

## الفصل الخامس

# التنظيم

## Organization



## الأهداف التعليمية للفصل :



يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من :

1. تعريف مفهوم التنظيم والتنظيم الإداري وموقعه من العملية الإدارية.
2. التفريق بين أنواع التنظيم.
3. استيعاب مبادئ التنظيم الإداري وتطبيقاته في مجال التنظيم.
4. تحديد مفهوم الهيكل التنظيمي وتمييزه عن المفاهيم الأخرى ذات العلاقة.
5. تصميم هيكل تنظيمي بسيط.
6. إعداد الدليل التنظيمي.

## محتويات الفصل

- مفهوم التنظيم.
- أهداف التنظيم.
- أنواع التنظيم.
- مبادئ التنظيم الإداري.
- خصائص التنظيم الفعال.
- الهياكل التنظيمية.
- الخرائط التنظيمية.
- الدليل التنظيمي.

## Introduction

## مقدمة

ارتبط التنظيم بوجود الإنسان على وجه الأرض وكفاحه من أجل تحقيق أهدافه المتعلقة بالبقاء وعمارة الأرض. لقد كان التنظيم في بداية حياة الإنسان بسيطاً يتلاءم واحتياجاته البسيطة المتعلقة بكسب العيش وضمان المأوى والبحث عن الأمن والاستقرار في أبسط صورها وممارساتها. غير أنه وبمرور الأيام زادت خبرة هذا الإنسان وتتنوع احتياجاته وأهدافه وتعددت وسائله للوصول إلى تحقيق هذه الاحتياجات والأهداف فكان التنظيم أحد وسائله التي اعتمد عليها في تحقيق أهدافه.

لقد كانت الحضارات الإنسانية خير مثال على تبني الإنسان منهج التنظيم في حياته وليس أدل على ذلك مما تركته الحضارات القديمة من شواهد تدل على التنظيم سواء ما تعلق منها ببناء السدود أو الحدائق أو المباني الكبيرة كالأهرامات وسور الصين العظيم وتنظيم الدولة والجيش. وفي الحضارة الإسلامية كان التنظيم واضحاً في منهج الرسول صلى الله عليه وسلم وصحابته بدءاً من الأسلوب الذي اختاره لنشر الدعوة الإسلامية مروراً بهجرته ﷺ وإقامته الدولة الإسلامية في المدينة ثم تأسيس الجيوش وتوجيهها لنشر دعوة الإسلام. لقد استمر العمل والاهتمام بمنهج التنظيم من قبل خلفاء الدولة الإسلامية الأربعة أبو بكر وعمر وعثمان وعلي ومن جاء من بعدهم من حكام الدولة الإسلامية حيث شيدت العواصم ودونت الدواوين وتأسست الكثير من الوزارات والأجهزة وزاد حجم الجيش وزادت مسؤولياتها وفتوحاتها وكان لا بد أن يكون التنظيم حاضراً في كل هذه الإنجازات، هذا إن لم يكن التنظيم يمثل أحد الوسائل التي تم الاعتماد عليها في تحقيق هذه الإنجازات.

غير أن الاهتمام بالتنظيم ربما برز بشكل واضح وقوي في وقتنا الراهن وذلك بسبب التوسع في حجم المجتمعات وزيادة عدد الأجهزة أو المنظمات التي تعتمد عليها هذه المجتمعات في تحقيق أهدافها، إلى جانب ازدياد التخصص المهني للأفراد وتنوع وسائل الإنتاج. من هنا برزت الحاجة إلى ضرورة الاهتمام بالتنظيم بجميع أشكاله وصوره وذلك بغرض توجيه المنظمات والأفراد العاملين فيها نحو تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها هذه المنظمات. ومن هذا المنطق فإننا سوف نعالج في هذه الوحدة الخاصة بالتنظيم الموضوعات التالية:

- مفهوم التنظيم
- أنواع التنظيم
- مبادئ التنظيم الإداري
- خصائص التنظيم الجيد
- الهياكل التنظيمية
- الدليل التنظيمي

## Definition of Organization

## مفهوم التنظيم:

لعله من المناسب قبل أن نقدم تعريف التنظيم أن نتأمل المثال التالي الذي يعكس مفهوم التنظيم ويقربه إلى أذهاننا بصورة جلية:

تأمل جسم الإنسان الذي يتكون من عدد كبير من الأجهزة المختلفة كالجهاز الهضمي والجهاز التنفسي والجهاز العصبي وغيرها. هذه الأجهزة يفترض أن تعمل مع بعضها البعض دون أي تعارض ليحصل الإنسان في النهاية على جسم سليم ومعافى. لذلك فإنه إذا ما أصاب أحد هذه الأجهزة أو أي عضو في الجسم خلل فإنه سوف يؤثر سلباً على جسم الإنسان ككل ومن ثم باقي الجسم، بمعنى آخر فإن تنظيم أداء الجسم سوف يختل نتيجة لأي خلل يصيب أي من أجهزته أو أعضائه.

اختلف رواد الإدارة وعلماءها في وضع تعريف شامل للتنظيم أو التنظيم الإداري وذلك لشمول هذا المصطلح أو المفهوم على عمليات متعددة تهدف إلى تيسير الأداء بأسلوب يوصلنا إلى تحقيق الأهداف بأفضل وجه من الإتقان والسرعة والاقتصاد حتى أن مفهوم التنظيم اختلط في كثير من الأحيان مع مفهوم الإدارة بشكل عام.

من هذا المنطلق يمكن إيراد مجموعة من التعريفات لمصطلح التنظيم والتنظيم الإداري اللذين سوف نستخدمها هنا بمعنى واحد وذلك على النحو التالي:

**يمكن تعريف التنظيم** بأنه "وضع نظام للعلاقات منسق إدارياً وتحديد للوظائف وتكوين للوحدات الإدارية".

**التنظيم:** هو توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة".

**التنظيم:** هو " عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة ، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكاليف ومجهود ووقت، وبأقصى كفاية إنتاجيه ممكنة".

**التنظيم هو:** " ترتيب الأعمال أو الأنشطة في وحدات إدارية يسهل الإشراف عليها مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعينون أو يخصصون للقيام بتلك الأعمال".

بالنظر إلى التعريفات السابقة، يمكن القول بأن هناك اتفاقاً بين أغلب كتاب الإدارة حول ضرورة وجود عناصر أساسية في مفهوم التنظيم. هذه العناصر هي على النحو التالي:

**١. تحديد الأهداف والنشاطات المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي المشترك: لكل**

منظمة أهداف تسعى إلى تحقيقها هذه الأهداف تشمل الأعمال أو الأنشطة الرئيسية التي يجب أن تقوم بها المنظمة، وكذلك الأعمال والنشاطات الثانوية أو الإضافية.

**٢. تصنيف وتقسيم الأعمال: ويعني تجميع هذه الأعمال والوظائف والمهام**

المرتبطة بها في وحدات إدارية، ويحكم هذا التقسيم اعتبارات المنطق السليم الذي يقتضي تنسيق الأعمال، بحيث تكون الأعمال المتقاربة والمتشابهة من اختصاص وحدة أو منظمة فرعية مستقلة.

**٣. تحديد مواصفات ومؤهلات وخبرات الأفراد، الذين سيقومون بأداء تلك**

الأعمال والواجبات التي تفرضها، وكذلك تحديد عدد هؤلاء العاملين في كل قسم من أقسام المنظمة أو في كل وحدة من وحداتها.

**٤. اختيار الأشخاص وفق تلك المواصفات والمؤهلات، ويدخل في هذا أيضاً مسألة**

تدريب هؤلاء الأشخاص بعد تعيينهم على طرق العمل المختلفة.

٥. **تحديد السلطات والمسؤوليات:** حيث ينبغي أن يعكس الهيكل التنظيمي للمنظمة السلطات الإدارية، وتشمل تحديد مستويات السلطة والمسؤولية داخل المنظمة. وفي هذا الشأن تنساب السلطة والمسؤولية في شكل هرمي، بحيث يوجد في القمة المدير العام للمنظمة أو قيادتها العليا، ثم تتحدد مستويات أدنى في السلطة إلى الطبقات المختلفة في المنظمة
٦. **وضع وتحديد نظم الاتصالات بين أقسام وفروع المنظمة:** وهذا يتضمن بيان قنوات الاتصال بين الرئيس الإداري الأعلى أو طبقة الإدارة العليا وبين المستويات الأدنى.
٧. **بيان العناصر السابقة في خريطة تنظيمية:** ترسم تلك العناصر في أشكال هندسية واضحة، وتحدد العلاقات المتشابكة أفقياً ورأسياً.
٨. **وضع وتحديد السياسات وإجراءات العمل:** وهو آخر عناصر التنظيم. والسياسات تعني التوجيهات العامة التي على هديها وفي ضوءها ستصدر القرارات والأوامر المختلفة في كل نشاطات المنظمة، وإجراءات العمل تعني نظم أداء الأعمال التي تحكم سيرها والتي يدرب عليها العاملون بعد تعيينهم.

## Objectives of Organization

## أهداف التنظيم

يسعى التنظيم إلى تحقيق عدة أهداف منها:

١. وضع الإطار لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية لتحقيق أهداف المنظمة.
٢. تجميع المصادر اللازمة لتحقيق الأهداف، وتشمل المصادر البشرية والمادية والمالية.
٣. وضع القواعد والإجراءات اللازمة لتحويل المصادر المتوفرة إلى الإنتاج المحدد وتحقيق النتائج المتوقعة.
٤. إيجاد التوازن بين الأهداف والمصادر والنتائج واستخدام الأسلوب الأمثل لتحويل المصادر إلى النتائج المتوقعة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة على ذلك.

ولكي يضمن التنظيم الإداري نجاح المنظمة في تحقيقها لأهدافها يجب أن تتوفر فيه المواصفات الرئيسية التالية:

١. التغطية الشاملة: أي عدم إهمال مهمة دون مسؤول وعدم السماح بأن يكون أكثر من شخص مسؤولاً مباشرة عن المهمة الواحدة، أي المكان والزمان نفسيهما.
٢. الوضوح، بحيث يعرف كل شخص واجباته بالتحديد والصلاحيات المخولة له للقيام بمسؤولياته بالإضافة إلى علاقاته بالأشخاص الآخرين.
٣. التوازن بين الصلاحيات المخولة للشخص للقيام بعمله والمسؤوليات الملقاة على عاتقه.

## Types of Organization

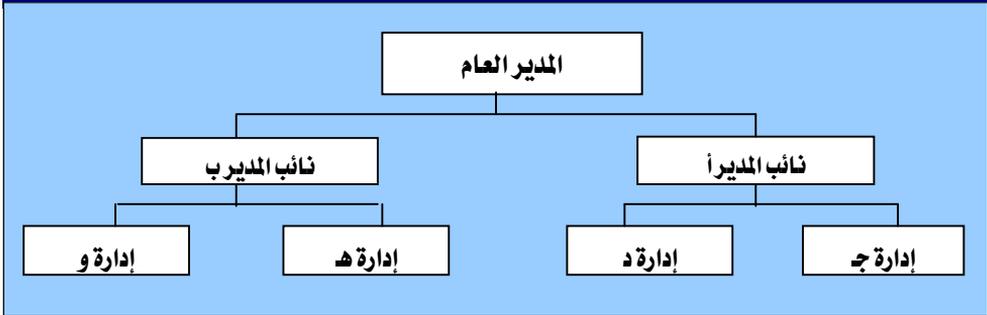
## أنواع التنظيم:

عادة ما يميز كتاب الإدارة والمتخصصون في التنظيم بين نوعين من التنظيم الإداري هما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وسوف نتحدث عن هذين النوعين من التنظيم وذلك على النحو التالي:

### أولاً: التنظيم الرسمي : Formal Organization

هو البناء الرسمي الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد وتوزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء المهام أو الوظائف لكل وحدة إدارية أو شخص في المنظمة. هذا التنظيم الرسمي يسهل إدراكه لأنه يمثل خريطة التنظيم التي تكشف عن علاقات متبادلة بين مختلف الوظائف والأدوار، كما تصور هذه الخريطة التسلسل الرئاسي للسلطة والنطاق المحدد لمسؤوليات المكانة الرسمية وقنوات الاتصال بين كافة المسؤوليات المتدرجة. كما في الشكل رقم (١ - ٥) نموذج للتنظيم الرأسي.

الشكل رقم (١ - ٥) نموذج للتنظيم الرأسي



ومن أجل أن يحقق التنظيم الرسمي الأهداف المتوخاة منه فلا بد من توافر الشروط التالية:

١. سهولة اتصال الأفراد ببعضهم.
٢. وجود علاقة جيدة تجعل الأفراد يستقبلون الأوامر برحابة صدر واهتمام.
٣. توفير الإمكانيات اللازمة والتسهيلات التي يتطلبها العمل والتي من شأنها تنفيذها ورفع كفاءته بصورة جيدة.
٤. تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة وجهد ووقت ومحاولة استغلال الإمكانيات المتاحة مع توضيح كل خطوط ومسارات السلطة والمسؤولية والعمل على تطوير الأفراد باستخدام الوسائل اللازمة.
٥. تصنيف وجمع الأعمال ذات الصبغة الواحدة في مكان واحد لاكتشاف المهارات الفردية اللازمة والمطلوبة لكل مجموعة من هذه الوظائف.
٦. تحقيق مبدأ التكافؤ بين السلطة والمسؤولية عند محاسبة كل فرد ومراجعة أعماله من قبل الرئيس المباشر له.
٧. الاستعانة بذوي التخصص أو الاستشاريين إذا ازداد حجم العمل وذلك لصعوبة قيام الرئيس أو المدير بالبت في كافة القضايا التي تعرض عليه.
٨. تضييق نطاق الإشراف - أي عدد الموظفين الذين يشرف عليهم المدير - بسبب محدودية قدرات المديرين في الإلمام بكافة القضايا وعدم استطاعتهم المتابعة والإشراف الكامل.
٩. التأكيد على أهمية سهولة التنظيم ومرونته استجابة لظروف التغيير والتطوير.

## ثانياً: التنظيم غير الرسمي : Informal Organization

تبين لنا من العرض السابق مفهوم التنظيم الرسمي بأنه ما هو إلا انعكاس لخريطة التنظيم أو الهيكل التنظيمي الذي يركز على الأعمال أو المهام الواجب إنجازها من قبل المنظمة أو المنشأة حيث يحدد مسؤوليات وواجبات العاملين بطريقة يتوقع أن تتيح لهم أداء ما هو مطلوب منهم ببسر وسهولة. بالمقابل نجد أن التنظيم غير الرسمي يهتم بالدوافع والاحتياجات التي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية

ومن ثم فإن التنظيم غير الرسمي قد لا يتفق بالضرورة مع الهيكل التنظيمي الرسمي.

وتبعاً لذلك يمكن تعريف التنظيم غير الرسمي بأنه "مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشتراكهم في أهداف ومشكلات متشابهة".

هذا النوع من التنظيم يظهر نتيجة العلاقات التلقائية أو الاختيارية بين الأفراد داخل المنظمة، حيث يقوم بدور رئيس في تحديد اتجاهات وسلوك العاملين أو الموظفين كما له أثره البالغ في تحديد مستويات الإنتاج التي قد تختلف عن المستويات التي يتطلبها التنظيم الرسمي إما بالزيادة أو النقصان.

إن وجود التنظيم غير الرسمي في أي منظمة قد لا يكون متفقاً أو منسجماً مع التنظيم الرسمي في المنظمة، فقد يملي هذا النوع من التنظيم ضرورة تخطي الرؤساء والمديرين والموظفين خطط العلاقات الرسمية في المنظمة والتعويض عنها بخطوط اتصال غير رسمية. من ناحية أخرى فإن هذا النوع من التنظيم وإن كان غير رسمي فإنه لا يعمل بصورة غير منظمة إذ غالباً ما يعتمد أعضاء جماعة التنظيم غير الرسمية إلى اختيار شخص من بينهم على قدر من الخبرة والمعرفة والتأثير وحسن التعامل مع الآخرين ليكون قائداً رسمياً لها.

وجملة القول أن التنظيم غير الرسمي تنظيم قوي برغم عدم ملاحظته في الهيكل التنظيمي فضلاً عن عدم إمكانية محاسبته على تقصيره أو مكافئته على إنجازهِ. ويمكننا توضيح الفوارق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي في النقاط التالية:

شكل رقم (٢ - ٥) جدول الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
- ينتج من الأهداف والمهام الرسمية	- ينتج من تجمع الأفراد داخل المنظمة وعلاقاتهم بعضهم ببعض.
- أهداف التنظيم الرسمي تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.	- أهداف التنظيم غير الرسمي هي إشباع حاجة كل فرد أو مجموعة أفراد في التنظيم.
- أهداف الفرد هي تأدية الوظيفة.	- أهداف الفرد هي إشباع حاجاته المادية والمعنوية من الالتحاق بالعمل.
- علاقات الفرد هي العلاقات الإدارية الرسمية للوظيفة.	- علاقات الفرد هي علاقات اجتماعية وارتباطات شخصية
- الاتصالات تتم وفقاً للتسلسل الهرمي.	- الاتصالات تتم من خلال التأثيرات والنفوذ التي تقع تبعاً لميزان العلاقات الاجتماعية.

من هذا المنطلق يمكن إجمال فوائد وعيوب التنظيم غير الرسمي في الشكل الآتي رقم (٣ - ٥).

