

(المحاضرة الاولى)

الفصل الاول (نشأت الادارة وتطورها)

اولاً : الادارة كممارسة

نشأت الادارة في العصور القديمة، ولا غرابة إذا قلنا إنها كانت حاضرة منذ بدء الخليقة، فالمجتمعات القديمة وإن كانت تتسم بالبساطة فقد كانت بحاجة إلى تنظيم العلاقات بين أفرادها لتحقيق أهداف محددة، وظهرت بعض الممارسات الإدارية عندما أدرك الإنسان أن التعاون مع الآخرين أصبح ضرورة حيوية للبقاء والنماء.

وتعد الأسرة نواة العمليات الإدارية، فقد كانت منذ الأزل تقوم بعدد من الوظائف كتقسيم العمل وتوزيع الأدوار واتخاذ القرارات والقيادة وممارسة السلطة.

ثانياً : الادارة كفكر

ظهر الفكر الإداري في الحضارات الإنسانية منذ آلاف السنين، ويبدو ذلك جلياً في التراث الإنساني القديم، فقد ظهرت الأفكار وبعض التطبيقات الإدارية في الحضارة المصرية القديمة كالتخطيط الإداري والرقابة، وظهر التنظيم في الحضارة الصينية من خلال دستور الفيلسوف "تشاو" الذي تضمن المهام والواجبات الوظيفية لموظفي الدولة كافة، وظهر التنظيم المتدرج (الهرمي) وتفويض السلطة والتقسيم الإداري وفقاً للبعد الجغرافي في الإمبراطورية الرومانية، وقدمت الإمبراطورية اليونانية الكثير من الأفكار والتطبيقات حول التخصص واختيار الموظفين وتفويض السلطة.

ثالثاً : الادارة كعلم مستقل

تعد بداية القرن العشرين مرحلة فاصلة في نشأة الادارة كعلم قائم بذاته يستند إلى مقومات شأنه في ذلك شأن بقية فروع العلم والمعرفة، فظهرت النظريات والتجارب والدراسات التي استخدمت الأسلوب العلمي، وأصبح التخصص في دراسة هذا الحقل أمراً مألوفاً، وشهد القرن العشرون العديد من الإسهامات، ومال المتخصصون إلى تصنيفها في مدارس عدة، ومن الجدير بالذكر أن هذه التصنيفات التي وردت في الدراسات الإدارية العربية والأجنبية قد انطوت على بعض القواسم المشتركة، إلا أنها في الوقت نفسه تباينت في جزء أو أكثر، وهو ما تسبب في وجود بعض اللبس والغموض، وخصوصاً لدى حديثي العهد بدراسة الإدارة.

مفهوم الادارة

طبيعة الادارة : هناك جدل كبير حول طبيعة الادارة، فمنهم من يرى انها (علم) مبرراً ذلك كون الادارة اصبح لها خصائص العلم الحقيقي لأنها تستند الى مجموعة من الاعتبارات المنطقية والعلمية والنظريات الفكرية وتعتمد خطوات البحث العلمي . منهم من يرى انها (فن) كون المهارة الانسانية في اداء عمل معين ، وهذا يعني ان الفن يعتمد المقدرة والحدق والابداع مثل فن النحت وفن الرسم وفن المثل وغيرها . والبعض الآخر يعتقدون انها (مهنة) لكون المهنة تعتبر ممارسة يحتاج لمزاولتها تدريب متقدم في مجال علمي او فني معين ، وهذا المفهوم هو الذي دفع بعض المفكرين والكتاب الى اعتبار الادارة مهنة لأن الممارسات والتطبيقات في مجال الادارة يمكن ان تحسم ما يعرف بالمهنة فيما اذا تمت تلك الممارسات والنشاطات بعد تدريب متقدم عليها.

وخلاصة ذلك ان الادارة تجمع بين العلم والفن والمهنة ، فإذا استندت الى قواعد علمية فهي اذن (علم) وقابليات ومهارات فردية فهي (فن) وخبرات علمية وتقنية فهي (مهنة) .

اسباب ظهور الادارة كعلم :

- 1- كبر حجم المنظمات وزيادة عدد المشاريع.
- 2- فصل الملكية عن الادارة .
- 3- التغيرات والتقدم التكنولوجي بالإضافة الى التغيرات الاجتماعية أدى لزيادة اهمية التخطيط والتنظيم لموجهتها والتأقلم معها.
- 4- المنافسة الشديدة في الاسواق تطلب التجديد والابتكار في طرق الانتاج وادواته لتحقيق الوفورات الاقتصادية .
- 5- تزايد النقابات العمالية التي تدافع عن حقوق العمال مما استوجب تنظيم العمل الاداري في نسق يواكب ورغبات العمال .
- 6- القوة المتزايدة للتجمعات لتي تدافع عن المستهلكين ومصالحهم ادى الى زيادة اهمية وضع السياسات الخاصة بتحقيق رغباتهم في اطار تنظيمي خاص.

تعريف الادارة :

هي عملية التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية ومزجها وتوحيدها وتحويلها الى مخرجات (بكفاءة) لغرض تحقيق اهدافها والتكيف مع بيئتها (الفاعلية) .

المنظمة : هي وحدة اجتماعية هادفة ، اما منشأة الاعمال (المنشأة) : هي منظمة تستهدف تحقيق المردود الاقتصادي (مالي او مادي) المتمثل بالربح (تعظيم قيمة المنشأة) للمالكين ، فالمنشأة هي نوع من انواع المنظمات .

تعريف الادارة كنشاط : يتضمن المفاهيم والافكار التالية :

- الادارة عملية ذات قصد محدد وموجهة لتحقيق اهداف المنظمات (إنتاج سلعة او تقديم خدمة) .
- تتعامل مع موارد قد تكون بشرية او غير بشرية .
- تتضمن وظائف وا انشطة وعمليات مترابطة (تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، رقابة ، حل للمشكلات) .
- تحرص على تحقيق الكفاءة (الحصول على إنتاج كبير باقل المدخلات) والفاعلية (تحقيق أهداف المنظمة) في المنظمات .

اهمية الادارة

- ▶ تؤدي دوراً مهماً في تقرير مصير المجتمعات نحو التقدم أو التخلف من خلال مساهمتها في استثمار الموارد المتاحة للمجتمعات .
- ▶ تساعد في دفع عملية التنمية الى الامام ومواكبة التطورات الحاصلة في مختلف المجالات من خلال قيام الادارة بتحريك عمل المنظمات لاستغلال الموارد وتنظيم الجهود وتنسيقها بشكل افضل .
- ▶ تؤدي دوراً كبيراً في الاستعداد لمواجهة الظروف المستقبلية المختلفة وتعمل على تنسيق جهود افرادها ومن ثم تجاها وتطورها .
- ▶ تنظيم العلاقات الناجمة عن قيام الافراد بالمهام المناطة بهم وتحقيق التعاون بينهم وتنسيق جهودهم للحصول على افضل النتائج .

مداخل دراسة الإدارة

► المدخل الأول:

يمكن تقسيم الإدارة إلى قطاعين أساسيين:

إدارة الأعمال: هي عبارة عن إدارة منشآت الأعمال بغض النظر عن طبيعة ملكية المنشأة (قطاع عام, خاص, مختلط).

الإدارة العامة: تعني إدارة دوائر الدولة وهيئاتها غير الهادفة لتحقيق المردود الاقتصادي مع اشتراط الكفاءة والفاعلية.

► المدخل الثاني:

على أساس أنشطة المنشأة سواء الأساسية (العمليات, التسويق, الموارد البشرية, المالية) أو المساعدة (البحث والتطوير, العلاقات العامة, ممارسة الإدارة العليا, الخدمات القانونية-الاستشارية ...).

► المدخل الثالث:

يتضمن دراسة إدارة الأعمال قطاعيا سواء كانت إدارة أعمال أو إدارة عامة .

إدارة الأعمال: تتضمن إدارة منشآت في قطاعات مختلفة (كالزراعة, والصناعة, والتعدين , والنقل, والسياحة, ولتجارة وغيرها).

الإدارة العامة: تتضمن إدارة دوائر التربية والتعليم العالي والبحث العلمي , والصحة, والخارجية, ولداخلية, والإعلام.

