

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة ابن خلدون تيارت
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم الإعلام الآلي للتسيير و العلوم التجارية

ماجستير: تسيير و اقتصاد المؤسسة

الموضوع:

الهيكل التنظيمي في المؤسسة

تحت إشراف
د- شريط عابد

من إعداد:
عبد الهادي مختار

2005/2004

المقدمة:

إن الأفكار والمفاهيم التسييرية ليست بالجديدة ، والتنظيمي نفسه قديم قدم التاريخ فالإنجازات.

لكبرى التي حققها الإنسان القديم كالأهرامات والأسوار والقصور والمعابد وغيرها ما هي إلا شاهد على ذلك و التنظيم في معناه حسب المختصين عرفه الإنسان منذ أ نعرف كيف يوجد نفسه في بيئة إجتماعية على شكل أسر وقبائل أو مجموعات. لقد عرفت العديد من الدول والحضارات القديمة أنظمة إدارية متقدمة قياسا على أزمنتها فيعتبر سكان مصر الفرعونية من أوائل مستعملي قواعد التنظيم حيث طبقوا مبدأ التنظيم المركزي ، وترتكز السلطة السياسية في الحكومة المركزية مع فرض سلطتها على الولاية بهدف تنفيذ قرارات المركز.

كما يعتبر الجيش شأنه في ذلك شأن الدولة من أقدم المؤسسات التي اتصفت بقدر عالي من التنظيم وقد عرف التاريخ كثيرا من المعارك حيث لم تكن كثرة العدد فيها العامل الحاسم ، بل كان العامل الحاسم هو حسن التنظيم ، القدرة على الحركة المعرفة بنقاط الضعف كفاءة الاتصال وما يزال النمط العسكري للتنظيم بما ينطوي عليه من مفاهيم تسييرية كالانضباط والتدرج الرتبوي ، ووحدة الأمر ... يلعب دورا هاما في تسيير المنشآت في كثير من البلدان

المبحث الأول :

التنظيم واختيارات تنظيم الهيكل التنظيمي

المبحث الأول :

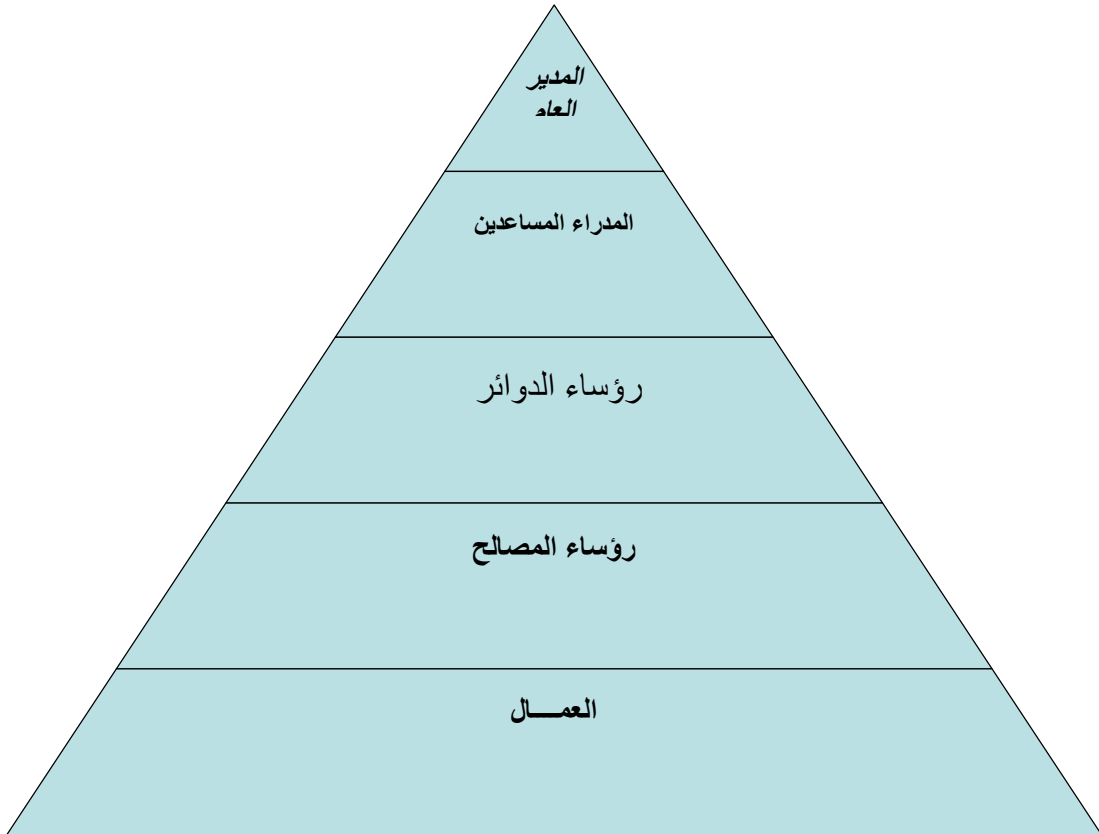
التنظيم واعتبارات تنظيم الهيكل التنظيمي .

