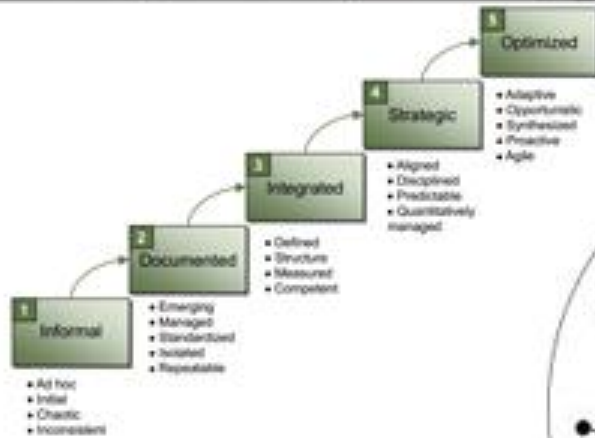


## Five Stage Maturity Model

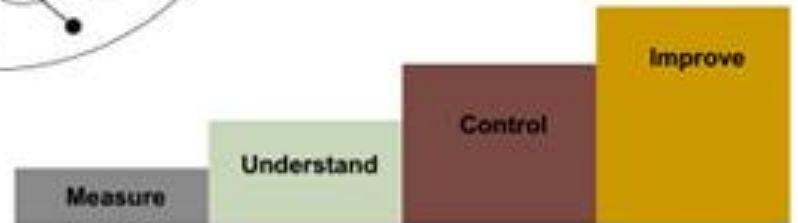


# التنظيم بين المشكلة والحل

م. جميل داغستاني



**AFNAM**  
MANAGEMENT AND IT CONSULTING



If you can't **measure** it, you can't **understand** it.  
If you can't **understand** it, you can't **control** it.  
If you can't **control** it, you can't **improve** it.

-James Harrington

**Why Measure Organizational Processes?**



## م. جميل داغستاني

استشاري و خبير و مدرب في مجال تحليل الأعمال  
و إدارة المشاريع و التخطيط الاستراتيجي و التطوير المهني

[www.facebook.com/pf.jameel.daghestani](http://www.facebook.com/pf.jameel.daghestani)



مؤسس الجالية السورية في الخليج العربي

رئيس تحرير مجلة الجالية [www.scagc.org](http://www.scagc.org)

مدير عام شركة أفنام للاستشارات [www.afnam.com](http://www.afnam.com)

نائب الرئيس لشؤون الاحتراف

في الجمعية العالمية لتحليل الأعمال فرع الرياض

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



# الهدف من المحاضرة

التنظيم بين المشكلة والحل

- التعرف على العمل التنظيمي و أهميته في الوصول إلى الأهداف و تحقيق النجاح
- توحيد المصطلح
- التعرف على المشكلات التنظيمية و طرق معالجتها
- التعرف على آلية قياس النضج التنظيمي في المنظمات





# البرنامج و الجدول الزمني

التنظيم بين المشكلة والحل

## برنامج المحاضرة

□ مقدمة في التنظيم

□ المشكلات التنظيمية

والحلول المناسبة

□ قياس نضج المنظمات

□ خاتمة

□ أسئلة و نقاش

## الجدول الزمني

□ الجلسة الأولى 55 دقيقة

□ استراحة 10 دقائق

□ الجلسة الثانية 55 دقيقة

□ استراحة 10 دقائق

□ الجلسة الثالثة 50 دقيقة



# مقدمة في التنظيم

التنظيم بين المشكلة والحل < مقدمة في التنظيم

- التنظيم من المنظور البنائي أو الهيكلي
- التنظيم من المنظور السلوكي
- التنظيم من المنظور المتكامل



# منافع التنظيم

التنظيم بين الشكيلة والحل < مقدمة في التنظيم

- تحقيق الانسجام و التعاون و التكامل
- الاستخدام الأمثل للموارد
- تمكين الوظائف الإدارية الأخرى مثل الرقابة والمحاسبة و التقييم
- الوصول إلى الأهداف التنظيمية
- إتاحة المجال أمام عمليات النمو و التنويع



# مبادئ التنظيم

التنظيم بين المشكلة والحل < مقدمة في التنظيم

- مبدأ وحدة القيادة و الهدف
- مبدأ التخصص و تقسيم العمل
- مبدأ الإشراف
- مبدأ تكافؤ السلطات والمسؤوليات و المساواة
- مبدأ تفويض السلطة
- مبدأ المركزية و اللامركزية



