

الوحدة الثالثة

التنظيم



بعد دراستك لهذه الوحدة ستكون قادراً - بإذن الله - على أن:

- ◆ تعرف التنظيم.
- ◆ تذكر أهداف التنظيم.
- ◆ تفرق بين أنواع التنظيم.
- ◆ تشرح مبادئ التنظيم الإداري.
- ◆ توضح خصائص التنظيم الجيد.
- ◆ تبين المراد بالتصميم التنظيمي للمنشآت.
- ◆ تعدد مكونات التصميم التنظيمي.
- ◆ توصف الهيكل التنظيمي.
- ◆ تصمم هيكل تنظيمي لأحد المنشآت وفقاً لخطوات بناء الهيكل التنظيمي.
- ◆ تعرف الخريطة التنظيمية.
- ◆ تذكر أهداف الخرائط التنظيمية.
- ◆ تفرق بين أشكال الخرائط التنظيمية.
- ◆ تعرف الدليل التنظيمي.
- ◆ تحدد أهداف الدليل التنظيمي.
- ◆ تعدد محتويات الدليل التنظيمي.





تأمل بيئة المدرسة التي أنت فيها الآن

هذه المدرسة تتكون من جهاز إداري (مدير المدرسة، ووكيل أو وكلاء المدرسة، الكاتب الإداري، ناسخ)، ومشرفين ومعلمين ومرشد طلابي ومحضري المعامل وطلاب و..... إلخ. ولكل منهم دوره المحدد في هذه المدرسة، ذلك أن دور المدير يختلف عن دور المدرس والطالب، ومن ثم فإن أداء الأدوار بصور سليمة يعني أن هناك « تنظيماً » سليماً في المدرسة، تعود آثاره الإيجابية على العملية التعلم في المدرسة.



تمهيد

فكر في أداء المدرسة لو كانت الأدوار غير محددة كيف سيكون أثر ذلك على

العملية التعليمية!!!!

النظام من حولك:

- النظام في جسمك.
- النظام في أسرتك.
- النظام في مدرستك.
- النظام في بيتك.
- النظام في الكون.

نشاط:



١- من خلال مشاهدة زملائك في فناء المدرسة أثناء الفسحة (الاستراحة) ومقارنة هذا المشهد مع طابور الصباح هناك بعض المفارقات بين المشهدين اذكرها:

أثناء الفسحة: الطالبات غير منتظمات تقضي وقتها بالاستمتاع مع زميلاتها.

الطابور الصباحي: الطالبات منتظمات حسب ترتيبهن في فصولهن وأكثر احتراماً وانضباطاً للهيئة الإدارية التعليمية ..

تجسيد روح الجماعة بين الطلاب والمدرسة كأسرة واحدة من خلال الإذاعة المدرسية حيث يتعلمون فن الإلقاء وزيادة الثقة بالنفس.

٢- احترام الطابور (السير) مظهر حضاري يدل على احترام الإنسان لنفسه ولغيره، اقترح بعض الوسائل التي تساعد في تحقيق هذا المفهوم:

وضع عبارات وعلامات للتأكيد على الانضباط الذاتي والتأكيد على أهمية احترام الطابور.

التركيز على تعليم سلوكيات الانضباط الذاتي واحترام الآخرين في مراحل مبكرة من التعليم خاصة رياض الأطفال

والابتدائي وبالتالي يكونوا معززين بهذه السلوكيات.

٣- من المؤكد أنك قد سمعت واستخدمت كلمة بالتنظيم في منزلك ومدرستك أو من خلال التعامل مع زملائك.

لذلك فلا بد أن يكون لديك تصور عن المقصود بالتنظيم، اكتب تصورك هنا:

التنظيم أن يكون كل شيء مرتباً ومصنفاً ومنظماً لأجل تحقيق الأهداف مثل توزيع وترتيب الطالبات في الفصول

بحسب المستوى الدراسي وحسب المرحلة الدراسية وحسب اختيارهن للمسارات (إنساني أو طبيعي).

هذا التصور الذي لديك عن التنظيم قد لا يكون بعيداً عن التعريفات التي توردها كتب الإدارة لمفهوم التنظيم.

تعريف التنظيم:

ابحث في أحد قواميس اللغة العربية عن

معنى كلمة «تنظيم» واكتبه هنا:

مصدر نظم تنظيم العمل: ترتيبه ليأخذ نسقاً
معيناً



تعددت تعريفات علماء الإدارة للتنظيم وإليك بعضاً منها:

• عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكاليف ومجهود ووقت، وبأقصى كفاءة إنتاجية ممكنة.

• ترتيب الأعمال أو الأنشطة في وحدات إدارية يسهل الإشراف عليها مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعينون أو يخصصون للقيام بتلك الأعمال.

• عملية ترتيب الجهود البشرية داخل المنظمة الإدارية، وتصنيف المهام والوظائف بها، وذلك من أجل تحقيق أفضل تنفيذ للأهداف وبأقل تكلفه.

• توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة.

• عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحدد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف مع حل المشاكل والخلافات التي تواجه كافة الأنشطة والأقسام من خلال أفراد التنظيم وبشكل ملائم.

أهداف التنظيم

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

نشاط:



١ - استخلص مع زملائك أبرز العناصر التي اتفقت عليها هذه التعريفات:

الجهود البشرية .. تنسيق .. المنظمة .. المهام .. تحقيق الأهداف .. أقل تكلفة.

٢ - صغ - بأسلوبك - تعريفاً للتنظيم يحوي العناصر التي تم استخلاصها، ثم ناقشه مع زملائك:

تنسيق الجهود البشرية في المنظمة للقيام بعدد من المهام لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة.

