



مبادئ إدارة الاعمال

التنظيم

التنظيم

٥

الجدارة : معرفة التنظيم وأهميته .

الأهداف :

- ١ . معرفة مبادئ التنظيم - وماهيته .
- ٢ . تحديد أهداف التنظيم .
- ٣ . معرفة مبادئ التنظيم واستخدامتها .
- ٤ . معرفة أنواع الهياكل التنظيمية .
- ٥ . معرفة مزايا وعيوب الهياكل التنظيمية .

مستوى الأداء المطلوب : ٩٠٪ .

الوقت المتوقع للتدرب على الجدارة : خمس ساعات .

الوسائل المستخدمة :

- ١ . استخدام وسائل تعليمية حديثة (جهاز العرض - الشفافيات) .
- ٢ . المناقشة المباشرة بين الأستاذ والطلبة .
- ٣ . حلقات نقاش دراسية .
- ٤ . دراسات حالات عملية .
- ٥ . الرجوع إلى المراجع في موضوع القيادة الإدارية .

متطلبات الجدارة : الإدارة وماهيته والتخطيط .

مبادئ التنظيم principles of organizing

هدف الوحدة السلوكي : القدرة على فهم وتحديد مبادئ التنظيم

موضوعات الوحدة التدريبية : -

مفهوم التنظيم ، المنظمة .

أهمية التنظيم.

مبادئ التنظيم وطرقه .

التنظيم الإداري وأهميته :

تأتي عملية التنظيم في المرحلة الثانية بعد التخطيط . ففي مرحلة التخطيط تحدد الأهداف التي يجب القيام بها لتحقيق أغراض المنظمة . وفي مرحلة التنظيم تجدد الأعمال والمهام الوظيفية وتحدد العلاقات وتوحد جهود العاملين في سبيل العمل ، لتحقيق أهداف التنظيم . ومن هنا يجب التمييز والتفريق بين اصطلاح التنظيم واصطلاح المنظمة . فالمنظمة ، عبارة عن نظام يتم تصميمه على شكل تنظيمي معين لتحقيق أهداف محددة . وتعد أنشطة المنظمات باختلاف الأعمال التي تزاولها فهناك منظمات زراعية ومنظمات صناعية وتجارية ومنظمات حكومية ، في حين أن التنظيم هو إحدى وظائف العملية الإدارية في المنظمة وهو يتضمن تحديد أوجه النشاطات المختلفة في المنشأة وتوزيعها على العاملين في هذه المنظمات ، ويسهم التنظيم الجيد في تحقيق التناسق بين مختلف الأنشطة والأعمال التنظيمية بالمنظمة والتحديد الواضح والدقيق للسلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف في كل وظيفة .

ثانياً : ما هو التنظيم :

توجد عدة تعاريف للتنظيم وسوف نعرض بعضاً من هذه التعاريف على النحو التالي:

يعرف جميس موني التنظيم بأنه (الطريقة التي يتم بموجبها التعاون الإنساني من أجل تحقيق هدف مشترك) .

أما ريتشارد هودجتس فيري أن التنظيم يعني (توزيع الواجبات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة) .

نيومان يعرف التنظيم (بأنه عملية تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف) .

التنظيم :

- هو الترتيب المنسق للأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف ، وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها إلى الأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال ز
- ومن خلال استعراض هذه التعاريف نرى أن الرابط بينها عناصر عدة هي :
١. أنها أعمال أو أنشطة تمارسها المنشأة لتحقيق أهداف محددة .
 ٢. وجود أفراد أو عاملين في المنشأة على اختلاف مستوياتهم العلمية والفنية يستطيعون الاتصال بعضهم ببعض ويقومون بالإسهام بجهودهم نحو تحقيق هدف مشترك .
 ٣. الإمكانيات المتاحة في المنشأة ، بشرية ، مادية ، مالية .
 ٤. النظم والإجراءات لإنجاز العمل .
 ٥. هيكل تقسيم وتوزيع الأعمال بين الأفراد في المنظمة .
 ٦. تحديد السلطات والمسؤوليات لكل وظيفة لتحقيق الهدف بكفاءة وفاعلية .

ثالثاً : أهداف التنظيم :

- أ - يساعد التنظيم الجيد في تحديد العلاقات بين العاملين في المنظمة حيث أن كل عضو في المنظمة يعرف مكانه وعلاقته التنظيمية برؤسائه أو مرعوسيه .
- ب - معرفة العاملين بالأنشطة التي سيقومون بأدائها بشكل محدد .
- ت - يساعد التنظيم في توحيد جهود العاملين وتوجيهها نحو أهداف وغايات مشتركة.
- ث - عدم الازدواج في العمل أثناء القيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف محددة .
- ج - التنظيم يساعد على إنجاز العمل وذلك من خلال إعطاء السلطة للأفراد للقيام بمهام عملهم .
- ح - التنظيم الجيد يحقق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية أو المادية .
- خ - تحقيق الانسجام بين الأفراد والعاملين في المنظمة بحيث تسير العلاقات الوظيفية والاجتماعية بأقل قدر من الاحتكاك ، وسؤ الفهم بين أعضاء المنظمة والذي يمكن أن يحدث بسبب التنازع على السلطة والمسؤولية .
- د - تحقيق الرقابة الإدارية الفعالة .
- ذ - تحديد الصلاحيات المخولة للرؤساء والموظفين للقيام بأعمالهم بكفاءة وفاعلية .

رابعاً : خطوات عملية التنظيم :

- أ - تحديد أهداف وخطط المنظمة ، حيث على ضوءها تحدد أنشطة المنظمة والأفراد.
- ب - تحديد الأنشطة الضرورية لبلوغ الأهداف الأساسية والثانوية .
- ت - تقسيم وتصنيف الأنشطة إلى أنشطة ومهام رئيسية وأخرى فرعية.
- ث - تقسيم أوجه النشاط إلى وحدات إدارية لكي تتمكن هذه الوحدات من القيام بالمهام الموكلة إليها .
- ج - توزيع الموارد المالية والبشرية لإنجاز المهام الأساسية والفرعية .
- ح - تفويض السلطة لكل رئيس مجموعة .
- خ - ربط الوحدات الإدارية في المنظمة ببعضها عن طريق تحديد خطوط السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية .
- د - التنسيق بين الإدارات المختلفة في المنظمة منعاً للازدواجية في أداء العمل .
- ذ - إعداد خارطة تنظيمية توضح الواجبات الإدارية وخطوط السلطة والمسؤولية ونطاق لإشراف والعلاقات التنظيمية .

مبادئ التنظيم :

يقوم التنظيم على مجموعة من المبادئ التي تحكم شكل التنظيم وهذه المبادئ اتفق عليها كثير من علماء الإدارة : وأهم هذه المبادئ هي :

١ . **مبدأ ضرورة التنظيم** . عندما يزيد عدد العاملين الذين يقومون بعمل معين عن شخص واحد ، يتم تقسيم الواجبات والمهام بينهم وجعل كل فرد يقود بأداء عمل معين ومحدد مع تفويض السلطة اللازمة له للقيام بالعمل .

٢ . التخصص وتقسيم العمل :

إن تقسيم العمل عبارة عن تخصيص أجزاء مختلفة من عمل معين بين عدد من أعضاء التنظيم ، فبدلاً من أن يقوم شخص واحد بأداء العمل أو الوظيفة كاملة ، فإن عدداً من الأفراد ينجزون أجزاء مختلفة منه . فلا يستطيع الفرد الواحد أن يقوم بجميع الأعمال خاصة مع كبر حجم المشروعات وتعدد أقسامها وبالتالي لا بد من تجزئة العمل إلى أجزاء بحيث يتخصص كل فرد في أداء نشاط معين .

١. مزايا وعيوب تقسيم العمل :

١. زيادة مهارة العاملين في إنجاز العمل بسبب تخصصهم في عمل محدد .
٢. المحافظة على وقت العاملين لأدائهم لأعمالهم بأقل وقت ممكن .
٣. تحسين جودة المنتج أو الخدمة .
٤. إمكانية اختيار العمل أو المهمة التي تتناسب مع مهارات وقدرات العاملين .

٢. عيوب تقسيم العمل :

- أ. العمل المتخصص جداً يمكن أن يؤدي إلى الملل ، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض معدل الإنتاج .
- ب. يؤدي تقسيم العمل والتخصص إلى القضاء على روح الابتكار والمبادأة لدى العاملين وخفض الروح المعنوية .

٣. وحدة الهدف :

يجب أن يكون لكل عمل إداري هدف ، والتنظيم هنا وسيلة لتحقيق الهدف فالهدف يعتبر الرابط الذي يربط بين الأفراد والجماعات والإدارات ومن الضروري أن يقسم الهدف والأهداف الرئيسية إلى أهداف جزئية أو فرعية ولا بد أن يكون هناك وحدة اتساق حتى لا يحدث تناقض بين المصالح يعطل سير العمل .

٤. مبدأ وحدة الرئاسة .

