



الفصل الثامن : وظيفة التنظيم

الصفحة

العنوان

1. مقدمة
2. عناصر التنظيم الإداري
3. أهمية التنظيم
4. أنواع التنظيم
 - 1.4. التنظيم الرسمي
 - 2.4. التنظيم غير الرسمي
5. الهيكل التنظيمي
6. أشكال الهياكل التنظيمية
 - 1.6. التنظيم الوظيفي
 - 2.6. التنظيم على أساس الإنتاج
 - 3.6. التنظيم على أساس المنتفعين
 - 4.6. التنظيم الجغرافي
7. هيكل السلطة
 - 1.7. الإدارة العليا
 - 2.7. الإدارة الوسطى
 - 3.7. الإدارة التنفيذية أو المباشرة
8. السلطة والمسؤولية والتفويض
9. المركزية واللامركزية في الإدارة
 - 1.9. مزايا اللامركزية
 - 2.9. سلبيات اللامركزية
 - 3.9. محددات اللامركزية

الكلمات المفتاحية:

التنظيم الإداري، التنظيم الرسمي وغير الرسمي، الهيكل التنظيمي، التنظيم الوظيفي، التنظيم على أساس الإنتاج، التنظيم على أساس المنتفعين، التنظيم الجغرافي، الإدارات العليا والوسطى والدنيا، السلطة، المسؤولية، التفويض، المركزية واللامركزية.

ملخص:

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة وهي وظيفة التنظيم. سيتم في هذا الفصل استعراض أهمية وظيفة التنظيم وفوائدها، مع شرح مفصل لأشكال الهياكل التنظيمية ومزاياها وسلبياتها. كما سيتم التركيز على شرح كل من مفاهيم السلطة والمسؤولية وتفويض الصلاحيات بهدف توضيح أهمية تفويض الصلاحيات وعلاقته بوظيفة التنظيم. كما سيتم توضيح الفرق ما بين المركزية واللامركزية مع توضيح لإيجابيات وسلبيات اللامركزية وكذلك العوامل التي تؤثر على مستوى اللامركزية في المنظمة.

أهداف تعليمية:

بعد اطلاع الطالب على مضمون ومحتوى هذا الفصل، ستتوافر لديه القدرة على تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم التنظيم، فوائده وعناصره
- التعرف على مفهوم الهيكل التنظيمي وأشكاله التنظيمية المختلفة والظروف التي تناسب تطبيقها
- التمييز بين مفاهيم السلطة والمسؤولية والتفويض
- التعرف على مفهوم اللامركزية: مزاياه، سلبياته ومحدداته
- التمييز بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي
- التعرف على مسؤوليات المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا

المخطط:

Introduction and definition	مقدمة وتعريف:
Components of the administrative organization	• عناصر التنظيم الإداري :
Importance of organizing	• أهمية التنظيم:
Types of organizing	• أنواع التنظيم:
Organization Structure	• الهيكل التنظيم:
Types of organization structure	• أشكال الهياكل التنظيمية:
Authority structure	• هيكل السلطة:
Authority, responsibility and delegation :	• السلطة والمسؤولية والتفويض
Centralization and decentralization	• المركزية واللامركزية في الإدارة:

1. مقدمة وتعريف: Introduction and Definition

التنظيم هو وظيفة أساسية من وظائف المدير وتتبع عملية التخطيط، حيث أنه بعد وضع الخطة الفنية والاقتصادية لتطوير أي مشروع أو لتحقيق هدف ما بشكل عام، فإنه يجب تحديد طريقة وأسلوب سير العمل بما يكفل تحقيق وتنفيذ الخطة المقررة وتأمين كافة المستلزمات المطلوبة وضمان التنسيق والتفاعل فيما بين الدوائر المختلفة التي تمارس النشاطات المتباينة والمكملة لبعضها البعض. كل هذه الأعمال تعود إلى التنظيم الإداري. تعددت التعاريف التي قدمها الباحثون والمفكرون الإداريون للتنظيم، ونستعرض فيما يلي أهمها :

يعرف هنري فايول التنظيم بأنه: "إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية ورأس المال والأفراد، وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وكذلك بالنسبة للأشياء يعرف كونتز وأودنيل التنظيم على أنه "تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط، وإسناد هذه النشاطات إلى إدارات تنهض بها، وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود".

كما يكتب جورج تيري بأن التنظيم "ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية ليمارسها الأشخاص الذين يقومون بتنفيذ هذه الأعمال".

