



جامعة بنها

كلية التربية الرياضية  
للبنين

قسم الإدارة الرياضية  
والترويج  
مادة الأسس العلمية للإدارة

الفرقة الثانية

العام الجامعي (٢٠١٢)  
- (٢٠١٣)  
الفصل  
الدراسي  
الأول  
تاريخ الامتحان: - ١٣ /  
٢٠١٣ / ١  
زمن الامتحان :-  
ساعتان  
درجة الامتحان: - ٧٠  
درجة

( ٢٠ درجة )

السؤال الأول :-

أذكر أنواع وأنماط الإدارة؟ وتناول واحدة منها بالشرح والتفصيل؟

( ٤٠ درجة )

السؤال الثاني :-

" إن الإدارة الحديثة أصبحت قادرة على الارتقاء بجميع مجالات الدولة نظرا لاهتمامها بتطبيق العديد من النظريات والعلوم المرتبطة بها ومن أهمها العلوم الادارية والاجتماعية والاقتصادية ولاستفادتها من الدراسات الاكاديمية المرتبطة بموضوع وقضايا الادارة " من خلال تلك العبارة أجب عما يلي :-  
أ- أذكر عناصر الإدارة في القرن الـ٢٠؟ أذكر عناصر الإدارة في القرن الـ٢١؟ ثم أذكر السمات العامة التي تميزت بها عناصر الإدارة في القرن الـ٢١ عنها في القرن الـ٢٠؟  
ب- أذكر المتغيرات العالمية المعاصرة؟ ثم أذكر ما هي أثر تلك المتغيرات علي مهمة الإدارة؟  
ج- قارن بين عناصر الإدارة في القرن الـ٢٠ والقرن الـ٢١ من حيث التنظيم؟

( ١٠ درجات )

السؤال الثالث :-

" إن التخطيط لمشروع إنشاء كلية للتربية الرياضية لا تختلف أسسه العلمية عن تخطيط مشروع آخر وإن كانت التساؤلات هي التي سوف تختلف"

أ- أذكر أهم التساؤلات التي يثيرها التخطيط لإنشاء كلية تربية رياضية؟  
ب- أذكر مراحل التخطيط لإنشاء مشروع كلية التربية الرياضية؟

مع تمنياتي بالتوفيق ...،

إجابة السؤال الأول :-

أنواع وأساليب الإدارة :-

١. الإدارة بالأهداف .
٢. الإدارة بضمير (المبادئ) .
٣. إدارة التغيير .
٤. الإدارة على المكشوف .
٥. إدارة الأزمات .
٦. الإدارة فائقة السرعة .
٧. إدارة الوقت .
٨. إدارة الدقيقة الواحدة .
٩. إدارة الموجة الثانية والثالثة .
١٠. الإدارة العالمية .

**اولا الادارة بالاهداف :-**

توجد مصطلحات كثيرة يستخدمها المؤلفون للتعبير عن الادارة بالاهداف منها :-

١. الإدارة بالأهداف والنتائج.
٢. الإدارة بالنتائج.
٣. تخطيط ومراجعة العمل .
٤. الإدارة بالأهداف والأولويات .
٥. الإدارة بالاتفاق.
٦. الإدارة بالالتزام.
٧. الإدارة بالرقابة الذاتية.
٨. الإدارة بالإنتاجية.
٩. الإدارة بالجهد الجماعي لتحقيق الأهداف.
١٠. الإدارة بالعقود.

ويشير ( دركر) وهو من اول من اشار الى هذا الاسلوب الجديد ان الادارة بالاهداف والرقابة الذاتية هو اسلوب يعبر عن فلسفة ادارية تركز على الجانب الانساني – دوافع الافراد وسلوكهم وادؤهم – وتشمل الوظيفة الكلية للإدارة ويمكن ان يطبقها كل المديرين على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم التنظيمية .

ويرى ( همبل ) ان الادارة بالاهداف نظام حركي يعمل على دمج اهداف المنظمة واهداف المديرين ويركز ( مالى ) انها تعبر عن استراتيجية للتخطيط وتحصيل النتائج بالشكل الذى يحقق اهداف الادارة ويقابل حاجات الافراد وتقوم هذه الاستراتيجية على فكرة اساسية هى تحديد اهداف واقعية بواسطة اعضاء الادارة والعمل على تحقيقها فى ضوء معايير رقابية تشجع ذاتية المديرين والحرية الفردية .

ويحاول ( البرخت ) أن يصل إلى الى تعريف شامل للإدارة بالاهداف بمرج فيها عددا من افكار الباحثين فى هذا الشأن فيذكر انها نمط سلوكي للمدير يقوم بمقتضاة بدراسة المستقبل المتوقع والفرص المحتملة للتطوير وقيادة افراد المنظمة لتحقيق النتائج المطلوبة وفى نفس الوقت دفعهم لتحقيق الأهداف الشخصية .

ويشير (كمال درويش) إلى ان الادارة بالاهداف تركز على وضع الاهداف للهيئة او المؤسسة ككل فى شكل خطوط واضحة المعالم وكذلك وضع اهداف كل منصب من المناصب الادارية والتنسيق بين هذه الاهداف بحيث تكون الاهداف للمناصب الادارية المختلفة هى الاصل لكل نشاط وكذلك لكل تغيير وكل لائحة وكل تحسن وكل عملية تقويم .

**\*فلسفة الادارة بالاهداف :-**

١. يعتبر العنصر الانساني احد العوامل الحاسمة فى عمل الاجهزة وتحريكها وكذلك وضع الخطط وتنفيذها حيث ان النظرة المتشائمة تصف الانسان بالكسل والسلبية وكرة العمل وضعف الطموح فى حين ان النظرة المتفائلة تصفة بالنشاط والايجابية وحسن العمل وتنوع الدوافع .
٢. يصاحب مفهوم النضوج والرقابة الذاتية وتحمل المسؤولية مفهوما اخر هاما هو قابلية الانسان للتقدم والتطور والابتكار والتجديد وذلك بعكس النظريات التقليدية فى الادارة التى تتوقع من الافراد الاداء العادى او الجيد والالتزام باللوائح فحسب .

