

المطلب الأول: تعريف التنظيم المطلب الثالث: فوائد التنظيم المطلب الأول: مبادئ التنظيم المطلب الثاني: مراحل عمليات التنظيم المطلب الثالث: وظيفة التنظيم المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في بناء الهيكل التنظيمي المطلب الثالث: أنواع الهياكل التنظيمية. المبحث الثاني: مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي. ● المطلب الثاني: عيوب الهيكل التنظيمي مقدمة تسعى الدول لتحقيق التنمية ومواكبة التطور واكتساب مكانة في العالم الإقتصادي ويكون ذلك من خلال المؤسسة باعتبارها الوحدة الأساسية لممارسة الأنشطة الاقتصادية حيث يؤثر حسن التسيير وفعالية الأداء في المؤسسة على الاقتصاد الوطني ككل، ولتحقيق هذه الغاية أصبح من الضروري على المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية التي عرفتها في الآونة الأخيرة الخروج من الإقتصاد الموجه والدخول إلى إقتصاد السوق. سيتم التطرق في هذا البحث إلى موضوع تسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل إقتصاد السوق باعتباره أهم الوسائل التي تعتمد عليها الدول المتقدمة في تطوير إقتصادها. ويهدف هذا العمل إلى التركيز على أهم الوظائف الإدارية وهي التنظيم. - تبيان أهمية التنظيم في المؤسسة. - إلقاء الضوء على مختلف التحولات الاقتصادية التي طرأت على تسيير المؤسسات الجزائرية. على ضوء ما تقدم يمكن إبراز إشكالية هذا البحث من خلال التساؤل الرئيسي التالي: - ما هي وضعية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل إقتصاد السوق؟ وقد تفرع عن هذا التساؤل عدة تساؤلات جزئية سنجيب عليها في بحثنا هذا. المبحث الأول: ماهية التنظيم. المطلب الأول: تعريف التنظيم. يمثل التنظيم الوظيفة التسييرية الثانية التي تأتي بعد التخطيط لكون أن وظيفة التخطيط ينتج عنها القرار الأمثل ما يعرف بخطة المؤسسة: المتمثلة في تقرير أو بيان بأنواع الوسائل ومختلف التصرفات المتبعة من طرف المسيرين للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها، فبعد وضع الخطة يتوجب على المؤسسة القيام بتنفيذها. ولتسهيل هذه العملية تقوم المؤسسة بتصميم مجموعات عمل، أقسام وإدارات تعمل بشكل متناسق فيما بينها وذلك بتوزيع المهام والمسؤوليات على مختلف المسيرين، وتحديد السلطة اللازمة والضرورية لهم، 1/ التعريف الأول: 2/ التعريف الثاني: مجموعة العمليات التي تسمح بخلق هياكل تنظيمية تساعد مجموعة الأفراد على العمل جماعياً وفعاليتها، 3/ التعريف الثالث: عملية تحديد العلاقات الضرورية بين الأفراد والمهام والأنشطة بطريقة تؤدي إلى إحداث التكامل والتنسيق بين مختلف موارد التنظيم وذلك بغرض إنجاز الأهداف بكفاءة وفعالية 3. من خلال التعارف السابقة يتضح أن التعريف العام للتنظيم يتمثل في كونه عملية توزيع الأنشطة الضرورية والتي تتطلب توزيع للمسؤوليات، المطلب الثاني: أهمية التنظيم. وكذا تبقى تستمر، تنمو وتتطور وهذا لا يمكن تحقيقه بواسطة فرد واحد أو مجموعة من الأفراد يعمل كل منهم بطريقة مستقلة، ولذا يتعين على المسيرين تنظيم الأنشطة والمهام لان هذا يسمح بـ 1: - تحسين ورفع نوعية وجودة العمل المنظم لأن التنظيم يجعل جماعات الأفراد تعمل معاً بشكل منسق ومتكامل وبالتالي تحقيق أفضل الأداءات من خلال تضافر الجهود والتعاون بين الجماعات والأفراد. من المسؤول أمامه، وهكذا تكون مجهودات الأفراد أكثر فعالية خاصة بعد تحديد المسؤوليات وتوضيح علاقات السلطة. - تسهيل عملية الإتصال بحيث يبين التنظيم مجرى ومنافذ الإتصال من القمة إلى القاعدة. - يهيئ التنظيم الجو الملائم لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما هم بحاجة إليه من أسباب بما يحفزهم ويضاعف إخلاصهم وولائهم، ويشكل تصرفاتهم وما يتخذونه من قرارات وفقاً للإطار الذي يرسمه لذلك الغرض 2. المطلب الثالث: فوائد التنظيم لا شك في أن للتنظيم فوائد متعددة يمكن توضيح أهمها فيما يلي: - توزيع الأعمال والأنشطة بشكل عملي. - يقضي التنظيم على الإزدواجية في الاختصاصات. - يحدد التنظيم العلاقات بين العاملين بشكل واضح. - يخلق التنظيم تنسيقاً واضحاً بين الأعمال. المبحث الثاني: أساسيات التنظيم المطلب الأول: مبادئ التنظيم. تتطلب عملية التنظيم مراعاة مجموعة من المبادئ التي تساعد على البناء الجيد له وذلك بتجميع الأنشطة بطريقة ملائمة وكذا تفويض السلطة بما يناسب مع حجم المسؤولية وتتمثل هذه المبادئ في: أولاً: مبدأ وحدة الهدف: عند تحديد المؤسسة لهدف معين تنبثق منه مجموعة من الأهداف الجزئية المتكاملة الخاصة بكل هيئة فالتنظيم يجسد دور إدماج هذه الأهداف على أن يتم تقييم فعالية أداء كل وحدة بالمقارنة بالهدف العام للمؤسسة. بحيث تصبح كل وحدة تسعى إلى تحقيق أهدافها للوصول إلى الهدف العام للمؤسسة، بمعنى أن تكون أهداف كل جزء من التنظيم متفقة مع هدف المؤسسة ككل، فالتنظيم يركز المجهودات ويوجهها نحو تحقيق الهدف الشامل للمؤسسة. ثانياً: مبدأ تقسيم العمل يعد المبدأ الأساسي في عملية التنظيم ويظهر عندما يكثر العمل ويصبح الفرد الواحد أ عدد من الأفراد غير قادرين على تأديته بسبب كبر حجم النشاط ودرجة تعقيد، لذا يتم وضع الجهود الإنسانية والمادية في المؤسسة في شكل مقسم ومجزأ على الأفراد والإدارات، بحيث يؤدي هذا التقسيم إلى التخصص، ومن أهم مزايا هذا المبدأ ما يلي 1: ● تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة للمؤسسة. ● رفع مستوى الأداء في العمل نظراً لما يحققه التخصص من إجادة وإتقان له واكتساب خبرة ودراية. ● منع وجود عمالة زائدة لأن كل فرد لا بد أن يكون له عمله الذي يتخصص فيه

ويكرس كل وقته لإنجازه. وللقيام بتقسيم العمل لا بد من وصف المناصب والمؤهلين، الواجبات، والمهام وتحديد السلطات اللازمة والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، خبرة ومؤهلات علمية. التي يجب أن تتوفر في الشخص الذي سيشغل المنصب. ثالثاً: مبدأ السلطة. تعرف السلطة على أنها الحق المخول لإتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر والتصرف، سواء كانت هذه الأوامر متعلقة بالإهتمام بعمل أو الإمتناع عنه¹، إلا أنه في بعض الحالات لا يستطيع الفرد الواحد القيام بكل الأنشطة لذا يقوم بتقنية تفويض السلطة التي بمقتضاها يقوم المسير بإسناد مسؤوليات محددة والسلطات المناظرة إلى المرؤوسين الذين قبلوا هذه المسؤوليات² أي هذه العملية التي يقوم المدير من خلالها بإسناد جزء من عمله الأصلي إلى احد مرؤوسيه ليقوم به نيابة عنه³ كما يمكن التمييز بين 3 أنواع من السلطات كالآتي: أ- السلطة التنفيذية: هي السلطة الأساسية في التنظيم تتضمن حق إصدار الأوامر من الرئيس إلى المرؤوسين⁴ ومهامها تنحصر في: • إصدار الأوامر للمرؤوسين. • الحق في عقاب ومكافأة المرؤوسين. ب- السلطة الإستشارية: وهي تعني الحق في تقديم العون والخدمة للوحدات التنفيذية فهي تقوم بتقديم النصح والمعلومات والتحليلات للمشاكل مع اقتراح الحلول وتقع خارج التسلسل الإداري. ج- السلطة الوظيفية: وهي نوع ثالث من السلطة يتأرجح بين كل من السلطة التنفيذية والإستشارية وتظهر في الحالتين التاليتين: • حينما يمارس أحد