أنواع التنظيم:

هناك نوعان من التنظيم هما: التنظيم الرسمي، والتنظيم غير الرسمي وسنتحدث عن هذين النوعين من التنظيم، وذلك على النحو الآتي:

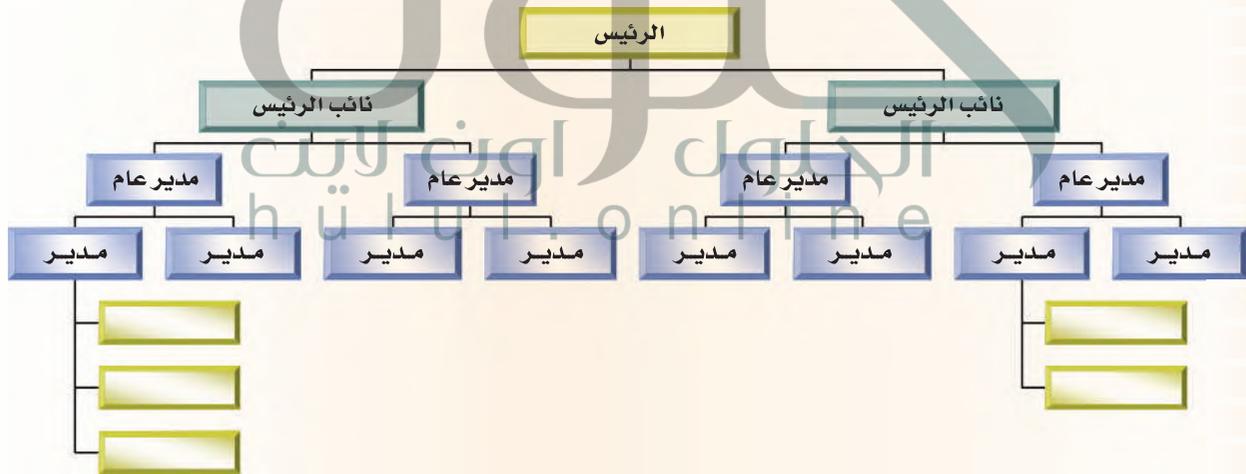
أولاً: التنظيم الرسمي

هو الشكل 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، وهذا النوع من التنظيم يفصح عنه بطريقة رسمية.

الخريطة التنظيمية هي:

الشكل الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد وتوزيع المسؤوليات والواجبات لكل وحدة إدارية بطريقة رسمية.

هذا التنظيم الرسمي سهل إدراكه؛ لأنه يمثل الخريطة التنظيمية التي تكشف عن العلاقات المتبادلة بين مختلف الوظائف والأدوار، كما تصور هذه الخريطة تسلسل السلطة وحدود المسؤوليات وقنوات الاتصال بين كافة الوظائف المترتبة. كما في الشكل الآتي.



الشكل رقم ١/٣ التنظيم الرسمي

تبين لنا من العرض السابق لمفهوم التنظيم الرسمي بأنه ما هو إلا انعكاس للخريطة التنظيمية التي تركز على الأعمال أو المهام الواجب إنجازها من قبل المنظمة، حيث تحدد مسؤوليات وواجبات العاملين بطريقة يتوقع أن تتيح لهم أداء ما هو مطلوب منهم بيسر وسهولة.

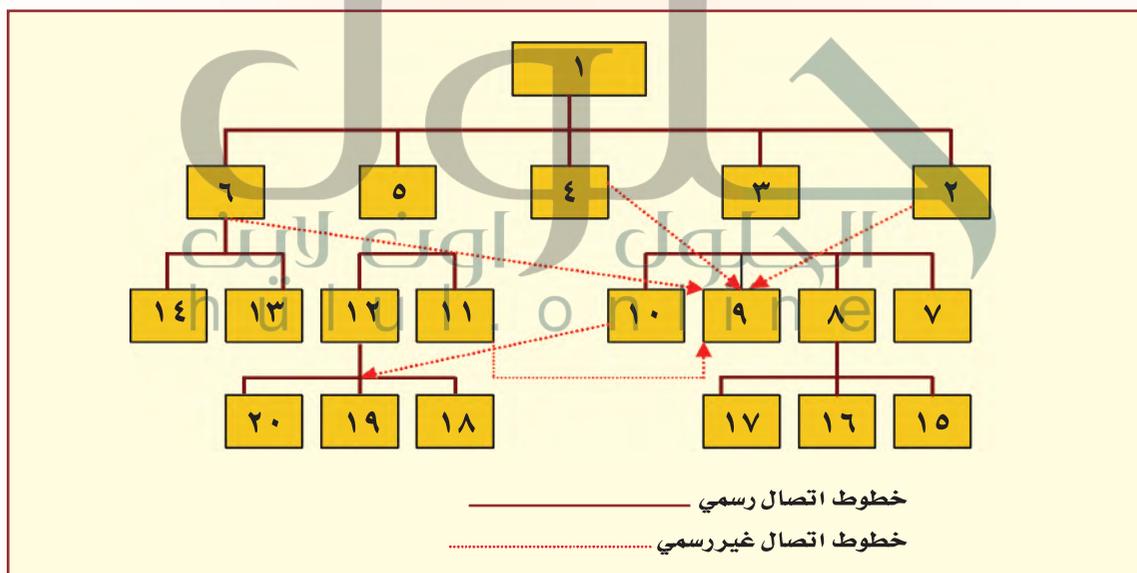
ثانياً: التنظيم غير الرسمي

يُعرف التنظيم غير الرسمي بأنه: مجموعة من العلاقات الشخصية التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل، واشتراكهم في أهداف ومشكلات متشابهة. ويهتم التنظيم غير الرسمي بالدوافع والاحتياجات التي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية، ومن ثم فإن التنظيم غير الرسمي قد لا يتفق مع الخريطة التنظيمية الرسمية.

كيف يتكون التنظيم غير الرسمي؟



هذا النوع من التنظيم يظهر نتيجة العلاقات التلقائية أو الاختيارية بين الأفراد داخل المنظمة، والأفراد الذين يمثلون التنظيم غير الرسمي عادة يكون بينهم نوع من التقارب أو التوافق على نواح مشتركة كالسن أو طبيعة العمل أو التخصص أو طول الفترة التي يقضونها في العمل سويًا أو غيرها. ومن الملاحظ أن العاملين في أي منظمة قد لا تجمعهم أي رابطة في بداية العمل ولكن سرعان ما تتألف العلاقة والروابط بينهم وينتج عن ذلك الجماعات المتجانسة (التي نطلق عليها التنظيم غير الرسمي) التي قد تتوحد فكريًا وسلوكيًا. ومجمل القول أن التنظيم غير الرسمي تنظيم قوي يؤثر في إدارة المنظمة، بالرغم من عدم ملاحظته في الخريطة التنظيمية.



