

الوحدة الأولى

التنظيم الإداري وأشكاله

مفهوم التنظيم الإداري

تباين وتختلف مفاهيمنا عن التنظيم - ورغم كثرة الدراسات التي تمت في مجالات التنظيم - إلا أن الاختلاف لا يزال قائماً. ويستخدم البعض كلمة "تنظيم" بمعنى "تخطيط" فيقولون مثلاً "تنظيم الأسرة" وهم يقصدون "تخطيط الأسرة" ويستخدم البعض الآخر كلمة تنظيم بمعنى ترتيب فيقولون مثلاً "تنظيم المرور" أو تنظيم الدخول والخروج أو تنظيم الوقوف في الطابور ويستخدم بعض المديرين ورجال الأعمال كلمة تنظيم بمعنى تصميم الهيكل التنظيمي فهم ينظرون إلى التنظيم على أنه تلك العملية المتعلقة بعمل خرائط الهيكل التنظيمي.

وإذا زادت الصراعات بين الناس في جهة عمل ما (حكومة، شركة، هيئة) فإن الأصوات تعلو مطالبة "بإعادة التنظيم" ومفهومهم هنا إعادة رسم خريطة الهيكل التنظيمي. وإذا انتقلنا من واقع الممارسة إلى القاموس نجد أن كلمة Organization تعني تنظيمياً أو نظاماً أو منظمة (المورد). وأيضاً نجد كلمة تنظيم بمعنى هيئة أو نظام أو مجتمع منظم أما الفعل ينظم فيذكر (أكسفورد):

- يجعله ذا بنية عضوية.
- يجعله شيئاً حياً.
- يعمل ترتيبات معينة.

وإذا تركنا كل ذلك جانباً وانتقلنا إلى علماء التنظيم فنجد اختلافات كثيرة بين هؤلاء العلماء. وفيما يلي أهم تلك الاختلافات:

- التنظيم هو تزويد "الكيان المعين" بكل شيء مفيد للقيام بوظيفة مادياً أو بشرياً (هنري فوي).
- التنظيم هو شكل أو تجمع إنساني يهدف إلى تحقيق هدف مشترك على أساس يحوى كل مبادئ التنظيم.
- بالتنسيق هو : الترتيب المنظم للمجهودات الجماعية من أجل الوصول إلى وحدة النشاطات سعياً إلى تحقيق هدف مشترك (جيمس موني).
- التنظيم هو عملية تصميم أساسها تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات الناشئة من تقسيم العمل لتحقيق التنسيق اللازم لبلوغ الهدف المحدد (لبدال إيرويك).
- التنظيم هو تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف. (وليام نيومان).
- التنظيم هو منظمة بمعنى نظام System (وليم سكوت).
- يفهم البعض كلمة تنظيم على أنها "إدارة" فنجد مثلاً أحد الكتاب الفرنسيين واسمه (ل. شاتير) قد ترجم كتاب فر يدريك تيلور "الإدارة العلمية" وأعطاه اسماً بعنوان التنظيم العملي للعمل.
- استخدم الدكتور / محمد فؤاد مهنا كلمة التنظيم ليعبر عن الإدارة في عدة مواقع من بحث بعنوان "وسائل تطوير مناهج العلوم الإدارية" عام 1971.

هل الإدارة علم أم فن ؟

وهو أنه نتيجة للخبرة العملية للمديرين في المشروعات وجهود علماء الإدارة العلمية تم بناء هيكل للنظرية الإدارية وأصبحت الإدارة علماً من العلوم الاجتماعية والإنسانية حيث أنها تتعامل أولاً وأخيراً مع الأفراد.

وعلم الإدارة يقوم على أصول ومبادئ علمية سليمة وصحيحة من الناحية المنطقية والعملية، غير أنه في ظروف إنسانية معينة قد يحتاج الأمر إلى مهارة المدير في التطبيق وقد يحتاج الأمر إلى تطوير لهذه المبادئ والأصول العلمية بما يتوافق وظروف الأفراد والمجتمعات المختلفة.

وهذا هو الجانب الفني في الإدارة، أي المهارة والخبرة الشخصية للمدير والتي تظهرها وتفجرها الخبرة العلمية - إذن فدراسة على الإدارة أساس ضروري لتكوين الكوادر الإدارية. ولا شك أن التنظيم الإداري الذي يمارس من خلاله المدير وظيفته الإدارية هو الإطار الذي يمارس من خلاله المدير مهاراته وقدراته الإدارية كما أن التنظيم هو الكيان الذي يستمد منه المدير سلطاته الإدارية المناسبة لمركزه الإداري، أي أن التنظيم الجيد هو الذي يوفر إمكانية الاتصال والسيطرة وانسياب المعلومات بين وحداته الأخرى، حتى تتحقق الأهداف المرجوة والتي يعمل كافة أفرادها على تحقيقها.

