



GRADE

11

Business
Administration

إدارة الأعمال

المستوى الحادي عشر

دليل المعلم

الفصل الدراسي الأول
طبعة 1445 - 2023



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الإعداد والإشراف العلمي والتربوي
قسم إدارة الأعمال - إدارة التوجيه التربوي
خبرات تربوية وأكاديمية من المدارس

المراجعة والتدقيق العلمي والتربوي
قسم إدارة الأعمال - إدارة التوجيه التربوي
خبرات تربوية وأكاديمية من المدارس
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة قطر
إدارة المناهج الدراسية ومصادر التعلم

حقوق الملكية © - وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي - دولة قطر





حضرة صاحب السمو الشيخ تميم بن حمد آل ثاني
أمير دولة قطر

النشيد الوطني

قَسَمًا بِمَنْ رَفَعَ السَّمَاءَ قَسَمًا بِمَنْ نَشَرَ الضِّيَاءَ
قَطْرٌ سَتَبَقَى حُرَّةً تَسْمُو بِرُوحِ الأَوْفِيَاءِ
سِيرُوا عَلَى نَهْجِ الأَلَى وَعَلَى ضِيَاءِ الأنْبِيَاءِ
قَطْرٌ بِقَلْبِي سِيرَةٌ عِرٌّ وَأَمْجَادُ الإِبَاءِ
قَطْرُ الرِّجَالِ الأَوَّلِينَ حُمَاتُنَا يَوْمَ النِّدَاءِ
وَحَمَائِمُ يَوْمِ السَّلَامِ جَوَارِحُ يَوْمِ الفِدَاءِ



تعليمات هامه

ان لدليل المعلم أهمية كبيرة في فهم وترسيخ مفاهيم المادة العلمية وتحقيق المقصود منها وذلك من خلال وضع اهداف الدروس وتحقيق الكفايات الوطنية والمفاهيم والمصطلحات وحل الحالات الإدارية ومساءل المناقشة بشكل نموذجي مما يسهم بتحقيق هدف التكافى في الفرص التعليمية بين طلاب و طالبات المرحلة الثانوية في دولة قطر لذا يجب مراعاة التعليمات الآتية عند حل الحالات الإدارية:

- ◀ الدليل للمعلم فقط ولا يوزع على الطلاب.
- ◀ عدم وضع الإجابات على جهاز العرض أمام الطلاب.
- ◀ الإجابات في الدليل ليست للحفظ و إنما لترسيخ مفهوم المادة العلمية المقصودة عند الحل .
- ◀ ترك المجال للطلاب لحل المسائل قبل تنقيح اجاباتهم وعرض الإجابة الأمثل من شرح المعلم المستند للدليل.
- ◀ يختار المعلم الاستراتيجية الأنسب لحل الحالة الإدارية للوصول الى الهدف المقصود استنادا للدليل.
- ◀ بعض الحالات الإدارية تم حلها بما يتوافق مع المسألة المطروحة أو المختارة ويمكن حلها بشكل آخر.
- ◀ توجد توضيحات خاصة بكل حالة موضوعة بلون مختلف عند الحل.
- ◀ أي خطأ وارد في صياغة المسائل في كتاب الطالب تم تعديله في الدليل.
- ◀ الابتعاد نهائيا عن كتابة الإجابات للطلاب قبل ترك المجال لهم للإجابة.
- ◀ الإجابات الواردة في الدليل ليست إجابات نموذجية لوضع الاختبارات يلزم بها الطلاب، بل ان كل إجابة تعطي المعنى الصحيح تعتبر إجابة صحيحة .



رسالة المعلم

إن للمعلم قيمة كبيرة في حياة الشعوب والأمم، فمسؤوليته العظيمة في إيصال العلم والمعرفة لأفراد المجتمع في جميع مراحل حياتهم، لهو شرف عظيم اختص الله به أنبياءه فكانوا خير معلمي البشرية، وهذا سيدنا وحبينا محمد ﷺ

((إِنَّ اللَّهَ لَمْ يَبْعَثْنِي مُعْتَنًّا، وَلَا مُتَعْتَنًّا، وَلَكِنْ بَعَثَنِي مُعَلِّمًا مُبْسِرًا))

فأنت أيها المعلم حامل لرسالة القيم والأخلاق غارس للفضائل والمكارم، وارث للأنبياء والرسل، وقد صدق الشاعر اذ قال:

قُمْ لِلْمُعَلِّمِ وَقْفُهُ التَّبْجِيلَا كَادَ الْمُعَلِّمُ أَنْ يَكُونَ رَسُولَا

فهنيئًا لك أيها المعلم فقد ذُكِرَ لِرَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ رَجُلَانِ؛ أَحَدُهُمَا عَابِدٌ، وَالْآخَرُ عَالِمٌ، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: ((فَضْلُ الْعَالِمِ عَلَى الْعَابِدِ كَفَضْلِي عَلَى أَدْنَاكُمْ)) ثُمَّ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: ((إِنَّ اللَّهَ وَمَلَائِكَتَهُ وَأَهْلَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ حَتَّى النَّمْلَةَ فِي جُحْرِهَا وَحَتَّى الْحَوْتَ لِيَصُلُّونَ عَلَى مُعَلِّمِ النَّاسِ الْخَيْرِ))

أعانك الله على تحمل هذه المسؤولية وأداء هذه الأمانة العظيمة، وسدد في طريق الخير خطاك.

الموجه



الفهرس

الوحدة الأولى: مدخل إلى علم الإدارة

1

- 10 ■ الإدارة وأهميتها
- 12 ■ الإدارة علم و فن
- 14 ■ نشأة الإدارة وتطورها - المنهج الإسلامي في الإدارة
- 16 ■ المنهج الكلاسيكي (النظرية العلمية، المبادئ الإدارية)
- 18 ■ النظرية البيروقراطية - المدخل السلوي
- 20 ■ المنهج الظرفي - الإدارة بالأهداف
- 22 ■ مجالات الإدارة
- 24 ■ خصائص وظائف الإدارة
- 26 ■ المستويات الإدارية

الوحدة الثانية: العملية الإدارية

2

- 34 ■ مفهوم التخطيط و أهميته
- 37 ■ رؤية ورسالة المنظمات
- 41 ■ مراحل التخطيط
- 43 ■ أنواع التخطيط: التخطيط الاستراتيجي

| | |
|----|--|
| 45 | ■ أنواع التخطيط: التخطيط التكتيكي - التشغيلي |
| 47 | ■ مواصفات الخطة الجيدة و أسباب فشل التخطيط |
| 49 | ■ حالة إدارية عن التخطيط: قصة رمزية عن تخطيط للحياة |
| 51 | ■ مفهوم و أهمية التنظيم في المنظمات |
| 54 | ■ خطوات عملية التنظيم |
| 56 | ■ أنواع التنظيم: الرسمي وغير الرسمي |
| 59 | ■ مبادئ التنظيم |
| 63 | ■ الهيكل التنظيمي و أسس بناؤه |
| 67 | ■ حالة إدارية عن التنظيم (افتتاح مدرسة ثانوية جديدة) |
| 69 | ■ مفهوم التوجيه وأهميته |
| 71 | ■ عناصر عملية التوجيه |
| 73 | ■ حالة إدارية - التوجيه |
| 75 | ■ مفهوم الرقابة وأهميتها وخطواتها |
| 79 | ■ أنواع الرقابة |
| 81 | ■ خصائص ومراحل ومستويات الرقابة |
| 84 | ■ حالة إدارية - الرقابة غير الفعالة |

مدخل إلى علم الإدارة

الوحدة الأولى

Unit

1

- الإدارة وأهميتها
- الإدارة علم و فن
- نشأة الإدارة وتطورها - المنهج الإسلامي في الإدارة
- المنهج الكلاسيكي (النظرية العلمية، المبادئ الإدارية)
- النظرية البيروقراطية - المدخل السلوكي

A close-up photograph of a hand using a calculator. The calculator is silver and black, with various function keys like 'OFF', 'M+', 'M-', 'TAX+', 'TAX-', 'SET %', and '÷'. The hand is wearing a watch. The image has a purple overlay.

المناهج الطرقي - الإدارة بالأهداف

مجالات الإدارة

خصائص وظائف الإدارة

المستويات الإدارية

إستراتيجيات التدريس المقترحة



عناصر تشويقية

يمكن للمعلم استخدام اللغز التالي (ما الشيء الذي يخترق الزجاج ولا يكسره)

تهيئة الدرس

يقوم المعلم بتوزيع صور عديدة ومتنوعة على الطلاب لمكونات الإدارة على سبيل المثال؛ صورة عمال، صورة موظف جالس على المكتب، صورة النقود، صورة الآلات ومعدات، ويقوم الطلاب باختيار الصور التي تعبر عن الإدارة من وجهة نظره واستبعاد الصور الأخرى.

استراتيجية التدريس

الهدف الأول: استراتيجية التعلم الذاتي

يقوم به المتعلم مدفوعاً برغبته الذاتية تحت إشراف المعلم في توضيح مفهوم الإدارة من خلال استدعاء نائب المدير الأكاديمي الى الحصة ويوجه له المعلم عدد من الأسئلة حتى يتبين للطلاب عمل الإدارة ومن هنا يسأل الطلاب بما استنتجوه عن مفهوم الإدارة ومن ثم يوضح لهم المفهوم الصحيح. ويقوم الطلاب بعدها بحل النشاط (1-1) صفحة 14.

أو استراتيجية العصف الذهني:

يكتب المعلم كلمة الإدارة على السبورة ويطلب من الطلاب ماذا تعني كلمة الإدارة مع تدوين الإجابات على السبورة وتقديم التغذية الراجعة حولها لاستخلاص مفهوم الإدارة.

الهدف الثاني: استراتيجية المخطط المتتابعي:

يرسم المعلم على السبورة شكل يمثل مكونات مفهوم الإدارة ويطلب من الطلاب إعطاء أمثلة على (المدخلات، العمليات، المخرجات).

مخرجات

عمليات

مدخلات

الأهداف



1. يتوقع من الطالب في نهاية الحصة أن يكون قادراً على أن:
 1. يوضح مفهوم الإدارة.
 2. يحلل الجوانب المختلفة لمكونات مفهوم الإدارة
 3. يذكر أهمية الإدارة.

المفاهيم و المصطلحات



الإدارة - التنافسية - الكفاءة

الكفايات



- الكفاية اللغوية
- كفاية حل المشكلات
- كفاية التواصل
- كفاية التفكير الإبداعي والتفكير الناقد

الإدارة و أهميتها

إستراتيجيات التدريس المقترحة



الهدف الثالث: استراتيجية حل المشكلات أو الحوار والمناقشة
يترك المعلم المجال للطلاب لتوضيح أهمية الإدارة على مستوى الافراد
والمؤسسات والمجتمع من خلال مناقشة مسألة المناقشة (1-1) صفحة 15.

نشاط 1-1



وجهات نظر مختلفة في

مفهوم علم الإدارة صفحة 14:

بالتعاون مع زملائك في مجموعة العمل، استخرج مفهوم
الإدارة من وجهات نظر مختلفة:
- هي عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على
جهود مجموعة من الافراد من اجل الاستغلال الأمثل للموارد
المتاحة، لتحقيق هدف معين في ظروف معينة.
ملاحظة: يقوم المعلم بأخذ آراء الطلاب وتنقيح الإجابات
ومن ثم عرض الإجابة السابقة.

مسألة مناقشة 1-1



1- ما أهمية وجود مدير لمدرستك؟

-وجوده المستمر في ميدان العمل يؤهله لمعرفة واقع المدرسة
بكل تفاصيلها وبناء علاقة مهنية وشخصية عن المعلمين
والطلاب. مثلا (تنظيم العمل، متابعة أداء المعلمين، اتخاذ
القرارات، التواصل مع أولياء الأمور، التوجيه).

2- ما الفائدة من تأهيل العاملين في المنظمات وتدريبهم؟

-لتطوير العمل وتطوير المنظمة عند الموظفين لزيادة إنتاجيتهم
فهو يمددهم بالمعلومات التي تساعد في تحقيق أهدافهم
ومهاراتهم وقدراتهم مما يرفع من معنوياتهم واتقانهم للعمل
لتحقيق اهداف المنظمة .

الغلق

حل الأسئلة التابعة للدرس:
صفحة 16



إستراتيجيات التدريس المقترحة



عناصر تشويقية

يقوم المعلم بعرض فيديو بعنوان: كن صاحب همة من خلال الرابط التالي:

<https://www.youtube.com/watch?v=cVGAbZ9b4MA>

تهيئة الدرس

يختار المعلم مجموعتين من الطلاب كل مجموعة (4 طلاب) ويعطي لكل طالب رقم من 4:1 على أن يكون كل فريق رقم ويتنافس الفريقان لعدة مرات ثم يعقب المعلم على أداء الفريق وخاصة دور المدير.

استراتيجية التدريس

الهدف الأول: استراتيجية الحوار والمناقشة:

من خلال التهيئة السابقة يقوم المعلم بمناقشة الطلاب حول الإدارة علم أم فن ثم يطلب المعلم من الطلاب تقديم أفكارهم بحرية و على مسألة المناقشة 1-2 صفحة 17 مع تقديم المعلم التغذية الراجعة حول إجابات الطلاب.

الهدف الثاني: استراتيجية العمل الجماعي:

يتم من خلال تقسيم الطلاب الى مجموعات صغيرة من 3-4 طلاب وتعطى لكل مجموعة واحدة من التحديات المعاصرة، ثم تعرض كل مجموعة ما توصلت اليه مع باقي المجموعات مع تقديم التغذية الراجعة.

الأهداف



يتوقع من الطالب في نهاية الحصة أن يكون قادراً على أن:
1. يستنتج الإدارة علم أم فن.
2. يبين التحديات التي تواجه الإدارة في المنظمات المعاصرة.

المفاهيم و المصطلحات



الإدارة علم - الإدارة فن

الكفايات



- الكفاية اللغوية
- كفاية حل المشكلات
- كفاية التواصل
- كفاية التفكير الإبداعي
- والتفكير الناقد

مسألة مناقشة 1-2



هل الإدارة علم أم فن من وجهة نظركم؟

الإدارة علم لأنها: تعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها والتوصل الى افضل النتائج (خبرة علمية).
الإدارة فن لأنها: الى جانب العلم لايد من وجود مهارات ومواهب معينة حتى يمكن تطبيقه في العمل الإداري (خبرة عملية).

الغلق

حل الأسئلة التابعة للدرس:
صفحة 20



إستراتيجيات التدريس المقترحة



عناصر تشويقية

شيء تأكل منه ولا تأكله؟
الجواب: الصحن

تهيئة الدرس

يكتب المعلم السؤال التالي على السبورة "هل تعتقد بأن الإدارة وليدة العصر الحديث أم أن المجتمع الإنساني القديم مارس العمل الإداري؟ دعم اجابتك بأمثلة".

استراتيجية التدريس

الهدف الأول: إستراتيجية بطاقة المهام الأربع (النشاط الأول)
يقوم المعلم بتوزيع أربع بطاقات تتضمن كل بطاقة على حديث شريف أو أية كريمة وتوزع على الطلاب، وعليه يقوم المعلم بتشبيت مجموعة من المفاهيم والمبادئ الإدارية على السبورة ويوجه الطلاب لاختيار المبدأ المناسب للآيات القرآنية والأحاديث الشريفة، ومناقشة باقي الطلبة بالإجابات.

الهدف الثاني: استراتيجية التعلم بالأقران
يوجه المعلم الطلاب إلى نشاط 1-2 صفحة 23 من خلال الآيات والأحاديث الواردة في النشاط لاستنتاج ما تتضمن من مبادئ ومفاهيم إدارية ثم يقوم الطلاب بمناقشة زملائهم بالإجابات.
ملحوظة: يمكن للمعلم تنفيذ هذه الحصة بمرکز مصادر التعلم مع الاستعانة بكتب التفسير المتوفرة.

الأهداف



يتوقع من الطالب في نهاية الحصة أن يكون قادراً على أن:
1. يوضح مبادئ المنهج الإسلامي في الإدارة.
2. يستنتج مبادئ المنهج الإسلامي في الإدارة من القرآن الكريم والسنة النبوية.

المفاهيم و المصطلحات



اتخاذ القرار - التخطيط - التنظيم - الرقابة

الكفايات



- ▲ الكفاية اللغوية
- ▲ كفاية حل المشكلات
- ▲ كفاية التواصل
- ▲ كفاية التفكير الإبداعي
- ▲ والتفكير الناقد

نشأة الإدارة وتطورها - المنهج الإسلامي في الإدارة

نشاط في تهيئة الدرس



هل تعتقد بأن الإدارة وليدة العصر الحديث أم أن المجتمع الإنساني القديم مارس العمل الإداري؟ دعم إجابتك بأمثلة . صفحة 21 و 22 و 23

يقدم المعلم بعض الأمثلة من العصور القديمة (الإدارة في عهد السومريين) ، او يعرض صور اهرامات مصر للتوصل الى الإدارة عند الفراعنة التي تمثلت في بناء الاهرامات والنظام في ذلك الوقت.
ثم يعرض المعلم دور الإسلام في الإدارة ليرسي قواعد الأفكار والعمليات الإدارية التي تدعو إليها نظريات الإدارة المعاصرة.
فمبدأ الشورى أحد مبادئ الإسلام، وأصل من أصول علاقات العمل، جاء الإسلام يحث على الشورى، وينهى عن الاستبداد بالرأي قبل أن تعرف أوروبا الشورى بمئات السنين، وفي ذلك يقول سبحانه وتعالى "وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ" ، ويقول أيضا "وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ" " وجاء في الحديث الشريف " واستعينوا على أموركم بالمشاورة" وقد كان عليه الصلاة والسلام من أكثر الناس مشورة لأصحابه .

نشاط 1-2



حلل الآيات والحديث الشريف فيما يأتي ، لاستنتاج ما تتضمن من مفاهيم ومبادئ إدارية:
- (قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا بَتِ أَسْتَجِرُّهُ إِنِّي خَيْرٌ مِّنْ أَسْتَجِرَّتِ الْأَقْوَىٰ الْأَمِينُ)
المبدأ الإداري المشاركة في اتخاذ القرار او مبدأ الأمانة

(يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاَنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ)
المبدأ الإداري الرقابة او العدل والالتزام والعدل بين العاملين

(قَالَ تَزْرَعُونَ سَجَّ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ)
المبدأ الإداري التخطيط او التنظيم

- قال رسول الله ﷺ "كل المسلم على المسلم حرام: دمه، وماله، وعرضه"
المبدأ الإداري الرقابة الذاتية او التنظيم

الغلق

حل الأسئلة التابعة للدرس:
صفحة 29 و 30 السؤال 1 و 4



إستراتيجيات التدريس المقترحة



عناصر تشويقية

من اختيار المعلم.

تهيئة الدرس

عرض موقف اداري (مأمون مهندس يبحث عن وظيفة تلقى عرضين للعمل في مؤسستين الراتب الأول 10000 ريال ومعروف عن مديرها التشدد مع العاملين واما العرض الثاني براتب 9000 ريال في مؤسسة تتمتع بسمعة طيبة بين المؤسسات) بصفتك انت المهندس مأمون أي مؤسسة تختار، برر اجابتك.

استراتيجية التدريس

الهدف الأول: إستراتيجية التعلم الذاتي

يوجه المعلم الطلاب الى قراءة مبادئ النظرية الإدارية قراءة صامتة ثم مناقشة الطلاب بالمبادئ واستقبال اجاباتهم وتصويبها.

الهدف الثاني: إستراتيجية التعلم الجماعي

ان يقوم الطلاب بتصنيف النشاطات الإدارية حسب تصنيف هنري فايول من خلال توجيه الطلاب للتعاون فيما بينهم؛ من أجل الإجابة عن بعض الأسئلة وكتابة هذه التصنيفات والمبادئ التي وضعها العالم هنري فايول من خلال قصاصات ورقية يقوم الطلاب بتجميعها وتثبيتها على السبورة.

الأهداف



يتوقع من الطالب في نهاية الحصة أن يكون قادراً على أن:
1. يوضح مبادئ الإدارة العلمية (تايلور).
2. يصنف أهم الإسهامات والمبادئ الإدارية (هنري فايول).

المفاهيم و المصطلحات



السلطة - مبدأ تقسيم العمل - وحدة القيادة - الترتيب - المبادأة

الكفايات



- ▲ الكفاية اللغوية
- ▲ كفاية حل المشكلات
- ▲ كفاية التواصل
- ▲ كفاية التفكير الإبداعي
- ▲ والتفكير الناقد

المنهج الكلاسيكي (النظرية العلمية، المبادئ الإدارية)

مسألة للمناقشة 3-1



- ما المبرر الذي دفع فريدريك تايلور لربط أجر الفرد بإنتاجيته؟
ربط تايلور اجر الفرد بإنتاجيته لاعتقاده بان العامل المادي هو الدافع الرئيسي للعمل، ولا نتفق معه بهذا الربط وذلك لأغفاله الجانب الإنساني للفرد.

