

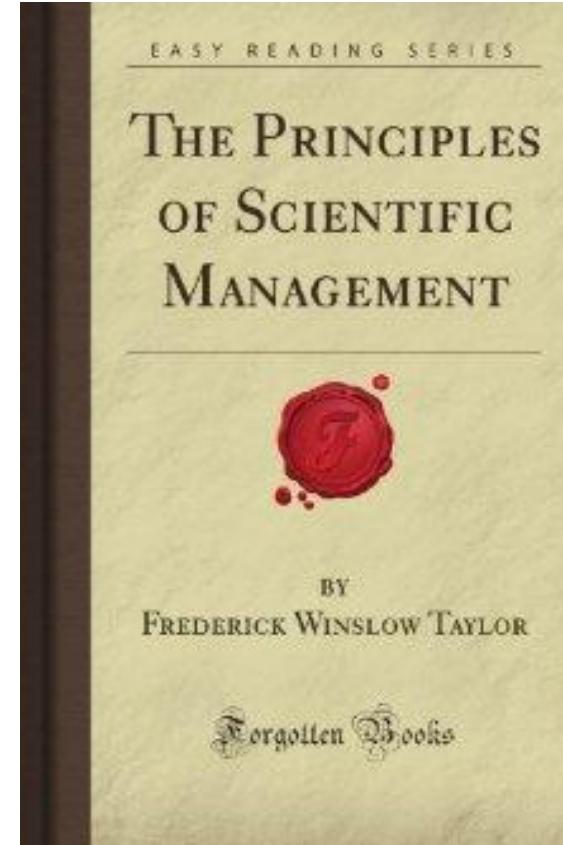
# - الادارة العلمية

فريدريك تايلور



(1915 - 1856)

مهندس في احد مصانع الصلب بالولايات المتحدة وليس متخصص في الادارة



(1911)

## ✓ زيادة إنتاجية العمل

1- زيادة الوحدات المنتجة في نفس الفترة الزمنية

2- تقليل وقت إنتاج الوحدة الواحدة المنتجة

## ✓ الوسائل :

اقتنع تايلور باستخدام الأدوات والوسائل العلمية

الادارة العلمية أو التنظيم العلمي للعمل

Organisation Scientifique du Travail = OST

## ١- دراسة وتحليل الحركة والزمن من خلال :

- استخدام طريقة المعاينة العلمية قياس الوقت وتحليل الحركة
- تفكيك عملية العمل إلى حركات جزئية وبسيطة
- الفصل بين الحركات الضرورية والحركات الزائدة
- العمل على إزالتها

توصل تايلور إلى حقيقة مفادها انه توجد طريقة واحدة ومثلثى لأداء أي عملية عمل

**The one best way**

## 2- التخصص وتبسيط المهام

- اقتنع تايلور من أن القيام بعده وظائف يشتت اهتمام وتركيز العامل ويطلب **بالتخصص** وتقسيم العمل :

- تخصص عمودي وتخصص أفقي

### ❖ تخصص العمودي:

- الفصل بين الوظائف التخطيطية التصميمية والإشرافية من جهة التنفيذية من جهة أخرى

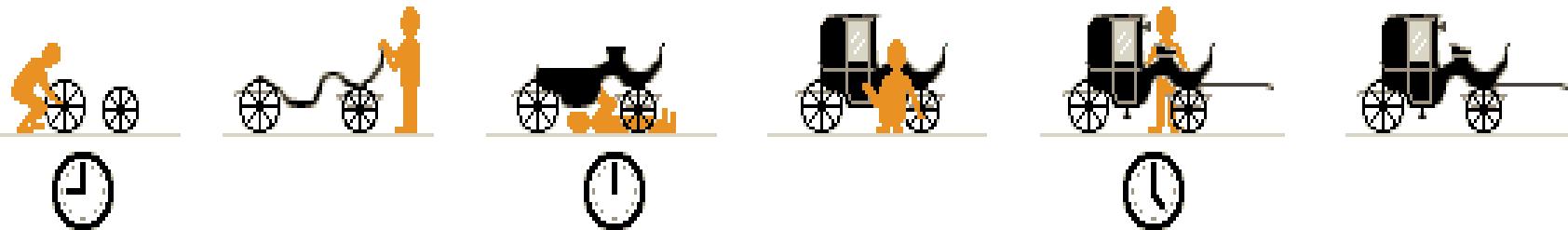
- ليس من مهام العامل التفكير ( مهمة يقوم بها شخص آخر )

