



المحاضرات النظرية

مفهوم الإدارة:- هي عملية توجيه وقيادة ورقابة الجهود البشرية والموارد المادية في اي منظمة لتحقيق هدف معين. أن هذا التعريف ينطبق على الإدارة في اي هيئة سواءا كانت عامة كالهئية العامة للإرشاد والتعاون الزراعي أو منظمة خاصة مثل المصنع الذي يدار من قبل مجموعة معينة غير حكومية. وكما تعرف أيضا على انها العملية التي تسعى الى تجميع جهود مجموعة من البشر تجاه تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة.

أنواع الإدارة:- لقد أشار الكتاب الى نوعين من الإدارة هي:-
أولا إدارة الأعمال العامة:- هي الإدارة التي تكون مرتبطة بالأهداف والسياسة العامة للدولة. إذ تقدم خدماتها للمجتمع بغض النظر عن العائد الإقتصادي (الربح والخسارة). فالهئية العامة للإرشاد والتعاون الزراعي والمدرسة ومركز الشرطة... الخ كلها أنواع الإدارة العامة تؤسس في المجتمع لحاجته لخدماتها رغم أن الدولة تصرف عليها الكثير.

أن تعريف هذا النوع من الإدارة يمكن أن يكون بالصورة الآتية:- هو نمط من أنماط الجهود الإنسانية التعاونية ذات الدرجة العالية من المعقولية الذي يهدف الى تحقيق الأهداف العامة بأقل جهد وبأقصر وقت و بأقل كلفة. مما يوضح شمول الإدارة العامة للإدارة الإرشادية بتأكيدا على إدارة التنظيمات الحكومية التي يتجسد من خلالها وضع الأهداف العامة للدولة موضع التنفيذ كل منها في مجال معين (الهئية العامة للإرشاد والتعاون الزراعي تضع أهداف الدولة وسياستها في تقديم الخدمات الإرشادية للفلاحين موضع التنفيذ). وعلى ضوء ما سبق يمكن اعتبار الإدارة الإرشادية نمط للإدارة العامة. لذا يمكن تعريف الإدارة في الإرشاد الزراعي على إنها ((عملية تنظيم و تنسيق وتوجيه وضبط جهود مجموعة من العاملين يسعون من أجل تطوير قابليات أبناء الريف تحقيقا لأداء وإنتاج أفضل لهم مما ينعكس على الرفاهية في حياتهم والمجتمع ككل وضمن المؤشرات العامة للدولة.

ثانيا إدارة الأعمال الخاصة:- هي أوجه النشاط الإقتصادي الخاص الهادف الى تحقيق ربح وهو بذلك يهتم بالتركيز على التنظيم والإدارة في الميدان الإقتصادي.

الفوارق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال الخاصة؟

- ١- أن هدف الإدارة العامة هو الخدمة العامة بينما هدف إدارة الأعمال الخاصة هو الربح. لذلك فالمشاريع التي لا تحقق ربحا لا تقدم عليها سوى الإدارة العامة. لذلك يكون قياس مدى نجاح المشروع الخاص بمقدار مايدرر على أصحابه من ربح. أما المشروع العام فنجاحه يتوقف على مدى مساهمته في تحقيق الهدف العام الذي تسعى اليه الدولة من وراء إنشائه.
- ٢- تواجه الإدارة العامة الحاجات المتعددة والمشروعة للشعب (اقتصادية – دينية – إجتماعية- ترفيهية). فيما يسعى إدارة الأعمال الخاصة اساسا على النشاط الإقتصادي.
- ٣- تحتكر الإدارة العامة القيام ببعض الوظائف ولاسيما تلك التي تمثل عصب الإقتصاد القومي فيما تقوم المشروعات الخاصة على أساس المنافسة.
- ٤- تمتاز الإدارة العامة بكون حجم التنظيم وتلتزم باحترام المساواة في المعاملة بين المواطنين فيما تكون المشروعات الخاصة عادة أصغر حجما وأكثر مرونة في إجراء ابتكار فلا تلتزم بمعاملة المنتفعين

- بخدماتها معاملة متماثلة فليس بموظف يريد مثلا ان يبيع الطوايح بأقل السعر المحدد لمواطن إعتاد الشراء من مكتبه بينما قد يبيع التاجر بأقل لأحد زبائنه المنتفعين دون غيره من المشترين.
- ٥- تخضع الإدارة العامة للمسؤولية العامة لأنها مسؤولة أمام الجمهور وأمام مؤسساته العامة والدستورية. بهذا يفرض على العاملين بها اداء وظائفها وأحترام رغبات الجمهور والعمل بروح الفريق سواء فيما بينهم أو مع العاملين بالأقسام الأخرى والإحتفاظ بحسابات منظمة ومكتوبة تسهل عملية المراجعة والعلاقة في التصرفات. أما الإدارة الخاصة فمسؤوليتها العامة غير مباشرة ولا تظهر بذات المدة لأنها تعمل في أموال خاصة وتستهدف الربح الشخصي.
- ٦- يلتزم المدير في الإدارة العامة بتنفيذ القرارات التي يتلقاها من المؤسسات السياسية للدولة دون أن يكون له خيار فيها. بل أن مقومات المدير الناجح أن يتصف بما يسعى بالحاسة السياسية فيسير وفقا للسياسة العامة دون إنحراف.

أوجه الشبه بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال الخاصة؟

- ١- ان الإدارة عملية أو نشاط ليست مقصودة على القطاع الحكومي أو القطاع العام ففي المصانع والمستشفيات والمؤسسات الخيرية ودور العبادة والنقابات العمالية والتنظيمات الجماعية والتجارية والزراعية والسياسية في كل هذه التنظيمات فأن معيار النجاح هو الإستخدام الفعال للموارد البشرية والطبيعية والمادية. وبصورة أخرى فأن الإدارة تمثل جهدا جماعيا متعاوننا سواء كان في مؤسسة عامة أو مؤسسة خاصة.
 - ٢- ان العناصر التي تقوم عليها واحدة تقريبا وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وهناك تماثل أو تشابه في المبادئ والمفاهيم والمصطلحات التي تستخدمها الإدارتان. وقد أعتمدت الإدارتان كل على الأخرى في تطوير مجموعة من المبادئ والنظريات والمفاهيم.
 - ٣- تسهم الإدارة العامة والخاصة فيخدمة المواطنين والمجتمع وإشباع حاجاتهم. أهمية الإدارة؟
 - ١- ان العمل المنظم أصبح الوسيلة الشائعة لمعالجة الأمور ذلك لأن العمل الفردي لم يعد بإمكانه مساندة الحاجات الجماعية المتزايدة للمواطنين إذ أصبح المدير أو المسؤول الذي يريد أن يزيد من نشاط مؤسسته أو يوسع أعمالها يفكر في إيجاد قسم أوشعبة لها لتأدية المهمة بدلا من أن يوكل تنفيذها لأحد الموظفين أو العاملين له. فمثلا عندما نريد أن ندخل العمل الإرشادي للشباب ضمن نشاطات الإرشاد الزراعي في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي لا بد من إستحداث شعبة أو قسم للنشئ الريفي في الهيئة.
 - وبالطبع عندما يكون هناك وحدة إدارية جديدة يتطلب أن يكون لها مدير أو مسؤول عارف بالأسس والمبادئ والنظريات الإدارية ليطبقها في عمله إذا ما اريد أن ينجح فيه.
 - ٢- أن علم الإدارة يحوي مبادئ ونظريات وإتجاهات مختلفة يفترض أن يطبق وصولا لأداء جيد وإنتاج كفاء لذا فإن الإهتمام بدراسة علم الإدارة هومن منطلق التعرف على هذه المبادئ من أجل التطبيق لها حيث لم تعد الإدارة مجرد خبرة تكسبها بالممارسة.
 - ٣- إن إهتمامنا بالإدارة يأتي من منطلق كونها المسؤولة عن تدفق الخدمات الى المواطنين وهي المسؤولة عن الإخفاقات والنجاحات بهذا الخصوص.
 - ٤- إن الإدارة عامل مهم وفاعل في إستثمار الإمكانيات والطاقات المادية والبشرية تحقيقا بكفاءة جيدة. إذ بالممارسة الجيدة للإدارة نستطيع أن نزيل أو نقلل من ظاهرة البطالة المقنعة.
- نظريات الإدارة؟
- ١- النظريات التقليدية (نظرية فردريك).
 - ٢- النظريات الحديثة.

أولاً النظريات التقليدية (فردريك تايلر - هنري فايول - ماكس ويبير - الديمقراطية)؟

١- نظرية فردريك تايلر (١٨٥٦ - ١٩١٦م):- وهو ما يطلق عليه أحياناً (الإدارة العلمية) وحظي بهذا اللقب للدراسات الميدانية التي قام بها بنفسه حيث بدأ حياته العلمية في سنة (١٨٧٣م) كميكانيكي، وفي سنة (١٨٧٨م) عين احدى شركات الصلب في الولايات المتحدة الأميركية ثم أصبح في سنة (١٨٨٤م) مهندس أول للمصنع. لقد قدم تايلر أعماله في ثلاث مؤلفات متتالية الأول عام (١٩٠٣) تحت إسم إدارة المصنع). والثاني عام (١٩١١) تحت أسم مبادئ الإدارة العلمية). والثالث عام (١٩١٢) تحت إسم الشهادة أمام اللجنة الخاصة). بالإضافة الى مجموعة أبحاثه في مجالات التكنولوجيا والهندسة.

لقد كان الهدف الأساسي لتايلر هو زيادة الفاعلية الإنتاجية خاصة في المستويات الإنتاجية ومن أجل الوصول الى هذا الهدف فقد نادى بالأسلوب الإختباري العملي للإدارة وعلى مستوى مكان العمل ولقد امن أن لكل عملية ولكل واجب و مهمة طريقة واحدة مثلى في أداء العمل ومن أجل إيجاد الوسيلة الأحسن فإن الفرد يجب أن يكتشف هذه الناحية من التنظيم بطريقة علمية.

أهم أفكار تايلر؟

١- تأكيده أن العلم يحل محل الإجهادات الفردية والتنسيق بدلاً من التشتت والتعاون بدلاً من الفردية وأن نصل بأمكانات كل فرد الى أقصى طاقاتها لتحقيق رخائه ورفاهيته.

٢- تحقيق الكفاءة لدى الأفراد وفي الأدوات من خلال دراسة الوقت والحركة ويعني ذلك تحليل لكل عملية وبيان كل حركة وهكذا يمكن معرفة مايجب أن ينتجه كل عامل يومياً كمايمكن تفادي الحركات غير الضرورية التي تستهلك بعض الوقت والجهد وفي ذلك إمكانية لزيادة إنتاجية العامل.

٣- الفصل بين العمل الفكري والعمل التنفيذي وتخصص الرؤساء الوظيفي. إذ إنه يجعل لكل مجموعة من العمال رئيس (Boss) وفوق الرئيس عدد من الرؤساء الوظيفيين يصدر كل منهم في حدود تخصصه الى العامل مباشرة، وهكذا فالعامل الذي حدد له رئيسه عمل معين ينتمي الى تخصصات مختلفة قد يتلقى أوامر ومشورات فنية من عدة رؤساء وظيفيين وهذا يؤدي بالضرورة الى تعدد الرئاسة.

٤- تحديد كل عنصر من عناصر العمل بطريقة علمية وإختيار العمال وتدريبهم وتحقيق التعاون بين المديرين والعمل وتقسيم المسؤولية بين الجانبين تقسيم عادل والتخطيط للعمل وتنظيمه والإشراف عليه ووضع القواعد الخاصة بالعمال والآلات، وأن تايلر يفكر في حدود المستوى الأدنى للمنظمة.

كان ينظر تايلر الى العامل على أنه شخص تحكمه المادة في عمله بحيث أنها تحتل العنصر الوحيد تقريباً لتحفيزه للعمل، لذا أتمس نظامه بالميكانيكية حتى أن الإدارة التي إقترحها كانت تعرف من جانب نقاده بالإدارة الميكانيكية لأنه أهمل العنصر الإنساني في الحساب وأهم الترتيبات الرسمية للإنتاج وعلاقاته الرسمية ومن هنا نجده يؤكد على إستخدام السلطة من جانب المديرين والمشرفين لأنجاز عملهم.

٢- نظرية هنري فايول (١٩٢٥ - ١٨٤١م):- لقد أهتم تايلر بالتركيز على الأساليب التي يمكن للإدارة إستخدامها لرفع كفاءة الأداء وعلى مستوى المصنع فقط فيما حاول هنري فايول التركيز على الإدارة من وجهة نظر شاملة وعلى مستوى المشروع ككل. لقد كان فايول أول الذين دعو الى وحدة أسس التنظيم في الإدارة العامة وإدارة الأعمال الخاصة، وهو فرنسي الأصل حصل على شهادته العالية كمهندس مناجم عام (١٨٦٠م) وعين في العام نفسه مهندس في شركة تعدين كانت على حافة الإفلاس ثم أصبح مديرها العام في سنة (١٨٨٨م) وعندما تركها عام (١٩١٨م) كانت تحظى بنجاح متقطع النظرير وقد وضع مؤلفات في الإدارة الصناعية والإدارة العامة وظهرت كتاباته سنة (١٩١٦م). ولكون هنري الفرنسي النشأة مهندس في إحدى شركات الحديد والفحم وكان له خبرة ميدانية طويلة في الإدارة كانت محاولاته البحثية والعلمية مركزة بصفة أساسية على إمكانية إيجاد مجموعة من المبادئ تحكم وتوجه العمل الإرشادي داخل المنظمة أياً كان طبيعتها ولقد توصل بهذا الخصوص الى أن علم الإدارة يمثل مفهوم واحد يمكن تطبيقه على جميع أنواع المنظمات ومن هنا فقد سمي فايول بالعالمي.

هذا وقد عرف فايول الوظيفة الإدارية على أساس إحتوائها للعناصر الآتية:-

(التنبؤ - التخطيط - التنظيم - الأمر - التنسيق - الرقابة). كما أكد على أن الإدارة ليست محصورة في مستوى معين بل أنها توجد في جميع المستويات بما في ذلك العمال حيث يساهموا بشكل ما بالعملية الإدارية لكنه يرى انه كلما ارتفعنا في الهرم التنظيمي زادت أهمية الوظيفة الإدارية والعكس صحيح.

المبادئ العامة للإدارة التي طرحها فايول؟

- ١- تقسيم العمل. ٣- القواعد المكتوبة. ٥- وحدة التوجيه.
- ٢- السلطة. ٤- وحدة الأمر. ٦- خضوع المصالح الشخصية للمصالح العامة.
- ٧- المكافأة. ٩- سلسلة توزيع السلطات. ١١- النظام. ١٣- المبادأة.
- ٨- المركزية. ١٠- استمرار العاملين. ١٢- المساواة. ١٤- روح الجماعة.

وهذا يعني أن فايول يؤكد تقسيم العمل الى مجاميع متشابهة لتسهيل تنفيذه كما وأن تنفيذ الأعمال يتطلب أن تكون للمدير سلطة وهذه السلطة لا بد أن تتناسب مع حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه، وأن تكون هناك نظام للمكافآت لتطوير عمل المنظمة، كما يؤكد على أن تصدر الأوامر من جهة واحدة وكذا التوجيهات مع ضرورة أن يكون هناك خطة واحدة للمؤسسة تنبثق منها الخطط الفرعية، وأن تكون هناك مركزية في بعض الأمور لتسيير أعمال المنظمة والإلتزام بتدرج السلطة والمساواة بين الأفراد لرفع الروح المعنوية لهم وأن تكون هناك مبادأة وأندفاع نحو العمل وإبتكار طرق وأساليب جديدة لتحسين كمية ونوعية الإنتاج. كما ان التعاون أمر ضروري بين الأفراد سواء كانوا في نفس المستوى الوظيفي أو مستويات مختلفة. ويرى فايول مرونة المبادئ التي أشار إليها إذ يؤكد ضرورة الإضافة إليها وتعديلها لمواءمة الظروف المتغيرة اعتماداً على الخبرات الجديدة. ويؤكد فايول بصفة خاصة على مبدأي وحدة الأمر ووحدة التوجيه اللذين يشيران وجوب تلقي المرئوس أوامره من رئيس واحد فقط. بمعنى أن يكون هناك رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة الأعمال التي تشترك في تحقيق هدف واحد. وهنا يتضح الفارق بين آراء فايول وتايلر فيما يتعلق بالتخصص الدقيق للرؤساء ويلقي الفرد الواحد مجموعة من الأوامر منهم في وقت واحد حيث لا ينفي فايول ضرورة وجود المتخصصين في الوظائف الإدارية خاصة بتعدد الوظيفة الإدارية ولكنه يرى أن يتم ذلك في إطار مبدأ وحدة الأوامر وبالتالي فإن المشرفين المتخصصين الذين نادى بهم تايلر يجب أن يلحقوا كمساعدين لرئيس واحد يحق له إصرار الأوامر للمرؤوسين بدلاً من إصدار العديد من الأوامر من الأفراد في وقت واحد، وبالتالي تزداد أهمية عناية الرئيس في إنتقاء مساعديه الإستشاريين الذين يخصصون وقتهم وجهدهم في الدراسة والتخطيط دون الإندماج في العمل اليومي.

السمات الأساسية لنظرية ماكس وبيبر والنظرية البيروقراطية التي أشارت إليها الدراسات؟

- ١- توزيع أنواع النشاط العادي للتنظيم بطريقة ثابتة، إذ أن التخصص الدقيق للعمل يمكن من إستخدام الخبراء المتخصصين في كل مركز من مراكز العمل، ويصبح كل فرد منهم مسؤولاً عن الأداء الفعال للنشاط الذي يزاوله وأن التخصص الدقيق أصبح جزء من الحياة الإجتماعية والإقتصادية والتي أصبحت من الظواهر الحديثة.
- ٢- أن التنظيم الإداري يجب أن يتبع مبدأ التدرج الهرمي والذي يعني أن كل مرؤوس يقع تحت إشراف ورقابة رئيس يعلوه في السلم الهرمي في قراراته وتصرفاته وكذا بالنسبة للأفراد الذين يرأسهم ولهذا أن يتحمل المرؤوس مسؤولية العمل يجب أن تكون له القوة والسلطة عليهم بحيث يصدر لهم الأوامر والتي عليهم الا طاعته (بمعنى آخر يخول السلطة وفقاً للمسؤولية المعطاة له بإدارة الأفراد).
- ٣- يجب أن يكون هناك نظام متكامل لمجموعة القواعد اللازمة لضبط نشاط المنظمة والذي يتضمن تطبيق هذه القواعد على حالات معينة ومحددة ويؤكد فيبر أهمية التمسك بحرفية هذه التعليمات والقواعد إذ يمنع حدوث أي خطأ ويجعل العمل يؤدي بطريقة واحدة بالرغم من الإختلافات بين الأشخاص وهذا يعني تحديد مسؤوليات كل فرد في التنظيم بموجب هذه اللوائح والقواعد.
- ٤- أن الإداري النموذجي هو الذي يريد جهازه بطريقة رسمية غير شخصية دون أي نوع من العاطفة حيث يرى أن الرئيس بإدخاله الآراء الشخصية و الميول و العواطف في عملية الإدارة يؤدي الى تحفيز المرؤوس تجاهها وبالتالي أضرار المنظمة.
- ٥- يعتمد التعيين في الإدارة البيروقراطية أساساً على المؤهلات الفنية ويعتمد نظام الترقية على الأقدمية

أو الكفاءة كلها، وأن هذه السياسات للترقية ستشجع الولاء تجاه التنظيم وأن هذا الولاء سيدفع العاملين أن يقدموا جهداً أكثر لتحقيق مصلحة التنظيم.

٦- اوضحت التجارب أن التشكيل البيروقراطي يصل التنظيم الى أقصى درجة من الكفاءة لأن الهيكل الذي يتضمنه التنظيم البيروقراطي يفوق غيره في تحقيق الدقة والنظام. المبادئ التي يتميز به التنظيم البيروقراطي؟

- ١- اعتماد مبدأ التخصص باعتباره جزءاً من الحياة الاجتماعية والاقتصادية.
- ٢- وحدة الأوامر الذي يعني أيّاً من الأفراد في المنظمة ويجب أن لا يكون مرئوساً من أكثر من رئيس.
- ٣- نطاق الإشراف:- أن الحد الأقصى الذي يستطيع فرد واحد أن يشرف عليه يجب أن يتراوح ما بين (٥-٨ أشخاص).

٤- مبدأ الإستشفاء:- أن القرارات التي تتخذ بصورة متكررة يجب أن تتحول الى روتين وتفوض الى المرؤوس.

٥- مبدأ التدرج الهرمي:- والذي يعني أن كل منظمة يجب أن يكون لها هرم متدرج منظم لمجموعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

٦- يتمتع الرؤساء الإداريون بالحرية الشخصية والسلطة التي تمكنهم من القيام بالإلتزامات الوظيفية.

٧- يحدد لكل وحدة إدارية درجة من الكفاءة المطلوبة.

٨- يعين الموظفون عن طريق الإختيار السليم.

٩- يختار المرشحون للوظائف وفق الأسس الفنية وذلك عن طريق الإختبارات أو الإكتفاء بالمؤهلات العلمية أو التدريب العلمي.

١٠- يجعل الموظف على الترقية حسب الأقدمية أو الكفاءة أو الأثنين معاً وتعتمد الترقية على أي الرؤساء والمشرفين.

١١- يعمل الموظف العام منفصلاً عن ملكية وسائل وأدوات الإنتاج و دون الإستفادة من مركزه أو من أحكام وظيفته.

١٢- يخضع الموظف العمومي منفصلاً للحساب العام وتفرض عليه أنظمة الرقابة.

١٣- تحديد مسؤوليات العاملين بالتنظيم وفقاً للقواعد واللوائح.

النظريات الحديثة للإدارة؟

أولاً نظرية سيرز (Sears):- من أوائل الذين درسوا الإدارة التعليمية دراسة واسعة ونشر أحد كتبه سنة ١٩٥٠ حيث حلل قيمة العملية الإدارية الى عدة عناصر رئيسية

هي:-

١- التخطيط:- غير المعنى الإقتصادي المعروف وإنما يعني به التنبؤ أو الإستعداد لإتخاذ القرار، فالإتساع قبل أن يتخذ قراراً في مشكلة ما عادة يفكر في الأمر وإلا كان قراره عشوائياً وهذا الإستعداد أو التهيؤ السابق يختلف في صعوبته وأهميته حسب تعقد الموقف أو المشكلة.

٢- التنظيم:- هو العملية التي بها وضع القوانين موضع التنفيذ ، فإنشاء مدرسة مثلاً يتم أولاً بإصرار قوانين وتنفيذ مثل هذا القانون يسمى تنظيمياً وعند الإنتهاء من تنفيذه نشير الى النتيجة على أنها منظمة فالمنظمة هي جهاز لأداء العمل، وقد تتكون أساساً من أفراد وأشياء وأفكار ومفاهيم وقواعد ومبادئ أو مزيج من كل ذلك، وكل هذه الأمور تحتاج الى تنظيم.

٣- التوجيه:- يعتبر من أبرز عناصر الإدارة لأننا نرى في عملية التوجيه السلطة وهي تعمل وترى أعمال وأجراءات تتخذ وهي ليست سهلة لأنها تتضمن توجيه مزدوج للسلطة والمعرفة معاً. وأستخدام السلطة في توجيه العملية التربوية يقتضي معرفة أهداف وطبيعة هذه العملية والقوى الاجتماعية المؤثرة عليها.

٤- التنسيق:- تتناول الإدارة التعليمية أغراض وعمليات متعددة تتعلق بالمباني والإنشاءات والتجهيزات والمستلزمات الأخرى وأن هذه العناصر قد تنجز في مواقع إدارية مختلفة

لذلك من الضروري أن تعمل جميعها في تجانس ووحدة في الجهد وهي الوظيفة الأساسية للتنسيق في العملية الإدارية.

٥- الرقابة:- هي ضرورة واضحة في العملية الإدارية فالمرء لا يستطيع أن يوجه العمل بدون أن يكون متحكم في القوى المنشطة له أو العوامل الأخرى المرتبطة به، فالميزانية مثلاً تفقد معناها الحقيقي إذا لم تكن هناك رقابة على الإنفاق وقد تكون مباشرة إذا كانت من خلال إشراف شخص مباشر مستمر أو غير مباشرة إذا اعتمدت على نظام إشراف غير مباشر، وتكون بواسطة القوى الجسمية أو قوة القانون والتعليمات أو القوى الاجتماعية مثل العادات والتقاليد وإخلاقيات المهنة.

ثانياً نظرية جيتنلز:-

أن أكثر النظريات الحديثة شهرة في الإدارة التعليمية مايسمى بنظرية الإدارة كعملية إجتماعية التي تنسب الى يعقوب جيتنلز فهو ينظر الى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤسين في إطار نظام إجتماعي يتكون من جانبين ، الجانب الأول يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار وما يتوقع منها بما يحقق الأهداف الكبرى للنظام الإجتماعي. اما الجانب الثاني يتعلق بالأفراد وشخصياتهم وإحتياجاتهم المكونة للنظام. والسلوك الإجتماعي كوظيفة لهذين الجانبين الرئيسيين إذ أن المؤسسات والأدوار والتوقعات وهي تمثل البعد التنظيمي أو المعياري ، أما الأفراد والشخصيات والحاجات فتمثل البعد الشخصي للنشاط في النظام ويعني جيتنلز بالمؤسسات هي الهيئات التي تقوم بالوظائف الثابتة للنظام الإجتماعي ككل. وتمثل الأدوار الجوانب الحية (الديناميكية) للوظائف في المؤسسة وتحدد الأدوار من خلال ما يسمى بتوقعات الدور وهي تمثل الإلتزامات والمسؤوليات المتعارف عليها والتي تقع على أكتاف من يشغل هذا الدور. أن الأدوار التكاملية بمعنى أن كل دور يستمد معناه من الأدوار الأخرى المرتبطة في المؤسسة والأدوار يقوم بها الأفراد والأفراد يختلفون فيما بينهم ولذلك يلون كل فرد دوره بصفاته الخاصة الفريدة. وعلى هذا لا يكفي لكي نفهم الدور الملاحظ أن نعرف طبيعة الدور وتوقعاته على الرغم من أن ذلك يعتبر شيء هام ينبغي علينا معرفته وإنما يجب أن نعرف طبيعة الشخصيات والأفراد الذين يقومون بالدور وهذا يعني أن الفهم المتكامل للدور يتضمن الجانبين التنظيمي والشخصي وهذا يقتضي إدخال التحليل الإجتماعي والسيكولوجي. الشخصية حسب جيتنلز:- هي تنظيم ديناميكي للحاجات في داخل الفرد يجعله ينزع الى الإستجابة الى الأشياء بطريقة خاصة وهكذا يمكننا أن نميز بين مديرين أحدهما لديه نزعة قوية للخضوع والثاني لديه نزعة قوية للإستعلاء.

