

التنظيم في المؤسسة

يعتبر التنظيم الوظيفية الثانية من وظائف المسير، والتي يعتمد عليها في جمع وتوحيد أعمال المرؤوسين كي يتمكن من تحقيق أهداف المؤسسة، كما يمكنه من توزيع العمل بينه وبين الآخرين ويوضح العلاقات فيما بينهم ويحدد السلطات والمسؤوليات لكل شخص بشكل يساعد على أداء العمل بأعلى كفاءة ممكنة.

1- مفهوم التنظيم

يعرف التنظيم انه " وسيلة يمكن من خلالها تنسيق جهود وقدرات ومواهب الأفراد والجماعات الذين يعملون معاً نحو غاية مشتركة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأقل ما يمكن من التنافر أو التضارب وبأقصى إشباع ممكن لكل من أولئك الذين تؤدي الخدمات من أجلهم وهؤلاء الذي يؤدون هذه الخدمات"¹، كما يعرف انه "وضع نظام للعلاقات منسق إدارياً وتحديد للوظائف وتكوين العمليات الإدارية"².

وكتعريف آخر للتنظيم فهو "عملية ترتيب و توزيع الموظفين بطريقة تؤدي إلى سرعة تحقيق الهدف و ذلك عن طريق توزيع السلطات و المهام و المسؤوليات "³. انن فالتنظيم يرتبط بالجهد الجماعي، فأى نشاط جماعي يقوم به شخصان أو أكثر لتحقيق هدف مشترك، لا بد أن يتوفر له شرط أساسي وهو أن تعمل الجماعة كوحدة واحدة أي كفرد واحد، و لن يأتي هذا إلا عن طريق التنظيم الذي يقوم بتوزيع الأعمال بما يؤدي الى توحيد تلك الجهود الجماعية بما يوصل إلى تحقيق الهدف.

2- أهداف التنظيم: يهدف التنظيم الى

- المساعدة على إظهار أهمية ومدى مساهمة كل وحدة، وبالتالي مكانتها في الهيكل التنظيمي.
- المساعدة على تخفيض التضارب والازدواجية والتضارب بين الوظائف.
- المساعدة على تحديد نوعية ومدى النشاط الذي يعهد به المسير إلى كل وحدة وكل فرد في المؤسسة.
- يوفر المعايير اللازمة لقياس أداء الوحدات وبالتالي يمكن من تحسين مستوى الأداء.

3- خطوات عملية التنظيم: للتخطيط خمسة خطوات أساسية تتمثل فيما يلي

- 1- احترام الخطط والأهداف: الخطط تملّي على المؤسسة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء أقسام او وظائف جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الاقسام القديمة، كما يمكن إلغاء بعض

¹ على الشريف: الإدارة المعاصرة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 213

² مزهر العاني، شوقي جواد: العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مكتبة الجامعة الشارقة، الامارات، 2008، ص 63

³ محمد الحلامة، احمد المدادحة: المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 140

الوظائف. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها في الوقت الحالي.

2- تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف: يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

3- تصنيف الأنشطة: المسيرون مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

-فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ).

-وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.

-البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

4- تفويض العمل والسلطات: هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

5- تصميم مستويات العلاقات: هذه الخطوة تحدد العلاقات الأفقية والعمودية في المؤسسة ككل.

4-أهمية وظيفة التنظيم: يحقق التنظيم الجيد العديد من الفوائد أهمها

-تركيز الجهود لربط الأنشطة بالأهداف المطلوب تحقيقها.

-المساعدة في القيام ببقية الوظائف الإدارية.

-توضيح كيفية تدفق العمل.

-انشاء قنوات للاتصال داخل المؤسسة ومع بيئتها.

-تقديم الإرشادات اللازمة لتوجيه جهود الأفراد.

-تجنب الازدواجية في العمل وتجنب التعارض في المهام.

5-خصائص التنظيم الجيد

-يتفاعل مع التخطيط ويتناسق معه لتحقيق الهدف الواحد.

- تسهيل إنجاز الأعمال بأسلوب يتفق مع السياسات المقررة وبما يحقق الأهداف المقررة.

-تشجيع النمو والتجاوب مع التطور وتحقيق زيادة تنوع النشاط.

-الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والموارد والمعدات.

-استقرار حياة المؤسسة.

-تحقيق التعاون والانسجام بين أعضاء المؤسسة وتجنب التضارب والازدواجية.

-الاقتصاد في الجهد والوقت والمال.

