

ثالثاً: تكوين الوحدات التنظيمية

إن التنظيم كعملية منطقية يتطلب تقسيم العمل المطلوب لانجاز أهداف المشروع إلى أنشطة تخصصية، ثم تجميع الأنشطة المتشابهة بعد ذلك في شكل وحدات تنظيمية. فالهيكل التنظيمي للمشروع يتكون من عدد من الوحدات التنظيمية والتي يضم كل منها مجموعة من الأنشطة المتشابهة ويطلق على الوحدات التنظيمية في المشروعات أسماء مختلفة مثل إدارة، قسم، نوع، قطاع، وكالة، مجلس، مكتب... الخ.

وتوجد عدة طرق لتجميع أوجه النشاط المتشابهة في صورة وحدات تنظيمية، نورد هنا فيما يلي:

- التقسيم التنظيمي على أساس الوظيفة
- التقسيم التنظيمي على أساس المنتج
- التقسيم التنظيمي على أساس المنتفعين
- التقسيم التنظيمي على أساس الجغرافي
- التقسيم التنظيمي المختلط المركب

1- التجميع على أساس الوظيفة:

يرتكز هذا النوع من التنظيم على تجميع الأعمال استناداً للوظائف والأغراض التي تؤديها، بحيث تختص كل وحدة تنظيمية بأداء وظيفة معينة للمنظمة كلها في (الإنتاج، تسويق، مالية... الخ) ومن الممكن تجزئة كل وظيفة رئيسية إلى وظائف فرعية أو ثانوية.

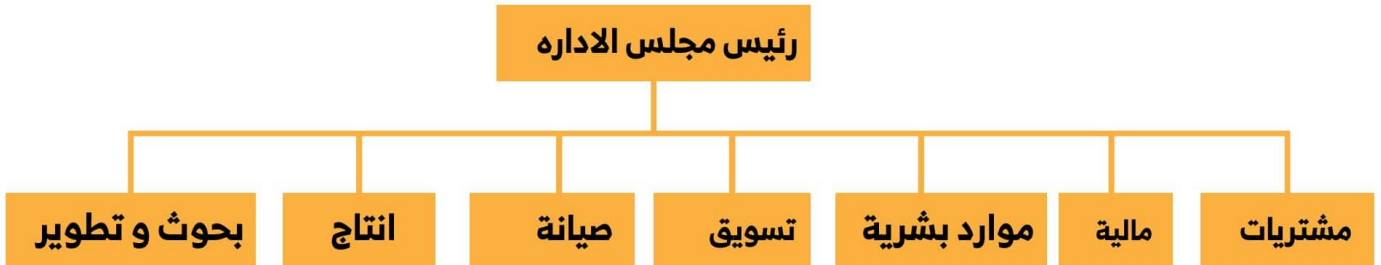
ومن أهم مزايا هذا النوع من التنظيم:

- كفاءة الأداء وتقليل ازدواجية العمل والجهود وتخفيض النفقات.
- تسهيل عملية تدريب الأفراد نتيجة لتجميع الأعمال المتشابهة في وظيفة واحدة.
- مساعدة الإدارة العليا في ممارسة رقابة فعالة على العمل.

أما أهم السلبيات فهي :

- ميل الأفراد التركيز على أهداف إدارتهم وإغفال أهداف المنظمة.
- يتحمل الرئيس المسؤولية عن الأداء، وهذا يزيد من أعباء الرئيس.
- صعوبة التنسيق بين الأنشطة الرئيسية كلما توسعت المنظمة.
- عدم إيلاء اهتمام مناسب للمنتجات، الأسواق، والمنتفعين.

الشكل رقم (01) التنظيم على أساس الوظيفية



ويمكن لهذا النوع من التنظيم أن يحقق الاستفادة من مبدأ التخصص اليومي للأنشطة المتعلقة بالوظائف الرئيسية للشركة، ويؤدي بالتالي إلى ترشيد العمليات الداخلية أي زيادة كفاءة الأداء وفاعليته.

2- التجميع على أساس المناطق الجغرافية :

تستخدم هذه الطريقة في المشروعات الموزعة أنشطتها في مناطق جغرافية مختلفة فيتم تجميع الأنشطة في كل منطقة وإنشاء وحدة تنظيمية يرأسها مدير. يتضمن التنظيم على أساس المنطقة الجغرافية أو الموقع بتجميع الفعاليات أو الأنشطة على أساس المنطقة الجغرافية المعينة.

