



SERVICE CENTER

مركز خدمات المنظمات غير الحكومية

كيفية تكوين وتفصيل الهيكل التنظيمي في الجمعيات الأهلية

ضمن سلسلة "الأدلة الإرشادية" التي يصدرها

مركز خدمات المنظمات غير الحكومية

كيفية تكوين وتفعل الهيكل التنظيمي

في الجمعيات الأهلية

١ - مقدمة

إن أساس أي عمل مؤسسي - حكومي أو غير حكومي - هو التنظيم. ويشمل مفهوم التنظيم داخل الجمعية الأهلية علي وجه التحديد - مجالات عديدة هي: توصيف الوظائف، وتقسيم العمل، واختيار العاملين وإعدادهم علي النحو الذي يسمح لهم بتحمل المسؤولية والقيام بالعمل المنوط بهم، ووضع الخطط والبرامج وكذا طرق المساءلة والمحاسبة التي تكفل جودة ونزاهة عملية تطبيق الخطط الموضوعة. وتتوقف كفاءة وفعالية المنظمة غير الحكومية علي مدي قوة وتماسك ومرونة التنظيم، فكلما كان التنظيم محكماً ومرناً بالصورة التي تمكن المنظمة من التفاعل مع الواقع كلما استطاعت المنظمة أن تصل إلي الفئة أو الفئات المستهدفة، وأن تحقق الأهداف التي قامت لتحقيقها.

٢ - ماذا يعني التنظيم؟

يشمل التنظيم في المنظمة غير الحكومية مجالات عديدة هي:

- **التنظيم الداخلي:** توصيف الوظائف، تقسيم العمل، تحديد المستويات الإدارية وخطوط الاتصال التنظيمي بينها.
- **الموارد البشرية:** عمليات اختيار العاملين، تصميم وتقويم أداء العمل، وتطوير قدرات العاملين من خلال ما يعرف بالتدريب أثناء العمل In-service training ، بالإضافة إلي الأجور والمزايا والحوافز.
- **القيادة:** و تتضمن أسلوب القيادة وتأثيرها، وسبل الاتصال بين الرئيس والمؤوس، ودور القيادة في ابتكار السياسات، وتنفيذها، وتقويم مناخ العمل في ضوء التغذية المرتدة.

- العمليات: البرامج والخطط التي تضعها المنظمة لتحقيق أهدافها.
- المساءلة: وتشمل آليات الشفافية والمحاسبة، وضمان الجودة، وتقويم البرامج، والتطوير المستمر.

سمات الهيكل التنظيمي الكفء

- ١- الوضوح : أن تكون عناصر الهيكل التنظيمي محددة بدقة.
- ٢- الملائمة : أن يناسب الهيكل التنظيمي البيئة المؤسسية ويلبي احتياجاتها. هنا تظهر أهمية الابتكار في بناء هيكل تنظيمي " مختلف " و " متميز " يلبي احتياجات العمل، ويجسد رسالة المنظمة.
- ٣- المرونة : قابلية الهيكل التنظيمي للتغير تبعاً للمتغيرات التي تطرأ على البيئة المؤسسية.

٣- فوائد التنظيم:

- التنظيم ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة أفضل وأسلوب أكفأ، ومن ثم فإنه يحقق عددا من الفوائد من بينها:
- يعتبر التنظيم وسيلة مثلى لتحقيق نوع من الانسجام والتوافق في تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف بعيدا عن الازدواجية والتضارب في الاختصاصات.
- يساعد التنظيم على تحقيق الاستفادة من قدرات وإمكانيات الأفراد حيث يتم توزيع الأعمال بين العاملين على أساس التخصص في العمل وسابق الخبرة.
- يساعد التنظيم على التحديد الدقيق للعلاقات بين الأفراد وبعضهم البعض وبينهم وبين الإدارات الأخرى في مختلف أجزاء التنظيم.
- يحقق التنظيم أسلوبا جيدا للرقابة على الأداء، حيث يتم من خلال التنظيم تحديد الواجبات والمسئوليات لدى كل فرد في فريق العمل بالمنظمة.
- يساعد التنظيم على تسهيل تدفق المعلومات والأوامر والقرارات بين أجزاء التنظيم.

- يؤدي التنظيم القائم علي أساس منهجي سليم إلي تحقيق وفرة في الموارد المالية والبشرية للمنظمة عن طريق الاستثمار الأمثل لمواردها.
- يساعد التنظيم علي تضافر وتوحيد الجهود بين الأفراد في المنظمة والعمل كفريق واحد علي أساس من التعاون والتآلف بين جميع أفراد التنظيم.
- يعتبر التنظيم وسيلة لتوزيع السلطة علي الأفراد في جميع أجزاء المنظمة، ويؤدي إلي تحديد مصادر السلطة الرسمية في التنظيم علي أساس من التسلسل الهرمي.

٤ - مبادئ التنظيم:

يقصد بمبادئ التنظيم مجموعة التوجيهات التي يجب إتباعها والالتزام بها في تسيير شئون العمل داخل المنظمة وذلك بعد تحديد هيكلها التنظيمي وعلاقاتها الداخلية. وهذه المبادئ عبارة عن توصيات والقائمين علي الإدارة بالمنظمة غير ملزمين بتطبيقها جميعاً حرفياً، لكن يمكن الأخذ بها لتحسين أداء العمل بالمنظمة. وهذه المبادئ هي:

الهدف:

تنشأ المنظمات عادة لتحقيق غايات وأهداف معينة، وبدون وجود تلك الأهداف ينتفي المبرر من وجود المنظمة، ولذلك ينظر للمنظمة باعتبارها وحدة هادفة وأن الغايات التي تسعى لتحقيقها هي الأسس الرئيسية لتشكيل الهيكل التنظيمي للمنظمة، والخاصة هي أن كل تنظيم وكل جزء في التنظيم يجب أن يكون معبراً عن الهدف الذي أنشئ من أجله، وبالتالي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل.

التخصص وتقسيم العمل:

من المعروف أن الفرد عندما يركز جهوده في نطاق مجال محدد من مجالات العمل يستطيع أن ينمي قدراته وخبراته في هذا المجال ويصل إلي مستوي عال من الكفاءة في الأداء، ولما كان هدف التنظيم هو الوصول إلي أعلى مستوى من الكفاءة في الأداء، لذلك برزت أهمية تقسيم العمل إلي نوعيات متميزة بحيث يعهد لكل نوعية منها أقدر الأفراد علي القيام بها لسهولة الوصول إلي الهدف المنشود.

وحدة القيادة:

يؤدي الفرد عمله طبقاً للتوجيهات والتعليمات الصادرة إليه، فإذا ما تعدد الرؤساء

الذين يتلقى منهم التعليمات تكون النتيجة أن يصاب الفرد بالحيرة والارتباك وعدم القدرة علي إرضاء هؤلاء الرؤساء، ولذلك ظهر مبدأ " وحدة إصدار الأوامر " والذي يقضي بحصر سلطة إصدار الأوامر في مصدر واحد فقط بحيث لا يتلقى العامل أوامر أو تعليمات تتعلق بعمله إلا من رئيس واحد فقط. وبرغم بساطة هذا المبدأ، إلا أن التطبيق العملي يشير إلي أن هناك بعض الصعوبات مثل مشاكل الازدواج في الإشراف، ونظرا للحاجة المستمرة للمشورة الفنية المتخصصة فإن هيكل التنظيم يساعد علي تلافي مثل هذه المشاكل والتغلب عليها.

