



SERVICE CENTER

مركز خدمات المنظمات غير الحكومية

كيفية تكوين وتفعيل

المهيكل التنظيمي في الجمعيات
الأهلية

ضمن سلسلة "الأدلة الإرشادية" التي يصدرها

مركز خدمات المنظمات غير الحكومية

كيفية تكوين وتفعيل الهيكل التنظيمي في الجمعيات الأهلية

١ - مقدمة

إن أساس أي عمل مؤسسي - حكومي أو غير حكومي - هو التنظيم. ويشمل مفهوم التنظيم داخل الجمعية الأهلية على وجه التحديد - مجالات عديدة هي: توصيف الوظائف، وتقسيم العمل، و اختيار العاملين وإعدادهم على 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 على مدى قوة وتماسك ومرنة التنظيم، فكلما كان التنظيم محكمًا ومرنًا بالصورة التي تمكن المنظمة من التفاعل مع الواقع كلما استطاعت المنظمة أن تصل إلى 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 وتقديم أداء العمل، وتطوير قدرات العاملين من خلال ما يعرف بالتدريب أثناء العمل In-service training ، بالإضافة إلى الأجر والمزایا والحوافز.

- **القيادة:** و تتضمن أسلوب القيادة وتأثيرها، وسبل الاتصال بين الرئيس والمرؤوس، ودور القيادة في ابتكار السياسات، وتنفيذها، وتقدير مناخ العمل في ضوء التغذية المرتدة.

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

سمات الهيكل التنظيمي الكفاءة

- ١- **الوضوح :** أن تكون عناصر الهيكل التنظيمي محددة بدقة.
- ٢- **الملاعة :** 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 للتغيير 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 أكفاء، ومن ثم فإنه يحقق عددا من الفوائد من بينها:
- يعتبر التنظيم وسيلة مثلى لتحقيق نوع من الانسجام والتواافق في تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف بعيدا عن الازدواجية والتضارب في الاختصاصات.
 - يساعد التنظيم علي تحقيق الاستفادة من قدرات وإمكانيات الأفراد حيث يتم توزيع الأعمال بين العاملين علي أساس التخصص في العمل وسابق الخبرة.
 - يساعد التنظيم علي التحديد الدقيق للعلاقات بين الأفراد وبعضهم البعض وبينهم وبين الإدارات الأخرى في مختلف أجزاء التنظيم.
 - يحقق التنظيم أسلوباً جيداً للرقابة على الأداء، حيث يتم من خلال التنظيم تحديد الواجبات والمسؤوليات لدى كل فرد في فريق العمل بالمنظمة.
 - يساعد التنظيم على تسهيل تدفق المعلومات والأوامر والقرارات بين أجزاء التنظيم.

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

٤ - مبادئ التنظيم:

يقصد بمبادئ التنظيم مجموعة التوجيهات التي يجب إتباعها والالتزام بها في تسخير شئون العمل داخل المنظمة وذلك بعد تحديد هيكلها التنظيمي وعلاقتها الداخلية. وهذه المبادئ عبارة عن توصيات ولقائين على الإداره بالمنظمة غير ملزم 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 ينتهي المبرر من وجود المنظمة، ولذلك ينظر للمنظمة باعتبارها وحدة هادفة وأن الغايات التي تسعى لتحقيقها هي الأساس الرئيسية لتشكيل الهيكل التنظيمي للمنظمة، والخلاصة هي أن كل تنظيم وكل جزء في التنظيم يجب أن يكون معبراً عن الهدف الذي أنشئ من أجله، وبالتالي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة كل.

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 إلى مستوى عال من الكفاءة في الأداء، ولما كان هدف التنظيم هو الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة في الأداء، لذلك برزت أهمية تقسيم العمل إلى نواعيات متميزة بحيث يعهد لكل نوعية منها أقدر الأفراد على القيام بها لسهولة الوصول إلى الهدف المنشود.

وحدة القيادة:

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

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

التنسيق:

يهدف التنظيم إلى 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 إلى فشل المنظمة ويضر بمصالحها. ويساعد على 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 على تحقيق التنسيق الفعال.