في مثل هذا التنظيم تكون أنشطة التخطيط وتخصيص الموارد والرقابة على الموارد وتحديد المنتجات المرغوبة من مهمة الإدارة المركزية للشركة، في حين أن المسؤولية التنفيذية تكون من مهمة مسؤولي المناطق الذين يغطون مختلف الأسواق المخدومة. الفائدة من هذا التنظيم، لا سيما عندما تكون المنتجات نمطية، هي تحديد مسؤولية تحقيق الأهداف في كل منظمة، مع الاعتماد على تحقيق الأهداف المشتركة.

من أهم مزايا هذا التنظيم :

- ✓ تحديد المسؤولية في المستويات الدنيا من المنظمة.
- ✓ إعطاء اهتمام كاف للأسواق، والمشكلات المحلية.
- ✓ سهولة التنسيق بين العمليات في المنطقة الواحدة .
- ✓ الاستقلالية في الإدارة بين المناطق .
- ✓ المساعدة في سرعة اتخاذ القرارات في المنطقة (اللامركزية في التنظيم)
- ✓ التفاعل مع المجتمع المحلي مباشرة وتحمس احتياجاته وتلبيتها.
- ✓ يوفر أساسا جيدا لتدريب وتطوير المديرين.
- ✓ يسمح بالاستفادة من الإمكانيات والتسهيلات والمواد المتاحة في المنطقة الجغرافية.

و من أهم سلبياته :

- صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية .
- احتمال قيام بعض المناطق بإتباع سياسات مخالفة للسياسات العامة.
- يزيد من صعوبة ممارسة رقابة فعالة من قبل الإدارة العليا.
- لا يسمح بالاستفادة من وحدة / أنشطة الخدمات المساندة المركزية.

الشكل رقم (2) التنظيم الجغرافي حسب المناطق



3- التجميع على أساس المنتجات:

في هذا النوع من التنظيم يتم تكليف الوحدات التنظيمية بالتنمية العالية لعدة منتجات وتنسيق الأنشطة بحسب المنتجات من منطقة معينة يتم من قبل بعض الموظفين المتخصصين وهنا يتم تحديد الأهداف العامة من قبل الإدارة العامة في الشركة، لكن إعداد الاستراتيجية بتسمية المنتجات يقوم بها مسؤولو المنتجات، كما في الشكل.