### ❖ تخصص أفقي:

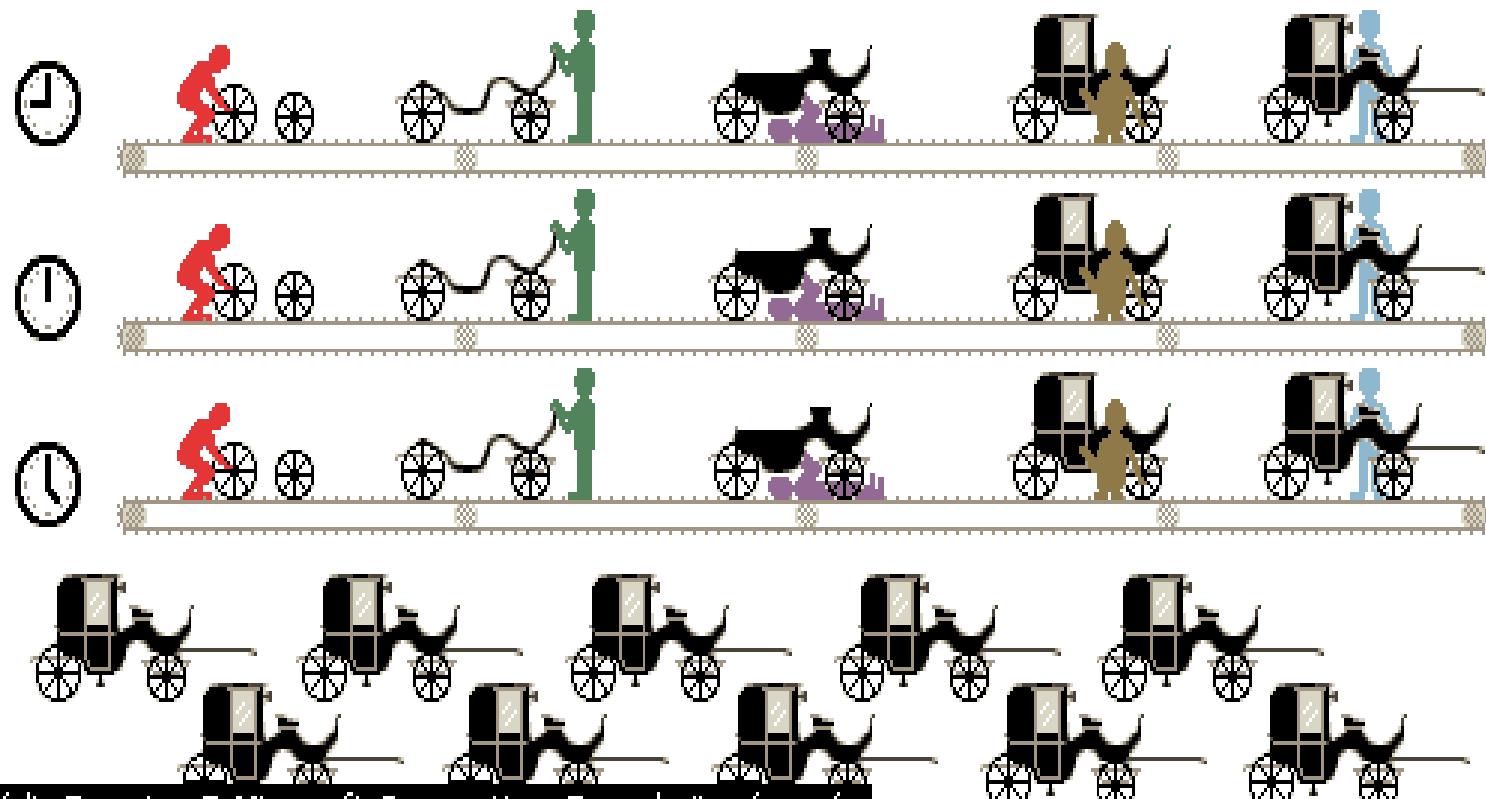
- اسناد عمليات جد **بسطة** للعامل

- بساطة وتكرار العملية يتم السيطرة عليها من طرف العامل و يؤدي إلى زيادة سرعة أدائها وبالتالي زيادة إنتاجية العمل

Une personne réalisant les 5 étapes demandées par la fabrication d'un produit peut fabriquer une unité.



Cinq personnes, chacune se spécialisant dans l'une des 5 étapes, peuvent produire 10 unités pendant le même temps.



### 3- التدريب والتحفيز:

- تطوير قدرات العامل من خلال التدريب (القدرة على العمل)
- تحفيزه ماديا (الرغبة في العمل)  
الأجر وحده هو مصدر تحفيز العامل للقيام بجهد إضافي لزيادة  
إنتاجية العمل

**كيف؟**

- يتم الاعتماد على أفضل العمال مهارة لقياس زمن أداء مهمة ما، ثم يتم اعتماد المتوسط المنجز كمعيار Norme
- يتوصل العامل إلى أجر (بالقطعة) عادي إذا توصل إلى الأداء المعياري وله الحق في علاوات Primes إذا تجاوز ذلك

## • نتائج التنظيم العلمي لتايلور

- زيادة مبهرة لإنتاجية العمل وزيادة الانتاج
- تخفيض تكلفة انتاج السلع الصناعية مما ساعد على اقتنائها وتحسين ظروف معيشة الناس (السيارة كمثال)
- زيادة القدرة الشرائية للعمال بزيادة الانتاجية وأثرها على زيادة الأجر
- فصل المهام التصميمية على التنفيذية افرز التصميم كوظيفة على مستوى عالي في المؤسسة يتجلّى دورها حالياً في البحث والتطوير
- تبسيط المهام وتكرارها أدى لاحقاً إلى امكانية **مكنتها** (أدائها من طرف الآلة بدل الإنسان) مما زاد في نفس الوقت في الانتاجية وحسن في ظروف عمل العمال (التخلص من بعض المهام المرهقة أو الضارة بصحتهم)

يعتبر **Henri Ford** (بداية من 1903) من أفضل المطبقين للتنظيم العلمي للعمل لتايلور وحقق من خلال ذلك النتائج التي تم ذكرها، بالإضافة إلى :

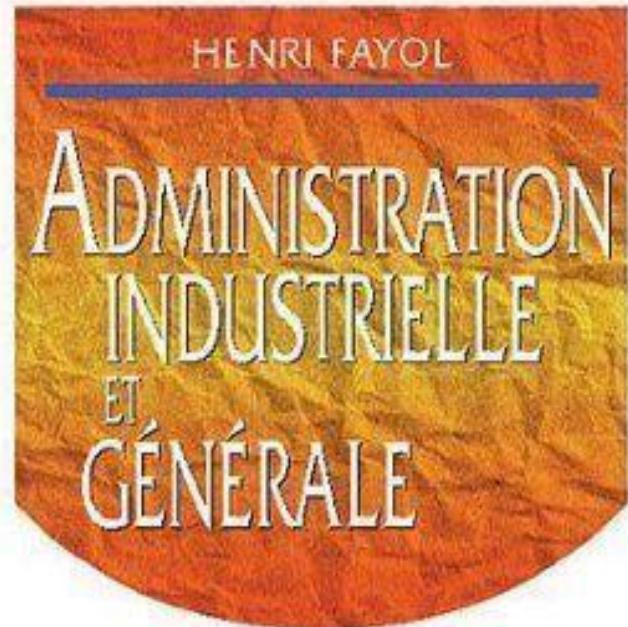
- في المجال التقني : التركيب بالسلسلة Chaine d'assemblage
- في المجال الاقتصادي : تنميط المنتوج standardisation du produit تأكد مع فورد أن تنميط المنتوج (توحيد خصائصه) مع الاتاج الواسع يؤدي الى تخفيف تكلفة الانتاج بفعل الاستفادة من اقتصadiات الحجم économies d'échelle
- توزيع التكاليف الثابتة على الوحدات المنتجة يؤدي الى انخفاض تكلفة الوحدة الواحدة
- انخفض زمن انتاج السيارة الواحدة من 9 ساعات إلى ساعة ونصف
- في المجال الاجتماعي : سياسة رفع الأجر
- طبق فورد سياسة رفع الأجر من أجل تحفيز العمال والاستفادة من قدراتهم الشرائية في استهلاك السلع
- ربط زيادة الأجور مع زيادة إنتاجية العمل

# Henri Fayol

(1841 - 1925)



مهندس فرنسي ثم مدير عام لمجمع صناعة المعادن والمناجم  
بفرنسا لمدة 30 سنة اصدر على اثرها كتابه  
”الادارة الصناعية وال العامة“



Préface de Jean-Pierre Détrie

Présentation de Pierre Morin



- يعتبر فايول أن الإدارة **علم** يراكم معارفه بالخبرة والتجربة (النجاحات والإخفاقات)
- كما ناد بتعليم الإدارة للمهندسين حتى يؤهلوا للقيام بمهام المدير
- عكس تايلور الذي اهتم بتنظيم العمل داخل الورشة ، وسع فايول مجال اهتمامه على المبادئ والعمليات الإدارية على مستوى المنظمة

## ❖ أهم إسهامات فايول

### ✓ العمليات الإدارية (وظائف الإدارة)

يعتبر فايول أن كل مدير يقوم بالعمليات الإدارية الرئيسية التالية :

- 1- **التبؤ** : تتضمن التخطيط واستباق الأحداث
- 2- **التنظيم** : تعبئة الموارد الضرورية لسير المؤسسة
- 3- **القيادة وإعطاء الأوامر** : تقديم المعلومات لمنفذي العمليات
- 4- **التنسيق** : الحصول على الانسجام بين كل الجهود (actes) بحيث تسهل عمل المؤسسة
- 5- **الرقابة** : التأكد من أن الانجاز تم وفق الخطة المسطرة والقيام بالتصحيحات عند الحاجة

« *Administrer, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.* »

## - وظائف وأنشطة المنظمة

قسم فاينول أنشطة المؤسسة الى 6 :

- 1- فنية : الإنتاج، التحويل، التصنيع
- 2- تجارية : شراء (مواد أولية...) و بيع المنتجات
- 3- مالية : الحصول على التمويل واستخدام امثل للموارد المالية
- 4- حماية وأمان : حماية الممتلكات والأشخاص
- 5- محاسبية : حساب التكاليف، تقدير الأصول وإعداد الإحصائيات
- 6- إدارية : كما وردت سابقا

## **المبادئ الإدارية الـ 14**

- 1- تقسيم العمل : أي التخصص والقيام بعدد قليل وبسيط من العمليات بهدف تحسين الأداء
- 2- السلطة (autorité) والمسؤولية
- 3- الانضباط (discipline) : ضرورة تطبيق الأوامر
- 4- وحدة الأمر (unité de commande) : الحرص على أن كل موظف (مرؤوس) يتلقى الأوامر من رئيس واحد
- 5- وحدة الاتجاه (unité de sens) : تنسيق تركيز جهود كل أفراد المنظمة في نفس الاتجاه
- 6- خضوع مصالح الأفراد لمصالح المنظمة
- 7- التعويض (rémunération) : ضرورة دفع أجور عادلة (مناسبة للمجهود المبذول)
- 8- المركزية (centralisation) : ضرورة تحقيق التوازن بين القرارات المهمة والتي تبقى على مستوى أعلى والأخرى التي يمكن تفويبتها اللامركزية (décentralisation)

9- التسلسل أو التدرج الهرمي (Hiérarchie) : ضرورة التقيد بالمستويات الإدارية

10- النظام (l'ordre) : وضع الأفراد والمعدات في الأماكن المناسبة

11- العدالة (l'équité) : يجب أن يكون المدير عادل وتكون معاملته حسنة للعمال

12- الاستقرار الوظيفي (stabilité de l'emploi) : ضرورة تفادي دوران العمل وضمان حياة وظيفية مشجعة للعامل

13- المبادرة (l'initiative) : تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة

14- الروح المعنوية أو روح الفريق (l'esprit du corps) : الحفاظ على روح معنوية عالية لدى الأفراد وتحقيق الانسجام بينهم

### 3- البيروقراطية

ماكس فيبر Max Weber (1864 - 1920)



- عالم اجتماع الماني **sociologue**
- عكس رواد المدرسة الكلاسيكية لم يكن ممارسا للإدارة بل باحث في مجالات عدة مثل علم الاجتماع والاقتصاد والسياسة

انصب اهتمامه على الإدارات الحكومية الكبيرة والتي كانت تتصف بتدني كفاءتها مع التركيز على طبيعة ومنبع **السلطة**

**المنظمة التقليدية**

السلطة تستمد من الأعراف والتقاليد  
والمكانة والحسب والنسب (العائلة)



**المنظمة الشخصية  
الكاريزمية**

السلطة تستمد من خصائص وسمات الفرد  
(الكاريسما)



١

**المنظمة العقلانية أو  
القانونية**

السلطة تستمد من الوظيفة تقوم على أساس  
وقواعد موضوعية. تحقق العقلانية



**❖ البيروقراطية هي اذا صيغة تنظيمية قائمة على أساس المنطق والنظام والسلطة الشرعية لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف**

- ✓ تتجسد البيروقراطية في المنظمة وفق تسلسل هرمي ومنطقي قائم على مجموعة من المبادئ، أهمها :
- 1- تقسيم العمل والتخصص : تحديد الوظائف حتى يتسعى لشاغليها التزود بالمهارات المطلوبة لأدائها
  - 2- هيكلة واضحة للسلطة : تحديد السلطة والمسؤولية بوضوح وكذا العلاقات الهرمية
  - 3- قواعد وإجراءات عمل رسمية : أي مكتوبة
  - 4- الل Ashtonية في التعامل : تطبيق الإجراءات والقواعد على الجميع دون استثناءات ولا معاملة تفضيلية
  - 5- التدرج الوظيفي حسب الجداره والمؤهلات (الشهادات العلمية)
  - 6- فصل الملكية عن الإدارة : مبدأ استمداد السلطة من الوظيفة وليس من الملكية ” المنظمة ليس ملكاً للعاملين فيها ”

