

بسم الله الرحمن الرحيم  
مبادئ الإدارة  
المحاضرة الأولى

مفاهيم عامة حول الإدارة  
مقدمة

لماذا ندرس الإدارة ؟  
في وقتنا :

- النشاط الاقتصادي أصبح أكثر تعقيدا
- البيئة تتغير بسرعة
- ازداد عدم اليقين

الإدارة ضرورية في حياتنا اليومية بصفه خاصه وضرورية للمجتمعات بصفة عامة .  
يزيد اهتمام المجتمعات المتقدمة بالإدارة باستمرار  
بالإضافة إلى كون:

- ١- العمل بالمنظمات يتم بفضل عدد من الأفراد
- ٢- تقاسم المهام داخل المنظمات هو ضروري
- ٣- تقاسم المسؤوليات أيضا مهم

مفهوم الإدارة

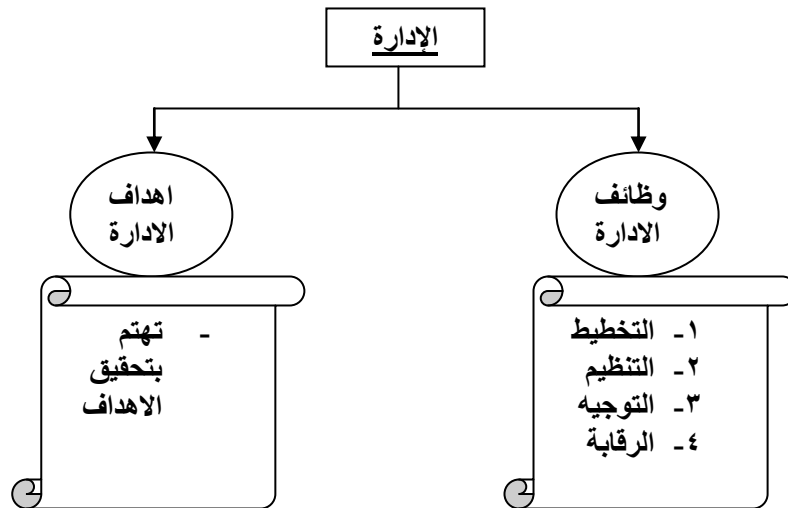
- ❖ هي مجمل العمليات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتي تهدف إلى تحقيق أهداف تم تحديدها مسبقا.
- ❖ هي تحقيق الأهداف بطريقة فعالة وكفؤة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد.
- ❖ الإدارة هي فن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين

موارد الإدارة:

هي موارد : بشريه - ماديه - ماليه - معلوماتية

تعريف الإدارة

هي عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية وتؤدي الى تحويل هذه الموارد إلى سلع وخدمات تنتج بشكل فاعل وكفؤ محققه الأهداف التي تم صياغتها مسبقا.

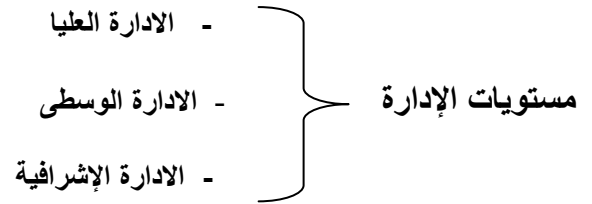


## وظائف الإدارة

- التخطيط : عملية تحديد الأهداف والموارد الضرورية لإنجازها
- التنظيم : عملية تقسيم المهام والموارد وإقامة الهيئات والتنسيق بينها
- التوجيه : عملية الاتصال بالآخرين والتأثير فيهم وتحفيزهم قصد توجيههم نحو إنجاز الأهداف
- الرقابة : قياس المنجز ومقارنته بالمخطط وتحديد الانحرافات قصد تصحيحها

## المدير

- بالمنظمة أكثر من مدير؛
- للمدراء أسماء مختلفة (مدير، رئيس، عميد، وكيل، ...)
- ووظائف متنوعة (مدير إنتاج، مدير الموارد البشرية، عميد شؤون أعضاء هيئة التدريس، عميد كلية، رئيس قسم، رئيس فريق، وكيل وزارة، وكيل جامعة ...)
- لكل مدير عدد من المرؤوسين يساعدونه في تحقيق الأهداف، فهو يقدم لهم الدعم والمساعدة ويوجههم قصد تحقيق هذه الأهداف بالشكل الأمثل والأفضل؛
- المدير مسئول عن إنجازات مرؤوسيه؛
- له السلطة حتى يستطيع القيام بهذه المسؤولية كما ينبغي (له صلاحية تقديم الأوامر لمرؤوسيه، وتحفيزهم، وعقابهم ...).



مستويات المدراء (الإدارة):

## مدراء الإدارة العليا "CEO "Chief Executive Officer"

- يكونون في المستوى الأعلى للإدارة
- نجد في هذا المستوى: الرئيس، نائب الرئيس..
- هم مسئولون عن الأداء الشامل للمنظمة
- يولون أهمية كبيرة للبيئة الخارجية
- يعملون دائما على المدى البعيد
- لهم دور في تحديد الأهداف و رسم الاستراتيجيات

## مدراء الإدارة الوسطى Middle Managers

- هم مسئولون عن تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة من قبل الإدارة العليا
- لهم مهمة رئاسة الأقسام الكبرى، الإدارات الرئيسية
- يعملون دائما على المدى البعيد
- مهمتهم تطوير الخطط التكتيكية (تجزئة للخطط الاستراتيجية)
- لهم دور في بناء وقيادة فرق العمل الكبرى
- 

## مدراء الإدارة الإشرافية Supervisors

- يعملون على المدى المتوسط
- لهم دور الإشراف أو الملاحظة
- هم في اغلب الأحيان من قدامى العاملين الفنيين
- مهمتهم قيادة الفرق الصغيرة

## ادوار المدير

الأدوار التفاعلية : - التفاعل مع افراد، مجموعات، منظمات،.. لتوجيههم نحو الاهداف. و هو ايضا حلقة وصل مع هذه الاطراف.

الادوار المعلوماتية: - استلام و بلورة و تبادل المعلومات داخل و خارج المنظمة  
الادوار القرارية : - استخدام المعلومات في عملية صنع القرار، معالجة المشاكل داخل و خارج المنظمة، توزيع موارد و التفاوض مع اطراف مختلفة

مهارات المدير : - المهارة هي القدرة على تحويل المعرفة إلى أفعال ذات أداء متميز

## المهارات الضرورية للمديرين

- (١) مهارات تقنية : وهي القدرة على توظيف المعارف والخبرة لأداء مهام معينة
- (٢) مهارات إنسانية : وهي القدرة على العمل مع الآخرين بشكل جيد
- (٣) مهارات إدراكية (تصورية): وهي القدرة على التفكير والتحليل الناقد من أجل حل المشاكل المعقدة

## حاجة المستويات الإدارية للمهارات



## أحسن مدير لسنة ٢٠٠٨ في اسبانيا



ماريا غرانا (٣٩ سنة) مديرة شركة مايكروسوفت اسبانيا نالت جائزة احسن مدير لسنة ٢٠٠٨ بإسبانيا لأنها ابدعت في ادارة الموارد البشرية. هذه المديرية وضعت في قلب اهتمامات المنظمة الموظفين والعاملين، حيث أخذت بعين الاعتبار المشاكل الاجتماعية والمشاكل المتعلقة بتسيير الوقت.

## سمات المدير الناجح

النجاح في الإدارة يتطلب توفر ما يسمى الكفاءة الإدارية.

**الكفاءة الإدارية :** - هي حزمة من المهارات التي تساهم في أداء عالي في الوظيفة الإدارية

**أبعاد الكفاءة الإدارية :-**

- ١) الاتصال : وهي امكانية تقاسم الأفكار والرؤى مع الآخرين من خلال العبارات المكتوبة والشفهية (ارسال واستلام المعلومات)
- ٢) فريق العمل : أي العمل بشكل فاعل وكفؤ كعضو في فريق وقائد للفريق
- ٣) إدارة الذات : أي تقييم الذات وتقويم السلوك ووضع معايير للأداء والإنجازات، ويدخل في ذلك السلوك الأخلاقي والشخصية المرنة وتحمل المسؤولية
- ٤) القيادة : وتتضمن التأثير في الآخرين ودعمهم لإنجاز المهام، والوعي بآثار العولمة والفعل الاستراتيجي المتميز
- ٥) التفكير الناقد (المتفتح) : ويتضمن تجميع وتحليل المعلومات لتقديم حلول مبدعة للمشاكل المختلفة وهي تشمل فهم المواقف بصورتها الشمولية وتجميع المعلومات والتفكير الخلاق القادر على تفسير المعلومات لحل المشكلات
- ٦) المهنية : وتعني الاحترافية وإدامة الانطباع الايجابي لدى المرؤوسين وبناء الثقة واستمرارية التطور المهني والوظيفي.

## المحاضرة الثانية

### مفهوم المنظمة :-

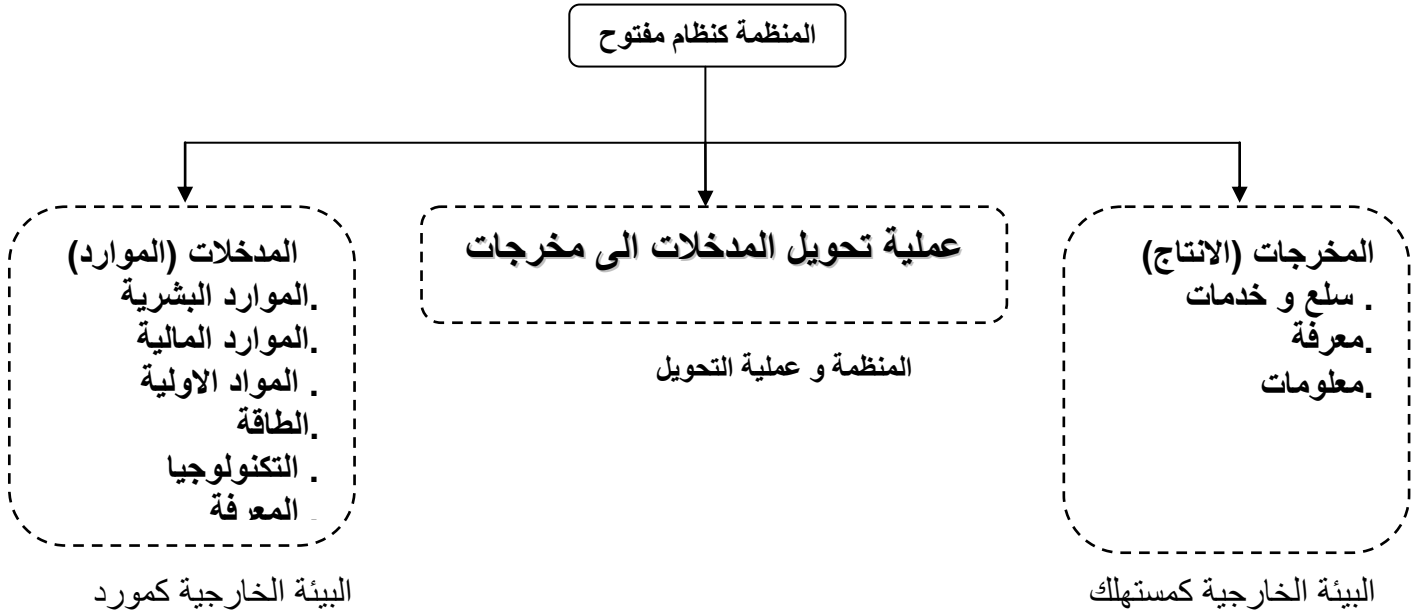
هو تجمع أفراد يعملون مع بعضهم في إطار تقسيم واضح للعمل من أجل إنجاز أهداف محددة وتتميز هذه العلاقة بطابع الاستمرارية.

### أهم أنواع المنظمات :-

- **منظمة الأعمال :** هي اهم المنظمات و تظهر نتيجة مبادرات فردية أو جماعية خاصة بغرض ممارسة نشاط معين قصد تحقيق الأرباح.
- **منظمات حكومية :** تظهر نتيجة لجهد الدولة وبمواردها (مثل خدمات الدفاع)
- **مؤسسات حكومية :** وهي التي تنتج وتقدم سلع أو خدمات معينة (خدمات المياه و الكهرباء)
- **منظمات دولية :** تتواجد على ارض دولة اخرى (مثل السفارات ، الامم المتحدة، حقوق الانسان )
- **منظمة المجتمع المدني و الغير الهادفة للربح :** تقدم خدمات اجتماعية مثل الجمعيات الخيرية، الاحزاب السياسية، جمعيات حماية المستهلك، ..)
- **التعاونيات :** تهدف الى خدمة مجموعة من الافراد في مجال معين (مثل جمعية التسويق الزراعي)

### المنظمة كنظام مفتوح

النظام المفتوح كيان يتكون من عدة أجزاء تتفاعل مع بعضها ويأخذ احتياجاته ليحول المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات) مفيدة للمجتمع ويعيدها للبيئة



### الأداء التنظيمي

**تعريفه :-** هو اداء الاعمال و الاستخدام الجيد للموارد بشكل فعال لخدمة المستهلك و خلق القيمة Value Creation

- يجب أن تؤدي المنظمة أعمالها بشكل جيد ، وتعتبر قدرة المنظمة على إضافة قيمة تتجاوز تكاليف استخدامها للموارد ما يسمى بمفهوم خلق القيمة

يقاس أداء المنظمة بشكل عام بالمؤشرات التالية:  
مؤشرات الاداء:

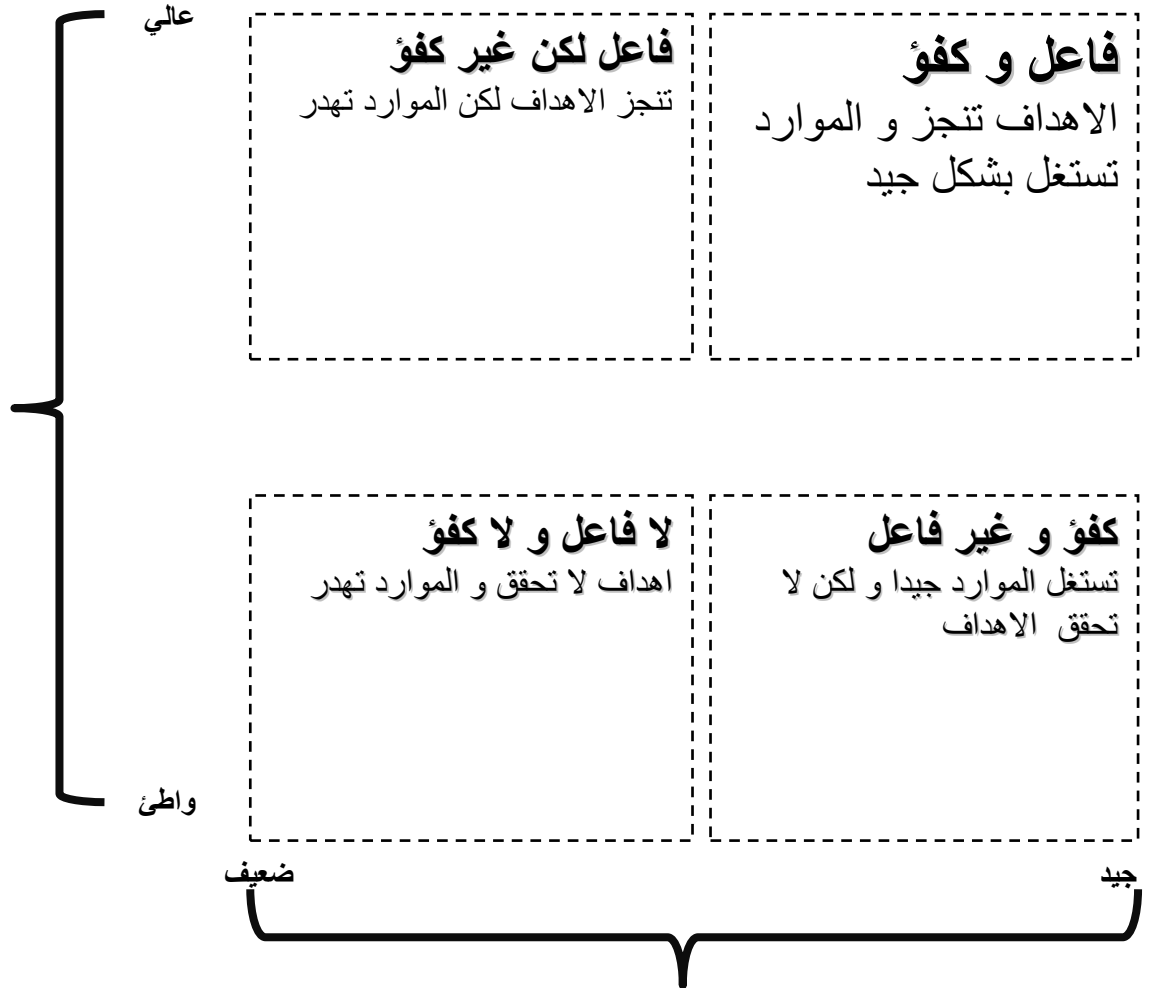
الفاعلية : Effectiveness وهي قياس لمدى تحقيق الاهداف المحددة وترتكز على المخرجات

الكفاءة : Efficiency و هي مقياس لحسن استغلال الموارد التي ترتبط بأهداف محددة و ترتكز على المدخلات

الانتاجية : Productivity و هي العلاقة بين كمية و نوع الاداء واستغلال الموارد .

