

1- التنظيم:

1-1 تعريف التنظيم:

- حسب كونتز وأودونال: التنظيم هو تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط ، وإسناد هذه النشاطات الى إدارات تنهض بها وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود.
- تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف وإسناد مهمة الإشراف على كل مجموعة لشخص تمنح له السلطات الإشرافية اللازمة مع مراعاة التقسيمات الرأسية والأفقية لإتمام البناء الهيكلي.
- وظيفة إدارية تهتم بتحديد النشاطات وتقسيم مهامها على الأفراد كل حسب اختصاصه وموقعه مع بيان طرق الاداء والحقوق والواجبات والصلاحيات اللازمة، مع الاستغلال الامثل للإمكانات المتاحة من أجل تحقيق أهداف محددة مسبقا. (العتيبي -بتصرف-).

2-1 أهمية التنظيم:

- إن التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة تحكم مجموعة من المبادئ والقواعد والأصول تؤثر مباشرة في تكوينه وديناميكيته .
- يوضح التنظيم الأدوار ويحدد العلاقات لكافة أفراد المؤسسة مع تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات .
- إن التنظيم ليس فقط هيكلا ميكانيكيا بل هو تنظيم اجتماعي يراعي المتغيرات والظواهر والاحتياجات ، ويتفاعل معها لخدمة أهداف المنظمة وأهداف أفراد التنظيم .

3-1 مبادئ التنظيم: للتنظيم 14 مبدأً يتقيد بها وهي:

وحدة الهدف	التخصص	تسلسل الأمر	السلطة	المسؤولية	العدالة	وحدة الأمر
التفويض	تقسيم العمل	المحاسبية	نطاق الإشراف	المركزية واللامركزية	أولوية المصلحة العامة	الكفاءة والفعالية

- نطاق الإشراف: حيث لكل مسؤول قدرة معينة على الإشراف يحدد له من طرف الجهة الأعلى منه لا يحق له الخروج عنه أي أن لا يتعداه إلى التخصصات والوظائف الأخرى ولو كانت أقل منه سلطة.
- وحدة الأمر: ويطلق عليها أيضا وحدة القيادة: حيث يقتضي ذلك أن لا يكون للمرؤوس أكثر من رئيس.
- المركزية واللامركزية: المركزية هي احتفاظ الإدارة العليا- المسؤول- بحق اتخاذ القرارات وعدم تنازلها عنها. وكلما تنازلت الإدارة عن حقها في ذلك اتجهت نحو اللامركزية سواء بقانون داخلي أو بالتفويض.
- تسلسل الرئاسة: ويقصد به أن لكل فرد رئيس مباشر واحد وبشكل متسلسل ومتواصل غير متقطع من القاعدة إلى القمة على مستوى هرم السلطة.
- السلطة: هي الحق الذي يتمتع به المسؤول قانونا في إصدار الأمر وإجبارية تطبيقه.
- المسؤولية: أي أن يكون لكل فرد من أفراد التنظيم جانبان هما:
أ- الواجبات: وهي ما هو مطلوب من العامل أدائه في ظل التنظيم الإداري الرسمي.
ب- الحقوق: والمتمثلة في كل ما قد يترتب عن أداء العامل من مكافآت مادية أو معنوية.
- العدالة: أي أن يدعم كل مسؤول أو عامل في المنظمة بالإمكانات والمكافآت وأن يحاسب على قدر الواجبات الملقاة على عاتقه فعلى قدر الواجبات تكون الحقوق وعلى قدر السلطة تكون المسؤولية.

¹ يختصر الكثير من المنظرين المبادئ في عدد أقل من 14، غير أن توسعتها إلى العدد المذكور يساعد على فهم التنظيم بشكل أوضح.

