

محاضرة 3

- 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)¹ 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"².

- 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 المهمة 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 البيئي لا تذهب في فراغ إنما تنترسب مكونة بناء تفاعلي، و هذا يعود بنا إلى إشكالية الفعل و البنية في النظرية السوسيولوجية، و التي امتدت إلى علم اجتماع المنظمات حيث ألف كروزيه و فريديبارج كتابهم (الفاعل و النسق)³ 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.

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"⁴ 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".

هكذا وجدت في المرجع¹.

- ريتشارد ه. هال: المنظمات، ترجمة سعيد بن حامد الهاجري، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2001، ص 76²

³ MICHEL CROSIER ET ERHARD FRIEDBERGE. L'acteur et le système. Editions du seuil. paris. 1977

- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006، ص 34⁴

(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). "فتحقيق النشاطات يتم عن طريق الوعي، القصد والتعاون 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...⁵

- 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 الاجتماعي⁶

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 محدودة) و يدخل في نطاق هذا التعريف الشركات... المستشفيات... السجون. بينما يستبعد هذا التعريف القبائل، الطبقات، المجموعات الأخلاقية⁷

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؟

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

و يذكر بلاو (1964)⁸ 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)⁹ و الذين ينحون منحى فرديا يزعمون أن واقعية المنظمات هي عبارة عن بناء اجتماعي في أذهان الفاعلين التنظيميين .

- مكونات المنظمة:

المهام (Tasks):

- ريتشارد هال، مرجع سابق، ص 77⁵

- ريتشارد هال: مرجع سابق، ص 79⁶

- ريتشارد هال: مرجع سابق، ص 79⁷

⁸- ريتشارد هال: المنظمات، مرجع سابق ص 85

- ريتشارد هال: المنظمات، مرجع سابق ص 86⁹

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 للمنظمة¹⁰.

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

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 فيها¹¹

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.

¹⁰ - ناصر محمد العديلي: مرجع سابق، ص.ص.63.62.

- بيتر دراكر: الإدارة، ج2. ترجمة محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر و التوزيع، مصر، 1995، ص33¹¹

7-المدير كمرشد و موجه ومراقب:

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 يدريك ويعي 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 المستمرين¹².

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.

1 - خصائص المدير: يتوقف تصرف القائد في أي موقف من المواقف على ثلاث خصائص رئيسية¹³.

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 و التعزيز الأسلوب القيادي الحالي للمدير فقد يرى المدير الذي يبلغ مستوى من النضج (تنظيميا) 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:

12 - ناصر محمد العديلي: مرجع سابق، ص.ص 64-66

13 - اندرودي سيزلاتي ومارك جي ولاس: السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر ابوالقاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص.298.

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 علاقته برئيسه؟

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

ج / التجربة السابقة و التدعيم: من المحتمل ان تؤثر التجارب السابقة للمرؤوسين على عملية القيادة¹⁴.

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 يقيمها 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 لتسير حسب الخطة المرسومة لها¹⁵.

– 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:

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 موارد المالية و البشرية و المادية. هذا

14 - اندرو دي سيزلاتي و مارك جي ولاس: نفس المرجع، ص299.

15 - ناصر محمد العديلي: مرجع سابق، ص64.

"النسق" يطور من خلال الأنساق التفاعلية لمختلف الفاعلين جملة من القواعد تنتظم مع مرور الزمن لتأسس نواة ما يعرف بـ "المؤسسة".