

محاضرة: التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية

أولاً-التنظيم

1- تعريف التنظيم:

عرف التنظيم بأنه: " تقسيم العمل الواجب تنفيذه ثم تجميعه في وظائف معينة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد شاغلي هذه الوظائف

كما عرف التنظيم على أنه: " عملية تحديد الأعمال التي يراد أداؤها وتجميعها، والتقسيمات الإدارية اللازمة والعلاقات وأنماط الاتصال، وتوزيع المسؤوليات والواجبات، وتفويض السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال، بغرض تحقيق الأهداف"

التنظيم هو: "عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق أهداف مع حل المشاكل والخلافات التي تواجهها كافة الأقسام والأنشطة من خلال أفراد التنظيم وبشكل ملائم

2- أهمية التنظيم:

- يساعد التنظيم في القضاء على الفوضى، فلو ترك فرد في المؤسسة يعمل ما يشاء دون ضوابط أو تحديد للمسؤولية فإن النتيجة هي الفوضى؛
- يساعد التنظيم على تنسيق العمل بحيث يمنع الاحتكاك والصراع؛
- يساعد التنظيم على تعريف كل فرد في المؤسسة باختصاصه؛
- يساعد التنظيم على الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية والمالية والمادية في المؤسسة؛
- يساعد التنظيم الجيد على الاستجابة للتغيرات الحاصلة داخل المؤسسة وخارجها.
- يؤدي إلي خلق الجو الملائم للعمل واستقرار العاملين وحثهم على زيادة جهودهم لبلوغ الهدف المشترك؛
- يسهم التنظيم السليم في تسهيل عملية الاتصال بين الأفراد ومجموعات العمل، مما يؤدي إلى انسياب المعلومات بين أرجاء التنظيم وتحقيق التناسق بين المجموعات العمل في الإدارة؛
- يساعد على خلق روح التعاون والتضامن بين الأفراد لبلوغ الأهداف المحددة ؛
- يساعد على الاستفادة من الأساليب المتطورة في أداء العمل بما يرفع من كفاءة الإدارة في تحقيق الخدمات؛
- يؤدي إلى الاتصال بشكل واضح ومحدد بما يحقق استمرار ونظام العمل داخل الجماعات الرئيسية المختلفة؛

3- أهداف التنظيم:

- وضع الإطار لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة؛

- تجميع المصادر اللازمة لتحقيق الأهداف، وتشمل المصادر البشرية والمادية والمالية؛
 - وضع القواعد والإجراءات لتحويل المصادر المتوفرة إلى الإنتاج المحدد وتحقيق النتائج المتوقعة؛
 - إيجاد التوازن بين الأهداف والمصادر والنتائج واستخدام الأسلوب الأمثل لتحويل المصادر إلى النتائج
- 4 - خصائص التنظيم:** هناك مجموعة من المواصفات التي إذا ما توفرت في عملية التنظيم الإداري، أمكننا القول عنه أنه تنظيم جيد، وأهم هذه الخصائص ما يلي:

- مراعاة التخصص
- شبكة اتصال فعالة
- مراعاة نطاق الإشراف المناسب
- التمييز بين الأنشطة الهامة الرئيسية والأنشطة الأقل أهمية
- مراعاة عنصر التكلفة وعدم الإسراف
- المرونة
- العمل التنظيمي الجيد هو الذي يراعي العنصر الإنساني في خطواته ومراحل فعله سبيل المثال يجب أن لا يكون عبء العمل على الأفراد.

5- مبادئ التنظيم:

- مبدأ وحدة الهدف
 - مبدأ تقسيم العمل طبقاً للتخصص وتطبيق ذلك في كل مستويات التنظيم
 - مبدأ تدرج وتناسب السلطة والمسؤولية
 - مبدأ نطاق الإشراف
 - وحدة الأمر
 - المركزية
 - تفويض السلطة
- السلطة والمسؤولية توأمان لا ينفصلان وحسب هذا المبدأ يجب التساوي بين السلطة كحق والمسؤولية كواجب لإنجاز المسؤولية بمعنى أنه عند إلقاء مسؤولية أداء عمل معين على فرد ما يجب إعطائه السلطة اللازمة والضرورية لتنفيذ تلك المسؤولية

