



HALAL GLOBAL TRAINING CENTER

أسس ومبادئ الإدارة



المقدمة

يرتبط مصطلح التنظيم بمفهوم الإدارة بشكل كبير بحيث تعبر الإدارة عن عملية التنظيم والتخطيط والتي تشمل وضع خطط للوصول إلى الأهداف المرجو منها وذلك عن طريق تسخير جميع الموارد المتاحة مثل المالية والبشرية وغيرها، كما تقوم عملية الإدارة بحفظ المعلومات والتجارب وذلك للاستفادة منها في عمليات إدارية أخرى، وتتواجد الإدارة في الكثير من الأعمال بغض النظر عن بساطتها في لا تقتصر فقط على المدراء والمشرفين.



اليوم التدريبي الأول الجلسة الأولى

الوحدة التدريبية الأولى

المفاهيم الأساسية للإدارة

تعريف الإدارة وأهميتها

الإدارة

تُعَدُّ الإدارة (بالإنجليزية: Management) عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات على اختلافها، أو حتى فشلها، سواء كانت منظمات اقتصادية، أو تعليمية، أو غيرها، كما أنها تؤدي إلى تقدّم المجتمع، أو تخلفه، وهي تُشكّل مفتاحاً للتقدّم على مستوى الدُّول أيضاً؛ فهي مُحركٌ للتنمية التي لا يمكن أن تتحقّق بدونها حتى لو كانت العناصر الأخرى جميعها متوفرة،



تعريف الإدارة وأهميتها

علماً بأنّ هذه الإدارة لا بُدّ من أن تكون إدارة فاعلة، تتّخذ من الوسائل العلميّة المُستخدمة في اتّخاذ القرارات، وأداء الوظائف الإداريّة المتعدّدة سبيلاً لها، حيث إنّها تسعى بذلك إلى تحقيق التكيّف مع شتّى الظروف التي تحيط بها، إضافة إلى التطوُّر، والإبداع، وللإدارة المقدرة على تحريك المنظّمة بكُفء وبما يُحقّق الأهداف التي تسعى إليها؛ ولهذا تتمثّل مهمّتها الرئيسيّة في أن تتمكّن المنظّمة بعناصرها كلّها من تحقيق مستوى عالٍ من الإنجاز، وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشريّة، والماديّة المُتوفّرة.



تعريف الإدارة وأهميتها

وصف () (Wehrich & Koontz) الإدارة بأنّها: "العملية الخاصة بتصميم، وصيانة بيئة مُعيّنة يعمل فيها الأفراد معاً -كفريق- بكفاءة؛ وذلك لإنجاز أهداف مُختارة". يرى () (Holt) أنّ الإدارة هي: "العملية المُتعلّقة بالتخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة لكلّ من الموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلومات في بيئة تنظيمية مُعيّنة". يعرفها () (Taylor) على أنّها: "تحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثمّ التأكد من أنّهم يؤدّون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق، وأقلّ التكاليف".



تعريف الإدارة وأهميتها

أهمية الإدارة

للإدارة أهمية بالغة تتمثل بالعديد من النقاط التي من أهمها:
المساعدة على تحقيق أهداف المنظمة: بحيث يتم تنظيم، وتنسيق، وتوجيه الموارد؛
بهدف تحقيق أهداف المنظمة، دون إهدار للجهد، والوقت، والمال.
استغلال الموارد على النحو الأمثل: بحيث تتم الاستفادة من المختصين، والخبراء،
واستغلال مهاراتهم بشكل صحيح، بالإضافة إلى استخدام الموارد المادية، والبشرية
على النحو الأفضل،



هل الإدارة علم أم فن

الإدارة علم :-

يعني أنها تعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها اذ ان الإدارة علم له أصوله وقواعده ونظرياته ويمكن تطبيق المنهج العلمي في دراسته والتحقق منه حيث يمتاز المنهج العلمي بمميزات.



هل الإدارة علم أم فن

المرونة

امكانيه التنبؤ بالنتائج

ويزيد في الناحية العلمية أن هناك جوانب مادية للإدارة يمكن دراستها وإخضاعها للتجارب تماما كما تخضع المواد في المختبرات العلمية للتجارب, كما قامت مدارس إدارية على تطبيق المنهج الرياضي والإحصائي في دراسة المشكلات الإدارية وهذا يعمق الجانب العلمي في الإدارة.



هل الإدارة علم أم فن

الإدارة فن :-

للإدارة جانب فني فلسفي, فهي تتعامل مع الإنسان والمجتمع وهي تتعامل مع جوانب غير مادية في الإنسان والمجتمع كما أنها تواجه مواقف كثيرة تحتاج فيها إلى الخبرة والحكم الشخصي والإبداع والمناورة واستنباط العلاقات, وهذا ما يجعل فيها لمسة فنية وضرباً فلسفياً لا يمكن لمدير ناجح الاستغناء عنها, وتؤثر الثقافة السائدة في المجتمع تأثيراً قوياً في هذا الجانب من الإدارة.



مجالات الإدارة.

مستويات الإدارة: (1) الإدارة العليا. (2) الإدارة الوسطى «التنفيذية». (3) الإدارة الدنيا «المباشرة».

ترتبط الإدارة بجميع الأنشطة الحياتية والمجتمعية، وفي الواقع يمكن تصنيف الإدارة على أساس الهدف من النشاط (اجتماعي خدمي - مادي إنتاجي) فتصبح الإدارة بذلك نوعين:

1- إدارة الأنشطة ذات الهدف الخدمي الاجتماعي (إدارة القطاع الحكومي أو الإدارة العامة)،

2- إدارة الأنشطة ذات الهدف المادي الإنتاجي (إدارة القطاع الخاص وإدارة الأعمال الإنتاجية).



مجالات الإدارة.

الإدارة الوظيفية

الإدارة الوظيفية هي النوع الأكثر شيوعاً من الإدارة التنظيمية. ويتم تصنيف المؤسسة حسب مجالات التخصص داخل المجالات الوظيفية المختلفة (على سبيل المثال، المالية والتسويق والهندسة). والبعض يشير إلى المجال الوظيفي باسم «صومعة (بالإنجليزية: Silo)» وإلى جانب رؤساء منتجات و/أو الوحدات الجغرافية للشركة فإن الإدارة العليا عادة ما تتألف من العديد من المديرين الوظيفيين مثل المدير المالي ومدير العمليات ومدير الإستراتيجية. والاتصال يحدث بشكل عام داخل القسم الواحد.



مجالات الإدارة.

صندوق الشكاوى

شكوى الزبون الذي يفتقر جودة المنتج الذي اشتراه أو يفتقر مساعدة المنتج على إصلاح إنتاج رديء، فيقوم بتقديم شكواه كتابيا إلى الإدارة العليا للمؤسسة أو الشركة. يقوم به قسم خاص في الشركة يسمى إدارة علاقات الزبائن يهتم برضاء عملاء الشركة بغرض النمو للشركة وتحقيق الربح ومنافسة منافسيها.



إستراحة تدريبية





اليوم التدريبي الأول الجلسة الثانية

الوحدة التدريبية الثانية

الوظائف الإدارية

مشروعات الأعمال

- أولاً : التقسيم حسب طبيعة النشاط :
- المشروعات الاستخراجية : مثل التنقيب عن المعادن و البترول و مصائد الأسماك .
 - الصناعات التحويلية : مثل صناعة السيارات و المواد الغذائية و منتجات البترول و المشروبات .
 - المشروعات الإنشائية : مثل التشييد و البناء .
 - المشروعات التجارية : مثل مشروعات تجارة الجملة و التجزئة و الاستيراد .
 - مشروعات الخدمات : مثل البنوك و شركات الاستثمار و شركات التأمين و النقل و المواصلات .



مشروعات الأعمال

ثانيا : التقسيم على حسب وظائف المشروع :

الوظيفة المالية : و تعتبر هذه الوظيفة من أهم الأنشطة التي تؤدي في أي مشروع متكامل , فكل مشروع يحتاج للأموال حتى يمكنه القيام بنشاطه .

وظيفة التسويق : و تعتبر هذه الوظيفة من النشاطات الأساسية في المشروع و على أساس هذه الوظيفة يتم أداء الوظائف الأخرى كوظيفة الإنتاج و التمويل , و الأنشطة التي تقوم بها وظيفة التسويق هي : دراسة السوق – تخطيط المنتجات – التسعير – التوزيع – التوزيع المادي – الترويج .



مشروعات الأعمال

ثالثا : التقسيم حسب أشكال الملكية القانونية :
و هناك 3 أشكال قانونية رئيسية للمشروعات و الأعمال هي :
المشروعات الفردية : هي التي يمتلكها و يديرها شخص واحد فقط هو مالك
المشروع و المدير المالي في نفس الوقت .
شركة التضامن : هي التي يمتلكها شخصان أو اكثر يشتركون في إدارة المشروع
بقصد تحقيق الربح .
الشركات المساهمة : و هي تتمتع بشخصية معنوية مستقلة عن شخصية مالكيها
الذين يساهمون في رأس مالها أي أنها وحدة قانونية قائمة بذاتها تمارس عملها باسم
الشركة .



مشروعات الأعمال

و يمكن النظر للإدارة على أنها تتكون من العناصر الرئيسية التالية :

فرد أو مجموعة من الأفراد يتميزون بقدرات و خبرات خاصة ، ومن أجل أن يكون المدير فعالا فلا بد من أن تتوافر فيه بعض المقومات الرئيسية منها :

المهارة الفكرية : و هي القدرة على التصور الدقيق للمواقف و تشخيص المشكلات و استخدام الأساليب الإدارية المناسبة و كيفية تطبيقها في مواقعها السليمة .

المهارة الفنية : و هي القدرة على أداء نشاط معين في مجال التخصص المرتبط بطبيعة العمل .



الوظائف الإدارية

يمارس مديرو منظمات الأعمال عددا من الوظائف الإدارية المختلفة ، و تتمثل تلك الوظائف الإدارية في الواجبات المطلوب تنفيذها في كل منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها لتحقيق العوائد المطلوبة .
قد حاول علماء الإدارة منذ فترة الإجابة على تساؤل حول ما هي الوظائف الإدارية الأساسية ؟

هنري فايول أشار إلى خمس وظائف أساسية هي التخطيط ،التنظيم ،إصدار الأوامر ،التنسيق و الرقابة .(يقول فايول هي الوظائف الأكثر ضرورة و هي ذات صلاحية عامة لكافة منظمات الأعمال) .



الوظائف الإدارية

وظائف الإدارة .

أما الآن فقد استقرت معظم كتابات الفكر الإداري على أربع وظائف أساسية للإدارة هي : التخطيط ، التنظيم ، القيادة و الرقابة .
هذه الوظائف لها صفة العمومية حيث أنها قابلة للتطبيق على مختلف مستويات الإدارة مع اختلاف الأهمية المعطاة لكل وظيفة حسب المستوى الإداري .



