



نظام التعليم المطور للانتساب

مبادئ الإدارة
مستوى أول آداب

د/ معتصم حسين أبوزيد

إعداد
هتآن

by hattan

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المحاضرة الاولى

مفاهيم إدارة الأعمال

مقدمة :

الإدارة ..

- مفهوم الإدارة
- وظائف الإدارة

المدير ..

- تعريف المدير
- مستويات المدراء
- ادوار المدير
- مهارات المدير

المنظمة ..

- مفهوم المنظمة
- أهم أنواع المنظمات
- التحديات المعاصرة التي تواجه الإدارة

أهداف المحاضرة ..

- تعريف الطالب ببعض مفاهيم الإدارة
- ينتظر من الطالب بعد هذه المحاضرة أن تكون له فكر حول مفهوم الإدارة
- إن يكون قادرا على التعرف على المدير وعلى مستويات المدراء
- أن يعرف أنواع المنظمات المختلفة .
- أن يحدد التحديات المعاصرة التي تواجه الإدارة في المنظمات المختلفة

مفهوم الإدارة :

لقد تطور مفهوم الإدارة من خلال العديد من التعريفات التي وضعت من قبل العديد من قبل الباحثين والكتاب في مجال علم الإدارة وفي ضوء مداخل متعددة ومنها :

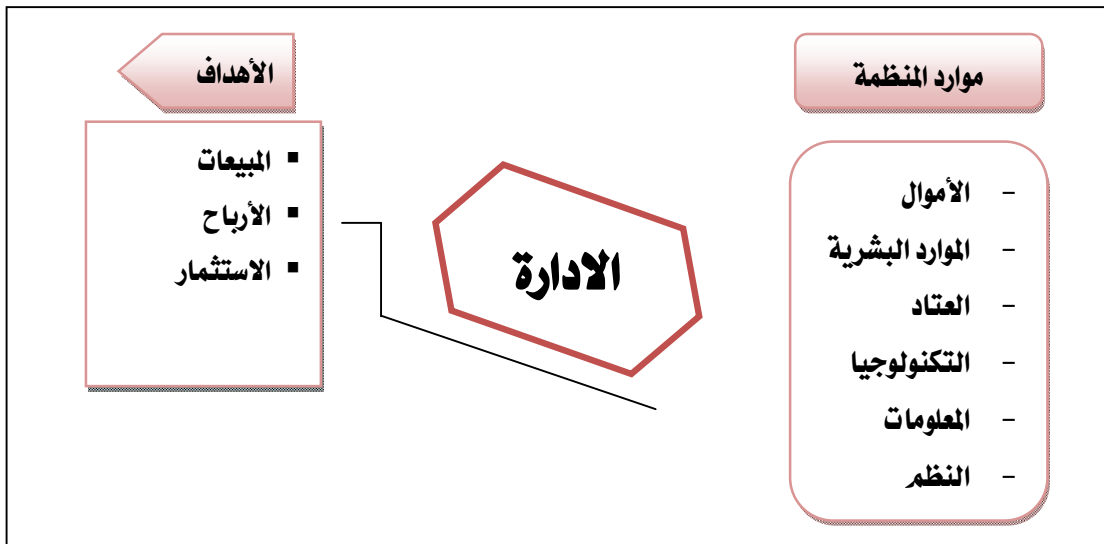
١. تمثل الادارة مجمل العمليات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تهدف إلى تحقيق أهداف تم تحديدها مسبقا.
٢. الإدارة هي تحقيق أهداف المنظمة بطريقة فاعلة وبكفاءة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لموارد المنظمة .
٣. الإدارة هي فن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين .

تعريف الإدارة :

الإدارة 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 وبكفاءة محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقا.

عناصر التعريف :

١. **الجانب الفكري** : عمليات فكرية يتم تطبيقها
٢. **الممارسة العملية** : تنفيذ وظائف محددة
٣. **أداء وظائف محددة** : وظائف الإدارة
٤. **إستغلال للموارد** : لإنتاج السلع والخدمات



وظائف الإدارة :

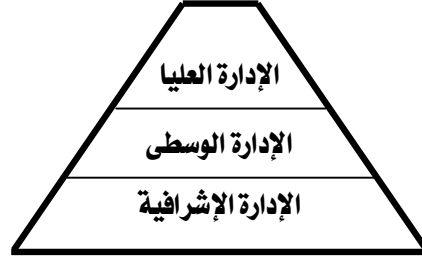
- **التخطيط** : عملية تحديد الأهداف والموارد ولأفعال المؤدية إلى تحقيق تلك الأهداف.
- **التنظيم** : عملية تقسيم المهام وتنسيق أنشطة العمل وتحديد التقسيمات الإدارية من أقسام وشعب لإنجاز الأعمال بشكل فاعل.
- **التوجيه** : عملية الاتصال بالآخرين والتأثير فيهم وتحفيزهم قصد توجيههم نحو إنجاز الأهداف .
- **الرقابة** : قياس المنجز ومقارنته بالمخطط وتحديد الانحرافات قصد تصحيحها .

المدير :

تعريف المدير ..

المدير / هو الشخص المسئول عن أعمال آخرين يتواجدون في الوحدة التنظيمية التي يرأسها ويقدم لهم الدعم والإسناد يتعدد المديرين في المنظمات، حيث يوجد أكثر من مدير في أي منظمة، وللمدراء أسماء مختلفة (مدير عام، مدير مشروع، عميد كلية رئيس قسم)، أو وفق التخصصات المختلفة (مدير إنتاج، مدير موارد بشرية، مدير مصلحة، مدير حسابات)

مستويات المدراء :



مدراء الإدارة العليا ..

- يكونون في المستوى الأعلى للإدارة
- هم المسؤولون عن الأداء الشامل للمنظمة
- يهتمون بصفة خاصة بالبيئة الخارجية أكثر من غيرهم
- يعملون دائما على المدى البعيد
- هم المسؤولون عن وضع الاستراتيجيات
- يبحثون عن الفرص التي تؤدي إلى تطوير المنظمة

مدراء الإدارة الوسطى ..

- وهو المستوى الإداري المسئول عن تنفيذ الإستراتيجية التي تضعها الإدارة العليا .
- يقودون الوحدات التنظيمية الكبيرة للمنظمة (إدارة الموارد البشرية، إدارة التسويق الخ)
- المدراء المسئولون عن قيادة الأقسام وإدارات الرئيسية في المنظمة .
- مسئولون عن بناء وقيادة فرق العمل الكبيرة وإدارة المشاريع وتطوير الخطط التكتيكية .
- يمثلون أكبر عدد من المدراء في المنظمة.
- يعملون دائما على المدى المتوسط.

مدراء الإدارة الإشرافية (الدنيا) ..

- هم مسئولون عن التنفيذ المباشر للأعمال.
- يشرف مدراء هذا المستوى على عمل مرؤوسين ولا يمارسون الإدارة
- مهمة هذا المستوى قيادة فرق العمل الصغيرة.
- تسمى الإدارة في هذا المستوى بالإدارة الدنيا.

أدوار المدراء :

الأدوار التفاعلية : التفاعل مع الآخرين سواء كانوا أفراد أو مجموعات أو منظمات ، وباعتبار المدير ممثل للمنظمة وقائد وحلقة إتصال .

الادوار المعلوماتية : التبادل المعلوماتي الذي يتم بموجبه تنفيذ المهام الإدارية، وذلك بوصفه كباحث عن المعلومات يبحث ويستقبل المعلومات الخاصة بالمنظمة ، وكذلك كناقل للمعلومات من أطراف أخرى للعاملين

الادوار القرارية : قدرة المدير في إستخدام المعلومات في عمليات صنع وإتخاذ القرارات وذلك بوصفه كمسئول عن تخصيص الموارد التنظيمية بكافة أنواعها ، وكذلك كمسئول عن التصرفات التصحيحية عندما تواجه المنظمة بإختلالات هامة وغير متوقعة

المهارات الضرورية للمديرين :

مهارات تقنية : وهي القدرة على توظيف المعارف والخبرة لأداء مهام معينة ، ومن أمثلة ذلك المعلمون والمبرمجون والمهندسون الذين يحصلون على قدر كبير من المعرفة والخبرة من خلال التعليم الرسمي والتدريب والخبرة الوظيفية .

مهارات إنسانية : وهي القدرة على العمل مع الآخرين بشكل جيد ، وتأتى مثل هذه المهارات من خلال بعض الخصائص والصفات التي تمكن الفرد من التفاعل مع الآخرين والتأثير فيهم .

مهارات إدراكية (تصورية) : وهي القدرة على التفكير والتحليل الناقد من أجل حل المشاكل المعقدة وأهمية هذا النوع من القدرات في تحقيق التنسيق والتكامل بين الأنشطة المختلفة والمتعارضة .

التحديات المعاصرة التي تواجه الإدارة

- إزدياد دور المعرفة وتنامي إقتصاد المعرفة
- تطور ظاهرة العولمة
- التطور التكنولوجي ، إزدياد إستخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمات
- التنوع الثقافي
- تطبيق مفهوم الحوكمة في المنظمات
- تخطيط المسار الوظيفي
- الإهتمام بالبحث والتطوير والإبداع في المنظمات

المحاضرة الثانية

تطور الفكر الإداري

مقدمة ..

الفكر الإداري المعاصر ما هو إلا .. نتيجة لتطور حدث في مراحل تاريخية مختلفة لإدارة الأعمال والعمليات والعمال عبر الحضارات والمراحل الزمنية المختلفة ومن خلال الوثائق والمخطوطات التي أوضحت بعض الجوانب والملامح لوجود شكل من أشكال الإدارة في تلك الفترات الزمنية، ولكن الإدارة كإطار فكري لم تتبلور إلا في العصر الحديث في الفترة اللاحقة لقيام الثورة الصناعية إلى أن وصلت المخططات المعاصرة في تطور الفكر الإداري .

ملامح الإدارة في الحضارات القديمة ..

أولاً / الحضارة المصرية القديمة :

- بناء الأهرامات : إدارة بناء الأهرامات ومتابعة مراحل أعمال البناء المختلفة
- إدارة المناطق الزراعية وتوزيع موارد النيل

ثانياً / الحضارة اليونانية :

- بناء المدن الإغريقية القديمة ومعالم الحضارة المدنية القديمة

ثالثاً / الحضارة الرومانية :

- هرمية قيادة الجيوش من أعلى الرتب إلى أدناه

رابعاً / الحضارة الإسلامية :

- تنظيم إدارة شئون الدولة
- تنظيم إدارة دواوين الدولة
- تنظيم المهن والحرف المختلفة

مرحلة الثورة الصناعية ..

- الثورة الصناعية
- ظهور نظام المصنع
- المكننة (استخدام الآلة في الإنتاج)
- طرح إشكالية العامل البشري
- الصناعيين
- المديرين

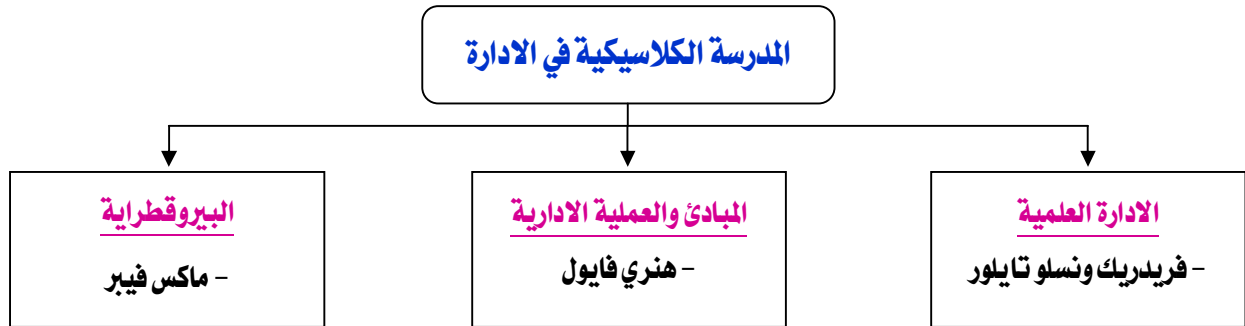
المدرسة الكلاسيكية في الإدارة :

لم تتبلور الإدارة كعلم إلا في القرن العشرين ومع ظهور المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) للإدارة في بداية القرن العشرين وتوجد ثلاث تيارات أساسية شكلت أفكار تلك المدرسة وهي

١. الإدارة العلمية

٢. العملية الإدارية ومبادئ الإدارة

٣. البيروقراطية



حركة الإدارة العلمية :

مؤسس الحركة **فريدريك ونسلو تايلور**، اهم ما اشتهر به من أفكار :

- 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



١٨٥٦-١٩١٥ م

الإدارة العلمية وفكرة التنظيم العلمي للعمل :

السياق التاريخي لفكرة التنظيم العلمي للعمل (١٨٠٠م-١٩٠٠م) ، واهم الأحداث في تلك الفترة :

- النمو الكبير للصناعة
- التزوح الريفي للعمالة نحو الصناعة
- الحاجة الكبيرة لليد العاملة
- الهدف الأساسي للمنظمات تعظيم الانتاج

- سيادة النظرية النيو كلاسيكية التي يقوم على العقلانية والرشد
- انتشار الشركات
- اليد العاملة غير مؤهلة
- تركيز الإدارة العلمية على إختيار وتدريب العاملين والمشرفين ودعمهم بتخطيط العمل
- أهم أعمال حركة الإدارة العلمية استخدام فكرة دراسة الوقت والحركة في قياس إنتاجية العنصر البشري
- وضع أسس محددة لتبسيط العمل

الانتقادات الموجهة لأفكار الإدارة العلمية :

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

العمليات والتقسيمات الإدارية ومبادئ الإدارة :

– رائد أفكار هذه الحركة هنري فايول .

– ظهرت تلك الأفكار في كتابه الإدارة العامة والصناعية المنشور عام ١٩١٦م وأهمها :

- تحديد العمليات الإدارية (وظائف الإدارة)
- تحديد وظائف المنظمة
- مبادئ الإدارة

العمليات الإدارية :

- الإستبصار والحكمة
- التنظيم
- القيادة وإصدار الأوامر
- التنسيق
- الرقابة

أنشطة المنظمة :

- النشاط الإنتاجي والفني
- النشاط التجاري
- النشاط المالي
- نشاط الحماية من المخاطر
- النشاط المحاسبي
- النشاط الإداري



١٨٤١-١٩١٥م

مبادئ الإدارة :

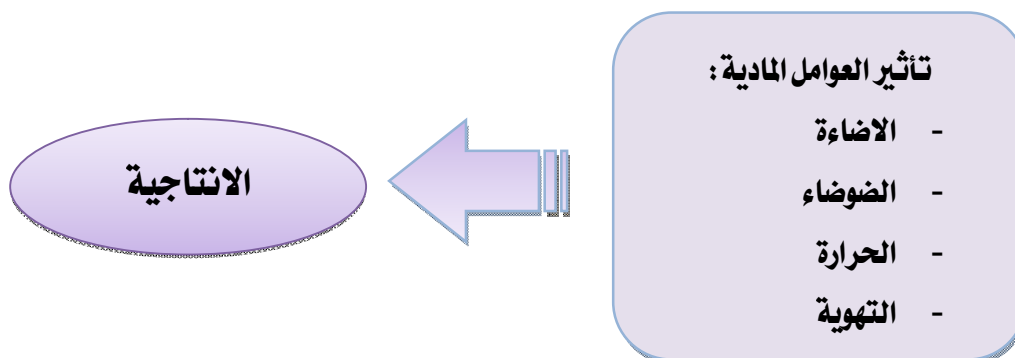
(١) تقسيم العمل	(٦) تبعية المصلحة الخاصة للعامة	(١١) روح الجماعة
(٢) وحدة القيادة	(٧) السلطة السلمية	(١٢) نظام مكافأة عادل
(٣) مبدأ السلطة والمسؤولية	(٨) وضوح السلمية	(١٣) مبدأ العدالة
(٤) مبدأ الانضباط	(٩) لامركزية السلطة	(١٤) استقرار الأفراد
(٥) وحدة الادارة	(١٠) اتخاذ المبادرة	

البيروقراطية :

- ترجع أفكار هذه المدرسة إلى .. ماكس فيبر
- اشتهر بتحديد مصادر السلطة :
 - السلطة الكلاسيكية
 - السلطة الكاريزماتية
 - السلطة البيروقراطية
- البيروقراطية هي التنظيم الأكثر تفوقاً لأنها تتميز بإدارة رشيدة وكفاءة وشرعية تتميز بالبيروقراطية — :
- تقسيم واضح للعمل
- قواعد وإجراءات عمل رسمية
- التدرج الوظيفي
- هيكلية واضحة للسلطة
- اللاشخصية في التعامل
- فصل الادارة عن الملكية

مدرسة العلاقات الإنسانية :

- جاءت بنتائج معاكسة تماماً لحركة الإدارة العلمية.
- تجارب شركة وسترن الكتريك في موقعها بالهاوثورن :



نتائج تجارب هوثورن :

- الإنتاجية ترتبط بالعوامل النفسية للعامل.
- أهمية الهيكلية غير الرسمية.
- النجاح في إدارة المؤسسة يرتبط بفن القيادة السائد به.

بناءً على هذه الأفكار تقترح المدرسة :

- إعداد الرؤساء في مجال القيادة
- الاهتمام بالحياة العامة للمرووسين
- تصميم مناصب عمل غير تاييلورية
- تحسين المعلومة
- إنشاء مصلحة وظيفية للموارد البشرية

نظريتي X و Y لماكريجور :

النظرية X :

- الافتراضات التي بنيت عليها النظرية
- الأفراد سلبيون
- غير متعاونين،
- يتهربون من المسؤولية

نظرية Y :

- الافتراضات التي بنيت عليها النظرية
- الناس بطبيعتهم ايجابيين
- جديرين بالثقة
- أصحاب آراء بناءة
- يطمحون إلى المسؤولية

النتيجة التي توصل إليها ماكريجور من خلال النظريتان :

المدراء يخلقون بيئة العمل التي تتناسب مع افتراضاتهم عن عمالهم، وبالتالي فإن العاملين يمارسون عملهم بآليات وطرق تنسجم مع هذه الافتراضات وما يتوقعه مدراءهم منهم .

المدرسة الكمية :

تعتبر هذه المدرسة أن الإدارة عملية منطقية، 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 الإدارة.

■ من رواد تلك المدرسة Lessourne

المدرسة الموقفية :

المدارس السابقة خلاف النظم حاولت إيجاد أحسن الطرق في ادره المؤسسات. من خلال طرح التساؤل التالي :

ماهي الأساليب المثلى في الادارة ؟

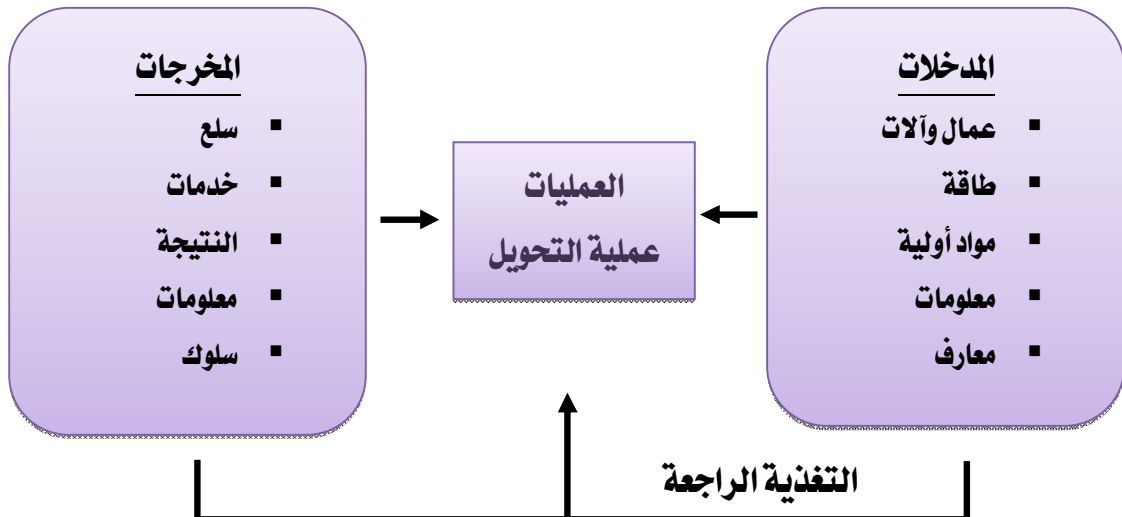
خلافًا لهذا المنطق جاءت المدرسة الموقفية أو الظرفية، والتي ترى :

- 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 ...

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 .

يوضح الشكل التالي نظام المنظمة :



نظام المنظمة :

- 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

الاتجاهات المعاصرة في الإدارة :

النموذج الياباني :

- JIT أي بالضبط في الوقت
- الجودة الشاملة
- Kaizen (سلاسل الجودة)
- نظرية Z
- الثقافة التنظيمية
- إدارة الجودة الشاملة
- الهندرة
- إدارة المعرفة
- المنظمة المتعلمة

المحاضرة الثالثة

بيئة وثقافة وقيم المنظمة

مقدمة :

أن للبيئة تأثير كبيراً ومهماً على الإدارة ومنظمات الأعمال، وبالتالي فإن معرفة المؤثرات البيئية والتطورات التي تحصل في البيئة بكافة أشكالها تعتبر أمراً حيوياً للمدير . والبيئة هي كل ما يحيط بالإدارة ويؤثر فيها بشكل مباشر أو غير مباشر وهي مجموعة من العناصر ذات العلاقة مع المؤسسة بدون ان يكون لها تدخل مباشر في وظائفها وأنشطتها الداخلية والتي لها القدرة على التأثير على أنشطة وتوازن المؤسسة. إضافة للبيئة فإن هناك موضوعات ذات علاقة بالتطورات التي طرأت على عمل إدارة المنظمات كثقافة المنظمة والقيم والمميزات الحديثة لمنظمة الأعمال .

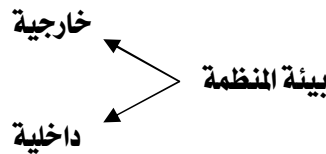
بيئة المنظمة :

- 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
- البيئة بالمعنى الواسع هي :
 - مختلف العوامل التي تنشط فيها المنظمة وترتبط معها بعلاقات تأثير وتأثر
 - الإطار الداخلي الذي يمارس فيه نشاط المنظمة

مكونات البيئة التي تعمل في إطارها المنظمات :

تتكون البيئة التي تعمل في إطارها المنظمات من مكونان :

١. مكون خارجي : ويطلق عليه البيئة الخارجية للمنظمة .
٢. مكون داخلي : ويطلق عليه البيئة الداخلية للمنظمة .



البيئة الخارجية للمنظمة :

كل ما يحيط بالمنظمة (خارجها) ويؤثر فيها مباشرة أو بشكل غير مباشر .

مكونات البيئة الخارجية للمنظمة

١. بيئة خارجية عامة
٢. بيئة خارجية خاصة

البيئة الخارجية العامة :

وتسمى أيضاً بيئة التعامل غير المباشر أو البيئة الواسعة وغيرها من المسميات. وتشير الى مجمل المكونات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية والثقافية وما يرتبط بها من متغيرات يكون لها تأثير غير مباشر في أغلب الحالات في منظمات الأعمال

عناصر البيئة الخارجية للمنظمة :

١. القوى الاقتصادية
٢. القوى الاجتماعية والثقافية
٣. القوى القانونية والسياسية
٤. القوى التكنولوجية
٥. البيئة الدولية

القوى الاقتصادية :

تشمل كل المتغيرات الاقتصادية المحيطة بالمنظمة، وعناصر تلك البيئة :

- الوضع الاقتصادي العام
- التضخم
- مستويات الدخل
- توفر المادة الأولية
- توفر اليد العاملة

القوى الاجتماعية والثقافية :

تمثل في كل العناصر الثقافية والاجتماعية والتي تؤثر في المنظمة، وعناصر تلك البيئة:

- التقاليد والقيم
- القيم الاجتماعية
- الثقافة الاجتماعية
- الإعتقادات الاجتماعية

القوى القانونية والسياسية :

تشمل كل المتغيرات القانونية والسياسية التي تؤثر في المنظمة، مثل :

- التشريعات
- القوانين المالية
- قانون العمل

القوى التكنولوجية :

تشمل كل المتغيرات التي لها علاقة بالتكنولوجيا وتؤثر في المنظمة، مثل :

- مستوى التكنولوجيا السائد
- مستوى العلم والمعرفة المتوصل اليه
- البيئة العلمية التحتية للمجتمع

البيئة الدولية :

تشمل جميع المتغيرات التي تقع خارج إطار الدولة وتؤثر في عمل المنظمة ونشاطها، ويطلق على تلك البيئة البعد الدولي في التأثير على عمل المنظمات ، وأهم تلك المتغيرات :

- العولمة وأثرها على وظائف المنظمة
- إنتقال أنشطة بعض الشركات والمؤسسات الدولية إلى بعض الدول
- إزدياد الوعي بتعدد الثقافات في الإدارة
- ظهور مصطلح إدارة الأعمال الدولية

البيئة الخارجية الخاصة :

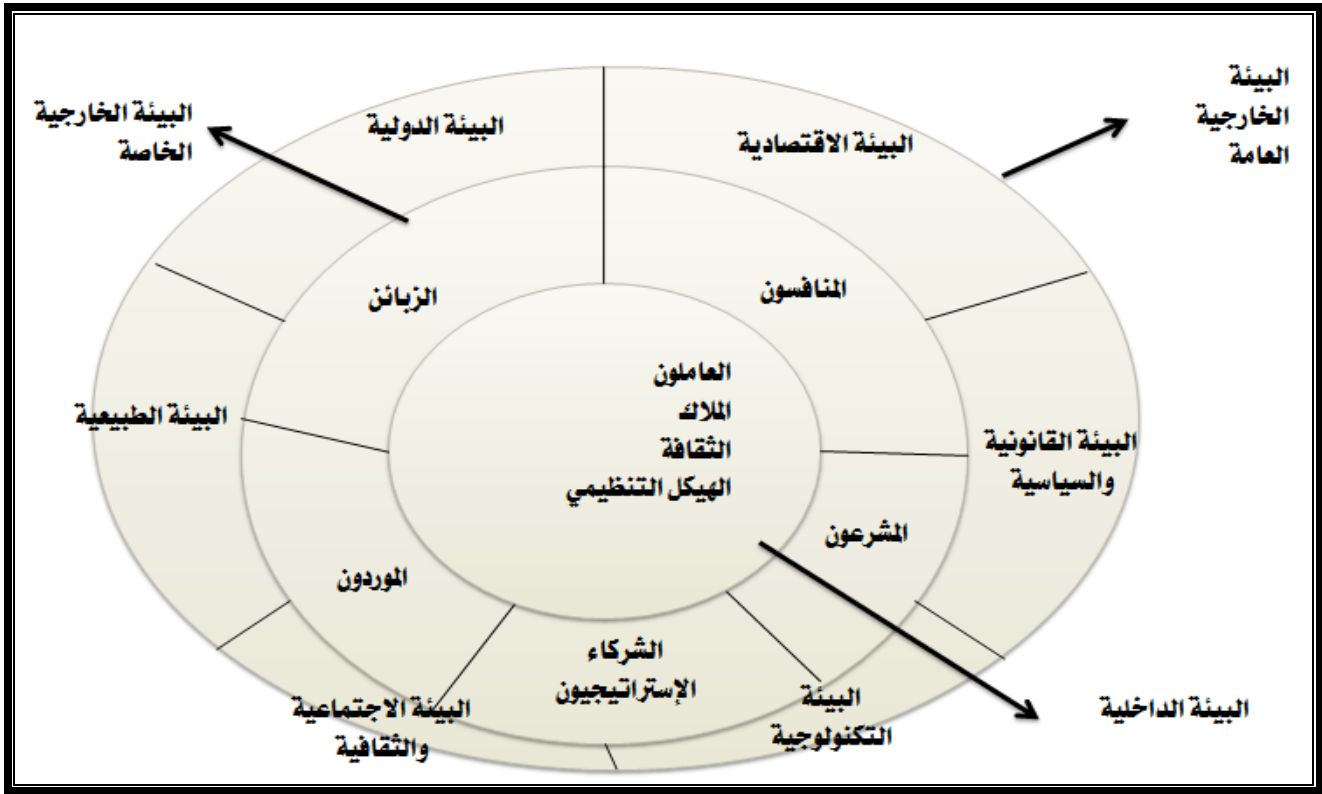
وتتكون من العناصر التالية :

- المنافسون
- الزبائن
- الموردون
- المشرعون
- الشركاء الإستراتيجيون

البيئة الداخلية للمنظمة :

تمثل البيئة الداخلية في العناصر والظروف المتواجدة داخل حدود المنظمة، وتشمل الموارد المادية والبشرية والتنظيمية كما تشمل المالكين ومجلس الإدارة وثقافة المنظمة، وأهم مكونات تلك البيئة :

- العمال
- الثقافة
- الهيكل التنظيمي
- التكنولوجيا



العلاقة بين المنظمة والبيئة :

المنظمة مطالبة :

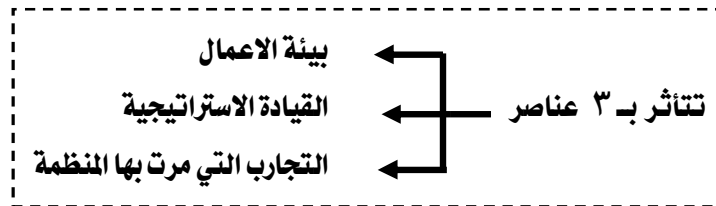
- بفهم عناصر البيئة واتجاهات تحولها
- اكتساب ميزة تنافسية تضمن لها البقاء مبنية على مهارات محورية

البيئة تتميز :

- التعقيد
- الديناميكية
- عدم التأكد

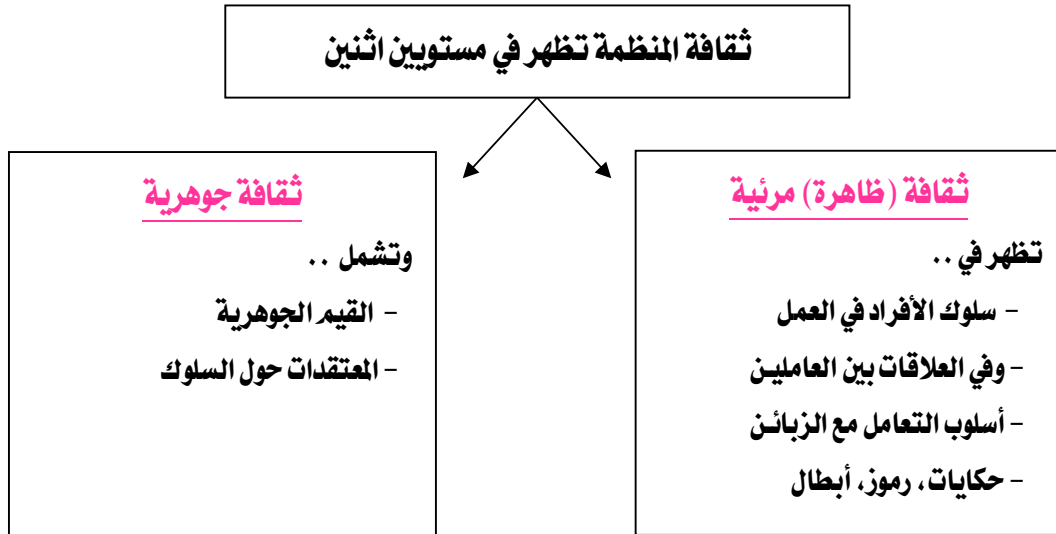
ثقافة المنظمة :

هي نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم ولها أهمية كبرى في الإدارة .



لثقافة المنظمة أهمية ودور في أداء المنظمة من حيث أنها :

- تساعد على بناء إحساس قوى بتاريخ المنظمة
- تولد شعور بالتوحد لدى جميع مكونات المنظمة
- تنمى الإحساس بالعضوية والانتماء
- تساعد على تبادل الأعضاء من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد



الإدارة على أساس القيم (الموجهة بالقيم) :

ويقصد بها الإدارة التي تقوم بتطوير وبث وإيصال و سن القيم ونشرها في المنظمة .

مبررات الإدارة على أساس القيم في المنظمات ..

- التنوع : الاختلافات الموجودة بين الأفراد في المنظمة من حيث العمر، أو الجنس، أو العرق، أو الدين، أو القدرة الجنسية، أو توجهات الفرد السياسية أو الاجتماعية .
- ازدياد التنوع حدة مع العولمة حيث إزداد الحديث عن تنوع الثقافات
- التنوع مصدر للتفوق إذا حسن إستغلاله من قبل المنظمات

المميزات الحديثة لمنظمات الأعمال :

الالتزام بخدمة الزبائن :

- فهم رغبات الزبائن
- إدارة العلاقة مع الزبائن

الالتزام بالجودة :

- تقديم منتج مطابق للمواصفات والمعايير العالمية (ISO مثلا)
- إدارة الجودة الشاملة
- التحسين المستمر

توظيف التكنولوجيا لخدمة الجودة :

- مرونة الإنتاج
- الإنتاج وفق ذوق المستهلك
- الاعتماد القوي على تصميم المنتج

المحاضرة الرابعة

التخطيط وصياغة الأهداف

أهداف المحاضرة :

- مفهوم التخطيط وأهميته ومراحله وفوائده ونظامه
- مفهوم الأهداف ومستوياتها وخصائصها
- أنواع الخطط
- أدوات وأساليب التخطيط

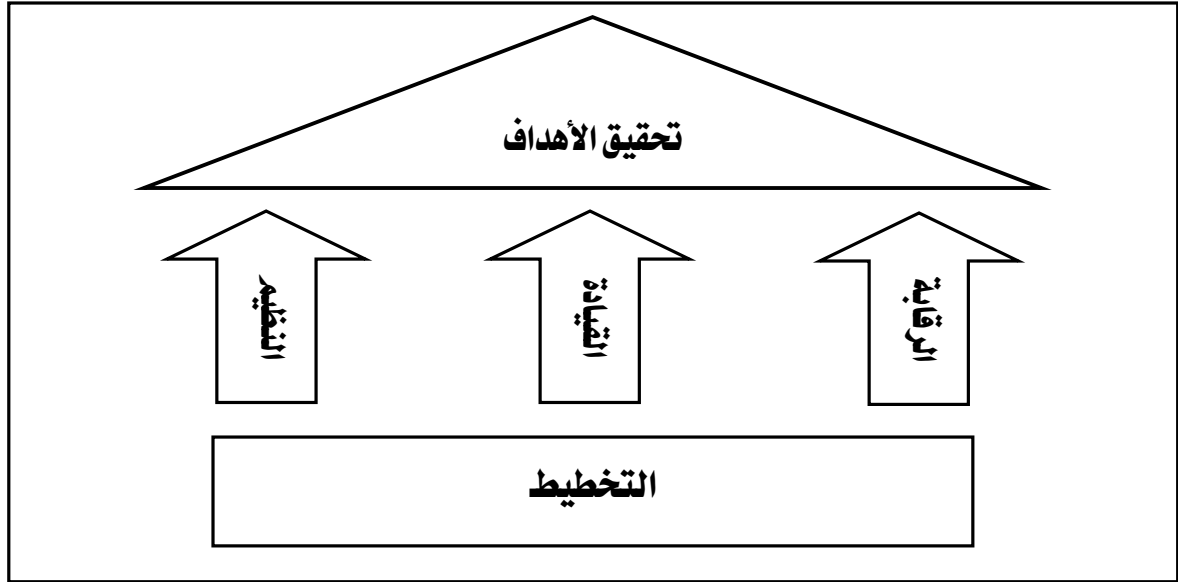
التخطيط :

- مفهوم التخطيط :

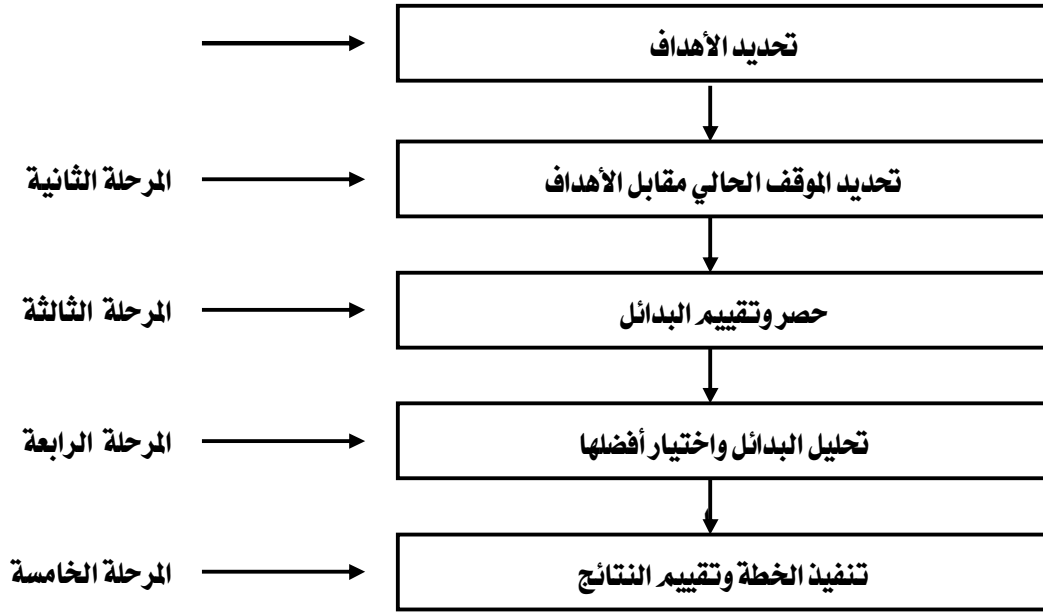
يعرف التخطيط بأنه .. عملية تحديد الأهداف والموارد والأفعال المؤدية لتحقيق تلك الأهداف .

- الجوانب الواجب معرفتها في وظيفة التخطيط :

١. التخطيط عمل ذهني هادف يستدعي تحديد الترتيبات والألويات لفترة زمنية مقبلة .
٢. التخطيط يعني بتحديد الاتجاه بمعنى تقرير إلى أين تتجه المنظمة وتحديد أفضل السبل للوصول .
٣. التخطيط هو القاعدة الأساسية التي تستند عليها كافة مكونات العملية الإدارية لتحقيق الأهداف .



مراحل العملية التخطيطية :



١. المرحلة الأولى : تحديد الأهداف : يجب وضوح الأهداف ويتطلب ذلك أن يكون المخطط دقيقاً في صياغة الأهداف وتحديد

٢. المرحلة الثانية : تحديد الموقف الحالي مقابل الأهداف : مبرر ذلك تأشير نواحي القوة التي تدفع باتجاه الوصول للأهداف وجوانب الضعف التي تعيق ذلك ، وفي هذه الخطوة تقوم المنظمة بوضع قائمة بالخيارات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف

٣. المرحلة الثالثة : حصر وتقييم البدائل : وضع كل الخيارات التي تم تشخيصها وتوضع كمقدمات منطقية تسبق التنفيذ، و ذلك بعد تحديد إفتراضات لما ستكون عليه الظروف المستقبلية

٤. المرحلة الرابعة : اختيار أفضل البدائل الموصلة لتحقيق الهدف

٥. المرحلة الخامسة : تنفيذ الخطة وتقييم النتائج : يتم في هذه المرحلة تنفيذ الخطة وبعد ذلك يتم قياس التقدم باتجاه إنجاز الأهداف وتحديد الانحرافات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا إقتضى الأمر ذلك

فوائد التخطيط :

١. إكساب الشرعية للسياسات والإجراءات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة .

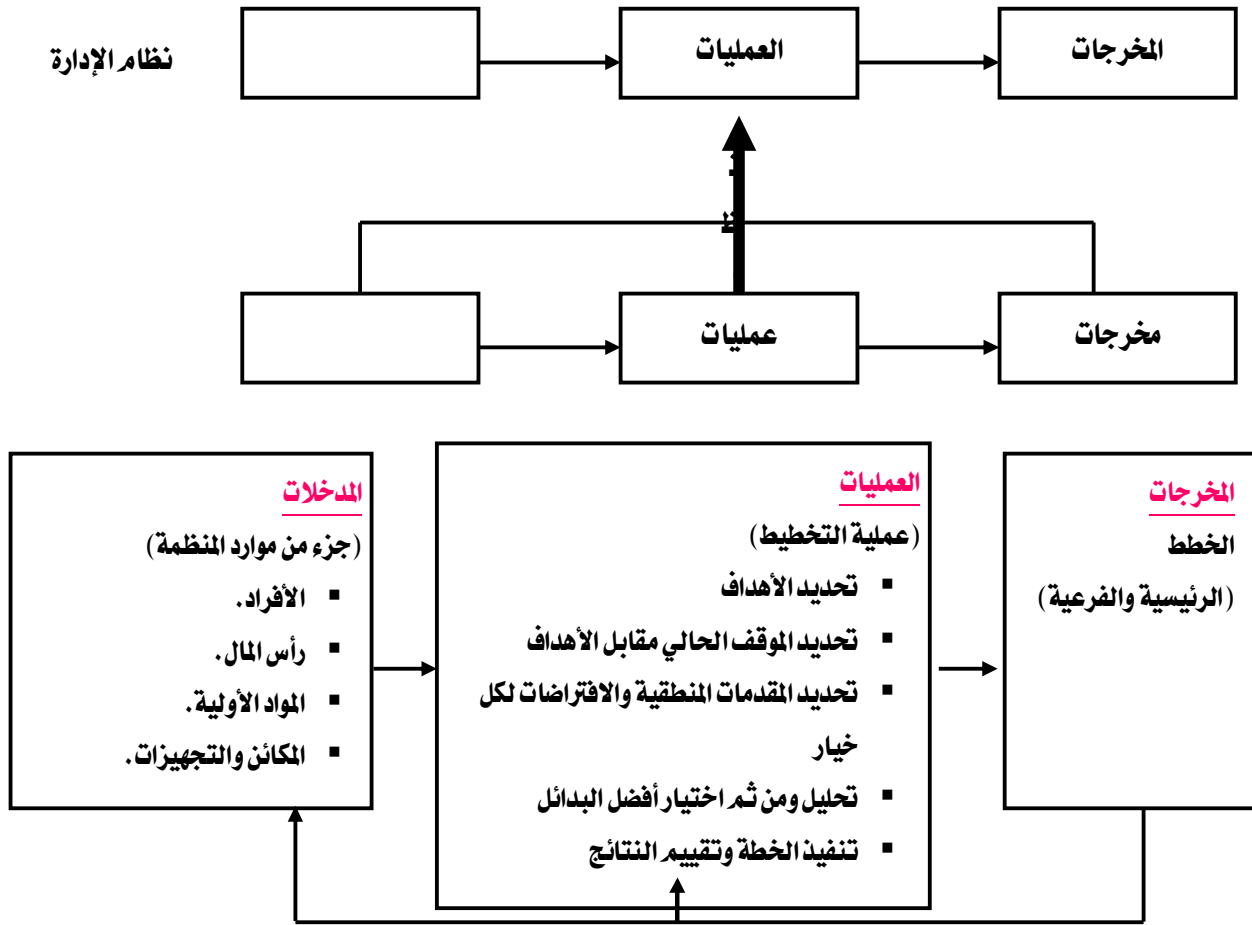
٢. يحسن من تركيز المنظمة ومرونتها إتجاه ماتريد .

٣. دليل للتصرف وتوجه المنظمة نحو الأفعال والتنفيذ

٤. يحسن التنسيق : وذلك من خلال الإسترشاد بالأهداف

٥. يحسن التخطيط إدارة الوقت

نظام التخطيط ونظمه الفرعية :



الاهداف المنظمة..

تعريف الأهداف :

- يشير الهدف إلى الحالة أو الوضع المرغوب الوصول إليه مستقبلاً .
- ترتبط مفاهيم الأهداف والتخطيط والخطط ببعضها البعض .
- لرسالة المنظمة أهمية في عملية صياغة الأهداف

مستويات الأهداف :

- المستوى الأول :** الأهداف الإستراتيجية الأهداف العامة التي ترغب المنظمة في الوصول اليها مستقبلاً وتخص المنظمة بأكملها وغير مرتبطة بأقسام أو أجزاء منها.
- المستوى الثاني :** الأهداف التكتيكية تحدد النتائج التي يجب على الاقسام الرئيسة والوظائف الاساسية انجازها للوصول للأهداف الكلية الاستراتيجية
- المستوى الثالث :** الأهداف العملية (التشغيلية) هي نتائج محددة ترغب الاقسام والوحدات او المجموعات الصغيرة والأفراد الوصول اليها وتكون مقاسة ومحددة .

هرمية الأهداف :

- هناك ترابط بين جميع أهداف المنظمة الرئيسية والفرعية بشكل تسلسل هرمي وبمستويات مختلفة بحيث يقود تحقيق أهداف المستوى الأدنى إلى تحقيق أهداف المستوى الأعلى.
- وهذا يولد سلسلة الوسائل والغايات.

خصائص الأهداف :

- أن تكون قابلة للقياس الكمي ومحددة بشكل دقيق
- أن تغطي المجالات الرئيسية للعمل
- أن تثير التحدي ولكنها واقعية
- أن تكون محددة بفترة زمنية للإنجاز
- أن تكون مرتبطة بالمكافآت

المجالات التي توضع لها الأهداف :

- الموقف في السوق
- الابداع
- الانتاجية
- الموارد المادية والبشرية
- الاداء الاداري وتنميته
- اداء العاملين وسلوكهم
- الربحية
- المسؤولية الاجتماعية
- التكنولوجيا

الخط ..

تعريف الخطة :

تعرف الخطة على إنها .. كشف بالأهداف المرغوب الوصول إليها مع تخصيص الموارد اللازمة لها وتحديد الجدول الزمني لتنفيذ ذلك .

- في مرحلة تنفيذ الخطة يتم جمع آراء المعنيين بتنفيذ الخطة، ويدخل ذلك ضمن إطار جمع المعلومات

أنواع الخطط :

(١) من حيث المستوى الشمولي ..

- الاستراتيجية
- التكتيكية
- العملياتية (التشغيلية)

(٢) من حيث المدى الزمني ..

- خطة بعيدة المدى : خطة تغطي مدى زمني يتراوح بين ثلاث سنوات فأكثر.
- خطة متوسطة المدى : خطة تغطي مدى زمني أكثر من سنة وأقل من ثلاث سنوات.
- خطة قصيرة المدى : خطة تغطي مدى زمني سنة أو أقل من سنة.

(٣) من حيث الاستخدام ..

- **دائمة الاستمرار** : خطة قائمة تستخدم بشكل دائم ومستمر مع امكانية تحديثها وتغييرها مثل :
 - **السياسات** : خطة قائمة تغطي إطار عام لعملية اتخاذ القرارات والأفعال.
 - **القواعد** : وصف دقيق لكيفية القيام بأنشطة بذاتها أو التصرف في مواقف معينة.
 - **الاجراءات** : خطة قائمة توضح سلسلة خطوات تتبع للوصول إلى هدف معين في مواقف محددة.
- **احادية الاستخدام** : خطة يتم تطويرها لإنجاز أهداف معينة ولا يحتمل تكرارها مستقبلاً مثل :
 - **البرامج** : خطط احادية الاستخدام لمجموعة كبيرة من الأنشطة المتباينة في طبيعتها وضخامتها مثل برنامج ادخال خط انتاجي جديد
 - **المشاريع** : خطط احادية الاستخدام لمجموعة من الأنشطة المتكاملة أقل مدى زمنياً وأقل تعقيداً من البرامج مثال مشروع تطوير منتج جديد.
 - **الموازنات** : خطط مالية احادية الاستخدام تحشد الموارد للمشاريع والأنشطة.

ومن أنواع الموازنات :

- **الموازنة الثابتة** : خطة تحدد موارد ثابتة لإنجاز أهداف محددة مثل تخصيص مبلغ ٢٥٠٠٠ دينار سنوياً للمدير لشراء مستلزمات معينة.
- **الموازنة المرنة** : الموازنة التي تسمح بتخصيص موارد باختلاف مستويات الأنشطة وبمرونة مثال أن تكون للمدير مرونة في استخدام العمالة المؤقتة.
- **الموازنة الصفرية** : تخصيص الموارد بحيث تكون كل موازنة ذات بداية جديدة من الصفر

٤) من حيث الخصوصية ..

- **الخطة الموقفية :** خطة تحدد خيارات المنظمة البديلة استجابة لمواقف محددة أو أحداث غير متوقعة. تتخذ عندما تصبح الخطط الموضوعة تتقاطع مع أحداث لم تؤخذ بالحسبان.
- **خطة لأحداث طارئة :** خطة تعد للاستفادة من حدث طارئ مستقبلي يتطلب الخروج عن الخطة الرئيسة مثل الخطط التي توضع من قبل الشركات المتخصصة بالملابس الرياضية للاستفادة من إقامة دورة الألعاب الأولمبية.
- **خطة الطوارئ :** خطة لمواجهة أحداث خطيرة ومحتملة الحدوث حسب طبيعة عمل المنظمة بحيث يستطيع العاملون التصرف في ظلها لتقليل السارة إلى أدنى حد ممكن مثل مواجهة أعمال شغب أو حريق.
- **خطة ادارة الازمات :** نوع خاص من التخطيط الموقفي تحتاجه المنظمة للتعامل مع أزمات تحت بسرعة وذات تأثير كبير وتتطلب استجابة أنية وسريعة من المنظمة. وتحت الأزمة عندما تمر المنظمة بوضع خطير ومربك ويحتاج إلى تعامل حكيم لاجتيازه مثل سقوط بعض الطائرات من نوع معين بسبب عطل فني.