المطلب الأول: مفهوم التنظيم:

إن التنظيم هو بناء هياكل السلطة ، والعلاقات بين مراكز اتخاذ القرارات والأدوار التي يؤديها الأفراد والجماعات من أجل تحقيق الغرض العام للمنشآت وأهدافها وتعد تلك الهياكل هي الوسائل الأساسية التي يتم بواسطتها تنسيق جهود وأنشطة الأفراد والجماعات العاملة داخل المنشآت

المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي:

هو ذلك الهيكل الهرمي للسلطة الإدارية المتدرجة من الأعلى إلى الأسفل وهي تحدد شكل وطبيعة ما يجب أن تكون عليه العلاقات التنظيمية من وجهة نظر " الإدارة العليا " عدن قمة الهرم التنظيمي تلك العلاقات إما أن تكون " رأسية " عمودية ، ممثلة لدرجات متفاوتة من السلطة تعكس علاقات التبعية بين الرؤساء والمرؤوسين ، أو أفقية ممثلة لدرجات متفاوتة من السلطة في ذات المستوى التنظيمي تعكس مختلف العلاقات بين الزملاء ويؤخذ الهيكل التنظيمي الشكل التالي :



الشكل رقم 01 الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد الهيكل التنظيمي:

I. العوامل الداخلية:

- 1- حجم المنشآت أو التنظيم: يقاس غالبا حجم التنظيم من خلال العدد العمال فيه ، تؤثر الزيادة في حجم التنظيم في بنيته بعد طرق:
 - تزداد نسبة الإداريين إلى العمال
 - تزداد الحاجة إلى اللامركزية لتحقيق المرونة على المستوى القاعدي
- 2- تنوع العمليات والمنتجات: كلما ازداد تنوع العمليات والمنتجات ازدادت الهياكل الجزائية تخصصا واختلافا عن بعضها البعض وازدادت بنية التنظيم تعقيدا.
- 3- القوى البشرية : الأخذ والاعتبار خصائص العاملين في المنشأة خلال الزمن فالعمال الذين تربو في ظروف معيشية أفضل من ظروف آبائهم وأسلافهم أقل قبولاً للتنظيمات التحكيمية

II. عوامل خارجية:

- 1- درجة الاستقرار البيئي: المؤسسات التي تعمل في ظروف نسبية مستقرة تكون ذات هياكل مستقرة ، بينما المؤسسات التي تعمل في بيئات غير مستقرة فتتطلب هياكل عضوية قليلة الاعتماد على أدوار والعلاقات الرسمية .
 - 2- التقنية: تتعلق بخصائص المدخلات والمخرجات الناتجة ، أي يرتبط الموضوع بمراحل العملية الإنتاجية ، أو التحويلية (طبيعة المواد المستخدمة في الإنتاج) وخصائص العمليات التحويلية المستعملة (المخرجات الناتجة) .
- إستراتيجية المنشأة:**

تلعب بشكل عام دورا هاما في تحديد نتيجة التفاعل بين إيراداتها من جهة ، والعوامل المؤثرة في تصميم هيكلها من جهة أخرى ، فتنوع المنتجات بكل ما يترتب عنه من خصائص هيكلية تجب مراعاتها يمكن النظر إليه على أنه إستراتيجية تتبعها المنشأة لتحقيق ما ترى أنه زيادة لفعالية دورها في السوق التنافسي ، وكما أن منشأة الأعمال يمكن أن تختار بين إستراتيجية التركيز على أنه السوق المحلية وإستراتيجية توسيع السوق .

