

التنظيم الإداري وأثره على الأداء بمؤسسات القطاع الخاص: دراسة ميدانية بالتطبيق على معاهد الفاو العليا للتدريب – بالمملكة العربية السعودية (2024-2025م)

صقر ثامر الوثيري

باحث دكتوراه إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن، الإمارات العربية المتحدة

S.t.s.d@hotmail.com

ملخص

المشكلة: تنبثق مشكلة الدراسة من الفجوة القائمة بين التطلعات البشرية الفطرية لتحقيق أهداف معقدة وبين محدودية القدرات الفردية الذاتية، مما يجعل من التنظيم الإداري ضرورة حتمية لتحويل الجهود المشتتة إلى عمل جماعي متكامل. وتبرز المشكلة في التحديات التنظيمية التي تواجه المؤسسات عند غياب التنسيق، حيث تنخفض الكفاءة الإنتاجية وتتعارض المسارات الإدارية، مما يفرض الحاجة إلى بناء هياكل تنظيمية رسمية قادرة على إدارة الموارد المادية والبشرية بأعلى كفاءة وأقل تكلفة.

المنهجية: اعتمدت لدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في سياق إطار نظري قائم على مراجعة الأدبيات الإدارية المتعلقة بنظريات التنظيم. وقد تم تنفيذ المفاهيم المختلفة للهياكل التنظيمية، والمبادئ الأساسية الحاكمة لها، مع التمييز الدقيق بين التنظيم الرسمي القائم على القواعد المكتوبة، والتنظيم غير الرسمي الناشئ عن التفاعلات الاجتماعية، وتحليل أثرهما المشترك على السلوك الوظيفي.

النتائج: خلصت النتائج النظرية إلى أن التنظيم الإداري السليم هو الركيزة الأساسية لتحقيق التكامل المؤسسي، مؤكدة على محورية المبادئ التنظيمية الثلاثة (التنسيق، التدرج الهرمي للسلطة، ووحدة الهدف) كضمانات لنجاح أي هيكل إداري. كما أثبتت النتائج أن الفهم الواعي للعلاقة بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي يمنح الإدارة قدرة أكبر على توجيه سلوك العاملين وتلبية حاجاتهم الاجتماعية، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية الكلية.

التطبيق: تم إسقاط محاور الدراسة نظرياً وميدانياً على "معاهد الفاو العليا للتدريب" بالمملكة العربية السعودية خلال العام الجامعي (2024-2025م). ويهدف التطبيق إلى تقييم فاعلية الهياكل التنظيمية المتبعة في هذه المعاهد، ومدى مساهمتها في رفع جودة الأداء المؤسسي في ظل تنافسية بيئة القطاع الخاص السعودي.

الكلمات المفتاحية: التنظيم الإداري، مؤسسات القطاع الخاص، جودة الأداء المؤسسي، معاهد الفاو العليا للتدريب، المملكة العربية السعودية.

Administrative Organization and Its Impact on Performance in Private Sector Institutions: A Field Study Applied to Al-Faw Higher Training Institutes in the Kingdom of Saudi Arabia (2025–2026)

Saqr Thamer Al-Wathiri

PhD Researcher in Business Administration, College of Management, Med-Ocean University,
United Arab Emirates
S.t.s.d@hotmail.com

Abstract

Problem: The research addresses the inherent gap between complex human goals and the limitations of individual capabilities, positioning administrative organization as a fundamental strategy to streamline collective efforts. The problem manifests in organizational challenges where the absence of structure leads to decreased efficiency and conflicting objectives, necessitating a framework that ensures optimal resource allocation.

Methodology: The study adopts a descriptive-analytical approach within a theoretical framework, surveying management literature on organization theories. It meticulously analyzes organizational structures and distinguishes between Formal and Informal Organization, evaluating their combined impact on employee behavior and overall institutional dynamics.

Results: The findings underscore that sound administrative organization is the cornerstone of efficiency. The theoretical results confirm the necessity of core governing principles—namely Coordination, Hierarchy of Authority, and Unity of Objective—for achieving Institutional Excellence. Furthermore, the study highlights that while formal structures provide clarity, informal organizations significantly shape performance based on management's ability to integrate them effectively.

Application: This study is applied to "Al-Faw Higher Training Institutes" in the Kingdom of Saudi Arabia (2025-2026). The application aims to evaluate how organizational frameworks impact performance efficiency and the quality of training outputs within the Saudi private sector.

Keywords: Administrative Organization, Private Sector Institutions, Quality of Institutional Performance, Al-Faw Higher Institutes for Training, Kingdom of Saudi Arabia.

مقدمة

التنظيم يعد وظيفة جوهرية من وظائف الإدارة، فالهيكل التنظيمي العام تحدده الهيئة الإدارية العليا للمشروع بما يكفل تحقيق الهدف المنشود وكذلك تعديل الهيكل التنظيمي وفقاً للظروف والمواقف المتغيرة.

يتناول هذا البحث ظاهرة التنظيم، مفهوم التنظيم الإداري، أنواعه ومبادئه، الهيكل التنظيمي وأسس تجميع النشاط.

المبحث الأول: ظاهرة التنظيم

إن رغبة الإنسان في تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته تجعله يسعى إلى ابتكار العديد من الاستراتيجيات التي تمكنه من تحقيق

ذلك، وأولى هذه الاستراتيجيات هي التنظيم.

فقد أدرك الإنسان منذ بدء الخليقة أن هناك العديد من الأعمال التي لا يمكن أن يقوم بها بمفرده، ومن ثمَّ فإن التعاون الإنساني فرض نفسه كضرورة أساسية يستطيع الإنسان من خلالها إشباع العديد من حاجاته التي لا يستطيع إشباعها بمفرده، أي بمجهوده الذاتي فقط.

والتنظيم ليس تعاون إنساني يستهدف تحقيق غاية معينة فحسب، بل إن التنظيم يزيد من ناتج الجهد الجماعي. ولتفسير ذلك يقول أحد الكتاب أنك إذا مررت على مصنع للسيارات يعمل به 10,000 فرد بين عامل وموظف وفني ومدير، فإن كلاً منهم يقوم بجزء بسيط من العمل الكلي وهو صناعة السيارة. وإذا كان متوسط الإنتاج المحقق هو 15,000 سيارة سنوياً، فإنه يمكن توجيه السؤال التالي: لو أن جميع العاملين في ذلك المصنع قام كل واحد منهم بكل العمل -وهو صناعة السيارة- بمفرده فهل الإنتاج المتحقق يكون أكثر أم أقل من 50,000 سيارة سنوياً؟¹

وبدون تفكير فإن الإنتاج المتحقق سيكون أقل كثيراً من معدله السابق، بل والأكثر من ذلك فإن الإنسان الفرد قد يقضى كل حياته لصناعة السيارة بمفرده ولكنه لا يستطيع.

إن المثال السابق يعني أن الجهود الإنسانية عندما تنظم تحقق ناتجاً لا يمكن تحقيقه بوسيلة أخرى خلاف التنظيم، وبمعنى آخر فإن الجهود الإنسانية المنظمة هي أكبر بكثير من المجموع الحسابي لنفس الجهود إذا أخذت منفردة، وحيث أن التنظيمات تقوم على التعاون الإنساني، وحيث أن الإنسان يعتبر بحق مجتمع المنظمات (بريستس 1962م). فالإنسان يولد داخل منظمة ويتعلم في منظمات، وينفق الجزء الأكبر من وقته في العمل داخل منظمات، حتى أوقات فراغه يقضيها في التعب أو اللهو من خلال منظمات، وعلى عكس المجتمعات القديمة، فإن المجتمع الحديث يعطي أهمية أكبر لعاملي الرشد والكفاءة الإنسانية. والحضارة الحديثة تعتمد بدرجة أكبر على المنظمات باعتبارها أكثر أشكال التجمعات الإنسانية كفاءة وأكثرها رشداً. فمن طريق تنسيق عدد كبير من التصرفات الإنسانية فإن المنظمة تصبح أداة اجتماعية أكثر قدرة على إشباع حاجات المجتمع. فعملية التنظيم تجمع بين أفراد وموارد وقادة وخبراء آلات ومواد أولية في توليف متناسق يستهدف أغراض معينة، وفي نفس الوقت فإن نفس المنظمة تقوم بعملية تقييم ذاتي لجهودها وأعمالها بصورة متكررة ومستمرة، كما تحاول أن تعدل من حركتها أو من تصرفاتها بما يعطيها قدرة أكبر على تحقيق أهدافها، وكل ذلك يعني المزيد أو محاولة زيادة الكفاءة والرشد في خدمة الحاجات المتعددة للمجتمع بطريقة أكثر كفاءة مما كان يتم في التجمعات الإنسانية القديمة الأقل حجماً والأكثر فطرة كالعائلة أو جماعات الصداقة أو المجتمعات الصغيرة بصفة عامة.

وإذا كان المجتمع الحديث يضم منظمات أكثر، فإن هذه المنظمات تضم بالتالي نسبة أكبر من مواطني المجتمع وتؤثر في قطاع أكبر من حياتهم. وكما يقول البعض فإن المجتمع الحديث أصبح يملك عدداً متزايداً من المنظمات إلى الحد الذي قد نحتاج عنده إلى تكوين منظمات جديدة لتنظيم أو إعادة تنظيم المنظمات القائمة (اتزيوني 1964م).

وإذا كانت هناك علاقة بين التنظيم والحضارة الإنسانية، بمعنى أن زيادة عدد المنظمات وتباينها وارتفاع كفاءتها يؤخذ كدليل على ارتفاع حضارة هذا المجتمع، فإن الأفراد من خلال المنظمات أيضاً يمكن أن يدمروا الحضارة الإنسانية. ومن ناحية أخرى إذا كان الأفراد عندما يعملون معاً في منظمات يكونون أكثر قوة وأكبر إنتاجاً، فإن نفس المنظمات يمكن أن تكون مصدر إحباط وتعارض وتنازع. ويضاف إلى ما سبق، أنه في حالات كثيرة تتحول المنظمات القائمة في مجتمع ما من خادم لهذا المجتمع إلى سيد له، وبدلاً من أن يصبح المجتمع ساحة للتنافس بين المنظمات لإشباع حاجاته، يتحول إلى ساحة بين المنظمات الكبيرة. وجميع هذه التناقضات تبرر بل تؤكد أهمية الدراسة العلمية الموضوعية لظاهرة التنظيم، لأن الفهم الواضح لهذه الظاهرة إنما يعني القدرة على تكوين نظرة شاملة لحقيقتها، ومن ثم معرفة كيفية إدارة المنظمات الإنسانية وتوجيهها إلى الطريق الأكثر كفاءة في إشباع حاجات المجتمع الذي توجد فيه.

وإذا كانت المنظمات قد وجدت مع الإنسان وعرفت الحضارات القديمة، فمعنى ذلك وجود محاولات قديمة لفهم وتفسير ظاهرة التنظيم. ومن المحاولات الأولى في هذا الصدد ما قام به الفيلسوف اليوناني أفلاطون حيث حدد مفهوم الملوك الفلاسفة كنموذج مثالي لحكم المجتمع، كما يعتبر كتاب جمهورية أفلاطون تحفة في إدارة الأفراد، كما يعتبر محاولة لوضع التنظيم الملائم

¹ - عبد السلام أبوقحف، محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2000م)، ص 37.

للحكومة والدولة، ومن ناحية أخرى قام مبكافيللي بوضع كتاب الأمير الذي يتضمن نصائح للملوك والحكام لإدارة دفة الحكم في الدولة والمنظمات التابعة لها. أما ابن خلدون فقد قام بدراسة الظواهر الاجتماعية والدراسات الخاصة بتطور المجتمع وحركة التكتلات والتجمعات الإنسانية، بالإضافة إلى المحاولات القديمة السابقة، كانت هناك محاولات حديثة. فقد تضمنت موسوعة العلوم الاجتماعية رقم 11 لسنة 1933، كلمات مثل التنظيم والإدارة والاقتصاد والإدارة العامة، ولكنها لم تتضمن لفظ نظرية التنظيم. ويقول البعض بأن تلك الكلمة استعملت لأول مرة في كتاب جاليك وإيروييك (بحوث في علم الإدارة) والذي نشر سنة 1937.

إن المحاولات السابقة قديمها وحديثها وغيرها كثير اهتمت بعملية وصف للتنظيمات الإنسانية. وقد يتساءل البعض: أن عملية توصيف التنظيمات الإنسانية تكفي في حد ذاتها لإعطاء صورة واضحة عن طبيعة تلك التنظيمات على أساس أن ماهية التنظيم معروفة ولا تزيد عن كونها مجموعة من الأفراد يؤدون مجموعة من الأعمال ويستخدمون عوامل مادية وتكنولوجية. وبناءً عليه فإن محاولة بناء نظرية للتنظيم محاولات غير ضرورية.

