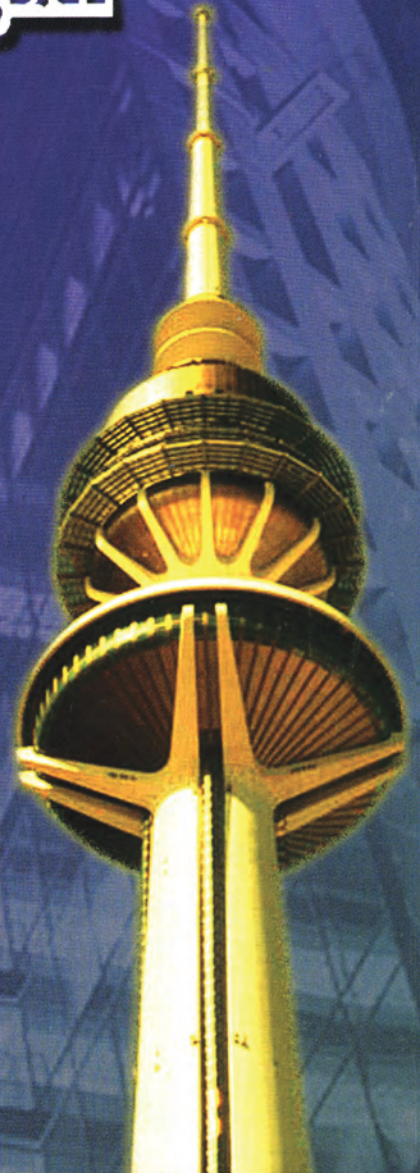




وزارة التربية

التعامل مع المؤسسات

للمرحلة الثانوية - اختياري حر



الطبعة الأولى



وزارة التربية

التعامل مع المؤسسات

للمرحلة الثانوية - اختياري حر

تأليف

أ. منيرة عبدالمحسن محمد الحمد (رئيسا)

أ - فاطمة حثلان حنيان العجمي

أ - منى يوسف محمد غريب

أ - منى سعود الحسن

أ - ياسر محمد ناصر الإبراهيم

أ - إيهاب عبدالحميد محمد عبده

الطبعة الأولى

١٤٣٥ هـ

٢٠١٤ - ٢٠١٥ م

حقوق التأليف والطبع والنشر محفوظة لوزارة التربية - قطاع البحوث التربوية والمناهج
إدارة تطوير المناهج

الطبعة الأولى : ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩ م
٢٠١٤ - ٢٠١٥ م





صاحب السمو الشيخ صباح الأحمد الجابر الصباح
أمير دولة الكويت



سَيِّدُ الشَّيْخِ نَوَافِلُ الْجَابِرِ الصَّبِيرِ
وَلِيَّ عَهْدِ دَوْلَةِ الْكُوَيْتِ

المحتوى

الصفحة

١١
١٢
١٢
١٣
١٤
١٩ - ١٦
٢٠

٣٧
٣٨
٤٠
٤٢
٤٦
٤٧

٥٣
٥٣
٥٤
٦١
٦٣

٦٩
٦٩
٧٠
٧٤

الموضوع

الفصل الأول: العمل المؤسسي
مفهوم المؤسسة
مفهوم العمل المؤسسي
مزايا العمل المؤسسي
عوامل نجاح العمل المؤسسي
مقومات العمل المؤسسي
أنواع المؤسسات

الفصل الثاني: التنظيم الإداري
تعريف التنظيم الإداري
هيكل التنظيم الإداري
أنواع الهياكل التنظيمية
مفهوم ومكونات أنظمة العمل
مفهوم الصلاحيات في المؤسسات

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية
مفهوم إدارة الموارد البشرية
وظائف إدارة الموارد البشرية
قياس وتقويم الأداء
التعامل مع الآخرين

الفصل الرابع: التعامل الإلكتروني
مفهوم التعامل الإلكتروني
الحكومة الإلكترونية
التجارة الإلكترونية

المقدمة

يرجع التفكير في هذا المقرر «التعامل مع المؤسسات» إلى قناعة القياديين في وزارة التربية لتبني التنوع في التعليم وإدخال مواد للاختيار الحر في المرحلة الثانوية تتضمن مواد تربط الطالب بالمجتمع من حوله ليتفاعل ويتعامل معه لتحقيق انفتاح التعليم على المجتمع لتكوين الشخصية المتفتحة، لأن صياغة شخصية المتعلم مطلب أساسي ولا سبيل إلى ذلك إلا بخلق المتعلم المتسائل، الباحث المشارك، والمتفاعل بإيجابية مع الآخرين لتحقيق النمو المستهدف الذي يستثمر الطاقات ويبني المهارات ويتجاوز المنهج المدرسي ليتدرب على تحمل المسؤولية ومواجهة المشكلات والتفاعل معها، فخرج هذا الكتاب الذي نقدمه لأبنائنا وبناتنا في المرحلة الثانوية وقد اتجهنا فيه إلى ما يأتي.

١ - تقديم محتوى علمي مبسط يكون قاعدة أساسية للمتعلم لينطلق منها للتفاعل والتعامل مع المؤسسات في المجتمع باحثاً عن المعلومة.

٢ - تقديم توجيهات تدريبية وأنشطة تطبيقية تستهدف توجيه المتعلم للبحث عن المعلومة من مصادرها باستخدام أساليب التدريب المتنوعة المتاحة.

وقد آثرنا أن تكون الموضوعات مبسطة أملاً في أن ينتقل إلى المتعلم أثر التدريب ويصل إلى احتياجاتها باستخدام أدوات وأساليب التدريب والتعلم وفقاً لقدراته على الطريق الذي رسمناه له.

فلم تكن عنايتنا بالجانب المعرفي الفكري فقط بقدر اهتمامنا بالتطبيق العملي والتدريب على التعامل مع قضايا المجتمع بإيجابية لخلق مواطن صالح وتعزيز روح الولاء والانتماء للوطن.

ويحتوي هذا الكتاب بين دفتيه على أربعة فصول وقد نحونا في عرض محتويات هذا الكتاب على التكامل الذي يبدأ بعرض موضوعات، كما يضم أنشطة وتوجيهات تدريبية بهدف تعويد الطالب التفكير والاستنتاج والبحث عن المعلومة لمساعدته على الاعتماد على النفس وتحقيق الأهداف، وقد روعي الربط النظري بالتطبيق العملي بما يتناسب مع طالب المرحلة الثانوية، فالتطبيق العملي وتنفيذ ورش العمل يعتبران جزأين أساسيين ومهمين.

ويعتمد عرض الكتاب على أسلوب أقرب إلى الكتابة الإجرائية العملية أكثر منها إلى الكتابة الأدبية الإنشائية، لتكون أقرب إلى المتعلم ومحفزة لنشاطه، دافعة له للعمل، مطبقة المنهج الحديث في التعلم الذي ينتقل بالطالب من سلبية المتلقي للمعلومة إلى إيجابية الباحث عنها بتطبيق التعلم الذاتي والتعلم التعاوني وتكنولوجيا التعلم الإلكتروني باستخدام البرامج الحاسوبية

وشبكة الإنترنت، ونحن نأمل أن نكون قد وفقنا في عرضنا الجديد بأن نجعل هذا الكتاب يحقق أهدافه التربوية والتعليمية.

وإننا إذ نوضح أن هذا الكتاب لا تدنو قطوفه ما لم يتعهدوا المعلم بالإثراء وحسن العرض، ولا يخفى على أحد أن الكتاب والمعلم لا يبلغان الغاية المرجوة ما لم يتوجها طالب جاد، محب للبحث والعلم والتعلم.

عزيزي الطالب

نقدم لك هذا الكتاب وكل ما نرجوه أن تنعكس ثمرات هذا المنهج الجديد على نشاطك الفكري والثقافي وأن يزداد اتصالك بالمجتمع وبمنابع المعرفة وتندرب على أساليب التفكير والبحث ويكون دافعا لك إلى المزيد من الاطلاع والعلم، وأملنا أن تتفاعل بإيجابية مع المجتمع من حولك وتتعرف المؤسسات وتتعامل معها.

ولقد حرصنا في اختيارنا لموضوعات هذا الكتاب قدر الإمكان أن تكون ملبية لاحتياجاتك اليومية مراعية لمطالبك المجتمعية وأن تعطيك الأرضية الأساسية لتبدأ منها للانطلاق وللتفاعل مع المجتمع باحثاً عن المعلومة متدرباً على التعامل مع المؤسسات في المجتمع.

أخيراً نأمل أن نكون بهذا الجهد العلمي التطبيقي قد وفقنا في تحقيق أهداف هذا المقرر، والله نسأل أن ينفع به ويعين على دراسته وتطبيقه ويحقق أهدافه المرجوة، إنه نعم المولى ونعم النصير.

والله ولي التوفيق،

المؤلفون

الفصل الأول

العمل المؤسسي

تعرفُ

- ١- مفهوم المؤسسة.
- ٢- مفهوم العمل المؤسسي.
- ٣- مزايا العمل المؤسسي.
- ٤- عوامل نجاح العمل المؤسسي.
- ٥- مقومات العمل المؤسسي.
- ٦- أنواع المؤسسات.

الفصل الأول

العمل المؤسسي

مقدمة حول العمل المؤسسي

هل تعلم أنه

في أول من مايو ١٩٥٩ أجريت في المدرسة المباركية عملية انتخاب أول مجلس لإدارة غرفة تجارة وصناعة الكويت.

يقضي كل واحد منا جزءاً من حياته في إعداد نفسه لمستقبل قد يضعه بصورة أو بأخرى في مؤسسة من مؤسسات الحياة (سواء العامة أو الخاصة)، كما يقضي الجزء الأكبر من حياته متعاملاً مع تلك المؤسسات بوصفه عميلاً لها، أو مستثمراً فيها، أو عاملاً لديها.

والمؤسسات بهذه الطريقة لها تأثير واضح على حياتنا اليومية، وذلك من خلال توفيرها لفرص العمل لنا، أو إشباع حاجتنا من السلع والخدمات، أو على تحقيق ذاتنا وممارسة قيمنا الاجتماعية والإنسانية بشكل عام.

فالعمل المؤسسي هو أساس نهضة الأمم حيث يمتاز بمزايا عديدة عن العمل الفردي، فهو يحقق صفة التعاون والجماعية التي حث عليها القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة بقوله تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾ آية (٢) سورة المائدة وقول الرسول (صلى الله عليه وسلم) «يد الله مع الجماعة» وقوله «المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً»، كما تؤكد العبادات الإسلامية على أن العمل الجماعي هو الأصل والأمل المنشود في رفعة وتطویر أي مجتمع.

معلومة سريعة

يُعدّ بنك الكويت الوطني أول بنك تم تأسيسه في الكويت ومنطقة الخليج العربي، حيث صدر المرسوم الأميري بإنشائه في ١٩ مايو ١٩٥٢.

مفهوم المؤسسة Establishment

هي نظام له هيكل أو شكل رسمي يضم أفرادا يعملون ويتعاملون معا بأسلوب منسق ومتعاون لتحقيق أهداف معروفة ومشتركة.

مفهوم العمل المؤسسي

العمل المؤسسي هو شكل من أشكال التعبير عن التعاون بين الناس، أو ما يطلق عليه العمل التعاوني، بدافع من الميل إلى قبول العمل الجماعي وممارسته، شكلا ومضمونا، نسا وروحا، وأداء العمل بشكل منسق، قائم على أسس ومبادئ وأركان، وقيم تنظيمية.



فكر

اذكر أمثلة على المؤسسات التي تتعامل معها يوميا

ويمكن تعريفه أيضا بأنه: «كل تجمع منظم يهدف إلى تحسين الأداء وفعالية العمل لبلوغ أهداف محددة»، حيث يتم توزيع العمل على لجان متعددة وفرق عمل، وإدارات متخصصة، علمية ودعوية واجتماعية، بحيث تكون لها المرجعية وحرية اتخاذ القرارات، في دائرة اختصاصها.

مزايا العمل المؤسسي

نشاط

إن العمل المؤسسي ترجمة عملية لمبادئ وقيم دينية عظيمة حيث قال تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى﴾ كما أن للعمل المؤسسي أهمية بالغة لأنه ينقل العمل من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط.

وفي ضوء ذلك نستنتج أن أهم سمات ومزايا العمل المؤسسي.

اكتب تقريراً يوضح أهمية العمل المؤسسي في مدرستك

١ - تحقيق مبدأ التعاون والجماعية، الذي هو من أسمى مقاصد الشريعة الإسلامية.

٢ - تحقيق التكامل والوسطية والتوازن في العمل.

٣ - الاستقرار النسبي للعمل، من خلال تطبيق نظم العمل (سياسات وقواعد وإجراءات) التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

٤ - القرب من الموضوعية أكثر من الذاتية، بوضع معايير محددة، وموضوعية للقرارات.

٥ - توظيف كافة الجهود البشرية، والاستفادة من شتى القدرات الإنتاجية.

٦ - جاهزية المؤسسة في تقديم القيادات البديلة، في وقت الضرورة والطوارئ.

توجيهات تدريبية

من خلال نموذج رقم (١) استكمل بيانات فريق العمل، واستعد للتعامل مع المؤسسات؟

عوامل نجاح العمل المؤسسي

للتربية الإيمانية المتكاملة أكبر الأثر في بناء الطاقات، وتنميتها، واستثمارها استثماراً مناسباً، وهذا عماد العمل المؤسسي، ويمكن تفصيل المقومات اللازمة لنجاحه على النحو الآتي:

- ١ - توافر القناعة الكافية بهذا الأسلوب من العمل، بإدراك ضرورته، وخاصة في زمن القوة، وبمعرفة مزاياه وثمراته، وفهم مقومات نجاحه للوصول به إلى المستوى المطلوب.
- ٢ - صدور القرارات عن مجلس الإدارة، أو اللجان ذات الصلاحية، حرصاً على خروجها من أدنى مستوى ممكن، لتكون أقرب إلى الواقعية وقابلية التنفيذ.
- ٣ - وجود أفراد من بيئات مختلفة داخل مجلس الإدارة يثري العمل المؤسسي بتوسيع أنماط التفكير، وتعدد طرق التنفيذ.
- ٤ - أن تسود لغة الحوار حتى تتلاقى الآراء للخروج بأفضل قرار حتى يخضع الرأي الشخصي لرأي المجموعة، ويذكر هنا بالمناسبة، نزول النبي - صلى الله عليه وسلم - على رأي أصحابه في غزوة أحد، وخروجه من المدينة تلبية لرغبتهم، مع ميله للبقاء في المدينة، وتأييد رؤياه لرأيه، وبعدما حصل ما حصل، لم يصدر منه لوم لأولئك المقترحين للخروج.
- ٥ - تحديد ثوابت مشتركة للعاملين في المؤسسات تكون إطاراً مرجعياً لهم، توجه خطة العمل، وتناسب المرحلة والظروف التي تعيشها المؤسسة.
- ٦ - تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية والتسامي عن الخلافات الشخصية وهذا أساس قوي للنجاح والقدرة على التعامل مع الآخرين، ولن يتم ذلك لأحد ما لم تتعود أنفسنا على العدل والإنصاف، ومعرفة ما لدى الآخرين من حق، ومحاولة فهم نفسياتهم من خلال نظرتهم هم لأنفسهم، لا من خلال نظرتنا نحن.

٧ - الاعتدال في النظرة للأشخاص، فلا يصل الأمر حد الغلو والتقديس للأفراد، وإضفاء هالة على بعض الأشخاص تؤثر في مدى استعدادهم لمناقشة رأيهم، أو احتمال رفضه، مع بقاء الاحترام الشخصي، وهؤلاء يشكلون ضغطاً على العمل المؤسسي وتوجيهها غير مباشر للآراء، وكأن هذا ما أراده عمر - رضي الله عنه - حين عزل خالد بن الوليد - رضي الله عنه - خشية تعلق الناس به، وربطهم النصر بقيادته.

