

## المحاضرة 2

### 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 انها ليست ابتداءا 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"<sup>1</sup>.

#### 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) "<sup>2</sup> أما المنظور الكلي<sup>3</sup> 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»"<sup>4</sup> .

#### 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 محددة<sup>5</sup>

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"<sup>(3)</sup>. 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، تجميع الأنشطة، التفويض . . . كما يعود البعض من تلك العوامل إلى منظري التنظيم أنفسهم وفق لجوانب اهتماماته البحثية وخلفياته العلمية"<sup>4</sup>،و هذا 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 لو كيا الهاشمي :نظريات المنظمة .مخبر التطبيقات النفسية و التربوية جامعة منتوري قسنطينة .دار الهدى .الجزائر

يقابل مفهوم التنظيم "المصطلح (organization) ويعني من حيث المضمون كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة"<sup>6</sup>

يعرف فاجن (FAGEN) النظام على أنه مجموعة من العن<sup>7</sup>اصر 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 متبادلة<sup>8</sup>

أما آلن<sup>9</sup> (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 اودونل<sup>10</sup> (Kaontz And O'donnell) "أنها تجميع اوجه النشاطات الضرورية لإنجاز الأهداف العامة والخطط و وحدات تنظيمية مناسبة و ضمان تفويض السلطة لهذه الوحدات و التنسيق بينهما".

أما هودجاستين وكايسيو<sup>11</sup> (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 مسبقاً".

فالتنظيم Organizing هو الوظيفة الإدارية المتعلقة بعملية ترتيب و تنسيق موارد المنظمة بشرية، مادية و المالية اللازمة لإنجاح مهام تحقق أهدافه<sup>12</sup>.  
فالمقصود بالتنظيم الإداري في أي منظمة هو عملية تنسيق الجهود البشرية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكاليف و مجهود و وقت.... 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 خاصيتنا

6 - على عبد الرزاق جلي: علم اجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص16.

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

- حسان محمد ندير جرساني: إدارة المستشفيات، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، الرياض، 1990، ص94

- حسان محمد ندير جرساني: نفس المرجع، ص95<sup>10</sup>

- حسان محمد ندير جرساني: نفس المرجع، ص95<sup>11</sup>.

<sup>12</sup>- طارق طه: التنظيم، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص34.

الأهداف الواضحة الصريحة، والنشأة المتعمدة المقصودة هما أبرز ما يميز التنظيم عن كافة أشكال الجماعات الاجتماعية الأخرى<sup>13</sup>

### 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.
  - يهيئ أسلوب من أهم أساليب التدريب، حيث يعمل على إظهار مواهب الأفراد وتنمية معلوماتهم بما يؤهلهم لشغل الوظائف في المستويات الأعلى بالهيكل التنظيمي<sup>14</sup>.
- النمو

-الاستقرار<sup>15</sup>

### 4- مبادئ التنظيم:

- إن علماء الإدارة<sup>16</sup> 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 لإنجاز مهام معينة.
  9. مبدأ نطاق الإشراف spon of control يقصد بنطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يستطيع المشرف ان يشرف على أعمالهم بكفاية
  10. مبدأ إنقاص عدد درجات سلم الأمر وهي اختصار المراحل التي تمر بها الأوامر والتعليمات إلى اقل عدد ممكن.

- السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية و نظرية التنظيم، دار المعارف، ط5، مصر، 1985، ص17<sup>13</sup>

<sup>1</sup>سعادة راغب الخطيب و عبد الرزاق سالم الرحالة: 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 65<sup>15</sup>

<sup>16</sup>- بشار فريد الوليد : المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر و التوزيع ط1، الأردن، 2008 ، ص168

**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.  
**التنسيق:** المقصود بالتنسيق تنظيم علاقة كل وحدة مع الوحدات الأخرى بحيث تساهم كل منها بأسلوب مباشر أو غير مباشر في التحقيق الهدف الكلي للمنظمة<sup>17</sup>  
**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 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 مشتركة<sup>18</sup>.
- 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 و تنمو باستمرار وفقا لسلوك و تصرفات الأفراد العاملين في المنظمة دون اللجوء إلى الطابع الرسمي للمنظمة<sup>19</sup>.

### **اهم فوائد التنظيم غير الرسمي**

1. يعمل على تحميل مطالب أعضائه ورفعها للإدارة كما يقاوم أي أضرار بحقوقهم المادية والمعنوية.

<sup>17</sup>- سعادة راغب الخطيب و عبد الرزاق سالم الرحاطة:مرجع سابق، ص78.

