

## محاضرة رقم 05 : وظيفة التنظيم

تمهيد :

تأتي عملية التنظيم في المرحلة الثانية بعد التخطيط ففي مرحلة التخطيط تحدد الاهداف التي يجب القيام بها لتحقيق أغراض المؤسسة وفي مرحلة التنظيم تحدد العمال والمهام الوظيفية وتحدد العلاقات وتوحد الجهود للعاملين في سبيل العمل لتحقيق أهداف المؤسسة ويتضمن أيضا تحديد أوجه النشاطات المختلفة وتوزيعها على العاملين ويسهم في تحقيق التناسق بين مختلف الأنشطة والعمال والتحديد الواضح والدقيق للسلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف في كل وظيفة.

### 1- تعريف التنظيم:

لقد عرفه " كنتنر " بأنه تجميع أوجه النشاط الضرورية لانجاز الأهداف العامة والخطط من وحدات تنظيمية مناسبة، وضمان تفويض السلطة لهذه الوحدات كالتنسيق بينها.

يعرف كل من روبنس وكولتر (**Robbins and Coulter**) التنظيم بأنه " ترتيب وهيكل العمل لتحقيق أهداف المؤسسة. "

ويعرفه شيرميرون (**Schermerhorn**) بأنه " عملية ترتيب الأفراد وبقية الموارد للعمل بشكل منسجم لتحقيق الأهداف المسطرة. "

ويعرفه (**Louis Allen**) بأنه " عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة، وإقامة العلاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فاعلية ممكنة لتحقيق الأهداف. "

تأسيساً على ما تقدم ذكره يمكن تعريف التنظيم بأنه الوظيفة الإدارية الثانية التي تعمل على ترجمة الخطط إلى أفعال، من خلال تحديد الموارد والأنشطة وتجميعها في وحدات إدارية والتنسيق بينها وتحديد السلطات والمسؤوليات ونطاق الإشراف وقنوات الإتصال لتحقيق الأهداف المسطرة.

### 2- أهمية وظيفة التنظيم:

- يساعد التنظيم على استقرار المنظمة واستمرارها في عالم الأعمال، وذلك بإيجاد مناخ تنظيمي خال من التوتر يساعد على تحقيق الأهداف.
- تجنب الازدواجية أو التعارض في الأعمال من خلال تحديد واضح للاختصاصات، والمسؤوليات بين الوحدات الإدارية والوظائف التي تتكون منها.
- إنشاء قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية بين الأجزاء التنظيمية، وخاصة في عملية اتخاذ القرار ونقله إلى الجهات المعنية في كافة نشاطات المنظمة.

- تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة، وكذلك بين الموظفين أنفسهم.

### 3- أنواع التنظيم هناك نوعين رئيسيين من التنظيم هما:

أ- **التنظيم الرسمي**: هو ذلك التنظيم المعتمد من قبل الإدارة، والذي تحكمه أطر وقوانين واجراءات رسمية، ومن مخرجاته ما يعرف بالهيكل التنظيمي والذي تظهر مكوناته في الخريطة التنظيمية.

ب- **التنظيم غير الرسمي**: هو عبارة عن مجموعة العلاقات غير الرسمية (الشخصية) والتفاعلات التي تنشأ بطريقة عفوية بين الأفراد في المؤسسة خارج الأطر والقوانين والإجراءات الرسمية، وهو لا يظهر في الخريطة التنظيمية.

### 4- مبادئ التنظيم الإداري: لكي يكون التنظيم جيّدا وقادرا على تحقيق أهداف المؤسسة، يجب أن يرتكز-

على مجموعة من المبادئ وهي:

- **تحديد الأهداف** كأول خطوة بطريقة موضوعية وواضحة ومحددة بدقة.

- **تقسيم العمل**: بحيث أن كل فرد في التنظيم لا يقوم إلا بعمل واحد حسب تخصصه، ويمكن بذلك تجميع الوظائف المتشابهة.

