

## المحاضرة السادسة: تابع التنظيم

### ❖ [ التنظيم الرسمي ]

هو وجود هيكل تنظيمي ووسائل اتصال بين مستويات المنظمة مع توضيح لقواعد العمل وتقسيم الأعمال وتوزيع الإختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات.

#### ✓ أسس التنظيم الرسمي:

- ١) مجموعة قواعد وقوانين مكتوبة تحكم تصرفات الأفراد.
- ٢) وجود مجموعة مبادئ إدارية مثل: "وحدة الأمر – نطاق الإشراف – تقسيم العمل – السلطة والمسؤولية".
- ٣) يأخذ التنظيم الرسمي "شكل هرمي".

هنا نقول ان التنظيم على أساس التدرج الهرمي يحقق المزايا التالية:

- ١) تقسيم العمل على أسس واضحة.
- ٢) تحديد السلطات والمسؤوليات ضمن كل مستوى إداري.
- ٣) سهولة التنسيق بين النشاطات بسبب وجود مستويات متنوعة.
- ٤) تحديد شبكة إتصالات هابطة وأخرى صاعدة.

#### ✓ المستويات الإدارية في التنظيم الرسمي:

- ١) الإدارة العليا "المستوى الأعلى ويضم مجلس الإدارة والمدير العام ونائب المدير العام".
- ٢) الإدارة الوسطى "مديرو الإدارات العامة ومديرو الإدارات".
- ٣) الإدارة الدنيا "رؤساء الأقسام والإدارات الفرعية ورؤساء المجموعة".

#### • بناء الهيكل التنظيمي:

تمر عملية بناء الهيكل التنظيمي بالخطوات التالية:

- ١) تحديد الأهداف التفصيلية أو التشغيلية.
- ٢) تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول إلى الأهداف المنشودة.
- ٣) تجميع النشاطات في شكل وظائف.
- ٤) تجميع النشاطات والوظائف في شكل تقسيمات إدارية.
- ٥) تحديد العلاقة بين الأقسام داخل كل إدارة وعلاقة هذه الإدارات بالإدارات الأخرى.

• **مبادئ البناء التنظيمي لتحقيق الهدف منه:**

- (١) يجب أن يكون البناء الهيكل التنظيمي موجه نحو تحقيق الأهداف الأساسية للتنظيم وان يساهم في بلوغ درجة عالية من الكفاءة والفعالية.
- (٢) أن يمتاز بالبساطة والسهولة.
- (٣) أن يتصف بالمرونة.
- (٤) أن يكون هناك توافق وإنسجام بين مختلف التقسيمات الإدارية.

• **الخرائط التنظيمية:**

هي شكل بياني يوضح بعض الجوانب المهمة في التنظيم مثل: "النشاط والوظائف والأقسام والوحدات الإدارية فيها والوظائف التي تتكون منها الوحدات".

✓ **المزايا التي تحققها الخرائط التنظيمية:**

- (١) تعطي صورة عن كيفية تقسيم العمل بين الأفراد والوحدات.
- (٢) تعطي صورة واضحة عن نطاق الإشراف للإدارات والأقسام.
- (٣) تعطي فكرة واضحة عن حجم ومستويات الأعمال الإدارية.
- (٤) تساعد الأفراد في معرفة ما يمكن عمله.
- (٥) تعطي صورة واضحة عن أنواع السلطات الوظيفية والاستثمارية والتنفيذية في المنظمة.

✓ **أنواع الخرائط التنظيمية:**

- (١) الخرائط التقليدية "العمودية": هي خرائط موجودة في المنظمات الكبيرة وخاصة الحكومية، توضح إنسياب خطوط السلطة من أعلى إلى الأسفل.
- مزاياها:** توضح المستويات الإدارية التي تقع في مستوى واحد وتوضح للمرؤوس من هم رؤسائه.
- سلبياتها:** تترك أثر سلبي عند المستويات الإدارية الدنيا.
- (٢) الخرائط الأفقية: من اليمين إلى اليسار.
- مزاياها:** لا تترك أثر سلبي عند صغار الموظفين.

• **الدليل التنظيمي:**

- هو الدخول في تفاصيل الخريطة التنظيمية وتفصيل جميع الأنشطة والأعمال والإدارات والأقسام الرئيسية وتفصيل كل وظيفة وشرح أنظمة العمل..
- **[باختصار]** هو وثيقة رسمية توضح الأمور التفصيلية في العمل.
- يساهم الدليل التنظيمي في تحقيق عدد من الفوائد:
  - (١) إعطاء صورة كاملة عن نشاطات وأهداف المنظمة.
  - (٢) تعريف عملاء المنظمة بأنظمة عمل المنظمة.
  - (٣) يساعد في توفير وسائل رقابية عن سير الأعمال.
  - (٤) مرجع لحل الخلافات بين الإدارات.
  - (٥) يساعد الموظف في إنجاز عمله وتحديد الجهة التي ينتسب لها.

❖ **[ التنظيم الغير رسمي ]**

هو عبارة عن مجموعة إتصالات وعلاقات تنشأ بين الأفراد نتيجة وجودهم تحت سقف واحد في العمل.

✓ **العوامل التي تساعد على ظهور التنظيم غير الرسمي:**

- (١) رغبة الإنسان في الإنتماء.
- (٢) رغبة الإنسان من الأمن والحماية.
- (٣) التخلص من الملل.
- (٤) النصح والمشورة.
- (٥) النظرة الحديثة إلى التنظيم.
- (٦) الإنتماء للمهنة.

✓ **خصائص التنظيم غير الرسمي:**

- (١) وجود هدف تسعى إليه المجموعة.
- (٢) صغر الحجم.
- (٣) القيادة غير الرسمية.
- (٤) وجود معايير للمجموعة.
- (٥) مشاركة أفراد الجماعة في اوجه نشاط محددة.

## ✓ فوائد التنظيم غير الرسمي:

- ١) يساعد في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي.
- ٢) يساهم في تقليل متاعب التنظيم الرسمي.
- ٣) يؤمن معلومات مرتدة "شائعات" تتداركها الإدارة مسبقاً.
- ٤) هو نوع من الرقابة الذاتية على التنظيم الرسمي.
- ٥) يساهم في تحقيق وإشباع الحاجات الفردية ورفع الروح المعنوية.
- ٦) تقليل حالات التوتر عند الأفراد والتخفيف من حدة المشكلات.
- ٧) يساعد في سرعة نقل المعلومات إلى مختلف أجزاء التنظيم الرسمي.

## ● إعادة التنظيم:

تظهر الحاجة لإعادة التنظيم في الحالات التالية:

- ١) عندما يظهر أن التنظيم الرسمي غير فعال وخاطئ.
- ٢) تصرف الموظفين بشكل مغاير لما قصده المدير من التنظيم.
- ٣) عند حدوث تغيرات داخلية أو خارجية مهمة.
- ٤) عندما تضعف كفاءة التنظيم "كثرة الشكاوي – كثرة دوران العمل".
- ٥) عند حدوث تغيرات في إدارة المنظمة "إدارة جديدة".

## ● التنظيم في الإدارة الإسلامية:

- ١) الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.
- ٢) مبدأ الشورى.
- ٣) التخصص وتقسيم العمل ووضع الشخص في المكان المناسب.
- ٤) السلطة في الإسلام أمانة وتقتضي المسؤولية وتحقيق العدل.
- ٥) تفويض السلطة للمساعدين والولاة والمروسين.
- ٦) تنظيم العلاقة بين الوزراء والخلفاء والولاة وتأمين كوادر إدارية متفهمة للمشكلات والقضايا الإدارية المعقدة.