٨ - إتقان التخطيط، وتحديد الأهداف لتنفيذها في إعداد القادة المسؤولين، وتدريب العاملين مع الاستفادة من كل الإمكانيات، وتوظيف جميع الطاقات.

مقومات العمل المؤسسي

العمل المؤسسي ذو أهمية بالغة لأنه ينقل العمل من الفردية إلى الجماعية ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد إلى تعدديتها، ومن التأثير المحدود، إلى التأثير الواسع، ومن الوضع العرفي، إلى الوضع القانوني. ولا بد أن تتوافر مجموعة من الصفات والعناصر لأي جهة تريد أن تبدأ بالعمل المؤسسي، من أهمها: الانفتاح (المنضبط)، والنضج، والعزم والتوكل على الله تعالى، والتفكير الإيجابي، والمهارات القيادية الفعالة حيث البناء القوي، ويؤدي ذلك إلى الارتفاع والارتقاء طبقة بعد أخرى، فكذلك بناء المؤسسات، والمنظمات، لا تقوم إلا على أركان أساسية متينة، يركز عليها بناؤها المؤسسي.

١ - البناء التنظيمي:

ويتضمن البناء التنظيمي وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح التصميم والمفهوم الذي بني عليه، ووضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة والمكافأة. بالإضافة إلى وجود المناخ التنظيمي، والمتمثل في درجة جيدة للاستقلالية والحركة الذاتية لإبداع وتشجيع القدرات الإبداعية مع الشفافية والصراحة في النقد، والنقد الذاتي البناء. وتكمن أهمية البناء التنظيمي، في كونه أداة رئيسة تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها، مسبقا. وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد، ومن خلاله يتم التوحيد، أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة. كما يساهم البناء التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة، وذلك من خلال توزيع الموارد المادية والبشرية بشكل أمثل.

٢ - الكفاية المؤسسية:

وتعرف بأنها فاعلية المنظمة وكفايتها في استخدام مواردها المتاحة لتحقيق أهدافها بشكل أمثل.

وهناك فرق بين الفاعلية (Effectiveness)، والكفاية (Efficiency)، فالفاعلية تعرف بأنها عمل الأشياء الصحيحة، (Doing right things)، وأما الكفاية فتعرف بأنها عمل الأشياء بشكل جيد (Doing things well)، وكل هذه المعاني مقصودة في تعريف الكفاية المؤسسية.

وتتضمن الكفاية المؤسسية: فاعلية التخطيط، وفاعلية التنفيذ، وفاعلية التقويم، وفاعلية الاتصالات، وفاعلية الرقابة والمتابعة، التي تتمثل في القدرة على متابعة تحقيق الأهداف، ووضوح المعايير والمقاييس كأساس للرقابة، ووجود نظام واضح وفعال للرقابة، مع وضوح آلية المتابعة الميدانية والدورية للعمل، والقدرة على تصحيح المسار عند اكتشاف الخلل.

أما فاعلية الاتصالات، فتشمل: انسيابية حركة المعلومات من القمة إلى القاعدة، ووضوح طرق الاتصال داخل المؤسسة، ووجود مناخ مشجع على المشاركة والاتصالات المفتوحة، ودعم وإسناد قيادة المنظمة لنظم الاتصالات.

٣- القيادة الفاعلة:

ويقصد بها قدرة القيادة على ابتكار الرؤى البعيدة، وصياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، وتحقيق التعاون، وتحفيز الطاقات، من أجل العمل.

والقيادة الفاعلة هي التي تصوغ الرؤى للمستقبل، آخذة في الاعتبار المصالح المشروعة لجميع الأطراف المعنية، وتضع استراتيجية راشدة في اتجاه تلك الرؤى، مع ضمان دعم مراكز القوة الرئيسة للعمل من حولها، لإيجاد الدافع للتحرك إلى الأمام باتجاه تحقيق الأهداف، والقيادة في مفهومها العام، لا تهتم بالنظام والنمطية، بقدر ما تهتم بالحركة والتغيير.

٤ - إدارة الموارد البشرية والمالية:

إدارة الموارد البشرية تعني، عملية توظيف، وقيادة العاملين، لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال استقطاب واختيار العاملين، وتهيئة الظروف التي تمكن العاملين من الأداء، والعنصر البشري يعد من أغنى العناصر التي تمتلكها المنظمة، وتأتي أهمية الموارد المالية، من الدرجة الثانية بعد أهمية الموارد البشرية، لأن العنصر البشري، هو الذي يسخر المال في أغراضه

المختلفة، وتشمل إدارة الموارد المالية وجود خطة واضحة لتوفيرها وكفايتها في المنظمة مع وضوح الموازنات بما يحقق الخطط التنفيذية، ودقة نظم المحاسبة وضبط المصروفات وإدارة مالية تؤكد الجدوى من المشروعات مع وجود نظام مالي فعال يرصد المؤشرات المالية.

٥ - الكفاية التسويقية:

ويقصد بها وجود الخطط التسويقية والترويجية لأنشطة المنظمة ومشروعاتها، مع وجود برنامج فعال لتكريس العلاقات الإنسانية وتنشيط العلاقات الخارجية، ووجود شبكة قوية من العلاقات المؤسسية، والتركيز على احتياجات الفئات المستهدفة، وتقديم أفضل الخدمات للجمهور مقارنة بالآخرين، ووجود قاعدة بيانات شاملة عن العملاء وسائر المستهدفين، مع المعرفة الشاملة بالمنافسين والمؤثرين على أنشطة المنظمة، ومعرفة وافية عن طبيعة ونوعية خدماتهم وتميزهم، ومعرفة قطاعات الجمهور، وترتيبها حسب الأهمية، ومعرفة البيئة الحكومية الاجتماعية المؤثرة على أداء المنظمة، ومعرفة مدى تقبل الجمهور للخدمات المقدمة من المنظمة.

٦ - أنظمة وأساليب العمل:

هي مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم نشاط المنظمة لتحقيق أهدافها، وتتكون من:

أ - السياسات (Policies):

وقد جرى العرف على تسميتها باللوائح، وهي المقررات والأحكام الشمولية، التي تعتمدها الإدارة العليا في المنظمة، بما في ذلك وضع معايير الأداء وحدود التصرف في كل نشاط من أنشطة المنظمة، ويتم الاستناد إليها، وفي إطارها، وضع واعتماد، قواعد وأساليب وإجراءات العمل لكل نشاط.

ب - القواعد والأساليب (Methods & Rules):

وهي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد، وتنبثق من السياسات، وتطبق على الإجراءات، وهي معايير عملية وتنفيذية، تحدد كيفية التصرف في تطبيق الإجراءات.

ج - الإجراءات (Procedures):

وهي سرد الخطوات الإجرائية المطلوب اتباعها والتقيد بها ويتم سردها حسب تتابع العمل الفعلي، مع ذكر وسائل وأدوات العمل المستخدمة، والربط بين الخطوات دون ازدواجية.

د - الخطوات (Steps):

هي التي تمثل عملاً مسؤولاً، في سلسلة العمليات التي يتكون منها الإجراء، وتشمل كل خطوة حديد الشخص المسؤول عن العمل بشكل واضح، لا يترك مجالاً لسوء التفسير، أو التهرب من المسؤولية، مع تحديد العمل والأدوات المستخدمة لتنفيذه من نماذج وأجهزة.

أنواع المؤسسات

هل تعلم أنه!

في مارس ١٩٥٤ تم الإعلان عن تأسيس شركة الخطوط الوطنية الكويتية، كأول شركة طيران كويتية لخدمة الاقتصاد الوطني.

بعد أن تعرفنا مفهوم المؤسسة، والفرق بين المؤسسة والعمل المؤسسي، وكذلك أهمية العمل المؤسسي، فسوف نتناول أنواع المؤسسات، فلعلك تتساءل الآن هل جميع المؤسسات لها نفس الخصائص والأعمال؟ بالطبع لا، فالمؤسسة تختلف باختلاف النشاط الذي تزاوله، أو من حيث ملكيتها، وسوف نتناول ذلك بالتفصيل.

تعلم بنفسك

لاحظ الشكل التالي وتعرف بنفسك الهيكل العام لأنواع المؤسسات؟



أولاً- أنواع المؤسسات من حيث النشاط:

رابط

من خلال شبكة
المعلومات الدولية
(إنترنت))
أبحث عن ثلاث
مؤسسات صناعية
كويتية لها موقع
إلكتروني على
الشبكة.

تتقسم المنشآت من حيث النشاط إلى:

١ - مؤسسات تجارية Commercial Enterprises:

وهي المنشآت التي تتعامل في بيع وشراء السلع والمنتجات من مثل: متاجر الجملة في الشويخ، ومتاجر التجزئة كالجمعيات التعاونية والأسواق الشعبية.

٢ - مؤسسات صناعية Manufacturing Enterprises:

وهي المنشآت التي تقوم بإنتاج السلع سواء عن طريق استخراجها من باطن الأرض أو تحويلها إلى سلع تامة بطرق الإنتاج المختلفة.

٣ - مؤسسات خدمية Services Enterprises:

وهي التي تقوم بتقديم خدمات ليس لها كيان مادي ملموس ومن أمثلتها:
- المؤسسات المصرفية (البنوك).

ثانيا - أنواع المؤسسات من حيث الغرض:

تتقسم المؤسسات من حيث الغرض إلى:

١ - مؤسسات ربحية Profitability Enterprises:

وهي المؤسسات التي تقام من أجل تحقيق الأرباح كنتيجة للأنشطة التي تزاولها .

٢ - مؤسسات خيرية Enterprises Elms:

وهي المؤسسات التي تقام من أجل تقديم خدمات اجتماعية وإنسانية دون مقابل مادي ومن أمثلتها:

- جمعية الهلال الأحمر الكويتية .

- الجمعية الكويتية للوقاية من التدخين والمخدرات .

٣ - مؤسسات تعاونية Cooperative Societies:

وهي مؤسسات تتضافر من خلالها جهود مجموعة من الأفراد من أجل تقديم السلع والخدمات المختلفة بأسعار مناسبة ومن أهم أمثلتها الجمعيات التعاونية للسلع الاستهلاكية في كل منطقة من مناطق دولة الكويت .

رابط

من خلال شبكة
المعلومات الدولية
(إنترنت)!!

تعرف أهداف
جمعية الهلال
الأحمر الكويتية؟

ثالثا - أنواع المؤسسات من حيث الملكية:

تتقسم المؤسسات من حيث الغرض إلى

أ - مؤسسات عامة Public Enterprises .

ب - مؤسسات خاصة Private Enterprises .

أ - المؤسسات العامة Public Enterprises.

فكر

حاول أن تتعرف الفرق
بين المشروعات
المختلطة وأجهزة
السلطة المحلية.

صورة

في الصورة المقابلة
مؤسسة من المؤسسات
العامة! تعرفها وحدد
نوعها.

وهي التي تقوم الدولة بإدارتها والإشراف عليها ومن أشكالها:

١ - الوزارات والهيئات الحكومية من مثل:

(وزارة التربية - الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب - وزارة الداخلية).

٢ - أجهزة السلطات المحلية: وهي التي تقدم خدمات للمواطنين من مثل: (بلدية الكويت - محافظة العاصمة).

٣ - المشروعات المختلطة: وهي التي تشترك فيها الدولة مع القطاع الخاص بنسبة كبيرة من رأس المال ومن أمثلتها بيت التمويل الكويتي.

٤ - المؤسسات العامة:

وهي مشروعات حكومية تملكها الدولة بالكامل ومن أمثلتها مؤسسة التأمينات الاجتماعية، مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، مؤسسة البترول.



ب - المؤسسات الخاصة Private Enterprises:

هي هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين يهدف لدمج عوامل الإنتاج وتبادل السلع والخدمات، ولها دور هام في الاقتصاد الوطني والعالمي تبعاً للتطورات الحالية من مثل: ظاهرة العولمة واقتصاديات السوق، وتنقسم المؤسسات الخاصة إلى:

١ - المؤسسات الفردية Entrepreneur:

وهي مؤسسات يمتلكها ويديرها شخص واحد.

إدارتها:

يدار المشروع الفردي عادة من قبل صاحب المشروع، وهو بدوره يشرف على كافة الأعمال والعاملين بصورة مباشرة، ولا يمنع من أن يعين شخصاً يساعده أو ينوب عنه في غيابه.

مزاياها:

- لا تتطلب رأس مال كبيراً عند تأسيسه.
- تعود الأرباح بأكملها إلى صاحب المشروع.
- إدارة الأنشطة تتميز بالبساطة والسهولة كالبيع والشراء).
- النفقات التي يتكبدها المشروع الفردي محدودة.

أمثلة على المؤسسات الفردية

- صالون حلاقة.
- منجرة صغيرة.
- متجر صغير لبيع البخور.

فكر

اذكر أمثلة على المؤسسات الفردية التي تتعامل معها.

نشاط

ناقش مع المعلم!!
هل يمكنك تأسيس بنك كمؤسسة فردية!

فكر

حاول تعرف ثلاث
مؤسسات تأخذ شكل
شركة تضامن.

٢ - الشركات Companies.

وهي عبارة عن قيام اثنين أو أكثر من الأفراد بتأسيس مشروع تجاري أو صناعي أو خدمي عن طريق توفير المال اللازم لتأسيس الشركة ومن ثم إدارة الشركة عن طريق هؤلاء المؤسسين، وفي النهاية يتم توزيع الأرباح وفق نظام وترتيب متفق عليه مسبقا.

وتتقسم الشركات إلى نوعين أساسيين هما

أ - شركات أشخاص Private Companies.

ب - شركات أموال Funds Companies.

أ: شركات الأشخاص Private Companies:

هي الشركات التي تقوم على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء، ومدى درجة التفاهم والوضوح على كافة التفاصيل المتعلقة بالتأسيس وتوزيع الأرباح أو تحمل الخسائر. وتتقسم تلك الشركات إلى:

١ - شركة التضامن General Partnership:

هي عبارة عن منشأة أعمال تتكون من شخصين أو أكثر، حيث يشترك كل منهم في تكوين رأس مال الشركة، وفي تحمل كافة التزاماتها وديونها.

إدارة شركة التضامن:

- يتولى أحد الشركاء إدارة الشركة ويساعده واحد أو أكثر في ممارسة العمل الإداري.
- يجوز الاستعانة بشخص مؤهل وذو خبرة في إدارة أنشطة الشركة بوظيفة مدير عام لها.
- يقوم مديرها العام بتمثيل الشركة أمام الغير، ويكون مسؤولاً عن إدارة كافة أنشطتها وفي تحقيق أهدافها.

٢ - شركة التوصية البسيطة Limited Partnership.

هي شركة تتكون من مجموعة من الأفراد، منهم شركاء يتحملون كافة ديون الشركة والتزاماتها ويتولون إدارتها، وشركاء آخرون ليسوا من التجار وغير مسؤولين عن ديونها إلا بقدر حصصهم في رأس مال المشروع.

فكر

أي أنواع الشركات
تفضل أن تتعامل معه؟
ولماذا؟

فكر

أي أنواع الشركاء
تفضل أن تكون؟
ولماذا؟

نشاط

من خلال الموقع
المقابل!!
تعرف المستندات
المطلوبة لتحويل الشكل
القانوني للشركات من
نوع إلى آخر؟

وتتميز شركة التوصية البسيطة بوجود نوعين من الشركاء هما:

النوع الأول: الشركاء المتضامنون:

وهم الشركاء الذين يتولون إدارة الشركة وتحمل كافة ديونها والتزاماتها وهم من محترفي التجارة وإدارة الأعمال.

النوع الثاني: الشركاء الموصون:

وهم الشركاء الذين تتوافر لديهم الأموال التي تساعد الشركاء المتضامين في إقامة المشروع، ولكنهم فقط يتحملون من ديون الشركة والتزاماتها بقدر حصصهم في رأس المال المساهم فيه.



٣ - شركة المحاصة Joint Venture

هي شركة أشخاص، تتكون من مجموعة من الأفراد، وتنشأ بسبب وجود فرصة استثمارية سانحة (صفقة مربحة) ولهذا يكون لها عمل واحد محدد وهدف معروف، ولها مدة زمنية مؤقتة لبقائها.