ومن المتعارف عليه أن إعادة التنظيم وتعديله مع توضيح بشكل أكبر دقة خطوط السلطة والمسئولية في ضوء الأهداف العامة للمنظمة هو من أنجح الحلول للمشكلات الإدارية التي تظهرها الدراسات الاستشارية المعاصرة.

مبادئ التنظيم الإداري⁽¹⁾

- 1- مبدأ الأهداف: إن أهداف المنظمة لابد وأن ينعكس في هيكلها التنظيمي بشكل مباشر.
- 2- مبدأ وحدة الأهداف: إن المنظمة وحدة متكاملة تتكون من مجموعة أجزاء (الأنشطة) وأن كل جزء فيها (نشاط) يسعى إلى تحقيق الهدف العام والكل للمنظمة.
- 3- مبدأ أولية أهداف المنظمة: الأولوية دائماً لأهداف المنظمة، قبل أهداف العاملين فيها، فأهداف العاملين تتحقق من خلال أهداف المنظمة وليس العكس.
- 4- مبدأ عدم تغيير المسؤولية بتغيير الأفراد أو تغيير السلطة بتغيير الأفراد: فالسلطة أو المسؤولية لا تتغير بتغيير الأفراد.
- 5- مبدأ وحدة الأمر: لكل شخص في التنظيم رئيس مباشر واحد.
- 6- مبدأ التسلسل الرئاسي: السلطة في المنظمة سلسلة أو حلقات تبدأ من أعلى التنظيم وحتى أدناه، ولا يجوز تجاوز الرؤوسين حلقة من حلقاتها.
- 7- مبدأ الوظيفة هي المفردة الأساسية في التنظيم: في الوظيفة هي الأساس في تكوين الهيكل التنظيمي، فالوظائف المتجانسة أو المتكاملة يتم عليها تكوين الوحدات الإدارية والتنظيمية.
- 8- مبدأ المستويات التنظيمية: كلما انخفض عدد المستويات الإدارية كلما كان ذلك في صالح المنظمة، وكلما كان التنظيم أكثر فعالية.
- 9- مبدأ نطاق الإشراف: هناك عدد مناسب لنوعية الأنشطة وعدد الأفراد الذي يمكن للمدير إدارتهم بكفاءة.

(1) د. ثروت شلبي، على <http://ayadina.kenanaonline.com/topics/57144/posts/7504>

- 10- مبدأ التفويض: يجب أن تفوض السلطة إلى أكبر حد ممكن وأن تكون متوافقة مع حجم الرقابة الضروري.
- 11- مبدأ تعادل السلطة والمسئولية: إن السلطة والمسئولية يجب أن يتعادلا فلا ينبغي أن تزيد السلطة عن المسئولية.
- 12- مبدأ التحديد: كل الواجبات وكل السلطات التي يكلف بها شخص ما، لابد وأن تكون محددة ومكتوبة بدقة ووضوح ويمكن أن الرجوع إليها بسهولة.
- 13- مبدأ الاستثناء: على كل مدير أن يتخذ كل القرارات في نظام سلطاته ومسئوليته، وعليه أن لا يرفع لرئيسه الأعلى إلا الموضوعات التي لا يستطيع أن يتخذ فيها قرار بسبب محدودية سلطته.
- 14- مبدأ الاعتراف بالتنظيمات الغير رسمية: في كل تنظيم رسمي يوجد بالتوازي تنظيمات غير رسمية، ولابد من الاعتراف بها، والعمل على تطويع أهدافها لأهداف التنظيم الرسمي.
- 15- مبدأ التوازن التنظيمي: يجب أن تتوافق الأهمية النسبية للوحدات التنظيمية مع المهام المكلف بها.
- 16- مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب: كل فرد يجب أن يوضع في المكان الذي يتناسب مع مؤهلاته، وخبراته وتكوينه النفسي والثقافي.
- 17- مبدأ الاتصالات الأفقية: إعطاء الصلاحية للمديرين عند أي مستوى في التنظيم للاتصال بأي من المديرين الآخرين، واتخاذ القرارات المناسبة، إمدادات الخطط، والقيام بأعمال مشتركة معهم في إطار سلطاتهم ومسئولياتهم بشرط:
 - أن يكون الاتصال بمعرفة وموافقة الرؤساء المباشرين.
 - لابد من الحصول على موافقة الرؤساء الأعلى، قبل القيام بأي أعمال مشتركة.

