المحور الرابع: التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة

يعتبر التنظيم الوظيفة الأساسية الثانية للإدارة بعد التخطيط، وأنّ أيّ خطة جيّدة وشاملة يستحيل تنفيذها في غياب التنظيم غير السليم، فهو المتضمن لعملية تخصيص الموارد اللاّزمة لتطبيق الخطة، والمحدّد للأفراد المنفذين لها، والمنسق لجهودهم، والراسم لخطوط السلطة، وقنوات الاتصال. ولهذا يمكن تعريف التنظيم (Organizing) بأنّه "الوظيفة الإدارية المتعلقة بعملية ترتيب وتنسيق موارد المنظمة (بشرية، معلوماتية، مادية، مالية) اللاّزمة لإنجاز مهام تحقق أهدافه".

وهناك من يعرّفه بأنّه "ما هو إلاّ العملية المتعلقة برسم الهيكل التنظيمي متضمنا ذلك المكونات الأساسية للتنظيم الرسمي مع تحديد المسئوليات وتفويض السلطات اللاّزمة والمساءلة من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمة".

ويمكن التمييز بين نوعين أساسيين من التنظيم والذي يعتبر كل منها على درجة كبيرة من الأهمية لنجاح أو فشل المنظمة، وهما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

أمّا تعريف الهيكل التنظيمي فهو عبارة عن إطار يحدّد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة. فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدّد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبيّن لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة.

ويمرّ إعداد الهيكل التنظيمي الرّسمي بمجموعة من المراحل:

– تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة بشكل واضح لأنّ الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية والتي بدورها تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي.

–تحديد النشاطات المختلفة التي من خلالها تتحقق الأهداف الأساسية والثانوية.

– تقسيم النشاطات إلى أنشطة رئيسية وأخرى فرعية.

– تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية وإجراء وصف وظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية تبين فيها الواجبات والسلطات والمسؤوليات.

– تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية.

– إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي.

وقبل التطرّق إلى أنواع الهياكل التنظيمية يجب الإشارة إلى أنّ **تصميم الهياكل التنظيمية** وتجميع الأنشطة والأعمال في وحدات تنظيمية يكون وفق عدّة أسس وذلك بسبب الاختلاف بين المشاريع الاقتصادية المختلفة، ومن أهمّ **الأسس المعتمدة في التقسيم** نجد:

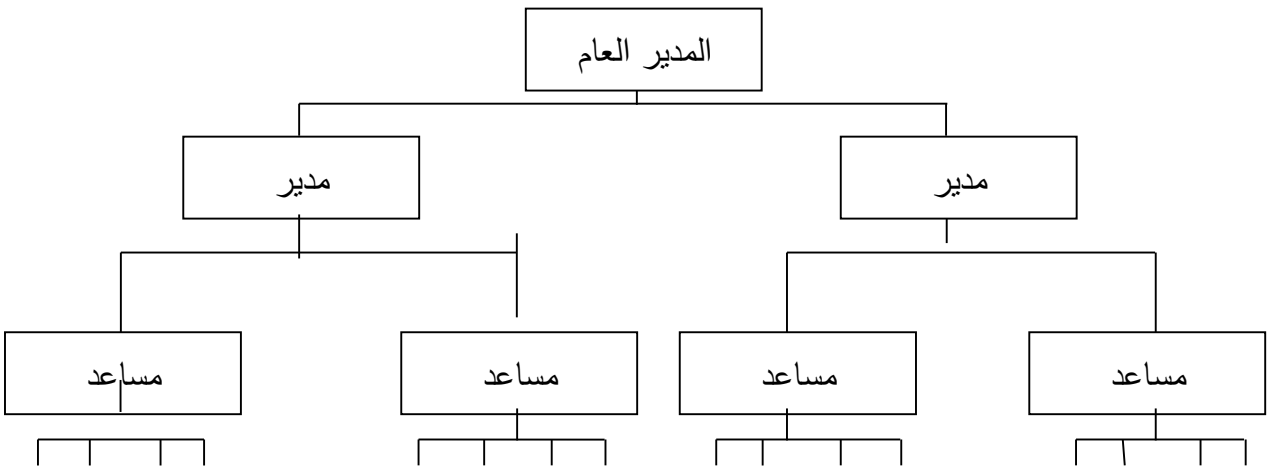
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف.
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس العمليات أو مراحل الإنتاج.
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية.
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس السلع أو الخدمات.
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس نوع العملاء.
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس وقت العمل.
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس المركب.

