

المحور الثالث: هياكل وتنظيم المؤسسة الاقتصادية

أولاً - ماهية التنظيم

- 1- **تعريف التنظيم:** لقد تعددت التعريفات التي قدمها المفكرون والباحثون الإداريون للتنظيم، حيث نوجز أهمها كما يلي:
 - **تعريف هنري فايول:** هو إمداد المؤسسة بكل ما تحتاجه من الأفراد، والمواد الأولية، وأس المال، وإقامة التنسيق بينها بما يساعد على تأدية وظيفتها.
 - **تعريف روبرت أيلي:** هو تجميع الأنشطة بشكل يحقق أهداف المؤسسة، وإسناد هذه الأنشطة لوحدة مناسبة ومنح السلطة، والتفويض، والتنسيق.
 - **تعريف كونتز وأدونل:** التنظيم هو بمثابة تأسيس لعلاقات السلطة على أن يأخذ بعين الاعتبار التناسق النسجي (الذي يربط أجزاء المؤسسة بعضها ببعض والاطار الذي تتناسق ضمنه الجهود الفردية) أفقياً وعمودياً بين المراكز التي أسندت لها أعمال متخصصة تتطلبها ضرورة الوصول إلى أهداف المؤسسة.
 - **تعريف وارين بلنكت وريموند اتنر:** وظيفة التنظيم هي عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.
- يلاحظ من التعريفات السابقة أن وظيفة التنظيم تتضمن مجموعة عناصر مترابطة تشكل اطاراً يساعد المؤسسة على العمل بفعالية كوحدة واحدة متماسكة لتحقيق الأهداف، وهذه العناصر هي:
 - تقسيم النشاط العام وتجزئته إلى أعمال/ وظائف تتضمن كل منها واجبات محددة.
 - تعهد مسؤولية إنجاز الوظائف للأفراد.
 - تجميع الوظائف في وحدات استناداً إلى أسس سليمة.
 - تقرير عدد الوظائف المناسبة في كل وحدة.
 - تفويض السلطات للأفراد بما يمكنهم من القيام بما عهد إليهم من مهام؛ ويتضمن ذلك مصادر/نقاط اتخاذ القرارات، وتحديد من هو رئيس ومن هو مرؤوس.

2- أهداف التنظيم: إن الهدف الأساسي من التنظيم ينبثق من العمل الجماعي الهادف حيث توزع الأعباء، وتقسّم الأعمال من أجل تحقيق الأهداف بين الفرد ومجموعات العمل في إطار نظامي يعتمد على الانسجام والملاءمة والترابط في الأنشطة والأهداف؛ لذلك فالتنظيم يهدف إلى:

- إنجاز الأهداف المرجوة.
- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والمعنوية.
- إيجاد التعاون والانسجام والتكامل والترابط بين مختلف مكونات المؤسسة من أفراد وجماعات.
- الاستفادة من المعلومات والخبرات المتراكمة العلمية والعملية والفنية مثل جمع المعلومات والاحصاءات.
- تحديد المسؤولية وتطبيق مبدأ المساءلة القانونية عن الأعمال والتصرفات؛ وبالتالي تحديد اجراءات الحفز من ثواب أو عقاب.
- تحديد قنوات الاتصال والربط بين أجزاء المنظمة من خلال نظام اتصال فعال.
- تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء بنفس المستوى الإداري.

3- أنواع التنظيم: هناك نوعان من التنظيم يعملان جنباً إلى جنب في أي مؤسسة هما: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

أ- التنظيم الرسمي: يهتم بتحديد العلاقات والمستويات الإدارية وتقسيم الأعمال، وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تأسست بموجبها المؤسسة. وبالتالي فهو يشمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة وتعبّر عن الصّلات الرسمية بين كل وحدة إدارية وأخرى أو بين كل فرد وآخر في المؤسسة، بهدف تنفيذ سياسات العمل فيها.

