

ادارة الاعمال

Business administration

Dr . Salama Fathi

المحاور

1. المقدمة

2. مفهوم ادارة الاعمال

3. مفهوم المنظمة



المخرجات المتوقعة من الدرس

بعد إتمام هذا المقرر، يُتوقع أن يكون الطالب قادرًا على

1. فهم مصطلح المنظمه
2. فهم مصطلح الادارة
3. التعرف على اهداف الادارة
4. تحديد ماهية الادارة : علم ام فن
5. التعرف على مصطلح المدير
6. التمييز بين انواع المديرين ومهامهم

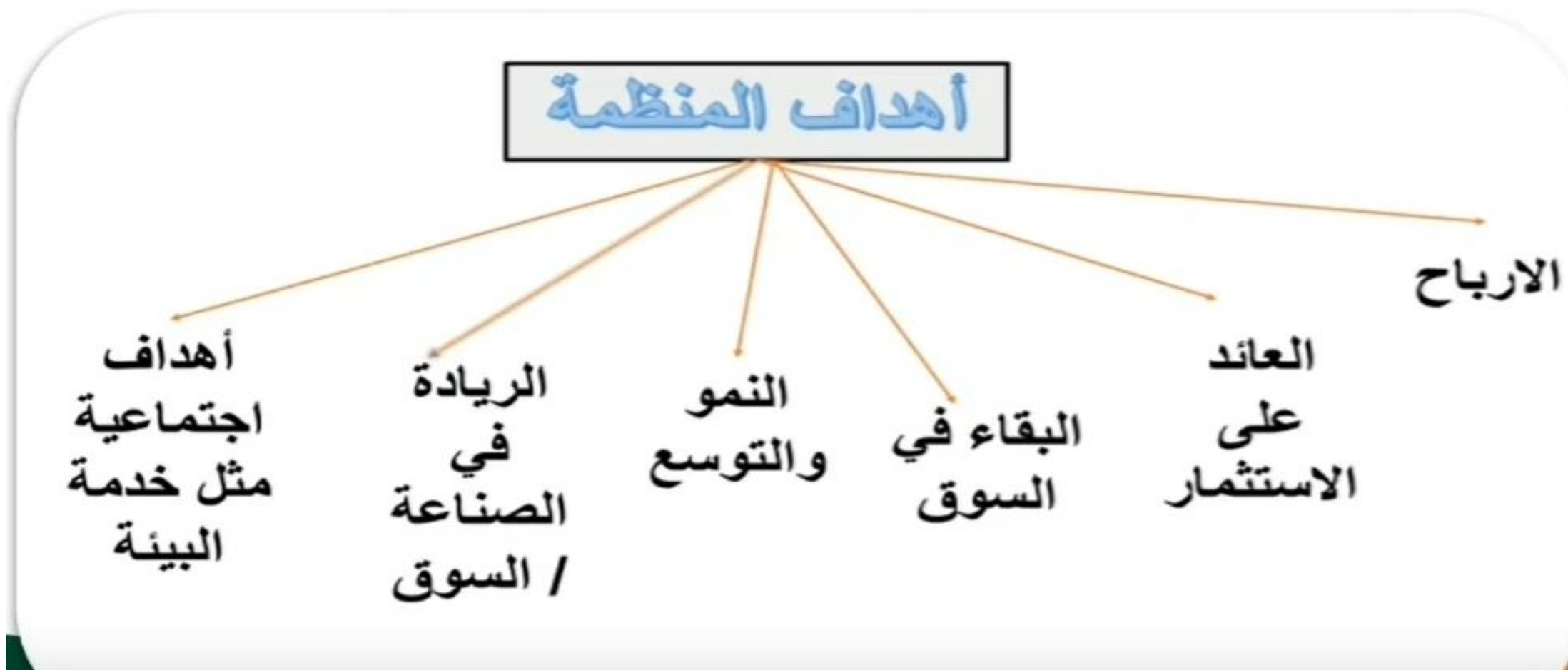
في عصر يشهد فيه عالم الأعمال تطورًا مستمرًا، هل تساءلت يومًا ما الذي يُبقي الشركات على قيد الحياة؟ الإجابة تكمن في كلمتين: إدارة الأعمال. يُمكن هذا المجال الشركات من تحقيق أهدافها وغاياتها التنظيمية من خلال تحسين استخدام الموارد.

تُعنى شهادات إدارة الأعمال بتعمق في مبادئ وممارسات الأعمال، وتُعلّمك كيفية تحليل بيانات السوق، وفهم احتياجات المستهلكين، واتخاذ قرارات تُفيد الشركات. علاوة على ذلك، تُمكنك هذه الشهادات من التقدم في مسيرتك المهنية واستكشاف قطاعات متنوعة.



الْمُنْظَمَة هي تركيبة أو مجموعة من الأفراد يعملون معًا
و يتقسيم مُعَيَّن للعمل بغرض تحقيق هدف مشترك.

• أهداف المنظمة



• المنظمة

الْمُنْظَمَات

المصانع

الجامعات و المدارس

مكاتب استشارات

المكتبات

مُخْرَجَاتُهَا

منتجات استهلاكية و صناعية

خدمات تعليمية

خدمات الضيافة

خدمات ثقافية



ما هي انواع المنظمات ؟

منظمة ذات هدف غير ربحي

مؤسسات رعاية الأيتام
مؤسسات تنمية المجتمع

منظمة ذات هدف ربحي

STC
المراعي
Wall Mart
Microsoft
السلاب

• الإدارة

الإدارة هي عملية الاستغلال المحكم لكافة موارد المنظمة بالتخطيط و التنظيم و صنع القرار و القيادة و الرقابة بغرض إنجاز أهداف المنظمة **بكفاءة و فاعلية**.



ما هي اهداف الادارة ؟

التوظيف الأمثل لموارد المؤسسة
تحقيق النتائج المرسومة بكفاءة
تحقيق الفعالية

ضمان ديمومة المنظمة و الرفع من قدرتها التنافسية
الرفع المستمر لحصة المؤسسة من السوق



أهم المصطلحات المتعلقة بالإدارة



الفعالية

Effectiveness

القدرة على اختيار الأهداف و تحقيقها.
خصائص الأهداف الجيدة:

1. محددة
2. قابلة للقياس
3. واقعية
4. محددة زمنياً
5. يمكن تحقيقها



مثال: الرفع من حصة المؤسسة من السوق إلى 15% في حدود 31 ديسمبر 2025.

الكفاءة

Efficiency

الكفاءة

تتعلق بتخفيض الموارد والتكاليف



□ تعني تحقيق أهداف المؤسسة مع الاستخدام الأمثل للمدخلات

□ المدير الكفاء هو الذي يحقق أفضل النتائج مع التحكم الجيد في كلفة الإنتاج.

مصفوفة الفعالية والكفاءة



القدرة التنافسية

Competitiveness

هي قدرة المؤسسة على خلق مجموعة أسلحة تنافسية طويلة الأمد تسمح لها بالتفاعل بمهارة مع خطط منافسيها في السوق.

حصة السوق

Market share

هو حجم مبيعات المؤسسة مقارنة بالحجم الإجمالي لمبيعات السوق



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy



هل الإدارة فنٌّ أم عِلْمٌ ؟

الإدارة كعلم

- ❖ تستند الإدارة إلى نظريات علمية متراكمة و تستخدم بطريقة فعالة أساليب رياضية و إحصائية و اقتصادية.
- ❖ تعتمد الإدارة الحديثة على أحدث التطبيقات الالكترونية و على علم الحاسب
- ❖ تعتمد الإدارة الحديثة على نظريات عميقة في علم النفس و علم الاجتماع (توجد التطبيقات خاصة في علم التسويق و علم الموارد البشرية).
- ❖ يتبع المدير منهاجاً علمياً في أداء عمله.

الإدارة كفن

- تعتبر الإدارة فنًّا بحكم أنها تحتاج مهاراتٍ قيادية لا تخضع لمنطق العلوم.
- اتخاذ القرارات يخضع أيضًا إلى الحدس أي الحاسة السادسة لدى المدير.
- إدارة عدد كبير من الموارد كما إدارة الوقت تتطلب كفاءاتٍ و مهاراتٍ هي أقرب إلى الفنّ منها إلى العلم.

اهمية الادارة

للمجتمع :

- 1- تحقيق عوامل الازدهار للمجتمع ، حيث تهتم الإدارة بتحسين الإنتاج الاقتصادي، وتحسين مستوى المعيشة، وتوفير فرص العمل للأفراد، مما يعود بالنفع عليهم، وعلى المجتمع ككل.

للأفراد :

- 1- تعظيم الكفاءات والمهارات البشرية، وإطلاق الطاقات وتجديدها من خلال التأهيل والتدريب والإعداد.
- 2- تطوير شخصية الأفراد الوظيفية وجعلها أكثر فعالية وانسجام مع طبيعة العمل.

للمنظمة :

- 1- المساعدة على تحقيق أهداف المنظمة.
- 2- استغلال الموارد على النحو الأمثل.
- 3- تأسيس منظمة سليمة (هيكل تنظيمي) .
- 4- تحقيق التوازن للمنظمة (مواجهة البيئة المتغيرة ونمو المنظمة) .
- 5- تجميع المعلومات وتحليلها .
- 6- العمل على تحسين مكانة المؤسسة ومواجهة المنافسة المحلية و العالمية .

مبادئ إدارة الأعمال

المدير

The manager

بعد هذا الدرس ستكون قادرًا على:

التعرف على مصطلح المدير
التمييز بين أنواع المديرين و مهامهم

- المدير هو فرد من أفراد المنظمة تكون له مهمة الإشراف على التخطيط و التنظيم و صنع القرار و القيادة و الرقابة على أداء الموارد البشرية.
- المدير مسئول عن بلوغ مستوى مرتفع من الأداء من خلال الاستغلال الأمثل لجميع مواردها.
- المدير هو أي فرد يكون مسئولاً عن إدارة موارد المؤسسة.

المكونات الأساسية لتعريف المدير

العمل مع و من خلال الآخرين

القيام بالوظائف الإدارية

الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة

إنجاز أهداف المنظمة بفعالية و كفاءة

تصنيف المديرين وفق المستوى الإداري

مدير المستوى الإشرافي الأول

مشرف، مدير مكتب
يشرفون على عمال التشغيل

مدير الإدارة الوسطى

يتحملون مسؤولية تنفيذ سياسات
وضعتها الإدارة العليا
يشرفون على أنشطة المستوى الثالث

مدير الإدارة العليا

رئيس مدير عام، مدير عام
وضع رسالة المنظمة و رؤيتها
وضع استراتيجية المؤسسة
يشرفون على أنشطة المستوى الثاني

تصنيف المديرين وفقا لمجالات الإدارة

مدير التسويق
مدير الموارد البشرية
المدير المالي
مدير الإنتاج أو العمليات
المدير الإداري
مدير المشتريات

تصنيف المديرين وفقا لنطاق الأنشطة

المدير الوظيفي: مسئول عن نشاط تنظيمي واحد

المدير العام: فرد مشرف على كل الأنشطة

تصنيف المديرين وفقا لنوع المسؤولية

المدير التنفيذي: مدير الإنتاج مثلا

المدير الاستشاري: يقدم خدمات مساعدة و مساندة للمدير التنفيذي

الوظائف و الأدوار و المهارات الإدارية

❖ التخطيط

❖ التنظيم

❖ صنع القرار

❖ القيادة

❖ الرقابة

• التخطيط

يعني التخطيط تحديد أهداف المنظمة بكل دقة و تقرير أنجع الطرق لإنجازها



يعني وضع هيكل تنظيمي يتم بموجبه تقسيم العمل بين الأقسام و الأفراد و وضع علاقات السلطة و التنسيق بين الأفراد و الوحدات.



• صنع القرار

يصنع المديرون القرارات بشكل يومي ويعني ذلك تحديد المشاكل ووضع خطة لحلّها.



• القيادة

القيادة هي أهم وأصعب ما يقوم به المدير. و هي تعني تحفيز المرؤوسين و التواصل السليم معهم و خلق مناخ عمل بناء.



• الرقابة

الرقابة هي آخر مراحل العملية الإدارية وتعني التحقق من الوصول إلى الأهداف المرسومة و تحليل النتائج و وضع مقترحات لتحسين أداء المنظمة.



أدوار المدير

تنقسم أدوار المدير إلى ثلاثة أقسام

أدوار شخصية

أدوار معلوماتية

أدوار صنع القرار

أدوار المدير الشخصية

المدير كممثل للمنظمة

المدير كقائد

المدير كحلقة اتصال

أدوار المدير المعلوماتية

المدير كباحث عن المعلومات
المدر كموصل للمعلومات
المدير كمتصل مع الأطراف الخارجية

• الأدوار الإدارية

أدوار صنع القرار

المدير كمبادر

المدير مخصص للموارد

المدير كمتعامل مع الاختلافات

المدير كمفاوض مع العمّال

تقسيم Katz

يقسم روبرت كاتز هذه المهارات إلى ثلاثة أقسام:

مهارات فنية و هي القدرة على استغلال المعارف و الخبرات الشخصية للتميز في العمل.

مهارات إنسانية متعلقة بقدرات القيادة و التأثير في الآخرين

مهارات فكرية و تعني القدرة على رؤية المنظمة كمجموعة متكاملة و التحليل السليم لمختلف المشاكل التي تمر بها.

تقسيم Griffin

يقسم جريفين هذه المهارات إلى نوعين: تشخيصية و تحليلية

المهارات التشخيصية و تعني قدرة المدير على تشخيص و فهم مختلف الأوضاع التي تمر بها المنظمة

المهارات التحليلية و هي القدرة على التعمق في تحليل المشاكل و الإلمام بمختلف جوانبها و الربط بين هذه الجوانب.

• نظريات الإدارة : المداخل التقليدية

الإدارة و البيئة

تشير البيئة إلى مجموعة القوى و الظروف المحيطة بالمنظمة

تؤثر مختلف عناصر البيئة في عمل المنظمة

المديرون مطالبون **بتحليل** كافة عوامل البيئة و **استشراف** تأثيراتها

• عناصر البيئة

البيئة العامة

البيئة المباشرة

البيئة الداخلية

• البيئة العامة

- العوامل الاقتصادية
- العوامل الاجتماعية والثقافية
- العوامل التكنولوجية
- العوامل السياسية القانونية
- العوامل الدولية العالمية
- العوامل الطبيعية

• البيئة المباشرة

المنافسون

المورّدون

العملاء

المقرضون

اتّحادات العمال

مكاتب التوظيف

الأجهزة المنظّمة

• البيئة الداخلية او ثقافة المنظمة

أحيانا تقوم الإدارة العليا بتغيير ثقافة المنظمة و ذلك تماشيا مع تغيير استراتيجياتها

يتم هذا التغيير عبر خمس خطوات

تشخيص الثقافة الحالية للمنظمة و تحديد ما يتمشى و ما لا يتمشى مع تطلعاتها المستقبلية

2. تحديد الوسائل المختلفة لنقل الثقافة داخل المؤسسة

3. استخدام الفرص المتاحة لإحداث تغييرات تدريجية و تراكمية

4. تفويض المديرين لأخذ القرار بأنفسهم

5. التحقق من التزام الجميع بالثقافة المطلوبة

وظيفة التخطيط

التعرف إلى أهميّة عملية التخطيط
تحديد المفاهيم الخاصّة بوظيفة التخطيط
التعرّف على أنواع التخطيط و مستوياته
تصنيف الأهداف

التخطيط هو عملية وضع الأهداف و تحديد ما يجب القيام به لإنجازها
خلال فترة زمنية محدّدة و ضمن معطيات و ظروف محدّدة

الخصائص الثلاث للتخطيط

التخطيط توقعي و مستقبلي بطبيعته

يُترجم بجملة من القرارات

يركّز على الأهداف المستقبلية المرغوبة

تعريف مفهوم التنظيم

إدراك أهميّة التنظيم للمؤسسة

معرفة القواعد الأساسية لعملية التنظيم

تحديد الهياكل التنظيمية و العناصر المكوّنة لها

يمثل التنظيم الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة ،
إذ بمجرد وضع الخطط يقوم المدير
بمهمة تنظيم و ترتيب مدخلات المشروع
بشكل ملائم و بغرض تنفيذ الخطط .

هو الاستخدام المنظم للمصادر المتاحة
والذي يحقق أعلى قدر من ربط المهام
والوحدات ببعضها (التنسيق) بعلاقات ثابتة
بين جميع الأنشطة دون تغيير .

وجود هدف مشترك لكل أعضاء المنظمة

هرمية السلطة

تقسيم العمل

تنسيق العمل و الجهود.

تعتمد فعالية البناء التنظيمي على

□ البساطة

الأقسام

السلطة + المسؤولية

□ يوضح العلاقة بين

تسلسل الأوامر

(حقوق + واجبات)

□ مرونة التنظيم وقدرته على مواكبة تغيرات البيئة

- تركيز الجهود لربط الأنشطة بالأهداف
- المساعدة في القيام ببقية الوظائف الإدارية
- توضيح كيفية تدفق العمل
- تحديد قنوات الاتصال داخل المنظّمة
- توجيه جهود الأفراد بما يحقق الفاعلية و الكفاءة
- تجنب الازدواجية في العمل و تعارض المهام

مبادئ التنظيم

- 1- تسلسل السلطة
- 2- وحدة الهدف
- 3- تكافؤ السلطة + المسؤولية
- 4- ثبات المسؤولية " لا تفوض "
- 5- المحاسبة
أمام رئيسه
على الصلاحيات الممنوحة له
مساهمته في تحقيق الأهداف
- 6- وحدة الاتجاه : رئيس معين يرأس مجموعة من الأفراد الذين يؤدون عمل معين
- 7- المسؤولية : هي ((الأعمال والأنشطة الملزم القيام بها من قبل
عضو التنظيم))

8- السلطة : القوة أو الحق الممنوح للشخص (للقيام بالمهام + إصدارا لأوامر)

فهمها

لابد من قبول المرؤوسين للأوامر وليتم ذلك لابد من تحقق أهداف التنظيم فقط

تتعارض مع أهدافهم

قادرين على تنفيذها

استخدام قنوات رسمية

اتصال مباشر

حتى يضمن المدير طاعة المرؤوسين لابد من الأوامر تصدر من جهة واحدة

لتحقيق أهداف التنظيم

المدير لديه قدرات + مهارات

اتصال

9- التخصص : كل وحدة تقوم بعمل محدد

إتقان العمل

سهولة التدريب

> الوقت

< الإنتاج

10- وحدة الأمر : يتلقى الفرد (الأوامر + يرفع التقارير) من وإلى جهة واحدة

11- التفويض : هي ((منح سلطة من مستوى أعلى إلى الأدنى))

المسئولية # تفوض

السلطة تفوض ويبقى الرئيس مسئول عن كل ما

كلف به الغير

9- التخصص : كل وحدة تقوم بعمل محدد
إتقان العمل

سهولة التدريب

> الوقت

< الإنتاج

10- وحدة الأمر : يتلقى الفرد (الأوامر + يرفع التقارير) من وإلى جهة واحدة

11- التفويض : هي ((منح سلطة من مستوى أعلى إلى الأدنى))

المسئولية # تفوض

السلطة تفوض ويبقى الرئيس مسئول عن كل ما

كلف به الغير

التفويض

أسباب استخدام التفويض :

أنجاز عمل أكثر

تخفيف العبء عليه 000 يتفرغ لـ (التخطيط + رسم السياسات)

خبرة بعض المرؤوسين أكثر من رؤسائهم

تدريب للعاملين لشغل المراكز القيادية

بناء روح الفريق + تسهيل اتخاذ القرارات

العيوب :

1 - المبالغة في التفويض ————— ← فلت زمام الأمور .

2- في حالة الخطأ يصعب تحديد المسؤولية + التصحيح

3- صعوبة التأكد من مطابقة التنفيذ للخطة

12- تقسيم العمل:

هو(توزيع الأنشطة اللازمة لهذا العمل بين مجموعة من الأفراد)
المزايا : أ)التخصص يزيد الخبرة
ب) توفير الوقت (الموظف يقوم بعمل مخصص # كل الأعمال
ج) التركيز ---- يسهل العمل 0000 يزيد الإنتاج

13- نطاق الإشراف : نطاق (السيطرة / السلطة / التمكن / المسؤولية)

هو (عدد المرووسين الذين يشرف عليهم المدير بفاعلية)

< العدد < نطاق الإشراف

> العدد > "" "" "" "" "" ""

إشراف المدير على عدد قليل 00000 هدر لقدراته

"" "" "" عدد أكبر 0000 تتناقص فعايلته على الإشراف

تأثير نطاق الإشراف على كفاءة التنظيم :

إذا ضاق نطاق الإشراف يزيد عدد المستويات

المحاضرة الثانية

تتكوّن الإدارة من مجموعة من الوظائف الرئيسيّة وهي؛ التخطيط، والتنظيم، والقيادة، صنع القرار والتخطيط هو أهم وظيفة لأنّه الأساس الذي تُبنى عليه الوظائف الأخرى، والتخطيط هو وضع مخطط لتحقيق هدف معين من خلال تحديد الموارد والمهام والإجراءات والجداول الضروريّة لتحقيقه، بحيث يُعبر الهدف عن الغرض المستقبلي الذي تسعى المنظمة للوصول إليه وتحقيقه، وهذا يوضح الفرق بين الهدف والخطة؛ فالهدف يُحدد الغاية المستقبلية، بينما الخطة تُحدد الوسيلة المتبعة لتحقيقه.



يشمل مصطلح التخطيط كلا الفكرتين من حيث أنه يحدد أهداف المنظمة المستقبلية ويحدّد الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، ويكون التخطيط عادةً من قبل مدير المنظمة؛ إذ يتنبأ بالمخاطر التي يُمكن أن تحدث بالمستقبل وهذا يُساعد على متابعة العمل لفترة أطول، كما تُساعد عملية التخطيط المدير على حل المشكلات وتطوير استراتيجيات لتسهيل العمل وإعداد المسار المناسب لتحقيق الهدف في النهاية



يتميز التخطيط بعدّة خصائص مهمة، وهي كما يلي :-

- أهم وظيفة إداريّة: يُعد التخطيط الوظيفة الإدارية الرئيسيّة والأهم من بين الوظائف الأخرى، بحيث تُنفّذ الخطط خلال تطبيق الوظائف الأخرى لتحقيق الأهداف الموضوعّة.
- يوجه نحو هدف معين: يُحدد التخطيط أهداف المنظمة، ثم يُحدد المسارات المحتملة ويُقرر المسار الأنسب لتحقيق سير العمل والوصول إلى الهدف المراد.
- عملية واسعة الانتشار: تتطلّب جميع القطاعات والمستويات تطبيق التخطيط، وكل مستوى يختلف نطاق التخطيط فيه عن باقي المستويات.
- عملية مستمرة: تُوضع خطط تُطبّق خلال فترة محدودة لمُدّة شهر أو سنة وما إلى ذلك، وبعد انتهاء المدة المحددة والمتفق عليها، تُوضع خطط جديدة لمواكبة الظروف والاحتياجات الحاليّة والمستقبليّة،

لذا فالتخطيط عملية مستمرة تُنفّذ بمراحل متتابعة.

- عملية فكرية: فالتخطيط عملية تتطلب عصفًا ذهنيًا وتمريثًا عقليًا يشمل التفكير والتخيل والابتكار والإبداع وغير ذلك. عملية مستقبلية: تشمل عملية التخطيط النظر إلى المستقبل ودراسته وتحليله والتنبؤ بالمشاكل والتحديات التي من الممكن أن تحدث، والعمل على مواجهتها ووضع خطط لتجنيبها في المستقبل.
- عملية مهمة لصنع قرار: تُوضع عدّة مسارات بديلة ممكنة للعمل للوصول إلى تحقيق الهدف، ثم بعدها يتم اتخاذ قرار بشأن جميع المسارات واختيار المسار الأفضل بين الجميع من حيث عدد النتائج السلبية والنتائج الإيجابية

تكمّن أهمية وظيفة التخطيط بما يلي :-

- ✓ تحديد أهداف المنظمة وتوضيحها، ويعمل أيضًا كمرجع لاتخاذ الإجراء المناسب في الظروف المستقبلية أو الحالية. يوجه التخطيط المدير إلى المسار الأفضل لاتخاذ القرار المناسب لكيفية أو متى يجب أداء أمر ما.
- ✓ يُساعد التخطيط على التقليل من حدوث المخاطر من خلال التنبؤ بالأحداث والتحديات المستقبلية والاستعداد لمواجهتها بالإجراءات اللازمة، مما يُمكن المدير من التأثير عليها بدلًا من قبولها.
- ✓ يعمل التخطيط كمقياس أو معيار يُقاس من خلاله الأداء الفعلي للمنظمة ويُقيّم مسار عملها، إذ لا يُمكن التحكم بأي شيء دون تخطيط وتحكم مناسب

تكمن أهمية وظيفة التخطيط بما يلي :-

✓ يُستخدم التخطيط كمعيار لاختيار البدائل المناسب واتخاذ القرارات الصحيحة، بحيث يُتجنب القرارات العشوائية أو المُتسرّعة.

✓ يُحسّن التخطيط من القوة التنافسية للمنظمة، لأنّ العمل المخطط له مسبقًا يُعطي نتائج أفضل بكثير من العمل غير المخطط له، كما أنّ النهج العقلاني ينتج عنه منتجات ذات جودة عالية وتكلفة منخفضة، كما يجعل التخطيط مهمة الإدارة تُدار بكفاءة وفعالية عالية جدًا.

✓ يُحسّن التخطيط من إنتاجية الموظف، فعندما تُحدد الأهداف لكل موظف بشكل واضح يُعزز هذا من روحه المعنوية ويضع كل إمكانياته في سبيل تحقيق أهدافه، كما يُخفف التخطيط التعامل والاحتكاك الفوضوي بين الأقسام ممّا يُحسّن من الجو السلوكي داخل المنظمة.

تكمّن أهمية وظيفة التخطيط بما يلي :-

✓ يُعد التخطيط عملية منسقة بفعالية كبيرة بناءً على رغبات الإدارة لتنظيم عمل الموظفين، فهذا التنسيق والتنظيم الفعال يدمج بين الموارد الماديّة والبشريّة للإدارة.

✓ يُحفز التخطيط القدرة على الابتكار والإبداع باستمرار، فالمدراء في المؤسسات مجبورون على اكتشاف طرق وأفكار جديدة لمواجهة أي تحديات أو تهديدات وللحفاظ على قدراتهم التنافسية.

ماذا يتضمن التخطيط ؟

يتضمن التخطيط الناجح العديد من الخطوات، وهي كما يلي

- تحديد الأهداف لفترة معينة من الزمن.
- صياغة أفكار لتحديد مسار عمل يُمكنه تحقيق أهداف المنظمة المحددة مسبقًا.
- إغلاق الفجوة بين أين تقف المنظمة الآن وإلى أين تريد أن تذهب.
- تقييم جميع المسارات البديلة التي وضعت واختيار الأفضل من بينها لتحقيق الأهداف المحددة.
- توفير قراءة عقلانية للمستقبل لتحقيق أهداف المنظمة المحددة مسبقًا.

تستخدم المنظمات انواعا مختلفة من التخطيط وفقا لاجراضها المختلفة ويمكن ان يتم تصنيف التخطيط حسب الزمن , المستوى , القطاع .

انواع التخطيط حسب الفترة :-

1- التخطيط طويل الاجل :- وهو يستخدم لفترة طويلة من 2 الى 5 سنوات

2- التخطيط متوسط الاجل:- اكبر من سنة

3- التخطيط قصير الاجل :- وهى تختلف باختلاف طبيعه النشاط وهو فى الغالب اقل من سنة

ويجب ان يرتبط التخطيط قصير الاجل بالتخطيط متوسط وطويل الاجل حيث تركز الخطط طويلة الاجل على الاهداف العامه للمنظمه . اما التخطيط قصير الاجل يعتبر خطط تشغيلية مهمته بالتفاصيل لانجاز اهداف محدده .

التخطيط حسب المستوى :-

- 1- التخطيط على المستوى القومى ممكن يشمل الدولة ككل او كالخطط الخمسية للدولة
- 2- التخطيط على المستوى الاقليمى ممكن ان يتم على مستوى محافظو
- 3- التخطيط على المستوى المحلى ويتم على مستوى الوحدات المحلية داخل الدولة

التخطيط حسب مجال الاستعمال :

- 1- خطط متكررة الاستعمال . وهى خطة مستمرة تهدف الى الارشاد والتوجيه
- 2- خطط فريدة الاستعمال . اى انها توضع لهدف معين وتنتهى بانتهاء الهدف منها مثل خطط لاعبى المنتخب

يشمل التخطيط 4 أنواع، وهي كما يلي:

التخطيط الاستراتيجي: هو مصطلح مرادف لمصطلح الإدارة الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي هو علم وفن يهتم بتشكيل استراتيجيات لتحقيق هدف محدد، ثم تنفيذها وتقييم النتائج المبنية عليها ومقارنتها مع أهداف واحتياجات المؤسسة على المدى الطويل، كما يدمج جميع قطاعات أقسام المنظمة من محاسبة وتمويل وتسويق وموارد بشرية بهدف تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية

الخطط التكتيكية: تُفصّل الخطط التكتيكية الخطط الاستراتيجية وتحولها إلى خطط محددة وتربطها مع عمليات معينة من المنظمة، وتُعنى الخطط التكتيكية بالاهتمام بمسؤولية ووظائف الإدارة المختصة بالمستويات الأدنى لإنجاز أجزاء من الخطة الاستراتيجية

يشمل التخطيط 4 أنواع، وهي كما يلي:

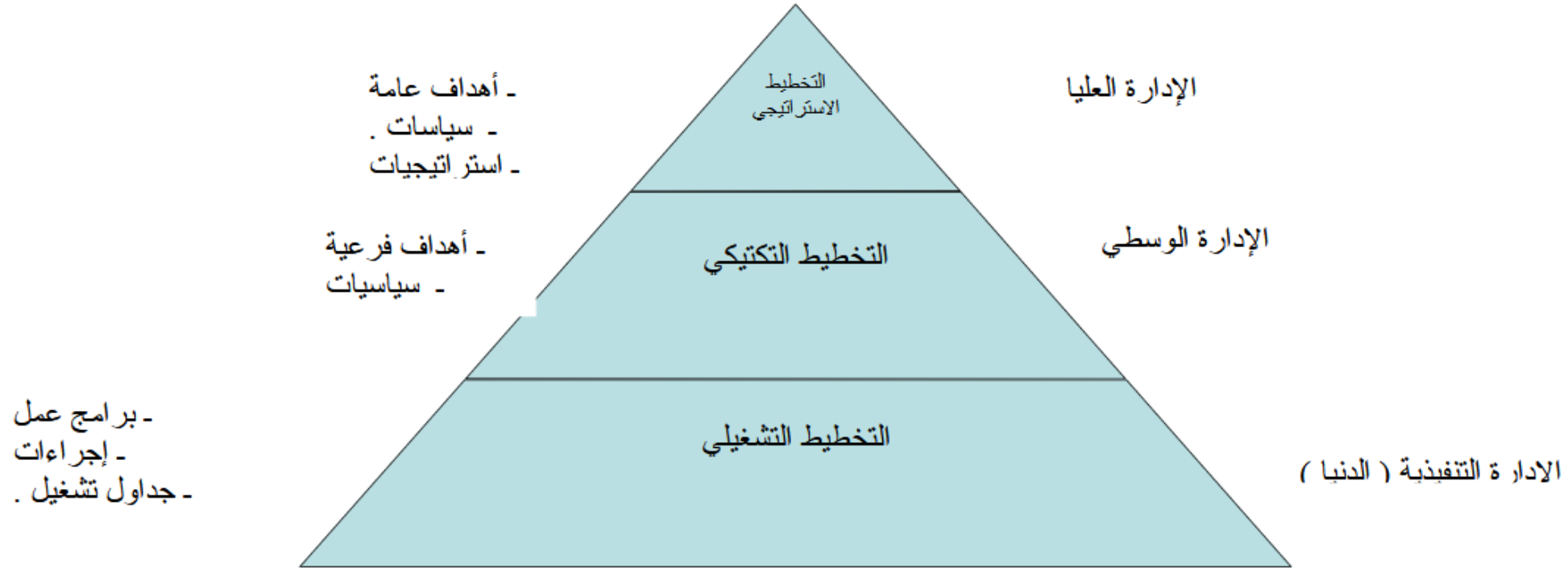
الخطط التشغيلية:

هي الخطط التي تُوضع من قبل مدراء أدنى المستويات داخل المنظمة، بحيث تهتم هذه الخطط التشغيلية بجميع العمليات والإجراءات التي تحدث داخل أدنى مستويات المنظمة، ويُخطط المدراء لتفاصيل المهام اليومية بكفاءة، وإمّا أن تكون تلك الخطط خططًا مستمرة أو خططًا شخصية على مستوى فردي تُستخدم لمرة واحدة، أي أنّها لن تُستخدم مرّة أخرى وستنتهي صلاحيتها، وكمثال على الاستخدام الفردي للخطط تُحدد ميزانية شهرية من أجل تطوير إعلان للترويج لمنتج معين وزيادة مبيعاته

يشمل التخطيط 4 أنواع، وهي كما يلي:

خطط الطوارئ: يشمل التخطيط للطوارئ الكوارث الطبيعية والأزمات الكبيرة، كما يشمل المشاكل الشائعة مثل؛ فقدان البيانات أو الموظفين أو العملاء أو علاقات العمل، لذا يُخطط لها يوميًا كجزء لا يتجزأ من العمل الروتيني، ويُخطط للطوارئ من خلال الاستجابة للمخاطر التي تحدث، لكن من الأكثر أمانًا وأكثر كفاءة معالجتها بدلًا من الاستجابة لها وحسب، وذلك من خلال تجنب حدوثها، ويكون ذلك بالاستثمار للحصول على معدات جديدة، أو تقاسم المخاطر من خلال شراء بوليصة من شركة التأمين الخاصة بإدارة المخاطر، أو عدم التخطيط نهائيًا للمخاطر ذات الأولوية الأقل وإدراجها في حال حدوثها فقط

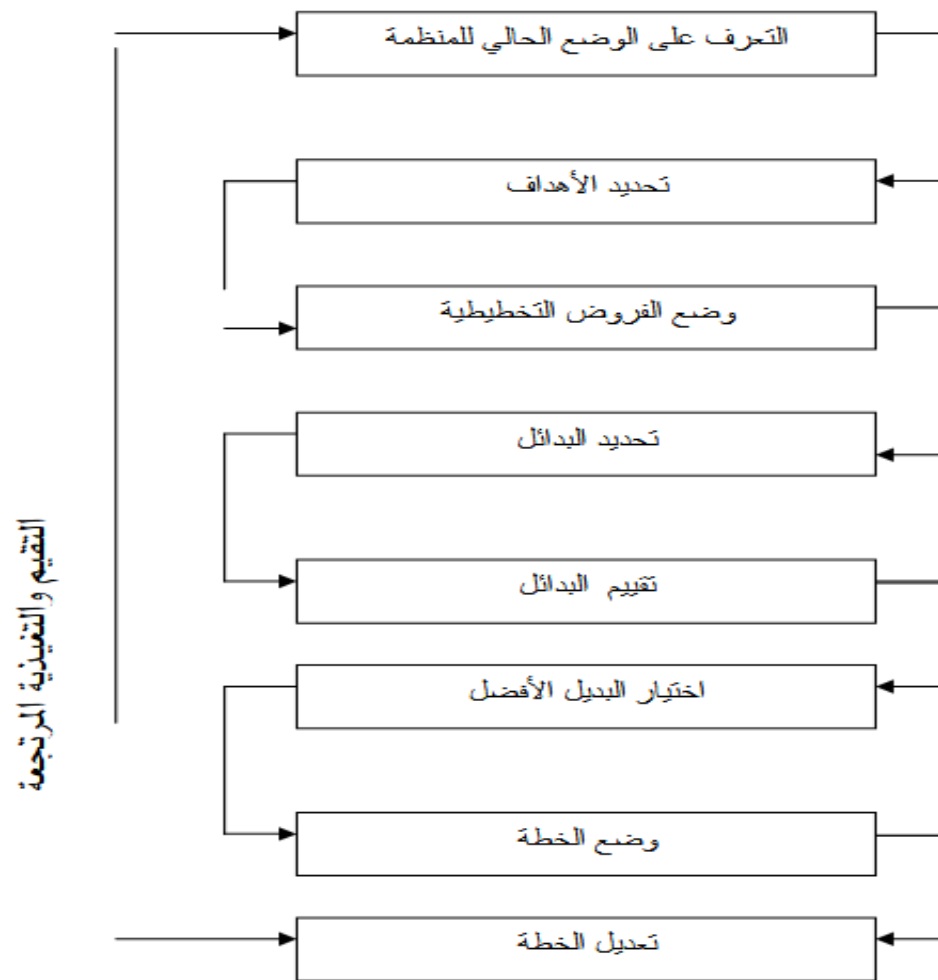
والجدول التالي يوضح العلاقة بين المستويات الإدارية ومستويات التخطيط .





الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

مراحل اعداد الخطة



مراحل وضع الخطة.

تعد مرحلة التخطيط للتخطيط البنية التحتية لعملية التخطيط حيث يتوفر فيها رسم صورة مستقبلية مفصلة للعملية التخطيطية يتم فيها تحديد الاحتياجات المختلفة والخطوات المستقبلية وجميع ما يتعلق بالعملية التخطيطية قبل البدء بها وتساعد هذه المرحلة الإدارة على معرفة مدى استعدادها للقيام والاستمرار في عمليات التخطيط وما هي متطلباته وخطواته الأساسية، ومن المسائل المهمة في هذه الناحية مراحل وضع الخطة. ويقصد بمراحل وضع الخطة بها الخطوات التي تمر فيها عملية وضع الخطة منذ أن كانت فكرة حتى رحلة المتابعة والتعميم و هي:

- 1- مرحلة إعداد الخطة: وهي التي يتم فيها تحديد الأهداف والغايات المراد الوصول إليها من خلال عملية التعليم المستمر خلال فترة الخطة وبعد ذلك تأتي مرحلة التنبؤ: أي التوقعات المحتملة الحدوث وهذه المرحلة تعتبر من أصعب المراحل نظرا لأنها تتعامل مع المستقبل ومع المتغيرات المتسارعة والمفاجئة. وعقد الاجتماعات المختلفة على جميع المستويات لمناقشة الأهداف المراد الوصول إليها وأخذ الآراء والاقتراحات حول الطرق والسبل التي يجب إتباعها للوصول إلى الأهداف المرجوة .
- 2- تحديد الأهداف المرجو تحقيقها: وهي خطوة مهمة بل هي من أهم مراحل عملية التخطيط لأنه إذا استطعنا تحديد الأهداف بوضوح و واقعية أمكننا من السير بنجاح في الخطوات الأخرى لعملية التخطيط والخطة . و عند تحقيق هذه الأهداف وعمل الإحتياطات اللازمة للمستقبل وظروفه في ضوء الموقف الحالي يجب التركيز على أن يشارك في إعداد هذه المرحلة جميع العاملين والمسؤولين عن التنفيذ

2- مرحلة الموافقة على الخطة: تقوم الجهة المسؤولة عن أي برنامج بالموافقة على الخطة عند التأكد من الأهداف والغايات المراد تنفيذها في المستقبل ، وتعتبر إشارة البدء لتنفيذ الخطة.

3- مرحلة تنفيذ الخطة: تبدأ الجهات المعنية عند اعتماد الخطة بالتنفيذ وفق المرسوم لها وتسعى جاهدة لتحقيق الأهداف الموضوعه .

4- مرحلة المتابعة والتقويم: ويتم فيا متابعة التنفيذ للتأكد من أن التنفيذ يتم وفقا لما خطط له. وهذه الخطوة من الأهمية بمكان كما للخطوات الأخرى بل أكثر، لأنها تتفتق عن مواطن القوة والضعف ومجابهة الطوارئ والمتغيرات. ولا بد من التمييز بين مفهوم المتابعة ومفهوم الرقابة التقليدية على العمل ، فالمتابعة هي ملاحظة التنفيذ وتحديد درجة النجاح أو الفشل فيه خطوة بخطوة والتنبؤ باحتمالات الخروج عن الخطة المحددة بما يضرها ومن ثم العمل على تلاقيها قبل حدوثها. بينما الرقابة تهتم بتحليل النتائج النهائية . دونما معالجة.

ولمتابعة الخطة يجدر بنا إتباع الوسائل التالية :

- 1- مراجعة الخطة نفسها: قد تكون الخطة نفسها مبالغ فيها أو تتجاهل الكثير من الأمور أو قد تكون بنيت على تقديرات وتنبؤات خاطئة.
- 2- مراجعة التنفيذ: متابعة خطوات التنفيذ ومدى التقيد بها، والطارئ عليها وكيفية معالجته وتفاذي المشاكل التي قد تمر بها.
- 3- ملاحظة الظروف الخارجية: التنبه للعوامل الخارجية التي تؤثر في الخط ومدى انسجام الخطة في التعاطي معها، وإيجاد بدائل للمؤثرات التي ينبغي اتخاذ إجراء حيالها لشدة تأثيرها على الخطة.

بعض أخطاء التخطيط الشائعة

- هناك أخطاء يرتكبها العديد من الأشخاص والشركات عند التخطيط للمشروع التجاري الخاص بهم.
- A. غياب توضيح الأهداف بصورة صحيحة، ما يجعلها غير سهلة الفهم، وغامضة.
 - B. عدم الأخذ في الاعتبار بيئة الاقتصاد الكلي.
 - C. تجاهل أهمية العامل البشري خلال العمل في المشروع.
 - D. عدم إجراء تحليل SWOT، وبالتالي غياب فهم التهديدات التي يجب على الشركة الحذر منها، ومعرفة نقاط القوة والضعف بها.
 - E. التقليل من أهمية التواصل لتوعية الأشخاص بالمشروع الذي يعملون عليه.

أمثلة لشركات بنت خطط استراتيجية ونجحت فيها:

- شركة أبل (Apple): وضعت أبل استراتيجية طويلة الأجل للابتكار وتطوير منتجات جديدة، ما جعلها شركة رائدة في صناعة التكنولوجيا. استراتيجية إطلاق منتجات مثل iPhone و iPad ساهمت في تعزيز مكانتها.
- شركة أمازون (Amazon): اعتمدت أمازون على استراتيجية النمو المستدام والتوسع المستمر في التجارة الإلكترونية والتكنولوجيا السحابية (AWS)، مما جعلها إحدى أكبر الشركات في العالم.
- شركة نايكي (Nike): نجحت في استراتيجيتها بالتوسع العالمي واستهداف شرائح رياضية متنوعة، إلى جانب تعزيز علامتها التجارية عبر شراكات مع نجوم الرياضة مثل مايكل جوردان.
- شركة ستاربكس (Starbucks): اعتمدت على استراتيجية النمو عبر الأسواق العالمية مع الحفاظ على تجربة مميزة للعملاء، مما عزز مكانتها كأحد أكبر سلاسل المقاهي في العالم.

تعتبر عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الادارية , حيث ان جميع العمليات الادارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة تحتاج الى قرار من اجل تنفيذ هذه الوظائف

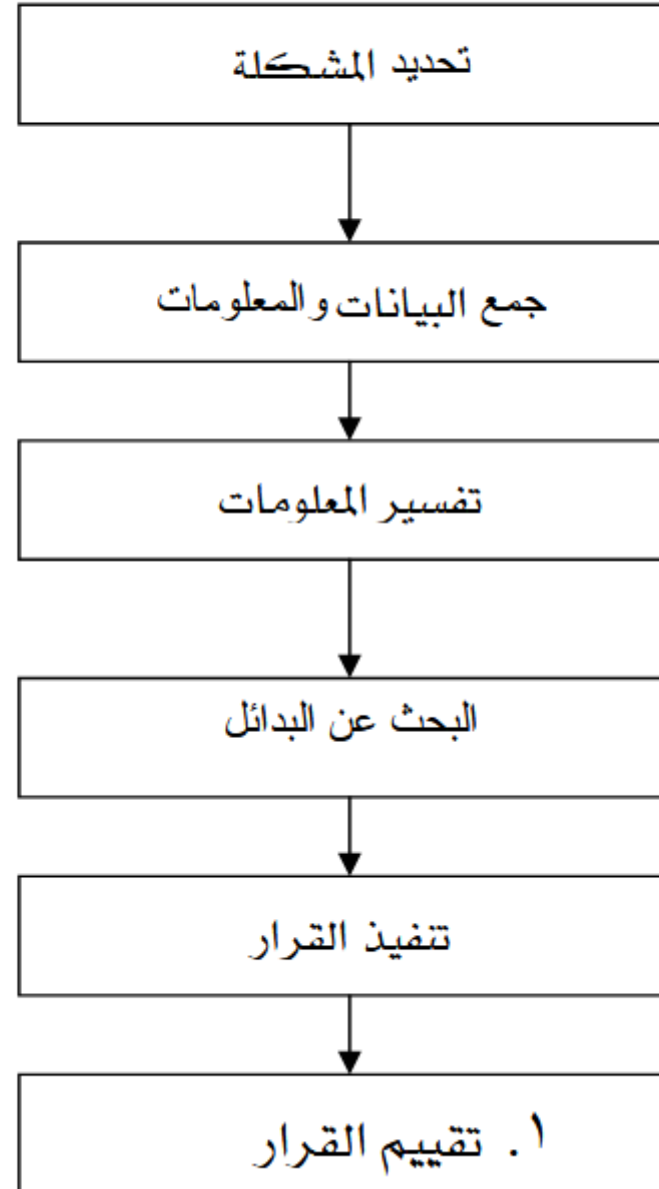
أهمية اتخاذ القرار

اتخاذ القرار ليس مجرد اختيار بين عدة خيارات؛ بل هو عملية منظمة تهدف إلى تحقيق الأهداف المرجوة وتقليل المخاطر المحتملة. أهمية اتخاذ القرار تظهر بشكل كبير في بيئة العمل، حيث تتيح مهارات اتخاذ القرار للقادة والمديرين توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها، وكذلك في الحياة الشخصية، حيث تؤثر القرارات اليومية على نوعية الحياة والمستقبل.

تحقيق النجاح يعتمد بشكل كبير على جودة القرارات التي تُتخذ، سواء كانت قرارات يومية صغيرة أو قرارات استراتيجية كبيرة. ومن هنا، يُعتبر اتخاذ القرار مهارة حيوية تُبنى على التفكير النقدي، والتحليل، والتقييم، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين النتائج وزيادة الثقة بالنفس.

يوضح الشكل التالي مراحل اتخاذ القرارات :

مراحل اتخاذ القرار



عملية اتخاذ القرار يمكن تقسيمها إلى عدة مراحل، تشمل:

- تحديد المشكلة: يبدأ اتخاذ القرار بفهم المشكلة أو التحدي بوضوح.
- جمع المعلومات: يتطلب القرار الناجح توفر بيانات ومعلومات كافية لدعم الخيارات المتاحة.
- تحليل الخيارات: تتم في هذه المرحلة دراسة جميع الخيارات المتاحة وتقييم مزايا وعيوب كل منها.
- اختيار الحل الأفضل: بناءً على التحليل السابق، يتم اختيار الخيار الأنسب.
- التنفيذ: يعتبر تنفيذ القرار خطوة حاسمة لأنه يحول الفكرة إلى واقع ملموس.
- التقييم والمتابعة: بعد تنفيذ القرار، يجب متابعة النتائج لتقييم فعاليته وتعديل الاستراتيجيات عند الضرورة.

- اتخاذ القرار يمكن أن يكون فردياً أو جماعياً، وقد يختلف حسب الهدف والسياق. ومن أبرز أنواع اتخاذ القرار: -
1. القرارات الروتينية: تتخذ يومياً ولها تأثير محدود.
 2. القرارات الاستراتيجية: تؤثر بشكل كبير على المؤسسة أو الشخص وتحتاج إلى وقت وجهد أكبر.
 3. القرارات التكتيكية: هي قرارات متوسطة الأجل تُستخدم لتحقيق أهداف معينة.
 4. القرارات الشخصية: تتعلق بحياة الفرد الشخصية وتؤثر على مساره الشخصي.
 5. القرارات المهنية: تؤثر على الحياة المهنية ومستقبل الشخص في العمل.

تتطلب عملية اتخاذ القرار مجموعة من المهارات التي تساعد في تحليل الموقف وتقييم الخيارات المتاحة. من أهم هذه المهارات:

- ☐ التفكير النقدي: يساعد على تحليل المعلومات وتقييمها بطريقة موضوعية.
- ☐ التفكير المنطقي: يساعد في فهم العلاقات بين الأحداث واختيار الحلول المناسبة.
- ☐ التقييم والتحليل: من خلال تقييم الخيارات المتاحة، يمكن تحديد أفضل الحلول الممكنة.
- ☐ إدارة الوقت: اتخاذ القرارات يتطلب أحيانًا سرعة في التنفيذ، لذا تعتبر إدارة الوقت من المهارات الضرورية.
- ☐ الحدس: في بعض المواقف، قد يكون الاعتماد على الحدس حاسمًا لاتخاذ قرارات سريعة وفعالة.

كيف يمكن تحسين مهارات اتخاذ القرار؟

- التدريب العملي: يمكن أن يساعد التدريب العملي والتطبيق الفعلي للقرارات على تحسين القدرة على اتخاذ القرار.
- التعلم من الآخرين: يمكن الاستفادة من تجارب الآخرين والتعلم من نجاحاتهم وإخفاقاتهم.
- التطوير المستمر: من خلال حضور الدورات وورش العمل، يمكن تطوير مهارات اتخاذ القرار بشكل مستمر.
- التوازن بين العقل والعاطفة في اتخاذ القرار.
- **نصائح لتجنب الأخطاء الشائعة في اتخاذ القرار**
- الاعتماد الزائد على المعلومات المتاحة: قد يؤدي التركيز على معلومات معينة دون النظر إلى الصورة الكاملة إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة.
- التسرع في اتخاذ القرار: قد يُسبب الضغط أو الرغبة في إنهاء الأمور بسرعة إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة.
- الخوف من الفشل: يؤدي الخوف من اتخاذ قرار خاطئ إلى التردد، مما يعوق التقدم.

هناك العديد من المواقف التي تطرأ على المنظمات، والتي تجبر القادة وصناع القرار على ضرورة اتخاذ قرارات فعالة سواء كانت طويلة المدى أو قصيرة المدى، لتؤثر بشكل إيجابي على الأهداف التي ترمي إليها المنظمة، وبالتالي فإن الحصول على أفضل النتائج يتطلب السير على خطوات عملية في صنع القرار.

1- زيادة المعلومات

قد تكون الوفرة الزائدة في المعلومات المتاحة لاتخاذ القرار مضرة وليست مفيدة، وذلك في حالة تجميع تلك المعلومات بطريقة خاطئة، لأن معالجتها لن يكون لها فائدة.

2- نقص المعلومات

من أبرز معوقات عملية اتخاذ القرار، عدم توفر معلومات كافية لدعم القرار المراد اتخاذه، لذلك قبل البدء في طرح الخيارات المتاحة؛ لا بد من التأكد من توفر جميع المعلومات ذات الصلة، من أجل التوصل إلى أفضل حل لأي مشكلة.

3- تحديد المشكلة بشكل خاطئ

الخطأ في تحديد المشكلة يُعد من أبرز معوقات اتخاذ القرار في المؤسسة، إذ يؤدي ذلك إلى اتخاذ قرارًا معقدًا دون التأكد من أسباب المشكلة الرئيسية، لأن السبب الحقيقي قد لا يمكن تحديده.

4- طرح خيارات خيالية

على الرغم من أهمية التفكير الإيجابي خلال عملية صنع القرار؛ إلا أن الثقة في النتيجة بشكل مفرط قد تكون عائقًا أمام اتخاذ قرارًا فعالًا، ولذلك لا بد من تحديد خيارات واقعية وقابلة للتطبيق وقابلة للتحقيق، وليست خيارات غير واقعية.

5 - التحيز وعدم الموضوعية

من الأخطاء التي يقع فيها صنع القرار وينتج عنها عدم اتخاذ قرارات فعالة، عدم الموضوعية في التفكير، أي اتباع الأفكار المسبقة والتحيزات.

6- القيود الزمنية

هناك العديد من المعوقات المؤثرة على اتخاذ القرار أبرزها القيود الزمنية التي يكتشفها صناع القرار في حالة وقوع الأحداث غير المتوقعة، والتي تولد نوعًا من الضغط عند عملية صنع القرار، وهو ما يُسمى بالاندفاع المصاحب بأخطاء مثل تخطي بعض البيانات الهامة أو نسيان تأثير بعض الإجراءات، والذي ينتج عنه اتخاذ القرارات بسرعة كبيرة، ومن ثم تتأثر النتائج المرجوة

7 - عدم الموازنة بين الأهداف

إذا كان القرار المراد اتخاذه قائمًا على المخاطر؛ فإن عدم الموازنة بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل، يؤدي إلى إصدار قرارًا غير فعال، وبالتالي يتعين على صناع القرار الموازنة بين التكاليف أو المكاسب في الإنتاجية، وبين الأثر المحتمل لتلك القرارات على أهداف المنظمة واستقرارها في الأجل الطويل

8- فجوات المهارات والخبرة

من التحديات التي تواجه عملية صنع القرار، افتقار المنظمات إلى المهارات والخبرات اللازمة لتحديد سبب المشكلة سريعًا وبشكل فعال.

9- العقلانية المحدودة

المقصود بمصطلح العقلانية المحدودة، عدم القدرة على التعامل مع مختلف الصعوبات، نظرًا لعدم القدرة على فهم جميع الحلول المحتملة أو آثارها.

10- تنفيذ القرارات الخاطئة

من الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات الفعالة، تنفيذ القائد قرارًا خاطئًا حتى عندما تزداد النتائج سوءًا، نظرًا لصعوبة إعادة صناع القرار تقييم القرار بشكل عقلائي بمجرد اتخاذها.

11- عدم اليقين

المقصود بعدم اليقين هو عدم القدرة على التنبؤ بنتيجة القرار المُتخذ حتى تحدث بالفعل، فعدم اليقين يؤدي إلى عدم القدرة على رؤية النتيجة إلا بعد اتخاذ القرار، على الرغم من إمكانية افتراض النتيجة المرجوة

12- الخوف من اتخاذ القرارات

قد يكون اتخاذ القرار عملية صعبة، إذا شعر صانعه بقلق بالغ حياله، خوفًا من ارتكاب الأخطاء، أو من وجود عواقب وخيمة أو غير متوقعة أو غير مقصودة ناتجة عنه.

13- ديناميكيات المجموعة

من التحديات الأخرى التي تواجه عملية صنع القرار، ديناميكيات المجموعة، فالتفكير الجماعي وتوافق أعضاء المجموعة مع الرأي السائد، يمكن أن يؤدي إلى نقص الإبداع والابتكار، وبالتالي ضعف صنع القرار

14- التعقيد

عند اتخاذ القرار، لا بد من مراعاة مجموعة من المتغيرات أو العوامل، وهي التي يُطلق عليها اسم التعقيد، فقد يكون القرار معقدًا إذا كان ذو آثار طويلة المدى، أو أن تأثيره يشمل مجموعة من الشركاء ذوي المصالح المختلفة



التنظيم هو الطريقة التي بموجبها يتم التعاون الانساني من اجل تحقيق هدف مشترك او هو عبارة عن توزيع الواجبات والمسئوليات بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق اقصى درجه ممكنه من الكفاية فى تحقيق الاهداف المحدده.

هو الترتيب المنسق للاعمال اللازمة لتحقيق الاهداف وتحديد السلطة والمسئولية للأشخاص المنوط بهم تحقيق هذه الاهداف

- a. يساعد التنظيم الجيد في تحديد العلاقات بين العاملين في المنظمة حيث أن كل عضو في المنظمة يعرف مكانه وعلاقته التنظيمية برؤسائه أو مرءوسيه .
- b. معرفة العاملين بالأنشطة التي سيقومون بأدائها بشكل محدد .
- c. يساعد التنظيم في توحيد جهود العاملين وتوجيهها نحو أهداف وغايات مشتركة .
- d. عدم الازدواج في العمل أثناء القيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف محددة .
- e. التنظيم يساعد على إنجاز العمل وذلك من خلال إعطاء السلطة للأفراد للقيام بمهام عملهم .
- f. التنظيم الجيد يحقق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية أو المادية .
- g. تحقيق الانسجام بين الأفراد والعاملين في المنظمة بحيث تسير العلاقات الوظيفية والاجتماعية بأقل قدر من الاحتكاك ، وسوء الفهم بين أعضاء المنظمة والذي يمكن أن يحدث بسبب التنازع على السلطة والمسؤولية .
- h. تحقيق الرقابة الإدارية الفعالة
- i. تحديد الصلاحيات المخولة للرؤساء والموظفين للقيام بأعمالهم بكفاءة وفاعلية .

خطوات عملية التنظيم

1. تحديد اهداف وخطط المنظمة حيث على ضوءها تحدد أنشطة واهداف المنظمة والافراد
2. تحديد الأنشطة الضرورية لبلوغ الاهداف الاساسية والثانوية
3. تقسيم وتصنيف الأنشطة الى أنشطة ومهام رئيسية واخرى فرعية
4. توزيع الموارد المالية والبشرية لانجاز المهام الاساسية والفرعية
5. تفويض السلطة لكل رئيس مجموعة
6. ربط الوحدات الادارية فى المنظمة ببعضها عن طريق توضيح خطوط السلطة والمسئوليات
7. التنسيق بين الادارات المختلفة فى المنظمة منعا للازدواجية فى العمل
8. اعداد خارطة تنظيمية توضح الواجبات الادارية وخطوط السلطة والمسئولية ونطاق الاشراف والعلاقات التنظيمية

مبادئ عملية التنظيم

يقوم التنظيم على مجموعه من المبادئ التى تحكم شكل التنظيم

1- مبدأ ضرورة التنظيم :-

عندما يقوم اكثر من عامل باداء المهام المطلوبة يتم تقسيم المهام والواجبات بينهم مع تفويض السلطه لاداء المهمة

2- التخصص وتقسيم العمل :-

ان تقسيم العمل عبارة عن تخصيص اجزاء مختلفة من عمل معين بين عدد من اعضاء التنظيم فبدلا من ان يقوم شخص واحد باداء الوظيفة كاملة فان عددا من الافراد ينجزون اجزاء مختلفة منه .

مزايا وعيوب تقسيم العمل :

- 1.زيادة المهارة في أداء الأعمال، وذلك لتبسيط الأعمال المطلوبة.
- 2.تنظيم العمل بشكل أكفاء من حيث التوقيت والتتابع والإشراف.
- 3.توفير الوقت وتقليل الفاقد أثناء انتقال العامل من عملية إلى أخرى.
- 4.تسهيل استخدام الآلة نتيجة لتقسيم العملية الإنتاجية إلى عدة عمليات جزئية.
- 5.كل ما سبق يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية وزيادة الإنتاج.

مبادئ عملية التنظيم

عيوب تقسيم العمل :-

1. الملل من تكرار نفس العمل الواحد.
2. يفقد العامل إحساسه بنتيجة عمله لأنه يقوم بعملية جزئية فقط على عكس الحرفي الذي يقوم بإنتاج السلعة كلها.
3. يؤدي تقسيم العمل الى القضاء على روح الابتكار والمبادأة لدى العاملين وخفض الروح المعنوية

يقوم التنظيم على مجموعه من المبادئ التى تحكم شكل التنظيم

3- مبدأ وحدة الهدف :-

يجب ان يكون لكل عمل ادارى هدف والتنظيم هنا هو وسيله تحقيقه الهدف . فالهدف هو الرابط الذى يربط بين الافراد والجماعات والادارات ومن الضرورى ان يقسم الهدف الى مجموعه من الاهداف الصغيرة

4- مبدأ وحدة الرئاسة:-

لابد ان يتلقى المرؤسين الاوامر والتوجيهات من رئيس واحد لان ذلك يحدد المسئولية ويضمن التنسيق ويوحد جهود العاملين

5- مبدأ نطاق الاشراف:- يقصد بذلك عدد العاملين الذين يشرف عليهم مدير واحد

6- تساوى السلطة والمسئولية :- يقصد بالسلطة الصلاحيات المخوله لشاغل الوظيفة وتتضمن حق اصدار الاوامر للمرؤسين وحق اتخاذ قرارات معينة اما المسئولية فهى محاسبة الاخرين عن اداء الاعمال والمهام المنوطة بهم ويعتبر كل رئيس مسئولا عن النتائج المترتبة عن اداء العمل

مبادئ عملية التنظيم

يقوم التنظيم على مجموعه من المبادئ التى تحكم شكل التنظيم

7- الوظيفة : يجب ان يتم التنظيم الادارى لاي عمل ادارى على اساس الوظائف وليس على اساس الاشخاص شاغلى الوظائف

8- تحديد الاختصاصات :- تحصر الادارة الانشطة اللازمة للقيام بتحقيق هدف معين وتضع كل مجموعه متشابهه من الانشطة فى وظيفة معينة تحددها بحيث يعرف كل موظف المطلوب منه وحدود مسؤولياته

9- المرونة: ان يكون التنظيم مرنا مع المتغيرات الداخلية والخارجية التى تحيط بالمنظمة

10- مبدأ التدرج :- كلما زاد وضوح خط السلطة من قمة ادارة المنشأة الى مركز كل مرؤس زادت فعالية عملية اتخاذ القرار

11 - تفويض السلطة : يجب ان تكون السلطة المفوضة لكل ادارى كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة

12- مبدأ المسؤولية : عند تفويض السلطة للمرؤسين يتحمل المرؤسين المسؤولية كاملة ولا يمكن لاي رئيس ان

يتهرب من المسؤولية فالمسؤولية لاتفوض

الحاجة إلى إعادة التنظيم الإداري

تكون الخريطة التنظيمية في العادة من عدد من المفردات وعدد من الخطوط التي تربط بين تلك المفردات. إن المحيط الذي تعيش فيه المنظمة متغير بصفة مستمرة لذا أصبح مطلبا ملحا لمواجهة الظروف والأحوال الجديدة أن تتطور المنظمة وتتكيف مع هذه التغيرات وإلا أصبحت عاجزة عن تحقيق أهدافها وبصفة عامة فالحاجة إلى إعادة التنظيم تظهر في حالات منها:

- 1- تعديل النظام الأساسي للمنظمة الذي بني التنظيم على أساسه وبموجب هذا التعديل تغيرت الأهداف و السياسات العامة .
- 2- التغيرات في ظروف العمل (التي تواجه المنظمة كاستخدام معدات أو أجهزة تقنية متقدمة) أو التغير في الشكل القانوني للمنظمة .
- 3- التداخل و الازدواجية بين الاختصاصات في الأقسام الإدارية .
- 4- حدوث تغيير في حجم أعمال المنشأة سواء بالتوسع أو بالتقلص عن طريق دمج بعض الأقسام مع بعضها البعض.
- 5- عدم وضوح السلطة و المسؤولية .
- 6- انخفاض مستوى الأداء في المنظمات مما يترتب عليه إعادة التنظيم لرفع أداء المنظمة .
- 7- عند حدوث نقص في وظائف القيادات العليا لإدارة المنظمة , نتيجة نقلهم أو اعفائهم أو تركهم للوظيفة .
- 8- الرغبة في التطوير و رفع الكفاءة عن طريق ادخال أفكار تنظيمية جديدة .
- 9- حدوث تغيير في حجم أعمال المنشأة .

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه التسلسل الهرمي الذي يوضح الأدوار والمسؤوليات وتسلسل القيادة داخل المؤسسة والذي تنشئه من أجل تحقيق أهدافها، إذ يبدأ بالإدارة التنفيذية وتتوسطه الإدارة الوسطى وينتهي بالموظفين، ويبرز هذا التسلسل جميع إجراءات سير العمل ومهام كل موظف من أجل ضمان إنشاء علاقات شفافة بين إدارات المؤسسة.

ومن خلال الهيكل التنظيمي، يعرف كل موظف داخل المؤسسة دوره ومن هو المسؤول عن عمله والذي يُعد بمثابة حلقة الوصل بينه وبين الإدارة العليا.

ويُعد تصميم الهيكل التنظيمي في المؤسسات أمرًا ضروريًا لأنه يحدد كيفية تدفق المعلومات بين مختلف الإدارات وكيفية توجيه بعض الأنشطة، وكلما زاد تنظيم هذا الهيكل؛ ازدادت كفاءة العمليات داخل المؤسسة

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه التسلسل الهرمي الذي يوضح الأدوار والمسؤوليات وتسلسل القيادة داخل المؤسسة والذي تنشئه من أجل تحقيق أهدافها، إذ يبدأ بالإدارة التنفيذية وتتوسطه الإدارة الوسطى وينتهي بالموظفين، ويبرز هذا التسلسل جميع إجراءات سير العمل ومهام كل موظف من أجل ضمان إنشاء علاقات شفافة بين إدارات المؤسسة.

ومن خلال الهيكل التنظيمي، يعرف كل موظف داخل المؤسسة دوره ومن هو المسؤول عن عمله والذي يُعد بمثابة حلقة الوصل بينه وبين الإدارة العليا.

ويُعد تصميم الهيكل التنظيمي في المؤسسات أمرًا ضروريًا لأنه يحدد كيفية تدفق المعلومات بين مختلف الإدارات وكيفية توجيه بعض الأنشطة، وكلما زاد تنظيم هذا الهيكل؛ ازدادت كفاءة العمليات داخل المؤسسة

يختلف اساس جميع الانشطه فى وحدات ادارية من منظمة الى منظمة اخرى وتختار كل منظمة الاساس الذى يساعدها فى تحقيق اهدافها ويرتبط مفهوم الهيكل التنظيمي بمفهومين هما :-

- 1- الخريطة التنظيمية :- وهى عبارة عن خريطة توضح عناصر الهيكل التنظيمي من مستويات ادارية مختلفة
 - 2- دليل تنظيمي :- عبارة عن كتيب يتضمن التفاصيل التنظيمية المختلفة لعناصر التنظيم اضافى الى اختصاصات كل الاقسام الادارية والوظيفية المختلفة .
- البناء الوظيفي :**

يتم فى هذا النموذج جميع الانشطة التى تتختص كل منها بنشاط رئيسي من نشاطات المنظمة والميزة الاساسية للتجميع حسب الوظائف انه يتم تجميع الاختصاصات الوظيفية المتشابهة والمتصلة ببعضها البعض فى ادارة واحدة ويعتبر هذا النوع اكثر الانواع شيوعا وتقبلا فى الحياة العملية

الهيكل التنظيمي

المزايا :

١. وضع كافة الوظائف التي تسهم في إنتاج معين تحت إدارة واحدة مما يساعد على التخصص بين العاملين .
٢. الاقتصاد في الموارد والاستخدام المثل للموارد عن طريق تفادي الازدواجية .
٣. الرقابة والتنسيق . حيث إن جميع الأعمال المتشابهة تكون تحت رئيس واحد .

العيوب :

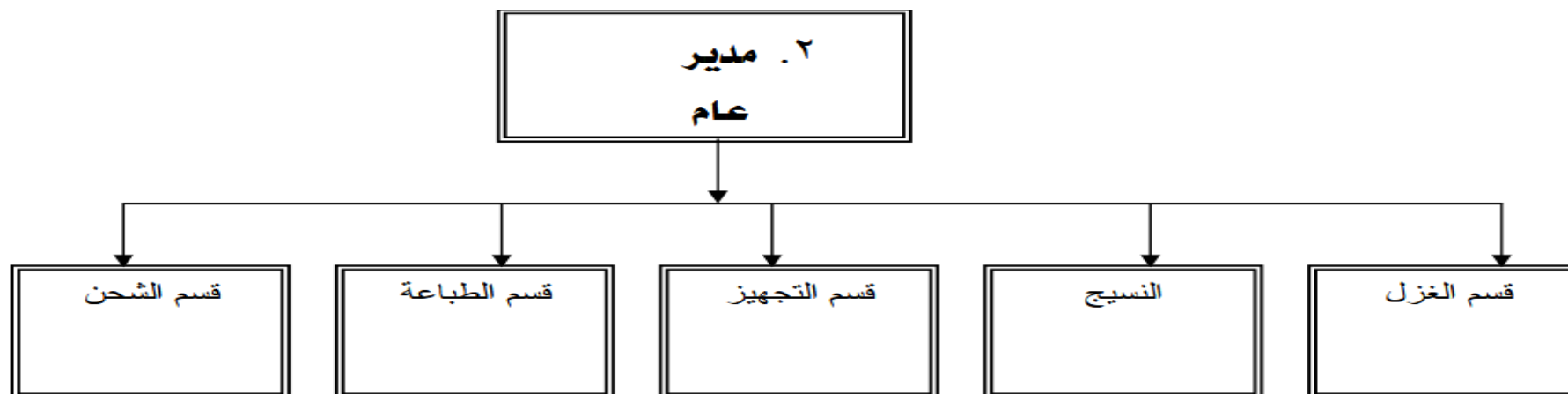
١. يهمل وجود الترابط والتداخل بين أغراض المنظمة وأهدافها .
٢. يميل مثل هذا النوع إلى المركزية .
٣. عجز بعض التنظيمات الوظيفية عن توفير أرضية خصبة لتدريب وتطوير المديرين لتولي مناصب قيادية عليا .
٤. احتمال حصول صعوبة في الاتصال بين الإدارات المختلفة .
٥. صعوبة اكتساب الخبرات الجديدة .

الهيكل التنظيمي

البناء حسب العمليات :

بناء على هذا النموذج يتم توزيع الأعمال على وحدات تنظيمية وفقاً للعملية التصنيعية فيتم تقسيم الهيكل التنظيمي إلى إدارات طبقاً لمراحل العمليات التصنيعية الرئيسية . التي يتم استخدامها في تصنيع المنتجات .

وهكذا في الشركات الصناعية يصمم البناء التنظيمي على حسب عمليات الإنتاج الرئيسية ، فمثلا مصنع النسيج يمكن أن تقسم وحداته التنظيمية إلى : (قسم الغزل ، قسم النسيج ،

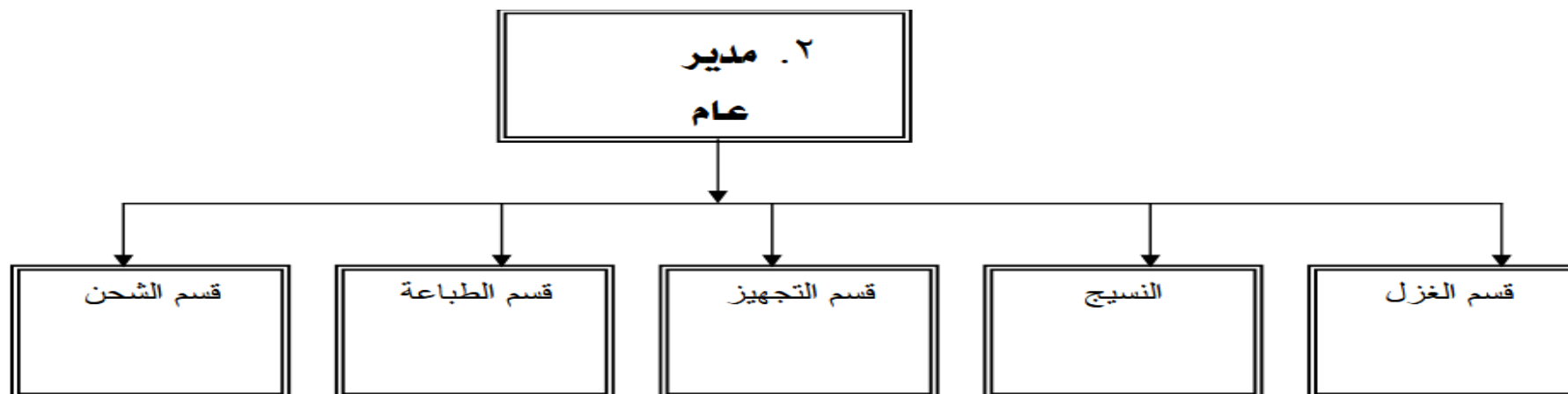


الهيكل التنظيمي

البناء حسب العمليات :

بناء على هذا النموذج يتم توزيع الأعمال على وحدات تنظيمية وفقاً للعملية التصنيعية فيتم تقسيم الهيكل التنظيمي إلى إدارات طبقاً لمراحل العمليات التصنيعية الرئيسية . التي يتم استخدامها في تصنيع المنتجات .

وهكذا في الشركات الصناعية يصمم البناء التنظيمي على حسب عمليات الإنتاج الرئيسية ، فمثلا مصنع النسيج يمكن أن تقسم وحداته التنظيمية إلى : (قسم الغزل ، قسم النسيج ،



١. المزايا :

١. الاستعادة من التخصص التقني للألات والمعدات المستخدمة في كل إدارة وكذلك الأيدي العاملة والمتخصصة .
٢. تحقيق الربح الاقتصادي وتخفيض تكاليف العمليات الإنتاجية .
٣. تحقيق درجة عالية من الرقابة والتنظيم .
٤. يبسط ويسهل عملية التدريب .

٢. العيوب :-

١. صعوبة نقل الأفراد بين الأقسام .
٢. استقلال الأقسام قد يسهل تنسيق العمل المطلوب لتطوير الإنتاج إلا أنه يؤدي إلى استقلال الأقسام عن بعضها البعض .
٢. صعوبة التنسيق بين الإدارات المختلفة (المراحل أو العمليات الصناعية المختلفة) .
٣. صعوبة إيجاد أشخاص يمكن أن يعتمد عليهم في المناصب العليا في الإدارة .

الهيكل التنظيمي

البناء حسب العملاء :

يمكن تجميع الأنشطة في وحدات متخصصة حسب العملاء الذين تتعامل معهم الشركة فتتولى كل إدارة أو قسم بجميع الأنشطة الخاصة بالعملاء لسلعة ما بخدمة معينة كاستجابة لعملاء المنظمة الرئيسيين . ويستخدم هذا التنظيم عندما يتطلب نشاط المنظمة التعامل مع فئات مختلفة من العملاء وحاجاتهم متباينة من حيث الخدمات التي تقدمها المنظمة

وتستخدم هذه الطريقة في البنوك لإدارة القروض بالبنك تقوم بتقويم القروض للأغراض الصناعية ، التجارية والزراعية حيث يتم تقديم الخدمة للعميل من قبل واحد من الموظفين . حسب الغرض الذي يرغبه العميل.

الهيكل التنظيمي

المزايا :

١. يسمح باستخدام المعرفة المتخصصة والمرتبطة بكل نوع من العملاء . مما يؤدي إلى جودة المنتج أو الخدمة المعرفة للعميل .
٢. كما أن بعض محلات الملابس الكبيرة تقسم المحل إلى قسم للأطفال ، قسم للنساء ، وقسم للرجال . وهكذا الشكل (٢ - ٣) يوضح الخريطة التنظيمية للتقسيم الإدارات حسب العملاء .

العيوب :

١. احتمالات ظهور طاقات عاطلة من حيث التسهيلات أو من حيث القوى العاملة المتخصصة خلال فترة انخفاض الطلب مما يؤدي إلى زيادة التكاليف .
٢. صعوبة تنمية وتطوير أداء العاملين في غير هذا التخصص الوظيفي لنوعية العملاء .
٣. صعوبة التنسيق بين الإدارات المختلفة .

التنظيم على أساس المنطقة الجغرافية :

تركز المنظمة معظم نشاطاتها لإشباع رغبات المستهلكين في المنظمة التي بها وحينما يزيد نشاطها عن احتياجات المنطقة ، فإن المنظمة تحاول أن تسعى لافتتاح أسواق في مناطق أخرى . وحيث إن المسافة بين هذه المناطق يمكن أن تجعل من مهمة الإدارة أمراً صعباً فتلجأ المنظمات إلى تقسيم الموارد في إدارات على أساس المناطق الجغرافية ويعتبر هذا النوع من التقسيم على أساس المنطقة الجغرافية شائعاً بالنسبة للمنظمات التي تكون عملياتها موزعة على مواقع متفرقة

الهيكل التنظيمي

المزايا :

١. سرعة اتخاذ القرار لمدرء الفروع نظراً لعدم المركزية .
٢. تأخذ هذه الطريقة في الاعتبار العوامل المحلية بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار .
٣. معرفة كل مدير فرع باحتياجات المنطقة إلى يتواجد بها .
٤. توفير خدمة سريعة بأقل التكاليف .
٥. تسهيل تنسيق الأنشطة على مستوى المنطقة الجغرافية الواحدة .
٦. تكسب هذه الطريقة مدراء الفروع الخبرة والتجربة الجيدة .

العيوب :

١. صعوبة وضع سياسات عامة لكافة المناطق .
٢. صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية من ناحية والمركز الرئيسي من ناحية أخرى .
٣. صعوبة الرقابة بالنسبة للإدارة العليا على باقي الفروع المنتشرة بالمناطق الجغرافية
٤. قد يسئ مديرو المناطق استخدام السلطات الموجهة لهم مما يضر بمركز المنشأة ككل .

التنظيم حسب السلع والخدمات :

يتم استخدام هذا الأساس في المنشأة الصناعية الضخمة ذات خطوط الإنتاج المتعددة .
وبناء على هذه الطريقة تجمع كل الأنشطة المتصلة بمنتج معين في مجموعة واحدة أي وحدة إدارية مستقلة . من الإدارات الأخرى لكل منتج .
وتوجد في كل وحدة إدارية أقسام تمارس الأنشطة التي يلتزمها صنع المنتج أو تقديم الخدمة من الشراء والتمويل . وعادة ما يكون هذا النوع من المنتج شائعاً بين المشروعات الاقتصادية الكبيرة التي تقوم على إنتاج عدد من السلع المختلفة . فمثلاً شركة جزال إليكتروك قسمت إداراتها حسب السلع المنتجة ، الشكل (٢ - ٥) يوضح الهيكل التنظيمي على أساس السلعة .



الهيكل التنظيمي

المزايا :

١. يساعد على التخصص وإتقان العمل نظراً للتعامل مع منتج من نوع واحد .
٢. يحدد مسئولية تحقيق الأرباح على مستوى القسم .
٣. توفير فرص لنمو وتوزيع المنتجات والخدمات .
٤. يحسن التنسيق بين النشاطات الوظيفية .
٥. تسهل من استخدام المعدات الرأسمالية المتخصصة .

العيوب :

١. الصعوبة في التنسيق بين الإدارات فيما يرتبط بالخدمات المركزية الخاصة بالإنتاج والبيع وشراء مستلزمات الإنتاج .
٢. احتمال عدم توافر المهارات الكافية للإشراف على كل الأنشطة المتعددة المختلفة .

بعد ان يتم تقسيم الادارات والوحدات والاقسام فانها ترتب فى شكل هيكل تنظمى لتقديم معلومات مفيدة عن التنظيم الادارى بالمؤسسه وتاخذ هذه الهياكل اشكالا متعددة :-

الشكل الهرمى : -الهيكل الهرمي (Hierarchical structure) هو هيكل تنظيمي تقليدي يتميز بتسلسل قيادي واضح، حيث تتدرج السلطة والمسؤولية من أعلى إلى أسفل، مع تمثيلها عادةً على شكل هرم، حيث يوجد عدد قليل من الأفراد في القمة يمتلكون السلطة الأكبر، بينما يمتلك عدد كبير من الموظفين في القاعدة سلطة محدودة

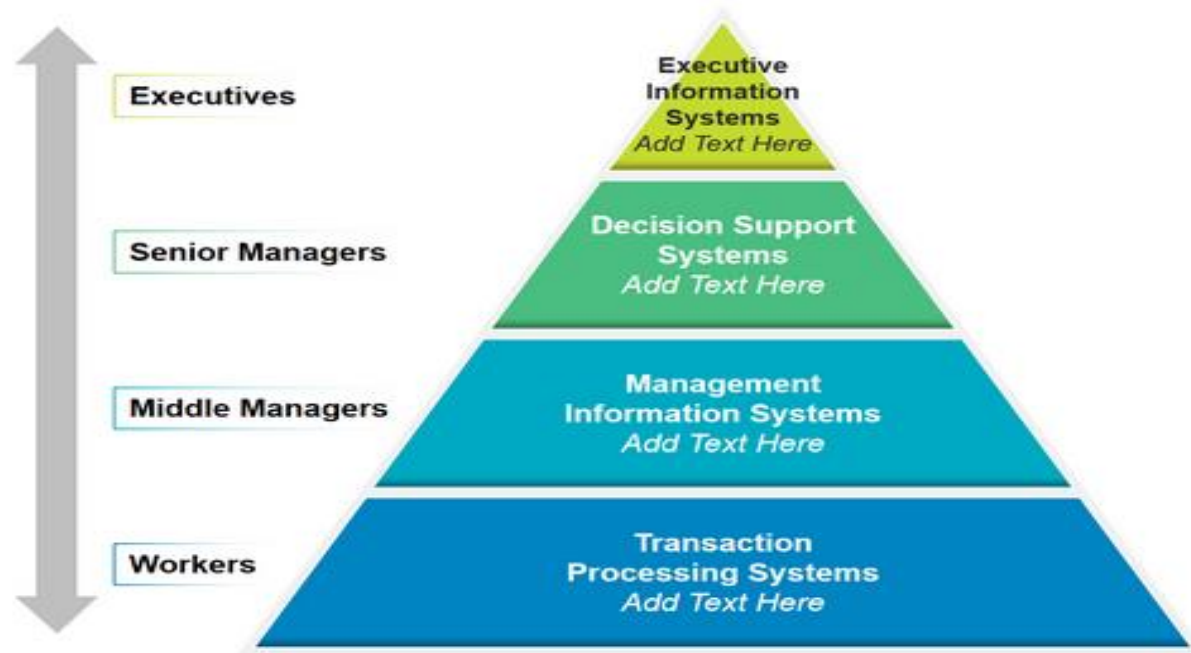
مميزات الهيكل التنظيمي الهرمي

- تمرير القرارات الإدارية بسرعة مما يساهم في الحفاظ على أوقات العمل داخل المنظمة.
- يسمح لكل مدير التركيز الكامل في تخصصه وعدم التشتت مع العديد من الأقسام والإدارات.
- يسمح أيضاً للموظفين أن يروا الطريق إلى المناصب الإدارية الأعلى ومحاولة الوصول إليها.

اشكال الخرائط التنظيمية

عيوب الهيكل التنظيمي الهرمي

- تعطيل الاتصال المباشر بين الموظفين مما يؤدي إلى الشعور بأنهم يعملون في جزر منعزلة.
- من الممكن أن تجد داخل الهيكل التنظيمي الهرمي وظائف ليس لها عمل وتعتبر عالية على التنظيم مما يكلف الشركة مبالغ طائلة دون جدوى.



اشكال الخرائط التنظيمية

- الهيكل التنظيمي الوظيفي :

ويعتبر من أشهر الهياكل التنظيمية في المؤسسات ويقوم على أساس تسكين كل فرد داخل المنظمة بحسب وظيفته فيكون رئيس المنظمة على رأس الهيكل ثم يتفرع منه الإدارات مثل الإدارة المالية وإدارة التسويق وإدارة المشتريات ويتفرع منها أيضاً الأقسام داخل الإدارات.

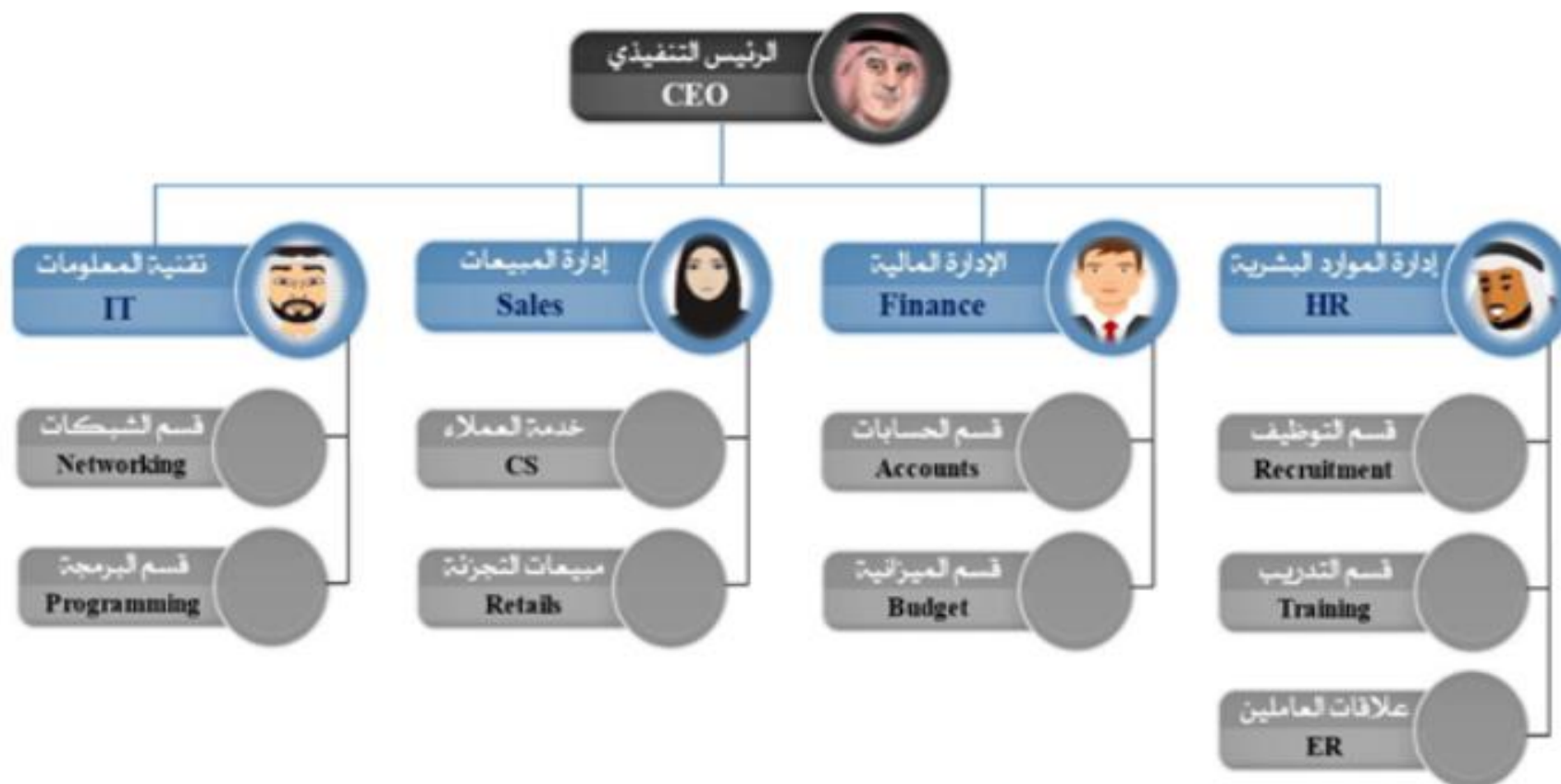
مميزات الهيكل التنظيمي الوظيفي

- يساعد الموظفين في القيام بالمهام لوجود خطوط واضحة للسلطة وتسلسل القرار الإداري.
- تعزيز القيام بالرقابة الذاتية في كل قسم من الأقسام، والذي يضمن سير النشاط الأساسي للعمل بكل دقة وكفاءة.

عيوب الهيكل التنظيمي الوظيفي

- صعوبة التواصل الأقسام مع بعضها البعض مما يؤثر على التكامل في العمل في بعض الأنشطة.
- لا يخلق الهيكل التنظيمي الوظيفي روح الابتكار والإبداع، وذلك يخلق نوعاً من الاعتمادية بمعنى أن كل قسم يعتمد على الآخر في تحقيق المستهدف من العم

اشكال الخرائط التنظيمية



نموذج الهيكل التنظيمي الوظيفي

اشكال الخرائط التنظيمية

- الهيكل التنظيمي المصفوفي

نوع من أنواع الهياكل التنظيمية التي أصبحت تستخدم في الوقت الحالي ويتلخص تكوين الهيكل التنظيمي المصفوفي في وجود أكثر من مدير يرفع إليهم التقارير اليومية، فيكون تحت الرئيس التنفيذي للمشروع الإدارات المختلفة وتقسم الإدارات إلى مشروعات وكل مشروع لديه فريق متكامل من الموظفين المتخصصين.

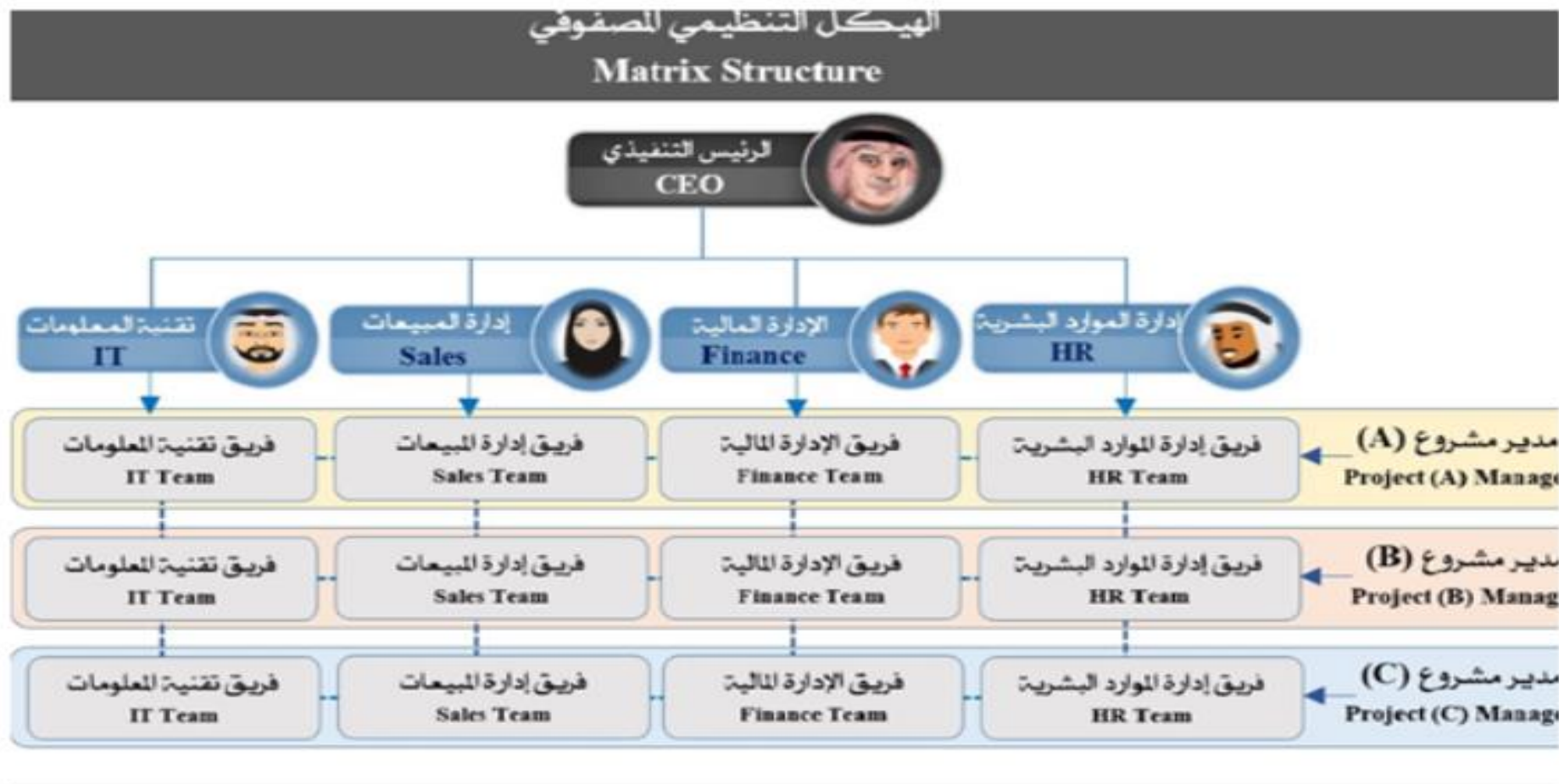
مميزات الهيكل التنظيمي المصفوفي

- تكوين فريق عمل متكامل يساعد الموظفين على تنمية مهارات الإبداع والابتكار.
- يعطي خبرة واسعة لكل موظف ومعرفته بالإدارات والأقسام المختلفة.
- حل المشاكل بطرق أكثر فاعلية وإعطاء المزيد من المرونة داخل المؤسسة.

عيوب الهيكل التنظيمي المصفوفي

- ظهور بعض الغموض لدى الموظفين بحيث لا يعرفون في بعض الأحيان لأي مدير سيتم تقديم التقارير ويؤدي إلى حدوث خلط بين المسؤوليات والمهام الوظيفية.
- صعوبة تقييم أداء الموظفين لكثرة المشروعات وتداخل المسؤوليات في بعض الأحيان.

اشكال الخرائط التنظيمية



نموذج الهيكل التنظيمي المصفوفي

اشكال الخرائط التنظيمية

- الهيكل التنظيمي الشبكي

ويتم تصميم هذا الهيكل بالنسبة للشركات التي تعتمد على مصادر خارجية أو أن الشركة تعطي وكالات في دول مختلفة، وترغب في مراقبة سير تلك الفروع البعيدة عنها مكانياً، وفي هذا التصميم يتحكم المديرون في علاقاتهم الداخلية، والخارجية

مميزات الهيكل التنظيمي الشبكي

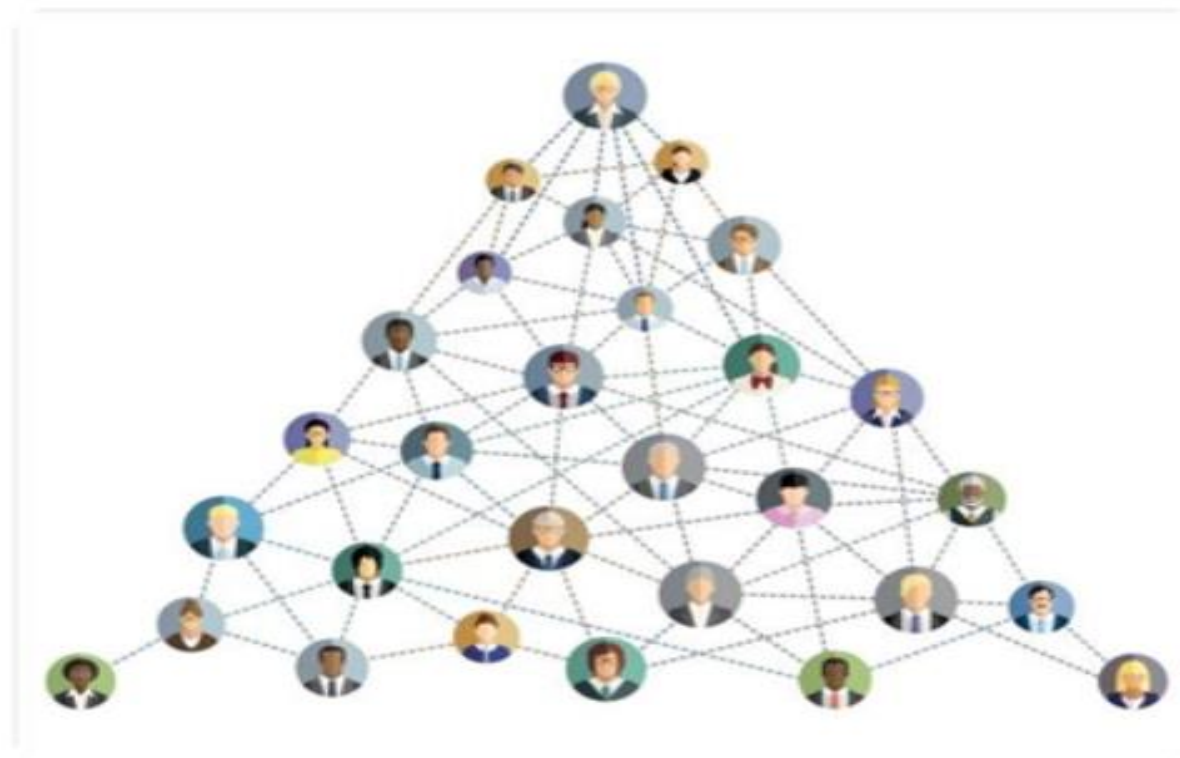
- هذا النوع يقلل التكاليف بشكل ملحوظ وذلك لأنه يعتمد على عمالة خارجية مثل من يأخذ الوكالة من الشركة هو الذي يعين الموظفين.
- يساعد الشركة على الاستجابات السريعة لتغيرات السوق وتعطي مرونة كاملة في تغيير آليات العمل.

عيوب الهيكل التنظيمي الشبكي

- زيادة معدلات المخاطرة حيث أن الشركة تتعامل مع وكلاء فقط.
- تتعامل الشركة مع عدد كبير من الموظفين مما يؤدي إلى الإرباك في اتخاذ القرارات.
- افتقاد هذا الهيكل التنظيمي إلى الرقابة المباشرة على الموظفين.

اشكال الخرائط التنظيمية

نموذج الهيكل التنظيمي الشبكي



نموذج الهيكل التنظيمي الشبكي

اشكال الخرائط التنظيمية

5- الهيكل التنظيمي المسطح

ويعتبر من أبسط أنواع الهياكل التنظيمية حيث أنه لا يوجد بهذا الهيكل إدارات مابين الإدارات العليا والموظفين، بحيث يتواصل الموظف مباشرة مع المستويات الإدارية العليا، يتناسب هذا المخطط التنظيمي مع الشركات الناشئة، والبسيطة في التكوين ويتيح هذا المخطط أيضاً الاستقلال والاعتماد على الذات، وعدم الرهبة من المديرين المباشرين، والتواصل السريع مع جميع عناصر وأقسام الشركة.

مميزات الهيكل التنظيمي المسطح

- إشراك أكبر عدد من الموظفين في عمليات دعم واتخاذ القرارات مما يساهم في توطيد العلاقة القوية بين الموظفين وبين المنشأة.
- رفع مستويات الاتصال الفعال بين الموظفين وبعضهم وبين الإدارة العليا.
- تقليل التكاليف لوجود عدد موظفين أقل.

عيوب الهيكل التنظيمي المسطح

- لعدم وجود رؤساء مباشرين للموظفين فمن الممكن أن ينشغل الرؤساء بحل المشاكل الصغيرة وترك عملهم الأساسي.
- شعور الموظفين بالتراخي في العمل وتسرب اللامبالاة لعدم وجود رقابة مباشرة عليهم وعدم وجود رؤساء مباشرين.



اشكال الخرائط التنظيمية



نموذج الهيكل التنظيمي المسطح

اشكال الخرائط التنظيمية

- الهيكل التنظيمي القطاعي

ويتسم هذا التنظيم بوجود قطاعات مختلفة أسفل رئيس مجلس الإدارة وكل قطاع يندرج تحته مجموعة من الإدارات، وكل إدارة يندرج تحتها مجموعة من المشرفين ثم الموظفين ويناسب هذا المخطط المؤسسات الصناعية، والتي يوجد بها العديد من خطوط الإنتاج.

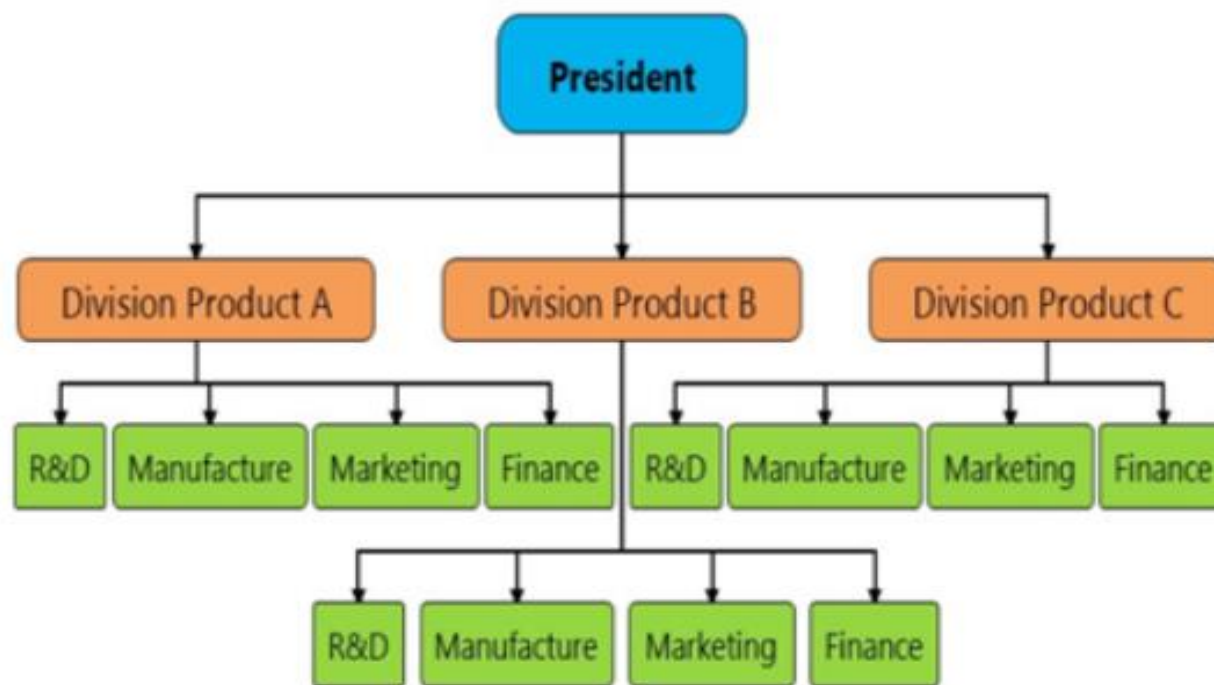
مميزات الهيكل التنظيمي القطاعي

- يساهم في انتشار ومعرفة المؤسسة نظراً لتنوع المناطق الجغرافية للمصنع.
- تخرج جميع التقارير بشكل دقيق ومفصل للإدارات ومنها إلى المدير التنفيذي للشركة.

عيوب الهيكل التنظيمي القطاعي

- تتداخل الاختصاصات في القطاعات المختلفة والشعور بالارتباك في القيام بالمهام المطلوبة.
- صعوبة تحديد الاحتياجات الخاصة بكل قطاع وخصوصاً إذا كان في منطقة مختلفة.

اشكال الخرائط التنظيمية



نموذج الهيكل التنظيمي القطاعي

العوامل التي تؤثر على اختيار الهياكل التنظيمية

يجب أن نراعي عدد معين من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على تصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسات المختلفة ونذكرها على النحو التالي:

1. حجم المنشأة : يؤثر حجم المنشأة بشكل كبير على اختيار الهياكل التنظيمية فإذا كانت المنظمة صغيرة فإن ما يصلح لها هو الهياكل البسيطة في التكوين مثل الهيكل الوظيفي أما إذا كانت كبيرة فإنها ستحتاج إلى تنظيم أكثر مثل التنظيم الشبكي أو المصفوفي بحسب طبيعة النشاط.
2. الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة: إذا كانت ترغب في التطوير المستمر فإنها تختار الهياكل التنظيمية التي تتسم بالمرونة والتطور.
3. موقع المنشأة الجغرافي: يؤثر بشكل كبير في اختيار الهيكل التنظيمي فإذا كان للشركة فروع في مناطق مختلفة فإن المخطط الهرمي أو أقرب الهياكل التنظيمية لها.

السلطة والمسئولية : canthony and Responsipiting

يستخدم تعبير السلطة بمعاني مختلفة بين الكتاب في الإدارة . فقد عرفها هريبرت سايمون بأنها (السلطة هي قوة اتخاذ القرارات التي تحكم وتقود أعمال الآخرين ، فيما عرفها فايول بأنها (الحق الشريكين في إصدار الأداء والقوة في اختيار الآخرين على تنفيذها ، أما شسزرنارد يعرفها (بأنها الصفة المميزة للأمر في التنظيم الرسمي بحكم قبولها من عضو التنظيم لكي تحكم الأعمال التي يسهم بها) ويتضح من التمارين السابقة أن هناك اتفاقاً بين المنظرين في الفكر الإداري على أن مفهوم السلطة ينطوي على القوة أداء الحق في التصرف وإصدار الأوامر واتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين والتأكد من تنفيذها . سواء كانت هذه الأوامر متعلقة بالقيام بعمل ما أو الامتناع عنه والسلطة الإدارية هي من أساسيات عمل المدراء . فعن طريق السلطة يستطيع المدير ممارسة مسؤولياته واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة . وتتفاوت سلطات المدراء في المنظمة وفقاً للمستوى الإداري الذين يشغلونه في هيكل المنظمة .

أنواع السلطة الإدارية Types of Authority

يمكن تقسيم السلطة التي تمارس في العمل الإداري إلى ثلاثة أنواع

السلطة التنفيذية Line Authority

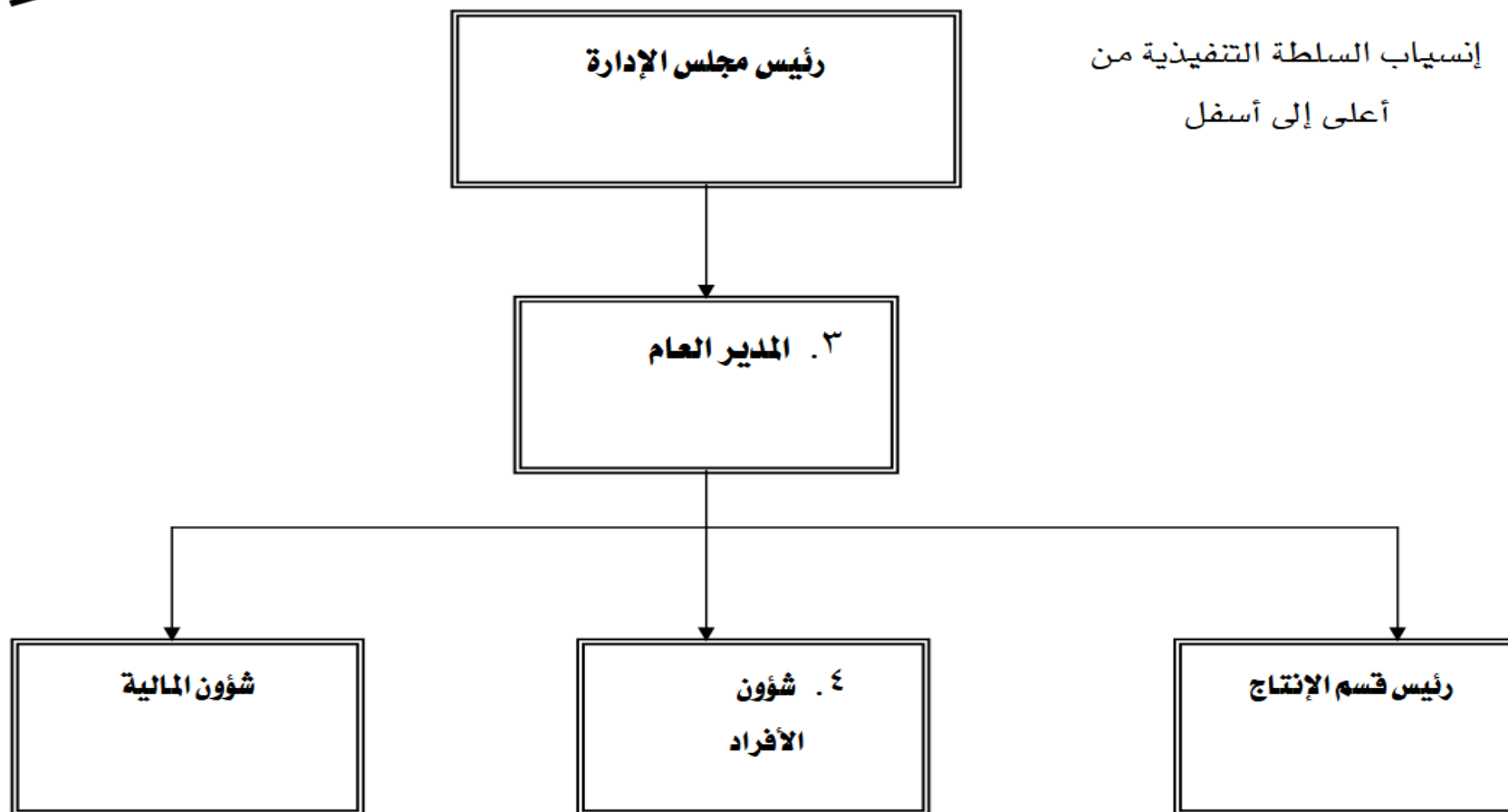
تعتبر السلطة التنفيذية أهم أنواع السلطة في المنظمة ، فهي السلطة التي تصدر القرارات والأوامر . مثال على ذلك المدير عندما يمارس سلطته على مرءوسيه . فالمدير يزاول سيطرة ورئاسة مباشرة من أعلى إلى أسفل كما يوضحها الشكل (٢ - ٨)

السلطة الاستشارية (staff Authority)

تقدم السلطة الاستشارية النصائح والشورى والمعلومات لصانع القرار في المنظمة دون حق إصدار الأوامر والرقابة . والاستشاريون عادة ما يكونوا أفراداً متخصصين أو أصحاب خبرات معينة . تستفيد المنظمة من آرائهم وتوصياتهم واقتراحاتهم ، ويمكن أن توجد الوحدات الاستشارية في أي مستوى تنظيمي في المنظمة ، والشكل (٢ - ٩) يوضح علاقة السلطة التنفيذية والعلاقات الاستشارية في المنظمة .

السلطة الوظيفية :

بمقتضى هذه السلطة يفوض الأفراد أو إدارة استشارية أو تنفيذية لممارسة عمليات محددة تطبيقات ، أو تحديد كفاءة السياسات أو البرامج في مجالات يشرف عليها مدير آخرون في أقسام أخرى في المنظمة ، يستمد المدير سلطته عن طريق الخدمات التي يقدمها إلى الإدارات



تفويض السلطة Delegating Authority

يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية لوجود التنظيم. فالسلطة تتجمع كلها في مركز المدير العام ربما أن أي فرد لا يستطيع أن يلم إماماً تاماً بتفاصيل العمل المختلفة حتى وأن وجود فرد قادر على ذلك مكن ويجد الوقت الكافي للقيام بجميع وظائف الإدارة بشكل فعال ، لذا فإن المدير العام يفوض سلطته إلى من يليه في المستوى الإداري بالهيكل التنظيمي ويحتفظ دائماً بسلطته الشاملة فيكون له حق مراقبة تصرفات الأفراد بشأن السلطة المفوضة لهم .

ويعرف التفويض بأنه منح أو إعطاء السلطة من إداري لآخر أو من وحدة تنظيمية لآخرى بهدف تحقيق واجبات معينة منهجية السلطة اللازمة لتحقيق هذه الواجبات . . . يحدد المدير طبيعة السلطة التي يفوضها إلى مرعوسيه ومقدارها . على أن تفويض السلطة لا يعني إعفاء المدير من مسؤوليته تجاه أعمال من يفوضهم فالمسئولية لا تفوض عند قيام الرئيس بتفويض السلطة إلى مرعوسيه ويجب أن يراعي عدة مبادئ في تفويض السلطة وأهم هذه المبادئ :

خطوات في عملية التفويض :

يتم التفويض السلطة من المديرين إلى مرءوسيهـم إما شفويـاً أو كتابيـاً ، يفضل أن يكون التفويض كتابيـاً للأسباب التالية :

- ١ . يستطيع الموظف المفوض إليه بإنجاز عملية ما أن يفهم أبعاد السلطة المفوضة إليه ومجالات التفويض لأنها مكتوبة ويستطيع الرجوع إليها نفس الحال كتابيـاً .
- ٢ . عدم ممارسة المفوض إليه سلطات أخرى أكثر من القدر الذي فوض له كتابيـاً
- ٣ . عدم إغفال الموظف لبعض المهام التي تفوضه السلطة لإنجازها .

مبادئ تفويض السلطة

الأسباب التي تمنع المدير تفويض السلطة :

١. اعتقاد المدير أنه يمارس سلطته بشكل مرض جداً فلا يحتاج إلى أن يفوض من سلطه إلى أي أشخاص آخرين .
٢. تخوف بعض المدراء من أن المرؤوسين لا يقومون بأداء الوظيفة بشكل حسن .
٣. تخوفه من المخاطرة في تفويض السلطة .
٤. عدم وجود رقابة وظيفية لضبط السلطة المفوض وقياسها .
٥. عدم ثقته بمرءوسيه واعتباره أكفاً للناس للقيام بالعمل .
٦. عدم توفر الكفاءات بين المرؤوسين لتفويضهم السلطة .

عقبات تفويض السلطة المتعلقة بالمرؤوسين :

١. تخوف المرؤوسين من قبول السلطة المفوضة لهم خوفاً من الفشل في اتخاذ القرارات .
٢. عدم الثقة بالنفس وذلك بسبب قلة الخبرة في استعمال السلطة المفوضة لهم .
٣. عدم وجود الدوافع والحوافز الكافية لقبول السلطة .
٤. اعتقاد بعض المرؤوسين أن قبولهم سلطة إضافية يمكن أن يؤدي إلى تعقيد علاقات العمل الحسنة التي تربطهم بزملائهم .

مزايا تفويض السلطة

مزايا التفويض السلطة :

١. إعطاء مزيد من الوقت للمدير لإنجاز مهام العمل .
٢. تحقيق الشركة في اتخاذ القرار .
٣. إحساس الموظف بأهميته وبالتالي زيادة أدائه في العمل .
٤. السرعة في اتخاذ القرار .
٥. تأهيل الموظفين وتدريبهم وإعدادهم كي يصبحوا مديرين في المستقبل .

المركزية واللامركزية centralization and Decentralization

المركزية واللامركزية تعتبر أحد المفاهيم الأساسية والمرتبطة ارتباطاً كبيراً بمسألة تفويض السلطة . وتعنى المركزية مدى درجة تركيز السلطة في الهيكل التنظيمي للمنشأة . أي أن حق الاحتفاظ بالسلطات يتركز في يد شخص واحد أو في المستويات الإدارية العليا . أما اللامركزية فتعني درجة توزيع السلطة بين الأشخاص أو المستويات الإدارية المختلفة في المنشأة . أي تفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى الرؤساء والإداريين في المستويات الأقل .

في الحياة العملية لا توجد مركزية ولا لامركزية مطلقة ففي كل الحالات تكون درجة المركزية أو اللامركزية مسألة نسبية . ففي كل تنظيم مركزية ولا مركزية في نفس الوقت .
يتجه التنظيم نحو اللامركزية كلما :

١. زاد عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأقل .
٢. زادت أهمية القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الإدارية الدنيا .
٣. انتشار عمليات المنشأة في مناطق جغرافية متباعدة .
٤. ازدياد الوظائف التي تتأثر بالقرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الدنيا .
٥. كلما كانت درجة أهمية هذه القرارات عالية .

المزايا الهامة للمركزية :

يحقق تطبيق المركزية عدداً من المزايا أهمها :-

١. تزود الإدارة العليا بالقوة والمكانة .
٢. يمكن وضع وتوحيد السياسات في مستويات الإدارة ووحداتها كافة .
٣. تحقيق الإجراءات الرقابية على الوحدة الإدارية .
٤. تمكن من الاستخدام الكامل لخبرات المستويات التنظيمية العليا في المنظمة .
٥. تخفيض من ازدواج الوظائف لأدنى حد .
٦. تؤمن درجة عالية من التنسيق بين كافة نشاطات المنشأة .
٧. تناسب المنظمات الصغيرة نظراً لمحدودية نشاطاتها المادية والبشرية .

المركزية واللامركزية

ثانياً :..مزايا تطبيق اللامركزية :

تحقق اللامركزية عدد من المزايا أهمها :

١. سرعة اتخاذ القرار.
٢. تخفيض الأعباء الإدارية للمدير عن طريق تفويض السلطة إلى الإدارة الأخرى .
٣. تساعد المنظمات المنتشرة جغرافياً على الاستفادة الكاملة من الظروف المحلية عند اتخاذ القرار .
٤. زيادة رضى العاملين بالمنشأة نظراً لاشتراكهم في عملية صنع القرارات التي يقومون بتنفيذها .
٥. انعدام النزاع بين الإدارة العليا والإدارات الأخرى في المنظمة .
٦. انعدام الفجوة بين صانع القرار ومنفذ القرار .
٧. سهولة اكتشاف الإدارة غير الناجحة في أقسام المنظمة.
٨. تخلق علاقات جيدة والتي يترتب عليها عادة زيادة في التعاون والتسيق .
٩. تنمية المهارات والقدرات الإدارية لإعدادهم وتأهيلهم لاستعلام وظائف إدارة عليا في المستقبل .

تعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فاعلية ، فهي الوسيلة الأساسية التي عن طريقها يستطيع المدير بث روح التآلف والتعرف والنشاط بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة . والقيادة تعبر عن علاقة شخص بشخص آخر ، أي العلاقة هنا القائمة بين الرئيس بمرءوسيه ورؤسائه . ولذا فهي عملية يمكن للرئيس أن يؤثر بواسطتها تأثيراً مباشراً على سلوك العاملين ودفعهم للعمل باتجاه معين لذا فإننا سوف نتناول في هذا الفصل .

القيادة هي القدرة على التأثير في الأفراد لجعلهم يرغبون في أنجاز أهداف المجموعة

مصادر القيادة : -

•مصادر رسمية: وتتضمن:

- 1- ما لدى القائد من سلطة لإيقاع الجزاء والعقاب أو الثواب وتسمى قوة الإكراه.
- 2- المركز الرسمي للقائد وموقعه في السلم التنظيمي وتسمى القوة القانونية.
- 3- ما يملكه القائد من مهارة وفن يميزه عن غيره من الرؤساء.

•مصادر ذاتية أو شخصية: وتتضمن:

- 1- أتصاف القائد بالصفات الشخصية المميزة التي تساعد على التأثير الإيجابي في الآخرين.
- 2- مشاركة القائد مرؤوسيه في همومهم وإعانتهم وتوجيههم وتسمى قوة الإعجاب.

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها تعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعية.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.
- تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم وتحفيزهم.
- * القدرة على تنمية الفرد وزيادة المهارات الإنسانية والعملية.

من الأدوار التي يقوم بها القائد المعلم، القائد مستشارا، القائد قاضيا، والقائد متحدثا باسم القائد معلما

يجب على جميع المديرين أن ينجزوا دور القيادة التعليمية. ويؤدي المديرون هذا الدور بتعليم المرؤوسين مهارات الوظيفة، وكذلك السلوك المقبول والقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة. كما يحقق المديرون كثيرا من السلوك التعليمي من خلال تنفيذ عملهم اليومي الخاص بهم. إن عاداتهم في العمل، واتجاهاتهم، ومواقفهم، وتصرفاتهم، تعد نموذجا لكل من يلاحظهم.

القائد مستشارا

إن الدور القيادي الثاني الذي يلعبه المدير هو المستشار. ويتضمن هذا الدور قيام المدير بالإصغاء، وتقديم النصيحة، ومنع حدوث المشكلات بين المرؤوسين، والقيام بحلها في حال حدوثها. إن دور القائد مستشارا لا يعني أن يقوم بحل جميع مشكلات المرؤوسين، إنما يعني تقديم المساعدة في تحديد المشكلة الرئيسة، والبحث عن الحلول الممكنة.

القائد قاضيا

يشمل دور القائد كقاض تقييم أداء المرؤوسين، وتنفيذ القوانين والأنظمة والإجراءات والسياسات، وتسوية النزاعات، وإقامة العدل.

تقييم الأداء يتطلب من معرفة المعايير التي تستخدم في قياس المخرجات. وتنفيذ القوانين والأنظمة والإجراءات والسياسات، فيرتبط بالاتصال والتدريب، لذلك يجب إبلاغ المرؤوسين، وإطلاعهم على التعليمات والإرشادات الموجودة، وكيف تطبق على ظروفهم المحددة. أما وظيفة تسوية النزاعات، فتتطلب ممارسة اللباقة والاهتمام بحل الخلافات. وأما إقامة العدل فيتضمن إعطاء المكافآت والامتيازات لمن يستحقها، وكذلك فرض العقوبات المناسبة إذا لزم الأمر.

القائد متحدثا باسم

يعمل القادة ناطقين باسم المرؤوسين عندما يقومون بنقل اقتراحاتهم، واهتماماتهم، ووجهات نظرهم إلى المسؤولين الأعلى، أي القيام بتمثيل وجهة نظر المرؤوس للجهات العليا في الإدارة.

أنواع القيادة :

تتعدد أساليب القيادة التي ينتهجها القائد لقيادة مرعوسيه وحفزهم للقيام بالعمل بحسب اتجاهاته الفكرية والثقافية وتفاعله الاجتماعي والخبرة العملية والظروف البيئية داخل وخارج المنظمة .

ويمكن أن نصنف أنواع القيادة لأغراض المناقشة إلى ستة أنواع :

القيادة الديكتاتورية :

يتمتع القائد الديكتاتوري بالسلطة المطلقة . ويقوم بإنجاز الأعمال من خلال التهديد والإجبار للأفراد الواقعين تحت سلطته.

القائد الديمقراطي .

تتميز القيادة الديمقراطية بأسلوب مشاركة العاملين في عملية صنع القرار والتخطيط ووضع السياسات ، فالقائد هنا يقترح الأعمال مع توصياته ولكنه سيهتم بموافقة الجماعة قبل أن يضع هذه الأعمال موضع التنفيذ ويؤمن القائد بقدرات وإمكانيات مرؤسيه ويستطيع توظيفها لصالح العمل .

القائد الأوتوقراطي (المتسلط)

يعتمد القائد هنا على السلطة الرسمية المخولة له بهوجب قوانين وأنظمة المنظمة ويهمل هذا النوع من القيادة بالتفرد بعملية صنع القرار ووضع السياسات والخطط دون مشاركة المرؤوسين . ويتميز القائد بالحزم الشديد وتحديد الدقيق للواجبات والسلطات الممنوحة لكل فرد في المنظمة . ويختلف عن القائد الديكتاتوري بأنه نشيط وفعال وليس متسلطاً على مرؤوسيه . كالقائد الديكتاتوري وهو فعال في إقناع مرؤوسيه بما يريد .

القيادة الشخصية :

تزاوُل القيادة هنا عن طريق الاتصال المباشر بين القائد والأفراد ويصل التوجيه والتحفيز شخصياً من القائد ، وهذا النوع شائع ويمتاز بالبساطة والفاعلية .

القيادة الأبوية :

يتميز هذا النوع من القيادة بالعلاقة المباشرة بين القائد والأفراد ويتضح هنا مدى اهتمام القائد براحة ورفاهية الأفراد التابعين له . ويؤخذ على هذا النوع من القيادة صعوبة تنمية واستقلال الجماعة واعتمادهم على أنفسهم . يعتمد نجاح القائد على استمرارية الخدمات الأبوية التي يقدمها لهم .

العوامل المؤثرة على القيادة

- ١ . تاريخ المنظمة .
- ٢ . عمر القائد وخبرته .
- ٣ . المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة .
- ٤ . المناخ النفسي السائد داخل المنظمة .
- ٥ . نوع الوظيفة الذي يتولاها القائد .
- ٦ . حجم الجماعة المقادة .
- ٧ . ثقافة المرءوسين .
- ٨ . الوقت المطلوب لاتخاذ القرار .

يرى فيدلر من خلال دراساته وأبحاثه أنه لا يوجد نمط واحد في القيادة واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد وليس هناك قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات. أكد فيدلر على أن فاعلية القيادة تعتمد على التوافق بين شخصية القائد وثقافته

تستلزم القيادة عدداً من الصفات والخصائص وتواجد هذه الصفات في شخص ما لا تعنى أنه قائداً ناجحاً كما أوضحنا سابقاً ولكن أيضاً نحتاج إلى وجود جماعة ملائمة من التابعين أيضاً الموقف أي المكان والوقت المناسب ، ويمكن باختصار ذكر بعض مواصفات القيادة على النحو التالي :-

- ١ . الطاقة الجسمية والعقلية . كي يتمكن القائد من مزاولة عمله .
- ٢ . الاستقرار . يكون بعيداً عن الانفعالات النفسية ، وبعيداً عن الغضب والانفعال ووثاقاً بنفسه .
- ٣ . القدرة على التخطيط والتطوير .
- ٤ . القدرة على تقويم سلوك الموظف وأدائه الوظيفي .
- ٥ . القدرة على زرع الثقة بينه وبين مرعوسيه .
- ٦ . العلاقات الإنسانية الجديدة . المعرفة بالسلوك الإنساني كي يستطيع التعامل مع الأفراد بطريقة جيدة .
- ٧ . الموضوعية . يتميز القائد الناجح بالموضوعية في مقدماته مع المرعوسين وعند اتخاذ القرارات فهو يحاول الوصول إلى الحقائق ومعرفة الأسباب .

٨. المهارة في الاتصال ، الاتصال مهم في عملية حث الأفراد وتشجيعهم وحفزهم للعمل ، فيحتاج القائد أن يتكلم بوضوح ولديه القدرة على تلخيص آراء الآخرين بدقة وتحديد أهم النقاط .
٩. الدافع الشخصي . الرغبة النابعة من شخص القائد في المثابرة على العمل والاستعداد للعمل ساعات طويلة .
١٠. المهارة الاجتماعية . قدرة القائد على العمل مع المرعوسين والمستفيدين من المنظمة بالطريقة التي تمكنه من كسب ثقتهم وولائهم .
١١. المقدرة الفنية . مقدرة القائد على التخطيط والتنظيم والتفويض واتخاذ القرارات والرقابة والمعرفة بكل العمليات المباشرة التي تكون تحت إشرافه .

الرقابة الإدارية هي عملية مستمرة تهدف إلى ضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. تتضمن الرقابة الإدارية مجموعة من الأنشطة التي تشمل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتقييم، والتصحيح. تعتبر الرقابة الإدارية جزءًا لا يتجزأ من الإدارة العامة، حيث تساعد في تحديد الانحرافات عن الأهداف المخططة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.

تتطلب الرقابة الإدارية وضع معايير أداء واضحة، وجمع البيانات المتعلقة بالأداء الفعلي، ومقارنتها بالمعايير المحددة. إذا تم اكتشاف أي انحرافات، يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان العودة إلى المسار الصحيح.

تعتبر الرقابة الإدارية أداة حيوية في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، حيث تساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق والتكنولوجيا. كما أنها تساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تحديد العمليات غير الفعالة والعمل على تحسينها.

اهمية الرقابة الادارية فى المؤسسات

عتبر الرقابة الإدارية من العناصر الأساسية التي تساهم في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها. فهي توفر إطارًا يمكن من خلاله تقييم الأداء وتحسينه باستمرار.

أولاً، تساعد الرقابة الإدارية في تحسين الكفاءة والإنتاجية من خلال تحديد العمليات غير الفعالة والعمل على تحسينها. هذا يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الربحية.

ثانياً، تضمن الرقابة الإدارية الامتثال للسياسات والإجراءات الداخلية والخارجية.

ثالثاً، تساهم الرقابة الإدارية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال ضمان أن جميع الأنشطة تتماشى مع الرؤية والرسالة العامة.

أخيراً، تلعب الرقابة الإدارية دورًا حيويًا في تقليل المخاطر والحد من الفساد. من خلال توفير نظام رقابة فعال، يمكن للمؤسسات تحديد المخاطر المحتملة واتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة.

اهداف الرقابة الادارية فى المؤسسات

تحسين الكفاءة والإنتاجية

تهدف الرقابة الإدارية إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية من خلال تحديد العمليات غير الفعالة والعمل على تحسينها. يساعد ذلك في تقليل التكاليف وزيادة الربحية، مما يعزز من قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق

ضمان الامتثال للسياسات والإجراءات

تضمن الرقابة الإدارية الامتثال للسياسات والإجراءات الداخلية والخارجية. هذا مهم بشكل خاص في العالم العربي، حيث تتطلب القوانين واللوائح المحلية الامتثال الصارم لضمان استمرارية الأعمال

تحقيق الأهداف الاستراتيجية

تساهم الرقابة الإدارية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال ضمان أن جميع الأنشطة تتماشى مع الرؤية والرسالة العامة

تقليل المخاطر والحد من الفساد

تلعب الرقابة الإدارية دورًا حيويًا في تقليل المخاطر والحد من الفساد. من خلال توفير نظام رقابة فعا

انواع الرقابة الادارية

الرقابة الوقائية

الرقابة الوقائية تهدف إلى منع حدوث الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها. تتضمن هذه الرقابة وضع سياسات وإجراءات واضحة، وتدريب الموظفين على الامتثال لها، وتوفير الأدوات والموارد اللازمة لضمان الأداء السليم

الرقابة التوجيهية

الرقابة التوجيهية تركز على توجيه الأنشطة والعمليات نحو تحقيق الأهداف المحددة. تتضمن هذه الرقابة تقديم التوجيه والإرشاد للموظفين

الرقابة التصحيحية

الرقابة التصحيحية تهدف إلى تصحيح الانحرافات والأخطاء بعد وقوعها. تتضمن هذه الرقابة تحليل الأسباب الجذرية للانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان عدم تكرارها في المستقبل.

ادوات واساليب الرقابة الادارية

التقارير الدورية

تعتبر التقارير الدورية من الأدوات الأساسية في الرقابة الإدارية. توفر هذه التقارير معلومات دقيقة ومحدثة عن الأداء، مما يساعد في تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

المراجعة الداخلية

المراجعة الداخلية هي عملية تقييم مستقلة تهدف إلى فحص الأنشطة والعمليات الداخلية للمؤسسة. تساعد هذه المراجعة في تحديد نقاط القوة والضعف، وتقديم توصيات لتحسين الأداء والامتثال.

المقاييس والمعايير

تستخدم المقاييس والمعايير كأداة لتقييم الأداء ومقارنته بالمعايير المحددة. تساعد هذه الأدوات في تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء وضمان الامتثال.

تحديات الرقابة الإدارية

المقاومة الداخلية

تواجه الرقابة الإدارية تحديات كبيرة من حيث المقاومة الداخلية. قد يشعر الموظفون بأن الرقابة تحد من حريتهم واستقلاليتهم، مما يؤدي إلى مقاومة التغيير وعدم الامتثال.

التغيرات التكنولوجية

التغيرات التكنولوجية السريعة تشكل تحديًا كبيرًا للرقابة الإدارية. تحتاج المؤسسات إلى التكيف مع التقنيات الجديدة وتحديث أنظمة الرقابة باستمرار لضمان الفعالية.

التنوع الثقافي

التنوع الثقافي داخل المؤسسات يمكن أن يشكل تحديًا للرقابة الإدارية. تحتاج المؤسسات إلى فهم واحترام الاختلافات الثقافية لضمان الامتثال وتحقيق الأهداف المشتركة.

شكرا لكم

