

المحور السادس هياكل وتنظيم المؤسسة

المحاضرة الأولى: التنظيم والهيكل التنظيمي في المؤسسة

Organization and Organizational Structure in the Institution

التنظيم هو الوظيفة الإدارية الثانية بعد وظيفة التخطيط والتي يعتمد عليها في الجمع وتوحيد أعمال ووظائف المرؤوسين، ويهدف هذه المحور إلى التعرف على التنظيم والهيكل التنظيمية وكيفية تصميمها، حيث تأخذ الهياكل التنظيمية أشكالاً مختلفة ومتعددة. والتنظيم الجيد هو الذي يعكس أهداف المؤسسة لذلك فالتنظيم ليس هدفاً وإنما هو وسيلة لتحقيق الأهداف.

01- مفهوم التنظيم: نخصص هذا المحور لوظيفة التنظيم، فنعرض التعريف وأنواعه، ومبادئه ثم نتناول أهمية التنظيم وأهم خصائصه في المؤسسة الاقتصادية.

01-01- تعريف التنظيم:

- يعني إمداد المؤسسة بكل ما يلزمها لتأدية وظيفتها، مثل المواد الأولية والمعدات ورأس المال والمستخدمين، وكذا إقامة العلاقات المادية والبشرية الملائمة؛

- تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يملك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط، لذا فالتنظيم يعتمد بالأساس على تحديد واضح للعلاقات أي علاقات السلطة مع ضرورة التنسيق بينها عمودياً وأفقياً في المؤسسة؛

- التنظيم هو ترتيب الأعمال أو الأنشطة في وحدات إدارية يسهل الإشراف عليها مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعينون أو يخصصون للقيام بتلك الأعمال؛

- التنظيم في مجال العمل الإداري هو الوسيلة التي ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر يقومون بأعمال معقدة ويرتبطون معاً بطريقة منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها. وهو أيضاً العملية التي تحدد المنهج الإداري المتبع لأداء الأعمال في إطار تنظيمي تتضح فيه الأهداف وتتوزع فيه الاختصاصات والمسئوليات والسلطات المعادلة لها والتي يسير تنفيذها في شبكة اتصالات واضحة وفق إجراءات مبسطة تمكن العاملين في ظروف عمل مناسبة من الإنتاج بأكبر كفاية ممكنة؛

- تحديد الأعمال والأنشطة التي يلزم القيام بها للوصول إلى الأهداف المقررة، ثم وضع المواصفات والخصائص التي يجب توافرها في الأشخاص الذين سيؤدون هذه الأعمال، وتحدد كذلك علاقاتهم وتبعيتهم وانسياب العمل بينهم، وتقع كل مجموعة من الأعمال المتشابهة المرتبطة ببعضها في وحدة تسمى القسم أو الإدارة؛

-ويمكن تعريف التنظيم عموماً بأنه عملية منهجية يتم من خلالها تحديد الأنشطة والأعمال والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، وتصنيف هذه الأنشطة والأعمال والمهام ثم تقسيمها و/أو تجميعها على أسس محددة يتم الاتفاق عليها، وتحديد الصلاحيات والواجبات المرتبطة بتلك الأنشطة والأعمال والمهام، وتوصيف شكل وطبيعة العلاقة بينها بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم لتوظيف إمكانيات وموارد المنشأة بأعلى كفاءة تحقق أهداف المنظمة ومصالح العاملين.

02-01-أنواع التنظيم: يمكن التمييز بين نوعين من التنظيم والذي يعتبر كل منهما على درجة كبيرة من الأهمية في المؤسسة الاقتصادية سعياً إلى تحقيق أهدافها وهما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

01-02-01- التنظيم الرسمي Formal Organization: ويقصد به التنظيم الذي يقوم على تصميم الهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع المهام، فهو يشمل القواعد والإجراءات التي تطبقها الإدارة وتعبّر عن العلاقات الرسمية بين كل فرد/وحدة عضوية وغيره من الأفراد العاملين/الوحدات التنظيمية الأخرى.

02-02-01-التنظيم غير الرسمي Informal Organization: فهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية نتيجة للتفاعل بين الأفراد العاملين في المؤسسة، ويقوم على علاقات الصداقة والزمالة التي تنشأ بين أعضاء جماعات العمل، حيث يمكن من خلال التنظيم غير الرسمي معرفة أنواع الجماعات السائدة في المنظمة (المؤسسة)؛ فيمكن التمييز بين (جماعة المصلحة) أي جماعة الأفراد الذين يتحدون فيما بينهم في سبيل تحقيق أهداف مشتركة، و(جماعة الصداقة) التي تتكون نتيجة لعوامل جذب شخصية بين الأفراد العاملين بغرض إشباع حاجات نفسية واجتماعية.

ويعود الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي إلى كتابات كل من إلتون مايو وآخرون من المنتسبون للمدرسة السلوكية، والذين ركزوا اهتمامهم على صنفين من السلوك: السلوك الرسمي الذي يستند إلى السلطة داخل المؤسسة، والسلوك غير الرسمي الذي يستند إلى أسباب شخصية واجتماعية، وفي هذا الصدد أن هناك تنظيمًا غير رسمي يرتبط بكل تنظيم رسمي، ولهذا التنظيم غير الرسمي أثران هامان على المؤسسة: -يخلق اتجاهات ومفاهيم وعادات بين أعضاء المؤسسة، كما يساهم بدرجة كبيرة في تشكيل أنماط سلوكهم؛

- يهيء الظروف التي تمكن التنظيم الرسمي من أن يمارس أعماله من خلالها.

03-01-مبادئ التنظيم: وتتمثل في الإطار الفكري الذي يجب الاسترشاد به أثناء عملية بناء الهيكل التنظيمي وتتمثل هذه المبادئ في:

- الهدف: وتختلف أهداف المؤسسة باختلاف نشاطها وطبيعتها والظروف المحيطة بها؛

- التخصص وتقسيم العمل: يقوم هذا المبدأ على المزايا التي يوفرها التخصص من زيادة في الإنتاجية ومن خفض للتكاليف، كما يسهم تقسيم العمل في أداء العمل بكفاءة واقتدار؛

وحدة القيادة: أما هذا المبدأ فيقوم على فرضية مؤداها أنه يجب أن يكون للمرؤوس رئيس واحد يتلقى منه التوجيهات والتعليمات، لأن تعدد مصادرهما يؤدي إلى ارتباك المرؤوس وانعدام قدرته على أداء العمل بكفاءة؛

--السلطة والمسؤولية : يتوقف نجاح التنظيم على مقدار السلطة الممنوحة للرؤساء ودقة تنفيذ المرؤوسين للعمل، ولهذا تشكل السلطة والمسؤولية النسيج الذي يجعل التنظيم مترابطا، ويشمل هذا المبدأ عددا من المبادئ الفرعية التي تكمله وتبين أهميته إذ يحكم مبدأ السلطة والمسؤولية عدة متغيرات تؤثر في العملية التنظيمية وهي: تساوي السلطة والمسؤولية، تدرج السلطة، قصر خط السلطة، تفويض السلطة، المركزية واللامركزية ونطاق الإشراف.

04-01-أهمية التنظيم: يعتبر التنظيم لازما لكل جهد جماعي، فهو عملية أساسية تحتم على المدير أن يقوم بالجمع والتوحيد بين أعمال مرؤوسيه المختلفة والمتعددة كي يتمكن من تحقيق أهداف المؤسسة، فالتنظيم هو الذي يكفل تعاونهم بشكل فعال لتحقيق ما يلي:

-يهتم التنظيم بتقسيم العمل بين أعضائه؛

- يوضح الإجراءات التي يجب إتباعها داخل كل قسم مما يؤدي إلى سهولة وانسياب العمل؛

- يهئ الكيفية التي بها لرسال واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة من خلال إيصاله القرارات إلى كافة المستويات الإدارية داخل المؤسسة؛ - تزويد كافة العاملين بالمعلومات اللازمة لأداء العمل؛ - - يكفل تهيئة سبل الاتصالات الرسمية والغير رسمية بين مختلف أجزاء المستويات الإدارية؛

- يهئ الجو الملائم لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما يحتاجونه.

05-01- خصائص التنظيم: إن التنظيم هو الأسلوب الذي يتم الاستعانة به في تقسيم الأعمال وتفويض السلطات والمسئوليات وإقامة العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة لتحقيق أعلى قدر من الفعالية في تحقيق الأهداف، وتتمثل أهم خصائص التنظيم فيما يلي:

-التنظيم نشاط ديناميكي يتكون من مجموعة من الممارسات المرتبطة ببعضها وذات التأثير المتبادل؛

-التنظيم نشاط إنساني يتكون من مجموعة من الأفراد المختلفين ويشتركون في تحقيق هدف واحد؛

- التنظيم نشاط هادف يعني بتقديم السلع والخدمات بطريقة تجعلها تتلاءم مع احتياجات الأفراد؛

- التنظيم نشاط فني يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة لتحقيق هدف معين.

02-الهيكل التنظيمي: يعتبر تقسيم العمل بين وحدات أي مؤسسة، ثم تحديد العلاقة وشكل الاتصالات بينها أحد الجوانب الهامة في عملية التنظيم، وهذا ما يطلق عليه اسم الهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي.

01-02-تعريف الهيكل التنظيمي: لقد تناول مفهوم الهيكل التنظيمي الكثير من علماء التنظيم الأوائل والمعاصرين، ونعرض فيما يلي أهم هذه التعريفات التي تعكس تطور النظرة إلى الهيكل التنظيمي:

-يشير إلى الهيكل على أنه مجموعة القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة الأفراد أن تصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو يحقق الرشد والكفاءة، ويرى ماكس ويبر أنه لتحقيق السيطرة الشرعية على مجموعة كبيرة يحقق من الأفراد يجب أن يشعروا بأن عليهم الالتزام بطاعة أوامر الرئيس، وفي نفس الوقت يجب أن يعتقد الرئيس بأن له الحق في إصدار الأوامر للتابعين؛

- يشير إلى الطريقة التي تنظم بها المؤسسة موردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبياً والتي تعد إلى حد كبير أنماط التفاعل والتنسيق والسلوك الموجه نحو إنجاز أهداف المؤسسة؛

- الهيكل هو محصلة تفاعل عنصرين أساسيين هما الإطار والنماذج، ويقصد بالإطار مجموعة الظروف الموقفية التي تعمل فيها المؤسسة كالحجم والتكنولوجيا والبيئة والمتغيرات الثقافية أما النماذج فهي الاختيارات الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة والتعامل مع عناصر هذا الإطار؛

- الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

ومن خلال هذه التعريف السابقة يتضح أن الهيكل التنظيمي يتكون من مجموعة من عناصر رئيسية:

- يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة؛

- التخصص في العمل، أي وجود مهام محددة؛ - نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية؛

- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.

ومما سبق يمكن القول إن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن رسم توضيحي يرمز إلى العلاقات التي تمثل مواقع المسؤولية المختلفة في المؤسسة، ومستويات اتخاذ القرار، وعمليات الاتصال داخل المؤسسة.

02-02- مراحل بناء الهيكل التنظيمي: ويقصد بذلك تحديد إعداد ومستويات الوظائف اللازمة وجودها لأداء الأعمال المختلفة بكفاءة وفعالية في مختلف الوحدات الإدارية، ويتم ذلك وفق الخطوات التالية:

-تحديد الأهداف: وهنا يتم تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها (تحقيق الربح)؛

-تحديد السياسات: وضع السياسات اللازمة لتحقيق الهدف الرئيسي (تنمية قدرات ومهارات العاملين بالمؤسسة)؛

- تحديد الأنشطة الرئيسية: تحديد الأعمال والأنشطة الواجب أدائها لتحقيق الأهداف في ضوء السياسات الموضوعية (تخصيص الميزانيات اللازمة، استقطاب العاملين ذوي الكفاءة)؛

- تجميع الأنشطة في الأقسام: يكون التجميع على أساس التشابه والتكامل؛

- تجميع الأقسام في إدارات على أن يتولى كل إدارة مدير خاص بها: وتقدير حجم العمل والأداء لكل فرد؛

- تجميع الإدارات في قطاع يتولى شؤونها رئيس خاص: بتقدير عدد الوظائف التنفيذية والاستشارية؛

- رسم الخرائط التنظيمية: توضح حجم الهيكل التنظيمي (التنظيم)، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية، وتُعطى فكرة عن المناصب المختلفة، وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل وقد تكون الخريطة من اليمين إلى اليسار وقد تكون دائرية.

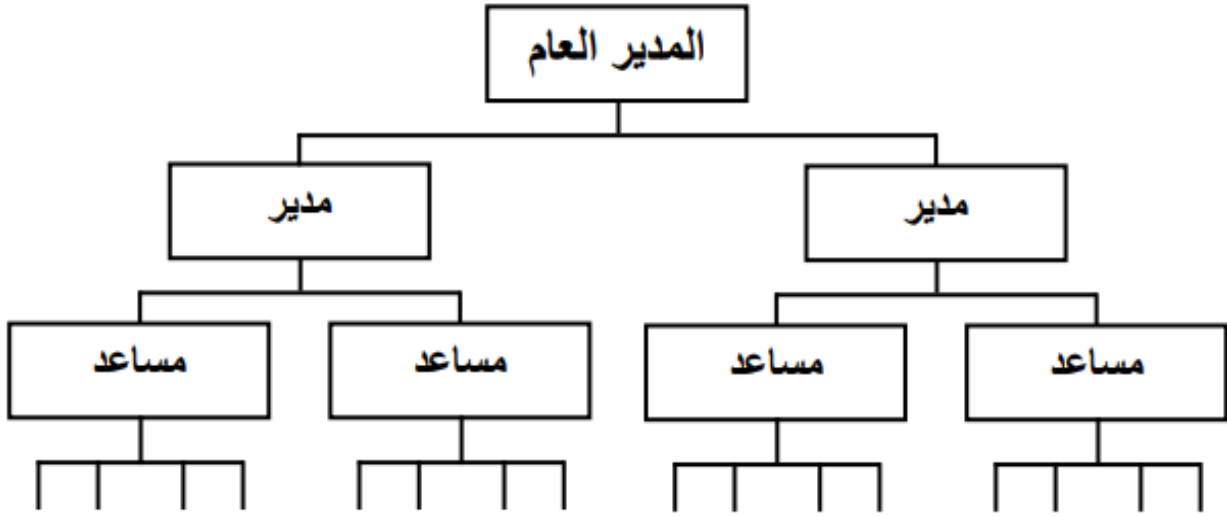
- إعداد الدليل التنظيمي: يشرح بوضوح كافة البيانات الخاصة بالمؤسسة من حيث اختصاصات ومسئوليات كل قطاع، إدارة، قسم، وحدة، مع تحديد سلطات ومسئوليات كل مسئول داخل المؤسسة وطرق تحقيق الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية والتنفيذية بعضها ببعض.

03-02- أنواع الهياكل التنظيمية: توجد العديد من الأشكال التنظيمية التي يمكن تشكيلها بالنسبة للمؤسسات لتناسب طبيعة عملها وتحقيق أهدافها، وهناك عدة أسس وذلك بسبب الاختلاف بين المشاريع الاقتصادية، ومن أهم الأسس على أساس الوظائف، على أساس مراحل الإنتاج، على أساس المناطق الجغرافية، على أساس السلع والخدمات، على أساس العملاء... الخ.

01-03-02-الهيكل التنظيمي الكلاسيكي: ويشمل ثلاث أنواع رئيسية هي:

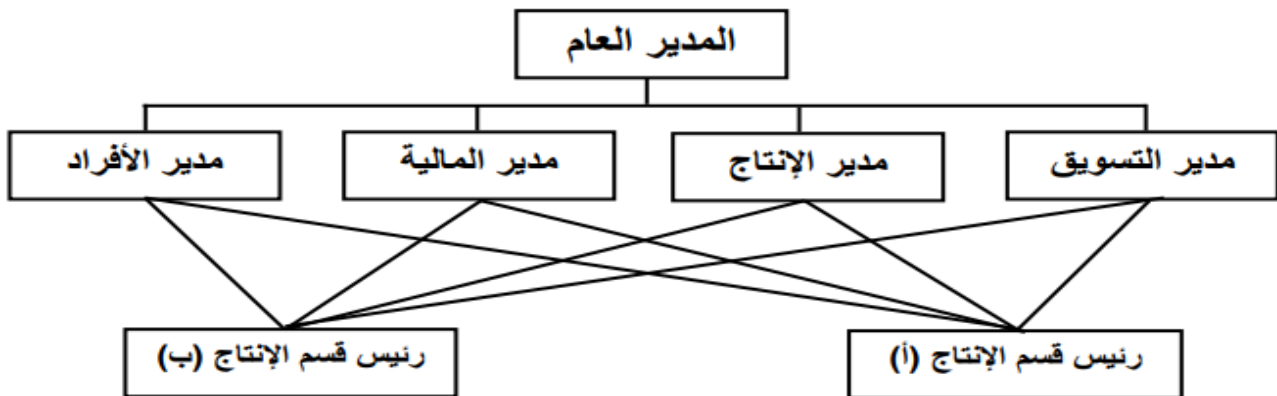
أولاً-التنظيم التنفيذي/الهيكل الخطي: جاء به هنري فايول ومبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المؤسسة، أي رئيس يتولى اتخاذ القرارات أي وفق مبدأ وحدة الأمر.

الشكل رقم (01) يوضح الهيكل التنظيمي التنفيذي



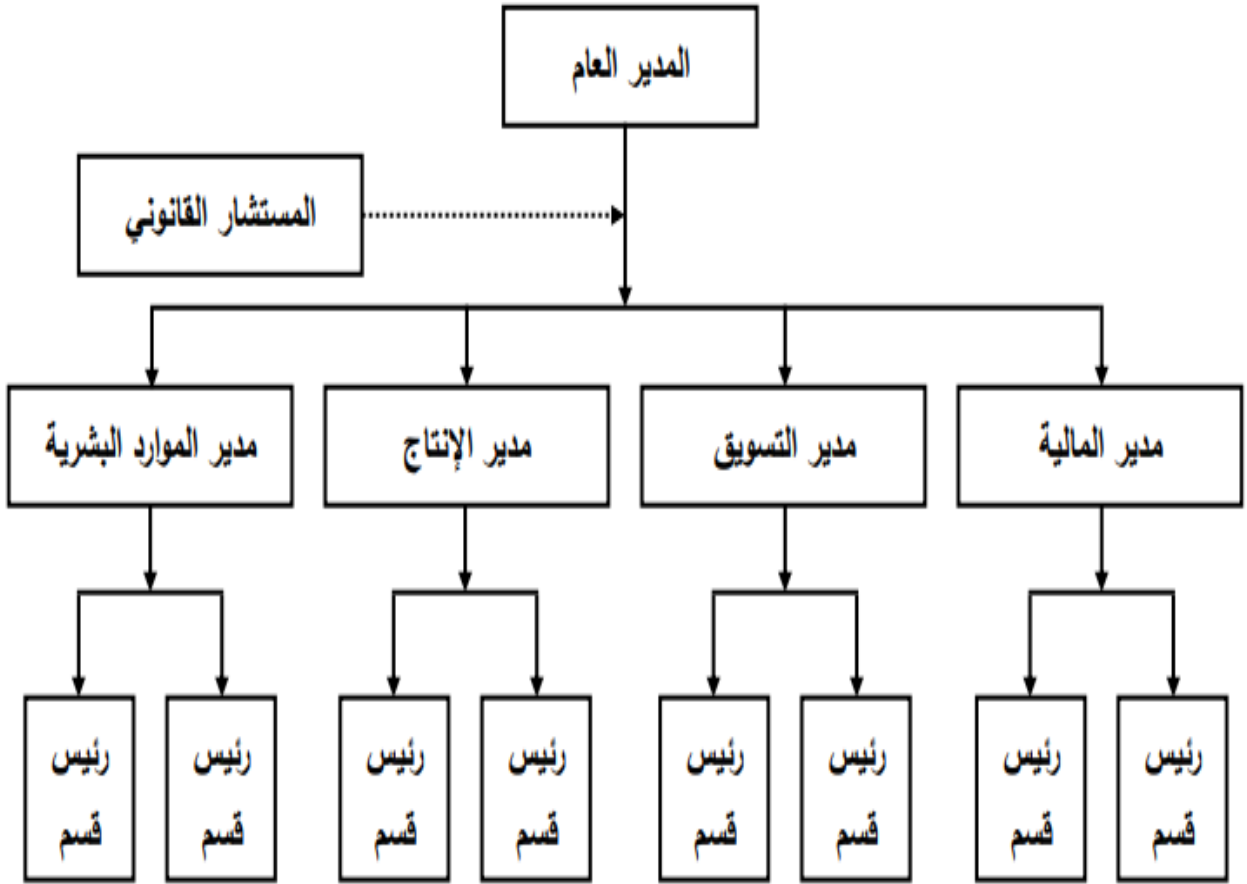
ثانيا- التنظيم الوظيفي Functional Structure : جاء بو "تايلور" حينما وضع أسس الإدارة العلمية، وبين أن الأعمال يجب أن تخضع للتخصص وتقسيم العمل، ويلاحظ في هذا الهيكل اختلاف عن السابق في تعدد الأوامر.

الشكل رقم (02) يوضح الهيكل التنظيمي الوظيفي



ثالثا- الهيكل التنفيذي الاستشاري (الهيكل المشترك): جمع بين التنظيمين السابقين بالمحافظة على وحدة الأوامر ومبدأ التخصص وتقسيم العمل.

الشكل رقم (03) يوضح الهيكل التنظيمي التنفيذي الاستشاري



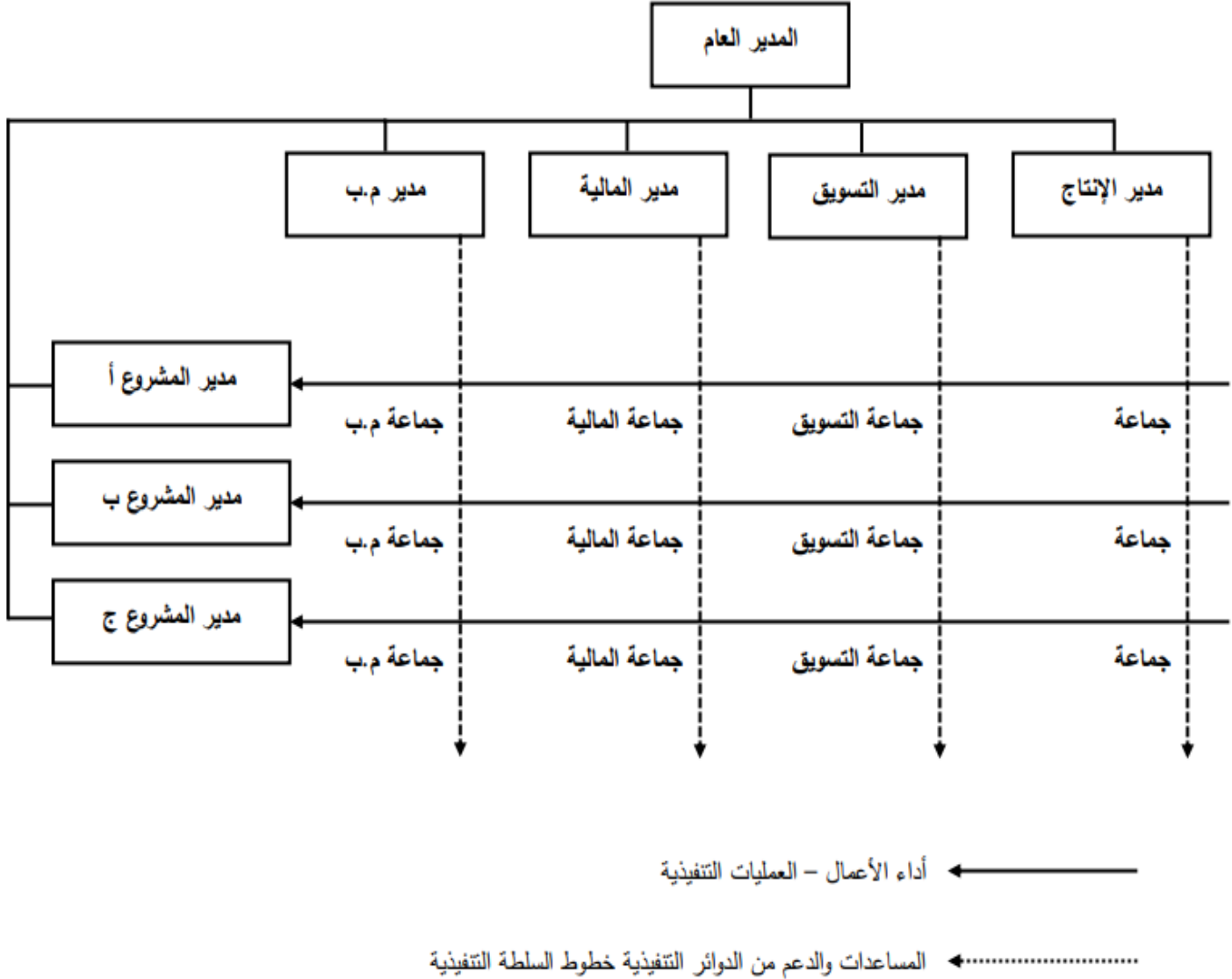
← خطوط السلطة التنفيذية

←..... خط السلطة الاستشارية

02-03-02- الهيكل التنظيمي العضوي – المصفوفة - Matrix Structure : يسمى أيضا المصفوفة التنظيمية، حيث تقسم المؤسسة إلى عدة دوائر تعكس الوظائف الرئيسية، كما تقوم الإدارة العليا بإنشاء إدارات أخرى بعدد المشاريع التي تقوم بتنفيذها المؤسسة المعنية، ويكون كل عضو في هذا الفريق

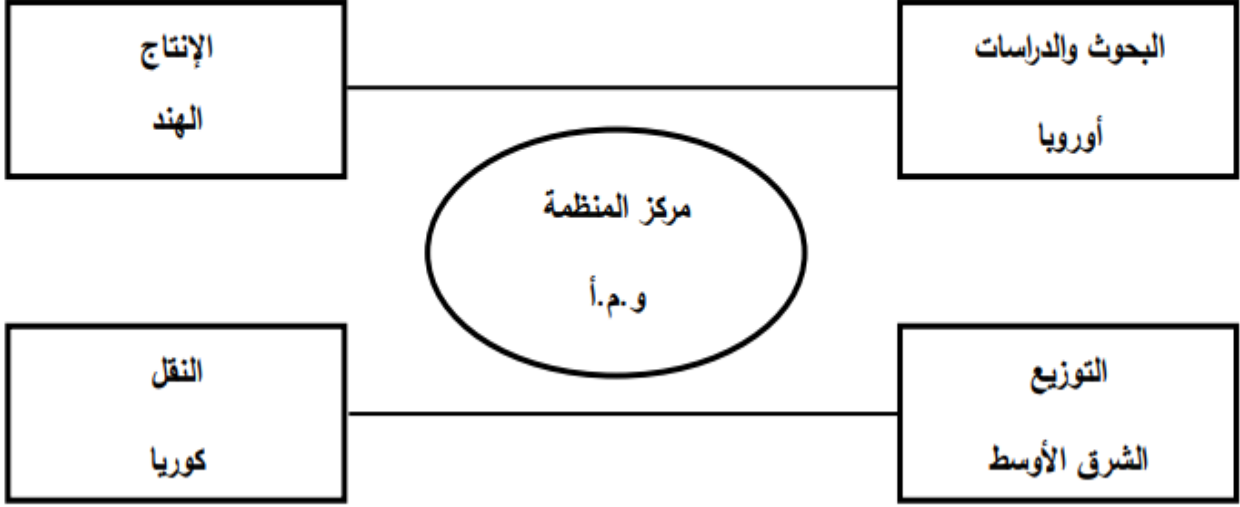
خاضعا لأمر رئيس الوحدة الإدارية وإلى مدير المشروع في آن واحد.

الشكل رقم (04) يوضح المصفوفة التنظيمية



02-03-03-الهيكل التنظيمي الشبكي Network: ويطلق عليه أيضا الإدارة من الخارج، بموجب هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على مؤسسات أخرى غيره للقيام ببعض الأنشطة مثل الدراسات والبحوث والإنتاج والتسويق على أساس التعاقد، ويفيد التنظيم الشبكي في مواجهة المنافسة الدولية.

الشكل رقم (05) يوضح الهيكل التنظيمي الشبكي



04-03-02- هيكل الفريق التنظيمي Team Structure: يستند هذا الهيكل على فكرة المشاركة في السلطة بين أعضاء الفريق الواحد، حيث يشير شكل الدائرة التنظيمية إلى تساوى السلطة الموزعة بين الأفراد، والتوزيع المتساوي للسلطة يعتمد على عدة عوامل ولكن المعنى الجوهرى لإدارة الفريق هو المشاركة في اتخاذ القرار، والمشاركة في السلطة والمسئولية بين القائد الإداري والأفراد التابعين له بهدف رفع الإنتاجية وإشباع حاجات الأفراد، ويأخذ هذا الهيكل عدة أشكال فقد يكون الفريق التنظيمي لأداء واجب معين أو يكون الفريق لإنجاز مشروع يتكون من أفراد يعملون معا من اجل انجازه أو قد يأخذ شكلا وظيفيا بمعنى انه يتكون من مجموعة من الأفراد العاملين في إدارات أو أقسام وظيفية مختلفة يشكلون مع بعضهم فريقا واحدا لحل مشكلة معينة أو لتطوير منتج أو لتنفيذ سياسة تتطلب اختصاصات وجهود متنوعة.

05-03-02- التنظيمات الافتراضية Virtual Organizations: أصبحت المؤسسات المعاصرة تعتمد على ترتيبات مرنة لتشغيل العاملين تشغيلاً مؤقتاً، في كثير من الاختصاصات الفنية والإدارية التي تحتاجها، كما بات شائعاً قيام بعض الاختصاصيين بتقديم خدماتهم إلى المنظمات المختلفة وهم جالسون في بيوتهم، دون أن ينتموا لأية مؤسسة، ويقدر عدد العاملين الذين يعملون على هذا الأساس في الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً بنحو أربعين مليون فرد عام 2000، وبخاصة في مجال الشبكات المعلوماتية كالحواسيب والاتصالات المتقدمة.