



المحاضرة التاسعة التنظيم

أولاً: مفهوم التنظيم:

لم يتفق علماء الإدارة على تعريف واحد شامل للتنظيم، بل قدموا تعريفات كثيرة ومتعددة كل حسب وجهة نظره، وفيما يلي نوضح الفرق الرئيسي بين نوعي التنظيم وهما التنظيم الرسمي وغير الرسمي

التنظيم غير الرسمي	التنظيم الرسمي	المعنى
<ul style="list-style-type: none"> مجموعة من العلاقات التي تظهر بسبب النشاطات غير الرسمية لأعضاء التنظيم (وقد تكون متشكلة قبل دخول الفرد للتنظيم) إذا هو ينشأ بطريقة عفوية)، أي لا يؤسس بقرار كالتنظيم الرسمي 	<p>تقسيم المهام، وتوزيع المهام بين العاملين بحيث يتم تحديد مهمة كل فرد وما هي مسؤولياته، ويتم تحديد سلطة كل رئيس، وتحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المنظمة</p>	
<p>في الغالب تتمحور حول رضا الأفراد والاحترام</p>	<p>تحقيق الكفاءة والفاعلية في المنظمة</p>	الأهداف
<p>تنظيم غير واضح المعالم</p>	<p>له أشكال محددة كالهيكلة الوظيفي والهيكلة التقسيمية، وهيكلة فريق الإنتاج، وهيكلة المصفوفة، والهيكلة الشبكية. الخ</p>	الشكل

- المسؤولية: هي تعهد الفرد بأداء الواجبات المكلف بها بأقصى كفاءة وفاعلية.
- السلطة: هي الحق الشرعي في إصدار الأوامر والقوة في إجبار الآخرين على تنفيذه.

• **ثانياً: مبادئ التنظيم الفعال**

_هناك العديد من المبادئ التي تميز التنظيم الجيد، ومنها ما ذكره العالم هنري فايول (المبادئ الأربعة عشر):

- مبدأ تقسيم العمل والتخصص، مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية، مبدأ وحدة القيادة، مبدأ وحدة التوجيه، مبدأ النظام، مبدأ تفضيل الصالح العام، مبدأ المكافأة، مبدأ المركزية، مبدأ التسلسل الوظيفي، مبدأ الترتيب، مبدأ العدالة والمساواة، مبدأ الاستقرار الوظيفي، مبدأ روح الجماعة

• **ونضيف إليها المبادئ الستة الهامة الآتية:**

- مبدأ عدم الإسراف
- مبدأ أولوية الأنشطة
- مبدأ الوضوح في تحديد المسؤوليات والسلطات.
- مبدأ النطاق المناسب للإشراف.
- مبدأ الرقابة التلقائية
- ديناميكية التنظيم.

1-مبدأ عدم الإسراف:

التنظيم الجيد يحدد، ويرسم، ويقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها المادية طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من نفقات وجهود. (أي يحدد (التقسيمات التنظيمية اللازمة فقط).

2-مبدأ أولوية الأنشطة: إن التنظيم الفعال هو الذي يميز بين الأنشطة الأساسية والثانوية، ويعطي الأنشطة الأساسية اهتماماً خاصاً من خلال وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها.

3-مبدأ الوضوح في تحديد السلطات والمسؤوليات: حتى يفهم كل عضو في التنظيم عمله بدقة ووضوح ولكي يتجنب رجل الإدارة ما يمكن أن يحدث من فوضى وتضارب بين نواحي النشاط، ولكي تتمكن من مكافأة المجد ومعاقبة المسيء، لابد من أن تكون سلطات وواجبات أعضاء التنظيم مفهومة من قبل الجميع.

4-مبدأ النطاق المناسب للإشراف: أي ألا يتجاوز عدد الأفراد الذين يخضعون لإشراف رئيس واحد عن القدر الذي يسمح به وقته وجهده وإمكانياته.