العلاقة بين استخدام الموارد وتحقيق الأهداف

## انجاز الاهداف



## استخدام الموارد

التحديات المعاصرة للمنظمة

١- ازدياد دور المعرفة: ( تحول الاقتصاد إلى اقتصاد معرفي ) دور الرأس المال المعرفي Intellectual Capital وهو مجموع القوى العقلية والفكرية التي يتم تقاسمها بين العاملين و المنظمة رأس المال المعرفي هو المعرفة التي يتم تقاسمها بين العاملين في المنظمة

٢- العولمة : Globalization و هو التداخل العالمي بفعل تطور الاتصالات و المواصلات من خلال حركة الموارد المادية و البشرية و المنتجات بين الدول مع زيادة المنافسة

٣- التطور التكنولوجي : Technological Development متابعة التطورات التكنولوجية في منظمات الاعمال من خلال وضع وحدات للتنبؤ التكنولوجي

مع تحيات اخوكم المعتقل

- ٤- التنوع: Diversity في قوة العمل : وهو متعلق بالاختلافات الثقافية اي الاختلاف الموجود بين العاملين القائم على اساس الجنس او العرق او الدين او العمر او غيره. المشاكل الموجودة في المنظمات: التمييز على اساس العرق، الدين، .. او وجود احكام مسبقة على افراد و منعهم للوصول الى مناصب معينة
- ٥- اخلاقيات الاعمال و حاكمية الشركات: Ethics and Corporate Governance و هي القواعد التي تحكم العلاقات بين مختلف اطراف اصحاب المصالح Stakeholders
- ٦- تخطيط المسار الوظيفي: Careers Development و هو عملية تخطيط تطور الحياة المهنية للعاملين عبر ما يسمى حافظة المهارات Portfolio Skills
- ٧- التكتلات الاقتصادية العالمية و المعايير الدولية: ظهور تكتلات اقتصادية تخدم مصالح قوى عالمية و الشركات التابعة لها (مثل المجموعة الاوروبية، الناقتا، اوبك،..)
- قيود متعلقة بمعايير انتاج السلع و الخدمات مثل معايير الجودة (مثل ISO 14000) قواعد متعلقة بمحاربة الفساد (International Transparency Organization)
- ٨- البحث و التطوير و الابداع: تمثلا تحديا للمنظمات التي تريد التطور و البقاء على قيد الحياة، لذا دون البحث و التطوير الكثير من المنظمات محكوم عليها بالموت

## المحاضرة الثالثة تطور الفكر الاداري

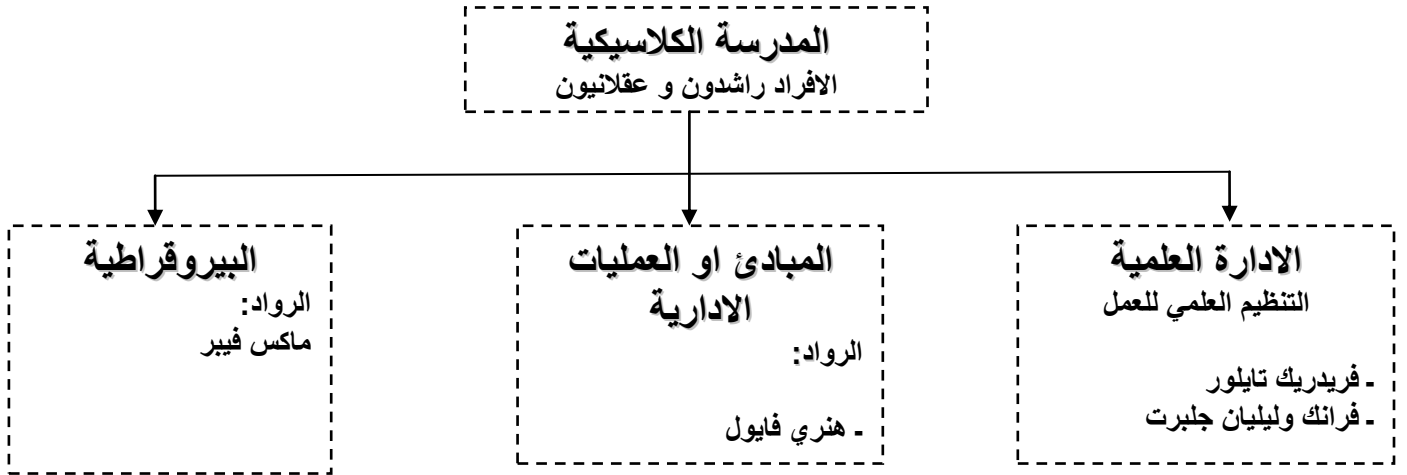
### مفهوم المدرسة أو المدخل

- يستخدم مصطلح المدرسة School او المدخل Approach ليشير إلى مجموعة العلماء والمتخصصين الذين يشاركون في رؤيتهم وتعريفهم وتفسيرهم لظاهرة معينة وتحديد حدودها وطريقة دراستها وفهمها.
- في علم الإدارة المدرسة أو المدخل تعني مجموع العلماء أو الباحثين الذين ينتمون إلى إحدى المدارس المعروفة في علم الإدارة، كالمدرسة الكلاسيكية أو السلوكية أو الحديثة وغيرها.
- إن المدارس تساهم في اتساع نطاق علم الإدارة وتعمل على الارتقاء بالممارسة الإدارية و تحسين قدرة المدراء في إدارة منظماتهم

### (١) المدرسة الكلاسيكية

- ✓ الإدارة العلمية
- ✓ المبادئ او العمليات الإدارية
- ✓ البيروقراطية

### الادارة كعلم



### التنظيم العلمي للعمل

- السياق التاريخي (نهاية ١٨٠٠ وبداية ١٩٠٠)
- النمو الكبير للصناعة
- النزوح الريفي للعمالة نحو الصناعة
- الحاجة الكبيرة لليد العاملة
- الهدف الاساسي للمنظمات تعظيم الانتاج
- سيادة النظرية النيوكلاسيكية التي يقوم على العقلانية والرشد
- انتشار الشركات
- اليد العاملة غير مؤهلة



## ١- مدرسة الإدارة العلمية (فريدريك تايلور) التنظيم العلمي للعمل

- البحث عن أحسن طريقة للأداء
- تجارب الحركة والزمن لتحديد الطريقة المثلى
- تدريب العمال على الأداء الأحسن
- الاهتمام بالقيود الفسيولوجية على العمليات الطبيعية البسيطة
- الرقابة الصارمة على العمال
- التقسيم الدقيق للعمل
- ربط الأجر بالإنتاجية
- تبني المنهج الأبوي
- العامل رجل اقتصادي يستجيب للحوافز المادية .

### الانتقادات:

- اعتبار العامل كآلة قابلة للضبط .
- عدم مراعاة الفروقات بين الأفراد .
- الاعتقاد أن العامل لا يستجيب إلا للحوافز المادية والرقابة الصارمة .

### الإدارة العلمية فريدريك تايلور

- ركزت الإدارة العلمية على اختيار وتدريب العاملين والمشرفين بعناية ودعمهم بالتخطيط السليم للعمل؛
- يعتبر فريدريك تايلور الأب الروحي لهذا الاتجاه؛
- نشر كتاب مبادئ الإدارة الحديثة عام ١٩١١ ركز فيه على التعامل الإداري و دراسة الوقت والحركة.

### إسهامات تايلور والإدارة العلمية

- إعداد قواعد علمية لكل وظيفة تشتمل على دراسة الحركة والوقت القياسي؛
- اختيار العاملين بعناية والذين يمتلكون المهارات المطلوبة؛
- تدريب العاملين لأداء أعمالهم و دفع أجور تتلائم مع أدائهم؛
- دعم العاملين في أداء أعمالهم عن طريق التخطيط السليم للعمل.

### مساهمات الزوجين ليليان وفرانك جليبرث في التنظيم العلمي للعمل

- أ- تطوير معدات بهدف دراسة الوقت والحركة لتقليل من الوقت الضائع؛
- ب- دور كبير في تطوير علم النفس الصناعي؛
- ت- تطوير مصطلحات ك Standardization Work Simplification

## ٢- المبادئ أو العمليات الإدارية (هنري فايول)

- ❖ هذا الاتجاه يعتبر نظرة مكملة لاتجاه الإدارة العلمية
- ❖ فإذا كانت الإدارة العلمية تركز على إنتاجية الفرد، المبادئ الإدارية تركز على المنظمة كوحدة واحدة؛
- ❖ هنري فايول يعد اكبر رائد لهذا الاتجاه ونشر كتابا مشهورا سنة ١٩١٦ بعنوان "الإدارة العليا والإدارة الصناعية"؛ ويتكون من ثلاث اجزاء - وظائف الادارة - صفات المدير - مبادئ الادارة ،

### من اهم مساهماته

١- تحديد وظائف المنظمة	٢- صفات المدير :	٣- الادارة هي عملية مكونة من
- الوظيفة التقنية - النشاط التجاري - المالية - الأمن والسلامة - المحاسبة - الادارة .	- الصفات الذهنية - الصفات الجسمانية - الصفات السلوكية او الاخلاقية .	- التقدير - التنظيم - القيادة - التنسيق - الرقابة

شكلت أفكار فايول و من تبعه في هذا الاتجاه القاعدة الأساسية لتخصص الادارة

### قسم هنري فايول مهام و واجبات الإدارة إلى خمسة عمليات:

ابرز أفكار فايول و مساهماته

- ١- الاستبصار والحكمة: توضع الخطة لتنفيذ مستقبلا
- ٢- التنظيم: حشد الموارد وتقسيم المهام لتنفيذ الخطة
- ٣- القيادة: لتوجيه وتقييم العاملين
- ٤- التنسيق: لمطابقة الجهود مع بعضها
- ٥- الرقابة: للتأكد من أن ما أنجز يتطابق مع الخطة

### قسم المنظمة إلى عدة نشاطات:

- |                    |                            |                   |
|--------------------|----------------------------|-------------------|
| ١- النشاط الإنتاجي | ٢- النشاط التجاري          | ٣- النشاط المالي  |
| ٤- النشاط المحاسبي | ٥- نشاط الحماية من المخاطر | ٦- النشاط الإداري |

### وظائف الادارة لفايول (المبادئ الإدارية الأربعة عشر لفايول)

١- تقسيم العمل (تخصص كل عامل في جزء صغير من العمل)	٢- السلطة و المسؤولية (حق اصدار الاوامر و التزام بمسؤولية محددة)	٣- القواعد المنظمة للعمل (تحديد بوضوح العلاقة بين الاطراف)
٤- وحدة الاوامر (كل موظف يتلقى امر من رئيس واحد فقط)	٥- وحدة الاتجاه (الجهود العاملين نحو اتجاه واحد)	٦- خضوع مصالح الافراد لمصالح المنظمة
٧- مكافأة العاملين بعدالة	٨- المركزية ( السياسات و اهم القرارات بيد الادارة العليا)	٩- التدرج الهرمي (الاتصالات و القرارات)
١٠- الترتيب (وضع الشئ المناسب في المكان المناسب)	١١- العدالة	١٢- استقرار العاملين
١٣- المبادرة (تشجيع عاملين على تقديم افكار جديدة)	١٤- روح الفريق (تشجيع العاملين على العمل ضمن فريق)	

### ٣- المدرسة البيروقراطية لماكس فيبر

فيبر: اشتهر بتحديد مصادر السلطة:  
السلطة الكلاسيكية : وهي سلطة وراثية تعتمد على الاعراف السائدة في المجتمع كالشركات العائلية  
السلطة الكاريزماتية : صفات شخصية تمكن الفرد من كسب ثقة الاخرين وقيادتهم

#### البيروقراطية (ماكس فيبر)

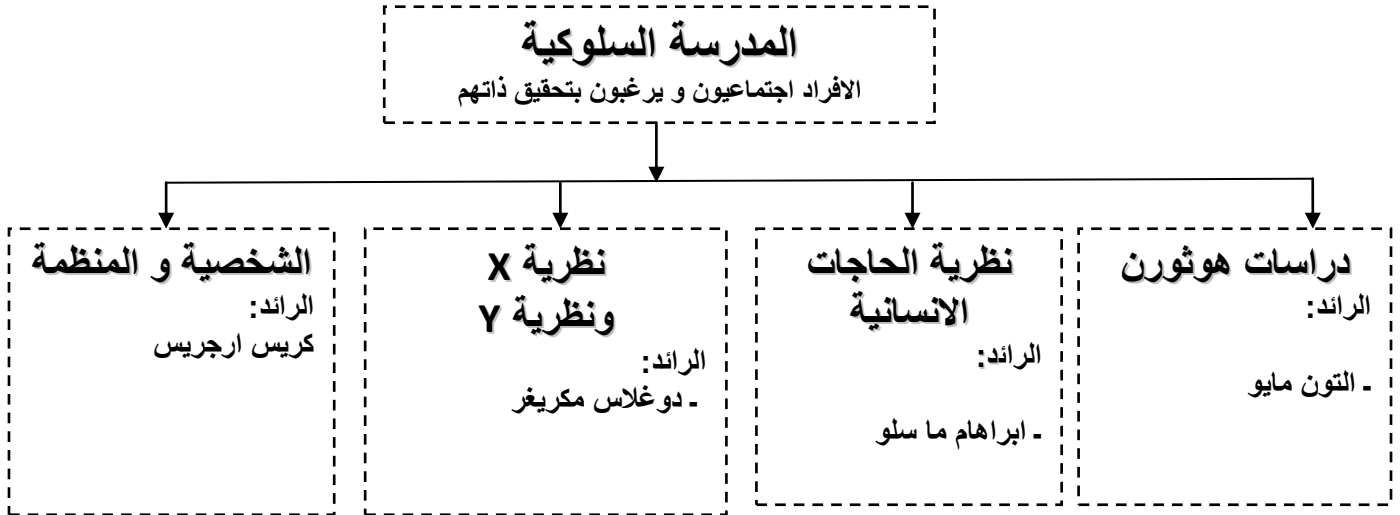
- ☒ وهي صيغة تنظيمية عقلانية ورشيده قائمة على أساس المنطق والنظام والسلطة الشرعية لا نجاز الأعمال و تحقيق الأهداف .
- ☒ البيروقراطية هي الاكثر تفوقاً لأنها تتميز بإدارة رشيده وكفأه وشرعية
- ☒ ماكس فيبر هو الرائد الأول في هذا المجال وقد اهتم بإيجاد آليات العمل في المنظمة وفق تسلسل هرمي

#### تتميز البيروقراطية ( مبادئ الإدارة حسب فيبر ) بـ :-

- تقسيم واضح للعمل لتحديد الوظائف و المهارات لا دائها)
- هيكلية واضحة للسلطة
- قواعد وإجراءات عمل رسمية
- اللاشخصية في التعامل لا تفضيل بين شخص و آخر
- التدرج الوظيفي حسب الجدارة
- فصل الإدارة عن الملكية وهذا لضمان اداء افضل
- اهتم فيبر خصوصا بالإدارة العامة .
- الإدارة العامة : هي الإدارة في المؤسسات الحكومية هدفها تقديم الخدمات للمجتمع .
- إدارة اعمال : هي إدارة تجارية هدفها تحقيق الارباح

## المدرسة السلوكية

- ✓ العلاقات الإنسانية
- ✓ نظرية الحاجات الإنسانية
- ✓ نظرية X و نظرية Y
- ✓ نظرية الشخصية الناضجة



### ○ دراسات هوثورن

وهي مجموعة من التجارب في شركة Western Electric في موقع Hothorne فتحت المجال للتركيز على الجوانب الإنسانية والسلوكية في انجاز العمل؛

- الحوافز المادية والاقتصادية لا تكفي في تحسين الأداء؛
- اكتشف مايو أن تحسين الإنتاجية تتحقق عبر:
  - مناخ العمل الجماعي (تقاسم علاقات اجتماعية طيبة)
  - الإشراف المشترك (الاتصال والاحذ براء العاملين)
- ساهمت دراسات مايو في ظهور حركة العلاقات العامة Human Relation والتي تطورت لتصبح مدخلا لما يسمى السلوك التنظيمي Organizational Behavior والذي يركز على دراسة الأفراد والمجموعات وسلوكهم في المنظمات

### التجارب مرت بثلاث مراحل هي

#### المرحلة الاولى

تجارب تعلقت بتغيير الظروف المادية ومراقبة الانتاجية

#### المرحلة الثانية

بقيادة التو مايو

التجارب تمت على مجموعة صغيرة من العاملات في ورشات الاختبار

#### المرحلة الثالثة

توسع التجارب الى الاف من العمال وتعميم النتائج

#### نتائج تجارب المدرسة :

- الإنتاجية ترتبط بالعوامل النفسية للعامل.

