

# دليل المتدرب

البرنامج التدريبي  
أسس ومبادئ الإدارة

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
3	المقدمة
4	إرشادات للمدرّب
5	دليل البرنامج التدريبي
7	تخطيط البرنامج التدريبي
8	الأنشطة والأساليب التدريبية المستخدمة في البرنامج
9	الوسائل التدريبية المستخدمة في البرنامج
10	أساليب تقويم البرنامج التدريبي
	الوحدة التدريبية الأولى:
	الوحدة التدريبية الثانية:
	الوحدة التدريبية الثالثة:
	الوحدة التدريبية الرابعة:
	الوحدة التدريبية الخامسة:
	الوحدة التدريبية السادسة:
	الوحدة التدريبية السابعة:
	الوحدة التدريبية الثامنة:
	الوحدة التدريبية التاسعة:
	الوحدة التدريبية العاشرة:
292	المراجع

## 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 للإستفادة منها في عمليات إدارية اخرى، وتتواجد الإدارة في الكثير من الأعمال بغض النظر عن بساطتها في لا تقتصر فقط على المدراء والمشرفين.



## دليل البرنامج التدريبي



### أسس ومبادئ الإدارة



### الهدف العام للبرنامج التدريبي:

تطوير مهارات ومعارف المشاركين في إدارة المؤسسات والشركات لتحقيق الأهداف وتحسين الأداء

### يتوقع من المشارك في نهاية البرنامج التدريبي أن يكون قادراً على أن:

- فهم واستيعاب المفاهيم الإدارية الأساسية
- التعرف على تطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية
- التعرف على أهم الاتجاهات الحديثة بالإدارة
- إدراك المقصود بالتخطيط وأنواعه
- التعرف على مفهوم التنظيم وأشكاله. إضافة على ذلك أهميته في الإدارة
- فهم المصطلحات المتعلقة بالتوجيه (القيادة والدافعية والاتصال)
- دراسة مفهوم الرقابة وأنواعها وأدواتها
- معرفة المقصود باتخاذ القرارات وأنواع القرارات علاوة على ذلك طرق اتخاذ القرارات الصحيحة
- التعرف على وظيفة التوظيف والاستقطاب



## الفئة المستهدفة:

المديرين - أصحاب الشركات والمؤسسات



## مدة البرنامج:

5 أيام / 25 ساعة تدريبية.

محاور البرنامج:

- تعريف الإدارة وأهميتها.
- هل الإدارة علم أم فن.
- مجالات الإدارة.
- مشروعات الأعمال.
- الوظائف الإدارية.
- المدرسة الكلاسيكية التقليدية الإدارية.
- مدرسة العلاقات الإنسانية.
- المدرسة المعاصرة في الإدارة.
- مفهوم التخطيط وأهميته.
- مزايا وفوائد التخطيط.
- أنواع التخطيط وعناصره، معوقاته.
- عناصر التخطيط والعوامل الدافعة للتخطيط.
- مفهوم التنظيم وأهدافه وأنواعه وتأثيره على الإدارة.
- الهياكل والخرائط التنظيمية.
- مبادئ التنظيم الفعال.
- الدليل التنظيمي.
- مفهوم التوجيه في الإدارة.
- القيادة.
- الدافعية والاتصال مفهومه وأنواعه.
- مفهوم الرقابة وأنواعها ومجالاتها بالإضافة الى فوائدها.

- خصائص الرقابة الإدارية.
- خطوات الرقابة الإدارية.
- تطور الفكر الإداري.
- التخطيط والتنظيم والتوجيه وكذلك الرقابة.
- اتخاذ القرارات الإدارية.
- التوظيف.
- اتجاهات حديثة في الإدارة.
- مفهوم التوظيف الإداري وأهدافه.
- مراحل تنفيذ المسار الوظيفي.
- الاستقطاب.
- مصادر التوظيف.

### تخطيط البرنامج التدريبي

اليوم	الجلسة	الوحدة التدريبية	الزمن
الأول	الأولى	الوحدة التدريبية الأولى: طبيعة ومفهوم أخلاقيات العمل	150 د
	الثانية	الوحدة التدريبية الثانية: تابع طبيعة ومفهوم أخلاقيات العمل	150 د
الثاني	الأولى	الوحدة التدريبية الثالثة: القيم الاخلاقية العامة.	150 د
	الثانية	الوحدة التدريبية الرابعة: الاشكالات الاخلاقية	150 د
الثالث	الأولى	الوحدة التدريبية الخامسة: ركائز العمل	150 د
	الثانية	الوحدة التدريبية السادسة: اخلاقيات العمل	150 د
الرابع	الأولى	الوحدة التدريبية السابعة: وسائل ترسيخ أخلاقيات العمل المهنية	150 د
	الثانية	الوحدة التدريبية الثامنة: وسائل ترسيخ أخلاقيات العمل المهنية	150 د
الخامس	الأولى	الوحدة التدريبية التاسعة: اتخاذ القرارات الإدارية والتوظيف	150 د
	الثانية	الوحدة التدريبية العاشرة: مراحل المسار الوظيفي	150 د

## الأنشطة والأساليب التدريبية المستخدمة في البرنامج



مناقشة وحوار ( فردية – جماعية)



ورش عمل - تطبيقات



تمثيل أدوار



عصف ذهني

## الوسائل التدريبية المستخدمة في البرنامج





## أساليب تقويم البرنامج التدريبي



التقييم



الملاحظة



التدريب والأنشطة  
التطبيقية

## نشاط كسر الجليد

تعارف لتتألف:

هدف النشاط:

أن يتمكن المتدربين من التعارف على بعضهم والاطلاع على خبراتهم واتجاهاتهم المختلفة.

طريقة التدريب:

تمرين فردي - نقاش.

المواد اللازمة:

أقلام - بطاقات ملونه - أوراق - مرفق بطاقات مكتوب بها العبارات.



مرفق النشاط : عبارات إيجابية لتبلغ القمة



لا أحد يصبح ناجحاً  
بالصدفة



بالعلم تجذب العقول  
وبالأخلاق تجذب  
القلوب



ادفع نفسك للأمام كل  
يوم

## استعراض توقعات المشاركين من الدورة:

### هدف النشاط:

1. أن تذكر ويعدد المتدربين توقعاتهم من البرنامج.
2. أن يتعرف المتدربين على المعارف والمهارات التي سيتم تقديمها لهم بالدورة.

### طريقة التدريب:

تمرين فردي - نقاش.

### المواد اللازمة:

أقلام - بطاقات ملونه - أوراق

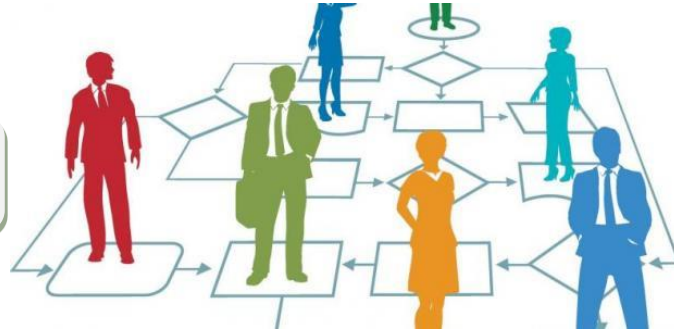
### أجب عن الأسئلة الآتية:

ماذا تتوقع أن تحصل عليه من الدورة

من مهارات في الدورة التدريبية؟	من معارف في الدورة التدريبية؟
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

# اليوم الأول- الجلسة الأولى

## الوحدة التدريبية الأولى



الزمن: 150 دقيقة

## المفاهيم الأساسية للإدارة



الأهداف العامة:

تهدف الوحدة إلى تعريف المشاركين على المفاهيم الأساسية للإدارة

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/1/1)

جماعي	نوع النشاط
عصف ذهني	الاستراتيجية
أن يعرف المتدربون المفاهيم الأساسية للإدارة.	الهدف من النشاط:
تمرين جماعي	طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض	الوسائل التدريبية
يقوم المدرب ب: <ul style="list-style-type: none"><li>• عرض النشاط على المتدربين.</li><li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li><li>• الإشراف على المجموعات.</li><li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li><li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li></ul>	تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المتدرب: بالتعاون مع مجموعتك: عرف مايلي:-  
- 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 تقدم المجتمع، أو تخلفه، وهي تُشكِّل مفتاحاً للتقدم على مستوى الدول أيضاً؛ فهي مُحركٌ للتنمية التي لا يمكن أن تتحقق بدونها حتى لو كانت العناصر الأخرى جميعها متوفرة.

علماً بأنَّ هذه الإدارة لا بُدَّ من أن تكون إدارة فاعلة، تتخذ من الوسائل العلمية المُستخدمة في اتِّخاذ القرارات، وأداء الوظائف الإدارية المتعدِّدة سبباً لها، حيث إنها تسعى بذلك إلى تحقيق التكيُّف مع شتى الظروف التي تحيط بها، إضافة إلى التطوُّر، والإبداع، وللإدارة المقدرة على تحريك المنظمة بكفاءة وبما يُحقِّق الأهداف التي تسعى إليها؛ ولهذا تتمثَّل مهمتها الرئيسية في أن تتمكن المنظمة بعناصرها كلّها من تحقيق مستوى عالٍ من الإنجاز، وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، والمادية المتوفرة. ومن هذا المنطلق، كان لا بُدَّ لنا من إلقاء الضوء على مفهوم الإدارة، حيث تعددت تعريفات الإدارة حسب الإداريين، والمفكرين بشكل كبير جداً، وفي هذا المقال بعضٌ من التعريفات التي عُرفت بها الإدارة، وهي على النحو الآتي:

وصف (Wehrich & Koontz) الإدارة بأنها: "العملية الخاصة بتصميم، وصيانة بيئة مُعيَّنة يعمل فيها الأفراد معاً -كفريق- بكفاءة؛ وذلك لإنجاز أهداف مُختارة". يرى (Holt) أنّ الإدارة هي: "العملية المُتعلِّقة بالتخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة لكلِّ من الموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلومات في بيئة تنظيمية مُعيَّنة". يعرفها (Taylor) على أنّها: "تحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثمّ التأكد من أنّهم يُؤدِّون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق، وأقلّ التكاليف". ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأنَّ الإدارة هي: تنفيذ الأعمال بوسيلة فعّالة، وذات كفاءة؛ لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة كلّها، والتي تتضمنها عمليات التخطيط، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة، والتنظيم، والقيادة.

### أهمية الإدارة

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

مما يؤدي إلى تحقيق الفعالية، وتجنُّب الهدر في المنظمة. تقليل التكاليف: حيث إنَّ التخطيط السليم في استخدام الموارد البشرية، والمادية يساعد على التقليل من التكاليف، وتحقيق المستوى الأعلى من الإنتاج. تأسيس منظمة سليمة: وذلك عن طريق إنشاء هيكل تنظيمي سليم يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، ويضمن عدم تداخل الوظائف، والمهام.

تحقيق التوازن للمنظمة: حيث تحافظ الإدارة على تحقيق توازن المنظمة ضمن البيئة المتغيرة، وتكفيها مع مُتطلَّبات المجتمع، بالإضافة إلى أن من مهمَّاتها الحفاظ على نمو المنظمة. تحقيق عوامل الازدهار للمجتمع: حيث تهتم الإدارة بتحسين الإنتاج الاقتصادي، وتحسين مستوى المعيشة، وتوفير فرص العمل للأفراد، مما يعود بالنفع عليهم، وعلى المجتمع ككل.



## هل الإدارة علم أم فن

### الإدارة علم :-

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

### من بينها :-

الموضوعية

القابلية للتعميم

قابلية اثبات النتائج

المرونة

امكانيه التنبؤ بالنتائج

ويزيد في الناحية العلمية أن هناك جوانب مادية للإدارة يمكن دراستها وإخضاعها للتجارب تماماً 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.

### الإدارة فن :-

للإدارة جانب فني فلسفي, فهي تتعامل مع الإنسان والمجتمع وهي تتعامل مع جوانب غير مادية في الإنسان والمجتمع كما أنّها 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.

أي أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله وتعامله مع العنصر البشري لتحفيزه على الأهداف التنظيمية, لأن ليس كل من درس علم الإدارة قادر على تطبيقه وفن الإدارة هو القدرة على تطبيق الإدارة في المجالات المختلفة وكثير من المؤسسات نجح مديرها بدون دراسة علم الإدارة ولكن يعود نجاحه للخبرة الإدارية التي اكتسبها خلال حياته.

إن أنصار فن الإدارة يدافعون عن مواقفهم فيقولون: إن قدماء المصريين قاموا ببناء الأهرامات وإدارة شؤون الحرب وتنظيم الجيوش بدون إن يتعلموا الإدارة في الجامعات.

الإدارة ببساطة هي « علم وفن » في آن واحد، وهو الرأي الذي يتبناه كثير من المهتمين في الإدارة، يمكن القول إن الإدارة علم وفن معا فالإداري يجب أن يعتمد على الكتب والنظريات الإدارية بالإضافة إلى الخبرة العملية التي لا غنى عنها فلا تغني تجارب الحياة عن الكتب ولا تغني الكتب عن تجارب الحياة، مثل / المحاسب لا يستطيع إن يمارس مهنة الحسابات بدون الدراسة أو التمارين العملية، إذا أن العلم والفن يكمل كل منهما الآخر وهناك الكثير من الاسباب الداله على ذلك، أحد هذه الأسباب أن المدير الذي لم يدرس آلية « التفاوض » وشروطه وتداعياته، سواء من خلال الممارسه العمليه أو الدراسة الأكاديمية فسوف يكون مركزياً أي يفعل كل شيء بنفسه، من طباعة التقارير مروراً بإرسال رسائل الفاكس والرد على المكالمات الواردة وانتهاء بدقائق الأمور التي لا يفترض بالمدير تأديتها بمفرده.

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).

أما ما يذكر أدناه فما هي إلا مجموعة من الأساليب والطرق الإدارية التي يستخدمها المدير عند الحاجة بل أنه في الواقع العملي قد نجد الكثير من المدراء يجهلون هذه الأساليب والطرق ولم يسبق أن استعانوا بها في حياتهم العملية، خصوصا إذا كانت معلومات أو تحليلات جديدة.

### 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. وإذا كانت هناك حاجة لمعلومات أو عمل ضمن مشروع ما من قسم آخر، فيتم إرسال طلب إلى رئيس القسم الذي يقوم بتوصيل الطلب إلى رئيس القسم الآخر. وخلاف ذلك، يبقى الاتصال داخل إطار القسم. ويستكمل أعضاء الفريق عمل المشروع بالإضافة إلى عمل القسم العادي.

والميزة الرئيسة لهذا النوع من التنظيم هو أن الموظف لديه مدير واحد فقط، وبالتالي يكون التسلسل القيادي مبسطاً.

### 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.

أو شكوى مواطن لم يقم موظف مصلحة حكومية بتخليص عمله، سواء إهمال في استخراج استمارة أو مغالاة في تقدير ضرائب أو تقصير في استخراج جواز سفر في موعده. فيقوم بالكتابة إلى صندوق الشكاوى في المصلحة. وصندوق الشكاوى هو صندوق قانوني، من حق الجمهور الاستعانة به لمن وجد ظلماً من مصلحة ما. ويتقدم الشاكي بمكتوب يذكر فيه ملاحظات إهمال طلبه وعدم قضاء حاجته أو تعطيلها، منتظراً لأن ترد الإدارة على شكواه ومعالجة حالته. في نفس الوقت يتعرف مدير المصلحة عن الخلل في العمل ويعمل على تلافيه.

ومؤخراً تطور أسلوب صندوق الشكاوى ليصبح تحت فرع من فروع الإدارة وهو (إدارة الشكاوى (Complaints Management) بحيث يخضع لعمليات إحصائية وجمع معلومات منظم ضمن خطة علمية ممنهجة لإدارة الشكاوى وربطها بالعمليات التشغيلية الأخرى وخاصة حلقات إدارة الجودة الشاملة.

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/1/1)

	جماعي	نوع النشاط
	عصف ذهني	الاستراتيجية
	أن يعرف المتدربون مجالات الإدارة.	الهدف من النشاط:
	تمرين جماعي	طريقة التدريب
	أقلام – بطاقات – أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي – جهاز عرض	الوسائل التدريبية
	يقوم المدرب ب: <ul style="list-style-type: none"><li>• عرض النشاط على المتدربين.</li><li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li><li>• الإشراف على المجموعات.</li><li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li><li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li></ul>	تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المتدرب: بالتعاون مع مجموعتك: عرف مايلي:-

- مجالات الإدارة ؟

.....

