

التنظيم بين المشكلة و الحل ..

هذه الورقة المدرجة أدناه قد أخذ معظم محتواها من موقع مفكرة الإسلام الإلكتروني ثم تم مراجعتها و الزيادة عليها و القص منها و إجراء بعض التعديلات بما يتفق مع روح المحاضرة و هدفها و المصطلحات الحديثة في علم الإدارة.

مقدمة في التنظيم :

تعريف التنظيم:

التنظيم هو ترتيب عدة عناصر وفق قواعد معينة أو هو وضع مكونات مختلفة في سياق منطقي هادف أو جمع عدة موارد مطلوبة لتحقيق أهداف تنظيمية ..

تعريف المنظمة :

و المنظمة هي تجمع بشري توزع بينهم مهام محددة من أجل أغراض معينة .. كالشركات في الأعمال التجارية أو كالأحزاب في الأعمال السياسية ..

و المنظمات على اختلاف شكلها القانوني فإنها في علم الاجتماع هي موضوع تحليل في مختلف مناحي الحياة الاقتصادية و التعليمية و الصحية و الإعلامية و الإنسانية الخ .. و أكثر المصطلحات انتشاراً في تحليل المنظمات هو الهيكل التنظيمي و الدراسات التنظيمية و السلوك التنظيمي و التطوير التنظيمي أو التحليل التنظيمي .. و يتم التحليل من خلال ثلاثة زوايا أو اعتبارات :

- بتحليل العمليات الإدارية للمنظمة ذاتها باعتبارها كياناً واحدة تخضع إلى إعادة التنظيم و إعادة توزيع المهام و الاختصاصات ..

- بتحليل الدور الوظيفي لمختلف أنواع المنظمات التجارية أو السياسية أو الاجتماعية و علاقة كل نوع بالنوع الآخر

- بتحليل الدور المؤسسي للمنظمة باعتبارها كياناً هادفاً في سياق اجتماعي ..

ويمكن النظر إلى مفهوم التنظيم كعملية من خلال اتجاهين هما :

أولاً : الاتجاهات الكلاسيكية أو التقليدية : وهي تنظر إلى التنظيم باعتباره،

1- هيكل بنائي نموذجي يهتم في المقام الأول بالبناء الرسمي للمنظمة، وتنسيق الأعمال فيها، بواسطة استخدام السلطات والصلاحيات المقررة في التنظيم.

2- هيكل أساسي و ضروري لتوحيد جهود الأفراد من أجل تحقيق هدف المنظمة، إذ بدونها لا يمكن بلوغ الأهداف المنشودة.

3- لتجميع الأجزاء المرتبطة و صياغتها في شكل هيكل موحد يساعد على ممارسة السلطة والمسؤولية والتنسيق والرقابة لتحقيق الهدف.

ثانياً : الاتجاه السلوكي في التنظيم : وهي تنظر إلى التنظيم باعتباره:

1- أن المنظمة تنبثق أساساً من حصيلة التعاون بين الأفراد بعضهم البعض و الذين تربطهم مجموعة من الحاجات و الاهتمامات.

2- إن الأفراد تحكمهم عوامل متعددة، تؤثر في سلوكهم، فيجب مراعاتها و الأخذ بها عند تصميم الهيكل التنظيمي. وهناك اتجاه حيث ينظر إلى التنظيم على أساس أنه وحدة متكاملة تشكل في مجموعها نظاماً واحداً يجب التعامل معه كوحدة واحدة.

و تعتقد أن النظرة إلى التنظيم يجب أن تأخذ في الاعتبار جميع الاتجاهات الفكرية السابقة، فهو شكل بنائي يحدد الوظائف الأساسية للعملية الإدارية والأساليب التي تستخدم فيها، كما أنه في الوقت نفس يمثل تجمعاً إنسانياً، تحكمه مجموعة من العلاقات والتصرفات النابعة من البيئة التي يعمل الأفراد في ظلها، وأخيراً فهو نظام مفتوح يتفاعل مع الأنظمة البيئية المحيطة، يؤثر فيها ويتأثر بها.

