



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التجارة



مقياس  
تسيير المؤسسة  
المحاضرة الثالثة:  
وظائف التسيير - وظيفة التنظيم

السنة الثانية ليسانس  
علوم مالية و محاسبية

إعداد  
الدكتورة رقية منصوري

# عناصر المحاضرة



## التنظيم

1. تعريف التنظيم .
2. خصائص التنظيم.
3. أهمية التنظيم.
4. أهداف التنظيم .
5. مبادئ التنظيم .
6. أنواع التنظيم .

## الهيكل التنظيمي

1. تعريف الهيكل التنظيمي.
2. خطوات إعداد الهيكل التنظيمي.
3. أنواع الهياكل التنظيمية.
4. العوامل المؤثرة في بناء الهيكل التنظيمي.





## تعريف التنظيم

- يعرفه هنري فايول Henry Fayol بأنه وظيفة تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المدير من ناحية ترتيب الموارد الاقتصادية وتجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف.
- يعرفه بيتر دراكر Peter Drucker بأنه عملية تحليل النشاطات والقرارات والعلاقات وذلك لتصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن دراستها ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوظائف والوحدات في هيكل تنظيمي وأخيرا اختيار الأشخاص لإدارة هذه الوحدات والوظائف.
- يعرف على أنه ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها إلى الأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال.
- التنظيم هو أنشطة تتعلق بترتيب استخدامات الموارد المختلفة لغرض الوصول إلى أهداف معينة عن طريق تجميع الموارد البشرية والمادية في وحدات عمل محددة.

## أنشطة التنظيم

تحديد أنشطة العمل  
التي يجب أن تنجز  
لتحقيق الأهداف  
التنظيمية.

تصنيف أنواع العمل  
المطلوبة ومجموعات  
العمل إلى وحدات عمل  
إدارية

تفويض العمل إلى  
أشخاص آخرين مع  
إعطائهم قدر مناسب  
من السلطة

تصميم مستويات اتخاذ  
القرارات.



## خصائص التنظيم

### التغطية الشاملة

- أي عدم إهمال مهمة بدون مسؤول ، وعدم السماح بأن يكون أكثر من شخص مسؤولا مباشرا عن المهمة الواحدة، أي في نفس المكان والزمان.

### الوضوح

- بحيث يعرف كل شخص واجباته بالتحديد والصلاحيات المخولة له للقيام بمسؤولياته بالإضافة إلى علاقاته بالأشخاص الآخرين.

### التوازن

- التوازن بين الصلاحيات المخولة للشخص للقيام بعمله والمسؤوليات الملقاة عليه.

### المرونة

- إن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يجب أن يعكس وضعها الوظيفي في تاريخ معين ، ولكي يظل صالحا لتمثيل المؤسسة تمثيلا صحيحا ينبغي أن يجري عليه التعديل الذي يعكس كل تغيير.

# أهمية التنظيم



تحديد المهام المتخصصة والتي يجب النهوض بها من قبل كل جزء في المؤسسة .

توفيره للإطار المطلوب من الصلاحيات والعلاقات الإدارية بين الوحدات بما يدعم تنفيذ الخطط باتجاه الأهداف .

محافظة على آليات التنسيق ضمن كيان المنظمة ككل في كل الأوقات ، ومساعدته في ترتيب عمليات اتخاذ القرارات .

التمهيد لأداء وظيفة الرقابة على عمليات المنظمة بشكل فعال ، حيث سيعلم كل جزء ما هو مطلوب منه بدقة .

## أهداف التنظيم



إيجاد التوازن بين  
الأهداف والمصادر  
والنتائج واستخدام  
الأسلوب الأمثل لتحويل  
المصادر إلى النتائج  
المتوقعة، مع الأخذ بعين  
الاعتبار العوامل الخارجية  
المؤثرة على ذلك

تجميع المصادر  
اللازمة لتحقيق  
الأهداف، وتشمل  
المصادر البشرية  
والمادية والمالية.

وضع القواعد  
والإجراءات اللازمة  
لتحويل المصادر  
المتوفرة إلى الإنتاج  
المحدد وتحقيق  
النتائج المتوقعة.

