



المحاضرة الثانية

التنظيم الإداري

مفهوم التنظيم الإداري

اشتقت كلمة التنظيم (The Organization) من اصل لاتيني وتعني اداة يتم بواسطتها انجاز العمل . وعرف " Simon " التنظيم بأنه "أنماط سلوكية وسياسية لتحقيق التعقل الإنساني" . بينما يرى Robins أن التنظيم هو "عملية تحديد الاعمال التي يراد اداؤها وتجميعها ، والتقسيمات الادارية اللازمة والعلاقات وانماط الاتصال ، وتوزيع المسؤوليات والواجبات وتفويض السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء الاعمال بغرض تحقيق الاهداف"

ويعرف التنظيم عموماً على أنه "توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق اكبر قدر ممكن من الاهداف المرجوة".

وفي نهاية الأمر نستطيع القول أن التنظيم هو عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة .

أهمية التنظيم الإداري

تكمن أهمية التنظيم الوظيفية التنظيمية الثانية للمنظمات في كون أن العمل غير المنظم يتسم بالفوضى والارباك مما يعيق او يمنع تحقيق الاهداف. كما يمكن أن تبالغ الوحدات الادارية بدون تنظيم في اهمية الدور المكلفة به والموارد المخصصة لها. كما يؤدي غياب التنظيم الى سوء توزيع القوى العاملة للمنظمة ، فقد يتم وضع الرجل المناسب في المكان غير المناسب وبالعكس.

عناصر عملية التنظيم

1. الاعمال والنشاطات التي تمارسها المنظمة لتحقيق اهدافها.
2. الافراد او العاملون في المنشأة على مختلف مستوياتهم الادارية او الفنية.
3. الامكانيات او الموارد المتاحة للمنشأة وتشمل المواد والطاقة والمال والمعلومات والتكنولوجيا.
4. النظم والاجراءات والطرق والخطوات والمراحل المخططة لأداء الاعمال او الانشطة.
5. الهيكل او اسلوب توزيع العاملين بين الاعمال والنشاطات المختلف والعلاقات بينهم وخطوط الاتصال.
6. تحديد السلطات والمسؤوليات لكل مركز وظيفي.

فوائد التنظيم

- 1- يفهم كل موظف الانشطة التي يجب ان يقوم بها من موقعه في التنظيم.
- 2- تحدد علاقات العمل الرسمية وعلاقات السلطة والمسؤولية في التنظيم.
- 3- يوحد جهود العاملين في تحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية
- 4- يمنح كل موظف السلطة الضرورية للقيام بعمله والحد من سوء استخدام السلطة.
- 5- يمثل افضل السبل لمزج وتفاعل عناصر التنظيم.
- 6- يمنع الازدواجية في العمل.



مواصفات التنظيم الناجح

1. التغطية الشاملة بالمسؤولين لكافة المهام .
2. الوضوح بحيث يعرف كل شخص واجباته ، والصلاحيات المخولة له ، فضلا عن علاقاته بالآخرين.
3. التوازن بين السلطة والمسئولية.

أهداف التنظيم

1. وضع إطار تنفيذ الخطط والبرامج لتحقيق أهداف المنظمة .
2. تجميع المصادر اللازمة لتحقيق الأهداف .
3. وضع القواعد والإجراءات اللازمة لتحويل المصادر إلى الانتاج المحدد لتحقيق النتائج المتوقعة.
4. إيجاد التوازن بين الأهداف والمصادر والنتائج

مبادئ التنظيم الإداري

يجب ايلاء التنظيم العناية الفائقة لان تكلفة التنظيم او اعادة التنظيم باهظة. وهناك مجموعة من المبادئ التي يفضل اعتمادها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة ، ومهام كل وحدة إدارية في هذا الهيكل . وتتمثل هذه المبادئ في :

1. مبدأ الهدف: أي تحديد الاهداف بشكل واضح.
2. مبدأ الوظيفة : ويتضمن :
 - مبدأ التخصص وتقسيم العمل
 - التنظيم للوظائف وتحقيق اهدافها وليس للأشخاص لإرضائهم.
 - مراعاة عدم التداخل والازدواجية.
3. مبدأ وحدة الأمر.
4. مبدأ نطاق الإشراف.
5. مبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية.
6. مبدأ المركزية واللامركزية.
7. مبدأ التفويض. اتاحة تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات.
8. مبدأ التنسيق بين الأعمال والوحدات داخل المنظمة.
9. مبدأ المرونة لغرض مواجهة التغييرات المحتملة.
10. مبدأ الموازنة بين المركزية واللامركزية حسب طبيعة المهمة وهدفها.



خصائص التنظيم الفعال

1. استيعاب مضامين ومفاهيم الإدارة فيما يتعلق بمبادئ التنظيم ، والعلاقات الانسانية ، والاهتمام ببيئة العمل
2. التأكيد على أهمية قياس الأداء على ضوء الأهداف المحددة لكل منظمة أو إدارة .
3. تنمية وتفعيل منهج الرقابة الذاتية.
4. التنسيق بين أعمال كافة الوحدات الإدارية.
5. تخفيض التكاليف.
6. تبني التغيير منهاجاً لتطوير وبقاء المنظمة.

خطوات عملية التنظيم

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملّي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضاً قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

المدرء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

1. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ).
2. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.
3. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسي فيقوم بالآتي:

1. يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.
2. يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).



التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

أولاً: التنظيم الرسمي

يقصد بالتنظيم الرسمي التنظيم المقصود الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وبتحديد العلاقات والمستويات ، وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد خطوات السلطة والمسؤولية ، أي أنه يشمل القواعد والترتيبات التي تعبر عن الصلات الرسمية بين العاملين ، بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنظمة.

خصائص التنظيم الرسمي

1. سهولة الاتصال بين أفرادها.
2. وجود مناخ جيد يجعل الأفراد يتقبلون الأوامر برحابة صدر واهتمام.
3. توفير الامكانيات والتسهيلات اللازمة لتنفيذ الأعمال.
4. تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة ، وحسن استخدام الموارد المتاحة.
5. تصنيف وتجميع الأعمال المتجانسة.
6. تحقيق مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية.
7. الاستعانة بذوي التخصص والاستشاريين.
8. تضيق نطاق الاشراف.
9. التأكيد على سهولة التنظيم ومرونته.

ثانياً: التنظيم غير الرسمي

وهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين العاملين في المنظمة . وهو يهتم بالدوافع والاحتياجات التي لا يمكن الافصاح عنها بطريقة رسمية . ويمكن تعريفه على أنه العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحدٍ للعمل واشترائهم في مجموعة من أهداف ومشكلاتٍ متشابهة.

من مظاهر التنظيم غير الرسمي لقاء بعض الموظفين في فترة الاستراحة لتناول وجبات الغذاء ، أو ما يسمى بجماعة المصلحة أو جماعة الصداقة أو جماعة الرياضة وهكذا . وللتنظيم غير الرسمي تقاليد وقواعد خاصة وهي في العادة غير مكتوبة ولا تظهر على الخريطة التنظيمية ، وقد يتطور نمط محدد من المواقف والاتجاهات ليصبح ملزماً لأعضاء هذا التنظيم . وتقع على إدارة المنظمة مسؤولية فهم طبيعة التنظيم غير الرسمي وسلوك الجماعة فيه وتحقيق الانسجام والتعاون بينه وبين التنظيم الرسمي لما له من تأثير لا يستهان به في سير العمل وأداء العاملين . وعلى العموم فإنه تنظيم قوي رغم عدم ملاحظته في الهيكل التنظيمي فضلاً عن عدم محاسبته أو مكافأته.



المحاضرة الثانية

فوائد التنظيم غير الرسمي

1. بإمكان التنظيم غير الرسمي أن يدعم التنظيم الرسمي في نواحي متعددة منها تعويض العجز والقصور الذي قد يوجد في التنظيم الرسمي .
2. السرعة في الاتصال ، وتحسين نوعيته .
3. إمكانية تبادل المعلومات المفيدة للعمل إذ قد تتولد أفكار ابتكارية لتطوير الأداء من خلال الأحاديث في مجموعة الاستراحة مثلاً .
4. تسهيل التنسيق بين الأعمال و الأفراد ، وأيضاً خلق روح الفريق بين العاملين .
5. تسهيل عملية تكيف الأفراد في المنظمة .
6. إيجاد رقابة جماعية على العامل تدفعه إلى تحسين إنتاجيته.
7. إشباع حاجات اجتماعية للعاملين بإقامة العلاقات التي لا تنسجم بالضرورة مع التنظيم الرسمي وقد لا تتبع النمط نفسه ، إذ قد تجد أفراداً من أقسام أو مستويات مختلفة في المنظمة هم أعضاء في هذا التنظيم.
8. فهم رغبات العاملين وحاجاتهم بشكل أفضل .
9. المرونة في إصدار القرارات.
10. توفير تغذية راجعة لانطباعات وردود أفعال العاملين.

وإذا لم تتفهم الإدارة طبيعة التنظيم غير الرسمي ولم تحسن توجيهه فإن بإمكانه عرقلة مساعيها ومهامها ، وذلك عن طريق وسائل عدة مثل بث الإشاعات ومعارضة أي تغيير أو تطوير وتشويه الاتصال في بعض الأحيان وإضعاف الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر على أداء المنظمة ومن ثم فشلها في تحقيق أهدافها.

عيوب التنظيم غير الرسمي

1. زيادة الوقت المخصص للعمل.
2. بروز بعض السلبيات.
3. تحديد مستوى الانتاج .
4. التستر على بعض الأخطاء.

الفروقات بين التنظيم الرسمي ، وغير الرسمي

ت	التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
1	ينتج من الأهداف والمهام الرسمية.	ينتج من تجمع الأفراد وعلاقاتهم داخل المنظمة .
2	يسعى لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية .	يهدف إلى إشباع حاجات الأفراد.
3	يقوم الفرد على تأدية الوظيفة	يعكس حاجات الأفراد المادية والمعنوية.
4	العلاقات فيه رسمية وظيفية	العلاقات فيه اجتماعية شخصية.
5	تتم الاتصالات وفقاً للتسلسل الهرمي	تتم الاتصالات من خلال التأثير والنفوذ تبعاً لميزان العلاقات الاجتماعية

التنظيم الرسمي : يحدد عناصر السلوك المطلوبة .اي النشاطات والعلاقات المطلوبة . أي ما تريده المنظمة .

التنظيم غير الرسمي : يمثل عناصر السلوك المختلفة في المنظمة . أي ما يريده الأفراد .