التنسيق:

يهدف التنظيم إلي تنسيق جهود الأفراد والجماعات التي تتشكل منها الجمعية لتحقيق أهدافها، ولذلك يعتبر التنسيق من العناصر الأساسية لتكامل العمل وتلافي التناقض والتضارب والازدواج في الأداء الذي يؤدي إلي فشل المنظمة ويضر بمصالحها. ويساعد علي تحقيق التنسيق الفعال ما يلي:

تشكيل اللجان - الاجتماعات الدورية - الاستعانة بالمتخصصين

ويعتبر توافر وسائل الاتصال السهلة التي تربط بين أفراد المنظمة من أهم العوامل المساعدة علي تحقيق التنسيق الفعال.

السلطة والمسئولية:

تعرف الوظيفة بأنها مجموعة من الأنشطة والواجبات التي يلتزم شاغل الوظيفة بأدائها ويتحمل تبعه ما يترتب علي هذا الأداء من سلوك وظيفي وتصرفات، وما يجب عليه أن يتخذه من قرارات لتحقيق أهداف المنظمة.

وهذا الالتزام هو ما يعبر عنه بمسئولية شاغل الوظيفة، وهو لا يسأل فقط عن حسن أداء الوظيفة، بل يحاسب أيضا عند امتناعه عن القيام بواجبات الوظيفة وفقا للخطط والبرامج التي تقررها المنظمة.

ويجب أن يقابل هذه المسئولية الحق في تكليف المرؤوسين بأداء العمل ومساءلتهم عن كل ما يؤثر علي حسن الأداء وهذا الحق هو ما يعرف بالسلطة.

المركزية واللامركزية:

يعني بالمركزية الاتجاه إلي تركيز السلطة في يد الإدارة العليا والرجوع إليها في اتخاذ كافة القرارات المنظمة للعمل، أما اللامركزية فتعني توزيع السلطات وإعطاء

حرية اتخاذ القرار حيث يجري العمل الفعلي، ويعتمد نجاح اللامركزية علي قدرة المرؤوسين علي اتخاذ القرارات السليمة التي تتناسب مع أهداف المنظمة.

التفويض:

يقصد بعملية التفويض نقل حق التصرف واتخاذ القرارات إلي المرؤوسين تحقيقاً لمبدأ تدرج السلطة، والموازنة والتعادل بين السلطة والمسئولية وذلك تمشياً مع الاتجاه نحو اللامركزية.

ولا التفويض انتقال المسئولية إلي المرؤوس الذي فوضه الرئيس في جزء من سلطاته، إذ تستمر مسئولية هذا الرئيس كما هي، حتى إذا أخطأ المرؤوس في استخدام ما خول له من سلطة، فإن رئيسته يكون مسئولاً عما يترتب علي هذا الخطأ أمام المنظمة. ومن ثم، فإنه لا يحق للمرؤوس المفوض القيام بتفويض غيره فيما فوض فيه إلا إذا صرح له بذلك في قرار التفويض الصادر له.

نطاق الإشراف:

نطاق الإشراف هو ذلك المدى الذي يستطيع فيه المسئول أن يمارس الإشراف علي مرؤوسيه، ويحدد نطاق الإشراف بعدد المرؤوسين الذين يتبعون المسئول الواحد. وعندما يتولى المسئول الإشراف علي عدد من المرؤوسين فإنه يتابع موقف كل منهم ويتلقى منه التقارير ويصدر إليه التوجيهات والتعليمات ويتخذ من القرارات ما يتطلبه العمل وينسق بين جهود المرؤوسين ويراقب نتائج التنفيذ. ويرتبط بنطاق الإشراف عدد الاتصالات الرأسية التي تتم بين الرئيس وكل من مرؤوسيه والاتصالات الأفقية بين المرؤوسين بعضهم البعض.

التوازن والمرونة:

يجب الموازنة بين السلطة والمسئولية، والمركزية واللامركزية، ومدى نطاق الإشراف ومدى طول سلسلة الأوامر. كما يجب الموازنة بين أهداف المنظمة والظروف والعوامل البيئية المحيطة بها، وتعد اعتبارات الموازنة أساسية وجوهرية لضمان استمرارية المنظمة وقدرتها علي تحقيق أهدافها في إطار الإمكانيات المتاحة لها، لكل ذلك يجب أن يكون التنظيم متوازناً.