المبحث الثاني :

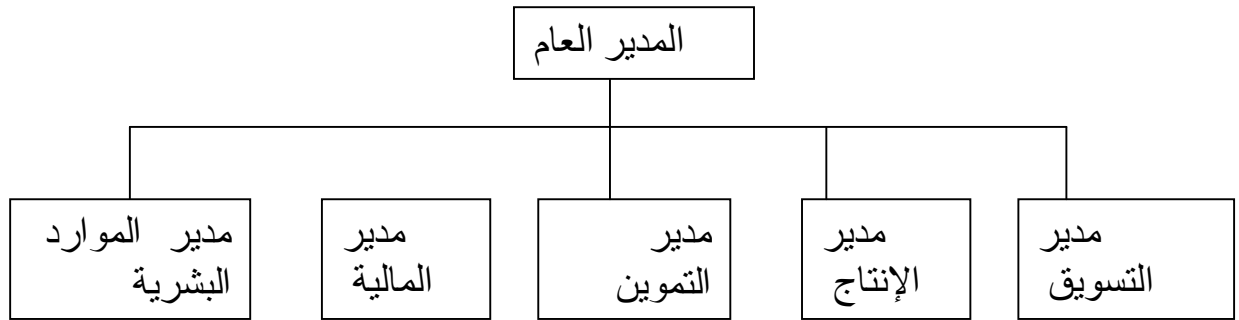
أسس التقسيم التنظيمي

المطلب الأول: عملية التقسيم التنظيمي

يقصد بعملية التقسيم التنظيمي تقسيم الهيكل التنظيمي إلى وحدات تنظيمية يختص كل منها بمجموعة محددة من الأهداف والاختصاصات والسلطات ثم تحديد علاقات تلك الوحدات التبادلية مع بعضها البعض، وتحديد العلاقات بين هذه الوحدات يكون إما "أفقيا" عن طريق تقسيم العمل -كيفية توزيع المهام- و"عموديا" عن طريق تحديد العلاقة بين المسؤولين في إطار سلم تدريجي يعطينا نظام السلطة

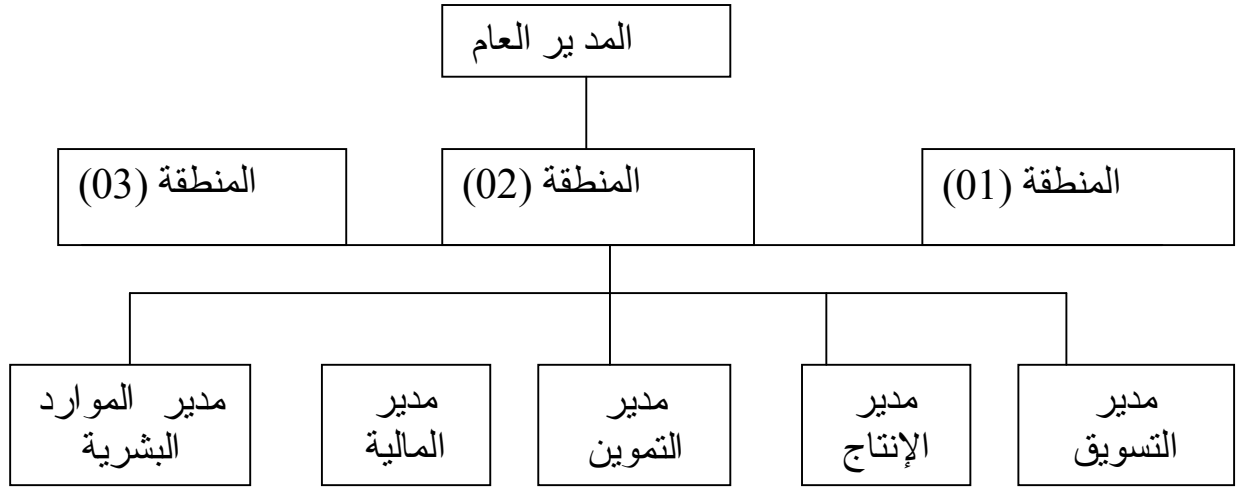
المطلب الثاني: التنظيم الأفقي :

