

# الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

## الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

## وظائف الإدارة

# Management Functions

4

إعداد: محمد جعفر صندوق

محمد جعفر صندوق:

- ✓ ماجستير في علوم الإدارة - اختصاص: إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management) من المعهد العالي لإدارة الأعمال.
- ✓ بكالوريوس في علوم الإدارة - اختصاص: إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management) من المعهد العالي لإدارة الأعمال.
- ✓ البريد الإلكتروني:  
[jafarsandouk@gmail.com](mailto:jafarsandouk@gmail.com)

التخصيص

مقدمة في التخصيص

خطوات التخصيص

A تخطيط القوى العاملة

B التوظيف

C الانتقاء

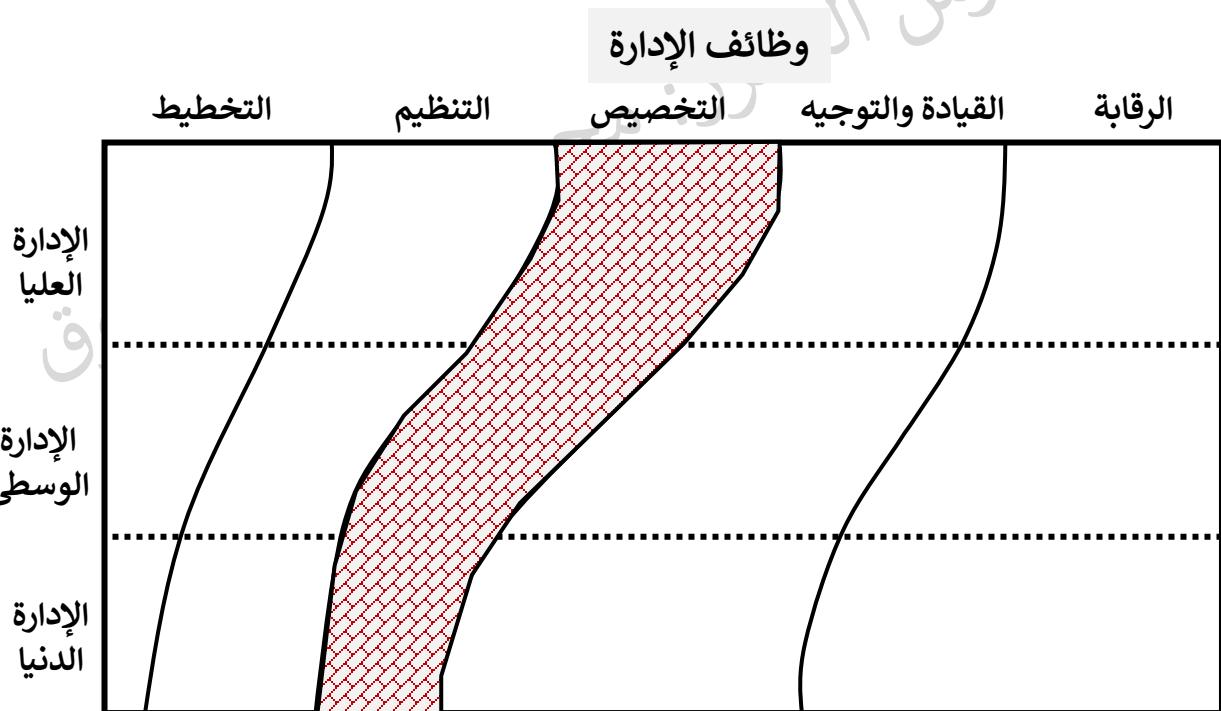
D الاندماج الوظيفي

E التدريب

F قياس الأداء

# التخصيص (Staffing)

تقدير نسبي من التركيز على كل وظيفة من وظائف الإدارة حسب المستويات الإدارية



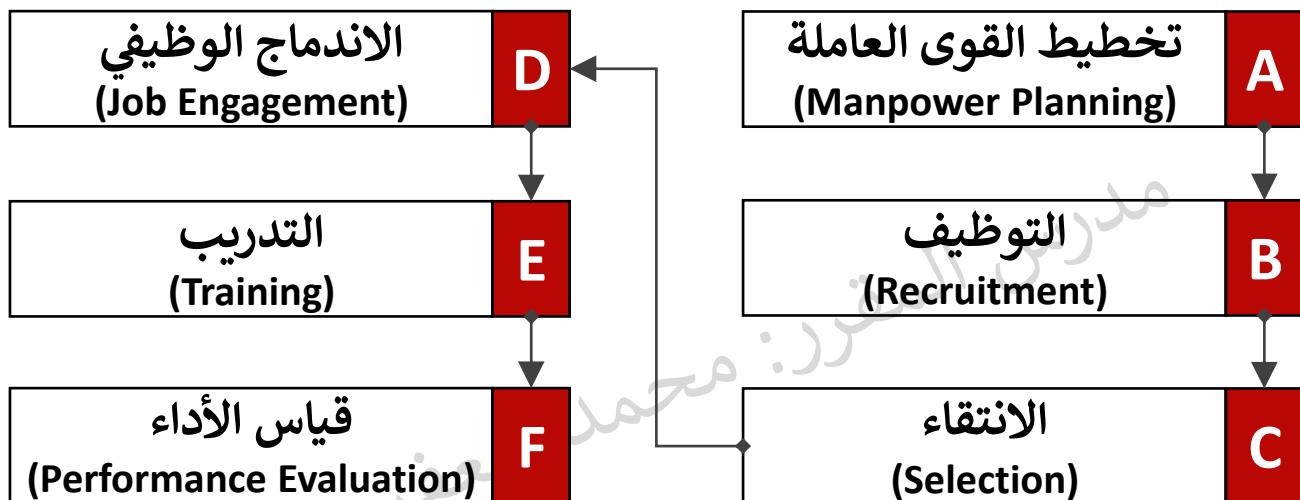
يركز التخصيص على الأفراد

## مقدمة في التخصيص



- تأتي وظيفة التخصيص بعد وظيفة التنظيم.
- عادةً تعتبر وظيفة فرعية من وظيفة التنظيم (Sub function).
- يهدف التخصيص إلى وضع العدد الصحيح من الأفراد والنوع المناسب من الأفراد في المكان المناسب وفي الوقت المناسب للقيام بالأشياء الصحيحة والمناسبة لتحقيق أهداف المنظمة.

تعبر عملية التخصيص عن آليات استقطاب الأطر والبحث عن الكفاءات المطلوبة لتشغيل الوظائف المختلفة في البنية التنظيمية للمنظمة (سواء كان الاستقطاب داخلي أو خارجي)، واختبار المرشحين منهم وتعيينهم وزجهم بالعمل ومتابعة تأهيلهم وتقييم أدائهم وترقيتهم.



## تخطيط القوى العاملة (Manpower Planning) A

### التنبؤ بالقوى العاملة في المستقبل

2

- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.
- (معرفة عدد ونوع الموظفين الذين ستحتاجهم للتوظيف)

### تحليل المخزون الحالي من القوى العاملة

1

- عبر جرد المؤهلات (الكفاءات)

### تحليل التباين (الفجوة):

3

- معرفة الفروق بين متطلبات العمالة والمتطلبات المستقبلية.

#### فروق نوعية أو

فائض نوعي:  
يملك المرشحون مؤهلات أعلى من متطلبات الموقف الوظيفية الشاغرة.

- هيكلة العمالة (بنية العمالة).

نقص نوعي:  
لا يوجد لدى المرشحين الكفاءات المطلوبة لملء الشواغر.

- تقييم الأداء.
- التعليم والتنمية والتدريب.

فائض كمي:  
عدد الأفراد المؤهلين أكثر من عدد الوظائف الشاغرة.

- سياسة تخفيض العمالة (تسريح مؤقت أو دائم!!).
- تغيير نمط العمالة (جزئي / عمل عن بعد موسمي / افتراضي).

#### فروق كمية إما

نقص كمي:  
عدد الوظائف الشاغرة أكثر من عدد الأفراد.

- برامج التعيين والتوظيف الداخلي.
- برامج التعيين والتوظيف الخارجي.

## التوظيف (Recruitment)

B

- 
  - يهدف التوظيف إلى توفير إمدادات كافية من الأفراد المؤهلين لملء الوظائف الشاغرة في المنظمة.
  - يساعد التوصيف الوظيفي والتخصيص الوظيفي في توظيف المتقدمين للحصول على فرص العمل.

■ **أهداف التوظيف:**

  1. تشجيع الأفراد المؤهلين للتقدم لطلب الحصول على موقع وظيفي محدد.
  2. زيادة مجموعة المعرف والمهارات وذلك بإضافة موارد جديدة.
  3. زيادة قدرة المنظمة للاستجابة للطلب.

■ يوجد نوعين لمصادر استقطاب المرشحين المؤهلين لشغل الوظيفة:



## مصادر خارجية

2

- نلجم لها عندما تكون المهارات والكفاءات المطلوبة غير موجودة داخل المنظمة.
  - يتضمن الإعلان عن الوظائف الشاغرة معلومات واضحة ودقيقة للمؤهلات المطلوبة.
  - يتم الإعلان عن طريق (الصحف والجرائد الرسمية، الإذاعة والتلفزيون، مكاتب التشغيل، الإنترن特، المؤسسات التعليمية،...).

مصادر داخلية

1

- + آثار إيجابية ممكنة على مناخ العمل وتحفيز الموظفين.
  - قد يحد من تدفق دم جديد وأفكار وآفاق جديدة.
  - مرشحين خارجيين قد يكونوا أكثر خبرة من الداخلين.



## اتخاذ قرار التوظيف

4

١. الكفاءات (التعليم، المهارات، الخبرة).
  ٢. الخصائص الشخصية.
  ٣. الدافع (المواقف والاتجاهات، السلوكيات، ردود الأفعال أثناء المقابلة).
  ٤. القدرة على التكيف.
  ٥. التأكد من الوثائق والمراجع.

## التقييم ما بعد المقابلة

3

- يتم أخذ آراء كل عضو من أعضاء لجنة الاختيار. يمكن إجراء مقابلة ثنائية عند الحاجة من خلال استخدام تقنيات تطبيقية متعلقة بالموقع الوظيفي الشاغر.

**مقابلة الاختيار 2**

١. تقوم لجنة تقييم المرشحين بـ:
    ١. تحضير مسبق لمعايير تقييم المرشحين أثناء مقابلتهم.
    ٢. إجراء المقابلة وتقدير المرشحين

## **الانتقاء (Selection)**

C

- فرز جميع الطلبات  
المقدمة إلى  
المنظمة.

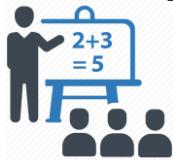
استبعاد الطلبات  
التي لا تتناسب مع  
التوصيف الوظيفي  
للوظيفة المحددة.

الاحتفاظ بأفضل  
المرشحين  
المحتملين

## الاندماج الوظيفي (Job Engagement)

D

- لانخراط الموظف الجديد بشكل صحيح، ينبغي أن يتعرف على ما يلي:
1. أهداف وسياسات المنظمة.
  2. القوانين التي تخضع لها المنظمة.
  3. قواعد العمل.
  4. البنية التنظيمية ودور العامل الجديد فيها.
  5. التوصيف الوظيفي (ما هي صلاحياته ومهامه وخطوط اتصاله و...).



## التدريب (Training)

E

1. إما تدريب العامل الجديد بعد معرفة طبيعة عمله (للوصول إلى مستوى أداء معين).
  2. أو إعادة تأهيل العاملين القائمين على رأس عملهم في المنظمة (من خلال تقييم أداءهم).
- أهداف التدريب:
1. زيادة فاعلية وكفاءة المنظمة (الأداء، الجودة، البراعة، الصحة والسلامة، إلخ).
  2. زيادة معرفة ومهارات الموظف في كل مستوى من مستويات المنظمة.
  3. التحقق من صحة إمكانات الفرد في التكيف مع العمل مع وجود التغييرات التقنية المهنية.

■ مسار التدريب:



## قياس الأداء (Performance Evaluation)

F

- تقييم أداء العامل مقارنة بالأداء المعياري (عبارة عن درجة الأداء المطلوبة لوظيفة أو نشاط ما، حيث تقدر المنظمة درجات الأداء اللازمة لشغل الوظائف فيها).

## وظائف الإدارة

# Management Functions

5

إعداد: محمد جعفر صندوق

محمد جعفر صندوق:

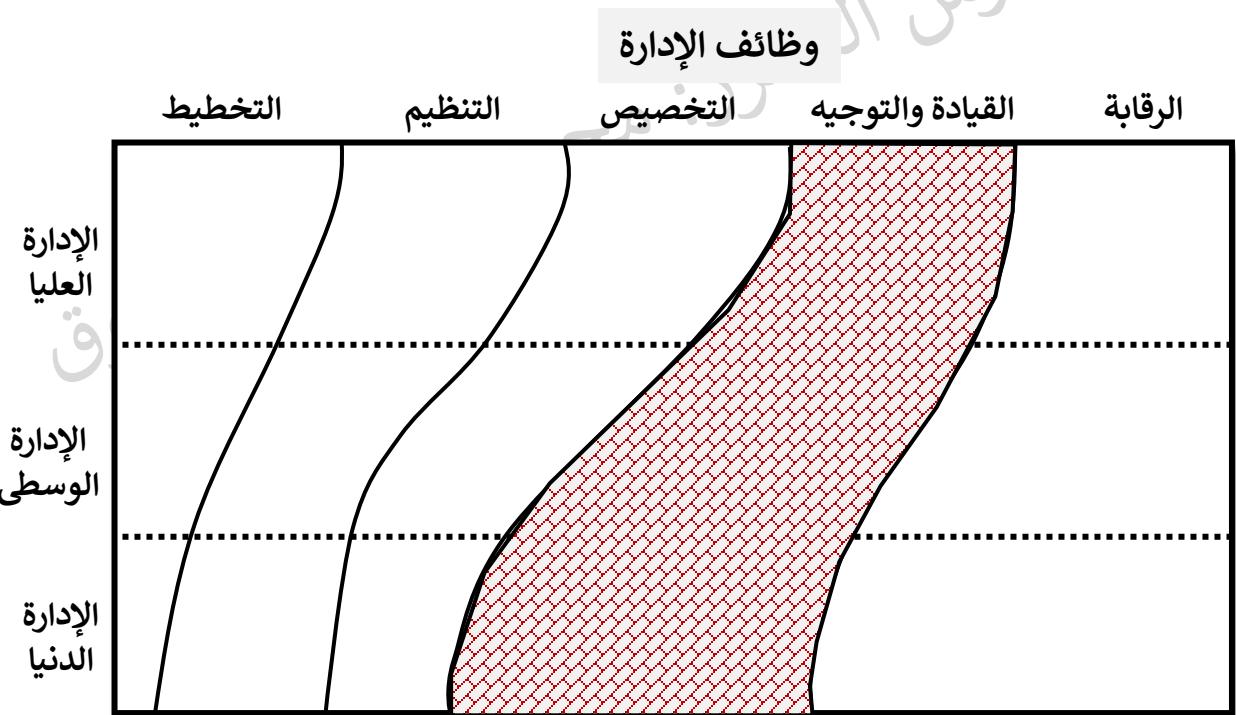
- ✓ ماجستير في علوم الإدارة - اختصاص: إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management) من المعهد العالي لإدارة الأعمال.
- ✓ بكالوريوس في علوم الإدارة - اختصاص: إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management) من المعهد العالي لإدارة الأعمال.
- ✓ البريد الإلكتروني:  
[jafarsandouk@gmail.com](mailto:jafarsandouk@gmail.com)

القيادة والتوجيه  
مقدمة في القيادة والتوجيه  
أنشطة القيادة والتوجيه

- A القيادة
- B التحفيز
- C التواصل

# القيادة والتوجيه (Leading & Directing)

تقدير نسبي من التركيز على كل وظيفة من وظائف الإدارة حسب المستويات الإدارية



## مقدمة في القيادة والتوجيه

- سمحت كل من وظيفتي التنظيم والتخصيص بتوسيع الوظائف وبناء الهياكل التنظيمية وتعيين الأفراد لشغل المواقع الوظيفية،
- تأتي وظيفة القيادة والتوجيه لتتلوّن مهامها بأنشطة يقوم بها المدير في توجيه وتحفيز وقيادة الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.
- ت تكون عملية القيادة والتوجيه من عدة أنشطة، سيتم التركيز في هذه المادة على أنشطة (القيادة، التحفيز، الاتصالات،).

## أنشطة القيادة والتوجيه

التواصل  
(Communication)

C

التحفيز  
(Motivation)

B

القيادة  
(Leadership)

A

- 
- عملية منتظمة مستمرة لتحقيق أفضل ما يمكن من الأهداف، القائد لا يلتزم بالمعايير بشكل دقيق لكن يبحث عن الأفضل.
  - جوهر عملية القيادة هو التفاعل والتأثير مع الآباء، (القائد مقابله تابع).
  - بينما جوهر الإدارة هو اتخاذ القرار، (المدير مقابله مرؤوس).
  - تركز علوم الإدارة على مفهوم القائد الإداري (الذي يتفاعل ويتأثر مع الآباء ويتمنى بنفس الوقت بموقع وظيفي رسمي ليتفاعل مع المرؤوسيين).

## صفات المدير

- الانفراد بالسلطة والمحافظة على مركزه لتحقيق أهداف خاصة.
- يسير نشاطات المنظمة بنجاح وفق الإمكانيات المتاحة.
- يوجه العاملين لتنفيذ الأعمال دون توضيح الهدف.
- دوماً يقف خلف العاملين ليدفع بهم للأمام.
- سلطته رسمية.

## صفات القائد

- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- التركيز على الأهداف الاستراتيجية وخطط طويلة الأمد، وتوفير ظروف عمل مناسبة.
- تحفيز الأفراد ليتنافسوا على تنفيذ الأعمال بشكل طوعي.
- دوماً في مقدمة العاملين.

## A1 مدخل السمات:

- لم تكن الشركات ضخمة، كانت القيادات سياسية فكرية (التركيز على السمات الشخصية).
- لأنمو السمات مع الخبرة والتدريب ولا يتم الحصول عليها من خلال الدراسة والتعليم، إنما هي مجموعة من الصفات أو السمات الشخصية التي تولد مع بعض الناس وتمنحهم القدرة القيادية (القائد يولد ولا يصنع).
- من هذه السمات: (الذكاء، البصيرة، الثقة بالنفس، المسؤولية، ذكر، أناقة، شرف، استقامة).
- وفي الدراسات الحديثة: تم تحديد ثلاثة عناصر أساسية للسمات: (الذكاء، الشكل الخارجي، الهيمنة).