الشكل رقم ٢/٣ التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

نشاط:



١. ما شكل العلاقة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي (هل هي علاقة تكامل أو تعارض)؟ ناقش ذلك مع زملائك. علاقة تكامل لأن العلاقة بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي علاقة وثيقة، فمن غير الممكن أن يكون هناك تنظيم رسمي دون علاقات بين العاملين، مما يؤثر على زيادة الإنتاج أو انخفاضه. لذا على القائد استثمار التنظيمات غير الرسمية في تحقيق التكامل والسماح بأداء المهام والوظائف للجماعات المتجانسة في المنظمة دون إخلال بتنظيم العمل الرسمي.



٢- ما الفروق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي؟ ناقش مع زملائك أوجه الشبه والاختلاف بينهما.

التشابه: التنظيم

الاختلاف:

التنظيم الرسمي: يركز على الأعمال أو المهام الواجب إنجازها من قبل العاملين في المنظمة.

التنظيم غير الرسمي: يتكون نتيجة التقارب أو التوافق على نواحي مشتركة كطبيعة العمل أو التخصص

أو طول الفترة التي يقضونها في العمل سوياً.

مبادئ التنظيم:

يقصد بمبادئ التنظيم:

مجموعة التوجيهات التي يتم الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنشأة ومهام كل وحدة إدارية في هذا الهيكل، بغرض أداء العمل الإداري بكفاءة عالية وبأقل تكاليف ممكنة.

المقصود بالكفاية:

القدرة على اتخاذ القرارات

المناسبة والمهارات في حل

المشكلات

وتتمثل أهم هذه المبادئ فيما يأتي:

أولاً: مبدأ الهدف

تنشأ المنظمات (سواء أكانت عامة أو خاصة) من أجل تحقيق أهداف محددة، وبدون وجود هذه الأهداف ينتفي المبرر من وجود المنظمة أصلاً. وعلى ذلك يمكن القول بأن أهداف المنظمة تعد من الأسس الرئيسية للتنظيم، ذلك لأن المقصود بالتنظيم هو ترتيب الأنشطة الضرورية في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، لذلك كان لا بد من وجود هدف واضح ومحدد في أي عملية تنظيم إداري.

ثانياً: مبدأ الوظيفة

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 يتأثر بالشخص المعين عليها فهي ثابتة رغم تغير الموظفين الذين يشغلون هذه الوظيفة.

ثالثاً: مبدأ التخصص وتقسيم العمل

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 رئيسية، ومن ثم تقسيم هذه الأنشطة الرئيسية 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 مجال عمله.

رابعاً: مبدأ وحدة القيادة

ضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا رَجُلًا فِيهِ
شُرَكَاءُ مُتَشَكِّسُونَ وَرَجُلًا سَلَمًا
لِرَجُلٍ هَلْ يَسْتَوِيَانِ مَثَلًا الْحَمْدُ
لِلَّهِ بَلْ أَكْثَرُهُمْ لَا يَعْلَمُونَ ﴿٢٩﴾

[الزمر: ٢٩]

يطلق على هذا المبدأ عدة مسميات مثل وحدة الرئاسة ووحدة الأمر 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.

ولما كان هذا الرئيس مسؤولاً بدوره أمام الرئيس الأعلى، فإنه بذلك يظهر خط واضح للسلطة يمتد من الرئيس الأعلى للمنشأة حتى الأفراد أو العاملين من خلال الرؤساء والمشرفين.

خامساً: مبدأ نطاق الإشراف

يقصد به عدد المرؤوسين الذين يستطيع المشرف (المدير أو الرئيس) أن يشرف على أعمالهم إشرافاً مباشراً بكفاءة. ولكي يكون الإشراف فعالاً، فإنه يجب على (المدير أو الرئيس) أن يشرف على عدد محدد من المرؤوسين يعتمد تحديده على عوامل عديدة منها:

١. نوع وطبيعة العمل.
٢. مقدرة المشرف واستعداده الشخصي.
٣. قدرة وكفاءة المرؤوسين.

٤. أسلوب العمل.

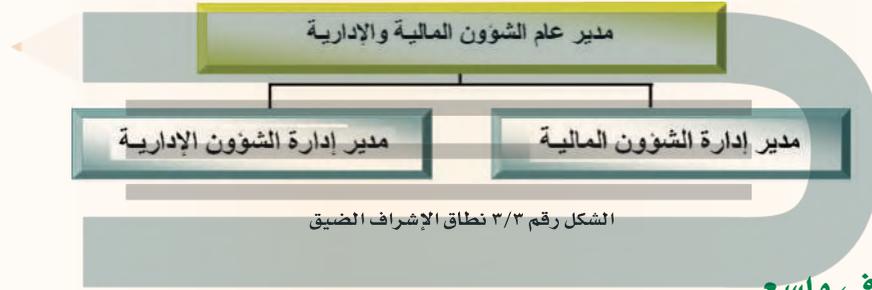
٥. الموقع الجغرافي (قرب أو بعد الموظفين عن المشرف).

٦. سهولة الاتصال.

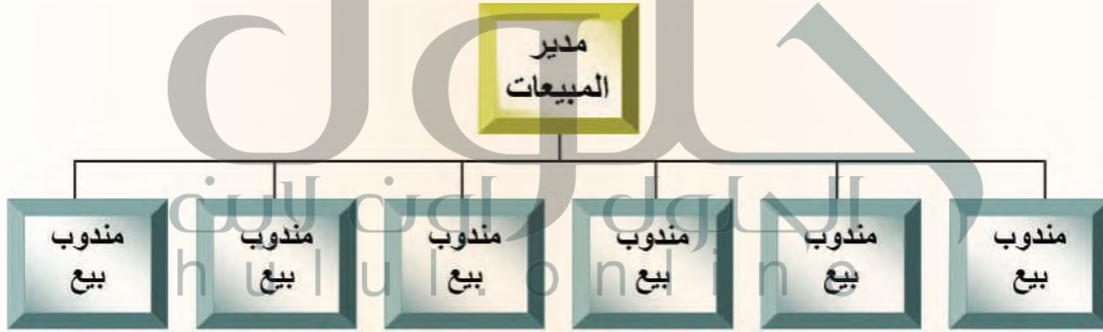
٧. طبيعة الظروف المحيطة بالعمل.

إذا أخذنا هذه العوامل في الحسبان فإن الإشراف على الأعمال الروتينية والمتكررة والبسيطة والتي لا تحتاج إلى جهد ذهني يمكن أن يكون فيها نطاق الإشراف أكبر مما لو كان العمل من النوع المعقد أو الفني الذي يحتاج إلى بذل جهد ذهني.

