

## المحاضرة الثالثة: وظائف التسيير: وظيفة التنظيم

### I. التنظيم:

#### 1- تعريف التنظيم :

يعرفه هنري فايول Henry Fayol بأنه وظيفة تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المدير من ناحية ترتيب الموارد الاقتصادية و تجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف.

يعرفه بيتر دراكر Peter Drucker بأنه عملية تحليل النشاطات و القرارات و العلاقات و ذلك لتصنيف العمل و تقسيمه إلى أنشطة يمكن دراستها ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوظائف و الوحدات في هيكل تنظيمي و أخيرا اختيار الأشخاص لإدارة هذه الوحدات و الوظائف.

يعرف على أنه ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف و تحديد السلطة و المسؤولية المعهود بها إلى الأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال .

التنظيم هو أنشطة تتعلق بترتيب استخدامات الموارد المختلفة لغرض الوصول إلى أهداف معينة عن طريق تجميع الموارد البشرية و المادية في وحدات عمل محددة.

#### 2- خصائص التنظيم:

- أ. التغطية الشاملة ، أي عدم إهمال مهمة بدون مسؤول ، و عدم السماح بأن يكون أكثر من شخص مسؤولا مباشرة عن المهمة الواحدة، أي في نفس المكان و الزمان.
- ب. الوضوح ، بحيث يعرف كل شخص واجباته بالتحديد و الصلاحيات المخولة له للقيام بمسؤولياته بالإضافة إلى علاقاته بالأشخاص الآخرين.
- ج. التوازن بين الصلاحيات المخولة للشخص للقيام بعمله و المسؤوليات الملقاة عليه.
- د. المرونة، إن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يجب أن يعكس وضعها الوظيفي في تاريخ معين ، و لكي يظل صالحا لتمثيل المؤسسة تمثيلا صحيحا ينبغي أن يجري عليه التعديل الذي يعكس كل تغيير.

#### 3- أهمية التنظيم :

- أ. تحديد المهام المتخصصة و التي يجب النهوض بها من قبل كل جزء في المؤسسة .
- ب. توفيره للإطار المطلوب من الصلاحيات و العلاقات الإدارية بين الوحدات بما يدعم تنفيذ الخطط باتجاه الأهداف.
- ج. محافظته على آليات التنسيق ضمن كيان المنظمة ككل في كل الأوقات ، و مساعدته في ترتيب عمليات اتخاذ القرارات .
- د. التمهيد لأداء وظيفة الرقابة على عمليات المنظمة بشكل فعال ، حيث سيعلم كل جزء ما هو مطلوب منه بدقة.

#### 4- أهداف التنظيم:

- أ. وضع الإطار لتنفيذ الخطط و البرامج لتحقيق أهداف المنظمة.
- ب. تجميع المصادر اللازمة لتحقيق الأهداف، و تشمل المصادر البشرية و المادية و المالية.
- ج. وضع القواعد و الإجراءات اللازمة لتحويل المصادر المتوفرة إلى الإنتاج المحدد و تحقيق النتائج المتوقعة.

د. إيجاد التوازن بين الأهداف و المصادر و النتائج و استخدام الأسلوب الأمثل لتحويل المصادر إلى النتائج المتوقعة، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة على ذلك .

