

المحاضرة 02: التنظيم والهيكل التنظيمية:

أولاً: التنظيم:

1. تعريف التنظيم:

هو توزيع المسؤوليات التي يتم فيها توزيع نشاط المؤسسة على أفراد العاملين بها ثم تحديد العلاقة بين هؤلاء الأفراد بناء على هذه المؤسسات.

2. أهمية التنظيم الإداري:

- تحديد أدوار العاملين؛
- توضيح العلاقات المختلفة كالتنظيم وتقييم العمل؛
- توفير فترات واضحة لتبادل المعلومات؛
- توضيح معايير الأداء المقبولة لكل نوع من الأعمال

3. أهداف التنظيم الإداري:

- إسقاط أو ترجمة خطط المؤسسة إلى واقع عملي؛
- تكييف وضع المؤسسة الداخلي وأهدافها في ضوء متطلبات البيئة؛
- ضمان السياق المتكامل للتسيق والتعاون بين مختلف الأنشطة؛
- تقديم المساعدة لوظيفة الرقابة من خلال تزويدها بالتنظيم الخاص بخطط العمل وأهدافها لتسهيل عملها

4. خصائص التنظيم الإداري: (التنظيم الجيد)

- وحدة الهدف؛
- نطاق الإشراف؛
- تفويض السلطة؛
- وحدة الأمر؛
- التدرج الهرمي؛
- توازن السلطة و المسؤولية؛

- ديناميكية التنظيم

5. مبادئ التنظيم الإداري:

- مبدأ تحديد الهدف؛
- مبدأ شمولية التنظيم و تكامله؛
- مبدأ الفاعلية؛
- مبدأ الشرعية؛
- مبدأ الوضوح؛
- مبدأ الإلتزام؛
- مبدأ تقييم العمل؛
- مبدأ تحديد المسؤولية؛
- مبدأ الموازنة بين الصلاحيات و المسؤولية؛
- مبدأ وحدة الإشراف و الأمر؛
- مبدأ نطاق الإشراف الإداري؛
- مبدأ ديناميكية التنظيم.

6. مراحل التنظيم الإداري:

- أ. الإلمام بالخطط و الأهداف ؛
- ب. تحديد المهام الرئيسية؛
- ج. تقييم المهام الرئيسية إلى مهام فرعية؛
- د. توزيع الموارد و التوجيهات ؛
- هـ. التغذية العكسية (التغذية الراجعة) .

7. أنواع التنظيم الإداري:

- تنظيم رسمي؛

- تنظيم غير رسمي .

ثانياً: الهياكل التنظيمية:

1. تعريف الهيكل التنظيمي:

هو ذلك الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة حيث يوضح التقسيمات و التنظيمات و الوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال و الأنشطة اللازمة فهو التصميم الرئيسي الذي يقرر العلاقات و يحدد عدد المستويات الإدارية.

2. أهمية الهيكل التنظيمي:

- تسهيل وتحديد أدوار الأفراد في المؤسسة؛
- المساعدة في اتخاذ القرارات؛
- المساعدة في تحديد الخطط والنجاح؛
- تطبيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة

3. أبعاد الهيكل التنظيمي:

- مكون إداري؛
- المركزية ؛
- التعقيد؛
- تحويل نسبة الصلاحيات؛
- الرسمية ؛
- التكامل ؛
- نطاق الإشراف ؛
- التخصص ؛
- المعيارية.

4. العوامل المؤثرة في الهياكل التنظيمية:

- التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة؛

- استراتيجية المؤسسة؛
- حجم المؤسسة؛
- المحيط والبيئة؛
- درجة التخصص في العمل.