دعنا نفترض صحة الرأي السابق، في الوقت الحاضر على الأقل. وهذا يعني أن عملية توصيف التنظيم عملية كافية في حد ذاتها، وهنا نقول بأنه حتى عملية التوصيف التنظيمي تعتبر عملية شاقة، وتذكرنا بقصة الفيل والعميان، حيث أحضروا عدداً من العميان وطلبوا منهم التعرف على فيل ضخم، فأمسك كل منهم بجزء من جسم الفيل وقام بإعطاء وصف للفيل يختلف باختلاف الجزء الذي تحسسه، إن هذه القصة لها مدلول كبير في بحثنا، لأن تناول موضوع دراسة التنظيم بواسطة أفراد مختلفين معناه وجود افتراضات وأغراض متباينة، مما يستتبع حتماً الوصول إلى استنتاجات تختلف باختلاف الغرض من الدراسة في كل حالة، فهناك نظرة العاملين في المنظمة، وهناك نظرة عالم الاقتصاد، ونظرة عالم الاجتماع، ونظرة المهندس، ثم نظرة الإداري، إن كل فئة من هؤلاء سوف تصف نفس الظاهرة أو نفس الشيء، ولكن بطريقة مختلفة.

المبحث الثاني: مفهوم التنظيم الإداري

إن مصطلح (تنظيم) ORGANIZATION قد صاحبه العديد من التعريفات، وقد تناوله كتاب الإدارة كثيراً، ووضعوا له العديد من المعاني، وتباينت هذه التعريفات والمعاني بصورة أدت إلى بعض الخلط فيها، ولكنها عموماً اتفقت في أساسياتها وجوهرها. ومن المفاهيم التي دارت حول معنى (تنظيم) يمكن ذكر ما يلي:

هناك معنيين شائعين لكلمة (تنظيم) كما يقول: (STONER 1982) فهو يستخدم في إطار الإشارة إلى المؤسسة أو مجموعة العمل كالمصالح الحكومية، فريق كرة القدم، منشآت الأعمال، المستشفيات... الخ. أما المعنى الثاني فيشير إلى عملية التنظيم نفسها - أي الطريقة التي يترتب بها عمل المنظمة ويوزع على الأفراد بها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعة بأعلى درجة من الكفاءة. وعرف (KOONTZ ETA /1986) التنظيم (ORGANIZING) على أنه عبارة عن تجميع الأنشطة اللازمة للوصول للأهداف وتخصيص كل مجموعة من هذه الأنشطة إلى مدير معين مع منحه السلطة اللازمة للإشراف على هذه الأنشطة، بالإضافة إلى توفير التنسيق الأفقي والرأسي في هيكل المنظمة. ويجب تصميم هيكل المنظمة بحيث يحدد من يعمل ماذا؟ ومن هو المسؤول عن أي النتائج؟ ويستبعد عقبات الأداء التي يمكن أن يسببها الارتباك وعدم التأكد فيما يتعلق بتوزيع المهام على العاملين، ويوفر شبكات للاتصال وآليات لاتخاذ القرار تعكس وتدعم أهداف المنظمة. أما (DESSLER 1998) فيرى أن التنظيم يقصد به ترتيب أنشطة المنظمة بحيث تساهم بصورة متسقة في تحقيق أهداف المنظمة. وبما أن المنظمة تتكون من أفراد متخصصين فإنه لابد من التنسيق بين هؤلاء الأفراد لإحداث التكامل المطلوب لتحقيق الأهداف.¹

وعرف أيضاً بأنه الآلية التي يمكن من خلالها الوصول إلى أهداف المنظمة الإدارية. وقال بعض علماء الإدارة إن التنظيم هو إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على القيام بوظيفتها من مواد أولية وعدد وأفراد ورأسمال. وقال آخرون بأن التنظيم هو عملية تجزئة العمل المراد إنجازه في وحدات صغيرة وتجميع هذه الوحدات الصغيرة في وحدات أكبر لتحقيق أهداف المنظمة الإدارية، وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يتمتع بالسلطة اللازمة لأداء هذا النشاط. بينما يرى آخرون التنظيم بأنه عملية تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف.²

¹ - عمر أحمد عثمان المقلبي، مبادئ الإدارة، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملية المحدودة، الطبعة الأولى 2002م)، ص 273.

² - عبد المنعم محمد علي إدريس، محاضرات في مبادئ إدارة أعمال، (الخرطوم: المركز الطباعي - أمانة البحوث والتوثيق والنشر، 2004م)، ص 61.

أيضاً عرف بأنه التوزيع المناسب للأفراد وتحديد الاختصاصات وتوضيح السلطات والمسؤوليات داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف منشود.¹

أيضاً يعرف التنظيم بأنه مكان أو كيان اجتماعي يعمل وفقاً لهيكل وأنشطة وظيفية محددة ومتميزة وذلك لتحقيق أهداف محددة.²

أما معجم أكسفورد الإنجليزي، فيعرف كلمة (التنظيم) بأنها هيئة، أو نظام، أو مجتمع منظم ORGANIZED BODY, OR SYSTEM SOCIETY كما يورد عدة معاني للفعل ORGANIZED، فإما أن يكون ذا بنية عضوية، وأن يكون شيئاً حياً، كما أنه قد يعطى معنى أن يكون هيكلاً منظماً، أو أن يباشر وظائف معينة³. وعلى ضوء ذلك فالتنظيم يحوي عملية تقسيم العمل إلى أجزاء، وتصميم الهيكل التنظيمي، وتحديد مستويات المناصب، والعلاقات الرأسية والأفقية داخل المنظمة.

بينما يعرف (برنارد) التنظيم بأنه (نظام يتكون من مجموعة النشاطات المتعاونة، عن قصد ووعي لجماعة معينة وهو نظام يتطلب الاتصال)، وهنا يركز برنارد على دور الفرد في التنظيم، ودور التنظيم أيضاً في حفز الأفراد، وذلك بعكس (ماكس فيبر) الذي يختلف تماماً عنه حيث يقول: (أن التنظيم عبارة عن هيكل من الأنشطة المتكاملة، ومجموعة من القوانين والقواعد، واللوائح الخاصة، التي تتفاعل لتكوين التنظيم).⁴

أما (هنري فايول) فله نظرة مقارنة لفيبر حيث يرى، أن التنظيم عبارة عن عمل اقتصادي معناه إمداد هذا العمل بكل ما يمكن من تحقيق الوظائف المترتبة عليه، كالمواد الخام، العدد، رأس المال والأشخاص.⁵

يلاحظ على التعريفين الذين أوردهما (فيبر) و(فايول)، أنهما ينظران إلى التنظيم نظرة مادية بحتة، ولا يضعان في الاعتبار الجانب الإنساني، حيث يركزان على وجود العدد والآلات كشيء أساسي، بجانب التركيز على اللوائح والقوانين التي تحكم الأفراد، وذلك بعكس (برنارد) الذي يركز على التعاون بين الأفراد، وعلى دور التنظيم في حفز الأفراد العاملين، ليتم أداء الأعمال بكفاءة عالية.

أيضاً هناك تعريف آخر مقارب لما سبقه يقول: (التنظيم هو تجميع أوجه النشاطات، وتحديد السلطات والمسؤوليات، وتحديد العلاقات التي تمكن كل من الشركة والعاملين من تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وبطريقة اقتصادية. وذلك على ضوء أن المنظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد، والأموال، والآلات والمواد الخام، بالإضافة إلى طرق العمل والأسواق، وهذه العوامل يجب تنسيقها معاً بدقة، بحيث تفي بالغرض الاقتصادي، وتعمل على تحقيق التنسيق الذي يمثل الهدف الرئيسي لوضع التنظيم).⁶

كما أن هناك مفهوم آخر يعتبر أن التنظيم عبارة عن عمل إداري، يقصد به ترتيب الأشياء في أوضاع معينة، بحيث أنها تيسر عملية تحقيق أهداف الجماعة بأقل الجهود، وفي أقصر وقت، وبأقل التكاليف⁷. وثمة تعريف آخر يضاهي المفهوم السابق يقول: إن التنظيم عبارة عن عملية تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة.⁸

بعد ملاحظة المفهومين السابقين يمكن القول أن كل مفهوم منها يعتبر جامعاً لمفهومين النظريتين المادية والمعنوية، إذ يفترض كل منهما أهمية الجانب الاقتصادي، والمتمثل في قلة التكاليف وتنفيذ السياسات كما هي، كما يركزان على الترتيب والتنسيق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، مما ييسر للأفراد العاملين مهمة الأداء بسهولة ورضا.

1- حمد العبد العزيز النعيم وآخرون، مبادئ الإدارة، (جدة: دار عكاظ للطباعة والنشر، 1988م)، ص 76.

2- أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل التنظيمية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م)، ص 16.

3- فؤاد العطار، مبادئ علم الإدارة، (د م: النهضة العربية، 1974)، ص 52، نقلاً عن مصطفى محمد موسى، التنظيم الإداري بين المركزية واللامركزية، (د م: مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1992)، ص 21.

4- عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، (عمان: مكتبة الدار الثقافة للنشر والتوزيع، 1991م)، ص 72.

5- هيثم هاشم، وظائف الإدارة، (دمشق: مطبعة جامعة دمشق، 1993م)، ص 113.

6- منصور فهمي، الإنسان والإدارة، (القاهرة: مطبعة جامعة القاهرة للكتاب الجامعي، 1988م)، ص 45.

7- محمود العساف، المنهج الإسلامي في إدارة الأعمال، (القاهرة: المطبعة العلمية، 1987م)، ص 83.

8- حسن توفيق، الإدارة العامة، (القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، 1980م)، ص 15، نقلاً عن: محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، (جدة دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، 1987م)، ص 147.

إن المفاهيم والتعاريف سالفة الذكر قد لا تعتبر شاملة، وكافية بالقدر المطلوب. وقد توجد تعريفات أخرى أكثر شمولاً لمحتوى التنظيم الإداري، منها ما ينظر إلى التنظيم على أنه خطوات مرتبة ومتتابعة، ومنها ما يطلق عليه كلمة (نظام)، كما أن البعض يسميه (شكل) ويمكن الوقوف على كل رؤيا أو نظرة على حده.

يعرّف أحد الكتاب التنظيم بأنه: (عبارة عن خطوات عقلية لتحديد وتجميع أوجه النشاط، وتخصيصها على العاملين، بشكل يحقق إنجازها بفاعلية، مع إقامة العلاقات بالشكل الذي يحقق إنجاز الأهداف).¹

بينما يرى كاتب آخر أن التنظيم هو: (الخطوات التي يتم بمقتضاها تحديد وتجميع الأعمال، وتوضيح وتفويض خطوط السلطة والمسؤولية، وإقامة العلاقات، وذلك لتمكين الأفراد من العمل مترابطين وبكفاءة لتحقيق الأغراض).²

أما ديموك فقد تناول موقف الفكر الإداري من التنظيم ولخصه فيما يتعلق بجانب مفهوم التنظيم الإداري في ثلاثة اتجاهات هي:³

- إن الاتجاه الأول: ينظر إلى التنظيم على أساس أنه (وظيفة)، ويعرّفه بأنه العمود الفقري في الإدارة، ومن ثمّ فهو يعنى مجموعة متعددة من المهارات التي تستعمل بواسطة الإداريين، وذلك ابتغاء تحقيق برامجهم وتحويلها إلى واقع عملي ملموس.

- أما الاتجاه الثاني: فهو اتجاه يتزعمه (النظريون) ويذهب هذا الاتجاه إلى رؤية التنظيم على أساس أنه النمو المعقد للمجتمع من حيث بناء مؤسساته.

- أما الاتجاه الثالث: والأخير فيتزعمه من يعرفون بـ (الاجتماعيين والعلماء السلوكيين، حيث ينظرون إلى التنظيم على أساس أنه مفهوم اجتماعي ومن ثمّ فإنه يمكن القول هنا بأن هذا المفهوم أكثر اتساعاً من المفهوم الأول (الإدارة)، وأقل من كونه مفهوماً شاملاً لكل التغيرات الاجتماعية كما جاء في المفهوم الثاني، وإن كان يأخذ معناه ولكنه لم يشر إلى المجتمع بكافة تعقيداته وأشكاله وأنماطه، وإنما اكتفى بالناحية الاجتماعية فقط.

