



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم  
جامعة الملك سعود

# التنظيم وأساليب العمل

١٤٣٦هـ



# الوحدة التاسعة: إعادة التنظيم

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

يتعرف على مفهوم إعادة التنظيم ومبرراته

يتعرف على ضوابط إعادة التنظيم

يتعرف على مراحل إعادة التنظيم



## مفهوم إعادة التنظيم

(إعادة التنظيم): التعديلات التي تأخذ شكل الاستحداث أو الإلغاء أو

الإضافة أو الدمج، والتي تجري على الهيكل التنظيمي المعتمد لأي

منشأة نتيجة لأحد العوامل.



## أسباب إعادة التنظيم

(١) حدوث تغيير أو تعديل في الأهداف والاختصاصات العامة للمنشأة، أو إضافة مهام جديدة لها أو التوسع بدرجة كبيرة في نشاط قائم فعلاً.

(٢) ظهور عيوب تنظيمية نتيجة العمل بالتنظيم المعتمد تدعو إلى ضرورة وأهمية معالجتها مثل :

أ - إتساع نطاق الإشراف ، وبالتالي تعدد الوظائف الإشرافية وما ينجم عن ذلك من طول خط السلطة وتعدد المستويات التنظيمية ، بالإضافة إلى عدم التناسب بين أعداد الوظائف الإشرافية والوظائف التنفيذية .



## تابع أسباب إعادة التنظيم

- ب - عدم التوازن بين التقسيمات التنظيمية الرئيسية والفرعية نتيجة التضخم في حجم الهياكل التنظيمية القائمة.
- ج - بروز مشاكل الازدواج أو التضارب في الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية القائمة ( داخل القطاع الواحد أو بين أكثر من قطاع ) نتيجة لعدم الدقة في تحديد الاختصاصات الرئيسية والتفصيلية لمكونات الهيكل التنظيمي .
- د - المبالغة في تفتيت الأنشطة بين تقسيمات تنظيمية متعددة على غير أسس أو مبررات موضوعية وبالتالي افتقار التكامل بين الأنشطة الفرعية التي تعمل في تخصص واحد وعدم العدالة في تقسيم عبء العمل وتأثير كل ذلك سلبياً على معنويات العاملين بالجهة.



## تابع أسباب إعادة التنظيم

(٣) حدوث تغييرات في الظروف البيئية التي تواجه المنشأة مثل :  
التغيير في الشكل القانوني لها أو في خططها أو التغيير في السياسات  
المالية والاقتصادية للدولة وما قد تفرضه مثل هذه الظروف من  
إصدار قرارات تلزم بها مثل هذه المنشآت، أو التغيير الذي يحدث نتيجة  
التطور التكنولوجي في طرق وأساليب العمل ، أ والتغيير في الإدارة  
العليا للمنشأة وما تحمله من تطلعات وتوجهات أخرى مغايرة لما هو  
متبع في ظل الإدارة السابقة .



## ضوابط إعادة التنظيم

- (١) عدم تعديل الهيكل التنظيمي إلا لوجود سبب أو مبرر حقيقي للتعديل.
- (٢) إعطاء الوقت الزمني المناسب للهيكل التنظيمي المراد تعديله للحكم على مدى كفاءته حيث أن كثرة إدخال التعديلات التنظيمية خلال فترات زمنية قصيرة تؤدي إلى نتائج سلبية على العاملين وعلى المنشأة.
- (٣) البعد عن الاعتبارات الشخصية عند طلب إعادة التنظيم كإفساح المجال لترقية بعض العاملين بصرف النظر عن الحاجة الفعلية لإعادة التنظيم.
- (٤) أن يتم التركيز عند طلب إعادة التنظيم على التقسيمات التنظيمية المعنية بالعمل التنفيذي للجهة ( سواء كانت خدمية أو إنتاجية ) باعتبارها الوحدات التي يقع عليها عبء العمل الحقيقي للجهة.
- (٥) أن تتم عملية إعادة التنظيم بموجب قرار من الجهة المختصة.



## مراحل إعادة التنظيم

(١) مرحلة تحديد المشكلة التنظيمية: تحديد المشكلة يسهم في تحديد نوعية البيانات المطلوب جمعها لإعادة التنظيم، فمشكلة مثل: التضخم التنظيمي تختلف عن مشكلة الدفع بعدم الاختصاص.

(٢) مرحلة جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة التنظيمية: يتم جمع البيانات حول الأهداف والاختصاصات التنظيمية، مكونات الهيكل، الوصف الوظيفي، الأسلوب المتبع (مركزي او لا مركزي)...وعند جمع المعلومات يتعين مراعاة العديد من العوامل منها:

- الاتصال بالموظفين من خلال رؤسائهم.
- مراعاة الأوقات المناسبة للاتصال وبمواعيد مسبقة.
- الحصول على البيانات من مصادرها الأصلية.
- التفريق بين الآراء والحقائق.





## يتبع مراحل إعادة التنظيم

(٣) مرحلة تحليل المعلومات والبيانات عن المشكلة التنظيمية:

يقوم أخصائي التنظيم بمراجعة البيانات والمعلومات وتحليلها من خلال التعرف

على إجابات محددة لعدد من التساؤلات المرتبطة بالمشكلة التنظيمية مثل :

- هل التقسيمات التنظيمية القائمة ضرورية ولازمة بالنسبة لتحقيق الأهداف

والاختصاصات العامة للمنشأة.. ؟ .

- هل الاختصاصات المحددة للتقسيمات التنظيمية تحقق أهداف هذه

التقسيمات

- هل نطاق الإشراف مناسب .. ؟ .

- هل هناك تعدد في المستويات التنظيمية دون مبرر .. ؟ ( طول خط السلطة ) .

- هل هناك توازن في عبء العمل بين التقسيمات التنظيمية .. ؟ .

- هل التنظيم القائم يضمن تحقيق درجة معقولة من الرقابة الداخلية .. ؟ .



## يتبع مراحل إعادة التنظيم

- (٤) مرحلة إعداد البدائل واختيار أفضلها: تتم المفاضلة بين البدائل المناسبة لظروف المنشأة، ووضعها على شكل تقرير.
- (٥) إعداد التقرير النهائي لمشروع إعادة التنظيم المقترح:
- ينبغي بأن يتضمن التقرير النهائي العناصر التالية:
- أ. مقدمة: يشار فيها إلى قرار إعادة التنظيم من الجهة المختصة، وأبعاد الدراسة، والوقت المخصص لها.
- ب. الدراسة: تتضمن استعراض:
- الهيكل التنظيمي القائم.
  - مبررات التعديل.
  - تحليل التعديلات المقترحة.
- ج -الخلاصة: تتضمن التعديلات المقترحة بالتحديد (الفصل، الدمج، الإلغاء، الإضافة.. الخ.
- د - هياكل سابقة، مشروع قرار باعتماد الهيكل المقترح، الاختصاصات الرئيسية للهيكل.. الخ

Reorganization

• إعادة التنظيم

Restructuring

• إعادة الهيكلة

Adjustment

• تعديل

Merger

• الاندماج

Downsizing

• التقليل

# تطبيقات عملية وأنشطة