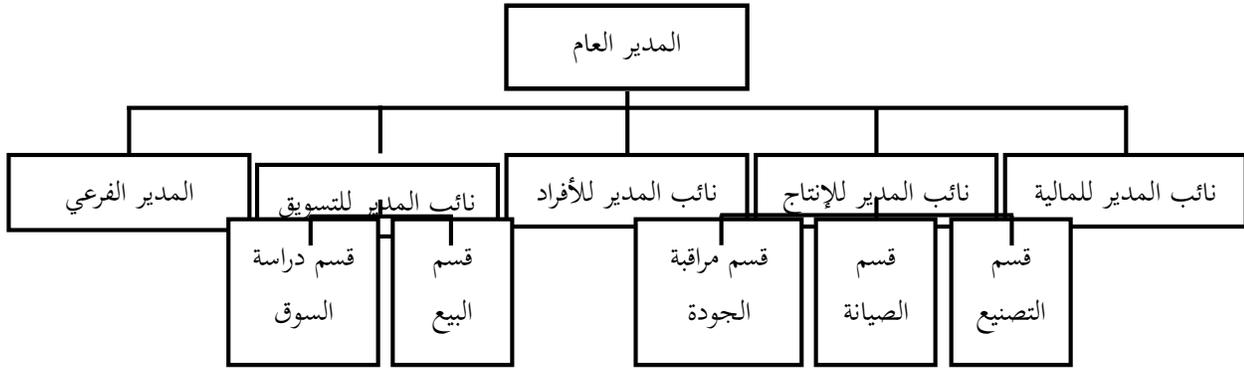
5. مراحل تشكيل الهيكل التنظيمي:

- أ. تحديد أهداف التنظيم؛
- ب. إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات؛
- ج. تجميع الأنشطة المتشابهة مع بعضها البعض؛
- د. تحديد العلاقات التنظيمية؛
- هـ. تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية؛
- و. اختيار و تنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية؛
- ز. رسم الهيكل التنظيمي في شكل خريطة تنظيمية؛
- ح. إعداد الدليل التنظيمي؛
- ط. مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم و مستمر

6- أنواع الهياكل التنظيمية:

- أ- الهياكل التقليدية:
- الهيكل الوظيفي:
- ✓ يقوم أساسا على التخصص وتقسيم العمل حيث يكون تجميع الأنشطة والعمليات المتشابهة في شكل وظائف مختلفة، فيمكن تصنيفها الى اعمال يدوية وذهنية وفنية واستشارية وغيرها.
- ✓ من مزايا هذا الهيكل أنه يمكن من تجميع الأنشطة المتشابهة كما يضمن تخصص العامل في وظيفة معينة ومن ثم تنمية مهاراته وزيادة انتاجيته بالإضافة الى تسهيل عملية الرقابة والاشراف على العمال
- ✓ ما يعاب عليه ميل العمال الى التهرب من المسؤولية، بالإضافة الى صعوبة فرضه في المستويات الدنيا من التنظيم

