

إدارة التغيير والتطوير [13] - استراتيجيات تمكين التغيير والعلاقة مع الثقافة التنظيمية

مقدمة:

- الاستراتيجية عبارة عن رزمة من الخطط والقرارات الفعالة تستخدمها المنظمة عبر فترات وجودها مستفيدة من التطور العلمي من أجل توفير وسائل لحمايتها واستشراف المستقبل الذي تطمح لتحقيقه، وتمر هذه العملية بمراحل أهمها تغيير الثقافة التنظيمية والهيكل الإدارية.
- ويجب في البداية أن نميز بين استراتيجية التغيير، والتغيير الاستراتيجي فالمقصود باستراتيجية التغيير هو تبني تصور ذو أبعاد عميقة واختيار ذو رؤية vision واسعة النطاق ممتدة عبر الزمن لتستشرف آفاق المستقبل المرجو تحقيقه خلال عشرين عاما من الزمان، ومن هنا فإنها اختيار من بين خيارات ومسارات متعددة لإعادة صياغة الواقع الحاضر لتحقيق آمال المستقبل.
- في حين أن التغيير الاستراتيجي ما هو إلا تصرف Action وفعل تنفيذي يتم على أوسع نطاق لتغيير الهيكل الخاص بالمنظمة وعملها الأساسي واتجاهها النشاطي في المستقبل، وبشكل يكاد يكون كليا وجذريا.
- وفي كتابه قيادة التغيير الجذري قدم جاري هامبل (jary Hambl) مفهوما جديدا للاستراتيجية؛ فوظيفة الإدارة العليا ليست بناء وتطوير الاستراتيجيات، بل بناء مؤسسة ذات مناخ وثقافة خلقة صالحة لرعاية سياق استراتيجي متواصل، وليس مجرد صياغة استراتيجية ذات ألفاظ براقية، ومن ثم ينتقد المديرين الذين يحاولون تصميم خطط ورسم سياسات استراتيجية وإلزام العاملين بها، وذلك بدلا من تهيئة الأحوال المناسبة التي تجعل العاملين يشقون طرقهم بأنفسهم ويسلكون دروب التطوير والتغيير التي يرونها، فإن المديرين يقضون معظم وقتهم وهم يعملون على تطوير الاستراتيجية، بدلا من العمل على خلق ثقافة ابتكارية تجعل استراتيجيات النمو والتميز فعلا داخليا وتلقائيا لا يقبل الاحتمالات أو الجدل.

أولاً: استراتيجيات التغيير:

يجب على ادارة المنظمة القيام بدراسة التغيير دراسة معمقة تمكن من اختيار افضل الاستراتيجيات ووضع الخطط الملائمة، واقتراح البرامج المناسبة.

1- استراتيجية القوة القسرية:

- وفقا لهذه الاستراتيجية يتم استخدام كافة الاساليب والوسائل في احداث التغيير، حيث يفرض التغيير بالقوة على الجهات المعنية.
- يتم التغلب على كافة اشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف او يقاوم. ويتم تنفيذ تلك الاستراتيجية بأسلوبين هما:
 - ✓ **الاسلوب الاول:** استعمال القوة بشكل مباشر حيث يتخذ القائد القرار ويأمر بتنفيذه مستعملا سلطته الرسمية مصحوبا ببعض المحفزات او التهديدات .
 - ✓ **الاسلوب الثاني:** اللجوء الى المناورة السياسية المصحوبة بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحجبها عند الضرورة.
- تكون هذه الاستراتيجية فعالة في الحالات الطارئة، وغير فعالة في المدى البعيد لانها لا تتضمن ولاء الافراد ودعمهم للتغيير.

2- استراتيجية العقلانية الميدانية:

تفترض هذه الاستراتيجية ان العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي، وبالتالي تنظر الى التعليم والبحوث العلمية كأداة رئيسية يقوم عليها التغيير، حيث تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تزود المتدربين بالمعلومات، مع تشجيع البعثات والبحوث والدراسات العلمية.

3- استراتيجية التوعية والتثقيف:

- تفترض هذه الاستراتيجية ان الحاجز الرئيسي امام التغيير ليس نقص المعلومات، بل عدم اقتناع الافراد والوحدات بضرورة التغيير، لذا يتم استخدام المنطق والحجج والادلة والبراهين، خاصة عندما يعتقد الافراد ان ذلك التغيير يهدد مصالحهم او يتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي يقاومونه ولا يقبلون به.
- ضمن هذه الاستراتيجية يحاول قائد التغيير ان يتغلب على المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وازالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير، بما يؤدي الى قبوله بدل رفضه ومقاومته، ويعد التدريب اهم الوسائل التي يمكن من خلالها تغيير اتجاهات الافراد ومواقفهم تجاه قضايا التغيير.

أولاً: استراتيجيات التغيير المتدرج:

- تعتبر من الاستراتيجيات الفعالة للتعامل مع التغيير المخطط له، او التغيير الذي تحتمه الظروف الطارئة. وتتأثر هذه الاستراتيجية بعوامل **عديد منها:**

✓ مهارات وقدرات العاملين.

✓ رغبة العاملين بالمشاركة والتشجيع المستمر.

✓ ثقافة المنظمة.

- ضمن هذه الاطار يمكن استخدام الاستراتيجيات التالية:

(1) استراتيجية المشاركة واسعة النطاق: تقوم هذه الاستراتيجية على التعاون والمشاركة بين الافراد والمنظمة وتحديد قيم واهداف وفرضيات التغيير.

✓ تقوم هذه الاستراتيجية على قواعد المشاركة والتمكين والاشراف والايخذ بحجات الاطراف المشاركة واهدافها.

✓ تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة، وضرورة التغيير منخفضة، حيث يسمح للأفراد المتأثرين بالمشاركة

من تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية احداثه. كما يمكن من تحفيز الافراد والرفع من حماسهم لتنفيذه فاعلية.

(2) استراتيجية المشاركة المركزة: تستخدم عندما تكون درجة الحاح التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة، في هذه الحالة لا يوجد لدى

المدير او القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين، حيث يسمح بمشاركة اهم الافراد، مع الاتصال الحقيقي مع بقية افراد المنظمة.

(3) استراتيجية الإقناع: تستخدم عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، حيث يوصي في هذه الحالة من خلال هذه

الاستراتيجية إقناع الافراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة .

(4) استراتيجية الإكراه: تستخدم عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير ومقاومة عالية للتغيير، معها يدرك المدير عدم امكانية الاستفادة

من الطرق الإقناعية او أنها تأخذ وقتاً طويلاً.



ثالثاً: استراتيجيات التغيير البنوي:

يجب التخطيط بدقة عالية لإحداث التغيير البنوي، الذي قد يهدد امن العاملين او يفقدهم وظائفهم، ولنجاح هذا التغيير يمكن اتباع الاستراتيجيات التالية:

- (1) **استراتيجية البراعة القيادية:** تستخدم عندما تكون لا تكون المنظمة في ازمة، ومقاومة التغيير منخفضة هنا يبادر احد الافراد القياديين الذي يتمتع بالقدرة الادارية والحائز على ثقة العاملين الى طرح فكرة التغيير، والتي تتبع بقدر كبير من التخطيط والتوجيه بهدف الوصول الى الهدف المطلوب.
- (2) **استراتيجية الاقناع:** تستخدم عندما تكون المنظمة في ازمة، مع ادراك جميع العاملين لتلك الازمة، ومقاومة التغيير منخفضة، ولا بد من القيام بعمل سريع لتخطي تلك الازمة، هنا يعتمد القائم بالتغيير الى غرس الثقة والامل في نفوس العاملين في وضع مستقبلي افضل.
- (3) **استراتيجية الالزام:** تستخدم عندما لا تكون المنظمة في ازمة مع وجود مقومة مرتفعة التغيير، حيث يوصي بإتباع اسلوب الاجبار بسبب نقص الوقت الكافي للمشاركة واسعة النطاق. يجب على القائد ان ينفذ حالة التغيير محققا الاتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الادارية .
- (4) **الاستراتيجية الديكتاتورية:** تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير قوية وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقية، يكون هذه الاستراتيجية هي الاسلوب الانسب لإحداث التغيير واناذ المنظمة. استخدام القسوة يتم لأجل احراز نتائج سريعة من اجل البقاء، الا انها قد تضر بالروح المعنوية للعاملين.