## A2 مدخل الأسلوب:

- ليس على ما يمتلك القائد من سمات فقط، بل على ما يقوم به فعلاً على أرض الواقع.
- أول من تحدث عن هذا المدخل جامعة ميتشغن وأوهايو، يوجد نوعين من التوجيه:

### التوجه نحو المهمة (العمل)

- تحديد المهام والأدوار لغرض إنجاز الأهداف.
- التركيز على تحقيق النتائج.
- خفض التعامل مع العمال (أصبحوا كالآلات).
- هنا لم يعد يوجد ولاء وانتفاء وتحفيز.
- يوجد روتين.

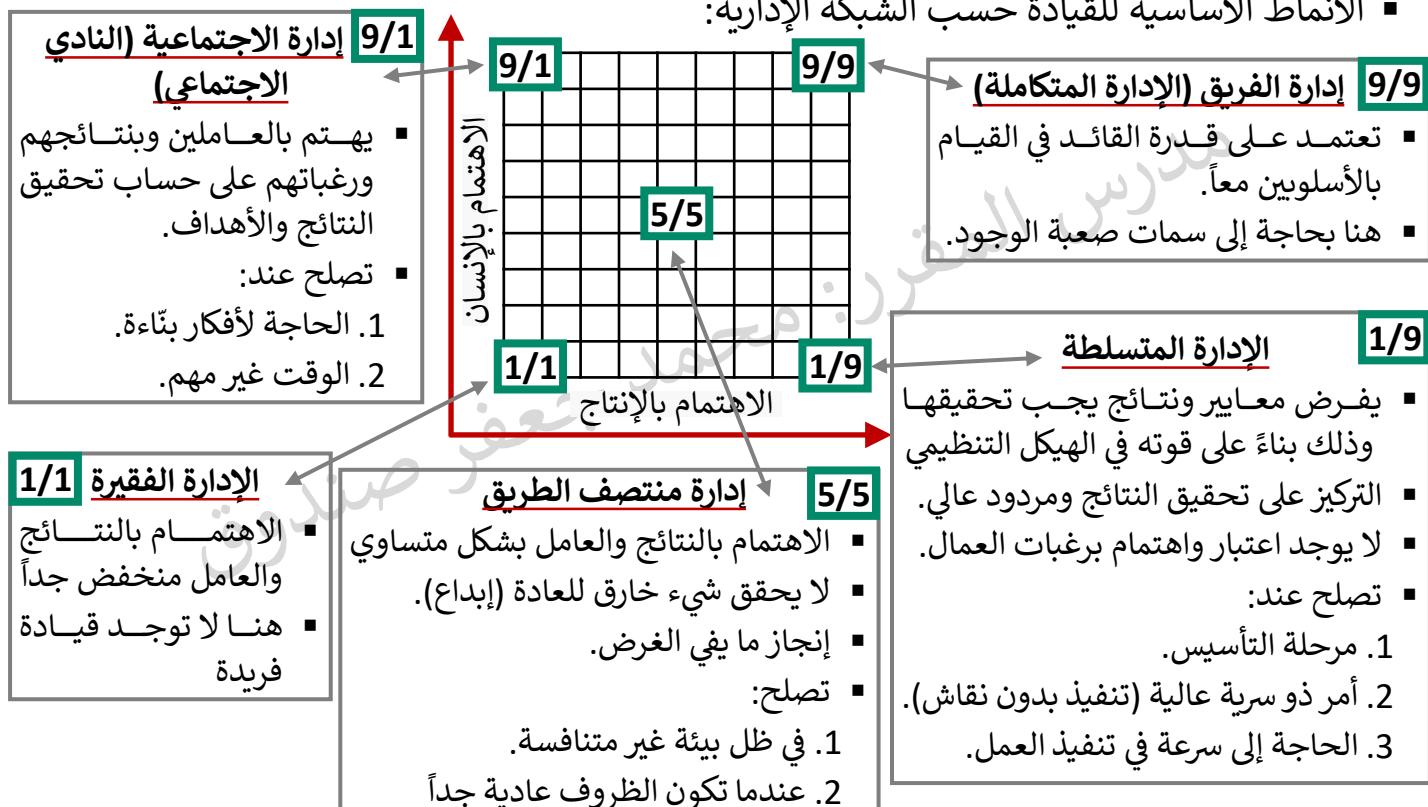
**النتائج هي الأهم بغض النظر عن العامل.**