.....

.....

.....

.....



### نموذج العائد من الجلسة التدريبية

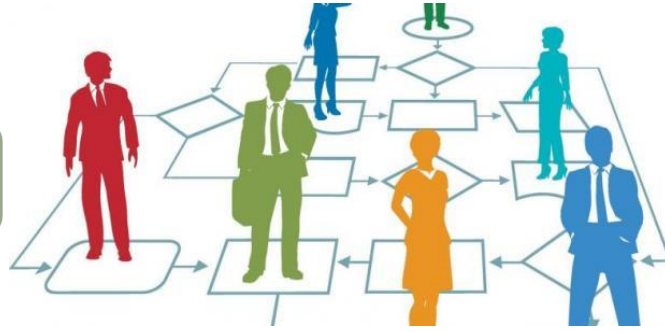
عزيزي المتدرب ما الذي استفدته من هذه الجلسة التدريبية؟

م	استفدت من هذه الجلسة
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

# استراحة (30) دقيقة

## اليوم الثاني- الجلسة الأولى

### الوحدة التدريبية الثاني



الزمن: 150 دقيقة

### الوظائف الإدارية



الأهداف العامة:

تهدف الوحدة إلى تعريف المشاركين على الوظائف الإدارية



الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/1/1)

جماعي	نوع النشاط
عصف ذهني	الاستراتيجية
أن يعرف المتدربون مشروعات الأعمال.	الهدف من النشاط:
تمرين جماعي	طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض	الوسائل التدريبية
يقوم المدرب ب: <ul style="list-style-type: none"><li>• عرض النشاط على المتدربين.</li><li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li><li>• الإشراف على المجموعات.</li><li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li><li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li></ul>	تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المتدرب: بالتعاون مع مجموعتك: عرف مايلي:-  
- مشروعات الأعمال؟

.....

.....

.....

.....

.....

## 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 المشروعات .
- 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 .

ثانياً : 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 .

وظيفة الإنتاج : و تستهدف هذه الوظيفة إلى استخدام عناصر الإنتاج المختلفة من موارد و أدوات و آلات و أيدي عاملة و تحويلها بأسلوب إنتاجي معين مثل إنتاج السلع و الخدمات التي تشبع رغبات المستهلكين و العملاء .

وظيفة الأفراد : و تستهدف هذه الوظيفة إلى الاستخدام الأمثل للقوى العاملة على جميع المستويات بالمشروع بهدف المساعدة على تحقيق أهدافه .

ثالثاً : التقسيم حسب أشكال الملكية القانونية :

وهناك 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 أكثر 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 .

ويمكن 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 : وهي 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 .

المهارة الإنسانية : و هي القدرة على التعامل مع الأفراد و التأثير في سلوكهم .

مجموعة من الأنشطة أو الوظائف التي يمارسها رجال الإدارة و هي : التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة .

المعارف و المفاهيم و الأساليب الإدارية التي استحدثها و طورها العلماء و الممارسون للعمل الإداري .

الموارد البشرية و المادية التي تستخدم بكفاءة لتحقيق أهداف المشروع .

المحيط الخارجي للمشروع و الذي تتعامل معه الإدارة و يؤثر على فاعليتها .

و في النهاية يمكن القول أن الإدارة علم و فن في نفس الوقت ، فتعلم الإدارة من خلال الخبرة فقط يعتبر عملية مكلفة و بطيئة في كثير من الأحيان ، فالدروس المستفادة من الخبرة لا تكفي لحل المشاكل الإدارية و لاتخاذ القرارات المناسبة و كما أن الالتجاء إلى الخبرة وحدها في الإدارة معناها تجاهل الثروة المعلوماتية الحديثة عن الإدارة و أساليبها و التي تساعد المدير في أداء وظيفته ، و ينبغي أن نلاحظ أن فن الإدارة يعتمد على شخصية كل مدير و حكمه الشخصي و إدراكه للمشاكل و مقدرته على الفهم و ترتيب الأفكار و المعلومات و تنظيم استخدامها في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة .

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). في المقابل استخدم البعض من أساتذة الإدارة بجامعة كاليفورنيا ، التخطيط ، التنظيم ، التشكيل ( اختيار العاملين وتوظيفهم ) التوجيه والرقابة كأهم 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.

### 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.

#### 1-2-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

3- تقييم الأهداف و الخطط

4- انتقاء الهدف و الخطة

5- تطبيق الخطة

6- المتابعة و الرقابة

2- التنظيم :

يرتبط التنظيم بالجهد الجماعي ، فأى 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 . "

2-2- أنشطة و 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 ؛

- تحديد المسؤولية التي سيتم محاسبة كل فرد على أساسها ؛

-التنسيق بين المهام التنظيمية المتنوعة ؛

-تحديد نطاق الإشراف الواجب تطبيقه ؛

-رسم خطوط انسياب السلطة داخل المنظمة ؛

-تحديد درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار .

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/1/1)

جماعي	نوع النشاط
عصف ذهني	الاستراتيجية
أن يعرف المتدربون الوظائف الإدارية.	الهدف من النشاط:
تمرين جماعي	طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض	الوسائل التدريبية
يقوم المدرب ب: <ul style="list-style-type: none"><li>• عرض النشاط على المتدربين.</li><li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li><li>• الإشراف على المجموعات.</li><li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li><li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li></ul>	تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المتدرب: بالتعاون مع مجموعتك: عرف مايلي:-  
- الوظائف الإدارية ؟

.....

.....

.....

.....

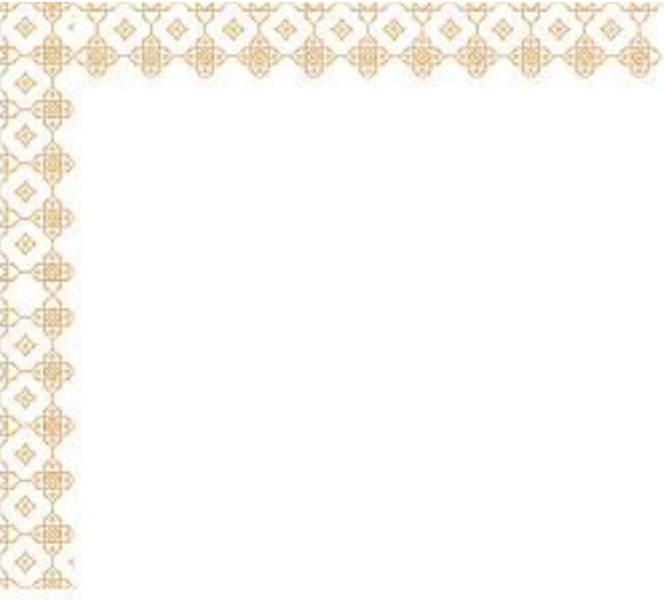
.....



نموذج العائد من الجلسة التدريبية

عزيزي المتدرب ما الذي استفدته من هذه الجلسة التدريبية؟

م	استفدت من هذه الجلسة
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	





## اليوم الثاني- الجلسة الأولى

### الوحدة التدريبية الثالثة



الزمن: 150 دقيقة

### تطور الفكر الإداري



الأهداف العامة:

تهدف الوحدة إلى تعريف المشاركين على تطور الفكر الإداري

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/1/1)

جماعي	نوع النشاط
عصف ذهني	الاستراتيجية
أن يعرف المتدربون تطور الفكر الإداري.	الهدف من النشاط:
تمرين جماعي	طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض	الوسائل التدريبية
يقوم المدرب ب: <ul style="list-style-type: none"><li>• عرض النشاط على المتدربين.</li><li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li><li>• الإشراف على المجموعات.</li><li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li><li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li></ul>	تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المتدرب: بالتعاون مع مجموعتك: عرف مايلي:-  
- تطور الفكر الإداري ؟

.....

.....

.....

.....

.....

### 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.

#### 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 العمّال.
- التركيز على الحوافز المالية، افترضت أن الموظفين لديهم احتياجات إقتصادية قوية يُمكن تلبيةها من خلال الحوافز المالية.
- التركيز على الهيكل الرسمي للوظائف وجداول العمل لتلبية الاحتياجات الفردية والتنظيمية.
- التركيز على النظام الداخلي، حيث تعتبر المنظمة نظام مُغلق لا يتفاعل مع البيئة الخارجية.
- تبني المبادئ الإدارية، حيث قامت بتطوير مجموعة من مبادئ الإدارة التي تم تطبيقها بشكل واسع على جميع المؤسسات التجارية وغير التجارية.

#### 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.

النظرية البيروقراطية لويبر (Weber's Bureaucracy Theory): التي تركز على القواعد والإجراءات والتسلسل الهرمي والتقسيم الواضح للعمل.

#### 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 كميكانيكلي متدرب، ثم انضم لاحقاً 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، وقد تضمنت تجارب تايلور تحديد أفضل طريقة لأداء كل خطوة من خطوات العمل والوقت الذي تتطلبه، والمواد اللازمة لتنفيذها وتسلسل العمل من خلالها، وقد أكد تايلور على أن هنالك مجموعة من المبادئ والأفكار الرئيسية للإدارة العلمية وهي:

تطوير طرق جديدة للقيام بكل عمل.

اختيار وتدريب وتطوير العاملين بدلاً من السماح لهم باختيار مهامهم الخاصة وتدريب أنفسهم بشكل ذاتي.

تنمية روح التعاون بين العمال والإدارة للتأكد من أن العمل يتم وفقاً للإجراءات المحددة.

تقسيم العمل بين العمال والإدارة بحرص متساوية، مع تولي كل مجموعة القيام بالعمل الذي يناسبها ويقع تحت مسؤوليتها.

العمل على تقديم الحوافز للعاملين لضمان قيامهم بتحقيق أداء أعلى وبجودة عالية.

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 عمالاً 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.

وحدة الأمر: يجب أن يتلقى الموظف الأوامر من مدير واحد فقط، إذ لا يمكن للموظفين التكيف مع الأمر المزدوج الصادر من أكثر من مدير.

تقديم المصلحة العامة للشركة على المصلحة الفردية للموظفين.

روح الجماعة: إذ أن العمل الجماعي مهم بشكل أساسي لنجاح واستمرارية العمل في منظمة، كما يشجع ذلك على إنشاء فرق عمل واستخدام التواصل اللفظي بين الموظفين وجهًا لوجه.

ماكس ويبر (Max weber): وهو أحد دعاة البيروقراطية في العمل، إذ وضح أن هنالك مجموعة من الخصائص للبيروقراطية وهي:

التسلسل الهرمي داخل الشركة، إذ يسمح ذلك للموظفين في الإدارات العليا بفرض سلطتهم وإشرافهم على الإدارات الدنيا والتحكم فيها، وبناءً على ذلك فإنه يوفر سلسلة قيادة واضحة تسهل المراقبة والنظام في جميع أنحاء الشركة.

تقسيم العمل والتخصص، ووفقًا لذلك فإنه يتم تبسيط جميع المسؤوليات في الشركة بطريقة يكون فيها لكل موظف الخبرة اللازمة لإتقان مهمة معينة تكون تحت مسؤوليته، وهذا يستلزم منح كل موظف السلطة المطلوبة لإنجاز كل هذه المهام الموكلة إليه.

العلاقات بين الموظفين، إذ وضح ويبر على ضرورة أن يحافظ المديرون على علاقة غير شخصية مع الموظفين حتى لا تؤثر المحسوبية والتحيز الشخصي على القرارات التي يتخذونها والتي لها علاقة بالتوظيف والترقية والترفيعات وما إلى ذلك.

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.

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 إتخاذ القرارات.

3- كبر حجم المشروعات أدى إلى ظهور مشكلات إنسانية جديدة، إذ أصبح من العسير على الإداري الاتصال الشخصي بمعظم العاملين، مما أدى إلى ظهور الاتصالات والتنظيمات غير الرسمية.

4- ارتفاع مستوى المعيشة في المجتمع الحديث، مما أفسح المجال أمام الإدارة للتركيز على العوامل الإنسانية خاصة وأنه قد تم إشباع الحاجات المادية الأساسية.

5-زيادة تكاليف عنصر العمل، مما جعل الإدارة تبذل جهدها للاستفادة القصوى من هذا العنصر، وكان ذلك هو الأساس الذي انطلق منه فريق البحث في تجارب هوثورن.

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.

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.

تعريف سالتون ستال (sulstonstall) : فهو يعرف العلاقات الإنسانية على إنها دراسة أفراد العمل أثناء العمل ليس منفصلين ودائما كأعضاء في مجموعات عمل غير رسمية ، وهي تنقسم بالتعقيد ، ومهمة الإدارة تنسيق جهود هؤلاء الأفراد.

ومن اهم العوامل التي ساعدت في ظهور العلاقات الإنسانية نجد:

- تزايد إحساس أصحاب الأعمال بمسؤوليتهم 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 .

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/1/1)

	جماعي	نوع النشاط
	عصف ذهني	الاستراتيجية
	أن يعرف المتدربون مدرسة العلاقات الإنسانية	الهدف من النشاط:
	تمرين جماعي	طريقة التدريب
	أقلام – بطاقات – أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي – جهاز عرض	الوسائل التدريبية
	يقوم المدرب ب: <ul style="list-style-type: none"><li>• عرض النشاط على المتدربين.</li><li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li><li>• الإشراف على المجموعات.</li><li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li><li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li></ul>	تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المتدرب: بالتعاون مع مجموعتك: عرف مايلي:-

- مدرسة العلاقات الإنسانية ؟

.....

.....

.....

.....

.....





نموذج العائد من الجلسة التدريبية

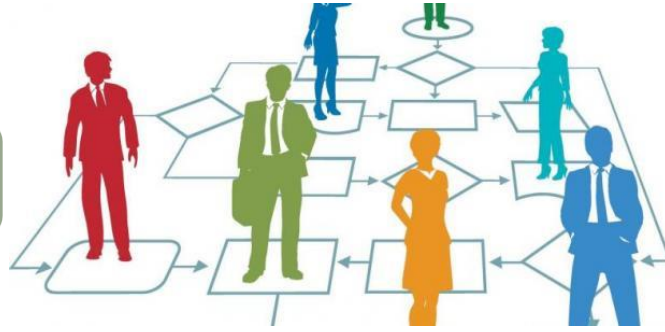
عزيزي المتدرب ما الذي استفدته من هذه الجلسة التدريبية؟

م	استفدت من هذه الجلسة
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

# استراحة (30) دقيقة

## اليوم الثاني- الجلسة الثانية

### الوحدة التدريبية الرابعة



الزمن: 150 دقيقة

### المدارس الإدارية



الأهداف العامة:

تهدف الوحدة إلى تعريف المشاركين على المدارس الإدارية

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/1/1)

جماعي	نوع النشاط
عصف ذهني	الاستراتيجية
أن يعرف المتدربون المدارس الإدارية.	الهدف من النشاط:
تمرين جماعي	طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض	الوسائل التدريبية
يقوم المدرب ب: <ul style="list-style-type: none"><li>• عرض النشاط على المتدربين.</li><li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li><li>• الإشراف على المجموعات.</li><li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li><li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li></ul>	تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المتدرب: بالتعاون مع مجموعتك: عرف مايلي:-

- المدارس الإدارية ؟

.....

.....

.....

.....

.....

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. 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.

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.

من النظريات والمداخل الحديثة نذكر على سبيل المثال لا الحصر ستة مداخل أساسية هي: النموذج الياباني في الإدارة، ونظرية الثقافة التنظيمية، وإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة الإدارة، وإدارة المعرفة، وريادة الأعمال.

### 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. لقد أكدت نظرية (Z) على عدة قضايا إدارية، منها: ضرورة الاهتمام بالعاملين من حيث الأمان الوظيفي ومشاركتهم في اتخاذ القرار والتأكيد على المسؤولية الجماعية في العمل، والاهتمام بالجودة وإيجاد سياسات واضحة فيما

يتصل بالتطور الوظيفي للعاملين والتحكم في المعلومات، وإظهار مزيد من الاهتمام بالجوانب الإنسانية والقضايا الخاصة بالعمل بالنسبة للعاملين.