وهي شركة واقعية وليست قانونية أي لا تتمتع بالشخصية القانونية (المعنوية) إذ ليس لها اسم ولا موطن ولا جنسية ولا ذمة مالية ولا أهلية ويحظر عليها إصدار أسهم أو سندات قابلة للتداول.



فكر

متى تلجأ إلى تغيير مشروعك الفردي ليأخذ شكل شركة؟

فكر

حدد أسماء ثلاث مؤسسات خاصة تأخذ شكل شركة أشخاص.

نشاط

هل يمكن تسجيل شركة محاصة بغرفة تجارة وصناعة الكويت؟
ابحث من خلال الموقع المقابل؟

نشاط

قارن بين شركات
الأشخاص وشركات
الأموال من حيث
الملكية.

ثانياً: شركات الأموال Funds Companies:

إن الأساس الذي تقوم عليه شركات الأموال هو المال وليس الاعتبار الشخصي بالدرجة الأولى، وتنقسم شركات الأموال إلى ثلاثة أنواع أساسية:

- الشركة المساهمة العامة Public Corporation.
 - شركة التوصية بالأسهم Equities Companies.
 - الشركة ذات المسؤولية المحدودة Limited Liability Companies.
- وفيما يلي شرح موجز لهذه الأنواع:

١ - الشركة المساهمة العامة Public Corporation:

هي عبارة عن شركة أموال، رأس مالها مقسم إلى حصص متساوية القيمة تسمى أسهماً. وتمثل قيمتها الإجمالية مقدار رأس مالها، وبالتالي تكون مسؤولية الفرد المساهم بقدر عدد الأسهم التي يمتلكها، وحصوله على الأرباح بقدر نسبة الربح المخصص للسهم الواحد، وفي حالة الخسارة تكون مسؤولية المساهم فقط بقيمة السهم الخاصة به.

توجيهات تدريبية

من خلال نموذج
رقم (٢)؛
حدد البيانات
الأساسية لمشروعك
المقترح

٢ - شركة التوصية بالأسهم: **Equities Companies**

هي شركة تجمع بين نوعين من الشركاء: الشريك المتضامن حيث توافر الاحتراف والخبرة في المجال التجاري، والشريك المساهم حيث تتوافر لديه السيولة النقدية لاستثمارها في هذا النوع من الشركات.

٣ - الشركة ذات المسؤولية المحدودة: **Limited Liability**

هي شركة تتكون من شخصين أو أكثر، تربطهم القرابة أو المعرفة والثقة المتبادلة، ويقسم رأس المال إلى حصص متساوية وتكون مسؤولية كل شريك فقط بقدر حصته من رأس المال.

التقويم

السؤال الأول: أكمل العبارات الآتية بما يناسبها من الكلمات التالية: (الأموال - فردية - خاصة - العامة - شركة التضامن)

- ١ - تنقسم المنشآت من حيث الملكية إلى منشآت عامة ومنشآت.....
- ٢ - المنشأة..... هي التي تمتلكها الدولة أو تمتلك ٥١٪ على الأقل منها.
- ٣ - تنقسم المنشآت الخاصة إلى مشروعات..... وشركات وجمعيات تعاونية.
- ٤ - من أنواع شركات الأشخاص.....
- ٥ - الشركة ذات المسؤولية المحدودة تُعد من شركات.....

السؤال الثاني: ضع علامة (✓) أو علامة (×) أمام العبارات التالية:

- ١ - تُعد الجمعيات التعاونية من المنشآت العامة ()
- ٢ - تنقسم المنشآت من حيث الملكية إلى عامة وخيرية ()
- ٣ - المنشآت الخاصة تمتلكها الدولة أو تمتلك ٥١٪ منها ()
- ٤ - تُعد المشروعات الفردية من المنشآت الخاصة ()
- ٥ - تُعد الشركات من المنشآت العامة ()
- ٦ - تنقسم الشركات إلى شركات أموال وشركات مساهمة ()
- ٧ - المشروع الفردي يمتلكه ويديره صاحبه ()
- ٨ - تنقسم الشركات إلى نوعين، وهما شركات الأموال وشركات الأشخاص ()

السؤال الثالث: اختر للمجموعة (ب) ما يناسبها من عبارات في المجموعة (أ):

المجموعة (أ)	المجموعة (ب)	
١ - تُعد المؤسسات المصرفية (البنوك) من المؤسسات	الجمعيات التعاونية	
٢ - تُعد جمعية الهلال الأحمر الكويتي من المؤسسات	الشركات	
٣ - المنشأة التي تمتلكها الدولة أو تمتلك ٥١٪ منها على الأقل هي:	المشروع الفردي	
٤ - المنشأة التي يمتلكها ويديرها شخص واحد تسمى:	المنشأة العامة	
٥ - المنشأة التي يمتلكها مجموعة من الأشخاص بهدف الربح هي:	الخدمية	
٦ - المنشأة التي يمتلكها مجموعة من الأشخاص ولا تهدف للربح هي:	الخيرية	

مواقع مفيدة

<http://www.moci.gov.kw/>

<http://www.kuwaitchamber.org.kw/>

<http://www.mosal.gov.kw/>

<http://wwwkuwait-airways.com/>

<http://wwwkuwaitse.come/>

موقع وزارة التجارة والصناعة الكويتية

موقع غرفة تجارة وصناعة الكويت

موقع وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل

موقع مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية

موقع سوق الكويت للأوراق المالية

الفصل الثاني

التنظيم الإداري

تعرف

- ١ - تعريف التنظيم الإداري.
- ٢ - مواصفات التنظيم الإداري الناجح.
- ٣ - هيكل التنظيم الإداري.
- ٤ - أنواع الهياكل التنظيمية.
- ٥ - مفهوم ومكونات أنظمة العمل.
- ٦ - مفهوم الصلاحيات في المؤسسات.

الفصل الثاني

التنظيم الإداري

الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، وتُعد العائلة أول نواة تنظيمية لبني البشر ومنها استمدت الأسس الأولية للتنظيم، ثم جاء نشوء القبيلة والقرية والمدينة ومن ثم الدول والمجتمعات بصفاتها حلقات تنظيمية مترابطة ومتممة لبعضها البعض.

فالإنسان يولد ويتربص ويتعلم ويعمل ويلهو ويتفاعل في أطر تنظيمية تأخذ أشكالاً مختلفة وتحمل أسماء متباينة كالمستشفى والمدرسة والمعمل والنقابة والسينما والحديقة والنادي، فالتخصص الذي بدأ بالفرد ضمن الأسرة نما إلى تخصص الأسرة ومنها إلى تخصص المؤسسة في المجالات المختلفة، وتقدم التخصص في الأعمال ليصبح دولياً، ونتجت عن ذلك العلاقات الدولية والمؤسسات العالمية.

ولكن هذا النمو في حجم المؤسسات وازدياد التخصص المهني للأفراد والوسائل زاد من تعقيد العمل، وأصبحت الحاجة ملحة لتنظيم هذه العلاقات على أسس علمية وعملية متطورة، لذلك تزايدت أهمية «الإدارة» بصفاتها وظيفية يشكل «التنظيم الإداري» أحد أهم مسؤولياتها، باعتباره الأداة الأساسية لتحقيق أهداف ووظائف الإدارة.

فكر

هل تحتاج الأماكن الترفيهية كالسينما والنادي للتنظيم الإداري؟

تعريف التنظيم الإداري:

نشاط

يعرف التنظيم الإداري بأنه «عملية خلق وتكوين التنظيمات التي تُرتب فيها مجموعة من الوظائف لتُنجز من قبل مجموعة من الأفراد».

نقاش مع معلمك...
كيف تتم عملية التنظيم الإداري بمدرستك؟
وقم بزيارة مدير المدرسة لجمع المعلومات مبدئياً رأيك ومقترحاتك.

حيث يعمل التنظيم الإداري على تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحديد الأنشطة وأوجه العمل اللازمة لتحقيق هدف المؤسسة، وتجميع الأنشطة وتخصيص مدير لكل مجموعة وتفويض السلطة له للقيام بالأعمال الموكلة إليه، وتتطلب وظيفة التنظيم توفير التنسيق بين الإدارات والأقسام ذات التخصص بالأنشطة والأعمال المراد تنفيذها لتحقيق الأهداف المحددة بالإضافة إلى تحليل المهام والواجبات التي يتطلبها تحقيق هدف معين، وتعبئة الطاقات البشرية والمادية المتاحة لتحقيق هذا الهدف، كما يعمل أيضاً على تحديد الكيفية التي تتعامل بها الوحدات التنظيمية المختلفة فيما بينها، من أجل تحقيق أفضل النتائج.

قرار إداري

ويؤثر التنظيم الإداري في الأفراد الذين يعملون في نطاقه (حدوده)، حيث يؤدي التنظيم إلى:

- ١ - تقسيم العمل بين الأعضاء.
- ٢ - وضع إجراءات ثابتة لتنفيذ الأعمال.
- ٣ - توفير نظام للاتصالات.
- ٤ - نقل القرارات إلى جميع الأقسام في المؤسسة.
- ٥ - تحقيق التنمية للعاملين داخل المؤسسة.

لديك مطعم وستة عاملين كيف تقسم العمل بينهم لتحقيق الأهداف المنشودة؟

وتتلخص أهداف وظيفة «التنظيم الإداري» فيما يلي:

نشاط

هل يمكنك تصميم هيكل تنظيمي لأي مؤسسة تختارها في منطقتك؟

- ١ - وضع الإطار التنظيمي لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ٢ - تجميع المصادر اللازمة لتحقيق الأهداف (البشرية، والمادية، والفنية).
- ٣ - وضع القواعد والإجراءات اللازمة لتحويل المصادر المتوافرة إلى الإنتاج المحدد.
- ٤ - إيجاد التوازن بين الأهداف والمصادر والنتائج واستخدام الأسلوب الأمثل لتحويل المصادر إلى النتائج المتوقعة.

مواصفات التنظيم الإداري الناجح

معلومة

يمكن تشبيه مرحلة تصميم الهيكل التنظيمي بعملية تصميم المبنى حيث يتحدد عدد الطوابق وعدد الحجرات في كل طابق.

- يهدف التنظيم الإداري إلى تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف المحددة وتحديد خطوط الاتصال فيما بينها لتسهيل مهمة الإدارة، بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات والصلاحيات الضرورية لتحقيق الرقابة، وبالتالي توفير العناصر الضرورية لانتظام سير العمل في اتجاه تحقيق الأهداف الموضوعية، ولكي يضمن التنظيم الإداري النجاح في العمل يجب أن تتوافر فيه المواصفات التالية:
- التغطية الشاملة، وهي عدم ترك مهمة بدون مسؤول.
 - الوضوح، بحيث يعرف كل شخص واجباته بالتحديد، والصلاحيات المخولة له للقيام بمسؤولياته.

نشاط

أحضر بطاقة توصيف
وظيفة مدير مدرسة.

• التوازن، بين الصلاحيات المخولة للشخص للقيام بعمله والمسؤوليات الملقاة عليه.

• المرونة، إن هيكل التنظيم الإداري لأي مؤسسة يجب أن يعكس وضعها الوظيفي في تاريخ معين، ولكي يظل صالحا لتمثيل المؤسسة تمثيلا صحيحا ينبغي أن يجري عليه التعديل الذي يعكس كل تغيير.

نشاط

أحضر الهيكل التنظيمي
لوزارة التربية

هيكل التنظيم الإداري

هيكل التنظيم الإداري يعبر عنه أيضا بـ «التنظيم الهيكلي» أو «الهيكل التنظيمي» وهو عبارة عن الشكل أو الصورة التي تعكس كيان المؤسسة كاملا بما فيها من ترتيبات وأجزاء».

ويمكن القول إن التنظيم الهيكلي هو عملية التصميم الأساسي لعلاقات العمل داخل المؤسسة والذي يشتمل على: تحديد وترتيب الوظائف اللازمة لتحقيق هدف المؤسسة، وتوزيع المسؤوليات لتحقيق ذلك الهدف على وظائف متعددة تتدرج في مستوى مسؤولياتها واختصاصاتها في شكل هرمي، يتحدد ارتفاعه (أي عدد المستويات الإدارية والوظيفية المتفرعة ابتداء من أعلى الهرم) وكذلك اتساعه (أي عدد الوظائف من اختصاصات مختلفة على المستوى الإداري الواحد) حسب حجم العمل ودرجة المسؤولية وعمق التخصص في عمل المؤسسة.

مبادئ وأساليب إعداد هيكل التنظيم الإداري

العناصر	المبادئ
١ - الهدف الرئيسي للمؤسسة	أولاً: تقسيم العمل وترتيب الوظائف
٢ - تحديد الوظائف	
٣ - المحاور والأبعاد الوظيفية	
٤ - المركزية واللامركزية	
٥ - نطاق الإشراف	
٦ - المسؤولية والصلاحيات والتفويض	
١ - الوظائف الإدارية والتنفيذية	ثانياً: تصنيف الوظائف
٢ - وظائف المساعدين والنواب	
٣ - الوظائف الاستشارية	
٤ - الوظائف المكتبية	
٥ - الوظائف الجماعية	
١ - علاقة السلطة الرأسية (المباشرة)	ثالثاً: تحديد العلاقات الإدارية
٢ - علاقة السلطة الوظيفية (المهنية)	
٣ - فريق العمل الخاص	
٤ - العلاقة الإدارية المزدوجة (المصفوفة)	
١ - أهمية رسم الهيكل التنظيمي	رابعاً: رسم هيكل التنظيم الإداري
٢ - طرق رسم الهيكل التنظيمي	
٣ - مكونات رسم الهيكل التنظيمي	
٤ - تسمية الوحدات الإدارية ووصف مهامها	

معلومة

صوّر آرنست هيجمانس العلاقة التنظيمية في خريطة سماها مصفوفة الاختصاصات لتوضيح دور كل شخص في كل عملية من عمليات المؤسسة.

فكر

هل يختلف نطاق الإشراف من وظيفة إلى أخرى؟

أنواع الهياكل التنظيمية

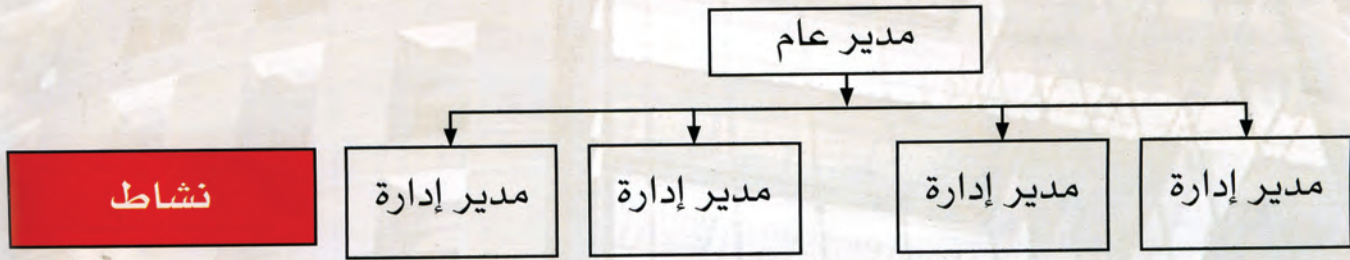
ناقش

ناقش مع زملائك أسباب اختلاف الهياكل التنظيمية.