الشكل رقم (٣-٥) جدول فوائد وعيوب التنظيم غير الرسمي

العيوب	الفوائد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اتخاذ وإصدار القرارات في التنظيم غير الرسمي يؤدي إلى زيادة الوقت المخصص لإنهاء العمل.</li> <li>- بروز بعض السلبيات (إدارة غير رسمية) في التنظيم على مثل الإشاعات غير الصحيحة وتكون من الذين يعملون على تعويد الآخرين السلبية في نفوس العاملين والتعاس عن العمل وقد يكون ذلك في غير صالح التنظيم وضد الهدف الحقيقي للتنظيم الرسمي.</li> <li>- تحديد مستوى الإنتاج خاصة في المنظمات الصناعية حيث تؤثر الجماعة على الفرد في تحديد كمية معينة من الإنتاج اليومي في محاولة من أعضاء الجماعة لإزالة الفروقات بينهم في الخبرة والمهارة.</li> <li>- التستر على بعض الأخطاء التي قد يمارسها أعضاء التنظيم غير الرسمي لحمايتهم من أي عقاب من قبل المسؤولين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود فرق وجماعات في شكل لقاءات غير رسمية مما ينتج عنه إشباع الحاجات النفسية لدى العاملين في المنظمات وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي لديهم.</li> <li>- إيجاد نوع من المرونة في إصدار القرارات مما يساعد على إنجاز العمل.</li> <li>- دعم وسائل الاتصال وتقويته بحيث تكون أكثر سرعة في الاتصال بمستويات التنظيم الرسمي.</li> <li>- تعويض التنظيمات غير الرسمية عن العجز أو التقصير الذي قد يوجد في التنظيم الرسمي من خلال الآراء والمقترحات والتوجيهات غير الرسمية التي يقدمها العاملون إلى المسؤولين.</li> <li>- توفر التنظيمات غير الرسمية للمسؤولين في المنظمة تغذية مرتدة لانطباعات وردود أفعال العاملين الحقيقي لأي قرار إداري.</li> </ul>

## Principles of Organization

## مبادئ التنظيم الإداري:

يعد موضوع التنظيم بشكل عام ومبادئ التنظيم الإداري بشكل خاص من الموضوعات التي نالت اهتمام أعلام الفكر الإداري في الإسلام منذ نشأة الدولة الإسلامية. ومن بين هذه المبادئ مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية ومبدأ الشورى ومبدأ تفويض السلطة ومبدأ التدرج الرئاسي للسلطة ومبدأ المرونة. هذه المبادئ لا زالت حتى اليوم تمثل محور اهتمام المعنيين بقضايا التنظيم الإداري الحديث.

أما في العصر الحديث فقد اهتم مفكرو الإدارة الأوائل ولاسيما أصحاب النظريات المبكرة في التنظيم بوضع عدد من المبادئ أو القواعد التي يمكن أن يسترشد بها المنظمون عند قيامهم بمهمة التنظيم الإداري. لقد لقيت هذه المبادئ عند وضعها قبولاً كبيراً من الباحثين والممارسين في مجال الإدارة حيث كان يتقيد بها المنظمون عند قيامهم بمهام التنظيم الإداري. غير أن هذا القبول لهذه المبادئ كان أيضاً محل انتقاد من بعض مفكري الإدارة وأبرزهم أستاذ الإدارة المشهور هربرت سايمون Herbert A. Simon الذي قام بمناقشة وتحليل تلك المبادئ وانتقادها. لقد حاول سايمون أن يثبت تناقض هذه المبادئ وعدم انطباقها على جميع حالات التنظيم الإداري الأمر الذي حدا به أن يطلق عليها مسمى "توجيهات أو إرشادات" Proverbs. على أنه وبالرغم مما أثير حول هذه المبادئ من انتقادات إلا أنها لا تزال محل اهتمام الكثير من المهتمين بموضوع التنظيم الإداري سواء كانوا من أساتذة وطلاب الجامعات أو أولئك الممارسين للتنظيم.

من هذا المنطلق فإن السؤال الذي ينبغي أن نطرحه هنا هو: ما المقصود بمبادئ التنظيم الإداري؟ وكم عدد هذه المبادئ؟

يقصد بمبادئ التنظيم الإداري مجموعة التوجيهات التي يفضل الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة ومهام كل وحدة إدارية في هذا الهيكل.

هذه المبادئ لا تعدو في حقيقتها أن تكون مجرد توجيهات أو إرشادات ولكن الأخذ بها في عملية التنظيم يؤدي إلى حسن أداء العمل الإداري بكفاية عالية وبأقل تكاليف ممكنة.

سوف نستعرض هنا أهم المبادئ التي يجمع عليها أغلب كتاب الإدارة والتنظيم الإداري، وذلك على النحو التالي:

### ١. مبدأ الهدف - Objective - Principle :

لما كان المقصود بالتنظيم هو ترتيب الأنشطة الضرورية في المنظمة من أجل تحقيق غايات معينة، لذلك كان لابد من وجود هدف واضح ومحدد في أي عملية تنظيم إداري. ذلك أن المنشآت سواء أكانت حكومية أو خاصة تنشأ من أجل تحقيق أهداف وبدون وجود هذه الأهداف ينتفي المبرر من وجود المنشأة أصلاً. وعلى ذلك يمكن النظر إلى المنظمة باعتبارها وحدة هادفة، وأن الغايات التي توجد لتحقيقها هذه المنظمة تعد من الأسس الرئيسة لتشكيل الهياكل التنظيمية. إن تحديد الهدف هو الذي يؤدي إلى تنمية الخطط وتركيز الجهود وتوجيه الأعمال والجهود الجماعية.

### ٢. مبدأ الوظيفة - Function-Principle :

تعد الوظيفة الوحدة الأساسية في أي تنظيم إداري، وهي عبارة عن منصب أو عمل معين يتضمن واجبات ومسؤوليات محددة. على هذا الأساس فإن التنظيم يراعي خصائص الوظيفة ومتطلباتها إلى جانب الصلاحيات والمسؤوليات المرتبطة بها بغض النظر عن الشخص الذي سوف يشغل هذه الوظيفة. وبمعنى آخر فإن التنظيم

يتم على أساس متطلبات الوظيفة في المنظمة ولا تتأثر بالشخص المعين عليها فهي ثابتة رغم تغير الموظفين الذين يشغلون هذه الوظيفة.

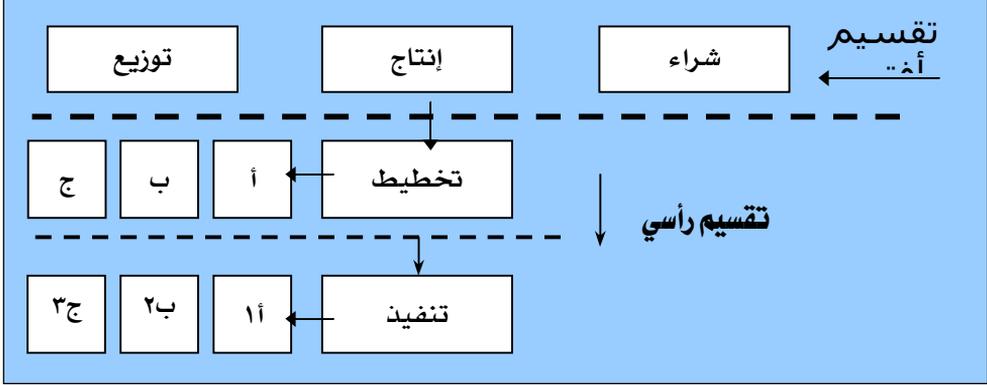
### ٣. مبدأ التخصص وتقسيم العمل : Division of Work-Principle

أساس أي تنظيم هو تقسيم العمل ، فالعمل الذي قد يكون هدف المنظمة أو مهمة مكلف بها عدد من العاملين يجب أن يقسم إلى أجزاء يمكن توزيعها بين هؤلاء العاملين ، وإذا كان بإمكان الفرد الواحد القيام ببعض الأعمال بمفرده فإن تقسيم العمل بين عدد من الأفراد يؤدي إلى إنجاز العمل بسرعة أكبر وأداء أفضل.

لذا يمكن القول بأن تقسيم العمل يعتمد في الأساس على تقسيم أنشطة المنظمة إلى أقسام وظيفية رئيسة ومن ثم تقسيم هذه الأنشطة الرئيسة إلى أقسام فرعية وهكذا نستمر إلى أدنى تقسيم بحيث يتم ربط النشاطات المتجانسة مع بعضها بعلاقات وظيفية محددة. على أساس هذا التقسيم يوزع العاملون على هذه الأقسام بحيث يقوم كل شخص بنوع واحد من الأعمال وذلك للاستفادة من مزايا التخصص في السرعة والإتقان والإنتاجية المرتفعة. ومع التوسع المطرد في مجالات المعرفة ونوعيات العمل تزداد الحاجة إلى الاتجاه نحو التخصص ضماناً لسيطرة الفرد الفعالة على المجال الذي يختاره لعمله.

ويمكن أن ننظر إلى مبدأ التخصص وتقسيم العمل من زاوية تأثيره على التنظيم تبعاً للشكل التالي :

شكل رقم (٤ - ٥) التخصيص وتقسيم العمل رأسياً وأفقياً



فمن خلال النظر إلى الشكل رقم (٤ - ٥) يتضح أن أنشطة المنظمة تنقسم إلى ثلاثة تخصصات رئيسية (أفقية) هي الشراء والإنتاج والتوزيع. وقد يستلزم تقسيم نشاط الإنتاج إلى أعمال تخطيط وأعمال تنفيذ (رأسياً). كما يمكن إعادة تقسيم الأعمال على مستوى التخطيط (أفقياً) إلى تخصصات ثلاث أ، ب، ج والشيء نفسه بالنسبة لأعمال التنفيذ (أفقياً إلى ١أ، ٢ب، ٣ج)

#### ٤. مبدأ وحدة الأمر-Principle of Unity of Command:

يطلق على هذا المبدأ عدة مسميات مثل وحدة الرئاسة ووحدة القيادة ووحدة إصدار الأوامر وفحوى هذا المبدأ أنه ينبغي أن يكون للموظف أو العامل قائد أو رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات والتوجيهات، ويقوم الموظف بدوره في العمل وفقاً لهذه الأوامر والتعليمات والتوجيهات. إن نتائج هذا المبدأ هو أن الموظف سوف يكون مسؤولاً عن أعماله أمام رئيس واحد ويقدم تقاريره عن عمله إلى هذا القائد أو الرئيس. ولما كان هذا الرئيس مسؤولاً بدوره أمام الرئيس الأعلى فإنه بذلك يظهر خط واضح للسلطة يمتد من الرئيس الأعلى للمنظمة حتى الأفراد أو العاملين من خلال الرؤساء والمشرفين.

