



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



مقياس

تسيير المؤسسة

المحاضرة الثالثة:

وظائف التسيير - وظيفة التنظيم

السنة الثانية ليسانس

علوم تجارية

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



□ يعرف على أنه ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف و تحديد السلطة و المسؤولية 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 و المادية في وحدات عمل محددة.

# خصائص التنظيم

## التغطية الشاملة

- أي عدم إهمال مهمة بدون مسؤول ، و عدم السماح بان يكون أكثر من شخص مسؤولا مباشرة عن المهمة الواحدة، أي في نفس المكان و الزمان.

## الوضوح

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

## التوازن

- التوازن بين الصلاحيات المخولة للشخص للقيام بعمله و المسؤوليات الملقاة عليه.

## المرونة

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

# أهمية التنظيم

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

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

محافظة على آليات التنسيق ضمن كيان المنظمة ككل في كل الأوقات ، و مساعدته 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

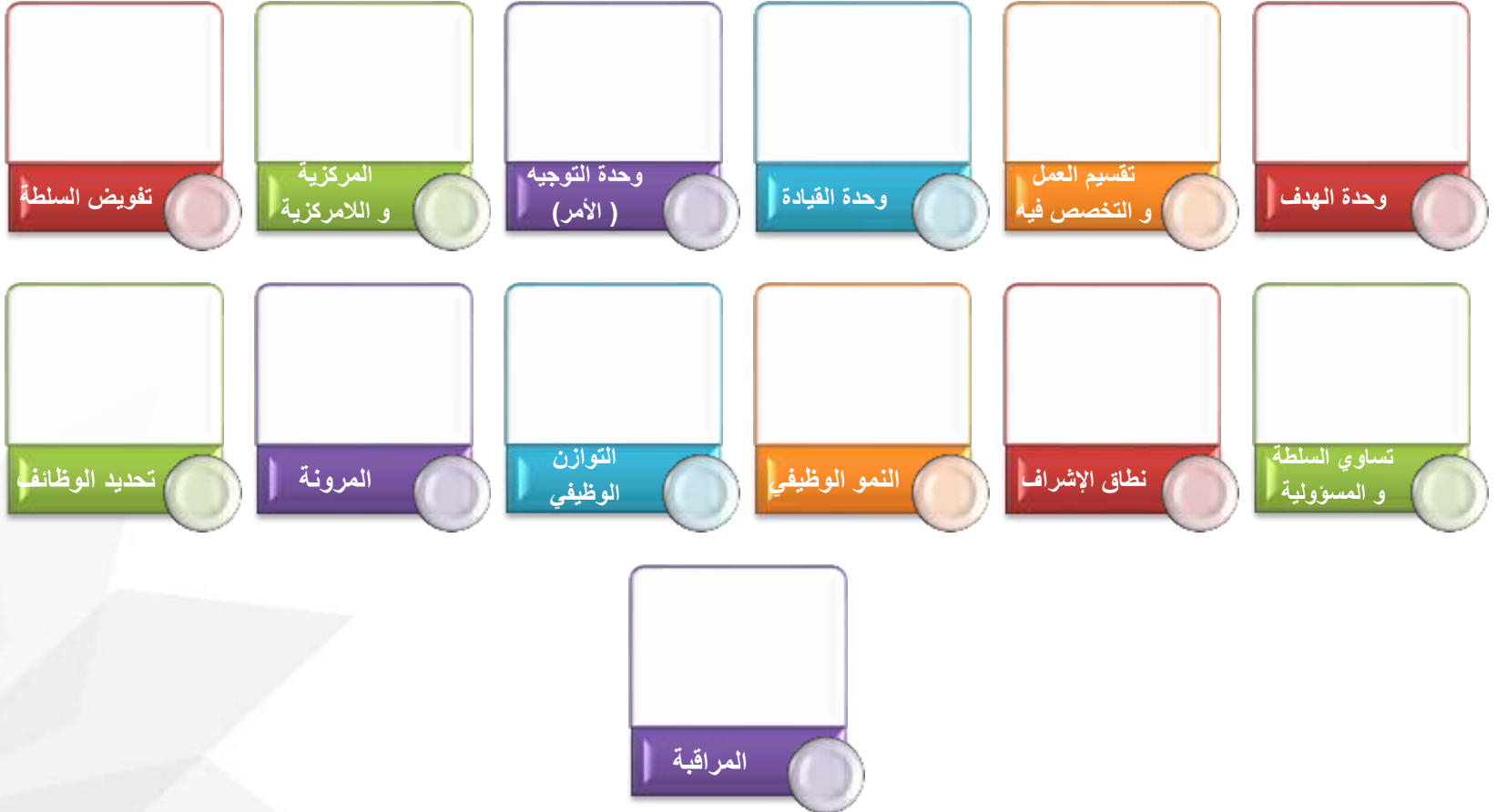
إيجاد التوازن بين الأهداف  
و المصادر و النتائج  
و استخدام الأسلوب الأمثل  
لتحويل المصادر إلى  
النتائج المتوقعة، مع الأخذ  
بعين الاعتبار العوامل  
الخارجية المؤثرة على ذلك

تجميع المصادر  
اللازمة لتحقيق  
الأهداف، و تشمل  
المصادر البشرية  
و المادية و المالية .

وضع القواعد  
و الإجراءات اللازمة  
لتحويل المصادر  
المتوفرة إلى الإنتاج  
المحدد و تحقيق  
النتائج المتوقعة .

وضع الإطار لتنفي  
ذ الخطط و البرامج  
ج لتحقيق أهداف  
ف المنظمة

# مبادئ التنظيم



# أنواع التنظيم

## التنظيم الرسمي

01

وهو التنظيم الذي تقره الأنظمة و التعليمات الداخلية كإدارة العليا و الإدارة الوسطى و الإدارة الدنيا و الذي ينشئ بقرار من الهيئة العامة ممثلا بمجلس الإدارة ، و هو الذي بدونه لا يمكن تنفيذ وظائف الإدارة الأخرى.

02

## التنظيم الغير رسمي

و هو التنظيم الذي لا تقره الأنظمة و التعليمات الداخلية لكنه ينشئ تحت مظلة التنظيم الرسمي كجماعات المصالح الذي تجمعهم أهداف مشتركة أو جماعات الصداقة الذين يتشكلون نتيجة لعوامل جذب شخصية.



# تعريف الهيكل التنظيمي

- الهيكل التنظيمي : هو نظام يوضح المهام و العلاقات بين وحدات التنظيم و روابط الاتصال بينها.
- و هو 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 مبنية 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 المنشابه 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 يعهده من أموال.

Step

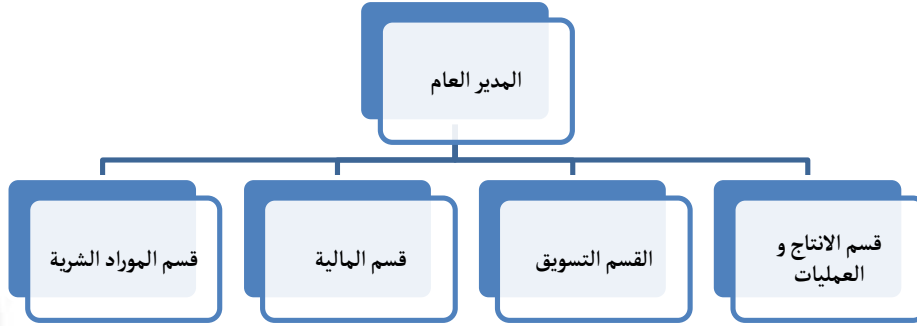
5

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)

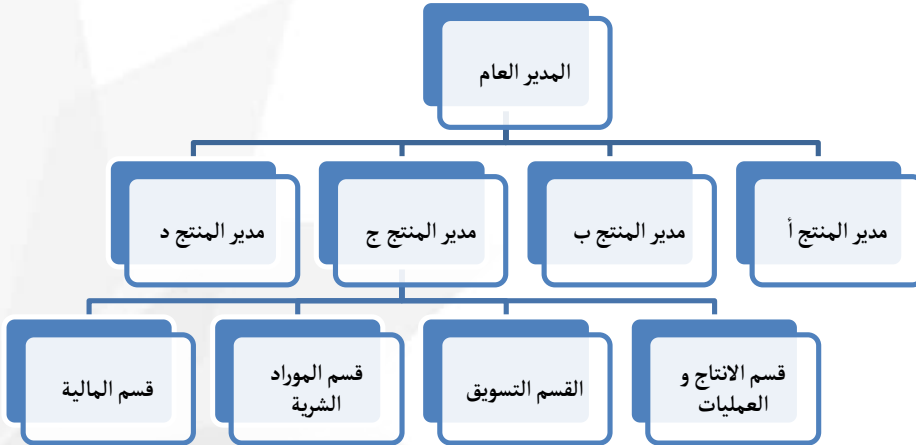
## التقسيم على أساس وظيفي (نشاطي):

و هو التنظيم الأكثر استعمالا نظرا لسهولة فهمه و تطبيقه. حيث تجمع أنشطة المنشأة حول الوظائف التي تقوم بها، و التي تصنف بشكل عام ضمن مجموعات رئيسية أربع: الإنتاج ، و التمويل، و التسويق، و شؤون العاملين أو الموارد البشرية. بمعنى أن هذا الهيكل يقوم على تجميع الأفراد و الأنشطة بناء على تشابه المهارات و المهام و الموارد المستعملة.



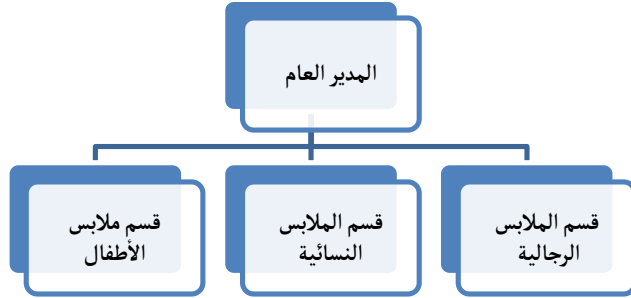
## التقسيم على أساس المنتج:

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. و يمكن أن يعتمد مثل هذا الأساس داخل الأقسام المختلفة ذاتها. يكون مثل هذا الأساس ملائما في حال إنتاج أكثر من سلعة أو منتج مع تمايز كل منها عن غيرها في العمليات و مدخلاتها.



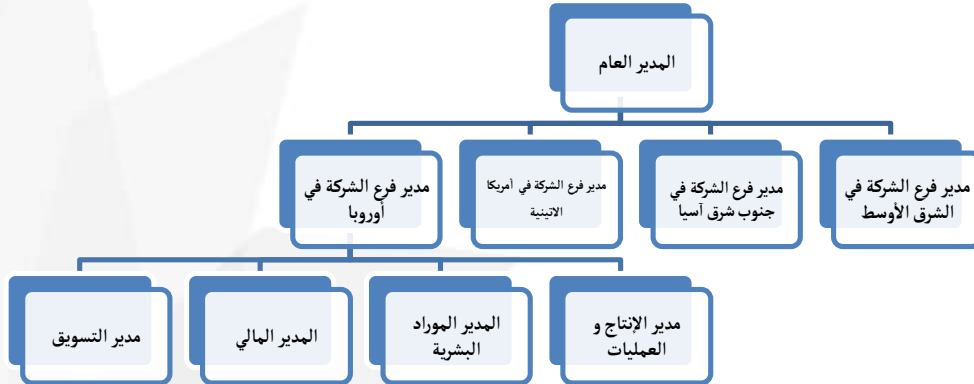
# أنواع الهياكل التنظيمية (02)

## 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.

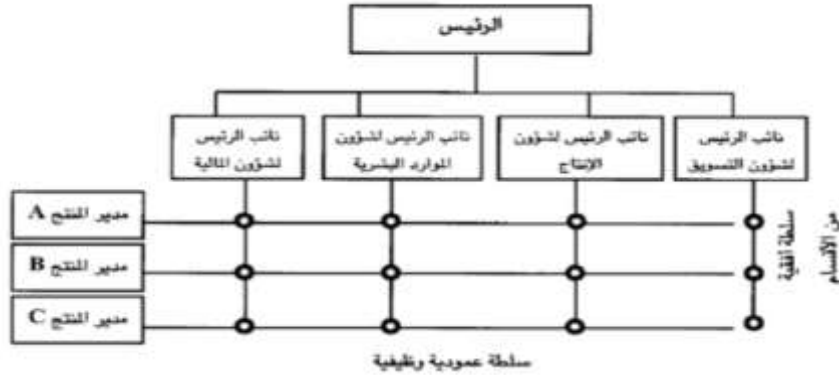
## التقسيم على الأساس الجغرافي:



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 المصفوفي:



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

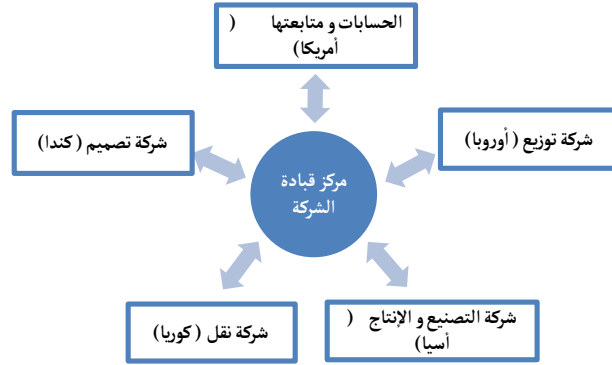
## التقسيم على الأساس الفريق:



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.

# العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي

## حجم المنظمة

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

## طبيعة عمل المنظمة

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

## دورة حياة المنظمة

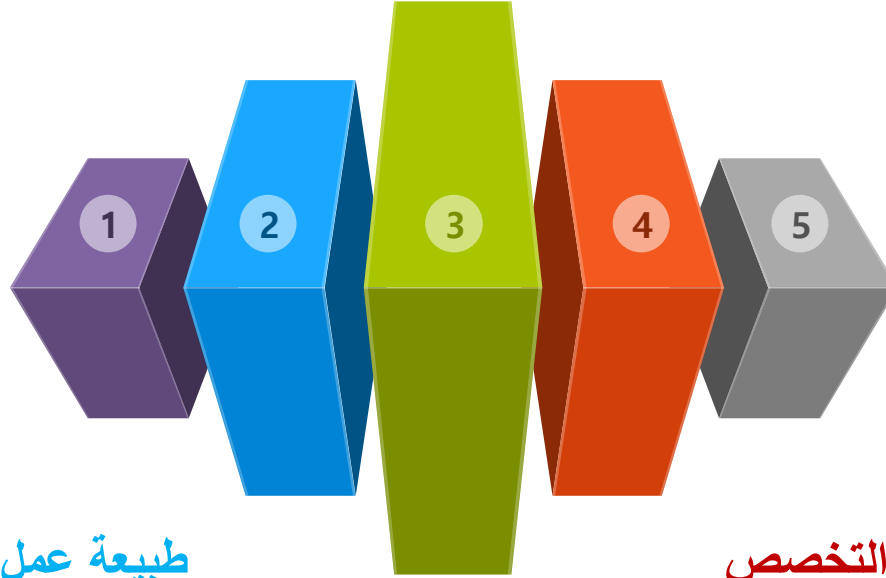
إن التكيف مع المتغيرات يفرض على المنظمة إعادة التنظيم من أجل البقاء والاستمرار.

## درجة التخصص

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

## درجة التكنولوجيا

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



The image features a white background with decorative geometric shapes. In the top-left corner, there are several overlapping triangles in shades of blue, green, and purple. In the bottom-right corner, there are overlapping triangles in shades of grey. The text is centered in the middle of the page.

شكرا على الإصغاء  
و المتابعة