**المحاضرة الحادية عشر .. ( مبادئ التنظيم الإداري ) " الجزء الثاني ".**

* **لاقت الكثير من الاستحسان والنقد من جانب العلماء والباحثين في الإدارة .**
* **ومازالت المبادئ تحظى بكثير من القبول والاهتمام من جانب الباحثين والممارسين لعملية الإدارة في المنظمات.**

**مبادئ التنظيم الاداري:**

**- هي مجموعة من التوجيهات التي الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة , ومهام كل وحدة ادارية في هذا الهيكل .**

**- هذه المبادئ لا تعدو كونها توجيهات بل الاسترشاد بهذه المبادئ يؤدي إلى حسن أداء العمل الإداري بكفاءة عالية وأقل تكلفة ممكنة** .

**وتتلخص في 10 مبادئ أساسية وهي :**

**1) مبدأ الهدف .**

**2) مبدأ الوظيفة .**

**3) مبدأ التخصص وتقسيم العمل .**

**4) مبدأ وحدة الأمر ( القيادة ) .**

**5) مبدأ نطاق الاشراف .**

**6) مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية .**

**7) مبدأ المركزية واللامركزية .**

**8) مبدأ التفويض .**

**9) مبدأ التنسيق .**

**10) مبدأ التوازن والمرونة** .

**1) 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 هدف ، 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 .**

**2)- 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 .**

**3)- 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 انجاز 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 .**

**4)- مبدأ وحدة الأمر :**

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

**5)- 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 خوفًا من صعوبة مراقبتهم وتوجيههم .**

**6)- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية :**

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

**7)- مبدأ المركزية واللامركزية :**

* **المركزية : هي ميل الإدارة إلى تركيز الحجم الأكبر والأهم من سلطة اتخاذ القرار في المنظمة للعمل في المراكز القيادية العليا**
* **اللامركزية : هي 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 .**
* **المركزية واللامركزية مصطلحان يرتبطان بسلطة اتخاذ القرار .**

**8)- 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 .**
* **" المُفوّض لا يفوّض " .. والسلطة المفوّضة لا تفوّض إلى الآخرين .**
* **ان تفويض المدير لبعض صلاحياته لا يعني انتقال المسؤولية لمرؤوس الذي فوضة المدير , بل تستمر مسؤوليات المدير كما هي.**

**9)- مبدأ التنسيق :**

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

**10)- 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 :**

* **استيعاب مضامين ومفاهيم الادارة فيما يتعلق بمبادئ التنظيم والعلاقات الانسانية والاهتمام ببيئة العمل**
* **التأكيد على أهمية قياس الأداء على ضوء الأهداف المحددة لكل منظمة أو إدارة**
* **تنمية وتفعيل الرقابة الذاتية**
* **التنسيق بين اعمال كافة الوحدات الادارية**
* **تخفيض التكاليف**
* **تبني التغيير منهجا لتطوير وبقاء المنظمة**

**خصائص التنظيم الفعال ( خلاصة ) :**

**التنظيم الجيد هو ذلك التنظيم الذي يساعد المنظمة لتحقيق اهدافها بأقل التكاليف , مع ضرورة وجود بيئة عمل تضمن توفر علاقات انسانية جيدة متبادلة بين العاملين , تساعدهم على بذل اقصى 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 للربط بين مهام الأفراد والجماعات في المنظمة بما يعمل على تحقيق أهداف المنظمة** .

**عناصر الهيكل التنظيمي:-**

: :

1. **تحديد المهام والمسئوليات التي تحدد وظائف الأشخاص و الوحدات الادارية .**
2. **تجمع المراكز الوظيفية في وحدات إدارية .**
3. **تحديد عدد الأشخاص المسؤولين في آليات التنسيق الرأسي .**
4. **تحديد عدد الأشخاص المسؤولين في آليات التنسيق الأفقي** .

