

قسم الاقتصاد

المرحلة الاولى /الكورس الاول للعام الدراسي 2025-2026

مبادئ الادارة/ تدريسي المادة : أ.م. د ثناء عبدالكريم

عنوان المحاضرة: التنظيم واعادة التنظيم

التنظيم

التنظيم عنصر اساسي من عناصر الادارة ،وهو الوظيفة الثانية بعد التخطيط، وهو عكس الفوضى ،ويقصد به تقسيم نواحي النشاط في المنظمة من خلال الوحدات والاقسام المختلفة والربط والتنسيق بينهما من خلال وسائل اتصال مناسبة، وبيان حدود السلطة والمسؤولية للأقسام والوحدات لتمكينها من ممارسة اعمالها ولتسهيل عمليات الرقابة والاشراف.

مفهوم التنظيم:

ان كلمة التنظيم (organization) مشتقة من اصل لاتيني وتعني اداة يتم بواسطتها انجاز العمل .

عرف سايمون "التنظيم بأنه أنماط سلوكية وسياسية لتحقيق التعقل الإنساني وفي نهاية الأمر نستطيع القول أن التنظيم هو عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف بأفضل كفاءة ممكنة.

ويعرف التنظيم ((توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق اكبر قدر ممكن من الاهداف المرجوة))

ماذا يعمل التنظيم (ماهي الحاجة للتنظيم)

تكمن اهمية التنظيم الوظيفة التنظيمية للمنظمات في الاسباب التالية:

اولاً:" العمل غير المنظم يتسم بالفوضى والارباك مما يعيق او يمنع تحقيق الاهداف.
ثانياً:" تبالغ الوحدات الادارية بدون تنظيم في اهمية الدور المكلفة به والموارد المخصصة لها.
ثالثاً:" سوء توزيع القوى العاملة للمنشأة فقد يتم وضع الرجل المناسب في المكان غير المناسب وبالعكس.

عناصر عملية التنظيم

- 1-الاعمال والنشاطات التي تمارسها المنظمة لتحقيق اهدافها.
- 2-الافراد او العاملون في المنشأة على مختلف مستوياتهم الادارية او الفنية.
- 3-الامكانيات او الموارد المتاحة للمنشأة وتشمل المواد والطاقة والمال والمعلومات والتكنولوجيا.
- 4-النظم والاجراءات والطرق والخطوات والمراحل المخططة لاداء الاعمال او الانشطة.

5-الهيكل او اسلوب توزيع الافراد العاملين بين الاعمال والنشاطات المختلف والعلاقات بينهم وخطوط الاتصال.

6-تحديد السلطات والمسؤوليات لكل مركز وظيفي.

خطوات عملية التنظيم:

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

1. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ).

2. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.

3. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسى فيقوم (بتحديد علاقات العمل بين الإدارات ، يجعل القرار النهائي تحت سيطرة مدير معين)

فوائد التنظيم

- 1- يفهم كل موظف الأنشطة التي يجب ان يقوم بها من موقعه في التنظيم.
- 2- تحدد علاقات العمل الرسمية وعلاقات السلطة والمسؤولية في التنظيم.
- 3- يوحد جهود العاملين في تحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية
- 4- يمنح كل موظف السلطة الضرورية للقيام بعمله ويمنع الازدواجية وسوء استخدام السلطة.
- 5- يمثل افضل السبل لمزج وتفاعل عناصر التنظيم.
- 6- يمنع الازدواجية في العمل.

مبادئ التنظيم:

- 1-إيلاء التنظيم العناية الفائقة لان تكلفة التنظيم او اعادة التنظيم باهظة.
- 2-تحديد الاهداف بشكل واضح.
- 3-مراعاة عدم التداخل والازدواجية.
- 4-اتاحة تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- 5-المرونة لغرض مواجهة التغييرات المحتملة
- 6-التنظيم للوظائف وتحقيق اهدافها وليس للأشخاص لإرضائهم.
- 7-الموازنة بين المركزية واللامركزية حسب طبيعة المهمة وهدفها.

