



الإدارة الأعمال

مدرس المادة // هشام ازور محمد

ماجستير في إدارة الأعمال – جامعة صلاح الدين

المادة: الوظائف الإدارية

المرحلة: الأولى

المحاضرة الثانية





التنظيم

المقدمة Introduction

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 سلبا 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.

التنظيم

هو مجمل الأنشطة التي تتعلق بترتيب استخدامات الموارد المختلفة لغرض الوصول إلى أهداف معينة عن طريق تجميع الموارد البشرية والمادية في وحدات عمل محددة.

او هو "عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكاليف ومجهود ووقت، وبأقصى كفاية إنتاجية ممكنة".

وتتجلى أهمية التنظيم في كونه الخطوة الأولى التي يعتمدها المديرون في تفعيل الخطط وتنفيذها، فبدون التنظيم لا يمكن انجاز الأهداف الواردة في الخطط

المركزية واللامركزية في التنظيم

أولا / المركزية الإدارية:

هي الاحتفاظ بالصلاحيات جميعا في يد شخص واحد أو مستوى إداري عال بحيث لايسمح للمستوى الأدنى التصرف إلا بناء على تعليمات من هذا الشخص أو ذاك المستوى او بعد حصول موافقته .

ثانيا/ اللامركزية الإدارية:

أنها اسلوب إداري يقوم على توزيع الصلاحيات بين المدير ومساعديه حيث يخول المدير بعض من صلاحياته في التصرف واتخاذ القرارات بما يمكنه من ممارسة مسؤولياتهم الموكلة اليهم .

العوامل التي تدفع المنظمة باتجاه المركزية واللامركزية :

1- أهمية القرارات:

تحتفظ الإدارة العليا غالبا بصلاحيات اتخاذ القرارات المهمة والمؤثرة التي تتعلق بسياساتها وأهدافها وسمعتها ومركزها بيدها (في هذه الحالة تتبع المنظمة المركزية الإدارية) . اما القرارات الأقل أهمية والتي ليس لها تأثير في مسيرة المنظمة فيتم تحويل المديرين في المستويات الوسطى او الدنيا اتخاذها (في هذه الحالة تتبع المنظمة اللامركزية) .

2- حجم المنظمة:

يفضل إتباع المركزية الإدارية في المنظمات الصغيرة ، وكلما كبر حجمها كلما دعت الحاجة إلى إتباع اللامركزية الإدارية للحفاظ على الكفاءة الإدارية في أداء الأعمال .

3- كفاءة المرؤوسين :

تميل المنظمة الى إتباع اللامركزية الإدارية في حالة توفر المديرين الكفؤين في المستويات الإدارية الدنيا ، لان تحويل الصلاحية يتطلب توافر المديرين القادرين على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها . وعند عدم توافر المديرين الكفؤين ممكن تطبيق المركزية الإدارية

4- المرحلة التي تمر بها المنظمة (عمر المنظمة):

تتبع المنظمات الحديثة المركزية الإدارية في عملها ، وتتجه نحو اللامركزية كلما توسعت واستقرت أسسها وتعليماته

5-مدى توفر الأساليب الرقابية:

تتبع المنظمة اللامركزية الإدارية عندما تتوفر الأساليب الرقابية التي يمكن من خلالها التأكد من أن استخدام الصلاحيات المخولة إلى المديرين في المستويات الدنيا يتم بصورة صحيحة وسليمة ، وفي حالة عدم توفر الأساليب الرقابية الجيدة لايلجا المديرين الى تخويل صلاحياتهم الا تلك الصلاحيات التي تعتبر ضرورية جدا فعند ذلك تتبع المنظمة المركزية في القرارات المهمة واللامركزية في مجال العمل .

6- تكلفة القرار :

تتبع المنظمة المركزية الإدارية في بعض الأحيان بسبب او من اجل تقليل كلفة القرار وكذلك تقليل النفقات الإدارية .