- الهيكل غير الرسمية.

- النجاح في إدارة المؤسسة يرتبط بفن القيادة السائد به.

#### بناء على هذه الأفكار تقترح المدرسة:

- ١- إعداد الرؤساء في مجال القيادة
- ٢- الاهتمام بالحياة العامة للمرؤوسين
- ٣- تصميم مناصب عمل غير تاييلورية البشرية
- ٤- تحسين المعلومة
- ٥- إنشاء مصلحة وظيفية للموارد البشرية

## ○ نظرية الحاجات الإنسانية ل ابراهام ما سلو

- ركز ابراهام ما سلو على دراسة الحاجات في علم الإدارة
- الحاجة هي عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه
- حسب ما سلو الحاجات تولد ضغطا تؤثر في أداء وسلوك العاملين داخل المنظمة

### هرم الحاجات لما سلو



- 1- حاجات تحقيق الذات الانجاز المتميز و استخدام الطاقات الذاتية للأبداع و التفرد بأعمال استثنائية
- 2- الحاجة للتقدير الحاجة الى الاحترام او التقدير من قبل الآخرين و الاعتراف بالجهود المبذولة
- 3- الحاجات الاجتماعية الحاجة للحنان و الانتماء الى مجموعة ضمن المجتمع الذي نعيش فيه
- 4- حاجات الأمان الحاجة للأمان و الحماية و الاستقرار كالأمن الشخصي، الحماية من الامراض و البطالة
- 5- الحاجات الفسيولوجية مثل الغذاء و الماء،

### المبادئ الأساسية لنظرية الحاجات الإنسانية

- 1- الحرمان من الإشباع: الحاجة المشبعة لا اثر لها في دفع سلوك الفرد والحاجات الغير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد
- 2- التدرج في إشباع الحاجات أي أن الفرد يشبع حاجاته المتعلقة بالغذاء قبل أن يفكر في حاجاته المتعلقة بتحقيق الذات

## ○ نظرية X و نظرية Y لماكر يغر Mc Gregor

- تأثر ماكر يغر بأعمال مايو و ما سلو
- ألف كتاب مشهور : The Human Side of Enterprise
- (1) نظرية X : تفترض عدم حب العاملين للعمل، ونقص الطموح لديهم وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية ويفضلون التحفيز المادي فقط ، وتعكس هذه النظرية النظرة الكلاسيكية للعمل
- (2) أما نظرية Y : فتعكس الممارسات القائمة على النظرة الإنسانية والاجتماعية فتري أن العاملين يحبون العمل ومستعدون لتحمل المسؤولية وقادرون على ممارسة الرقابة الذاتية ومبدعون

### ويتضح من نظريتي ماكر يغر أن المديرين هم الذين يخلقون بيئة العمل التي تتماشى مع نظرية X أو Y.

### حسب العالم ماكر يغر فان افتراضات النظرية X تقوم على :

- عدم حب العاملين للعمل
- نقص الطموح
- عدم تحمل المسؤولية
- يقاومون التغيير
- يفضلون ان يقادوا بدلا أن يكونوا هم القادة

- يحفزون ماديا فقط

### اقترح بدلها افتراضات نظرية Y :

- العمال يحبون عملهم
- مستعدون لتحمل المسؤولية
- قادرين على ممارسة الرقابة الذاتية
- هم مبدعون وذوي خيال واسع
- 

### حسب ماكريغز: في اطار نظرية X المدراء:

- لا يعطون العاملين مجالاً لإبداء الرأي
- يخلقون جواً سلبياً
- يجعلون العاملون يشعرون بالتبعية

### في إطار نظرية Y المدراء:

- يؤمنون بالمشاركة
- يخلقون جواً من الحرية
- يشجعون العمال على تحمل المسؤولية
- يشعرون العمال بالتقدير و الرضا
- يشجعون العمال على تقديم المبادرات

### ○ نظرية الشخصية الناضجة (كريس ارجريس)

- انتقد ارجريس المدرسة الكلاسيكية واتجاهاتها التي لا تتسجم مع الشخصية الناضجة .
- تقسيم العمل بدقة يتناقض مع مبدأ تحقيق الذات للعامل
- اقترح المزيد من المرونة
- فسح المجال للعمال لطرح الأفكار الإبداعية
- انتقد إجراءات تحديد السلطة و ممارسة الرقابة و كتابة الإجراءات (كل هذا يؤدي الى الجمود، يقلل من نشاط العمال)
- حسب ارجريس النجاح يتحقق عندما يشارك العاملون في تحديد الاهداف

### المدرسة الكمية :

تعتبر هذه المدرسة أن الإدارة عملية منطقية، أين يمكن أن يعبر عن العمليات في شكل رموز وعلاقات رياضية أو معطيات قابلة للقياس من بين ما تستعمله المدرسة نظرية الألعاب، الاحتمالات، البرمجة الخطية، التخيل... ساهمت هذه المدرسة بشكل كبير في تطوير الإدارة و تزويدها بالتقنيات إلى الحد الذي جعل البعض يعتبرها المدرسة العلمية في التسيير.

من الرواد Lessourne

### : الانتقاد

هناك ظواهر انسانية لا يمكن التعبير عنها كميًا .

## المدرسة القرارية :

- تركز هذه المدرسة على عملية اتخاذ القرار والأشخاص او المجموعات التي تساهم فيها .
- المدير عبارة عن متخذ قرار وله القدرة على الاختيار من بين مجموعة بدائل .
- تسمح دراسة اتخاذ القرار بالدراسة المفصلة لمجموع أنشطة المنظمة بما في ذلك: ردود الأفعال الاجتماعية والسكولوجية للمجموعات و الأفراد، طبيعة الهياكل التنظيمية، الحاجة الى المعلومة والكيفية التي تتداول بها المعلومة .
- تتناول هذه المدرسة عملية اتخاذ القرار في حد ذاتها

فالادارة تتمحور بشكل أو بآخر حول عملية اتخاذ القرار .  
أهم رواد المدرسة القرارية: سيمون ؛ GulickK ;Urwick

## المدرسة الموقفية :

- المدارس السابقة خلاف النظم حاولت إيجاد أحسن الطرق في ادره المؤسسات.
- ماهي الأساليب المثلى في الادارة؟
- خلافا لهذا المنطق جاءت المدرسة الموقفية أو الظرفية.
- لا يوجد طريق أو أسلوب مناسب لجميع المنظمات
- الموقفية هي وضعية خاصة وتطورية تقود إلى رفض التوصيفات الوحيدة والمعيارية في المنظمات
- بدأت الموقفية بالهياكل التنظيمية وامتدت الى العناصر الأخرى...
- مثلا: طرق التحفيز تختلف باختلاف الأفراد وباختلاف الموقف .

## مدرسة النظم :

- ظهرت كمنهج شامل لمختلف إسهامات التيارات الادارية،
- يهدف التحليل النظمي أو النسقي إلى تقديم نظرة عامة للمنظمة.
- جاءت نظرية النظم عن علوم الحياة.
- مصطلح النظام ظهر كرد فعل عن الاتجاه التحليلي .



### افكار مدرسة النظم :

- النظام هو مجموعة عناصر تتفاعل فيما بينها من اجل تحقيق هدف معين
- النظام قد يكون مفتوحا أو مغلقا
- لعناصر النظام خاصية أفضليات الزيادة – التداؤب
- النظام المغلق يتجه إلى الموت
- النظام الفرعي هو نظام جزئي من نظام اشمل منه (التسويق و المنظمة).
- النظام المفتوح هو الذي يتفاعل مع بيئته
- منظمات الأعمال تعتبر أنظمة مفتوحة



## المحاضرة الرابعة البيئة وثقافة المنظمة

### مقدمة

- كل منظمة تنشط وسط بيئة معينة
- المنظمات تعتبر أنظمة مفتوحة
- المنظمات تتأثر وتؤثر في البيئة التي تنشط فيها
- معرفة البيئة عنصر أساسي لاستمرارية المنظمة ونجاحها

### تعريف البيئة :

البيئة بالمعنى الواسع هي مختلف العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر في نشاط المنظمة بصفة مباشرة وغير مباشرة.

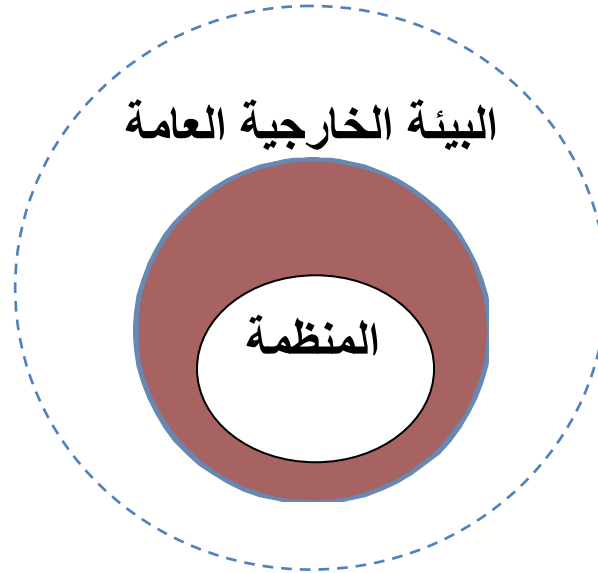
### أبعاد البيئة

☒ البعد الخارجي

☒ البعد الداخلي

البيئة الخارجية : كل ما يحيط بالمنظمة ويؤثر فيها بشكل مباشر او غير مباشر من خارجها .  
وتتكون من : بيئة خارجية عامة – وبيئة خارجية خاصة .

### البيئات المختلفة للمنظمة



البيئة الخارجية العامة تتكون من العناصر التالية :

- البيئة الاقتصادية . (القوى الاقتصادية)
  - البيئة القانونية والسياسية . (القوى القانونية والسياسية)
  - البيئة التكنولوجية . (القوى التكنولوجية)
  - البيئة الثقافية والاجتماعية (القوى الاجتماعية والثقافية)
  - البيئة الطبيعية . (ظروف البيئة الطبيعية)
  - البيئة الدولية . (البعد الدولي)
- البيئة الاقتصادية : مثل الوضع الاقتصادي والتضخم ومستويات الدخل وتوفير المادة الاولية واليد العاملة .

- البيئة القانونية والسياسية : مثل التشريعات وقانون المالية وقانون العمل .
- البيئة التكنولوجية : مثل مستوى التكنولوجيا ومستوى العلم والمعرفة السائدة والمتوصل اليها .
- البيئة الثقافية والاجتماعية : مثل التقاليد والاعراف والقيم والثقافة والاعتقادات الاجتماعية .
- البيئة الطبيعية : مثل الارض والماء والهواء وقوانين حماية البيئة وجمعيات حماية البيئة وغيرها .
- البيئة الدولية : مثل التشريعات والقوانين الدولية او منافسون من دول أخرى .

## ■ البيئة الخارجية الخاصة

- ❖ المنافسون
- ❖ الزبائن
- ❖ الموردون
- ❖ الشركاء الاستراتيجيين
- ❖ المشرعون

## ■ البيئة الداخلية للمنظمة : كل ما هو موجود داخل المنظمة من العناصر يتأثر عليها . هي الظروف والقوى والعناصر المتواجدة داخل حدود المنظمة وتشمل:

- ❖ العاملون
- ❖ الملاك
- ❖ البيئة المادية
- ❖ مجلس الإدارة
- ❖ الهيكل التنظيمي
- ❖ الثقافة

## العلاقة بين البيئة والمنظمة

### ● المنظمة مطالبة:

- بفهم عناصر البيئة واتجاهات تحولها؛
- اكتساب ميزة تنافسية تضمن لها البقاء، والتي تكون مبنية على مهارات محورية.

### ● البيئة تتميز:

- التعقيد؛
- الديناميكية؛
- عدم التأكد.

## العلاقة بين المنظمة وبيئتها :

تستطيع المنظمة التي تفهم بيئتها الخارجية جيدا و أن تحصل على ميزات تنافسية أفضل من غيرها خاصة اذا ما تمكنت من حشد مواردها وباقي عناصر بيئتها الداخلية للاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية و يقصد بالميزة التنافسية التفوق على المنافسين من خلال امتلاك قدرات محورية تتجسد بمنتجات واسعار وخدمة مستهلكين وكفاءة بالإنتاج تعطى للمنظمة قدرة للتفوق والتميز في السوق.

## المميزات الحديثة لمنظمات الأعمال

- ١- الالتزام بخدمة الزبائن (فهم رغبات و إدارة العلاقة مع الزبائن)؛
- ٢- الالتزام بالجودة (تقديم منتج مطابق للمواصفات والمعايير العالمية)؛
- ٣- توظيف التكنولوجيا لخدمة الجودة (مرونة الإنتاج ، الإنتاج وفق ذوق المستهلك ، الاعتماد القوي على تصميم المنتج).

## ثقافة المنظمة

تمثل ثقافة المنظمة جانب ذو أهمية كبيرة للأعمال في البيئة المعاصرة، وهي نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم وتصبح موجهة للسلوك الفردي والجماعي والمنظمي .

