

المحاضرة ١١ ..
(مبادئ التنظيم الإداري)
الجزء الثاني

- تعد مبادئ التنظيم الإداري من الموضوعات التي نالت اهتمام اعلام الفكر الاداري في العصر القديم و العصر الحديث
- وقد لاقت هذي المبادئ الكثير من الاستحسان وكذلك النقد من جانب العلماء والباحثين في الإدارة .
- ولسؤال الذي يطرح نفسه هو: ما المقصود بمبادئ التنظيم الاداري ؟ وكم عددها؟.

مبادئ التنظيم الإداري:

- هي مجموعة من التوجيهات التي يفضل الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة ، ومهام كل مبداء في العمليه التنظيمه .
- هذه المبادئ لا تعدو كونها توجيهات ولكن لاخذ بها في عمليه التنظيم يؤدي الى حسن اداء العمل الاداري بكفايه عاليه وباقل تكاليف ممكنه

مبادئ التنظيم الإداري :

- ١) مبدأ الهدف .
- ٢) مبدأ الوظيفة .
- ٣) مبدأ التخصص وتقسيم العمل .

٤) مبدأ وحدة الأمر (القيادة) .

٥) مبدأ نطاق الاشراف .

٦) مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية .

٧) مبدأ المركزية واللامركزية .

٨) مبدأ التفويض .

٩) مبدأ التنسيق .

١٠) مبدأ التوازن والمرونة .

١) مبدأ الهدف :

- المقصود بالتنظيم ترتيب الأنشطة الضرورية في المنظمة من أجل تحقيق هدف واضح محدد في أي عملية تنظيم إداري .
- وأي منظمة تنشأ - حكومية أم خاصة - فإنما تنشأ من أجل تحقيق اهداف ، وبدون هذه الأهداف ينتفي مبرر وجود المنظمة .
- لذا يتعين النظر إلى المنظمة باعتبارها وحدة هادفة ، والغايات التي توجد لتحقيقها المنظمة تعد من الأسس الرئيسية لتشكيل الهياكل التنظيمية .

٢)- مبدأ الوظيفة :

- الوظيفة هي الوحدة الأساسية في أي تنظيم إداري .
- وهي عبارة عن منصب أو عمل معين يتضمن واجبات ومسؤوليات محددة .
- وعلى هذا الأساس يراعي التنظيم خصائص الوظيفة ومتطلباتها إلى جانب الصلاحيات والمسؤوليات المرتبطة بها
- الهدف أو الأساس في عملية التنظيم هو متطلبات الوظيفة بصرف النظر عن الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة .

٣- مبدأ التخصص وتقسيم العمل :

- إن أساس أي تنظيم هو تقسيم العمل ، وهو هدف المنظمة المكلف بها عدد من العاملين ، فإذا كان بإمكان الفرد الواحد القيام ببعض الأعمال بمفرده ، فإن تقسيم العمل بين عدد من الأفراد يؤدي إلى إنجاز العمل بسرعة أكبر وأداء أفضل .
- ويعتمد تقسيم العمل على تقسيم أنشطة المنظمة إلى أقسام وظيفية رئيسية ثم تقسيمها إلى أقسام فرعية ، وهكذا إلى أدنى تقسيم بحيث يتم ربط الأنشطة المتجانسة مع بعضها بعلاقات وظيفية .

٤- مبدأ وحدة الأمر :

١. يطلق عليه عدة مسميات : وحدة الرئاسة – وحدة القيادة – وحدة إصدار الأمر .
٢. ومعناه أن الموظف يكون قائد واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات ، ويقوم بدوره على ضوءها .
٣. ومن ثم يكون الموظف مسؤولاً أمام قائد واحد فقط ، يقدم له تقاريره عن عمله .
٤. وبالتالي ، يظهر خط واضح للسلطة يمتد من أعلى الهرم الإداري إلى أسفل .

٥- مبدأ نطاق الإشراف :

- يطلق عليه : نطاق الإدارة أو نطاق الرقابة .
- ويقصد به : ذلك المدى الذي يستطيع القائد أو الرئيس أن يمارس فيه الإشراف الفعال على مرؤوسيه .
- وهو يحدد بعدد المرؤوسين التابعين لرئيس واحد .
- والمعروف أن لكل رئيس طاقة إشرافية لا يستطيع تجاوزها ، حيث يجب ألا يزيد عدد مرؤوسيه عن عدد محدد وذلك خوفاً من صعوبة مراقبتهم وتوجيههم .

٦- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية :

- ❖ فيحمل الموظف مسؤولية القيام بواجبات وظيفته ولا بد أن يقابله ما يعينه على تحمل هذه المسؤولية .
- ❖ تتمثل السلطة في حقه في تقرير أولويات عمله وكيفية إنجازه ، بشرط عدم التعارض مع الأنظمة والتعليمات .
- ❖ وبموجبها يستطيع الرئيس أن يصدر قرارات في حدود صلاحياته و يلزم بها مرؤوسيه لتأدية واجباتهم .
- ❖ كما يجب التساوي أو التناسب بين المسؤولية والسلطة .

٧- مبدأ المركزية واللامركزية :

١. **المركزية :** هي ميل الإدارة إلى تركيز الحجم الأكبر والأهم من سلطة اتخاذ القرار في المنظمة للعمل في المراكز القيادية العليا
٢. **اللامركزية :** فهي نقل سلطة القرار وممارستها من المستوى الإداري الأعلى إلى المستويات الأدنى عن طريق التفويض أو النقل ، أي عدم تركيز السلطة في يد شخص أو أشخاص .

ولكن متى يكون التنظيم مركزيا ام لا مركزيا ؟



٨- مبدأ التفويض :

- والمقصود تفويض الصلاحيات أو تفويض السلطة . ، كما أن هناك مبررات تدفع المدير للتفويض .
- يعرف التفويض بمنح احد مرؤوسيه او مجموعة من مرؤوسيه لاتخاذ قرار او قرارات في مجالات محددة.
- لا يجوز تفويض التفويض ، كما يتعين على المفوض أن يراعي بعض الاعتبارات عند قيامه بالتفويض .
- " المفوض لا يفوض " .. والسلطة المفوضة لا تفوض إلى الآخرين .
- ان تفويض المدير لبعض صلاحياته لا يعني انتقال المسؤولية لمرؤوس الذي فوضه المدير ، بل تستمر مسؤوليات المدير كما هي.

٩- مبدأ التنسيق :

١. وهو يهدف إلى تنسيق جهود الأفراد والجماعات داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة لها .
٢. ينظر إلى التنسيق باعتباره من العناصر الأساسية لتكامل العمل وتلافي التناقض والازدواج في الأداء .
٣. يمكننا تشبيه التنظيم بقطعة النقود ذات وجهين ، أولهما هو تقسيم العمل وثانيهما هو التنسيق ، وبدنهما لا يكتمل التنظيم ، حيث أن تقسيم العمل هو تجزئته ، بينما التنسيق هو الذي يربط هذه الأجزاء ببعضها البعض .

١٠- مبدأ التوازن والمرونة :

- ❖ حيث تكون المنظمة بحاجة لتحقيق الموائمة والتوازن بين عدد من المتغيرات مثل : التكافؤ بين السلطة والمسؤولية - وحدة القيادة ونطاق الإشراف - والمركزية واللامركزية ، كما أن هناك حاجة للموائمة بين أهداف المنظمة وظروفها البيئية .

❖ كما أن المرونة تعد مطلبًا أساسيًا لنجاح أي تنظيم إداري ، والمقصود بالمرونة في هذه الحالة هو : قدرة التنظيم على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة .

خصائص التنظيم الفعال :

- ١ . استيعاب مضامين نظريات ومفاهيم الإدارة القديمة منها والحديثة والاهتمام ببيئة العمل الداخليه والخارجيه
- ٢ . التأكيد على أهمية قياس الأداء على ضوء الأهداف المحددة لكل منظمة أو إدارة
- ٣ . تنمية وتفعيل منهج الرقابة التلقائيه
- ٤ . التنسيق بين اعمال كافة الوحدات الادارية
- ٥ . تحقيق الاهداف بأقل التكاليف مع الحفاظ على مستوى الجوده العاليه في المنتج او الخدمه المقدمه
- ٦ . تبني التغيير كاحد مناهج تطوير وبقاء المنظمة

خصائص التنظيم الفعال (خلاصة) :

التنظيم الجيد هو ذلك التنظيم الذي يساعد المنظمة على تحقيق اهدافها بأقل التكاليف ، مع ضرورة وجود بيئة عمل تضمن توفر علاقات انسانية جيدة متبادلة بين العاملين ، تساعدهم على بذل أقصى جهد لديهم لتحقيق اهداف المنظمة .

مفهوم الهيكل التنظيمي :-

هناك تداخل في المفاهيم بين مصطلح : الهيكل التنظيمي ،

ومصطلحات : البناء التنظيمي ، والتصميم التنظيمي ، والخريطة التنظيمية.

الهيكل التنظيمي (البناء التنظيمي) : هو النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل والتنسيق الرسمي المصمم من قبل الإدارة من اجل الربط بين مهام الأفراد والجماعات في المنظمة بما يعمل على تحقيق أهداف المنظمة .

عناصر الهيكل التنظيمي:-

- ١ . تحديد المهام والمسئوليات التي تحدد وظائف الأشخاص و الوحدات الادارية .
- ٢ . تجمع المراكز الوظيفية للعاملين في المنظمه في وحدات إدارية .
- ٣ . الاليات المختلفه المطلوبه لتسهيل عمليه التنسيق الراسي مثل تحديد عدد الاشخاص الذين يجب ام يكونوا مسنولين تجاه أي مركز او وظيفه اداريه
- ٤ . الاليات المختلفه المطلوبه لتسهيل عمليه التنسيق الافقي وذلك كما يتم عاده من خلال اللجان وفرق العمل .

الخريطة التنظيمية :

عبارة عن : رسم بياني أو تخطيطي يصور لنا الخطوط العريضة للهيكل التنظيمي ، يصور العلاقات والارتباطات الرسمية داخل المنظمة ويصف خطوط انسياب السلطة والمسؤولية التي توضع من أجل التنسيق .

طرق وخطوات تصميم الهيكل التنظيمي:-

هناك طريقتين رئيسيتين حيث تضم كل طريقة عدد من الخطوات التي تقود الى الهيكل التنظيمي ومنها الى اعدا الخرائط ومن ثم كتابه الادله التنظيميه وهذه الطريقتين هما:

- ١ . طريقه تحليل الاهداف
- ٢ . طريقه تجميع النشطه

أولاً : طريقة تحليل الأهداف .. (التصميم من أعلى لأسفل) :

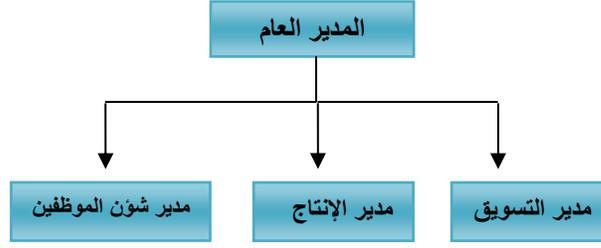
- ❖ يرتبط قيام أي منظمة بالهدف الرئيسي لإنشائها ، كما ترتبط أنشطتها المختلفة بأهدافها الفرعية ، وهما ما يعبر عنهما عند تصميم الهيكل التنظيمي .
- ❖ وتتبنى هذه الطريقة سلسلة من الخطوات ، تتمثل في : تحليل الأهداف الرئيسية إلى أهداف ، ونشاطات فرعية ، ثم يتم بناء وحدات رئيسية وفقاً لطبيعة نشاط المنظمة واختلاف خصائصه ، بعد ذلك تقسم كل وحدة رئيسية إلى وحدات فرعية ، وكل فرعية الذين يقومون بأعمال مشابهه

ثانياً : طريقة تجميع الأنشطة : (التصميم من أسفل لأعلى) :