5- مبدأ الرقابة التلقائية: أي ألا يخضع عمالان يفصد من أحدهما مراقبة العمل الآخر لرئاسة شخص

واحد

6- مبدأ ديناميكية التنظيم: التنظيم الجيد هو الذي يقبل التعديل وفقاً لمقتضيات التطور، ويجب ألا يجري تعديل أساسي في التنظيم إلا إذا كان ذلك لأسباب قوية تبرر ما يبذل من جهود، ووقت، ومال في التعديل، أو إعادة التنظيم.

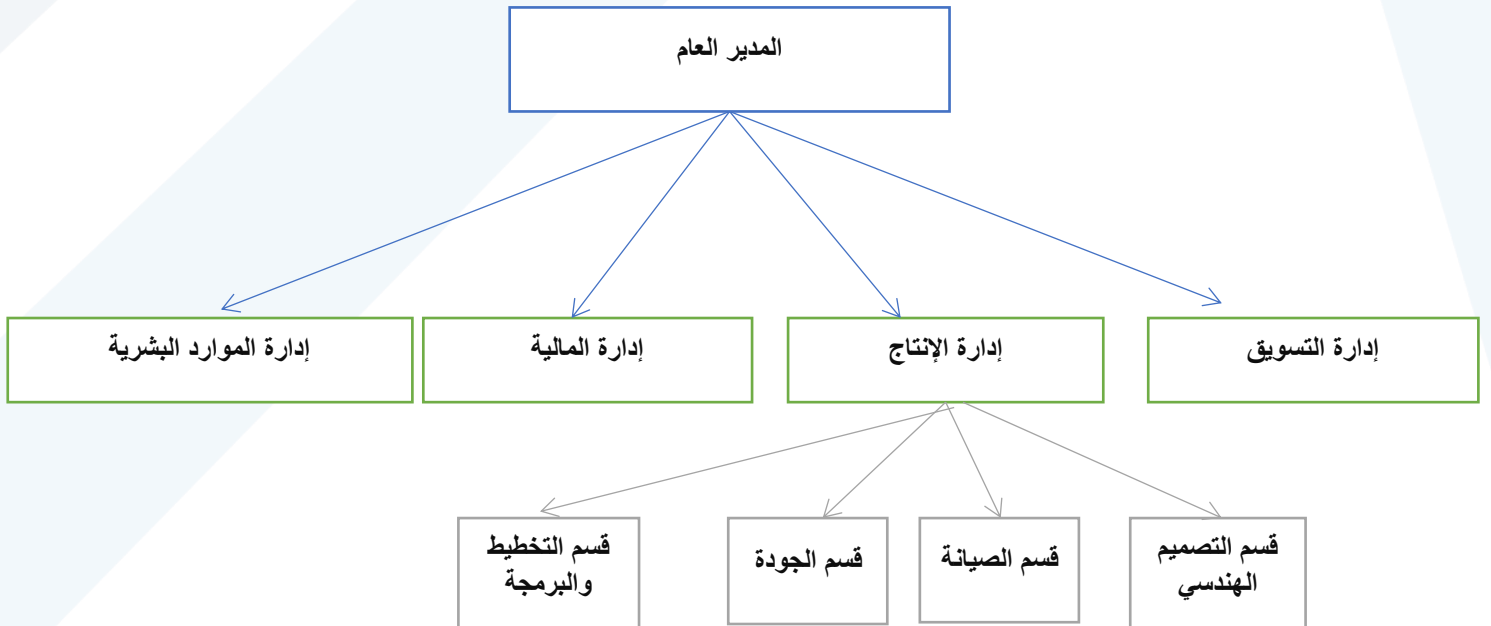
ثالثاً: أشهر الهياكل التنظيمية:

يعبر عن التنظيم الرسمي بخارطة تسمى الهيكل التنظيمي وفيما يلي أشهر أنواع هذه الهياكل، وهي:

الهيكل الوظيفي، الهيكل التقسيمي، الهيكل المصفوفي، الهيكل الشبكي،.. الخ

-أولاً: (الهيكل الوظيفي):

يقوم على تجميع المهام والأنشطة حسب وظائف المنظمة ومن أبرز هذه الوظائف في المنظمات: إدارة الإنتاج، إدارة التسويق، الإدارة المالية، إدارة الموارد البشرية... إلخ، والإدارة الواحدة يمكن أن يجري تقسيمها إلى وحدات فرعية (وظائف) معتمدين على مبدأ التخصص، فوظيفة الإنتاج مثلاً يمكن تقسيمها إلى وظيفة التصميم الهندسي للسلعة، ووظيفة تخطيط وبرمجة الإنتاج، ووظيفة الجودة، ووظيفة الصيانة.... إلخ.