٣. تنطلق الإدارة بالاهداف وليست الانشطة او الافعال او ردود الافعال وذلك ان الهدف او النتيجة هو الرباط النفسى الذى يجمع الافراد ويوحد جهودهم ويوجه افكارهم نحو تحقيق الاهداف
  ٤. تزيد مساهمة المديرين والافراد فى تحقيق اهداف المؤسسة اذا فهموا وتعرفوا على الاهداف وكذلك الرابطة بين هذه الاهداف واهدافهم الشخصية وكيف يمكن ان تحقق أهداف المؤسسة أهدافهم الشخصية .
  ٥. مصالح الافراد ومصالح المؤسسة ليست بالضرورة متعارضة او متناقضة او انها كذلك فى كل الاوقات
  ٦. لا توجد طريقة مثلى للاداء وانما تستخدم الطرق المناسبة للداء من خلال تواصل المديرين والافراد العاملين تحت قيادتهم فى حدود الامكانيات والظروف والمتطلبات التى يضعونها سويا ويتفقون على تحقيقها
  ٧. للقيمة الداخلية للعمل وزن كبير عند الاشخاص الناضجين تلك القيمة يستمدها الفرد من أدائه لعملة.
- \*تطور الأداء بالأهداف :-**

يمكن النظر الى الإدارة بالاهداف من ثلاث زوايا :-

١. الزاوية الأولى :-  
الإدارة بالاهداف تعبر عن نظام لتقويم الاداء تستخدم فيه معايير محددة لقياس الاداء وقوامها النتائج المتوقعة من الافراد
٢. الزاوية الثانية :-  
الإدارة بالاهداف تحاول ان تجيب على اسئلة تخطيطية ورقابية محددة

- الأسئلة التخطيطية هي :-

١. ما الذى يجب أن نعمله؟
٢. متى يجب عمله؟
٣. ما التكلفة؟

- الأسئلة الرقابية :-

١. ما المستوى المرضى للنتائج.
٢. ما المعدل المطلوب للتقدم.
٣. ما العلاج المطلوب لتصحيح الأخطاء.

٣. الزاوية الثالثة :-

الإدارة بالاهداف اسلوب شامل للتطوير وطريق جديدة للتفكير ومنهج عضوى متحرك يجمع وظائف الإدارة

**\*الإدارة بالأهداف في عشرة مبادئ:-**

تعتبر الإدارة بالاهداف من الاساليب الرائدة فى الإدارة وقد قام بيتر دراكر بوضع اسس هذا الاسلوب الإدارى وتبعه العديد من المفكرين الإداريين .

والنقاط العشر الآتية تقدم ملخص سريعاً لهذا الأسلوب :-

- ١- تمثل الإدارة بالاهداف تطويراً للعلوم السلوكية فى الإدارة وذلك من خلال استخدام مبادئ الاهداف والمشاركة والمسئولية وغيرها
- ٢- تركز الإدارة بالأهداف على اشتراك الرئيس ومروسيه فى تحديد اهداف منظمته فى جميع المستويات الإدارية ويسعى هذا الاسلوب الى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين
- ٣- ان المشاركة فى وضع الاهداف واساليب تحقيقها تؤدي بالمرؤوسين الى التعهد والالتزام بتلك الاهداف التى وضعوها ويؤدى هذا بالتبعية الى ارتفاع الانتاجية والاداء
- ٤- يعتمد هذا الاسلوب على افتراضيات ان الرئيس سيشجع مروسيه على المشاركة والمبادأة وان المرؤوس يمكن الوثوق فى قدراته وانه سيسعى الى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لاهداف منظمته
- ٥- تعتمد الإدارة بالاهداف على ان المرؤوسين يودون معرفة الاهداف التى تطلب المنظمة تحقيقها ويودون ان تقاس فاعلية ادائهم بمدى تحقيقهم لهذه الاهداف

## ٦- تمر الإدارة بالأهداف بخمس خطوات أساسية

- أ- يقوم المدير بتزويد مرؤوسيه بإطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها .
  - ب- يقوم المرؤوسين باقتراح أهداف محددة .
  - ت- يتناقش الرئيس المرؤوسون حول هذه الأهداف بصيغتها بصورة نهائية .
  - ث- يقوم المرؤوسون بتنفيذ الخطة وتسجيل النتائج في تقارير تقدم للرئيس .
  - ج- يقوم الرئيس بمتابعة الخطة وتصحيح مسار التنفيذ .
- ٧ - يجب ان تكون اهداف الوحدات مربوطه بالاهداف الاعلى منها فى التسلسل التنظيمى كما يجب ان تكون هذه الاهداف واقعية يمكن تحقيقها وان تكون محددة بوضوح وان يمكن قياسها وان تكون قابله للتغيير مع تغيير الظروف

٨- الإدارة بالأهداف هو أسلوب الإدارة وجها لوجه او فردا لفرد وتعتمد على تحديد العمل الواجب ادائه لتحقيق اهداف المنظمة وليس لتحقيق اهداف شخصية او لتطويع العمل واهداف للظروف الشخصية للأفراد

٩- يعتمد قياس فاعلية اداء المنظمة والأفراد على مدى تحقيقهم للأهداف كما تعتمد اساليب الحوافز على نفس المنطق اى ان هناك ربط بين الاداء (تحقيق الاهداف) والحوافز

١٠- يجبر هذا الاسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والتنسيق بينها وبين الخطط الأخرى وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط وعلى تنمية علاقات تعاون طيبة بين الافراد والمستويات التنظيمية بالمشروع

هناك سبع برامج معروفة من اجل الإدارة بالأهداف وهى:

- هدف محدد لكل منصب وكل موقع عمل .
- وضع مشترك للأهداف من قبل المدير ومراقبيه .
- الربط بين الأهداف عبر المدراء .
- قياس وضبط تحقيق وإحراز الأهداف .
- مراجعة الأهداف وتكريرها مرة بعد مرة بعد تجديدها وتقويم أخطائها .
- انهماك كادر دعم المدير بالعملية بشكل كبير .
- انهماك السلطات العليا بالعملية بشكل كبير .

