

communication and Leadership

الاتصال والقيادة

Prepared by Dr. Eman almasri

LDR 726

المحاضرة الثالثة



communication and leadership

الاتصال والقيادة

المحاضرة الثالثة:
التنظيم الإداري

LDR 726

Prepared by
Dr. Eman ALmasri

www.midocean.ae

برنامج ماجستير القيادة التربوية

رمز المقرر	اسم المقرر	الساعات المعتمدة
الفصل 1		
ELD 711	اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية	3
ELD 712	التخطيط التربوي	3
RSC 701	أساليب البحث	3
الفصل 2		
ELD 721	سياسات التعليم	3
ELD 723	نظريات القيادة التربوية	3
LDR 725	ريادة الأعمال والابتكار	3
LDR 721	قيادة التغيرات	3
الفصل 3		
ELD 731	تكنولوجيا التعليم	3
LDR 726	الاتصالات والقيادة	3
LDR	الأخلاقيات في القيادة	3

مادة الاتصالات والقيادة

هي إحدى مقررات برنامج

ماجستير القيادة التربوية



- مفهوم الاتصال التنظيمي
- مبادئ الاتصال التنظيمي
- أهمية الاتصال التنظيمي
- وسائل الاتصال التنظيمي
- أنواع الاتصال التنظيمي
- معوقات الاتصال التنظيمي

محتوى المادة الدراسية والجدول الزمني

المحاضرة	الموضوع	التاريخ	ملاحظات
1	الاتصال والقيادة	/	
2	الاتصال التنظيمي	/	
3	التنظيم الإداري		
4	التطوير التنظيمي		
5	الأداء الوظيفي و تقييم الأداء الوظيفي		
6	الاتصال والإدارة الإلكترونية		
7	العلاقات العامة		
8	الثقافة التنظيمية		
9	الانتماء التنظيمي		
10	البيئة التنظيمية		
	الامتحان النهائي		



مقدمة

إن طبيعة التطورات المحلية والعالمية أوجبت على جميع المنظمات عامة، والمنظمات التربوية خاصة؛ إلى تفعيل الاتصالات التنظيمية وتنظيم العمل من أجل تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها. لتضمن تنفيذ المهام الإدارية والفنية المتخصصة بجودة عالية، وإلا لأصبح هناك فوضى في إطار المنظمة، ولن يتحقق الشرط الأساسي من العملية التنظيمية، وهي تحقيق الأهداف، لذلك لقد تنبّهت القيادات إلى أهمية التنظيم الإداري ودوره في توجيه عمل الموارد البشرية نحو الأهداف المنشودة بأقل وقت وجهد وتكلفة.

فما المقصود بالتنظيم الإداري؟

نتائج المحاضرة الثالثة



➤ مفهوم الإدارة لغة واصطلاحًا

➤ وظائف الإدارة وعناصر التنظيم الإداري

➤ أهمية التنظيم الإداري وخطواته

➤ أنواع التنظيم الإداري وخصائصه

➤ مبادئ التنظيم الإداري

➤ معايير التنظيم الإداري

➤ خاتمة

الإدارة



تعريف الإدارة لغة

يرى علماء الإدارة أن كلمة الإدارة، قد اشتقت من الكلمة اللاتينية ذات المقطعين، الأول (Ad) والثاني (Ministrare)، التي تعني باللغة الإنجليزية (To Serve) أي تقديم الخدمة وأن من يعمل في الإدارة يقدم الخدمة للآخرين .

ومعنى الإدارة في اللغة العربية اسم مصدر من أدار ومن اشتقاقاتها المدير أي الشخص الذي يتولى النظر في الشيء أو إدارة جهة معينة والإدارة مركز الرئاسة والتصرف. ومنها معالجة الأمور وأحاط بالأمور.

تنوعت تعريفات الإدارة اصطلاحًا بتنوع تخصصات الباحثين ومنها:

اختلفت الاتجاهات في التعريف الإدارة اصطلاحًا ضمن فريقين هما:

أولاً: من اعتمد على تحليل العمل الذي يقوم به المدير إلى عناصر أو خطوات أي ان الإدارة تقوم على خطوات وعناصر ومنهم

➤ عرف فريدريك تايلور الإدارة في كتابه " مبادئ الإدارة العلمية"، على أنها المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد. ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك، بأحسن طريق وأرخص التكاليف..

➤ وعرفها هنري فايول في كتابه الإدارة الصناعية والعامة من خلال معنى أن يدير الشخص العمل (أن يتنبأ ويخطط وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب.