الوظائف الإدارية

1- التخطيط:

كما ذكرنا سابقا يعتبر التخطيط أحد الوظائف الأساسية للإدارة و سنتطرق إليه بمزيد من التفصيل فيما يلي:

1-1- تعريف التخطيط:

يشار إلى التخطيط باعتباره الوظيفة الأولية للإدارة، و يقصد بالتخطيط: العمليات المتتابعة المتعلقة بوضع أهداف المنظمة و تحديد أساليب تحقيقها. كما يعرف على أنه وضع الأهداف التنظيمية و وضع الإستراتيجيات التي تكفل تحقيق تلك الأهداف، و تطوير هرمية شاملة من الخطط لتنسيق و تكامل الأنشطة.



الوظائف الإدارية

2-1- آليات العمليات التخطيطية :

تتم العمليات التخطيطية من خلال آلية تتضمن مجموعة من الخطوات تحوي بداخلها عددا من الأنشطة التخطيطية :

1- التحليل الموقفي

2- تنمية بدائل الأهداف و الخطط



الوظائف الإدارية

2- التنظيم :

يرتبط التنظيم بالجهد الجماعي ،فأي نشاط جماعي يقوم به شخصان أو أكثر لتحقيق هدف مشترك ، لا بد و أن يتوفر له شرط أساسي وهو أن تعمل الجماعة كوحدة واحدة أي كفرد واحد و لن يأتي هذا إلا عن طريق التنظيم .

1-2- تعريفه :

عرفه البعض على أنه " الشكل الذي تتعاون فيه جهود الجماعة لتحقيق هدف " كما عرف على أنه " عملية ترتيب و توزيع الموظفين بطريقة تؤدي إلى سرعة تحقيق الأهداف و ذلك من خلال توزيع السلطات و المهام و المسؤوليات . "



الوظائف الإدارية

- 2-2- أنشطة وظيفة التنظيم في المنظمات و أغراضها :
- وضع المهام الرسمية المطلوب تحقيقها ؛
- تجميع تلك المهام داخل الوحدات التنظيمية؛
- تخصيص الموارد المختلفة لكل قسم من أقسام المنظمة ؛
- تقسيم العمل إلى وظائف محددة على العاملين بالمنظمة ؛
- تخصيص السلطة اللازمة لقيام كل فرد بأداء مهامه وظيفته ؛





اليوم التدريبي الثاني الجلسة الأولى

الوحدة التدريبية الثالثة

تطور الفكر الإداري

المدرسة الكلاسيكية التقليدية الإدارية

المدرسة التقليدية للإدارة Classical School Of Management أو المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، وهي واحدة من أقدم مدارس الإدارة والتي تُعتبر الأساس لنظريات الإدارة الحديثة، وقد تطورت خلال الثورة الصناعية عندما بدأت بعض المشاكل الجديدة المتعلقة بأنظمة المصانع بالظهور، كعدم قدرة المدراء على تحديد الطريقة المناسبة لتدريب العمّال، وعدم القدرة على التعامل مع حالات زيادة عدم الرضى عن العمل السائدة بينهم، مما دفع الإدارة إلى محاولة إيجاد بعض الحلول وتجربتها في محاولة لحل تلك المشاكل.



المدرسة الكلاسيكية التقليدية الإدارية

خصائص المدرسة التقليدية للإدارية

ونتيجةً لذلك، تطورت نظرية الإدارة الكلاسيكية من الجهود المبذولة للعثور على أفضل طريقة لأداء المهام وإدارتها. ومن خصائصها:

- التركيز على الانتاجية، أنها حاولت إيجاد طرق تزيد من إنتاجية العمال.
- التركيز على الحوافز المالية، افترضت أن الموظفين لديهم احتياجات اقتصادية قوية يُمكن تلبيتها من خلال الحوافز المالية.
- التركيز على الهيكل الرسمي للوظائف وجداول العمل لتلبية الاحتياجات الفردية والتنظيمية.



المدرسة الكلاسيكية التقليدية الإدارية

النظريات الإدارية ذات الصلة
قد تطورت ثلاث مدارس أو نظريات إدارية رئيسية من المدرسة التقليدية للإدارة
وهي:

نظرية تايلور للإدارة العلمية (Taylor's Scientific Management Theory):
والتي تحدد أفضل طريقة للقيام بسلسلة من الأعمال.

نظرية التنظيم الإداري التقليدي لفايول (Fayol's Classical Organization Theory):
والتي تؤكد على تنظيم العملية الإدارية وتدفق
المعلومات داخل المنظمة.



المدرسة الكلاسيكية التقليدية الإدارية

المساهمين الرئيسيين في المدرسة التقليدية للإدارة
فريدريك تايلور (Frederick Taylor) والمعروف بأبو الإدارة العلمية، إذ يعتقد
أنه يجب على المنظمات أن تدرس المهام وأن تضع إجراءات دقيقة لضمان سير
العمل بالشكل الصحيح وتحسين إنتاجيته وجودته. وقد بدأ تايلور العمل في سن
الثامنة عشر كميكانيكي متدرب، ثم انضم لاحقًا إلى شركة ميدفال ستيل
(Midvale Steel) كعامل وأصبح كبير المهندسين فيها خلال ثماني سنوات،
وخلال فترة عمله في المصنع قام تايلور بأداء تجارب شاملة على إنتاجية العمال
وسمى هذا التجارب بنظام المهام



المدرسة الكلاسيكية التقليدية الإدارية

هنري جانت (Henry Gantt) وهو من قام بتطوير مخطط جانت، وهو عبارة عن رسم بياني يقيس العمل المخطط له في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، وذلك استناداً إلى الوقت بدلاً من الكمية أو الحجم أو الوزن.

هنري فايول (Henri Fayol) وهو من وضع أساسيات ومبادئ التنظيم الإداري، وقد كانت أبرز هذه المبادئ:

تقسيم العمل: إذ وضح فايول أن تقسيم العمل والتخصص يُنتج عملاً أكثر وأفضل وبنفس الجهد المبذول.

السلطة والمسؤولية: السلطة هي الحق في إعطاء الأوامر والقدرة على الطاعة المطلقة لمن بيده تلك السلطة، والجدير بالذكر أن السلطة هي من تخلق المسؤولية

في العمل.



مدرسة العلاقات الإنسانية

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية سنة 1930م " كرد فعل للنظريات الكلاسيكية الثلاث، وهي البيروقراطية والإدارة العلمية والتقسيم الإداري، والتي افترضت أن الحوافز المادية هي ما يهم العاملين وبالتالي إهمالها العوامل الاجتماعية والإنسانية، وهذا النوع من الفكر الإداري -التقليدي -ساد خلال مرحلة من مراحل تطور علاقات العمل، كان يسيطر عليها الفكر التنظيمي العلمي الذي يهتم بترشيد الأساليب والطرق والهيكل التنظيمي أكثر مما يهتم بالعنصر البشري.



مدرسة العلاقات الإنسانية

- ومن الاعتبارات التي ساعدت على ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية:
- 1- الحركة النقابية وتزايد قوتها مما أدى إلى ظهور مشكلات جديدة في العمل، ومن ثم رأى الإداريون أن قوة الحركة النقابية كانت نتيجة لفشلهم في توفير مناخ مناسب من العلاقات الإنسانية وحاولوا العمل على تصحيح هذا الوضع
 - 2- زيادة ثقافة العمال مما جعلهم يدركون مشكلات العمل، ويطالبون بقيادة إدارية أفضل، ويستجيبون للطرق المستخدمة في العلاقات الإنسانية مثل المشاركة في اتخاذ القرارات.



مدرسة العلاقات الإنسانية

المطلب الثاني مفهوم المدرسة

هي مجموعة من علماء الإدارة ، يرون بان الإدارة العلمية والسليمة هي إدارة تهتم بخلق علاقات إنسانية جيدة وحالة رضا عالية بين العاملين ، والسبب في ذلك هو أن الرضا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ، وهم يعرفون الإدارة بكونها الأعمال التي يقوم بها من هو مدير ويتركز اهتمامهم على المشرف والإدارة الدنيا.



مدرسة العلاقات الإنسانية

تعريف مدرسة العلاقات الإنسانية : يطلق لفظ العلاقات الإنسانية على ذلك التدخل الموجود بين الأفراد ولقد عرف العديد من المفكرين هذا اللفظ ، ومن أهم هذه التعاريف نجد :

تعريف سكوت () : (scott) إن العلاقات الإنسانية تشير إلى عمليات تحفيز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى التوازن في الأهداف يعطي المزيد من الإرضاء الإنساني ، أي أن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى ارتفاع الافتتاحية وزيادة الفاعلية.



مدرسة العلاقات الإنسانية

- ومن اهم العوامل التي ساعدت في ظهور العلاقات الإنسانية نجد:
- تزايد إحساس أصحاب الأعمال بمسئوليتهم الإجتماعية تجاه العاملين ، وهو ما حفزهم إلى دراسة احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية .
 - ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للعاملين مما جعلهم يطالبون بحقوقهم النفسية والاجتماعية .
 - ظهور النقابات العمالية وممارستها لضغوط على اصحاب الاعمال .



إستراحة تدريبية





اليوم التدريبي الثاني الجلسة الثانية

الوحدة التدريبية الرابعة

المدارس الإدارية

المدرسة المعاصرة في الإدارة

تمثل المرحلة الراهنة من تطور الإدارة مزيجاً تراكمياً من الأفكار والمبادئ التي طرحتها مدارس الإدارة السابقة. فلا تزال أفكار المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) المتمثلة في العقلانية والتأكيد على الجانب الاقتصادي ومبادئ العمل كما نادت به النظرية البيروقراطية ومدرسة الإدارة العلمية ماثلاً إلى هذا اليوم في كثير من ممارساتنا الإدارية في المنظمات الحديثة. من ناحية أخرى نجد أن فكرة الاهتمام بالإنسان والأخذ في الاعتبار احتياجاته ومشاعره في العمل كما نادت بذلك مدرسة العلاقات الإنسانية تجد مكانتها وتطبيقاتها في الممارسات الإدارية على نطاق واسع.



المدرسة المعاصرة في الإدارة

إلى جانب ذلك نجد أن فكرة التأكيد على مهنية الإدارة من خلال التركيز على الجانب العلمي من الممارسة الإدارية أكثر من التركيز على الجانب النظري، كما نادت بذلك المدرسة التجريبية، يحظى بكثير من الاهتمام والقبول لدى كثير من المنظرين والممارسين في مجال الإدارة. وكما هو الحال بالنسبة لمفاهيم المدارس السابقة الثلاثة فإن المفاهيم الإدارية التي حملتها لنا مدرسة النظم الاجتماعية وبخاصة فيما يتصل بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف متعددة والنظر إليها باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتأثر بالبيئة الخارجية من حولها لا تزال محل تقدير واهتمام من الباحثين والممارسين الإداريين.



المدرسة المعاصرة في الإدارة

على أنه ومع الإقرار بأهمية الأفكار التي تركتها لنا مدارس الإدارة السابقة إلا أنه يمكن القول بأن تطور المنظمات الإدارية الحديثة والتعقيد الذي تشهده الإدارة نتيجة للتنافس المحلي والعالمي الشديد على السلع والخدمات قد حفز كثيراً من الباحثين الإداريين إلى طرح عدد من النظريات والمداخل الجديدة في الإدارة.