٥- مكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة غير الحكومية:

أ- الجمعية العمومية:

تتكون الجمعية العمومية من جميع الأعضاء العاملين الذين أوفوا بالالتزامات المفروضة عليهم وفقا لنظام الجمعية ومضت علي عضويتهم مدة ستة أشهر علي الأقل. وتصدر قرارات الجمعية العمومية بالأغلبية المطلقة للأعضاء الحاضرين ما لم يشترط نظام المنظمة أغلبية أكثر من ذلك.

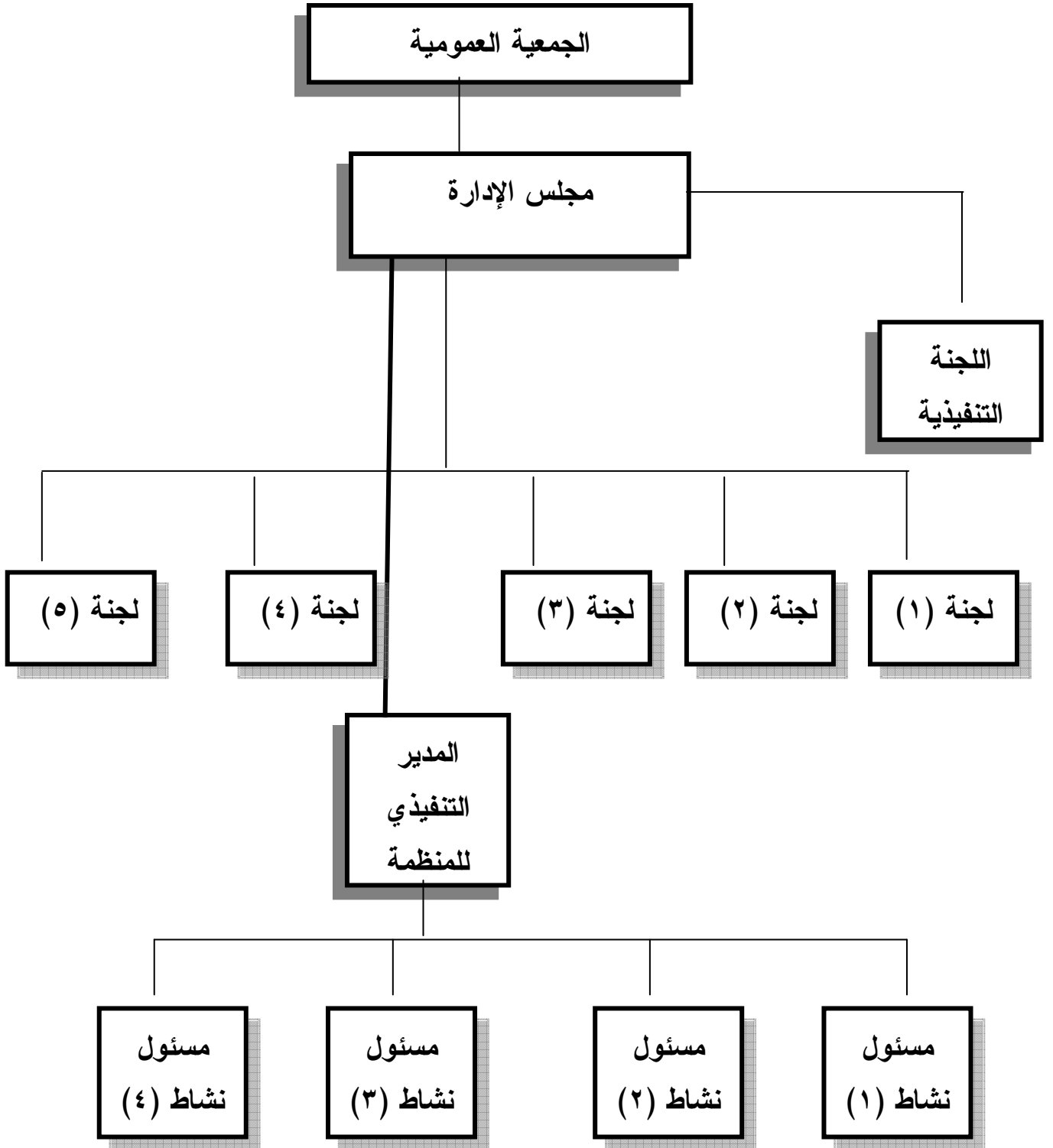
ب- مجلس الإدارة:

يدير المنظمة مجلس إدارة يكون تكوينه واختصاصاته وسلطاته طبقا لما يحدده النظام الأساسي للمنظمة والقوانين ذات الصلة. ويلزم لصحة انعقاد اجتماعات المجلس حضور الأغلبية المطلقة لأعضائه، وتكون قراراته بأغلبية عدد الحاضرين وفي حالة تساوي الأصوات يرجح الجانب الذي فيه رئيس الجلسة.

ج- اللجان

يشكل مجلس الإدارة لجان تنفيذية يفوضها كل أو بعض اختصاصاته طبقا لما هو محدد باللائحة التنفيذية لنظام عمل المنظمة.

مثال للهيكـل التنظيمي لمنظمة غير حكومية:



٦- مراحل التنظيم:

إن هناك ثلاث مراحل أساسية في وظيفة التنظيم:

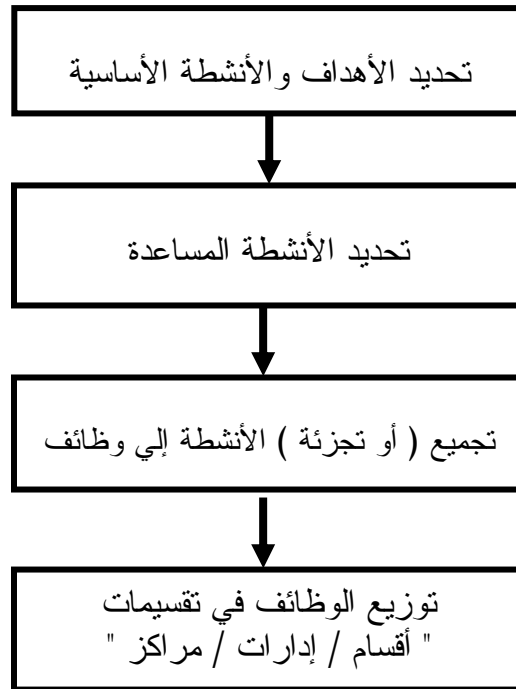
١. إقامة العلاقات بين أنواع النشاط المطلوبة لتحقيق الأهداف في صورة مراكز علي الهيكل التنظيمي.

٢. تحديد المعايير للخبرات و القدرات الذهنية المطلوبة لممارسة المسؤوليات لكل مركز وتعيين الأشخاص ذوي المهارات المطلوبة.

٣. توفير جميع الموارد الأخرى اللازمة لكل مركز وهي المواد والمعدات والأموال والسلطة اللازمة لإنهاء الأعمال.

يوضح الشكل التالي الخطوات التي يجب اتباعها في عملية التنظيم:

ومن الواضح أن هذه الخطوات تأتي بعد وضع دراسة للمشروع أو المنظمة ومعرفة الاحتياجات الأساسية للعمل التي علي أساسها يتم إرساء الهيكل التنظيمي الذي يجب أن يتسم بالمرونة والتماسك والوضوح.





تجميع التقسيمات التنظيمية لتكوين
الهيكل المتكامل

إعداد الهيكل التنظيمي:

تمر عملية إعداد هيكل التنظيم بالخطوات التالية:

١. تحديد المسؤوليات المباشرة:

يجب تحديد الأهداف وتحليلها بدقة للتأكد من الوظائف المطلوب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف.