الغلق

- حل مسألة للمناقشة: 1 - 3 صفحة 24
- حل الأسئلة التابعة للدرس: صفحة 29 و 30
- السؤال 2 و 3
- وضع مبادئ نظرية الادارة العلمية؟



إستراتيجيات التدريس المقترحة



عناصر تشويقية

طرح لغز على الطلاب مثل: ما الشيء الذي يستطيع حمل قنطار، ولا يستطيع حمل مسمار؟
الجواب: البحر.

تهيئة الدرس

يقوم المعلم باختيار 6 طلاب بشكل عشوائي وي طرح عليهم السؤال الآتي: تصنيف النشاطات الإدارية إلى ست مجموعات، اذكر بعضها؟ ويتم تقويم الإجابات وتصحيحها، ومن هذه النشاطات تستنتج المبادئ الإدارية لـ (هنري فايول) والأسس الإدارية لـ (ماكس فيبر).

استراتيجية التدريس

الهدف الأول: استراتيجية الحوار والمناقشة:

من خلال التهيئة السابقة يقوم المعلم بمناقشة الطلاب حول البيروقراطية ثم يطلب المعلم من الطلاب تقديم أفكارهم بحرية لما أشار إليها العالم ماكس فيبر، مع تقديم المعلم التغذية الراجعة حول إجابات الطلاب.

الهدف الثاني: استراتيجية الحوار والمناقشة:

يقوم المعلم بإخراج الطلاب الى السبورة ويطلب من الطلاب كتابة ما استنتجوه من تعريف البيروقراطية واهم الخصائص مع تدوين الإجابات على السبورة وتقديم التغذية الراجعة حولها لاستخلاص خصائص البيروقراطية وبعدها يعرض الإجابات .

ملاحظة: ويعزز المعلم ذلك بعد الشرح بالمثل الموجود في الملحق ادناه.

الهدف الثالث: استراتيجية العمل الجماعي:

ان يقوم الطلاب بالمقارنة ما بين تجارب هاوثورن ونظرية (X) و نظرية (Y) حيث يقوم المعلم بشرح مبسط عنهما وكيف تأثر العالم دوجلاس بدراسات هاوثورن من خلال توجيه الطلاب للتعاون فيما بينهم؛ من أجل الإجابة عن بعض الأسئلة وكتابة ذلك على ورقة عمل توزع عليهم المقارنة بين تجارب هاوثورن و نظرية X, Y

الأهداف



يتوقع من الطالب في نهاية الحصة أن يكون قادراً على أن:

1. يوضح مفهوم البيروقراطية الإدارية.
2. يستنتج خصائص النظرية البيروقراطية.
3. يبين اهم دراسات المدخل السلوكي.

المفاهيم و
المصطلحات



البيروقراطية الإدارية - الكفاءة

الكفايات



- الكفاية اللغوية
- كفاية حل المشكلات
- كفاية التواصل
- كفاية التفكير الإبداعي
- والتفكير الناقد

النظرية البيروقراطية - المدخل السلوكي

نشاط 1-3



| المنهج السلوكي | المنهج الكلاسيكي |
|---|---------------------------------|
| تهتم بخلق علاقات إنسانية جيدة | ركز على الحافز الاقتصادي (مادي) |
| تحقيق رغبات عالية بين الافراد وتطوير نظام الاتصال بين المستويات | اهملت العنصر البشري |

الغلق

حل نشاط 1 - 3 صفحة 27 بشكل جماعي
عرف مفهوم البيروقراطية ؟
اذكر خصائص النظرية البيروقراطية ؟
عدد نظريات المنهج السلوكي ؟



إستراتيجيات التدريس المقترحة



عناصر تشويقية

ما هو الشيء الذي يخاطب جميع الناس وليس فيه روح ولا إحساس ولا يعيش إلا بقطع الرأس؟
الجواب: قلم الرصاص.

تهيئة الدرس

يكتب المعلم السؤال التالي على السبورة هل تعتقد بأن الإدارة لا توجد لها نظرية إدارية ثابتة يمكن تطبيقها بشكل مستمر في مختلف أنواع المؤسسات ولجميع الظروف؟ دعم اجابتك بأمثلة.
او يقوم المعلم بافتراض ان مدير المدرسة والاختصاصي الاجتماعي كانا في انتظار الطلاب المتأخرين عند مدخل المدرسة الرئيسي وعندما تجمع الطلاب المتأخرون فقام المدير بالتشاور مع الاختصاصي الاجتماعي ثم قام بالإجراءات التالية:
أولاً: قام بالسماح لبعض الطلاب بالدخول دون أي عقوبة.
ثانياً: سجل اخرين في سجل التأخير ثم ادخلهم.
ثالثاً: قام بإرجاع بعض الطلاب بعد تسجيل أسمائهم الى منازلهم.
يناقش المعلم الطلاب بالأساليب التي استخدمها مدير المدرسة مع الاختصاصي الاجتماعي في التعامل مع الطلاب المتأخرين عن الدوام ثم يقوم بتطبيق ذلك على النظرية الموقفية والإدارة بالأهداف.
ملاحظة: (تشاور المدير مع الاختصاصي الاجتماعي من أسلوب المشاركة بالإدارة - الإدارة بالأهداف تعامل المدير بثلاثة أساليب مختلفة مع الطلاب - الإدارة الموقفية - حيث قدر المدير الأسلوب المناسب لكل طالب، من حيث التأخر للمرة الأولى والمستوى الأكاديمي للطلاب).

إستراتيجية التدريس

الهدف الأول: إستراتيجية التعلم بالأقران .
يوجه المعلم الطلاب إلى حل الموقف الإداري 1-1 صفحة 27 من خلال الموقف الإداري الواردة في النشاط لاستنتاج ما تتضمن من مناهج إدارية ثم يقوم الطلاب بمناقشة زملائهم بالإجابات.

الأهداف



- يتوقع من الطالب في نهاية الحصة أن يكون قادراً على أن:
1. يستنتج المنهج الظرفي (الموقفية).
 2. يوضح مفهوم الادارة بالاهداف.
 3. يستنتج مزايا وعيوب الإدارة بالأهداف.

المفاهيم و
المصطلحات



الإدارة بالأهداف

الكفايات



- الكفاية اللغوية
- كفاية حل المشكلات
- كفاية التواصل
- كفاية التفكير الإبداعي
- والتفكير الناقد

المنهج الظرفي - الإدارة بالأهداف



مسألة مناقشة 1 - 4

بعد أن تعرفت أسلوب الإدارة بالأهداف، هل يمكن تطبيقه على البيئة المدرسية (مدير المدرسة، المعلمون، الطلبة) برر إجابتك.
نعم، لأنها تعتمد على أسلوب الإدارة بالمشاركة وأسلوب الديمقراطية وحسن العلاقات بين المديرين والمنفذين.



إستراتيجيات التدريس المقترحة

بحيث يقوم المعلم بتقسيم الطلاب الى مجموعات ويتباحثون في حل النشاط ومن ثم يقوم احد الطلاب من كل مجموعة بعرض ما توصلو إليه ويقوم المعلم بتثبيت الإجابات عند الطلاب.

الهدف الثاني: استراتيجية الحوار والمناقشة او حل المشكلات:
عن طريق الحوار والمناقشة يتم طرح مجموعة أسئلة من قبل المعلم والطلاب للتوصل لمفهوم الادارة بالاهداف ومن ثم يقوم المعلم بقياس معرفة الطلاب بفهم الادارة بالاهداف من خلال حل مسألة للمناقشة 1-4.

الهدف الثالث: استراتيجية العمل الجماعي:
ان يقوم الطالب بالمقارنة بين مزايا و عيوب الادارة بالاهداف و يترك المعلم المجال للطلاب لاستنتاجها من خلال حل نشاط 1-4 ومناقشته في ضمن مجموعات العمل و بعدها عرض الاجابات أمام الطلاب.



نشاط 1-4

مزايا و عيوب الإدارة بالأهداف صفحة 28:

| عيوب | مزايا |
|--|--|
| يصعب تحويل الأهداف العامة الى اهداف خاصة. | فهم المديرين للمرؤوسين. |
| صعوبة الاتفاق على معايير كمية لتقييم الأداء. | توافر عمليات الاتصال والتغذية الراجعة. |
| | الأهداف محدودة وتلقي الملاحظات. |
| | حسن العلاقات بين المديرين والمنفذين. |

الغلق



وضح المنهج الظرفي / الموقفي ؟

عرف مفهوم الادارة بالاهداف ؟

قارن بين مزايا و عيوب الادارة بالاهداف ؟

إستراتيجيات التدريس المقترحة



عناصر تشويقية

يمكن للمعلم أن يستخدم اللغز الآتي:
قال خالد لأبيه عمرو: إنني أكبر بمعدل أسرع منك يا والدي!
ضحك الوالد وقال: وكيف ذلك يا خالد؟
قال خالد: ان عمرك اليوم هو ثلاث أضعاف عمري ولكن بعد 12 عاماً سيكون عمرك هو ضعف عمري فقط.
فما هو عمر خالد؟ وما عمر أبيه عمرو؟ (الإجابة: خالد عمره 12 عام - وأبيه خالد عمره 36 عام).

تهيئة الدرس

الاستراتيجيات المعرفية المتعلقة بالاسترجاع من خلال (التسميع والمراجعة)، يقوم المعلم بطرح سؤال فيما تم تدريسه من قبل لربط أجزاء الدرس ببعضه البعض. (ما هي الفلسفة التي قامت عليها كلاً من (المنهج الظرفي «الموقفي» - منهج الإدارة بالأهداف)؟

استراتيجية التدريس

الهدف الأول: (استراتيجيّة التعلم بالصورة).

يقوم المعلم بعرض مجموعة من صور مختلفة تمثل هيئات ومنظمات حكومية، منشآت ومنظمات خاصة ومنظمات أهلية، ثم يطلب من الطلاب تصنيف هذه الصور إلى: (إدارة عامة - إدارة أعمال - إدارة منظمات أهلية).

الهدف الثاني: مقترح(1):

(استراتيجية العمل الجماعي) يقسم المعلم الطلاب إلى مجموعات، ثم يوزع على المجموعات أوجه المقارنة (الأهداف-إطار العمل-شكل التنظيم- الرقابة على الأعمال-معايير النجاح) وتعمل كل مجموعة على استخراج الفارق بين مجالات الإدارة من حيث وجه المقارنة المحدد له.

مقترح (2):

(استراتيجية العمل الحوار والمناقشة) يقوم المعلم بعرض جدول المقارنة فارغاً (موضحاً به أوجه المقارنة ومجالات الإدارة فقط) ثم من خلال المناقشة مع الطلاب حول هذا الجدول يستنتج الطلاب الفرق بين مجالات الإدارة المختلفة.

الأهداف



يتوقع من الطالب في نهاية الحصة أن يكون قادراً على أن:
1. يستنتج مجالات الإدارة.
2. يقارن بين مجالات الإدارة.

المفاهيم و المصطلحات



الإدارة في القطاع العام - الإدارة في القطاع الخاص - الإدارة في المنظمات غير الحكومية (الأهلية).

الكفايات



- ▲ الكفاية اللغوية
- ▲ كفاية حل المشكلات
- ▲ كفاية التواصل
- ▲ كفاية التفكير الإبداعي والتفكير الناقد

مجالات الإدارة

نشاط 5-1



| المؤسسات الأهلية | القطاع الخاص | القطاع العام |
|---|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. جمعية قطر الخيرية. 2. مؤسسة عبد الخيرية. 3. مركز قطر للعمل التطوعي. 4. مركز أصدقاء البيئة في قطر. 5. الهلال الأحمر القطري. 6. المؤسسة القطرية لرعاية المسنين (احسان). | <ol style="list-style-type: none"> 1. وقت الشاي. 2. تيك او اي. 3. شهد الجزيرة. 4. مدرسة الفرقان الخاصة. 5. مدرسة الاندلس الخاصة. 6. شركة العمادي العقارية. 7. مستشفى العمادي. 8. عيادات السلام الخاصة. 9. مركز الجزيرة الطبي. | <ol style="list-style-type: none"> 1. الوزارات بأنواعها 2. المجالس (الأعلى للقضاء - الأعلى للصحة ... الخ) 3. الهيئات (متاحف قطر - ديوان المحاسبة - الاشغال العامة - الأسواق المالية الخ) 4. المؤسسات (قطر- كهرماء - البريد - دريمة الخ) 5. جهات أخرى (جهاز الإحصاء - قطر للاستثمار - صندوق الزكاة - النيابة العامة - حقوق الانسان - غرفة التجارة والصناعة ... الخ) |

الغلق

مقترح: (استراتيجية البطاقات المروحية) يقوم المعلم بتجهيز مجموعة من الأسئلة وكتابتها على بطاقات، ثم يقسم الطلاب إلى مجموعات حيث يمسك الطالب الأول البطاقات على شكل مروحة ويختار الطالب الثاني بطاقة ويقرأ السؤال الثالث ويجيب الطالب الرابع على السؤال مع تقييم الإجابة من قبل زملاءه. الأسئلة: اذكر مجالات الإدارة.

- اذكر الفرق بين مجالات الإدارة من حيث الهدف.
- اذكر الفرق بين مجالات الإدارة من حيث اطار العمل.
- اذكر الفرق بين مجالات الإدارة من حيث شكل التنظيم.
- اذكر الفرق بين مجالات الإدارة من حيث الرقابة.
- اذكر الفرق بين مجالات الإدارة من حيث معايير النجاح).
- حل الأسئلة التابعة للدرس: صفحة 34.



إستراتيجيات التدريس المقترحة



عناصر تشويقية

يمكن للمعلم أن يستخدم اللغز الآتي:
عددان الفرق بينهم 30 ومجموعهم 300، فما هم العددان؟
الإجابة: 135-165.

تهيئة الدرس

مقترح: الاستراتيجيات المعرفية المتعلقة بالاسترجاع من خلال (التسميع والمراجعة)، يقوم المعلم بطرح أسئلة فيما تم تدريسه من قبل لربط أجزاء الدرس ببعضه البعض.
اذكر مجالات الإدارة؟ - ما الفرق بين مجالات الإدارة من حيث (الأهداف - إطار العمل - الرقابة - معايير النجاح - شكل التنظيم).

استراتيجية التدريس

الهدف الأول: (استراتيجية العمل الجماعي)

يقسم المعلم الطلاب إلى مجموعات، ثم يوزع على كل مجموعة خاصية محددة من خصائص وظائف الإدارة (الشمولية - العمومية - التداخل)، ثم بعد انتهاء المدة المحددة تخرج كل مجموعة (القائد) وتعرض ما توصلت إليه أمام باقي زملاء، وهكذا على باقي المجموعات.

الهدف الثاني: (استراتيجية الحوار والمناقشة)

يقوم المعلم بعرض الشكل 1 - 3 صفحة 35 على الطلاب ومن ثم يكلف الطلاب بتحليل الشكل من حيث مدى استعمال المستويات الإدارية لوظائف الإدارة من خلال مسألة المناقشة 1-5 صفحة 36، كما يمكن مساعدتهم في التحليل (بتقديم الدعم لهم) من خلال كلمات مفتاحية مثل: (من الإدارة التي تمارس التخطيط أكثر؟ ثم من؟ ثم من؟ - يكرر نفس السؤال على باقي الوظائف) ثم يبين لهم الغرض من الشكل كالاتي: (الإدارة العليا تعكف على التخطيط والتنظيم أكثر من الإدارات الأخرى - والإدارة الدنيا تعكف على التوجيه والرقابة أكثر من الإدارات الأخرى).

الأهداف



يتوقع من الطالب في نهاية الحصة أن يكون قادراً على أن:
1. يناقش خصائص وظائف العملية الإدارية.
2. يحلل العلاقة بين المستويات الإدارية ومدى ممارستها للوظائف الإدارية.

المفاهيم و المصطلحات



الشمولية - العمومية - التداخل

الكفايات



- ▲ الكفاية اللغوية
- ▲ كفاية حل المشكلات
- ▲ كفاية التواصل
- ▲ كفاية التفكير الإبداعي والتفكير الناقد

خصائص وظائف الإدارة

مسألة للمناقشة 5-1



تحليل الشكل 5-1

1. الإدارة العليا تمارس التخطيط بشكل أكبر ثم التنظيم ثم التوجيه ثم الرقابة، (أي أن الإدارة العليا تقضي معظم الوقت في التخطيط مقارنة بباقي الوظائف).
2. الإدارة الوسطى تمارس التخطيط بشكل أكبر ثم التنظيم ثم التوجيه ثم الرقابة، (أي أن الإدارة الوسطى تقضي معظم الوقت في التخطيط مقارنة بباقي الوظائف).
3. الإدارة الدنيا تمارس الرقابة بشكل أكبر ثم التوجيه ثم التنظيم ثم الرقابة، (أي أن الإدارة الدنيا تقضي معظم الوقت في الرقابة مقارنة بباقي الوظائف).
4. أن الإدارة العليا تمارس التخطيط والتنظيم أكثر من الإدارات الأخرى، وأن الإدارة الدنيا تمارس الرقابة والتوجيه أكثر من الإدارات الأخرى.

الغلق

- يقوم المعلم بطرح مجموعة من الأسئلة:
- اذكر خصائص وظائف الإدارة؟
 - ماذا يقصد بـ (الشمولية - العمومية - التداخل).
 - حل الأسئلة التابعة للدرس: صفحة 37



إستراتيجيات التدريس المقترحة



عناصر تشويقية

يعد المعلم هرم كبير من فلين مقسم الى ثلاث مستويات بدون مسميات ويضعه بشكل مقلوب على السبورة ويكتب المعلم أهدافه ويختار الطلبة بالشكل ويبدأ تسأولهم ما هذا ولماذا مقلوب؟ الخ...

تهيئة الدرس

الهدف الأول: (استراتيجية العمل الجماعي)

مقترح (1) يظهر المعلم البطاقات الكبيرة بأسماء المستويات الثلاث الرئيسية. يطلب من الطلاب ضرورة تصنيف هذه المستويات حسب ما يرونه مناسباً. يصنف الطلاب المسميات حسب ما يرونه مناسباً من خلال وجهة نظرهم. يعزز المعلم الإجابات الصحيحة ويوضح للطلاب الهرم والمستويات ويشرحه للطلاب.

يوضح المعلم للطلاب بأن كلما زاد عدد العاملين في المؤسسة زاد تقسيم المستويات الإدارية ولكن هناك شبة إجماع على تقسيم المستويات الإدارية الى ثلاث مستويات. كما يوضح بأنه يتبادر للكثير من الناس بأن مستوى الإدارة الدنيا له وقع سيء لذا لجأت العديد من ادبيات الإدارة إلى تغيير المسمى الى الإدارة التنفيذية.

مقترح (2) يوفر المعلم لعبة البناء LEGO التي تتكون من أحجار بلاستيكية (مجسمات بلاستيكية) ويلصق عليها أسماء المستويات العليا - الدنيا - والوسطى.

من خلال استراتيجية الحوار والمناقشة والتعلم النشط.

الهدف الثاني: يعد المعلم بطاقات ملونه في كل بطاقة مجموعة من المسميات الوظيفية وتحاول المجموعات ترتيب هذه المسميات حسب من يتوقعون أنه يتلقى تعليمات من الاخر أي من هو مدير من على سبيل المثال: مدير - معلم - نائب المدير الخ.

يطلب المعلم من كل مجموعة أن تثبت المسميات على الهرم حسب من يتوقعون أنه يتلقى تعليمات من الاخر وترتيبهم تنازلياً من القمة الى القاعدة، ثم يطرح بعض الأسئلة كعصف ذهني للطلبة مثل:

1. هل توجد مثل هذه التقسيمات في كل مؤسسة مهما اختلفت أهدافها؟
2. هل تتساوى مسؤوليات هذه المستويات في المؤسسات؟ من مسؤولياته أكبر؟
3. أي المستويات مسؤول عن نجاح المؤسسة؟

الأهداف



يتوقع من الطالب في نهاية الحصة أن يكون قادراً على أن:

1. يستنتج هرم المستويات الإدارية.
2. يوضح مهام ومسؤوليات كل مستوى من المستويات الإدارية.

المفاهيم و المصطلحات



- مستويات الإدارة (العليا - الوسطى - الدنيا).
- السياسات - الإجراءات - الأداء - المستويات الإدارية.

