

مبادئ الإدارة



د. دانيا زين العابدين

وظائف الإدارة

التنظيم



جامعة
المَنارة

MAHARA UNIVERSITY

ORGANAZING

المحاضرة 5



مفهوم التنظيم

➤ إذا وضعنا الخطة- وحددنا الهدف

➤ من يقوم بتحقيق الهدف

➤ **شخص واحد؟**

➤ إذا وجد شخص واحد لا نحتاج إلى التنظيم

➤ يقوم بتحقيق الهدف مجموعة من الأشخاص
بتخصصات مختلفة ولأداء أعمال مختلفة من أجل
تحقيق الهدف النهائي.



جامعة
المنارة

MANARA
UNIVERSITY



جامعة
المنارة

MANARA
UNIVERSITY

يرتبط التنظيم بالجهد الجماعي، فأى نشاط جماعي

يقوم به شخصان أو أكثر لتحقيق هدف مشترك

لا بد أن يتوفر له شرط أساسي وهو أن تعمل الجماعة

كوحدة واحدة أي كفرد واحد، ولن يأتي هذا

إلا عن طريق التنظيم



محور التنظيم يقوم على

أن يقوم المدير المسئول بتوزيع العمل

-بينه و بين مساعديه ،

-و يبين علاقاتهم ببعضهم البعض ،

-و يحدد السلطات و المسؤوليات لكل منهم ، بشكل يساعد على أداء

العمل بأعلى قدر من الكفاية ، و هذا هو محور التنظيم .



جامعة
المنارة

MANARA
UNIVERSITY

تعريف التنظيم

تعددت التعاريف الخاصة بالتنظيم منها :

عرفه البعض:

" الشكل الذي تتعاون فيه جهود جماعية لتحقيق الهدف "

إذا التنظيم هو :

الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعه من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة،

وهذا يتطلب:-

- تحديد (الوظائف)

