



## ملخص مبادئ الإدارة للاختبار الفصلي ، ، مستوى ثاني ، ،

كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع

د. سامي الباحسين

[www.ckfu.org](http://www.ckfu.org)

اللهم إنا نسألك فهم النبيين ، وحفظ المرسلين ، والملائكة  
المقربين ، اللهم اجعل ألسنتنا عامرة بذكرك ، وقلوبنا  
بخشيتك ، وأسرارنا بطاعتك ، إنك على كل شيء قدير ..

اعداد الطالب : mit3b

مراجعة و مشاركة الطالبات : بدون اسم 20 ، اوصاف الغلا

## المحاضرة الثانية ... ( مفهوم الادارة و مجالاتها )

**مفهوم الادارة:** الادارة مشتقة من فعل ( أدار ) وتعني تقديم خدمات للآخرين و تقديم العون لهم ، و بهذا المعنى فان من يعمل بالادارة يقوم بخدمة الآخرين.

**ويمكننا تعريفها :** 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 :

- (1) الادارة نشاط متخصص يتطلب معارف ومهارات حتى يمكن اداء هذه الوظيفة على الوجه المطلوب .
- (2) ترتبط الإدارة بانجاز الأعمال في أي نوع من المنظمات ، ويتوقف النجاح على طرق ممارسة الإدارة وليس على نوع المنظمة .
- (3) يتوقف نجاح الإدارة على العنصر البشري فيها ، فهي تقتضي وجود مجموعة من الناس يقومون بتنفيذ الأعمال .
- (4) تستلزم الادارة القيام بعدة وظائف تتمثل في [ التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة – التنسيق – اعداد التقارير – الموازنات ]
- (5) لا تعمل الإدارة في فراغ وإنما تسعى لتحقيق أهداف محددة تعد بمثابة الدليل الموجه لنشاط الإدارة.
- (6) تعد الفعالية [ عمل الشيء الصحيح ] والكفاءة [ عمل الأشياء بطريقة صحيحة ] من أهم معايير الحكم على الأهداف
- (7) تعد عملية اتخاذ القرارات مسألة أساسية في كافة المنظمات الإدارية العامة ومنها الخاصة على حد سواء فعن طريقها يتم رسم الإجراءات ، وتخصيص الإمكانيات والموارد ، فعملية اتخاذ القرارات هي [ لب الإدارة ] .
- (8) الإدارة ليست شيئاً ساكناً ، بل هي عملية ديناميكية متحركة تؤثر في البيئة المحيطة بها وتتأثر بها ، وتعد المرونة من خصائص الإدارة الناجحة .

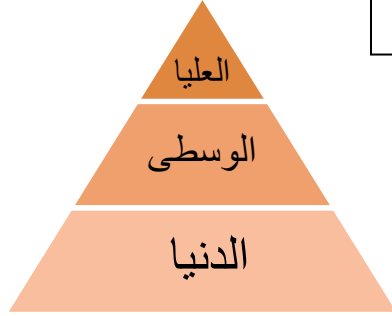
### المدير :

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 – وسطي – تشغيلية** ) في المنظمة .

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

## المستويات الإدارية :



**الإدارة العليا :** هي السلطة الأعلى المسؤولة عن القرارات الاستراتيجية والرئيسية في المنظمة وتختص بكافة الأنشطة طويلة الأجل .

**الإدارة الوسطى :** تختص بوضع الخطط متوسطة المدى ونقل الأوامر والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى .

**الإدارة الدنيا :** الإدارة الإشرافية على التنفيذ المباشر للعمل وهي تضع الخطط التفصيلية وتتابع أداء العاملين وتوجهه

## أهمية الإدارة :

تعد الإدارة أهم الوسائل التي يستثمرها الأفراد والمنشآت والدول من أجل تحقيق أسباب الرخاء والأمن والتقدم ..:

- (1)- الإدارة هي وسيلة المجتمع في تحقيق أهدافه وطموحاته .
- (2)- ازدياد عدد المنشآت الإدارية وكبر حجمها .
- (3)- أهمية العامل الانساني في نجاح المنشآت .
- (4)- تساهم الإدارة في تحديد أولويات حاجات افراد المجتمع .
- (5)- ضرورة مسايرة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية .
- (6)- الفصل بين الإدارة والملكية في منظمات الأعمال .
- (7)- الندرة النسبية المتزايدة في الموارد .
- (8)- اتجاهات العولمة وظهور المنظمات الكونية .
- (9)- المنافسة الحادة والشديدة في الأسواق العاملة .
- (10)- رغبة الأفراد في التميز والارتقاء وتحسين مستويات المعيشة .

## هل الإدارة علم أم فن ..؟! ( مهم )

يعد هذا السؤال من أكثر الأسألة شيوعا وقديما بين الدارسين في مجال الإدارة ، وهناك فريقان في هذا الصدد..

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

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

ويمكننا القول أن الإداري الناجح يحتاج إلى **الجمع بين علمية الإدارة وفنه في تطبيقها** من أجل تحقيق إنجاز إداري أفضل .

## س: - م هي المهارات و المعارف الاساسية التي يحتاجها المدير لكي يشغل موقعا اداريا ؟

### ❖ المعارف الرئيسية :

- 1- معارف متعلقة بنوع النشاط الذي تقوم به المنظمة
- 2- معارف متعلقة بالوظيفة.
- 3- معارف متعلقة بالعمل الاداري

### ❖ المهارات الاساسية :

- 1- مهارات فنية
- 2- مهارات انسانية
- 3- مهارات ادراكية

## مجالات ( قطاعات ) الإدارة:

**القطاع العام او الحكومي ( الادارة العامة ):** قطاع يسعى الى المحافظة على النظام و تحقيق الامن و العدالة 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)

www.ckfu.org

## صفات مشروعات الاعمال ( مشروع تجاري):-

1. ان يقدم شيئا نافعا.
2. ان يهدف الى تحقيق الربح.
3. ان يمثل نشاطا اقتصاديا.
4. ان يكون منظما.
5. ان يكون القائمون عليه افرادا و ليسوا حكومات.

## عناصر الإدارة :-

### 1- 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.

### 2- الوظائف :

أي منظمة تتضمن عدد من الوظائف التي تعكس اهداف هذه المنظمة.

### 3- المهام:

حركة النشاط او الوظائف في أي منظمة و التي تعمل على تحقيق الاهداف.

### 4- الموارد:

لابد من اتاحة الموارد لتحقيق الاهداف و تنقسم هذه الموارد الى ( موارد بشرية – موارد مادية – ادوات متعلقة بالمعلومات التي يترتب عليها اتخاذ القرارات).

## عناصر العملية الادارية:

- التخطيط
- التنظيم
- التوجيه
- التنسيق
- الرقابة

## وظائف المنشأة:

ادارة الموارد البشرية – ادارة التنسيق – ادارة الانتاج – الادارة المالية – ادارة نظم المعلومات الادارية .

## المحاضرة الثالثة .. ( التطور التاريخي للفكر الاداري ) ( الجزء الأول )

الادارة نشاط لازم للجماعة الإنسانية منذ نشأتها و كانت محل اهتمام الحضارات القديمة ك الاغريقية و الصرية و الصينية و كذلك اهمية دورها بالحضارة الاسلامية التي استندت الى الكتاب و السنة و ايضا دورها حاليا في الحضارة الاوربية و الامريكية ، سنتناول فيما يلي تلك المدارس:-

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

تمثل هذه المرحلة الاولى من تطور الفكر الاداري الحديث ، و التي ترى ضرورة معاملة الانسان ي انه يشبه الالة حيث يتم تحقيقه بالمكاسب المادية ،الالمانى ماكس فيبر هو من بدأ بتحليل هذه القيم.

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

- 1) يؤدي تقسيم العمل إلى استخدام جميع الخبرات في المنظمة.
- 2) يجب اتباع مبدأ التدرج الهرمي.
- 3) ضرورة وجود نظام لضبط نشاط المنظمة والعاملين .
- 4) الإداري الناجح هو من يدير جهازه بطريقة رسمية .
- 5) يجب حماية العاملين من الفصل التعسفي أو العشوائي .
- 6) التنظيم البيروقراطي قادر على تحقيق أعلى درجات الكفاءة .

## حركة الإدارة العلمية :

- هنري فايول : هو الرائد الأول لعلم الإدارة الحديثة – قسم أوجه النشاط في المنشأة إلى ستة أنواع ( الفني – 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 :

- تجاهلها للنواحي الاجتماعية والسيكولوجية لسلوك الانسان في المنظمات.
- **وقد بنيت على ثلاثة افتراضات وهمية ، هي :**
- (1) أن الإنسان حيوان يفكر بطريقة عقلانية ، ويهتم بتحقيق المكاسب الاقتصادية إلى أقصى درجة.
- (2) يتجاوب الفرد مع المحفزات الاقتصادية .
- (3) يتمثل الأفراد مع الآلات ، ومن ثم يمكن معاملتهم بطريقة نمطية .

## ثانيا / مدرسة العلاقات الانسانية :-

- ✓ ظهرت كرد فعل يعارض المدرسة الكلاسيكية ، 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 ، كذلك الحوافز والرضا الوظيفي .

## قامت هذه المدرسة على ثلاث نظريات :-

- (1)- دراسات الهاوثورن . [ التون مايو ] .
- (2)- نظرية الحاجات البشرية . [ أبراهام ماسلو ] .
- (3)- نظرية (Y) ، نظرية (X) . [ دوجلاس ماكريجور ] .

## (1) تجارب الهاوثورن – التون مايو 1927-1932 مصنع الهاوثورن – ويسترن إلكترونيك

- مجموعة تجارب هدفت إلى معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية وإنتاجية 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 الكفاية الانتاجية .

مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين .

## نتائج تجارب الهاوثورن :

- ❖ العامل ليس أداة طيعة في يد الإدارة تحركه كيفما شاءت .
- ❖ تؤثر الجماعة التي ينتمي إليها العامل على جوانب عديدة من سلوكه.
- ❖ علاقة العامل بالمنظمة ليست اقتصادية فقط ومعنوياته مهمة للغاية.
- ❖ أن هناك أنواع متباينة من الإشراف على العاملين ، وأكثرها فعالية تلك التي تعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات .

## (2) نظرية إبراهيم ماسلو – نظرية الحاجات



## (3) 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 وفقًا 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 :

1. لدى الإنسان العادي كراهية فطرية للعمل ولذا يحاول تجنبه.
2. يكره الإنسان العادي المسؤولية ولذا يحتاج التوجيه من رئيسه.
3. الإنسان العادي خامل وغير طموح ويسعى فقط للأمن والاستقرار.
4. 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 ا للازم لتحقيق الأهداف .

## هل نجحت هذه النظرية ؟

- رأى ماكجريجور فيما بعد أن أساليب العمل المبنية عليها تفشل في حفز الأفراد لتحقيق الهدف المطلوب.
- كما أتضح له أن نتائج البحوث عن الدراسات السلوكية لا تؤيد المعتقدات السابقة عن الإنسان والطبيعة الإنسانية وعن دور الإدارة .
- ولذلك حاول أن يضع نظرية أخرى تعكس الأولى تتضمن نظرية إيجابية عن العاملين وهي نظرية ( Y ) .

## نظرية Y:

- يحب الإنسان بطبيعته العمل كما يحب الراحة والانسجام طالما توفرت لها الظروف المناسبة لذلك.
- يسعى الفرد تحت الظروف الاجتماعية والاقتصادية الملائمة -بمحض إرادته - للعمل.
- يتعلم الإنسان تحمل المسؤولية - تحت الظروف المناسبة - بل ويسعى إليها.
- الإنسان طموح بطبيعته ولذا يكرر تصرفاته التي ينتج عنها إشباع رغباته ،وتؤمن له الأمن والاستقرار.
- الإنسان قادر على استخدام الفكر والخيال في حل المشاكل التنظيمية إذا ما أعطى الفرصة لذلك.
- وإذا أعطى الفرد الفرصة فإنه يكون قادراً على الإبداع والابتكار وركوب المخاطر.
- والعقاب ليس هو الوسيلة الوحيدة لدفع الأفراد للعمل.

## الفرق بين النظريتين :

- يتبع المديرون الذين يؤمنون بنظرية X المدرسة الكلاسيكية ،ويعاملون الإنسان كالألة.
- لكن المديرين الذين يؤمنون بنظرية Y فإنهم يتبعون المدرسة السلوكية.

## الانتقادات للمدرسة الانسانية :

- توصلت إلى العديد من التعميمات اعتماداً على عدد محدود من البحوث.
- أنها تركز اهتمامها على العوامل والمتغيرات الداخلية لبيئة العمل ،وتهمل البيئة الخارجية.
- تنظر للعمل باعتباره عنصراً ثابتاً لا يتغير.
- ومن ثم فقد تعرضت هذه النظرية للنقد بسبب طرق البحث التي اعتمدت عليها هذه المدرسة في الوصول لنتائجها.



### ثالثا / المدرسة التجريبية :-

- ✓ ظهرت هذه المدرسة نتيجة للانتقادات التي واجهتها المدرسة الانسانية.
- ✓ تعتمد هذه المدرسة على الممارسة العملية أكثر من الجانب النظري.
- ✓ ابرز روادها وليام نيومين ، بيتر دركر.

### - وتقوم المدرسة التجريبية على اهم 3 مبادئ أساسية :

- 1- تحديد الواجبات والمسؤوليات للمديرين مع تحديد المهام لكل إدارة قسم ، ونفهم من ذلك تحديد واجبات ومسؤوليات للمدير ومهام للإدارة .
- 2- العمل على تضيق نطاق الإشراف .
- 3- وجود درجة كبيرة من التفويض في الصلاحيات اليومية مع وجود ضوابط رقابية .

**وبالرغم من هذا كله لم تسلم هذه المدرسة من الانتقاد كما اعتبرها النقاد بأنها مجرد حكم وأمثال عامة من كونها مبادئ علمية للإدارة**

www.ekfu.org  
المحاضرة الرابعة ..  
( التطور التاريخي للفكر الإداري ) " الجزء الثاني "

### رابعا / مدرسة النظم الاجتماعية :-

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

هذا الاتجاه الجديد في تطور الادارة تمثل في أفكار سيلزنك (1949) و بارسونز (1956).

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

- 1- **المدخلات :** جميع الامكانات الداخلة للمنظمة من بيئة خارجية مثال : الامكانيات البشرية - المادية - المعنوية
- 2- **المخرجات :** وهو كل ما يخرج من المنظمة من سلع وخدمات .
- 3- **العمليات :** تعني كافة الأنشطة والممارسات التي تحول المدخلات إلى مخرجات .
- 4- **التغذية المرتدة :** أي التأثير المتبادل بين المخرجات و البنيسة و المدخلات سواء سلبيا أو إيجابيا.



الشكل العام للنظم .. ( التغذية المرتدة ) .

#### خامسا / المدرسة المعاصرة في الإدارة :-

- وهي تمثل الفترة الراهنة التي نعيشها وهي تعتبر مزيجا تراكميا من المبادئ والافكار للمدارس السابقة.
- الا انه يتعين علينا - رغم الاقرار بأهمية ما تركته لنا المدارس القديمة من فكر اداري - القول بأن تطور المنظمات الادارية الحديثة و التعقيدات التي تشهدها الادارة ، وفي اطار المنافسة العالمية و المحلية الحادة - قد حفز كثيرا من الباحثين في مجالات الادارة الى طرح عدة نظريات و المداخل الجديدة في الادارة كالآتي :

www.ckfu.org

#### أ. النموذج الياباني في الإدارة :

يركز النموذج الياباني في الادارة على جوانب من الادارة في اليابان التي يمكن تطبيقها في مجتمعات اخرى خارج اليابان و كان رائد هذا النموذج " **وليم اوشي** " : صاحب نظرية **Z** ، التي يهدف من ورائها الى استفادة الصناعة الامريكية من التجارب اليابانية الادارية مع الاحتفاظ بالقيم الامريكية و لقد أكدت نظرية **Z** على عدة قضايا ادارية منها :

- (1) ضرورة الاهتمام بالعاملين من حيث الامان الوظيفي و مشاركتهم في اتخاذ القرار .
- (2) الاهتمام بالجودة و ايجاد سياسات واضحة فيما يتعلق بالتطور الوظيفي للعاملين و التحكم بالمعلومات.
- (3) الاهتمام بالجوانب الانسانية و القضايا الخاصة بالعمل بالنسبة للعاملين.

#### ب . نظرية الثقافة التنظيمية :

ظهرت في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات مؤسسها هو العالم " **شاين** " و تقوم هذه النظرية على فلسفة أن تقوم على افتراضات ملموسة عن الإنسان والبيئة كالقيم والمعتقدات المشتركة بين أعضاء تنظيم واحد.

ويشير شاين الى أن الثقافة التنظيمية تكمن في طبيعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين أعضاء تنظيم واحد ، كما يرى أن دراستها يجب أن تشمل على 3 جوانب رئيسية هي : [ **الظواهر الملموسة - قيم وافتراضات لأعضاء التنظيم بشأن طبيعة الإنسان - البيئة** ]

## ت . إدارة الجودة الشاملة ( الكلية ) ( TQM ) .

- يعد مفهوم إدارة الجودة الكلية Total Quality Management من المفاهيم الحديثة في الإدارة و من ابرز منظريه ادوارد ديمينج.
- اختارتها اليابان استراتيجية لها بعد الحرب العالمية الثانية .
- و تعرف ادارة الجودة الكلية بأنها : مدخل للإدارة المتكاملة من أجل التحسين المستمر و الطويل الامد للجودة في جميع المراحل و المستويات و الوظائف في المنظمة 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 و الاجراءات .
- 4- التركيز على الجودة في جميع مراحل تقديم الخدمة و ليس على اخر مرحلة فقط .
- 5- التمييز بين جهود الفرد وجهود الجماعة .
- 6- استخدام الأساليب الإحصائية لقياس الجودة .
- 7- اشراك المستفيدين في تطبيق مفهوم الجودة.

**مهم جدا** " لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الكلية محور الاهتمام في مجال الإدارة الحديثة بل يمكن القول بأن الجودة الكلية تحظى اليوم باهتمام كبير في جميع انحاء العالم بما فيه العالم العربي"

### ▪ مبادئ ديمينج الأساسية لإدارة الجودة :

- 1- وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات .
- 2- التوقف عن الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة والاستعاضة عنها بالأساليب الإحصائية .
- 3- التخلي عن فلسفة الشراء اعتمادا على السعر فقط .
- 4- الاستمرار في تحسين العمليات كافة وعلى نحو متواصل .
- 5- اعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم في العمل .
- 6- تحقيق التوافق بين الإشراف والإدارة .
- 7- إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتجه دوماً نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك دون تردد أو خوف .

- 8- إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات وتعني كسر الحدود بين الأقسام وجعلهم يعملون سوياً بروح الفريق .
- 9- تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حده والتركيز على تكوين سلوك الفريق .
- 10- إزالة العوائق التي تحرم العاملين من حقهم في التباهي بجودة عملهم .
- 11- 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 .  
الهندسة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي ( هندسة ) و ( ادارة ) ويقصد بها اعادة البناء التنظيمي من جذوره واعادة هيكلة العمليات الأساسية وتصميمها بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات بما يكفل سرعة الاداء و تخفيض التكلفة و جودة المنتج .

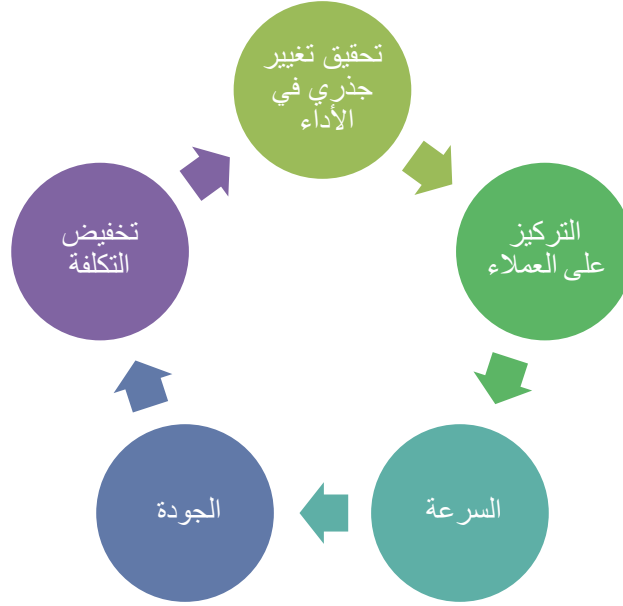
### ويتسم بثلاثة خصائص :

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 و يعتبر العالم الياباني ايكو جيدو نوناكا و ميشيل زاك من اهم رواد هذا الاتجاه.
- المعرفة هي المصدر الاخير للميزة التنافسية.

## تم تصنيف المعرفة الى ثلاث مستويات :-

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

## د. الاقتصاد المعرفي:-

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

## يستند اقتصاد المعرفة الى اربع ركائز اساسية:-

1. الابداع القائم على نظام فعال يربط بين مؤسسات المجتمع التعليمية و التجارية .
2. التعليم المبني على بناء جيل قادر على دمج التكنولوجيا الحديثة في العمل.
3. البنى التحتية الداعمة للتكنولوجيا و المعلومات و الاتصالات النامية باستمرار.
4. التشريعات و الانظمة و الحوافز سواء كانت من الدولة او القطاع الخاص

## ي. ريادة الأعمال:-

- ❖ توصف بأنها القوة الاقتصادية القادمة المحركة لاقتصاديات الدول.
- ❖ تعرف ريادة الأعمال بأنها: إنشاء عمل حر يتصف بالإبداع ، و يتسم بالمخاطر.
- ❖ يعرف الريادي: هو الشخص الذي لديه الإرادة و القدرة لتحويل فكرة جديدة او اختراع جديد الى ابتكار ناجح.

## مجالات ريادة الأعمال:-

- أ. ريادة الأعمال المؤسسية : بث روح ريادة الأعمال داخل المنظمة القائمة.
- إ. ريادة الأعمال الاجتماعية : التي لا تركز على جني الربح و تكوين الثروة ، و لكنها تهدف الى خدمة المجتمع و المصلحة العامة.

- امثلة لبعض رواد الأعمال : ( سليمان الراجحي ، محمد الفايذ ، محمد يونس ... ) .

## المحاضرة الخامسة .. ( التخطيط ) " الجزء الأول "

### 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 سبل اغوار 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 :

- وضع أهداف واضحة للعمل .
- تحقيق التناسق بين الاهداف المتعددة .
- التعرف على المشكلات المستقبلية المحتملة .

- ترشيد الانفاق .
- الرقابة على الاداء . " يضع معايير على الأداء "
- وضع البرامج الزمنية للإنجاز .
- تنظيم العمل .

### 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 3 إلى 10 سنوات .             |
| متوسط الأجل .    | التخطيط التكتيكي .    | يتراوح من سنة إلى أقل من 3 سنوات .     |
| قصير الأجل .     | التخطيط التشغيلي .    | أقل من سنة [ يوم – أسبوع – ساعة- شهر ] |

- الخطة عندما تزيد عن 3 سنوات فإن المتخصصين والخبراء والباحثين ينظرون لهذه الخطة بحذر ، أي أن الخطط التي تزيد عن 3 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 و مدتها حسب المستوى الاداري يكون كالآتي:-

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

www.ckfu.org

المحاضرة السادسة .. ( التخطيط ) " الجزء الثاني "

## عناصر التخطيط:

|       |        |       |         |
|-------|--------|-------|---------|
| أهداف | سياسات | قواعد | إجراءات |
|-------|--------|-------|---------|

## أولا / الأهداف

- **تعريفها:** هي الأغراض أو الغايات التي يراد تحقيقها مستقبلاً .
- و تكون الأهداف بالعادة :
  - ✓ عامة او محدودة.
  - ✓ طويلة 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 :

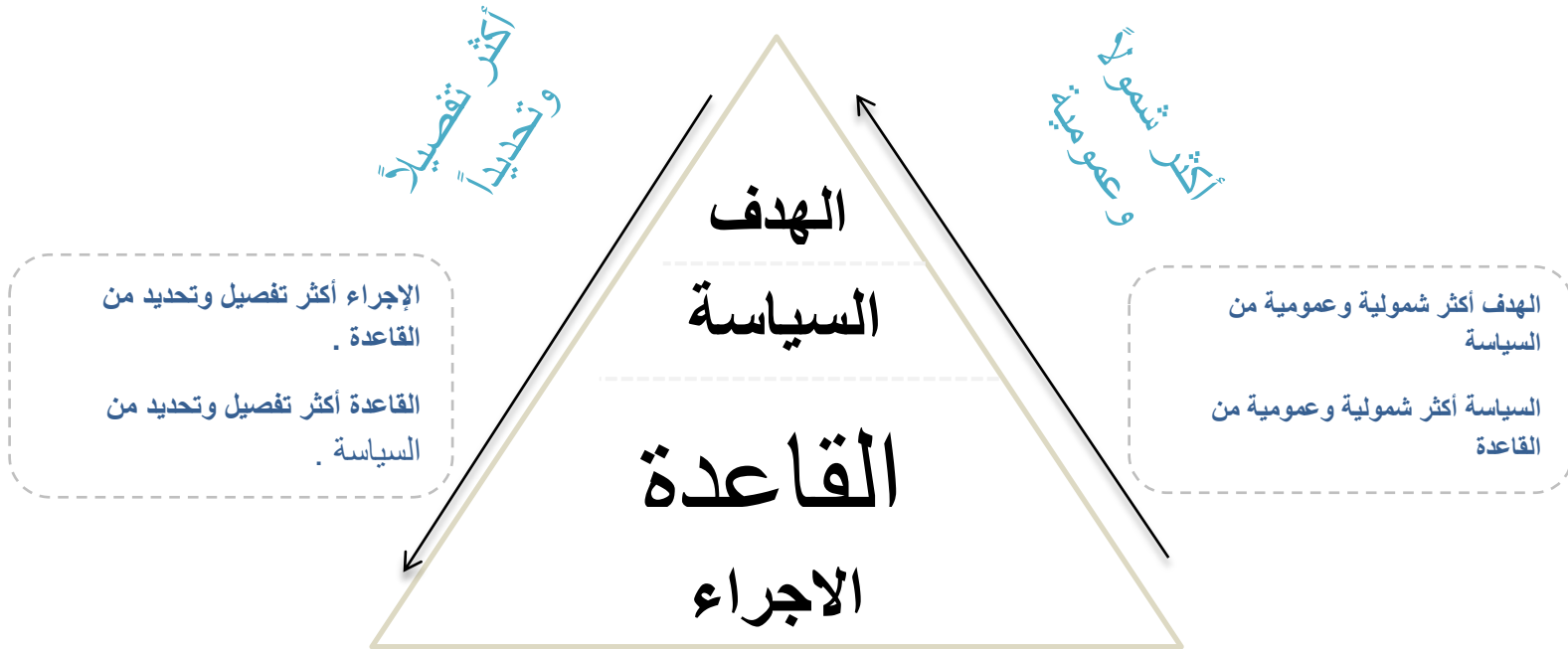
**تعريفها :** هي ما ينبغي القيام به ، وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرف .

**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 :



(1)- **تحديد الأهداف :** يجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة وشرعية وواقعية وقابلة للقياس .

(2)- **جمع المعلومات :** جمع معلومات عن الماضي والحاضر والمستقبل ، 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 ؟

(3)- **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 :

www.ckfu.org

❖ **الطرف الأول :** 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 ؟

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

(4)- **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 : إذا كان الهدف هو زيادة المبيعات بمقدار 10 % فإن البدائل يمكن ان تكون :

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

**(5)- التنفيذ وتقويم النتائج :** الخطوة الأخيرة من خطوات التنفيذ وتختص بوضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ . وبعد البدء به تبدأ خطوة تقويم النتائج بين المخطط والمنفذ.

### سمات التخطيط الفعال :

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

### معوقات التخطيط :

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

www.ckfu.org

المحاضرة السابعة ... ( اتخاذ القرار ) " الجزء الأول "

### 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 )

## هل يوجد فرق بين صنع القرار و اتخاذ القرار ؟

الجواب ... نعم

### ➤ صنع القرار ( Decision Making ) :

يتم من خلال بيانات و معلومات و مناقشات و مداولات من خلال مجموعة من الأفراد يرأسهم القائد او الرئيس.

### ➤ اتخاذ القرار ( Decision Taking ) :

يتم " عادة " من خلال شخص واحد فقط وهو من يتحمل نتائج الايجابية او السلبية ، و هي 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 .

www.ckfu.org

### 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 :-

1. القيم و المعتقدات : خلاف ذلك سوف يتعارض مع حقائق و طبيعة النفس البشرية و تفاعلها مع الحياة .
2. الميول و الطموحات : يتخذ الفرد القرار النابع من ميولة و طموحاته دون النظر الى النتائج و الحسابات المترتبة على ذلك.
3. 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 :-

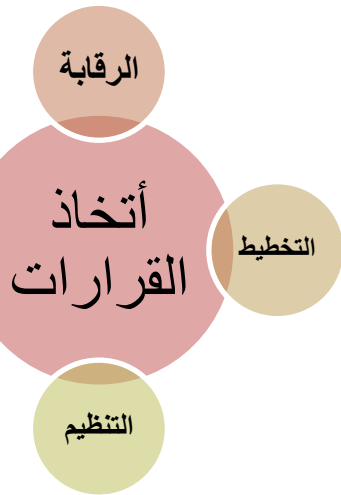
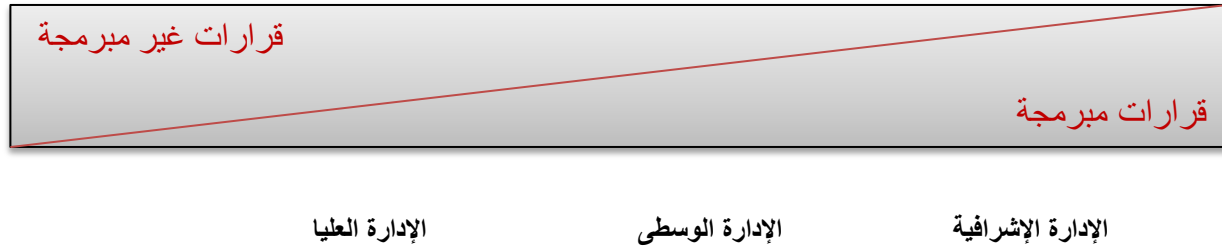
#### ❖ القرارات المبرمجة :

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 فانة عادة يتضمن قدرا كبيرا من عدم التأكد.

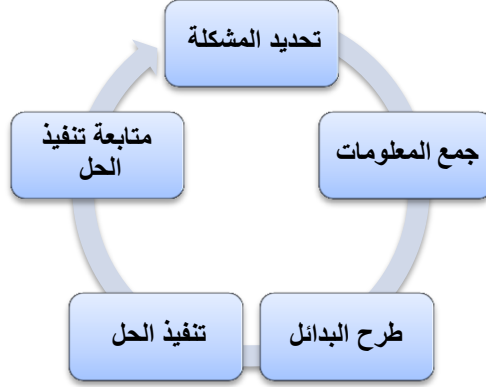
### علاقة نوع القرار بالمستوى الإداري:



www.ckfu.org

| عناصر 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 و الاجراءات السابقة | دائما                                 | نادرا                    |
| المستوى الاداري                          | الادارة الاشرايفية و الوسطى في الغالب | الادارة العليا في الغالب |
| درجة المخاطرة                            | محدودة جدا                            | كبيرة جدا                |

## خطوات اتخاذ القرار :-



### المرحلة الاولى : تشخيص المشكلة

وينبغي على المدير التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها ، وهي تحديد لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ، ودرجة أهمية المشكلة وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها ، والوقت الملائم لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها .

#### عند تحديد مشكلة البحث يتعين مراعاة ما يلي :

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

### المرحلة الثانية : جمع البيانات و المعلومات

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً ، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار ، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة ، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها ثم يقوم بتحليلها تحليلًا دقيقًا .

#### الفرق بين المعلومات و البيانات :

نعرف المعلومات على انها : البيانات التي تمت معالجتها لتصبح بشكل اكثر نفعاً 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 غالباً ما تكون باستخدام الحاسب لتتحول تلك البيانات بعدها لمعلومات تخزن في الحاسب الالى.

### 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 ونوعها 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 والمبدع الذي يعتمد على التفكير الابتكاري المرتكز على التصور والتوقع وخلقه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل 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 )** :

- 1) امكانية التطبيق ( التكاليف ، الوقت ، التقنية )
- 2) الجودة ( حل المشكلات بفاعلية و بشكل تام )
- 3) القبول ( قبول متخذي القرار و المتأثرين بالقرار بتنفيذه )
- 4) التكاليف ( المواد اللازمة للبديل )
- 5) المعكوسة ( القدرة على العودة الى نقطة البداية )
- 6) الاخلاقيات ( اتفاق البديل مع اخلاقيات السائدة في المجتمع )

### طرح البدائل واختيار البديل المناسب

- ب. سرعة الدرجة المطلوبة في الحل البديل ، موعد النتائج المطلوبة.
- ت. مدى ملائمة كل بديل مع العوامل الخارجية للمنظمة كالعادات و التقاليد.
- ث. القيم و انماط السلوك و الانماط الاستهلاكية و ما يمكن ان تغرزه البيئة من عوامل مساعدة او معوقة.
- ج. المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- ح. كفاءة البديل ، و العائد الذي سيحققه اتباع البديل المختار.

www.ckfu.org

### 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.

## المحاضرة الثامنة ... ( اتخاذ القرار ) " الجزء الثاني "

### حالة عملية في اتخاذ القرار

مصنع لديه 10 آلات كل آلة تنتج 1000 كرسي في الشهر ، يعني 10 آلات \* 1000 كرسي = 10000 كرسي في الشهر  
10000 كرسي في الشهر \* 12 شهر = 120000 كرسي في السنة.

- إذا كان هناك عقد مدته سنة بين المصنع و جامعة الدمام لتوريد 120000 كرسي ، بقيمة مليون و مائتين الف ريال و يتضمن العقد شرط جزائي على المصنع بخصم 10% من قيمة العقد عن كل هر تأخير ؟

- إذا تعطلت 3 آلات في وقت واحد في اخر الشهر الثامن من العقد و ان هذه الآلات غير قابلة للإصلاح ، و شراء الآلات جديدة يحتاج اقل شيء 3 اهر لوصولها للمصنع.

هذا يعني انه سوف يكون هناك نقص في نهائي العقد يتمثل في :

- الآلات \* 1000 كرسي في الشهر لكل آلة = 3000 كرسي في الشهر الواحد.

3000 كرسي في الشهر \* 4 اشهر متبقية من العقد = 12000 كرسي سيكون العجز.

الان بصفتك مدير المصنع ، ماذا سوف تفعل ( ما هو قرارك ) ؟؟

قد يكون :

- 1) تشغيل بقية الآلات ( 9 ) وقت اطول ، و اعطاء العاملين ساعات اضافية.
- 2) تكايف مصنع اخر داخل المملكة بتصنيع الكمية المتبقية.
- 3) تكليف مصنع اخر خارج المملكة بتصنيع الكمية المتبقية.
- 4) شراء الآلات مستعملة من أي مصنع داخل او خارج المملكة ، بشكل مستعجل.
- 5) شراء الآلات جديدة و الانتظار مدة ثلاث اشهر ، و يتم دفع الشرط الجزائي.

### 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.

### 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 .                  | تششتت المسؤولية .                                           |



### 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 إمكانيات وتفكير و بصر الكائن .

#### • 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 عموماً.

### اساليب توليد الأفكار الابداعية:-

- القبعات الست .
- العصف الذهني

www.ckfu.org

## المحاضرة التاسعة + العاشرة .. ( التنظيم ) " الجزء الأول "

### التنظيم ..

يعرف التنظيم على انه : وضع نظام للعلاقات وتحديد للوظائف وتكوين وحدات ادارية .

### مفهوم التنظيم :

- توزيع المسؤوليات بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق اقصى درجات ممكنة من الكفاية في تحقيق الاهداف المحققة .
  - 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 :

(1) تحديد الأهداف والأنشطة اللازمة بالجهد الجماعي .

(2) تصنيف وتقسيم الأعمال .

(3) تحديد مواصفات ومؤهلات وخبرات الأفراد .

(4) اختيار الأشخاص وفق تلك المواصفات والمؤهلات .

(5) تحديد السلطات والمسؤوليات .

(6) وضع وتحديد نظم الاتصالات بين أقسام وفروع المنظمة .

(7) عمل خريطة تنظيمية تبين فيها العناصر السابقة .

(8) وضع وتحديد السياسات والقوانين واجراءات العمل .

### اهداف التنظيم الأساسية :

- وضع اطار تنفيذ الخطط والبرامج لتحقيق اهداف المنظمة .
- تجميع مصادر اللازمة لتحقيق الاهداف .
- وضع قواعد والاجراءات اللازمة لتحويل المصادر الى الانتاج المحدد لتحقيق النتائج المتوقعة .
- ايجاد التوازن بين الاهداف والمصادر والنتائج .

www.ckfu.org

### مواصفات التنظيم الناجح

- التغطية الشاملة بالمسؤولين بكافة المهام .
- الوضوح بحيث يعرف كل شخص وجهاته والصلاحيات المخولة له وعلاقاته بالآخرين .
- التوازن بين السلطة والمسئولية.

### أنواع التنظيم :

#### (1) 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 للمسؤوليات .

### شروط التنظيم الرسمي :

1- سهولة الاتصال بين أفرادہ .

2- وجود مناخ جيد يجعل الأفراد يتقبلون الأوامر برحابة صدر .

3- توفير الإمكانيات والتسهيلات لتنفيذ الأعمال .

4- تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة وحسن استخدام الموارد .

5- تصنيف وتجميع الأعمال المتجانسة .

6- تحقيق مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية .

7- الاستعانة بذوي التخصص والاستشاريين .

8- تضيق نطاق الإشراف .

9- التأكيد على سهولة التنظيم ومرونته .

## (2) التنظيم غير الرسمي :

هو يهتم بالدوافع والاحتياجات التي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية .

ويمكن تعريفه على أنه : مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشتراكهم في أهداف ومشكلات متشابهة.

ويعتبر تنظيم قوي رغم عدم ملاحظته في الهيكل التنظيمي فضلاً عن عدم محاسبته أو مكافأته

## فوائد وعيوب التنظيم الغير رسمي:

### **العيوب :**

١- زيادة الوقت المخصص للعمل .

٢- بروز بعض السلبيات .

٣- تحديد مستوى الانتاج .

٤- التستر على بعض الأخطاء .

### **الفوائد :**

١- إشباع الحاجات النفسية للعاملين.

٢- دعم وتقوية وسائل الإتصال .

٣- تعويض العجز والقصور الذي قد يوجد في التنظيم الرسمي .

٤- توفير تغذية مرندية لانتطاعات وردود أفعال العاملين .

## 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 . | يهدف إلى إشباع حاجات الفرد .                                             |
| يقوم الفرد على تأدية الوظيفة .       | تتمثل حاجات الأفراد في المادية والمعنوية .                               |
| العلاقات فيه رسمية وظيفية .          | العلاقات فيه اجتماعية شخصية .                                            |
| تتم الإتصالات وفقاً للتسلسل الهرمي . | تتم الإتصالات من خلال التأثير والنفوذ تبعاً لميزان العلاقات الاجتماعية . |

## المحاضرة الحادية عشر .. ( مبادئ التنظيم الإداري ) " الجزء الثاني " .

- لاقت الكثير من الاستحسان والنقد من جانب العلماء والباحثين في الإدارة .
- وما زالت المبادئ تحظى بكثير من القبول والاهتمام من جانب الباحثين والممارسين لعملية الإدارة في المنظمات .

### مبادئ التنظيم الإداري :

- هي مجموعة من التوجيهات التي الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة ، ومهام كل وحدة إدارية في هذا الهيكل .
- هذه المبادئ لا تعدو كونها توجيهات بل الاسترشاد بهذه المبادئ يؤدي إلى حسن أداء العمل الإداري بكفاءة عالية وأقل تكلفة ممكنة .

### وتتلخص في 10 مبادئ أساسية وهي :

- (1) مبدأ الهدف .
- (2) مبدأ الوظيفة .
- (3) مبدأ التخصص وتقسيم العمل .
- (4) مبدأ وحدة الأمر ( القيادة ) .
- (5) مبدأ نطاق الاشراف .
- (6) مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية .

(7) مبدأ المركزية واللامركزية .

(8) مبدأ التفويض .

(9) مبدأ التنسيق .

(10) مبدأ التوازن والمرونة .

### (1) 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 هدف ، 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 .

### (2) 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 الصلاحيات والمسؤوليات المرتبطة بها .
- الهدف أو الأساس في عملية التنظيم هو متطلبات الوظيفة بصرف النظر عن الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة .

### (3) 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 .

### (4) مبدأ وحدة الأمر :

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

### (5) 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 .

## **(6)- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية :**

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

## **(7)- مبدأ المركزية واللامركزية :**

- المركزية : هي ميل الإدارة إلى تركيز الحجم الأكبر والأهم من سلطة اتخاذ القرار في المنظمة للعمل في المراكز القيادية العليا
- اللامركزية : هي 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 .
- المركزية واللامركزية مصطلحان يرتبطان بسلطة اتخاذ القرار .

## **(8)- مبدأ التفويض :**

- والمقصود تفويض الصلاحيات أو تفويض السلطة . ، كما أن هناك مبررات تدفع المدير للتفويض .
- يعرف التفويض بمنح احد مرؤوسيه او مجموعة من مرؤوسيه 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 لمرؤوس الذي فوضه المدير ، بل تستمر مسؤوليات المدير كما هي.

## **(9)- مبدأ التنسيق :**

- يهدف إلى تنسيق جهود الأفراد والجماعات داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة لها .
- ينظر إلى التنسيق باعتباره من العناصر الأساسية لتكامل العمل وتلافي التناقض والازدواج في الأداء .
- 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 .

## **(10)- مبدأ التوازن والمرونة :**

- حيث تكون المنظمة بحاجة لتحقيق الموائمة والتوازن بين عدد من المتغيرات مثل : التكافؤ بين السلطة والمسؤولية – وحدة القيادة ونطاق الإشراف – والمركزية واللامركزية ، كما أن هناك حاجة للموائمة 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 :**

- استيعاب مضامين ومفاهيم الإدارة فيما يتعلق بمبادئ التنظيم والعلاقات الانسانية والاهتمام ببيئة العمل
- التأكيد على أهمية قياس الأداء على ضوء الأهداف المحددة لكل منظمة أو إدارة
- تنمية وتفعيل الرقابة الذاتية
- التنسيق بين اعمال كافة الوحدات الادارية
- تخفيض التكاليف
- تبني التغيير منهجاً لتطوير وبقاء المنظمة

## **خصائص التنظيم الفعال ( خلاصة ) :**

التنظيم الجيد هو ذلك التنظيم الذي يساعد المنظمة لتحقيق اهدافها بأقل التكاليف ، مع ضرورة وجود بيئة عمل تضمن توفر علاقات انسانية جيدة متبادلة بين العاملين ، تساعد على بذل أقصى 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 للربط بين مهام الأفراد والجماعات في المنظمة بما يعمل على تحقيق أهداف المنظمة .

## **عناصر الهيكل التنظيمي:-**

∴

- 1- تحديد المهام والمسئوليات التي تحدد وظائف الأشخاص و الوحدات الادارية .
- 2- تجمع المراكز الوظيفية في وحدات إدارية .
- 3- تحديد عدد الأشخاص المسؤولين في آليات التنسيق الرأسي .
- 4- تحديد عدد الأشخاص المسؤولين في آليات التنسيق الأفقي .

## **الخريطة التنظيمية :**

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

## طرق وخطوات تصميم الهيكل التنظيمي:-

### 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 إلى وحدات أصغر منها تؤدي مهام محددة وتحدد أهداف محددة وتضم عدداً من العاملين الذين يقومون بأعمال مشابهة

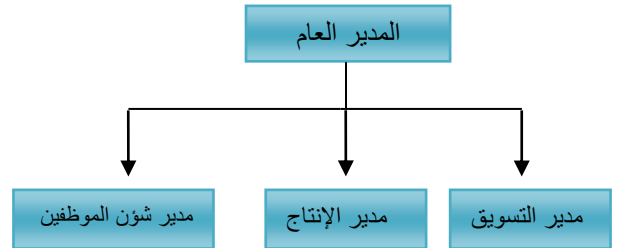
### ثانياً : طريقة تجميع الأنشطة : ( التصميم من أسفل لأعلى ) :

- 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 العليا للمنظمة

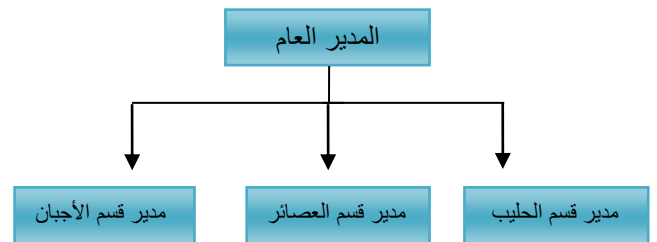
www.ckfu.org

## طرق التنظيم :

### 1- التنظيم على أساس الوظيفة:

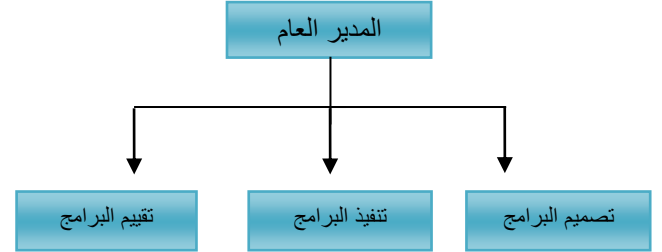


### 2- التنظيم على أساس نوع المنتج :

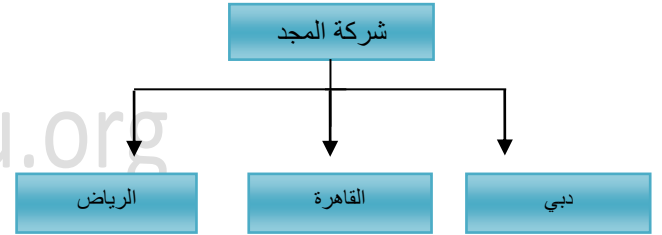




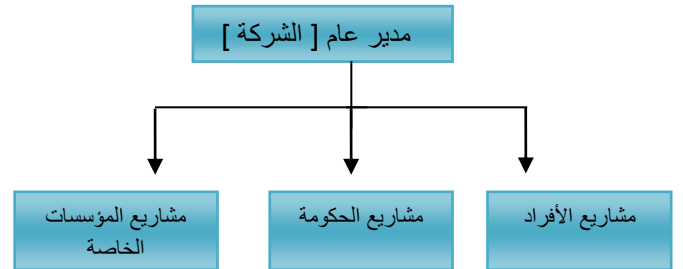
### 3- التنظيم على أساس العمليات :



### 4- التنظيم على أساس الموقع الجغرافي :



### 5- التنظيم على أساس نوع المستفيد :



### التنظيم المختلط :

- من النادر أن نجد تنظيماً 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 :

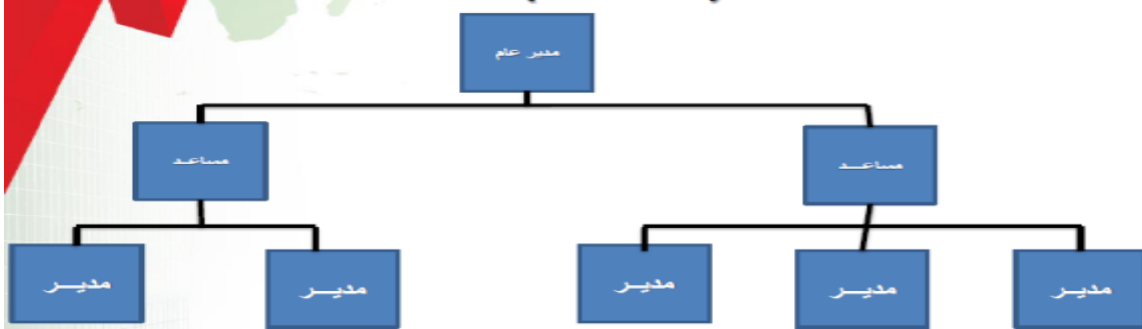
تعطي صورة ومخطط أكثر وضوحاً من الهيكل المنظمة .

## فوائد الخرائط التنظيمية:

- 1- إعطاء صورة كاملة عن هيكل المنظمة .
- 2- بيان كيفية تقسيم العمل .
- 3- توضيح المستويات الإدارية .
- 5- توضيح خطوط السلطة والمسئولية في المنظمة

## أشكال الخرائط التنظيمية :

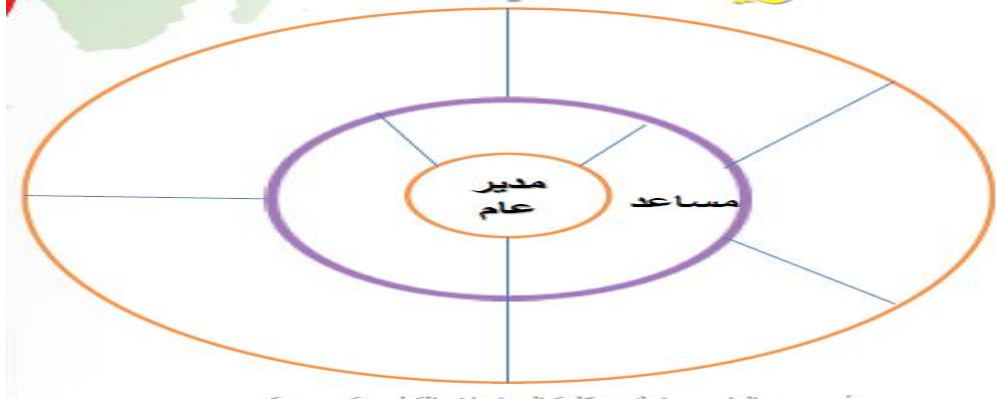
### (1) الخرائط التقليدية ( الرأسية ):



### (2) الخرائط الأفقية :



### (3) الخرائط الدائرية:



- لا توجد خريطة افضل من الاخرى بل ننتقي ما تتناسب مع طبيعة المنظمة والاعمال .

### 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 الرئيسية لعملية الهيكلة التنظيمية.

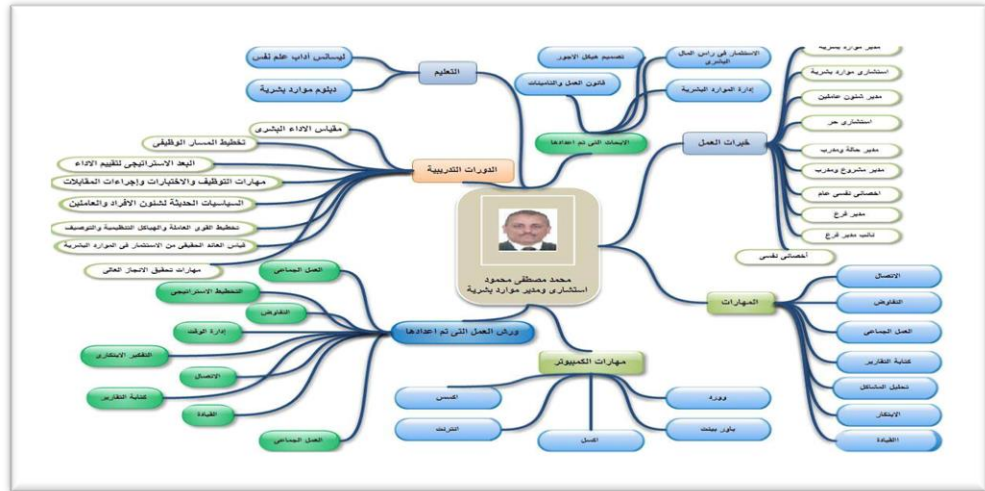
### فوائد الدليل التنظيمي:

- 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 مسنولي المنظمة وزانريها والباحثين في مجال التنظيم.
- توضيح خطوط السلطة والمسئولية في المنظمة حيث يعرف الموظفون برؤسائهم ، وبما هو مطلوب منهم .
- معالجة مشكلة التداخل والازدواجية بين الوحدات الإدارية في المنظمة ، من خلال توضيح أهداف المنظمة وارتباطاتها.

### محتويات الدليل التنظيمي :

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

### نماذج الخرائط التنظيمية :



[www.ckfu.org](http://www.ckfu.org)