أن أي سلوك يصدر عن كل من البعدين الشخصي والتنظيمي في آن واحد أي أن السلوك الإجتماعي يترتب على محاولة الفرد أن يواجه بيئة لها توقعات لسلوكه بطريقة تتماشى مع حاجاته الشخصية. أن الوزن النسبي لكل من الدور والشخصية سيختلف باختلاف الظروف نظراً لوجود تفاعل بينهما ويمكن فهم هذا التفاعل بالرسم الآتي

أن أي إجراء سلوكي يمكن أن يشبه بخط يقطع مثلثي الدور والشخصية ويمثل الخط (أ) نموذجاً لإجراء سلوكي أملتة الإعتبارات الشخصية بصورة رئيسية ولم يكن لإعتبارات الدور فيه الا خط يسير. أما الخط (ب) يمثل إجراء سلوكي تتوازن فيه الإعتبارات الشخصية وتوقعات الدور. اما الخط (ج) عكس (أ) يمثل إجراء سلوكي لتوقعات الدور فيه الإعتبار الأكبر في حين أن الإعتبار الشخصي لم يكن له فيه الا خط قليل ويتوقف ميل رجل الإدارة على التأثير بتوقعات الدور أو الشخصية على نمط المنظمة التي يعمل فيها. وظائف الإدارة أو وظائف المدير؟

١- التخطيط. ٢- إدارة الأفراد. ٣- الإدارة المالية. ٤- التقويم. ٥- الإشراف. ٦- العلاقات العامة. ٧- التنظيم:- يعتبر أحد الأعمال الأساسية التي يفكر ويقوم بها المدير عندما يباشر عمله الإداري ذلك لأن أي جهد إداري يوجه لتحقيق هدف وأن تحقيق الهدف من خلال هذا الجهد يتطلب تنظيم للقيام به.

يعرف التنظيم على أنه تجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في أقسام ومديريات وتحديد السلطة والصلاحيات والتنسيق بين أنشطة هذه الوحدات أفقياً وعمودياً من أجل تحقيق الأهداف وتقليل الحساسيات والنزاعات بينها.

التنظيم الرسمي:- هو الهيكل الظاهر للمنظمة من خلال الوثائق والسجلات والخرائط التنظيمية بما في ذلك وحداتها التركيبية ومستويات وجودها ووظائفها وعلاقاتها بعضها لبعض وإتصالاتها الرسمية.

التنظيم الغير رسمي:- يتمثل بالهيكل الإجتماعية غير الظاهرة في الخرائط والسجلات للمنظمة لكنها تؤثر في الأعمال والأنشطة الإدارية داخل المؤسسة بالسلب والإيجاب.

مبادئ التنظيم؟

- ١- تفويض السلطة الى أوطأ المستويات ما أمكن ذلك.
- ٢- أن يحتوي التنظيم على أقل عدد ممكن من المستويات وذلك حتى يكون خط السلطة قصيراً ما امكن.
- ٣- أن يقدم شبكة إتصالات وافية قادرة بأن تسهم في صنع القرارات الرشيدة وتسد أهداف المنظمة.
- ٤- أن يقوم كل فرد بأداء عملية واحدة أو عدد قليل من العمليات المتقاربة يكون مؤهلاً للقيام بها وذلك حتى يرتفع معدل إنتاجه وهو ما يعبر عنه بضرورة مراعاة التخصص والكفاءة.
- ٥- أن التنظيم يأخذ شكل هرمي قاعدته عريضة في الأسفل ومحددة في الأعلى.
- ٦- أن التنظيم الإداري يعبر دائماً عن نمط القيادة والسلطة بالمجتمع الذي يعمل فيه.
- ٧- أن يضع في الإعتبار تغيرات المستقبل بأن يكون مرناً قابلاً للتعديل ومجاراة الظروف الجديدة.
- ٨- أن هناك علاقة متبادلة بين المجتمع والتنظيمات القائمة به وأن الإرتباك الذي يحدث بالمنظمات يمكن أن يؤدي الى إرتباك بالمجتمع.
- ٩- أن العلاقة غير الرسمية بالمنظمة تفرض نوع من السلوك غير الرسمي الذي يسهم في أداء العمل، ومن ثم فأن على الإداري أن يعترف بوجود التنظيم الإجتماعي غير الرسمي بداخل منظمته وأن يجعلها تتلائم مع الأنماط الإجتماعية.
- ١٠- وحدة الأمر أن يكون الفرد مروئساً لرئيس واحد فقط.
- ١١- نطاق الإشراف أن يرسم دائرة نطاق الإدارة بحيث يستطيع المدير أن يبذل أفضل العون للوحدة التي يشرف عليها.

١٢- وحدة الهدف وهي أن يكون للتنظيم حدث عام واحد وأن الأهداف الفرعية لأجزائه تنبثق منه وتصب فيه، فضلاً عن ذلك معرفة كل من في التنظيم تلك الأهداف أو ماعليه فيها كما وأن خطط المنظمة يجب أن تشق من أهدافها.

١٣- تدرج السلطة أن تكون السلطة النهائية محددة عند شخص واحد هو الرئيس الأعلى على أن تمتد خطوط السلطة والتي تعني أن مسؤولية المرؤوس تجاه رئيسه مسؤولية كاملة وذلك في حدود السلطات المفوضة اليه كما يجب أن تعادل السلطة مع المسؤولية الملقاة على عاتق فرد ما.

مقومات نجاح بناء تنظيم سليم قادر على أداء المهام الموكلة اليه؟
أولاً تحديد الهدف للمنظمة أو المؤسسة:-

أن من أولى المهام للمدير عندما يريد أن يقيم تنظيمًا إدارياً أن يتعرف على الهدف للمؤسسة لأن الهدف سيمدد له النشاطات المطلوبة إنجازها فضلاً عن الأقسام والوحدات الإدارية على سبيل المثال لو كان هدف العمل الإرشادي محددًا بالتعليم الزراعي للفلاحين فليس من الضروري أن يحوي وحدة إدارية لإرشاد المرأة الريفية والعكس صحيح، لو كان الهدف الإرشادي موجه لإرشاد الأسر الريفية ككل. أن الهدف هو المحدد لنوع النشاط والعمل الذي سينفذ في المؤسسة تحقيقاً لبلوغه إذ بخبرة المدير والمستشارين والإختصاصيين معه يمكن أن تحدد الأنشطة المطلوبة مثلاً لتحقيق هدف تعليم مزارعي القطر المعارف والمهارات والإتجاهات الزراعية الحديثة قد يتطلب وجود أنشطة في:-

١- تعليم العلوم الزراعية البستنية. ٢- تعليم العلوم الزراعية للمحاصيل الحقلية.
٣- تعليم العلوم الزراعية للثروة الحيوانية.

ثانياً تقسيم العمل في وحدات لكل منها نشاطات متقاربة:-

لم تعد المنظمة الصغيرة كافية لتلبية إحتياجات الناس المتزايدة والمتنوعة، وعلى هذا الأساس فإن المنظمات الكبيرة أصبحت الطابع العام في وقتنا الحاضر حيث يصبح تقسيم المؤسسات الكبيرة الى وحدات أصغر أمر حتمي في عمل هذه المؤسسات حيث يتعذر على المدير الإشراف على نشاطات المؤسسات بنجاح على خلاف المنظمات الصغيرة التي يستطيع المدير فيها الإتصال لكل عامل بصورة مباشرة دون وسيط. ومن هنا تأتي أهمية تقسيم نشاطات المؤسسات ضمن وحدات تنظيمية صغيرة ولكي تؤدي هذه العملية أثرها الإيجابي بنجاح يجب أن يكون تقسيم الأنشطة المتقاربة في وحدة واحدة مع تحديد العلاقات بين الوحدات المتكونة فإن الأقسام يجب أن تنشأ وهذا مايسمى بالإنكليزي (Departmentation) في هذا المجال يمكن إعطاء المفهوم الثاني للتنظيم:-

(عملية تقسيم وتجميع الأعمال المراد إنجازها الى أعمال أصغر وتحديد العلاقة بين الوحدات الجديدة).
ثالثاً الأقسام الأساسية والمساعدة؟

عند التفكير بتجميع الأنشطة المتشابهة في وحدات إدارية منفصلة من أجل الإستفادة من مزايا التخصص وبصورة خاصة عندما تكبر المنظمة يظهر ما يسمى الوحدات التنظيمية الأساسية أو التنفيذية والوحدات المساعدة بالإضافة الى وحدات الإستشارة.

الوحدات الأساسية (التنفيذية):- هي تلك الأقسام التي تؤدي المهام الفعلية التي وجدت المنظمة من أجلها. فقسم المرأة الريفية وقسم الإعلام وقسم التدريب في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي وكذا الحال بالنسبة للأقسام العلمية في الكليات أمثلة على ذلك.

الوحدات الإستشارية:- هي تلك الوحدات التي تقدم مشورة فنية أو علمية الى الوحدات التنفيذية كماهم معاونوا المدير العام في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي والأخصائيين الموضوعيين في حال وجودهم في الهيئة.

الوحدات المساعدة:- هي تلك الوحدات التي تقدم مساعدة للأقسام التنفيذية والإستشارية كأقسام الحسابات الذاتية والشؤون الإدارية والنقل في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون

الزراعي.

الإختلاف بالوحدة المساعدة عن التنفيذية؟

١- التنفيذية تهدف لتحقيق أهداف المنظمة أما المساعدة فتقوم بخدمة الوحدات التنفيذية شأنها في ذلك شأن الوحدة الإستشارية.

٢- التنفيذية تقدم خدماتها الى الجمهور أما المساعدة فلا تقدم خدماتها الى الجمهور ولكنها تقدم خدماتها الى الوحدة التنفيذية وهي في ذلك تشبه أيضاً الوحدة الإستشارية.

الإختلاف بين الوحدة المساعدة والوحدة الإستشارية؟

١- المساعدة تصدر أوامر ملزمة للوحدات التنفيذية على خلاف الإستشارية (فمدير الحسابات يصدر تعليمات بعدم الصرف الا بحدود معينة بالنسبة الى رؤساء الأقسام التنفيذية).

٢- المساعدة تقوم بأعمال لشراء المواد وتعيين الأفراد والخزن والمحاسبة أما الإستشارية فهي تفكر وتلاحظ وتخطط وتنصح.

رابعاً المستشارون:- هم الأشخاص في التنظيم الذين يستفاد منهم بتقديم المشورة أو الخبرة للإداري دون أن يكون لهم سلطة إدارية الا في حالات خاصة عند منح المدراء بعض صلاحياتهم لمعاونيهم ويمكن أن يعرفوا بأنهم خبراء يساعدون المديرين لإنجاز مهامهم بصورة أحسن ويقسم المستشارون الى نوعين:-

١- المستشار العام:- هم الأشخاص الذين يساعدون المدير في أمور السياسة العامة والأمور غير المتخصصة ويكونوا قرب المدير العام فهم معاونوا المدير العام.

٢- المستشار المختص:- هم الخبراء الذين يساعدون المدير في إختصاص أو عمل معين مثل الإخصائين الموضوعيين في العمل الإرشادي.

المهام التي يمكن أن يؤديها المستشار؟

١- جمع الحقائق وتلخيصها وشرحها والتوجيه بطرق عمل مناسبة.

٢- شرح الخطط المقترحة مع المدراء المعنيين وإستحصال تأييدهم و موافقتهم عليها أو أسباب معارضتهم لها.

٣- تحضير أوامر مكتوبة لتصدر من قبل المدير التي من شأنها تسهيل عملية التنفيذ.

٤- توضيح وشرح الأوامر التي تصدر لمن يهمهم الأمر.

٥- ملاحظة الأعمال التنفيذية للتأكد من أن الأوامر التي أصدرت حققت النتائج.

٦- إبتداع خطط ومشاريع جديدة للمؤسسة.

