

الفصل الأول: ماهية التنظيم

تمهيد:

في أي مؤسسة لا يمكن لفرد واحد أو وحدة تنظيمية (إدارة ، قسم ، مصلحة، ..) أن يقوم بالعمل لوحده. كما أن المؤسسة لا تشتغل كوحدة متكاملة كما قد يتوهم البعض. و منه فإن نجاح المؤسسة مرتبط بالعمل بين الأفراد و الوحدات التنظيمية بشكل منسجم و متناسق. و حتى يتحقق ذلك فإنه ينبغي للمدير أن يقوم بوظيفته كمنظّم للجهود و الأعمال. فالتنظيم يعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي يجب أن تؤدي على أكمل وجه حتى يمكن تحقيق الأهداف المرجوة.

1- مفهوم التنظيم:

يعتبر التنظيم إجابة على مشاكل العمل الجماعي ، فبمجرد وجود هدف مشترك واضح ومحدد يتقاسمه فرد أو مجموعة من الأفراد ، تظهر الحاجة إلى تقسيم المهام وترتيبها (Agencement) وبالتالي تظهر بنية مستقرة نوعاً ما (لفترة معينة).

فوجود التنظيم يرتبط " بالفعل المنظم" أو " بالعمل الجماعي" ؛ أي بضرورة تعاون مجموعة من الأفراد من أجل القيام بنشاط ما معا⁽¹⁾.

فكلمة " تنظيم" تحمل معنيين يكملان بعضهما البعض: أما المعنى الأول فيشير إلى كل عمل يرمي إلى تحقيق هدف ما ، وهذا مهما تكن الوسائل المستعملة والأشكال المتخذة من طرف هذا العمل ، فهناك تنظيم الإنتاج ، و تنظيم العمل ، و تنظيم الأشخاص... الخ ، بحيث يكون الحديث هنا عن فعل " تنظيم" (L'action d'organiser) . فالتنظيم "كفعل" يمكن في بعض الأحيان تجزئته إلى عمليات مختلفة : تحديد هدف معين ، و جمع المعلومات ، و التفكير في الوسائل ، و اتخاذ القرارات ، والتنفيذ. غير أن هذه العمليات قد لا تكون بديهية بالطريقة التي نتصورها ، و بالتالي يفقد التنظيم في هذه الحالة إلى الصرامة والعقلانية المطلوبتين.

و عندما نقول عن شخص ما (أو فريق عمل ما) أنه " منظمًا " فهذا يعني عموماً بأن التركيز يكون على جمع المعلومات ، واتخاذ القرارات الرشيدة ، وتخطيط العمليات، وتقييم نتائجها. فالقول بأن شيئاً ما " منظمًا" معناه الأخذ بعين الاعتبار للوقت والوسائل المتاحة وكذا المجابهة الدائمة للأهداف بالوسائل ، أو بكلمة أخرى الاختيار بين حلين (أو أكثر) ، أو أسلوبين للعمل (أو أكثر) ، أو مصدرين (أو أكثر) للحصول على الموارد،... الخ⁽²⁾. فحسب هذا المعنى فإن التنظيم يعتبر عملية أو وظيفة من وظائف الإدارة ، حيث تستخدم كلمة " تنظيم" بهذا المعنى للإشارة إلى مجموعة من النشاطات الإدارية التي تحكمها مجموعة من الإجراءات والقواعد .

أما المعنى الثاني "للتنظيم" الشائع الاستخدام في كتب التسيير وإدارة الأعمال فيدلّ على " مجموعة من الفاعلين (acteurs) الذين تكون أعمالهم منسقة بطريقة مستقرة ". فكلمة " تنظيم" في هذا المعنى تشير إلى كل كيان منظم سواء تمثل في مؤسسة أو نقابة ، أو جمعية، أو مستشفى عمومي، أو فريق رياضي،... والتي يمكن أن نطلق عليها اسم "منظمات". ودرجات التنسيق تتفاوت من منظمة إلى أخرى. فما يطلق عليه عموماً "منظمة" يمكن أن يشمل أجزاءً تكون أكثر تنسيقاً من المجموع نفسه . فليس مهما القول بأن

المؤسسة عبارة عن منظمة ، ولكن الأهم من ذلك يكمن في طرح مشكل التنسيق ، لأن أي منظمة تقوم على التنسيق بين الأعضاء الذين يكونونها.

فالتنظيم بهذه الكيفية يخضع للدراسة العلمية المنظمة ، وبصرف النظر على مستوى التنظيم في مجال الإدارة ، فإن هذه العملية تتصف بالديناميكية والتطور والشمول ؛ فهي ديناميكية لأنها تتناول ظواهر تخضع للتغير والتقلب والتأثير بما يحيط بها من ظواهر بيئية ، و تتفاعل مع هذه الظواهر وتتكيف معها ولكنها لا تستمر طويلا على حالة واحدة ، رغم أن جوهر العملية بما تحتوي عليه من غرض يظل هو المستهدف دائما من أداء عملية التنظيم. كما أنها عملية متطورة لأنها ظلت موضوعا للبحث والتنظير⁽¹⁾.