### التوجه نحو العامل

- كيفية جعل الأداء عالي عبر التركيز على العامل رفع الروح العالية للعمال.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتنمية العلاقات بين القائد وأتباعه.
- هناك من يحتاج للمراقبة وهناك من يعترض على ذلك.
- (العامل) هو المهم بغض النظر عن النتائج.**

### A3 مدخل الشبكة الإدارية: (بليك + موتون)

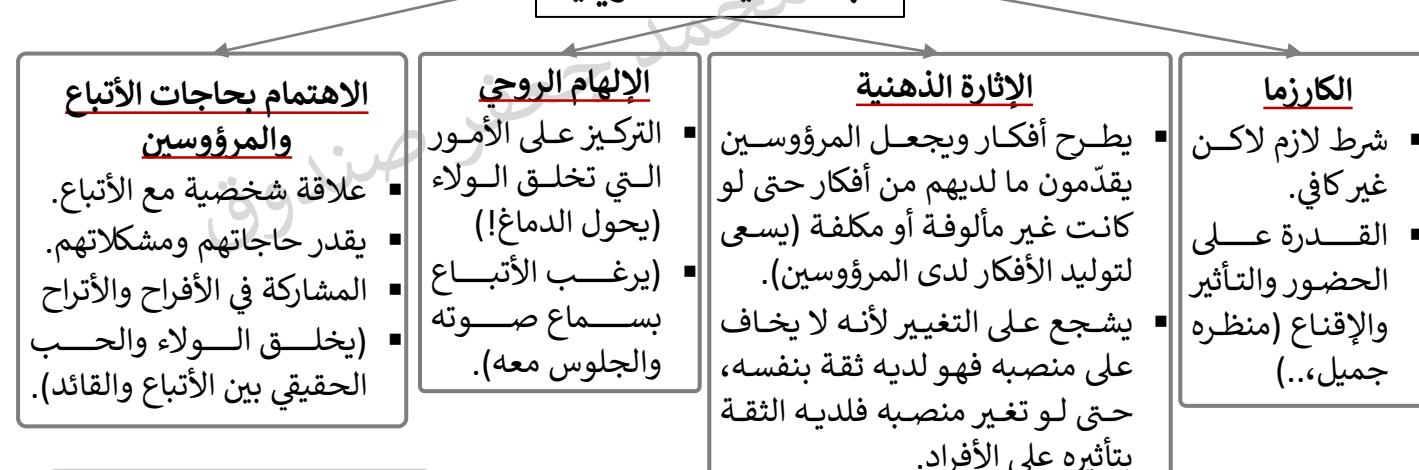
- تعتمد على تفاعل بعدين أساسين: الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالإنسان.
- الأنماط الأساسية للقيادة حسب الشبكة الإدارية:



### A4 القيادة التحويلية:

- يُكِيف ويحوّل وينقل (معتقدات، أفكار، قيم، عادات، تقاليد، أخلاقيات، سلوكيات عاملين، تفاعಲهم مع بعض، تفاعلهم مع مديرיהם) من حالة إلى حالة أخرى خدمة لأهداف العمل والمنظمة.
- يفهم القائد دوافع المرؤوسين واحتاجاتهم وأنماط شخصياتهم، فهو يبدّل أفكار واتجاه سلوكيات المرؤوسين بما يهدف المنظمة.
- القائد الموقفي يتکيف مع الحالة أما القائد التحويلي فهي يُكِيف ولا يتکيف (يحرّك، يحوّل، يغيّر).

#### أبعاد القيادة التحويلية



## التحفيز (Motivation)

B



- هو دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره بغية تنفيذ العمل.
- ✓ الدافع إلى العمل: ينبع من ذات العنصر البشري ويشير لديه الرغبة في العمل، وهو قوة داخلية تدفعه للبحث عن العمل.
- ✓ الحافز على العمل: هو شيء خارجي من خلال فرص أو وسائل توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد باعتباره وسيلة لإشباع الدوافع



### التحفيز الإيجابي

1. الحوافز الإيجابية المعنوية: تهدف إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية، منها:

- ملائمة مؤهلات الفرد مع طبيعة عمله. (هام جداً)
- الترقية: الانتقال لمنصب أعلى (مسؤوليات وصلاحيات أكبر) وهذا دافع للعمل وحافز مادي.
- التدريب: زيادة مهارات وقدرات الفرد، مما يعزز من الولاء للمنظمة لأنها اهتمت بقدراته
- المشاركة: إعطاء الفرد دور في التخطيط واتخاذ القرار.
- التنسيق والعلاقات بين المرؤوسيين وإشعارهم بالانتماء وتكوين اتجاهات وقيم مشتركة سليمة.

2. الحوافز الإيجابية المادية: تهدف إلى إشباع الحاجات الفيزيولوجية للفرد:

- الترقية، البدلات المادية، العلاوات، المكافآت، الهدايا،...

### التحفيز السلبي رواجع تمنع تكرار سلوك معين

1. الحوافز السلبية المعنوية:

- تنبية، إنذار، تأديب، تهديد بالعقاب، إحالة للتحقيق،..

2. الحوافز السلبية المادية:

- حسم من الراتب، الحرمان أو تأخير العلاوة، خفض الفئة أو الدرجة الوظيفية، تأخير الترقية،...



## التواصل (Communication)

C

- هي العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات وفهم الناس.

- يؤثر المديرون على الآخرين من خلال التواصل، يستخدم المديرون التواصل لـ:

1. نقل المعلومات حول أهداف واستراتيجيات وتوقعات وفلسفة الإدارة وقيمها.

2. بناء الالتزام بين المرؤوسيين حول برامجهم وسياساتهم، وإقناع رؤسائهم بأنهم يحققون أداءً جيداً

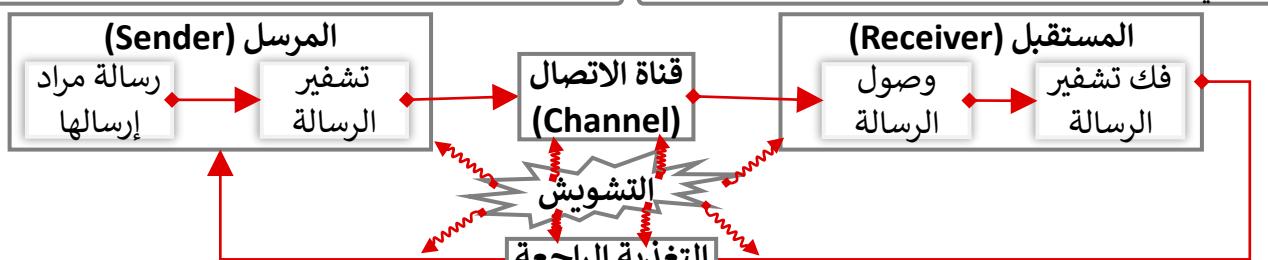
3. تحقيق التنسيق بين الوحدات داخل المنظمة.
4. المساعدة في تشكيل صورة للمنظمة لتقديمها للعالم

### اتصال غير لفظي (non-verbal channel)

- أي وسيلة للتواصل عبر تصرفات وسلوكيات البشر، لا تستخدم الكلمات.
- الصمت، ترنيمة الصوت، المسافة البدنية

### اتصال لفظي (verbal channel)

- أي وسيلة شفهية أو مكتوبة لنقل المعنى من خلال الكلمات
- مقابلة وجهاً لوجه، محادثات هاتفية، مذكرات مكتوبة، بريد الكتروني



## وظائف الإدارة

# Management Functions

6

إعداد: محمد جعفر صندوق

محمد جعفر صندوق:

- ✓ ماجستير في علوم الإدارة - اختصاص: إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management) من المعهد العالي لإدارة الأعمال.
- ✓ بكالوريوس في علوم الإدارة - اختصاص: إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management) من المعهد العالي لإدارة الأعمال.
- ✓ البريد الإلكتروني:  
[jafarsandouk@gmail.com](mailto:jafarsandouk@gmail.com)