- تحديد الأفراد

- تحديد الإمكانيات والموارد المستخدمة

- تحديد العلاقات الإدارية

- تحديد السلطة والمسؤولية



جامعة
المنصورة

MANA
UNIVERSITY

عناصر التنظيم الإداري

الأعمال والأنشطة

الأفراد العاملون

الامكانيات والموارد المتاحة

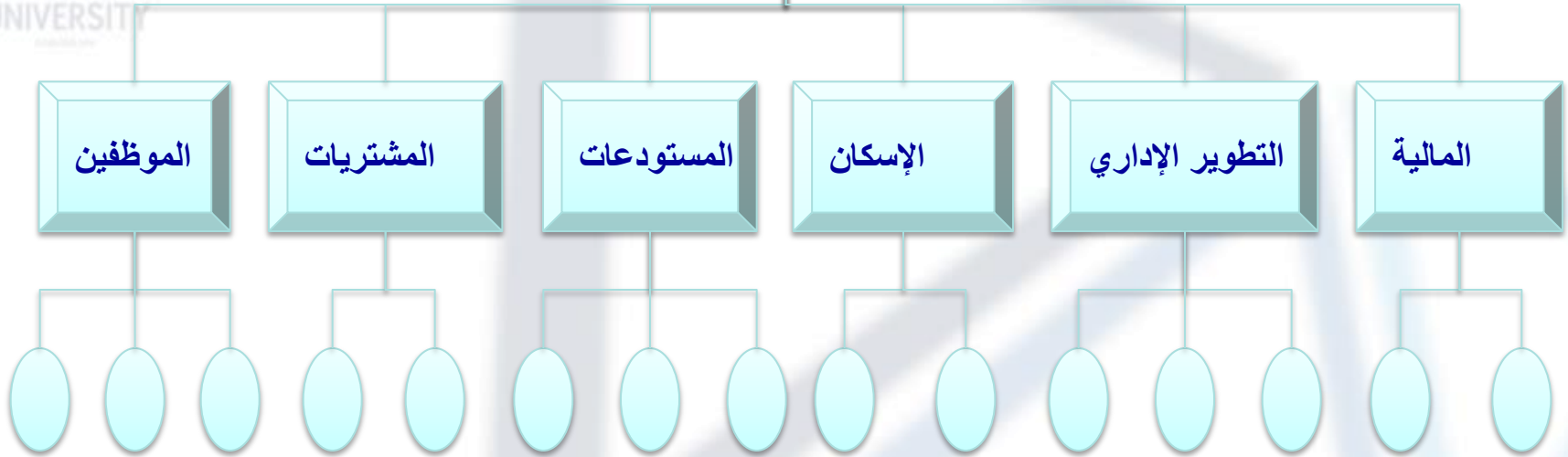
النظم والإجراءات

العلاقات وخطوط الاتصال

تحديد السلطات

الشروط الواجب توفرها في التنظيم الفعال

المدير العام



■ البساطة وعدم زيادة الوحدات إلا في حالة الضرورة

■ وضوح العلاقة بين الأقسام وخطوط السلطة والمسئولية وتسلسل الأوامر

■ قابلية التنظيم للتعديل لمواكبة التغيرات في البيئة (المرونة)



جامعة
المنارة

MANARA
UNIVERSITY

مبررات التنظيم

1. أن العمل أكبر من أن يؤديه شخص واحد .
2. توزيع العمل على أعضاء الجماعة، مما يستلزم تقسيمه إلى أجزاء
3. الرغبة في الحصول على مزايا التخصص وتقسيم العمل .
4. تحديد مسؤولية أداء العمل.

هل التنظيم هدف أم وسيلة؟

التنظيم ليس هدفا في حد ذاته لكنه وسيلة لتحقيق الهدف بكفاءة.

هو مساعدة جميع العاملين في المنظمة للعمل بكفاءة
و في انسجام و تنسيق تام .