فوائد التنظيم :

- 1- يعتبر التنظيم وسيلة مثلى لتحقيق نوع من الانسجام والتوافق في تنفيذ الأعمال بعيداً عن الازدواجية والتضارب.
- 2- يساعد التنظيم على تحقيق الاستفادة من قدرات وإمكانات الفرد، حيث يتم توزيع الأعمال بين الأفراد على أساس من التخصص في عمل دون آخر.
- 3- يساعد التنظيم على التحديد الدقيق للعلاقات بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات في مختلف أجزاء التنظيم.
- 4- يحقق التنظيم أسلوباً جيداً للرقابة على الأداء.
- 5- يساعد التنظيم في تسهيل نقل المعلومات والأوامر والقرارات بين أجزاء التنظيم.
- 6- يؤدي التنظيم القائم على أساس علمي إلى تحقيق وفرة في الموارد المالية والبشرية للمنظمة بإيضاح كيفية الأعمال في الجوه كافة.
- 7- يساعد التنظيم على تضافر وتوحيد الجهود بين الأفراد في المنظمة والعمل كفريق واحد على أساس من التعاون والتآلف بين جميع أفراد التنظيم.
- 8- يساعد التنظيم على إيجاد وسيلة لتوزيع السلطة على الفراد في جميع أجزاء المنظمة ابتداءً من المستويات العليا في التنظيم وحتى المستويات الدنيا.

مبادئ التنظيم:

أولاً : مبدأ وحدة الهدف :

الهدف الذي تسعى المنظمات إلى تحقيق هو المبرر لوجود التنظيم حيث يتم ترجمة تلك الأهداف في أشكال تنظيمية متعددة لتتولى عملية تحقيقها.

ثانياً : مبدأ التخصص:

والمناداة باستخدام هذا المبدأ تعود بفوائد عديدة على الفرد والتنظيم، ومن أهمها:

- 1- تحقيق أكبر استفادة ممكنة من قدرات الفرد العقلية والفكرية.
- 2- يساعد التخصص على إيجاد نوع من البساطة والسهولة في العمل.
- 3- يساعد على إيجاد نوع من الانسجام في أداء الأعمال بعيداً عن التنافس والاحتكاك والتعارض.
- 4- يساعد على توفير الوقت والجهد.

إلا أن التخصص قد يؤدي إلى نتائج سلبية منها:

- 1- إحداث حالة من الملل والسأم في العمل.
- 2- تجزئة العمل إلى أجزاء صغيرة يجعل عملية التنسيق بين الأعمال نفسها غاية من العسوبة.
- 3- التأثير على طموحات مواهب الأفراد أثناء أدائهم للأعمال حيث يصبحون رهينة للعمل المتخصص الذي يقومون به.

ثالثاً : مبدأ وحدة الأمر (القيادة) :

والمناداة بضرورة اتباع وحدة القيادة في التنظيم أمر ضروري وأساس يجب الاهتمام به وعدم إهماله؛ لأنه يحدد المسؤولية، ويضمن وحدة التنسيق والتوجيه.

رابعاً : مبدأ نطاق الإشراف :

يعبر نطاق الإشراف [نطاق التمكن] عن عدد المرؤوسين الذين يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم. والإنسان مهما أوتي من قوة في التفكير والإبداع فإنه يجد نفسه محاطاً بمجموعة من الإجراءات والقيود التي قد لا تمكنه من ممارسة الإشراف الفعال على عدد أكثر مما لديه من طاقات، وبالتالي يفقد الإشراف جدواه وفعاليتيه.

- 4-[8 في أعلى المستويات.
- 8-[15 في المستويات الأقل.

وهذه النظرية مبنية على النظرية، وهي أن العامل لا يريد أن يعمل - ويمكن لهذا النطاق أن يتغير حسب عوامل كثيرة، حسب النظرية الحديثة.