- بشار فريد الوليد: نفس المرجع، ص171.<sup>18</sup>

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

2. يعتبر متنفسا لانفراد المجموعة فيعبرون فيها عما يواجهون هكذا من متاعب ومشاكل ومشاعر إجاباط ويتبادلون للأفكار وللآراء 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 العمل<sup>20</sup>.

### 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 والحماية<sup>21</sup>.

### 6- المنظمات كنظم (organizations as systems):

**كيف تعمل المنظمات؟ هذا هو السؤال الذي تجيب عليه نظرية النظم بطريقة متميزة طبقا لهذا المنظور -ليست المنظمات نظاما مغلقة... بمعنى انه يجب أن تأخذ مدخلاتها من البيئة و أن تستبدلها بجزء من مخرجاتها، لكن إذا أرادت المنظمات الجديدة الاستمرار و البقاء لابد أن تجد حاجة لتقوم بتلبيتها حتى يتسنى لها أن تحصل على هذه المدخلات أو الموارد. ويتعين على المنظمة الجديدة علاوة على ذلك أن تنشئ صلات مع المنظمات القائمة لكي تتمكن من تبادل المخرجات معها.**

و لكيما تحافظ المنظمة على نفسها ينبغي أن تستمر في تفاعلها مع المجتمع لتتبادل معه مخرجاتها بالمدخلات التي تحتاجها منه. كما يجب على المنظمة أن تكون مرنة إلى حد كاف حتى تتمكن من التكيف مع المتغيرات البيئية على المدى الطويل. وإلا فإنها ستخاطر بوجودها لعدم إشباعها حاجة اجتماعية و تصيح بالتالي عبئا اجتماعيا. إن التأثير المتبادل بين المنظمة و بيئتها يجب أن يدرس و يفهم حيث أن مدى فائدة المنظمة للمجتمع يقرر بقاءها فيه وبالطبع يجب أن تحافظ على البناء الداخلي للمنظمة كشرط لبقائها<sup>22</sup>.

ترى نظرية النظم أن المنظمة يجب أن تدرس ككل. مع الأخذ بعين الاعتبار العلاقات المتداخلة بين أجزائها و علاقة المنظمة مع بيئتها<sup>23</sup>.

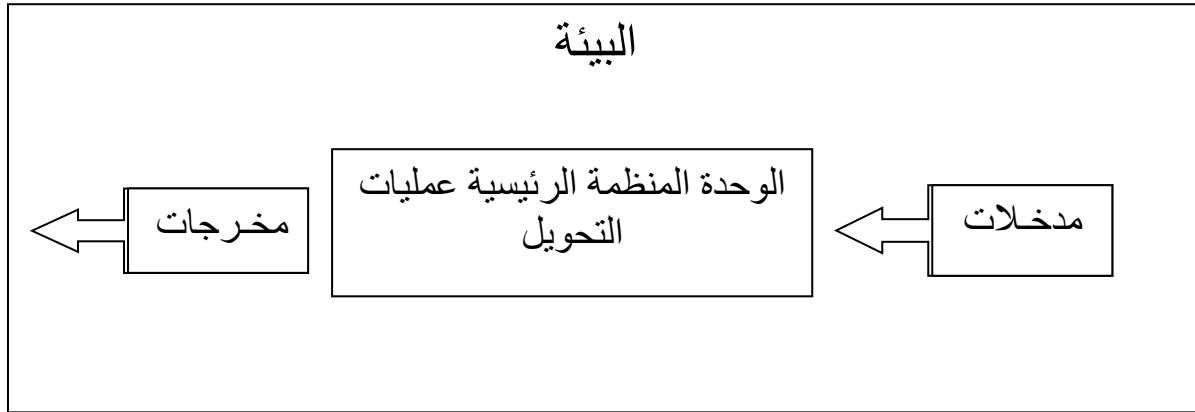
20 - بشار فريد الوليد: مرجع سابق، ص 171.

21 - بشار فريد الوليد: مرجع سابق ، ص 171.