ب- التنظيم غير الرسمي: ينشأ التنظيم غير الرسمي ضمن التنظيم الرسمي بطريقة غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المؤسسة، وهو يصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعة العاملين أثناء العمل، وتمثل بوجود ما يسمى بالمجموعات الصغيرة التي تتشكل بصورة عفوية لعدة أسباب كمحاولة لإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين، أو نتيجة لتواجد الأفراد في موقع واحد بشكل مستمر ولفترة طويلة، أو نتيجة لتقارب الميول والاتجاهات،... وهذا التنظيم قد يأخذ منحى إيجابياً أو سلبياً.

4- مبادئ التنظيم: يقصد بمبادئ التنظيم الإداري مجموعة التوجيهات التي يفضل الاسترشاد بها في عملية التنظيم من أجل أداء العمل الإداري بكفاءة عالية وبأقل تكاليف ممكنة، ونلخص أهم هذه المبادئ على النحو التالي:

- مبدأ تحديد الهدف؛
- مبدأ الوظيفة؛
- تقسيم العمل والتخصص؛
- وحدة الأمر؛
- نطاق الإشراف؛
- تكافؤ المسؤولية والسلطة؛
- المركزية واللامركزية؛
- التفويض؛
- التنسيق؛
- مبدأ التوازن والمرونة.

5- خطوات عملية التنظيم: تمر عملية التنظيم بخمس خطوات متتالية بشكل منطقي، نوجزها على النحو

الآتي:

- احترام الخطط؛
- تحديد الأنشطة الضرورية؛
- تصنيف الأنشطة؛
- تفويض السلطات؛
- تصميم مستويات العلاقات.

ثانيا- الهياكل التنظيمية

1- تعريف الهيكل التنظيمي: يقصد بالهيكل التنظيمي النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل والتنسيق الرسمي المصمم من قبل الادارة، وذلك من أجل الربط بين مهام الأفراد والجماعات في المؤسسة بما يعمل على تحقيق أهداف هذه المؤسسة. إن صفة "الرسمية" المدرجة في هذا التعريف تشير إلى حقيقة أن الهيكل التنظيمي عادة ما يتم تصميمه من قبل الادارة لتحقيق أهداف محددة والحصول على نتائج معينة ناجمة من وظيفة المؤسسة. وهذا يعني أن المؤسسات يوجد بها أيضا هيكل أو تنظيم غير رسمي (أشرنا إليه سابقا) لا يمكن تصميمه أو تحديده من قبل الادارة.

والهيكل التنظيمي يتألف من أربع عناصر رئيسية، هي:

- يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة.
- التخصص في العمل، أي وجود مهام محددة.
- نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.
- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.

2- خطوات تصميم الهيكل التنظيمي: لا بد أن يأخذ تصميم الهيكل التنظيمي بعين الاعتبار حقيقة أساسية مفادها أنه ليس هناك هيكل مثالي يصلح للتطبيق في مختلف المؤسسات، وفي كل الأوقات ولكل المستويات. فأي تفاوت في طبيعة الأعمال السائدة في المؤسسة أو في طبيعة الظروف البيئية أو الأهداف المراد تحقيقها يؤدي بشكل أو بآخر إلى اختلاف في طبيعة الهيكل التنظيمي وتصحيحه.

وعلى ضوء ما سبق، تمر عملية تصميم الهيكل التنظيمي بالخطوات الآتية:

- تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة وكذلك اهدافها الفرعية والثانوية، حيث أن تحديد سلسلة الأهداف من شأنه أن يساهم في تحديد احتياجات المؤسسة؛ وبالتالي طبيعة الهيكل التنظيمي وسبل تصميمه.
- تحديد الأعمال والنشاطات المطلوبة للمساهمة في تحقيق الأهداف (الرئيسية والفرعية والثانوية).
- تجميع الأعمال والأنشطة الوظيفية المتشابهة والمتقابلة في تقسيمات أو وحدات، واسناد إدارة كل منها إلى مدير أو رئيس أو مسؤول، تخول له الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعماله والنهوض بالمسؤوليات بكفاءة وفعالية.
- وصف الوظائف بشكل شامل مع تحديد جميع الأعمال والأنشطة، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، والعلاقات، ومؤهلات شاغل الوظيفة.