### 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. كما يرى أن دراسة الثقافة التنظيمية يجب أن تشمل ثلاثة جوانب رئيسية هي: الظواهر الملموسة، والقيم والافتراضات الأساسية لأعضاء المنظمة بشأن طبيعة الإنسان، والبيئة. وفي الواقع إن مفهوم الثقافة التنظيمية يُعد اليوم مجالاً حياً للدراسة والبحث في عالم المنظمات، حيث إنه يلقي قبولاً عاماً من الباحثين والمجالات المتخصصة في الإدارة. فلقد أفردت كثير من المجالات الدورية أعداداً خاصة ناقشت فيها مفاهيم نظرية الثقافة من حيث أثرها على سلوك الأفراد وأداء المنظمات، فضلاً عن ذلك يُعد منظور الثقافة التنظيمية منهجاً جيداً في إدارة التغيير، وبخاصة عندما تعمل هذه المنظمات في بيئات غير مستقرة.

### 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 منظريه. 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. فاخترت الجودة استراتيجية لها واستعانته بعدد كبير من الخبراء والعلماء في هذا المجال، وكان منهم العالم الأمريكي إدوارد ديمينج. 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.

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.

لقد أكد مفهوم إدارة الجودة الكلية على عدد من المتطلبات المهمة لضمان تحقيقها في منظمات الأعمال يمكن استخلاصها فيما يأتي:

التزام الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها.  
التأكيد على أهمية دور العميل، أو المستفيد من الخدمة أو المنتج.  
العمل باستمرار من أجل تحسين العمليات والإجراءات.  
التركيز على الجودة في جميع مراحل تقديم الخدمة، وليس في آخر المراحل فقط.  
تأكيد وجوب التمييز بين جهود الفرد وجهود الجماعة.  
استخدام الأساليب الإحصائية لقياس الجودة.  
إشراك المستفيدين والعاملين في تطبيق مفهوم إدارة الجودة.  
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 تغيرات جذرية في أداء المؤسسات لتتناسب مع متطلبات هذا العصر.

و«الهندرة» كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي (هندسة) و (إدارة) وهي ترجمة للكلمتين الإنجليزيتين Business Reengineering أي إعادة هندسة الأعمال. هذا المفهوم الحديث يمكن تعريفه على أنه «وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة العمليات الأساسية وتصميمها بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات بما يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج» ومن هذا المفهوم يمكن القول إن الهندرة تعد خطوة متقدمة جداً نحو تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة المتمثلة في الجودة والخدمة والسرعة، وتهدف إلى التركيز على الأنشطة والتمحور حول العميل وتوحيد الأعمال ودمجها، كما تهدف إلى التغيير الجذري في الأداء وتطوير بيئة الإدارة. وهناك عدد من الخصائص التي تميز مفهوم إدارة هندسة الإدارة عن غيره من المفاهيم السابقة، هذه الخصائص تتمثل أهمها فيما يأتي:

إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية.  
الاستخدام الضروري لتقنية المعلومات (IT) كمقوم ومساعد على مشروع إعادة هندسة الإدارة.  
التركيز على تحقيق الأهداف والنتائج الاستراتيجية.

إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي :

برز الاتجاه نحو إدارة المعرفة في الكتابات الحديثة لعلماء الإدارة. ويعد العالم الياباني إيكوجيدو نوناكا (I. Nonaka) من رواد هذا الاتجاه، حيث لاقت دراسته المنشورة عام 1991م قبولاً واسعاً في أوساط الباحثين الإداريين. ووفق ما يرى أنصار هذا التوجه، فإن المعرفة هي المصدر الأخير للميزة التنافسية.

فعندما تتطور الأسواق والتكنولوجيا يتكاثر المنافسون ويتزايدون، وتتقدم المنتجات سريعاً لكن تبقى المعرفة هي مجال الحسم. فالشركات الناجحة هي التي تعزز المعرفة وتنشرها على نطاق واسع في جميع أنحاء الشركة، وتجسدها بسرعة في تكنولوجيا ومنتجات جديدة.

كما يرى رواد هذا المفهوم أهمية بالغة للمعرفة تفوق باقي عوامل الإنتاج الأساسية (الأرض، والعمل، ورأس المال) وهي النوع الجديد من رأس المال الفكري الذي لا يخضع للتناقص والنضوب. وقد صنف ميشل زاك M. Zack المعرفة إلى ثلاثة مستويات، هي:

#### أولاً: المعرفة الجوهريّة

وهي الحد الأدنى من المعرفة الذي يجب أن يكون موجوداً في الشركات للقيام بعملها، وهذا النوع من المعرفة لا يحقق ميزة تنافسية للشركات.

#### ثانياً: المعرفة المتقدمة

وهي المعارف التي تجعل الشركة تتميز عن منافسيها. فربما كانت الشركة تملك المستوى نفسه من المعرفة لكن لديها القدرة على استخدام هذه المعرفة للتمييز عن الآخرين.

#### ثالثاً: المعرفة الابتكاريّة

وهي المعرفة التي تمكن الشركة من أن تقود السوق وتكون رائدة الصناعة. وهذا النوع من المعرفة هو الذي يمكن الشركات من أن تكون قادرة على تغيير قواعد اللعبة في مجال صناعتها.

من التوجه نحو إدارة المعرفة إلى اقتصاد المعرفة Knowledge-Based Economy الذي بدأ يتشكل بتسارع في نهاية القرن العشرين. فقد بدأ الاقتصاد العالمي يتبنى الاقتصاد المعرفي أساساً للمنافسة الدولية المستدامة. وأصبحت التكنولوجيا، والإبداع، والمعلومات، والابتكار، أدوات حاسمة في التقدم والنمو الاقتصادي المستديم. وقد استخدم مصطلحاً اقتصاد المعرفة Knowledge-Based Economy ومصطلح مجتمع المعرفة Knowledge Society لأول مرة في كتابات رائد المدرسة المعاصرة في الإدارة (المدرسة التجريبية أيضاً) بيتر دراكر Peter Drucker 1969م في كتابه The Age of Discontinuity. ويدعو اقتصاد المعرفة أن تكون المعرفة هي المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي. ويُعرف الإداريون اقتصاد المعرفة بأنه «تحويل المعلومة إلى سلعة». وهو دمج للتكنولوجيا الحديثة في عناصر الإنتاج لتسهيل إنتاج السلع ومبادلة الخدمات بشكل أبسط وأسرع. وقد عرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الاقتصاد المعرفي بأنه «نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاية في جميع مجالات النشاط المجتمعي، والاقتصادي، والمجتمع المدني، والسياسة، والحياة الخاصة وصولاً لترقية الحالة الإنسانية باستدامة». وللإقتصاد المعرفي أربعة ركائز أساسية هي:

الإبداع؛ القائم على نظام فعال يربط بين مؤسسات المجتمع التعليمية والتجارية.

التعليم؛ المبني على بناء جيل قادر على دمج التكنولوجيا الحديثة في العمل.

البنى التحتية الداعمة للتكنولوجيا والمعلومات والاتصالات التي تحدّث وتنمو باستمرار.

توفر التشريعات والأنظمة والحوافز سواءً كانت من الدولة أو من القطاعات الخاصة.



## 6- ريادة الأعمال Entrepreneurship

ريادة الأعمال هي القوة الاقتصادية القادمة المحركة لاقتصاديات الدول. ونظراً لأدراك أهمية ريادة الأعمال فقد سارعت العديد من المجتمعات والدول في اتخاذ جميع السبل التي تساعد في تنمية هذا الفكر، حيث أوضحت الدراسات أن هناك علاقة جوهرية لإرساء الفكر الريادي والعديد من العوامل الخارجية كالعوامل الثقافية والاجتماعية والمؤسسية والتنظيمية والتعليمية. وكلمة Entrepreneurship هي في الأصل كلمة فرنسية تعني الشخص الذي يباشر أو يشرع في إنشاء عمل تجاري. ويرجع تعريف رائد الأعمال (Entrepreneur) إلى العالم الاقتصادي شومبيتر Schumpeter 1883-1950م إذ عرّف شومبيتر 1950م Schumpeter الريادي بأنه «ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح». كما عرف الشميمري وآخرون 2010م ريادة الأعمال بأنها «إنشاء عمل حر يتصف بالإبداع ويتسم بالمخاطرة».

وقد تفرعت مجالات ريادة الأعمال لتشمل مفاهيم جديدة مثل ريادة الأعمال المؤسسية (Intrapreneurship) وهي كلمة بدأت بالمقطع (Intra) وتعني باللغة الإنجليزية (Within) أي داخل ومن هنا فإن المقصود بريادة الأعمال المؤسسية أن تكون ريادة أعمال من داخل المؤسسات القائمة. وقد ظهر مصطلح «رواد الأعمال المؤسسيين أو التنظيميين» في كتاب (Intrapreneur) لمؤلفه Pinchot 1985. وقد عرفها (Hisrich and Peters 1998) بأنها «بث روح ريادة الأعمال داخل المؤسسات القائمة».

ومن المجالات الجديدة ريادة الأعمال الاجتماعية (Social Entrepreneurship) التي لا تركز على جني الأرباح وتكوين الثروة ولكنها تهدف إلى خدمة المجتمع والمصلحة العامة. وبهذا فإن الغاية الرئيسية من ريادة الأعمال الاجتماعية هي تعزيز الأهداف الاجتماعية والبيئية. ومن أشهر رواد ريادة الأعمال الاجتماعية في عصرنا الحالي البروفيسور محمد يونس المؤسس لبنك جرامين حيث حاز على جائزة نوبل للسلام عام 2006م لمشروعه تمويل الفقراء. كما واكب الاهتمام برواد الأعمال انتشار حاضنات الأعمال والوحدات العلمية وظهور رأس المال الجريء لدعم الابتكارات الجديدة والشركات الناشئة. وسيشهد العالم اهتماماً أكبر بريادة الأعمال لكونها أحد الحلول المهمة لتوفير فرص العمل في المجتمعات، وهي الطريق المستقبلي لبلوغ اقتصاد المعرفة.

مما سبق نخلص إلى القول: إن الفكر الإداري لا يزال في تطور مستمر. هذا التطور يفرضه واقع منظمات الأعمال وما تعيشه من تعقيدات وطموحات تتعلق بمحاولة التوازن بين بقائها واستمرارها من جهة وتحقيق احتياجات ومتطلبات عملائها الداخليين والخارجيين والبيئات التي تعمل فيها جهة أخرى. إلى جانب ذلك فإن الفكر الإداري سوف يظل خاضعاً للتطوير في المستقبل طالما أن هناك كثيراً من المحركات والدوافع التي تدفع إلى هذا التطور التي من أبرزها حركة عولمة الأسواق ومطالب منظمة التجارة العالمية، وانفتاح الشعوب على بعضها بعضاً من خلال تطور تقنيات المعلومات وثورة الاتصالات.

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/1/1)

جماعي	نوع النشاط
عصف ذهني	الاستراتيجية
أن يعرف المتدربون المدرسة المعاصرة في الإدارة.	الهدف من النشاط:
تمرين جماعي	طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض	الوسائل التدريبية
يقوم المدرب ب: <ul style="list-style-type: none"><li>• عرض النشاط على المتدربين.</li><li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li><li>• الإشراف على المجموعات.</li><li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li><li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li></ul>	تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المتدرب: بالتعاون مع مجموعتك: عرف مايلي:-

- المدرسة المعاصرة في الإدارة ؟

.....

.....

.....

.....

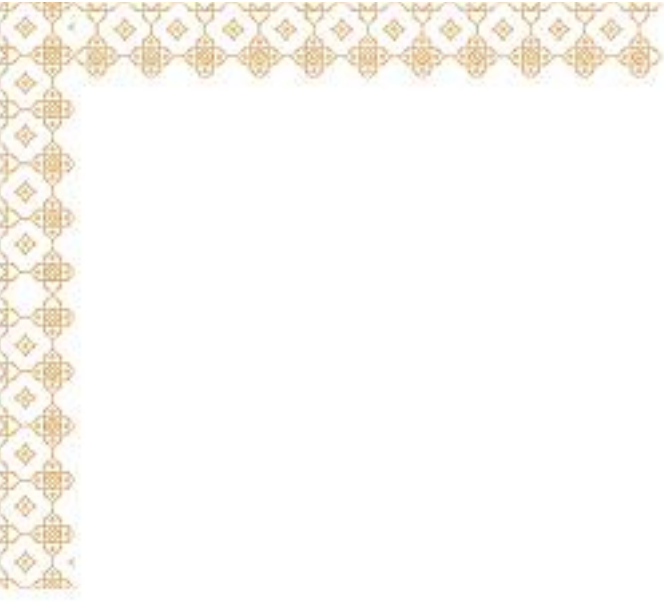
.....



نموذج العائد من الجلسة التدريبية

عزيزي المتدرب ما الذي استفدته من هذه الجلسة التدريبية؟

م	استفدت من هذه الجلسة
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	



## اليوم الثالث- الجلسة الأولى

### الوحدة التدريبية الخامسة



الزمن: 150 دقيقة

### التخطيط والتنظيم الإداري



الأهداف العامة:

تهدف الوحدة إلى تعريف المشاركين على التخطيط والتنظيم الإداري

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/1/1)

جماعي	نوع النشاط
عصف ذهني	الاستراتيجية
أن يعرف المتدربون التخطيط والتنظيم الإداري.	الهدف من النشاط:
تمرين جماعي	طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض	الوسائل التدريبية
يقوم المدرب ب: <ul style="list-style-type: none"><li>• عرض النشاط على المتدربين.</li><li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li><li>• الإشراف على المجموعات.</li><li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li><li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li></ul>	تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المتدرب: بالتعاون مع مجموعتك: عرف مايلي:-

- التخطيط والتنظيم الإداري ؟

.....

.....

.....

.....

.....

## مفهوم التخطيط وأهميته

التخطيط الاستراتيجي، لا بديل للإنسان عن رسالة يؤذيها 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 واقعاً ملموساً وكياناً شامخاً. فلا يعرف التكاسل ولا يتوانى لحظة عن الجد والعمل ويحيى بالأمل ماضياً في طريقه بالتحدي والإصرار. هكذا يكون من أراد أن تكون له استراتيجية في الحياة بعيداً عن الإحباط والعشوائية.

**مفهوم وتعريف 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.

### تعريف آخر للتخطيط

ويعرف محمود عمر محمود التخطيط بأنه نشاط إنساني واعى 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).

كيف ومتى أصل إلى ما أريد؟ (الخطة).

وهنا تأتي الخطوة الرابعة وهي دائمة ومستمرة لماذا أريد هذا الشيء؟ (الدافعيه والحافز).

وهذه ليست أسئلة في امتحان أو أسئلة يقرأها الإنسان ليمر عليها مرور الكرام فإن لها ما بعدها. فكلما استطاع الإنسان الإجابة على هذه الأسئلة بوضوح وقناعة، كلما كان التخطيط قوياً وناجحاً وفعالاً. وكل شخص له إجابته المختلفة، فهذه الأسئلة تختصر حياة الفرد. وكل منا له حياته الخاصة التي يعيشها ويتمنى أن يكون عليها مستقبلاً.

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.

## اهمية التخطيط:

إن وجود الكم الهائل من الفرص المتاحة ومقابلها وجود عدد أكبر من التحديات مع اقتران ذلك بسرعة التغيير والتطوير في العالم. لمي 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.

وبالتالي فإن التخطيط ليس فقط نمطًا في التفكير بل هو نمط حياتي أيضًا. وإن كان لا يمكننا أن نقوم بالتخطيط لجميع أمور حياتنا وإلا احتجنا إلى عمر فوق أعمارنا للتخطيط فقط. ولكن يجب أن يلقي التخطيط بظلاله على حياة الإنسان في تفكيره وفي سلوكياته وفي قراراته. ويكفي أن يكون في الأهداف الكبيرة والمتشعبة والأكثر أهمية. وهكذا تكون الأطر العامة للمستقبل واضحة وجليّة. فيسير الإنسان وفق خطة ومنهج عام وخطوط عريضة، تكون مثل المنارة التي يرى بها طريقه فيعرف هل هو يسير على الطريق الصحيح أم انحرف. وإذا حدث وتكاسل في أدائه عرف ذلك بتأخره عن الخطوط والمراحل المحددة مسبقًا فيحسن من أدائه ويزيد من عمله وجهده.

## اهمية التخطيط في نجاح الانسان وتحقيق اهدافه:

إن الخطة التي يقوم بها الإنسان عبر الخطوات والإجراءات المحددة وفي أوقات محددة مسبقًا، للوصول إلى غاية ما ( الهدف الموضوع من أجله الخطة) لأمر لا غني عنه لمن يريد النجاح وإنجاز أهدافه. وعلى الإنسان الاشتراك بعقله وفكره في التخطيط وتحديد رؤيته بنفسه.