وضع الإطار لتنفيذ  
الخطط والبرامج  
لتحقيق أهداف  
المنظمة

## مبادئ التنظيم



# أنواع التنظيم



01

## التنظيم الرسمي

وهو التنظيم الذي تقره الأنظمة و التعليمات الداخلية للمنظمة و ينشئ بقرار من الإدارة العليا ، وهو الذي بدونه لا يمكن تنفيذ وظائف الإدارة الأخرى، و يهتم بتوضيح العلاقات الرسمية بين العاملين و تقسيم الأعمال و توزيع التخصصات.

02

## التنظيم الغير رسمي

و هو التنظيم الذي لا تقره الأنظمة و التعليمات الداخلية لكنه ينشئ تحت مظلة التنظيم الرسمي بطريقة تلقائية غير مقصودة نتيجة التفاعل المتكرر بين الموظفين كجماعات الصداقة الذين يتشكلون نتيجة لعوامل جذب شخصية أو نتيجة لتقارب المصالح و الأهداف كجماعات المصالح الذي تجمعهم أهداف مشتركة



## الفرق بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي

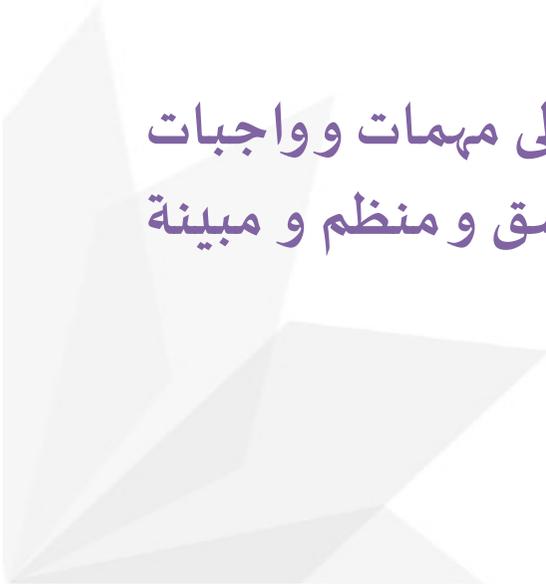
التنظيم غير رسمي	التنظيم الرسمي	الفرق
ينتج من تجمع الأفراد داخل المنظمة وعلاقتهم ببعضهم البعض	ينتج من الأهداف والمهام الرسمية	النشأة
أهداف التنظيم غير الرسمي هي إشباع حاجة كل فرد أو مجموعة أفراد في التنظيم	أهداف التنظيم الرسمي تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية	الأهداف
أهداف الفرد هي اشباع حاجاته المادية والمعنوية من الالتحاق بالعمل	أهداف الفرد تأدية الوظيفة	أهداف الفرد
علاقات الفرد هي علاقات اجتماعية وارتباطات شخصية	علاقات الفرد هي علاقات الإدارية الرسمية للوظيفة	العلاقات
الاتصالات تتم من خلال التأثير والنفوذ تبعا	الاتصالات تتم وفقا للتسلسل الهرمي	الاتصالات



## تعريف الهيكل التنظيمي

□ الهيكل التنظيمي : هو نظام يوضح المهام و العلاقات بين وحدات التنظيم و روابط الاتصال بينها.

□ وهو يعبر عن الطريقة التي تقسم بها النشاطات الأساسية إلى مهمات و واجبات و تجميع وحدات الأداء لتلك الواجبات في وظائف بشكل متناسق و منظم و مبينة للعلاقات التي تربط أجزاء تلك البنية التنظيمية ببعض.



# خطوات إعداد الهيكل التنظيمي



Step

1

تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة وكذلك أهداف الفرعية والثانوية، حيث أن تحديد سلسلة الأهداف من شأنه أن يساهم في تحديد احتياجات المنظمة، بالتالي طبيعة الهيكل التنظيمي وسبل تصميمه.

Step

2

تحديد الأعمال أو النشاطات المطلوبة للإسهام في تحقيق الأهداف ( الرئيسية والفرعية والثانوية)، إذ أن هذه تفضي إلى وضع الخطط التي تتضمن السياسات والبرامج والإجراءات المتعلقة بها.

