

## وظيفة التنظيم

التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة، وعنصر من عناصرها الأساسية. فبدون التنظيم لا يمكن أن يمارس المديرين مسؤولياتهم، ولا أن يتعاون الأفراد في أداء العمل الجماعي المشترك. وتأتي وظيفة التنظيم بعد وظيفة التخطيط مباشرة لتحديد الأعمال المطلوبة وطرق القيام بها وتوزيعها على العاملين في إطار تنظيمي ينعكس في خريطة الهيكل التنظيمي العام للمنظمة.

أولاً: تعريف التنظيم

### 1/ التعريف اللغوي للتنظيم

التنظيم لغة إسم من مصدر نظم، وجمعه تنظيمات، بمعنى الترتيب والتدبير، ويقال تنظيم العمل بمعنى ترتيبه وتدبيره ليأخذ نسقا معيناً. ويقابل كلمة التنظيم في اللغة الفرنسية والإنجليزية كلمة "organization / organisation"، وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية "organum" أو الكلمة اليونانية "organon" وتعني الترتيب والاتساق أو الطريقة التي يتم بها تنظيم شيء ما، وتعني أيضاً الهيكل نفسه، ويعني كذلك التجمع والارتباط ضمن هيكل ما محدد الأهداف.

### 2/ التعريف الاصطلاحي للتنظيم

انقسم الباحثون والفقهاء في تعريفهم للتنظيم بين من يعتمد معياراً عضوياً فنياً، وبين من يعتمد معياراً موضوعياً مادياً، إلى جانب فريق يرى بالمعيارين معاً غير منفصلين.

### 2-1- تعريف التنظيم وفق المعيار العضوي

ركّز جانب من الفقه في تعريفه للتنظيم على الجهاز الإداري من حيث هيكله أو تصميمه، ومن بين التعريفات التي صيغت على هذا النحو ما يأتي:

- تعريف "ابراهيم درويش": التنظيم هو البناء الذي يقدم العمل الإداري من خلاله، ومن ثم تتحقق وظائف الإدارة العامة في واقع الحياة في الجماعة.
- تعريف "سليمان محمد الطماوي": التنظيم هو الشكل الذي تفرغ فيه جهود جماعية لتحقيق غرض مرسوم.
- تعريف "أحمد حافظ نجم": التنظيم هو تصميم هيكل المنظمة على الوجه الذي يؤدي إلى التحقيق الأمثل لأهدافها.

## 2-2- تعريف التنظيم وفق المعيار الموضوعي أو المادي:

في مقابل الاتجاه العضوي، أولى التيار المعتمد على المعيار الموضوعي اهتمامه على عملية تنسيق وتكثيل جهود الأفراد داخل الجهاز الإداري، ومن بين التعريفات المطروحة هنا ما يأتي:

- تعريف "سايمون": التنظيم هو عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف بأفضل كفاءة ممكنة.
- تعريف "حسن أحمد توفيق": التنظيم هو تنسيق للجهود البشرية في منظمة عامة بقصد تحقيق الأهداف والسياسات المرسومة بكفاءة عالية، وبأقل تكلفة ممكنة.
- تعريف "بكر القباني": التنظيم هو عمل اجتماعي مستمر يتم عن وعي وإدراك لتنسيق أوجه النشاط البشري في مجال معين من أجل تحقيق هدف متفق عليه.

## 2-3- التعريف الجامع للتنظيم

- تعريف "حمدي أمين عبد الهادي": إن اصطلاح التنظيم قد يستخدم للدلالة على نظام أو إجراء، وهو بالمعنى الأول يفيد وصفا للترتيبات الحالية للأجزاء ككل، ويفيد المدلول الثاني للتنظيم عملية تشكيل أو إعادة تشكيل العلاقات بين الأجزاء، وإذا كان مدلوله الأول

يعني وصف نظام معين ثابت، فإن مدلوله الثاني يعني النشاط التنظيمي ذاته وهو الجانب الحركي، ويغلب استخدام اصطلاح التنظيم بمفهومها الأخير وهو ما ينصرف إليه تعريف "فيغنر" بأنه تشكيل الأفراد والوظائف في علاقة إنتاجية.

ويبدو أن هذا التعريف الجامع للتنظيم هو الأكثر قبولاً، إذ ينبغي أن ينصرف مفهوم التنظيم إلى تنظيم هيكل الجهاز الذي تمارس من خلاله الإدارة أي الهيكل التنظيمي للإدارة، وكذلك تنظيم وتنسيق ما يمارسه الأفراد من أنشطة داخل الجهاز. وعلى هذا المستوى الأخير سوف يعني يستخدم اصطلاح التنظيم للدلالة على وجوب تقسيم العمل بين عمال التنظيم والتنسيق بينهم، وتطبيق ضوابط ومبادئ تحقق ترشيد العمل والنهوض بتدريب هؤلاء العمال على التصرف البناء.