## يتأثر بناء الثقافة التنظيمية بثلاثة عناصر رئيسية :

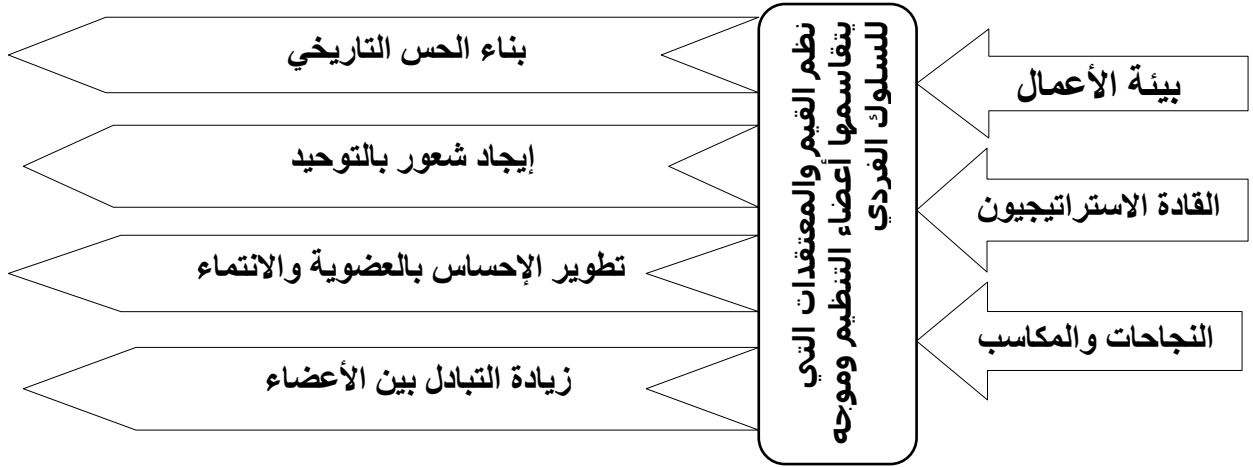
- ١ . بيئة الاعمال
- ٢ . القادة الاستراتيجيون الذين تنتشر أفكارهم وآراؤهم إلى باقي أجزاء المنظمة والعاملين.
- ٣ . الخبرة لدى القادة وممارستهم السابقة.

## أهمية ثقافة المنظمة

تلعب الثقافة المنظمة دورا مهما في تعزيز أو تدهور الأداء المنظمي ويمكن تلخيص أهميتها بالآتي:

- ١- بناء إحساس بالتاريخ
- ٢- إيجاد شعور بالتوحيد
- ٣- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء
- ٤- زيادة التبادل بين الاعضاء.

رسم توضيحي لثقافة المنظمة



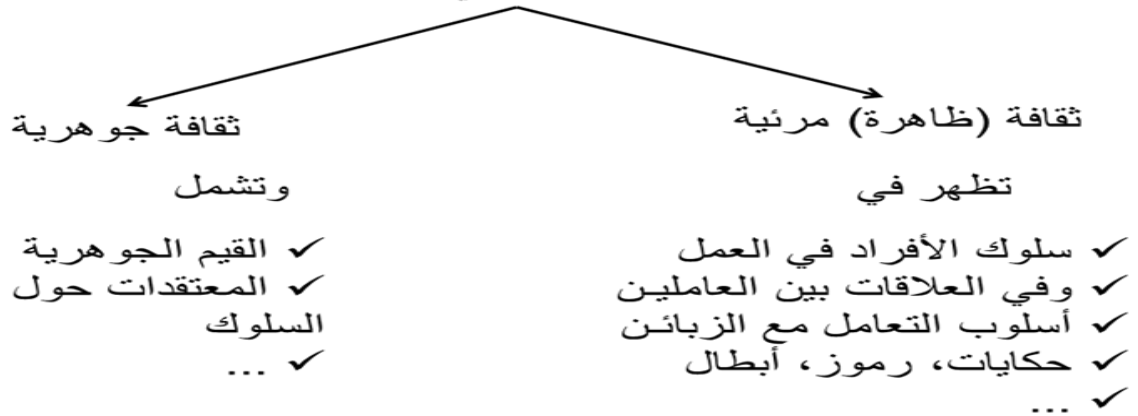
## مستويات الثقافة التنظيمية

- ❖ يمكن تحديد مستويين اثنين للثقافة التنظيمية يتمثل
- المستوى الأول :- بالثقافة المرئية وهذه تتجسد بما يمكن أن يرى أو يُسمع في المنظمة وخاصة من قبل العاملين والزبائن.
- ويمكن اكتسابها من خلال القصص والحكايات و الأبطال و الطقوس والشعائر (احتفالات خاصة) و الرموز (تعبيرات)
- المستوى الثاني :- يسمى بالثقافة الجوهرية وهي القيم الجوهرية والمعتقدات الهامة التي تشكل وتوجه سلوك الأفراد .

## رسم توضيحي لمستويات ثقافة المنظمة

الثقافة الجوهرية :- قيم جوهرية ومعتقدات حول الطريقة الصحيحة للسلوك

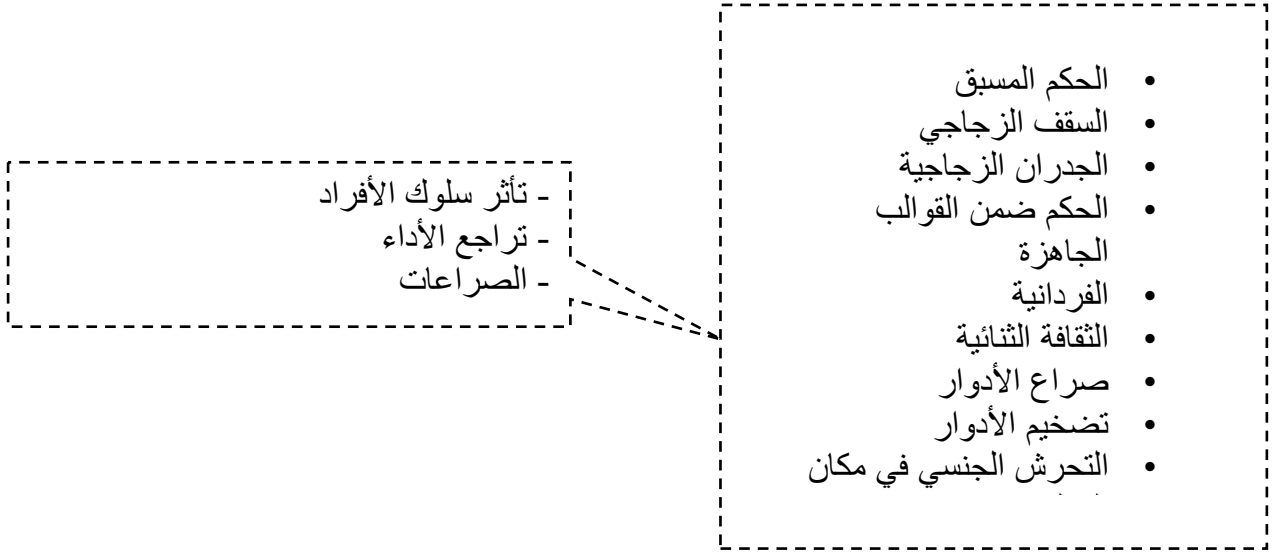
### ثقافة المنظمة تظهر في مستويين اثنين



## نوع الثقافي في منظمات الأعمال

- (١) المنظمات هي حاضنة للكفاءات وللتنوع الثقافي
- (٢) التنوع الثقافي يؤسس ثقافة منظمة قوية
- (٣) الايجابيات:
- (٤) التعددية (مساهمة الجميع في وضع السياسات)
- (٥) التكامل الهيكلي (الاقليات ممثلة في كل المستويات)
- (٦) غياب الحكم المسبق و التمييز (يعمل على ازالة الفروقات و التحيز)
- (٧) اقل ما يمكن من النزاعات (يقلل من النزاعات الهدامة داخل المنظمة)

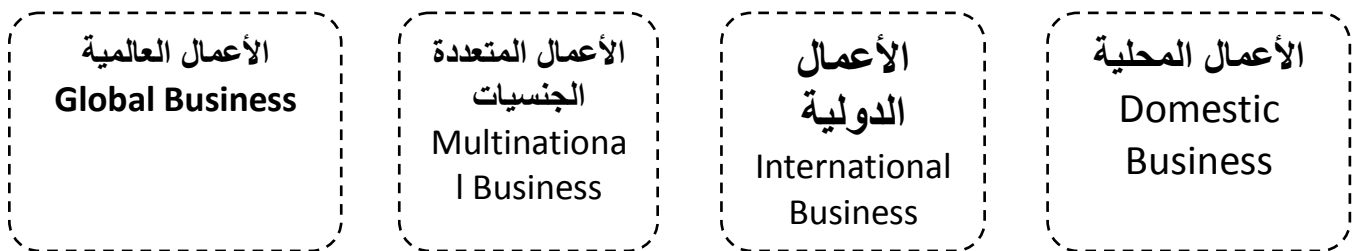
## مخاطر وتحديات التنوع الثقافي



## العولمة

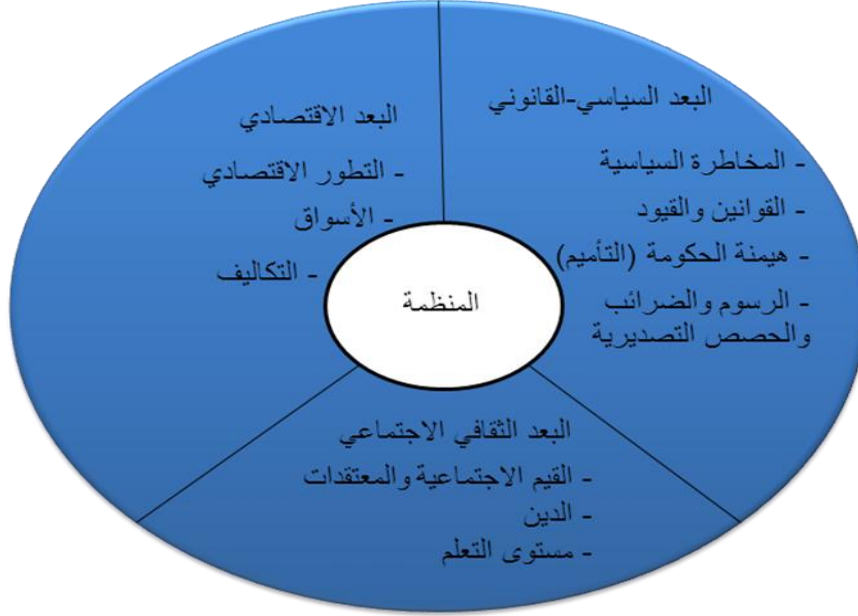
- العولمة هي ظاهرة تزايد التداخلات والارتباطات الشبكية بين مختلف عناصر الاقتصاد العالمي بفعل تطور تكنولوجيا المعلومات
- العولمة لا تتوقف عند الاقتصاد فحسب بل تشمل جميع جوانب الحياة.
  - ✓ العلاقات الاقتصادية جد متشابكة
  - ✓ فتح مجال واسع للتزود بالموارد
  - ✓ زيادة المخاطر التنافسية
  - ✓ بروز الحاجة إلى الإدارة الدولية

## العولمة : من الأعمال المحلية إلى الأعمال العالمية



## أبعاد بيئة الأعمال الدولية إدارة الأعمال في ظل العولمة

### أبعاد بيئة الأعمال الدولية



### بيئة الأعمال الدولية

#### ١- البعد الاقتصادي :

- ويشتمل هذا البعد على عدة عناصر أهمها : -
- ١- التطور الاقتصادي والذي يختلف من دولة لأخرى ويعتبر متوسط دخل الفرد معيارا في تصنيف الدول إلى متقدمة ونامية
  - ٢- البنى التحتية وهي البنى المادية والتسهيلات الخدمائية والتي تسهل أعمال الأنشطة الاقتصادية
  - ٣- الموارد والأسواق حيث يعتبر الطلب على سلعة ما هو السبب الرئيسي لدخول شركة ما في هذا السوق .

#### ٢- البعد السياسي - القانوني :

- ويشتمل هذا البعد على عدة عناصر أهمها:-
١. المخاطرة السياسية وعدم الاستقرار، وتعني احتمال خسارة الموجودات أو الأصول أو الأرباح أو السيطرة الإدارية والرقابية بسبب أحداث سياسية أو تغييرات حكومية في الدولة المضيفة
  ٢. القوانين والتشريعات حيث تصدر الدول قوانين تؤثر على أعمال الشركات الدولية .

❖ كذلك يجب مراعاة التحالفات والتكتلات (زيادة التكتلات والهيئات الدولية) الاقتصادية التي من بينها : **الاتحاد الأوروبي :**

هو اتحاد اقتصادي سياسي لمجموعة دول أوروبا، ويزيد أعضائه على ٢٢ دولة وعملتهم الموحدة هي اليورو.

منظمة التجارة العالمية :

هي مؤسسة دولية انبثقت نتيجة التطور الحاصل للأعمال والتجارة الدولية، وتعتمد على إجراءات أهمها الإعفاء من الرسوم التي تمنح لبعض الدول التي تسمى الدول الأكثر تفضيلا .

### ٣- البعد الاجتماعي والثقافي :

وتتمثل أهم عناصر البعد الاجتماعي والثقافي في اللغة والدين والاهتمام بالوقت و العقود والاتفاقيات وهي عناصر تؤثر في نجاح الأعمال الدولية .

### أنماط الأعمال الدولية

حسب كيفية إقامة الأعمال الدولية ودخول الأسواق: مجموعتان من الاستراتيجيات :

- ١- استراتيجيات الدخول إلى الأسواق العالمية  
- الاستيراد (التزويد من أنحاء العالم )  
- التصدير للأسواق العالمية  
- التراخيص والامتياز

٢- استراتيجيات الاستثمار المباشر

- تتطلب هذه الطريقة استثمار مبالغ كبيرة .
- وسيلة من وسائل الأعمال الدولية المباشرة
- تكون البداية بمشاريع مشتركة :

استثمار مباشر على أساس ملكية مشتركة وتقاسم المخاطر والتكاليف بنسب متفق عليها بين شركة أجنبية وأخرى محلية  
- الفروع المستقلة :- يكون فرع الشركة في سوق أجنبية مستقلا ومملوكا للشركة الأم .

### مداخل لتفسير الأخلاق

**حسب مدخل المنفعة :** يكون القرار أخلاقيا ما دامت نتائجه تراعي منفعة (فائدة) أكبر عدد ممكن من الأفراد . مثال تسريح العمال .

**حسب المدخل الفردي:** يكون السلوك أخلاقيا عندما يعظم المصلحة الفردية.

**حسب مدخل الحقوق :** فإن القرار الأخلاق هو ذلك القرار الذي يحترم الحقوق الأساسية للفرد ، تضمن الحقوق الأساسية للفرد الحرية، والحياة، والتعلم، والصحة ...

**حسب مدخل العدالة :** يكون السلوك أخلاقيا عندما تكون معاملة الآخرين حيادية وعادلة ولا تدخل فيها الاعتبارات الشخصية .

### إشكاليات أخلاقية في مكان العمل :

تضارب المصالح - ثقة الزبائن - التمييز - الاتصال - الموارد .

يظهر تضارب المصالح عندما تتعارض مصلحة فرد مع مصلحة المنظمة.

✓ قبول الرشوة لتقديم خدمة أو لاتخاذ قرار لصالح الراشي.

✓ تبجيل الأقارب عن الآخرين في التوظيف وغيره.

تظهر الإشكالية الأخلاقية المتعلقة بثقة الزبائن عندما يعتقد الزبون أن المنظمة لم تبق أهلا للثقة.

الإشكالية الأخلاقية المتعلقة بالتمييز، تظهر عندما يمنع فرد حقه بسبب دينه، أو عرقه، أو جنسيته أو لونه، أو إعاقته، أو أي خصائص أخرى غير الكفاءة .

المشكلة الأخلاقية المتعلقة بالاتصال تظهر عندما يكون الاتصال متسببا في ضرر للمنظمة أو للفرد من حيث عدم صحة المعلومات، أو التشويه المقصود...

المشكلة الأخلاقية المتعلقة بالموارد تنتج عن إساءة الاستعمال لموارد المنظمة (مالية، مادية، ...) واستعمالها لأغراض شخصية (الهاتف، السيارات، الانترنت ...).

## العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي

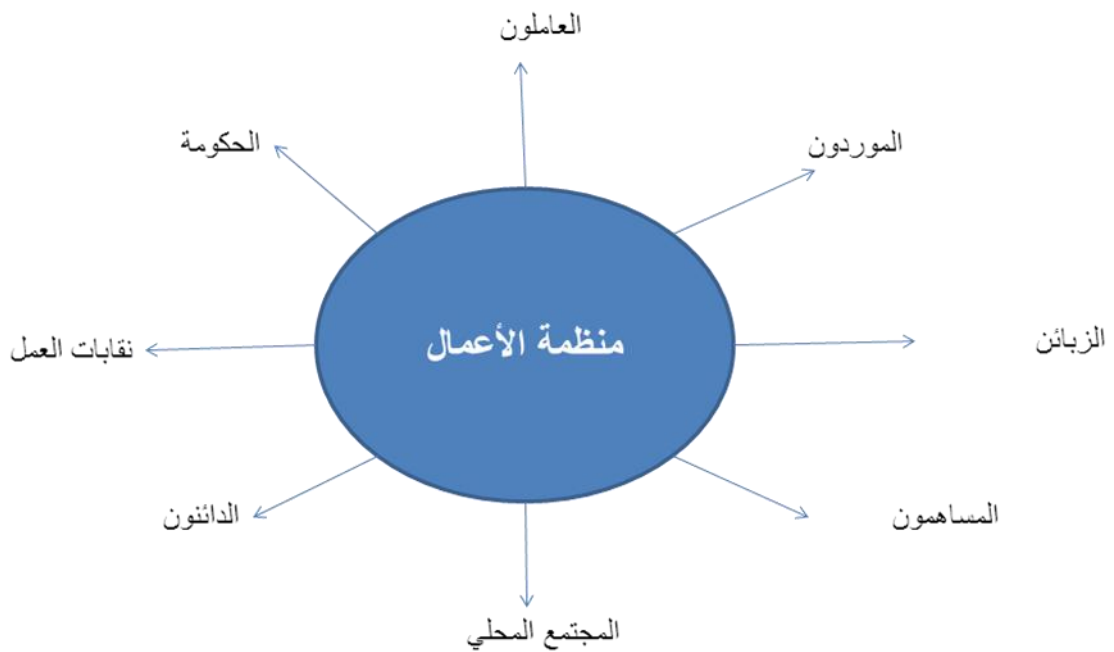
الفرد - المنظمة - البيئة .

## المسؤولية الاجتماعية للمنظمة هي مسؤولية اتجاه

أصحاب المصالح - مع الطبيعة - مع المجتمع ككل .

**أصحاب المصالح :** مجموعة من الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات وجود المنظمة ولهم حصة أو فائدة منها أو من أدائها .

بعض أصحاب المصالح



## لمنظمة الأعمال مسؤولية اتجاه أصحاب المصالح

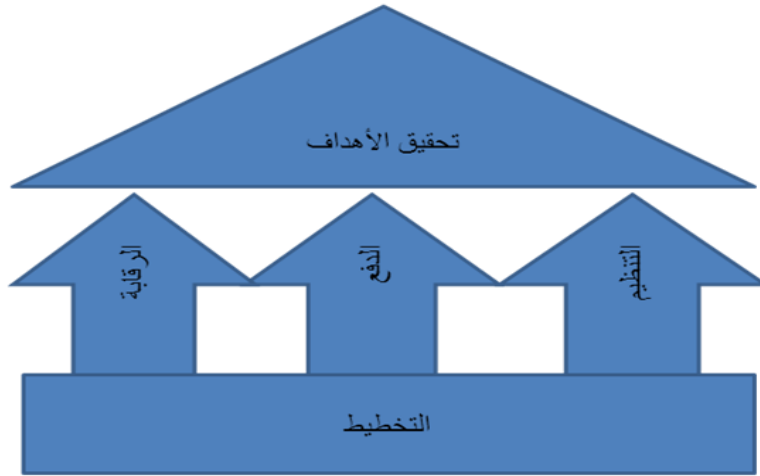
**فهي تحرص على :**

- ✓ توزيع الأرباح على المساهمين
- ✓ منح الرواتب للعاملين ومساعدتهم
- ✓ دفع الضرائب واحترام قوانين الدولة
- ✓ السعي إلى إرضاء الزبائن
- ✓ السعي إلى إرضاء الدائنين

المحاضرة الخامسة  
التخطيط وصياغة الأهداف

## كيف ولماذا نخطط ؟

١- مكانة التخطيط في عملية الإدارة

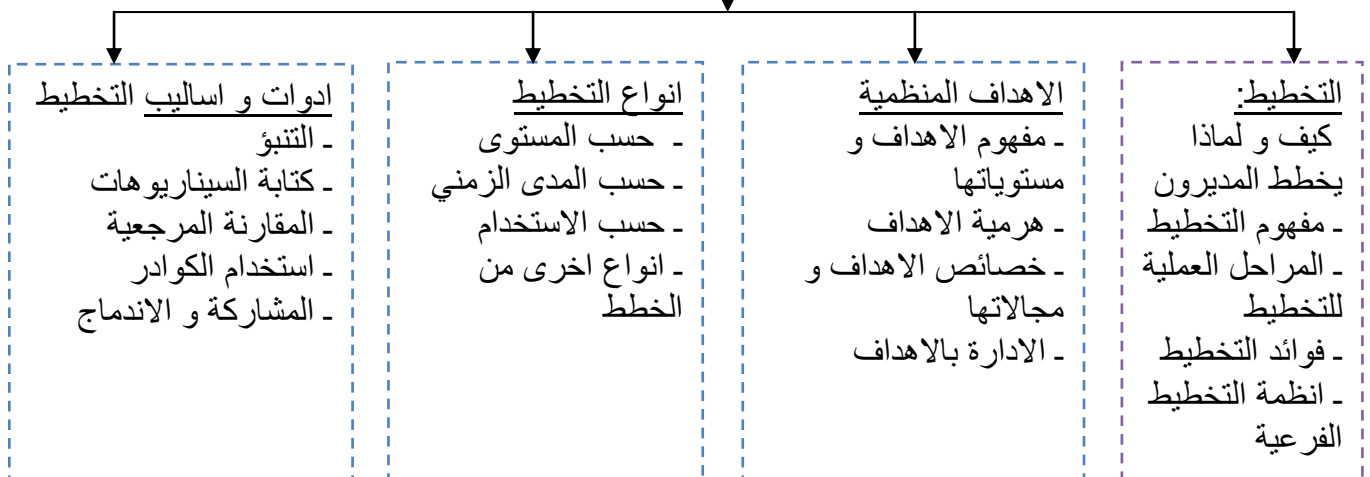


### مقومات التخطيط :

الاهداف - التنبؤ - السياسات - الاجراءات - توفير الامكانيات والموارد .

### التخطيط و صياغة الاهداف

التخطيط و صياغة الاهداف



### مقومات التخطيط :

- الاهداف
- التنبؤ
- السياسات
- الاجراءات
- توفير الامكانيات والموارد .



## مفهوم التخطيط

○ **التخطيط هو القاعدة الأساسية التي تستند عليها كافة مكونات العملية الإدارية من تنظيم و قيادة و رقابة لغرض تحقيق الاهداف**

○ **التخطيط هو عملية وضع اهداف المنظمة و تحديد الوسائل اللازمة للوصول اليها بأحسن الاحوال**

○ **الخطّة :- هي كشف بالأهداف المرغوب الوصول اليها مع تخصيص الموارد اللازمة لها و تحديد الجدول الزمني لتنفيذ ذلك**

:- هي وثيقة (كشفت) تحتوي على : الاهداف – الموارد اللازمة لتحقيقها – الجدول الزمني .

○ **الهدف هو حالة او وضع مستقبلي مرغوب فيه تسعى المنظمة للوصول اليه**

⊗ **التخطيط = تحضير المستقبل**

⊗ **التخطيط = وضع الأهداف وتحديد الموارد الضرورية لتحقيقها بأحسن كيفية**

⊗ **الخطّة = ناتج العملية التخطيطية**

## مراحل العملية التخطيطية

١- تحديد الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها (وضوح الهدف) تحديد الوضع الحالي

٢- تحديد و تقييم الموقف الحالي للمنظمة قبالة هذه الاهداف (تحديد الأهداف)

٣- تحديد افتراضات التي تستند اليها الخيارات المؤدية لتحقيق الهدف (مثال: لرفع نسبة الارباح نزيد كمية

الانتاج من منتج او انتاج منتج جديد) ( حصر و تقييم البدائل والخيارات )

٤- تحليل و اختيار افضل البدائل الموصلة لتحقيق الاهداف (اختيار البديل الأفضل)

٥- تنفيذ الخطّة و تقييم النتائج.

## أهمية التخطيط :

التخطيط هو القاعدة الأساسية للعملية الإدارية كلها وهو الوظيفة الأولى للعملية الإدارية .

## فوائد التخطيط

١- منح الشرعية للمنظمة (الشرعية ) (التخطيط السليم يساهم في اعطاء الشرعية للمنظمة تجاه مختلف الاطراف)

٢- توحيد اتجاه العاملين بالمنظمة:- تحسين تركيز المنظمة و مرونتها (القدرة على التغيير و التكيف)

٣- دليل للعمل :- دليل للتصرف و توجيه المنظمة نحو الافعال و التنفيذ (اعطاء اهمية كبيرة للاولويات ذات قيمة مضافة للمنظمة)

٤- تحسين التنسيق : (الاهداف تجعل الاقسام المختلفة و فرق العمل تنسق ادائها و ترشد قراراتها)

٥- تحسين ادارة الوقت: ( اداء الاعمال حسب الاهمية و موازنة الوقت المتاح)

٦- تمكين الرقابة : تحسين عملية الرقابة (قياس الاداء و تحديد الانحرافات)

## الاهداف التنظيمية

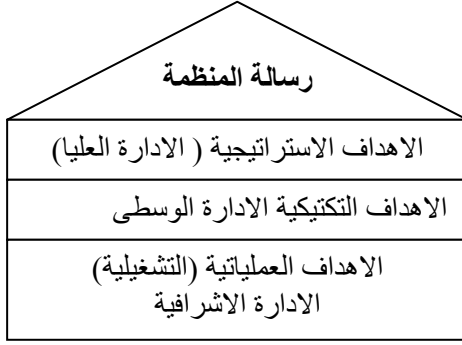
❖ تشكل الاهداف و صياغتها اساس عملية التخطيط

❖ هناك مفهوم لـ Goals اهداف عامة غير مقاسة (زيادة المبيعات السنة القادمة)

❖ و مفهوم لـ Objectives للدلالة على الاهداف المقاسة و المحددة بفترة زمنية معينة

## المستويات المختلفة للأهداف

هناك مستويات مختلفة للأهداف



### أهداف المنظمة

تعريف الهدف : الهدف هو وضع مستقبلي مرغوب فيه وهو منطلق عملية التخطيط .

### تحديد الأهداف

- تحديد الأهداف العامة للمنظمة
- تحديد الأهداف السنوية
- تحديد أهداف كل قسم على حده
- وضع مقياس قياس مدى بلوغ الهدف
- استشارة كل الأطراف المعنية بتحقيق الأهداف

### جمع المعلومات

- المعلومات عن الانجازات الماضية للمنظمة
- التوقعات المستقبلية
- المعلومات عن إمكانيات المنظمة
- المعلومات عن بيئة المنظمة الخارجية
- جمع آراء المعنيين بتنفيذ الخطة

### وضع الافتراضات

- يتعلق الأمر هنا بوضع تصورات افتراضية عن تطور بعض عوامل البيئة وعن نشاط المنظمة.
- تحذر المنظمة عند وضع الافتراضات من التفاؤل الكبير بمستقبل زاهر والتشاؤم المفرط.

### تحديد البدائل

- تحدد المنظمة هنا مختلف الحلول والإمكانات المتاحة في ظل الفرضيات السابقة.
- تقييم البدائل بسلم تنقيطي معين ووفق المعايير المناسبة للخطة المرغوب فيها.
- تتم المفاضلة بين البدائل بناء على نتيجة التقييم
- 

### التنفيذ وتقويم النتائج

- في هذه الخطوة تحدد المنظمة إجراءات، مراحل وموازنات تنفيذ البديل المختار.
- توضع معايير لتقييم النتائج والانجازات دوريا

انواع الخطة : السياسات - الاجراءات - المناهج - المعايير - الميزانيات - البرامج .

- **الاقتصاد العالمي :-** هو الذي تشابك فيه العلاقات الاقتصادية الدولية من انتاج وتجهيز موارد وتسويق ومنافسة العولمة هي زيادة وتأثر التداخل والعلاقات بين مختلف عناصر الاقتصاد العالمي بسبب زيادة التطور التكنولوجي خصوصا في مجال الاتصالات والمواصلات .
- منظمات الأعمال بحاجة إلى تطوير مفاهيم الإدارة الدولية والتي يقصد بها إدارة منظمات الأعمال التي لديها مصالح في أكثر من بلد واحد .
- امثلة على المنظمات مثل :- ماكدونالدز وبوينج ومايكروسوفت بحاجة إلى مدراء عالميون وهم الذين لديهم اطلاع واسع على ثقافات الشعوب ويمكنهم بناء ثقافة تنظيمية تستوعب هذه الثقافات .

#### تابع المستويات المختلفة للاهداف

☒ رسالة المنظمة (تمثل السبب الرئيسي لوجود المنظمة، القيم و التطلعات)

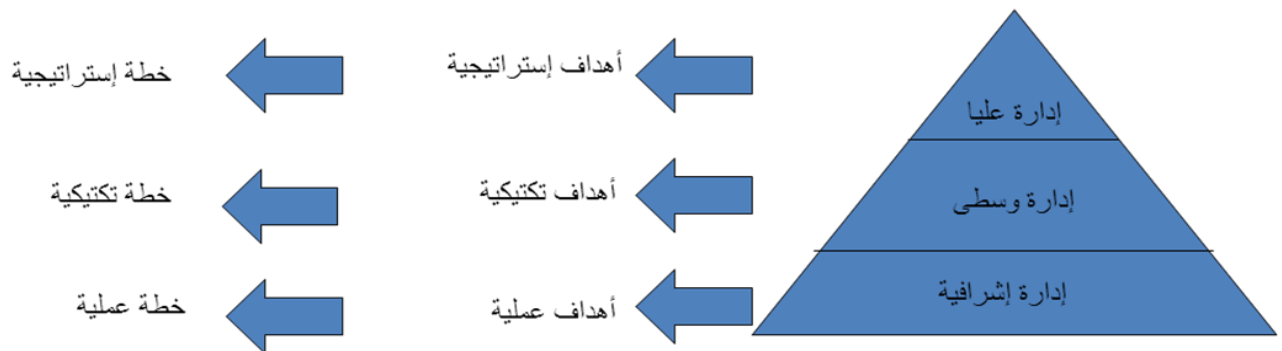
☒ انواع الاهداف

- الاهداف الاستراتيجية (الاهداف العامة المتعلقة بمستقبل المنظمة)

- الاهداف التكتيكية (الاهداف التي تسعى الى تحقيقها الاقسام الرئيسية للمنظمة)

- الاهداف العملية (الأهداف التي تتعلق بالأقسام الصغيرة و المجموعات و الافراد)  
(الأهداف العملية : هي أهداف محددة)

#### ٢- مستويات الأهداف



#### مثال حول تحديد الاهداف

الرسالة	صنع اطارات Bridgestone		
الاهداف الاستراتيجية	الرئيس المدير العام نمو سنوي ٥%، تجنب تسريح العمال، خدمة متميزة		
الاهداف التكتيكية	مدير الشؤون المالية	مدير الانتاج	مدير التسويق
	- الاحتفاظ بسيولة مناسبة - سقف الاقتراض ٢ مليون \$ - تقليل من الديون المشكوك فيها	- انتاج ٩٠٠ الف وحدة بـ ٣٠ \$ - زيادة الانتاجية بـ ٣% - تقليل استهلاك الطاقة - التقليل من التبذير	- بيع ٩٠٠ الف وحدة بـ ٥٠ \$ - زيادة المبيعات ٥% - فتح ٢٠ نقطة بيع جديدة - الوصول الى ٢٠% من السوق
الاهداف التشغيلية	مسؤول تحصيل الديون	المشرف على وحدة انتاج رقم ٧	مدير مبيعات منطقة الرياض
	- اصدار اشعارات التسديد خلال ٥ ايام - الاتصال اسبوعيا بذوي الديون - تدقيق الديون	- انتاج ٢٠٠ الف وحدة بـ ٢٧ \$ - تقليل الوقت الضائع في الانتاج - زيادة نوعية الانتاج	- بيع ٥٠ الف وحدة - الرد على الزبائن خلال ساعة - زيادة ٢% من زبائن جدد

