

وظيفة التنظيم

التنظيم وظيفة إدارية ذات أهمية بالغة وتأتي بعد وظيفة التخطيط مباشرة، حيث أنها وظيفة إدارية مختصة بتقديم وترتيب إجراءات الخطة المرسومة ليتسنى إنجازها بكفاءة عالية على أيدي العاملين من أصحاب الإختصاص، وكذلك تحديد أوجه النشاطات المختلفة في المؤسسة وتوزيعها على القوى العاملة فيها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

أولاً: مفهوم التنظيم

تستخدم كلمة "تنظيم" أو "التنظيم" على نطاق واسع، ليس فقط بين أوساط المفكرين والباحثين في الإدارة والتنظيم، بل وفي الحياة العامة أيضاً، وأصبحت تستخدم في العديد من المناسبات وال المجالات للدلالة على مضمون مختلف ومنها: الترتيب، عكس الفوضى، يضع ترتيبات معينة... الخ.¹ ويمكن القول أن المفاهيم والتعاريف المختلفة لكلمة التنظيم المتداولة بين أوساط الكتاب والعلماء تتركز بصفة رئيسية في مفهومين أساسيين هما:

-الأول: ينظر إلى التنظيم على أنه عملية أو وظيفة.

-الثاني: يرى التنظيم من منظار عضوي على أنه كيان أو وحدة.

وعليه سوف يقتصر الحديث على وجهة النظر الأولى اعتبار التنظيم عملية أو وظيفة إدارية.

و سنحاول عرض بعض التعاريف المتعلقة بالتنظيم كالتالي:

يعرف كل من روبنس وكولتر (Robbins and Coulter) التنظيم بأنه: "ترتيب وهيكلة العمل لتحقيق أهداف المؤسسة"².

ويعرفه شيرميرورن (Schermerhorn) بأنه: "عملية ترتيب الأفراد وبقية الموارد للعمل بشكل منسجم لتحقيق الأهداف المسطرة".³.

ويعرفه هنري فايل (henry fayol) بأنه: "على أنه إمداد المؤسسة بكل ما يساعدها على تأدية مهمتها من المواد الأولية ورأس المال والأفراد، وهو ما يوجب على المدير إقامة علاقات بين الأفراد بعضهم البعض، وبين الأشياء بعضها بعض أيضا".⁴

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 143-144.

² Robbins Stephen and Coulter Mary, Op.Cit, p: 265.

³ Schermerhorn John, Op.Cit, p : 270.

⁴ قوراية بلشبير، نماذج التضييق التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة داسة حالة بالمؤسسة الوطنية لتسيير وتسويق وتوزيع المواد البترولية-نفطالـ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البويرة، 2015، ص 54.

من خلال التعريف السابقة يمكننا القول أن التنظيم هو تلك الوظيفة التي تهدف إلى تكامل الجهد نحو تحقيق الأهداف عن طريق تجميع المهام في وحدات متاجنة وتحديد الصالحيات والمسؤوليات وتقويض السلطة المناسبة وتحديد خطوط الاتصال بين وحدات التنظيم . حيث يعمل على تنسيق مجهودات أفراد المؤسسة وترشيد إستعمال إمكانياتها المادية والبشرية بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: أهمية التنظيم

تتمثل أهمية التنظيم فيما يلي¹ :

- 1-يساعد التنظيم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمجتمع بأحسن كفاءة ممكنة عن طريق التسيير وحسن الاستغلال للموارد المادية المتاحة.
- 2- يؤدي إلى خلو الجو الملائم للعمل واستقرار العاملين وحثهم لزيادة جهودهم لبلوغ الأهداف المسطرة.
- 3-يسهم التنظيم السليم في تسهيل عملية الاتصال بين الأفراد ومجموعات العمل مما يؤدي إلى انسياب المعلومات بين أرجاء التنظيم وتحقيق التناصق بين مجموعات العمل في الادارة.
- 4-يساعد على خلق روح التعاون والتضامن بين الأفراد لبلوغ الأهداف المحددة.
- 5-يساعد على الاستفادة من الأساليب المتطرفة في أداء العمل بما ينفع من كفاءة الادارة في تحقيق الخدمات.
- 6- يؤدي إلى الاتصال بشكل واضح ومحدد بما يحقق الاستمرار ونظام العمل داخل الجماعات الرئيسية المختلفة.
- 7-تأكيد أولوية العمل والمنظم والدقيق فيما بين الأفراد والجماعات وفق أسس موضوعية تستند إلى القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة منعا للاجتهادات الشخصية الارتجالية غير المدرosaة.
- 8-توزيع وتخصيص موارد المنظمة وفق أسبقيات وأهمية الأهداف المطلوب انجازها.
- 9-منح السلطات والصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات والمهمات المطلوب أداؤها من قبل الوحدات التنظيمية والأفراد في المستويات الادارية المختلفة.

