



جامعة العلوم الحديثة  
UNIVERSITY OF MODERN SCIENCES

الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العلوم الحديثة  
كلية التعليم المفتوح وعن بعد

# مبادئ ادارة الاعمال

## المحاضرة الرابعة

## التنظيم

مفهوم التنظيم: يقصد بالتنظيم كل عمل يتم بموجبه تحديد وظائف المنظمة وإدارتها وأقسامها ومجالسها ولجانها وإسناد الاختصاصات والمهام لكل منها وتحديد العلاقات التنظيمية المتمثلة في السلطة والمسئولية ونطاق الإشراف والمركزية واللامركزية في إطار من التنسيق والتكامل وغيرها لتحقيق الهدف .

### أهمية التنظيم

- يساعد التنظيم في القضاء على الفوضى , فلو ترك فرد في المنظمة يعمل ما يشاء دون ضوابط أو تحديد للمسئولية فإن النتيجة هي الفوضى .
- يساعد التنظيم على تنسيق العمل بحيث يمنع الاحتكاك والصراع .
- يساعد التنظيم على تعريف كل فرد في المنظمة باختصاصاته .
- يساعد التنظيم على الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية والمالية والمادية في المنظمة .
- يساعد التنظيم الجيد على الاستجابة للتغيرات الحاصلة داخل المنظمة وخارجها .

### التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي

يوجد في كل منظمة نوعان من التنظيم , هما التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي

**التنظيم الرسمي** : هو التنظيم الذي يهتم بالبناء التنظيمي ويحدد سلطات وواجبات كل فرد من أفراد التنظيم وقنوات

الاتصال الأساسية . بمعنى آخر يحدد سلوك كافة أعضاء التنظيم أيا كان موقعهم التنظيمي .

**التنظيم الغير رسمي** : نموذج من العلاقات تتطور بسبب الأنشطة غير الرسمية الأعضاء المنظمة

وقد يكون التنظيم غير الرسمي جيدا إذا سعى لتحقيق أهداف المجموعة المكونة له ضمن إطار أهداف التنظيم الرسمي

وقد يكون سيئا إذا نشأ دون هدف أو مبرر .

### خطوات أو مراحل التنظيم :-

هناك خطوات متعددة لا بد منها لإعداد البناء / الهيكل التنظيمي كما يلي :

## 1. تحديد الهدف .

2. إعداد قوائم بالنشاطات : أي تقسيم العمل إلى أنشطة رئيسية وفرعية التي يتطلبها تحقيق الهدف المشار إليه في

النقطة السابقة وقد تختلف الأنشطة باختلاف طبيعة المنظمة (صناعية , تجارية سياحية , بنوك . . . . . ) ثم

تحديد الوظائف الرئيسية والفرعية (وظيفة مالية , إدارية تسويقية , إنتاجية ) .

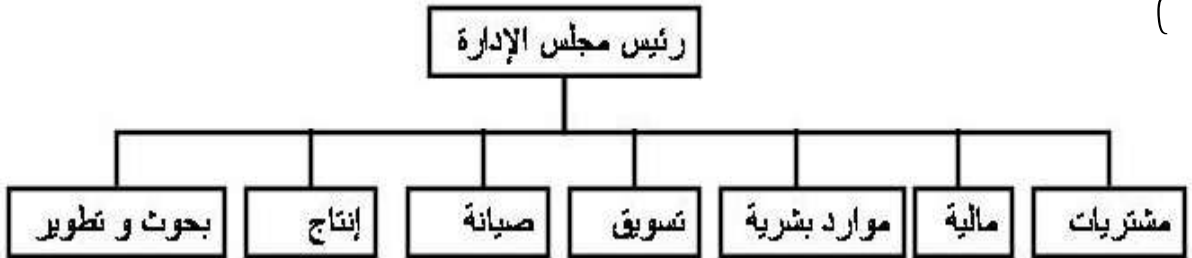
3. تحديد الأعمال (الأنشطة) المتشابهة (وظيفية أو جغرافيا أو سلعيا ) في وحدات إدارية :

و يتم تجميع (تقسيم / تنظيم) عمل المنظمة على أحد الأسس التالية :

أ. التقسيم على أساس الوظيفة : وهو الأكثر شيوعا وفيه يتم تجميع كافة الأنشطة المتخصصة في مجال معين من

مجالات النشاط في وحدة إدارية واحدة تعكس وظيفة أساسية , ويعكس هذا التقسيم مدى الاهتمام بالأنشطة