**الثقافة التنظيمية والتغيير:****أولاً: تعريف ثقافة المنظمة:**

يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبيا في ادبيات ادارة الاعمال.

❖ تعرف الثقافة التنظيمية بأنها:

- ✓ مجموعة من الاعتقادات والقيم التي يشترك فيها اعضاء المنظمة.
- ✓ مجموعة المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات، وتشمل اطار سلوك الافراد في المنظمة.

❖ اهم عوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة هي:

- ✓ بيئة الاعمال وطبيعة القطاع الذي تنتمي اليه المنظمة.
- ✓ القيادة الادارية وما تحمله من افكار وافتراضات من خلال التجربة.
- ✓ تجربة الافراد العاملين في المنظمة وخبراتهم في حل المشكلات.

ثانياً: علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير:

- ❖ تتأثر الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم وسلوك بإستراتيجيات التغيير المعتمدة في المنظمة.
- ❖ كما تؤثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات وعمليات التغيير مما يعني وجود علاقة تبادلية بين ثقافة المنظمة وإستراتيجيات التغيير.
- ❖ يهدف التغيير الثقافي الى تحقيق تكيف المنظمة مع عمليات التغيير الخارجي.

ثالثاً: آليات التغيير الثقافي في المنظمة:

من اهم اليات التغيير الثقافي ما يلي:

- 1- التعليم والتكوين: تسعى المنظمة من خلال التدريب والتكوين الى احداث تغييرات على مستوى سلوكيات ومعارف الافراد بما يتلائم والتغييرات الحاصلة في محيطها.
- 2- اللغة والاتصال: يعتبر الاتصال احد الاليات الفعالة لإحداث التغيير من خلال تهيئة الجو العام داخل منظمة الاعمال لتقبل التغيير تسهيل نقل المعلومات واكتشاف المشكلات التي تعترض المنظمة.
- ✓ كما تعتبر اللغة من اهم الرموز الثقافية التي تسمح للمنظمة بالتمييز عن باقي المنظمات الاخرى.
- ✓ يؤدي التغيير الى ادخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيما جديدة مما يعني تغيير الثقافة التنظيمية.
- 3- المناهج: التي تخص التعديلات والتغييرات الحاصلة بالمنظمة، فمثلا شركة TOYOTA اخترعت اسلوب الانتاج في الوقت المحدد، وشركة XEROXH ابتكرت اسلوب المقارنة المرجعية وغيرها.
- 4- التوقع المعياري: المنظمات الناجحة هي تلك التي يتميز مدراؤها بالقدرة على التنبؤ وامتلاك رؤية مستقبلية.

رابعاً: مداخل التغيير الثقافي:

1- ادارة الجودة الشاملة:

- ❖ هي نظام اداري قائد على احداث تغييرات ايجابية لكل شيء في المنظمة من اجل تحسين وتطوير كل مكوناتها الى اعلى جودة في المخرجات بأقل تكلفة.

❖ من اهم متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

- دعم الادارة العليا.
- التركيز على العميل.
- ممارسة النمط القيادي المناسب.
- التعاون وروح الفريق.
- فعالية نظام الاتصالات.
- وجود نظام للقياس مبني على استخدام الاساليب الاحصائية لضبط الجودة.