أهم مزايا وعيوب الهيكل الوظيفي:

مزاياه: بسيط وغير مكلف، أما عيوبه فأهمها: أن المساءلة تتركز في القمة، وأنه لا يشجع تفويض السلطة.

ثانياً-الهيكل التقسيمي: وهو ثاني أكثر أنواع الهياكل شيوعاً

مع نمو المنظمة فإنها تواجه صعوبة أكبر في إدارة منتجاتها وخدماتها المختلفة في الأسواق المختلفة، وعندما يصبح شكل من أشكال هيكل الأقسام ضرورياً للتحكم في العمليات والمنافسة بنجاح في مواقع متنوعة، ويمكن تنظيم هيكل الأقسام بإحدى الطرق الأربع الآتية:

1-التقسيم على أساس المنتج أو الخدمة المقدمة،

2-التقسيم على أساس المنطقة الجغرافية

3-التقسيم على أساس العميل

4-التقسيم على أساس العملية.

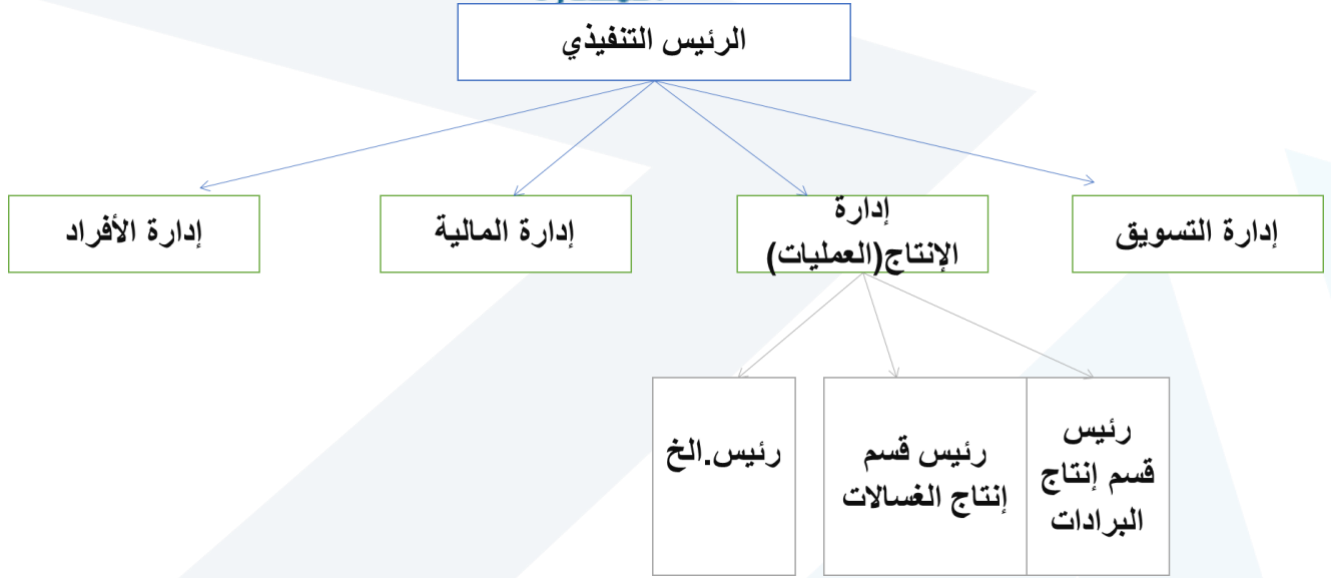
ملاحظة:

مع هيكل الأقسام يتم تنفيذ الوظائف مركزياً أوفي كل قسم منفصل وفيما يل بعض الهياكل التنظيمية التي توضح ذلك.