22 - ه جاكسون و سيرل ب مورقان و جوزيف ج. ب. باوليلو: مرجع سابق. ص 33

23 - ه جاكسون و سيرل ب مورقان و جوزيف ج. ب. باوليلو: مرجع سابق ص 33

يعتبر ليدوج فون بيرتالانفي (Ludwig Von Bertalanffy) أول من أوضح مبادئ النظم العامة في عام 1950 أول من طبق نظرية النظم في المنظمات بشكل شمولي في عام 241966  
المرتكزات الأساسية في نظرية النظم:  
إن النظم الاجتماعية مثلها مثل المنظمات هي نظم مفتوحة تعتمد على بيئتها الخارجية من أجل البقاء. و الحصول على الطاقة<sup>25</sup>



الشكل رقم 1 - 2 نظام تنظيمي مفتوح

### خصائص النظم:

و قد حدد كاتزو خان (Katz and Khan)<sup>26</sup> عشر خصائص يبدو أنها تعرف كل النظم المفتوحة و يمكن أن تنتج هذه الخصائص المميزة للنظم و تطبيقها في دراسة المنظمات فهما أفضل للمنظمات و هذه الخصائص هي:

### إسترداد الطاقة:

تستورد النظم المفتوحة الطاقة من بيئتها المحيطة بها و تزود نفسها و يتعين على المنظمات أن تستورد بصفة متجددة إمدادات من الطاقة (مدخلات) من المنظمات الأخرى و الأفراد و ما إلى ذلك. من الذين يتواجدون خارجها و بدون الحصول على هذه الطاقة تموت المنظمات.

### التحويل:

تعمل المنظمات كأجهزة تحويل عند معالجة المدخلات التي تحصل عليها من البيئة و تقوم بتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو إعادة تنظيمها و إخراجها في شكل مغاير وتتضمن عملية التحويل هذه المعالجة التي تتم بالنسبة للمدخل و العملية الداخلية للمنظمة، و تؤثر كفاءة عملية التحويل في الناتج.

### الناتج:

تصدر النظم التنظيمية المخرجات المنجزة من خلال عملية التحويل إلى البيئة ويحدد الأسلوب الذي يتم به استقبال المخرجات من جانب البيئة ما إذا كان النظام سيستمر في عمله أم لا و لهذا يتعين

24 - وندل فرنش و سيبيل بيل جونير : مرجع سابق ص 140 .

25 - ه جاكسون و سيرل ب مورقان و جوزيف ج .ب.باوليلو: مرجع سابق ص 34

- ه جاكسون و سيرل ب مورقان و جوزيف ج .ب.باوليلو : مرجع سابق ،ص 37.26

على أي منظمة أن تقدم ناتجا أو خدمة يرغبها أو يحتاج لها المجتمع حتى تبقى متطورة على المدى الزمني الطويل.

### المنظمة كحلقة من الأحداث

يستمر هذا التتابع للمدخلات و العمليات و المخرجات مادامت المنظمة عاملة وتمثل دورة توضح بجلاء الحاجة لإسترداد المدخلات الصحيحة و إنتاج المنتج الذي يحتاج إليه البيئة و تنطبق هذه الدورة على كافة المنظمات بصرف النظر عن هدفها مثلا تستورد الجامعات مثلها مثل أي منظمة أخرى المدخلات الخاصة (الطلاب، المعرفة، المال...) وتحولها إلى مخرجات ( أشخاص متعلمين، بحوث، خدمات...) يتعين الحفاظ عليها في خط يتفق و إحتياجات و مطالب البيئة إن أي خلل في أي جزء من الدورة يمكن أن يتسبب في تغيير الدورة التالية تغيرا جذريا.

### الأنتروبيا (Négative énergie):

فقدان الطاقة (الأنتروبيا) قانون طبيعي يقضي بأن تتحرك كل الأشكال المنظمة نحو الإختلال و الزوال. و إن كان لا بد لأي منظمة من أن تبقى كنظام مزدهر فلا بد من إيقاف مفعول الأنتروبيا، و لذلك يجب العثور على الأنتروبيا السالبة و المحافظة عليها من خلال تخزين الطاقة الفائضة ربما في هيئة ربح أو اعتماد أو إرتخاء تنظيمي أو أي نوع آخر من الإحتياطي.

### التزود بالمعلومات:

ليست كل المدخلات عبارة عن طاقة فقط، إذ يمكن أن تكون في شكل معلومات أيضا فالمعلومات التي تأتي من البيئة تساعد المنظمة على أن تعدل إتجاهها وفقا للتغيرات في البيئة.

### الحالة المستقرة:

يؤدي إسترداد الطاقة بهدف وقف الأنتروبيا إلى حالة مستقرة نوعا ما و لا تعتبر تلك الحالة توازن حقيقي حيث أن هناك تبادلا مستمرا للمدخلات و المخرجات مع البيئة ولكنها تمثل توازنا متحركا يهدف أساسا إلى الحفاظ على صفة النظام المميزة، وقد تحاول المنظمات لبلوغ هذه الحالة المستقرة) أن تنمو و تسيطر على تلك العوامل البيئية التي يمكن أن تسبب لها مشكلات و تعتبر هذه المحاولة للحصول على قدر من الأمان خاصة يمكن التنبؤ بها من الواقع بالنسبة لكل المنظمات.