2- اعادة الهندسة:

- ❖ تتمثل اعادة الهندسة التنظيمية في اعادة التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال عمل معين بهدف احداث تحسينات جذرية وتحقيق مستوى اداء افضل.
- ❖ كما تعني التغيير الجذري في طريقة التفكير خاصة تغيير الهياكل التنظيمية وسلوك المدراء والموظفين.
- ❖ ينتج عن ذلك تخفيض الاجراءات الادارية، وتخفيض التكاليف وتوفير الوقت بإطلاق المنظمة لمنتج جديد في السوق، وإعطاء نوع من الحرية للموظفين كإصدار بعض القرارات فيما يخص وظائفهم.

❖ **من مبادئ تطبيق اعادة الهندسة التنظيمية:**

- ✓ التخلي عن الاساليب القديمة وتبني الطرق الحديثة.
- ✓ توظيف تكنولوجيا المعلومات.
- ✓ اعادة تصميم العمليات.

الثقافة التنظيمية والعمل المؤسسى بين التمكين والاستمرار:

الأركان السبعة للعمل المؤسسى:

- | | | |
|-------------------------------|-------------------------|---------------------|
| 1- القيم والمبادئ. | 2- استراتيجيية المؤسسة. | 3- الإسلوب الاداري. |
| 4- الهيكلية التنظيمية. | 5- انظمة العمل. | 6- الموارد البشرية. |
| 7- المهارات اللازمة للمؤسسات. | | |

القيم والمبادئ (ثقافة المؤسسة):

- ❖ مفهوم القيم: القدر والمنزلة.
- ❖ تعريف القيم: مجموعة أحكام ومعايير اتجاهات مركزية نحو ماهو مرغوب او غير مرغوب.
- ❖ انواع القيم:
- القيم النظرية. - القيم الاقتصادية. - القيم الجمالية. - القيم الاجتماعية. - القيم السياسية. - القيم الدينية.
- ❖ أهمية القيم:
- تمثل معنى السلوك ودلالاته.
- تحدد التزامات الأشخاص ودوافعهم بعيدة المدى.
- القيم الإيجابية تقلل نسبة الخطأ الى حد ممكن.
- تساعد في فهم الشخصية وتحدد أطر التعامل معها في كثير من الأحيان.
- تساعد الانسان في التحرر من الأنا والذاتية.
- تخلق نوعاً من انواع الضبط الداخلي والخارجي.

❖ **مستويات القيم:**

- تمثل القيم قوة دافعة للمؤسسة وأفرادها وتعبّر عن شخصيتها وتميزها عن غيرها.
- وحرصاً من المؤسسة على اهمية القيم تسعة لإيجاد ثقافة تنظيمية موحدة لدى جميع العاملين بها من خلال منهجية العمل وطرقه وانماطه وممارساته وتسعى لترسيخ ذلك في الواقع العملي.

جدول يبين مستويات القيم في المؤسسة

الرقم	القيم	الوصف العام
1-	القيم الجوهرية	الإنسان أفضل استثمار. التطوير المستمر. الدعم المتواصل والتدريب المستمر.
2-	القيم الأساسية	الجودة. الشمولية والتخصص.
3-	القيم البنائية	الفعالية. الكفاءة. الإنتاجية. المسؤولية والالتزام.
4-	القيم المميزة	مؤسسة دائمة التعلم والتجديد وتطور الأداء والإنجاز.

قياس ثقافة المنظمة:

نسق من المعتقدات والقيم والمثل العليا والمبادئ والاخلاق التي يشترك فيها اعضاء المؤسسة الواحدة.

استراتيجية المؤسسة (عقل المؤسسة):

(1) مفهوم الاستراتيجية:

- التخطيط المتكامل. - منهج العمل. - الرؤية الشمولية.