مزايا المركزية واللامركزية الإدارية

أولاً / مزايا المركزية

- تزود المدير الأعلى بالقوة والمكانة .
- تمكن المنظمة من وضع سياسات واتخاذ القرارات الموحدة.
- تمكن المنظمة الاستفادة من خبرات وقدرات الإدارة العليا وفي مختلف العمليات والأقسام الإدارية .
- تقليل ازدواجية الوظائف الى حد كبير .
- لا تتطلب اجراءات رقابية كثيرة نظرا لما تحققه من تقليل انحرافات العمل .

ثانياً / مزايا اللامركزية :

- سرعة اتخاذ القرارات وعدم الارتباك .
- التنسيق الجيد بين الادارة العليا والاقسام الادارية المختلفة .
- الشعور بالعدالة من جانب المديرين التنفيذيين لما يتمتعون به من السلطة التي تتكافأ او تتوازن مع مسؤولياتهم.
- زيادة رضا الأفراد بالمنظمة لشعورهم بديمقراطية الادارة .
- تهيئة مديرين قادرين على تولي الوظائف الإدارية في المستويات الأعلى .
- تلائم المنظمات التي لها فروع او موزعة جغرافيا والتي ترغب ان تستفيد من الظروف المحلية بشكل جيد عند اتخاذ القرارات .

نطاق الاشراف

❖ هو عدد المرؤوسين الذين يستطيع المدير ان يشرف عليهم بفاعلية .

وقد حدد بعض الكتاب العدد المناسب للمرؤوسين في المستويات العليا للتنظيم ب(4) اشخاص او مرؤوسين ، وفي المستويات الدنيا العدد المناسب هو ان يتراوح بين (8-12) شخصا أو مرؤوساً .

السلطة (الصلاحية) والمسؤولية

السلطة (الصلاحية) :

إنها قوة اتخاذ القرارات التي تحكم أعمال الآخرين . أو إنها الحق في إصدار الأوامر والقوة في إجبار الآخرين على تنفيذها .

وتعتبر الصلاحية من أساسيات عمل المدير وامتلاكها هو احد المقومات الأساسية التي تمكنه من ممارسة مسؤولياته بكفاءة

تحويل السلطة (الصلاحية) :

التحويل يعني اعطاء حق التصرف واتخاذ القرارات وفي نطاق محدد وبالقدر اللازم لانجاز المهمات المعينة من قبل المستويات الوسطى والتشغيلية (الدنيا) **من** (قبل الادارة العليا) ، او من مدير المنظمة ببعض من سلطاته (صلاحياته) الى مساعديه .

انواع الصلاحية

يمكن تحديد انواع الصلاحية في الهيكل التنظيمي التي تعتمد على طبيعة العلاقات وتوزيعها بالشكل الذي يحقق التنسيق بين المدير والذين تخول اليهم لتوفير حسن العمل والانسجام لتحقيق اهداف المنظمة الى ما ياتي :

1- الصلاحية الراسية او الخطية او التنفيذية:

انها الصلاحية التي تبدأ من اعلى الهيكل التنظيمي وتنزل في خط متسلسل الى اسفل الهيكل ، وتنقسم عند نزولها الى علاقات رأسية بين الرئيس والمرؤوس . واصحاب هذه الصلاحية هم المديرون الذين لهم حق اصدار القرارات وتظهر علاقات الصلاحية فيما بينهم بشكل متدرج .

2- الصلاحية الاستشارية:

انها ليست صلاحية امرة أي ليست لها الحق في اصدار القرارات وانما هي مساعدة للصلاحية التنفيذية وذلك **من خلال تقديم الاستشارات والنصائح للمخولين بالصلاحية التنفيذية** فضلا عن تقديم المعلومات الضرورية اللازمة لاتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات .

3- الصلاحية الوظيفية:

هي تلك الصلاحية التي تمنح لفرد او قسم بخصوص اداء عمليات او تصرفات او سياسات معينة او امور اخرى تتعلق لأنجاز فعاليات من قبل الافراد العاملين في الاقسام الاخرى

المسؤولية :

❖ تعني التزام المروؤوس بتنفيذ اعمال او اوجه نشاط معينة معهودة اليه بأحسن ما في قدرته.

❖ او انها التزام الفرد بالقيام بواجبات محددة بحكم كونه فردا في المنظمة بغض النظر عن رغباته الخاصة.

➤ ونجد ان الصلاحية كلما قام المدير بتحويل جزء من صلاحيته الى الاخرين تتكون مسؤولية جديدة اضافة الى مسؤولية المدير الذي خول له هذه الصلاحيات وهذا ما يطلق عليه (بالمسؤولية المزدوجة) أي المخول مسؤول امام رئيسه ، والمخول اليه مسؤول امام المدير المخول عن انجاز الاعمال المكلفين بها بفاعلية.

المقارنة بين السلطة والمسؤولية

المسؤولية

1- هي الالتزام الملقى على عاتق الشخص للقيام بالمهام المحددة

2- اتجاهها من أسفل إلى أعلى .

3- القدرة على اتباع الأوامر.

4- لا يمكن تفويض المسؤولية.

5- تنتهي بمجرد إنجاز المهمة.

السلطة

1- هي الحق المعطى للشخص للقيام بعمل معين.

2- تناسب وتتدفق من أعلى إلى أسفل.

3- القدرة على إعطاء أوامر

4- يمكن تفويضها

5- تستمر لفترة طويلة.

أنواع التنظيم

```
graph TD; A[أنواع التنظيم] --> B[التنظيم غير الرسمي]; A --> C[التنظيم الرسمي];
```