٧- تشجيع تبادل المعلومات بين المسؤولين والأقسام داخل التنظيم تحقيقاً لتنسيق العمل.

٨- تنمية الحماس لدى الوحدات العاملة في التنظيم ومسئوليتها لوضع السياسات والبرامج.

٩- إعطاء النصائح والمعلومات للعاملين في المؤسسة فيما يتعلق بإنجاز الأعمال التي وكلت لديهم.

دور المدير نحو المستشار في إنجاز عمله؟

١- تجهيز المستشار بالمعلومات الضرورية التي تساعد على إتخاذ القرار وإبداء المشورة وهذا يمكن أن يسهل من خلال:-

أ- الإتصال المستمر بين المدير والمستشار.

ب- تسهيل مهمة الإتصال بين المستشار والمدراء والعاملين الآخرين العاملين بالمؤسسة ووصولهم على المعلومات المطلوبة.

٢- التشاور مع المستشار قبل إتخاذ قرار في مجال إختصاصه إذا كان مستشاري مختص أو في مجال عمله إذا كان يتعلق بعمل مساعد أو مستشار عام.

٣- تشجيع المستشار لأنه يبادر بالأفكار والمشاريع والخطط التي من شأنها تطوير العمل القائم في المنظمة.

خامساً السلطة:- هي السلطة الشرعية التي تناط بشخص أو وظيفة والتي يجري قبولها ليس من قبل الممارس للسلطة ولكن من قبل الذين تمارس عليهم أو الأعضاء الآخرين المتأثرين

بها. وتكون على ثلاثة أنواع:-

١- السلطة التنفيذية:- هي السلطة الناتجة من وجود رئيس في أحد طرفي العلاقة الإدارية له القدرة على إصدار أوامر مباشرة يلتزم المرؤوس بتنفيذها أو سلطة توجيه سلوك المرؤوس عن طريق الأوامر وليس عن طريق محاولة الإقناع والتأثير وهذا النوع يكون مباشر كعلاقة الرئيس بمرؤوسه أو على خطوات كعلاقة الرئيس بمرؤوسه لذا فإن هذه السلطة تعني السلطة التنفيذية لأنها بموجب القوانين والتعليمات وأنها واجبة التنفيذ.

٢- السلطة الإستشارية:- هي السلطة التي تمارس من قبل خبراء أو مختصين لا يملكون الأمر والنهي. وأنهم إستناداً لذلك لا يقدمون أوامر بل النصائح والتوجيهات وذلك لمساعدة السلطة التنفيذية أو المسؤولين عنها مثل المكاتب التي يشكلها المدير العام في إعطاء مشورة في المشكلات التنظيمية أو في دراسة وإمداد مشروعات التعليمات والأوامر في فحص المقترحات المقدمة من العاملين أو في إبداء الرأي في المشكلات الفنية والقانونية. وقد يكون صاحب السلطة الإستشارية فرداً وقد يكون جهازاً وعندئذ تكون العلاقة بين الجهاز ككل والجهات الذي يقدم المشورة لها علاقة إستشارية.

٣- السلطة الوظيفية:- هي السلطة التي تظهر عندما يمنح صاحب سلطة تنفيذية أو صاحب سلطة إستشارية سلطة تنفيذية على جهاز آخر في المنظمة بالنظر الى الخدمات التي يقدمها اليه بحكم كونه رئيساً له وفي الأمور التي تربط بوظيفة معينة ويظهر هذا النوع من السلطة في المنظمات الكبيرة بصورة خاصة والتي تملك فروع في مناطق متعددة مثل أن مدير إدارة الأفراد يمارس سلطة وظيفية على أمور الأفراد في علاقاته بمديري الأفراد في فروع الشركة إذ أن هذا يضمن الوحدة في السياسات المطبقة في الشركة.

سادسا التوكيل أو الإنابة:- عند زيادة عدد الوحدات أو العاملين في المؤسسات الإدارية تصبح عملية إدارة التنظيم من قبل شخص واحد صعبة وشاقة لا بل غير ممكنة. لذلك فإن المدراء في مثل هذه الأحوال يتخذون إجراءات إدارية من شأنها تسهل المهمة الإدارية. القيام به في مثل هذه الحالات هو أن يوكل بعض من مهامه لأشخاص آخرين أدنى منه إدارياً وبهذا يبقى له ما يمكن إنجازه ضمن إمكانياته وأن هذه العملية التي إعتدتها تسمى التوكيل أو التفويض أو الإنابة.

مفهوم التوكيل:- هو العملية التي يقوم بها الإداري الأعلى والتي بموجبها يفوض المسؤول الأدنى القيام بنشاطات معينة كان هو أصلاً يقوم بها مع تخويلهم السلطة اللازمة لأدائها وتحميلهم المسؤولية لتنفيذ النشاطات وإستخدام السلطة.

عناصر عملية التوكيل؟

١- الواجبات:- هي تلك الأنشطة التي كانت مناطة بالرئيس الأعلى وأوكل القيام بها للمرؤوس، وعادة ما يوكل الرئيس الأعلى لمرؤوسه أمور إجرائية روتينية بسيطة في بداية الأمر لإسناد مهام أعم وأعد وأن ذلك يجزي كون الأمور الأساسية والمهمة أن تبقى بيد المدير الأعلى (لا توكل الا في الضرورة القصوى) من حبه وكون من توكل له مهام يتطلب بعض الوقت للتعرف عليها والتعود على إنجازها بصورة دقيقة.

٢- السلطة:- هي الحق والقدرة للأمر والتأثير على المرؤوسين من أجل تسهيل مهمة تنفيذ الأعمال الموكلة لهم حيث أن من البديهي عند تكليف شخص بأداء عمل معين أن تهيأ له الإمكانيات والفرص ويدعم بالسلطة لتنفيذها، ومن المفروض أن يفوض الى المرؤوس ما يلزم للإنجاز فقط وذلك لأنه إذا فوضت اليه سلطة أكبر مما يحتاجه فقد يسيء إستخدامها وإذا فوضت اليه سلطة أقل عجز عن تنفيذ العمل الموكل اليه وبهذا يقال على قدر الواجبات تكون السلطة.

٣- المسؤولية:- هي تفويض المدير الأعلى المرؤوس لديه بعض من واجباته وسلطته لا يقتل أو يلغي مسؤوليته في الأنشطة الموكلة، بل أنه يبقى مسؤولاً عن أداء المسؤول الأدنى فيما وكل إليه ذلك لأن المسؤولية لا توكل وإنطلاقاً من أن التوكيل يجب أن يكون للشخص المتمكن الأحسن وحسب إختياره (المدير الأعلى) وبذلك وضمن هذا المحور من محاور عملية التوكيل ويفترض من المدير الأعلى أن يولد لدى المرؤوس الموكل إليه المسؤولية بتنفيذ الواجبات الموكلة إليه من خلال استعمال السلطة التي خولت له

سابعاً نطاق الإشراف:- عند كبر حجم المنظمات وتشعب أو عدد أقسامها أو شعبها أو العاملين فيها تبرز الى حيز الوجود ظاهرة إدارية يجب أخذ أثرها بالحسبان لما لها من أثر على أداء المدراء والمشرفين وحتى المنفذين في المؤسسة وأن هذه الظاهرة تدعى بنطاق الإشراف. وأن نطاق الإشراف هو عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم ويخضعون لسلطته. وإذا كان هناك سبعة موظفين في قسم تدريب القوى العاملة في الهيئة العامة للتدريب والإرشاد الزراعي فنقول أن نطاق الإشراف لمدير القسم هو سبعة موظفين.

اهمية التعرف على نطاق الإشراف؟

ينطلق من أن طاقة الإداري المعين محدودة وأن زيادة المرؤوسين له عن حدود إمكانياته يجعل عملية الإشراف عليهم ومساعدتهم ضعيفة مما يؤدي الى تدهور في الأداء في حين أن قلة عدد المرؤوسين للإداري المعين يجعل إمكانية صرف وقت أكثر من قبل المدير للمرؤوسين، ولهذا فإن التقليل في عدد المرؤوسين للإداري الواحد يؤدي الى زيادة الكلف وبناء على هذه لابد من إنتخاب نطاق إشراف مناسب يجمع بين الأداء الجيد لمن يشرف عليهم مع تقليل الكلف الناتجة من التقليل لنطاق الإشراف ويجب أن لا يزيد عن ستة أشخاص أما بالنسبة للمشرف على العمال فهو يستطيع الإشراف على ثلاثين شخص وهذا العدد غير ثابت فبعض العلماء يحدد عدد أكثر أو أقل من المذكور أعلاه، لذا فإن نطاق الإشراف أو عدد الذين يشرف عليهم المدير يخضع لعوامل عديدة.

العوامل المؤثرة على نطاق الإشراف؟

١- عوامل ذات علاقة بالرئيس ومنها:-

أ- قابلية الرئيس:- لكل إنسان قابلية محددة يستطيع أن يشرف ضمنها على عدد معين من المرؤوسين إذ زاد العدد عن قابليته وإمكانياته فإن مستوى إشرافه يكون أسوأ وبهذا يقال أن هناك علاقة طردية بين قابلية المدير و نطاق الإشراف ولا بد من الإشارة الى أن قابلية المدراء ليست في وحدة الإشراف ومن هنا نجد ان بعضهم يستطيع أن يشرف على خمسة موظفين فقط في حين يمكن لآخر الإشراف على عشرة موظفين وبنفس الكفاءة.

ب- وقت المدير المخصص للإشراف:- قد يكون لدى بعض المدراء أعمال كثيرة في إشرافيته كتلك التي تخصص للعلاقات العامة مثل التخطيط وعضوية لجان التنسيق وغيرها فيما يكون مدراء آخرين محدودين في أعمالهم غير الإشرافية وبذا نجد في المجموعة الأولى لا تستطيع أن يشرف على مجموعة موظفين فقط في حين يمكن لآخر الإشراف على عشرة موظفين ومجموعة الثانية.

٢- عوامل ذات علاقة بالمرؤوسين ومنها:-

أ- قابلية المرؤوسين:- أن لكل إنسان قابلية محددة فإن المشرف الذي يشرف على موظفين ذو قابلية جيدة يتوقع أن يكون إستيعابهم لأعمالهم وأدائهم لها جيد وبذلك فإن طلب المعونة والإستفسارات والحاجة الى وقت من المشرف يكون قليلاً تاركين له الكثير من وقته لإستيعاب أعداد من الموظفين الآخرين ضمن نطاق عمله والحالة معكوسة بالنسبة لأولئك المشرفين الذين يشرفون على موظفين ذوي

قابلية ضعيفة لإستيعاب العمل.

ب- التدريب:- يختلف الموظف الذي يتلقى تدريب في المؤسسة من الذي لم يتلقى تدريب ومن هنا فإنه يؤثر على نطاق المدير.

ج- تحفيز المرؤوسين:- إذ كلما كان الموظف الإداري منسجماً مع إحتياجات ورغبات العاملين ومحققاً لأهدافهم وطموحاتهم وأكثر عطاء وتعلق وحب لفهم جوانبه، ومن أولئك الذين لا يشعرون بذلك فالموظف الذي يأخذ راتباً جيداً هو الذي يحتل مكانة مرموقة في الدائرة والذي يقدر باستمرار الأعمال الجيدة التي يقوم بها ولا يشعر انه مغبون ومعاملته بالمساواة مع الآخرين مستبعداً لأن يبذل ويضحى ويتعلم جوانبه وبالتالي تكون حاجاته للمشرف أقل من موظف آخر فإن المشرف يستطيع أن يشرف على أعداد أكبر مثل الموظف.

٣- العمل وبينته ومنها:-

أ- العمل المتغير والمتجدد والروتيني:- يستطيع الموظف العامل الذي يؤدي عمل روتيني أن يتقنه وبذلك تكون حاجته للمساعدة في مثل هذه الحالة قليلة لذلك فإن الأعمال المتغيرة والتي تؤدي في أجواء مختلفة مشاكل جديدة وحاجة من يؤديها الى المساعدة أكثر لذلك فإن المدير للمجموعة الأولى من الأعمال يستطيع أن يشرف على أعداد أكبر مقارنة بالمجموعة الثانية. ومن هنا نتوقع أن يكون نطاق العمل في الإرشاد الزراعي قليل على إعتبار أن العمل الإرشادي عمل متغير باستمرار أن يواجه ظروف متغيرة وهو ليس روتيني.

ب- مستوى التعقيد للعمل:- عادة يستطيع العامل إتقان العمل بسيط وتنفيذه بسهولة دون الحاجة الى مساعدة إدارية إشرافية كبيرة وعلى العكس فإن منجزى الأعمال المعقدة المتشابهة يحتاجون الى جهد فكري وعقلي أكبر وبالتالي فأنهم بحاجة الى مساعدة أكبر أو أكثر وبذلك فإن طلباتهم على مديرهم تكون أكثر مسببة حصر نطاق إشرافه في مدى أقل.

