إدارة الأعمال

أساسياتها، ومفاهيمها، وتطبيقاتها المعاصرة

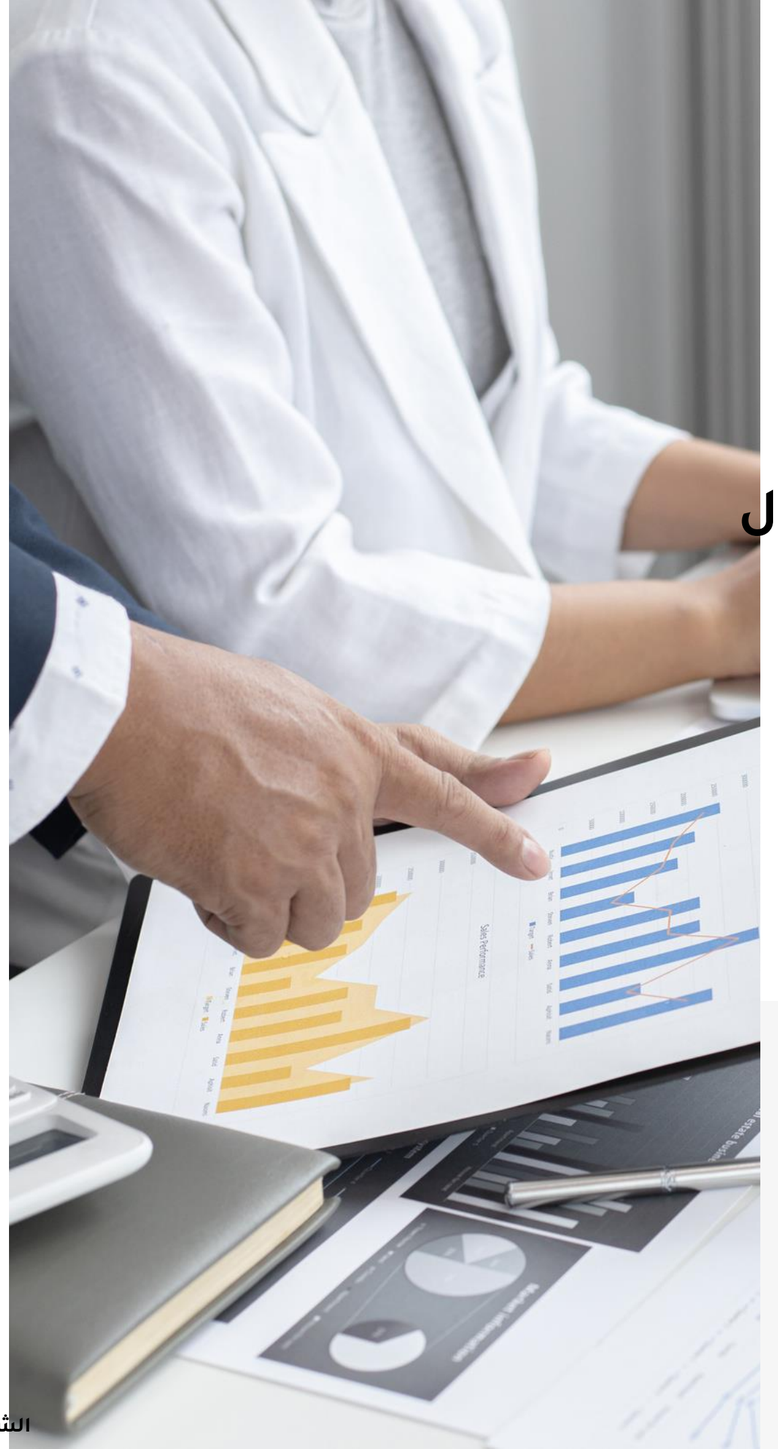
أ.د. أحمد الشميمري

www.edarah.net

الفصل الخامس

التنظيم

Organization



محتويات الفصل

01 مفهوم التنظيم

02 أهداف التنظيم

03 أنواع التنظيم

04 مبادئ التنظيم الإداري

05 خصائص التنظيم الفعال

06 الهياكل التنظيمية

07 الخرائط التنظيمية

08 الدليل التنظيمي

مفهوم التنظيم

Organization

التنظيم : «وضع نظام للعلاقات والمسؤوليات وتحديد للوظائف وتكوين للوحدات الإدارية".

- "التنظيم هو عملية تحديد وتجميع العمل الذي يتعين القيام به ،وتفويض المسؤولية والسلطة وترتيب العلاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل معًا بشكل أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف." (لويس آلن)
- التنظيم هو "إنشاء علاقات رسمية مع توفير التنسيق بينها رأسياً وأفقياً في هيكل المنظمة" (كونتز وأودونيل)
- "التنظيم هو إنشاء علاقات ذات سلطة فعالة بين العمل والأشخاص في أماكن العمل المختارة لكي تعمل المجموعة معًا بكفاءة" (جورج تيري)