تختلف المنشآت في هياكلها التنظيمية، ويرجع ذلك إلى طبيعة عملها وحجمها ومواقعها الجغرافية وتعدد السلع والخدمات التي تقوم بإنتاجها، ومن أهم الأسس التي تقوم عليها الهياكل التنظيمية في المنشآت مايلي:

أ- الأساس الوظيفي (الوظائفي):

يرتكز الهيكل التنظيمي على مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المنشأة في تصريف أعمالها وإتمام مخرجاتها، وهذه الأنشطة تمثل الإدارات أو الأقسام وذلك على النحو التالي:



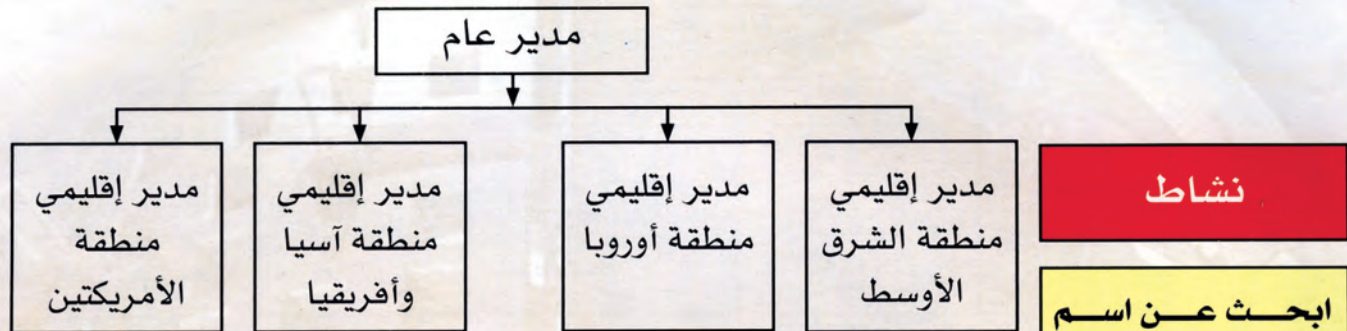
نشاط

ابحث عن الهيكل التنظيمي لإحدى المؤسسات.

(هيكل تنظيمي مبسط على أساس وظيفي)

ب- الأساس الجغرافي:

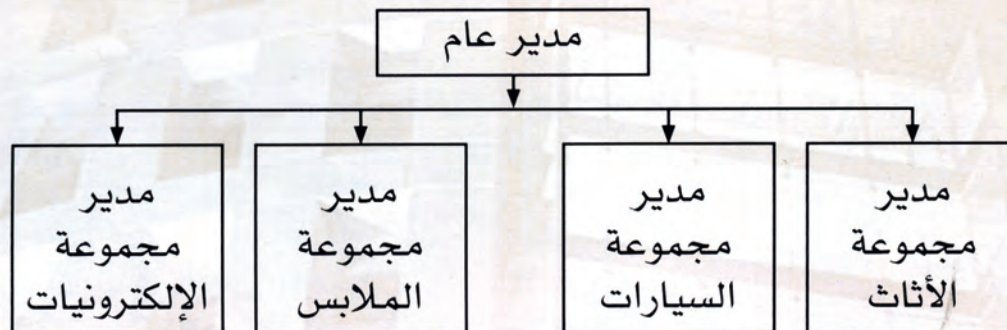
يظهر هذا الهيكل عندما تكون لدى المنشأة مجموعة من الفروع موزعة على المحافظات أو المناطق أو الدول كالتالي:



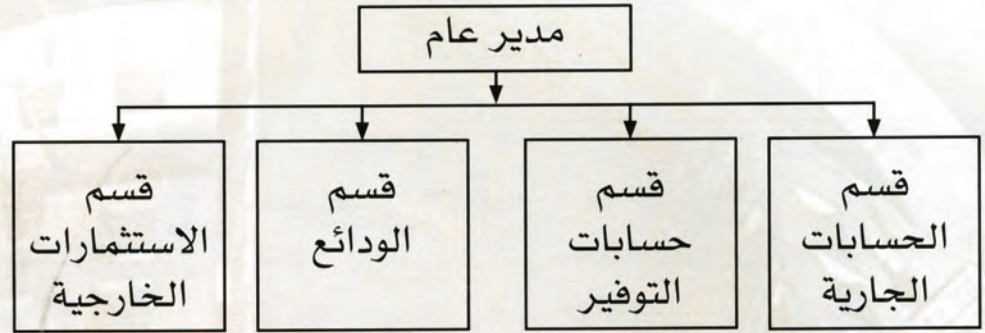
(هيكل تنظيمي مبسط على أساس جغرافي)

ج - الأساس السلعي أو الخدمي:

يقوم هذا الأساس على التركيز على المجموعة السلعية أو الخدمية
كمطلق للهيكل التنظيمي للمنشأة كما يلي:



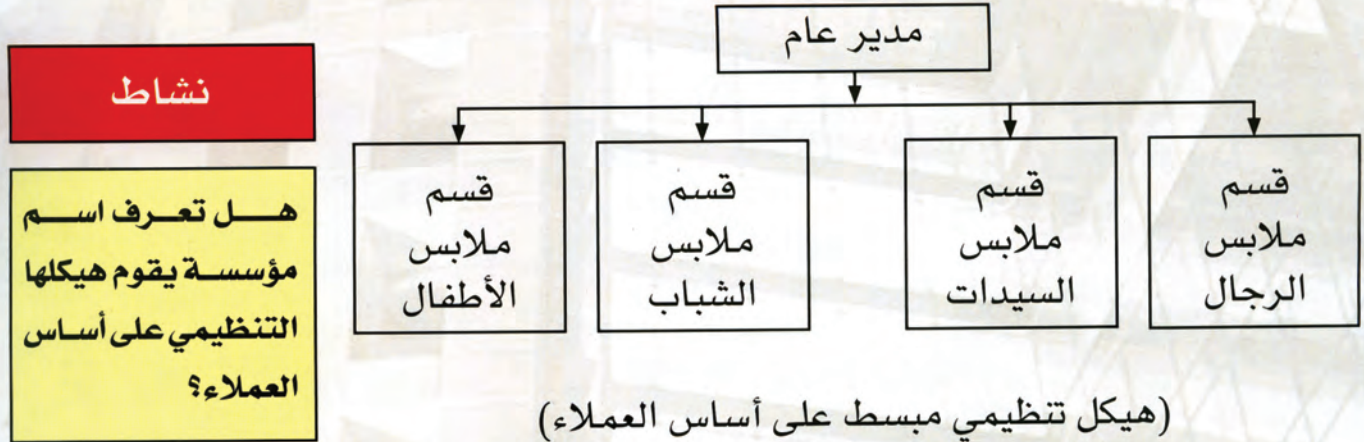
(هيكل تنظيمي مبسط على أساس سلعي)



(هيكل تنظيمي مبسط على أساس خدمي)

د- على أساس العملاء:

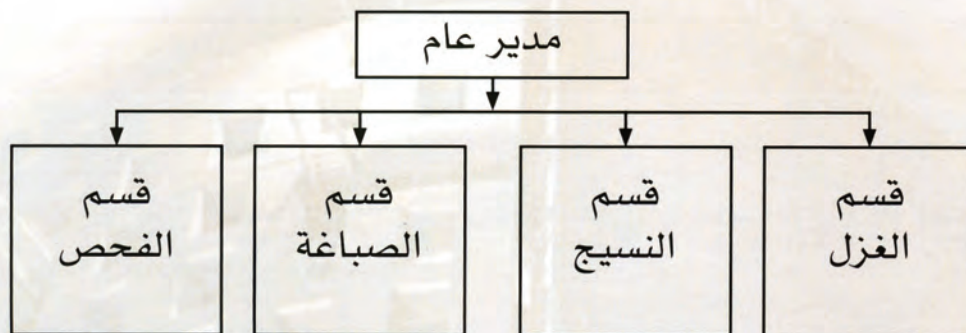
يتم في هذا الأساس التركيز على فئة العملاء حيث إن كل فئة تتميز بمجموعة من الخصائص التي تختلف عن الأخرى كالتالي:



(هيكل تنظيمي مبسط على أساس العملاء)

هـ - على أساس مراحل الإنتاج:

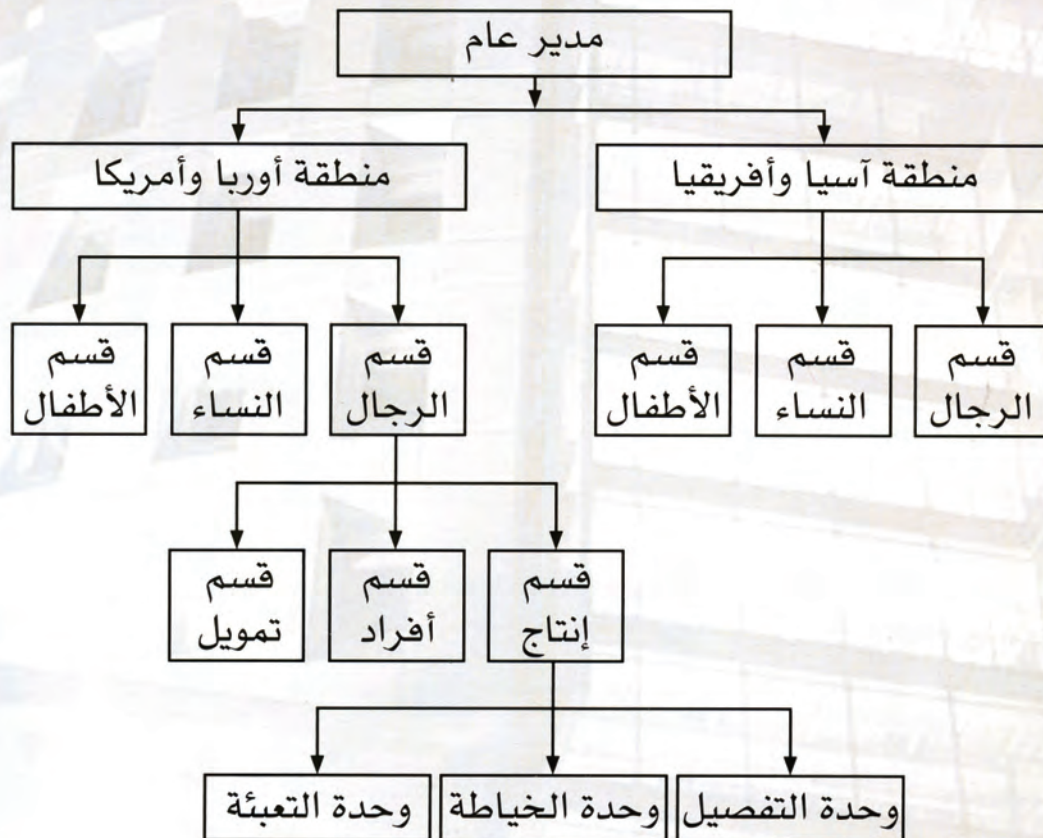
يرتكز الهيكل التنظيمي على أساس المراحل المتسلسلة والمتتابعة لإنتاج سلعة أو خدمة كأساس ينطلق منها الهيكل التنظيمي كالتالي:



(هيكل تنظيمي مبسط على أساس الإنتاجية)

و- التنظيم المركب:

وهذا النوع يُعد الأكثر شيوعاً في المنشآت لاشتماله على أكثر من أساس، وعليه يحتضن مزايا تلك الأساس، والمثال التالي يوضح ذلك:



نشاط

هل تعرف اسم مؤسسة يقوم هيكلها التنظيمي على الأساس المركب؟

توجيهات تدريبية

من خلال نموذج رقم (٣) ارسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع ذكر نوعه.

مفهوم ومكونات أنظمة العمل:

مفهوم أنظمة العمل:

هي مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة.

مكونات أنظمة العمل:

١ - السياسات:

هي القرارات والأحكام الشمولية التي تعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة، ودرج على تسميتها (اللوائح) ويتم الاستناد إليها وفي إطارها وضع واعتماد قواعد وأساليب وإجراءات العمل لكل نشاط.

٢ - القواعد والأساليب:

هي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد وتنطبق من السياسات، وتنطبق على الإجراءات، وهي معايير عملية وتنفيذية تحدد كيفية التصرف في تطبيق الإجراءات.

٣ - الإجراءات:

هي سرد الخطوات الإجرائية المطلوب اتباعها، والتقييد بها كلما نشأت نفس الحاجة إلى تحقيق عمل أو هدف من أهداف المؤسسة، سواء على إنتاج ملموس أو خدمة معينة، ويتم سرد هذه الخطوات الإجرائية حسب تتابع العمل الفعلي مع ذكر وسائل وأدوات العمل المستخدمة، والربط بين الخطوات دون ازدواجية ولا ثغرات، وينبغي في كل خطوة من خطوات الإجراء تسمية المسؤول عن تنفيذ الخطوة، كما ينبغي في أثناء وضع الإجراء الرجوع إلى السلطات العليا التي اعتمدت السياسات والقواعد والأساليب، وإقناعها بتعديلها إذا كان ذلك يؤدي إلى اختصار الإجراءات ورفع كفاءة العمل، ويجب ألا تخرج الإجراءات عن إطار السياسات والقواعد والأساليب المعتمدة وألا تتناقض معها، علماً بأنه يمكن أن يتم تعديلها نتيجة ظروف العمل ودون إجراء أي تعديل على السياسات والقواعد والأساليب. من ناحية أخرى، يجب أن يعاد النظر في الإجراء ويتم تعديله لينسجم مع أي تعديل يطرأ على السياسات أو القواعد والأساليب المتعلقة بنفس النشاط، كما أن ذلك لا يتطلب بالضرورة الحصول على موافقة نفس المستوى الإداري الأعلى الذي يعتمد السياسات أو القواعد والأساليب.

نشاط

حدد الخطوات
الإجرائية المطلوب
اتباعها عند مراجعتك
المستوصف في حالة
مرضك لأخذ إجازة
مرضية، وما هي
النماذج المستخدمة
في ذلك؟

٤ - الخطوات:

هي التي تمثل عملاً مسؤولاً في سلسلة العمليات التي يتكون منها الإجراء. وتشمل كل خطوة تحديد الشخص المسؤول عن العمل بشكل واضح لا يترك مجالاً لسوء التفسير أو التهرب من المسؤولية وتحديد العمل نفسه والأدوات المستخدمة لتنفيذه من نماذج وأجهزة وغيرها.

مفهوم الصلاحيات في المؤسسة:

الصلاحيات بشكل عام هي السلطة الممنوحة للمسؤولين في المؤسسة للقيام بعمل ما أو اتخاذ قرار أو إلزام المؤسسة تجاه الغير، إن من أهم مبادئ الإدارة السليمة أن يمنح المسؤول الصلاحيات التي تتناسب وتتفق مع نوع وحجم المسؤوليات الملقاة على عاتقه، والتي تسمح له بالقيام بمهامه على الوجه الأكمل، لذا فإنه لا يمكن الفصل بين المسؤولية والصلاحيات، فكل مسؤولية تعني تحويل الصلاحية للمسؤول لتمكينه من الاضطلاع بها، وكل صلاحية تعني تحميل المسؤول لمسؤولية ممارستها هذه الصلاحية.

تعريف السلطة:

هي الحق في تكليف الغير بإحداث تصرفات لازمة لتحقيق هدف محدد عن طريق إصدار القرارات وإعطاء الأوامر الملزمة لهم، وهي من اللوازم والمقومات الرئيسية للمدير باعتبارها تمكنه من ممارسة مهامه ومسؤولياته بكفاءة وفاعلية.

تفويض السلطة:

تعني منح الغير (المفوض إليه) حق التصرف واتخاذ القرار في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة بأن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته إلى معاونيه الذين يثق بهم.

المسؤولية:

هي التزام الشخص بأن ينهض بالأعباء الموكلة إليه بأقصى قدراته والالتزام هو خلاصة وجوهر المسؤولية التي بمقتضاها يحاسب الشخص على مدى نهوضه بالأعباء المكلف بها.

ماذا يحدث

إذا تصرف مسئول في المؤسسة طبقاً لأهوائه الشخصية؟

فكر

هل يمكن تفويض إقرار نظم الأجور والحوافز من الرؤساء لمن هم أقل سلطة؟ ولماذا؟

مركزية السلطة:

حصر السلطة في يد المستوى الإداري الأعلى في المشروع حيث يكون له وحده الحق في اتخاذ كافة القرارات بمعزل عن مستوى التنفيذ الفعلي للأعمال.