٢. تحديد المسؤوليات غير المباشرة:

وهذه هي الأعمال المطلوبة لخدمة أو دعم الوظائف الأساسية وتشمل هذه الأعمال تدبير النفقات اللازمة وتوفير وتدريب العاملين وشراء المعدات والآلات وغيرها من الأمور اللازمة لأداء الوظائف الأساسية.

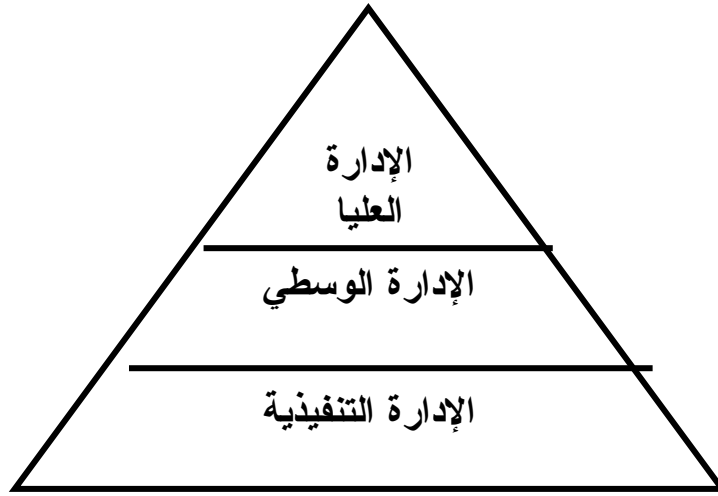
تجميع أو تجزئة المسؤوليات:

تتمثل الخطوة التالية في تجميع المسؤوليات أو تجزئتها كلما كان هذا أو ذاك ممكن. ويتم التجميع أو التجزئة علي أساس حجم العمليات المتوقعة، فإذا كان حجم العمل المتوقع كبيراً إلي الحد الذي يتطلب كل وقت العمل الذي يبذله شخصان فلا بد من تعيين شخصين لأداء هذا العمل. أما إذا كان حجم العمل المتوقع قليلاً فإنه يجب في هذه الحالة تجميعه مع عمليات أخرى متشابهة.

٣. وضع التقسيمات التنظيمية:

توجد ثلاثة مستويات للإدارة في جميع المنظمات والتنظيمات. يوضح الشكل التالي التسلسل الإداري داخل المنظمة ممثلاً في الإدارة العليا (جمعية عمومية، مجلس إدارة)، والإدارة الوسطي (لجان، مدير تنفيذي)، والإدارة التنفيذية (مسئولي و موظفي المشروعات المختلفة).

ويمثل كل مستوي مجموعة من الوحدات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة.



وبمجرد تحديد المستويات الإدارية المختلفة للعمل يجب تجميعها في تقسيمات (أو وحدات) تنظيمية قد تسمى، أقسام أو إدارات أو قطاعات أو مكاتب أو وحدات أو مجموعات. ومن أهم التقسيمات الشائعة في هذا المجال:

- العمليات الإنتاجية / الخدمية.
- الوظائف / الأفراد.
- العملاء / الجمهور المستهدف.
- السلع المنتجة / أو الخدمة المقدمة .
- المنطقة الجغرافية .

تجميع التقسيمات التنظيمية لتكوين الهيكل الكامل:

تنقسم أنواع الهياكل التنظيمية عادة إلى:

١. تنفيذي.

٢. تنفيذي واستشاري.

٣. تنفيذي ووظيفي استشاري.

٤. وظيفي.

٧- كيفية الحكم علي التنظيم الفعال:

للحكم علي فعالية أي تنظيم يجب علينا دراسة طبيعة الإدارة فيه. إن تشخيص الإدارة يتناول بالطبيعة عيوبها ولكن يجب تذكر أن معظم هذه العيوب يعكس عيوباً في الأفراد وأن القليل جداً منها ينتج عن مؤثرات خارج السيطرة. وقد تنشأ بعض العيوب من خليط من العوامل التي يصعب تمييز تأثير كل منها منفرداً.