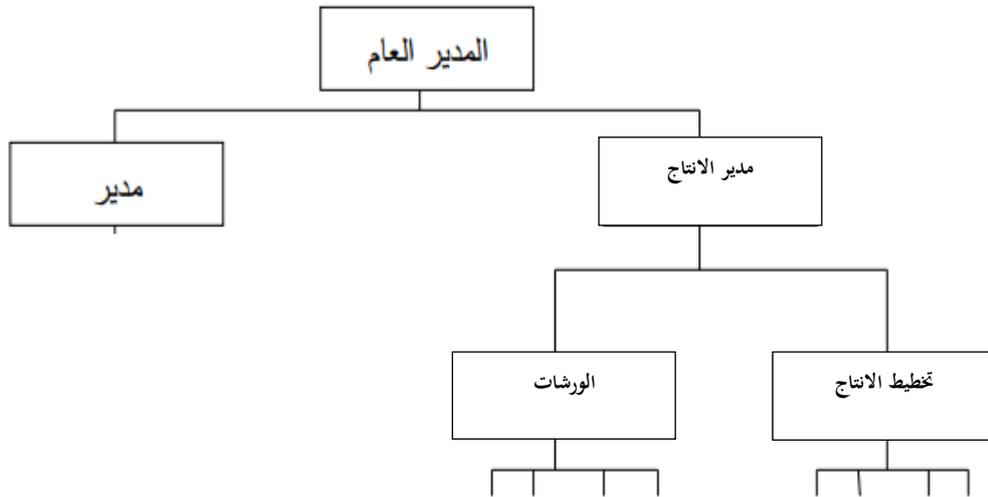
- تحديد علاقات العمل الوظيفية بين مختلف التقسيمات والوحدات وخلق الظروف الملائمة لتحقيق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم بالشكل الذي يتجاوز مشكلات التضارب بين الأعمال.

3- أنواع الهيكل التنظيمي: لقد تطورت وتوسعت الهياكل التنظيمية الرسمية بشكل كبير في منظمات الأعمال، حيث يمكن تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين: هياكل كلاسيكية وهياكل حديثة.

- **الهياكل الكلاسيكية:** يقصد بها الهياكل المعروفة منذ زمن بعيد ولا تزال مستخدمة إلى يومنا هذا رغم التغيرات في تصميمها. ومن أهم أنواعها:

✓ **الهيكل التنظيمي التنفيذي (الرأسي):** هو من الأساليب التنظيمية القديمة، وقد استخدم في البداية لتنظيم الجيوش، ويطلق عليه البعض بالتنظيم العسكري أو السلطوي، حيث يعتمد على تسلسل السلطة وعلاقتها الرأسية التي تربط المستويات الإدارية ببعضها البعض مكونة ما يشبه الهرم التنظيمي ومن خلال خط السلطة تصدر الأوامر من أعلى. وفي هذا من التنظيم لا يحتاج المدير إلى درجة عالية من التخصص. إلا أنه يتسم بالمركزية في اتخاذ القرارات، وبالتالي فهو يناسب المؤسسات صغيرة الحجم لأنه يتميز بالبساطة والسرعة ووحدة القيادة، ولا يصلح للمؤسسات الكبيرة.