لامركزية السلطة:

هي أسلوب إداري يقوم على توزيع السلطة بين الرئيس ومعاونيه وتكون سلطة إصدار القرارات مخولة كلما أمكن ذلك إلى المستويات الإدارية الدنيا القريبة من مستويات التنفيذ الفعلي للأعمال.

تشكل لائحة الصلاحيات أداة فعالة لتنظيم سير العمل وإحكام الرقابة الداخلية، لذا يتوجب على كافة المسؤولين في المؤسسة الالتزام بهذه الصلاحيات على مختلف مستوياتهم مع مراعاة القواعد الرئيسية لها وتنقسم نوعية الصلاحيات إلى: صلاحيات التنفيذ، صلاحيات الرقابة، صلاحيات اتخاذ القرارات (أي صلاحية الاقتراح - الموافقة - الاعتماد).

فكر

أيهما أفضل استخدام المركزية أو اللامركزية لمشروع تجاري من فرعين أحدهما في منطقة السالمية والآخر في منطقة الأحمدية؟؟

توجيهات تدريبية

من خلال نموذج

رقم (٤)

حدد صلاحيات الوحدات التنظيمية في المؤسسة التي تتعامل معها موضحاً الوحدات التنظيمية التي تتعامل مع الجمهور والإجراءات المتبعة لذلك.

التقويم

السؤال الأول: أكمل العبارات الآتية بما يناسبها من الكلمات التالية:

(حجم - المرونة - البشرية - السلطة - الجغرافي - اللوائح - الصلاحيات - المسؤول - التنسيق - المركب)

- ١ - النمو في المؤسسات وازدياد التخصص المهني زاد من تعقيد العمل.
- ٢ - تتطلب وظيفة التنظيم توفير بين الإدارات والأقسام ذات التخصص بالأنشطة والأعمال المراد تنفيذها لتحقيق الأهداف.
- ٣ - من أهداف وظيفة التنظيم تجميع المصادر من مثل ، والمادية والفنية اللازمة لتحقيق الأهداف.
- ٤ - من مواصفات التنظيم الإداري الناجح
- ٥ - بناء الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يتطلب العديد من الأنشطة، منها توزيع
- ٦ - يظهر الهيكل على الأساس عندما يكون لدى المؤسسة مجموعة من الفروع موزعة على المحافظات والمناطق.
- ٧ - التنظيم الأكثر شيوعا في المنشآت.
- ٨ - القرارات والأحكام التي تعتمد عليها الإدارة العليا في المؤسسة تسمى بـ
- ٩ - من أهم مبادئ الإدارة السليمة أن يمنح الصلاحيات التي تتناسب وحجم المسؤوليات الملقاة على عاتقه.
- ١٠ - تفويض هي منح الغير حق التصرف واتخاذ القرار في نطاق محدد.

السؤال الثاني: ضع علامة (✓) أو (x) أمام العبارات التالية:

- ١ - يشكل التنظيم الإداري وظيفة هامة وأداة أساسية للإدارة. ()
- ٢ - من أهداف وظيفة التنظيم إيجاد التوازن بين الأهداف والمصادر والنتائج. ()
- ٣ - هيكل التنظيم الإداري هو الصورة التي تعكس كيان المؤسسة كاملا بما فيها من ترتيبات وأجزاء. ()
- ٤ - يأخذ هيكل التنظيم الإداري شكلا هرميا يتحدد ارتفاعه حسب عدد الوظائف واختصاصاتها. ()
- ٥ - من مواصفات التنظيم الإداري الناجح تقسيم العمل. ()
- ٦ - رسم هيكل التنظيم الإداري يساعد في فهم خطوط الاتصال والعلاقة بين الوظائف. ()
- ٧ - أنظمة العمل هي السياسات والقواعد والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق الهدف. ()
- ٨ - لا يمكن الفصل بين المسؤولية والصلاحيّة. ()
- ٩ - السلطة هي التزام الشخص بأن ينهض بالأعباء الموكلة إليه بأقصى قدراته. ()
- ١٠ - اللامركزية هي حصر السلطة في يد المستوى الإداري الأعلى في المشروع. ()

الفصل الثالث

إدارة الموارد البشرية

تعرف

- ١ - مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- ٢ - وظائف إدارة الموارد البشرية.
- ٣ - قياس وتقويم الأداء.
- ٤ - التعامل مع الآخرين.

الفصل الثالث

إدارة الموارد البشرية

المقدمة:

يتوقف نجاح أي مؤسسة على درجة كفاية وفاعلية الموظفين في أداء الأعمال ولذلك حرصت المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء على الاهتمام بتطوير العنصر البشري حتى تستطيع الدولة اللحاق بالدول المتقدمة، إذ أصبح يقينا لديها أن العنصر البشري لا يمكن أن يُستبدل به التكنولوجيا مهما تطورت وتقدمت، فالعنصرُ البشري هو المفكر، وهو المبدع، وهو المبتكر، وهو المطور.

ونفهم من ذلك أن أهداف المؤسسات لن تتحقق بالتكنولوجيا وحدها، بل بفكر ومهارة وفاعلية وسواعد الموارد البشرية.

ونود في هذا الفصل أن نلقي الضوء على الإدارة التي تهتمُّ بالعنصر البشري في أية مؤسسة ألا وهي إدارة الموارد البشرية.

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم إدارات المؤسسة، وتشبه الجهاز العصبي للمشروع وتعرف بأنها مجموعة من الأنشطة أو الوظائف التي تهدف إلى إدارة الموارد البشرية بفاعلية من مرحلة البحث عن الأيدي العاملة المناسبة إلى مرحلة إنهاء خدماتهم بما يتناسب مع أهداف كل من:

ج - المجتمع

ب - العاملين

أ - المؤسسة

أهداف المؤسسة: البقاء والاستمرار وتقديم الخدمات بتميز، وكذلك الربح في المؤسسات التجارية.

أهداف العاملين: الأجور والمرتبات والأمان الوظيفي.

أهداف المجتمع: تحقيق التنمية الاقتصادية والبشرية.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

ليس هناك اتفاق على وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث إنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب حجم المؤسسة وحجم نشاطها وأعمالها، مثال ذلك: في المؤسسات صغيرة الحجم قد لا توجد فيها إدارة موارد بشرية، حيث يتولى صاحب المؤسسة عملية التعيين والإشراف والمتابعة لجميع العاملين في المؤسسة، أما في المؤسسات الكبيرة من مثل: الوزارات والهيئات الحكومية والشركات الكبيرة من مثل شركة الاتصالات أو السيارات، فلا بد من وجود هذه الإدارة للتنسيق بين العدد الكبير من العاملين والأنشطة المتعددة التي يقومون بها وبصفة عامة يمكن تلخيص وظائف إدارة الموارد البشرية بالنقاط التالية:

ماذا تتوقع

أن يحدث إذا عينت إحدى المؤسسات عمالة تزيد عن حاجتها؟

أولاً: تخطيط الموارد البشرية:

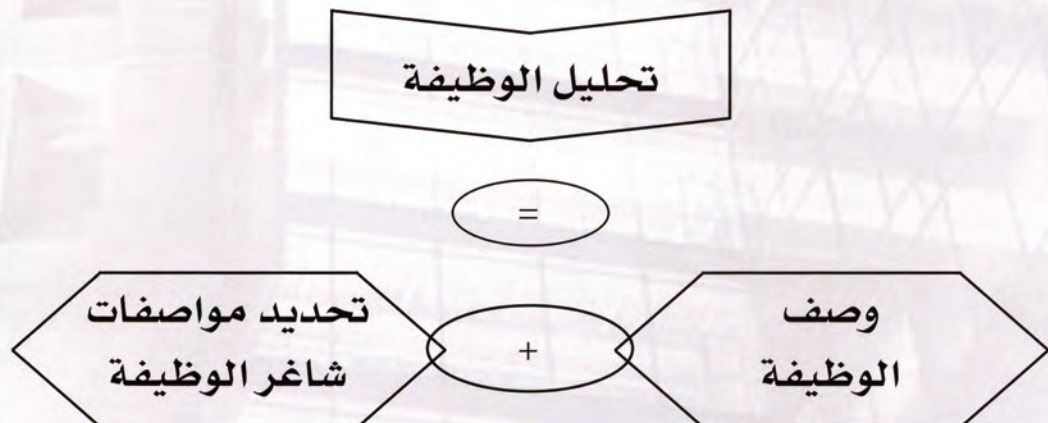
وهي تحديد احتياجات المنشأة من العمالة كمّاً (العدد) ونوعاً (المؤهلات والتخصصات والمهارات اللازمة للموظف).

ثانياً: تحليل الوظائف:

وهي تحديد الهدف من الوظيفة وكذلك الشخص المناسب للقيام بها وتتلخص بالمعادلة التالية:

توجيهات تدريبية

من خلال نموذج رقم (٥)؛ حدد العمالة المطلوبة للمؤسسة التي تتعامل معها.



- وصف الوظيفة هو تحديد الواجبات والمسؤوليات والمهارات والخطورة المتعلقة بالوظيفة.
- تحديد مواصفات الشخص شاغل الوظيفة هو (المؤهل العلمي، والتقدير، التخصص، الخبرة).
- والشكل التالي يوضح نموذج لبطاقة توصيف وظيفي.

اسم الوظيفة: أمين مخزن بإحدى الشركات

الوصف العام للوظيفة:

تقع هذه الوظيفة في إدارة المخازن والتوريد التابعة للإدارة العامة للشؤون الإدارية، ويختص شاغلها بتنفيذ الأعمال المخزنية وفقاً للوائح والتعليمات المخزنية، ويخضع شاغل الوظيفة للإشراف المباشر لمدير المخازن، وقد ينتج عن أخطاء شاغل الوظيفة في العمل تعريض أموال الشركة للضياع.

الواجبات والمسؤوليات:

- القيام بعمليات استلام الأصناف من الموردين.
- القيام بعمليات صرف الأصناف من المخازن للأقسام الطالبة.
- إجراء القيود والتسجيل بالسجلات والقوائم المخزنية.
- إعداد البيانات التي يطلبها مدير المخازن أو الجهات الرقابية بالشركة.

- الرد على المناقصات الخاصة بالمخازن.
- يؤدي ما يُسند إليه من أعمال أخرى مماثلة.

شروط شغل الوظيفة:

دبلوم عالٍ تجاري وخبرة في مجال العمل لمدة سنتين، أو مؤهل الثانوية العامة أو ما يعادلها مع خبرة في مجال العمل لمدة خمس سنوات.

توجيهات تدريبية

من خلال نموذج

رقم (٦)

استكمل بيانات بطاقة

الوصف الوظيفي

لإحدى الوظائف

التي تختارها في

المؤسسة.

نموذج لبطاقة توصيف وظيفي

ثالثاً: عملية استقطاب العاملين (الاختيار والتعيين):

هي البحث عن العمالة المناسبة وجذبها للعمل في المؤسسة وذلك عن طريق:

١ - ديوان الخدمة المدنية

٢ - مكاتب العمل

٣ - الإعلانات

٤ - المعاهد والجامعات

٥ - أصدقاء العاملين

والشكل التالي يوضح طلب توظيف في إحدى الوزارات.

ابحث

عن إحدى
الجهات المسؤولة
عن تزويد المؤسسات
الخاصة بالعمالة
الوطنية.

صوره
شخصية
حديثة

وزارة العدل - دولة الكويت نموذج رقم (٢)

طلب توظيف مترجم قانوني

الجزء الأول : بيانات أساسية :-

الاسم (رباعي) :
الجنسية :
تاريخ الميلاد : مكان الميلاد :
رقم الجواز : تاريخ الإصدار : تاريخ الانتهاء :
جهة الإصدار :
الوظيفة الحالية : تاريخ التعيين :
جهة العمل الحالية :
الوظيفة السابقة : في الفترة : من إلى
الحالة الاجتماعية :
المعنوان الحالي : الدولة : المحافظة : المدينة : الهاتف :
المعنوان الدائم : الدولة : المحافظة : المدينة : الهاتف :
البريد الإلكتروني :

الجزء الثاني : المؤهلات العلمية :-

م	المؤهل العلمي	تاريخ الحصول	الكلية	الجامعة	التخصص
١					
٢					
٣					

لاستخدام اللجنة

أولاً : الشروط الإدارية :-

«الطلب غير مطابق لشروط شغل الوظيفة : ()»

ثانياً : الشروط الفنية :-

«عدم الموافقة : ()»

«تمت الموافقة : ()»

اعتماد رئيس اللجنة

توجيهات تدريبية

من خلال نموذج

رقم (٧)!

استكمل أو صمم

بيانات نموذج طلب

وظيفة في المؤسسة

نموذج طلب وظيفة

رابعاً - الأجور والمرتببات:

هي تحديد أجر كل وظيفة بناء على تقييم الوظيفة من ناحية (الخطورة - المؤهل - المهارات - توافر أو نقص العمالة المناسبة) ... إلخ

خامساً - وظيفة التدريب:

هي الجهود التي تبذل لتزويد الموظف بالمعلومات التي تكسبه مهارة معينة أو تطوير مهارة معينة لديه بما يزيد من كفايته في العمل، من مثل الحصول على دورات تدريبية متعلقة بطبيعة العمل، أو دورات للغة الإنجليزية.

سادساً - وظيفة تقييم أداء الموظفين:

هي تقييم أداء الموظفين من خلال مقارنة الأداء المخطط والأداء الفعلي للموظف، ويمكن تقييم الأداء الفعلي للعاملين من خلال عدة معايير موزعة على أربع مجموعات على النحو التالي:

المجموعة الأولى:

عوامل كفاية الأداء الفردي.

- ١ - مدى الالتزام بالدوام الرسمي.
- ٢ - حجم ودقة العمل (إنجاز العمل).
- ٣ - تحمل المسؤولية والقدرة على التصرف والعمل بأدنى حد من الإشراف.
- ٤ - العمل تحت الضغوط والظروف الاستثنائية.
- ٥ - الالتزام بالتعليمات الإدارية والأنظمة.
- ٦ - التعامل مع المراجعين.
- ٧ - الحرص على الممتلكات العامة.
- ٨ - الالتزام بشروط الأمن والسلامة.
- ٩ - تقديم اقتراحات ودراسات لتطوير العمل.

اسأل

عن سبب اختلاف الراتب بين الوظيفة الإدارية والوظيفة الفنية؟

فكر

هل تستطيع أن تحدد احتياجاتك التدريبية قبل التحاقك بالعمل؟

المجموعة الثانية: عوامل كفاية الأداء الجماعي:

- ١ - مدى التعاون مع الزملاء وأعضاء فرق العمل.
- ٢ - مدى فاعلية الاتصال الشفوي والتحريري.
- ٣ - التعامل مع الرؤساء.
- ٤ - العمل على نقل الخبرات للآخرين.

المجموعة الثالثة: عوامل القدرات الشخصية:

- ١ - المظهر العام ومدى الالتزام بالسلوك الوظيفي الحسن.
- ٢ - مدى تقبل النقد والاقتراحات.
- ٣ - الطموح والعمل على تنمية الذات.
- ٤ - القدرات اللغوية الخاصة واستخدام (الحاسوب) (حسب حاجة الوظيفة).

المجموعة الرابعة: عوامل تقييم شاغلي الوظائف الإشرافية:

- ١ - القدرة على قيادة المرؤوسين.
- ٢ - تقسيم وتوزيع العمل.
- ٣ - تطوير وتدريب المرؤوسين.
- ٤ - الدقة في تقييم كفاية المرؤوسين.