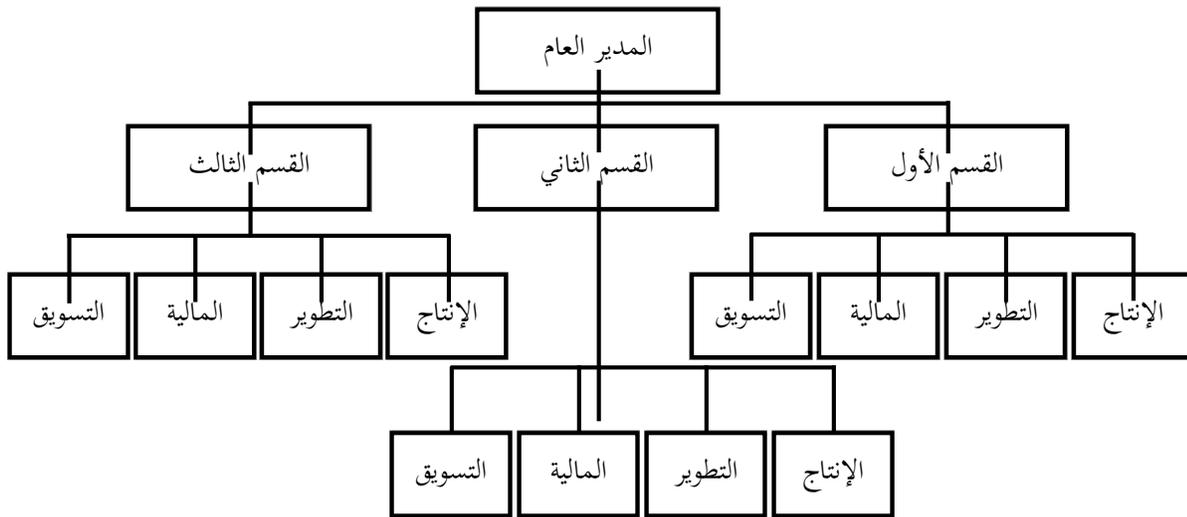
الشكل رقم (01): الهيكل الوظيفي



- الهيكل حسب الأقسام:

- ✓ تتبنى هذا النوع من الهياكل التنظيمية المؤسسات الكبيرة بحيث يتم تقسيم مهام المؤسسة فيه الى مجموعة من الأقسام على أن ينظم كل قسم على أساس وظيفي
- ✓ ان السبب الرئيسي لظهور الهيكل على أساس الأقسام هو كبر وضخامة المؤسسة واتساع مستويات نشاطها لذلك يركز هذا الهيكل على أساس جغرافي أو على أساس المنتج أو على أساس الزبائن

الشكل رقم (02): الهيكل على أساس الأقسام

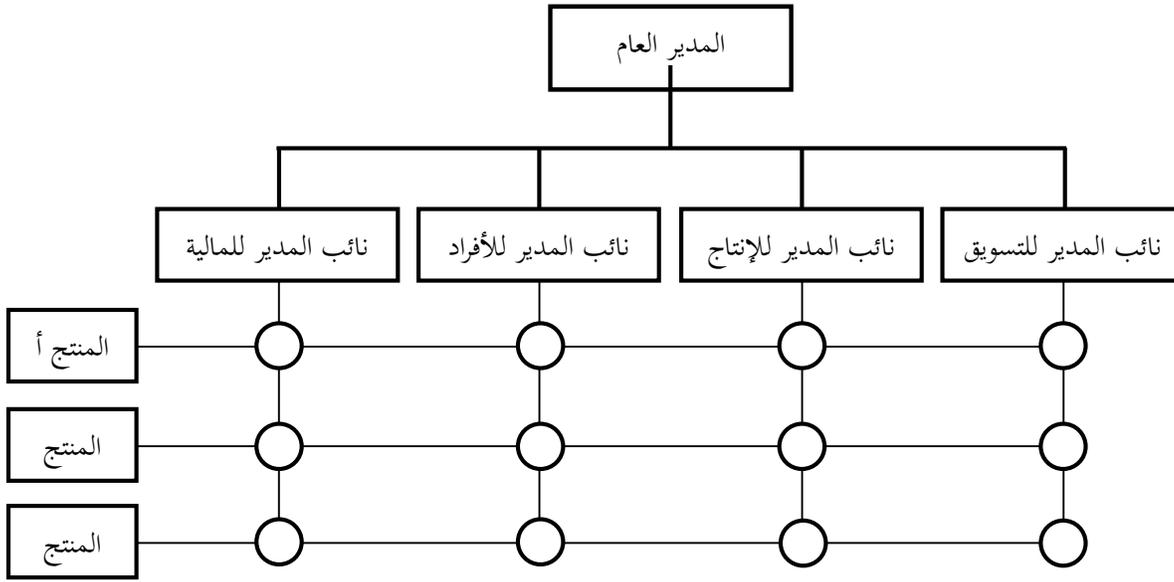


- الهيكل المصفوفي:

- ✓ يجمع هذا النوع من الهياكل بين مميزات كل من الهيكل الوظيفي والهيكل حسب الأقسام ويتحاشى عيوبهما؛ حيث يتم الاعتماد على مجموعة من فرق العمل التي توكل لها مهام انتاج المنتجات او تنفيذ مشاريع كبيرة بمواصفات محددة.

- ✓ من مزاياه يضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية مع توفير الوقت، وتميزه بالاستجابة المرنة لمتطلبات ومتغيرات البيئة مع فعاليته الكبيرة خاصة في المشاريع المعقدة، كما يسهل عملية الرقابة على الأداء والنتائج المحققة
- ✓ وما يعاب عليه هو إمكانية تعارض وتناقض الأوامر التي يتلقاها العامل حيث يعتمد هذا الهيكل على ازدواجية السلطة.