أما إذا انتقلنا إلى المفاهيم الأخرى، والتي تنظر إلى التنظيم على أساس أنه نظام أو شكل، فيمكن القول بأنه أكثر شمولاً لأنها لا تضم المحاور والأساسيات اللازمة لتكوين أي تنظيم. من هذه المفاهيم تعريف (موني ورايلي) للتنظيم بقولهما: (التنظيم عبارة عن الشكل الذي تبدو فيه أي مجموعة من الأفراد، تشترك في تحقيق هدف محدد).⁴

كما عرّف (ستين) التنظيم بأنه: (عبارة عن مجموعة من الأفراد توحد جهودها الفردية، بشكل مرتب ومحسوس، لتحقيق مهمة متفق عليها).⁵

أيضاً هناك تعريف يقول إن التنظيم هو: (الشكل الذي تتعاون فيه الجهود الإنسانية لأجل تحقيق هدف عام).⁶

إن التعريفات الثلاثة السابقة تتفق في أنه لا بد من وجود مجموعة من الأفراد تربطها علاقة مشتركة، وأن تسعى هذه المجموعة لتحقيق هدف واضح محدد تم رسمه من قبل، ولكنها لا تحدد إن كان هذا الشكل من العلاقة عام أم خاص، فجميعها تعرّف التنظيم بأنه شكل مطلق. ولكن هناك من ينظر إلى التنظيم بأنه شكل خاص حيث يقول: (بففر وشيروود) عن التنظيم بأنه: (الشكل الخاص بطرق ارتباط أعداد كبيرة من الأفراد -مشتركة في أعمال معقدة، وأكثر من أن تكون بينها علاقة مباشرة - ببعضهم البعض، وظهورهم في وضع مرتب ومحسوس، لتحقيق أهداف مشتركة ومتفق عليها).⁷

¹ - L. urwick, The Elements of Administration /London :Pitmanofsons,1965), p.36.

نقلًا عن محمد شاكر عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 147.

² - على عبد المجيد عبده، مرجع سبق ذكره ص 142.

³ - إبراهيم درويش، الإدارة العامة في النظرية والممارسة، (د م: مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1978)، ص 197.

⁴ - على عبد المجيد عبده، مرجع سبق ذكره، ص 141.

⁵ - نفس المرجع السابق، ص 141.

⁶ - محمد شاكر عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 147.

⁷ - على عبد المجيد عبده، مرجع سبق ذكره، ص 141.

مهما تنوعت وتعددت تعريفات التنظيم، فإن هناك عناصر لا بد من توافرها في أي تنظيم وهي¹:

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

إن العناصر المذكورة سابقاً ذات أهمية بمعنى أنه لا بد من توافرها وتواجدها في أي تنظيم، وقد ركزت عليها تعريفات أخرى تدور في نفس الإطار، فهناك تعريف يرى أن التنظيم هو الطريق الذي يحقق الترابط فيما بين الأفراد، بطريقة منظمة وذلك بغرض إنجاز أهداف محددة سبق الاتفاق عليها فيما بينهم، بينما يختلفون عن بعضهم من ناحية الكفاءات والقدرات الشخصية.²

كما أن هناك تعريف ينظر إلى التنظيم على أساس أنه أسلوب لتحقيق أكبر تعاون ممكن بين الأفراد داخل المنظمة، وذلك بغرض تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة، وأقل تكاليف³. وبهذا المعنى لا يمكن اعتبار التنظيم غاية في حد ذاته إنما هو وسيلة لتحقيق غاية معينة.

من خلال هذه التعريفات يمكن التوصل أيضاً إلى أنه لا بد من وجود شخصين فأكثر ليكونوا تنظيمياً، لأن أقل من ذلك لا يكون تنظيمياً.

أخيراً يمكن إيراد تعريفين يعالجان التنظيم من خلال العلاقات بين المجموعات المكونة للتنظيم، وخطوط السلطة والمسئولية الموزعة والموضحة فيه، ومن خلال تحديد الوظائف والمهام. حيث يرى الكاتبان (كونتز وأورنيل) في الجزء الأول من كتابهما (مبادئ الإدارة) أن التنظيم يكون بمثابة علاقات، أو تأسيس لعلاقات السلطة والمسئولية، على أن يؤخذ بعين الاعتبار التناسق والانسجام بين العلاقات الأفقية والرأسية داخل الهيكل التنظيمي، وبين المراكز التي أسندت إليها أعمال متخصصة، وذلك لضرورة الوصول إلى تحقيق أهداف المشروع المحدد.⁴

أما المفهوم الشكلي للتنظيم عند (دركر) فيتمثل في أن التنظيم عملية نابضة بالحياة، وتتطوي هذه العملية على تحليل نشاط الأفراد، وتحليل العلاقة الكائنة بينهم، وأساليب صنع القرارات، وتقييم الواجبات والمسئوليات، واختيار من يقوم بها، وتصميم الهيكل التنظيمي لدفع العملية الإدارية.⁵

إن هذا المفهوم الأخير يظهر حيوية التنظيم وأنه لا بد أن يكون التنظيم مستمراً ومواكباً، وليتم ذلك فإنه لا بد من الاهتمام بنوع العلاقات بين الأفراد، وشكلها والعمل على توثيقها وتعميقها، مع الربط بينها وبين أهداف المنظمة أو التنظيم، كما يجب دراسة صنع القرارات، وعملية التقييم وذلك من خلال دراسة وافية حتى يمكن اختيار أشخاص أكفاء يمكنهم المحافظة على حيوية التنظيم والعمل على دفعه والسير به وفقاً للمتغيرات البيئية المحيطة به، وذلك حتى يكون هناك توازن ونوع من الاستقرار والمواكبة يعمل على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

وبالرغم من تعدد المفاهيم والتعريفات التي تناولت التنظيم ومعناه، إلا أنه يمكن التأكيد على أن التنظيم ليس عملية ثابتة، بل هو عملية مستمرة، ومتطورة ومتجددة، ولا يجب أن تتوقف عند عملية الإنشاء، بل تتجاوزها إلى مرحلة التجديد المضطرد فكلما دعت الحاجة لذلك، وذلك في ظل الظروف والعوامل المؤثرة والمحيطية بالتنظيم.

¹ - محمد شاكر عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 141.

² - نفس المرجع السابق، ص 141.

³ - عادل حسن وآخرون، تنظيم وإدارة الأعمال، (بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1988م)، ص 161.

⁴ - هيثم هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 141.

⁵ - الهادي عبدالصمد، الإنسان والتنظيم: دراسة تحليلية للفكر الإداري المعاصر والمشكلة السلوكية من منظور إسلامي، (رأس الخيمة: المكتب العربي للعلاقات الثقافية، 1991م)، ص 157.

الإدارة والتنظيم:

التنظيم باعتباره يسعى إلى تحديد الهيكل الذي يحكم تشكيل الجهود الجماعية وتحديد العلاقات بينها، يمكن النظر إليه باعتباره أداة من أدوات الإدارة وتستخدمها في النهوض بالاختصاصات والأعباء اللازمة لتحقيق الهدف.¹ ومن ثم فالتنظيم هنا يسبق نشاط الإدارة التي تكفل توجيه الجهود الجماعية وقيادتها لتحقيق الهدف المنشود. والتنظيم يعد وظيفة جوهرية من وظائف الإدارة، فالهيكل التنظيمي العام تحده الهيئة الإدارية العليا للمشروع بما يكفل تحقيق الهدف المنشود وكذلك تعديل الهيكل التنظيمي وفقاً للظروف والمواقف المتغيرة.

لماذا ندرس التنظيم؟²

توجد المنظمات لأنها توفر لنا كيان اجتماعي يعمل وفقاً لهيكل وأنشطة محددة ومتميزة لتحقيق أهداف مرغوبة، وبدون المنظمات فإن كل فرد سيعمل بمفرده، ووفقاً لاجتهاد شخصي قد يصيب وقد لا يصيب. وبالتالي يمكن أن نسأل السؤال التالي:

لماذا توجد المنظمات؟

توجد المنظمات لكي توفر كيان اجتماعي (يفوق الكيان الفردي)، والذي يساعد على استخدام الموارد البشرية والمالية والخامات والأصول والمعلومات لتحقيق أهداف تنظيمية. ويمكن القول إن المنظمات توجد لكي تحقق ما يلي:

- تقسيم العمل بين الأفراد.
- إمكانية استخدام التكنولوجيا ورأس المال الكثيف.
- إمكانية التعامل مع البيئة.
- إمكانية توفير في تكاليف التبادل.
- إمكانية فرض السيطرة على العاملين.

أهمية دراسة التنظيم:

إن وجود تنظيم سليم للمنظمة يساعد على تحقيق التعامل مع الظروف المختلفة، وتحقيق تنافسية عالية للمنظمة، تحقيق القدرة على التعامل مع التنوع في الموارد البشرية، تحقيق الإبداع والابتكار.

المبحث الثالث: أنواع التنظيم الإداري ومبادئه

أنواع التنظيم الإداري:

إن أي منظمة أو منشأة إدارية بها تنظيم موضوع على أسس وقواعد معينة ويطلق عليه (التنظيم الرسمي)، وبجانب ذلك التنظيم لابد من وجود تنظيم آخر غير مرتب، ولكنه تفرضه طبيعة الأوضاع، والبيئة الداخلية والخارجية التي تعكس آثارها على سلوك العاملين وبالتالي على الأداء ككل. ويطلق على هذا النوع (التنظيم غير الرسمي). وقد يختلف دور الفرد في الجماعات غير الرسمية، عما هو عليه في الجماعات الرسمية. وفيما يلي سيتم شرح كل نوع من هذين النوعين على حدة.

أولاً: التنظيم الرسمي:

التنظيم الرسمي هو الذي يهتم بهيكل المنشأة، وتحديد العلاقات بين الأفراد فيها، وتقسيم الأعمال، وتوزيع الاختصاصات، وتحديد السلطات والمسؤوليات في المنشأة.³ أي بمعنى آخر هو تنظيم قائم وشاخص المعالم وواضح الشكل، يقوم على تحليل الأعمال ثم تجميعها في وظائف، والوظائف في وحدات إدارية صغيرة، والوحدات الصغيرة في أقسام، والأقسام في إدارات

¹ - أسامة المشنب، سامية فتحي، المبادئ العامة للإدارة العامة وتطبيقاتها العلمية، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1993)، ص 153.

² - أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل التنظيمية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م)، ص 18.

³ - عمر سعيد عيد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 57.

...الخ وتتم عملية التحليل والتقسيم على أساس موضوعي بغض النظر عن الأشخاص أو العلاقات الطبيعية التي تربط بينهم.¹ والتنظيم الرسمي يأخذ شكلين فرعيين، هما التنظيم الرأسي (الخطي) والتنظيم الوظيفي، كما يوجد نمط ثالث يجمع بين هذين الإثنين، فضلاً عن نمط رابع يقوم على أساس الاستعانة باللجان الاستشارية.

1. التنظيم الرأسي (الخطي) :LINE ORGANIZATION

يطلق على هذا النوع من التنظيم عدة أسماء، فقد يسمى الرأسي أو التنازلي، كما يسمى بالخطي أو التنفيذي ويعتبر من أقدم الأنواع وأبسطها²، وهو نمط تنظيمي يتسم بالبساطة، فضلاً عن وضوح الأجهزة والأفراد والعلاقات، بالإضافة إلى السرعة في تنفيذ الأوامر والتعليمات وبالتالي إنجاز الأعمال بسبب انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل في خطوط مستقيمة³، وقد كثر استخدام هذا النوع في الإدارات العسكرية والشرطية. ومن أهم مزايا هذا النوع ما يلي⁴:

- أ. البساطة والوضوح وسهولة الفهم، إذ أن كل موظف يعرف مهامه وواجباته ويؤديها. كما أنه يعرف رئيسه المباشر، مما يسهل عليه عملية الفهم.
- ب. السرعة في اتخاذ القرارات وسرعة البت في الأمور التي تواجهها المنظمة، وذلك للتحديد الواضح في خطوط السلطة الرأسية المباشرة، مما يحصل اليسر في تحديد أركان المسؤولية بصفة عامة.
- ت. الاستغناء عن الاختصاصيين، مما يقلل المصروفات، وذلك نظراً لاعتماد المنشأة على واحد يسمى (ضابط الإدارة) من حقه اتخاذ كافة القرارات.
- ث. توفير سبل الإيصال العليا والسفلى في أرجاء المنظمة، والعمل على ربط أجزائها المختلفة ببعضها البعض، مما يساعد على التنسيق بين الجهود.

على الرغم من هذه المزايا إلا أن لهذا النوع عيوباً عديدة، يمكن ذكر أهمها فيما يلي⁵:

- أ. قد يؤدي هذا النوع إلى تركيز السلطة في يد الرئيس الأعلى، أو عدد قليل من الرؤساء.
- ب. إن هذا النوع من التنظيم لا يعطي فرصة كافية للتخصص، لأن كل رئيس يقوم بممارسة مهامه فقط، وبالتالي لا يستطيع أن يؤدي مهام غيره.
- ت. كثرة الأعباء على الرئيس الإداري الواحد، مما يؤدي إلى عدم إعطاء اهتمامات كافية لكل هذه المهام.

2. التنظيم الوظيفي أو التخصصي :FUNCTIONAL ORGANIZATION

لقد طور هذا النوع (فردريك تايلور)، وذلك بهدف الاستفادة من خبرات الاختصاصيين في المستوى التنفيذي من الأعمال، ومن أجل تحسين الإنتاجية، وزيادة الإنتاج، وهذا النوع يتم بموجبه تقسيم المنشأة إلى عدد من الوحدات التنظيمية، وأن يكون هذا العدد متناسباً مع عدد من النشاطات التي تقوم بها كل وحدة، ويقوم هذا الشكل على أساس أن كل فرد داخل التنظيم سواء كان رئيساً أو مروضاً يجب أن يحيط بعمل معين. أي بمعنى آخر يجمع عدد من المشرفين في مستوى تنفيذي معين، ويتخصص كل مشرف في مجال معين يعطيه كل جهده ووقته، ويصبح مسؤولاً عن تنفيذ ذلك الجانب، وهذا النوع يوجد بصورة أكبر في المنظمات الكبيرة، ذات التخصصات العديدة.