لا بد أن يتلقى المرؤوسون الأوامر والتوجيهات من رئيس واحد لأن ذلك يحدد المسؤولية ويضمن التنسيق ويوحد جهود العاملين .

٥. مبدأ نطاق الإشراف :

يقصد بذلك عدد العاملين الذين يشرف عليهم مدير واحد ويختلف العدد من إدارة إلى أخرى .

٦. تساوي السلطة والمسئولية :

يقصد بالسلطة الصلاحيات المخولة لشاغل وظيفة معينة وتتضمن حق إصدار الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين وحق اتخاذ القرارات في حدود معينة .
أما المسئولية فهي محاسبة الآخرين عن أداء الواجبات والأعمال ويعتبر كل رئيس مسؤولاً عن النتائج المترتبة على أداء العمل . لذا من الأهمية بمكان أن تتوازن السلطة مع المسئولية .

٧. الوظيفة :

يجب أن يتم التنظيم لأي عمل إداري على أساس الوظائف وليس على أساس الأشخاص شاغلي الوظائف .

٨. تحديد الاختصاصات :

تتطلب الإدارة الأنشطة اللازمة للقيام بتحقيق هدف ما وتضع كل مجموعة متشابهة من الأنشطة في وظيفة معينة تحددها بحيث يعرف الموظف المنوط به تأديتها حدود واجباته ومسئوليته وعلاقته بالوظائف الأخرى .

٩. المرونة :

بمعنى أن يكون التنظيم مرنا مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة .

١٠. مبدأ التدرج :

كلما زاد وضوح خط السلطة من قمة إدارة المنشأة إلى مركز كل مرؤوس ، زادت فاعلية عملية اتخاذ القرارات والاتصال التنظيمي.

١١. تفويض السلطة :

نجد أن تتكون السلطة المفوضة لكل إداري يجب أن تكون كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة .

١٢. مبدأ المسؤولية :

عند تفويض السلطة إلى المرؤوسين يتحمل المرؤوسين المسؤولية كاملة . ولا يمكن لأي رئيس أن يتهرب من مسؤوليته في حاله حدوث أخطاء من مرؤوسيه فا المسؤولية لا تفوض .

الحاجة إلى إعادة التنظيم :

إن المحيط الذي تعيش فيه المنظمة متغير بصفة مستمرة لذا أصبح مطلباً ملحاً لمواجهة الظروف والأحوال الجديدة أن تتطور المنظمة وتكيف مع هذه المتغيرات وإلا أصبحت عاجزة عن تحقيق أهدافها وبصفة عامة فالحاجة إلى إعادة التنظيم تظهر في حالات منها :

- (١) تعديل النظام الأساسي للمنظمة الذي بني التنظيم على أساسه وبموجب هذا التعديل تغيرت الأهداف والسياسات العامة .
- (٢) التغيرات في ظروف العمل (التي تواجهها المنظمة كاستخدام معدات وأجهزة تقنية متقدمة . أو التغير في الشكل القانوني للمنظمة .
- (٣) التداخل والازدواجية بين الاختصاصات في الأقسام الإدارية .
- (٤) حدوث تغيير في حجم أعمال المنشأة سواء بالتوسع أو بالتقلص عن طريق دمج بعض الأقسام مع بعضها البعض .
- (٥) عدم وضوح السلطة والمسئولية .
- (٦) انخفاض مستوى الأداء في المنظمة مما يترتب عليه إعادة التنظيم لرفع أداء المنظمة .
- (٧) عند حدوث نقص في وظائف القيادات العليا لإدارة المنظمة . نتيجة نقلهم أو إعفائهم أو تركهم للوظيفة أو إحالتهم على التقاعد .
- (٨) الرغبة في تطوير الجهاز ورف كفاءته . عن طريق إدخال أفكار تنظيمية جديدة .
- (٩) حدوث تغيير في حجم أعمال المنشأة .

الهيكل التنظيمي organization structure :

يختلف أساس تجميع الأنشطة في وحدات إدارية من منظمة إلى منظمة أخرى . وتختار كل منظمة أو إدارة أساس التجميع الذي تساعده أكثر على تحقيق أهداف المنظمة انظر الشكل رقم (١ - ١) .

ويرتبط مفهوم الهيكل التنظيمي بمفهومين هما :

- أ - الخريطة التنظيمية . وهي عبارة عن خريطة توضح عناصر الهيكل التنظيمي من مستويات إدارية مختلفة .
- ب - دليل تنظيمي هو عبارة عن كتيب يتضمن التفاصيل التنظيمية المختلفة لعناصر التنظيم ، إضافة إلى اختصاصات كل الأقسام الإدارية والوظيفية المختلفة .