

المحاضرة (01): المدخل إلى علم اجتماع التنظيمات: التعريفات: التنظيم، العمل، المؤسسة الأستاذ الدكتور بوضرة زهير

مفهوم التنظيم

تمهيد:

ربما صح أن يطلق على هذا العصر عصر المنظمات باعتبار أن لهذه الأخيرة صلة وثيقة و مؤثرة في مختلف أوجه الحياة الاجتماعية و المهنية للأفراد بيد أنها ليست ابتداء جديدا للإنسان الحديث ، "فتاريخ المنظمات قديم مثله مثل تاريخ البشرية فقد احتاج الناس منذ الأيام الأولى إلى تجميع أنفسهم لتحقيق أهداف محددة. ربما كانت هذه الأهداف هي الحماية أو جمع الغداء، أو بناء مأوى وحتى في هذه المهام البدائية كانت الحاجة لتنظيم النشاطات لإنجاز الأعمال واضحة جدا"¹.

1- التنظيم :بين المنظور الجزئي و المنظور الكلي :

أخذت دراسة إدارة منظمات العمل شكلين : المنظور الجزئي للسلوك "وتعتبر العناصر البشرية في حد ذاتها موضوعا للدراسة في هذا المجال و بداية لها. يهتم هذا المجال بالمكونات النفسية لكل فرد والمتغيرات الفردية والجماعية الأخرى التي تحدد الكيفية التي يحتمل أن يتجاوب بها الفرد في موقف معين .

هناك أسئلة تثار كيف يمكن ان يتعلم الشخص؟ كيف يمكن تحفيزه؟ ما هي نوعية الاستراتيجيات القيادية التي يمكن أن تقوده للسلوك الذي يرغب القائد (السلوك التنظيمي) "²
أما المنظور الكلي³ فيعتبر المنظمة "كوحدة للتحليل ويهتم بالأهداف التنظيمية وبكيفية بناء المنظمة والتقنيات التي تستخدم والطريقة التي تؤثر بها المنظمة في بيئتها وتتأثر بها وقد تم الاعتراف بهذا المنظور الكلي كحقل من حقول المعرفة أطلق عليه اسم «نظرية التنظيم»"⁴.

2- تعريف التنظيم

يذكر أحمد زكي بدوي في معجم مصطلحات العلوم الإدارية أن التنظيم هي العملية التي تنشئ مركبا متكاملا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي فيتم بمقتضاها تحديد المسؤوليات و السلطات بحيث يتمكن الأفراد من العمل مع بعضهم بكفاءة في سبيل تحقيق أهداف محددة⁵
يقابل مفهوم التنظيم "المصطلح (organization) ويعني من حيث المضمون كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة"⁶

1 - جون ه جاكسون و سيرل ب مورقان و جوزيف ج. ب. باوليلو: نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة، ترجمة خالد حسن زروق، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988، ص ، ص22.

2- جون ه جاكسون و سيرل ب مورقان و جوزيف ج. ب. باوليلو: نفس المرجع ص20
من جهة أخرى هناك من يجمع بين المدخلين (الكلي و الجزئي) في سياق واحد كما نجده عند الكاتب طارق طه في كتابه (التنظيم) : حيث يعرف نظرية التنظيم بكونها: "منهج لتفهم وتحليل المنظمات وتفسير السلوك وقياس الأداء التنظيمي وفقا لعدد من المبادئ والقواعد الإدارية"⁽³⁾. و قد انعكس هذا الجمع في المداخل على تعريفه للتنظيم : "إن الوصول إلى تعريف محدد وشامل للتنظيم ليس بالسهولة التي قد يتصورها البعض ويرجع ذلك إلى عدة عوامل يعود جزء منها للطبيعة الغير منظورة للتنظيم نفسه. فالكثير من مكونات العملية التنظيمية تنطوي على عناصر غير ملموسة كالسلوك الإنساني الدافعية، الأهداف، الواجبات، السلطة، المسؤولية المركزية ، الرسمية ، التنسيق، جميع الأنشطة، التفويض . . . كما يعود البعض من تلك العوامل إلى منظري التنظيم أنفسهم وفق لجوانب اهتماماته البحثية وخلفياته العلمية"، وهذا في نظرنا جمع غير سليم من الناحية الأكاديمية .