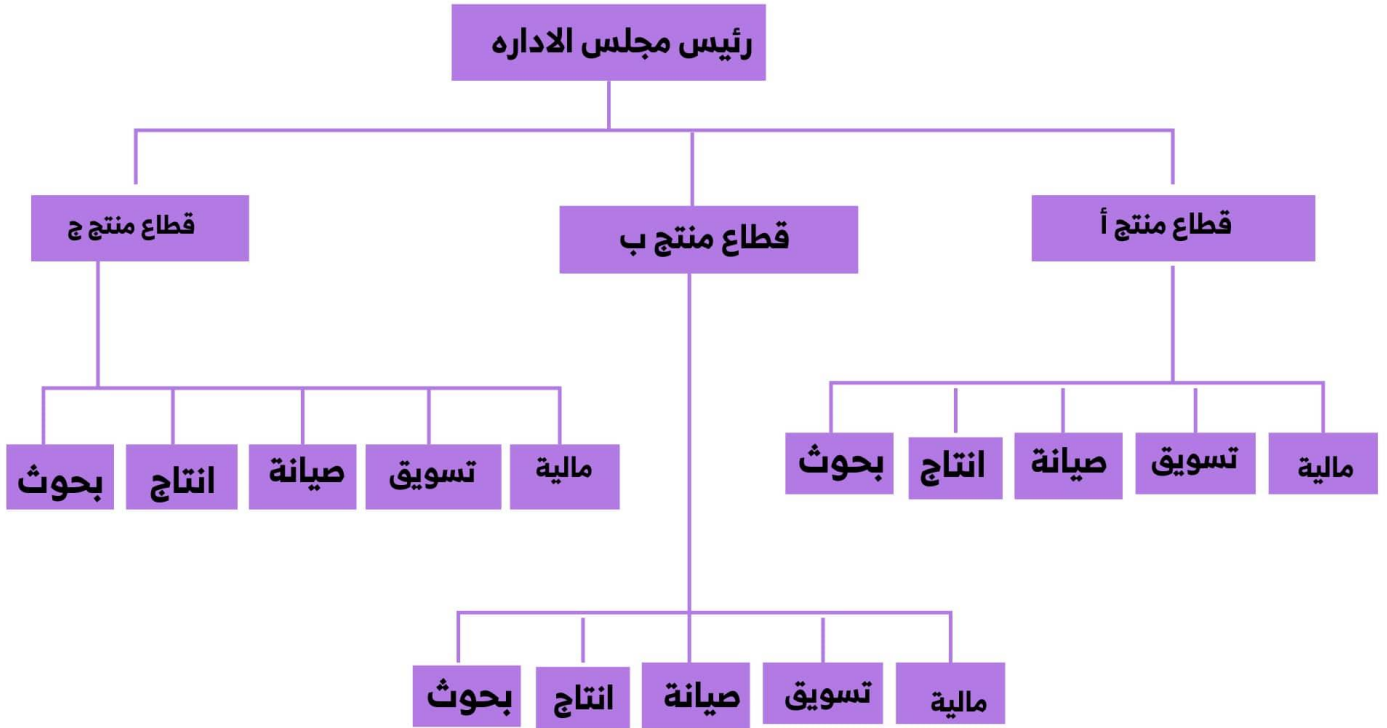
ويصلح هذا النوع من التنظيم حينما يكون المشروع كبيرا ومنتجاته أو المنتجون أو الأسواق أو قنوات التوزيع (متنوعة بشكل كبير والمواقف والحالات غير المستقرة التي تتطلب درجة عالية من الحساسية والاستجابة للاحتياجات والمتطلبات الفريدة للمنتجات والأسواق والمنتهجين . من أهم مزاياه :

- تركيز الاهتمام والجهود على خطوط الإنتاج.
- تركيز السلطة والمسؤولية والمساءلة وحدة (وحدات تنظيمية معينة).
- تحديد المسؤولية عن الأرباح.
- تسهيل وتحديد الأداء وقياسه.
- يوفر أساسا جيدا لتدريب مديرين.

أما السلبيات فهي :

- ارتفاع التكاليف نتيجة ازدواجية الجهود.
- يتطلب أعداد كبيرة من الأفراد ممن لديهم قدرات إدارية وإشرافية.
- يزيد من صعوبة ممارسة رقابة فعالة من قبل الإدارة العليا.
- تعدد وحدات التنسيق والوظائف بالنسبة لكل سلعة.

