المحاضرة رقم VIII: التنظيم والهيكل التنظيمي في المؤسسة

I- مفهوم التنظيم:

يعتبر التنظيم الوظيفة الأساسية الثانية للإدارة بعد التخطيط، وأنّ أيّ خطة جيّدة وشاملة يستحيل تنفيذها في غياب التنظيم غير السليم، فهو المتضمن لعملية تخصيص الموارد اللاّزمة لتطبيق الخطة، والمحدّد للأفراد المنفذين لها، والمنسق لجهودهم، والراسم لخطوط السلطة، وقنوات الاتصال. ولهذا يمكن تعريف التنظيم (Organizing) بأنّه "الوظيفة الإدارية المتعلقة بعملية ترتيب وتنسيق موارد المؤسسة (بشرية، معلوماتية، مادية، مالية) اللاّزمة لإنجاز مهام تحقق أهدافه".[21]

وهناك من يعرّفه بأنّه "ما هو إلاّ العملية المتعلقة برسم الهيكل التنظيمي متضمنا ذلك المكونات الأساسية للتنظيم الرسمي مع تحديد المسئوليات وتفويض السلطات اللاّزمة والمساءلة من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة للمؤسسة".[22]

II- أنواع التنظيم:

يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من التنظيم والذي يعتبر كل منها على درجة كبيرة من الأهمية لنجاح أو فشل المؤسسة، وهما:

II-1: التنظيم الرسمي: وهو التنظيم المعرّف سابقا والمحدّد من طرف إدارة المؤسسة في إطار رسمي، وهو موضوع الدراسة.

II-2: التنظيم غير الرسمي: وهو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين وبعضهم البعض في مجال العمل.[23]

III- مبادئ التنظيم:

وتتمثل في الإطار الفكري الذي يجب الاسترشاد به أثناء عملية بناء الهيكل التنظيمي وتفعيله وتتمثل في:[24]

III-1: مبدأ تحديد الهدف: وهذا يعني أنّ على التنظيم أن يحدّد الأهداف الجزئية للوحدات التنظيمية المتخصّصة التي توصل بمجملها إلى الهدف العام الذي وضعه التخطيط.

III-2: مبدأ شمولية التنظيم وتكامله: يجب ان يشمل التنظيم كافة الأنشطة الواردة في الوحدات التنظيمية لتتمكن تلك الوحدات من تحقيق أهدافها بشكل متكامل ومتناسق.

III-3: مبدأ الفاعلية: وهذا يعني أنّ التنظيم يحقق أهدافه بأقل جهد وزمن وتكلفة.

III-4: 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.

III-5: 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.

III-6: مبدأ الالتزام: يجب أن تلتزم الإدارة بدقة بالتنظيم.

III-7: 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.

III-8: 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.

III-9: مبدأ تحديد المسؤولية: رغم تفويض السلطة إلاّ أنّ المسؤولية لا تفوّض، أي أنّ الرؤساء يبقون مسؤولين عن السلطات التي فوّضوها إلى المرؤوسين.

III-10: 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 إعطاءه سلطة أقلّ ممّا هو مطلوب منه سوف تعيقه عن العمل، كما أنّ إعطاءه سلطة أكبر سوف تفسده.

III-11: مبدأ وحدة الإشراف أو الأمر: يجب تحديد المرجع الوحيد في تلقي الأوامر، وذلك حتى لا يكون هناك تضارب في التعليمات والتوجيهات.

III-12: 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.

III-13: 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.

IV- أهداف التنظيم:

يسعى التنظيم إلى تحقيق الأهداف التالية:[25]

- ترجمة خطط المؤسسة إلى واقع عملي قابل للتطبيق في ضوء الإمكانات المتاحة للمؤسسة.
- تكييف وضع المؤسسة الداخلي وأهدافها في ضوء متطلبات البيئة ومستجداتها وضرورات 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 وإطلاع الإدارة العليا على ذلك.

V- تعريف الهيكل التنظيمي:

وهو عبارة عن إطار يحدّد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة. فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدّد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبيّن لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المؤسسة، أي أنّ الهيكل التنظيمي يتألف من مجموعة عناصر رئيسية وهي:[26]

- يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة.
- التخصص في العمل، أي وجود مهام محدّدة.
- نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.
- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللاّمركزية.

VI- مراحل تصميم الهيكل التنظيمي الرّسمي:

يمرّ إعداد الهيكل التنظيمي الرّسمي بمجموعة من المراحل:[27]

- 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 فيها الواجبات والسلطات والمسؤوليات.
- تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية.
- إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي.

VII- أنواع الهياكل التنظيمية:

وقبل التطرّق إلى أنواع الهياكل التنظيمية يجب الإشارة إلى أنّ تصميم الهياكل التنظيمية وتجميع الأنشطة والأعمال في وحدات تنظيمية يكون وفق عدّة أسس وذلك بسبب الاختلاف بين المشاريع الاقتصادية المختلفة، ومن أهمّ الأسس المعتمدة في التقسيم نجد:

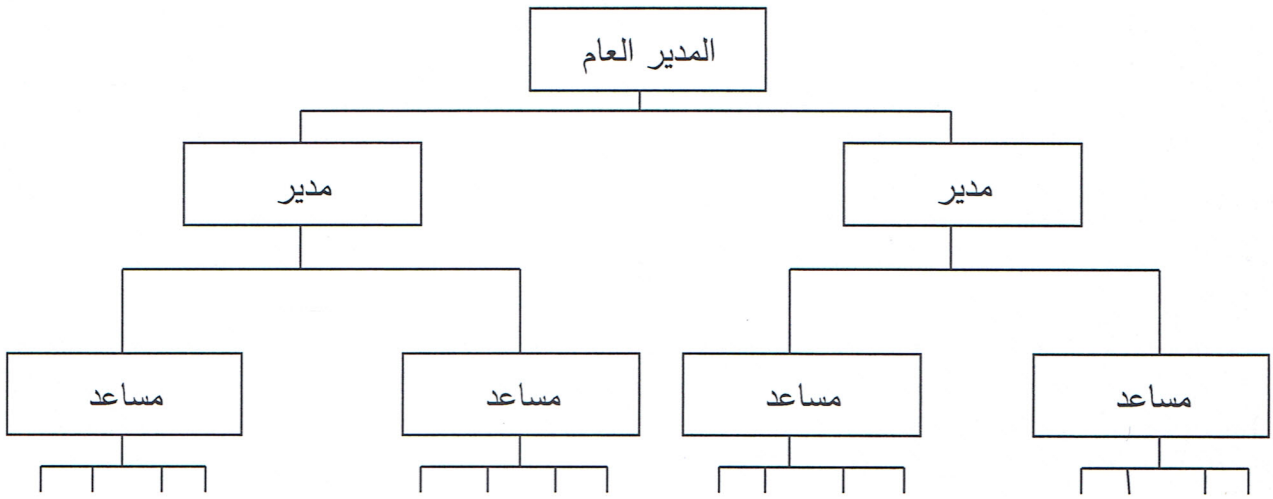
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف.
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس العمليات أو مراحل الإنتاج.
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية.
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس السلع أو الخدمات.
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس نوع العملاء.
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس وقت العمل.
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس المركب.

أمّا فيما يخصّ أنواع الهياكل التنظيمية الرسمية فتوجد أربعة أنواع وهي الهيكل التنظيمي الكلاسيكي، والعضوي، والشبكي وتنظيم الفريق:[28]

VII-1: الهيكل التنظيمي الكلاسيكي: ويتألف من ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

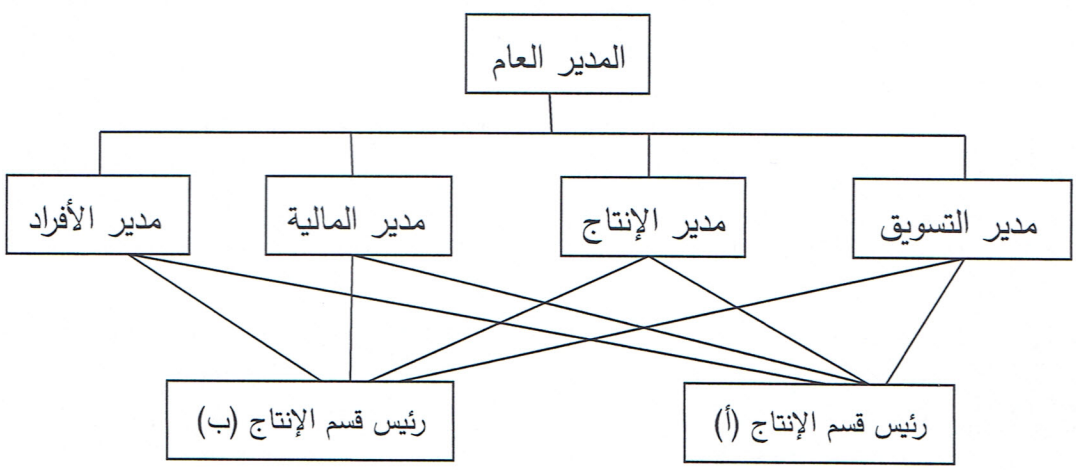
VII-1-1: التنظيم التنفيذي (الهيكل الخطي أو العسكري الإداري): جاء به "هنري فايول" وسمي بالعسكري الإداري لأنّه مستنبط من إدارة الجيوش الحديثة، ومبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المؤسسة، أي يوجد رئيس أعلى واحد يتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين ثم تتدرّج السلطة بطريقة منظمة من مستوى لآخر، أي يقوم على مبدأ وحدة الأوامر.

الشكل رقم (01) يوضح الهيكل التنظيمي التنفيذي



VII-1-2: التنظيم الوظيفي: وقد جاء به "تايلور" حينما وضع أسس الإدارة العلمية، وبيّن أنّ الأعمال يجب أن تخضع إلى التخصّص وتقسيم، ويلاحظ أنّ هذا التنظيم يختلف عن الأوّل لأنّ الأفراد فيه يتخصّصون في مجالات معيّنة، أي يقوم هذا الهيكل على تعدّد الأوامر.

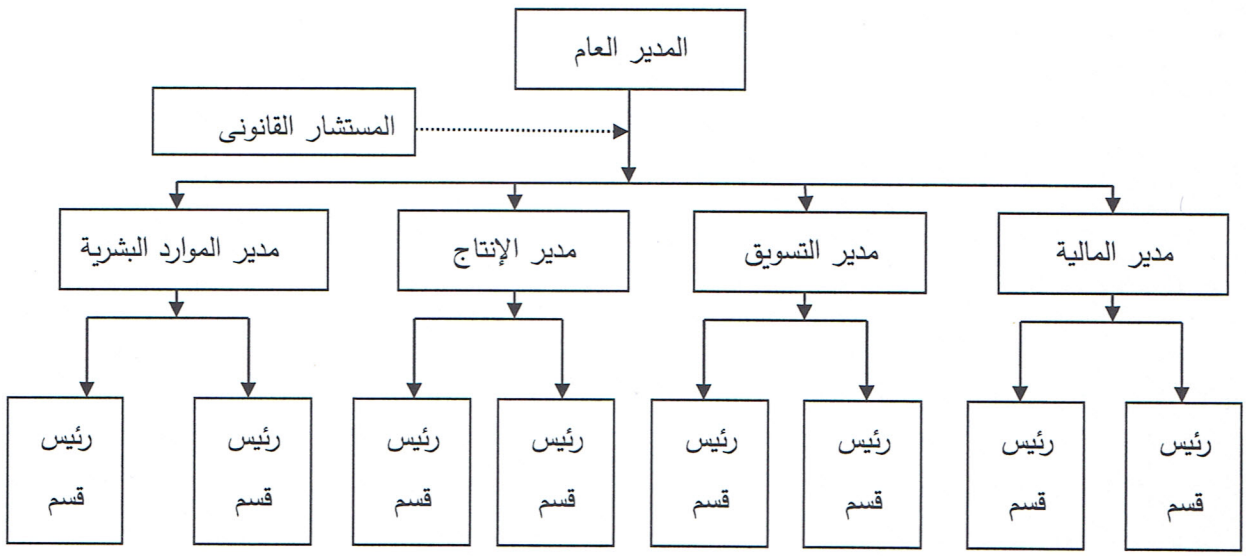
الشكل رقم (02) يوضح الهيكل التنظيمي الوظيفي



VII-1-3: التنظيم التنفيذي الاستشاري (الهيكل المشترك): وجاء هذا الهيكل للجمع بين الهيكلين السابقين، أي للمحافظة على مبدأ وحدة الأوامر وتخصص المهام من

خلال استخدام طبقة الخبراء الفنيين الذين يقومون بمساعدة الرؤساء الإداريين في المسائل التي لها طبيعة فنية والتي تحتاج إلى استشارة من حيث تأديتها.

الشكل رقم (03) يوضح الهيكل التنظيمي التنفيذي الاستشاري

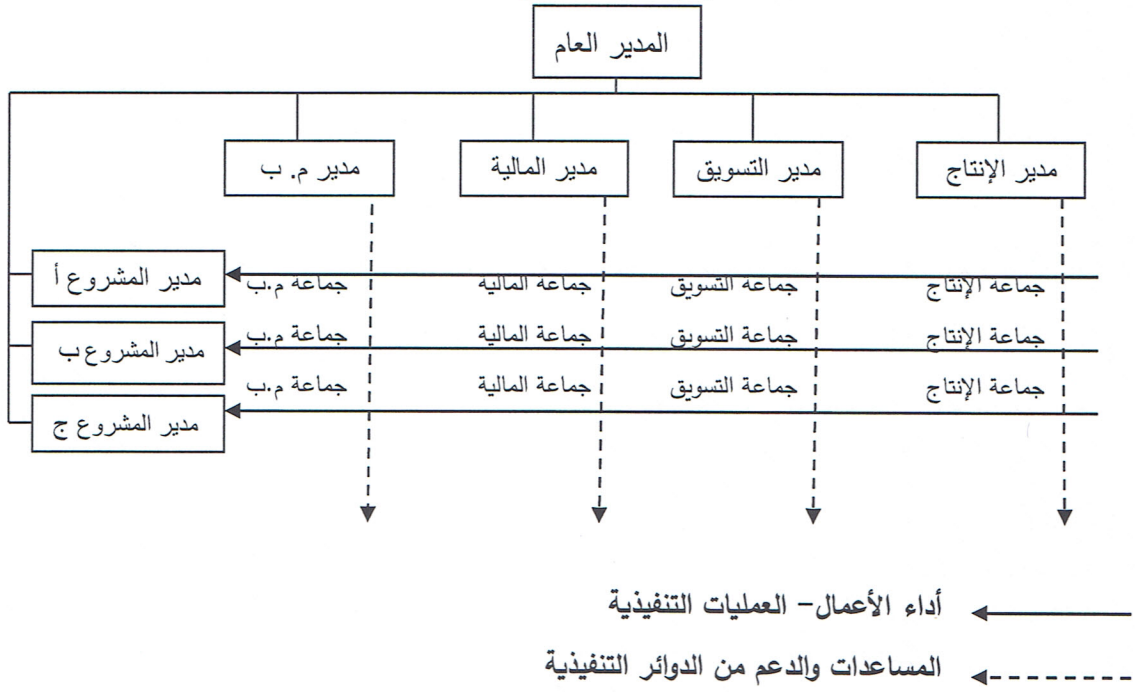


خطوط السلطة التنفيذية

خط السلطة الاستشارية

VII-2: الهيكل التنظيمي العضوي: ومن الأنواع المستخدمة لهذا النموذج ما يسمى المصفوفة التنظيمية، حيث تقسم المؤسسة إلى عدّة دوائر تعكس الوظائف الرئيسية، كما تقوم الإدارة العليا بإنشاء إدارات أخرى بعدد المشاريع التي تقوم بتنفيذها المؤسسة المعنية، ويكون كلّ عضو في هذا الفريق خاضعا لأمر رئيس الوحدة الإدارية التي جاء منها أصلا وكذلك إلى مدير المشروع في آن واحد.

الشكل رقم (04) يوضح المصفوفة التنظيمية



VII-3: الهيكل التنظيمي الشبكي: بموجب هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على مؤسسات أخرى غيره للقيام ببعض الأنشطة مثل الدراسات والبحوث والإنتاج والتوزيع والتسويق والنقل أو أيّ أعمال أخرى رئيسية وذلك على أساس التعاقد. وجوهر هذا النوع من التنظيم يتمثل في مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين يتركز عملهم في الإشراف على الأعمال التي تؤدّى داخل المؤسسة، وتنسيق العلاقات مع المؤسسات الأخرى التي تقوم بالإنتاج والمبيعات والتسويق والنقل أو أي أعمال أخرى للشبكة التنظيمية.

الشكل رقم (05) يوضح الهيكل التنظيمي الشبكي