¹ - بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، (عمان: دار البازورى العلمية للنشر والتوزيع، 1999م)، ص 179.

² - عمر سعيد عيد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 76.

³ - بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 179.

⁴ - محمد شاكر عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 202.

⁵ - نفس المرجع السابق، ص 203.

ومن مزايا هذا النوع يمكن ذكر ما يلي¹:

- أ. العمل على التخصص يزيد من كفاءة العاملين وبالتالي يزيد من كفاءة الأداء.
 - ب. يوفر هذا النوع سهولة الاتصال بالمسؤولين، حيث يوجد اختصاصي في كل مجال يمكن الاتصال به بسرعة وأخذ المعلومات المطلوبة منه.
 - ت. تنمية روح التعاون بين العاملين.
 - ث. الحصول على معلومات قيمة وعلمية لحل المشاكل.
- كما أن لهذا النوع عيوباً تتمثل في التالي²:
- أ. عدم وضوح السلطة والمسئولية فيه، لأن الموظف يجد نفسه أمام رئيسين أو أكثر.
 - ب. نتيجة لتعدد الاختصاصيين الذين يشرفون على الأعمال، فإنه يحدث ارتباك في الأعمال. ولهذا لا يكثر تطبيق هذا النوع من التنظيم في الحياة العملية.

3. التنظيم الاستشاري:

وهو ما يسميه البعض بالتنظيم الرأسي الاستشاري (LINE AND STAFF ORGANIZATION)، وهذا النمط من التنظيم يجمع النمطين السابقين محققاً مزاياهما مجتمعة ومتفادياً أهم العيوب في كل منهما منفرداً. وفي هذا النمط يستعان فيه بالاستشاريين الفنيين من الأخصائيين في نواحي التخصص والنشاط، قبل اتخاذ القرارات بواسطة الإداريين. فيشمل تنظيم المنشأة أو المنظمة في هذه الحالة نوعين من ذوي السلطة هما أصحاب السلطة الرسمية (LINE AUTHORITY) وأصحاب السلطة الاستشارية (POLICY STATEMENTS). وأصحاب السلطة الرسمية في هذا النمط هم الذين يديرون العمل ويتولون في الأمور. أما أصحاب السلطة الاستشارية فمهمتهم مقتصرة على تقديم الرأي لأصحاب السلطة الرسمية بغير إلزام لهؤلاء، ولكن إرشاداً لهم فحسب، وبخاصة في المسائل الفنية التي قد لا يحيطون بها إحاطة كاملة.³

4. التنظيم العضوي أو الطبيعي المفتوح:

أما هذا النموذج من التنظيم فيندر استعماله في المنظمات العادية، ولكن قد يستخدم في صناعات المعدات الحربية، والصناعات الفضائية، والمشروعات المعقدة، والتي تعمل في ظروف معرضة للتغيرات الكثيرة. ومن مميزات هذا الشكل أن العاملين تتكون لديهم خبرات متنوعة، وتستخدم من خلاله الموارد بشكل أمثل، مما يسهل الرقابة على الأداء.⁴

إن الهدف من هذه الأشكال رغم تنوعها واختلافها، هو مساعدة المنظم في وضع التصور المناسب للهيكل التنظيمي الذي يناسب منظمته. ونسبة لاختلاف المنظمات، واختلاف أهدافها، تعددت هذه الأشكال لتأخذ كل منظمة الشكل الذي يلائمها، وتطبقه حتى يتيسر لها أداء أعمالها، وتتمكن من تحقيق أهدافها. وكما سبق القول إنه في أي منظمة يوجد تنظيم آخر بجانب التنظيم الرسمي. ولهذا النوع مفاهيم، وأسباب أدت إلى تكوينه، كما أن له فوائد ومضار يمكن استعراض كلٍ بطريقة منفصلة.

ثانياً: التنظيم غير الرسمي INFORMAL ORGANIZATION:

التنظيم غير الرسمي هو (الذي ينطبق على جماعات من الناس، تتألف من شخصين أو أكثر، يكونوا على اتصال دائم لأجل تبادل المعلومات، أو الوصول إلى اتفاق بينهم لما يجب عمله في المستقبل)⁵. وقد أدرك المديرون منذ وقت مبكر أن العلاقات

¹ - نفس المرجع السابق، ص 204.

² - نفس المرجع السابق، ص 204.

³ - بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 181.

⁴ - بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 181.

⁵ - محمد شاكر عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 262.

غير الرسمية توجد جنباً إلى جنب مع التنظيم الرسمي. وينبع التنظيم غير الرسمي لا محالة من الحاجات الشخصية وحاجات المجموعة لأعضاء المنشأة. وقد وصف (SIMON 1978) هذا التنظيم غير الرسمي على أنه يمثل العلاقات بين الأشخاص داخل المنظمة والتي تؤثر قراراتها والتي إما أن تكون محذوفة من التنظيم الرسمي أو أنها لا تتسق معه.

أحد أوائل العلماء الذين أدركوا الإيجابية للتنظيم غير الرسمي هو (BARNARD 1938) والذي يرى أن الالتزام الصارم بالهيكل الرسمي - أي العمل دائماً من خلال القنوات الرسمية قد يكون له آثار سلبية. ففي حالات الطوارئ على سبيل المثال تمكن شبكة الاتصالات غير الرسمية من اتخاذ قرارات سريعة. كما أن العلاقات غير الرسمية تسهل من انسياب الأفراد والموارد على طول خطوط السلطة، وهذه العلاقات تؤدي إلى تطوير التعاون بين الإدارات التي يكون لها فقط اتصال غير مباشر على الخريطة التنظيمية، والعلاقات التنظيمية التي تنشأ داخل المنظمة فتساعد العاملين ليس فقط على إشباع حاجاتهم الاجتماعية وإنما كذلك على إنجاز أعمالهم.

ولكن (BARNARD 1938) أغفل حقيقة أن التنظيم غير الرسمي قد ينشأ بين العاملين كأداة لحمايتهم من الإدارة. وفي هذه الحالة قد تسير أهداف التنظيم غير الرسمي في اتجاه معاكس تماماً لأهداف المنشأة. فعلى سبيل المثال، قد تضع المجموعة غير الرسمية لنفسها معدلات أداء أقل من المعايير الموضوعية من قبل الإدارة وتفرض على أعضائها البطء في أداء الأعمال بوسائل مختلفة ابتداء من الإقناع وانتهاء بالعنف.¹

وهذا النوع من التنظيم غير منصوص عليه في لوائح المنظمة، إنما يتكون تلقائياً، ويقوم الأفراد أنفسهم بوضع اللوائح والقواعد الخاصة بتنظيمهم غير الرسمي، والتي تكون غالباً غير مدونة وغير مكتوبة، ولكن تظهر خلال تصرفاتهم وردود أفعالهم، ويلتزمون بها دائماً.²

لقد تعددت الدراسات وتباينت حول مفهوم التنظيم غير الرسمي، وأول من لاحظ هذا النوع من التنظيم هو (فردريك تايلور)، عندما لاحظ أن العمال داخل المصنع يتفقون على معايير معينة في تحديد الإنتاج أثناء عملهم، مما قاده للقيام بدراسة يهدف منها إلى إيجاد عوامل تعمل على دفع وزيادة الإنتاج وقد أدت تلك الدراسات إلى ظهور حركة الإدارة العلمية. كما أن (التون مايو) أيضاً اكتشف هذه الظاهرة، عندما قام بدراسات عديدة والتي أطلق عليها دراسات ها وثورن فقد بينت هذه الدراسات أن الأفراد الذين يعملون في نطاق واحد، أو وحدة إدارية واحدة، أو قسم واحد، يميلون إلى تكوين تنظيم غير رسمي وبالتالي يكون لهذا التنظيم قواعد الخاصة به، والتي تجد الاحترام والتنفيذ من قبل أعضائه. ومن هنا اتضح للباحثين أن الفرد داخل المنظمة ينتمي إلى تنظيمين، وغالباً ما يختلف دوره في التنظيم الأول عن دوره في الآخر، فهناك التنظيم الرسمي الذي تحدده الإدارة العليا للمنظمة الرسمية، والتنظيم غير الرسمي الذي يكونه الأفراد فيما بينهم. وأصبح اهتمام الباحثين مركزاً على بيان أثر التنظيم غير الرسمي على التنظيم الرسمي، وعلى كيفية الاستفادة منه بشكل إيجابي، وبهذا يتضح أن أسس جميع الدراسات في هذا الجانب قد توصلت إلى هذه الجماعات غير الرسمية، وركزت عليها بعد معرفة دورها وتأثيرها على الأداء وخلصت إلى أنه يجب اعتبار المنظمة كالكائن الحي، لأن لها بيتها وكيانها الخاص، ولهذا لا ينبغي أن تطغى الناحية الآلية من حيث الجمود على التنظيم، ولا يعتبر الأفراد مجرد هياكل متباينة تكون في مجموعها الشكل النهائي للمنظمة، وإنما لابد من مراعاة الناحية الإنسانية وأخذها في الاعتبار.³

أسباب تكوين التنظيمات غير الرسمية:

هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى تكوين الجماعات أو التنظيمات غير الرسمية داخل المنظمات، ويمكن تلخيص أهم تلك الأسباب فيما يلي:⁴

1. انسجام بعض الأفراد وتوافقهم في بعض المصالح يولد لديهم الرغبة في الانتماء إلى جماعات، حيث أن دخول الأفراد في جماعات يشبع لديهم رغبة أساسية لأن الإنسان بطبعه اجتماعي، لا يستطيع إشباع حاجته منفرداً.

¹ - عمر أحمد عثمان المقل، مرجع سبق ذكره، ص 305.

² - محمد شاكر عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 262.

³ - على العبيد، (الجماعات اللا رسمية في مجال الإدارة)، مجلة الحكم الشعبي المحلي، المجلد الثاني، العدد 11، (أغسطس 1974)، ص 12.

⁴ - فؤاد أبواسماعيل، العلوم السلوكية في إدارة الأعمال، (القاهرة: دن، 1978م)، ص 184-186، ومحمد باغنى، مبادئ الإدارة العامة، (الرياض: دن، 1983)، ص 270-271. نقلاً عن محمد شاكر عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 264، 265.

2. الرغبة في تأمين الأمن والحماية، لأن العاملين دائماً يكون لديهم إحساس بالاضطهاد والتعسف، مما يجعلهم يلجؤون إلى التنظيمات غير الرسمية ظناً منهم أن التوحد والاتفاق فيما بينهم يعمل على حمايتهم من الإدارة العليا.
3. الرغبة في الحصول على المساعدة والنصح والإرشاد من أفراد الجماعة الآخرين.
4. الرغبة في الوصول إلى أصحاب النفوذ (كبار الموظفين)، للحصول على مكاسب شخصية أو مادية أو معنوية.
5. كما أن تجاهل الإدارة للعاملين، وعدم إشراكهم فيما يتعلق بالمنظمة يجعلهم يحسون فراغاً. مثلاً قد يكون التنظيم الرسمي بطيئاً في توصيل المعلومات إلى الأفراد أو يعمل على إخفائها عنهم، بينما التنظيم غير الرسمي يقوم بتوصيلها إلى أفرادها بسرعة.
6. بالإضافة إلى أسباب أخرى مثل التقارب أو التشابه في العمر، وفي المستوى الوظيفي، أو المنطقة أو القبيلة أو غيرها.

مزايا وفوائد التنظيمات غير الرسمية:

هناك العديد من المزايا التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة فيما يتعلق بموضوع الجماعات غير الرسمية. ويمكن ذكر أهم هذه المزايا فيما يلي¹:

1. يعمل التنظيم غير الرسمي على معرفة مطالب أعضائه، والقيام برفعها للسلطات العليا، كما أنه يعمل على حمايتهم من الأضرار المادية والمعنوية التي قد تلحق بهم.
2. يعتبر التنظيم غير الرسمي متنفساً لأعضاء الجماعة، يستطيعون من خلاله التعبير عن متاعبهم، ويتبادلون الآراء حول كيفية حلها، وبالتالي فهو يعتبر وسيلة لتخفيف الأعباء السيكولوجية، ومجال للتنفيس الانفعالي من عناء العمل، والقيود الرسمية التي تفرضها عليهم ساعات العمل.
3. يمكن لإدارة المنظمة أن تستفيد من هذا التنظيم، باعتباره قناة اتصال، تنقل من خلالها ما تريده للعاملين، وذلك لأنهم يقتنعون بأراء الجماعة.
4. كما أن التنظيم غير الرسمي يعمل على زيادة الإنتاجية، وذلك في حالة الاتفاق بين أهدافه وغاياته، وأهداف الإدارة العليا.
5. أيضاً يعتبر هذا النوع من التنظيم أداة لكشف عيوب الإدارة ومساوئها، كما أنه قد يوضح سلوكها الإيجابي ونقاط القوة فيها لتحفيز العاملين للتعاون معها.