الاسم :
الرقم المدني :
يعمل هذا الجزء بمعرفة وحدة شؤون العاملين

نموذج رقم (٣) الجزء الأول

عوامل ودرجات التقييم

الفترة من ١/٩ إلى ٣١/١٢ / ٢

الجموع الأولى : عوامل كفاية الأداء الفردي

الدرجة	الوصف الرابع		الوصف الثالث		الوصف الثاني		الوصف الأول		مجموعه عوامل كفاية الأداء الفردي
	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	
	التزام ضعيف بمواضيع الضمور والاضراب		ممتاز لحد ما بمواضيع الضمور والاضراب		ممتاز بمواضيع الضمور والاضراب		ممتاز بمواضيع الضمور والاضراب بدرجة عالية		مدى الالتزام بالدوام الرسمي
	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	
	حجم ضعيف من الاجاز والبقاء		حجم محدود من الاجاز ودرجة محدودة من البقاء		إنجاز تفعل مع درجة من البقاء		إنجاز متكامل لتفعل مع بقاء عالية		حجم ودقة العمل (إنجاز العمل)
	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	
	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	تحمل المسؤولية والفترة على التصرف والعمل بأدنى حد من الإشراف
	تحمل ضعيف للمسؤولية والفترة على مواجهة الموقف والحاجة لمساعدته دائما		تحمل المسؤولية لحد ما والفترة على التصرف في بعض المواقف والحاجة للتفعل في معظم الأحيان		تحمل المسؤولية والفترة على التصرف بدون حاجة للتفعل أحيانا		تحمل الكامل للمسؤولية والفترة على التصرف بدون حاجة للتفعل في الظروف العادية		
	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	العمل تحت الضغوط والظروف الاستثنائية
	التحمل الضعيف للضغوط والفترة على العمل في الظروف الاستثنائية		التحمل المحدود للضغوط والفترة على العمل في الظروف الاستثنائية		التحمل للضغوط والفترة على العمل في الظروف الاستثنائية		التحمل العالي للضغوط والفترة على العمل في الظروف الاستثنائية		
	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	الالتزام بالتعليمات الإدارية والأنظمة
	الالتزام الضعيف بالتعليمات الإدارية والأنظمة		الالتزام المحدود بالتعليمات الإدارية والأنظمة		الالتزام بالتعليمات الإدارية والأنظمة		الالتزام الكامل بالتعليمات الإدارية والأنظمة		
	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	٥

يقوم الرئيس المباشر بوضع علامة (صح) على الدرجة المناسبة في الوصف التي اختاره والممثل لحالة الموظف وكتابتها في العمود المخصص لها .

وتظهر وظيفة تقييم الأداء ثلاثة بدائل هي:

١ - الأداء الفعلي للموظف (=) الأداء المخطط له.

تُعد حالة أداء طبيعية للموظف.

٢ - الأداء الفعلي للموظف (أكبر من) الأداء المخطط.

تُعد انحرافا إيجابيا يجب دراسة أسبابه لمعرفة الحوافز الفعالة لزيادة الأداء أكثر فأكثر.

٣ - الأداء الفعلي للموظف (أصغر من) الأداء المخطط.

تُعد انحرافا سلبيا يجب دراسة أسبابه ووضع الحلول لمعالجتها طبقا لقوانين المؤسسة أو الشركة الخاصة بالتقييم والتدريب وإنهاء الخدمة.

سابعا - إنهاء الخدمة:

انتهاء خدمة الموظف في المؤسسة قد يكون لعدة أسباب منها:

بلوغ السن القانوني - الاستقالة - الفصل - العجز الصحي - انتهاء عقد التعيين وغيرها من الأسباب.

قياس وتقييم الأداء:

فكر

مفهوم قياس وتقييم الأداء:

هو بمراقبة أداء مراحل العمل ومطابقتها مع المعايير الموضوعة ضمن خطة المؤسسة، وذلك لمعرفة نواحي القوة والضعف في الأداء.

طرق قياس وتقييم الأداء:

أ - الطرق المباشرة:

تكون مباشرة بين الرئيس والعاملين من غير وسيط، وهي نوعان:

النوع الأول: الملاحظة الميدانية:

وهي قيام الرئيس بالمرور شخصيا على مواقع العمل.

النوع الثاني: التقارير الشفوية:

وهي اللقاءات التي تكون بين الرئيس والمسؤولين المباشرين عن العمل على شكل مقابلات أو اجتماعات لمعرفة المعلومات الهامة حول أداء العمل.

ب - الطرق غير المباشرة:

تعتمد على معرفة أداء العمل عن طريق وسيط بين الرئيس والمسؤول المباشر عن العمل، وهي نوعان:

حاول التوصل إلى
ثلاثة طرق تمكن إدارة
الموارد البشرية من
خلق علاقات جيدة
بين العاملين.

نشاط

ابحث عن اسم مؤسسة
حصلت على شهادة
إدارة الجودة «أيزو»

النوع الأول: التقارير المكتوبة:

وهي نماذج خاصة تُصمم لنقل الواقع الأداني من أماكن العمل إلى الرئيس.

فكر

عند زيارتك لأحدى
المؤسسات، ماذا
تلاحظ للحكم على
أداء العمل؟

النوع الثاني: المذكرات المرفوعة:

وهي تقارير مصغرة تستخدم لنقل المعلومات السريعة والمستجلة من أماكن العمل إلى الرئيس.

توجيهات تدريبية

من خلال نموذج
رقم (٨)؛
قيم أداء المؤسسة
إيجابيات، سلبيات،
مقترحات.

التعامل مع الآخرين

نشاط

ابحث في السنة النبوية الشريفة عن أحاديث تحث على حسن التعامل مع الآخرين.

للسلوك البشري أنماط تختلف وتتباين كثيرا، متأرجحة بين قطبين شديدي التباين، وهما القطب الموجب (العرف والعذوانية) والقطب السالب (السلبية الشديدة واللامبالاة) من جهة أخرى، وبالطبع بينهما درجات مختلفة من السلوك المتدرج من الاعتدال إلى الإيجابية أو السلبية، وتجد أن الأشخاص الطبيعيين هم الذين يتعاملون بثقة واعتدال وتوازن في الظروف الطبيعية ويلتزمون الوسط في تعاملاتهم مع الآخرين.

ويسعى ديننا الإسلامي الحنيف لتنظيم حياة الفرد والمجتمع ويحثنا على حسن التعامل فإنما «الدين المعاملة» وليكن لنا في رسولنا (صلى الله عليه وسلم) أسوة حسنة لقوله تعالى في سورة الأحزاب ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ﴾ (آية ٢١) ولقوله في سورة القلم (آية ٤) ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ وفي قوله بالحديث الشريف (صلى الله عليه وسلم) «بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ صَالِحَ الْأَخْلَاقِ».

فالتعامل مع الناس فن من أهم الفنون نظرا لاختلاف طباعهم.. فليس من السهل أبدا أن نحوز على احترام وتقدير الآخرين، وفي المقابل من السهل جدا أن نخسر كل ذلك، وكما يقال الهدم دائما أسهل من البناء، فإن استطعت توفير بناء جيد من حسن التعامل فإن هذا سيسعدك أنت في المقام الأول لأنك ستشعر بحب الناس لك وحرصهم على مخالطتك، ويسعد من تخالط ويشعرهم بمتعة التعامل معك.

بعض القواعد التي تؤدي إلى كسب الآخرين:

● حاول أن تبدو مبتسما.. فهذا يجعلك مقبولا لدى الناس حتى ممن لم يعرفوك جيدا.. فالابتسامة تعرف طريقها إلى القلب.

● كن مستمعا جيدا، فمقاطعتك للآخرين تضيع أفكارهم وتفقددهم السيطرة على حديثهم، وبالتالي تجعلهم يفقدون احترامهم لك، لأن إصغاءك لهم يشعرهم بأهميتهم عندك.

حقيقة

كلما كانت بيئة العمل
مريحة مادياً ومعنوياً
كلما زاد رضا العاملين.

حكمة

عامل الناس كما تحب
أن يعاملوك.

● **حاول أن تنتقي كلماتك..** فكل مصطلح تجد له كثيراً من المرادفات

فاختَر أجملها، كما عليك أن تختار موضوعاً محبباً للحديث، وأن تبتعد عما ينفر الناس من موضوعات، فحديثك دليل شخصيتك.

● **حافظ على مواعيدك مع الناس واحترمها،** فاحترامك لها معهم

سيكون من احترامك، وبالتالي سيبادلونك الاحترام ذاته.

● **نبه الآخرين إلى أخطائهم بشكل غير مباشر ولبق،** فلكل منا عيوب

ومزايا، وإن أردت التحدث عن عيوب شخص فلا تجابه بها، ولكن حاول أن تعرضها له بطريقة لبقة وغير مباشرة، كأن تتحدث عنها في إنسان آخر من خيالك، وسيفيئسها هو على نفسه وسيتجنبها معك.

● **اطرح أسئلة بدلاً من أن تصدر أوامر،** عليك أن تبتعد عن إعطاء

الأوامر للآخرين، فهو سلوك منفر، وكن متعاوناً مع الآخرين في حدود مقدرتك، وابتعد عن الفضول.

● **لا تحاول إحراج الآخرين بمطالب ليس لك بها حق،** وحاول أن

تعذرهم في حال عدم تنفيذها، وتبين أنها لن تؤثر على العلاقة بينكما، كما يجب عليك أن تحرص على تواصلك مع من قضوا حاجتك حتى لا تجعلهم يعتقدون أن مصاحبتك لهم لأجل مصلحة.

● **لا تتناول على الآخرين بالكلام والتصرفات،** واحرص على عدم

فقدان الاتزان، وفكر بما تقوله قبل أن تتطرق به.

وأخيراً لا تظهر القدرات الإدارية والقيادية الحقيقية للقائد أو المدير

عند تعامله مع الآخرين في ظل الظروف الجيدة ولا في الظروف العادية، وإنما تظهر القدرات الحقيقية في ظل الأزمات والمشكلات الصعبة.

التقويم

السؤال الأول: أكمل العبارات الآتية بما يناسبها من الكلمات التالية:

(الاستقالة - الوظيفة - الإعلانات - الموظفين - الملاحظة - الرئيس - الأجور - الإسلام - المهارات - الخطورة)

- ١ - يتوقف نجاح أي مؤسسة على درجة كفاية وفاعلية
- ٢ - تتضح أهداف العاملين في المؤسسة ب
- ٣ - يكون تحديد احتياجات المؤسسة من العاملين كما بالعدد ونوعا بالمؤهلات و
- ٤ - تحليل يحتاج لوصف الوظيفة وتحديد مواصفات شاغلها.
- ٥ - من مصادر استقطاب العاملين
- ٦ - تحديد أجر كل وظيفة يتم بناء على تقييم الوظيفة من عدة نواحي منها
- ٧ - إذا كان الأداء الفعلي للموظف من الأداء المخطط له فإن ذلك يُعد انحرافا إيجابيا.
- ٨ - من أسباب إنهاء الخدمة
- ٩ - الطرق المباشرة لتقييم أداء المؤسسة نوعان الميدانية والتقارير الشفوية.
- ١٠ - التقارير المكتوبة هي تقارير مصغرة وسريعة ومستعجلة من أماكن العمل إلى
- ١١ - يسعى لتنظيم حياة الإنسان في مختلف ميادينها.

السؤال الثاني: ضع علامة (✓) أو (x) أمام العبارات التالية:

- ١ - يمكن أن يستبدل بالعنصر البشري التكنولوجيا في العصر الحالي. ()
- ٢ - تتضح أهداف المؤسسة في الأمان الوظيفي. ()
- ٣ - تختلف الحاجة لإدارة الموارد البشرية حسب حجم ونشاط وأعمال المؤسسة. ()
- ٤ - وصف الوظيفة هي المؤهل والتقدير والتخصص لشاغلها. ()
- ٥ - استقطاب العاملين يتم بالاختيار والتعيين. ()
- ٦ - وظيفة التدريب تزود الموظف بمهارات وتطوره وتزيد من كفايته في العمل. ()
- ٧ - تقييم أداء الموظفين يتم من خلال مقارنة الأداء المخطط له والأداء الفعلي للموظف. ()
- ٨ - إذا كان الأداء الفعلي للموظف أصغر من الأداء المخطط له فإن ذلك يعد انحرافا إيجابيا. ()
- ٩ - الطرق غير المباشرة لقياس وتقييم أداء المؤسسة تتم عن طريق وسيط. ()
- ١٠ - المذكرات المرفوعة هي نماذج خاصة تصمم لنقل الواقع الأدائي من أماكن العمل إلى الرئيس. ()
- ١١ - طبيعة الشخصية وسماتها تتراوح ما بين السلبية والإيجابية. ()

السؤال الثالث: سجل رأيك محدد السلبيات والإيجابيات في كل من التصرفات التالية:

- ١ - مدير يشارك العاملين أفراحهم وأحزانهم. ()
- ٢ - مدير يستخدم مبدأ الثواب والعقاب. ()
- ٣ - عميل يتخطى دوره ويدخل قبل الآخرين. ()
- ٤ - عميل يستخدم الوساطة في تخليص معاملاته. ()
- ٥ - عميل في المصرف يتنازل عن دوره لكبير في السن. ()
- ٦ - طالب لا يحترم قوانين ولوائح المدرسة. ()

الفصل الرابع

التعامل الإلكتروني

تعرف

- ١ - مفهوم التعامل الإلكتروني.
- ٢ - الحكومة الإلكترونية.
- ٣ - التجارة الإلكترونية.

الفصل الرابع

التعامل الإلكتروني

التمهيد:

إن العالم بأسره قد دخل مرحلة متطورة ضمن آفاق عصر المعلومات، بهدف الاستفادة من التقنيات المتاحة في مجال نظم وتقنية المعلومات والاتصالات، الذي أصبح المعيار الأساسي الذي تقاس به درجة تقدم الأمم في القرن الحادي والعشرين، وقد أحدث هذا التطور انقلاباً في مفاهيم وأساليب كانت حتى يوم قريب من المسلمات، فهذا التطور السريع غير المفاهيم السائدة، في أساليب التعامل على مستوى الدول والمؤسسات والأفراد بحيث أصبح العالم قرية صغيرة مترابطة، وسمح بتجاوز البعد الزمني والمكاني، ليشكل جزءاً حيوياً فاعلاً ومؤثراً في تنفيذ هذه المعاملات.

فمن منا لم يسمع أو يقرأ عن «الحكومة الإلكترونية» أو «التعليم الإلكتروني» أو «التجارة الإلكترونية» إنها مجرد أمثلة على ما يعرف بالمعاملات الإلكترونية والتي سنتناولها في هذا الفصل بالمزيد من التوضيح.

معلومة

أول ظهور لمفهوم «الحكومة الإلكترونية» كان في أواخر سنة ١٩٩٥ حين طبقته هيئة البريد المركزي في فلوريدا الأمريكية. لكن الميلاد الرسمي والسياسي لهذا المفهوم كان في مؤتمر نابولي بإيطاليا في شهر مارس ٢٠٠١.

أولاً: مفهوم التعامل الإلكتروني

لوحظ في السنوات القليلة الماضية تزايد الاعتماد وبشكل مستمر على التعامل الإلكتروني، سواءً في مجال الخدمات الحكومية أو المعاملات المصرفية أو التعليمية أو الصحية أو الشرائية أو غيرها من المعاملات في مختلف المجالات، مما يترتب عليه أهمية تطوير مهارات التعامل الإلكتروني.

ويعرف بعضهم التعامل الإلكتروني على أنه «كل معاملة تتم عن بعد باستخدام وسيلة إلكترونية» ويلاحظ في هذا التعريف أنه لم يحدد الوسيلة الإلكترونية التي تتم بها عملية التعامل الإلكتروني، ولم يقصرها على شبكة المعلومات الدولية «الإنترنت» فقط، (كما يعتقد بعضهم خطأً) حيث إننا مقبلون على عصر «التلفاز الرقمي» كما بدأ فعلياً استخدام «الهواتف» الثابتة والمحمولة كأحد وسائل التعامل الإلكتروني.

فمن منا لم يستخدم الهاتف في الاستعلام عن رقم هاتف أحد المطاعم، أو موعد وصول إحدى الطائرات، أو تقديم طلب لتجديد البطاقة المدنية.

هدف الحكومة الإلكترونية:

إن الهدف من إنشاء الحكومة الإلكترونية هو استخدام الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في زيادة القدرة على توفير المعلومات والخدمات بسهولة ويسر، كذلك التقليل من التزاحم وعدد مرات التردد على الأجهزة الحكومية، وتحقيق مبادئ العدالة والشفافية الكاملة للحصول على الخدمات.