- جون ه جاكسون و سيرل ب مورقان و جوزيف ج. ب. باوليلو: نفس المرجع، ص21
5 لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة. مخبر التطبيقات النفسية و التربوية جامعة منتوري قسنطينة. دار الهدى. الجزائر
6 - على عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع التنظيم ، دار المعارف الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1999، ص16.

يعرف فاجن (FAGEN) النظام على أنه مجموعة من العن⁷اصر ذات العلاقة فيما بينها من ناحية و بين صفاتها من ناحية أخرى ويقصد بيرتلانفي بالنظم -مجموعة من العناصر تكون متفاعلة مع بعضها- ويعرف كاست وروزنزويج (Kast And Rosenzweig) النظام على انه تنظيم متحد يتكون من جزأين أو أكثر معتمدين بشكل متبادل و مكوناتهم أو الأنظمة الفرعية و موصوف بحدود محددة في بيئتها الأساسية. ويقول هانا (Hanna) النظام ترتيب لأجزاء ذات علاقة متبادلة. والكلمات -ترتيب - و - العلاقة المتبادلة - تصف عناصر متبادلة الاعتماد. تشكل كيانا هو النظام لذلك حينما يأخذ الشخص مدخل النظم يتم البدء بتعريف الجزء الخاص بالمفردات ثم التعمق لفهم تفاعلها الجماعي.

يشير النظام إلى الاعتمادية المتبادلة و الاتصال المتبادل و العلاقة المتبادلة لمجموعة من العناصر تشكل كل معرف أو وحدة متبادلة⁸

أما آلن⁹ (Allen) يرى أن التنظيم هو "العملية التي يتم بموجبها تحديد أداء الأعمال و تقسيمها و توضيح تفويض السلطة و المسؤوليات و إنشاء العلاقات بين العاملين لتمكينهم من العمل معا بأقصى كفاءة ممكنة لإنجاز الأهداف"

بينما يعرفها كونتر و اودونل¹⁰ (Kaontz And O'donnell) "أنها تجميع اوجه النشاطات الضرورية لإنجاز الأهداف العامة والخطط ووحدات تنظيمية مناسبة وضمان تفويض السلطة لهذه الوحدات و التنسيق بينهما".

أما هودجاستين وكايسيو¹¹ (Hodgett's and Cersio) فيريان أنها "العملية التي يتم بموجبها الواجبات على العاملين والتنسيق بين مجهوداتهم بشكل يضمن تحقيق أقصى كفاية ممكنة لبلوغ الأهداف المحددة مسبقاً".

فالتنظيم Organizing هو الوظيفة الإدارية المتعلقة بعملية ترتيب وتنسيق موارد المنظمة بشرية، مادية و المالية اللازمة لإنجاح مهام تحقق أهدافه.¹² فالمقصود بالتنظيم الإداري في أي منظمة هو عملية تنسيق الجهود البشرية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكاليف ومجهود ووقت..... وبهذا لا نعتبر التنظيم هدفا بل وسيلة لتحقيق هدف معين. "من الواضح أن تصورنا للتنظيم تصور جامع غير مانع، فهو يصف تلك الوحدات الاجتماعية التي اتفق العلماء على إطلاق مصطلح التنظيمات عليها، ولكنه لا يمنع من توافر خصائص التنظيم في وحدات اجتماعية قد لا ينطبق عليها مصطلح التنظيم بمعناه الضيق، و مع ذلك فسوف تظل خاصيتا الأهداف الواضحة الصريحة، و النشأة المتعمدة المقصودة هما أبرز ما يميز التنظيم عن كافة أشكال الجماعات الاجتماعية الأخرى"¹³

3- أهداف التنظيم:

- تقسيم العمل
- وضع أسس نمطية لأداء العمل.
- يهيئ الأسلوب الذي يتم به إرسال واستقبال القرارات من قمة التنظيم إلى قاعدته.
- يوضح نوع الاتصالات الرسمية بين مختلف أجزاء المنظمة.

