

## تنظيم المؤسسة الاقتصادية

مدخل: يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من وظائف التسيير، الهدف منها هو الجمع بطريقة منتظمة ومنسجمة كل الموارد الإنسانية والمادية وصياغتها في شكل منسق بغرض تحقيق الأهداف المخططة والمرسومة.

تعريف التنظيم:

عُرِّفَت وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات. التنظيم يعني تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات والسلطات على الأفراد من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.

التنظيم هو عملية توزيع الأنشطة الضرورية لتحقيق الهدف التي تم تحديده في الخطة وتوزيع المسؤوليات الضرورية بالنسبة لهذه الأنشطة وتحديد السلطات اللازمة لتحقيق ذلك الهدف.

وظيفة التنظيم هي الإطار الذي يتم من خلاله ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل الوصول إلى الهدف المنشود ، وهذا يتطلب تحديد نشاطات مطلوبة كما يتطلب تحديد الأفراد والمسؤوليات وأيضاً توزيع الصلاحيات ، فوظيفة التنظيم هي رسم الخريطة التي على ضوئها تتحقق الخطة والهدف

تعريف التنظيم: هو العملية الإدارية الثانية التي تلي التخطيط مباشرة وهو يعني عملية تحديد وحصر للأنشطة والمهام وتوزيعها على الأفراد وتحديد السلطات والمسؤوليات، بالإضافة إلى تجميع الأنشطة والموارد الأخرى في وحدات تنظيمية وتحديد علاقاتها مع بعضها البعض لغاية تحقيق الأهداف المخطط لها.

أهمية التنظيم:

- توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحاً. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.
- زيادة الفعالية الإدارية : لأن التنظيم يقضي على الازدواجية التي يمكن أن تحصل في الأعمال،
- تنسيق بيئة العمل: الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرف.
- توحيد وتنسيق جهود وتصرفات الأفراد داخل المؤسسة نحو الهدف المشترك
- الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة البشرية والمادية من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتزويد كل نشاط بما يحتاجه من موارد. لا أكثر ولا أقل.

- **سهولة الاتصال** : وجود شبكة واضحة ومتطورة لنقل المعلومات بين أجزاء التنظيم ،
- القضاء على ظاهرة الاتكال والاعتماد على الغير والتي تؤدي إلى الإهمال.
- تسهيل الرقابة، فأى خلل يمكن معرفة المسؤول عنه.
- **تنمية القيادات الإدارية** : لأن مديري الصف الثاني في المؤسسة حينما يتدرجون في العمل ويمسكون صلاحيات معينة وإدارات صغيرة يبدأ بصقل موهبتهم ويبدأ التطور في قدراتهم ويكتسبون خبرة ومهارات متنوعة حتى يكونوا جاهزين لمناصب إدارية مستقبلاً.

### خطوات عملية التنظيم:

**الخطوة الأولى: معرفة الهدف:** لأن الهدف هو الذي يحدد المتطلبات الأساسية للعمل، لأن الخطط تملئ على المؤسسة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها، وبالتالي معرفة ما ذا تريد المؤسسة من أهداف واحترامها يعد بداية الطريق.

**الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:** ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز مرة واحدة.

ومن هذه النشاطات تصميم المنتج، اختيار التكنولوجيا الملائمة، جدولة الإنتاج، استلام المواد، تخزين المواد، صرف المواد، الإعلان، البيع الشخصي، توزيع المواد، تحليل الوظائف، تخطيط القوى العاملة، اختيار العاملين، وضع المرتبات، اتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل، وضع الموازنات، ومسك السجلات المحاسبية ... الخ

**الخطوة الثالثة: تجميع الأنشطة والمهام في وحدات تنظيمية** تسمى أقسام أو إدارات، إذ تركز هذه الخطوة على تجميع الأنشطة المتشابهة معاً ووضعها في وحدة إدارية واحدة لأنه لا يعقل أن تقوم إدارة واحدة بجميع الأعمال المالية، والإنتاجية، والتسويقية. إذن هنا يمكن استخدام التماثل أو التشابه كأساس للتجميع.

**الخطوة الرابعة: تحديد السلطات اللازمة والمسؤوليات** التي يجب على كل نشاط أو مجموعة أنشطة تأديتها تحديداً واضحاً مع توفير الوسائل المادية والظروف البيئية اللازمة للعمل، وتحديد مهارات الأفراد اللازمة لأدائها.

**الخطوة الخامسة: تحديد العلاقات التنظيمية:** بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لا بد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً. كذلك لا بد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.

الخطوة السادسة: رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه " الخريطة التنظيمية " والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي (التنظيم، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية، وتعطي فكرة عن المناصب المختلفة . وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل.

## مبادئ التنظيم

مبدأ وحدة الهدف: كل فرد في المؤسسة له هدف و كل مصلحة لها أهدافها، لكن يجب أن تكون أهداف كل جزء من التنظيم متفقة مع أهداف التنظيم ككل، بمعنى أن فاعلية هيكل المؤسسة التنظيمي تتوقف على مساهمة وحداته التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة.

مبدأ تقسيم العمل: يجب تقسيم أنشطة المؤسسة ووضعها في مجموعات أي تقسيم العمل حسب التخصصات من خلال وصف المناصب ووصف المؤهلات

مبدأ المسؤولية: تعرف المسؤولية بأنها إلتزام أو إلتزام شخص أو مجموعة من الأشخاص بتنفيذ مهمة وقبول المحاسبة عليها. وظيفة التنظيم يجب أن تحدد المسؤوليات لكل الأفراد العاملين في المؤسسة.

مبدأ السلطة: السلطة هي الحق القانوني (الشرعي) في إصدار الأوامر للآخرين للقيام بعمل معين، وهي حق المكافأة والعقاب لجعل الآخرين ينفذون أعمالهم كما هو مطلوب، ويمكن تفويض السلطة في ظروف معينة، وليس معناه التخلي عنها وإنما منح جزء من السلطة لشخص معين. ويمكن لصاحبها استرجاعها متى شاء وتكون من أعلى إلى أسفل.

مبدأ نطاق الإشراف: يقصد به عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إداري واحد ويخضعون لسلطته. ويختلف هذا العدد من حالة إلى أخرى.

## خصائص التنظيم الجيد (الفعال)

- مراعاة التخصص على مستوى الأفراد والوحدات الإدارية
- توفير شبكة اتصال فعالة تربط أجزاء المؤسسة ببعضها البعض لضمان نقل المعلومات بسهولة وفي الوقت المطلوب
- مراعاة نطاق الإشراف المناسب، أي أن يكون عدد المرؤوسين تحت إشراف مشرف ما معقولاً بحيث يمكنه الاتصال به وتوجيههم
- مراعاة عنصر التكلفة وعدم الإسراف
- المرونة: إذ يجب أن تكون عملية التنظيم الإداري مرنة قابلة للاستجابة لأي تغيير من أجل التكيف مع بيئة المؤسسة.
- مراعاة العنصر الإنساني في عملية التنظيم على سبيل المثال أن لا يكون عبء العمل على الأفراد كبيراً