السلطة والمسؤولية:

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

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

ويجب أن يقابل هذه المسؤولية الحق في تكليف المسؤولين بأداء العمل ومسائلتهم عن كل ما يؤثر على حسن الأداء وهذا الحق هو ما يعرف بالسلطة.

المركزية واللامركزية:

يعني بالمركزية الاتجاه إلى 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 على قدرة المرؤوسين على اتخاذ القرارات السليمة التي تتناسب مع أهداف المنظمة.

التفويض:

يقصد بعملية التفويض نقل حق التصرف واتخاذ القرارات إلى المرؤوسين تحقيقاً لمبدأ تدرج السلطة، والموازنة والتعادل بين السلطة والمسؤولية وذلك تماشياً مع الاتجاه نحو اللامركزية.

ولا التفويض انتقال المسؤولية إلى المرؤوس الذي فوضه الرئيس في جزء من سلطاته، إذ تستمر مسؤولية هذا الرئيس كما هي، حتى إذا أخطأ المرؤوس في استخدام ما خول له من سلطة، فإن رئيسه يكون مسؤولاً عما يترتب على هذا الخطأ أمام المنظمة. ومن ثم، فإنه لا يحق للمرؤوس المفوض القيام بتقويض غيره فيما فوض فيه إلا إذا صرحت بذلك في قرار التفويض الصادر له.

نطاق الإشراف:

نطاق الإشراف هو ذلك المدى الذي يستطيع فيه المسئول أن يمارس الإشراف على مرعيسيه، ويحدد نطاق الإشراف بعدد المرؤوسين الذين يتبعون المسئول الواحد. وعندما يتولى المسئول الإشراف على عدد من المرؤوسين فإنه يتتابع موقف كل منهم ويتنقى منه التقارير ويسصرر 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 مرعيسيه والاتصالات الأفقية بين المرؤوسين بعضهم البعض.

التوازن والمرونة:

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

٥- مكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة غير الحكومية:

أ- الجمعية العمومية:

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

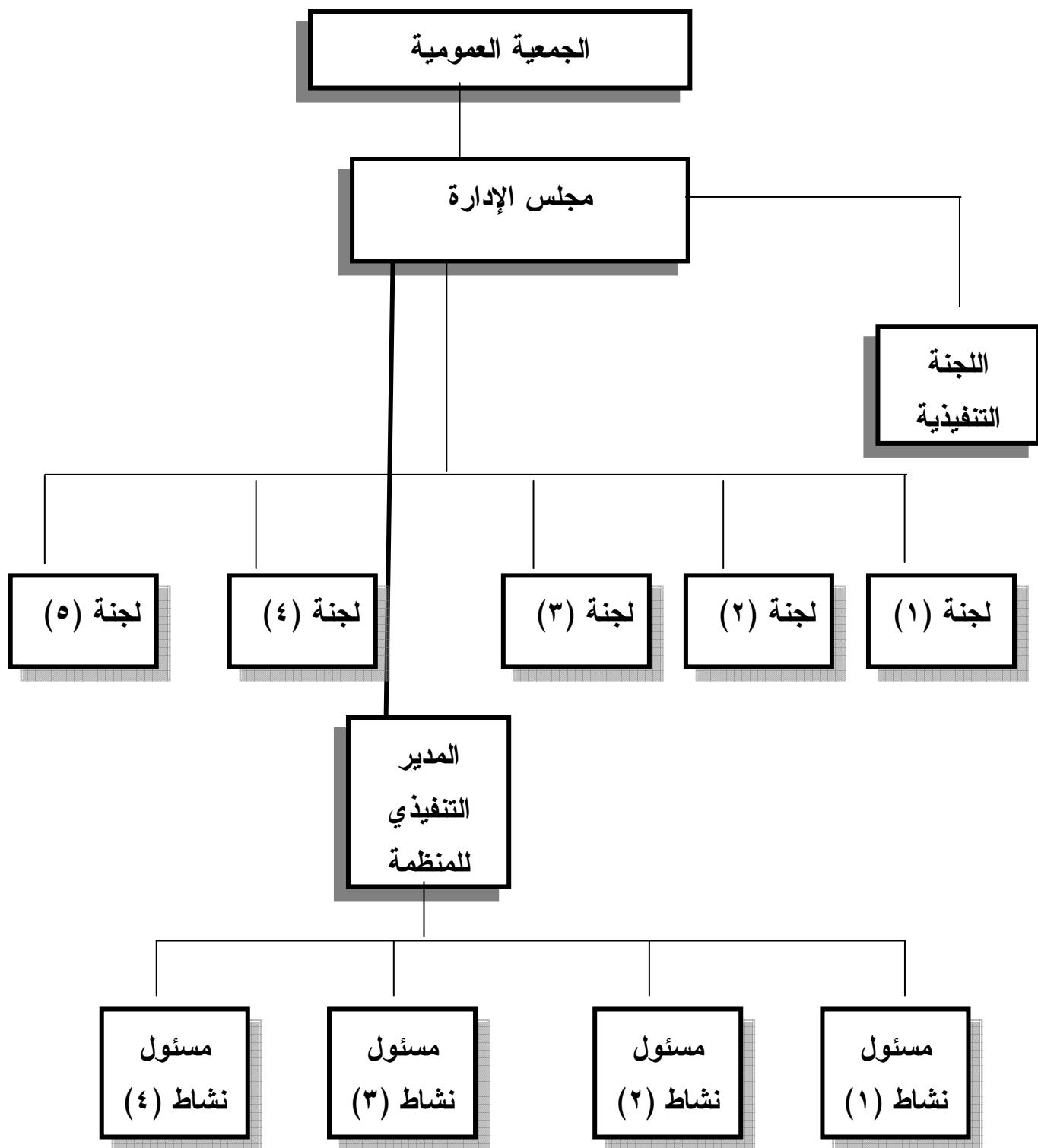
ب- مجلس الإدارة:

يدبر المنظمة مجلس إدارة يكون تكوينه واحتصاصاته 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 تفويذية يفوضها كل أو بعض احتصاصاته طبقا لما هو محدد باللائحة التنفيذية لنظام عمل المنظمة.

مثال للهيكل التنظيمي لمنظمة غير حكومية:



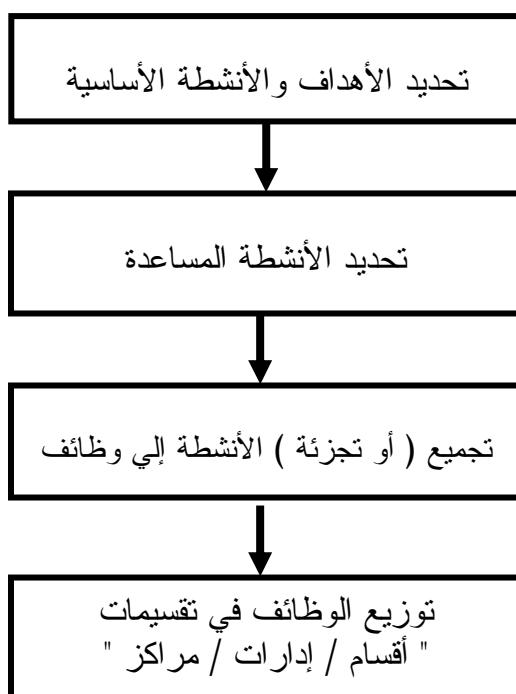
٦- مراحل التنظيم:

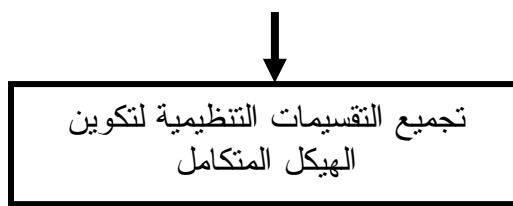
إن هناك ثلاًث مراحل أساسية في وظيفة التنظيم:

١. إقامة العلاقات بين أنواع النشاط المطلوبة لتحقيق الأهداف في صورة مراكز على الهيكل التنظيمي.
٢. تحديد المعايير للخبرات و القدرات الذهنية المطلوبة لممارسة المسؤوليات لكل مركز وتعيين الأشخاص ذوى المهارات المطلوبة.
٣. توفير جميع الموارد الأخرى الازمة لكل مركز وهي المواد والمعدات والأموال والسلطة الازمة لإنها 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 بالمرنة والتماسك والوضوح.





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 الازمة وتوفير وتدريب العاملين وشراء المعدات والآلات وغيرها من الأمور الازمة لأداء الوظائف الأساسية.

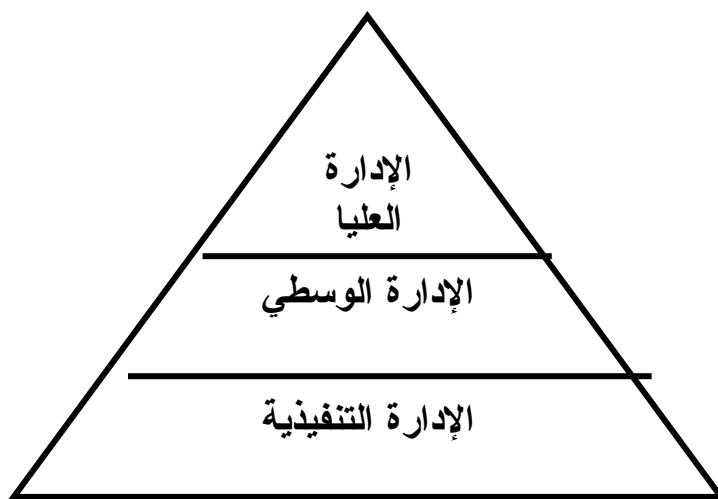
تجميع أو تجزئة المسؤوليات:

تتمثل الخطوة التالية في تجميع المسؤوليات أو تجزئتها كلما كان هذا أو ذاك ممكناً. ويتم التجميع أو التجزئة على أساس حجم العمليات المتوقعة، فإذا كان حجم العمل المتوقع كبيراً إلى الحد الذي يتطلب كل وقت العمل الذي يبذله شخصان فلابد من تعين شخصين لأداء هذا العمل. أما إذا كان حجم العمل المتوقع قليلاً فإنه يجب في هذه الحالة تجميعه مع عمليات أخرى مشابهة.

٣. وضع التفاصيل 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 الوسطى (لجان، مدير تنفيذي)، والإدارة التنفيذية (مسؤولي و موظفي المشروعات المختلفة).

ويمثل كل مستوى 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. تطبيقي ووظيفي استشاري.

٤. وظيفي.

- كيفية الحكم على التنظيم الفعال:

للحكم على 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 ينبع 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 الازمة 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 على النمو ؟ وهل تم إعداد الأفراد به للتقدم الوظيفي ؟
٦. هل يسود التنظيم روح معنوية عالية ؟

- معوقات .. حلول

- حدوث أي تغيير في نطاق مسؤولية 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 على 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 والمسؤولية مهما كان قليل الأهمية حيث يجب حسم النزاع فوراً وتحديد العلاقات التنظيمية بوضوح.
- إهمال المتابعة والتقييم المستمر لأعمال المديرين وغيرهم من العاملين. يساعد التقييم أثناء وبعد العمل على نزاهة وكفاءة الإدارة.
- الاطمئنان إلى 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 تتحققها، ويشمل ذلك تقسيم العمل وتحديد المستويات الإدارية.
- ٢- يجب أن يتلاءم الهيكل الإداري مع طبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة. فإذا كان الهيكل الإداري مرنًا 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 كفء له احترامه ويجيد تفويض السلطة للإداريين الذين يعملون معه. إن تفويض السلطة لا يعني تفويض المسئولية، حيث يظل المدير مسؤولاً عن تصرفات العاملين معه.

٦- يجري تنفيذ المشروع / البرنامج بالتعاون مع المستفيدين، ويعد ذلك دلالة على افتتاح المنظمة على المجتمع.

٧- يجب أن تكون هناك مساعلة وتقييم مستمر لمشروع أثناء وبعد التنفيذ.