### التمييز:

تتحرك المنظمات مثلها مثل النظم المفتوحة الأخرى نحو التخصص العالي من الأدوار و المهام وتأتي المنظمات بالخبراء و المتخصصين وتحدث الإدارات المتخصصة وفقا لما تسمح به الظروف وحتى تتمكن من إحكام السيطرة على البيئة.

### التوحيد و التنسيق:

يتعين على المنظمة كلما إزداد التميز أن تطور التقنيات اللازمة لإعادة توحيد مجالات عملها المتنوعة المتخصصة (الاجتماعات، إجراءات العمل الموحدة...).

### التساوي في بلوغ النهاية:

بإمكان المنظمة أن تصل إلى نفس نقطة النهاية من خلال أكثر من طريق واحد. وتمثل النهاية المتساوية إحدى خصائص النظم المفتوحة وهذا يعني أن لا تبدأ المنظمات في نفس نقطة البداية إذ تستخدم الأساليب نفسها لكيما تنجح

إن التنظيم هو نتاج المؤثرات البيئية و الإدارة الناجحة تجب أن تطور وتحافظ على أجهزة استشعار دقيقة للتغذية المرتدة بهدف مواكبة التغيرات في البيئة.

### المنظمة كنظام للمدخلات و المخرجات:

أن المنظمة لا تمارس نشاطها في فراغ أنها تعمل في بيئة المجتمع فتؤثر على هذا المجتمع و تتأثر به. و هذا ما يسمى بالنظام المفتوح

عوامل المدخلات: In put: الأفراد، الآلات، الأدوات، المواد الخام، المعلومات، ...

### عمليات النقل:

هذا و يتم نقل هذه المدخلات إلى مخرجات و خدمات للمنظمة بواسطة العمليات الفنية التي تتم داخل المنظمة و التي تتمثل في المهارات الإنسانية و الأحكام و التقديرات و كذلك تتمثل في إستخدام التكنولوجيا و الأدوات الأخرى.

إن مهام المدراء تتمثل في شكل واضح و جلي بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات مفيدة، لذلك تأتي أهمية القرارات المتخذة من قبل المدراء.

### عوامل المخرجات Out put:

تتمثل مخرجات المنظمة بالخدمات الإنتاجية التي تقوم بها كالأرباح و الفوائد والأفكار والنتائج الأخرى التي تسعى المنظمة لتحقيقها<sup>27</sup>.

إن اهم ما ساهمت به نظرية النظم في مقاربتها للمنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا يتمثل في:

1-التفاعل مع البيئة:يمثل أهم إسهامات نظرية الأنظمة في المجال الإداري، و يأتي هذا التفاعل باعتبار المنظمة نظام مفتوح

2-الاعتمادية المتبادلة للنظم الفرعية:النظام الفرعي نظام يعمل ضمن النظام الكلي.

3-الاتحاد، الأنتروبيا،تساوي النهايات:هي ثلاث مفاهيم هامة في نظرية النظم

الاتحاد:يعني وحدتين تنظيميتين تعملان معا.

الأنتروبيا:البحث عن الطاقة السالبة و المحافظة عليها .

تساوي النهايات :بإمكان المنظمة أن تصل إلى نفس نقطة النهاية من خلال أكثر من طريق واحد.

### 7- النظرية الموقفية :

طبقا لهذه النظرية، فإن التصرف الإداري الملازم تجاه موقف ما أو مشكلة معينة، يتوقف على ظروف و ملاسبات و أبعاد هذا الموقف...،إن عمومية الإدارة تبحث عن طريق أمثل يؤدي أتباعه إلى حل أمثل للموقف أو المشكلة،أما النظرية الموقفية فتؤمن بعدم وجود حل واحد و الحل الأمثل هو الحل الذي يتلاءم مع الظروف الموقفية التي لا بد أن تختلف من حالة إلى أخرى<sup>28</sup>.

27 - ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني و التنظيمي في الإدارة،مرجع سابق،ص.ص،68-69

-علي شريف:الإدارة المعاصرة،الدار الجامعية،ط2،الإسكندرية،مصر،1997،ص54<sup>28</sup>



يرى كاست اوروزنويج<sup>29</sup> Rozen zweig الفكرة الرئيسية في النظريات بحسب الموقف في الآتي :

توحي الرؤية الموقفية للمنظمات وإدارتها بان المنظمة عبارة عن نظام يتكون من نظم فرعية رسمت بأبعاد محددة في نظامها البيئي الأكبر وتسعى النظرة بحسب الموقف لفهم العلاقات المتداخلة بين المنظمة وبيئتها بمعرفة أنماط العلاقات وأشكال العوامل المتغيرة .

## **8- المنظمة:**

### **تعريف ماكس فيبر MAX WEBER :**

ماكس فيبر MAX WEBER: عرف بتحليلاته للبيروقراطية و السلطة... لكنه اعتنى شخصيا بالتعريف العام للمنظمات.

فيبر فرق أولا بين "الجماعة المؤسسة" و الأشكال الأخرى من التنظيم الاجتماعي (فيبر 1974) (هكذا)<sup>30</sup> تتضمن الجماعة المؤسسة: "علاقات اجتماعية أما مغلقة أو تحدد دخول الآخرين إليها بأنظمة تماما مثلما أن أوامرها تفرض عن طريق تصرفات أشخاص معينين و الذين وظيفتهم العادية هي مدير، قائد ويمكن أن يكونوا موظفين إداريين"<sup>31</sup>.

-أن المنظمة هي نسيج من العلاقات الاجتماعية ناتجة من تفاعل الأشخاص ،و هنا نلاحظ استخدام فيبر لمصطلح "الأشخاص" بدل "الأفراد" للإشارة إلى الدور الذي تلعبه شخصية الأفراد و سلوكياتهم في التفاعل و تكوين النسيج .

- يشير فيبر إلى (الجماعة المؤسسة) باعتبارها الملهمة و هي من ستحدد من يتولى الأدوار المهمة في المنظمة ؟فتتضمن البعض و تستبعد البعض -أي أن الجماعة المؤسسة لها كامل الحرية في الاختيار عندما تقوم بالتوظيف-بناء على خصائص الشخصية و الذكاء و المهارة.

-إن فكرة الحدود التي يشير إليها فيبر تفيدنا أن هناك -شيئا ما خارج المنظمة - إنه بيئة المنظمة،و هذا المفهوم أصبح مجال تركيز البحوث و النظريات بعد فيبر.

-أنماط التفاعل في المنظمة معقدة ،فهي من جهة تفاعل بيني بين شخصيات الأفراد و من جهة أخرى المنظمة نفسها تملي على الأشخاص بناء من التفاعل ،فمخرجات التفاعل البيني لا تذهب في فراغ إنما تنترسب مكونة بناء تفاعلي ،و هذا يعود بنا إلى إشكالية الفعل و البنية في النظرية السوسولوجية ،و التي امتدت إلى علم اجتماع المنظمات حيث ألف كروزييه و فريدبارج كتابهم (الفاعل و النسق)<sup>32</sup> لشرح هذا التبادل في التأثير بين الجزء و الكل.

-أن المنظمة تتطلب تسلسل هرميا و تقسيما للعمل حتى يمكنها القيام بوظيفتها التي أنشأت من أجلها.

- جون ه جاكسون و سيرل ب مورقان و جوزيف ج .ب.باوليلو:مرجع سابق ،ص 41<sup>29</sup>

هكذا وجدت في المرجع.<sup>30</sup>

- ريتشارد ه .هال: المنظمات ،ترجمة سعيد بن حامد الهاجري،معهد الإدارة العامة ،السعودية،2001،ص76<sup>31</sup>

<sup>32</sup> MICHEL CROSIER ET ERHARD FRIEDBERGE.L'acteur et le système .Editions du seuil..paris.1977

يستخدم تعريف ماكس فيبر كأساس للتعريفات الآخرين، و كان تركيز فيبر أساسا على أنماط التفاعل المنطقي فيما بين أعضاء المنظمات و هم يسعون لتحقيق الأهداف و ينخرطون في نشاطات.

- **تعريف تشيستر برنارد:** أما "شستر برنارد"<sup>33</sup> فقد عرف المنظمة على أنها "أنساق فرعية تدخل في نطاق يعرف بالنسق التعاوني، و يتكون النسق التعاوني هذا من عناصر مركبة فيزيقية و بيولوجية و شخصية و اجتماعية تنشأ بينها علاقة منظمة من نوع خاص نتيجة للتعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف معين واحد على الأقل".

(تشيستر برنارد) يؤكد على أساس مختلف للمنظمات، حيث يعرف المنظمات على أنها "نشاطات تعاونية واعية أو قوة مكونة من شخصين أو أكثر" (برنارد 1938م، ص73). فتتحقق النشاطات يتم عن طريق الوعي، القصد و التعاون الهادف. تتطلب المنظمات اتصالات و رغبات بالنسبة لأعضائها ليسهموا بهدف شائع بينهم، يؤكد برنارد على دور الأفراد، إنهم هم الذين يجب أن يتواصلوا، و يجب أن يكونوا مدفوعين ليصنعوا القرارات. فبينما يؤكد فيبر على النظام يهتم برنارد بأعضاء ذلك النظام...<sup>34</sup>

### - المنظمات والتنظيم الاجتماعي

المنظمات هي عناصر أو مكونات مهمة من مكونات المفهوم الواسع "للتنظيم الاجتماعي"

يقصد بالتنظيم الاجتماعي "شبكة من العلاقات و الأعراف... يقصد بها أو يشار إليها غالبا بالبناء الاجتماعي و الثقافي على التوالي"

التنظيم الاجتماعي هو مجموعة واسعة من العلاقات و العمليات التي تكون المنظمات جزء منها تؤثر و تتأثر المنظمة بالتنظيم الاجتماعي<sup>35</sup>

لقد بدأ تحليل المنظمات مستقل و بشكل كامل في عام 1960. في ذلك العصر كتب كل من (اتزيوني 1964م و سكوت 1964) تعريفات مختلفة للمنظمات... فبالنسبة لأتزيوني يرى المنظمات على أنها :

وحدات اجتماعية (أو مجموعات إنسانية، بنيت بقصد و أعيد بناؤها لتحقيق أهداف محددة) و يدخل في نطاق هذا التعريف الشركات... المستشفيات... السجون. بينما يستبعد هذا التعريف القبائل، الطبقات، المجموعات الأخلاقية<sup>36</sup>

و قد زاد سكوت بعض العناصر على التعريف: المنظمات تعرف على أنها تجمعات... أنشئت لتحقيق أهداف محددة نسبيا على أساس مستمد كثيرا أو قليلا و يجب إذ يكون واضحا... إن للمنظمات نقائص مميزة لها غير كون الأهداف المحددة. و اتصاف المنظمات بالاستمرار يدخل في ذلك رسم الترتيب المعياري المستوي، السلطوي، نظام الاتصال و نظام التحفيز الذي يسمح بأنواع مختلفة من المشاركين بالعمل جميعا في السعي إلى أهداف معروفة.

### - هل المنظمات واقع؟

- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006، ص34<sup>33</sup>

- ريتشارد ه. هال، مرجع سابق، ص 77<sup>34</sup>

- ريتشارد ه. هال: مرجع سابق، ص 79<sup>35</sup>

- ريتشارد ه. هال: مرجع سابق، ص 79<sup>36</sup>

معظم المنظرين تطرقوا لهذا السؤال بطريقة أو بأخرى فسايمون (1964) مثلاً يحاج ضد تجسيد مفهوم المنظمة أو معاملته بأكثر من أنه نظام لتفاعل الأفراد.

و يذكر بلاو (1964)<sup>37</sup> في مناقشته المهمة لنظرية التبادل إن السلوك الفردي في المنظمات يعتمد على تبادلات مباشرة أو غير مباشرة بين الأفراد حتى عندما تكون التبادلات غير متماثلة أو غير متناسقة.

محللون آخرون مثل بنسون (1977)<sup>38</sup> و الذين ينحون منحى فردياً يزعمون أن واقعية المنظمات هي عبارة عن بناء اجتماعي في أذهان الفاعلين التنظيميين .

### - مكونات المنظمة:

#### المهام ( Tasks ):

وهي المهام التي يناط بها إنجاز أعمال المنظمة و الخدمات التي تؤديها هذه المنظمة لتحقيق أهدافها المحددة.

#### الهيكل (Structure):

وهو الشكل التركيبي أو الإطار الذي ينظم الأنشطة والعمليات التي تؤديها المنظمة من اجل تحقيق الأهداف.

#### الأفراد ( People ):

وهم الأفراد الذين يشكلون هذه المنظمة و يقومون بأداء هذه المهام و تحقيق الأهداف و هم أهم عنصر من عناصر المنظمة.

#### الأدوات ( Tools ):

وهي المعدات والأدوات والأجهزة الفنية والمعرفية التي يستخدمها أفراد المنظمة وتساعدهم في أداء النشاطات و المهام التي تؤدي إلى إنجاز الأهداف المرسومة للمنظمة<sup>39</sup>.

### وظائف المنظمة:

#### وظائف المدير:

هناك خمس عمليات أساسية في عمل المدير و هي في مجموعها تؤدي إلى إدماج المواد في كائن قابل للنمو و البقاء

1-إن المدير يضع الأهداف .ثم يقرر ماهية هذه الأهداف

2-إن المدير ينظم و يحلل النشاطات و القرارات و العلاقات المطلوبة ثم يقوم بتصنيف العمل و تقسيمه إلى نشاطات يمكن إدارتها ثم يقسم هذه النشاطات الى أعمال يمكن إدارتها، ثم يجمع هذه الوحدات و الأعمال في هيكل تنظيمي و ينتخب أفراد الإدارة هذه الوحدات و الأعمال التي يجب القيام بها

37- ريتشارد هال :المنظمات،مرجع سابق ص85

- ريتشارد هال :المنظمات،مرجع سابق ص86<sup>38</sup>

39 - ناصر محمد العديلي :مرجع سابق، ص.ص62.63.

3-يقوم المدير بإثارة الحماس و الحفز و الاتصال و يشكل فريقا من الأفراد المسؤولين عن أعمال مختلفة

4-القياس:فهو ينشئ معايير و كذا عدة عوامل تهم المنظمة كما تهم كل رجل فيها<sup>40</sup>

5-المدير كمتخذ قرار:

يعرف المدير بأنه مدير جيدا أو رديئا و ذلك من خلال القرارات التي يقوم بها و يتخذها في إدارته أو منظمته.

فاتخاذ المدير للقرار يعني أنه أختار "القرار" أو الفعالية التي يراها مفيدة لتحقيق أهداف إدارته أو منظمته.

6-المدير كمصدر و مصدر للمعلومات: إن توفير المعلومات تساعد المدير على توحيد الأعمال بين أجزاء المنظمة وتساعدته كذلك على اتخاذ القرارات الجيدة.

7-المدير كمرشد و موجه ومرقب:

إن دور المدير كموجه يساعد المنظمة في إنجاز المخطط التي رسمتها و هذا بدوره يحقق أهداف المنظمة المرسومة.

8-المدير كعالم بيئية:

فالمدير بصفته شخص يهتم بكل المؤثرات الداخلية و الخارجية على المنظمة التي ينتمي إليها. لذا يجب عليه أن يدرك و يعي كل المؤثرات البيئية الخارجية على المنظمة.

9-المدير كمطور مفيد للمنظمة:

بما أن الحياة البيئية العامة في تطور و تغير مستمرين لذلك جاء تطور المنظمة و تغيرها شيء حتمي. و هذا التحدي يصبح مهما بالنسبة للمدير لذلك يجب عليه أن يبقى على المنظمة في تكيف مستمر مع هذا التطور و التغير المستمرين<sup>41</sup>.

من الوظائف الهامة للمديرين تشخيص و تقييم العوامل العديدة التي قد تكون لها الأثر في فعالية الأسلوب القيادي و معرفة و تحديد اثر هذه العوامل مثل: الفروق الفردية و هيكل جماعة العمل و سياسات المنظمة و ممارساتها.

فالفحص الشامل للموقف أمر أساسي للقائد الذي يسعى إلى تطبيق نمط قيادي معين. حيث يلزمه النظر في أربع مجالات هامة هي :

1 ( خصائص المدير 2) خصائص المرؤوسين 3) هيكل جماعة العمل و طبيعة مهامها 4) العوامل التنظيمية.

- بيتر دراكر: الإدارة، ج2. ترجمة محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر و التوزيع، مصر، 1995، ص33<sup>40</sup>

41 - ناصر محمد العديلي: مرجع سابق، صص64-66

## 1 - خصائص المدير: يتوقف تصرف القائد في أي موقف من المواقف على ثلاث خصائص رئيسية<sup>42</sup>.

أ - الشخصية: و هي ثقة القائد في قدرته على ان يكون قائدا, و هل يملك النزعة والذكاء و القدرات الذاتية ليكون قائدا.

ب- الحاجات و الدوافع: ما هي الحاجات المعينة التي تدفع المدير؟

ج- التجربة السابقة و التدعيم: و قد تكون النزعات القيادية في حالات كثيرة عاملا للخلفية الثقافية للمدير ( الثقافة الذاتية و التنظيمية ) كما يمكن أن تفرض التجربة السابقة والتعزيز الأسلوب القيادي الحالي للمدير فقد يرى المدير الذي يبلغ مستوى من النضج (تنظيما) تحت إشراف رئيس يتجه نحو إنجاز المهام إن هذا الأسلوب هو السلوك الوحيد الذي يجب أن يظهره للمرؤوسين و في كل المواقف.