► المدخل الرابع:

دراسة الإدارة من خلال وظائف المدير وهي الوظائف الإدارية وتشمل: التخطيط, واتخاذ القرار, والتنظيم, والقيادة, والتحفيز, والرقابة.

(المحاضرة الثانية)

مجالات إدارة الأعمال (أنشطة المنشأة)

أولاً:- إدارة الأنشطة الأساسية في المنشأة:

وتتضمن هذه الأنشطة وظائف المنشأة التالية :

1- إدارة العمليات (إدارة الانتاج سابقاً) : تختص بتخطيط الطاقة الانتاجية واختيار الموقع وتخطيط مراحل تحويل المدخلات (موارد متنوعة) الى مخرجات (سلع وخدمات) والترتيب والجدولة والتوريد (الشراء) والرقابة على المخزون (المواد) وعلى النوعية (الجودة) والانتاجية .

2- إدارة التسويق : تختص ببيع منتجات المنشأة من سلع وخدمات الى الزبائن (المستهلكين ، ومنشآت بسيطة) بعد التعرف على رغباتهم والعمل على اشباعها من حيث الكم والنوع وفي الزمان والمكان المناسبين ، فإن نشاط التسويق يشمل: تحديد المزيج التسويقي بما فيه من (مزيج المنتج ، والتسعير ، والترويج ، والتوزيع ، وبحوث السوق) .

3- الإدارة المالية : وتحتص بإدارة مصادر واستخدامات الاموال في المنشأة لآجال مختلفة بهدف تعظيم قيمة المنشأة واداء المسؤوليات الاخرى تجاه المجتمع، وتضم أنشطة فرعية (التحليل ، والتخطيط والرقابة الماليين، وإدارة راس المال العامل (الموجودات والمطلوبات المتداولة) ، وراس المال الثابت (الموجودات الثابتة) ، ومصادر التمويل متوسطة وطويلة الاجل ، والمفاضلة بين المخاطرة والمردود ، وتحديد هيكل راس المال وكلفته، والتقييم ، وإدارة مقسوم الارباح ، وجوانب تتعلق بهيكله المنشأة (الاندماج و الانشطار) .

4- إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد او إدارة العاملين سابقاً) : تختص بتحليل ووصف الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية واختيارها، وتدريبها ، وتنميتها ، ومكافئتها، وتقييم أدائها ، و نظم تحفيزها، وسلامتها المهنية ، والخدمات المقدمة لها، وعلاقات العمل الجماعية .

ثانياً:- إدارة الأنشطة المساعدة:

1- نشاط الإدارة العليا : لا يمكن تبويب نشاط الادارة العليا (رئيس مجلس الادارة ، أو المدير العام ، أو رئيس المنشأة ، ونائبه) ضمن الأنشطة الاربعة السابقة ، كونها ادارة فوقية تعمل على تنسيق او تكامل كل نشاطات المنشأة في وحدة واحدة هادفة ، مع ممارسة الوظائف الادارية الاربعة ولكن بمستوى عالٍ .

2- البحث والتطوير : نشاط يتضمن القيام ببحوث تطبيقية هادفة الى استيعاب التغيير والاستجابة له ، بما في ذلك تطوير العمليات والتسويق والمالية والموارد البشرية في إطار البيئة المتغيرة .

3- العلاقات العامة : نشاط يربط المنظمة او المنشأة بالمجتمع خلال الاستعلام عن حاجاته وكيفية اشباعها وموقفه من مخرجاتها لتعريف البيئة بإسهاماتها والاستفادة من تلك المخرجات وكذلك التنسيق مع الادارة والمشاركة في رسم سياساتها لبلوغ الحد الاعلى من اشباع حاجات البيئة (المجتمع) .

4- الخدمات المساعدة الأخرى : تتمثل بالشؤون القانونية ، وخدمات مكتبية ، وخدمات استشارية ، تتحدد هذه الخدمات بحسب حلجة المنظمة وطبيعة عملها .

الفرق بين الإدارة العامة وإدارة أعمال

الإدارة العامة

- 1- مجموعة ممارسات او نشاطات تولى الحكومة او الدولة او القطاع العام القيام بها .
- 2- تهدف الى خدمة العملاء عامة والمستهلكين .
- 3- تمنح الموظف الاستقرار الوظيفي نظراً لديمومتها
- 4- تقع المسؤولية في المنظمة على عاتق جهات متعددة او سلطة حكومية بشكل عام .
- 5- تعتمد الضرائب والرسوم في اساسها النقدي

إدارة الأعمال

- 1- مجموعة وظائف وعمليات تمارسها جهة خاصة او قطاع خاص لتنفيذ اهداف وجدت لها الشركة .
- 2- تهدف الى تحقيق مكسب مادي .
- 3- توظف بعقود ذات مدة محددة .
- 4- المسؤولية في الإدارة تقع على عاتق مجلس إدارة المشروع .
- 5- تعتمد إيرادات المنظمة على اساس مكسب مادي ذو استثمارات خاصة .

مفهوم المدير ودواره ووظائفه

من هو مدير المنظمة

الفرد الذي تتكون فعالياته الأساسية من (التخطيط، واتخاذ القرار، والتنظيم، والقيادة والتحفيز، والرقابة)، وذلك فيما يخص تعامله مع الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في المنظمة بكفاءة وفاعلية ويعتبر مصدر قوة المنظمة اللازمة لتحريك الموارد الساكنة وتوجيهها نحو تحقيق اهدافها بكفاءة والتكيف مع بيئتها المتغيرة.

ماهي الادوار التي يقوم بها المدير او الفعالية الادارية في المنظمة :

هناك عشرة ادوار للمدير يمكن تبويبها بثلاث مجموعات هي : (التفاعلية – والمعلوماتية – و القرارية).

اولاً: الادوار التفاعلية : وتتضمن ثلاثة ادوار هي :

- 1- الرأس : يعتبر المدير الرأس في المنظمة وهو بذلك يمارس المهمات القانونية واستقبال الزائرين وتوقيع الاتفاقيات .
- 2- القائد : يعمل على تحفيز المرؤوسين باتجاه إنجاز المهمات .
- 3- حلقة الوصل : دور يركز على العلاقات الأفقية مع المدراء الاخرين في المنظمة ومع رؤسائه لخاق قاعدة للتعاون المشترك.

ثانياً: الادوار المعلوماتية : ويتضمن ثلاثة ادوار ايضاً هي :

- 1- المراقب : المدير يتسلم المعلومات والتحليل ذات الصلة بالعمليات والحوادث الخارجية ويواكب التطورات ويتعلم الافكار والاتجاهات الجديدة .
- 2- المرسال : يشمل ارسال المعلومات المستلمة من الخارج الى افراد المنظمة او الافراد العاملين برئاسته (نقل المعلومات اليهم بعد جولاته ثم عقد اجتماع معهم) .
- 3- الناطق : يتكلم باسم المنظمة او التقسم الذي يرأسه وينقل المعلومات المناسبة الى خارج المنظمة او خارج ذلك التقسيم .

ثالثاً : الادوار القرارية : ويتضمن اربع ادوار هي :

- 1- المنظم ورب العمل : يبادر بالتغيير بعد رصدته للمشكلة ومبادرته بإجراء التغيير اللازم لحلها.
- 2- معالج الارتباكات : يتوجه لحل الارتباكات والمشكلات وخاصةً غير المتوقعة منها (مع المرؤوسين او الزبائن) .
- 3- موزع الموارد : يقرر توزيع الموارد المتاحة للمنظمة او للتقسيم الذي يرأسه (الافراد، والاموال، و المعدات، والوقت) .
- 4- المفاوض : يتفاوض او يتساوم مع الزبائن والجهات الداخلية و الخارجية المتعاملة معه لغرض تحقيق مصالح المنظمة او التقسيم الذي يديره فيها.