- **التنسيق** الذي يقصد به الانسجام والتعاون والتزامن والتكامل بين أعمال الأفراد المكونين لمجموعات العمل، بمعنى أنّ التنسيق يتم من خلاله ربط جهود العاملين في المؤسسة ربطا منطقيًا محكما من أجل تكامل النشاطات كافة بهدف تحقيق الأهداف.

- **تحديد السلطات والمسؤوليات**، والمقصود به أنّ السلطة والمسؤولية تكون واضحة وكل مسؤول يكون له الحق في إصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات.

- **البساطة والمرونة والكفاءة** لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة.

- **تفويض السلطة** التي تسمح بنوع من اللامركزية في المؤسسة، مع ضرورة التركيز على وحدة الأمر وتوضيح نطاق الإشراف والرقابة.

### 5- مراحل إعداد الهيكل التنظيمي: يمر إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة بعدة مراحل أهمها هي:

أ- **تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة** التي ستتوجه لها كافة الجهود لتحقيقها، وكذلك تحديد الأهداف الفرعية، إذ أن عملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية، والتي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب.

ب- **تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول للأهداف الأساسية والثانوية** لأن هذه النشاطات هي بمثابة الوسائل أو الأدوات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

ت- **تقسيم أوجه النشاطات** إلى أنشطة رئيسية وأخرى فرعية، وتجميع هذه النشاطات في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المنظمة وإمكاناتها وظروفها.

ث- تحديد السلطات والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية، وذلك بهدف خلق المناخ الملائم لتحقيق التنسيق والتعاون في تركيز الجهود، والقضاء على التداخل والازدواجية في عمل الوحدات التنظيمية، ويجدر بنا هنا التفرقة بين السلطة والمسؤولية كما يلي:

-**السلطة:** هي حق إصدار الأوامر والقدرة على الحد من الاختيار، وتستمد السلطة من عدة مصادر بعضها رسمي كملكية المشروع، أو رئاسة مجلس إدارة، وبعضها مستمدة من المرؤوسين كالمهارة والخبرة، لذا فالمدير الكفاء هو الذي يستمد سلطته من أكثر من مصدر.

-**المسؤولية:** هي التزام الفرد بشكل ملائم حين أدائه بعض الواجبات لتحقيق نتائج معينة، والمسؤولية نوعان: عامة: تشمل عدة أعمال، إلا أنها تتسم بعدم الوضوح وإثارة الخلافات.

**محددة:** وهي التي تمنح لفرد واحد أو أداء عمل معين فقط، تنقضي حين انجازه، وهذا ما يجعلها غير كاملة وقصيرة الأجل.

مع العلم أن المسؤولية قابلة للتفويض بينما السلطة لا تفوض.

ج- أما نطاق الإشراف: يعرف نطاق على انه مجموعة المرؤوسين التابعين لرئيس واحد، يحدده فايول مثلا بأقل من 6مرؤوسين، وكونتر من 0 إلى 7 مرؤوسين.

ح- تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية بالمنظمات.

خ- إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمنظمة.

## 6- مقومات عملية التنظيم: تضم:

- **الفهم:** حيث يمكن التصميم التنظيمي للفرد من أن يتعرف على عمله وموقعه في الهيكل التنظيمي وعلاقته بالأفراد الآخرين

- **توجيه الرؤية:** يوجه التنظيم الرؤية نحو تحقيق المهمة الأساسية بدلا من مجرد الاهتمام بالإجراءات والتفاصيل والتي تحقق الأداء.

- **الوضوح:** يحدد التنظيم بوضوح موقع كل شخص والأشخاص المحيطين به.

- **الاستقرار والتكيف:** يتميز التنظيم بالاستقرار والثبات من ناحية كما يتميز بالقدرة على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة أو الاستراتيجية أو كلاهما.

- **التربط بين أجزاء التنظيم:** يضمن التنظيم الجيد تماسك وتلاحم مادي قوي لكافة أجزاء التنظيم.