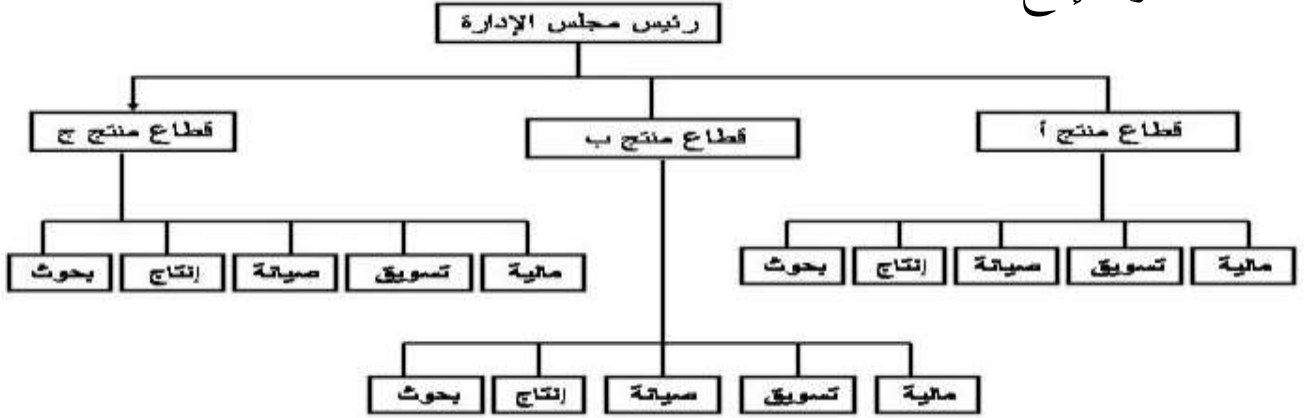
الأساسية في المنظمة الصناعية والإنتاجية . وهي (الإنتاج , التسويق , التمويل , المشتريات , المخازن , المخازن



ب. التقسيم على أساس السلعة أو المنتج: وهذا الأساس يقوم على تجميع الأنشطة المتصلة اتصالات مباشرة

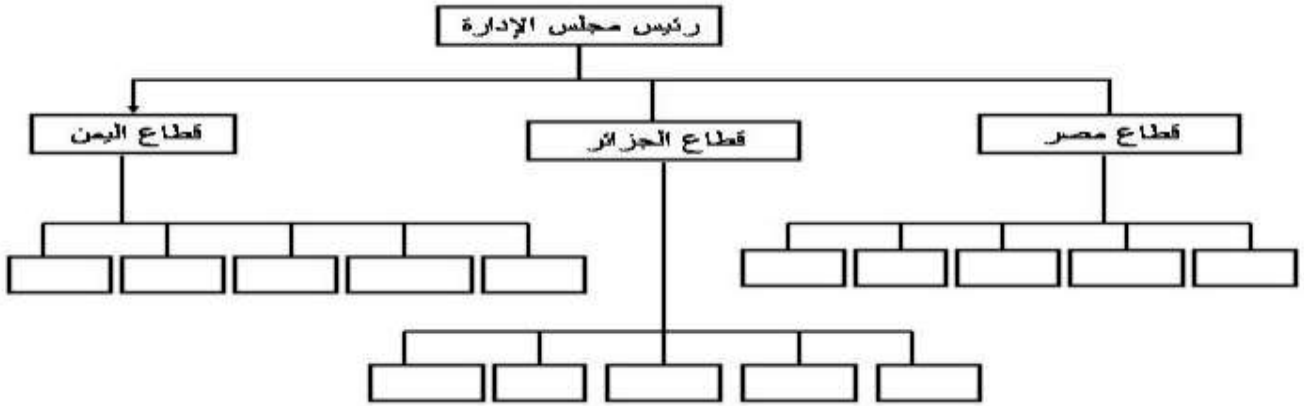
بالسلعة المنتجة أو خط الإنتاج في وحدة إدارية واحدة, ويستخدم هذا التقسيم في المنظمات الكبيرة ذات

خطوط الإنتاج المتعددة .



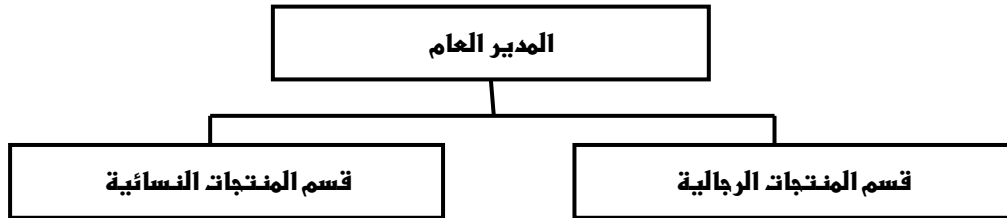
ج. التقسيم على أساس جغرافي: وفيه يتم تجميع الأنشطة المتصلة بمنطقة جغرافية معينة في وحدة إدارية واحدة

ويستخدم هذا التقسيم في المنظمات التي تشمل نشاطها مناطق جغرافية متعددة سواء داخل الدولة أو خارجها .



د . التقسيم على أساس العميل : وفيه يتم تجميع الأنشطة المتصلة بعملاء معينين في وحدة إدارية واحدة ويستخدم

هذا النوع من التقسيم عندما يكون هدف المنظمة الأساسي هو الاهتمام بخدمة عملائها .



و . التقسيم المركب : وهي تقسيم يشمل أكثر من أساس من أسس التقسيم السابق .

من خلال استعراضنا لأنواع الهياكل التنظيمية يبرز سؤال هام وهو :

### ما هو أفضل نموذج يمكن استخدامه لتحقيق أهداف المنظمة ؟

لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي صالح للتطبيق لأي منشأة كانت , وذلك لأن تصميم الهيكل التنظيمي يتأثر بمجموعة من

العوامل والظروف مثل حجم المنظمة فعندما يكون حجمها كبيرا فالأمر يتطلب وجود هيكل تنظيمي أكبر

والتكنولوجيا فعندما تكون التكنولوجيا عالية ومتقدمة ومتغيرة فإن الحاجة إلى العناصر البشرية تقل وبالتالي يكون

الهيكل التنظيمي أقل مساحة أو اتساعا .

4 . تحديد العلاقات التنظيمية : بعد تكوين الوحدات الإدارية المختلفة فإنه يتحتم ربط هذه الوحدات (

إدارات أقسام) مع بعضها البعض من خلال وضع العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية

رأسيا وأفقيا

## • السلطة والمسئولية:

أ- تعريف السلطة: أنها الحق القانوني (الشرعي) في إصدار الأوامر للآخرين للقيام بعمل معين وتستمد من القانون في الأجهزة الحكومية ومن النظام الداخلي في المنظمات ذات الملكية الخاصة .

ب- المسئولية: وهي التزام الفرد بتنفيذ الواجبات والأعمال التي تعهد إليه بغض النظر عن رغباته الخاصة .  
والمسئولية لا تفوض وتأتي من الأسفل إلى الأعلى , ولا بد من وجود تناسب بين حجم المسئولية ومقدار السلطة .

## • المركزية واللامركزية:

تعتبر المركزية: حق اتخاذ القرار في قمة الهيكل التنظيمي أي تمركز السلطة في يد شخص واحد - الإدارة العليا -  
اللامركزية: وهي عبارة عن نقل حق اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأخرى في التنظيم أو الفروع بموجب قواعد تشريعية .

• نطاق الإشراف: يقصد به عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إداري واحد ويخضعون لسلطته .

5. تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية: إن تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية في المنظمة لا بد

وأن يتم في ظل التنسيق الكامل , وبما يخدم مصلحة المنظمة ويحقق أهدافها وهذا يتطلب إعداد شبكة اتصالات رسمية مناسبة تفي بالغرض بحيث تساعد على تحقيق الترابط بين الوحدات التنظيمية والأفراد وتسمح بتبادل البيانات والمعلومات ونقل الأوامر والتعليمات بانسياب ويسر .

6. اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية: وهنا تبدأ عملية

اختيار الأفراد لشغل هذه الوظائف كما لا بد من الإشارة إلى مسألة جوهرية وهي مراعاة قدرات وإمكانات

ودوافع الأفراد (رؤساء ومرؤوسين) عند اختيارهم لتناسب والمهام والسلطات التي سيتولونها تطبيقاً للقاعدة الهامة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

## 7. رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يسمى (الخريطة التنظيمية)

8. إعداد الدليل التنظيمي : وهو عبارة عن كتيب يتضمن أسم المنظمة وعنوانها وأهدافها وسياساتها

وإجراءاتها والهيكل التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية وشرحاً للمهام الإدارية ونشاط المنظمة ووصفاً للوظائف .

## 9. مراقبة عملية التنظيم بانتظام وإدخال التعديلات المناسبة عليها .

### أسئلة الفصل :

س1 . عرف مفهوم التنظيم ؟ واذكر أهميته ؟

س2 . هناك خطوات أو مراحل عدة للتنظيم أذكرها وناقش واحدة منها ؟

س3 . ناقش باختصار كلا من

1 . الهيكل التنظيمي .

2 . الهيكل على أساس العميل .

3 . الهيكل على أساس المشترك ؟

س4 . عرف الفرق بين السلطة والمسؤولية والعلاقة بينهما ؟