

## المحاضرة السابعة: تنظيم المؤسسة الاقتصادية

## 1. تعريف التنظيم:

- هو تحديد الأعمال والمهام الواجبة الإنجاز لتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة، مع توزيع هذه الأعمال والمهام (الأنشطة) على الوحدات الإدارية الموكلة 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 توفر المعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات الصائبة. وقد تم التطرق الى التنظيم بشكل مفصل في السداسي السابق.

## 2. الهيكل التنظيمي:

**1.2.1 تعريف 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، تناسب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى الأدنى، ومن خلاله تتوضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية.

## 2.2. أنواع الهياكل التنظيمية : ومن أهمها ما يلي:

## 1.2.2. الهياكل التنظيمية البسيطة: و من أهمها

- أ. **الهيكل التنظيمي الوظيفي:** يتم توزيع العمل حسب هذا الهيكل تبعاً للوظائف الأساسية التي تمارسها المؤسسة، بمعنى تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة، فيكون هناك إدارة مالية واحدة وإدارة تسويق واحدة... إلخ. ويستعمل هذا الهيكل خاصة في المؤسسات ذات الحجم الصغير والمؤسسات التي تنتج منتج واحد أو عدد قليل من المنتجات المتجانسة.
- ب. **الهيكل التنظيمي الفرعي (القطاعي):** يتم توزيع العمل حسب هذا الهيكل تبعاً لكل ثنائية **منتج/سوق** أو لكل مجموعة من المنتجات المتشابهة، ويكون لكل فرع من هذه الفروع الأولية للمؤسسة مستقل نسبياً، وينظم في بعض الأحيان حسب هيكل خاص يختلف عن هياكل الفروع الأخرى. كما يتم التقسيم في بعض الأحيان حسب **المناطق الجغرافية** وفي هذه الحالة تميل المؤسسة تبعاً للأسواق التي توجه إليها منتجاتها.
- ج. **الهيكلية الخطية الاستشارية:**

هذا النوع يجمع بين مزايا الهيكلية التنفيذية فيما يتعلق بالسلطة الموحدة ومزايا الهيكلية الوظيفية فيما يتعلق بالاستفادة من التخصص، بحيث يكون للرئيس سلطة تنفيذية مع الاستعانة بعدد من الخبراء المستشارين في مجالات متعددة كمستشار الشؤون القانونية، شؤون مراقبة الجودة، شؤون الدراسات... وهم يتمتعون بسلطة استشارية.

## 2.2.2. الهياكل التنظيمية المعقدة:

أ. **الهيكل المصنوعي:** يوزع العمل حسب هذا الهيكل تبعاً للمعيارين الوظيفي والفرعي معاً.

## ب. الهيكل التنظيمي MINTZBERG ومكوناته:

يعتمد MINTZBERG في دراسته للمنظمات على هيكل مكون من الخمس عناصر الأساسية التالية:

- **المركز التنفيذي أو القوة التشغيلية (1):** يشمل عناصر المؤسسة التي تقوم بإنتاج السلع والخدمات والنشاطات المرتبطة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بالعملية الانتاجية كالتموين والتسويق وصيانة الآلات المنتجة...

- القمة الاستراتيجية أو الادارة العليا (2): وتقوم القمة الاستراتيجية في المؤسسة بالإشراف المباشر على أعمال المؤسسة كما تأخذ كل القرارات الهامة مثل منح وتخصيص الموارد ومراقبة استعمالها، حل النزاعات ...، وتهتم كذلك القمة الاستراتيجية بالاتصال الخارجي وتحديد وترقية استراتيجية المؤسسة.
- الخط التدريجي أو الادارة الوسطى (3): ويربط الخط التدريجي القمة الاستراتيجية بالمركز التنفيذي.
- الخلية التقنية أو الجانب التقني (4): تجمع الخلية التقنية الخبراء الذين يقومون بتصميم نشاطات المؤسسة ويساهمون في تحسين فعاليتها الانتاجية وتهتم الخلية التقنية أيضا بالتخطيط ومراقبة أعمال المؤسسة ولكن لا تتدخل هذه الخلية مباشرة في سير هذه الأعمال.
- الوظائف المساعدة أو الوحدات الداعمة (5): تمثل الوظائف المساعدة وحدات مختصة في مساندة الاعمال الانتاجية وتجمع عادة نشاطات ثنائية مكملية التي يمكن القيام بها خارج المنظمة إلا أنه تفضل هذه الاخيرة الاحتفاظ بما حتى تتمكن من مراقبتها ويمكن أن نذكر من بين هذه النشاطات العلاقات العامة، العيادة، مطعم المؤسسة، نقل العمال، صيانة معدات النقل...
- الايديولوجية l'idéologie: أضاف MINTZBERG في كتابه « voyage au centre des organisations » عنصرا آخر أو مكون آخر هو ايديولوجية المؤسسة النابع من معتقداتها و تقاليديها وهو مصطلح قريب من ثقافة المؤسسة.