الحاجة الى التنظيم في منظمات الاعمال

ماذا يترتب على عدم وجود تنظيم إداري للمنظمة؟

الفوضى والارتباك والصراع

المبالغة في دور الوحدات الإدارية

سوء توزيع الموارد البشرية

التضارب والازدواجية والتداخل

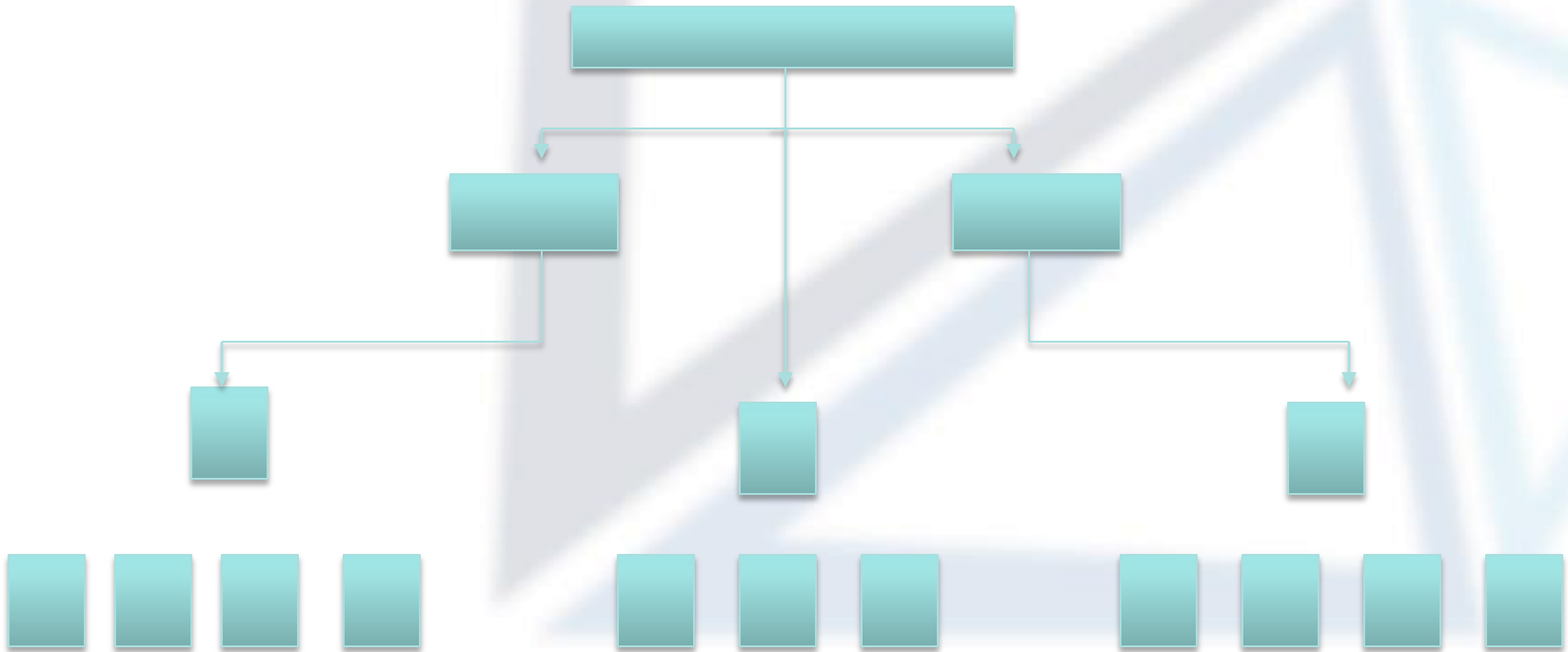
المبادئ الأساسية للتنظيم

هناك مبادئ يمكن تطبيقها في معظم الحالات

تسلسل السلطة	السلطة
وحدة الهدف	التخصص
تكافؤ السلطة والمسئولية	وحدة الأمر
ثبات المسئولية	تفويض السلطة
المحاسبة	تقسيم العمل
وحدة الاتجاه	نطاق الإشراف
المسئولية	المركزية واللامركزية

مبدأ تسلسل السلطة

السلطات والصلاحيات تتبع من الشخص الموجود في قمة التنظيم



مبدأ وحدة الهدف
كل فرد داخل التنظيم يساهم بفعالية
لتحقيق الهدف المنشود

**مبدأ تكافؤ السلطة مع
المسئولية**

يمنح الفرد السلطات اللازمة لتحقيق ما هو مطلوب منه من مهام

مبدأ ثبات المسؤولية

التأكيد على أن الصلاحيات تفوض والمسؤولية لا تفوض

مبدأ المحاسبة

محاسبة كل شخص على قدر ما منح من صلاحيات

مبدأ وحدة الاتجاه

مدير واحد وخطة واحدة لمجموعة
من الأنشطة تحمل نفس الهدف

مبدأ المسؤولية

التزام شخصي من قبل منسوبي
المنظمة بالقيام بما يوكل إليهم من
أعمال بكل ما أوتوا من قدرات



جامعة
المنارة
MANARA
UNIVERSITY

مبدأ السلطة

الحق الممنوح للشخص للقيام بالمهام وإصدار الأوامر

المسؤولية

- هي الالتزام الملقى على عاتق الشخص للقيام بالمهام المحددة له باعتباره عضواً في التنظيم.
- (الالتزام هو أساس المسؤولية).
- اتجاهها من أسفل إلى أعلى .
- لا يمكن تفويض المسؤولية.

السلطة

- هي الحق المعطى للشخص للقيام بعمل معين.
- تناسب وتتدفق من أعلى إلى أسفل.
- (من الرئيس إلى المروؤوس عند تخصيص وتحديد الواجبات).
- يمكن تفويضها.



جامعة
المنارة

MANARA
UNIVERSITY

مبدأ التخصص : كل وحدة تقوم بعمل محدد

مبدأ وحدة الأمر : يتلقى الفرد (الأوامر + يرفع التقارير) من وإلى
جهة واحدة

مبدأ التفويض : هي ((منح سلطة من مستوى أعلى إلى الأدنى))

- المسؤولية لا تفوض
- السلطة تفوض ويبقى الرئيس مسئول عن كل ما
- كلف به الغير



جامعة
المنارة

MANARA
UNIVERSITY

التفويض

أسباب استخدام التفويض :

- أنجاز عمل أكثر
- تخفيف العبء على المدير ليتفرغ لـ (التخطيط + رسم السياسات)
- خبرة بعض المرؤوسين أكثر من رؤسائهم
- تدريب للعاملين لشغل المراكز القيادية
- بناء روح الفريق + تسهيل اتخاذ القرارات

العيوب :

1 - المبالغة في التفويض .