يتم اختبار كفاءة وفعالية هيكل التنظيم بتطبيق المعايير الآتية:

١. هل القيادة مرتبطة بالأهداف والسياسات بطرق تضمن تحقيق تلك الأهداف ؟
٢. هل هناك ضمان لتحقيق الأهداف من خلال توفير المتطلبات اللازمة للعمل لكل مركز في التنظيم ؟
٣. هل هناك استقرار تنظيمي بمعنى: هل يستطيع التنظيم تحمل فقد بعض الأفراد دون أن تتأثر فعاليته ؟
٤. هل هناك مرونة تنظيمية بمعنى: هل يستطيع التنظيم مواجهة حدوث تقلبات مفاجئة أو مؤقتة في ظروف العمل دون أن يفقد كثيراً من كفاءته ؟
٥. هل يمتلك التنظيم القدرة علي النمو ؟ وهل تم إعداد الأفراد به للتقدم الوظيفي ؟
٦. هل يسود التنظيم روح معنوية عالية ؟

٨- معلومات .. حلول

- حدوث أي تغيير في نطاق مسئولية أي جزء في التنظيم بدون تفهم كامل لهذا التغيير من جانب كل الأفراد المعنيين. لابد من شرح أي تغيير داخل المنظمة بوضوح.
- إصدار أوامر للمرؤوسين بدون علم رؤسائهم المباشرين. يجب أن تكون مسارات المساءلة واضحة بحيث تحافظ علي انضباط العمل.

- توجيه النقد (أو اللوم) لمرؤوس في وجود زملاء له أو من هم أقل منه درجة. يجب مراعاة الأبعاد النفسية في التعامل بين الرئيس والمرؤوس.
- إغفال (أو تجاهل) أي نزاع أو خلاف بين المديرين أو العاملين بشأن السلطة والمسئولية مهما كان قليل الأهمية حيث يجب حسم النزاع فوراً وتحديد العلاقات التنظيمية بوضوح .
- إهمال المتابعة والتقييم المستمرين لأعمال المديرين وغيرهم من العاملين. يساعد التقييم أثناء وبعد العمل علي نزاهة وكفاءة الإدارة.
- الاطمئنان إلي حالات السكون التنظيمي (اختفاء المشاكل والمنازعات) فقد تخفي وراءها حالات من السلبية والتهاون. إن من سمات أي هيكل تنظيمي فعال هي الحيوية.

قائمة الإعداد للهيكل الوظيفي:

- ١- حدد المهام المطلوبة من التنظيم، وقم بتصميم الوظائف التي تحققها، ويشمل ذلك تقسيم العمل وتحديد المستويات الإدارية.
- ٢- يجب أن يتلاءم الهيكل الإداري مع طبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة. فإذا كان الهيكل الإداري مرناً فسوف يلبي باستمرار مطالب البيئة المتغيرة.
- ٣- بعد تحديد الوظائف يتم تعيين المدير والطاقم الإداري الذي يعاونه، ويجري توزيع الاختصاصات عليهم.
- ٤- توفير التدريب الملائم قبل وأثناء العمل بهدف رفع كفاءة العاملين بالمنظمة باستمرار.
- ٥- المدير هو محور التنظيم الإداري. ومن ثم، يجب أن يكون المدير كفاء له احترامه ويجيد تفويض السلطة للإداريين الذين يعملون معه. إن تفويض السلطة لا يعني تفويض المسؤولية، حيث يظل المدير مسئولاً عن تصرفات العاملين معه.

٦- يجري تنفيذ المشروع / البرنامج بالتعاون مع المستفيدين، ويعد ذلك دلالة علي انفتاح

المنظمة علي المجتمع.

٧- يجب أن تكون هناك مساءلة وتقييم مستمرين للمشروع أثناء وبعد التنفيذ.