ماهي وظائف المدير في المنظمة

- 1- **التخطيط واتخاذ القرار :** التخطيط عمل ذهني موضوعه الترتيبات التي يفكر بها في حاضره مستفيداً من ماضيه لمواجهة ظروف مستقبلية لتحقيق اهدافه. تبدأ بتحديد الاهداف تكوين (الاستراتيجية) لبلوغ الاهداف . اما عملية اتخاذ القرار فهي خيار واع بين مجموعة من المسارات البديلة يتم الخيار من قبل المدير بعد تحديد المشكلة او الفرصة التي يواجهها والبحث عن الحلول البديلة وتقييم تلك البدائل واختيار الافضل.
- 2- **التنظيم :** يتطلب تنفيذ الخطط القيام بوظيفة التنظيم التي تتضمن تجهيز المنشأة بالموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية وبناء العلاقات بين أنشطة وتقسيمات المنظمة وبين الوظائف والافراد بهدف تحقيق اهدافها بكفاءة.
- 3- **القيادة والتحفيز :** يجب تحريك الموارد البشرية بالمنظمة لغرض تنفيذ الخطط فهذه الوظيفة تضع المنظمة في حالة حركة ، فالمدير هنا مهمته توجيه وإثارة الافراد للأداء الافضل بالواجبات لغرض تحقيق الكفاء والفاعلية، ومن خلال القيادة يستطيع المدير تحقيق التعاون بين الافراد وتحفيزهم على تحسين الاداء المستمر وهذا يتطلب فهم سلوك الافراد وتحقيق الاتصال معهم .
- 4- **الرقابة :** تعني رقابة اداء المنظمة للتأكد من تحقيق الاهداف وتنفيذ الخطط ومن اهم مكوناتها المقارنة بين الاداء الفعلي والمخطط على الصعيد المنظمي والفردى من خلال الاستعانة بمجموعة معايير محددة مسبقاً مما يتطلب تحديد الانحرافات وتشخيص مسبباتها واجاء التعديلات اللازمة في المخطط او الفعلي او الاثنين معاً (مثل تعديل نظم التحفيز – تصحيح مسارات الاتصال – تعديل اساليب اتخاذ القرار او تعديل في الهيكل التنظيمي) لغرض تحقيق الاهداف المرسومة للمنظمة .

(المحاضرة الثالثة)

الفصل الثاني

بيئة المنظمة ومكوناتها

بيئة المنظمة : هي اي ظرف مكون لا يؤولف جزءا من المنظمة ذاتها او هي : جميع العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة والتي من المحتمل ان تؤثر في المنظمة ككل او في اجزاء منها .
هناك نوعين اساسيين من مكونات البيئة هما : البيئة العمومية والبيئة الخاصة .

اولاً : البيئة العمومية : تشمل كلاً من الحكومة (والظروف) مثل التضخم في الاقتصاد الوطني وهما ذات اهمية لكل المنظمات وهذه الاهمية تتفاوت بين منظمة واخرى ، وبسبب كون اثر بعض اجزاء البيئة العمومية على المنظمة قد تبدأ بشكل غير مباشر فان كثير ن المدراء يفشلون في اكتشاف التغييرات المهمة في البيئة مما يؤدي الى خسارة المنظمة لكثير من الفرص المتاحة ، وتتكون البيئة العمومية للمنظمة من اربعة قطاعات (مكونات) اساسية هي : (الاقتصادية ، والتكنولوجية ، والاجتماعية ، والحكومية) .

1- القطاع الاقتصادي : تشمل على (التقلبات في النشاط الاقتصادي والاتجاهات التضخمية و اسعار الفائدة وشحة المواد) مما تؤدي الى تسهيل او اعاقه سعي المنظمة لتحقيق اهدافها ، فالفتور في وتيرة النشاط الاقتصادي يؤدي الى زيادة البطالة وانخفاض مبيعات السلع غير الضرورية ، وبالمقابل فان ارتفاع وتيرة النشاط الاقتصادي يؤدي الى زيادة المبيعات ، كما ان التضخم النقدي (الارتفاع في المستوى العام للأسعار) بشكل متواصل يؤدي الى ارتفاع كبير في الاجور والاسعار والى اثار عكسية في عمليات المنشأة ، اما التضخم المعتدل قد يحول دون توجه الادارة نحو رفع الاسعار لمواجهة ارتفاع الكلف او معالجة تدني كفاءة الاداء ، اما التضخم العالي فيؤدي الى اخفاء بعض إخفاقات الادارة . مما يعني ان التضخم المنخفض يتطلب معالجة اوجه القصور وخفض الكلف والاستجابة لطلبات الزبائن .

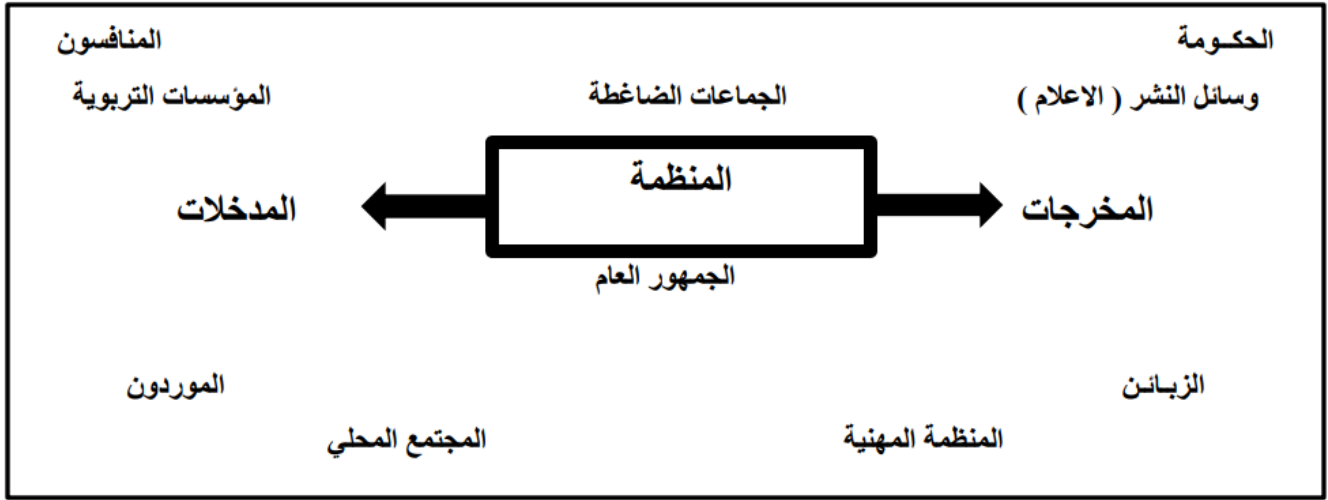
وقد تكون التغييرات في القطاع الاقتصادي ايجابية لمنشأة ما وسلبية لأخرى وقد تحقق بعض المنشآت مكاسب مقابل خسارة الاخرى تبعاً لطبيعة اعمالها ومحتوى حركة تلك التغييرات .

2- القطاع التكنولوجي : تتضمن العلم والفن المستخدم في انتاج وتوزيع السلع والخدمات ، فالتغيير التكنولوجي يؤثر في المواد الاولية المطلوبة من قبل المنشأة وفي سلعها وخدماتها وعملياتها وذلك باتاحة فرص تحسين الاداء او خلق التهديدات بوجه المنشأة ، فمثلاً اشتهرت الشركات الامريكية واليابانية في الانفاق على البحث والتطوير لغرض رفع مستوى التكنولوجيا وتستفيد الشركات الكبيرة من هذا التقدم التكنولوجي لدرجة اعلى من المنشآت الصغيرة ولكن الكل يشترك في الاستفادة من ثماره .

3- القطاع الاجتماعي : يشمل الاتجاهات والقيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع ، وتؤدي هذه الخصائص الاجتماعية الى بلورة تغييرات في انماط الحياة مما تؤثر في السلع والخدمات التي هي مخرجات المنشأة وعلاقتها والافراد العاملين فيها ، واذا ما اردت تقدم لزيانها السلع التي يرغبون فيها فإن على ادارتها ان تتفهم هذه الخصائص الاجتماعية وان تأخذها بنظر الاعتبار .