2- في حالة الخطأ يصعب تحديد المسؤولية + التصحيح

3- صعوبة التأكد من مطابقة التنفيذ للخطة

مثال على مبدأ تفويض السلطة وهو هنا إعطاء حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد لانجاز مهام معينة.

وزير التربية

معاون وزير 1

مدير التربية في المحافظة

مدير المدرسة

الحارس

أمين المخبر

أمين السر

المرشدون

أمين المكتبة

المعلمون

المعاون

الأمر التي لا يجب التفويض فيها

- التغييرات الرئيسة في السياسة العامة .
- إقرار التنظيم الأساسي أو تعديله .
- الأمور المالية الهامة مثل إقرار الموازنة التخطيطية أو تعديلها .
- المسائل المتعلقة بالرقابة .

مبدأ تقسيم العمل

توزيع الأنشطة اللازمة للقيام بعمل إلى عدة اشخاص

مبدأ نطاق الإشراف

عدد الأشخاص الذين يستطيع المدير الإشراف عليهم



جامعة
المنارة

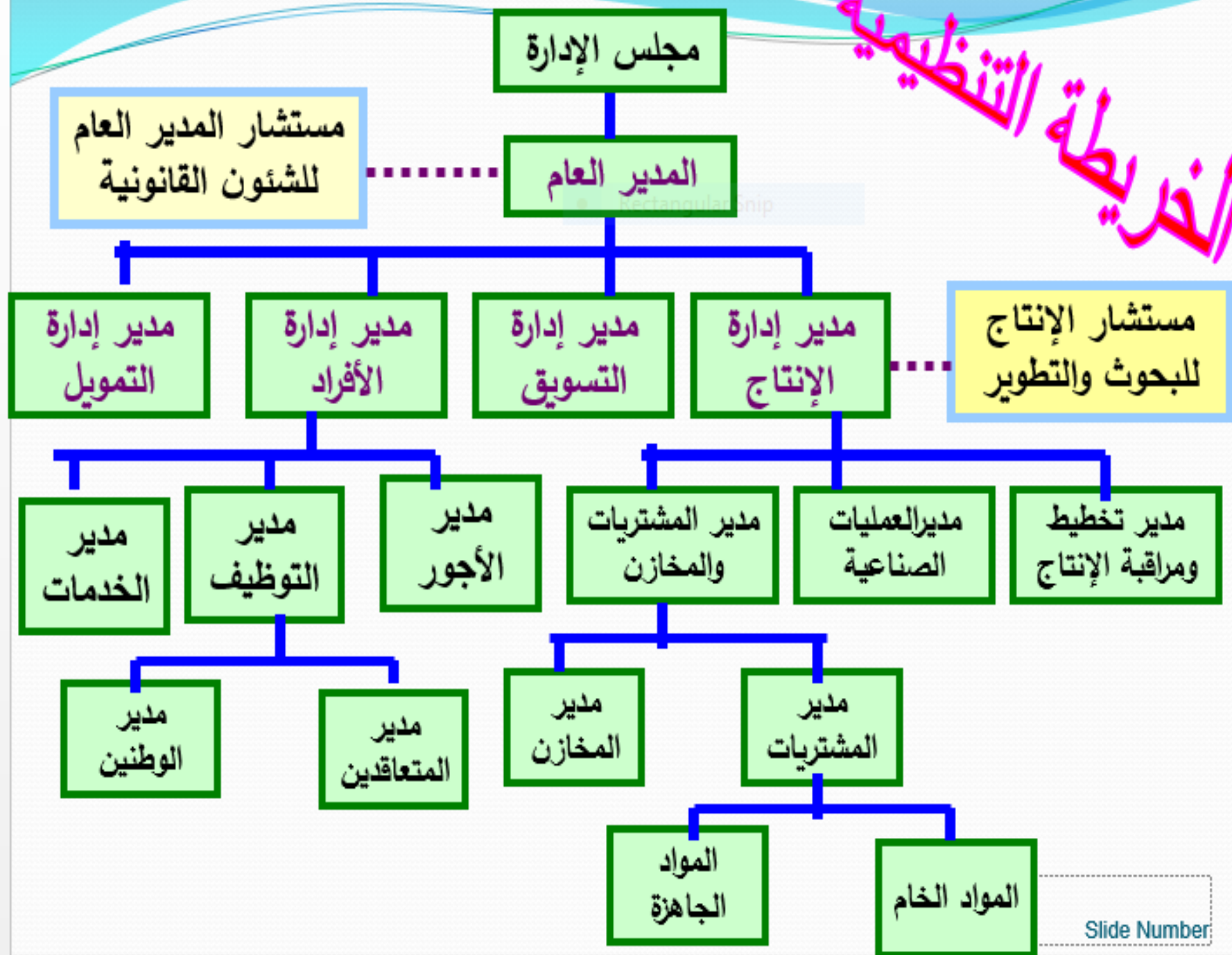
MANARA
UNIVERSITY

أنواع التنظيم التنظيم الرسمي

Formal Organization ●

➡ وهو التنظيم الذي يهتم بالهيكل
التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات
وتقسيم الأعمال والتخصصات

الخريطة التنظيمية



التنظيم غير الرسمي Informal Organization

- وهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين وهو يصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعة العاملين أثناء العمل



قارن بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

التنظيم غير الرسمي	التنظيم الرسمي
ينتج من تجمع الأفراد داخل المنظمة	ينتج من الأهداف والمهام الرسمية
الأهداف تحقق إشباع الفرد	أهداف التنظيم الرسمي تحقق بكفاءة عالية
هدف الفرد إشباع حاجة مادية ومعنوية	هدف الفرد تأدية العمل
طبيعة العلاقة اجتماعية	طبيعة العلاقة رسمية إدارية
الاتصالات تتم وفق تأثير النفوذ	الاتصالات تتم وفق شكل هرمي

ما موقف المدير من التنظيمات غير الرسمية في منظمته؟

حيث أن التنظيمات غير الرسمية تتكون بصورة تلقائية داخل التنظيم الرسمي فإنه يصبح لزاما على المدير أن يتعرف بأهمية الدور التي تلعبه التنظيمات غير الرسمية وأن يتعامل معها بحرص وليس بمحاربتها و القضاء عليها وإنما بجذبها بذكاء لتعمل في صف الإدارة و بالشكل الذي يحقق التوافق و الانسجام بين أهداف الطرفين..

الهيكل التنظيمي

► الهيكل التنظيمي للمؤسسة أشبه بالهيكل العظمي
للإنسان ، فصحة الهيكل التنظيمي للمؤسسة دليل
صحة هذه المؤسسة والعكس صحيح

تعريف الهيكل التنظيمي

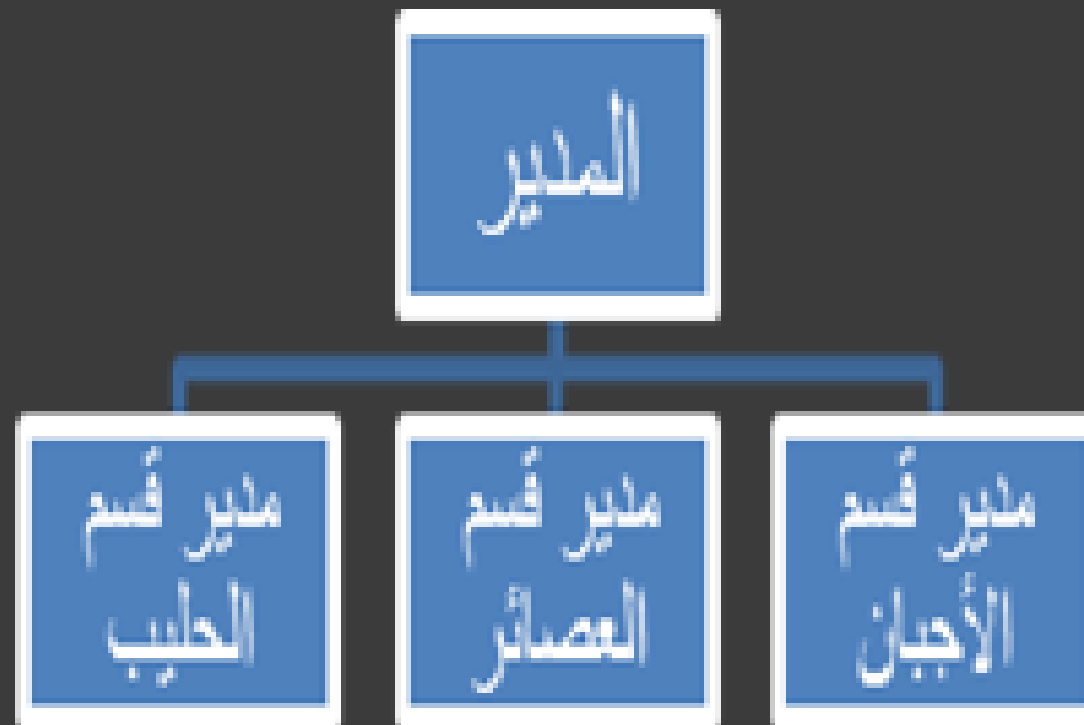
- إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض ، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تنساب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى ومن خلاله تتضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية .



1. التنظيم على أساس الوظيفة.



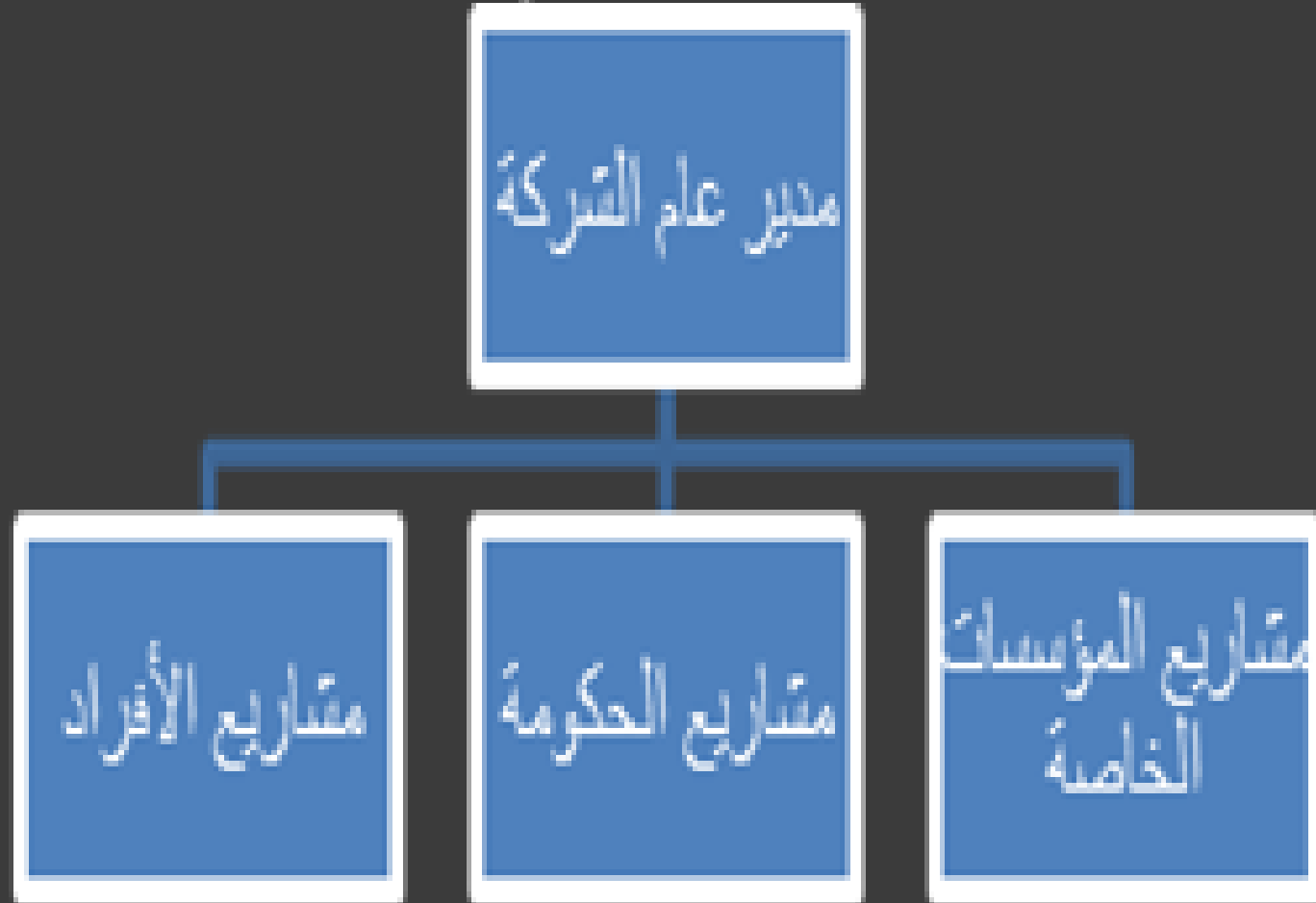
2. التنظيم على أساس نوع المنتج



3. التنظيم على أساس الموقع الجغرافي.



4. التنظيم على أساس نوع المستفيد .



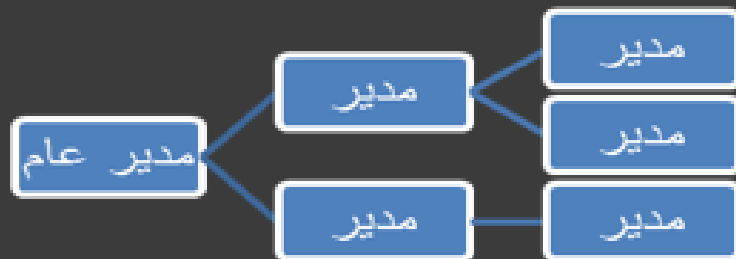
أشكال الخرائط التنظيمية

1. الخرائط التنظيمية التقليدية (الرأسية أو العمودية)

- Rectangular Snip



2. الخرائط التنظيمية الأفقية

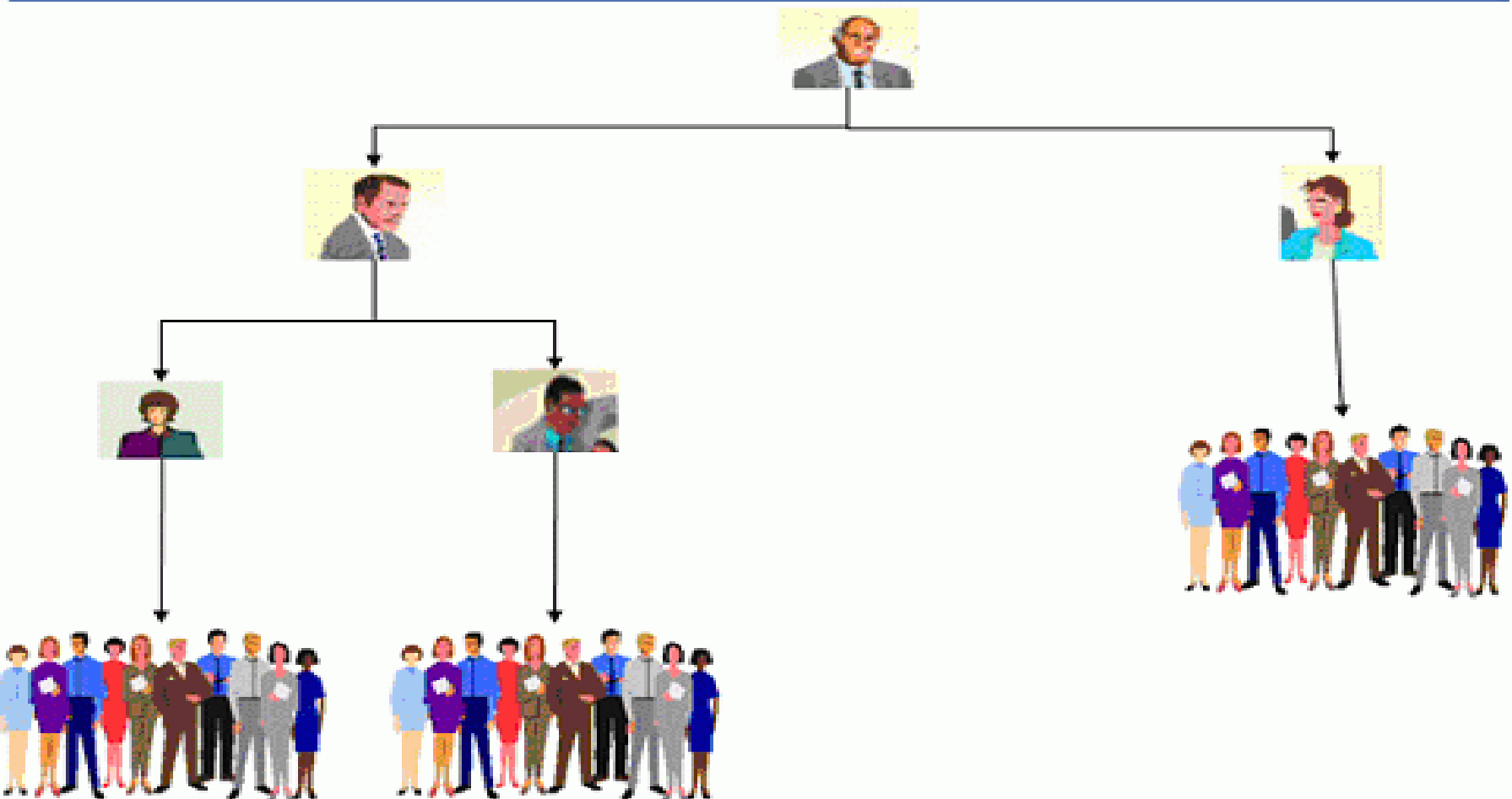
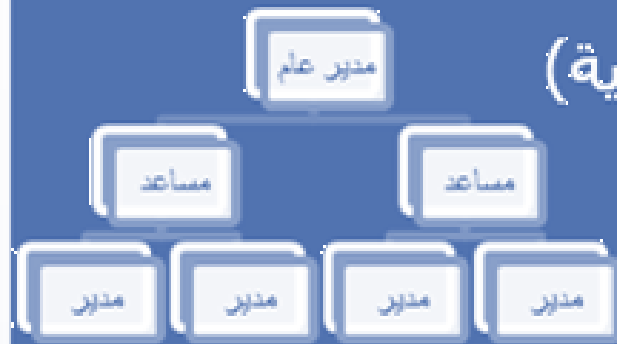