الكفايات



- الكفاية اللغوية
- كفاية حل المشكلات
- كفاية التواصل
- كفاية التفكير الإبداعي
- والتفكير الناقد

المستويات الإدارية

إستراتيجيات التدريس المقترحة



استراتيجية التدريس

استراتيجيات التدريس: التعلم الجماعي والحوار والنقاش

التعلم الجماعي ممثل في المجموعات داخل الصف بحيث تتبنى كل مجموعة مستوى من المستويات الإدارية ويساعدهم المعلم في بناء خريطة تبسيط وتنظيم الدرس. يعرض المعلم الإستنتاجات لدرس الطلبة. مثال:

يقسم المعلم الصف الى مجموعات.

يوزع المعلم على المجموعات أوراق عمل معدة مسبقا تتضمن المعلومات التالية:

1. موقع كل مستوى من المستويات بالهرم التنظيمي بورقة منفصلة.
2. كل مسئولية من مسؤوليات المستويات الثلاثة على أوراق منفصلة.
3. تسميات وظيفية لكل مستوى من المستويات على أوراق منفصلة.

يطلب المعلم من المجموعات تبني أحد المستويات الثلاثة ويحدد وقت معين ليجمع الفريق الواحد كل المعلومات التي تخص ذلك المستوى المحدد لهم من بين كافة أوراق العمل المشار إليها سابقا، يساعدهم المعلم في بناء خريطة تبسيط وتنظيم للدرس، وعلى سبيل المثال انظر الخريطة المقترحة التالية:



يراقب المعلم الطلبة من خلال التجوال والاصغاء وطرح الأسئلة على المجموعات.

يقوم المعلم الطلبة م خلال الملاحظة المستمرة.

يقسم المعلم السبورة الى ثلاث اقسام، ويترك المجال للطلبة بعد انتهاء الوقت المحدد لعمل المجموعات، بمناقشة

وتدوين النقاط الرئيسية والهامة على السبورة وفق الخريطة التي أعدها والمشار إليها سابقا.

يطرح المعلم أسئلة على الطلبة تساعدهم في تحليل مسؤوليات كل مستوى من هذه المستويات، ولماذا ارتبطت به.

نشاط 1 - 7



المسميات الوظيفية صفحة 40

اجمع إعلانات من الصحف او مواقع الانترنت تتعلق بشواغر وظيفية مختلفة لإداريين، حلل هذه الوظائف وادراجها في جدول بحيث يتضمن المسمى الوظيفي، ومجموعة المهام لكل منها، قارن نتيجة عملك مع النتائج التي توصل اليها زملائك.

| المهام | المسمى الوظيفي |
|---|----------------|
| مراجعة واعتماد الميزانية العمومية للمؤسسة مراجعة واعتماد التكاليف الثابتة والمتغيرة. | مدير الحسابات |
| حفظ وارشفة الملفات الواردة والصادرة. استقبال وارسال البريد الوارد والصادر. | السكرتير |
| اعتماد الموازنة العامة للمؤسسة للعام الجديد وضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة. | المدير العام |

نشاط إثرائي 1-8



المخطط التنظيمي صفحة 40:

من خلال شبكة الانترنت، أو من خلال زيارة لأحدى المؤسسات اجمع معلومات تتعلق بالمؤسسات الإدارية لهذه المؤسسة، واكتب تقريراً موجزاً يظهر فيه.

1. مخطط تنظيمي يبين المستويات الإدارية ومسميات الإدارات والاقسام ضمن كل مستوى.
 2. الصلاحيات الموكلة لكل من هذه الإدارات والاقسام ناقش زملاؤك فيما توصلت اليه.
- يترك المجال للطلاب لاختيار النموذج المناسب من الواقع عن المستويات الإدارية وأقسامها من خلال الهيكل التنظيمي.
من الممكن أن يعرض المعلم هيكل تنظيمي للمدرسة موضحة المستويات والاقسام والصلاحيات.

المستويات الإدارية

الغلق

بعد المعلم ورقة نشاط كالتالي لمراعاة الفروق الفردية
صنف المسميات التالية في القائمة حسب ما تم دراسته في درس المستويات الإدارية (مجلس الإدارة - المدير العام - مدير الإدارات - المشرفين - مديري الدوائر - مساعد المدير العام - رؤساء أقسام الوحدات... الخ)

| القائمة الأولى | القائمة الثانية |
|----------------------------------|-----------------|
| مستوى الإدارة العليا | |
| مستوى الإدارة الوسطى | |
| مستوى الإدارة الدنيا (التنفيذية) | |



- حل الأسئلة التابعة للدرس: صفحة 41



العملية الإدارية

الوحدة الثانية

■ مفهوم التخطيط و أهميته

■ رؤية ورسالة المنظمات

■ مراحل التخطيط

■ أنواع التخطيط: التخطيط الاستراتيجي

■ أنواع التخطيط: التخطيط التكتيكي- التشغيلي

■ مواصفات الخطة الجيدة و أسباب فشل التخطيط

■ حالة إدارية عن التخطيط: قصة رمزية عن التخطيط للحياة

■ مفهوم و أهمية التنظيم

■ خطوات عملية التنظيم

■ أنواع التنظيم: الرسمي و غير الرسمي

Unit

2

■ مبادئ التنظيم

■ الهيكل التنظيمي و أسس بناؤه

■ 7. أنواع إدارية التنظيم (افتتاح مدرسة ثانوية جديدة)

■ 8. أهمية التوجيه وأهميته

■ أهمية التوجيه في اتخاذ القرارات

■ عناصر عملية التوجيه

■ حالة إدارية - التوجيه

■ مفهوم الرقابة وأهميتها وخطواتها

■ أنواع الرقابة

■ خصائص ومراحل ومستويات الرقابة

■ حالة إدارية - الرقابة غير الفعالة

Proin non sapien sollicitu
pellentesque laoreet. Sed consequat ten
porttitor. Maecenas a diam porttitor n
tincidunt. Suspendisse mattis ligula
blandit mauris imperdiet a. Vestibul
augue vulputate ipsum mattis, sit amet
aliquet.



Europe

Asia

Consectetur adipisicing elit. Ut
elitibus non veniam. Magna
nulla enim, non accusa. Quia
Maecenas vel blandit

إستراتيجيات التدريس المقترحة



تهيئة الدرس

يطرح المعلم أفكار متنوعة عن التخطيط في عدة جوانب مثل (التخطيط للسفر، التخطيط للدراسة، تخطيط الوقت، التخطيط لبناء منزل ..) يستنتج من الطلاب بعض المعلومات لديهم عن التخطيط.

استراتيجية التدريس

الهدف الأول: استراتيجية العمل الجماعي - الحوار والمناقشة والتعلم النشط أولاً: العمل الجماعي للموقف الآتي:

لو أرادت المدرسة القيام برحلة الى مدينة الخور لمدة ثلاثة أيام، وكان لديك رغبة شديدة للقيام بتلك الرحلة ما الخطوات التي ستقوم بها للحصول على موافقه والدك؟، اليك أسئلة تساعدك على ترتيب افكارك: ما الذي يمكن فعله للتخطيط؟ متى يمكن فعله؟ كيف يمكن فعله؟ هل لديك خبرات سابقة للموضوع الذي تخطط له؟ ويوضح المعلم للطلبة معلومات إضافية تساعدهم على وضع الخطة الجيدة ويوضح الفرق بين الخطة والتخطيط:

التخطيط هو عملية وضع أهداف محددة لما يجب عمله في المستقبل (المدى القصير أو المتوسط أو البعيد) ووضع الوسائل المناسبة التي ينبغي استخدامها لتحقيق تلك الأهداف.

الخطة: تحديد الاعمال والأنشطة التي سيتم تحقيق الأهداف من خلالها كما توضح برامج تفصيلية مرتبطة بزمن محدد لتنفيذ الاعمال والأنشطة المنبثقة عن الخطة (ورقة كتاب، محسوسة، ملموسة) ..

الهدف الثاني : استراتيجية التعلم الذاتي :

يوجه المعلم الطالب للبحث والتقصي عن الفرق بين التخطيط و الخطة عن طريق مراجع ورقية أو إلكترونية ومن ثم مناقشة الطلاب واستقبال اجاباتهم .

الأهداف



- يتوقع من الطالب في نهاية الحصة أن يكون قادراً على أن:
1. يوضح المقصود بالتخطيط.
 2. يفرق بين التخطيط والخطة.
 3. يعدد أهمية التخطيط للأفراد والمؤسسات.

المفاهيم و المصطلحات



التخطيط - الخطة - التنبؤ

الكفايات



- الكفاية اللغوية
- كفاية حل المشكلات
- كفاية التواصل
- كفاية التفكير الإبداعي
- والتفكير الناقد

مفهوم التخطيط وأهميته

إستراتيجيات التدريس المقترحة



الهدف الثالث: مقترح رقم 1: استراتيجيات الحوار والمناقشة من خلال عرض فيديو: يقوم المعلم بعرض فيديو عن التخطيط على الرابط التالي:

<https://www.youtube.com/watch?v=vhVGcTYlixo>

- يشير المعلم الى أهمية التخطيط من خلال الفيديو الذي يوضح أهمية التخطيط، وي طرح المعلم السؤال التالي: من خلال مشاهدتك للفيديو التالي: اذكر أهمية التخطيط؟
- يوضح المعلم أهمية التخطيط للأفراد والمؤسسات ويوزع المعلم بطاقات مكتوب عليها فوائد التخطيط للأفراد وفوائد التخطيط للمؤسسات، وعلى الطالب تصنيف هذه الفوائد حسب ما يراه مناسباً وعلى المعلم تعزيز الإجابات الصحيحة وتوضيح الإجابة الصحيحة للطلاب.

مقترح رقم 2: استراتيجيات التفكير الناقد وحل المشكلات:

- يعرض المعلم المشكلة الآتية أمام الطلبة:
خالد يمتلك مصنعاً لإنتاج أجهزة التلفاز، نصحه أحد الأصدقاء باستحداث خط جديد لإنتاج أجهزة الفيديو، فوقع خالد في حيرة هل سيكون من الصواب الأخذ بنصيحة صديقه أم لا؟ يناقش المعلم الطلبة من خلال الأسئلة التالية: ما الأمور الواجب التفكير بها ودراستها قبل إنتاج أجهزة الفيديو؟ هل باعتقادك سيواجه خالد معوقات في تسويق أجهزة الفيديو؟ لو قرر خالد الأخذ بنصيحة صديقه (إنتاج أجهزة فيديو) برأيك هل ستتأثر الوظائف الإدارية الأخرى في مؤسسته؟ برأيك ما الدور الذي يمكن أن تلعبه نظم المعلومات في مساعدة خالد في عملية التخطيط المراد القيام بها؟ هل سيبقى سعر المواد الأولية ثابتاً؟ ما احتمال ظهور مؤسسات منافسة؟ كيف يمكن لخالد أن يستفيد من نظم المعلومات في رفع كفاءة التخطيط والتنبؤ؟
- يلخص المعلم اهم النقاط التي تبين أهمية التخطيط والعلاقة بين التخطيط والوظائف الإدارية الأخرى، وأهمية نظم المعلومات في التخطيط.

نشاط إثرائي 1-2



نشاط إثرائي 1-2 صفحة 48 السؤال 1:

1. رعاية الموهوبين والمتفوقين وتنمية قدراتهم.
2. المحافظة على اللغة العربية وتحقيق الكفايات اللغوية.
3. جذب الكفاءات العليا من المعلمين والكادر الإداري.

نشاط إثرائي 1-2 صفحة 48 السؤال 2

1. وضع خطط وبرامج علاجية للضعاف في المستوى التحصيلي.
2. استثمار الفائزين في تعليم اقرانهم من الطلاب الضعاف.

مسألة للمناقشة 1-2



ناقش زملائك في القول ان راسين يفكران، أفضل من راس واحد تبادل مع زملائك الأفكار لتأييده القول أو دحضه، من خلال علاقته بعملية التخطيط.

يطلب المعلم من الطلبة تحديد اتجاهاتهم من القول الوارد أعلاه في المسألة، تحديد من يؤيده ومن يعارضه ثم يقوم المعلم بتقسيم الصف الى مجموعات بناء على ذلك التوجيه، يترك المعلم للطلبة الوقت الكافي لتسجيل أفكارهم وآراءهم. يوجه المعلم النقاش بين المجموعات من خلال طرح أسئلة دون الإجابة عليها لتساعدهم في ترتيب أفكارهم وعلى سبيل المثال: هل يتساوى عدد الأفكار التي يطرحها شخص واحد مع الأفكار التي يطرحها شخصان أو أكثر؟ وهكذا.

الحل نعم أو يد هذا الرأي، حيث أن للفرد فكرة واحدة تعد من وجهة نظره هي الأفضل مهما توصل الى أفكار اما في حالة التفكير الجماعي يتم طرح عدد اكبر من الأفكار فبذلك يعد رأسين يفكران أفضل من رأس واحد بسبب تعدد الأفكار والخطة.

الغلق

يوزع المعلم على الطلبة ورقة نشاط بعنوان خطتي هذا الأسبوع يقوم الطلبة بتصميم خطة تتضمن الأعمال التي سيقوم بها خلال الأسبوع القادم محددًا الزمن اللازم لكل عمل ثم عرضها امام زملاء.

- واجب منزلي:

1. صمم خطة تتضمن الأعمال التي ستقوم بها خلال الأسبوع القادم محددًا الزمن المطلوب لكل عمل، ثم استخدم برنامج مايكروسوفت وورد على الحاسوب لطباعة الخطة، ثم اعرضها على المعلم والزملاء.

أو:

2. بعد مراجعة مفهوم التخطيط أجب عن السؤال التالي:
لماذا برأيكم لدينا وزارة للتخطيط في دولة قطر؟ وهل توجد وزارة تخطيط في الدول الأخرى؟

- حل نشاط إثرائي (2-2) صفحة 48 الخطة الدراسية.
- حل الأسئلة التابعة للدرس صفحة 64 - 65 السؤال من 1 إلى 5.



نشاط إثرائي 2 - 2



- حل نشاط إثرائي 2 - 2 صفحة 48 الخطة الدراسية.
- يعرض المعلم فيديو عن كيفية تصميم جدول يومي للدراسة

<https://www.youtube.com/watch?v=T9DPngwX6Y4>

رؤية ورسالة المنظمات

2

إستراتيجيات التدريس المقترحة



عناصر تشويقية

من اختيار المعلم.

تهيئة الدرس

على المعلم أن يربط عملية التخطيط في الشركات والمنظمات بأهداف الشركات المرجوة، وتكون هذه الأهداف مصاغة على شكل (رؤية المنظمة ورسالتها، فهي تساعد الشركات على تحقيق أهدافها المستقبلية، وما ستنجزه وتقديمه للسّير بعجلة تقدمها إلى الأمام، وي طرح المعلم سؤال للطلبة عن طبيعة حلمهم في المستقبل، بمعنى أن لكل شخص منا حلم يرغب بتحقيقه، وبعد الاستماع لعدد من الطلبة، يتم طرح الأسئلة الآتية: هل باعتقادك يرتبط الحلم بتغيير الواقع إلى الأفضل؟ ماذا لو كان هناك حلم مشترك لكافة الطلبة في الصف - كأعضاء الأسرة - المنظمة؟، هل يصبح لهذا الحلم قوة تجمع الكل وتدفعهم إلى تحقيقه؟ هل تدفعهم نحو تحدي الظروف الصعبة لتحقيق الحلم.

استراتيجية التدريس

- الهدف الأول: (استراتيجية النقاش والحوار):

من خلال التهيئة يعرض المعلم على السبورة مفهومي الرؤية والرسالة وي طرح المعلم أسئلة مناسبة يجيب عليها الطلاب مثل: ماذا تعني لك الرؤية؟ ماذا تعني لك الرسالة؟ ما المقصود برؤية المؤسسات؟ ما المقصود برسالة المنظمات؟ وبعد ذلك يعرض المعلم أمثلة عن الرؤية والرسالة بداخل الكتاب مثل: رؤية ورسالة مؤسسة قطر الخيرية، ورؤية قطر الوطنية 2030 أو عرض رؤية ورسالة وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي في دولة قطر، ويكون من خلال الرابط التالي:

<https://www.edu.gov.qa/ar/Pages/AboutMinistry/AboutMinistry.aspx>

وي طرح المعلم بعض الأسئلة على الطلبة مثل: هل تربط الرؤية بين الحاضر والمستقبل للمنظمة؟ هل تشكل صورة عقلية واضحة لحالة المستقبل؟ هل هي مشجعة وطموحة وتحث على العمل؟ هل تعكس تفرد المنظمة؟ - يعرض المعلم رسالة وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي في دولة قطر، ويكون من خلال الرابط التالي:

<https://www.edu.gov.qa/ar/Pages/AboutMinistry/AboutMinistry.aspx>

الأهداف



يتوقع من الطالب في نهاية الحصة أن يكون قادراً على أن:

1. يفرق بين الرؤية والرسالة من حيث المفهوم.
2. يوضح أهمية الرؤية والرسالة للمنظمات.
3. يعدد مواصفات الرؤية الجيدة للمنظمات.

المفاهيم و
المصطلحات

الرسالة - Mission - الرؤية Vision

الكفايات



الكفاية اللغوية

كفاية حل المشكلات

كفاية التواصل

كفاية التفكير الإبداعي

والتفكير الناقد

إستراتيجيات التدريس المقترحة



ويطرح المعلم بعض الأسئلة على الطلبة مثل: ما الغاية من هذه المنظمة؟ ما هو دورها الأساسي؟ ما نطاق عملها؟ ما القيم الأساسية التي تسعى لها هذه المنظمة؟

- الهدف الثاني: (استراتيجية النقاش والحوار):

يناقش المعلم أهمية الرؤية والرسالة للمنظمات، مع تقديم التغذية الراجعة المناسبة.

- الهدف الثالث: (استراتيجية التعلم الذاتي): يطرح المعلم على الطلاب السؤال التالي (ما هي

مواصفات الرؤية الجيدة؟ ثم يوجه الطلاب إلى فتح الكتاب صفحة 50 لاستخراج إجابة السؤال المطروح).
- المخطط التتابعي (في الملحق) يعرض المعلم المخطط فارغاً لمواصفات الرؤية الجيدة للمنظمات على السبورة، ومن ثم يقوم الطلاب بتدوين الإجابات المناسبة على المخطط. ويطرح المعلم أسئلة مناسبة يجيب عليها الطلاب مثل: هل هذه الرؤية والرسالة للمنظمة السابقة جيدة؟ هل هي قابلة للتطبيق ويمكن تحقيقها؟

مسألة للمناقشة 2-2



- ما الذي يجعل الرؤية تتمتع بصفات الرؤية الجيدة؟

لأنها واقعية - مختصرة - تبين الغاية من المنظمات - قابلة للتطبيق - تعبر عن تفرد المنظمة.

- هل تربط هذه الرؤية بين الحاضر والمستقبل؟

نعم، حيث توضع لأهداف خاصة بالمنظمة في الوقت الحاضر لتمثل ما سوف تكون عليه المنظمة في المستقبل كما هو مرجو له، فهي غالباً مترابطة.

- هل هذه الرؤية إيجابية وواضحة؟

نعم يجب أن تكون إيجابية وواضحة لكي تدفع بعجلة تقدمها إلى الأمام.

- هل هي محفزة وتشجع الالتزام وتحث على العمل؟

نعم، لكي تحافظ على نشاط العمل في المنظمة وتحقق أهدافها وتكتمل إنجازاتها.

رؤية ورسالة المنظمات

نشاط 2-3



- املاً الفراغ في كل سطر باختيار إحدى الكلمات في السطر الذي يليه لنتتج لديك رؤية مميزة لمؤسستك الخاصة.

رؤيتنا أن نكون مؤسسة (رائدة)

توفر (المنتجات ذات الجودة العالية)

(المنتجات، الخدمات،)

(الإبداعية، ذات السعر المناسب، المتخصصة، المتنوعة، ذات الجودة العالية،)

من أجل (الوفاء بالتزاماتنا تجاه العملاء)

(خدمة السوق العالمي، رفع قيمة أسهمنا، الوفاء بالتزاماتنا تجاه الزبائن،)

في مجال (تكنولوجيا المعلومات)الحديثة.

(المعلومات، حلول العمل، الحلول المالية)

خلال فترة (5 سنوات)

(3 سنوات، 5 سنوات، 1 سنوات)

المخطط



المخطط التتابعي للهدف الثالث:



الرؤية و الرسالة صفحة 52:

نشاط إثرائي 2-4



- بمشاركة زميلك، ابحث في مواقع الانترنت عن رؤية ورسالة إحدى المؤسسات أو الشركات القطرية وقم بكتابة رؤيتها ورسالتها، ثم اكتب وجهة نظرك عن أهمية هذه الرؤية والرسالة:

- اسم المؤسسة:
جامعة قطر

- رؤية المؤسسة:
أن تعرف جامعة قطر إقليمياً بتميزها النوعي في التعليم والبحث، ويكونها الخيار المفضل لطلبة العلم والباحثين ومحفزاً للتنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة لدولة قطر .

