

تعتبر وظيفة التنظيم وظيفية أساسية ضمن مسار عملية التسيير في المؤسسة، فبعد القيام بعملية التخطيط ووضع الأهداف وتحديد المراحل الكاملة لتحقيقها، تأتي بعدها عملية التنظيم كخطوة هامة لتحديد الأنشطة والوظائف وتقسيم العمل وتحديد مختلف العلاقات بين الأفراد وخاصة بين الرئيس ومرؤوسيه، وتضمن عملية التنظيم مفاهيم عديدة وذات أهمية للمسيرين في المؤسسة بدرجة أولى، وهذا ما سنحاول تبيانها في هذا المحور أولاً: مفاهيم أساسية حول التنظيم

تستخدم كلمة "تنظيم" أو "التنظيم" على نطاق واسع، ليس فقط بين أوساط المفكرين والباحثين في التسيير والتنظيم، بل وفي الحياة العامة أيضاً، وأصبحت تستخدم في العديد من المناسبات والمجالات للدلالة على مضامين مختلفة ومنها الترتيب، عكس الفوضى، يضع ترتيبات معينة، يكون شيئاً عضوياً... إلخ¹. يمكن القول أن المفاهيم والتعاريف المختلفة لكلمة "التنظيم" المتداولة بين أوساط الكتاب والعلماء تتركز بصفة رئيسية في مفهومين أساسيين وهما:²

- الأول: ينظر إلى "التنظيم" على أنه عملية أو وظيفة.

- الثاني: يرى التنظيم من منظار عضوي على أنه كيان أو وحدة.

بالتالي ومن خلال تركيزنا على العملية التسييرية في المؤسسة عن طريق وظائف التسيير، سيرتكز تحليلنا

لهذه الوظيفة على أساس المفهوم الأول، أي التنظيم وظيفية أو عملية.

1- تعريف التنظيم: هناك عدة تعاريف للتنظيم نذكر أهمها كالاتي:

3- عرف التنظيم بأنه: "تقسيم العمل الواجب تنفيذه ثم تجميعه في وظائف معينة ثم تحديد العلاقات

المقررة بين الأفراد شاغلي هذه الوظائف"³.

- يعرف التنظيم كذلك بأنه: "ترتيب الأعمال أو الأنشطة في وحدات إدارية يسهل الإشراف عليها مع

تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعينون أو يخصصون للقيام بتلك الأعمال"⁴.

3- عرف كذلك بأنه: "تقسيم الأنشطة إلى أعمال أو وظائف، وتفويض السلطة، وتقرير الأسس السليمة

لتكوين الوحدات (تجميع الأعمال)، وتحديد العدد المناسب من الوظائف في كل وحدة"⁵.

- ويعرف التنظيم بأنه: "كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة/وظائف المؤسسة كالوظيفة المالية

والتسويقية وتحديد إدارتها كإدارة المالية وإدارة التسويق، وأقسامها ولجانها، وعلاقة هذه المكونات مع

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 143.

² المرجع نفسه، ص 143.

³ علي عباس، "أساسيات علم الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 127.

⁴ عبد الله عبد الله السنفي، منصور محمد اسماعيل العريفي، مرجع سبق ذكره، ص 170.

⁵ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 159.

بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسؤولة، التفويض، المركزية واللامركزية، ونطاق الإشراف، وغيرها في سبيل تحقيق الهدف".¹

من خلال كل هذه التعاريف يمكن إعطاء التعريف التالي للتنظيم بأنه " عملية تقسيم الأعمال والأنشطة الأساسية للمؤسسة في وحدات أساسية متكاملة فيما بينها، مع تحديد واجبات ومسؤوليات الأفراد فيها، وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية، ونطاق الإشراف فيها".

2- أهمية التنظيم: تتمثل أهمية التنظيم من خلال النقاط التالية:²

- يساعد التنظيم في القضاء على الفوضى، فلو ترك فرد في المؤسسة يعمل ما يشاء دون ضوابط أو تحديد للمسؤولية فإن النتيجة هي الفوضى؛
- يساعد التنظيم على تنسيق العمل بحيث يمنع الاحتكاك والصراع؛
- يساعد التنظيم على تعريف كل فرد في المؤسسة باختصاصه؛
- يساعد التنظيم على الإستغلال الأمثل للطاقات البشرية والمالية والمادية في المؤسسة؛
- يساعد التنظيم الجيد على الاستجابة للتغيرات الحاصلة داخل المؤسسة وخارجها.