“إن لم تحدد رؤيتك بنفسك فلن يستطيع أحد أن يحدد لك رؤيتك، قد يساعدك البعض ويشير عليك، ولكن عقلك وتفكيرك يجب أن يؤمن بها، حتى تكافح من أجل تحقيقها”.

فكيف لمن ليس له أهداف محددة ونتائج يطمح إليها أن يقيس حياته بالنجاح أو الفشل. فما هو المعيار إن لم يضع الإنسان بنفسه معايير وخطوات النجاح وفي أوقات محددة عليه اجتيازها وإلا كان هذا الشخص في الجهة المقابلة للتخطيط وهي العشوائية والتخبط عبر حياة تقليدية لن يصل منها إلى أي نتائج ملموسة لغياب بوصلته التي يرى بها اتجاهه القادم. فكيف سيعرف إلى أي اتجاه يسير من لم يحدد اتجاهه ووجهته بعد.

“إذا كنت لا تعرف أين تريد الذهاب فكل طريق سيذهب بك إلى لا شيء” هنري كسنجر.

ومن هنا نؤكد على ضرورة واهمية التخطيط أن ينظر الانسان من خلاله إلى المستقبل ويعرف ما به من نقاط القوة فيعمل على استغلالها في خطته. وكذلك يعرف أيضًا الفرص التي أمامه فيبدأ بتنظيمها وجدولتها وإلا مر الوقت منه دون انجاز شيء.

فعبر التخطيط يرى الانسان هدفه وما انجزه منه وما يجب عليه فعله في المستقبل فيتحكم في وقته ولا يضيع منه هباء منثورا.

إن التخطيط يجعل حياة الانسان اكثر تنظيما.



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، فيتوقف التنفيذ إلى أن يقوم قسم المشتريات بالحصول على قطع الغيار اللازمة، وقد ينقضي وقت طويل إلى أن يتم الحصول على قطع الغيار مما يؤدي إلى تعطيل الآلة وعدم الوفاء باحتياجات العملاء فضلاً عن الاستخدام الفعال للمال المستثمر في الآلة.

### 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، أما إذا تم تحديد الأهداف بدون تخطيط وبالتالي بدون دراسة للظروف الخارجية للبيئة التي تعمل فيها المنظمة والإمكانيات المتاحة للمنشأة، فإن الأهداف ستكون غير واقعية وبالتالي يصعب تحقيقها، حيث أن الهدف المحدد تحديداً دقيقاً هو هدف نصف محقق. An objective well Specified is half achieved.

### 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، وهذا معناه الاستثمار الأمثل للجهود وضمان عدم القيام بأي أعمال دون وجود ارتباط مباشر لها بالأهداف، وأيضاً ضمان عدم القيام بأي أعمال بدون التحقق من أنه تم دراسة جميع السبل الممكنة لتحقيق الهدف وتم اختيار البديل الأمثل.

### 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، وبالتالي يصبح تدخل العنصر البشري Human element في الأداء أقل مما يمكن خصوصاً إذا كان هذا التدخل غير ضروري.

#### 5. توضيح الأمور بين الرئيس والمرؤوس

من فوائد التخطيط أيضاً توضيح الأمور بين الرئيس والمرؤوس، حيث يعرف المرؤوس توقعات رئيسه Expectation. فبدون التخطيط، لا يعرف المرؤوس توقعات رئيسه الحالي وبالتالي يبذل مجهوداً كبيراً لمحاولة اكتشاف هذه التوقعات وقد يدرك هذه التوقعات بشكل خاطئ من خلال تصرفات الرئيس وأفعاله وأقواله، فوجود التخطيط يقلل من اللبس والغموض في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

#### 6. التنسيق بين الأقسام والمستويات الإدارية المختلفة

من فوائد التخطيط أيضاً هي تحقيق التنسيق بين الأقسام والمستويات الإدارية المختلفة، وكذلك تحقيق التنسيق بين الأقسام على نفس المستوى الإداري، فعندما تضع الإدارة العليا خططها فإن ذلك يعتبر مرشداً للإدارة الوسطى، وتعتبر أيضاً مرشداً للجدول والإجراءات التي تضعها الإدارة المباشرة ومن هنا يتم التنسيق بين الأعمال التي تتم في المستويات الإدارية المختلفة.

#### 7. تدير الموارد والإمكانيات

يساعد التخطيط على تدير الموارد والإمكانيات سواء كانت البشرية أو المادية قبل بدء التنسيق مما يضمن استمرار التنفيذ بأقل مشكلات ممكنة فيما يتعلق بالموارد.

#### 8. وضع الأساس للقيام بوظيفة التنظيم والتوجيه والرقابة

وضع الأساس للقيام بوظائف الإدارة الأخرى (وظيفة التنظيم والتوجيه والرقابة) من أهم فوائد التخطيط، فالتخطيط يضع الأساس set Up الذي بناء عليه يمكن القيام بوظيفة التنظيم، ووظيفة التوجيه (مثلاً الاتصالات الإدارية، فمثلاً ماذا سيشرحه المدير للأفراد إذا لم يكن قد قام بوظيفة التخطيط وتحديد ما هو مطلوب منهم مقدماً) وهل يمكن ممارسة وظيفة الرقابة دون أن يكون هناك تخطيط مسبق؟، وعلى أي أساس يتم مقارنة الإنجاز الفعلي إذا لم يكن هناك تخطيط؟.

#### 9. بقاء المنظمة ونموها واستمرارها

من فوائد التخطيط أيضاً هي المساعدة على بقاء المنظمة Survive ونموها واستمرارها، فلما كان التخطيط يركز على المستقبل والتنبؤ بالظروف المستقبلية فإنه يمكن عمل تغييرات في المنظمة مما يمكنها أن تتماشى مع الظروف المستقبلية وبالتالي تضمن بقاء واستمرار ونمو المنظمة، فمثلاً قد يتنبأ التخطيط بانخفاض الطلب على منتج معين وتحويله إلى منتجات أخرى، فهنا تستفيد من هذه المعلومات أقسام الإنتاج التي تقوم بإدخال تطوير في المنتج مما يضمن استمرار الطلب على منتجات المنظمة.

فبدون التخطيط لا توجد تنبؤات مستقبلية، وبالتالي لا توجد معلومات، فتستمر المنظمة في إنتاج منتجات لا يوجد طلباً عليها وعندما تكتشف ذلك يكون الأمر متأخراً جداً Too Late ويكون المنافسون قد سبقوها في هذا المضمار وبالتالي لا تستطيع أن تقدم شيئاً وقد تخرج من السوق.

#### 10. زيادة الدافع

من فوائد التخطيط أيضاً هي زيادة الدافع (التحفيز)، فعندما يفهم الموظفون سبب ارتباط عملهم بنجاح الشركة، فقد يحفزهم ذلك على العمل لتحقيق الأهداف الموضوعة. ويمكن أن يساعد وجود خطة عمل يمكنهم اتباعها في إرشادهم وإبقائهم منخرطين في عملهم. وبالمثل، يمكن أن يكون وجود جدول زمني وموعد نهائي للالتزام به أمراً محفزاً.

### 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 يوضح الأسباب الحقيقية لوجود الشركة، وما هي الصورة الكبيرة التي تحاول الوصول إليها. ببساطة يعبر التخطيط الاستراتيجي عن التفكير في المستقبل البعيد، وتقديم رؤية واضحة لوجود الشركة.

لذا، فإن الإدارة العليا غالبًا تكون هي المسئولة عن وضع هذه الخطط.

لذا، يعتمد التخطيط الاستراتيجي على إلقاء نظرة شاملة على طبيعة عملك، ومن خلال ذلك تضع الأساس للشركة، وكذلك لبقية أنواع التخطيط التي ستستخدمها داخل الشركة. يمكنك الاهتمام بوضع الخطة الاستراتيجية لفترات طويلة المدى، لمدة قد تبلغ عشر سنوات، فتكون مرجعية للجميع فيما يتعلق باتخاذ القرارات.

يشمل التخطيط الاستراتيجي وضع النقاط التالية:

الرؤية: تعبر 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 و مرجعية قوية.

القيم: ما هي القيم التي تتبناها الشركة؟ معرفة القيم مهم، والحرص على تطبيقها باستمرار في جميع أنواع التخطيط هو شيء ضروري، فهي بمثابة البوصلة التي تحدد المعايير التي يجب الاعتماد عليها، لضمان جودة الأداء.

الأهداف بعيدة المدى: تفصيل للأهداف التي ترغب الشركة في تحقيقها خلال السنوات العشر التالية مثلاً بحد أقصى.

#### 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.

وعلى الأغلب يتولى هذا النوع من التخطيط الإدارة الوسطى في الشركة. يركّز التخطيط التكتيكي على اختيار أفضل نهج لتنفيذ هذه الأهداف من جميع الجوانب داخل الشركة، سواءً الخطة التسويقية أو الخطة المالية أو غيرها. بالتالي، يمكن من خلال التخطيط التكتيكي تحويل الخطة الاستراتيجية إلى خطط تحتوي على أهداف قريبة المدى في نطاق عام واحد على سبيل المثال.

### 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 مسؤولية المشرفين والمديرين المباشرين للموظفين في الشركة. يشمل التخطيط العملي:

جداول العمل اليومية، والتغيرات الخاصة بها في حالة الاحتياج إلى التبديل بين الأشخاص في فترات العمل.

السياسات واللوائح المستخدمة في العمل، مع وضع القيم كمرجعية رئيسة لها. طريقة التواصل وتوثيق العمل داخل الشركة.

### 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؛ تجنباً للمخاطر المحتملة.

في هذا النوع من أنواع التخطيط يكون هدف الشركة هو وضع السيناريوهات المحتملة، وكيف يمكن التصرف في حالة حدوثها.

مثلاً إذا كنت تعتمد على برامج معينة، في حالة تعطل هذه البرامج، ما هي الخيارات الأخرى البديلة؟ وهكذا يطبق التخطيط للطوارئ على جميع الأجزاء داخل الشركة.

### خطوات تطبيق أنواع التخطيط

من المهم الحرص على تطبيق أنواع التخطيط في الشركة بطريقة مترابطة، بالتالي تضمن الفاعلية والترابط بين أنواع التخطيط معاً، لا فقط بالتركيز على كل نوع بمفرده.

لذا، هناك 5 خطوات تساعدك على تطبيق أنواع التخطيط:

#### 1- تطوير الخطة الاستراتيجية

يعد التخطيط الاستراتيجي هو أساس أنواع التخطيط، لذا لا بد من البدء بالخطة الاستراتيجية، بالعودة إليها لتطوير المحتوى الخاص بالخطة.

يشمل ذلك الخطوات التالية:

التأكد من امتلاكك لرؤية ومهمة محددين، وكذلك مجموعة من القيم التي ستستخدمها كمرجعية للعمل.

جمع البيانات من خلال التقارير السابقة، من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.

تحليل الشركة بالاعتماد على تحليل SWOT أو تحليل PESTEL.

بعد الانتهاء من هذه النقاط، يمكنك تحديد الأهداف بعيدة المدى التي ستعمل بها على بقية أنواع التخطيط في الخطوات التالية.

## 2- ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى خطوات تكتيكية

يمكنك في الخطوة الثانية الانتقال إلى وضع الخطوات التكتيكية من أجل تنفيذ الخطة الاستراتيجية على أرض الواقع.

يمكنك فعل ذلك من خلال الخطوات التالية:

تحديد الأهداف قصيرة المدى: يمكنك وضع قائمة بالأهداف قصيرة المدى التي ستعمل عليها في الأقسام المختلفة، وتوزيع هذه الأهداف بمعايير واضحة على كل قسم.

الاتفاق على نظام المراجعة: لا بد من وضع نظام للمراجعة، يمكنك من متابعة فاعلية أنواع التخطيط والتأكد من تنفيذ الأهداف بنجاح.

وضع خطط الطوارئ: بناءً على الأهداف والخطوات التكتيكية، ما هي خطط الطوارئ التي ستعتمد عليها لإنقاذ الأمر؟

## 3- التخطيط للعمليات اليومية

يمكنك في هذه الخطوة الانتقال إلى وضع خطط العمليات اليومية، وما هي الطرق التي سيستخدمها الأفراد في تنفيذ المهام المطلوبة منهم، ووضع ذلك في إطار منظم.

يجب التأكد من اتفاق خطط التشغيل مع الأهداف قصيرة المدى الموجودة داخل الشركة.

في هذه الخطوة لا بد من مشاركة معايير تقييم الأداء مع جميع الموظفين، والمستهدفات المطلوب تحقيقها، مع تأكد جميع الموظفين من فهم الأدوار المطلوبة منهم في العمل، والاتفاق على المواعيد وجدول العمل.

## 4- تنفيذ الخطط

من المهم في هذه الخطوة تحويل أنواع التخطيط من الحيز النظري إلى التنفيذ، بالتالي التأكد من سير كل شيء وفقاً للمخطط الموضوع.

## 5- التقييم واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة

لا بد من إجراء تقييم دوري لتنفيذ الخطة، من خلال تحديد فترات دورية، سواءً في نهاية كل ربع سنة، أو في فترة تحقيق الأهداف.

من المهم هنا المقارنة بين المستهدفات المطلوبة، والنتائج التي تم تنفيذها، لمعرفة ما الذي حدث بالضبط، وهل هناك أي أخطاء في التنفيذ.

اعتمادًا على نتائج التقييم، يمكنك اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتنفيذ التعديلات والإجراءات التصحيحية اللازمة في أنواع التخطيط المختلفة، مع محاولة ضمان عدم تكرار هذه الأخطاء مرة أخرى. ختامًا، تأكد دائمًا من تنفيذ أنواع التخطيط المختلفة بالاعتماد على وجود معايير محددة للنجاح، حتى تضمن قدرتك على تنفيذ المهام بما يساهم في تعزيز تقدم الشركة استراتيجيًا وتكتيكيًا، وفي النهاية القدرة على تحقيق المبيعات.

## 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، حيث يجب أن يعلم جميع العاملين الهدف الذي يسعون إلى الوصول إليه، وذلك للتحفيز وضمان قياس النجاح من الفشل، كما يتيح ذلك خلق مساحة للإبداع في إطار تحقيق الهدف، والشروط الثاني مشروعية الهدف، فلا يمكن إجبار العاملين على العمل في أمر يخالف الدين أو القانون أو العادات والتقاليد السائدة، وأخيراً قابلية الهدف للقياس، وهو العامل الذي يساعد على المتابعة وإعادة الإرشاد والتوجيه.

#### السياسات

وهي مجموعة المبادئ التي تضعها الإدارة العليا في المنشأة وتسترشدها ببقية المستويات الإدارية، ومن مميزات السياسات الإدارية أنها 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.

#### 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.

#### 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.



## 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 بأكبر قدر من المعلومات والبيانات الضرورية.
- 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.
- القيام بالتقييم المتواصل لإنجاز مهام الخطة وإجراء التقييم المستمر لإنجازاتها، كذلك العمل على تصحيح كل الانحرافات التي يمكن أن تحدث في المستقبل.

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/1/1)

	جماعي	نوع النشاط
	عصف ذهني	الاستراتيجية
	أن يعرف المتدربون عناصر التخطيط والعوامل الدافعة للتخطيط	الهدف من النشاط:
	تمرين جماعي	طريقة التدريب
	أقلام – بطاقات – أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي – جهاز عرض	الوسائل التدريبية
	يقوم المدرب ب: <ul style="list-style-type: none"><li>● عرض النشاط على المتدربين.</li><li>● تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li><li>● الإشراف على المجموعات.</li><li>● مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li><li>● تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li></ul>	تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المدرب: بالتعاون مع مجموعتك: عرف مايلي:-

- عناصر التخطيط والعوامل الدافعة للتخطيط ؟

.....

.....

.....

.....

.....