المدرسة المعاصرة في الإدارة

النموذج الياباني في الإدارة:

يركز النموذج الياباني في الإدارة على جوانب من ممارسة الإدارة في اليابان والتي يمكن تطبيقها في مجتمعات أخرى خارج اليابان. لقد كان رائد هذا النموذج ويليام أوشي William Ouchi الذي قدم لنا نظرية (Z) - سنتطرق لها بالتفصيل في فصل الدافعية- التي يهدف من ورائها إلى استفادة الصناعة الأمريكية من التجارب اليابانية الإدارية الصناعية، مع الاحتفاظ بالقيم الأمريكية.



المدرسة المعاصرة في الإدارة

نظرية الثقافة التنظيمية:

ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة في نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات من القرن العشرين الميلادي. لقد حاول الكاتب شاين (1985)

Schein باعتباره من رواد هذه النظرية أن يقدم لنا مفهوم الثقافة التنظيمية بصورة محددة ودقيقة، وذلك من خلال الإشارة إلى أن جوهر الثقافة يكمن في طبيعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين أعضاء منظمة ما.



المدرسة المعاصرة في الإدارة

إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management من المفاهيم الحديثة في الإدارة ليس في القطاع الخاص فقط بل والقطاع الحكومي على حد سواء. ويعد إدوارد ديمينج Deming Edwards من أبرز رواد هذا المفهوم وأهم منظرية. ولقد بدأ هذا المفهوم في اليابان بعد خروجها من الحرب العالمية الثانية (1939-1945)، وأرادت أن تعيد بناء البلاد وتحسين صورتها بعد الهزيمة العسكرية، ودخول الأسواق العالمية.



المدرسة المعاصرة في الإدارة

وبعد أن طبقت الشركات اليابانية مبادئ ديمينج على مدار سنوات عديدة تحسنت الجودة الإنتاجية والتنافسية اليابانية بصورة مذهلة. وانهالت المكافآت والجوائز والاستحقاقات التي نالها ديمينج في اليابان. وبعد ذلك انتشرت أفكار ديمينج في الولايات المتحدة وبقية أرجاء العالم.



المدرسة المعاصرة في الإدارة

ولقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة محور الاهتمام في مجال الإدارة الحديثة بل يمكن القول: بأن إدارة الجودة الكلية تحظى اليوم باهتمام كبير في جميع أنحاء العالم بما فيه العالم العربي، حيث أوجدت كثير من المنظمات العربية لها وحدات إدارية خاصة بالجودة في هيكلها التنظيمي، كما أوجدت برامج تدريبية خاصة بنشر هذا المفهوم.



المدرسة المعاصرة في الإدارة

هندسة الإدارة (الهندرة):

ظهر مفهوم إعادة هندسة الإدارة (إعادة هندسة الأعمال)، Business Reengineering وكما يحلو لبعضهم تسميته «إعادة هندسة نظم المعلومات» أو «الهندرة»، في عام 1990م على يد مايكل هامر M. Hammer في مقالته التي نشرت في دورية هارفرد بزنس ريفيو ثم انتشر هذا المفهوم بصورة سريعة في الأوساط الأكاديمية وفي قطاع الأعمال، باعتباره اتجاهاً جديداً في علم الإدارة يمكن أن يؤدي إلى تغييرات جذرية في أداء المؤسسات لتتناسب مع متطلبات هذا العصر.





اليوم التدريبي الثالث الجلسة الأولى

الوحدة التدريبية الخامسة

التخطيط والتنظيم الإداري

مفهوم التخطيط وأهميته

التخطيط الاستراتيجي، لا بديل للإنسان عن رسالة يؤديها فيؤمن بها ويعمل من أجلها، ورؤية يرى ويتحرك من خلالها، وأهداف محددة يسعى ويسخر حياته من أجل تحقيقها.

فعلى كل إنسان أن يحدد رسالته في الحياة، ويبني رؤيته التي ستسير طريقه. ويضع أهداف تجذبه إليها حتى كلما اقترب من تحقيقها زاد شوقه لرؤية اكتمالها وجني ثمارها ليراها واقعا ملموسا وكيانا شامخا.



مفهوم التخطيط وأهميته

مفهوم و تعريف التخطيط:

تعريف التخطيط هو عملية الموازنة بين الموارد والاحتياجات واختيار أفضل مسار وطريق من بين المسارات البديلة. ووضع ذلك في شكل خطة وميزانية لتحقيق أهداف محددة في المستقبل. بمعنى أن التخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي بإعداد خطة العمل.



مفهوم التخطيط وأهميته

تعريف آخر للتخطيط

ويعرف محمود عمر محمود التخطيط بأنه نشاط إنساني واعي يستند إلى توظيف المنطق العلمي في التفكير والتدبير لتحديد أهداف معينة وتعيين وسائل تحقيقها. وعبر مفهوم وتعريف التخطيط يجب أن يجيب الإنسان على عدة أسئلة:
أين أنا الآن؟ (الوضع الحالي).
ماذا أريد؟ (الهدف).



مفهوم التخطيط وأهميته

لذلك على الإنسان أن يحدد ثلاثة نقاط أساسية:
1- وضعه الحالي.

2- المكان الذي يريد أن يصل إليه والهدف الذي يطمح في تحقيقه.

3- الطريقة الموصلة للمكان والهدف الذي يطمح إلى تحقيقه وكلما كانت هذه
الطريقة ناجحة وجيدة كانت الخطة جيدة وفعالة.



مفهوم التخطيط وأهميته

اهمية التخطيط:

إن وجود الكم الهائل من الفرص المتاحة ومقابلها وجود عدد أكبر من التحديات مع اقتران ذلك بسرعة التغيير والتطوير في العالم. لهي من أهم الأسباب التي جعلت التخطيط محوريًا وضروريًا للحصول على نصيب الأسد من هذه الفرص المتاحة وتفادي العقبات. بالإضافة إلى توفير الوقت والجهد حتى يلحق الإنسان بركب التغيير والتطوير ويسبقه مع تحقيق أقصى درجات المنافسة والتميز.



مزايا وفوائد التخطيط

فوائد التخطيط عديدة، وسنذكر بعضها في السطور القادمة:

1. التنبؤ بالمشكلات ووضع الحلول لها

التنبؤ بالمشكلات التي قد تصادف عملية التنفيذ ووضع الحلول لها من أهم فوائد التخطيط، ففي حالة بدء التنفيذ بدون تخطيط سوف تتعطل عملية التنفيذ للبحث عن حلول، فمثلاً إذا بدأ تشغيل الآلة بدون التخطيط، وبدون التفكير في المشكلات التي قد تصادف تشغيل الآلة، فقد يحدث أن تتعطل الآلة بسبب الحاجة إلى قطع غيار



مزايا وفوائد التخطيط

2. تحديد الأهداف والمهام

ومن فوائد التخطيط أيضاً هي تحديد الأهداف والمهام اللازم القيام بها لتحقيق الأهداف، فمن المعروف عند تحديد الأهداف بدقة وبناء على دراسة متأنية للظروف والإمكانيات المتاحة للمنشأة، ستصبح الأهداف أهدافاً واقعية Realistic يمكن تحقيقها،



مزاياء وفوائد التخطيط

3. تقييم البدائل واختيار البديل الأمثل

تقييم البدائل واختيار البديل الأمثل من أهم وأشهر فوائد التخطيط، فلما كانت هناك بدائل **Alternatives** عديدة دائماً لتحقيق الأهداف، فإن التخطيط يساعد على تقييم البدائل واختيار البديل الأمثل،



مزايا وفوائد التخطيط

4. تحديد المطلوب والمتوقع

من فوائد التخطيط أيضاً هي تحديد المطلوب والمتوقع من كل فرد وقسم داخل المنشأة، فالتخطيط يحدد لكل قسم بل لكل فرد داخل المنظمة ما هو مطلوب منه؟، وماذا تتوقع الإدارة منه؟، وما هي الأعمال التي يجب عليه أن ينجزها؟، وبالتالي لا يترك الحرية للقسم أو للفرد القيام بأعمال كما يراها أو كما يدركها Perceive،



أنواع التخطيط وعناصره، معوقاته

أقسام التخطيط

هذه هي أقسام التخطيط الأربعة التي ينقسم إليها التخطيط بشكل عام:

1- التخطيط الاستراتيجي

يأتي التخطيط الاستراتيجي في مقدمة أنواع التخطيط، وذلك لأن قيمته بالنسبة للشركات كبيرة، فهو يوضّح الأسباب الحقيقية لوجود الشركة، وما هي الصورة الكبيرة التي تحاول الوصول إليها.



أنواع التخطيط وعناصره، معوقاته

يشمل التخطيط الاستراتيجي وضع النقاط التالية:

الرؤية: تعبّر الرؤية عن الصورة النهائية، أو الحلم الذي تطمح الشركة إلى تحقيقه في المستقبل. مثلاً ترغب في أن تصبح الشركة الرائدة في مجالها.

الرسالة: تستخدم رسالة الشركة لوصف ما ستقوم به الشركة من أجل تحقيق رؤيتها على أرض الواقع، وذلك لضمان أن تكون التحركات جميعها منظمة معتمدة على أساس ومرجعية قوية.



أنواع التخطيط و عناصره، معوقاته

2- التخطيط التكتيكي

يمكن تعريف التخطيط التكتيكي على أنه التنفيذ الفعلي للتخطيط الاستراتيجي، من خلال تحويل الأهداف بعيدة المدى الموجودة ضمن الخطة الاستراتيجية، لتصبح قابلة للتنفيذ على هيئة أهداف قريبة المدى.

لذا، يأتي التخطيط التكتيكي بعد التخطيط الاستراتيجي في أنواع التخطيط.



أنواع التخطيط و عناصره، معوقاته

3- التخطيط العملي

يأتي النوع الثالث من أنواع التخطيط متمثلاً في الخطط التشغيلية، التي تعني بكيفية حدوث الأشياء وطريقة إنجاز المهام.

بالتالي يتعلق التخطيط العملي بالعمليات اليومية داخل الشركة، والطريقة المثالية لتنفيذها، على أساس يومي ومستمر، ولهذا فهي مسئولية المشرفين والمديرين المباشرين للموظفين في الشركة.



أنواع التخطيط و عناصره، معوقاته

4- التخطيط للطوارئ

آخر نوع من أنواع التخطيط يركّز على التخطيط للطوارئ، وهي الخطط المتعلقة بكيفية إدارة الأزمات أو المواقف غير المتوقعة داخل الشركة. لا سيّما في عالم الأعمال اليوم الذي يعد التغيير صفته الأساسية، فلا يجب إهمال أثر هذا على الشركة؛ تجنبًا للمخاطر المحتملة. في هذا النوع من أنواع التخطيط يكون هدف الشركة هو وضع السيناريوهات المحتملة، وكيف يمكن التصرف في حالة حدوثها.



