

## المحور الرابع: التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المرسسة

تنطوي وظيفة التنظيم على تحديد الأنشطة والمهام المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف السابق تحديدها في وظيفة التخطيط.

### 1- مفهوم وطبيعة التنظيم

تنطوي وظيفة التنظيم على تحديد الأنشطة والمهام المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف السابق تحديدها في وظيفة التخطيط، ثم تقسيم وتجزئة هذه المهام إلى أجزاء فرعية ثم إعادة تجميعها وفقا لأسس معينة على نحو يساهم في الأداء الفعال لهذه الأنشطة والمهام.

وتتضمن هذه الوظيفة أيضا تحديد طبيعة العلاقات التنظيمية وبناء الهيكل التنظيمي الذي يعكس طبيعة الأنشطة والعلاقات التنظيمية بأشكالها المختلفة وبمستوياتها المتنوعة. فالتنظيم هو عملية تجميع الأنشطة والموارد الخاصة بالمنظمة بطريقة منطقية وملائمة.

### 2- خطوات التنظيم

تتم عملية بناء الهيكل وفق مجموعة من الخطوات تبدأ من دراسة الأهداف التي تم وضعها في عملية التخطيط، والتي يتم ترجمتها في شكل أعمال، ثم وحدات تنظيمية، ثم وظائف.

**- التعرف على الأهداف:** لما كان الهيكل التنظيمي هو الآلية اللازمة لتحقيق الأهداف فإن الخطوة الأولى هي التعرف على الأهداف الرئيسية والفرعية للتنظيم. ويلى ذلك ترجمة من الأهداف والاستراتيجيات إلى وحدات تنظيمية تحققها.

**- تحديد الإدارات ثم الأقسام:** يعني هذا أن الأعمال ذات العلاقة بتحقيق الإستراتيجية سيتم إعطاؤها وضع أكبر، ويتم تمثيلها في شكل وحدات تنظيمية. وتبدأ الوحدات التنظيمية بالإدارات وحينما يتم الإستقرار على الإدارات يتم تحديد الأقسام التي ستتبعها. ويتم استخدام منطق التشابه والتكامل والتتابع أثناء التقسيم للإدارات وهناك عدة طرق يتم على أساسها التقسيم إلى إدارات هي: التقسيم الوظيفي، الجغرافي، السلعي.

**- تحديد الوظائف:** وهنا يتم ترجمة الوحدات التنظيمية التي تم التوصل إليها (الإدارات والأقسام) إلى وظائف، ويلى وصف هذه الوظائف حساب عبء العمل في كل وظيفة وتحديد عدد العاملين في هذه الوظائف.

**- منح السلطات وتحديد العلاقات الوظيفية:** بعد التوصل إلى وصف الوظيفة يتم التأكد أن جزء من هذا الوصف يتضمن منحها السلطات والصلاحيات الملائمة.

**- التنسيق:** بعد الخطوات الأربعة السابقة، يجب أن يهتم المسؤولين عن البناء التنظيمي بالتركيز على علاقات التعاون، وتدفق المعلومات من وإلى الوظيفة. ويتم ذلك من خلال التركيز على: اللجان، الاجتماعات، التقارير المشتركة، دور المستشارين في التنسيق.

### 3-أنواع التنظيم

هناك نوعان من التنظيم هما: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

**1-2-التنظيم الرسمي:** يهتم بالهيكل التنظيمي، وتحديد العلاقات والمستويات الإدارية وتقسيم الأعمال، وتوزيع الإختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تأسست بموجبها المنظمة. وبالتالي فهو يشمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة وتعبّر عن الصلات الرسمية بين كل وحدة إدارية وأخرى أو بين كل فرد آخر في المنظمة بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنظمة.

**2-2-التنظيم غير الرسمي:** بالإضافة إلى التنظيم الرسمي والمخطط للعلاقات داخل المنظمة فهناك دائماً نمطا آخر للعلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد الذين يكونون هذه المنظمة فيما يسمى بالتنظيم غير الرسمي، فهو ينشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد. ففي حين يركز التنظيم الرسمي على الوظائف نجد أن التنظيم غير الرسمي يركز على الأفراد وعليه فإن السلطة الرسمية تتدفق من الأعلى في حين أن السلطة غير الرسمية تتدفق من الأسفل.

ومن وظائف التنظيم غير الرسمي مايلي:

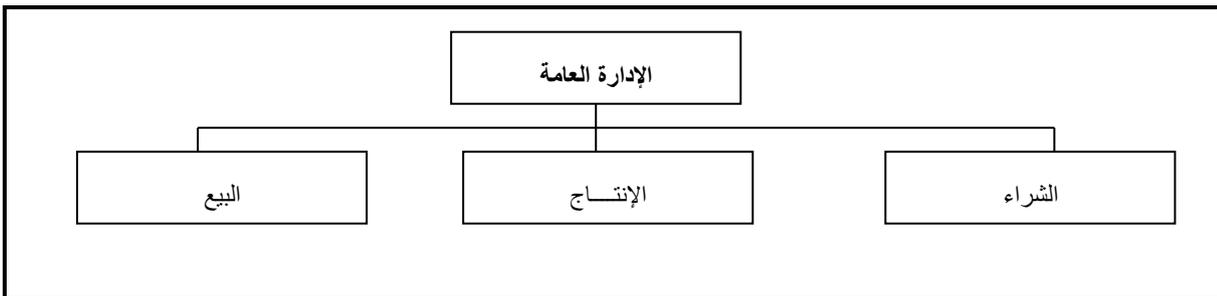
- العمل على إشباع الحاجات الاجتماعية للفرد الذي لا يتمتع بها في المكانة الرسمية.
- أن شبكة الإتصالات غير الرسمية لها القدرة على نشر المعلومات بشكل أسرع وعلى نطاق أوسع مقارنة بالنظام الرسمي للإتصالات "ترويج الإضاعات".
- الرقابة الإجتماعية هي بمثابة الوظيفة الحيوية للتنظيم الاجتماعي على سبيل المثال: فإن الأنماط السلوكية التي قد تتخذها الجماعة في مواجهة المشرف الذي يخرج عن خط معين تعتبر مثال عن الرقابة الاجتماعية.

### 4-2-نماذج هيكلية المؤسسات

من أهم الهياكل التنظيمية مايلي:

- الهيكل التنظيمي الوظيفي:** يحدد هذا النوع من الهياكل العلاقات الموجودة بين كل رئيس (مسؤول) ومرؤوسيه، أي العلاقات بين الوحدات الإدارية على جميع المستويات، يوجد هذا النوع من التنظيمات خاصة في المؤسسات الصغيرة حيث لا يتلقى الموظف التعليمات إلا من طرف مسؤول واحد ووحدة الموظف وتعدد السلطة أفقياً أي من المديرية إلى وحدات عملية مختصة ومتجانسة وفق المعرفة المستخدمة في المؤسسة.

شكل رقم (3): الهيكل التنظيمي الأفقي

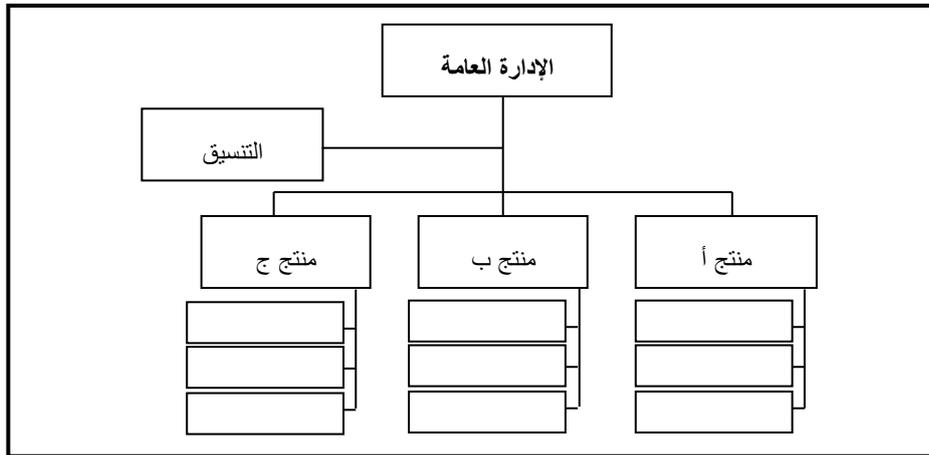


مزايا وعيوب الهيكل الوظيفي: ويمكن حصرها فيما يلي:

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يحشد كفاءة وموارد المنظمة لانجاز أهداف وظيفة محددة .</li> <li>- يعمق المهارات الوظيفية للعاملين .</li> <li>- يناسب المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم.</li> <li>- يناسب المنظمات التي تنتج سلعة أو سلعتين أو سلع متشابهة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا يتكيف بسرعة مع التغييرات في ظروف المنظمة .</li> <li>- يؤدي إلى التنميط الذي يهدد الابتكار .</li> <li>- يؤدي إلى المركزية والسيطرة على القرارات في الإدارة العليا .</li> </ul>

**-الهيكل التنظيمي الأقسامى:** عندما يتسع تنظيم المؤسسة يصبح من الصعب الإلمام بكل جوانب المهام المسندة إليهم، وبالتالي يكونون بحاجة إلى أقسام، وفي هذه الحالة يمكن توسيع الهيكل التنظيمي للمؤسسة من الناحية العمودية بإنشاء وحدات إدارية وهي ما يصطلح عليها بالهيكل العمودية (الأقسامية)، تقسيم المسؤوليات في هذه الحالة يعتمد على مختلف الفروع الإستراتيجية، والتي تعتبر أقساما، كل قسم يولد تدفقا متكاملًا من العمليات، وعليه ينبغي تنظيمه وفق تخصص وظيفي.

شكل رقم (4): الهيكل التنظيمي الأقسامى



## مزايا وعيوب الهيكل العمودي: ويمكن حصرها فيما يلي:

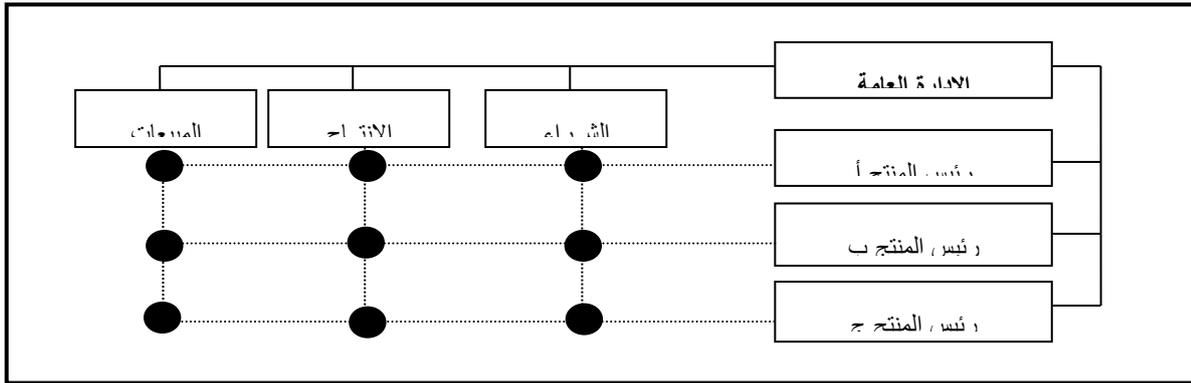
المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>-المرونة والتكيف مع ظروف ومشاكل كل قسم في المنظمة .</li> <li>-السرعة في اتخاذ القرارات لكل قسم من الأقسام .</li> <li>-سهولة المتابعة و المراقبة لأداء كل قسم.</li> <li>-إمكانية إزالة بعض الأقسام أو إضافة أقسام جديدة.</li> <li>-اهتمام أكبر باحتياجات الزبائن.</li> <li>-تطوير المهارات الإدارية للمديرين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ازدواج في أداء الوظائف من فرع لآخر .</li> <li>-مضاعفة الموارد المطلوبة في الأقسام المختلفة.</li> <li>-صعوبة التنسيق بين الأقسام.</li> <li>-الصراع بين مديري الأقسام على موارد وإمكانات المنظمة .</li> </ul>

## -الهيكل المصفوفي: من بين الهياكل التي ظهرت مؤخرا تلك التي تعتمد على تخصيص نفس الوسائل لتحقيق

مهام مختلفة يمكن ترتيبها هرميا، حيث أن هذه الهيكلية تتميز بتنظيم فعال للتنسيق يأخذ شكلين:

- التنسيق العمودي: وهو يستهدف استعمال الوسائل الموجهة لكل وظيفة (استهداف الكفاءة) عن طريق التخصيص الجيد لهذه الوسائل بين مختلف المنتجات، كما أن هذا التنسيق يحاول احترام مبدأ الأولوية .
- بينما يستهدف هذا الشكل ضمان السير الحسن لمختلف الوظائف، والتي تأتي داخل نفس التدفق من العمليات (استهداف الفعالية). وبالتالي تقسيم المسؤوليات وفق هذه الهيكلية هو حاصل تقاطع كل مهمة مع مجموع الوسائل المشتركة التي تلجأ إليها، ففي هذا النوع كل وظيفة تهيكّل حسب الطريقة الأكثر كفاءة بالنسبة لها.

## شكل رقم (5): الهيكل التنظيمي المصفوفي



## مزايا وعيوب الهيكل المصفوفي: ويمكن حصرها فيما يلي:

المزايا	العيوب
- مرونة وتكيف للبيئة المتغيرة. - كفاءة أكبر في استخدام الموارد. - مشاركة من الإدارات المختلفة بشكل مرن في السلع أو المشروعات المستقلة. - تزويد السلع والمشروعات بكافة التخصصات المطلوبة من الإدارات المختلفة	- ازدواج في أداء الإدارات بزيادة عدد السلع أو المشروعات. - يحتاج إلى مرونة عالية من الموارد البشرية للعمل في سلع و مشروعات مختلفة. - تحتل السلطة التنفيذية بالسلطة الوظيفية، واحتمال النزاع كبير. - يحتاج إلى وقت طويل في الاجتماعات الخاصة بالتنسيق بين الخبرات الوظيفية وبين السلع والمشروعات.

### 5- المركزية واللامركزية: إن التنظيم المركزي هو ذلك التنظيم الذي يتصف بقيام هيئة الإدارة العليا فيه بوضع

التخطيط التفصيلي له وعليه فإن القرارات الإدارية في التنظيم المركزي تتخذ على المستويات العليا. والنتيجة المتوقعة عن اتباع فلسفة المركزية في الإدارة هي أن يكون نطاق الإدارة محدودا نسبيا وكثرة عدد المدراء وبالتالي إطالة خطوط الإتصال ومن ناحية أخرى فإن القرارات التنفيذية يتم اتخاذها عند المستويات الدنيا من التنظيم في المنظمات اللامركزية، وعليه فإن المنظمة اللامركزية أي تلك التي تشجع تفويض السلطة إلى المستويات الدنيا بما تميل إلى أن يكون نطاق الإدارة بها كبيرا نسبيا أي قصر خطوط الإتصال وفي أي موقف إداي فقد تملي بعض العوامل ضرورة تضيق نطاق الإدارة في حين تشجع بعض العوامل الأخرى ضرورة إتساعها.

### 6- العلاقات بين التنفيذيين والإستشاريين: إن الأنشطة التنفيذية في المنظمة هي تلك التي تهتم مباشرة بتحقيق الأهداف الخاصة بالسلعة أو الخدمة في حين أن الأنشطة الإستشارية هي تلك التي تتواجد لمساعدة المدير التنفيذي في تأدية عمله.

الأنشطة التنفيذية المالية، التسويق والإنتاج في المنظمة الصناعية في حين تعتبر بعض الأنشطة الأخرى أمثلة عن الأنشطة الإستشارية كالأفراد والمحاسبة والأمن. إن الأنشطة التنفيذية هي تلك التي تهتم بتحقيق أهداف التنظيم بشكل مباشر في حين أن الأنشطة الإستشارية تساعد على تحقيق هذه الأهداف من خلال زيادة فعالية الأنشطة التنفيذية.

مثال: إن الفشل الذي قد يحدث في وحدة الإنتاج تتضح إنعكاساته على الهدف الخاص بالسلعة في الأجل القصير، في حين أن الفشل في وضع نظام حوافز العمل تتضح إنعكاساته على نجاح المنظمة في الأجل الطويل. في رأينا إن ماتقدم من تفرقة على مستوى الوظائف أمرا لم يعد مقبول من الناحية الواقعية فكافة وظائف المنشأة أساسية في حدود أهدافها وحجمها كما أنها جميعا مؤثرة على أهداف بعضها البعض وعلى أهداف المنظمة.