

# المعهد الوطني للإدارة العامة

## وظائف الإدارة: التنظيم

د. عصام حيدر

# تعريف التنظيم

- تمثل عملية أساسية تحتم على المدير أن يقوم بالجمع بين أعمال مرؤوسيه أو بتقسيمها إلى أجزاء ومهام كي يتمكن من تحقيق أهداف المنظمة.
- يتكفل التخطيط بالأعمال التي تقود إلى تحقيق الأهداف و التنظيم يتكفل بإعداد الجهاز اللازم لإنجاز تلك الأعمال وتوزيع الواجبات بين العاملين بما يحقق التنسيق بين جهودهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

# تعريف التنظيم

- التنظيم كوظيفة: تنطوي على تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة .
- التنظيم كمنظمة: نظام كلي هادف يحتوي على عدد من الأدوار والوظائف والعلاقات بين هذه الوظائف وبين الأفراد فيما بينهم وبين التنظيم ككيان أو بناء يحتوي على عدد من المكونات الملموسة وغير الملموسة.
- المكونات الملموسة: الوظائف، الأنشطة، الأفراد.
- المكونات غير الملموسة: القيم المشتركة بين أعضاء التنظيم، الدوافع والحاجات، أنماط السلوك... الخ السائدة في التنظيم.

