

المحاضرة السادسة

- نستطيع وصف المنظمة بأنها كيان منسق بـ وعي
- يعتمد التنظيم على تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والسلطات.
- للمنظمة نوعان من العلاقات بين العاملين: 1- رسمي له قواعد وأدوار 2- غير رسمي لخدمة المصالح.
- في كل منظمة بناء تنظيمي رسمي واحد فقط ، وقد يوجد أكثر من واحد في غير الرسمي.

الغیر رسمي	الرسمي	البناء التنظيمي
قد يكون أكثر من واحد	واحد فقط	عدده بالمنظمة
يأتي تاليا	هو الأسبق	الأسبقية
قوي	ضعيف	القوة
خطر	متوسط	الخطورة

- للتنظيم نمطين أساسيين : 1- نمط ميكانيكي (لكل وحدة وموظف دور مخصص) 2-
- نمط عضوي : (عكس الميكانيكي).
- للتنظيم 3 جوانب أساسية إدارية : 1- الهيكل التنظيمي 2- النظم الإدارية 3- الوظائف
- يمثل الهيكل التنظيمي 3 جوانب : العلاقات الرسمية والاتصالات ونقل المعلومات.
- عناصر التنظيم الإدارية 3 : أ/السلطة ب/ المسؤولية ج/ تفويض السلطة (أهم من السلطة).
- تتحقق أهداف العاملين في المنظمة من خلال تحقق أهداف المنظمة ذاتها.
- لا تتغير السلطة بتغير الأفراد ، ولكل شخص بالتنظيم رئيس مباشر واحد.
- لا يجوز للموظف تجاوز رئيسه المباشر للرئيس الأعلى.
- كلما انخفض عدد المستويات الإدارية كلما كان ذلك من صالح التنظيم ويجعلها أكثر فعالية.
- يجب أن تتعادل السلطة مع المسؤولية.
- على كل مدير اتخاذ قراراته بنفسه ولا يرفع الموضوعات إلى الرئيس الأعلى الا التي تحتاج ذلك.
- الاتصالات الأفقية بين رؤساء الأقسام لا بد أن تكون بموافقة الرؤساء الأعلى.
- إذا وزع المدير السلطات على رؤساء مجموعات فعلى جميع الموظفين تنفيذ أوامرها دون الرجوع للمدير.
- يتم تقسيم العمل من حيث التخصص.
- كلما كان تقسيم العمل منخفضا يكون التخصص عالي.
- كلما كانت السلطة منخفضة يكون التفويض عالي.
- تشجع السلطة اللامركزية على تطوير المدراء واتخاذهم قرارات مهمة.

- تعتبر الوظائف التخصصية أجزاء منفصلة ومتراصة للمهمة الكلية.
- التقسيم حسب المناطق أن تختار مديرا لكل نشاط في منطقة جغرافية معينة.
- العلاقات بين الأفراد على ثلاثة أنواع : أ- إشراف فردي (مدير وموظف) ب- إشراف مجموعة (مدير وعدة موظفين) ج- علاقات تناقض (تفاعل موظفين لمنع مدير متسلط).
- يجب نقل التعليمات من المدراء إلى الموظفين بطريقة لفظية في معظم مواقف العمل.
- قرارات التصميم في المنظمات 4 : تقسيم العمل/تفويض السلطة/ التشعب/نطاق السلطة.
- قرارات التصميم (تخصص أعلى/سلطة بسيطة/أقسام وظيفية أكبر/نطق سيطرة وتحكم = سلطة أكبر.
- تعدد الوظائف والأقسام في المنظمة يزيد من التعقيد.
- نماذج تصميم المنظمة : أ/ آلي أو ميكانيكي ب/ عضوي ج/ نموذج ماتريكس
- يركز تنظيم ماتريكس على الاستفادة من نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف لكل من الوظيفة والعائد.
- المنظمات الافتراضية هي أسرع التطبيقات المتطورة في مجال العمل وتشمل علاقات مشتركة مع الممول والموزع والمنافس ومن أمثله (بنك باركلي العالمي).
- **التنظيم الغير رسمي هو الجماعات التي تنشأ تلقائياً واختيارياً بين العاملين في المنظمة.**
- من خصائص التنظيم الغير رسمي صغر حجم مجموعاتها ويقودها شخص من المجموعة مقبول من جماعة أفرادها له سلطات مصدرها المجموعة نفسها وتمارس نشاطاتها عبر لقاءات واجتماعات خارج العمل وكلما استمرت النشاطات كلما استمر التفاعل.

المحاضرة السابعة

- التخطيط الإداري يعتبر من أحدث أنواع التخطيط.
- يعتبر التخطيط الإداري مرحلة فكرية تسبق تنفيذ العمل.
- **تعريف التخطيط : هو تصور للمستقبل وتحديد لعمل يتعلق بهدف معين.**
- ينتج عن التخطيط السليم تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأقصر وقت وحسن أداء.
- التخطيط عبارة عن عدة خطوات : حصر الإمكانيات والوسائل / تحديد الأولويات والتنفيذ / المتابعة والتقويم.
- يساعد التخطيط بتنبؤ المشكلات والعقبات المتوقع حدوثها.
- يعتبر التخطيط والرقابة وظيفتان متلازمتان ويأتي دور الرقابة عند التنفيذ.
- أنواع التخطيط الإداري من حيث المجال 5: تنظيمي/بشري/مالي/تطويري/تخطيط الانتاج
- أنواع التخطيط الإداري من حيث الزمن 3: طويل المدى (أكثر من عشر سنوات)/ متوسط ما بين خمس وعشر سنوات) / قصير (من سنة إلى أقل من خمس سنوات) ، حسب النشاط.