تجدر الإشارة الى انه لا يوجد تنظيم أمثل بمعنى أنها لا يوجد هيكل أو شكل تنظيمي يمكن أن نعتبره تنظيماً مثاليا يصلح للتطبيق في جميع المؤسسات على اختلاف أحجامها في جميع الحالات، حيث أن كل مؤسسة لها ظروفها وطبيعة أعمالها وحجمها وإمكانياتها وأهدافها الخاصة بالإضافة إلى الضغوط البيئية المختلفة – الداخلية والخارجية – والتي تؤثر في طريقة تصميم الهيكل التنظيمي.

6-أنواع التنظيم:

هناك نوعان من التنظيمات داخل المؤسسة وهما:

أ-**التنظيم الرسمي:** والذي يحدد عناصر السلوك المطلوبة (النشاطات والعلاقات المطلوبة) أي ما تريده المؤسسة. كما انه بناء من العلاقات الإدارية يدور حول ما يسمى ب "تسلسل الأوامر"، فكل مسير يلقي بأوامره إلى من هو أدنى منه، وهذا الرئيس الأدنى بدوره يلقي بأوامره إلى من هو أدنى منه في المستوى الإداري، وهكذا ينتهي الأمر إلى أدنى مستوى. وكل موظف في هذا البناء يقدم تقريراً بنتائج أعماله إلى مديره أو رئيسه المباشر. وهذا الرئيس بدوره يرفع تقاريره إلى شخص آخر أعلى منه في المستوى الإداري. ومن خلال هذا التسلسل الإداري ينتهي الأمر عند وجود السلطة الإدارية العليا في أعلى الهرم الإداري.

ب-**التنظيم غير الرسمي:** يحدث نتيجة للعلاقات والتفاعلات والعواطف التي تتم بين أفراد التنظيم الرسمي، حيث تنشأ علاقات أخرى تشكل الأساس في نشوء التنظيمات غير الرسمية. وبذلك يظهر في أي تنظيم رسمي تنظيم آخر يمكن أن نعتبره موازياً له، ذلك هو التنظيم غير الرسمي، فالتنظيم الرسمي هو ما تريده المؤسسة، والتنظيم غير الرسمي هو ما يريده الأفراد، ذلك أن سلوك الأفراد وتصرفاتهم داخل المؤسسة تتأثر بعوامل أخرى غير التي يقررها المسيرون في التنظيم الرسمي مثل العوامل الشخصية أو المصلحية أو روح الود والألفة. والجدول رقم () يوضح الفرق بين نوعي التنظيم.

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
ينتج من الأهداف والمهام الرسمية	ينتج من تجمع الأفراد داخل المؤسسة
أهداف التنظيم الرسمي تحقق بكفاءة عالية	الأهداف تحقق إشباع الفرد
هدف الفرد تأدية العمل	هدف الفرد إشباع حاجة مادية ومعنوية
طبيعة العلاقة رسمية إدارية	طبيعة العلاقة اجتماعية
الاتصالات تتم وفق شكل هرمي	الاتصالات تتم وفق تأثير النفوذ

الشكل رقم (): الفرق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي

المصدر: من اعداد الباحث

7-أنواع العلاقات في المؤسسة من خلال وظيفة التنظيم تنشأ مجموعة من العلاقات داخل المؤسسة وهي:

أ-العلاقات التنفيذية: نابعة من سلطة تنفيذية، وهي السلطة التي يكون لصاحبها الحق في اتخاذ القرارات الملزمة لمروسيه بتنفيذ أشياء أو عدم تنفيذها، كالعلاقات التي تتم بين الرئيس والمرووس (العلاقة بين مدير إدارة الإنتاج ومدير تخطيط ومراقبة الإنتاج).

ب-العلاقات الوظيفية: نابعة من سلطة وظيفية، وهي السلطة التي يستمدّها صاحبها من الخدمات التي يؤديها إلى الأقسام والإدارات الأخرى، وليس بحكم كونه رئيساً عليهم، فسلطة مدير الموارد البشرية على الأقسام الأخرى مستمدة من الخدمات التي يؤديها لتلك الأقسام، ولا يستطيع هذا المدير إعطاء أوامر لموظفي الأقسام الأخرى إلا في حدود وظيفته.

ج-العلاقات الاستشارية: نابعة من سلطة استشارية، وهي السلطة الممنوحة لإصدار توصيات واقتراحات، وصاحب هذه السلطة لا يستطيع إلزام الآخرين بتنفيذ اقتراحاته وتوصياته، فلآخرين أن يقبلوها، كما لهم أن يرفضوها. وإذا قبل صاحب السلطة التنفيذية هذه الاقتراحات فإنها تصدر باسمه.

