



محاضرات مبادئ الإدارة
للمرحلة الأولى للدراستين
الصباحية والمسائية

إعداد

دكتور ليث علي مطر

للعام الدراسي

٢٠٢٣-٢٠٢٤



المحاضرة الاولى

التخطيط الإداري Administrative planning

التخطيط الإداري Administrative planning

يُعرف التخطيط الإداري بأنه أول الأنشطة وأهمها التي تنطوي عليها العملية الإدارية في أي مُنظمة، حيث يبدأ بتحديد الأهداف، ووضع الأولويات، وتسخير الموارد المُتاحة التي يُمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة، والوصول إلى نتائج إيجابية في العملية الإدارية. عملية التخطيط هي عملية مُشتركة تحتاج إلى تعاون الجميع ودعم الادارة العليا لتحقيق المصالح المُشتركة، وخلال هذه العملية ينبغي تحديد الأنشطة التي سيتم العمل عليها، مع وجود نظرة مُستقبلية واعية لمراحل التنفيذ، ووجود حلول بديلة في حال حدوث أي طارئ أثناء تنفيذ الخطة، كما ينبغي تحديد الطُرق التي سيتم العمل بها للوصول إلى أفضل النتائج. وتنطوي عملية التخطيط الإداري على الآتي:

١. تحديد أهداف معينه ومعرفة أهم السبل لتحقيقها.
٢. التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهة.
٣. التخطيط للمستقبل اعتماداً على التنبؤات والتوقعات التي يمكن أن تحدث .

أهمية التخطيط الإداري The importance of administrative planning

يُساعد التخطيط الإداري على إيجاد خطة عمل واضحة، يتم إتباعها لتحقيق أهداف المُنظمة بشكل سهل ومُنظم ضمن معايير واضحة، مما يعمل على توجيه طاقات المديرين والموظفين إلى إنجاز العمل ضمن الخطة المطروحة، كما يُساعد التخطيط في إيجاد حلول بديلة في حال حدوث أي طارئ مُستقبلي من شأنه إعاقة سير العمل، مما يزيد من طمأنينة و يقين المديرين في استمرارية عملهم. عملية التخطيط تجعل جميع الأمور والأهداف واضحة لا يوجد فيها أي لبس، مما يُساعد على إنجازها دون هدر وضياح لأي من الموارد البشرية والمادية، كما تُتيح للموظفين والعاملين فُرص للابتكار والابداع في العمل.



خصائص التخطيط الإداري Characteristics of administrative planning

1. للتخطيط الإداري خصائص عديدة ، منها ما يأتي:
التخطيط هو الوظيفة الأساسية للإدارة: تُعدّ عملية التخطيط أساس الإدارة الناجحة، حيث تُعتبر مقياس لكفاءة الإدارة خلال فترة زمنية معينة.
2. التخطيط عملية فكرية: يُعد التخطيط الداعم الفكري والمنطقي لجميع عمليات الإدارة الأخرى، حيث إن التخطيط للعمليات الإدارية يحتاج لبراعة وقدرات فكرية للمستقبل .
3. التخطيط عملية مستمرة: ففي حال الانتهاء من تطبيق الخطة الموضوعة، يجب وضع خطة أخرى تليها والعمل على تطبيقها، كما يجب وضع خطط طوارئ في حال حدوث الأمور الطارئة في المنظمة، مما يجعل سير العمل قائم دون أي عوائق وعراقيل، فتكون المنظمة قادرة على مواجهة جميع التغيرات التي يُمكن أن تحدث.
4. التخطيط عملية واسعة الانتشار: لا يُعدّ التخطيط وظيفة للإدارة العليا فقط، وإنما هو وظيفة لكافة المستويات الإدارية في المنظمة ، حيث يتم وضع خطة لكل مرحلة إدارية تتناسب مع المهام الموكلة إليها، مما يُساعد على إنجاز العمل على الوجه المطلوب وبشكل مُتكامل.
5. التخطيط عملية مرنة: يجب أن تتكيف عملية التخطيط مع التغيرات والظروف الطارئة، فيتم صياغة الخُطط الأخرى بناءً على عوامل التغيير الموجودة، وقد تُضطر المنظمة في بعض الأحيان لتغيير مسار عملها وجميع خُططها بشكل جذري.
6. التخطيط عملية تعتمد على التنبؤ بالمستقبل: يجب أن تكون هناك رؤية مُستقبلية واضحة وتوقعات للمنظمة، فيتم وضع خطة عمل تتناسب مع هذه التنبؤات والتوقعات.

أنواع التخطيط الإداري Types of administrative planning

يوجد عدّة أنواع للتخطيط يُمكن اللجوء إليها من أجل تحديد المهمة التي يجب التخطيط لها، وهي كما يأتي:

أولاً: التخطيط حسب التأثير وهو:

1. التخطيط الاستراتيجي: هو نوع التخطيط الذي يَصِف أسباب ضرورة حدوث الأشياء من خلال النظرة العامة عالية المستوى على العمل ككل، مما يَنْتُج عنه قرارات طويلة الأجل.
2. التخطيط التكتيكي: هو نوع التخطيط الذي يدور حول ما سيحدث مُستقبلاً، حيث يدعم هذا النوع التخطيط الاستراتيجي ويقوم بتحقيق ما هو مُبين فيه.



٣. التخطيط التشغيلي: هو نوع التخطيط الذي يَصِفُ الإدارة اليومية للشركة، وما تَمُرُّ به من أحداث يومية، وقد تكون لمرة واحدة مثل حملة تسويقية واحدة.
٤. التخطيط الطارئ: هو نوع التخطيط الذي يَصِفُ وضع حُطط طارئة عند حدوث أمور غير مُتوقعة، مما يَتطلب إحداث تغيير سريع لمواكبة سير العمل دون انقطاع.

ثانياً: التخطيط حسب الفترة الزمنية وهو:

١. التخطيط طويل الأجل ويكون أمده من (٣-١٠ سنوات) .
٢. التخطيط متوسط الأجل ويكون أمده من (١-٣ سنوات).
٣. التخطيط قصير الأجل ويكون (أسبوعي ، شهري ، سنوي).

ثالثاً: التخطيط حسب المستوى الاداري وهو:

١. مستوي الادارة العليا : تقوم به الإدارة العليا (الرئيس ، نائب الرئيس) وتتميز بالبعد الاستراتيجي (خطة استراتيجية) طويلة الأجل .
٢. مستوي الادارة الوسطى : ويقوم بها المديرين ورؤساء الأقسام وتتميز بالبعد التفصيلي (خطة تفصيلية أو تكتيكية) .
٣. التخطيط على مستوي الادارة التشغيلية : ويقوم به المشرفون وتتميز بالبعد التشغيلي (خطة تشغيلية) ..



المحاضرة الثانية

التخطيط الإداري Administrative planning

عناصر التخطيط Planning elements :

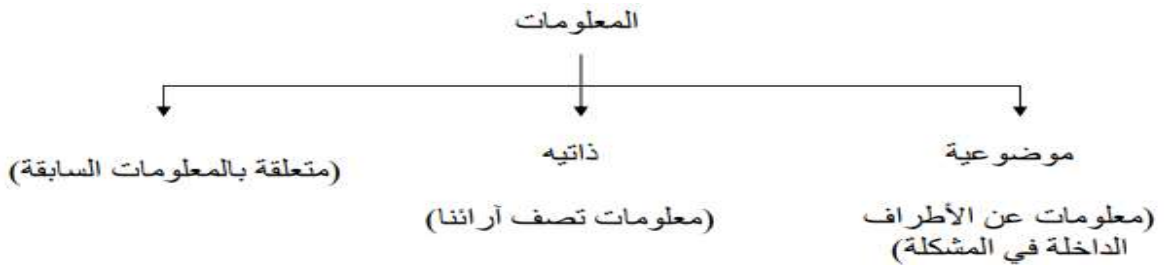
١. الأهداف : وهي الغاية المراد تحقيقها فيجب ترتيب الأهداف بشكل هرمي . فالأهداف المراد تحقيقها تتميز بشروط من الواجب توفرها مثل:
 - وضوح الهدف
 - مشروعية الهدف : أي يتوافق مع العادات والتقاليد والقوانين.
 - واقعية الهدف : أي ممكن التحقيق حسب الإمكانيات المتوفرة.
 - قابلية القياس : أي أنه قابل للقياس والمتابعة.
٢. القواعد ما يجب القيام به وما ينبغي القيام به
٣. اجراءات سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب أتباعها .
٤. السياسات : أي الاطار الموجة لعملية تنفيذ القرارات وهي المبادئ والقوانين التي تضعها المنظمة لكي يسترشد بها العاملون.



خطوات اتخاذ القرار Decision making steps



1. تحديد الأهداف (تحديد المشكلة)
2. جمع المعلومات
3. وضع الافتراضات
4. تحديد البدائل
5. اختيار البديل الأنسب.
6. التنفيذ
7. المتابعة وتقويم النتائج



أنواع القرارات Types of decisions

1. قرارات طويلة الأجل .
 2. قرارات قصيرة الأجل
 3. قرارات فورية وسريعة وقرارات تحتاج لفكر وروية .
 4. قرارات فردية وقرارات جماعية .
 5. قرارات استراتيجية وقرارات خاصة بالأهداف .
 6. قرارات تنظيمية وقرارات إدارية .
 7. قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة .
- القرارات المبرمجة** : قرارات تتخذ بشكل روتيني وبشكل متكرر في مواقف معينة .
- القرارات غير مبرمجة** : قرارات تتخذ في ظل عدم التأكد وتحمل مخاطر عالية .



(مصادر عدم التأكد في القرارات غير المبرمجة هو: الوقت - الكلفة ويعتبران محددان لجمع معلومات كافية . عوامل اجتماعية وسياسية . الظروف البيئية . التغيرات السريعة في التقنية .)

مقارنه بين القرارات المبرمجة و القرارات غير المبرمجة		
القرارات غير المبرمجة	القرارات المبرمجة	نوع المقارنة
الادارة العليا	الوسطى و الإشرافية	١. المستوى الاداري لمتخذي القرار
غير واضحة	واضحة	٢. طبيعة المهمة
محدودة	متوفرة	٣. توفر المعلومات
كثيرة	قليلة	٤. درجة المخاطرة
نادرة / محدودة	متعددة	٥. توفر البدائل
نادراً	دائماً	٦. الاعتماد على القواعد والإجراءات

خطوات التخطيط الإداري Administrative planning steps

للتخطيط الإداري خطوات عدّة، منها ما يأتي:

١. تحديد الأهداف: فالتخطيط يتطلب وضع الأهداف والغايات المراد تحقيقها، فهي تجعل سير العمل وتنفيذ الخُطط أكثر منطقية، وتُساعد على توجيه الجهود والطاقات بشكل فعّال، وتزيد من تركيز الانتباه على النتائج النهائية المرَجو تحقيقها، ويجب تحديد الأهداف من الناحية النوعية والكمية، مثلاً تحديد عدد الأيدي العاملة، والأجور المُقدمة، والوحدات المُنتجة وما إلى ذلك.
٢. إنشاء أماكن التخطيط: تُعتبر أماكن التخطيط الرُؤى المُستقبلية حول الأحداث الحيوية، وهي بمثابة أساس للتخطيط الإداري، حيث يتم معرفة العقبات والمشاكل التي قد تواجه سير العملية فيتم تفاديها.
٣. اقتراح بدائل لمسار العمل: يجب إيجاد إجراءات بديلة لسير العمل، وتقييمها وتحديد نتائجها الإيجابية والسلبية في ضوء الموارد المُتاحة والأهداف المرَجوة، ولا يتم اتخاذ القرار بشأن البديل إلا بعد تفحص مزاياه وعيوبه وعواقبه المُتوقعة.
٤. إنشاء خُطط ثانوية: هي الخُطط الفرعية التي تُساعد في الوصول إلى الخُطط الرئيسية، حيث تُهدف إلى مُساندة وتسريع تحقيق الخُطط الأساسية، وتُشير هذه الخُطط إلى التَّسلسل الزمني لإنجاز المهام المختلفة.
٥. خلق بيئة تعاونية: يتم إيجاد بيئة تعاونية عن طريق تعزيز الثقة بين المرؤوسين من خلال إشراكهم في عملية صنع القرار، كما يؤثر ذلك على الموظفين ويزيد من اهتمامهم في تنفيذ الخُطط.
٦. المتابعة والتقييم: يتم مُتابعة الخُطط بعد تنفيذها وتقييمها على أساس المعلومات الواردة، والتعليقات المُنبثقة من الأشخاص المعنيين بذلك، مما يُتيح للإدارة تصحيح ومُعالجة الخُطة.



