

المحور الثالث: تنظيم المؤسسة

I - مفهوم التنظيم

يعد التنظيم الوظيفية الثانية من وظائف الإدارة بعد وظيفة التخطيط، حيث يعمل على التنسيق بين مدخلات المؤسسة (مدخلات مادية، فنية واجتماعية) والاستعمال السليم لهذه المدخلات، كما يعتبر الدعامة الأساسية للإدارة. يعرف التنظيم على انه عملية تقسيم وظائف المؤسسة في مجموعات متكاملة ومتعاونة مما يسمح بتحقيق الأهداف.

II - أنواع التنظيم:

- يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من التنظيم والذي يعتبر كل منها على درجة كبيرة من الأهمية لنجاح أو فشل المؤسسة، وهما:
- **التنظيم الرسمي:** وهو التنظيم المحدد من طرف إدارة المؤسسة في إطار رسمي.
- **التنظيم غير الرسمي:** وهو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين في مجال العمل.

III - مبادئ التنظيم:

- وتتمثل في الإطار الفكري الذي يجب الاسترشاد به أثناء عملية بناء الهيكل التنظيمي وتفعيله وتتمثل في:
- **مبدأ تحديد الهدف:** وهذا يعني أنّ على التنظيم أن يحدّد الأهداف الجزئية للوحدات التنظيمية المتخصّصة التي توصل بمجملها إلى الهدف العام الذي وضعه التخطيط
- **مبدأ شمولية التنظيم وتكامله:** يجب ان يشمل التنظيم كافة الأنشطة الواردة في الوحدات التنظيمية لتتمكن تلك الوحدات من تحقيق أهدافها بشكل متكامل ومتناسق.
- **مبدأ الفاعلية:** وهذا يعني أنّ التنظيم يحقق أهدافه بأقل جهد وزمن وتكلفة.
- **مبدأ الشرعية:** يجب أن تكون الأهداف والأساليب والوسائل التي يعتمدها التنظيم مشروعة ولا تتعارض مع القوانين والأنظمة والتعليمات والقيم والعادات والأعراف والتقاليد المعترف بها والمطبقة في مجال النشاط الذي يتناوله التنظيم وألا تتعارض مع أخلاقيات المهنة والمجتمع.

- **مبدأ الوضوح:** يجب أن تكون الأهداف ومفردات التنظيم محدّدة غير غامضة أو قابلة للتأويل كي توصل المؤسسة مباشرة إلى أهدافها دون حصول تباينات أو انحرافات بسبب اللبس أو الغموض أو سوء التفسير.

- **مبدأ الالتزام:** يجب أن تلتزم الإدارة بدقة بالتنظيم .

- **مبدأ تقسيم العمل:** إنّ تقسيم العمل لمعرفة مكوناته وعناصره الرئيسية والفرعية والعلاقات بينها يؤدّي بلا شك إلى الاستفادة من مبدأ التخصص والتكامل بين النشاطات المختلفة.

- **مبدأ اعتماد الوظيفة لا الشخص:** إنّ إحدى صفات المؤسسات الناجحة هو التركيز على الوظيفة لا الموظف، لأنّ الأشخاص يختارون للقيام بالوظائف التي يتمتعون بمحدّداتها كما أنّهم يغادرون مع مرور الوقت، ولهذا يجب أن يبنى الهيكل التنظيمي على أساس الوحدة الوظيفية وأنشطتها وليس حول الأفراد وعلاقاتهم.

- **مبدأ تحديد المسؤولية:** رغم تفويض السلطة إلا أنّ المسؤولية لا تفوّض، أي أنّ الرؤساء يبقون مسؤولين عن السلطات التي فوّضوها إلى المرؤوسين.

- **مبدأ الموازنة بين الصلاحية والمسؤولية:** ومعناه أنّ السلطة التي تعطى للموظف يجب أن تكون مساوية للمسؤولية التي تقع على عاتقه، وذلك حتى يتمكن من إنجاز عمله، لأنّ إعطائه سلطة أقلّ ممّا هو مطلوب منه سوف تعيقه عن العمل، كما أنّ إعطائه سلطة أكبر سوف تفسده .

- **مبدأ وحدة الإشراف أو الأمر:** يجب تحديد المرجع الوحيد في تلقي الأوامر، وذلك حتى لا يكون هناك تضارب في التعليمات والتوجيهات.

- **مبدأ نطاق الإشراف الإداري:** ويعني هذا تحديد عدد الأفراد الذين يخضعون لإشراف رئيس إداري واحد وذلك من أجل تحقيق وظيفة الرقابة ووظيفة التوجيه بشكل رسمي.

- **مبدأ ديناميكية التنظيم:** يجب أن يكون التنظيم مرنا وشفافا كي يتفاعل مع متغيرات البيئة وأن يجيب على متطلبات التغيير ويستمر في تحقيق أهدافه، لأنّ حركية التنظيم عنصر مهم لنجاحه.

١٧- أهداف التنظيم:

يسعى التنظيم إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ترجمة خطط المؤسسة إلى واقع عملي قابل للتطبيق في ضوء الإمكانيات المتاحة للمؤسسة.

- تكييف وضع المؤسسة الداخلي وأهدافها في ضوء متطلبات البيئة ومستجداتها و ضرورات التغيير.

- تقسيم وتجزئة الهدف أو الأهداف التي تضعها المؤسسة إلى أهداف جزئية وتحديد تنفيذها من قبل الوحدات التنظيمية المتخصصة في المؤسسة بشكل متكامل لا يتعارض مع الخطة.
- تأمين سياق متكامل للتنسيق والتعاون بين مختلف الأنشطة التي تقوم بها الوحدات التنظيمية المختلفة لتأمين حسن سيرها وبلوغ أهدافها دون إعاقة أو تضارب في الأولويات.
- مساعدة وظيفة الرقابة في المؤسسة بتزويدها بالتنظيم الخاص بخطط العمل وأهداف تلك الخطط لتسهيل عملها.
- الإشراف على دقة وعدالة وفعالية توزيع إمكانات العمل الواردة في الخطة على الوحدات التنظيمية في المؤسسة واطلاع الإدارة العليا على ذلك.

v- تعريف الهيكل التنظيمي :

هناك عدة تعاريف للهيكل التنظيمي:

- الشكل الرسمي الذي يصف العلاقات بين الوحدات والاقسام المختلفة للتنظيم؛
- درجة التكامل الأفقي والراسي والشكل الرسمي ودرجة المركزية في التنظيم؛
- هو خريطة تنظيمية، والتي تساعد في توضيح العلاقات وقنوات الاتصال والعلاقات التبادلية.

v – العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الهياكل التنظيمية إلى بعدين أساسيين:

1- الأبعاد التنظيمية (الهيكلية): والتي تضم العناصر التالية:

- التخصص الوظيفي
- الرسمية: الابتعاد عن الجانب الشخصي داخل المؤسسة
- المعيارية (التميط): اتباع قواعد ولوائح محددة
- هيراركية (تدرج) السلطة
- التعقد: عدد الأنشطة والوظائف في المؤسسة
- المهنية: مستوى التعليم والتعلم والتدريب لأعضاء التنظيم
- المرونة

2- الأبعاد النطاقية (البيئية): هي أبعاد مؤثرة على الأبعاد الهيكلية، وتتمثل أساساً فيما يلي:

- الملكية: مؤسسات خاصة (رقابة مخففة، إشراك المرؤوسين، ...) أو عمومية (رقابة مشددة، أكثر بيروقراطية، مركزية عالية، ميل كبير للمعيارية والرسمية..)
- عمر المؤسسة: في مرحلة الطفولة تكون كل المحددات في حدودها الدنيا إلا المرونة والمهنية في حدودها القصوى، في مرحلة النمو تزيد الرسمية والمركزية أما في مرحلة النضج تخفف الرسمية والمركزية وتزيد المرونة والمهنية .
- الحجم: كلما زاد حجم المؤسسة تزيد الرسمية واللامركزية، ويزيد مستوى كل من التخصص الوظيفي، المرونة والمهنية
- التكنولوجيا: درجة التغير التكنولوجي يترتب عليها تغير في الهيكل التنظيمي
مثلاً استعمال الإعلام الآلي.

-

vi- مراحل تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي:

يمرّ إعداد الهيكل التنظيمي الرسمي بمجموعة من المراحل:

- تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة بشكل واضح لأنّ الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية والتي بدورها تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي.
- تحديد النشاطات المختلفة التي من خلالها تتحقق الأهداف الأساسية والثانوية.
- تقسيم النشاطات إلى أنشطة رئيسية وأخرى فرعية.
- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية وإجراء وصف وظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية تبين الواجبات والسلطات والمسؤوليات.
- تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية.
- إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي.

vii- نماذج الهياكل التنظيمية :

يوجد نموذجين من الهياكل التنظيمية

- 1- هياكل بيروقراطية (ميكانيكية): تكون في بيئة تتسم بالاستقرار
- 2- هياكل عضوية: تكون في بيئة مضطربة

النماذج العضوية	النماذج البيروقراطية
<ul style="list-style-type: none"> - تعدد التنسيق (افقي، عمودي) - مرونة المهام والادوار - البحث عن الكفاءة من خلال توافق المهارات مع بيئة العمل - التصرفات والسلوكيات تكون متباينة (إبداعية) - الاتصالات مفتوحة - التعلم التنظيمي (اليقظة) 	<ul style="list-style-type: none"> - التنسيق عمودي - تميز واضح بين الوظائف - تصرفات متقاربة - اتصالات عمودية راسية - مركزية القرار

VIII - أنواع الهياكل التنظيمية

تقسم الهياكل التنظيمية إلى:

1- الهيكل البسيط: يكون في مرحلة طفولة المؤسسة وفي المؤسسات الصغيرة، علاقة

المدير تكون شخصية مع افراد المؤسسة

مزايا الهيكل البسيط:

- سرعة التكيف ورد الفعل

- معنويات الافراد مرتفعة نظرا للعلاقة الشخصية

عيوب الهيكل البسيط: المدير ليس له الخبرة الكافية

2- الهيكل الوظيفي: أكثر شيوعا خاصة في مرحلة نمو المؤسسة، يقوم على التخصص

- مزايا الهيكل الوظيفي:

- يساعد على التخصص ويشجع على الكفاءة

- يعكس طبيعة نشاط المؤسسة

- يساعد على الرقابة

- عيوب الهيكل الوظيفي

- يعطي نفس الأهمية لكل الأقسام

- قلة التكيف مع البيئة

- لا يساعد على توسع المؤسسة

3- هيكل أقسام: تنظيم لا مركزي يتميز بالمرونة، التحفيز، التفويض والمنافسة الداخلية،

قد يكون على أساس السوق (السوق 1، السوق 2...)، او المنطقة (المنطقة 1،

المنطقة 2...)، او المنتج (المنتج 1، المنتج 2...)، او العمليات (قطف، تجفيف، ..)

مزايا هيكل الأقسام:

- يوضح المسؤولية ويزيد منها

- يساعد على تقييم الأداء

- يساعد على تفويض السلطة

- يشجع على المنافسة

- يساعد على الرقابة

عيوب هيكل الأقسام:

- الحاجة إلى التخصص الوظيفي

- تحمل تكاليف إضافية

- الحاجة إلى مديرين أكفاء

4- هيكل وحدة الاعمال الاستراتيجية: يكون في حالة وجود منتجات متعددة ومتمايزة

مزايا هيكل وحدة الاعمال الاستراتيجية:

- يشجع على تفويض السلطة

- يشجع على المنافسة

- يسهل عملية تطبيق استراتيجية المؤسسة

- يساعد على كفاءة العمل

عيوب هيكل وحدة الاعمال الاستراتيجية:

- الحاجة إلى عدد أكبر من المديرين
- تداخل السلطة والصلاحيات.

5- الهيكل المصفوفي: يعتبر الأنسب للمؤسسات الضخمة وللمؤسسات التي تعمل في بيئات ديناميكية.

مزايا الهيكل المصفوفي:

- العمل يتم وفق تصورين متكاملين: مدير وظيفي يمارس سلطات راسية على الاتباع، ومدير أفقي هو رئيس المشروع وهو الذي يملك السلطة في تحديد المهام والادوار، والعمل يتم على أساس لجان مؤقتة، حيث بانتهاء المشروع ترجع السلطة إلى المدير الوظيفي.
- لا يركز على تقسيم العمل والتخصيص وإنما يركز على فرق العمل (الجماعات المحورية)
- عيوب الهيكل المصفوفي: ما يعاب على هذا النوع من الهياكل التنظيمية هو تداخل المهام والسلطات بين المدراء الوظيفيين والمدراء الأفقيين (رؤساء المشاريع).

IX - مقومات الهيكل التنظيمي

من مقومات الهيكل التنظيمي نجد:

- الوضوح الكامل للأهداف الكلية والفرعية
 - شبكات اتصال متداخلة ومتشابكة تغطي كل مستويات التنظيم تمده بالمعلومات الضرورية في الوقت والمكان المناسبين
 - اختيار الأسلوب المناسب لتحليل الاعمال (الأنشطة)
 - مدى انفتاح التنظيم وتفاعله مع البيئة
 - درجة المركزية وتفويض السلطة
 - التركيز على العلاقات الرسمية للتنظيم مع الاهتمام بالتنظيمات غير الرسمية
 - توافر الخبرة والكفاءة لدى القائمين على تصميم الهيكل التنظيمي
- هناك من يرى ان مقومات الهيكل التنظيمي تتمثل في:
- عدم زيادة المستويات التنظيمية بشكل يعقد من الاتصالات والاجراءات

- التأكيد على جماعية العمل
- تحقيق المرونة الكافية التي تضمن الاستجابة السريعة والتفاعل مع المتغيرات البيئية
- المحافظة على درجة مناسبة من الاستقرار في التنظيم
- تناسب الاشكال التنظيمية مع الاحتياجات وظروف كل وحدة إدارية (الهيكل التنظيمي دالة لاحتياجات الأقسام).