ثالثاً: خصائص التنظيم الجديد

يمكن تحديد أهم الخصائص التي ما إذا توفرت نسبة كبيرة منها في تنظيم معين يمكن القول بأنه ناجح أو جيد، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي² :

¹ وسيم اسماعيل الهابيل، أساسيات علم الادارة، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الامارات، 2017، ص98.

² يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، الطبعة الثانية، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص ص144-145.

- 1- الاستفادة من التخصص: بمعنى أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفة واحدة.
 - 2- التنسيق بين أعمال المنظمة، حيث أن حسن التنسيق بين أعمال المنظمة دليل واضح على جودة التنظيم وفعاليته.
 - 3- أولوية الأنشطة، حيث يساعد التنظيم الجيد على التمييز بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الثانوية، فتعطى الأولوية للأنشطة الأساسية مما يؤدي إلى التقليل من الوقت والتكلفة.
 - 4- مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك من خلال وضع الأساليب والطرق المناسبة لمواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية.
 - 5- التصال الفعال، وذلك من خلال توفر المنظمة على شبكة اتصالات فعالة تكفل تدفق المعلومات بسرعة ودون عائق.
 - 6- تحقيق الرقابة التلقائية، حيث يعمل التنظيم الجيد على تحمل الفرد لمسؤولية إنجاز الأعمال المكلف بها على أفضل وجه.
 - 7- التعاون بين العاملين، حيث يوفر التنظيم الجيد الوسائل التي تمكن الأفراد من توفير ما يمكن توفيره في الوقت والجهد والتكلفة.
 - 8- استقرار النظام، بمعنى أنه يجب ألا يجرى تعديل أساسي في التنظيم إلا إذا كان لأسباب قوية تبرر ما يبذل من جهود ووقت ومال في التعديل أو إعادة التنظيم.
- رابعاً: خطوات عملية التنظيم**
- تتمثل خطوات عملية التنظيم فيما يلي¹:
- 1- احترام الخطط والأهداف: إن الخطط ت ملي على المؤسسة الغاية والأنشطة التي تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيد العلاقات المعمول بها الأن.
 - 2- تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف: تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة. حيث يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداءً بالأعمال المستمرة(التي تتكرّر عدة مرات) وانتهاءً بالمهام التي تتجزّر لمرة واحدة.
 - 3- تصنيف الأنشطة: حيث يكون المدراء مطالبون بإنجاز ثلاثة عمليات:

¹ علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوي للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2015، ص ص 214-215.

-فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته(تسويق، إنتاج،....الخ).

-وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.

-البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

4-تفويض العمل والسلطات: إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء إدابة الأعمال يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

5-تصميم مستويات العلاقات: هذه الخطوة تحدد العلاقات الرئيسية والعرضية(الأفقية) في المؤسسة ككل.

خامساً: مبادئ التخطيم

هناك ثمة إجماع بين علماء التخطيم والإدارة المعاصرة على وجود عدد من المبادئ والأسس، التي يمكن الاسترشاد بها واعتمادها كمقاييس للتخطيم الجيد وهي:

1-مبدأ وحدة الهدف : يحقق للمنظمة المزايا التالية¹:

-التنسيق والتعاون بين العاملين لتحقيق الغايات النهائية للمنظمة؛

-يساعد على الانسياب التلقائي لجهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف؛

-تنمية الفاعلية الفردية نتيجة لتحديد مجموعة المهام والأنشطة التي يقوم بها كل فرد؛

-يقوي الشعور بالانتماء للمنظمة ويسهل قيادتها؛

-يجند جهود الأفراد للبقاء على التخطيم؛

-يساعد على مواجهة التغير وتقليل المخاطر وتحقيق الاستقرار .

-يزيد من تفاعل ومشاركة العاملين.

2-مبدأ الوظيفة:

يجب أن يتم التخطيم على أساس الوظائف، وليس حول الأشخاص، فالوظيفة هي الوحدة الأساسية التي يتكون منها كل تنظيم، وهي عبارة عن منصب أو عمل معين يتضمن واجبات ومسؤوليات محددة، وقد تكون الوظيفة مشغولة أو شاغرة ولا تتأثر الوظيفة بمن يشغلها من الموظفين، إذ أن القواعد الأساسية في الإدارة تنص على أن الوظائف تتشاء وتحدد حقوق ومسؤوليات من يشغلها قبل أن يعين فيها أحد.².

¹ من محمود عياصرة، مروان محمد بنى أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، دار الحمد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص56.

² عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص403

3-المركزية واللامركزية :

المركزية هي احتفاظ الإدارة العليا المسؤول بحق اتخاذ القرارات وعدم تنازلها عنها . وكلما تنازلت الإدارة عن حقها في ذلك اتجهت نحو اللامركزية سواء بقانون داخلي أو بالتفويض ، وعادة ما تكون المركزية مطبقة في المنظمات الصغيرة واللامركزية في المنظمات الكبيرة ذات الفروع العديدة أو تباعد التخصصات والوظائف¹.

4-مبدأ وحدة الرئاسة:

يجب أن يكون للموظف رئيس واحد، يستلم منه الأوامر ، والتعليمات والتوجيهات ويكون مسؤولاً عن أعماله أمامه، ويقصد بهذا المبدأ أن لا يكون الموظف مسؤولاً أمام أكثر من رئيس، وأن تتحصر سلطة الأمر في كل مستوى من المستويات الإدارية في رئيس واحد، يكون مسؤولاً عن توجيه العمل بالنسبة إلى من يعملون تحت رئاسته².

5-مبدأ تقسيم العمل وتخصص:

أي تخصص أجزاء معينة من عمل معين بين عدد معين من التنظيم بدلاً من أن يقوم شخص واحد بعدها أعمال، فتقوم بتقسيم الأعمال إلى أعمال فرعية وبعدها إسناد كل وظيفة لشخص معين مما يؤدي إلى أداء العمل بنشاط أكبر³.

ولتقسيم العمل مجموعة من المزايا والعيوب تتمثل فيما يلي⁴:

-المزايا:

- زيادة مهارة العاملين في إنجاز العمل بسبب تخصصهم في عمل محدد.
- المحافظة على وقت العاملين لأدائهم أعمالهم بأقل وقت ممكن.
- تحسين جودة المنتج أو الخدمة.

اختيار كل عامل للعمل أو المهمة التي تتناسب مع مهاراته وقدراته.

-العيوب:

- العمل المتخصص جداً يمكن أن يؤدي إلى الملل، وهذا يؤدي إلى إنخفاض معدل الإنتاج.

¹السيد الهواري، الإدارة الأصول الأسس والمهارات، الطبعة الحادية عشر ، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996، ص 603

²عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 403.

³تي أحمد، بوشول السعيد، اقتصاد المؤسسة، سامي للنشر والتوزيع، الوادي، الجزائر، 2020، ص ص 71-72.

⁴نفس المرجع، ص 72.

➢ يؤدي تقسيم العمل والتخصص إلى القضاء على روح الابتكار والمبادرة لدى العاملين وخفض الروح المعنوية.

6- مبدأ تساوي السلطة والمسؤولية:

يقصد بالسلطة الصلاحيات المخولة لشاغل وظيفة معينة وتتضمن حق إصدار الأوامر والتوجيهات للمرؤسين وحق اتخاذ القرارات في حدود معينة، أما المسؤولية فهي محاسبة الآخرين عن اداء الواجبات والأعمال ويعتبر كل رئيس مسؤولاً عن النتائج المتترتبة على أداء العمل. لذا من الأهمية بما كان أن تتوافق السلطة مع المسؤولية.¹

7- مبدأ التفويض (السلطة):