نطاق إشرافي ضيق



نطاق إشرافي واسع



سادساً: مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية

تُعرّف **المسؤولية** بأنها الالتزام من قبل الشخص بتنفيذ العمل الموكّل إليه وتحمل نتائجها وتبعاته.

تُعرّف **السلطة** بأنها الحق الذي يستطيع بموجبه الشخص أن يصدر قرارات أو أوامر أو يقوم بأعمال في حدود صلاحياته الموضحة له ويلزم بها مرؤوسيه لتأدية واجباتهم.

من هذين التعريفين يتضح لك ما يأتي:

- ❑ ضرورة التناسب أو التساوي بين السلطة والمسؤولية، إذ ليس من المنطق أن نحمل شخص مسؤولية عمل لم يُمنح سلطة بشأنه.
- ❑ السلطة والمسؤولية مرتبطتان بعمل معين، فالسلطة تحدد طبقاً لاحتياجات أداء عمل معين، والمسؤولية هي الالتزام بأداء ذلك العمل.
- ❑ يتسع نطاق السلطة والمسؤولية كلما تدرجنا إلى الأعلى في الهيكل التنظيمي.

سابعاً: مبدأ التفويض

التفويض هو قيام الرئيس أو المدير بمنح السلطة لأحد مرؤوسيه (أو مجموعة من مرؤوسيه) لأداء عمل معين.

نشاط:

لماذا يفوض المدير السلطة؟
من أجل أداء عمل معين.

.....

.....

.....

هل تُفوض المسؤولية؟ تفويض المدير سلطته لأداء عمل معين لا يعني انتقال مسؤولية عن هذا العمل إلى المرؤوس الذي فوض له جزء من السلطة، بل يبقى مسؤولاً عنه.

إن تفويض المدير سلطته لأداء عمل معين لا يعني انتقال مسؤوليته عن هذا العمل إلى المرؤوس الذي فوض له جزء من السلطة، بل يبقى مسؤولاً عنه.

ثامناً: مبدأ المركزية واللامركزية

تُعرّف اللامركزية بأنها نقل سلطة القرار وممارستها من المستوى الإداري الأعلى إلى المستويات الإدارية الدنيا عن طريق تفويض السلطة.

تُعرّف المركزية بأنها ميل أو اتجاه الإدارة إلى تركيز الحجم الأكبر والأهم من سلطة اتخاذ القرارات المنظمة للعمل في المراكز القيادية العليا.

على 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:

فالتنظيم (أ) في الشكل رقم (٥/٣) هو أقرب إلى المركزية من التنظيمين (ب) و(ج)، أما التنظيم (د)



فهو أقرب إلى اللامركزية من التنظيمين (ج) و(ب)، وكلما ازداد مجال التصرف للمستويات الإدارية دون الإدارة العليا من حيث مشاركتها في اتخاذ القرارات كلما ارتفعت درجة لامركزية التنظيم.

تاسعاً: مبدأ التنسيق

يُعرّف التنسيق بأنه:

- الذي يربط بين أجزاء المهام.....
- ويعمل على منع الازدواجية والتضارب بين تلك المهام
- وبالتالي تتحقق الأهداف.

إذا كان تقسيم العمل هو تجزئته إلى أصغر وحدات ممكنة فإن التنسيق هو الذي يربط بين هذه الأجزاء، بحيث يكمل بعضها بعضاً مما يمكن من إنجاز المهام ويعمل على منع الازدواجية والتضارب بين تلك الأجزاء، ومن ثم تحقيق الأهداف.

عاشراً: مبدأ المرونة

يقصد بالبيئة الداخلية للمنشأة:

- العوامل الداخلية المتحكم به والمسيطر عليها من قبل المنظمة وتستطيع أن تغيرها حسب المستجدات مثل الأفراد - الهيكل التنظيمي - القوانين والأنظمة.

يقصد بالبيئة الخارجية للمنشأة:

- مجموعة الظروف والعوامل الخارجية التي تؤثر في المنشأة وتطويرها ولا تستطيع أي منظمة أن تعمل بمعزل عنها، مثل: الظروف السياسية والاقتصادية والثقافية.

للمنشأة بيئتها الداخلية والخارجية التي تتعامل معها، وهذه البيئة معرضة للتغير والتعديل، وذلك ينعكس على طبيعة أهداف المنظمة وهيكلها التنظيمي. لذلك فإن التنظيم الإداري الناجح يؤكد على مبدأ المرونة ويقصد به سرعة المنظمة في التجاوب مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

هذا التغير قد يشمل أهداف المنظمة وهيكلها التنظيمي ومهام وحداتها الإدارية وإجراءاتها. ذلك أنه لا يمكن للمنشأة 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.

خصائص التنظيم الجيد:

يمكنك أن تحكم على جودة التنظيم من خلال توفر مجموعة من الخصائص التي من أهمها:

يقصد بالمعيار:

مقياس يقاس به شيء ما

للحكم والتقييم

١. وجود معيار لقياس الأداء وتحديد اتجاهه من الناحية الإيجابية أو السلبية، وذلك أن التنظيم ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف وتطوير وتحسين الأداء.

٢. تنمية وتفعيل منهج الرقابة التلقائية إذ إن التنظيم الجيد هو الذي يسهل عملية الرقابة، من خلال تحديد أهداف الوحدات الإدارية وارتباط كل وحدة إدارية وبيان مهامها. ذلك أن مثل التحديد

للأهداف والارتباط والمهام سوف يبين مسؤولية كل إدارة ويجعلها مسؤولة أمام الإدارات الأخرى، وذلك 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.

٣. التنسيق بين أعمال كافة الوحدات الإدارية، ذلك أن التنظيم الجيد هو الذي يساعد على التنسيق بين كافة الوحدات الإدارية بما يضمن تعاونها وتسخير كافة الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة لها.

٤. تخفيض التكاليف، ذلك أن التنظيم الجيد هو الذي يحرص على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف مع الحفاظ على مستوى الجودة العالية في المنتج أو الخدمة المقدمة.

التصميم التنظيمي للمنشآت:



المراد بالتصميم التنظيمي للمنشآت هو العملية التي يتم بموجبها تحديد الوحدات الرئيسية للمنشأة والمهام المتعلقة بها بما يؤدي إلى تحقيق أهداف النشاط.

مكونات التصميم التنظيمي

يتكون التصميم التنظيمي عادة من ثلاثة مكونات هي:

١. الهيكل التنظيمي.

٢. الخريطة التنظيمية.

٣. الدليل التنظيمي.



ماذا تفهم من كلمة (الرسمي)

الواردة في هذا التعريف؟

..... الفعلي أو الحقيقي

.....

.....

الهيكل التنظيمي هو البناء الرسمي الذي يربط بين مهام الأفراد والوحدات في المنظمة بما يعمل على تحقيق أهدافها.

خطوات تصميم الهيكل التنظيمي



يقصد بتصميم الهيكل التنظيمي: العملية التي يتم بموجبها بناء الهيكل التنظيمي. وتمر عملية تصميم الهيكل التنظيمي بالخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: تحليل أهداف المنظمة بغرض تحديد الأنشطة الرئيسية

لكل منظمة هدف رئيس أو أهداف رئيسة هي السبب وراء وجود هذه المنظمة، فهدف وزارة معنية بالتعليم سيكون مختلفاً عن هدف وزارة معنية بالمواصلات، كما أن هدف شركة معنية بالمقاولات المعمارية سوف يكون مختلفاً عن هدف شركة معنية بتجارة المواد الغذائية، لذا فإن التعرف على هدف أو أهداف المنظمة وتحليلها إلى أهداف فرعية بغرض تحديد الأنشطة الرئيسية هو الخطوة الأولى في تصميم الهيكل التنظيمي.

الخطوة الثانية: تحليل الأنشطة الرئيسية إلى أنشطة فرعية

غالباً ما يكون النشاط الرئيس مركب من عدة أنشطة، لذا فإننا نحتاج في أكثر الأحيان إلى تحليل هذا النشاط إلى أنشطته الفرعية؛ ليسهل علينا التعامل معها. ويقصد بالنشاط الفرعي هنا المهام أو الأعمال التي يؤدي القيام بها إلى تنفيذ النشاط الرئيس في المنظمة، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة.

الخطوة الثالثة: تحديد الأنشطة المساندة

إن تحقيق الأهداف الرئيسية لأي منظمة من خلال توزيعها إلى أنشطة رئيسة أو فرعية يحتاج إلى وجود نشاط مساند أو داعم لتنفيذ هذه الأنشطة. هذه الأنشطة المساندة ليست جزءاً من أهداف المنظمة، ولكنها تعد في واقع الأمر مهمة في أي عملية تنظيم أو تصميم هيكل تنظيمي. وذلك أنه بدون وجود هذه الأنشطة المساندة فإنه لن تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الرئيسية أو الفرعية.

ولعل أبرز مثال على الأنشطة المساندة هو نشاط الشؤون الإدارية والمالية.

الخطوة الرابعة: تجميع الأنشطة المتشابهة وتكوين الوحدات الإدارية

بناءً على نتائج الخطوة السابقة سيتوفر لدينا عدد من الأنشطة الفرعية والمساندة، بعض هذه الأنشطة يكون مستقلاً بذاته في حين أن بعضها يكون مكرراً أو متشابهاً مع غيره، لذا فإنه في هذه الخطوة من تصميم الهيكل التنظيمي يتم تجميع الأنشطة المتشابهة ما أمكن كلاً في مجموعة واحدة؛ ليسهل علينا تكوين الوحدات الإدارية. هناك عدة طرق يمكن اتباعها في عملية تجميع الأنشطة، والتي يطلق عليها «طرق التنظيم» وهي على

النحو الآتي:

أ. التنظيم على أساس الوظيفة: كما في الشكل (٦/٣)



الشكل رقم ٦/٣ التنظيم على أساس الوظيفة

حيث يتم تجميع الوظائف في مجموعات طبقاً للغرض أو الخدمة التي تؤديها هذه المجموعات. فعلى مستوى الدولة تنظم الوزارات والجهات الحكومية على أساس الغرض أو الخدمة التي يؤديها كل جهاز مثل التعليم والصحة والمواصلات والدفاع والأمن. وعلى مستوى الجهاز الواحد نجد أن هناك إدارات معنية بشؤون الموظفين وأخرى بالتطوير وثالثة بالبحوث والدراسات...إلخ.

ب. التنظيم على أساس نوع المنتج: كما في الشكل (٧/٣)

ويتم 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 يوجد تحت كلاً منها إدارات تقوم بوظائف محددة مثل إدارة الأبحاث والتطوير وإدارة التسويق.



الشكل رقم ٧/٣ التنظيم على أساس نوع المنتج

ج. التنظيم على أساس الموقع الجغرافي: كما في الشكل (٨/٣)

وهي الطريقة التي يتم على أساسها تجمع 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.



الشكل رقم ٨/٣ التنظيم على أساس الموقع الجغرافي

د. التنظيم على أساس نوع

المستفيد (العملاء): كما في

الشكل (٩/٣)

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 حدة. أو أن تقوم شركة مقاولات بتقسيم عملائها إلى ثلاث فئات هي: مشاريع الأفراد، والمشاريع الحكومية، ومشاريع المؤسسات الخاصة.



الشكل رقم ٩/٣ التنظيم على أساس نوع المستفيد

هـ. التنظيم المختلط:

من النادر أن نجد تنظيمًا 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.

الخطوة الخامسة: وصف المهام الأساسية للوحدات الإدارية

بوصولنا إلى هذه الخطوة من خطوات تصميم الهيكل التنظيمي نكون قد حددنا مسميات الوحدات الإدارية بناءً على الخطوط المتعلقة بتجميع الأنشطة وتكوين الوحدات الإدارية، وهنا يتطلب تصميم الهيكل التنظيمي وصف المهام الأساسية للوحدات الإدارية، لأن وصف هذه المهام سوف يساعدنا لاحقاً على تحديد طبيعة الوحدة الإدارية ومستواها وارتباطها التنظيمي.

ومما يجدر التنبيه إليه هنا أن هذه الخطوة تُعدُّ من بين أهم وأصعب خطوات تصميم الهيكل التنظيمي. ذلك أن كتابة المهام الأساسية لكل وحدة إدارية يتطلب ضرورة أن يعتمد الشخص القائم بهذه المهمة إلى جمع المعلومات التي تمكنه من كتابة هذه المهام بدقة. هذه المعلومات يمكن الحصول عليها من خلال استمارة لجمع المعلومات تعد لهذا الغرض، إضافة إلى المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية. إلى جانب ذلك ينبغي أن يكون الشخص على اطلاع ودراية بمهام الوحدات الإدارية في المنظمات المشابهة، لأن ذلك سوف يساعده على حسن الصياغة لهذه المهام شرط ألا يلغى خصوصية المنظمة، وذلك باكتفائه بمجرد النقل من هذه المهام دون تمحيصها وصياغتها بما يتناسب وأهداف المنظمة وطبيعتها. وبالطبع فإن وصف هذه المهام سوف يختلف من منظمة لأخرى باختلاف طبيعة نشاط المنظمة وتاريخ نشأتها من كونها منظمة جديدة لم يسبق أن مارست نشاطها، أو منظمة حديثة النشأة لم يمض على وجودها سنوات أو منظمة قديمة النشأة.

الخطوة السادسة: تحديد طبيعة عمل الوحدات الإدارية وارتباطاتها التنظيمية

بعد وصف المهام الأساسية للوحدات الإدارية تأتي الخطوة الآتية في إعداد الهيكل التنظيمي المتضمنة تحديد طبيعة عمل الوحدات الإدارية وذلك بحسب دورها في تحقيق أهداف المنظمة. هذه الوحدات الإدارية في أي هيكل تنظيمي غالباً ما تقسم من حيث طبيعة العمل الذي تقوم به والسلطات التي تتمتع بها إلى ثلاثة أقسام رئيسة هي:

١. الوحدات التنفيذية:

هي الوحدات التي تؤدي المهام الرئيسية التي أنشئت من أجلها المنظمة. هذه الوحدات غالباً ما تتمتع بحق اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ أعمالها. كما أن علاقة الوحدات الإدارية الكبيرة منها غالباً ما تكون برئيس الجهاز، بينما ترتبط الإدارات أو الوحدات الأصغر منها بالتي تعلوها حتى تصل إلى أصغر وحدة تنفيذية.

٢. الوحدات الاستشارية:

وتتضمن تلك الوحدات التي تقدم خدمات استشارية من شأنها مساعدة الوحدات التنفيذية في أداء أعمالها. ومن أمثلة هذه الوحدات إدارة التخطيط والتطوير والدراسات والأبحاث. هذه الوحدات غالباً ما تكون مرتبطة برئيس الجهاز أو بعض نوابه، وهي لا تتمتع بصلاحيات اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر كما هو الشأن في الوحدات التنفيذية، حيث أنها غالباً ما تنفذ القرارات والتعليمات التي توجه إليها من الجهة التي تكون مرتبطة بها.

٣. الوحدات المساندة:

تتضمن هذه الوحدات تلك التي تقدم خدمات من شأنها أن تساعد الوحدات التنفيذية والاستشارية في تنفيذ مهامها الأساسية. وتختلف الوحدات المساندة عن الوحدات التنفيذية في أنها لا تقدم خدماتها في الغالب إلى المستفيدين أو الجمهور مباشرة، وإنما تقدم خدماتها إلى الوحدات التنفيذية داخل المنظمة وإن كان ذلك لا يحول من قيامها في بعض الأحيان بتقديم خدماتها للجمهور الخارجي. ومن الأمثلة على الوحدات المساندة إدارة الشؤون الإدارية والمالية وما يتبعها من وحدات إدارية مثل شؤون الموظفين والمالية والمستودعات والمشتريات والصيانة والحركة.

ومما يجدر الإشارة إليه هنا أن تحديد طبيعة عمل الوحدات الإدارية يختلف من منظمة إلى أخرى بحسب طبيعة القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة، وذلك فيما إذا كان قطاعاً حكومياً أو خاصاً. كما أن وجهة نظر القيادات الإدارية في كل منظمة تظل أيضاً من العوامل الأساسية في تحديد طبيعة كل وحدة إدارية والسلطات التي تتمتع بها. فإدارة الأبحاث والتطوير قد تصنف في منظمة ما على اعتبار أنها من الوحدات الاستشارية، لكنها ربما تكون في منظمة أخرى من الوحدات التنفيذية. كذلك الحال بالنسبة لوحدة الشؤون المالية التي قد تصنف في كثير من المنظمات الحكومية ضمن الوحدات المساندة، بينما نجدتها في منظمات الأعمال كالبانوك والشركات الاستثمارية تعد ضمن الوحدات الإدارية التنفيذية.



الخطوة السابعة: إعداد الهيكل التنظيمي

بعد أن نكون قد انتهينا من تحديد طبيعة عمل الوحدات الإدارية وارتباطاتها التنظيمية نكون بذلك قد وصلنا إلى الخطوة التي يمكننا من خلالها تبين ملامح الهيكل التنظيمي للمنشأة. عندئذ لا بد من تدوين مسميات هذه الوحدات وارتباطاتها بشكل واضح يمكننا من الوقوف على الصورة الكلية للهيكل التنظيمي للمنشأة.

ولتوضيح طبيعة الهيكل التنظيمي فإننا نعرض مثلاً للهيكل التنظيمي لمركز تدريب واستشارات تربوية، كما يأتي:



الهيكل التنظيمي «مركز التدريب والاستشارات التربوية»

يتكون الهيكل التنظيمي لمركز التدريب والاستشارات التربوية مما يأتي:

- ١ . مجلس الإدارة.
 - ٢ . مدير المركز.
- ويرتبط به مساعد المدير لشؤون التدريب، ومساعد المدير للاستشارات، والوحدات الإدارية الآتية:
- ١/٢ سكرتير مدير المركز.
 - ٢/٢ وحدة العلاقات العامة.
 - ٣/٢ وحدة التسويق.
 - ٤/٢ إدارة الشؤون الإدارية والمالية وتتكون من الوحدات الإدارية الآتية:
 - ١/٤/٢ شؤون الموظفين.
 - ٢/٤/٢ قسم الشؤون المالية.
 - ٣/٤/٢ النسخ والتصوير.
- ٣ . مساعد مدير المركز لشؤون التدريب وترتبط به الوحدات الإدارية الآتية:
 - ١/٣ وحدة تصميم البرامج التدريبية.
 - ٢/٣ وحدة تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية.
 - ٤ . مساعد مدير المركز لشؤون الاستشارات وترتبط به الوحدات الإدارية الآتية:
 - ١/٤ وحدة إعداد الاستشارات الحكومية.
 - ٢/٤ وحدة إعداد استشارات القطاع الخاص.