مفهوم التنظيم

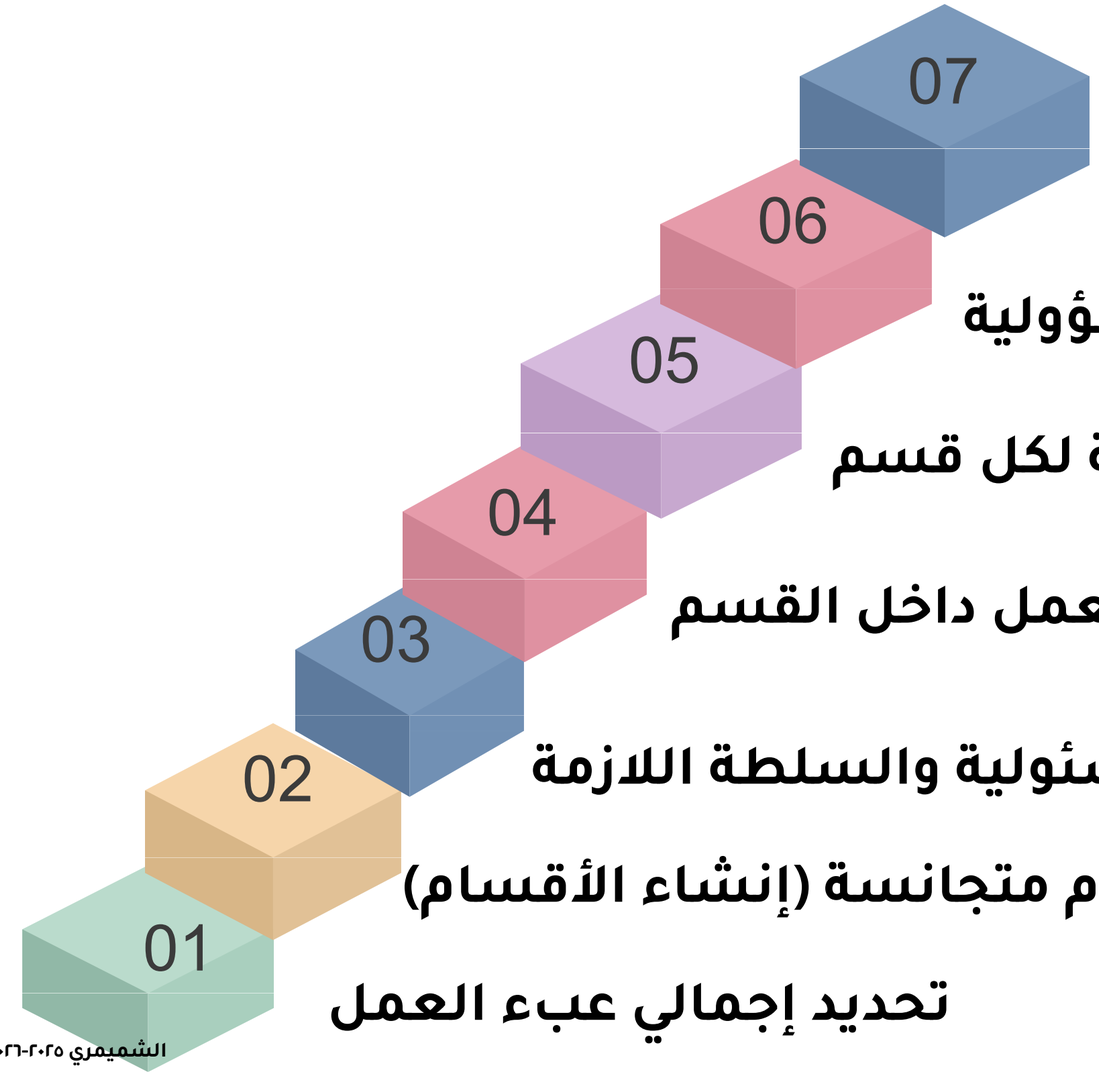
Organization

وفي الواقع التطبيقي والعملي فإن التنظيم يعني:

- ✓ تحديد وتصنيف الأنشطة المطلوبة لمهام المنظمة
- ✓ تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف في أقسام متنوعة ومصنفة.
- ✓ تعيين مسئول لكل مجموعة تكون لديه السلطة المناسبة للإشراف عليها.
- ✓ توفير التنسيق أفقيا (على نفس المستوى التنظيمي المماثل) وعموديًا (أعلى أو أدنى من المستوى التنظيمي) في الهيكل التنظيمي.

طبيعة التنظيم ومهامه

ولكي يقوم التنظيم بدوره الهام في بناء المنظمة فإنه يضطلع بعدة مهام أساسية يطلق عليها أحيانا بعناصر العملية التنظيمية ويطلق عليها أحياناً في بعض كتابات الإدارة المعاصرة بخطوات التنظيم، وإجمالاً فإنها تتضمن:



تحديد سياسات العمل وإجراءاته

تحديد خطوط السلطة والمسؤولية

تخصيص الموارد اللازمة لكل قسم

تقسيم العمل داخل القسم

تحديد المسئولية والسلطة اللازمة

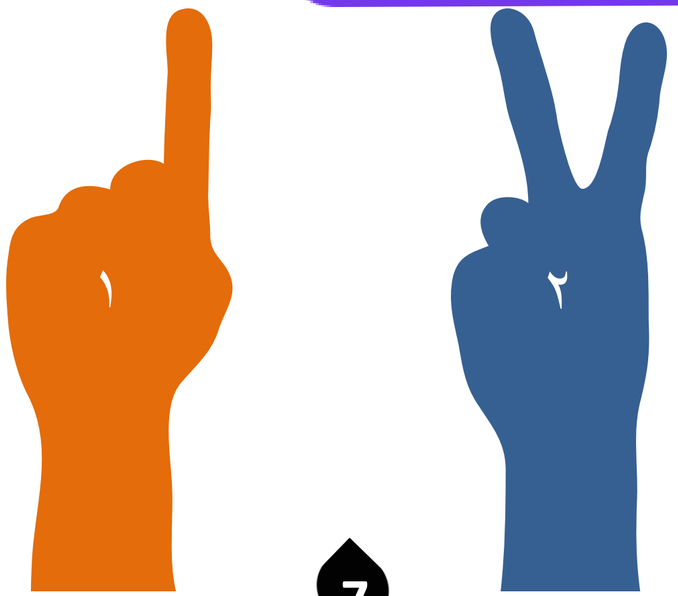
تجميع الأنشطة في أقسام متجانسة (إنشاء الأقسام)

تحديد إجمالي عبء العمل

أنواع التنظيم

التنظيم الرسمي
Formal Organization

التنظيم غير الرسمي
Informal Organization



Formal Organization

التنظيم الرسمي

- ✓ التنظيم الرسمي هو ذلك النظام الذي يحدد الهياكل الوظائف والمناصب الإدارية ذات العلاقات المحددة بوضوح في المنظمة بحسب ما تحدده الإدارة العليا. وينبني التنظيم الرسمي على القواعد والأنظمة والإجراءات الملزمة من قبل الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة.