18- مبدأ المسؤولية النهائية: والذي يعني بأن التفويض لا يعفي المدير ولا مرؤوسيه من المسؤولية والمساءلة

أشكال التنظيم

لا يتوقف نمط أو شكل التنظيم بالمنشأة عند مجرد الهياكل التنظيمية والعلاقات الوظيفية الرسمية، وأداء الوظائف والمهام الموزعة على جماعات العمل، وتقييم وقياس الإنجازات المتحققة والالتزام بالسياسات والإجراءات والتشريعات الحاكمة لكافة الممارسات النشاطية بالمنشأة وفي إطار رسمي.. وإنما هناك التنظيم المجتمعي الذي يتواجد بالمنشأة بحكم ما ينشأ بين قطاعات العاملين من علاقات اجتماعية، واتساق في التوجهات والأفكار والآراء والرغبة في التعبير عنها، وقيادة الآخرين، وإنما في إطار غير رسمي.. وستعرض لأشكال التنظيم من خلال التنظيم الرسمي، والتنظيم غير الرسمي وفقاً لما يلي:

1- التنظيم الرسمي

تصميم الهياكل التنظيمية وتحديد المستويات الإدارية ووحداتها التنظيمية المختلفة وفقاً لمجالاتها النشاطية والوظيفية التي تباشر مهامها وأدوارها، وخطوط السلطة والمسؤولية المحددة لكافة الإدارات وقيادتها، فضلاً عن قنوات الاتصال الرسمية ومراكز إصدار الأوامر والتعليمات وتوجيه المرؤوسين أنها يمثل تنظيمًا رسميًا ملزمًا لجميع القطاعات الوظيفية والمستويات الإدارية، وتنفيذ السياسات والنظم الحاكمة لمستويات الأداء ومعدلات الإنجاز.

وعليه تأتي ملامح التنظيم الرسمي بما يشير إلى الآتي :

- التنظيم الرسمي يستمد مقوماته ووجوده من خلال هيكل الوظائف وما يصاحبها من سلطات و مسؤوليات.

- السلطة في التنظيم الرسمي تأتي في إطار وظيفي يشغله الشخص ويستمد سلطته من وظيفته التي يتحمل مسئوليات أداء مهامها.
- تتاح السلطة في التنظيم في التنظيم الرسمي من خلال المستويات التنظيمية العليا وتتصف بالاستقرار المرتبط بالاستمرارية في شغل الوظيفة والوفاء بمسئولياتها.
- تتحدد قيادات التنظيم الرسمي من خلال هيكله الوظيفي وتحديد الإدارات والوحدات التنظيمية ومسئولياتها من القيادات لتوجيه مرءوسيه والإشراف عليهم.

2- التنظيم غير الرسمي

- يعبر التنظيم غير الرسمي عن تكوين مجتمعي ينشأ نتيجة التفاعل بين مجموعات العمل، والرغبة في التفاوض الوظيفي لمناقشة مشكلاتهم، والاستماع لمتطلباتهم، والتعبير عن آرائهم وبصوت مسموع لدى قياداتهم ومشرفيهم، وغيرهم من المسؤولين.
- و علىية تأتي ملامح التنظيم غير الرسمي في الإشارات التالية :
- التنظيم غير الرسمي يتأكد من خلال العلاقات الترابطية بين جماعات العمل ومفرداتها من العاملين.
 - السلطة في التنظيم غير الرسمي تعد سلطة شخصية مكتسبة، ومرتبطة بأفراد يمنحونها إلى فرد من بينهم يقودهم ويوجه تصرفاتهم.
 - يحاط التنظيم غير الرسمي بالتغير في ظروف الجماعات وانتماءاتهم وتعاطفهم لدى الأشخاص، وبالتبعية تهتز مراكز السلطة وتصبح غير مستقرة وتابعة لتوجهات أفراد الجماعات غير الرسمية.
 - يحكم تحديد القادة والمسؤولين عن التنظيم غير الرسمي عوامل السن، والقدرات الفنية، والأقدميات، والمهارات القيادية وإدارة الآخرين، والتعبير عن آراء المجموعة

وبأسلوب أكثر إقناعاً، وقد تتنوع القيادات في أكثر من مجال مثل الإسكان، العلاج، الترقيات... وغيرها.

- التنظيم غير الرسمي رغم أنه لا يستمد سلطته من هيكل المنشأة التنظيمي الرسمي، إلا أنه يمثل قناة جيدة لإفراز قيادات، ومهارات، وطاقات بشرية تتمتع بصلاحيات شغل المراكز الوظيفية القيادية في التنظيم الرسمي بالمنشأة.