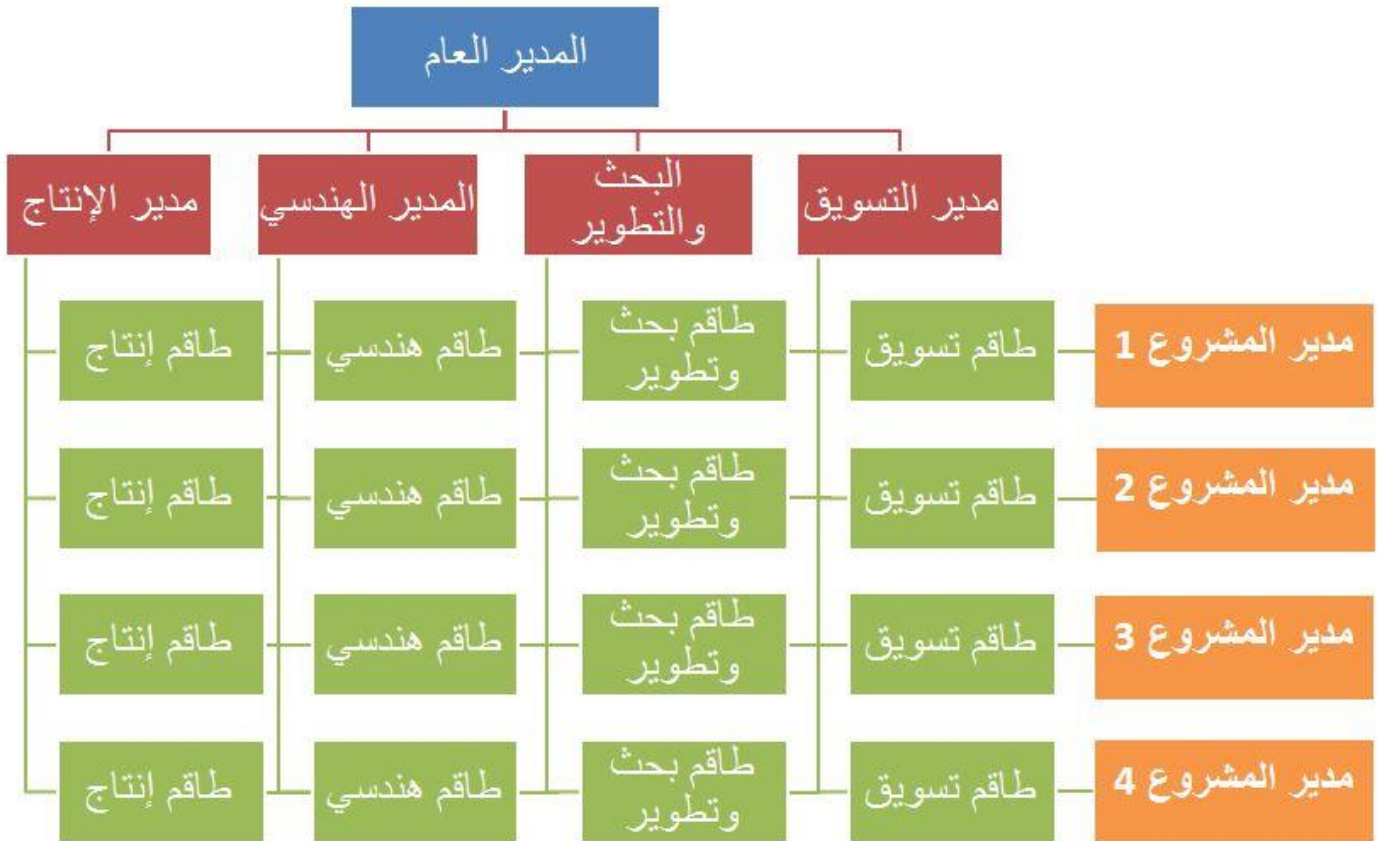
الشكل رقم (3) التنظيم حسب المنتجات



4- الهيكل التنظيمي المركب:

إن عملية تجميع الأنشطة تعتبر وسيلة لتسهيل تحقيق أهداف المؤسسة وهي الأكثر استعمالاً في تجميع الأنشطة. و يتضح لنا مما سبق أن لكل طريقة تجميع مزايا و عيوب، وعليه فإن عملية الاختيار تأخذ بعين الاعتبار المزايا النسبية لكل منهما، الشيء الذي يؤدي بنا إلى اختيار أكثر من أساس في تصميم الهيكله مراعاة لظروف كل مؤسسة. كما نؤكد أن تصميم الهيكله دالة في الزمن بحيث أن التقسيم المطبق في الماضي ليس بالضرورة هو الملائم في المستقبل، بحكم التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية لها. والشكل التالي يوضح هذا النوع من التقسيم.

الشكل رقم(4): الهيكله المركبه



وتجدر الإشارة إلى أن الهيكل التنظيمي المركب باعتماده لأكثر من أسلوب في تقسيم الأنشطة، هو أساس بروز الهياكل العضوية التي تم التطرق إليها في العناصر السابقة. و عليه فإن اعتماد أي أسلوب في تقسيم الأنشطة يتوقف على عدد من العوامل الداخلية والخارجية المتعلقة بالمؤسسة وبيئتها، من هذه العوامل:

- الطبيعة الفنية للنشاطات الإنتاجية للمؤسسة ونوع تكنولوجيا الإنتاج المستعملة.
- طبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- طبيعة السوق الذي تتعامل معه المؤسسة ونوعية الزبائن.
- مدى توافر الطاقات البشرية والمادية للمؤسسة.
- مدى السهولة في ممارسة الأشراف والتنسيق والرقابة.
- مجموعة المزايا النسبية التي يحققها أسلوب دون آخر.