(2) المقومات الأربعة للإستراتيجية:

1- الفكر الاستراتيجي. 2- التخطيط الاستراتيجي. 3- الخطة الاستراتيجية. 4- الإدارة الإستراتيجية.

1-ير. المحطات الخمس لوضع استراتيجية المؤسسة.

الرقم	المحطة	الوصف الوظيفي
1-ير	محطة البدء والانطلاق	من نحن؛ وأين نحن الآن؛ وأين نريد أن نكون؛ وما سبب وجودنا.
2-ير	محطة البحث عن الفرص	تحديد المجالات الاستراتيجية. والأهداف الاستراتيجية. وأولويات المؤسسة. والنتائج المتوقعة.
3-ير	محطة تحديد الأهداف	أهداف استراتيجية متعلقة بالبنية التحتية. وبالعافية والكفاءة. وبالموارد البشرية والتقنية. وبالخدمة بالجمهور والبيئة المحيطة.
4-ير	محطة التشغيل والتنفيذ	نقل المؤسسة من عمل الخطة إلى خطة العمل والتأكد من وجود الشروط الأساسية الخمسة وهي: صياغة محددة للأهداف. معايير القياس. وتحديد الأنشطة والوسائل. وتحديد الزمن.
5-ير	محطة تقييم النتائج	أن تضع المؤسسة معايير محددة ومؤشرات للنجاح يمكن استخدامها لقياس أو وزن القيم الحقيقية للنتائج.

(1) مفهوم أسلوب الإدارة.

- توجيه العملية الإدارية داخل المؤسسة.
- ممارسة السلطة.

2. الأساليب والأنماط الإدارية الشائعة.

الرقم	الأسلوب/النمط	الوصف العام
1-2	أسلوب الإدارة بالأهداف	يعتمد على ستة خطوات رئيسية: 1. تحديد الإدارة والمهام للشخص أو الوحدة الإدارية. 2. تحديد مجالات تحقيق النتائج الأساسية. 3. تحديد مؤشرات الأداء. 4. تحديد الأهداف. 5. خطط وبرامج العمل. 6. الرقابة.

الرقم	الأسلوب/النمط	الوصف العام
3-4	أسلوب الإدارة بالمشروعات	قوم على أساس تحويل الأهداف البعيدة أو المتوسطة أو القريبة إلى مجموعة مشروعات. وتتم الإدارة بالمشروعات بأربعة مراحل هي: 1- تعريف المشروع. 2- تخطيط المشروع. 3- تنفيذ المشروع. 4- تسليم المشروع.

الرقم	الأسلوب/النمط	الوصف العام
5-6	أسلوب الإدارة بفرق العمل	<ul style="list-style-type: none"> العمل بروح الفريق الواحد، قبول الآراء المتباينة، سيادة الاحترام والتعاون البناء على أفكار الآخرين، إحلال الثقة مكان الخوف. تبادل القيادة بين الأعضاء مع عدم السماح بهيمنة أي عضو. اتخاذ القرارات بالأغلبية وبأيدي من الجميع.

الرقم	الأسلوب/النمط	الوصف العام
7-8	أسلوب الإدارة على المكشوف: الإدارة المفتوحة.	طريقة جديدة تجبر كل عضو في المؤسسة على تركيز جهوده يساعد على تحقيق مزيد من الأرباح. ومن أهم مميزات هذا الأسلوب: - إطلاع الموظفين على حسابات المؤسسة وأرقامها. - يعرف العاملون بأن هدفهم هو تحريك الأرقام المالية بالاتجاه الصحيح. - يملك الموظفون حصة مباشرة في نجاح المؤسسة.