عناصر التخطيط والعوامل الدافعة للتخطيط

عناصر التخطيط الأهداف

كل تخطيط يتم لغاية يراد الوصول إليها في المستقبل، وتمثل تلك الغايات أهداف الشركة أو المؤسسة الأساسية أو الفرعية، وتختلف من حيث طبيعة كونها أهدافاً عامة أو خاصة، ومن حيث فترة التحقيق هل هي طويلة الأمد أم قصيرة الأمد، كما يجب تحديد مدى مساس تلك الأهداف بالمنشأة ككل أو بجزء منها دون الآخر، ولتلك الأهداف شروط يجب توافرها من أجل ترسيخ قواعد العمل وتوجيهها نحو تحقيق تلك الأهداف، إنَّ أول تلك الشروط الوضوح



عناصر التخطيط والعوامل الدافعة للتخطيط

السياسات

وهي مجموعة المبادئ التي تضعها الإدارة العليا في المنشأة وتسترشد بها بقيّة المستويات الإدارية، ومن مميزات السياسات الإدارية أنّها ثابتة ويتم تسيير الأمور من خلالها بحيث يلتزم بتلك السياسات جميع العاملين بالمؤسسة، ويجب أن تكون تلك السياسات واضحة وشاملة وتطبق على الجميع دون استثناء.



عناصر التخطيط والعوامل الدافعة للتخطيط

القواعد

تختلف القواعد عن السياسات في أنها تفصيل للقواعد المنظمة للإدارات المختلفة والمؤسسة بشكل عام فيما يجب فعله، وما يجب الامتناع عنه، سواء من سلوكيات داخل المؤسسة أو خارجها طالما مثل العاملون المؤسسة بالخارج، وترتبط القواعد بصفة عامة بتحديد المكافآت للمتميزين والجزاءات للمخالفين لنظام المؤسسة.



عناصر التخطيط والعوامل الدافعة للتخطيط

الإجراءات

هي آخر عنصر من عناصر التخطيط، وتعتبر التفصيل الدقيق والخطوات التي يتم اتخاذها لتنفيذ الأعمال بطريقة سلسلة وصحيحة داخل وخارج المؤسسة، ويجب أن تتسم تلك الإجراءات بالسهولة لتوفير الوقت والمجهود والتكاليف، وتختلف باختلاف الإدارات، ومع ذلك فإنها متكررة وتسير وفق نهج ثابت.

• •



عناصر التخطيط والعوامل الدافعة للتخطيط

عوامل دافعة للتخطيط:

- ❑ قناعة الإدارة والموظفين بضرورة وأهمية التخطيط؛ لأنه هو الطريق للارتقاء والنجاح للمنظمة وتزيد من قدرتها وتطورها.
- ❑ الجماعية هو القيام بإشراك كل العاملين في عملية التخطيط، كذلك العمل على وضع نظام التحفيز فعال من خلال عملية التنفيذ.
- ❑ التوقع بالمستقبل بصورة أفضل. ويكون من خلال استخدام الأساليب الفنية لهذا الهدف، كذلك القيام على تغذيتها بأكثر قدر من المعلومات والبيانات الضرورية.



عناصر التخطيط والعوامل الدافعة للتخطيط

- ❑ الثبات النسبي للخطة؛ وهو القيام بتجهيز الخطط البديلة التي يجب أن تكون جاهزة للعمل، في حال حصل أي تغيرات غير متوقعة، في الظروف المستقبلية لتقوم مكان الخطة الاعتيادية.
- ❑ الواقعية التي تقوم على تعبئة الموظفين المتاحين؛ للقيام بعملية التحشيد بطريقة مميزة ليتم تنفيذ الخطة.
- ❑ وجود نظام متابعة، فيجب أن يكون نظام فعال لتتم عملية رصد التقدم في العمل وإنجاز المهام الموجودة في الخطة.



إستراحة تدريبية





اليوم التدريبي الثالث الجلسة الثانية

الوحدة التدريبية السادسة

التنظيم وتأثيره على الإدارة

مفهوم التنظيم وأهدافه وأنواعه وتأثيره على الإدارة

التنظيم الإداري

في ظل تزاخم الأعمال في منظمات العمل المختلفة ظهرت لدينا حاجة ملحة لاستخدام الأساليب التنظيمية التي تضبط زمام الأمور وتسيطر على العمل الداخلي، وتكون جاهزة للتعامل مع التقلبات الخارجية المؤثرة بشكل مباشر في العمل، لضمان استمرارية العمل في المنظمات، وتحقيق أهدافها، وتطبيق خطتها الاستراتيجية بكل دقة.



مفهوم التنظيم وأهدافه وأنواعه وتأثيره على الإدارة

مفهوم التنظيم الإداري

التنظيم الإداري هو عبارة عن عملية فرعية من العملية الإدارية الكبرى في المنظمات التي تعمل في القطاعات المختلفة، ويصنف على أنه من العمليات الإدارية المُساندة المتعاقبة والمستمرة، ومن العمليات الفنية المتخصصة في استثمار الموارد التي تملكها المنظمة، بنوعها البشرية وغير البشرية أو المادية، حيث تتجلى مهام هذا النشاط بشكل رئيسي في تحقيق رؤية المؤسسة



مفهوم التنظيم وأهدافه وأنواعه وتأثيره على الإدارة

التنظيم الإداري هو من العمليات التوجيهية التي تهدف بصورة مباشرة إلى توجيه العنصر البشري إلى تنفيذ المهام الإدارية لتحقيق النتائج والأهداف المطلوبة، وذلك ضمن أقصر وقت ممكن، وأقل جهود ممكنة، وضمن تكاليف منخفضة. التنظيم الإداري هو أحد الأطر التنظيمية التي تتخذ الشكل الهرمي لتقسيم الوظائف والمهام على العناصر البشرية العاملة في المنظمة، ابتداءً من الأعلى إلى الأسفل، أي من المهام العليا التي تستهدف المدير العام، والرؤساء التنفيذيين، ومدراء الفروع، والموظفين العاملين لديهم، والأقسام الفرعية الأخرى التي تعمل جميعها ضمن هدف واحد ومصالحة مشتركة.



مفهوم التنظيم وأهدافه وأنواعه وتأثيره على الإدارة

أنواع التنظيم الإداري

التنظيم الرسمي: هو الجانب الذي يدرس العملية التنظيمية بصورة رسمية، عن طريق وضع الخرائط والهياكل، ويخضع للنظم واللوائح والقوانين المعتمدة رسمياً.

التنظيم غير الرسمي: هو الجانب الذي لا يخضع أبداً للقوانين الرسمية التي يخضع لها النوع الأول.



مفهوم التنظيم وأهدافه وأنواعه وتأثيره على الإدارة

مزايا التنظيم الإداري
يقلل من حدة المشكلات الناتجة عن الفوضى والعشوائية.
يستثمر الطاقات البشرية، ويستغلها في تشغيل الموارد المادية على أكمل وجه.
يحقق الأهداف في الأوقات المحددة لها.
يخفض معدّل التكاليف، ويختصر الوقت والجهد.
يساعد على اتخاذ القرارات السليمة، ويخفض احتماليات الفشل.



مفهوم التنظيم وأهدافه وأنواعه وتأثيره على الإدارة

أشكال الهياكل التنظيمية الإدارية
إنّ الهيكل التنظيمي أو كما في الإنجليزية Structure هو مجموعة من العلاقات التنظيمية التي
تحددها خريطة العمل، وبالتالي تحدد خطوط السلطة والمسؤولية، وتوضح عمليات التنسيق التي
تتم بين الأنشطة المختلفة، وتتمثل بشكل رئيسي في:
الهيكل البسيط: غالباً ما يُستخدم في الأعمال الصغيرة.
الهيكل الوظيفي أو الهياكل المصفوفة: يضم دوائر الإنتاج، والمالية، والتسويق، والموارد بشرية،
والبحث والتطوير، وكذلك التسويق.



الهيكل والخرائط التنظيمية

أولاً: الهيكل التنظيمي:-

تعتبر المنظمة عن نمط من العلاقات التي يقوم العاملون من خلالها بمتابعة أهداف معينة وتحت إشراف مرآئهم . وما تلك الأهداف إلا نتيجة لعملية اتخاذ القرار المتمثلة بالتخطيط، والأهداف التي يطورها المدراء تعتبر أهداف طموحة لا تتوقف عند حد ويسعى المدراء إلى نماء وبقاء منظماتهم إلى أطول فترة ممكنة ، ويحتاج العاملون في المنظمة إلى إطار ثابت وواضح للعمل من خلاله سويًا لتحقيق أهداف المنظمة وتشتمل العملية الإدارية الخاصة بالتنظيم على اتخاذ القرار بإيجاد ذلك الإطار ، بحيث يمكن للمنظمة أن تبقى أطول فترة ممكنة



الهيكل والخرائط التنظيمية

- وعلى المدراء أن يأخذوا بالحسبان نوعين من العوامل عند رغبتهم بتنظيم المنظمة وهي :-
- 1- أن يحددوا أهدافهم التنظيمية وخططهم الإستراتيجية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، والقدرات التي تتمتع بها المنظمة والإمكانات اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات .
 - 2- أن يعرفوا ماذا يجري الآن وماذا من الممكن أن يجري مستقبلاً في البيئة التنظيمية وفي ضوء هاتين المجموعتين من العوامل يتخذ المدراء القرارات التي تؤدي إلى توافق كل من الأهداف والخطط الإستراتيجية والإمكانات مع عوامل البيئة وهذه المرحلة تسمى بتصميم المنظمة أو إيجاد الهيكل التنظيمي .

الهيكل والخرائط التنظيمية

ويقوم المدراء بأربعة خطوات رئيسية عندما يرغبون بالتنظيم وهي :

- 1- تقسيم أعمال المنشأة إلى مجموعتين من المهام يمكن أن يقوم بكل مهمة شخص أو مجموعة من الأشخاص وهذه العملية تسمى بعملية تقسيم العمل .
- 2- تجميع المهام ودمجها بأسلوب منطقي ، وتسمى هذه العملية بخلق الدوائر .
- 3- تحديد من يرأس من وربط الإدارات بعضها ببعض وتسمى هذه العملية بالتسلسلية.
- 4- وضع ميكانيكيات خاصة لتكامل الإدارات بشكل جيد ، ثم مراقبة هذا التكامل ومدى كفاءته وتسمى هذه العملية بالتنسيق .



الهيكل والخرائط التنظيمية

مفهوم الخريطة التنظيمية

الخريطة التنظيمية، التي يشار إليها غالبًا باسم المخططات التنظيمية، هي تمثيلات مرئية لهيكل المؤسسة. تحدد هذه المخططات بوضوح التسلسل الهرمي داخل المنظمة وتشير إلى العلاقات المشتركة بين كل موظف على حدة. تساعد هذه الرؤى الموظفين على فهم من يجب تقديم التقارير إليه والتأكد من قيام المديرين بتفويض المهام والمسؤوليات بشكل صحيح بين فريقهم.



مبادئ التنظيم الفعال

عندما نتحدث عن التنظيم فيجب أن نتذكر دائماً أن عملية التنظيم ليست عملية ساكنة أو ثابتة بل هي عملية حيوية متغيرة تتجاوب مع الظروف والمتغيرات التي تلامس بيئة المنظمة الداخلية والخارجية. لذا فإننا عندما نناقش خصائص التنظيم الفعال يجب أن نأخذ في اعتبارنا أن هذه الخصائص تتغير بتغير زمان ومكان وظروف المنظمة، وأن مهمة التنظيم ليست الحفاظ على هذه الخصائص حتى وإن بدت جيدة في فترة معينة من تاريخ المنظمة.