1- الأساس الوظيفي: هو التنظيم الأكثر استعمالا نظرا لسهولة فهمه وتطبيقه حيث تجمع نشاطات المنشأة حول الوظائف التي تقوم بها، والتي تصنف بشكل عام ضمن مجموعات رئيسية هي: "الإنتاج"، "التموين"، "التسويق"، "وشؤون الموظفين"، يمكن أن يختلف مضمون الوظائف السابقة من منشأة لأخرى تبعا لطبيعة نشاطها، أي أن تقسيم العمل يكون حسب الوظائف، ويظهر التقسيم على هذا الأساس بصفة مبسطة على هذا الأساس التالي :



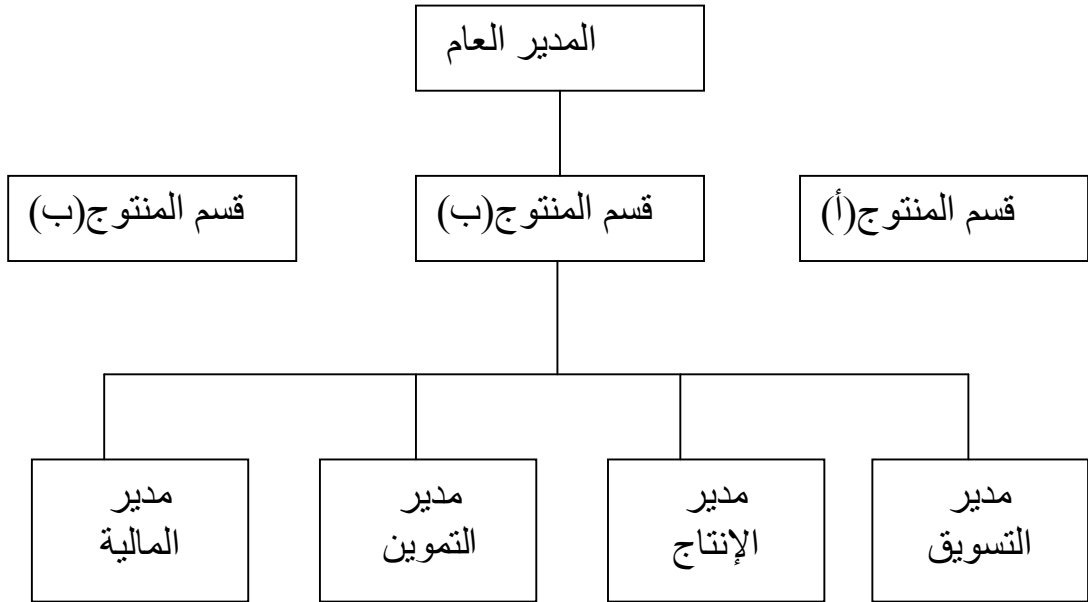
الشكل رقم (02) التقسيم على أساس الوظيفة

2- الأساس الجغرافي: يتم تطبيق هذا الأساس عادة في المنشأة التي لها أفرع في مناطق متعددة، سواء على المستوى المحلي أو الدولي كحالات الشركات الصناعية و التجارية المتعددة الفروع، حيث تتولى فروعها ممارسة جميع مجالات النشاطات التي تقوم بها الشركة في المركز الرئيسي، و الشكل التالي يبين ذلك:



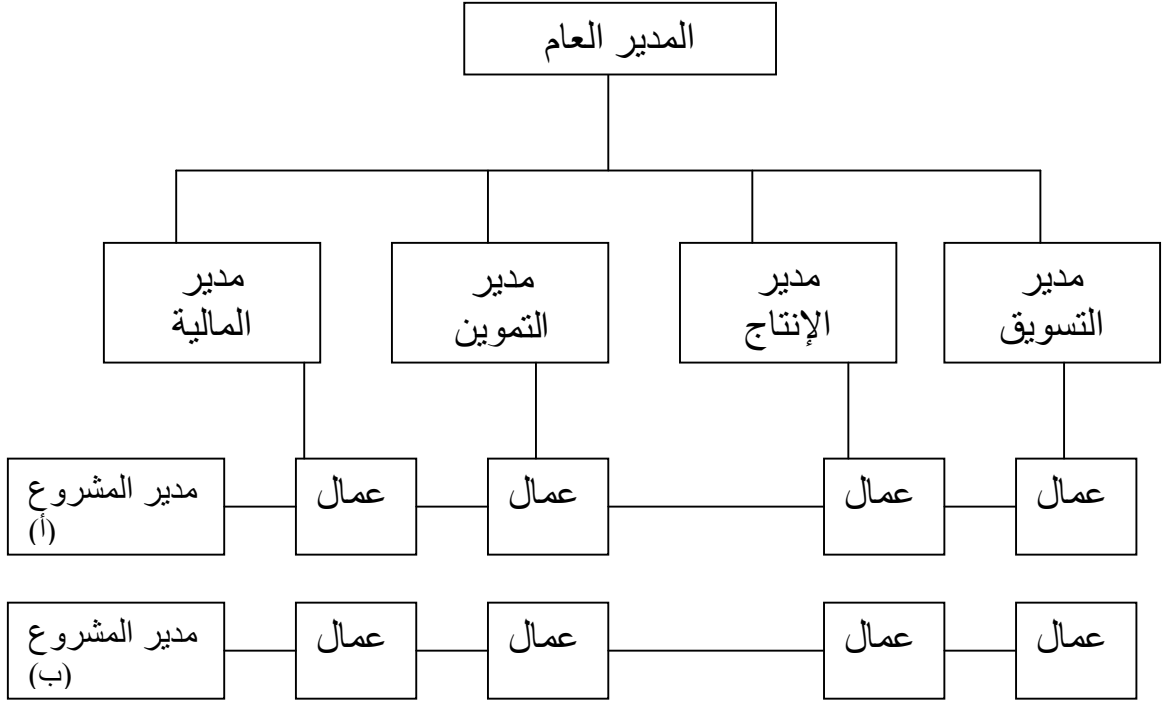
الشكل رقم (03): التقسيم على الأساس الجغرافي (حسب المنطقة)

3) التقسيم على أساس المنتجات "السلع": يطبق هذا الأساس في المؤسسات التي تتبع المنتجات، أو التي لديها خطوط إنتاج متعددة، ويكون التقسيم حسب الشكل التالي :



الشكل رقم (04): التقسيم على الأساس المنتجات

(التقسيم على الأساس المصنوفي أو المشروع : في هذا التقسيم يتم العمل على حسب أساسين ، هما الوظيفي الإنتاجي ، ويستعمل هذا التقسيم في المنشأة التي تنتج سلعا شديدة التخصص ، وعليه تعتبر المديرية الوظائف العمومية للمصنوفة ، ومسيريها مدراء للموارد ، إدارة المشروعات الأفقية ، ومستولوها فهم مدراء للمخرجات فالعمال في هذا التقسيم يخضعون لسلطة مزدوجة ،سلطة عمومية أمره ، وسلطة أفقية مشروعية أي مرتبطة بكيفية لتنفيذ المشروع.



يزود مدراء الوظائف مدراء المشروعات بما يحتاجون إليه من خبراء و مستشارين ومراقبين

بينما يعتبر رؤساء المشروعات مسئولين عن استخدام الطاقات الموضوعه تحت تصرفهم لإنجاز الأعمال.