**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:-**

**أولا : 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 رئيسة وفقًا لطبيعة نشاط المنظمة واختلاف خصائصه ، بعد ذلك تقسم كل وحدة رئيسة إلى وحدات فرعية ، وكل فرعية إلى وحدات أصغر منها تؤدي مهام محددة وتحدد أهداف محددة وتضم عددًا من العاملين الذين يقومون بأعمال مشابهه**

**ثانيًا : 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 العليا للمنظمة**

**طرق التنظيم :**

1. **التنظيم على أساس الوظيفة:**

المدير العام

مدير الإنتاج

مدير شؤن الموظفين

مدير التسويق

1. **التنظيم على أساس نوع المنتج :**

المدير العام

مدير قسم العصائر

مدير قسم الأجبان

مدير قسم الحليب

1. **التنظيم على أساس العمليات :**

المدير العام

تنفيذ البرامج

تقييم البرامج

تصميم البرامج

1. **التنظيم على أساس الموقع الجغرافي :**

شركة المجد

القاهرة

الرياض

دبي

1. **التنظيم على أساس نوع المستفيد :**

مدير عام [ الشركة ]

مشاريع الحكومة

مشاريع المؤسسات الخاصة

مشاريع الأفراد

**التنظيم المختلط :**

* **من النادر أن نجد تنظيما يقوم على أساس نوع واحد فقط من التنظيمات 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 التنظيمات المختلطة في كثير من المصانع والشركات السعودية مثل الاتصالات السعودية . سابك .**

**الخرائط التنظيمية :**

**تعطي صورة ومخطط اكثر وضوحا من الهيكل المنظمة .**

**فوائد الخرائط التنظيمية:**

**1- إعطاء صورة كاملة عن هيكل المنظمة .**

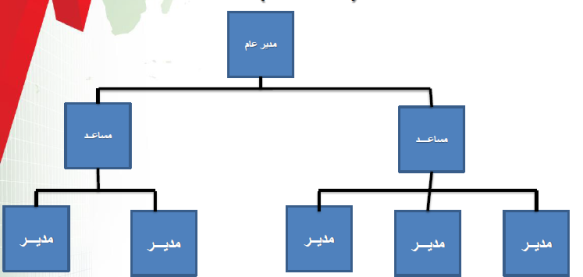
**2- بيان كيفية تقسيم العمل .**

**3- توضيح المستويات الإدارية .**

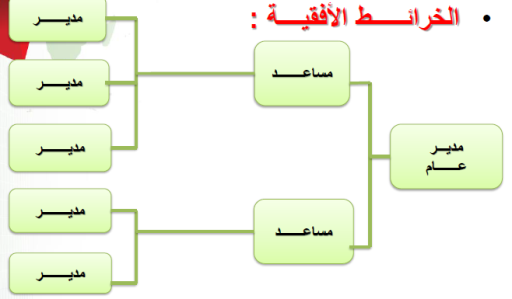
**5- توضيح خطوط السلطة والمسئولية في المنظمة**

**أشكال الخرائط التنظيمية :**

1. **الخرائط التقليدية ) الرأسية ):**



1. **الخرائط الافقية :**



1. **الخرائط الدائرية:**



* **لأتوجد خريطة افضل من الاخرى بل ننتقي ما تتناسب مع طبيعة المنظمة والاعمال .**

**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 .**
* **يمكّن من الرجوع إلى الخارطة التنظيمية من قبل مسئولي 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 :**

* **مقدمة عن الدليل يذكر فيها السبب وراء إعداده وأهميته بالنسبة للمنظمة.**
* **نبذة تاريخية عن المنظمة من حيث : نشأتها وأهدافها وأنشطتها .**
* **الهيكل التنظيمي.**
* **الخارطة التنظيمية.**
* **وصف مهام الوحدات الإدارية.**
* **الملاحق**

**نماذج الخرائط التنظيمية :**

* + - * **للفائدة فقط و ليست مهمة حسب كلام الدكتور .**