بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الشيخ عبدالله البدري

كلية التكنولوجيا

قسم التقنية الإجتماعية

التخصص: إدارة الموارد البشرية

مشروع تخرج مقدم لنيل درجة الدبلوم التقني في إدارة الموارد البشرية

بعنوان

الإبداع الإداري ودوره في إدارة الموارد البشرية

إعداد الطلاب:

- شادي أحمد السيد علي
- أماني عثمان الحسن علي
- أميرة عثمان حبوب عبدالجبار
- عواطف إبن إدريس قمر الخضر
- زينب حمد أحمد محمد

جامعة الشيخ عبدالله البدري
عمادة المكتبات
مكتبة كلية التكنولوجيا
رقم التسجيل 054
رقم التصنيف
Reg.No
Class.No

إشراف الدكتور

عمر مصطفى علي

يوليو 2014م



جامعة الشيخ عبد الله السالم الصباح
عمادة المكتبات
التاريخ: / /
مكتبة كلية الكويت

الآيـــة الكريمـــة

قال تعالى: (وَقُلِ اعْمَلُواْ فَسَيَرَى اللّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ)

صدق الله العظيم

سورة التوبة : [الأية :105] .

الإهـــــــداء

نهدي ثمرة هذا البحث المتواضع

الى من سهروا من أجلنا وبذلوا الغالي والنفيس من اجل رفعتنا ، الى من يحذوهم الشوق ليروا فينا أنفسهم ، وأن يجدوا فينا ثمرة جهدهم ، الى من أهدوا البسمة والأمل في هذه الحياة فكانوا هم عنوان النجاح ونحن ثمرة الكفاح .....آباءنا وأمهاتنا

الى من يتوقون لرؤيتنا في قمة المجد ، ومدوا لنا اليد ، ولم نلق منهم الصد ، بل وجدناهم في ساعة الجد

..... أخواننا وأخواتنا

والى الجيل الأفضل صناع الغد الأجمل .....الزملاء والزميلات

والى الأب الفاضل مؤسس هذا الصرح العلمي .....الشيخ عبدالله البدري

والى صاحب الفكرة ومشرفنا الدكتور ..... د/ عمر مصطفى علي

والى كل مدرسينا الذين بذلوا معنا أقصى طاقاتهم بالوصول لنا بالمعلومة الصحيحة والدقيقة الى مستوى عالى من الفهم الذين كان لهم الفضل بعد الله عز وجل لتعليمنا وتدريبنا وتخريجنا الى هذا الصرح العلمي

والى كل عمادة الجامعة

الشكر والعرفان

الحمد لله القائل (لئن شكرتم لأزيدنكم) والصلاة والسلام على سيد الأنام ومصباح الظلام سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم القائل (من لايشكر الناس لايشكر الله) ومن هذا المنطلق لا يسعنا الا أن نشكر الله الذي ألهمنا الجد والصبر لإنهاء دراستنا وإتمام هذا البحث بالوفاء والعرفان يسرنا أن نتقدم بالشكر والعرفان لمؤسس الصرح العلمي (الشيخ عبدالله البدري) الذي مهد لنا السبل للوصول الى ما نحن فيه الأن .

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان لعمادة الكلية

كما نخص بالشكر الجزيل الدكتور/ عمر مصطفى المشرف على هذا البحث والذي أمدنا بكل ما هو مفيد ونفيس وما قدمه لنا من إرشاد وتوجيه بوقوف هذا البحث بهذه الإطلالة المشرقة سائلين الله أن يمد في عمره لخدمة العباد والبلاد .

كما لا ننسى التقديم بوافر الشكر الجزيل للأستاذ / عبدالرحمن علي البشير رئيس قسم التقنية الإجتماعية

والشكر موصول للأستاذ / عبدالباسط حيدر الشهيد بقسم إدارة الموارد البشرية بمصنع أسمنت بربر

وأيضاً الشكر موصول لمصنع أسمنت بربر وكل طاقم الشركة الذين أمدونا بالمعلومات المفيدة ، وكل من أفادنا بكل ما هو مفيد وجديد وكل من أفادنا في إكمال هذا البحث حتى ولو بكلمة طيبة .

وفي الختام نوجه شكرنا وإحترامنا الخاص لزملاءنا بالمستوى الثالث وبتعاونهم وتقديمهم الملاحظات البناءة والنصح الأخوي وجزا الله الجميع خير الجزاء على كل ما قدموه إنه سميع مجيب وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

فهرست المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية	
المبحث الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية	
مقدمة.....	1
وجهة النظر التقليدية.....	2
وجهة النظر الحديثة.....	3
التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....	4
المبحث الثاني :العوامل البيئية المؤثرة في إدارة الموارد البشرية	6
التغيرات الداخلية.....	6
التغيرات الخارجية.....	6
متطلبات المهارات المتغيرة.....	6-7
دور إدارة الموارد البشرية في تصغير حجم المنظمة.....	6-7
المبحث الثالث : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية	8
نموذج إدارة الموارد البشرية.....	9
التحديات المتعلقة بمهارات الموظفين.....	10
إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات.....	13
الفصل الثاني: مفهوم الإدارة	
المبحث الأول: مفهوم تعريف الإدارة	15
تعاريف للإدارة.....	18-16
المبحث الثاني: أهمية الإدارة	19
أهمية الإدارة في المجتمع.....	19
أهمية إدارة الموارد البشرية.....	20
المبحث الثالث :وظائف الإدارة.....	21
وظائف الإدارة الخمسة.....	22
الفصل الثالث/ الإبداع الإداري	33
المبحث الأول : مفهوم الإبداع الإداري (مفهوم القيادة وأنواعها)	
مفهوم الإبداع العام.....	33
الإبداع هو الإبتكار.....	34
خصائص الشخص المبدع.....	35
المبحث الثاني: الأنماط والأساليب الإدارية للقيادة	38
سلبيات القيادة الأوتوقراطية.....	39
القيادة الديمقراطية.....	39
العوامل التي تؤثر في إختيار أسلوب القيادة.....	41
أنماط القيادة في إتخاذ القرارت الإدارية.....	41-44