## ٥. مبدأ نطاق الإشراف Span of Control-Principle :

نطاق الإشراف، كما قد يطلق عليه البعض مسمى نطاق الإدارة أو نطاق الرقابة، يقصد به ذلك المدى الذي يستطيع فيه القائد أو الرئيس أن يمارس الإشراف الفعال على مرؤوسيه ويحدد نطاق الإشراف بعدد المرؤوسين الذين يتبعون رئيس واحد. والمعروف أن لكل رئيس أو مسؤول طاقة لا يستطيع تجاوزها وبالتالي يجب أن لا يزيد عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم المسؤول عن عدد محدد يزيد عن طاقته ووقته وإمكانياته وذلك خوفاً من صعوبة مراقبتهم وتوجيههم وإرشادهم وتقويم عملهم.

## ٦. مبدأ تكافؤ المسؤولية والسلطة Authority and Responsibility-Principle :

إن تحمل الموظف لمسؤولية القيام بواجبات وظيفته، لا بد وأن يقابله ما يعينه على تحمل هذه المسؤولية وذلك بإعطائه الحق في تقرير أولويات عمله والكيفية التي سوف ينجز بها هذا العمل دون أن تتعارض مع أنظمة وتعليمات المنظمة. إلى جانب ذلك فإنه لا بد أن يعطى الشخص وبخاصة إذا كان رئيساً أو مشرفاً إدارياً الحق في تكليف مرؤوسيه بأداء العمل ومساءلتهم عن كل ما يؤثر على حسن الأداء. هذا الحق هو ما يعرف بالسلطة والتي يستطيع بموجبها الشخص أن يصدر قرارات معينة في حدود صلاحياته الموضحة له ويلزم بها مرؤوسيه، إذا كان رئيساً أو مشرفاً، لتأدية واجباتهم.

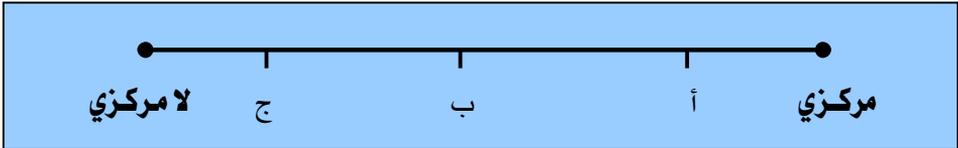
من هذا المنطلق فإن هذا المبدأ يؤكد على التناسب أو التساوي بين المسؤولية والسلطة إذ ليس من المنطق أن نحمل شخص مسؤولية عمل لم يُمنح سلطة بشأنه.

## ٧. مبدأ المركزية واللامركزية

### :Centralization / Non Centralization-Principle

المركزية واللامركزية من المفاهيم الشائعة الاستخدام في الإدارة، ويمكن تعريف المركزية بأنها ميل أو اتجاه الإدارة إلى تركيز الحجم الأكبر والأهم من سلطة اتخاذ القرارات في المنظمة للعمل في المراكز القيادية العليا. بالمقابل تعرف اللامركزية بأنها نقل سلطة القرار وممارستها من المستوى الإداري الأعلى إلى المستويات الإدارية الدنيا عن طريق تفويض السلطة. وبمعنى آخر فإن اللامركزية تعني عدم تركيز السلطة في يد شخص أو أشخاص محددين في المنظمة وتوزيع هذه السلطة بطريقة تعطى للمرؤوسين حرية التصرف واتخاذ القرارات في الحدود التي تتطلبها أعمالهم.

وعلى الرغم من أننا كثيراً ما نصف التنظيم بالمركزية أو اللامركزية، فإنه في الواقع لا توجد تنظيمات مركزية أو لامركزية بدرجة تامة أو مطلقة، ففي كل الحالات تكون درجة مركزية أو لامركزية التنظيم نسبية وتحدد عادة على مقياس متدرج كالتالي:



فالتنظيم (أ) هو أقرب إلى المركزية من التنظيمين (ب) و (ج)، أما التنظيم (ج) فهو أقرب إلى اللامركزية من التنظيمين (أ) و (ب)، وكلما ازداد مجال التصرف للمستويات الإدارية دون الإدارة العليا من حيث مشاركتها في اتخاذ القرارات كلما ارتفعت درجة لامركزية التنظيم، ويرتبط بالطبع بمجال التصرف بسلطات أو صلاحيات المستويات الإدارية.

## ٨. مبدأ التفويض Delegation-Principle :

يسمى أيضاً مبدأ تفويض الصلاحيات أو تفويض السلطة ويعرف التفويض بقيام الرئيس أو المدير بمنح صلاحية أو صلاحيات لأحد مرءوسيه - أو مجموعة من مرءوسيه - لاتخاذ قراراً أو قرارات في مجالات محددة، وذلك تحقيقاً لمبدأ التكافؤ بين المسؤولية والسلطة وتمشياً مع الاتجاه نحو اللامركزية. والصلاحية أو السلطة المعنية في التفويض هي قوة رسمية، وصفة الرسمية أو الشرعية أساسية هنا لأن امتلاك شخص لقوة غير رسمية لا يعطيه الحق في استعمالها، أما القوة أو السلطة الرسمية فتعطيه هذا الحق.

إن الرئيس أو المدير يفوض في الغالب لسبب رئيس وهو التوصل إلى اتخاذ قرارات أفضل، فترئيس المنظمة أو مدير الإدارة لا يستطيع وحده وضع الخطط للمنظمة أو الإدارة والرقابة على كافة عملياتها وتقييم أداء العاملين فيها، لذا فهو يفوض بعض صلاحياته لمديري المستويات الأدنى ويحتفظ لنفسه بصلاحيات القرارات الأكثر أهمية.

على أن تفويض الرئيس أو المدير بعض صلاحياته لا يعني انتقال المسؤولية إلى المرؤوس الذي فوضه الرئيس في جزء من سلطاته أو صلاحياته، إذ تستمر مسؤوليات هذا الرئيس أو المدير كما هي فيما يتصل بممارسة كافة صلاحياته بما فيها الصلاحيات التي فوضها لمرءوسيه ولا يجوز لهذا الرئيس أن يعتذر بأن الأمر قد خرج من يده لأنه فوض هذه الصلاحيات، إذ أن المسؤولية لا تفوض مع الصلاحية.

ولما كان تفويض السلطة إنما يعني في حقيقته تنازلاً من الرئيس عن بعض سلطاته أو صلاحياته إلى المرؤوس الذي فوضه في هذه السلطات مع استمرار مسؤوليته عن الواجبات المقابلة لهذه السلطات لذلك فإنه يكون من المنطقي عدم

قيام هذا المرؤوس بتفويض غيره فيما فوض فيه إلا إذا صرح له الرئيس بذلك في قرار التفويض الصادر إليه.

### ٩. مبدأ التنسيق Coordination-Principle :

يهدف التنظيم إلى تنسيق جهود الأفراد والجماعات التي تتألف منها المنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة لها. لذا ينظر إلى مبدأ التنسيق باعتباره من العناصر الأساسية لتكامل العمل وتلافي التناقض والازدواج في الأداء الذي يؤدي إلى فشل المنظمة ويضر بمصالحها. وتبعاً لذلك يمكن تعريف التنسيق بأنه العمل على توفيق وتناسق وانسجام الجهود المختلفة في المنظمة باتجاه تحقيق الأهداف المرسومة.

ويمكن تشبيه التنظيم بقطعة النقود التي لها وجهان، الوجه الأول هو تقسيم العمل، أما الثاني فهو التنسيق وبدونهما لا يكتمل التنظيم. فإذا كان تقسيم العمل هو تجزئته إلى أصغر وحدات ممكنة فإن التنسيق هو الذي يربط بين هذه الأجزاء بحيث يكمل بعضها البعض، مما يمكن من إنجاز المهام وبالتالي تحقيق الأهداف.

### ١٠. مبدأ التوازن والمرونة Balance and Flexibility-Principle :

لاحظنا فيما سبق من خلال عرضنا لمبادئ التنظيم أننا في حاجة إلى المواءمة والتوازن بين عدد من المتغيرات فنحن في حاجة إلى الموائمة أو التكافؤ بين المسؤولية والسلطة وبين وحدة القيادة ونطاق الإشراف وبين المركزية واللامركزية. كما أن هناك ضرورة للمواءمة بين أهداف المنظمة والظروف البيئية المؤثرة عليها، واعتبارات المواءمة هذه أساسية وجوهرية لضمان بقاء المنظمة وكفاءتها في تحقيق أهدافها في حدود الإمكانيات المتاحة لها وتحت الظروف التي تعيشها، لكل ذلك تحتم أن يكون التنظيم متوازناً.