4- القطاع الحكومي : يشمل البيئة السياسية والقانونية والرقابية التي تعيش في إطارها المنظمة وتتأثر بها اهدافها ومرونة حركتها والفرص المسموح لها باستغلالها وذلك حسب التشريعات والانظمة والتعليمات السارية ، كما ان مشتريات الحكومة من السلع والخدمات التي توجهها الى المنشآت تؤثر في مبلغ مبيعاتها وربحيتها من جهة ، وبسبب الحجم الكبير لتلك المشتريات من جهة اخرى ، فان التشريعات الاقتصادية والمالية تؤثر في عمليات المنشأة مثل تنظيم الحكومة لهيكل السوق ومنح الاجازات لتأسيس المنشآت الجديدة او تحديد مواقع عملها وتنظيم الحكومة كيفية حماية الصحة العامة وادارة مؤسسات التعليم والخدمات الاجتماعية وبذلك تؤثر في مدخلات المنظمة وعملياتها .

بيئة المنظمة



ثانياً : البيئة الخاصة : تشمل المكونات التي تؤثر بشكل مباشر في فعاليات المنظمة، وفي حين تشترك كل المنظمات في وجود بيئة عمومية لها ولكل منظمة بيئتها الخاصة ، فالسلع التي تتعامل بها المنشأة واسعارها وموقع معارضها ومخازنها ونوع الموظفين العاملين فيها تعكس المكونات المختلفة لبيئتها الخاصة ، ان بعض هذه المكونات يعتبر اكثر اهمية من غيره في وقت معين فتأسس شركة مماثلة منافسة قريبة في مواقعها من المنشأة المذكورة ، مثلاً يتطلب استجابة معينة ومباشرة من قبل إدارة المنشأة . كما ان الحوادث التي تحصل في البيئة العمومية تؤثر في النهاية في واحد او اكثر من مكونات البيئة الخاصة مما يؤثر في منشأة السلع الاستهلاكية، فتحرك السكان تدريجياً للعيش في ضواحي المدينة يعني تحولاً متدرجاً ومنتزاعاً للزبائن بعيداً عن المعارض التي في مركز المدينة وضواحيها مما يعني خسارتها للمنافسين هناك الا اذا تكيفت مه هذا التحول العام في البيئة العمومية الذي ادى الى تحولات في هيكل السوق .

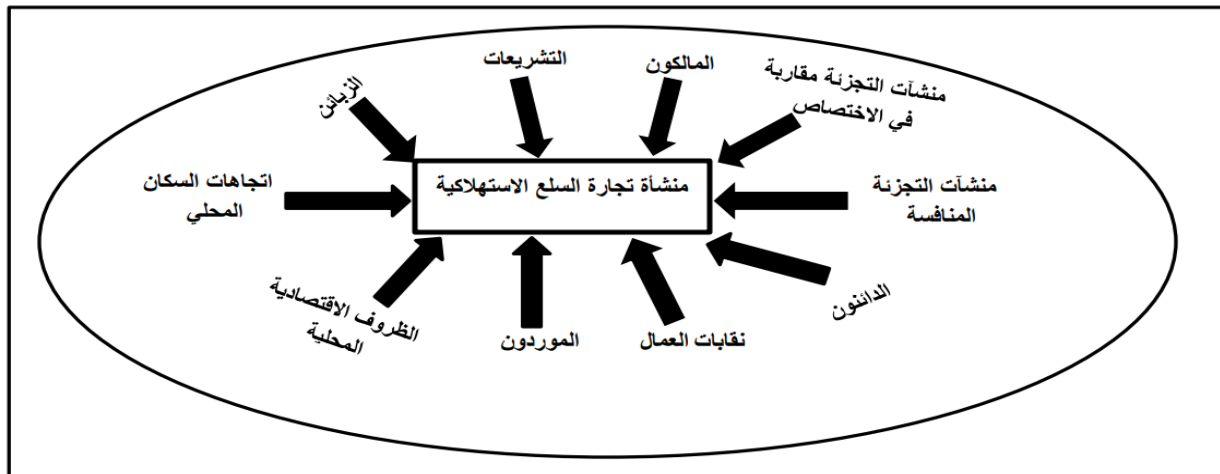
(المحاضرة الرابعة)

مكونات البيئة الخاصة : تهتم المنظمات بمكونات البيئة الخاصة بسبب اثرها المباشر والواضح عليها، وتشمل على ست مجموعات هي:

- 1- الزبائن :** هم الافراد والمنظمات الاخرى التي تحصل على مخرجات المنظمة من السلع والخدمات مقابل اشياء اخرى (نقود) اليها ويمكن ان يحصل التبادل إما مباشرة بين المنشأة و الزبائن او من خلال منظمات اخرى وسيطة.
- 2- المنافسون :** هم المنظمات التي تقدم سلعاً وخدمات متشابهة ما تقدمه المنشأة ، ويمكن تحصل المنافسة في مجالات اخرى من عمل المنشأة مثل منافستها مع الغير في الحصول على المدخلات . ويمكن ان يدخل في القطاع او النشاط الذي تعمل فيه المنشأة منافسون جدد او ان تظهر منتجات جديدة منافسة مما يؤثر في المبيعات والارباح.
- 3- الموردون :** تحصل المنشأة على مواردها من الموردين (او الممولين) فهم يقدمون العمل والتمويل، و المواد الاولية والمعلومات والمعدات لغرض ضمان بقاء المنظمة سائرة، وهم يؤثرون كذلك في المنشأة من خلال نوعية المدخلات التي يقدمونها واسعارها وانتظام توريدها.
- 4- الجماعات والاجهزة الناطمة:** هي الجماعات والاجهزة الحكومية، ذات العلاقة المباشرة بعمل المنشأة وسلامة السكان القريبين منها مما يجعلها تحت رقابة الجهاز الحكومي المسؤول عن ذلك كما تخضع المنشأة لرقابة الاجهزة الحكومية المتخصصة بالعمل والاسعار فالقياس هنا بين البيئة العمومية والخاصة هو درجة العلاقة المباشرة بتلك الاجهزة الحكومية المؤثرة في المنشأة مقابل التأثيرات العامة للحكومة ككل. فالأولى هي بيئة خاصة والثانية عمومية وتوجد بالإضافة لذلك جماعات ضاغطة اخرى تؤثر في عمليات المنشأة مثل نقابات العمال وجمعيات حماية المستهلك .

- 5- التكنولوجيا ذات العلاقة :** التكنولوجيا ذات العلاقة المباشرة هي جزء من البيئة الخاصة لأنها تشمل الوسائط المستعملة في إنتاج وتوزيع سلعها وخدماتها ، فمستوى المهارات المطلوبة من قبل أفراد المنشأة تحدد درجة تعقيد التكنولوجيا المستعملة فيها كما ان التكنولوجيا الجديدة ذات العلاقة تخلق الفرص والتهديدات لكل منشأة .
- 6- الموارد البشرية :** يولف الافراد العاملين (الموظفين) في المنشأة مواردها البشرية وتتطلب المنشآت المختلفة أنواعاً متفاوتة من قابليات الافراد فالشركة التي تستخدم مستوى عالياً من التكنولوجيا تتطلب افراد يختلفون عن المنشأة الصغير ذات العمليات اليدوية ، ومن بين العوامل التي تأخذها الشركة بنظر الاعتبار في عمليات التوسع الجغرافي نوع المهارات المتوافرة في المواقع المختلفة ولنقابات العمال المحلية دور كبير في تحديد طبيعة العلاقة بين الافراد والمنظمة.

البيئة الخاصة لمنشأة تجارة السلع الاستهلاكية



البيئة العمومية

(المحاضرة الخامسة)
الفصل الثالث
الاهداف والتخطيط الاستراتيجي

أولاً:- غرض المنظمة ورسالتها

تعتبر كل منظمة فريدة من حيث القيم والمعتقدات والفلسفات التي يؤمن بها المالكون الجهة (افراد وجماعات) التي اوجدت المنظمة وتنعكس هذه الشخصية الفريدة للمنظمة في بيان غرضها ورسالتها، وهي وثيقة ذات صياغة تتمتع بالديمومة توضح الغرض التي وجدت المنظمة من اجله . ففي مجال المنشآت تختلف هذه الوثيقة بين منشأة او اخرى من حيث تحديد نطاق عملها اي تحديد السلع والخدمات التي تقدمها للمجتمع واسواقها .

يقدم (بيان رسالة المنظمة) هذا الاجابات عن الاسئلة العمومية المتعلقة بطبيعة المنشأة وهي كالآتي :

1- لماذا وجدت المنشأة .

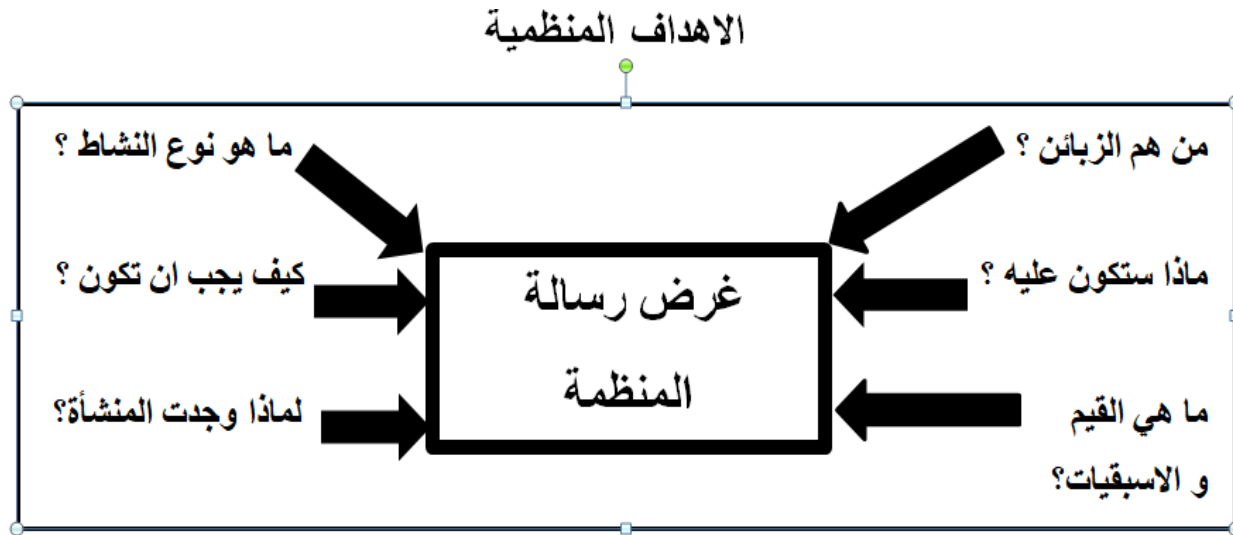
2- ما هو نوع النشاط الذي تمارسه المنشأة .

3- ماذا ستكون عليه المنشأة .

4- كيف يجب ان تكون المنشأة .

5- من هم الزبائن الذي تخدمهم المنشأة .

6- ماهي قيم المنشأة واسبقياتها .



تعتمد صياغة استراتيجية المنظمة وفاعلية تنفيذها على الصياغة المحددة او الدقيقة لرسالتها وكلما كانت رسالة المنظمة اوضح كلما استطاع المدراء زيادة الوعي بأهمية الرسالة والعمل على نشرها ، كما ان الرسالة الواضحة والمصاغة جيداً لا تحتاج الى التعديل الا نادراً لانها تتمتع بالمرونة الكافية لمواجهة التغييرات البيئية.

الاهداف والغايات

تولد المنظمات من خلال فعل ذي غرض محدد يتم تنفيذه من قبل فرد او مجموعة من الافراد او من قبل الدولة، ويعد تحديد غرض (او رسالة) المنظمة يتم تحديد ما ترمع تحقيقه في اطار ذلك الغرض ، فالأهداف او الغايات هي النهايات او النتائج التي تبتغي المنظمة تحقيقها ضمن غرضها ، ويرى الباحثين ان التمييز بين الاهداف والغايات هو ان الاولى للآجل القصير ويرى البعض الاخر انهما يعبران عن نفس الغرض لذلك يمكن استخدام احدهما مكان الآخر.

انواع اهداف المنظمة

تنقسم الاهداف الى طويلة وقصيرة الاجل ويعتمد تحديد الاهداف على طبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة فإذا كان البيئة مستقرة وامكن التنبؤ بها كلما امكن صياغة اهداف طويلة الاجل لها ، فمثلاً المنشآت العاملة في إسالة الماء والكهرباء لها القدرة على وضع اهداف طويلة الاجل من العاملة في المقاولات الانشائية ، كما يمكن ان تكون الاهداف المعلنة او المطبقة هي التي تنفذها المنظمة بالفعل ، كما تعكس مجموعة الاهداف مصالح الجهات المتعاملة معها وتقسّم الاهداف الى سبعة اساسية هي :

- 1- هدف الربحية: هو تحقيق نسبة من المردود من الموجودات او حق الملكية لتوزيع جزء منه على المالكين او احتجاز الباقي في المنشأة لتمويل التوسع او الوفاء بالمتطلبات المالية الاخرى .
- 2- هدف خدمة الزبائن : هو تقديم السلع والخدمات بمستوى عالٍ من النوعية (الجودة) بما يلبي احتياجات الزبائن والمحافظة على حصة المنشأة في السوق .
- 3- الاهداف التكنولوجية: هو الاسهام بتقديم التكنولوجيا ذات العلاقة باختصاصات المنشأة والتي تؤدي الى تنوع المنتجات ورفع مستواها وتحقيق النمو وذلك من خلال البحث والتطوير المتواصلين واستمرار عملية الابداع .
- 4- هدف النمو: جعل النمو محددًا بالأرباح المتحققة والقدرة على تطوير او ابتداء منتجات جديدة تشبع حاجات المستهلكين بشكل افضل.
- 5- هدف خدمة الافراد العاملين : تمكن العاملين في المنشأة من الاسهام في نجاحها وتهيئة فرص العمل والضمان ورفع مستوى الاداء وتحسين ظروف العمل وتحقيق الرضا الوظيفي.
- 6- هدف خدمة المجتمع: تقديم الخدمات الاقتصادية والاجتماعية والفكرية للمجتمع الذي تعمل فيه والوفاء بالتزاماتها تجاهه واداء مسؤولياتها.

اهمية الاهداف المنظمية :

- 1- تشخيص الفرص البيئية : تتيح البيئة للمنظمة الفرص والتهديدات معاً فإذا احسنت المنظمة انتقاء اهدافها فإن ادارتها تستطيع استغلال الفرص وتفادي التهديدات إذن فالأهداف توفر التوجه المناسب للمنظمة تجاه البيئة .
- 2- توجيه القرارات : تؤدي الاهداف الى تمكين المنظمة من وضع السياسات واتخاذ القرارات ، فقرارات المنشأة وسياساتها المتعلقة بالأنشطة الاساسية (العمليات - التسويق - المارد البشرية والمالية -..الخ) لابد ان توجه الى نحو تحقيق الاهداف.
- 3- تسهيل العمل كفريق: الاهداف المصاغة بوضوح تمكن اجزاء المنشأة من العمل سوية كفريق واحد، فأقسام العمليات والتسويق مثلاً تستطيع تنسيق انشطتها في إطار الاهداف المشتركة للمنشأة ومن بين ذلك التوفيق بين رغبة قسم التسويق في تحسين نوعية المنتج لزيادة الكميات المباعة ومع رغبة قسم العمليات منخفض التكلفة .
- 4- تشجيع التناسق : تشجع الاهداف الواضحة على تناسق عملية التخطيط واتخاذ القرار عبر الوقت ، فأهداف طويلة الاجل تدفع المنظمة الى تفادي الفعاليات قصيرة الاجل المتناقضة مع الاهداف الاولى وهذا يوفر قوة لتحقيق التوازن في الفعاليات.

(المحاضرة السادسة)

ثانياً : التخطيط الاستراتيجي

إذا كانت الاهداف الرئيسية هي النهايات التي تسعى الادارة العليا بالوصول اليها فإن الوسائل الموصلة لها هي الاستراتيجية (Strategy)

مفهوم الاستراتيجية : من بين اهم مهمات الإدارة العليا في المنظمة مقابلة مواطن القوة (Strengths) ومواطن الضعف (Weaknesses) من جهة ، بالفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats) في البيئة ، وتعتبر خصائص هذه المقابلة المكونات الاساسية للاستراتيجية. ويمكن ان ينظر الى الاستراتيجية على انها سلسلة من القرارات التي تعنى بقضايا اساسية مثل (سعة مزيج المنتوجات - والتباعد الجغرافي للأعمال - وموقع المنشأة في القطاع الذي تعمل فيه - درجة التكامل العمودي - والتوجه نحو النمو وغيرها) فمن خلال القرارات الاستراتيجية تحدد الادارة توجه المنشأة تجاه البيئة وتسمى بالوقفة الاستراتيجية التي تعني : ان التغييرات في هذه الوقفة تستدعي إعادة توظيف موجودات المنشأة في اشكال جديدة .

عوامل تحديد الاستراتيجية

1- الظروف البيئية : تشكل الظروف البيئية الخلفية العامة للقرارات الاستراتيجية والعوامل المهمة في تحديد الاستراتيجية فبحصول التغييرات البيئية تصبح الظروف البيئية إما أكثر أو اقل ايجابية او ملائمة للاستراتيجيات المعنية، وقد تبدو الاستراتيجية في مرحلة معينة حكيمة او سديدة ولكن تبدل الظروف البيئية يحولها الى استراتيجية مضرّة او ربما كارثية للمنشأة.

2- موارد المنشأة البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية : الموارد التي يمكن استخدامها في عدد من الطرق تؤثر في اختيار استراتيجية معينة للمنشأة ، وهنا لابد ان يحدد المدير مجموعة الفرص البيئية المتاحة التي توجه نحوها تشكيلة الموارد وتوظف فيها بشكل مربح ومجموعة التهديدات المحيطة بها.

3- فلسفة الادارة : قيمتها ورغباتها فبعض الادارات تؤكد على الابداع او النمو او خدمة الزبائن او المعايير الاخلاقية في التعامل وغيرها وقد تستقطب المنشأة المدراء ممن يحملون مثل هذه التوجهات .

مكونات (مجالات) استراتيجية المنشأة

1- استراتيجية التسويق (Marketing Strategy) : قد تختار المنشأة التركيز على تشكيلة ضيقة من المنتجات والاسواق (تكون متخصصة) او تختار التنوع (يكون التنوع بدرجات متفاوتة) فقد يتسع التنوع ليشمل تشكيلة عريضة من المنتجات غير المترابطة، وبالمقابل فإن الخيار السديد للمنتجات والاسواق الجديدة يعتبر اساساً لنجاح المنشأة ، فالموارد قد تحد (او تقيد) التنوع فمالم تكن الموارد المالية والامكانات الادارية كافية فإن ايسر إستراتيجية قابلة للانتهاج هي التخصص وليس التنوع ، فمثل هذه الاستراتيجية تخفف الاعباء على موارد المنشأة . كما تتضمن هذه الاستراتيجية للتسويق (تحديد قنوات التنوع المستقبلية - والمزيج الترويجي - والمزيج السعري - والوفاء بمتطلبات الحكومة في مجال نوعية واسعار المنتجات) .

2- استراتيجية العمليات (Operations Strategy) : ترتبط هذه الاستراتيجية بوجه خاص باستراتيجية التسويق فإذا كانت الاخيرة تتضمن التركيز على المنتجات ذات النوعية الممتازة ، والسعر الاعلى فإن الانتاج يتوجه نحو النوعية العالية ايضاً مع تقليل الاهتمام بالكلفة والعكس صحيح . كما تتضمن استراتيجية العمليات الطرق التي تستعمل في تحسين الانتاجية وهي مسألة اخذت تستقطب اهتماماً متزايداً في الآونة ، كما يحتل تخطيط العمليات موقعاً خاصاً في المنشأة الصناعية ، وهو يشمل حجم الانتاج ونوعيته وتوقيتاته واساليبه الى جانب اختيار المواقع للمصانع الجديدة مع الاخذ بنظر الاعتبار التشريعات والتعليمات التي تصدرها الدولة.

3- استراتيجية الموارد البشرية (Human Resource Strategy): تغطي قضايا اساسية مثل مصادر الحصول على الموارد البشرية المضافة واختيار وتقييم ادائها هذا الة جانب الحوافز والمكافآت الممنوحة والعلاقات مع نقابات العمال وتتضمن الاستراتيجية هنا كذلك كيفية الحصول على المدراء من داخل وخارج المنشأة وتنميتهم والاحتفاظ بهم بوجه المنافسين .

4- الاستراتيجية المالية (Financial Strategy): من الضروري جداً تطوير هذه الاستراتيجية للمنشأة ومن بين مجالاتها تحديد الهيكل المناسب (الامثل) لرأس المال اي المزيج من حق الملكية والمديونية بأشكالها المختلفة التي تؤلف مصادر تمويل المنشأة . إذ لا بد من تحديد حجم المديونية ومصادرها وشروطها ،اما على جانب الموجودات فيتوجه اهتمام الادارة نحو الموجودات المتداولة والثابتة ، وهنا لا بد من معرفة التوسع المتوقع في المبيعات ومن ثم بالموجودات المتنوعة ثم دراسة كيفية تمويل ذلك التوسع . ففي المنشأة التي تشهد توسعات كبيرة ينخفض مقسوم الارباح السنوية الصافية لغرض إعادة الاستثمار .

5- استراتيجية البحث والتطوير (Research and Development Strategy): قد تختار المنشأة لأن تكون القائد (او الرائد) في مجال الابداع وهناك مخاطر ومكاسب مرتبطة بانتهاج اي من هذين البديلين ، فلو اختارت طريق القيادة في مجال الابداع فإنها ستخصص الموارد المتزايدة للبحث والتطوير وتحمل الكلف المترتبة بها وتستطيع الحصول على الحصة الاكبر في الاسواق نتيجة زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير غير ان ذلك لا يحصل بشكل آلي بل يحتاج الى جهود متواصلة ومنسقة .

6- استراتيجية النمو (Growth Strategy): تهتم المنشأة في اغلب الحالات بتحقيق النمو وان العديد من المدراء يرون ان النمو هو اساس النجاح ، فالمنشأة إما ان تتقدم للأمام او ان تتدهور . غير ان هناك مجال واسعاً من فرص واتجاهات النمو . ويتضمن احد البدائل التوكيد على الحيطة (او التحفظ) وبالتالي الاستخدام المستمر والاكفاً للموارد القائمة الآن وليس العمل على إنمائها . هذا مقابل بديل آخر اساسه تحقيق النمو المحدود او تحقيق وتيرة نمو تحاكي ما يحققه المنافسون في القطاع او تحقيق نمو بوتيرة عالية جداً وهذه العملية تواجه صعوبات كثيرة وقد ترتكب الادارة اخطاء جسيمة في تقديراتها مثل دخول منافس او توسع اعماله على حساب المنشأة.

مستويات الاستراتيجية

هناك ثلاثة مستويات من الاستراتيجية هي : مستوى المنشأة ككل ومستوى الاعمال والمستوى النشاطي .

1- استراتيجية المنشأة :

وتسمى ايضاً بالاستراتيجية الكبرى او الشاملة ، وهي تسعى لتحديد مجموعة الاعمال التي ترغب المنشأة ان تتخصص فيها ولذلك فهي تركز بوجه خاص على نطاق الاستراتيجية وكيفية انتشار مواردها ويتضمن ذلك احتمال حيازتها لمنشآت اخرى قائمة او الاندماج معها او ربما التخلص من بعض اعمالها الحالية مثل تفرع احدى شركات صناعة الافلام في صناعات اخرى تشمل الالكترونيات وادوات الاستنساخ والاشربة الممغطة والمعدات المكتبية وقد يتطلب منها اخذ قرارات استراتيجية بشأن دخولها في اعمال جديدة او شراء شركات قائمة مقابل التخلص من بعض المجالات الانتاجية التي لا تتوافق مع تشكيلة تخصصها.

2- استراتيجية الاعمال :

تركز هذه الاستراتيجية على افضل كفاءات التنافس مع الغير في سوق او فرع من قطاع معين فهي تتعلق باستراتيجية كل تخصص إنتاجي من تخصصات المنشأة ، ففي مثال الشركة اعلاه لا بد من وضع استراتيجية للأفلام والمعدات المكتبية وبقية التخصصات لمواجهة من ينافس الشركة في ذلك المجال الانتاجي .

3- الاستراتيجية النشاطية :

هي الاستراتيجية التي تغطي اي من أنشطة المنشأة : (العمليات ، التسويق ، المالية، الموارد البشرية) الخاصة بأي من التخصصات الواردة في المثال اعلاه ، ففي الشركة اعلاه لابد من إستراتيجية خاصة بإنتاج الأفلام وتسويقها ، واستراتيجية لإنتاج وتسويق المعدات المكتبية، وهكذا .

(المحاضرة السابعة)

الفصل الرابع تصميم الهيكل التنظيمي

مفهوم واهمية الهيكل التنظيمي:

هي تلك الوسيلة التي يمكن من خلالها تقسيم العمل في المنظمة الى مهام محددة وتحقيق التنسيق بين هذه المهام ، بمعنى ان الهيكل التنظيمي يتضمن تقسيم العمل بين العاملين في المنظمة ثم التنسيق بين هذه الاعمال التي تم تقسيمها.

اهمية الهيكل التنظيمي :

- 1- يؤثر على سلوك الافراد وجماعات العمل التي تشكل المنظمة، ويرى بعض خبراء التنظيم انه يشكل وحدة من اهم آليات الرقابة .
- 2- الانشطة التي تؤدي في المنظمة هي نتاج الهيكل التنظيمي الذي يحدد طريقة الأداء والعلاقات بين الوحدات والوظائف وبالتالي فهو يشكل الاساس في بناء مختلف الانظمة والآليات الحاكمة لأعمال المنظمة .
- 3- يساهم في تحقيق الفعالية وهذا معناه ان الهيكل التنظيمي هادف وله غرض محدد هو دعم المنظمة وعملياتها وتحقيق الكفاءة .

تصميم الهيكل التنظيمي :

يواجه المدير الذي يقوم بتصميم الهيكل التنظيمي مجموعة من القرارات الصعبة حول الاطر البديلة لمجموعات الوظائف والاقسام في المنظمة والعلاقة بينها ويطلق على العملية التي يتم بمقتضاها صنع هذه الاختيارات التصميم التنظيمي، وتشير القرارات والتصرفات التي يقودها الى الهيكل التنظيمي. وقد تكون هذه العملية صريحة او ضمنية وقد يتم تطويرها وتنميتها مرة واحدة او على عدة مراحل وقد يقوم بها مدير واحد او فريق من المديرين . ومن ابرز القرارات التي تواجهه من يقوم بعملية تصميم الهيكل التنظيمي هي :

- 1- كيفية تقسيم العمل في المنظمة الى مجموعة من الوظائف ويؤدي هذا القرار الى تحديد الوظائف من حيث الانشطة المتخصصة والمسؤوليات، ورغم وجود العديد من الخصائص للوظائف، إلا ان اكثرها اهمية هو درجة التخصص التي تحتويها الوظيفة . وللتغلب على هذه المشاكل هناك بعض الطرق البديلة للتخصص الوظيفي هي :

أ- التدوير بين الوظائف: يشير الى الانتقال المنظم للعاملين من وظيفة لأخرى دون تغيير هذه الوظيفة او اعادة تصميمها وهنا لا يتم تغيير التخصص الوظيفي للفرد العامل كما لا يتم تغيير درجة السيطرة على الوظيفة ، والغرض من هذه العملية هو زيادة التنوع في العمل وفي العلاقات الاجتماعية التي قد تزيد من دافعية ورضا الفرد.

ب- تكبير الوظائف : يشير الى زيادة عدد ونوع المهام التي يقوم بها الفرد في العمل لتقليل درجة الاحباط وعدم الرضا ويتضمن تكبير الوظائف اعادة تصميم الوظائف عن طريق اضافة عدد من المهام الوظيفية لها ، ويطلق على تكبير الوظائف بما يسمى (عبء الوظيفة الافقي) ولهذا يؤدي تكبير الوظائف الى تغيير طبيعة الوظيفة نفسها وبالتالي فإن تكبير الوظائف يؤدي الى نتائج اكثر ايجابية كون اضافة بعض الانشطة البسيطة الى الوظيفة لن يؤدي الى تغيير كبير في طبيعة العمل .

ج- إثراء الوظائف : يشير الى عملية تصميم الوظيفة بحيث تؤدي الى اضافة مهام للوظيفة وكذلك زيادة درجة سيطرة الفرد في القيام بالعمل ويطلق على إثراء الوظيفة عبء الوظيفة الرأسي. ووفقاً لهذه الطريقة تزداد عدد المهام التي يؤديها الفرد في عمله وتزداد ايضاً درجة سيطرته على عمله وهذه ما يؤدي الى زيادة شعور الفرد بالمسؤولية عن العمل وبالتالي تجعل شاغل الوظيفة اكثر دافعية ورضا عن العمل وهو ما يؤدي الى تحسين أداءه.

د- خصائص الوظيفة : تشير هذه الطريقة الى اعادة تصميم الوظائف الذي تاخذ في الحسبان الاختلافات بين الافراد ، وتحتوي هذه الطريقة على اربعة مكونات هي :

- الخصائص الاساسية للوظيفة (تنوع المهارات - وحدة المهام ، أهمية المهمة والاستقلال - والمعلومات المرتدة (التغذية العكسية)) .

- الحالات النفسية الحرجة في الوظيفة وتشتمل على معرفة ان العمل الذي يؤديه الفرد له قيمة والمسؤولية المتحصل عليها من نتائج العمل ومعرفة النتائج الحقيقية للعمل.

- المتغيرات الواسطة وتتضمن قوة الحاجة للنمو والمعرفة والرضا عن السياق.

- نتائج العمل والنتائج الشخصية تتضمن جودة دافعية عالية لأداء العمل ودرجة عالية من الرضا عن العمل ودرجة عالية من الرضا عن النمو وفعالية كبيرة في أداء العمل.

2- تحديد كيفية تجميع الوظائف في صورة مجموعات محددة وفقاً لبعض الاسس بحيث يخدم هذا التجميع أهداف تنظيمية معينة. ان السبب في تجميع الوظائف هو الحاجة الى التنسيق بينها رغم ان الوظائف المتخصصة في المنظمة منفصلة الا انها عبارة عن اجزاء مرتبطة بالعمل الاجمال للمنظمة والذي يتطلب انجازه القيام بهذه الوظائف المختلفة. ولكي يتم إدارة الوظائف والتنسيق بينها بطريقة فعالة يجب تجميعها في مجموعات وظيفية لتكون وحدات إدارية .

3- تحديد الحجم المناسب من مجموعات العمل التي تستطيع ان يشرف عليها الفرد (المدير) بفاعلية ويؤدي هذا القرار الى تحديد نطاق الاشراف من حيث الضيق والاتساع وبالتالي يحدد اشكال الهيكل التنظيمي حيث الطول ومن حيث القصر.

4- تحديد كيفية توزيع السلطة والمسؤولية في المنظمة، وتشير السلطة الى الحق في صنع القرار بدون موافقة من المستويات الادارية العليا، وكذلك الحق في الحصول على طاعة الآخرين وتحتوي جميع الوظائف على درجة ما من الحق في صنع القرارات داخل حدود معينة ومحددة مسبقاً ولكن لا تحتوي كل الوظائف على الحق في الحصول على طاعة الآخرين ، وصانع القرار هو ما يميز الوظائف الادارية عن الوظائف غير الادارية ، والوظائف الادارية هي فقط التي تتمتع بحق طاعة الآخرين.

5- تحديد الطرق التي يتم بمقتضاها الربط بين الانشطة والوحدات المختلفة داخل المنظمة او ما يطلق عليه التنسيق.