3- أهداف التنظيم: يسعى التنظيم إلى تحقيق عدة أهداف منها:³

- وضع الإطار لتنفيذ الخطة والبرامج الموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تجميع المصادر اللازمة لتحقيق الأهداف، وتشمل المصادر البشرية والمادية والمالية؛
- وضع القواعد والإجراءات لتحويل المصادر المتوفرة إلى الإنتاج المحدد وتحقيق النتائج المتوقعة؛
- إيجاد التوازن بين الأهداف والمصادر والنتائج واستخدام الأسلوب الأمثل لتحويل المصادر إلى النتائج المتوقعة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة على ذلك.

4- عناصر التنظيم: يتكون التنظيم من العناصر التالية:⁴

- الأفراد العاملون في المؤسسة وفي مختلف المستويات التسييرية؛
- الأعمال والأنشطة التي تمارسها المؤسسة كالإنتاج، المالية، شؤون الأفراد والتسويق،... إلخ؛
- الموارد المتوفرة للمؤسسة مثل المواد، الطاقة والمال والآلات،... إلخ؛
- الأنشطة والإجراءات وخطوط السلطة؛
- توزيع الموظفين على الوظائف وعلاقاتهم الوظيفية وخطوط الاتصال؛
- تحديد الاختصاصات والسلطة والمسؤوليات على كل موظف.

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 144.

² علي فلاح الزعبي، عبد الله العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 208.

³ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 161.

⁴ علي فلاح الزعبي، "أسس التنظيم الإداري"، مرجع سبق ذكره، ص 128.

5-أنواع التنظيم: يمكن أن نميز بين نوعين أساسيين من التنظيم هما:¹

1-5 **التنظيم الرسمي:** هو البناء الرسمي الذي يحدد المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء الوظائف، ويسهل إدراك هذا البناء لأنه يمثل خريطة التنظيم التي تكشف عن علاقات متبادلة بين مختلف الوظائف والأدوار، كما تصور هذه الطريقة التسلسل الرئاسي للسلطة، والنطاق المحدد لمسؤوليات المكانة الرسمية، وقنوات الاتصال بين كافة المستويات المتدرجة.

2-5 **التنظيم غير الرسمي:** تختلف الأنماط الرسمية من حيث العلاقات اختلافا كبيرا عن الأنماط الرسمية، والتنظيم غير الرسمي يظهر نتيجة التجمع التلقائي بين الأفراد داخل تنظيم معين، يستغرق نشاطهم فترة طويلة نسبيا من الزمن، ويلعب التنظيم غير الرسمي دورا رئيسيا في تحديد اتجاهات الانتاجية التي قد تختلف عن المسؤوليات التي تنظمها المؤسسة، كما أن للتنظيم غير الرسمي أكبر الأثر في قدرة المؤسسة على انجاز أهدافها.

6-خطوات عملية التنظيم: تتمثل خطوات التنظيم الأساسية فيما يلي:²

1-6 **الخطوة الأولى:** احترام الخطط والأهداف، فالخطط تملّي على المؤسسة الغاية والأنشطة التي يجب أن تنجزها، فمن الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما يمكن إلغاء بعض الإدارات، أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات، فالتنظيم يعمل على تكوين جديد بين مستويات اتخاذ القرارات، فالتنظيم يعمل على تكوين الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

6-2 **الخطوة الثانية:** تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف، حيث يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

6-3 **الخطوة الثالثة:** تصنيف الأنشطة، حيث يكون المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