- مبدأ التنسيق: عدم صلاحية اللجان للقيام بوظائف الإدارة التنفيذية؛
- مبدأ المرونة :

6- عناصر التنظيم: يتكون التنظيم من العناصر التالية :

- الأفراد العاملون في المؤسسة وفي مختلف المستويات التسييرية؛
- الأعمال والأنشطة التي تمارسها المؤسسة كالإنتاج، المالية، شؤون الأفراد والتسويق...، إلخ؛
- الموارد المتوفرة للمؤسسة مثل المواد، الطاقة والمال وألات...، إلخ؛

- الأنشطة والإجراءات وخطوط السلطة؛-
- توزيع الموظفين على الوظائف وعلاقتهم الوظيفية وخطوط الاتصال؛
- تحديد الاختصاصات والسلطة والمسؤوليات على كل موظف

7- أنواع التنظيم:

أ- **التنظيم الرسمي:** نظام يقوم على أساس التنسيق الإداري الواعي بين مجهودات شخصين أو أكثر ، ويكون محدد المعالم وواضح ويقوم على تحليل الأعمال ثم تجميعها في وظائف والوظائف في وحدات إدارية صغيرة والوحدات في أقسام والأقسام في إدارات .. الخ وتتم عملية التحليل والتجميع على أساس موضوعي بغض النظر عن الأشخاص أو العلاقات الطبيعية التي تربط بينهم.

هو أيضا التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تكونت المؤسسة بموجبها. ونتيجة لذلك فهو يشمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة وتعبّر عن الصلات الرسمية بين كل فرد عامل وغيره من الأفراد العاملين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المؤسسة.

ب- **التنظيم غير الرسمي:** عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد نتيجة تجميعهم في مكان واحد هو مكان العمل والتنظيم الرسمي هو السبب في وجود التنظيم غير الرسمي فحين تعين الإدارة الأفراد في المنشأة وتوزعهم على إداراتها وأقسامها ووحداتها المختلفة سوف تنشأ بينهم علاقات بسبب العمل ثم لا تلبث هذه العلاقات ان تأخذ شكلا آخر هو مجموعة أو جماعات العمل. والتنظيم غير الرسمي وحدات اجتماعية من الأفراد يؤمنون بقيم معينة وقواعد معينة للسلوك ويقومون بأداء ادوار معينة في سبيل الوصول الى هدف معين.

8- خطوات عملية التنظيم: تتمثل خطوات التنظيم الأساسية فيما يلي

- الإلمام بالخطط والأهداف وتحديد الأهداف الفرعية
- تحديد المهام الضرورية لتحقيقها وتجميعها في هيئات: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف، حيث يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة التي تتكرر عدة مرات وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.
- تحديد السلطات وتوزيعها على كل هيئة: من أجل سير المهام السابقة يجب تحديد السلطات وتوزيعها بالإضافة إلى تفويض السلطات.
- تصميم مستويات العلاقات، حيث تحدد العلاقات الرأسية والأفقية في المؤسسة ككل، فالهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة، أما الهيكل الرأسي فيقوم بتعريف علاقات العمل بين الإدارات المختلفة ويجعل القرار النهائي تحت السيطرة مثال عدد المرؤوسين تحت كل مسير يكون واضح

ثانيا- الهيكل التنظيمي:

1- تعريف الهيكل التنظيمي:

يعرف على أنه: "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين "

"إطار يركز على تخصص الوظائف وتقسيمها، ووضع الأنظمة والإجراءات وتحديد السلطة "

'يعرف الهيكل التنظيمي كذلك بأنه: "وسيلة تنظيمية تهدف إلى تحديد طبيعة العالقات والمهام وخطوط السلطة والاتصال الإداري في المؤسسة، إذ يحدد شكل وطبيعة النشاطات من خلال وادارت تشكل بيئة العمل التي وضوح أدوار الأفراد وأسس تجميعهم مع بعض في وحدات وأقسام ينبغي أن تحقق أفضل النتائج اتجاه الأهداف التنظيمي

2- خصائص الهيكل التنظيمي

- مراعاة التخصص: على مستوى الإدارات والافراد بغرض زيادة المهارة في الأداء
- التمييز بين الأنشطة الرئيسية والأنشطة الثانوية
- مراعاة عنصر التكلفة
- المرونة

3- أبعاد الهيكل التنظيمي:

- درجة التعقيد
- الرسمية
- المركزية

4- شروط الهيكل التنظيمي:

- المرونة
- واضح وبسيط
- البنية الهرمية
- معرفة مكان ومهام واختصاص كل عنصر من عناصر مكونة للمؤسسة
- مراعاة المبادئ الأساسية للتنظيم داخل المؤسسة.