الخريطة التنظيمية



أهداف الخرائط التنظيمية

- ١ - إعطاء صورة كاملة عن الهيكل التنظيمي للمنشأة، 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.

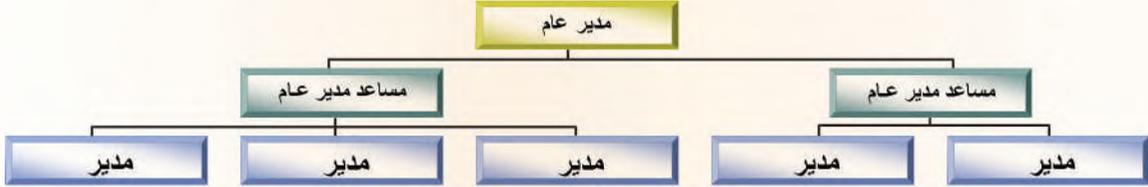
إن الهيكل التنظيمي للمنشأة (على النحو الذي أشرنا إليه في الخطوة السابقة) قد لا يقدم الصورة الكلية لواقع المنظمة بشكل واضح سهل فهمه للأشخاص داخل المنظمة وخارجها، ومن أجل إعطاء الصورة الكلية لهيكل المنظمة، فإنه يتم إعداد الخرائط التنظيمية، كما يتم إعداد الدليل التنظيمي الذي يفسر هذه الخريطة.

تعريف الخريطة التنظيمية



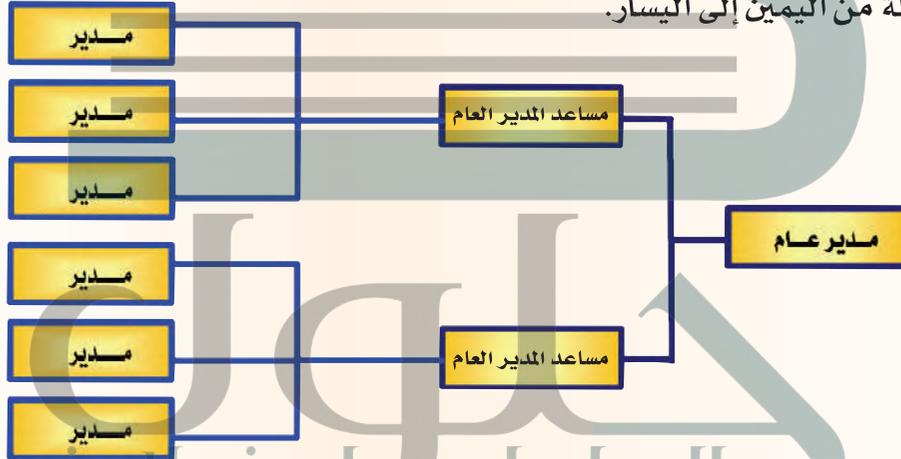
هي «صورة أو مخطط لهيكل المنظمة، تبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة والوظائف الموجودة فيها وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزائها».

هناك عدة أشكال للخريطة التنظيمية يمكن من خلالها تصوير الهيكل التنظيمي للمنشأة، أبرزها:
١. الخرائط التنظيمية التقليدية الرأسية (العمودية): تستخدم بكثرة في المنظمات الحكومية وتناسب خطوط السلطة في الأعلى إلى الأسفل.



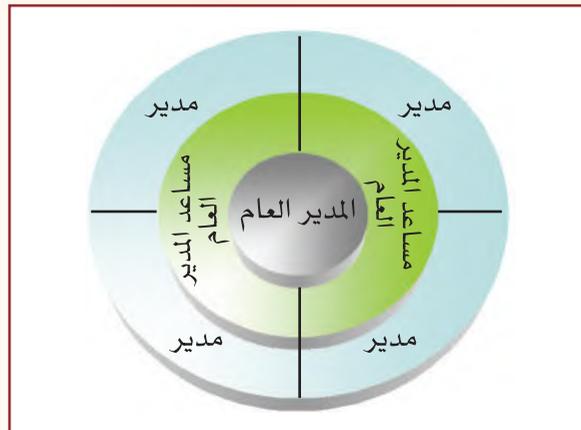
الشكل رقم ١٠/٣ الخرائط التنظيمية الرأسية

٢. الخرائط الأفقية: تناسب المنظمات الكبيرة لأنها توفر مساحة واسعة للرسم، انسياب خطوط السلطة من اليمين إلى اليسار.



الشكل رقم ١١/٣ الخرائط التنظيمية الأفقية

٣. الخرائط التنظيمية الدائرية: تكون الإدارة العليا في مركز الدائرة والإدارة الدنيا في المحيط الخارجي من الدائرة.



الشكل رقم ١٢/٣ الخرائط التنظيمية الدائرية

مثال لتوضيح الفرق بين الهيكل والخريطة

إنشاء مركز لتأهيل خريجي الثانوية العامة لسوق العمل

إن فكرة إنشاء مركز لتأهيل خريجي الثانوية العامة لسوق العمل لابد أن تكون مرتبطة بحاجة المجتمع وإدراكه لضرورة تأهيل هذه الفئة من أبنائه، وبخاصة الذين لم يتسنى لهم فرص الدخول في الجامعات والمعاهد المدنية والعسكرية، لذا فمن أجل تحقيق هذا المطلب فإن هناك عددًا من الوظائف أو الأنشطة التي يتطلب وجودها في هذا المركز، حتى يتسنى له العمل وتحقيق أهدافه بفعالية وكفاية. هذه الوظائف هي:

◀ مدير عام للمركز، وترتبط به الوحدات الإدارية الآتية:

◆ مدير مكتب المدير العام.

