

جامعة بغداد
كلية العلوم للبنات

قسم علوم الحياة

قيادات مدنية

Civilian Leadership

2023-2022

ت	المفردة
1	مقدمة حول القيادات المدنية
2	لماذا ندرس القيادة
3	انواع القيادة
4	نظريات القيادة الإدارية
5	إدارة الوقت
6	أدوار القيادة
7	انماط القيادة
8	امتحان 1
9	فاعلية القيادة وعلاقتها بالذكاء الانفعالي
10	ادارة الضغوط النفسية والتعامل معها
11	التخطيط
12	اعداد الخطة
13	المرأة و القيادة
14	امتحان 2
15	تمكين المرأة

المصادر الرئيسية لمادة قيادات مدنية:

- بيتر هاوس، القيادة الادارية: النظرية والتطبيق ، معهد الادارة العامة،2018.
- محمد احمد درويش ، نظريات القيادة واستراتيجيات الاستحواذ على القوة، دار عالم الكتب، الرياض، 2009.
- سهيل عبيدات، القيادة اساسيات نظريات مفاهيم، عالم الكتب الحديثة، الاردن، 2007.
- وفاء ياسين نجم، التمييز ضد المرأة - دراسة مقارنة، الطبعة الاولى، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2016
- ا.د.ابتهاج احمد علي، المرأة و انماط القيادة الادارية- المؤتمر السنوي الرابع في الادارة (القيادة الابداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي)، جامعة الدول العربية/ المنظمة العربية للتنمية الادارية، دمشق، 2003.

المحاضرة 1

مقدمة:

تعتبر القيادة احدى الانشطة الانسانية التي جبل عليها انسان منذ ان استخلفه الله على هذه الارض واتخذ مسارا استمراريا وسيتواصل بكل تأكيد طالما وجد الانسان مع اخيه الانسان في اي مجتمع مهما صغر حجمه عدديا الى الحد الذي يزيد فيه عن الفرد الواحد، وهذا في ابسط تكوينه او كبر ليكون بحجم شعب او امه او ما زاد عن ذلك عدديا وان تشعبت او اختلفت توجهاتهم وطبائعهم طالما كان هناك من يوحدهم وفق رؤية معينة ويوجههم نحو تحقيق الاماني والاهداف التي يتطلعون اليها. وقد برز على مدى التاريخ وفي مختلف مراحلها ومنذ الازل قادة استطاعوا ان يضعوا بصماتهم فيه ليغيروا من وتيرة الاحداث فهم تارة قادة روحانيين انبياء ورسلكهنة وتارة ملوك وقيصرة وابطرة، وهم تارة مفكرون وفلاسفة وعباقرة وتارة قادة في سوح القتال او سياسيون في مناصب مختلفة بل تارة فنانون ورياضيون وما الى ذلك والشيء الوحيد الذي يربط كل هؤلاء منذ ذلك الوقت الى يومنا هذا وفي المستقبل هو عامل التميز والابداع.

ان القيادة وفق الرؤية العلمية لم تعد تؤمن بشكل مطلق بما كان سائداً من قول في الماضي بان " فلان ولد قائدا" او انه " قائد بالفطرة" ، ومن هنا بات الاهتمام بالقيادة وعملية صنعها لا سيما وان الناس والمجتمعات والمنظمات يواجهون تغييرات غير مسبوقه مما يتطلب وجود قيادة فعالة تكون قادرة على تحقيق ما يسعى اليه هؤلاء الناس او الجماعات باقل التكاليف سواء كانت تلك التكاليف بشرية او مادية او وقت.

وهذا ما يفسر التطور الكبير الذي طرأ على ادبيات القيادة، وكأي صناعة فان تقييم ذلك يستند على قاعدة العلم المقترن بالفن ونقصد هنا بالفن؛ الابداع وهو

السبيل الرئيس لخلق المنافسة الناجحة التي تقود الى التميز في كل الميادين ومنها
ميدان القيادة.

المحاضرة 2

لماذا ندرس القيادة:

- 1) للمجتمعات على اختلافها من قيادة توجهها، وتتولى التنظيم والتنسيق بين جميع فئات المجتمع.
 - 2) استمرار الجهد والبذل في التدريب والتعليم والبحث والممارسة والتطبيق حتى نحقق القائد الناجح في أنفسنا أولاً ثم في الآخرين ثانياً.
 - 3) زيادة معرفه وربط العلوم السلوكية والإدارية في مجال القيادة بهدف خلق قيادات جديدة وصقل الشخصيات المهيئة لممارسة دور القيادة.
- الخلاصة: اهمية القيادة لتوجيه المجتمعات بكافة فئاته، سلوك طرق علمية ومنهجية فعالة للوصول إلى القيادة المطلوبة، فضلاً عن ان القيادة تتطلب قاعدة واسعة من المعرفة التي تستند إلى فن الإدارة والسلوك.

القيادة والقائد:

الاراء التي قيلت في القيادة:

الرأي الاول: القدرة على التأثير بالآخرين، وذلك بالاستناد إلى إدارة مثمرة لتحقيق اهدافاً محددة(مخطط لها).

الرأي الثاني: عملية تفاعل اجتماعي بين عدد من الافراد يشكلون جماعة لكي يتبلور من خلالها الدور القيادي ويتحدد من خلالها التأثير الذي يتم من خلال هذه العملية الاجتماعية.

الرأي الثالث: مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد والتي تعد محصلة للتفاعل بين القائد والاتباع والتنسيق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط تهدف الى حث الافراد على تحقيق الاهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية.

من هذه التعاريف والاراء نستنتج:

1. القيادة هي سلوك اجتماعي لتحقيق اهداف مهمة
2. ان القيادة هي تفاعل متبادل بين القائد والمرؤسين يؤثر ويتاثر بهم
3. ان القيادة هي تحقيق رضا العاملين وتزيد تماسك الجماعة
4. ان القيادة تختلف تبعا للثقافة التنظيمية والبيئية المحيطة
5. ان القيادة هي تشجيع وتعاون وتحفيز وتوليد لروح الفريق بين افراد الجماعة.

ويمكن تعريف مفهوم القيادة Leadership concept :

- امتلاك القدرة على ترغيب الأفراد والأيدي العاملة على تحقيق الأهداف المنشودة من خلال التأثير بهم، وتركز القيادة على التأثير بالآخرين وإقناعهم بأسلوب غير مباشر، والقيادة وفقاً لذلك هي فن اتخاذ القرار

تعريف القائد:

على وفق تعريف الرئيس الامريكى الثالث والثلاثون هارى ترومان:

"القائد هو الرجل الذي يمكن ان يقنع الناس ان يفعلوا ما لا يريدون ان يفعلوه"

و في تعريف اخر فان "القائد هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة".

أهمية القيادة:

- 1) حلقة الوصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- 2) دعم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- 3) السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- 4) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة.

- (5) مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .
 (6) إنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة .

لماذا القيادة " المدنية"؟

- ان المقصود بالدولة المدنية *the civil state* تلك الدول او المجتمعات القائمة على اساس ما يعرف بـ " دولة المؤسسات" وسيادة القانون، التي تستند إلى الدستور الذي يحدد اختصاص السلطات الثلاث(التشريعية والتنفيذية والقضائية) ودور الفرد ومكانته في المجتمع وضمانات حقوقه وحرياته، والفرص المتاحة له للمشاركة في الوظائف العامة او مشاركته السياسية، وكل هذه القطاعات بحاجة الى وجود قيادة بمواصفات معينة تستطيع تحقيق الهدف المطلوب.
- اما " الدولة البوليسية" *Police State* فهي نقيض الدولة المدنية حيث الدولة المحكومة من قبل الاجهزة القمعية ذات الصبغة العسكرية يتضال فيها دور القيادات المدنية او انها تتحول الى العمل المعارض.
- ان القيادة المدنية تختلف عن دور القائد "العسكري"، ذلك بان القائد العسكري مهما بلغت درجة ابداعه في ميدان عمله فهو يقوم بكل الاحوال بعمل تنفيذي محدد من قبل السلطة المدنية على وفق الاختصاص المحدد في الدستور والقانون.

المحاضرة 3

انواع القيادة:

اولاً القيادة العسكرية:

فن التأثير، وتوجيه الرجال نحو الهدف بطريقة نحوز بها على طاعتهم وثقتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم، وكلها لا بد منها لإحراز النصر في المعركة، أو تحقيق هدف معين.

وهناك نوعان من القيادة العسكرية هما : القيادة الأمرية تقود عن طريق استخدام السلطة والقوة. والآخرى هي القيادة الإقناعية، وهي تدخل العنصر البشري في حياتها وتجعله محل اهتمامها بما فيه من تعقيدات لتتنوع وتباين الفروق الفردية، والبدنية والعقلية والقدرات والإمكانات . وتعتمد القيادة الإقناعية إلى حد كبير على مهارة القائد الشخصية.

تهدف القيادة العسكرية إلى تحقيق المهمة المحددة لها، وتعمل على التغلب على كافة المصاعب التي تعترضها أثناء العمل.

من مسئوليات القائد العسكرية واجبه الإنساني نحو رجاله، والذي يعتبر العنصر المهم في تكوين الروح المعنوية العالية، لأنه من النادر تحقيق أي مهمة من دون الاهتمام بالروح المعنوية والحاجات الأساسية للمرؤوسين.

ثانياً القيادة الإدارية:

تعد القيادة الإدارية من أهم المحاور التي تركز عليها مختلف الشركات والمنظمات سواء كانت عامة أو خاصة، وهي عبارة عن الأنشطة التي يمارسها المسؤول الإداري على الأفراد العاملين في تنظيم معين، والتي تتمثل في إصدار الأوامر، والتأثير عليهم لتحفيزهم على العمل، هذا بالإضافة إلى توجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

الإدارة بمعناها العام تعني تنظيم وتنسيق الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق أهداف المنظمة، وتعني القيادة بمعناها العام عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

مفهوم القيادة في جوهره أوسع من مفهوم الإدارة، والسلوك القيادي أوسع وأشمل من السلوك الإداري، فالقيادة بمفهومها العام أوسع من القيادة الإدارية التي يكون محور نشاطها هو النشاط الإداري الذي يتم في إطار التنظيم الإداري.

وعلى هذا الأساس سنتناول مفهوم الإدارة وما يتعلق بها من وظائف ومستوياتها، والفرق بينها وبين القيادة، ومن ثم سنبحث في نظريات القيادة الإدارية وأهمية القيادة الإدارية:

مفهوم الإدارة Management concept :

مجموعة من النشاطات والممارسات التي يقوم بها الإنسان من خلال التخطيط والاستعداد لتحقيق سلسلة من الأهداف، ثم تنظيم هذه المخططات والأهداف ليتم العمل على تنسيقها واتخاذ القرار المناسب في كيفية إنجازها، ثم إحكام الرقابة عليها لضمان تحقيق الأهداف المنشودة.

وظائف الإدارة :

* **التخطيط (Planning)** : عملية رسم سياسات المنظمة وتحديد أهدافها، والكيفية التي يجب تحقيق هذه الأهداف بها، أي أنها ترسم مخطط سير عمليات المنظمة منذ انطلاقتها وتأسيسها.

* **التنظيم (organizing)** : وتهتم هذه الوظيفة الإدارية بعملية تقسيم المسؤوليات على الأفراد المناسبين للقيام بها، و المستويات الإدارية المناسبة لتحقيقها وإنجازها،

وكما تعمل المنظمة من خلال وظيفة التنظيم على رسم العلاقات الأفقية والعمودية بين وحدات ومستويات المنظمة.

* التوجيه (*directing*): وتمثل أيضاً القيادة، وهي عبارة عن إصدار القوانين والتوجيهات والكشف عن سياسة المنظمة للعاملين في المنظمة، وإرشادهم إلى طرق تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة من خلال الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة وتحفيز المهارات الشخصية وتسخيرها للقيام بالعمل المطلوب.

* الرقابة (*controlling*): وتعتبر هذه الوظيفة من آخر الوظائف المناطة بالإدارة، وتقع على عاتقها مسؤولية الكشف عن نقاط قوة المنظمة وتتميتها وعن نقاط الضعف ومعالجتها، وتقييم جودة المنتجات، والكشف المبكر عن الانحرافات والتنبؤ بها قبل وقوعها وخلق حلول لها.

المستويات الإدارية:

يقسم الهرم التنظيمي لأية منظمة المستويات الإدارية إلى ثلاثة مستويات رئيسية، ويكون التصنيف وفقاً للمسؤوليات المناطة بأفراد كل مستوى، وتكون على النحو التالي:

- الإدارة العليا: وتقع في قمة الهرم التنظيمي، وتشمل الجهة الإدارية في المنظمة وهي المدير العام، ورئيس مجلس الإدارة اللذان تقع على عاتقهما تحمل مسؤولية المنظمة ومتابعة تحقيق أهدافها على الشكل المطلوب.

- الإدارة الوسطى: وهي التي تقع في وسط الهرم التنظيمي، وتشكل مديري الأقسام والوحدات في المنظمة.

- الإدارة الدنيا: وتسمى الإدارة التنفيذية، وتحمل هذه الفئة مسؤولية إنجاز الأهداف وتحقيقها، والإشراف المباشر على الأيدي العاملة.

الفرق بين الإدارة والقيادة :

يخلط الكثير بين مفهومي الإدارة والقيادة، ويعتبر أنهما نفس المعنى، إلا أنه في الواقع هناك اختلاف كبير بين المفهومين من أكثر من ناحية، ونقطة الاختلاف الأهم بين الإدارة والقيادة هي ما تركز عليه كل منهما .

إذ تضع الإدارة كل تركيزها على المخرجات أي نتائج الأداء والمكونات المادية في المنظمة مع إهمال العنصر البشري.

وعكس ذلك تماماً في القيادة إذ تركز بشكل كبير على العنصر البشري وتهتم به وبتتمية مهاراته وقدراته وتدريبه؛ لتحفيزه على أداء العمل وإنجاز الأهداف.

كما أن هناك فروقاً واضحة بين الطرفين، إذ يهتم القائد بالتأثير بالأفراد بالاعتماد على قدراته ومهاراته الشخصية، ويشعر الأيدي العاملة بأنهم محط اهتمام، ويتعامل بحكمة وعقلانية لإشراك العاملين في العملية الإدارية، ويبتعد كل البعد عن استخدام السلطة الموكلة له والصلاحيات الرسمية حتى لا تحدد شكل العلاقة بينه وبين مرؤوسيه. كما يواكب القائد التغيرات التي تطرأ في أي وضع راهن، ويسعى دائماً للتغيير المستمر، والأخذ بيد مرؤوسيه لتقدم المنظمة وازدهارها، ويشجع الآخرين على التغيير ويحفزهم بأسلوبه الخاص، ولا يشعرهم بأن هناك فرقاً في المسمى الوظيفي في العمل.

