

الفصل الثالث: وظيفة التنظيم

إن الوظيفة التالية من وظائف المسير هي التنظيم و أهميتها لا تقلّ عن باقي الوظائف الأخرى. و ضمن التوجه العام فإن التنظيم يرتبط بكل ما يتعلق بإيجاد الهياكل و صيغ العمل و تقسيمه و توزيع الصلاحيات و الموارد و من ثم التنسيق بين هذه الأنشطة لغرض أن تكون المؤسسة فاعلة في تحقيق أهدافها.

أولاً: مفهوم التنظيم

أنشطة تتعلّق بترتيب استخدامات الموارد المختلفة لغرض الوصول إلى أهداف معينة، عن طريق تجميع الموارد البشرية و المادية في وحدات عمل محدّدة.

و تتجلى أهمية التنظيم في كونه الخطوة الأولى التي يعتمدها المسيرون في تفعيل الخطط و تنفيذها، كذلك فإنه يخلق و يديم العلاقة بين مختلف موارد المؤسسة من خلال تشخيص أيّ الموارد تُستخدم و لأيّ أنشطة و متى و كيف تُستخدم.

و تتجسّد العملية التنظيمية بمراحل مهمّة تساعد في إيجاد التنظيم المناسب، يمكن تلخيصها بما يلي:

- الوقوف على الأهداف الرئيسية و رسالة المؤسسة باعتبارها مدخلات هامة لعملية التنظيم.

- إن التنظيم الفعال يتأثر و يأخذ بالاعتبار طبيعة الخطط و الأهداف باعتباره المنقذ لها.

- تحديد المهام الرئيسية المطلوبة و الضرورية للعمل في المؤسسة.

- تقسيم المهام الرئيسية إلى مهام فرعية أصغر.

- تخصيص الموارد و إعداد التوجيهات للمهام الفرعية.

- تقييم نتائج تنفيذ العملية التنظيمية.

ثانياً: مفهوم الهيكل التنظيمي

هو نظام يوضّح المهام و العلاقات بين وحدات التنظيم و روابط الاتصال بينها. ويمكن القول أنه يتكوّن من جانبين:

1- **الهيكل الرسمي:** هو الهيكل التنظيمي المُعتمد من طرف الإدارة بقرارات رسمية، و يحوي في إطاره العلاقات و المسميّات الرسمية للوحدات التنظيمية. و عادة ما تصوّر الخارطة التنظيمية أبعاد و أجزاء الهيكل الرسمي. و الخارطة التنظيمية عبارة عن مخطط بياني يوضح العلاقات الرسمية و الترتيب الرسمي لوحدات العمل، و عادة ما تحتوي أسماء الوظائف و خطوط السلطة و الاتصالات بينها.

إن تحليل الخارطة التنظيمية للمؤسسة (الموضحة في الشكل في الأدنى) يمكن أن تعكس أساسيات الهيكل التنظيمي الرسمي (خمس أساسيات) و المتمثلة بما يلي:

- **تقسيم العمل:** عنوان الوظيفة و موقعها في الهيكل تظهر واضحة في الخارطة التنظيمية و من خلالها يمكن معرفة مسؤولية هذه الوظيفة.

- **العلاقات الإشرافية:** العلاقات بين المستويات و الأقسام و الوظائف في الخارطة تعطي صورة واضحة عن من يرأس من و لمن يقدم المروّسون تقاريرهم و من يراقب إنجازهم.