مبادئ التنظيم الفعال

وإجمالاً يمكن القول إن هناك عدداً من المؤشرات ذات الصلة بخصائص التنظيم الجيد وهذه المؤشرات هي على النحو التالي:

استيعاب مضامين نظريات ومفاهيم الإدارة القديمة منها والحديثة، وخاصة ما يتصل منها بمبادئ التنظيم الإداري والعلاقات الإنسانية والاهتمام ببيئة العمل الداخلية والخارجية.

التأكيد على أهمية قياس الأداء على ضوء الأهداف المحددة لكل منظمة أو إدارة. وذلك أن التنظيم ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة يمكن من خلالها تحقيق أهداف العمل وتطوير وتحسين الأداء



مبادئ التنظيم الفعال

تنمية وتفعيل منهج الرقابة التلقائية. إن التنظيم الجيد هو الذي يسهل عملية الرقابة من خلال تحديد أهداف الوحدات الإدارية وارتباط كل وحدة إدارية وبيان مهامها. ذلك أن مثل هذا التحديد للأهداف والارتباط والمهام سوف يبين مسؤولية كل إدارة ويجعلها مسؤولة أمام الإدارات الأخرى الأمر الذي يفترض أن يؤدي إلى تنمية الرقابة التلقائية لدى هذه الوحدات والعاملين فيها، سواء فيما يتصل بإنجازها للمهام الموكلة لها أو بالنسبة لأداء وإنجازات الوحدات الإدارية الأخرى المرتبطة بها.



مبادئ التنظيم الفعال

التنسيق بين أعمال كافة الوحدات الإدارية. على الرغم من أننا قد أشرنا إلى التنسيق فيما سبق باعتباره أحد مبادئ التنظيم الإداري إلا أننا هنا نعيد التأكيد عليه باعتباره أحد مؤشرات خصائص التنظيم الإداري الجيد. ذلك أن التنظيم الجيد هو الذي يساعد على التنسيق بين كافة الوحدات الإدارية بما يضمن تعاونها وتسخر كافة الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة لها.



الدليل التنظيمي

الدليل التنظيمي هو وثيقة ذات أهمية من وثائق المنظمة، يستخدمها ويعود لها الموظفون؛ لكي يتم معرفة التنظيم الإداري في المنظمة، وعند حصول مشكلة ما أو غموض، في وظائف الإدارات والأقسام والوظائف الرئيسية في المنظمة، وتزداد الضرورة لتجهيز الأدلة التنظيمية في المنظمات الكبيرة ذات الأقسام العديدة والمعقدة، فيصبح تجهيز الأدلة التنظيمية لها أهمية شديدة وهذا لأجل تحديد الغايات والمهام المطلوبة من الإدارات وتحديد العلاقات التنظيمية بينها.



الدليل التنظيمي

محتويات الدليل التنظيمي

1. مقدمة
2. تاريخ المنظمة ومراحل تطورها.
3. غايات المنظمة.
4. الوظائف الأساسية للمنظمة.



الدليل التنظيمي

أهداف الدليل التنظيمي

يساهم في بيان خطوط السلطة والمسؤولية ، ويحقق الفائدة في تعريف الموظفين بالمسؤولين عنهم، وما هو المطلوب منهم لتنفيذ الأعمال.

يساهم في رفع الدافعية والمعنوية لدى الموظفين، وبهذا يتم تبين الأعمال التي يجب عليهم تنفيذها، والأدوار في تنفيذ أهداف المنظمة.

يساهم في تنفيذ الرقابة لدى الإداريين بأسلوب أفضل على أعمال الموظفين.





اليوم التدريبي الرابع الجلسة الأولى

الوحدة التدريبية السابع

التوجيه الإداري والرقابة الإدارية

مفهوم التوجيه في الإدارة

أهمية التوجيه في الإدارة
هناك عدة فوائد لعملية التوجيه في الإدارة، وهي موضحة فيما يأتي: فيديو قد يعجبك: توجيه المنظمة نحو الهدف يعطي المدير في العمل التوجيهات والأهداف للعاملين في المنظمة، فهو يوجه العاملين لتحقيق الأهداف، فإذا لم يكن هناك توجيه سيصعب ذلك جميع العمليات الأخرى ويجعل العمل هشا، ولن تحقق الأهداف الموضوعة في المنظمة.



مفهوم التوجيه في الإدارة

. خلق الحماس لدى العمال
جنبًا إلى جنب مع توجيه التعليمات، يعمل التوجيه الفعال على تحفيز العاملين، بالتالي يسعون
بجهد لتحقيق نجاح المنظمة، فيعتبر العاملون الذين لديهم دافعية سر نجاح العمل والمنظمة،
لذلك يهتم المدراء بتحفيز العاملين أثناء توجيه الأعمال.



مفهوم التوجيه في الإدارة

تسهيل السيطرة والتغيير

التوجيه يضع معيارًا محددًا لما هو متوقع من عمل معين، لذلك يضمن التوجيه وإعطاء التعليمات أن خطة العمل مطابقة مع الأهداف المحددة، ويسمح ويسهل عملية التحكم والتنسيق بها، ويسهل عملية التغيير الطبيعي في المنظمة، حيث أنه يعطي فكرة أفضل للشخص عن الأخطاء الموجودة أو التي تحتاج إلى تغيير في إطار العمل.



مفهوم التوجيه في الإدارة

البدء بالعمل

التوجيه هو نقطة الانطلاق للبدء بتنفيذ التعليمات والعمليات التجارية، وتنفيذ الخطط الموضوعية باستخدام الموارد المتاحة والموظفين لتحقيق الأهداف، فيقوم المدراء بتحفيز الموظفين للمبادرة بأداء الأعمال والأنشطة على أكمل وجه.



مفهوم التوجيه في الإدارة

تعزيز القدرة على التكيف

يلعب التوجيه دورًا رئيسيًا لضمان قدرة الشركة على مواكبة التغيرات المستمرة، وقدرتها على التكيف مع هذه التغيرات، فنقل المعلومات المناسبة في الوقت المناسب يضمن عدم توقف العمل في حال وجود حالات طارئة، وبالعكس يستمر العمل ويتكيف مع التغيرات.

ضمان انضباط الموظفين

يضمن التوجيه عملية انضباط الموظفين، واتباع التعليمات دون قيود أو شروط، وعدم حياذ الموظف عن الأهداف الموضوعية.



القيادة

القيادة هي القدرة على التأثير في الأفراد لجعلهم يرغبون في إنجاز أهداف المجموعة.

مصادر القيادة

مصادر رسمية: وتتضمن:

- 1- ما لدى القائد من سلطة لإيقاع الجزاء والعقاب أو الثواب وتسمى قوة الإكراه.
- 2- المركز الرسمي للقائد وموقعه في السلم التنظيمي وتسمى القوة القانونية.
- 3- ما يملكه القائد من مهارة وفن يميزه عن غيره من الرؤساء.



القيادة

مصادر ذاتية أو شخصية: وتتضمن:

- 1- أتصاف القائد بالصفات الشخصية المميزة التي تساعد على التأثير الإيجابي في الآخرين.
- 2- مشاركة القائد مرؤوسيه في همومهم وإعانتهم وتوجيههم وتسمى قوة الإعجاب.

أهمية القيادة

أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
أنها تعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعية

• •



القيادة

أدوار القيادة

من الأدوار التي يقوم بها القائد المعلم، القائد مستشارا، القائد قاضيا، والقائد متحدثا باسم.

القائد معلما

يجب على جميع المديرين أن ينجزوا دور القيادة التعليمي. ويؤدي المديرون هذا الدور بتعليم المرؤوسين مهارات الوظيفة، وكذلك السلوك المقبول والقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة. كما يحقق المديرون كثيرا من السلوك التعليمي من خلال تنفيذ عملهم اليومي الخاص بهم. إن عاداتهم في العمل، واتجاهاتهم، ومواقفهم، وتصرفاتهم، تعد نموذجا لكل من يلاحظهم.



القيادة

القائد مستشارا

إن الدور القيادي الثاني الذي يلعبه المدير هو المستشار. ويتضمن هذا الدور قيام المدير بالإصغاء، وتقديم النصيحة، ومنع حدوث المشكلات بين المرؤوسين، والقيام بحلها في حال حدوثها. إن دور القائد مستشارا لا يعني أن يقوم بحل جميع مشكلات المرؤوسين، إنما يعني تقديم المساعدة في تحديد المشكلة الرئيسة، والبحث عن الحلول الممكنة.



القيادة

القائد قاضيا

يشمل دور القائد كقاضٍ تقييم أداء المرؤوسين، وتنفيذ القوانين والأنظمة والإجراءات والسياسات، وتسوية النزاعات، وإقامة العدل.

تقييم الأداء يتطلب من معرفة المعايير التي تستخدم في قياس المخرجات.
وتنفيذ القوانين والأنظمة والإجراءات والسياسات، فيرتبط بالاتصال والتدريب



الدافعية والاتصال مفهومه وأنواعه

يعد موضوع الدافعية من الموضوعات الأكثر أهمية في علم النفس التربوي ، إذ تعتبر الدافعية محرك يحرك السلوك الإنساني ويدفعه من أجل القيام بعمل معين ، وخاصة نراه محرك مباشر لسلوك الطالب واهتمامه بالتحصيل العلمي .

ودوافع الأفراد تتأثر في جميع مناحي الحياة ، من حيث التفكير وعواطف ومشاعر وسلوك نحو الإبداع ، والأداء التعليمي الذي يقوم به الفرد ، وكل ذلك يحدث بفعل الدافعية سواء كانت شعورية أم غير شعورية وهي التي تجعلهم يتصرفون بهذه الطريقة التي قاموا بها .



الدافعية والاتصال مفهومه وأنواعه

مراحل الدافعية :

درس هوي ومسكل Hoy & Miskel الدافعية وقسمها إلى مراحل ثلاث ، وهي :

(1) التيار الأول - المدارس التقليدية ، التي شجعت علي العامل المادي، وجعلته عاملاً أساسياً في إثارة الدافعية .

(2) التيار الثاني - العلاقات الإنسانية ، التي ركزت علي التفاعل الاجتماعي مع الناس كافة .

(3) التيار الثالث - المدارس الحديثة ، وهذه المدارس التي شجعت من قيمة الحوافز المادية والمعنوية عند الشخص لإثارة دافعه نحو تحقيق الموجود حسب النظام الذي يتبعه .



الدافعية والاتصال مفهومه وأنواعه

مفهوم الدافعية :

لقي مفهوم الدافعية اهتماماً كبيراً من الباحثين ، وتناولوها من جوانب داخلية وخارجية ، وتعريفاتهم للدافعية كثيرة ، نذكر منها :

(1) الدافعية هي قوة ذاتية تحرك سلوك الفرد ، وتوجهه لتحقيق غايات معينة تشعره بالحاجة إليها ويستشعر أهميتها المادية أو المعنوية .