التنظيم غير الرسمي

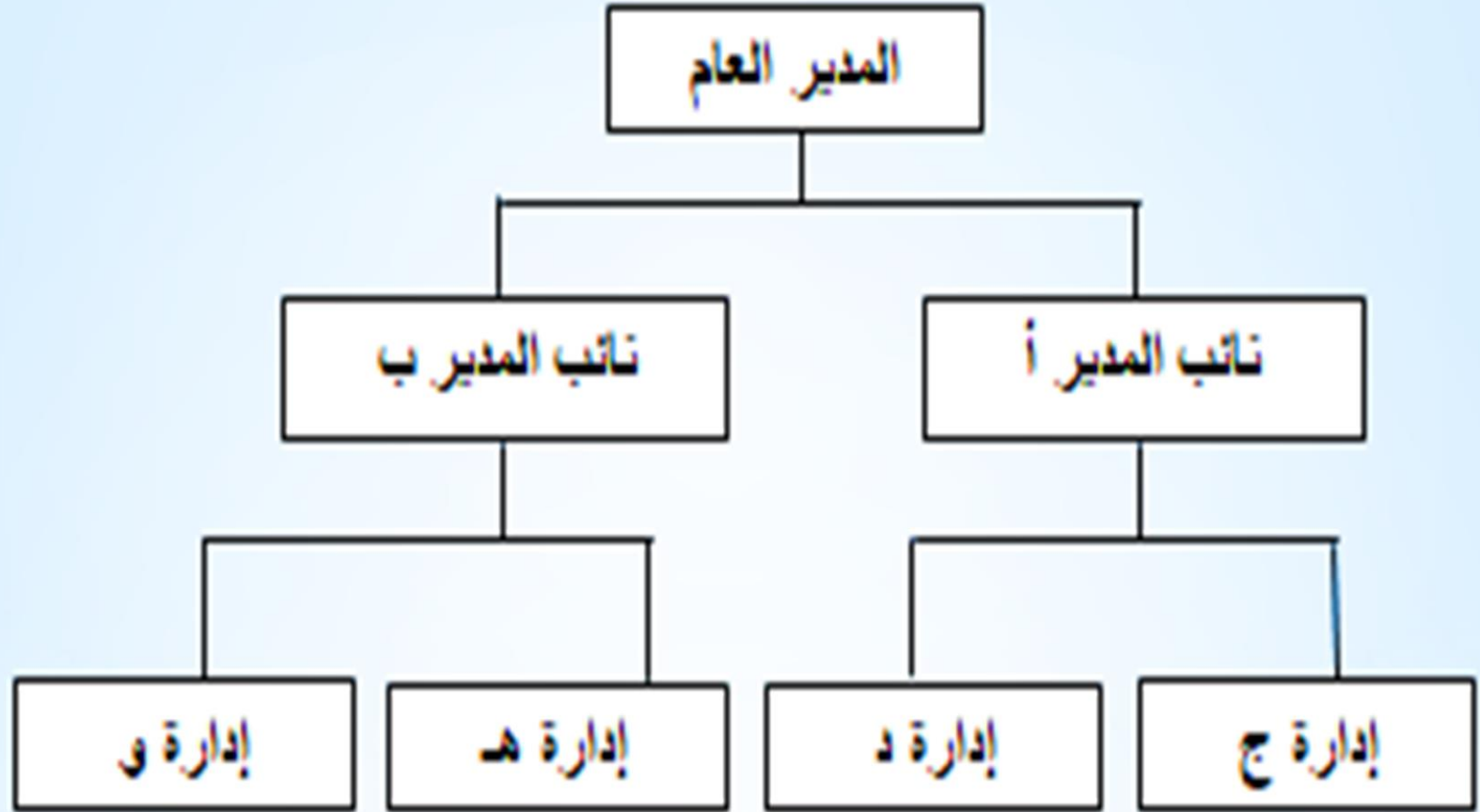
التنظيم الرسمي

أولاً :- التنظيم الرسمي

هو ذلك التنظيم الذي تنص عليه اللوائح والقوانين داخل المؤسسة ويستمد وجوده من الهيكل الرسمي ويتم عن وعي وإدراك لتنسيق أعمال المنظمة وحتى يتم تحقيق الأهداف .

❖ هذا التنظيم الرسمي يسهل إدراكه لأنه يمثل خريطة التنظيم أو الهيكل التنظيمي التي تكشف عن علاقات متبادلة بين مختلف الوظائف والأدوار

FORMAL ORGANIZATION التنظيم الرسمي



الشكل رقم (1) نموذج للتنظيم الرسمي

ثانياً :- التنظيم غير الرسمي

هو عبارة عن شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ تلقائياً بناء على الارتباطات الشخصية بين أعضاء التنظيم.. وقد تكون علاقة العمل هي مصدر التنظيم غير الرسمي أو بسبب نفوذ احد أعضاء التنظيم.

الفرق بين التنظيم الرسمي والغير رسمي

التنظيم غير الرسمي

التنظيم الرسمي

1- يتكون بطريقة عفوية من خلال مجموعة من العاملين يعملون معا	1- يتم وضعه من قبل الإدارة العليا وفق طريقة مخططة ومدروسة
2- الأهداف تحقق إشباع الفرد أو مجموعة افراد التنظيم	2- أهداف التنظيم الرسمي تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية
3- هدف الفرد إشباع حاجة مادية ومعنوية	3- هدف الفرد تأدية العمل
4- طبيعة العلاقة اجتماعية وارتباطات شخصية .	4- طبيعة العلاقة رسمية إدارية
5- الاتصالات تتم وفق تأثير النفوذ	5- الاتصالات تتم وفق شكل هرمي

ما هو الهيكل التنظيمي؟؟

❖ هو الاطار الذي يبين العلاقات بين الوحدات والتقسيمات داخل المنظمة ويحدد خطوط السلطة وموقع اتخاذ القرار .

❖ ملاحظة:-

❖ لا يوجد هناك هيكل تنظيمي مثالي لجميع الشركات