Step

3

تجميع الأعمال والأنشطة الوظيفية المتشابهة والمتقابلة في تقسيمات أو وحدات وإسناد إدارة كل منها إلى مدير أو رئيس مسؤول، مع تخويله الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعماله والنهوض بمسؤولياته بكفاءة وفعالية.

Step

4

وصف الوظائف بشكل شامل مع تحديد جميع الأعمال والأنشطة، الاعتيادية والاستثنائية المرتبطة بها بصورة واضحة ودقيقة، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، والعلاقات، ومؤهلات شاغل الوظيفة، وما يعهدته من أموال.

Step

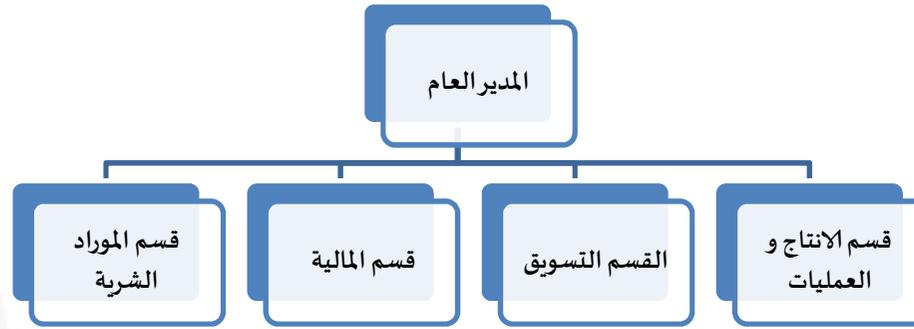
5

تحديد علاقات العمل الوظيفية بين مختلف التقسيمات والوحدات وخلق الظروف الملائمة لتحقيق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم بالشكل الذي يتجاوز مشكلات التضارب بين الأعمال



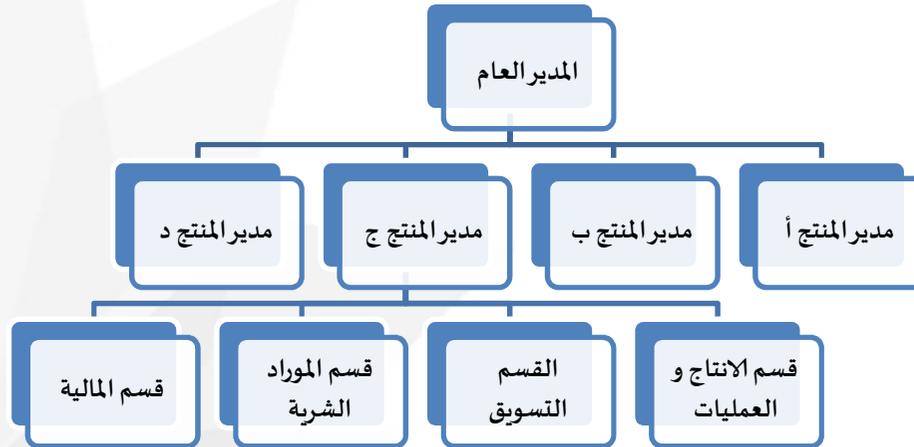
## أنواع الهياكل التنظيمية (01)

### التقسيم على أساس وظيفي (نشاطي):



وهو التنظيم الأكثر استعمالا نظرا لسهولة فهمه وتطبيقه. حيث تجمع أنشطة المنشأة حول الوظائف التي تقوم بها، والتي تصنف بشكل عام ضمن مجموعات رئيسية أربع: الانتاج، والتمويل، والتسويق، وشؤون العاملين أو الموارد البشرية. بمعنى أن هذا الهيكل يقوم على تجميع الأفراد والأنشطة بناء على تشابه المهارات والمهام والموارد المستعملة.