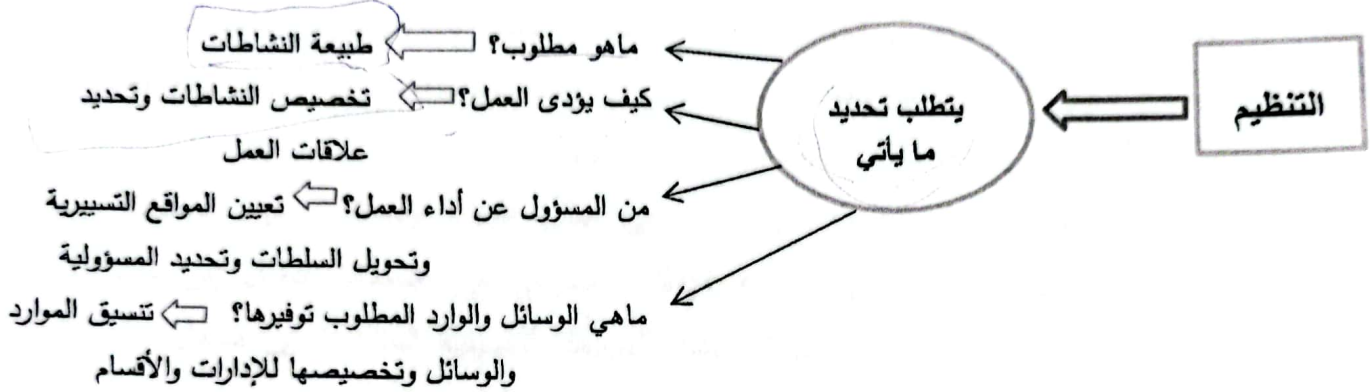
- فحص كل نشاط ثم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، بيع)؛
- وضع الأنشطة في مجموعة بناء على هذه العلاقات؛
- البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

6-4 **الخطوة الرابعة:** تحديد العمل والسلطات، حيث أن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي في المؤسسة والمستويات التسييرية الخاصة بها وتحديد طبيعتها، غاياتها، ومهامها، فأداء الأعمال يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة، وهذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

6- 5 الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات، حيث تحدد العلاقات الرأسية والأفقية في المؤسسة ككل، فالهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة، أما الهيكل الرأسي فيقوم بتعريف علاقات العمل بين الإدارات المختلفة ويجعل القرار النهائي تحت السيطرة (مثلا عدد المرؤوسين تحت كل مسير يكون واضح).

من خلال ما سبق يمكن اقتراح الشكل الموالي والذي يوضح المحددات الأساسية لخطوات عملية التنظيم.

الشكل رقم (06): محددات أساسية لخطوات عملية التنظيم



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، " الإدارة "، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008، ص 121.

من الشكل وكإضافة وإثراء لخطوات التنظيم السابقة الذكر، يمكن ترتيب خطوات التنظيم كالاتي:¹

- تحديد طبيعة النشاطات التي ينبغي القيام بها، بالاستناد إلى أهداف المؤسسة؛
- تخصيص هذه النشاطات لمواقع معينة (إدارات، أقسام، وحدات) وأفراد يكلفون بإنجاز المهمات التي تتضمنها هذه النشاطات؛
- تعيين مدير (مسؤول) عن كل نشاط وتحويله السلطات المناسبة للإشراف على مرؤوسيه وإنجاز ما هو مطلوب؛
- الربط والتنسيق بين الإدارات والأقسام وتحديد أسس العلاقات الرسمية فيما بينها؛
- توفير الوسائل والموارد المناسبة للقيام بالعمل في أفضل صورة ممكنة.

¹ صلاح عبد القادر النعيمي، " الإدارة "، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 120، 121.

ثانياً: الهيكل التنظيمي

تتنوع وظائف وأنشطة المؤسسة عبر مختلف المستويات التسييرية، حيث تعمل المؤسسة على تحديد مهام ومسؤوليات كل فرد وكذلك مختلف العلاقات التسييرية بين الوحدات، وهنا يظهر الهيكل التنظيمي كأداة أساسية لإظهار التوزيع المناسب لجميع الوظائف في المؤسسة وتوضيح العلاقات بين الأفراد والوحدات.