**✓ ظهور الموظف**

# الفصل الأول : تطور الفكر الإداري

## • المبحث الثاني : مدرسة العلاقات الإنسانية

✓ جاء هذا الفكر كرد فعل للآثار السلبية من تطبيقات الإدارة العلمية وخاصة :

- الافراط في تقسيم العمل وتبسيط العمليات مما جعل من العامل شبيه الآلة يقوم بعمليات جد بسيطة ومتكررة طوال حياته

- الفصل بين الوظائف التصميمية والتنفيذية قضى على القدرات الابداعية للعامل

- ظهور سلوكيات سلبية معبرة عن عدم الرضا في العمل مثل التغيب ودوران العمل (Turn over)

- اعتبار الأجر هو العنصر المحفز الوحيد = حالات كثيرة من تدني انتاجية العمل رغم زيادة الأجور

# 1- مساهمة إلتون مايو GEORGE ELTON MAYO

(1880 - 1949)

- يتجلى اسهام مايو من خلال التجارب التي قام بها سنة 1924 في مصانع Western Electric بـ مدينة Hawthorne بالولايات المتحدة الأمريكية

## • تجربة هاو ثورن (باختصار)

- تكوين فريق عمل مكون من النساء ومراقبة تأثيرات ظروف العمل المادية (الإنارة...) على إنتاجية العمل بمعاينة مستمرة من طرف الباحثين

- أولى النتائج : تحسين ظروف العمل يؤدي إلى الرفع في إنتاجية العمل
- لكن مع تدني ظروف العمل كان فيه استمرار في زيادة إنتاجية العمل

- استخلاص لم يكن لظروف العمل تأثير على إنتاجية العمل بل للعلاقات الاجتماعية والنفسية الجارية داخل المجموعة وخاصة الإحساس بالعناد من طرف فريق البحث

اثر هاو ثورن

## • نتائج تجربة هاوثورن

- **نمط القيادة :** إحساس العاملات بمشاركتهن في بعض الأمور الخاصة بوقت العمل والراحة وظروف العمل (نمط ديمقراطي) بدل من النمط السائد (أوتوقراطي)
- **الاعتبار :** إحساس العاملات بالاحترام والاعتبار من طرف فرقه البحث
- **تماسك الفريق:** إحساس العاملات بالانتماء إلى فريق متماسك متعاون تنمووا فيه علاقات صداقة وهو غير متاح في التركيب بالسلسلة
- **الأهداف :** إدراك العاملات بأهمية الدراسة حفزهم أكثر لتحقيق أهدافها
- **القيادة غير الرسمية:** بروز قيادة غير رسمية يستجاب لها داخل فريق العمل
- **ضمان المنصب :** إحساس العاملات بضمان منصب العمل في وقت الأزمة زادهم تحفيزا

## 2- مساهمة كورت لوين KURT LEWIN (1890 – 1947)

- اهتم لوين اساساً بالفريق أو الفرقة (Groupe) وال العلاقات التي يتطورها افراده ...**سماتها ديناميكية الفريق**
- يتجلّى أهم إسهام لوين في تسلیط الضوء على العلاقة بين أنماط القيادة وأداء الأفراد **Styles de leadership**
- من خلال تجارب قام بها مع أطفال استندت لهم عمليات انتاج أقنعة، خلص لوين إلى وجود 3 أنماط قيادية لها تأثير متبادر على الانتاجية وجودة المنتوج:

### • النمط المتسلط **Style autoritaire**

- يحرص القائد على تطبيق الأوامر التي تم اتخاذها دون إشراك العمال وذلك بوجوده المستمر وبرقابة مباشرة.
- يولد هذا النمط أداء إنتاجي كمي جيد. لكن ينخفض هذا الأداء عند غياب القائد
- جودة متوسطة للمنتج
- يولد ردود أفعال سلبية (تمرد)

## • النمط الديمقراطي **Style démocratique**

- يحرص القائد على إشراك العمال في صياغة الأهداف ويكون دوره توجيهي فقط.
- يولد هذا النمط أداء إنتاجي نوعي وكمي جيد (حتى في غياب القائد)
- يلاحظ في هذا النمط ميل نحو التعاون بين افراد الفريق ويحفز على الإبداع

## • النمط الفوضوي **Style du laissez-faire**

- وجود شبه منعدم للقائد. لأفراد الفريق الحرية في اتخاذ القرارات المناسبة
- يولد هذا النمط أداء إنتاجي نوعي وكمي ضعيف
- يلاحظ في هذا النمط غياب التنسيق والتوجيه

- من الأنماط الثلاث يفضل لوين النمط الديمقراطي لأنه أكثر فعالية على أداء الفريق

### ٣- مساهمة ماسلو (1908 - 1970) ABRAHAM MASLOW

- يعتبر ماسلو عالم نفسي أمريكي طور نظرية الحاجات والتحفيز
- يسعى الأفراد إلى تلبية 5 حاجات مرتبة في شكل هرم
- لا يمكن للحاجة أن تكون محفزة إلا إذا كانت غير مشبعة
- يتم الانتقال من مستوى إلى آخر إذا تم تلبية حاجات كل مستوى

**النهاية لتحقيق الذات**

الأبتکار  
حل المشاکل  
تقبل الحقائق

**النهاية للتقدیر**

تقدير الذات، الثقة، الإنجازات  
احترام الآخرين، الأحترام من الآخرين

**النهاية الإجتماعية**

الصداقه، العلاقات الأسرية، الألفة الجنسية

**النهاية الأمان**

السلامة الجسدية، الأمان الوظيفي، أمن الموارد،  
الأمن الأسري و الصحي، أمن الممتلكات

**النهاية الفسيولوجية**

التنفس، الطعام، الماء، النوم، الجنس، التوازن، الإخراج

#### • ٤- مساهمة ماك غريغور نظرية X ونظرية Y

#### نظرية X

- منطلق هذه النظرية أن الإنسان في طبعه لا يحب العمل ويعمل كل ما في وسعه لتفاديه
- لا بد من تطبيق الرقابة على الأفراد، توجيههم، ومعاقبتهم من أجل حثهم على العمل
- لا بد من الرقابة الشديدة عليه
- لا يريدون أخذ المسؤولية، لا توجد لديهم طموحات ويسعون فقط لتحقيق الأمان .
- يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم تحفيز

