



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم  
جامعة الملك سعود

# التنظيم وأساليب العمل

١٤٣٦هـ



## الوحدة الثالثة: بناء المنظمات

أهداف الدرس: يتوقع من الطالب بعد نهاية هذا الدرس أن  
يتعرف على:

مفهوم بناء المنظمة

طرق إنشاء المنظمات

طرق التقسيم التنظيمي أو تجميع الأنشطة



## مفهوم بناء المنظمة

### مفهوم بناء المنظمة

القيام بعملية تصميم هيكلها التنظيمي، وإعدادها للقيام بالمهام التي أنشئت من أجلها.

### الهيكل التنظيمي

هو الإطار العام الذي يبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة، والتي تقوم بالأنشطة والأعمال التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة.



## يتبع / مفهوم بناء المنظمة

فالهيكل التنظيمي يعكس ترتيباً هرمياً لخطوط السلطة والاتصالات والواجبات والحقوق في المنظمة، وهو يحدد الأدوار ومراكز القوة والمسئوليات، كما يحدد طرق تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة. (Business Dictionary)



## خطوات بناء المنظمة

١. ظهور حاجة لإنشاء المنظمة: أي ظهور وظائف، أو مهام جديدة لا بد من القيام بها، أو وجود خدمات لا بد من تقديمها للمواطنين.
٢. إعداد الدراسات اللازمة لإنشاء المنظمة الجديدة: يتم تشكيل فريق أو لجنة لإعداد الدراسات اللازمة، وتقديم تقريرها والتوصيات بشأن المنظمة الجديدة.
٣. صدور قانون أو نظام بإنشاء المنظمة الجديدة: على ضوء التوصيات يصدر قانون أو نظام بإنشاء المنظمة الجديدة، ويتم تحديد المهام والأهداف.



## يتبع / خطوات بناء المنظمة

٤. تعيين المدير وكبار الموظفين: حتى يتم إخراج فكرتها إلى حيز التنفيذ والوجود.

٥. وضع هيكل تنظيمي للمنظمة: يتم وضع تصور للهيكل التنظيمي بالاستعانة بالجهات المختصة واقتراح هيكل تنظيمي لها.

٦. اعتماد الهيكل التنظيمي المقترح من الجهة المختصة: يأخذ الهيكل التنظيمي الجديد الصفة الرسمية.



## يتبع / خطوات بناء المنظمة

٧- إعداد الموازنة: تتضمن الوظائف التي تحتاجها والإ اعتمادات المالية اللازمة لها.

٨- تعيين الموظفين وتأمين احتياجات المنظمة: بعد صدور الموازنة تبدأ عملية

تنفيذها.

٩- البدء بممارسة المهام والأعمال: يتم تحديد الإجراءات، والنماذج اللازمة

للقيام بالأعمال.



## طرق بناء المنظمات

طرق بناء المنظمات:

أولاً: طريقة تحليل الأهداف (من أعلى لأسفل) .

ثانياً: طريقة تجميع الأنشطة (من أسفل لأعلى) .





## طريقة تحليل الأهداف

أولاً: (طريقة تحليل الأهداف): تسمى بناء المنظمة من أعلى إلى أسفل، وتتميز هذه

الطريقة بالمرونة والشمولية . وهي تمر بالمراحل التالية:-

١- تحليل أهداف المنظمة: المنظم يقوم بتحليل أهداف المنظمة لأهداف فرعية

٢- تحديد الأنشطة في المنظمة: تحديد المهام والأعمال التي تريد المنظمة القيام بها

للوصول إلى الأهداف العامة للمنظمة:

\* أنشطة مباشرة: تتضمن الأعمال التنفيذية التي ترتبط برسالة المنظمة.

• أنشطة غير مباشرة: تتضمن خدمات للوحدات الإدارية التنفيذية.



## يتبع / طريقة تحليل الأهداف

٣- تكوين الوحدات الإدارية: تعني تجميع الأنشطة المتشابهة.

٤- تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية: من خلال طبيعة عمل كل وحدة إدارية وإختصاصاتها، ودورها في تحقيق أهداف المنظمة.

٥- توزيع السلطات وتحديد المسؤوليات (تفويض السلطات) .

٦- تصوير الهيكل التنظيمي .



## طريقة تجميع الأنشطة

ثانياً: (طريقة تجميع الأنشطة)

ويطلق عليها أحياناً طريقة بناء المنظمة من أسفل إلى أعلى، وبموجب هذه الطريقة تبدأ عمليات تجميع الأنشطة والأعمال من القاعدة وتتجه إلى أعلى إلى أن تنتهي في قمة المنظمة. وترتكز هذه الطريقة على عنصرين مهمين :

١- حصر الأعمال والعمليات التفصيلية التي ستقوم بها المنظمة لأجل تحقيق أهدافها.

٢- تجميع الأعمال التفصيلية في مجموعات متجانسة.



## يتبع / طريقة تجميع الأنشطة

أولاً: طرق تجميع الأنشطة ( طرق التنظيم، أنواع التنظيم):

توجد عدة طرق لتجميع الأنشطة في المنظمات، ويطلق عليها اسم طرق التنظيم وأحياناً أنواع التنظيم. وتستخدم لتجميع الأنشطة في المنظمات الحكومية والخاصة، ومنها:

١. التنظيم على أساس الوظيفة.
٢. التنظيم على أساس المهنة.
٣. التنظيم على أساس جمهور المستفيدين.
٤. التنظيم على أساس الموقع الجغرافي.
٥. التنظيم المركب.
٦. التنظيم المصفوفي.
٧. التنظيم الشبكي.



## يتبع / طريقة تجميع الأنشطة

١- التنظيم على أساس الوظيفة: يجمع كل الموظفين العاملين في تقديم خدمة معينة، أو إنتاج سعة معينة في جهاز إداري واحد.

**مزاياه:**

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

**عيوبه:**

عدم الاستفادة من الخبرات الفنية في حقول الاختصاص.



## يتبع / طريقة تجميع الأنشطة

٢- التنظيم على أساس المهنة: تجميع ذوي الاختصاص أو مهنة واحدة في وحدة إدارية واحدة.

**مزاياه:**

- أ- الاستفادة القصوى من الخبرات الفنية في حقول الاختصاص.
- ب- يساعد في إدخال المعدات التي تساعد في زيادة الإنتاج.

**عيوبه:**

- أ- يؤدي إلى تضيق مجال اختصاص الموظف.
- ب- بطء في إنجاز الأعمال.



## يتبع / طريقة تجميع الأنشطة

٣- على أساس الجمهور:

مزاياه:

أ- توفير الإهتمام الكافي للمستفيدين.

ب- وجود جهة واحدة مختصة بتقديم كافة الخدمات والإجراءات اللازمة له  
محصورة في مكان واحد.

عيوبه:

عدم التركيز على الاختصاص.



## يتبع / طريقة تجميع الأنشطة

٤- على أساس الموقع الجغرافي : يستخدم هذا النوع عندما تمارس المنظمة نشاطاتها في مواقع مختلفة.

مزاياه:

أ- تخفيف عبء العمل.

ب- السرعة في التصرف، اتخاذ القرارات، بشأن المشكلات الطارئة في المناطق.

ج- يساعد على تحسين الخدمات المقدمة بسبب وجود تفهم للاحتياجات ضمن المنطقة.

د- يوفر فرص لتدريب المديرين، وإكسابهم الخبرات.

عيوبه:

أ- سوء استخدام الصلاحيات المخولة للمديرين مما ينعكس سلباً على سمعة المنظمة ككل.

ب- إحتمال إتباع سياسات في المنظمة تخالف السياسات التي يسير عليها المركز الرئيسي.





## يتبع / طريقة تجميع الأنشطة

- ٥- **التنظيم المركب (المختلط):** يعكس الواقع الفعلي في المنظمات الحديثة حيث يجمع أكثر من نوع من أنواع التنظيمات السابقة.
- ٦- **التنظيم المصفوفي:** يصلح الهيكل التنظيمي المصفوفي للمنشآت التي تعمل على أكثر من مشروع في نفس الوقت، فتعتمد المنشأة إلى تعيين مسئول عن كل مشروع يتبع بدوره لمسئول متخصص ولإدارات الوظيفية الموجودة في المنشأة.
- ٧- **التنظيم الشبكي:** هو هيكل يقوم على الاستعانة بمؤسسات أو جهات أخرى لإنجاز أهداف المنشأة من خلال عقود من الخارج ( مثال: تتعاقد المنشأة مع شركة متخصصة في التسويق لتسويق خدماتها، ومع شركة محاسبية لإنجاز حساباتها، وقد تتعاقد مع مصنع خارجي لتصنيع سلعة معينة أو أجزاء من منتجاتها).



## يتبع / طريقة تجميع الأنشطة

ثانياً: الاعتبارات الأساسية لتجميع الأنشطة:

- الاستفادة من التخصص: يقلل التكاليف، زيادة الإنتاجية، تحسين نوعية الخدمات المقدمة.
- الحصول على التنسيق: توحيد ربط جهود الأفراد، ولتيسير تحقيق الأهداف.
- إعطاء العمل أهميته: فصل النشاط أو العمل الهام ووضعه في المستويات الإدارية العليا في الهيكل التنظيمي.
- تسهيل الرقابة: تعني مقارنة الأداء المنجز مع الأداء المخطط له.
- تخفيض التكاليف: إن تجميع أوجه النشاط المتشابه يؤدي إلى خفض التكاليف.



## مصطلحات

- Matrix organization: تنظيم مصفوفي
- Network organization: تنظيم شبكي
- Organizational Structure: هيكل تنظيمي
- Functional Structure: هيكل وظيفي
- Unit: وحدة
- job: وظيفة
- Task: مهمة



تطبيق عملي

# حدد نوع التنظيم في الهياكل التنظيمية التالية