المبحث الثالث : أساليب القادة المديرين في مواجهة المشكلات	45
أنماط القيادة الخمسة في مواجهة المشكلات.....	46
الفصل الرابع / دراسة الحالة بمصنع أسمنت بربر	
المبحث الأول : النشأة والتطور	50
المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية في المصنع	
موقع المصنع.....	51
الماضي والحاضر والمستقبل.....	51
الطاقة الإنتاجية والنواحي الفنية.....	52-51
المبحث الثالث : دور القيادة في إدارة الموارد البشرية في المصنع	
مهام ومسئوليات الإدارة بالمصنع.....	59-58
دراسة الحالة بمصنع أسمنت بربر.....	61-60
جداول تحليل الإستبيان.....	75-62
ورقة الإستبيان الخاصة بدراسة الحالة بالمصنع.....	77-76
النتائج والتوصيات.....	79-78
قائمة أسماء المراجع.....	80

المقدمة:

هذه الخطة لبحث بعنوان الإبداع الإداري ودوره في إدارة الموارد البشرية التى تحتوي على مشكلة البحث وأهداف البحث ومجتمع البحث وفروض البحث وأدوات جمع البيانات التي سيقوم الباحثون بإستخدامها لجمع البيانات والمعلومات ومن ثم توضيح عرض الفصول والمباحث التي سيتم توضيح البحث من خلالها وهي عبارة عن 4 فصول وتشمل 12 مبحثاً تتم بتوزيع 3 مباحث لكل فصل .

مشكلة البحث:

تكمن مشكلة هذا البحث في عدم إهتمام المؤسسات بالقادة والإداريين في مجال ادارة الموارد البشرية ودورها في النهوض بالمنظمات الخاصة والعامة .

أهمية البحث:

تتمثل أهمية هذا البحث في أنه يثري بالمكتبات والمعلومات نفيد الباحثين والدارسين كما يوفر معلومات لمتخذي القرارات في المنظمات المختلفة وتتبع أهمية البحث كذلك من الدور الكبير الذي يقوم به القادة الإداريين للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة .

وتتبع أهمية هذا البحث في أهمية الإدارة التي تتمثل في الأتي :-

هي أساس نجاح أو فشل أي مشروع .

هي العين الداخلية أو الخارجية للمنظمة .

هي محور النشاطات والتوجيهات ورفع العامل .س

هي التي تعمل على جمع البيانات ومعالجتها للحصول على المعلومات .

فروض البحث :

توجد علاقة طردية بين أداء القائد أو المدير وأداء إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال .

الإستفادة من الخبرات الإدارية في مجال الإدارة والقوى البشرية لتحقيق نجاحاً كبيراً .

كلما أستخدمت المنظمة قادة مدربين أكفاء تحقق أهدافها .

أهـداف البحث :

وضع الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجه الإداريين .

وضع نظام تدريب دقيق للأفراد .

تدريب العاملين بالصورة المثلى حتى تكسبهم الثقة في أنفسهم لأداء العمل .

رفع الروح المعنوية للقادة وتحفيزهم .

الحصول على درجة الدبلوم التقني .

وسائل جمع البيانات :

يقوم الباحثون بجمع البيانات والمعلومات من مصادر متعددة عبر وسائل جمع البيانات المختلفة من الإستبيان ومقابلات بعض الإدارات والبحث في المراجع والكتب مع زيادة بعض المعلومات من مواقع الإنترنت وعبر الملاحظة .

مجتمع البحث:

الزماني :2013- 2014

المكاني: مصنع أسمنت بربر

البشري : إدارة وعاملين مصنع أسمنت بربر .

الفصل الأول

ادارة الموارد البشرية

المبحث الأول:

مفهوم ادارة الموارد البشرية

المبحث الثاني :-

العوامل البيئية المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث:

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول :

مفهوم إدارة الموارد البشرية :

لقد كان ومازال الابداع عند الانسان هو الثورة الحقيقية التى لعبت دوراً رئيسياً فى إعمـــار الارض وفى تحقيق التمدن والرقى والثراء فى كل العصور والاحقاب ولكن ظل الانسان عبر التاريخ يظلم نفسه وينسى مواهبه[1] .

ويظن خطأ ان الانسان مصدر للثروة وبدا يتراجع فى بعض الموارد الطبيعية ، لذلك فـــان مصـــطلح الموارد البشرية أحد المصطلحات المهمة التي تطرح نفسها بقوة علي قائمة المصطلحات المهمـــة التـــي دخلت الي القرن الحادى والعشرون ، ومع تداعيات النظام الدولي الجديد طرأ تغيير هام في مفهوم القوى العاملة.

وقامت كثير من المؤسسات العامة والخاصة في العالم المتقدم بتغير أسماء أقسام الموظفين إلى إســـم إدارة الموارد البشرية لأهمية القوي البشرية المدارة في النهوض بالعمل وتطويره .

لقد كان المفهوم السائد بشأن إدارة الأفراد هو كل جديد جديد في المنظمة يقوم بإدارة الأفراد الذين يعملون ضمن مسؤولية دون الحاجة على وجود إدارة متخصصة في شؤون العاملين وقد ساعد علي نجاح هذا المفهوم صغر حجم المشروعات التي كانت موجودة وقد تغير هذا المفهوم فقـــد تطلـــب آنـــذاك الان الافراد العاملين هذا ينسجم مع مبدأ التخصيص في العمل.

ومن ناحية أخرى يرى أصحاب النظرية الحديثة أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الخاصة بالإنتاج ، التسويق، التمويل وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاية الإنتاجية للمنشأة.

وبالتالي يعتبر البشر من الموارد المهمة جداً والتي تكون أصلاً من أصول المنظمـــة رأس مـــال بشري ولا تكون هنالك مغالاة، إذا أطلقت مقولة: إن البشر هم أصل يمكن أن تمتلكه المنظمة.

ولقد إختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العلمية في تحرير مفهوم موحد ومتفق عليه من قبل إدارة الموارد البشرية ويمكن التميز بين وجهتين نظر رئيسيتيين من الحياة العلمية هما وجهة النظر التقليديـــة ووجهة نظر حديثة ونوضح الفرق بينهما:

---

[1] الساعاتي أمين – إدارة الموارد البشرية – من النظرية الى التطبيق – دار العربي – سن 1998 – ص12

وجهة النظر التقليدية:

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشـــآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية ومن وجهات معينة ، أوقات الحضور والإنصراف وصـــرف مرتباتهم ، وقد إنعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية في المنشـــآت وكـــذلك الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.