الرقابة

مقدمة في الرقابة

خطوات الرقابة

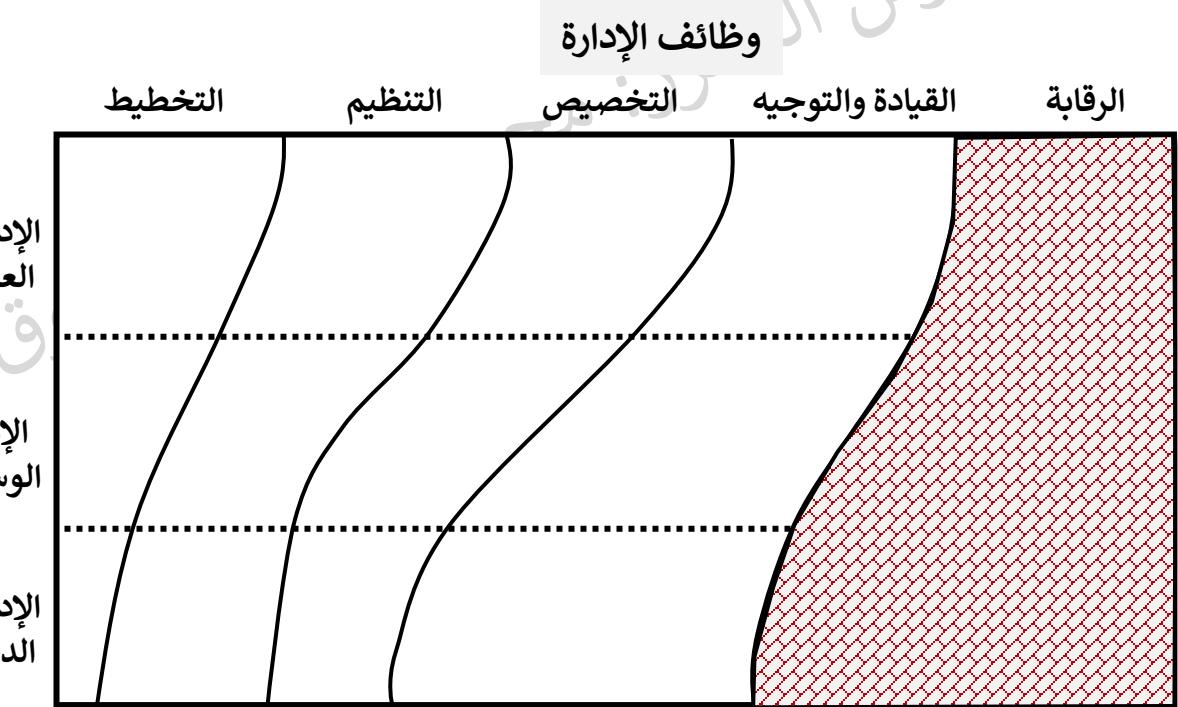
A وضع معايير الأداء

B قياس وتقدير الأداء

C تصحيح الانحرافات عن المعايير

# الرقابة (Controlling)

تقدير نسبي من التركيز على كل وظيفة من وظائف الإدارة حسب المستويات الإدارية



## مقدمة في الرقابة

- تتلخص الرقابة بتقييم كل وظائف الإدارة الأخرى (التخطيط، التنظيم، التخصيص والقيادة).
- تهدف إلى تقييم أداء المنظمة بشكل عام ودرجة التقدم باتجاه تحقيق الأهداف المحددة لأنشطتها.
- يتم تحديد معايير للأداء من أجل تتبع تنفيذ الأنشطة ضمن الخطوات التي حدّتها وظيفة التخطيط.
- يجب أن تتصف الرقابة بـ:
  - الوضوح والدقة.
  - أن ترتبط بجدوى اقتصادية.
  - أن تكون محددة زمنياً ووفق خطوات محددة.
  - سهلة الفهم من المعنيين بعملية الرقابة.
  - مقبولة من قبل العاملين في المنظمة.



## وضع معايير الأداء (Establish Performance Standards)

**A**

- المعيار هو أداء قياس "كمي" أو "نوعي" يهدف إلى تدقيق وقياس أداء الأفراد واستثمار الأموال والأنشطة المطلوب تحقيقها للأهداف المخطط لها.
- ترتبط أنواع المعايير بطبيعة الأنشطة المطلوب تقييمها، المعايير إما أن تكون إدارية أو فنية كما يلي:

### معايير فنية (Technical Standards)

**2**

- معايير ترتبط بـ: طرق الإنتاج، الجودة الصناعية، أجهزة الأمان، الآلات والمواد والقطع ومعايير الأمان الصناعي).
- وهي مجلد المعايير التي تضعها الجهات المتخصصة المرتبطة بطبيعة الأنشطة التخصصية كل منظمة (هيئة المواصفات والمقاييس، أو المنظمات الدولية للمقاييس).

### معايير إدارية (Managerial Standards)

**1**

- تكون على شكل: تقارير دورية، إحصاءات، مؤشرات أو قواعد لتقدير الأداء
- (التقارير الشهرية حول حجم المبيعات أو تقارير دورية حول أداء العاملين أو ..).

## قياس وتقييم الأداء (Measure and evaluate performance)

**B**

- قياس الأداء ودرجة تطابقه مع المعيار ذو العلاقة المباشرة بالمعايير التي تم وضعها،
- إذا حدث تباين بين الأداء والمعيار المحدد لا بد من إجراءات تصحيحية، هنا يتم تحديد كمية الانحرافات.

## تصحيح الانحرافات عن المعايير (Correct the Deviations from Standards)

**C**

- تتلخص هذه الخطوة بتحديد الإجراءات الواجب اتخاذها من أجل تصحيح الانحرافات.
- يتعلق نجاح الإجراءات التصحيحية بـ: (طبيعة المعيار المعتمد / ضبط عملية القياس / دقة عملية التشخيص والتقييم).
- ملاحظة هامة:  الرقابة تساعد على تحديد الانحراف وتراقب تصحيحة، بينما وظائف الإدارة السابقة تعالج الانحراف.

مع التمنيات بال توفيق والنجاح