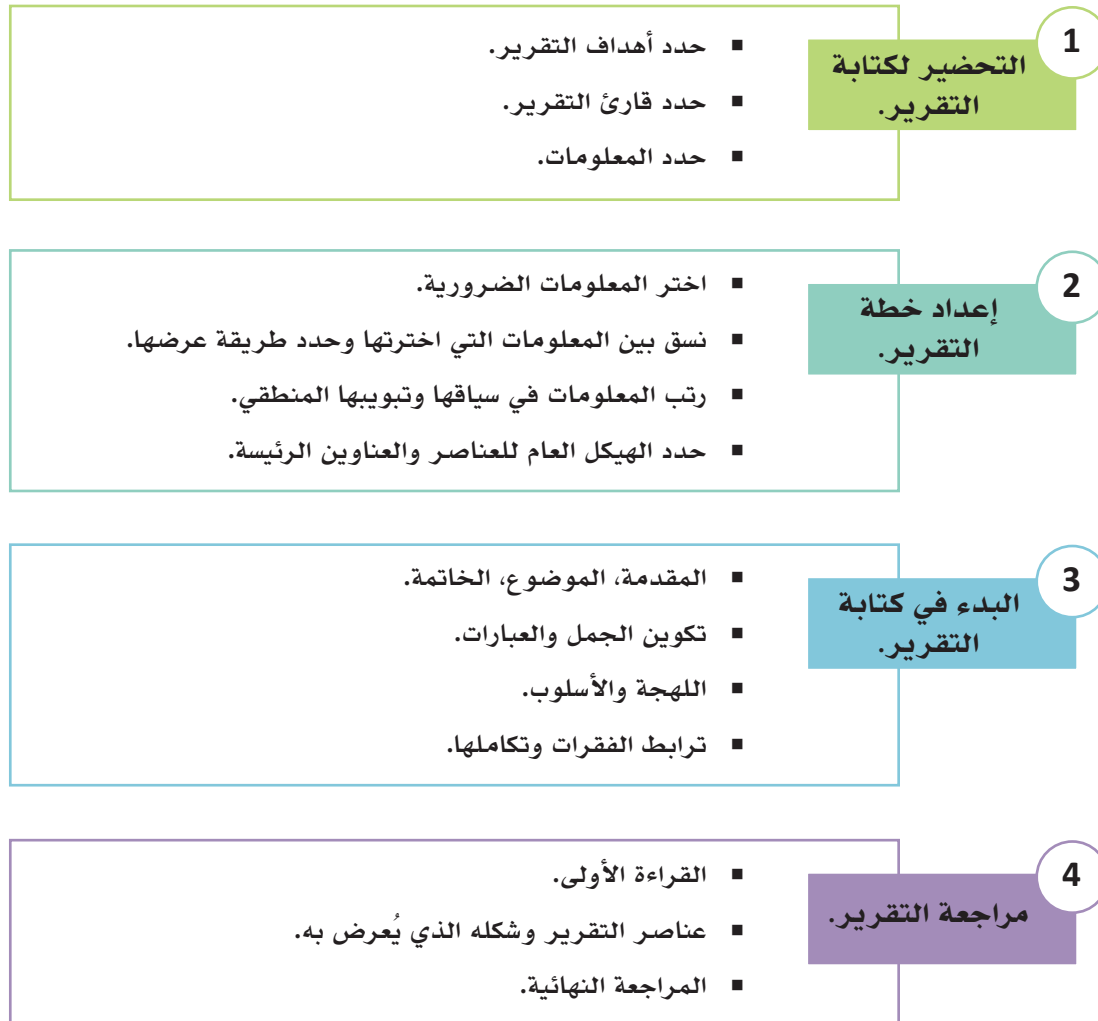
- عرض للمعلومات والبيانات.
- تحليل للمعلومات والبيانات.

مقدمة التقرير وتشمل:

- موضوع التقرير.
- هدف التقرير.
- الجهة كاتبة التقرير.
- ملخص التقرير.

خطوات إعداد التقارير وكتابتها:

- التحضير لكتابة التقرير.
 - إعداد التقرير، أو وضع خطة التقرير.
 - البدء في كتابة التقرير.
 - مراجعة التقرير.
- وتفصيلها على النحو الآتي:





◀ بعد أن تعرفت على خطوات إعداد التقارير، أعد تقريراً توضح فيها أبرز الأعمال التطوعية التي قمت بها خلال دراستك في المرحلة الثانوية، ثم استعرضه أمام معلمك وزملائك في الفصل.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الهدف الثالث ← أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على المهارات الحديثة في إعداد المكاتبات.

هناك مجموعة من المهارات الحديثة التي تتطلبها مختلف أنواع الوظائف ومنها السكرتارية؛ نذكر منها الآتي:

1. مهارات تشغيل الأنظمة الحاسوبية (Operating Systems): نظام التشغيل هو البرنامج الذي يدعم الوظائف الأساسية للكمبيوتر.
 2. مهارات البرمجيات المكتبية (Office Software): تضم مجموعة (Office) عدداً من البرمجيات المختلفة التي تستخدم في الوظائف المكتبية؛ مثل (Microsoft Word) و (Outlook) و (Excel).
 3. معالجة النصوص؛ مثل (Microsoft Word, Word Perfect, Mac Write).
- هي من أكثر البرمجيات المستخدمة لإنشاء المستندات والخطابات في العمل المكتبي الشركات والمؤسسات.
4. مهارات العروض التقديمية (Presentation skills): يعد إتقان العمل على برامج العروض التقديمية من أكثر المهارات أهمية في مختلف المجالات الوظيفية، فهي الطريقة الأكثر شيوعاً لعرض وترتيب الأفكار، ومن أشهر برمجيات العروض التقديمية (PowerPoint)، وهو أكثر البرامج استخداماً، بالإضافة إلى العديد من التطبيقات والبرامج الموجودة على شبكة الإنترنت.
 5. مهارات التعامل مع جداول البيانات (Spreadsheets): جداول البيانات هي تطبيقات تستخدم لتنظيم البيانات والمعلومات الأخرى في الجداول، وحساب الأرقام بسرعة. كما يمكن -أيضاً- استخدامها في عملية تحليل البيانات المتقدمة؛ ومن أهمها برنامج (Microsoft Excel).



6. مهارات التعامل مع برمجيات التواصل (Communication Tools): تستخدم العديد من المؤسسات البرمجيات المختلفة في عملية التواصل بين موظفي المؤسسة فيما بينهم، أو بينهم وبين العملاء الخارجيين، وتختلف هذه البرامج، وتعدّد؛ فمنهم من يكتفي بالتواصل عبر البريد الإلكتروني، في حين يفضّل البعض استخدام برامج؛ مثل (Google meet, zoom, Team) وغيرها من البرامج المتجددة التي تحتاج من السكرتير متابعتها، وإتقان ما يخدم عمله، ويسهله.
7. معالجة البريد وترتيب المواعيد: تستخدم في إدارة البريد الإلكتروني، وإدارة المواعيد وتنظيمها؛ ومن هذه التطبيقات (Google Calendar, Microsoft outlook).

النشاط التطبيقي



◀ من خلال ما تعلمته عن المهارات الحاسوبية في العمل المكتبي، أعد تقريراً لأحد الأنشطة المدرسية باستخدام أحد البرامج الإلكترونية.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

نشاطات مقترحة



■ من خلال البحث في مصادر المعلومات عن تقارير لجهات مختلفة، ومن خلال ما تعلمته؛ قم بنقد تلك التقارير، ثم دون ملحوظاتك على تلك التقارير، وأعرضها على زملائك.