الاسئلة

- س١: ما هو التخطيط الإداري وعلى ماذا ينطوي ؟.
- س٢: ما هي أهمية التخطيط الإداري ؟ وما هي الفوائد التي نتحصلها من التخطيط ؟
- س٣: ما هي خصائص التخطيط الناجح ؟ اشرحها بالتفصيل .
- س٤: اشرح أنواع التخطيط الإداري بالتفصيل.
- س٥: عدد عناصر التخطيط مع التوضيح.
- س٦: ما هي خطوات اتخاذ القرار .. اشرحها مع الرسم.
- س٧: ما ذا يعني الإسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات ؟ وما هي الايجابيات والسلبيات المرافقة له.
- س٨: وضح خطوات التخطيط الإداري بالتفصيل.

المحاضرة الثالثة

التنظيم الإداري Administrative regulation

مفهوم التنظيم الإداري The concept of administrative organization

اشتقت كلمة التنظيم (The Organization) من أصل لاتيني وتعني أداة يتم بواسطتها إنجاز العمل.

وعرف الباحث " Simon " التنظيم بأنه "أنماط سلوكية وتجميعها ، والتقسيمات الادارية اللازمة والعلاقات وأنماط الاتصال ، وتوزيع المسؤوليات والواجبات وتفويض السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال بغرض تحقيق الاهداف" ويعرف التنظيم عموماً على أنه "توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أكبر قدر ممكن من الاهداف المرجوة".

و نستطيع القول أن التنظيم هو عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والفعاليات والأنشطة المراد القيام بها في الوظائف و الأقسام والشعب وتفويض الصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة .

أهمية التنظيم الإداري

تكمن أهمية التنظيم الوظيفية التنظيمية الثانية للمنظمات في كون أن العمل غير المنظم يتسم بالفوضى والارباك مما يعيق او يمنع تحقيق الأهداف. كما يمكن أن تبالغ الوحدات الادارية بدون تنظيم في أهمية الدور المكلفة به والموارد المخصصة لها. كما يؤدي غياب التنظيم الى سوء توزيع القوى العاملة للمنظمة ، فقد يتم وضع الرجل المناسب في المكان غير المناسب وبالعكس.



عناصر عملية التنظيم

1. الاعمال والنشاطات التي تمارسها المنظمة لتحقيق اهدافها.
2. الافراد او العاملين في المؤسسة على مختلف مستوياتهم الادارية او الفنية.
3. الامكانيات او الموارد المتاحة للمؤسسة وتشمل المواد والطاقة والمال والمعلومات والتكنولوجيا.
4. النظم والاجراءات والطرق والخطوات والمراحل المخططة لأداء الاعمال او الانشطة.
5. الهيكل او اسلوب توزيع العاملين بين الأعمال والنشاطات المختلف والعلاقات بينهم وخطوط الاتصال.
6. تحديد السلطات والمسؤوليات لكل مركز وظيفي.

مبادئ التنظيم الإداري :

هناك مجموعة من المبادئ التي يفضل إعتماؤها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة ، ومهام كل وحدة إدارية في هذا الهيكل . وتتمثل هذه المبادئ في :

1. مبدأ الهدف: أي تحديد الاهداف بشكل واضح.
2. مبدأ الوظيفة : ويتضمن :
 - مبدأ التخصص وتقسيم العمل
 - التنظيم للوظائف وتحقيق اهدافها وليس للأشخاص لإرضائهم.
 - مراعاة عدم التداخل والازدواجية.
3. مبدأ وحدة الأمر.
4. مبدأ نطاق الإشراف.
5. مبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية.
6. مبدأ المركزية واللامركزية.
7. مبدأ التفويض. إتاحة تفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرارات.
8. مبدأ التنسيق بين الأعمال والوحدات داخل المنظمة.
9. مبدأ المرونة لغرض مواجهة التغيرات المحتملة.
10. مبدأ الموازنة بين المركزية واللامركزية حسب طبيعة المهمة وهدفها.



المحاضرة الرابعة

التنظيم الإداري Administrative regulation

التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي Formal organization and informal organization

أولاً: التنظيم الرسمي

يقصد بالتنظيم الرسمي التنظيم المقصود الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وبتحديد العلاقات والمستويات ، وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد خطوات السلطة والمسؤولية ، أي أنه يشمل القواعد والترتيبات التي تعبر عن الصلات الرسمية بين العاملين ، بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنظمة.

خصائص التنظيم الرسمي

١. سهولة الاتصال بين أفرادها.
٢. وجود مناخ جيد يجعل الأفراد يتقبلون الأوامر برحابة صدر واهتمام.
٣. توفير الامكانيات والتسهيلات اللازمة لتنفيذ الأعمال.
٤. تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة ، وحسن استخدام الموارد المتاحة.
٥. تصنيف وتجميع الأعمال المتجانسة.
٦. تحقيق مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية. الاستعانة بذوي التخصص والاستشاريين.
٧. تضيق نطاق الاشراف.
٨. التأكيد على سهولة التنظيم ومرورته.

ثانياً: التنظيم غير الرسمي

وهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين العاملين في المنظمة . وهو يهتم بالدوافع والاحتياجات التي لا يمكن الافصاح عنها بطريقة رسمية . ويمكن تعريفه على أنه العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحدٍ للعمل واشترآكهم في مجموعة من أهداف ومشكلاتٍ متشابهة. من مظاهر التنظيم غير الرسمي لقاء بعض الموظفين في فترة الاستراحة لتناول وجبات الغذاء ، أو ما يسمى بجماعة المصلحة أو جماعة الصداقة أو جماعة الرياضة وهكذا . وللتنظيم غير الرسمي تقاليد وقواعد خاصة وهي في العادة غير مكتوبة ولا تظهر على الخريطة التنظيمية ، وقد يتطور نمط محدد من المواقف والاتجاهات ليصبح ملزماً لأعضاء هذا التنظيم . وتقع على إدارة المنظمة مسؤولية فهم طبيعة التنظيم غير الرسمي وسلوك الجماعة فيه وتحقيق الانسجام والتعاون بينه وبين التنظيم الرسمي لما له من تأثير لا يستهان به في سير العمل وأداء العاملين. وعلى العموم فإنه تنظيم قوي رغم عدم ملاحظته في الهيكل التنظيمي فضلا عن عدم محاسبته أو مكافأته.



فوائد التنظيم غير الرسمي

١. بإمكان التنظيم غير الرسمي أن يدعم التنظيم الرسمي في نواحي متعددة منها تعويض العجز والقصور الذي قد يوجد في التنظيم الرسمي .
٢. السرعة في الاتصال ، وتحسين نوعيته .
٣. إمكانية تبادل المعلومات المفيدة للعمل إذ قد تتولد أفكار ابتكارية لتطوير الأداء من خلال الأحاديث في مجموعة الاستراحة مثلاً .
٤. تسهيل التنسيق بين الأعمال و الأفراد ، وأيضا خلق روح الفريق بين العاملين .
٥. تسهيل عملية تكيف الأفراد في المنظمة .
٦. إيجاد رقابة جماعية على العامل تدفعه إلى تحسين إنتاجيته.
٧. إشباع حاجات اجتماعية للعاملين بإقامة العلاقات التي لا تنسجم بالضرورة مع التنظيم الرسمي وقد لا تتبع النمط نفسه ، إذ قد تجد أفراداً من أقسام أو مستويات مختلفة في المنظمة هم أعضاء في هذا التنظيم.
٨. فهم رغبات العاملين وحاجاتهم بشكل أفضل .
٩. المرونة في إصدار القرارات.
١٠. توفير تغذية راجعة لانطباعات وردود أفعال العاملين.

وإذا لم تتفهم الإدارة طبيعة التنظيم غير الرسمي ولم تحسن توجيهه سوف تتم عرقلة مساعيها ومهامها ، وذلك عن طريق وسائل عدة مثل بث الإشاعات ومعارضة أي تغيير أو تطوير وتشويه الاتصال في بعض الأحيان وإضعاف الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر على أداء المنظمة ومن ثم فشلها في تحقيق أهدافها.

الفروقات بين التنظيم الرسمي ، وغير الرسمي

ت	التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
١	ينتج من الأهداف والمهام الرسمية.	ينتج من تجمع الأفراد وعلاقاتهم داخل المنظمة .
٢	يسعى لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية .	يهدف إلى إشباع حاجات الأفراد.
٣	يقوم الفرد على تأدية الوظيفة	يعكس حاجات الأفراد المادية والمعنوية.
٤	العلاقات فيه رسمية وظيفية	العلاقات فيه اجتماعية شخصية.
٥	تتم الاتصالات وفقاً للتسلسل الهرمي	تتم الاتصالات من خلال التأثير والنفوذ تبعاً لميزان العلاقات الاجتماعية



الاسئلة

- س١: ما هو مفهوم التنظيم الإداري ؟ وما هي اهميته للمنظمة ؟
- س٢: عدد عناصر عملية التنظيم . مع بيان الفوائد التي تجنيها المنظمة منها.
- س٣: ما هي مبادئ التنظيم الإداري ؟
- س٤: ما هي خصائص التنظيم الفاعل؟
- س٥: ما هي خطوات عملية التنظيم ؟ اشرحها بالتفصيل .
- س٦: عرف كلا من التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وبين جدولياً الفروقات بين التنظيم الرسمي ، وغير الرسمي ؟

المحاضرة الخامسة

التوظيف .. المبادئ والمراحل

Recruitment...principles and stages

ما هو التوظيف ؟ What is employment?

تعد عملية التوظيف الوظيفة الثالثة في المنظمة بعد التخطيط والتنظيم ، ولها أهمية كبيرة لما تعنيه من قدرة الوصول الى الأهداف التي تضعها المنظمة لنفسها بكفاءة عالية ، من خلال توفيرها الموارد البشرية التي تتصف بالمهارات المطلوبة ، والتي تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية . فنجاح أي منظمة يتوقف على مقدار ما لديها من موارد بشرية كفؤة وقادرة على الوصول الى الأهداف يعرف التوظيف بأنه النشاط الذي يقتضي إستقطاب القوى العاملة من خلال تحفيز الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة، ثم إختيار أفضل العناصر المتقدمة من القوى العاملة وتعيينهم، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية.

• من أين تبدأ عملية التوظيف ؟

تبدأ عملية التوظيف من التخطيط الناجح لإدارة الموارد البشرية بتحديد الوظائف التي تطلبها أقسام المنظمة والقوى العاملة المناسبة لكل وظيفة من حيث العدد والمهارات المناسبة والشروط المطلوبة ، لتأخذ عملية الجذب والاستقطاب للكفاءات البشرية دورها في اغناء المنظمة بالموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف . فالاستقطاب والبحث ليسا بالعملية السهلة في ظل التطورات التكنولوجية والتغيرات البيئية المتسارعة .

وبهذا تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفاعلية عالية، فعلى أساس النجاح في إنجازها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية في المنظمة...



• أهداف التوظيف Recruitment objectives

من أهم أهداف التوظيف هو :

1. جذب واختبار أفضل القدرات والمهارات المتاحة في سوق العمل.
2. الاحتفاظ بالقوى العاملة الكفوءة والمنتجة وذات الخبرات الطويلة .
3. تحفيز العاملين وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم.

• مراحل التوظيف Recruitment stages

يتضمن التوظيف ثلاث مراحل أساسية هي الاستقطاب ثم الاختيار والتعيين .. وسيتم توضيح هذه المراحل وكما يلي :

أولاً : الاستقطاب

الاستقطاب هو عملية إستكشاف الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، وتهتم هذه العملية بجذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة. البداية العملية لجذب العمالة وتتضمن عدد من الأنشطة.

• أهمية عملية الاستقطاب

ترجع أهمية هذه العملية لكونها توفر الأساس لعمليتي الاختيار والتعيين، فاستقطاب العناصر المناسبة وبالأعداد الكافية لشغل المناصب الشاغرة لها تأثير كبير على إنتاجية المنظمة وفعاليتها ومستوى أدائها، كما تنعكس فاعلية هذه العملية على كل العمليات الأخرى سواء المتعلقة بالموارد البشرية أو بالوظائف الأخرى للمنظمة من خلال :

1. توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة.
2. الإسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين، يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين.
3. الإسهام في زيادة إستقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
4. تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار، كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.
5. تحقيق الوسائل الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.

• من يقوم بعملية الاستقطاب ؟

تقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية وتتضمن هذه الوحدات أقسام متخصصة في وظائف إدارة الموارد البشرية ومنه ما يسمى بقسم التوظيف حيث يعمل به عدد من المتخصصين في الإعلان عن الوظائف وجذب العمالة، وإجراء المقابلات المبدئية مع المتقدمين.



أما في المنظمات الصغيرة فقد تسند عملية الاستقطاب إلى أحد المكاتب الاستشارية المتخصصة في جذب العمالة أو قد يقوم بها المديرون التنفيذيون بأنفسهم مع الاشتراك مع ادارة الموارد البشرية.
مصادر وأساليب الاستقطاب.

تنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصدرين أساسيين هما الداخلية والخارجية.

١. **المصادر الداخلية:** وهي المصادر المتاحة داخل المنظمة ويمكن اللجوء إليها على الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوافر خارج المنظمة أو في حالة الوظائف الإشرافية، ويستعمل المسؤول في هذه الحالة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات المناسبة أهمها:
 - **الترقية الداخلية:** تستعمل هذه الطريقة كثيراً نظراً لبساطتها لكونها توفر المعلومات عن الوظائف الشاغرة لكل عمال المنظمة . وتتميز هذه الطريقة بتشجيعها للعاملين من تحضير أنفسهم للتنقل من منصب لآخر، وربما للترقية بفضل التعريف بمهاراتهم.
 - **النقل الوظيفي:** نستعمل هذه الطريقة عندما تكون سياسات المنظمة قائمة على تشجيع تنوع خبرات العاملين ويتم نقل العمال من وظيفة إلى أخرى للتمكن من إكتساب خبرات متعددة ومتنوعة.
٢. **المصادر الخارجية:** تستعمل المنظمة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها، ومن أهم الوسائل المستعملة في الاستقطاب ما يأتي:
 - أ. **التقدم المباشر للمنظمة :** تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات الترشيح التي يقدمها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، عن مستواهم التعليمي، خبراتهم السابقة، مهاراتهم، وتقوم المنظمة عند الحاجة بتصفية هذه الطلبات والاختيار فيما بينها.
 - ب. **الإعلان :** تختار المنظمة وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة الشاغرة (التلفزة، الصحف، المجلات أو الراديو، ... الخ) ويتم تلقي الطلبات إما مباشرة أو عن طريق البريد.
 - ت. **المدارس والجامعات:** يتم إجراء بعض التربصات من طرف الطلبة كجزء من الدراسات العملية، وهذ يمكن المنظمة من تقييم الأفراد والاختيار من بينهم بعد تخرجهم، وتتميز هذه الطريقة بكونها توفر عمالة مدربة وجاهزة للعمل.
 - ث. **مكاتب التوظيف :** هي مكاتب عامة حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل.

ثانياً: الاختيار the choice مفهوم الاختيار:

تمثل وظيفة الاختيار الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى العاملة المناسبة، وتتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين المرشحين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة. فالاختيار : هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير موضوعية أو محصلة لسمات أو خصائص الشخص وسمات الوظيفة .



من يقوم بالاختيار؟

نجد المديرين التنفيذيين لهم مهمة هذه العملية داخل المؤسسات أو المنظمات الصغيرة، أما بالنسبة للمنظمة الكبيرة فإن قرار الاختيار يشترك فيه أكثر من طرف، فإدارة الموارد البشرية تقوم بالإجراءات وتقدم أدوات الاختيار وتقوم بتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيقها، ويتعاون المديرون التنفيذيون مع إدارة الموارد البشرية في الاختيار خاصة في مرحلة الاختيار النهائي

معايير الاختيار

هي مجموع الخصائص والمواصفات الواجب توفرها في المرشح لشغل الوظيفة وترتبط بمتطلبات الوظيفة وتستمد من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف وتستند إلى عوامل عامة وأخرى خاصة. ومن أهم المعايير المستعملة في عملية الاختيار نجد ما يأتي:

أ. مستوى التعليم: أي نوع المؤهل الدراسي، التخصص، جهة التخرج والتقدير.

ب. الخبرة: تعتبر مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله وتستعمل في أغلبية المنظمات، لأن الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمرا سهلا لطالب الوظيفة.

ت. الصفات الشخصية: مثل الحالة الاجتماعية، العمر، الجنس،... الخ.

ث. القدرة على التنظيم.

ج. قدرات التحليل والاتصال.

ح. استعمال أنظمة المراقبة والتخطيط.

المقابلات: بعد إجراء الاختبارات يتم تحديد المرشحين الذين ستجرى معهم المقابلات الشخصية وتستعمل هذه التقنية ومن طرف أغلبية المؤسسات، والغرض الأساسي منها هو الحكم عن قرب على مدى صلاحية المرشحين للوظيفة وإختيار أكثرهم تطابقاً لمتطلبات الوظيفة وتوجد عدة أنواع من المقابلات:

المقابلات الفردية، الجماعية، الموجهة وغير الموجهة، المختلطة، مقابلات حل المشاكل ومقابلات الضغوط.

ثالثاً: التعيين Appointment

هو المفاضلة بين المتقدمين للوظائف الشاغرة من خلال تأكيد البيانات المقدمة للمنظمة والحصول على موافقة الإدارة العليا على المرشحين وإصدار القرار النهائي للتعين.

- الترشيح للتعين: بعد إختيار المرشحين المناسبين للوظائف الشاغرة يتم التأكد من صحة المعلومات المقدمة للمنظمة في طلبات الاستخدام ومن خلال المقابلات المختلفة، وعلى ضوء نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية والجماعية يتم تحضير كشوف بأسماء المرشحين للتعين وملفاتهم لعرضهم على الإدارة العليا لاستصدار قرارات التعيين، ويتوقف التعيين النهائي عادة على إجتياز المرشحين للفحص الطبي بنجاح.



الكشف الطبي: يهدف الكشف الطبي إلى التأكد من صلاحية المرشحين من الناحية الطبية وتعتبر هذه المرحلة حاسمة بالنسبة للمرشحين فهي تمثل الاختبار الأخير الذي يجب اجتيازه للحصول على الوظيفة .

الأسس التي تقوم عليها عملية الاختيار والتعيين.

على أي منظمة أينما كانت أن تراعي الاعتبارات الآتية:

1. اعتماد سياسة تحليل وتوصيف الوظائف فيها ومن ثم تحديد مؤهلات ومواصفات الوظيفة كالمهارات والخبرات العملية في مجال العمل المطلوب والمؤهلات العلمية ذات العلاقات بذلك.
2. تحديد من لهم الحق والصلاحية في إتخاذ القرار المناسب بالتعيينات في المنظمة.
3. عوامل أخرى مثل:

-القابلية للعمل وإستيعاب الدورات التدريبية.

-تحمل المسؤولية وقدرة تحمل المرشح على القيام بالواجبات المكلف بها، سواء كانت تلك المسؤولية مادية أو أدبية.

-عوامل مساعدة أخرى مثل: السن، الجنس، المظهر والشخصية.

المحاضرة السادسة

القيادة في المنظمات

Leadership in organizations

مقدمة

القيادة هي القضية الأولى لكل المنظمات، والحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ حيث تعددت مفاهيم القيادة بتعدد الاتجاهات والأطر النظرية عبر مراحل تطورها. وقد أحتلت القيادة ، ولازالت تحتل مكاناً بارزاً في أدبيات الفكر الإداري.

مفهوم القيادة Leadership concept

إن القادة يؤدون أدوارهم ومهامهم القيادية والادارية التي توصلهم إلى الأهداف التي ينشدونها وهذا ما يضيف على مفهوم القيادة بعداً إجتماعياً وأخلاقياً محكوماً بالعلاقات التي تنشأ بين القائد ومرؤسية مما ينتج عنها سلوكيات مجتمعة أو منفردة تشترك فيما بينها بوحدة الهدف بغض النظر عن المكان والزمان الذي تمارس فيه . و القيادة بممارستها لعملية توجيه السلوك أو تعديله أو تحسين عملية التفاعل إنما تمارس وظيفة اجتماعية فهي المحرك للجهود الجماعية التي تنفذ البرامج المخططة مسبقاً على وفق رؤية مستقبلية يضعها القائد مع مرؤسية.



إتجه البعض إلى تعريف القيادة على أنها مجموعة من الصفات الشخصية، وآخرين إعتبروا أن القيادة سلطة رسمية، بينما تركز الدراسات الحديثة على أن القيادة سلوك وتفاعل وتأثير على الآخرين. والأتي بعض تعريفات القيادة:

- هي عملية التأثير على الآخرين نحو إنجاز أهداف المجموعة.
- هي نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشكلات .
- هي عملية تفاعل إنساني يكيف إتجاهات الآخرين وسلوكهم كي تتحقق أهداف الجماعة.
- هي القدرة على توضيح الرؤى المستقبلية للتنظيم وحث الآخرين للإيمان بهذه الرؤى.

القيادة والإدارة :

القيادة هي مفهوم أهم وأشمل من الإدارة تعني الإدارة بمعناها العام تنظيم النشاط الجماعي للأفراد، لتحقيق أهداف محددة. كما تعني القيادة بمعناها العام عملية التأثير في نشاطات الأفراد، وسلوكهم، لتحقيق أهداف محددة. وقد تكون عملية التأثير هذه، منصبية على النشاط الإداري، كما قد تكون منصبية على غيره. لذا، فإن مفهوم القيادة في جوهره، أوسع من مفهوم الإدارة، والسلوك القيادي، أوسع وأشمل من السلوك الإداري. ومن الممكن، تصور قيام قيادة على مستوى إداري، عندما تركز الإدارة إهتمامها على عملية التأثير، التي يقوم بها المدير نحو القوى العاملة ، لتحقيق أهداف إدارية محددة. وبالطبع هناك بعض الفروق بين القيادة والادارة ندرجها في الجدول الآتي:

الفرق بين القيادة والإدارة

الإدارة	القيادة
ترتكز الإدارة على السلطة الرسمية وعلى إمتثال الأفراد لهذه السلطة.	تتبع من داخل الجماعة وتظهر تلقائياً في أغلب الأحيان.
التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة.	تكون مسبوقة بعملية تنافس عليها من قبل عدد من أعضاء الجماعة.
السلطة رسمية ومقتنة.	الجماعة هي التي تحدد هدفها وليس القائد.
الإدارة ذات مفهوم أشمل من القيادة.	التفاعل الدينامي بين القائد والأعضاء شرط أساسي لظهور القيادة.
الوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية.	القائد يتأثر بالجو الاجتماعي السائد الذي ينتج عن التفاعل بينه وبين الجماعة.
تركز على الأداء والإنجاز في الوقت الحاضر.	سلطة القائد تمنح له تلقائياً من الجماعة الذين يختارونه ويصبحون أتباعا له.
تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء، والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة.	تقوم القيادة على مشاعر الود والاحترام من أجل تحقيق غاية مشتركة.



النظريات القيادية:

تعرف النظرية القيادية على أنها إطار فكري عام يصف الممارسات الإدارية ويوجه العاملين في الإدارة نحو أداء أعمالهم على الوجه الصحيح، ويساعد القيادي على التنبؤ وتفسير الأحداث. تعددت الدراسات والنظريات خلال العقود الماضية التي تحاول تفسير ظاهرة القيادة، إلا أن جذور النظرية في ميدان القيادة يعود إلى النظرية في ميادين الإدارة العامة وإدارة الأعمال . ويجدر بالذكر أن تطبيق النظرية على وجه عام هي ليست حقيقة مطلقة، وإنما هي حقيقة نسبية قابلة للرفض فهي نموذج لواقع أو تمثيل له مع ضرورة ملاحظة الفرق بينها وبين الواقع نفسه كما أن تلك النظريات تابعة لمجال العلوم السلوكية الذي يفرض وجود صعوبة فرض التنبؤ وفي اختبار الفروض. والآتي إستعراض للنظريات القيادية التي ظهرت حسب تسلسلها الزمني:

أولاً : نظرية الرجل العظيم :

إن هذه النظرية تؤمن بأن القائد هو الفرد العظيم الذي يولد بخصائص ومواهب خارقة تميزه عن الآخرين كالكاريزما أو الذكاء أو الحكمة وغيرها من المهارات التي يسعى فيها هذا القائد أن يؤثر في جماعته ، تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها. تعود جذور هذه النظرية إلى الفكر القديم المرتبط بالحضارات السابقة مثل الحضارة الإغريقية والفرعونية والتي كانت تميز بين البشر باعتبار أنهم فئات وطبقات ومنهم طبقة القادة والعظماء، حيث إعتقد الإغريق أن السبب في الرخاء وإستقرار المدن اليونانية في ذلك الوقت لا يرجع إلى القوانين والدساتير وحدها ، بل يرجع إلى حكمة واضعيها الذين ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير مألوفة.

إن نظرية الرجل العظيم تعتمد أساساً على وجود أفراد يولدون عظماء، لذا فهم الأحق بالقيادة من غيرهم، فهم يمتلكون مواهب وصفات وراثية وخصائص فطرية تجعلهم قادرين على القيادة الفاعلة ومن دونها لن يكونوا قادرين على ذلك.

مبادئ نظرية الرجل العظيم:

تستند نظرية الرجل العظيم على عدد من المبادئ مثل :

- القادة يولدون ولا يصنعون، وأن هؤلاء القادة يتميزون عن طريق الوراثة بخصائص وقدرات خارقة ومواهب فذة غير عادية لا تتوفر في غيرهم .
- إن الخصائص والمواهب الفطرية الموروثة لا تتكرر إلا بنسب ضئيلة بين الناس، وبالتالي فالرجال العظماء قليلون على مر التاريخ ، وعلى الرغم من قلتهم إلا أنهم تمكنوا من التحكم في مجرى التاريخ وتغييره .

نقد نظرية الرجل العظيم:

واجهت نظرية الرجل العظيم هجوماً من جهات مختلفة، وعليه تم تصنيف العلماء لهذه الإنتقادات من عدة جوانب:



١. **العنصرية**: لاقتصارها على ما يتماشى للرجال دون الإناث ، كما أنها تبرز القهر والاضطهاد الذي يمارسه الرجل العظيم على تابعيه، وبعد أن قام بعض الرجال العظماء بتصرفات أدت إلى الهلاك، فضلاً عن أنها تقوم على عبادة الذات و انتقاء الموضوعية والاستئثار بالسلطة.
٢. **تجاهل قيمة التدريب**: أهملت النظرية جانب التدريب للقائد وإمكانية تأهيله واكتسابه للقدرات والمهارات ، واقتصرت على الأفراد ذوي الصفات الموروثة فحسب مع أن هذه الصفات ليست كافية للقيادة الفعالة.
٣. **تجاهل العوامل البيئية**: هناك عوامل أخرى تتعلق بظروف المجتمع، وبطبيعة التنظيم فيه أهملت النظرية ولذا قد اصطدمت بحالات قللت من صدقها ، كوجود الرجال الذين نجحوا في تحقيق قيادة ناجحة لجماعتهم و عجزوا عن تحقيق ذلك مع جماعات أخرى غير جماعتهم .
٤. **ليس لها أساس علمي صحيح** يرى العلماء أن هذه النظرية انطلقت من حقيقة وراثية وهي الصفات الفطرية وأن القائد يُولد ولا يُصنع ، ولا يوجد علمي صحيح يبرهن صحتها .

ثانياً: نظرية السمات:

يرى أصحاب هذه النظرية بوجود قلة من الأشخاص يتمتعون ببعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم بهذه السمات هي التي تؤهلهم للقيادة. وتقوم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة من نواحي جسمية كالطول والقوة والحيوية وحسن المظهر و صفات عقلية كالذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ واتخاذ القرارات و صفات إنفعالية كالنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة بالنفس، والصفات الاجتماعية كحب التعاون والقدرة على رفع الروح المعنوية للعاملين والقدرة على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة، و صفات شخصية عامة كالتواضع والأمانة وحسن السيرة .

مبادئ نظرية السمات:

يعتقد العلماء أن جميع رواد هذه النظرية يؤكدون على مبدأ واحد تتمحور حوله هذه النظرية وهو أن القدرة على القيادة لا يمكن أن تتحقق إلا إذا توافرت بعض السمات الجوهرية سواء كانت موروثة أو مكتسبة . وما أن توافرت هذه السمات لدى الفرد يصبح قادراً على القيادة ويمكن أن يكون ناجحاً فيها. وبالمقابل اختلف العلماء كثيراً حول ماهية هذه السمات حيث أفاد Stogdill من خلال العديد من الدراسات المسحية على مجموعة من السمات المهمة للقيادة، أنه لا يوجد مجموعة متماسكة من السمات التي تميز قائد عن قائد في المواقف المختلفة، فأى شخص لديه سمات القيادة وكان قائد في موقف معين قد لا يكون قائد في موقف آخر، وأكد على بعض السمات القيادية الرئيسية وهي الذكاء، الثقة بالنفس، الإصرار، الاستقامة.

كما حدد عالم النفس الأمريكي Likert أربع مجموعات أساسية لصفات القائد، وهي:

١. العلاقة بالعاملين والتعاون معهم ومساعدتهم.
٢. نشاط المنظمة والحماس له والتقدير لأهميته.
٣. المهارات الفنية والقدرة على اختيار العاملين الجدد وتدريبهم.
٤. وأخيراً الشخصية الحسنة المحبة للغير.



وفي ضوء ما سبق ، يرى العلماء سوف يتم اختيار القائد بناءً على سماته فقط ، فيجب أن تتوفر فيه الخصائص الآتية: قدرته على اتخاذ القرار مع اشراك المعنيين معه ، علاقاته الانسانية مع المرؤسين ، الحزم مع المرونة ، النزاهة ، والاتزان النفس

• **مميزات نظرية السمات هي :**

1. إنها مقبولة بديهيًا ؛ لأنها تتوافق بوضوح مع الفكرة الشائعة التي تفيد بأن القادة أناس مميزون يكونون عادةً في الصدارة، ويقودون المجتمع.
2. هناك الكثير من البحوث التي تثبت صحة أساس هذا المفهوم.
3. من خلال التركيز فقط على القائد، فإن نظرية السمات توفر فهمًا عميقًا للقائد في عملية القيادة.
4. قدمت بعض المقاييس المعيارية التي في ضوئها يمكن تقويم الصفات القيادية الشخصية الخاصة للأفراد.

• **عيوب نظرية السمات هي :**

1. فشلت في طرح قائمة شاملة متفق عليها للسمات القيادية.
2. لم تربط النظرية بين عناصر القيادة وهم القادة والاتباع والمواقف حيث تجاهلت إحتياج المرؤسين ومدى قدرة القائد على تليبيتها.
3. فشلت في أن تأخذ تأثير المواقف في عملية القيادة، فأى شخص لديه سمات القيادة، وكان قائد في موقف معين قد لا يكون قائد في موقف آخر. لذا من الصعب تحديد السمات بمعزل عن السياق الذي تحدث فيه القيادة.

المحاضرة السابعة

القيادة في المنظمات

Leadership in organizations

النظرية الموقفية:

ظهرت نظرية الموقف كردة فعل لنظرية السمات التي ركزت على القائد وأهملت المرؤسين والموقف، ومن هنا فإن نظرية الموقف ترى بأنه ليس من الضروري أن تتوفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في كافة المواقف .

تعد النظرية الموقفية من نظريات القيادة الحديثة وأكثرها شيوعاً وانتشاراً، وتركز هذه النظرية على القيادة في المواقف حيث أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعاً معينة من القيادة. ولذلك سميت بالنظرية الشرطية ؛ وذلك لاشتراطها خصائص ذات علاقة بموقف معين .



يشار بأن هذه النظرية تقوم على أساس أن القيادة هي وليدة الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة؛ لذا فهي لا تتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، حيث تعد القيادة نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة.

ويتضح مما سبق، أن هذه النظرية تربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة به، ويذكر بأن هذه النظرية تشير إلى أن ظهور القادة يتم إذا تهيأت الظروف التي تقتضي استخدام مهارات معينة لتحقيق أهداف محددة، حيث تصبح بيئة العمل في موقف و تحت ظروف معينة بحاجة لظهور قائد يقود الجماعة و يوجهها

ويرى العلماء أن النظرية الموقفية تتميز بديمقراطيتها وحريتها فهي لا تقتصر على عدد محدد من الأفراد. وأن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما حسب ظروف ما قد لا يصلح لظروف ومرحلة أخرى، لذا يبرز بعض الأفراد كقادة عند توافر الظروف المناسبة لمهاراتهم، أي أن الظروف هي التي تخلق القادة وتبرزهم، وأن نوعية القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها فالارتباط بالسمات الشخصية هو إرتباط نسبي يظهر بموقف او ظرف قيادي معين.

مبادئ النظرية الموقفية:

• أنصار هذه النظرية يرون أن المواقف تتطلب صفات يجب توافرها في الشخص ليصبح قائداً ناجحاً كما يرون أن القيادة تظهر نتيجة لمجموعة ظروف يتواجد بها الفرد ، فتُظهر مواهبه وقدراته القيادية ومن ثم فهم يربطون بين السمات الشخصية للقائد والموقف الذي يتعرض له .
• تركز هذه النظرية أيضاً على أن التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية يجب أن يقابلها تغييرات داخل المؤسسة تتناسب معها ، كما أن نظرية الموقف تتمحور حول ثلاث عوامل رئيسية : نوع القائد ، ونوع الجماعة، وطبيعة الموقف.

يلخص العلماء أن النظرية الموقفية بمثابة دليل ارشادي واسع الاستخدام يوضح كيف تصبح القيادة فاعلة داخل المؤسسات حيث تقدم هذه النظرية نموذجاً يقترح للقيادة كيف يتصرفون استناداً إلى متطلبات موقف معين. وتحدث القيادة الفاعلة حين يستطيع القائد أن يشخص بدقة مستوى تطور العاملين معه في مهمة محددة ، ثم يتبنى الأسلوب القيادي الذي يتناسب مع الموقف.

أساليب القيادة الموقفية :

تصنف القيادة الموقفية لأربعة أساليب يمثل كل منها مزيج مختلف من مستويات السلوك التوجيهي والسلوك المساند المقابلة لمستويات متعددة من النضج (في أداء المهام) لدى التابعين.

١. **الأسلوب الاخباري** : هذا النوع يعطي تعليمات واضحة لإنجاز المهام ويلائم هذا التابع الذي ما زال غير جاهز لتحمل مسؤولية العمل الذي يقوم به.

٢. **الأسلوب التدريبي** : في هذا الأسلوب يكون التابع قد تعلم المهام لكنه غير قادر على تحمل مسؤولية أداءها وحده، لذلك يستمر الأسلوب الاخباري من القائد مع الأسلوب التدريبي لخلق الثقة لديه وتحفيزه. أي يكون الاتصال باتجاهين.



٣. **الأسلوب المساند** : حالما يشعر التابع بالثقة في إنجاز مهماته فإن القائد لا يحتاج كثيراً للأسلوب الاخباري بل يحتاج إلى فتح الاتصال مع التابع والإصغاء له ودعمه ومساندته. وبذلك يتشارك القائد والتابع في عملية اتخاذ القرار.

٤. **الأسلوب التفويضي** : عندما يكون التابع على درجة عالية من النضج تجاه المهام التي يؤديها وفي ذات الوقت مؤهلاً ومحفزاً لتحمل المسؤولية كاملة . فإنه ما على القائد إلا تحديد المهام وترك مسؤولية تنفيذها للتابع الذي أصبح ذو خبرة عالية حيث يُمنح صلاحية اتخاذ القرار ويُعطيه درجة عالية من الثقة.

مميزات النظرية الموقفية:

- معترف بها لتدريب القادة .
- ذات طابع عملي يسهل فهمه ويسهل تطبيقه ،
- ذات طابع علمي تطبيقي ، يقوم على معرفة الوظيفة التي تتطلبها طبيعة الموقف لحل المشكلات وتجاوز العقبات.
- يحتاج القادة إلى أن يكونوا مرنين وأن يكتفوا أساليبهم القيادية وفقاً لمتطلبات الموقف .

عيوب النظرية الموقفية:

- تتطلب توفر قادة حازمين يتسمون بخصائص شخصية معينة يعتمد عليها لمواجهة المواقف المختلفة ، كما أن هناك بعض القادة الذين تتوفر فيهم السمات التي يتطلبها الموقف ومع ذلك لا يستجيبون للموقف فمثلاً قد يصبح الفرد قائداً في وقت ما كوقت الحرب لكنه لا يفيد الجماعة في وقت السلم.
- ليس هناك إتفاق تام بين الباحثين في هذه النظرية حول عناصر الموقف، ومدى ملاءمتها لنمط القيادة المتبع.
- نجاح النمط القيادي يكون من خلال التفاعل بين العناصر الثلاث : الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج وعوامل الموقف أو الظروف المحيطة.
- ليس هناك اتفاق تام بين منظري هذه النظرية حول أنماط القيادة المتبعة في المواقف المختلفة ، أي لا يوجد نمط قيادي يمكن استخدامه بفاعلية في كل المواقف والأزمان وإنما المواقف هي التي تقرر أفضل الطرق ، إضافة إلى ذلك إفتراض هذه النظرية أن الموقف هو الذي يؤدي إلى خروج القائد المناسب ، بينما يرى آخرون بأن القائد هو الذي يصنع الموقف وليس العكس.

رابعاً: نظرية اتخاذ القرار:

ظهرت نظرية اتخاذ القرار داخل المنظمة كرد فعل للانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية في دراستها للتنظيم ومدرسة العلاقات الانسانية وقصورها في إعطاء صورة واضحة للسلوك الإنساني داخل المنظمة ويعتبر **Simon Herbert** من أبرز روادها نظراً لإنتاجه العلمي في مجال المنظمات حيث يُعرف التنظيم على أنه وحدة اجتماعية أو هيكل مركب من العلاقات والاتصالات التي تتجسد في قيم واتجاهات الأفراد التي تحتم عليه اتخاذ القرار .



لكل فرد مفهومه الخاص بما تعنيه عملية إتخاذ القرارات فالبعض يعتبرها عملية مشاركة بين الأفراد لتوحيد الرأي ، أو أنها محاولة للوصول إلى هدف معين أو تبني موقف لا يثير معارضة الآخرين والبعض الآخر يعتبرها إختيار البديل المناسب من بين البدائل المتعددة ، و مادامت هناك حالات تختلف الآراء في معالجتها و إيجاد الحلول لها فإن الأمر يستدعي إتخاذ قرار بشأن هذه الحالات ، كما أن نظرية إتخاذ القرارات من بين النظريات التي لاقت إهتماماً كبيراً من طرف العديد من الباحثين لما لها من أهمية في مجال العمل الإداري خاصة، وقد جاء بها **Simon** الذي إعتبرها الأساس في العمليات التنظيمية المختلفة، فالعمل التنظيمي يتم من خلال تقسيم العمل على أساس رأسي حيث يتم إنشاء هرم سلطة يندرج من الأعلى إلى القاعدة وأن الأفراد في مستويات هذا التنظيم يقومون باتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة، وهذا ما يحقق مزايا التنظيم.

وفي ضوء ما سبق ، تقوم هذه النظرية على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم الاجتماعي ووظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة ودرجة كفاءة عالية ، والقائد يعمل مع مجموعات من الأفراد لهم إرتباطات إجتماعية وليس مع أفراد بذاتهم .

يرى **Simon** إن نظرية اتخاذ القرار لب العمل الإداري، ويؤكد أن عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة أي منظمة والمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم المنظمة هي ؛ نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة والكفاية التي توضعها تلك القرارات موضع التنفيذ ، وتتأثر تلك القرارات بسلوك القائد وشخصيته والنمط الذي يدير به منظمته .

مبادئ نظرية اتخاذ القرار:

تنطلق هذه النظرية من مبدأ أساسي هو الاختيار بين البدائل لحل المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف التنظيم وذلك من خلال صنع البدائل والمفاضلة بينها ،ويعد اختيار البديل الأفضل تعبيراً رشيداً عن قدرة الإدارة على المفاضلة وإختيار البديل السليم منه .

ترتكز هذه النظرية على الآتي :

- المعرفة الكاملة بكل البدائل في ظروف معينة.
- المعرفة الكاملة بكل النتائج التي تترتب عن كل بديل.
- قدرة متخذ القرار على ترتيب هذه البدائل.

ويشار الى أن عملية اتخاذ القرار تمر بالمرحل الآتية:

- ١ . تحديد المشكلة.
- ٢ . تحليل المشكلة .
- ٣ . إيجاد البدائل .
- ٤ . تقييم البدائل.
- ٥ . اختيار الحل الملائم لاتخاذ القرار.
- ٦ . متابعة تنفيذ القرار.



من وجه نظر العلماء يعتبر القرار المتخذ سليماً إذا اتصف بالمرونة وقابلية التغيير والحركة وإمكانية المقارنة والمفاضلة الرشيدة بين البدائل الممكنة مع اشراك المعنيين في عملية مراحل اتخاذ القرار. لا يمكن الحكم على فشل أي قرار اداري من الوهلة الأولى لأن القرار يمر في مراحل عديدة وقد يستغرق وقت أطول في القرارات الاستراتيجية، فالقائد يواجه العديد من الصعوبات أو المشكلات التي تتطلب كل منها إلى مهارات معينة تمكنه من مواجهة تلك المعوقات.

وهناك أيضاً معوقات أخرى تتمثل في :

- صعوبة الانتظار لجمع كافة المعلومات لاتخاذ القرار لأن عامل الزمن يلعب الدور الأساسي.
- صعوبة توفير الموارد المالية .
- صعوبة وجود هدف وحيد للتنظيم يتفق عليه الجميع إذ تتحدد الأهداف التنظيمية كمحصلة الصراع على السلطة والنفوذ وتختلف فيها الأهداف الرسمية عن الأهداف التي تصاغ بلغة مطاطية.
- يضيف العلماء إن التخطيط الجيد والمبكر لدراسة المعلومات وتسخيرها لخدمة الإنسان يعترضه مشاكل عديدة بسبب نقص الخبرة و التنظيم لدى متخذي القرار أو عدم الرغبة في التجديد، كما أن أهم الصعوبات لاتخاذ أي قرار كان هو عدم وجود أي قرار يرضي الجميع بشكل كامل ولكنه على الأقل أحسن الحلول ضمن الظروف والمؤثرات الراهنة، كما يضيف العلماء أن هناك عوامل أخرى تؤثر على نوع القرار المتخذ منها: الأساس الذي يقوم عليه القرار الجيد الوسط المحيط باتخاذ القرار ، ، توقيت القرار ، الطريقة التي يتم توصيل القرار بها ، واشتراك المعنيين بالقرار أو من يشملهم ، ويضيف Strielkowski أن مبادئ الإدارة الجديدة في القرن الحادي والعشرين ، يستخدم معظم المديرين مبادئ اللامركزية ويطورون أنظمة جديدة تهدف إلى تعظيم أداء المرؤسين، يتضمن مبدأ اللامركزية إعطاء المرؤسين فرصة لاتخاذ قراراتهم بأنفسهم وذلك لتمهيد الطريق إلى الأساليب والتقنيات الجديدة التي تتضمن الإدارة الذاتية وتفويض اتخاذ القرار والمشاركة في حوكمة الشركة ومن هنا جاءت "الإدارة الجديدة" .

يؤكد **Simon** أن صناعة القرار هي قلب الإدارة ، و جوهر العملية الإدارية ومحور نشاط الوظيفة الإدارية ومهنة القائد الإداري ، وهي عملية اختيار حكيمة ، وهذه العملية منظمة ورشيدة وبعيدة كل البعد عن العواطف ومبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي واستخدام الطرائق والوسائل والأساليب العلمية للوصول إلى قرار مناسب .



المحاضرة الثامنة الدوافع مع Motives

مفهوم وتعريف الدافعية : The concept and definition of motivation

للدوافع دور مهم في متابعة الأفراد لإنجاز عمل ما، فهي المحرك الأساسي لسلوك الأفراد، لذا كان موضوع الدافعية وكيفية إستثارة الرغبة الذاتية للعاملين نحو العمل محور إهتمام المدراء في المنظمات الناجحة لتحسين مستوى أداء العاملين وإنجازهم للعمل بكفاءة وفعالية، ولتقليص معدل الدوران الوظيفي والتغيب عن العمل .

