

## عملية التنظيم

### ماهية التنظيم

1 تعريف التنظيم

2 التنظيم

3 مراحل التنظيم

### وظيفة التنظيم

1 تعريف الهياكل التنظيمية

2 أنواع الهياكل التنظيمية

3 مزايا و عيوب الهياكل التنظيمية

التنظيم وظيفية إدارية معقدة و همة , يمكن لأي إداري مهمل أن يهمل الوظائف الأخرى , فيترك أمور التسيير للعاملين , ولكنه لا يمكن أن يهمل التنظيم , خاصة الجوانب الأساسية فيه . ويمكن إبراز إشكالية الرئيسي التالي

## ما هو التنظيم داخل المؤسسة ؟

### 1. ماهية التنظيم

#### 1 تعريف التنظيم<sup>1</sup>

يشمل هذا المفهوم ثلاثة جوانب الأول يتمثل في العملية الإدارية , و الثاني في المنشأة الاجتماعية أما الثالث فيشمل الوضع الحقيقي

1 يتمثل في عملية دراسة محيط عمل الإداري الذي يمثل العنصر الأساسي للتسيير.  
تدرس هنا عمليات

الإداري و سلوكه و قراراته و حوافزه ...

2 يتعلق بمفهوم المنشأة الاجتماعية التي نكون إطار العمل للإداري أي للجانب الأول  
وهنا ندرس البنية التدريجية , , , تشكيل القرارات ,  
العلاقات مع المحيط الارتباط المتبادل بين مختلف وحدات المنظمة . وهذا الجانب الثاني  
يسمى بنظرية التنظيم .

3 يشمل الوضع الحقيقي أي التطبيق المتداخل بين الجانبين الأوليين . هذا يعني أن  
تشكيلة السلم الإداري تحقق بواسطة التنظيم كعملية و نتيجتها تمثل و تعرف التنظيم

#### 2. أنواع التنظيم<sup>2</sup>

/ التنظيم الرسمي . هو الترتيبات و التنظيم الذي يحصل نتيجة جهود و قرارات رسمية  
, تحدها الإدارة .

اتخاذ هذه القرارات و إقامة هذا التنظيم هو احد المسؤوليات الأساسية .

/ يم الغير الرسمي . هو التنظيم و الترتيبات التي تحدث عفويا نتيجة تفاعل  
الأعضاء مع بعضهم البعض خلال عملهم .

مسؤولية الإدارة بالنسبة لهذا التنظيم هي الانتباه لوجوده وأهميته و لتأثيره على  
التنظيم الرسمي , و التأكد من أهدافه لا تناقض أهداف التنظيم الرسمي.

#### 3. مراحل عمليات التنظيم<sup>3</sup>

<sup>1</sup> . عبد الرزاق بن حبيب, "اقتصاد و تسيير المؤسسة " ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية .57

<sup>2</sup> . " (أساسيات إدارة الأعمال) , 4 , 2008 , 277 .

<sup>3</sup> , " (مدخل بناء المهارات) " , 2005 .

- 1 فهم أهداف وخطط المنظمة حيث تتحدد أنشطة المنظمة و الأفراد على ضوءها.
- 2 تحديد الأنشطة الضرورية لبلوغ الأهداف.
- 3 تقسيم الضرورية إلى مهام و أنشطة فرعية و توصيفها.
- 4 تخصيص الموارد المادية و البشرية اللازمة لانجاز الأنشطة الأساسية و الفرعية.
- 5 تقييم النتائج.

## 2. وظيفة التنظيم في المؤسسة

### 1. تعريف الهياكل التنظيمية<sup>4</sup>

الهيكل التنظيمي يتميز بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة الأعلى و الأسفل و الجانبين , وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي , وقد يكون على أساس وظيفي يحدد مجالاً للحقوق لمختلف , حتى وان كان التنظيم مبنياً على أساس الوظائف فإنه لا يتعد عن المظهر الهرمي وفيه تتوسع السلطة او المسؤولية حسب التدرج في المستويات , ولكل منصب في التنظيم دوره يناسبه من الحقوق و الواجبات , و الامتيازات و الالتزامات , التي تحدد سلوك من يقوم بهذا الدور بشكل . ولدى ويز 1956 هيكل تنظيم مؤسسة معينة يعني " .  
" و يفترض عمل هذا النظام تقسيم نشاطات محددة على الأشخاص محددين و تحمل المسؤولية من كل عضو فيه و تنسيق بين هذه

### 2. أنواع الهياكل التنظيمية

1/ التنظيم حسب فرق العمل فهذه الفرق هي أساس الهيكل , د لديهم معارف و (التنفيذية منها و استشارية) , يحدد لهم هدف معين في زمن معين , و يتحملون مسؤولية رسمية مشتركة في ذلك. ويفترض في هذا النوع من التنظيم التنسيق و التفاهم بين أفراد الفرق , وكذا الفهم الجيد من كل فرد لدوره و دور زملائه . وتنتهي مسؤولية المجموعة أو الفرقة بانتهاء المهمة , ليعاد تكوين مجموعة أخرى لهدف آخر. و السلطة في هذا النوع من التنظيم لا تعتمد على السلطة الأمر.

2/ التنظيم الشبكي أو المصفوفة. يتم جمع بين التنظيم الوظيفي أو البيروقراطي , وبين تنظيمات فرق . ومجموعات العمل تنتمي إلى إدارات الوظيفية التي تعود إليها بعد انتهاء مهامها في المجموعة . وفي هذا الشكل التنظيمي تتداخل ادوار مديري المجموعات , مع مديري الوظائف , وكل منهما يعتمد على الآخر , و بهذا تتزايد الإمكانيات تضارب و تداخل الاختصاصات , ما يستوجب (في هذا التنظيم) تحديد جيد لخطوط المسؤولية و السلطة لكل من المديرين .

3/التنظيم الفيدرالي. فهو أشبه إلى التنظيم الوظيفي , و هو يتميز باستقلالية بين الأنظمة الفرعية , التي يكون على رأس كل منها مدير مسؤول على نتائجها و طرق تحقيقها , إطار استراتيجية الكلية للمؤسسة . ويكون التركيز فيه على الأداء في تحقيق أهداف المديرين مما يفترض وجود الوسائل الكافية للمتابعة سواء المديرين او المدير العام للمؤسسة , كما ان هذا النوع من التنظيم يمكن ان يستعمل فيه مجموعات العمل حسب

### 3. مزايا و عيوب التنظيمي<sup>56</sup>

#### 1/مزاياه

- هذا التنظيم يخدم المؤسسة عند توسعها , حيث يوفر إشراف أدق على سير العمل بالنسبة لكل منتج.
- اتخاذ القرارات بطريقة أسرع و أكثر فعالية .
- تحديد وإيضاح مسؤوليات و بالتالي إمكانية تقييم الأداء على أساس كل منتج على حد .

#### 2/عيوبه

- فقدان الأفراد الرؤية الكلية لأهداف المؤسسة , لأنهم يركزون على الهدف الضيق او الجزئي للمديرية
- صعوبة اتخاذ القرارات فيما يخص جميع الأنشطة نظرا لتعدد المنتجات .
- استغراق وقت طويل لاتخاذ قرار كلي .

يمكن سر نجاح أي مؤسسة و أي علاقة في نمط التسيير المتبع للتنظيم و باقي الوظائف التسييرية خاصة التنظيم .

, كل المؤسسة مسؤولة وحدها على تواجد استمراريتها و احتلال مكانة مرموقة في السوق و هذا يتم إلا من خلال التنظيم الجيد .