يقصد بالتفويض وهو قيام الرئيس أو المدير بمنح صلاحية أو صلاحيات لأحد م ر ؤوسه لاتخاذ قرار أو قرارات في حالات محددة. غالباً ما يكون السبب الرئيس في التفويض هو: التوصل إلى اتخاذ قرارات أفضل. وتفويض الرئيس/المدير بعض صلاحياته إلى م ر ؤوسه أو بعضهم لا يعني انتقال المسؤولية إلى المرؤوس الذي فوضه الرئيس في جزء من سلطاته أو صلاحياته.²

8- مبدأ شمولية التنظيم وتكامله:

يجب أن يشمل التنظيم كافة الأنشطة الواردة في الوحدات التنظيمية حتى تتمكن تلك الوحدات من تحقيق أهدافها بشكل متكامل ومتناصر.³

9- مبدأ وحدة الإشراف:

يطلق على هذا المبدأ عدة مسميات منها: نطاق الإدارة، نطاق الرقابة . ويرتبط هذا المبدأ بعدد المرؤوسين الذين يمكن للرئيس المباشر الإشراف عليهم بشكل فعال، وبمعنى آخر أن الفرد أو الأفراد يتلقون التعليمات من رئيس إداري واحد، حتى يمكن تحديد خطوط الاتصال والعلاقات التنظيمية وتحديد المسئولية عند الإنجاز⁴.

10- مبدأ ديناميكية التنظيم:

يجب أن يسمح التنظيم بمقابلة التغيرات في المنظمة أي أن يكون مرنًا وشفافاً وأن يستجيب لمتطلبات التغيير ويستمر في تحقيق أهدافه.⁵

¹ المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، مبادئ إدارة الأعمال، طبعة 1429هـ، ص 39.

² محمد قاسم القبروتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 221.

³ ياسر أحمد عرببيات، ياسر أحمد عرببيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار يافة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ، ص 101.

⁴ عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 403.

⁵ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007 ، ص ص 96-97.

11- مبدأ التنسيق:

ونعني بالتنسيق تسوية الأمور بانظام أو توحيد الجهود المشتركة أو الترتيب المنظم للجهد الجماعي .
ويجب أن تنسق جميع جهود أفراد المؤسسة بأسلوب يؤدي إلى الهدف العام
للمؤسسة بكفاءة وفعالية.¹

12- مبدأ التدرج في السلطة تحديد المسؤولية:

أن يتم ترتيب السلطات من أعلى إلى أسفل بشكل هرمي ، وبناء على هذا الترتيب للسلطات يتم توزيع المسؤوليات والواجبات المختلفة على العاملين في المؤسسة.²

سادساً: أنواع التنظيم

1- التنظيم الرسمي:

يتمثل في البناء الداخلي للمؤسسة وما يحتوي عليه من وحدات وأقسام يحدد القانون أنشطتها وعلاقتها مع بعض كما يحدد الأنظمة أيضاً كالنظام القيادي المتبعة، مستوى السلطة والمسؤولية والإجراءات وطرق العمل³. ويعرف أيضاً بأنه ذلك النوع من التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وبتحديد العلاقات والمستويات الإدارية وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات والسلطات . ويشمل أيضاً القواعد واللوائح والترتيبات التي تطبقها إدارة المؤسسة وتعبر عن الصلات الرسمية بين الأفراد العاملين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المؤسسة . إذاً فالتنظيم الرسمي هو التنظيم الذي يقوم بفعل إدارة المؤسسة وقصدها لتنسيق أوجه النشاط في المؤسسة⁴.

بعارة أخرى هو ذلك البناء الأصلي المعترف به في المؤسسة والذي تتخلله مجموعة من العلاقات المخططة واللوائح والقواعد التي تنظم سلوك الأفراد من أجل تحقيق الأهداف . ويساهم التنظيم الرسمي في تحقيق مايلي :

- وصف قنوات الاتصال التي تربط بين المستويات التنظيمية.
- تقسيم العمل داخل المؤسسة على أساس التخصص.
- ربط جميع أجزاء العمل مع بعضها البعض عن طريق التنسيق من خلال شبكة من العلاقات

¹ ياسر أحمد عرببيات، مرجع سبق ذكره، ص 110.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ فادية ابراهيم شهاب، التطوير التنظيمي :القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2014 ، ص 143.

