

# الجامعة السورية الخاصة كلية إدارة الأعمال

مقرر مبادئ الإدارة  
الفصل الخامس : 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.

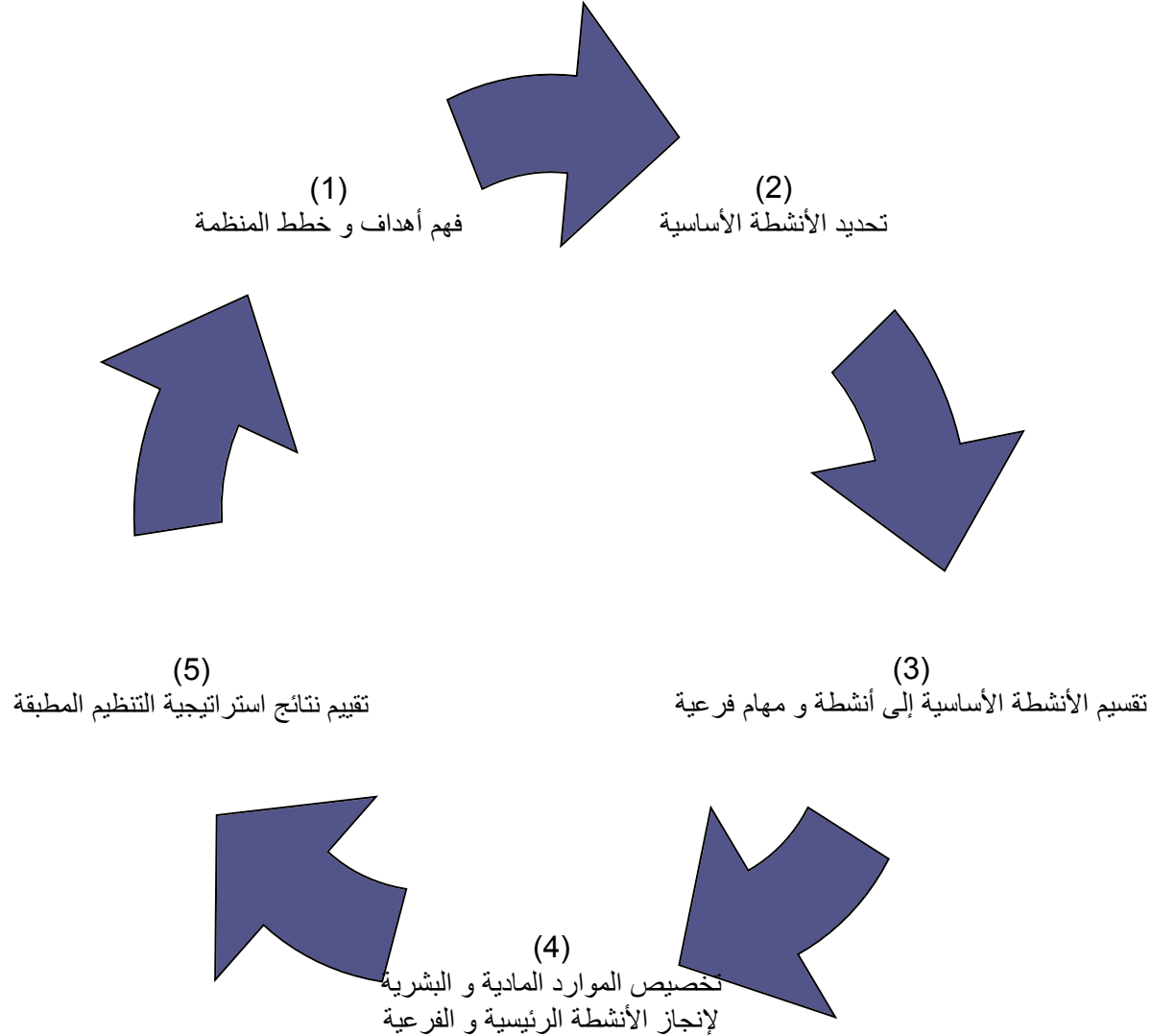
# تعريف التنظيم

- 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.

# 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

بمثابة 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.

## وظائف الهيكل التنظيمي

1. تحقيق مخرجات/ منتجات المنظمة وتحقيق أهدافها.
2. المساعدة على تقليص الاختلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة ممكنة.
3. يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي تتم ضمنه ممارسة القوة (الهيكل التنظيمي يقرر ويحدد ما هي الوظائف التي تمتلك القوة في المنظمة) ويتم في ضوء هذا الإطار اتخاذ القرارات.



# مجالات الهيكل التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة

1. المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح
2. تحديد أدوار الأفراد في المنظمة
3. المساعدة في اتخاذ القرارات

# نقاط هامة في تقسيم وتوزيع أوجه النشاط في المشروع

- السعي للوصول إلى التكامل والتنسيق بين الجهود والنشاطات
- تركيز الاهتمام على النشاطات الرئيسية
- الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم
- فصل دوائر الرقابة على النشاطات عن دوائر التنفيذ
- يجب أن يراعي الهيكل التنظيمي للمشروع ظروف وشروط الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة.

## أشكال المستويات الإدارية

### أولاً – الإدارة العليا :

- رسم السياسات البعيدة والقريبة التي ترمي إلى تحقيق الأهداف
- وضع الخطط المستقبلية اعتماداً على التنبؤ العلمي في المجالات الاقتصادية والسياسية و الاجتماعية
- وضع الخرائط والدليل التنظيمي للمشروع
- العمل على وضع الخطط طويلة الأجل لإعداد الأطر الإدارية القيادية في المستقبل
- العمل على تحقيق التكامل فيما بين أقسام ودوائر المشروع
- التركيز على دراسة العلاقات الخارجية للمشروع

## أشكال المستويات الإدارية

### ثانياً – الإدارة الوسطى :

- 1- وضع الخطط الجزئية كخطة الإنتاج
- 2- العمل على تنفيذ هذه الخطط الفرعية
- 3- استخدام الهياكل والدليل التنظيمي لتحديد السلطات
- 4- تحديد معدلات ومعايير ومقاييس الرقابة والأداء
- 5- تحقيق التنسيق والتفاعل بين عناصر الإنتاج
- 6- المساهمة الفعالة في أعمال الرقابة على النشاطات المختلفة

## أشكال المستويات الإدارية

### ثالثاً – الإدارة التنفيذية

تمارس يومياً مهمات الإشراف على تنفيذ الخطط وتقوم أداء العاملين في المشروع وتعمل على تصحيح الأخطاء

# 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.