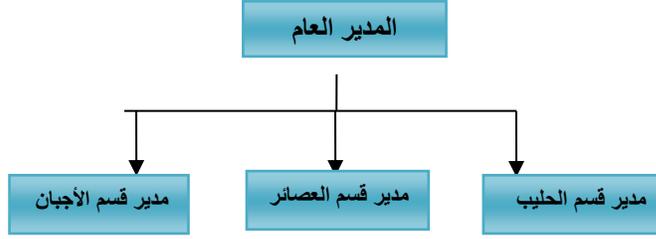
- تقوم هذه الطريقة على اساس تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدات صغيرة ، ثم تجميع هذه الوحدات المتشابهة في - أقسام محددة ، ثم تجميع هذه الأقسام في إدارات أكبر حتى نصل إلى قمة الهرم التنظيمي الذي يمثل الإدارة العل يا للمنظمة

طرق التنظيم :

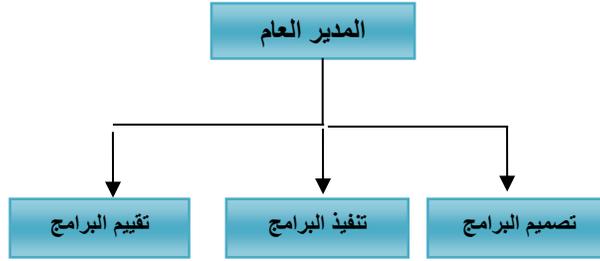
١- التنظيم على أساس الوظيفة:



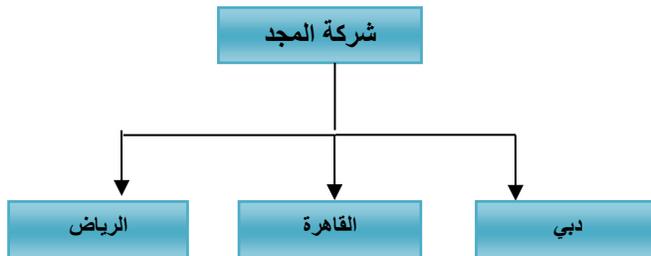
٢- التنظيم على أساس نوع المنتج:



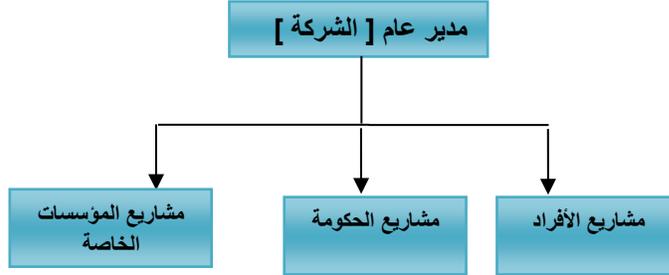
٣- التنظيم على أساس العمليات:



٤- التنظيم على أساس الموقع الجغرافي:



٥- التنظيم على أساس نوع المستفيد :



٦- التنظيم المختلط :

- من النادر أن نجد تنظيمًا يقوم على أساس نوع واحد فقط من المنظمات السابقة .
- تجمع كثير من المنظمات بين أكثر من طريقة في التنظيم بناءً على أهدافها، واحتياجاتها الراهنة والمستقبلية، وحجمها، ونوع منتجاتها، والعملاء الذين تتعامل معهم .
- نجد مثل هذه المنظمات المختلطة في كثير من المصانع والشركات السعودية مثل الاتصالات السعودية . سابق .

الخرائط التنظيمية :