- رسالة المؤسسة:
جامعة قطر هي الجامعة الوطنية للتعليم العالي في دولة قطر التي تقدم برامج أكاديمية ذات جودة عالية للتعليم الجامعي والدراسات العليا، وتقوم بإعداد خريجين أكفاء قادرين على المساهمة بفعالية في صنع مستقبل وطنهم وأمتهم، كما تضم نخبة متميزة ومتنوعة من أعضاء هيئة التدريس الملتمزين بتجويد عملية التعليم وإجراء الدراسات والبحوث ذات الصلة بالتحديات المحلية والإقليمية وتقديم المعرفة، والإسهام الإيجابي في تحقيق احتياجات المجتمع وتطلعاته.

- ما أهمية هذه الرؤية والرسالة للمؤسسة من وجهة نظرك:
تكون الإجابة من وجهة نظر الطالب بعد الاطلاع على الرؤية والرسالة السابقة.

الغلق

- يطرح المعلم سؤال للمناقشة على الطلاب مثل: اذا كنت تمتلك مؤسسة تجارية ناجحة، ضع رؤية ورسالة تناسب مؤسستك؟
- حل نشاط 2-3: رؤية مميزة
- نشاط إثرائي 2-4
- حل الأسئلة التابعة للدرس: صفحة 64 - 65 السؤال 6 - 7 - 8



إستراتيجيات التدريس المقترحة



عناصر تشويقية

يطرح المعلم لغز أو أمثال شعبية أو أي موضوع مناسب للطلاب.

تهيئة الدرس

- (استراتيجية المشاهدة والاستنتاج):

يطرح المعلم فيديو يشاهده الطلاب عن التخطيط وأهميته، وبعد ذلك يطرح المعلم على الطلاب بعض الأسئلة للمناقشة مثل: لماذا نخطط؟ وكيف نخطط؟ أين نخطط؟ متى نخطط؟ ويكون من خلال الرابط التالي:

<https://youtu.be/pVilVvnJg2M>

أو طرح فيديو يشاهده الطلاب عن التخطيط للدراسة، وبعد ذلك يطرح المعلم على الطلاب بعض الأسئلة للمناقشة، مثل: كيف نخطط للدراسة؟ وما هي معوقات التخطيط؟ ويكون من خلال الرابط التالي: <https://youtu.be/T9DPngwX6Y4>

استراتيجية التدريس

- الهدف الأول: (استراتيجية النقاش والحوار):

يعرض المعلم جدول مراحل التخطيط في الكتاب (جدول 2-2 مراحل التخطيط) صفحة 53 ويناقش الطلاب في كل مرحلة، ويطرح المعلم أسئلة مناسبة يجيب عليها الطلاب مثل: كيف يتم تحديد أهداف الخطة؟ كيف نحلل الظروف المحيطة؟ كيف نستخدم الخطط البديلة؟ كيف نطبق عناصر الخطة؟ وتقديم التغذية الراجعة.

- الهدف الثاني: (استراتيجية خرائط التفكير- التتابع والتسلسل):

على المعلم أن يعرض على السبورة خريطة التسلسل والتتابع الخاصة بمراحل التخطيط فارغة، ويقوم الطلاب بترتيب المراحل على المخطط. أو يتم توزيع مخطط تتابعي فارغ على الطلاب ليتم كتابة مراحل التخطيط بشكل صحيح وبالترتيب.

الأهداف



- يتوقع من الطالب في نهاية الحصة أن يكون قادراً على أن:
1. يذكر مراحل التخطيط.
 2. يرتب مراحل التخطيط بشكل صحيح.

المفاهيم و
المصطلحات

- السياسات - البرامج - الإجراءات -
الموازنات - الوسائل

الكفايات



- الكفاية اللغوية
- كفاية حل المشكلات
- كفاية التواصل
- كفاية التفكير الإبداعي
- والتفكير الناقد

نشاط 2-5



- ضع خطة دراسية لاختبار نهاية العام الدراسي لأحد المواد الدراسية لديك على أن تبدأ الخطة قبل بدء الاختبارات بشهر وأن تعكس هذه الخطة أهداف دراستك.
ملاحظة: رتب الخطة وفق مراحل التخطيط التي درستها في السابق:

1. تحديد الأهداف

مثال: تحصيل نسبة مئوية مرتفعة في اختبار نهاية العام في مادة اللغة الانجليزية

2. تحليل الظروف المحيطة

الظروف التي يمكن أن تؤثر على الخطة مثل: وقت الدراسة، الأصدقاء، الضوضاء في المنزل، الغياب عن المدرسة، الواجبات المنزلية، المناسبات العائلية، السفر.

3. وضع خطط بديلة

مثل: وضع جدول زمني منظم للدراسة، وضع جدول دراسي مقسم إلى جلسات، الالتزام بالدراسة المدرسي، متابعة متطلبات المادة مع المعلم مثل حل الواجبات والأنشطة، التسجيل في الدروس الإثرائية للمادة، الدراسة خارج المدرسة مع الزملاء.

4. تحديد عناصر الخطة

مثل: حاسب آلي للبحث عن اختبارات قصيرة للمادة، طباعة لطباعة بعض الدروس من الإنترنت، مبلغ من المال يخص الدروس الإثرائية للمادة، مبلغ من المال احتياطي للقرطاسية، الكتاب، الدفتر، الجدول الزمني، الجدول الدراسي، سيارة للمواصلات إلى دروس التقوية، مكان ووقت مناسب للدراسة، برنامج على الحاسوب للترجمة.

إقرار الخطة ومتابعتها

يتم إقرار الخطة ومتابعتها في حال كانت تناسب الطالب ويمكن تطبيقها بدون صعوبة، وانتظار النتائج لتحقيق الأهداف المرجوة.

الغلق

- يطرح المعلم سؤال للمناقشة على الطلاب مثل: رتب مراحل التخطيط بشكل صحيح؟ كيف نحلل الظروف المحيطة؟ كيف نستخدم الخطط البديلة؟ كيف يتم تطبيق عناصر الخطة؟
- يطرح المعلم نشاط 2-5
- حل الأسئلة التابعة للدرس صفحة 66 السؤال 9



أنواع التخطيط - التخطيط
الاستراتيجي

4

إستراتيجيات التدريس المقترحة



عناصر تشويقية

عرض فيديو «التخطيط سهل وممتع» يقدم التخطيط في شكل مبسط للطلاب والتمهيد للأنواع:

<https://www.youtube.com/watch?v=pVIIvVnJg2M>

تهيئة الدرس

- استراتيجية العصف الذهني من وجهة نظرك «أذكر أنواع التخطيط بشكل عام» يتم تسجيل الإجابات بدون تعليق من المعلم، مع محاولة التصنيف على السبورة حسب الفترة والمستوى الإداري والقطاع الجغرافي.
- استراتيجية التعلم الذاتي «الاكتشاف» يوضع عدة مواقف للتخطيط على السبورة بدون تصنيف أو تحديد ويطلب من الطلاب ذكر كل نوع على حدة ومن ثم استنتاج الأنواع كلها.

استراتيجية التدريس

الهدف الأول: استراتيجية المحاضرة:

من خلال التهيئة السابقة سواء بالعصف الذهني أو التعلم الذاتي يقوم المعلم بشرح لأنواع التخطيط بشكل عام من خلال الشكل 2 - 3 يوضح المعلم أنواع التخطيط صفحة 55 مع التأكيد على ضرورة تصنيف الطلاب للأنواع حسب الفترة الزمنية والمستوى الإداري والقطاع الجغرافي.

الهدف الثاني: استراتيجية التعلم بالصور:

يرسم المعلم مخطط الهرم الإداري موضحا المستويات الثلاثة للإدارة ويقوم الطلاب بوضع كل مستوى عليا ووسطى ودنيا، ويفترض المعلم بعض الأهداف بما تناسب كل مستوى من الواقع ويطلب من الطلاب وضعها على الهرم حسب مستواها كما في الشكل 2 - 4 صفحة 56.

الهدف الثالث: استراتيجية المناقشة والحوار:

يتم استخدام شكل 2 - 4 صفحة 56 ويقوم المعلم بمناقشة الطلاب حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهم فوائده وإعادة صيغتها الكتاب المدرسي ويقوم المعلم بإعداد ورقة عمل يوزعها على الطلاب تشمل مفهوم التخطيط الاستراتيجي وفوائده بشكل مبسط ويقوم الطالب بملاءم الفراغات ويعبر عنها أمام زملاءه.

الأهداف



يتوقع من الطالب في نهاية الحصة أن يكون قادرا على أن:
1. يعدد أنواع التخطيط.
2. يصنف أنواع التخطيط حسب المستوى الإداري.
3. يوضح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وفوائده.

المفاهيم و
المصطلحات

التخطيط حسب الفترة الزمنية: قصيرة الأجل - متوسط الأجل - طويل الأجل
التخطيط حسب المستوى الإداري: استراتيجي - تكتيكي - تشغيلي (تنفيذي)
التخطيط حسب القطاع الجغرافي: قومي - إقليمي - محلي

الكفايات



الكفاية اللغوية
كفاية حل المشكلات
كفاية التواصل
كفاية التفكير الإبداعي
والتفكير الناقد



الفلق

حل الأسئلة التابعة للدرس صفحة 66 السؤال 10 و 13



أنواع التخطيط: التخطيط
التكتيكي - التشغيلي

5

إستراتيجيات التدريس المقترحة



عناصر تشويقية

- لعبة تدريبية "مثلث بنقاط" يطلب من الطالب نقل ثلاث نقاط فقط يقلب المثلث وبعد الانتهاء يمكن توصيل النقاط وتشكيل الهرم الإداري وتسجيل مستويات الإدارة وأنواع التخطيط. (الصورة في الملحق)

تهيئة الدرس

- عرض فيديو " الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي" يقارن بين نوعي التخطيط ويمهد للتخطيط التكتيكي:

<https://www.youtube.com/watch?v=wNCMBR9fCP0>

استراتيجية التدريس

الهدف الأول: استراتيجية التعلم بالصور:

يرسم المعلم مخطط الهرم الإداري موضحاً المستويات الثلاثة للإدارة ويقوم الطلاب بوضع كل مستوى علياً ووسطياً ودنياً متلائم مع نوع التخطيط لكل نوع منها وذكر بعض الفروق البسيطة بينها - ثم شرح مفهوم التخطيط التكتيكي والتشغيلي، استراتيجية المحاضرة لشرح لبعض الأمثلة للتخطيط التشغيلي في بعض ادارت المنظمة صفحة 57

الهدف الثاني: استراتيجية المعلم الصغير - التعلم التعاوني:

يتم تقسيم الطلاب لمجموعات ويتم توزيع ورقة عمل بها جدول للمقارنة بين أنواع التخطيط الثلاث بالكتاب المدرسي جدول 2 - 3 صفحة 58 ثم يعرض طالب الإجابات عن كل فريق مع بعض الإيضاحات من المعلم لتوثيق المقارنة مع حل الطلاب للجدول كما بالدليل.

الأهداف



يتوقع من الطالب في نهاية الحصة أن يكون قادراً على أن:

1. يفرق بين مفهوم التخطيط التكتيكي والتشغيلي.
2. يقارن بين التخطيط التكتيكي والتشغيلي.

المفاهيم و
المصطلحات

التخطيط التكتيكي - التخطيط التشغيلي (تنفيذي)
خطط الإنتاج - خطط التسويق - خطط القوى البشرية - خطط التمويل - خطط إدارة الازمات

الكفايات

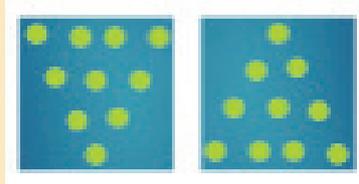


الكفاية اللغوية
كفاية حل المشكلات
كفاية التواصل
كفاية التفكير الإبداعي
والتفكير الناقد

ملحق



العنصر التشويقي (المثلث):



جدول 2-3 صفحة 58 انواع التخطيط:

| وجه المقارنة | التخطيط الإستراتيجي | التخطيط التكتيكي | التخطيط التشغيلي |
|--------------------------|---------------------|--------------------|------------------|
| مدة التخطيط | طويل الاجل | قصير الاجل | فترات مختلفة |
| يشمل و يهدف الى | المؤسسة بكل فروعها | الإدارات والاقسام | برامج واجراءات |
| مستوى التخطيط في الإدارة | الإدارة العليا | الإدارة الوسطى | الإدارة الدنيا |
| أمثلة | الطالب يصبح طبيب | التفوق في الثانوية | النجاح سنوياً |

الغلق

حل الأسئلة التابعة للدرس صفحة 66 -
67 السؤال 11 ، 12 ، 14



مواصفات الخطة الجيدة
وأسباب فشل التخطيط

6

إستراتيجيات التدريس المقترحة



عناصر تشويقية

من اختيار المعلم

تهيئة الدرس

- سرد قصة هجرة النبي صلى الله عليه وسلم الى المدينة المنورة بتفاصيل واهم
المواقف الذي مر بها خلال الرحلة مع مرافقة الصحابي الجليل أبو بكر الصديق،
والتركيز على أهم المواقف التي اعترضت رحلة الهجرة وكيف وضع النبي خطته
وشارك أبو بكر الصديق رحلته وتوزيع الأدوار واهم أسباب نجاح الهجرة وماذا
يحدث إذا فشلت هذه الرحلة وقتها.

استراتيجية التدريس

الهدف الأول: استراتيجية خرائط المفاهيم:

يتم تفرغ شكل 2-5 صفحة 60 وتوجيه الطلاب كمجموعات للصدق العبارة
المناسبة بالدائرة المناسبة لها وتعليقها على مجلة الحائط وشرحها بشكل مبسط،
ويستخدم المعلم استراتيجية المحاضرة لشرح مواصفات الخطة الجيدة من خلال
الشكل 2-5 على السبورة، ثم يقوم المعلم بمناقشة الطلاب بالمسألة 2-3 صفحة
60.

الهدف الثاني: استراتيجية التعلم التعاوني:

يوجه المعلم الطلاب إلى حل نشاط 2-8 صفحة 61 وتحليل الموقف من أسباب
فشل التخطيط وطرق التعديل مرة أخرى بهدف المقارنة بين المواصفات وأسباب
الفشل وشرح أسباب فشل التخطيط من خلال عكس المواصفات الجيدة.
أو استخدام استراتيجية التعلم الذاتي يقوم المعلم بتوزيع ورقة عمل جدول
مقارنة بين مواصفات نجاح الخطة وأسباب فشل الخطة، وعلى كل طالب أن
يستخرجها من الكتاب المدرسي.

الأهداف



يتوقع من الطالب في نهاية الحصة
أن يكون قادراً على أن:
1. يوضح مواصفات الخطة الجيدة.
2. يقارن بين مواصفات الخطة
الجيدة وأسباب فشل التخطيط.

المفاهيم و
المصطلحات

مواصفات الخطة الجيدة (واقعية - دقيقة
- مرنة - بسيطة)

الكفايات



- ▲ الكفاية اللغوية
- ▲ كفاية حل المشكلات
- ▲ كفاية التواصل
- ▲ كفاية التفكير الإبداعي
والتفكير الناقد

نشاط 8-2



فشل التخطيط صفحة 61

1. قد يكون السبب (الظروف الاقتصادية أو السياسية دون سفره - عدم المشاركة الفعالة في اعداد خطة السفر - عدم دقة المعلومات او البيانات حول السفر ترتبط بمواعيد او طريقة السفر) .
 2. من الحلول انه يشارك زملاءه في اعداد خطة بديلة تناسب الظروف الاقتصادية أو السياسية - إيجاد طريقة افضل لجمع المعلومات الصحيحة واختيار الأنسب - وضع خطط بديلة تناسب الظروف بكل اشكالها .
- يترك للطلاب الحرية في التعبير عن رايه بشكل فردي وجماعي بهدف تعزيز الإجابات وتوجيهها نحو مواصفات الخطة الجيدة وأسباب فشل التخطيط.

مسألة مناقشة 3-2



يترك المجال للطلاب للمناقشة فردي وجماعي مع ارشادهم حول أهمية التخطيط وهو أساس نجاح أي عمل ولكن بشروط توفر خطة جيدة ذات مواصفات ناجحة كما ورد بالدرس شكل 5-2 صفحة 60.

الغلق

حل الأسئلة التابعة للدرس صفحة 67 - 68
السؤال 15 - 16



حالة إدارية عن التخطيط: قصة رمزية عن التخطيط للحياة

7

إستراتيجيات التدريس المقترحة



عناصر تشويقية

من اختيار المعلم.

تهيئة الدرس

يمهد المعلم لأهمية الحالة الإدارية من خلال طرح أسئلة تثير تفكير الطلبة وتزيد من دافعيتهم نحو دراسة الحالة.

استراتيجية التدريس

1. استراتيجية العمل الجماعي.
 2. استراتيجية حل المشكلات والاستقصاء.
- يوزع الطلاب الى مجموعات تمهيدا لتحليل الحالة الإدارية والاجابة عن أسئلتها.
 - يطلب المعلم من جميع الطلاب قراءة الحالة الدراسية بتأمل لمدة زمنية محددة.
 - بعد انتهاء الوقت المحدد يطلب المعلم من الطلاب المناقشة بين أفراد المجموعة حول شخصيات الحالة ودور كل منها، واستنتاج المفهوم الإداري الذي تم التركيز عليه، وكذلك أبعاد المشكلة وكيف سيتم معالجتها، ورأي المجموعة في معالجة المشكلة والاجابة على أسئلة الحالة.
 - أثناء أداء المجموعات يقوم المعلم بمتابعة أداء عمل المجموعات وتقديم تغذية راجعة لهم، وتوجيههم بطرح مزيد من الأسئلة دون اعطائهم إجابات.
 - يبدأ المعلم بطرح أسئلة لتحليل المشكلة ويوجهها للمجموعات جميعها (كيف بدأت المشكلة؟ ما سبب المشكلة؟ ما هو التصرف الذي قام به العاملان، هل العاملان قاما بالتخطيط قبل البدء بالعمل . يثبت المعلم الشخصيات ومسئولياتها الوظيفية على السبورة .
 - يطلب المعلم من إحدى المجموعات عرض المفاهيم الإدارية التي تم التركيز عليها في هذه الحالة (التخطيط، أسباب فشل التخطيط. ومناقشة ذلك مع باقي المجموعات).
 - يطرح المعلم الأسئلة في نهاية الحالة الإدارية لمناقشتها وحلها مع الأخذ بعين الاعتبار مشاركة كافة المجموعات بالعرض والنقاش.

الأهداف



- يتوقع من الطالب في نهاية الحصة أن يكون قادراً على أن:
1. يستنتج أسباب فشل التخطيط الواردة في الحالة.
 2. يطبق المعلومات التي درسها في موضوع التخطيط على الحالة الدراسية.
 3. يحلل أهمية التخطيط في المؤسسات الواردة في الحالة.

المفاهيم و المصطلحات



التخطيط - التنبؤ

الكفايات



- الكفاية اللغوية
- كفاية حل المشكلات
- كفاية التواصل
- كفاية التفكير الإبداعي
- والتفكير الناقد

ملحق



إجابة أسئلة المناقشة للحالة الإدارية:

السؤال الأول: من أسباب فشل التخطيط الواردة في الحالة:

1. عدم توفر الخبرات والقدرات والمهارات للتخطيط.
2. عدم التنبؤ بالظروف المستقبلية التي قد تؤثر على الخطة.
3. الإهمال وعدم الاهتمام بعملية التخطيط قبل البدء بالعمل.
4. أن لا تخطط هو تخطيط للفشل

السؤال الثاني: التخطيط قبل البدء بالعمل يحقق الوصول للهدف في أقل جهد ووقت . لأن التخطيط له فوائد عديدة للأفراد والمؤسسات منها:

1. التخطيط يوفر الوقت والجهد.
2. التخطيط يتنبأ بالمتغيرات التي يمكن أن تحدث في المستقبل.
3. الخطة توجه العمل وتنظمه.
4. التخطيط يحسن أداء الأفراد.
5. التخطيط يقلل من المخاطر المتوقعة.

السؤال الثالث: حيث إن عدم التخطيط سيواجه الفرد الصعوبات والتحديات في عمله مما سيؤثر على تحقيق النتائج والاهداف.

ملاحظة: يترك المعلم المجال للطلاب لإبداء آرائهم مع مناقشتها

الغلق

عرض الإجابة النموذجية على السبورة، يدون الطلاب الإجابة على الأسئلة نهاية الحالة الإدارية.