8 - وندل فرنش وسيسل بيل جونير : تطوير المنظمات، ترجمة وحيد بن حمد الهندي ، معهد الادارة العامة ،السعودية، 2000، ص140.

- حسان محمد ندير جرساني: ادارة المستشفيات، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، الرياض، 1990، ص 94

- حسان محمد ندير جرساني: نفس المرجع، ص 95¹⁰

- حسان محمد ندير جرساني: نفس المرجع ، ص 95¹¹.

12- طارق طه :التنظيم ،دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص34.

- السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية و نظرية التنظيم، دار المعارف، ط5، مصر، 1985، ص 17¹³

- يهيئ أسلوب من أهم أساليب التدريب، حيث يعمل على إظهار مواهب الأفراد وتنمية معلوماتهم بما يؤهلهم لشغل الوظائف في المستويات الأعلى بالهيكل التنظيمي¹⁴.
-النمو

-الاستقرار¹⁵

4- مبادئ التنظيم:

- إن علماء الإدارة¹⁶ الأوائل قد تمكنوا من وضع مبادئ يمكن الاستناد إليها في عملية التنظيم هؤلاء العلماء رواد المدرسة الكلاسيكية (فايول .مور .رايلي .جوليك .ارويك .تايلور)
1. مبدأ ضرورة التنظيم: يجب تقسيم العمل على أفراد التنظيم وتحديد المسؤوليات عن كل جزء وإعطاء كل فرد السلطات الملائمة للقيام بما اسند إليه من أعمال
 2. مبدأ الهدف goals يجب أن تكون للمنظمة هدف أو أهداف واضحة تسعى إلى تحقيقها
 3. مبدأ التخصص specialization يجب أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفية واحدة فان ذلك يؤدي الى زيادة مهارات وقدرات الفرد في أدائها
 4. مبدأ التنسيق coordination أي تسوية الأمور بانتظام أو توجيه الجهود المشتركة أو الترتيب المنظم للجهد الجماعي
 5. مبدأ السلطة Authority تعني القدرة الشرعية التي تناط بشخص ما أو وظيفة ما والتي يجب قبولها ليس فقط من طرف الممارس للقدرة ولكن من قبل الذين تمارس عليهم أو الأعضاء المتأثرين بها
 6. مبدأ المسؤولية Accountability المسؤولية هي المحاسبة على أداء الواجبات الناتجة عن السلطة المفوضة للموظف
 7. مبدأ وحدة الأمر Unity of Authority يقصد بوحدة الأمر حصر سلطة إصدار الأوامر في كل مستوى في مصدر واحد
 8. مبدأ تفويض السلطة Delegation of authority يعد إعطاء الغير حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد بالقدر اللازم لانجاز مهام معينة.
 9. مبدأ نطاق الإشراف span of control يقصد بنطاق الإشراف عدد الرؤوسين الذين يستطيع المشرف ان يشرف على أعمالهم بكفاية
 10. مبدأ إنقاص عدد درجات سلم الأمر وهي اختصار المراحل التي تمر بها الأوامر والتعليمات إلى أقل عدد ممكن.

السلطة والمسؤولية: يمكن تعريف السلطة بأنها حق التصرف في نطاق المنظمة وباسمها وحق إصدار التعليمات واتخاذ القرار

نطاق الإشراف: أن هناك نطاق لعدد الرؤوسين الذين يمكن للرئيس الواحد أن يشرف عليهم بالكفاءة المطلوبة.

وحدة القيادة: حصر سلطة إصدار الأوامر وإصدار القرارات في أي مستوى إداري بالمنظمة في جهة واحدة.

¹-سعادة راغب الخطيب و عبد الرزاق سالم الراحلة: المدخل العلمي الحديث للإدارة العامة، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2009، ص18.