1- تعريف الهيكل التنظيمي: يمكن تعريف الهيكل التنظيمي وفق التعاريف الآتية:

1- الهيكل التنظيمي هو: " إطار يركز على تخصص الوظائف وتقسيمها، ووضع الأنظمة والاجراءات وتحديد السلطة".¹

- يعرف الهيكل التنظيمي كذلك بأنه: " وسيلة تنظيمية تهدف إلى تحديد طبيعة العلاقات والمهام وخطوط السلطة والاتصال الإداري في المؤسسة، إذ يحدد شكل وطبيعة النشاطات من خلال وضوح أدوار الأفراد وأسس تجميعهم مع بعض في وحدات وأقسام وإدارات تشكل بيئة العمل التي ينبغي أن تحقق أفضل النتائج اتجاه الأهداف التنظيمية".²

3- ويعرف كذلك بأنه " النظام الذي تحدد في إطاره المهام والعلاقات بين الوحدات وروابط الاتصالات بين أجزائه، ولكي يوضع الهيكل التنظيمي فإن تقسيمات للعمل إلى مهام رئيسية وفرعية يصبح أمراً ضرورياً، وكذلك إيجاد الصيغة التنسيقية الملائمة بين مجمل هذه الأجزاء والمجموعات والأفراد لتحقيق نتائج أداء أفضل".³

- ويعرف أيضاً بأنه: " النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل والتنسيق الرسمي المصمم من قبل المؤسسة وذلك من أجل الربط بين مهام الأفراد والجماعات في المؤسسة بما يعمل على تحقيق أهدافها".⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع التعريف التالي للهيكل التنظيمي بأنه: "الإطار الذي يحدد جميع وظائف وأنشطة المؤسسة وتوزيع الأفراد عليها، كما يحدد طبيعة المسؤوليات وخطوط السلطة وطريقة الاتصال، بهدف تنسيق الجهود المختلفة نحو تحقيق أهداف المؤسسة".

على أساس التعاريف كلها يمكن القول أن الهيكل التنظيمي غالباً ما يتكون من أربعة عناصر هي:⁵

- تحديد المهام والمسؤوليات التي تحدد وظائف الأشخاص والوحدات الإدارية؛

- تجميع المراكز الوظيفية للعاملين في المؤسسات في وحدات إدارية حيث تتشكل من هذه الوحدات

الإدارية من إدارات وأقسام إدارية لتكون الهرم التنظيمي؛

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 145.

² صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 129.

³ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 361.

⁴ أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 179.

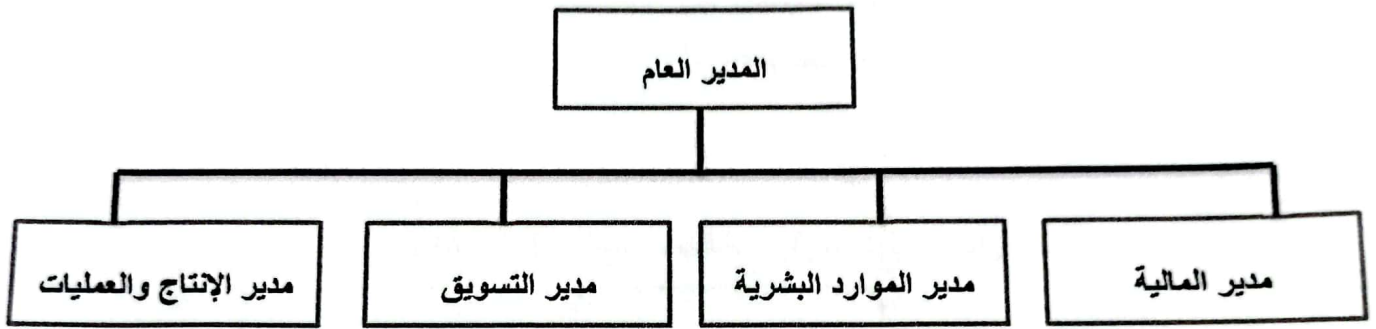
⁵ المرجع نفسه، ص 180.

- الآليات والطرق المختلفة المطلوبة لتسهيل عملية التنسيق الرأسي (أي من أعلى المؤسسة إلى أسفلها)، مثل تحديد عدد الأشخاص الذين يجب أن يكونوا مسؤولين اتجاه أي مركز أو وظيفة إدارية محددة ودرجة التفويض التي يمكن أن تتم من قبل المسؤول في هذه الوظيفة الإدارية؛
- الآليات أو الطرق المختلفة المطلوبة لتسهيل عملية التنسيق الأفقي (أي يبين الإدارات والأقسام في المؤسسة)، وذلك يتم عادة من خلال اللجان وفرق العمل.