Informal Organization

التنظيم غير الرسمي

- ✓ وهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة تلقائية غير مقصودة نتيجة للتفاعل اليومي والمتكرر بين الموظفين في المنظمة.

وهو لا يظهر في الهياكل الرسمية للمنظمة، ولا يتبع التسلسل الرسمي أو مستوى المناصب الإدارية في العلاقات

والاتصالات وتلقي الأوامر.

الفرق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي

الرقم	التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
١	ينتج من الأهداف والمهام الرسمية	ينتج من تجمع الأفراد داخل المنظمة وعلاقاتهم بعضهم ببعض.
٢	أهداف التنظيم الرسمي تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.	أهداف التنظيم غير الرسمي هي إشباع حاجة كل فرد أو مجموعة أفراد في التنظيم.
٣	أهداف الفرد هي تأدية الوظيفة .	أهداف الفرد هي إشباع حاجاته المادية والمعنوية من الالتحاق بالعمل.
٤	علاقات الفرد هي العلاقات الإدارية الرسمية للوظيفة.	علاقات الفرد هي علاقات اجتماعية وارتباطات شخصية
٥	الاتصالات تتم وفقاً للتسلسل الهرمي.	الاتصالات تتم من خلال التأثير والنفوذ تبعاً لميزان العلاقات الاجتماعية.

مباديء التنظيم الإداري
Principles Of Organization

١- مبدأ الهدف

Objective - Principle

✓ لا بد لكل إدارة وقسم هدف محدد يتوافق ويوصل إلى هدف المنظمة الرئيسي. ويأتي دور التنظيم الإداري في المساهمة في وضع هذه الأهداف على مستوى المنظمة ثم على مستوى الإدارات والأقسام.

٢- مبدأ الوظيفة

Function - Principle

✓ يتم التنظيم الإداري في المنظمات العامة والخاصة على أساس الوظيفة باعتبارها الوحدة الأساسية في أي تنظيم إداري، وتتضمن هذه الوظيفية واجبات ومسئوليات للقائم بهذه الوظيفة بغض النظر عن الشخص الذي يقوم بها

٣- مبدأ التخصص وتقسيم العمل

Division Of Work-Principle:

✓ تكمن المهمة الرئيسية للتنظيم الإداري في تقسيم العمل. فالأعمال التي تناط بالمنظمة ككل يجب تقسيمها على الاقسام بحسب تخصصاتهم وتجانس أعمالهم حتى تستطيع هذه الأقسام تنفيذ المهام بفعالية.

٤- مبدأ وحدة الأمر

Unity Of Command- Principle

✓ ويقصد بمبدأ وحدة الأمر أي مصدر تلقي الأوامر بحيث يتلقى العامل أو الموظف الأوامر من مصدر واحد. فيكون له رئيساً واحداً يكون مسئولاً أمامه هو فقط في أداء الواجبات والمهام.

٥- مبدأ نطاق الإشراف

Span of Control -principle

✓ يرتكز مبدأ نطاق الإشراف على أن للشخص قدرة محدودة في الإشراف على عدد المرؤوسين، فلكل رئيس ينبغي أن يكون له عدد محدد من المرؤوسين يستطيع متابعتهم ومراقبتهم والإشراف على أعمالهم.

٦- مبدأ تكافؤ المسئولية و السلطة

Authority and Responsibility- Principle

✓ يؤكد هذا المبدأ على التناسب أو التساوي بين المسؤولية والسلطة إذ ليس من المنطق أن نحمل شخص مسؤولية عمل لم يمنح سلطة بشأنه.

٧- مبدأ المركزية و اللامركزية

Centralization/Non Centralization-Principle

- ✓ **المركزية:** اتجاه الإدارة إلى تركيز الحجم الأكبر والأهم من سلطة اتخاذ القرارات في المنظمة للعمل في المراكز القيادية.
- ✓ **اللامركزية**: نقل سلطة القرار وممارستها من المستوى الإداري الأعلى إلى المستويات الإدارية الدنيا عن طريق

تفويض السلطة

٨- مبدأ التفويض

Delegation-Principle

- ✓ التفويض هو "**منح الصلاحيات لشخص أخر من أجل تنفيذ مهام ما**". فمن خلال التفويض يقوم المدير بتفويض

بعض سلطاته وصلاحياته إلى أحد مرؤوسيه من أجل انجاز المهام الموكلة إليه.

٩- مبدأ التنسيق

Coordination- Principle

✓ يهدف التنظيم إلى تنسيق جهود كافة الأقسام بالمنظمة والعمل على تأمين الاتصال بين المستويات الوظيفية في الهيكل التنظيمي رأسياً، وتحقيق التكامل بين الوحدات الوظيفية أفقياً بما يحقق الأهداف المرسومة للمنظمة.

١٠- مبدأ التوازن و المرونة

Balance and Flexibility- Principle

✓ يكمن جوهر التنظيم في إحداث التوازن في المنظمة فهناك حاجة ملحة أن يتم التوازن بين المركزية واللامركزية في المنظمة، وكذلك الحال في التوازن بين حجم المسئوليات ومقدار السلطات الممنوحة لها.

خصائص التنظيم الفعال Effective Organization

- تعزيز نظام الاتصال والتواصل بين مختلف إدارات المنظمة وذلك بربط الوظائف والمواقف المختلفة بعلاقة هيكلية ذات خطوط رسمية واضحة، وقنوات محددة لطريقة الاتصال بين مختلف مستويات المنظمة.
- المساهمة في قدرة المنظمة على قياس الأداء لكل قسم أو إدارة، ذلك أن التنظيم ليس هدفاً في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.
- يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد وذلك بتقسيم وتصنيف الأشخاص المناسبين في الوظائف والمناصب المناسبة، مما يقلل الهدر في الموارد ويخفض التكاليف ويعزز استخدام القدرات والإمكانات بشكل فعال.
- التمييز بين الأنشطة المهمة الأساسية وتلك الأنشطة الثانوية، فمن خلال التنظيم تنشأ الإدارات والأقسام المهمة والمؤثرة في مسيرة المنظمة.
- تعزيز الشفافية إذ أن تحديد الوظائف والأنشطة التي يؤديها الموظفون بوضوح في الوصف الوظيفي.
- المساهمة في قدرة المنظمة على قياس الأداء لكل قسم أو إدارة، ذلك أن التنظيم ليس هدفاً في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.
- يخلق آلية للإدارة للرقابة والسيطرة على الأنشطة المختلفة في المنظمة.
- إحداث التماسك والتناغم بين مكونات التنظيم مما يؤدي إلى زيادة قوة التنظيم ومرونته للتواكب مع التغيرات في البيئة المحيطة.

الهياكل التنظيمية
Organization Structures

يقصد بالهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي "البناء الذي يوضح المهام والواجبات لأقسام المنظمة وعلاقة كل وظيفة بالوظيفة الأخرى ونطاق اشرافها في المنظمة".

يتكون الهيكل التنظيمي من أربعة عناصر أساسية هي :

١

المهام والمسؤوليات التي تحدد وظائف الأشخاص والوحدات الإدارية.

٢

المراكز الوظيفية للعاملين في المنظمات المصنفة في وحدات إدارية تتشكل منها الإدارات والأقسام الإدارية لتكون الهرم التنظيمي.

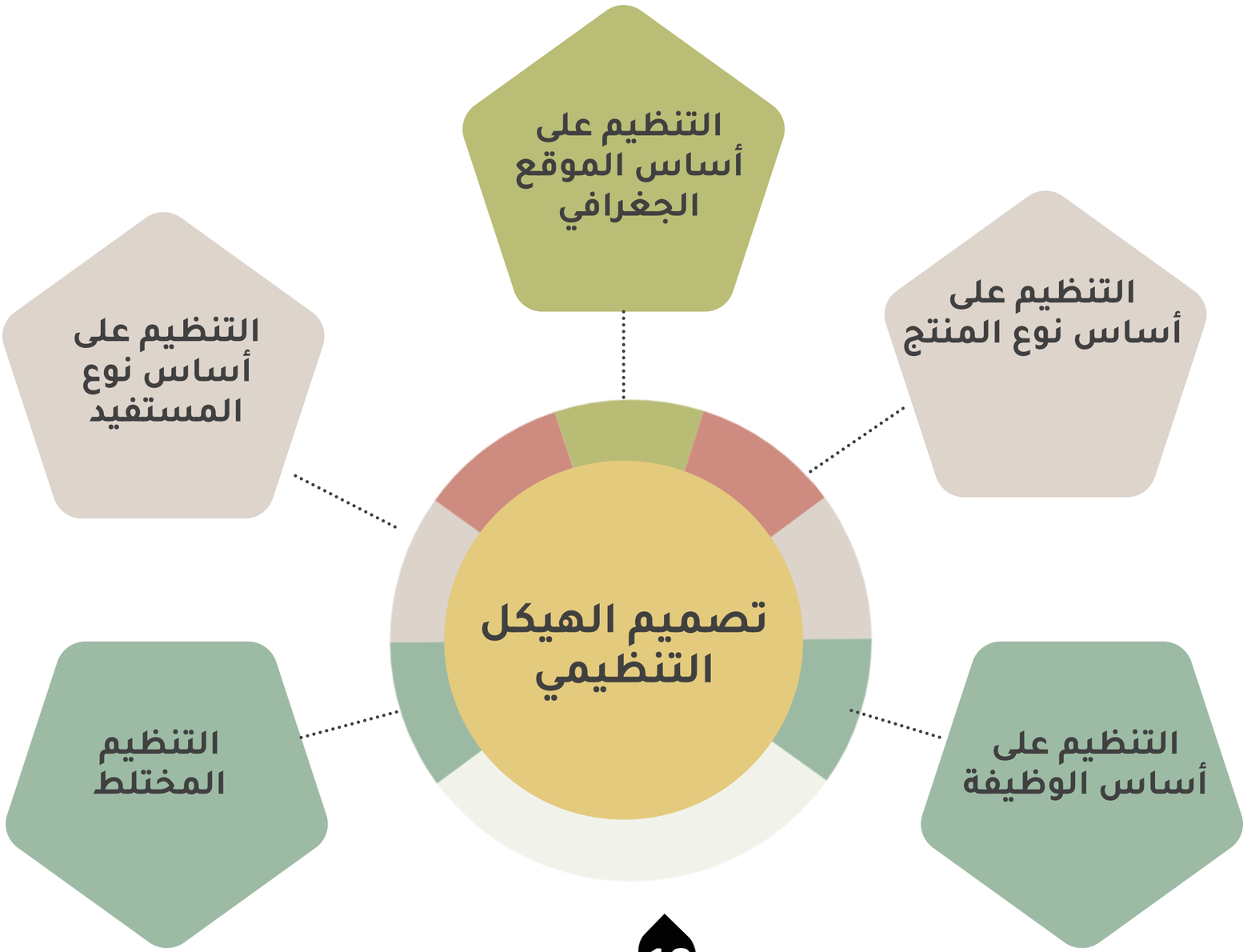
3

الآليات أو الطرق المختلفة المطلوبة لتسهيل عملية التنسيق الرأسي (أي من أعلى المنظمة إلى أسفلها). مثل تحديد عدد الأشخاص الذين يجب أن يكونوا مسؤولين تجاه أي مركز أو وظيفة إدارية محددة ودرجة التفويض التي يمكن أن تتم من قبل المسؤول في هذه الوظيفة الإدارية ومدى اتساع نطاق اشرافها.

4

الآليات أو الطرق المختلفة المطلوبة لتسهيل عملية التنسيق الأفقي (أي بين الإدارات والأقسام في المنظمة) وذلك يتم عادة من خلال اللجان وفرق العمل.

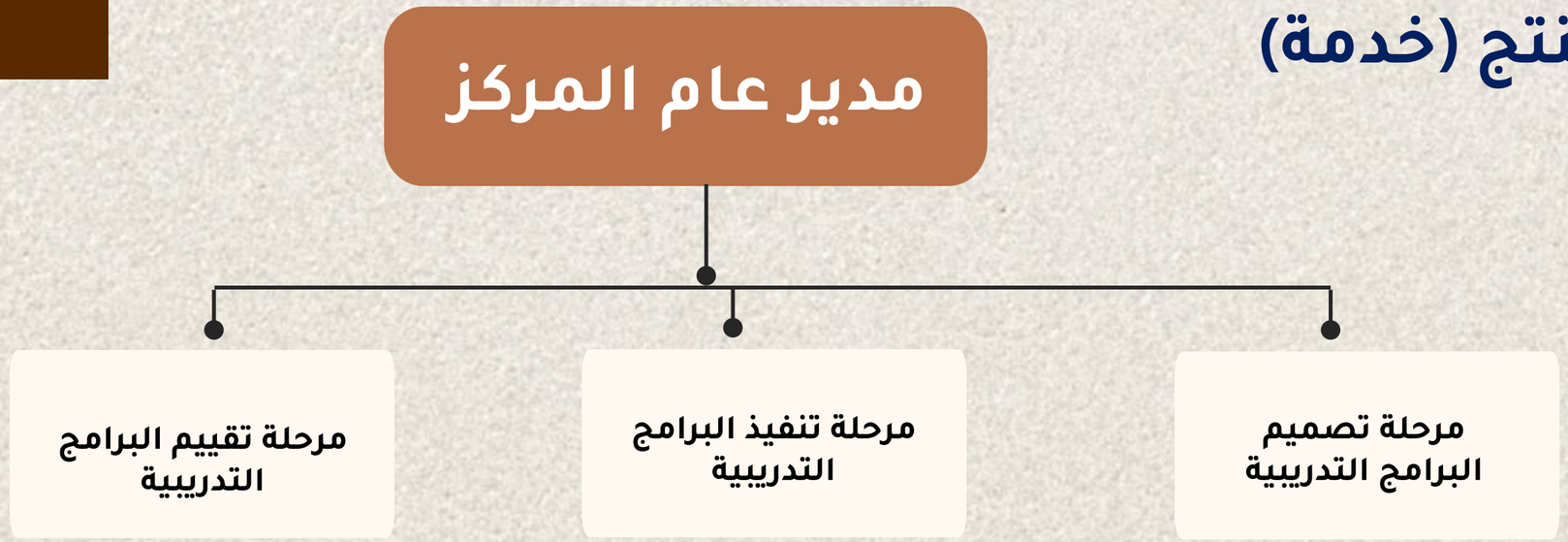
تصميم الهيكل التنظيمي



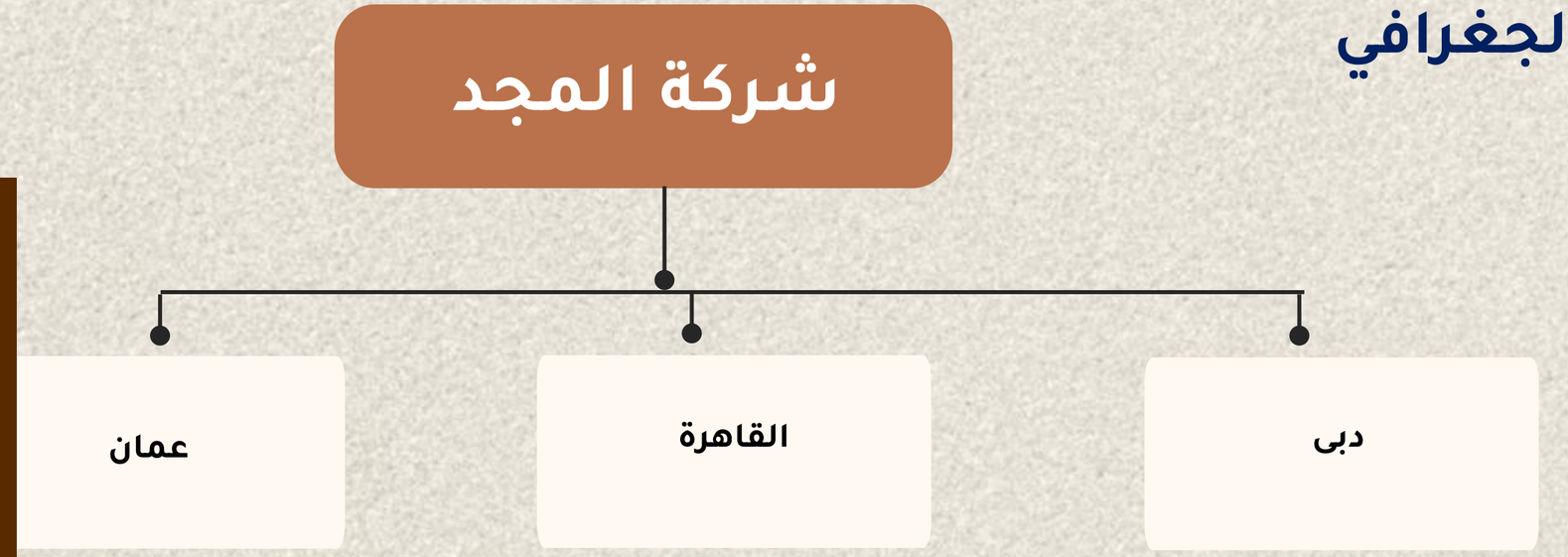
التنظيم على أساس الوظيفة

التنظيم على أساس المنتج (سلعة)