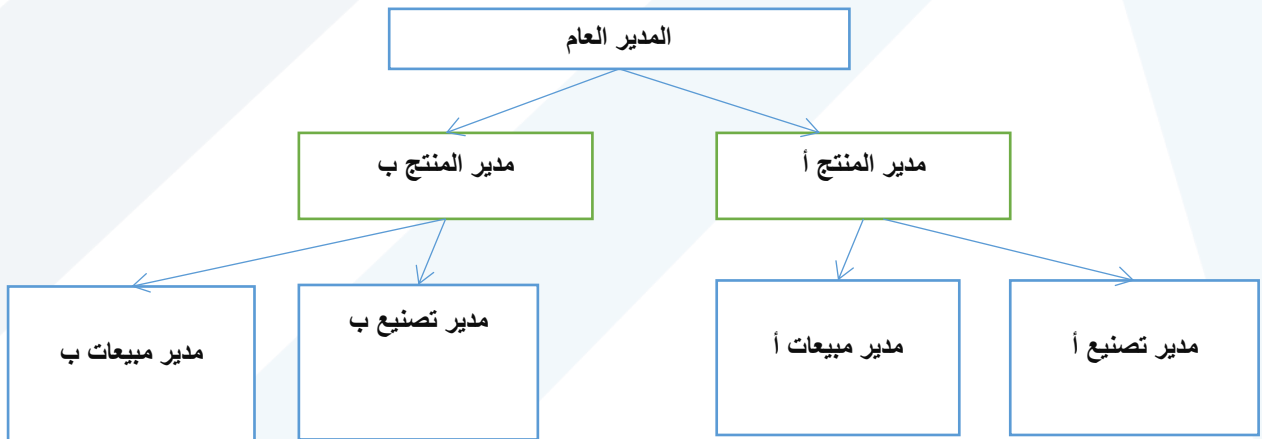
1: التقسيم على أساس المنتج، أو الخدمة المقدمة:

يتم بموجبه تقسيم أنشطة المنظمة حسب السلع أو الخدمات التي تنتجها أو تقدمها.

-مثال عن هيكل مقسم على أساس المنتج والوظائف هنا مركزية:



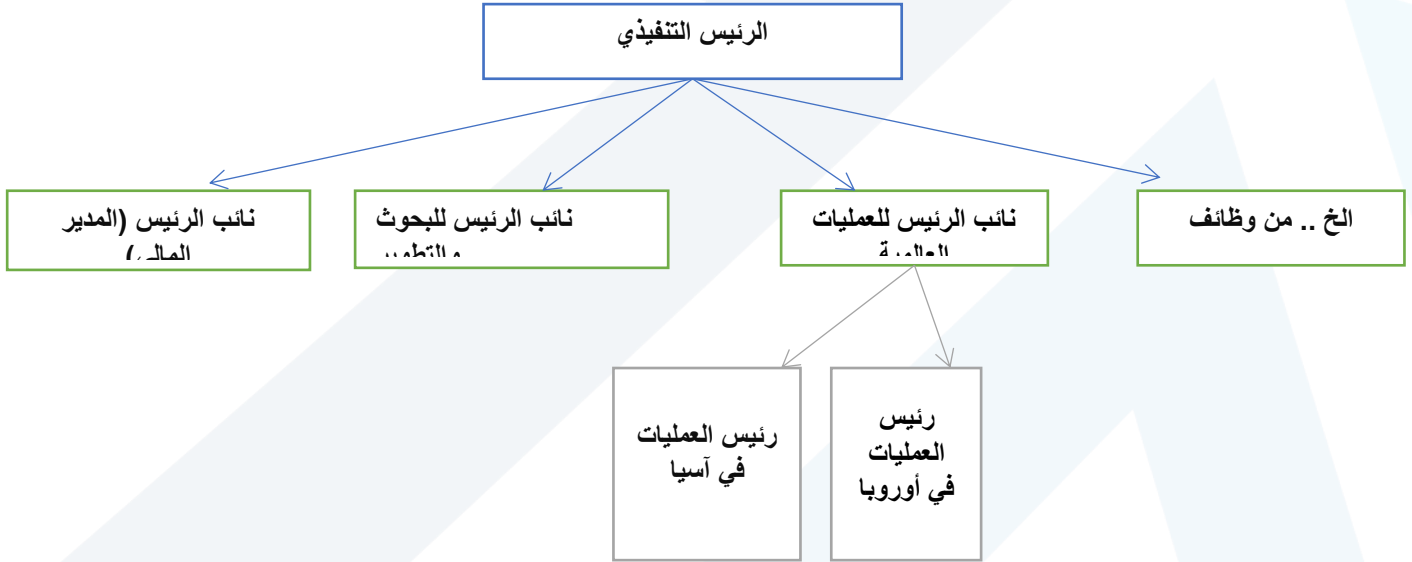
-مثال عن هيكل مقسم على أساس المنتج والوظائف هنا منفصلة (مكررة):



