المحاضرة الثانية: وظائف التسيير

وظيفة التنظيم.....

أولا: تعريف التنظيم: هو تحديد الأعمال والمهام الواجبة الإنجاز لتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة، مع توزيع هذه الأعمال والمهام (الأنشطة) على الوحدات الإدارية الموكل إليها القيام بها بالإضافة إلى تحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية على الأفراد العاملين في هذه الوحدات الإدارية، وتحديد العلاقة بينهم.

وتتضمن وظيفة التنظيم نوعين من الأنشطة الرئيسة هي:

- تصميم الهيكل التنظيمي: يندرج في إطار أنشطة تصميم الهيكل التنظيمي تحديد مختلف العمليات والتقسيمات الإدارية ومجال الإشراف وتوصيف المهام وما يتبعه من توفير للأفراد المؤهلين.
- التنسيق: ويتأتى ذلك من خلال استخدام السلطة التي يتمتع بها المدير وتفويضها للمديرين والمشرفين في المستوى الأقل وكذا توفير الاتصالات اللازمة لضمان توفّر المعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات الصائبة.

ثانيا: مبادئ التنظيم:

يمكن اعتبار المبادئ كمعيار لقياس التنظيم الجيد بالمؤسسات، وعليه يستطيع المنظم عند وضعه للتنظيم الاستعانة ببعض المبادئ العامة، من أجل تحسين كفاءة هذا التنظيم ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

- مبدأ تحديد الهدف: فالهدف يحدد أو يبين مختلف الأنشطة اللازمة لتحقيقه، ويحدد عدد الوحدات الإدارية بالمؤسسة، واختصاصات كل منها، ومسؤولية العاملين بها؛

- مبدأ وحدة الهدف: يعني أن تكون أهداف كل جزء من التنظيم تتفق مع الهدف النهائي للتنظيم ككل (حيث يتم تحديد الهدف العام للمؤسسة, ثم على ضوء ذلك تحدد الأهداف الفرعية المختلفة التي تصب في الهدف العام للمؤسسة, وتسند إلى هيئات ومصالح في المؤسسة على أن تتسم هذه الاهداف بالوضوح والمرونة والواقعية والقابلية للتحقيق) ؛

- مبدأ تقسيم العمل: وذلك بإسناد عمل معين لكل فرد أو مجموعة أفراد وفق مبدأ التخصص لأداء دور أكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة؛

- مبدأ الكفاءة و الفعالية: وذلك من خلال تحقيق أهداف المؤسسة وبأقل التكاليف؛

- مبدأ المسؤولية: هي التزام الفرد بتنفيذ الواجبات والأعمال التي تعهد إليه من السلطة الأعلى بغض النظر عن رغباته ،كل فرد ملزم بتأدية المهام الموكلة إليه على أحسن وجه من خلال السلطة المفوضة إليه لذا فالالتزام هو أساس المسؤولية؛

- مبدأ تفويض السلطة: توزيع حق التصرف واتخاذ القرارات في مجال محدد لإنجاز أعمال معينة مع منح الفرد السلطة اللازمة لأداء هذه المهمة لكن هذا لا يعني اعفاء المدير من المسؤولية فالمسؤولية لا تفوض، كما يجب أن تكون السلطة المفوضة للفرد كافية لضمان قيامه بالمسؤوليات الملقاة على عاتقه؛

- مبدا السلطة: ويقصد به الحق الرسمي لاتخاذ القرارات واصدار الاوامر والتعليمات من أجل تنفيذ الواجبات والمسؤوليات الوظيفية.

- مبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية: تحديد مقدار السلطة بحجم وطبيعة المسؤوليات المنوطة.

مبدأ نطاق الإشراف: يقصد به عدد المرؤوسين الذي يمكن أن يشرف عليهم رئيس واحد بكفاءة و فعالية؛

ثالثا: مراحل وخطوات التنظيم:

من أهم خطوات التنظيم ما يلي:

1. تحديد أهداف المؤسسة: من أجل تحديد نوع وعدد الوظائف التي يتطلبها تحقيق هدف المؤسسة الاقتصادية.
2. تحديد الانشطة الضرورية لإنجاز الاهداف: إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة.
3. تجميع الأنشطة المتشابهة معا و وضعها في وحدة إدارية واحدة (إدارة الإنتاج، التسويق...).
4. تحديد العلاقات التنظيمية: بعد تكوين الوحدات الإدارية لابد من ربطها مع بعضها البعض من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسيا وأفقيا، وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها: السلطة، المسؤولية،

التفويض، المركزية، اللامركزية، نطاق الإشراف. بالإضافة الى إيجاد تنسيق بينها من خلال شبكة اتصالات رسمية تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.

5. اختيار وتعيين العناصر البشرية: من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية.
6. رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه اسم الخريطة التنظيمية والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي (التنظيم)، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية، وتعطي فكرة عن المناصب المختلفة.
7. إعداد الدليل التنظيمي: وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم المؤسسة، عنوانها، أهدافها، سياستها، هيكلها التنظيمي.....إلخ .
8. ضرورة مراقبة عملية التنظيم: وذلك بشكل دائم ومستمر من أجل إدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة لذلك تماشيا مع أي متغيرات جديدة.

رابعا: أشكال التنظيم : هناك شكلين رئيسيين للتنظيم هما باختصار:

1. التنظيم الرسمي: هو التنظيم الذي تضعه إدارة المؤسسة، والذي تحدد في ضوئه العلاقات التنظيمية الرسمية، كما يظهر المواقع الوظيفية وما يرافقها من صلاحيات ومسؤوليات.....إلخ، أي أنه يعبر عن القواعد والترتيبات التي تعبر عن الصلات الرسمية بين العاملين، بهدف تنفيذ سياسات العمل في المؤسسة.

2. التنظيم غير رسمي: هو تنظيم ينشأ بصورة تلقائية داخل المؤسسة ليس له شكل رسمي ولا هيكل تنظيمي، فهو عبارة عن مجموعة من العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعة ما أثناء العمل بصورة عفوية وغير مقصودة نتيجة تفاعلات اجتماعية بين الأفراد أو جماعات العمل.

خامسا: الهيكل التنظيمي: إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المؤسسة، مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرمي(هرم) يربطها خط سلطة رسمية، تنساب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى الأدنى، ومن خلاله تتوضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية.