

## المحاضرة السابعة

### مقرر مبادئ الإدارة

#### التنظيم

#### أهداف المحاضرة

- تعريف التنظيم
- الهيكل التنظيمي
- أهمية وفوائد الهيكل التنظيمي
- خطوات تصميم الهيكل التنظيمي

#### تعريف التنظيم

تستخدم كلمة "تنظيم" على نطاق واسع ،ليس فقط بين اوساط المفكرين والباحثين في الإدارة والتنظيم بل وفي الحياه العامة ايضاً واصبحت تستخدم في العديد من المناسبات والمجالات للدلالة على مضامين مختلفة منها : الترتيب ، عكس الفوضى ... ويمكن القول ان المفاهيم والتعاريف المختلفة لكلمه "التنظيم" المتداولة بين اوساط الكتاب والعلماء تتركز بصفة رئيسة في مفهومين أساسيين ، وهما:

الأول : ينظر إلي "التنظيم" على أنه عملية او وظيفة

الثاني : يرى التنظيم من منظار عضوي على انه "كيان" او "وحده"

عملية هيكله الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المنظمة فالتنظيم يتضمن تقسيم الأنشطة إلى أعمال اوظائف ، وتفويض السلطة وتقرير الأسس السليمة لتكوين الوحدات (تجميع الأعمال) وتحديد العدد المناسب من الوظائف في كل وحدة.

#### عناصر التنظيم

وظيفة التنظيم تتضمن مجموعة عناصر مترابطة تشكل إطاراً يساعد المنظمة على العمل بفعالية كوحدة واحدة متماسكة لتحقيق الأهداف التي تم وضعها أثناء عملية التخطيط ومن هذه العناصر:

- تقسيم النشاط العام وتجزئته إلى أعمال
- تعهد المسؤولية إنجاز الوظائف للأفراد
- تجميع الوظائف في كل وحدات استنادا إلى أسس سليمة
- تقرير عدد الوظائف المناسب في كل وحدة
- تفويض السلطات للأفراد بما يمكنهم من القيام بما عهد إليهم من مهام

## الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي - ويطلق عليه أيضاً البناء التنظيمي - الناتج النهائي لعملية التنظيم

يعرف الكاتب Belau الهيكل التنظيمي بأنه "توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد

ويرى الكاتب ( Ivancevich وزملاؤه) أن الهيكل التنظيمي بأنه "إطار يركز على تخصص الوظائف وتقسيمها " ويعتبره إطار مكون من الوظائف والوحدات ويعرف الكاتب روبنز بأنه إطار يوضح كيفية تقسيم الأنشطة وتجميعها والتنسيق بينها .

فالهيكل التنظيمي إذاً " إطار يوضح أدوار الأفراد والجماعات في تحقيق أهداف المنظمة والمسؤول الذي يتبع له كل فرد وما يتمتع به كل فرد من سلطة اتخاذ القرار والربط بين مختلف الأفراد والجماعات لتعمل معاً وحدة متكاملة لتحقيق أهداف المنظمة

## اهمية وفوائد الهيكل التنظيمي

يؤدي الهيكل التنظيمي ثلاث وظائف رئيسية وهي :-

- ان أول و أهم هذه الوظائف هي تحقيق مخرجات \ منتجات المنظمة وتحقيق أهدافها
- يساعد الهيكل التنظيمي على تقليص الاختلافات بين الأفراد إلى أدنى درجه ممكنه ، فالهيكل التنظيمي يفرض لضمان التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المنظمة ، وليس العكس
- يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي تتم ضمنه ممارسه القوه (الهيكل التنظيمي يقرر ويحدد ماهي الوظائف التي تمتلك القوه في المنظمة ) ويتم في ضوء هذا الإطار اتخاذ القرارات
- يساعد الهيكل التنظيمي في تحقيق اهداف المنظمة من خلال ثلاثة مجالات رئيسية :-

- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح

- تحديد أدوار الأفراد في المنظمة

- المساعدة في اتخاذ القرارات

المجالات الفرعية هناك مجالات رئيسية فهي :-

- تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة

- تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والأعمال

- تجنب الاختناقات في العمل

- تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة والأدوار

- تمكين المنظمة من الاستجابة للتغيرات داخلها وخارجها

## تصميم الهيكل التنظيمي

يتضمن اتخاذ القرارات الأربع الرئيسية التالية :-

- القرار الاول تقسيم النشاط العام للمنظمة إلى أنشطة أصغر وهذه إلى أنشطة أصغر حتى نحصل على أعمال وظائف لكل منها

- القرار الثاني اختيار أساس معين لتجميع الأعمال / الوظائف وقد ينشأ مجموعات تتضمن أعمالا متجانسة او متباينة

- القرار الثالث تحديد عدد الأفراد الذين يخضعون لرئيس مباشر بمعنى نطاق الاشراف ضيق ام واسع؟

- القرار الأخير توزيع السلطات بين الوظائف

يرى الكاتب روبنز أن على المدير ان يتناول 6 عناصر أساسيه حين تصميم الهيكل التنظيمي وهي:

- التخصص في العمل

- تجميع الأعمال

- سلسلة الأوامر

- نطاق الاشراف

- المركزية واللامركزية

- الرسمية

### أولاً: تقسيم العمل والتخصص / تصميم الأعمال

لتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها يجري تقسيم النشاط إلى أنشطة ووظائف رئيسية (مثل إنتاج ، تسويق ، مالية ... ) فيتم تقسيمها وتجزئتها إلى أنشطة ووظائف فرعية وبعدها إلى أنشطة فرعية وتستمر عملية التقسيم حتى يتم تحديد أعباء ومهام وواجبات التي يمكن أن تعهد للأفراد للقيام بإنجازها وهذا يقودنا الى موضوع مهم في إعداد الهيكل التنظيمي وهو تصميم الأعمال

### ماهية تصميم العمل

يشمل على وصف موضوعي للجوانب الآتية:-

مضمون العمل (job content) ويتضمن جانبين رئيسيين للعمل هما:

#### 1- نطاق/مدى العمل

فيشير إلى تنوع الواجبات التي يتطلبها العمل او عدد الواجبات المختلفة التي يقوم بها شاغل الوظيفة فالعمل الذي واجبات قليلة يعتبر روتينياً

#### 2- عمق العمل

يعني مدى الحرية والتصرف والاستقلالية لشاغلي الوظيفة لتقرير واجبات العمل ونتائجه

#### متطلبات العمل

يتضمن التحصيل العلمي والخبرة وسمات شخصية أخرى يتطلب توافرها في الفرد

## ظروف العمل

ويشير إلى الظروف البيئية التي يتم فيها أداء العمل

## علاقات العمل

وتشير إلى طبيعة ومدى العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة وخارجها

## ثانياً: تجميع الوظائف / الأعمال (تكوين الوحدات التنظيمية)

يمكن عملية تجميع الأعمال وفقاً لمعايير أسس عديدة لكل منها مزاياه وعيوبه من أهمها :-

1- التجميع على أساس (الوظيفة / الغرض)

2- التجميع على أساس المنتج

3- التجميع على أساس المنتفعين

4- التجميع على أساس جغرافي

5- التجميع (المزيج / المركب)

## تحديد نطاق الإشراف

- إن اختيار أسس التنظيم يؤدي إلى تحديد أنواع الأعمال التي سيتم تجميعها مع بعضها البعض . وتتضمنها أي مجموعة عمل تطبيق مبدأ نطاق الإشراف.

والسؤال هنا:

ما هو عدد المرؤوسين الذين سيتبعون لرئيس واحد ؟ وهل سيكون التنظيم أكثر فعالية لو تم تطبيق نطاق إشراف واسع ام ضيق ؟

هناك حداً أقصى لعدد المرؤوسين ولكنه يتوقف على عدة عوامل ومتغيرات ومن أهمها:

## العلاقات الطردية والعلاقات العكسية

### الطردية

١ . قدرات الرئيس وميوله

واتجاهاته

٢ . قدرات المرؤوسين واتجاهاتهم

٣ . مدى التوسع في تطبيق

السياسات والتعليمات

٤ . مدى استخدام المساعدين من

قبل الرئيس

٥ . حجم المنظمة

### العكسية

١ . مدى التفاعل المطلوب بين

الرئيس والمرؤوسين

٢ . صعوبة العمل متنوعة

٣ . حجم الأعمال غير الإشرافية

المطلوبة من الرئيس

٤ . مدى تكرار المشكلات

الجديدة في العمل