إذ من خلال عرضنا لمفهوم الحكومة الإلكترونية والهدف من إنشائها فإنه يمكننا القول إن الحكومة الإلكترونية تهتم في المقام الأول باستخدام التقنية لرفع مستوى الخدمات الحكومية وتسهيل الحصول عليها، والتنسيق بين الهيئات الحكومية المختلفة لتحقيق الفائدة للمواطنين Citizen والشركات Business والحكومة ذاتها Government.

أهمية تطبيق الحكومة الإلكترونية:

نظرا لما يصحب تطبيق الحكومة الإلكترونية من تطوير في كافة النشاطات والإجراءات والمعاملات الحكومية الحالية وتبسيطها ونقلها نوعيا من الأطر اليدوية أو التقنية الإلكترونية الحالية إلى الأطر التقنية الإلكترونية المتقدمة، عن طريق الاستغلال الجيد لأحدث عناصر التكنولوجيا ونظم شبكات الاتصال والربط الإلكتروني الرقمي وصولا إلى تطبيق الإنترنت، وتحقيقا للتميز والارتقاء بكفاية العمل الإداري وارتفاع مستوى جودة الأداء الحكومي عن طريق إنجاز المعاملات إلكترونيا وتوفير الوقت والجهد والمال على المستوى الوطني، فإنه يمكن أن نلاحظ الأهمية الكبيرة للحكومة الإلكترونية التي تتحقق للعديد من القطاعات سواء الحكومية أو الخاصة أو المواطن والتي تتمثل في:

١ - **رفع مستوى الأداء:** حيث بالإمكان انتقال المعلومات بسهولة ويسر بين الدوائر الحكومية المختلفة، بما تساهم فيه من تقليص الازدواجية وتكرار إدخال البيانات والحصول على المعلومات من المواطنين أو القطاعات التجارية.

٢ - **زيادة دقة البيانات:** وذلك لتوفر إمكانية الحصول على المعلومات المطلوبة من جهة إدخالها أول مرة.

٣- تقليص الإجراءات الإدارية: وذلك يعود إلى الاستغناء عن التعبئة الورقية وبالتالي عدم الحاجة إلى المستندات الورقية مما يعني تقلص الأعمال الورقية بسبب توافر المعلومات بشكلها الرقمي.

٤- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية: مع وجود التطبيق الناجح للخدمات الحكومية الإلكترونية بحيث يمكن الحصول على المعلومات بسهولة وتحريكها إلكترونياً من مكان لآخر حيث الحاجة إليها، فإن ذلك سيؤدي إلى إعادة توجيه الطاقات البشرية في الحكومة لكي تعمل في أعمال أكثر إنتاجية.

مطالب الحكومة الإلكترونية:

تحقق الحكومة الإلكترونية انتشاراً واسعاً بين حكومات العالم وذلك كما ورد في تقرير الأمم المتحدة بعنوان Benchmarking E-governement: A Global Perspective 2001 والتي قامت فيه بتلخيص سريع لنشاطات الحكومة الإلكترونية حول العالم واستنتجت بأن هناك مواقع إلكترونية تستخدم لتوفير المعلومات والخدمات تخص ١٩٠ دولة مما يشكل ٨,٨٪ من الدول الأعضاء في الأمم المتحدة، وتتلخص مطالب تطبيق الحكومة الإلكترونية فيما يلي:

١ - إقامة وتعميم البنية التحتية الضرورية: أي بناء الأنظمة المعلوماتية والاتصالية، وكذلك سن القوانين والتشريعات اللازمة كقوانين حماية الخصوصية وحماية المستهلك وقوانين التعاملات الإلكترونية وتنظيم المواقع الإلكترونية.

٢ - وضع الهيكل التنظيمي لمنظومة الحكومة الإلكترونية: من حيث توفير قواعد البيانات اللازمة ووضع استراتيجية للتعاون والتنسيق بين مختلف الوزارات، وتوحيد كامل للمواقع الحكومية في بوابة موحدة للحكومة.

٣ - نشر وتعميم الثقافة الرقمية: أي إتاحة الفرصة لجميع السكان للوصول إلى مواقع الحكومة الإلكترونية.

الحكومة الإلكترونية الكويتية:

حرصا على تنسيق وتكامل الجهود لتنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية في الكويت، وتوفيرا للوقت والجهد والمال، وكذلك لتحقيق مشاركة دولة الكويت عالميا في ثورة تكنولوجيا المعلومات وما يترتب عليها من تغيرات اقتصادية وتشريعية وخدمائية، وما يتبعها من آثار اجتماعية، فقد أصدر مجلس الوزراء الموقر قراره رقم ٧٥٩ لسنة ٢٠٠٠ والذي يقضي بتشكيل لجنة وطنية مكلفة بإدخال استخدامات التكنولوجيا المتطورة في الأعمال الحكومية، كما تضمن القرار تشكيل جهاز فني مركزي للمشروع يتبع اللجنة الوطنية العليا برئاسة وزير التخطيط ووزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية حيث يقوم الجهاز بتنسيق العمل بين اللجنة الوطنية العليا وكافة الجهات الحكومية والاستعانة بالخبرات العالمية المتخصصة في مجالات استخدام التكنولوجيا واستطلاع تجارب الدول الأخرى، وإعداد ما يلزم من دراسات وبحوث وتقديم المشورة الفنية إلى اللجنة الوطنية العليا.



وقد قام الجهاز الفني بتشكيل كثير من فرق العمل على رأسها فريق البوابة الإلكترونية، وهو المكلف بإنشاء موقع على شبكة الإنترنت أطلق عليه «بوابة دولة الكويت للأعمال الحكومية» www.e.gov.kw ليكون بمثابة بوابة Portal للخدمات الحكومية، يتم من خلاله عرض الخدمات الحكومية الآلية المتوافرة بالجهات الحكومية، كما يمكن

لطالب الخدمة زيارة مواقع الجهات الحكومية وإنجاز كثير من المعاملات معها إلكترونياً وكذلك زيارة بعض القطاعات الأخرى من مثل جمعيات النفع العام وبعضها من مواقع القطاع الخاص، كما يحتوي الموقع أيضا على عرض للخدمات الآلية الحكومية، مع توفير إمكانية

البحث في الموقع وكذلك يوجد مكان مخصص لتلقي المقترحات والشكاوى، بالإضافة إلى كثير من الاستبانات للوقوف على آراء زوار الموقع

التعليم الإلكتروني في الكويت؛

لقد تنبّهت وزارة التربية بدولة الكويت لأهمية التعليم الإلكتروني فاستمّت سياساتها وخططها التي تتبعها بالعمل على توظيف تقنية المعلومات والاتصال لخدمة المتعلمين، آخذة في الاعتبار مدى ما تتمتع به تلك التقنيات من إمكانيات يمكن توظيفها لعمليتي التعليم والتعلم بأسلوب مشوق، ولعل أهم إنجازات الوزارة في هذا المجال هو إنشاء موقع متكامل لوزارة التربية على شبكة الإنترنت تقدم من خلاله كثير من الخدمات من مثل:

- ١ - الأنظمة والخدمات المركزية من مثل إعلان القرارات والنشرات والمشاريع.
- ٢ - الصفحات الخاصة للمناطق التعليمية والتوجيه الفنية ومختلف إدارات الوزارة.
- ٣ - المناهج والمقررات الدراسية مع الشرح والأمثلة والأسئلة وإجاباتها.
- ٤ - الخدمات الأكاديمية من مثل لوائح القبول والتسجيل والامتحانات والتقويم المدرسي والخطط الدراسية وإعلان نتائج الامتحانات النهائية.
- ٥ - البرامج الإرشادية وبرامج التوعية.

ثالثا: التجارة الإلكترونية

تغير شكل السوق في زماننا هذا، وتبدل مكانه فبعد أن كانت المحلات تتوزع على جنبات الشوارع وتتراص بجوار بعضها البعض، أصبحت مراكز ومجمعات التسوق اليوم هي البديل المريح للتسوق وانتشرت أجهزة الصرف الآلي في كل مكان موفرة بديلا عمليا لفروع البنوك، ومع التنامي المطرد في استعمال الحاسوب وتقنية المعلومات واستخدام شبكة الإنترنت في عمليات الشراء والبيع تطورت نظرة المجتمع إلى بطاقات الائتمان وبطاقات الخصم كوسيلة للدفع المالي مما كان له الأثر الكبير في تطور التسوق عبر الإنترنت.

مفهوم التجارة الإلكترونية:

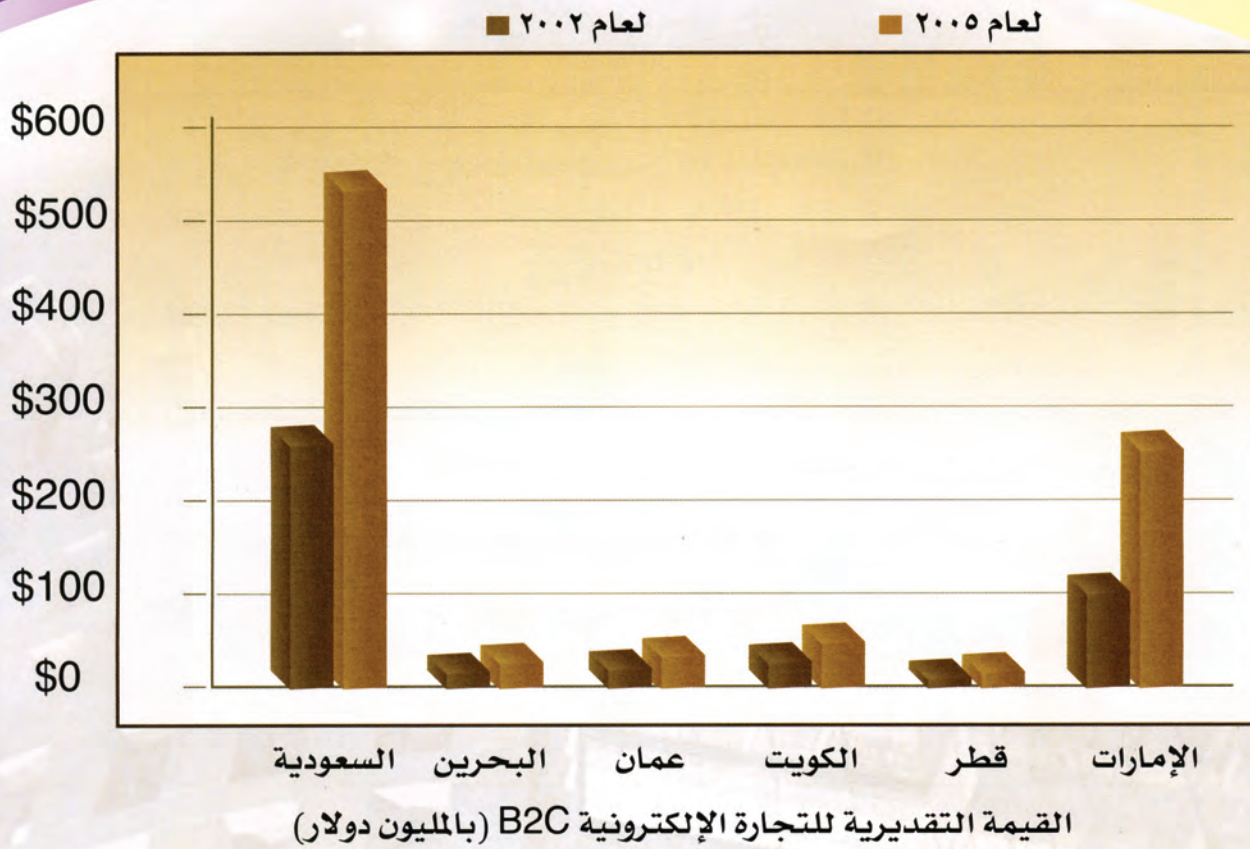
يُقصد بها إجراء عمليات تبادل السلع والخدمات بمساعدة أو من خلال تقنيات الاتصالات الإلكترونية وشبكة الإنترنت.

وهذا النوع من التجارة قد يتم بصورة منهجية ومدروسة، وعبر تفاوض أو تعاقدات أو يتم بصورة عفوية من خلال تجول الأفراد عبر شبكة الإنترنت.

أهمية التجارة الإلكترونية:

في دراسة أجرتها إحدى الشركات المتخصصة (إرنست وينج) في دول مجلس التعاون الخليجي أوضحت أن قيم التجارة الإلكترونية (B2C) في الكويت ارتفعت من ٢٧ مليون دولار إلى ٥٤ مليون دولار في العام ٢٠٠٥ أي بنسبة زيادة تصل إلى ما يقارب ٥٠٪ وهو ما يعد مؤشرا هاما على تطور التجارة الإلكترونية في الكويت خلال السنوات الماضية، ومن المتوقع أن تشهد هذه النسبة نموا متزايدا وخاصة مع الاهتمام المتزايد من الحكومات المتعاقبة لجعل الكويت مركزا اقتصاديا متطورا.

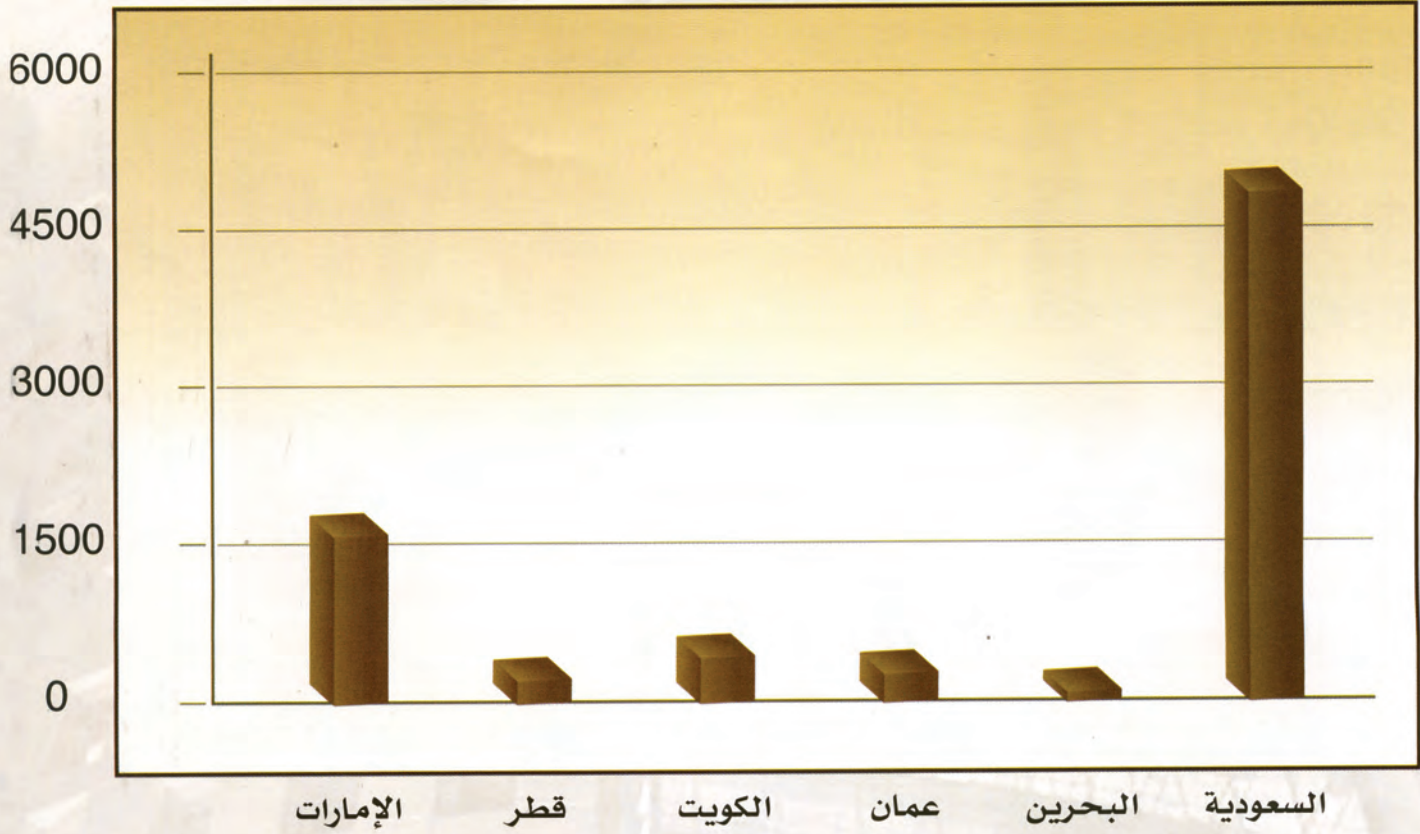
	السعودية	البحرين	عمان	الكويت	قطر	الإمارات
لعام ٢٠٠٢	٢٧٨	١٥	٢٢	٢٧	٨	١٣١
لعام ٢٠٠٥	٥٥٦	٣٠	٤٤	٤٥	١٦	٣٦٢



كما تمكنت (أرنست ويونغ) من تقدير كلي للتجارة الإلكترونية B2B في الكويت بالنسبة لدول مجلس التعاون الخليجي بحوالي ٣٤٢ مليون دولار أي بنسبة ١٪ من إجمالي الناتج المحلي لعام ٢٠٠١م. ويوضح الجدول أدناه تفاصيل هذه الدراسة:

السعودية	البحرين	عمان	الكويت	قطر	الإمارات	
٥١١٥	٨٣	١٩٣	٣٤٢	١٥١	١٧٧٠	قيمة التجارة الإلكترونية B2B (مليون دولار)
٣٪	١٪	١٪	١٪	١٪	١٪	نسبة التجارة الإلكترونية B2B

التجارة الإلكترونية فئة B2B (مليون دولار)



التسوق الآمن:

والآن، باعتبارك أحد مستخدمي شبكة الإنترنت، وترغب بالتسوق عبرها فلا شك أن الأمر لن ينجح ما لم تتخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة وأن تلتزم بالنصائح والإرشادات التي تحقق لك تسوقاً آمناً.

