

## الفصل التاسع

### التنظيم الإداري

- اولاً: المفهوم العام
- ثانياً: مفهوم التنظيم الإداري
- ثالثاً: عناصر التنظيم
- رابعاً: أهمية التنظيم الإداري
- خامساً: خصائص التنظيم الإداري
- سادساً: فوائد التنظيم
- سابعاً: أنواع التنظيم الإداري
- ثامناً: الأنواع الأخرى للتنظيم
- تاسعاً: خطوات عملية التنظيم
- عاشراً: مبادئ التنظيم الإداري
- حادي عشر: الهيكل التنظيمي
- ثاني عشر: نطاق الاشراف
- ثالث عشر: السلطة
- رابع عشر: تفويض السلطة
- خامس عشر: المسائلة
- سادس عشر: المسؤولية

## اولا: المفهوم العام

يعد التنظيم اهم وظيفة من وظائف المدير وهو العملية التي يتم من خلالها ترتيب جهود الافراد العاملين وتنسيقها من اجل تحقيق اهداف المنظمة، والعملية التنظيمية هي التنسيق فيما بين المورد البشري والامكانيات المادية الاخرى للحصول على انسيابية في تحقيق هدف التنظيم، والتنظيم يوضح انسيابية السلطة فيما بين المستويات الادارية المختلفة وتقسيم المنظمة الى وظائف رئيسة وفرعية وتحديد المهام والمسؤوليات على الافراد العاملين من اجل وضوح الرؤية والهدف الذي يراد من كل عامل.

والتنظيم يوضح الصلاحية والعلاقة فيما بين الاقسام المختلفة والعلاقات المتبادلة فيما بين الافراد العاملين، ويسهم ايضا التنظيم في توزيع الاعمال بالطرق العلمية وتقسيم العمل فيما بين المورد البشري ومن خلال التنظيم يتم معرفة عملية الاتصال وتزويد العاملين في المنظمة بصورة منظمة وعلمية وفقا للاحتياج الفعلي لهم في مواقع العمل المختلفة.

## ثانيا : مفهوم التنظيم الإداري

قبل التطرق الى مفهوم التنظيم لابد من تعريف التنظيم اذ عرف بانه (عملية ادارية تتضمن قيام مجموعة من الافراد العاملين يعملون كفريق بتنفيذ أنشطة تم تحديدها مسبقاً لتشكيل وحدات تنظيمية وتحملهم المسؤولية للعمل المناط لهم ) وعرف ايضا هو العمل المنظم الذي تترايط وتتناسق فيه الجهود الجماعية لبلوغ اهداف المنظمة ووفقاً Pfiffner and Presthus فإن "التنظيم هو هيكله الأفراد والوظائف في علاقة منتجة". لذلك فإن العنصر الأساسي للمنظمات هو الأفراد، والمنظمة هي مجموعة من الأفراد وفي هذا التعريف فإن المنظمة ليست مجرد مجموعة من الأفراد ولكن أيضاً عدد من الوظائف يتم تجميعها جنباً إلى جنب مع الأفراد. ومصطلح "العلاقة الإنتاجية" يعني ببساطة أن الأفراد والوظائف قد تم جمعهم معاً بهدف إنتاج شيء ما قد يكون على شكل سلع أو خدمات. ويمكن توضيح المفهوم من خلال الاتي :

1- عندما ينخرط المديرون في تصميم هيكل وحدة العمل الخاصة بهم فإنهم يقومون بالتنظيم. وتتضمن وظيفة التنظيم (( تحديد المهام التي يتعين القيام بها، ومن سيقوم بها، وكيفية تجميع المهام، ومن يقدم تقاريره إلى من، وأين يتم اتخاذ القرارات)). تحتوي كل منظمة على أشخاص وهم الافراد العاملين لديها ، ووظيفة الإدارة هي توجيه هؤلاء

الأشخاص وتنسيقهم وتنظيمهم وتعد الوظيفة الرائدة في تحديد العلاقة بين الموظف والادارة العليا.

2- تتضمن وظيفة التنظيم تقسيم وتنظيم الموظفين والموارد الأخرى بطريقة تتوافق مع أهداف المنظمة. بمجرد تحديد أهداف المنظمة (من وظيفة التخطيط)، يتم الحصول على الموارد وتنظيمها لتحقيق تلك الأهداف.