.....

.....

.....





أجب عن الأسئلة الآتية:

■ اذكر خمسة من مكونات الخطابات الرسمية.

.....

.....

.....

■ عدد خطوات كتابة التقرير.

.....

.....

.....

■ ضع علامة (✓) أمام الجملة الصحيحة وعلامة (X) أمام الجملة غير الصحيحة لما يأتي:

◀ من الأمثلة على تحية الافتتاح: "وتقبلوا خالص التقدير والاحترام"، و" تفضلوا بقبول وافر

() التقدير والاحترام".

() من مكونات التقرير الجسم، ومن مكوناته هدف التقرير.

◀ من تعريفات التقرير: عرض شفوي لمجموعة من الحقائق الخاصة بموضوع معين، أو

() مشكلة معينة.



المشروعات

المشروع الأول:

كُن سكرتيراً.

عنوان المشروع

ممارسة أعمال السكرتير.

هدف المشروع

اطلب من مدير المدرسة بأن تقوم بمهام السكرتير في مدرستك، ثم اطلب التوجيهات وفرص التطوير التي تحتاجها.

الفكرة

المشروع الثاني:

مهارات السكرتير.

عنوان المشروع

الاطلاع على نماذج عملية.

هدف المشروع

قم بزيارة ثلاث منظمات وقيم مهارات السكرتير (الشخصية- العلمية-العملية) ثم قدم تقريراً لمعلمك.

الفكرة



المشروع الثالث:

المكاتبات الإدارية.

عنوان المشروع

تطبيق المكاتبات الإدارية.

هدف المشروع

اكتب نموذج لكل نوع من أنواع المكاتبات الإدارية (الرسائل الخارجية - المذكرة الداخلية - التعاميم - النماذج) ثم اعرضها أمام زملائك.

الفكرة



وزارة التعليم

Ministry of Education

2023 - 1445

الفصل التاسع

مهارة إدارة المشروعات الصغيرة

المواضيع

1. المشروعات الصغيرة (المفهوم، الأهمية).
2. خطوات تأسيس المشروع الصغير.
3. إدارة التسويق للمشروع.
4. إدارة الموارد البشرية للمشروع.
5. إدارة الموارد المالية للمشروع.
6. إدارة الإنتاج للمشروع.





المشروعات الصغيرة (المفهوم، الأهمية)

9-1

التعرف على مفهوم إدارة المشروعات الصغيرة، وأهميتها.

الفكرة المحورية

المشروعات الصغيرة.

المفاهيم الرئيسية

يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

الأهداف

1. التعرف على مفهوم المشروعات الصغيرة.

2. توضيح أهمية المشروعات الصغيرة.

تمثل المشروعات الصغيرة أحد القطاعات الاقتصادية التي تستحوذ على اهتمام كبير من قبل الدولة؛ كونها تشكل العصب الرئيس للاقتصاد؛ وذلك لقدرتها على توفير فرص عمل، واستثمار الطاقات البشرية، وتشغيلها، ولما لها من دور بارز في دعم الأفكار والابتكار، وفي تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية، والتنمية الاجتماعية في الدولة، وفي هذه الفصل سنتعرف على مفهوم إدارة المشاريع الصغيرة، وأهميتها.

الهدف الأول ← أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على مفهوم المشروعات الصغيرة.

المشروعات الصغيرة:



هي تلك المشروعات الفردية التي يديرها مالك واحد ويتكفل بكامل المسؤولية فيها، وتمارس نشاطاً اقتصادياً سواء كان إنتاجياً أم خدمياً برأس مال وعمالة محدودة.

يختلف مفهوم المشروع الصغير من دولة لأخرى؛ وذلك بحسب إمكاناتها وقدراتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية؛ ودرجة النمو فيها؛ ومرحلة التطور الذي بلغته؛ فقد يُعد المشروع الصغير في دولة معينة مشروعاً متوسطاً -أو كبيراً- في دولة أخرى.

تُركز المملكة العربية السعودية على المشروعات الصغيرة تركيزاً واضحاً؛ لما لها من دور مهم تؤديه لأفراد المجتمع، فهي تدعمهم في جوانب متعددة.





فالمشروعات الصغيرة صُنِّفت من قِبل المختصين بحسب حجم نشاطها إلى مشروعات:

متناهية الصغر:

هي التي ليس لها مقر عمل ثابت في أغلب الأحوال، ويقوم بها فرد واحد هو صاحب المشروع، ويرأس مال قليل، وغالباً ما يكون لها أوراق رسمية، أو حد أدنى من التعاملات الرسمية.

صغيرة جداً:

يتوفر لها مقر عمل ثابت، وأوراق رسمية، ورأس مال منخفض، وعمالة محدودة جداً.

صغيرة:

وهي التي لها مقر ثابت، واعتماد رسمي، ورأس مال شخصي، وعمالة محددة، بمنطقة محلية معينة.

النشاط التطبيقي



من خلال البحث في مصادر المعلومات قم بما يأتي:

- أوجد مشروعات في أنشطة مختلفة.
- صنف هذه المشروعات حسب حجم النشاط بها، موضحاً سبب اختيار التصنيف.

.....

.....

.....

.....

.....



الهدف الثاني ← أن يكون الطلبة قادرين على توضيح أهمية المشروعات الصغيرة.

تُعدّ المشروعات الصغيرة رافداً لغيرها من المشروعات، ولها دور لا محدود في توسيع قاعدة الإنتاج المحلي، كما تسهم في تلبية بعض من احتياجات المشروعات الأخرى؛ سواء بالمواد الأولية أم الثانوية، بالإضافة إلى قدرتها على الاستفادة من المواد غير المستثمرة في الصناعات الكبيرة، وبالتالي سد جانب من جوانب احتياجات السوق المحلي.

المشروعات الصغيرة تؤدي دوراً مهماً للمجتمع وأفرادها، فهي تدعمهم في جوانب عدة؛ من أبرزها:

أهمية المشروعات الصغيرة على مستوى الأفراد:



1. تدريب العاملين وتأهيلهم لإدارة أعمال المشروعات الصغيرة.
2. تحسين مستوى دخل الأفراد.
3. تقليل الاعتماد على الوظائف الحكومية.

أهمية المشروعات الصغيرة للمجتمع:



1. منافسة المشروعات الكبيرة، والحد من قدرتها على التحكم في الأسعار.
2. تعد مصدراً رئيساً لتوفير فرص العمل الدائمة، بالإضافة إلى فرص العمل الموسمية.
3. أنها نواة أساسية لتطوير الأفكار الإبداعية للمشروعات الكبيرة.
4. تطوير المناطق الأقل حظاً في النمو والتنمية، وتنميتها.
5. مقدرتها على إنتاج سلع جديدة، وخدمات بديلة عن المنتجات المستوردة.
6. مساهمتها في التخفيف من المشكلات الاقتصادية؛ كالبطالة والفقر.

النشاط التطبيقي



◀ تعد المشروعات الصغيرة ركيزة أساسية في الاقتصادات النامية والمتقدمة، وأحد وسائل النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل، زُر موقع "رؤية السعودية 2030" على الرابط المجاور، وقدم ملخصاً عن دور المشروعات الصغيرة في تحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية، وزيادة الناتج المحلي الإجمالي.

.....

.....

.....

.....