الإدارة اصطلاحًا:

ثانيًا: الاتجاه الثاني الذي اعتمد في تعريفه على انطلاقًا من طبيعتها، وليس من وظائفها، باعتبارها نشاطًا..

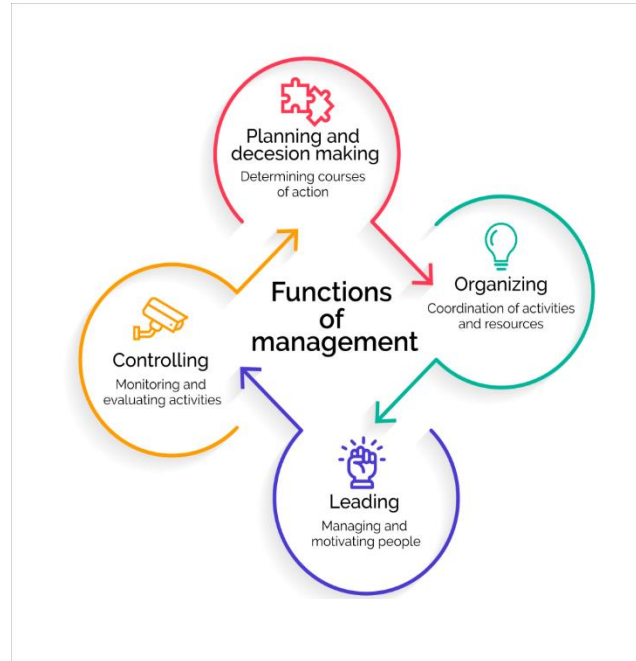
➤ فقد عرف جلوفر الإدارة بأنها : القوة المفكرة التي تُحلل، وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدف محدد وواضح.

➤ يجب الإشارة هنا أنه يجب التركيز على الاتجاهين السابقين وجمعهما معًا من خلال التركيز على طبيعة ووظائف الإدارة والتركيز على تحليل عمل المدير.

*** لذلك تعرف الإدارة " الوصول إلى الهدف باستعمال أحسن الطرق، في استغلال الموارد البشرية والموارد المادية المتيسرة، وبأقل ما يمكن من وقت وجهد ومال". أي أنها تنظيم الجهود وتنسيقها واستثمارها ، بأقصى طاقة ممكنة، للحصول على أفضل النتائج، وبأقل ما يمكن من الوقت والجهد والمال".

وظائف الإدارة والعمليات الإدارية

* تنوعت الوظائف التي تؤديها الإدارة واختلف المختصون في تقسيمها فمنهم من جعلها أربع وظائف رئيسية ومنهم من جعلها خمس وظائف كالآتي:



التخطيط Planning

التنظيم Organizing

التوجيه Directing

التنسيق Coordination

الرقابة Controlling

• وظائف الإدارة



أولاً: - التخطيط : Planning

- يُعد التخطيط هو نقطة البداية في جميع الأعمال الإدارية، وبدون التخطيط لا يمكن القيام بأية وظيفة إدارية والتخطيط هو عملية اتخاذ قرارات خاصة بمستقبل المنشأة فيما يتعلق بتحديد الأهداف التي تريد المنشأة تحقيقها في الأجل القصير، وتحديد التصرفات والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .
- وباختصار شديد نعني بالتخطيط " التفكير قبل العمل ، والتطلع إلى المستقبل " .
- عملية ذهنية منظمة لاختيار افضل الوسائل الممكنة، لتحقيق أهداف محددة تختص بالتنبؤ بالمستقبل والاستعداد له.
- والتخطيط الإداري يهدف إلى إحداث تغيير في المنظمة ويتضمن رؤية مستقبلية لما يراد تحقيقه من خلال مجموعة من الأشخاص في المنظمة .

• وظائف الإدارة



ثانيًا: التنظيم الإداري Administrative Organizing

- الترتيب المسبق لجهود الأفراد العاملين في المنظمة على شكل خطة عمل، وتنفيذها لتحقيق أهداف المنظمة المحددة في مرحلة التخطيط السابقة.
- العملية التي يتم بموجبها توزيع الواجبات على العاملين والتنسيق بين جهودهم، بشكل يضمن تحقيق أقصى كفاءة ممكنة لبلوغ الأهداف المحددة مسبقا .
- ويعرف كذلك على أنه العملية التي يتم بموجبها تحديد الأعمال وتقسيمها، وتوضيح المسؤوليات، وتفويض السلطة، وإنشاء العلاقات بين العاملين، لكي يتمكنوا من العمل معاً، بأقصى كفاءة ممكنة، لغرض إنجاز الأهداف. ويتضح أن عملية التنظيم الإداري تتناول تحديد المسؤوليات، والسلطات وتقسيم الأعمال بين العاملين، وحثهم على التعاون من أجل تنفيذ تلك الأعمال، بغية تحقيق أهداف المنظمة المرسومة والمحددة مسبقا .



➤ إن التنظيم الإداري عملية تنسيق الجهود البشرية في أي وحدة، أو منظمة إدارية؛ كي تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة، وفي وقت معقول، وبأقل مجهود. وبمعنى آخر يعمل التنظيم على تجميع الموارد المتاحة بأفضل الأساليب، وتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، وتخصيصها على الأفراد وفقاً لقدراتهم وخبراتهم، وبطريقة تساعد على تحقيق الأهداف.

➤ وبتعريف شامل يمكن القول: إن التنظيم هو «عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام، وتحديد السلطات والصلاحيات، والتنسيق بين الأنشطة والأقسام، من أجل تحقيق الأهداف، مع حل المشكلات والخلافات التي تواجه كافة الأنشطة والأقسام، من خلال أفراد التنظيم، وبشكل ملائم».

• وظائف الإدارة



ثالثاً: التوجيه (القيادة الإدارية):

- يقصد بالتوجيه Guiding أو القيادة الإدارية Administrative Leadership، إصدار إرشادات عامة أو تفصيلية للموظفين بهدف تحقيق أهداف التنظيم وهذه الطبيعة لوظيفة التوجيه تتماشى تماماً مع طبيعة القيادة الإدارية
- وتعرف القيادة بأنها حالة من التأثير على الأنشطة المختلفة التي تقوم بها مجموعة معينة من الناس من أجل وضع هدف معين والسعي إلى تحقيقه.
- وكذلك تعرف بأنها القدرة على حث المرؤوسين على القيام بانجاز الأعمال بالطريقة والزمان والمكان الذي يريده منهم القائد.
- وكذلك هي التأثير الفعال على نشاط العاملين في التنظيم، وتوجيهه نحو الأهداف المرجوة،

• وظائف الإدارة

رابعاً: التنسيق

- ويقصد به إجراء التنظيم المناسب للعلاقات القائمة بين وحدات إدارية متعددة، بمعنى التوفيق بين عدة مراكز يملك كل منها إصدار قرارات فردية. وهذا التوفيق قد يستهدف تحقيق تكامل بين عدة قرارات، وقد يراد به توجيه قرارات متعددة نحو هدف محدد.
- هو تلك العملية المسؤولة عن تأمين الاتصال بين المستويات الوظيفية في الهيكل التنظيمي رأسياً وتساعد على التكامل بين المراكز الوظيفية أفقياً بما يحقق الأهداف المرسومة للتنظيم الإداري في تداعي إيجابي بالبيئة الخارجية
- تقع على عاتق الرئيس الإداري بعدها وظيفة من وظائف القيادة الإدارية. ولا بد لنجاح التنسيق من تعاون الأفراد داخل المنظمة الإدارية، فهو صورة من صور العمل الجماعي، ويتطلب وحدة الجهود والتصرفات. ويلجأ الرئيس الإداري إلى وسائل متعددة لتحقيق عملية التنسيق، ومن أهمها الاتصال الدائم بين مختلف أجزاء الإدارة، سواء كان هذا الاتصال هابطاً، أم صاعداً، أم أفقياً، وسواء كان شفهياً أم مكتوباً. ومن المفيد بهذا الخصوص عقد الاجتماعات التي تشترك فيها فروع الإدارة المختلفة لتبادل الرأي ووجهات النظر من أجل زيادة تعاون هذه الفروع في تحقيق الهدف المشترك.

• وظائف الإدارة

خامساً: الرقابة

تعد الرقابة أهم الوظائف الإدارية الرئيسية ، وعن طريقها تتحقق القيادة مما إذا كانت العملية الإدارية قد حققت أهدافها بأعلى قدر ممكن من الكفاءة وبأقل جهد وتكلفة وفي اقصر وقت . وتعد الرقابة على نشاطات وأداء الإدارة العامة وظيفة حيوية في الدولة الحديثة , وهي تمارس فقط حينما تؤدي وظائف الإدارة الأخرى كالتخطيط والتنظيم و القيادة واتخاذ القرارات . والرقابة لا يمكن أن تخدم الإدارة الفاشلة أو تكون عوض عنها .
تعريف الرقابة :

*هي وظيفة إدارية، وهي عملية مستمرة متجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح.