# أسس التقسيم التنظيمي

التنظيم بين الشكيلة والحل < مقدمة في التنظيم

- التقسيم على أساس السوق
- التقسيم الجغرافي
- التقسيم المختلط
- التقسيم الوظيفي
- التقسيم المهني
- التقسيم الشبكي





# المشكلات التنظيمية و حلولها

التنظيم بين الشكيلة والحل < المشكلات التنظيمية و حلولها < المشكلات التنظيمية

- ❑ غموض الأهداف
- ❑ عدم وضوح الاختصاصات
- ❑ صعوبة تحديد المهام و توزيعها
- ❑ الازدواجية و التضارب
- ❑ الفردية و التنافس و غياب الانسجام و التكامل
- ❑ سوء تحديد العدد المناسب من المرؤوسين الذي يتم الإشراف عليه
- ❑ الاختلافات الثقافية و الاجتماعية



# المشكلات التنظيمية و حلولها

التنظيم بين المشكلة والحل < المشكلات التنظيمية و حلولها < المشكلات التنظيمية

- ❑ عدم تفويض السلطة بالشكل المناسب
- ❑ إغفال العوامل الفنية و الإنسانية التي تؤثر في اختيار الدرجة الملائمة من المركزية و اللامركزية
- ❑ بطئ عملية اتخاذ القرار و تعقيدها
- ❑ فقدان القدرة على التغيير
- ❑ صعوبة التوظيف



# عملية التنظيم

التنظيم بين الشكيلة والحل < المشكلات التنظيمية و حلولها < عملية التنظيم

- تحديد علاقات العاملين بمنظمتهم و ببعضهم البعض
- وضع الهيكل التنظيمي المناسب
- تقسيم العمل و توزيع الاختصاصات
- تصميم العمليات الإدارية
- وضع الوصف الوظيفي
- بناء الهيكل التنظيمي



# الحلول التنظيمية

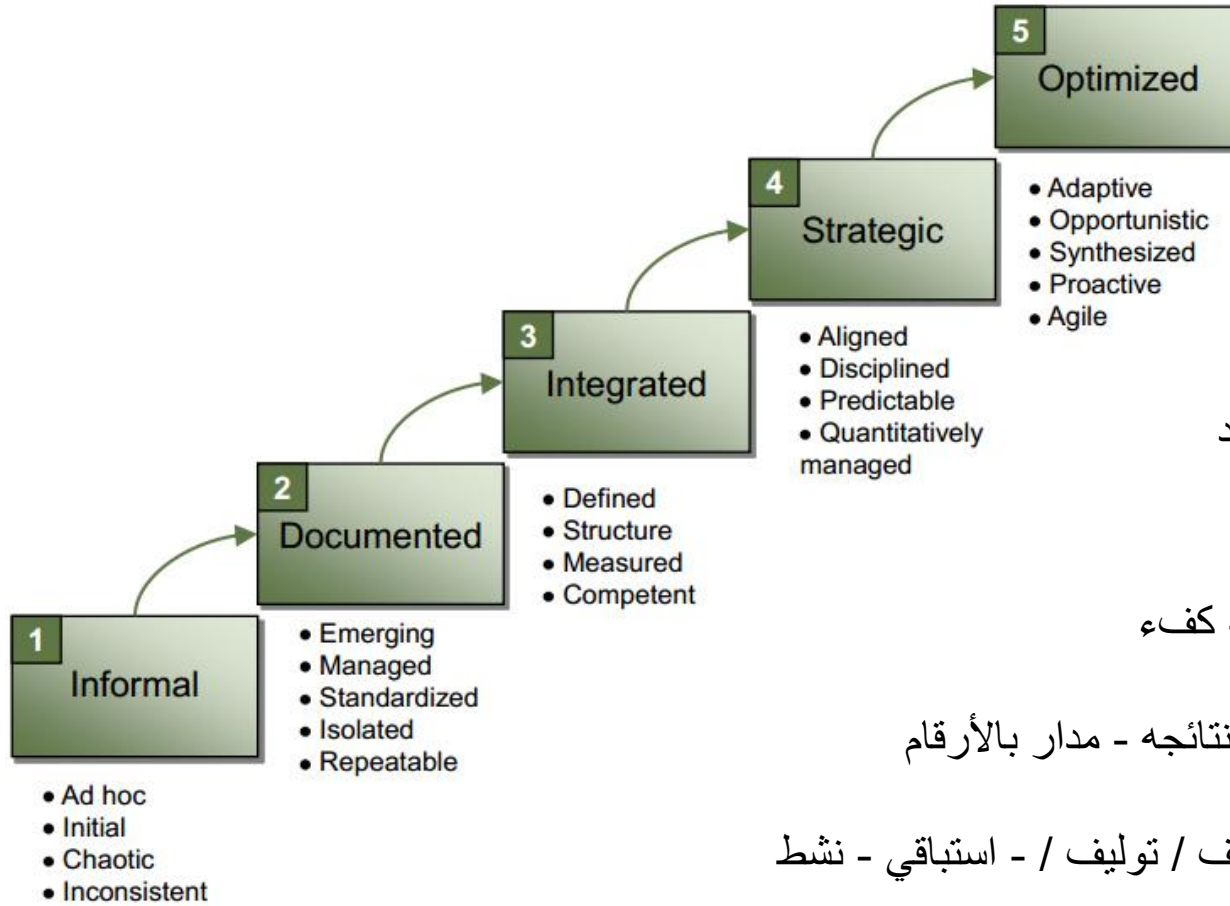
التنظيم بين المشكلة والحل < المشكلات التنظيمية و حلولها < الحلول التنظيمية

- إعادة الهيكلة و وضع الخرائط و الأدلة التنظيمية
- تحسين الإجراءات والعمليات الإدارية
- إعادة هندسة الإجراءات ( الهندرة )
- الأيتمة و الخدمات الإلكترونية



# قياس نضج المنظمات

التنظيم بين الشكيلة والحل < قياس نضج المنظمات < المراحل الخمسة للنضج التنظيمي



## اللامنضبط:

غير مخطط - بدائي -  
فوضوي - غير متناسق

## الموثق:

ناشئ - مرتب - ذو نظام موحد  
مفصل - قابل للتكرار

## المتكامل:

محدد - مهيكّل - قابل للقياس - كفاء

## الاستراتيجي:

متسق - منضبط - يمكن توقع نتائجه - مدار بالأرقام

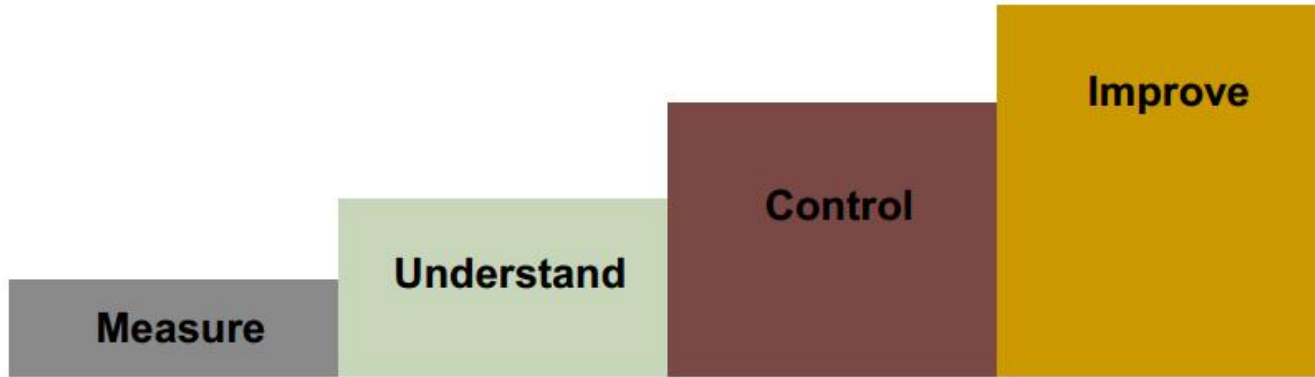
## الأمثل:

متكيف - قناص الفرص - مؤلف / توليف / - استباقي - نشط



# قياس نضج المنظمات

التنظيم بين المشكلة والحل < قياس نضج المنظمات < لماذا نحن بحاجة إلى قياس العمليات التنظيمية ؟



If you can't measure it, you can't understand it.  
If you can't understand it, you can't control it.  
If you can't control it, you can't improve it.

-James Harrington