أما المدير فيكون على عكس القائد بجميع ما ذكر، إذ يلجأ المدير إلى إجبار المرؤوسين على أداء الوظائف وتحقيق أهداف المنظمة بالاعتماد على مجموعة من الإجراءات والقوانين التي رسمتها الإدارة العليا في المنظمة، وتتصف العلاقة بينه وبين مرؤوسيه بأنها رسمية جداً، حيث تخلو من العاطفة والمشاعر نظراً لإهمال العنصر البشري في المنظمة. كما أن المدير لا يهتم لإحداث تغييرات بل إنه يسعى لتحقيق ما رسمته المنظمة دون تقدم أو نمو ملحوظ في أداء المنظمة وبالتالي تبقى على شكلها الاعتيادي، وبالإضافة إلى ذلك فإن المدير يتصف بأنه ذو تخطيط

قصير الأجل، لذلك لا يهتم للتغيير بل يركز كل تفكيره في الوقت الراهن للمنظمة ويهمل الوضع المستقبلي لها، ويشار إلى أن المدير بينه وبين مرؤوسيه فجوة واسعة بسبب الاهتمام بالمسميات الوظيفية.

المحاضرة 4

نظريات القيادة الإدارية

1- السمات:

تنص هذه النظرية على أنّ هناك مجموعةً من السمات التي ميز الله تعالى بها بعض الأشخاص دوناً عن غيرهم، والتي تتمثل في الذكاء، والمعرفة بأصول الحديث، والقدرة على الإقناع، والمسؤولية، والثقة، والمهارة، والقوة، والقدرة على السيطرة والتأثير، ولكن هناك بعض المهارات الإضافية والأساسية التي يجب أن تتوفر في القائد، وهي كالآتي:

أ- المهارة الفنية : والتي تعني أن يمتلك القائد المعرفة التامة والكاملة في تخصصه، وأن يستطيع استخدامها للقيام بالمهام الموكلة إليه على أحسن وجه.

ب- المهارة الإنسانية : والتي تتضمن قدرة القائد على التعامل مع الموظفين العاملين معه بالشكل الصحيح، وذلك من خلال الوثوق بهم، وتلبية كافة احتياجاتهم، والسماح لهم بإظهار قدراتهم الإبداعية والابتكارية.

ت- المهارة الذهنية : وهي تقسم إلى نوعين، وهما:

- المهارة من الناحية الإدارية : كالقدرة على توزيع العمل بشكلٍ عادل، وتطوير الكفاءات، وتبسيط الإجراءات، والقيام بالأعمال الرقابية.

- المهارة من الناحية السياسية : والتي من خلالها يجب على القائد أن يكون على درايةٍ بالأوضاع المحيطة به والموجودة في الدولة بشكلٍ عام.

2- الموقف:

حيث تعني هذه النظرية بأنّ كافة الخصائص المتوفرة في القائد تعتمد بشكلٍ رئيسي على المكان، أو الموقف الذي هو فيه، فمثلاً المهارات القيادية في المؤسسات الحكومية، تختلف عن المهارات القيادية في المؤسسات العسكرية.

3- التفاعلية:

هي النظرية التي تجمع ما بين النظريتين السابقتين، والتي تنص على أنّ السمات والخصائص الشخصية التي يملكها القائد لا تعتبر المقياس الأساسي للنجاح، إذ يجب عليه أن يعمل على إقناع الآخرين بقدرته من خلال مواقفه، وطريقة إدارته للمؤسسة، وذلك من خلال التفاعل مع العاملين تحت سلطته.

ويتضح من هذه النظرية، بأنّ نجاح العملية الإدارية يعتمد على ثلاثة عوامل أساسية، وهي :

- صفات القائد.
- العناصر والمواقف المتوفرة في مكان العمل.
- الخصائص والمتطلبات التي يحتاجها الأفراد والجماعات.

أهمية القيادة الإدارية:

- تعتبر حلقة الوصل ما بين الأهداف أو الخطط المستقبلية للمؤسسة، وما بين الموظفين.
- تساعد على تنمية الجوانب الإيجابية في المؤسسات المختلفة، وتقليل الجوانب السلبية.
- تسيطر على المشاكل الحاصلة في المؤسسة، وتسعى إلى حلها بأقل الخسائر الممكنة.
- تساهم في عملية تطوير وتنمية الأفراد العاملين، بالإضافة إلى الاهتمام بشؤونهم ورعايتهم، وذلك على اعتبارهم أحد أهم الموارد المتوفرة في المؤسسة.
- تسهل عملية تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة.
- توظيف المتغيرات المحيطة واستغلالها لمصلحة المؤسسة والعاملين فيها.

المحاضرة 5

إدارة الوقت

1- الوقت:

يعتبر الوقت عنصراً مهماً في الحياة اليومية للأفراد، فهو ذو أهمية قصوى في تحديد أدوار ووظائف الأشخاص في أوقات وأزمان معينة، فالتحكم به وإدارته تعطي الإنسان نجاحاً، وتمنحه القدرة على الموازنة بين الأهداف والواجبات المطلوبة منه، ولا يمكن تحقيق الموازنة بينهما إلا من خلال تحقيق إدارة ناجحة للوقت.

2- إدارة الوقت Time Management:

تقتصر عملية إدارة الوقت على استيعاب الفرد وفهمه لكيفية استثماره واستغلاله لإنجاز أكبر عدد من الأهداف في حياة الشخص اليومية، كما تسعى إدارة الوقت في الدرجة الأولى إلى تقليص الوقت الضائع قدر الإمكان واستبدال الفراغ خلاله بإنجاز أعمال ذات أهمية، وبالتالي يساعد على زيادة إنتاجية الأشخاص أو العاملين في منظمة ما.

كما يمكن تعريفه على أنه التحكم بالوقت ووضعه تحت السيطرة، والمدير الناجح يولي الوقت أهمية بالغة، فيتم وضعه في الحساب قبل البدء بإنجاز الأعمال الموكلة له ومهامه، وذلك نظراً لكون الوقت من أهم الموارد التي يجب إدارتها.

3- مهارات إدارة الوقت:

- التخطيط.

- التنظيم.

- تحديد الأولويات.

- التوجيه.

- المتابعة.

4- وسائل إدارة الوقت:

هناك وسيلتان لإدارة الوقت وهما كالتالي:

أ- الوسائل التقنية: يمكن استغلال الأجهزة والوسائل التقنية في إدارة الوقت، مثل الحاسبات الآلية، وأجهزة الهاتف، والمسجل الصوتي، والفاكس، والإنترنت، والبريد الإلكتروني، ويسهل هذا النوع من وسائل المساعدة في إدارة الوقت من الجهد في تكرار تسجيل القرارات العامة وتوزيعها، وتعتبر هذه الوسائل ذات أهمية بالغة نظراً لما تمتاز به من سرعة عالية ودقة.

ب- الوسائل غير التقنية (الشخصية): يعتبر هذا الأسلوب اتكالياً، حيث يعتمد فيه الرئيس على مرؤوسيه في تنظيم وقته، مثلاً يتولى السكرتير الدور الأهم في ترتيب وتنظيم وقت المدير، ولكن له فوائد متعددة، منها رف مستوى الفاعلية والكفاءة في العمل، كما يعطي المدير وقتاً كبيراً في التركيز على مهام ذات أهمية أكثر، وتوفير الوقت.

5- عوائق إدارة الوقت:

أ- يعتبر التأجيل من أبرز عوامل الفشل في أداء المهام، حيث يؤدي تأجيل المهام والواجبات وعدم الالتزام بمواعيد التسليم النهائية إلى إيصال الشخص للغرق في الأمور الصعبة، لذلك ينصح بتحديد قائمة الأعمال ومواعيدها ليطم الالتزام بها.

ب-مقاومة التغيير: يتوجب على أي شخص أن يتسم بالمرونة والإرادة، حتى يتمكن من إدارة الوقت بشكل ناجح، لذلك يجب التخلص من العادات السيئة التي من شأنها إضاعة الوقت في أمور غير هامة.

6- فوائد إدارة الوقت:

أ- الحد من ضغط العمل وتقليل معدل التوتر: تساهم إدارة الوقت وتنظيمه في رفع معنويات العاملين، كما تساعد على التقليل من ضغط العمل، والتحفيز للإنتاج والإبداع أكثر.

ب- يترك أثراً إيجابياً بالشعور بالفخر والإنجازات التي حققها، حيث إن الالتزام بتنظيم الوقت وإدارته والتقيّد بتقسيم الأهداف المطلوب تنفيذها يساعد على سهولة تحقيقها.

ج- رفع معدلات الطاقة في أداء العمل، عند مباشرتك في تنظيم وقتك وإدارته يمنحك ذلك شعوراً إيجابياً بالرغبة بإنجاز المزيد من الواجبات، والابتعاد عن عادات تأجيل المهام .

د- منح العائلة وقت أكبر، يتمكن المدير الناجح من إدارة وقته بفعالية وكفاءة عالية، حيث يستفيد من ذلك بإضفاء التوازن بين حياته الشخصية والعمل، حيث يمنحه إدارة وقته إمكانية قضاء وقت أكبر مع العائلة.

المحاضرة 6

أدوار القيادة:

القائد معلماً: ويكمن دور القائد كمعلم باستمراره في تعليم مرؤوسيه أمور العمل وإعلامهم بما يستجد من معلومات ومهارات خاصة في العمل، كما يترتب عليه تعليم مرؤوسيه ما هو مقبول ومرفوض من سلوكيات في المنظمة.

القائد مستشاراً: ويتطلب ذلك من المدير الاستماع لمشاكل المرؤوسين والإصغاء لهم ليرشدهم إلى حلول لمشكلاتهم ونصحهم، وتفادي وقوع المشكلات بين المرؤوسين وحل النزاعات بينهم في حال وقوعها.

القائد قاضياً: ويتمثل ذلك من خلال قيامه بمتابعة أداء المرؤوسين وتقييمه، واتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة بحقهم وحل النزاعات وفضها، والعدل بينهم، وتنفيذ سياسة المنظمة.

القائد متحدثاً باسم: وفي هذا الدور يعتبر القائد حلقة وصل بين الإدارة العليا والمرؤوسين، إذ ينقل للإدارة العليا ما يواجه العاملين من مشاكل وهموم واقتراحات وشكاوى، وينقل للعاملين رد الإدارة العليا ووجهات نظرهم.

متطلبات القيادة وعناصرها :

متطلبات القيادة هي :

أ. التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما .
ب. النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو منعه ، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.

ج. السلطة القانونية : وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاق .

عناصر القيادة هي:

- أ- وجود مجموعة من الأفراد .
- ب- الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها .
- ج- وجود قائد من المجموعة ذو تأثير وفكر إداري وقرار صائب وقادر على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة.

وظائف القيادة:

- 1- **التخطيط.** ويقصد به تحديد الأهداف ، ورسم السياسات ، ووضع البرامج على ضوء الاحتمالات المستقبلية . ويتطلب ذلك من القائد سعة الأفق وبعد النظر وحسن الاختيار بين البدائل المحتملة ، ووضع الخطة التي تحقق الأهداف.
- 2- **التنظيم.** هو الجمع بين مختلف الوسائل المادية والبشرية المتعاونة في تحقيق الهدف المشترك ، وترتيبها وتحديد مسئولية المرؤوسين وسلطاتهم بصورة دقيقة وتحفيزهم على العمل.
- 3- **التوجيه.** هو نشاط القائد المستمر والمتعلق بإرشاد المرؤوسين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم ، ومتابعة تنفيذها على الوجه المطلوب ، وتوجيههم نحو العمل الصحيح ، ومنع السلوك الذي يسئ إلى المنظمة.
- 4- **الرقابة.** وتعني اهتمام القائد بالرقابة على تنظيمه ، وسرعة حل ما يحدث من خلافات ومنازعات ، والتصدي بحزم لكل ما يعيق تحقيق الأهداف.
- 5- **التحفيز.** يجب أن يحرص القائد على حق أداء مرؤوسيه ، حتى يمكن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية ، لذلك يسعى القائد إلى وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية.

- 6-الاتصالات. يجب أن يهتم القائد بالاتصال الدائم والمستمر مع كل وحدات التنظيم، وذلك عن طريق تنظيم الاتصالات من أعلى إلى أسفل لإصدار الأوامر، ومن أسفل إلى أعلى لتلقي التقارير، بالإضافة إلى الاتصالات بالوحدات الأخرى.
- 7-التنسيق. ينسق القائد بين الوحدات المختلفة وأعضاء التنظيم ، ويوجه جميع الاتجاهات الفردية والجماعية في التنظيم نحو تحقيق أهداف المنظمة...
- 8-اتخاذ القرارات. يتخذ القائد القرارات المختلفة ، سواء كانت قرارات تتعلق بالأهداف أو طريقة تنفيذها ، ووضع إستراتيجية التغيير في التنظيم وتهيئة المناخ لقبولها.
- 9-العلاقات العامة. يجب أن يهتم القائد بإقامة علاقات طيبة متبادلة داخل المنظمة وخارجها، ومعاونة الجماعة التي تعمل تحت رئاسته ، وتمثيل الجماعة رسمياً والتعبير عنها أمام الغير.
- 10-شؤون العاملين. يجب أن يهتم القائد بكل شئون العاملين ، ويهتم بتدريبهم وترقيتهم ونقلهم وتدريبهم ...
- 11-النشاط المالي. القائد مسؤول عن أداء واجباته في حدود ما لديه من إتمادات مالية، لذا يجب أن يحسن التصرف فيها ويحدد أوجه الصرف بدقة.
- 12-الاستشارة. وتعني أن يبني القائد أسلوب ممارسته للقيادة على أساس من المشاركة ، والابتعاد من الأسلوب الاستبدادي، والعمل على تفويض السلطة.

س/ ما هي الصفات التي يجب توفرها بالشخصية القيادية؟

1- القدرة على التخطيط: والتي على القائد ان يمضي اكثر من 80% من وقته في التخطيط و20% للتنفيذ...

2- القدرة على التنظيم: القائد يكون بكل محيط منظم ومنضبط (تنظيم الوقت والاهداف والاولويات ومنظم بكل شي)

3- القدرة على اتخاذ القرار: القيادة هي (فن اتخاذ القرار) القائد يصنع الحدث ولا ينتظر...

4- الذكاء الاجتماعي:

أ. ماهر في التواصل مع الاخرين

ب. يعرف كيف يتحدث ويوصل رسالته للاخرين

ج. انه مستمع جيد ومحاور جيد

5- التفويض: يعرف كيف يفوض ومتى يفوض ومن الذين يفوضهم

6- يمتلك الرؤية الثاقبة:

أ. يرى ما لا يراه الاخرون

ب. يتقبل النقد الموجه اليه

ج. يصنع خطط مبدعة جديدة

7- التحفيز: قادر على بث روح الحماسة والتحفيز في نفوس اباعه ويؤمن بدور

التحفيز في استنفار قدرات اتباعه

8- الثقافة:

أ. غزير المعرفة.

ب. على درجة عالية من العلم.

ج. يطور نفسه ويتابع مجريات التطور من خلال القراءة والدورات والندوات.....

9-الثقة:

أ. لا يوجد قائد مزعزع الثقة

ب. ثقة القائد في قدراته ومبادئه

ج. الثقة هي التي تعطيه القوة في السيطرة على المواقف والمشكلات

10-الالتزام بالخطط:

أ. شديداً الالتزام بالخطط التي يصنعها

ب. يدرك بأن الوصول الى الهدف ليس سهلاً

ج. يجب الالتزام بالخطط حتى النهاية

11-الالتزام الخلقى: وهذه احد اهم الصفات واقوى الخصائص للقائد الناجح لان

العاملين معه يشعرون بالامان.

12-الذكاء العقلي: ليس شرط ان يكون عبقرى لكن يجب ان يتمتع بذكاء فوق

المتوسط يؤهله للتعامل مع المعلومات المحتملة والمشكلات الطارئة.

المحاضرة 7

انماط القيادة

* النمط الاول : (الرئيس)

هو شخص يقود جمع من البشر يؤمنون بقدرته ويتصف:

1. اعتماده بشكل رئيسي على الردع والعقاب

2. شرس جداً اذا ما خالفه أحد

3. يرى نفسه دائماً على صواب

4. يذكر اتباعه ان من يخالفه العقاب ينتظره

* النمط الثاني: (القائد الفاعل)

1. هو شخص عملي جداً

2. لا يثق إلا بنفسه

3. لا يثق في موظفيه ومرؤسيه ويشتكي من انه يجب ان يفعل كل شي بنفسه

4. لا يفوض احداً ليقوم بأعماله بدلاً عنه، لذلك هو دائماً مشغول...

5. دائماً متذمر لكنه بالمقابل : شخص مجتهد جداً في عمله ومخلص جداً لعمله

واتباعه، واسع الخبرة والمعرفة في مجال عمله

* النمط الثالث: (القائد المدير)

1. رجل يؤمن ويضع امام عينيه دستور منظم

2. يبدأ عمله منذ وضع الخطة حتى تنفيذها مروراً بإعطاء الاوامر والمتابعة

والاشراف

3. لا مانع لديه من افناء عمره الوظيفي في متابعة التفاصيل

*** اهم خصائص القائد:**

انه يضع الحدث ولا ينتظر ماذا يحدث وهو يصنع الفعل ولا يعمل إلا في حالة (رد الفعل) ورد الفعل في ذهنه لدى الاخرين محسوب ومتوقع فيما يقوم به بخصوص ,وقد بنى تصوراته لما سيحدث مستقبلاً في ضوء ذلك و وضع خيارات التعامل لذلك وبشكل واضح.

*** اسباب اتخاذ القرارات الخاطئة:****1. الغضب**

2. الارهاق: ان الذهن المجهد لايعمل بكفاءة, وكذلك الجسد المرهق يؤثر على تفكير صاحبه, كذلك التوتر وضغط العمل تجعله يتخذ قرارات لم تاخذ استحقاقها الكافي من التفكير

3. اتباع الاهواء او هوى النفس: عندما تريد ان تتخذ قراراً يجب ان تبتعد عن الميول والعواطف اذا كان لديك شك ان قرارك بعيداً عن الصواب, كذلك يجب النظر الى كل البدائل والخيارات المصرحة بنظرة واضحة

4. الابتعاد عن الخوف: دائماً عليك ان تتذكر ان الشجاعة هي واحدة من اهم صفات القائد وعليه فإن الخشية او الخوف من الفشل خاصة عند مقارنة الامر بتجارب سابقة ستؤثر على الذهن ويجعلك تبني جو التشائم الذي سيؤثر حتماً على القرار

5. المؤثرات الخارجية: ونقصد بها اي مؤثرات شخصية تخص صانع القرار يجب ان لا تؤثر على قراره, بمعنى ان يبعد كل مشاكله الشخصية ومشاكل العمل الفرعية على القرار

6. **المثالية الزائدة:** ونقصد بها ان طموح صاحب القرار يهدف الى ان يكون قرارهم صائباً بنسبة 100% ولذلك يسلكون روتيناً بطيئاً في عملهم مما يفوت العديد من الفرص التي تضيع عليه نجاحات اخرى لولا هذه المثالية
7. **اتخاذ القرار في توقيت غير مناسب:** لكل قرار وقته ومن اكثر الامور التي تؤثر على قراراتنا هي اتخاذها في وقت ليس وقتها اي ان الوقت غير المناسب, اي اما ان يكون القرار قبل اوانه او بعد مدة من ضرورته بسبب التوقيت والتأجيل.

*خطوات جعل القرار قوياً وناجحاً:

1. **تعويد الذات وتدريبها على اتخاذ القرارات مهما كان الامر بسيطاً وعدم الاعتماد على الاخرين في ذلك وبالتالي تصبح تابعاً وليس قائداً**
2. **المراقبة الذاتية للقرارات التي تتخذها, بمعنى ان ترى قراراتك الناجحة لتستفيد منها مستقبلاً والخاطئة لمعالجتها وعدم الوقوع بها مستقبلاً**
3. **استشارة الاخرين وخاصة الذين لهم تخصص في موضوع القرار الذي تتخذه , بل احياناً استشارة المقربين اليك واصحاب التجارب السابقة تكون مقيدة الى حد كبير في ان يكون قرارك قوياً وفعالاً**
4. **دراسة القرار بابعاده الثلاثية التي نقصد بها وجهة نظرك بأعتبارك صانع القرار - وجهة نظر من تعده طرفاً خصماً - والوجهة الاخرى هي نظرة الاخرين (المراقبين) الذين ليس لهم صلة بالقرار وتأثيراته**
5. **تجريد القرار في كل مراحل اقراره وتنفيذه من المشاعر الشخصية لما لذلك من تأثير على قوة القرار**
6. **تنفيذ القرار فور اتخاذه وعدم ركنه على الرفوف ليصبح نافذ المفعول وذلك سيكلفه الجدية والعزم**

7. متابعة تنفيذ القرار وبكل مراحل حتى اكتمال غاية تنفيذه ونقصد هنا بشكل خاص القرارات ذات الاهمية القصوى.

واجبات القائد:

- 1) تقسيم العمل بحيث يتناسب مع قدرات العاملين ويحقق الأهداف المرسومة.
- 2) العدل بين الأفراد في المعاملة, وإسداء النصح لهم دوماً.
- 3) اخذ المشورة من اصحاب الخبرة.
- 4) إشاعة ثقافة الحوار وتقبل الرأي الآخر عند الأفراد.
- 5) إعداد قادة المستقبل.
- 6) اتخاذ القرار المناسب.

العوامل التي تؤدي الى فشل القيادة:

- الاستبداد.
- التكبر والتعالي والعجب ورفض النقد.
- غياب الهدف عن الذهن وبعثرة الأولويات.
- مخالفة الفعل للقول.
- الاستئثار بشيء دون الأفراد.
- تعيين نائب ضعيف.
- ضياع معالم القدوة من شخصيته القائد.
- التوقف عن تنمية المواهب وتجديد المعارف الشخصية بحجة علو المرتبة.
- الانسياق الدائم مع رغبات الأفراد والانقياد لهم.
- التمرد على الرئيس.

المحاضرة 8

فاعلية القيادة وعلاقتها بالذكاء الانفعالي

إن فاعلية القيادة تكمن في قيادة الأفراد بشكل عام، لأن جوهرها يتمثل في أنها تتطلب من القائد التوفيق بين أسلوبه وبين كفاءة أتباعه ومدى التزامهم بقيم المنظمة، والقادة الفاعلون هم الذين يمكنهم التعرف على ما يحتاجه الموظفون، ثم يكيفون أسلوبهم لتلبية تلك الحاجات.

ويعد الذكاء الانفعالي من أحدث أنواع الذكاءات التي كشف عنها العلماء في مجال علم النفس، ولقد نما وتطور هذا المفهوم نتيجة لطابع العصر الذي نعيشه، والذي يتطلب رؤية غير تقليدية لمفهوم الذكاء، فالمجتمع الآن يواجه العديد من التحديات الاقتصادية والصحية والثقافية والسياسية والبيئية والتي تتطلب من الفرد ليس فقط قدرات عقلية لحل المشكلات التي تواجهه، ولكن أيضا يحتاج إلى قدرات انفعالية واجتماعية يمكن من خلالها التعامل بكفاءة مع الآخرين.

ولا شك أن نجاح القادة في مهمة القيادة تتأثر بمدى توافقهم وتجانسهم مع ذواتهم ومع الآخرين والانفعالات التي يبديونها في مواقفهم القيادية قد تؤثر على قدرتهم وكفاءتهم الإنتاجية. ويحتاج الأداء في المنظمات بصفة عامة إلى تضافر واتساق جهود العاملين، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال قيادات واعية ومدركة لدورها الوظيفي، وتمتلك المهارات اللازمة لتحقيق التناغم والانسجام في الأداء، وإذا كانت القيادة تشير إلى فن التعامل مع الآخرين أو التأثير عليهم، فإن امتلاك القادة مهارات التعامل مع العاملين يعد أمرا جوهريا في تحسين الممارسات القيادية.

إن الذكاء الانفعالي هو أحد المتغيرات الأساسية والتي أخذت في البروز كأحد الصفات الجوهرية للقائد الإداري، حيث إن قدرة القادة على اكتشاف واستثمار

طاقات وقدرات العاملين الظاهرة والكامنة ومساعدتهم في توظيفها وتنميتها، لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال اكتشاف القادة أنفسهم والوعي بقدراتهم.

إن مفهوم الذكاء الانفعالي، يأتي اعترافاً بأهمية انفعالاتنا في النجاح والفشل في مواقف الحياة المختلفة.

نخلص من ذلك إلى أن القيادة الفاعلة ترتبط بالعديد من المفاهيم والمتغيرات التي تعمل على صقلها وزيادة فاعليتها وكفاءتها في تحقيق أهداف الجماعة ومن أهم تلك العوامل، العامل الانفعالي والعامل العقلي والعامل الاجتماعي والتي تعكس التفاعل الناجح بين القائد والجماعة.

المحاضرة 9

ادارة الضغوط النفسية والتعامل معها

تعريف الضغوط (*Identify Stress*) :

تعرف ضغوط الحياة بأنها مجموعة من التراكمات (النفسية والبيئية والمواقف الشخصية فضلاً عن العوامل الوراثية....) التي يتعرض لها الفرد نتيجة للالزمات والتوترات والظروف الصعبة أو القاسية التي أوجدت تلك التراكمات والتي تترك أثارا" نفسية على الفرد .

ان للضغط عدة تعريفات , من أبرزها :-

- 1- **الضغط كعبء أو مشقة خارجية:** وهنا يعرف الضغط بأنه حدث لا يمكننا التنبؤ به أو التحكم فيه ويرجع الى قوة خارجية قاسية أو عنيفة (مثلاً خبر غير سار، صدمة ناتجة من موقف شخص معين....الخ) .
- 2- **الضغط كتوتر داخلي:** يعد الضغط وفقاً لهذا الاتجاه حالة داخلية من الصراع النفسي والتوتر والقلق والتركيز على مجابهة تهديد أو خطر وهنا الضغط يستلزم وقتاً وطاقة لمجابهته .
- 3- **الاتجاه الفسيولوجي:** بموجب هذا الاتجاه المقصود بالضغط استجابة عامة يقوم بها الجسم لأي متطلب يقع على عاتقه .
- 4- **الاتجاه المعرفي:** هو علاقة الضغط بين حاجة معينة واستجابته وقدرته على المواجهة , فاذا تمت مواجهة الفرد لتلك الحاجات بكفاءة وثقة مستندة الى قدرة ودراية الفرد لا يحدث هنالك ضغط .

استجابة الانسان للضغوط الداخلية والخارجية:

مفهوم الضغوط الداخلية : التهيؤ النفسي لقبول المرض - ضعف المقاومة الداخلية نتيجة الصراع النفسي الداخلي الذي يستمر بداخلنا لمواجهة شيئاً ضاعطاً , مما يستهلك وقتاً وطاقة .

مفهوم الضغوط الخارجية: الذي يتمثل من خلال الاحداث اليومية التي يتعرض فيها الفرد للعديد من المواقف بالتالي صعوبة التعامل مع المحيط الاجتماعي أو عدم القدرة على تحمل الصدمات كالحسائر المادية أو موت شخص عزيز.

يمكننا تقسيم استجابات الإنسان للضغوط الداخلية والخارجية الى :-

اولاً ارادية و لا ارادية:

- 1- ارادية: وهي التي يدركها ويعرفها الفرد ومن ثم يقوم برد فعل اعتيادي تجاه تلك الضغوط , مثل ارتداء ملابس أخرى عند الاحساس بالبردالخ .
- 2- لا ارادية: رد فعل اعتيادي تقوم به بعض اعضاء الجسم التي يصعب التحكم بها مثل الارتجاف عند التعرض الى موقف صعب أو التعرق بسبب الخجل ...الخ .

ثانياً عضوية ونفسية :

- 1- عضوية: كافراز بعض الغدد والتنبيهات الهرمونية أو رد فعل الجهاز التنفسي والجلد ...الخ .
- 2- نفسية: وهي متعلقة بالجانب العقلي للانسان وطريقة تفكيره في الاستجابة تجاه الضغوط فضلاً عن سلوك الانسان تجاه الضغط الداخلي أو الخارجي كرد الفعل تجاه الأخطار من قبل الجهاز العصبي ومقاومة الضغط ومن ثم في حالة عدم مقدرة

الجسم على الاستمرار في مقاومة الضغوط لفترة زمنية طويلة تظهر علامات الاعياء التي تؤدي الى الاكتئاب أو أمراض جسمية .

انواع الضغوط

1-الضغوط الاقتصادية :- التي لها دور مهم في تشتيت الفرد وقدرته على التركيز والتفكير خاصة عند وجود الأزمات المالية .

2-الضغوط الاجتماعية: وتعد البعد الأساسي في التماسك الاجتماعي والتفاعل بين أفراد المجتمع .

3-الضغوط الأسرية: أنها تشكل بعواملها التربوية ضغطا " شديدا" على رب الأسرة وأثرا على التنشئة الأسرية .

4-صعوبات الدراسة: يتعرض الطالب في مختلف المراحل الدراسية الى ضغط شديد في حالة عدم استجابته للوائح التي تضعها المدرسة أو الكلية ,فهو مطالب بأن يحقق النجاح في المدرسة لارضاء طموحه أو اسرته.

5-الضغوط العاطفية: بكل نواحيها النفسية والانفعالية, فأنها تمثل لبني البشر واحدة والتي تعد من مستلزمات وجوده الانساني .

6-ضغوط العمل: ان الظروف الداخلية لدى العامل هي السبب الفعال في التعرض للضغط بالإضافة الى الظروف الخارجية في العمل مثل (علاقات العمل - اجور العمل - وسائل نقل العمال ... الخ) كل تلك الظروف مجتمعة تسبب ضغوطا"عالية تعيق انتاجية العامل وتؤدي الى بعض الحوادث والاصابات في مجال العمل ,وربما يقود بعضها الى اصابات نفسية وجسمية وقد أثبتت الدراسات النفسية أن 43% من حوادث العمل كانت بسبب الأخطاء الناتجة عن أربعة عوامل هي(الصدمة - جو العمل - كثافة العمل - المشاكل العائلية).

المحاضرة 10

التخطيط (Planning)

مفهوم التخطيط

التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الادارة العامة والتي يقع على عاتق القيادة الادارية وجوب النهوض به كوظيفة اساسية تختص بها الادارة العليا، ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الادارة التي تعمل على تنفيذ الخطة.

أهمية التخطيط

ان العمل بدون خطة يصبح ضرباً من العبث وضياع الوقت سدى، اذ تعم الفوضى والارتجالية ويصبح الوصول الى الهدف بعيد المنال .
وتبرز أهمية التخطيط أيضاً في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات حيث أن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر، مما يفرض على رجل الادارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال مراحل التنفيذ المختلفة.

مستويات التخطيط

- * تخطيط طويل الأجل: المستويات العليا- رسم السياسات والأهداف العامة - تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها .
- * تخطيط متوسط الأجل: المستويات الوسطى- ترجمة الأهداف الى برامج عمل - تحديد الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحديد الهدف .

* تخطيط قصير الأجل: المستويات الاشرافية- تحويل الخطط والبرامج العامة الى برامج عمل تفصيلية .

مقومات التخطيط

تتضمن عملية التخطيط الاداري عدداً من المقومات الأساسية تتمثل في تحديد الأهداف، التنبؤ، السياسات والبرامج، والاجراءات، واخيراً بلورة طرق العمل ونقصد به الوسائل والامكانيات.

اولاً : الأهداف

الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، واذا كان المطلوب هو تحقيق هذه النتائج في المستقبل البعيد، فانها تسمى غايات، وأهدافا استراتيجية، أما اذا كان تحقيقها في الأجل القصير فانها تسمى أهدافا تكتيكية.

العوامل الواجب توفرها في الأهداف :-

- 1- الوضوح، يجب ان يكون الهدف واضحاً لضمان تحقيق النتيجة المطلوبة.
- 2- القناعة بالهدف، كلما زادت قناعة العاملين بالهدف كلما ازدادت درجة حماسة العاملين نحو تحقيق اداء عالي .
- 3- الواقعية في الهدف، اي يمكن الوصول اليه وليس شيئاً مستحيلاً، ووفقاً للامكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- 4-التناسق والانسجام، يجب أن تكون الأهداف الموضوع متناسقة مع بعضها البعض بحيث يسهل تنفيذها.
- 5-مشروعية الهدف، اي يكون متوافقاً مع القيم والمثل والتقاليد المرعية في المجتمع، ومراعاته للقوانين والانظمة المعمول بها.
- 6-القابلية للقياس، إذ تخضع الأهداف للمقاييس التالية :-

- أ- مقياس زمني: تحديد فترة زمنية محددة لانتهاء العمل المطلوب .
- ب- مقياس كمي: تحديد الكمية التي يراد تنفيذها خلال فترة معينة .
- ج- مقياس نوعي: وهو تحديد النوعية التي يجب ان يظهر عليها الأداء خلال فترة التنفيذ.

ثانياً : التنبؤ

التنبؤ نشاط ذهني مرتبط بوجود النشاط الانساني, وهو نتيجة لارتباط النشاط الانساني بعنصر الوقت , ويعرف التنبؤ بأنه التوقع للتغيرات التي قد تحدث مستقبلاً" وتؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر على النشاط.

الأمر التي يجب أن تراعى في التنبؤ:-

- 1- أن يكون التنبؤ دقيقاً قدر الامكان.
- 2- أن تكون البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها التنبؤ حديثة .
- 3- أن يكون التنبؤ مفيداً، أي يمكن استخدامه في حل المشكلات.
- 4- غير مكلف فلا تفوق التكاليف الفائدة الاقتصادية المرجوة منها.
- 5- أن يكون واضحاً.

ثالثاً: السياسات

هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل, والمحددة سلفاً بمعرفة الادارة, والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف، وهناك فرق بين السياسة والهدف، فالهدف هو ما نريد تحقيقه، أما السياسية فهي المرشد لاختيار الطريق الذي يوصل للهدف .

وتعتبر السياسات بمثابة مرشد للأفراد في تصرفاته وقراراتهم داخل المنظمة، فهي تعبر عن اتجاهات الادارة في تحديد نوع السلوك المطلوب من جانب الأفراد أثناء

أدائهم لأعمالهم.

ويرتبط التخطيط بالسياسة ذلك أن التخطيط غالباً ما يتغير نتيجة التغيير في السياسات أو نظم العمل أو الاجراءات، وذلك بقصد الوصول الى الهدف المنشود بأحسن الوسائل وبأقل تكلفة.

رابعاً: الاجراءات

هي بمثابة الخطوات المكتبية والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب اتمام الاعمال وكيفية تنفيذها، والمسؤولية عن هذا التنفيذ والفترة الزمنية اللازمة لاتمام هذه الاعمال .

فهي تعد خط سير لجميع الأعمال التي تتم داخل المنظمة لاتمام هذه الأعمال، فمثلاً اجراءات التعيين في الوظيفة تتطلب مجموعة من الخطوات والمراحل التي يجب على طالب الوظيفة أن يمر بها بدءاً من تعبئة نموذج الوظيفة واجراءات الامتحانات والمقابلات الى صدور قرار التعيين من الجهة المعنية .

خامساً: تدبير الوسائل والامكانيات

ان الاهداف الموضوعية والسياسات والاجراءات المحددة لتنفيذ هذه الأهداف لا يمكن أن تعمل دون وجود الوسائل والامكانيات المادية والبشرية المتاحة فهي ضرورة لاكمال وتحقيق الأهداف.

المحاضرة 11

اعداد الخطة (plan Preparation)

ان اعداد الخطط ليس عملاً سهلاً يمكن القيام به في أي وقت وتحت أي ظروف، بل هو عمل ذهني شاق يتطلب بذل جهود كبيرة من الجهة المسؤولة عن وضع الخطط، والالمام بجوانب عديدة عن المشكلة التي يراد التوصل اليها، وتوفير الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لوضع الخطة، ان مراعاة تحري الدقة في تحديد جوانب الخطة مسألة حيوية يجب أخذها في الاعتبار عند العزم على اعداد أي خطة، واللجوء الى الاساليب العلمية في اعداد الخطة والاستفادة قدر الامكان مما هو متوافر لدى المخطط من معلومات وبيانات ووسائل وامكانيات مادية وبشرية، وذلك للوصول الى درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في المراحل التي تمر بها الخطة بدءاً من الاعداد والاقرار الى التنفيذ والمتابعة.