الشكل رقم (03): الهيكل المصفوفي



ب-الهيكل الحديثة:

- مبادئ الهيكل الحديثة:

- ◆ الاعتماد على العمليات الأفقية بدل الوظائف العمودية في تنفيذ الأعمال؛
- ◆ التفويض المرتفع للسلطة وتمكين العمال من العمل ومن اتخاذ القرارات التي تساهم في رفع الأداء، بالإضافة لتحميلهم للمسؤولية بالنسبة للعمليات التي يساهمون في ممارستها؛
- ◆ تقليل مستويات الهيكل التنظيمي أفقياً، مع التوسع في استعمال فرق العمل أفقياً؛
- ◆ الاستعمال الكثير لوسائل وأدوات تكنولوجيا الاتصال ونقل المعلومات؛
- ◆ التركيز على مهارات الأفراد، ومحاولة تحسينها بتكثيف برامج التدريب خصوصاً على مشاركة العمل في إطار الجماعة؛

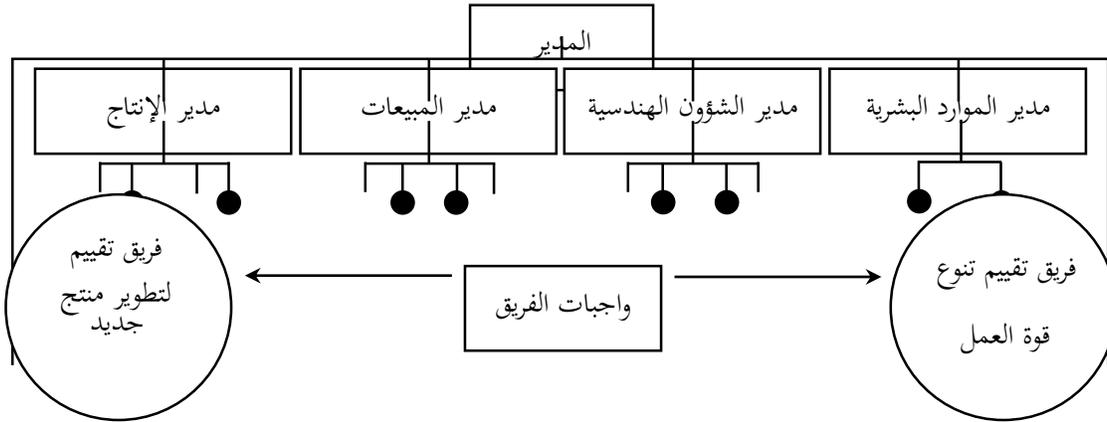
♦ إرساء وبناء ثقافة العمل في إطار الفريق، والالتزام بالتعاون لرفع الأداء والمردود الكلي.

-أنواع الهياكل التنظيمية:

✚ هيكل الفريق:

- ✓ يتم الاعتماد على فرق عمل دائمة أو مؤقتة، تتألف من أفراد متعددي التخصصات الوظيفية. ويتكون الفريق المنوع وظيفيا من عمال أو موظفين ينتمون لتخصصات وظيفية مختلفة،
- ✓ من مزايا هذا التنظيم هو تمكين المؤسسة من التأقلم والتعامل مع ظروف ومتغيرات البيئة الخارجية وما تمثله من فرص وتهديدات، كما يعتبر حافزا معنويا للعاملين من خلال اشراكه في اتخاذ القرار وتحسيسهم بالانتماء للمنظمة
- ✓ من عيوبه انه يتطلب الكثير من الاجتماعات التنسيقية بين أعضاء الفريق بالإضافة انه يعتمد بشكل أكبر اللامركزية في التسيير.

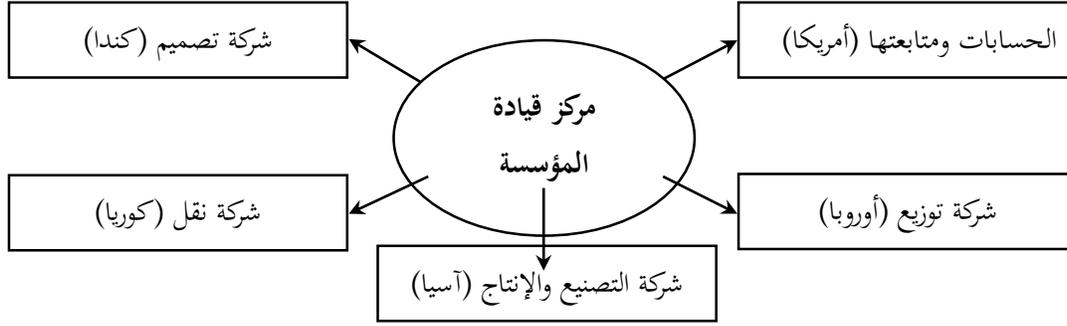
الشكل رقم (04): هيكل الفريق.



✚ الهيكل الشبكي:

- ✓ هو هيكل تنظيمي يعتمد بصورة أساسية على التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، من خلال ربط المؤسسة مع أطراف خارجية، والقيام بتنسيق مهامها مع مركز قيادي رئيسي، بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات ونقل البيانات إلكترونيا.
- ✓ من مزاياه أنه يتميز بعدد قليل من العمال التخصصيين مع إمكانية الاستفادة من خبرات الجهات الأخرى غير أنه يعاب عليه مراقبة مباشرة على الاعمال

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي الشبكي.



الهيكل التنظيمي المتمركز حول العمليات:

✓ اهتمت المؤسسات الناجحة بإعادة هندسة أنشطتها وجميع الوظائف التي تمارسها، ضمانا للتحويل نحو هيكل تنظيمي متمركز حول العمليات الأفقية. وفي هذا الشأن، تعرف إعادة الهندسة على أنها إعادة تفكير جوهرية، وإعادة تصميم جذرية للعمليات التشغيلية الممارسة من قبل المؤسسة ولهيكلها التنظيمي، من أجل الرفع من كفاءتها بتخفيض التكاليف وتحسين جودة المنتجات والخدمات وإرضاء أكبر للزبون وتقليل وقت الاستجابة لرغباتهم.

✓ إذن إعادة الهندسة أسلوب يتم من خلاله تغيير تنظيم المؤسسة من الهيكل الوظيفي إلى الهيكل المتمركز حول العمليات يث تمارس المؤسسة، بعد إعادة هندسة أنشطتها وتبنيها للهيكل التنظيمي المتمركز حول العمليات، خمسة عمليات أعمال أساسية هي:

♦ **عملية تصميم المنتج ونظام التحويل:** وتشمل الأنشطة المرتبطة بتطوير المنتجات الجديدة، وبسبب ارتباط عملية تصميم المنتج بعملية تصميم نظام التحويل، فإن تلك المهام تجمع ضمن عملية واحدة تتعلق بأنشطة تصميم المنتجات الجديدة ونظام التحويل.