عيوب ومساوئ التنظيمات غير الرسمية:

أما سلبيات التنظيمات غير الرسمية فهي عديدة أهمها ما يلي²:

1. يؤدي هذا النوع من التنظيمات إلى تحقيق مستوى الإنتاج في المنظمة، وذلك عندما يتفق أعضاء الجماعة على معدلات معينة أقل من المعدلات المطلوبة، ولا يتعدونها أثناء ساعات العمل وذلك لأن هذه الجماعات تمثل ضغوطاً على الأفراد الذين لا يتقيدون بتقاليد الجماعة، مما يؤدي إلى إحباط روحهم المعنوية، وبالتالي انخفاض مستوى أدائهم.
2. قد يؤدي هذا التنظيم أحياناً إلى تجاوز ما يفرضه التنظيم الرسمي من قواعد وتعليمات يتوجب مراعاتها، وبالتالي يعمل على تغطية الأخطاء التي يرتكبها بعض أفراد الجماعة.
3. ممارسة بعض الضغوط للحصول على مكاسب مالية، أو معنوية لأفراد الجماعة.

توجيه الجماعات غير الرسمية والاستفادة منها:

مما لا شك فيه أن هذه الجماعات تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، سلبية أو إيجابية، على مدى الكفاءة التي تحقق بها المنظمة أو الوحدة الإدارية أهدافها بالطريقة المرجوة. والإداري الناجح هو الذي يستطيع أو يحاول قدر استطاعته، أن يوفق

¹ - إبراهيم المنيف، الإدارة، المفاهيم، الأسس، المهام، (الرياض: دار العلوم، 1980م)، ص 151. نقلاً عن نفس المرجع السابق، ص 265-266.

² - نفس المرجع السابق، ص 266.

يبين أهداف ورغبات الجماعات، وأهداف المنظمة¹. ولكي يحقق التنظيم أغراضه، وأهدافه التي أنشئ من أجلها، بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، فإنه لابد أن يقوم على مبادئ وأسس معينة، وأن يركز إلى قواعد وأصول محددة. ويرى الباحثين والكتاب في هذا المجال أن هناك العديد من المبادئ والقواعد أهمها ما يلي²:

1. التنسيق CO-ORDINATION:

يعتبر التنسيق المبدأ الأول والأساسي في أي تنظيم، ولولا تنسيق الجهود بين العاملين داخل المنظمة لما أمكن إنجاز الأعمال. والتنسيق يعني ترتيب الجهود المبذولة على نسق معين، وذلك بتوحيدها في التصرف والتنفيذ، من أجل تحقيق الهدف المحدد. والتنسيق باعتباره مبدأ أساسياً وشاملاً فهو يأخذ حيزاً واسعاً من الأهمية، ولكن هذا لا يعني أنه لا توجد مبادئ أخرى ذات أهمية، إنما ذلك يعني أن المبادئ الأخرى تدخل في صميم التنسيق لأنها أيضاً لابد من تنسيق أجزائها والعمل على الترابط بينها. وبهذا يكون التنسيق قد عبر عن جميع أغراضه من خلال التضامن مع المبادئ التنظيمية الأخرى التي يحويها، خاصة أن هذه الأغراض تتعلق بتكوينه وهيكله الداخلي. فهناك دائماً هدفين للتنظيم أحدهما داخلي والآخر خارجي، ويمكن أن يكون الهدف الخارجي أي شيء تابع لغرض المجموعة، أما الهدف الداخلي فيتمثل في التنسيق، وهو هدف ثابت لا يتغير. وهذا يؤكد أساسية ورئيسية التنسيق بالنسبة للتنظيم، والتنسيق الحقيقي لابد أن يقوم على رغبة من الأفراد تدعّمه، وتؤدي به وتكون بمثابة القوة الدافعة له، حتى يتمكن من تحقيق الأهداف المنشودة.³

2. التدرج في السلطة GRADING IN AUTHORITY:

إن التدرج يقصد به التسلسل وفق ترتيب معين، أو التتابع المطرد على أسس معينة، والتدرج في السلطة لا يقصد به التدرج على أساس الوظائف المختلفة داخل التنظيم، إنما يقصد به التدرج داخل الهيكل وذلك حسب درجات السلطة الممنوحة، وما يقابلها من مسؤولية، ويطلق على هذا المبدأ اسم (سلسلة التدرج)، وهذه السلسلة يمكن وصفها بالعمومية، لأنها بداهة توجد في أي تنظيم مهما صغر حجمه، حتى ولو تكون من شخصين فقط بمعنى أنه لابد من وجود رئيس ومرؤوس. وهنا لابد من الاختلاف في السلطات والتدرج فيها حسب طبيعة عمل كل فرد، كما أنها توجد في المنظمات الكبيرة التي يكون هيكلها التنظيمي واسعاً، وحتى تدرج السلطات بصورة واضحة ومنظمة وصحيحة، فإنه لابد من وجود سلطة تدعم التنسيق تصاحبها قيادة عليا تحكم جميع السلطات وتسيرها بنظام وتمثلها بشرط أن تكون لهذه القيادة كل السلطات اللازمة التي تؤهلها للقيام بأعباء القيادة. وهذا لا يعني أن السلطة بمثابة شيء واحد، أو وجهان لعملة واحدة، إنما يمكن القول بأن إحداها قد تكون نواة للأخرى، حيث أن السلطة لا يمكن أن تتحول إلى قيادة إلا إذا دخلت نطاق وحيز التنفيذ، فإذا طبقت السلطات ونمت ممارستها فعلاً، فهي تتحول إلى قيادة، ونسبة لوجود هيكل مقسم وفقاً لأعمال وتخصصات معينة، فإنه لابد من تفويض بعض السلطات إلى المرؤوسين والعاملين في الأقسام والوحدات، وهنا تظهر بوضوح وجلاء عملية التدرج، وذلك وفقاً للمسؤوليات التي تطلبها كل وظيفة، والملقاة على شاعر تلك الوظيفة. وعملية التفويض نفسها تتبع أهميتها من أهمية القيادة، لأن القيادة الحسنة هي التي تستطيع تفويض السلطات بطريقة تمكن العاملين من التحرك بحرية، وتخلق فيهم روح الثقة، وتمكنهم من أداء أعمالهم باطمئنان وثقة، حسب التخطيطات التي حددها لهم رؤسائهم. وبالتالي فإن المقياس الحقيقي لحسن القيادة هو طريقة تفويضها للسلطة.⁴

3. تحديد الاختصاصات الوظيفية:

إن القصد من تحديد الاختصاصات الوظيفية هو بيان الفرق والاختلاف بين المسؤوليات والأعباء الوظيفية التي تسند للعاملين. فمنذ نشأة المنظمة أو الوحدة الإدارية فإنه لابد من معرفة الهدف من وجودها، وكيفية تحقيق هذا الهدف، وكيفية اتخاذ القرارات في أي نوع من أنواع الوظائف التي تقوم بها المنظمة وذلك يعني أن كل إجابة منفردة تمثل اختصاصاً لوحدة⁵. ويطلق على الاختصاص الأول اختصاص التحديد، والثاني اختصاص التطبيق، والثالث اختصاص التفسير. وفي

¹ - على العبيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² - على عبد المجيد عبده، مرجع سبق ذكره، ص 121.

³ - نفس المرجع السابق، ص 121-124.

⁴ - نفس المرجع السابق، ص 121-124.

⁵ - نفس المرجع السابق، ص 130.

كل اختصاص من هذه الاختصاصات لابد من وجود التنسيق والتدرج في السلطة، لأن تحديد الاختصاص يعني تحديد وتوضيح الواجبات التي يشملها بوضوح، وذلك ضروري جداً لضمان سير أعمال المشروع، كما أنه لابد من معرفة العلاقة بين كل اختصاص وآخر، أي توضيح علاقة كل واجب محدد بالواجبات الأخرى، وذلك حتى لا يحدث تضارب بين الأفراد أثناء أداء واجباتهم، وهنا تظهر أهمية التنسيق. كما أنه لابد من تحديد الواجبات وتعريفها عند قمة الجهاز التنظيمي، ثم يطبق المبدأ على جميع المستويات الإدارية الأخرى. وحتى يتم التعاون بين الأفراد والقيادة، ولكي يكون هذا التعاون إيجابياً فلا بد أن يفهم العاملون هذه الواجبات فهماً واضحاً يتفق مع قيادتهم، وبالتالي تصبح تلبية الأوامر والطاعة إيجابية، وكذلك يجب أن يفهم الموظف علاقة وظيفته بالوظائف الأخرى، وعلاقة كل ذلك بالهدف الأساسي.¹

4. تقديم الخدمات الاستشارية:

المقصود بالخدمات الاستشارية هو الخدمة المقدمة في صورة آراء ومقترحات، وذلك بغرض النصح وإبداء الرأي والمشورة. وذلك يعني أن هذه الخدمات لا تتعدى حيز الاستشارة فقط، وتختلف عن السلطة التنفيذية، لأنها تقدم هذه التوجيهات والمقترحات بناءً على المعلومات المقدمة إليها من قبل الإدارة العليا، أو الإدارة التنفيذية، ولا يمكنها إجبار أي إدارة على تنفيذها. ومن هنا يمكن القول بأن الفرق بين الإدارة الاستشارية في التنظيم، والإدارة التنفيذية، أن الأولى مهمتها تقديم الاقتراحات والآراء والتوجيهات التي تراها مناسبة وذات أهمية، أما الثانية فمهمتها تنحصر في إصدار الأوامر، ولهذا فإن السلطة الأولى تسمى (سلطة الفكرة)، بينما الثانية يطلق عليها (سلطة الفرد)، وهناك ضرورتين أساسيتين لابد من توفرهما حتى تستطيع السلطة الاستشارية أداء الغرض المطلوب منها. وهاتين الضرورتين هما التنسيق، وتوصيل المعلومات والقرارات ونشرها، والعمل على سريانها خلال فروع التنظيم المختلفة.²

5. وحدة الهدف:

من المعروف أن التنظيم يعني اتفاق الأعضاء المعنيين على هدف معين، والتعاون فيما بينهم، والسعي لتحقيق هذا الهدف. ومن هنا تبرز أهمية الهدف، أي بمعنى أنه إذا لم يكن هناك هدف محدد وموضح فإنه لا يوجد تنظيم. وبما أن المنظمة الإدارية تشتمل على عدد من الوحدات الإدارية، وكل وحدة أو قسم يختص بوظائف معينة، يتم من خلالها تحقيق أهداف معينة، يطلق عليها اسم (الأهداف الفرعية)، فلا بد من التنسيق بين أهداف الأقسام المختلفة، وأن تكون متفقة مع الهدف الأساسي وهو ما يطلق عليه (الهدف العام) أي الهدف الرئيسي للمنظمة. فعندما يتم ذلك يأخذ مصطلح (وحدة الهدف). وذلك حتى لا يحدث تضارب بين الأهداف، وعدم انسجام من جراء الاختلاف بين الوحدات الإدارية المختلفة داخل الهيكل التنظيمي، وبالتالي فإنه يمكن القول بأن وحدة الهدف تعتبر من أهم المبادئ التي يركز عليها التنظيم الإداري في أي منظمة إدارية.³

بالإضافة إلى المبادئ المذكورة سابقاً، توجد مبادئ أخرى ذكرها بعض الكتاب باعتبارها مبادئ أساسية وذات أهمية للتنظيم الناجح، ومن هذه المبادئ:

- مبدأ تحديد هدف التنظيم.
- مبدأ التعريف وتحليل النشاطات.
- مبدأ تعدد السلطات.
- مبدأ نطاق الإشراف.
- مبدأ وحدة القيادة.
- مبدأ الإدارة بالاستثناء.
- مبدأ التوازن ومبدأ بساطة التنظيم.

¹- نفس المرجع السابق، ص 131.

²- نفس المرجع السابق، ص 132.

³- محمد شاكر عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 152.

وهذه المبادئ ليست سواء أمثلة على مبادئ الإدارة ومن الممكن وجود مجموعة أخرى تفرضها ضرورات التنظيم الجيد ومتطلباته.