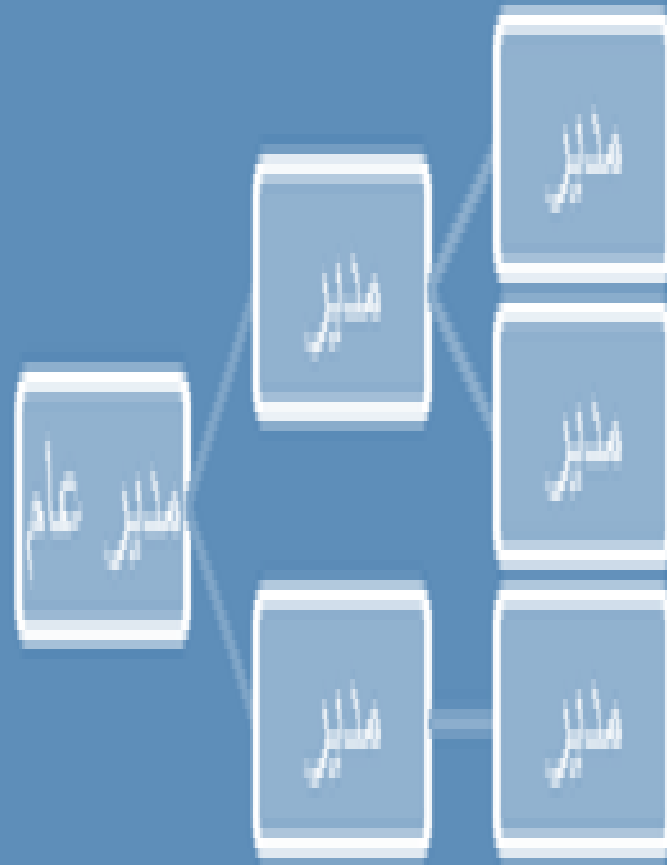
3. الخرائط التنظيمية الدائرية



1. الخرائط التنظيمية التقليدية (الرأسية أو العامودية)

- Rectangular Snip





2. الخرائط التنظيمية الأفقية



الخرائط الدائرية



انتهت المحاضرة