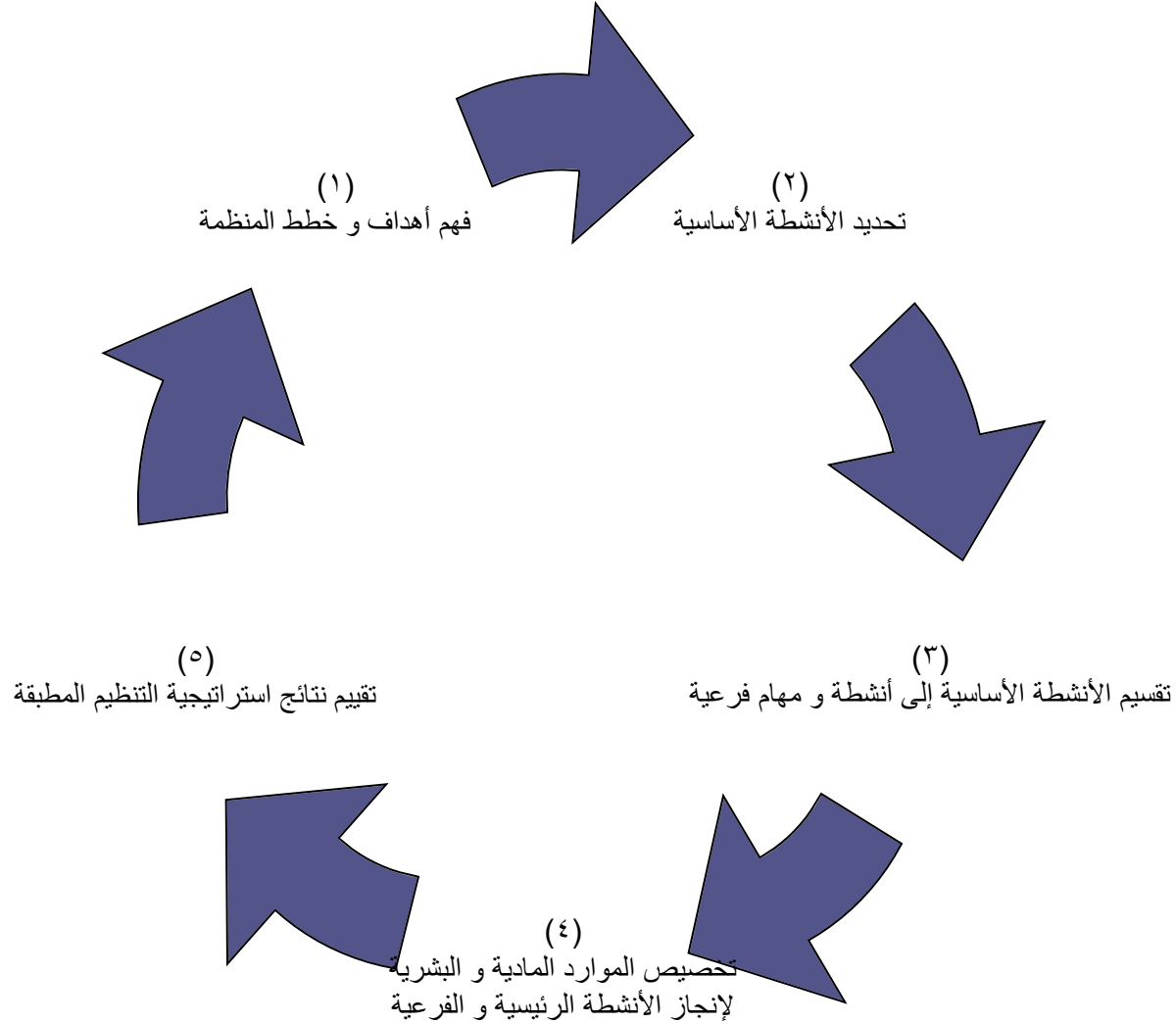
# عناصر التنظيم

- تقسيم النشاط العام للمنظمة إلى مجموعة من الأعمال.
- الأفراد العاملون في المنظمة.
- الإمكانيات والموارد المتاحة في المنظمة
- النظم والإجراءات والطرق والخطوات المخططة لأداء العمل.
- الهيكل أو أسلوب توزيع العاملين بين الأعمال والنشاطات المختلفة وتحديد علاقاتهم الوظيفية وخطوط الاتصال.
- تحديد السلطات والمسؤوليات لكل مركز وظيفي

# أهمية التنظيم

- يساعد في تحديد علاقات العمل.
- يساهم في توحيد جهود وتصرفات الجماعة وتوجيهها نحو الهدف المشترك.
- التنظيم الفعال يقود إلى تجنب مشكلات متعددة مثل الازدواج في العمل، شيوع المسؤولية أو التهرب منها، عدم القدرة على اتخاذ القرارات... الخ.
- في التنظيم الجيد كل عضو تكون له السلطة الضرورية للقيام بعمله.
- يساعد في تسهيل تدفق العمل وتسلسله.
- يزود العاملين ببعض الإرشادات الخاصة بالأداء.
- يسهل الرقابة.
- يحدد قنوات الاتصال.

# خطوات عملية التنظيم



# خصائص التنظيم الجيد

- الاستفادة من التخصص.
- تخفيض النفقات.
- التنسيق بين أعمال المشروع.
- التعاون بين العاملين.
- الرقابة الذاتية.

# الهيكل التنظيمي

إطار يوضح أدوار الأفراد والجماعات في تحقيق أهداف المنظمة، والمسؤول الذي يتبع له كل فرد، وما يتمتع به كل فرد من سلطة اتخاذ القرار، والربط بين مختلف الأفراد والأفراد والجماعات لتعمل معاً وحدة متكاملة لتحقيق أهداف المنظمة.

## العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي

- حجم المنظمة أو المشروع
- عدد ونوع السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة
- مدى اتساع المنطقة الجغرافية أو المواقع التي تغطيها المنظمة
- أهداف المنظمة
- المركز المالي للمنظمة
- النظام الاقتصادي الذي تعمل في ظله المنظمة
- قدرة المنظمة في الحصول على مدراء أكفاء

## الأغراض التي تحققها الهياكل التنظيمية

- ١- يبين الهيكل التنظيمي كيفية تقسيم الأعمال بين الموظفين في المؤسسة فتوضح أنواع وعدد الوظائف فيها .
- ٢- يوضح الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال الرسمي.
- ٣- يوضح الهيكل التنظيمي العلاقات والتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية.
- ٤- يبين الهيكل التنظيمي عدد المستويات الإدارية في المؤسسة وحجم كل منها ونوعية النشاط الذي تمارسه الوحدات المختلفة.

## الأغراض التي تحققها الهياكل التنظيمية

٥- يوضّح الهيكل التنظيمي نطاق الإشراف لكل رئيس.

٦- يفيد الهيكل التنظيمي في مجال تدريب الموظفين الجدد.

٧- يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة وثيقة توضيحية يمكن الاستعانة بها

لدراسة التطور التاريخي والوظيفي للمؤسسات الإدارية خلال فترة

معينة من الزمن.

## الأغراض التي تحققها الهياكل التنظيمية:

٨- يستخدم الهيكل التنظيمي لأغراض إعلامية فتساعد الأفراد من خارج المؤسسة التعرف على أقسامها وأعمالها والأشخاص الموجودين فيها بصورة سهلة وسريعة.

٩- يساعد الهيكل التنظيمي في اكتشاف ومعالجة الانحرافات والأخطاء الموجودة في التنظيم من خلال عملية تحليل الهياكل التنظيمية وعليه، فإنها تكشف العلاقات غير السليمة والتداخل أو الازدواج بين المهام المختلفة.

١٠- يفيد الهيكل التنظيمي باعتباره وسيلة في تبيان ما إذا كانت المؤسسة تتبع الأسس والقواعد التنظيمية السليمة كناطق الإشراف ووحدة القيادة والأمر وتوزيع العمل توزيعاً منطقياً سليماً

# مبادئ التنظيم

- مبدأ تحديد الهدف.
- مبدأ التخصص و تقسيم العمل.
- مبدأ الوظيفة.
- مبدأ تساوي السلطة و المسؤولية.
- مبدأ تفويض السلطة.
- مبدأ وحدة التوجيه.
- مبدأ نطاق الإشراف.
- مبدأ ديناميكية التنظيم.