وتختلف الازمات في حدوثها وتأثيرها من حالة الى اخرى، ولكن هناك خطوات للتعامل معها :

١. **الوقاية :** بناء العلاقات مع أصحاب المصالح المهتمين للمنظمة من خلال حوار مفتوح يساعد على تشخيص الأزمة.
٢. **التهيؤ والتحضير :** تشكيل فريق لإدارة الأزمة وتحديد متحدث باسم هذا الفريق وتفعيل الاتصالات مع الأطراف المختلفة ويضع خطة لإدارة الأزمة.
٣. **احتواء الأزمة :** يبدأ فريق إدارة الأزمة بتفعيل خطته التي صاغها لإدارة الأزمة والتصرف حيال الجوانب أو الحقائق المخيفة

أدوات وأساليب التخطيط :

- **التنبؤ :** تقدير حصول أحداث مستقبلية بناءً على خبرات سابقة أو بيانات تاريخية. وهناك أنواع من التنبؤ وهي التنبؤ الاقتصادي والتنبؤ التكنولوجي والتنبؤ بالطلب.
- **كتابة السيناريوهات :** يعني تخطيط السيناريو تحديد خيارات مستقبلية متعددة وكتابة سيناريوهات وخطط للتعامل مع كل سيناريو على حدة. مثال كيف تتصرف الدول النفطية في حال نضوب النفط.
- **المقارنة المرجعية :** اعتماد مؤشرات خارجية تخص أفضل الممارسات والأداء لمنظمات أخرى في مجال الاختصاص والمقارنة معها. وتعني أفضل الممارسات بمعنى جميع الممارسات التي تؤدي إلى أداء متميز.
- **استخدام الكوادر التخطيطية :** تشكل بعض المنظمات الكبيرة كادر تخطيطي متخصص تكون مهمته متابعة وتنسيق العملية التخطيطية للمنظمة ككل أو لأحد أقسامها الكبيرة.
- **المشاركة والاندماج بالعملية التخطيطية :** يعني التخطيط التشاركي نوع من التخطيط يحوي جميع العاملين الذين يحتمل أن يؤثروا أو يتأثروا وينفذوا الخطط الناتجة، ويخلق هذا النوع من التخطيط التزاماً عالياً ويزيد القدرة الابداعية ويوفر مزيد من المعلومات، ويفيد أثناء التنفيذ .

المحاضرة الخامسة

إتخاذ القرارات دور تكنولوجيا المعلومات

عناصر المحاضرة :

- مفهوم القرار والمفاهيم ذات العلاقة
- أنواع القرارات والظروف التي يتخذ في ظلها القرار
- بيئة القرار وتحديد مصادر التعقيد التي ترافق عملية صناعة القرار وإتخاذه
- نماذج إتخاذ القرار وأسس المشاركة في صناعة القرار ودور تكنولوجيا المعلومات في صناعة وإتخاذ القرار

مقدمة ..

تعتبر عمليتي صناعة وإتخاذ القرارات من العمليات الهامة والتي ترتبط بالعمليات الأساسية للإدارة التخطيط والتنظيم والقيادة (التوجيه) والرقابة، وقد إزدادت أهمية صناعة وإتخاذ القرار مع تزايد دور تكنولوجيا المعلومات وكذلك مع تعاظم دور المعرفة وأهميتها في المجال الإداري .

مفاهيم أساسية :

تعريف القرار ..

إختيار بديل من عدة بدائل متاحة في سبيل تحقيق هدف معين .

أركان القرار ..

- وجود البدائل
- حرية الاختيار
- وجود الهدف

القرار في منظمات الأعمال يرتبط بحل مشكلة أو تحسين الأداء.

✘ ما المقصود بحل المشكلة في إطار عمليتي صنع وإتخاذ القرار ؟

حل المشكلة عملية تتضمن تشخيص المشكلة وإتخاذ إجراء مناسب لحلها .

✘ معنى صنع القرار ..

محمل الإجراءات المرتبطة بتشخيص المشكلة أو الموقف وجمع البيانات وتطوير بدائل ومن ثم تقييمها والتوصية بأفضل البدائل

✘ معنى عملية إتخاذ القرار ..

إختيار بديل للعمل من أجل حل مشكلة ما .

■ تعريف عملية صنع وإتخاذ القرار

محمل الأنشطة المرتبطة المرتبطة بصنع القرار وإختيار البديل الأمثل ووضع موضع التنفيذ .

■ التفرقة بين صنع القرار وإتخاذ القرار

١. **صنع القرار :** يتضمن إدراك متطلبات القرار أو الموقف أو المشكلة التي تحتاج إلى قرار ومن ثم جمع معلومات وبيانات وفرزها وتحليلها ودراستها بشكل جيد ثم تطوير البدائل المناسبة، وتنتهي هذه المرحلة بالتوصية لأحد البدائل
٢. **عملية إتخاذ القرار :** تبدأ هذه العملية بعد الانتهاء من المرحلة الأولى وهي إختيار البديل وإتخاذ إجراءات حل المشكلة.

■ مراحل إتخاذ القرار :

١. المرحلة الأولى : إدراك متطلبات القرار
٢. المرحلة الثانية : تشخيص وتحليل الأسباب
٣. المرحلة الثالثة : تطوير البدائل
٤. المرحلة الرابعة : تقييم البدائل
٥. المرحلة الخامسة : إختيار البديل الأنسب
٦. المرحلة السادسة : تنفيذ البديل المختار
٧. المرحلة السابعة : التقييم والتغذية العكسية

■ أولاً / المرحلة الأولى : إدراك متطلبات القرار..

تبدأ هذه المرحلة عندما يواجه المدير الحاجة إلى إتخاذ القرار عندما تكون هناك مشكلة .

- المقصود بالمشكلة في مجال إتخاذ القرار .. موقف تفشل فيه المنظمة من إنجاز أهدافها، أو ان بعض أوجه الأداء غير مرضية .

■ بعض الأخطاء الشائعة التي يقع فيها المديرون عند تحديد المشكلة :

- تعريف المشكلة بشكل واسع جداً أو ضيق
- التركيز على أعراض المشكلة وليس على أسبابها
- إختيار المشكلة الخطأ والتعامل معها

■ ثانياً / المرحلة الثانية : تشخيص وتحليل الأسباب ..

وهي مرحلة .. جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة وتحليلها ودراستها بعمق ودقة .

- هناك بعض الأساليب المعاصرة التي تستخدم لإنجاز هذه المرحلة من مراحل صنع وإتخاذ القرار، وأهمها أسلوب تحليل السبب والآخر والذي يحلل بعمق الأسباب المحتملة لظهور مشكلة بهدف الوصول إلى الأسباب الحقيقية التي أدت غلى ظهورها .

ثالثاً / المرحلة الثالثة : تطوير البدائل ..

وهي المرحلة التي .. تحاول الإدارة فيها تطوير البدائل التي تمثل الحلول المقترحة لمعالجة أسباب المشكلة

■ في هذه المرحلة يجب على الإدارة تجنب البحث عن الحلول المحدودة، وكذلك لا بد من إستنادها على البدائل التي طورتها.

رابعاً / المرحلة الرابعة : تقييم البدل ..

في هذه المرحلة يتم تقييم البدائل وفق إعتبارات وباستخدام وسائل وأدوات من أجل معرفة أي البدائل أفضل لحل المشكلة .

الاعتبارات الواجب مراعاتها في هذه المرحلة :

١. مراعاة المنفعة والتكلفة لكل بديل .
٢. مراعاة التكاليف والآثار الجانبية المتوقعة عند تنفيذ القرار .
٣. مراعاة مدى القبول من جميع المعنيين بالأمر .
٤. مراعاة الجوانب الأخلاقية والاجتماعية ومدى مراعاة البديل للمسئولية الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف .
٥. مراعاة مدى قدرة البديل على فتح آفاق علمية وإبداعية يمكن أن تعزز موقف المنظمة وشهرتها
٦. مراعاة التوقيت الخاص بحصول المنافع، وبداية ظهور التأثير الإيجابي

خامساً / المرحلة الخامسة : إختيار البديل المناسب ..

في هذه المرحلة يتم إستبعاد الجزء الأكبر من البدائل ومن الوصول إلى إختيار البديل المناسب، ويتم ذلك حسب المعيار الموضوع (أكبر ربح أو منفعة، أو أدنى تكلفة) .

سادساً / المرحلة السادسة : تنفيذ البديل المختار ..

وهي مرحلة تنفيذ القرار، وتتطلب هذه المرحلة اندماج العاملين ومشاركتهم في القرارات .

سابعاً / المرحلة السابعة : التقييم والتغذية العكسية ..

في هذه المرحلة يتم تقييم النتائج الناجمة عن القرار، وكذلك المعلومات عن الآثار والنتائج وتحليلها ومقارنتها بما أستهدف من نتائج وجميع ماسبق بهدف توفير تغذية عكسية .

أنواع القرارات :

توجد العديد من التقسيمات للقرارات منها

١- التقسيم الأول ..

- أ- القرارات المبرمجة : وهي قرارات تستخدم حلول جاهزة متاحة من واقع خبرة سابقة وذلك لحل مشاكل نمطية أو مهيكلية
- ب- القرارات غير المبرمجة : وهي قرارات تستخدم حلول غير جاهزة، وتتعامل مع المشكلات غير المهيكلية أو غير النمطية والتي عادة ماتكون محاطة بالغموض أو ذات مخاطر عالية .

٢- التقسيم الثاني ..

- أ- قرارات إستراتيجية
- ب- قرارات تكتيكية
- ج- قرارات تشغيلية

مصادر التعقيد التي تلازم عملية صنع القرار وإتخاذه :

١. تعدد المعايير المعتمدة في صناعة القرار
٢. عدم وضوح الكثير من البدائل .
٣. المخاطرة وعدم التأكد .
٤. المضمون بعيد المدى للقرار .
٥. الحاجة إلى متخصصين من مختلف فروع المعرفة والمهن .
٦. تدخل العديد من الأشخاص والمجموعات والأقسام والإدارات في عملية صناعة القرار وإتخاذه .
٧. تباين إيجابيات وقيم وطموحات الأفراد أو المجموعات المشتركة في عملية صناعة وإتخاذ القرار .
٨. النتائج غير المقصودة أو المتوقعة .

الظروف التي يتخذ في ظلها القرار :

١. ظروف التأكد التام : وهي الظروف التي تتوفر فيها كافة المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرار وبشكل كامل ودقيق .
٢. ظروف المخاطرة : في هذه الحالة تتوفر المعلومات لصانع القرار ولكن العوائد والخيارات عرضة للإحتمالات وعدم اليقين .
٣. عدم التأكد : في هذه الحالة فان هناك نقص في المعلومات وكذلك البدائل محاطة بالغموض .
٤. الغموض التام : في هذه الحالة لا تتوفر المعلومات وكذلك الأهداف غير واضحة أمام متخذ القرار .

نماذج إتخاذ القرار :

١. النموذج التقليدي للقرار : نموذج يصف عملية صناعة القرار وإتخاذها في ظل معلومات كاملة .
٢. النموذج السلوكي للقرار : نموذج يصف عمليات صنع القرار في ظل محدودية المعلومات والرشد المحدود .
٣. النموذج السياسي للقرار : نموذج واقعي في البيئة الحالية ويعتمد على تشكيل تحالفات بين المديرين لإتخاذ قرار في ظل نقص المعلومات .

تأثير تكنولوجيا المعلومات في صناعة القرار :

- ساهمت تكنولوجيا المعلومات في جعل المنظمات والعاملين فيها في مختلف المستويات والمواقع يتقاسمون المعلومات وكذلك طورت سرعة حركة المعلومات .
- أدى سرعة نقل المعلومات من خلال تكنولوجيا المعلومات إلى جعل العديد من المنظمات تتجه إلى التقليل من المستويات الإدارية مقابل تسطيح التنظيم
- ساهمت تكنولوجيا المعلومات في تقليل الحواجز بين المنظمة وبيئتها حيث لعبت دوراً في إدارة العلاقة مع الزبائن، وكذلك في التقليل من تكلفة الرقابة في إطار سلسلة التوريد .
- أدى التطور في استخدام الحواسيب في المجالات المختلفة إلى تطوير البرمجيات في مجال المعلومات الإدارية، مما أدى بدوره إلى ظهور أنظمة وبرامج تخدم هذا الغرض، كأنظمة دعم القرار الحوسبة الأمر الذي أثر على العملية الإدارية والممارسة الإدارية
- أصبحت الحواسيب الفتاح الذي تعتمد عليه الكثير من المنظمات في الدقة وتحديد المعلومات المطلوبة لكافة الأنشطة التي تؤديها المنظمة، وبالتالي قادت إلى ثورة في مجال الأعمال .
- المعلومات : هي بيانات تمت معالجتها لتصبح جاهزة الاستخدام في اتخاذ القرار، المعلومات الجيدة هي التي تمتاز بـ :
 - الدقة والمصادقية ، 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)

مناهج إتخاذ القرارات :

- منهج التفكير العقلاني
- منهج التفكير الحدسي
- منهج التفكير المتعدد الأبعاد

المحاضرة السادسة

أساسيات التنظيم

عناصر المحاضرة :

- مفهوم التنظيم
- مفهوم الهياكل التنظيمية
- أسس تصميم الهياكل التنظيمية
- أنواع الهياكل التنظيمية
- مفاهيم السلطة والمسئولية ونطاق الإشراف والجوانب ذات العلاقة

تعريف التنظيم :

انشطة تتعلق بترتيب استخدامات الموارد المختلفة لغرض الوصول إلى أهداف معينة عن طريق تجميع الموارد البشرية والمادية في وحدات عمل محددة .

أهمية التنظيم :

١. إعادة ترتيب وتنظيم الخطط لغرض تفعيل النظام الإداري وزيادة قدرته في الإنجاز .
٢. تخلق العملية التنظيمية مناخ مناسب لعمل النظام الإداري .
٣. يعتبر التنظيم خطة بحد ذاته لتحسين المهارات الإدارية وبما ينسجم مع إحتياجات نظام الإدارة في المنظمة .

مفهوم الهياكل التنظيمية :

تعريف الهيكل التنظيمي ..

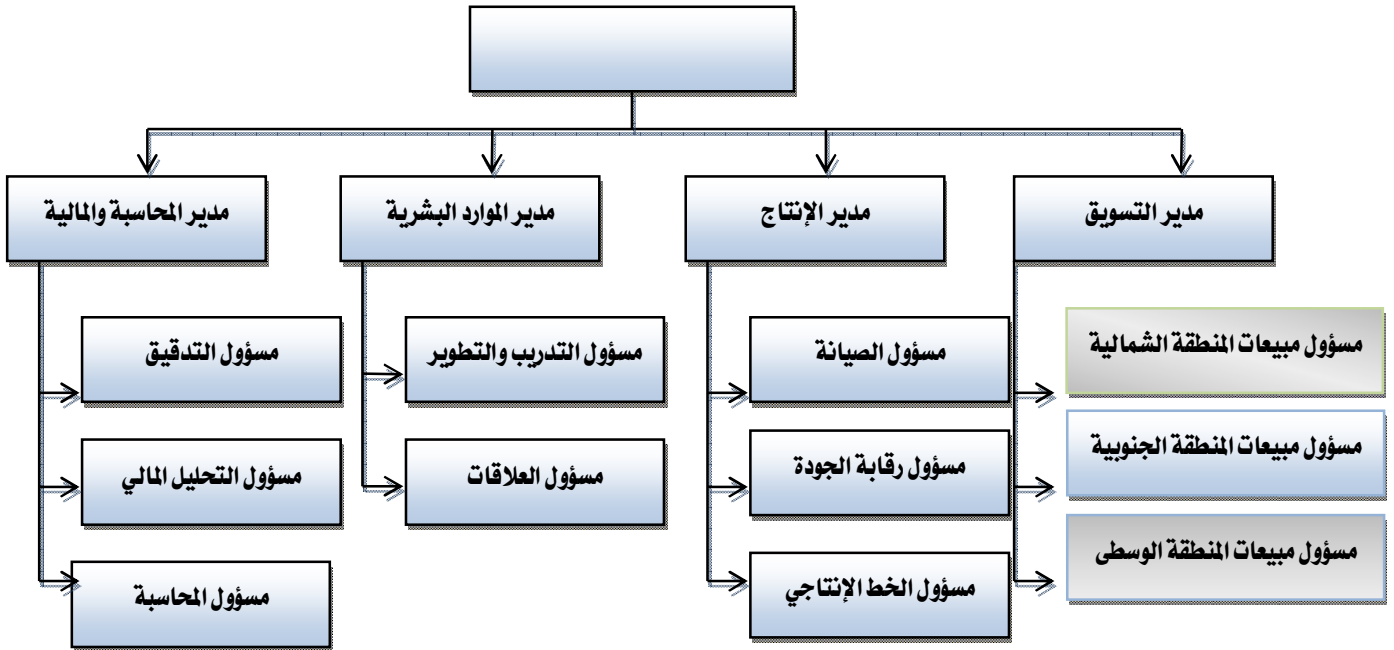
نظام يوضح المهام والعلاقات بين وحدات التنظيم وروابط الاتصال بينها

الهيكل الرسمي ..

هو الهيكل المعتمد من قبل الإدارة بقرارات رسمية ويحوى في إطاره العلاقات والمسميات الرسمية للوحدات التنظيمية

الخارطة التنظيمية ..

مخطط بياني يمثل الهيكل التنظيمي الرسمي



مثل عن الخارطة التنظيمية

من الخارطة التنظيمية يظهر ما يلي :

- تقسيم العمل
- علاقات الإشراف
- قنوات الاتصال
- مستويات الإدارة
- نطاق الإشراف

تعريف الهيكل التنظيمي غير الرسمي :

مجموعة العلاقات غير الرسمية بين أعضاء المنظمة ..

- لا يلاحظ في المنظمة .
- غير معتمد من طرف الإدارة .
- لا يتضمن السلطة .
- له دور هام في أداء المنظمات إذا عرف المدير استعماله
- يساهم في تبادل الخبرات والتفاعل الإيجابي بين العاملين في مكان العمل .
- يمثل مجالاً لإشباع حاجات إجتماعية ويخلق نوعاً من الرضا لدى العاملين.

التصميم الوظيفي والتخصص الوظيفي :

يعتمد الهيكل التنظيمي على :

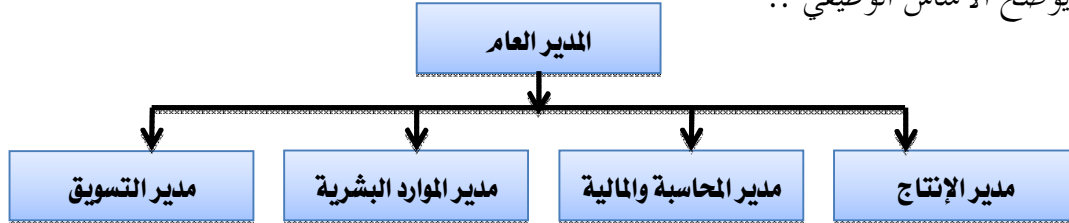
١. التصميم الوظيفي : تحديد المسؤوليات الفردية المرتبطة بوظيفة معينة .
٢. التخصص الوظيفي : تقسيم المهام في المنظمة إلى مكونات أو مهام صغيرة .

أسس تجميع الوحدات التنظيمية :

يتم تجميع الأفراد والوظائف ووضعها في شكل أقسام على أسس محددة .

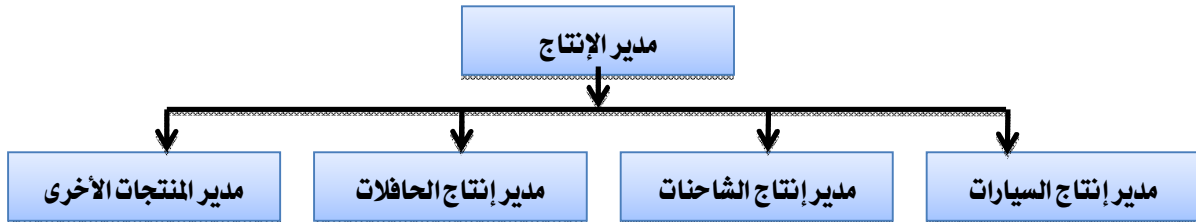
(١) **الأساس الوظيفي :** يتم وضع الأقسام في المنظمة على أسس الوظائف.

الشكل التالي يوضح الأساس الوظيفي ..



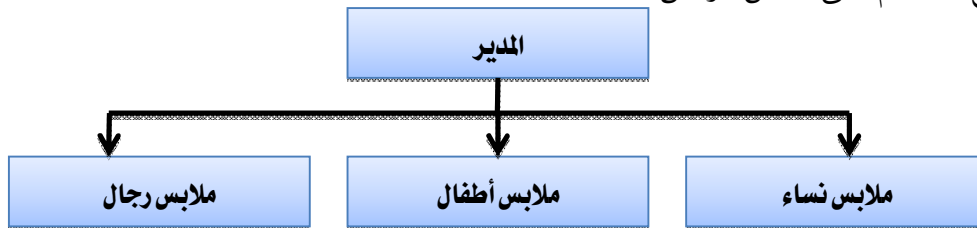
(٢) **التقسيم على أساس المنتج :** يتم وضع الأقسام في المنظمة على أساس المنتجات .

الشكل التالي يوضح التقسيم على أساس المنتجات ..



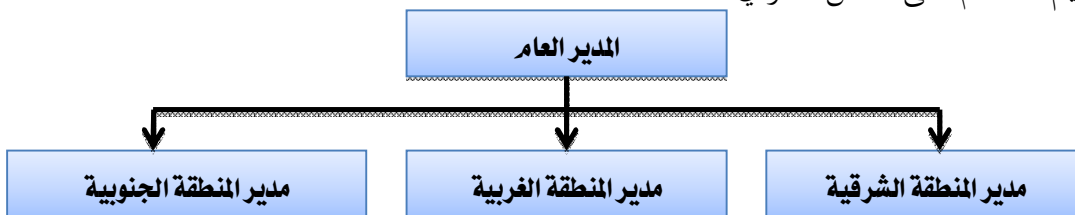
(٣) **التقسيم على أساس الزبائن :** يتم وضع الأقسام في المنظمة على أسس الزبائن بهدف تلبية حاجات الزبائن بشكل أفضل .

الشكل التالي يوضح التقسيم على أساس الزبائن ..



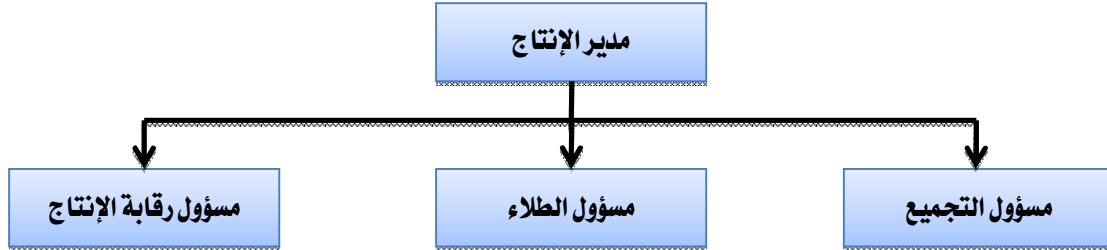
(٤) **التقسيم على الأساس الجغرافي :** يتم اقسام المنظمة على أساس المناطق أو على أسس جغرافية .

شكل يوضح تقسيم الأقسام على أساس جغرافي ..



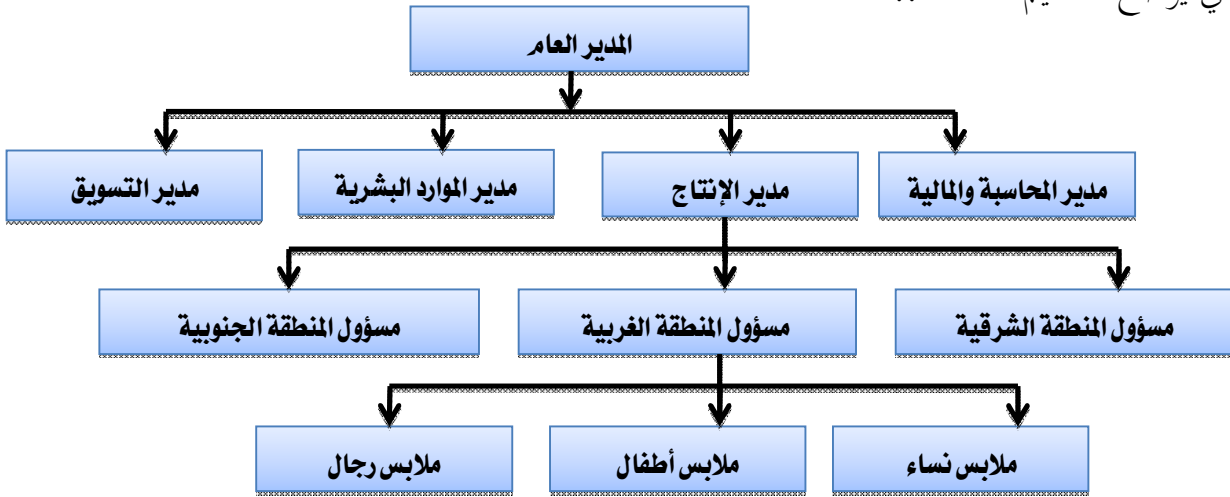
(٥) التقسيم على أساس العملية الإنتاجية : يتم هذا التقسيم من خلال التجميع للأنشطة والأفراد والوظائف التي تتبع لمرحلة إنتاجية واحدة مع بعضها .

الشكل التالي يوضح نموذج للتقسيم على أساس العملية الإنتاجية ..



(٦) التنظيم المختلط : يتم من خلاله وضع الأقسام في المنظمة على أكثر من أساس .

الشكل التالي يوضح التقسيم المختلط ..



أنواع الهياكل التنظيمية ..

■ الهياكل التقليدية ..

- الهياكل الوظيفية
- الهياكل على أساس الأقسام
- الهياكل المصفوفية

■ الهياكل الحديثة ..

- هيكل الفريق
- الهيكل الشبكي
- الهيكل الافتراضي

السلطة ..

هي الحق الرسمي والقانوني الذي .. يتمتع به المدير لاتخاذ القرار وإصدار الأوامر وتخصيص الموارد بهدف الوصول إلى أهداف المنظمة .

خصائص السلطة :

- تتدفق السلطة رأسياً وباتجاه المستويات الدنيا
- تفوض السلطة، أي ينفل جزء منها إلى شخص في مستوى إداري أدنى .
- السلطة ملازمة للموقع الوظيفي وليس للأفراد .
- تفوض السلطة ولا تفوض المسؤولية .

أنواع السلطة :

١- السلطة التنفيذية ..

- تستند السلطة التنفيذية إلى علاقة (الرئيس - المرؤوس)، حيث يمارس الرئيس إشرافاً مباشراً على المرؤوس.
- بموجب هذه العلاقة يحق للرئيس إصدار أوامره وتوجيهاته إلى المرؤوس الذي يجب أن يطيعها وينفذها.
- ترتبط كلمة تنفيذي / خطي ببعض المديرين أو الوحدات (إنتاج، تسويق، مالية وغيرها).
- تعتبر الأكثر انتشاراً في المنظمة، وهي السلطة الرئيسة فيها، وهي السلطة النهائية لاتخاذ القرارات.

٢- السلطة الوظيفية ..

- تفوض هذه السلطة لفرد أو وحدة تنظيمية على عمليات أو إجراءات أو تطبيقات معينة تتعلق بأنشطة يتم إنجازها في وحدات أخرى.
- تعرف بأنها سلطة وظيفية لأنها تفوض للشخص بحكم الوظيفة التي يشغلها أو الخدمة التي يقدمها للوحدات الأخرى.
- مثلاً يمارس مدير الموارد البشرية، ومدير المواد، وغيرهم سلطات معينة على الوحدات الأخرى، كل في بعض الأمور التي ترتبط بوظيفته

٣- السلطة الاستشارية ..

- تستند إلى الخبرة والمعرفة لدى الفرد.
- هي استشارية بطبيعتها، حيث يقوم صاحبها بتقديم المشورة والتوصيات لغيره، ولا يملك سلطة إصدار الأوامر للوحدات الأخرى أو إرغامها على قبول توصياته ومقترحاته.
- ترتبط كلمة استشاري ببعض المديرين أو الوحدات (علاقات عامة، أبحاث، الخدمات وغيرها).
- يتركز دورها في مساعدة الوحدات التنفيذية على القيام بأعمالها

المسؤولية ..

هي واجب الفرد العامل في .. المنظمة لأداء مهام وأنشطة قد خصصت له ضمن السلطة التي منحت له .

■ يعتمد تعامل مع المدراء من حيث المسؤولية على حجم المسؤوليات المعطاة للمدير :

- إذ كان لدى المدير مسئوليات لتأدية مهام كبيرة مع سلطة قليلة فإن المدير سيعتمد أسلوب الإقناع لتنفيذ أوامره من قبل المرؤوسين.
- إذا كانت سلطات المدير تفوق مسؤولياته ،فإن ذلك يمكن أن يحدث الخلل في الأداء.

نطاق الإشراف :

عدد الأفراد (أو الوحدات) الذين يشرف عليهم المدير الواحد .

- يعطى نطاق الإشراف خصائص هامة للهيكل التنظيمي حيث التحديد الواضح لطبيعة الإشراف والرقابة في إطار هذا الهيكل .

■ هناك العديد من العوامل التي تحدد نطاق الإشراف :

١. عندما يؤدي المرؤوسين أعمالاً تتسم بالثبات والاستقرار والروتينية فإن نطاق الإشراف يكون واسعاً .
٢. عندما يؤدي المرؤوسين أعمالاً متشابهة ومتكررة فإن نطاق الإشراف يصبح أيضاً واسعاً .
٣. إذا تركز المرؤوسين في مكان واحد غير متباعدين يمكن أن يصبح نطاق الإشراف واسع .
٤. في حالة كون المرؤوسين مدربين جيداً ولا يحتاجون لتوجيهات كثيرة في تنفيذ المهام فإن نطاق الإشراف يصبح واسعاً .
٥. إذا كان بالإمكان وضع قواعد عمل واضحة لأداء المهمات والأعمال فإن نطاق الإشراف يصبح واسعاً .
٦. إذا كان هناك أنظمة تدعم عمل المدراء فإن المدراء يستطيعون الإشراف على أكبر عدد من المرؤوسين .