- بالتعاون مع زملائك زُر موقع الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"، ثم اكتب تقريراً عن الدور الذي تقوم به الهيئة.

.....

.....

.....

.....

التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

- اذكر مفهوم المشروعات الصغيرة.

.....

.....

.....

- وضع أهمية المشروعات الصغيرة على مستوى المجتمع.

.....

.....

.....

- ضع علامة (✓) أمام الجملة الصحيحة وعلامة (X) أمام الجملة غير الصحيحة لما يأتي:

- ◀ من أهمية المشروعات الصغيرة تقليل الاعتماد على الوظائف الحكومية. ()
- ◀ تبرز أهمية المشروعات الصغيرة للمجتمع في مقدرتها على إنتاج سلع جديدة، وخدمات بديلة عن المنتجات المصدرة. ()
- ◀ لا يوجد تنافس بين المشروعات الصغيرة والمشروعات الكبيرة. ()





خطوات تأسيس المشروع الصغير

9-2

التعرف على خطوات تأسيس المشروع الصغير.

الفكرة المحورية

خطوات تأسيس المشروع الصغير.

المفاهيم الرئيسية

يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

الأهداف

1. استنتاج خطوات تأسيس المشروع الصغير.

2. تطبيق خطوات تأسيس المشروع الصغير.

يتجه الكثير من الأفراد نحو تأسيس مشروع خاص يحقق لهم الاستقلالية المالية، بدلاً من الحصول على وظيفة؛ لذا فإن مرحلة التأسيس لأي مشروع استثماري سواء كان كبير الحجم أم صغير الحجم لابد أن تمر بعدة خطوات؛ وفي هذا الموضوع سنتعرف عليها.

الهدف الأول ← أن يكون الطلبة قادرين على استنتاج خطوات تأسيس المشروع الصغير.

خطوات تأسيس المشروع الصغير:

المشروع هو مجموعة من الخطوات المتتابعة والمتسلسلة التي تحقق الهدف من هذا المشروع، وتبدأ هذه الخطوات من وجود فكرة ما، وتنتهي بالتقييم، مروراً بمجموعة من المراحل التي تتمثل في التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ.

وتتمثل خطوات التأسيس لأي مشروع استثماري سواء كان كبير الحجم أم صغير الحجم فيما يأتي:





النشاط التطبيقي



بالتعاون مع مجموعة من زملائك، قم بما يأتي:

◀ ما المشروع الذي ترغب في إنشائه؟

.....
.....

◀ لماذا اخترت هذا المشروع؟

.....
.....

◀ كيف تتأكد من نجاح المشروع؟

.....
.....

◀ ما الفرص التطويرية لهذا المشروع؟

.....
.....

◀ بعد إجابتك على هذه الأسئلة ماذا تستنتج؟

.....
.....
.....



الهدف الثاني ← أن يكون الطلبة قادرين على تطبيق خطوات تأسيس المشروع الصغير.

خطوات تأسيس المشروع الصغير:



الخطوة الأولى: البحث عن الفرص الاستثمارية والتوصل لفكرة محددة:

عند بداية البحث عن فكرة للمشروع يحتاج الأمر إلى البحث عن الأفكار والفرص الاستثمارية المتاحة، والتي يفضل أن تكون مناسبة لميول صاحب المشروع وقدراته ومهاراته؛ لبدء إنشاء المشروع بطريقة صحيحة؛ ومن أبرز المصادر التي تسهم في توليد الأفكار هي:

- الخبرة الشخصية.
- الهواية.
- البحث.

الخطوة الثانية: دراسة الجدوى:

تعرف دراسات الجدوى الاقتصادية بأنها أسلوب علمي لتقدير احتمالات نجاح مشروع معين أو فكرة استثمارية، أو فشلها قبل التنفيذ الفعلي، وذلك في ضوء قدرة المنشأة وإمكاناتها. وفي المنشآت الصغيرة يجب أن يجري المالك هذه الدراسة قبل المخاطرة بالدخول في فرصة استثمارية قد لا يحمدها، وعادة تجري بعض الجهات الخاصة دراسات الجدوى الاقتصادية، ويجب اختيار جهة تعتمد على النواحي العلمية والميدانية، وتكون ذات خبرة وسعة طيبة في هذا المجال، وتتكون دراسة الجدوى من:

- مقدمة عن المشروع.
- الدراسة الفنية.
- دراسة السوق.
- الدراسة المالية.

الخطوة الثالثة: إعداد خطة عمل لتنفيذ المشروع:

إن خطة العمل هي مستند مكتوب (ويحوي جداولاً ورسوماً بيانية) توضح بالتفصيل المشروع المقترح، كما تبين الرغبات المتوقعة، والنتائج المحتملة من هذا المشروع. ويمكننا أن نقول أنها خريطة توضح الطريق لصاحب المشروع، وعادة ما يحتاج صاحب المشروع إلى إعداد مثل هذه الخطة لتقديمها لمصدر التمويل الذي سيمده بالمال اللازم لإنشاء المشروع (قد يكون بنكاً تجارياً، أو أحد صناديق التنمية الحكومية، أو أي جهة داعمة لمثل



هذه المشروعات الصغيرة).

فيجب عليه تصميم نموذج العمل الذي يُمثل خطة عمل تُحدد الأسلوب الذي يتبعه المشروع لتحقيق الدخل إضافة قيمة مقترحة يستفاد منها.

ويتكون مخطط العمل من تسع مكونات؛ هي:

مخطط نموذج العمل				
الشراكات الرئيسية	الأنشطة الرئيسية	القيم المقترحة	العلاقات مع العملاء	شرائح العملاء
	الموارد الرئيسية		القنوات	
هيكل التكاليف			مصادر الإيرادات	

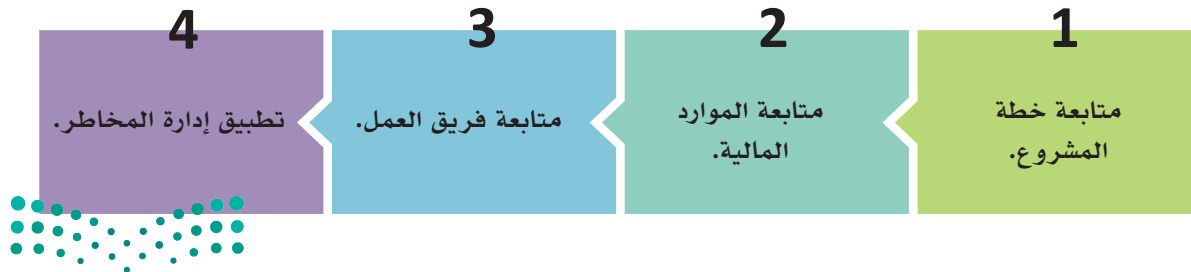
الخطوة الرابعة: تنفيذ المشروع:



هي المرحلة التي يبدأ فيها عمل المشروع، وبتوجيه فريق العمل لتنفيذ الإجراءات والمهام المتفق عليها في خطة العمل؛ بهدف متابعة سير العمل وفق ما هو مخطط له، وإدخال التعديلات والتحسينات اللازمة على الإجراءات والمهام إن حدثت تغييرات في بيئة العمل.