## 2- خصائص المرؤوسين:

يتعين على القائد أن يأخذ في الاعتبار الخصائص الفردية و الأنماط السلوكية للمرؤوسين قبل أن يقرر اتخاذ نمط سلوكي معين و تتمثل بعض من هذه العوامل في الآتي:

أ / الشخصية: قد يكون للشخصية تأثير على الطريقة تفاعل المرؤوسون تجاه محاولات التأثير من قبل القائد, هل يرضى الموظف الذي يثق في نفسه ثقة كبيرة بقيادة الرئيس الذي يوجه اهتمامه فقط لانجاز المهام ؟ كيف يؤثر مستوى الذكاء لدى المرؤوس على علاقاته برئيسه؟

ب / الحاجات و الدوافع: مثلما تحرك الحاجات و الدوافع سلوك القادة فان حاجات المرؤوسين تملئ عليهم ردود الفعل أو الاستجابة لمحاولات تأثير القادة عليهم.

ج / التجربة السابقة و التدعيم: من المحتمل ان تؤثر التجارب السابقة للمرؤوسين على عملية القيادة<sup>43</sup>.

هناك وظائف للإدارة يتعين على جميع العاملين و على كافة المستويات العليا الإشرافية والتنفيذية القيام بها، وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، وتسمى بالعملية الإدارية.

فالتخطيط: يعين على التعرف على الأهداف و تحديدها.

التنظيم: تحديد الأنشطة المعنية اللازمة لتحقيق الأهداف المخططة ثم وضعها في إطار أو هيكل يقيّمها في أقسام و إدارات و وحدات تتعاون فيما بينها لتحقيق الأهداف.

التوجيه: هو الطريقة أو الأسلوب المتبع في ترشيد العاملين و توجيههم لتحقيق الأهداف عبر جهودهم المشتركة.

الرقابة: تعني تقييم أداء المنظمة و كذلك تصحيح الإجراءات اللازمة لتسيير حسب الخطة المرسومة لها<sup>44</sup>.

## – هيكل جماعة العمل و طبيعة مهامها ( عوامل الجماعة group factor):

من المحتمل أن يكون للخصائص المعينة التي تتصف بها جماعة العمل اثر كبير على قدرة المدير على قيادة اعضائها و تشمل بعض العناصر الهامة الآتي:

42 - اندرودي سيزلاتي ومارك جي و لاس: السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر ابوالقاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص298.

43 - اندرو دي سيزلاتي و مارك جي و لاس: نفس المرجع، ص299.

44 - ناصر محمد العديلي: مرجع سابق، ص64.

أ / مرحلة تطور الجماعة: حيث يمكن ان تؤثر المرحلة التي بلغتها الجماعة في تطورها على فعالية اسلوب من اساليب القيادة. فقد لا يتلاءم سلوك المدير في مرحلة التكيف مع مرحلة حل المشكلات التي تتطلب الحل العاجل لمشكلات الصراع.

ب / هيكل الجماعة: كيف يمكن للمدير قيادة الجماعة المتماسكة بفعالية ؟

ما هو الأسلوب القيادي أو السلوك الإداري الذي يمكن استخدامه للارتفاع بمعايير الاداء التي أقرتها الجماعة ؟

ج / مهام الجماعة: لطبيعة المهام اثر كبير في نجاح محاولات التأثير من قبل أي قائد, فقد تتطلب الجماعات التي تقوم بأداء مهام غامضة مثلا أسلوبا قياديا مختلف تماما عن الأسلوب القيادي الذي يتطلبه أداء مهام روتينية متكررة.

المنظمة تفترض وجود قاعدة تهدف إلى جعل بصفة رسمية إمكانية التنسيق بين مجموعة من الوسائل المختلفة ممكنا (بشرية، مالية، عتاد، معلومة)، بغية إنتاج مادي أو خدماتي. فالمنظمة تنشأ عندما يقوم الفرد بسلسلة من النشاطات أو المجهودات لتحقيق أهداف لا يستطيع تحقيقها بمفرده، غير أن هذا لا يعني أن المنظمة مزيج تلقائي من البشر أو الجماعات بل هي "نسق" يسعى إلى تحقيق أهداف مسطرة مسبقا و يقوم بوظائف محددة من خلال المشروع الجماعي لتطوير العمل و تنمية موارده المالية و البشرية و المادية. هذا "النسق" يطور من خلال الأنساق التفاعلية لمختلف الفاعلين جملة من القواعد تنتظم مع مرور الزمن لتأسس نواة ما يعرف ب "المؤسسة".