

## الفصل الثاني عشر

### التنظيم الفندقى

#### Organizations Hotels

##### التنظيم "Organization"

هو ثانى مكونات العملية الإدارية التى يمارسها المدبرون والرؤساء فى أداء أعمالهم المناط بهم، والتنظيم هو الترتيب والتنسيق وهو الهيكل الذى تتسبب فيه السلطة والمسئولية فى خط مباشر بين الرئيس ومرءوسيه.

والتنظيم بوجه عام يمكن القول إن التنظيم كوظيفة يقوم بتنظيم ثلاثة

أركان أساسية داخل المنظمة Organizational " هي:

❖ العمل: WORK .

❖ الأفراد كسلوك بشرى فى موقف العمل INDIVIDUALS .

❖ الأنظمة SYSTEMS .

– أسس ومقاييس التنظيم الجيد : مبادئ التنظيم:

ضرورة التنظيم:

الكل يعمل فى نظم والنظم تتكامل فى نظام واحد لتحديد هدف أوحد

سامى وهو تحقيق أعلى مستوى كفاءة للبشرية.

وحدة الهدف:

نجد أن فى النظام الواحد هدف يصبو إليه جميع العاملين من أعلى قمة

المستوى الوظيفى إلى أدناه.

### أساس الوظائف:

يقوم العاملون في النظام بأداء أعمالهم في وظائف تخصصية تتفاعل جميعاً لتصل إلى تحقيق الهدف.

### نطاق الإشراف:

ويقصد به عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إداري واحد ويخضعون لسلطته وأوامره في تنفيذ القرارات.

### توزيع السلطة:

وهي حق صنع واتخاذ القرار والمشاركة فيه.

وحدة الرئاسة أو القيادة (وحدة الأمر):

وذلك لعدم التعارض في إصدار القرارات والأوامر ومنعاً للاحتكاك وضماناً للإحساس بالمسؤولية الشخصية عن النتائج.

### التخصص وتقسيم العمل:

وهي أن يكون لكل وظيفة وعمل مسؤوليات وواجبات يؤديها من يقوم بها دون التدخل في عمل الآخرين الذين يكونوا على قدر أكبر من الكفاءة في مجال التخصص، وتقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه وتحسين جودته.

### تحديد الوظائف:

أن توضع كل وظيفة في مكانها من الهيكل التنظيمي طبقاً لنوع النشاط والإدارة والقسم الذي تتبعه والأعمال المطلوب القيام بها.

### المرونة في التنظيم:

حق للقائمين على الأعمال بتغيير أشخاص أو وظائف أو إضافة أنشطة جديدة أو تقليلها ولذلك لا بد أن تكون هناك مرونة في التنظيم لمقابلة التغيرات.

## الاستمرارية:

هو أن يستمر الهيكل التنظيمي في تأدية الأعمال الفعلية طبقاً لمدة وجدولة الأعمال الموضوعة في التخطيط.

## التدرج الهرمي أو التدرج الوظيفي أو التسلسل القيادي:

إن الوضوح في التسلسل القيادي وخط السلطة يزيد من فاعلية اتخاذ القرار والاتصال التنظيمي.

## تكافؤ السلطة والمسؤولية:

وذلك لتحقيق العدالة بين العلاقات السليمة، فلا بد من تساوي السلطة مع المسؤولية.

## التفويض:

السلطة المفوضة لكل إدارة يجب أن تكون كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة منه.

## زيادة العلاقات التنظيمية:

إن إضافة المزيد من الوحدات التنظيمية إلى هيكل التنظيم يترتب عليه زيادة العلاقات التنظيمية بمعدل أكبر من عدد الأفراد أو الوحدات المضافة.

## ❖ التنظيم الرسمي والغير الرسمي:

### التنظيم الرسمي:

هو التنظيم الموضوع في الخريطة التنظيمية والمعلوم والمعروف للدارة (الجهاز الإداري والوظائف والتدرج الوظيفي والتسلسل القيادي ومعلومية الوظائف والعاملين وواجباتهم ومسؤولياتهم وسلطاتهم).

### أما التنظيم غير الرسمي:

فهو الذي يتم بين العاملين أنفسهم بأن يكون لهم تنظيم داخلي وقائد يؤثر فيهم ويتأثرون به وقد يكون التنظيم غير الرسمي مفيد في صالح العمل

عند الاتفاق على العمل على زيادة الإنتاج أو التحديث والابتكار والتجديد والجودة والفاعلية والكفاءة وقد يكون في غير صالح العمل كإضراب العاملين للمطالبة بزيادة الأجور أو الحوافز أو مطالب معنوية وتعطيل العمل والتخريب ولا بد للإدارة الواعية أن تحتوي التنظيمات غير الرسمية وتتبنائها وتستقطب قائدها لصالح تحقيق الهدف.

### معايير التنظيم الفعال:

يتطلب للتنظيم الفعال وجود عدة معايير يجب أن تراعى، حيث يمكن من خلالها الحكم على فعالية تصميم الهيكل التنظيمي. ولقد اقترح (بيتر دكر) سبعة معايير للهيكل التنظيمي الفعال. وسوف نضيف عليها ثلاثة أخرى ليصبحوا عشرة وهي:

- الوضوح CLARITY .
- الاقتصاد Economic .
- توجيه الرؤية Direction of Vision .
- الفهم Understanding .
- تسهيل اتخاذ القرارات .
- الاستقرار والتكيف .
- القدرة على التطوير والتجديد الذاتي المستمر .
- التواصل والاستمرارية .
- الترابط بين أجزاء التنظيم .

### مقومات التنظيم :

بناء الجهاز الإداري: وذلك يتم عن طريق:

### إنشاء الوظائف :

- وصف الوظائف وترتيبها أي تخصصية أو فنية أو عامة.

- تقييم الوظائف واتخاذ قرارات التوظيف.
- وأخيراً وضع الشروط والمؤهلات لشاغلي الوظائف والإعلان عنها ومقابلة المتقدمون لشغل الوظائف واختيار الأنسب.

### **تقسيم الوحدات الإدارية :**

**وتشمل:**

- تقسيم نوعي: مثل الوحدات التنفيذية والمساعدة والوحدات الاستشارية.
- تقسيم وظيفي: طبقاً لنوع الوظائف والتخصص في العمل.
- تقسيم مكاني أو جغرافي: طبقاً لعدد الأفراد التابعين لإدارة عليا واحدة مثل المشروعات التي تملك سلاسل الفنادق، ويتم تقسيم العالم إلى مناطق، والمناطق إلى دول، والدول إلى مدن .
- تقسيم سعلي: طبقاً لنوع المنتج أو الخدمة .
- تقسيم زبائني: طبقاً لنوع المستهلك وعمره وطبيعته وصفته ودوافعه وحاجاته ورغباته وجنسه وجنسيته وقدرته المادية.
- تقسيم زماني: طبقاً للفترة الزمنية لنوع المنتج .
- تقسيم مركب: تجمع بين تقسيمين أو أكثر.

### **توزيع السلطة الإدارية:**

- تفويض السلطة وتحديد المسؤولية ويجب أن تتناسب السلطة بقدر المسؤولية.
- المركزية: وهي حق صنع واتخاذ القرار من الإدارة العليا مع عدم تفويض الإدارة الدنيا في الحق أو المشاركة في صنع واتخاذ القرار.
- اللامركزية: وهي عكس المركزية أي تفويض السلطة والمشاركة في القرار .

- اللجان: مجموعة من الأفراد مسؤولة عن القيام ببعض الأعمال ، وتقديم البحوث وإبداء الرأي والمشورة ، وتقييم عمل ما ، وتبادل وجهات النظر، وليس لها حق إصدار وصنع القرار.

### نمط التسلسل الإداري:

- النمط الرئيسي الإداري: انسياب السلطة من أعلى لأسفل ، ووحدة الأمر والقيادة.

- النمط الاستشاري: الاستعانة بالمستشارين لدراسة المشكلات وتحليلها وتقديم توصيات ومقترحات للحلول قبل اتخاذ القرار.

- النمط الوظيفي: التخصص وتقسيم العمل في اتجاه تنازلي من أعلى لأسفل أو اتجاه أفقي.

### التنسيق:

وهو تحقيق الانسجام والتفاعل بين أجزاء التنظيم داخل المنشأة وبين التنظيم وعناصر البيئة المحيطة.

### أساليب التنسيق في التنظيم:

- الاجتماعات .

- اللقاءات الدورية .

- لجان التنسيق.

- هيئات التنسيق.

### أدوات التنظيم لتحقيق التنسيق:

- السجلات.

- الخرائط التنظيمية.

- شبكات الاتصال

- المذكرات والمنشورات.