مفهوم وأهمية التنظيم

8

إستراتيجيات التدريس المقترحة



عناصر تشويقية

يناقش المعلم الطلاب بما يعرفونه عن حياة النحل أو النمل ملحق 1

تهيئة الدرس

يطلب المعلم من الطلاب تشكيل فريق كرة قدم أثناء الحصة، ويتم عمل جدول على السبورة يكتب في العمود الأول اسم الطالب والعمود الثاني مهمته في الفريق، ويقوم المعلم بعد ذلك بطرح السؤال: لماذا نعطي كل فرد وظيفة خاصة به؟ ماذا لو تم تشكيل الفريق دون توزيع الأدوار؟ ما أهمية وجود قائد للفريق؟ هل يجب على قائد الفريق تحديد منطقة للاعب؟

استراتيجية التدريس

الهدف الأول: استراتيجيية خرائط المفاهيم:

يعرض المعلم لوحة على السبورة توضح مفهوم التنظيم من وجهة نظر كل من (كوتنز و أودونيل و ايرويك و لويس و تيري)، ثم يطرح السؤال الآتي على الطلبة: ما الجوانب التي اتفقت عليها وجهات النظر المختلفة في تعريف التنظيم؟ ويستقبل إجابات الطلاب، ثم يستنتج معهم مفهوم التنظيم ويعرضه على السبورة.

الهدف الثاني: استراتيجيية التدريس (العمل الجماعي) موقف:

تخيل عند دخولك مخبز عبارة عن قاعة كبيرة فيها صاحب المخبز ومجموعة من العاملين ويقوم كل من صاحب المخبز والعاملين بجميع العمليات في المخبز (عجن وخبز وبيع وتغليف ومحاسبة). ما رأيكم بهذا المشهد؟

- هل هناك فوضى في العمل؟ هل هناك ازدواجية في العمل؟ هل ينتج عن ذلك تأخير الزبائن؟ - هل تحدث نزاعات بين العاملين؟
من خلال إجابات الطلاب يقوم المعلم بتوضيح أهمية التنظيم في المنظمات.
- من خلال مجموعات العمل الجماعي أو ثنائيات، يكلف المعلم الطلاب مناقشة الفوائد التي يحققها التنظيم في المنظمة والعلاقة بين التنظيم والتخطيط. ويطلب المعلم من كل مجموعة تقديم عرض شفوي بذلك.
يلخص المعلم مع الطلاب أهم الفوائد التي يحققها التنظيم في المنظمات.

الأهداف



يتوقع من الطالب في نهاية الحصة أن يكون قادراً على أن:

1. يعرف مفهوم التنظيم تعريفاً صحيحاً.
2. يبين أهمية التنظيم في المؤسسات.
3. يوضح العلاقة بين التنظيم والتخطيط.

المفاهيم و المصطلحات



التنظيم - السلطة - الهيكل التنظيمي

الكفايات



- الكفاية اللغوية
- كفاية حل المشكلات
- كفاية التواصل
- كفاية التفكير الإبداعي والتفكير الناقد

إستراتيجيات التدريس المقترحة



الهدف الثالث:

يوضح المعلم العلاقة بين التخطيط والتنظيم من خلال الأمثلة: قرر عبدالله إنشاء مؤسسة لتجارة الأجهزة الكهربائية فقام بالتخطيط، حيث حدد الهدف والفترة الزمنية وبرامج التنفيذ، ثم بدأ بتحديد الموارد المادية والبشرية اللازمة والأنشطة لتحقيق هدفه فحدد عدد الأشخاص واختصاصاتهم وحدد خطوط السلطة والمسؤولية، ثم ارسم هيكلًا تنظيميًا لذلك .

مسألة مناقشة 4-2



- هنري فايول، عرّف التنظيم بأنه: إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظائفه من المواد الأولية ورأس المال والأفراد، وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين إقامة العلاقات بين العاملين بعضهم ببعض.
- جيمس موني، عرّف التنظيم بأنه: الطريقة التي يتم بموجبها التعاون الإنساني من أجل تحقيق هدف مشترك .
- شيرميرهورن، عرّف التنظيم بأنه: عملية تقسيم العمل الى مكونات مختلفة والتنسيق بين هذه المكونات .

مسألة مناقشة 5-2



يعمل المعلمون والاداريون ضمن هيكل تنظيمي رسمي يحدد المهام والسلطات، فتوزع الواجبات والمسؤوليات على الأشخاص (الإداريين والمعلمين) ويحدد سلطة كل شخص وعلاقاته وصلاحياته لإنجاز الأعمال المطلوبة. لا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء عن العنصر البشري، لأن العنصر البشري هو المحرك لكل العمليات والأنشطة في المؤسسات، وهذا ينطبق على المعلمين في المدرسة فمدرسة بدون معلمين لا تعتبر مؤسسة تعليمية. لأن عملية التنظيم هي العنصر الثاني من عناصر العملية الإدارية، فالتنظيم يدمج الموارد المادية (كتب و ملاعب و مقاعد ومختبرات) والبشرية مثل (معلمين، اداريين) في هيكل تنظيمي واحد لتحقيق أهداف المدرسة .

مفهوم وأهمية التنظيم

ملحق



ملحق (1) مملكة النحل والنمل .

النحل و النمل : المصدر : http://www.55a.net/firas/arabic/?page=show_det&id=620&select page=5

مجتمع النحل: لا يستطيع أن يعيش أو ينتج أو يعمل إلا في جماعات. جماعات يحكمها تنظيم دقيق مثير. تنظيم تتوزع فيه الاختصاصات المسؤوليات والمهام في عيش جماعي رائع وتكافل عجيب. فإذا ما انتعلت إحداهما عن جماعتها لسبب من الأسباب فإنها تسارع إلى أن تنضم إلى جماعة أخرى من طبيعتها. إذا قبلتها أو إتاحتها. نعم تموت. تموت بعدها عن الجماعة. فكأنها تترك أن (الجماعة رحمة و الفرقة عذاب). نجد قمة التقسيم للأدوار والمهام والتخصصات في مجتمع النحل، فالشغالات مهنتها البحث عن الزهور وارتشاف رحيقها لإنتاج العسل، وحبوب اللقاح، وغذاء الملكات- كما يتم تقسيم الشغالات أيضاً تقسيماً داخلياً آخر يشتمل عدة تخصصات أخرى عرف منها الحراسة، وتحديد أماكن الزهور وتوجيه أسراب النحل إليها، وتكوين الشمع في الخلية...إلخ. ثم هناك الذكور التي تتركز مهنتهم في تلقيح الملكة. ثم الملكة التي تعني أساساً بوضع البيض لإنتاج المزيد من اليرقات التي تضاعف قوة النحل بإضافة أسراب أخرى إليه لتحقيق المزيد من الإنتاج والنمو وضمان الاستمرارية. بالإضافة إلى وطيفتها باعتبارها الملكة، ولا شك أن هذا التنظيم لا ينحصر فيما يعرف بالتخصص الدقيق لأفراده، ولكن هناك الكثير من المرونة؛ حيث يمكن لكل منها المشاركة في أكثر من دور وخاصة الشغالات.

مجتمع النمل: يتكون مجتمع النمل من الملكة التي تقوم بإنتاج البيوض والتي تنتفخ وتكبر حتى يصل طولها إلى 9 سم في بعض الأنواع كالنمل الأبيض فتصبح من الصعوبة بمكان أن تحرك أو يمشي عليها. وما أنها لا تعمل لها سوى وضع البيوض توجد مجموعة خاصة من النمل للاعتناء بها وإطعامها وتنظيفها، من الإناث العقيمات التي تقوم بأعمال الخلية كافة من الدفاع ضد الأخطار التي يمكن أن تهدد الخلية إلى جمع الطعام إلى تنظيف الخلية والرعاية بالملكة الأم واليرقات الصغيرة... إلخ. ذكر النمل لها مهمة واحدة في حياتها وهي تلقيح الملكات ولا تظهر على سطح الأرض إلا عند موسم التكاثر وبعد القيام بمهمتها تنقلها الشغالات ذلك أنه في مجتمع النمل لا مكان لغير العمال المتجهين. وتشمل كل مستعمرة من مستعمرات النمل على الطبقات الآتية:

- ١ - باب التهوية .
- ٢ - مكان الحرس لمنع دخول الغريب.
- ٣ - أول طبقة لراحة العاملات في الصيف.
- ٤ - عزن ادخار الطعام.
- ٥ - مكان تناول الطعام.
- ٦ - ثكنة الجنود.
- ٧ - الغرف الملوكية حيث تبيض ملكة النمل.
- ٨ - إسطبل لبقر النمل وعلفه.
- ٩ - إسطبل آخر لحلب البقر.
- ١٠ - مكان تقفيس البيض.
- ١١ - مكان تربية صغار النمل.
- ١٢ - مشفى النمل، وفي بيته جبانة لدفن من تموت.
- ١٣ - مشفى الملكة.

الغلق

يطرح المعلم مجموعة من الأسئلة لتلخيص أهداف الدرس وإجابة الطلاب عليها مثل:

س: عرف المقصود بالتنظيم .

س: اذكر خمسا من فوائد التنظيم في المؤسسات (المنظمات)

س: وضع العلاقة بين التخطيط والتنظيم في مدرستك .

- حل الأسئلة التابعة للدرس صفحة 88 السؤال رقم 1, 2



إستراتيجيات التدريس المقترحة



عناصر تشويقية

من اختيار المعلم.

تهيئة الدرس

يعرض المعلم على الطلاب الموقف الإداري التالي:
- تواجه ريم مشكلة في تنظيم مشغل خياطة الملابس الذي تديره ن والذي يقوم بإنتاج الملابس النسائية والرجالية حسب طلب الزبائن، ويعمل لديها 15 عاملاً (مصممين وخياطين واداريين).
- ويطلب المعلم من الطلاب مساعدتها في عملية التنظيم خطوات التنظيم التي يعرضها أمامهم على لوحة، أو على السبورة .

استراتيجية التدريس

الهدف الأول والثاني: استراتيجية (العمل الجماعي أو الثنائيات)
يكلف المعلم الطلاب بتطبيق الخطوات الموضحة في اللوحة على الموقف الإداري السابق (الفقرة التمهيديّة) بحيث يشرح المعلم الخطوة ثم يعطي المجموعات وقتاً لتطبيق الخطوة على الموقف وكتابتها على أن يقدم طلاب المجموعة تقريراً يوضح الخطوات التي قامت بها المجموعة والهيكل التنظيمي المقترح.
في نهاية الحصة يلخص المعلم خطوات التنظيم التي يجب القيام بها، ويتفق مع الطلاب على الخطوات والهيكل التنظيمي لمشغل ريم.

الأهداف



- يتوقع من الطالب في نهاية الحصة أن يكون قادراً على أن:
1. يوضح خطوات عملية التنظيم.
 2. يرسم هيكلًا تنظيميًا في بيئة الأعمال.

المفاهيم و المصطلحات



الهيكل التنظيمي

الكفايات



- الكفاية اللغوية
- كفاية حل المشكلات
- كفاية التواصل
- كفاية التفكير الإبداعي والتفكير الناقد

خطوات عملية التنظيم

ملحق



ملحق (1) خطوات التنظيم لمشغل ريم:

1. التعرف على أهداف المؤسسة: إنتاج الملابس النسائية والرجالية حسب طلب الزبائن .
2. تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف: استقبال الزبائن، توفير المجالات والكتالوجات المتخصصة، الاتفاق على التصميم المطلوب، اعداد التصميم، توفير المواد الخام، التسعير، أخذ قياس الزبائن، القص، الخياطة البروفات، انتاج القطعة بشكل نهائي، الكي، تسليم المنتج، محاسبة الزبائن.
3. تجميع الأنشطة المتشابهة: خدمة العملاء: استقبال الزبائن، توفير المجالات، تسليم المنتج، محاسبة الزبائن التصميم: الاتفاق على التصميم، أخذ القياس الخاص بالزبون، توفير المواد الخام. الإنتاج: القص، الخياطة، عمل البروفات، الكي.
4. تحديد العلاقات وتعيين رؤساء أقسام (خدمة العملاء، الإنتاج، التصميم) وتكون علاقتهم مباشرة مع مديرة المشغل ريم.
5. إعداد الهيكل التنظيمي:



الغلق

من خلال طرح الأسئلة حيث يطرح المعلم مجموعة من الأسئلة لتلخيص أهداف الدرس وإجابة الطلاب
 س: أرسم شكلاً يوضح خطوات التنظيم .
 س: هل التنظيم وسيلة أم غاية ؟
 يطرح المعلم سؤالاً على الطلبة، هل هناك أنواع للتنظيم؟ هذا ما سنتعرف عليه في الحصة القادمة .
 - حل الأسئلة التابعة للدرس صفحة 88 السؤال 3



إستراتيجيات التدريس المقترحة



عناصر تشويقية

من اختيار المعلم.

تهيئة الدرس

يشعر المعلم الطلبة أنه قد سمع عبارة لم يستطع تفسير معناه ويطلب مساعدتهم في ذلك، ويكتب العبارة الآتية على السبورة لشد انتباههم: "التنظيم الظل" من سمع أو قرأ عن ذلك؟ يستمع لبعض إجابات الطلاب.

المعلم: دعونا نتعرف إليه من خلال درسنا الحالي.
ملاحظة للمعلم (أطلق مسمى تنظيم الظل على التنظيم غير الرسمي، ويطلب من الطلاب في نهاية الحصة استنتاج السبب في هذه التسمية.

استراتيجية التدريس

الهدف الأول: استراتيجية (التعلم من خلال النشاطات والمناقشة)

يعطي المعلم الطلاب وقتاً كافياً لقراءة محتويات الدرس قراءة صامتة، ويقسم المعلم الصف الى فريقين للمناقشة، فريق يتبنى التنظيم الرسمي وفريق يتبنى التنظيم غير الرسمي، يضع المعلم مخطط مقارنة أو جدول للمقارنة على السبورة أو لوحة كبيرة، أو يصممها بنفسه، وينطلق منها لمناقشة الطلاب في محتويات الدرس.

مثال (1):

| المقارنة | التنظيم الرسمي | التنظيم غير الرسمي |
|----------------|---------------------|-------------------------|
| مفهومه: | 1- مخطط له | 1- غير مخطط له |
| أوجه الاختلاف: | 2- له قوانين مكتوبه | 2- له قوانين غير مكتوبه |
| | 3- | 3- |
| | 4- | 4- |
| | 5- | 5- |
| | المزايا: | 1- |
| | 2- | 2- |
| العيوب: | 1- | 1- |
| | 2- | 2- |

الأهداف



يتوقع من الطالب في نهاية الحصة أن يكون قادراً على أن:
1. يقارن بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي من حيث المفهوم والأهمية والمزايا والعيوب.

المفاهيم و المصطلحات



التنظيم الرسمي، التنظيم غير الرسمي

الكفايات



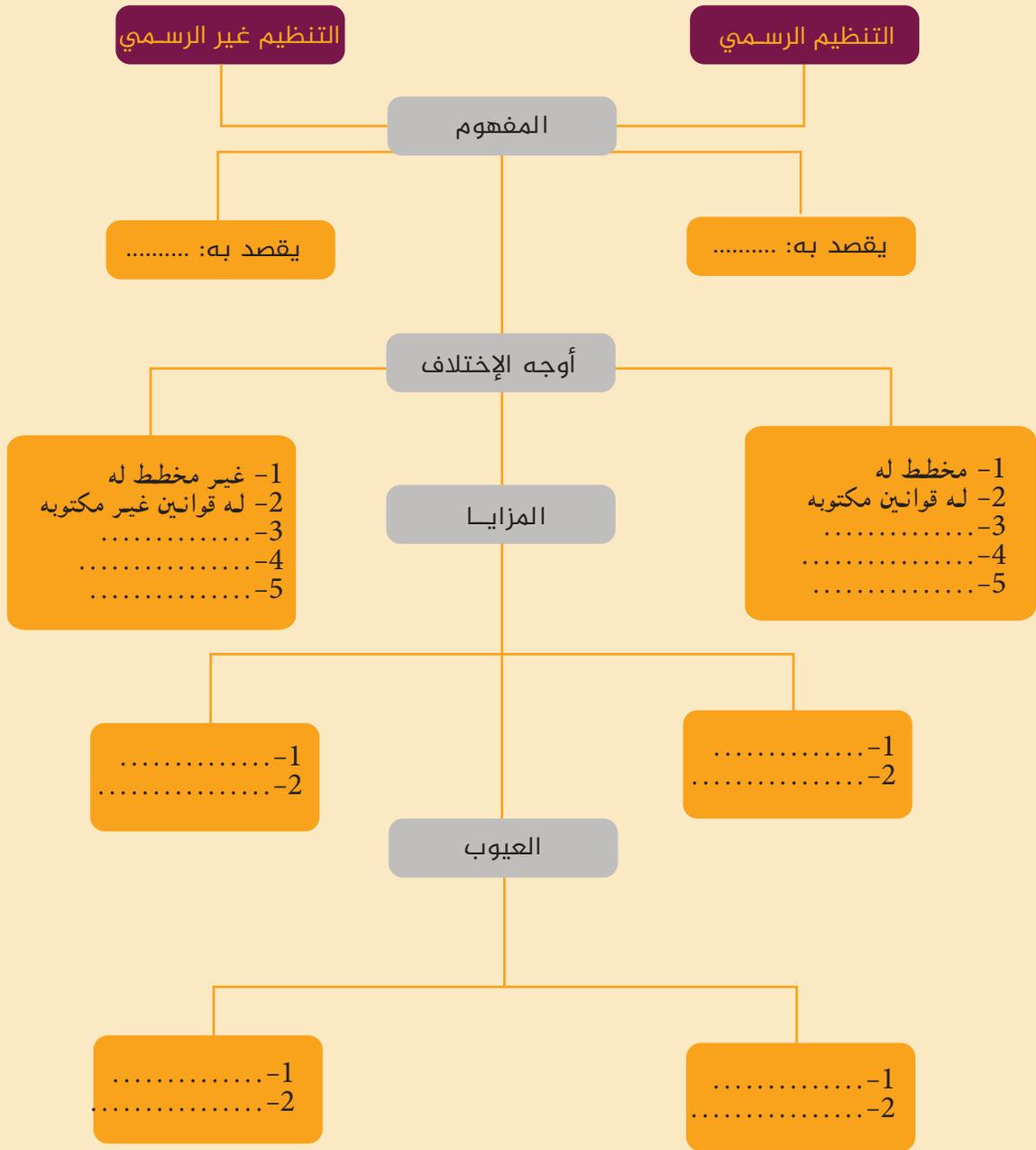
- الكفاية اللغوية
- كفاية حل المشكلات
- كفاية التواصل
- كفاية التفكير الإبداعي والتفكير الناقد

أنواع التنظيم: الرسمي وغير الرسمي

إستراتيجيات التدريس المقترحة



مثال (2):



نشاط إثرائي 2 - 10



ملحق (1):

| أعمال المعلمين ضمن التنظيم غير الرسمي | أعمال المعلمين ضمن التنظيم الرسمي |
|---|---|
| 1. زيارات متبادلة بين المعلمين . | 1. تدريس الطلاب في الغرف الصفية. |
| 2. تناول وجبات الإفطار. | 2. تحضير للدروس والأنشطة. |
| 3. ممارسة الرياضة في فترة الفسحة. | 3. اختبارات الطلاب وتصحيحها. |
| 4. مشاركة الطلاب بأنشطة مختلفة في المدرسة. | 4. القيام بأنشطة مختلفة للطلاب. |
| 5. تناقل الاشاعات والأحاديث الشخصية التي لا تتعلق بالعمل. | 5. الاجتماعات الرسمية مع الإدارة أو اجتماعات الأقسام. |
| | 6. متابعة سلوك الطلاب داخل الصفوف وخارجها. |
| | 7. تنفيذ التعليمات الواردة من إدارة المدرسة. |

مسألة للمناقشة 2 - 6



ملحق (2) :

يهيء التنظيم الجو الملائم لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما يحتاجونه وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة ولائهم وإخلاصهم للمنظمة.

الغلق

من خلال طرح الأسئلة حيث يطرح المعلم مجموعة من الأسئلة لتلخيص أهداف الدرس وإجابة الطلاب.

عرف التنظيم الرسمي

اذكر أهمية التنظيم الغير رسمي في المؤسسات

أو مناقشة الطلاب في مسألة المناقشة (2-6) صفحة 74.

- حل الأسئلة التابعة للدرس صفحة 88 - 89 السؤال 4 - 7.



إستراتيجيات التدريس المقترحة



عناصر تشويقية

من اختيار المعلم.

تهيئة الدرس

مراجعة الطلاب في خطوات التنظيم، ويذكر الطلاب بنظرية المبادئ الإدارية (هنري فايول) التي درسها في الوحدة الأولى تمهيدا للدرس، ثم يكتب المعلم السؤال الآتي على السبورة: هل هناك مبادئ لعملية التنظيم؟ ثم يعرض شكل يوضح مبادئ التنظيم على السبورة. ملحق (1)

إستراتيجية التدريس

ملاحظة: يقترح ان يتم تدريس المبادئ من 1-4 في حصة و المبادئ من 5-6 في الحصة الثانية.