إلى جانب مطلب التوازن في التنظيم فإن مطلب المرونة يظل من المطالب الأساسية لنجاح أي تنظيم إداري. فالمنظمات لها بيئتها الداخلية والخارجية التي تتعامل معها، وهذه البيئة معرضة للتغير والتعديل، الأمر الذي ينعكس بدوره على طبيعة أهداف المنظمة وهيكلها التنظيمي. لذلك فإن التنظيم الإداري الناجح يؤكد على مبدأ المرونة وذلك من حيث تحفيز المنظمة على السرعة والمرونة في التجاوب مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية لها. هذا التغير قد يشمل أهداف المنظمة وهيكلها التنظيمي ومهام وحداتها الإدارية وإجراءاتها. ذلك أنه لا يمكن للمنظمة أن تحتفظ بفاعليتها وقدرتها على التجاوب مع كل التغيرات المحيطة بها إلا إذا توافر لتنظيمها درجة عالية من المرونة وإلا فقدت المنظمة بقاءها واستمرارها في تحقيق أهدافها.

## Effective Organization

## خصائص التنظيم الفعال

عندما نتحدث عن التنظيم فيجب أن نتذكر دائماً أن عملية التنظيم ليست عملية ساكنة أو ثابتة بل هي عملية حيوية متغيرة تتجاوب مع الظروف والمتغيرات التي تلامس بيئة المنظمة الداخلية والخارجية. لذا فإننا عندما نناقش خصائص التنظيم الفعال يجب أن نأخذ في اعتبارنا أن هذه الخصائص تتغير بتغير زمان ومكان وظروف المنظمة وأن مهمة التنظيم ليست الحفاظ على هذه الخصائص حتى وإن بدت جيدة في فترة معينة من تاريخ المنظمة، وإنما يتوجب على القائمين بعملية التنظيم العمل بتبني منهج التنظيم واستباق الأحداث وذلك بالعمل على مراجعة أهداف المنظمة وبالتالي بناءها التنظيمي وإجراءاتها بما يكفل لها البقاء والاستمرار في العمل بكفاءة وفعالية.

وإجمالاً يمكن القول أن عدد من المؤشرات ذات الصلة بخصائص التنظيم الجيد وهذه المؤشرات هي على النحو التالي:

(١) استيعاب مضامين نظريات ومفاهيم الإدارة القديمة منها والحديثة وخاصة ما يتصل منها بمبادئ التنظيم الإداري والعلاقات الإنسانية والاهتمام ببيئة العمل الداخلية والخارجية.

(٢) التأكيد على أهمية قياس الأداء على ضوء الأهداف المحددة لكل منظمة أو إدارة. وذلك أن التنظيم ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة يمكن من خلالها تحقيق أهداف العمل وتطوير وتحسين الأداء لذا فإن التأكيد على أهمية وجود آلية لقياس الأداء وتحديد اتجاهه من الناحية الإيجابية أو السلبية يعد أحد مؤشرات خصائص التنظيم الجيد.

(٣) تنمية وتفعيل منهج الرقابة التلقائية. إن التنظيم الجيد هو الذي يسهل عملية الرقابة من خلال تحديد أهداف الوحدات الإدارية وارتباط كل وحدة إدارية وبيان مهامها. ذلك أن مثل هذا التحديد للأهداف والارتباط والمهام سوف يبين مسؤولية كل إدارة ويجعلها مسؤولة أمام الإدارات الأخرى الأمر الذي يفترض أن يؤدي إلى تنمية الرقابة التلقائية لدى هذه الوحدات والعاملين فيها سواء فيما يتصل بإنجازها للمهام الموكلة لها أو بالنسبة لأداء وإنجازات الوحدات الإدارية الأخرى المرتبطة بها.

(٤) التنسيق بين أعمال كافة الوحدات الإدارية. على الرغم من أننا قد أشرنا إلى التنسيق فيما سبق باعتباره أحد مبادئ التنظيم الإداري إلا أننا هنا نعيد التأكيد عليه باعتباره أحد مؤشرات خصائص التنظيم الإداري الجيد. ذلك أن التنظيم الجيد هو الذي يساعد على التنسيق بين كافة الوحدات الإدارية بما يضمن تعاونها وتسخير كافة الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة لها.

(٥) تخفيض التكاليف. من المؤكد أن الهدف الأساسي لأي تنظيم هو تحقيق الأهداف المناطة به، غير أن تحقيق هذه الأهداف يجب أن يكون محكوماً بمعايير التكاليف كما هو محكوم بمطلب الجودة أو النوعية في الأداء. لذلك فإن التنظيم الجيد هو الذي يحرص على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف مع الحفاظ على مستوى الجودة العالية في المنتج أو الخدمة المقدمة.

(٦) تبني التغيير كأحد مناهج تطوير وبقاء المنظمة: تعمل المنظمة على الدوام في بيئة متغيرة وهذا يعني أنه يتوجب على المنظمة أن تتجاوب مع معطيات البيئة الداخلية والخارجية وذلك من خلال الأخذ بمنهج التغيير، وبخاصة التغيير المخطط كأحد مناهج تطوير وبقاء المنظمة. لذا فإن التنظيم الإداري الجيد هو ذلك التنظيم الذي يعمل على الدوام على توقع الأحداث ورسم الخطط للمنظمة

من أجل نقلها من وضعها الحالي إلى المستقبل مستفيداً في ذلك من التجارب السابقة للمنظمة وخبرات استشاري التغيير والتنظيم الإداري من جهة أخرى.

وخلاصة القول فإن التنظيم الجيد هو ذلك التنظيم الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف آخذاً في الاعتبار ضرورة وجود بيئة عمل تضمن توفر علاقات إنسانية جيدة متبادلة بين العاملين تساعد على تشجيعهم وتحفيزهم على بذل أقصى ما لديهم من قدرات وطاقات من أجل مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.



نجاح الدورات الرياضية يعتمد اعتماداً كبيراً على التنظيم الفعال

## Organization structures

## الهيكل التنظيمية :

### مفهوم الهيكل التنظيمي :

كثيراً ما يستخدم الكتاب والباحثون في مجال التنظيم الإداري مصطلح " الهيكل التنظيمي " أو " الهياكل التنظيمية " بصورة تتداخل مع مصطلحات تنظيمية أخرى مثل " البناء التنظيمي " و " التصميم التنظيمي " و " الخارطة أو الخرائط التنظيمية " ، لذا نرى من الملائم أن نحدد المقصود بهذه المصطلحات والفوارق بينها ليتسنى لنا فيما بعد التركيز على مفهوم " الهياكل التنظيمية " وعلاقتها بهذه المصطلحات :

### الهيكل التنظيمي (البناء التنظيمي) : Organization structure

**البناء التنظيمي :** يقصد بالهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي، حيث يستخدمان بمعنى واحد " النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل والتنسيق الرسمي المصمم من قبل الإدارة وذلك من أجل الربط بين مهام الأفراد والجماعات في المنظمة بما يعمل على تحقيق أهداف المنظمة. إن كلمة " الرسمي " المستخدمة في هذا التعريف تشير إلى حقيقة أن الهيكل التنظيمي عادة ما يتم تصميمه من قبل الإدارة لتحقيق أهداف محددة والحصول على نتائج معينة ناجمة من وظيفة المنظمة. هذا يعني أن المنظمات يوجد بها أيضاً هيكل أو تنظيم غير رسمي من التعامل بين الأفراد ، وهو البناء الذي لا يمكن تصميمه أو تحديده من قبل الإدارة ولكنه ، كما ذكرنا سلفاً ، يظهر نتيجة لعدة أسباب أو عوامل منها وجود اهتمامات مشتركة بين العاملين في المنظمة تدفعهم إلى تكوين البناء أو التنظيم غير الرسمي " إن الهيكل التنظيمي غالباً ما يتكون من أربعة عناصر :

١. تحديد المهام والمسؤوليات التي تحدد وظائف الأشخاص والوحدات الإدارية.

٢. تجميع المراكز الوظيفية للعاملين في المنظمات في وحدات إدارية حيث تتشكل من هذه الوحدات الإدارية إدارات وأقسام إدارية لتكون الهرم التنظيمي.
٣. الآليات أو الطرق المختلفة المطلوبة لتسهيل عملية التنسيق الرأسي (أي من أعلى المنظمة إلى أسفلها). مثل تحديد عدد الأشخاص الذين يجب أن يكونوا مسؤولين تجاه أي مركز أو وظيفة إدارية محددة ودرجة التفويض التي يمكن أن تتم من قبل المسؤول في هذه الوظيفة الإدارية.
٤. الآليات أو الطرق المختلفة المطلوبة لتسهيل عملية التنسيق الأفقي (أي بين الإدارات والأقسام في المنظمة) وذلك كما يتم عادة من خلال اللجان وفرق العمل.

### الخارطة التنظيمية : Organization Chart

الخارطة التنظيمية هي عبارة عن " رسم بياني أو تخطيطي يصور لنا الخطوط العريضة للهيكل التنظيمي " أو بمعنى آخر هو عبارة عن " رسم بياني للهيكل التنظيمي حيث يتم من خلاله تصوير العلاقات والارتباطات الرسمية داخل المنظمة، وهو يصف خطوط انسياب السلطة والمسؤولية التي توضع من أجل التنسيق ".