وبهذا المعنى فإن التنظيم يشير إلى البنية أي إلى الأفراد الذين يكوّنون المنظمة والذين يقومون بوظائف متنوعة ، وهذا التنوع يؤدي إلى بروز علاقات فيما بين الفاعلين (les acteurs)⁽²⁾.

ويمكن أن يجتمع كلا المعنيين عند الحديث عن مؤسسة ما أو أي كيان آخر باعتباره مكانا تقام فيه أعمال منظمة تتطلب تدخل العديد من الأشخاص الفاعلين الذين تنشأ بينهم شبكة من العلاقات تمكن من تنسيق الجهود فيما بينهم لتحقيق الغاية المرجوة.

وقد اعتبر المفكران المعاصران " لورنس ولورش" (Lawrence & Lorsch) بأن التمييز (التفريق) والتجميع (La différenciation et l'intégration) هما العنصران الرئيسيان اللذان يقوم عليهما أي تنظيم، وهذان العنصران في الواقع هما التنسيق والتخصص⁽³⁾.

2- تعريف التنظيم:

يتبين من استعراض كتابات المنظرين و الممارسين من رجال الأعمال وجود العديد من التعاريف المختلفة للتنظيم. ولذا سنقوم بذكر البعض الشائع منها فقط.

يعرف "موني وريلي" (Moony & Reily) التنظيم بأنه عبارة عن: " الشكل الذي تبدو فيه أية جماعة إنسانية لغرض تحقيق هدف مشترك ".

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

ويعرف " شستر بارنارد" (Chester Barnard) التنظيم بأنه: " نظام العمل القائم على التحديد الإداري الواعي للأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بين شخصين أو أكثر ".

ويرى " هربرت سيمون" (Herbert Simon) أن التنظيم : " عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، من هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عمليات اتخاذ القرارات. كذلك يتكون التنظيم من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل".

في حين يرى " ريمون آلن تيتارت" (Raymond Alain Thietart) أن التنظيم هو: "الذي يمكننا من تحديد المهام المراد القيام بها، وتجميعها وإقامة علاقات السلطة والتعاون والاتصال ، التي تمكن من توحيد الأفراد فيما بينهم وإقامة وحدات الدعم التي تمكن المسؤولين من الحصول على الخبرات الكاملة"⁽⁴⁾.

فمن استعراض التعاريف السابقة وغيرها يتضح أنه لكي يوجد تنظيم لابد من:

- وجود هدف محدد
 - مجموعة من الأشخاص يستطيعون الاتصال بعضهم ببعض ، ويرغبون في الإسهام بجهودهم في تحقيق هدف مشترك .
- كما يتبين أيضا اتفاق هذه التعاريف على أن التنظيم ينطوي على :
- تحديد المسؤوليات و السلطات
 - إقامة العلاقات التي تمكن من تحقيق الهدف بكفاءة و فاعلية .
- لذلك يمكن القول ، أن إدارة أية مؤسسة يجب أن تكون مرتبطة ارتباطا وثيقا بهذا الشعاع التنظيمي، و لا يمكن أن تتحقق الأهداف التي من أجلها وجدت إلا إذا كان هنالك اتجاه إلى التوازن بين قوة التخصص من جهة والتنسيق من جهة أخرى.
- فالتنظيم الذي يقيمه الإنسان لتمكينه من إنجاز الأنشطة الصعبة التحقيق فرديا ، لا يعتبر في حد ذاته المسؤول عن أخطاء التسيير، ولكن بالعكس فالنجاح أو الفشل يتوقفان على نوعية الأفراد المكونين له¹ و بكلمة موجزة فإن التنظيم ما هو إلا وسيلة لغاية، وعليه يجب أن يكون التنظيم من أدوات تحقيق أهداف المؤسسة ولا يجب أن يصبح هدفا في حد ذاته.

3- تعريف الهيكل التنظيمي (البنية التنظيمية):

ومن بين التعاريف الخاصة بالهيكل التنظيمي نذكر على سبيل المثال لا الحصر:

حسب (Livian, 2008) الهيكل التنظيمي هو: "الإطار الذي يصف العلاقة بين المصالح المختلفة، والروابط التسلسلية القائمة بين الرؤساء في مختلف المستويات".

حسب (P.F. Drucker, 1974) الهيكل التنظيمي هو: "مجموعة من الموارد لتحقيق أهداف وغايات المنظمة".

و حسب H. Mintzberg فإن هيكل المنظمة هو: "مجموع الوسائل المستخدمة لتقسيم العمل بين مهام مميزة، ومن ثم ضمان التنسيق اللازم بين هذه المهام".

ويرى "ألفرد شاندر" (Alfred Chandler) بأن الهيكل التنظيمي للمؤسسة: "متعدد الأبعاد و له مظهرين: الأول يحتوي على القنوات التسلسلية والاتصالات فيما بين المستويات المختلفة والإطارات الإدارية، والثاني حامل للمعلومات المتدفقة عن طريق هذه القنوات"⁽²⁾.

أما "كونتز وأدونال" (Koontz & O'donnell) فيعرفان الهيكل بأنه: "تجميع الأنشطة 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"⁽³⁾.

وينظر "تومبسون" (J.D.Thompson) إلى الهيكل على أنه: "نظام (سوسيو- تقني) (Socio-technique) يضم عناصر بشرية وأخرى غير بشرية ، ويرى أن الهيكل أداة رئيسية لتحقيق العقلانية التنظيمية؛ حيث يمارس وظيفة هامة تتلخص في تحديد المسؤوليات والرقابة على الموارد ، ومن ثم يوفر لأعضاء التنظيم حدودا للعمل يمكن معها توقع أن يمارسوا أعمالهم بكفاءة". و يرى بأن "الهيكل يساهم في تحقيق التنسيق بين أعمال الأجزاء الداخلية للتنظيم التي يعتمد كل منها على الآخر".

تشير هذه التعاريف في مجملها إلى أن الهيكل التنظيمي يتوقف على نوع من العلاقات داخل المؤسسة والتي تخص توزيع السلطة وتقسيم العمل. إلا أن هناك من أشار إلى أن الهياكل تخص توزيع السلطة وتقسيم العمل وتحمل أيضا قنوات الاتصال التي من خلالها يتم تدفق المعلومات والبيانات والتعليمات واللوائح... الخ.

فبحسب " تاباتوني و جرنيو " (Tabatoni.P & Jarniou.P) فإن المفهوم الإثنان يغطيان نفس الحقل ؛ أي مجموعة العلاقات المميزة للتنظيم.

● **الهيكل التنظيمي و المنظم La structure organisationnelle et l'organigramme**: المنظم هو رسم بياني تمثيلي للهيكل التنظيمي من خلال توضيح الوحدات العضوية (les organes) و علاقات السلطة الرسمية (عموديا)، و كذا علاقات الاتصال و التنسيق بين الوحدات العضوية (أفقيا). في الواقع يعذر تمثيل الهيكل التنظيمي بيانيا لأنه يتشكل من أشياء مادية ملموسة (الأفراد ، والبنى-التحتية، و المعدات، و الأدوات) و القنوات الرسمية للاتصال وتدفق المعلومات. كما يتكون من أشياء لامادية ؛ لا يمكن رؤيتها و بالتالي لا يمكن تجسيدها (العلاقات غير الرسمية و التفاعلات الاجتماعية). فالمنظم إذن عبارة عن الشكل العام للهيكل الرسمي. فعلى سبيل المثال من خلال أخذ صورة لشخص ما فإننا لا نجسد ذلك الشخص جسدا و روحا، و إنما الصورة تعبر عن الشكل العام الظاهر و البارز لذلك الشخص، في حين لا يمكن رسم الأعضاء الداخلية و الأوردة الأعصاب و العواطف و الأحاسيس، و هو نفس الأمر الذي ينسحب على بالنسبة للهيكل التنظيمي..

4- أهمية التنظيم:

يقول Diemer: "من بين مصادر تحقيق الوفورات الاقتصادية لا يوجد مصدر للوفورات أعظم من استخدام التنظيم الفعال، لأنه الوسيلة القادرة على استغلال الطاقات الإنسانية".

أما Brisco فيقول: إن "أهم الدعائم 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 مواصلاتنا، وكل أموالنا، وأترك لنا التنظيم فخلال سنوات أربع سوف نكون قادرين على استعادتها جميعا".

وقد تظهر بعض الصعوبات العلمية والعملية لإدراك أهمية التنظيم وهذا ناتج عن الطبيعة غير المرئية له، فالكثير من مكونات التنظيم تعتبر عناصر غير ملموسة كالسلوك الإنساني، والدافعية، والأهداف، والعلاقات، والواجبات، والسلطات والمسؤوليات.. الخ.

فالتنظيم في صورته الكلية هو كيان معنوي، ورغم ذلك فإنه قادرا على إحداث نتائج محددة يمكن رؤيتها وقياسها.

كما أن تفتن الباحثين إلى أهمية التنظيم يعود بالأساس إلى النجاح الباهر الذي حققته تجربة المؤسسات اليابانية، والذي يعزیه (يرجعه) الكثير إلى القدرة التنظيمية للفرد الياباني على حساب القدرة التقنية.

إلا أن المطلوب هنا في الحديث عن أهمية التنظيم هو ضرورة التريث والتعقل في وزن احتياجات الموقف، وهذا ما أدى بالكثير من المفكرين إلى القول أن مبادئ الهيكل التنظيمي ليست نافعة إلا عندما تساعد على بناء تنظيم معين بطريقة أحسن وأسرع من الطرق التي تعتمد على التجربة والخطأ (Henry Dennison).