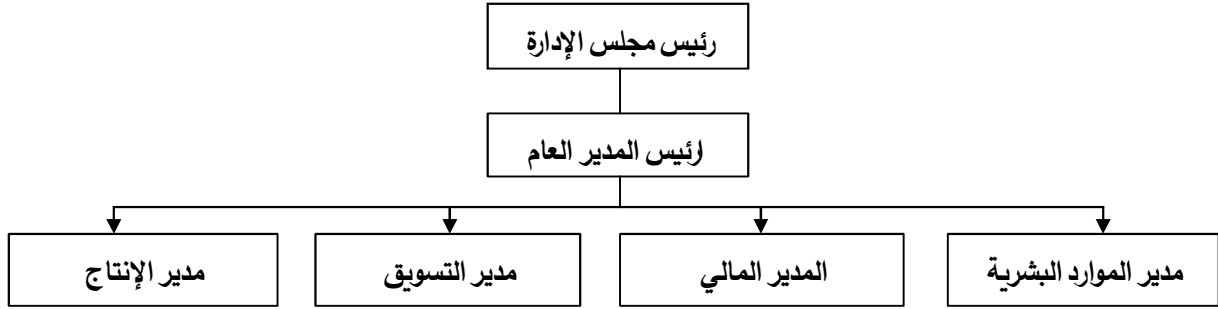
- **تسهيل اتخاذ القرارات:** يساعد التنظيم على دفع عملية اتخاذ القرارات على أقل المستويات التنظيمية التي لها حق المشاركة في صنعها.

- **الاقتصاد في الوقت والجهد المبذول للحصول على ما هو مطلوب.**

## 7- أنواع الهياكل التنظيمية:

أ- الهيكل التنظيمي الوظيفي: هو ذلك الهيكل القائم على أساس تجميع الأفراد والأعمال استنادا للوظائف الرئيسية المتخصصة في المؤسسة، بحيث تختص كل وحدة تنظيمية بأداء وظيفة معينة، مع إمكانية تجزئة كل وظيفة رئيسية إلى وظيفة فرعية. والشكل التالي يوضح الخريطة التنظيمية لميكل التنظيمي الوظيفي.

### الخريطة التنظيمية للهيكل التنظيمي الوظيفي



من إيجابيات هذا الهيكل أنه يمكن المؤسسة من تحقيق مستويات عالية من الكفاءة التنظيمية، كما أن تولى مهام المراقبة من طرف مُتخصّصين يجعلهم يتخذون قرارات أكثر نجاعة لحل المشاكل المطروحة، إضافة لذلك فإن التخصص المنتشر بين أفراد المؤسسة يجعلهم يكتسبون معارف و مؤهلات أكثر عمقا مما يؤدي إلى اكتساب خبرات عالية.

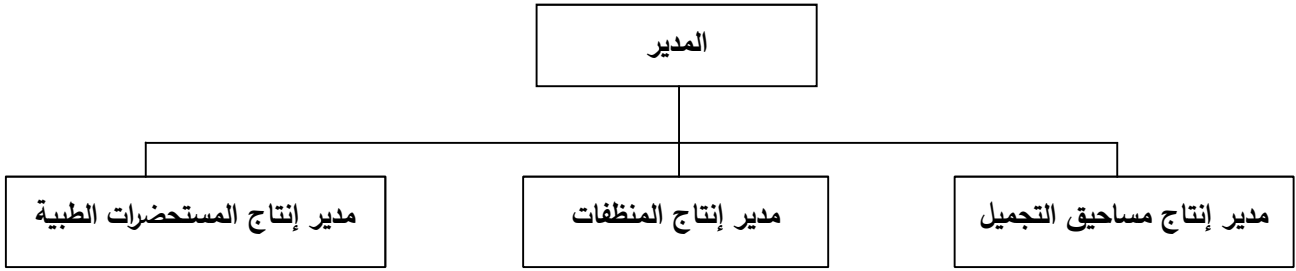
من جهة أخرى فإن اعتماد الهيكل الوظيفية على المركزية في التسيير يؤدي في حالة نمو المؤسسة السريع إلى مشاكل في التنسيق بين المصالح و الوظائف، بحيث يحدث تباعد بين الإجراءات المتخذة و المتطلبات الميدانية و هذا يؤدي إلى فقدان الفعالية و البطئ في الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة .

ب- الهيكل التنظيمي على أساس الأقسام: الهيكل القائم على أساس تجميع الأفراد والوظائف في أقسام كبيرة بناء على مخرجات هذه الأقسام، كأن كل قسم من الأقسام هو مؤسسة قائمة بذاتها وهيكلها مقسم على أساس وظيفي، و يمكن لهذا النوع أن يكون قائما على أساس جغرافي أو المنتجات أو الزبائن.

من إيجابيات هذا الهيكل المرونة و سرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية، اهتمام أكبر باحتياجات الزبائن، سهولة تحديد المسؤولية عن المشكلات... إلخ

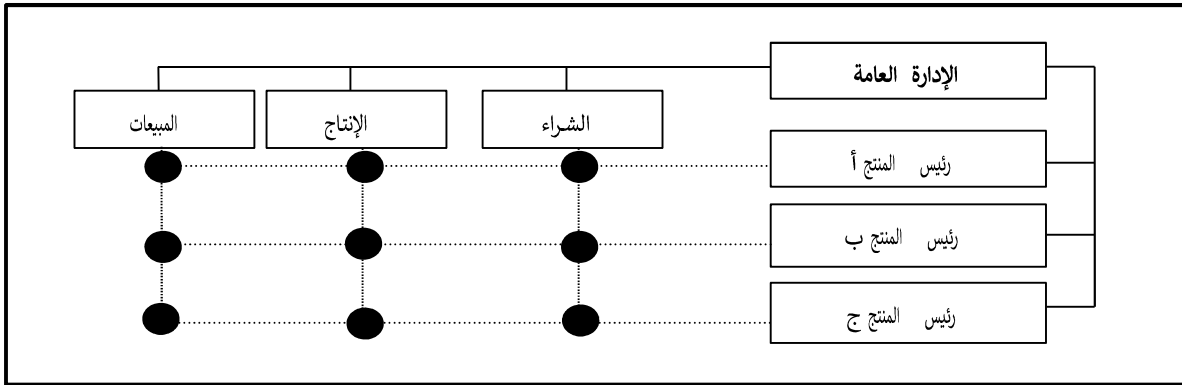
من جهة أخرى فإنه يفرض مجموعة من التحديات مثل مضاعفة الموارد المطلوبة في الأقسام، المنافسة من أجل الموارد بين الأقسام، سيطرة ورقابة قليلة من طرف الإدارة العليا، تزداد عملية التسيير تعقيدا وتكلفة كلما زاد حجم المؤسسة و تنوعت أنشطتها و منتجاتها.

### الخريطة التنظيمية للهيكل التنظيمي على أساس المنتجات



3- الهيكل التنظيمي المصفوفي: هيكل يجمع بين النمط الوظيفي و نمط الأقسام لتدعيم مزايا الاثنين و تفادي عيوبهما في إطار برامج أو مشاريع أو منتجات و من خلال فرق عمل. في هذا الهيكل يتعرض العاملون إلى سلطتين في نفس الوقت، رأسية وظيفية و أفقية من الأقسام، و بالتالي يتوجب عليهم تقديم التقارير إلى رئيسين.

### الخريطة التنظيمية الهيكل التنظيمي المصفوفي



يتوافق هذا الهيكل مع كل استراتيجيات نمو المؤسسة لأنه يتميز بمرونة عالية، و ذلك من خلال إمكانية إضافة أو التخلي عن منتج أو مشروع دون أن يحدث ذلك تغييرات هيكلية كبيرة، حيث أن مجموع الوسائل و الإمكانيات تخضع للاستخدام المشترك.

إلا أنّ التحديات التي يفرضها النمو تفرز مجموعة من النتائج السلبية على المستوى التنظيمي، نذكر منها:

- الازدواج الهرمي: فتلقي كل فرد الأوامر من مسئولين اثنين، يسبب عدم التجانس و يطرح مشاكل تنسيقية خطيرة تتفاقم كلما زاد حجم النشاط؛

- ينتج عنه مجموعة من الصراعات السلطوية بين المحورين الأفقي و العمودي، بحيث يتحوّل كل منصب في الهيكل

التنظيمي إلى ميدان لإثبات التفوق بدل ميدان للتعاون و التكامل بين مختلف القوى التنظيمية؛

مقياس تسيير المؤسسات

السداسي الثالث لطلبة سنة ثانية مالية ومحاسبة

- كلما زاد حجم المؤسسة بفعل النمو زاد ذلك من ضرورة الاستعانة بأنظمة تنسيقية و نظم لمراقبة التسيير مما يفتح المجال أمام تضخم التكاليف.

## محاضرة رقم 06 : التوجيه

يعتبر التوجيه عملية هامة من عمليات التسيير، لأنه إذا اعتبرنا أن كل فرد في المؤسسة يقوم بواجباته على أحسن وجه من خلال بذل مجهودات كبيرة من طرفه فان هذه المجهودات ستذهب وتندثر إذا لم تكن موجهة ومنسقة مع مجهودات الآخرين، وإذا لم تكن أيضا موجهة لتحقيق أهداف المنظمة. ويرتكز التوجيه على عناصر هامة هي : القيادة، الاتصال، والتحفيز.

### 1- تعريف التوجيه:

التوجيه هو أحد الوظائف الإدارية، ويتضمن الكيفية والأسس التي يمكن للمدير في أي مستوى إداري بأن يتبعيا في توجيه عمل مرؤوسيه باتجاه الأهداف المطلوبة، من خلال تحقيق التعاون بينهم، وجعلهم يطيعون أوامره عن رغبة واقتناع، وتوفير الحوافز المناسبة لهم، وجعلهم يشعرون بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

ويعرف التوجيه أيضا أنه الوظيفة الإدارية التي تهتم بإرشاد واصدار الأوامر للأفراد وتحفيزهم لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة.

تأسيساً على ما تقدم ذكره يمكن تعريف التوجيه بأنه تلك الوظيفة التي يمارسها المدير، والتي تعنى بإرشاد وقيادة وتحفيز والاتصال بالمرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة بكل بكفاءة وفعالية.

### 2- خصائص التوجيه الإداري:

- تختص وظيفة التوجيه باصدار الأوامر والتعليمات التي تحدد الأعمال الضرورية .
- يوفر التوجيه قنوات الاتصال بين المراكز المختلفة للتنظيم .
- تزداد أهمية التوجيه في المستويات الدنيا وتنخفض كلما اتجهنا إلى المستويات العليا في الهيكل التنظيمي .
- التوجيه هو إشارة البدئ في إدارة الأعمال حيث يبدأ التشغيل وتحريك الأفراد ليؤدوا الأعمال المطموبة منهم لتنفيذ الخطط التي تم وضعها وفي الإطار التنظيمي المعتمد.

**3- أهمية التوجيه:** تنبع أهمية التوجيه من كونه يتعامل مع العنصر البشري، الذي يعتبر أهم عنصر في المؤسسة، فهو أساس نجاح المؤسسة أو فشلها. فعندما يتوفر لدى مؤسسة ما التوجيه التوجيه السليم والفعال، لا شك في أنها ستحصل على تعاون بشري فعال.

كما تظهر أهميته في النقاط الآتية:

- التعرف على خصائص أعضاء المنظمة ودوافعهم واتجاهاتهم عملاً على تحقيق مناخ يبعث على الرضا والارتياح في محيط العمل.
- كفاءة تطبيق الأنظمة والسياسات والقواعد واللوائح بما يوفر نظام ثابت في مواقف العمل المختلفة بما يحقق السير في العمل دون الإخلال بمتطلبات الضبط والرقابة.
- التوظيف السليم للأوامر والتعليمات والقرارات بما يحقق الاستجابة السريعة والفعالة لاحتياجات العمل.
- الاستخدام الفعال لأساليب وأدوات التحفيز بما يخلق الاستعداد والرغبة لدى أعضاء المنظمة لتحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية.
- إمداد المرؤوسين بالمعلومات في محيط العمل والذي يساعد على تحسين التفاعل بين القيادة والمرؤوسين.

#### 4- مبادئ التوجيه: يقوم التوجيه الصحيح على عدد من المبادئ الأساسية والمتمثلة في:

- **تجانس الأهداف:** يشير هذا المبدأ إلى ضرورة تحقيق التوافق والتكامل بين أهداف الفرد، وأهداف الجماعة مع أهداف المؤسسة.
- **وحدة الأمر:** يشير هذا المبدأ إلى ضرورة إصدار الأوامر للمرؤوسين من جهة رئاسية واحدة فقط.
- **توفير المعلومات** يشير هذا المبدأ إلى ضرورة تزويد المرؤوسين بالمعلومات الكافية التي تمكنهم من العمل الجيد.
- **السلطة:** تحتاج عملية الإشراف والتوجيه إلى سلطة رسمية تمنح للرؤساء لتمكينهم من إصدار الأوامر لمرؤوسيه، من أجل تحريك العمل ودفعهم للأمام في سبيل تحقيق الأهداف.
- **تفويض السلطة:** عندما يطلب الرئيس من مرؤوسيه أداء مهمة معينة، لا بد من تفويض السلطة الكافية لهم، التي تمكنهم من أداء المهمة.

#### 5- مقومات عملية التوجيه:

- الفهم المتبادل بين القيادة والمرؤوسين وتوفير المعلومات التي تلزم أداء المهام باستمرار .
- وحدة مصدر الأوامر وتطبيقها السليم في مجالات الاختصاص المختلفة، وجعلها واضحة ومختصرة .
- التأكد من أن القرارات التي تم اتخاذها هي قرارات سليمة، والتفكير في الأثر الناجم عنها.
- تفويض المهام الأولية لجميع العاملين، متابعة كل ما تم تفويضه.
- عدم افتراض أن الموظفين فهموا كل شيء واعطائهم فرص لطرح الأسئلة.
- التأكد من الحصول على التغذية الراجعة بالطريقة الصحيحة.

## 6- ركائز عملية التوجيه: تتمثل في:

أ- القيادة: وهي عملية التأثير على المرؤوسين وتوجيه جهودهم لتحقيق الاهداث المسطرة.

ب- الاتصال: هو تبادل الأفكار والبيانات والمعلومات بغرض تحقيق أهداف المنظمة، ومن أجل تحقيق أهداف المنظمة يجب أن تتوفر على اتصال جيد كما أن الاتصال يتضمن ما يلي:

-مرسل المعلومات Sender

-مستلم المعلومات Receiver

-الرسالة أو المعلومات المنقولة Message

-الأداة التي يتم استخدامها لإرسال الرسالة

-تحقيق الاستجابة أوالتأثير في سلوك المستقبل Response

**التحفيز:** الحوافز هي تلك المحركات الخارجية للفرد التي تؤثر على سلوكه، فقد يستخدمها المدير بغرض إثارة الدافع لدى مرؤوسيه ومن ثم إشباعها وتلبيتها، حيث يعبر الدافع عن قوى داخلية نتيجة لحاجة ما، بينما يعبر الحافز عن قوى خارجية تؤثر على دافعية الفرد لاداء عمل ما بالشكل السليم.  
وتستخدم الإدارة مجموعة من الحوافز من أجل تشجيع الأفراد على أداء مهامهم، منها الحوافز المادية والحوافز المعنوية.