الإستشاريين سلطة تنفيذية. رابعاً: مبدأ المسؤولية حسب هذا المبدأ فالمسير يجب أن يكون مسؤولاً على تأدية المهام الموضوعة على أفضل ما يكون وهذا لم تحقق النتائج المرجوة فعليه تفسير الأسباب، وتعني أن الفرد يتحمل نتيجة أعماله التي قام بها من خلال السلطة الممنوحة له، حتى عندما يفوض جزء من سلطته لمرؤوسيه تبقى المسؤولية ملقاة على عاتقه. خامساً: مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية. السلطة والمسؤولية تؤمان لا ينفصلان وحسب هذا المبدأ يجب التساوي بين السلطة كحق والمسؤولية كواجب لإنجاز المسؤولية بمعنى أنه عند إلقاء مسؤولية أداء عمل معين على فرد ما يجب إعطاء السلطة اللازمة والضرورية لتنفيذ تلك المسؤولية. تعتبر عملية التنظيم إنعكاس لخطط وأهداف المؤسسة وتتم هذه العملية عبر المراحل التالية: 1- الإعلان عن الأهداف، فيجب تحديد هذه المسؤولية وإعلانه حتى يتم فهمه ومن ثم تتحدد أنشطة المؤسسة والأفراد على ضوءه، حيث ينبغي تقييم عبء العمل الكلي إلى مهام فردية. 2- تجمع المهام المتشابهة في وحدات أي تجميع المهام والوظائف المتشابهة في وحدات واحدة إذا كانت من طبيعة واحدة أو يرتبط بعضها ببعض الآخر. 3- تحديد الواجبات والوظائف لكل هيئة، فيجب تحديد مسؤوليات كل فرد مسؤول عن وحدة من الوحدات حتى يتحدد لكل فرد من الذي يحاسبه، ومن له سلطة التحقيق في إنجاز العمل، فيجب تحديد المهام والواجبات التي من طبيعتها التحليل والتوجيه وتقديم الإستشارة. 4- تحديد وتعيين الأشخاص بمختلف المناصب لكل هيئة، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. 5- تحديد وسائل تحقيق التكامل، أي التنسيق بين الجهود وتوجيهها لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية فنجاح عمل المؤسسة ككل يتوقف على تنسيق العمل بين وحداتها المختلفة، ومن الوسائل الفعالة للتنسيق هم اللجان ويتم تكوينهم لأداء غرض معين ومؤقت وهذا ما يعرف باللجان الطارئة وفي المقابل بل يوجد لجان دائمة وأخرى تنفيذية ومن أهم مزاياهم مساعدة المدير العام وتصويب قراراته وكذا تمثيل مصالح وإهتمامات مختلف الأطراف. المطلب الثالث: وظيفة التنظيم بعد وضع الخطة يتوجب على المؤسسة تنفيذها وذلك بتجميع أنشطتها المختلفة في هيئات، وقد قامت مؤسسة الحديد والفسفاط بتقسيم مجموعات عمل، أقسام وإدارات تحاول بقدر الإمكان العمل بشكل متناسق فيما بينها، وقد نتج عن عملية التصميم التنظيمي (الهيكل التنظيمي) الذي يظهر من خلاله توزيع المهام، السلطات والمسؤوليات على مختلف الأفراد والهيئات التنظيمية، وقد راعت المؤسسة أثناء القيام بذلك مجموعة من مبادئ التنظيم، كما قامت بتقسيم العمل على الأفراد والإدارات، وتوزيع المسؤوليات عليهم، ومحاولة إعطاء السلطة لأفراد بقدر ما يحملون من مسؤولية. المالية والمحاسبية، الفصل الثاني الهياكل التنظيمية العوامل المؤثرة فيها وأنواعها المطلب الأول: الهياكل التنظيمية يستهدف التنظيم هيكلية المؤسسة بكيفية متكاملة، حيث تسمح هذه الهياكل التنظيمية للأفراد العمل جماعياً لبلوغ الهدف المشترك بينهم، فهو عملية تجميع الأعمال والأفراد في شكل وحدات إدارية¹ ويأتي بناء التنظيم في التصميم التنظيمي الذي يمثل ما يجب أن تكون عليه العلاقات الرسمية في وقت معين، أي أن خريطة التنظيم تعبر عن العلاقات المخططة أو الرسمية الضرورية لإنجاز عمل التنظيم في إطار التنظيم الرسمي، ويمكن جمعها في: أ- عوامل داخلية • حجم المؤسسة فكلما كبر حجم المؤسسة كلما أدى هذا إلى زيادة درجة تقسيم العمل والتخصص. • مدى تعدد أو تنوع نشاط المؤسسة ومنتجاتها، فبذلك تزداد نسبة التنظيم تعقيداً. • خصائص العاملين بالمؤسسة، فكلما تحسنت ظروفهم المعيشية وزادت مستوياتهم الثقافية كلما أصبح الهيكل التنظيمي أقل تحكمية وجموداً وأكثر مرونة وقابلية للمشاركة في إتخاذ القرارات. • درجة الإنتشار الجغرافي للمؤسسة، ب- عوامل خارجية: فالمحيط غير المستقر يتطلب هياكل شديدة المرونة والحركة. • درجة التغير