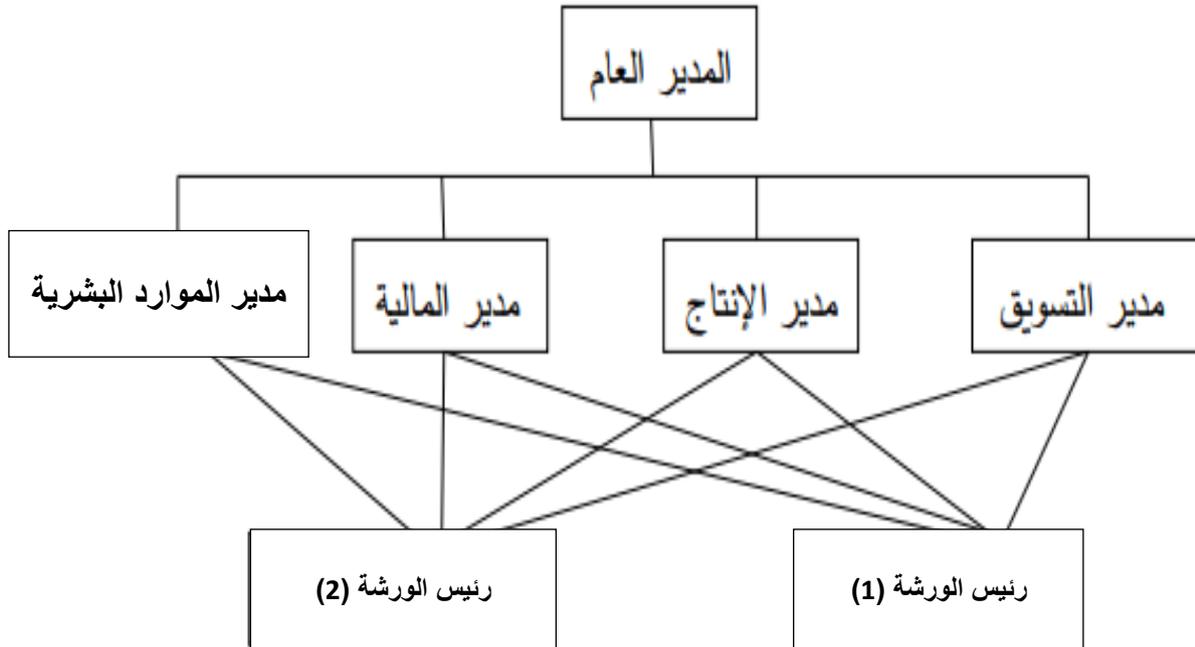
الهيكل التنظيمي التنفيذي



✓ **الهيكل التنظيمي الوظيفي:** يقوم التنظيم الوظيفي على أساس مبدأ تقسيم العمل والتخصص في مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة، وتجسيد مبدأ التفاعل الوظيفي في مختلف جوانب الأداء الإداري عن طريق التعاون في مختلف المستويات من أجل تحقيق نجاح المؤسسة. ومن مزايا هذا الهيكل التنظيمي أنه يعمل على تنمية روح

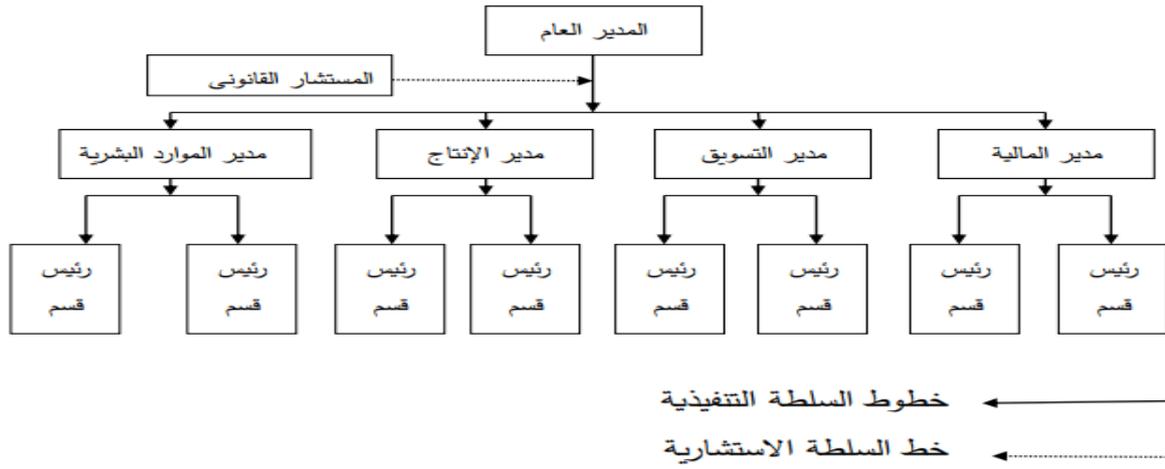
العمل كفريق، إلا أنه يؤخذ عليه صعوبة تحديد المسؤوليات عن الانحرافات التي تحصل أثناء العمل في المؤسسة؛ مما يستدعي اعتماد صيغ لتحديد مسؤوليات الأفراد بشكل أكثر وضوحاً ودقة.