الهدف الأول: إستراتيجية التدريس المباشر (الأسئلة والأجوبة).

لتوضيح المفاهيم الواردة في الدرس . من خلال عرض الشكل في ملحق (1)

الهدف الثاني: التدريس المباشر (الحوار والمناقشة):

يعرض المعلم مسألة المناقشة 2 - 7 صفحة 75 ومناقشة الطلاب في أهمية التخصص وتقسيم العمل لرفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية.

الهدف الثالث: (فكر - أكتب - زاوج - شارك)

العمل الجماعي (ثنائيات) تكليف الطلاب من خلال ثنائيات العمل بالإجابة على نشاط 2-11 مبدأ وحدة الأمر صفحة 76 وتقديم بعض المجموعات عرضا شفويا لما توصلوا اليه، ويناقش المعلم الطلاب في أهمية تلقي المرؤوس الأوامر من شخص واحد ويدعم ذلك من بأمثله من المدرسة.

الهدف الرابع: مخطط التتابع والتسلسل:

يعرض المعلم الشكل 2-7 مبدأ التسلسل الإداري صفحة 77، ومناقشة الطلاب في تدرج السلطة من الأعلى الى الأدنى حسب التسلسل الإداري في المؤسسة، ثم يناقش المعلم الطلاب في مسألة المناقشة 2-8 صفحة 77 للتوصل الى المظاهر الإيجابية والسلبية نتيجة تطبيق المؤسسة مبدأ التسلسل الإداري.

الهدف الخامس: إستراتيجية التدريس المباشر (الحوار والمناقشة)

- يناقش المعلم الطلاب بمفهوم السلطة والمسؤولية والتمييز بينهما، وأهمية تساوي السلطة والمسؤولية

- يناقش المعلم الطلاب بمسألة المناقشة 2-9 صفحة 78 السلطة تفوض، أما المسؤولية لا تفوض.

الأهداف



يتوقع من الطالب في نهاية الحصة أن يكون قادراً على أن:

1. يذكر مبادئ التنظيم بشكل مختصر.
2. يحلل العلاقة بين التخصص وزيادة الانتاجية.
3. يوضح أهمية مبدأ وحدة الأمر في المنظمات.
4. يحدد المظاهر الإيجابية والسلبية لمبدأ التسلسل الإداري.
5. يميز بين السلطة والمسؤولية.
6. يعرف نطاق الاشراف تعريفا صحيحا.
7. يقارن بين المركزية واللامركزية.

المفاهيم و المصطلحات



التخصص - وحدة الأمر - التسلسل الإداري - السلطة - المسؤولية - نطاق الاشراف - المركزية - اللامركزية

الكفايات



الكفاية اللغوية

كفاية حل المشكلات

كفاية التواصل

كفاية التفكير الإبداعي

والتفكير الناقد



استراتيجية التدريس

الهدف السادس: التدريس المباشر (الحوار والمناقشة)
 يناقش المعلم الطلاب بمفهوم نطاق الاشراف.

الهدف السابع: التعلم بالنشاطات (المناظرة)

- يطرح المعلم بعض الأسئلة التي تشد انتباه الطلاب علي سبيل المثال:
- ما الذي يجعل المعلمين وطلبة المدرسة يقبلون وينفذون أوامر مدير المدرسة وتعليماته؟
- هل يستطيع المعلم عدم إطاعة تلك التعليمات الصادرة عن مدير المدرسة؟
- ماذا يمكن أن يحدث في حالة عدم إطاعة أوامر وتعليمات المدير؟
- يحاور المعلم الطلاب ويطلب منهم تبرير اجاباتهم .
- طالما أن للمدير الحق القانوني في اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات للآخرين، ترى هل يستطيع مدير المدرسة نقل سلطة القرار في أمور معينه إلى إداريين أو معلمين داخل المدرسة؟ هل حدث ذلك فعلا في المدرسة؟ أعط أمثلة.
- يطرح المعلم القضية الآتية للمناظرة بين فريقين.

يرى البعض أن ضبط أنشطة المؤسسة ومواردها والرقابة عليها أهم بكثير من شعور العاملين بالرضا واهميتهم داخل المؤسسة، لذا يجب أن تكون سلطة اتخاذ القرارات بيد الإدارة العليا. والمعرفة إن كنت مؤيداً أو معارضاً لهذا الرأي يقسم الطلاب الى فريقين، فريق يؤيد وفريق يعارض.

يناقش فريق اللامركزية ما يأتي:

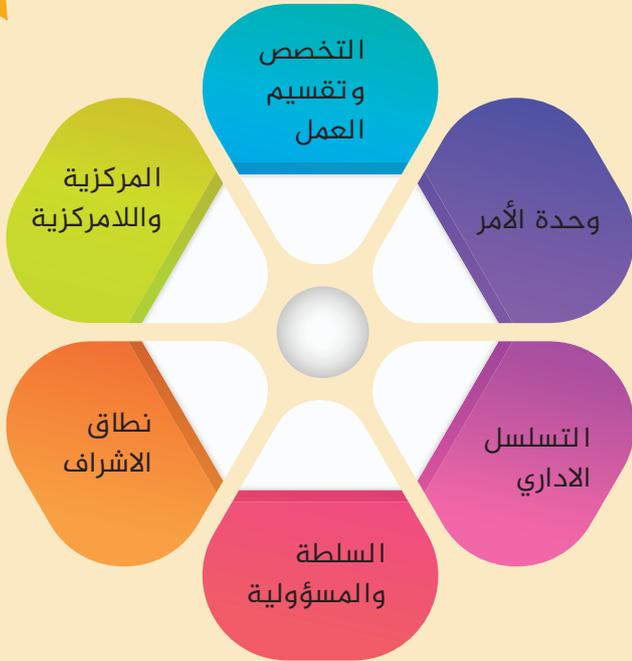
- المقصود بمفهوم اللامركزية.
- مزايا اللامركزية.
- عيوب اللامركزية.

يناقش فريق المركزية ما يأتي:

- المقصود بمفهوم المركزية.
- مزايا المركزية.
- عيوب المركزية.

مبادئ التنظيم

المحق (1)



مسألة مناقشة 2-6



الأساس الذي يدعو الى استخدام مبدا التخصص هو صعوبة قيام شخص واحد او جهة واحدة بالقيام بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة، فمثلا لإنتاج سلعة مثل السيارة لا بد من وجود درجة من التخصص لإنتاجها كالتصميم والإنتاج أو تقديم خدمة مثل خدمة الاتصالات . والذي يجعل هذه المهمة صعبة لحاجاتها لمهارات وخبرات مختلفة .

نشاط 2-11



نعم هناك تضارب واضح في الأوامر الصادرة عن المدير العام ومدير التسويق فيحصل ارتباك عند الموظف، أي الأوامر سينفذ.
يجب على الموظف تنفيذ الأوامر الصادرة من رئيسه المباشر وهو مدير التسويق، لأن الموظف أحد موظفي إدارة التسويق وهو نشر الإعلان في التلفاز مع بيان ذلك للمدير العام بأن الموظف يتبع التسلسل الإداري في المؤسسة .

نشاط 2-12



المركزية واللامركزية في التنظيم صفحة 79:

أي قرار يمكن أن يكون مكلفاً أو حساساً على سمعة المؤسسة وبقائها في السوق، مثل: قبول أو رفض مشروع جديد للمؤسسة، أو فتح فرع جديد للشركة، أو مكافأة مالية للعاملين... الخ، كما أن حجم المؤسسة وطبيعة عمل المؤسسة وكذلك وجهة نظر المدير تجاه العاملين تؤثر في استخدامه المركزية أو اللامركزية، ففي حال قناعته أن العاملين لديه على قدر مناسب من الخبرة والكفاءة والقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية فيمكن أن يستخدم اللامركزية والعكس.

مسألة مناقشة 2-9



السلطة تفوض لتسيير العمل، ولكن لا تفوض المسؤولية، لأن الرئيس يبقى مسؤولاً عن عمله وإن فوض بعضاً من سلطاته الى الآخرين .

مسألة للمناقشة 8-2



- تنظيم العمل وتنسيق بين العاملين.
- تحديد خطوط السلطة من أعلى الهرم الى أدنى الهرم.

من المظاهر الإيجابية
للتسلسل الإداري

- تأخير انجاز العمل.
- بُعد مركز اتخاذ القرار عن ظروف العمل.

من المظاهر السلبية

الغلق

من خلال طرح الأسئلة حيث يطرح المعلم مجموعة من الأسئلة لتلخيص أهداف الدرس وإجابة الطلاب
س: أذكر مبادئ التنظيم
س: ما الفرق بين السلطة والمسؤولية
س: انظر الى مدرستك كمؤسسة وبين مدى مراعاتها لمبادئ التنظيم.

- حل الأسئلة التابعة للدرس
صفحة 90 السؤال 8 و 9





إستراتيجيات التدريس المقترحة

عناصر تشويقية

مقتطفات من مقالة في مجلة، ملحق (1)

يقترح للدرس حصتين دراسيتين

تهيئة الدرس

يطلب المعلم من الطلبة أن يجلسوا في 4 مجموعات حسب شهر ميلاد كل منهم (كل 3 أشهر في مجموعة) ثم يطلب منهم إعادة التوزيع على مجموعات حسب منطقة السكن (يحدد المعلم 3 مناطق سكنية) ثم إعادة التوزيع على حسب اللون المفضل لهم، ثم يطلب من الطلبة تحديد الأساس الذي تم اعتماده في كل مرة. ويسألهم هل هناك طرق أخرى لتوزيع الطلبة؟ ما الطريقة التي يتم بموجبها توزيع الطلاب على الصفوف في المدرسة؟ ثم يطرح المعلم السؤال الآتي: كيف يتم تجميع الأنشطة وتحديد الإدارات والأقسام في المؤسسة.

استراتيجية التدريس

الهدف الأول: التدريس المباشر (الحوار والمناقشة)

يبدأ المعلم بتوضيح مفهوم الهيكل التنظيم من خلال فقرة التمهيد، ويعرض المفهوم على السبورة للتأكد من فهم الطلاب لمفهوم الهيكل التنظيمي ثم يعرض الهيكل التنظيمي للمدارس الحكومية في دولة قطر.

الهدف الثاني: العمل الجماعي

يبدأ يختار المعلم اسم شركة انتاج للملابس ويتم توزيع عدد من الهياكل التنظيمية المختلفة الواردة في الكتاب على المجموعات باستثناء الهيكل المركب (المختلط).

1. يعرض المعلم على السبورة وظائف المنظمة، والاقسام التابعة لكل وظيفة، ويقوم الطلاب بتصنيف الوظائف في الهيكل التنظيمي . ثم يناقش الطلبة بزايا التنظيم على أساس الوظيفة.

2. يعرض المعلم مجموعة من الفروع لشركة انتاج الملابس في مناطق جغرافية محدد في قطر. ويطلب من الطلبة تحديد هذه المناطق في الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية ويناقش الطلاب مزايا التنظيم على أساس الموقع الجغرافي.

3. يعرض المعلم مجموعة من العملاء على السبورة لشركة الملابس، لتصنيف الهيكل التنظيمي على أساس العملاء. ويناقش الطلبة بزايا هذا النوع من الهيكل التنظيمي.

4. يعرض المعلم مجموعة من منتجات شركة الملابس لتصنيفها في الهيكل التنظيمي على أساس المنتج.

الأهداف



- يتوقع من الطالب في نهاية الحصة أن يكون قادراً على أن:
1. يعرف المقصود بمفهوم الهيكل التنظيمي تعريفاً صحيحاً .
 2. يحدد أسس بناء الهيكل التنظيمي في المنظمة .
 3. يصمم هيكلاً تنظيمياً مؤسسية على أساس مركب (المختلط) .

المفاهيم و المصطلحات



الهيكل التنظيمي

الكفايات



- الكفاية اللغوية
- كفاية حل المشكلات
- كفاية التواصل
- كفاية التفكير الإبداعي والتفكير الناقد

إستراتيجيات التدريس المقترحة



الهدف الثالث: حل المشكلات والاستقصاء:

يعرض يطرح المعلم سؤال على الطلبة، كيف يمكن أن يكون شكل التنظيم لو تم استخدام شكلين من اشكال التنظيم؟ هل يمكن تصميم هيكل تنظيمي لمؤسسة يجمع بين جميع اشكال التنظيم السابقة؟ يوزع المعلم الحالة الإدارية ملحق (2) على الطلبة، ويعرضها على السبورة ثم يكلف الطلبة قراءة الحالة قراءة صامتة لمدة (5 دقائق) ويطلب من الطلبة تصميم هيكل تنظيمي للمؤسسة في الحالة الإدارية ويقوم المعلم المجموعات من خلال الملاحظة ثم تقوم كل مجموعة بعرض ما توصلت اليه امام زملائهم. يرسم المعلم الهيكل التنظيمي لمؤسسة زمزم على الأساس (المركب المختلط) ، على السبورة.

ملحق 1



قرأت في مجلة أنه عندما بدأت الصناعة الأمريكية في أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات شعرت بنقص في كفاءتها أما الصناعة اليابانية التي غزت العالم، وكان من ابرز العوامل التي ظهرت لتقدم المؤسسات اليابانية وتقدمها هو الهياكل التنظيمية، ووجدت شركة فورد الأمريكية ان هيكلها التنظيمي يحتوي على اثني عشر مستوى إدارياً مقابل سبعة مستويات إدارية فقط في شركة يابانية مثل تويوتا وقد وجدت شركة فورد أن الرواتب السنوية لعمالها ضعف الرواتب السنوية لشركة يابانية ماثلة، ولعلاج هذه المشكلة فكرت الشركة بتبسيط الهيكل التنظيمي، وإلغاء بعض المستويات الإدارية غير الضرورية فيها. - يطلب المعلم من الطلاب آراءهم حول ما كتبهته المجلة .

حالة إدارية ملحق 2



تأسست شركة زمزم لصناعة الملابس ومركزها الدوحة - قطر في عام 2000 م ويتبع للمدير العام أربعة إدارات هي:

1. إدارة الأفراد والشؤون الإدارية
2. إدارة الإنتاج
3. إدارة التسويق والمبيعات
4. الإدارة المالية

وقد افتتحت الشركة ثلاثة فروع للتسويق من أجل تنشيط المبيعات الفرع الرئيسي في الدوحة وفرعا في الوكرة وفرعا آخر في الخور، ويتبع لفرع الدوحة ثلاثة اقسام للملابس:

- قسم الرجال، وقسم النساء، وقسم الأطفال .
- يقوم قسم الرجال بإنتاج سلعتين (قسم لإنتاج بدلات رسمية وقسم لإنتاج قمصان) .

مسألة للمناقشة 2 - 10



- يمكن للمدير أن يتخذ بعض القرارات منفردا في بعض الحالات منها:
1. ان كان القرار مكلفا أو حساسا على سمعة المؤسسة وبقائها في السوق، مثل: قبول أو رفض مشروع جديد للمؤسسة، أو فتح فرع جديد للشركة، أو مكافأة مالية للعاملين الخ
 2. حجم المؤسسة وطبيعة عمل المؤسسة .
 3. وجهة نظر المدير تجاه العاملين ان كان لديهم الخبرة والكفاءة والقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية أم لا .

الهيكل التنظيمي وأسس بناؤه

نشاط 2-13



أسس بناء الهيكل التنظيمي صفحة 83 :

الخريطة التنظيمية لوزارة التربية والتعليم والتعليم العالي

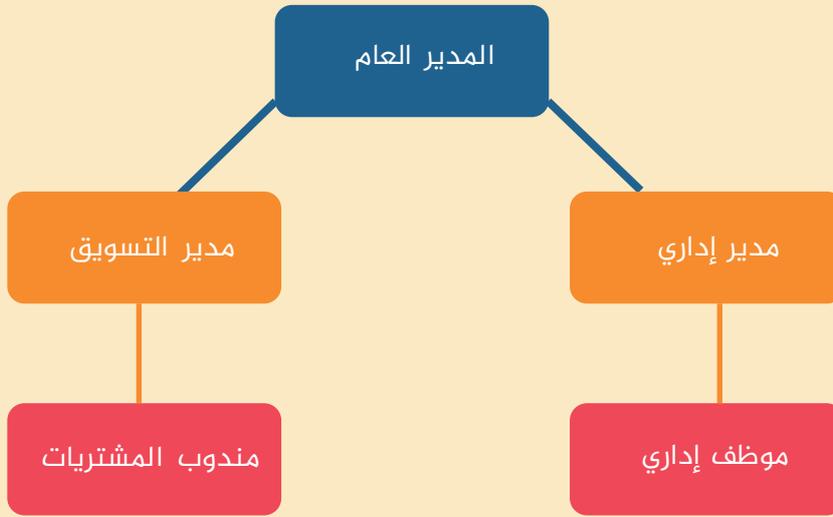


نشاط 2-14



1. الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة
2. الهيكل التنظيمي على أساس الموقع الجغرافي
3. الهيكل التنظيمي على أساس العملاء
4. الهيكل التنظيمي المركب (المختلط) المصنوفة.

إجابة السؤال الثاني:



الغلق

حل الأسئلة التابعة للدرس صفحة 91 - 92
السؤال 10 - 13



حالة إدارية عن التنظيم (افتتاح مدرسة ثانوية جديدة)

13

إستراتيجيات التدريس المقترحة



عناصر تشويقية

من اختيار المعلم.

تهيئة الدرس

يهد المعلم لأهمية الحالة الإدارية من خلال طرح أسئلة تثير تفكير الطلبة وتزيد من دافعيتهم نحو دراسة الحالة.

استراتيجية التدريس

استراتيجية التدريس المقترحة استراتيجية العمل الجماعي،
واستراتيجية حل المشكلات والاستقصاء:

- يوزع الطلاب الى مجموعات تمهيدا لتحليل الحالة الإدارية والاجابة عن أسئلتها.
- يطلب المعلم من جميع الطلاب قراءة الحالة الدراسية بتامل لمدة زمنية محددة .
- بعد انتهاء الوقت المحدد يطلب المعلم من الطلاب المناقشة بين أفراد المجموعة، واستنتاج الهيكل التنظيمي المناسب للمدرسة ورأي المجموعة في معالجة المشكلة والاجابة على أسئلة الحالة .
- اثناء أداء المجموعات يقوم المعلم بمتابعة أداء عمل المجموعات وتقديم تغذية راجعة لهم، وتوجيههم بطرح مزيدا من الأسئلة دون اعطائهم إجابات .
- يبدأ المعلم بطرح أسئلة لتحليل المشكلة ويوجهها للمجموعات جميعها .
- يطلب المعلم من إحدى المجموعات عرض المفاهيم الادارية التي تم التركيز عليها في هذه الحالة (الهيكل التنظيمي، التنظيم، مبادئ التنظيم. ومناقشة ذلك مع باقي المجموعات).
- يطرح المعلم الأسئلة في نهاية الحالة الإدارية لمناقشتها وحلها مع الأخذ بعين الاعتبار مشاركة كافة المجموعات بالعرض والنقاش. التنظيمي على أساس المنتج.

الأهداف



- يتوقع من الطالب في نهاية الحصّة أن يكون قادراً على أن:
1. يحلل أهمية الهيكل التنظيمي في المؤسسات الواردة في الحالة.
 2. يطبق المعلومات التي درسها في موضوع التنظيم على الحالة الدراسية.

المفاهيم و المصطلحات



الهيكل التنظيمي

الكفايات



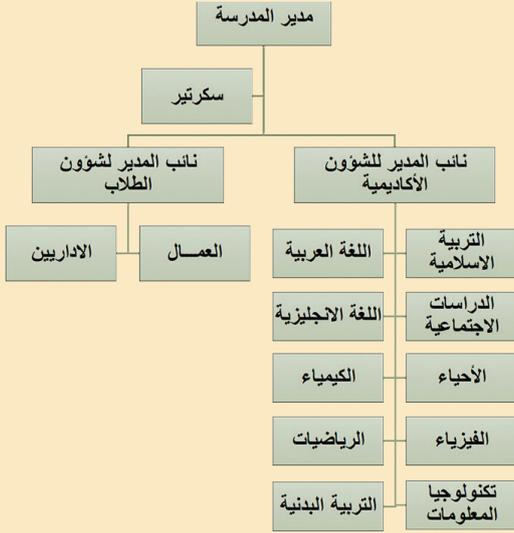
- ▲ الكفاية اللغوية
- ▲ كفاية حل المشكلات
- ▲ كفاية التواصل
- ▲ كفاية التفكير الإبداعي
- والتفكير الناقد

ملحق 1



إجابة أسئلة المناقشة للحالة الإدارية:

- ومن الفوائد لعنصر التنظيم في المؤسسة مما يأتي:
- خلق مناخ مناسب للعمل الإداري.
- توزيع الأعمال والتخصصات والعلاقات بين العاملين.
- توزيع الكفاءات بشكل صحيح.
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية في المؤسسة وغيرها.