ومن أبرز تلك النصائح التي يتوجب الالتزام بها قبل البدء بالتسوق عبر الإنترنت ما يلي:

يلي:

- ١ - تجول بين المواقع قبل اتخاذ قرار الشراء، قارن بين الأسعار والضمانات المتوافرة.
- ٢ - قرر الشراء فقط من المواقع التي تحظى بالسمعة والثقة وتأكد من شروط البيع خصوصاً ما يتعلق بالتوصيل والاسترجاع. (بالرجوع إلى خانة الأسئلة التي يتكرر استعمالها (FAQs).

٣ - استعمل دائما المواقع المؤمنة Secure Website، والموقع المؤمن يعني أن بيانات وأرقام بطاقتك الائتمانية تم إخفاؤها قبل أن ترسل عبر الإنترنت إلى موقع الشركة بحيث إنه لا يمكن لأحد الاطلاع عليها أو سرقة معلوماتها.

٤ - احتفظ بنسخة من أمر الشراء في كل مرة تشتري بها عبر الإنترنت، وقم بطباعته مع الاحتفاظ بنسخة منه على القرص الصلب (Hard Drive).

٥ - لا تعط على الإطلاق تفاصيل بطاقتك الائتمانية لأي كان عبر البريد الإلكتروني أو غرف المحادثة.

٦ - استعمل بطاقة ائتمانية خاصة بالتعاملات عبر الإنترنت واجعل رصيدك في الحدود التي اعتدت أن تتعامل بها عبر الإنترنت، وللعلم أصبح كثير من البنوك لدينا في الكويت تقدم مثل هذه البطاقات.

انتبه

يبدأ الموقع المؤمن عادة
بأحرف: http حيث
يشير حرف (S) إلى
موقع مؤمن (Secure)

التقويم

- ١ - اذكر أبرز التعاملات الإلكترونية التي تتم بين الأطراف التالية (الجمهور والقطاعين الحكومي والخاص).
- ٢ - ما المطلوب ليكتسب أيُّ منا مهارة التعامل الإلكتروني؟ (للمناقشة)
- ٣ - هل المعرفة الإلكترونية أو ما يُعرف بـ«محو أمية الحاسوب لازمة لكي يستفيد المرء من الخدمات الإلكترونية؟
- ٤ - من خلال شبكة المعلومات الدولية «الإنترنت» اكتب تقريراً لا يتجاوز الصفحة الواحدة عن مدى التقدم الذي أحرزته حكومة الكويت الإلكترونية.
- ٥ - كيف يمكن لنا أن نميّز عند تسوقنا عبر الإنترنت بين الموقع الآمن، وبين الموقع غير الآمن؟

مواقع مفيدة

<http://www.e.gov.kw/>

<http://www.datamatixgroup.com>

<http://www.egovernmentinstitute.com>

www.centre-for-egovernment.com

www1.WorldBank.Org/egov/

<http://www.DigitalGovernment.org>

بوابة حكومة الكويت الإلكترونية

مجموعة داتا ماتكس

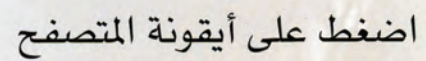
معهد الحكومة الإلكترونية

موقع مرجعي للحكومات الإلكترونية

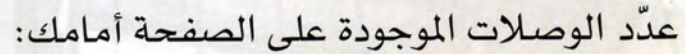
صفحة الحكومة الإلكترونية لدى البنك الدولي

بوابة إنترنت تقدم مراجع حول الحكومة الإلكترونية

اسم الطالب:



أدخل العنوان التالي في المتصفح:



١ اضغط على الوصلات التالية واستعرض أبرز محتوياتها:



الوزارات

- •
- •
- •
- •

الهيئات الملحقة

- •
- •
- •
- •

أخرى

- •
- •
- •
- •

المؤسسات المستقلة

- •
- •
- •
- •

أنشطة تدريبية

٢

رقم الفريق:

اسم الطالب:

<http://www.csc.net.kw>

١ اذهب إلى العنوان التالي



٢ تجول في دليل الخدمات الحكومية في وزارة أو هيئة وأجب عن الآتي:



١. اسم الوزارة/ الهيئة:

٢. عدد الخدمات التي تقدمها:

٣ - عدّد أبرز تلك الخدمات:

.....

.....

.....

.....

٤ - هل تقتصر خدمات هذه الجهة على خدمة الاستعلام فقط؟

.....

٥ - في حال كون إجابة السؤال السابق «نعم»، اذكر تلك الخدمات.

.....

.....

.....

.....

٦ - دوّن عنوان موقعها الإلكتروني URL:

.....

٧ - المطلوب الآن أن تجري إحدى التعاملات ذات الصلة بشؤونك الخاصة أو بشؤون أسرته وتضمنها النموذج المعد مع إرفاق ما يثبت إجراءك لتلك المعاملة على أن تكون مباشرتك لتلك المعاملة انطلاقاً من بوابة الحكومة الإلكترونية.

أنشطة تدريبية

٣

رقم الفريق:

اسم الطالب:

١ كيف تستطيع أن تميّز الموقع الآمن للتسوق من الموقع غير الآمن له؟

.....
.....

٢ شاهد الصورة التالية من شريط العناوين، وركز على الصورة المحاطة بالدائرة الحمراء، وأجب عما يلي:



أ. ما هي الصورة المحاطة بالدائرة؟

.....

ب. إلى ماذا ترمز؟

.....

٣ تجول في مواقع التسوق، واقتراح قائمة تتكون من ثلاثة مواقع تتصف بكونها مواقع آمنة (secure website)، باستخدام الجدول التالي:

م	اسم الموقع	النشاط التجاري	عنوان الموقع
١			
٢			
٣			

أنشطة تدريبية

٤

رقم الفريق:

اسم الطالب:

١

تقدم كثير من المصارف الكويتية بطاقات مخصصة لعمليات الدفع عبر شبكة الإنترنت، والمطلوب اختيار أحد تلك المصارف وعرض تفصيل لخدماتها هذه وفق التالي:

- اسم المصرف:
- اسم البطاقة:
- شروط استصدارها:
- حدودها (الدنيا والعليا):
- هل يُفضل استخدامها بدلا من استخدام البطاقة المستخدمة في الأحوال العادية؟ (نعم / لا)
- السبب:
- هل لك أن تضع هنا نموذج البنك لاستخراج بطاقة إنترنت:

أنشطة تدريبية

٥

رقم الفريق:

اسم الطالب:

١ أعجبتك سلعة ما في أحد مواقع التسوق الأجنبية الموثوقة، وأردت الحصول عليها، إلا أن سياسة هذا الموقع فيما يتعلق بخدمة الشحن والتوصيل لا تشمل دولة الكويت. فما هي الخيارات المتاحة لديك؟

- أ.
ب.
ج.

٢ لو افترضنا في السؤال السابق أن خيارك كان الحصول على تلك السلعة مع البحث عن حل لمشكلة «الشحن والتوصيل» للكويت.

المطلوب: البحث عن وسطاء يقدمون خدمات الشحن والتوصيل لمعاملات تتم عن طريق الإنترنت، املاً جدول المقارنة التالي للمفاضلة بين مقدمي تلك الخدمة.

البيان	مقدم خدمة (أ)	مقدم خدمة (ب)
اسم الشركة		
عنوان الموقع URL (في حال وجوده)		
تكلفة الشحن / كجم		
- الضمانات - المزايا		

أنشطة تدريبية

٦

رقم الفريق:

اسم الطالب:

١

لا شك أنك تعرفت على مواصفات مواقع التسوق الآمنة والموثوقة، كما تعرفت كذلك على تلك المواقع التي تقدم خدماتها سواء في داخل الكويت أو خارجها. - مطلوب منك الآن - وقد ازدادت خبرتك بتلك المواقع وبالطريقة الصحيحة للتعامل معها - أن تصنع قائمة لأبرز تلك الشركات مع تنوع سلعها وخدماتها التي تقدمها (كتب، ألعاب، مأكولات، أجهزة، أثاث، خدمة توصيل إلخ) ثم تبادل مع زملائك تلك القوائم.

م	اسم الموقع	كويتي / غير كويتي	نشاط الموقع	عنوان الموقع

النماذج المستخدمة
في مادة
التعامل مع المؤسسات

وزارة التربية
منطقة.....
ثانوية.....
العام الدراسي :
الفترة الدراسية :
الصف :

مادة " التعامل مع المؤسسات "

=====

نموذج (١) بيانات الفريق

اسم الفريق	أعضاء الفريق
	١ -
	٢ -
	٣ -
	٤ -
	٥ -

بيانات خاصة بمؤسسة التدريب:

أسلوب التدريب	☐ مشروع مقترح ☐ تعامل مع مؤسسة
الهدف من التدريب	اسم (المشروع / المؤسسة) :
الأنشطة المصاحبة	☐ زيارات ☐ محاضرات داخلية ☐ محاضرات خارجية ☐ معرض ☐ إنترنت ☐ مصادر أخرى
عوامل اختيار الأنشطة التدريبية	

اسم المعلم

وزارة التربية

العام الدراسي :

منطقة

الفترة الدراسية :

ثانوية

الصف :

مادة " التعامل مع المؤسسات "

=====

نموذج (٢) البيانات الأساسية للمؤسسة

☐ تجاري	☐ صناعي	☐ خدمي	نشاط المؤسسة
☐ ربحي	☐ خيري	☐ تعاوني	الغرض من المؤسسة
☐ مؤسسة عامة	☐ مؤسسة فردية		نوع الملكية
☐ شركات (حدد نوعها) :			
.....			اسم المؤسسة
.....			رأس المال (الميزانية)
☐ الحكومة	☐ الأفراد	☐ قروض	مصادر رأس المال

الهدف العام للمؤسسة:

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

الموقع الإلكتروني للمؤسسة:

.....
.....

اسم المعلم

وزارة التربية

العام الدراسي :

منطقة

الفترة الدراسية :

ثانوية

الصف :

مادة " التعامل مع المؤسسات "

=====

نموذج (٣) الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي:

اسم المعلم

وزارة التربية

العام الدراسي :

منطقة

الفترة الدراسية :

ثانوية

الصف :

مادة " التعامل مع المؤسسات "

=====

تابع نموذج (٤) صلاحيات الوحدات التنظيمية

حدد الوحدات التنظيمية التي تتعامل مع الجمهور

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

حدد الإجراءات والخطوات المتبعة للتعامل مع الجمهور في إحدى الوحدات التنظيمية مع إرفاق
المستندات والنماذج المستخدمة

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

أكتب مقترحاتك لتطوير وتسهيل العمل

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

اسم المعلم

وزارة التربية

العام الدراسي :

منطقة

الفترة الدراسية :

ثانوية

الصف :

مادة " التعامل مع المؤسسات "

=====

نموذج (٥) خطة الموارد البشرية

الوحدة التنظيمية	عدد العمالة المطلوبة	التخصصات المطلوبة
		١-
		٢-
		٣-
		١-
		٢-
		٣-
		١-
		٢-
		٣-
		١-
		٢-
		٣-

اكتب رأيك ومقترحاتك

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

اسم المعلم

العام الدراسي :

وزارة التربية

الفترة الدراسية :

منطقة

الصف :

ثانوية

مادة " التعامل مع المؤسسات "

=====

نموذج (٦) بطاقة توصيف وظيفي

.....	المسمى الوظيفي
.....	الوصف العام للوظيفة
.....	
.....	
..... ١ -	مسؤوليات شاغل الوظيفة
..... ٢ -	
..... ٣ -	
..... ٤ -	
..... المؤهل الدراسي :	شروط شاغل الوظيفة
..... الخبرة في المجال :	

اسم المعلم

وزارة التربية

العام الدراسي :

منطقة

الفترة الدراسية :

ثانوية

الصف :

مادة " التعامل مع المؤسسات "

=====

نموذج (٧) طلب وظيفة

اسم المعلم

وزارة التربية

العام الدراسي :

منطقة

الفترة الدراسية :

ثانوية

الصف :

مادة " التعامل مع المؤسسات "

=====

نموذج (٨) تقييم أداء المؤسسة

إيجابيات :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

سلبيات :

.....

.....

.....

.....

مقترحات

.....

.....

.....

.....

اسم المعلم

المراجع

- د. زكي محمود هاشم
أساسيات الإدارة في الكويت، ذات السلاسل ١٩٨٩م.
- د. عامر الكبيسي
الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق - بغداد، دار المثنى ١٩٧٨م.
- د. محمد أكرم العدلوني.
العمل المؤسسي - بيروت، دار ابن حزم ٢٠٠٢م.
- كتاب العلوم الإدارية.
للمرحلة الثانوية - التشعيب التجاري ٢٠٠٢م.
- د. زكي محمود هاشم.
إدارة الموارد البشرية - الطبعة الأولى ١٩٨٩م.
- د. أيوب محمد المزيني.
الإدارة التأسيسية علم وفن - الطبعة الثانية ٢٠٠٥م.
- د. عمرو وصف عقيلي.
إدارة الموارد الاقتصادية المعاصرة - بعد استراتيجي - ٢٠٠٥م.
- عباس بدران.
الحكومة الإلكترونية من الاستراتيجية إلى التطبيق.
- د. جبريل بن حسن العريشي.
الحكومة الإلكترونية. مفهومها وأهدافها.
- روب سميث وآخرون.
التجارة الإلكترونية القاهرة ٢٠٠٠.
- د. ناصر دادي عدون.
اقتصاد المؤسسة - ١٩٩٨.
- أبو بكر جابر الجزائري.
هذا الحبيب محمد (ص) - مكتبة العلوم والحكم - ١٩٩٨.
- ديل كارنجي.
كيف تؤثر على الآخرين وتكسب الأصدقاء - مكتبة جرير ٢٠٠٣

E-Government: Considerations for arab States

United Nations Development Program April 2001

أودع بمكتبة الوزارة تحت رقم ١٧٩ بتاريخ ٢٢/٧/٢٠٠٨ م

