

## -2- التنظيم L'organisation

العمل في المؤسسة لا يقوم به فرد واحد أو وحدة تنظيمية (إدارة ، قسم ، مصلحة...) لوحدها ، كما أن المؤسسة لا تشتغل كوحدة متكاملة كما قد يتوهم البعض . و عليه فإن نجاح المؤسسة مرتبط بالعمل بين الافراد و الوحدات التنظيمية بشكل منسجم و متناسق . و حتى يتحقق ذلك فغنه ينبغي للمدير أن يقوم بوظيفته كمنظم للجهود و الأعمال . فالتنظيم هو الذي يبيّن العلاقات بين الأنشطة والسلطات.

### - مفهوم التنظيم و تعريفه :

#### - مفهوم التنظيم:

إن كلمة "تنظيم" تحمل معنيين يكملان بعضهما البعض ؛ أما المعنى الأول فيشير إلى كل عمل يرمي إلى تحقيق هدف ما بحيث يكون الحديث هنا عن فعل تنظيم (l'action d'organiser)، حيث إن التنظيم كفعل يشير إلى إحدى وظائف التسيير ويعبر عن إحدى المهام الرئيسة للمدير.

أما المعنى الثاني فيتعلق بمجموعة من الأفراد الفاعلين (Acteurs) تكون أعمالهم منسقة بطريقة مستقرة . فكلمة تنظيم هنا تشير إلى كل كيان (Entité) منظم سواء تعلق الأمر بمؤسسة إنتاجية أو نقابة أو حزب سياسي أو جمعية أو مستشفى والتي يطلق عليها "منظمة أو تنظيم" (Organisation) ، فهذا المعنى فإن "التنظيم" يشير إلى الهيكل ، أي إلى الأفراد الذين يكونون المنظمة والذين يقومون بوظائف متنوعة تؤدي إلى بروز علاقات فيما بين مختلف الأفراد الفاعلين (Acteurs).

إن ما يهمنا هنا هو الحديث عن التنظيم بالمعنى الأول باعتباره وظيفة من الوظائف الأساسية للإدارة .

#### - تعريف التنظيم :

عرّف التنظيم بأنه : " عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات" كما عرّف بأنه "عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه ، مع تحديد المسؤوليات والسلطات وإقامة العلاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الأهداف".

. و يعرف H. Fayol التنظيم بأنه "إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد، وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير (المسير) إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض".

## ❖ من استعراض التعاريف السابقة وغيرها ، يتضح أن :

- ✓ وجود التنظيم مرتبط بوجود هدف محدد ومجموعة من الأشخاص يستطيعون الاتصال بعضهم ببعض ويرغبون في الإسهام بجهودهم في تحقيق هذا هدف مشترك.
- ✓ ينطوي التنظيم على تحديد المسؤوليات والسلطات وعلى إقامة العلاقات التي تمكن من تحقيق الأهداف بفعالية وفاعلية (نجاحة).
- ✓ التنظيم الذي يقيمه الإنسان لتمكينه من إنجاز النشاطات الصعبة التحقيق فرديا لا يعتبر في حد ذاته هو المسؤول عن أخطاء التسيير، ولكن بالعكس فإن النجاح أو الفشل يتوقفان على نوعية الأفراد المكونين لهذا التنظيم.
- ✓ التنظيم ما هو إلا وسيلة لبلوغ غاية محددة ، وبالتالي يجب أن يكون التنظيم من أدوات تحقيق أهداف المؤسسة و لا يجب أن يصبح هدفا في حد ذاته.

### - تعريف الهيكل التنظيمي :

يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة " وصف العلاقات بين مختلف الوحدات التنظيمية فيما بينها، من خلال العلاقات التسلسلية الموجودة بين الرؤساء ومختلف المستويات"

أما A.D. chandler فيعتبر أن الهيكل التنظيمي "متعدد الأبعاد، وله مظهرين، فهو يحتوي على القنوات التسلسلية والاتصالات فيما بين المستويات المختلفة والإطارات الإدارية من جهة ، ومن جهة أخرى، فهو الحامل للمعلومات المتدفقة عن طريق هذه القنوات" .

في حين يعرف H. Koontz & C. D'onnell الهيكل التنظيمي بأنه "تجميع للأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يتمتع بالسلطة اللازمة لأداء هذا النشاط وبالتالي فإن التنظيم ينطوي على تحديد علاقات السلطة مع التنسيق بينها أفقيا وعموديا داخل هيكل المؤسسة".

## ❖ مما سبق يمكن القول أن :

- ☞ الهيكل التنظيمي إذن هو إطار يحدد العلاقات التدرجية (الهيراركية) ما بين الأفراد و مختلف الوحدات التنظيمية .
- ☞ عادة ما يتم تلخيص مضمون الهيكل التنظيمي في شكل بياني يطلق عليه **المنظام (L'organigramme)**

## - أهمية التنظيم :

يقول Diemer : "من بين مصادر تحقيق الوفرات الاقتصادية\* لا يوجد مصدر للوفرات أعظم من استخدام التنظيم الفعال، لأنه الوسيلة القادرة على استغلال الطاقات الإنسانية".  
أما Brisco فيقول: إن "أهم الدائم التي تقوم عليها منظمات الأعمال هي الرأسمال والتنظيم، ولكن التنظيم هو الدعامة الأكثر أهمية في كل الأحوال".  
أما Carnigie فيقول "خذ منا كل منشآتنا الصناعية، وكل منشآتنا التجارية، وكل طرق مواصلتنا، وكل أموالنا، وأترك لنا التنظيم فخلال سنوات أربع سوف نكون قادرين على استعادتها جميعاً".  
حيث يمكن القول في هذا الصدد أنه و رغم بعض الصعوبات العلمية والعملية لإدراك أهمية التنظيم نتيجة لطبيعته غير المرئية\*\* باعتباره كيان معنوي في صورته الكلية. إلا أنه قادر على إحداث نتائج محددة يمكن رؤيتها وقياسها.

**إلا أن المطلوب هنا في الحديث عن أهمية التنظيم هو ضرورة عدم المبالغة والتريث والتعقل في وزن احتياجات الموقف .**

## - الأسس العامة التي يقوم عليها الهيكل التنظيمي :

- ✓ **التخصص في العمل** (La spécialisation du travail) : هو المعيار الذي على ضوئه توزع المهام إلى سلسلة من العمليات تؤدي كل واحدة منها بواسطة فرد محدد . و يمكن التخصص من الاستغلال الناجع لتنوع الكفاءات الموجودة في المنظمة .  
كما أن للتخصص الشديد بعض العيوب منها (القلق الاستلاب ، التعب ، نقص الإنتاجية ، رداءة النوعية ، زيادة معدلات التغيب ، زيادة معدلات دوران العمل ...)
- ✓ **إنشاء الأقسام** (Départementalisation) : هو سيرورة (مجموعة من العمليات) يمكن من خلالها تجميع مختلف المهام المترابطة مع بعضها البعض و توزيعها على مختلف المديرين داخل المؤسسة .
- ✓ **السلسلة التدرجية** (Chaine hiérarchique) : تمثل الامتداد العمودي للهيكل التنظيمي الذي يترجم ممارسة السلطة من خلال مختلف المستويات التنظيمية بحيث تتسع الصلاحيات كلما اتجهنا إلى الأعلى و تتناقص السلطة كلما اتجهنا نحو المستويات الإدارية الدنيا . و نشير هنا أن الزيادة في عدد المستويات الإدارية من شأنها أن تؤدي إلى زيادة التكاليف و الجهد لتسييرها . و عليه يجب التقليل قدر الإمكان من هذه المستويات خاصة التي لا تتعلق بالإنتاج مباشرة (الوظائف الإدارية) وهذا تقليلاً للتكاليف و تبسيطاً للعلاقات .

\*- الوفرات الاقتصادية أو ما يطلق عليه "اقتصاديات الحجم" (Les économies d'échelle) تتمثل في الإنتاج بكميات كبيرة و بتكاليف منخفضة .

\*\* - الكثير من مكونات التنظيم تعتبر عناصر غير ملموسة كالسلوك الإنساني، والدافعية، والأهداف، والعلاقات، والواجبات، والسلطات والمسؤوليات.. إلخ

✓ نطاق الإشراف أو نطاق الرقابة (L'eventail de subordination ou de contrôle):

نعني به عدد المرؤوسين بالنسبة للرئيس الواحد و يطلق عليه أيضا نطاق الرقابة الأفقي . و قد تم توضيح تعقد العلاقات بتزايد عدد المرؤوسين من طرف غريكوناس (1933) V.A.GRAICUNAS من خلال المعادلة التالية :

$$R=N*[(2N/2)+(N-1)]$$

حيث أن R : هو عدد العلاقات ، و N : عدد المرؤوسين .

انطلاقا من هذه المعادلة فإن توسيع نطاق الإشراف من أربعة (04) إلى خمسة (05) مرؤوسين على سبيل المثال يؤدي على تعقيد العلاقات بنسبة 127 % بالمقارنة مع الجهد المبذول التي لا تتعدى نسبة 20 % . إلا أنه تجب الإشارة إلى أنه ليس هناك نطاقا محددًا للإشراف لأن لكل مؤسسة ظروفها الخاصة .

✓ المركزية أو اللامركزية (La centralisation et la décentralisation)

المركزية و اللامركزية من المفاهيم التنظيمية الهامة و المرتبطة بمسألة تفويض السلطة . بحيث يعكس مفهوم المركزية تركيز سلطة اتخاذ القرارات في الإدارة العليا بينما مفهوم اللامركزية يعبر عن توزيع السلطة و تفويضها . و المشكلة الأساسية في عملية التنظيم تكمن في وضع حدود للمركزية أو اللامركزية ، بحيث أن المعيار المشترك لدى الباحثين هو مستوى اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة فكلما ارتفع مستوى اتخاذ القرارات كلما دل ذلك على وجود المركزية و كلما انخفض كلما دل على اللامركزية .

وفي الواقع لا توجد هناك مركزية مطلقة أو لامركزية مطلقة. بحيث أن هناك العديد من العوامل المحددة لدرجة المركزية أو اللامركزية منها : تكلفة القرار و خطورته ، توحيد السياسة ، تحقيق الوفورات الاقتصادية ، تاريخ المؤسسة ، فلسفة الإدارة ، توافر المديرين الأكفاء ، الأساليب الرقابية ، المؤثرات البيئية (الرقابة الحكومية و السياسة الجبائية ... ) ... إلخ .

### التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي

في كل منظمة (مؤسسة) يوجد نوعان من التنظيم هما : التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي. يقصد بالتنظيم الرسمي التنظيم الذي يقوم على تصميم الهيكل التنظيمي و تحديد العلاقات و المستويات و تقسيم الأعمال و توزيع المهام. فهو يشمل القواعد و الإجراءات التي تطبقها الإدارة و تعبر عن العلاقات الرسمية بين كل فرد/وحدة عضوية و غيره من الأفراد العاملين/الوحدات التنظيمية الأخرى.

أما التنظيم غير الرسمي فهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية نتيجة للتفاعل بين الأفراد العاملين في المنشأة ، و يقوم على علاقات الصداقة و الزمالة التي تنشأ بين أعضاء جماعات العمل. حيث يمكن من خلال التنظيم غير الرسمي معرفة أنواع الجماعات السائدة في المنظمة(المؤسسة) ؛ فيمكن التمييز بين (جماعة المصلحة) أي جماعة الأفراد الذين يتحدون فيما بينهم في سبيل تحقيق أهداف مشتركة ، و (جماعة الصداقة) التي تتكون نتيجة لعوامل جذب شخصية بين الأفراد العاملين بغرض إشباع حاجات نفسية و اجتماعية.

يعود الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي إلى كتابات كل من إلتون مايو (Elton Mayo) و ميري باركر فوليت (Mary Parker Follet) و شستر برنارد (Chester Barnard) و آخرين غيرهم من المنتسبين للمدرسة السلوكية ، و الذين ركزوا اهتمامهم على صنفين من السلوك: السلوك الرسمي الذي يستند إلى السلطة داخل المنظمة ، و السلوك غير الرسمي الذي يستند إلى أسباب شخصية و اجتماعية. و في هذا الصدد

يرى شستر برنارد (Chester Barnard,1937): "أن هناك تنظيماً غير رسمي يرتبط بكل تنظيم رسمي، و لهذا التنظيم غير الرسمي أثران هامان على المنظمة :  
-يخلق اتجاهات و مفاهيم و عادات بين أعضاء المنظمة ، كما يساهم بدرجة كبيرة في تشكيل أنماط سلوكهم .  
-يهيئ الظروف التي تمكن التنظيم الرسمي من أن يمارس أعماله في ظلها.

## - كيفية التنظيم :

إن المسألة الجوهرية لعملية التنظيم هي الإجابة على التساؤل العام: من يقوم بماذا ؟ (Qui fait quoi?) وهو السؤال الذي من السهل الإجابة عليه بالنسبة لفريق عمل صغير يؤدي نشاط محدد دقيق وموجود في بيئة معروفة في ظل تأكيد تام ، ولكن بتزايد عدد العاملين وتعقد النشاط المراد القيام به ، واضطراب البيئة المحيطة وعدم التأكيد بشأن متغيراتها ، فإن الإجابة على هذا السؤال تكون مسألة في غاية التعقيد والصعوبة.

**و أهم شئ يجب الإشارة إليه هنا هو التنظيم يجب أن يلبي حاجتين أساسيتين ومتناقضتين فيما بينهما ، هما: تقسيم العمل (توزيع المهام) من جهة، ومن جهة أخرى ، التنسيق (التكامل) بين المهام والنشاطات المراد القيام بها.**

## 1- تقسيم العمل (توزيع المهام):

هناك صنفين من تقسيم العمل و توزيع المهام :

### أ- التقسيم الأفقي :

هذا التقسيم مبني أساسا على التخصص في العمل حسب الوظائف أو المنتجات / الخدمات وغيرها من المعايير. ويتعلق أساسا بعدد المهام (tâches) التي تكوّن منصب العمل أو بعبارة أخرى فهو يعبر عن "اتساع منصب العمل".

### ب- التقسيم العمودي: (ممارسة السلطة):

يعبر هذا النوع من التقسيم عن "عمق" العمل أو بعبارة أخرى عن مدى الرقابة الممنوح للفرد المنفذ على أداء النشاط الخاص به، وهو يعبر عموماً عن ممارسة السلطة ، إذ يمكن التمييز بين الأصناف التالية لممارسة السلطة :

ب-1- **تدرج السلطة الخطي:** هذا التدرج نابع من مبدأ "وحدة القيادة" المبدأ الفايولي (H.Fayol)

لتوزيع السلطة (مسؤول واحد وواحد فقط بالنسبة لكل مرؤوس حيث يسمح هذا التدرج بتحديد المسؤولية

والانضباط ، ومن سلبياته تدفق المعلومات المشوشة وكثرة العمل وكثافته بالنسبة للرؤساء الكبار في الإدارة العامة.

**ب-2- التدرج الوظيفي :** هذا النوع من التدرج جاء به تايلور (F.W.Taylor) في بداية القرن العشرين ، ويتميز بالتخصص الشديد ، حيث أن كل مرؤوس يكون تابع لعدة رؤساء وظيفيين متخصصين كل في ميدان معين، وهذا النوع من التدرج يؤدي إلى تجزئة السلطة بحسب تخصص المسؤول الوظيفي ، مما قد يؤدي إلى خلق نوع من النزاعات والتهرب من المسؤولية .

**ب-3- التدرج المختلط (Staff and Line):** هذا النوع من التدرج مبني على المزج بين النظامين السابقين أي (وحدة القيادة والتخصص) ما يؤدي إلى وجود نوعين أو صنفين من الأفراد داخل التنظيم يشكلان خطين :

- الأول تسلسلي يتعلق بمتخذي القرارات والمنفذين والذين يخضعون لمبدأ وحدة القيادة.
- خط استشاري يتكون من الوظيفيين الذين يدرسون، ويقترحون ويوصون ولكن لا يقررون وهو ما يشكل هيئة الأركان Etat-Major (المستشارون المتخصصون ، والمدققون ، و المخططون... وغيرهم) ويمكن تمثيله كما يلي :

## **2- التنسيق : La Coordination**

التنسيق معناه تقاسم جدول زمني معين و احترام القيود الزمنية (لا يمكن للفرد أن بشرع فقي عمله حتى ينتهي فرد آخر من عمله ...).  
كما يعني التنسيق تقاسم الموارد : مثلا الحصول على المعلومات من مصدر واحد و تحليلها كل حسب ما يحتاجه .

و بعبارة موجزة فإن التنسيق هو العمل على أن لا يؤدي تقسيم العمل إلى بعثرته .

ومن المقبول عموما الاعتراف بستة آليات للتنسيق بحسب هنري منتزبرغ H.Mintzberg:

- 1- التسوية المتبادلة : تبادل المعلومات و الموارد بين الأفراد أو الهيئات في نفس المنظمة .
- 2- الإشراف المباشر : وجود شخص أو هيئة تلعب دور المشرف و المنسق بين عمل الأفراد أو الوحدات التنظيمية .
- 3- الترميم : و هناك أربعة أصناف للترميم :

أ- ترميم الأساليب : من خلال برمجة محتوى العمل و المراحل التي يمر بها .

ب- ترميم النتائج : تحديد النتائج و الغايات المراد بلوغها دون تحديد كيف يتم إنجاز العمل و من يقوم بذلك .

ج- **تنميط المؤهلات و الكفاءات** : من خلال توحيد برامج التدريب و التكوين للأفراد الذين يقومون بأداء المهام بما يؤدي إلى توحيد في الكفاءات و المهارات و بالتالي إنجاز المهام بنفس القدر من الفعالية و النجاحة.

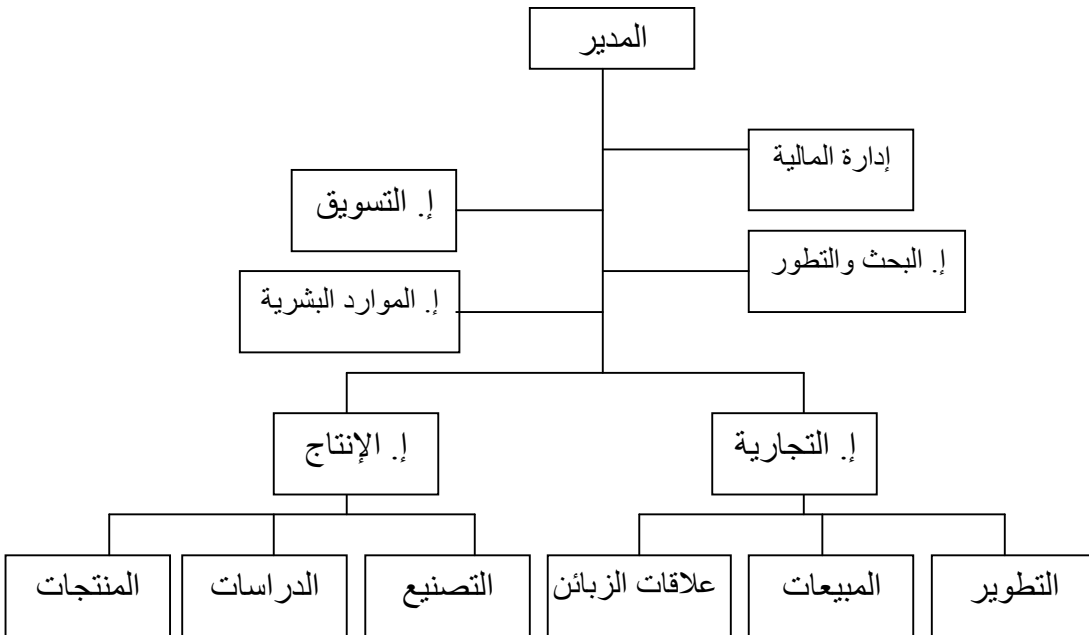
د- **تنميط القيم** : و هو أرقى أنواع التنسيق و يتم من خلال غرس و نشر ثقافة موحدة بين أفراد المنظمة يتم عبرها تقاسم نفس القيم و نفس الانشغالات بما يؤدي في الأخير إلى المحافظة على وضع المصلحة العليا فوق كل اعتبار بما يحقق استمرارية المنظمة من خلال التفاني في خدمتها و العمل على تشريفها من طرف جميع المنتسبين لها.

## أهم أنواع الهياكل التنظيمية :

### 1- الهياكل الوظيفية : Structures fonctionnelles

يعتبر تايلور أول من دافع عن هذا النوع من الهياكل التنظيمية والتي هي مستمدة مباشرة من التخصص المفروض من طرف التنظيم العلمي للعمل (OST).  
وتقسم المهام في هذا النوع من الهياكل نظرا لكبير حجم المؤسسات أو نظرا لتعقدها. والتنسيق بين المهام في هذا النوع من الهياكل يتم حسب آلية الإشراف المباشر وحسب الإجراءات التي تتميز بالطابع الرسمي بصفة عامة.

الشكل (10) : الهيكل الوظيفي

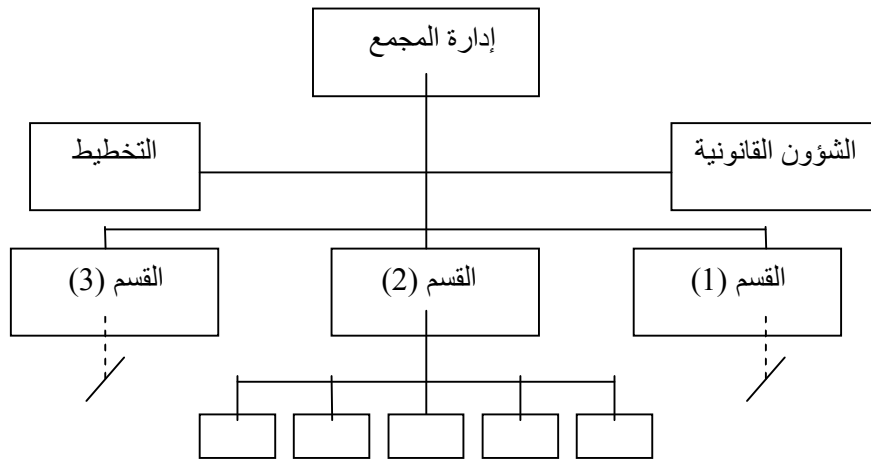


## 1- الهياكل بالأقسام Structures en Divisions

هذا النوع من الهياكل شرع في تطبيقه منذ العشرينيات من القرن الماضي وأشهر مثال على ذلك : هيكل شركة جنرال موتورس General motors فغالبا ما تنشأ الأقسام حسب : **المنتجات** ، أو **الزبائن**، أو **المناطق الجغرافية**.

ويتبع هذا النوع من الهياكل حاليا من طرف جل أكبر الشركات في العالم خاصة منها تلك التي تتبع استراتيجيات التنوع، حيث تعطي للأقسام حرية واسعة في الإدارة والتسيير أما الأهداف الإستراتيجية فتحدد من قبل الإدارة العامة والتنسيق في مثل هذه الهياكل يتم وفق آلية تنميط النتائج والأساليب في بعض الأحيان .

الشكل (11) : الهيكل بالأقسام

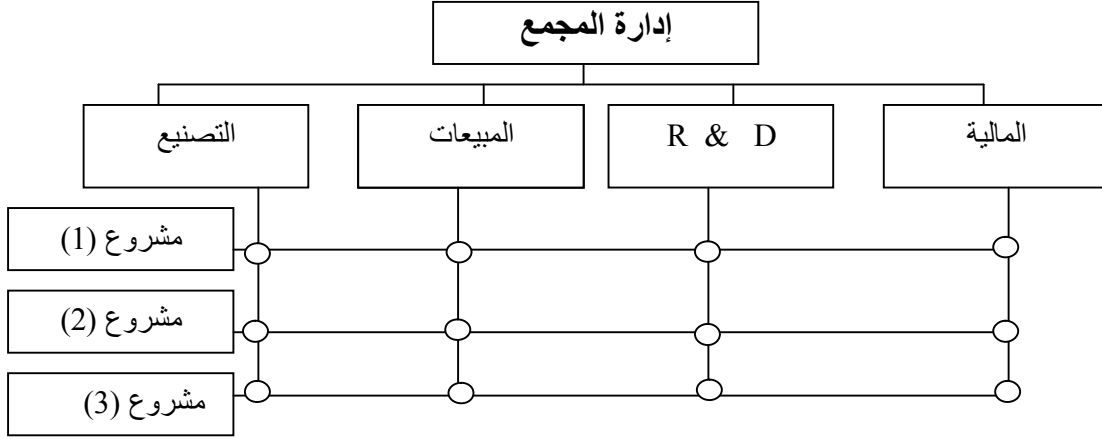


## 2- الهياكل المصفوفية : Structures Matricielles

يستخدم هذا النوع من الهياكل أو البنيات لحل مشاكل الهيكل الوظيفي والهيكل التقسيمي وذلك عن طريق إقامة هيكل مزدوج السلطة يطلق عليه اسم Adhocratie. فالأعضاء المنتمين لهذه الهياكل التنظيمية يكونون تابعين في نفس الوقت إلى القسم أو الإدارة الأصلية لهم حسب تخصصهم (الأصلي) **بصفة دائمة** وفي نفس الوقت إلى خلية عملية (تشغيلية) **لمدة زمنية محددة** حسب المنتج أو المشروع المراد تنفيذه. تطبق في هذا النوع من الهياكل آلية التنسيق عن طريق التسوية المتبادلة أو (التعديل المتبادل) وأشهر مثال على هذا النوع من الهياكل مركز البحوث لوكالة الفضاء الأمريكية (NASA) خلال الستينيات (حيث تم تغييره 17 مرة خلال 8 سنوات). وهذا النوع من الهياكل يطبق من طرف فرق البحث في صناعة النماذج وكذلك في الصناعات المعقدة تكنولوجيا، كذلك في صناعة البواخر والطائرات والصناعات الحربية وبصفة عامة يطبق في البيئات المعقدة وغير المستقرة (الديناميكية) .



الشكل (12) : الهيكل المصفوفي



### - محددات اختيار الهياكل التنظيمية:

- يتوقف قرار اعتماد واحدا من الأنواع المذكورة سابقا (وظيفية، بالأقسام، مصفوفية على مجموعة من العوامل الظرفية (الموقفية) منها:
- عمر المؤسسة.
  - حجمها.
  - نظامها التقني (التكنولوجيا المستعملة في المؤسسة).
  - ثقافتها حيث أن هناك علاقة وطيدة بين الأفراد والهيكل التنظيمي (التركيز على القيم الثقافية).
  - البيئة المحيطة بها.
  - الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة.

إنتهى