ويرى ايرويك بأن التنظيم هو "تقسيم العمل إلى عناصر ومهام ووظائف وترتيبها في إطار علاقات صحيحة وإسنادها إلى الأفراد وإعطائهم الصلاحيات والمسؤوليات التي تسمح لهم بتحقيق سياسات المنشأة".

2. عناصر التنظيم الإداري: Components of the administrative organization

- من التعريفات السابقة نجد أن التنظيم الإداري يضم العناصر التالية:
- تقسيم النشاط العام للمنظمة إلى مجموعة من الأعمال كل منها يضمن واجبات محددة ويساعدها لتحقيق أهدافها (مثل: الإنتاج، التسويق...)
 - الأفراد العاملون في المنشأة
 - الإمكانيات والموارد المتاحة في المنظمة.
 - النظم والإجراءات والطرق والخطوات المخططة لأداء الأعمال
 - الهيكل أو أسلوب توزيع العاملين بين الأعمال والنشاطات المختلفة وتحديد علاقاتهم الوظيفية وخطوط الاتصال
 - تحديد السلطات والمسؤوليات لكل مركز وظيفي.

3. أهمية التنظيم: Importance of organizing

إذا كانت مهمة التخطيط هي تحديد أهداف المنظمة وإعداد الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، فإن التنظيم يمثل الوسيلة التي عن طريقها يتم إنجاز هذه الأهداف. وعليه فإن للتنظيم فوائد عديدة منها:

- التنظيم يحدد واجبات ومسؤوليات واختصاصات وصلاحيات كل عضو من أعضاء المنظمة
- التنظيم يحقق أفضل استخدام للموارد البشرية، حيث يساعد على التوزيع العلمي للأعمال والوظائف بحيث يتم تفادي إسناد أعمال أو وظائف للأفراد بناءً على عوامل شخصية
- التنظيم يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة، ويعرف كل فرد علاقته برؤسائه ومرؤوسيه
- التنظيم يحقق التقسيم السليم للعمل والتنسيق الفعال بين جهود الأفراد في المنظمة، بما يقلل من احتمال التعارض في الأعمال
- التنظيم يحقق الفهم التام للأهداف والخطط والبرامج والسياسات من قبل الأفراد مما ينعكس إيجاباً على العمل

4. أنواع التنظيم: Types of organizing

مع اختلاف أنواع المنظمات وحجمها ومجالات عملها، فإننا نجد في أي منظمة نوعان من التنظيم:

1.4. التنظيم الرسمي:

يعرف شيلستر برنارد التنظيم الرسمي بأنه: "نظام يقوم على أساس التنسيق الإداري الواعي بين مجهودات شخصين أو أكثر".

ويهتم هذا التنظيم بالهيكل التنظيمي للمنظمة وبشكلها وتحديد العلاقات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتسلسل السلطات (سنعود لشرح الهياكل التنظيمية وأنواعها في فقرات لاحقة).

2.4. التنظيم غير الرسمي:

عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد نتيجة تجمعهم في مكان واحد هو مكان العمل، ويتميز التنظيم غير الرسمي بالخصائص التالية:

- ينشأ بصورة عفوية نتيجةً لالتقاء مجموعة من الأفراد الذين يتشاركون بمجموعة من القيم والأفكار والآراء... الخ، ويبنى وجوده أصلاً على هذه العلاقات الشخصية الاجتماعية بين العاملين في المنظمة وليس على سلطة أو قرارات رسمية
- السلطة تكتسب وتمنح من أعضاء الجماعة فهي أساساً غير مفوضة، لا تتبع التسلسل القيادي الرسمي
- القيادة تعتمد على شخصية القائد وليس على السلطة القانونية الممنوحة من المنصب الذي يشغله
- الاتصالات الغير رسمية أقصر وأسرع من الاتصالات الرسمية
- الرقابة غير مفروضة وهي رقابة تلقائية تنبثق من الجماعة ومن حاجاتها إلى الحفاظ على كيائها واستمرارها

- عدم الاستقرار والاستمرار لأنه يقوم على اعتبارات شخصية بحتة عكس التنظيم الرسمي الهيكلي المستند إلى الوظائف الرسمية وصلاحياتها القانونية

5. الهيكل التنظيمي: Organization Structure

يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة إطار يوضح أدوار الأفراد والجماعات في تحقيق أهداف المنظمة، والمسؤول الذي يتبع له كل فرد، وما يتمتع به كل فرد من سلطة اتخاذ القرار، والربط بين مختلف الأفراد والأفراد والجماعات لتعمل معاً وحدة متكاملة لتحقيق أهداف المنظمة.