◆ إدارة تصميم برامج التأهيل، وترتبط بها الأقسام الإدارية الآتية:

☑ قسم (أ) ☑ قسم (ب) ☑ قسم (ج)

◆ إدارة تنفيذ برامج التأهيل، وترتبط بها الأقسام الإدارية الآتية:

☑ قسم (أ) ☑ قسم (ب) ☑ قسم (ج)

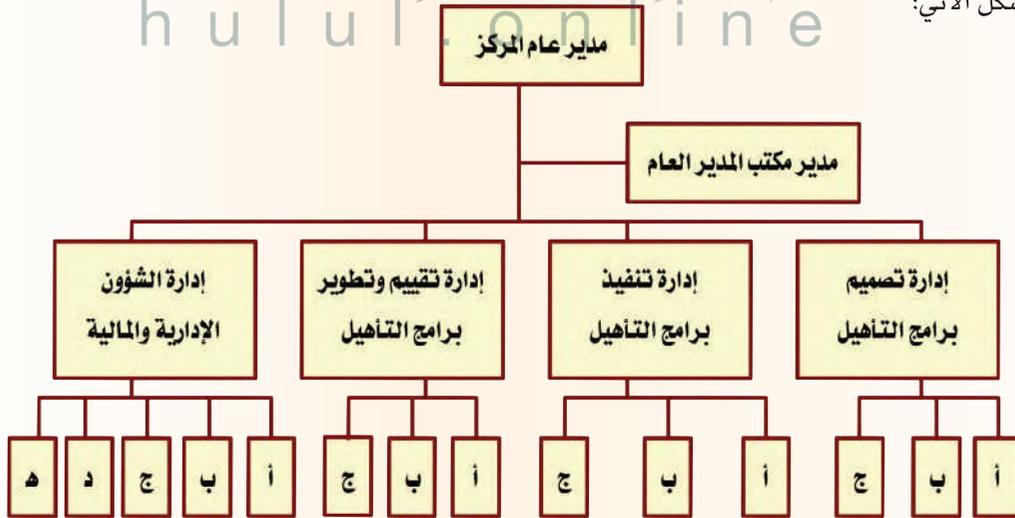
◆ إدارة تقييم وتطوير برامج التأهيل، وترتبط بها الأقسام الإدارية الآتية:

☑ قسم (أ) ☑ قسم (ب) ☑ قسم (ج)

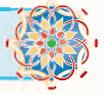
◆ إدارة الشؤون الإدارية والمالية، وترتبط بها الأقسام الإدارية الآتية:

☑ قسم (أ) ☑ قسم (ب) ☑ قسم (ج) ☑ قسم (د) ☑ قسم (هـ)

هذا الهيكل الذي يتم تصويره من قبل القائمين على إنشاء المركز يمكن تصويره في خريطة تنظيمية كما في الشكل الآتي:



الدليل التنظيمي:



أهداف الدليل التنظيمي

١. يمثل وثيقة أو مرجعاً أساسياً عن التنظيم الإداري للمنشأة، وذلك بما يحويه من معلومات عن أهداف ونشاطات المنظمة وهيئتها الإدارية التنظيمية.
٢. يمكن من خلاله الرجوع إلى الخريطة 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.

تعريف الدليل التنظيمي



«وثيقة تتضمن معلومات تفصيلية تشمل أهداف المنظمة ونشاطاتها ومسميات وأهداف وارتباطات ومهام الوحدات الإدارية فيها إلى جانب الخرائط التنظيمية».

محتويات الدليل التنظيمية



لا يوجد نمط واحد لكتابة الدليل التنظيمي، إلا أن الدليل التنظيمي لابد أن يتضمن النقاط الآتية:

١. مقدمة عن الدليل يذكر فيها السبب وراء إعداده وأهميته بالنسبة للمنشأة.
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. الخريطة التنظيمية (وقد يتضمن الدليل أكثر من خريطة تنظيمية إذ يوجد فيه الخريطة التنظيمية الرئيسة للمنشأة والخرائط الفرعية المشتقة من هذه الخريطة).
٥. وصف مهام الوحدات الإدارية، حيث يتبين من خلال هذا الوصف مسمى الوحدة الإدارية وموقعها وارتباطها التنظيمي وهدفها العام ومهامها.
٦. الملاحق.

أجب عن الأسئلة الآتية:

١. ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة غير الصحيحة لما يأتي:

- (✓) ١) مبدأ التخصص وتقسيم العمل يؤدي إلى إنجاز العمل بسرعة أكبر وأداء أفضل
- (X) ٢) الوحدات الاستشارية في الهيكل التنظيمي هي المؤدية للمهام الرئيسية التي أنشئت من أجلها المنظمة
- (X) ٣) في التنظيم على أساس الوظيفة يتم تجميع الأنشطة التي يتم مزاولتها في منطقة جغرافية معينة
- (X) ٤) التنظيم الرسمي مجموعة من العلاقات الشخصية التي تنشأ بين العاملين لوجودهم في مكان واحد
- (✓) ٥) يحتوي الدليل التنظيمي عادة نبذة تاريخية عن المنشأة والأنشطة التي تقوم بها

٢. عرف التنظيم الإداري.

عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحدد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف مع حل المشاكل والخلافات التي تواجه كافة الأنشطة والأقسام من خلال أفراد التنظيم وبشكل ملائم.

٣. قارن بين أسلوب (المركزية واللامركزية).

المركزية: ميل أو اتجاه الإدارة إلى تركيز الحجم الأكبر والأهم من سلطة اتخاذ القرارات المنظمة للعمل في المراكز القيادية العليا.
اللامركزية: نقل سلطة القرار وممارستها من المستوى الإداري الأعلى إلى المستويات الإدارية الدنيا عن طريق تفويض السلطة.

٤. صور خريطة تنظيمية للهيكل التنظيمي الآتي:

مدير المصنع	سكرتير مدير المصنع	
مدير الإنتاج	رئيس قسم الصيانة	رئيس قسم خطوط الإنتاج
مدير المبيعات	رئيس قسم التسويق	رئيس قسم العملاء
مدير المستودعات	رئيس قسم الصرف	رئيس قسم التزويد
مدير شؤون الموظفين	رئيس قسم التوظيف	رئيس قسم المتابعة

الحل في الصفحة التالية

٥- اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية:

التنظيم غير الرسمي	3
وجود معيار لقياس الأداء	1
وحدة القيادة	5
تحديد الأنشطة المساندة	2
منح المدير السلطة للمرؤوسين	4

من خصائص التنظيم الجيد	(١)
من خطوات تصميم الهيكل التنظيمي	(٢)
من أنواع التنظيم	(٣)
مبدأ التفويض	(٤)
من مبادئ التنظيم	(٥)