الحقائق الإيجابية في التنظيم غير الرسمي

- تكاملية التشغيل التنظيمي التي يحققها التنظيم غير الرسمي بتناغمه مع التنظيم الرسمي لإنجاز المهام، وأداء الأعمال بالمستوى المطلوب، وتحقيق المرونة في مقابلة كافة التغيرات غير الرسمية.
- تعاظم فرص تحسين الأداء لدى جماعات العمل الرسمية والمؤيدة للتنظيم غير الرسمي، أو المشاركة في نشاطاته وأدواره من خلال الاستجابة السريعة للتعليمات والثقة في التوجيهات وتنفيذها بدقة وكفاءة عالية.
- الاستفادة بخبرات قيادات وأعضاء التنظيم غير الرسمي في مساندة قرارات التنظيم الرسمي بما لديهم من قدرات ومهارات تسهم في اقتراح بعض التصرفات أو طرح وجهات النظر بشأن علاج مشكلات العمل، وإنما بطريق غير رسمي.
- معاونة مفردات التنظيم غير الرسمي ومجموعاته لقطاعات العاملين في أداء أعمالهم الرسمية، أو تفسير نواحي الغموض لديهم لثقتهم وتقاربهم في فهم الحوارات غير الرسمية، وبما يدعم فعاليات الأداء بالتنظيم الرسمي، وتواصل العلاقات وتنميتها بين تشكيلات النظامين الرسمي، وغير الرسمي.
- يتيح التنظيم غير الرسمي مناخاً تنظيمياً للتعبير عن الرأي والمشاركة في اتخاذ القرار والإفصاح عن المطالب، وبالتالي الثقة في النفس، والولاء والانتماء للتركيبة المجتمعية

للتنظيم مما ينعكس بالإيجاب على انتعاش حركة التشغيل وتنامي معدلات الأداء، وتنمية مهارات المرءوسين وهو هدف بلا شك تطمح إليه الإدارة في تنظيمها الرسمي.

- القوة التأثيرية للتنظيم غير الرسمي في جماعات العاملين يمكن استثمارها كقناة اتصالية شديدة لإيصال ما تبتغيه الإدارة من معلومات أو بيانات لجماعات العمل، هذا من ناحية، كما يمكن استثمار تلك القوة التأثيرية أيضا في تخفيف حدة التوترات التي قد تنشأ وتثير غضب مجموعات العاملين واحتواء المواقف حرصا على مصلحة المنشأة وحمايتها كتنظيم رسمي. يتيح التنظيم غير الرسمي فرصة التعبير عن القدرات والمهارات القيادية غير المستغلة رسميا لدى بعض الأشخاص من خلال شغلهم مناصب قيادية لمجموعات التنظيم غير الرسمي.

- التنظيم غير الرسمي ومجموعاته، وقياداته المختلفة تمثل عيون رقابية فاحصة لسلوك وتصرفات المسؤولين بالمنشأة، مما ينعكس على تحرى الدقة ومراجعة النظم والسياسات والقرارات ومخططات الأعمال التي يتم صياغتها بمعرفة القيادات الرسمية، خشية مواجهتها بالنقد والمعارضة وإظهار مواطن الضعف والقصور لديها، وبالتالي تراجع قدرات ومهارات متخذيها من القيادات الرسمية.

المواطن السلبية في التنظيم غير الرسمي

- 1- رفض اتجاهات التغيير وإعادة هندسة العمليات أو النظم وسياسات العمل الوظيفي المعمول بها.. حرصا من التنظيم غير الرسمي على الاستمرارية في نمط الأداء، ومصادر الأوامر، وقواعد وضوابط سير وأداء الأعمال وتكنولوجياها من الأجهزة والأدوات، وهيكله الوظيفي والمسئوليات، لتحقيق الإشباع المتنتظرة لحاجتهم الإنسانية والمعنوية وتأکید تواجدهم كمجموعة لها رأى ومبادئ تسعى لدعمها.

- 2- خلق نمطاً من الصراع الوظيفي لدى مجموعات ومفردات التنظيم غير الرسمي

نتيجة التعارض بين ما يتبناه التنظيم غير الرسمي من أهداف هي في الغالب اجتماعية وإنسانية.. وبين ما ترصده المنشأة كتخطيط رسمي من أهداف تسعى لإنجازها وبمستوى الكفاءة المنشود، وبالتالي تنخفض إنتاجية العاملين في التنظيم غير الرسمي لما يوجهونه من طاقات واهتمامات مؤيدة لفكر ومبادئ تنظيمهم غير الرسمي حرصاً منهم على إشباع حاجاتهم الاجتماعية والإنسانية.