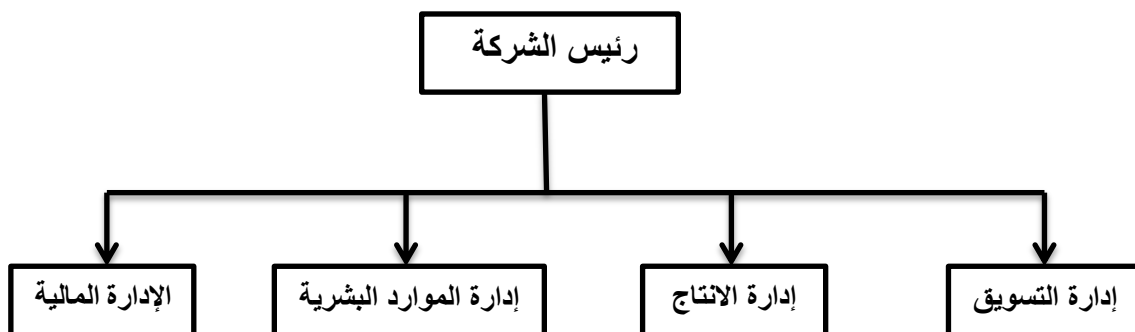
6- تحديد المراكز التنفيذية والمراكز الاستشارية والوظائف المساعدة في المنظمة.

(المحاضرة الثامنة)

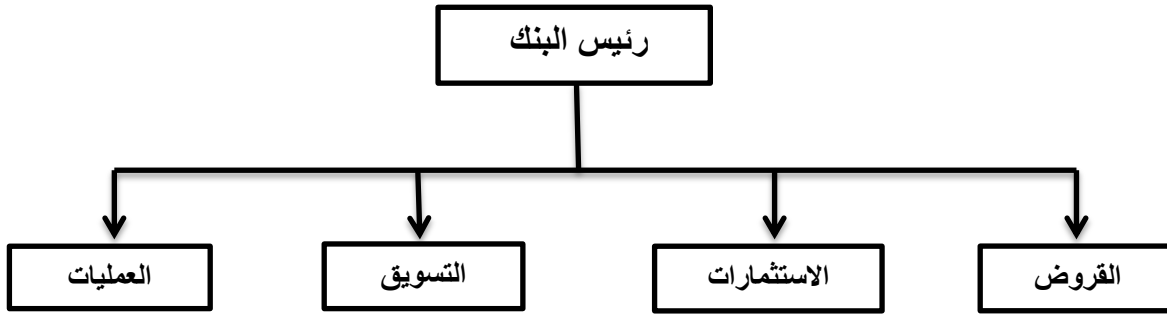
أسس بناء الهياكل التنظيمية (انواع الهياكل التنظيمية)

هناك العديد من الاسس التي تستخدم في عملية التجميع ويعد افضل هذه الاشكال او الاسس المستخدمة في التجميع هو الذي يوفر احسن فرصة لتحقيق اهداف المنظمة . وفيما يلي عرض لأسس بناء وتصميم الهياكل التنظيمية :

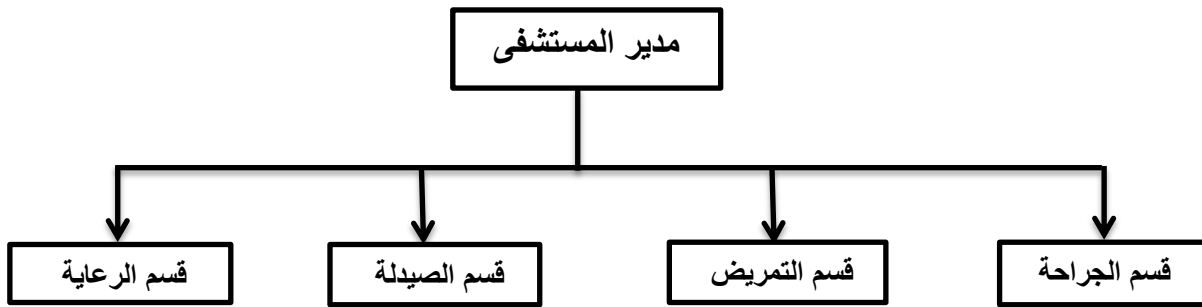
أولاً:- الهيكل الوظيفي : طبقاً لهذا الاساس يتم تجميع المهام والأنشطة على اساس وظائف المشروع وهي (التسويق – والانتاج – والموارد البشرية – والإدارة المالية) والشكل ادناه يمثل هيكل وظيفي في شركة صناعية .



والشكل في ادناه يوضح الهيكل الوظيفي في بنك .



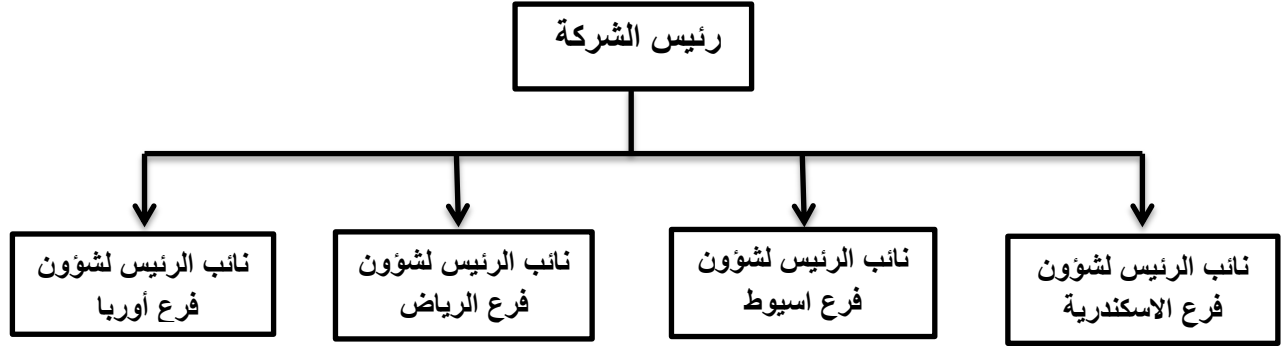
أما الشكل في ادناه يوضح الهيكل الوظيفي في مستشفى .



يناسب هذا الهيكل الوظيفي البيئة المستقرة والمنظمات الصغيرة والمتوسطة وتحقيق الكفاءة الداخلية . يتميز هذا الهيكل بالقدرة على تحقيق الوفورات الاقتصادية وزيادة المهارات الفنية ويساعد على تحقيق الاهداف الوظيفية وتفويض القرارات التشغيلية اليومية والاحتفاظ بالرقابة المركزية على القرارات الاستراتيجية علاوةً على ذلك الربط بين الهيكل واستراتيجية المنظمة عن طريق تصميم الأنشطة الأساسية كوحدات منفصلة. ويعاب على هذا الهيكل صعوبة التنسيق وبطء الاستجابة للتغيير البيئي كما يعاني من الصراع الوظيفي حيث يعطي الاولوية للمجالات الوظيفية كوحدات منفصلة بغض النظر عن مصلحة المنظمة ككل كما يتطلب إدارة عليا تتمتع بقدرات ومهارات عالية في مجال التنسيق والتخطيط والرقابة على الاداء.

ثانياً :- الهيكل الجغرافي

طبقاً لهذا الاساس يتم تجميع الاعمال والانشطة وفقاً للمناطق الجغرافية او السواق التي تتواجد فيها المنظمة كما يوضحها الشكل ادناه :



يتميز هذا الهيكل بإمكانية وضع الاستراتيجية طبقاً لاحتياجات المنطقة الجغرافية ويفوض مسؤولية الارباح والخسائر للمستويات الادارية الاقل ويحسن من التنسيق الوظيفي داخل السوق المستهدف ويسمح بالتمتع بميزة اقتصاديات التشغيل المحلي . ويعاب على هذا الهيكل صعوبة على اتساق الشركة من منطقة لأخرى ويعمل على زيادة طبقات الإدارة لتشغيل الوحدات الجغرافية ويؤدي الى تكرار الأعمال الخدمية في المركز الرئيسي وفي الفروع الاخرى . اما الظروف التي تناسب الاخذ بهذا الاساس عندما تتسم أعمال المنظمة بالتنشيد الجغرافي وعندما تختلف خصائص المناطق الجغرافية التي تخدم المنشأة وكذلك المنظمات كبيرة الحجم .