

البناء التنظيمي في المؤسسة

البناء التقليدي

مقدمة:

إن البناء التنظيمي للمؤسسة يتحدد بالعلاقات المتبادلة بين المسؤوليات المرتبطة بالمراكز المختلفة، ولا يوجد نمط واحد من الأبنية التنظيمية ملائم لجميع المؤسسات؛ وهذا بسبب اختلاف الأنشطة والأهداف، وكذلك الأحجام. فالبناءات التنظيمية لم تعرف الثبات، بل شهدت تطورات من نماذج جامدة تقليدية إلى نماذج مرنة معاصرة، والغاية من التحسينات كان الوصول إلى أفضل آليات العمل لبلوغ نتائج ممكنة ومريحة للمؤسسة.

1- مفهوم البناء التنظيمي:

هو تبيان شكل علاقات السلطة في المؤسسات من خلال الرسم البياني، بهدف توضيح مواقع الوظائف وارتباطاتها، بالإضافة إلى العلاقات بين الأفراد. وبهذا يتضمن عملية البناء وجود الهيكل التنظيمي والذي يوضح: "التقسيمات أو الوحدات الإدارية التي تتكون منها المؤسسة، مرتبة على شكل مستويات تأخذ شكل الهرم، يربطها خط سلطة رسمية، تناسب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى".¹ ومن خلاله أيضا تتضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية. وقبل إعداد البناء التنظيمي؛ لابد من تحديد أهداف المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار المرونة في هذا البناء، بحيث لو تغيرت الأهداف يبقى مناسب. أما الحصول على معلومات الأدوار والمسميات والمهام التي يتناولها البناء التنظيمي، تكون من خلال ما يعرف بالهيكل و الخرائط التنظيمية.

والهيكل التنظيمية تتنوع بحسب التقسيم الذي تختاره المؤسسة، ومن أهمها الأنماط التقليدية والأنماط الحديثة.

2- الأنماط التقليدية:

إن هذا النوع من الأنماط يقوم على تحديد العلاقات بين مختلف التقسيمات الإدارية، بطريقة ترفض تجاوز لقواعد العمل، والأدوار المرسومة بسبب أن السلطة والمكانة تكاد تكون محددة بدقة، وهذا ما يؤدي إلى أن يأخذ التنظيم الداخلي للمؤسسة عدة أشكال منها:

1-2- التنظيم التنفيذي: وهو أبسط أنواع التنظيم وأقدمها، ويطلق عليه أيضا التنظيم الخطي؛ حيث تتركز السلطة بين يدي الرئيس التنفيذي، فهو المصدر الوحيد للسلطة. ويترتب على ذلك استئثار الرئيس بحق الإشراف على المرؤوسين وحق إصدار التعليمات والأوامر الملزمة². وقد تم استخدام هذا النوع في المؤسسات العسكرية.

أ- مزايا التنظيم التنفيذي: أن أهم ما يتسم به هذا النوع يحدد في النقاط التالية:

- البساطة والوضوح في العلاقات الإدارية.

- وحدة القيادة.

- السرعة في اتخاذ القرارات.

- يتناسب مع المؤسسات الصغيرة أكثر.

- يتحمل المدير مسؤولية القيام بجميع الوظائف الإدارية.

ب- عيوب التنظيم التنفيذي: رغم المزايا التي يتمتع بها هذا النوع، إلا أنه لا يخلو من عيوب ويمكن حصرها في³:

- لا يساعد هذا الشكل على تطوير الفرد.

- لا يعطي أي اعتبار للتنظيمات غير الرسمية.

- لا يستطيع استيعاب البعد التكنولوجي.

- لا يطور إستراتيجيات ملائمة لحل الصراعات.

- يترتب عليه الخضوع والطاعة.

- يميل فيه الفرد إلى العزلة والاعتزال.

- تتركز السلطة في يد جهة واحدة.

- يعتمد على أنظمة رقابية صارمة.

2-2- التنظيم الوظيفي: يُبنى هذا الشكل على أساس التخصص داخل المؤسسة، كما يتميز بأنه يضع الاستشاريين والمتخصصين داخل المجال التنفيذي مما يمكنهم من الاستفادة بخبراتهم في مجال التنفيذ العملي؛ بدلا من بقائهم خارج خط السلطة.

وهذا النوع يقسم نشاط المؤسسة إلى أنشطة رئيسية وأنشطة فرعية، وتسند مهمة أداء كل نشاط إلى وحدة إدارية متخصصة يرأسها مدير متخصص في مجال نشاطها، وله الحق في ممارسة السلطة وإصدار الأوامر لكل من يعمل ضمن نطاق تخصصه⁴.

أ- **مزايا التنظيم الوظيفي:** يقوم هذا النوع على عدة سمات تميزه عن غيره وتتمثل في:⁵

- استخدام الخبراء مما يساعد على إتقان العمل.
- الحصول على المعلومات من مصادرها المتخصصة.
- يساعد على تنمية روح التعاون بين العاملين.
- تمكين المدير العام من الحصول على مساعدة علمية وفنية.
- تمكين المدير العام من معالجة القضايا الإدارية.

ب- **عيوب التنظيم الوظيفي:** إن أهم ما يؤخذ على هذا النوع من البناء هو:⁶

- احتمال عدم وضوح السلطة والمسؤولية.
- تداخل نطاق إشراف الفنيين والتنفيذيين.
- يحتاج إلى بذل جهود كبيرة للتنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين.
- يواجه صعوبة في نمو وتطور المؤسسة.

2-3- **التنظيم التنفيذي الاستشاري:** ظهر هذا النمط من التنظيمات ليساير التطورات التي حدثت في المؤسسات من حيث اتساعها وتنوع نشاطاتها، أين أصبح من الصعب على رئيس المؤسسة الإلمام بكل ما يجري فيها. وبالتالي أصبح في حاجة إلى عدد من الأفراد المتخصصين؛ كل منهم في مجال معين.

ومن ثم تعددت الوظائف الاستشارية داخل المؤسسات والتي أصبحت تضم أقساما استشارية يعمل بها متخصصون في المجالات المختلفة، كالشؤون القانونية والفنية والمالية والبحوث والعلاقات العامة، وتنحصر مهمة هؤلاء المتخصصين في تقديم النصح والاستشارة والتوجيه؛ وليست لهم سلطات فيما يتعلق باتخاذ القرارات أو إقرار السياسات أو إصدار التعليمات؛ بل أنهم يخضعون لأوامر الرؤساء.⁷

أ- **مزايا وعيوب التنظيم التنفيذي الاستشاري:** إن أهم مزايا هذا البناء هو توفير المعلومات الفنية لمراكز اتخاذ القرارات بالمؤسسة، مما يمكنها من اتخاذ قرارات أفضل، ولكن ما يؤخذ عليه أنه يؤدي إلى الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين.

فالاستشاريون ليسوا مسؤولين عن نتيجة اقتراحاتهم، لأنهم يتمتعون بسلطة النصح والإرشاد فقط، والتنفيذيون قد يبررون فشلهم بسوء الاقتراحات المقدمة لهم.

يتبع.....