

# التنظيم

## بعض المفاهيم الأساسية

**الصلاحية:** هي حق رسمي بالتصرف و اصدار قرارات أو أوامر . وتستمد الصلاحية شرعيتها من السلطة الرسمية ويتم تنظيمها بقوانين ونظم ولوائح واحيانا بتعليمات و يمكن تفويضها .

**المسؤولية:** هي تعهد والتزام من جانب الفرد الذي انيطت به الصلاحيات لأن ينهض بها وفقاً للقواعد والمعايير القانونية والمهنية. اي تعني المسؤولية جميع الواجبات اللازم إنجازها لإتمام عمل ما و لايمكن تفويضها للغير .

**التسلسل المرجعي:** ويقصد به الاتصال بالرئيس المباشر سواءً بالنسبة الى ما يختص بانجاز الاعمال او ما يختص بالحقوق الشخصية وعدم تجاوزه الى من هو اعلى .

ومن مظاهر تجاوز التسلسل الاداري:

1. إنجاز بعض الأعمال دون علم الرئيس المباشر .
2. أخذ الإذن أو الاستشارة من غير الرئيس المباشر .

### ماهو التنظيم؟

- التنظيم هو تقسيم و تجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف .  
( وليام نيومان )
- انه تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الاهداف و تنفيذ الخطط و اسناد هذه النشاطات الى ادارات تنهض بها، وتفويض السلطة و التنسيق بين الجهود المبذولة.
- هو التوزيع المناسب للأفراد و الواجبات وتحديد الاختصاصات و توضيح السلطات والمسؤوليات داخل منظمة من أجل تحقيق هدف منشود .

### ما هو الهيكل التنظيمي

هو الاطار المؤسسي الموضح لمكونات المنظمة وما تضمه من الاقسام والفروع التي تتبعها والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها وللاتصالات التي ينبغي ان تتفاعل عن طريقها وللانشطة التي تنهض بها وللمسؤوليات والصلاحيات التي تعطى لها .

ان الهيكل التنظيمي يحدد تقسيم الأعمال بين الموظفين وقنوات التنسيق الرسمية والتسلسل المرجعي. فالهيكل التنظيمي يُنظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد نطاق الاشراف و الصلاحيات و المسئوليات "

## تصميم التنظيم الاداري

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

### الخطوة الاولى: الالتزام بالخطط والأهداف.

تحدد الاهداف وتوضع الخطط والأنشطة التي يجب أن نسعى لإنجازها و تملي على المؤسسة الغاية. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما من الممكن إلغاء بعض الإدارات أيضا. وقد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات و يقيد العلاقات المعمول بها الآن.

### الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف.

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

### الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة.

حيث يكون 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 البدء يجب تحديد الإدارات، طبيعتها، غايتها، و مهامها، كأساس للسلطة، هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

## الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات.

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المؤسسة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

1. يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.
2. يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

## بعض خصائص الهياكل التنظيمية

### 1. الهيكل الطويل والقصير:

أ. هيكل تنظيمي طويل: وهو الذي يكون فيه البناء التنظيمي الهرمي طويل (من الناحية الرأسية) بمعنى أن عدد طبقات او مستويات المديرين كثيرة. طول الهيكل يجعل عملية اتخاذ القرارات بطيئة.

ب. هيكل تنظيمي قصير: وهو الذي يكون فيه البناء التنظيمي الهرمي قصير (من الناحية الرأسية) بمعنى أن عدد طبقات او مستويات المديرين قليلة . هذا الهيكل يعطي مسئوليات وتفويض أكثر للمديرين مما يزيد من سرعة اتخاذ القرارات. في الوقت نفسه فإن كل مدير يكون مسؤولاً عن عدد أكبر من المرؤوسين.

### 2. المركزية واللامركزية :

أ. المركزية: تعني أن السلطات مركزة لدى جهة معينة في المؤسسة. أو أنها تعني ان السلطات المخولة للعاملين قليلة والقرارات دائما تحتاج مديراً ذا مستوى رفيع لاعتمادها. مثال ذلك أن تكون سلطة اعتماد طلب شراء قيمته ضئيلة هي من اختصاص المدير العام او رئيس الشركة، ان المركزية تجعل القرارات بطيئة ولكنها تجعل الرقابة أفضل.

ب. اللامركزية: تعني أن السلطات موزعة على جميع مستويات الهيكل التنظيمي . بمعنى أن كل طبقة من المديرين لديها صلاحيات كبيرة. مثال ذلك أن يكون كل مدير له ميزانية محددة ويستطيع الصرف منها بما يراه مناسباً. ان اللامركزية تجعل القرارات سريعة ولكنها تجعل الرقابة أقل شدة.

### 3. الرسمية :

الرسمية تعني أن هناك قواعد دقيقة لكل عمل والحرية المعطاة للعاملين قليلة. والرسمية تكون هامة في المؤسسات كبيرة الحجم حتى يمكن احكام الرقابة والسيطرة، ولكن هذا يجعل القرارات بطيئة ويقلل من القدرة على الإبداع.

## انواع الهياكل التنظيمية

### الهيكل التنظيمي الهرمي

ويتسم الهيكل الهرمي بالبساطة والوضوح و يسهل فهمه من قبل الجميع ويرسم الطرق والقنوات التي يتم عبرها الاتصال بين المستويات فيمنع الفوضى و الاضطراب و يوفر الوقت للادارات و للقيادات للتفرغ لمهامها التخطيطية والرقابية.