(2) الدافعية هي قوة تحرك الفرد من اجل القيام بعمله علي أكمل وجه ، حتى يخرج بصورة متقنة .



الدافعية والاتصال مفهومه وأنواعه

تعريف الدافعية من الناحية السلوكية والمعرفية والإنسانية :

تعرف الدافعية من الناحية السلوكية بأنها :

هي الحالة الداخلية أو الخارجية للمتعلم ، التي تحرك سلوكه وأداءه وتعمل علي استمراره ، وتوجهه نحو الهدف أو الغاية .

تعرف الدافعية من الناحية المعرفية بأنها :

حالة داخلية تحرك أفكار ومعارف المتعلم وبناءه المعرفي ووعيه وانتباهه ، حيث تلح عليه علي مواصلة واستمرار الأداء للوصول إلى حالة التوازن المعرفي والنفسي .



إستراحة تدريبية





اليوم التدريبي الرابع الجلسة الثانية

الوحدة التدريبية الثامنة

مفهوم الرقابة وفوائدها

مفهوم الرقابة وأنواعها ومجالاتها بالإضافة الى فوائدها

الرقابة

الرقابة (بالإنجليزية: Control) هي الإشراف على وظيفة أو عمل ما، وتعتمد على دور الإدارة في التأكد من تطابق أنشطة بيئة العمل مع القوانين، وتُعرّف الرقابة بأنها: تنفيذ السلطة المعتمدة على الإشراف على سلوك ما، أو تنظيم تطبيق العملية ذات الطبيعة الميكانيكية، ومن التعريفات الأخرى للرقابة التحقق من نجاح شيء ما؛ وذلك عن طريق تنفيذ مقارنة بين مجموعة من المعايير.



مفهوم الرقابة وأنواعها ومجالاتها بالإضافة الى فوائدها

أهمية الرقابة

تُعدّ الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة؛ وذلك لأنها تُساهم في التأكد من فاعلية وظائف الإدارة السابقة، ومن الممكن تلخيص أهمية الرقابة بناءً على النقاط الآتية:

❑ ترتبط الرقابة بشكل موثوق مع وظائف العملية الإدارية، فتؤثر وتتأثر بها؛ وذلك نتيجة للتفاعل المشترك بين هذه الوظائف؛ من أجل تحقيق أهداف المنشأة.



مفهوم الرقابة وأنواعها ومجالاتها بالإضافة الى فوائدها

أساليب الرقابة

يعتمد تطبيق الرقابة على أساليب متعددة ومتنوعة من حيث شمولها، ودقتها، وفيما يأتي معلومات عن أهم أساليب الرقابة:
الرقابة بالاستثناء: هي عبارة عن أسلوب رقابي يعتمد على مراجعة الأخطاء المهمة، وتجاوز الأخطاء البسيطة؛ وذلك من أجل المساهمة بسهولة تطبيق الرقابة، وتبسيط تفاصيل تقارير الرقابة الإدارية.



مفهوم الرقابة وأنواعها ومجالاتها بالإضافة الى فوائدها

الملاحظات الشخصية: هي متابعة المديرين للعمل بشكل شخصي، والتأكد من نوعيته، وطريقة تحقيقه، وتعدّ الملاحظات الشخصية من أساليب الرقابة التي تنقل فكرة حقيقية عن الأداء. التقارير: وهي أسلوب رقابة مهم جداً، حيث تُطبق بطريقتين الأولى مكتوبة، مثل التقارير الرقمية، وتقارير الأشكال البيانية، أمّا الطريقة الثانية فهي شفوية، تعتمد على نقل التقرير باستخدام الكلام المحكي.



خصائص الرقابة الإدارية

الرقابة هي الوظيفة الاستراتيجية الحساسة داخل الكيان الإداري لأنها تتعلق بالتخطيط والتنظيم وتحديد المسؤولية وتنقل للقائد الإداري جميع المعلومات التي تتعلق بتنفيذ الخطط وبلوغ الأهداف المنشودة.

1- مفهوم الرقابة والتقييم :

الرقابة هي العملية التي تمت الإدارة المسؤولة بالبيانات عن درجة التقدم في الأداء ، كما تعمل على تعديل الخطط وإعادة تحديد الأهداف الفرعية حتى تعمل على تحقيق الهدف الرئيسي .



خصائص الرقابة الإدارية

– أهمية الرقابة والتقييم :

هذه الوظيفة من أهم الوظائف للقائد الإداري إذ بواسطتها يستطيع التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة . أي أنها وظيفة مراجعة وكذلك وظيفة تعمل على إظهار نقاط الضعف وكشف الأخطاء الموجود بالتنظيم حتى يمكن إصلاحها والعمل على منع تكرارها . والرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في كل المستويات الإدارية وليست مقصورة على الإدارة العليا فقط وان كانت تختلف من موقع لآخر حسب اختلاف السلطات المخولة للمديرين في المنظمة . وتبرز أهمية الرقابة في صلتها الوثيقة بباقي مكونات العملية الإدارية .



خصائص الرقابة الإدارية

والرقابة لها صلة وثيقة بالتخطيط : فهي التي تسمح للمدير بالكشف عن المشاكل والعوائق التي تقف إزاء تنفيذ الخطة وتشعره في الوقت المناسب بضرورة تعديلها أو العدول عنها كلية أو الأخذ بإحدى الخطط البديلة على نحو ما أشرنا عن التعرض لموضوع التخطيط .



خصائص الرقابة الإدارية

والرقابة لها صلة بالتنظيم فهي التي تكشف للمدير عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي لوحده الإدارية . وفي مجال التفويض لا يستطيع المدير أن يفوض واجباته إلا إذا توفرت لديه وسائل رقابية فعالة لمراجعة النتائج لأن المفوض يظل مسئولاً عن إنجاز المفوض إليه للواجبات التي فوضها . والرقابة لها صلة أيضاً بعملية إصدار الأوامر وبعملية التنسيق إذ يستطيع المدير عن طريقها التعرف على مدى تنفيذ قراراته ومدى فعاليتها ومدى قبولها من جانب أعضاء التنظيم وهي التي تمكن المدير في النهاية من معرفة أوجه القصور في التنسيق في منظمته الإدارية فيعمل على تلافيها أو تذليلها .



خطوات الرقابة الإدارية

هناك خمس خطوات أساسية يجب أن يتخذها المدير للقيام بمهمة النشاط الرقابي المتمم لعمله الإداري.

الخطوة الأولى: وضع المعايير الرقابية:

في هذه الخطوة يتم وضع المقاييس التي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الموضوعية. وإن التوصل لمقاييس يتوافر فيها اعتبارات الاعتدال أو المناسبة من أولى أساسيات العمل الرقابي لأن هذه المقاييس في مجملها هي التي يستند إليها المدير في مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف لاستكشاف أي ثغرات أو انحرافات تعتري التنفيذ، لذلك يطلق على هذه المقاييس تعبير «معايير» باعتبارها المؤشرات الواجبة التقديرية التي يجب تحقيقها.



خطوات الرقابة الإدارية

ومما هو جدير بالذكر في هذا الشأن أن التقييم الفعلي للأداء لا يقتصر فقط على الأداء الذي يقوم به الأفراد كحجم ما ينتجه العامل خلال ساعات عمله (مثل عدد الصفحات التي ينسخها، أو عدد المعاملات التي ينجزها خلال ساعات العمل)، بل يمتد الأمر ليشمل كل جوانب المنظمة أي وظائفها الرئيسية كافة كالتصرفات الإدارية المتعلقة بكل من:



خطوات الرقابة الإدارية

الخطوة الثانية: قياس الأداء الفعلي:

وفي هذه الخطوة يتم قياس ما تم أدائه بالفعل. وهي مرحلة مرهونة بالمرحلة السابقة، فمن الصعب قياس الأداء الفعلي وتقييم مدى مناسبته دون أن يتوفر لدى المراقب "المعايير الملائمة" السابق وضعها وإقرارها. ولذلك حتى تتم العملية الرقابية أو الإشرافية بشكل موضوعي يجب على المراقب أن يأخذ في حسبانته أيضاً عدة اعتبارات بخلاف اعتبار «سلامة المعايير»،



خطوات الرقابة الإدارية

الخطوة الثالثة: تصويب الانحرافات:

وترتبط هذه المرحلة ارتباطاً وثيقاً بنتائج مخرجات القياس للمرحلة السابقة، وهي تلك المرحلة التي عادة ما تسفر عن واحدة من النتيجةين الآتيتين: بمعنى إذا ما جاءت النتائج: إيجابية: أي أن الانحرافات قد جاءت في ظل التجاوزات المسموح بها فعندئذ لا يكون هناك مبرر للقيام بالمرحلة الثالثة المسؤولة عن تصويب الانحرافات.





اليوم التدريبي الخامس الجلسة الأولى

الوحدة التدريبية التاسع

اتخاذ القرارات الإدارية والتوظيف

تطور الفكر الإداري

الفكر الإداري
الفكر الإداري (بالإنجليزية: Management Thought) هو عبارة عن مجموعة من الموضوعات التي تهتم بدراسة إدارة الأفراد وتنظيم العمل الإداري، وارتبط وجود هذا الفكر مع ظهور مدارس فكرية إدارية اعتمدت على معالجة العلاقات الإنسانية، والاهتمام في الإدارة العلمية عن طريق دراسة أساليب العمل والتنظيم. إن الاهتمام في دراسة الفكر الإداري اعتمد على الفوائد التي يحققها لمتعلمي الإدارة



تطور الفكر الإداري

تطور الفكر الإداري

تطور الفكر الإداري (بالإنجليزية: **Development of Administrative Thought**) هو عبارة عن تطور فكري مرتبط بعلم الإدارة، واعتمد على مجموعة من النظريات الفكرية الإدارية، مثل النظرية الكلاسيكية، والعلاقات الإنسانية، والنهج السلوكي، إضافة إلى التطورات اللاحقة في كل من الإدارة العلمية، والوظائف والعمليات الإدارية، وأيضاً اعتمد تطور الفكر الإداري على وجود مجموعة من المدارس الفكرية التي ساهمت في التأثير على علم الإدارة بشكل عام، وأدت إلى ظهور العديد من النماذج المرتبطة بأساسيات ووسائل الإدارة.



تطور الفكر الإداري

مدارس الفكر الإداري

مدارس الفكر الإداري (بالإنجليزية: Schools of Administrative Thought) هي مجموعة من المدارس التي تعتمد على استخدام فرضيات متنوعة؛ من أجل دراسة الأفراد والمنظمات. منذ الاهتمام بدراسة الإدارة بشكل رسمي في نهاية القرن التاسع عشر للميلاد شهد علم الإدارة تطوراً من خلال مجموعة من المدارس التي اهتم العلماء والمفكرون بدراستها، ولكنهم لم يتفوقوا على وضع عددٍ مُحدّدٍ لها، ممّا أدى إلى ظهور اختلاف واضح في الآراء حول عددها، والآتي معلومات عن أهمّ المدارس الرئيسية المرتبطة بالفكر الإداري:



التخطيط والتنظيم والتوجيه وكذلك الرقابة

أولاً:- التخطيط

التخطيط هو التحديد المسبق للأهداف ومسار العمل الذي يتعين اتخاذه لتحقيق الأهداف المحددة بفعالية وكفاءة، إنه عملية فكرية تهتم بتحديد ما يجب القيام به مسبقاً، وكيف يتم القيام به ومتى يتم القيام به، ومن سيفعله. وتأتي وظيفة التخطيط في مقدمة العملية الإدارية حيث أنها تضع الأساس والإطار Framework لبقية مكونات العملية الإدارية وتقوم وظيفة التخطيط بما

يلي:

تحديد الأهداف.