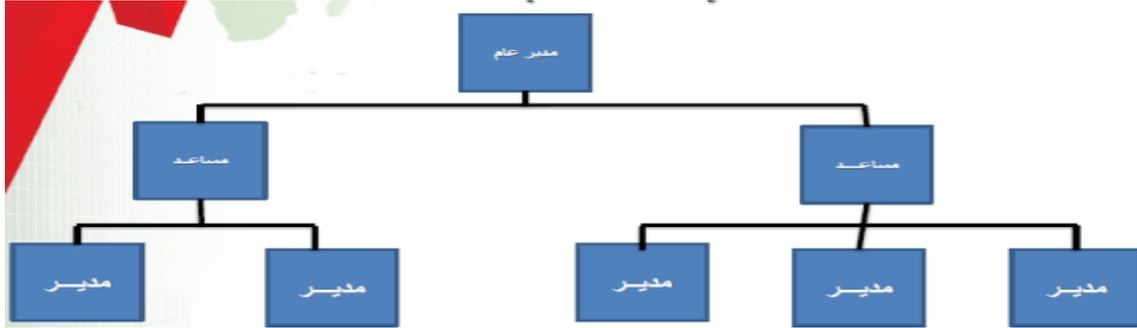
تعطي صورة ومخطط أكثر وضوحًا من الهيكل التنظيمي للمنظمة وبالتالي تساعد الأفراد داخل وخارج المنظمة فهم الهيكل التنظيمي للمنظمة

فوائد الخرائط التنظيمية:

- ١- إعطاء صورة كاملة عن هيكل المنظمة للمنظمة .
- ٢- بيان كيفية تقسيم العمل بين أفراد والوحدات في المنظمة
- ٣- توضيح المستويات الإدارية .
- ٤- توضيح خطوط السلطة والمسئولية في المنظمة
- ٥- إعطاء صور واضحة لنطاق الإشراف الإدارات والأقسام

أشكال الخرائط التنظيمية :

(١) الخرائط التقليدية (الرأسية):

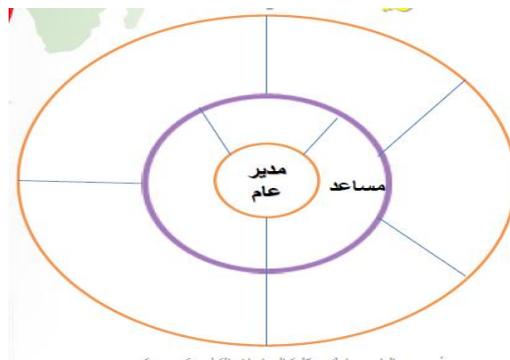


(٢) الخرائط الأفقية:

• الخرائط الأفقية:



(٣) الخرائط الدائرية:



الدليل التنظيمي:

- ❖ يعرف الدليل التنظيمي بأنه : وثيقة تتضمن معلومات تفصيلية تشمل أهداف المنظمة ونشاطاتها ومسميات وأهداف وارتباطات ومهام الوحدات الإدارية فيها إلا جانب الخرائط التنظيمية .
- ❖ وينظر إلى الدليل التنظيمي باعتباره المذكرة التفسيرية للخريطة التنظيمية : حيث يعطي تفاصيل عن جميع الأنشطة والأعمال التي تتم داخل الخريطة التنظيمية ، والإدارات والأقسام والأهداف التي تسعى كل وحدة إدارية إلى الوصول إليها .
- ❖ وهو يعد إحدى الخطوات الرئيسة لعملية الهيكلة التنظيمية.

فوائد الدليل التنظيمي:

- ❖ يمثل وثيقة أو مرجعا أساسيا عن التنظيم الإداري للمنظمة بما يحتويه من معلومات عن أهداف ونشاطات المنظمة
- ❖ يمكن من الرجوع إلى الخارطة التنظيمية من قبل مسنولي المنظمة وزائريها والباحثين في مجال التنظيم.
- ❖ توضيح خطوط السلطة والمسئولية في المنظمة حيث يعرف الموظفين برؤسائهم ، وبما هو مطلوب منهم .
- ❖ معالجة مشكلة التداخل والازدواجية بين الوحدات الإدارية في المنظمة ، من خلال توضيح أهداف المنظمة وارتباطاتها.

محتويات الدليل التنظيمي :

- ١ . مقدمة عن الدليل يذكر فيها السبب وراء إعداده وأهميته بالنسبة للمنظمة .
- ٢ . نبذة تاريخية عن المنظمة من حيث : نشأتها وأهدافها وأنشطتها .
- ٣ . الهيكل التنظيمي.
- ٤ . الخارطة التنظيمية.
- ٥ . وصف مهام الوحدات الإدارية.
- ٦ . الملاحق

فريق العمل:

رونق / بنت ابوها / آمين