الوصف العام	الأسلوب/النمط	الرقم
هناك أربعة خطوات لتحرير المؤسسة. 1. إلغاء بعض المستويات الإدارية وتقليصها. 2. تغيير اتجاه التنظيم ورسم شبكة جديدة بحيث تكون الإدارة لا مركزية. 3. سرعة الانجاز والمنافسة وتبسيط الإجراءات. 4. تكريس السوق ليعمل لمصلحة المؤسسة.	أسلوب الإدارة المتحررة	□.
الوصف العام	الأسلوب/النمط	الرقم
أسلوب يجمع بين الكم والنوع معا. حيث ترفع القيمة مستوى الأداء. خطوات يمكن تطبيقها هي المؤسسة. 1. الالتزام والإيمان بالقيمة على مستوى القمة. 2. نشر القيمة وإعلانها للآخرين. 3. تعليم الموظفين طرق تطبيق القيمة والمهارات. 4. وضع مقاييس للقيمة. 5. التنسيق بين التنظيم والقيمة. 6. تقدير ومكافأة الأداء المبني على القيمة.	أسلوب الإدارة بالقيمة والبيادئ	٦.
الوصف العام	الأسلوب/النمط	الرقم
التحول التنظيمي من القديم إلى الحديث. ويمر بستة خطوات. 1. تصغير الحجم □□، من القوى العاملة مع الاحتفاظ بالإيرادات. 2. البحث عن التوازن الديناميكي. 3. تنمية استراتيجية الدخول إلى السوق واقتحامه. 4. التمركز حول العميل. 5. استئثار العملاء وحماية المؤسسة من المنافسين. 6. الاتجاه نحو العلمية.	أسلوب الإدارة بالهدم الخلاق أو التحول التنظيمي	□.
الوصف العام	الأسلوب/النمط	الرقم
من أبرز سماتها الاهتمام بالبيئة وإعادة استخدام الموارد الطبيعية. تحول المؤسسة من مهامها الانتاجية إلى خدمة المجتمع.	أسلوب الإدارة القائم على خدمة المجتمع الموجة الرابعة:	□.

هيكل التنظيم الاداري (جسم المؤسسة):

❖ أهمية التنظيم الإداري:

- وضع الإطار التنظيمي لتنفيذ الخطط لتحقيق الاهداف.
- ايجاد التوازن بين الاهداف والموارد والنتائج.
- تجميع المصادر.
- وضع القواعد والإجراءات.

❖ تعريف هيكل التنظيم الإداري:

- هو عملية التصميم الأساسي لعلاقات العمل ويشمل تحديد وترتيب الوظائف لازمة لتحقيق هدف المؤسسة.
- اسلوب توزيع المسؤوليات بشكل هرمي وفقاً للاختصاصات.

❖ مواصفات التنظيم الاداري الناجح:

يهدف الى تقسيم العمل الى مجموعات ووظائف محددة وتحديد خطوط الاتصال فيما بينها لتسهيل الادارة. **ويجب ان تتوفر المواصفات الرئيسية التالية لتأمين النجاح:**

- التغطية الشاملة.
- الوضوح.
- التوازن بين الصلاحيات.
- المرونة.

س. مبادئ وأساليب إعداد هيكل التنظيم الإداري.

المبادئ	العناصر التفصيلية	الوصف العام
أولاً تقسيم العمل وترتيب الوظائف	1- الهدف الرئيسي للمؤسسة	هدف وجود المؤسسة أو الوظيفة الكبرى لها.
	2- تحديد الوظائف	تقسيم الوظيفة الكبرى للمؤسسة إلى مجموعات مهام رئيسية. تقسم كل منها إلى مهام فرعية وثنائية تصنف كوحدة إدارية لها تسمية وظيفية.

المبادئ	العناصر التفصيلية	الوصف العام
	1- المحاور والأبعاد الوظيفية	بعد تقسيم العمل وتحديد الوظائف يبدأ ترتيبها في مجموعات متجانسة بالطريقة التي توافق تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى إنتاجية. هناك أربعة محاور تفرض نفسها على هيكل التنظيم الإداري وهي: المحور المموني، المحور الجغرافي، محور المنتجات و محور العملاء.
	2- المركزية واللامركزية	المركزية تعني تجميع كافة المهام والوظائف ذات التخصص المهني الواحد في وحدة إدارية واحدة، أما اللامركزية هي عكس المركزية. تعني الاستغلال الذاتي لمختلف النشاطات المقسمة على أساس المحاور.