❖ يلاحظ ماك غريغور من خلال دراساته أن هذا الاعتقاد هو السائد لدى المدراء ولا بد من تغييره

## نظريّة Y

- معظم الناس يرغبون في العمل
  - يميل الفرد للبحث عن المسؤولية
  - يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها
  - للإنسان حاجات مادية ومعنوية (التقدير....) يسعى لتحقيقها
  - يميل الإنسان إلى إنجاز أعمال ابتكاريه وإبداعيه
  - يرغب الإنسان في استغلال إمكانياته وطاقاته
- ❖ يمكن الاستفادة من القدرات الهائلة لدى الأفراد (والتي هي غير مستغلة) إذا تم تطبيق نمط إداري وتنظيمي مبني على مبادئها

## المبحث الثالث المدرسة الحديثة

### 1- نظرية أو مدخل النظم Approche systémique

- ✓ النظام في صورته المجردة عبارة عن تكوين منظم ومركب من عدة عناصر أو أجزاء، تتنظم معاً في تكوين متناقض لتحقيق هدف أو أهداف محددة"
- ✓ ينظر إلى المؤسسة "على أنها نظام اجتماعي للتعاون المتبادل الذي تعتمد أجزائه على بعضها البعض، وهذه الأجزاء متراقبة ومتفاعلة فيما بينها، وتتكيف مع بعضها البعض، وتحدد أجزاء النظام بالبيئة والأفراد العاملين في النظام لتحقيق الهدف المشترك الذي يجمعهم الهيكل الرسمي والتنظيم غير الرسمي

## **تعريف النظام :**

- هو مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة ديناميكيا و تعمل على تحقيق **هدف مشترك**.
- مجموعة متكاملة من الأجزاء تعمل مع بعضها من أجل تحقيق **هدف محدد**.
- **المنظمة كنظام مفتوح:** هو النظام الذي يعتمد في بقائه على التفاعل مع البيئة الخارجية من خلال عمليات تبادل المدخلات والمخرجات.  
► بتطبيق هذا التعريف على منظمة الأعمال يمكن وصفها على أنها نظام مفتوح يأخذ مدخلاته من البيئة الخارجية ويقوم بتحويلها إلى سلع وخدمات لإشباع احتياجات العملاء في البيئة الخارجية.
- **النظام المغلق:** هو النظام الذي لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة الخارجية.

# الادارة كنظام مفتوح

البيئة الخارجية (اقتصادية اجتماعية ، سياسية ، ... )

البيئة الداخلية للمؤسسة

المخرجات :

مادية ، سلع  
وخدمات ،  
معنوية .

العمليات :

عمليات فنية ، عمليات  
إدارية ، (تخطيط ، تنظيم ،  
توجيه ، رقابة ، ... )

المدخلات :

مادية ، مالية  
بشرية ، أفكار

التغذية العكسية

## **❖ عناصر النظام:**

### **• المدخلات: Input**

تشمل كافة الإمكانيات والطاقات والموارد التي تحتاجها المنظمة من البيئة الخارجية (الاجتماعية والسياسية) مثل المواد الخام والعمالة والتكنولوجيا إلى غيرها من المدخلات وهذه المدخلات تؤثر في بناء التنظيم وتحديد الأهداف والاستراتيجيات.....الخ.

### **• عمليات التحويل: Process**

في هذه المرحلة يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات مختلفة في صورة سلع وخدمات. أي يعني بها مجموعة النشاطات التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ وإتخاذ القرارات وتعامل الأفراد باستخدام المعدات والتسهيلات لتحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات.

## • المخرجات: Output

في هذه المرحلة يتم نقل المخرجات إلى العملاء النهائيين في البيئة الخارجية، وعادة تأخذ المخرجات شكل السلع والخدمات وهذه المرحلة هي نتيجة لمرحلة التحويلات.

## • التغذية العكسية (المعلومات المرتدة): Feedback

تمثل هذه المرحلة رد فعل البيئة الخارجية لمخرجات المنظمة وإرجاعها إلى المنظمة في شكل مدخلات مرة أخرى وهذا الرد يكون إما إيجابي أو سلبي يحدد نوع وحجم المدخلات وهذا تكتمل دورة عمل المنظمة.

## 2- المدرسة الرياضية:

- بعد الإسهامات الكثيرة من طرف العلوم الإنسانية والاجتماعية، عرف علم الإدارة تدعيم من نوع آخر:
  - ❖ الاستفادة من الرياضيات والتقنيات الكمية من أجل التوصل إلى ابعد حد في ترشيد القرارات.
- وما زاد من استخدام الأساليب الكمية في عمليات اتخاذ القرارات هو الانتشار المذهل الذي تعرفه تكنولوجيات الإعلام والاتصال (TIC).
- ✓ استخدام النماذج الرياضية (*Modèles mathématiques*) في شكل برامج (*Logiciels*) من أجل حل مشاكل إدارية في التنبؤ، التخطيط والمحاكاة (*Simulation*).
- ✓ معالجة المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات خاصة في المؤسسات الكبيرة حيث يتم التعامل بكم هائل من المعلومات مما يتطلب تخزينها، معالجتها وتهيئتها في الوقت المناسب للمدراء.

### 3- المدرسة الموقفية

- تنطلق من فرضية أساسية مفادها أن كل موقف تتعرض له المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تتناسبه، أي أن **العوامل الخاصة بالمؤسسة** سواء المرتبطة **بالأفراد العاملين** أو **بالتقنيات المستخدمة والعوامل البيئية السائدة** في وقت معين هي التي تملّي الحلول للمشكلات التي تجابها.

تقوم هذه النظرية على الأسس التالية:

- ✓ ليس هناك طريقة واحدة يمكن إتباعها في الإدارة.
- ✓ إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع **البيئة الخارجية**، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
- ✓ إنها تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والموافق وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية **الشخصيات**.