أمّا فيما يخصّ **أنواع الهياكل التنظيمية الرسمية** فتوجد أربعة أنواع وهي:

1- الهيكل التنظيمي الكلاسيكي: ويتألف من ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

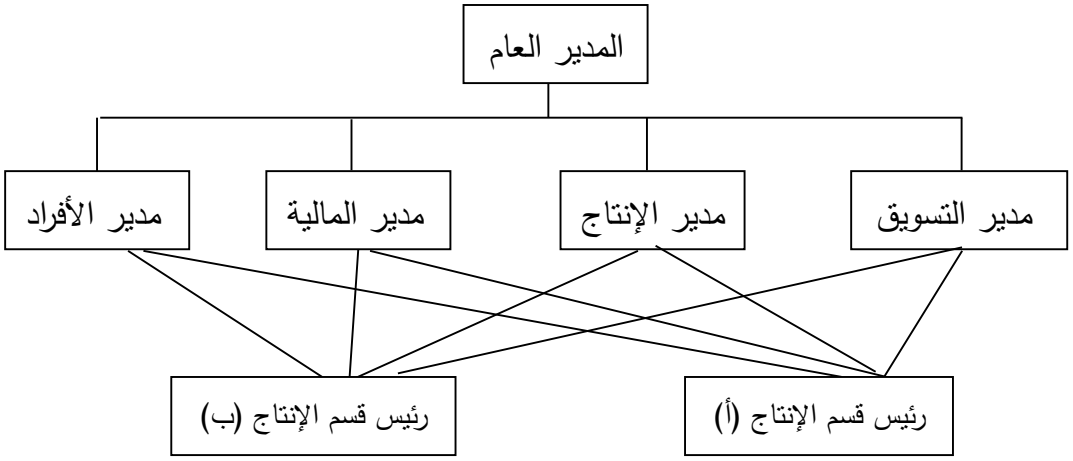
أ- التنظيم التنفيذي (الهيكل الخطي أو العسكري الإداري): جاء به "هنري فايول" وسمي بالعسكري الإداري لأنّه مستنبط من إدارة الجيوش الحديثة، ومبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المنظمة، أي يوجد رئيس أعلى واحد يتولى اتخاذ القرارات واصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين ثم تتدرّج السلطة بطريقة منظمة من مستوى لآخر، أي يقوم على مبدأ وحدة الأوامر.

الشكل رقم (01) يوضح الخريطة التنظيمية للهيكل التنظيمي التنفيذي



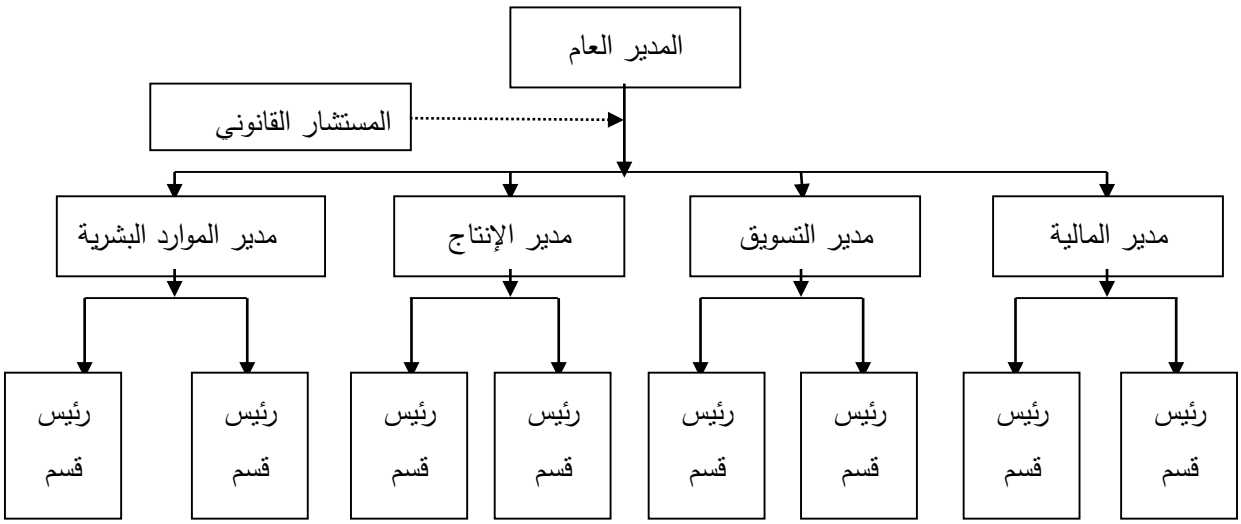
ب- التنظيم الوظيفي: وسمّي أيضا بالهيكل التنظيمي البيروقراطي، وقد جاء به "تايلور" حينما وضع أسس الإدارة العلمية، وبيّن أنّ الأعمال يجب أن تخضع إلى التخصص وتقسيم، ويلاحظ أنّ هذا التنظيم يختلف عن الأوّل لأنّ الأفراد فيه يتخصصون في مجالات معيّنة، أي يقوم هذا الهيكل على تعدّد الأوامر.

الشكل رقم (02) يوضح الخريطة التنظيمية للهيكل التنظيمي الوظيفي



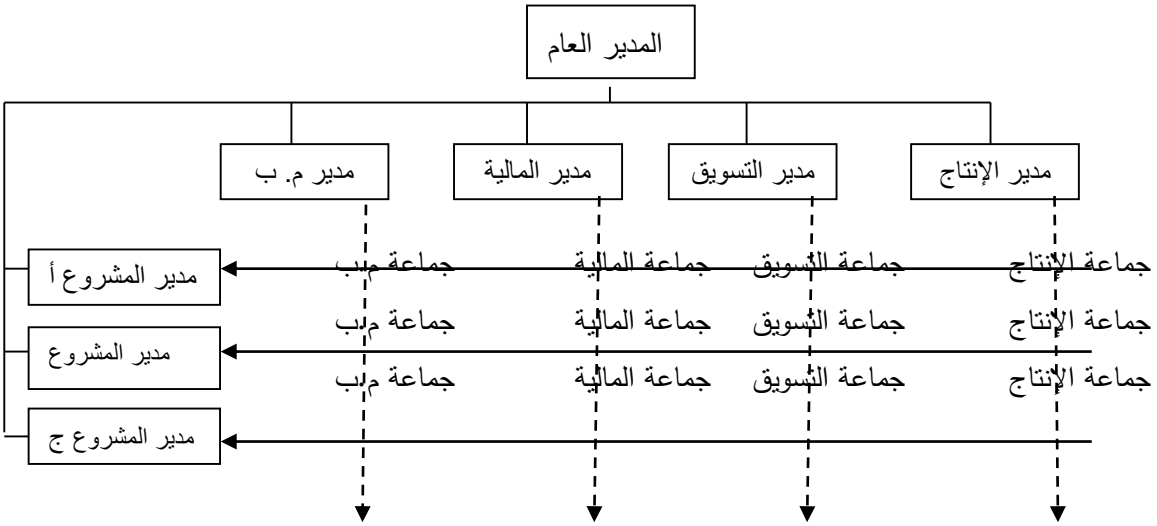
ج- التنظيم التنفيذي الاستشاري (الهيكل المشترك): وجاء هذا الهيكل للجمع بين الهيكلين السابقين، أي للمحافظة على مبدأ وحدة الأوامر وتخصص المهام من خلال استخدام طبقة الخبراء الفنيين الذين يقومون بمساعدة الرؤساء الإداريين في المسائل التي لها طبيعة فنية والتي تحتاج إلى استشارة من حيث تأديتها.

الشكل رقم (03) يوضح الخريطة التنظيمية للهيكل التنظيمي التنفيذي الاستشاري



د-الهيكل التنظيمي العضوي: ومن الأنواع المستخدمة لهذا النموذج ما يسمى المصفوفة التنظيمية، حيث تقسم المنظمة إلى عدّة دوائر تعكس الوظائف الرئيسية، كما تقوم الإدارة العليا بإنشاء إدارات أخرى بعدد المشاريع التي تقوم بتنفيذها المنظمة المعنية، ويكون كلّ عضو في هذا الفريق خاضعا لأمر رئيس الوحدة الإدارية التي جاء منها أصلا وكذلك إلى مدير المشروع في آن واحد.

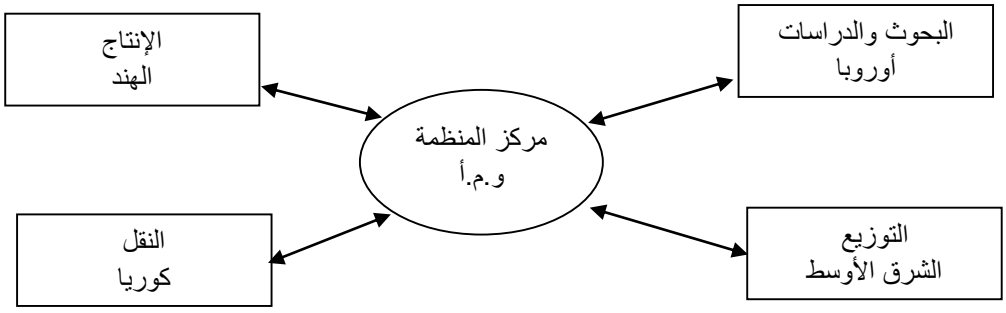
الشكل رقم (04) يوضح الخريطة التنظيمية لهيكل المصفوفة التنظيمية



2: الهياكل التنظيمية الحديثة: ويتألف من الأنواع التالية:

أ- **الهيكل التنظيمي الشبكي:** بموجب هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات أخرى غيره للقيام ببعض الأنشطة مثل الدراسات والبحوث والإنتاج والتوزيع والتسويق والنقل أو أي أعمال أخرى رئيسية وذلك على أساس التعاقد. وجوهر هذا النوع من التنظيم يتمثل في مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين يتركز عملهم في الإشراف على الأعمال التي تؤدّى داخل المنظمة، وتنسيق العلاقات مع المنظمات الأخرى التي تقوم بالإنتاج والمبيعات والتسويق والنقل أو أي أعمال أخرى للشبكة التنظيمية.

الشكل رقم (05) يوضح الخريطة التنظيمية للهيكل التنظيمي الشبكي



ب- هيكل الفريق: يقوم هذا الهيكل على فكرة تشكيل فرق عمل يتكون أعضاؤها من تخصصات مختلفة تتولّى مهمة حل مشاكل المؤسسة، سواء كان مصدرها البيئة الداخلية أو الخارجية، ومن هذه الفرق ما هو دائم وما هو مؤقت. والشكل التالي يوضح الخريطة التنظيمية لهيكل الفريق:

الشكل رقم (06) يوضح الخريطة التنظيمية لهيكل الفريق