### \* أهداف الإدارة بالأهداف:

- ١ . الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد من يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء وهذا يعني إن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك .
- ٢ . إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية .
- ٣ . وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتقويم:

فالتخطيط فيه نص صريح بالأهداف والنشاطات والمصادر والبرامج التي ستكون مطلوبة لتحقيق الأهداف في البيئة المتوقعة .

### \*ثانيا الإدارة بضمير ( الإدارة بالمبادئ) :-

يعنى مفهوم الإدارة بضمير هو تحسين الاداء من خلال الاستقامة وتحسين الاداء من خلال الاستقامة والثقة والالتزام وانها تعنى تركيز الانتباه على العناصر الثمانية الآتية :-

- ١ . الداب على تنمية وتطوير الموظفين الذين يظهرون التزاما عميقا برسالة المنظمة وقيمها ويتوقون لتحديد اهدافها
- ٢ . السعى لخلق بيئة عمل محرضة على الابداع والابتكار مثل البيئة تعيد تشكيل نفسها كل يوم

٣. وضع اولويات بحيث تركز جهود المنظمة ككل وجهود كل فرد على استثمار الموارد الرئيسية والكفاءات المحورية التي تحقق اعلى عائد ممكن
٤. الايمان بان السبب الجوهرى لوجود الشركة هو تقديم خدمات متميزة للعملاء
٥. الرغبة والقدرة على التكيف مع المتغيرات التي تطرا على الاسواق والسلع والخدمات
٦. العمل من منطلق ان الوقت مورد ثمين واصل ثابت يمكن استغلاله ومن ثم فان السرعة تعد موردا تنافسيا لا يجب تجاهله
٧. بناء منظومة مرنة ومتعاونة قادرة على التحالف والتفاهم مع غيرها من المنظمات
٨. العمل على بناء جسور الثقة بين المنظمة وموظفيها ومورديها وعملائها بهدف الحفاظ على افضل الموظفين والعملاء والموردين.

#### \*انماط سلوك الموظفين :-

١. (اللامبالون ) لافائدة ترجى منهم وتكمن خطورتهم فى ان سلوكياتهم تتصف بانهم يتأخرون فى الحضور عن العمل ويحاولون الحصول على اكبر قدر من العطلات والاجازات
  ٢. ( الساخطون) لايشعرون ان امالهم ورجباتهم لم ولن تتحقق لذلك قهم يسعون الى التغيير من خلال تعبيرهم عن عدم الرضا
  ٣. ( المحفزون) هؤلاء يشعرون بالرضا فى وضعهم الحالى ولكن مثل هذا الاحساس قد يكون مؤقتا
  ٤. (الموالون) هؤلاء يستمتعون بالعمل ويبركون انهم يقدمون مساهمة جوهرية للمنظمة
  ٥. ( المتفانون) هؤلاء يتحركون وفق قيم المنظمة
- \*مفاهيم ومبادئ الالتزام :-**

- يمكن للمدير ان يشعل جذور الالتزام فى العاملين من خلال المفاهيم والمبادئ الاتية :-

١. اعتبار الموظفين هم اصول الشركة
٢. اتباع نموذج ادارى جديد
٣. استخدام اسلوب الادارة بالمبادئ
٤. الضمير المبدع
٥. الضمير فى خدمة العملاء

#### ثالثا: إدارة التغيير

قال "جاك ولش" رئيس شركة "جنرال اليكتريك" ان مسار التقدم واتجاهات التغيير فى التسعيناتستجمل سنوات الثمانيات مجرد نزهة قصيرة للراحة والاستجمام" فما بالك بالتغيرات المشاهدة والمتوقع مشاهدتها فى القرن الحادى والعشرون . ولكى تستطيع المنظمة التواءم مع التغيير مع معطيات العصر يجب ان تبنى ثقافة المنافسةعلى التركيز على المحاور التالية :

#### **التعلم المستمر :**

لكي تستمر الشركة فى المستقبل يلزم اعتبار التغيير فرصة سانحة يجب اقتناصها وعلى الشركة ان تشجع افرادها على مزيد من التعلم والتطوير وتقوم بتصميم برامج ملائمة للنمو الوظيفى .

لتحقيق ذلك يلزم على الشركة ان تؤسس بيئة يشيع فى ارجائها روح الثقة والالتزام ..، مثل هذه البيئة تدفع الموظفين الى تكريس معظم وقتهم نحو مزيد من التعلم وتطوير المهارات بدلا من الخوف والارتباك .

يشير "نوفاك" إلى ان صناعة المعرفة ونشرها فى كافة ارجاء المنظمة تتجاوز المعادلة المجردة للبيانات ، اذ ان صناعة المعرفة الحقة تنطلق من ارواح وضمائر كل العاملين بالمنظمة ، بحيث يتم صهر احساسهم ومن ثم اتاحة نتائج هذا التفاعل الفكرى والروحي للجميع واخضاعه للاختبار والاستخدام من قبل المنظمة .

#### **تقبل المخاطر :**

بعض الشركات تخاف التغيير بسبب الخوف من المخاطرة ، فى هذا الانمط من المنظمات للمحافظة يعاقب الموظفون الذبن يخفقون اذا جربوا شيئا جديدا . على المنظمة ان تعرض المشكلات كفرص للتعلم ، كما يجب ان تثنى المحاولات الابتكارية حتى لو لم يكتب لها النجاح .

يجب على المنظمة ان تتعلم من اخطائها ..، فعندما سئل " جون باترو " بعد هزيمة فريق جامعة "بنسلفانيا" لكرة القدم الذى كان يديره ، عن شعوره بعد الخسارة الكبيرة اجاب " اظن ان هذه الخسارة ستفيد الفريق لانها خسارة فادحة ستمكن كل لاعب من الوقوف على اخطائه والتعلم منها " .