## الفصل الثاني : الوظائف الإدارية

- **المبحث الأول : التخطيط**
- يعتبر التخطيط أول وأهم الوظائف الإدارية
- عرفه فايمول بأنه : **التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له**
- التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط موضوعة سلفا لتحقيق أهداف محددة.
- عملية وضع أهداف المنظمة وتحديد الوسائل الضرورية للوصول إليها بأحسن الأحوال.
- يتجسد التخطيط في خطة (Plan) شاملة للمنظمة، مفصلة في خطط فرعية وتتضمن الخطة تحديد دقيق للأهداف المراد تحقيقها والوسائل المخولة لذلك وجدول زمني لتنفيذ ذلك.

## ► الغاية من التخطيط:

- التخطيط يوجه ويحفز
- التخطيط يخفض من عدد القرارات العشوائية
- التخطيط يكشف عن الفرص والمخاطر المستقبلية
- التخطيط يسهل المراقبة

## ► مراحل التخطيط:

- 1- تحديد أهداف المؤسسة
- 2- تحديد الفارق بين الوضعية الحالية والوضعية المرجوة
- 3- وضع خطط لتحقيق الأهداف المسطرة
- 4- تنفيذ الخطط الموضوعة
- 5- تقييم فعالية التخطيط

## • ١- تحديد الأهداف:

- قبل وضع الأهداف يجب التعرف بدقة على الأوضاع الحالية للمنظمة (المتغيرات الداخلية والخارجية)
- نقصد بالمتغيرات **الداخلية** موارد المؤسسة (المالية، البشرية، المادية وغير المادية) أي نقاط قوتها ونقاط ضعفها. أما فيما يخص البيئة **الخارجية** فيتعين تحليل المعطيات المحيطة بنشاط المؤسسة (اقتصادي، سياسي، اجتماعي....) من حيث تأثيراتها المباشرة وغير المباشرة ومن حيث الفرص والتهديدات **SWOT**
- الهدف هو حالة مستقبلية تسعى المؤسسة لبلوغها : مثل حصة سوقية، زيادة الإنتاجية.....
- يجب أن تتوفر في الأهداف مجموعة من الخصائص حتى تضمن نجاح الخطة : **الدقة** (يمكن قياسها)، **الواقعية** (قابلة للتحقيق أي غير خيالية)، **محددة بالزمن** (تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتحقيق الهدف)

## 2- تحديد الفارق بين الوضعية الحالية والوضعية المرجوة

- أين نحن؟ أين نريد أن نذهب؟ كيف نصل؟

## 3- وضع خطط لتحقيق الأهداف المسطرة

- كيف نصل؟

- الخطط هي طرق (methodes) موضوعة مسبقاً للوصول إلى النتائج المرجوة

- إذا كانت الأهداف تمثل طبيعة النتائج المرجوة فإن الخطط تمثل الوسائل، النشاطات، الأشخاص والأجال الازمة لتحقيق الأهداف.

## 4- تنفيذ الخطط الموضوعة

- هي مرحلة الانتقال من التفكير إلى التنفيذ

- عادة تزداد الصعوبات عند تنفيذ الخطط خصوصاً إذا تطلب الأمر إحداث بعض التغييرات على طريقة العمل

## 5- تقييم فعالية التخطيط

- المقارنة بين النتائج المحققة والمردود المرجو الوصول إليه في البداية  
(تقييم فعالية الخطط)
- معرفة إذا ما ساهمت الخطط (أو عرقلة) في الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

### ► مستوى التخطيط:

- 1- التخطيط الاستراتيجي: يتم هذا التخطيط على أعلى مستوى في المنظمة ويكون له مدى طويل (SWOT)
- 2- التخطيط التكتيكي: يتم هذا التخطيط على مستويات متوسطة وله طابع متوسط الأمد وتقوم الإدارة الوسطى وعلى مستوى الوظائف (المالية، التسويق، الموارد البشرية....) بتنفيذ الخطة التكتيكية

**3- التخطيط التشغيلي :** يتم هذا التخطيط على مستويات التنفيذ وله بعد زمني قصير ويتجلّى في التنفيذ اليومي للخطة

## أدوات وأساليب التخطيط

**- التنبؤ:** تقوم عملية التخطيط أساساً على التنبؤ وهو عبارة عن التوقع أو تقدير بحصول أحداث مستقبلية

يقوم التنبؤ على الأسلوب الإحصائية والرياضية والاقتصاد القياسي من أجل التوصل إلى أكثر دقة