2- أنواع الهياكل التنظيمية: هناك العديد من الهياكل التنظيمية يمكن إجمالها كالاتي:

1-2 الهيكل التنظيمي الوظيفي: وهي الهياكل التي تصمم على أساس تجميع لأفراد من ذوي الاختصاصات والمهارات المتماثلة لأداء نشاطات ذات طبيعة معينة مثل الوظيفة المالية، وظيفة الانتاج، وظيفة التسويق، وظيفة الموارد البشرية،...إلخ.

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي الوظيفي



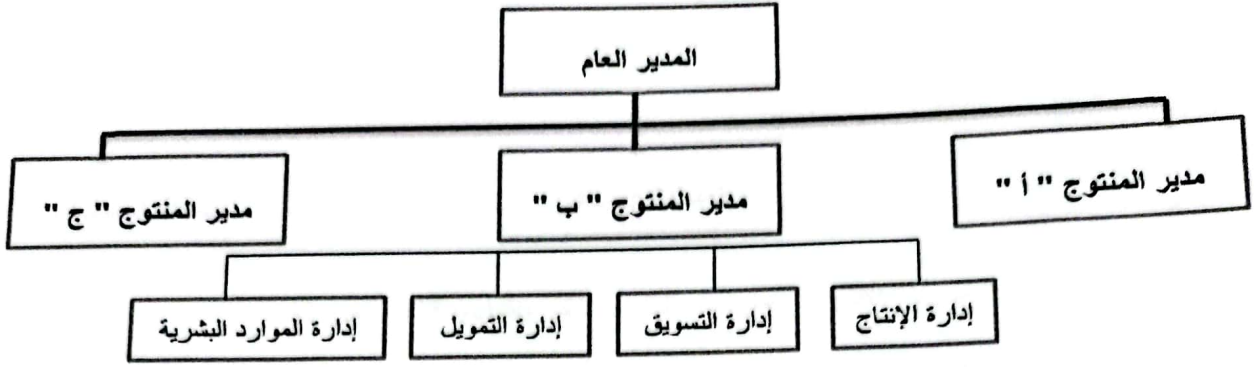
المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، "الإدارة"، دار البازوري للنشر والتوزيع، 2008، ص 130.

2-2 الهيكل التنظيمي حسب المنتجات: في هذا النوع من الهياكل التنظيمية يتم وضع جميع الأعمال اللازمة لإنتاج وتسويق وتمويل كل منتج أو مجموعة من المنتجات في وحدة تنظيمية مستقلة وقائمة بذاتها، حيث عندما تتعدد منتجات المؤسسة ويزيد حجمها يمكن تقسيم أنشطتها على أساس المنتجات التي تتعامل بها، فيتم تجميع الوظائف والأنشطة المرتبطة بمنتج معين تحت إشراف مسؤول (مدير) يختص بهذا المنتج، ويكون تحت سلطته مديري الوظائف (الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية)، حيث جمعت الأنشطة في المستوى الأول على أساس المنتجات ثم في المستوى الثاني على أساس وظيفي.¹

والشكل الموالي يوضح هذا النوع من الهياكل التنظيمية.

¹ غول فرحات، "مدخل إلى التسيير"، مرجع سبق ذكره، ص 92.

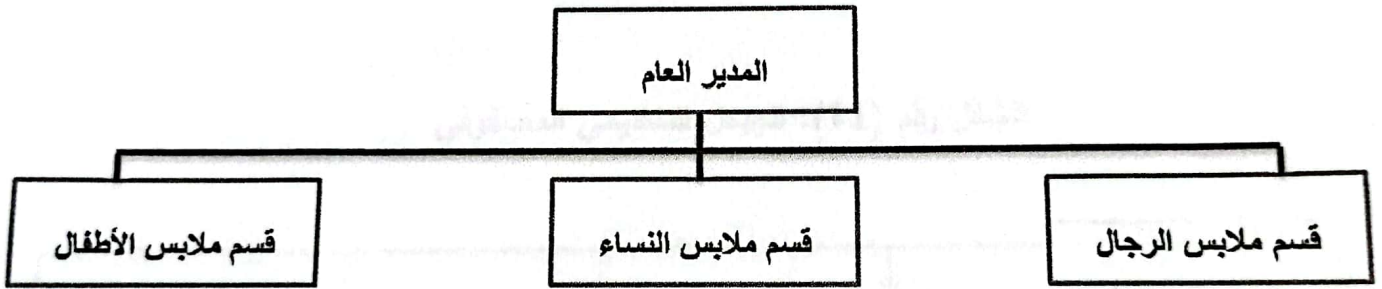
الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات



المصدر: غول فرحات، "مدخل إلى التسيير"، الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2012، ص 93.