#### 5- مبادئ التنظيم :

- أ. مبدأ وحدة الهدف: و نقصد به الوعي الموحد لأهداف المؤسسة ، و تسخير كل المواردو الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة .
- ب. مبدأ الوظيفة: حيث تعتبر الوظيفة الوحدة الأساسية في أي تنظيم إداري .و يجب أن يكون التنظيم على أساس الوظائف و ليس على أساس الأشخاص شاغلي الوظائف.
- ج. مبدأ تقسيم العمل و التخصص فيه: إن تقسيم الأنشطة و الأعمال من متطلبات الوصول إلى الكفاءة و الإتقان .
- د. مبدأ وحدة التوجيه ( الأمر) : و يعني هذا المبدأ أن تصدر التوجيهات و الأوامر من مسؤول واحد تجنباً لتضارب الأوامر.
- هـ. مبدأ المركزية و اللامركزية ( تدرج السلطة): و تعني المركزية أنها ميل الإدارة إلى تركيز الحجم الأكبر و الأهم من سلطة اتخاذ القرارات في المنظمة للعمل في المراكز القيادية العليا . بالمقابل تعني اللامركزية عدم تركيز السلطة في يد شخص أو أشخاص محددين في المنظمة و توزيع السلطة بطريقة تعطي للمرؤوسين حرية التصرف و اتخاذ القرارات في الحدود التي تتطلبها أعمالهم.
- و. مبدأ تفويض السلطة: و يعني هذا المبدأ أن يتنازل الرئيس عن بعض صلاحياته لمرؤوسيه بهدف تسهيل إجراءات العمل في المؤسسة، و يفيد في تدريب الأفراد على المسؤولية.
- ز. مبدأ تكافؤ السلطة و المسؤولية: يقتضي هذا المبدأ تناسب سلطة الفرد في المؤسسة مع مسؤوليته.
- ح. مبدأ نطاق الإشراف: و يعني هذا المبدأ تناسب عدد المرؤوسين لكل رئيس حيث يمكن الإشراف عليهم بكفاءة و فعالية.
- ط. مبدأ التنسيق: و يقصد به العمل على توفيق و تناسق و انسجام الجهود المختلفة في المنظمة باتجاه تحقيق الهدف المرسومة.
- ي. مبدأ التوازن و المرونة: و يقصد بالتوازن عدم السماح بالتطرف في تطبيق المبادئ السابقة فكلما نجح التنظيم في إحداث التوازن كلما استطاع تحقيق أهدافه . أما المرونة فيقصد بها جعل التنظيم أكثر تجاوباً مواكبة للظروف المتغيرة التي تمر بها المنظمة.

#### 6- أنواع التنظيم:

- أ. التنظيم الرسمي: وهو التنظيم الذي تقره الأنظمة و التعليمات الداخلية للمنظمة و ينشئ بقرار من الإدارة العليا ، و هو الذي بدونه لا يمكن تنفيذ وظائف الإدارة الأخرى، و يهتم بتوضيح العلاقات الرسمية بين العاملين و تقسيم الأعمال و توزيع التخصصات.
- ب. التنظيم الغير رسمي: و هو التنظيم الذي لا تقره الأنظمة و التعليمات الداخلية لكنه ينشئ تحت مظلة التنظيم الرسمي بطريقة تلقائية غير مقصودة نتيجة التفاعل المتكرر بين الموظفين كجماعات الصداقة الذين يتشكلون نتيجة لعوامل جذب شخصية أو نتيجة لتقارب المصالح و الأهداف كجماعات المصالح الذي تجمعهم أهداف مشتركة.

#### الفرق بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي

الفرق	التنظيم الرسمي	التنظيم غير رسمي
النشأة	ينتج من الأهداف و المهام الرسمية	ينتج من تجمع الأفراد داخل المنظمة و علاقاتهم ببعضهم البعض
الأهداف	أهداف التنظيم الرسمي تحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية	أهداف التنظيم غير الرسمي هي إشباع حاجة كل فرد أو مجموعة أفراد في التنظيم
أهداف الفرد	أهداف الفرد تأدية الوظيفة	أهداف الفرد هي إشباع حاجاته المادية و المعنوية من الالتحاق بالعمل
العلاقات	علاقات الفرد هي علاقات الإدارية الرسمية للوظيفة	علاقات الفرد هي علاقات اجتماعية و ارتباطات شخصية
الاتصالات	الاتصالات تتم وفقاً للتسلسل الهرمي	الاتصالات تتم من خلال التأثير و النفوذ تبعاً

## II. الهيكل التنظيمي:

## 1. تعريف الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي : هو نظام يوضح المهام و العلاقات بين وحدات التنظيم و روابط الاتصال بينها. و هو يعبر عن الطريقة التي تقسم بها النشاطات الأساسية إلى مهمات و واجبات و تجميع وحدات الأداء لتلك الواجبات في وظائف بشكل متناسق و منظم و مبنية للعلاقات التي تربط أجزاء تلك البنية التنظيمية ببعض.

## 2. خطوات إعداد الهيكل التنظيمي:

- أ. تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة و كذلك أهداف الفرعية و الثانوية، حيث أن تحديد سلسلة الأهداف ( أو سلسلة الوسائل – الغايات) من شأنه أن يسهم في تحديد احتياجات المنظمة، و بالتالي طبيعة الهيكل التنظيمي و سبل تصميمه؛
- ب. تحديد الأعمال أو النشاطات المطلوبة للإسهام في تحقيق الأهداف ( الرئيسية و الفرعية و الثانوية )، إذ أن هذه تفضي إلى وضع الخطط التي تتضمن السياسات و البرامج و الإجراءات المتعلقة بها؛
- ج. تجميع الأعمال و الأنشطة الوظيفية المتشابهة و المتقابلة في تقسيمات أو وحدات و إسناد إدارة كل منها إلى مدير أو رئيس مسؤول، مع تخويله الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعماله و النهوض بمسؤولياته بكفاءة و فعالية؛
- د. وصف الوظائف بشكل شامل مع تحديد جميع الأعمال والأنشطة، الاعتيادية و الاستثنائية المرتبطة بها بصورة واضحة و دقيقة، و تحديد الصلاحيات و المسؤوليات ، و العلاقات ، و مرهلات شاغل الوظيفة، و ما بعهدته من أموال؛
- هـ. تحديد علاقات العمل الوظيفية بين مختلف التقسيمات و الوحدات و خلق الظروف الملائمة لتحقيق التعاون بين الأفراد و تنسيق جهودهم بالشكل الذي يتجاوز مشكلات التضارب بين الأعمال.

## 3. أنواع الهياكل التنظيمية:

- أ. التقسيم على أساس وظيفي ( نشاطي ) : و هو التنظيم الأكثر استعمالا نظرا لسهولة فهمه و تطبيقه. حيث تجمع أنشطة المنشأة حول الوظائف التي تقوم بها، و التي تصنف بشكل عام ضمن مجموعات رئيسية أربع: الإنتاج ، و التمويل، و التسويق، و شؤون العاملين أو الموارد البشرية. بمعنى أن هذا الهيكل يقوم على تجميع الأفراد و الأنشطة بناء على تشابه المهارات و المهام و الموارد المستعملة.
- ب. التقسيم على أساس المنتج: مع منظمات الأعمال التي تعامل مع سلع متعددة إنتاجا أو تجارة فإن الحال يفرض وفقا لهذا الأساس أن يكون التخصص بناء على السلعة أو المنتج. إذ توضع مجموعة العمليات التي تخص كل سلعة أو منتج تحت إشراف إدارة متخصصة واحدة . و يمكن أن يعتمد مثل هذا الأساس داخل الأقسام المختلفة ذاتها. يكون مثل هذا الأساس ملائما في حال إنتاج أكثر من سلعة أو منتج مع تمايز كل منها عن غيرها في العمليات و مدخلاتها.
- ج. التقسيم على الأساس العملاء: يقوم هذا النوع من التقسيم على أساس طبيعة الزبائن الذين تتعامل معهم المنظمة فقد يتم تجميع الشعب و الأقسام على أساس المستهلك الأخير أو المستعمل الصناعي ، أو على أساس طبيعة السكان ( مثل العمر أو الجنس). و يمكن أن يصاغ هذا التنظيم كذلك في ضوء طبيعة المتعاملين مع المنظمة ، مثل المجهزين أو وسطاء الجملة و المفرد، و هكذا.
- د. التقسيم على الأساس الجغرافي: يتم توزيع الأنشطة على مديريات أو وحدات تشغيلية موزعة على مناطق جغرافية متفرقة، و ذلك بغية التقرب من الزبائن، أو الاستفادة من خصوصيات الظروف المحلية، فيما يتعلق بتوفر الموارد من مادية و بشرية. لذا يطبق هذا النمط من التقسيم على الأنشطة الإنتاج و البيع بصفة رئيسية.

- هـ. التقسيم المصفوفي: يستعمل في المنشآت التي تنتج سلعا شديدة التخصص ، و يتعامل مع تقنيات متقدمة ، و تضم عدد كبيرا من الخبراء و الأخصائيين. يمكن أن يكون التنظيم المصفوفي ثنائي البعدين أو متعدد الأبعاد. النوع الثنائي هو الأكثر استعمالا و يكون في الغالب ، على هيئة : مصفوفة منتجات – وظائف ، أو مصفوفة منتجات – مناطق جغرافية .
- و. التقسيم على الأساس الفريق: فرق العمل هي الأساس أو التكتلات الأساسية في مثل هذا النوع من الهياكل ويقصد بهيكل الفريق الهيكل الذي يستخدم فرق عمل دائمية أو مؤقتة مشكلة من أفراد من مختلف الوظائف والأنشطة لتحسين العلاقات الجانبية. وهذه الفرق تستطيع حل مشاكل متنوعة أو إنجاز مشاريع متخصصة أو مهام مطلوبة يوميا. وهناك أيضا ما يمكن أن نسميه فريق المشروع Project Team وهو الفريق الذي يشكل لإنجاز مشروع معين أو مهمة خاصة ويتم حله أو تفكيكه بعد انتهاء المشروع أو إنجاز المهمة والهدف منها هو تجميع الكفاءات وتركيزها لغرض تحقيق أكبر استفادة منها والشكل التالي يمثل هذا النمط.
- ز. التقسيم الشبكي: هو الهيكل الذي يعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات لربط المنظمة مع أطراف خارجية مثل المجهزين ومتعهدي الخدمات وغيرها. إن هذا يعني امتدادا أفقيا خارج حدود المنظمة وأنها تتعاقد مع متعهدين لإنجاز الكثير من أعمالها الكبيرة وتنسق أنشطتها من مركز قيادة رئيسي صغير.
- ح. التقسيم الافتراضي أو اللامحدود: لقد أصبح من المؤلف الحديث اليوم عن منظمات بلا حدود أو منظمات افتراضية Virtual Organizations (Boundaryless) والتي هي منظمات أزيلت فيها الحواجز بين أنظمتها الفرعية الداخلية وكذلك مع بيئتها الخارجية. والمنظمات الافتراضية تستخدم بكثافة تكنولوجيا المعلومات والإنترنت لغرض إزالة الحواجز بينها وبين المجهزين والزبائن والمنافسين. إن أهم متطلبات اللامحدودية هي غياب الهرمية في الهيكل وتمكين العاملين في الفريق واستخدام تكنولوجيا كثيفة وقبول ظاهرة الوقتية، وينجز العمل من قبل خبراء وأفراد ذوي كفاءة حيث يتم التركيز على هذا الأمر والمهم هنا هو اللابروقرابية العالية وعدم فرض القيود بأي شكل كانت على العاملين أو الخبراء الذين ينجزون العمل.

#### 4. العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي:

- أ. حجم المنظمة: فالمنظمة التي لها عدة نشاطات متنوعة، هيكلها التنظيمي ليس مثل المنظمات الصغيرة محدودة النشاط.
- ب. طبيعة عمل المنظمة: فالمنظمات المحلية تختلف عن المنظمة التي تعمل على المستوى الإقليمي ، أو الدولي.
- ج. دورة حياة المنظمة: إن التكيف مع المتغيرات يفرض على المنظمة إعادة التنظيم من أجل البقاء والاستمرار.
- د. درجة التخصص: حيث كلما كانت درجة التخصص المطلوبة كبيرة و النشاطات متنوعة، تطلب ذلك تصميم هياكل تنظيمية تفصيلية ، و العكس صحيح.
- هـ. درجة التكنولوجيا: فالمنظمة التي تستخدم تكنولوجيا متطورة غالبا ما تستعمل هياكل تنظيمية معقدة.