- تقسيم العمل: بعد تحديد النشاط الرئيسي للمؤسسة يتم تقسيم هذا النشاط إلى أنشطة رئيسية والأنشطة الرئيسية إلى أنشطة فرعية والفرعية إلى جزئية والجزئية إلى مهام..... وهكذا.
- التخصص: هو نتيجة لتقسيم العمل حيث ينتج عن هذا الأخير وظائف صغيرة ومهام محددة يمكن إيكالها للأفراد ويصبح كل مهمة محددة عبارة عن تخصص.
- وتتجه المنظمات المعاصرة إلى استعمال التخصص مع معالجة مساوئه.
- وحدة الهدف: عند تجميع الهيكل التنظيمي في وحدات ادارية وأقسام معينة ، تأتي خطوة تالية ، تضمن تعاون الوحدات والأقسام مع بعضها وعدم تعارضها فيما بينها ، بحيث تسعى جميعها لتحقيق هدف واحد مشترك ، وتلك الخطوة تتمثل في التنسيق ضمنا لتجميع الجهود وتوفير التكلفة وعدم ضياع الوقت.
- العدالة: أي أن تراعي الإدارة في كل القرارات والقوانين والخريطة التنظيمية المعايير الموضوعية التي تحقق للأفراد مستوى معقولا من الرضا الناتج عن تقبلهم للقرارات العادلة واقتناعهم بها فهي بذلك تعطي لكل ذي حق حقه.
- الكفاءة والفعالية: الفعالية هي التركيز على الأهداف والعمل على تحقيقها أما الكفاءة فهي مدى الاستعداد والتكوين من أجل أداء العمل المطلوب فكل المبادئ السابقة لا يمكن أن يكون لها دور مالم يتحقق هذا المبدأ.
- أولوية المصلحة العامة على الفردية: ويعني ذلك خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة فعند ظهور أي تعارض بين المصلحة الفردية والمصلحة العامة يجب تغليب وتقديم المصلحة العامة ومنه تكون مصلحة الجماعة أولى من مصلحة الفرد ومصلحة المنظمة أولى من مصلحة الجماعة.
- المحاسبة: وتعني متابعة الإدارة بشتى مستوياتها للعمل في المنظمة عن طريق مراقبة أداءات الأفراد والجماعات وكذا الوظائف والمصالح ومن ثم تحديد الجزاءات الملائمة وفقا للمعايير المحددة سلفا.
- 2- الهياكل التنظيمية.

1-2 تعريف الهيكل التنظيمي: شكل وإطار التسلسل الإداري للمؤسسة يوضح فيه مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم.

ويعتبره Stonar بأنه الطريقة الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

2-2 مقومات وأهمية الهيكل التنظيمي: تكمن أهمية الهيكل التنظيمي في كونه الموضح للنقاط التالية:

- يوضح الهيكل مختلف التخصصات والوحدات والأقسام داخل المؤسسة.
- يوضح الهيكل نطاق الإشراف لكل مسؤول في المؤسسة.
- يبين الهيكل مستويات السلطة والمسؤولية ويعطي فكرة أولية عن العلاقات الوظيفية في المؤسسة.
- يبين الهيكل مصادر اتخاذ القرار في المؤسسة.

3-2 شروط الهيكل التنظيمي: عند تصميم الهيكل التنظيمي يتوجب على المصممين احترام الشروط التالية:

- الكفاءة في توظيف مبدأ التخصص: تختلف قدرات الإدارات في الاستفادة من عامل التخصص الأمر الذي يؤثر على كفاءة المنظمة في التوليف والتحكم في مختلف الوظائف الرئيسية، ويمكن التعرف على نجاعة أي تقسيم هيكلي من خلال نتائج التخصص فهو يؤثر مباشرة على ثلاثة نقاط مهمة وهي:

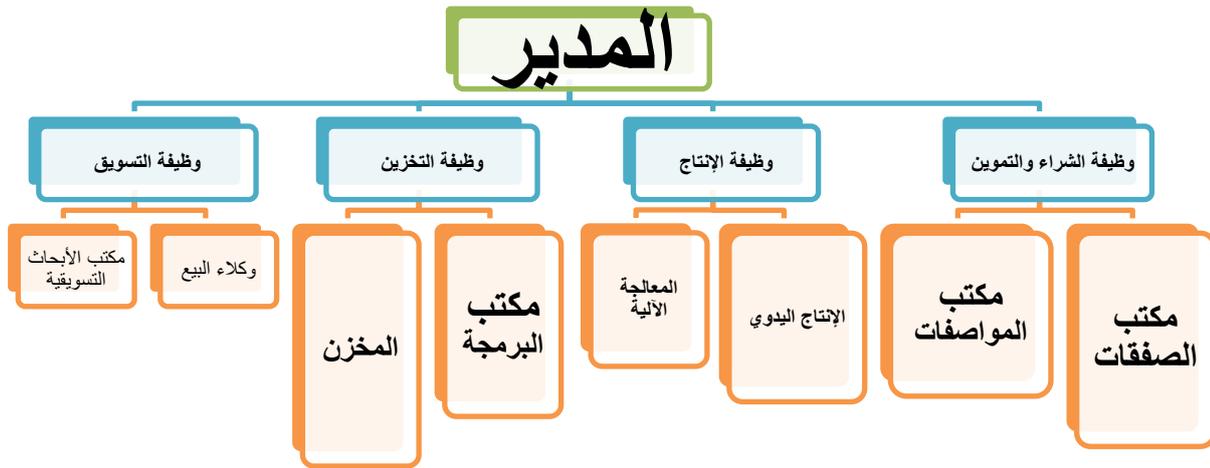
• 1- سرعة العمل. 2- التعاون. 3- الجدوى الاقتصادية.

- التنسيق الجيد: إذ لا بد من أن يخدم الهيكل التنظيمي مهمة التنسيق وذلك بتسهيل وتوفير قنوات ووسائل الاتصال والتواصل بين مختلف الوظائف بشكل كفاء ويقضي بذلك على الازدواجية والتكرار والتضارب في إنجاز المهام.
- وللتنسيق الفعال ثلاثة شروط مهمة:

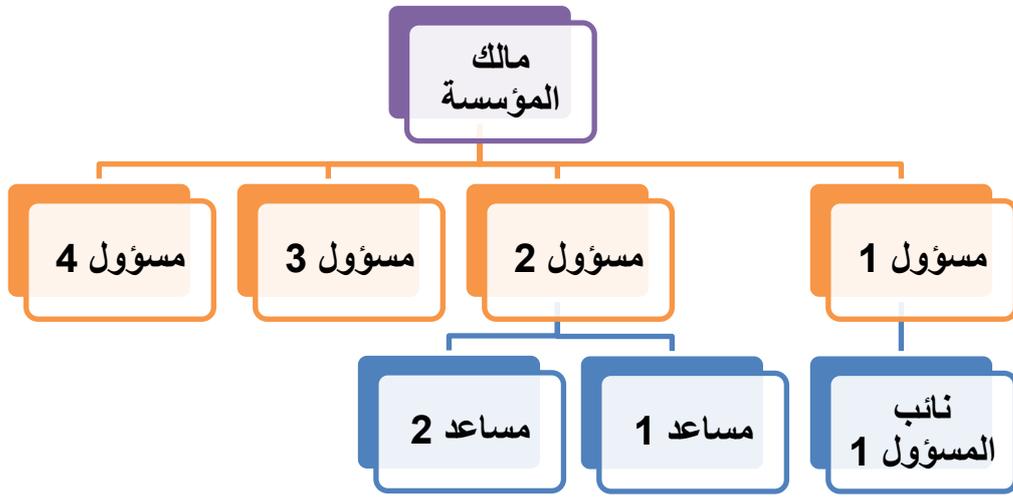
• قنوات الاتصال الجيدة.

• وضوح العلاقات والأهداف.

- حسن العلاقات بين الموارد البشرية ووجود نية التعاون.
- تسهيل عمل الرقابة: بوضوح مختلف العلاقات والتقسيمات يصبح بإمكان الإدارة اكتشاف مصدر أي انحراف أو خطأ بل ويصل دور الهيكل التنظيمي الجيد إلى أن تصبح الرقابة ذاتية في كل مصلحة أو قسم وتصبح دورة الرقابة أصغر ومن ثم سرعة التدخل من أجل التصحيح أو التعزيز.
- إعطاء الأولوية للأنشطة الرئيسية: يجب على المصمم تبيان الأنشطة الرئيسية للمنظمة وإعطائها البعد الملائم لها - الحجم والمستوى والترتيب والمكانة- في الهيكل كما هو دورها في الميدان العملي.
- الجدوى الاقتصادية: تؤدي التقسيمات الزائدة إلى ظهور وظائف تعد المؤسسة في غنى عنها إذ لا بد أن يكون الهيكل اقتصاديا لا سيما في المنظمات الاقتصادية، والحقيقة أن كل وظيفة إضافية تعني تكاليف إضافية.
- 2-4 عوامل التصميم الهيكلي: هناك جملة من العوامل التي تساهم في تحديد التصميم الهيكلي المناسب، أهمها درجة الرسمية المناسبة لطبيعة النشاط ، ومستوى وحجم الأهداف، ومدى اعتماد المنظمة على التكنولوجيا مقارنة باليد العاملة، ضف إلى ذلك الفلسفة الإدارية وما تحمله من تقيد بالمركزية واللامركزية في قراراتها.
- 2-5 أنواع الهياكل التنظيمية: إن الهيكل التنظيمي أمر موقفي يتحدد وفقا لمقوماته وتبعاً لظروف المؤسسة الموضوعية ومن بين أهم الهياكل التنظيمية نجد الهياكل الأربعة التالية:
- الهيكل الوظيفي: يعتبر هذا الهيكل الأهم من بين الأنواع الأخرى، إذ يأخذ بعين الاعتبار الوظائف الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة.