⁴ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص 99-100.

الرأسمية والأفقيّة بين هذه الإدارات.

- تحديد العلاقات داخل المؤسسة (السلطة والمسؤولية).

2- التنظيم غير الرسمي:

فهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المؤسسة، وهو يصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعة العاملين أثناء العمل، ومن خصائص التنظيم غير الرسمي أنه ينشأ بصورة تلقائية عفوية بين الأفراد، وأن العلاقات الشخصية هي الأساس في هذا التنظيم، بعكس التنظيم الرسمي الذي تتحدد علاقات أعضائه من خلال قواعد مكتوبة¹.

ومن أهم الأسباب التي تساعد في تكوين التنظيم غير الرسمي داخل التنظيم الرسمي منها:

- عدم قدرة التنظيم الرسمي على تلبية الحاجات التي يرغب فيها الأعضاء داخل التنظيم؛

- كبر حجم التنظيم الرسمي مما يساعد على تكوين مجموعات غير رسمية داخل التنظيم؛

- طبيعة العمل السائد داخل التنظيم الرسمي من اجتماع الرؤساء مع بعضهم والمدراء على نفس المستوى الإداري مما يساعد على خلق الروابط الاجتماعية والثقافية بين أفراد التنظيم.

والعلاقة بين المجموعات غير الرسمية والجهات الرسمية ليست دائماً متناقضة ولا يمكن لقاءها، فبإمكان إحداث تكامل بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي من خلال² :

- اعتذاف الإدارة بأن المجموعات غير الرسمية لا تسلك دائماً سلوكاً مضاداً لها وأنه بالإمكان تنمية أنماط سلوكيّة بين أفراد الجماعة غير الرسمية، تعمل على تحقيق أهداف التنظيم؛

- فهم طبيعة العلاقات غير الرسمية وأهدافها وقيمها وتأثيرها على تحقيق أهداف المؤسسة والعمل على توجيه ذلك التأثير للوجهة الإيجابية التي تحقق مصالح الجماعات بتحقيقها لمصالح المؤسسة؛

- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وتعديلاته بالشكل الذي يساعد على التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق بين الأفراد والجماعات، ومحاولة القضاء على مواطن النقص في التنظيم الرسمي لتحقيق الانسجام والتواافق بين حاجات الأفراد ليتم إشباع حاجاتهم قدر الإمكان بطرق رسمية؛

- فوائد ومساوئ التنظيم الغير رسمي:

نجدها تتمثل فيما يلي³ :

¹ من محمود عياصرة، مروان محمد بنى أحمد، مرجع سبق ذكره، ص54.

² كامل محمد المغربي، الإدارة أصلالة المبادئ والأسس ووظائف المنشآة، دار الفكر، الأردن، 2007، ص186.

³ تي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص74-75.

أ-الفوائد:

- المساعدة في تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة، وذلك إذا وجد الانسجام - توافق - بين التنظيم الرسمي والغير الرسمي؛
- يعوض المجموعة عن القيود التي يفرضها التنظيم الرسمي - الاتصالات الاجتماعية والمشاركات؛
 - يؤدي إلى زيادة قاعدة الاشراف؛
- تزوييد الإدارة بالمعلومات الخفية بطريقة غير مباشرة (الشائعات - الإدراة تستبق الأحداث وتصحح المعلومات)؛
- يشبع الحاجات الاجتماعية للأفراد.

ب-المساوئ:

- التباطؤ في العمل والانتاج: عدم الوفاق بين التنظيمين - تصدام - ضغط - التباطؤ - اللامبالاة - عدم تنفيذ العمل؛
 - تأثر وقت العمل بالزيارات بين الأفراد في المنظمة - تكلفة -؛
 - تخفيض كفاءة العمل لدى الأفراد؛
- عدم قدرة التقبّل بسلوك الأفراد يعتبر من العوامل المؤثرة في المنظمة.
- تزوييد جماعات العمل بمعلومات مستمرة، ففي غيبة العلم بالشيء تتبلور الاتجاهات والمعايير السلبية.
 - من خلال ما ذكرناه عن التنظيم الرسمي والغير الرسمي يمكننا القول أن هناك فوارق بينهما نوجزها من خلال الجدول التالي: