

# المحاضرة ٢

## مراجعة

### #مفهوم الإدارة:

وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ، مع مراعات المؤثرات الداخلية والخارجية .

### #عناصر تعريف الإدارة :

(١) الإدارة نشاط متخصص يتطلب معارف ومهارات حتى يمكن اداء هذه الوظيفة على الوجه المطلوب

(٢) ترتبط الإدارة بإنجاز الأعمال في أي نوع من المنظمات ،

ويتوقف النجاح على طرق ممارسة الإدارة وليس على نوع المنظمة .

(٣) يتوقف نجاح الإدارة على العنصر البشري فيها ،

فهي تقتضي وجود مجموعة من الناس يقومون بتنفيذ الأعمال .

(٤) تستلزم الإدارة القيام بعدة وظائف تتمثل في

[ التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة - التنسيق - اعداد التقارير - الموازنات ]

(٥) لا تعمل الإدارة في فراغ وإنما تسعى لتحقيق أهداف محددة

تعد بمثابة الدليل الموجه لنشاط الإدارة.

(٦) تعد الفعالية [ عمل الشيء الصحيح ] والكفاءة [ عمل الأشياء بطريقة صحيحة ]

من أهم معايير الحكم على الأهداف

(٧) تعد عملية اتخاذ القرارات مسألة أساسية في كافة المنظمات الإدارية العامة منها والخاصة على حد سواء فعن طريقها يتم رسم

الإجراءات ، وتخصيص الإمكانيات والموارد

فعملية اتخاذ القرارات هي [ لب الإدارة ] .

٨) الإدارة ليست شيئاً ساكناً ، بل هي عملية ديناميكية متحركة  
تؤثر في البيئة المحيطة بها وتتأثر بها ، وتعد المرونة من خصائص الإدارة الناجحة

### #من هو المدير :

هو الشخص الذي يوجه الأفراد نحو إنجاز عمل ما ، ولا تقتصر مهمة المدير على إصدار الأوامر وإرغام الآخرين على أداء العمل ، بل يرتقي دوره ليكون دوراً تنسيقياً لعمل الآخرين بطريقة تنجز العمل المطلوب .

- ويمكن أن يُطلق لفظ المدير على أكثر من شخص في مستويات إدارية

متعددة : ( عليا - وسطى - تشغيلية ) في المنظمة .

- المدير لا يقوم بأداء الأعمال بنفسه ، ولكنه يقوم بتوجيه الآخرين نحو إنجاز عمل ما .

### #المستويات الإدارية :

- تتضمن كافة مشروعات الاعمال \_ ايا كان شكلها القانوني \_
- مستويات اداريه متدرجه على شكل هرمي هي :

١. الادارة العليا

٢. الادارة الوسطى

٣. الادارة الدنيا



**الادارة العليا ( Top Management ) :** هي السلطة الأعلى  
المسؤولة عن القرارات الاستراتيجية والرئيسية في المنظمة  
وتختص بكافة الأنشطة طويلة الأجل .

**الادارة الوسطى ( Middle Management ) :** تختص بوضع  
الخطط متوسطة المدى ونقل الأوامر والتوجيهات من المستوى  
الاعلى الى المستوى ادنى .

**الادارة الدنيا ( Lower Management ) :** الادارة الإشرافية على  
التنفيذ المباشر للعمل وهي تضع الخطط التفصيلية وتتابع أداء  
العاملين وتوجه جهودهم .

## # أهمية الإدارة :

- ❖ تعد الإدارة احد ابرز المؤشرات الواضحة التي يمكن من خلالها التمييز بين المجتمعات المتقدمة والنامية فمن الممكن مثلا ان تفشل خطه جيده معده مسبقا في ظل وجود اداره سيئه لذلك...
- ❖ تعد الادارة أهم الوسائل التي يستثمرها الأفراد والمنشآت والدول من أجل تحقيق أسباب الرخاء والأمن والتقدم ..
- ❖ لذا نستطيع القول ان الاداره تمثل عنصرا هاما في حياه الفرد والمنظمة والمجتمع ويمكن تلخيص ذلك في النقاط التالية:

- ١- الادارة هي وسيلة المجتمع في تحقيق أهدافه وطموحاته .
- ٢- ازدياد عدد المنشآت الادارية وكبر حجمها .
- ٣- أهمية العامل الانساني في نجاح المنشآت .
- ٤- تساهم الادارة في تحديد أولويات حاجات افراد المجتمع .
- ٥- ضرورة مسايرة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية .
- ٦- الفصل بين الادارة والملكية في منظمات الأعمال .
- ٧- الندرة النسبية المتزايدة في الموارد المادية والبشرية .
- ٨- اتجاهات العولمة.
- ٩- المنافسة الحادة والشديدة في الأسواق العاملة .
- ١٠- رغبة الأفراد في التميز والارتقاء وتحسين مستويات المعيشة .



## # هل الإدارة علم أم فن ..؟! :

يعد هذا السؤال من أكثر الأسئلة شيوعا وقدما بين الدارسين في مجال الادارة

(وهناك فريقان في هذا الصدد) .:

**فريق الأول:** أن الادارة علم راسخ بما تتضمنه من نظريات علمية ومبادئ رئيسية ، فضلا عن تضمنها لعدد من فروع المعرفة والتخصصات الفرعية .

**فريق الفريق الثاني:** أن الادارة فن وليست علم ، حيث أن النجاح في تطبيق مبادئ الإدارة يعتمد بالدرجة الأولى على خصائص الأشخاص ..

❖ ويمكننا القول أن الاداري الناجح يحتاج إلى الجمع بين علمة الإدارة وفنه في تطبيقها من أجل تحقيق إنجاز إداري أفضل .

#### # المهارات الادارية :

يحتاج المدير الى عدة معارف ومهارات ومؤهلآت كي يشغل موقعا اداريا وقد تم تصنيف هذه المتطلبات الى نوعين اساسيين هما :

#### ❖ المعارف الرئيسية :

١- معارف متعلقة بنوع النشاط الذي تقوم به المنظمة

٢- معارف متعلقة بالوظيفة.

٣- معارف متعلقة بالعمل الاداري

#### ❖ المهارات الاساسية :

١- مهارات فنية

٢- مهارات انسانية

٣- مهارات ادراكية



#### #مجالات (قطاعات) الادارة:

تنوع مجالات الادارة في الوقت الراهن وذلك

تنوع قطاعات المجتمع والاهداف التي يسعى كل قطاع الى تحقيقها

-القطاع العام او الحكومي (الادارة العامة): قطاع يسعى الى المحافظة على النظام و تحقيق الامن والعدالة و توفير

وسائل التنمية و الرفاهية لأفراد المجتمع ( الوزارات الحكومية).

-القطاع الخاص (ادارة الاعمال): قطاع يسعى من وراء أنشطته التجارية و الصناعية و الزراعية و التعليمية و الطبية و غيرها

الى تحقيق الربح في المقام الاول ( البنوك و شركة البناء).

-قطاع المنشآت غير هادف للربح : القطاعات الاجتماعية الخيرية و التطوعية على مستوى المجتمعات التي تهدف من وراء

انشطتها الى التعامل مع قضايا خاصة

( جمعية سرطان الثدي ، جمعية يتيم).

-القطاع الاقليمي او الدولي: قطاع يسعى الى دراسة قضايا تمس النطاق الاقليمي او الدولي و ليس مجمعا بعينة (هيئة

الامم المتحدة ، منظمة المؤتمر الاسلامي ، مجلس التعاون الخليجي)

## # صفات مشروعات الاعمال ( مشروع تجاري):-

هناك خمسة شروط يتعين توافرها كي نصف مشروعاً بأنه مشروع أعمال (مشروع تجاري) **Business Project** وهي :

١. ان يقدم شيئاً نافعا.
٢. ان يهدف الى تحقيق الربح.
٣. ان يمثل نشاطا اقتصاديا.
٤. ان يكون منظما.
٥. ان يكون القائمون عليه افرادا و ليسوا حكومات.

## # عناصر الادارة :-

### ١- المنشأة:

تمثل الجهاز الاداري يقوم بتحقيق اهداف معينة يؤديها للمجتمع سواء كانت هذه الاهداف خدمات كالتعليم او الصحة او كان الهدف منتجات مثل المواد الغذائية او البترولية.

### ٢- الوظائف :

أي منظمة تتضمن عدد من الوظائف التي تعكس الى حد كبير الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها

### ٣- المهام:

تمثل المهام حركة النشاط في أي منظمه حيث يتم من خلال هذه المهام المتمثلة بالوظائف العمل على تحقيق اهداف المنظمه .

### ٤- الموارد:

لكي تتمكن المنظمه من تحقيق اهدافها فلا بد ان تتاح لها المواد التي يمكن تصنيفها الى ثلاث فئات رئيسيه ( موارد بشرية موارد مادية - ادوات متعلقة بالمعلومات التي يترتب على اساسها اتخاذ القرارات المنظمه في جميع عناصر العمليه الاداريه ).



## عناصر العملية الادارية:

التخطيط-التنظيم-التوجيه-التنسيق-الرقابة

### وظائف المنشأة:

ادارة الموارد البشرية - ادارة التنسيق - ادارة الانتاج -

الادارة المالية - ادارة نظم المعلومات الادارية

## # اولاً / المدرسة الكلاسيكية ( التقليدية – العلمية ):

تمثل هذه المرحلة الأولى من تطور الفكر الإداري الحديث ، والتي ترى ضرورة معاملة الانسان ي انه يشبه الالة حيث يتم تحفيزه بالمكاسب المادية ، الالماني ماكس فيبر هو من بدأ بتحليل هذه القيم.

## # ويمكننا تلخيص السمات الأساسية لنموذج فيبر البيروقراطي في :

- ١) يؤدي تقسيم العمل إلى استخدام جميع الخبرات في المنظمة.
- ٢) تنظيم المكاتب يجب ان يتبع مبدأ التدرج الهرمي.
- ٣) ضرورة وجود نظام لضبط نشاط المنظمة والعاملين .
- ٤) الإداري الناجح هو من يدير جهازه بطريقة رسمية .
- ٥) يجب حماية العاملين من الفصل التعسفي أو العشوائي .
- ٦) التنظيم البيروقراطي قادر على تحقيق أعلى درجات الكفاءة .



**\*هنري فايول:** هو الرائد الأول لعلم الإدارة الحديثة – قسم أوجه النشاط في المنشأة إلى ستة أنواع (الفي – التجاري – التمويلي – التأمين – المحاسبي – الإداري).

## \*فردريك تايلور:

- ✓ اهتم بتوزيع العمل في مراحل مختلفة .
- ✓ اهتم بضبط الحركة والزمن .
- ✓ كما عني بتدريب كل عامل على ما خصص له من عمل.
- ✓ واهتم بنوع العامل وعلاقته بالمشرف .

## # الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية :

- ١- تجاهلها للنواحي الاجتماعية والسيكولوجية لسلوك الانسان في المنظمات.
- ٢-وقد بنيت على ثلاثة افتراضات وهمية . هي :
  - ١) أن الإنسان حيوان بفكر بطريقة عقلانية ، ومهتم بتحقيق المكاسب الاقتصادية إلى أقصى درجة.
  - ٢) يتجاوب الفرد مع المحفزات الاقتصادية .
  - ٣) يتماثل الأفراد مع الآلات ، ومن ثم يمكن معاملتهم بطريقة نمطية .

## # ثانيا / مدرسة العلاقات الانسانية :-

ظهرت كرد فعل يعارض الاتجاه التقليدي الذي نادى به ماكس ووبرالخاص بالكافية الادراية المبني على أساس النظرية غير الانسانية للعامل وقد كان أبرز الاسماء التي ساهمت في ظهور ونمو هذا الاتجاه (ماري فوليت ) (تون مايو)  
**\*والقيمة البارزة** في هذه المدرسة تتمثل في اهتمامها بالناس ونظرتها للإنسان باعتباره ، أهم عناصر الإدارة ، ونظرت إلى العمل باعتباره نشاطا اجتماعيا كما اهتمت بالروح المعنوية للعاملين ، ودرجة الانسجام القائم بينهم بين المجموعة العاملة والحوافز والرضا الوظيفي .

## # تجارب الهاوثورن – ألتون مايو

١٩٣٢-١٩٢٧ مصنع الهاوثورن – ويسترن إليكتريك

مجموعة تجارب هدفت إلى معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية ونتاجية العمال :

**التجربة الأولى :** اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة وتأثيرها على إنتاجية العاملين .

**التجربة الثانية :** اختبار أثر الراحة ومدتها وطول ساعات العمل على إنتاجية العاملين .

**التجربة الثالثة :** اختبار أثر طريقة دفع الأجور والحوافز المادي على الكفاءة الانتاجية .



## \* نظرية دوجلاس ماكريجور :

- واهتمت هذه المدرسة بضرورة رفع المستوى التعليمي للعاملين ، وأكدت على طرق اتخاذ القرارات الجماعية ، والإدارة بالمشاركة ، وتدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق عمل ، كما أدخلت أساليب تحفيز جديدة إلى بيئة العمل .
- وتعد نظريتا ( x ، y ) من أهم الإضافات التي قدمها دوجلاس وهما تعكسان أنظمة القيم الإدارية التي يتبناها المديرون وفقاً للنظرية التي يقتنعون بها .
- حاول كثير من المديرين تبني نظرية ( Y ) ، إلا أنهم لم يستطيعوا المضي قدما فيها بسبب التشويش والارتباك الحادثين في العمل نتيجة الحرية الزائدة في العمل .

## ~ نظرية X :

- وضع دوجلاس ماكريجور نظريته الأولى ( X ) ، وهي تنظر نظرة سلبية للعاملين .
- طالب الإدارة أن تعاملهم على أساس هذه النظرة .

## ~ أسس نظرية X :

١. لدى الإنسان العادي كراهية فطرية للعمل ولذا يحاول تجنبه.
٢. يكره الإنسان العادي المسؤولية ولذا يحتاج التوجيه من رئيسه.
٣. الإنسان العادي خامل وغير طموح ويسعى فقط للأمن والاستقرار.
٤. يفتقد الإنسان العادي المبادأة ولا يسعى لاتخاذ موقف المخاطرة.

~ كيفية معاملة الأفراد طبقاً للنظرية :

يجب أن يجبروا على العمل ، ويجب أن يراقبوا ويوجهوا  
ويهددوا بالعقاب من أجل الحصول على الإنتاج اللازم لتحقيق الأهداف .

~ نظرية Y :

- يحب الإنسان بطبيعته العمل كما يحب الراحة والانسجام طالما توفرت لها الظروف المناسبة لذلك.
- يتعلم الإنسان تحمل المسؤولية – تحت الظروف المناسبة - بل ويسعى إليها.
- وإذا أعطي الفرد الفرصة فإنه يكون قادراً على الإبداع والابتكار وركوب المخاطر.
- والعقاب ليس هو الوسيلة الوحيدة لدفع الأفراد للعمل.

~ النقد الذي وجه للمدرسة الانسانية .:

- إتمدت هذه المدرسة في نتائجها على عدد محدود من البحوث التي لا توفر أساس كافياً لبناء نظرية عملية في الإدارة
- أنها تركز اهتمامها على العوامل والمتغيرات الداخلية لبيئة العمل وتهمل البيئة الخارجية فبالتالي تنظر للعمل باعتباره عنصراً ثابتاً لا يتغير.



# ثالثاً / المدرسة التجريبية :- نتيجة للانتقادات التي واجهتها المدرسة الانسانية وبخاصة ما يتعلق منها بالتركيز المبالغ على الانسان واعتباره العنصر الوحيد امام البيئة الخارجية ، ظهرت المدرسة التجريبية في الإدارة الاعتماد أصحاب هذه المدرسة على الممارسة العلمية أكثر من الاعتماد على الجانب النظري منها ( وليام نيومان ، بيتر دركر )

# المبادئ التي طرحها أنصار المدرسة التجريبية لإدارة المنظمات :

- 1- تحديد الواجبات والمسؤوليات للمديرين مع تحديد المهام لكل إدارة قسم ،
- 2- العمل على تضييق نطاق الإشراف بحيث يتراوح عدد المرؤوسين للرئيس الواحد ما بين ٥ إلى ٨ أشخاص .
- 3- التأكيد على وجود درجة كبيرة من التفويض في المسؤوليات العملية اليومية مع وجود ضوابط رقابية .

[ هذا الاتجاه لم يلق قبولاً كبيراً حتى من رواد هذه المدرسة الذين من بينهم (هبريت سيمون)

[ الذين انتقدوا هذه المبادئ واعتبروها من الحكم والأمثال عامة أكثر من كونها مبادئ علمية للإدارة ]

## # رابعا / مدرسة النظم الاجتماعية :-

لقد أهتم علماء الاجتماع بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف مهمة في المجتمعات وهي تتفاعل مع وحدات اجتماعية أخرى.

هذا الاتجاه الجديد في تطور الادارة تمثل في أفكار سيلزنك (١٩٤٩) Sleznick وبارسونز (١٩٥٦) Parson .

وتدعو هذه المدرسة الى ضرورة مراعاة العناصر الأربعة التالية عند تحليل منظمة :

١- المدخلات : ويقصد به جميع الامكانات الداخلة للمنظمة من بيئتها الخارجية

مثال : الامكانيات البشرية - المادية - المعنوية

٢- المخرجات : ويقصد بها كل ما يخرج من المنظمة من منجزات سلعا كانت او خدمية.

٣- العمليات : تعني كافة الأنشطة والممارسات المبذورات داخل المنظمه لتحويل المدخلات إلى مخرجات .

٤- التغذية المرتدة : ويقصد بها معرفه عمليات التأثير المتبادل بين المخرجات والبيئة والمدخلات سواء كانت تأثيرات سلبيا أو إيجابيا.



## خامسا / المدرسة المعاصرة في الادارة :-

- تمثل المرحلة الراهنة من تطوير الاداره مزيجا تركميا من الافكار والمبادئ التي طرحتها مدارس الاداره السابقه
- الا انه يتعين علينا - رغم الاقرار بأهمية ما تركته لنا المدارس القديمة من فكر اداري - القول بأن تطور المنظمات الادارية الحديثة والتعقيدات التي تشهدها الادارة -- وفي اطار المنافسة العالمية والمحلية الحادة - قد حفز كثيرا من الباحثين في مجالات الادارة الى طرح عدة نظريات والمداخل الجديدة في الادارة كالآتي :

١. النموذج الياباني في الاداره

٢. نظريه الثقافه التنظيميه

٣. اداره الجوده الشامله

٤. الهندره

٥. اداره المعرفه

٦. الاقتصاد المعرفي

٧. ريادة الاعمال

## أ. النموذج الياباني في الإدارة:

يركز النموذج الياباني في الإدارة على جوانب من الإدارة في اليابان التي يمكن تطبيقها في مجتمعات أخرى خارج اليابان وكان رائد هذا النموذج " **وليم اوشي** William Ouchi " : صاحب نظرية Z ، التي تهدف من ورائها الى استفادة الصناعة الامريكية من التجارب اليابانية الادارية مع الاحتفاظ بالقيم الامريكية ولقد أكدت نظرية Z على عدة قضايا ادارية منها :

- 1) ضرورة الاهتمام بالعاملين من حيث الامان الوظيفي ومشاركتهم في اتخاذ القرار.
- 2) الاهتمام بالجودة وابداع سياسات واضحة فيما يتعلق بالتنظيم الوظيفي للعاملين والتحكم بالمعلومات.
- 3) الاهتمام بالجوانب الانسانية والقضايا الخاصة بالعمل بالنسبة للعاملين

## ب. نظرية الثقافة التنظيمية :

ظهرت في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات مؤسسها هو العالم " شين Schein " مفهوم الثقافة التنظيمية بصوره محدده ودقيقه وذلك من خلال الاشارة الى ان جوهر الثقافة يمكن في طبيعه القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين اعضاء منظمه ما كما يرى ان الثقافة التنظيمية تشمل ثلاث جوانب رئيسيه :

1. الظواهر الملموسة
2. البيئه
3. القيم والافتراضات الاساسيه لاعضاء المنظمه بشأن طبيعه الانسان



## ت. ادارة الجودة الشاملة (TQM)

- من المفاهيم الحديثه في الاداره في كافه المنظمات
- يعد مفهوم ادارة الجودة الكلية Total Quality Management
- من المفاهيم الحديثه في الاداره ومن ابرز منظره ادوارد ديمنج.
- اختارتها اليابان استراتيجيه لها بعد الحرب العالميه الثانيه .
- وتعرف ادارة الجودة الكلية بأنها : مدخل للإدارة المتكامله من أجل التحسين المستمر والطويل الامد للجوده في جميع المراحل والمستويات والوظائف في المنظمه بما يحقق رضا المستهلك.

## - من أهم متطلبات تحقيقها في منظمات الأعمال :

- 1- التزام الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول في اهتماماتها.
- 2- التأكيد على أهمية دور العميل من الخدمة او المنتج .
- 3- التحسين المستمر للعمليات والاجراءات .
- 4- التركيز على الجودة في جميع مراحل تقديم الخدمة وليس على اخر مرحله فقط .
- 5- التمييز بين جهود الفرد وجهود الجماعة .
- 6- استخدام الأساليب الإحصائية لقياس الجودة .
- 7- اشراك المستفيدين في تطبيق مفهوم الجودة

**هيم جدا** " لقد أصبح مفهوم ادارة الجودة الكلية محور الاهتمام في مجال الادارة الحديثة

**بل يمكن القول بأن الجودة الكلية تحظى اليوم باهتمام كبير في جميع انحاء العالم بما فيه العالم العربي"**

#### ■ مبادئ ديمنج الأساسية لإدارة الجودة :

- ١- وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات .
- ٢- التوقف عن الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة والاستعاضة عنها بالأساليب الإحصائية .
- ٣- التخلي عن فلسفة الشراء اعتمادا على السعر فقط .
- ٤- الاستمرار في تحسين العمليات كافة وعلى نحو متواصل .
- ٥- اعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم في العمل .
- ٦- تحقيق التوافق بين الإشراف والإدارة .
- ٧- إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتجه دوماً نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك دون تردد أو خوف .
- ٨- إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات وتعني كسر الحدود بين الأقسام وجعلهم يعملون سوياً بروح الفريق .
- ٩- تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حده والتركيز على تكوين سلوك الفريق .
- ١٠- إزالة العوائق التي تحرم العاملين من حقهم في التباهي بجودة عملهم .
- ١١- تشجيع الأفراد في العمل والسعي من أجل مواكبة التحسن والتطور المستمرين أي " جعل العاملين في المنظمة يعملون لتحقيق التحول " .



#### ث . اعادة الهندسة :

ظهر مفهوم ادارة هندسة الادارة Business Reengineering على يد مايكل هامر .

الهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي ( هندسة ) و ( ادارة ) وهذا المفهوم الحديث يمكن تعريفه على انه وسيلة اداريه منهجيه تقوم على اعاده البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على اعاده هيكلية وتصميم العمليات الاساسيه بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في اداء المنظمات بما يكفل سرعه الاداء وتخفيض التكلفة وجوده المنتج .

- وتتمثل الخصائص التي تميز مفهوم ادارة هندسه الاداره ب:

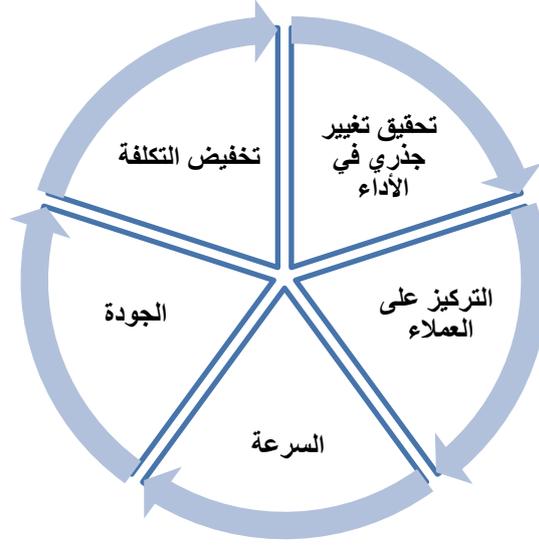
١- إعادة التصميم الجذري  
للعمليات الإدارية .

٢- الإستخدام الضروري  
لتقنية المعلومات

٣- التركيز على تحقيق الأهداف  
والنتائج الإستراتيجية .

\*\*\*

\*أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية :



-ج. ادارة المعرفة:-

- برز هذا الاتجاه في الكتابات الحديثة لعلماء الادارة ويعتبر العالم الياباني ايكوجيدونوناكا وميشيل زاك من اهم رواد هذا الاتجاه.
- المعرفة هي المصدر الاخير للميزة التنافسية.

## \* تصنيف المعرفة الى ثلاث مستويات :-

١. المعرفة الجوهريّة : الحد الأدنى من المعرفة .
٢. المعرفة المتقدمة : التي تجعل المنظمة تتميز عن منافسيها .
٣. المعرفة الابتكارية : التي تكن المنظمة من قيادة السوق وتكون رائدة الصناعة .

## -د. الاقتصاد المعرفي :-

- بدأ الاقتصاد العالمي يتبنى الاقتصاد المعرفي أساساً للمنافسة الدولية المستدامة .
- يدعو اقتصاد المعرفة ان تكون المعرفة هي المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي .
- ويرى الاداريون ان اقتصاد المعرفة يعني تحويل المعلومة الى سلعة .



## \* يستند اقتصاد المعرفة الى اربع ركائز اساسية :-

- ١ . الابداع القائم على نظام فعال يربط بين مؤسسات المجتمع التعليمية والتجارية .
- ٢ . التعليم المبني على بناء جيل قادر على دمج التكنولوجيا الحديثة في العمل .
- ٣ . البنى التحتية الداعمة للتكنولوجيا والمعلومات والاتصالات النامية باستمرار .
- ٤ . التشريعات والانظمة والحوافز سواء كانت من الدولة او القطاع الخاص

## -ي. ريادة الأعمال :-

- ❖ هي في الاصل كلمه فرنسيه تعني الشخص الذي يباشر او يشعر في انشاء عمل تجاري
- ❖ توصف بانها القوة الاقتصادية القادمة المحركة لاقتصاديات الدول .
- ❖ تعرف ريادة الأعمال بأنها: انشاء عمل حريتيصاف بالإبداع ، ويتسم بالمخاطر .
- ❖ يعرف الريادي: هو الشخص الذي لديه الارادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة او اختراع جديد الى ابتكار ناجح .
- ❖ يعرف الرياده :وهو الشخص الذي لديه الاراده والقدرة لتحويل فكره جديده او اختراع جديد الى ابتكار ناجح

## \* مجالات ريادة الأعمال :-

١. ريادة الأعمال المؤسسية : بث روح ريادة الأعمال داخل المنظمة القائمة .
٢. ريادة الاعمال الاجتماعية : التي لا تركز على جني الربح وتكوين الثروة ولكنها تهدف الى خدمة المجتمع والمصلحة العامة .

أمثلة لبعض رواد الأعمال : ( سليمان الراجحي ، محمد الفايذ ، محمد بولس ... )

## ~ تعريف التخطيط :

- التحديد في الوقت الحاضر لما يتم عمله مستقبلاً .
- تحديد اهداف المنظمة ، وسبل إنجازها .
- التنبؤ بالمستقبل ، والاستعداد لمواجهةته .
- عملية فكرية تعتمد على المنطق ، والترتيب لتوضيح الاهداف والبحث عن انسب السبل لتحقيقها .

## ~ خصائص التخطيط :

1. مستقبلي ( تحدد من خلاله الادارة ما ستقوم به وكيف ؟ ) .
2. توقعي ( يعتمد على التنبؤ ، ومحاولة السيطرة على الظروف غير المؤكدة في العمل ) .
3. يعتمد على القرارات والاجراءات المتلاحقة ، التي تحدد التصرفات المستقبلية المرغوبة ) .
4. يركز على الاهداف .. فيسعى لبذل الجهود اللازمة لتسهيل عملية إنجاز الاهداف المستقبلية .
5. عملية مستمرة ، فلا يتوقف عند حد انجاز هدف معين ، بل تعدد معه الاهداف .



## ~ فوائد التخطيط :

1. وضع أهداف واضحة للعمل .
2. تحقيق التناسق بين الاهداف المتعددة .
3. التعرف على المشكلات المستقبلية المحتملة .
4. ترشيد الانفاق .
5. الرقابة على الاداء . " يضع معايير على الأداء "
6. وضع البرامج الزمنية للإنجاز .
7. تنظيم العمل بحيث يعرف كل فرد المطلوب منه في المنظمة .

## انواع التخطيط :

### انواع التخطيط :

حسب المدة الزمنية :	حسب المستوى الإداري :
التخطيط الطويل الأجل .	على مستوى الإدارة العليا .
التخطيط المتوسط الأجل .	على مستوى الإدارة الوسطى .
التخطيط قصير الأجل .	على مستوى الإدارة الدنيا .

المعيار الزمني :	يطلق عليه :	المدة :
طويل الأجل .	التخطيط الاستراتيجي .	يتراوح من ٣ إلى ١٠ سنوات .
متوسط الأجل .	التخطيط التكتيكي .	يتراوح من سنة إلى أقل من ٣ سنوات .
قصير الأجل .	التخطيط التشغيلي .	أقل من سنة [يوم - أسبوع - ساعة- شهر ]



أولاً: التخطيط طويل الأجل: تتراوح المدة الزمنية للتخطيط طويل الأجل بين ٣- ١٠ أو أكثر، ويهدف إلى إعطاء صورة واضحة عن المستقبل الذي تسير المنظمة في اتجاهه. للتخطيط طويل الأجل فوائد عديدة منها يقلل من أثر المشكلات قصيرة المدى ويعطى التخطيط طويل الأجل صورة واسعة عما يحتاجه العمل من قوى بشرية وموارد مالية وآلات تقنية لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: تخطيط متوسط الأجل: يُعد أكثر تفصيلاً من الخطط طويلة الأجل وتتراوح مدة التخطيط بين سنة إلى أقل منى ثلاث سنوات، ويعد أكثر دقة وأقل عرضة لتغير قياسياً بالخطط طويلة الأجل.

ثالثاً: التخطيط قصير الأجل: يتعلق بالمستقبل القريب وتكون مدته قصيرة لا تتجاوز عادة سنة واحدة، وهو تفصيلاً لتخطيط متوسط الأجل، وفيه يتحدد العمل اليومي أو الأسبوعي أو الشهري، وكيفية أدائه، ومن يؤديه. يحتاج التخطيط إلى التكامل والتنسيق حتى لا تعمل الخطط بمعزل عن بعضها البعض.

- ❖ الخطة عندما تزيد عن ٣ سنوات فإن المتخصصين والخبراء والباحثين ينظرون لهذه الخطة بحذر ، أي أن الخطط التي تزيد عن ٣ سنوات تخضع لعمليات مراجعة للتأكد بأنها لازالت صالحة لإنجاز المطلوب .
- ❖ يبدأ التخطيط متوسط الأجل بتحديد مراحل الإنجاز بالنسبة للخطط طويلة الأجل .

مهم جدا: يحتاج التخطيط إلى التكامل والتنسيق حتى لا تعمل الخطط بمعزل عن بعضها البعض .

**الاستراتيجية :** هي خطط مستقبلية عامة لا تدخل بالتفاصيل .

# الخطط متوسطة الأجل هي ترجمة للخطط الاستراتيجية وهي حلقة الوصل بين الإدارة العليا والدنيا .



المستويات الادارية :

تقسيم الخطة ومدتها حسب المستوى الاداري يكون كالآتي:-

المستوى الاداري:	نوع الخطة:	فترة الخطة:
الادارة العليا ( مجلس الادارة ، المدير العام )	استراتيجية	طويلة الأجل
الادارة الوسطى ( مديرو الأقسام ، مساعدو المدراء )	تفصيلية وتكتيكية	متوسطة الأجل
الادارة الدنيا ( المشرفون ، رؤساء فرق العمل )	تشغيلية	قصيرة الأجل

## عناصر التخطيط:



## اولا / الأهداف

- **تعريفها:** هي الأغراض أو الغايات التي يراد تحقيقها مستقبلاً .
- و تكون الأهداف بالعادة :
- ✓ عامة او محدودة.
- ✓ طولة المدى او قصيرة المدى.
- ✓ أساسية على مستوى المنشأة بكاملها أو فرعية على مستوى الأقسام.

\*\*\*

## الشروط الواجب توافرها في الاهداف :

- \* الوضوح .
- \* القابلية للقياس .
- \* المشروعية.
- \* الواقعية .
- \* محددة بوقت.

## ثانيا / السياسات :

- تعريفها :** هي مجموعة المبادئ والقوانين والقواعد التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة ، لكي تسترشد بها باقي المستويات الادارية.
- هي بمثابة الاطار الموجه لعملية تنفيذ الاهداف وتحقيقها .
  - وهي ثابتة نسبياً ، ملزمة وضرورية الاتباع ، واضحة ومتجانسة ، تطبق على الجميع فهي تشمل جميع الافراد .
- ومن أمثلتها :

التركيز على الجودة ، أو التركيز على السعر ،  
أو التركيز على زيادة الحصة السوقية .

\*\*\*

### ثالثا / القواعد:

تعريفها : هي ما ينبغي القيام به ، وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرف .

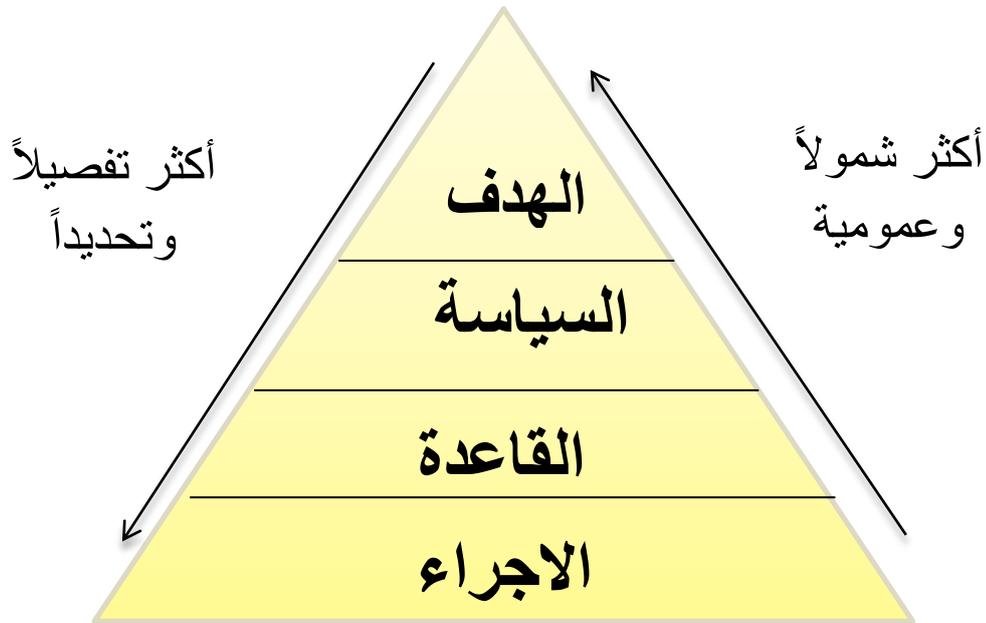
### ومن امثلة القواعد :

الامتناع عن التدخين في مقر العمل ،  
ووقوف السيارة حين تكون الاشارة حمراء .

### رابعا / الاجراءات

تعريفها : سلسلة الاعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل ما .  
وهي تختلف عن القواعد في انها أكثر تحديداً لما يجب القيام به ، وما يجب الامتناع عنه في ظل موقف معين  
ومن امثلة الاجراءات : اجراءات التسجيل في جامعة الدمام ، استخراج جواز السفر ، التقديم على وظيفة .

### تدرج عناصر التخطيط :



### خطوات التخطيط :



- (١)- **تحديد الأهداف** : يجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة وشرعية وواقعية وقابلة للقياس .
- (٢)- **جمع المعلومات** : جمع معلومات عن الماضي و الحاضر و المستقبل ، و يتطلب ذلك تقدير الاحداث و الظروف المحيطة و الظروف المستقبلية و تحليل جوانب الضعف و القوة .

**سؤال مهم** : ما نوع المعلومات التي يجب ان تجمع حتى يكون التخطيط ناجحا و محققا للأهداف ؟

\*\*\*

- (٣)- **وضع الافتراضات** : وذلك بوضع افتراضات معينة حول الظروف التي يمكن ان يتعرض لها المشروع و وضع افتراضات حول الظروف السابقة ، و تندرج هذه الافتراضات تحت طرفين :

- ❖ **الطرف الاول** : تكون الظروف المستقبلية موجبة ومشجعة .
- ❖ **الطرف الثاني** : تكون الظروف المستقبلية سالبة ومحبطة .

سؤال / ما هي الاسئلة التي يجب ان تجيب عليها الادارة عند وضع الافتراضات ؟

- أ- ما هي الافتراضات المستقبلية التي ترتبط بإعداد الخطة؟
- ب- هل تشمل هذه الافتراضات جميع العوامل المؤثرة على وضع الخطة؟
- ت- هل تم توفير جميع المعلومات المتعلقة بالافتراضات نحو التأثير الداخلي و الخارجي المحتمل
- ث- ما هي العوامل التي يجب مراقبتها ؟

(٤)- **تحديد البدائل و الاختيار من بينها** :

- تقوم الإدارة بتصميم عدد من الخطوات البديلة لتحقيق الهدف في ظل الافتراضات السابقة عن العوامل الداخلية والخارجية .
- ويتم تقويم البدائل على ضوء عدة اعتبارات مثل التكلفة والجوانب الانسانية والجهد المطلوب والامكانيات المتاحة .
  - مثال : اذا كان الهدف هو زيادة المبيعات بمقدار ١٠ % فان البدائل يمكن ان تكون :

- a. البيع بسعر اقل.
- b. ادخال تغييرات على المنتج.
- c. البحث عن اسواق جديدة.

٥- التنفيذ وتقييم النتائج : الخطوة الأخيرة من خطوات التنفيذ وتختص بوضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ . وبعد البدء به تبدأ خطوة تقييم النتائج بين المخطط والمنفذ.

### # صفات التخطيط الفعال :

- \* وضوح الهدف .
- \* المرونة .
- \* البساطة .
- \* المشاركة في الإعداد .
- \* الواقعية .
- \* تحقيق التوازن .
- \* المتابعة والتقييم .



### # معوقات التخطيط :

- البيئة العقدة .
- نقص المعلومات .
- مقاومة التغيير .
- عدم الواقعية .
- عدم التنسيق .
- وجود القيود .
- الوقت والكلفة .



\*ماذا يقصد باتخاذ القرار :

- ❖ عملية يتم بموجبها اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما.
- ❖ عملية يحدد المديرون من خلالها مشكلات التنظيم ويحاولون حلها ( تعريف غير كامل).
- ❖ عملية بحث عن حل وسط ( تعريف غير صحيح وسيم التوضيح بالمحاضره )

\*هل يوجد فرق بين صنع القرار واتخاذ القرار؟

الجواب ... نعم

➤ صنع القرار ( Decision Making ) :

يتم من خلال بيانات ومعلومات ومناقشات ومداولات من خلال مجموعة من الأفراد يرأسهم القائد أو الرئيس.

➤ اتخاذ القرار ( Decision Taking ) :

يتم " عادة " من خلال شخص واحد فقط وهو من يتحمل نتائج الايجابية او السلبية ، وهي نتيجة لصنع القرار.



\*مفهوم اتخاذ القرار :-

ان حياتنا العملية عبارة عن مجموعة من القرارات بعضها ننتبه و ندرسه و البعض الاخر يخرج عشوائيا بغير دراسة.

\*عناصر اتخاذ القرار هي :-

1. أنها عملية ذهنية أو حركية أو كليهما معا .
2. يقوم على أساس الاختيار من بين عدة بدائل أو خيارات .
3. يسعى الى تحقيق هدف يتمثل في حل مشكلة ما .

\*ماذا يقصد بالمشكلة ؟

كل موقف غير معهود لا يكفي لحلة الخبرات السابقة و السلوك المألوف و المشكلة عائق في سبيل هدف مرغوب يشعر الفرد ازائها بالحيرة و التردد و الضيق مما يدفعه للبحث عن حل للتخلص من هذا الضيق و بلوغ الهدف.

## \*العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار :-

**القيم والمعتقدات** : خلاف ذلك سوف يتعارض مع حقائق و طبيعة النفس البشرية و تفاعلها مع الحياة .

**البيول والطموحات** : يتخذ الفرد القرار النابع من ميولة و طموحاته دون النظر الى النتائج و الحسابات المترتبة على ذلك.

**العوامل النفسية** : ازالة التوتر النفسي و الاضطراب و الحيرة و التردد لها اثر كبير في انجاز العمل و تحقيق الآمال و الطموحات التي يسعى اليها الفرد.

## \*اتخاذ القرارات و العملية الادارية :-

اتخاذ القرارات هو محور العملية الادارية حيث ان المشكلات المتعلقة بالتخطيط او التنظيم او التوجيه او الرقابة لا تزول بفعل المناقشات في حد ذاتها ، كما ان الاهداف لا تتحقق بالأمنيات اذ لا بد من اتخاذ القرار و هذا هو عمل الادارة .



## \*انواع القرار :-

### ❖ القرارات المبرمجة :

هي تلك القرارات التي يتم اتخاذها بشكل روتيني او متكرر ، حيث انها تتخذ في مواقف محددة و تخضع لقواعده معينة يتم في ظلها اتخاذ مثل هذه القرارات.

### ❖ القرارات غير المبرمجة :

لا يمكن معها تطبيق القواعد و الاجراءات المحددة سلفا ، حيث ان المواقف التي يتم فيها اتخاذ القرار غير محددة بشكل اوضح ، نظرا لطبيعة خذا من التوع من القرارات فانه عادة يتضمن قدرا كبيرا من عدم التأكد.

## \*علاقة نوع القرار بالمستوى الإداري:



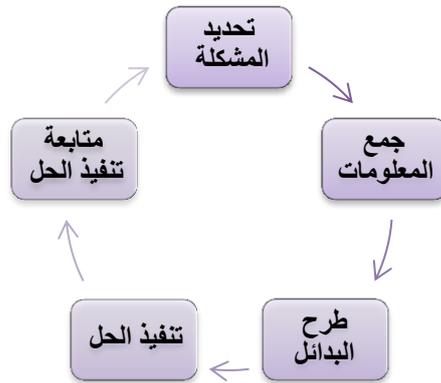
الإدارة العليا

الإدارة الوسطى

الإدارة الإشرافية

عنصر المقارنة	القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
طبيعة المهمة	واضحة	غير واضحة بشكل دقيق
المعلومات	متوافرة الى حد كبير	قليلة الى حد كبير
عدد البدائل	متعددة	محدودة
الاعتماد على القواعد والاجراءات السابقة	دائما	نادرا

\*خطوات اتخاذ القرار :-



\*\*\*

\*المرحلة الاولى : تشخيص المشكلة

هي الامور المهمة التي ينبغي على المدير ادراكها وهو يصدر التعريف على المشكله الاساسيه وابعادها هي تحديد لطبيعته الموقف الذي خلق المشكله وعدم الخلط بين اعراضها واسبابها والموقف الملائم لتصدي حلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها

عند تحديد مشكلة البحث يتعين مراعاة ما يلي :

١. مراعاة الدقة و العناية في تحديد المشكلة باستبعاد العوامل التي ليس لها علاقة بالموضوع.
٢. تعريف المصطلحات و المفاهيم المستخدمة في صياغة المشكلة بدقة و وضوح و الابتعاد عن العبارات الغامضة و الغير واضحة.
٣. صياغة المشكلة على هيئة سؤال يتطلب اجابة واضحة و محددة.

\*المرحلة الثانية : جمع البيانات و المعلومات

ان فهم المشكله فهمها حقيقا واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات و المعلومات ذات الصله بالمشكله محل القرار ذلك ان اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدره المدير في الحصول على اكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقه و المعلومات المحايد و الملائمه زنيا من مصادرها المختلفه و من ثم تحديد احسن الطرق للحصول عليها ثم يقوم بتحليلها تحليلا دقيقا .

\*\*\*

\*الفرق بين المعلومات و البيانات :

نعرف المعلومات على انها : البيانات التي تمت معالجتها لتصبح بشكل اكثر نفعا للمستقبل و التي لها قيمة في الاستخدام الحالي او في اتخاذ قرارات مستقبلية .

ان علاقة المعلومات بالبيانات مثل علاقة المواد الخام بالمنتج النهائي ، حيث بعد اضافة مهارات صناعية على المادة تتحول الى منتج نهائي بالضبط يحصل على البيانات التي بعد استخدام مهارات معينة غالبا ما تكون باستخدام الحاسب لتتحول تلك البيانات بعدها لمعلومات تخزن في الحاسب الالي.

\*\*\*

\*المرحلة الثالثة : طرح البدائل و اختيار البديل المناسب:

هي مرحلة توليد الأفكار و يتضح فيها مدى وجود ثقافة الابداع ، حيث يتم بلورة عدة بدائل لحل المشكلة . يتوقف عدد الحلول البديلة و نوعها على عدة عوامل منها : [ وضع المنظمة ، السياسات التي تطبقها ، الفلسفة التي تلتزم بها ، إمكانياتها المادية ، الوقت المتاح لمتخذ القرار ، اتجاهات المدير ، متخذ القرار ، وقدرته على التفكير المنطقي و المبدع الذي يعتمد على التفكير الابتكاري المرتكز على التصور و التوقع و خلقه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافرة و ترتيبها و التوصل إلى عدد محدود منها

- تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار ، من أهم هذه المعايير (المعايير الستة لتقييم البدائل) :

- ١) امكانية التطبيق ( التكاليف ، الوقت ، التقنية )
- ٢) الجودة ( حل المشكلات بفاعلية و بشكل تام )
- ٣) القبول ( قبول متخذي القرار و المتأثرين بالقرار بتنفيذه )
- ٤) التكاليف ( المواد اللازمة للبديل )
- ٥) المعكوسة ( القدرة على العودة الى نقطة البداية )
- ٦) الاخلاقيات ( اتفاق البديل مع اخلاقيات السائدة في المجتمع )

### طرح البدائل و اختيار البديل المناسب

١. الدرجة سرعة المطلوبة في الحل البديل ، موعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبه
٢. مدى ملاءمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة كالعادات و التقاليد.
٣. القيم و انماط السلوك و الانماط الاستهلاكية و ما يمكن ان تغرزه البيئة من عوامل مساعدة او معوقة.
٤. المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
٥. كفاءة البديل ، و العائد الذي سيحققه اتباع البديل المختار.



### \*المرحلة الرابعة: تنفيذ الحل

يتم تطبيق الحل ( القرار ) الذي تم اختياره لحل المشكلة ، و لابد ان يصاحبه تغيير او تعديل في الظروف و الاسباب التي ادت لحدوث المشكلة.

و التنفيذ يتطلب إسناده لأشخاص لديهم الكفاءة في التنفيذ و المرونة في التعامل مع المواقف.

### \*المرحلة الخامسة : متابعة تنفيذ الحل

تم متابعة التنفيذ و تحديد مدى فعالية الحل المنفذ و مدى حاجته للتعديل اذا استمرت المشكلة ، او زادت ، فقد يتطلب ذلك الرجوع الى الخطوة الاولى من عملية اتخاذ القرار.

## #الاسلوب الجماعي في اتخاذ القرار:-

عادة ما تكون مسؤولية حل المشكلات و اتخاذ القرارات منوطا بالشخص الأول في المنظمة ، و لكن من النادر ، ان يتولى هذا الشخص هذه المهمة بمفرده دون طلب مساعدة الجماعة ، وإن توظيف الجماعة كأسلوب لإتخاذ القرارات يتيح للمنشأة والقيادة الادارية والعاملين فيها فرصة كاملة للاستفادة من المعلومات وآراء الآخرين ،وبخاصة عندما تحتاج المنظمة الى أفكار إبداعية لا يمكن التوصل اليها من خلال العمل الفردي .



## #مزايا و عيوب الاسلوب الجماعي في اتخاذ القرار:-

المزايا	العيوب
التأكيد على مبدأ الشورى .	استهلاك الوقت .
الوصول إلى قرارات أفضل .	الهيمنة من قبل بعض الأعضاء .
الوصول إلى بدائل أكثر .	التأثر بالتفكير الجماعي و الحرص على الاتفاق مع رأي الجماعة .
القبول .	تشتت المسؤولية .
رفع الروح المعنوية .	

## # انظمة الحاسب الآلي في اتخاذ القرارات :

### • نظام مساندة القرار الجماعي :-

وهو نظام معلوماتي يعتمد على الحاسب الآلي، يتم من خلاله مساندة متخذي القرار للعمل بشكل جماعي من أجل حل المشكلات المعقدة وغير الواضحة ، وهو نظام يركز على حل المشكلات أو اتخاذ القرارات من خلال تسهيل عملية الاتصال بين أعضاء الجماعة .

### • نظام خبير:-

وهو يعتمد على الذكاء الصناعي الذي يهدف إلى تطوير الحاسبات الآلية بحيث يكون لها إمكانات الكائن البشري سمعا وبصراً وتفكيراً .

### • نظام دعم المدير:-

وهو نظام معلوماتي يعتمد على الحاسب الآلي، ويستهدف مساعدة القيادات الإدارية العليا في اتخاذ القرارات وهو يختلف عن نظام مساندة القرار حيث يستخدم العديد من أجهزة الحاسب الآلي المتطورة يمكن القول أن استخدام تقنية المعلومات في اتخاذ القرارات مازال ينظر إليه بحذر .

## مفهوم التنظيم :

- يعرف التنظيم على انه : وضع نظام للعلاقات وتحديد للوظائف وتكوين وحدات ادارية .
- توزيع المسؤوليات بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق اقصى درجات ممكنة من الكفاية في تحقيق الاهداف المحققة والاهداف المحدوده .
- عملية تنسيق الجهود البشرية في اي منظمة حتى تتمكن من تحقيق اهدافها باقل التكاليف وبأقصى كفاية انتاجية ممكنة.
- ترتيب الاعمال والانشطة في وحدات ادارية يسهل الاشراف عليها مع تحديد العلاقات الرسمية بين من يقومون بها.
- ❖ توزيع المسؤوليات (الاعمال / المهام) بين العاملين في المنظمة و التنسيق بينهما من اجل تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية.



## العناصر الاساسية في التنظيم :

- ١) تحديد الأهداف والأنشطة اللازمة بالجهد الجماعي .
- ٢) تصنيف وتقسيم الأعمال .
- ٣) تحديد مواصفات ومؤهلات وخبرات الأفراد .
- ٤) اختيار الأشخاص وفق تلك المواصفات والمؤهلات .
- ٥) تحديد السلطات والمسؤوليات .
- ٦) وضع وتحديد نظم الاتصالات بين أقسام وفروع المنظمة .
- ٧) عمل خريطة تنظيمية تبين فيها العناصر السابقة .
- ٨) وضع وتحديد السياسات والقوانين واجراءات العمل .

## الخريطة التنظيمية :



## اهداف التنظيم الأساسية :

- وضع اطار تنفيذ الخطط والبرامج لتحقيق اهداف المنظمة .
- تجميع مصادر (الماديه والماليه والبشريه )اللازمة لتحقيق الاهداف .
- وضع قواعد والاجراءات اللازمة لتحويل المصادر الى الانتاج المحدد لتحقيق النتائج المتوقعة .
- ايجاد التوازن بين الاهداف والمصادر والنتائج مع مراعات العوامل الخارجيه المؤثره على ذلك
- 



## مواصفات التنظيم الناجح

- لكي يحقق التنظيم نجاح المنظمه في تحقيق اهدافها يجب ان تتوفر المواصفات الرئيسيه التاليه
- التغطية الشاملة أي عدم اهمال مهمه دون مسؤوليه وعدم السماح بان يكن اكثر من شخص مسؤولاً عن المهمه الواحده في المكان والزمان
  - الوضوح بحيث يعرف كل شخص وجهاته والصلاحيات المخولة له فضلا عن وعلاقاته بالآخرين
  - التوازن بين السلطة والمسئولية.

## أنواع التنظيم :

### ( ١ ) التنظيم الرسمي :

- هو البناء الرسمي الذي يوضح العلاقات والمستويات الادارية للأعمال التي يقوم بها الافراد وتوزع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء المهام والوظائف .
- ❖ ويسهل ادراكه بانه يمثل خريطة التنظيم التي تكشف العلاقات التبادلية بين مختلف الوظائف والادوار، كما تصور التسلسل الرئاسي للسلطة والنطاق المحدد للمسئوليات .



## شروط التنظيم الرسمي :

- لكي يحقق التنظيم الرسمي الاهداف المرجوه منه لا بد توفر الشروط التاليه :
- ١- سهولة الاتصال بين أفراد .
  - ٢- وجود مناخ جيد يجعل الأفراد يتقبلون الأوامر برحابة صدر واهتمام .
  - ٣- توفير الإمكانيات والتسهيلات اللازمه لتنفيذ الأعمال .
  - ٤- تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة وحسن استخدام الموارد المتاحة .

- ٥- تصنيف وتجميع الأعمال المتجانسة .
- ٦- تحقيق مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية .
- ٧- الاستعانة بذوي التخصص والاستشاريين .
- ٨- تضييق نطاق الاشراف .
- ٩- التأكيد على سهولة التنظيم ومرونته .

## ٢) التنظيم غير الرسمي:

يهتم بالدوافع والاحتياجات التي لا يمكن الافصاح عنها بطريقة رسمية .  
ويمكن تعريفه على انه : مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل  
واشراكهم في اهداف ومشكلات في اهداف ومشكلات متشابهة.  
وعلى العموم فانه تنظيم رغم عدم ملاحظته في الهيكل التنظيمي فضلا عن عدم محاسبته او مكافأته !



## فوائد وعيوب التنظيم الغير رسمي:

### ❖ الفوائد

١. إشباع الحاجات النفسية للعاملين.
٢. دعم وتقوية وسائل الإتصال
٣. تعويض العجز والقصور الذي قد يوجد في التنظيم الرسمي .
٤. توفير تغذية مرتدية لانطباعات وردود أفعال العاملين .
٥. المرونة في اصدار القرارات

### ❖ العيوب

١. اتخاذ واصدار القرارات يؤدي الى زياده الوقت المخصص للعمل
٢. بروز بعض السلبيات مثل الاشاعات غير الصحيحه
٣. تحديد مستوى كميته الانتاج محاوله من اعضاء الجماعه لازاله الفروقات بينهم في الخبره والمهارات
٤. التستر على بعض الاخطاء لحمايتهم من أي عقاب من قبل المسؤولين



## الفرق بين التنظيم الرسمي والغير رسمي :

التنظيم الرسمي :	التنظيم الغير رسمي :
ينتج من الأهداف والمهام الرسمية .	ينتج من تجمع الأفراد وعلاقاتهم داخل المنظمة .
يسعى لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية .	اهداف التنظيم غير الرسمي الى اشباع حاجات كل فرد او مجموعه افراد في التنظيم
يقوم الفرد على تأدية الوظيفة .	اهداف الفرد هي اشباع حاجاته الماديه والمعنويه من الالتحاق بالعمل
العلاقات الفرد هي علاقات الاداريه فيه رسمية وظيفية .	العلاقات الفرد هي علاقات اجتماعيه وارتباطات شخصيه .
الإتصالات تتم وفقاً للتسلسل الهرمي .	تتم الإتصالات من خلال التأثير والنفوذ تبعاً لميزان العلاقات الاجتماعية.



- تعد مبادئ التنظيم الاداري من الموضوعات التي نالت اهتمام اعلام الفكر الاداري في العصر القديم و العصر الحديث
- وقد لاقى هذي المبادئ الكثير من الاستحسان وكذلك النقد من جانب العلماء والباحثين في الإدارة .
- ولسؤال الذي يطرح نفسه هو:ما المقصود بمبادئ التنظيم الاداري ؟ وكم عددها؟.

## مبادئ التنظيم الاداري :

- هي مجموعة من التوجيهات التي يفضل الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة ، ومهام كل مبدأ في العملية التنظيمية .

- هذه المبادئ لا تعدو كونها توجيهات ولكن لاخذ بها في عملية التنظيم يؤدي الى حسن اداء العمل الاداري بكفايه عاليه وباقل تكاليف ممكنه

### مبادئ التنظيم الاداري :

- ١) مبدأ الهدف .
- ٢) مبدأ الوظيفة .
- ٣) مبدأ التخصص وتقسيم العمل .
- ٤) مبدأ وحدة الأمر ( القيادة ) .
- ٥) مبدأ نطاق الاشراف .
- ٦) مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية .
- ٧) مبدأ المركزية واللامركزية .
- ٨) مبدأ التفويض .
- ٩) مبدأ التنسيق .
- ١٠) مبدأ التوازن والمرونة .



### ١) مبدأ الهدف :

- ❖ المقصود بالتنظيم ترتيب الأنشطة الضرورية في المنظمة من أجل تحقيق هدف واضح محدد في أي عملية تنظيم إداري .
- ❖ وأي منظمة تنشأ - حكومية أم خاصة - فإنما تنشأ من أجل تحقيق اهداف ، وبدون هذه الأهداف ينتفي مبرر وجود المنظمة .
- ❖ لذا يتعين النظر إلى المنظمة باعتبارها وحدة هادفة ، والغايات التي توجد لتحقيقها المنظمة تعد من الأسس الرئيسية لتشكيل الهياكل التنظيمية .

## ٢- مبدأ الوظيفة :

- الوظيفة هي الوحدة الأساسية في أي تنظيم إداري .
- وهي عبارة عن منصب أو عمل معين يتضمن واجبات ومسؤوليات محددة .

□ وعلى هذا الأساس يراعي التنظيم خصائص الوظيفة ومتطلباتها إلى جانب الملاحظات والمسؤوليات المرتبطة بها

- الهدف أو الأساس في عملية التنظيم هو متطلبات الوظيفة بصرف النظر عن الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة .

## ٣- مبدأ التخصص وتقسيم العمل :

- إن أساس أي تنظيم هو تقسيم العمل ، وهو هدف المنظمة المكلف بها عدد من العاملين ، فإذا كان بإمكان الفرد الواحد القيام ببعض الأعمال بمفرده ، فإن تقسيم العمل بين عدد من الأفراد يؤدي إلى إنجاز العمل بسرعة أكبر وأداء أفضل .
- ويعتمد تقسيم العمل على تقسيم أنشطة المنظمة إلى أقسام وظيفية رئيسية ثم تقسيمها إلى أقسام فرعية ، وهكذا إلى أدنى تقسيم بحيث يتم ربط الأنشطة المتجانسة مع بعضها بعلاقات وظيفية .



## ٤- مبدأ وحدة الأمر :

١. **يطلق عليه عدة مسميات :** وحدة الرئاسة – وحدة القيادة – وحدة إصدار الأمر .
٢. ومعناه أن الموظف يكون قائد واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات ، ويقوم بدوره على ضوءها .
٣. ومن ثم يكون الموظف مسؤولاً أمام قائد واحد فقط ، يقدم له تقاريره عن عمله .
٤. وبالتالي ، يظهر خط واضح للسلطة يمتد من أعلى الهرم الإداري إلى أسفل .

## ٥- مبدأ نطاق الإشراف :

- **يطلق عليه :** نطاق الإدارة أو نطاق الرقابة .
- **ويقصد به :** ذلك المدى الذي يستطيع القائد أو الرئيس أن يمارس فيه الإشراف الفعال على مرؤوسيه.
- وهو يحدد بعدد المرؤوسين التابعين لرئيس واحد .
- والمعروف أن لكل رئيس طاقة إشرافية لا يستطيع تجاوزها ، حيث يجب ألا يزيد عدد مرؤوسيه عن عدد محدد وذلك خوفاً من صعوبة مراقبتهم وتوجيههم .

## ٦- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية :

- ❖ فيحتمل الموظف مسؤولية القيام بواجبات وظيفته ولا بد أن يقابله ما يعينه على تحمل هذه المسؤولية .
- ❖ تتمثل السلطة في حقه في تقرير أولويات عمله وكيفية إنجازها ، بشرط عدم التعارض مع الأنظمة والتعليمات .
- ❖ وبموجبها يستطيع الرئيس أن يصدر قرارات في حدود صلاحياته و يلزم بها مرووسية لتأدية واجباتهم .
- ❖ كما يجب التساوي أو التناسب بين المسؤولية والسلطة .

## ٧- مبدأ المركزية واللامركزية :

١. **المركزية** : هي ميل الإدارة إلى تركيز الحجم الأكبر والأهم من سلطة اتخاذ القرار في المنظمة للعمل في المراكز القيادية العليا
٢. **اللامركزية** : فهي نقل سلطة القرار وممارستها من المستوى الإداري الأعلى إلى المستويات الأدنى عن طريق التفويض أو النقل ، أي عدم تركيز السلطة في يد شخص أو أشخاص .



\*\*\*

## ٨- مبدأ التفويض :

- والمقصود تفويض الصلاحيات أو تفويض السلطة . ، كما أن هناك مبررات تدفع المدير للتفويض .
- يعرف التفويض بمنح احد مرووسيه او مجموعة من مرووسيه لاتخاذ قرار او قرارات في مجالات محددة.
- لا يجوز تفويض التفويض ، كما يتعين على المفوض أن يراعي بعض الاعتبارات عند قيامه بالتفويض .
- " المفوض لا يفوض " .. والسلطة المفوضة لا تفوض إلى الآخرين .
- ان تفويض المدير لبعض صلاحياته لا يعني انتقال المسؤولية لمرووس الذي فوضه المدير ، بل تستمر مسؤوليات المدير كما هي.

## ٩- مبدأ التنسيق :

١. وهو يهدف إلى تنسيق جهود الأفراد والجماعات داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة لها .
٢. ينظر إلى التنسيق باعتباره من العناصر الأساسية لتكامل العمل وتلافي التناقض والازدواج في الأداء .
٣. يمكننا تشبيه التنظيم بقطعة النقود ذات وجهين ، أولهما هو تقسيم العمل وثانيهما هو التنسيق ، وبدنوهما لا يكتمل التنظيم ، حيث أن تقسيم العمل هو تجزئته ، بينما التنسيق هو الذي يربط هذه الأجزاء ببعضها البعض .

## ١٠- مبدأ التوازن والمرونة :

- ❖ حيث تكون المنظمة بحاجة لتحقيق الموانمة والتوازن بين عدد من المتغيرات مثل : التكافؤ بين السلطة والمسؤولية – وحدة القيادة ونطاق الإشراف – والمركزية واللامركزية ، كما أن هناك حاجة للموانمة بين أهداف المنظمة وظروفها البيئية .
- ❖ كما أن المرونة تعد مطلباً أساسياً لنجاح أي تنظيم إداري ، والمقصود بالمرونة في هذه الحالة هو : قدرة التنظيم على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة .

### خصائص التنظيم الفعال :

- ١ . استيعاب مضامين نظريات ومفاهيم الادارة القديمه منها والحديثه والاهتمام ببيئة العمل الداخليه والخارجيه
- ٢ . التأكيد على أهمية قياس الأداء على ضوء الأهداف المحددة لكل منظمة أو إدارة
- ٣ . تنمية وتفعيل منهج الرقابة التلقائي
- ٤ . التنسيق بين اعمال كافة الوحدات الاداريه
- ٥ . تحقيق الاهداف بأقل التكاليف مع الحفاظ على مستوى الجوده العاليه في المنتج او الخدمه المقدمه
- ٦ . تبني التغيير كاحد مناهج تطوير وبقاء المنظمه

### خصائص التنظيم الفعال ( خلاصة ) :

التنظيم الجيد هو ذلك التنظيم الذي يساعد المنظمة على تحقيق اهدافها بأقل التكاليف ، مع ضرورة وجود بيئة عمل تضمن توفر علاقات انسانية جيدة متبادلة بين العاملين ، تساعدهم على بذل اقصى جهد لديهم لتحقيق اهداف المنظمة .

#### مفهوم الهيكل التنظيمي :-

هناك تداخل في المفاهيم بين مصطلح : الهيكل التنظيمي ،

ومصطلحات : البناء التنظيمي ، والتصميم التنظيمي ، والخريطة التنظيمية.

**الهيكل التنظيمي (البناء التنظيمي) :** هو النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل والتنسيق الرسمي المصمم من قبل الإدارة من أجل الربط بين مهام الأفراد والجماعات في المنظمة بما يعمل على تحقيق أهداف المنظمة .



#### عناصر الهيكل التنظيمي:-

- ١ . تحديد المهام والمسؤوليات التي تحدد وظائف الأشخاص و الوحدات الاداريه .
- ٢ . تجمع المراكز الوظيفية للعاملين في المنظمه في وحدات إدارية .
- ٣ . الاليات المختلفه المطلوبه لتسهيل عمليه التنسيق الراسي مثل تحديد عدد الاشخاص الذين يجب ام يكونوا مسنولين تجاه أي مركز او وظيفه اداريه
- ٤ . الاليات المختلفه المطلوبه لتسهيل عمليه التنسيق الافقي وذلك كما يتم عاده من خلال اللجان وفرق العمل .