التخطيط والتنظيم والتوجيه وكذلك الرقابة

إذن تختص وظيفة التخطيط بتحديد الأعمال اللازم القيام بها لتحقيق الأهداف، فإذا تصورنا أن القارئ يرغب في الحصول على بكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال بتفوق، فإن ذلك يلزم زيادة في المجهود عن ما إذا كان هدفه هو تحقيق بكالوريوس إدارة الأعمال بتقدير عادي؛ وعند تحديد هذه الأعمال يتم ظهور السؤال الخامس وهو لماذا؟ why؟، أي التأكد من أن هذه الأعمال كلها أساسية لتحقيق الأهداف، وأن وهناك مبرر للقيام بها، وأنه ليس هناك أي أعمال تم تحديدها ولها مساهمة محدودة في تحقيق الأهداف، وكذلك ليس هناك أعمال لها تأثير في تحقيق الأهداف ولم يتم إدراجها أو بمعنى آخر تم إغفالها.



التخطيط والتنظيم والتوجيه وكذلك الرقابة

التخطيط ليس فقط تحديد الأعمال Activities اللازمة لتحقيق الأهداف، وإنما أيضاً تحديد كيفية How أداء هذه الأعمال Activities؛ حيث أن أداء أي عمل يمكن أن يتم بعدة طرق، أي أنه هناك بدائل Alternatives لأداء هذا العمل، ومن ثم يتطلب الأمر اختيار البديل الأمثل؛ وبالتالي عند تحديد كيفية أداء الأعمال يظهر مباشرة السؤال الخامس وهو لماذا ؟ Why أي لماذا تم اختيار طريقة لأداء الأعمال دون أخرى.



التخطيط والتنظيم والتوجيه وكذلك الرقابة

ثانياً:- التنظيم

التنظيم الإداري Management Organizing هو ثاني وظيفة إدارية من وظائف الإدارة بعد وظيفة التخطيط، والتنظيم الإداري يقوم بتنسيق الجهود البشرية وترتيب الموارد ودمج الاثنين بطريقة تساعد في تحقيق الأهداف؛ فهو ينطوي على تحديد الطرق والوسائل التي يمكن بها تنفيذ الخطط.

• •



التخطيط والتنظيم والتوجيه وكذلك الرقابة

ثالثاً:- التوجيه

التوجيه هو كافة الأعمال التي يمارسها المدير أثناء تنفيذ المرؤوسين لأعمالهم بهدف تعريفهم وتوجيههم، وتشجيعهم على أداء أعمالهم بكفاءة من أجل تحقيق الأهداف والتأكد من ترجمة الخطط إلى واقع فعلي في ظل الأسس والمبادئ التنظيمية التي تم الاتفاق عليها؛ كما يهدف المدير من ممارسة وظيفة التوجيه إلى مساعدة المرؤوسين في التغلب على كافة المشاكل التي تواجههم.



التخطيط والتنظيم والتوجيه وكذلك الرقابة

رابعاً:- الرقابة

الرقابة هي الأفعال والقرارات التي يتخذها المديرون للتأكد من أن الأداء الفعلي يكون مطابقاً للأداء الذي سبق تحديده مقدماً، ويقوم المدير بوظيفة الرقابة حينما يرغب في التأكد من أن الأهداف المحددة مسبقاً قد تم تحقيقها، والتأكد من أن المعايير المحددة سلفاً من الأداء قد تم تطبيقها، والتأكد من أن الأعمال التي تم تخصيصها لكل فرد تم تأديتها وأن المسؤوليات قد نفذت بالشكل المطلوب، وبالجودة المطلوبة، في الوقت المطلوب، وبالتكلفة والمجهود المناسب؛ حيث لا فائدة من تحقيق الأعمال المطلوبة ولكن بمستوى جودة متدن أو في أزمدة طويلة، أو بتكلفة مرتفعة ومجهود كبير .



اتخاذ القرارات الإدارية

القرار

القرار (بالإنجليزية: Decision) هو الخيار الذي يتم اختياره بين مجموعةٍ من البدائل عند الشعور بالشكّ أي عدم اليقين ويُعرّف القرار بأنه الرأي الصادر عن شخصٍ يملك النفوذ والسلطة الكافية لاتخاذ القرارات.

من التعريفات الأخرى للقرار هو الفعل الذي يُساهم في البتّ بمسألةٍ أو شيءٍ ما، ويؤدّي إلى صدور حكمٍ مُعيّن يجب من خلاله اتخاذ القرار المناسب.



اتخاذ القرارات الإدارية

مفهوم القرار الإداري

القرار الإداري (بالإنجليزية: Administrative Decision) هو استخدام الإدارة لسلطتها من أجل الإفصاح عن رأيها ضمن الشكل الذي يحدده القانون؛ من خلال الاعتماد على اللوائح والقوانين، ويساعد القرار الإداري على تطبيق العديد من المهام ضمن الإطار القانوني الخاص به؛ إذ يساهم في ترقية أو قبول استقالة أو إعلان تقاعد الموظفين، أو غيرها من النشاطات الإدارية الأخرى، كما أنه من المهم أن يكون الهدف الرئيسي من القرار الإداري تحقيق المصلحة العامة.



اتخاذ القرارات الإدارية

اتخاذ القرارات الإداريّة

يُعدُّ اتخاذ القرارات الإداريّة من الوظائف المُهمّة في بيئة عمل المنشآت المتنوعة؛ لأنّه يساهم في التخطيط للعديد من الأنشطة الخاصّة في الأعمال، ويعتمد اتخاذ القرارات الإداريّة على مجموعة من المراحل هي:

تشخيص المشكلة: هي المرحلة الأولى من مراحل اتخاذ القرارات الإداريّة، وتُعدُّ من الوظائف المهمة التي يجب على المدير أو المسؤول معرفتها، وخصوصاً أثناء المباشرة في التعرّف على طبيعة المشكلة ومُكوناتها، ويُساهم تشخيص المشكلة في تحديد نوع الحدث الذي أدّى إلى ظهورها، ويُساعد على تحديد درجة أهميّتها،



التوظيف

التوظيف هو علاقة بين طرفين، في العادة تكون مبنية على عقد ينص على أن العمل يتم دفع مبلغ مالي نظيره، حيث أن طرفاً، وقد يكون مؤسسة تجارية، عمل تجاري، منظمة غير ربحية، أو جمعية تعاونية، أو أي كيان آخر يكون هو المُوَظَّف (صاحب العمل)، بينما الطرف الآخر يكون هو المُوَظَّف (العامل). الموظفون يعملون من أجل الحصول على دفع (اقتصاد) بالمقابل، ويكون هذا المقابل في صورة أجر عن العمل بالساعة، بالقطعة، أو راتب سنوياً. وهذا يعتمد على طبيعة ونوع العمل الذي يقوم به أو القسم الوظيفي المتواجد فيه العامل أو العاملة.



التوظيف

رب العمل والعامل

رب العمل هو شخص يساهم بالمجهودات العملية والخبرة من أجل منفعة الشخص الموظف أو العامل، وهو الشخص القائم على التعهد بتقديم ودعم العمل لرب العمل (PCBU) وفي العادة يتم تعيينه للقيام بمهام محددة يتم جمعها وجمالها في النهاية في صورة عمل مُحدد. وإذا عرّفنا الموظف في سياق منظومة الشراكة، سنقول أن الموظف في هذه الحالة هو شخص يتم تعيينه واستئجاره لتقديم عدة خدمات من أجل شركة أو منظمة ما مقابل نوع من التعويضات، وهو لا يقدم تلك الخدمات كجزء من العمل المستقل الخاص به.



التوظيف

العلاقة بين الموظف والعامل

الموظف والإدارة التحكّمية التوظيفية بداخل المؤسسة أو الشركة تقع وتحدث على عدة مستويات تكون صاحبة تأثيرات بالغة ولها آثار مهمة على فريق العمل والإنتاجية كليهما، وتلك الآثار الهامة تتمثل في ناتج عمل تلك الإدارة والآلية على تكوين الرابطة الأساسية التي تجمع بين النتائج المرغوب تحقيقها، والأهداف الحقيقية المرجوة من العمل ذاته. على القائمين بالتوظيف أن يوازنوا بين الأهداف والرغبات، فعلى سبيل المثال يجب أن يقللوا من القيود المفروضة على الأجور، مع الحرص على مضاعفة الإنتاجية العمالية، وهذا من أجل الوصول إلى علاقة توظيفية مثمرة ومُنتجة.



التوظيف

إيجاد الموظّفين أو العمالة

من الوسائل البارزة التي تمكن الموظّفين من إيجاد العمّال، والتي تمكن الناس الراغبين في أن يُظفوا على إيجاد الأنااس الراغبين في توظيف أحدهم، هي الإعلانات التوظيفية المُبوبة في الجرائد والصحف (عبر الإعلانات المُصنّفة)، أو عن طريق الإنترنت، ويتم تسميتها في بعض الأحيان أيضًا بمجالس العمل. الموظّفين والراغبين في الحصول على عمل أيضًا عادة ما يجدون بعضهم البعض عن طريق استشاري التوظيف المعتمدين، والذين يأخذون إذنًا وأمرًا من الموظّف ليجدوا، يفرزوا



اتجاهات حديثة في الإدارة

1. الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي:

الكثير من الشركات تستخدم الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتحليل البيانات وتحسين العمليات والخدمات. هذه التكنولوجيا تتيح للشركات تحسين الكفاءة والإنتاجية وتقديم خدمة أفضل للعملاء.

2. العمل عن بُعد والعمل المرن:

بسبب الجائحة، تحول الكثير من الشركات إلى العمل عن بُعد كنموذج عمل مستدام وفضل التقدم التكنولوجي، أصبحت الشركات أكثر مرونة فيما يتعلق بمكان وكيفية عمل الموظفين.



اتجاهات حديثة في الإدارة

3. التحول الرقمي :

بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا لتحسين العمليات، يشمل التحول الرقمي أيضاً الاعتراف بأن التكنولوجيا يمكن أن تغير الطريقة التي تعمل بها الشركات تماماً. هذا يمكن أن يشمل التحول إلى الخدمات الرقمية، أو استخدام الأتمتة والذكاء الاصطناعي لتقديم منتجات وخدمات جديدة.

4. تحول الشركات إلى شركات رشيقة لمواجهة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال

في عالم الأعمال المتغير بسرعة، أصبحت القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات السريعة أصبحت مهمة جداً. فالشركات التي تستطيع التعامل مع الظروف المتغيرة والتحديات الجديدة هي التي تنجح في النهاية.