وجهة النظر الحديثة:

يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية للمنشآت. وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية وذلك لأهميـــة العنصـــر البشـــري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت.

لذلك إتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية يشمل أنشطة رئيسية من أهمها[1]:

- تحليل وتوصيف الوظائف.
- تخطيط الموارد البشرية.
- جذب وإستقطاب الموارد البشرية.

وقد عرفها (فرنش)[2] بأنها إختبار وإستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.

كما عرفها (Sibnla) إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخـــل المنشـــآت، الإختيـــار والتعيين ، تقييم الأداء ، التدريب، التنمية والمرتبات والتعويض.

وناحية أخرى يعرفها (Giuecki) بأنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمـــداد المـــوارد البشـــرية اللازمة وتشمل ادارة تخطيط الاحتياجات من القوي العاملة والبحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها واخيراً الاستغناء عنها .

ويتضح من التعريفيات السابقة إن ادارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة فى المنشاة الحديثـــة التى تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة فى هذه المنشأت ، ولكى يتحقق ذلك فهنالـــك عـــدد مـــن الانشطة الرئيسية التى تؤديها واهمها :-

- توظيف الوظائف .
- تخطيط الموارد البشرية.
- البحث والاستقطاب للموارد البشرية .
- الاختيار والتعيين .

---

[1] عبدالباقي صلاح ومسلم علي- حسن رواية – إدارة الموارد البشرية – دار المكتب الجامعي الحديث – سنة2007م –ط(دون) –ص28 .

[2] حجازي محمد حافظ – إدارة الموارد البشرية – دار الوفاء – ط(دون) – ص28 .

- تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- تقييم الوظائف وتحديد المرتبات والاجور .
- توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين.

التطور التاريخى لإدارة الموارد البشرية :-

كما سبق الذكر ان ادارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة انما هى انماط نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة فقد مرت عبر مخاطر تاريخية وحقب زمنية استجابت فيها للتغيرات البيئية الخارجيةوالتغيرات في بيئة المؤسسات وترتيب الموارد البشرية فيها، فكانت البدايات مع نشاط استمرت افكارهومبادئه من حقول قريبة كالعلاقات الصناعية اقتصاد العمل ، علم النفس الصناعي، علم الإجتماع الصناعي، علم الانثربولوجيا – علم السلوك التنظيمي – العلم السياسي والإدارة العامة ، تفاعلت هذه الحقول فيما بينها لتكوين العاملين ثم إدارة الأفراد ، فإدارة الموارد البشرية وأخيراً إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية[1].

وفيما يلي أهم المراحل الزمنية التي استمرتمنها إدارة الموارد البشرية مبادءها وخصائصها:

1- قبل الثورة الصناعية:

وتتميز هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوي حيث كانت معظم السلع تصنع في المصانع الصغيرة وفي بيت صاحب العمل ، فهي نظام العبودية اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتريه مثال كل السلع فلاحقوق قانونية ولا إنسانية.وكانت السلطة المطلقة المالك ، ثم تلي هذا النظام نظام الصناعة اليدوية وفيه برزت فئة الخبرة و المهاره. بدأت تعمل مقابل الأجر الذي يعد أجر الكفاف الي أن جاء نظام الطوائف وبه شكلت كل طائفة لها قانونها يضع شروط الدخول للمهنة واجورهم ويمثل هذا النظام إحتكار للحرفة[2] .

2- مرحلة الثورة الصناعية:-

ظهرت الثورة في العالم العربي في القرن الثامن عشر ،وظهرت في القرنين التاسع عشر والعشرين.

ولقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها :-

أ) التوسع في إستخدام الالات واحلاها محل العمل مع ظهور مبدا التخصص وتقسيم العمل إنشاء المصانع الكبري التي تستوعب الالات الجديدة وتجمع عدد كبير من العمال فيه[3]ا.

---

[1] خالد إبراهيم اليمني – إدارة الموارد البشرية – دار وائل – سنة 2003م –ص25

[2] مهدي حسان زويلف – ادارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الأنسانية – دار مجد الأولى – ط 1 – ص15

[3] الموسوعة الحرة – ويكيبيديا - www.ar.wikipedia./users.uk

وقد سببت هذه الظواهر الي الإستغناء أحياناً عن العمال والإنتاج الي عمالة متخصصة كما أدي ذلك أيضاً الي سوء ظروف العمل ساعات عمل طويلة بالإضافة الي ظهور فئة ملاحظين ومشرفين اساءوا أحياناً الي العاملين .

فالعامل أصبح ضحية هذا التطورحيث اعتبر مجرد سلعة تباع وتشتري بعد اعتماد الإدارة علي الألة أكثر من اعتمادها علي العمال .

بالإضافة مما سبق فقد ادي نظام المصنع الكبير الي سوء العلاقات الإنسانية دور رقابة روتينية العمل وسام العاملين واقد ظهرت هذه الفترة الإحتياج الي ضرورة تحسين ظروف العاملين.

المبحث الثاني :-

العوامل البيئية المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

اولاً:- التغيرات الداخلية :

1- المتطلبات المتزائدة والقوي العاملة.

2- التنوع الكبير في الافراد افراد مناسبين لأداء العمل وافراد غير مناسبين لأداء العمل.

ثانياً:- التغيرات الخارجية[1]:

1- العولمة: وهي عدم وجود حواجز اقليمية بين دول العالم ، وإذا أن العالم اصبح بين أصابع اليد من خلال المحمول ،الكمبيوتر ،الأقمار الصناعية .

فالإنسان اصبح يستطيع الوصول الي اي شئ قي اي وقت أى مكان.

والدور الذي تقوم به العولمة هو:-

- تدريب الأفراد العاملين علي اللغة.
- التأكد من فهم الثقافات التي يتعاملون معها .

2- البيئة الثقافية : هي من الامور المهمه أو الهامة في نجاح المنظمة من خلال برنامج رسمى يركز علي الأتى :-

- الإختلافات بين الافراد.
- التدريب التلقائي للافراد وحده لا يكفي للقضاء علي الإختلافات الثقافية بين الافراد.
- التنويع في مزيج القوى العاملة وذلك من خلال :

- أدخال نظام العمل نصف الوقت .
- خلق نوع جديد من المنظمات وللاسف لا يوجد إلا في الولايات المتحدة الأمريكية فقط .