مراحل اعداد الخطة

اولاً :- مرحلة الاعداد

وتشمل ما يأتي :-

- 1-تحديد الاهداف .
- 2-جمع وتحليل البيانات والمعلومات وذلك بقصد تحليلها ودراستها لمعرفة الاوضاع الحالية والمتوقعة .
- 3-وضع الافتراضات والاجابة عن كل التساؤلات .
- 4-وضع البدائل وتقويمها .
- 5-اختيار البديل الانسب .
- 6-تحديد الوسائل والامكانيات اللازمة .

ثانياً:- مرحلة الاقرار أو الموافقة

بعد انتهاء المرحلة السابقة تصبح الخطة جاهزة للتطبيق الفعلي، ولكن هذا لا يتم إلا بعد اقرارها من الجهات المختصة، والتي تعطي الموافقة بالعمل بموجب هذه الخطة .

ثالثاً:- مرحلة التنفيذ

بعد الموافقة على الخطة تبدأ الدخول في حيز التنفيذ .

رابعاً:- مرحلة المتابعة

تعتبر مرحلة متابعة الخطة من اهم المراحل في عملية التخطيط , اذ لا ينتهي عمل المخطط بوضع الخطة بل يجب عليه ان يتأكد من تنفيذها وملاحظة أي انحرافات في الخطة والعمل على تلافيتها .

وأن اسباب الانحراف يكون بما يأتي:-

1-مراجعة الخطة نفسها .

2-مراجعة التنفيذ.

3-الظروف الخارجية .

معوقات التخطيط

1-عدم الدقة في المعلومات والبيانات .

2-اتجاهات العاملين التي كثيرا ما تحدث الاتجاهات السلبية نحو الخطة اثرأ كبيراً في عرقلة مسيرتها .

3-عدم صحة التنبؤات والافتراضات .

- 4- اغفال الجانب الانساني يؤدي الى تجاهل الخطة للعامل الانساني الى مقاومة هؤلاء العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها؛ مما قد يؤدي الى فشلها في تحقيق أهدافها .
- 5- الاعتماد على الجهات الاجنبية في وضع الخطة .
- 6- القيود الحكومية .
- 7- عدم مراعاة التغير في الواقع .
- 8- أسباب متعلقة بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط .

محاضرة 12

المرأة و القيادة (Women and Leadership)

سمات المرأة القيادية الناجحة

- على معرفة تامة بعملها.
- مواكبة للتطورات والتغيرات.
- على علم بوضع مرؤوسيهها من حيث نقاط القوة والضعف واهدافهم...
- قوية الشخصية وحازمة وواثقة من نفسها.
- متميزة من ناحية انجاز العمل والاخلاق.
- متفائلة ومتعاونة.

رؤية المرأة القيادية

- الالتزام بالمعايير الاخلاقية.
- التأثير في الاخرين.
- التخطيط بشكل سليم للمستقبل.
- الالتزام بالجودة والامانة في العمل.
- الاستماع والانصات بشكل فعال.
- الالتزام بالاسس الداعمة لرؤيتها.

الانتقادات الموجهة لقيادة المرأة

- النساء ضعيفات امام الازمات والضغوط.
- النساء يخشين اتخاذ القرار، ورائهم تتغير باستمرار.
- العمل مع النساء صعب جداً ولا يمكن إرضائهم.
- صعوبة عمل المرأة مع فريق عمل.
- المرأة تخطئ بين مشاكل العمل وحياتها الشخصية.
- المرأة بطبيعتها عاطفية، ومتقلبة المزاج.

الرد على الانتقادات الموجهة ضد قيادة المرأة

- المرأة هي التي تنجب وتربي وتصنع القادة، فكيف لاتستطيع ان تكون قائدة ومعلمة.
- التاريخ يشهد لها والحاضر بقدرتها على القيادة الفاعلة والمتميزة.
- لها القدرة والقابلية الكاملة على تطوير العمل والانجاز المتميز في كافة مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والفنية والبيئية... الخ.
- المرأة تستطيع العمل تحت كافة الضغوط.
- المرأة تستطيع العمل مع الفريق، ولا يمكن للفريق العمل بدون وجود المرأة.
- للمرأة القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليته.

محاضرة 13

تمكين المرأة (Women's Empowerment)

مفهوم تمكين المرأة: قدرة المرأة على اتخاذ القرارات التي تتيح لها التحكم والسيطرة بحياتها...وهي أيضاً عملية تغيير شامل نحو رفع مكانة المرأة في المجتمع بمساعدة الدولة والمجتمع ...

عناصر تمكين المرأة:

- حق المرأة في تحديد خيارات حياتها بنفسها...
- قدرة المرأة في السيطرة على حياتها...
- شعور المرأة بقيمتها وذاتها...
- امكانية المرأة في الوصول إلى الموارد والاستفادة منها...
- امكانية المرأة في التأثير على النظام الاجتماعي والاقتصادي...

مجالات تمكين المرأة:

- التمكين الاقتصادي، إذ يتيح هذا التمكين للمرأة القدرة على السيطرة على مصدر دخلها وتعزيز الاستقلالية المالية لها، والوصول إلى الاسواق وتوفير فرص عمل لها متكافئة مع الرجل ومن ضمنها الوصول الى المواقع الاقتصادية الهامة ومشاركتها في صنع القرار الاقتصادي...
- التمكين السياسي، وهذا الامر يسمح للمرأة الحق في التصويت والمشاركة في الحياة السياسية...

- **التمكين الاجتماعي والثقافي**، وهي تتيح للمرأة المشاركة الاجتماعية بنطاق واسع ومنها المجال التعليمي، مما يعطيها القوة والارادة للمضي قدماً في الحياة، والتحرك نحو الحد من التمييز ضدهم...
- **التمكين القانوني**، يمكنها من معرفة حقوقها القانونية والحصول على دعم المجتمع في إنفاذ حقوقها، عن طريق حملات التوعية بحقوقها لغرض التنفيذ الفعال لهذه الحقوق، مع تعزيز تشريع القوانين التي تدعم حقوق المرأة والحد من أي انتهاك يطال حقوقها...
- **التمكين النفسي**، ويتحقق ذلك باحترامها لذاتها والايان بقدراتها، وبالشكل الذي يزيد من الوعي الاجتماعي تجاه الظلم الذي قد تواجهه المرأة...

الخطوات التي تسهل تمكين المرأة، من ابرز هذه الخطوات:

1. القضاء على الأمية والفقر والمشاكل الصحية لدى المرأة...
2. دعم حصول المرأة على العمل وتعزيز حصولها على دخل مناسب وبالشكل الذي يمكنها عن طريقه الاعتماد على نفسها اقتصادياً، فضلاً عن توفير الضمان الاجتماعي للمرأة على قدم المساواة مع الرجل ...
3. القضاء على ظاهرة العنف ضد المرأة...
4. القضاء على التمييز ضد المرأة ...
5. دعم النساء في مجال الاستثمار في الاعمال التجارية والمالية...
6. تشجيع الفتيات على تلقي التعليم المطلوب ...
7. توفير المياه النظيفة والخدمات الاساسية للنساء في المناطق البعيدة أو النائية...

8. الاهتمام بوضع الام واطفالها عن طريق رعايتها الصحية بشكل مناسب
وتوفير احتياجات اطفالها...