اتجاهات حديثة في الإدارة

5. الإدارة الرشيقة بمنهجية أجايل : AGILE

لقد تخطى مفهوم الإدارة الرشيقة (منهجية أجايل) مجرد استخدام المنهجيات الرشيقة في تطوير البرمجيات، فهي تستخدم الآن في العديد من القطاعات والوظائف والإدارات المختلفة بكل انحاء الشركات العالمية الكبرى. هذه الفلسفة تشجع على المرونة والسرعة في التغيير وطرق جديدة في التخطيط والتعاون المستمر، التعلم، والتحسين المستمر للعمليات.



اتجاهات حديثة في الإدارة

6. العمليات الرشيقة:

هي استراتيجية يتم فيها تنفيذ التغييرات بسرعة وكفاءة دون التأثير سلباً على الإنتاجية. يتضمن ذلك مراجعة العمليات بشكل منتظم وتحسينها بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للشركة.



إستراحة تدريبية





اليوم التدريبي الخامس الجلسة الثانية

الوحدة التدريبية العاشرة

مراحل المسار الوظيفي

مفهوم التوظيف الإداري وأهدافه

عملية التوظيف هي عملية دقيقة تتكامل فيها مجموعة من الإجراءات والنشاطات منها الاستقطاب، الاختيار، التعيين، وذلك لتعيين موظف جديد، يتم هذا من خلال التعرف على الأفراد الذين يبحثون عن عمل، وجذبهم للتقدم إلى الوظيفة لإنشاء مجموعة من المتقدمين، لاختيار الشخص المناسب للوظيفة المطروحة.

يقوم بعملية التوظيف موظف مختص يمتلك خبرة ومهارة في هذا المجال، ولديه دراية تامة باحتياجات المنظمة ومتطلبات الوظيفة، والموارد المتاحة في عملية التوظيف.



مفهوم التوظيف الإداري وأهدافه

المتطلبات الأساسية لعملية التوظيف

1. ما هي دوره التوظيف؟ من الأسئلة الهامة في عملية التوظيف لكل من يعمل في قسم الموارد البشرية، حيث توفر الأساسيات الخاصة بعملية التوظيف واختيار الموظفين، سنقدم لك فيما يلي متطلبات عملية التوظيف:

2. تحديد متطلبات عملية التوظيف مثل تحديد المؤهلات المطلوبة، تحديد عدد الأشخاص المراد تعيينهم، التعرف على طبيعة عمل الوظيفة وتحديد نقاط ضعف المتقدمين، ومعرفة الأفضل منهم الذي يستوفي متطلبات الوظيفة، كتابة إعلان الوظيفة.



مفهوم التوظيف الإداري وأهدافه

3. تقديم وصف شامل للوظيفة عن طريق كتابة المسمى الوظيفي بشكل واضح، تحديد الراتب للموظف، الافصاح عن أهمية الوظيفة، كتابة مميزات العمل في المنظمة.
4. استقطاب أصحاب المواهب للوظيفة، ويتطلب هذا تقديم محتوى مميز وجذاب، ويمكن استخدام مواقع التواصل الاجتماعي، ومواقع التوظيف المختلفة في جذب الموظفين ذوي المهارات والكفاءات.
5. الالتزام بموعد مقابلة العمل والمدة المحددة لها، مما يعكس صورة جيدة للمنظمة لدى المتقدمين للوظيفة، ويجب التعامل معهم باحترام وتجنب الرد على المكالمات الهاتفية خلال المقابلة حتى لا يشعروا بالتجاهل،



مفهوم التوظيف الإداري وأهدافه

6. الابتعاد عن الأسئلة النموذجية المعروفة مثل السؤال الشهير (ماذا ترى نفسك بعد 5 سنوات؟) وأيضًا سؤال (ما هي نقاط قوتك ونقاط ضعفك؟)، يفضل اختيار أسئلة غير متوقعة متعلقة بالوظيفة المتقدم لها الشخص لقياس خبرته في هذا المجال.
7. التحدث مع المتقدمين للوظيفة عن الإنتاجية والأداء المطلوب لهذه الوظيفة، وذلك لتفادي تعيين موظف غير قادر على أداء المهام الأساسية والضرورية للوظيفة.



مراحل تنفيذ المسار الوظيفي

خطوات تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي

١. التبصر بالآمال المستقبلية على الفرد أن يسأل نفسه:

ما هي طبيعة العمل أو المستقل الذي يأمله؟ واستطرداً من هذا السؤال تتحدد مجالات النشاط، أو الأعمال، أو الوظائف التي يأمل في القيام بها، وذلك بتفصيل شديد الوضوح. كما يتحدد الإمكانيات المادية المطلوبة، ودرجات التعليم، والخبرة والمهارات الوظيفية والشخصية، وأي قدرات.



مراحل تنفيذ المسار الوظيفي

٢. التعرف على القدرات والمهارات الحالية
يسأل الفرد نفسه ما هي الإمكانيات والقدرات والمهارات المتوافرة حالياً لديه؟ ووفقاً لهذا السؤال،
تتحدد درجات التعليم الحالية، والخبرة الحالية، والمهارات الوظيفية والشخصية الحالية، وأي
قدرات أو مهارات ذات صلة بتحقيق الآمال المستقبلية.



مراحل تنفيذ المسار الوظيفي

٣. تحديد الفرق بين ١ و ٢
يصل الفرد إلى إمكانية مقارنة الخطوة الأولى بالخطوة الثانية. ويظهر جلياً أن هناك فروقاً بينهما، فإذا كانت آماله تتطلب إتقاناً كاملاً للإنجليزية (بدرجة ٨٠٪ مثلاً) بينما هو يجيدها بدرجة متوسطة (٥٠٪) فيكون الفرق ٣٠٪.
٤. معالجة الفرق ومعرفة الحلول
إذا كان الفرق هو نقص في مهارة اللغة الإنجليزية مقداره ٣٠٪ فقد يعني هذا حلاً ممثلاً في الالتحاق بدورة إنجليزية مكثفة لمدة ٦ شهور متواصلة.



الاستقطاب

مفهوم الاستقطاب

في الموارد البشرية يمثل أحد المفاهيم الرئيسية التي يجب على المديرين وأصحاب الأعمال فهمها وتطبيقها بشكل صحيح وفعال. حيث يعني هذا المفهوم بجذب وإستقطاب أفضل المواهب في سوق العمل لتكون جزءاً من الفريق الذي يعمل على تحسين أداء المؤسسة. وسيلعب دور الاستقطاب دور مهم في جعل المؤسسات تتصدى لتحديات السوق النامية بكفاءة. فالخبرة والكفاءة يظلان هما اولى اولويات أية شركة، كذلك تستثير منافسته من طرف إدارات التوظيف على سبيل إستغزاء أفضل المتقدمين، . سنتناول في هذه المدونة تصوراً شاملاً لمفهوم الاستقطاب في الموارد البشرية، وأهمية تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات وكيفية تحقيقه بنجاح.



الاستقطاب

1. تعريف الاستقطاب في الموارد البشرية
يعتبر الاستقطاب عملية أساسية في إدارة الموارد البشرية، وتعني البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة. ويتضمن تحديد المواصفات المطلوبة للوظائف واختيار الأساليب المناسبة للترويج للوظائف المتاحة، بما في ذلك الإعلان الموسع والاستفادة من مصادر استقطاب الموارد البشرية المختلفة. وتهدف عملية الاستقطاب إلى جذب الأفراد ذوي المهارات والخبرات المناسبة لتلبية احتياجات المنظمة والمساهمة في تحقيق الأهداف المحددة لها. ويمكن تحسين فعالية الاستقطاب من خلال تقييم النتائج وتطوير الإجراءات المستخدمة، بالإضافة إلى التعاون المستمر بين أقسام الموارد البشرية.



الاستقطاب

2. أهمية الاستقطاب في الحفاظ على جودة الموظفين
يضع الاستقطاب دورًا حاسمًا في الحفاظ على جودة الموظفين في المنظمة، إذ يشكل هذا العملية الأساس لتجنيد الكفاءات المتميزة والمؤهلة. وبالتالي، يتم تعزيز أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بأفضل شكل ممكن. ولذلك، يتم الاهتمام بعملية الاستقطاب بشكل كبير وتحديد المواصفات اللازمة للعمل في المنظمة. كما يلعب الاستقطاب دورًا مهمًا في خفض نسبة التسرب في المنظمة، حيث يتم توظيف الموظفين الذين يتوافقون مع رؤية وأهداف المنظمة، مما يعزز الولاء لها ويزيد من مدة بقائهم في العمل. في النهاية، يحقق الاستقطاب الناجح تحسين سمعة المنظمة وجذب أفضل الكفاءات للعمل فيها، وبالتالي الحفاظ على جودة الموظفين وتجنيدهم لخدمة المنظمة بأفضل صورة.



مصادر التوظيف

يمكن تعريف عملية التوظيف على أنها مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. مصادر استقطاب الموارد البشرية:

على الرغم من تنوع مصادر الحصول على الموارد البشرية إلا أن الباحثين صنفوا هذه المصادر إلى مصدرين رئيسيين وهما: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.



مصادر التوظيف

مصادر داخلية:

المقصود بالمصادر الداخلية هو اعتماد المنظمة على الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة والتي تتوفر فيهم شروط ومتطلبات الوظيفة حيث يتم ذلك من خلال عدة طرق منها:

1. الترقية 2. النقل الوظيفي 3. الإعلان الداخلي 4. المعارف والأصدقاء

من مزايا هذا النوع من التوظيف:

1. رفع الروح المعنوية لدى العاملين وبذلك يتحقق الولاء والإخلاص والاستقرار الوظيفي وهذا بدوره يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.



مصادر التوظيف

مصادر خارجية:

من غير الممكن الاعتماد على المصادر الداخلية فقط في التوظيف مما يضطر المنظمة للبحث عن مصادر خارجية والتي تتمثل بما يلي.

1. تقديم طلبات التوظيف والسير الذاتية مباشرة:

حيث يقوم الأشخاص بالتقدم بطلبات التوظيف أو إرسال السير الذاتية بالبريد أو عن طريق الإنترنت والبريد الإلكتروني.

2. عن طريق الإعلان:

الإعلان بالصحف أو الراديو والتلفاز وكذلك في المجلات.



مصادر التوظيف

3. مكاتب توظيف (استشارات):

وهي عبارة عن مكاتب متخصصة تقوم بعملية التوظيف بالتنسيق مع المنظمة صاحبة الشأن حيث أصبحت هذه الطريقة من طرق التوظيف الفعالة في الوقت الحالي.

4. المؤسسات التعليمية:

تلعب الجامعات والكليات والمعاهد الفنية دور فعال في توظيف الخريجين حيث ظهرت علاقة وثيقة بين الجامعات والكليات والمعاهد الفنية مع المنظمات وذلك لاستقطاب الخريجين وخاصة المتفوقين منهم من اجل العمل لصالح هذه المنظمات وتتطلب هذه الطريقة وضع برامج تدريب فعالة .



شكراً لكم

+996-54-17-28410

halalcenter.sa

info@halalcenter.sa

للتواصل
معنا