ج- أهمية العمل:- أن العمل المهم يتطلب أعتناء أكثر ذلك لأن الإخفاق فيه يولد خسارة أكثر من العمل الأقل أهمية ومن هنا فإنه يتطلب إشرافاً أكثر من المدير لذا يجب أن يكون نطاق عمل المدراء للأعمال المهمة أقل منه بالنسبة للأعمال أقل أهمية.

د- المستوى الإداري لتنفيذ الأعمال:- إن هذا العامل من العوامل المؤثرة في نطاق الإشراف وضمن ما يسمى ببيئة العمل والذي يشير ان الإداري في المستوى الأعلى يكون نطاق عمله أقل من إداري في المستويات الدنيا وذلك لأن الأعمال في المستويات العليا عادة ما تكون أهم تتطلب التفكير ومعقدة أكثر مما هي في المستويات الدنيا.

هـ- تخويل الصلاحية ودرجة اللامركزية في المؤسسة:-

أن المدراء الذين يعملون في مؤسسات درجات اللامركزية فيها عالية والتي فيها خول الرؤوساء الكثير من أعمالهم الى مرؤوسيهم يبقى من الوقت ما يكفي لأن يشرفوا على أعداد أكبر من المرؤوسين مقارنة بأولئك المدراء الذين يعملون في مؤسسات درجة اللامركزية فيها محدودة إضافة الى أن المدراء لم يخولوا الا جزء قليل من صلاحياتهم لمرؤوسيهم.

ثامناً للجان:- هي أحد المواضيع المهمة التي تدرس في موضوع التنظيم وتعرف على أنها (هي مجموعة أشخاص تشكل بصورة خاصة لتأدية مهمة إدارية معينة ومنها ما يكون دائمي كلجنة الترفيه واللجان الإنضباطية ومنها مؤقتة حيث تشكل لتأدية مهمة معينة). وتنتهي بانتهاء أو إنجاز المهمة مثل اللجان التخطيطية التي تشكل في المستويات المحلية للعمل الإرشادي.

مزايا الإستعان باللجان (فوائد الإستعانة باللجان)؟

- ١- المساعدة في إعطاء حكم متكامل إنطلاقاً من مبدأ رأي الجماعة خير من رأي الفرد و كون اللجنة تشكيل يضم مجموعة أفراد في تفاعل مع بعضهم لتحقيق هدف اللجنة.
- ٢- المساعدة في التنسيق من خلال:-

أ- معرف من يشترك في اللجنة مشاكل الوحدات الأخرى في التنظيم و موقعه أو دوره.

ب- المساعدة في تبادل الآراء بين أعضاء اللجان نفسها.

٣- المساعدة على التعاون في تنفيذ الخطط من ناحية كون القيام بتخطيط أو إعطاء رأي بالموضوع يدفع للإلتزام بالتنفيذ.

٤- تدريب الأعضاء على الكثير من الأمور، والحصول على الإستمرارية بالتخطيط والتنفيذ التي قد تنجح تنتج بتغير الإدارة.

تاسعا الهيكل البنائي للمنظمة:- يعتمد وثائق مكتوبة ومكثفة لتوضيح الهيكل البنائي لمنظماتهم وأن

هذه الوثائق مفيدة في تفهم صورة المنظمة بسرعة بالإضافة الى

إمكانية إيصالها الى الباحثين والمتابعين والمدققين لأعمال المنظمة

حيث أنها عادة ما تكون في متناول المدير أو معلقة في دائرته

لسهولة الرجوع اليها وأعطاء الصورة عن المنظمة بمجرد نظرة عابرة اليها ولكون هذه الوثائق تبين صورة المنظمة إرتباط هذه الوحدات الرسمية ، محتويات هذه الوحدات من الشعب والأشخاص وغيرها لذا من المفيد أن يوضع فيها بعض التفاصيل دون أن تشوش هذه التفاصيل الهدف العام لإعداد هذه الوثائق مثل القوانين والتعليمات والخريطة التنظيمية.

التخطيط:- هناك العديد من التعريف بما جاء به الباحثون ومنها:-

هو الوظيفة الإدارية التي تتضمن الإختيار من البدائل بالنسبة لأهداف المشروع وسياساته وإجراءات العمل فيه ومراجعتها.

هو توضيح الأهداف المرجوة ثم تحديد التصرفات التي ستتخذ لتحقيق هذه الأهداف وذلك من حيث الأفراد والتوقيت والوسيلة والتكلفة.

هو عمل المدير الذي يتولى تحديد الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج من بين الإحتمالات المختلفة.

هو أسلوب في التفكير والتدبير والتنظيم والتنسيق والتوقيت والعمل وهو في أساسه عملية مستمرة لتحديد الأهداف المتناسقة والمتكاملة وغير المتعارضة التي يقرر بلوغها.

هو مجموعة من العمليات اللازمة لإتخاذ قرارات تنفيذية متعلقة بنشاط المستقبل للمنظمة لتحقيق أهداف محددة.

العوامل أو المفاهيم المهمة في عملية التخطيط؟

١- الخطة - البرنامج - المشروع:-

البرنامج:- هو عبارة عن مجموعة مشروعات في فرع معين في إطار الخطة العامة وعلى ذلك فالخطة

تضم برامج والبرامج تضم مشروعات. وهو ذلك الجزء من الخطة الذي يشمل مجموعة

مشاريع في فرع معين من الخطة أو قد تتضمن خطة الهيئة العامة للتدريب والإرشاد

الزراعي برنامج لتطوير زراعة الموز في القطر.

الخطة:- هي وثيقة شاملة للأهداف والأنشطة المختلفة والفعاليات اللازمة لتنفيذ الأنشطة تحقيقاً للأهداف

المرسومة للمنظمة كالهيئة العامة للتدريب والإرشاد الزراعي لفترة زمنية معينة كأن تكون

خطة العام القادم أو الخطة الخمسية (الخمسة أعوام المقبلة) وتشمل ما تريد أن تعطه الهيئة في

الفترة الزمنية المذكورة.

المشروع:- هو الجزء الأصغر من البرنامج والذي ينصب لتحقيق هدف معين من أهداف البرنامج من خلال الأنشطة والمستلزمات المحددة فيه وأن مجموعة المشروعات تمثل البرنامج وفي المثال السابق (تطوير زراعة الموز في القطر) قد يكون هناك مشروع لتعليم تسميد هذا المحصول وآخر لتعليم مكافحته وغير ذلك.

عملية التخطيط الإرشادي:- أن العمل الأساسي للهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي منصب على إرشاد الفلاحين للجديد في المجالات الزراعية إضافة الى تدريب الكوادر الزراعية والفلاحية لوزارة الزراعة والإصلاح الزراعي وبعض الجهات الأخرى وأن العملية الأساسية لهذه المؤسسة هي الإرشاد والتدريب وأن هاتين العمليتين تتأثر بدرجة كبيرة على أنشطة ومهام مرافق الهيئة الأخرى مثل عند زيادة عدد الإيضاحات الحقلية في سنة معينة فإن ذلك يتطلب زيادة في نشاط ومهام الأقسام الأخرى كقسم الوسائل السمعية لزيادة هذه الوسائل لتلبية الحاجة المتزايدة والقسم الإداري من أجل توفير الكادر الكافي وغير ذلك أن عملية التخطيط للأنشطة الإرشادية الميدانية بالإضافة لعملية تخطيط التدريب لننطلق من تحديد هذه الفعاليات الى عملية التخطيط للعنصر البشري لهذه المؤسسة لأن عند تحديد الأنشطة الميدانية التي يتطلب إنجازها من قبل فروع الهيئة والدورات التدريبية التي ستقيسها فإن ذلك سيكون المؤشر لتحديد خطط الأقسام الأخرى في الهيئة بما في ذلك إحتياجاتها للكوادر الفنية والمساعدة.

مراحل عملية التخطيط؟

المرحلة الأولى:- هي المرحلة التي تؤكد على وجود فلسفة وسياسة وأهداف وطريقة عمل لعملية

التخطيط تحدها إدارة المنظمة من أجل أن يعمل بموجبها المخططين في كافة المستويات وأن عناصر هذه المرحلة يجب أن تكون مكتوبة وواضحة ومفهومة لدى الجميع وعلى كافة الأصعدة من أجل أن تكون هناك إستمرارية في الإلتزام بها.

المرحلة الثانية:- هي المرحلة التي تؤكد على ضرورة تحفيز وترغيب المنفذين لعملية التخطيط على أهمية وإتباع خطواته برغبة وإندفاع إنطلاقاً من أهمية هذه العملية وأن هذا يتطلب التقييم لتنفيذ البرامج السابقة والإستفادة من ذلك يتعلق بالإيجابيات وإظهار دور التخطيط فيها بالإضافة الى إظهار السلبيات وبيان دور فقدان التخطيط فيها وقد

يتطلب الأمر إجراء ذات الشيء لخطط بعض الجهات ذوات العلاقة للسبب نفسه وكما يتطلب الأمر أن يكون هناك جهد لتعريف الناس في المستوى التنفيذي بإطار عملية التخطيط المشار اليه سابقاً لتسهيل عملية الحصول على اللجنة المتمكنة والدائمة لتأدية المهمة.

المرحلة الثالثة:- هي المرحلة التي تؤكد على تشكيل جهاز يأخذ على عاتقه تأدية المهام الميدانية لعملية التخطيط وتتضمن الآتي:-

١- أن يكون للمرشد الزراعي تصور واضح بمن سيشترك في الجهاز سواء كانوا من داخل المنظمة الإرشادية أم الفلاحين أو من المؤسسات ذات العلاقة بالعمل الإرشادي.

٢- أن يتصل المرشد الزراعي بالمعنيين في الفترة أعلاه وعرض الموضوع عليهم بصورة محددة وطلب مشاركتهم في العمل.

٣- أن يشكل الجهاز بصورة رسمية ونهائية مع الأخذ بنظر الإعتبار زيادة عدد المشاركين لتلافي النقص الذي قد يحصل نتيجة تخلف أو إنسحاب بعض المشاركين (العمل بمبدأ وجود مشاركين إحتياط) مع مراعاة بعض الشروط للأعضاء المنتخبين والتي منها (أن يكون راعياً ومتمكناً للمساهمة في عملية التخطيط وأن يكون عارفاً لظروف المنطقة المخطط لها بشكل أو بآخر وأن يتوافر عنصر التمثيل الجغرافي والإجتماعي والإداري والوظيفي في اللجنة المشكلة وغير ذلك).

٤- بعد تشكيل اللجنة أو الجهاز لتوضيح المهام الدقيقة للمساهمين في العملية و توزيع المناصب بينهم مع التدريب على المهام إن كانت هناك ضرورة لذلك.

٥- إعتداد جدول زمني للقاءات والإلتزام في ذلك من أجل إنتهاء عملية التخطيط.

٦- يفترض أن يكون للمرشد الزراعي دور متميز في لجنة التخطيط الإرشادي إذ يستحسن أن يكون سكرتير أو مقرر اللجنة.

المرحلة الرابعة:- هي المرحلة التي تتضمن الدراسة الموقعية للمنطقة الإرشادية المراد التخطيط لها وصولاً الى مسودة للخطة وتتضمن الآتي:-

١- تحديد الوسائل والمستلزمات المطلوبة لتنفيذ البرامج.
٢- تحديد الأولوية بين المشاكل ومن ثم تحديد الأهداف الكلية بإزالة المشاكل في حالة التوصل اليها من خلال تنفيذ البرامج.

٣- قيام اللجنة المشار اليها من خلال أعضائها أو لجان فرعية لجمع المعلومات الإرشادية عن المنطقة المراد التخطيط لها وتبويبها وتحليلها أو تحديد مشاكلها بناء على ذلك.

المرحلة الخامسة:- وهي المرحلة التي تتضمن كتابة وثيقة البرنامج الإرشادي متضمنة مقدمة عن المنطقة المخطط لها ثم المشاكل والأهداف والمقترحات لحلولها بالإضافة الى الأسلوب التقييمي الذي سينتج في معرفة مئذار المنجز من الأهداف ولا بأس من إضافة معلومات أخرى كالجهاث المشتركة في عملية التخطيط والثناء على الجهود التي بذلوها في معاونة الجهاز الإرشادي بالعملية.

المرحلة السادسة:- هي المرحلة التي تتضمن مناقشة وتنسيق الخطة وإقرارها بعد إنتهاء مهمة التخطيط في المرحلة السابقة ثم ترفع الخطة الى أعلى (القضاء - المحافظة - العاصمة) لمناقشتها على ضوء خطط الجهاث الأخرى والمستلزمات المتوفرة والمخصصة والتي تخصص للعمل الإرشادي وضمن المؤشرات للقطاع وإقرارها بعد إجراء التغييرات اللازمة لتصبح خطة ملزمة بالتنفيذ.