5) التقسيم على أساس وحدات النشاط الإستراتيجية : يطبق هذا الأساس في حالة الشركات الصناعية الكبيرة الحجم ، التي تضم خطوط إنتاج متعددة حيث يتم إنشاء ما يمكن أن نطلق عليه "شركة مستقلة مصغر" تابعة للشركة الأم تتولى إنتاج وتسويق خط إنتاج معين، حيث يعين عليها مدير سؤول يتولى إدارة كل أمورها.

المطلب الثاني:تنظيم العمودي (ممارسة السلطة):

إن التنظيم العمودي مكمل للتنظيم الأفقي، فمن خلال دراستنا-إنه يتوجب على المدير تفويض السلطة، أي كان يتخلى عن جزء من سلطته لصالح مدير التسويق، و كذا بالنسبة للإنتاج.....، وذلك ليتمكن كل مدير لهذه الوظائف من تحمل مسؤولياته، و هذا ما يدعى بتدرج السلطة، وهناك ثلاث أنواع للتدرج في السلطة.

1- التدرج الوظيفي : حسب "Fayol" هو أن للمأمور مسؤول واحد ووحدة قيادة ووحدة أمر.

2- التدرج الوظيفي: عند " Taylor " أظهر من خلاله أن محتوى السلطة يتمثل في المختصين، فكل مأمور تابع لغدة مسؤولين ووظائفين يتميز كل منهم بتخصص معين.

3- التدرج الخطي الوظيفي: هذا النوع مبني على النظامين السابقين، أي وحدة القيادة والتخصص.

المبحث الثالث :

اعتبارات التنسيق

المطلب الأول: التنسيق والحاجة إليه:

يقصد به تحقيق التوافق ن التزامن بين جهود الأفراد و الجماعات بما يؤمن حسن الأداء التنظيمي، و الحفاظ على الأهداف المشتركة، فنقسيم العمل يخلق حاجة متزايد للتنسيق بالنظر لاعتماد أجزاء العمل المقسمة على بعضها البعض.

1. المحافظة على الهدف المشترك: المنشآت هي عبارة عن وحدات، أقسام، فروع، شعب وخلايا لكل وحدة من هذه الوحدات الجزئية هدف خاص بها، ولا بد لهذه الأهداف أن تلتقي وتتضافر لتحقيق الهدف المشترك.

الاعتماد المتبادلي هو مظهر من مظاهر الحاجة إلى التنسيق بين الأنشطة، ويلاحظ في العمليات

الإنتاجية المتتابعة حيث يشكل مخرج العملية أو المرحلة السابقة مدخولا للعملية التي تليها، فمخرج الوظيفة الإنتاجية هو مدخول الوظيفة التسويقية، وأي تعطيل في الوظيفة التسويقية يؤدي إلى تكديس المنتجات
3- الاعتماد المتبادلي: كالاتحاد المتبادل بين نشاطي الإنتاج و التسويق، فصيانة الآلة مثلا تؤدي إلى تحسين إنتاجها.

المطلب الثاني: السلطة أداة للتنسيق:

السلطة هي أداة من أدوات التنسيق تعرف بأنها حق بالتصرف يكتسبه الفرد نتيجة شغله لموقع معين على الهيكل التنظيمي.

1. أنواع السلطة : و هي أربعة أنواع.

أ- السلطة الإدارية أو المنصبية: تتضمن حق إصدار الأوامر، و حق اتخاذ القرارات من أجل الحفاظ على التنظيم و وحدة هدفه.

ب- السلطة الوظيفية: هي تكتسب بحكم شغل القائد الإداري لوظيفة تخصصية معينة يتميز بها عن غيره من القادة الإداريين، كما أن لها ميزة السلطة الأمرية لكنها محدودة في مجال التخصص.

ج- السلطة الاستشارية: هي سلطة الرأي أو الفكر و ليست لها صفة الأمر، فالمستشار يقترح و إذا قبل اقتراحه و ينفذ كان ذلك نتيجة لتبنيه عن طريق رئيسه صاحب السلطة الأمرية.