3- تحدث وظيفة التنظيم بشكل مستمر طوال حياة المنظمة و هذه الوظيفة مهمة بشكل خاص للمنظمات التي تعيد هيكلة عملياتها بشكل متكرر.

4- التنظيم يركز على تحديد الاتجاه والقيادة بينما يتطلب التمكين والمرونة في الأداء وتركيز الجهود بالأهداف المتنوعة لأصحاب المصالح داخل وخارج المنظمة.

لذا يعد التنظيم هو ثاني أهم وظيفة أساسية للإدارة، لأنه يسهم في الاتي :

1- تطوير الهيكل التنظيمي.

2- تخصيص الموارد.

3- ضمان استخدام تلك الموارد بأكبر قدر من الكفاءة.

4- يساعد على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أكبر.

ويشير هيكل المنظمة بشكل عام إلى التصميم التنظيمي. ويتضمن التصميم التنظيمي جميع الهيكل والتكنولوجيا وتخصيص الموارد وإدارة الموارد البشرية وغيرها. ويتضمن التنظيم أيضًا تصميم الوظائف الفردية داخل المنظمة كما يشمل صنع القرار وواجب ومسؤولية الوظيفة الفردية.

وبعد وضع الخطة التي تم التطرق اليها في فصل التخطيط يكون النشاط الإداري التالي هو التنظيم الذي يتضمن ذلك تقسيم المهمة الرئيسية إلى أجزاء أصغر وتوزيعها على أشخاص مختلفين. وقد يتضمن تنظيم الأشخاص إنشاء فريق مشروع مؤقت يتكون من عدة أعضاء ومن وظائف مختلفة. أنه "التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية". اليوم نشير إليه على أنه توجيه أو تحفيز أو قيادة. أيًا كان المصطلح الذي يتم اختياره فإن أداء هذا النشاط يتطلب من المدير التأكد من أن الموظفين يقدمون أفضل ما لديهم. للقيام بذلك يجب أن يمتلك المدير المعرفة بكل من مهام العمل التي يتعين القيام بها والأشخاص الذين سيقومون بها. ويتم تنفيذ هذا النشاط الإداري بشكل أساسي. أي انه تخصيص مهام عمل منفصلة لمختلف الإدارات والوحدات والأفراد.

## ثانياً: عناصر التنظيم

مهما تعددت وتنوعت تعريفات التنظيم فإن هناك عناصر رئيسية لا بد من توفرها فيه،

وهي:

- 1- جود هدف محدد ومتفق عليه.
- 2- وجود نشاطات وأعمال يلزم القيام بها للوصول إلى الهدف.
- 3- وجود مجموعة من الأفراد تقوم بينهم علاقة محددة .
- 4- اشتراك الأفراد في تحقيق الهدف، وذلك بتقسيم الأعمال بينهم، واستخدام الوسائل والإمكانات، والأجهزة والأدوات المتوفرة لديهم للقيام بالأعمال.

## ثالثاً: أهمية التنظيم الإداري

للتنظيم أهمية في جميع الاعمال لتحقيق الأهداف التنظيمية للتناسق مع هيكل الإدارة، اذ يعد التنسيق جانباً أساسياً ومهم وتزداد أهميته وفقاً للبيئة الداخلية والخارجية، ويمكن توضيح الأهمية بالاتي :

- 1- التواصل الواضح: تنظيم القوى العاملة يعزز، الوضوح في التواصل بين العاملين داخل المنظمة و يحدد العمل لمجموعة معينة أو أفراد معينين ومن أجله تزداد العلاقة بين الافراد، تؤدي الزيادة في التواصل بشكل واضح بين القوى العاملة مما يقود ذلك الى تحقيق الاتصال أكثر فاعلية وكفاءة مما ينعكس على نجاح التنظيم.
- 2- فائدة التخصص: ميزة التخصص هي العملية التي تحصل من خلالها القوى العاملة على عملها المحدد الذي تشعر بالراحة في انجازه ويتم تعظيم الربح من خلال التخصص في الأعمال. لذلك يكون الأشخاص داخل المنظمة أكثر وعياً بمسؤولياتهم و يعزز فائدة التخصص ويصبح العمال أكثر تخصصاً في عملهم وأكثر إنتاجية.
- 3- الإدارة الفاعلة: هي العملية التي يتم من خلالها إدخال وظائف مماثلة في تخصص واحد و هذا يعزز العملية الإدارية بأكملها ويجعلها أسهل مع التنظيم المناسب في الأعمال و تصبح الإدارة أكثر كفاءة ويتم تحقيق الأهداف التنظيمية في الوقت المحدد والأشخاص الذين يعملون معاً ينشئون رابطة مع بعضهم البعض والاعمال المحددة ضمن الهيكل التنظيمي يجعل القوى العاملة أكثر كفاءة والتنسيق بين الإدارات يجعل الأمر أكثر ملاءمة لهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

4- تحسين الموارد: المدخل الشامل للتنظيم في إدارة الأعمال يزيد من استخدام العاملين للموارد بكفاءة والحفاظ على هذه الموارد وتقليل الفاقد والتالف من خلال التخصص والمهارة التي اكتسبها العاملين مما ينعكس ذلك على تحسين عملية استخدام الموارد.

5- الشفافية: وصف الوظيفة والتي لا بد ان تحدد بوضوح مسؤوليات الموظفين وبمساعدهتها يمكن تتبع كل تفاصيل الاعمال المناطة بالعاملين و هذا يجلب الوضوح داخل منظمة الأعمال وهنا ستكون العلاقة الإدارية واضحة والسلطة واضحة.

6- التوسع والنمو: نظرًا لاستخدام جميع الموارد بشكل مناسب بمساعدة التنظيم، فلا بد أن يحدث التطور المستمر ونمو الأعمال، عند تحديد جميع المسؤوليات والحصول على رؤية واضحة لما يجب القيام به، يعرف الموظفون بالضبط ما يجب القيام به ومتى يفعلون ذلك.

### رابعاً: خصائص التنظيم الإداري

تؤدي جميع أشكال التخصص الأفقي (التقسيمات بين الأقسام) إلى أن تصبح كل وحدة فرعية معنية بجزء خاص بها من الهدف الكلي وعليها جزء من العمل، ويمكن أن تختلف المهام في كل قسم ولكن يبقى هذا القسم أو الوظيفة مكمل لباقي الأجزاء لغرض تحقيق أهداف المنظمة، ويقوم كل قسم أو مجموعة أو فرد بجزء مختلف من المهمة بأكملها لأدائها. وهذا يميزهم عن الآخرين من حيث:

#### 1. توجيه الأهداف وتقييمها

يتم إعطاء كل قسم هدفه الخاص به ويتم تقييم أعضائه من حيث مدى نجاحهم في تحقيق هذا الهدف لغرض تحديد المسؤولية والتخصص لهذه الأقسام، يجب أن تكون أهداف الإدارات والجماعات والأفراد المختلفة متكاملة لتحقيق الهدف العام، على الرغم من اختلاف عمل كل قسم، ولكن في الممارسة العملية قد لا يكون الأمر كذلك. و يمكن لعملية القياس أن تعزز الاختلافات باعتبار كل وظيفة فرعية أو قسم له معايير مختلفة. وتؤدي الأهداف وطرق التقييم الفريدة لكل قسم إلى تكوين وجهة نظره الخاصة حول الأولويات وكيفية تحقيقها على أفضل وجه.

#### 2. الصورة الذاتية والصورة النمطية

يصبح العاملون في كل قسم اجتماعيين في تصور خاص لأنفسهم وللإدارات الأخرى في المنظمة، وقد ترى المجموعة نفسها على أنها أكثر حيوية لعمليات المنظمة من غيرها معتقدة أنها تتمتع بمكانة أعلى أو مكانة أكبر لدى إدارة التنظيم الأعلى. مثل هذا التقييم

يمكن أن يولد موقف "نحن وهم". كلما تم التأكيد على الاختلافات بين المجموعات والإدارات يتم تعزيز الصور النمطية وتتدهور العلاقات ويظهر الصراع ويتطور وغالبًا ما تلوم الإدارات بعضها البعض على المشكلات وأوجه القصور.

### 3. مهام الاعتماد المتبادل

عملية التنظيم تجعل الإدارات والمجموعات والأفراد يعتمدون على بعضهم البعض لأداء وظائفهم بشكل مرض وتحقيق أهدافهم الخاصة و تختلف درجة هذا الترابط وقد تكون مجتمعة أو متسلسلة أو متبادلة وتتطلب المجموعات ذات الاعتماد المتبادل المتسلسل وحتى في الترابط المتبادل درجة أكبر ودرجة عالية من التنسيق بين أنشطتها، إذا تم تحقيق ذلك فستعمل كل مجموعة بفاعلية وسيشعر أعضاؤها بالرضا، و إذا لم يكن الأمر كذلك يمكن أن تكون النتيجة ظهر الصراع التنظيمي.

### 4. منظور الوقت

وجدت دراسة Paul Lawrence and Jay Lorsch's (1967) أن تصورات الافراد عن مدى أهمية الأشياء المختلفة تعتمد على الإطار الزمني الذي يحكم عملهم وتوجهات أهدافهم اذ تجد المجموعات ذات المنظورات الزمنية المختلفة صعوبة في تنسيق أنشطتها ويمكن أن يؤدي ذلك إلى صراع أكبر بين المجموعات وغالبًا ما تكون هذه الأطر الزمنية المختلفة غير متوافقة مما يعيق الاتصال ويعيق التنسيق ويشجع على الصراع.

### 5. تداخل السلطة

نزاعات ترسيم الحدود بين السلطات ("من يفعل ماذا") تسببت دائمًا في الصعوبات والغموض حول المسؤولية والسلطة هو أحد الأمثلة على ذلك. قد يكون الأفراد أو المجموعات غير متأكدين من المسؤول عن أداء المهام أو الواجبات ومن لديه السلطة لتوجيههم، وقد يدعي كل طرف المسؤولية أو يرفضها وقد تكون النتيجة متضاربة ومن الممكن ان تقاتل المجموعات من أجل السيطرة على مورد بينما قد يحاول المدراء الاستيلاء على السلطة وخلق حالة من التصارع بعضهم مع البعض.

### 6. ندرة الموارد

بمجرد تخصيص مهمة لقسم أو مجموعة أو فرد من الموارد للاقسام او الافراد لانجاز ما مطلوب منهم، ونظرًا لأن الموارد محدودة يمكن أن ينشأ الصراع عن كيفية مشاركة الأفراد أو المال أو العمل أو المعدات، ومن منظور الربح والخسارة فإن مكاسب أحد

الأطراف هي خسارة الطرف الآخر، لهذا السبب غالباً ما تنشأ النزاعات في أوقات خفض الميزانية وانخفاض فرص الترقية وتجميد الأجور.

### خامساً : فوائد التنظيم

لا بد من تحديد الوظائف بوضوح، والجميع يعرف ما هي الواجبات والمسؤوليات المناطة بهم، لا يوجد أي لبس فيما يتعلق بتعريف الوظيفة في المنظمة. لذلك فإن هناك مجموعة من الفوائد الخاصة بالتنظيم وهي:

1- التعرف على السلطة - يعرف الجميع من يجب أن يقدم تقريراً لمن وهنا سيكون هناك تسلسل هرمي جيد التصميم حول من يجب أن يقدم تقارير لمن اي الى السلطة التي اعلى منه.

2- علاقة قوية بالعاملين - عندما يعمل الموظفون في هيكل منظم، فإنهم يطورون علاقة قوية مع بعضهم البعض من جهة ومع الادارة من جهة اخرى.

3- التخصص - في المنظمة توجد اعمال مختلفة واقسام متعددة وفي كل عمل مجموعة من الافراد العاملين لذا يقع على عاتق الادارة تحديد المسؤولية وتخصص كل فرد بجزء من العمل من اجل عدم التضارب في المهام.

4- كفاءة استخدام للموارد - عندما يتم تنظيم كل شيء بشكل صحيح، يتم استخدام كل مورد بشكل أكثر كفاءة.

5- نطاق الابداع - يمكن أن يكون هناك مجال للإبداع إذا كانت المنظمة مرنة بحيث تكون حرية اتخاذ القرار الفردي موجودة.

### سادساً: أنواع التنظيم الإداري

يتم تصنيف التنظيم الإداري بشكل أساسي على أساس العلاقات وهناك نوعان من التنظيم الإداري التي تشكلت على أساس العلاقات في المنظمة:

1- التنظيم الرسمي - هذا التنظيم هو الذي يشير إلى هيكل من الوظائف المحددة جيداً كل منها يحمل قدرًا من السلطة والمسؤولية اي تحديد واع يحقق من خلاله الافراد الأهداف من خلال الالتزام بالمعايير التي وضعها الهيكل التنظيمي، وهذا النوع من التنظيم هو عبارة عن إعداد منسق ونظامي و يكون فيه كل شخص مسؤولاً عن أدائه، والتنظيم الرسمي لديه إعداد رسمي لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.

ب- تنظيم غير رسمي- يشير إلى شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ تلقائيًا داخل الهيكل الرسمي و يطور التنظيم غير الرسمي علاقات مبنية على إبداء الإعجاب وعدم الإعجاب والمشاعر والعواطف. لذلك يمكن تسمية شبكة المجموعات الاجتماعية القائمة على الصداقات بأنها تنظيم غير رسمي. لا توجد جهود واعية تبذل للحصول على تنظيم غير رسمي. ينبثق من التنظيم الرسمي ولا يعتمد على أي قواعد وأنظمة كما في حالة التنظيم الرسمي ويكون مرن ومتغير من وقت لآخر.

وان العلاقة بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي يكون من خلال التالي:

• أن يعمل التنظيم الرسمي بشكل مستقل، لكن التنظيم غير الرسمي يعتمد كليًا على التنظيم الرسمي.

• يساعد التنظيم الرسمي وغير الرسمي في تحقيق تنظيم العمل الفاعل والانسابية في الاعمال. داخل التنظيم الرسمي، ويضطلع الأعضاء بالواجبات الموكلة إليهم بالتعاون مع بعضهم البعض. يتفاعلون ويتواصلون فيما بينهم. لذلك كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي مهم.

• عندما يعمل العديد من الأشخاص معًا لتحقيق الأهداف التنظيمية تميل الروابط الاجتماعية إلى البناء وبالتالي فإن التنظيم غير الرسمي يساعد على تأمين التعاون الذي يمكن من خلاله تحقيق الأهداف بكل سهولة، لذلك يمكننا القول إن التنظيم غير الرسمي ينشأ من التنظيم الرسمي.

إيجابيات وسلبيات التنظيم الإداري الرسمي وغير الرسمي

أ. الإيجابيات:

• التنظيم الرسمي:

❖ يحدد التنظيم الرسمي بوضوح العلاقات بين الموظفين، ومن ثم يصبح من الأسهل تحمل المسؤوليات.

❖ سلسلة ثابتة من الأوامر تحافظ على وحدة القيادة.

❖ نظرًا لأن واجبات كل عضو محددة بوضوح فلا يوجد غموض أو ارتباك في الأدوار الفردية على الإطلاق. إضافة الى ذلك لا يوجد ازدواجية في الجهود التي تقضي على أي هدر.

❖ في التنظيم الرسمي هناك تعريف واضح للقواعد والإجراءات، وهذا يعني أن السلوكيات والعلاقات بين الأعضاء يمكن التنبؤ بها. وبالتالي هناك استقرار ولا توجد فوضى في المنظمة.

❖ يؤدي إلى تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية بسبب وجود ثقافات وعلاقات عمل منظمة ومدروسة جيدًا.

#### • التنظيم غير الرسمي:

❖ في هذا النوع من التنظيم لا يحتاج الاتصال إلى اتباع السلسلة الإدارية المحددة. بل يمكن أن تتدفق العلاقات والمعلومات عبر طرق مختلفة للاتصال وهذا يعني أن الاتصال في التنظيم غير رسمي أسرع بكثير بالنسبة للتنظيم الرسمي.

❖ يضمن التنظيم غير الرسمي وجود التنشئة الاجتماعية داخل المؤسسة، وبالتالي يشعر الأعضاء بالانتماء والرضا الوظيفي.

❖ التنظيم غير الرسمي والحصول على ردود فعل حقيقية ليس بالأمر السهل، ومن ثم في التنظيم غير الرسمي يتم تغطية القيود المختلفة للتنظيم الرسمي.

#### ب. السلبيات:

#### • التنظيم الرسمي:

❖ اتخاذ القرار يكون بطيء في التنظيم الرسمي، من المهم أن ندرك أن أي حاجة تنظيمية يجب أن تتدفق عبر سلسلة الأوامر ذات الصلة قبل معالجتها.

❖ التنظيم الرسمي جامد للغاية بطبيعته وهذا يعني أن هناك نظامًا مثاليًا سائدًا إلى جانب عدم الانحراف عن الإجراءات، وبالتالي يمكن أن يؤدي ذلك إلى انخفاض الاعتراف بالموهبة.

❖ لا يأخذ التنظيم الرسمي في الاعتبار الطبيعة الاجتماعية للبشر لأنه يتحدث عن الهيكل والعمل فقط. ومن المثير للاهتمام أننا لا نستطيع القضاء على هذا الجزء لا يتجزأ من طبيعتنا. ومن ثم فإنه لا يعرض أداء المنظمة بالكامل.

#### • التنظيم غير الرسمي:

❖ التنظيم غير الرسمي عشوائي ويمكن أن يؤدي إلى انتشار الشائعات ولا يمكن إدارة التنظيم غير الرسمي والتحكم فيه، وبالتالي قد يؤدي ذلك إلى حدوث فوضى داخل المنظمة.

- ❖ من المهم أن ندرك أنه ليس من الممكن إحداث التغييرات والنمو بدون دعم التنظيم غير الرسمي. يمكن أن يعمل هذا في كلا الاتجاهين من أجل نمو أو تراجع المنظمة.
- ❖ قد يتوافق التنظيم غير الرسمي مع معايير وسلوكيات المجموعة، إذا كانت هذه السلوكيات ضد المصالح التنظيمية فيمكن أن تؤدي في النهاية إلى تعطيل المنظمة.

### سابعاً: الأنواع الأخرى للتنظيم

وهناك أنواع أخرى من التنظيم يمكن توضيحها في الآتي:

- 1- حسب النموذج الكلاسيكي ويقسم إلى:
  - أ- التنظيم التنفيذي: ويسمى بالتنظيم الراسي أو التنازلي ويعد من أقدم أنواع التنظيم، ويتم بالسهولة والوضوح في العلاقة الإدارية ووحدة القيادة والسرعة في اتخاذ القرار.
  - ب- التنظيم الوظيفي: يقوم هذا التنظيم على أساس التخصص في تقسيم العمل وهذا التنظيم يساعد على تنمية اتقان العمل وتنمية روح التعاون بين العاملين
  - ج- التنظيم التنفيذي الاستشاري: وهذا النوع يجمع بين نوعين من الهياكل التنظيمية بين التنفيذي والاستشاري، ويتم هنا الاستعانة بالاستشاريين الفنيين من المختصين الذين تتحصر مهمتهم في تقديم النصح والإرشاد.
- 2- التنظيم العضوي: ويسمى أيضاً بالنموذج المفتوح وهو أكثر تطور من النموذج الكلاسيكي وهنا يحدد لكل مدير وحده إدارية وأهداف محددة ونتائج معينة عليه تحقيقها، وينصح استخدام هذا النموذج في البيئات غير المستقرة وغير متجانسة.
- 3- تنظيم الفريق: هذا التنظيم يركز على استخدام فرق العمل بتشكيل نموذج خاص بهم وتعطى لهم مسؤوليات حل المشاكل التي تواجهها المنظمة، بمعنى آخر ممكن أن يتشارك كافة الأفراد ومن مختلف الأقسام بالمشاركة بالأفكار وغيرها.
- 4- التنظيم الشبكي: هذا التنظيم يركز على فلسفة اسناد بعض الوظائف لمنظمات أخرى مستقلة وهنا يتم التعاقد مع الإدارة العليا في المنظمة مع هذه المنظمات، وتنظيم عقود عمل مع هذه الأطراف والاستفادة من خبرات هذه المنظمات المستقلة.