المرحلة السابعة (كتابة خطة العمل):- بعد إقرار الخطة الإرشادية وضمان حصول الأموال والمستلزمات الأخرى لتنفيذها يفترض أن يعمل كل مرشد زراعي خطة عمل تفصيلية يشتقها من الخطة المقررة لتكون دليل موجه لعمله في السنة التالية حيث تعرف خطة العمل على أنها:-

هي عرض تفصيلي لما يراد أن ينفذ مرتبة بكيفية تمكن من التنفيذ الفعال لكل البرنامج الإرشادي والإجابة على كيف؟ ومتى؟ وأين؟ ومن سيؤدي العمل؟ بالإضافة الى كيفية التقييم وعلى هذا الأساس فإن خطة العمل الجيدة تحتوي العناصر التالية:-

١- الهدف المراد تحقيقه. ٢- الناس المراد الوصول اليهم.

٣- المحتوى والموضوع.

٤- الوسائل الإرشادية والمستلزمات المادية الأخرى.

٥- المسؤوليات للتنفيذ.

٦- وقت التنفيذ.

٧- موقع التنفيذ.

٨- كيفية قياس النتائج.

المرحلة الثامنة:- هي المرحلة التي تتضمن عملية التقييم للعملية التخطيطية التي يمكن أن تكون من خلال إعداد معايير ويجب أن تتوفر عند القيام بالمراحل أعلاه أو أن تقيم الحصيلة النهائية لعملية التنفيذ (الخطة المنجزة).

إدارة الأفراد (إدارة الموارد البشرية):- هي مجموعة القواعد والأساليب الخاصة بتنظيم ومعاملة

العاملين بحيث يمكن الحصول على إمكانات كل فرد

وطاقاته وقدراته بما يحقق كفاءة الأداء للفرد والمنظمة

وبالتالي يقدمون لعملهم أفضل المزايا وأعظم النتائج.

إذ أن إدارة الأفراد تشمل كافة القواعد والإجراءات المتعلقة باجتذاب وإختيار العاملين وتعيينهم وتدريبهم وتنقلاتهم وتقديم تقارير الكفاءة عنهم وعلاقات العمل بينهم بالإضافة الى الأمور المتصلة بمعاملة الموظفين منذ بدء تعيينهم الى إنهاء الخدمة أو إحالتهم على التقاعد.

العناصر الرئيسية في إدارة الأفراد؟

١- الإجتذاب والإعلان والإختيار والتعيين والترقية.

٢- المرتبات والعلاوات والحوافز.

٣- التدريب.

٤- تقارير الكفاءة.

٥- علاقات العمل.

٦- النقل والإنتداب والإعارة والبعثات والزمالات.

الإجتذاب والتعيين:- أن أي منظمة تحتاج الى موظفين وعمال لتأدية المهام المطلوبة لتحقيق الأهداف، فمدراء الأقسام والإخصائيون الموضوعيون والمرشدون الزراعيون والكتبة... الخ نماذج من الموظفين للدائرة الإرشادية وأن عملية الحصول على العاملين للمنظمة تتطلب عدة خطوات:-

أولاً تحديد الحاجة:- أن تحديد الحاجة من الأيدي العاملة للتنظيم يأخذ بنظر الإعتبار الخطوات التالية:-

التنظيم مع تحديد الواجبات وصلاحيات المراكز فيه ويمكن الأخذ بنظر الإعتبار التغييرات المستقبلية التي قد تحصل، إذ على مدير الأفراد أن يقوم بمهمة التحليل للهيكल التنظيمي لدانترته مشخفاً المواقع التي تعاني من عدم وجود كادر يؤدي مهامها كأن يكون شاغرة كاملاً أو مسندة بصورة ثانوية الى شخص آخر وهكذا وعليه أن يأخذ بالحسبان التغييرات المتوقعة والتي منها:-

١- الشواغر نتيجة الإحالة على التقاعد نتيجة لبلوغ الموظف العمر المحدد للتقاعد.

٢- الشواغر غير المتوقعة كالوفيات.

٣- الشواغر نتيجة التوسعات في الأقسام والشعب.

٤- تحديد المواصفات الوظيفية لهذه المواقع التي تشمل الأعمال والصلاحيات للمراكز أو المواقع المذكورة مسبقاً والتي هي:-

أ- أسم الوظيفة. ب- الوصف العام لها.

ج- الواجبات التي يقوم بها الموظف.

د- عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم الموظف.

هـ- علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى.

٢- تقسيم الوظائف:- هو تحديد الأهمية النسبية للوظائف على ضوء التحليل الذي سبق ذكره من أجل ترتيبها وتصنيفها ثم تقسيمها الى مجموعات عامة من الوظائف الأمر الذي يساعد في تحديد راتب الوظيفة.

٣- تصنيف الوظائف:- هو تجميع الوظائف المتشابهة مع فئات متشابهة حسب نوع ومستوى الوظيفة

وبناء على أن تتضمنه من واجبات مع الربط بينهما وبين المؤهلات

والمواصفات المطلوبة في شاغل كل وظيفة، وتهدف الى تحقيق العدالة في

التعامل مع العاملين من أجل رفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي رفع مستوى

أدائهم.

٤- تحديد مواصفات الشخص الذي يمكن أن يشغل الوظيفة:-

إذ تحدد هذه المرحلة الصفات التي يفترض أن يمتلكها الموظف ليؤدي واجباته بنجاح، وهنا قد تكون التحديدات بجانبين هما:-

الجانب الأول:- يكون على شكل متطلبات إنجازية تركز على ما يجب أن يكون الموظف قادراً على إنجازه بالنسبة للموقع المعين، فالمرشد يجب أن يكون قادراً على تأدية مهمة الإرشاد وبالتالي تغيير سلوك الفلاحين بنجاح وهذه الطريقة سهلة الإستعمال ولكن الصعوبة تكمن في كيفية قياس أثر التعليم (مدى حدوث التغيير لدى الفلاح).

الجانب الثاني:- تعتمد على مجموعة صفات وسلوكيات لعلاقتها بتأدية المهمة أو المهام للموقع المعين فمثلاً الصفات الأساسية للقيادة العلوية هي الحيوية - الرغبة في إتخاذ القرار - القابلية للإقناع - المسؤولية والقابلية الذهنية... الخ.

ثانياً التحشيد أو التجنيد:- بعد أن تحدد الحاجة من العاملين في الجهاز الإرشادي يجب بذل الجهد والإتصال بصورة مباشرة أو غير مباشرة مع الناس الذين يمتلكون المؤهلات والمواصفات أو يستملكونها لاحقاً للعمل

الإرشادي، إذ على المدير في هذا المجال أن يعرف الناس بدائرتهم (الهيئة العامة للتدريب والإرشاد الزراعي). وأهدافها وأعمالها والناس الذين تقدم لهم خدماتها من أجل ترغيبهم للعمل فيها وفي هذا الصدد يمكن أن يعمل المدير الآتي:-

- ١- أيجاد وسيلة للعلاقة مع طلبة كليات الزراعة والمعاهد الزراعية وطلبة المؤسسات التعليمية الأخرى التي تمول دائرتهم بالخريجين وتعريفهم بأهداف ومهام منظمته وترغيبهم للعمل فيها كأن يتحدث في محاضرات أو ندوات تعقد في المؤسسات المذكورة لهذا الغرض
 - ٢- الإتصال بإدارات وأساتذة المؤسسات المذكورة سابقاً من أجل الإستفادة منهم لمساعدته في ترغيب أهميتهم للعمل في دائرتهم.
 - ٣- حث الطلبة المذكورين أعلاه لزيارة دائرتهم والتعرف على أنشطتها والتحدث مع العاملين فيها من أجل التعرف على الواقع التطبيقي لأعمال الإدارة وأخذ صورة واقعية عنها.
 - ٤- إعطاء منح مالية أو دراسية (كالقبول في الأقسام الداخلية على نفقة دائرتهم) للطلبة المتقدمين في دراستهم مقابل تعهدهم للعمل في دائرتهم.
 - ٥- ترتيب أيام حفل لأنشطة الدائرة ودعوة المعنيين بالعمل في الدائرة من أجل زيادة معرفتهم ورغبتهم في العمل في الدائرة.
 - ٦- دور وسائل الإعلام في تعريف المواطنين عامة والمعنيين منهم بالعمل بصورة خاصة.
- ثالثاً الإختيار:- هي إختيار الموظف المناسب ليعمل في الموقع المحدد. لذا على الإداريين أو لجان الإنتقاء والتعيين أن يضعوا أعينهم بالأساسي ما تتطلبه الوظيفة وما عند المتقدم من مواصفات تمكنه من تأدية المهام.
- أهم الفوائد أو الأغراض من إختيار العاملين للعمل في منظمة معينة؟
- ١- الإنتخاب السليم يجعل الفرد يشعر بالرضا والقناعة بوظيفته إنطلاقاً من مناشية مؤهلاته لمتطلبات الوظيفة والسيطرة على العمل.
 - ٢- الإنتخاب السليم يحقق العديد من المردودات المادية والمعنوية الإيجابية للمنتخب. فالتقدم الوظيفي الى مناصب أعلى والمكافآت المالية أمثلة على ذلك.
 - ٣- أن نتيجة الإنتخاب السليم هو الحصول على موظفين أكفاء يعملون في المنظمة.

رابعاً التعيين والمباشرة:- عند إستعمال المتطلبات وفقاً للفقرات السابقة يصدر أمر من المنظمة كوثيقة رسمية يعتبر بموجبها المنتخب موظفاً في المنظمة ودعاة ما يحدد في هذا الأمر الوظيفة التي سيشغلها والراتب الذي يتقاضاه الموظف في الشهر عند مباشرته بالعمل وغير ذلك.

*هناك بعض عمليات إدارة الأفراد بعد التعيين نتطرق اليها بشكل موجز وهي (الترقية والترفيح - الحوافز - التقاعد - التدريب)

- ١- الترقية والترفيح:- هي نقل الموظف الى منصب أعلى في التنظيم مع تخويله الصلاحية للمنصب الأعلى من أجل تأدية متطلبات المنصب بكفاءة جيدة.
- ٢- الحوافز:- أن البديل الذي يحصل عليه الموظف لقاء عمله في المنظمة والذي يسميه الإقتصاديون الحوافز قد يكون مادياً كالرواتب والعلاوات والمكافآت المادية الأخرى أو قد يكون معنوياً كالتقدير والتشكرات والترقية لمنصب وظيفي أعلى وقد يكون موجباً كإعطاء الموظف الجيد علاوة إضافية أو سالباً كتنزيل الموظف الرديء الى درجة أوطأ وملاحظة التنبيه والتوبيخ والإنذار...الخ.
- ٣- التقاعد:- يحال الموظف على التقاعد (ترك العمل) عند بلوغه عمر معين، أو إذا كان حالته الصحية لا تمكنه من تأدية العمل بجدارة إلا أن النوع الأول هو الأكثر شيوعاً إذ على سبيل المثال عند بلوغ الموظف ٦٣ عاماً يصدر أمر بإحالاته على التقاعد إلا إذا هناك حاجة لخدماته وكان متمكن للإستمرار في العمل بعض الوقت فيمكن إبقاؤه في الخدمة مرة أخرى.
- ٤- التدريب:- هي عملية تهدف الى تنمية وتطوير قابلية وأداء الموظفين في المنظمة تدخل ضمن عملية

إدارة الأفراد وأن كونها عملية مستمرة بصورتها النظامية (كالدورات التدريبية) و
اللانظامية من خلال تعليم الموظف نتيجة جهده الذاتي كالمشاهدة والقراءة والتقليد أو
نتيجة للتوجيه المستمر للمشرف أو المسؤول للموظف تكون ضمن عملية الإشراف.

التوصيف الوظيفي لبعض العاملين في الإرشاد الزراعي؟

هي التحديد الكامل للواجبات والمسؤوليات الخاصة بوظيفة معينة بالإضافة الى المؤهلات الواجب توفرها فيمن
يشغل تلك الوظيفة من أجل أن يقوم بواجباته وواجباته ومسؤولياته بصورة مرضية.

التوصيف الوظيفي للمدير الإرشادي؟

أولا المؤهلات الواجب توفرها في المدير الإرشادي؟

١- خبرة ناجحة في مجال أو أكثر من مجالات العمل الذي يديره.

٢- شخصية قيادية قادرة على كسب ثقة الآخرين ممن يعملون معها.

٣- خلفية زراعية أو ريفية.

٤- مستوى تعليمي جامعي.

٥- صفات شخصية مثل الإستقامة والتكامل والإنصاف والحكم الصحيح والصحة والإحساس بالهدف والتفوق
المهني والحسم والأيمان بالعمل والشجاعة والمبادأة والمثابرة والمرونة وروح الفكاهة و قوة التعبير في
الكتابة والكلام والقابلية والحس التنظيمي.

ثانياً الواجبات الأساسية التي يفترض أن يقوم بها المدير الإرشادي؟

١- التنظيم. ٢- الإشراف. ٣- التمويل. ٤- تحديد السياسة. ٥- إختيار الموظفين. ٦- التقييم.

٧- تحديد الخطط والبرامج الإرشادية. ٨- إعداد تقارير للمسؤولين والجمهور.

٩- العلاقات اي أن على المدير إقامة علاقات طيبة بين هيئة الإرشاد والهيئات الأخرى ذات العلاقة.