## الخريطة التنظيمية :

**عبارة عن :** رسم بياني أو تخطيطي يصور لنا الخطوات العريضة للهيكل التنظيمي ، يصور العلاقات والارتباطات الرسمية داخل المنظمة ويصف خطوط انسياب السلطة والمسؤولية التي توضع من أجل التنسيق

طرق وخطوات تصميم الهيكل التنظيمي:-

هناك طريقتين رئيسيتين حيث تضم كل طريقة عدد من الخطوات التي تقود الى الهيكل التنظيمي ومنها الى اعدا الخرنط ومن ثم

كتابه الادله التنظيميه وهذه الطريقتين هما:

١ . طريقه تحليل الاهداف

٢ . طريقه تجميع النشطه



أولاً : طريقة تحليل الأهداف .. ( التصميم من أعلى لأسفل ) :

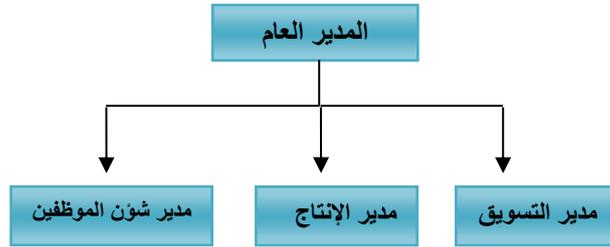
- ❖ يرتبط قيام أي منظمة بالهدف الرئيسي لإنشائها ، كما ترتبط أنشطتها المختلفة بأهدافها الفرعية ، وهما ما يعبر عنهما عند تصميم الهيكل التنظيمي .
- ❖ وتتبنى هذه الطريقة سلسلة من الخطوات ، تتمثل في : تحليل الأهداف الرئيسية إلى أهداف ، ونشاطات فرعية ، ثم يتم بناء وحدات رئيسية وفقاً لطبيعة نشاط المنظمة واختلاف خصائصه ، بعد ذلك تقسم كل وحدة رئيسية إلى وحدات فرعية ، وكل فرعية الذين يقومون بأعمال مشابهه

ثانياً : طريقة تجميع الأنشطة : ( التصميم من أسفل لأعلى ) :

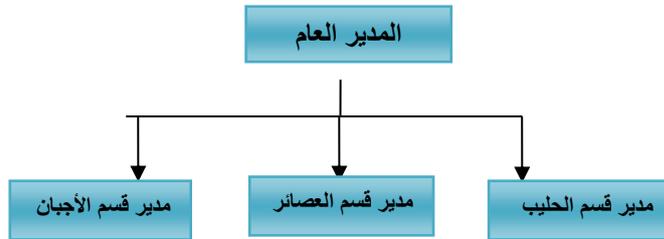
- تقوم هذه الطريقة على اساس تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدات صغيرة ، ثم تجميع هذه الوحدات المتشابهة في - أقسام محددة ، ثم تجميع هذه الأقسام في إدارات أكبر حتى نصل إلى قمة الهرم التنظيمي الذي يمثل الإدارة العل يا للمنظمة

## طرق التنظيم :

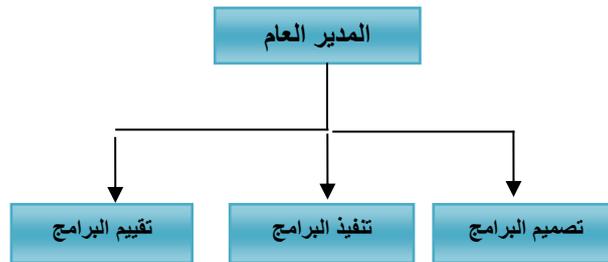
### ١- التنظيم على أساس الوظيفة:



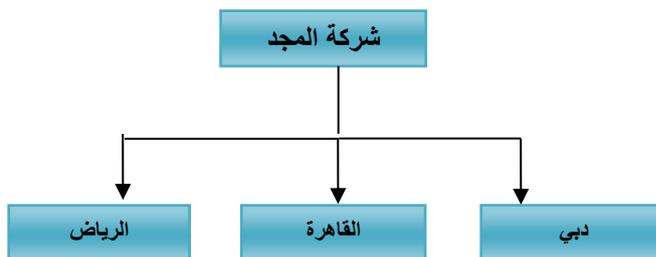
### ٢- التنظيم على أساس نوع المنتج :



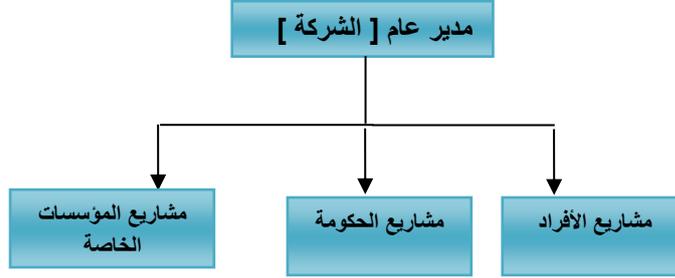
### ٣- التنظيم على أساس العمليات :



### ٤- التنظيم على أساس الموقع الجغرافي :



## ٥- التنظيم على أساس نوع المستفيد :



## ٦- التنظيم المختلط :

- من النادر أن نجد تنظيمًا يقوم على أساس نوع واحد فقط من التنظيمات السابقة .
- تجمع كثير من المنظمات بين أكثر من طريقة في التنظيم بناءً على أهدافها، واحتياجاتها الراهنة والمستقبلية، وحجمها، ونوع منتجاتها، والعملاء الذين تتعامل معهم .
- نجد مثل هذه التنظيمات المختلطة في كثير من المصانع والشركات السعودية مثل الاتصالات السعودية . سابق .

\*\*\*

## الخرائط التنظيمية :

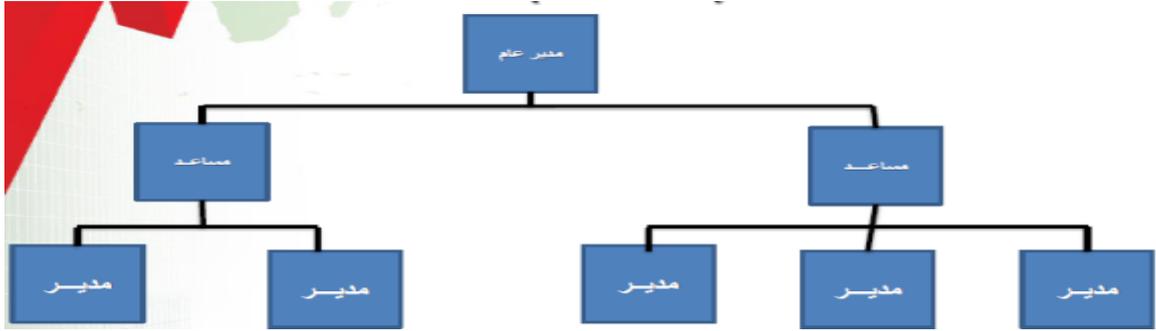
تعطي صورة ومخطط أكثر وضوحًا من الهيكل التنظيمي للمنظمة وبالتالي تساعد الأفراد داخل وخارج المنظمة فهم الهيكل التنظيمي للمنظمة

### فوائد الخرائط التنظيمية:

- ١- إعطاء صورة كاملة عن هيكل المنظمة للمنظمة .
- ٢- بيان كيفية تقسيم العمل بين أفراد والوحدات في المنظمة
- ٣- توضيح المستويات الإدارية .
- ٤- توضيح خطوط السلطة والمسئولية في المنظمة
- ٥- إعطاء صورته واضحة لنطاق الإشراف الإدارات والأقسام

## أشكال الخرائط التنظيمية :

### (١) الخرائط التقليدية (الرأسية) :

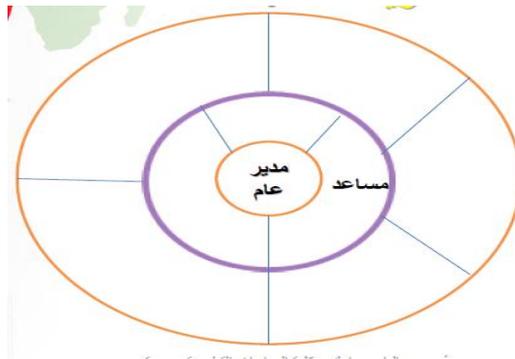


### (٢) الخرائط الأفقية :

#### • الخرائط الأفقية :



### (٣) الخرائط الدائرية :



## الدليل التنظيمي:

- ❖ يعرف الدليل التنظيمي بأنه : وثيقة تتضمن معلومات تفصيلية تشمل أهداف المنظمة ونشاطاتها ومسميات وأهداف وارتباطات ومهام الوحدات الإدارية فيها إلا جانب الخرائط التنظيمية .
- ❖ وينظر إلى الدليل التنظيمي باعتباره المذكرة التفسيرية للخريطة التنظيمية : حيث يعطي تفاصيل عن جميع الأنشطة والأعمال التي تتم داخل الخريطة التنظيمية ، والإدارات والأقسام والأهداف التي تسعى كل وحدة إدارية إلى الوصول إليها .
- ❖ وهو يعد إحدى الخطوات الرئيسة لعملية الهيكلة التنظيمية.

## فوائد الدليل التنظيمي:

- ❖ يمثل وثيقة أو مرجعا أساسيا عن التنظيم الإداري للمنظمة بما يحتويه من معلومات عن أهداف ونشاطات المنظمة
- ❖ يمكن من الرجوع إلى الخارطة التنظيمية من قبل مسؤولي المنظمة وزائريها والباحثين في مجال التنظيم.
- ❖ توضيح خطوط السلطة والمسئولية في المنظمة حيث يعرف الموظفين برؤسائهم ،وبما هو مطلوب منهم .
- ❖ معالجة مشكلة التداخل والازدواجية بين الوحدات الإدارية في المنظمة ،من خلال توضيح أهداف المنظمة وارتباطاتها.

## محتويات الدليل التنظيمي :

- ١ . مقدمة عن الدليل يذكر فيها السبب وراء إعداده وأهميته بالنسبة للمنظمة.
- ٢ . نبذة تاريخية عن المنظمة من حيث : نشأتها وأهدافها وأنشطتها .
- ٣ . الهيكل التنظيمي.
- ٤ . الخارطة التنظيمية.
- ٥ . وصف مهام الوحدات الإدارية.
- ٦ . الملاحق

فريق العمل:

رونق، بنت ابوها، أمين