المبادئ	العناصر التفصيلية	الوصف العام
	□. نطاق الإشراف	تحديد عدد الوظائف التابعة للوظيفة الأعلى مباشرة.
	لهم المسؤولية والصلاحيات والتفويض	تحديد المسؤوليات الوظيفية في التنظيم وفقاً للصلاحيات المفوضة.
ثانياً، تصنيف الوظائف	ير - الوظائف الإدارية والتنفيذية	كافة الوظائف في المستويات الإدارية المتتالية. مع أهمية تصنيفها إلى وظائف فنية ووظائف مهنية.

	تر - وظائف المساعدين والنواب	كافة الوظائف التابعة للمسئول في المؤسسة هي وظائف مساعده. كما يوافق التنظيم على استخدام لقب "مساعد المدير العام" كمستوى وظيفي تابع لمدير دائرة.
	ير - الوظائف الاستشارية	وظائف تحتها جهة المؤسسة وتكون اتصالها مباشرة للسلطة الإدارية العليا
	سم - الوظائف المكتبية	السكرتارية
	□. الوظائف الجماعية	مجموعة من الموظفين المؤهلين والمعتمدين بنتائج قراراتهم.

ثالثاً، تحديد العلاقات الإدارية	ير - علاقة السلطة الرأسية المباشرة؛	السلطة الإدارية. وحدة الاختصاص ووحدة الهدف لكل وحدة إدارية.
	تر - علاقة السلطة الوظيفية المهنية؛	وجود سلطة مهنية يساعد في حل المشاكل في المؤسسات الكبرى. وكذلك لا يتطلب إشرافاً يومياً من الإدارة العامة.
	ير - فريق العمل الخاص	فريق متكامل وقادر على تنفيذ مهمة محددة ومؤقت ولديه مدير مسئول دون أن تتقطع صلته بالمدير العام.
	سم - العلاقة الإدارية المزدوجة	سلطة مباشرة بين اثنين أو أكثر وكل منهما مسئول مسئولية مباشرة تجاه كل منهما أو منهما.

<ul style="list-style-type: none"> • يساعد في وضع خطة لتحلوير الموارد البشرية. • يساعد في تقسيم العمل ورقابة مستوى الأداء. • يساعد في مقارنة الوظائف مع بعضها لتحقيق التوازن. • يساعد في فهم خطوط الاتصال والعلاقة بين الوظائف. • يساعد العاملين الجدد على الاطلاع على التركيب الإداري. 	ير - أهمية رسم الهيكل التنظيمي	رابعا، رسم هيكل التنظيم الإداري
أبرزها، الطريقة الدائرية، الطريقة العمودية، طريقة الشجر، طريقة المصفوفة والطريقة الهرمية.	تر - طرق رسم الهيكل التنظيمي	
<ul style="list-style-type: none"> • تسمية وظيفة الوحدة الإدارية الميزة لطبيعة العمل. • خطوط السلطة والمسئولية المباشر. • تسمية مستوى الوحدة الإدارية. • خطوط العلاقات المهنية/الوظيفية. 	ير - مكونات رسم الهيكل التنظيمي	
أشهر هذه المسميات، الدائرة، القسم، الشعبة، الوحدة، مكتب، فرع، فريق عمل، لجنة.	سه- تسمية الوحدات الإدارية ووصف مهامها	

انظمة العمل في المؤسسة.

1- مفهوم انظمة العمل:

مجموعة من السياسات والقواعد والأساليب والاجراءات التي تحكم انشطة المؤسسة لتحقيق اهداف محددة.

2. الأساليب والأنماط الإدارية الشائعة،

الرقم	المكونات	المفهوم العام
ير-	السياسات	المقررات والأحكام الشمولية، اللوائح التي تعتمد عليها الإدارة العليا في المؤسسة.
تر-	القواعد والأساليب	أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط معين وتنبثق من السياسات وتطبق على الإجراءات.
ير-	الإجراءات	سرد الخطوات الإجرائية المطلوب اتباعها والتفصيل بها لتنفيذ أهداف المؤسسة.
سه-	الخطوات	تمثل عملا مسئولاً في سلسلة العمليات التي يتكون منها الإجراء.

مفهوم الصلاحيات في المؤسسة:

- ❖ ترتبط مباشرة بالوظائف وتمارس من قبل الأشخاص المعنيين رسمياً فقط.
- ❖ لا يجوز استخدام الصلاحية لأغراض شخصية.
- ❖ يتم اثبات ممارسة الصلاحية بالتوقيع والاسم الكامل.
- ❖ في حالة غياب المخول بالصلاحية تعود للمسؤول الأعلى مباشرة.

الموارد البشرية:**1. مفهوم الموارد البشرية:**

عنصر الانتاج الاساسي والمهم وتضم كافة العاملين في المؤسسة.

2. مفهوم ادارة الموارد البشرية:

توظيف وقيادة العاملين لتحقيق اهداف المؤسسة وتشمل الاستقطاب والاختيار والتعيين.

3. مفهوم تنمية الموارد البشرية:

اعداد وتهيئة القوى البشرية التي لم تدخل سوق العمل بعد لكي تصبح قوة العمل قادرة على القيام بالمهام الانتاجية.

❖ وظائف ادارة الموارد البشرية:**ابرز الوظائف:**

- | | | |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1- توصيف الوظائف. | 2- تحليل وتقييم الوظائف. | 3- الاستقطاب والاختيار. |
| 4- تقيي كفاءة الاداء. | 5- التدريب والتطوير. | 6- تطوير المسار الوظيفي. |
| | | 7- التحفيز والتشجيع. |

المهارات اللازمة للمؤسسات:**❖ مفهوم المهارات واهميتها:**

التنمية البشرية بتحويل مواصفات الفرد ومهاراته الفعلية الى المواصفات والمهارات المطلوبة والمحقة لأهداف المؤسسة **وتمر بالمراحل التالية:**

- 1- تطوير وتنمية المعارف والمعلومات، المجال الذهني.
- 2- تطوير وتنمية القدرات والمهارات، المجال العملي.
- 3- تطوير وتنمية الاتجاهات والدوافع، المجال الوجداني.
- 4- تطوير وتنمية القيم والمعتقدات، المجال السلوكي.

❖ رواد التعليم والتدريب في تنمية المهارات:**الاحتياجات التدريبية هي:**

- | | | |
|--------------------------------|------------------------|--------------------------------|
| 1- الاحتياجات الخاصة بالمؤسسة. | 2- الاحتياجات الفردية. | 3- الاحتياجات الخاصة بالوظيفة. |
|--------------------------------|------------------------|--------------------------------|

❖ أنواع المهارات المطلوبة للمؤسسة الفاعلة:

- | | | | | |
|-------------------|-------------------|--------------------|------------------|----------------------|
| 1- مهارات قيادية. | 2- مهارات ادارية. | 3- مهارات انسانية. | 4- مهارات شخصية. | 5- مهارات تكنولوجية. |
|-------------------|-------------------|--------------------|------------------|----------------------|

❖ امثلة عملية لتوجهات حديثة لمنظمات المستقبل:

- | | | |
|-----------------------|----------------------|----------------------|
| 1- المؤسسة المتعلمة. | 2- المؤسسة النوعية. | 3- المؤسسة المهندرة. |
| 4- المؤسسة الانسانية. | 5- المؤسسة المتميزة. | 6- المؤسسة العالمية. |