نموذج العائد من الجلسة التدريبية

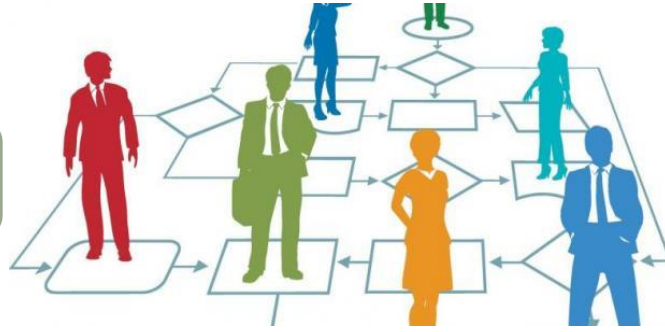
عزيزي المتدرب ما الذي استفدته من هذه الجلسة التدريبية؟

م	استفدت من هذه الجلسة
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

# استراحة (30) دقيقة

## اليوم الثالث- الجلسة الثانية

### الوحدة التدريبية السادسة



الزمن: 150 دقيقة

### التنظيم وتأثيره على الإدارة



الأهداف العامة:

تهدف الوحدة إلى تعريف المشاركين على التنظيم وتأثيره على الإدارة

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/1/1)

جماعي	نوع النشاط
عصف ذهني	الاستراتيجية
أن يعرف المتدربون التنظيم وتأثيره على الإدارة	الهدف من النشاط:
تمرين جماعي	طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض	الوسائل التدريبية
يقوم المدرب ب: <ul style="list-style-type: none"><li>• عرض النشاط على المتدربين.</li><li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li><li>• الإشراف على المجموعات.</li><li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li><li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li></ul>	تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المتدرب: بالتعاون مع مجموعتك: عرف مايلي:-

- 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، ولتحقيق أهدافها، وتطبيق خططها الاستراتيجية بكل دقة. لا يمكن للمدراء العصريين أن ينجحوا في أعمالهم ويحققوا أهداف مؤسساتهم إلا بوضع أسس متينة للتنظيم الإداري تستمد نظرياتها ومفاهيمها من العملية الإدارية الكبرى ومن النظريات الإدارية العصرية، وفيما يأتي سنخصص الحديث بشكل مفصل عن هذا المفهوم فضلاً عن استعراض أبرز أنواعه ومزاياه.

### 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، ورسالتها، وأهدافها بعيدة ومتوسطة وقريبة المدى. التنظيم الإداري هو عبارة عن سلسلة من المهام والوظائف التي تساعد المنظمات على تحديد أهدافها، وتحديد السبل الكفيلة بتحقيقها، وقياس مدى إنجازها، وتقديمها، وتطويرها على جميع الأصعدة، ومدى سيرها نحو التطور، وهي عبارة عن وسائل لقياس الأداء البشري، وذلك عن طريق تحديد طريقة عملية تقييم ما يتم اعتباره مناسباً أو غير مناسب.

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.

### أنواع التنظيم الإداري

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

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

## 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.

## 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 البشرية، والبحث والتطوير، وكذلك التسويق.  
هياكل الوحدات المستقلة: تستخدم في الشركات شبه المستقلة.



### أولاً: الهيكل التنظيمي:-

تعبر المنظمة عن نمط من العلاقات التي يقوم العاملون من خلالها بمتابعة أهداف معينة وتحت إشراف مرائهم . 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 .

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 التنظيمي : عبارة عن الإطار الذي يطوره المدراء لتقسيم وتنسيق النشاطات داخل المنظمة ولأن الاستراتيجيات والظروف البيئية تختلف من منظمة إلى أخرى نشأ العديد من الهياكل 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 .

### 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 .

تعرض الخريطة التنظيمية بياناً للحالة الهرمية للموظف بالنسبة إلى الأفراد الآخرين داخل الشركة. على سبيل المثال، سيقع مدير مساعد دائماً أسفل مدير على الرسم البياني. تستخدم الخريطة التنظيمية رموزاً بسيطة مثل الخطوط والمربعات والدوائر لربط المسميات الوظيفية المختلفة التي تتعلق ببعضها البعض.

### أهمية الخريطة التنظيمية

تكمن أهمية الخريطة التنظيمية في:

#### أداء المهام الإدارية

تعمل الخريطة التنظيمية على تمكين المديرين التنفيذيين من إكمال المهام الإدارية وعرض الإحتياجات التنظيمية في لحظة من صفحة واحدة. يمكن لمثل هؤلاء المستخدمين عرض المناصب المفتوحة والتطبيقات المتعلقة لتلك الوظائف وتقييمات الأداء الكاملة وإجراءات تصحيحية للملفات. من خلال تنفيذ هذه الإجراءات مباشرةً من الخريطة التنظيمية، يمكن للمديرين التنفيذيين تسريع العمليات التي تتطلب عادةً قدرًا كبيرًا من التنسيق والتواصل ذهابًا وإيابًا.

## 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، وإنما يتوجب على القائمين بعملية التنظيم العمل بتبني منهج التنظيم واستباق الأحداث وذلك بالعمل على مراجعة أهداف المنظمة وبالتالي بناءها التنظيمي وإجراءاتها بما يكفل لها البقاء والاستمرار في العمل بكفاءة وفاعلية.

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، لذا فإن التأكيد على أهمية وجود آلية لقياس الأداء وتحديد اتجاهه من الناحية الإيجابية أو السلبية يعد أحد مؤشرات خصائص التنظيم الجيد.

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.

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.

تخفيض التكاليف. من المؤكد أن الهدف الأساسي لأي تنظيم هو تحقيق الأهداف المناطة به، غير أن تحقيق هذه الأهداف يجب أن يكون محكوماً بمعايير التكاليف كما هو محكوم بمطلب الجودة أو النوعية

في الأداء. لذلك فإن التنظيم الجيد هو الذي يحرص على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف مع الحفاظ على مستوى الجودة العالية في السلعة أو الخدمة المقدمة.

تبني التغيير كأحد مناهج تطوير وبقاء المنظمة: تعمل المنظمة على الدوام في بيئة متغيرة وهذا يعني أنه يتوجب على المنظمة أن تتجاوب مع معطيات البيئة الداخلية والخارجية وذلك من خلال الأخذ بمنهج التغيير، وبخاصة التغيير المخطط كأحد مناهج تطوير وبقاء المنظمة. لذا فإن التنظيم الإداري الجيد هو ذلك التنظيم الذي يعمل على الدوام على توقع الأحداث ورسم الخطط للمنظمة من أجل نقلها من وضعها الحالي إلى المستقبل مستفيداً في ذلك من التجارب السابقة للمنظمة وخبرات استشاري التغيير والتنظيم الإداري من جهة أخرى.

وخلاصة القول فإن التنظيم الجيد هو ذلك التنظيم الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف أخذاً في الاعتبار ضرورة وجود بيئة عمل تضمن توفر علاقات إنسانية جيدة متبادلة بين العاملين تساعد على تشجيعهم وتحفيزهم على بذل أقصى ما لديهم من قدرات وطاقات من أجل مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.

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.

ويقصد بالدليل التنظيمي بأنه يمثل التعليمات الموزعة؛ لكي يغطي كل الممارسات التي بناء عليها ساعد في تطبيق الأنشطة بأسلوب صحيح، يؤدي إلى تحقيق الغاية التي بسببها تم إنشاء المنظمة بكل فعالية وكفاءة.

ويعرف الدليل التنظيمي أيضاً بأنه وثيقة تحتوي على كل المعلومات والبيانات الدقيقة، التي تحتوي على أهداف ونشاطات المنظمة، وأهداف الأقسام الإدارية فيها، والخرائط التنظيمية لها ووصف للوظائف التي تتألف منها المنظمة.

ويأخذ الدليل التنظيمي شكلين ويكون الشكل الأول عبارة عن كتاب مطبوع يحتوي على معلومات، والشكل الثاني يكون على شكل ملف يحتوي أوراق سائبة، يطبع عليها معلومات وبيانات تخص التنظيم الإداري المطبق في المنظمة.

### محتويات الدليل التنظيمي

1. مقدمة
2. تاريخ المنظمة ومراحل تطورها.
3. غايات المنظمة.
4. الوظائف الأساسية للمنظمة.
5. الأقسام التنظيمية الأساسية والثانوية للمنظمة، وغايات ومهام كل تقسيم منها، وموقعها الجغرافي والمقصود بالتقسيمات الوحدات والأقسام التي يتكوّن منها الهيكل التنظيمي.
6. الوظائف الأساسية في التقسيمات الرئيسية والثانوية للمنظمة مدراء الإدارات، والأقسام مع الشرح الكامل للوظيفة، يحتوي الوظائف الأساسية للوظيفة والعلاقات الوظيفية التي تربطها؛ حيث توضّح الجهة المسؤولة عنها الارتباط الأعلى، والجهات التي المسؤولة عليها الوظائف المرتبطة بها.
7. الخريطة التنظيمية الأساسية للمنظمة توضّح الأقسام الإدارية الأساسية في المنظمة.

8. الخرائط التنظيمية الثانوية للوحدات الإدارية الرئيسية في المنظمة، توضح الأقسام الدقيقة التي تتكون منها كل وحدة من الوحدات الإدارية الأساسية.

9. الملاحق، حيث تحتوي على القوانين والتعليمات التي لها علاقة بالمنظمة من الناحية التنظيمية، والمعلومات التي تُهم الموظف مثل شروط التوظيف والترقية والعلاوات وغيرها. وتوضح أسماء مدراء الإدارات والأقسام في المنظمة وبعض أوقات توضيح أسماء كل الموظفين، ومسميات الوظائف الموزعة على الإدارات والأقسام التي يعملون بها في المنظمة، ويكون هذا ممكن إذا كانت المنظمة صغيرة الحجم ويصعب ذلك في المنظمات الكبيرة.

### 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.

يساهم على معرفة التضارب والإزدواجية في العمل ومعرفة نقاط الضعف والمشاكل التنظيمية فيها، ويكون واضح ذلك خلال جمع المعلومات لإعداد الأدلة التنظيمية، وبذلك يكون فرصة للإدارة العليا، لحل المشاكل في المنظمة، والتخلص من الإزدواجية والتضارب في المهام، وتوضيح العلاقات بين الوظائف التنفيذية والوظائف الاستشارية في المنظمة.

الدليل التنظيمي يقدم الفائدة في تدريب الموظفين الجدد، وهذا لتزويدهم بالهيكل التنظيمي للمنظمة وبالمهام التي سوف يقومون بها مراحل هذه الوظائف وضمان الاستمرارية في العمل عند حصول الاستقالات، أو أي تغيير على الموظفين.

يوضح الدليل التنظيمي الانطباع الجيد للجمهور خصوصاً جمهور المتعاملين مع المنظمة، خاصة إذا كان أُخرج بشكل جيد، وبذلك يكون الدليل يحقق الخدمات الإعلامية للمنظمة.

يعتبر الدليل التنظيمي مرجع ضروري يتم الرجوع إليه عند حصول مشاكل خلال تنفيذ الأعمال، أو عند حدوث تداخلات بين الوظائف بين الأقسام، فيعتبر المرجع الذي يساعد في حل هذه المشاكل

المخططات التنظيمية مفيدة بعدة طرق. فيما يلي بعض الطرق التي يمكن لمنظمتك أو مجموعتك الاستفادة بها من مخطط هيكلية.

إظهار مسؤوليات العمل وعلاقات التقارير.

السماح للقيادة بإدارة النمو أو التغيير بشكل أكثر فعالية.

اسمح للموظفين بفهم أفضل لكيفية تناسب عملهم مع المخطط العام للمؤسسة.  
تحسين خطوط الاتصال.  
إنشاء دليل الموظف المرئي.  
تقديم أنواع أخرى من المعلومات ، مثل هياكل الكيانات التجارية وتسلسلات البيانات الهرمية.  
يجب أن يعكس نوع المخطط التنظيمي الذي تقوم بإنشائه فلسفة الإدارة والهيكل التنظيمي لمنظمتك.

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/1/1)

جماعي	نوع النشاط
عصف ذهني	الاستراتيجية
أن يعرف المتدربون الدليل التنظيمي.	الهدف من النشاط:
تمرين جماعي	طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض	الوسائل التدريبية
يقوم المدرب ب: <ul style="list-style-type: none"><li>• عرض النشاط على المتدربين.</li><li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li><li>• الإشراف على المجموعات.</li><li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li><li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li></ul>	تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المتدرب: بالتعاون مع مجموعتك: عرف مايلي:-

- الدليل التنظيمي ؟

.....

.....

.....

.....

.....

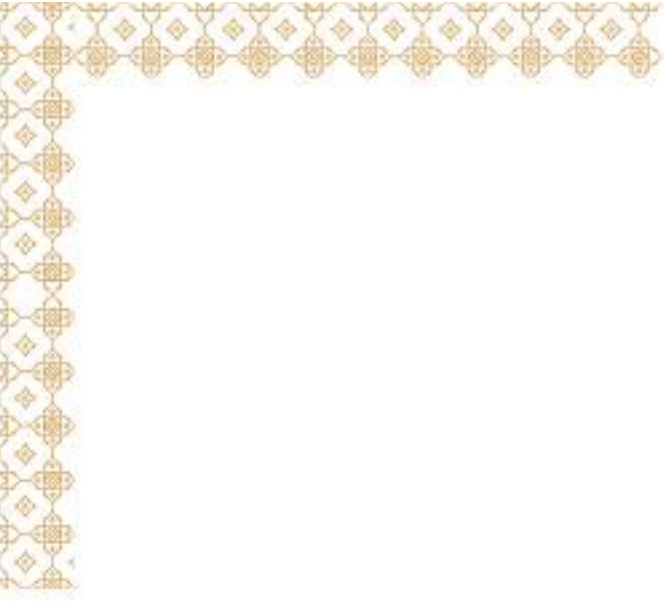




### نموذج العائد من الجلسة التدريبية

عزيزي المتدرب ما الذي استفدته من هذه الجلسة التدريبية؟

م	استفدت من هذه الجلسة
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	



## اليوم الرابع- الجلسة الأولى

### الوحدة التدريبية السابعة



الزمن: 150 دقيقة

### التوجيه الإداري والرقابة الإدارية



الأهداف العامة:

تهدف الوحدة إلى تعريف المشاركين على التوجيه الإداري والرقابة الإدارية

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/1/1)

جماعي	نوع النشاط
عصف ذهني	الاستراتيجية
أن يعرف المتدربون التوجيه الإداري والرقابة الإدارية.	الهدف من النشاط:
تمرين جماعي	طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض	الوسائل التدريبية
يقوم المدرب ب: <ul style="list-style-type: none"><li>• عرض النشاط على المتدربين.</li><li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li><li>• الإشراف على المجموعات.</li><li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li><li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li></ul>	تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المتدرب: بالتعاون مع مجموعتك: عرف مايلي:-

- 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 هشاً، ولن تحقق الأهداف الموضوعية في المنظمة.

### خلق الحماس لدى العمال

جنباً 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.

### تسهيل السيطرة والتغيير

التوجيه يضع معياراً محدداً 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.

### 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.

### تعزيز القدرة على التكيف

يلعب التوجيه دوراً رئيسياً 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 حياد الموظف عن الأهداف الموضوعية.

## تطوير القوة التكاملية

لا يمكن تحقيق النجاح في العمل، والعمل الفعال إلا بتكامل جهود جميع الموظفين، فيركز التوجيه بشكل أساسي على تحديد أنشطة كل موظف، وتحديد عمل كل شخص وأين سيقوم بالعمل، وتحديد الوقت الذي سيقوم به في العمل.

### تحسين الكفاءة

عندما تنفذ جميع الأدوات الإدارية في التوجيه والتي تتكون من الدافع، والقيادة، والتواصل، فهنا فقط يمكن الاستفادة الكاملة من جهود الموظفين، والحفاظ على أدائهم بشكل كبير وعالي.

### تحسين استقرار ونمو المنظمة

يساعد التوجيه السليم على استقرار ونمو المنظمة، ولا يكون ذلك إلا عندما تستخدم القدرات التي تساعد على هذا النمو.

### عناصر ومكونات التوجيه

التوجيه في الإدارة يبدأ وتبلغ ذروته أثناء العمل، ومكوناته كما يلي:

#### التحفيز

يجب أن يدرك المدير أن تحفيز الموظفين الفعال يخلق قوة داخلية وزيادة قوة الإرادة للقيام بالعمل، والاستعداد للتعاون من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

#### القيادة

يعتمد نجاح الشركات والمنظمات على جودة قيادتها، وهي تشير إلى قدرة المدير في توجيه العاملين وإقناعهم بالسعي إلى أهداف محددة بدافع وحماس.

#### الإشراف

الإشراف الفعال يساعد المنظمة على تنفيذ الأعمال وفقاً للأهداف والبرامج، وهي وظيفة توجيه منتظمة ومستمرة، تعتمد على الاتصال الشخصي مع الموظفين، وإعطائهم النصائح لتصحيح والتحكم في الأخطاء.

#### التواصل

هي عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر، إما من المستوى الأعلى من الإدارة إلى المستوى المنخفض للموظفين، أو العكس، ويجب الحذر أثناء توصيل المعلومات للحفاظ على نجاح المنظمة.

#### تعريف التوجيه في الإدارة

التوجيه في الإدارة هو عبارة عن الجهود الإدارية التي تطبق للتأكد من إتمام شروط العمل، وتحقيق الإنجازات في المنظمة أو المؤسسة، وتشمل تصحيح الأخطاء، وتوفير التعليمات، وإصدار الأوامر، ويعتبر التوجيه القلب والنقطة المركزية لعملية الإدارة، وشرارة الحياة لأي مشروع.

القيادة هي القدرة على التأثير في الأفراد لجعلهم يرغبون في أنجاز 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.

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.

السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.

تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم وتحفيزهم.

القدرة على تنمية الفرد وزيادة المهارات الإنسانية والعملية.

### 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.

مفهوم القيم التنظيمية: هي منظومه الطرق والقيم وقواعد العمل المتبعة في المؤسسة.

## 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 الرئيسية، والبحث عن الحلول الممكنة.

## 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، لذلك يجب إبلاغ المرؤوسين، وإطلاعهم على التعليمات والإرشادات الموجودة، وكيف تطبق على ظروفهم المحددة. أما وظيفة تسوية النزاعات، فتتطلب ممارسة اللباقة والاهتمام بحل الخلافات. وأما إقامة العدل فيتضمن إعطاء المكافآت والامتيازات لمن يستحقها، وكذلك فرض العقوبات المناسبة إذا لزم الأمر.

## القائد متحدئا باسم

يعمل القادة ناطقين باسم المرؤوسين عندما يقومون بنقل اقتراحاتهم، واهتماماتهم، ووجهات نظرهم إلى المسؤولين الأعلى، أي القيام بتمثيل وجهة نظر المرؤوس للجهات العليا في الإدارة.

## أنواع القيادة

يمكن تصنيف القيادة في مجموعتين، حسب سلوك القائد، وحسب الهيكل التنظيمي: أهمية القيادة في تغير سلوكيات الأفراد وتنمية قدرتهم العملية.

فحسب سلوك القائد تقسم القيادة إلى:

## القيادة الأتوقراطية

يعرف هذا النوع من القيادة بأسماء مختلفة كالقيادة العسكرية، أو القيادة الاستبدادية (الديكتاتورية). ويعود تاريخ هذه القيادة إلى العصور الأولى من تكوين الإنسان لمجتمعه، حيث كانت القوة ظرفا من ظروف الحياة، ويتميز هذا النوع من القادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له.

يعتمد هذا القائد على السلطة الرسمية المخولة له بموجب القوانين والأنظمة، ويميل القادة الذي يستخدمونه إلى حصر السلطة فيهم، والانفراد في عملية اتخاذ القرارات، ووضع الخطط والسياسات دون مشاركة المرؤوسين في ذلك، ويتم عمل الجماعة بمشاركة القائد وتوجيهه المباشر، وغالبا ما يكون سبب ذلك عدم ثقة القائد بإمكانات المرؤوسين في اتخاذ القرار المناسب. وإذا أطيع القائد الأتوقراطي المتسلط،



فإن ذلك يتم تجنباً للعقاب الذي قد يفرضه على المسؤولين. ويركز هذا النوع من القيادة على المهام المطلوبة، وعلى إنتاجية الجماعة، دون الاهتمام بمشاكل العاملين، ومعنوياتهم. ويتم أداء العمل بكفاءة عالية في الفترات الأولى أكثر منه في ظل القيادة الديمقراطية. كما أن الإنجاز يستمر في مستواه العادي بحضور القائد، ولكنه يقل عن ذلك في حال غيابه.

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من القيادة الأوتوقراطية، تتراوح بين الأوتوقراطي العنيد المتشدد، والمتمسك بتطبيق القوانين والتعليمات، والأوتوقراطي الخير، الذي يحاول أن يستخدم كثيراً من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية، من خلال الثواب والعقاب البسيط، كي يضمن طاعة رؤوسيه له، والأوتوقراطي المناور الذي يوهم رؤوسيه بأنه يشركهم في اتخاذ القرار، والذي يكون في الواقع قد انفرد باتخاذ، وهذا النوع من القيادة الأوتوقراطية المتسلطة يتمثل في الإدارة التقليدية بكل مواصفاتها.

### القيادة الديمقراطية

يعتمد القائد الديمقراطي على قبول التابعين لسلطته، وليس على السلطة الرسمية المخولة له. ويعتد الأسلوب الديمقراطي في القيادة معاكساً للأسلوب الأوتوقراطي المتسلط. فهو يعتمد أولاً على تطوير العلاقات الإنسانية الجيدة بين القائد والأفراد، من خلال إشباع حاجاتهم والاهتمام بهم، والاعتراف بأهمية دورهم في المؤسسة.

كما يركز هذا النوع أيضاً على مشاركة العاملين في مناقشة المشاكل التي يواجهونها، وبحثها، وفي اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم، ويؤمن القائد الديمقراطي، بإمكانيات رؤوسيه وقدرتهم على اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم، ويزمن القائد الديمقراطي بدعم جماعات العمل وتشجيعهم على العمل الجماعي والتعاون.

تتبع هذه القيادة أساليب الإقناع، والاستشهاد بالحقائق، والاهتمام بأحاسيس الأفراد ومشاعرهم، وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم، ولهذا فإن القائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعبر أفكارهم الاهتمام اللازم، ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة، ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار، وتحقيق التعاون، وإطلاق قدرات المرؤوسين وطاقاتهم الكامنة.

## 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 . ( أبو رياش وآخرون : 2006 ) .

### 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 .

### 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 .

(3) الدافعية هي حاجات تستدعي قيام الفرد بنوع أو أنواع معينة من السلوك القويم والصحيح ، مع إبعاد القلق والتوتر عن هذا السلوك .

(4) الدافعية هي الحافز التي تمثل سمة نفسية ، أو الطاقة لتحقيق هدف متمثل في تحقيق المعرفة والشروع والحفاظ علي المشاركة في عملية التعلم .

(5) الدافعية هي قوة كامنة في الشخص أو الجماعة وتكون شعورية أو غير شعورية ، بحاجة إلى طاقة لتحفيزها وظهورها لتكون أداة للنجاح ، وللوصول إلى الهدف المنشود للشخص أو الجماعة .

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 تلج عليه علي مواصلة واستمرار الأداء للوصول إلى حالة التوازن المعرفي والنفسي .

تعرف الدافعية من الناحية الإنسانية بأنها :

حالة استثارة داخلية تحرك المتعلم لاستغلال أقصى طاقته ، في أي موقف تعليمي يهدف إلى إشباع رغباته وتحقيق ذاته .

المفاهيم المرتبطة بالدافعية :

هناك الكثير من المفاهيم التي ترتبط بالدوافع ، منها ما هي مثيرة للسلوك وموجهة له ، ومنها الحاجة ، والحافز ، والباعث ، وفيما يلي توضيح لكل منها :

1- الحاجة : Need

تستخدم للدلالة علي مجرد الحالة التي يصل إليها الكائن الحي نتيجة حرمانه من شئ معين ، وغالباً ما تأخذ هذه الحالة شكلاً فيزيولوجياً .

2- الحافز : Drive

يعبر عن حاجة بيولوجية ، فحاجات الكائن الحي هي التي تثير الحوافز التي تعد بمثابة التمثيل السيكولوجي لها ، وأن هذه الحوافز هي التي تعبئ النشاط حتى يتمكن الكائن الحي من الوصول إلى موضوع الهدف ، ثم ينخفض الحافز في النهاية بعد إشباع الحاجة .

3- الباعث : Incentive

محفزات البيئة الخارجية المساعدة علي تنشيط الأفراد في الجوائز والمكافآت.

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/1/1)

	جماعي	نوع النشاط
	عصف ذهني	الاستراتيجية
	أن يعرف المتدربون الدافعية والاتصال مفهومه وأنواعه.	الهدف من النشاط:
	تمرين جماعي	طريقة التدريب
	أقلام – بطاقات – أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي – جهاز عرض	الوسائل التدريبية
	يقوم المدرب ب: <ul style="list-style-type: none"><li>• عرض النشاط على المتدربين.</li><li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li><li>• الإشراف على المجموعات.</li><li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li><li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li></ul>	تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المتدرب: بالتعاون مع مجموعتك: عرف مايلي:-

- الدافعية والاتصال مفهومه وأنواعه ؟

.....

.....

.....

.....

.....



نموذج العائد من الجلسة التدريبية

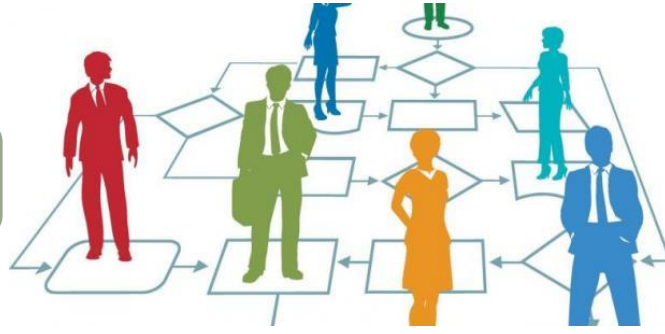
عزيزي المتدرب ما الذي استفدته من هذه الجلسة التدريبية؟

م	استفدت من هذه الجلسة
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

# استراحة (30) دقيقة

## اليوم الرابع- الجلسة الثانية

### الوحدة التدريبية الثامنة



الزمن: 150 دقيقة

### مفهوم الرقابة وفوائدها



الأهداف العامة:

تهدف الوحدة إلى تعريف المشاركين على مفهوم الرقابة وفوائدها

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/1/1)

	جماعي	نوع النشاط
	عصف ذهني	الاستراتيجية
	أن يعرف المتدربون مفهوم الرقابة وفوائدها.	الهدف من النشاط:
	تمرين جماعي	طريقة التدريب
	أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض	الوسائل التدريبية
	يقوم المدرب ب: <ul style="list-style-type: none"><li>• عرض النشاط على المتدربين.</li><li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li><li>• الإشراف على المجموعات.</li><li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li><li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li></ul>	تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المتدرب: بالتعاون مع مجموعتك: عرف مايلي:-  
- مفهوم الرقابة وفوائدها ؟

.....

.....

.....

.....

.....



## مفهوم الرقابة وأنواعها ومجالاتها بالإضافة إلى 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.

### 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.
- تُمثل الرقابة النتيجة النهائية للمهام، والوظائف الخاصة بالمنشأة؛ حيث تُستخدم لقياس كفاءة الخُطط المُطبقة، وطُرق تنفيذها.
- تتطلب الرقابة استخدام هيكل تنظيمي يتناسب مع مسؤوليات المديرين. تساعد الرقابة المديرين على التحكم بالأخطاء، والكشف عنها عند وقوعها؛ وذلك من أجل إيجاد حلول لها.
- تعتبر الرقابة من الوسائل المناسبة لتعزيز تأقلم وتجاوب المنشآت مع التغيرات البيئية.

### 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. الملاحظات الشخصية: هي متابعة المديرين للعمل بشكل شخصي، والتأكد من نوعيته، وطريقة تحقيقه، وتُعدّ 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، أما الطريقة الثانية فهي شفوية، تعتمد على نقل التقرير باستخدام الكلام المحكي. الموازنات التقديرية: هي من الأدوات المستخدمة في وظيفة التخطيط، كما تُشكّل إحدى وسائل الرقابة المهمة، وتستخدم للمقارنة بين المخططات الفعلية، والإجراءات المطبقة واقعياً. نُظم المعلومات: هي الوسيلة التي توفر البيانات المناسبة للإدارة ضمن أيّ نشاط أو مجال تريد اختبارها والتأكد من مدى صحته.

## خصائص الرقابة

تتميز الرقابة المطبقة في أغلب المنشآت بالخصائص الآتية:  
تُعدّ الرقابة من العمليات السريعة للكشف عن الأخطاء، ومعرفة أسبابها، والتبليغ عنها للمسؤولين لتصحيحها.

تهتمّ الرقابة الفعالة بالحالة الاقتصادية للمنشأة؛ إذ تحرص على تحقيق التوازن الاقتصادي بين عوائدها وتكاليفها المالية.

تستطيع الرقابة أن تتوقع حدوث الأخطاء؛ وذلك من خلال الاعتماد على الخبرات السابقة؛ ممّا يساهم باتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب تكرار حدوث الأخطاء.

تعتبر الرقابة سهلة الفهم للموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية؛ وذلك من خلال استخدامها لمعايير المرنة، والقدرة على التكيف مع الظروف المتنوعة. تسعى الرقابة إلى اقتراح البدائل الممكنة، والمستخدمه في طرق معالجة المشكلات لمنع حدوثها.

تُعدّ الرقابة وسيلة لتحسين أداء الموظفين، وليس لصيد أخطائهم ونشر الخوف بينهم.

## أهداف الرقابة

إنّ تطبيق الرقابة في إدارة الشركات والمؤسسات يعتمد على تحقيق مجموعة من الأهداف، منها:  
مساعدة الإدارة في التأكد من تحقيق خطة العمل وفقاً لمسارها الصحيح؛ وذلك للوصول إلى النجاح.  
متابعة تنفيذ الوظائف المخطط لها.

الكشف عن الأخطاء عند حدوثها؛ وذلك من أجل معالجتها بشكل فوريّ.  
المساهمة في الحفاظ على حقوق كافة العاملين، والعملاء، وأصحاب المصالح الذين يتعاملون مع المنشأة.  
التأكد من تقيد واحترام كافة الأطراف للقرارات الإدارية. تعزيز التعاون بين كافة الأقسام المشاركة بتنفيذ مهام العمل في المنشأة.

## 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 تمد الإدارة المسؤولة بالبيانات عن درجة التقدم في الأداء ، كما تعمل على تعديل الخطط وإعادة تحديد الأهداف الفرعية حتى تعمل على تحقيق الهدف الرئيسي .  
كما يمكن أن نعرفها بأنها الوظيفة الإدارية التي تهتم بقياس وتصحيح أخطاء الأداء فالرقابة المثالية هي التي تقوم بالتنبؤ بالمشكلات وتحديدتها قبل حدوثها وهناك عدة أنواع من الرقابة :  
والرقابة ثلاثة أنواع : إدارية ، وقضائية ، وسياسية. وكل واحدة منها تمارسها جهة متخصصة مختلفة ومستقلة عن غيرها.

### 2 – 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 .  
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 .  
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 أيضا 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 تلافيتها أو تعديلها .

## 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 الخطة 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.

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:

الوظيفة المالية: (مثل حجم الأموال التي تديرها الإدارة من المصادر الخارجية والداخلية، معدل العائد على الاستثمار الفعلي).

وظيفة الشراء: (كعدد أوامر الشراء المحققة خلال السنة، وحجم المخزون المحتفظ به من المواد أو من الإنتاج التام).

وظيفة الإنتاج: (كعدد وحدات الإنتاج المطابقة للمواصفات القياسية الواجبة خلال المدة الزمنية).

وظيفة الموارد البشرية: (كعدد حوادث إصابات العمل الفعلية خلال المدة الزمنية، أو عدد العاملين الذين استفادوا فعلاً من الدورات التدريبية المنعقدة).