ويسير تنفيذ المشروع وفق أربع مراحل:

1. متابعة خطة المشروع: حيث يتابع صاحب المشروع دقة تنفيذ المشروع، وأنه يتجه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منه وفق التنسيق المطلوب بين المهام والأنشطة المرتبطة ببعضها.
2. متابعة الموارد المالية: وفيها يتأكد من دقة تنفيذ ميزانية المشروع، وإنها تُصرف على المستلزمات المخصصة، مع معالجة المصروفات غير المخطط لها.
3. متابعة فريق العمل: حيث يتابع دقة تنفيذ أنظمة العمل، ويتحقق من إنجاز فريق العمل وفعاليتهم، ومدى التزامهم بتنفيذ خطة عمل المشروع.
4. تطبيق إدارة المخاطر: ويتمثل دور إدارة المخاطر في تحديد عوامل الخطر، ومسبباتها، وآثارها، ووضع الحلول لها، ومعالجتها.



الخطوة الخامسة: المتابعة والتقييم



فالمتابعة هي عملية منظمة ومستمرة لجمع معلومات وبيانات المشروع وتحليلها؛ لقياس مدى سير أنشطة المشروع مع الخطة الموضوعية؛ بغرض تحديد الوضع الحالي للمشروع، واتخاذ القرارات المناسبة لتنفيذه بالكفاءة المطلوبة.

ولأنشطة المشروع العديد من المؤشرات التي تساعد على معرفة مدى تحققه، وقياس مستوى التنفيذ، وتنقسم المؤشرات لنوعين أساسيين؛ هما:

■ **مؤشرات الأداء:** هي متابعة المدخلات والعمليات التي تمت خلال تنفيذ أنشطة المشروع.

■ **مؤشرات النتائج:** هي المتابعة التي تقيس الأثر الناتج عن أنشطة المشروع.

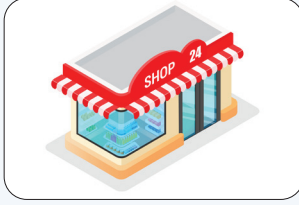
أما التقييم هو عملية علمية منظمة تتضمن جمع أدلة، وإجراء مقارنات؛ لقياس الأنشطة في مقابل المعايير والمؤشرات؛ بهدف إصدار حكم عن قيمة المشروع وفاعليته.

النشاط التطبيقي

◀ يرغب أحد أفراد أسرتك بإنشاء مشروع صغير، من خلال ما تعلمته عن خطوات تأسيس المشروع الصغير؛
وضح ما ستقوم به لمساعدته في تأسيس مشروعه.

الخطوة	الإجراء
البحث عن الفرص الاستثمارية والتوصل لفكرة محددة.	
دراسة الجدوى.	
إعداد خطة عمل لتنفيذ المشروع.	
تنفيذ المشروع.	
المتابعة والتقييم.	





- من خلال زيارتك لأحد المنشآت الصغيرة في منطقتك قم بما يأتي:
- ناقش مالك المنشأة حول الخطوات المتبعة في تأسيس هذه المنشأة.
- قارن ما توصلت إليه مع ما تعلمته في هذا الموضوع.
- قدم تقريراً أمام زملائك عن هذه التجربة.

التقييم



أجب عن الأسئلة الآتية:

- اذكر الخطوة الثالثة من خطوات تأسيس المشروع، مع توضيح المقصود بهذه الخطوة.

- المتابعة والتقييم هي الخطوة الأخيرة من خطوات تأسيس المشروع الصغير، اشرح أهمية هذه الخطوة لنجاح المشروع الصغير، مبيِّناً أهم المؤشرات المستخدمة في هذه الخطوة.

- اختر الإجابة الصحيحة فيما يأتي:

- ◀ الخطوة الأولى من خطوات تأسيس المشروع هي:
 - أ. إعداد خطة العمل.
 - ب. البحث عن الفرص الاستثمارية.
 - ج. التقييم.
- ◀ متابعة المدخلات والعمليات التي تمت خلال تنفيذ أنشطة المشروع تعد من مؤشرات:
 - أ. الأداء.
 - ب. النتائج.
 - ج. المدخلات.
- ◀ يُتأكد من دقة تنفيذ ميزانية المشروع، وإنها تُصرف على المستلزمات المخصصة، مع معالجة المصروفات غير المخطط لها، تكون في مرحلة متابعة:
 - أ. المخاطر.
 - ب. الموارد المالية.
 - ج. التنفيذ.





التعرف على إدارة التسويق للمشروع.

الفكرة المحورية

مفهوم التسويق - عناصر المزيج التسويقي - التسويق الإلكتروني.

المفاهيم الرئيسية

يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

الأهداف

1. التعرف على مفهوم التسويق.
2. تعداد عناصر المزيج التسويقي.
3. توضيح مفهوم التسويق الإلكتروني.



يعد النشاط التسويقي نشاطاً مهماً لتقوم المنظمة بتقديم السلع أو الخدمات التي أنتجت. وستعرض خلال هذا الموضوع أهم الموضوعات المتعلقة بإدارة التسويق.

الهدف الأول ← أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على مفهوم التسويق.

مفهوم التسويق:

للتسويق عدد من المفاهيم؛ من أبرزها:

- عملية منظمة تهدف إلى تخطيط السلع والخدمات والأفكار، وتسعيها، وترويجها، وتوزيعها، والتنبؤ بالسوق ودراسته؛ لتسهيل تبادلها وتدفعها وانسيابها من المنتج إلى المستهلك؛ لإشباع رغباته واحتياجاته.
- الوسيلة التي يستخدمها المنتج لتقديم عناصر التسويق من منتجات وتسعير وتوزيع؛ لإشباع احتياجات ورغبات المستهلكين، وتحقيق أهدافهم المختلفة.





ويمكن تحديد أهداف التسويق من خلال ما يأتي:

- 1 تحديد العملاء المستهدفين وفئاتهم.
- 2 دراسة سلوكيات العملاء المستهدفين وصفاتهم.
- 3 التعرف على احتياجات العملاء المستهدفين ورغباتهم.
- 4 التسعير المدروس للسلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- 5 تحديد أساليب البيع المناسبة.
- 6 قياس مستوى رضا العميل، واستقطاب عملاء جدد.

النشاط التطبيقي



أعد حملة تسويقية لأحد المنتجات، موضحاً أهدافك من هذه الحملة.

.....

.....

.....

.....

.....

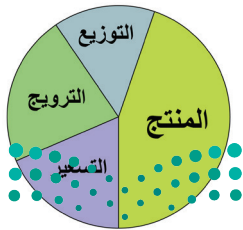
الهدف الثاني ← أن يكون الطلبة قادرين على تعداد عناصر المزيج التسويقي.

عناصر التسويق:

أولاً: المنتج:

يُعدُّ المُنتج أول عناصر التسويق ويمكن تعريفه بأنه:

كل ما يمكن بيعه، أي شيء يُقدَّم للسوق بغرض الاقتناء أو الاستخدام.



وبناءً على ذلك فإن المنتجات تنقسم إلى نوعين؛ هما:

- **السلع:** هي المنتجات الملموسة التي لها خصائص مادية محددة.
- **الخدمات:** هي المنتجات غير الملموسة التي تحقق منفعة مباشرة للمستهلك.

ثانياً: التسعير:

يعد التسعير من أصعب القرارات التسويقية التي تتخذها المنظمة؛ نظراً لارتباطه الوثيق بمكونات المنتج وجودته، ويمكن تعريفه بأنه:

السعر النقدي الذي يُعبّر عن قيمة المنتج من وجهة نظر المنتجين أو المستهلكين.