التكنولوجي، فارتفاعها يؤدي إلى ضرورة التغيير في الهياكل التنظيمية وكذلك إعداد الوحدات. يوجد العديد من الهياكل التنظيمية نذكر منها: أفراد. وغيرها، حيث يعتبر هذا النوع الأكثر شيوعاً لتجميع الأنشطة والموارد للمؤسسة الصغيرة¹. وتحقيق الهدف بتقسيم العمل من حيث الكفاءة في الأداء الوظيفي² لكنه غير صالح عند توسع المؤسسة وانتشارها الجغرافي وتعدد عملائها ومنتجاتها² - الهيكل التنظيمي حسب الأقسام. عندما تتعدد المنتجات، وتتعدد الأسواق والمناطق الجغرافية أو الأقاليم وفئات الزبائن، يمكن تجميع الأنشطة على أساس الأقسام، حيث كل قسم يمكن أن يكون مخصص لمنتج ولنوع من الزبائن أو غير ذلك ويمثل الشكل التالي هيكل تنظيمي على أساس المنتجات. وكذا التنسيق بين العمليات اللازمة لكل سلطة، أما العيوب فتتلخص في الصعوبات التي تواجه عملية التنسيق بين الوحدات فيما يرتبط بالعمليات المتشابهة كالشراء والتسويق^{1.3} - الهيكل التنظيمي حسب المصفوفة يأخذ بعين الاعتبار توزيع الوظائف والأقسام في نفس الوقت حيث أنه لكل فرد وظيفة تنتمي إلى قسم من أقسام المؤسسة . كما أنه ينسم بالمرونة¹ ومع هذا نجد أغلب الباحثين يرفضونه لأنه مع مبدأ وحدة الأمر. المبحث الثاني: مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي المطلب الأول: مزاياه: - هذا التنظيم يخدم المؤسسة عند توسعها، حيث يوفر إشراف أدق على سير العمل بالنسبة لكل منتج. - إتخاذ القرارات بطريقة أسرع وأكثر فعالية. - يساعد على الاستفادة من التخصص بشكل أكبر وأدق من خلال التركيز على كل منتج على حد. - الإستجابة للظروف الديناميكية نظراً لمرونته، حيث يمكن التخلي على أحد الفروع في حالة تدهوره دون أن يؤثر ذلك على بقية الفروع. المطلب الثاني: عيوبه. - فقدان الأفراد الرؤية الكلية لأهداف المؤسسة، لأنهم يركزون على الهدف الضيق أو الجزئي للمديرية العامة. - صعوبة إتخاذ القرارات فيما يخص جميع الأنشطة نظراً لتعدد المنتجات. - استغراق وقت طويل لإتخاذ قرار كلي شامل خاتمة لقد تمت المحاولة من خلال هذا البحث دراسة مشكلة لها وزنها في الإقتصاد الوطني وبالأخص في حياة المؤسسات العمومية المتمثلة في كيفية تسيير وتنظيم هذه المؤسسات في ظل إقتصاد السوق، حيث تكمن أهمية التنظيم في أنه أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها الدول المتقدمة في تطوير إقتصادها، لذا كان العمل يهدف إلى إيضاح عملية التنظيم وأهميته ضمن التحولات الإقتصادية التي شهدتها المؤسسات العمومية الجزائرية. - يكمن سر نجاح أي مؤسسة وأي علاقة في نمط التسيير المتبع للتنظيم وباقي الوظائف التسييرية: التخطيط، الغدارة والرقابة، خاصة التنظيم. وفي الختام، المؤسسة الإقتصادية وأي علاقة الآن تحاول أن تغدوا في ظل إقتصاد السوق، مما يفتح المجال للبحث في عدة مواضيع منها دراسة الأساليب والتقنيات التي يمكن أن تساعد المؤسسات الجزائرية للوصول إلى تسيير جيد. أولاً: المراجع باللغة العربية: التنظيم والإدارة الحديثة، - علي محمد منصور، مجموعة النيل العربية، - عبد الغني بسيوني عبد الله، الدار الجامعية، مدخل للتسيير، فريد الصحن، ثانياً: المراجع باللغة الفرنسية