وبالمحصلة سوف تكون أي محاولة لدراسة التنظيم من خلال الإطار أو الهيكل الإداري دون الاهتمام بالأفراد الذين يعملون فيه وتنسيق نشاطهم هو أمر بعيد عن الفهم السليم لعملية التنظيم ونطاقها.

### ثانياً: أهمية التنظيم

يرتبط التنظيم ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط للعمل الجماعي القائم على التعاون، جوهر العمل الإداري. فلا وجود لإدارة جيدة بدون تنظيم جيد، ولا وجود لتنظيم جيد بدون إدارة جيدة، قادرة على التوفيق بين الموارد البشرية والمادية، وحشدتها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية. وبتعبير آخر، فإن التنظيم هو طريق النجاح، بل سر النجاح، وما من تطور حسن وإيجابي إلا وكان التنظيم سبيله. وهذا ما يجعل التنظيم أساس كل عمل واع وهادف، ويجعل الوحدة المنظمة تنظيمياً حسناً أكثر إدراكاً لغاياتها وأهدافها، وأوفر قدرة على السير نحو هذه الأهداف بأسلوب التخطيط المبرمج، وبثبات واطمئنان.

وبصورة أكثر تدقيقاً، يمكن إيجاز أهمية التنظيم في المستويات الآتية:

- توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل؛ فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد وإدارة، يجب أن تكون واضحة، ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة؛

- **تنسيق بيئة العمل:** الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات، والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور، كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرّف؛
- **الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات:** العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تتطور من خلال الهيكل التنظيمي، هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات؛

### ثالثا: أهداف التنظيم

التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة، وعنصر من عناصرها الأساسية. فبدون التنظيم لا يمكن أن يمارس المديرين مسؤولياتهم، ولا أن يتعاون الأفراد في أداء العمل الجماعي المشترك، أو تحقيق أي مستوى للإنتاجية. فالتنظيم هو الإطار الذي يتضمن:

- إعداد الجهاز اللازم لانجاز الأهداف المحددة بالخطّة؛
- توزيع الواجبات على أعضاء هذا الجهاز، وتحقيق التناسق فيما بينهم؛
- تحديد الهيكل التنظيمي بما يتضمن جميع التقسيمات الإدارية (مديريات، دوائر... ) وفي إطارها، المراكز الوظيفية وفق طبيعة العمل والأنشطة أو الوظائف التي يمارسها المشروع، (وظائف فنية، إنتاجية، تجارية، مالية، محاسبية، إدارية..)؛
- تحديد العلاقات وأشكال الاتصال بين هذه التقسيمات (الوحدات التنظيمية)، وبين عناصر كل منها؛
- تحديد الواجبات والمسؤوليات وما يكافؤها من الصلاحيات اللازمة لتحمل المسؤولية.

### رابعا: أنواع التنظيم

هناك نوعان متميزان من التنظيم هما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، على النحو المبين أدناه:

## 1/ التنظيم الرسمي:

يعرفه "شستر بارنارد" بأنه نظام يقوم على أساس التنسيق الإداري الواعي بين مجهودات شخصين أو أكثر. ويكون محدد المعالم وواضح ويقوم على تحليل الأعمال ثم تجميعها في وظائف والوظائف في وحدات إدارية صغيرة والوحدات في أقسام والأقسام في إدارات... الخ. وتتم عملية التحليل والتجميع على أساس موضوعي بغض النظر عن الأشخاص أو العلاقات الطبيعية التي تربط بينهم.

ويطلق عليه أيضا التنظيم البيروقراطي وخاصة التنظيمات الكبيرة التي تتضمن جهازا إداريا مستقيضا بالتعليمات والقواعد واللوائح التي تتوقع الإدارة من العاملين فيها تطبيقها والأخذ بها بأمانة وإخلاص. ويعتبر التحليل النظري العميق الذي قام به "ماكس ويبر" لعناصر البيروقراطية من أهم ما كتب عن التنظيم الرسمي.

ويهتم هذا التنظيم بالهيكل التنظيمي للمنشأة وبشكلها وتحديد العلاقات والمستويات

وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات. ومن أهم خصائص هذا التنظيم ما يلي:

- تنظيم الوظائف في تشكيل تدرجي هرمي قائم على أساس تسلسل السلطات؛

- توزيع الواجبات بمثابة مهام رسمية قائمة على أساس التخصص؛

- القواعد والتعليمات واللوائح الرسمية هي الأساس التي يعتمد عليها في علاقات الأفراد

وتصرفاتهم؛

- يقوم التوظيف على أساس التأهيل الفني من دون الاعتبارات الأسرية أو السياسية؛

افتقار العاملين للعلاقات الشخصية بينهم وبين جمهور المتعاملين معهم.

## 2/ التنظيم غير الرسمي:

التنظيم غير الرسمي هو جملة العلاقات والاتصالات التي لم تثبت كتابةً، ولكنها تجري

وتتحقق بين العاملين، بنتيجة توافق الآراء وانسجام الاهتمامات وتقارب المشاعر والطموحات والقيم.

وقد وجد التنظيم غير الرسمي له اهتماما كبيرا في أدبيات الإدارة وحياة المنظمات، لما له من تأثير على فعالية جماعات العمل، انطلاقا من النظر إلى الفرد العامل على أنه كائن اجتماعي وليس مجرد آلة أو أداة، ولما للعلاقات الاجتماعية والإنسانية غير الرسمية من تأثير كبير على إنتاجية الفرد العامل ورغبته في العمل، ومدى تعاونه الإنساني مع زملائه ورؤسائه في تحقيق الأهداف. ومن هذا المنطلق يتوجب على المسؤول الإداري، أياً كان موقعه في الهيكل التنظيمي، أن يعرف كيف ومتى يستفيد من العلاقات غير الرسمية، فيوظفها في خدمة تحقيق الأهداف، وحل المشكلات التي قد تعاني منها المنظمة، ويسعى للمحافظة على المناخ الملائم للعمل لتتوسع وتتغرز في ظل العلاقات الإنسانية السليمة، التي بدونها يصعب ممارسة التوجيه الفعال كوظيفة إدارية أساسية.

وأهم خصائص التنظيم غير الرسمي، هي:

- يستند وجوده أصلا إلى العلاقات الشخصية الاجتماعية بين العاملين في المنظمة وليس إلى سلطة أو قرارات رسمية؛
- السلطة تكتسب وتمنح من أعضاء الجماعة، فهي أساسا غير مفروضة ولا تتبع التسلسل القيادي الرسمي؛
- القيادة في التنظيم الاجتماعي غير رسمية تعتمد على المقدرة الشخصية للقائد في التأثير على سلوك وأفكار أعضاء الجماعة، ولا تستند إلى سلطة قانونية تخوله إياها وظيفة رسمية، وتبرز القيادة غير الرسمية لاعتبارات عدة كالسن والقدم والمقدرة الفنية.
- الاتصالات في التنظيم غير الرسمي اقصر وأسرع، بعكس الاتصالات الرسمية المقيدة بمسارات وأساليب تجعلها أطول وأبطأ؛
- الرقابة في التنظيم غير الرسمي غير مفروضة ولكنها رقابة تلقائية تنبثق من الجماعة ومن حاجاتها إلى الحفاظ على كيانها واستمرارها؛
- حجم جماعات التنظيم غير الرسمي صغيرة بالنسبة لتشكيلات التنظيم الرسمي الضخمة؛

- لا يتوفر لهذا التنظيم الاستقرار والاستمرار لأنه يقوم على اعتبارات شخصية بحتة، عكس التنظيم الرسمي الهيكلي المستند إلى الوظائف الرسمية وصلاحياتها القانونية.
- وإذا كان للتنظيم غير الرسمي بعض المساوئ كمقاومة التغيير وتعارض دوره مع أهداف المنظمة أحيانا ونشر الإشاعات، فإن لهذا التنظيم مزاياه التي لا يمكن إنكار أهميتها إذا ما أحسن استخدامها. ومن بين هذه الإيجابيات، ما يأتي:
- يتفق التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي في إيجاد تنظيم عملي يحقق الانجاز المنشود، فالعلاقات غير الرسمية في المنظمات تفيد في الحفاظ على المنظمة من التدمير التلقائي الذي قد ينتج عن الالتزام الحرفي بالسياسات والقواعد واللوائح والإجراءات الرسمية ؛
- تدارك ما قد يكون هناك من قصور في قدرات المدير عن طريق مساعدته بصفة غير رسمية في التخطيط وتقديم الاقتراحات؛
- إضفاء الرضا والاستقرار على الجماعات العاملة نظرا لما يخلقه التنظيم غير الرسمي من شعور بالانتماء والأمان نتيجة قيام الصداقات الشخصية؛
- يمثل التنظيم غير الرسمي قناة جيدة للاتصال السريع بين العاملين.

### خامسا: مبادئ التنظيم

يقوم التنظيم على مجموعة من المبادئ العلمية الأساسية، وقد اختلف علماء الإدارة وكتابها بشأن تحديد عدد هذه المبادئ وذلك تبعا لاختلاف وجهة نظر كل منهم، ومع ذلك ثمة اتفاق حول مجموعة من المبادئ الأساسية، وهي:

- 1- مبدأ ضرورة التنظيم: إذا زاد عدد الأشخاص في أي عمل عن شخص واحد وجب تقسيم الواجبات بينهم وجعل كل شخص مسؤولا عن جزء من هذه الواجبات وتفويضه السلطة اللازمة للقيام بواجباته؛

**2- مبدأ وحدة الهدف:** تتوقف فاعلية هيكل التنظيم على مدى مساهمة كل وحداته التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة، أي بعبارة أخرى يجب أن تكون أهداف الوحدات الفرعية متفقة ومتجانسة مع هدف التنظيم ككل؛

**3- مبدأ وحدة القيادة والأمر:** يجب أن لا يكون أي شخص مرؤوساً إلا لشخص واحد وهذا يقتضي أن لا يخضع المرؤوس إلا لرئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات؛

**4- مبدأ التدرج في السلطة وتحديد المسؤولية:** يتم ترتيب السلطات من أعلى إلى أسفل بشكل هرمي، وبناء على هذا الترتيب للسلطات يتم توزيع المسؤوليات والواجبات المختلفة على العاملين في المنظمة؛

**5- مبدأ تلازم وتكافؤ السلطة والمسؤولية:** يجب أن تتوازن مسؤوليات الشخص مع السلطة الممنوحة له، أي يجب أن تكون سلطة المدير متناسبة ( متكافئة ) مع مسؤولياته والعكس صحيح فيجب إعطاء السلطة للشخص بقدر الواجبات المسندة إليه فلا مسؤولية من دون سلطة ولا سلطة من دون مسؤولية؛

**6- مبدأ تقسيم العمل والتخصص:** يستند هذا المبدأ على أساس تقسيم العمل المعين في المنظمة بين الأشخاص العاملين أو تقسيمه على عدة مراحل ثم تخصص كل شخص لانجاز جزء من العمل أو تخصص كل وحدة في انجاز مرحلة من تلك المراحل بدقة وبالشروط المطلوبة من دون التدخل في أعمال أي جزء أو مرحلة أخرى من أجزاء ومراحل العمل؛

**7- مبدأ التكامل والتجانس في العمل:** حتى يتم سير العمل في أية منظمة على أكمل وجه من دون احتكاك وتضارب، يجب تجميع الأعمال أو الأنشطة المتشابهة في وحدة واحدة حسب الأسس السليمة لتجميع الأنشطة ( العملاء، الوظائف، المناطق الجغرافية السلع المنتجة، الوقت، العمليات أو التجهيزات أو التشغيل ) وهذا يتطلب تجنب الازدواج والتداخل في المهام وأوجه النشاط التي تؤديها الوحدات المختلفة؛



8- مبدأ نطاق الإشراف أو التمكن: لا يمكن لأي رئيس أو إداري أن يشرف إلا على عدد محدد من المرؤوسين، ولذلك ينبغي أن لا يزيد عدد الأشخاص الذين يخضعون مباشرة لإشراف رئيس واحد على القدر المناسب حتى يستطيع أن ينسق بين جهودهم ويوجههم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة وهذا بطبيعة الحال يتوقف على جملة عوامل منها طبيعة العمل ودرجة تفويض السلطة ومدى قرب أو بعد المرؤوسين من الرئيس ومستوى وعي وتدريب المرؤوسين، بالإضافة إلى قدرة الرئيس والوقت المتاح أمامه للإشراف..الخ؛

9- مبدأ بساطة ومرونة التنظيم: يجب أن يكون هيكل التنظيم الإداري مبسطا بقدر الإمكان فلا يبالغ في إنشاء الوحدات الصغيرة بما يعقد هيكل التنظيم أو يزيد من عدد الرؤساء والمديرين بدرجة تعرقل سير النشاط الإداري للمنظمة، ولابد كذلك من أن يكون التنظيم مرنا أي يسمح بمجارية التغيرات التي تحدث داخل المنظمة أو خارجها من دون الحاجة إلى إجراء تعديلات جوهرية في الهيكل التنظيمي.