د- السلطة المشروعية: تظهر بوضوح في التنظيم المصفوفي كشكل من أشكال التقسيم الإداري تشبه السلطة الوظيفية من حيث كونها سلطة خبراء و متخصصين، لكنها أوسع نطاقا منها إذ أن لصاحب المشروع سلطة على مجموعة من الأشخاص ضمن وظائف اختصاصات متنوعة، فهو المسؤول عن استغلال طاقتهم و توجيهها و تنسيقه لتنفيذ مشروع معين، و هي ذات طبيعة أفقية تمتد عبر المد الأفقي للمصفوفة متقاطعة مع خطوط السلطة الأمرية لمديري الوظائف.

2- مركز السلطة: تتمثل في تكييف القرارات في الخطة التدريجية، و هذا يؤدي إلى ضمان انسجام القرارات، و بساطة وضوح التنظيم التدريجي و تكون ملائمة في

المؤسسات صغيرة الحجم، و من عيوبها تراكم الملفات على مستوى المركز الواحد، و انتشار عدم المبالاة نتيجة عدم توزيع المسؤوليات.

3- **لامركزية السلطة:** تكون القرارات فعالة عندما تؤخذ على مستوى قريب جدا من المنفردين، و من مزاياها أن المشاة تتحول إلى وحدات يسهل التحكم فيها ، اشتراك عدد كبير من الموظفين و العاملين في اتخاذ القرارات من ألك الذين يتأثرون مباشرة بتطبيقه و من عيوبها اتخاذ القرارات الهامة في غيات المسؤولية الأكثر كفاءة، خلق مشاكل عدم التنسيق تين الوحدات على حساب التنظيم الهيكلي.

-تفويض السلطة: يقصد بعملية تفويض السلطة عملية نقل جزء من سلطات القائد الإداري إلى تابعيه بإرادة القائد الأعلى وعلى أساس قبول التابعين لها، و تعتبر من العمليات الأساسية في التنظيم حيث لا يمكن تركيز السلطة كلها عند قمة التنظيم. إن عملية التفويض على مستوى التنظيم ككل هي التي تخلق ما يطلق عليه بمصطلح اللامركزية.

الجان: تعتبر اللجان وسيلة لتنسيق الوجود. هناك لجان تكون لأداء محدود مؤقت، و أخرى تنصب بشكل دائم و من أهم فوائدها أنها تسمح بتكوين آراء جماعية و تمثيل مصالح و الإهتمامات مختلفة الأطراف و تحفيز الجهات و الوحدات المعينة بالتطبيق عن تمثيلها في اللجنة و من مساوئ اللجان تمييع القرارات، و تأجيل و تبديل الطاقة البشرية. و لزيادة فاعلية اللجان يجب تحديد طبيعة مهامها بدقة ووضوح إلى جانب الاهتمام بتوصياتها و تطبيقاتها.

الخاتمة

تستهدف عملية التنظيم هيكله المنشأة بكيفية متكاملة و متناسقة، لذا فهي تغطي اعتبارات تصميم

لهيكل التنظيمي، حيث هناك أيضا اعتبارات أساسية داخلية ثلاثة تنعكس أثارها على بنية التنظيم و هيكلته، و هناك أيضا عوامل خارجية، كما أن الإستراتيجية تعتبر مكملة للتنظيم و مرتبطة به سواء كان التنظيم في خدمة الإستراتيجية أو أن هذه الأخيرة وضعت أساسا خدمة التنظيم، أما أساس التقسيم التنظيمي فهناك تنظيم أفقي يتعلق بتوزيع المهام، و تنظيم عمودي بين تدرج في السلطة.

أن المعايير المستعملة في تصميم الهيكل التنظيمي المناسب لا تعتبر كافية ما لم يكن هناك تنسيق محكم، و يترتب تأمينه من خلال استعمال السلطة و تفويضها، فمن عوامل نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها هو وجود إدارة عليا واعية بخصوص عدد و نوعية القرارات التي يسمح باتخاذها في المستويات الإدارية الوسطى و القاعدية، هذه القرارات تمكنها من الاستخدام الأمثل للتجهيزات و المواد الأولية إلى جانب إقامة علاقات جيدة بينها و بين العمال، وكذا اشتراكهم في اتخاذ القرار، هذا يؤدي إلى تحسين و تطوير المؤسسة بإشراك جميع أفرادها.