**- المحاكاة** la simulation: وهي عبارة عن بناء افتراضي لما سيكون عليه الواقع وذلك من خلال عدة افتراضات

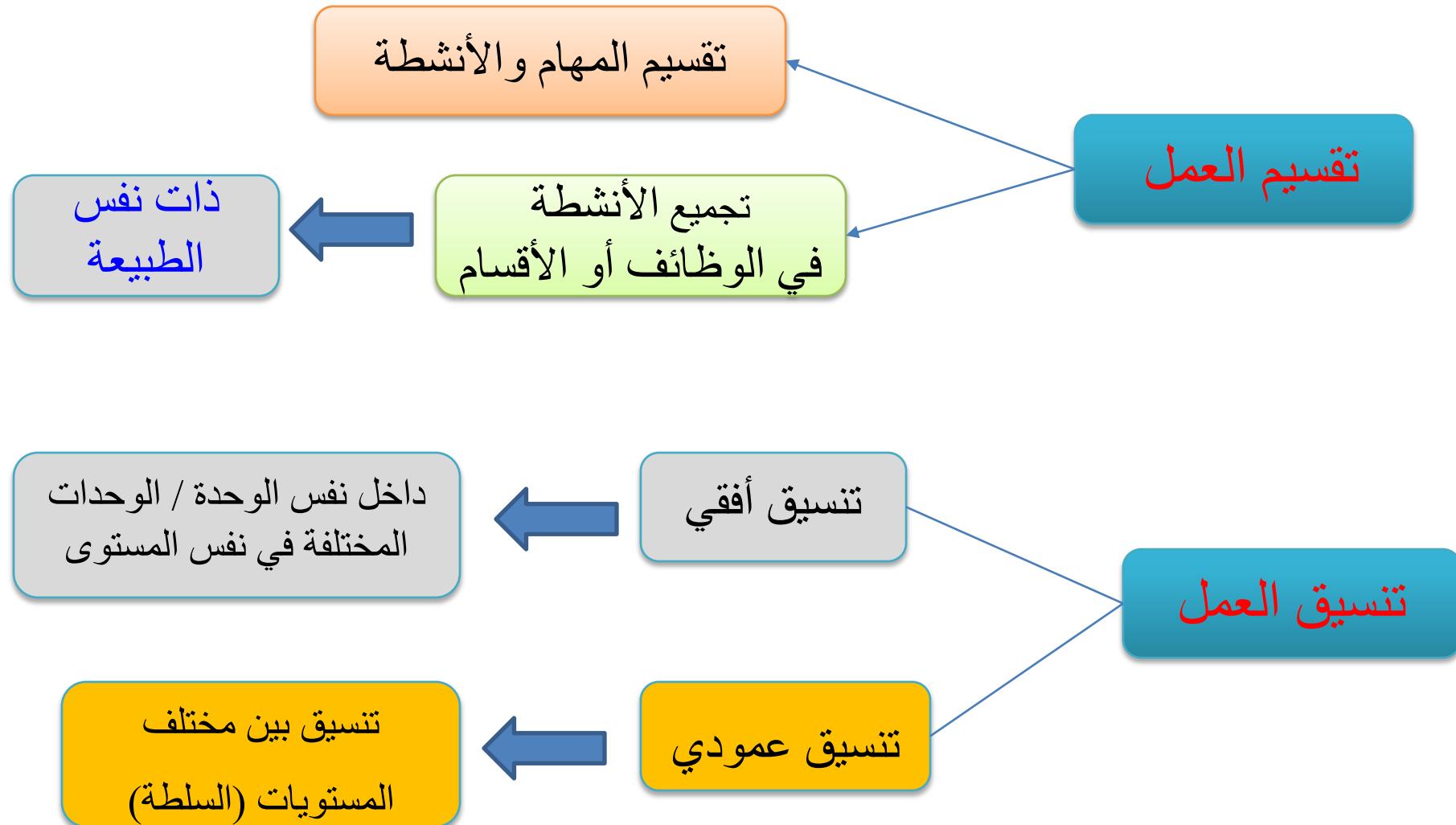
**- المقارنة المرجعية** benchmarking: وهي عبارة عن عملية تحديد الأهداف اعتباراً بما يحققه الآخرون (المنافسون خاصة) من إداءات وممارسات متميزة

- فتصبح مرجعية تسعى لمؤسسة لتحقيقها

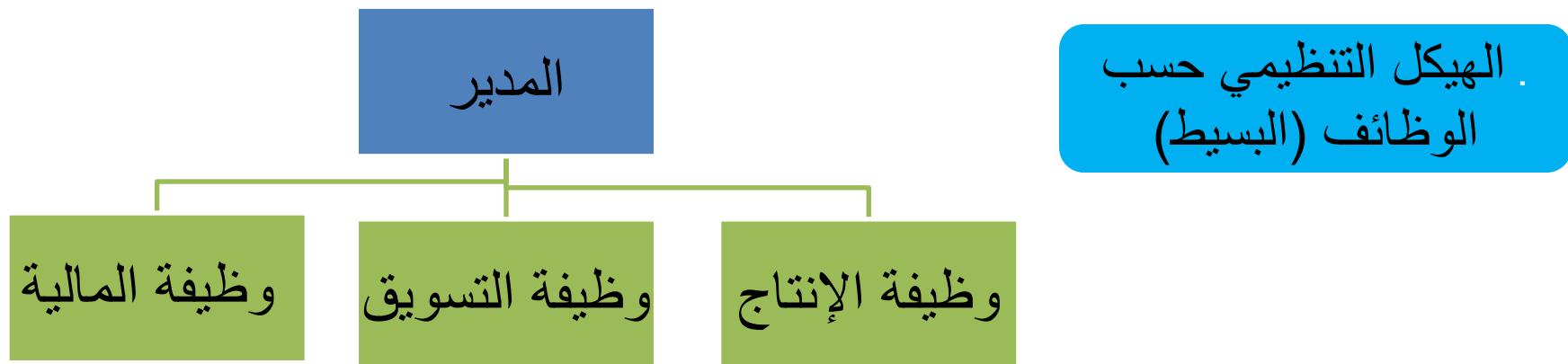
## المبحث الثاني : التنظيم

- الطريقة التي يتم بموجبها التعاون الإنساني من أجل تحقيق هدف مشترك
- هو عملية تقسيم وتجمیع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف.
- هو عملية إدارية تهتم بتجمیع **المهام والأنشطة** المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد **السلطات والصلاحيات** و**التنسيق** بين **الأنشطة والأقسام** من أجل تحقيق الأهداف بأفضل كفاءة.

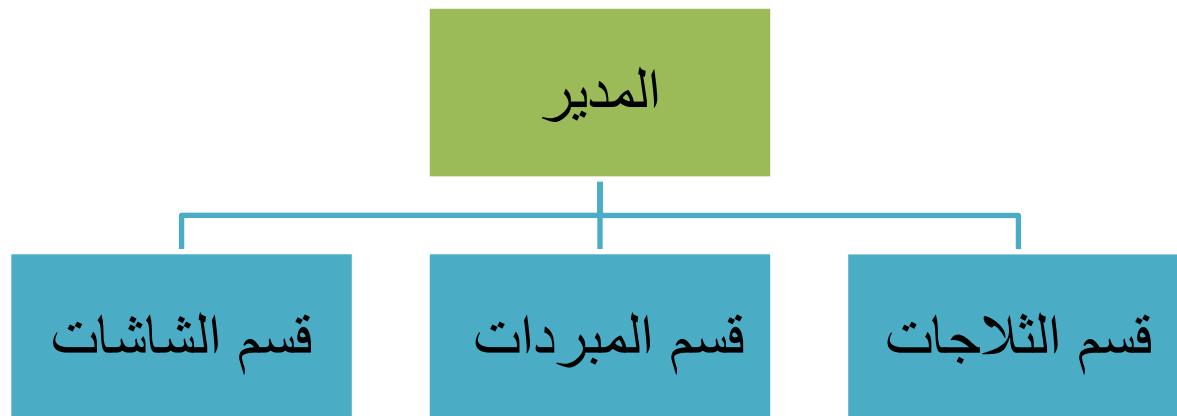
- التنظيم ببساطة هو عملية يتم من خلالها تقسيم العمل وربط العلاقات بين من قسم عليهم العمل