متطلبات المهارات المتغيرة:

- محو الامية الوظيفية:

وهو وجود قطاعات من القوى العاملة تفتقر للمهارات الضرورية لاداء الوظائف المطلوبة في القرن الحادي والعشرون .

---

[1] أحمد ماهر – إدارة الموارد البشرية – الدار الجامعية – ط5 -2001 – ص35 .

- العمالة الشرطية : وهي هامة جدا.

محور العمال :

هم أفراد يقدمون خدماتهم وتستفيد منهم المنظمة ويتم تعينهم لفترة قصيرة من الوقت أو هو عامل يعمل نصف الوقت أو بصورة مؤقتة من خلال عقد خاص مع المنظمة .

تصغير حجم المنظمة :

هو تخفيض حجم العمالة من خلال تخفيض الأجور والمرتبات إلى تخفيض المدخلات والحفاظ على نفس مستوى المخرجات .

دور إدارة الموارد البشرية في تصغير حجم المنظمة:

1. القيام بالاتصال الفعال قبل تطبيق الاستراتيجية .
2. تخفيض الاثار السلبية الناتجة عن الشائعات .
3. تقديم المساعدة للافراد الذين يتم الاستغناء عنهم .
4. إبلاغ الافراد المقرر الاستغناء عنهم قبل صدور القرار بفترة كافية .

المبحث الثالث:-

التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية

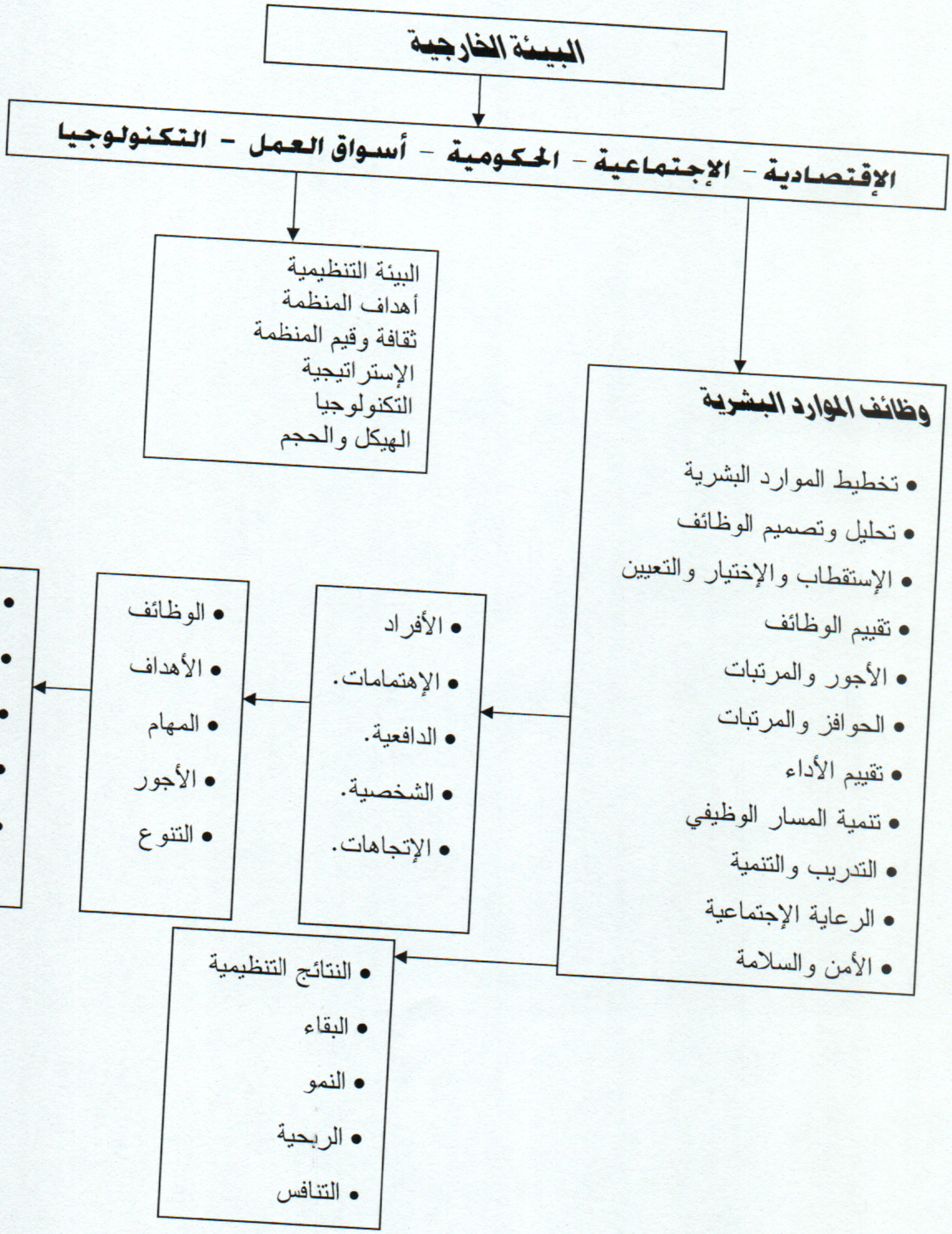
لقد مر القرن الحادي والعشرين بتحديات عديدة وامتدت اثارها بصورة شاملة علي مختلف نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والتفاقية وان هذه التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص وسمات هذا القرن كالعولمة وشدة المنافسة والتطور النوعي الشامل وغيرها من الامور الاخري أثرت بما لا يدع مجال للشك علي أن طبيعة العلاقات بين سادت العمل في المنظمات المختلفة .

ومن هنا لايمكن القول بأن التحديات التي واجهت إدارة القوي البشرية أسهمت بشكل فاعل علي ممارسات هذا الادارة بصورة أكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات وإفراز أثارها المختلفة في جوانب الحياة الادارية والتنظيمية علي وجه الخصوص ويمكن إيجاز هذه التحديات بما يلي[1] :-

- ادارة الجودة الشاملة .
- تحديات العولمة التنافسية .
- تحديات التكنولوجيا .
- تحديات البيئة.

[1] منصور عيسى – إدارة الأفراد – الدار المصرية للعلوم – ط1 – ص199-205

نموذج إدارة الموارد البشرية[1]



[1] www.abahe.co.uk

التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية:-

هي المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر علي ادارة الموارد البشرية ولاسيما المتغيرات في المجالات التكنولوجية والإجتماعية والثقافية والقوانينوالتشريعات الحكومية الخاصة بمجال العمل ويمكن إيجاز هذه التحديات بالاتي:-

التحديات المتعلقة بمهارات الموظفين:-

يتعرض سوق العمل باستمرار خاصة ناجمة عن متطلبات العولمة فيما يتعلق بالإنفتاح الإقتصادى وتحديد التجارة والإستثمار وتراجع الدخل الحكومي مما يستدعي التطور والتغير المستمر في أنواع النشاط الإقتصادي مع المعايير المنافسة يتطلب التجاوب مع ذلك كله توفر موارد بشرية وقوى عاملة تتسم بالمرونة وتمتلك قاعدة عريضة من المعارف والمهارات لمجال التطور في سوق العمل ويجد العاملين في التخصصات والمهارات المحدودة وكذلك العاملين من ذوى المهارات المنخفضة انفسهم غير قادرين على التأقلم مع الاوضاع الاقتصادية الجديدة وتقع المسئولية على نظم وبرامج تنمية الموارد البشرية لمراعاة هذه المتطلبات وتلبيتها.

أولاً:- تحديات احتياجات وتوجيهات سوق العمل :-

يعد سوق العمل أحد المؤثرات البيئية العامة على مدى امكانية المنظمة وقدرتها على توفير احتياجاتها من العمال فالمنظمات بمختلف مستوياتها تمر بحالة تغيير مستمر لم يشهد لها مثيل من قبل وهذا يتطلب مؤظفين لديهم مهارات المرونة والقدرة على التغيير والتجارب لمتطلبات دنياميكية اماكن العمل وترى انه يدور الحديث اليوم عن سوق عالمية المنتجات ورأس المال ولكن مستقبلا سيكون الحديث عن سوق عالمية للعمالة وقد انعكست تاثيرات العولمة على اسواق العمل بتحديات على الكيفية التى يتم لها اداء ادارة الموارد البشرية لؤظائفها.

ثانيا:- تحديات المتعلقة بادارة ومقاومة التغيير:-

ان البيئة شديدة الديناميكية يهتم ضرورة قيام المنظمات بتدعيم قدرتها علي ادارة التغيير وتحسين القدرة على التغيير ويمكن ان يتحقق ذلك من خلال الاستخدام السليم لتقنيات وخبرات ادارة الموارد فالمنظمات التى تحرص على زيادة قابليتها .

للتكيف مع المتغيرات والمستجدات تحرص علي توظيف افراد تتسمون بالمرونه والقدرة علي التنبؤ بالمتغيرات وهنالك نقطة اخري متعلقة بمقاومه التغيير من قبل الافراد في المنظمات حيث تشكل هذة

النقطة تحدياً بارزاً يواجة ادارة الموارد البشرية حيث ان تطبيق التقنيات مثل الادارة الالكترونية يلقـــي مقاومة داخلية من قبل الموظفين والعاملين لاسباب منها :-

1/ الخوف علي وظائفهم وسلطاتهم

2/ الصدمة الفنيه والعلميه حيث يرون في عدم قدرتهم علي التعامل مع التكنولوجيا انه نوع من التخلف.

ثالثاً:- تحديات التنافس العالمي :-

حيث تقوم المنظمات بوضع سياسات خاصة بالموارد البشرية خاصة في حالة ندرة المهارات في سوق العمل ورغبة الإدارة في تحقيق التميز والإبتكار وبالتالي احتزاب واستغطاب القوى العاملة الماهرة من سوق العمل والمنافسة على الموارد البشرية لست محصورة على الحدود الوطنية فقـــط بـــل ان عمليـــة الانتشار في استقطاب الموارد البشرة الماهرة مفتوحة وعلى نطاق عالمى والصراع على استقطاب العقول صراع عالمي قديم حيث تتنافس الدول المتقدمة سعياً لجذب الكفاءات البشرية الراقبة المتميزةمن الدول النامية.

رابعاً:- التحديات المتعلقة بالاهداف والاولويات المؤسسية:-

يعتبر وضع الأهداف ورصد الأولويات في المؤسسات من الممارسات الهادفة لتحقيق الرؤية والخطط لها ولقد كان من اولويات اهداف المنظمات تحقيق الربحية وزيادة الانتاجيه وتخفيض التكاليف اما اليـــوم فقدتم التركيز في الاولويات علي تاهيل وتدريب الموارد البشربه بما تقع تحت عنـــوان تنميـــة المـــوارد البشرية ايماناً بان الاهتمام والتركيز علي تنمية قدرات العاملين يؤثر تاثيراً ايجابياً في رفع مستوي الخدمة وارضاء الزبائن وزيادة النتاجية وتخفيض الربحية المستهدفة وهذا يشكل تحدي كبير امام الموارد البشرية من اجل تنمية العاملين .

خامساً: تحديات متعلقة بممارسة انماط ادارية حديثة :-

حيث تم التخلي عن المركزية الشديدة والبيروقراطية في العمل وتم الإعتماد على التعاون بين المرؤوسين والرؤساء أثناء إتخاذ القرارت المتعلقة بالعمل حيث تم العمل بمبدأ أن يأخذ الرئيس رأي مرؤوسيه ويشاورهم أثناء القيام بأعمال المنظمة ليستفيد من خبراتهم وتجاربهم وأيضاً يتم إعتماد مبدأ فرق العمل في المنظمات حيث يشكل فريق يضم عدد من الأفراد تتفاوت أعدادهم بحسب المهمة التي تناط لهم وهؤلاء الأفراد يستفيدون من خبراتهم وتجاربهم المختلفة ويناقشون المشاكل والقضايا التي تواجههم من أجل التوصل إلى حل هذه المشاكل وهنا يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تعليم هؤلاء الأفراد وتدريبهم على كيفية العمل كفريق واحد والتعاون التام بين أعضاء الفريق من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

سادساً: التحديات المتعلقة بتنوع الموارد البشرية:-

من الملاحظ في هذه الأيام تنوع الموظفين العاملين في المنظمة وهذا التنوع قد يكون من حيث الجنس والعمر والخلفيات الثقافية والجنسية الموظفين وعاداتهم فمن حيث الجنس فإننا نلاحظ تزايد مستمر في إقبال المرأة للعمل إما لتحقيق حاجات الزات وإثبات الشخصية أو من أجل الأوضاع الإقتصادية ورفع مستوى معيشة الأسرة وتشكل المرأة تحدياً لإدارة الموارد البشرية من حيث طبيعة الوظائف التي تلائمها والتي تكون لديها القدرة على تأديتها حيث أن من المستبعد أن يتم وضع المرأة في عمل يتطلب جهد عضلي وكذلك يجب على إدارة الموارد البشرية الأخذ بعين الإعتبار لكون المرأة لديها مسئوليات وواجبات وبالتالي الأخذ بعين الإعتبار الدوام الذي لا يحتاج لساعات عمل طويلة أو إلى منوابات ليلية وأعمال إضافية وكذلك أيضاً ما يحق المرأة من إجازة أثناء الولادة أما من حيث العمر فنجد في المنطمات الشباب الذين لديهم أفكار تختلف عن أفكار الموظفين الأكبر منهم عمراً حيث نجد أن معظم الشباب العاملين لديهم حب تعلم الجديد والمعرفة المتميزة في تكنولوجيا الحاسوب وهم بعكس الموظفين الأكبر منهم سناً الذين يكتفون بما لديهم من معارف ويخشون من التكنولوجيا الحديثة.

أما من حيث جنسيات العاملين فيجب على إدارة الموارد البشرية أن تكون قادرة على إدارة مزيج مختلف من الموظفين الذين لديهم لغات مختلفة وبلاد مختلفة وعادات وطباع وأعراف مختلفة وتوصلت

دراسة أجريت بالولايات المتحدة الأميريكية إلى أن التنوع في الموظفين من حيث العرف يؤدي إلى جودة عالية أفكار متميزة وصفاء زهني مميز أكثر من العرف الأقل تنوعاً.

استراتجيات ادارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات:-

لابد لادارة الموارد البشرية ان تتبني بعض السياسات التي تكون مرتكزات استراتيجيات اداره المـــوارد البشرية لمواجهة التحديات :-

1/ زيادة الاستثمار في راس المال البشري من حيث المعارف والقدرات والمهارت لتكوين قـــوة عمـــل تنافسية .

2/ المحافظة والابقاء على العاملين الذين لديهم خبرات ومعارف جوهرية حيث انهـــم يمثلـــون الثقـــل التنافسي والمعرفة للمنظمة.

3/ تشجيع العاملين على المساهمة وتبادل المعارف والخبرات المكتسبة وتشجيع التواصل مع الخبـــراء خارج المنظمة.

التحديات	الاستراتيجيات
• تقادم التشريعات والقوانين	• تحديث القوانين والانظمة
• التنوع فى الموارد البشرية	• ثقافة التنوع البشرى والفكرى
• ادارة التغيير ومقاومته	• التكييف والتغيير المستمر
• تقادم المهارات والخبرات	• التطوير الفنى والمهارى
• التفجير المعرفى وتراكم المعلومات	• التمكين والتعليم التنظيمى
• الاحتياجات المتجددة لسوق العمل	• مواكبة التحولات فى تركيبة القوي العاملة
• الثورة العلمية والتقنية	• التطوير التقنى والاداري

الفصـــل الثانـــي

مفهـــــوم الإدارة

المبحـــث الأول:

مفهـــوم تعريـــف الإدارة

المبحـــث الثاني :

أهميـــة الإدارة

المبحـــث الثالث:

وظائـــف الإدارة

المبحث الأول : مفهوم تعريف الإدارة

إختلف رجال الفكر في تعريف الإدارة بيد أنهم إتفقوا على أنها :-

- (تعني الوظيفة أو النشاط الذي يقوم به المديرون ومؤسساتهم)

وبعضهم يعرفها على أنها:-

- الوظيفة التى تتعلق بسياسات المشروع ، والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع ، وإقرار الهيكل التنظيمي ، والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ .
- بعضهم يعرفها :-
- إن فن الإدارة ينحصر في توجيه أو تنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محـــددة أو تحقيق هدف معلوم[1]

بعضهم يعرفها :-

- إن الإدارة مجرد عملية أو وسيلة أو إدارة أو نشاط أو نظام[2]

تعريف آخر :-

تعرف بأنها العملية او بعضها يبدأ التعريف بالقول أنها تلك الوسيلة وتلك الإدارة وبعضها يبدأ بالقول أنها ذلك النشاط أو النظام .

تعريف آخر :

إن الإدارة ظاهرة إنسانية عاقلة ولابد أن تعبر عن وجودها وحركتها بصـــورة عاقلـــة ، وكلمـــا إزدادت الحاجة الى الإدارة إزدادت أهمية التفكير والإعداد العملي العاقل[3] .

تعريف آخر

---

[1] وفيقة القدسي وحسن حلاوة ولمياء الأصغر وخالد القاسم – الإدارة ط1997 -1998 – دار دون - ص8

[2] المرجع السابق ص9

[3] عبدالمعطي محمد حساف – مبادئ الإدارة – ط.وون- دار دون – ص7

هي مجموعة من الوظائف الفرعية التي تشكل في مجموعها و خليفة الإدارة وأهم هذه الوظائف التخطيط والتنظيم و التوجيه والتنسيق والرقابة والتوظيف والتمويل والتطوير [1]

ومنها بعض التعاريف:

يقول فريدرك تايلور (Fredrick taylor) في كتابه إدارة الورشة الصادر عام 1930، إن فن الإدارة هي المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله ، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرفعها . أما هنري فايول (Henery Fayol) .

تعريف آخر:-

الإدارة عملية مستمرة تأتي صفة الإستمرار لأن الإدارة تعمل على إشباع حاجات الأفـــراد مـــن الســـلع والخدمات ولأن هذه الحاجات في تغيير مستمر ، فلذلك يصبح عمل الإدارة مستمراً طوال حياة المؤسسة.

تعريف آخر:

الإدارة عملية إجتماعية . أي مجموعة من الناس يعملون معاً لتحقيق هدف واحد مشترك[2] .

تعريف آخر:

الإدارة هي ذلك العضو في المؤسسة المسئولة عن تحقيق النتائج التى وجدت من أجلها تلك المؤسسة سواء كانت المؤسسة شركة أو مستشفى أو جامعة أو مصلحة أو وزارة .

تعريف آخر:

الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الأخرين

---

[1] محمد الذنيبات على – مبادئ الإدارة – دار دون – ط1 – ص15

[2] أحمد بن حسنين على – الإدارة الفعالة للموارد البشرية – المجموعة العربية للتدريب والنشر – ط1 – ص37 .

تعريف آخر :

الإدارة هي عملية تحديد وتحقيق الأهداف من خلال ممارسة أربعة وظائف الأدارية أساسية هي (التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه)

تعريف آخر :

الأدارة هي صنع القرارات بصورة رشيدة لإنجاز الأهداف المطلوبة في الإطار الزمني الموضوع لها .

تعريف آخر :

الإدارة هي عملية ذهنية وسلوكية تسعى الى الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والماديـــة لبلـــوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة .

تعريف آخر :

الإدارة هي صناعة وإتخاذ القرارات التى تتعلق لكيفية الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لتحقيق النتائج المخطط لها ورضاء عملاء المنظمات الداخلية والخارجية عن طريق تطبيق وإستحداث مجموعة من التنظيم المتقدمة فنياً وإدارياً ومالياً وتكنولوجياً وإجتماعياً وبيئياً وقانونياً في إطار دولي متقارن .

تعريف آخر :

الإدارة هي الإستخدام الفعال والكفاءة للموارد البشرية والمادية والمعلومات والأفكار والوقت من خـــلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف .

تعريف آخر :

الأدارة هي تحديد ما يجب أن يقوم به العاملون من أجل تحقيق الأهداف المحددة ثم التأكد من أنهم يقومون بذلك بأفضل الطرق التكاليف .

تعريف آخر :

الإدارة هي تنظيم إستخدام الموارد المادية والمالية والبشرية من أجل تحقيق أهداف محددة .

تعريف آخر :

الإدارة هي تحديد الأهداف المطلوبة لتنفيذها وتنظيم وتوجيه وقيادة وتنسيق وتنمية جهود ومهارات العاملين من أجل تنفيذ هذا الهدف .

المبحث الثاني : أهمية الإدارة.

من سمات الحياة البشرية في سهولتها وفي تعقدها وفي بدائيتها وفي تقدمها تكوين الجماعات المختلفة للسيطرة على البيئة التي يعيش فيها الإنسان نظراً لطاقته وأمكانياته المحدودة ، فكان الإنسان يعيش حياته البدائية السيرة بين أفراد قبيلته التي يعتمد عليها في حماية نفسه من هجمات الأعداء ، وكانه رئيس القبيلة هو المسئول عن تصديق أمورها ، وتوزيع الأعمال بين أفرادها وحل النزاع وإتخاذ القرار فيها يعود بالخير على الجميع وهو بذلك يمارس شكلاً من أشكال الإدارة

فالانسان منذ القدم يعيش من الجماعة لأنه مدني بطبعه لا يجب أن يعيش منعزلاً عن الناس ، فالادارة وسيلة مهمة لتسيير أمر الجماعة والفرد نحو أهدافها ، وكذلك مهمة لتسيير أمور المؤسسة نحو تحقيق أهدافها فتطبيق الإدارة داخل المؤسسة ، سواء كانت كبيرة أو صغيرة ، تجارية أو صناعية أو رياضية أو عسكرية.

وعلى الدغم من وجود قليل من المؤسسات التى حققت نجاحاً بدون إدارة فعالة الإ أن هذا لا يعني أن التقدم الحضاري يقوم بدون الإدارة .

أهمية الإدارة في المجتمع :

يعود تقدم الأمم الى الإدارة الموجودة فيها فالإدارة هي المسئولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع ، لأنها قادرة على إستغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية فهنالك العديد من الدول التى في موقع تمتلك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع مختلف كما يكمن أن يقال : إن نجاح خطة التنمية الإقتصادية والإجتماعية وتحقيقها لأهدافها لايمكن أن تتم إلا بحسب إستخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الإقتصادية الزراعية والصناعية والخدماتية .

لاشك بأن إستخدام الموارد المتاحة دون أسراف او تقصير بتوفيق أساس على كفاية الإدارة في مجالات النشاط المختلفة . كما أن نجاح المشروعات وتحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها بتوفيق على كفاية إدارتها ومن هنا نجد أن نجاح خطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الإدارية

من المشروعات المختلفة داخل الدول . وخلال الحديث عن التنمية والإدارة التي تحتاج الى قدرة وكفاءة إدراية بمواجهتها والتصدي لها وحلها حتى يمكن أن تتحقق أهداف التنمية المرغوبة .

أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكتسب إدارة الموارد البشرية كأحدى وظائف المنظمة العصرية أهمية كبيرة فـن القـرن الحـادي والعشرين فهي إدارة لأهم وأغلب أصول المنظمة أذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنهـا أصـول مفكرة بإفتراض أن الإدارة تعتمد للأفادة المثلى من مواردها البشرية (مديرين ومرؤسين) .

فتشبعهم وتدفعهم للإجتهاد والإبتكار وتيهئ مناخاً ينمي ذلك وينشطه .

الأهمية على مستوى المنظمة :

مهما إهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت أهدافاً طموحه للإنتاج والتسويق والتمويل وأخرى للتميز على المنافسين . فان كل هذا الذي يتثنى لتحقيقه دون بشر قـادرين محفـزين يعملون بروح الفريق وتشير بعض خبرات الكاتب لشركات تذودت بألات تلقائية الأداء لكنها لم تقـوى على إستقلالها لعدم قدرة العاملين على إستيعاب هذه التكنولوجيا المتقدمة فعلى سبيل المثال إشترت أحدى شركات الغزل والنسيج أنواعاً تلقائية الأداء مبرمجة بالحاسب كلفتها ملايين كثيرة لكن أهمية الحاسـب لدى البعض الأخر دون إستخدام هذه التجهيزات فكان مصيرها المخازن بدلاً من عناصر الإنتاج وتمتلك أهم الأسباب في مسببات داخلية هي تواضع قدرات المديرين وتضخم أعداد العاملين وإنخفاض قـدرات ودافعية العاملين وغياب روح الفريق .

فهناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الأدارات والوظائف الأخرى للمنظمـة فأدارة أو وظيفة الموارد البشرية تزود إدارة الإنتاج والتسويق كل بإحتياجاته من الأفراد والتخصصـات المتناسبة مع طبائع او خصائص الأعمال مع أعباء العمل بكل إدارة مع جداول التنفيذ ويؤدي الى قصور في تعزيز الإحتياجات من الموارد البشرية أو في الإختيار والتعيين أو التدريب بينما تسهم كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية في دعم أداء الأدارة الأخرى بالمنظمة وتسيير بلوغ أهـدافها والأهـداف العامـة للمنظمة.

الأهمية على المستوى القومي :

تظهر اهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في منظماتنا على المستوى القومي في المحـــاور الرئيســـية التالية:-

الموارد البشرية أساس الإستعمال والنفوذ الإقتصادي:-

تغيرت أسس الصداع الدولي في عالم اليوم ، وإختلفت أنواع التهديدات التي تمارسها دولة أو دول ضد أخرى ، فبعض أن فرض النفوذ من خلال القوة العسكرية أساساً تغير الأمر ليصبح النفوذ هـــو الأكثـــر تأثيراً والأوسع إستخداماً، وأنظر على سبيل المثال لقاء الولايات المتحدة الأمريكية لتمويل السد العـــالي بمصر عام 1985 ، وأنظر لسعي اليابان لإستعادة جند هوكايدو وكوربيل المتنازع عليها معه روســـيا للضغط الإقتصادي لتضخيم أو الغاء مساعدات إقتصادية يابانية لروسيا1

الموارد البشرية أداة تنافسيةعالمية:-

تسعى الشركات الكبيرة والنشطة عبر العالم لزيادة قدراتها التنافسية من خلال الصورة الأعلى والإنتـــاج الأسرع والتكاليف الأقل والكفاءة الأعلى ويقوم على مديرين عصرين أكفاء وعاملين مـــدربين يعملـــون بروح الفريق ضمن فرق عمل محفزة ومتكاملة .

[1]أحمد سيد مصطفى – إدارة الموارد البشرية – الطبعة الثانية – لسنة2008 – الدار الجامعية للنشر – ص23 .

وظائف إدارة الموارد البشرية يشمل على العديد من الوظائف التى تكون مجموعها مجال عمل إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة أو الشركة ومن أهم تلك الوظائف:

أولاً: وظيفة تجميع وتكوين الموارد البشرية

هذه الوظيفة أو النشاط من أهم النشاطات الموكلة الإدارات الموارد البشرية وفي وظيفة أهمية رئيسية بتدرج تحتها الكثير من الوظائف الفرعية أن تتكامل وتترابط هذه الوظائف الفرعية لتنتج من النهاية سلسلة من الأعمال تقوم من خلالها وعلى أساسها إدارة الموارد البشرية بتوفير كل إحتياجات المنظمة أو الشركة من الموارد البشرية وفق مواصفات محددة من حيث الشهادات العملية والخبرات العملية والمهارات والقدرات الذاتية وغيرها تشغل الوظائف الفرعية يمكننا ذكر بعضها فيما يلي:-

وظيفة أو نشاط تصميم وتحليل العمل :-

وتقوم هذه الوظيفة بتحديد واضح وقائم على أسس علمية ومنهجية مدروسة الواجبات ومهام ومسئوليات ووظائف الشركة أو المنظمة . وتحديد واضح ، أو دقيق للشروط التى يجب توافرها في الموارد البشرية المرشحة لشغل هذه الوظائف .

وظيفة تخطيط الموارد البشرية:-

تقوم هذه الوظيفة الهامة من وظائف إدارة الموارد البشرية بتقرير الحاجة المستقبلية من الموارد البشرية للمنظمة أو الشركة من حيث إعدادها ومواصفاتها ، ونوعيتها ، ويعتمد هذا التخطيط على نتائج وظيفة تصميم وتحليل العمل والوظائف .

وظيفة جذب وإستقطاب الموارد البشرية:

بناءاً على النتائج وظيفتي تصميم العمل وتخطيط الموارد البشرية ، تقوم وظيفة جذب وإســتقطاب الموارد البشرية بعملية ترغيب وجذب الموارد البشرية بغرض مزايا العمل في المنظمة أو الشركة . من خلال سوق العمل المحلي أو الإقليمي أو العالمي[1] .

وظيفة إنتقاء بإختيار وتعيين الموارد البشرية:

تعمل هذه الوظيفة على أنتقاء أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في الشركة أو المنظمة والذين تم جذبهم وإستقطابهم ، وذلك بالإعتماد على أسس ومعاير إختيار دقيقة ثم وضعها مــن خــلال وظيفــة تصميم وتحليل العمل والوظائف .

وظيفة التدريب والتأهيل للموارد البشرية :

بعد إختيار الموارد البشرية الجديدة تبدأ مرحلة إعادة التاهيل وذلك من خلال برامج تدريبيــة علميــة وعملية مدروسة والتى تعمل على تأهيلهم وتجهيزهم لتسلم وتحمل مهام عملهم في المنظمة أو الشركة .

وظائف الإدارة الخمسة

التخطيط: هذه الوظيفة من الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الإهداف التنظيمية .

التنظيم : يهدف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التى تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصــميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات .

التوظيف : يهتم بإختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة.

التوجيه : إرشاد وتحفيز الموظفين بإتجاه اهداف المنظمة .

الرقابة : الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا

وسنتناول بالتفصيل وظائف الإدارة

---

[1] www.abahe.co.uk

أولاً التخطيط:

غالباً ما يعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سيد الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل أو من يقوم به وأين ومتى وكيف بواسطة التخطيط سيمكنك الى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف .

أنواع التخطيط الثلاثة:

التخطيط الأستراتيجي

يهتم التخطيط الإستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل . ويبدأ التخطيط الإستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تهمل . وغاية التخطيط الإستراتيجي هي:-

إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسئوليات للمنظمة ككل .

إيجاد مشاركة متعددة المستويات من العملية التخطيطية .

تطوير المنظمة من حيث تألق خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض .

التخطيط التكتيكي

يذكر التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط من المستوى الأدنى وكيفية القيام به ومن سيكون مسئولاً عن إنجازه التخطيط التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط الإستراتيجي . المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية ، كما أنها تركز على الأنشطة الضريبية التى يجب إنجازها لتحقيق الأستراتيجيات العامة للمنظمة .