2- التقسيم على أساس المنطقة الجغرافية:

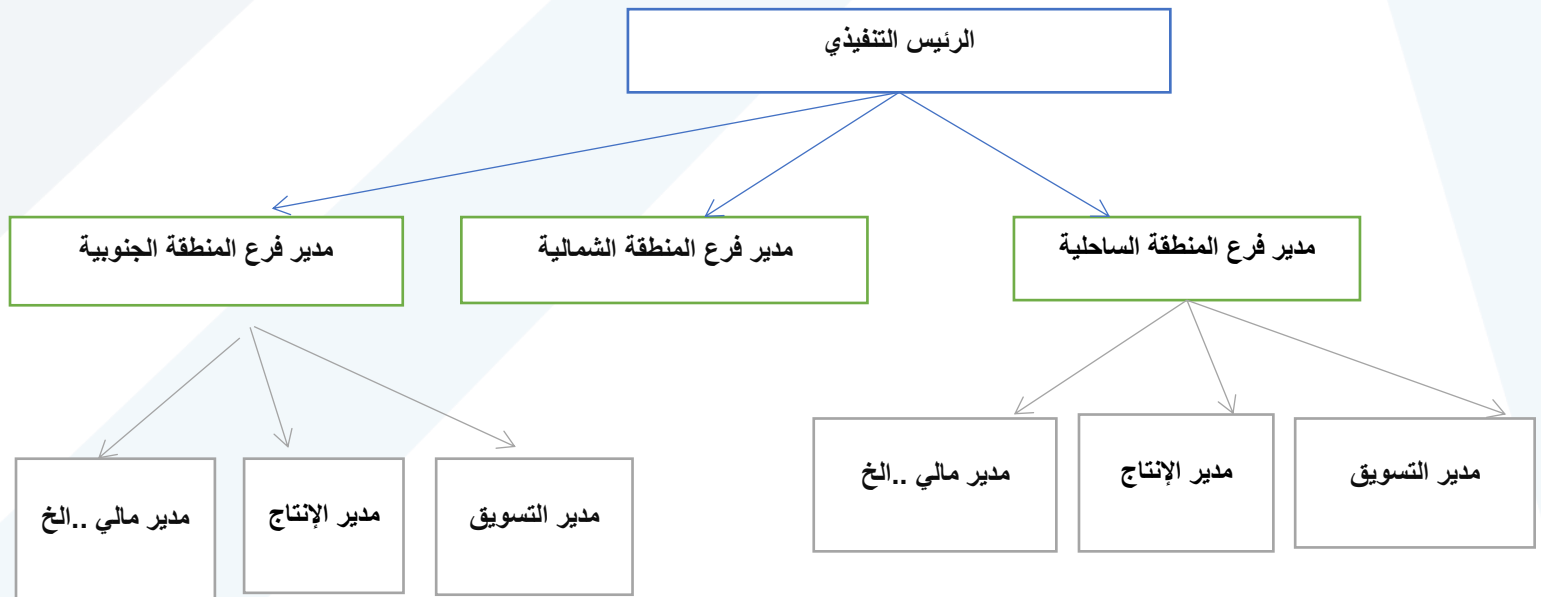
يستخدم هذا التقسيم في المنظمات التي يشمل نشاطها، وعملها مناطق جغرافية متعددة سواء داخل الدولة، أو خارجها، وذلك أجل تحقيق بعض المزايا مثل الاستفادة من الفرص المحلية

