

الهيكل التنظيمي في مؤسسات الزكاة

إعداد
أ.د/ أحمد محمد الشامي
أستاذ الإدارة المشارك
جامعة صنعاء

الأهمية والمفهوم :

يشير مفهوم الهيكل التنظيمي إلى تصميم هياكل تنظيمية ترتكز على أسس علمية سليمة ، ويحظى هذه الموضوع باهتمام كتاب وعلماء الإدارة لما له من أهمية في حياة المؤسسات ، فهو أحد الوسائل الفعالة واللازمة لتحقيق الأسباب الدقيقة والمنظم للأعمال ، وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المؤسسة .

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه ترتيب للعلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم ، ويشير هذه المفهوم إلى التسلسل الهرمي للسلطة لغايات تحقيق الأهداف بفعالية .

أهداف الهيكل التنظيمي :

تسعى المؤسسات من خلال هيكلها التنظيمي إلى تحديد الأهداف التالية :

- ١- توضيح الإدارات والأقسام والوحدات داخل المؤسسة .
- ٢- توضيح المستويات الإدارية في المؤسسة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى .
- ٣- إبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل .
- ٤- توضيح خطوط السلطة ، والعلاقات الرسمية بين الوحدات الإدارية وبعضها .
- ٥- توضيح نطاق الإشراف .
- ٦- تقليل الإزدواجية والتداخل في الاختصاصات .
- ٧- توضيح خطوط الاتصال ، وترتيب الوظائف والتنسيق بينها .
- ٨- تسهيل عمليات بناء الوحدات والأقسام والإدارات .

أهمية الهيكل التنظيمي :

يعتمد نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي ناجح ، على قدراتها وإدارتها في كيفية العمل على خلق بيئة عمل مناسبة ، وقدرتها على تحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والمواءمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها ، وكذلك كفاءة العنصر البشري وكفاءة مواردها المادية ، ويتبين من خلال ذلك أهمية وجود الهيكل التنظيمي للمنظمة ، فمن دون هيكل تنظيمي جيد ومناسب فإن العمليات التنظيمية تسير بشكل فوضوي لا تستند إلى أساس علمي متين ، حيث تتخبط المؤسسة وتتحرف عن مسارها وعن أهدافها فتصبح عديمة الفائدة وتنتج للانحدار والتراجع إضافة إلى هدر الموارد البشرية والمادية ، فالهيكل التنظيمي غير الملائم يترتب عليه آثار سلبية منها :

- عدم تحقيق الأهداف .

- ضعف التنسيق .
- تدني معنويات وحافزية العاملين .
- اتخاذ قرارات غير سليمة .
- تزايد النزاعات التنظيمي والوظيفية .
- قتل الإبداع والطموح .
- تزايد النفقات .

مبادئ التنظيم :

- وحدة الهدف .
- التخصيص وتقسيم العمل .
- الوظيفة .
- وحدة الأمر .
- وحدة التوجيه .
- تكافؤ السلطة المسؤولية .
- نطاق الإشراف .
- تفويض السلطة .
- المرونة .
- التدرج الهرمي للسلطة .
- التماثل والتجانس .
- الترتيب والنظام .

مراحل بناء الهيكل التنظيمي :

تمر عملية بناء الهيكل التنظيمي بالمراحل التالية :

- ١- مرحلة تحديد الأهداف الكلية والعامة والفرعية التي يتم تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي بناء عليها .
- ٢- تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للوصول إلى الأهداف التي بموجبها يتم بناء الإدارات وكذلك الأقسام .
- ٣- إعداد الوصف والمواصفات الوظيفية ، وكذلك تحديد اختصاصات كل قسم أو إدارة .

٤- العمل على وصف العلاقات التنظيمية بين كل مستوى إداري وبين أقسام ووحدات كل مستوى .

٥- تحديد الوظائف الإشرافية لكل مستوى إداري .

٦- البدء بإعداد الهيكل التنظيمي .

محددات الهيكل التنظيمي :

يعتمد نجاح الهيكل التنظيمي وملاءمته للواقع على عوامل كثيرة تتضمن العلاقات التنظيمية ، والأهداف ، والتخصص وتقسيم العمل، والسلطة والمسؤولية ... الخ ولكن هناك عوامل أخرى لها درجة من التأثير على الهيكل التنظيمي، هي :

١- استراتيجية الهدف .

٢- حجم المؤسسة .

٣- البيئة .

٤- التكنولوجيا .

٥- طبيعة عمل المؤسسة .

٦- فلسفة الإدارة .

نماذج الهياكل التنظيمية :

هناك أكثر من نموذج يستخدم في تصنيف وتبويب الهياكل التنظيمية ، ومن هذه النماذج التي تعتبر من الأكثر شيوعاً: التنظيم الميكانيكي ، والتنظيم العضوي ، وتوجد عدة نماذج بين النموذجين المذكورين أيضاً تستخدم في تصنيف وتبويب الهياكل :

التنظيم التنفيذي :

مزاياه :-

- التركيز العمودي للسلطة يساعد على إجراء تغييرات من خلال المديرين .
- التعامل مع المواقف يتم من خلال الإجراءات .
- يتم إنجاز الأنشطة وفقاً للأنظمة والقواعد المجردة لضمان التوحيد .
- يتعامل الأفراد مع بعضهم بشكل رسمي وغير رسمي .
- تتركز سلطة اتخاذ القرار في قمة الهرم .
- يعتمد التوظيف على المكافأة، والترقية على أساس الأقدمية والجدارة.
- السلطة مرتبة بشكل هرمي .

- وضوح التخصص وتقسيم العمل .
- لا مكان للاعتبارات الشخصية .
- حقوق الأفراد وواجباتهم محددة بأنظمة وقوانين .

عيوبه :-

- هذا النموذج لا يساعد على تطوير الفرد .
- يترتب عليه الخضوع والطاعة .
- لا يعطي أي اعتبار للتنظيمات غير الرسمية .
- أنظمة الرقابة التي يعتمد عليها متينة ولا تتماشى مع ما هو جديد .
- لا يطور استراتيجيات ملائمة لحل الصراعات .
- لا يستطيع استيعاب البعد التكنولوجي .
- التمسك الشديد بالأنظمة والقوانين واللوائح.
- تتركز السلطة في يد جهة واحدة .

التنظيم العضوي :

ينظر هذا النموذج للتنظيم ككل متكامل متماسك ويركز على معايير عدة لقياس مدى نجاح التنظيم ، وهذه المعايير تتمثل في القدرة على التكيف والمرونة والاستجابة السريعة لتغيرات البيئة المحيطة ، كما يركز على اللامركزية في اتخاذ القرار، وعلى أنظمة المعلومات ، ويمتاز هذا التنظيم بخصائص عديدة منها :

- يعتبر أن الأهداف غاية وأن الأقسام هي وسيلة للوصول إليها .
- درجة كبيرة من المرونة .
- المشورة والنصح وليس الامتثال للأوامر .
- يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات .
- تدفق المعلومات في غاية السهولة وبكل الاتجاهات .

العيوب :-

- يتطلب مهارات .
- ضعف الرقابة .

التنظيم الوظيفي :

يركز هذا النموذج على الوظائف والنشاطات الرئيسية والتي يراعي في عملية توزيعها أن تكون في المستويات الإدارية العليا، ولهذا التنظيم دور بارز في نجاح التنظيمات حيث يمتاز بما يلي :

- يعتبر نموذجاً منطقياً.
- يركز على توفير الكفاءات .
- يركز على التخصص .
- يركز على الرقابة الدقيقة والمحكمة .

العيوب :-

- التركيز على أهداف المنظمة ككل .
- يحتاج إلى بذل جهود كبيرة للتنسيق .
- هناك صعوبات بالغة في نمو وتطور المنظمة .

التنظيم على أساس الخدمة المقدمة :

يستخدم في المؤسسات التي تقدم الخدمات المتعددة ، ففي ظل هذا النموذج يمارس المدير سلطات واسعة ، وهذا النموذج هو الأقرب لقطاع الأعمال منه إلى التنظيمات الحكومية، وتتوافر في هذا التنظيم المزايا التالية :

- يساعد على تحقيق التنسيق بين مختلف الأنشطة .
- يوفر الأجواء لإطلاق الطاقات البشرية في أداء الأعمال .
- يوفر معلومات ومهارات جديدة للعاملين .
- يساعد على توفير كوادر بشرية قيادية .

أما عيوب هذا التنظيم فهي :

- يتطلب مهارات عالية وقدرات كبيرة.
- يتطلب زيادة في التكاليف .
- تترتب عليه مشكلات رقابية في الإدارات العليا .

التنظيم الجغرافي

هنالك الكثير من التنظيمات الإدارية المنتشرة في مساحات جغرافية واسعة لتقديم الخدمات ، وهذا نوع من التنظيمات يتم بتجميع الأنشطة المتعلقة به في هيكل تنظيم معين وفي منطقة جغرافية معينة تسهلا لأداء الأعمال.

مزاياه :-

- يتأقلم مع البيئات الجغرافية مما يساعد على السرعة في حل المشكلات القائمة .
- يركز على الجوانب الاقتصادية في العمليات التشغيلية .
- يركز على الأداء الجيد وتدريب العاملين مما يزيد من خبراتهم وقدراتهم الإدارية .

أما عيوب هذا النموذج فهي :

- يحتاج إلى عدد كبير من المديرين .
- يؤدي إلى مشكلات في العمليات الرقابية في مستويات الإدارة العليا .

التنظيم على أساس العملاء :

وفقا لهذا النوع من التنظيم يتم بتجميع الأنشطة اللازمة لتقديم الخدمة في تقسيم تنظيمي واحد.

مزاياه :-

- يوفر درجة عالية من التنسيق بين مختلف الأنشطة والعمليات المرتبطة بنوع واحد من العملاء .
- يوفر درجة كبيرة من الاستفادة من التخصص وتقسيم العمل .

عيوبه :-

- يخلق صعوبة في عمليات التنسيق بين التقسيم التنظيمي المنظم والتقسيمات الأخرى للمنظمة وفقا لنماذج وأشكال أخرى .
- أحيانا لا يساعد على التشغيل الأمثل للطاقات البشرية والمادية .

التنظيم المختلط

ويندرج تحت هذا الشكل ترتيب الأنشطة والوظائف المختلفة تحت تنظيم واحد ذي هيكل تنظيمي مرن ، وهنا يتم تشكيل بيئة تنظيمية معينة يترتب عليها تحقيق أهداف التنظيم،

ويتضمن هذا البناء أكثر من تنظيم داخل مؤسسه واحده داخل هذا التنظيم ، تنظيم على أساس العملاء وتنظيم على أساس الموقع الجغرافي أو تنظيم على أساس المنتج .

شروط نجاح الهيكل التنظيمي :

- (١) أن يعكس الهيكل الأهداف والخطط الخاصة بالمؤسسة .
- (٢) التوازن بين السلطة والمسؤولية .
- (٣) مراعاة الظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة .
- (٤) مراعاة مبدأ التخصص وتقسيم العمل .
- (٥) مراعاة مبدأ التكامل والتجانس .
- (٦) تحديد نطاق الإشراف المناسب .
- (٧) التوازن بين الأنظمة الرئيسية والفرعية .