وتختلف الخرائط التنظيمية في أنواعها، كما سنرى لاحقاً، لكنها عادة ما تظهر الوظائف أو الوحدات الإدارية (إدارات وأقسام) الرئيسة في المنظمة. كما تشير أيضاً إلى الأسلوب الذي تجمع به الوظائف في وحدات إدارية محددة وعلاقات المسؤولية من قبل المستويات الدنيا تجاه المستويات العليا في المنظمة، وقنوات الاتصال الرسمية التي تتسبب من خلالها المعلومات بين هذه الوظائف أو الوحدات الإدارية. وبصفة عامة يمكن القول بأن الخرائط التنظيمية هي إحدى الوسائل التي تساعدنا على تصوير الهيكل التنظيمي بشكل مرئي أو محسوس، حيث يتم من

خلالها تحديد الوظائف الإدارية والوحدات الإدارية بالمنظمة. ولذا تعد الخرائط التنظيمية صور مصغرة للهياكل التنظيمية للمنظمة.

### طرق وخطوات تصميم الهيكل التنظيمي:

كما ذكرنا سلفاً فإن العملية التي يتم بموجبها بناء الهيكل التنظيمي هي تلك العملية التي يشار إليها في الغالب بمسمى تصميم المنظمة Organization Design. فما هي الطرق والخطوات التي يتم بموجبها تصميم الهيكل التنظيمي؟

لا يوجد في الواقع طرق محددة متفق عليها بين المتخصصين في التنظيم الإداري فيما يتصل بتصميم الهيكل التنظيمي ولكن توجد طرق عامة يمكن الاسترشاد بها في هذا المجال حيث تضم كل طريقة عدد من الخطوات التي تقود إلى الهيكل التنظيمي ومنها إلى إعداد الخرائط فكتابة الأدلة التنظيمية. من بين هذه الطرق المتعلقة بتصميم الهيكل التنظيمي يمكن أن نشير إلى طريقتين رئيسيتين هما:

- ١- طريقة تحليل الأهداف.      ٢- طريقة تجميع الأنشطة.

#### أولاً: طريقة تحليل الأهداف:

يرتبط قيام أي منظمة بالهدف الرئيس لإنشائها كما أن النشاطات المختلفة في المنظمة ترتبط بالأهداف الفرعية المحددة لها والتي بدورها تساهم في تحقيق الأهداف الرئيسة لإنشاء المنظمة. هذه الأهداف والنشاطات المحددة يمكن التعبير عنها من خلال تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة.

من هذا المنطلق فإن طريقة تحليل الأهداف، التي يطلق عليها أحياناً طريقة " تصميم المنظمة من أعلى إلى أسفل "، تتبنى سلسلة من الخطوات تبدأ بتحليل الأهداف الرئيسة للمنظمة إلى أهداف ونشاطات فرعية، ثم بإنشاء وحدات إدارية

رئيسة وفقاً لطبيعة نشاط المنظمة واختلاف خصائصه. بعد ذلك تقسم كل وحدة إدارية رئيسة إلى وحدات إدارية فرعية، وكل وحدة فرعية إلى وحدات إدارية أصغر تؤدي مهام محددة تخدم هدفاً محدداً أو تضم عدداً من العاملين الذين يعملون في أعمال متشابهة من خلال هذه الوحدات الصغيرة.

### ثانياً: طريقة تجميع الأنشطة:

يطلق على هذه الطريقة في تصميم الهياكل التنظيمية أحياناً طريقة تصميم المنظمة من أسفل إلى أعلى. على أساس هذه الطريقة يتم تجميع الأنشطة أو الأعمال الصغيرة المختلفة التي تقوم بها المنظمة في وحدات صغيرة (وظائف أو شعب)، وتجمع بعد ذلك هذه الوحدات الصغير المتشابهة في أقسام محددة ثم تجميع هذه الأقسام في إدارات أكبر... وهكذا إلى أن تصل إلى قمة الهيكل التنظيمي المتمثل في الإدارة العليا (مجلس الإدارة، وزير، مدير عام، رئيس شركة) إن إتباع هذه الطريقة في تصميم الهياكل التنظيمية يفترض عدم تجاهل أية مهام صغيرة موجودة في المنظمة لأن التجاهل قد يعرض الهيكل التنظيمي للاختلال الأمر الذي يؤدي بدوره إلى الحد من فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها على الوجه المطلوب.

بالنظر إلى الطريقتين السابقتين في تصميم المنظمات يتضح أن هاتين الطريقتين تكمل في الواقع بعضها البعض حيث تعتمد الطريقة الأولى (طريقة تحليل الأهداف)، إلى تصميم المنظمات من أعلى إلى أسفل، في حين تركز الطريقة الثانية (طريقة تجميع الأنشطة)، إلى تصميم المنظمات من أسفل إلى أعلى.

### طرق تقسيم الأنشطة:

هناك عدة طرق لتقسيم الأنشطة في المنشآت يطلق عليها طرق التنظيم أو طرق تقسيم الأنشطة وهي على النحو التالي:

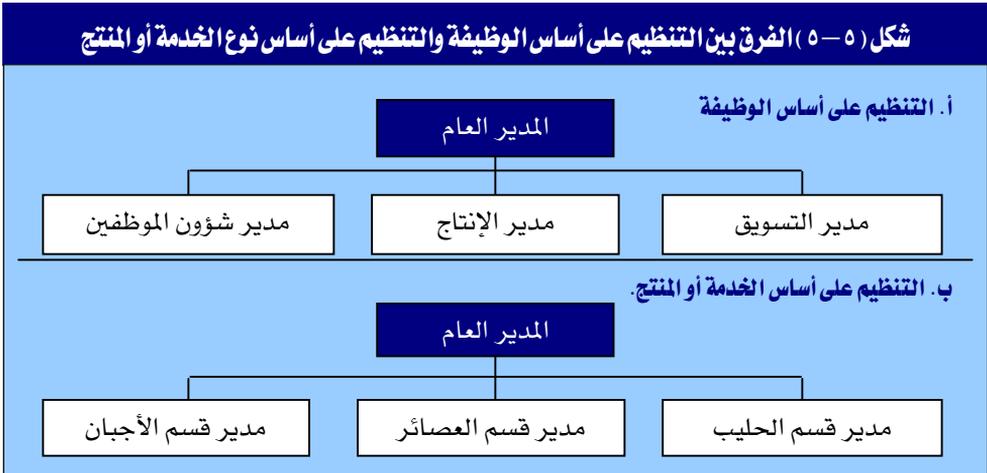
### أ - التنظيم على أساس الوظيفة :

يقصد بالوظيفة الغرض الرئيس المطلوب تحقيقه أو الخدمة الواجب تأديتها. وبناء على هذه الطريقة يتم تجميع الوظائف في مجموعات طبقاً للغرض أو الخدمة التي تؤديها هذه المجموعات. فعلى مستوى المنشأة تنظم الإدارات والأقسام على أساس الغرض أو الخدمة التي يؤديها كل قسم مثل الإنتاج والتسويق وخدمة العملاء وشؤون الموظفين.

### ب - التنظيم على أساس نوع المنتج :

هي الطريقة التي يتم على أساسها تجميع الوظائف في مجموعات طبقاً للتشابه فيما بينها في نوع المنتج الذي تقدمه. فعلى سبيل المثال قد يعتمد أحد مصانع الألبان إلى تنظيم إدارته وفقاً للمنتجات التي يقدمها. فقد تكون لديه إدارة معنية بإنتاج الحليب، وأخرى بالعصائر، وثالثة بالأجبان. هذه الأقسام الثلاثة قد يوجد تحت كلاً منها إدارات تقوم بوظائف محددة مثل إدارة الأبحاث والتطوير وإدارة التسويق.

ويوضح الشكل التالي الفرق بين التنظيم على أساس الوظيفة والتنظيم على أساس نوع الخدمة أو المنتج.



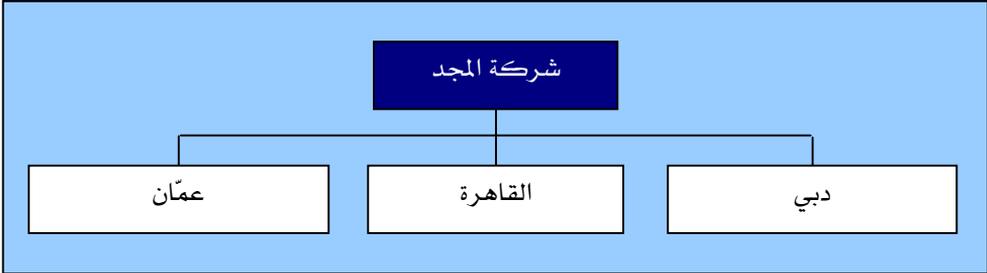
شكل رقم (٦ - ٥) التنظيم على أساس العمليات أو المراحل في مركز تدريبي.



ج - التنظيم على أساس الموقع الجغرافي:

وهي الطريقة التي يتم على أساسها تجميع أنشطة المنظمة التي تزاوُل في منطقة جغرافية معينة في إدارة واحدة تسند إلى شخص واحد يشرف عليها. هذا النوع من التنظيم عادة ما يستخدم عندما تكون المنظمة تزاوُل أنشطتها وتقدم خدماتها أو منتجاتها في مواقع جغرافية متباعدة. كما يوضح ذلك الشكل رقم (٧ - ٥).

