

المحاضرة 13

استراتيجيات تمكين التغيير والعلاقة مع الثقافة التنظيمية

مقدمة :

الإستراتيجية عبارة عن رزمة من الخطط والقرارات الفعالة تستخدمها المنظمة عبر فترات وجودها مستفيدة من التطور العلمي ستقبل من أجل توفير وسائل لحمايتها واستشراف المستقبل الذي تطمح لتحقيقه وتمر هذه العملية بمراحل أهمها تغير الثقافة التنظيمية والهيكل الإدارية .

ويجب في البداية أن نميز بين إستراتيجية التغيير، والتغيير الاستراتيجي فالمقصود بإستراتيجية التغيير هو تبني تصور ذو أبعاد عميقة واختيار رؤية vision واسعة النطاق ممتدة عبر الزمن لتستشرف آفاق المستقبل المرجو تحقيقه خلال عشرين عاما من الزمان، ومن هنا فأنها اختيار من بين خيارات ومسارات متعددة لإعادة صياغة الواقع الحاضر لتحقيق آمال المستقبل

في حين أن التغيير الاستراتيجي ما هو الا تصرف Action وفعل تنفيذي يتم على أوسع نطاق لتغيير الهيكل الخاص بالمنظمة وعلمها الأساسي واتجاهها النشاطي في المستقبل وبشكل يكاد أن يكون كلياً أو جزئياً .

وفي كتابة قيادة التغيير الجذري قدم جاري همبل (jary Hambl) مفهوما جديدا للإستراتيجية: فوظيفة الإدارة العليا ليست بناء وتطوير الإستراتيجيات، بل بناء مؤسسة ذات مناخ وثقافة خلاقة صالحة لرعاية سياق استراتيجي متواصل وليس مجرد صياغة إستراتيجية ذات ألفاظ براقة . ومن ثم ينتقد المديرين الذين يحاولون تصميم خطط ورسم سياسات إستراتيجية وإلزام العاملين بها وذلك بدلا تهيئة الأحوال المناسبة التي تجعل العاملين يشقون طرقهم بأنفسهم ويسلكون دروب التطوير والتغيير التي يرونها ، فأن المديرين يقضون معظم وقتهم وهم يعملون على تطوير الإستراتيجية ، بدلا من العمل على خلق ثقافة إبتكارية تجعل استراتيجيات النمو والتميز فعلا داخليا وتلقائيا لا يقبل الاحتمالات أو الجدل .

استراتيجيات التغيير :

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

أولا : استراتيجيات التغيير:

1- استراتيجيات القوة القسرية :

❖ وفقا لهذه الإستراتيجية يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، حيث يفرض التغيير بالقوة على الجهات المعنية .

❖ يتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والإجراءات لكل من يخالف أو يقاوم. ويتم تنفيذ تلك الإستراتيجية **بأسلوبين هما :**

✓ **الأسلوب الأول:** استعمال القوة بشكل مباشر حيث يتخذ القائد القرار ويأمر بتنفيذه مستعملا سلطته الرسمية مصحوبا ببعض المحفزات او

التهديدات .

✓ **الأسلوب الثاني:** اللجوء إلى المناورة السياسية المصحوبة بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحججها عند الضرورة.

❖ تكون هذه الإستراتيجية فعالة في الحالات الطارئة ، وغير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تتضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

2- استراتيجيات العقلانيات الميدانية :

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

3- استراتيجيات التثقيف والتوعية :

- ❖ تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات، بل عدم اقتناع الأفراد والوحدات بضرورة التغيير، لذا يتم استخدام المنطق والحجج والأدلة والبراهين، خاصة عندما يعتقد الأفراد أن ذلك التغيير يهدد مصالحهم أو يتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي يقاومونه ولا يقبلون به
- ❖ ضمن هذه الإستراتيجية يحاول قائد التغيير أن يتغلب على المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير، بما يؤدي إلى قبوله بدل رفضه ومقاومته، ويعد التدريب أهم الوسائل التي يمكن من خلالها تغيير اتجاهات الأفراد ومواقفهم تجاه قضايا التغيير

ثانياً: استراتيجيات التغيير المتدرج :

- ❖ تعتبر من الاستراتيجيات الفعالة للتعامل مع التغيير المخطط له، أو التغيير الذي تحتتمه الظروف الطارئة. وتتأثر هذه الإستراتيجية بعوامل عديدة منها:

- ✓ مهارات وقدرات العامل
- ✓ رغبة العاملين بالمشاركة والتشجيع المستمر
- ✓ ثقافة المنظمة

- ❖ ضمن هذه الإطار يمكن استخدام الاستراتيجيات التالية:

1- إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق: تقوم هذه الإستراتيجية على التعاون والمشاركة بين الأفراد والمنظمة وتحديد قيم وأهداف وفرضيات التغيير

- تقوم هذه الإستراتيجية على قواعد المشاركة والتمكين والإشراف والأخذ بحجج الأطراف المشاركة وأهدافها
- تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة، وضرورة التغيير منخفضة، حيث يسمح للأفراد المتأثرين بالمشاركة من تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية إحداثه، كما يمكن تحفيز الأفراد والرفع من حماسهم لتنفيذه فاعلية

2- إستراتيجية المشاركة المركزة: تستخدم عندما تكون درجة إلحاح التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو

القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين، حيث يسمح بمشاركة أهم الأفراد، مع الاتصال الحقيقي مع بقية أفراد المنظمة.

3- إستراتيجية الإقناع: تستخدم عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، حيث يوصي في هذه الحالة من خلال هذه الإستراتيجية

إقناع الأفراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة

4- إستراتيجية الإجبار: تستخدم عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير ومقاومة عالية للتغيير، معها يدرك المدير عدم إمكانية الاستفادة من الطرق

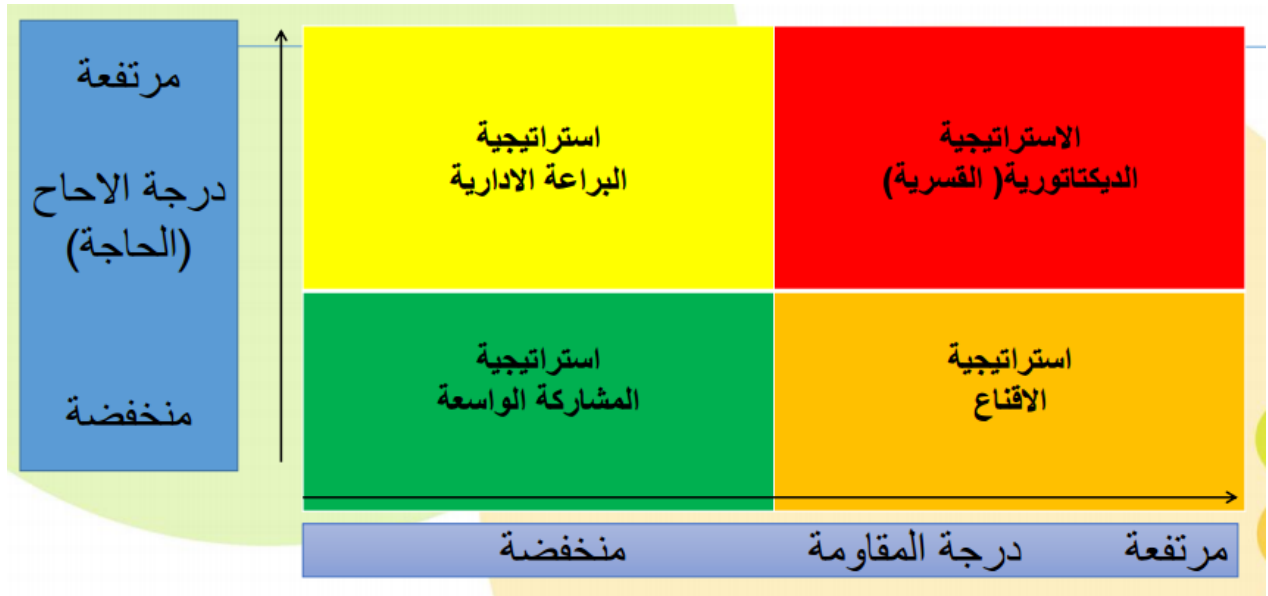
الاقناعية أو أنها تأخذ وقتاً طويلاً.



ثالثا: استراتيجيات التغيير البنيوي :

يجب التخطيط بدقة عالية لإحداث التغيير البنيوي، الذي قد يهدد أمن العاملين أو يفقدهم وظائفهم، ولنجاح هذا التغيير يمكن إتباع الاستراتيجيات التالية:

- 1- **إستراتيجية البراعة القيادية:** تستخدم عندما تكون لا تكون المنظمة في أزمة، ومقاومة التغيير منخفضة هنا يبادر احد الأفراد القياديين الذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين إلى طرح فكرة التغيير، والتي تتبع بقدر كبير من التخطيط والتوجيه بهدف الوصول إلى الهدف المطلوب
- 2- **إستراتيجية الإقناع:** تستخدم عندما تكون المنظمة في أزمة، مع إدراك جميع العاملين لتلك الأزمة، ومقاومة التغيير منخفضة، ولا بد من القيام بعمل سريع لتخطي تلك الأزمة، هنا يعتمد القائم بالتغيير إلى غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين في وضع مستقبلي أفضل.
- 3- **إستراتيجية الإلزام:** تستخدم عندما لا تكون المنظمة في أزمة مع وجود مقاومة مرتفعة التغيير، حيث يوصي بإتباع أسلوب الإجبار بسبب نقص الوقت الكافي للمشاركة واسعة النطاق.
 - يجب على القائد أن ينفذ حالة التغيير محققا الإتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية
- 4- **الإستراتيجية الديكتاتورية:** تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير قوية وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقية، يكون هذه الإستراتيجية هي الأسلوب الأنسب لإحداث التغيير وإنقاذ المنظمة
 - استخدام القسوة يتم لأجل إحراز نتائج سريعة من أجل البقاء، إلا إنها قد تضر بالروح المعنوية للعاملين



الثقافة التنظيمية و التغيير :

أولاً: تعريف ثقافة المنظمة :

يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبياً في أدبيات إدارة الأعمال.

❖ تعريف الثقافة التنظيمية بأنها :

- ✓ مجموعة من المعتقدات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة
- ✓ مجموعة المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات، وتشمل إطار سلوك الأفراد في المنظمة.

❖ أهم العوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة هي :

- ✓ بيئة الأعمال وطبيعة القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة
- ✓ القيادة الإدارية وما تحمله من أفكار وافتراسات من خلال التجربة
- ✓ تجربة الأفراد العاملين في المنظمة وخبراتهم في حل المشكلات.

ثانياً: علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير:

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

ثالثا: اليات التغيير الثقافي في المنظمة :

من أهم اليات التغيير الثقافي ما يلي :

- 1- **التعليم والتكوين:** تسعى المنظمة من خلال التدريب والتكوين إلى إحداث تغييرات على مستوى سلوكيات ومعارف الأفراد بما يتلاءم والتغييرات الحاصلة في محيطها.
- 2- **اللغة والاتصال:** يعتبر الاتصال احد الآليات الفعالة لإحداث التغيير من خلال تهيئة الجو العام داخل منظمة الأعمال لتقبل التغيير تسهيل نقل المعلومات واكتشاف المشكلات التي تعترض المنظمة .
 - كما تعتبر اللغة من أهم الرموز الثقافية التي تسمح للمنظمة بالتميز عن باقي المنظمات الأخرى
 - يؤدي التغيير إلى إدخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيمة جديدة مما يعني تغيير الثقافة التنظيمية.
- 3- **المناهج:** التي تخص التعديلات والتغييرات الحاصلة بالمنظمة، فمثلا شركة TOYOTA اخترعت أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد، وشركة XEROXH ابتكرت أسلوب المقارنة المرجعية وغيرها
- 4- **التوقع المعياري:** المنظمات الناجحة هي تلك التي يتميز مدراؤها بالقدرة على التنبؤ وامتلاك رؤية مستقبلية.

رابعا: مداخل التغيير الثقافي :

- 1- **إدارة الجودة الشاملة:** هي نظام إداري قائد على إحداث تغييرات ايجابية لكل شيء في المنظمة من اجل تحسين وتطوير كل مكوناتها إلى أعلى جودة في المخرجات بأقل تكلفة .

❖ من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- ✓ دعم الإدارة العليا
- ✓ التركيز على العميل
- ✓ التعاون وروح الفريق
- ✓ ممارسة النمط القيادي المناسب
- ✓ وجود نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة
- ✓ فعالية نظام الاتصالات

- 2- **إعادة الهندسة:** تتمثل إعادة الهندسة التنظيمية في إعادة التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال عمل معين بهدف إحداث

تحسينات جذرية وتحقيق مستوى أداء أفضل

❖ كما تعني التغيير الجذري في طريقة التفكير خاصة تغيير الهياكل التنظيمية وسلوك المدراء والموظفين .

❖ ينتج عن ذلك تخفيض الإجراءات الإدارية، وتخفيض التكاليف وتوفير الوقت بإطلاق المنظمة لمنتج جديد في السوق، وإعطاء نوع من الحرية للموظفين كإصدار بعض القرارات فيما يخص وظائفهم.

❖ من مبادئ تطبيق إعادة الهندسة التنظيمية :

- ✓ التخلي عن الأساليب القديمة وتبني الطرق الحديثة
- ✓ توظيف تكنولوجيا المعلومات
- ✓ إعادة تصميم العمليات

الثقافة التنظيمية والعمل المؤسسي بين التمكين والاستمرار :

الأركان السبعة للعمل المؤسسي :

- 1- القيم والمبادئ
- 2- إستراتيجية المؤسسة
- 3- الأسلوب الإداري
- 4- الهيكل التنظيمية
- 5- أنظمة العمل
- 6- الموارد البشرية
- 7- المهارات اللازمة

القيم والمبادئ (ثقافة المؤسسة) :

- 1- مفهوم القيم : القردة والمنزلة
- 2- تعريف القيم : مجموعة أحكام ومعايير , اتجاهات مركزية نحو ما هو مرغوب وغير مرغوب .
- 3- أنواع القيم :

- القيم النظرية
- القيم الاقتصادية
- القيم الجمالية
- القيم الاجتماعية
- القيم السياسية
- القيم الدينية

4- أهمية القيم :

- تمثل معنى السلوك ودلالته
- تحدد التزامات الأشخاص ودوافعهم بعيدة المدى .
- تساعد في فهم الشخصية وتحدد أطر التعامل معها في كثير من الأحيان
- القيم الإيجابية تقلل نسبة الخطأ إلى حد ممكن
- تساعد الإنسان في التحرر من الأنا والذاتية
- تخلق نوعاً من أنواع الضبط الداخلي والخارجي

5- مستويات القيم :

تمثل القيم قوة دافعه للمؤسسة وأفرادها وتعبر عن شخصيتها وتميزها عن غيرها .
 وحرصاً من المؤسسة على أهمية القيم تسعى لإيجاد ثقافة تنظيمية موحدة لدى جميع العاملين بها من خلال منهجية العمل وطرقه وأنماطه وممارساته
 وتسعى لترسيخ ذلك في الأسواق العالمية

جدول يبين مستويات القيم في المؤسسة

الرقم	القيم	الوصف العام
أ- بر-	القيم الجوهرية	الإنسان أفضل استثمار. التطوير المستمر. الدعم المتواصل والتدريب المستمر.
ب- تر-	القيم الأساسية	الجودة، الشمولية والتخصص.
ج- ير-	القيم البنائية	الفعالية، الكفاءة، الإنتاجية، المسؤولية والالتزام.
د- سم-	القيم المميزة	مؤسسة دائمة التعلم والتجديد وتطور الأداء والإنجاز.

قياس ثقافة المؤسسة :

نسق من المعتقدات والقيم والمثل العليا والمبادئ والأخلاق التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة الواحدة .

إستراتيجية المؤسسة (عقل المؤسسة)

1- مفهوم الإستراتيجية :

- التخطيط المتكامل
- منهج الرؤية
- الرؤية الشمولية

2- المقومات الإستراتيجية :

- الفكر الاستراتيجي
- التخطيط الاستراتيجي
- الخطة الإستراتيجية
- الإدارة الإستراتيجية

المحطات الخمس لوضع الإستراتيجية

الرقم	المحطة	الوصف الوظيفي
أ- بر-	محطة البدء والانطلاق	من نحن، وأين نحن الآن، وأين نريد أن نكون، وما سبب وجودنا.
ب- تر-	محطة البحث عن الفرص	تحديد المجالات الاستراتيجية. والأهداف الاستراتيجية. وأولويات المؤسسة. والنتائج المتوقعة.
ج- ير-	محطة تحديد الأهداف	أهداف استراتيجية متعلقة بالبنية التنظيمية. وبالفاعلية والكفاءة. وبالموارد البشرية والتقنية. وبالمعرفة بالجمهور والبيئة المحيطة.

الرقم	المحطة	الوصف الوظيفي
د- سم-	محطة التشغيل والتنفيذ	نقل المؤسسة من عمل الخطة إلى خطة العمل والتأكد من وجود الشروط الأساسية الخمسة وهي، صياغة محددة للأهداف. معايير القياس. وتحديد الأنشطة والوسائل. وتحديد الزمن.
هـ- □-	محطة تقويم النتائج	أن تضع المؤسسة معايير محددة ومؤشرات للنجاح يمكن استخدامها لقياس أو وزن القيم الحقيقية للنتائج.

أسلوب ونمط إدارة المؤسسة

1- مفهوم أسلوب الإدارة:

- توجيه العملية الإدارية داخل المؤسسة
- ممارسة السلطة

2- الأساليب والأنماط الإدارية الشائعة

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

الرقم	الأسلوب/النمط	الوصف العام
أ- تر-	أسلوب الإدارة بالمشروعات	قوم على أساس تحويل الأهداف البعيدة أو المتوسطة أو القريبة إلى مجموعة مشروعات. وتتم الإدارة بالمشروعات بأربعة مراحل هي: أ- بر- تعريف المشروع. أ- تر- تخطيط المشروع. أ- ير- تنفيذ المشروع. أ- سم- تسليم المشروع.

الرقم	الأسلوب/النمط	الوصف العام
3-	أسلوب الإدارة بفرق العمل	• العمل بروح الفريق الواحد، • قبول الآراء المتباينة. • سيادة الاحترام والتعاون البناء على أفكار الآخرين، • إحلال الثقة مكان الخوف. • تبادل القيادة بين الأعضاء مع عدم السماح بهيمنة أي عضو. • اتخاذ القرارات بالأغلبية وبتأييد من الجميع.

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

الرقم	الأسلوب/النمط	الوصف العام
□.	أسلوب الإدارة المتحررة	هناك أربعة خطوات لتحرير المؤسسة: 1. إلغاء بعض المستويات الإدارية وتقليصها. 2. تغيير اتجاه التنظيم ورسم شبكة جديدة بحيث تكون الإدارة لا مركزية. 3. سرعة الانجاز والمنافسة وتبسيط الإجراءات. 4. تكريس السوق ليعمل لمصلحة المؤسسة.

الرقم	الأسلوب/النمط	الوصف العام
لهـ.	أسلوب الإدارة بالقيم والمبادئ	أسلوب يجمع بين الكم والنوع معا، حيث ترفع القيم مستوى الأداء. خطوات يمكن تطبيقها في المؤسسة: 1. الالتزام والإيمان بالقيم على مستوى القمة. 2. نشر القيم وإعلامها للآخرين. 3. تعليم الموظفين طرق تطبيق القيم والمهارات. 4. وضع مقاييس للقيم. 5. التنسيق بين التنظيم والقيم. 6. تقدير ومكافأة الأداء المبني على القيم.

الرقم	الأسلوب/النمط	الوصف العام
□.	أسلوب الإدارة بالهدم الخلق أو التحول التنظيمي	التحول التنظيمي من القديم إلى الحديث. ويمر بستة خطوات: 1. تصغير الحجم □□ من القوى العاملة مع الاحتفاظ بالإيرادات. 2. البحث عن التوازن الديناميكي. 3. تنمية استراتيجية الدخول إلى السوق واقترامه. 4. التمركز حول العميل. 5. استئثار العملاء وحماية المؤسسة من المنافسين. 6. الاتجاه نحو العلمية.

الرقم	الأسلوب/النمط	الوصف العام
□.	أسلوب الإدارة القائم على خدمة المجتمع الموجة الرابعة	من أبرز سماتها الاهتمام بالبيئة وإعادة استخدام الموارد الطبيعية. تحول المؤسسة من مهامها الانتاجية إلى خدمة المجتمع.

هيكل التنظيم الإداري (جسم المؤسسة)

1- أهمية التنظيم الإداري

- ★ وضع الإطار التنظيمي لتنفيذ الخطط لتحقيق الأهداف
- ★ تجميع المصادر
- ★ وضع القواعد والإجراءات
- ★ إيجاد التوازن بين الأهداف والمصادر والنتائج

2- تعريف هيكل التنظيم الإداري

هو عملية التصميم الأساسي لعلاقات العمل ويشمل:

- ✚ تحديد وترتيب الوظائف اللازمة لتحقيق هدف المؤسسة
- ✚ أسلوب توزيع المسؤوليات بشكل هرمي وفقا للاختصاصات

3- مواصفات التنظيم الإداري :

يهدف إلى تقسم العمل إلى مجموعات ووظائف محددة وتحديد خطوط الاتصال فيما بينهم لتسهيل الإدارة , ويجب أن تتوفر المواصفات الرئيسية التالية لتأمين النجاح :

☒ التغطية الشاملة

☒ الوضوح

☒ التوازن بين الصلاحيات

☒ المرونة

مبادئ وأساليب إعداد هيكل التنظيم الإداري

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

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

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

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

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

رابعاً، رسم هيكل التنظيم الإداري	أولاً - أهمية رسم الهيكل التنظيمي	• يساعد في وضع خطة لتطوير الموارد البشرية. • يساعد في تقسيم العمل ورقابة مستوى الأداء. • يساعد في مقارنة الوظائف مع بعضها لتحقيق التوازن. • يساعد في فهم خطوط الاتصال والعلاقة بين الوظائف. • يساعد العاملين الجدد على الاطلاع على التركيب الإداري.
	ثانياً - طرق رسم الهيكل التنظيمي	أبرزها، الطريقة الدائرية، الطريقة العمودية، طريقة الشجرة، طريقة المصفوفة والطريقة الهرمية.

	ثالثاً - مكونات رسم الهيكل التنظيمي	• تسمية وظيفة الوحدة الإدارية المميزه لطبيعة العمل. • خطوط السلطة والمسئولية المباشرة. • تسمية مستوى الوحدة الإدارية. • خطوط العلاقات المهنية/ الوظيفية.
	رابعاً - تسمية الوحدات الإدارية ووصف مهامها	أشهر هذه المسميات، الدائرة، القسم، الشعبة، الوحدة، مكتب، فرع، فريق عمل، لجنة.

أنظمة العمل في المؤسسة

1- مفهوم أنظمة العمل:

مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة .

2- الأساليب والأنماط الإدارية

الرقم	المكونات	المفهوم العام
أ-	السياسات	المقررات والأحكام الشمولية/ اللوائح التي تعتمد عليها الإدارة العليا في المؤسسة.
ب-	القواعد والأساليب	أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط معين وتنبثق من السياسات وتطبق على الإجراءات.
ج-	الإجراءات	سرد الخطوات الإجرائية المطلوب اتباعها والتقييد بها لتنفيذ أهداف المؤسسة.
د-	الخطوات	تمثل عملاً مسئولاً في سلسلة العمليات التي يتكون منها الإجراء.

3- مفهوم الصلاحيات في المؤسسة

- ★ ترتبط مباشرة بالوظائف وتمارس من قبل الأشخاص المعنيين رسمياً فقط .
- ★ لا يجوز استخدام الصلاحية لأغراض شخصية .
- ★ يتم إثبات ممارسة الصلاحية بالتوقيع والاسم الكامل
- ★ في حالة غياب المحول بالصلاحية تعود للمسئول الأعلى مباشرة

الموارد البشرية :

1- مفهوم الموارد البشرية

عنصر الإنتاج الأساسي والمهم وتضم كافة العاملين في المؤسسة .

2- مفهوم إدارة الموارد البشرية

توظيف وقيادة العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة وتشمل الاستقطاب والاختيار والتعيين

3- مفهوم تنمية الموارد البشرية

إعداد وتهينة القوى البشرية التي لم تدخل سوق العمل بعد لكي تصبح قوة العمل قادرة على القيام بالمهم الإنتاجية

4- وظائف إدارة الموارد البشرية

أبرز الوظائف :

- 1- توصيف الوظائف
- 2- تحليل وتقييم الوظائف
- 3- الاستقطاب والاختيار
- 4- تقييم كفاءة الأداء
- 5- التدريب والتطوير
- 6- تطوير المسار الوظيفي
- 7- التحفيز والتشجيع

المهارات اللازمة للمؤسسات

1- مفهوم المهارات وأهميتها :

التنمية البشرية بتحويل مواصفات الفرد ومهارته الفعلية إلى المواصفات والمهارات المطلوبة والمحقة لأهداف المؤسسة , وتمر بالمراحل التالية :

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

2- دور التعليم والتدريب في التنمية

الاحتياجات التدريبية هي :

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

3- أنواع المهارات المطلوبة للمؤسسة الفاعلة :

- 1- مهارات قيادية
- 2- مهارات إنسانية
- 3- مهارات إدارية
- 4- مهارات شخصية
- 5- مهارات تكنولوجية

أمثلة عملية لتوجهات حديثة لمنظمات المستقبل :

التوجه الأول : المؤسسة المتعلمة

التوجه الثاني : المؤسسة النوعية

التوجه الثالث : المؤسسة المهندرة

التوجه الرابع : المؤسسة الإنسانية

التوجه الخامس : المؤسسة المتميزة

التوجه السادس : المؤسسة العالمية

بالتوفيق للجميع

ميمو العسل