سنتطرق في هذا الموضوع الى مفهوم الدافعية والعلاقة مع بعض المصطلحات المرتبطة بها، كما نتطرق لتصنيف الدوافع، ثم عرض موجز لأهم النظريات التي تبحث موضوع الدافعية.

إن عملية الدافعية تبدأ من وجود الحاجات غير المشبعة للفرد، والتي بدورها تخلق شعور بالتوتر يثيره ويخلق لديه رغبة داخلية ودافعية للقيام بسلوك وأداء معين، يتم من خلاله إشباع حاجاته، مما يجعله راضياً عن العمل. وعندما لا يتم إشباع هذه الحاجات فإن ذلك يقلل من مستوى الدافعية والرضا لديه، وعملية إثارة دافعية العامل للعمل تعني رفع دافعيته وتحفيزه وإثارة الطاقة الكامنة بداخله، وتلبية حاجاته غير المشبعة للقيام بالعمل بأفضل صورة.

ترجع كلمة الدافعية Motivation إلى الكلمة اللاتينية Movere التي تعني يحرك. وتعرف الدافعية على أنها مجموعة من القوى الداخلية النشطة غير الملموسة التي تنشأ سواء من داخل الفرد أو بتأثير من الخارج تدفعه للقيام بسلوك ما وتحدد هذه القوى شكل وإتجاه وشدة ومدة هذا السلوك. فهي الرغبة الذاتية للقيام بالعمل بالشكل والطريقة المطلوبة. أو القوى الداخلية التي تحرك الفرد وتوجه سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو منفعة لإشباع حاجة معينة فسيولوجية أو نفسية.

ومما سبق يمكن تعريف مصطلح الدافعية :

بأنه مجموعة من القوى التي الداخلية التي تدفع الأفراد الى الانخراط في سلوك واحد بدلا من بعض السلوكيات البديلة.

وللتعرف أكثر على مفهوم الدافعية لابد من تمييزه عن بعض المصطلحات الأخرى التي له معها ارتباط وهي:



١. **الدافع** : هو مجموعة من القوى الداخلية التي تدفع الأفراد الى الانخراط في سلوك واحد بدلاً من بعض السلوكيات البديلة.
٢. **الحافز** : عبارة عن عوامل ومثيرات من البيئة الخارجية للإنسان تؤثر عليه وتحرك دوافعه للقيام بسلوك ما لتحسين الأداء باستعمال حوافز إيجابية أو سلبية.
٣. **الحاجة** : هي نقطة البداية لإثارة الدافعية، وهي حالة من النقص تقترن بنوع من التوتر والضيق، وتثير نشاط الفرد وتحفزه للقيام بسلوك ما من أجل إشباع الحاجة .
٤. **الباعث** : هو الهدف الفعلي الذي يثير ويحرك دافعية الفرد للوصول إليه (عوائد ومكافآت)، فهو مثلاً، النجاح والشهرة في حالة دافع الإنجاز .

أهمية الدوافع

تعد الدافعية من المؤثرات القوية على مستوى أداء العاملين، كما تحرص المنظمات الناجحة لرفع مستوى دافعية العاملين للقيام بالعمل المطلوب بكفاءة وفاعلية و استخدام أقصى طاقاتهم ومهارتهم لتحقيق الآتي:

١. تحسين مستوى الأداء والوصول الى إنتاجية أعلى .
٢. تقليص معدل الدوران الوظيفي ومعدل التغيب عن العمل والتأخر .
٣. إثارة تحديات العاملين وجعل العمل متعة لهم .
٤. تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين .

العلاقة بين الأداء والدافع :

يجب أن ندرك أن الدافعية ليست المؤثر الوحيد على مستوى الأداء العالي، فمستوى الأداء يتحدد بمدى تفاعل الدافعية مع كل قدرات العاملين وبيئة العمل التي يعمل بها العامل، وعلى ذلك لابد أن يكون العامل من النوع الطموح في تنمية قدراته ومهاراته.

يعتمد الأداء الوظيفي على القدرة و البيئة وكذلك الدافع . ويمكن ذكر هذه العلاقة على النحو الآتي :

$$\text{الأداء} = \text{الدافع} + \text{القابلية} + \text{البيئة} .$$
$$P = M+A+E \quad (P= \text{performance} , M = \text{Motivation} , A= \text{ability} , E = \text{Environment})$$



تصنيف الدوافع:

أولاً: تصنيف الدوافع حسب نشأتها :

أ- الدوافع الفسيولوجية :

ويطلق عليها الدوافع البيولوجية أو الفطرية أو الأولية أو غير المتعلمة، وهي دوافع يولد عليها الفرد، وهي مرتبطة بإشباع الحاجات المهمة لبقائه، مثل دوافع الجوع، والعطش، والابوة، والأمومة ..إلخ .

ب- الدوافع السيكولوجية :

ويطلق عليها الدوافع المكتسبة أو الثانوية أو المتعلمة، وهي دوافع مكتسبة من البيئة والخبرة، ومن أمثلتها دوافع السلطة والسيطرة والاستطلاع والمركز الاجتماعي والديني .

ثانياً: تصنيف الدوافع حسب الشعور :

أ- الدوافع الشعورية :

وهي دوافع تؤدي إلى تصرفات يقوم بها الفرد عن وعي وإدراك، ويكون قادرة على معرفتها والتحكم بها وتوجيهها، فالشعور بالنعاس مثلاً يمكن التحكم به والسيطرة عليه وتعديله .

ب- الدوافع اللاشعورية :

وهي من الدوافع الكامنة، التي يحركها العقل الباطن للفرد، والتي لا يستطيع التحكم بها، وبهذا المعنى كثيراً ما تكون الحاجات النفسية هي دوافع لاشعورية .

ثالثاً: تصنيف الدوافع حسب مصدر استثارته :

أ- دوافع داخلية : هي دوافع نابعة من داخل الفرد، وتمثل قيمة حقيقية له، وكمثال على ذلك عندما يؤدي الفرد العمل الذات العمل وهو يراعي ضميره في ذلك؛ لأنه يجد متعة في أدائه رغم غياب المكافآت الخارجية .

ب- دوافع خارجية: هي دوافع مصدرها من الخارج، فمثلاً التحفيز للعمل من خلال الحصول على جوائز ومكافآت وشهادات تقدير .

نظريات الدافعية :

تشكل نظريات الدافعية جزءاً هاماً من نظريات السلوك الإداري، وهي متعددة ومختلفة فيما بينها باختلاف النظرة إلى الفرد وسلوكه، واختلاف مبادئ المدارس السيكولوجية التي ينتمي إليها أصحاب هذه النظريات . ويعد هذا التعدد دليل على اهتمام علماء علم النفس والإدارة بموضوع الدافعية . وفيما يلي

استعراض لأهم نظريات الدافعية :

أولاً : نظرية الحاجات لـ Maslow

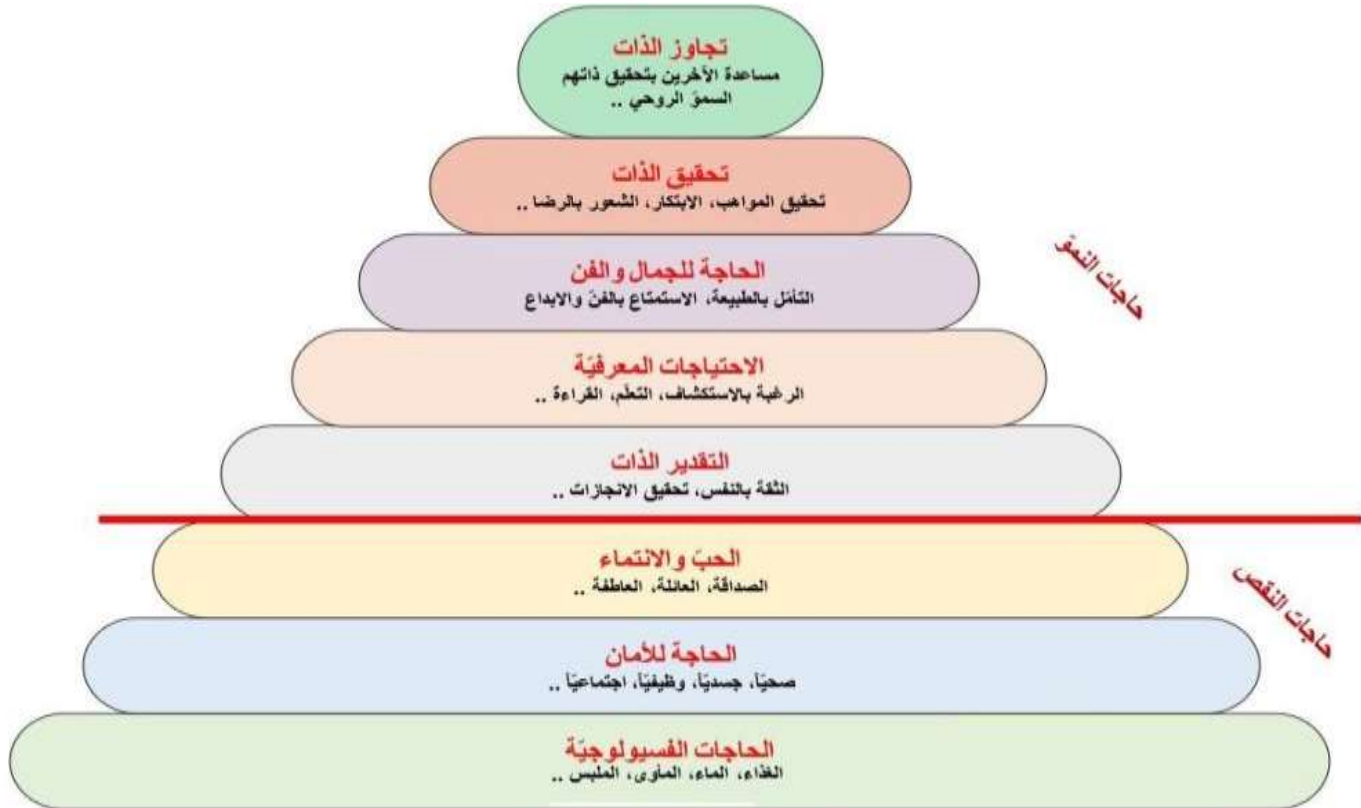
تحدث العالم "Abraham Maslow" في عام ١٩٥٤ عن خمس مجموعات من الحاجات الأساسية المهمة للإنسان التي يسعى لإشباعها بالتدرج. وفي عام ١٩٧٠ أضاف Maslow مجموعتين من الحاجات التي تساعد في نمو الفرد وبلوغه مستوى عال من التوافق مع بيئته



وقد قام Maslow بترتيب هذه الحاجات في شكل سلم هرمي يبدأ من القاعدة إلى القمة حسب أهميتها بالنسبة للإنسان .