2-3 الهيكل التنظيمي حسب المستهلكين: يصمم الهيكل التنظيمي حسب فئات المستهلكين على شكل إدارات وأقسام، ومن مزاياه سهولة التنسيق بين الأقسام، إلا أن من عيوبه الفنية صعوبة تحديد سياسة معينة وثابتة يمكن تطبيقها على جميع المستهلكين.¹

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي حسب المستهلكين



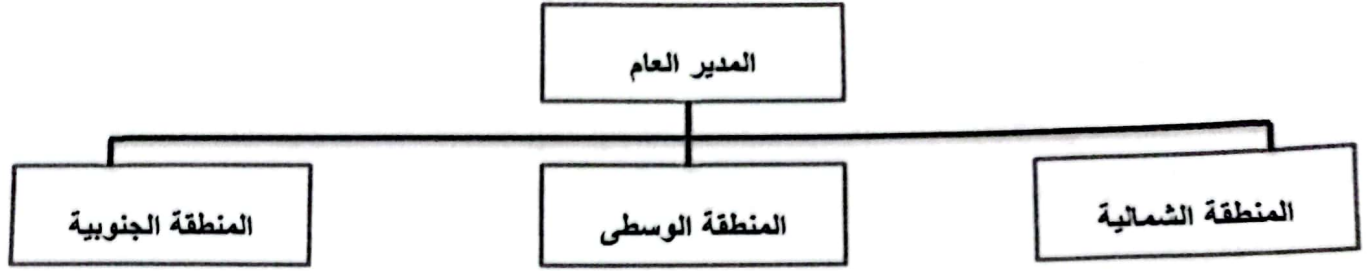
المصدر: علي عباس، "أساسيات علم الإدارة"، ط8، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2014، ص 139.

2-4 الهيكل التنظيمي الجغرافي: حيث يتم تجميع الأفراد والأجهزة والمعدات في وحدات وأقسام لخدمة مناطق جغرافية معينة، وغالبا ما تعتمد المؤسسات التي تمارس نشاطاتها في مواقع جغرافية متباعدة أو لخدمة مناطق معينة.² والشكل الموالي يوضح ذلك.

¹ علي عباس، "أساسيات علم الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 139.

² صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 130.

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي الجغرافي



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، "الإدارة"، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008، ص 131.

3-5 الهيكل التنظيمي المصفوفي: يتميز هذا النوع من الهياكل التنظيمية بعدم الاكتفاء بالتنظيم على أساس واحد، بل يعتمد على أساسين (الأسواق والوظائف أو المنتجات والوظائف)، وهو ما يعني وجود ازدواجية في السلطة، وهو كذلك إنتهاك لأحد المبادئ الأساسية في التنظيم والخاص بوحدة الأمر، أيضا وجود مصدرين المكافأة والعقاب، وقنوات التقارير المزدوجة، كل هذا يتطلب المزيد من الاهتمام والتركيز للمشاركة في التخطيط والتدريب والفهم المشترك والواضح للأدوار والمسؤوليات لأفراد التنظيم، وأخيرا نظام جيد للاتصالات وكذلك الثقة المتبادلة بين الأفراد¹. والشكل الآتي يوضح هذا النوع من الهياكل.