### التقسيم على أساس المنتج:

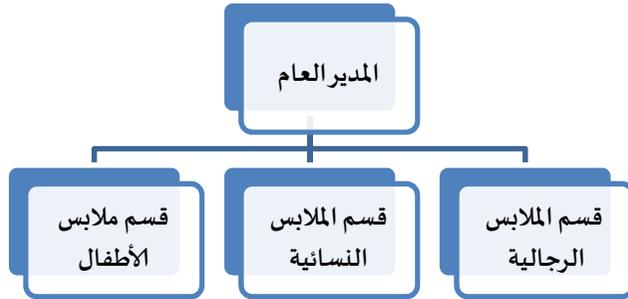


مع منظمات الأعمال التي تعامل مع سلع متعددة إنتاجا أو تجارة فإن الحال يفرض وفقا لهذا الأساس أن يكون التخصص بناء على السلعة أو المنتج. إذ توضع مجموعة العمليات التي تخص كل سلعة أو منتج تحت إشراف إدارة متخصصة واحدة. ويمكن أن يعتمد مثل هذا الأساس داخل الأقسام المختلفة ذاتها. يكون مثل هذا الأساس ملائما في حال انتاج أكثر من سلعة أو منتج مع تمايز كل منها عن غيرها في العمليات ومدخلاتها.

## أنواع الهياكل التنظيمية (02)

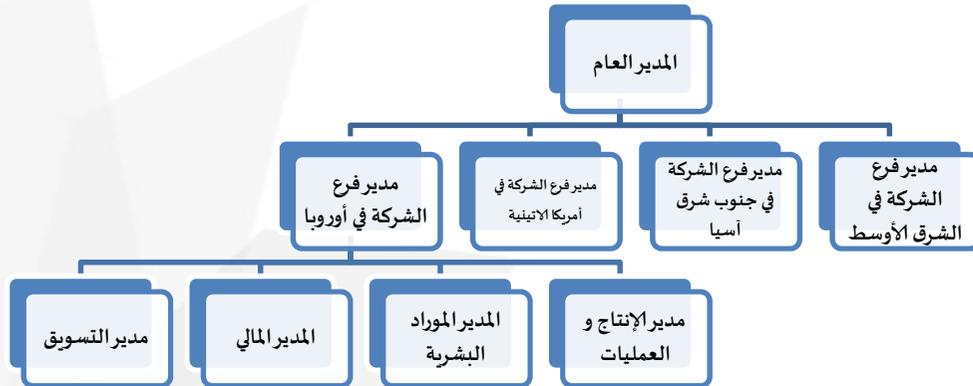


### التقسيم على الأساس العملاء:



يقوم هذا النوع من التقسيم على أساس طبيعة الزبائن الذين تتعامل معهم المنظمة فقد يتم تجميع الشعب و الأقسام على أساس المستهلك الأخير أو المستعمل الصناعي ، أو على أساس طبيعة السكان ( مثل العمر أو الجنس). و يمكن أن يصاغ هذا التنظيم كذلك في ضوء طبيعة المتعاملين مع المنظمة ، مثل المجهزين أو وسطاء الجملة والمفرد، وهكذا.

### التقسيم على الأساس الجغرافي:

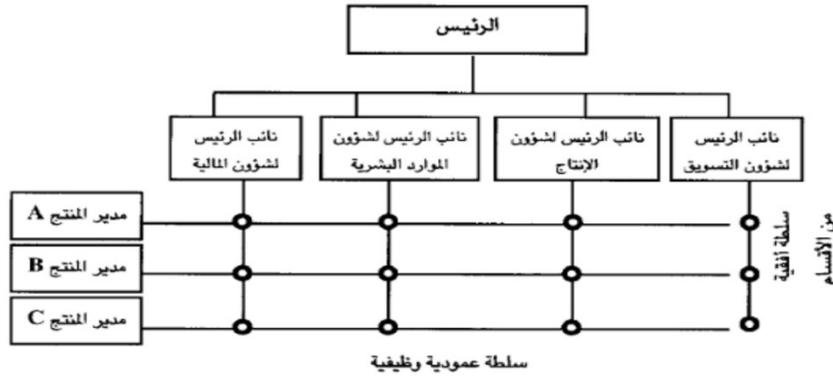


يتم توزيع الأنشطة على مديريات أو وحدات تشغيلية موزعة على مناطق جغرافية متفرقة، و ذلك بغية التقرب من الزبائن، أو الاستفادة من خصوصيات الظروف المحلية، فيما يتعلق بتوفر الموارد من مادية و بشرية . لذا يطبق هذا النمط من التقسيم على الأنشطة الإنتاج و البيع بصفة رئيسية.

## أنواع الهياكل التنظيمية (03)

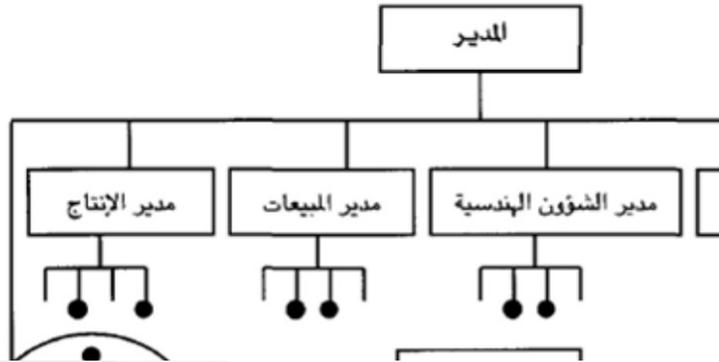


### التقسيم المصفوفى:



يستعمل في المنشآت التي تنتج سلعا شديدة التخصص ، ويتعامل مع تقنيات متقدمة ، و تضم عدد كبيرا من الخبراء و الأخصائيين. يمكن أن يكون التنظيم المصفوفى ثنائي البعدين أو متعدد الأبعاد . النوع الثنائي هو الأكثر استعمالا و يكون في الغالب ، على هيئة : مصفوفة منتجات - وظائف ، أو مصفوفة منتجات - مناطق جغرافية .

### التقسيم على الأساس الفريق:

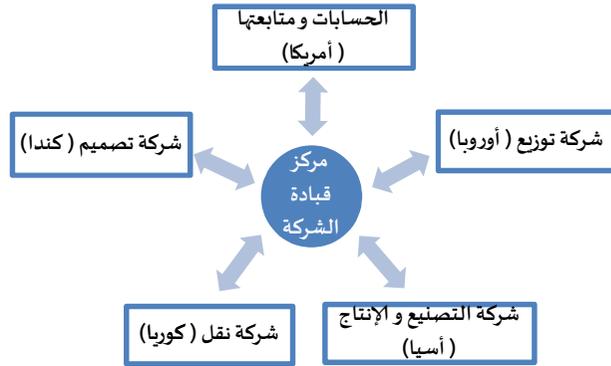


فرق العمل هي الأساس أو التكتلات الأساسية في مثل هذا النوع من الهياكل ويقصد بهيكل الفريق الهيكل الذي يستخدم فرق عمل دائمية أو مؤقتة مشكلة من أفراد من مختلف الوظائف والأنشطة لتحسين العلاقات الجانبية. وهذه الفرق تستطيع حل مشاكل متنوعة أو إنجاز مشاريع متخصصة أو مهام مطلوبة يوميا. وهناك أيضا ما يمكن أن نسميه فريق المشروع Project Team وهو الفريق الذي يشكل لإنجاز مشروع معين أو مهمة خاصة ويتم حله أو تفكيكه بعد انتهاء المشروع أو إنجاز المهمة والهدف منها هو تجميع الكفاءات وتركيزها لغرض تحقيق أكبر استفادة منها والشكل التالي يمثل هذا النمط.

## أنواع الهياكل التنظيمية (04)



### التقسيم الشبكي:



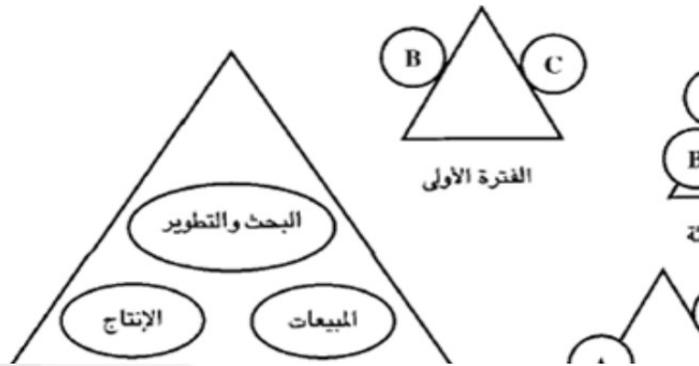
هو الهيكل الذي يعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات لربط المنظمة مع أطراف خارجية مثل المجهزين ومتعهدي الخدمات وغيرها. إن هذا يعني امتداداً أفقياً خارج حدود المنظمة وأنها تتعاقد مع متعهدين لإنجاز الكثير من أعمالها الكبيرة وتنسق أنشطتها من مركز قيادة رئيسي صغير.

### التقسيم الافتراضي أو اللامحدود:

لقد أصبح من المؤلف الحديث اليوم عن منظمات بلا حدود أو منظمات افتراضية (Virtual Organizations (Boundary less) والتي هي منظمات أزيلت فيها الحواجز بين أنظمتها الفرعية الداخلية وكذلك مع بيئتها الخارجية. والمنظمات الافتراضية تستخدم بكثافة تكنولوجيا المعلومات والإنترنت لغرض إزالة الحواجز بينها وبين المجهزين والزبائن والمنافسين.

المهم هنا هو التمييز بين الهيكل اللامحدود وبين الهيكل الشبكي الذي يركز على المتخصصين أو المبرمجين

صاح هذا النمط من الهياكل.



# العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي



## حجم المنظمة

فالمنظمة التي لها عدة نشاطات متنوعة،  
هيكلها التنظيمي ليس مثل المنظمات  
الصغيرة محدودة النشاط.

1

2

3

4

5

## درجة التكنولوجيا

فالمنظمة التي تستخدم تكنولوجيا  
متطورة غالبا ما تستعمل هياكل تنظيمية  
معقدة.

## طبيعة عمل المنظمة

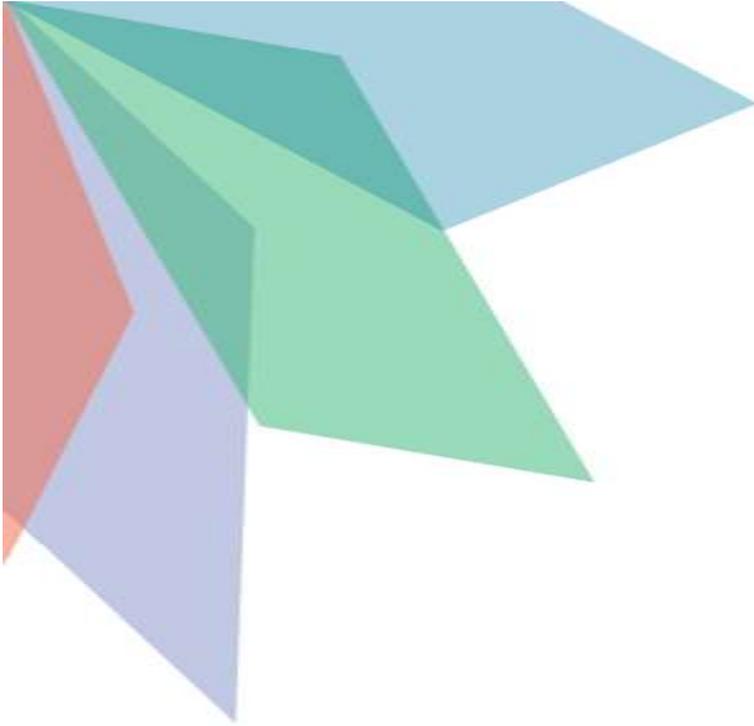
فالمنظمات المحلية تختلف عن المنظمة  
التي تعمل على المستوى الإقليمي ،  
أو الدولي.

## دورة حياة المنظمة

إن التكيف مع المتغيرات يفرض على  
المنظمة إعادة التنظيم من أجل البقاء  
والاستمرار.

## درجة التخصص

حيث كلما كانت درجة التخصص  
المطلوبة كبيرة و النشاطات متنوعة،  
تطلب ذلك تصميم هياكل تنظيمية  
تفصيلية، و العكس صحيح



شكرا على الإصغاء  
و المتابعة