8-السلطة، المسؤولية والتفويض: وجب توضيح مجموعة من المفاهيم المتعلقة بوظيفة التنظيم في المؤسسة وهي:

أ-السلطة: هي الحق المعطى للشخص بموجب وظيفته والذي يضع في يده القوة التي تمكنه من اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات واجبة الاتباع من قبل مروسيه.

ب-المسؤولية: الالتزام الملقي على عاتق الشخص للقيام بالمهام المحددة له باعتباره عضواً في المؤسسة، وعلى ذلك فإن الالتزام هو أساس المسؤولية.

ج-تفويض السلطة: يقصد به أن يعهد الرئيس ببعض سلطاته إلى عدد من مروسيه. تفويض السلطة لا يعني التخلي الدائم والتنازل عن السلطة من قبل المسير، ولكنه يعني منح الآخرين الحق في العمل داخل نطاق محدد وبتوجيه ومراقبة دائمين من قبل من قام بعملية التفويض.

والجدول رقم () يوضح الفرق بين السلطة والمسؤولية.

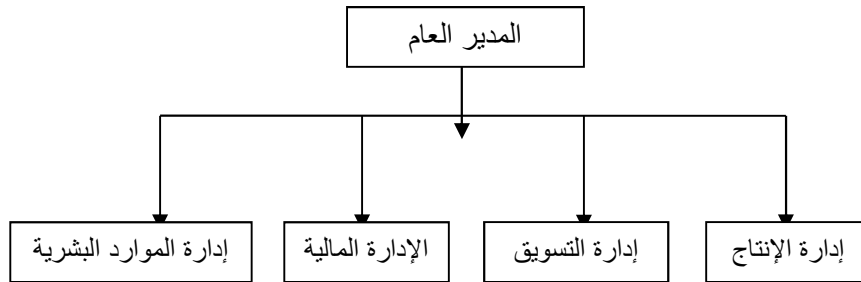
المسئولية	السلطة	
التعريف	تعني الحق المعطى للشخص للقيام بعمل معين..	الالتزام الملقى على عاتق الشخص للقيام بالمهام المحددة له
الاتجاه	تنساب وتتدفق من أعلى إلى أسفل.	اتجاه المسؤولية من أسفل لأعلى.
التفويض	يمكن تفويضها.	لا يمكن تفويضها.

الجدول رقم (): الفرق بين السلطة والمسئولية

المصدر: من اعداد الباحث

9- الأشكال المختلفة لتقسيم الوحدات التنظيمية في المؤسسة: توجد العديد من التقسيمات للوحدات التنظيمية في المؤسسة منها:

أ- التقسيم على أساس الوظيفة: يتم التقسيم في هذه الحالة على أساس الوظائف الرئيسية للمؤسسة وهي: الإنتاج (أو العمليات)، التسويق، المالية، الموارد البشرية، الشراء، التخزين..... الخ



من مزايا هذا النوع من التنظيم أنه:

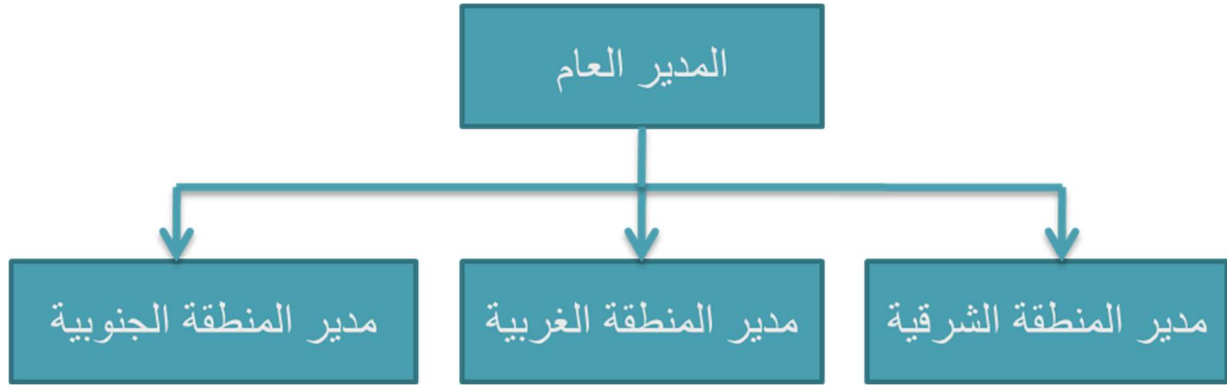
- يساعد في تحقيق وفورات الحجم الكبير وذلك لقلّة الازدواجية في الجهد.
 - يعتبر من أفضل التقسيمات للمؤسسات التي تنتج سلعة واحدة أو سلعتين فقط.
 - يصبح لدى العمال مهارة عالية نتيجة للتخصص في أداء تلك الوظائف.
- أما عيوبه فتتمثل في:

-البطء للاستجابة للتغيرات البيئية المتلاحقة.