خامسًا : مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية:

فالسلطة هي عبارة عن الحق الرسمي الذي يمنح للرئيس لاستخدامه في إعطاء الأوامر، وتوجيه المرؤوسين لإنجاز الأعمال، وكذلك اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالعمل الذي يقوم به. أما المسؤولية فهي إلزام من صدرت إليه الأوامر بالقيام بتنفيذ العمل الموكل إليه على أحسن وجه. ويجب أن يتوافر قدر من التناسب بين السلطة والمسؤولية حتى نضمن تحقيق العمال بدرجة من الفاعلية والكفاءة. وتنقسم السلطة إلى عدة تقسيمات:

- 1- السلطة التنفيذية : وهي صلاحية اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر لمجموعة من المرؤوسين.
- 2- السلطة الوظيفية : تمنح صاحبها حق إصدار الأوامر والتعليمات إلى العاملين بالإدارات الأخرى من واقع حاجة هذه الإدارات إلى الخدمات التي تقدمها إدارته.
- 3- السلطة الاستشارية : تمارس السلطة الاستشارية أعمالها داخل الجهاز الإداري على أساس توجيهات من النصح والإرشاد، فأصحاب السلطة الاستشارية لا يملكون حق إصدار الأوامر والتعليمات إلى الإدارات الأخرى. وإنما يقدمون مجموعة من النصائح والإرشادات إلى الإدارة العليا بخصوص بعض القضايا والأمور ذات العلاقة بالعمل.

سادسًا : تفويض السلطة:

وتعني قيام الرئيس بتفويض جزء من سلطاته إلى شخص آخر في المستوى الأدنى منه في الهرم الإداري، ويصبح هذا الشخص مسؤولاً أمام من فوض إليه السلطات عن نتائج العمال التي يقوم بها. ويلاحظ أن اسلطات تفوض، أما المسؤوليات التفوض، كما أن التفويض هنا لا يعني التخلي عن جميع السلطات الممنوحة للرئيس بل يظل محتفظًا بجزء من هذه السلطات كما يجوز له في أي وقت أن يسترد السلطة التي فوضها للشخص الآخر، وذلك في حالة إساءة استعمالها من قبل من فوضت إليه أو عدم قدرته على القيام بأعباء تلك السلطات

مزايا التفويض:

- 1- يخفف من أعباء الرئيس، فيتفرغ للأعمال ذات الطابع القيادي.
- 2- أن التفويض يعتبر فرصة الإعداد للمرؤوسين إلى المناصب القيادية العليا.
- 3- يساعد التفويض على تشجيع المرؤوسين ورفع روحهم المعنوية.
- 4- يساعد التفويض على خلق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.

بعض الاعتبارات المهمة في التفويض:

- 1- يجب على الرئيس أن يحسن اختيار المفوض إليه
- 2- يجب التأكد من توافر الوقت الكافي لدى المفوض إليه ليمارس أعباءه الأصلية إلى جانب العباء المفوضة إليه.
- 3- ضرورة متابعة الرئيس لنتائج التفويض.

بعض الأمور حتى يكون التفويض فعّالاً:

- 1- عدم المساس بمبادئ التنظيم وعناصره.
- 2- المحافظة على خطوط الاتصال مفتوحة بين الرئيس والمرؤوس.
- 3- أن يتم التفويض في إطار الخطط والسياسات المرسومة.
- 4- عدم جواز التفويض في الأمور التالية:
 - أ - القرارات التشريعية داخل وخارج التنظيم.
 - ب - الأمور المتعلقة بتوزيع العمل داخل التنظيم.
 - ج - الأمور المتعلقة برسم السياسة العامة واقتراحات تعديلها.
 - د - التعيين في الوظائف العليا.

هـ - المسائل المالية وأمر الميزانية في حدود معينة، فلا يجوز التفويض في كامل الأمور المالية.

سابعاً : المركزية واللامركزية :

يوجد في العملية الإدارية أسلوبان من أساليب الإدارة يحددان درجة تفويض السلطة الممنوحة للمؤوس في الهيكل التنظيمي، فهناك المركزية الإدارية، ويُقصد بها تجميع صلاحيات اتخاذ القرارات في يد شخص واحد في التنظيم بحيث يصبح هو المتصرف في جميع الأمور. وهناك اللامركزية وهي انتشار صلاحية اتخاذ القرارات في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص. ويُقصد بصلاحيات اتخاذ القرارات، ممارسة الوظائف الرئيسة للإدارة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة، ولا يوجد في الواقع العمل يركزية إدارية مطلقة أو لا مركزية إدارية مطلقة بل هناك درجات مختلفة من المركزية أو اللامركزية. وتزداد الحاجة إلى اللامركزية كلما تعددت خدمات التنظيم وانتشرت الوحدات والفروع والأقسام الإدارية التابعة للجهاز الإداري في أجزاء البلاد كافة بحيث يصعب إدارة جميع الأعمال من المركز الرئيسي.