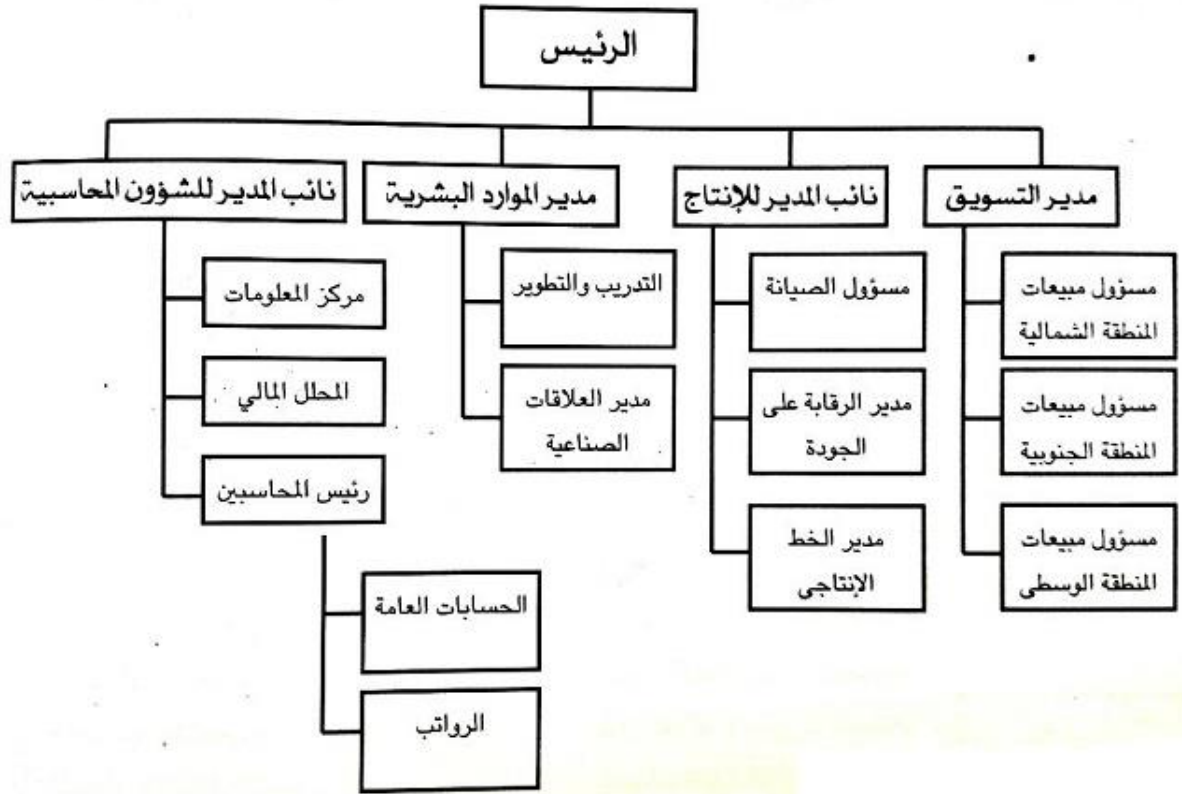
- **قنوات الاتصال:** إن العلاقات تظهر تدفق الاتصالات الرسمية في المؤسسة.

- **الوحدات الرئيسية:** تُظهر الخارطة الوحدات أو الوظائف الرئيسية و ما يرتبط بها من وحدات فرعية.

مستويات الإدارة: هي الطبقة الرأسية التي يُظهرها الهيكل التنظيمي الرسمي و تبدو في الخارطة التنظيمية.

و يُمثّل الشكل الموالي الخارطة التنظيمية لإحدى المؤسسات، والتي تظهر من خلالها جميع العناصر الخمسة التي تمّ ذكرها في الأعلى:

الخارطة التنظيمية لإحدى المؤسسات



2- **الهيكل غير الرسمي:** يكمن خلف الهيكل الرسمي و يمثل ظلاً له و هو مجموعة من العلاقات غير الرسمية بين أعضاء المؤسسة، و لا يمكن رسمه أو ملاحظته بسهولة، و تلاحظ بعض مفرداته من خلال اللقاءات غير الرسمية بين العاملين بالمؤسسة في ساعات الاستراحة مثلاً و علاقات العمل الجماعي. و في الحالات التي يعطي فيها ميزات للمؤسسة فإنه يزيد من تبادل الخبرات و التفاعل الإيجابي بين العاملين في مكان العمل، كما أنه يمثل بالنسبة للعاملين مجالاً لإشباع حاجات اجتماعية و يخلق لديهم نوع من الرضا. بالمقابل فإن له في بعض الأحيان سلبيات منها: الشائعات و تناقل أخبار غير صحيحة.