1. الهيكل التنظيمي للمدرسة.
2. الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة. (تخصصات المواد الدراسية).
3. لا يمكن للمعلمين العمل بدون إدارة، فلا أحد يستغني عن الإدارة في حياته فالإدارة باتت ضرورة ملحة واجبة التطبيق في جميع مناحي الحياة ومنها المؤسسات التعليمية .
4. بنود الخطة في الحالة:
 - استخدام الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة.
 - انشاء الجدول المدرسي لتنظيم الوقت.
 - تجهيز غرف الإداريين لتنظيم الصفوف.
 - تم التعاقد مع شركة حراسة والصيانة والزراعة.
 - تجهيز مطعم لوجبات الطلاب.
5. خطة تنظيمية جديدة:
 - الجدول الدراسي خطة الأنشطة الصفية واللاصفية
 - رفع خطة المستوى الأكاديمي للطلاب
 - خطة اخلاء الحريق خطط أخرى للمناهج والاختبارات.
6. مبدأ التنظيم المناسب مبدأ التخصص وتقسيم العمل ومبدأ التسلسل الإداري:
 - لأن مبدأ التخصص مبني على التخصصات للمعلمين، بحيث يتم وضع كل تخصص في قسم خاص في التنظيم.
 - لأن التخصص يكسب المعلم مهارة أكبر للقيام بالعمل.
7. اتبعت المدرسة خطوات التنظيم منها:
 - تحديد الهدف التنظيمي.
 - تحديد الأنشطة لتحديد الهدف.
 - تصنيف الأنشطة وتحديد السلطات والمسؤوليات.
 - تحديد المستويات ورسم الهيكل التنظيمي.
8. تم استخدام شكل الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة للعمل في هذه المؤسسة.
9. تكمن أهمية التخطيط كونه الخطوة الأولى لتفعيل الخطط وتنفيذها، فبدون التنظيم لا يمكن انجاز الأهداف الواردة في الخطة.

الغلق

عرض الإجابة النموذجية على السبورة، يدون الطالب الإجابة على الأسئلة نهاية الحالة الإدارية.



مفهوم التوجيه وأهميته

14



إستراتيجيات التدريس المقترحة

عناصر تشويقية

- لعبة تدريبية بأمر القائد « يلقي المعلم على الطلاب أوامر بسيطة مثل قف واجلس على ان يقوم الطلاب بعمل عكس الامر ومن يخطئ يخرج من اللعبة وهكذا والتعقيب على الفكرة بأهمية دور القائد ونجاح العمل بالتوجيه وضبط الأداء ومن ثم تحقيق الأهداف المطلوبة .

تهيئة الدرس

- استراتيجية الحوار والمناقشة حول الأسئلة التمهيدية بالكتاب المدرسي وتهيئة الطلاب لاستنباط مفهوم التوجيه وأهميته.
- استراتيجية العصف الذهني بكتابة كلمة التوجيه على السبورة واخذ آراء الطلاب وتسجيل كل الآراء ومن ثم فرزها وتحديد المفهوم بشكل عام وبصورة صحيحة.

استراتيجية التدريس

الهدف الأول والثاني:

- استراتيجية المحاضرة حول مفهوم التوجيه وأهميته في العمل المؤسسي.
- استراتيجية النقاش الموجه حول أهمية التوجيه في العمل الإنساني ومن ثم العمل المؤسسي مع الاستعانة بسيرة النبي صل الله عليه وسلم .
- استراتيجية سرد القصص والتعلم الذاتي من خلال معايشة المواقف الإدارية في التاريخ الإسلامي ومناقشة الطلاب حولها واستخراج مفهوم التوجيه وأهميته.



مسألة مناقشة 2-11

- التوجيه يصدر من الإدارة العليا فقط للمرؤوسين
يترك المجال للطلاب للمناقشة حول السؤال دون تقييد وفي النهاية يعرض على الطلاب الإجابة النموذجية وهي كل مستوى من مستويات الإدارة يشارك في عملية التوجيه كل حسب المستوى التنظيمي المناسب له وتزيد مساحة التوجيه في المستوى الأدنى دون العليا بمعنى الإدارة التنفيذية تحتاج للتوجيه أكثر من التكتيكية والاستراتيجية وهكذا .

الأهداف



يتوقع من الطالب في نهاية الحصة أن يكون قادراً على أن:
1. أن يعرف الطالب مفهوم التوجيه.
2. أن يعدد الطالب أهمية التوجيه.

المفاهيم و المصطلحات



التوجيه -التعليمات - العلاقة بين الرئيس والمرؤوس

الكفايات



الكفاية اللغوية
كفاية حل المشكلات
كفاية التواصل
كفاية التفكير الإبداعي
والتفكير الناقد

الغلق

حل الأسئلة التابعة للدرس صفحة 99
السؤال 1 و 2



إستراتيجيات التدريس المقترحة



عناصر تشويقية

من اختيار المعلم.

تهيئة الدرس

- استراتيجية KWL بطاقة ماذا تتوقع ان تتعلم اليوم بهدف جذب انتباه الطلاب لدرس اليوم ومدى توقعهم لعناصر التوجيه الاتصال والتحفيز والقيادة.
- استراتيجية العصف الذهني من وجهة نظر عناصر عملية التوجيه.

استراتيجية التدريس

الهدف الأول: استراتيجية المحاضرة من خلال التهيئة السابقة يشرح المعلم النتائج التي توصل اليها الطالب سواء البطاقة او العصف الذهني موضحاً عناصر التوجيه الثلاث.

الهدف الثاني: استراتيجية التعلم التعاوني، استراتيجية المناقشة والحوار

بتكوين فرق عمل ومناقشة أسس التعامل مع المرؤوسين الكتاب المدرسي يقوم طالب بعرض الأسس من وجهة نظر المجموعة. استراتيجية المناقشة والحوار مع الطلاب الكتاب المدرسي وتوصيل الطلاب ليعين أسس التعامل مع المرؤوسين.

الهدف الثالث: استراتيجية التعلم بالصور - الحوار والمناقشة من خلال النشاط 2-16 صفحة 96 أقوم بمناقشة الطلاب حول الصورة ورايهم واجاباتهم وهل طبق الرئيس الشروط كما يظهر بالصورة ثم يقوم الطلاب بحل النشاط بالكتاب المدرسي.

الأهداف



- يتوقع من الطالب في نهاية الحصة أن يكون قادراً على أن:
- 1. ان يوضح الطالب عناصر عملية التوجيه.
- 2. ان يبين الطالب أسس التعامل مع المرؤوسين.
- 3. أن يذكر الطالب شروط التوجيه.

المفاهيم و المصطلحات



- عناصر التوجيه (الاتصالات - القيادة - التحفيز) - أسس التعامل مع المرؤوسين
- تعريف الأوامر - مبدأ وحدة الامر - شروط التوجيه

الكفايات



- الكفاية اللغوية
- كفاية حل المشكلات
- كفاية التواصل
- كفاية التفكير الإبداعي
- والتفكير الناقد

نشاط 2-16



شروط التوجيه صفحة 96 :

يترك للطلاب بعرض آرائهم حول الصورة وتوضيح علاقتها بشروط التوجيه ثم يقوم المعلم بعرض الإجابة عليهم وتقديم التغذية الراجعة.

- لا، لم يستطيع الرئيس تنفيذ شروط التوجيه كما يجب فالصورة توضح ان الأوامر غير واضحة.
- المرؤوسين ليس لديهم القدرة على تنفيذ الأوامر كما يجب.
- الأوامر غير مكتوبة وبالتالي لم تكن واضحة.

الغلق

حل الأسئلة التابعة للدرس صفحة 99
السؤال 3 - 6



الأهداف



- يتوقع من الطالب في نهاية الحصة أن يكون قادراً على أن:
1. أن يعرف الطالب مفهوم التوجيه .
 2. ان يعدد أنواع التوجيه من خلال الحالة الإدارية .
 3. أن يبين الطالب أهداف التوجيه من خلال الحالة الإدارية .

المفاهيم و المصطلحات



التوجيه التربوي - التوجيه الديني والأخلاقي - المرشد الاكاديمي

الكفايات



- الكفاية اللغوية
- كفاية حل المشكلات
- كفاية التواصل
- كفاية التفكير الإبداعي
- والتفكير الناقد



إستراتيجيات التدريس المقترحة

عناصر تشويقية

- لعبة تدريبية " الأرقام " تقسيم الطلاب لمجموعات وفريقين بتوزيع ارقام على الفريقين ويطلب منهم سرعة تكوين ارقام بالألأف مع ملاحظة توجيه الافراد وخاصة قائد المجموعة بتكون بشكل لا ارادي.

تهيئة الدرس

استراتيجية الحوار والمناقشة - الأسئلة الحافزة - مفهوم التوجيه - أسس التعامل مع المرؤوسين - شروط التوجيه وتهيئة الطلاب للتعامل الجيد مع الحالة الإدارية.

استراتيجية التدريس

الهدف الأول والثاني والثالث: استراتيجية التعلم التعاوني
تكوين فرق عمل وحل الموقف الإداري التوجيه التربوي ص 97 ويقوم المعلم بعرض الموقف الإداري صيغة بوربوننت ويعطي وقت للفرق لقراءة الموقف والاجابة على الأسئلة المصاحبة، يتعرف على مفهوم التوجيه ويعدد انواعه ويبين أهدافه. يقوم الطلاب بعرض النتائج ويتم مناقشتها جماعياً ثم يعرض الإجابة النموذجية على السبورة وربطها بإجابات الطلاب.

حالة إدارية



حالة إدارية عن التوجيه: التوجيه التربوي صفحة 97:

1. عدد انواع التوجيه كما في الفقرة السابقة؟
 - التوجيه الذي يقوم به الأب والأم في المنزل.
 - التوجيه في التعليم.
 - التوجيه الديني والأخلاقي.
 - التوجيه التربوي.
 - التوجيه الاجتماعي.
 - التوجيه النفسي.
 - التوجيه الوقائي.
2. إلى ماذا يهدف التوجيه الديني والأخلاقي لسلوك الافراد؟
 - يهدف إلى توعية افراد المجتمع بالقيم والمبادئ التي ينص عليها الشرع والدين ويقوم سلوك الفرد مع المحيط الخارجي من الناس .
3. كيف يوجه الاب أبنائه في المنزل ؟
 - عن طريق توجيه أبنائهم وتربيتهم تربية سليمة، وصقل شخصياتهم، بما يخدمهم ويخدم المجتمع.
4. ما دور المرشد الاكاديمي في المدرسة مع الطلاب ؟
 - كما هو دور المرشد الأكاديمي في المدرسة أو الجامعة حيث يوجه الطلاب ويساعدهم حل مشاكلهم، فهذه الأمور تؤثر في مستواهم العلمي والدراسي، كل ذلك ليحقق الأبناء أفضل النتائج والأهداف وأعلى الدرجات.
5. هل لديك تعريف آخر للتوجيه من وجهة نظرك؟
 - يترك للطالب مساحة للتعبير من وجهة نظره عن مفهوم التوجيه ثم يعرض التعريف بالموقف الإداري التوجيه هو عبارة عن عملية منظمة على شكل خطوات وإرشادات يضعها الريادي أو القائد عن أفراد وفئة معينة من الناس؛ ليساعدهم على تحقيق أهدافهم بالشكل الصحيح، أي دون الحاجة لطرق ووسائل قد تعرضهم للوقوع في الخطأ والضرر .

الغلق

حل الأسئلة التابعة للدرس صفحة 99 - 100

السؤال 7.

- عرض شكل عناصر التوجيه وسؤال الطلاب عنها لتذكيرهم بها.



مفهوم الرقابة وأهميتها وخطواتها

17

إستراتيجيات التدريس المقترحة



عناصر تشويقية

مخطط بناء، ميزان ذو كفتين، متر، أو أي أداة قياس متوافرة.

تهيئة الدرس

يبدأ المعلم حصته بإشعار الطلبة بأن لديه مشكلة مثل أريد منكم مساعدتي في المشكلة التي ظهرت عندي يوم أمس (يضع على السبورة صورة لمخطط بناء وان هناك قياس غير صحيح في غرفة الطعام مثلاً).

استراتيجية التدريس

الهدف الأول: إستراتيجية الحوار والمناقشة.

يبدأ المعلم الحوار والنقاش مع الطلبة ويستمع الى آرائهم وأفكارهم وتوضيح المقصود بالوظائف الإدارية - ثم تخصيص عنصر الرقابة منهم - يسأل المعلم الطلبة هل تعتقد أن مدير المدرسة والمدرسين يضعون خططاً واهدافاً يجب تحقيقها خلال العام الدراسي؟ ماذا تتوقع أن تكون تلك الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها؟ ماذا يحدث لو تركنا كل شيء يجري في المدرسة دون أن نتأكد من أن ما يتحقق مطابق للأهداف؟ هل تعتقد أن بإمكان مدير المدرسة ان ينفذ كافة المخطط لتحقيق الأهداف؟ من المتوقع اجابه الطلبة بالنفي.

المعلم اذن لا بد من وجود اداريين ومعلمين يكلفون بأعمال مختلفة لتحقيق تلك الأهداف هل تعتقد أن الأشخاص يتساوون في قدراتهم وامانتهم؟ هل من المتوقع أن تكون كافة المخطط والاهداف صحيحة ودقيقة 100%؟ هل من الممكن أن تسير كافة الأنشطة بانسياب وسلاسة نحو تحقيق الأهداف؟ اذن ما الذي تقترح عمله للتأكد من أن عمليات تنفيذ خطط المؤسسة تسير حسب الأصول؟ (حوار ومناقشة واجابات من قبل الطلبة).

ثم يشرح المعلم تعريف الرقابة وأهميتها (قياس نتائج الأداء الأنشطة للتأكد من أن خطط المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح بدون انحرافات).

اثراء لتشبيت أهمية الرقابة في ذهن الطلبة اعطائهم المثل التالي:

همام ربان لسفينة، عليه الإبحار الى الهند في وقت زمني محدد لتسليم شحنة من الادوية، والتي يجب ان تحفظ بدرجات حرارة معينة لضمان سلامتها، وان أي خلل سيكبده غرامات مالية كبيرة، همام يعلم بأنه قبل القيام بأي

الأهداف



- يتوقع من الطالب في نهاية الحصة أن يكون قادراً على أن:
1. يوضح عملية الرقابة.
 2. يصنف معايير الأداء (خطوات عملية الرقابة).

المفاهيم و المصطلحات



- الرقابة - الوظائف الإدارية - (خطوات عملية الرقابة) معايير المدخلات - معايير تاريخية - معايير مقارنة - معايير فنية - معايير المخرجات.

الكفايات



- الكفاية اللغوية
- كفاية حل المشكلات
- كفاية التواصل
- كفاية التفكير الإبداعي
- والتفكير الناقد

إستراتيجيات التدريس المقترحة



نشاط او عمل يجب أن يسبقه تفكير وواع وتخطيط سليم، قم بمساعدة همام بما يلي:

- تحديد الأهداف الرئيسة التي يجب تحقيقها
- ما الوحدات الإدارية المتخصصة والرئيسة الى تقترحها على همام لضمان تنفيذ المهمات؟ سمي بعض أنشطة هذه الوحدات.
- بين أهمية الرقبة لريان السفينة، من خلال ربطها بالوظائف الإدارية الأخرى.

الهدف الثاني: استراتيجية الحوار والمناقشة أو حل المشكلات:

التهيئة للهدف الثاني: يطرح المعلم سؤال على الطلبة هل من الممكن عمل قطعة الكيك هذه بدون خطوات وتعرض صورة القالب على اللوح، ويعد المعلم مسبقا الخطوات على بطاقات وعلى الطلبة تصنيفها حسب ما يجده مناسباً من خلال وجهة نظرهم، ويوضح كل خطوة على حدة.

- تنقسم معايير الأداء إلى خمسة معايير:

أولاً: تحديد معايير الأداء، معيار المدخلات يتم عرض بعض المنتجات للمقارنة:

| عربة بيبسي | عربة لبنان | باكيت شيبس | المقارنة |
|-------------------------|--------------------------------|------------------------------|--|
| حجم 330 ملم لون أزرق | حجم 330 ملم لون العربة ابيض | حجم 15 غ لون الباكيت أصفر | شروط التصنيع والمواصفات و القياس |
| حجم 350 ملم لون أزرق | حجم 330 مل لون العربة أصفر | حجم 16 غ لم يلون | عند التصنيع |

معايير المخرجات: (تعرف بأنها معايير مصممة لقياس نتائج الأداء من حيث التكلفة والوقت والكمية) عن طريق العمل الجماعي يطلب من كل مجموعة إنتاج منتج من المادة الموجودة امامهم وهي عبارة عن صحن أو كوب من الورق لمدة خمس دقائق وبعد الانتهاء يقيس المعلم إذا ما كانت المجموعة التزمت بمعايير المخرجات المحددة أم لا وهي الوقت والتكلفة والكمية.

المعايير التاريخية:

-يقدم المعلم استراتيجية التعلم بالأمثلة بطرح مثال:

| عام | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------------|------|------|------|------|
| معدلات النجاح | %60 | %50 | %80 | %90 |

مفهوم الرقابة وأهميتها وخطواتها

إستراتيجيات التدريس المقترحة



المديرة تتوقع أن ترتفع معدلات النجاح في هذه السنة إلى 90% مقارنة بالأعوام السابقة معيار المقارنة: هذا المعيار يعمل على مقارنة المعدلات الحالية للمؤسسة بمؤسسات أخرى.

مثال: فاطمة حصلت على نتيجة 90% في الثانوية العامة وتتوقع من أختها أروي الحصول على نفس النتيجة.

المعايير الفنية: تشير المعايير الفنية إلى ضرورة التزام الموظف بالوقت المحدد لإنجاز العمل المطلوب وذلك من خلال استراتيجية اللعب بالورقة.

مثال: يقسم الطلاب الى مجموعات وتزود كل مجموعة بعدد من الأوراق الملونة، يزود المعلم الطلبة بشروط اللعبة، على كل مجموعة عمل أكبر عدد من الكرات المتوسطة الحجم وبشكل متقن وخلال فترة زمنية محددة وعلى الطلاب اتباع التعليمات ومن ثم تدرك المجموعات بأنها على منافسة مع شركات أخرى قد تتفوق عليها ام لا؟ بكفاءتها وإنتاجها.

ثانيا: قياس الأداء الفعلي استراتيجي الحوار والمناقشة - الكفاية اللغوية

يعرض على الطلبة فيديو عن صناعة العلكة ومن ثم يطرح المعلم أسئلة عما تم مشاهدته ثم يستنتج الطلاب انه يمكن قياس الأداء من خلال الخطوات التالية تقارير كتابية (من اجل تفعيل الكفاية اللغوية يقرأ الطالب تقرير تم اعداده من قبل المعلم سابقا) - تقارير شفوية (من خلال الخطابة او.. الخ) - تقارير إحصائية - ملاحظة شخصية (ممن من تقديم صورة مرفق صورة منها في الملاحق ان توضع ضمن البوربوينت المعروض وعلى الطالب ملاحظة كم عدد الوجوه الموجودة في الصورة وبذلك يستنتج الطالب من خلال الملاحظة الشخصية) وهكذا.

ثالثا: مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط

هناك معادلة يجب معرفتها لمقارنة النتائج بالمعايير وهي:

درجة الانحراف = الأداء الفعلي المخطط - يطرح سؤال على الطلاب الأداء الفعلي: 40، الأداء المخطط: 50، إذا يوجد انحراف سالب (10) إذا كان العكس أن يكون الأداء الفعلي 50 والمخطط 40 يكون الانحراف موجب بعد ظهور انحراف موجب لا يوجد مشكلة أما إذا كان الانحراف سالب يجب اتخاذ اجراء تصحيحي.

مقارنة النتائج والاجراءات التصحيحية

اقرأ المثال ادناه لإنتاج مستحضر دوائي، ثم اوجدي درجة الانحراف؟ وماهي الإجراءات التصحيحية التي يجب ان تتبعها؟

إن انتاج مستحضر دوائي يطابق المواصفات العالمية، ويلبي حاجات السوق المحلية والعالمية هو أحد أهداف مصنع حسان لصناعة الأدوية (يجب ان يتلاءم المستحضر مع ما قصد به من استعمال بحيث لا يشكل أي خطر على حياة المريض) ولتحقيق هذا الهدف يتطلب دائما تحديد معايير أداء بحيث لا يشكل اي خطر على حياة المريض) وحيث إن تحقيق هذا الهدف يتطلب دائما تحديد معايير أداء وسياسات وإجراءات مكتوبة بوضوح، وايصالها الى جميع ذوى العلاقة بإنتاج المنتج، وعلى سبيل المثال قد يكون المعيار المحدد مسبقا لوزن قرص دوائي ما هو 500 ملغم، وعند مقارنة بعض العينات من المستحضر مع المعيار المحدد في مرحلة التخطيط تبين أن هناك درجة انحراف سالبة، وذلك بزيادة وزن المنتج عن ما هو مخطط له.

الإجراءات التصحيحية هي:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

نشاط 2-17



موقف عن الرقابة مع سيدنا عمر بن الخطاب رضى الله عنه صفحة 102:

ناقش مع زملائك أهمية الرقابة في المجالات الآتية:

1. الرقابة في المدرسة:

2. الرقابة في البيت:

3. الرقابة الذاتية:

4. الرقابة على الوقت: ...

ملاحظة: يترك المعلم المجال للطلاب لإبداء آرائهم مع مناقشتها.

الغلق

يغلق الدرس بمراجعة الطلبة بشكل سريع على ما تم
دراسته تعريف الرقابة - أهمية الرقابة - خطوات عملية
الرقابة.



أنواع الرقابة

18



إستراتيجيات التدريس المقترحة

عناصر تشويقية

نشاط لإعداد لوحتين تبيين أنواع الرقابة.

تهيئة الدرس

استراتيجية العمل الجماعي والتعلم بالأنشطة:

- يطلب المعلم من الطلبة احضر كرتون عدد 2 واقلام تخطيط ملونه - دبابيس لأعداد لوحات توضيحية لمبحث الادارة وفي بداية الحصة يتأكد أمامهم من الاقلام وملاءمة البطاقات للمهمة، يختار المعلم 4 طلاب يمتازون بحسن الخط.
- يطلب المعلم من اثنين من الطلبة اعداد الشكل 2-16 أنواع الرقابة صفحة 103 على اللوحة الاولى ويطلب من اخرين اعداد شكل 2-17 صفحة 105 خلال 10 دقائق ويطلب من الاخرين متابعة أدائهم ومراقبة الزمن ويقوم المعلم بالأشراف عليهم، بعد الانتهاء يطرح المعلم سؤال على الطلبة كم مره مارسنا الرقابة؟ ويحددها معهم.
يستنتج الطلبة انواع الرقابة حسب الوقت ويعرض اللوحة التوضيحية التي تبين الأنواع.
- من خلال العمل الجماعي يقسم الطلبة الى 3 مجموعات لمناقشة فوائد أنواع الرقابة وتقديم عرض شفوي امام طلاب الصف بحيث تناول كل مجموعة نوعا مختلفا.

استراتيجية التدريس

الهدف الأول: إستراتيجية المشاهدة والحوار والنقاش:

- يتم عرض مقاطع فيديو تتعلق بالرقابة الوقائية والرقابة العلاجية والمتزامنة.
- يوزع على الطلاب 3 نماذج مختلفة لمراجعة الفروق الفردية تحتوي على سؤالين وعلى الطلاب بشكل جماعي حل السؤالين بالاعتماد على ما شاهدته من مقاطع الفيديو.

يستنتج الطلاب بمساعدة المعلم تعريف الرقابة الوقائية والعلاجية والمتزامنة.

الهدف الثاني: استراتيجية الحوار والمناقشة والتعليم بالأنشطة وتمثيل الأدوار:

لاستراتيجية التعلم بالتمثيل يوزع على كل مجموعة التعلم التعاوني ورقة تحتوي على نوع من أنواع الرقابة (الخارجية والداخلية) حسب الجهة وعلى كل مجموعة تمثل مشهد تمثيلي لمدة عشرة دقائق. ويمكن تطرح امثلة على البيئة المدرسية.
- يكلف المعلم الطلبة بزيارة موقع الكتروني لإحدى الوزارات والاطلاع على مهام بعض الأقسام أو الإدارات.
- كنشاط إضافي يكلف المعلم الطلبة زيارة لمكتب مدير المدرسة واطلاعهم على آلية الرقابة الداخلية بالمدرسة.

الأهداف



- يتوقع من الطالب في نهاية الحصة أن يكون قادراً على أن:
1. يفرق بين أنواع الرقابة حسب الوقت.
 2. يميز الرقابة حسب الجهة.

المفاهيم و المصطلحات



- الرقابة المتزامنة - الرقابة الوقائية -
- الرقابة العلاجية - الرقابة الداخلية - الرقابة الخارجية.

الكفايات



- الكفاية اللغوية
- كفاية حل المشكلات
- كفاية التواصل
- كفاية التفكير الإبداعي
- والتفكير الناقد

مسألة للمناقشة 2-13



ناقش أنت وزملائك الإجراءات الوقائية التي يمكن اتخاذها للحد من انتشار مرض السرطان.

بعض الإجراءات الوقائية مثلًا:

1. تجنب زيادة الوزن لأنها تعرض الإصابة بسرطان الثدي والرحم والقولون.
2. الإقلاع عن التدخين فوراً فالتدخين طريق مؤكد للسرطان.
3. تجنب التعرض الأشعة الشمس وخاصة إذا كانت البشرة شقراء واستخدام المظلات التي تمتص الأشعة فوق البنفسجية في أثناء التعرض للشمس.
4. اتباع احترازاات الامن الصحي في أماكن العلم التي تستخدم الكيماويات الضارة (الأصبغ، الزرنيخ، الكروم، النيكل، الإشعاع وغيرها)
5. الاكثار من استهلاك الفاكهة الخضراوات والالياف فهي تحمي الجسم من الإصابة بالسرطان.
6. التعجيل بإستشارة الطبيب او المركز الصحي لدى ظهور أي عرض من أعراض الإنذار المبكر.
7. قم بأجراء فحوصات دورية وذلك بهدف الكشف المبكر واستعمال العلاج المناسب.
8. تجنب تناول المأكولات المصنعة والتي تستخدم المواد الحافظة والاصباغ المحظورة.

مسألة للمناقشة 2-14



من خلال مجموعة العمل قم بمناقشة زملائك في جدوى الرقابة المتزامنة في حال حدوث الانحراف خلال العملية الإنتاجية:

جدوى الرقابة المتزامنة عند حدوث الانحرافات فان تكلفة الانحرافات عند اكتشافها تكون اقل من اكتشافها في نهاية العملية الإنتاجية، كما ان كشف الانحراف في اثناء العملية الإنتاجية يمكن المسؤولين من تعديل خططهم وتدارك الخطأ في الإنتاج قبل ان يتم انتاج الوحدات كلها وهي معيبة.

الغلق

استخدام المخططات بتعبئة الورقة الموزعة على الطلاب والطلب منهم كتابة أنواع الرقابة.

- حل الأسئلة التابعة للدرس صفحة 109 - 110

السؤال 4 - 5



خصائص ومراحل ومستويات الرقابة

19

إستراتيجيات التدريس المقترحة



عناصر تشويقية

يمكن عرض جداول أو حسابات أو صور توضح نظم الرقابة في بعض المنظمات باستخدام الحاسوب أو طرح أسئلة مثيرة للتفكير بهذا الخصوص.

تهيئة الدرس

يعرض المعلم موقفين ثم يناقشهما مع الطلبة لمعرفة رأيهم في كل موقف:

الموقف 1: في عام 2011 تعرض أحد الزبائن لسوء المعاملة من أحد الموظفين في مطعم كنتاكي وهو مطعم يتمتع بسمعة جيدة وله عدة فروع في دولة قطر، مما دعاه الى تقديم شكوى تم ارسالها الى المدير العام في المركز الرئيسي واستلمتها السكرتيرة وعند اتصالها بالفرع المعنى لاستيضاح الامر، اجابها المسؤول بان الموظف استقال الشهر الماضي فقامت بحفظ الشكوى دون أي اجراء.

الموقف 2: في نفس اليوم تعرض أحد الزبائن لسوء المعاملة في مطعم هارديز وهو مطعم يتمتع بشهرة وسمعه طيبة وله فروع عديدة أيضا مما دعاه الى تقديم شكوى الى المسؤول الذي قام بدوره بتهدئة الأمور والاعتذار من الزبون الا أنه أصر على رفع الشكوى الى المدير العام، وطلب الزبون من المسؤول عنوان الشركة لمراسلته بالبريد الالكتروني، وبعد يومين وصلت للزبون رسالة اعتذار من المدير العام مرفق معها دعوة عشاء لأربعة اشخاص وكتاب تنبيه الى الموظف المعني.

استراتيجية التدريس

الهدف الأول: إستراتيجية التدريس المباشر والحوار والنقاش- العصف الذهني:

يناقش المعلم الطلبة في الموقفين السابقين ويكلفهم بقراءة الفقرة صفحة (106) خصائص الرقابة الفعالة ثم يطلب منهم اختيار احدى المؤسسات محل تجاري - بنك - مستشفى الخ.. ثم يناقشهم عن أهمية تطبيق الخصائص عند اختيار نظام الرقابة، ثم يوضح المعلم خصائص نظام الرقابة الفعال ويسجلها على السبورة.

الهدف الثاني: استراتيجية العصف الذهني والحوار والنقاش:

- يبدأ المعلم الحصة بتمهيد مقترح افترض انه تم تعيينك مراقبا على الأداء في احدى المؤسسات ما الأدوات التي ستستخدمها لممارسة عملك (من خلال المجموعات والعمل بشكل جماعي لمناقشته).

- يستمع المعلم لأراء الطلبة ويستمر في الحوار والمناقشة لمدة 11 دقائق ليتوصل الى ان مستويات الرقابة التي سيستخدمها تعتمد على طبيعة الأداء

الأهداف



يتوقع من الطالب في نهاية الحصة أن يكون قادراً على أن:

1. يعدد خصائص نظام الرقابة الفعال.
2. يصنف مستويات الرقابة.

المفاهيم و المصطلحات



الدقة - التركيز - الملاءمة - المرونة - تبادل المعلومات

الكفايات



- الكفاية اللغوية
- كفاية حل المشكلات
- كفاية التواصل
- كفاية التفكير الإبداعي والتفكير الناقد

إستراتيجيات التدريس المقترحة



الذي سيقوم بممارسة عملية الرقابة عليه، (ملاحظة) لا يمكن الإجابة عن مثل هذا السؤال ما لم يتم التعرف الى تصنيف واضح لمستويات الرقابة. - يعرض المعلم الشكل 2-18 في الكتاب المدرسي صفحة 106 ومن خلال ذلك يتمكن الطلبة من الحصول على صورة كاملة لمستويات الرقابة ويمنح الطلبة فرصة لتقديم توضيح لك صنف من هذه الأصناف وفقا لخبراتهم السابقة. يعرض المعلم نتائج التعلم، ويبدأ بالمستوى الأول (الرقابة على مستوى المنظمة) ويبين لهم ان مثل هذا المستوى يركز على تقديم صورة شاملة للمنظمة (أهمية إعلانه في الجرائد اليومية - اعداد قوائم - حسابات ختامية- الخ) ووجود انحرافات . ومن ثم (الرقابة على مستوى الفرد) يعد المعلم ورقة نشاط ويطرح أسئلة وعلى الطلبة حل السؤال دون اللجوء الى أي مساعدة او محاولة غش ثم يبدأ المعلم بشرح أهمية رقابة الافراد على أنفسهم و ربطه بمدى تركيز الإسلام على هذا النوع من الرقابة وانعكاس نتائجه على الفرد والمجتمع ككل لو تمت ممارسته ويتم توضيح ان العديد من الافراد لا يراقبون أنفسهم وهم مقتنعون بأدائهم وما يترتب على المنظمة من ذلك. ومن ثم الرقابة على مستوى الإدارات) يطرح المعلم السؤال التالي ماذا لو تم تعيينك مراقبا على إدارة الإنتاج، ما الأدوات التي سيستخدمها؟ يترك أيضا للطلاب الفرصة للتعبير عن رأيه والاجابة وبعدها يركز المعلم على مفهوم الجودة ومراحلها بتوضيحها وتقديم أمثلة عملية (الرقابة على التكاليف - الرقابة على الوقت وأهميته في مراقبة الإدارات ونتاجها) ..

نشاط 2-19



الرقابة الداخلية و الخارجية صفحة 107:

هناك الكثير من المنظمات والجمعيات المحلية التي تمارس عملية الرقابة الخارجية في قطاعات متعددة في المجتمع مثل وزارة الاقتصاد والتجارة قسم حماية المستهلك ووزارة الصحة قم بزيارة موقع الانترنت الخاص بها واطلع على المجالات التي تمارس فيها الرقابة على الأفراد والشركات، اكتب تقريراً عنها بمساعدة زميلك. تعتبر الرقابة على الفرد لنفسه ومحاسبته لها سلوكيا والتحقق من مدى فاعلية أدائه في تحقيق نتائج هامه للفرد والمنظمة والمجتمع ومن اهم هذه النتائج ما يأتي:

- المقدره على معرفة أوجه القصور بشكل مباشر لان الفرد ادري بنفسه واقدر على معرفة نقاط قوته وضعفه المعالجة الفعالة لأوجه القصور حيث ان الشخص يمكن ان يكون قادرا على معرفة أوجه العلاج للمشكلات التي تواجهه.
- تقلل من الاعتماد على الرقابة الخارجية.
- تساعد على تطوير الأداء لان الفرد الناضج لا يقوم فقط بمعرفة اخطائه او أوجه القصور لديه وانما يسعى للتغلب عليها وتطوير قدراته وامكانياته لمنع تكرار الأخطاء مستقبلا.
- تشهد المنظمة عادة تطورا وتقدما متسارعا اذا انتشر فيها اسلوب الرقابة الذاتية من قبل المديرين حيث انهم يشكلون قدوة للعاملين في دوائرهم وعلى مختلف المستويات وبذلك تتطور المنظمة وتحقق معدلات عالية من الفعالية والنجاح.

خصائص ومراحل ومستويات الرقابة

الغلق

- حل الأسئلة التابعة للدرس صفحة 110 السؤال 6 - 7.



إستراتيجيات التدريس المقترحة



عناصر تشويقية

اختيار المعلم.

تهيئة الدرس

استراتيجية البحث والتقصي وحل المشكلات يتم صياغة الحالة الإدارية من قبل بعض الزملاء المعلمين على شكل مشهد لمدة خمس دقائق ضمن مناقشه فيما بينهم توضح للطلبة الحالة الإدارية من خلال المشهد.

استراتيجية التدريس

الهدف الأول: من خلال استراتيجية العصف الذهني:

- يهدف المعلم لأهمية الحالة الإدارية من خلال طرح الأسئلة التي تشير تفكير الطلبة وتزيد من دافعيتهم نحو دراستها ويوجه الطلبة الى تحليل للموقف الإداري.
- يطلب المعلم من الجميع قراءة الحالة لمدة زمنية محددة.

الهدف الثاني: إستراتيجية العمل الجماعي

- يوجه المعلم الطلاب إلى البحث في الموقف ومناقشته واستنتاج الأفكار، وبعد انتهاء الوقت المحدد يوجه المعلم الطلبة لمناقشة الحالة الإدارية ص 107 من خلال المجموعات ودور كل منها واستنتاج المفهوم الإداري الذي تم التركيز عليه وكذلك مناقشة أبعاد المشكلة وكيف سيتم معالجتها وبالتالي تدلي كل مجموعة برأيها في معالجة المشكلة والاسئلة الواردة في نهايتها.

- يشجع المعلم الطلبة على توليد الأفكار المتعلقة بتطوير بدائل إبداعية لحل المشكلة مع الاخذ بعين الاعتبار ان كل بديل يعبر عن وجهة نظر وليس هناك بديل صحيح أو بديل خاطئ طالما انه يساهم في معالجة المشكلة.

- يتابع المعلم المجموعات أثناء العمل وتقديم تغذية راجعة لهم وتوجيههم لطرح مزيد من الأسئلة دون اعطائهم إجابات حتى يتمكنوا من المتابعة وكذلك يقوم بتقويم أداء عدد من الطلبة.

- يطلب المعلم من الطلبة عرض المفاهيم الإدارية التي تم التركيز عليها في هذا الحالة ومناقشه ذلك مع المجموعات الأخرى.

- يبدأ المعلم بطرح أسئلة لتحليل المشكلة ويوجهها لمجموعات أخرى كيف بدأت المشكلة؟ ما سبب المشكلة؟ ماذا كانت وجهة نظر فلان؟ ما التصرف الذي قام به فلان؟ وما أثر وجود هذه المشكلة على المنظمة؟

- يطرح المعلم الأسئلة في نهاية الحالة لمناقشتها وحلها بعد شعور المعلم بقدرة الطلبة على استنتاج المفاهيم الإدارية التي تضمنتها الحالة والمشكلة التي انطوت عليها، والأبعاد التي تناولها الطلاب مع الاخذ بعين الاعتبار مشاركة كافة أعضاء المجموعات في العرض والنقاش.

الأهداف



يتوقع من الطالب في نهاية الحصة أن يكون قادراً على أن:
1. يحلل الطالب الحالة الإدارية المطروحة.
2. يناقش الطالب الحالة وتولد الأفكار المتعلقة بها.

المفاهيم و
المصطلحات



حل المشكلة - تحليل المشكلة - القدرة على المناقشة

الكفايات



- الكفاية اللغوية
- كفاية حل المشكلات
- كفاية التواصل
- كفاية التفكير الإبداعي
- والتفكير الناقد

حالة إدارية - الرقابة غير الفعالة

ملحق



ما المشكلة الرئيسية في الحالة السابقة؟ وما المشكلات الفرعية التي تسببت بها؟

المشكلة الرئيسية هو نظام الرقابة غير الفعال في المصنع. عيوب فنية في منتجات المصنع، مما أدى الى ضعف معدل البيع، وانخفاض إيرادات مبيعات المنتجات. يفرض أن المسؤولية تقع على قسم الإنتاج فما الأسباب المباشرة المؤدية للإنتاج المعيب خاصة وان الجهات العليا قد وفرت الآلات الاحداث في المواعيد المناسبة لخطة الإنتاج؟ الأسباب المباشرة هي:

- إهمال دور الرقابة الذي يركز بالأساس على ضمان تحقيق أهداف المنظمة وهي التي تم وضعها في عملية التخطيط.
- عدم وجود نظام رقابي فعال تم من خلاله عملية الرقابة في خطواتها السليمة وبالتسلسل الصحيح.
- ضعف وتقصير في الرقابة على الجودة في المنتجات التي تتضمن فحص المنتجات ومقارنتها بمعايير الجودة المقررة ولو وجدت رقابة لفحص المنتجات لتم اكتشاف الأخطاء مبكرا ولمنع تكرار حدوثها.
- سبب الانحراف عدم اختيار نوع الرقابة المناسب من قبل الإدارة العليا.
- لم يتم قياس الأداء الفعلي بالطريقة السليمة والصحيحة ولم يتم اختيار وسيلة مناسبة للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بأداء العاملين.
- من الملاحظ هنا أن مدير التسويق اكتفى بالتقرير الشفهي الذي خاطب به مدير الإنتاج الى انه، كان عليه كتابة تقرير شامل وتقديمه الى المستوى الإداري الأعلى.

ما نوع الرقابة التي مارسها المدير العام؟

الرقابة العلاجية اذ مارس المدير العام الرقابة بعد تنفيذ النشاط وانتهاء المهام وفي نهاية العام وهو يسعى الان لمعالجة الأخطاء بعد حدوثها ويسعى لتحديد المسؤول عن حدوث الانحراف.

برأيك ما نوع الرقابة التي كان يجب اتباعها؟

كان عليه اتباع أنواع الرقابة كافة:

الوقائية: اذ كان عليه وضع نظام رقابي يكفل ممارسة النظام الرقابي قبل بدء النشاط لإنتاج السجاد، وذلك للتأكد من ان مواصفات المواد الأولية متطابقة لمواصفات الجودة. وهذا النوع من الرقابة يساهم في التقليل من الأخطاء اثناء التنفيذ مما يساهم في تقليل الانحرافات او الأخطاء التنفيذية.

المتزامنة: وهي ضرورة لأحكام العمل الرقابي على النشاط اثناء عملية تنفيذه وذلك للحيلولة دون حدوث انحرافات عما خطط له مسبقا.

اقترح الإجراءات التصحيحية لمعالجة المشكلة وضمان عدم تكرارها في المستقبل؟

- إعادة النظر في نظام الرقابة، لأنه لو وجد نظام رقابي فعال لما وصلت الأمور الى ما آلت اليه.
- وضع عناية خاصة للرقابة على جودة المنتجات في المصنع اذ من الضروري تحديد معايير الجودة ومقارنتها باستمرار مع المنتجات قبل عرضها للمستهلك، أي التركيز على مفهوم ضبط الجودة.
- ضرورة استخدام أنواع الرقابة كافة وضرورة طلب تقارير دورية والاطلاع عليها ومتابعتها لتفادي اية خسائر محتملة.

الغلق

حل الحالة الإدارية - الرقابة غير

الفعالة صفحة 107