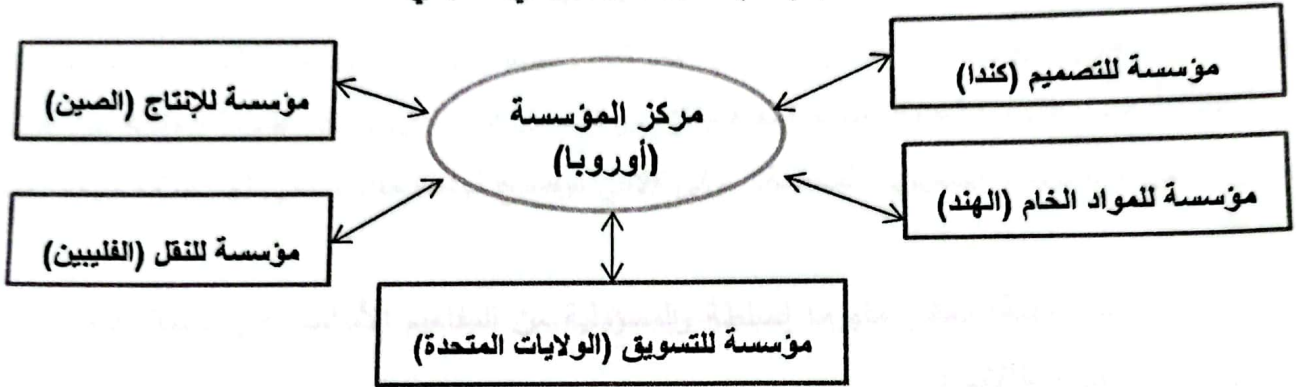
الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي المصفوفي

				المديرية العامة
إدارة الموارد البشرية	إدارة التمويل	إدارة الإنتاج	إدارة التسويق	
مسؤول الموارد البشرية "أ"	مسؤول التمويل "أ"	مسؤول الإنتاج "أ"	مسؤول التسويق "أ"	مدير المنتج "أ"
مسؤول الموارد البشرية "ب"	مسؤول التمويل "ب"	مسؤول الإنتاج "ب"	مسؤول التسويق "ب"	مدير المنتج "ب"
مسؤول الموارد البشرية "ج"	مسؤول التمويل "ج"	مسؤول الإنتاج "ج"	مسؤول التسويق "ج"	مدير المنتج "ج"

صدر: غول فرجات، "مدخل إلى التسيير"، الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2012، ص 95.

2- 6 الهيكل التنظيمي الشبكي: يعتمد الهيكل التنظيمي الشبكي على تكنولوجيا المعلومات للربط الشبكي بين أطراف المؤسسة المعنية، فقد تتخذ مؤسسة معينة مركز أوروبا مثلا مع مؤسسة في كندا لإجراء تصاميم المنتج، مع مؤسسة ثانية في الهند لشراء المواد الخام، ومع مؤسسة ثالثة في الصين لإنتاج المنتج، ومع مؤسسة رابعة في الفلبين لنقل المنتجات كاملة الصنع ومع مؤسسة خامسة في الولايات المتحدة الأمريكية للتسويق.¹ فالهيكل الشبكي يعتمد على إنجاز الأعمال من خلال التنسيق عبر الشبكات وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي الشبكي



المصدر: عبد الباري درة، محفوظ أحمد جودة، " الأساسيات في الإدارة المعاصرة-منحى نظامي "، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2012، ص 187.

4-العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي: يتأثر الهيكل التنظيمي بمجموعة من المتغيرات أهمها:²

- **حجم المؤسسة:** عندما يكون حجم المؤسسة كبيرا فهي تحتاج إلى هيكل تنظيمي كبير، وإذا كان حجم المؤسسة صغيرا تحتاج إلى هيكل صغير، ويكبر الهيكل التنظيمي إذا توسعت المؤسسة في التخصص في أعمالها ولكن سيكون مكلف لذلك لا يجب التوسع في تجزئة الأعمال إلا عند الحاجة القصوى.
- **مدة حياة المؤسسة:** لكل مؤسسة دورة حياة خاصة بها، قد تطول وقد تقصر، ولكن للزمن تأثير، فإذا كان عمر المؤسسة كما هو متوقع له قصيرا يلزم في هذه الحالة هيكل تنظيمي بسيط، وإذا كان متوقعا لها عمرا طويلا مثل المشروعات الرأسمالية فيكون هيكل تنظيمي أكبر.
- **التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة:** فكلما زاد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة ونوعيتها كلما زاد الهيكل التنظيمي والعلاقات،...إلخ.

¹ عبد الباري درة، محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 186.

² على عباس، " أساسيات علم الإدارة "، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 132.