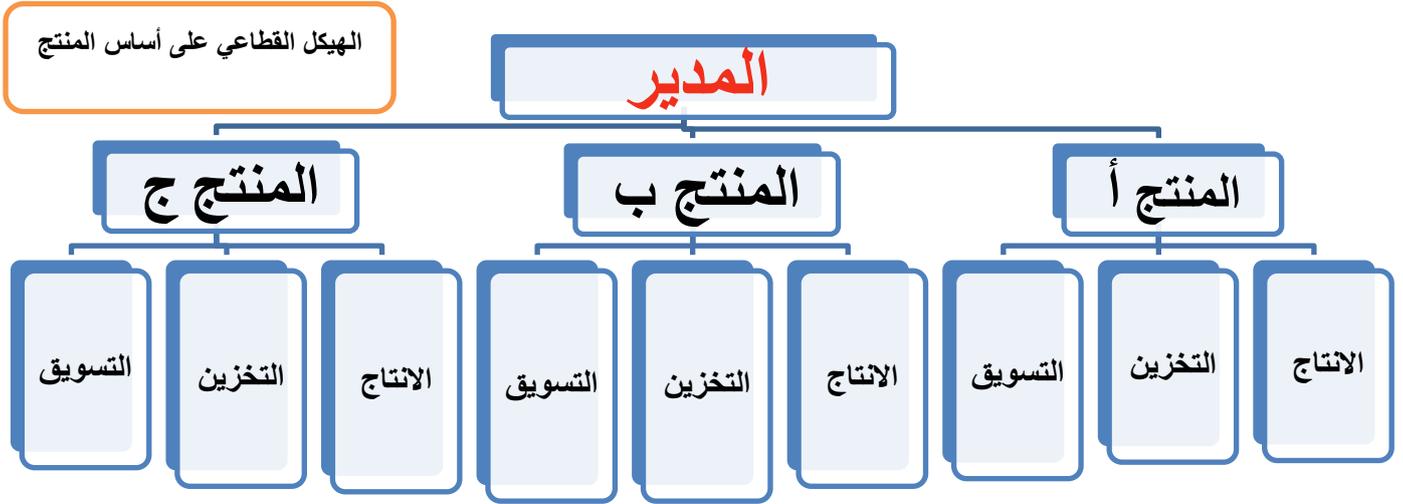


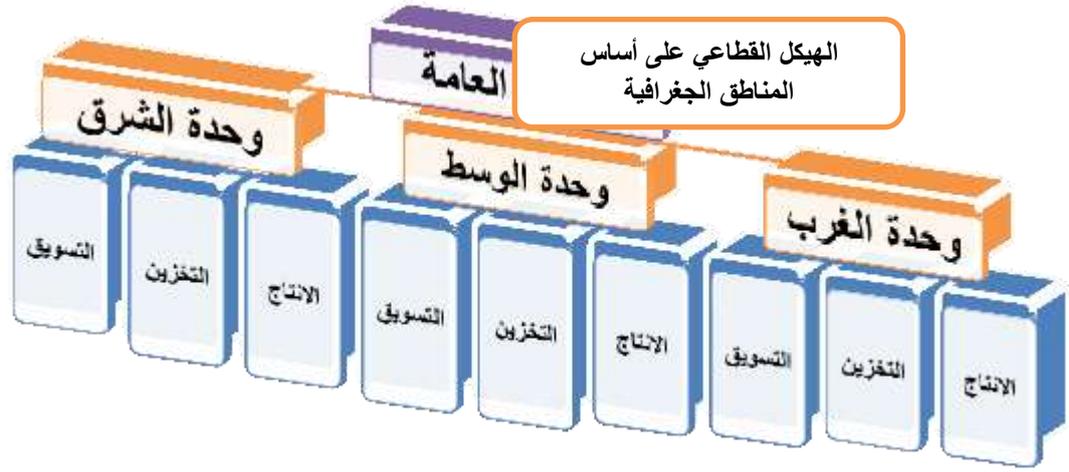
- إيجابياته: يتميز هذا الهيكل بكونه اقتصاديا مقارنة بالهياكل الأخرى بسبب المركزية التي يتمتع بها.
- سلبياته: يؤخذ على هذا الهيكل صعوبة الاتصال فيه بين الوظائف في المستويات الدنيا خاصة والجمود وعدم المرونة بسبب المركزية المفرطة.
- الهيكل التنظيمي البسيط: يعتمد هذا الهيكل في بداية نشاط المؤسسة فهو يركز على الموظفين فيها ونطاق الإشراف الضيق.



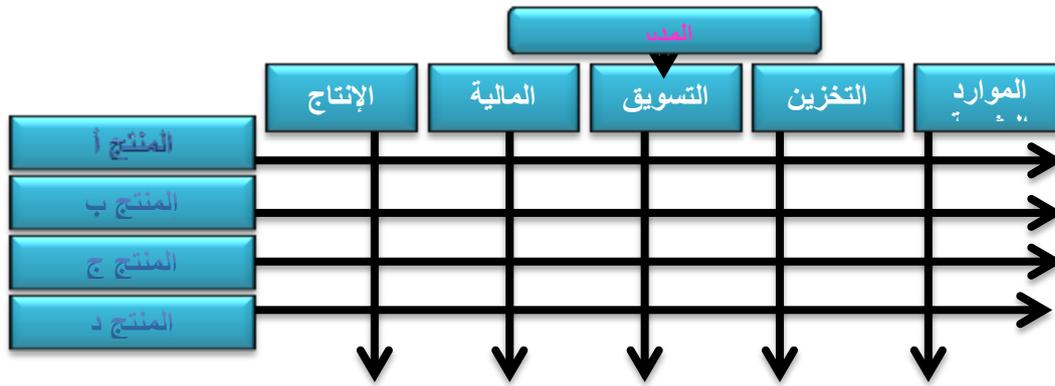
• إيجابياته: يتميز هذا الهيكل بثلاثة محاسن:

- البساطة وعدم التعقيد.
- اللارسمية.
- تركز السلطة في قمة الهرم.
- سلبياته: لا يصلح للبيئة غير المستقرة ولا يتماشى مع المؤسسات ذات العدد الكبير من العمال.
- الهيكل القطاعي: يقوم هذا الهيكل على أساس القطاعات الجغرافية أو نوع المنتج أو العميل ويصبح داخل كل قطاع هيكل قائم بذاته.





- الهيكل المصفوفي: هو تصميم تنظيمي يقوم على المنتج -أو المشروع- لتصميم وظيفي قائم أصلاً، وهذا التنظيم يجمع بين نظامي الهيكل الوظيفي والهيكل على أساس المنتج وهو يحاول الحصول على فوائد الهيكل الوظيفي والقطاعي في نفس الوقت ومع ذلك يصعب تطبيقه بسبب ازدواجية السلطة. هذا النموذج مطبق أكثر في الشركات متعددة الجنسيات .



- سلبياته: أهم سلبياته هي:
 - ازدواجية السلطة وتنافيه مع مبدأ وحدة الأمر.
 - عدم إمكانية تطبيقه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعدم فاعليته.
- إيجابياته: إذا طبق بشكل كفاء فإن المؤسسة ستستفيد من تخفيض تكاليف الإشراف مقارنة مع الهياكل الأخرى والتنسيق الجيد فيما يخص الاستراتيجيات العامة للمؤسسة والأهداف والخط