## 2. 3. أبعاد الهيكل التنظيمي :

- تتمثل الابعاد الاساسية التي يعتمد عليها في اعداد الهياكل التنظيمية في كل من: التعقيد، الرسمية، المركزية.
2. 3.1 درجة التعقيد: لفهم متغير التعقيد لا بد من دراسة عناصره الاساسية المتمثلة في:
- أ. التمايز الأفقي ( تقسيم العمل + التخصص): كلما زاد عدد الاقسام داخل المؤسسة ازداد الهيكل التنظيمي تعقيدا، وكلما زادت التخصصات داخل كل قسم ازداد الهيكل التنظيمي تعقيدا.
- ب. التمايز الرأسي ( عدد المستويات + نطاق الاشراف): كلما زاد عدد المستويات التنظيمية زاد الهيكل التنظيمي تعقيدا والعكس صحيح، كذلك يتحدد التمايز العمودي بنطاق الاشراف كلما كان نطاق الاشراف صغير كلما كانت الهيكل طويلة كلما زادت درجة التمايز العمودي.
- ج. التشتت الجغرافي: الهيكل التنظيمي يتصف بدرجة أعلى من التعقيد كلما زاد تشتت الامكانات المادية في اماكن مختلفة (عدد الوحدات التابعة للمؤسسة) وزادت المسافات بينها وبين الادارة الرئيسة للمؤسسة، وزادت تشتت وبعد العمال فيها.
2. 3. 2 درجة الرسمية: تشير إلى مدى اعتماد المؤسسة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء العمل.
2. 3. 3 المركزية: هي تركيز السلطة الرسمية أو حق اتخاذ القرار بيد جهة واحدة أو مستوى إداري واحد أو بيد شخص واحد في المستويات العليا للهيكل التنظيمي، أما اللامركزية فهي توزيع السلطة أو حق اتخاذ القرار في المستويات الادارية الدنيا والعليا.
2. 4. محددات فعالية تصميم الهيكل التنظيمي:
- يتأثر الهيكل التنظيمي بعدة عوامل نذكر منها:
- الاستراتيجية: ما يجب التأكيد عليه هو التفاعل بين الهيكل والاستراتيجية بحيث يتم اعداد الهيكل على أساس الاستراتيجية القائمة وبكيفية أخرى تكون هذه الهيكل قادرة على توليد استراتيجيات أكثر دقة في المستقبل مما يسمح للمؤسسة بوضع أهداف تتماشى والامكانيات لها.
- الحجم: ويقصد به هنا عدد العاملين، كما قد يعني حجم نشاط المؤسسة، حيث أشارت جل الدراسات أن:
- المؤسسات الكبيرة تميل لاستعمال الهياكل التنظيمية الميكانيكية أو البيروقراطية، بينما المؤسسات الصغيرة الحجم تميل لاستعمال الهياكل التنظيمية العضوية، ويظهر تأثير الحجم على تصميم الهياكل التنظيمية من خلال أبعاده الثلاثة:
- درجة التعقيد ( علاقة طردية): كلما زاد الحجم (زاد عدد العمال، ...) يزيد التعقيد: الافقي والراسي والجغرافي.

– درجة المركزية (علاقة عكسية): كلما زاد الحجم تنخفض المركزية.

– درجة الرسمية (علاقة طردية): كلما زاد الحجم تزداد الرسمية.

**البيئة:** تحاول المؤسسة التكيف مع بيئتها الخارجية:

فكلما زاد تعقيد البيئة و عدم ثباتها كلما مالت المؤسسة الى الهياكل العضوية،

وكلما كانت البيئة مستقرة وبسيطة كلما اعتمدت المؤسسة على الهيكلة الميكانيكية.

بصفة عامة يمكن تقديم العلاقة بين البيئة والابعاد الاساسية للهيكل كما يلي:

**علاقة البيئة بالتعقيد:** تتمثل في وجود علاقة عكسية بين عدم التأكد والتعقيد فالمؤسسات التي تعتمد على البيئة بشكل كبير تمتلك مستويات إدارية قليلة.

**علاقة البيئة بالرسمية:** وجود علاقة طردية كلما كانت البيئة مستقرة كلما كانت درجة الرسمية مرتفعة والعكس في حالة البيئة الديناميكية فالمؤسسات في حاجة الى درجة مرونة مرتفعة في تحديد الوظائف للاستجابة السريعة لما يحدث على مستوى البيئة.

**علاقة البيئة بالمركزية:** كلما كانت البيئة معقدة كلما كانت الهيكلة لا مركزية فالمواجهة الفعالة لعدم التأكد تكون من خلال تبني أسلوب اللامركزية والذي يجعل المؤسسة أكثر قرب من البيئة الخارجية والوظائف الحدودية تتفاعل بشكل مباشر وسريع مع التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية.

**المستوى التكنولوجي:**

أصبح من المعروف أن مستوى التقنية والآلية المستخدم في المؤسسة له تأثير على عدد العاملين الذين نحتاج إليهم في العمل، فعندما يكون هذا المستوى

عاليا معنى ذلك أن نسبة كبيرة من العمل تؤدي بشكل آلي دون الحاجة لعناصر بشرية، وهذا لا يستوجب معه وجود هيكل تنظيمي كبير وواسع، أما عندما

يكون مستوى الآلية منخفضا عندئذ ستظهر الحاجة لقوى عاملة أكثر وهيكل تنظيمي أوسع بداخله إدارات متعددة ومتنوعة تفي احتياجات العمل أو

المستوى التقني الأقل أو المنخفض