



www.massira.jo

أصول التنظيم والأساليب

محمد شاكر عصفور



تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

حقوق الطبع محفوظة للنشر

جميع حقوق الملكية الأدبية والفنية محفوظة لدار المسيرة للنشر والتوزيع عمان- الأردن
ويحظر طبع أو تصوير أو ترجمة أو إعادة تنضيد الكتاب كاملاً أو مجزئاً أو تسجيله على اشربة
كاسيت أو إدخاله على الكمبيوتر أو برمجته على إسطوانات ضوئية إلا بموافقة الناشر خطياً

Copyright © All rights reserved

No part of this publication may be translated,
reproduced, distributed in any form or by any means, or stored in a data base
or retrieval system , without the prior written permission of the publisher

الطبعة الأولى 1999م - 1419هـ	الطبعة الثانية 2002م - 1423هـ
الطبعة الثالثة 2005م - 1425هـ	الطبعة الرابعة 2007م - 1427هـ
الطبعة الخامسة 2009م - 1429هـ	الطبعة السادسة 2010م - 1430هـ
الطبعة السابعة 2011م - 1431هـ	الطبعة الثامنة 2012م - 1433هـ
الطبعة التاسعة 2013م - 1434هـ	الطبعة العاشرة 2014م - 1435هـ
الطبعة الحادية عشرة 2015م - 1436هـ	الطبعة الثانية عشرة 2016م - 1437هـ
الطبعة الثالث عشرة 2018م - 1439هـ	الطبعة الرابعة عشرة 2019م - 1440هـ
الطبعة الخامسة عشرة 2021م - 1442هـ	الطبعة السادسة عشرة 2022م - 1443هـ



دار المسيرة

للنشر والتوزيع والطباعة

شركة جمال أحمد حيف وإخوانه

عنوان الدار

الرئيسي : عمان - العبدلي - مقابل البنك العربي هاتف : 962 6 5627049 فاكس : 962 6 5627059

الفرع : عمان - ساحة المسجد الحسيني - سوق البتراء هاتف : 962 6 4640950 فاكس : 962 6 4617640

صندوق بريد 7218 عمان - 11118 الأردن

E-mail: Info@massira.jo . Website: www.massira.jo

التصميم والاضراج : دائرة الانتاج

www.massira.jo

أصول التنظيم والأساليب

محمد شاكر عصفور



المحتويات

الفصل الأول

التعريف بالتنظيم والأساليب

- 21 مفهوم التنظيم والأساليب
- 23 أسباب إنشاء وحدات التنظيم والأساليب
- 24 اختصاصات وحدات التنظيم والأساليب
- 27 ارتباط أجهزة التنظيم والأساليب
- 28 علاقة الإدارة المركزية بوحدات التنظيم والأساليب
- 29 علاقة أجهزة التنظيم والأساليب بأجهزة الإدارة الأخرى

الفصل الثاني

التطور التاريخي للتنظيم والأساليب

- 33 أولاً: التنظيم والأساليب في الغرب
- 34 تجربة بريطانيا في مجال التنظيم والأساليب
- 34 التطور التاريخي للتنظيم والأساليب في بريطانيا
- 36 علاقة الإدارة المركزية للتنظيم والأساليب بالأقسام في الوزارات
- 36 الأعمال التي تقوم بها الإدارة المركزية للتنظيم والأساليب
- 37 ثانياً: التنظيم والأساليب في البلاد العربية
- 38 تجربة المملكة العربية السعودية في مجال التنظيم والأساليب
- 38 التطور التاريخي للتنظيم والإدارة في المملكة
- 39 علاقة الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة بالوحدات
- 40 اختصاصات الإدارة المركزية للتنظيم والأساليب
- 40 مسؤوليات الإدارة المركزية نحو جهاز الدولة
- 41 مسؤوليات الإدارة المركزية كوحدة تنظيم في وزارة المالية

- 43 اختصاصات وحدات التنظيم والإدارة
- 44 إنجازات الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة
- 44 مشكلات أجهزة التنظيم والإدارة في المملكة العربية السعودية
- 45 تجربة المملكة الأردنية الهاشمية في مجال التنظيم والأساليب

الفصل الثالث

المستشار الإداري

- 49 تعريف المستشار الإداري
- 50 القدرات والمهارات والصفات الأساسية للمستشار الإداري
- 52 مؤهلات وخبرات المستشار الإداري
- 53 قواعد السلوك للمستشار الإداري
- 54 أنواع المستشارين الإداريين
- 55 المستشار الداخلي
- 56 المستشار الخارجي
- 57 المستشار الإداري والتغيير
- 58 مفهوم التغيير
- 58 أنواع التغيير
- 59 مقاومة التغيير
- 60 وسائل التقليل أو علاج مقاومة التغيير
- 61 أسباب فشل المستشار الإداري

الفصل الرابع

الاستشارة الإدارية

- 67 مفهوم الاستشارة الإدارية
- 68 خصائص الاستشارة الإدارية
- 70 كيف تبدأ الاستشارة الإدارية
- 71 الإعداد للاستشارة الإدارية

خطوات الإعداد للإستشارة الإدارية عندما تكون الجهة الطالبة للاستشارة مصلحة حكومية والمستشار جهاز استشاري حكومي	71
خطوات الإعداد للاستشارة الإدارية عندما تكون الجهة الطالبة للاستشارة مصلحة حكومية والمستشار مكتب أو شركة استشارات إدارية خاصة	73
خطوات الاستشارة الإدارية	77
تحديد المهمة	77
تخطيط المهمة	78
جمع المعلومات (الحقائق)	80
الحاجة إلى جمع المعلومات	81
المعلومات الواجب جمعها	81
مصادر المعلومات	85
وسائل جمع المعلومات	86
التحليل ووضع التوصيات	96
تقديم التوصيات	98
التنفيذ والمتابعة	100

الفصل الخامس

كتابة التقارير

أنواع التقارير	105
متطلبات التقرير	106
خطوات إعداد التقرير	107
أقسام التقرير	108

الفصل السادس

تقييم الاستشارة الإدارية

معايير تقييم الاستشارات الإدارية	118
----------------------------------------	-----

الفصل السابع

التنظيم الإداري – أساسيات التنظيم

124	مفهوم التنظيم
124	تعريف المنظمة
125	أسباب التنظيم
126	أهداف ومزايا التنظيم
126	من يقوم بالتنظيم
127	مبادئ التنظيم الإداري

الفصل الثامن

بناء المنظمات

139	خطوات إنشاء المنظمات
142	طرق بناء المنظمات
142	طريقة تحليل الأهداف
143	طريقة تجميع الأنشطة
146	المفاضلة بين الطريقتين
146	خطوات تحليل الأهداف
147	تحليل أهداف المنظمة
147	تحديد الأنشطة في المنظمة
150	تكوين الوحدات الإدارية
151	طرق تجميع الأنشطة
158	الاعتبارات الأساسية في تجميع الأنشطة
162	تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية
163	الوحدات التنفيذية
163	الوحدات الاستشارية
166	الوحدات المساعدة

168	أشكال التنظيم
172	اللجان
176	توزيع السلطات وتحديد المسؤوليات (تفويض السلطات)
180	تصوير الهيكل التنظيمي للمنظمة
181	الخراطة التنظيمية
204	مسميات الوحدات الإدارية

الفصل التاسع

إدارة التنظيم

211	التنسيق بين أقسام المنظمة الإدارية
212	الناحية الإنسانية في التنظيم
213	الخطة التنظيمية
215	التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي
218	إعادة التنظيم

الفصل العاشر

الإجراءات

223	مفهوم الإجراءات
225	تحديد الإجراءات
226	أهداف وفوائد الإجراءات
227	عيوب الإجراءات
228	تبسيط الإجراءات
228	أغراض تعقيد الإجراءات
230	من يقوم بتبسيط الإجراءات
233	برنامج تبسيط الإجراءات
234	مراحل تبسيط الإجراءات
238	مبادئ الإجراءات

- 241 إرشادات عامة بخصوص الإجراءات
- 241 أساليب سير العمل في المكاتب
- 248 التحكم في التغيرات في كمية العمل في المكاتب
- 249 وسائل التحكم في التغيرات في كمية العمل

الفصل الحادي عشر

خرائط سير الإجراءات

- 255 أولاً: خريطة سير الإجراءات العادية
- 256 رموز خريطة سير الإجراءات
- 257 إعداد خريطة سير الإجراءات
- 258 شرح نموذج خريطة سير الإجراءات
- 259 كيفية رسم خريطة سير الإجراءات
- 263 تحليل خريطة سير الإجراءات
- 267 ثانياً: خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة
- 267 شرح نموذج خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة
- 269 كيفية رسم خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة
- 271 تحليل خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة
- 271 استعمالات خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة
- 272 خريطة توزيع النماذج ذات الأعمدة المتعددة

الفصل الثاني عشر

خريطة توزيع الأعمال

- 282 الأغراض التي تستخدم فيها خريطة توزيع الأعمال
- 284 خطوات إعداد خريطة توزيع الأعمال
- 284 تدريب المشرفين
- 285 جمع المعلومات عن واجبات الموظفين وإعداد خريطة توزيع الأعمال
- 285 جدول أعمال الموظفين اليومية

286	كيفية تعبئة جدول أعمال الموظف اليومية
291	قائمة الواجبات (الأسبوعية) للموظف
292	من يقوم بتعبئة قائمة الواجبات
293	كيفية تعبئة قائمة الواجبات
294	قائمة نشاطات الوحدة
295	خريطة توزيع الأعمال
297	كيفية إعداد خريطة توزيع الأعمال
301	تحليل خريطة توزيع الأعمال
304	إعادة توزيع الأعمال
305	مثال توضيحي لتوزيع الأعمال

الفصل الثالث عشر

التنمية الإدارية

317	مفهوم التخلف الإداري
319	مظاهر التخلف الإداري في الدول النامية
321	مفهوم التنمية الإدارية
322	أساليب التنمية الإدارية
323	عناصر التنمية الإدارية
327	التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية
327	محاولات التنمية في المملكة العربية السعودية
330	أجهزة التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية
331	المشكلات الإدارية في المملكة العربية السعودية
336	التنمية الإدارية في المملكة الأردنية الهاشمية
336	الجهود التنموية في الأردن
349	تقويم المسيرة الوطنية في التنمية الإدارية

الفصل الرابع عشر

تصميم ومراقبة النماذج

358	أهداف النماذج
358	تصميم النماذج
363	لون النموذج
363	تجربة النموذج
363	قواعد تصميم النموذج
366	مراقبة النماذج
368	توحيد النماذج
369	النماذج وعلاقتها بالإجراءات

الفصل الخامس عشر

الأدلة الإدارية

374	أنواع الأدلة الإدارية
374	الدليل التنظيمي
381	دليل الإجراءات
382	الأدلة الصادرة عن أجهزة مركزية في الدولة
383	الأدلة الصادرة عن المنظمة لخدمة جميع الموظفين
384	الأدلة الصادرة عن بعض الإدارات في المنظمة
385	الملاحق
387	قواعد السلوك المهني للإتحاد الأوروبي لجمعيات المستشارين الإداريين
388	واجبات ومسؤوليات وظائف التنظيم والإدارة في المملكة العربية السعودية
392	نموذج تعميم من مدير منظمة إلى الموظفين يخبرهم فيه ببداية دراسة تنظيمية للمنظمة
394	استبيان لدراسة البناء التنظيمي (لمنظمة ما)
397	نموذج عرض لتقديم خدمات استشارية
403	المراجع العربية والأجنبية

فهرس الأشكال والخرائط

(يرمز الرقم الأول إلى الفصل ، ويرمز الرقم الثاني

إلى رقم الخريطة أو الشكل في الفصل)