- أنواع التخطيط الإداري من حيث المستوى التنظيمي : توضع بواسطة مستويات إدارية عليا / أدنى.
- من الصعوبات التي تعترض عملية التقويم هي مدى صحة البيانات التي تُعطى للمسؤولين.

المحاضرة الثامنة

- عملية التنظيم الإداري عملية مستمرة تنتهي بانقضاء حياة المنظمة.
- **تعريف التنظيم : الشكل الذي يتخذه كل تجمع بشري للوصول إلى هدف مشترك.**
- يعتمد التنسيق في التنظيم على المصالح المشتركة المتبادلة بين أفراد التنظيم.
- يعتبر التنظيم وسيلة لبلوغ الهدف وليس هدفاً بحد ذاته.
- يعتمد التنظيم في المنظمات الأهلية على البيئة كمصدر تمويل وليس على الميزانية.
- نظريات التنظيم الإداري 3 : نظرية كلاسيكية/ نظرية كلاسيكية حديثة / نظرية حديثة للتنظيم.
- تسمى النظرية الكلاسيكية بمدرسة الإدارة العلمية وتقوم على أساس تقسيم العمل لزيادة الانتاج.
- انتقد البعض هذه النظرية لتجاهلها الجوانب السلوكية.
- تعتبر النظرية الكلاسيكية الحديثة تهذيب وتعديل وامتداد للمبادئ الكلاسيكية وأسسها التون مايو.
- عالجت نظرية الكلاسيكية الحديثة التنظيم غير الرسمي.
- تعتمد النظرية الثالثة على التحليل الإدراكي واعتماد الأبحاث التجريبية.
- أنواع التنظيم الإداري نوعين : 1- رسمي 2- غير رسمي.
- **تعريف التنظيم الرسمي : هو التنظيم الذي يعتمد على القوانين والقرارات واللوائح في تحديد العلاقات بين العاملين وتحديد المسؤوليات.**
- كل عامل في التنظيم الرسمي يعرف حقوقه وواجباته وطبيعة عمله.
- يعتمد التنظيم الرسمي على تقسيم العمل داخل المنظمة بناء على التخصص.
- أشكال التنظيم الرسمي 3 : خطي/ وظيفي / تنازلي استشاري.
- أدوات التنظيم : السجلات/التقارير/الخرائط التنظيمية/النشرات/التوصيف الوظيفي/الميزانية.
- **تعريف التنظيم غير الرسمي : شبكة علاقات غير رسمية بين عاملي المنظمة.**
- من خصائص التنظيم الغير رسمي أنه ينشأ بعفوية ومحدود العضوية وله معايير ويؤثر على أهداف المنظمة.
- من وظائف التنظيم غير الرسمي أنه وسيلة لمقاومة الإدارة السيئة أو المتعسفة.

- يقصد بالتفويض في المجال الإداري هو تكليف الرئيس لمروؤسيه بالقيام ببعض واجبات الرئيس ، ويعتبر التفويض عملية ضرورية فرضها طبيعة عمل المنظمة وكثرة الموظفين والأقسام.
- يرى بعض المختصين أن عدد أفراد القسم من 3 إلى 5 ويرى آخرون وصول العدد إلى 30 خاصة في الأعمال البسيطة المتكررة.

المحاضرة التاسعة

- **تعريف التوظيف : هو عملية إمداد المنظمة بالعنصر الكفاء لشغل وظيفة شاغرة.**
- أنواع الباحثين عن عمل 3 : 1- فرد جديد 2- عامل غير راضي 3- عامل متعطل.
- طرق تقييم أداء الموظفين : تقليدية ومستحدثة.
- مفهوم الروح المعنوية هو الرغبة القلبية من جانب الفرد لزيادة إنتاجه.
- الدوافع التي تحفز الفرد للعمل 3 : ذاتية وغير ذاتية ووساطية.
- يُقصد بالوساطية هي الحاجة للمال.
- تعتبر الترقية والتدريب وتمثيل المنظمة في المؤتمرات من الحوافز غير المادية.
- الحوافز الرادعة هي التي تتضمن نوعا من العقاب فيكون تجنب العقوبة حافزا لعدم الوقوع فيها.

المحاضرة العاشرة

- تعريف التدريب : إجراءات منظمة لتزويد العاملين بالمعارف والمهارات لغرض معين.
- أهدا التدريب : مساعدة العاملين على فهم العمل / حل مشاكل العمل / تخفيف العبء على المدير / توفير احتياجات المنظمة / تحسين مناخ العمل .
- يقسم علماء النفس نظريات التعلم ألى مجموعتين : سلوكية / مجالية أو معرفية.
- من مبادئ التدريب أن يكون مستمرا بتدرج الموظف في مناصبه.
- لا بد أن يكون التدريب شاملا لكل أعضاء المنظمة وواقعيًا ومتطورا.
- الذي يحدد الحاجة للتدريب هو الرئيس والموظف نفسه وجهاز التدريب.
- من أساليب التدريب : المحاضرات والندوات وحلقات النقاش والتطبيق العلمي.
- أهم طرق تقويم التدريب هي الامتحانات واستقصاء الآراء ونسبة الحضور والتجربة.
- من معوقات التدريب ضخامة المادة التدريبية وعدم معرفة نقاط القوة والضعف فيها.