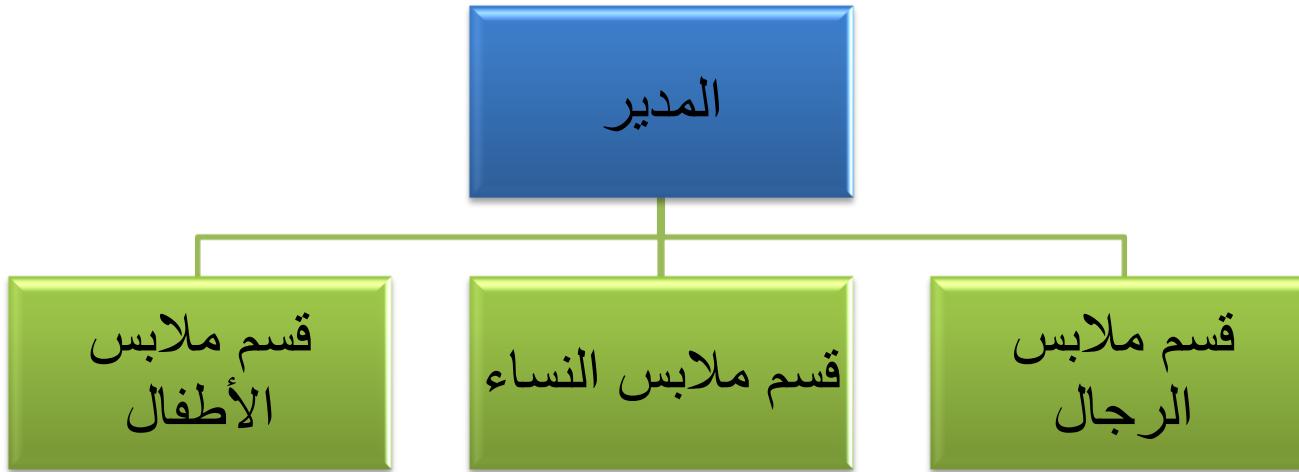
## مختلف الهياكل التنظيمية :



الهيكل التنظيمي على أساس الأقسام



على أساس الزبون

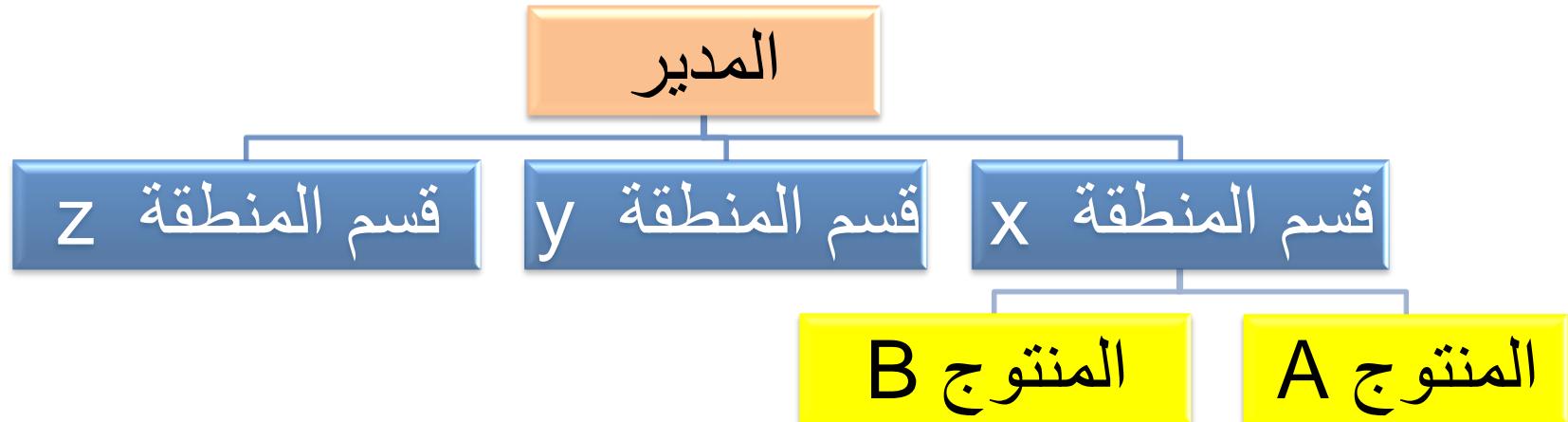


على أساس الجغرافي



## التنظيم المختلط

في كثير من الحالات تدمج عدة أسس معاً مثل الوظيفي ثم على أساس المنتج أو المنطقة أو أيضاً المنتج ثم المنطقة



ما يجب مراعاته:

- لا يوجد نمط مثالي صالح لمؤسسة ما، لا بد فقط من مراعاة مجموعة من المبادئ في اختيار الأسس السالفة الذكر:
- **التجانس** : تشابه التخصصات بما يتيح للأفراد فرص تبادل الأفكار والخبرة
- **التنسيق بين الوحدات** : أي مراعاة إمكانية وسهولة التنسيق
- **الرشادة** : مراعاة التكاليف الناجمة عن التجميع مقارنة بفوائده
- **الرقابة** : أي بما يسهل عملية الرقابة

## دور التنظيم

- يعلم التنظيم على وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ليكون أداءه أكبر
- يمنع التضارب والازدواجية في العمل
- يحقق روح التعاون ودعم العلاقات والتكامل والانسجام بين أعضاء المنظمة
- يوضح هرم السلطة
- يدعم الاتصال بين كافة أجزاء المنظمة
- يساهم في استقرار المؤسسة وديمومتها من خلال تركيز الجهد في مواضعها الحقيقة لتجنب إهدار الوقت والمال