* الرقابة هي وظيفة إدارية , وتعني مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا



● التنظيم الإداري

تأسيسًا على ما سبق من عرض تعريفات متعددة للتنظيم الإداري نلخص ما يأتي:

- التنظيم الإداري هو المسؤول عن تعيين الأدوار والمهام والمسؤوليات وتوزيع العمل والجهد بين مستويات الإدارة المختلفة.
- هناك أنواع وتطبيقات للتنظيم الإداري. حيث يوفر التنظيم الإداري مثال عن كيفية تنظيم الأعمال والأهداف في السلطة. وبالتالي يمكن للتنظيم الإداري تصوير المهام والوظائف التي تتجلى في تحقيق هدف الإدارة أو هدف المؤسسة. عادةً ما يتم تمثيل التنظيم الإداري في مخطط هرمي ويتم تطبيق المهام المقسمة بعد ذلك بطرق مختلفة .
- تتبع الإدارة التنظيم من أجل تحديد الواجبات ،و المهام التي يجب تنفيذها و يستفاد من التنظيم الإداري في جميع المؤسسات في جوانب متعددة أبرزها توزيع المهام ،و انجاز الأعمال ،و اتخاذ القرارات الصائبة ،و تجنب الوقوع في أخطاء ،
- للتنظيم الإداري مجموعة من العناصر ومنها: الموارد البشرية والمهام و الوظائف والأعمال الخاصة بالمؤسسة والموارد

• عناصر التنظيم الإداري

1. (الموارد البشرية) وتتضمن جميع العاملين بالمنظمة في المستويات الإدارية المختلفة سواء ان كانت الإدارة العليا أو الوسطى أو الدنيا ،و يقع على عاتقهم الكثير من المسؤوليات ،و المهام فهم عصب العملية الإدارية.
2. (المهام و الوظائف) و يعرف بعنصر تحديد المهام و الاختصاصات لكل عامل من العاملين بالمنشأة و تحديد نوع العلاقة التي تجمع بين جميع العاملين بالمنشأة أو المؤسسة.
3. (الأعمال الخاصة بالمؤسسة) و يضم الأعمال الموجودة بالمؤسسة من انتاج ،و تنسيق ،و شئون متعلقة بالمال.
4. (الموارد) وتضم كافة الموارد المتاحة للمنشأة من مواد خام ،و آلات ،و معدات.



• أهمية التنظيم الإداري

للتنظيم الإداري أهمية كبيرة في المنظمات ومنها ما يأتي:

1. يبذل دور كبير من أجل الإستجابة لكافة المتغيرات التي من الممكن أن تحدث للمنشأة و العاملين بها.
2. يقوم بتوزيع المهام ،و المسؤوليات على العاملين.
3. يحد التنظيم الإداري من وقوع الأخطاء مثلاً كالتكرار في توزيع الوظائف على العاملين.
4. يقوم التنظيم الإداري بحصر الخبرات ،و التخصصات العلمية لكافة العاملين بالمؤسسة ،و على أساس ذلك يقوم بتوزيع الوظائف
5. يقوم بتحديد العلاقة بين الموظفين، حيث إن كلّ موظف يعرف واجباته، وصلاحياته.
6. يتيح لجميع الموظفين فرصة اكتساب الخبرة، وتبادل المعرفة والمعلومات بين الموظفين أصحاب الاختصاصات المتعدّدة

• أهمية التنظيم الإداري

- 7- يقدم للعناصر البشرية فرصة للتفاعل ،و الاندماج و مشاركة الرأي ،و تبادل الخبرات ،و المعرفة فيما بينهم.
- 8- تشجيع العاملين على العمل ،و تدعيم ولائهم للمؤسسة أو المنشأة.
- 9- يرفع الكفاءة الإدارية الخاصة بالمنظمة ،و ذلك لأنها يقودها إلى تحقيق أهدافها.
- 10- يمنح العاملين الإستقرار و الثبات و يقوي العلاقات فيما بينهم
- 11- لتنظيم الإداري له دور في إحداث الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في محيط الوظيفة، والفرد، الذي يعمل بها.
- 12- التوزيع العلمي الصحيح للوظائف المتاحة لكل موظف، دون أن يكون هناك تأثير شخصي على أحدهم.
- 13- كما أنَّ التنظيم الإداري الصحيح يمنع الازدواجية، والتكرار في الأعمال الموكولة إلى الموظفين.



خطوات التنظيم الإداري

يجب على المنظمات اتباع مجموعة من الخطوات الممنهجة لبناء تنظيم إداري فاعل ومنها:

- 1- تحديد عناصر التخطيط الإداري، وهي: الرسالة. والاستراتيجية، والأهداف، والسياسات، والقواعد والإجراءات والبرامج والموازنات التخطيطية التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الخاصة بالتنظيم.
- 2- تحديد العمل أو الأنشطة الواجب القيام بها، للوصول إلى الأهداف التنظيمية.
- 3- تقسيم وتصنيف وتجميع الأعمال المترابطة مع بعضها بعضاً بهيكل تنظيمي بسيط، ومنطقي ومفهوم
- 4- تحديد المسؤوليات والسلطات الخاصة بكل وحدة من وحدات التنظيم، أي القيام بوصف الوظائف..