79	الخطة الزمنية لمراحل استشارة (قصيرة) لمنظمة ما	(1-4)
87	مصادر المعلومات ووسائل جمعها (المعلومات)	(2-4)
110	نموذج لغللاف تقرير	(1-5)
110	نموذج لصفحة العنوان الرئيسي لتقرير	(2-5)
111	نموذج لقائمة محتويات تقرير	(3-5)
112	نموذج لقائمة محتويات تقرير فني	(4-5)
133	منظمة نطاق الإشراف فيها واسع	(1-7)
134	منظمة نطاق الإشراف فيها ضيق	(2-7)
144	طريقة تحليل الأهداف	(1-8)
145	طريقة تجميع الأنشطة	(2-8)
148	خطوات بناء المنظمة حسب طريقة تحليل الأهداف	(3-8)
153	تنظيم على أساس الغرض الرئيسي	(4-8)
153	تنظيم على أساس الموقع الجغرافي	(5-8)
165	هيكل تنظيمي يبين الوحدات التنفيذية ، والاستشارية، والمساعدة .	(6-8)
173	خريطة تبين تنظيمياً تنفيذياً	(7-8)
174	خريطة تبين تنظيمياً وظيفياً	(8-8)
175	خريطة تبين تنظيمياً تنفيذياً استشارياً وظيفياً	(9-8)
184	خريطة تنظيمية تقليدية	(10-8)
184	خريطة تنظيمية أفقية	(11-8)
185	خريطة تنظيمية عمودية / أفقية	(12-8)
186	خريطة دائرية تستخدم فيها الدوائر لبيان الوظائف	(13-8)
187	خريطة دائرية تستخدم فيها المستطيلات لبيان الوظائف	(14-8)
188	خريطة مهام - الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة	(15-8)
189	خريطة وظائف - ديوان المراقبة العامة	(16-8)

191	خريطة المصفوفة التنظيمية (التنظيم الشبكي)	(17-8)
191	خريطة رئيسية	(18-8)
192	خريطة فرعية	(19-8)
200	الهيكل التنظيمي لمعهد التنمية الإدارية -الدوحة في 1998م	(20-8)
201	الخريطة التنظيمية لمعهد الإدارة العامة - الرياض في 1403هـ	(21-8)
245	مخطط الأسلوب المتوازي لسير العمل	(1-10)
246	مخطط الأسلوب المتسلسل لسير العمل	(2-10)
247	مخطط أسلوب الوقت (الآن الواحد) لسير العمل	(3-10)
260	نموذج خريطة سير الإجراءات العادية (ذات العمود الواحد)	(1-11)
261	نموذج سير الإجراءات العادية (ذات العمودين)	(2-11)
266	خريطة سير الإجراءات الحالية والمقترحة للبريد الوارد في منظمة ما	(3-11)
268	نموذج خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة	(4-11)
273	خريطة إجراءات الحصول على رخصة استيراد من الخارج	(5-11)
275	خريطة توزيع النماذج ذات الأعمدة المتعددة	(6-11)
288	نموذج جدول أعمال الموظف اليومية (البسيط)	(1-12)
291	نموذج جدول أعمال الموظف اليومية (الشامل)	(2-12)
296	نموذج قائمة الواجبات	(3-12)
298	نموذج قائمة نشاطات الوحدة	(4-12)
300	نموذج خريطة توزيع الأعمال	(5-12)
306	جدول أعمال الموظف اليومية (للموظف أحمد علي)	(6-12)
307	جدول أعمال الموظف اليومية (للموظف غسان محمود)	(7-12)
308	قائمة الواجبات (الأسبوعية) للموظف أحمد علي	(8-12)
309	قائمة الواجبات (الأسبوعية) للموظف غسان محمود	(9-12)
310	قائمة نشاطات قسم الوارد	(10-12)
311	نموذج خريطة توزيع الأعمال الحالية لقسم الوارد	(11-12)
312	نموذج خريطة توزيع الأعمال المقترحة لقسم الوارد	(12-12)
332	أجهزة التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية	(1-13)