### 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»، والتي من أهمها:

—مراعاة نطاق الإشراف:

تقضي المبادئ الإدارية بأن يكون نطاق الإشراف الذي يقع تحت مسؤولية المراقب مناسباً، وهذا الأمر بطبيعته مرهون بعوامل مختلفة مثل:  
مدى كفاءة ومهارة وخبرة المراقب نفسه.  
مدى تمركز المرؤوسين موضع المراقبة.  
مدى درجة حداثة خبرة المرؤوس بمهارات الوظيفة التي يشغلها.  
مدى فعالية نظم الاتصال المتبعة بين المراقب والمراقب والمرؤوسين.  
مدى درجة تجانس المهام التي يؤديها المرؤوسين موضع المراقبة.  
**الخطوة الثالثة: تصويب الانحرافات:**

وترتبط هذه المرحلة ارتباطاً وثيقاً بنتائج مخرجات القياس للمرحلة السابقة، وهي تلك المرحلة التي عادة ما تسفر عن واحدة من النتيجتين 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.  
أو سلبية: أي أن هناك انحرافات تجاوزت الحدود المسموح بها فإن ذلك يكون مبرراً لاستكمال إجراءات العملية الرقابية وبالتالي القيام بالمرحلة الثالثة التي هدفها الإصلاح للانحرافات لهدف إعادة سر العمل لمساره الصحيح وفقاً للخطة.  
**الخطوة الرابعة: اقتراح الحلول البديلة:**

بعد تحديد الإدارة للمشكلة الرئيسة المؤدية لهذه الانحرافات تأتي المبادرة باقتراح الحلول البديلة الممكنة بشرط أن تتلاءم مع ظروف وإمكانات المنظمة المادية والبشرية، على أن يتم المفاضلة بينها واختيار الإجراءات السريعة التي تفيد في حل هذه المشكلة بشكل فوري، وكذلك بحث الوسائل التي تكفل تجنب تكرارها في الأجل الأطول لتقليل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي تنجم عن تكرار هذه الانحرافات.  
**الخطوة الخامسة: المتابعة**

تقوم الإدارة من خلال هذه الخطوة متابعة تنفيذ قراراتها بالإجراءات العلاجية التي أقرتها للتأكد من: مدى إلزام المرؤوسين المسؤولين عن القرارات المقترحة كما ونوعاً وزمناً.  
مدى مناسبة هذه المقترحات للإمكانيات المتاحة.  
مدى إيجابية النتائج المحققة عن هذه الإجراءات المستجدة.  
ولذا يجب على الإدارة أن تتحلى دائماً بالنشاط والفعالية، بمعنى ألا تظل حبيسة غرفتها حتى تطفو الشكاوى والمشكلات على السطح، لكي تهتم بدورها العلاجي بل يجب عليها تخصيص جزء من وقتها وعملها باستمرار نحو التحري والتنقيب والبحث عن أي بوادر لثغرات أو انحرافات يمكن أن تعترى مواردها

البشرية (العاملين) أو المادية (الأصول المختلفة) أو معاملاتها التجارية المنجزة لتسارع بدراستها وتحليلها  
واقترح أوجه العلاج الملائمة قبل تفشي تكرارها.

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/1/1)

جماعي	نوع النشاط
عصف ذهني	الاستراتيجية
أن يعرف المتدربون خطوات الرقابة الإدارية.	الهدف من النشاط:
تمرين جماعي	طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض	الوسائل التدريبية
يقوم المدرب ب: <ul style="list-style-type: none"><li>• عرض النشاط على المتدربين.</li><li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li><li>• الإشراف على المجموعات.</li><li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li><li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li></ul>	تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المتدرب: بالتعاون مع مجموعتك: عرف مايلي:-

- خطوات الرقابة الإدارية ؟

.....

.....

.....

.....

.....



نموذج العائد من الجلسة التدريبية

عزيزي المتدرب ما الذي استفدته من هذه الجلسة التدريبية؟

م	استفدت من هذه الجلسة
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	



## اليوم الخامس- الجلسة الأولى

### الوحدة التدريبية التاسعة



الزمن: 150 دقيقة

### اتخاذ القرارات الإدارية والتوظيف



الأهداف العامة:

تهدف الوحدة إلى تعريف المشاركين على اتخاذ القرارات الإدارية والتوظيف

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/1/1)

جماعي	نوع النشاط
عصف ذهني	الاستراتيجية
أن يعرف المتدربون اتخاذ القرارات الإدارية والتوظيف.	الهدف من النشاط:
تمرين جماعي	طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض	الوسائل التدريبية
يقوم المدرب ب: <ul style="list-style-type: none"><li>• عرض النشاط على المتدربين.</li><li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li><li>• الإشراف على المجموعات.</li><li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li><li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li></ul>	تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المتدرب: بالتعاون مع مجموعتك: عرف مايلي:-

- اتخاذ القرارات الإدارية والتوظيف ؟

.....

.....

.....

.....

.....

### 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، وتتمثل في متابعة أصول علم الإدارة ضمن المناخ الفكري الذي اهتم بضرورة التطبيق الفعال لها، ومعرفة العوامل المؤثرة على الفكر الإداري في مختلف اتجاهاته ومضموناته وأشكاله.

### 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.

### 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 يتفقوا على وضع عددٍ مُحدّدٍ لها، ممّا أدى إلى ظهور اختلاف واضح في الآراء حول عددها، والآتي معلومات عن أهمّ المدارس الرئيسية المرتبطة بالفكر الإداري:

### المدرسة الكلاسيكية

المدرسة الكلاسيكية (بالإنجليزية Classical School) هي من أقدم المدارس الإدارية المرتبطة بالفكر الإداري، ويُطلق عليها أيضاً مُسمى المدرسة التقليدية، وتعود بداياتها إلى مرحلة ما قبل القرن العشرين للميلاد، وعموماً تهتم هذه المدرسة بالطرق الإدارية الخاصة في إدارة الأعمال والمنشآت، وتقسّم إلى ثلاثة مجالات دراسية هي:

الإدارة العلمية: هي الإدارة التي ظهرت في نهايات القرن التاسع عشر للميلاد، واعتمدت على دراسة أساليب العمل من خلال استخدام منهجية مُعيّنة لتحقيق الكفاءة، ولكن نتج عنها تطبيق قراراتٍ إدارية تعسفية

غالباً، ممّا أدّى إلى تنفيذ العُمال لأعمالهم ببطء، كما أدّت الإدارة العلميّة إلى ظهور نزاعات بين الإدارة والعمّال، ويعدُّ المفكر الإداريّ فريدريك تايلور من أهم المؤيدين لهذه الإدارة.

الإدارة الإداريّة: هي الإدارة التي تهتمّ بالمبادئ الإداريّة بصفتها تختلف عن الإدارة العلميّة، وتُوقّر نظريّة أكثر شموليّة لدراسة الإدارة، كما اعتمدت على أفكار المفكر الإداريّ هنري فايول الذي عرّف الإدارة بأنّها عمليّة تعتمد على تنفيذ مجموعةٍ من الوظائف، وهي: السيطرة، والتنظيم، والقيادة، والتنسيق، والتخطيط.

الإدارة البيروقراطيّة: هي الإدارة التي تهتمّ بالتنظيم المثاليّ، ويُعدُّ المفكر ماكس ويبر من أهمّ المساهمين فيها؛ إذ أشار إلى أنّ المنشآت كانت تُدار بوسائل غير فعّالة بالاعتماد على قراراتٍ مُرتبطةٍ بالعلاقات الشخصية، فاقترح ويبر أن يتمّ تطبيق نوع من أنواع التنظيم المعروف بمُسمّى البيروقراطيّة؛ وهو الاهتمام بتقسيم العمل من خلال وجود تسلسل هرميّ يعتمد على اختيار العمّال والموظفين، ومن ثمّ ترقيةهم بناءً على كفاءتهم بالعمل.

#### المدرسة السلوكيّة

المدرسة السلوكيّة (بالإنجليزيّة Behavioral School): هي المدرسة التي تطوّرت نتيجةً ضعفِ المدرسة الكلاسيكيّة؛ بسبب اهتمامها بالمبادئ والكفاءة، ورأى معظم المفكرين أنّ هذا الاهتمام يُقلّل من أهمية التنظيم في الإدارة تحديداً المُرتبط بسلوك الأفراد؛ لذلك ركّزت المدرسة السلوكيّة على فهم كافة المؤثرات التي ينتج عنها تأثير على سلوك الأفراد في بيئة العمل.

#### المدرسة الكميّة

المدرسة الكميّة (بالإنجليزيّة Quantitative School): هي المدرسة التي اهتمت في استخدام معايير كميّة من أجل اتخاذ القرارات الإداريّة، ويعود ظهور المدرسة الكميّة إلى حقبة الحرب العالميّة الثانيّة أثناء ظهور الحاجة إلى وجود وسائل للتعامل مع القضايا العسكريّة خلال الحرب، ومن ثمّ انتقلت العديد من الأفكار الكميّة إلى مجال الأعمال خلال فترة ستينيات القرن العشرين للميلاد، وأُطلق عليها مسمى بحوث العمليات التي اعتمدت على وسائل كميّة للتعبير عن القضايا الإداريّة؛ بواسطة نموذج كميّ أو صيغة كميّة تتضمّن علاقاتٍ ورموزٍ رياضيّة.

#### مدرسة النُظم

مدرسة النُظم (بالإنجليزيّة Systems School): هي المدرسة التي اعتمدت على تطبيق إدارة عامة للنُظم، وأشارت إلى أنّ فهم أيّ شيء يعتمد على النظر إليه بصفته نظاماً، ويُعدّ النظام من المفاهيم المهمّة في هذه المدرسة، ويُعرّف بأنه مجموعة من المكونات التي شكلت معاً كياناً يسعى لتحقيق أهداف مشتركة، وتُقسم هذه النُظم في بيئة الأعمال إلى قسمين هما:

النُظم المغلقة: هي النُظم المعزولة التي لا تُؤثّر أو تتأثر بالبيئة الموجودة ضمنها.

النُظم المفتوحة: هي النُظم التي تختلف عن النُظم المغلقة؛ إذ تتعامل وتتفاعل باستمرار مع البيئة التي توجد بها، ممّا يؤدّي إلى تأثيرها وتأثرها مع كافة مكوناتها.

## نظريات الفكر الإداري

نظريات الفكر الإداري (بالإنجليزية Theories of Administrative Thought) هي مجموعة الاتجاهات الفكرية المرتبطة بالفكر الإداري، وتميّزت بتنوعها وقدرتها على إثراء المجالات المعرفية المتعددة في علم الإدارة، وتُقسم إلى نوعين رئيسيين هما: [٤] النظريات غير الاقتصادية في الفكر الإداري: هي النظريات التي صاغها مجموعة من الباحثين وفقاً لأبحاثٍ مُتعلّقة بعلمي الاجتماع والنفس، وتعتمد هذه النظريات على مجالاتٍ دراسية متنوعة، ومُرتبطة بطبيعة المؤسسات الحكومية والصناعية. النظريات الاقتصادية في الفكر الإداري: هي النظريات التي اعتمدت على تطبيق علم الاقتصاد ضمن الفكر الإداري، واعتمدت على البحث من أجل التعبير بطريقة كمية عن العلاقات الإدارية، وظهرت أفكار هذا الاتجاه في الإدارة منذ مطلع القسم الثاني من القرن العشرين للميلاد

## 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.

تحديد البدائل Alternatives الممكنة لتحقيق الأهداف.

تحديد خطوات التنفيذ Steps التي يلتزم بها الأفراد لمدد زمنية مقبلة.

تحديد الموارد البشرية والمادية المطلوبة من الناحية النوعية والكمية.

تحديد المعايير Standards التي تستخدم في تقييم الإنجاز الذي سوف يتحقق،

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 هناك 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 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.

ومن الطبيعي أن وظيفة التخطيط لا تكتمل بدون ربط الأعمال التي سيتم تنفيذ الأعمال فيها بفترة زمنية، حيث أنه لا تخطيط بدون تحديد الأزمنة المستقبلية التي سيتم تنفيذ الأعمال فيها؛ فعندما يتم ربط تنفيذ الأعمال بفترة زمنية قريبة مقبلة يعد هذا تخطيط قصير الأجل، أما إذا تم ربط تنفيذ الأعمال بفترة زمنية بعيدة مقبلة فإن هذا يعد تخطيطاً طويلاً الأجل.

## 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.

### تختص وظيفة التنظيم بـ

تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.

توزيع الأعمال التي تم تحديدها بواسطة التخطيط على القوة البشرية.

تحديد العلاقات الرئاسية بين القوة البشرية ..أي من مسؤول أمام من؟، من يرأس من؟، من يراقب عمل من؟، من يوجه من؟.

تحديد Authority السلطة اللازمة لكل فرد حتى يمكنه ممارسة وتأدية الأعمال التي تم تخصيصها له في شكل مسئولية محددة، والسلطة قد تكون القدرة على التصرف المالي، السلطة قد تكون الحق في إصدار أوامر وتعليمات للغير؛ فالسلطة هي الحق الشرعي لأداء عمل معين،

### 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.

وتختص وظيفة التوجيه بتحقيق تحرك القوة البشرية في الاتجاه الذي يحقق الأهداف، وتقوم وظيفة التوجيه بتوفير المناخ والقيادة والمحفزات التي تحقق تحرك الأفراد في الاتجاه السليم لتحقيق الأهداف بدلاً من تشتت الجهود البشرية في اتجاهات تعوق وتحد من تحقيق الأهداف؛ وتحقيق هذا المناخ يتطلب القيام بثلاث وظائف فرعية وهي محتويات وظيفة التوجيه:

#### الاتصالات الإدارية

#### القيادة

#### التحفيز

القيادة تتضمن إصدار التعليمات وتوجيه المرؤوسين حول الإجراءات والأساليب، اما الاتصالات الإدارية فيجب أن تكون مفتوحة في كلا الاتجاهين بحيث يمكن نقل المعلومات إلى المرؤوسين والتغذية الراجعة الواردة منهم، اما التحفيز فهو مهم جداً لأن الأشخاص ذوي الدوافع العالية يظهرون أداءً ممتازاً مع توجيه أقل من الرؤساء.

## رابعاً:- الرقابة

الرقابة هي الأفعال والقرارات التي يتخذها المدبرون 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 أزمنا طويلة، أو بتكلفة مرتفعة ومجهود كبير.

أي أن الرقابة هي عملية المقارنة بين كل من :

الأهداف المحددة مسبقاً .

الإنجاز الذي تحقق فعلاً.

ثم تحديد الانحرافات سواء كانت بالسلب أو بالإيجاب، ومعرفة أسباب الانحرافات.

اتخاذ الإجراءات التصحيحية



### 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 البتِّ بمسألةٍ أو شيءٍ ما، ويؤدّي إلى صدور حُكمٍ مُعيّن يجب من خلاله اتّخاذ القرار المناسب.

### مفهوم القرار الإداري

القرار الإداري (بالإنجليزية Administrative Decision) هو استخدامُ الإدارة لسلطتها من أجل الإفصاح عن رأيها ضمن الشكْلِ الذي يُحدده القانون؛ من خلال الاعتماد على اللوائح والقوانين، ويساعد القرار الإداري على تطبيق العديد من المهام ضمن الإطار القانوني الخاص به؛ إذ يُساهم في ترقية أو قبول استقالة أو إعلان تقاعد الموظفين، أو غيرها من النّشاطات الإداريّة الأخرى، كما أنّه من المهم أن يكون الهدف الرئيسيّ من القرار الإداري تحقيق المصلحة العامة.

### اتخاذ القرارات الإدارية

يُعدُّ اتخاذ القرارات الإداريّة من الوظائف المهمّة في بيئة عمل المنشآت المتنوعة؛ لأنّه يساهم في التخطيط للعديد من الأنشطة الخاصّة في الأعمال، ويعتمد اتخاذ القرارات الإداريّة على مجموعةٍ 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 التعرف على طبيعة المشكلة ومكوّناتها، ويُساهم تشخيص المشكلة في تحديد نوع الحدث الذي أدّى إلى ظهورها، ويُساعد على تحديد درجة أهميّتها، ويُعرّز من عدم الخلط بين أسبابها ونتائجها، ممّا يؤدّي إلى اتّخاذ القرار الإداري المناسب.

جمع المعلومات والبيانات: هي مرحلة فهم المشكلة بطريقة واقعيّة وحقيقيّة، ممّا يُساهم في اقتراح بدائل تُساعد على حلّها، عن طريق جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمُشكلة التي سيتمُّ اتّخاذ قرارٍ إداريٍ خاص بها؛ لذلك يُعدُّ اتخاذ القرارات الإداريّة الفعالة من الأمور المُعتمدة على دور المدير في الحصول على أكبر عددٍ من المعلومات والبيانات من مصادر مُتنوّعة، وصنّف مُعظم علماء الإدارة المعلومات والبيانات إلى الأنواع الآتية:

المعلومات والبيانات المبدئيّة والثانويّة. المعلومات والبيانات الكميّة.

المعلومات والبيانات النوعيّة.

الحقائق.

وضع البدائل المقترحة وتقييمها: هي المرحلة الثالثة من مراحل اتخاذ القرارات الإدارية، ويعتمد وضع البدائل على مجموعة من العوامل منها: السياسات المطبقة في المنشأة والوضع الخاص بها. الفلسفة الخاصة في المنشأة.

الموارد المالية.

الوقت المتوقّر لاتخاذ القرار الإداري.

الاتجاهات الفكرية المنطقية عند المدير.

تطبيق التفكير الابتكاري المعتمد على التوقع؛ ممّا يساهم في تصنيف وترتيب البدائل.