المشاكل الشائعة لهيكل وممارسات التنظيم¹:

هناك العديد من المشاكل الشائعة لهيكل وممارسات التنظيم ولكن من أهمها:

1. تضخم الهياكل التنظيمية.
2. عدم الاهتمام بوصف الاختصاصات التنظيمية.
3. المركزية الزائدة.
4. كثرة اللجان.
5. المبالغة في استحداث وظيفة نائب.
6. تعدد الأجهزة الاستشارية والمعاونة.
7. تضخم الهيكل الوظيفي والعمالة، أو انكماشه.
8. عدم استخدام أفراد متخصصين أو مديريين.
9. عدم وجود نظام للمعلومات.
10. ارتفاع نسب ترك الخدمة.
11. عدم رضا العاملين عن وظائفهم.
12. عدم الالتزام بعلاقات السلطة، ورفض الأوامر.
13. انخفاض رغبة العاملين في المبادرة بأفكار أو اتخاذ القرار.
14. عدم وجود سياسات وقواعد تنظم العمل.

المبحث الرابع: الهيكل التنظيمي وأسس تجميع النشاط

يستخدم الكثير من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة والتنظيم مصطلحي التنظيم والهيكل التنظيمي، مما يسبب خلطاً للبعض في المعنى والمفهوم. ولكن في الغالب فإن كلمة تنظيم يمكن النظر إليها بصيغة الفعل، أي أنها تعنى عملية جعل الهيكل التنظيمي -أي هيكل المنظمة- ملائماً ومتناسقاً مع أهدافها ومواردها وبيئتها. بينما الهيكل التنظيمي يمكن تعريفه بأنه (ترتيب وتحديد للعلاقات بين الأجزاء والوحدات والوظائف التي تتكون منها المنظمة²)، ويحدد هيكل المنظمة تقسيم أنشطة العمل فيها، وتوضيح كيفية الربط بين الوظائف والأنشطة المختلفة فيها، كما يحدد السلطات والعلاقات، ويوفر الاستقرار والاستمرارية اللتين تسمحان للمنظمة بالبقاء رغم تغير الأفراد، ويعمل على تنسيق تعاملات المنظمة مع بيئتها³.

مما سبق يتضح أن الهيكل التنظيمي لأي منظمة، هو الهيكل الذي يحدد موقع اتخاذ القرارات وتنفيذها. ولذلك فإن طبيعة هذا الهيكل تتأثر بنوعية وحجم هذه القرارات. والثابت أن العلاقة بين القرارات التي يتخذها المديرون من حيث الطبيعة والنوع والحجم وبين الهيكل التنظيمي هي عملية تسهيل لاتخاذ وتنفيذ للقرارات المطلوبة، والحد من اتخاذ وتنفيذ القرارات غير المطلوبة. وقد سبق الإشارة إلى أنه يوجد في كل منظمة هيكلين تنظيميين أحدهما رسمي والآخر غير رسمي.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 20.

² - محمد عبدالله عبدالرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 204.

³ - نفس المرجع السابق، ص 204.

الخريطة التنظيمية:

كلما نمت المنشأة كلما زاد عدد الوحدات والوحدات الفرعية وكلما أضيفت مستويات إشرافية جديدة. كما أن المديرين والمعاونين يزدادون بُعداً عن النتائج النهائية لتصرفاتهم. ولذا فإنهم يحتاجون لفهم أوضح للكيفية التي تتلاءم بها أنشطتهم مع الصورة الأكبر للمنظمة وما تقوم به من أعمال (STONER 1982)، كما أن معظم الهياكل التنظيمية تعتبر معقدة بدرجة لا يمكن نقلها للآخرين سفاهاً. ولعكس هيكل المنظمة فإن المديرين عادة ما يقومون برسم خريطة تنظيمية والتي توضح بشكل بياني الوظائف، الإدارات أو المناصب بالمنظمة والعلاقات بينها. الوحدات المنفصلة بالمنظمة عادة ما تظهر في صناديق والتي يتم توصيلها مع بعضها بخطوط توضح تسلسل السلطة والقنوات الرسمية للاتصال.¹

والخريطة التنظيمية ما هي إلا صورة حقيقية للمنظمة تبين كيفية توزيع الأعمال، ونوع العمل الذي يؤدي في كل قسم أو وحدة، واختصاصات كل منها في أدائها، ومن المسؤول عن إدارة جزء أو كل أجزاء العمل.²

الخريطة التنظيمية لا تجد الترحيب بالضرورة من جميع المنظمات. فعلى سبيل المثال، عبر (TOWNSEND 1970) والذي كان يعمل مديراً لشركة (AVIS) بالولايات المتحدة، عما يعتقد من أن الخرائط التنظيمية تؤدي إلى الإحباط نسبة لأنها تؤكد فكرة أن السلطات والقدرات تتركز في أعلى المنظمة. إلا أن معظم المنظمات تقوم بتطوير هذه الخرائط التنظيمية وتستفيد منها في تحديد السلطات الإدارية والمسؤولية والمحاسبة الإدارية.³

والخريطة التنظيمية توضح خمسة جوانب رئيسية من الهيكل التنظيمي وهي كالآتي:

1. تقسيم العمل (التخصص):

كل صندوق بالخريطة يمثل فرداً أو وحدة فرعية تكون مسئولة عن جزء محدد من عمل المنظمة.

2. المديرون والمعاونون:

الخطوط المتصلة الموصلة بين الصناديق توضح تسلسل السلطات (من يعمل تحت إشراف من).

3. نوع العمل الذي يتم إنجازه:

الوصفات المبينة بالصناديق توضح مهام المنظمة المختلفة أو مجالات المسؤولية.

4. تجميع أجزاء العمل:

الخريطة ككل توضح الأساس الذي تم عليه تقسيم أنشطة المنظمة - على أساس وظيفي أو إقليمي مثلاً.

5. مستويات الإدارة:

توضح الخريطة التنظيمية ليس فقط المديرين والمعاونين المنفردين ولكن كذلك كل الهرم الإداري. ويكون جميع الأفراد الذين يعملون تحت إشراف نفس المدير في نفس المستوى الإداري، بغض النظر عن أين يظهر على الخريطة.⁴

وعليه فإن الخريطة التنظيمية توضح جميع المسالك الرسمية للسلطة، وأسماء الوظائف والعلاقة بينها، وسلطات ومسؤوليات شاغليها. وللخرائط التنظيمية أشكال وأنواع عديدة، ويمكن تقسيمها إلى نوعين: الأول منها يطلق عليه خرائط رئيسية، أما الثاني فيطلق عليه الخرائط التفصيلية⁵، وللخرائط التنظيمية عدة أشكال يمكن ذكرها فيما يلي⁶:

¹ - عمر المقل، مرجع سبق ذكره، ص 290.

² - محمد كمال لاشين، التطبيق العملي في التنظيم الإداري للمستويات الإشرافية، (القاهرة: المطبعة النموذجية بكلية الآداب بالجماميز، 1965م)، ص 38.

³ - عمر المقل، مرجع سبق ذكره، ص 290.

⁴ - نفس المرجع السابق، ص 290-291.

⁵ - عادل حسن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 260.

⁶ - أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2004م)، ص 234.

1. الطريقة الهرمية (التقليدية).

2. الطريقة الفرنسية.

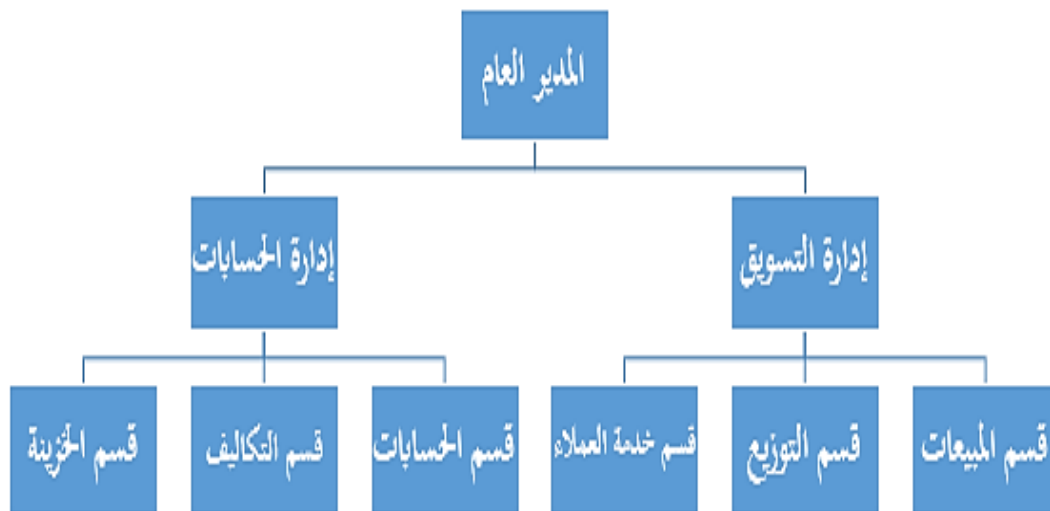
3. الطريقة الدائرية.

4. الطريقة العمودية.

5. طريقة الشجرة.

1. الطريقة الهرمية:

يعتبر الشكل الهرمي من أكثر الطرق شيوعاً وقبولاً من غالبية المنظمات، في رسم الخرائط التنظيمية. ويطلق عليها هذا الاسم لأن لها قمة ضيقة وقاعدة عريضة حيث نجد أنه كلما صعدنا إلى أعلى قل عدد الوحدات التنظيمية وصولاً إلى قمة الهيكل متمثلة في رئيس المنظمة. وإذا نزلنا إلى أسفل زاد عدد الوحدات التنظيمية، وهذا هو السبب في أن الهياكل التنظيمية تأخذ غالباً الشكل الهرمي. فأعلى الهيكل يمثل قمة الهرم وأسفل الهيكل يمثل قاعدة عريضة، حيث تظهر الوظائف الرئيسية بالقرب من القمة، وتندرج هبوطاً نحو القاعدة كلما قلت أهميتها. ويوضح الشكل (1-1) الطريقة الهرمية لرسم الخريطة التنظيمية.



شكل 1/1: الطريقة الهرمية لرسم الخريطة التنظيمية (المصدر: أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2004م)، ص 234)

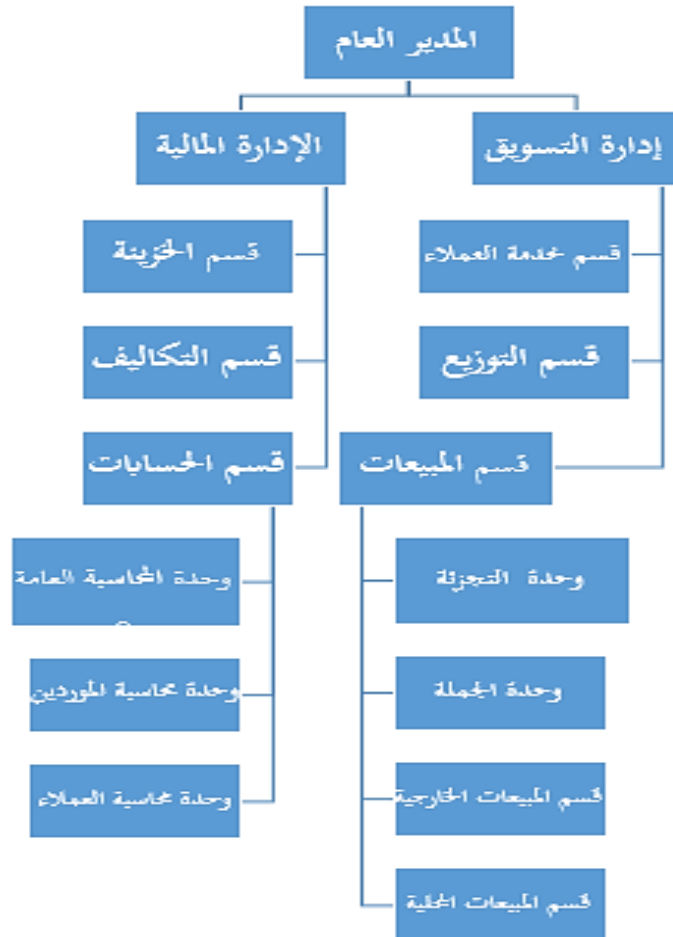
ويلاحظ أن هذه الطريقة يمكن تعديلها لتلائم احتياجات المنظمة وفقاً للاحتتمالات التالية للتعديل:

1. يمكن إضافة أسماء المسؤولين أسفل كل مستطيل.

2. يمكن إضافة رقم الوحدة التنظيمية داخل المستطيل التنظيمي.

2. الطريقة الفرنسية:

قامت الجمعية الفرنسية للمعايير في الخمسينيات من القرن العشرين، بوضع قواعد تساعد على رسم الخرائط التنظيمية، وتعتمد هذه الطريقة على التدرج من أعلى إلى أسفل، ومن اليمين إلى اليسار، وتأخذ المستطيلات في أغلب المستويات التنظيمية الشكل الرأسي. ويوضح الشكل 2/1: الطريقة الفرنسية.