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة وليس غاية، إنه وسيلة لمساعدة المنظمة والعاملين على تحقيق الأهداف المرسومة بنجاح.

ويتأثر تصميم الهيكل التنظيمي بمجموعة من العوامل من أهمها:

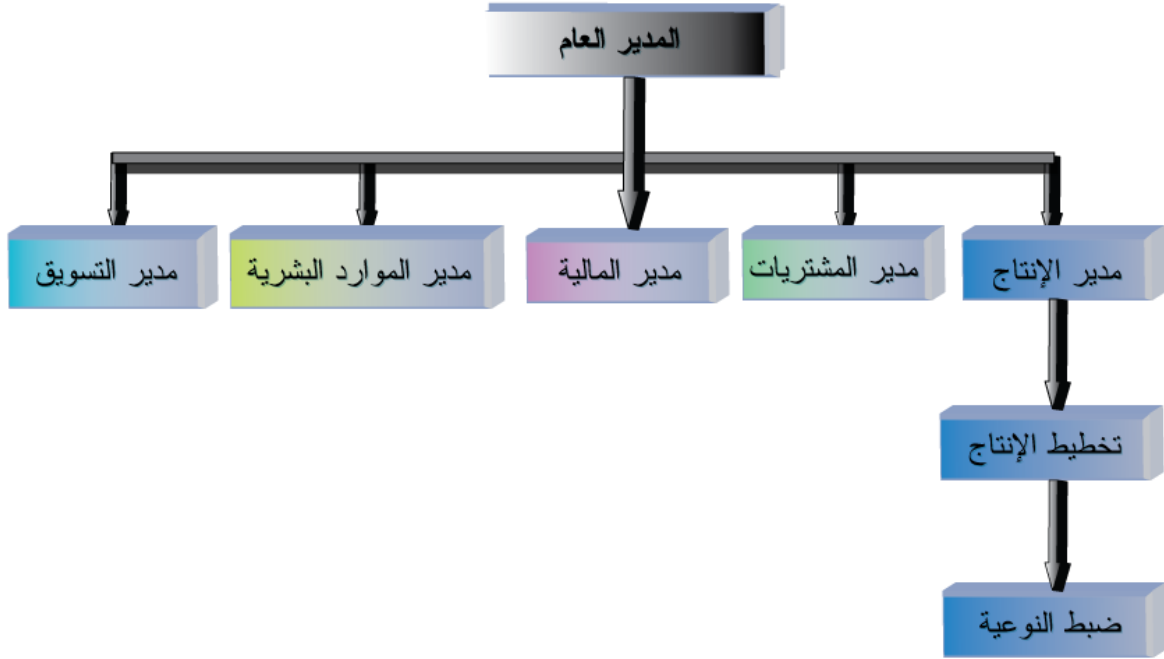
- حجم المنظمة أو المشروع، فكلما كانت كمية العمل كبيرة كلما كان التنظيم كبيراً
- عدد ونوع السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة
- مدى اتساع المنطقة الجغرافية أو المواقع التي تغطيها المنظمة
- أهداف المنظمة
- المركز المالي للمنظمة
- النظام الاقتصادي الذي تعمل في ظله المنظمة
- قدرة المنظمة في الحصول على مدراء أكفاء

6. أشكال الهياكل التنظيمية: Types of organization structure

يمكن أن تتم عملية تجميع الأعمال (إنشاء الوحدات التنظيمية) وفقاً لمعايير أو أسس عديدة، لكل منها مزاياه وعيوبه. و لا يوجد أساس مثالي يصلح لجميع المنظمات وفي كل الظروف، وإنما تختار المنظمة شكل الهيكل المناسب لطبيعة وواقع عملها. إن تجميع الأعمال في وحدات تنظيمية لا يعتبر هدفاً بحد ذاته بل هو وسيلة لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها. وغالباً ما تستخدم المنظمات أكثر من أساس واحد للتنظيم، إذ ليس من الضروري اعتماد أساس واحد ضمن جميع الوحدات التنظيمية. وفيما يلي أسس التنظيم أو تجميع الأعمال:

1.6. التنظيم الوظيفي:

يتم في هذا النوع من التنظيم تجميع الأعمال استناداً للوظائف والأغراض التي تؤديها، بحيث تختص كل وحدة تنظيمية بأداء وظيفة معينة للمنظمة كلها (إنتاج، تسويق، مالية، الخ..). ومن الممكن تجزئة كل وظيفة رئيسية إلى وظائف فرعية كما في الشكل التالي:



من أهم مزايا هذا النوع من التنظيم:

- تقليل ازدواجية العمل والجهود وتخفيض التكاليف
- تسهيل عملية تدريب الأفراد نتيجة لتجميع الأعمال المتشابهة في وظيفة واحدة
- يساعد على الاستفادة من مزايا التخصص إلى حد كبير، حيث يتولى الإشراف على كل إدارة أصحاب الخبرة المناسبة التي تلائم الوظيفة المعنية

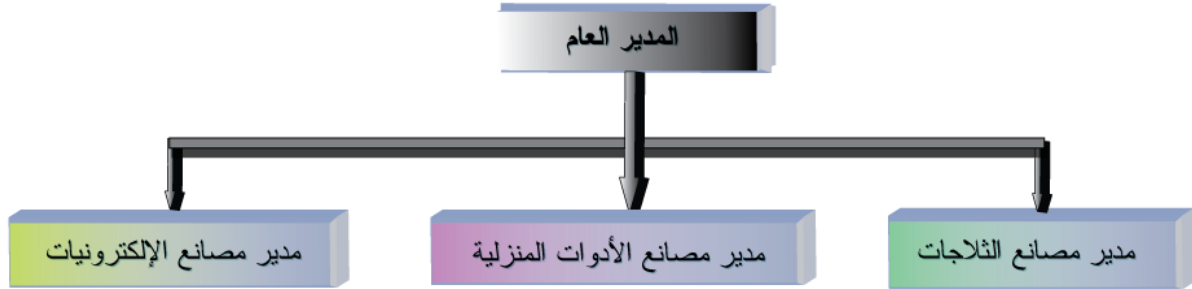
من أهم سلبيات هذا النوع من التنظيم:

- ميل الأفراد للتركيز على أهداف إدارتهم وإغفال أهداف المنظمة
- صعوبة التنسيق بين الأنشطة الرئيسية كلما توسعت المنظمة

متى نستخدم التنظيم الوظيفي: يرتبط التنظيم الوظيفي بالكفاءة العالية، وهو يناسب المواقف والحالات المستقرة وغير المتغيرة، والمنظمات ذات المنتجات أو المنتفعين أو الأسواق المتجانسة غير المتنوعة. وبشكل عام فإن معظم التنظيمات تأخذ في بدايتها هذا الشكل التنظيمي.

2.6. التنظيم على أساس الإنتاج:

في هذا النوع من التصميم يتم تجميع الأعمال المتصلة بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة معينة في مجموعة واحدة، تعهد مسؤولية إدارتها لمدير يشرف على جميع الأعمال اللازمة لكل منتج/خدمة (بما في ذلك من إنتاج وتسويق ومشتريات وغيرها). وتستخدم هذه الطريقة على نطاق واسع في المنظمات الكبيرة ذات المنتجات المتعددة.



من أهم مزايا هذا التنظيم:

- تركيز السلطة والمسؤولية والمساءلة في وحدة (وحدات) تنظيمية معينة
- تحديد المسؤولية عن الأرباح

من أهم سلبات هذا التنظيم:

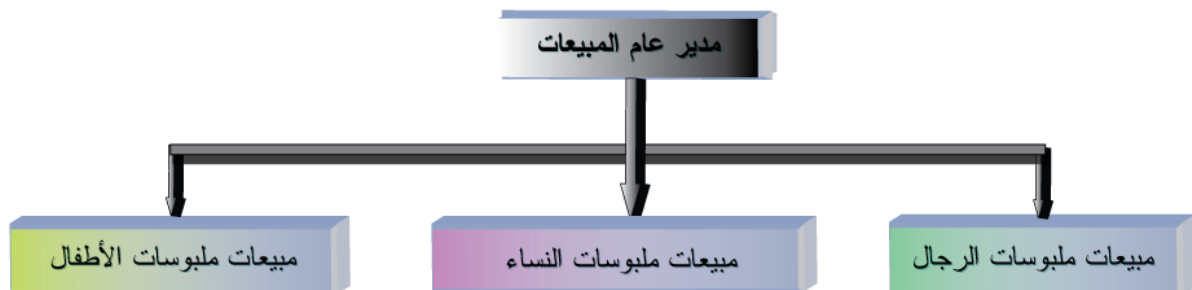
- ارتفاع التكاليف نتيجة ازدواجية الجهود

- يتطلب أعداد كبيرة من الأفراد ممن لديهم قدرات إدارية وإشرافية

متى نستخدم التنظيم على أساس المنتج: يصلح هذا التنظيم للمنظمات التي تنتج منتجاتها أو أسواقها أو المنتفعون منها، وفي المواقف والحالات غير المستقرة التي تتطلب درجة عالية من الحساسية والاستجابة للاحتياجات والمتطلبات الفريدة للمنتجات/ الأسواق/ المنتفعين.

3.6. التنظيم على أساس المنتفعين:

تلجأ المنظمات إلى هذا النوع من تجميع الأعمال عندما يكون محور اهتمامها هو خدمة جمهور المنتفعين من سلعتها أو خدماتها، والسعي لتلبية رغباتهم وميولهم. وهنا يتم تجميع مختلف الأعمال التي توجه لخدمة هذه الفئة المستهدفة في وحدة تنظيمية تعهد مسؤولية إدارتها لمدير واحد.



من أهم مزايا هذا التنظيم:

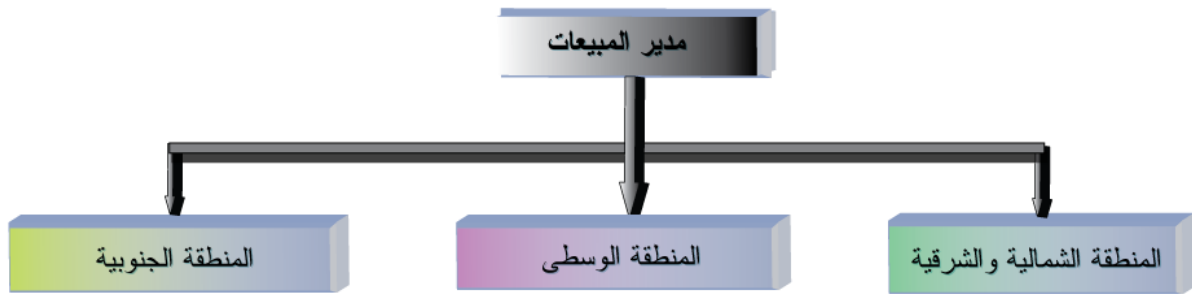
- يساعد هذا التنظيم المنظمة على إشباع رغبات وحاجات المنتفعين
- يحدد المسؤولية عن نتائج العمل

من أهم سلبيات هذا التنظيم:

- صعوبة التنسيق بين الوحدات التنظيمية
- عدم تحقيق الاستخدام الأمثل للقوى العاملة والتسهيلات المتوافرة وخصوصاً في فترات الركود وتقلب أنشطة المنظمة

4.6. التنظيم الجغرافي:

يستخدم هذا النوع من التنظيم في الحالات التي تباع المنظمة منتجاتها أو تقدم خدماتها إلى مناطق جغرافية متعددة، وهنا يتم تجميع الأعمال الخاصة بمنطقة جغرافية معينة في وحدة تنظيمية واحدة تسند مسؤولية إدارتها لمدير واحد.



من أهم مزايا هذا التنظيم:

- إعطاء اهتمام كاف للأسواق والمشكلات المحلية، والتفاعل مع المجتمع المحلي مباشرة والتعرف على احتياجاته وتلبيتها

- المساعدة في سرعة اتخاذ القرارات واختصار النفقات التشغيلية بسبب لا مركزية القرارات

من أهم سلبيات هذا التنظيم:

- صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية
- احتمال قيام بعض المناطق باتباع سياسات مخالفة للسياسات العامة
- يمكن أن تزيد من التكاليف بسبب تكرار بعض المهام والخدمات (مثل شراء المواد وتسويق المنتجات) في كل منطقة جغرافية

7. هيكل السلطة Authority structure :

تصنف المستويات الإدارية في المنظمة في ثلاث مستويات:



1.7. الإدارة العليا:

وتتخصر مسؤولياتها في:

- رسم السياسات البعيدة والقريبة المدى التي ترمي إلى تحقيق الأهداف المحددة
- وضع الخطط المستقبلية اعتماداً على التنبؤ العلمي في المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية
- وتهيئة المشروع لمواجهة الاحتمالات المتوقعة في الميادين كافة
- وضع الخرائط والدليل التنظيمي للمشروع وتوزيع المراكز الوظيفية وتحديد المستويات الإدارية وخطوط السلطة وشبكة الاتصالات
- العمل على وضع الخطط طويلة الأجل لإعداد الأطر الإدارية القيادية في المستقبل لمواجهة التطورات التي ستحدث في هيكل المشروع
- العمل على تحقيق التكامل فيما بين أقسام ودوائر المشروع كافة لتحقيق الهدف النهائي له
- التركيز على دراسة العلاقات الخارجية للمشروع مع الشركات الأخرى ومع الجمهور والمستهلكين والموردين وتحقيق الرقابة الشاملة على النشاطات الداخلية والخارجية لخدمة أهداف المشروع النهائية

2.7. الإدارة الوسطى:

- وتمارس النشاطات التالية:
- وضع الخطط الجزئية كخطة الإنتاج، والعمل على تنفيذها.
- استخدام الهياكل والدليل التنظيمي لتحديد السلطات الممنوحة.
- تحديد معدلات ومعايير ومقاييس الرقابة والأداء.
- تحقيق التنسيق والتفاعل بين عناصر الإنتاج .
- المساهمة الفعالة في أعمال الرقابة على النشاطات.

3.7. الإدارة التنفيذية أو المباشرة :

وتمثل الإدارة المباشرة المستوى الإشرافي الأول والمباشر على الوظائف التنفيذية، حيث تمارس يومياً مهمات الإشراف على تنفيذ الخطط وتقوم أداء العاملين في المشروع وتعمل على تصحيح الأخطاء التي يتم اكتشافها مباشرة. وتلقى على عاتق المستوى الإشرافي مهمة إرشاد العاملين وتوضيح طبيعة أعمالهم وشرح مضامين الأهداف والأوامر والقرارات ومن ثم مراقبة أعمالهم ومستويات أدائهم.

8. السلطة والمسؤولية والتفويض: Authority Responsibility and

Delegation

إن أحد المبادئ الأساسية في عملية التنظيم هو تلازم أو تناسب السلطة مع المسؤولية، بمعنى أن السلطة والمسؤولية يجب أن تكونا متكافئتين أي أن المسؤولية التي يتحملها الفرد يجب أن تكون مساوية أو بقدر السلطة الممنوحة له. وينطبق ذلك على جميع المستويات الإدارية من أعلى قمة الهرم الوظيفي للمنظمة إلى أدنى مستوى فيها، بحيث يمنح كل فرد من السلطات ما يمكنه من تنفيذ المهام الموكلة له.

يعرف هنري فايول السلطة بأنها: "الحق في إصدار الأوامر والقوة في الحصول على الطاعة".

ويعرفها هيربرت سايمون بأنها: "قوة اتخاذ القرارات التي تحكم وتنفذ تصرفات الآخرين".

المسؤولية هي: "التزام أو تعهد الفرد بتأدية الواجبات الموكلة إليه بطريقة سليمة وببذل أقصى جهد، وطبقاً لتوجيهات رئيسه الذي يتولى مساءلته".

أما تفويض السلطة فهو: "عملية يتم بموجبها منح السلطة من الرئيس الأعلى إلى المرؤوس لأداء عمل معين".
يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية لحسن تنظيم العمل في أية منظمة، وتعود الأهمية المتزايدة للتفويض إلى المزايا والفوائد التالية:

- تفرغ المدير الأعلى للمهام القيادية
- سرعة إصدار القرارات
- تخفيض التكاليف المالية للقرارات الإدارية
- خلق قيادات جديدة قادرة على تحمل المسؤولية

- استمرار توفر الكفاءات لملء الشواغر الوظيفية في المناصب الإدارية

9. المركزية واللامركزية في الإدارة: Centralization and Decentralization

تعني المركزية حصر حق اتخاذ القرار بيد شخص واحد أو مستوى إداري واحد، وعدم تحويلها إلى المستويات الإدارية الأدنى، أي أن المستويات الدنيا لا تمتلك حق التصرف أو اتخاذ القرارات إلا بناءً على أوامر وتعليمات من رئيس المنظمة أو المستوى الإداري الأعلى أو إلا بعد موافقته.

تؤثر المركزية بشكل مباشر على الهيكل التنظيمي للمنظمة إذ تجعله يتخذ شكلاً عمودياً ذا قاعدة عريضة. اللامركزية تعني: توزيع السلطة أو الصلاحية على مجموعة أشخاص أو على عدد من المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة. وتختلف اللامركزية عن التفويض في أن اللامركزية تتم بموجب قواعد تشريعية وليست منحة كما هو الحال في التفويض. كما أن المفوض يبقى مسؤولاً عن نتائج الأعمال التي فوضها.

هناك بعض المؤشرات التي تعطي إمكانية تحديد مستوى لا مركزية التنظيم الإداري، ومن هذه المؤشرات:

- عدد القرارات المتخذة في المستويات الإدارية الدنيا والمتوسطة، فكلما كان عددها كبيراً كان ذلك دليلاً على مستوى اللامركزية
- أهمية القرارات المتخذة في المستويات الدنيا
- عدد الوظائف التي يتخذ بشأنها قرارات إدارية في المستويات الدنيا
- درجة الرقابة على عمليات اتخاذ القرارات التي تتخذ من قبل المستويات الإدارية الأقل

1.9. مزايا اللامركزية:

- سرعة اتخاذ القرار. فالمسؤولون الذين هم على اتصال مباشر وقريب من العمل والمشكلات، لديهم السلطة لاتخاذ الإجراءات المناسبة.
- الحد من مشكلات التنسيق والاتصالات والروتين الطويل.
- تتيح للوحدات التنظيمية فرصة أكبر للتجربة والمرونة لمواجهة الظروف المتغيرة.
- تشجيع الأفراد في جميع المستويات على المبادرة والإبداع والابتكار.
- تساعد على تطوير قدرات الرؤساء.
- تخفيف ضغوط الأعمال الإشرافية اليومية عن الإدارة العليا.
- تساعد على تحديد مساءلة الأفراد والوحدات التنظيمية، والتنافس الصحي فيما بينها.

2.9. سلبيات اللامركزية:

- فقدان السيطرة اللازمة من قبل المركز الإداري على المستويات المختلفة.
- ازدياد إمكانية ازدواجية العمل. مثلاً قد نجد وحدة معينة تبحث في حل مشكلة معينة، وفي نفس الوقت تكون وحدة أخرى تدرس نفس المشكلة.
- نشوء استقلالية كبيرة ومنافسة بين الوحدات.
- تتطلب اللامركزية توفير عدد أكبر من المديرين الكفوئين لنجاحها.

3.9. محددات اللامركزية :

- لا نجد منظمة تطبق المركزية المطلقة أو اللامركزية المطلقة. فجميع المنظمات تطبق درجات متفاوتة من اللامركزية والمركزية. والسؤال هنا: إلى أي مدى يجب تطبيق اللامركزية؟ هناك عدة عوامل يمكن لأي منظمة الاسترشاد بها حين اتخاذ قرار تطبيق اللامركزية وإلى أي مدى، ومن هذه العوامل:
- حجم المنظمة: كلما ازداد حجم المنظمة زاد عدد القرارات التي يجب اتخاذها وزاد عدد المستويات والقنوات التي تمر بها القرارات، وهذا يتطلب تطبيق مزيد من اللامركزية.
 - طبيعة عمل المنظمة: إذا كانت المنظمة تنتج سلعاً متعددة مختلفة يفضل تطبيق مزيد من اللامركزية.
 - فلسفة الإدارة وشخصيتها: إذا كانت الإدارة العليا وقيادتها تؤمن بأن اللامركزية هي طريقة للحياة تسمح للأشخاص بالنمو والتطور ووسيلة تمكن المنظمات من العمل بنجاح فإن الميل يتجه نحو اللامركزية، بينما نجد أن المركزية تسود في المنظمة التي يتبع رئيسها الأسلوب الأوتوقراطي في قيادته وإدارته.
 - مدى انتشار المنظمة جغرافياً: كلما ازداد انتشار أنشطة المنظمة وفروعها جغرافياً، اتجهت المنظمة إلى مزيد من اللامركزية.
 - علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية: هناك عوامل بيئية، مثل التشريعات الحكومية العمالية والضريبية والنقابات وتشريعات العمل وغيرها والتي تعكس رقابة حكومية كبيرة تجعل من الصعب اتباع أسلوب اللامركزية.
 - الرغبة في الاستقلالية: كلما زادت رغبة المديرين في الحصول على مزيد من الحرية والتصرف كلما استدعى ذلك تطبيق مزيد من اللامركزية.
 - الرغبة والحاجة لتدريب المديرين صغار السن.
 - الرغبة في تحفيز العاملين وزيادة انتمائهم للمنظمة وتشجيعهم على الإبداع.
 - ديناميكية المنظمة: إذا كان نشاط المنظمة سريع التغير ويواجه مشكلات معقدة باستمرار فمن المتوقع تطبيق مزيد من اللامركزية في بيئة غير مستقرة.

- الحاجة إلى اتباع سياسة موحدة: إذا كانت المنظمة ترغب باتباع سياسة موحدة بالنسبة لجميع الوحدات التنظيمية أو تطبيق سياسة موحدة بالنسبة لجميع المواقف والعمليات المتشابهة فإنها تتبع مبدأ المركزية، إما إذا رغبت المنظمة اتباع سياسة متنوعة فإنها ستتجه أكثر نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات.

المراجع المستخدمة في هذا الفصل:

1. الدوري، زكريا والعزاوي، نجم والسكرانة، بلال خلف والعملة، شفيق شاكر وعبد القادر، محمد (2010)، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. صاحب أبو حمد آل علي، رضا والموسوي، سنان كاظم (2006)، الإدارة: لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. حريم، حسين (2006)، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العملية الإدارية - وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
4. القريوتي، محمد قاسم (2009)، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. كتانه، خيربي (2007)، مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات - العمليات الإدارية)، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

مقترحات وتمارين للفصل الثامن

أولاً- أسئلة متعددة الخيارات: (تم وضع الإجابات الصحيحة بلون مميز، وبجانب السؤال تم وضع اسم الفقرة المساعدة في الإجابة على السؤال)

السؤال	الفقرة المساعدة على الإجابة على السؤال	العلامة
<p>1. يعتبر التنظيم على أساس الوظيفة أسلوباً تنظيمياً:</p> <p>أ- قلما نجده في المؤسسات العامة.</p> <p>ب- مقتصر على التنظيمات العسكرية.</p> <p>ت- غير قابل للتطبيق في الدول النامية.</p> <p>ث- تبدأ به معظم المنظمات</p>	1.6. التنظيم الوظيفي:	2
<p>2. يشير مفهوم التنظيم غير الرسمي إلى:</p> <p>أ- التفاعلات والاتصالات التي تجري بين العاملين وفق التعليمات.</p> <p>ب- الاجتماعات الرسمية التي تتم في التنظيم خارج أوقات الدوام.</p> <p>ت- الاتصالات الإدارية غير المسجلة بين العاملين.</p> <p>ث- التفاعلات والاتصالات التي تحدث بين العاملين وفقاً لأسس شخصية.</p>	1. أنواع التنظيم:	2
<p>3. يعبر مفهوم تفويض السلطة عن:</p> <p>أ- نقل الصلاحيات بصورة مؤقتة من الرئيس لبعض مساعديه.</p> <p>ب- نقل المسؤوليات بشكل كامل إلى المرؤوسين.</p> <p>ت- لا مركزية إدارية أصيلة.</p> <p>ث- قدرة الإداري على القيام بأي حجم عمل يوكل إليه.</p>	8. السلطة والمسؤولية والتفويض:	2

2	1. مقدمة وتعريف:	<p>4. الوظيفة الإدارية التي تحقق التقسيم السليم للعمل والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية:</p> <p>أ- التخطيط</p> <p>ب- التنظيم</p> <p>ت- التوجيه</p> <p>ث- الرقابة</p>
2	3.6. التنظيم الجغرافي:	<p>5. المنشآت التي تكون عملياتها موزعة على مناطق مختلفة تتبع أسلوب تجميع أنشطتها على أساس:</p> <p>أ- الوظائف</p> <p>ب- المنتج</p> <p>ت- المناطق الجغرافية</p> <p>ث- الجهات المنتفعة</p>
2	3.6. التنظيم على أساس المنتفعين:	<p>6. عندما يكون الاهتمام الرئيسي للمنشأة هو خدمة زبائنها فإنها تتبع أسلوب تجميع الأنشطة على أساس:</p> <p>أ- العمليات</p> <p>ب- المنتفعين</p> <p>ت- الوقت</p> <p>ث- الوظيفة</p>
2	4. أنواع التنظيم:	<p>7. تنظيم الوظائف في شكل تدريجي قائم على أساس تسلسل السلطات هو:</p> <p>أ- التنظيم الرسمي</p> <p>ب- التنظيم غير الرسمي</p> <p>ت- التنظيم المركب</p> <p>ث- كل ما ذكر أعلاه</p>

يجب الحصول على الأقل على علامة 10 من أربعة عشر.

ثانياً- أسئلة كتابية إضافية، لم يتم تغطيتها في الأسئلة المتعددة الخيارات، تساعد الطالب في تقييم نفسه:

1. **سما هي الفوائد التي تترتب على عملية التنظيم.**
 - (الحل في الفقرة: 3- أهمية التنظيم)
2. **ما هي العوامل التي تؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي؟**
 - (الحل في الفقرة: 5- الهيكل التنظيمي)
3. **عرف اللامركزية ولخص مزاياها وسلبياتها؟**
 - (الحل في الفقرة: 9- المركزية واللامركزية في الإدارة)
4. **عدد مهام المستويات الإدارية المختلفة؟**
 - (الحل في الفقرة: 7- هيكل السلطة)