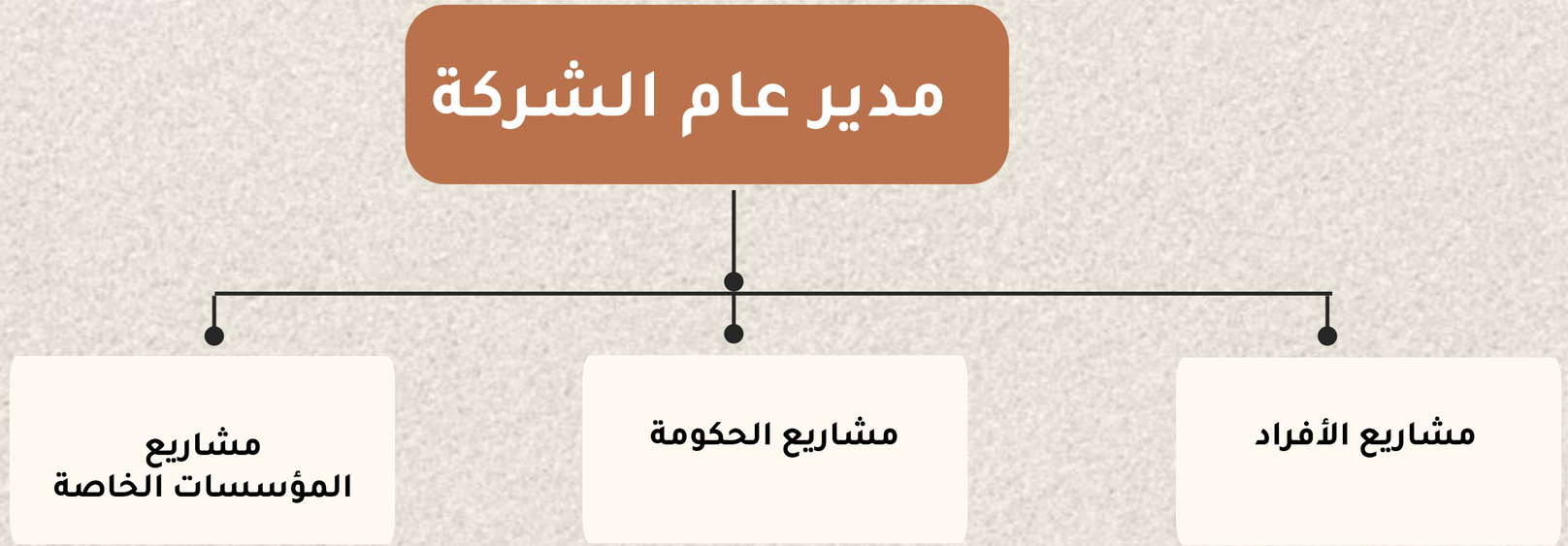
التنظيم على أساس نوع المنتج (خدمة)



التنظيم على أساس الموقع الجغرافي



التنظيم على أساس نوع المستفيد (العملاء)



الخارطة التنظيمية Organization Chart

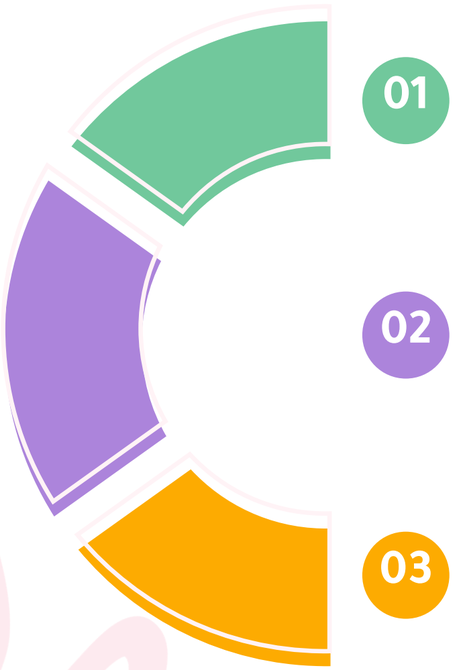
- "رسم بياني للهيكل التنظيمي يتم من خلاله تصوير العلاقات والارتباطات الرسمية داخل المنظمة، وهو يصف خطوط انسياب السلطة والمسؤولية التي توضع من أجل التنسيق".

الخارطة التنظيمية Organization Chart

فوائد الخرائط التنظيمية

1. إعطاء صورة كاملة عن الهيكل التنظيمي للمنظمة.
2. بيان الكيفية التي يقسم بها العمل بين الأفراد والوحدات في المنظمة.
3. توضيح المستويات الإدارية.
4. إعطاء صورة واضحة لنطاق الإشراف للإدارات والأقسام.
5. توضيح خطوط السلطة والمسئولية في المنظمة.

أشكال الخرائط التنظيمية



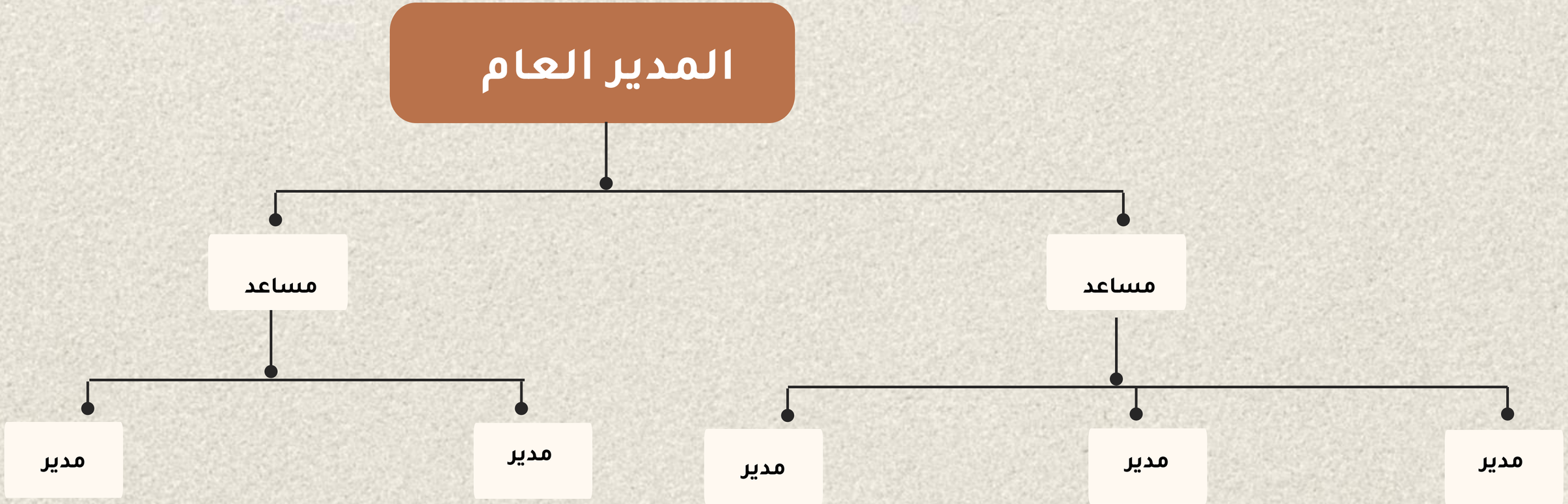
الخرائط التنظيمية التقليدية «الرأسية أو العمودية»

الخرائط التنظيمية الأفقية

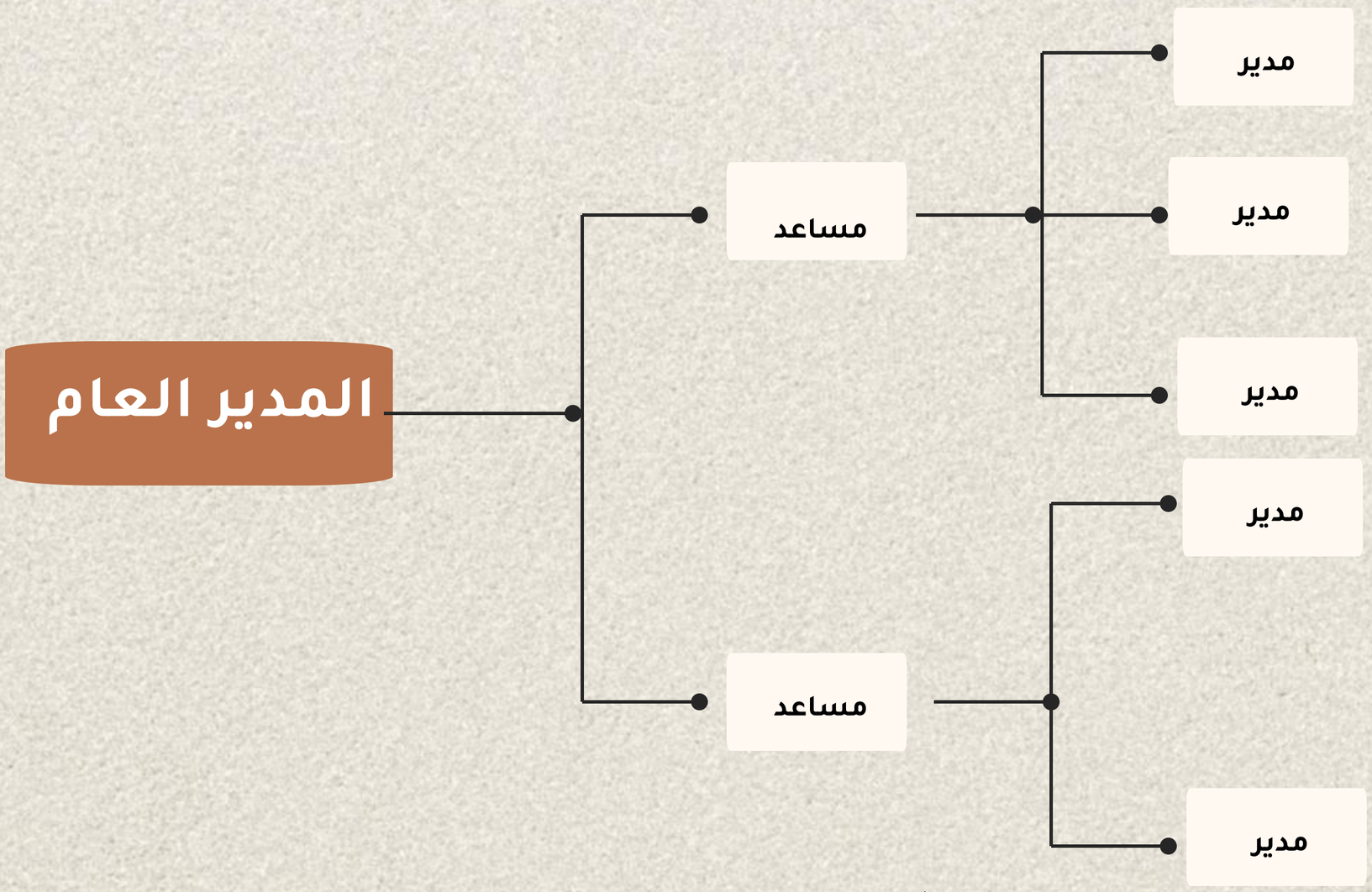
الخرائط التنظيمية الرأسية

أشكال الخرائط التنظيمية

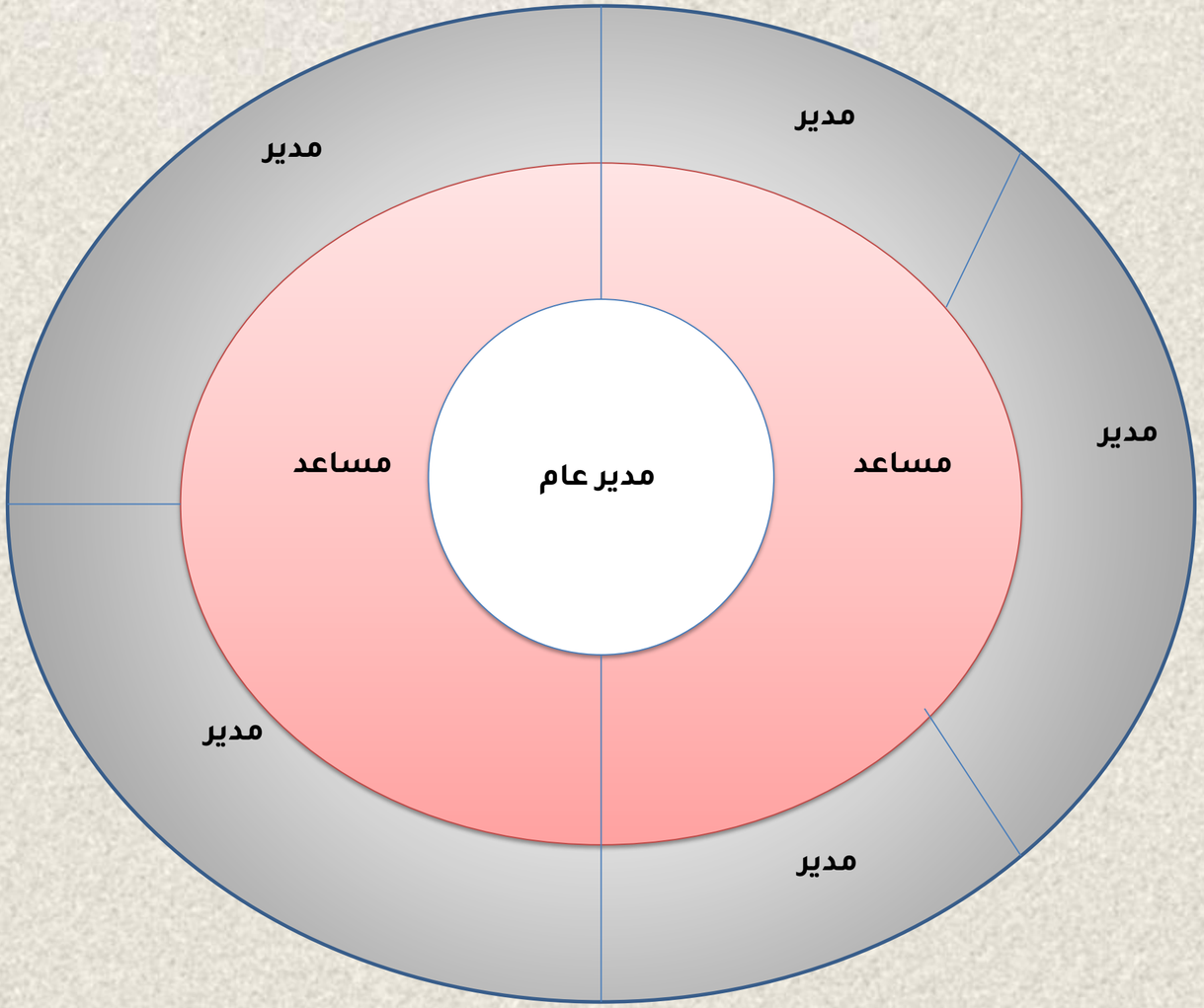
الخرائط التقليدية (الرأسية)



الخرائط الأفقية



الخرائط الدائرية



الدليل التنظيمي Organization Manual

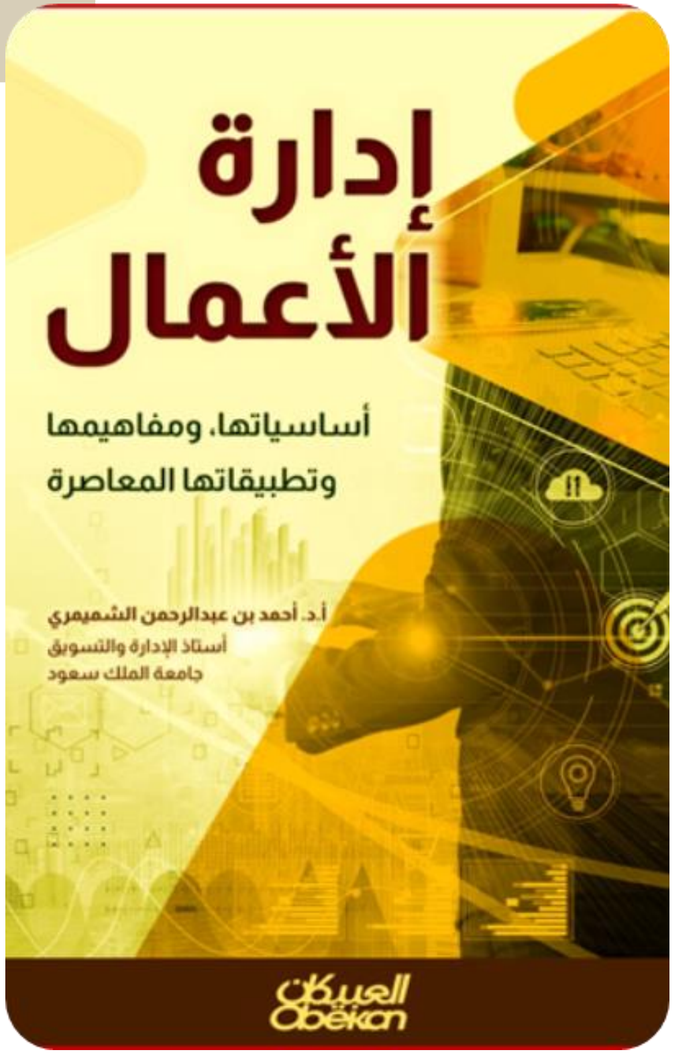
هي وثيقة تتضمن معلومات تفصيلية تشمل

- ✓ أهداف المنظمة ونشاطاتها ومسميات
- ✓ وأهداف وارتباطات ومهام الوحدات الإدارية فيها
- ✓ إلى جانب الخرائط التنظيمية.

مصطلحات

Organization	التنظيم
Formal Organization	تنظيم رسمي
Informal Organization	تنظيم غير رسمي
Principles of Organization	مبادئ التنظيم
Organization Structure	هيكل تنظيمي
Organization Chart	خارطة التنظيم
Span of Control	نطاق الإشراف
Authority	السلطة
Responsibility	المسؤولية
Chain of Commands	تسلسل الأوامر
Unity of Command	وحدة الأمر
Organization Manual	دليل تنظيمي

شكرا لحسن استماعكم



لمزيد من الوسائل والكتب:

www.edarah.net