## الاستعداد للطوارئ :

على الشركة أن تكون مستعدة دائماً للمفاجآت فالأحداث المفاجئة والازمات الطارئة تحدث تتابعا يفوق في الغال ما هو متوقع .

يجب على الشركة ألا تنتظر حتى تحدث الازمة والبدء في معالجتها ...، وفي هذا الصدد يقول " كريس نولتون ك في مقالة نشرتها مجلة "فورنتشن " .. " انت لا تستطيع التحكم في المستقبل ، ولكنك تقرره وتغيره بفكرك

### رابعاً الإدارة على المكشوف :-

تعد الإدارة على المكشوف أحد المناهج الادارية الحديثة نسبياً وهو منهج بسيط في متطلباته عميق في آثاره، ويطلق عليه البعض «الإدارة بالرؤية المشتركة». وهي الإدارة التي يتم فيها الاهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي، بحيث تنتقل رؤية المؤسسة الى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم الإدارية. وضمن هذا النهج الإداري تكون الأهداف الاستراتيجية واضحة للجميع. وتقسم أوار وأوت الوصول الى هذه الأهداف، وتطلق الطاقات وتعطي الحريات لكل العاملين بالمؤسسة للعمل حسبما يترأى لهم بهدف الوصول الى الهدف الأسمى المنشود، وهكذا.

وتعمل الإدارة على المكشوف على خلق رؤية مشتركة بين جميع العاملين، وتتيح للجميع حرية التجريب واكتشاف الجديد، وتحرر القائمين على الأعمال من عقدة الخوف من الخطأ والفشل. وبذلك تحرر طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الخلاقة. وهنا تكمن أهمية الإدارة على المكشوف حيث تساعد على صياغة المناخ المناسب للابتكار الذي يشكل مفردات لغة المستقبل.

الإدارة المرئية " جمبا كايزن " المنهجية اليابانية لتحسين الأداء.

وتعني كيفية جعل المشاكل مرئية ومحسوسة ومعايشة وملامسة الواقع كركيزة أساسية في الإدارة المرئية وكيفية استخدام مفاهيم الإدارة المرئية في ترتيب وتهيئة مكان العمل وفي إدارة الموارد البشرية وإدارة المخزون وتحسين أعمال الصيانة للمعدات وتحسين عملية النقل والتداول للمواد وتحديد الأهداف في ظل تطبيق مفاهيم الإدارة المرئية وتحديد المؤشرات القياسية ورقابة العمليات والأداء. وهي في الإدارة اليابانية مبنية على أنه يجب على المدير ان يقضي معظم وقته متنقلا بين المكاتب يتعرف الى موظفيه ويعرفونه ويستمع اليهم ويهتم بما يجري من حوله ويتابع احوال الشركة وانتشرت هذه الإدارة حتى اسموها "الإدارة بالسير على الأقدام"

إن الإدارة المكشوفة أسلوب إداري معروف ويعتبر من أهم أسباب نجاح التجربة اليابانية. وتسمى الإدارة في اليابان «جمبا كايزن» (GembaKaizan) وهي كلمات بسيطة تعني إدارة المشكلة من المكان حتى يمكن إدارة الزمان بالدقة والسرعة المناسبين للتخلص من جذور هذه المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل، وعليه فهو أسلوب مستمر يستمد قيمته من أرض الواقع. وبهذا الشكل تكتمل عناصر الإدارة وهي: التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتطوير. وحتى تثمر نتيجة تكامل هذه العناصر فلا بد من التمسك بثلاث استراتيجيات أساسية: وضع قواعد العمل، التطهير من الفساد، الترشيح، وترجمتها إلى خمس خطوات تنفيذية، نوجزها في التالي:

١ - النزول إلى مواقع الأحداث بصفة متكررة ومفاجئة، مع سرعة وأهمية الحضور في هذه المواقع عند ظهور أية مشكلة.

٢ - الاهتمام بكل عناصر الموقع مع استخدام أساليب التفكير الجانبية والمعكوسة، والتقليدية، وذلك للوصول إلى جذور المشكلة ووضع بدائل غير تقليدية لحلها.

٣ - اتخاذ الإجراءات الوقائية والفورية التي غالباً ما تكون إسعافية لوقف النزيف، على أن لا يمنعنا زوال العرض عن متابعة واحتواء المرض.

٤ - البحث عن الأساليب الحقيقية وأهميتها النسبية في خلق المشكلة. كما يجب إدخال سياسة نوادي التفكير المتعددة وآليات القدر الذهني للوصول إلى أفضل طرائق التشخيص والعلاج. وهنا فإننا نهيب بالقائمين على إدارة منشأتها العامة والخاصة تفعيل مراكز دراسات المستقبل لخدمة وترشيح القرار الإداري والوصول بالمنشأة إلى طموحاتها المستقبلية.

٥ - وضع الحلول المناسبة للمشكلة، مع اتخاذ كافة الإجراءات الكفيلة بتجنب تكرارها.

وهناك أسباب تحد من ممارسات الإدارة المرئية وتعوق شفافية العمل الجماعي، مما يضطر البعض إلى اللجوء إلى أساليب التضليل كأسلوب عمليات التجميل ليعطي انطباعاً خارجياً مرضياً لأداء الأعمال، ومن الأسباب الأخرى عدم الدقة في اختيار القيادات الإدارية، فقد يصل إلى المراكز القيادية بعض القيادات التي تغيب عنها المصادقية وهما الوحيد الاحتفاظ بمواقفها الإدارية، فتحاول البقاء باتباع كل الأساليب حسب المقولة (الغاية تبرر الوسيلة)، ومن هذه الأساليب محاولة النيل من القيادات السابقة بتضخيم وتهويل بعض السلبيات والتجاوزات الإدارية البسيطة، وهنا تتضح الأناية وشدة التمسك بالمنصب الإداري بغض النظر عن أهمية المصلحة العامة وجدارة أداء العمل، باستغلال الآخرين في تحقيق الأحلام الشخصية للقيادة على حساب رسالة المنظمة وأفرادها، وذلك بهدف تحسين صورة القيادات أمام المجتمع وأمام الإدارة العليا لغرض الاستمرار في المنصب الإداري، فيتم إخفاء السلبيات وعدم الاستفادة منها لغرض التغيير والتطوير، وينحصر التركيز على الإيجابيات والمبالغة في كيفية تحقيقها، إضافة إلى المبالغة في مظاهر البهرجة كالاحتفالات المكلفة بدون جدوى.

ومن عوائق الإدارة المرئية أن بعض القيادات الإدارية يقع فريسة للخداع الوظيفي المؤسسي الذي غالباً ما ينتج من يليهم في المراكز الإدارية والإشرافية أو من فئة الموظفين المقربين. لأن القيادات الإدارية غافلة ومنشغلة بالإدارة الورقية والمكاتب الروتينية وانفصالها عن أرض الواقع بقضاء معظم الوقت في المكاتب وانشغالهم بأمورهم الخاصة، وفي حالات أخرى تضطر بعض القيادات في المراكز الإدارية الوسطى إلى إخفاء الحقائق أو تدميرها خوفاً من القيادات العليا كأحد أسباب ظاهرة العنف الإداري، وبهذا يصبح الخوف ثقافة سائدة في بيئة العمل وبالتأكيد أن الخوف والتضليل وجهان لعملة واحدة.

وهناك ثلاث استراتيجيات مهمة تضمن تحقيق الإدارة المرئية والشفافية، ومنها تحديد القواعد المنظمة للعمل مثل تحديد المهام والواجبات الوظيفية ومن ثم تحديد معايير تقييم الأداء وأساليب المتابعة التي يفترض أن تواكب ثقافة سرعة التغيير الذي فرضه النظام العالمي الجديد، والثانية استراتيجية التطهير والتي يقصد بها تشخيص المشاكل وأسبابها وعلاجها في أماكن وقوعها، وقد يكون أحد الحلول هو إبعاد بعض القيادات التي تعوق مسيرة العمل، إضافة إلى معالجة الأساليب والسياسات الإدارية وطرق ممارستها، ويعتبر التغيير وسيلة للتطهير خاصة بعد وقوع المشاكل الإدارية ولكنه في نفس الوقت يعتبر التغيير وسيلة للتطوير الإداري المستمر، لذا لا بد أن تكون ثقافة التغيير إحدى القيم والمفاهيم الوظيفية لمواجهة تحديات المستقبل والتغلب عليها أو التكيف معها.

.....وأخيراً، يعتبر القضاء على هدر الثروات من أهم استراتيجيات الإدارة المرئية، وقد يكون من مظاهر الهدر عندما تكون المنظمة في خدمة الإدارة وليس العكس، كذلك أساليب المتابعة الإدارية بأسلوب التجسس أو أسلوب العنف الرقابي على الموظفين، والذي يتسبب في تعطيل العمل نتيجة للخوف الذي ينتابهم والشك والتردد والتباطؤ وتعقيد الأمور، وقد يكون الهدر في الوقت عند اتخاذ بعض القرارات الإدارية في عدة شهور مما يعرقل مصلحة المنظمة والعاملين فيها، لذا فإن النزول إلى مواقع العمل بصفة متكررة ومفاجئة سيقتضي على مسببات هدر الثروات ويقضي على بعض أشكال الفساد والنفاق الإداري،

### خامساً إدارة الأزمات :-

إن إدارة الأزمة تعني طريقة التغلب عليها والتحكم بضغطها ومساراتها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها و تحقيق أقصى المكاسب في أقصر زمن والحد من الخسائر لأدنى حد ممكن .

وهكذا فإن إحدى وظائف العلاقات العامة هي الحيلولة دون حدوث أزمات والتغلب عليها في حال حدوثها وهذا ما يسمى بـ إدارة الأزمات ، و لا يعدّ حدوث الأزمات شيئاً جديداً في حد ذاته، سواء أكان على مستوى الفرد أم على مستوى منظمة ما أم على مستوى الدولة ككل ولكن الشيء الجديد هو أن الباحثين بدؤوا يولون هذه القضية الاهتمام اللازم، لأنهم شعروا أنه بإمكانهم فعل شيء حيال الأزمات وتحليلها، كما أن علم إدارة الأزمات، بدأ يظهر نتيجة لأن التطور العلمي، والتكنولوجي قدم وسائل وأدوات للتعامل مع الأزمات وإدارتها وتحليلها ، العلاقات العامة تقوم بدور كبير وفعال عند حدوث الأزمة وخاصة أن النتائج غير المرغوب فيها للأزمات تتعكس على الأفراد بغض النظر عن نوع الأزمة ومستواها، والسبب في ذلك أن أبعاد الأزمة يمكن أن تكون اجتماعية أو اقتصادية أو بيئية أو حتى سياسية.

الاسباب المؤدية إلى نشوء الأزمات :-

## أولاً: الأسباب الإنسانية وتشمل:

- ١- سوء التقدير والاحترام.
- ٢- حب السيطرة والمركزية الشديدة.
- ٣- تعارض الاهداف والمصالح.

## ثانياً: الأسباب الإدارية وتشمل:

- ١- سياسات مالية مثل ارتفاع التكاليف وضعف قدرة الرقابة.
- ٢- عدم التخطيط الفعال.
- ٣- اتخاذ القرارات بشكل عشوائي.
- ٤- عدم وجود أنظمة حوافز ناجحة.
- ٥- عدم توفر الوصف الوظيفي الجيد للمهام والواجبات.

وعلى أية حال فان الازمة هي حالة انتقال من مرحلة الى اخرى يصاحبها نقص شديد في المعلومات وحالة من عدم التأكد، وهي مفتاح التطور والتغيير نحو الافضل او التقهقر والهلاك.

