



مادة

أساليب وطرق العمل

ADS 307¹

الفصل الثامن

بناء

المنظمات

مقدمة

- ✓ تعريف بناء المنظمات: القيام بعملية تصميم لهيكلها التنظيمي وإعدادها للقيام بالمهام التي أنشئت من أجلها.
- ✓ الهيكل التنظيمي للمنظمة هو الإطار العام الذي يبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة، كما أنه يوضح العلاقات بين تلك الوحدات وخطوط السلطة والمسئولية التي تربط بين أجزائها.
- ✓ تعتبر عملية بناء المنظمات من المهام الأساسي التي يقوم بها المديرون الإداريون والمستشارون المختصون.
- ✓ يعتمد نجاح المنظمات في الوصول إلى أهدافها على عنصرين رئيسين هما (بناء المنظمات، العاملون فيها)

خطوات إنشاء المنظمات

١. ظهور حاجة لإنشاء منظمة.

٢. إعداد الدراسات اللازمة لإنشاء المنظمة الجديدة (عن طريق لجنة أو مؤسسة استشارية متخصصة)

٣. صدور قرار بإنشاء المنظمة الجديدة.

٤. تعيين مدير للمنظمة وعدد من كبار الموظفين.

٥. وضع هيكل تنظيمي للمنظمة الجديدة:

- يقوم مدير المنظمة بالتعاون مع كبار الموظفين بوضع تصور للهيكل التنظيمي للمنظمة الجديدة.
- يستعين مدير المنظمة بالأجهزة الحكومية المختصة في إجراء دراسة للمنظمة الجديدة واقتراح هيكل تنظيمي لها أو الاستعانة ببعض مكاتب الاستشارات الإدارية المختصة.

٦. اعتماد الهيكل التنظيمي المقترح من الجهة المختصة:

لكي يأخذ الهيكل التنظيمي المقترح للمنظمة الجديدة الصفة الرسمية فإنه يعرض على الجهة المختصة في البلاد للموافقة عليه.

٧. إعداد مشروع الميزانية للمنظمة الجديدة:

- في بعض الأحيان لا يعرض الهيكل التنظيمي للمنظمة الجديدة ولا يعتمد من قبل الجهة المختصة، وإنما يعد مشروع موازنة للمنظمة الجديدة يتضمن احتياجاتها من الوظائف الجديدة والنفقات.
- تتم مناقشة مشروع الموازنة في دائرة الموازنة العامة ثم تستحدث الوظائف لها وترصد لها اعتمادات في موازنة السنة المالية القادمة.

٨. تعيين الموظفين و تأمين احتياجات المنظمة.

٩. البدء بممارسة المهام و الأعمال.

طرق بناء المنظمات

هناك عدة طرق لبناء المنظمات ولتصميم الهياكل التنظيمية لها، إلا أننا سنختار طريقتين رئيسيتين:

١. طريقة تحليل الأهداف:

▪ تسمى هذه الطريقة طريقة بناء المنظمة من أعلى إلى أسفل.

▪ تطبق عند (إنشاء المنظمات الجديدة، إعادة التنظيم)

▪ تمر عملية بناء المنظمة بموجب هذه الطريقة بما يلي:

أ. تبدأ بتحليل الأهداف الرئيسية للمنظمة إلى أهداف ونشاطات فرعية.

ب. إنشاء وحدات إدارية أساسية وفقاً لطبيعة النشاط.

ج. تقسم كل وحدة رئيسية إلى وحدات إدارية فرعية، وكل وحدة فرعية إلى وحدات إدارية أصغر.

د. تستمر عملية التقسيم إلى أن تصل إلى أصغر الوحدات الإدارية حجماً. حيث تحتوي الوحدة

على عدد العاملين في أعمال متشابهة وبذلك تصل إلى مستوى الوظيفة.

▪ تتميز بالمرونة والشمولية.

▪ يعتمد النجاح في تطبيق هذه الطريقة على عنصرين رئيسيين:

(٢) على خبرات المنظم في هذا المجال.

(١) القدرة على تصور طبيعة الأعمال.

تابع-طرق بناء المنظمات

٢. طريقة تجميع الأنشطة:

- تسمى هذه الطريقة طريقة بناء المنظمة من أسفل إلى أعلى.
- تتميز بالنظر التفصيلية الدقيقة.
- تركز هذه الطريقة على عنصرين رئيسين:

الأولى:

- (أ) حصر الأعمال والعمليات التفصيلية التي ستقوم بها المنظمة لأجل تحقيق أهدافها في قوائم معينة وتكون بشكل تفصيلي وعلى مستوى أقل من مستوى الوظيفة.
- (ب) تشكل الأساس الذي ستتكون منه الوظائف والأقسام فيما بعد.

الثانية:

- (أ) تجميع الأعمال التفصيلية في مجموعات متجانسة.
- (ب) تشكل منها وظائف يمكن إسنادها لموظفين ثم تجمع الوظائف المتشابهة في وحدات إدارية أكبر تتكون منها الإدارات.
- (ج) من مجموع الإدارات تتكون وحدات إدارية أكبر وهي الإدارات العامة.
- (د) تستمر عملية التجميع إلى أن تصل إلى أعلى مستوى في المنظمة وتصل إلى مدير عام المنظمة، ويتم التجميع هنا على أساس تشابه الأعمال.

- ✓ يحبذ العديد من المنظمين أن تبدأ عملية بناء المنظمة من أعلى إلى أسفل **طريقة تحليل الأهداف** وذلك لأنها تتصف بالمرونة والشمولية، أما **طريقة تجميع الأنشطة** فهي لا تحظى بتأييد العديد من المنظمين.
- ✓ **طريقة تجميع الأنشطة** هي غير مطبقة على نطاق واسع وذلك بسبب صعوبة حصر جميع الأعمال والعمليات التفصيلية التي سوف يقوم بها الجهاز الإداري للمنظمة.

خطوات تحليل الأهداف

تمر عملية بناء المنظمة حسب طريقة تحليل الأهداف بالخطوات التالية:

- ١) تحليل أهداف المنظمة.
- ٢) تحديد الأنشطة في المنظمة.
- ٣) تكوين الوحدات الإدارية.
- ٤) تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية.
- ٥) توزيع السلطات وتحديد المسئوليات.
- ٦) تصوير الهيكل التنظيمي للمنظمة.

خطوات تحليل الأهداف - تابع

١. تحليل أهداف المنظمة:

- ✓ تحدد السلطة المختصة في البلاد (التشريعية، التنفيذية) أهداف المنظمة وذلك عند صدور قانون أو نظام بإنشاء المنظمة الجديدة.
- ✓ المنظم يقوم بتحليل أهداف المنظمة وذلك بتقسيم الأهداف الرئيسية إلى أهداف فرعية تشكل في مجموعها أهداف المنظمة الكلية.
- ✓ يعتبر تحديد الهدف بشكل واضح وتحليله إلى أهداف فرعية الخطوة الأولى لبناء المنظمة.

تابع-خطوات تحليل الأهداف

٢. تحديد الأنشطة في المنظمة:

- ✓ يقصد بها تحديد المهام والأعمال التي يؤدي القيام بها إلى الوصول إلى الأهداف العامة للمنظمة، يمكن إسنادها إلى وحدات إدارية.
- ✓ تقسم الأنشطة بشكل عام إلى:

(أ) أنشطة مباشرة:

- تتضمن الأعمال التنفيذية التي ترتبط برسالة المنظمة.
- يؤدي القيام بها إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- تستند عادة إلى الوحدات الإدارية التنفيذية.