الهيكل التنظيمي الوظيفي



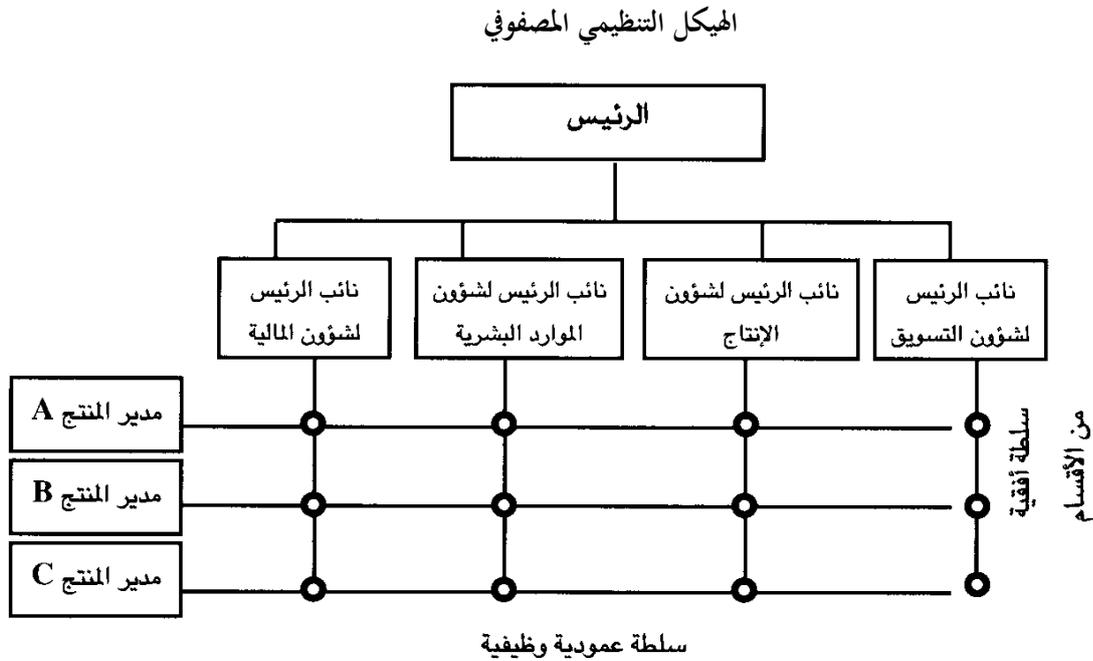
✓ الهيكل التنظيمي الاستشاري: يعتمد هذا الهيكل على الاستعانة بالمستشارين أو وحدات إدارية تكون من بين مهامها الرئيسية تقديم النصح والمشورة للإدارات الفنية لمساعدتها على إنجاز أعمالها وتخطي العقبات التي تواجه عمليات التنفيذ، وهذا النوع منتشر في المؤسسات الاقتصادية أكثر من النوعين السابقين لأنه يجمع مزاياهما. لكن مما يؤخذ عليه أنه يتسبب في حدوث نزاعات إدارية على السلطة بين الإدارات التنفيذية والاستشارية، حيث يعتقد كل منهما أنه الأقوى في المؤسسة، ومما يؤخذ عليه كذلك عدم مسؤولية الإدارة الاستشارية أو المستشارين على أخطاء تنفيذ النصيحة والاستشارة.

الهيكل التنظيمي الاستشاري



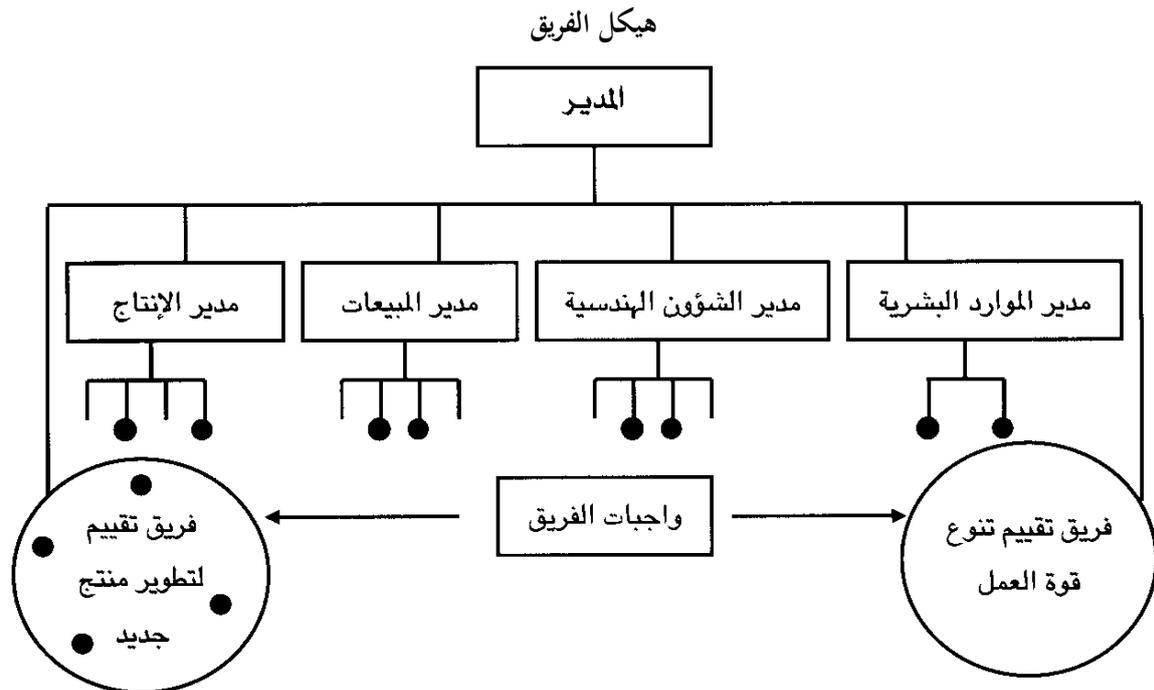
- الهياكل التنظيمية الحديثة: مع زيادة الترابط الاقتصادي بين الدول وتشابك علاقاتها وتحول المؤسسات إلى أنظمة مفتوحة أكثر مرونة طورت مؤسسات الأعمال هياكلها التنظيمية لتكون لها القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية الجديدة؛ مما أدى إلى ظهور هياكل حديثة، نوجز أهمها كما يلي:

✓ الهيكـل المصفوفي: يعتبر الهيكـل المصفوفي الخطوة الأولى نحو التحول إلى الهياكل الحديثة، حيث المؤسسات أكثر أفقية واتصالات جانبية وأكثر مرونة وقدرة على تحقيق تكامل بين مختلف الوظائف. ويتجسد هذا الهيكـل من خلال مصفوفة تسمح بوجود فرق عبر الأنشطة المختلفة لغرض تدعيم منتجات معينة أو مشاريع أو برامج كما هو موضح بالشكل التالي:



إن العمال في الهيكل المصنوفي يتعرضون لسلطتين في نفس الوقت، سلطة رأسية وظيفية وسلطة أفقية من الأقسام. إن نجاح هذا النوع من الهياكل يعتمد على قدرة مدير المؤسسة على مراقبة والتعامل مع الجميع سواء كانوا في الوظائف الرئيسية أو الأقسام. وعموما فإن أهم مزايا هذا النوع تتمثل في الكفاءة أكثر في استخدام الموارد والمرونة في التكيف مع المتغيرات البيئية، التعاون بين فرق العمل والخبراء وتوفيرهم لكل الأقسام، وتقديم خدمة أفضل للعملاء. ومن بين عيوبه مشكلة الرئيس المزدوج للعاملين مما يؤدي إلى الغموض والاحباط، الصراعات بين طرفي الهيكل، لقاءات واجتماعات متكررة ونقاشات طويلة حول بعض القضايا، الحاجة الملحة إلى التدريب حول العلاقات الانسانية.

✓ هيكل الفريق: يقوم هذا الهيكل على تشكيل فريق عمل يتكون اعضاؤه من تخصصات مختلفة يعهد إليها مسؤوليات حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية سواء في البيئة الداخلية لها أو في البيئة الخارجية، ومن هذه الفرق ما هو دائم ومنها ما هو مؤقت. ومهما كانت فرق العمل دائمة أو مؤقتة فإنه يمكن تشكيلها في أي مستوى إداري، وهي تأخذ بمبدأ الشورى للتوصل إلى القرارات اللازمة لحل المشكلات، وتبادل الخبرات بين المشاركين في الفريق. ولهذا الهيكل مزايا عديدة كعرفة ما تقوم به الوحدات الادارية الأخرى، حل المشكلات الملحة، التخفيف من الاجراءات الادارية بين الوحدات نفسها، كما يمكن لها أن تتفاعل مع المتغيرات البيئية في بيئة العمل. ومن عيوب هذا النوع من الهياكل حدوث صراعات النفوذ بين الأعضاء وتعارض وجهات النظر مما يؤدي إلى هدر وقت العمل، وأنه يحتاج إلى ترتيب وتنسيق ويتطلب وقتا طويلا لإنجاز الأعمال.



✓ الهيكل التنظيمي الشبكي: هو شكل جديد من أشكال الهياكل التنظيمية، حيث تقوم المؤسسة على أساسه بإحالة وظائف رئيسية من أنشطتها إلى مؤسسات أخرى مستقلة لتقوم بها نيابة عنها. هذه الفكرة تعتمد أسلوب التنسيق، حيث تقوم المؤسسة الأولى بدور المنسق وبدلاً من أن تملك المصنع ووحدة المحاسبة والتسويق مثلاً فهي تشتري هذه الخدمات من مؤسسات أخرى. والسبب الذي حفز المؤسسات على اعتماد هذا الأسلوب هو تخفيض تكاليف العمل وخاصة تكاليف امتلاك وتشغيل الأصول الرأسمالية، فمن الممكن لمكتب تنسيق من هذا النوع يديره مجموعة من المتخصصين وذوي الخبرات العالية أن يقوم بهذا العمل عن طريق استخدام الاتصالات الالكترونية الورقية واللاورقية. ومن ميزات هذا النوع من التنظيم القدرة على التعامل مع قوانين الدولية والمنافسة في مختلف الأسواق، والمرونة والتحدي في شراء واستئجار الخدمة. ومن عيوبه ضعف الرقابة على الأنشطة، ارتفاع درجة المخاطرة لأن معظم النتائج المتوقعة تحدث في ظروف عدم التأكد، الحاجة إلى التحديث وإعادة التنظيم بصورة مستمرة مما يخلق وضعا لا يوفر الاستقرار للعاملين.

الهيكل التنظيمي الشبكي