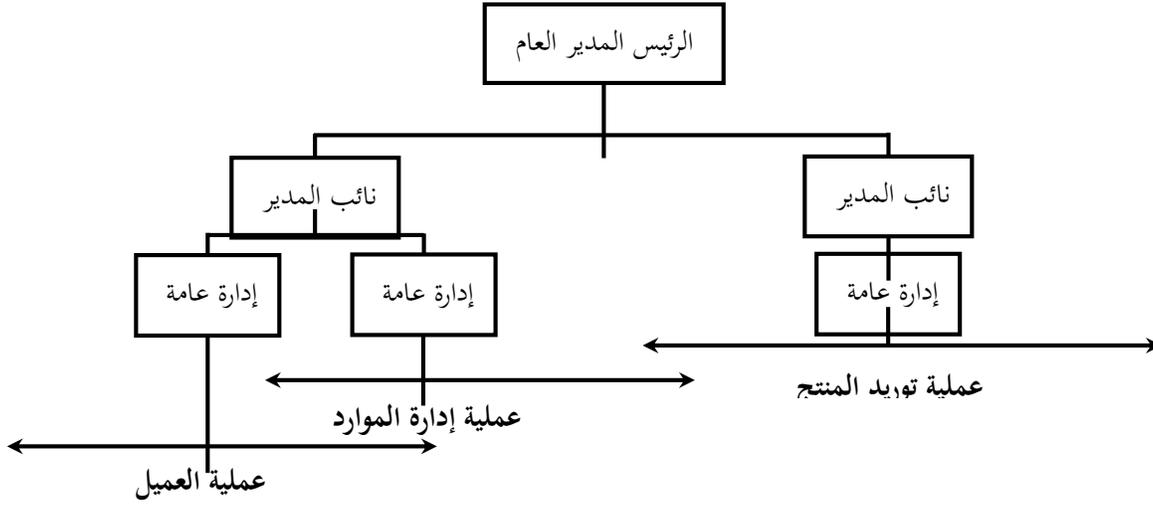
♦ **عملية إدارة الموارد:** وتضم مختلف المهام والأنشطة المرتبطة بالحصول على موارد رأس المال والموارد البشرية وإدارة التقنية بالمؤسسة.

♦ **عملية توريد المنتج:** تضم هذه العملية مختلف الأنشطة المتعلقة بالحصول على جميع المواد والتوريدات اللازمة، والمستعملة كمدخلات للنظام الإنتاجي. وتكتمل بتسليم المنتجات والخدمات للعملاء.

♦ **عملية العميل:** تشمل هذه العملية جملة من العمليات الفرعية، المتضمنة لأنشطة متنوعة هي: أنشطة بيع المنتج والدعاية له، أنشطة تجميع مختلف المعلومات عن السوق واختيار الأسواق، خدمات ما بعد البيع.

♦ **عمليات الدعم:** تمارس المؤسسة مجموعة من أنشطة الدعم لذوي الحقوق بالداخل والخارج، تتمثل في العمليات القانونية المرتبطة بها مع هيئات الدولة، بالإضافة لتوفير مختلف المعلومات المالية وأنشطة دعم الابتكار.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي المتمركز حول العمليات.



الهيكـل التنظيمي "لهنري منتزبيرغ":

أساليب التنسيق بين المكونات حسب "هنري منتزبيرغ"	أنواع الهياكل حسب "هنري منتزبيرغ"	مكونات الهيكل التنظيمي حسب "هنري منتزبيرغ"
الإشراف المباشر: يحقق الإشراف المباشر التنسيق عن طريق جعل أحد الأفراد كالمدير مسؤول عن أعمال المرؤوسين بحيث يصدر الأوامر والتعليمات ويراقب أنشطتهم؛	المؤسسات حديثة النشأة: أهم مكون هو الإدارة العليا	الإدارة العليا
تنميط إجراءات العمل: من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، يتم تنميط عمليات العمل بعد تحديد وبرمجة محتوياته؛	المؤسسات البيروقراطية الالية: الوحدات الاستشارية تعد من أهم مكونات الهيكل التنظيمي	الإدارة الوسطى التنفيذية
تنميط المهارات: يتم التنسيق من خلال ضمان التدريب قصد تحسين مؤهلات الأفراد	المؤسسات البيروقراطية المهنية: الوحدات الداعمة تعد من أهم مكونات الهيكل التنظيمي	الإدارة التشغيلية
تنميط النتائج: يتم التنسيق من خلال إعداد معايير تقييم الأداء لمختلف الأعمال	المؤسسات متعددة الجنسيات: الإدارة الوسطى تعد أهم مكون من مكونات الهيكل التنظيمي	الوحدات الاستشارية:
-التكيف المتبادل أو المشترك: ويتحقق تنسيق العمل بواسطة الاتصال الغير الرسمي	المؤسسات الابتكارية: تعد كل المكونات الخمسة ذات أهمية كبيرة	الوحدات الداعمة

الشكل رقم (7): الهيكل التنظيمي حسب "Henry Mintzberg".

