

## المبحث الثاني مفهوم التنظيم واهميته

### اولا: مفهوم التنظيم

من خلال الرجوع الى العديد من الكتب والمراجع والبحوث العملية التي تناولت موضوع الادارة والتنظيم تبين لنا ان كتاب الادارة وعلماء التنظيم اختلفوا في تحديدهم لمفهوم التنظيم ولذلك طرحت العديد من التعاريف المختلفة الا اننا سنحاول استعراض بعض التعاريف الشائعة للتنظيم .

يعرفه هنري فايول بانه " امداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفة من المواد الاولية والعدد ورأس المال والافراد وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير اقامة العلاقات بين الافراد بعضهم ببعض وبين الاشياء بعضها ببعض "

ويعرفه مارشال ديموك بانه " التجميع المنطقي للاجزاء المترابطة لتكوين كل موحد تمارس من خلاله السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غرض او هدف محدد "

ويعرفه الاستاذين ففندر وشيروود بانه " الوسيلة التي ترتبط بها اعداد كبيرة من البشر اكبر من ان يتمكن افرادها من لقاء المواجهة المباشرة وينهضون باعمال معقدة ويرتبطون معا في محاولة واعية ومنظمة لتحقيق اهداف مشتركة متفق عليها

اما دونالد كلو فانه يعرف التنظيم بانه " ترتيب الاعمال او الانشطة في وحدات طبيعية وسهلة القيادة مع تحديد العلاقات الرسمية بين اولئك الذين يعينون او يخصصون للقيام بتلك الاعمال المختلفة "

كما يعرفه لويس الن بانه " عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي ادائه مع تحديد تفويض المسؤولية والسلطة واقامة العلاقات لغرض تمكن الاشخاص من العمل باكبر فاعلية لتحقيق الاهداف "

ويعرف الاستاذين موني ورايلي التنظيم بانه " الشكل الذي تبدوا فيه اية مجموعة من الافراد تشترك في تحقيق هدف معين "

ويعرف شستر برنارد بانه " نظام يعمل على التحديد الاداري الواعي او القوي الشخصية المنسقة بين شخصين او اكثر "

اما كونتز وادونيل فانهما يعرفان التنظيم بانه " تجميع الانشطة الضرورية لتحقيق اهداف المنشأة واسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط لمدير يتمتع بالسلطة

اللازمة لاداء هذا النشاط وبالتالي فان التنظيم ينطوي على تحديد علاقات السلطة مع التنسيق بينهما افقيا ورأسيا داخل هيكل المنشأة "

يلاحظ من التعريفات السابقة وغيرها انه لكي يوجد تنظيم فلا بد من توفير العناصر الثلاثة الاتية :

- ١- وجود هدف محدد ومتفق عليه
- ٢- وجود مجموعة من الاشخاص بينهم علاقة محسوسة
- ٣- اشتراك الافراد في تحقيق الاهداف

### ثانيا : اهمية التنظيم

اذا كانت مهمة التخطيط هي تحديد اهداف المنظمة الادارية واعداد الامكانيات اللازمة لتحقيق هذه الاهداف فان التنظيم يمثل الوسيلة التي عن طريقها يتم انجاز هذه الاهداف فالتنظيم ضرورة لا بد منها لترتيب الجهود البشرية وتصنيفها من اجل الوصول الى الغايات التي انشأت من اجلها المنظمة الادارية ايا كان حجمها او طبيعتها عملها .

وعليه فان للتنظيم اهمية كبيرة وفوائد كثيرة لا حصر لها ويمكننا ان نورد جزء منها على النحو الاتي :

- ١- التنظيم يحدد واجبات ومسؤوليات واختصاصات كل عضو من اعضاء المنظمة الكل يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له ومداه .
- ٢- التنظيم يحقق افضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة في المنظمة .
- ٣- التنظيم يحدد شكل الاطار العام للاتصالات داخل المنظمة ويحدد علاقات العمل ويعرف كل عضو من اعضاء التنظيم مكانه في انودج التنظيم ويعرف علاقته برؤسائه ومرؤسيه
- ٤- التنظيم يحقق التقسيم السليم للعمل والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية وبما يقلل من احتمالات التعارض وضياع الجهد
- ٥- التنظيم يسهل مهمة الرقابة والمتابعة ويحقق اهدافهما بالوقوف على الاخطاء والانحرافات وتصحيحها قبل استفحالها
- ٦- التنظيم يرفع من معنويات العاملين نتيجة التحديد الواضح للمسؤوليات ونوع العلاقات داخل المنظمة

- ٧- التنظيم يحقق الفهم التام للاهداف والخطط والبرامج والسياسات مما يعطي العاملين شعورا بالمشاركة والتعاون وينمي لديهم الرغبة في العمل
- ٨- التنظيم يجنب المنظمة والعاملين فيها من الوقوع في متهات لا تحقق غاية محددة ومن ثم تجنب ضياع الوقت والجهد والاموال
- ٩- التنظيم يوجه كافة الجهود البشرية والامكانيات المادية باتجاه تحقيق الاهداف المشتركة .

وقد استخلص هربوت سليمون في محاولته صياغة نظرية عملية تستند الى الحقائق ان التنظيم الجيد يؤثر في الافراد الذين يعملون في نطاقه تأثيرا ايجابية بطرق خمس مختلفة هي :

- ١- التنظيم يقسم العمل بين العاملين في اطاره ان اعطاء كل موظف عملا محدد يجعله يركز انتباهه وجهده على هذا العمل او على الدور المحدد له
- ٢- ينشئ التنظيم اجراءات قياسية فانه يوضع اجراءات مفصلة لكيفية اداء العمل ويرفع عن كاهل الموظفين عبء تحديد مثل هذه الاجراءات في كل مرة يستخدمونها
- ٣- التنظيم ينقل القرارات المخولة الى جميع اجزاء المنظمة فانه بتوزيع مثل هذه القرارات على المستويات الدنيا والعليا والافقية يمد العاملين بالمعلومات والمؤشرات التي تهديهم اثناء ادائهم المكلفين بها
- ٤- التنظيم ينهض بتدريب وتنمية اعضائه وذلك عن طريق تدريبهم وامدادهم بالمعارف والمعلومات التي تنمي مهاراتهم وتزيد من ولائهم للمنظمة وبما يمكنهم من اتخاذ القرارات السليمة التي تتفق وحاجة المنظمة
- ٥- التنظيم يوفر نظاما للاتصالات وذلك عن طريق توفير شبكة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية .

## مبادئ التنظيم واسس تجميع الانشطة

### اولا : مبادئ التنظيم

يقوم التنظيم على مجموعة من المبادئ العلمية الاساسية وقد اختلف علماء الادارة وكتابها بشأن تحديد عدد هذه المبادئ وذلك تبعا لاختلاف وجهة نظر كل منهم الا اننا نرى ان المبادئ الاساسية للتنظيم هي :

- ١- مبدأ ضرورة التنظيم : اذا زاد عدد الاشخاص في اي عمل عن شخص واحد وجب تقسيم الواجبات بينهم وجعل كل شخص مسؤولا عن جزء من هذه الواجبات وتفويضه السلطة اللازمة للقيام بواجباته
- ٢- مبدأ وحدة الهدف تتوقف فاعلية هيكل التنظيم على مدى مساهمة كل وحداته التنظيمية في تحقيق اهداف المنظمة اي بعبارة اخرى يجب ان تكون اهداف الوحدات الفرعية متفقة ومتجانسة مع هدف التنظيم ككل
- ٣- مبدأ وحدة القيادة والامر : وطبقا لهذا المبدأ يجب ان لا يكون اي شخص مرؤوسا الا لشخص واحد وهذا يقتضي ان لا يخضع المرؤوس الا لرئيس واحد يتلقى منه الاوامر والتعليمات
- ٤- مبدأ التدرج في السلطة وتحديد المسؤولية : ويقصد بهذا ان يتم ترتيب السلطات من اعلى الى اسفل بشكل هرمي وبناءا على هذا الترتيب للسلطات يتم توزيع المسؤوليات والواجبات المختلفة على العاملين في المنظمة
- ٥- مبدأ تلازم وتكافؤ السلطة والمسؤولية : وفقا لهذا المبدأ يجب ان تتوازن مسؤوليات الشخص مع السلطة الممنوحة له اي يجب ان تكون سلطة المدير متناسبة (متكافأة) مع مسؤولياته والعكس صحيح فيجب اعطاء السلطة للشخص بقدر الواجبات المسندة اليه فلا مسؤولية من دون سلطة ولا سلطة من دون مسؤولية
- ٦- مبدأ تقسيم العمل والتخصص : ويستند هذا المبدأ على اساس تقسيم العمل المعين في المنظمة بين الاشخاص العاملين او تقسيمه على عدة مراحل ثم تخصص كل شخص لانجاز جزء من العمل او تخصص كل وحدة في انجاز مرحلة من تلك المراحل بدقة وبالشروط المطلوبة من دون التدخل في اعمال اي جزء او مرحلة اخرى من اجزاء ومراحل العمل
- ٧- مبدأ التكامل والتجانس في العمل : لكي يتم سير العمل في اية منظمة على خير وجه من دون احتكاك وتضارب يجب تجميع الاعمال او الانشطة المتشابهة في وحدة واحدة حسب الاسس السليمة لتجميع الانشطة (العلاء ،

الوظائف ، المناطق الجغرافية ، السلع المنتجة ، الوقت ، العمليات او  
التجهيزات او التشغيل ) وهذا يتطلب تجنب الازدواج والتداخل في المهام  
واوجه النشاط التي تؤديها الوحدات المختلفة

- ٨- مبدأ نطاق الاشراف او التمكّن : لا يمكن لاي رئيس او اداري ان يشرف الا  
على عدد محدد من المرؤوسين وذلك ينبغي ان لا يزيد عدد الاشخاص الذين  
يخضعون مباشرة لاشرف رئيس واحد على القدر المناسب حتى يستطيع ان  
ينسق بين جهودهم ويوجههم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة وهذا بطبيعة الحال  
يتوقف على جملة عوامل منها طبيعة العمل ودرجة تفويض السلطة ومدى  
قرب او بعد المرؤوسين من الرئيس ومستوى وعي وتدريب المرؤوسين  
بالاضافة الى قدرة الرئيس والوقت المتاح امامه للاشراف.. الخ
- ٩- مبدأ بساطة ومرونة التنظيم : يجب ان يكون هيكل التنظيم الاداري مبسطا  
بقدر الامكان فلا يبالغ في انشاء الوحدات الصغيرة بما يعقد هيكل التنظيم او  
يزيد من عدد الرؤساء والمديرين بدرجة تعرقل سير النشاط الاداري  
للمنظمة ولا بد كذلك من ان يكون التنظيم مرنا اي يسمح بمجارية التغيرات  
التي تحدث داخل المنظمة او خارجها من دون الحاجة الى اجراء تعديلات  
جوهرية في الهيكل التنظيمي

## انواع التنظيم

هناك نوعان متميزان من التنظيم هما :

١- التنظيم الرسمي

٢- التنظيم غير الرسمي

**التنظيم الرسمي :** يعرفه شستر بارنارد بانه نظام يقوم على اساس التنسيق الاداري  
الواعي بين مجهودات شخصين او اكثر .

ويكون محدد المعالم وواضح ويقوم على تحليل الاعمال ثم تجميعها في وظائف  
والوظائف في وحدات ادارية صغيرة والوحدات في اقسام والاقسام في ادارات  
... الخ وتتم عملية التحليل والتجميع على اساس موضوعي بغض النظر عن  
الاشخاص او العلاقات الطبيعية التي تربط بينهم .

ويطلق عليه ايضا التنظيم البيروقراطي وخاصة التنظيمات الكبيرة التي تتضمن  
جهازا اداريا مستفيضا بالتعليمات والقواعد واللوائح التي تتوقع الادارة من العاملين

فيها تطبيقها والاخذ بها بامانة واخلاص ويعتبر التحليل النظري العميق الذي قام به ماكس ويبر لعناصر البيروقراطية من اهم ما كتب عن التنظيم الرسمي .

ويهتم هذا التنظيم بالهيكل التنظيمي للمنشأة وبشكلها وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الاعمال وتوزيع الاختصاصات

ومن اهم خصائص هذا التنظيم ما يلي :

- ١- تنظيم الوظائف في تشكيل تدرجي هرمي قائم على اساس تسلسل السلطات
- ٢- توزيع الواجبات بمثابة مهام رسمية قائمة على اساس التخصص
- ٣- القواعد والتعليمات واللوائح الرسمية هي الاساس التي يعتمد عليها في علاقات الافراد وتصرفاتهم
- ٤- يقوم التوظيف على اساس التأهيل الفني من دون الاعتبارات الاسرية او السياسية
- ٥- افتقار العاملين للعلاقات الشخصية بينهم وبين جمهور المتعاملين معهم

يمكن التمييز بين ثلاث انواع رئيسية للتنظيم قائمة على اساس مبدأ تقسيم العمل وهذه الانواع الثلاثة هي :

- ١- تنظيم على اساس جغرافي
- ٢- تنظيم على اساس الغرض الرئيس
- ٣- تنظيم على اساس وظيفي

وعلى الرغم من امكانية اقامة منظمة قائمة على اساس تنظيمي واحد الا انه قلما توجد منظمة الا وان تجمع بين نوعين او اكثر من هذه الانواع .

ووفقا للتنظيم على اساس جغرافي فان جميع اوجه النشاط في المنظمة الحاصلة بمنطقة معينة تجمع في وحدة تنفيذية واحدة وهذه الوحدة مع غيرها من الوحدات المماثلة بالمناطق الاخرى وتخضع لاشراف مركزي واحد بصرف النظر عن درجة المركزية او اللامركزية التي تتمتع بها الوحدات الجغرافية

اما التنظيم على اساس الغرض الرئيس فقد يبنى على اساس السلعة المنتجة او فئة الجمهور المتعامل مع المنظمة او نوع الخدمة المؤداة فتتنظيم المديرية العامة للاستيراد مثلا يقوم على اساس نوع السلعة المستوردة وتنظيم مديرية التربية والتعليم يقوم على اساس فئة التلاميذ الذين يتعاملون بينما تنظيم كديرية الشؤون الاجتماعية يقوم على اساس نوع الخدمة المؤداة (ادارة المساعدات ، ادارات

الضمان الاجتماعي ، ادارة الاسرة ، ادارة النشاط الشعبي ، ادارة الدفاع الاجتماعي)

اما التنظيم على اساس وظيفي فيعني بتقسيم العمل على اساس التخصص داخل المنظمة مثل التخطيط ، التمويل ، الانتاج ، الاعلان ، والبيع ، ويحبذ فريدريك تايلور هذا النوع من التنظيم

ومما تجدر ملاحظته انه كلما كانت المنظمة ضخمة كلما زادت فرصة الجمع بين عدد من هذه الاسس في بنائها التنظيمي .

وتوجد بعض اشكال او انماط التنظيم الرسمي وتفضيل واحد منها على الاخر يتأثر بعوامل متعددة في مقدمتها طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة وحجمها ودرجة انتشارها الجغرافي والمتعاملين معها واهم اشكال التنظيم هي :

١ . التنظيم الرأسي

٢ . التنظيم الوظيفي

٣ . التنظيم الرأسي الاستشاري

**التنظيم الرأسي :** وهو ابسط انواع التنظيم واقدمها ويطلق عليه احيانا التنظيم المباشر او العمودي او الخطي او العسكري لاستخدامه في الجيوش منذ القدم وفيه يقوم الرئيس التنفيذي وحده بالاشراف واصدار الاوامر الى رؤوسيه اي انه المصدر الوحيد للسلطة .

ويمتاز هذا النمط من التنظيم بالسرعة في تنفيذ الاوامر والتعليمات لبساطة تشكيله وقدرة الرئيس المباشر على الاتصال بأي فرد من المرؤوسين بصورة انسيابية للسلطة من اعلى الى اسفل في خطوط مستقيمة وسرعة اتخاذه للقرارات وسهولة الضبط والالتزام والمتابعة ، الا انه يحمل المدير اعباء كبيرة لتمرکز السلطة بيده فقط وبالتالي عليه التدخل في جميع الامور الرئيسية والثانوية وضرورة معرفته لجميع المعلومات في المنشأة وبالتالي لا تكون هناك قيمة جوهرية للوقت كما ان هذا النوع من التنظيم يغفل مبدأ تقسيم العمل والتخصص .

ولا يصلح هذا التنظيم في مجتمعنا المعاصر وخاصة بعد توسع حجم المؤسسات والمنشآت بعد تدخل الدولة في النظام الاشتراكي بجميع الامور الدفاعية والامنية والصحية والخدمية ... الخ .

**التنظيم الوظيفي :** يركز هذا النمط على تخصص المهمة او الوظيفة بداخل المنشأة ولذلك فهو يبني على اساس التخصص الوظيفي للوحدات الاساسية المكونة له

فتكون كل عملية اساسية او نشاط رئيس وحدة ادارية مستقلة ويتكامل عمل الادارات عن طريق الربط الذي يتحقق بينهما بواسطة المنفذين والمستشارين عند كل المستويات الادارية .

ويمتاز هذا النمط من التنظيم بتقسيم العمل واطاحة الفرصة للنمو الشخصي والمشاركة وتفويض السلطة وشمول تحليل العمل والعمل الجماعي والمرونة الا ان عيوبه تذكر في الخلط بين العمل التنفيذي والعمل الاستشاري والحاجة الى قدر كبير من التنسيق والضبط والبطيء في انجاز الاعمال بسبب ميل الاشخاص الفنيين عادة الى الجدل والنقاش حين دراسة موضوع معين او اتخاذ قرارها .

**التنظيم الرأسي الوظيفي :** ويطلق عليه البعض التنظيم الرأسي الاستشاري من حيث السمة المميزة في هذا النوع هي الوظيفة الاستشارية والتنظيم الاستشاري من الناحية النظرية البحتة وهو بهذا الوضع يكون مكملا للتنظيم الرأسي الذي هو جهاز التنفيذ وبالتالي يجمع بين النوعين السابقين محققا مزاياها مجتمعة ومتفاديا اهم عيوب كل منهما وهكذا نجد انه بينما يحتكر الرؤساء في مراكز التنظيم الرأسي السلطة كاملة .

بينما يبقى المستشارون والمتخصصون من دون اي سلطة على هذا التنظيم ولهذا يطلق عليهم المفكرون وعلى الرؤساء الادارة التنفيذية وفي بعض الاحيان تقوم الاقسام الاستشارية ببعض الاعمال التنفيذية بينما تقوم الادارة التنفيذية بتوجيهه .

اما اهم مزايا هذا النوع من التنظيم هو تحديد السلطة والمسؤولية بوضوح وسهولة توفير وحصول المعلومات المتخصصة والحقائق العلمية والفنية والقانونية الى جميع الوحدات .

اما عيوبه فيتمثل بعدم وضوح خط السلطة بسبب ظهور الوحدات الاستشارية في اطار البناء التنظيمي والصراع بين المنفذين والاستشاريين نتيجة الاختلاف في الاراء

**التنظيم غير الرسمي :** عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بين الافراد نتيجة تجميعهم في مكان واحد هو مكان العمل والتنظيم الرسمي هو السبب في وجود التنظيم غير الرسمي فحين تعين الادارة الافراد في المنشأة وتوزعهم على اداراتها واقسامها ووحدتها المختلفة سوف تنشأ بينهم علاقات بسبب العمل ثم لا تلبث هذه العلاقات ان تأخذ شكلا اخر هو مجموعة او جماعات العمل .

والتنظيم غير الرسمي وحدات اجتماعية من الافراد يؤمنون بقيم معينة وقواعد معينة للسلوك ويقومون باداء ادوار معينة في سبيل الوصول الى هدف معين يربطهم ومن هنا يتضح ان لفظ جماعة يتضمن العوامل الاتية :

١. العلاقات الاجتماعية : عمليات الاخذ والرد وعمليات انسياب المعلومات
٢. قواعد السلوك : كل جماعة تضع قواعد للسلوك يلتزم بها اعضاءها في تعاملهم مع بعضهم وتحدد لهم ما يجب وما لا يجب ان يفعلوه كما تحدد لهم السلوك المقبول وغير المقبول .
٣. الادوار : يلعب كل عضو في الجماعة دورا محددًا يتكون من توقعاته عن نفسه توقعات الاخرين منه وتوزع الادوار على الاعضاء في الجماعة حسب سنهم وخبرتهم وقدرتهم وطاقتهم .
٤. القيم : كل جماعة تؤمن بعدد من القيم والمبادئ والافكار
٥. العواطف : نتيجة للعلاقات التي يكونها الافراد فيما بينهم داخل الجماعة فانه يتكون لديهم شعور المحبة بينهم بعضهم ببعض

اما خصائص التنظيم غير الرسمي

- ١- يستند وجوده اصلا الى العلاقات الشخصية الاجتماعية بين العاملين في المنظمة وليس الى سلطة او قرارات رسمية
- ٢- السلطة تكتسب وتمنح من اعضاء الجماعة فهي اساسا غير مرفوضة لا تتبع التسلسل القيادي الرسمي
- ٣- القيادة في التنظيم الاجتماعي غير رسمية تعتمد على المقدرة الشخصية للقائد في التأثير على سلوك وافكار اعضاء الجماعة ولا تستند الى سلطة قانونية تخوله اياها وظيفة رسمية وتبرز القيادة غير الرسمية لاعتبارات عدة كالسن والقدم والمقدرة الفنية .
- ٤- الاتصالات في التنظيم غير الرسمي اقصر واسرع بعكس الاتصالات الرسمية المقيدة بمسارات واساليب تجعلها اطول وابطأ
- ٥- الرقابة في التنظيم غير الرسمي غير مفروضة ولكنها رقابة تلقائية تنبثق من الجماعة ومن حاجاتها الى الحفاظ على كيانها واستمرارها
- ٦- حجم جماعات التنظيم غير الرسمي صغيرة بالنسبة لتشكيلات التنظيم الرسمي الضخمة

٧- لا يتوفر لهذا التنظيم الاستقرار والاستمرار لانه يقوم على اعتبارات شخصية بحتة عكس التنظيم الرسمي الهيكلي المستند الى الوظائف الرسمية وصلاحياتها القانونية .

وإذا كان للتنظيم غير الرسمي بعض المساوئ كمقاومة التغيير وتعارض دوره مع اهداف المنظمة احيانا ونشر الاشاعات ومحاكاة سلوك جماعته للسلوك الرسمي الواجب فان لهذا التنظيم مزاياه التي لا يمكن اغفالها او انكار اهميتها اذا ما احسن استخدامها ونخص بالذكر منها ما يأتي :

- ١- يتفق التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي في ايجاد تنظيم عملي يحقق الانجاز المنشود وكان دوبيين اول من قدر هذا التكامل الضروري بين التنظيمين اذ يقول ان العلاقات غير الرسمية في المنظمات تفيد في الحفاظ على المنظمة من التدمير التلقائي الذي قد ينتج عن الالتزام الحرفي بالسياسات والقواعد واللوائح والاجراءات الرسمية .
- ٢- التخفيف من اعباء المدير الرسمي ويشجعه على تحويل الصلاحيات كما يخفف اعباء المشرف بحيث يكفي بالاشراف العام من دون الحاجة الى اشراف دقيق
- ٣- تدارك ما قد يكون هناك من قصور في قدرات المدير عن طريق مساعدته بصفة غير رسمية في التخطيط ويساعده اخر بتقديم الاقتراحات
- ٤- اضاء الرضا والاستقرار على الجماعات العاملة نظرا لما يخلقه التنظيم غير الرسمي من شعور بالانتماء والامان نتيجة قيام الصداقات الشخصية
- ٥- يمثل التنظيم غير الرسمي قناة جيدة للاتصال السريع بين العاملين