وهناك طرائق متعددة للتسعير التي لا تختلف عن بعضها إلا في ظل المنافسة السائدة، وظروف العرض والطلب، ويحرص بعض البائعين على عرض منتجاتهم بأسعار ترويجية لمدة معينة بهدف زيادة المبيعات؛ وذلك بسبب قرب انتهاء صلاحية المنتج، أو بهدف التخلص من المخزون؛ بسبب وصول منتجات جديدة.

ثالثاً: الترويج:

يعد الترويج العنصر الثالث في المزيج التسويقي و يُقصد به:

مجموعة الأنشطة التي يقوم بها البائع لإيصال معلومات عن منتجاته إلى فئات معينة من المستهدفين؛ لإقناعهم بشرائها. أو الجهود التي يقوم بها البائع لتسهيل بيع السلعة أو الخدمة، أو في قبول فكرة معينة.

ويتضمن الترويج خمسة عناصر؛ هي:

	وهو الإعلان التجاري من خلال وسائل الإعلام، أو إعلانات الطرق، أو من خلال شبكة الإنترنت.	1. الإعلان.
	أي الاتصال الشخصي بين مندوب المبيعات والعميل المرتقب.	2. البيع الشخصي.
	وهي وسيلة مجانية لتقديم السلع والخدمات للجمهور بواسطة جهات تابعة للمنظمة كإدارة العلاقات العامة.	3. الدعاية والنشر.
	تنشيط المبيعات بوسائل متعددة ومختلفة مثل: منح الهدايا المجانية والعينات التجريبية والتخفيضات.	4. تنشيط المبيعات.
	استخدام وسائل تتجاوز سبلات قنوات التوزيع التقليدية، وتسهم في توليد الأفكار ومنتجات جديدة.	5. التسويق المباشر.

رابعاً: التوزيع:

يُقصد بالتوزيع عملية توفير المنتج للعميل في المكان الملائم، والوقت الملائم، مع مراعاة الحفاظ على سلامة المنتج وجودته حتى وقت تسليمه.

وتنقسم وسائل التوزيع إلى قسمين؛ هما:

- **توزيع مباشر:** من خلال فتح محل تجاري، التّوصيل المباشر للعملاء، التّوصيل عبر البريد وشركات النقل، فتح متجر إلكتروني على الشبكة العنكبوتية.
- **توزيع غير مباشر:** من خلال توزيع المنتج على محلات الجملة أو محلات التجزئة، أو عرض المنتج من خلال المعارض المتخصصة.

النشاط التطبيقي



◀ بفرض أن مشروعك الصغير يختص بمنتجات الملابس الرياضية، وفي ظل وجود منافسين آخرين لهم خبرتهم في هذا المجال ويحظون بثقة كبيرة من العملاء؛ كيف يمكن لمشروعك الصغير أن يُحقق ميزة تنافسية في ذلك السوق؟

.....

.....

.....

.....

الهدف الثالث ← أن يكون الطلبة قادرين على توضيح مفهوم التسويق الإلكتروني.

مفهوم التسويق الإلكتروني:

يمكن تعريف التسويق الإلكتروني على أنه:

- التسويق لسلعة محددة أو خدمة معينة باستخدام الشبكة العنكبوتية.
 - جميع الأساليب والممارسات ذات الصلة بعالم التسويق عبر وسائل الاتصال الرقمية.
- ومفهوم التسويق الإلكتروني لا يختلف عن المفاهيم التقليدية للتسويق إلا فيما يتعلق بوسيلة الاتصال بالعملاء؛ حيث يعتمد التسويق الإلكتروني على الشبكة العنكبوتية وغيرها من وسائل الاتصال الرقمي، بوصفها وسيلة اتصال سريعة وسهلة وقليلة التكلفة؛ وذلك لتنفيذ الأعمال التي تشكل الأنواع الرئيسة لعملية التسويق بشكله التقليدي.

ويتميز التسويق الإلكتروني بما يأتي:

1. يقدم خدمة واسعة للعملاء المتعاملين مع الشبكة العنكبوتية.
 2. غير مرتبط بحدود جغرافية، ولا بوقت معين، ولا مساحة مكانية.
 3. قابليته للتغير السريع والمتوافق مع تطورات تقنية الاتصالات والمعلومات.
 4. تكافؤ الفرص والمنافسة بين الشركات في الإنتاج والتوزيع.
 5. تنفيذ الصفقات إلكترونياً دون حاجة لاستخدام الورق.
- وهناك مجموعة من أشكال التسويق التي تُعطي مساحة من الاختيار في استخدام الأسلوب الأمثل للتسويق؛ ومن هذه الأشكال:

1. التسويق عبر موقع خاص للمنظمة على الويب.
2. التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي، وهو أكثر تفاعلاً وانتشاراً.
3. التسويق عبر البريد الإلكتروني في صورة نشرات أو عروض ترويجية.

النشاط التطبيقي



ابحث في مواقع التواصل الاجتماعي عن بعض الحسابات التي تسوّق السلع والخدمات، ثم قدم تقريراً عن بعض هذه الحسابات والأساليب التسويقية التي تستخدمها.

.....

.....

.....

نشاطات مقترحة



■ قم مع زملائك في المجموعة بتنفيذ حملة ترويجية لمدة أسبوع بمدرستك عن المجال الاختياري (الإداري) مُطبّقين فيها عناصر التسويق الأربعة؛ لتُربّحوا فيه طلاب المسار العام بالمدرسة؛ للالتحاق بالمجال الإداري، مع توثيقه بتقرير بعد الانتهاء من المهمة، وعرضه على معلم المقرر.

.....

.....

.....



أجب عن الأسئلة الآتية:

■ اذكر مفهوم التسويق.

■ اذكر عناصر المزيج التسويقي، موضحا مفهوم كل عنصر.

■ اختر الإجابة الصحيحة فيما يأتي:

◀ من مميزات التسويق الإلكتروني أنه:

- أ. مرتبط بحدود جغرافية، ب. غير مرتبط بحدود جغرافية، ج. غير مرتبط بحدود وبوقت معين. ومرتبط بوقت معين. جغرافية، ولا وقت معين.

◀ مجموعة الأنشطة التي يقوم بها البائع لإيصال معلومات عن منتجاته إلى فئات معينة من المستهدفين لإقناعهم بشرائها هو عنصر:

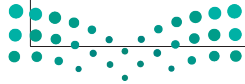
- أ. الترويج. ب. التوزيع. ج. التسعير.

◀ الاتصال بين مندوب المبيعات والعميل المرتقب بغرض تعريفه وإقناعه بالشراء هو:

- أ. تنشيط المبيعات. ب. البيع الشخصي. ج. الإعلان.

■ يتضمن الجدول التالي قائمة منتجات، صنّفها من حيث كونها سلعة أو خدمة.

م	المنتج	سلعة	خدمة
1	التشخيص الطبي		
2	الكتب والمجلات		
3	التعاملات البنكية		
4	الأجهزة الذكية		
5	المواد الاستهلاكية		
6	التعليم الخاص		





التعرف على إدارة الموارد البشرية.

الفكرة المحورية

إدارة الموارد البشرية.

المفاهيم الرئيسية

يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

الأهداف

1. التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية.
2. توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية.
3. شرح دور إدارة الموارد البشرية في المشروع.