-تركيز القرارات في أيدي الإدارة العليا.

-صعوبة التنسيق الأفقي بين الإدارات الوظيفية.

ب-التقسيم على الأساس الجغرافي: يستخدم هذا التقسيم في حال توزيع أنشطة المؤسسة في عدة مناطق جغرافية، ويتميز هذه التكوين بسرعه في اتخاذ القرار وبالتوفير في تكاليف النقل والإنتاج. ومن عيوبه صعوبة التنسيق بين الإدارات المختلفة وهيمنة الاعتبارات الإقليمية على الاعتبارات الأخرى.



ج- التقسيم على أساس المنتج أو الخدمة: يتم التقسيم في هذه الحالة بأن يختص كل مصنع أو إدارة بإنتاج منتج معين أو تقديم خدمة معينة. ومن مزاياه:

-تكون الأقسام أكثر حساسية للاستجابة لاحتياجات الزبائن.

-سهولة المتابعة والمراقبة لأداء المسؤولين عن كل منتج.

-يناسب هذا التقسيم البيئة التي تتصف بالتغير السريع وعدم الاستقرار.

-يناسب المؤسسات كبيرة الحجم وذات الخطوط الإنتاجية المتنوعة.

كما يعاب على هذا التقسيم ما يلي:

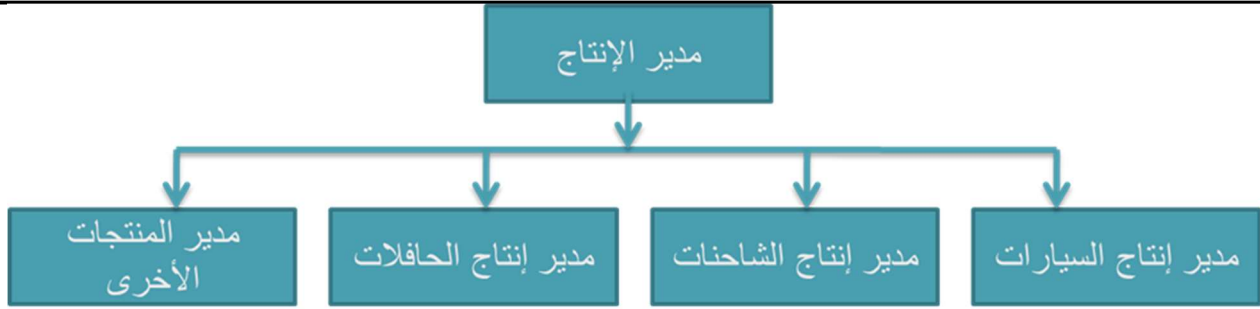
-ارتفاع التكلفة نظراً لازدواجية الوظائف.

-نشوب الصراع بين مديري المنتجات للحصول على موارد مالية أكبر.

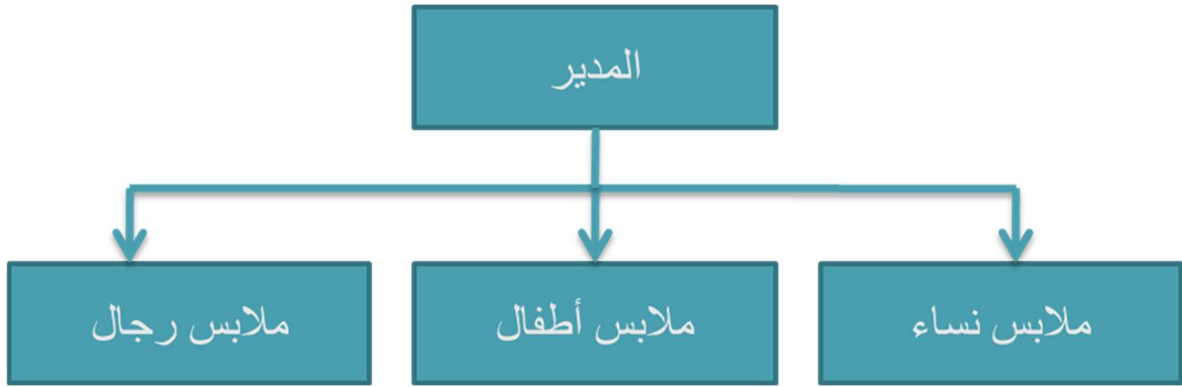
-التقليل من وفورات الحجم الكبير نظراً لازدواجية الوظائف.