شكل 2/1: الخريطة التنظيمية على الطريقة الفرنسية (المصدر: أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2004م)، ص 235

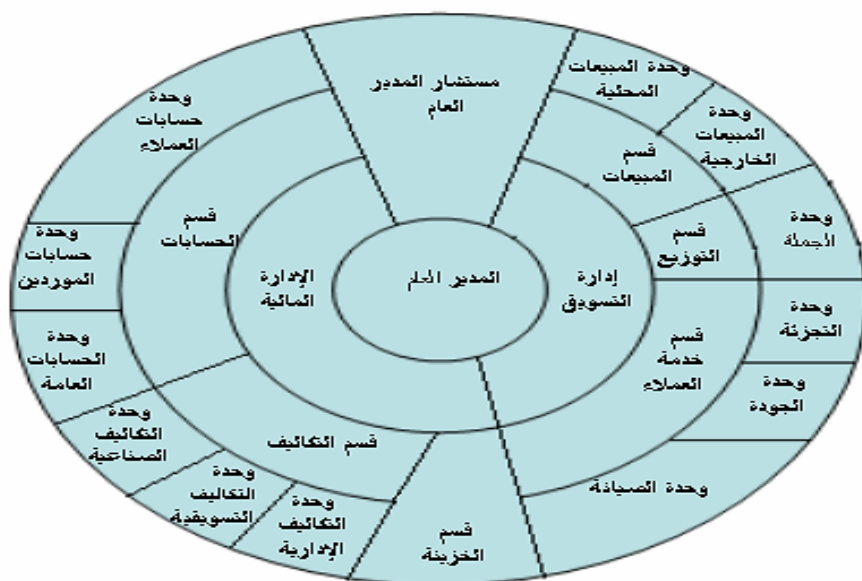
ولا يجب أن ننسى أنه يمكن إضافة معلومات أخرى إلى الشكل مثل أسماء، ورقم الوحدة التنظيمية، وأي معلومات أخرى ترى المنظمة أنها ضرورية.¹

3. الطريقة الدائرية:

في هذه الطريقة يصبح الرئيس الأعلى للمنظمة أو المدير العام في مركز الدائرة، ثم خروجاً من مركز الدائرة اتجاهاً إلى محيطها تبدأ الإدارات في الظهور، ثم يليها الأقسام، ثم الوحدات، حتى تصل إلى محيط الدائرة. وبالرغم من الشكل الجمالي لطريقة الدائرة، إلا أنه من الصعب تتبع التسلسل الرئاسي من الوحدات الأعلى إلى الوحدات الأدنى، ويصعب فهمها، كما يصعب إعدادها واستعمالها على الأخص في المنظمات كبيرة الحجم، ويوضح الشكل 3/1: طريقة الدائرة في إعداد ورسم خريطة التنظيم.²

¹ - نفس المرجع السابق، ص 235.

² - نفس المرجع السابق، ص 236.



شكل 3/1: الخريطة التنظيمية على الطريقة الدائرية (المصدر: أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2004م)، ص 236)

4. الطريقة العمودية:

في الطريقة العمودية يتم عرض الهيكل التنظيمي دون رسمه في مربعات تنظيمية، ويكتفي بكتابة قائمة منظمة للوحدات التنظيمية كما تتوالى الواحدة تلو الأخرى، ففي أعلى القائمة يظهر أعلى مستوى إداري، يلي ذلك المستويات التابعة له، والشكل 4/1 يوضح الطريقة العمودية لرسم هيكل التنظيم.



الشكل 4/1: الطريقة العمودية لرسم هيكل التنظيم (المصدر: أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2004م)، ص 237)

الطريقة العمودية المعدلة:

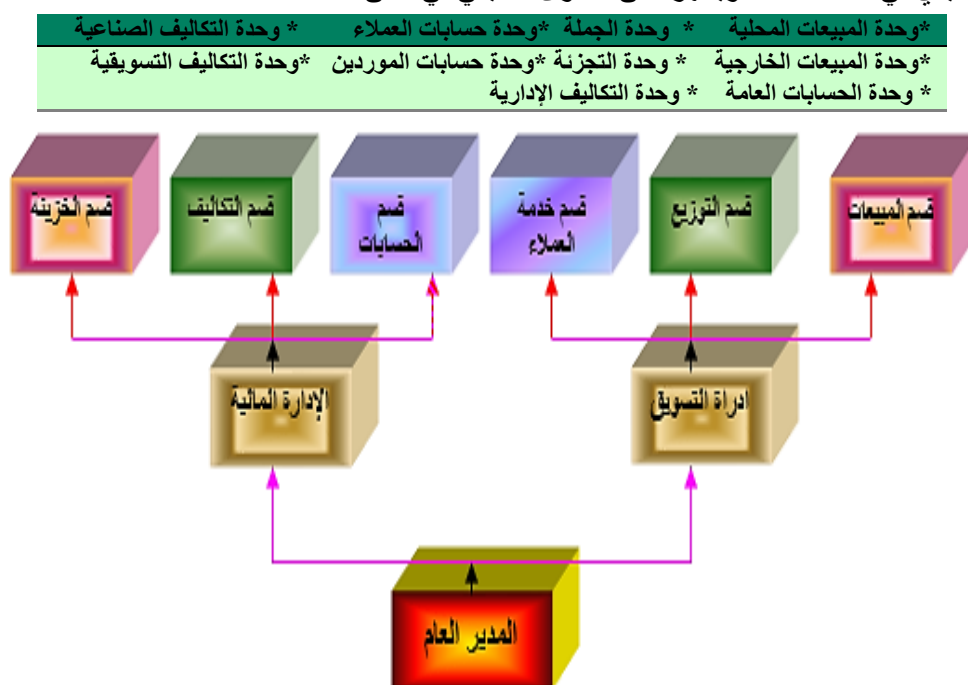
وهناك طريقة عمودية معدلة من الطريقة العمودية تسمى (الطريقة العمودية المعدلة)، وهي تأخذ شكل الجدول، وذلك لإضافة نوع من الوضوح والنظام على الطريقة العمودية، ويوضح الشكل 5/1 رسم الخريطة التنظيمية على الطريقة العمودية المعدلة.

المدير العام		مستشار المدير العام	
وحدة المبيعات المحلية وحدة المبيعات الخارجية وحدة البيع بالجملة وحدة البيع بالتجزئة وحدة حسابات العملاء وحدة حسابات الموردين وحدة الحسابات العامة وحدة التكاليف الصناعية وحدة التكاليف التسويقية وحدة التكاليف الإدارية	قسم المبيعات	إدارة التسويق	
	قسم التوزيع	الإدارة المالية	
	قسم خدمة العملاء		
	قسم الحسابات		
	قسم التكاليف		
	قسم الخزينة		

شكل 5/1: رسم الخريطة التنظيمية على الطريقة العمودية المعدلة (المصدر: أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2004م)، ص 23)

5. طريقة الشجرة:

في هذه الطريقة يبدأ رسم الهيكل التنظيمي من جذور الشجرة، حيث يوجد المدير العام (أو الرئيس) ثم يصعد الأمر من أسفل إلى أعلى لكي تظهر الإدارات، ثم الصعود إلى مستوى الأقسام، وهكذا، ويوضح شكل 6/1 هذه الطريقة، ويظهر المدير العام خلافاً للشكل التقليدي في أسفل الشكل، ويظهر أدنى مستوى تنظيمي في أعلى الشكل.



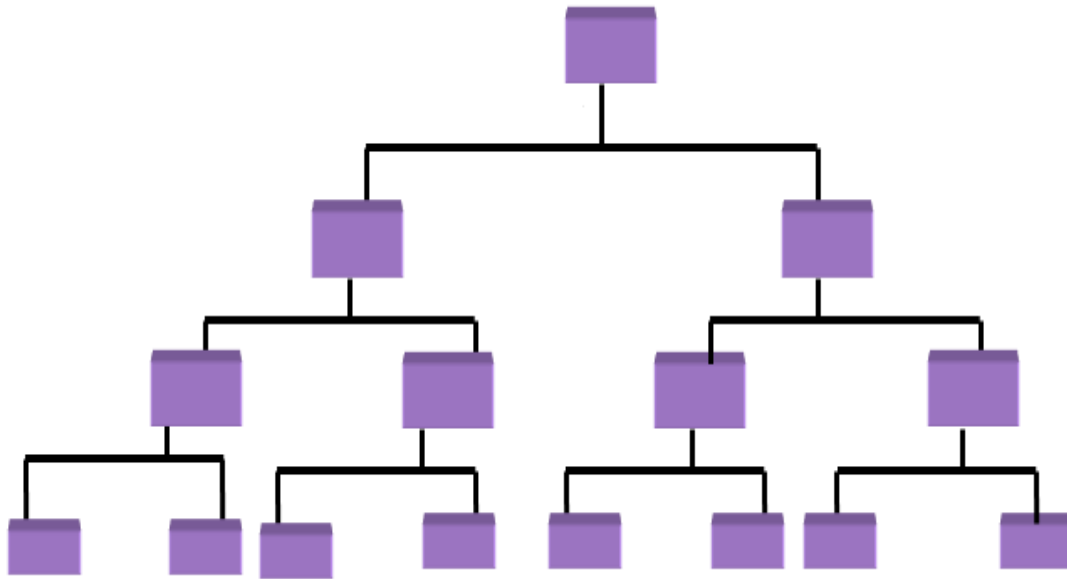
الشكل 6/1: طريقة الشجرة في رسم خريطة التنظيم (المصدر: أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2004م)، ص 239).

أنواع الهياكل التنظيمية:

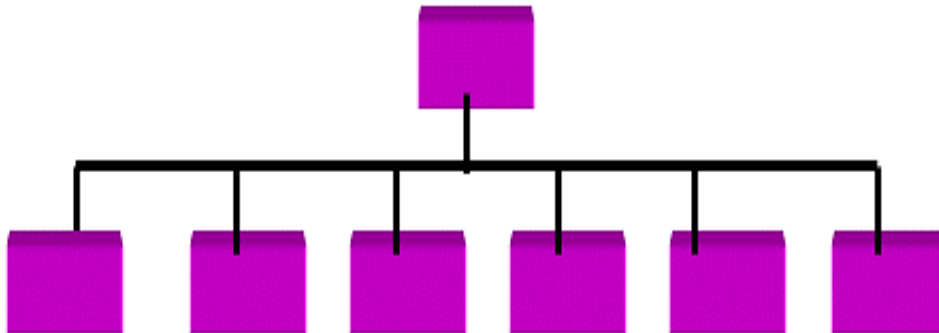
يمكن بناء الهياكل التنظيمية بطرق مختلفة منها:

1. التنظيم بالوظائف.
2. التنظيم بالمنتجات أو الأسواق.

وفيما يلي خرائط تنظيمية توضح ذلك من خلال شكل 7/1 وشكل 8/1.



شكل 7/1: التنظيم الطويل (المصدر: فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1998)، ص 340)



شكل 8/1: التنظيم المفرطح (المصدر: فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1998)، ص 341)

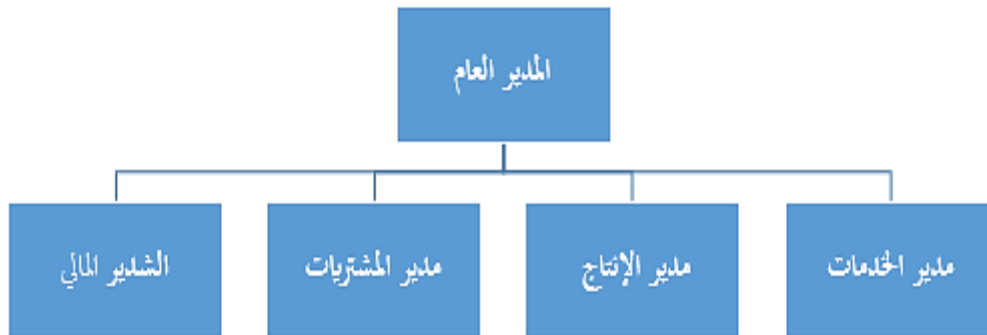
إن طريقة تكوين الهياكل التنظيمية تتطلب تجميع الأنشطة في إدارات وأقسام، ويتم هذا التجميع بعدة طرق، ولكن هناك أربع طرق أولية يمكن تجميع الأنشطة على أساسها، فقد يتم التجميع على أساس وظيفي، أو جغرافي، أو سلعي، كما قد يتم على أساس العملاء، وأحياناً يجمع أساسان أو أكثر ويسمى هذا النوع بالتجميع المركب، ويتم استخدام هذه الأنواع في القطاعين العام والخاص. ولكن يكثر استعمالها في القطاع العام، ويطلق عليها اسم (طرق التنظيم) ومن أكثر هذه الطرق استخداماً في القطاع

العام الطرق التالية¹:

1. تجميع الأنشطة على أساس وظيفي:

وفيه يتم تجميع الوظائف ذات النشاط الواحد بأقسام يتولى كل منها وظيفة رئيسية، فتجمع الوظائف ذات الطبيعة الإنتاجية المتشابهة في إدارة واحدة هي إدارة الإنتاج. ويعتبر هذا النمط من التقسيم من أكثر الأنماط انتشاراً، ويمتاز هذا النمط من التقسيم أو التجميع بالاستفادة القصوى من التخصص، إلى جانب سهولة الإشراف على الأعمال المتشابهة.