- عبد السلام ابو قحف :محاضرات في نظريات التنظيم و الإدارة، دار المعرفة الجامعية، ط1، 2000، ص 65¹⁵
¹⁶- بشار فريد الوليد : المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر و التوزيع ط1، الأردن، 2008 ، ص168

التنسيق: المقصود بالتنسيق تنظيم علاقة كل وحدة مع الوحدات الأخرى بحيث تساهم كل منها بأسلوب مباشر أو غير مباشر في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة¹⁷

5-أنواع التنظيم: يوجد هناك نوعان من التنظيم من حيث التفاعل السلوكي داخله و هذه الأقسام هي:

المنظمة الرسمية (formal organization):

وهي المنظمة التي تشمل على التنظيم المشتمل على خطوط السلطة و المسؤولية والاتصالات و كذلك حدود الصلاحيات من الناحية الرسمية في العلاقات و هذا النظام يعني تحديد الخطوط الرسمية في العلاقات والاتصالات بين العاملين في المنظمة و ذلك لتحقيق هدف معين.

يعرف برنارد التنظيم الرسمي بأنه يقوم على أساس التنسيق الإداري الواعي بين مجهودات شخصين أو أكثر ويعتقد برنارد ان هناك ثلاث أسس للتنظيمات الرسمية وهذه هي الصفات المميزة للتنظيمات الرسمية ومنها :

- القدرة على الاتصال بين الأفراد الواقعين على شتى خطوط التنفيذ أيا كانت مراكز السلطة والمسؤولية التي يحتلونها داخل التنظيم .
- وجود الرغبة في المشاركة لانجاز العمل عند هؤلاء الأفراد دون ضغط أو إكراه.
- أن يكون هدف الرغبة في المشاركة لانجاز العمل من اجل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة¹⁸ .

التنظيم غير الرسمي:

وهو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ وتنمو وتستمر بين أفراد التنظيم نتيجة وجودهم في مكان واحد.

عرفه بتريلو Peter bleu هو ذلك التنظيم الاجتماعي الذي يهتم بالعلاقات والتفاعلات والتناقضات التي تحدث بين أعضاء الجهاز الاجتماعي لأفراد التنظيم من ناحية وبين الإدارة قيادة التنظيم الرسمية من ناحية أخرى

فالتنظيم غير الرسمي يعني خطوط العلاقات الشخصية والاجتماعية أو ما يسمى بجماعة العمل التي تنشأ و تنمو باستمرار وفقا لسلوك و تصرفات الأفراد العاملين في المنظمة دون اللجوء إلى الطابع الرسمي للمنظمة¹⁹.

اهم فوائد التنظيم غير الرسمي

1. يعمل على تحميل مطالب أعضائه ورفعها للإدارة كما يقاوم أي أضرار بحقوقهم المادية والمعنوية.
2. يعتبر متنفسا لانفراد المجموعة فيعبرون فيها عما يواجهون هكذا من متاعب ومشاكل ومشاعر إحباط ويتبادلون للأفكار للآراء حول الأمور التي تهمهم.
3. يمارس مهمة الرقابة الذاتية على أعضائه .
4. يحاول تطوير سلوك أعضائه بعدة وسائل سلوكية حميدة كالنقد الذاتي البناء .
5. يعتبر احد قنوات الاتصال للعاملين.
6. يعتبر احد ديناميكيات العمل²⁰.

¹⁷ - سعادة راغب الخطيب و عبد الرزاق سالم الرحاحلة:مرجع سابق، ص78.

- بشار فريد الوليد: نفس المرجع ،ص171.

¹⁹ - ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني و التنظيمي في الإدارة ،معهد الإدارة العامة ،السعودية، 1985، ص.68

²⁰ - بشار فريد الوليد :مرجع سابق، ص171.

خصائص التنظيم غير الرسمي:

- ينشأ بصورة تلقائية
- العلاقات الشخصية هي الأساس في التنظيم غير الرسمي.
- تكون لتلك العلاقات الشخصية قوة أو تأثير على الأفراد العاملين بالمنظمة

- أسباب تكوين التنظيمات غير الرسمية :

- الرغبة في الانتماء إلى جماعات
- الرغبة في تأمين الأمن والحماية²¹.