أسس التقسيم التنظيمي:

هذه بعض المؤشرات التي تستخدم في تحديد الشكل التنظيمي والذي يعمل على تحديد الأعمال والنشاطات داخل المنظمة، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه كلما تجد منظمة قائمة على أساس تنظيمي واحد، إذ عادة ما تجمع معظم المنظمات بين نوعين أو أكثر من هذه الأنواع، ويمكننا هنا من تمييز أربعة أنواع رئيسية للتنظيم حسب طريقة تجميع النشاطات والوظائف وهي:

1. تنظيم على أساس جغرافي.
2. تنظيم على أساس الجمهور المستفي.
3. تنظيم على أساس الوظيفة.
4. تنظيم على أساس الخمت.

وهناك نوعان آخران هما:

1. التنظيم المختلط.
2. التنظيم المصفوفي.

1. التنظيم على أساس جغرافي:

مثال ذلك : قيام العديد من الوزارات بإنشاء مديريات أو إدارات لها في مناطق جغرافية مختلفة تقوم كل منها بتصرف الأمور مباشرة.

a. ويحقق هذا النوع العديد من المزايا:

- i. التعامل مع كل منطقة جغرافية حسب ظروفها المحلية
- ii. سهولة التنسيق والرقابة داخل كل منطقة جغرافية
- iii. سهولة الاتصال بين المنطقة والإدارة الرئيسية.

b. ومن أهم عيوب التنظيم الجغرافي :

- i. قد يضيف هذا النوع من التنظيم تكلفة على الجهاز الإداري.
- ii. قد تنقل الرقابة المركزية التي تمارسها الإدارة الرئيسية على المناطق نظراً للبعد الجغرافي بين المنطقة والمركز الرئيسي
- iii. وقد يتولد نوع من التكرار في العمل بين المركز الرئيسي والمنطقة الجغرافية.

2. التنظيم على أساس الجمهور المستفيد:

مثال ذلك : وزارة الزراعة تقوم بتقديم الخدمات والتسهيلات للمزارعين، كما تقوم وزارة العمل والشؤون

الاجماعية بتأدية خدمات لفئة معينة من المواطنين [مثل إنشاء دور الرعاية الاجتماعية].

a. مزايا هذا النوع من التنظيم:

- i. توفير الاهتمام الكافي للمستفيدين
- ii. يساعد على تسهيل المراجعة للمستفيدين.

b. عيوبه:

- i. يحتاج هذا النوع من التنظيم إلى توافر أنواع مختلفة من التخصصات اللازمة لأداء الخدمات المتخصصة التي يقوم بها الجهاز الإداري.
- ii. الإسراف في استخدام الإمكانات المادية المتاحة للتنظيم نظراً لتعدد الإدارات التي تختص كل منا بتقديم الخدمات نفسها، ولكن لنوع مختلف من المستفيدين.

٣. **التنظيم على أساس الوظيفة:**

يحبذ معظم خبراء التنظيم هذا النوع من التنظيم، والذي يعني تقسيم العمل على أساس التخصص داخل المنظمة، فكل تخصص يشكل وظيفة متميزة تمثله وحدة مستقلة بالبناء التنظيمي، مثل التخطيط والتمويل والتسويق والإنتاج والأفراد والمعلومات وبحوث العمليات.

٤. **التنظيم على أساس الخدمات:**

ويميل هذا النوع من التنظيم إلى تجميع ذوي الاختصاص أو المهنة الواحدة في وحدة إدارية واحدة، كأن تقوم بتجميع المهندسين المعماريين والمهندسين الميكانيكيين، والمندسين من الاختصاصات كافة في قسم أو إدارة أو مصلحة واحدة، كوزارة الأشغال العامة، بحيث يقدموا خدماتهم إلى الوزارات الأخرى.