وعليه فلا بد من تنصيب برنامج او أكثر، يتم تشغيله في ظروف الطوارئ، اذا ما اراد القائمون على الواقع السياسي والاداري تفادي مصير التقهقر والهلاك على اقل تقدير، وبرنامج من هذا القبيل هو عبارة عن منهج يمثل تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة التي لا يمكن تجنبها واجراء التحضيرات اللازمة لها قبل وقوعها. وهو بمعنى اكثر دقة اشبه بمحاولة تجميع المعلومات اللازمة عن مسببات الازمة ومن ثم تحليلها واتخاذ القرار المناسب بشكل سريع وفاعل.

### \* خصائص الأزمات الإدارية ومواصفاتها :-

١. المفاجئة العنيفة والشديدة لدرجة انها تكون قادرة على شد الانتباه لجميع الأفراد والمنظمات.
٢. التشابك والتداخل في عناصرها وعواملها وأسبابها.
٣. عدم التأكد وعدم توفر المعلومات مما يسبب الاخطاء في اتخاذ القرارات وبالتالي تفاقم وتدهور الأوضاع.
٤. غالباً ما يصاحبها امراضاً سلوكية غير مستحبة كالقلق والتوتر وحالات عدم الانتباه واللامبالاة.
٥. وجود مجموعة من الضغوط المادية والنفسية والاجتماعية تشكل في مجموعها ضغطاً أزمياً على الجهاز الإداري.
٦. ظهور القوى المعارضة والمؤيدة (اصحاب المصالح) ما يفاقم، من شدة الازمة.

### \*مراحل الأزمة وإدارتها :-

#### تقسم مراحل الأزمة ومن ثم ادارتها الى:

- ١- مرحلة الصدمة :  
وهو ذلك الموقف الذي يتكون نتيجة الغموض ويؤدي الى الارباك والشعور بالحيرة وعدم التصديق لما يجري وهي مرحلة تتناسب عكسياً مع مدى معرفة وادراك الانسان.

#### ٢- مرحلة التراجع :

تحدث هذه المرحلة بعد حدوث الصدمة، وتبدأ بوادر الاضطراب والحيرة بالظهور بشكل متزايد ويصاحب ذلك اعراض منها زيادة حجم الاعمال التي لا جدوى منها (الاعمال الفوضوية).



### ٣- مرحلة الاعتراف:

وهنا تتجلى عقلانية التفكير - فيما بعد امتصاص- الصدمة حيث تبدأ عملية ادراك واسعة ومراجعة للازمة بغية تفكيكها.

### ٤- مرحلة التأقلم:

حيث يتم استخدام استراتيجيات معينة بالإضافة الى استخدام الموارد البشرية والمادية في المنظمة للتعامل والتخفيف من آثار الازمة. وما لم يتم التعامل بذكاء وحذر في هذه المرحلة فان الامور سوف تتجه الى بخط بياني نحو الكارثة. وقد اطلقت على هذه المرحلة تسميات اخرى من ابرزها، مرحلة الانذار المبكر او مرحلة اكتشاف اشارات الخطر، وهي بهذا المعنى اولى خطوات ادارة الازمة تليها مجموعة اساليب وقائية وسيناريوهات معينة تتابع احداث الازمة وتحدد لكل فرد في فريق الازمة، دوره بمنتهى الوضوح. وتهيئ وسائل عمل تحد من الاضرار وتمنعها من الانتشار.

والى هنا نكون قد وصلنا الى المرحلة التالية من مراحل ادارة الازمة الا وهي مرحلة استعادة النشاط وتشتمل على اعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الاجل سبق وان تم اختبارها بنجاح على ازمات مشابهة وعادة ما تكتنف هذه المرحلة، روح الحماس تقود الى تماسك الجماعة وتكاتفها، في مواجهة الخطر.

### \* اساليب حل الازمات والتعامل معها :-

هناك نوعان من اساليب حل الازمات الاول معروف متداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لانزال في معظمها، قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية:

#### اولا: الطرق التقليدية:

##### واهم هذه الطرق:

#### ١. انكار الازمة:

حيث تتم ممارسة تعميم اعلامي على الازمة وانكار حدوثها، واطهار صلابة الموقف وان الاحوال على احسن ما يرام وذلك لتدمير الازمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في ظل الانظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود اي خلل في كيانها الإداري. وفضل مثال لها انكار التعرض للوباء او اي مرض صحي وما الى ذلك.

#### ٢. كبت الازمة:

وتعني تأجيل ظهور الازمة ، وهونوع من التعامل المباشر مع الازمة بقصد تدميرها.

#### ٣. إخماد الازمة:

وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الازموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الانسانية.

#### ٤. بخس الازمة:

أي التقليل من شأن الازمة ( من تأثيرها ونتائجها ). وهنا يتم الاعتراف بوجود الازمة ولكن باعتبارها ازمة غير هامة.

#### ٥. تنفيس الازمة:

وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير الى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.

#### ٦. تفرغ الازمة:

وحسب هذه الطريقة يتم ايجاد مسارات بديلة ومتعددة امام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الازمة ليتحول الى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.

ويكون التفريغ على ثلاث مراحل:

أ. مرحلة الصدام: او مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة اللازمة لمعرفة مدى قوة الازمة ومدى تماسك القوى التي انشأتها.

ب. مرحلة وضع البدائل: وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الاهداف البديلة لكل اتجاه او فرقة انبثقت عن الصدام. وهذه العملية تشبه الى حد ما لعبة البليارد.

ج. مرحلة التفاوض مع اصحاب كل فرع او بديل: اي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكييف اصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع اصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا تريد من اصحاب الفرع الاخر وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لاجبارهم على قبول التفاوض؟،،

٨- عزل قوى الازمة :

يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للازمة وعزلها عن مسار الازمة وعن مؤيديها وذلك من اجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها او القضاء عليها.

**ثانياً: الطرق غير التقليدية :**

وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته واهم هذه الطرق ما يلي،:-

١- طريقة فرق العمل:

وهي من أكثر الطرق استخداماً في الوقت الحالي حيث يتطلب الامر وجود اكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل و تحديد التصرف المطلوب مع كل عامل.

وهذه الطرق إما أن تكون مؤقتة او تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتها لمواجهة الازمات واوقات الطوارئ،،.

٢- طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الازمات:

حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الازمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه اذا حصلت الازمة. وتستخدم هذه الطريقة غالباً في المنظمات الصناعية عند حدوث ازمة في المواد الخام او نقص في السيولة.

٣- طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الازمات:

وهي أكثر الطرق تأثيراً وتستخدم عندما تتعلق الازمة بالافراد او يكون محورها عنصر بشري. وتعني هذه الطريقة الافصاح عن الازمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

٤- طريقة الاحتواء:

أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الامثلة على ذلك الازمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الازمات،.

٥- طريقة تصعيد الازمة:

وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكنتل عند مرحلة تكوين الازمة فيعمد المتعامل مع الموقف، الى تصعيد الازمة لفك هذا التكتل و تقليل ضغط الازمة.

٦- طريقة تفريغ الازمة من مضمونها:

وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل ازمة مضمون معين قد يكون سياسيا واجتماعيا او دينيا او اقتصاديا او ثقافيا او اداريا وغيرها، ومهمة المدير هي افقاد الازمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الازموية ومن طرقها الشائعة هي:

أ- التحالفات المؤقتة

ب- الاعتراف الجزئي بالازمة ثم إنكارها.

ج- تزعم الضغط الازموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الاصلي.

٧- طريقة تفتيت الأزمات:

وهي الأفضل إذا كانت الازمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الازمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الازمة وتحديد اطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لاجزاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال ايجاد زعامات مفتعلة وابداء مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الازموية. وهكذا تتحول الازمة الكبرى الى ازمات صغيرة مفتتة.

٨- طريقة تدمير الازمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل:

وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الازمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) او الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل .

ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:

أ- ضرب الازمة بشدة من جوانبها الضعيفة.

ب- استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للازمة

ج- تصفية العناصر القاندة للازمة

د- ايجاد قادة جدد اكثر تفهما

٩- طريقة الوفرة الوهمية :

وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الازمة كما في حالات، فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الازمة ولو مؤقتا.

١٠- احتواء وتحويل مسار الازمة :

وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الازمة الى مسارات بديلة ويتم احتواء الازمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف باسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة افرزاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي الى التقليل من اخطارها.

اما اذا كانت الازمة ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ استخدام الأساليب التالية :

أ- اسلوب الخيارات الضاغطة. مثل التشدد وعدم الإذعان والتهديد المباشر.

ب- الخيارات التوفيقية: حيث يقوم احد الاطراف بابداء الرغبة في تخفيف الازمة ومحاولة ايجاد تسوية عادلة للاطراف.

ج- الخيارات التنسيقية: اي استخدام كلا الاسلوبين الاخيرين، اي التفاوض مع استخدام القوة.

....ختاما فان ما قدمناه يمكن ان يصلح دليلا يسلط الضوء الى حد ما على مفاصل الازمة بخاصة الادارية او السياسية منها ، الامر الذي يؤدي اذا ما تم التعاطي مع ابرز مفرداته ايجابيا من قبل صناع القرار الى وضع تصور اولي لحل الازمات التي تواجه الطاقم السياسي بين الحين والحين الاخر ، سيما وان سلسلة

الازمات في البلاد يبدو انها مرشحة للاتساع من حيث المدى والنوع مع الاخذ بنظر الاعتبار، ملفات لم تزل تنتظر الحسم السياسي وأخرى في طور التشكل او الاستفحال.

---

إجابة السؤال الثاني :-

عناصر ووظائف عملية الإدارة في القرن الـ ٢٠ :-

١. التخطيط :-

- وضع الأهداف والمعايير .
- رسم السياسات والإجراءات ( اللائحة).
- التنبؤات وإعداد الموازنات .
- وضع برامج عمل وجداول زمنية .

٢. التنظيم :-

- تصميم الهيكل التنظيمي .
- تحديد المسؤوليات .
- تحديد العلاقات .
- اختيار السلطة المسئولة .

٣. التوجيه :-

- الاتصال .
- القيادة .
- الدافعية والتحفيز .

٤. الرقابة :-

- وضع المعايير .
  - قياس الأداء .
  - تشخيص المشكلات وعلاجها ( التقييم ) .
- 

عناصر ووظائف عملية الإدارة في القرن الـ ٢١ :-

(١) التخطيط :-

- صياغة الرؤية والرسالة .
- وضع الأهداف ومعايير الأداء .
- تكوين إستراتيجية التميز التنافسي .
- تصميم نظم العمل الإلكترونية .

(٢) التنظيم :-

- تصميم الهياكل التنظيمية .
- تهيئة الموارد البشرية وتمكينها .

(٣) القيادة :-

- تشكيل قيم وقناعات المنظمة .
- القيادة وشحن الهمم .

(٤) الرقابة :-

- الرقابة المتوازنة .
  - الرقابة المالية .
-

تميزت وظائف الإدارة في القرن الـ ٢١ عنها في القرن الـ ٢٠ :-

بالاختزالية - وسرعة الأداء - النظر للمستقبل قبل الحاضر - البعد عن الروتين الوظيفي .

سنعرض ما يلي بعض المتغيرات والمستجدات العالمية :-

(١) التكنولوجيا المتقدمة في المعلومات والاتصالات :-

- تكنولوجيا المعلومات .
- تكنولوجيا الاتصالات .
- ارتفاع قيمة المعرفة كعامل هام من عوامل الإنتاج .

(٢) تحرير التجارة العالمية وضرورة التوجه العالمي :-

- جولات تحرير التجارة العالمية .
- تحرير تجارة الخدمات .
- ضرورة التوجه العالمي .
- طبيعة السوق العالمي .

(٣) المنافسة الشرسة المحلية والعالمية :-

- الإستراتيجيات الهجومية .
- الإستراتيجيات الدفاعية .
- انخفاض ربحية منظمات الأعمال .

(٤) إعادة هيكلة المنظمات ( بالتصغير أو بالاندماجات ) وإطلاق الطاقات البشرية :-

- حركة اندماجات عالمية .
- إطلاق الطاقات البشرية .

(٥) الغموض والمخاطر :-

- أسعار الصرف وأسعار الطاقة والمخاطر الأخرى .

أثر المتغيرات العالمية المعاصرة على مهمة الإدارة " MANAGEMENT MISSION " :-

- مهمة الإدارة " MANAGEMENT MISSION " :- الإدارة هي ذلك " العضو " في " المؤسسة " المسئول عن تحقيق النتائج ، وعلي ذلك فإن الإدارة ملتزمة أمام المجتمع بعدة التزامات أساسية في تحقيقها للنتائج :-



أولاً :- التزام باختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة :-

فالإدارة التي لا تحقق النتائج الموقعة منها إدارة غير فعالة ،

فالإدارة هي (تحقيق النتائج) ، والإدارة التي لا تستخدم الموارد المادية والبشرية في أقيم حالاتها فهي إدارة سيئة ، فهي لا تطبق نظرية تكلفة الفرص البديلة " OPPORTUNITY COST " .

ثانياً :- التزام باستخدام العناصر - التي تقرر استخدامها - أحسن استغلال :-

الكفاءة

EFFICIENCY

فالإدارة التي تستخدم العناصر استخداماً رديئاً إدارة غير كفئة INEFFICIENT فإن المطلوب

دائماً هو استخدام العناصر المادية والبشرية أحسن استخداماً أي بكفاءة EFFICIENCY وطبيعي يمتد الكفاءة بقسمة النتائج علي العناصر المستخدمة .

البعد الإنساني والأخلاقي

HUMANISM &  
ETHICS

ثالثاً :- التزام بالأخلاقيات وتحقيق إنسانية الإنسان :-

يجب ألا ينظر إلي الإنسان علي أنه سلعة تباع وتشترى أو علي أنه ترس صغير في آله كبير

وإنما ينظر للإنسان علي أنه إنسان ، فإذا لم يشعر الإنسان برضا في عمله فإنه لن يكون إيجابياً ولن والمطلوب هنا هو ليس جعل الأفراد سعداء ولكن جعلهم إيجابيين منتجين يشعرون بذاتهم وبأهميتهم بحيث يؤخذ في الحسبان اختلافاتهم الفردية واحتياجاتهم ومستويات إشباعهم .

رابعاً :- التزام بتحقيق توازن بين متطلبات الأجل القصير والأجل الطويل :-

بعد زمني - توازن الحاضر  
مع المستقبل .

TIME

إن الإدارة التي تحقق نتائج مذهلة في الوقت الحاضر علي حساب المستقبل ليست فقط

إدارة سيئة وإنما إدارة غير أخلاقية ، فالمطلوب دائماً هو إحداث توازن بين الأجل القصير وال

ت

سمات عناصر الإدارة في القرن الـ ٢١	سمات عناصر الإدارة في القرن الـ ٢٠	م ع ي ر ال ت ن ظ م
<b>التنظيم المدمج والصلاحيات قرب التنفيذ</b>		
- إن الهيكل التنظيمي لابد أن يكون مدمجاً أي مفرطاً وذلك بالإقلال من المستويات الإدارية .	- نجد الهياكل التنظيمية مذبذبة تتعدد فيها المستويات الإدارية والإشرافية .	م ع ي ر ال ت ن ظ م
- هيكل يقل فيه عدد الموظفين الداعمين ويزيد فيه عدد الموظفين المنتجين للربح ، هيكل تنظيمي ينقل الصلاحيات قرب التنفيذ .	- غالباً ما تتركز فيها السلطات في الإدارة العليا، كما أن الطاقات البشرية غير ماهرة في مجموعها.	
<b>تقوية الموارد البشرية</b>		
- لابد من توافر مهارة الموارد البشرية بالانتقاء والتدريب والتطوير والتحفيز .	- معظم الطاقات البشرية غير ماهرة وإن توفرت فيها المهرة فإنهم ينتظرون أقرب فرصة للخروج .	

## إجابة السؤال الثالث :-

إن التخطيط لمشروع إنشاء كلية للتربية الرياضية لا تختلف أسسه العلمية عن تخطيط مشروع آخر وإن كانت التساؤلات هي التي سوف تختلف ، وفيما يلي سنتعرض لأهم التساؤلات التي يثيرها التخطيط لإنشاء كلية :-

- ما هو الهدف من إنشاء الكلية؟
- ما هي الفوائد التي تعود على المجتمع من إنشائها؟
- ما هي الأعداد المتوقع التحاقها بها؟
- ما هو الموقع المناسب لإنشائها.
- من سيكون المسئول عن تنفيذ المشروع؟
- ما هي المدة التقديرية لعملية الإنشاء؟
- ما هي التكاليف التقديرية لعملية الإنشاء؟
- من سيكون المسئول عن الإشراف؟
- ما هي المشكلات المتوقعة؟
- ما هي البدائل لحل المشكلات؟
- كيف سيتم تقويم مراحل تنفيذ المشروع؟

---

بعد إجراء الدراسات والتنبؤات التي تفيد تلك التساؤلات السابقة وبعد اتخاذ القرار بإنشاء الكلية فإن التخطيط يسير في المراحل التالية :-

- أولاً :- تحديد أهداف إنشاء الكلية .
- ثانياً :- رسم السياسات والإجراءات .
- ثالثاً :- التنبؤ وإعداد الموازنات .
- رابعاً :- وضع برامج العمل والجداول الزمنية .