وفيما يلي توضيح لحاجات Maslow :

١. حاجات فسيولوجية : مثل الحاجة للهواء والطعام والشراب والملبس والمأوى والتكاثر ... الخ .
٢. حاجات الأمن والسلامة : وهي الحاجة للأمن والأمان وتجنب أي مخاطر أو أذى .
٣. حاجات اجتماعية : وهي الحاجة للانتماء والصدقة والحب والود .
٤. حاجات تقدير الذات : وهي الحاجة للاحترام والتقدير من الذات والآخرين والثقة والتقبل .
٥. الحاجات المعرفية : وهي الحاجة للمعرفة والفهم والاستكشاف والحصول على المعلومات .
٦. الحاجات الجمالية : وهي حاجة الفرد وحبه للجمال والتناسق والترتيب والكمال في الأشياء .
٧. حاجات تأكيد الذات: وهي حاجة الفرد لتحقيق ما هو قادر على بلوغه، والوصول إلى المكانة التي يتخيلها لنفسه ليصبح أكثر تميزاً عن الآخرين
٨. حاجات تجاوز الذات : وتسمى حاجات السمو الروحي . وهي مساعدة الآخرين وتحقيق ذواتهم.



وتحدث العالم Clayton Alderfer عام ١٩٧٢، في نظرية مشابهة عن أن حاجات الفرد تتركز في ثلاث حاجات أساسية بدلا من خمس كما عند "Maslow" وهي حاجات البقاء، وحاجات الانتماء، وحاجات النمو . وقد توافقت نظرية "Alderfer" مع نظرية "Maslow" على وجود سلم للحاجات،



وأن الحاجات غير المشبعة هي المحركة للسلوك، ولكنهما اختلفتا في أن " Alderver " لم يشترط التدرج في إشباع الحاجات، وأن الفرد يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل في سلم الحاجات وذلك حسب حاجته. وأيضاً ذكر العالم " David McClelland " عام ١٩٦٧ أن هناك ثلاثة أنواع من الحاجات الرئيسية المكتسبة لها تأثير كبير في خلق دافعية الفرد إلى العمل . وهي : أ- الحاجة إلى الإنجاز والحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى السلطة : هي حاجة ورغبة الفرد في امتلاك القوة والسيطرة والسلطة، والنفوذ، والمنصب، وممارسة التأثير على الآخرين.

ثانياً : نظرية "X" ونظرية "Y"

عرض " Douglas McGregor " في عام ١٩٦٠ نظريتين مختلفتين تعكس كل منهما معنى معينة للدافعية، وقد أطلق عليهما نظرية (X) ، ونظرية (Y) وفيما يأتي توضيح للنظريتين :

أ- نظرية: "X"

تفترض النظرية أن الفرد بطبيعته كسول، ويكره العمل، وغير طموح ويتهرب من المسؤولية، ويعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل، والإدارة التي تؤمن بتلك النظرية تعرف بأنها إدارة ديكتاتورية جافة، وتلجأ غالباً إلى تطبيق أسلوب الرقابة الخارجية المستمرة .

ب- نظرية : "Y"

تفترض النظرية أن الفرد عندما تنهياً له ظروف العمل المناسبة؛ فإنه يحب العمل، ولديه طموح عال، ويبحث عن المسؤولية، ويمتلك القدرة على الإبداع والابتكار، ويعمل على مواجهة المشاكل وحلها، والإدارة التي تؤمن بتلك النظرية تعرف بأنها إدارة ديمقراطية مرنة، وتقوم هذه الإدارة بتنمية أسلوب الرقابة الذاتية للعاملين، وتعتبر هذه النظرية ذات فاعلية في تحفيز الدافعية عند العاملين .



المحاضرة التاسعة نظم المعلومات الإدارية Administrative information system

مفهوم وتعريف نظم المعلومات الادارية :

أدى التقدم الكبير في عالم التكنولوجيا الى إحداث تغييرات هامة وجوهرية في عالمنا، حيث نشأت تخصصات علمية جديدة وبرزت حقول معرفية تكنولوجية أدت الى تغيير العديد من الحقول القائمة ومنها تلك المرتبطة بالنشاط الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والإداري مثل الحكومة الالكترونية والتجارة الالكترونية وان تأثير المعلوماتية في حقول العلوم كان وما يزال تأثيراً فاعلاً ، ولا بد من الدخول في هذه الحقول وفق رؤية واضحة ومحددة.

نظم المعلومات الإدارية Management Information Systems واختصارًا MIS : هو علم ذات طابع تكنولوجي إداري حديث مهم في العصر الحالي يجمع ما بين تقنية المعلومات والإدارة. يبحث في كيفية تطوير النظم الادارية باستخدام التكنولوجيا ، لدعم صنع القرار، وللتنسيق والتحكم والتحليل وتصور المعلومات في المنظمة. أي يدرس كيفية تحقيق أفضل استخدام لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الأعمال.

تعريف أنظمة المعلومات

- هي أنظمة إدارية صممت بهدف خدمة الإدارة وأصحاب القرار في المنظمة باستخدام التكنولوجيا لدعم صنع القرار.
- وتعرف بأنها نظم توفر المعلومات عن الماضي والحاضر فيما يتعلق بأنشطة المنظمة لمساعدة الإدارة في عملية إتخاذ القرارات.
- مجموعة من العناصر المتفاعلة بعضها مع بعض والتي تعمل على جمع مختلف أنواع البيانات والمعلومات، وتعمل على معالجتها، وتخزينها، وتوزيعها على المستخدمين بفرض دعم صنع القرارات، وتأمين التنسيق والسيطرة على المنظمة، أو الجهة المستفيدة. إضافة إلى ان نظم المعلومات يقوم بتحليل المشكلات وتأمين النظرة المتفحصة على الموضوعات المعقدة.
- نظم المعلومات الإدارية نظام متكامل يتكون من مجموعة الأفراد والأجهزة والإجراءات والأنظمة الفرعية للمعلومات ، تعمل معا على تجميع البيانات ومعالجتها وتحليلها لقواعد وإجراءات مقننة وذلك بغرض تزويد إدارة المنظمة بكل وتبويبها، طبقا ما تحتاجه من معلومات دقيقة وكافية من أجل إنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات كفؤة وفعالة"



أهمية نظم المعلومات

توفر نظم المعلومات الإدارية المعلومات المناسبة على الصعيدين الداخلي والخارجي للإدارة على كافة مستوياتها، حتى يمكن اتخاذ القرارات الفاعلة والمؤقتة لكي يوفر القيام بعملية التخطيط والرقابة والتوجيه داخل منظمة ما (مثل المنظمات غير الحكومية أو جمعيات الأسرة). وتوفر نظم المعلومات الإدارية مجموعة من نظم المعلومات الوظيفية. وتعمل نظم المعلومات المطورة على توفير البيانات المطلوبة بهدف دعم وإدارة المنظمات و المشروع. ولقد بدأت نظم المعلومات الإدارية قبل إدخال الحاسوب بفترة طويلة من الزمن. فقد نشأت في بداية الأمر بإدارة الحسابات ومجالات الإدارة الأخرى. ويوسع استخدام الحاسوب من سهولة استعمال المعلومات والحصول عليها والتعامل مع البيانات بكميات كبيرة. كما أن هذه البيانات تكون متاحة للاستخدام من قبل المنظمة ككل.

أهداف أنظمة المعلومات

تهدف أنظمة المعلومات باستخدام التكنولوجيا لتطوير الأنظمة الإدارية، تعمل على مساعدة المنظمات المختلفة في القيام بأعمالها، وتقوم بعدة وظائف من المساعدة المكتبية والقيام بالمهام المحاسبية وتنظيم الاجتماعات، كل هذا وأكثر من كل ما قد يساعد المنظمات في عملية اتخاذ القرار. وهي تجمع بين الإدارة والتكنولوجيا.

كما أن استخدام المنظمات للنظم الحاسوبية في العمليات الإدارية هو لغرض تخفيض التكاليف وتخفيف الأعباء، على العاملين، والتغلب على العديد من السلبيات للعمل البشري التي قد يتسبب بها الملل من العمل الروتيني أو عدم وجود الحافز المعنوي اللازم. كما تساعد على تصغير حجم المنظمات الذي يزيد من أعبائها. كما أن إمتلاك المنظمات لنظم المعلومات الإدارية يزيد من القدرة التنافسية للمنظمة في بيئة العمل.

الهدف الأساسي من نظم المعلومات الإدارية هو إعطاء المنشأة أقصى فائدة من استخدام الحاسب الآلي والنظم للمساعدة في توفير المعلومات وإدارتها وإستخدامها في الحياة العملية، وذلك بتحليل المعلومات والبيانات التي تمتلكها الشركة أو المنظمة أو المنشأة الحكومية التي لا تهدف للربح، وأيضاً تستفيد من هذا بتحليل البيانات والوصول إلى قرارات مدعمة وأقرب ما يكون للأفضل. الثمرة الحقيقية من نظم المعلومات الإدارية هي تزويد المستويات الإدارية المختلفة ما بكل ما تحتاجه من معلومات تساعد القائمين بالعمل على اتخاذ القرار المناسب، فنظم المعلومات الإدارية هي طريقة لإبراز المعلومة في الوقت المناسب بالشكل المقروء للشخص المسؤول بصورة دقيقة، باستخدام الحاسب الآلي بصورة دقيقة.



العناصر الأساسية لنظم المعلومات

توفر نظم المعلومات الإدارية المعلومات التي تحتاجها المنظمات لإدارة نفسها بكفاءة وفاعلية ، وعادة ما تتكوّن نظم المعلومات المستخدمة في الإدارة من خمسة عناصر رئيسية هي:

١. الأجهزة
٢. البرمجيات
٣. البيانات
٤. الإجراءات (تصميم وتطوير الوثائق)
٥. (الأفراد والجماعات والمنظمات .

مراحل نظم المعلومات الإدارية

إبتداء من جمع البيانات، وفترات تلك البيانات إلى التحليل ورفع التقارير (القوائم البيانية) تعد نظم المعلومات على مستوى جيد عندما تخدم إدارة المنظمة عن طريق جمع وتحليل المعلومات المناسبة والشاملة ولكن بدون إفراط فيها لتحليل تنمية البرنامج والمشاكل أو اتخاذ القرار. لذا فإن معايير نظم المعلومات الإدارية الجيدة تكمن في الآتي :

- الدقة: معلومات وبيانات صحيحة.
- حداثة المعلومات: توفر معلومات حديثة وفي حينها.
- التكامل: توفر قدر كافٍ من المعلومات الضرورية بالنسبة لغرض محدد.
- الإيجاز: معلومات موجزة بالاستثناء أو نشاطات مخططة حسب الحاجة.
- الارتباط والملائمة: لمساندة أسلوب العمل المتطلب من مسؤولي الإدارة في منظمة ما وذلك بمساعدة تحليل منظم المعلومات- تكييف التحليل وفقاً لتسهيل عملية استخدام المعلومات للمراحل الإدارية المختلفة.
- توفر المعلومات: أن تكون متوفرة وسهل الحصول عليها.