(ب) أنشطة غير مباشرة:

- تتضمن خدمات للوحدات الإدارية التنفيذية.
- تقسم إلى قسمين:

(١) الخدمات الاستشارية:

- هي التي تقدم للإدارة العليا وللوحدات التنفيذية وذلك على شكل مقترحات في مجالات (التخطيط، التنظيم، الرقابة)
- تستند إلى الوحدات الاستشارية.

(٢) الخدمات المساعدة:

- هي التي تقدم للوحدات التنفيذية لمساعدتها على التفرغ للقيام بأعمالها الأساسية وتشمل الخدمات (المالية، الإدارية، الصيانة)
- تستند إلى الوحدات المساعدة.

- ✓ يقوم المنظم (المدير الإداري، المستشار الإداري) أولاً بتحديد الأنشطة المباشرة التي ستسند إلى الوحدات الإدارية التنفيذية، ثم يحدد الأنشطة غير المباشرة التي تتضمن الخدمات الاستشارية والمساعدة.

خطوات تحليل الأهداف - تابع

٣. تكوين الوحدات الإدارية:

- ✓ الغرض الرئيسي لتكوين وحدات إدارية القيام بأوجه النشاط، إذ يؤدي عدم وجودها إلى إهمالها وعدم القيام بها.
- ✓ المشكلة الأساسية التي تواجه المنظم (المدير الإداري، المستشار الإداري) هي تحديد أنسب الطرق لتجميع أوجه النشاط في وحدات إدارية وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب للمنظمة، وذلك بسبب
 - عدم وجود العديد من الطرق لتجميع الأنشطة في المنظمات.
 - وجود العديد من الاعتبارات والقواعد التي لا بد من مراعاتها أثناء عمليات التنظيم.

تابع-خطوات تحليل الأهداف تكوين الوحدات الإدارية

(أ) طرق تجميع الأنشطة:

- ◆ توجد عدة طرق لتجميع الأنشطة في المنظمات ويطلق عليها اسم (طرق التنظيم، أنواع التنظيم)
 - ◆ تستخدم لتجميع الأنشطة في المنظمات الحكومية والخاصة.
 - ◆ تستخدم في القطاع الخاص أنواع أخرى إضافة إلى الأنواع الستة المذكورة مثل التنظيم على أساس (العمليات، مراحل الإنتاج، أساس أنواع السلع أو الخدمات، نويات العمل)
 - ◆ من أكثرها استخداماً في المنظمات الحكومية ما يلي:
- ١) التنظيم على أساس الوظيفة (الغرض الرئيسي)
 - ٢) التنظيم على أساس المهنة (العملية أو الطريقة)
 - ٣) التنظيم على أساس جمهور المستفيدين.
 - ٤) التنظيم على أساس الموقع الجغرافي.
 - ٥) التنظيم المركب (المختلط)
 - ٦) التنظيم الشبكي (تنظيم المصفوفة)

تابع-خطوات تحليل الأهداف تكوين الوحدات الإدارية - تابع

١) التنظيم على أساس الوظيفة (الفرض الرئيسي)

- يجمع في جهاز إداري واحد كل الموظفين العاملين في تقديم خدمة معينة أو إنتاج سلعة معينة.
- الوزارات والمصالح الحكومية تعتبر منظمة حسب الوظائف التي تقوم بها أو الخدمات التي تؤديها.
- يعتبر هذا التنظيم من أكثر الأنواع قبولاً واستخداماً في الأجهزة الحكومية وفي الحياة العملية ويحبذ الرؤساء والإداريون وخبراء التنظيم.

▪ مزايا هذا التنظيم:

- أ) يساعد على التأكد من الوصول إلى الأهداف المرسومة للوحدة الإدارية.
- ب) تعطي معنى واضح للجمهور يمكن فهمه بسهولة.
- ج) يساعد على زيادة إنتاج الموظفين ورفع معنوياتهم.

▪ عيوب هذا التنظيم:

- أ) يهمل إمكانية الاستفادة مما يستجد من الخبرات الفنية في حقول الاختصاص الأخرى.
- ب) يؤدي إلى إهمال الأعمال الثانوية التي لا تدخل في صميم الهدف الأساسي الذي أنشئت من أجله الوزارة أو الإدارة الحكومية.

تابع-خطوات تحليل الأهداف تكوين الوحدات الإدارية - تابع

(٢) التنظيم على أساس المهنة (العملية أو الطريقة)

- يميل إلى تجميع ذوي الاختصاص أو المهنة في وحدة إدارية واحدة.
- بالنسبة للتنظيم على أساس العمليات أو مراحل الإنتاج في القطاع الخاص فإنه تخصص وحدة إدارية لكل عملية أو مرحلة متميزة من عمليات الإنتاج وتجمع هذه الوحدات الإدارية تحت رئاسة جهة واحدة لتحقيق التنسيق بينها.
- التنظيم على أساس المهنة لا يستخدم على نطاق واسع.
- **مزايا هذا التنظيم:**

- أ) يضمن الاستفادة القصوى مما يستجد من الخبرات الفنية في حقول الاختصاص.
- ب) يساعد على زيادة التخصص وتوزيع الأعمال.
- ج) يساعد على إدخال الآلات والأجهزة التي توفر الأيدي العاملة وتؤدي إلى زيادة الإنتاج.

▪ **عيوب هذا التنظيم:**

- أ) يؤدي إلى تضيق مجال اختصاص الموظف.
- ب) يؤدي إلى تأخير إنجاز الأعمال خصوصاً عندما يكون المختصون يتبعون إدارات مختلفة.

تابع-خطوات تحليل الأهداف تكوين الوحدات الإدارية - تابع

٣) التنظيم على أساس جمهور المستفيدين.

▪ تنشأ إدارة أو مصلحة أو وزارة لخدمة فئة أو جماعة من المواطنين (إدارة المجاهدين، الرئاسة العامة لرعاية الشباب)

▪ مزايا هذا التنظيم:

(أ) توفير الاهتمام الكافي للمستفيدين.

(ب) اختصار عملية التنقل بين الدوائر الحكومية المختلفة.

▪ عيوب هذا التنظيم:

(أ) عدم التركيز على الاختصاص.

(ب) احتمال تحول المواطنين إلى جماعات ضغط سياسية.

تابع-خطوات تحليل الأهداف تكوين الوحدات الإدارية - تابع

٤) التنظيم على أساس الموقع الجغرافي.

- يستخدم هذا النوع عندما تكون المنظمة تزاوّل نشاطها وتقدم خدماتها في مواقع مختلفة.
- جميع أوجه نشاط المنظمة التي تزاوّل في منطقة جغرافية معينة تجمع مع بعض في إدارة بالمنظمة وتسند إدارتها إلى مدير إداري يشرف على وحدات إدارية أصغر موجودة في المنظمة وتتبع لإدارته.
- **مزايا هذا التنظيم:**

- أ) يخفف العبء عن الوزارة أو الجهاز المركزي.
- ب) السرعة في التصرف واتخاذ القرارات بشأن المشكلات المستعجلة في المناطق.
- ج) يؤدي إلى تفهم أعمق لحاجات المناطق وإلى تحسين الخدمات المقدمة لها.
- د) يوفر فرصة جيدة لتدريب المديرين وإكسابهم للخبرات الإدارية عن طريق وجودهم في المناطق وإدارتهم لفروع المنظمة.

▪ **عيوب هذا التنظيم:**

- أ) احتمال إساءة المديرين في المناطق للسلطات المتاحة لهم.
- ب) احتمال إتباع سياسات في المنظمة تخالف السياسات التي تسير عليها المركز الرئيسي.

تابع-خطوات تحليل الأهداف تكوين الوحدات الإدارية - تابع

إذا للتنظيم ٤ أسس:

- 1 Purpose . التنظيم على أساس الوظيفة
- 2 Process . التنظيم على أساس المهنة أو العملية
- 3 Persons . التنظيم على أساس جمهور المستفيدين
- 4 . التنظيم على أساس المكان/الموقع الجغرافي
Place

◆ تسهيلاً لحفظها فقد أطلق الأستاذ لوثر جوليك عليها اسم التنظيم على أساس الـ (Four P's) وذلك لكون
أن كل نوع من أنواع التنظيم السابقة يبدأ بحرف (P).

تابع-خطوات تحليل الأهداف تكوين الوحدات الإدارية - تابع

٥) التنظيم المركب (المختلط)

- يجمع هذا التنظيم أكثر نوع من التنظيمات المذكورة سابقاً.
- التنظيم المركب يعكس الواقع الفعلي في المنظمات الحديثة.
- يندرج في المنظمات الحديثة إتباع نوع واحد من أنواع التنظيمات المذكورة سلفاً

٦) التنظيم الشبكي (تنظيم المصفوفة)

- هو من الأنواع الحديثة في التنظيم.
- يتم فيه الجمع بين التنظيم على أساس المهنة والتنظيم على أساس الغرض الرئيسي.
- ابتكر هذا النوع لمواجهة احتياجات المنظمات الفنية المتخصصة. (برامج الفضاء، الإدارات الهندسية)
- يهدف إلى تحقيق أكبر استفادة من الفنيين والمتخصصين وتشغيلهم في برامج ومشروعات المنظمة المتنوعة.

تابع-خطوات تحليل الأهداف تكوين الوحدات الإدارية - تابع

(ب) الاعتبارات الأساسية في تجميع الأنشطة:

- ١) الاستفادة من التخصص.
- ٢) الحصول على التنسيق.
- ٣) ضمان إعطاء الاهتمام الملائم للعمل الهام.
- ٤) تسهيل الرقابة.
- ٥) تخفيض التكاليف.

✓ عندما يكون النشاط هام في المنظمة فإن ذلك يدعو لفصله عن النشاطات الأخرى ووضعه في وحدة إدارية منفصلة، وإذا كان النشاط هام جداً لنجاح المنظمة فإن ذلك يبرر وضعه في مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي.

✓ من الأمور التي تسهل عملية الرقابة تجميع المعلومات المتشابهة في هدفها تحت مسئولية رئيس واحد.

خطوات تحليل الأهداف - تابع

٤. تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية:

✓ تواجه المنظم بعد تكوين الوحدات الإدارية في المنظمة مهمة تحديد العلاقات بين تلك الوحدات.

✓ تقسم الوحدات الإدارية من حيث طبيعة العمل الذي تقوم به ومن حيث السلطة التي تتمتع بها إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي:

(أ) الوحدات التنفيذية. (ب) الوحدات الاستشارية. (ج) الوحدات المساعدة.

خطوات تحليل الأهداف - تابع

(أ) الوحدات التنفيذية:

- تقوم بالوظائف والأنشطة والمهام الأساسية التي أنشئت المنظمة من أجلها.
- تتمتع هذه الوحدات بسلطات تنفيذية مثل اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات لتنفيذ أعمالها إلى المرؤوسين.
- تناسب السلطة من الأعلى إلى الأسفل.
- الجهات التي تقوم بتقديم خدمات للمواطنين أو إنتاج سلع يطلق عليها اسم **الأجهزة التنفيذية**، وتقسم إلى (الوزارات، المؤسسات العامة)

تابع-خطوات تحليل الأهداف

(ب) الوحدات الاستشارية:

- تقوم بتقديم خدمات استشارية (إدارية، قانونية، فنية) من شأنها أن تساعد الوحدات التنفيذية في القيام بأعمالها الأساسية.
- تقوم بإجراء (الدراسات، البحوث، التخطيط، المتابعة) وكافة الأعمال الاستشارية التي تحتاجها الوحدات التنفيذية.
- تقوم الوحدات التنفيذية بتبني بعض تلك المقترحات بإصدار القرارات اللازمة لتنفيذها.
- تنقسم الوحدات الاستشارية إلى قسمين:

(أ) الوحدات الاستشارية العامة:

- تساعد المدير الإداري على القيام بأعماله اليومية بتقديم الرأي والمشورة.
- تعمل كالمصفاة كما وصفها الأستاذ فيفز.
- تقوم باستقبال جميع المعاملات والرسائل المرسل إلى الرئيس وتقوم بدراساتها وتصنيفها وإعداد ملخصات عنها لعرضها على الرئيس.
- لا تسمح إلا بعرض المعاملات والأمور الهامة عليه.
- من أمثلتها (مساعد الرئيس، مكاتب السكرتارية الرؤساء، العاملين فيها من مستشارين وإداريين)

(ب) الوحدات الاستشارية المتخصصة:

- تقدم المشورة للرئيس الإداري في مجالات متخصصة.
- تتكون من خبراء واختصاصيين في مجالات معينة.
- ظهرت الحاجة لها نتيجة صعوبة وتنوع المشكلات التي تواجه الرئيس الإداري.

تابع-خطوات تحليل الأهداف

- الوحدات الاستشارية تتمتع بصلاحيات إعداد توصيات واقتراحات لمديري الإدارات التنفيذية، ولكنها ليست ملزمة لهم.
- تناسب السلطة الاستشارية من أسفل إلى أعلى، وذلك على شكل خطط ودراسات ومقترحات أعدها المستشارون.
- ترتبط الوحدات الاستشارية برئيس المنظمة أو بالجهة التي تقدم لها خدمات استشارية.
- الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة بالسعودية تقدم خدمات استشارية في مجالات التنظيم وتبسيط الإجراءات للوزارات والأجهزة الحكومية.

تابع-خطوات تحليل الأهداف

(ج) الوحدات المساعدة:

تقوم بتقديم خدمات مساعدة عامة من شأنها أن توفر للوحدات التنفيذية الظروف المناسبة ولتمكينها من التفرغ لأعمالها الأساسية.

من أمثلة الخدمات التي تقدمها (الخدمات المالية والإدارية، المستودعات والمشتريات، الصيانة والحركة).

تتعامل أحياناً مع الجمهور، ولكن في حدود ضيقة.

تملك الوحدات المساعدة صلاحية اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات إلى الوحدات الأخرى، وذلك في حدود اختصاصها.

تسمى السلطة التي تتمتع بها الوحدات المساعدة بـ **السلطة الوظيفية**، وهي صلاحية مبنية على تخصص شخص ما أو تقديم خدمات معينة للإدارات الأخرى.

توجد أجهزة مساعدة على مستوى الدولة تقدم خدماتها للأجهزة التنفيذية وتتصف بأنها تأخذ طابع الشمول.

تختلف الأجهزة المساعدة عن الأجهزة التنفيذية في أن الأجهزة المساعدة تقدم خدماتها بشكل مباشر للجمهور كما تفعل الأجهزة التنفيذية ولكنها تقدم خدماتها إلى الأجهزة التنفيذية.

تختلف طبيعة الأعمال التي تقدمها الأجهزة المساعدة عن الأجهزة الاستشارية، فخدمات الأجهزة المساعدة تشمل العديد من الأجهزة التنفيذية، لكن خدمات الأجهزة الاستشارية تكون على نطاق ضيق وتشمل المهام والأعمال الهامة التي لا يفوضها الرئيس الإداري إلى الأجهزة التنفيذية مثل (التخطيط، إعداد البحوث والدراسات بخصوص القرارات الهامة)

الأجهزة المساعدة تتمتع بسلطة أوسع من الأجهزة الاستشارية، فالأجهزة المساعدة تقوم بأعمال وخدمات وهي في حدود

اختصاصها تملك صلاحية إصدار القرارات، أما الأجهزة الاستشارية فدورها مقصور على إجراء الدراسة وتقديم المشورة.

أختلف علماء الإدارة العامة بخصوص الأجهزة المساعدة، فمنهم من يرى أنها تعتبر من أقسام الأجهزة الاستشارية **كالأستاذ فيفز**، ومنهم من يرى أن أعمال تلك الأجهزة تختلف عن أعمال الأجهزة الاستشارية **كالأستاذان ويلوبي**.

أشكال التنظيم

١) التنظيم التنفيذي:

- يطلق عليه (التنظيم الرأسي، التنظيم الخطي، التنظيم التنازلي)
- يعتبر من أقدم وأبسط أنواع التنظيم.
- عرف هذا النوع من التنظيم أولاً في الجيش والكنيسة الكاثوليكية، ثم أدخل إلى المنظمات المدنية والأجهزة الحكومية.
- تسير السلطة بشكل تسلسلي من أعلى إلى أسفل.
- يستخدم كأساس لتنظيم المنظمات صغيرة حجم البسيطة التي تخلو من الاستشاريين.
- **مزايا هذا التنظيم:**

أ) يتميز بالبساطة والوضوح.

ب) يتميز بالسرعة في اتخاذ القرارات والبت في المشاكل التي تواجه المنظمة.

▪ **عيوب هذا التنظيم:**

أ) يؤدي إلى تركيز السلطة في يد الرئيس الإداري أو في أيدي عدد قليل من الرؤساء.

ب) لا يوجد فيه مجال للتخصص.

ج) لا يساعد الرئيس مستشارون أو اختصاصيون.

د) يؤدي إلى عدم إعطاء بعض المهام ما تستحقه من الدراسة والاهتمام.

هـ) من الصعب وجود المدير الإداري الذي يتمتع بخبرات واسعة في مجالات مختلفة.

أشكال التنظيم - تابع

(٢) التنظيم الوظيفي (التخصصي)

▪ طور هذا النوع **فريدريك تايلو** وذلك بغرض الاستفادة من خبرات الاختصاصيين في المستوى التنفيذي، لأجل زيادة الإنتاج ورفع مستوى الكفاءة والفعالية.

▪ من الأفضل أن يقدم المستشارون والاختصاصيون الرأي والمشورة كل في مجال اختصاصه إلى الرئيس الإداري.

▪ ظهر التنظيم نتيجة لكبر حجم المنظمات وتعدد نشاطاتها وظهور الحاجة إلى وجود اختصاصيين في مجالات متنوعة.

▪ **مزايا هذا التنظيم:**

(أ) تقسيم العمل مبني على أساس التخصص.

(ب) يسهل مهمة قيام الموظفين بأعمالهم.

▪ **عيوب هذا التنظيم:**

(أ) عدم وضوح السلطة والمسئولية فيه.

(ب) تؤدي إلى تعدد الرؤساء بالنسبة للموظفين.

(ج) صدور الأوامر المتضاربة من قبل الرؤساء العديدين وحدوث الاحتكاك فيما بينهم.

أشكال التنظيم - تابع

(٣) التنظيم التنفيذي الاستشاري الوظيفي:

- يطلق هذا النوع من التنظيم على الأجهزة الإدارية التي يتضمن ملاكها الوحدات التنفيذية الرئيسية وبعض الوحدات الاستشارية (الإدارة القانونية، الإدارة الفنية) وعلى الوحدات المساعدة (إدارة شئون الموظفين، الإدارة المالية)
- هذا النوع يكون للرئيس الإداري عدد من المستشارين والخبراء المتخصصين في مجالات متعددة.
- مهمة المستشارين والخبراء تقديم النصح والإرشاد للرئيس الإداري وليس لهم الحق في إعطاء الأوامر أو اتخاذ القرارات.
- السلطات التنفيذية تبقى بيد الرؤساء الإداريين في الوحدات التنفيذية الذين تسيير سلطتهم من أعلى إلى أسفل.
- إذا اقتنع الرئيس الإداري باقتراحات وتوصيات المستشارين والخبراء فإنه يتبناها ويأمر بتنفيذها ويتحمل مسئولية تنفيذها.
- يعتبر التنظيم من أفضل أنواع التنظيم وأكثرها انتشاراً بالعالم.
- **مزايا هذا التنظيم:**
- يوفر للمنظمة المعلومات والحقائق العلمية والفنية والقانونية وكافة مجالات التخصص التي تحتاجها المنظمة.
- **عيوب هذا التنظيم:**
- احتمال قيام الصراع بين الإداريين والمستشارين نتيجة لاختلاف الآراء بينهم.

اللجان

✓ يلجأ إلى اللجان لإنجاز بعض المهام بشكل أفضل من إناطتها إلى أفراد.

✓ تستخدم كوسيلة مساعدة لتقديم الرأي والمشورة، كما تستخدم كوسيلة لربط أجزاء المنظمة ببعضها وللتنسيق بين أعمالها.

✓ **تعريف اللجان: مجموعة من الأفراد موكول إليها مهمة القيام بعمل معين. وذلك بشكل جماعي.**

✓ إذا أعطيت اللجنة صلاحيات تنفيذية (القدرة على اتخاذ القرارات، إصدار الأوامر والتوجيهات) فإنها تعتبر لجنة

تنفيذية. أما إذا كانت اللجنة مسئولة عن إجراء الدراسات وتقديم المقترحات فإنها تعتبر لجنة استشارية.

✓ اللجنة قد تكون دائمة أو مؤقتة.

✓ اللجنة الدائمة هي التي تحددها اختصاصات تمارسها بشكل مستمر، أما اللجنة المؤقتة هي التي توكل إليها مهمة

معينة وتنتهي بانتهاء مهمتها.

✓ توجد اللجان في العديد من المنظمات الحكومية والخاصة. تنتشر في جميع المستويات الإدارية.

✓ يعترف بوجود اللجان في جهاز المنظمات وتظهر اللجان الرسمية على الخرائط التنظيمية لها.

✓ تستخدم اللجان بشكل واسع في المستويات العليا للمنظمات، وذلك لدراسة المشكلات والموضوعات التي لها جوانب

متعددة وتدخل ضمن اختصاص عدد من الإدارات، إلا أن دور اللجان يعتبر مقتصر على تقديم الرأي والمشورة وتبقى

سلطة التنفيذ في يد الرئيس الإداري.

✓ تستخدم اللجان إذا كان القرار المطلوب اتخاذه على درجة كبيرة من الأهمية ويلزم لاتخاذه توافر خبرات متنوعة.

مزايا وعيوب اللجان

✓ مزايا اللجان:

- أ) تُنمي الشعور بالمشاركة وروح العمل الجماعي بين الأطراف المعنية.
- ب) تمكن من دراسة الموضوعات المعروضة أمامها دراسة.
- ج) تساعد في تحقيق التنسيق بين أعمال عدة إدارات باشتراك منسق من كل إدارة.
- د) يفيد الاشتراك في اللجان في تدريب الأعضاء شغل الوظائف القيادية العليا في المستقبل.

✓ عيوب اللجان:

- أ) البطء الشديد في الوصول إلى حلول للمشكلات المعروضة أمامها.
- ب) تكلفة عالية في الوقت والجهد والمال.
- ج) صعوبة الوصول إلى رأي واحد بسبب اختلاف الآراء.
- د) استخدام اللجان كوسيلة للتهرب من القيام بعمل معين.
- هـ) أفضل وسيلة لعدم مواجهة مشكلة أو تجنب اتخاذ قرار بخصوصها إحالتها إلى لجنة لدراستها.
- و) صعوبة توفير الأعضاء المناسبين في الدول النامية.

تابع-خطوات تحليل الأهداف

٥. توزيع السلطات وتحديد المسؤوليات:

- ✓ ينشئ التنظيم الإداري بين العاملين في المنظمة، وتأخذ شكل علاقة رأسية كالعلاقة بين الرئيس و المرؤوس أو علاقة أفقية كالعلاقة بين المديرين في المستوى التنظيمي الواحد.
- ✓ نجاح المنظمة أو فشلها يتركز قانوناً على يد رئيس المنظمة وأن المرؤوسين لا يستمدون أي سلطة من القانون.

تعريف السلطة

- ليندال ايروييك: الحق الذي بموجبه يطالب الآخرون بالقيام بالعمل.
- هنري فايول: حق إعطاء الأوامر وقوة المطالبة بالطاعة والامتثال.
- هارولد كونتز: قوة توجيه و مراقبة أعمال الآخرين.
- جون فيفنز: النفوذ و العقوبات المتوفرة لدى أي شاغل للوظيفة بغض النظر عن صفاته الشخصية.

تعريف المسؤولية

- ليندال ايروييك: محاسبة الآخرين عن أداء الواجبات.
- جون فيفنز: الالتزام من قبل فرد ما بالتصرف حسب قواعد أخلاقية وسلوكية معينة.
- شايستر برنارد: قوة قانون أخلاقي معين خاص على ضبط سلوك الفرد بمواجهة الرغبات أو النزوات القوية المعارضة.
- جون فيفنز: الالتزام من قبل فرد ما بالتصرف حسب قواعد أخلاقية وسلوكية معينة.

التفويض

- تعريف التفويض: عبارة عن تخويل أو تسليم سلطات معينة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات التي تتلوها
- المشكلة التي تواجه الرئيس الإداري هي تفويض السلطة للمرؤوسين وعد استئثار الرئيس بها.
- مبدأ تفويض السلطة ينص على وجوب تفويض السلطة إلى المستويات السفلى في الجهاز الإداري بقدر الإمكان وذلك بإعطاء بعض سلطات الرئيس إلى مساعديه ووكلائه.
- التفويض كما يراه **جيمس موني** عملية مزدوجة، فالموظف الذي تفوض إليه السلطة يصبح مسئولاً أما رئيسه عن القيام بالعمل الذي فوض إليه، أما الرئيس الإداري فتبقى مسئوليته في الإشراف على عملية إنجاز العمل.
- التفويض له علاقة وثيقة بموضوع المركزية واللامركزية بالنسبة للسلطة الإدارية في البلد.
- يتم التفويض عادة بطريقة رسمية ويعطى الموظف إشعار بذلك بصور كتابية.
- التفويض لا يعني تخلي الرئيس الإداري عن سلطاته أو مسئولياته كلياً، ولهذا فإن من ضمن صلاحيات الرئيس الإداري سحب وإلغاء الصلاحيات الممنوحة لمساعديه ولئن فوضهم القيام ببعض أعماله. كما أن من حقه أن يزيد أو ينقص من الصلاحيات المخولة لمؤوسيه حسب ما يراه مناسباً.
- لا يفوض الرئيس الإداري عادة جميع سلطاته، ولكن يقتصر التفويض على بعض السلطات المعينة.

التفويض - تابع

▪ استثناء المسائل والأمور الهامة من التفويض:

(١) الإشراف على أعمال المرؤوسين المباشرين.

(٢) المسائل المالية الهامة والتصرف في الميزانية.

(٣) القرارات الهامة المتعلقة بالأوضاع القانونية للمنظمة.

(٤) القرارات في السياسات العامة والرئيسية التي تدير عليها المنظمة.

(٥) تخصيص مبالغ معينة للمشاريع الخاصة بالمنظمة.

(٦) التعيين أو الفصل في الوظائف الأساسية الكبرى في المنظمة.

(٧) التغييرات الكبيرة في طرق العمل وإجراءاته وبرامجه وتوزيع القوى البشرية على الوظائف الهامة بالمنظمة.

(٨) الاستماع إلى شكاوى وتظلمات الموظفين من رؤسائهم ولا سيما الرؤساء الذين يرأسهم الرئيس بشكل مباشر.

تابع-خطوات تحليل الأهداف

٦. تصوير الهيكل التنظيمي للمنظمة:

بعد أن يقوم المنظم بعمليات البناء (تحليل الأهداف، تحديد الأنشطة، تكوين الوحدات، تحديد العلاقات، توزيع السلطات و

المسئوليات) فإنه لابد من تدوين المعلومات عن المنظمة وعرضها بشكل واضح ويسهل فهمها من قبل المديرين و الموظفين وغيرهم

من المهتمين في التعرف على هيكلها التنظيمي ويكون ذلك بوسيلتين هامتين هما:

(أ) الخرائط التنظيمية. (ب) الأدلة التنظيمية.

الخرائط التنظيمية

- ✓ **تعريفها:** هي صورة أو مخطط لهيكل المنظمة تبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها والوظائف الموجودة فيها وخطوط السلطة والمسئولية وهي تربط بين أجزائها
- ✓ **ترسم الخريطة التنظيمية لتوضيح الهياكل الجالية للمنظمات، أي لبيان التنظيم الإداري المتبع في الوقت الحالي، كما ترسم التنظيمية لتمثل الأشكال التي ستكون عليها المنظمات في المستقبل.**
- ✓ **الخرائط التنظيمية هي صورة مصغرة للهيكल التنظيمي للمنظمة.**

تابع-الخرائط التنظيمية

أغراض الخرائط التنظيمية:

- ١) تحديد إطار المنظمة والوحدات الإدارية فيها والوظائف التي تتكون منها تلك الوحدات.
- ٢) بيان كيفية تقسيم العمل بين الموظفين في المنظمة.
- ٣) توضيح خطوط السلطة والمسئولية في المنظمة.
- ٤) توضيح العلاقات بين مختلف الإدارات والأقسام .
- ٥) تعريف الموظف برئيسه المباشر وتعريف الرئيس بالمرؤوسين التابعين له.
- ٦) توضيح عدد المستويات الإدارية في المنظمة.
- ٧) بيان اللجان الموجودة في المنظمة وسلطاتها وعلاقتها بأجزاء المنظمة.
- ٨) وسيلة إيضاح عند تدريب الموظفين الجدد.
- ٩) تؤدي أغراض إعلامية، فهي تساعد الزائرين على التعرف على أقسام المنظمة وعلى الأشخاص الموجودين فيها.
- ١٠) اكتشاف ومعالجة الأخطاء الموجودة في هيكل المنظمة والمخالفات لقواعد التنظيم الإداري.

تابع-الخرائط التنظيمية

أنواع الخرائط التنظيمية:

١) الخرائط التقليدية (العمودية)

٤) الخرائط الدائرية.

٧) خرائط المصفوفة التنظيمية.

٢) الخرائط الأفقية.

٥) خرائط المهام.

٨) الخرائط الرئيسية والخرائط الفرعية.

٣) الخرائط العمودية / الأفقية.

٦) خرائط الوظائف.

تابع-الخرائط التنظيمية

الخرائط التقليدية (العمودية)

- تستخدم على نطاق واسع في الإدارات الحكومية و القطاع الخاص.
- خطوط انسياب السلطة تكون من أعلى إلى أسفل.
- خطوط انسياب المسؤولية تكون من أسفل إلى أعلى.
- تعتبر أكثر الخرائط استخداماً لتصوير هياكل المنظمات.
- **مزاياها:** تبين الوظائف التي في مستوى واحد بسهولة، وتبين الرؤساء والمرؤوسين بوضوح.
- **عيوبها:** تترك أثر نفسياً غير مستحب عند المرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا.

تابع-الخرائط التنظيمية

خرائط المهام

- تبين المهام والواجبات للمنظمة وللأقسام التي تتكون منه.
- يذكر في كل مستطيل تحت الإدارة الاختصاصات المحددة لها.
- تفيد في إعطاء فكرة عن النشاطات والأعمال التي تقوم بها المنظمة.

الخرائط الأفقية

- يطلق عليها أحياناً اسم الخرائط من اليمين إلى الشمال.
- خطوط انسياب السلطة تكون من اليمين إلى الشمال.
- خطوط انسياب المسؤولية تكون من الشمال إلى اليمين.
- الوظائف الإدارية العليا تكون في أقصى اليمين ثم تليها وظائف الإدارة المتوسطة فالوظائف التنفيذية.
- تساعد في عملية رسم الخرائط للمنظمات الكبيرة والتي تتكون من العديد من المستويات الإدارية.
- لا تترك أثر نفسياً غير محبب لدى صغار الموظفين.

تابع-الخرائط التنظيمية

الخرائط العمودية / الأفقية

- دمج بين الخرائط التنظيمية العمودية والأفقية.
- تستخدم عند رسم خرائط المنظمات الكبيرة.

الخرائط الدائرية

- يكون رئيس المنظمة في مركز الدائرة.
- خطوط انسياب السلطة تكون من الداخل إلى الخارج.
- خطوط انسياب المسؤولية تكون من الخارج إلى الداخل.
- كلما قرب المنصب الإداري من مركز الدائرة كلما ازدادت أهميته.
- تظهر الوظائف الإدارية المتساوية على محيط دائرة واحدة، ولكل مستوى إداري معين دائرة واحدة.
- الخرائط الأفقية والدائرية قليلة الاستعمال في المنظمات الحكومية.
- **مزاياها: لا تترك آثاراً نفسية سلبية على الموظفين، وتساعد في رسم هيكل المنظمات الكبيرة.**

تابع-الخرائط التنظيمية

خرائط الوظائف والأفراد

- يطلق عليها أحيانا خرائط الأفراد، فهي تبين الوظائف المعتمدة و مراتبها والوظائف الشاغرة فيها.
- تفيد في إدارة الميزانية عند مناقشة مشاريع ميزانيات الوزارات أثناء عملية تحضير الميزانية.

خرائط المصفوفة التنظيمية(الخريطة الشبكية)

- تبين شكل التنظيم لبعض المنظمات الفنية المتخصصة مثل (المنظمات التي تشرف على برامج الفضاء، الإدارات الهندسية)
- يشترك في التخطيط وتنفيذ البرنامج عدد من الفنيين والمتخصصين في مجالات مختلفة، يعلمون على شكل فريق لتنسيق العمل بينهم، كما يرأس المديرين مدير عام البرنامج وهو المسئول الأول عنه والمنسق بين أعمال الفرق المختلفة.
- في حالة تعارض مع مبدأ وحدة الرئاسة، ولتجنب حدوث تعارض في الأوامر والتوجيهات تعقد اجتماعات بين المديرين للتنسيق قبل تكليف الموظفين بالأعمال.
- يتم الجمع بين التنظيم الوظيفي والتنظيم على أساس الغرض الرئيسي.

تابع-الخرائط التنظيمية

الخرائط الرئيسية والخرائط الفرعية

- عندما تكون المنظمة كبيرة ويشمل هيكلها التنظيمي عدداً كبير من الوحدات الإدارية فإنه يتم رسم خريطة رئيسية لها وخرائط فرعية توضح التفاصيل، وبذلك يتم تجنب رسم خريطة معقدة تحتوي على جميع التفاصيل.
- الخريطة الرئيسية تبين الوحدات الإدارية الأساسية في المنظمة، بينما الخريطة الفرعية تبين تفاصيل وحدة إدارية من الوحدات الأساسية التي تتكون منها المنظمة فهي تبين بشكل تفصيلي الأقسام التي تتكون منها الوحدة الإدارية.

تابع-الخرائط التنظيمية

التخطيط للخرائط التنظيمية

- ✓ قبل البدء في رسم الخريطة التنظيمية فإنه لابد من تحديد الغرض الذي سيستخدم لأجله، وتعتبر المرحلة الأولى، ثم نقوم بجمع المعلومات اللازمة لرسم الخريطة.
- ✓ الأغراض التي ترسم لأجلها الخرائط التنظيمية متنوعة منها:
 - ١) معرفة هيكل المنظمة الرئيسي والأقسام التي تتكون منها.
 - ٢) معرفة أجزاء المنظمة على الصعيدين المركزي والجغرافي.
 - ٣) معرفة الوظائف في قسم ما من أقسام المنظمة.
 - ٤) معرفة أسماء الموظفين الذين يشغلون الوظائف في إدارات وأقسام المنظمة.

تابع-الخرائط التنظيمية

مسئولية تصميم الخرائط التنظيمية

✓ ليس باستطاعة كل موظف القيام بتصميم الخرائط التنظيمية.

✓ يستحسن أن يوكل تصميم الخرائط التنظيمية في المنظمات إلى موظف مختص أو إلى قسم مختص فيها.

✓ إذا عهدت هذه المهمة إلى موظف معين يستحسن أن يكون من كبار الموظفين، وأن يكون على اتصال دائم برئيسها.

✓ إذا أسندت هذه المهمة إلى قسم مختص يستحسن أن يقوم بالتصميم وحدة التنظيم والأساليب فيها، وإذا لم تكن هناك

يفضل أن تسند المهمة إلى قسم شئون الموظفين.

✓ يجب أن تجمع المعلومات لرسم الخريطة التنظيمية من مدراء الإدارات ومن رؤساء الأقسام، وأن يشترك جميع الرؤساء

المسؤولين في المنظمة وأن تؤخذ آراؤهم في عملية التصميم وفي الشكل الذي ستكون عليه الخريطة قبل أن توضع

الخريطة في صورتها النهائية.

تابع-الخرائط التنظيمية

جمع المعلومات لتصميم الخرائط التنظيمية

✓ هنالك عدة طرق لجمع المعلومات اللازمة لتصميم الخرائط التنظيمية منها:

(١) المقابلة الشخصية. (٢) الاستبيان أو قائمة الأسئلة. (٣) المقابلة الشخصية والاستبيان..

✓ يقوم المحلل الإداري بجمع المعلومات من الإدارة العليا ثم ينزل بشكل تدريجي إلى الإدارة المتوسطة أو أن يصل إلى الموظفين في أسفل الإدارة والجهاز التنفيذي.

✓ الأسئلة التي تجمع بواسطتها المعلومات لرسم الخريطة التنظيمية تختلف باختلاف الغرض الذي سترسم لأجله الخريطة التنظيمية.

✓ إذا وجد المحلل الإداري ازدواجية أو تعارض في الأعمال بين الأقسام، فإنه يلجأ إلى الإدارة العليا لاتخاذ القرارات المناسبة بخصوص معالجة تلك الأوضاع غير السليمة.

تابع-الخرائط التنظيمية

قواعد تصميم الخرائط التنظيمية

1) المستطيلات

▪ عند رسم الخرائط التقليدية أو الأفقية تستخدم مستطيلات أو مربعات لتشير إلى الوظائف والوحدات الإدارية.

• حجم المستطيل لا يدل على أهمية الوظيفة، إلا أنه جرت العادة بوضع الوظائف الكبيرة في المنظمة في مستطيلات كبيرة فتوضع عادة وظيفة المنظمة في أكبر المستطيلات مساحة.

• في المكان العلوي في وسط الخريطة. توضع الوظائف الدنيا في مستطيلات صغيرة.

• يفضل عند رسم الخريطة التنظيمية أن تكون الأقسام والوظائف الموجودة في مستوى إداري واحد ممثلة بمستطيلات متساوية من حيث الحجم وتكون على مستوى أفقي واحد.

▪ أما الخريطة الدائرية تستخدم الدوائر لتمثل الوظائف والوحدات الإدارية في المنظمة، ويفضل أن تخصص دائرة كبيرة لمدير المنظمة وأن توضع الوظائف والأقسام المتساوية في دوائر متساوية من حيث الحجم.

تابع-الخرائط التنظيمية

٢) الوظائف والوحدات الاستشارية

- توضع في مستطيلات تحت الرؤساء الذين يقدمون لهم استشارات، وفي مستوى أدنى من الرؤساء.
- تكون وظائفهم في الناحية اليسرى من خط السلطة.
- في حالة تعدد الوحدات يجوز وضعها على الناحية اليمنى ولا توضع وظائف المستشارين على مستوى خط السلطة حيث تناسب من أعلى إلى أسفل، وذلك لأن وظائفهم استشارية وليست تنفيذية.

٣) السكرتير

- لا توضع وظيفته على خط السلطة مباشرة تحت وظيفة الرئيس، لأنه لا يعني أن السكرتير يلي الرئيس من حيث السلطة.
- توضع وظيفته في الناحية اليمنى من خط السلطة وتحت وظيفة الرئيس.

تابع-الخرائط التنظيمية

٤) اللجان والمجالس

- إذا كانت موجود بالمنظمة بصفة دائمة فإنها تظهر على الخريطة التنظيمية، وتعامل كأى وحدة إدارية فى تلك المنظمة.
- إذا كان للمجلس سلطات تنفيذية فإنه يعتبر أعلى سلطة فى المنظمة ويشار إليه بمستطيل فى أعلى المنظمة ويرتبط رئيس المنظمة بذلك المجلس.
- إذا كانت اللجان والمجالس استشارية فتظهر تحت الرئيس الإداري الذي تقدم إليه الدراسات والاستشارات، ولا توضع على خط السلطة مباشرة ولكنها توضع غالباً فى الجهة اليسرى منه.

٥) خطوط السلطة

- هى الخطوط التي تمثل قنوات السلطة والأوامر فى الأجهزة التنفيذية وتمثل العلاقات المباشرة فى المنظمة. وهى تسير من الرئيس إلى المرؤوس.
- يشار إلى السلطة بخط صلب ومتصل فى الخريطة التنظيمية.
- يجب أن لا يرتبط أى موظف إلا برئيس واحد وبخط سلطة متصل واحد يربطه برئيس المباشر.

تابع-الخرائط التنظيمية

٦) العلاقة الاستشارية أو غير المباشرة

- هي التي تمثل الاتصالات أو العلاقات غير الرسمية في المنظمة التي تتم خارج الخطوط الرسمية المحددة للاتصال. (اتصال موظف برئيس أعلى من رئيسه المباشر أو بمستشار دون أن يكون عن طريق رئيسه المباشر)
- في حالة وجود العلاقة الاستشارية أو غير المباشرة يستعمل الخط المتقطع أو النقط المتقاربة المستقيمة.
- يستحسن عدم الإكثار من بيان العلاقات الغير مباشرة على الخريطة.

٧) إذا كانت هناك وظائف شاغرة في المنظمة

- يجب ذكرها ووضعها على الخريطة التنظيمية ومعاملتها كالوظائف الأخرى.
- إذا كان الموظف يشغل وظيفتين (دائم، مؤقت) فيوضع في مستطيلها نجمة صغيرة أو إشارة ما.

تابع-الخرائط التنظيمية

٨) إذا كانت الخريطة التنظيمية لقسم من منظمة كبيرة

- نضع القسم الأعلى من المستطيل المخصص لرئيس القسم سهماً اتجاهه إلى أعلى.
- إذا كانت هناك أقسام مساوية لهذا القسم لم تظهر على الخريطة التنظيمية فإننا نشير إليها بسهم بشكل أفقي.
- تبين الأسهم أنه لا تزال هناك إدارة أو قسم يرتبط بالقسم المرسوم على الخريطة التنظيمية.

٩) توضع الوظائف التي تكون متساوية

- من درجة واحدة على مستوى واحد بشكل أفقي في الخريطة، على أن يكون المستوى الإداري الأعلى في وسط الخريطة.
- إذا كان عدد الوظائف كثير ولا تتسع الخريطة لذلك يمكن تمثيلها أفقياً وعمودياً.

تابع-الخرائط التنظيمية

(١٠) تعتمد المعلومات التي تذكر على الخريطة التنظيمية على الهدف الذي ترسم لأجله الخريطة

يستحسن عدم ذكر أسماء الموظفين في الخريطة التنظيمية إلا في حالة تدريب الموظفين الجدد وتعريفهم بالرؤساء.

(١١) الخرائط الأفقية (من اليمين إلى الشمال)

يوضع رئيس المنظمة في الخرائط الأفقية في أقصى اليمين وتنساب خطوط السلطة من اليمين إلى اليسار

(١٢) الخرائط الدائرية

يوضع رئيس المنظمة في الوسط وتنساب خطوط السلطة من الداخل إلى الخارج.

تابع-الخرائط التنظيمية

١٣) الوحدات المساعدة في الأجهزة الحكومية

يكون وضع الوحدات المساعدة في الأجهزة الحكومية عند رسم الخريطة التنظيمية على النحو التالي:

(أ) تجمع كافة الوحدات الإدارية والمالية على مستوى كل جهاز حكومي في كيان واحد تحت مسمى **الإدارة العامة للشئون**

الإدارية والمالية. أما إذا كان الجهاز صغير فتسمى **إدارة الشئون الإدارية والمالية**. على أن تضم الوحدات التالية

• **شئون الموظفين** (التوظيف، النفقات، الرواتب، علاقات الموظفين، التدريب)

• **الشئون المالية** (الحسابات، المشتريات، المستودعات)

• **الخدمات العامة** (الحركة، الصيانة)

• **الخدمات المكتبية** (الاتصالات الإدارية، النسخ، التصوير، الطباعة، المحفوظات)

• **الخدمات الصحية والتعليمية**

(ب) ترتبط **الإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية** بالوزير في الوحدات التي تضم أكثر من وكيل وزارة واحدة فتربط به.

(ج) ترتبط العلاقات العامة بالوزير أو بمدير المنظمة.

(د) ترتبط كافة الوحدات الاستشارية (وحدة التخطيط، وحدة التنظيم والإدارة، وحدة البحوث، وحدة الشئون القانونية،

وحدات الاستشارات الفنية) بالمستول الأول عن الجهاز.

(هـ) يرتبط مركز المعلومات بوكيل الوزارة وفي حالة تعدد الوكلاء فيرتبط بالوزير.

تابع-الخرائط التنظيمية

المعلومات الواجب ذكرها على الخريطة التنظيمية

- ١) أسم الخريطة.
- ٢) تاريخ الخريطة.
- ٣) الموافقة على الخريطة.
- ٤) الملاحظات.

مراجعة الخريطة التنظيمية

- يجب أن تراجع باستمرار وأن يعاد رسمها من حين لآخر حتى تكون دائماً حديثة.
- من الملاحظ أن العديد من المنظمات الحكومية لا تحتفظ بخرائط تنظيمية حديثة.

تابع-الخرائط التنظيمية

مسميات الوحدات الإدارية

- ✓ يطلق اصطلاح وحدة إدارية على جزء من المنظمة، وأحياناً على المنظمة بكاملها، فالوحدة الإدارية قد تطلق على قسم أو إدارة في منظمة أو مصلحة أو مؤسسة كبيرة.
- ✓ لا توجد مسميات للوحدات الإدارية على مستوى الدول العربية، كما أنه لا توجد مسميات موحدة للوحدات الإدارية على المستوى العالمي.
- ✓ بالنسبة للسعودية فلا يوجد توحيد لمسميات الوحدات الإدارية في الأجهزة الحكومية، إذ تختلف المسميات والتقسيمات من وزارة إلى أخرى.
- ✓ الاختلاف في المسميات من وزارة إلى أخرى يؤدي إلى الالتباس والغموض وعدم معرفة المستوى الإداري بشكل دقيق.

تابع-الخرائط التنظيمية

مسميات الأجهزة التنفيذية والرقابية والمؤسسات العامة:

(١) وزارة: أكبر أقسام الجهاز الإداري في الدولة.

(٢) ديوان:

- يطلق على (أجهزة الرقابة، الأجهزة التي تقدم خدمات للأجهزة الإدارية الأخرى)
- رئيس الديوان غالباً يكون بمرتبة وزير أو مرتبة أقل من ذلك.
- مسئول أمام السلطة التنفيذية.

(٣) مؤسسة عامة:

- تطلق على الأجهزة ذات النشاط (الاقتصادي، التجاري، الإداري، التعليمي) التي تمنحها الدولة استقلال إداري ومالي.
- مدير المؤسسة غالباً يكون بمرتبة وكيل وزارة أو وزير.
- يشرف على أعمال كل مؤسسة عامة مجلس إدارة يعتبر أعلى سلطة بالنسبة لها.

تابع-الخرائط التنظيمية

(٤) هيئة:

- تطلق على الأجهزة ذات الطابع الاقتصادي وأحياناً على بعض الأجهزة (الرقابية، القضائية).
- تتمتع باستقلال إداري ومالي، وتدار من قبل مجلس إدارة.
- يرأس الهيئة غالباً يكون بمرتبة وزير أو وكيل وزارة.

(٥) مصلحة:

- تطلق على الأجهزة تتبع وزارة من الوزارات.
- يخصص لكل مصلحة فرع من الميزانية، تتمتع باستقلال إداري ومالي، إلا أن استقلالها يعتبر أقل من المؤسسة العامة.
- تقوم أحياناً بتحصيل إيرادات للدولة.
- يرأس المصلحة غالباً يكون بمرتبة وكيل وزير أو مرتبة أقل من ذلك

(٦) معهد:

- يختص بالتدريب أو التعليم.
- يكون له وضع مميز من ناحية الاستقلال الإداري والمالي، وله مجلس إداري.

تابع-الخرائط التنظيمية

مسميات الوحدات الإدارية التي تنقسم إليها الأجهزة التنفيذية:

(١) وكالة وزارة:

- هي أعلى تقسيم في الوزارة.
- يرأسها وكيل وزارة يكون بالمرتبة الخامسة عشر أو الممتازة.

(٢) وكالة وزارة مساعدة:

- تلي وكالة الوزارة.
- يرأسها وكيل وزارة مساعد يكون بالمرتبة الرابعة.

(٣) إدارة عامة:

- تطلق على الأقسام التي تقسم إليها وكالة الوزارة المساعدة.
- يرأسها مدير عام تتراوح مرتبته بين المرتبة الحادية عشر والثالثة عشر.

تابع-الخرائط التنظيمية

(٤) إدارة:

- تطلق على قسم من إدارة عامة.
- يرأسها مدير تتراوح مرتبته بين السابعة والعاشرة.

(٥) قسم:

- يطلق على التقسيم الأصغر الذي يلي الإدارة.
- يرأس القسم موظف.

(٦) وحدة:

- تساوي القسم، وتكون أحياناً أكبر منه أو أصغر منه.
- ليس هناك اتفاق على حجم الوحدة ولا على مستواها الإداري.

تابع-الخرائط التنظيمية

مسميات الوحدات الإدارية حسب التوزيع الجغرافي:

(١) مديرية:

- تطلق على الوحدة الإدارية لوزارة من الوزارات الموجودة في منطقة من المناطق.
- تتولى المديرية في المنطقة تقديم الخدمات والإشراف عليها.
- يرأس المديرية مدير عام.
- تتبع المديرية وحدات إدارية صغيرة تسمى فروع
- تفوض المديرية الصلاحيات اللازمة لتسيير الأمور في المنطقة وحل المشكلات العاجلة فيها.

(٢) فرع:

- أصغر وحدة إدارية في المنظمة.
- يرتبط الفرع بالمديرية في المنطقة أو بالجهاز المركزي للوزارة.
- يرأس الفرع مدير الفرع
- يفوض صلاحيات مناسبة للقيام بالعمل في المنظمة التي يشرف عليها الفرع.

القادمة

الفصل التاسع

إدارة التنظيم