إدارة الموارد البشرية من أهم أسس النجاح في المشروعات الصغيرة؛ حيث تؤدي دوراً مهماً في بقاء المشروعات الصغيرة وتطورها، ونموها؛ إذ لا يكفي توفر فكرة إبداعية ورأس مال للاستثمار، بل يبقى دور الموارد البشرية وكفاءتها العامل الحاسم في نجاح المشروع. وسنتعرف من خلال هذا الموضوع على إدارة الموارد البشرية، والدور الفاعل لها.

الهدف الأول ← أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية.

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية من الوظائف المساندة في المنظمة، وتلعب دوراً كبيراً في تحقيق أهداف المنظمة من خلال مجموعة من الوظائف الداخلية.

ويتركز دور هذه الوظيفة على إدارة العنصر البشري الذي يعد أثمن مورد لدى الإدارة، والأكثر تأثيراً في الإنتاجية.

إدارة الموارد البشرية:

هي وظيفة تعنى باختيار الموظفين الأكفاء للعمل في المشروع، كما تهتم بالحفاظ على الموظفين الموجودين من خلال وضع البرامج والأنظمة التي تنظم العلاقة بين المدير - أو صاحب المشروع - والموظفين، وتستهدف الحصول على أفضل أداء.





النشاط التطبيقي



ابحث في مدرستك عن يقوم بدور إدارة الموارد البشرية، وناقشه عن أبرز المهام التي يقوم بها، وقدم تقريراً بذلك.

.....

.....

.....

.....

الهدف الثاني أن يكون الطلبة قادرين على توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية تنال أهمية كبرى؛ نظراً لتأثيراتها الإيجابية على المشروعات المختلفة والمتعلقة بالأفراد العاملين، فتبرز أهميتها للمدير -أو صاحب المشروع - في النقاط الآتية:

- 01 تقديم الإرشاد المهني لإدارة وتنفيذ العمل والتغلب على جميع المشكلات.
- 02 المساعدة في تشخيص الفاعلية والكفاءة التنظيمية كمؤشرات قياس: الأداء، والتأخير، وحوادث العمل، ومعدلات الشكاوي وغيرها.
- 03 الكشف عن الصعوبات وتوفير الإجراءات المناسبة لإنتاجية أفضل.
- 04 التنسيق بين جميع أنشطة الأفراد وبين الوحدات المختلفة المنظمة لها في المشروع.
- 05 إعداد برامج التأهيل والتدريب لجميع الأنظمة الأخرى مثل: الأجور والرواتب والحوافز وغيرها.





◀ عينت مسؤولاً في إدارة الموارد البشرية في إحدى المنظمات، تقدم إليك خالد وهو أحد الموظفين الذين يعملون في قسم الإنتاج وأخبرك أن لديه مشكلة تواجهه مع مديره، وتتعلق بإسناد مهام إليه تُعد أكبر من قدراته وإمكانياته، قم بمساعدة خالد للوصول إلى حلول مناسبة لمشكلته.

.....

.....

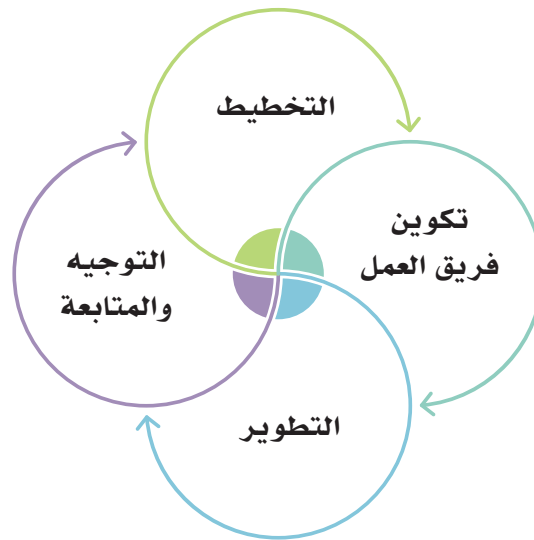
.....

.....

الهدف الثالث ← أن يكون الطلبة قادرين على شرح دور إدارة الموارد البشرية في المشروع.

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في نجاح أي مشروع صغير ومدى استدامته في ظل المنافسة الشديدة، حيث أنها تركّز بشكل خاص على العلاقة بين (المدير/ صاحب المشروع) والموظف وتطوّرهما إلى ما يشبه الشراكة وليس التبعية؛ وذلك لأثرها على الكفاءة الإنتاجية للمشروع.

وتتضمن دور إدارة الموارد البشرية في المشروع الصغير عدة مهام أساسية التي من أهمها:



1. إعداد خطة الموارد البشرية:

تهتم عملية تخطيط الموارد البشرية بتحديد جميع الوظائف بالمشروع مع توصيف المهام والمسؤوليات المخطط لها.

2. تكوين فريق عمل المشروع:

الاختيار الفعلي للعناصر البشرية وفق متطلبات العمل والمهارات اللازمة لشاغلي تلك الوظائف، سواء كان بالتعيين الكامل أم الجزئي بحسب حاجة العمل.

3. تطوير أداء فريق العمل:

تخطيط وتنفيذ عمليات التدريب وتنمية أداء فريق العمل وتطويره، وتوفير فرص النمو الوظيفي لهم مع حثهم على بذل المزيد من التقدم.

4. متابعة فريق المشروع:

من الأدوار المهمة لإدارة الموارد البشرية في المشروع الصغير توجيه أعمال الموظفين ومتابعتها، ومطابقتها بما هو مخطط له.

النشاط التطبيقي



◀ من خلال تعلمته في هذا الموضوع؛ طبق المهام الأساسية للموارد البشرية على فريقك التطوعي.

المهام الأساسية	ما ستقوم به
إعداد خطة الموارد البشرية	
تكوين فريق عمل المشروع	
تطوير أداء فريق العمل	
متابعة فريق المشروع	





■ زُر إحدى المنظمات، وتعرف على أبرز الأدوار والمهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، مقارناً ذلك مع ما تعلمته في هذا الموضوع، وقدم تقريراً عن ذلك في الإذاعة المدرسية.

.....

.....

.....

.....

التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

■ ما أهمية إدارة الموارد البشرية.

.....

.....

■ تحدث عن أحد أدوار إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

.....

.....

■ اختر الإجابة الصحيحة فيما يأتي:

◀ تلعب الموارد البشرية دوراً كبيراً في تحقيق أهداف المنظمة من خلال مجموعة من الوظائف:
أ. الداخلية. ب. الخارجية. ج. الداخلية والخارجية.

◀ من أهداف إدارة الموارد البشرية:

أ. صنع المنتجات. ب. توفير الموارد المالية. ج. الاستقطاب والتعيين.

◀ تخطيط عمليات التدريب وتنفيذها، وتنمية أداء فريق العمل وتطويره من ركائز إدارة الموارد البشرية وتمثل في:

أ. تطوير أداء فريق العمل. ب. تكوين فريق عمل المشروع. ج. متابعة فريق المشروع.



الفكرة المحورية

التعرف على الإدارة المالية للمشروع.

المفاهيم الرئيسية

مفهوم الإدارة المالية للمشروع - تقدير الاحتياجات المالية للمشروع.

الأهداف

- يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:
1. التعرف على مفهوم الإدارة المالية للمشروع.
 2. شرح أهمية الإدارة المالية للمشروع.
 3. توضيح مراحل تقدير الاحتياجات المالية في المشروع.