اختيار البديل المناسب لحلّ المشكلة: هي المرحلة التي تهتمّ في المقارنة بين مجموعة من البدائل؛ من أجل اختيار البديل المناسب منها بناءً على العديد من المعايير من أهمها: تحقيق البديل المقترح للأهداف المطلوبة. ظهور اتفاق بين البديل وقيم وأهمية المنشأة.

تحديد درجة السرعة الخاصة في توفير الحل، والموعد المحدّد للحصول على النتائج.

قياس طبيعة المعلومات المتوفرة عن البيئة.

تحديد مدى توافق البديل مع المؤثرات الخاصة في البيئة المحيطة بالمنشأة.

متابعة وتقييم تنفيذ القرار الإداري: هي المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرارات الإدارية، وتُقسم إلى الآتي:

اختيار الوقت المناسب للإعلان عن القرار الإداري؛ حتى يتمّ تحقيق أفضل النتائج التي يُقيّمها المدير، من أجل تحديد درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في الوصول إلى الهدف. الحرص على متابعة القرار الإداري؛ من أجل تعزيز الشعور بالمسؤولية عند المديرين.

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 الموظف (صاحب العمل)، بينما الطرف الآخر يكون هو الموظف (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. أيضاً العاملون في بعض المجالات والقطاعات المعينة قد يحصلون على بقشيش، علاوات، أو أسهم وسندات بالبورصة. وفي بعض أنواع التوظيف، يحصل الموظفون أحياناً على منافع أخرى بالإضافة إلى الأجر المادي الذين يتقاضونه نظير العمل. تلك المنافع قد تتضمن تأمين صحي، تأمين ضد العجز أو استخدام الصالات الرياضية، والإسكان أيضاً. التوظيف في حد ذاته عملية تُدار عادة بشكل حكومي، وتتبع قوانين التوظيف والعمالة، التنظيمات، أو العقود القانونية.

### 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 وجمعها في النهاية في صورة عمل مُحدد. وإذا عرفنا الموظف في سياق منظومة الشراكة، سنقول أن الموظف في هذه الحالة هو شخص يتم تعيينه واستجاره لتقديم عدة خدمات من أجل شركة أو منظمة ما مقابل نوع من التعويضات، وهو لا يقدم تلك الخدمات كجزء من العمل المستقل الخاص به.

### العلاقة بين الموظف والعامل

الموظف والإدارة التحكيمية التوظيفية بداخل المؤسسة أو الشركة تقع وتحدث على عدة مستويات تكون صاحبة تأثيرات بالغة ولها آثار مهمة على فريق العمل والإنتاجية ككل، 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.

## إيجاد الموظفین أو العمالة

من الوسائل البارزة التي تمكن الموظفین من إيجاد العمّال، والتي تمكن الناس الراغبین في أن يُظفوا على إيجاد الأناس الراغبین في توظيف أحدهم، هي الإعلانات التوظيفية المَبوِبة في الجرائد والصحف (عبر الإعلانات المُصنّفة)، أو عن طريق الإنترنت، ويتم تسميتها في بعض الأحيان أيضًا بمجالس العمل. الموظفین والراغبین في الحصول على عمل أيضًا عادة ما يجدون بعضهم البعض عن طريق استشاريي التوظيف المعتمدين، والذين يأخذون إذنًا وأمرًا من الموظف ليجدوا، يفرزوا، ويختاروا المرشحين المناسبين لنيل الوظيفة المطروحة. وعلى الصعيد الآخر، قالت إحدى الدراسات أن الاعتماد على هؤلاء المستشارين يكون غير ذا نفع في بعض الأحيان، لأنهم يفشلون في تطبيق المبادئ السليمة في انتقاء الموظفین. بينما الطريقة التقليدية بشدة للحصول على موظفین هي لافتة «مطلوب موظفین» (والتي يتم تعليقها في الغالب على الشباك أو الباب أو بمكان ما على واجهة المحل أو المؤسسة). تقييم الموظفین المتقدمين يكون أمرًا مرهقًا بشدة في بعض الأحيان، لكن العمل على طرح وتطبيق العديد من آليات ووسائل تحليل المهارات وقياس المواهب، يكون ذلك الوسيلة الأنسب لإنجاز تلك المهمة المتعبة بنجاح. كما أن الموظف والموظف المحتمل يتخذان سويًا خطوة إضافية تمكنهما من معرفة بعضهما البعض بشكل أكبر، وتلك الخطوة تكون عن طريق مُقابلة الع

### 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. كما يساهم العمل عن بُعد في تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية ويمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والرضا عن العمل. وهذا يتطلب تطوير نظام إدارة فعال للعمل عن بُعد والاستثمار في تكنولوجيا الاتصالات في كل أنحاء الشركة.

### 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

#### Agile Organization & Strategic Agility

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.

والشركة أو المنظمة الرشيقة يمكن تعريفها على أنها "هي المنظمة القادرة على البقاء والازدهار والنجاح في بيئة الأعمال المتغيرة المضطربة الغامضة من خلال إعادة تجديد نفسها بصورة مستمرة بما يتناسب مع التغيرات في بيئة الأعمال وذلك من خلال القدرة على الاستشعار ورصد التغيرات في بيئة الأعمال ، ثم القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في التوجه الإستراتيجي والهيكل والنظم والإجراءات والموارد وكل أجزاء الشركة.

وتحتاج الشركات التقليدية إلى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية

Strategic Agility

لكي تستطيع التحول نحو الشركة الرشيقة ، والرشاقة الإستراتيجية أصبحت هي الوسيلة الرئيسية للبقاء والازدهار في عصر الاضطرابات السريعة وغير المتوقعة في بيئة الأعمال وأصبحت مفهوم متزايد الأهمية في إدارة الأعمال، ويشير إلى القدرة على التكيف والتغيير بسرعة وفعالية في استراتيجية الأعمال للتعامل مع التحديات والفرص.

و الشركات التي تتبنى الرشاقة الاستراتيجية هي التي سيكون لديها وحدها القدرة على البقاء من خلال استراتيجيات الرشاقة في إعادة توجيه مواردها بسرعة للاستجابة للتحويلات في السوق، وكذلك للاستفادة من الفرص الجديدة ومواجهة التهديدات الطارئة ، وهذا يتطلب ثقافة من الابتكار والتعلم المستمر، وأيضاً القدرة على تقبل التجربة وال فشل كجزء من عملية التعلم والتغيير المستمر . وكذلك تعتبر تلك الشركات أكثر قدرة على التعامل مع الغموض والتغيير، وهي تعمل على تحقيق التوازن بين استغلال الأعمال الحالية واستكشاف الفرص الجديدة. هذا يمكن أن يعزز القدرة التنافسية للشركة ويحسن استدامتها في المدى الطويل

#### 5. الإدارة الرشيقة بمنهجية أجائل: AGILE

لقد تخطى مفهوم الإدارة الرشيقة (منهجية أجائل) 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.

#### 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.

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/1/1)

جماعي	نوع النشاط
عصف ذهني	الاستراتيجية
أن يعرف المتدربون اتجاهات حديثة في الإدارة.	الهدف من النشاط:
تمرين جماعي	طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض	الوسائل التدريبية
يقوم المدرب ب: <ul style="list-style-type: none"><li>• عرض النشاط على المتدربين.</li><li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li><li>• الإشراف على المجموعات.</li><li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li><li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li></ul>	تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المتدرب: بالتعاون مع مجموعتك: عرف مايلي:-

- اتجاهات حديثة في الإدارة ؟

.....

.....

.....

.....

.....



نموذج العائد من الجلسة التدريبية

عزيزي المتدرب ما الذي استفدته من هذه الجلسة التدريبية؟

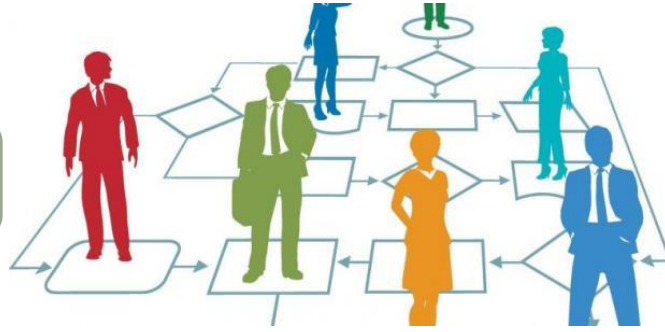
م	استفدت من هذه الجلسة
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	



# استراحة (30) دقيقة

## اليوم الخامس- الجلسة الثانية

### الوحدة التدريبية العاشرة



الزمن: 150 دقيقة

### مراحل المسار الوظيفي



الأهداف العامة:

تهدف الوحدة إلى تعريف المشاركين على مراحل المسار الوظيفي

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/1/1)

جماعي	نوع النشاط
عصف ذهني	الاستراتيجية
أن يعرف المتدربون مراحل المسار الوظيفي.	الهدف من النشاط:
تمرين جماعي	طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض	الوسائل التدريبية
يقوم المدرب ب: <ul style="list-style-type: none"><li>• عرض النشاط على المتدربين.</li><li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li><li>• الإشراف على المجموعات.</li><li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li><li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li></ul>	تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المتدرب: بالتعاون مع مجموعتك: عرف مايلي:-  
- مراحل المسار الوظيفي ؟

.....

.....

.....

.....

.....

## مفهوم التوظيف الإداري وأهدافه

عملية التوظيف هي عملية دقيقة متكامل 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.

### 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.
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، ويمكن إجراء المقابلة بأكثر من طريقة عبر الرسائل النصية، الهاتف المحمول، المقابلة وجهاً لوجه وهي الطريقة الأفضل.
6. الابتعاد عن الأسئلة النموذجية المعروفة مثل السؤال الشهير (ماذا ترى نفسك بعد 5 سنوات؟) وأيضاً 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.

8. التحقق من بيانات الموظف المتقدم للوظيفة من خلال الاستعانة ببعض المراجع للتعرف على معلومات أكثر عنه، ويمكن طرح الأسئلة على الأشخاص المقربين منه وعلى معرفة جيدة بسلوكه وخبرته وأخلاقه.
9. فحص خلفية الموظف للتأكد من بعض البيانات الخاصة به وتشمل فحص مخدرات، بعض الفحوصات الطبية للتأكد من حالة المريض الصحية ومن أنه غير مصاب بأمراض معدية.
10. تعيين الموظف في الوظيفة ووصف سياسات المنظمة والثقافة الخاصة بها، وتقديم وصف متكامل عن بيئة العمل في المنظمة، وكيفية التعامل مع الزملاء.
11. إعادة تقييم الموظف لمتابعة عمله والوقوف على مواطن التقدم والتقصير في وظيفته، ويفضل استخدام الأساليب والوسائل الحديثة لتطوير ممارسات التوظيف بشكل مستمر.

## مراحل تنفيذ المسار الوظيفي

### خطوات تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي

١. التبصر بالأمال 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.

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.

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 إجادة كاملة 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.

## مفهوم الاستقطاب

في الموارد البشرية يمثل أحد المفاهيم الرئيسية التي يجب على المديرين وأصحاب الأعمال فهمها وتطبيقها بشكل صحيح وفعال. حيث يعنى 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 تصورًا شاملاً لمفهوم الاستقطاب في الموارد البشرية، وأهمية تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات وكيفية تحقيقه بنجاح.

### 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.

### 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.

### 3. مهام وظيفة الاستقطاب

تضمنت الأقسام السابقة من المقالة تعريف الاستقطاب وأهميته في الحفاظ على جودة الموظفين وكيفية تحديد المواصفات المطلوبة للوظائف، وهنا سنتحدث عن مهام وظيفة الاستقطاب. يتمثل دور الاستقطاب في جذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين المناسبين لشغل الوظائف المعروضة. وتشمل مهام الاستقطاب تصميم خطط الاستقطاب وتنظيم حملات الترويج، وفترة السير الذاتية واستبعاد المرشحين غير المناسبين، والتواصل مع المرشحين لترتيب مقابلات العمل، وتوفير التعليمات لهم حول عملية التقدم للوظيفة، وبث الوعي بالعلامة التجارية للمنظمة وجعلها مناسبة للأفراد المستهدفين. ولضمان فاعلية هذه المهام، يجب أن يكون لدى قسم الاستقطاب المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظائف والأسواق العملية المحلية والعالمية.

### 4. أساليب الاستقطاب المختلفة

تتضمن عملية الاستقطاب العديد من الأساليب والتقنيات التي يمكن استخدامها لتحقيق هدف الحصول على المرشحين الموهوبين والمؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة. وتشمل هذه الأساليب الإعلان عن الوظائف في وسائل الإعلام المختلفة، بما في ذلك المواقع الإلكترونية والصحف والمجلات المتخصصة. كما يمكن استخدام الشبكات الاجتماعية ومواقع الويب الخاصة بالتوظيف كما هو الحال في لينكدإن والتي يمكن أن توفر وصولاً سريعاً إلى جمهور واسع. تشمل أساليب الاستقطاب الأخرى التوظيف بهدف الحصول على المواهب المرغوبة، والتوظيف عبر شركات التوظيف، والتوظيف من خلال يبايل وأفلاك العمل. يجب على قسم الموارد البشرية التحقق من صحة هذه الأساليب وتقييمها لمعرفة ما إذا كانت مفيدة في جذب المواهب المناسبة أم لا.



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 صنّفوا هذه المصادر إلى مصدرين رئيسيين وهما: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.  
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.

2. يوفر هذا المصدر عمالة لديها خبرات في العمل وهذا بدوره يقلل تكاليف التدريب.

3. المحافظة على القوى العاملة في المنظمة من التسرب في حالة الترقية والتقدم.

4. المحافظة على السرية خاصة إذا كانت الوظيفة تتطلب ذلك.

5. تحفيز الموظفين ورفع قدراتهم من أجل الحصول على الترقية.

عيوب ومحاذير هذا النوع من أنواع التوظيف:

1. حجب خبرات وأساليب عمل جديدة يمكن الحصول عليها من الخارج.

2. قد يتم سوء اختيار العاملين في حالة الترقية

3. عدد الموظفين المتقدمين للوظيفة يكون محدود وقليل نسبياً.

4. قد لا تكون المصادر الداخلية بالكفاءة المطلوبة.

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.

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 أجل العمل لصالح هذه المنظمات وتتطلب هذه الطريقة وضع برامج تدريب فعالة.

5. النقابات العمالية:

حيث تعمل هذه النقابات على تأمين العمل للأفراد وتساعد على تقليل نسبة البطالة.

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/1/1)

جماعي	نوع النشاط
عصف ذهني	الاستراتيجية
أن يعرف المتدربون على مصادر التوظيف.	
تمرين جماعي	طريقة التدريب
أقلام – بطاقات – أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي – جهاز عرض	الوسائل التدريبية
يقوم المدرب ب: <ul style="list-style-type: none"><li>● عرض النشاط على المتدربين.</li><li>● تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li><li>● الإشراف على المجموعات.</li><li>● مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li><li>● تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li></ul>	تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المتدرب: بالتعاون مع مجموعتك: عرف مايلي:-

- مصادر التوظيف ؟

.....

.....

.....

.....

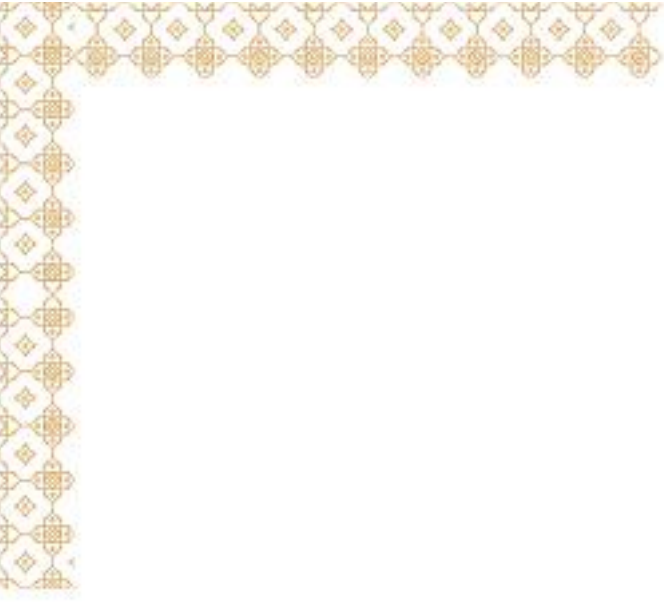
.....



نموذج العائد من الجلسة التدريبية

عزيزي المتدرب ما الذي استفدته من هذه الجلسة التدريبية؟

م	استفدت من هذه الجلسة
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	





HALAL GLOBAL TRAINING CENTER

شكرا لكم