مواصفات التنظيم الناجح:

- 1-التغطية الشاملة وعدم اهمال أي وظيفة بدون مسؤول.
- 2-الوضوح وان يعرف كل شخص واجباته وصلاحياته.
- 3-التوازن بين الصلاحيات المخولة للشخص ومسؤولياته.

اعادة التنظيم:

يقصد بإعادة التنظيم(ادخال تعديلات وتغييرات مناسبة على الهيكل التنظيمي للمنظمة بغرض ضمان استمرارها وبقائها في اداء وظائفها بالشكل المطلوب). ومن الاسباب التي تدعو الى اعادة التنظيم في المنظمة:

- 1-ظهور اخطاء في التصميم الاصلي مما يؤدي الى عدم فاعليته.

- 2-حدوث تغييرات في اهداف المنظمة.
- 3-حدوث زيادة واضحة في حجم واعمال وانشطة المنظمة.
- 4-حدوث انكماش في حجم واعمال وانشطة المنظمة.
- 5-تغيير ادارة المنظمة ورغبة الادارة الجديدة في ادخال افكار تنظيمية جديدة.
- 6- مواجهة الظروف الجديدة للمنظمة.

المبادئ الاساسية لنظرية التنظيم (السلطة والمسؤولية):

- 1-مبدأ تحديد الهدف: إن تحديد أهداف المنظمة هو نقطة البدء وأساس إنجاز أي عمل.
 - 2-مبدأ وحدة الهدف: أن تكون أهداف كل جزء من التنظيم متفقة مع الهدف العام والنهائي للمنظمة وتساهم في تحقيقه بدون أي انحرافات.
 - 3-مبدأ وحدة القيادة: أي أن يتلقى العامل توجيهاته وأوامره من رئيس واحد مما يقضي على مشاكل الازدواج في الإشراف.
 - 4-مبدأ تقسيم العمل والتخصص: إسناد العمل إلى العاملين بما يتفق مع تخصصاتهم ومستوى مهاراتهم وقدراتهم.
 - 5- مبدأ نطاق الاشراف: يشير إلى عدد المرؤسين الذين يمكن أن يشرف عليهم مما يؤدي إلى زيادة العبء الذي يقع عليه.
 - 6-مبدأ تكافؤ السلطة و المسؤولية: بمعنى أن تكون السلطة مناسبة للمسؤولية بالنسبة لكل وظيفة
 - 7-مبدأ تدرج السلطة: بأن تكون أعلى سلطة في المستوى الاداري الأعلى وتقل هذه السلطة كلما اتجهنا إلى المستويات الادارية الأدنى.
 - 8-مبدأ الالتزام بالمسؤولية: أي التزام المدير بالمسؤولية كاملة فلا يعني قيامة بتفويض جزء من سلطاته إلى أحد مرؤوسه وانتهاء مسؤوليته.
 - 9-مبدأ الوظائف: البدء بتجديد الوظائف ثم البحث عن الافراد الذين تتلائم قدراتهم مع هذه الوظائف.
 - 10-مبدأ المرونة التنظيمية: لا بد من التطور في الهيكل التنظيمي وضرورة ملائمة لمتطلبات المنظمة.
- مفهوم السلطة:** هي ذلك الحق الذي يعطيه المنصب ذاته في التصرف الإداري. وهو الذي يمثل قوة التنفيذ (أي : إصدار الأوامر).
- مفهوم المسؤولية:** هي الواجبات والالتزامات التي يتحملها الافراد او المجموعات داخل المنظمة من اجل ادارة عملياتها ومواردها ووظائفها والاشراف عليها بشكل فعال ومنها (مسؤولية اتخاذ القرار وصنع القرار المناسب والمسؤوليات التنظيمية).