نجاح أي مشروع يتوقف على وجود أهداف رئيسة يسعى إلى تحقيقها، ويقاس هذا النجاح بمدى تحقيق تلك الأهداف، وتعد الأهداف المالية هي التطبيق الفعلي للأهداف الخاصة بإدارة عمليات المشروع، فإذا أراد صاحب المشروع الصغير أن يكون ناجحاً؛ فعليه أن يعرف كيف يكون مديراً مالياً جيداً؟

وسنتعرف من خلال هذا الموضوع على الإدارة المالية، وأهدافها، ودورها في المشروعات.

الهدف الأول ← أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على مفهوم الإدارة المالية للمشروع.

مفهوم الإدارة المالية للمشروع:

هي الإدارة التي تُعدّ البيانات المالية وتستخدمها؛ لتحديد وضع المشروع المالي، وتتضمن حفظ القيود المالية، وإعداد البيانات والخطط المالية؛ لإنجاح المشروع الصغير.

وتسعى الإدارة المالية في المشروع الصغير لتحقيق العديد من الأهداف؛ من أهمها:

1. تحقيق الربحية لصاحب المشروع.

2. إدارة الأموال بكفاءة، والرقابة عليها.

3. تخطيط الأموال، واستثمارها بفاعلية.





ابحث في مصادر المعلومات عن نماذج ورقية -أو إلكترونية- لإدارة البيانات المالية؛ مثل حفظ القيود المالية، وإعداد البيانات والخطط المالية.

.....

.....

.....

.....

الهدف الثاني ← أن يكون الطلبة قادرين على شرح أهمية الإدارة المالية للمشروع.

أهمية الإدارة المالية في المشروع:

الإدارة المالية من أهم الأدوات التنظيمية في المشروع الصغير؛ لأنها غالباً ما تبدأ بقدرات مالية وتمويلية منخفضة، لذلك تكون إدارتها دقيقة وحساسة؛ لأنها سبب رئيس في نجاح المشروع وتوسّعه، أو فشله وإغلاقه.

وتكمن أهميتها في التخطيط المالي للمشروع؛ وهو قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته المالية تجاه المواد الخام، وأجور العمال، وتكاليف الخدمات المساندة؛ كالكهرباء والهاتف، وجميع أنواع المصروفات اللازمة لعمليات التشغيل، مع مراعاة تحقيق الأهداف الربحية.



من خلال البحث في مصادر المعلومات؛ ابحث عن الإدارة المالية في أحد المنظمات، ثم استخراج أبرز أعمالها، وأثر ذلك على المنظمة.

.....

.....

.....

.....



الهدف الثالث ← أن يكون الطلبة قادرين على توضيح مراحل تقدير الاحتياجات المالية في المشروع.



تقدير الاحتياجات المالية للمشروع:

تختلف الاحتياجات المالية في المشروعات وفقاً لمراحل هذه المشروعات ودورة حياتها؛ حيث إن لكل مرحلة احتياجاتها الخاصة التي تختلف عن سابقتها، وتتكوّن مراحل تقدير الاحتياجات المالية في المشروع الصغير من المراحل الآتية:

■ المرحلة الأولى (التأسيس):

في هذه المرحلة تكون الحاجة للأموال كبيرة لأغراض الدراسات والتصاميم، والإنشاء والتنفيذ، وتأمين الموقع والآلات، ونفقات التراخيص، والتأثيث والنقل، وغيرها.

■ المرحلة الثانية (التنفيذ):

في هذه المرحلة تظهر التدفقات المالية على شكل إيرادات وأرباح من خلال بيع منتجات المشروع، بالإضافة إلى بعض المصروفات التشغيلية.

■ المرحلة الثالثة (التطوير):

من خلال هذه المرحلة تسعى المشروعات الصغيرة الطموحة للتوسّع بحجم أعمالها؛ مما يستدعي طاقات إنتاجية إضافية، وشراء المزيد من الآلات، وذلك بطريقة التمويل الخارجي، والاستفادة من الأرباح، والدعم الذي تقدّمه الحكومة.

حيث تلجأ الإدارة المالية إلى توفير التمويل للمشروعات الصغيرة من خلال **مصادر التمويل الداخلية** التي تتمثل في المدخرات الشخصية، والقروض الذاتية من الأهل والأصدقاء، أو من خلال **مصادر التمويل الخارجية** التي تتمثل في الائتمان والضمان التجاري، والمؤسسات المتخصصة والحكومية، والجمعيات والهيئات المحلية الداعمة للمشروعات الصغيرة.

النشاط التطبيقي



يمكن للمنشآت الصغيرة في المملكة العربية السعودية الحصول على الدعم المالي من أكثر من جهة، اكتب تقريراً عن هذه الجهات موضحاً من خلاله متطلبات الحصول على التمويل.

.....

.....

.....

.....



- زُر إحدى منظمات الأعمال موضحاً دور الإدارة المالية بصفقتها أحد دعائم نجاح المشروعات الصغيرة، وتُعنَى بتخطيط واستثمار رأس المال، وناقش مدير الإدارة المالية عن أهمية هذه الإدارة.
- من خلال ما تعلمته في الموضوع؛ طبق مراحل تقدير الاحتياجات المالية لأحد المشاريع التجارية.

.....

.....

.....

.....

التقويم



- أجب عن الأسئلة الآتية:
- ما أهمية الإدارة المالية للمشروع؟

.....

.....

.....

- اذكر مصادر البحث عن التمويل، مع ذكر مثال على كل مصدر.

.....

.....

.....

- اختر الإجابة الصحيحة فيما يأتي:

◀ تبدأ المشروعات الصغيرة بقدرات مالية وتمويلية:

- أ. منخفضة. ب. مرتفعة. ج. متوسطة.

◀ تظهر التدفقات المالية على شكل إيرادات وأرباح من خلال بيع منتجات المشروع، بالإضافة إلى بعض

المصروفات التشغيلية، وهذا في مرحلة:

- أ. التطوير. ب. التأسيس. ج. التنفيذ.

◀ من مصادر التمويل الداخلية:

- أ. الائتمان. ب. الضمان التجاري. ج. المدخرات.





التعرف على إدارة الإنتاج للمشروع.

الفكرة المحورية

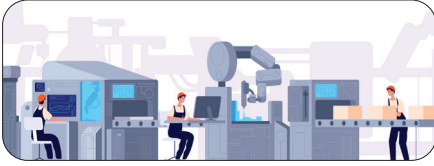
مفهوم الإنتاج - عناصر الإنتاج - أنظمة الإنتاج.

المفاهيم الرئيسية


يتوقع بعد نهاية الموضوع أن يكون الطلبة قادرين على:

الأهداف

1. التعرف على مفهوم إدارة الإنتاج.
2. التمييز بين عناصر إدارة الإنتاج.
3. المقارنة بين أنظمة الإنتاج في المشروع الصغير.



إن وظيفة الإنتاج قديمة قدم الإنسان، بدأها بمفرده، ووسّعها مع أسرته، وطوّرها بالاشتراك مع أفراد المجتمع في محيطه، وبعد ذلك تبنتها المؤسسات الاقتصادية ودعمتها الحكومات بالبرامج الاقتصادية والتنموية، حتى أصبحت وظيفة اقتصادية واجتماعية تعمل على إنتاج السلع المادية وتقديم الخدمات؛ بهدف الرقي والرفاهية للمجتمع.

الهدف الأول  أن يكون الطلبة قادرين على التعرف على مفهوم إدارة الإنتاج.