3- التنظيم غير الرسمي كونه يمثل تجمعا اجتماعيا يحقق قدرا كبيرا من التآلف بين عناصره، وفرصة سانحة لتوطيد العلاقات وتبادل المعلومات وتناقلها، مما قد يترتب عليه نشر البيانات غير المكتملة، أو الصحيحة والتي تأخذ نمط الإشاعات التي تأخذ طريقها إلى الانتشار السريع وإلحاق الضرر بصورة المنشأة وكيانها العام.

4- وحدة الرأي والهدف التي يسعى إليها التنظيم غير الرسمي من خلال الترابط والتكامل بين جماعاته وتوجيه سلوكياتها وتصرفاتها نحو ما يرمى إليه التنظيم من أهداف بقيادة وسيطرة وضغوط قياداته، تحجب الرؤية عن عناصر التنظيم غير الرسمي من العاملين لعرض ما يرونه من أفكار أو آراء قد تتعارض مع آراء وسلوك وأهداف التنظيم وبالتالي تنعدم معها فرص تطوير وبناء الشخصية، وما قد ينشأ معها من أضرار تلحق بالأداء ومصالح المنشأة وتعثر برامجها التشغيلية والإدارية بتوجيهات وضغوط قادة التنظيم.

أهمية التنظيم الإداري

يتداخل مصطلح تنظيم بمعنى المنظمة مع مصطلح التنظيم كعملية إدارية تلي مباشرة عملية التخطيط. حيث يرتبط مصطلح التنظيم بمعنى المنظمة، بالمفهوم الاجتماعي

للتنظيم. والذي يعني بالتأكيد على البعد البشري، والعلاقات بين هؤلاء البشر، في إطار منظومة أهداف محددة يسعون إلى تحقيقها، ومن خلال تجميع يحمل هوية معينة. وفيما يلي عرض لإبعاد المفهوم الاجتماعي للتنظيم، حيث استمد المفهوم الاجتماعي للتنظيم أبعاده من المحددات الأساسية لمصطلح المجتمع (باعتبار أن المجتمع يمثل تنظيمًا محددًا) وهذه المحددات تتبلور في :

- وجود تجمع بشري مختلف في سماته وقدراته.
- أن يكون لهذا التجمع البشري هدف معين يسعى إلى الوصول إليه.
- أن يكون لكل أفراد هذا التجمع البشري دور محدد في تحقيق هذا الهدف.
- أن يوجد لهذا التجمع مجموعة من النظم التي تضم هذه الأدوار في إطار متجانس / أو متكامل مثل وجود نظام اقتصادي، ونظام سياسي، ونظام إنتاجي.. وبحيث يتحرك هذا المجتمع من خلال هذه الأدوار.
- أن يكون لهذا التجمع قيادة مركزية، وقيادة فرعية تتولى المسؤولية عن تحقيق الهدف.
- أن يتسم هذا التجمع بإدارة الاستمرارية ومواجهة التحديات التي تواجه هذه الاستمرارية.
- فالمنظمة تجمع بشري، ولكم قد يكون أكثر تجانسا من حيث السمات والقدرات المستمدة من المجتمع، ولأنها جزء من المجتمع.
- أن يكون لكل منظمة هدف تسعى إلى تحقيقه، وهو الغرض من وجودها، وأيضا قد يكون هذا الهدف أشد تحديدا من هدف المجتمع.
- أن لكل فرد في المنظمة دور محدد يتمثل في الوظيفة التي يقوم بها.
- أن لكل منظمة قائد مسئول، يعاونه مجموعة من القيادات الفرعية.
- أن لكل مجموعة من الأنظمة التي تتحرك في إطارها.
- أن المنظمة تسعى دائما إلى الاستمرارية من خلال إرادة البناء والاستمرارية لدى الأفراد العاملين فيها.

- إن المفهوم الاجتماعي للتنظيم كعملية إدارية يرتبط أيضا بالعلاقات المتبادلة وتقنينها وتحديداتها بين الأفراد سواء على المستوى الرسمي أو غير الرسمي.

التنظيم كعملية إدارية:

التنظيم هنا هو الإطار الذي يتحرك داخل مجموعات العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، وهو يمثل عملية تحديد وترتيب الجهود وتوزيع الوظائف، المهام، وتصميم العلاقات بين الإدارات. وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات والسلطات ونظم العمل، من أجل تنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف والاستراتيجيات. وبالتالي فإن التنظيم كعملية إدارية يتعلق بثلاث جوانب أساسية هي:

1- الهيكل التنظيمي.

2- النظم الإدارية.

3- الوظائف والأعمال.

