

## المحور الرابع: التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة

أولاً: مفاهيم أساسية حول التنظيم

1- **تعريف التنظيم:** هو عملية إدارية تتمثل في: "توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة".

2- **أهمية التنظيم:** تتمثل أهمية التنظيم في:

- زيادة التركيز لدى الأفراد في أداء مهامهم داخل المؤسسة.
- مرونة العمل من خلال الفريق بسبب وضوح المهام والإجراءات.
- زيادة معدلات التواصل بين أفراد الفريق والإداريين لتوضيح المهام وتقييم الأداء.
- سهولة تنظيم العمل عن طريق تقسيمه على الهيكل الوظيفي بالعدل والتساوي في القدرات.
- معرفة قدرات كل فرد داخل المؤسسة من خلال تقسيم العمل والمهام المسندة إليه.
- تنمية مهارات الفرد في مستويات التنظيم والإدارة بشكل عام.

3- **أنواع التنظيم:** هناك نوعين من التنظيم الإداري، يتم التطرق لهم على النحو التالي:

- التنظيم الرسمي: هو البناء الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد وتوزيع المسؤوليات والواجبات. أي أنه صورة للهيكل التنظيمي الذي يركز على الأعمال الواجب إنجازها من قبل العاملين بالمؤسسة.
- التنظيم غير الرسمي: هو مجموعة العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشتراكهم في أهداف ومشكلات متشابهة، ويظهر هذا النوع نتيجة العلاقات التلقائية أو الاختيارية بين الأفراد داخل المؤسسة.

4- **خطوات التنظيم:** يمر التنظيم بالمراحل التالية:

- الخطوة الأولى: تحديد الأهداف
- الخطوة الثانية: تقسيم العمل إلى أنشطة
- الخطوة الثالثة: تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية
- الخطوة الرابعة: تحديد الواجبات والمسؤوليات
- الخطوة الخامسة: إسناد المهام للأفراد المؤهلين
- الخطوة السادسة: تفويض السلطة
- الخطوة السابعة: تنسيق وربط الوحدات التنظيمية

## ثانيا: تصميم الهياكل التنظيمية للمؤسسة

**1- تعريف الهيكل التنظيمي:** هو النظام الذي تحدد في إطاره المهام الرئيسية والمتمثلة في التقسيمات الأساسية، ويمثل

أيضا الإطار المرجعي للعاملين في التنظيم والإطار الذي يحكم شكل الإدارات والأقسام التي يتألف منها التنظيم.

**2- أنواع الهيكل التنظيمي:** من بين أنواع الهياكل التنظيمية نجد:

- الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة: يتم تجميع الوظائف في مجموعات طبقا للخدمة التي تؤديها هذه المجموعات في كل قسم مثل: الإنتاج والتسويق وإدارة الموارد البشرية. يتميز بأنه يحتاج إلى مجهود أقل في التنسيق بين الوحدات.
- التنظيم على أساس نوع المنتج: هو الطريقة التي يتم من خلالها تجميع الوظائف في مجموعات طبقا للتشابه فيما بينها في نوع المنتج، مثلا: تقوم مؤسسة بتنظيم إدارتها وفقا لمنتجاتها (أ، ب، ج) أي كل إدارة خاصة بمنتج واحد، وكل قسم من الأقسام الثلاثة يوجد تحته إدارات مثل الإدارة المالية، التسويق، البحث والتطوير. ومن مميزات هذا النوع أنه يركز على الخدمة المقدمة للعملاء، وسهولة التنسيق بين الوظائف في المنظمة، وقصر الهرم الوظيفي مما يساعد على سرعة اتخاذ القرار.
- التنظيم على أساس الموقع الجغرافي: تقوم على تجميع أنشطة المؤسسة التي تتم في منطقة جغرافية معينة في إدارة واحدة مسؤول عنها شخص واحد، ويساعد هذا الهيكل اللامركزية في اتخاذ القرار.
- التنظيم على أساس نوع المستفيد (العملاء): يقوم هذا النوع على أساس الفئة أو المجموعة المستفيدة من الخدمة أو المنتج الذي تقدمه المؤسسة، مثلا: تقسيم المؤسسة عملائها إلى ثلاث فئات: الأفراد، الأجهزة الحكومية، المؤسسات الخاصة، ويساعد هذا النوع من الهياكل على تحسين جودة الخدمة والقرب من العملاء، وسهولة التنسيق.
- التنظيم المختلط: هو مزيج مكون من أكثر من نوع من أنواع الهياكل السابقة، ومن خلاله يمكن الجمع في هيكل واحد بين التنظيم على أساس الوظيفة والتنظيم على أساس المنتج والتنظيم على أساس الموقع الجغرافي.

**3- العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي:**

**3-1- عوامل داخلية:**

- حجم المؤسسة، أي كلما كان حجم المؤسسة كبير كلما زادت درجة تقسيم العمل والتخصص.
- تعدد وتنوع نشاط المؤسسة، وبالتالي زيادة تعقيد التنظيم.
- خصائص العاملين، مثلا بارتفاع ثقافة العاملين يجعل الهيكل التنظيمي أكثر مرونة ومشاركة في اتخاذ القرارات.
- درجة الانتشار الجغرافي للمؤسسة.

**3-2- عوامل خارجية:**

- استقرار المحيط، فالمحيط غير المستقر يتطلب هياكل شديدة المرونة.
- درجة التغيير التكنولوجي، حيث أن ارتفاعها يؤدي إلى ضرورة التغيير في الهياكل التنظيمية وأيضاً إعداد الوحدات.