مفهوم إدارة الإنتاج:

الإنتاج هي وظيفة فنية إدارية، يمكن تعريفها بأنها:

- مجموعة الأنشطة المتعلقة بإنتاج السلع أو الخدمات بدءاً من تجميع المدخلات اللازمة وتهيئتها، ثم إجراء العمليات التحويلية، أو التجميعية، أو الفنية عليها، ثم الحصول على المخرجات ممثلة بالسلع أو الخدمات التي تُشبع حاجات المجتمع.
 - تحويل المدخلات من الموارد الأساسية والمادية إلى مخرجات يرغبها المستهلكون ويطلبونها في شكل سلع أو خدمات.
- ووظيفة الإنتاج تتحدّد في تنمية أفضل الطرق والخطط؛ لتصنيع منتجات معينة، وتنسيق القوى العاملة اللازمة، والحصول على المواد والمعدات والتسهيلات، والتنسيق بينها، وإنتاج المنتجات، وتسليمها لنشاط التسويق أو المستهلك.



ومن أهم أهداف إدارة الإنتاج ما يأتي:

1. تحديد خصائص المنتج (سلعة أو خدمة).
2. تحديد خصائص العمليات.
3. تقديم المنتجات المطلوبة بالكميات المطلوبة، وفي الوقت المناسب.
4. إنتاج السلع والخدمات بمستوى الجودة المرغوب من قبل العميل.
5. تحقيق مستوى الإنتاجية بكفاءة من خلال السيطرة على كلفة العمل، والمواد المستخدمة، والطاقة الإنتاجية للألات.

وتقوم المنظمة من خلال إدارة الإنتاج بعدد من المهام؛ من أهمها:



1. تحديد مواقع العمل.
2. مزج عناصر الإنتاج (العمل، المواد، الآلات، تصميم العمليات).
3. تخطيط الإنتاج، وتصميم العمليات.
4. الرقابة على الإنتاج.
5. تحديد أنظمة المناولة، والتخزين في الوحدة الإنتاجية.

النشاط التطبيقي



◀ تعددت مهام إدارة الإنتاج والعمليات وتنوعت أنشطتها مع انتشار وتطور المشروعات الصغيرة؛ كيف يمكن لتلك المهام والأنشطة أن تسهم في نجاح المشروع الصغير؟ أو تتسبب في فشله؟


.....

.....

.....

.....



الهدف الثاني  أن يكون الطلبة قادرين على التمييز بين عناصر إدارة الإنتاج.

عناصر الإنتاج:

يتكون الإنتاج من ثلاثة عناصر هي:



أولاً: المدخلات:

وتتكوّن المدخلات من طلبات العملاء، ومعلومات المنتج، وعناصر الإنتاج.

ثانياً: العمليات:

وتجري خلاله عمليات التصنيع، والمناولة والنقل، والتخزين.

ثالثاً: المخرجات:

ويظهر في صورة منتجات، وخدمات.

تعد وظيفة الإنتاج من أهم وظائف المنظمة، وهذه الوظيفة تنطوي على عدد من المهام والوظائف الفرعية؛ مثل اختيار موقع المصنع، وتخطيط مواقع عمل الآلات، والتصميم الهندسي للسلعة، والتنظيم الداخلي للتسهيلات الإنتاجية، والعمليات الإنتاجية داخل المصنع، والحصول على المواد، وتخطيط الإنتاج، ورقابة الإنتاج، وفحص جودة المنتج، وغير ذلك.

النشاط التطبيقي



تعمل نورة كرئيسة لقسم الإنتاج في إحدى شركات الألبان وتبين لها أن عناصر الإنتاج وطلبات العملاء تتم بطريقة سليمة، لكن المخرجات لا تظهر بالصورة المخطط لها، مستفيداً مما تعلمته في عناصر نظام الإنتاج قم بمساعدة نورة في إيجاد سبب هذه المشكلة وحلها.

.....

.....

.....

.....



الهدف الثالث ← أن يكون الطلبة قادرين على المقارنة بين أنظمة الإنتاج في المشروع الصغير.

أنظمة الإنتاج:

هناك ثلاثة أنظمة رئيسة للإنتاج في المشروعات الصغيرة؛ هي:

1. نظام الإنتاج المستمر:

حيث يخضع الإنتاج بحسب هذا النظام للنمطية في طريقة التشغيل واستخدام المواد الخام، والمنتجات المطلوبة بالسوق، وينعكس على طريقة ترتيب الآلات طبقاً لتتابع عمليات التشغيل والإنتاج.

2. نظام الإنتاج بالطلب:

يختص هذا النوع في نظم الإنتاج بتصنيع المنتجات حسب رغبات العملاء التي اتضحت قبل البدء في الإنتاج، وكل منتج يعد عملية إنتاجية منفصلة، وتكون مواصفاته خاضعة للعميل.

3. نظام الإنتاج المتغير:

هذا النظام يقوم على إدخال تعديلات على المنتجات بالاستفادة من تغيرات السوق، واحتياجات العملاء، واعتماد نظام الإنتاج النمطي في بعض مراحل الإنتاج، مع إدخال طرق تشغيل جديدة لأجزاء معينة؛ ليعتمد في مراحل أخرى على نظام الإنتاج المتغير.

النشاط التطبيقي

◀ مثل لكل نوع من أنواع نظم الإنتاج الرئيسية في المشروعات الصغيرة، مع توضيح مزايا كل نظام على الجدول الآتي:

المزايا	المثال	الإنتاج
		نظام الإنتاج المستمر
		نظام الإنتاج بالطلب
		نظام الإنتاج المتغير





■ من خلال زيارتك لمنظمة أعمال خدمية وأخرى إنتاجية؛ قارن بين طبيعة العمليات الإنتاجية فيهما

.....

.....

.....

.....

التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

■ اذكر مهام إدارة الإنتاج.

.....

.....

.....

■ اذكر أنظمة الإنتاج.

.....

.....

.....

■ اختر الإجابة الصحيحة فيما يأتي:

◀ إدارة الإنتاج هي مجموعة الأنشطة المتعلقة بإنتاج:

أ. السلع. ب. الخدمات. ج. السلع والخدمات.

◀ عنصر الإنتاج الذي يظهر في صورة منتجات، أو خدمات هو:

أ. المدخلات. ب. العمليات. ج. المخرجات.

◀ يختص بتصنيع المنتجات حسب رغبات العملاء التي اتضحت قبل البدء في الإنتاج، ويسمى هذا النظام

بالإنتاج:

أ. المتغير. ب. المستمر. ج. بالطلب.



المشروعات

المشروع الأول:

رائد المستقبل.

عنوان المشروع

تطبيق دراسة الجدوى.

هدف المشروع

اشترك مع زملائك في تقديم فكرة مشروع صغير، ثم قم بدراسة جدوى المشروع.

الفكرة

المشروع الثاني:

نموذج العمل.

عنوان المشروع

تطبيق نموذج العمل.

هدف المشروع

حدد أحد المشاريع التجارية ثم قم ببناء نموذج العمل على هذا المشروع.

الفكرة



المشروع الثالث:

إدارة المشروعات الصغيرة.

عنوان المشروع

تطبيق مهارة إدارة المشروعات الصغيرة.

هدف المشروع

فكر في أحد المشاريع التجارية الذي قد يكون مشروعك المستقبلي، ثم ضع خطتك للمهام التالية:

الفكرة

- ◀ المزيج التسويقي.
- ◀ المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية.
- ◀ تقدير الاحتياجات المالية.
- ◀ تحديد عناصر إدارة الإنتاج.



وزارة التعليم

Ministry of Education

2023 - 1445