## خصائص الاهداف

- أ- ان تكون قابلة للقياس الكمي و محددة بشكل دقيق (زيادة المبيعات بـ ١٢%)
- ب- ان تغطي الاهداف المجالات الرئيسية للعمل (التركيز على الجوانب الاساسية)
- ت- تثير التحدي لكنها واقعية (التوازن بين التحدي و الواقعية)
- ث- محددة بفترة زمنية للانجاز (سنة، سنتين، خمسة سنوات،...)
- ج- مرتبطة بالمكافآت (ربط انجاز الاهداف بمكافئات مناسبة للعاملين)

## مجالات الاهداف (حسب Drucker)

- ١- الموقف في السوق (موقف تجاه المنافسين)
- ٢- الابداع (الالتزام بادخال منتجات و اجراء تحسينات على المنتجات او الخدمات)
- ٣- الانتاجية (تحديد مؤشرات او اهداف لقياس و زيادة مستوى الانتاجية)
- ٤- الموارد المالية و المادية (اهداف معدلات الاداء لزيادة فاعلية الادارة)
- ٥- الربحية (اهداف مرتبطة بالارباح خلال فترات زمنية مختلفة)
- ٦- المسؤولية الاجتماعية (اهداف تتعلق برفاهية المجتمع و تحسين نوعية الحياة)
- ٧- التكنولوجيا (اهداف تتعلق بالتطور التكنولوجي داخل المنظمة)

## الإدارة بالأهداف

أسلوب إدارة يتمثل في القيام بتحديد الأهداف من طرف المدير والعاملين .  
تحتاج الإدارة بالأهداف إلى تحديد الأهداف الدقيقة وإجراء الرقابة المستمرة

## خطوات الإدارة بالأهداف

- ١ - وضع الأهداف
- ٢ - تطوير خطة العمل
- ٣ - مراجعة التقدم
- ٤ - تقييم الأداء الكلي

## انواع الخطط

### ❖ حسب مستوى الشمولية و التفصيل

- ١- خطة استراتيجية الخطة الاستراتيجية هي الخطوات المتبعة من طرف المنظمة للوصول الى تحقيق الاهداف الاستراتيجية
- ٢- خطة تكتيكية الخطة التكتيكية هي الخطوات المتبعة لتحقيق أجزاء من الخطة الاستراتيجية
- ٣- خطة تشغيلية ( الخطة العملية ) هي التي تعد من طرف الادارة التشغيلية و تحدد الخطوات التي تؤدي الى انجاز الاهداف العملية

### ❖ حسب المدى الزمني

- ١- بعيدة المدى (اكثر من ٣ سنوات)
- ٢- متوسطة المدى (من سنة الى ٣ سنوات)
- ٣- قصيرة المدى (اقل من سنة)

### ❖ حسب الاستخدام

- ١- الخطط القائمة (السياسات، الاجراءات، القواعد)
- ٢- الخطط احادية الاستخدام (البرامج، المشاريع)
- ٣- الموازنة (الموازنة الثابتة، الموازنة المرنة)

## انواع اخرى من التخطيط

- الخطة الموقفية ( تحديد خيارات بديلة تتخذ عندما تصبح الخطط الموضوعة الأخرى عديمة الجدوى أو تتقاطع مع أحداث لم تؤخذ بعين الحسبان)
- خطة لأحداث طارئة (و تعد لحدث طارئ مستقبلي وهذا لتجنب ضرر محتمل أو الاستفادة منه)
- خطة طوارئ (خطة تعد لمواجهة أحداث خطيرة و محتملة الحدوث مثل حريق، سرقة، ...)
- خطة لإدارة الأزمات ( خطة للتعامل مع أزمات تقع بسرعة وذات تأثير كبير على المنظمة، مثل تسمم غذائي للمجموعة كبيرة للمستهلكين بسبب منتج)

## ادوات و اساليب التخطيط

- التنبؤ ( تقدير حصول احداث مستقبلية بناء على خبرات سابقة او بيانات تاريخية)
- كتابة السيناريوهات (تحديد خيارات مستقبلية متعددة و خطط تعامل مع كل خيار)
- المقارنة المرجعية (استخدام مؤشرات أفضل أداء في مجال معين لغرض مقارنته مع أداء المنظمة وعدم استخدام المؤشرات التاريخية الخاصة بالمنظمة كمعيار)
- استخدام الكوادر التخطيطية (تكليف مجموعة من الافراد لمتابعة العملية التخطيطية مع التنسيق المشترك في كل المنظمة)
- المشاركة والاندماج (مشاركة جميع العاملين المحتمل ان يؤثروا بالعملية التخطيطية)

## المحاضرة السادسة

### مفهوم القرار :

- ❖ القرار يعني اختيار بديل من بين عدة بدائل في سبيل تحقيق هدف معين
- ❖ يتخذ الأفراد في حياتهم اليومية عشرات القرارات المتباينة في أهميتها ومداهها الزمني

### مفهوم اتخاذ القرار

- اتخاذ القرار عملية يتم بموجبها اختيار بديل للعمل من اجل حل مشكلة ما
- اتخاذ القرار عملية يحدد المديرون من خلالها مشكلات التنظيم ويحاولون حلها.
- للحدوث عن القرار يجب ان يتوفر:

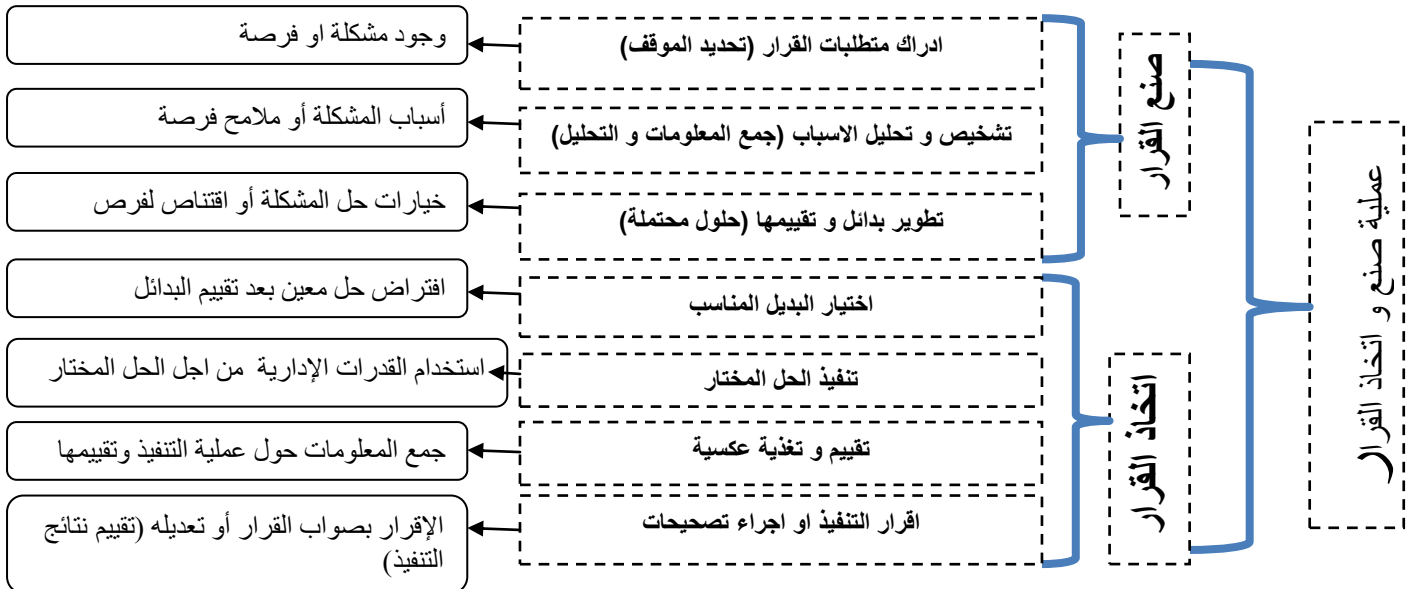
### الأركان الثلاثة للقرار

- 1- وجود البدائل (وجود بدائل متاحة ، عندما لا يوجد بدائل فلا يوجد قرار) .
  - 2- حرية الاختيار (حرية الاختيار ، اذا لم تتوفر الحرية وكنا مجبرين على بديل معين فلا يوجد قرار) .
  - 3- وجود الهدف (وراء كل قرار هدف نسعى لتحقيقه).
- ( القرار يرتبط بحل مشكلة او تحسين الأداء.)

### مصطلحات متعلقة بالقرار

- حل مشكلة: Problem Solving: تشخيص المشكلة واتخاذ إجراء مناسب لحلها؛
- صنع القرار: Decision Making: مجمل الإجراءات المرتبطة بتشخيص المشكلة أو الموقف وجمع البيانات وتطوير بدائل ومن ثم تقييمها والتوصية بأفضل البدائل.
- عملية اتخاذ القرار: Decision Taking: تقييم البدائل واختيار أفضلها وتنفيذه وتقييمه .

### عملية صنع واتخاذ القرار (( مراحل صناعة واتخاذ القرار ))



### حسب سيمون : الإدارة هي اتخاذ القرار

كل المديرون مهما كان موقعهم في المنظمة يتخذون القرارات .

## مراحل اتخاذ القرار : هي ٦ مراحل

تحديد الموقف < تشخيص الأسباب < تحديد وتقييم البدائل للحل < اختيار البديل الأمثل < تنفيذ الحل الأمثل < المتابعة والتقييم .

### ١- مرحلة إدراك متطلبات القرار تحديد الموقف

يواجه المدير الحاجة إلى اتخاذ قرار عندما يواجه مشكلة أو فرصة، فالمشكلة موقف تفشل فيه المنظمة في تحقيق أهدافها أو أن أدائها غير مرضي

أما الفرصة فهي موقف يرى فيه المديرين انجازات منظميه كامنة تتجاوز الأهداف الحالية .

### أهم الأخطاء الشائعة المرتبطة بمرحلة إدراك متطلبات القرار

١- تعريف المشكلة بشكل واسع أو ضيق

٢- التركيز على الأعراض وليس الأسباب

٣- اختيار المشكلة أو الفرصة الخطأ .

### تصنف القرارات حسب معايير، منها :

- مستوى اتخاذ القرار

- آفاق القرار

- متخذو القرار

- طبيعة القرار

-

### حسب معيار مستوى الإدارة، يمكن تصنيف القرار إلى ٣ أنواع :

• إدارة عليا : قرار إستراتيجي .

• ادارة وسطى : قرار تكتيكي .

• ادارة اشرافية : قرار عملي .

### حسب آفاق القرار نفسه، يمكن تصنيف القرار إلى ٣ أنواع:

• المدى الطويل : قرار للمدى الطويل .

• المدى المتوسط : قرار للمدى المتوسط

• المدى القصير : قرار للمدى القصير

### حسب متخذى القرار أى حسب المشاركين فى عملية اتخاذ القرار، يمكن تصنيف القرار إلى نوعين:

• شخص واحد : القرار الفردي .

• مجموعة أشخاص : القرار الجماعي

### حسب طبيعة القرار، يمكن تصنيف القرار إلى نوعين:

يتم حسب برمجة : القرار المبرمج (القرارات المبرمجة: حلول جاهزة من واقع خبرة سابقة لحل مشاكل روتينية)

يتم بدون برمجة : القرار الغير مبرمج (حلول خاصة لمشاكل غير روتينية)

- القرارات لمشاكل مهيكلية : مشاكل واضحة ذات معلومات متاحة وقليلة المخاطر وروتينية الحدوث؛

- القرارات لمشكلة غير مهيكلية : موقف غامض ومعلومات غير كافية يتطلب قرار غير مبرمج؛

- الأزمنة: موقف حرج غير متوقع يمكن ان يقود الى الكارثة يتطلب تدخل سريع وبشكل مناسب .

٢- مرحلة تشخيص وتحليل الأسباب تشخيص الأسباب ويقصد بها تحديد أسباب المشكلة وذلك عن طريق جمع بيانات ومعلومات وتحليلها ودراستها بدقة

٣- مرحلة تطوير البدائل تحديد البدائل للحل حيث يتم تطوير حلول مقترحة لمعالجة أسباب المشكلة وحلها

- من أسباب فشل قرارات المنظمة البحث عن بدائل محدودة وفي إطار علاقة ضيقة بالأسباب .
- تقييم البدائل وتقييم البدائل تجري عملية تقييم البدائل بهدف تحديد أي البدائل أفضل لحل المشكلة

من الاعتبارات الواجب مراعاتها لتقييم البدائل:

- ✓ المنفعة والفوائد
- ✓ التكاليف والآثار الجانبية عند التنفيذ
- ✓ مدى القبول من المهتمين بالأمر
- ✓ الجوانب الأخلاقية والاجتماعية

٤- اختيار البديل المناسب حيث يتم استبعاد بدائل ثم اختيار أفضل البدائل المتاحة في ضوء المعايير الموضوعية عند المقارنة

٥- تنفيذ البديل المختار حيث يتم ترجمة البديل الذي تم اختياره إلى أفعال من أجل التوصل للنتائج المرغوبة

٦- التقييم والتغذية العكسية المتابعة والتقييم حيث يتم جمع المعلومات عن آثار ونتائج البديل المختار وتحليلها ومقارنتها بالنتائج المستهدفة وإجراء التصحيحات إذا تطلب الأمر ذلك

### ظروف اتخاذ القرار

- ١- مصادر التعقيد في عملية صناعة القرار واتخاذها:
  - ✓ تعدد المعايير المعتمدة (ارضاء العديد من الاطراف)
  - ✓ عدم وضوح عناصر المتعلقة بالبدائل
  - ✓ المخاطر وعدم التأكد
  - ✓ المضمون بعيد المدى للقرارات (اثر القرار والموجات المتتالية من القرارات)
  - ✓ الحاجة إلى متخصصين من مختلف فروع المعرفة والمهن
  - ✓ تدخل العديد من الأشخاص والأقسام في صناعة واتخاذ القرار
  - ✓ تباين اتجاهات وقيم وطموحات الأفراد في صناعة واتخاذ القرار
  - ✓ النتائج غير المتوقعة (ايجابية او سلبية)

### بيئة القرار

- حالة التأكد <<< المعلومات والنتائج مؤكدة .
- حالة المخاطرة <<< النتائج قد تكون خطيرة .
- حالة عدم التأكد <<< المعلومات والنتائج غير مؤكدة .
- حالة الغموض <<< المعلومات والنتائج تكون غامضة .



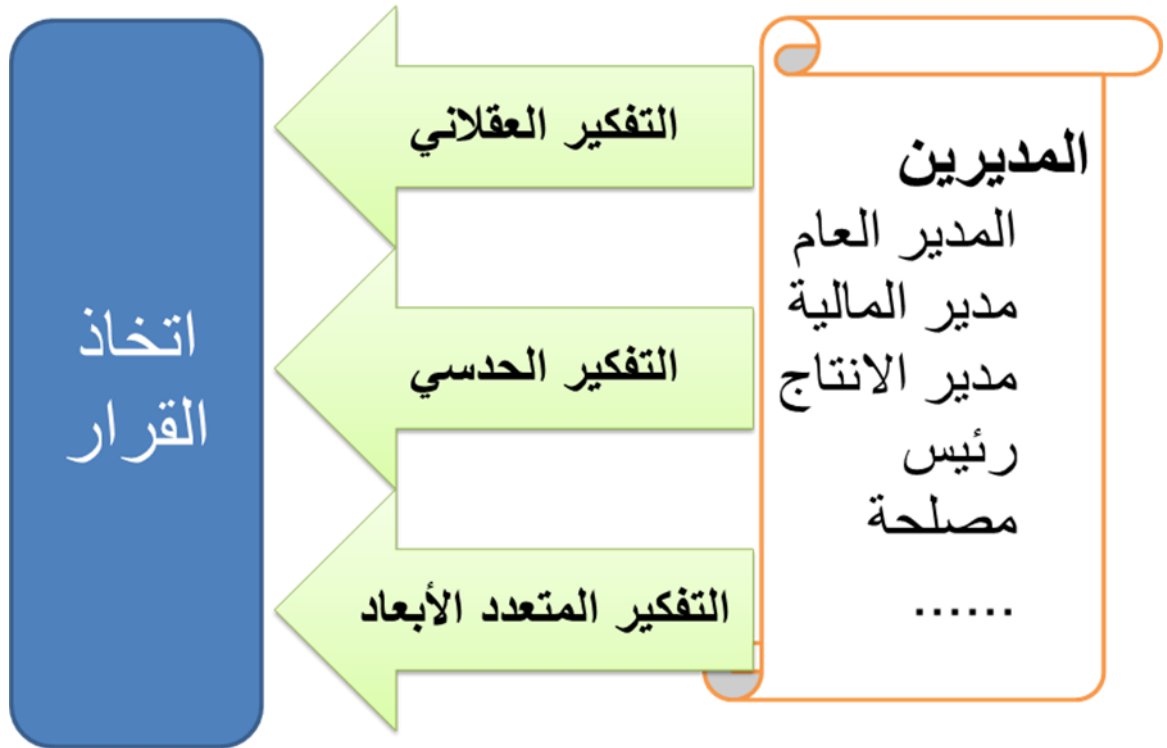
٢- الظروف التي يتخذ في ظلها القرار:

- ✓ التأكد التام: توفر كافة المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار وبشكل كامل ودقيق ذات عائد ونتيجة معلومة
- ✓ المخاطرة: ظرف يتخذ في ظلها القرار ويتسم بوضوح الهدف وعدم كمال المعلومات (متخذ القرار يعتمد على احتمالات)
- ✓ عدم التأكد: ظرف يتخذ القرار في ظلها حيث هناك نقص كبير في المعلومات وان النتائج محاطة بغموض
- ✓ الابهام (الغموض التام): حالة تتسم بعدم الوضوح التام كما أن الأهداف في ظلها غير واضحة لمتخذ القرار والمعلومات غير متوفرة .

### نماذج صناعة القرار

- النموذج الكلاسيكي: وهو نموذج يصف عملية صناعة القرار واتخاذها في ظل معلومات كاملة (قرارات مثلى)  
الانتقادات: عدم الواقعية، قدرة الإنسان محدودة في تجميع المعلومات، قرارات المديرين تأتي في إطار الرشد المحدود.
- النموذج السلوكي للقرار: نموذج يصف عمليات صنع القرار في ظل محدودية المعلومات والرشد المحدود (القرارات المرضية). فالمدير يختار أول بديل أمامه والذي يثير انتباهه .
- النموذج السياسي للقرار: نموذج أكثر واقعية لتطوير القرار في البيئة الحالية، يعتمد على تشكيل تحالفات بين المديرين لاتخاذ القرار في ظل نقص المعلومات والموارد .

### مناهج اتخاذ القرار



## المشاركة في اتخاذ القرار

بصيغة فردية : من طرف المدير وحده .  
بصيغة جماعية : من طرف مجموعة



- ❖ تغيير البيئة وتعقدتها فرض على المنظمة أن تغير أسلوب اتخاذ القرار من قرارات فردية إلى قرارات جماعية .
- ❖ فمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يعد شيء ايجابي بالنسبة للمنظمات، حيث تعد هذه المشاركة بمثابة حافز من اجل الرفع من أداءهم .
- ❖ نموذج Vroom Jago لاتخاذ القرارات تم تصميمه لمساعدة المديرين في تحديد كمية ومستوى مشاركة

الأفراد في صناعة القرار

١- فوض بشكل واسع

٢- يعرض المشكلة

٣- استشارة المجموعة

٤- يستشير بعض الافراد

٥- يقرر مدير لوحده ويعلن القرار للمجموعة

هناك نماذج مطورة تعكس أساليب المديرين منها نموذج Vroom الموضح فيما يلي

## حرية المشاركة في القرار - تأثير المدير في القرار

يقرر المدير لوحده

يعرض المشكلة على مجموعة محدودة بشكل فردي، يستمع مقترحاتهم ثم يتخذ القرار

يعرض المشكلة على المجموعة للاستشارة ثم يتخذ القرار

يعرض المشكلة على المجموعة للاستشارة ثم يحاول الحصول على إجماع

التفويض بشكل واسع وضمن نطاق غير محدود

## أسس اتخاذ القرار

التفكير - التجربة ( شخصية ، تجارب الآخرين ) - الحدس - الحكم .

دور المعرفة في اتخاذ القرارات  
إدارة المعرفة Knowledge Management وهي تطوير أدوات ونظم لخلق المعرفة ونشرها وتقاسمها

- هناك نوعان من المعرفة:
  - ١- المعرفة الضمنية
  - ٢- المعرفة الصريحة.
- لها دور هام في مجال دعم عملية القرار وبناء الميزة التنافسية
- هذا لان اتخاذ القرارات بحاجة إلى معلومات ذات نوعية .

### المعلومات والحاسب الآلي .

المعلومات: هي بيانات تمت معالجتها لتصبح جاهزة الاستخدام في اتخاذ القرار، المعلومات الجيدة هي التي تمتاز ب:

الدقة والمصداقية، الكمال والوضوح، الحداثة، التخصص بالموضوع، سهولة الفهم...

نظم المعلومات: هي مجموعة النظم التي تستخدمها المنظمة لجمع البيانات، معالجتها، تخزينها واستخدامها. من بين هذه النظم نظم المعلومات الإدارية

الحاسب: التقدم الهائل لتقنية المعلومات فتح المجال واسعا لاستخدام الحاسب الآلي وادى الى ظهور Decision

Support System

أنواع أنظمة مساندة القرار :

نظام مساندة القرار الجماعي GDSS

الأنظمة الخبيرة Expert System

## المحاضرة السابعة التنظيم

### مفهوم التنظيم

التنظيم هو مجموعة من الأنشطة التي تتعلق بترتيب استخدامات الموارد المختلفة بغرض الوصول إلى أهداف معينة

• التنظيم = تحضير لتحقيق الخطة

• يظهر التنظيم في

تنسيق الجهود

تقسيم العمل

تستخدم كلمة التنظيم عند الإشارة إلى الأنشطة التالية:

✗ ترتيب العمل في وحدات يمكن إدارتها بطريقة مترابطة

✗ إعداد تلك الوحدات بطريقة تمكنها من العمل بكفاءة

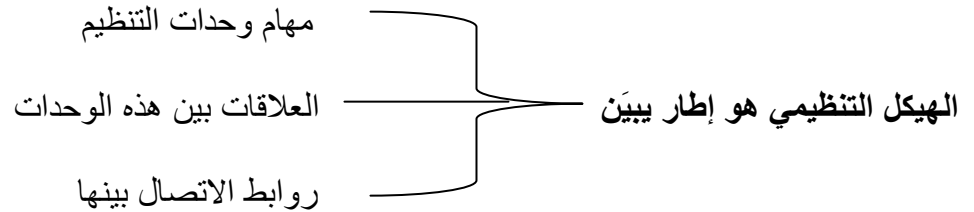
✗ تحقيق التكامل بين الوحدات واستبعاد التعارض بينها

✗ ضمان بناء تصميم يوفر أعلى إنتاجية ممكنة

وعليه فإن التنظيم كوظيفة هو وضع نظام للعلاقات منسق إدارياً، لتحقيق الأهداف.

### مفهوم الهيكل التنظيمي

هو النظام الذي تحدد في إطاره المهام والعلاقات بين الوحدات وروابط الاتصالات بين أجزائه .

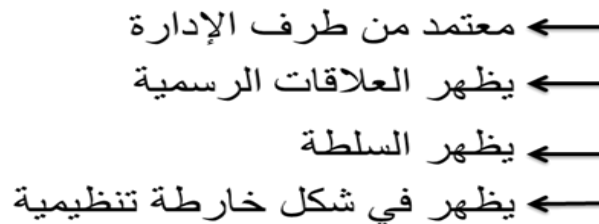


يتكون الهيكل التنظيمي من جانبين هما:

1- الهيكل التنظيمي الرسمي وهو

الهيكل المعتمد من جانب الإدارة ويحوي في إطاره العلاقات الرسمية والأدوار والصلاحيات.

### الهيكل التنظيمي الرسمي



### الخارطة التنظيمية

مخطط بياني يظهر الهيكل التنظيمي الرسمي

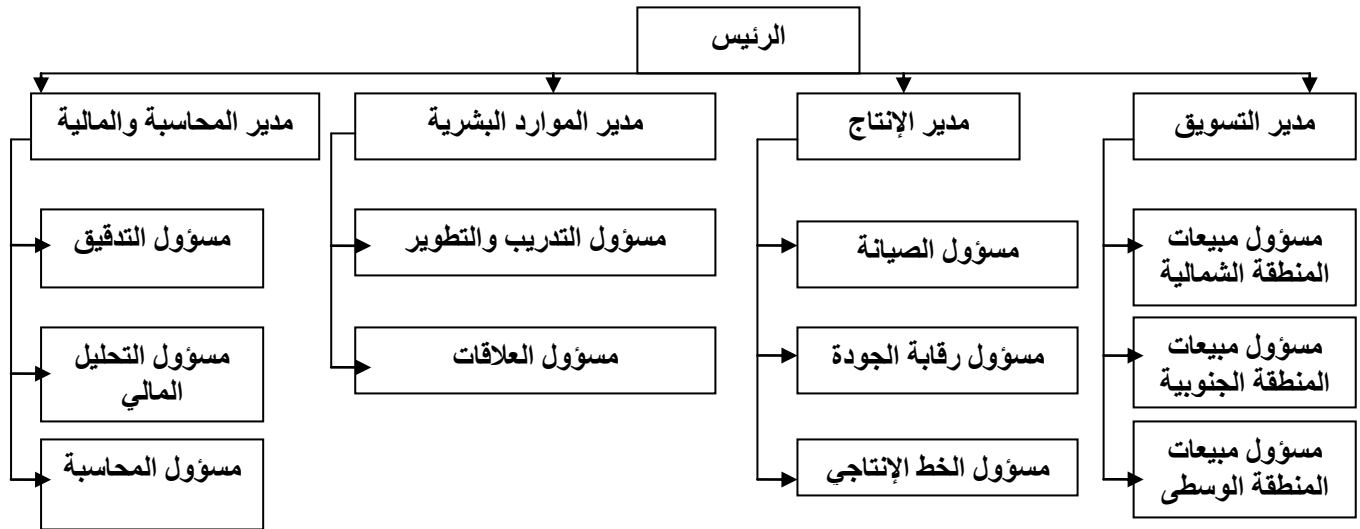
## الخريطة التنظيمية هي

- مخطط بياني يوضح العلاقات الرسمية والترتيب الرسمي لوحدات العمل داخل المنظمة
- الخريطة التنظيمية تمثل أبعاد الهيكل الرسمي .
- الخارطة التنظيمية هي مخطط بياني يظهر الهيكل التنظيمي الرسمي

من الخارطة التنظيمية يظهر ما يلي ( تحليل الخريطة التنظيمية يمكن أن يعكس أساسيات التنظيم المتمثلة ) فيما يلي:

- تقسيم العمل
- العلاقات الإشرافية (من يرأس من، ومن يراقب)
- قنوات الاتصال
- الوحدات الرئيسية (الإدارات والأقسام)
- مستويات الإدارة .
- نطاق الاشراف

## - مثال عن الخارطة التنظيمية لمنظمة صناعية



مثال :- الخارطة التنظيمية لجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة حائل

المرجع: جمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة حائل

<http://www.thail.org/index.php?tool=mng&do=browse>

## ٢- الهيكل التنظيمي غير الرسمي

مجموعة العلاقات غير الرسمية بين أعضاء المنظمة ، ولا يمكن رسمه أو ملاحظته بسهولة .

مجموعة العلاقات غير الرسمية بين أعضاء المنظمة  
لا يلاحظ في المنظمة  
غير معتمد من طرف الإدارة  
لا يتضمن السلطة

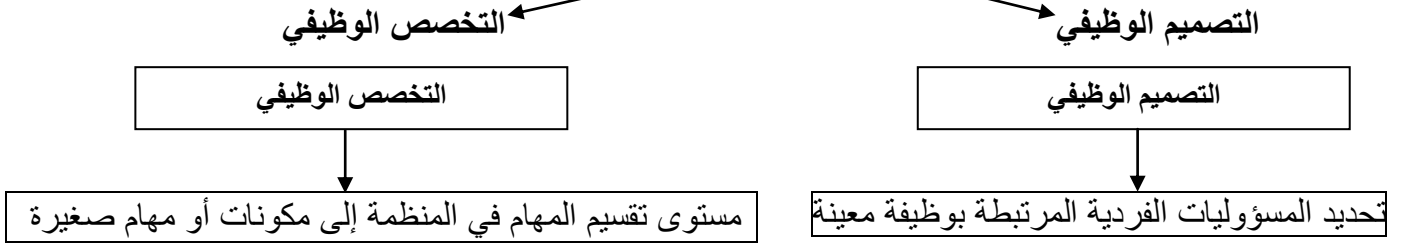
الهيكل التنظيمي غير الرسمي

- له دور هام في أداء المنظمات إذا عرف المدير استعماله

## التصميم الوظيفي والتخصص الوظيفي

- تصميم الوظيفة يعني تحديد المسؤوليات الفردية المرتبطة بوظيفة معينة
- أما التخصص الوظيفي فيعني الدرجة التي تقسم بموجبها المهام في المنظمة إلى مكونات أو مهام أصغر وتسد إلى أفراد مختلفين .

### يعتمد الهيكل التنظيمي على



### فوائد التخصص الوظيفي

- 1- أداء العامل لمهمة محددة تجعله محترفا فيها
- 2- أداء العامل لمهمة محددة يقلل من ضياع الوقت
- 3- إمكانية تدريب عمال بديلين بتكاليف أقل لمحدودية المهمة

### بالإضافة إلى هذا تعمل المنظمة على:

- تدوير العمل (التدوير بالوظائف) و تحريك العاملين من وظيفة إلى أخرى في نفس التخصص بشكل منهجي ومنظم
- توسيع العمل و هذا بإضافة عدد من المسؤوليات (وتعني زيادة عدد المسؤوليات والمهام لوظيفة معينة بما يسهم في زيادة رضا العاملين )
- إثراء (إغناء) العمل و هذا عبر زيادة المهام والمسؤوليات لوظيفة معينة وكذلك بزيادة الرقابة والصلاحيات الرقابية الخاصة بالوظيفة

### عيوب التخصص الوظيفي

- 1- تصبح الوظيفة المتخصصة جدا مملة وخالية من الإبداع والتحدي
- 2- عدم اهتمام العامل بجودة الأداء تؤدي إلى انخفاض جودة العمل .

### أسس تجميع الوحدات التنظيمية

عملية تجميع الأفراد والوظائف في وحدات تنظيمية تسمى التقسيم أو إقامة الدوائر الأساس الوظيفي - على أساس المنتج - على أساس الزبائن - على الأساس الجغرافي - على أساس عملية الإنتاج .