المحاضرة العاشرة نظم المعلومات الإدارية Administrative information system

خصائص نظم المعلومات الإدارية

١. نظام معلومات مبني على الحاسوب في إدخال البيانات ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات تفيد متخذي القرارات.
٢. نظام متكامل يربط بين أنظمة فرعية وظيفية مختلفة في المنظمة مثل نظام الإنتاج، ونظام التسويق، ونظام الخدمات، ونظام المالية، ونظام إدارة الأفراد، وغيرها.
٣. يدعم وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة المنظمة.
٤. يساعد إدارة المنظمة في إتخاذ القرارات وحل المشكلات.
٥. يقدم للإدارة معلومات عن ماضي وحاضر المنظمة أو يتنبأ بالمستقبل.
٦. يصف العمليات والأنشطة الداخلية للمنظمة ويقارنها بالمعايير الموضوعية، ويظهر المجالات التي تحتاج إلى تعديل أو تحسين.
٧. يوفر معلومات دقيقة وشاملة عن البيئة الخارجية للمنظمة ، إذ يرصد الأحداث والفرص في هذه البيئة التي يمكن أن يؤثر على مستقبل المنظمة أو على عملياتها الداخلية.
٨. يوفر المعلومات (المخرجات) في شكل تقارير دورية أو تقارير خاصة، ومخرجات نماذج رياضية وإحصائية يستخدمها مدير المنظمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

الآثار الايجابية لنظم المعلومات

لقد كان لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في أنظمة المعلومات داخل التنظيم أثراً إيجابياً على مختلف نواحي الاعمال، وهذا بدوره سيؤثر إيجاباً على تنافسية التنظيم حيث يساعد في خلق القيمة، ويمكن إبراز أهم الآثار الإيجابية في النقاط الآتية:

أولاً: إدارة الوقت بفاعلية: وهذا راجع بطبيعة الحال إلى السرعة التي يتم بها معالجة المعلومات عن طريق الحاسوب حيث يستطيع القيام بملايين العمليات في لحظات قصيرة جداً، عوض المعالجة التقليدية التي كانت تأخذ زمناً طويلاً وعملاً شاقاً، حيث يمكن اليوم الاطلاع وإجراء العديد من المعالجات في وقت وجيز جداً.



ثانياً: السيطرة على التكاليف: لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات بإدخال النمط الإلكتروني في مجمل الأعمال والانشطة المنظمة ، التي أصبحت تتم عبر الشبكة دون الحاجة إلى أوراق وتكاليف الطباعة أو ما تسمى بـ "تكاليف نشر المعلومة" وهذا مان شأنه المساهمة مباشرة في التحكم في التكاليف ورفع الكفاءة التشغيلية.

ثالثاً: جودة عملية اتخاذ القرارات: لقاد ساعدت نظام المعلومات البشرية اليوم على سرعة وجودة تداول المعلومات بين الأفراد، وهذا ما من شأنه ضمان اتخاذ قرارات صائبة وفعالاً خاصة تلك المتعلقة بالأفراد العاملين داخل التنظيم. فالمعلومة النافعة هي تلك التي تتوفر في الأوقات والأماكن المناسبة وعند الشاخص المناسب، وهذا مؤشراً على جودة النظام وفعاليتته داخل التنظيم.

رابعاً: تسهيل العمل الجماعي: Groupware وهو يشير إلى برامج تمكن مجموعة مستخدمي العمل الجماعي في نفس المشروع دون أن يكونوا مجتمعين أو متواجدين فيزيائياً، أي مجموعة الطرق والإجراءات والبرامج والبنى المعلوماتية تسمح للأشخاص المنظمين لنفس العمل أو المحتوى الوظيفي بالعمل وبأقصى كفاءة.

خامساً: تثمين رأل المال البشري: وفرت نظام المعلومات إمكانيات غير مسبقة للأفراد في مجال تنمية وتثمين القدرات والكفاءات البشرية، حيث أتاحت خدمات التعلم عن بعد، التكوين عن بعد، وذلك عن طريق الشبكات المعلوماتية وهذا يساعد في نشر المعرفة والمعلومات للأفراد العاملين.

سادساً: سهولة تدفق العمل: workflow وهي برمجيات لإدارة مراحل العمل وقياسها وتسجيلها وتنسيقها ومراقبتها، ويعني ذلك أن الأشخاص المناسبين يستلمون المعلومات الصحيحة في الوقت الصحيح. فهو يقدم العون للموظفين على إختلاف وظائفهم، ويقبل تطبيقات متنوعة، إذن فإن تدفق العمل هو أحد التطبيقات التي يرجى من خلالها أتمتة الإدارة، حيث تركز كل الجهود والأنشطة والمهام على الحوامل الإلكترونية. Camtasia - Key logger - WINPATROL - Process Explorer.



المحاضرة الحادية عشر إدارة الموارد البشرية Human Resource Management

مفهوم إدارة الموارد البشرية The concept of human resources management

تمثل الموارد البشرية في المنظمات مورداً من أهم الموارد و أصلاً من أهم الاصول التي تمتلكها المنظمة. فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد ، فالمنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من الاصول الثابتة و التي لا تستطيع لوحدها أن تنتج إلا مع مساندة القوى العاملة .

الموارد البشرية هي مجموع الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة بمنظمة ما، أو قطاع أعمال أو اقتصاد ما. ويستخدم البعض مصطلح رأس المال البشري بشكل مترادف مع الموارد البشرية، على الرغم من أن رأس المال البشري عادة ما يشير إلى وجهة نظر أضيق، هناك مصطلحات أخرى تستخدم أحيانا تشمل «القوى العاملة» أو المواهب أو «العمل» أو مجرد «الأفراد».

تعريف إدارة الموارد البشرية

- تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها :
- مجموعة من الوظائف والأنشطة التي تستخدم لإدارة المورد البشري بأسلوب بعيد عن التميز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع في بيئة معينة.
- عملية خاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهدافها وأهدافهم.
- تخطيط وتنظيم ومراقبة واستقطاب وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة.

أهمية ادارة الموارد البشرية:

تبرز أهمية وظيفة الموارد البشرية في المنظمة في إعداد وتهيئة الموارد البشرية بالتخصصات والمؤهلات المتنوعة وضمان التسيير الحسن الذي يؤدي إلى النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع، ويمكننا تلخيص هذه الأهمية في الجوانب الآتية: .

1. توفير جميع الوسائل والإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال إعداد البرامج التدريبية، الأجور والرواتب والحوافز لضمان الأداء الأفضل وزيادة الإنتاجية.



٢. التنسيق بين الوحدات الإدارية والنشاطات المتعلقة بالأفراد مع نشاطات الإدارات التنفيذية.
٣. المساعدة على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فعالية المنظمة.
٤. تساعد على كشف و تشخيص الكفاءات التنظيمية والفعالية وكذلك المؤشرات لقياس كفاءة الأداء ومعدلات الحوادث في العمل ومعدلات الشكاوي والتنظيمات، ومعدلات التأخير والغيابات .
٥. إدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال تقديم النصح والإرشاد

أهداف إدارة الموارد البشرية:

يعد الهدف الأساسي في عملية التسيير تلبية رغبات وحاجات المنظمة بالتنسيق مع رغبات و إحتياجات الأفراد العاملين وذلك من خلال تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة ومتطورة ويمكنها إستنتاج عدة أهداف وهي الآتي:

• الأهداف الإنسانية:

تتمثل في مساعدة الأفراد العاملين كونهم عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج في إشباع رغباتهم وحاجاتهم باعتبارهم هدف العملية الإنتاجية، العمل على تحقيق سعادة الأفراد العاملين وذلك بكسب رضاهم والتعامل معهم بإنسانية، إذ أثبتت التجارب أن الأفراد الأكثر إنتاجية، هم السعداء في أعمالهم. ويكون ذلك من خلال:

١. معاملتهم معاملة حسنة دون تمييز.
 ٢. عدم اللجوء إلى الرشوة وإستعمال المرونة معهم.
 ٣. الاستماع إلى مطالبهم طالما كانت معقولة وعادية.
- وكل هذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومن ثم مضاعفة جهودهم من أجل تحقيق منفعة أكثر للمؤسسة.

• الأهداف الاجتماعية:

وتتمثل في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وفقاً لكفاءتهم وقدراتهم بهدف تطوير المنظمة بشكل خاص، وتطوير نمو المجتمع في جميع جوانبه، وتراعي إدارة الموارد البشرية بعض المحددات الاجتماعية والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.

• الأهداف التنظيمية:

تبرز الأهداف التنظيمية في إدارة الأفراد من خلال وظائفها التنفيذية الاستثمارية ورفع الكفاءة الإنتاجية، ولكن ليست على حساب إنسانية العاملين. إذ تسمح باستثمار العنصر البشري على أحسن وجه للعاملين وذلك بإيجاد استراتيجيات إنتاجية.



• الأهداف الوظيفية:

تتحقق هذه الأهداف من خلال إدارة الأفراد بالوظائف التشخيصية المتعلقة بالأفراد العاملين في جميع أجزاء المنظمة وفقاً لحاجاتها.

وظائف إدارة الموارد البشرية: وتتمثل في:

1. تخطيط الموارد البشرية: وترتبط هذه الوظيفة عادة بأهداف واستراتيجيات المنظمة وتشمل هذه الوظيفة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في فترة مستقبلية بالعدد المناسب والنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب سواء لمقابلة عمليات التوسع والنمو المخطط أو لمقابلة عمليات الإحلال نتيجة خلو وظائف معينة من شاغليها، وهذا إلى جانب تخطيط لمسارات التي تكفل تحقيق التوازن بين جانبي الطلب على العمالة وعرضها.
2. تحليل الوظائف أو الأعمال: لتحديد أبعادها من الواجبات والمسؤوليات وتحديد المتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات اللازمة لشغلها، وتوفير هذه الوظيفة بيانات هامة ودقيقة عن الوظائف تكفل بدورها توفير الأساس الموضوعي والعادل لمعالجة كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية.
3. التوظيف: ويركز على توفير الاحتياجات المخططة عن العاملين، تتضمن هذه الوظيفة وظائف فرعية هامة تشمل إستقطاب مرشحين لشغل الوظائف، سواء عن خارج المنظمة أو من داخلها، وإختيار أفضل المرشحين المتقدمين باستخدام أساليب متعددة الاختبارات، وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم، إل جانب إتخاذ ما يلزم لتوقعات المنظمة إلى العاملين الجدد وتهيئة وتطبيع العاملين مع بيئة العمل والعمل على أن تتكيف وتتوافق المنظمة مع توقعات العاملين.
4. تقييم أداء العاملين: فبعد تعيين العاملين في الوظائف المناسبة لقدراتهم تبرز الحاجة إل تقييم أدائهم وتحديد مدى كفاءاتهم ومكافأتهم عن الأداء الجيد، وقد يتضح عدم جودة أداء الموظف وهنا قد يكون التدريب مدخلاً لتعويض أوجه النقص في كفاءة الموظف.
5. إدارة عمليات الترقيّة والنقل وإنهاء الخدمة: وذلك في ضوء سياسات وقواعد و أسس موضوعية محددة.
6. تدريب الموارد البشرية: لزيادة قدراتها وتطوير أدائها، وتتم ممارسة هذا النشاط في ضوء برنامج مخطط لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ومتابعتها، ويمتد نشاط التدريب ليشمل العاملين الجدد، وتدريب العاملين في مختلف عادة تدريبهم عندما تتغير مسؤولياتهم الوظيفية أو تتغير متطلبات وظائفهم المستويات الوظيفية.
7. تخطيط التطور الوظيفي: سواء على مستوى الفرد حيث يتم مساعدتهم على أن يخطط لحياته الوظيفية على ضوء العوامل المرتبطة بذاته وشخصيته وبالبيئة المحيطة والتي تحكم إتجاهات الفرد نحو مسارات وظيفية معينة، أو على مستوى المنظمة بتخطيط تحركات العاملين للمستويات



الوظيفية المختلفة خلال فترة حياتهم الوظيفية بما يكفل الانتفاع بالكفاءات البشرية المتاحة بالمنظمة.

٨. تصميم وتنفيذ برنامج الصيانة البشرية: بهدف تحسين بيئة العمل المادية والاجتماعية والصحية والنفسية وتطوير نوعية حياة العمل، فضلا عن توفير الأمن والسلامة للعاملين.