-صعوبة التنسيق بين خطوط الإنتاج داخل المؤسسة الواحدة.

-فقدان الإدارة العليا قدرتها على الرقابة نتيجة لمتنع مديري المنتجات باستقلال كبير.



د- التقسيم على أساس الزبون أو المستهلك: يتم تجميع الأنشطة في هذه الحالة في وحدات ومشروعات تبعاً لنوع الزبون أو المستهلك الذي تتعامل معه المؤسسة، من ميزاته التركيز على الحاجات الخاصة لمجموعة محددة من الزبائن ومن عيوبه أنه يؤدي إلى التضخم في عدد الوظائف والإدارات وكذا صعوبة التنسيق بين هذه الإدارات المختلفة.



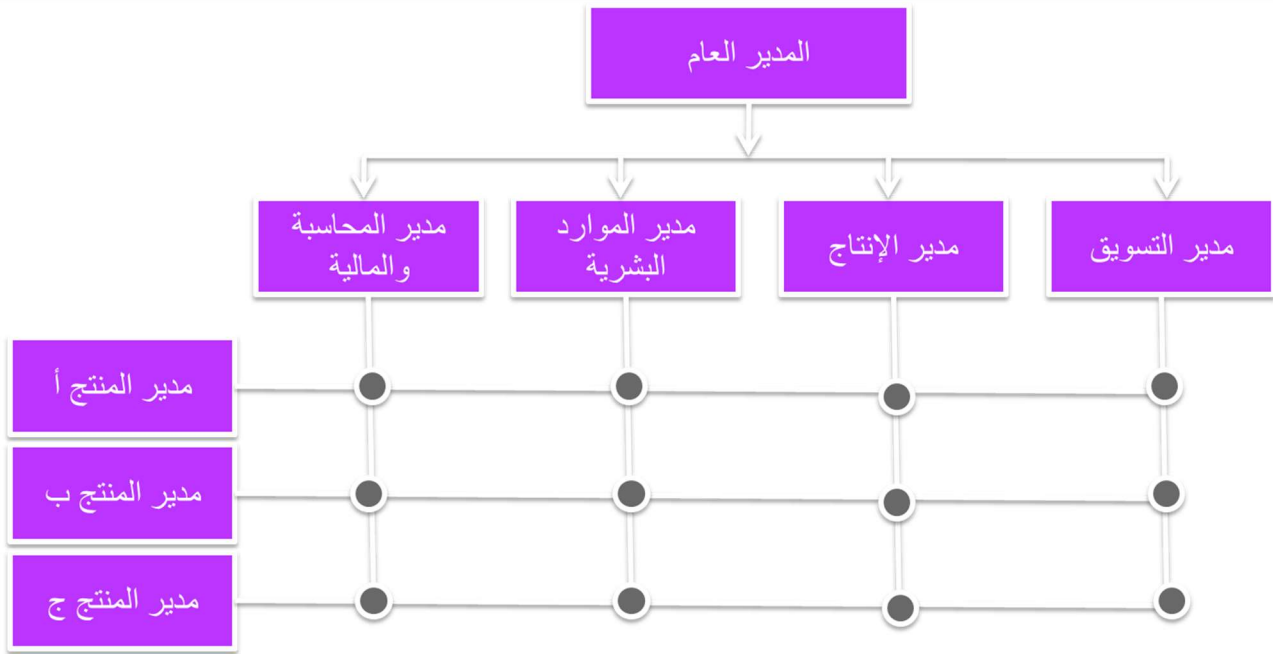
ه- **التقسيم المصنوفي:** وفقاً لهذا التقسيم فإن العاملين بالمؤسسة لديهم نوعين من الرؤساء، أي عليهم سلطة مزدوجة إحداهما وظيفية والأخرى يتمتع بها مدير المشروع (يوأزي مدير المنتج أو خط الانتاج). من مزاياه الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وأنه يصبح لدى العاملين خبرة أكبر بسبب عملهم في أكثر من مشروع.

من عيوبه:

-وقوع المشاكل بين المدراء الوظيفيين وبين مدراء المشاريع.

-انخفاض معنوية العاملين بسبب هذا الصراع بين المدراء.

-وقوع العامل في حيرة لأن لديه رئيسين.



بالتالي يتم وضع الأقسام في المؤسسة بالاعتماد على أكثر من أساس، لضمان الاستفادة من مزايا أكبر لعملية التقسيم.

