



المحور الرابع: نظام التنظيم

أولاً: مفهوم التنظيم:

التنظيم وظيفة إدارية ذات أهمية بالغة وتأتي بعد عملية التخطيط مباشرة، حيث أنها وظيفة إدارية مختصة بتقديم وترتيب إجراءات الخطة المرسومة ليتسنى إنجازها بكفاية إنتاجية عالية على أيدي العاملين من أصحاب الاختصاص، وكذلك تحديد أوجه النشاطات المختلفة في المنظمة وتوزيعها على القوى العاملة فيها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

والتنظيم يحدد صلاحيات ومسؤوليات وعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض بشكل يكفل التعاون والمودة بينهم بقصد تحقيق الأهداف والتنظيم كوظيفة إدارية تقوم بربط بين وظائف المشروع وعناصر الإنتاج من أجل تحقيق الهدف المنشود.

تعريف التنظيم :

هنالك مجموعة من التعاريف الموضوعية التي عرفت التنظيم من مختلف نواحيه الوظيفية والإدارية نذكر منها:

- **التنظيم في رأي براون :** "التنظيم هو العملية التي تحدد الدور الذي يرتجى أن يحققه كل عضو في المنظمة لتصبح أكثر كفاءة في تحقيق الأهداف".
- **وفي رأي الن :** "الهيكل الذي يوضح العمل ويقسمه إلى مجموعات والذي يوضح المسؤوليات والسلطات وينشئ العلاقة التنظيمية، وذلك لغرض تمكين الأفراد من العمل في سبيل تحقيق الأهداف".
- **وفي رأي موني ودابلي:** "التنظيم عبارة عن اتحاد بين مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف مشترك، وتترابط وظائفهم داخل المنظمة".

ومن خلال هذه التعاريف للتنظيم نستنتج **الخصائص التنظيم** التالية :

1- تقسيم العمل :

إن وظيفة التنظيم وظيفة شاملة، تتعامل مع كل ما هو موجود في المنظمة من أعمال إدارية وتنفيذية، لذلك كان من الضروري تقسيم أعمال المنظمة إلى مجموعات من النشاطات بين الإدارة والأفراد حسب الاختصاص، حيث تمنح الإدارة السلطة والإشراف والمسؤولية للعمال وفقاً للقواعد والأنظمة، مما لا يعود على المنظمة بالفائدة ويحقق الكفاية الإنتاجية (أقل وقت وجهد وتكلفة).

2- التنسيق بين نشاطات وعناصر العمل في المنظمة:

إن التنسيق بين نشاطات وعناصر العمل المختلفة في المنظمة من شأنه أن يمنع الازدواجية والتكرار والتأخير في إنجاز المهام، وخاصة ان العمل مقسم إلى نشاطات وكل نشاط مكمل للنشاط الأخر، مما يؤدي إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية .

3- تحقيق التعاون بين العاملين:

إن التنظيم يعمل على خلق روح الفريق بين العاملين بالنظام والتنسيق فيما بينهم وبالتوزيع الحقيقي للسلطة والمسؤولية بتحديد العلاقات التنظيمية بوضوح بين الأفراد. وبذلك يكون قد عمل على إيجاد مناخ تنظيمي خال من التوتر يساعد على تحقيق الأهداف والكفاية الإنتاجية.

4- تحقيق مبدأ الرقابة التلقائية :

يتحقق مبدأ الرقابة التلقائية بتقسيم العمل والتخصص به بشكل تلقائي بحيث يكون كل نشاط مشرفا على النشاط الذي يسبقه، وهكذا ... مما لا يسمح لأي تلاعب أو انحراف في مسار العمل .

5- مراعاة الظروف المحلية :

والمقصود بالظروف المحلية : ظروف المنظمة داخليا من حيث إمكانياتها المادية والبشرية والطاقة الإنتاجية حيث أن التنظيم يعمل على منع الإسراف، وعلى تدريب وتأهيل الأفراد بشكل يتناسب مع المتغيرات .

6- استخدام أفضل وسائل الاتصال :

وخاصة في عملية اتخاذ القرار ونقله إلى الجهات المعنية في كافة نشاطات المنظمة. كما يساعد في نقل المعلومات بين أجزاء التنظيم.

ثانيا: أنواع التنظيم:

يصنف التنظيم إلى نوعين رئيسيين هما:

1- التنظيم الرسمي .

2- التنظيم الغير رسمي .

1- التنظيم الرسمي .

يهتم التنظيم الرسمي بالهيكل التنظيمي للمنظمة وبشكلها ومظهرها وبتحديد العلاقات والمستويات الإدارية وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات. ويقضي التنظيم الرسمي ان تصمم كل منظمة على شكل هرم ذو قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي تكون داعمة لتكوين الشكل الهرمي المتدرج للأعلى على شكل أقسام وإدارات وهكذا حتى قمة الهرم حيث تتركز القيادة في يد شخص واحد يمارس السلطة الكاملة على المنظمة كلها .

2- التنظيم غير الرسمي:

يهتم التنظيم غير رسمي بالاعتبارات والعوامل والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتكون تلقائيا بين جماعة العاملين أثناء العمل.

ثالثا: الهيكل التنظيمي

هو الأداة التي تبين توزيع السلطات والمسؤوليات على الوظائف في المستويات الإدارية المختلفة، كما يبين وسائل الاتصال الرسمي بينها ومستويات الإشراف عليها .

وبناء على ما تقدم نستطيع أن نستنتج خطوات إنشاء وبناء الهيكل التنظيمي كما:

1. تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة .

2. تحديد الأنشطة الرئيسية والثانوية للمنظمة .

3. تحديد المسؤوليات والواجبات الخاصة بكل وظيفة .

4. ترتيب الوظائف وتوضيح مسؤولياتها وواجباتها ونظم العمل فيها وإجراءاته .

5. تحديد القدرات والمؤهلات اللازمة لممارسة كل وظيفة .

6. تحديد الآلات والأدوات والتجهيزات اللازمة .

1-العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب:

1-حجم المنظمة.

2- دورة حياة المنظمة.

3- درجة التخصص.

4- طبيعة عمل المنظمة.

5- درجة التكنولوجيا.

6- بيئة المنظمة.

7- الموقع الجغرافي.

8- نظام الإدارة (المركزية واللامركزية).

2- أنواع الهياكل التنظيمية: تختلف الهياكل التنظيمية الموجودة في المؤسسات تبعاً لأهداف المؤسسة، وسلّم الرواتب، وتقسيم العمل، ومن أبرز أنواع الهياكل التنظيمية ما يأتي:

2-1-الهيكل التنظيمي الوظيفي: ويُعرف أيضاً بالهيكل التنظيمي البيروقراطي؛ حيث يكون كلّ موظف في المؤسسة

مُخصّصاً لوظيفة واحدة، وتكون أدواره، ومسؤولياته واضحة؛ فالهيكل التنظيمي الوظيفي يتمّ تحديده وفقاً للتخصّص، ويتمّ تقسيم المؤسسة إلى أقسام، مثلاً: قسم المبيعات، وقسم المحاسبة، وقسم خدمة العملاء، ومن الجدير بالذكر أنّ للهيكل التنظيمي الوظيفي ميّزات، وعيوب عدّة، تُقسّم على النحو الآتي:

* **مميّزات الهيكل التنظيمي الوظيفي:** وجود مبدأ التخصصية في الوظائف، والأقسام، والدوائر، وتوفّر خبراء، ومختصين في المجالات كلّها. تسهيل عملية الرقابة، والإشراف على الدوائر، والأقسام داخل المنظمة. المساهمة في حلّ قضايا المنظمة، وذلك من خلال تمكين الرئيس الإداري، وتوفير المساعّات الإدارية، والفنية له. إمكانية تدريب الموظفين على تأدية المهمّات، والأعمال، بالإضافة إلى تمكين المشرفين من الرقابة على الأعمال.

* **عيوب الهيكل التنظيمي الوظيفي:** صعوبة تواصل الأقسام مع بعضها البعض من خلال الهيكل التنظيمي الوظيفي.

الغموض في تحديد السلطات، والمسؤوليات، وبالتالي ينتج عنه تهرّب الأفراد من المسؤوليات؛ وذلك بسبب الازدواجية بالإشراف بين الفنيين، والتنفيذيين. الفوضى الإدارية الناشئة عن عدم المقدرّة على تطبيق النظام في المستويات الدنيا من التنظيم.

2-2- الهيكل التنظيمي التنفيذي: تكون السلطة في الهيكل التنظيمي التنفيذي مركزية؛ أي أنّ السلطة تقتصر على أعلى

هرم المنظمة، ويكون هناك رئيس واحد في أعلى قمة المنظمة، وتقتصر عليه مهمّة اتخاذ القرارات، والأوامر، علماً بأنّ خطوط السلطة في الهيكل التنفيذي تسير من الأعلى إلى الأسفل بشكلٍ مُستقيم؛ فتتدفّق الأوامر، والتعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين، ويتميّز هذا الهيكل بالوضوح، والبساطة.

إلاّ أنّه تُوجد **بعض العيوب** فيه، وتتمثّل في النقاط الآتية: الافتقار إلى التعاون، والتنسيق بين الإدارات. الاحتياج إلى التخصصية في العمل، والفصل بين الوظائف الإدارية، والفنية. تحمّل المسؤولين في المستويات العليا مسؤوليات تفوق طاقتهم؛ فهم يتولّون المسائل الإدارية، والفنية معاً.

2-3- الهيكل التنظيمي الاستشاري: يدمج بين نوعين من الهياكل؛ فيتضمن الهيكل التنفيذي، والهيكل الوظيفي، وتكون السلطة فيه سلطة مركزية موحدة، كالهيكل التنفيذي، ويستفاد فيه من مبدأ التخصصية في العمل، إضافة إلى وجود الخبراء، والمختصين الذين يقدمون المساعدة، والمشورة للرؤساء، والإداريين في العمل، وفيما يأتي ذكرٌ لمزايا، وعيوب الهيكل التنظيمي الاستشاري

*مزايا الهيكل التنظيمي الاستشاري: اشتماله على مبدأ التخصصية في العمل. مساعدة الخبراء، والفنيين للرؤساء الإداريين، مما يؤدي إلى تمكين الرؤساء. توفير معلومات تساعد على اتخاذ القرار. تنمية، وزيادة خبرات الإداريين المخولين بالسلطة الإدارية.

*عيوب الهيكل التنظيمي الاستشاري: الصراع بين الإداريين، والفنيين في المنظمة؛ وذلك نتيجة لزيادة الاحتكاك فيما بينهم. رغبة الفنيين في ممارسة السلطة التنفيذية؛ مما ينتج عنه ازدواجية في السلطات، وعدم المقدرة على تتبعها.

2-4- الهيكل التنظيمي الشبكي: يتمثل الهيكل التنظيمي الشبكي بإشراف مجموعة صغيرة من المدراء التنفيذيين على الأعمال التي يتم إنجازها داخل المنظمة، وتنسيق علاقات محددة مع منظمات أخرى تتولى عمليات أخرى، كالإنتاج، والنقل، والتسويق، وغيرها، أما مميزات، وعيوب الهيكل التنظيمي الشبكي فهي على النحو الآتي:

*مميزات الهيكل التنظيمي الشبكي: إمكانية استخدام موارد خارجية من خارج المنظمة، قد تكون المنظمة بحاجة إليها في عملياتها، كالمواد الخام. المساهمة في تحسين الجودة من خلال اللجوء إلى خبراء مختصين في هذا المجال.

*عيوب الهيكل التنظيمي الشبكي: الافتقار إلى الرقابة المباشرة؛ وذلك بسبب عدم مقدرة الإدارة العليا على السيطرة بشكل مباشر على العمليات داخل المنظمة. زيادة درجة المخاطرة على أعمال المنظمة؛ بسبب إمكانية عدم التزام المتعاقدين بإنجاز المتفق عليه بين الطرفين.