شكل رقم (٧ - ٥) التنظيم على أساس الموقع الجغرافي



د - التنظيم على أساس نوع المستفيد (العملاء):

يتم هذا التنظيم على أساس الفئة أو المجموعة المستفيدة من الخدمة أو المنتج الذي تقدمه المنظمة. على سبيل المثال تنظيم العمل في إدارة معينة لتخدم فئتي الرجال والنساء كل على حده. أو أن تقوم شركة مقاولات بتقسيم عملائها إلى

ثلاثة فئات هي: الأفراد، والأجهزة الحكومية، والمؤسسات الخاصة. كما يتبين من الشكل رقم (٨ - ٥).



### هـ. التنظيم المختلط:

من النادر أن نجد أن تنظيماً يقوم على أساس نوع من التنظيمات السابقة، إذ غالباً ما نجد أن الكثير من المنظمات تجمع بين أكثر من طريقة في التنظيم وذلك اعتماداً على أهداف المنظمة واحتياجاتها الراهنة والمستقبلية وحجمها ونوع الخدمات التي تقدمها والعملاء الذين تتعامل معهم. لذا ففي كثير من الأحيان نجد أن العديد من المنظمات قد تجمع في تنظيمها بين التنظيم على أساس الخدمة والتنظيم على أساس المنتج والتنظيم على أساس العملاء والتنظيم على أساس الموقع الجغرافي. هذا الوضع قد نجده ماثلاً في الشركات والمصانع الكبيرة مثل شركة سابك وشركة الاتصالات السعودية أو البنوك السعودية بشكل عام.

## Organization Charts

## الخرائط التنظيمية :

إن إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة قد لا يقدم الصورة الكلية لواقع المنظمة بشكل واضح يسهل فهمه للأشخاص داخل وخارج المنظمة. لذا ومن أجل الاطلاع على الصورة الكلية لهيكل المنظمة فإن المنظمون يستعينون في هذا الشأن بوسيلة مهمة تسمى الخرائط التنظيمية.

لقد سبق أن عرفنا الخريطة التنظيمية بأنها " صورة أو مخطط لهيكل المنظمة تبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة والوظائف الموجودة فيها وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزائها "

### فوائد الخرائط التنظيمية

تسهل الخرائط التنظيمية في تحقيق العديد من الأغراض بالنسبة للمنظمات والأفراد، أبرز هذه الأغراض يمكن سردها على النحو التالي:

١. إعطاء صورة كاملة عن الهيكل التنظيمي للمنظمة كما يعطي الهيكل العظمي صورة عن جسم الإنسان.
٢. بيان الكيفية التي يقسم بها العمل بين الأفراد والوحدات في المنظمة.
٣. توضيح المستويات الإدارية.
٤. إعطاء صورة واضحة لنطاق الإشراف للإدارات والأقسام.
٥. توضيح خطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة.

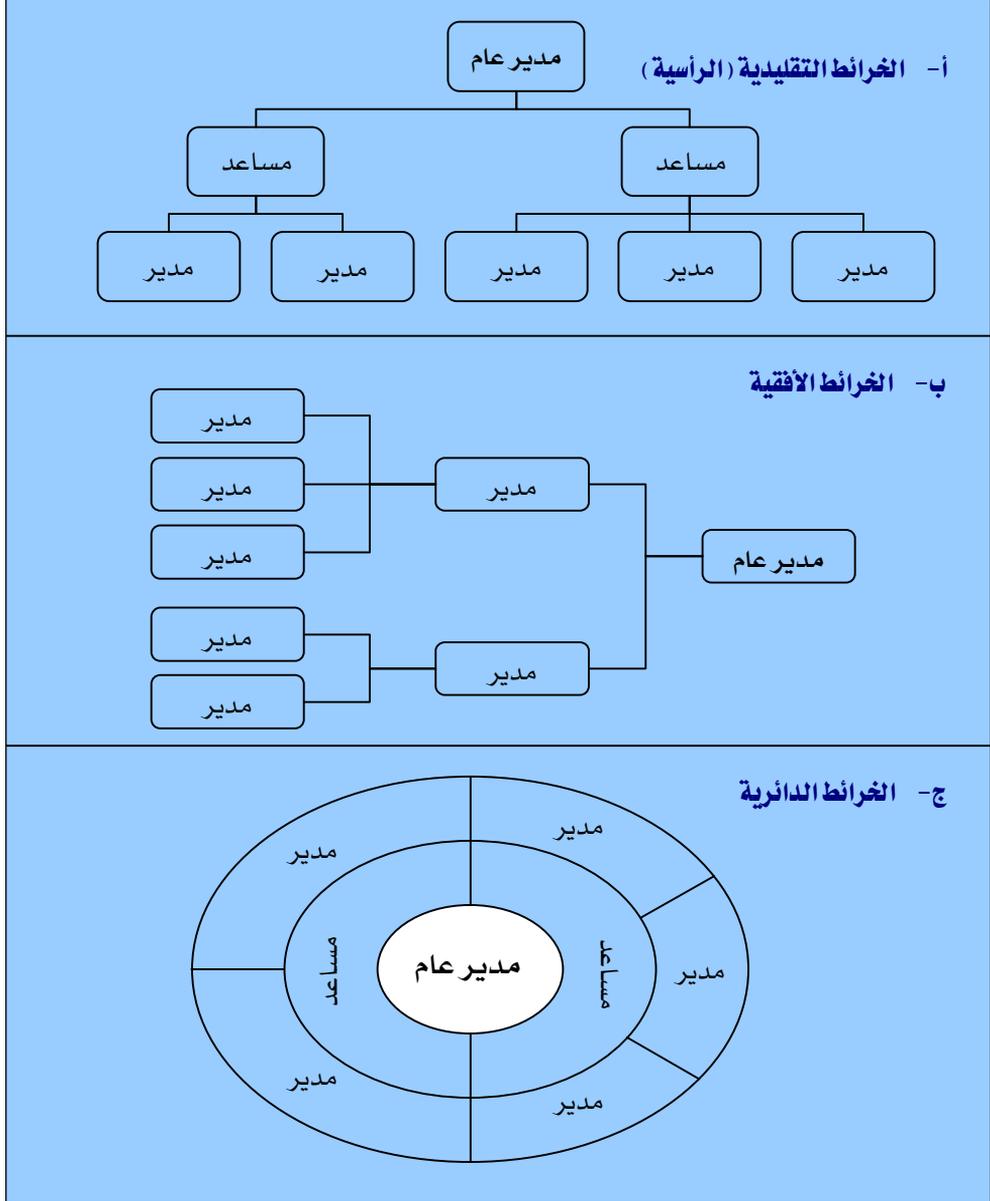
## أشكال الخرائط التنظيمية:

لا يوجد نوع أو شكل واحد للخرائط التنظيمية يمكن من خلاله تصوير الهيكل التنظيمي للمنظمة وإنما عدة أشكال أبرزها ما يلي:

١. الخرائط التنظيمية التقليدية "الرأسية أو العمودية".
٢. الخرائط التنظيمية الأفقية.
٣. الخرائط التنظيمية الدائرية.

إلى جانب هذه الأشكال الثلاثة من الخرائط التنظيمية فهناك الخرائط العمودية الأفقية وخرائط المهام وخرائط الوظائف (الأفراد) وخرائط المصفوفة التنظيمية والخرائط الرئيسية والخرائط الفرعية. ويوضح الشكل رقم (٩ - ٥) أشكال الخرائط التقليدية والأفقية والدائرية.

شكل رقم (٩-٥) أشكال الخرائط التقليدية والأفقية والدائرية



## Organization Manual

## الدليل التنظيمي :

 ينظر إلى الدليل التنظيمي باعتباره أحد الوسائل التي يتم من خلالها تفصيل الهيكل التنظيمي للمنظمة ويعرف الدليل التنظيمي بأنه " وثيقة تتضمن معلومات تفصيلية تشمل أهداف المنظمة ونشاطاتها ومسميات وأهداف وارتباطات ومهام الوحدات الإدارية فيها إلى جانب الخرائط التنظيمية ". لذا ينظر إلى الدليل التنظيمي على أنه المذكرة التفسيرية للخريطة التنظيمية فهو يُعطي تفاصيل عن جميع النشاطات والأعمال التي تتم داخل الخريطة التنظيمية والإدارات والأقسام الرئيسية والأهداف التي تسعى كل وحدة إدارية إلى الوصول إليها.

ويعد الدليل التنظيمي إحدى الخطوات الرئيسة لعملية الهيكلة التنظيمية إذ أن وجوده يحقق العديد من الفوائد للمنظمة. من بين هذه الفوائد ما يلي:

١. يمثل وثيقة أو مرجعاً أساسياً عن التنظيم الإداري للمنظمة وذلك بما يحويه من معلومات عن أهداف ونشاطات المنظمة وهيئتها الإدارية التنظيمية.
٢. يمكن الرجوع إلى الخارطة التنظيمية من قبل مسؤولي المنظمة والزائرين لها والباحثين في مجال التنظيم.
٣. توضيح خطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة حيث يعرف الموظفين برؤسائهم وبما هو مطلوب منهم القيام به من أعمال.
٤. معالجة إشكالية التداخل والازدواجية بين الوحدات الإدارية في المنظمة وذلك من خلال توضيحه لأهداف كل وحدة وارتباطها التنظيمي ومهامها.

## محتويات الدليل التنظيمي:

لا يوجد نمط واحد لكتابة الدليل التنظيمي، فقد يكون هذا الدليل شاملاً بحيث يحوي نبذة تاريخ نشأة المنظمة وأهدافها وأنشطتها من النظام الأساسي لها. وقد يقتصر هذا الدليل على مجرد مقدمه، وسرد للهيكل التنظيمي والخارطة التنظيمية والمهام الخاصة بكل وحدة إدارية. وإجمالاً يمكن القول بأن الدليل التنظيمي لابد أن يتضمن النقاط التالية:

١. مقدمة عن الدليل يذكر فيها السبب وراء إعداده وأهميته بالنسبة للمنظمة.
٢. نبذة تاريخية عن المنظمة من حيث نشأتها وأهدافها والأنشطة التي تقوم بها والتوسع الذي طرأ على هذه الأنشطة عبر تاريخ المنظمة.
٣. الهيكل التنظيمي.
٤. الخارطة التنظيمية (وقد يتضمن الدليل أكثر من خارطة تنظيمية إذ يتواجد فيه الخارطة التنظيمية الرئيسة للمنظمة والخرائط الفرعية المنبثقة من هذه الخارطة).
٥. وصف مهام الوحدات الإدارية حيث يتبين من خلال هذا الوصف مسمى الوحدة الإدارية وموقعها وارتباطها التنظيمي وهدفها العام ومهامها.
٦. الملاحق.

## المصطلحات :

Organization	التنظيم
Formal Organization	تنظيم رسمي
Informal Organization	تنظيم غير رسمي
Principles of Organization	مبادئ التنظيم
Organization Structure	هيكل تنظيمي
Organization Chart	خارطة التنظيم
Span of Control	نطاق الإشراف
Authority	السلطة
Responsibility	المسؤولية
Chain of Commands	تسلسل الأوامر
Unity of Command	وحدة الأمر
Organization Manual	دليل تنظيمي

## أسئلة وتمارين للمناقشة

### أولاً: حدد مدى صحة أو خطأ العبارات التالية مع التعليل:

- ١- ( ) التنظيم هو تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة.  
.....  
.....
- ٢- ( ) من فوائد وظيفة التنظيم تحديد السلطات والمسؤوليات.  
.....  
.....
- ٣- ( ) من متطلبات التنظيم الناجح أن يكون هناك توازن بين الصلاحيات ومسؤوليات الأشخاص.  
.....  
.....
- ٤- ( ) من فوائد التنظيم الرسمي أنه يهتم بالدوافع والاحتياجات.  
.....  
.....
- ٥- ( ) ينشأ التنظيم غير الرسمي من تجمع الأفراد داخل المنظمة وعلاقتهم ببعضهم.  
.....  
.....
- ٦- ( ) يمكن الاستفادة من التنظيم الرسمي بمعرفة الانطباعات وردود الفعل في المنظمة.  
.....  
.....
- ٧- ( ) المقصود بمبدأ الهدف هو أن كل شخص يقوم بنوع واحد من الأعمال.  
.....  
.....

٨- ( ) مبدأ وحدة القيادة هو أن للموظف قائد رئيس واحد يتلقى منه الأوامر.

٩- ( ) التنسيق بين كافة الوحدات الإدارية من أهم متطلبات التنظيم الجيد.

١٠- ( ) الدليل التنظيمي هو رسم بياني يوضح الهيكل التنظيمي للمنشأة.

### ثانياً : أسئلة تحليلية :

س١ : ما هو مفهوم التنظيم مع ذكر أهم أهدافه؟

س٢ : هناك نوعان للتنظيم. أذكرهما مع توضيح عيوب ومزايا كل منهما؟

س٣ : ما هو الفرق بين السلطة والمسؤولية؟

س٤ : عدد خصائص التنظيم الجيد؟

س٥ : عرف الهيكل التنظيمي مع ذكر طرق تصميمه؟

س٦ : ما هي أشكال الخرائط التنظيمية مع شرح فوائدها؟

### ثالثاً : حالة للنقاش



ارجع إلى موقع الكتاب [www.edarah.org](http://www.edarah.org)

للاختيار من الحالات الآتية:

(١) الحالة رقم (٧) الشركة الموحدة للكهرباء بالمنطقة الجنوبية.

(٢) الحالة رقم (٨) الشركة الوطنية للصناعات الغذائية.

(٣) الحالة رقم (٩) الشركة الياسمين للتجارة.

ناقش الحالة مع مجموعة من زملائك.



اسماعيل أبو داوود

رواد الأعمال

من مواليد جدة سنة ١٣٣٥هـ تقريباً، التحق بمدرسة الفلاح وكان متفوقاً على أقرانه في الدراسة فكان مستمتعاً بدراسته مواظباً عليها لذلك غالباً ما كان الأول على زملائه ووضع في قائمة الشرف عند التخرج ، وأصبح مدرساً بمدرسة الفلاح وأخذ أول راتب له مبلغ وقدره ٢٠ ريالاً شهرياً.

وأخذ يدرس في مدرسة الفلاح حتى نهاية عام ١٣٥٤هـ عندما ترك التدريس وعرضت عليه وظيفة مساعد مأمور أدوات السيارات التي يملكها المستر فيلبي الذي أسلم في عهد الملك عبد العزيز. ثم عمل في شركة التعدين وكان يتقاضر راتب ٨٠٠ ريال وهو راتب لم يكن يتقاضاه أي سعودي ولكن نتيجة لجهوده وعمله الزائد حصل على هذا الراتب، حتى وصل راتبه في هذه الشركة ٢٠٠ دولار، وظل يعمل في شركة التعدين حتى وصل إلى المسؤولية الأولى فيها، وقد أشرف على تدريب الكثير من الشباب السعودي الذي يحتل الآن مناصب مرموقة. ويعد أبو داود واحداً من أشهر رجال الأعمال السعوديين الذين عاصروا الاقتصاد السعودي منذ أكثر من سبعة عقود ، وتولى إدارة مجلس الغرفة التجارية الصناعية في جدة عدة مرات، ثم تنحى برغبته ليظل على رأس الغرفة التجارية الصناعية الإسلامية منذ تأسيسها إلى أن توفاه الله. وعرف إسماعيل أبو داود الذي رأس الغرفة التجارية ٣٧ سنة، بدمائه أخلاقه وحبه لفعل الخير ومساعدة الفقراء والمعسرين وتعطية احتياجات الأيتام والأرامل.

ويعد أبو داوود أول من أنشأ مصنع المنظفات في السعودية "بروكتر أند جامبل"، وله استثمارات في النشاط الصناعي تنوزع بين المنطقتين الشرقية والغربية، وكان آخر نشاط رسمي ظهر فيه مؤتمر الجمعية العمومية للغرفة الإسلامية في شرم الشيخ نيسان (أبريل) ٢٠٠٤ وكان آخر ظهور رسمي له في رجب ١٤٢٥هـ لمناقشة ميزانية الغرفة التجارية في جدة.

أندرو غروف

علماء الإدارة

يعد أندرو غروف المهندس الإداري للثورة الرقمية. مما لا شك فيه أن غروف عبقرى في التكنولوجيا، ولكن غروف كمدبر تجاري قاد الموجة التي لا مثيل لها من الإبداع العظيم والتي كان أبرزها المعالج الصغير، لقد سطر غروف سجلاً لا يقدر بثمن بالنسبة للأمور التي تحرك إنتل وأعطى نصيحة واضحة ومشجعة للقادة الجدد الذين يريدون أن يحذوا حذوه، واستطاع غروف من خلال الاهتمام الكبير للتفاصيل والتغيير الاستراتيجي المهم أن يبني جسراً بين كل اتجاه كبير.

ولد أندرو غروف المعروف بـ (أندري) عام ١٩٣٦م وبدأ يدرس الهندسة الكيماوية، وتآلق غروف في دراسته وعمل خادماً من أجل دعم نفسه خلال المرحلة الدراسية.

قام أندرو غروف بنشر كتابه High Outrut Management في سنة ١٩٨٣ أي بعد مضي عشرين سنة من الحياة المضطربة لشركته والإدارة بشكل عام ولكن بالرغم من هذه الاضطرابات فقد وجد غروف في أواسط التسعينات أن معظم الأشياء التي كانت مفيدة في سنة ١٩٨٣ لا زالت مفيدة الآن، كما أن أسس الإدارة لا زالت إلى حد كبير غير متأثرة وهذا ينطبق على الأفكار الثلاثة التي أقام عليها غروف كتابه وهي:

- تطبيق مبادئ ومسلوكيات الصناعة على الأشكال الأخرى من المشاريع التجارية ويشمل ذلك عمل المدراء.
  - يعد منتج المدراء هو منتج الوحدات التنظيمية الخاضعة لإشرافهم أو نفوذهم.
  - سوف يقوم فريق ما بأداء عمله على أفضل وجه إذا تم انتقاء الأداء الأعلى من أعضائه كل على حدة.
- ويرى غروف أن مراجعة الأداء أمر مهم للغاية لتعليم الإنسان، ويؤكد أن الهدف الأساسي للمراجعة هو تحسين أداء التابع، استخدم المراجعة لمراجعة شينين: لتقرير نوع المهارات الناقصة للعثور على طرق لمعالجة هذا النقصان، وأيضاً لتعزيز الحوافز لدى التابع من أجل دفعه إلى أعلى أداء له في المستوى الراهن لمهاراته.