5- خطوات اعداد الهيكل التنظيمي:

- تحديد النشاطات التي يجب القيام بها وصولا إلى الهدف، وذلك في نطاق الخطة المرسومة وما تتضمنه من سياسات وبرامج وإجراءات؛
- حصر الأعمال التفصيلية التي ينبغي القيام بها ضمن أوجه النشاط التي سبق تحديدها؛
- توصيف كل عمل، بمعنى تحليله إلى أصغر جزئياته؛
- تكوين مجموعات متجانسة من الأعمال، بحيث يمكن أن توضع المجموعة الواحدة تحدد إشراف شخص واحد، وفي هذه الحالة تسمى مجموعة الأعمال بالوظيفية؛

- ربط الوظائف ببعضها البعض بحيث تكون محققة للتعاون والانسجام بين من يشغلونها؛
- وضع رئيس قوي يعمل كقائد على رأس كل وحدة من الوحدات التنظيمية ورئيس مناسب فوق عدد من الرؤساء تطبيقاً لمبدأ نطاق الإشراف

6- محددات والعوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي:

- حجم المؤسسة
- مدة حياة المؤسسة
- التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة
- مكان عمل المؤسسة
- تأثير البيئة
- الاستراتيجية .

7-أنواع الهياكل التنظيمية

أ-الهياكل التقليدية:

- الهيكل الوظيفي:

- ✓ يقوم أساساً على التخصص وتقسيم العمل حيث يكون تجميع الأنشطة والعمليات المتشابهة في شكل وظائف مختلفة، فيمكن تصنيفها إلى أعمال 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 إنتاجيته بالإضافة إلى تسهيل عملية الرقابة والإشراف على العمال ما يعاب عليه ميل العمال إلى التهرب من المسؤولية، بالإضافة إلى صعوبة فرضه في المستويات الدنيا من التنظيم
- **الهيكل حسب الأقسام:** تتبنى هذا النوع من الهياكل التنظيمية المؤسسات الكبيرة بحيث يتم تقسيم مهام المؤسسة فيه إلى 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
- **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 إنتاج المنتجات أو 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.

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 الحديثة

➤ هيكل الفريق:

- ✓ يتم الاعتماد على فرق عمل دائمة أو مؤقتة، تتألف من أفراد متعددي التخصصات الوظيفية. ويتكون الفريق المنوع وظيفياً 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 حافزاً معنوياً للعاملين من خلال إشراكه 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

➤ 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 إلكترونياً.
- ✓ من مزاياه أنه يتميز بعدد قليل من العمال التخصصيين مع إمكانية الاستفادة من خبرات الجهات الأخرى غير أنه يعاب عليه مراقبة مباشرة على الأعمال

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 فإعادة 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.

الهيكل 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

<u>تنميط إجراءات العمل:</u> من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، يتم تنميط عمليات العمل بعد تحديد وبرمجة محتوياته؛	<u>المؤسسات البيروقراطية الالية:</u> الوحدات الاستشارية تعد من أهم مكونات الهيكل التنظيمي	الإدارة الوسطى التنفيذية
<u>تنميط المهارات:</u> يتم التنسيق من خلال ضمان التدريب قصد تحسين مؤهلات الأفراد	<u>المؤسسات البيروقراطية المهنية:</u> الوحدات الداعمة تعد من أهم مكونات الهيكل التنظيمي	الإدارة التشغيلية
<u>تنميط النتائج:</u> يتم التنسيق من خلال إعداد معايير تقييم الأداء لمختلف الأعمال	<u>المؤسسات متعددة الجنسيات:</u> الإدارة الوسطى تعد اهم مكون من مكونات الهيكل التنظيمي	الوحدات الاستشارية:
<u>التكيف المتبادل أو المشترك:</u> ويتحقق تنسيق العمل بواسطة الاتصال الغير الرسمي	<u>المؤسسات الابتكارية:</u> تعد كل المكونات الخمسة ذات أهمية كبيرة	الوحدات الداعمة