التوصيف الوظيفي للمرشد الزراعي؟

مؤهلات المرشد الزراعي؟

١- القدرة الفنية:- إذ يجب أن يكون المرشد الزراعي ملماً تماماً جيداً بالنواحي الفنية لعمله و مزوداً

بالمعارف والمعلومات العلمية الضرورية لتأدية المهام الإرشادية بصورة كفوءة.

٢- القدرة التعليمية أو الإرشادية:- إذ يجب على المرشد الزراعي أن يكون قادر على إنتخاب الوسيلة

الإرشادية المناسبة بالوقت المناسب بالإضافة الى قابليته في إقناع

المسترشدين وإفهامهم لرسائله الإرشادية.

٣- القدرة الإجتماعية والشخصية:- يجب أن يكون المرشد الزراعي قادر على العمل مع الفلاحين محباً

للإلتقاء بهم والتعايش معهم مؤمناً بضرورة تطويرهم وبدور الإرشاد

الزراعي في ذلك مثابر في عمله طموحاً للتقدم ينظر للمستقبل بتفاؤل و واسع الأفق و يؤمن بالتغيير و ذو

شخصية مؤثرة و يقتردى بها.

واجبات المرشد الزراعي؟

أولاً في مجال التخطيط وإعداد البرامج الإرشادية؟

١- معرفة الأهداف والسياسة والمؤشرات العلمية للتخطيط الإرشادي.

٢- تعريف المعنيين و ذوي العلاقة ممن يساهموا أو يساعد في عملية التخطيط الإرشادي بما جاء في

الفقرة الأولى وتحفيزها على المساهمة الجادة من أجل الخروج بخطة رصينة.

٣- تدريب أعضاء اللجان التخطيطية على المهام التي ستوكل لهم عند الضرورة.

٤- حضور عمليات التخطيط للجهات الأخرى في المنطقة من أجل تنسيق خطته مع خطط هذه الجهات.

٥- دراسة منطقة العمل الإرشادي وجمع المعلومات عنها وتحديد مشاكلها وبلورتها في أهداف إرشادية

بعد إجراء الأولوية بينهم.

٦- عقد الإجتماعات الدورية مع أعضاء اللجنة التخطيطية وتقسيم المهام فيما بينهم من أجل تسهيل العمل

بالإضافة الى متابعة إنجازهم.

٧- تشكيل اللجان التخطيطية على المستوى المحلي الدائمة أو المؤقتة كلما أقتضت الحاجة على أن تتمثل

في هذه اللجان المنطقة الإرشادية جغرافياً وإجتماعياً وإدارياً.

٨- وضع الخطة الإرشادية وأخذ الموافقات الأصولية لتنفيذها بعد إعداد خطط عمل تفصيلية تنبثق منها مع مراعاة أن تنسخ من الخطط والخطط التفصيلية الى الجهات ذات العلاقة بالعمل الإرشادي خاصة تلك التي ستعاون في التنفيذ.

ثانياً في مجال تنفيذ البرامج الإرشادية؟

- ١- اعتماد خطة العمل ومحاولة حل المشاكل المشخصة فيها عن طريق الوسيلة المناسبة.
- ٢- تهيئة المستلزمات التعليمية.
- ٣- الإستعانة بالقادة المحليين في تنفيذ البرامج الإرشادية بعد تدريبهم.
- ٤- الإتصال بالإخصائيين الموضوعيين والباحثين والإستفادة من خبراتهم ونتائج بحوثهم في تنفيذ البرامج الإرشادية.
- ٥- الإتصال المستمر بالفلاحين سواء كانوا في حقولهم أو في الدوائر الزراعية عن طريق الوسائل الأخرى.

ثالثاً في مجال تقويم البرامج الإرشادية؟

- ١- أن يعرف المرشد أو يحدد نتيجة التعلم قبل تنفيذ البرنامج الإرشادي.
- ٢- إعلام الجهات المسؤولة بنتائج التقويم.
- ٣- الأخذ بنظر الإعتبار نتائج التقويم عند بناء برامج لاحقة.
- ٤- قياس التعلم بعد تنفيذ البرنامج لمعرفة التغير الحاصل من جراء التنفيذ.
- ٥- متابعة تنفيذ خطوات البرنامج وملاحظة أي خلل يحصل خلال التنفيذ وإجراء التصحيح اللازم في حينه.

الإدارة المالية:- هي الوظيفة الإدارية المتعلقة بإدارة وتوجيه مجرى النقد بقصد تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة ومواجهة ما يستحق عليها من التزامات (خدمات في الوقت المحدد).

وظائف الإدارة المالية وهي (التخطيط المالي والرقابة - الحصول على الأموال - إستثمار الأموال) أولاً التخطيط المالي والرقابة:- يعتبر من أهم وظائف المدير المالي الذي يمكن تعريفه (التخطيط المالي) هو إتخاذ القرارات قبل بدء الفعل المطلوب فيما بالتخصيصات لأنشطة المؤسسة. ومن أجل أن يقوم المدير بهذه المهمة بصورة صحيحة يجب أن يشترك في رسم السياسات الطويلة الأمد للمؤسسة كما وأن عليه أن يحصل على صورة شاملة لعملها من أجل إعداد الميزانيات التقديرية، كما وأن عليه أن يقوم بتصميم نظام للرقابة المالية عند وضعه لخطته تمكنه من مراجعة العمليات مع الخطط التي وضعها مسبقاً وبالتالي تمكنه من إكتشاف الإنحرافات غير العادية.

مميزات الرقابة المالية؟

- ١- يجب أن تعكس طبيعة الفعالية المطلوب رقبته.
- ٢- أن توفر المعلومات الكافية بسرعة حول الإنحراف.
- ٣- أن تكون مرنة تسمح بالتعديل حسب تبدل الخطط وواقع الأداء.
- ٤- يجب أن تكون مفهومة لدى المدير حيث لافائدة لها من أدوات رقابية توضع بشكل رياضي أو أحصائي معقد لا يفهمه الإداري المسؤول عن فعالية معينة.

ثانياً الحصول على الأموال والتمويل:- يجب على المدير إختياره لأنواع التمويل المناسبة دراسة

الحالة المتوقعة لهذه المصادر التمويلية وربطها مع الحالة المالية المتوقعة للمؤسسة بعد فترة زمنية مقبلة. وهذا يعني أن المدير المالي يقوم بالتنبؤ باحتياجات مؤسسته المالية ويكون جزء من وظيفته كمخطط مالي وكذلك التنبؤ بمستقبل المصادر التي يلجأ للحصول على الأموال.

ثالثاً استثمار الأموال:- يجب على المدير المالي القيام بمحاولة الحصول على أكفأ الخدمات الممكنة من الأموال المستثمرة في نشاطات وأعمال المؤسسة خاصة وأنها تحتاج للأموال لغرض سداد ما عليها من أعباء مالية.

التقويم:-

حسب تايلر:- هو عملية تحديد قيمة الشيء

حسب بويل:- قياس درجة إجادة ما تحاول إنجازه من أعمال.

التقويم في مجال الإرشاد الزراعي:- هو عملية قياس التغيرات السلوكية لجمهور المسترشدين المترتبة على تنفيذ برنامج أو سياسة إرشادية معينة ومدى تحقيق هذه التغيرات للأهداف الموضوع مع تقدير فاعلية الطرق والمعينات المستعملة للوصول الى هذه التغيرات بالإضافة الى قياس الآثار الاقتصادية والاجتماعية المترتبة على التغيرات السلوكية.

مستويات التقويم؟

١- الملاحظة اليومية العابرة (العرضية):- وهو أبسط المستويات التقويمية دقة لعدم إعماده على أكثر من الملاحظات العابرة وقد تتأثر نتائجه ولحد كبير بالأداء والنزعات الشخصية وما يترتب على ذلك من أخطاء محتملة في الأحكام والقرارات المتخذة على ضوء تلك النتائج.

٢- الملاحظة المنظمة:- ويقوم بها المقوم على فترات منتظمة ولظواهر محددة مع تسجيلها بانتظام وتعليل أسبابها حيث تكون الملاحظة هنا مقصودة وهادفة وبدقة أعلى مما في المستوى الأول.

٣- دراسة الحالة:- ويقوم بها المقوم عند تقويمه لمواقف غير عادية يلزم هذا المستوى معرفة بالأصول البحثية إذ أن دراسة الحالة هي الإبحث لموقف خاص متميز يراد التعرف على ظواهره ونتائجها دراسة برنامج إرشادي لتبني فكرة مستحدثة لها طابع خاص.

٤- الدراسات البحثية:- وتمثل مستوى تقويم أكثر تعقيد مما سبق من المستويات إذ يقوم المقوم بإجراء دراسة ميدانية على الموضوع المراد تقويمه ويخضع لمبادئ الطريقة العلمية وتمثل خطواتها بتوضيح الهدف من الدراسة ومن ثم تحديد المشكلة المراد دراستها وعلى ضوء ذلك توضع الفروض ويحدد مجتمع الدراسة وإختيار العينة منه ومن ثم تثبيت طريقة جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة وعليه يتم الوصول الى نتائج الدراسة ووضع التغيرات والإستنتاجات القائمة على تلك النتائج.

٥- البحوث العلمية:- وهذا المستوى هو قمة المستويات تعقيد و موضوعية ويتطلب الوقت ويشمل تلك الدراسات التجريبية لتحديد السبب والنتيجة والعلاقات وإستخدام طرق وأساليب فنية عديدة ومعقدة ويتطلب هذا المستوى ذلك الشخص المتمرس ذو الخبرة مع وجود عدد من المساعدين له أحياناً.

فوائد التقويم؟

- ١- يساعد كأساس لمنح العلاوات الدورية والترقيات الوظيفية والمالية وتنقلات الموظفين.
- ٢- يساعد في التخطيط للقوى العاملة.
- ٣- يساعد الرؤساء على تفهم العاملين تحت رئاستهم وتحسين الإتصال بهم.
- ٤- يساعد المنظمة أو الإدارة في وضع الشخص المناسب في الموقع المناسب.
- ٥- تحفيز العاملين لتحسين أدائهم للحصول على تقديرات ممتازة.

٦- رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال معرفتهم لما حققوه من الأهداف المنجزة.
٧- تعتبر وسيلة للحكم على الموظفين الجدد في فترة التجربة من أجل الإستغناء عن خدماتهم أو إبقائهم في محلاتهم.

٨- ترشيد الموظف الى نواحي الضعف لتلافيها والقوة لتعميقها بالإضافة لإتاحة الفرصة له عن مدى التقدم في المنظمة.

٩- يحسن العلاقات داخل المنظمة وبصورة خاصة إذا كانت نتائج التقييم إيجابية.
الإشراف:- هي العملية التي يراد بواسطتها وضع البرامج الإدارية موضع التنفيذ من خلال الإجراءات اليومية المستمرة. وأن المدير يقوم بالعملية الإشرافية في موقعين على الأقل هما:-

١- الإشراف و توجيه مرؤوسيه المباشرين.

٢- والإشراف و توجيه الأعمال الجارية في المنظمة بصورة عامة والميدانية بصورة خاصة من خلال زيارته الميدانية لمواقع العمل والتقارير التي ترفع له باستمرار للتأكد من أن الأعمال تجرى وفق ما خطط لها.

ولا بد من الإشارة في هذا المجال انه على الرغم من أن المدير الجيد هو ذلك الذي يعطي أهمية بارزة للعملية الإشرافية ولكن ما يصرفه من وقته أو جهده لها يكون أقل مما هو بالنسبة للأعمال الأخرى معتمداً في تنفيذ عملية الإشراف على المشرفين الإرشاديين أو في الجهاز الإشرافي الذي ينظمه لهذا الغرض وأن العملية الإشرافية الناجحة في المنظمة هي التي تعتمد على:-

١- جهود المشرفين المعنيين لهذا الغرض.

٢- العملية الإشرافية للمدير العام والمدراء الآخرين كل من موقعه حيث أن العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين تتضمن عملية الإشراف.

مفهوم الإشراف الحديث والقديم:-

المفهوم القديم:- لقد كان الإشراف قديماً يسمى بالتفتيش والذي يقوم على أساس استخدام السلطة من أجل رصد الأخطاء وتوجيه النقد واللوم والعتاب وإنعدام التوجيه والإرشاد لدرجة كبيرة حتى وأن المفتش عندما يريد أن يقوم بجولة تفتيشية فإنه يقوم بها في وقت يعرف مسبقاً أن المظف ارتكب الخطأ كأن يكون غير متواجد في موقع عمله من أجل أن يكشف الجانب السلبي لها تنفيذاً للإجراءات العقابية أعلاه وهذا ما يجعل المرؤوسين ينظرون نظرة خوف و رهبة الى المفتش مما يسيء العلاقة بين الطرفين.
المفهوم الحديث:- يؤكد على عملية التعليم الذي يتم من خلاله تشخيص السلبيات من أجل وضع الحلول لها. وتشخيص الإيجابيات من أجل تعميقها و تعميمها كنموذج جيد للعمل وهنا يكون الكشف عن السلبيات ليس من أجل عقاب قام بها بل لتعديلها أو تقويمها خشية من تعمقها وإتساعها وإزدياد أثرها مما له الأثر الجيد على الموظف القائم بها وعلى المنظمة ككل وحتى في حالة تكرار الموظف مثل هذه الأخطاء فليس بالضرورة الحكم عليه على أنه موظف فاشل بل يمكن أن يتعبر موظف غير متمكن في هذا الموقع فينتقل الى موقع آخر يناسب قابليته وإمكاناته مما قد يجيد فيه.

