

المحاضرة (01) :

المدخل إلى علم اجتماع التنظيمات: التعريفات: التنظيم، العمل، المؤسسة
الأستاذ الدكتور بوضرسة زهير

مفهوم التنظيم

تمهيد:

ربما صح أن يطلق على هذا العصر عصر المنظمات باعتبار أن لهذه الأخيرة صلة وثيقة ومؤثرة في مختلف أوجه الحياة الاجتماعية والمهنية للأفراد بيد أنها ليست ابتداعاً جديداً للإنسان الحديث ، "فتاريخ المنظمات قديم 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 جداً".¹

1- التنظيم : بين المنظور الجزئي و المنظور الكلي :

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

هناك أسئلة تثار كيف يمكن أن 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 «نظريّة التنظيم»⁴.

2- تعريف التنظيم

يذكر أحمد زكي بدوي في معجم مصطلحات العلوم الإدارية أن التنظيم هي العملية التي تتشكل مركباً متكاملاً من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي فيتم بمقتضاه 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 22.

2 - جون ه جاكسون و سيرل ب مورقان و جوزيف ج ب. باوليلو: نفس المرجع ص 20 من جهة أخرى هناك من يجمع بين المدخلين (الكلي والجزئي) في سياق واحد كما نجد عند الكاتب طارق طه في كتابه (التنظيم) : حيث يعرف نظرية التنظيم بكونها: "منهج لفهم وتحليل المنظمات وتفسير السلوك وقياس الأداء التنظيمي وفقاً لعدد من المباديء والقواعد الإدارية"⁽³⁾. وقد انعكس هذا الجمع في المداخل على تعريفه للتنظيم: "إن الوصول إلى تعريف محدد و شامل للتنظيم ليس بالسهلة التي قد يتصورها البعض ويرجع ذلك إلى عدة عوامل يعود جزء منها للطبيعة الغير منظورة للتنظيم نفسه . فالكثير من مكونات العملية التنظيمية تتخطى على عناصر غير ملموسة كالسلوك الإنساني الدافعية، الأهداف، الواجبات، السلطة، المسؤلية المركزية ، الرسمية ، التنسيق، تجميع الأنشطة، التقويض . . . كما يعود البعض من تلك العوامل إلى منظري التنظيم أنفسهم وفق لجوانب اهتماماته البحثية وخفياته العلمية" ، وهذا في نظرنا جمع غير سليم من الناحية الأكاديمية .

3

- جون ه جاكسون و سيرل ب مورقان و جوزيف ج ب. باوليلو: نفس المرجع، 21⁴

5 - لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة . مخبر التطبيقات النفسية و التربية جامعة منتوري قسنطينة . دار الهدى . الجزائر

6 - على عبد الرزاق جلبي: علم اجتماع التنظيم ، دار المعارف الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1999 ، ص 16.

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

يشير النظام إلى الاعتمادية المتبدلة و الاتصال المتبدلة و العلاقة المتبدلة لمجموعة من العناصر تشكل كل معرف أو وحدة متبدلة⁸

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

بينما يعرفها كونتر و او دونل¹⁰ (Kaontz And O'donnell) "أنها تجميع اوجه النشاطات الضرورية لإنجاز الأهداف العامة والخطط ووحدات تنظيمية مناسبة وضمان تفويض السلطة لهذه الوحدات و التنسيق بينهما".

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

فالتنظيم Organizing هو الوظيفة الإدارية المتعلقة بعملية ترتيب وتنسيق موارد المنظمةبشرية، مادية و المالية اللازمة لإنجاز مهام تحقق أهدافه¹².
فالمقصود بالتنظيم الإداري في أي منظمة هو عملية تنسيق الجهود البشرية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكاليف ومجهود ووقت..... وبهذا لا تعتبر 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، ولكن لا يمنع من توافق خصائص التنظيم في وحدات اجتماعية قد لا ينطبق عليها مصطلح التنظيم بمعناه الضيق ، و مع ذلك فسوف تظل خاصيتنا الأهداف الواضحة الصريحة، و النشأة المتعددة المقصودة هما أبرز ما يميز التنظيم عن كافة أشكال الجماعات الاجتماعية الأخرى"¹³

3- أهداف التنظيم:

- تقسيم العمل
- وضع أساس نمطية لأداء العمل.
- يهيء 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 نمير جرستاني: إدارة المستشفيات،الأدارة العامة للبحوث،السعودية،الرياض،1990،ص 94⁹

- حسان محمد نمير جرستاني: نفس المرجع،ص 95¹⁰

- حسان محمد نمير جرستاني: نفس المرجع ،ص 95.¹¹

- طارق طه : التنظيم ،دار الفكر الجامعي، مصر2006، ص34.¹²

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

- يهبيء أسلوب من أهم أساليب التدريب، حيث يعمل على اظهار 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 (فابيو. مور. رايلي. جوليوك. ارويلوك. تايلور)

1. مبدأ ضرورة التنظيم: يجب تقسيم العمل على إفراد التنظيم وتحديد المسؤوليات عن كل جزء وإعطاء كل فرد السلطات الملائمة للقيام بما اسند إليه من أعمال

2. مبدأ الهدف goals يجب أن تكون المنظمة هدف أو أهداف واضحة تسعى إلى تحقيقها

3. مبدأ التخصيص specialization يجب أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفية واحدة فان ذلك يؤدي إلى زيادة مهارات وقدرات الفرد في أدائه

4. مبدأ التنسيق coordination أي تسوية الأمور بانتظام أو توجيه الجهد 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 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 بعد إعطاء الغير حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد بالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة.

9. مبدأ نطاق الإشراف span of control يقصد بنطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يستطيع المشرف ان يشرف على أعمالهم بكفاية

10. مبدأ إنفاص 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 المرؤوسين 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 الرحاحلة: المدخل العلمي الحديث للإدارة العامة، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2009، ص 18.

- عبد السلام ابو قحف :محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة، دار المعرفة الجامعية، ط1، 2000، ص 65¹⁵

¹⁶- بشار فريد الوليد : المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع 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 والمسؤولية والاتصالات وكذلك حدود الصلاحيات من الناحية الرسمية في العلاقات وهذا 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 الوعي بين مجهودات شخصين أو أكثر ويعتقد بارنارد ان هناك ثلات 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 لإنجاز العمل عند هؤلاء الأفراد دون ضغط أو إكراه .
- أن يكون هدف الرغبة في المشاركة لإنجاز العمل من أجل 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 وبينهم وبين الإدارة قيادة التنظيم الرسمية من ناحية أخرى

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

اهم فوائد التنظيم غير الرسمي

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

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

- بشار فريد الوليد: نفس الرجع ،ص171.¹⁸

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 الأمان والحماية²¹.

²¹ - بشار فريد الوليد : مرجع سابق ، ص171