(( يوجد عدد من الأسس لتقسيم و تجميع الوحدات التنظيمية هي كما يلي:

يتم تجميع الأفراد والوظائف في المنظمة ووضعها في شكل أقسام على الأساس:

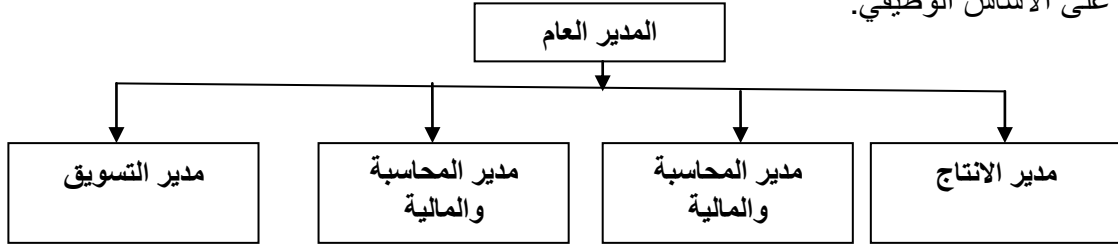
- الوظيفي : يتم وضع الأقسام في المنظمة على أساس الوظائف
- المنتج : يتم وضع الأقسام في المنظمة على أساس المنتجات
- الزبائن يتم وضع الأقسام في المنظمة على أساس الزبائن
- الجغرافي يتم وضع الأقسام في المنظمة على الأساس الجغرافي
- عملية الإنتاج يتم وضع الأقسام في المنظمة على أساس عملية الإنتاج
- التنظيم المختلط يتم وضع الأقسام في المنظمة على أكثر من أساس
- الهيكل المصفوفي
- الهيكل الشبكي

## أنواع الهياكل التنظيمية .

الهياكل التقليدية : الهياكل الوظيفية - الهياكل على أساس الأقسام - الهياكل المصفوفية  
الهياكل الحديثة : هيكل الفريق - الهيكل الشبكي - الهيكل الافتراضي .

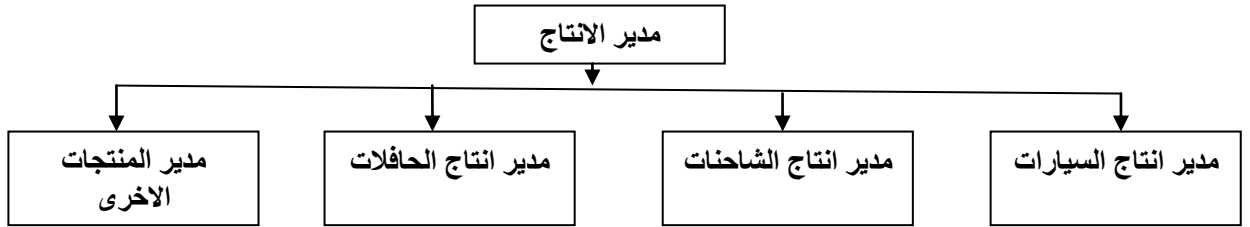
### ١ - الأساس الوظيفي

حيث يتم تجميع الأفراد المتشابهين في مهاراتهم ووظائفهم في وحدات تنظيمية، والشكل التالي يوضح خريطة تنظيمية على الأساس الوظيفي:



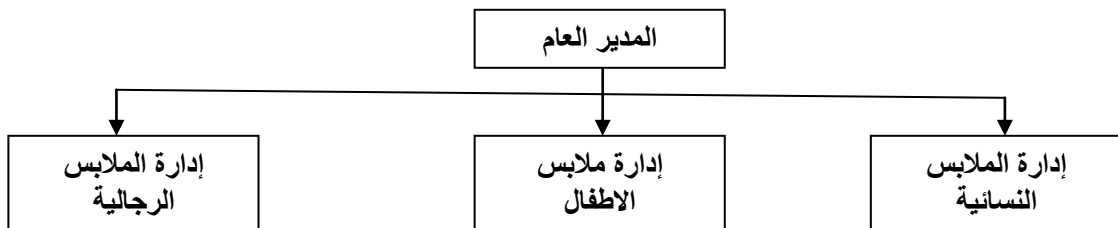
### ٢ - أساس المنتج

حيث يتم تجميع الأنشطة والأفراد على أساس نوع المنتجات، والشكل التالي يوضح خريطة تنظيمية على أساس المنتجات لشركة (Avon):



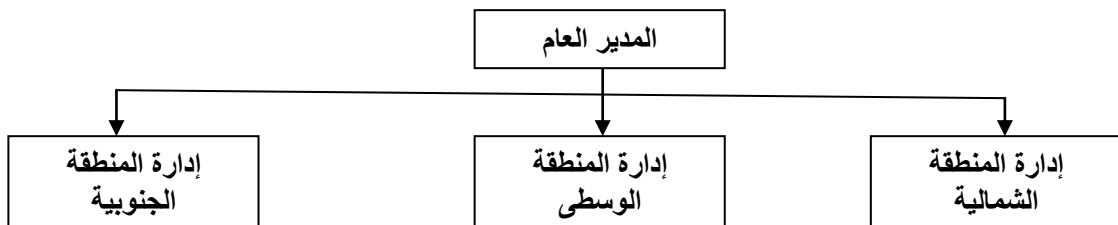
### ٣ - أساس العملاء (الزبائن)

حيث يتم تجميع الأفراد والوظائف في وحدات تنظيمية اعتمادا على نوعيات العملاء، والشكل التالي يوضح خريطة تنظيمية على أساس العملاء:

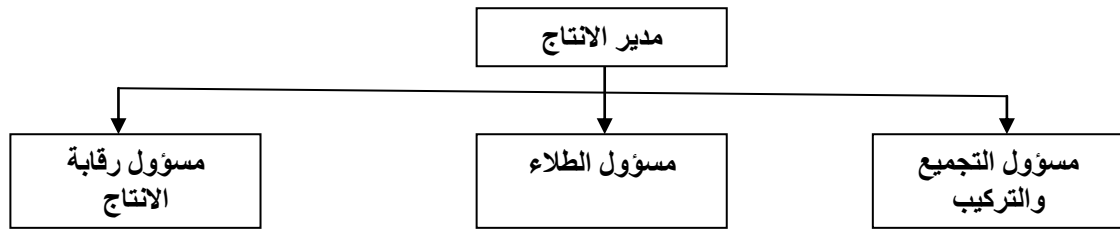


### ٤ - الأساس الجغرافي

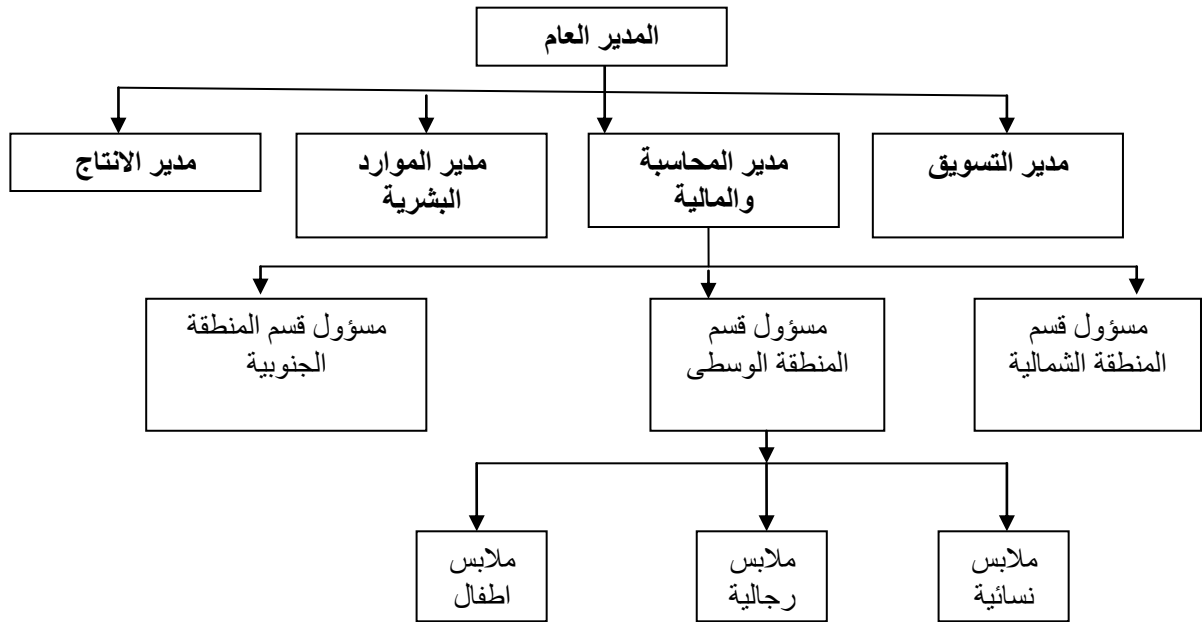
حيث يتم تجميع الأفراد والوظائف حسب المناطق الجغرافية، والشكل التالي يوضح خريطة تنظيمية على الأساس الجغرافي:



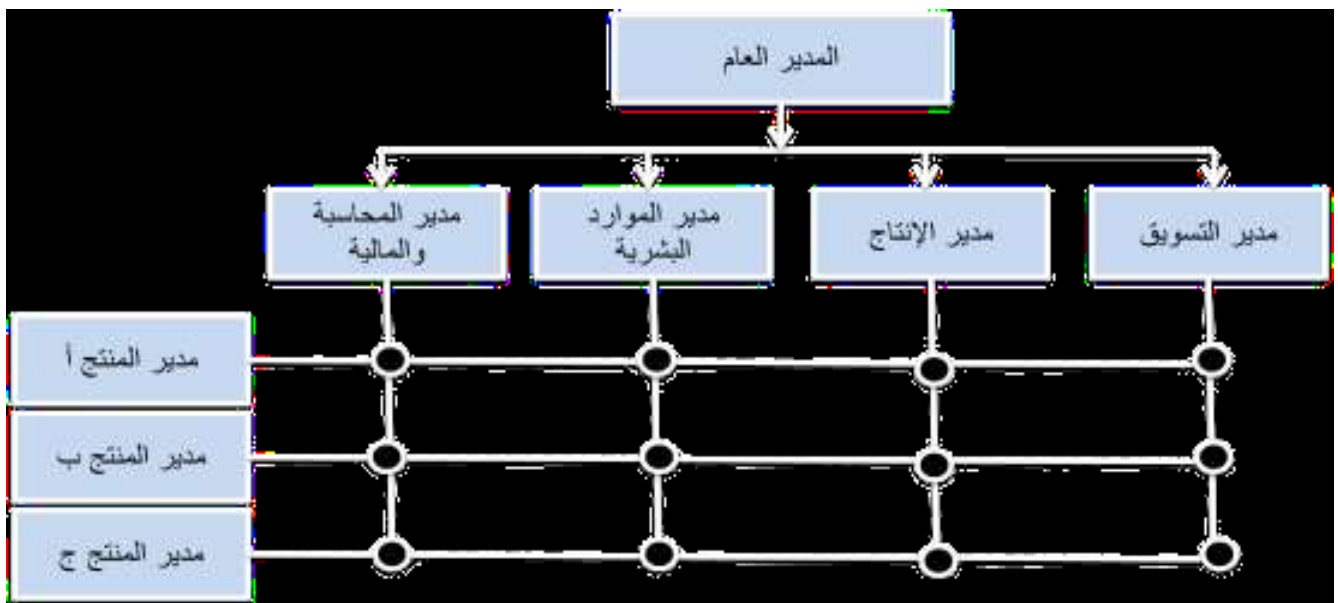
٥- أساس عملية الإنتاج  
حيث يتم تجميع الأفراد والأنشطة في وحدات تنظيمية تبعا للمراحل الإنتاجية، والشكل التالي يوضح خريطة تنظيمية على أساس العملية الإنتاجية:



٦- التنظيم المختلط : - حيث يستخدم أكثر من أساس من الأسس السابقة في بناء الخريطة التنظيمية كما يتضح فيما يلي

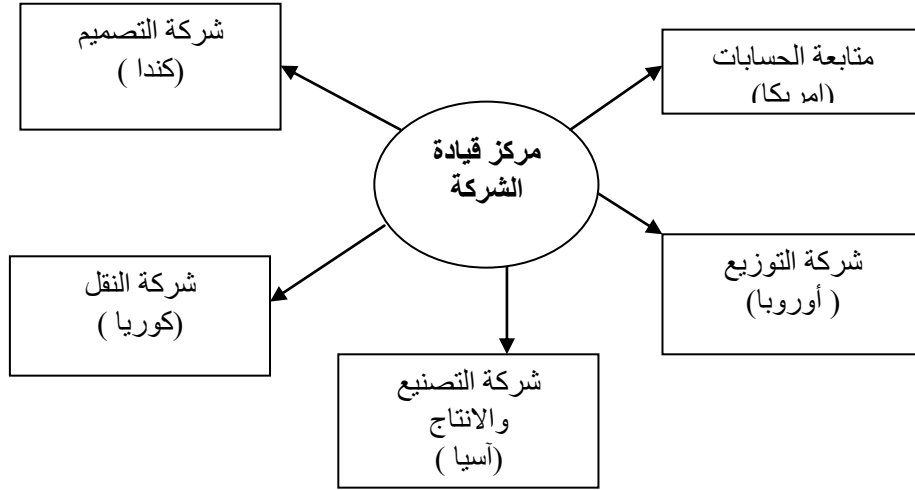


الهيكل المصفوفي ويعرف هذا التنظيم بازدواجية السلطة





## الهيكل الشبكي



## موضوعات هامة متصلة بالتنظيم

### سلسلة القيادة (سلسلة الأمانة)

هي خط السلطة المتصل الذي يربط جميع الأفراد في المنظمة وفقا لوحدة القيادة (وحدة الأمر) والتي تعني أن لكل فرد رئيس واحد أي أمر واحد .

### ١- السلطة

- هي الحق الرسمي والقانوني الذي يتمتع به المدير لاتخاذ القرار وإصدار الأوامر وتخصيص الموارد بهدف الوصول إلى أهداف المنظمة؛
- تتدفق السلطة رأسيا وباتجاه المستويات الدنيا؛
- تفوض السلطة، أي ينقل جزء منها إلى شخص في مستوى إداري أدنى؛
- تفوض السلطة ولا تفوض المسؤولية.

### تتسم السلطة بثلاثة خصائص هي :

- السلطة ملازمة للموقع الوظيفي وليس للأفراد
- السلطة يجب أن تكون مقبولة من الأفراد
- السلطة تتدفق رأسيا باتجاه المستويات الدنيا

### أنواع السلطة

- ١- السلطة المباشرة: وهي سلطة المدير على مرؤوسيه وتتضمن حقه في أن تنفذ أوامره. هي سلطة تنفيذية تظهر في شكل علاقة عمودية؛
- ٢- السلطة الاستشارية: تتمثل في حق تقديم الاستشارة والرأي وليست إلزامية (غير تنفيذية) تظهر في شكل علاقة غير عمودية؛
- ٣- السلطة الوظيفية: هي سلطة متأتية من الوظيفة نفسها تظهر في شكل علاقة غير عمودية.

### ٢- المركزية واللامركزية

- المركزية: وهو تجميع وتركيز سلطات اتخاذ القرار في المستوى الأعلى من الإدارة.
- اللامركزية: وهو توزيع سلطات اتخاذ القرار على جميع المستويات الإدارية في المنظمة.

### ٣- المسؤولية

- المسؤولية هي واجب الفرد العامل في المنظمة لأداء مهام وأنشطة خصصت له ضمن السلطة التي منحت له، وهي مكافئة لها . والمسؤولية يجب أن تكافئ السلطة
- أ- مسؤولية كبيرة مع سلطة قليلة (ادارة صعبة، يحاول الاقناع)
  - ب- مسؤولية قليلة مع سلطة كبيرة (قد يؤدي الى التجبر)

٤- **المساءلة:** الأفراد العاملين في المنظمة والذين لديهم سلطة ومسؤولية محددة معرضين لتقديم تقارير تبرر أسباب النتائج التي توصلوا إليها.

٥- **التفويض:** وهو نقل أو تخويل صلاحيات أو سلطات جزئية إلى شخص في مستوى إداري أدنى.  
- يصبح الشخص الذي قام المدير بتفويضه مسؤولاً أمام المدير عن أداء المهام المفوضة إليه  
- يظل المدير مسؤولاً عن أداء المهام التي قام بتفويضها أمام إدارة المنظمة .

٦- **نطاق الإشراف**

يقصد به عدد الأفراد (أو الوحدات) أو العاملين الذين يشرف عليهم رئيس واحد  
✓ عندما يكون عدد العاملين الذين يشرف عليهم الرئيس كبيراً يسمى نطاق الإشراف واسعاً ويناسب المرؤوسين الذين يؤدون أعمالاً ثابتة روتينية ومتكررة ومتركزين في مكان واحد .