

المحاضرة الثامنة: هياكل وتنظيم المؤسسة

أولاً: التنظيم

1- تعريف التنظيم: هو الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة، والتي تقوم على تحديد وترتيب الجهود وتوزيع الوظائف والمهام، وتصميم العلاقات بين الإدارات، وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات والسلطات ونظم العمل، من أجل تنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف والاستراتيجيات.

2- أهمية التنظيم: يمكن أن يساعد التنظيم كوظيفة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال:

- تحديد الأعمال الواجب القيام بها لتحقيق الأهداف المسطرة، وتصنيف أنواع المهام وتحديد المجموعات التي ستؤديها وتقسيمها إلى وحدات إدارية، وتفويض المهام مع إعطاء السلطة الملائمة وتقسيم مستويات اتخاذ القرارات.
- من خلال التنظيم يعلم كل فرد في المؤسسة دوره ومهامه ومسؤولياته ويفهم جميع العاملين التقسيم التنظيمي وحدود وأنواع السلطات.
- المساعدة في اتخاذ القرارات، وتنفيذ الخطط بنجاح.
- إلغاء الفوضى من خلال تنسيق بيئة العمل وإزالة معوقات العمل وتعزيز الروابط بين وحدات العمل المختلفة وأساليب التفاعل بين العاملين.

- تطوير العلاقات الرسمية بين المستويات التنظيمية العليا والدنيا من خلال الهيكل التنظيمي الذي يسهل ذلك ويسمح بنقل الأوامر والاتصال التنظيمي بفعالية.

- تمكين المؤسسة من الإستجابة للتغيرات داخلها وخارجها والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات.

3- مبادئ التنظيم: تتمثل في:

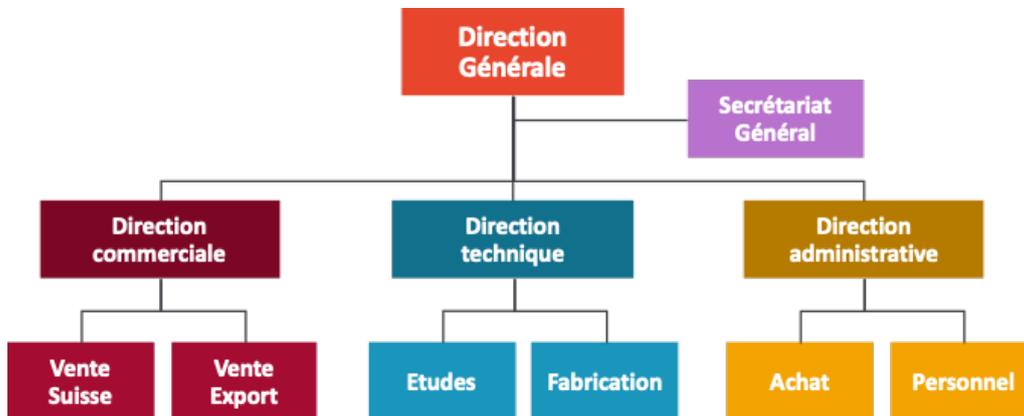
- مبدأ وحدة الأهداف: حيث أن لكل مؤسسة هدفا تسعى إليه وأن كل جزء فيها (نشاط) يسعى إلى تحقيق الهدف العام والكلية للمؤسسة.
- مبدأ أولوية أهداف المؤسسة: الأولوية دائما لأهداف المؤسسة، قبل أهداف العاملين فيها، فأهداف العاملين تتحقق من خلال أهداف المؤسسة وليس العكس.
- مبدأ عدم تغيير المسؤولية أو تغيير السلطة بتغيير الأفراد: فالسلطة أو المسؤولية لا يجب أن تتغير بتغير الأفراد.
- مبدأ وحدة الأمر: لكل شخص في التنظيم رئيس مباشر واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات والتوجيهات.
- مبدأ التسلسل الرئاسي: السلطة في المؤسسة سلسلة أو حلقات تبدأ من أعلى التنظيم وحتى أدناه، ولا يجوز تجاوز المرؤوسين لحلقة من حلقاتها.
- مبدأ الوظيفة هي المفردة الأساسية في التنظيم: التنظيم مبني على أساس الوظائف ونوع العمل المطلوب وليس على أساس الشخص.
- مبدأ المستويات التنظيمية: تزداد الفعالية الإدارية كلما قلت المستويات الإدارية.
- مبدأ نطاق الإشراف: هناك عدد مناسب لنوعية الأنشطة وعدد الأفراد الذي يمكن للمدير إدارتهم بكفاءة.
- مبدأ التفويض: يجب أن تفوض السلطة، وأن تكون متوافقة مع حجم الرقابة الضروري.
- مبدأ تناسب السلطة والمسؤولية: كل مسؤولية وظيفية تتبعها سلطة تمكن من أدائها، بحيث لا تزيد السلطة عن المسؤولية.
- مبدأ التخصص، أي توزيع الموظفين بحيث يؤديون مهامهم بوضوح المعالم تكون في مجال تخصصهم.
- مبدأ التحديد: كل الواجبات وكل السلطات التي يكلف بها شخص ما، لا بد وأن تكون محددة ومكتوبة بدقة ووضوح ويمكن الرجوع إليها بسهولة.
- مبدأ الاستثناء: على كل مسؤول أن يتخذ كل القرارات في نظام سلطاته ومسؤولياته، وعليه أن لا يرفع لرئيسه الأعلى إلا الموضوعات التي لا يستطيع أن يتخذ فيها قرارا بسبب محدودية سلطته.
- مبدأ الاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية: في كل تنظيم رسمي يوجد بالتوازي تنظيمات غير رسمية، ولا بد من الإعتراف بها، والعمل على تطويع أهدافها لأهداف التنظيم الرسمي.
- مبدأ التوازن التنظيمي: يجب أن تتوافق الأهمية النسبية للوحدات التنظيمية مع المهام المكلفة بها.
- مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب: كل فرد يجب أن يوضع في المكان الذي يتناسب مع مؤهلاته، وخبراته وتكوينه النفسي والثقافي.

- مبدأ التنسيق: إعطاء الصلاحية للمديرين عند أي مستوى في التنظيم للتواصل مع المديرين الآخرين لتجنب التكرار وتحقيق التكامل بين مختلف الأقسام، واتخاذ القرارات المناسبة، إمدادات الخطط، والقيام بأعمال مشتركة معهم في إطار سلطاتهم ومسؤولياتهم بشرط:
- أن يكون الاتصال بمعرفة وموافقة الرؤساء المباشرين.
- لا بد من الحصول على موافقة الرؤساء الأعلى، قبل القيام بأي أعمال مشتركة.
- مبدأ المسؤولية النهائية: والذي يعني بأن التفويض لا يعفي المدير ولا مرؤوسيه من المسؤولية والمساءلة.
- مبدأ تقسيم العمل: جعل كل فرد مسئولا عن جزء من العمل.

- 4- أشكال التنظيم داخل المؤسسة: لا يتوقف نمط أو شكل التنظيم بالمؤسسة عند مجرد اللوائح القانونية والعلاقات الوظيفية الرسمية، وإنما هناك التنظيم الذي قد ينشأ بين مختلف العاملين من خلال علاقات اجتماعية في إطار غير رسمي.
- أ- التنظيم الرسمي: يدرس عملية التنظيم بطريقة رسمية، وذلك عبر وضع الهياكل التنظيمية والهياكل والقوانين، ويعتبر ملزما لجميع القطاعات الوظيفية والمستويات الإدارية في المؤسسة.
- ب- التنظيم غير الرسمي: هو تنظيم يمتاز بعدم امتثاله لقوانين أو قواعد معينة في الوصول إلى الأهداف التي يسعى إليها، وينشأ عادة بسبب وجود علاقات شخصية تجمع أعضاء المهنة الواحدة، الذين يرغبون في التحاور الوظيفي لمناقشة مشكلاتهم، والاستماع لمتطلباتهم، والتعبير عن آرائهم بصوت مسموع لدى قياداتهم ومشرفهم، وغيرهم من المسؤولين.

ثانيا: الهيكل التنظيمي

- 1- تعريف الهيكل التنظيمي (البنية التنظيمية): هو مخطط أو شكل يوضح توزيع السلطات والمسؤوليات على الوظائف في المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة، كما يبين وسائل الاتصال الرسمي بينها ومستويات الإشراف عليها، حيث يُمكن من معرفة موقع كل نشاط أو مصلحة أو قسم، والعلاقات القائمة ودرجة التنسيق والارتباط بينها، ومصادر الأوامر واتخاذ القرارات، أي أنه يظهر البنية الرئيسية للعمل داخل المؤسسة.



- 2- مراحل إعداد الهيكل التنظيمي:
- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية من أجل معرفة وتحديد عدد ونوعية الأنشطة الرئيسية والفرعية التي يتطلبها تحقيق هذه الأهداف.
 - تحديد الوظائف الرئيسية والفرعية من حيث عددها ونوعها للإسهام في تحقيق الأهداف، إذ يجب أن يكون لكل نشاط سواء كان رئيسيا أو فرعيا وظيفة تقوم بأدائه.
 - تحديد الإدارات الرئيسية والفرعية التي يوكل إليها تنفيذ الوظائف التي تم تحديدها في المرحلة السابقة (تجميع الأعمال والأنشطة المتشابهة في أقسام ووحدات، وإسناد إدارة كل منها إلى مدير أو رئيس مع تخويله الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعماله).
 - تحديد المهام والمسؤوليات والسلطات الخاصة بالوحدات الإدارية، وذلك بشكل مفصل وواضح.
 - تحديد العلاقة ما بين الإدارات، ومختلف الأقسام والوحدات وخلق الظروف الملائمة لتحقيق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم بما يخدم المصلحة العامة وتحقيق الأهداف.

- تعيين العناصر البشرية رؤساء ومرؤوسين من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية، وتحديد واجبات ومسؤوليات وسلطات كل واحد منهم في ظل التنسيق.

- رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يوضح الوحدات الإدارية والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.

3- مفهوم الوظيفة والمصلحة والأقسام: إن نشاط المؤسسة يصبح مقسما بين وحدات تنظيمية (إدارية) متخصصة تؤدي كل منها وظيفة معينة، من خلال تجميع مناصب العمل في وحدات متجانسة، ثم تجميع هذه الوحدات في وحدات أكبر وهكذا، حتى تصل إلى إيجاد تنظيم يشكل مؤسسة.

أ- الوظيفة: تتحدد الوظيفة عند تجميع عدد من المهام والمناصب والأعمال في مجموعة متجانسة ومتكاملة تؤدي دورا معيناً في المؤسسة، يشمل مرحلة من مراحل نشاطها.

ب- المصلحة: تتشكل من مجموعة من الأفراد مزودين بوسائل تقنية ولديهم مهام محددة ودقيقة للتنفيذ، ويساهمون في إنجاز وظيفة ما، مثل مصلحة التكوين في وظيفة إدارة الموارد البشرية.

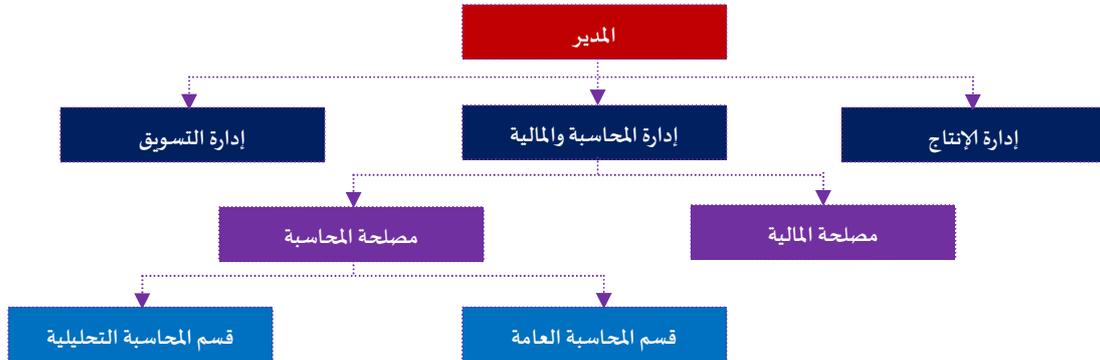
ج- القسم: عبارة عن وحدة تنظيمية تكون تابعة للمصلحة، وتساهم في إنجاز مهام تفصيلية خاصة بالمصلحة التي تتبع لها، مثل قسم المحاسبة التحليلية في مصلحة المحاسبة.

كما يجدر الإشارة إلى أن ترتيب الوحدات التنظيمية في شكل هرمي يكون بالشكل التالي: المدير (الإدارة العليا)، تليه الإدارات الخاصة بالوظائف، تليه المصالح، تليها الأقسام.

3- أنواع الهياكل التنظيمية: تختلف أشكال الهياكل التنظيمية من مؤسسة إلى أخرى لعدة أسباب أهمها: حجم المؤسسة، التكنولوجيا المستخدمة، الإستراتيجية، طبيعة النشاط، مدى اتساع المنتجات التي تتعامل بها المؤسسة، مدى اتساع الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة، مهارة الموظفين.

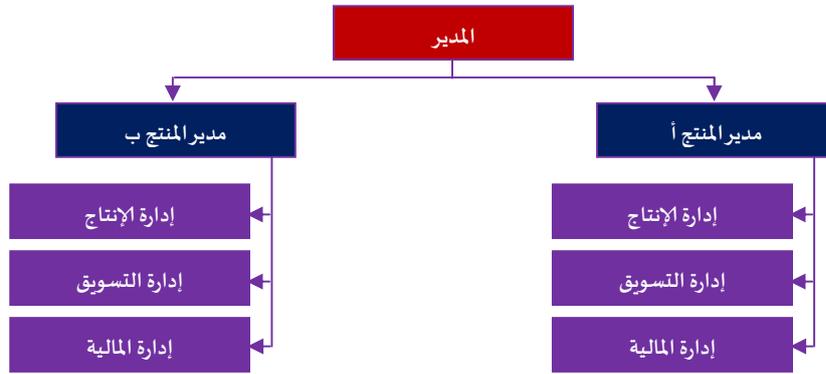
وتتمثل أنواع الهياكل التنظيمية في:

أ- الهيكل التنظيمي الوظيفي: في هذا النوع تقسم الأنشطة وتجمع على أساس وظائف مثل الإنتاج والتسويق والموارد البشرية... الخ، حيث يتم تخصيص إدارة لكل وظيفة، أي تصبح لدينا إدارة للإنتاج، وإدارة للتسويق، وإدارة مالية... الخ، وعلى رأس كل إدارة مسؤول يسمى مديرا للوظيفة أو رئيسا لمصلحة أو قسم. والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي الوظيفي:

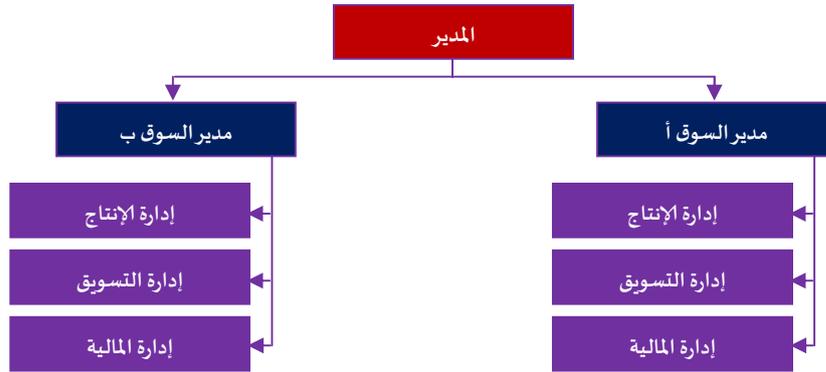


ب- الهيكل التنظيمي القطاعي: يتبنى تقسيما يقوم على أساس الزبائن أو المناطق الجغرافية، أو على أساس المنتجات أو المشروعات... الخ، من أمثلته:

* الهيكل التنظيمي حسب المنتجات: في هذا النوع يتم ضم جميع الأعمال اللازمة لإنتاج منتج أو مجموعة من المنتجات في وحدة تنظيمية مستقلة بسبب تعدد خطوط الإنتاج، أي تقسيم أنشطة المؤسسة على أساس المنتجات التي تتعامل بها، فيتم تجميع الوظائف والأنشطة المرتبطة بمنتج معين تحت إشراف مدير يختص بهذا المنتج، ويكون تحت سلطته مديري وظائف الإنتاج، التسويق، المالية... الخ، حيث تجمع الأنشطة في المستوى الأول على أساس المنتجات، وفي المستوى الثاني على أساس وظيفي كما يوضحه الشكل التالي:



* الهيكل التنظيمي على أساس الأسواق (المناطق الجغرافية): يتم اللجوء إلى هذا النوع في حالة تنوع الأسواق أو المناطق الجغرافية التي تنشط فيها المؤسسة، فتخصص المؤسسة إدارة لكل منطقة، يرأسها مدير أو مسؤول ليكون تحت وصايته مديري الوظائف المختلفة حتى تتناسب قرارات المؤسسة مع طبيعة المنطقة التي تزاول فيها نشاطها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



3- الهيكل التنظيمي المصفوفي: يتميز بازدواجية المدخل أو السلطة، حيث في أغلب الأحيان يضم التقسيم الوظيفي + تقسيم ثاني (قطاعي)، ويكون الشخص تابعا لجهتين جهة وظيفية وجهة تخصصية، تكون له سلطة الإشراف، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