أهداف عملية الإشراف؟

١- تحسين المستوى المهني للموظفين والعاملين في المنظمة.

٢- تحسين أدائهم في منظماتهم مما ينعكس على أداء المنظمة ككل.

٣- رفع الروح المعنوية للموظفين العاملين في المنظمة من خلال مساعدتهم على تلافي اخطائهم وشعورهم بادائهم الجيد.

٤- خلق الظروف لتحسين العلاقة وشد الموظفين الى منظماتهم.

٥- كشف الأخطاء في العمل أول بأول ومحاولة تلافيها.

٦- المساعدة في عملية تقييم أداء العاملين والمنظمة ككل.

٧- المساعدة في إسراع عملية التنفيذ للبرامج من خلال إيصالها للتوجيهات اول بأول.

٨- المساعدة في عملية الإستفادة القصوى من الموارد المتاحة في المنظمة من خلال إمكانية نقلها آتياً

لإستفادة منها في المكان المناسب.

٩- أن المشرف كونه حلقة وصل بين المدير والمنفذ وباعتبار العملية الإشرافية دائمية ومستمرة وفي كافة مستويات التنظيم سيلعب دور مهم في معظم الأعمال الإدارية الأخرى كالتخطيط والرقابة وغيرها.
مكونات عملية الإشراف؟

- ١- التدريب. ٥- الإتصال.
- ٢- التوجيه. ٦- المحافظة على النظام.
- ٣- الترغيب. ٧- التعديلات الصغيرة للخطط لمواجهة التغيرات في الموقف.
- ٤- التنسيق.

مبادئ عملية الإشراف؟

- ١- أن يستهدف التوجيه والإرشاد لا تعيد الأخطاء.
- ٢- أن العملية الإشرافية عملية ديناميكية متطورة تسعى الى أستعمال السبل الجديدة من أجل أن تحقق التطوير المهني والأدائي للموظفين مما ينعكس بدوره على أداء المنظمة.
- ٣- ان هدف الإشراف في مفهومه الحديث يتركز حول مساعدة المرشدين على النمو المهني وتحسين مستوى أدائهم.

- ٤- ان الإشراف يمتاز بالطابع التجريبي والأسلوب العلمي وهذا يعني ان تكون الممارسات الإرشادية الجارية موضع تساؤل مستمر وان توضع موضع الإختيار والتقويم والبحث والتحليل العلمي ولالإشراف دور مهم في إستشارة التساؤل حول جدوى وفعالية الممارسات الإرشادية الجارية و توجيه البحث والدراسة والتحليل للكشف عن البدائل الجديدة للممارسات الإرشادية.
- ٥- يقوم الإشراف على أساس أن يستمد المشرف سلطته ومكانته من قوة أفكاره ومهاراته الفنية المهنية ومعلوماته المتجددة بإستمرار وخبراته النامية المتطورة ومدى تأثير كل ذلك في مرشديه.
- ٦- يقوم الإشراف على أساس المشاركة والتعاون بين المرشد والمشرف وهذا يتطلب أن تقوم العلاقة بينهما على أساس ديموقراطي سليم وأن تكون الصلة بينهما على أساس قوي من العلاقات الإنسانية.
- ٧- يعتبر الإشراف برنامج متكامل مخطط لتحسين العملية الإرشادية فالمشرف يستخدم أساليب متنوعة مثل الزيارات والمؤتمرات والندوات والإجتماعات والمناقشات وتبادل المعلومات والخبرات وما شابه ذلك والمشرف في إستخدامه لهذه الأساليب لا يركز إهتمامه على المرشد فحسب وانما على الفلاحين أيضاً.

٨- يقوم المفهوم الحديث للإشراف على أن تقويم المرشد ليس هدف في ذاته وانما هو وسيلة لتحسين مستوى أدائه والإرتقاء بمستواه ولذلك ينبغي أن يكون هذا التقويم هادف و موضوعي وبناء و بعيد عن التحيزات الشخصية أو إعتبرات المجاملة والمحسوبية.

العلاقات العامة:- هي العملية التي يتم بواسطتها إقامة نظام للإتصال دائم ومستمر بين المنظمة و

جمهورها بهدف تدعيم التفاهم بين الطرفين وصولاً لحالة جيدة من دعم الجمهور للمنظمة وإفادة عالية من المنظمة بخدماتها لهم.

بمعنى آخر أن العلاقات العامة ينصب على إيجاد علاقة متبادلة بين المنظمة وجمهورها تحقيق لهدف دعم الجمهور للمنظمة وتقديم المنظمة للخدمات المرجوة للجمهور.

أهمية العلاقات العامة:- أن أهمية العلاقات العامة برزت نتيجة لإتساع المنظمات الإدارية وزيادة الخدمات التي تقدمها مما زاد في عدد العاملين فيها ومشاكلها بالإضافة الى زيادة عدد تفرعات مثل هذه المنظمات

والمستفيدين من خدماتها حيث أنه في مثل هذه الظروف تبدو ضرورة تعاون الجماهير المستفيدة مع المنظمة لتحقيق أهدافها إذ إن المنظمة لا يمكن أن تحقق اهدافها دون تعاون الجمهور وتضامنه وإيمانه بهذه الأهداف

وهي إذ تنجح وحدها في تحقيق أهدافها بعض الوقت ولكن في كثير من الأحيان لن تقدر على تحقيق كل

أهدافها في كل الأوقات عندما يبقى الجمهور سلبي والجماهير من ناحية أخرى تريد أن تعرف ما تفعله المنظمة ولماذا تفعله وكيف تفعله فهي لا تتعاون طوعية وبطريقة فعالة مستمرة دون قيام فهم لديها بأهداف المنظمة.

أهداف العلاقات العامة؟

- ١- تعريف الجمهور بأهداف وسياسة المنظمة.

- ٢- تعريف الجمهور بخطط المنظمة وأعمالها وخدماتها وكيفية الحصول عليها.
- ٣- تدعيم التعاون بين المنظمة وباقي الأجهزة والمنظمات الأخرى.
- ٤- إيجاد وعي عام بصدد المشكلات التي تحيط بالمنظمة.
- ٥- الإرتفاع بمستوى خدمات المنظمة من خلال إقتراحات الجمهور البناءة وتبنيها من قبلها (المنظمة).
- ٦- إقامة علاقات طيبة مع العاملين بالمنظمة والإرتفاع بمستواهم الثقافي والإجتماعي والإداري مما ينعكس على حالة جيدة من العلاقات مع المواطنين.
- ٧- تنمية الفهم المشترك بوجهات النظر الإيجابية بين الجمهور والعاملين في المنظمة.
- ٨- تنمية الشعور بالمسؤولية الإجتماعية لدى المواطنين من خلال حثهم للإقتراحات البناءة لتقويم عمل المنظمة.
- ٩- تنمية تعاون مستمر وتفاهم أفضل مع أجهزة الإعلام مما يدعم تعريف أوسع للمواطنين بالمنظمة.
- ١٠- رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة كنتيجة للتفاعل الإيجابي بين المواطنين والعاملين أنفسهم إضافة لفرهم وإعترازهم بمنظمتهم جراء كسبها ثقة الجمهور.
- ١١- تصحيح الأفكار الخاطئة ان وجدت التي يحملها بعض المواطنين عن المنظمة من خلال إحتكاكهم بالمنظمة والعاملين فيها وتعرفهم عن قرب بإنجازاتها وبهذا فأن عملية العلاقات العامة تعمل على تحويل الإتجاهات السلبية لدى بعض المواطنين الى ايجابية.

مراحل العلاقات العامة؟

أولا مرحلة التخطيط وتشمل:-

١- تحديد الهدف:- يعتبر الخطوة الأساسية في العلاقات العامة ككل، إذ تتخذ بموجبه الخطط والبرامج وهذه بدورها تكون الأساس لتحديد الوسائل للتنفيذ إضافة لكون الهدف القاعدة لعملية التفهم.

٢- جمع المعلومات:- أن التعرف على ميول الجمهور وإتجاهاته تجاه المنظمة جزء من العمليات المطلوبة لعملية التخطيط وأن هذا الجزء من المعلومات يعتبر مهم طالما أن عملية العلاقات العامة تهدف الى التأثير في الإتجاهات والميول وجعلها في صالح الهيئة وبهذا الخصوص يمكن أن تلجأ الى ما تذكره وسائل الإعلام عن المنظمة إضافة لإتصالاتنا الشخصية مع المواطنين.

٣- إعداد الخطة:- هي العملية التي نحدد ما نعمله لتحقيق الهدف محددين بذلك المسؤوليات والأعمال المطلوب القيام بها والتوقيت لها و مواقعها إن إقتضت الحاجة لذلك ويمكن عن طريق الإجابة عن الأسئلة الآتية وضع الخطوط العريضة للخطة:-

- ١- هل يراد من العلاقات العامة خلق جو أفضل لعمل المنظمة؟
 - ٢- هل يراد من العلاقات العامة أن توفر بعض الخدمات الإجتماعية والترفيهية؟
 - ٣- هل يراد من العلاقات العامة كسب ثقة وتعاون الجماهير مع المنظمة؟
 - ٤- هل يراد من العلاقات العامة تعليم الجماهير عن أهداف المنظمة؟
 - ٥- هل الغرض من العلاقات العامة تغير إتجاهات الجماهير قبل المنظمة؟
 - ٦- هل الغرض من العلاقات العامة تصحيح الأفكار الخاطئة وسوء الفهم؟
 - ٧- هل الغرض من العلاقات العامة إخبار الجماهير بنشاط المنظمة؟
- ثانياً مرحلة التنفيذ:- هي وضع الخطة موضع التنفيذ تحقيقاً للأهداف عادة ما تنفذ خطة العلاقات العامة من خلال عملية الإتصال بالجماهير بصورة مباشرة أو غير مباشرة حيث تنقل المعلومات الى الجمهور بقصد التأثير في سلوكهم وبهذا فأن عملية الإتصال يمكن النظر اليها على أنها عملية إجتماعية ونفسية وثقافية وإدارية وأنها ذات إتجاهين أحدهما من الهيئة الى الجمهور والآخر من الجمهور الى الهيئة تكون جميعها ضمن الهدف المتوخى من عملية العلاقات العامة وتجدر الإشارة في هذا المجال أن وسائل الإتصال الجماهيري أصبحت تأخذ خبر مهم الى جانب الإتصال الشخصي في عملية العلاقات العامة وإن إنتشار هذا الإتجاه أملى ضرورة أن تكون هناك وحدة خاصة للعلاقات العامة في المنظمات. وأن إيجاد مثل هذه الوحدة جعل بعض

الإداريين يشعرون أن مهمة العلاقات العامة مناطة بهذه الوحدة فقط دون غيرهم وهذا الشعور خاطئ إذ أننا نوكد في هذا المجال أن كافة الموظفين والعاملين في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي ممن هم بإتصال مستمر مع الجمهور يجب أن يكونوا قدوة حسنة في عملهم و نموذج يقتدى به من قبل المواطنين مجسدين بذلك الصورة الجيدة للمنظمة معززين بذلك العلاقة الإيجابية بين المنظمة والجمهور.

ثالثاً مرحلة التقييم:- هي العملية التي يكشف من خلالها مدى تحقيق الأهداف المحددة لعملية العلاقات العامة من خلال وضع الخطط موضع التنفيذ وأن تقويم برامج العلاقات العامة ليست بسهولة وذلك لصعوبة قياس النتائج من جهة ولتأخر حدوثها و حدوث التغيير لدى الجمهور من جهة أخرى ومن هنا تتولد لدى المسؤولين عن إدارة العلاقات العامة الصعوبة في إقناع رؤوسائه بجدوى برامجه ومن هنا يلجأ بعض مقومي خطط العلاقات العامة الى تقويمها على أساس ما بذل من مجهود وإمكانيات مادية. وهذا من المفيد الإجابة أو الأخذ بالحسبان الأمور الآتية عند التقييم:-

- ١- هل هناك أهداف واضحة ومحددة للعلاقات العامة؟
- ٢- هل هناك معايير واضحة ومحددة لمجموعات العملية؟
- ٣- هل الأعمال الجارية تحقق الهدف وانها تتفق مع المعايير؟
- ٤- هل يتناسب الجهد الذي بذل و الأموال التي أنفقت مع ما حقق؟
- ٥- هل التنظيم الحالي لإدارة العلاقات العامة ينسجم مع المعايير أو هل أنه يمكن أن يحقق الهدف؟
- ٦- ماذا حقق من الهدف؟
- ٧- ما هي التوصيات للخطط الآتية؟
- ٨- كم من المعايير التي لم تصل لمستوياتها.