- 5- إستاد الأعمال الضرورية بوضوح إلى المناصب المختلفة، أو الوحدات الإدارية والتنظيمية (المديرية القسم الشعبة).
- 6- تحديد مؤهلات ومواصفات، شاغلي هذه الوظائف
- 7- توظيف الأشخاص الذين تتوفر فيهم المؤهلات، والمتطلبات التي تم تحديدها في مواصفات شاغلي الوظائف.
- 8- تحصين الأشخاص بالمسؤوليات، والسلطات الضرورية حتى يتمكنوا من القيام بأعمالهم. ومن الضروري مراعاة مبدأ التوازن بين السلطة، والمسؤولية اعطاء سلطة تناسب الوظيفة .
- 9- تحديد طرق وإجراءات العمل لشاغلي الوظائف، بما يساعدهم على الوصول إلى أهداف التنظيم.
- 10- وضع آلية مناسبة لتنسيق أعمال شاغلي الوظائف، وتحويلها إلى منظومة عمل متكاملة، يتم من خلالها إنجاز الأهداف، دون تضارب، أو ازدواجية بين الأفراد والوحدات التنظيمية،

هناك نوعين أساسيين للتنظيم هما:

أولاً: **التنظيم الرسمي**

ثانياً: **التنظيم غير الرسمي**

التنظيم الرسمي Formal Organization هو ذلك التنظيم التي تنص اللوائح والقوانين داخل المؤسسة بوجوده ويعتمد وجوده من الهيكل الرسمي ويتم عن وعي وإدراك لتنسيق أعمال المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها وهناك عدة أنماط من التنظيم الرسمي وتتمثل بالآتي:

(أ) **التنظيم الرأسي**

تطلق عدة مسميات على هذا النوع من التنظيم منها التنظيم التنفيذي ، التنظيم المباشر ، التنظيم العسكري وذلك بسبب استخدامه في المنظمات العسكرية. ويتم في هذا التنظيم تكوين خط سلطة متتابعة في الهيكل التنظيمي بمعنى أن كل رئيس يملك سلطة مطلقة في توجيه المرؤوسين كما أن المرؤوسين لهم سلطة مطلقة لتوجيه التابعين وهكذا حتى نصل إلى أدنى المستويات وبذلك تتحرك السلطة رأسياً من أعلى التنظيم حتى أدناه بشكل مباشر ومتصل ويسأل كل رئيس عن عمله وعمل مرؤسيه التابعين له فقط.

ولهذا التنظيم عدة مزايا منها:

1. - يساعد في تقديم فرصة جيدة للتدريب على العمليات التشغيلية المباشرة.
2. يتسم بتحديد علاقات السلطة بشكل واضح. وتحديد الواجبات بشكل واضح لكل شخص داخل التنظيم.
3. السرعة في اتخاذ القرارات.

وعلى الرغم من تلك المزايا إلا أن له عدة سلبيات منها:

1. لا يمنح الوقت الكافي لممارسة بعض الأنشطة الهامة كالتخطيط والبحث والتطوير.
2. يرهق المدراء في العديد من الواجبات التي قد تفوق طاقاتهم وقد ارتهم.
3. لا يشجع على تقسيم العمل والتخصص حيث أن المدير هو الذي يبيت في كافة أمور المرؤوسين.

ب) التنظيم الوظيفي

يعتمد هذا النمط على التخصص الوظيفي داخل المنظمة بحيث ي تخصص كل وحدة إدارية في وظيفة معينة محددة وتقوم بممارسة كافة النواحي المتعلقة بتلك الوظيفة.

مثال ذلك نجد في المنظمة إدارة إنتاج، إدارة تسويق، إدارة مشتريات

ويمتاز هذا التنظيم بالآتي: 1- التخصص وتقسيم العمل •

2- يساعد على تحقيق التعاون بين العاملين في الإدارات المختلفة داخل المنظمة.

ولكن من سلبياته ما يأتي:

1- عدم وضوح كل من السلطة والمسئولية وضوحاً تاماً • 2- التأخير في إنجاز بعض الأعمال عن الموعد المحدد. •

3- تركيز السلطة في يد عدد قليل من أصحاب الخبرات. • 4- كما أنه يتصف بعدم المرونة

ج) التنظيم الرأسي الوظيفي

ويطلق علي هذا النوع أيضا . التنظيم الرأسي الاستشاري ويجمع هذا النمط بين مزايا كل من النمطين السابقين ويتلافى عيوبهما ووفقا لهذا النمط فإنه توجد سلطتين إحداهما رسمية وأخرى استشارية حيث تستعين السلطة الرسمية قبل اتخاذ القرارات بأراء واقتراح المستشارين ومهمة المستشارين تقديم النصح والإرشاد وإبداء الرأي ، أما اتخاذ القرار يبقى من صالحيات أصحاب السلطة الرسمية.

ويمتاز هذا النمط بعدة مزايا منها: - أنه يجعل المدراء يتفرغون للقيام بالأعمال الإدارية مع إلقاء الأعباء الفنية على المستشارين. ويتسم هذا النمط بالمرونة.

أما عيوب هذا النمط فيتمثل بالآتي: • وجود التنازع بين كل من أصحاب السلطة الرسمية والسلطة الاستشارية. • يتيح الفرصة للمديرين التنفيذيين التهرب من تحمل مسؤولياتهم إذا ما فشلوا في اتخاذ قرار ما بإلقاء اللوم على المستشارين.

ثانيا : التنظيم غير الرسمي :

يوجد هذا النوع من التنظيم في كافة المنظمات دون استثناء و هو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية تنشأ تلقائيا بناءً على الارتباطات الشخصية بين أعضاء التنظيم ، ولقد بدأت المنظمات اتهم بهذا النوع من التنظيم لما له من أهميته وتأثير على أداء العاملين داخل المنظمة ومن ثم على أداء المنظمة ككل وقد ينشأ هذا التنظيم بسبب العلاقات الشخصية التي تجمع أعضاء مهنة واحدة أو رأي واحد أو عقيدة واحدة، وقد تكون علاقة العمل هي المصدر للتنظيم غير الرسمي وقد يكون بسبب نفوذ أحد أعضاء الجماعة.

ويقوم التنظيم غير الرسمي بتقديم خدمات للأعضاء منها تحقيق مكانة اجتماعية للأعضاء ويحافظ على القيم الثقافية لهذه الجماعة ويعمل على استمراريتها ، كما يسهل تداول الإشاعات وانتشارها مما يشكل خطر على التنظيم الرسمي ، لذا يجب على القائمين على إدارة المنظمات التعرف على التنظيم غير الرسمي ومحاولة تسييره بما يحقق مصلحة المنظمة ويساعد على استقرار مناخ العمل.

يمتاز التنظيم غير الرسمي بعدة خصائص منها :

1. يستند وجوده أصلاً الى العلاقات الشخصية الاجتماعية بين العاملين في المنظمة وليس الى سلطة او قرارات رسمية
2. السلطة تكتسب وتمنح من اعضاء الجماعة فهي أساسا غير مرفوضة ولا تتبع التسلسل القيادي الرسمي.
3. القيادة في التنظيم الاجتماعي غير رسمية تعتمد على المقدرة الشخصية للقائد في التأثير على سلوك وافكار اعضاء الجماعة لا تستند الى سلطة قانونية تخوله اياها وظيفة رسمية
4. وتبرز القيادة غير الرسمية لاعتبارات عدة كالسن (العمر) والأقدمية في العمل) والمقدرة الفنية.
5. الاتصالات في التنظيم غير الرسمي اقصر واسرع بعكس الاتصالات الرسمية المقيدة بمسارات واساليب تجعلها اطول وابطأ.
6. الرقابة في التنظيم غير الرسمي غير مفروضة ولكنها رقابة تلقائية تنبثق من الجماعة ومن حاجاتها الى الحفاظ على كيانها واستمرارها حجم جماعات التنظيم غير الرسمي صغيرة بالنسبة لتشكيات التنظيم الرسمي الضخمة



خصائص التنظيم الإداري

- وحدة القيادة.
- نطاق الإشراف المناسب.
- تقليل المستويات الإدارية وتقصير خطوط الاتصال.
- التنسيق بين الوحدات الإدارية.
- الوضوح في تحديد السلطات والمسؤوليات.
- توفير الوقت والجهد

يجب على المنظمات أن تعي أهمية مبادئ التنظيم الجيد وضرورة الاسترشاد بها عند القيام بعملية التنظيم؛ مما يساهم في تحسين التنظيم، ومن مبادئ التنظيم الجيد ما يأتي:

1. مبدأ وحدة الهدف:

حيث يجب أن تكون أهداف كل جزء من التنظيم محددة وواضحة ، وتتفق مع الهدف الرئيسي للتنظيم.

٢. مبدأ الكفاءة:

أي تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وبواسطة الأفراد العاملين بها مع أقل التكاليف الممكنة.

3- مبدأ نطاق الإشراف

بمعنى مراعاة نطاق الإشراف المناسب؛ وذلك ليكون الإشراف فعالاً بحيث أن تكون لغة الاتصال مفهومة للعاملين

4- مبدأ التفويض :

أي ممارسة درجة مناسبة من تفويض السلطة أي إعطاء بعض الصلاحيات للمرؤوسين ليسهل أداء الأعمال ومشاركة معظم العاملين

هـ. مبدأ تقسيم العمل:

إذ يجب تقسيم الأعمال إلى أبسط العناصر المكونة له. وذلك حتى يمكن التعرف على العناصر الأساسية والثانوية فيه، ويساعد تقسيم العمل على تحقيق وفورات التخصيص بأنواعها المختلفة.

6- مبدأ وحدة الأمر:

ويعني ذلك أن لا يتلقى الموظف أوامره إلا من رئيس واحد، فوجود أكثر من رئيس يجعل إمكانية التعارض بين الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوس كبيرة.

7- مبدأ التدرج :

كلما زاد وضوح خط السلطة من قمة إدارة المؤسسة إلى كل مرؤوس كلما زادت فاعلية عمليتي اتخاذ القرارات والاتصال التنظيمي.

8- مبدأ توازن السلطة والمسؤولية،

فلا يمكن تكليف شخص بمسؤولية دون إعطاء السلطة التي تمكنه من القيام بمسؤوليته، فلا سلطة بدون مسؤولية ولا مسؤولية بدون سلطة، كذلك فإن السلطة تفوض بينما المسؤولية لا تفوض، ويبقى المفوض مسؤولاً عن أداء المفوض إليه السلطة.

9- مبدأ ديناميكية التنظيم

فعلى الرغم من ضرورة التنظيم الرسمي وثباته فإنه يجب أن يكون ديناميكياً يسمح باحتواء التغيرات والظروف المستجدة، وأن يحدث هناك إعادة نظر في التنظيم ما بين فترة وأخرى؛ ليتكيف معها ويستوعب المتغيرات.

معيقات التنظيم الإداري

يواجه التنظيم الإداري في تكوينه عند مرحلة النشأة وفي ممارسته لمهامه بعد الانتهاء من بنائه في مراحل سعيه المختلفة نحو تحقيقه أهدافه للعديد من التيارات والتفاعلات الداخلية والخارجية التي من شأنها إقامة الصعوبات والعراقيل في طريقه مما يصل به أحياناً إلى درجة الإخفاق أو الفشل الكلي أو الجزئي في تحقيق الأهداف وسيتم تقسيم المعوقات والمشكلات التي تعيق عمل التنظيم الإداري إلى ثلاثة أقسام:

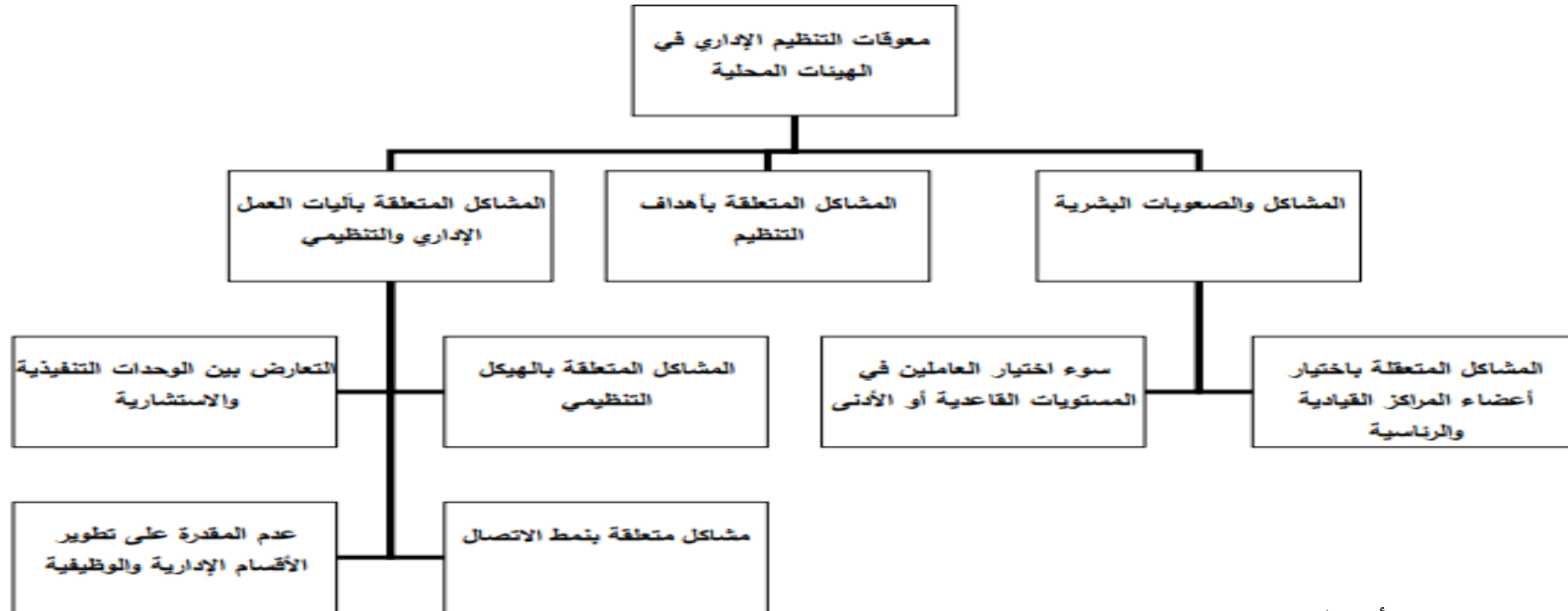
1- المشكلات والصعوبات البشرية،

2- تعدد أهداف التنظيم وتداخلها،

3- المشكلات المتعلقة بآليات العمل الإداري.

وتقع مسؤولية القضاء على تلك المشكلات والتخلص منها في المقام الأول على القيادات فضلاً عن العاملين أنفسهم والمسؤولين في المقام الثاني عن الحد من تفاقمها بصورة تعرقل مسيرة التنظيم وتحقيق أهدافه

رسم توضيحي لمشاكل التنظيم ومعوقاته



تامر أبو العجين 2010

خاتمة

للتنظيم الإداري أهمية كبيرة في وقتنا الحالي؛ لما له من أهمية في حياة المنظمات الإدارية واستمراريتها، إذ بدونه لا يمكن للمديرين القيام بأعمالهم، فهو دليل واضح على مفهوم العمليات الإدارية وأبعادها، فهو الإطار الذي تتحدد بموجبه أوجه النشاطات الإدارية اللازمة لتحقيق الأهداف، حيث يعتبر التنظيم وسيلة للإنجاز وليس هدفاً بحد ذاته، حيث يتم فيه تحديد المسارات الوظيفية تحديداً دقيقاً، فتتم فيه عمليات تجميع المهام والنشاطات المرغوب القيام بها في وظائف وفي وحدات إدارية متعددة، كما يتم به تحقيق التنسيق اللازم والصلاحيات والسلطات اللازمة لبقاء واستمرارية المنظمات الإدارية الحديثة، فالتنظيم ظاهرة إدارية تصاحب ظهور أي جماعة تحاول أن تعمل على تحقيق أهداف محددة، فهو ظاهرة واكبت ظهور وتطور المجتمعات والأفراد، لما له من أهمية في تحقيق الأهداف، فهو الآلية التي يتم من خلالها الوصول للأهداف المتوخاة بشكل جيد وفعال، وتنبع ضرورته وبقائه المستمر من ضرورة استمرارية العملية الإدارية ذاتها المرتبطة بها فهو يدور معها وجوداً وعدماءً، وهو الأمر الذي أسفر عن الاعتقاد الجازم بأن التنظيم بدعاماته وعناصره المادية والبشرية قد أصبح الوسيلة الوحيدة المطالبة بتحقيق الأهداف والنتائج المستهدفة .

نتائج المحاضرة الثالثة



➤ مفهوم الإدارة لغة واصطلاحًا

➤ وظائف الإدارة وعناصر التنظيم الإداري

➤ أهمية التنظيم الإداري وخطواته

➤ أنواع التنظيم الإداري وخصائصه

➤ مبادئ التنظيم الإداري

➤ معايير التنظيم الإداري

➤ خاتمة

المراجع

السعود، راتب(2009). الإدارة التربوية مفاهيم وآفاق، عمان: شركة طارق وشركاه للنشر.

أبو العجين، تامر (2010) أثر معوقات التنظيم الإداري على اداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.

<https://almerja.net/reading.php?idm=46249>

الشوابكة، سحر (2022). تعريف التنظيم الإداري وأهمية في المؤسسات، **المجلة العربية للنشر العلمي** 5(50)1475-1496

القيوتي، محمد قاسم (2008). **نظرية المنظمة والتنظيم** ط3، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع،

<https://www.almrsal.com/post/409666>

Thank You