ثالثاً: التخصص الوظيفي و تصميم الوظائف

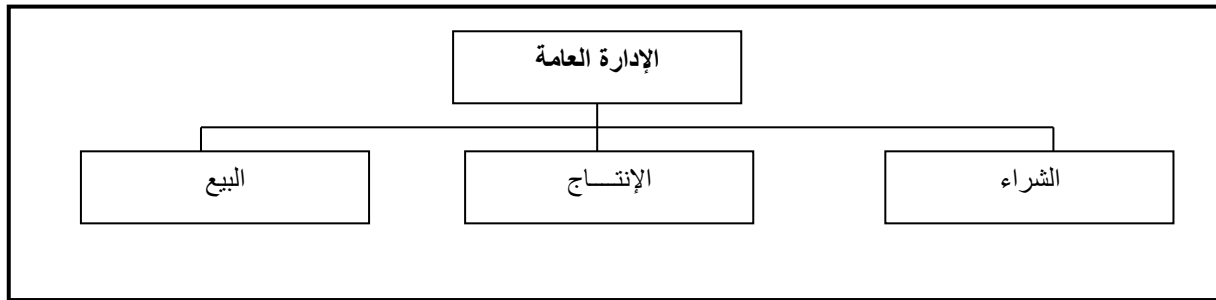
إن أول مهمة في بناء الهيكل التنظيمي هي تصميم الوظائف و تحديد التخصص الوظيفي. و يعني تصميم الوظيفة تحديد المسؤوليات الفردية المرتبطة بوظيفة معينة، مثلاً، لو أردنا تصميم وظيفة لميكانيكي في مصنع فإننا نحدد أي الآلات يعمل عليها و كيف يتم تشغيلها و ماهي معايير الأداء المتوقعة من الإنجاز. و من الطبيعي فإن تصميم الوظائف يبدأ بتحديد مستوى التخصص المرغوب في المؤسسة، فالتخصص الوظيفي هو الدرجة التي تُقسّم بموجبها المهام و الأنشطة في المؤسسة إلى مهام أصغر و إسنادها إلى أفراد متنوعين، و التخصص يقوم أساساً على مبدأ تقسيم العمل.

رابعاً: أنواع الهياكل التنظيمية

بعد أن تتضح معالم التخصص الوظيفي و بعد أن يتم تجمع الوظائف المتشابهة و الأفراد في ضوء أسس معينة، يكون قد تشكل للمؤسسة هيكل تنظيمي مناسب لعملها. إن هذا الهيكل لا يمثل غاية بقدر ما يمثل وسيلة لإنجاز الأهداف لذا فهو يتغير وفق متطلبات العمل.

1- الهيكل التنظيمي الوظيفي: هو الهيكل القائم على أساس تجميع الأفراد و الوظائف بناء على تشابه المهارات و أداء المهمّات المتشابهة و الموارد المستخدمة.

الهيكل التنظيمي الوظيفي

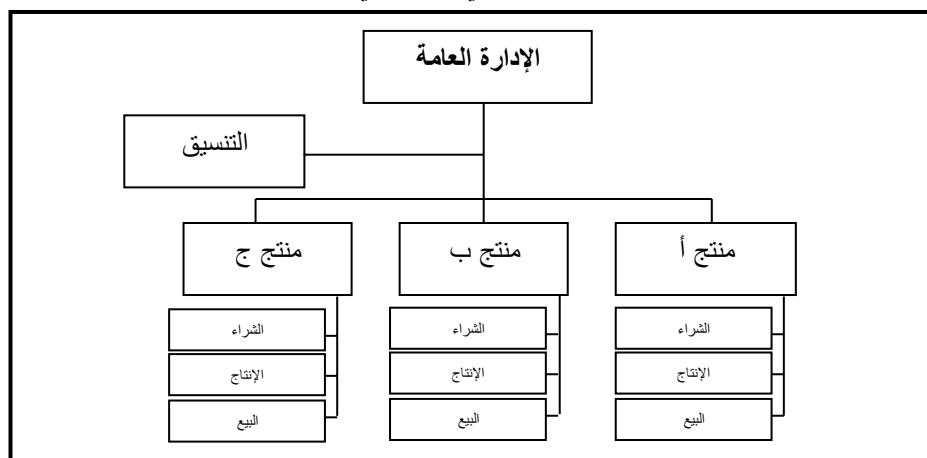


من إيجابيات هذا الهيكل أنه يُمكن المؤسسة من تحقيق مستويات عالية من الكفاءة التنظيمية، كما أنّ تولّي مهام المراقبة من طرف مُتخصّصين يجعلهم يتخذون قرارات أكثر نجاعة لحل المشاكل المطروحة، إضافة لذلك فإنّ التخصص المنتشر بين أفراد المؤسسة يجعلهم يكتسبون معارف و مؤهّلات أكثر عمقاً مما يؤدي إلى اكتساب خبرات عالية. من جهة أخرى فإن اعتماد الهيكل الوظيفية على المركزية في التسيير يؤدي في حالة نمو المؤسسة السريع إلى مشاكل في التنسيق بين المصالح و الوظائف، بحيث يحدث تباعد بين الإجراءات المتخذة و المتطلبات الميدانية و هذا يؤدي إلى فقدان الفعالية و البطء في الاستجابة للمتغيّرات التي تحدث في بيئة المؤسسة.

2- الهيكل التنظيمي على أساس الأقسام: الهيكل القائم على أساس تجميع الأفراد و الوظائف في أقسام كبيرة بناءً على مخرجات هذه الأقسام (كأن كل قسم من الأقسام هو مؤسسة قائمة بذاتها و هيكلها مقسّم على أساس وظيفي)، و يمكن لهذا النوع أن يكون قائماً على أساس جغرافي أو المنتجات أو الزبائن. من إيجابيات هذا الهيكل المرونة و سرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية، اهتمام أكبر باحتياجات الزبائن، سهولة تحديد المسؤولية عن المشكلات... إلخ

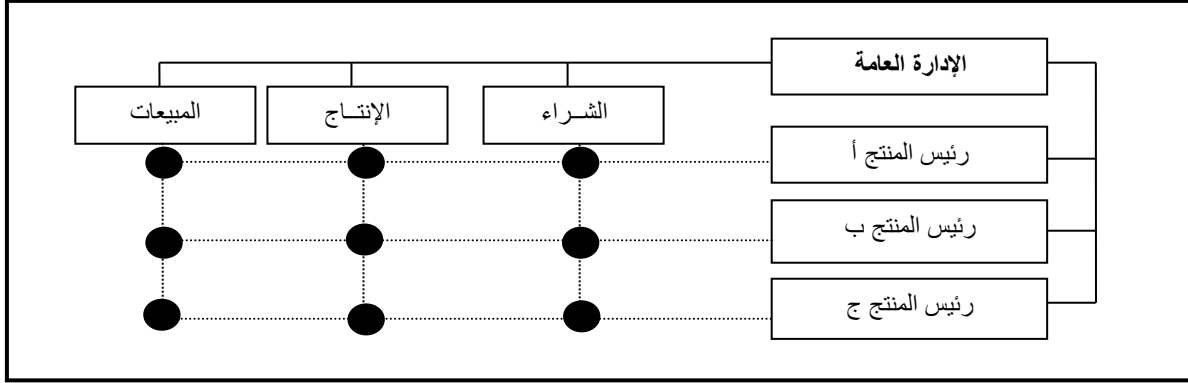
من جهة أخرى فإنه يفرض مجموعة من التحديات مثل مضاعفة الموارد المطلوبة في الأقسام، المنافسة من أجل الموارد بين الأقسام، سيطرة و رقابة قليلة من طرف الإدارة العليا، تزداد عملية التسيير تعقيداً و تكلفة كلما زاد حجم المؤسسة و تنوعت أنشطتها و منتجاتها.

الهيكل التنظيمي الأقسام



3- **الهيكل التنظيمي المصفوفي:** هيكل يجمع بين النمط الوظيفي و نمط الأقسام لتدعيم مزايا الاثنين و تفادي عيوبهما في إطار برامج أو مشاريع أو منتجات و من خلال فرق عمل. في هذا الهيكل يتعرّض العاملون إلى سلطتين في نفس الوقت، رأسية وظيفية و أفقية من الأقسام، و بالتالي يتوجّب عليهم تقديم التقارير إلى رئيسين.

الهيكل التنظيمي المصفوفي



يتوافق هذا الهيكل مع كل استراتيجيات نمو المؤسسة لأنه يميّز بمرونة عالية، و ذلك من خلال إمكانية إضافة أو التخلي عن منتج أو مشروع دون أن يحدث ذلك تغييرات هيكلية كبيرة، حيث أنّ مجموع الوسائل و الإمكانيات تخضع للاستخدام المشترك.

- إلا أنّ التحديات التي يفرضها النمو تُفرز مجموعة من النتائج السلبية على المستوى التنظيمي، نذكر منها:
- الازدواج الهرمي: فتلقّي كل فرد الأوامر من مسئولين اثنين، يُسبب عدم التجانس و يطرح مشاكل تنسيقية خطيرة تتفاقم كلما زاد حجم النشاط؛
- ينتُج عنه مجموعة من الصّراعات السّلطوية بين المحورين الأفقي و العمودي، بحيث يتحوّل كل منصب في الهيكل التنظيمي إلى ميدان لإثبات التفوّق بدل ميدان للتعاون و التكامل بين مختلف القوى التنظيمية؛
- كلما زاد حجم المؤسسة بفعل النمو زاد ذلك من ضرورة الاستعانة بأنظمة تنسيقية و نُظم لمراقبة التسيير مما يفتح المجال أمام تضخّم التكاليف.

خامسا: العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي

هناك عوامل كثيرة تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة كانت، و يمكن اختصار أهم هذه العوامل

في كل من:

1- إستراتيجية المؤسسة

الهيكل التنظيمي هو وسيلة تحقق المؤسسة من خلالها أهدافها، ولأن إستراتيجية المؤسسة مشتقة من أهدافها، فمن المنطقي أن يكون هناك ترابط بين الهيكل والإستراتيجية، و الهيكل هو الذي يتبع الإستراتيجية، فإذا تمّ تعديل أو تغيير الإستراتيجية فلا بد أن يتبع ذلك تعديلا أو تغييرا في الهيكل التنظيمي.

2- حجم المؤسسة

يؤثر الحجم في اختيار الهيكل التنظيمي، فكلما زاد حجم المؤسسة يزداد تطبيق مبدأ التخصص في العمل و يزداد تنوع وعدد الأنشطة، أما إذا كان حجم المؤسسة صغيرا كان هيكلها بسيطا، لكن تكون الصعوبة كبيرة نسبيا في تقسيم العمل وتحديد المهام.

3- دور حياة المؤسسة (عمر المؤسسة)

يتأثر الهيكل التنظيمي بعمر المؤسسة، وهل هي في بدايتها أو في مرحلة تطورها أو انحدارها، فالمؤسسة تشبه الإنسان في مراحل تطور حياته.

4- الموقع الجغرافي للمؤسسة

إن المؤسسات التي يتعدى عملها أكثر من موقع جغرافي (مؤسسة إقليمية أو عالمية) تحتاج إلى هيكل تنظيمي معقد ومختلف عن مؤسسة متواجدة في مكان واحد، و التي غالباً ما يكون هيكلها أقل تعقيداً من نظيراتها العالمية.

5- درجة التخصص (تقسيم العمل)

كلما كان التخصص أو درجة تقسيم العمل منخفضة في مواقع العمل كلما كان الهيكل التنظيمي بسيطاً، والعكس صحيح، أي أنه كلما كان التخصص مرتفع كان الهيكل التنظيمي للمؤسسة معقداً بصفة أكبر.

6- الموارد البشرية

كلما كانت القدرات الإنسانية عالية و متنوعة أدى هذا إلى تعقد الهيكل التنظيمي، والعكس صحيح.

7- التكنولوجيا

كلما زاد استخدام التكنولوجيا في المؤسسة وكانت معقدة ومتطورة احتاجت إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيداً (طبيعة التكنولوجيا تحدّد طبيعة العمل ووسائله ونوع الوظائف وعلاقات العمل بين مختلف الوظائف).

8- بيئة المؤسسة

كلما كانت البيئة التي تعمل فيها المؤسسة أكثر استقراراً وتجانساً، كلما قلّ تعقد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح، أي أنه كلما كانت بيئة المؤسسة متغيرة وديناميكية أصبح الهيكل التنظيمي للمؤسسة أكثر تعقيداً.

سادساً: مسائل أخرى مهمة في وظيفة التنظيم

سننظر في هذا الجزء إلى أهم الجوانب التنظيمية التي يجب أن تدركها الإدارة وتجعل منها مفردات حيوية في واقع عمل المؤسسة للوصول إلى الفاعلية المطلوبة.

1- سلسلة الأمر

هي خط السلطة المتصل الذي يربط جميع الأفراد في المؤسسة ويحدّد من يرأس من وإلى من يتم تقديم تقارير الإنجاز والأداء. وترتبط سلسلة الأمر بمبدأين:

أ- وحدة الأمر

وتعني أن كل عامل في المؤسسة يكون مُساءلاً من مشرف واحد فقط لتجنّب ازدواج الأمر في المؤسسة، لكن المؤسسات الحديثة تجاوزت هذا المبدأ من خلال الهياكل التنظيمية المصفوفية و الشبكية.

ب- مبدأ التدرّج

ويعني هذا تعريف السلطة بشكل واضح لجميع العاملين في المؤسسة وفق تدرّجهم الرسمي الهرمي. إن هذا المبدأ يساعد في تحديد السلطات (الصلاحيات) والمسؤوليات لمختلف المهام.

2- السلطة

تُعرّف بأنها حق الأمر، أو حق أحد العاملين بأن يأمر شخصاً آخر أن يقوم بعمل ما، وواجب الشخص الثاني أن ينفذ هذا الأمر.

ويمكن أن تتسم السلطة بثلاث خصائص:

- ✓ أن السلطة ملازمة للموقع الوظيفي وليس للأفراد.
- ✓ أن السلطة يجب أن تكون مقبولة من طرف المرؤوسين.
- ✓ تتدفق السلطة رأسياً وبتّجاه المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي.

3- المسؤولية

هي واجب الفرد العامل في المؤسسة لأداء مهام وأنشطة خُصّصت له ضمن السلطة التي مُنحت له، وهي مكافئة لها.

4- المساءلة

هي حقيقة كون العاملين في المؤسسة والذين لديهم سلطات ومسؤوليات محدّدة معرّضين لتقديم تقارير تبرّر أسباب النتائج التي توصّلوا إليها أو التصرفات التي قاموا بها لمن هم أعلى منهم في سلسلة الأمر.

5- التفويض

عملية إدارية يتم من خلالها نقل جزء من السلطة أو الصلاحيات إلى شخص في مستوى إداري أدنى، وهو لا يأخذ شكلاً واحداً في جميع الحالات، فقد يفوض المُسَيِّر سلطة محدودة جداً لتنفيذ عمل يقع في إطار مسؤوليته لأحد المُسَيِّرِينَ العاملين معه، وقد يفوض المُسَيِّر تفويضاً كاملاً لأحد مرؤوسيه صلاحيات ترتبط بأداء مسؤوليات ومهام بدرجة كبيرة من الحرية.

6- نطاق الإشراف

يُقصد به عدد المرؤوسين الذي يستطيع المُسَيِّر الإشراف عليهم بفعالية، فإذا كان نطاق الإشراف واسعاً فسيؤدّي إلى هيكل تنظيمي أفقي، حيث تكون المستويات الإدارية محدودة، أما إذا كان ضيقاً فسيؤدّي إلى هيكل تنظيمي عمودي حيث تزداد المستويات الإدارية.

7- المركزية واللامركزية

تعني المركزية تجميع وتركيز سلطات اتخاذ القرار في المستوى الأعلى من الإدارة، وهي ترتبط بشكل عام بالأشكال التقليدية من التنظيم الهرمي. أما اللامركزية فتعني توزيع السلطات الخاصة باتخاذ القرار على جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، وترتبط أكثر بالهياكل التنظيمية الحديثة.