٥. **التنظيم المختلط:**

ويجتمع في هذا التنظيم أكثر من نوع من أنواع التنظيمات التقليدية، والتنظيم المختلط يعكس الواقع الفعلي في المنظمات الحديثة، حيث يتم عادة الجمع بين أكثر من نوع من أنواع التنظيمات في منظمة واحدة، ويعتمد ذلك على ظروف المنظمة واحتياجاتها. ولذا فقد نجد أن هناك تنظيمًا على أساس الوظيفة لوزارة ما، كوزارة المعارف، وبداخل هذا التنظيم نجد أن هناك تنظيمًا [أو تجميعًا] للوحدات الإدارية على أساس الموقع الجغرافي [المديريات التعليمية].

٦. **التنظيم المصفوفي:**

وهو من الأنواع الحديثة في التنظيم، وفيه يتم الجمع بين التنظيم على أساس المهنة، والتنظيم على أساس الغرض الرئيسي. وقد ابتكر هذا النوع من التنظيم لمواجهة احتياجات المنظمات الفنية والمتخصصة [كمنظمات برامج الفضاء، والإدارات الهندسية، والإدارات الفنية ..]، ويهدف إلى تحقيق أكبر قدر من الاستفادة الممكنة من الفنيين والمتخصصين في مجالات مختلفة [مهندس، باحث، محاسب] ويرأس كل فرقة عمل مدير يتولى الإشراف على الفريق والتنسيق بين أعضائه، ويكون مسؤولاً أمام المدير العام الذي يعتبر المسؤول الأول عن البرنامج، والمنسق الأساسي بين أعمال الفرق المختلفة لاتي يتكون منها البرنامج.

التنظيم الرسمي:

وينشأ التنظيم الرسمي مع نشأة المنظمة، ويركز على العلاقات الرسمية التي تحكم العلاقات العاملين فيها، ويتم بموجبه إيجاد هيكل تنظيمي ووسائل اتصال بين مستويات المنظمة المختلفة مع توضيح لقواعد العمل فيها، وتقسيمي العمال وتوزيع الاختصاصات بين العاملين داخل المستويات الإدارية المختلفة، وتحديد السلطات والمسؤوليات لكل منهم

أسس التنظيم الرسمي:

1- مجموعة من القواعد والنظمة القانونية المكتوبة التي تحكم التصرفات والنشاطات داخل المنظمة والتي تعتبر ملزمة لجميع الأفراد.

2- وجود مجموعة من المبادئ الإدارية التي تحكم التنظيم الرسمي [وحدة المر - السلطة والمسؤولية .. الخ].

3- يأخذ التنظيم شكلاً هرمياً [Hierarchy] حيث تتجمع كل السلطات والمسؤوليات في شخص واحد، هو رئيس المنظمة أو مديرها أو الوزير المختص.

المستويات الإدارية في التنظيم الرسمي :

1- المستوى الاستراتيجي : يمثل هذا النوع قمة المستوى الإداري في التنظيم حيث تتركز فيه جميع السلطات والصلاحيات، كما تمارس فيه أهم الوظائف الإدارية، ويعتبر هذا المستوى المسؤول أمام الجهات الأخرى حول الخدمات التي يقدمها جهازه.

2- المستوى التخطيطي : يمثل هذا المستوى حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، فهو بمثابة الجسر الذي تعبر بواسطته جميع النشاطات داخل الجهاز الإداري، ويضم هذا المستوى مدير الإدارات ومساعدتهم.

3- المستوى التنفيذي:

يمثل هذا المستوى الإشراف الإداري على الأعمال التشغيلية الصغيرة ويشتمل على الوظائف التنفيذية والإشرافية في الجهاز الإداري .

4 - المستوى التشغيلي:

و يمثل هذا المستوى العاملين و الفنيين الذين يقومون بالأعمال المباشرة بأنفسهم تحت إشراف من هم أعلى منهم .

بناء الهيكل التنظيمي :

1- تحديد الأهداف التفصيلية أو التشغيلية التي يريد التنظيم تحقيقها تمهيداً لتحديد الهيكل الملائم لهذه الأهداف، فهي إذن الخطوة الأولى في عملية رسم البناء المناسب.

2- تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول على الأهداف المنشورة.

3- تجميع النشاطات في شكل وظائف، ووضع وصف متكامل لكل وظيفة.

4- تجميع النشاطات والوظائف في شكل تقسيمات إدارية.

5- تحديد العلاقات بين الأقسام داخل كل إدارة، وعلاقة هذه الإدارة بالإدارات الأخرى.

6- وضع خريطة تنظيمية، ودليل تنظيمي يتضمن الإدارات والأقسام والوظائف، واختصاصات كل منها والعلاقات بينها

الخرائط التنظيمية :

تعتبر الخرائط التنظيمية من الأدوات المهمة في التنظيم، فعن طريق الخريطة التنظيمية يتم توضيح النشاطات والوظائف والقسم والوحدات الإدارية فيها، والوظائف التي تتكون منها تلك الوحدات.

وتظهر الخريطة التنظيمية على شكل رسم بياني يوضح الجوانب المهمة في التنظيم.

الدليل التنظيمي:

يعتبر الدليل التنظيمي بمثابة المذكرة التفسيرية للخريطة التنظيمية، فهو يعطي تفاصيل عن جميع النشاطات والعمال البيت تتم داخل هذه الخريطة والإدارات والأقسام الرئيسية والأهداف التي تسعى كل قسم إلى الوصول إليها، كما أنه

يعطي وصفاً لكل وظيفة، وعلاقة كل دائرة بغيرها من الإدارات الأخرى، كما يشتمل الدليل التنظيمي أيضاً على شرح لأنظمة العمل كنظام التوظيف ونظام الترقية والمكافآت على غير ذلك من القواعد واللوائح التي تحدد سير العمل، فهو بمثابة وثيقة رسمية توضح الأمور التفصيلية كافة في العمل.

وتصبح بمثابة موجه لجميع النشاطات، وتعتبر مرجعاً للموظف في كل ما يتعلق بالعمل الذي يقوم به. ويساهم الدليل

التنظيمي في تحقيق عدد من الفوائد.
وحتى يحقق الدليل التنظيمي هذه الأهداف، فإنه لا بد أن يراعي عند تصميمه تحري الدقة والوضوح في جوانبه
التفصيلية كافة وأن تقسم اللغة المستخدمة فيه بالبساطة والسهولة، وأن تعرف جميع المعلومات بأسلوب واضح
ومبسط بعيداً عن التعقيد، كما يجب أن يكون الدليل التنظيمي شاملاً جوانب العمال كافة في التنظيم، وأن يكون مكتملاً
في جميع تفصيلاته حتى يعطي صورة حقيقية عن التنظيم.

إعادة التنظيم :

- إن إعادة تنظيم الجهاز الإداري كانت ولا تزال من أول وأبرز محاولات التطوير الإداري سواء في الدول المتقدمة أو
في الدول النامية.
ولعل عملية إعادة التنظيم عملية كبيرة ومتشعبة ومعقدة، ويعتقد البعض أن بها كثيراً من النواحي الفنية التي لا يمكن
التعامل معها إلا من خلال الاستشاريين الأخصائيين.
ويرى البعض أن الحاجة إلى إعادة التنظيم في المنظمات تظهر في الحالات التالية:
1- عندما يظهر أن التنظيم الأصلي أصبح غير مفعول لخطأ في التصميم الهيكلي ذاته.
2- عند ما يتصرف الموظفون أو الإداريون في المنظمة بشكل يختلف عن الشكل الذي توقعه المدير الأعلى الذي أمر
بالتنظيم.
3- عند حدوث تغييرات داخلية أو خارجية.
4- عندما تضعف كفاءة التنظيم.
5- عند حدوث تغييرات في القيادة الإدارية للمنظمة، كتعيين قيادة جديدة للمنظمة.

مع تمنياتي لكم بالتوفيق

جميل داغستاني

executive@scagc.org

www.facebook.com/pf.jameel.daghestani