ومن عيوبه صعوبة التنسيق لتعدد أنواع الأنشطة التي تقدمها المنظمة إلى جانب الميل إلى المركزية، ويمثل الشكل 9/1: نموذجاً من هذا النمط من التنظيم.²



شكل 9/1: التنظيم على أساس وظيفي (المصدر: مهدي حسن زويلف وآخرون، التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، (عمان: دار وائل للنشر، 1999م)، ص 53)

2. تجميع الأنشطة على أساس جغرافي³:

يطبق هذا النمط من التنظيم حينما يكون للمنظمة فروعاً في مناطق جغرافية متعددة، مما يجعل من إتباع التقسيم الوظيفي أمراً مكلفاً أو متعزراً، سواء من الناحية الإشرافية أو التمويلية. ومن مزايا هذا النظام هو تطبيق اللامركزية وإصدار القرارات الإدارية المتخذة من قبل الفروع وذلك لامتلاكها الدراية من الفروع بالبيئة المحلية التي يعيشها الفرع. ويمثل الشكل 10/1: نموذجاً لهذا النوع من التنظيم الذي قد يكون مصدراً من مصادر ضعف الرقابة.



شكل 10/1: النمو التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية (المصدر: مهدي حسن زويلف وآخرون، التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، (عمان: دار وائل للنشر، 1999م)، ص 54)

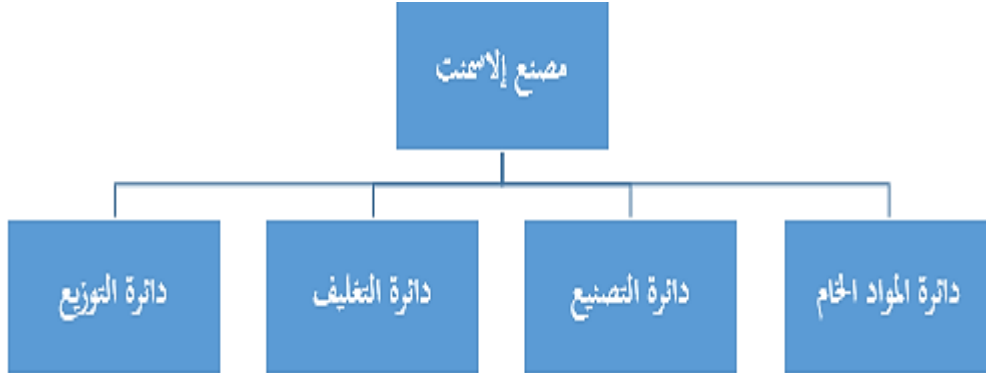
¹- محمد شاكر عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 180.

²- مهدي حسن زويلف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 56.

³- نفس المرجع السابق، ص 56.

3. تجميع الأنشطة على أساس المنتج:

تعتمد هذه الطريقة على تجميع الأعمال حسب مراحل العملية الإنتاجية أو الخدمية، ففي صناعة الأسمنت مثلاً تتجمع الأنشطة وفق العملية الإنتاجية للأسمنت ومما تضمنه من مراحل بدايةً بدائرة المواد الأولية ودائرة التصنيع ودائرة التغليف وأخيراً دائرة التوزيع. ويمثل الشكل 11/1 نمطاً لهذا النوع من التقسيم.¹



شكل 11/1: التقسيم على أساس المنتج (المصدر: مهدي حسن زويلف وآخرون، التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، (عمان: دار وائل للنشر، 1999م)، ص 55)

4. التقسيم على أساس العملاء²:

ويستخدم هذا النوع من التقسيم حينما تكون هناك اختلافات بين العملاء الذين تقدم لهم الخدمة أو السلعة، فقد يقسم التقسيم وفق جنس الزبون أو عمره، فهناك قسم للذكور وآخر للإناث، وقسم للكبار وآخر للأطفال.

ومن مزايا هذه الطريقة في التنظيم:

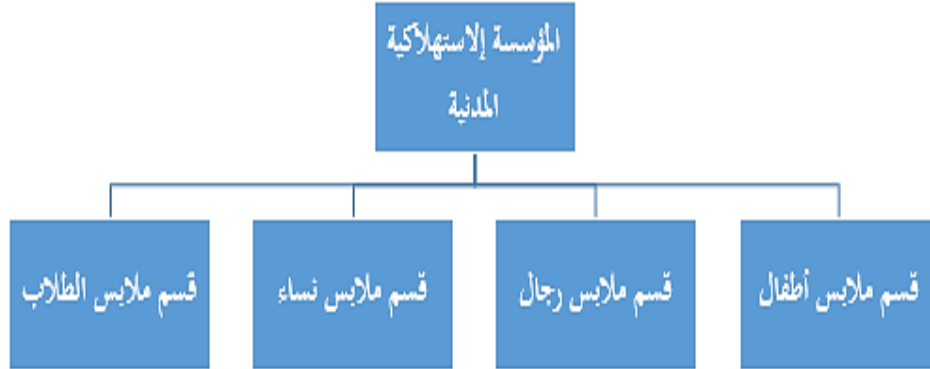
- التركيز على خدمة الزبون.
- تحسين جودة السلعة.

ولكن من عيوبها:

- فقدان سياسة موحدة للتعامل مع العملاء.
 - قد تضحي هذه الطريقة بمصلحة المنظمة إرضاءً للزبون.
- ويمثل الشكل 12/1 نمطاً لهذا النوع من التنظيم.

¹ - نفس المرجع السابق، ص. ص 54-55.

² - نفس المرجع السابق، ص. ص 55-56.



شكل 12/1: التقسيم حسب الزبائن أو العملاء (المصدر: مهدي حسن زويلف وآخرون، التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، (عمان: دار وائل للنشر، 1999م)، ص 5)

5. التجميع المركب:

من النادر أن يكفي نوع واحد من هذه الأنواع، ليفي بأهداف المنظمة، لذلك فإن معظم المنظمات تستخدم جميع هذه الأنواع في آن واحد، ولكن بدرجات متفاوتة. وعلى أية حال فإن الأساس في استخدام أي نوع من هذه الأنواع يعتمد على عدة عوامل من أهمها:

أ. حجم المنظمة وأهدافها.

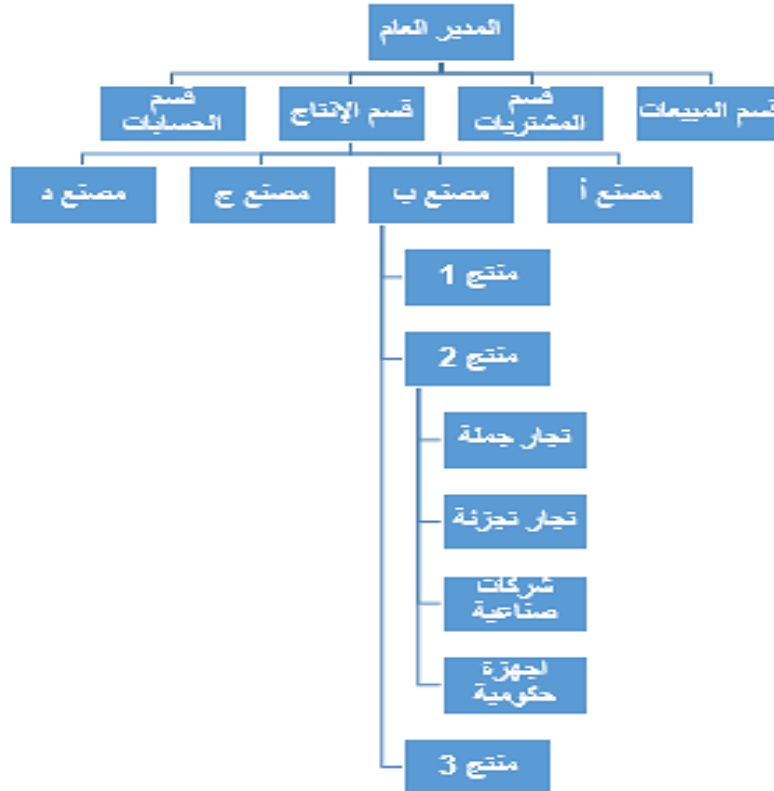
ب. طبيعة الصناعة التي تعمل فيها.

ت. ضخامة النشاط الذي تزاوله.

ث. كفاءة المديرين فيها.

ويمكن توضيح هذه الأنواع من التجميع من خلال الشكل 13/1.¹

¹ - عادل حسن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 198.



شكل 13/1: طريقة التجميع المركب (المصدر: عادل حسن وآخرون، التنظيم وإدارة الأعمال، (بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1988م)، ص 199)

الخاتمة

يُعد التنظيم الإداري وسيلة حيوية لتحقيق الأهداف وليس غاية في حد ذاته؛ إذ تكمن فلسفته النهائية في الوصول إلى أقصى النتائج بأقل التكاليف والجهود الممكن ويستخلص من هذا البحث أن الربط الوثيق بين وضوح الهياكل التنظيمية وتحقيق "التميز المؤسسي" هو ما يحدد قدرة المنظمات على الاستدامة والتنافسية. إن الالتزام بمبادئ التدرج الهرمي ووحدة الهدف ليس مجرد إجراء روتيني، بل هو مسار استراتيجي لضبط الأداء المؤسسي ومنع التداخل في الصلاحيات.

وعليه، توصي الدراسة بضرورة التطوير الشامل للهياكل الإدارية في معاهد التدريب السعودية، وفي مقدمتها معاهد الفاو العليا، بما يتواءم مع مستهدفات "رؤية المملكة 2030". إن تعزيز الكفاءة الإدارية في هذه المؤسسات يمثل ركيزة أساسية لرفع جودة الكوادر الوطنية، مما يرفد سوق العمل بكفاءات مؤهلة تدعم النمو الاقتصادي الوطني وتضع المملكة في مصاف الدول المتقدمة في قطاع التدريب والتعليم الخاص.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب العربية:

1. أبو قحف، عبد السلام (2000)، محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
2. أبو إسماعيل، فؤاد (1978)، العلوم السلوكية في إدارة الأعمال، القاهرة: دن.
3. إدريس، عبد المنعم محمد علي (2004)، محاضرات في مبادئ إدارة الأعمال، الخرطوم: المركز الطباعي - البحوث

والتوثيق والنشر.

4. باغني، محمد (1983)، مبادئ الإدارة العامة، الرياض: دن.
 5. توفيق، حسن (1980)، الإدارة العامة، القاهرة: الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية.
 6. حسن، عادل وآخرون. (1988). تنظيم وإدارة الأعمال. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
 7. درويش، إبراهيم. (1978) الإدارة العامة في النظرية والممارسة. د م: مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب.
 8. سعيد، عمر وآخرون. (1991) مبادئ الإدارة الحديثة. عمان: مكتبة الدار الثقافية للنشر والتوزيع.
 9. الشين، حمد كمال. (1965) التطبيق العملي في التنظيم الإداري للمستويات الإشراقية. القاهرة: المطبعة النموذجية بكلية الآداب بالجماميز.
 10. عبد الصمد، الهادي. (1991) الإنسان والتنظيم: دراسة تحليلية للفكر الإداري المعاصر. راس الخيمة: المكتب العربي للعلاقات الثقافية.
 11. عصفور، محمد شاكر. (1987) أصول التنظيم والأساليب. جدة: دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة.
 12. العساف، محمود. (1987) المنهج الإسلامي في إدارة الأعمال. القاهرة: المطبعة العلمية.
 13. العلاق، بشير. (1999) أسس الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
 14. فهمي، منصور. (1988) الإنسان والإدارة. القاهرة: مطبعة جامعة القاهرة للكتاب الجامعي.
 15. ماهر، أحمد. (2004) التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل التنظيمية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
 16. المقلبي، عمر أحمد عثمان. (2002) مبادئ الإدارة. الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة.
 17. المنيف، إبراهيم. (1980) الإدارة: المفاهيم، الأسس، المهام. الرياض: دار العلوم.
 18. المشنب، أسامة، وفتحي، سامية. (1993) المبادئ العامة للإدارة العامة وتطبيقاتها العلمية. القاهرة: مكتبة عين شمس.
 19. موسى، مصطفى محمد. (1992) التنظيم الإداري بين المركزية واللامركزية. د م: مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب.
 20. النجار، فريد. (1998) إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
 21. النعيم، محمد العبد العزيز وآخرون. (1988) مبادئ الإدارة. جدة: دار عكاظ للطباعة والنشر.
 22. هاشم، هيثم. (1993) وظائف الإدارة. دمشق: مطبعة جامعة دمشق.
- ثانياً: الدوريات والمجلات العلمية:
- العبيد، علي. (1974) الجماعات اللارسمية في مجال الإدارة. "مجلة الحكم الشعبي المحلي"، المجلد الثاني، العدد 11.
- ثالثاً: المراجع الأجنبية:
- Urwick, L. (1965). The Elements of Administration. London: Pitman of Sons.