مثال عن هيكل تقسيمي على أساس مناطق جغرافية والوظائف مركزة:



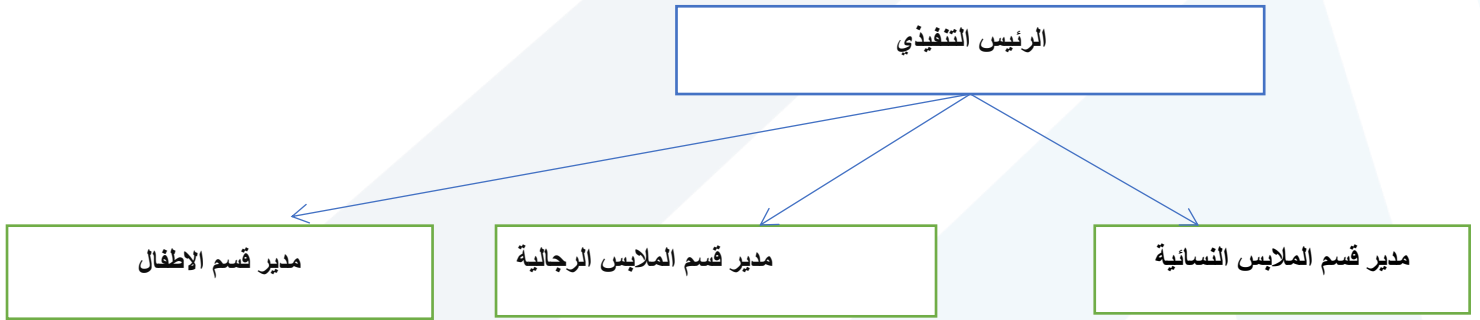
مثال عن هيكل تقسيمي على أساس مناطق جغرافية والوظائف منفصلة (مكررة) حيث كل فرع له

نفس الوظائف



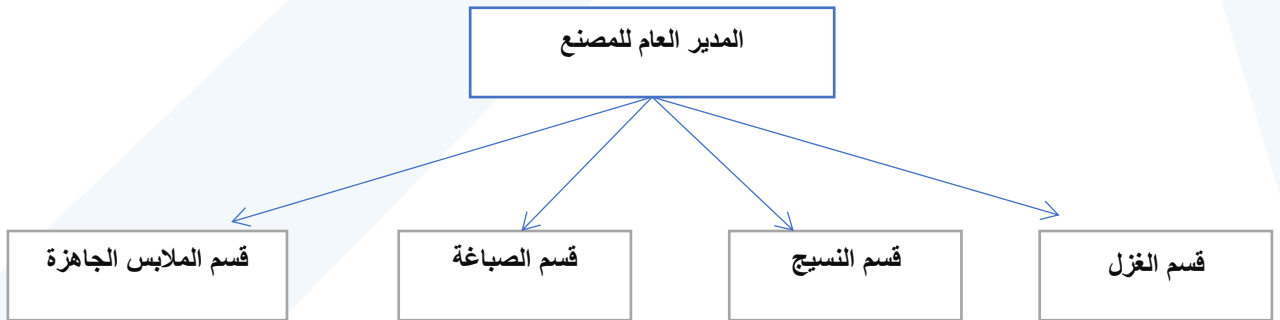
3 التقسيم على أساس العمل:

بموجبه يتم تقسيم الهيكل التنظيمي انطلاقاً من نوعية العملاء الذين يتعاملون مع المنظمة، فعلى سبيل المثال: محلات بيع الملابس نجد أن التقسيم ممكن أن يكون كالاتي:



4-التقسيم حسب العملية الإنتاجية:

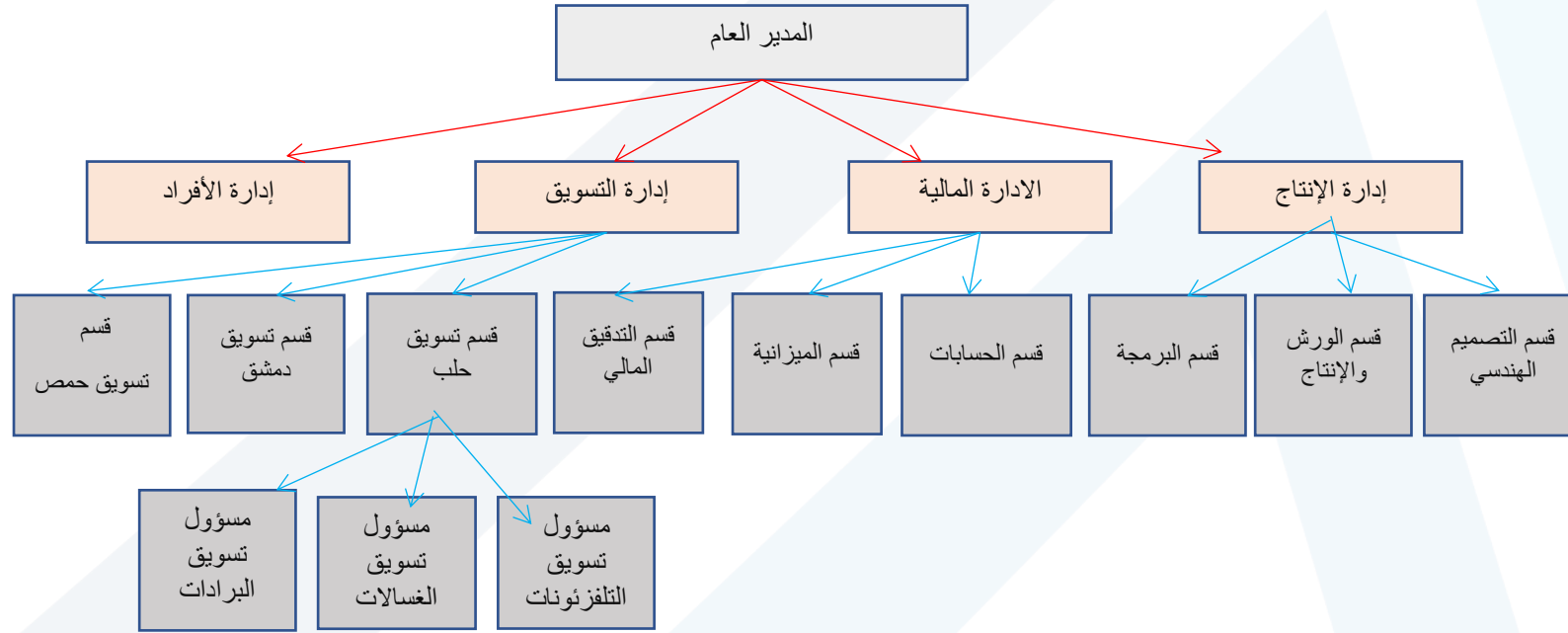
يمكن عد التجهيزات المستخدمة في العملية الإنتاجية كأساس في التقسيم التنظيمي، وذلك عندما يستلزم كل نوع من التجهيزات مهارة خاصة في التشغيل، والصيانة مما يستدعي وضعها في موقع، وقسم واحد، وكمثال على هيكل التقسيم حسب العملية هو تقسيم مصنع نسيج في الأقسام الآتية.



التقسيم المركب

يتم تصميم الهيكل التنظيمي، وتقسيم النشاط الكلي للمنظمة باستخدام أكثر من نوع تقسيم بأن واحد، حيث من النادر استخدام نوع واحد من التقسيمات في الواقع العملي، لأن ذلك يجعل الهيكل التنظيمي

جامداً لا مرونة فيه، والغالب هو اتباع أكثر من نوع تقسيم، وذلك في ضوء ظروف كل منظمة. وفيما يلي مثال عن هيكل تقسيمي مركب:



أهم مزايا وعيوب الهيكل التقسيمي:

مزايا: -المساءلة واضحة (بمعنى تحميل مديري الأقسام المسؤولية عن مستويات المبيعات والأرباح)،

-يساعد على تدعيم المركز التنافسي في السوق

-يعتمد على تفويض واسع للسلطة

عيوب: -مكلف لأنه: يتطلب فتح أقسام إضافية، كما قد يتطلب تكراراً بالوظائف،

كما أنه يتطلب إدارة ماهرة