

المحاضرة الأولى : ماهية التنظيم

تمهيد:

إن ظهور بعض المصطلحات مثل المؤسسة و المنظمات و النسق حفز علماء الاجتماع إلى الاهتمام بدراسة التنظيم و التعمق في جل مفاهيم الوثيقة الصلة به سواء تعلق الأمر بظواهر النمو التنظيمي أو المشكلات التنظيمية أو التغير التنظيمي و غيرها من المفاهيم وهذا لأن التنظيم جزء من المجتمع هذا إن لم نقل أن المجتمع في حد ذاته عبارة على تنظيم و من الضرورة عند وجود أي تنظيم ما أن يوجد معه هيكل تنظيمي الذي يفصل و يقسم مختلف المراكز و الأدوار بداخله حتى يتسنى أداء الأعمال و تحقيق الأهداف بشكل صحيح ، و من هنا سنحاول معرفة بعض النقاط الهامة في تنظيم و الهيكل التنظيمي

تعريف التنظيم :

لقد حدد الكثير من علماء الاجتماع تعاريف عدة للتنظيم منها :

* تعريف "رالف ديفيد" : يعرف التنظيم الجيد بأنه عبارة عن اشتراك مجموعة من الأشخاص سواء أكانت صغيرة أم كبيرة ، تحت قيادة رشيدة بحيث تجمعهم رغبة أكيدة نحو تحقيق الأهداف المشتركة مع وجود قدر كاف من العناية بالعمل الإنساني .

* تعريف "موني" : يشير التنظيم إلى أكثر من كونه الإطار العام للبناء الذي تقوم عليه المؤسسة أو المنظمة باعتبار البناء الكامل الذي يجمع وظائفه المترابطة كما يبدو أثناء العمل .. كما يشير إلى تناسق جميع هذه العوامل في تعاونها عند تحقيق الهدف .

* تعريف " ميلر " : يعرف التنظيم بأنه مجموعة مرتبة و مدربة من الأشخاص للقيام بعمل مشترك بحيث يفهم بعضهم بعض عن طريق اشتراكهم جميعا في انتقاء معلومات معينة ، بحيث تربطهم وحدة الدافع و المصلحة ، ويظهر ذلك من خلال استعدادهم التام لطاعة من يتولى قيادتهم .
(عبد الله محمد عبد الرحمن، 2009 ، ص 139) .

* تعريف "تالكوت بارسونز " : "يعرف التنظيم على أنه وحدات اجتماعية تقام وفق لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة انطلاقا من تصوره فالتنظيم نسق اجتماعي "

* تعريف "أمثاي إتزيوني" : "عرف التنظيم بأنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين " . (طلعت إبراهيم لطفي ، 2007 ، ص 26) .

* عرف "دونالد كسلو" التنظيم بأنه ترتيب الأعمال أو الأنشطة إلى وحدات طبيعية و سهلة القيادة ، مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعينون أو يتخصصون للقيام بتلك الأعمال المختلفة " .

* و يعرف " لويس ألن " التنظيم بأنه: " عملية تحديد و تجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد تفويض المسؤولية و السلطة و إقامة العلاقات لفرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف " .

* و يعرفه "مارشال ديموك" بأنه: " التجميع المنطقي للإجراءات المترابطة لتكوين كل موحد تمارس من خلالها السلطة و التنسيق و الرقابة لتحقيق غاية محددة " . (هنا حافظ بدوي ، ص 15)

كما أقر "كونتر و أودينيل" بأن التنظيم هو تحديد علاقات السلطة مع إيجاد تنسيق هيكلي رأسي و أفقي بين المناصب التي أسندت إليها الواجبات المتخصصة اللازمة لتحقيق أهداف المشروع.

* في حين يرى "شستر برنارد" أن التنظيم نظام تعاوني يقوم فيه الأفراد بالتعاون من أجل تحقيق هدف محدد .

* فالتنظيم من حيث المضمون: " كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة " و يفهم من هذا المعنى أنه لكي يحقق التنظيم وجوده عليه أن يصوغ أهدافا محددة واضحة ترسم أبعاد نشاطه و تنظيم الآمال التي يصبوا إلى تحقيقها (علي عبد الرازق الجلي، ص 16) ويتميز التنظيم بسمات هي :

- أنه كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد والجماعات تجتمع بتخطيط مسبق وليس بمجرد الصدفة .
- وجود إطار محدد المعالم يحدد هوية لأعضاء الجماعة التي تنطوي تحت لوائه ،ولا يعطي هذا الولاء ولا يتوقع التنظيم ذلك منهم ، إلا مقابل ما يتلقونه من جوانب مادية ومعنوية تتمثل في الأجور ومزايا العمل الأخرى .
- وجود رابطة استمرارية في العلاقة بين العاملين في التنظيم .اذ يكون الارتباط بالتنظيم على أساس دائم نسبيا وليس أمرا عرضيا ، ولا يقصد بذلك أن لا يستطيع العضو الانفكاك من التنظيم ، فهذا امر ممكن ويحصل عادة في انتقال الموظف من تنظيم الى آخر أو الاستقالة أو التقاعد
- وجود أهداف تسعى المنظمة لتحقيقها ، من خلال توزيع الأدوار المختلفة على مختلف العاملين ، ويعتمد نجاح المنظمة على مدى وضوح هذه الأهداف لدى الجميع .(محمد قاسم القريوتي ،نظرية المنظمة والتنظيم ، ط2010،04، دار وائل للنشر ، ص49.50)

2- مبادئ التنظيم :

تتطلب عملية التنظيم مراعاة مجموعة من المبادئ التي تساعد على البناء الجيد له وذلك بتجميع الأنشطة بطريقة ملائمة وكذا تفويض السلطة بما يتناسب مع حجم المسؤولية وتتمثل هذه المبادئ في:

أولاً: مبدأ وحدة الهدف: عند تحديد المؤسسة لهدف معين تنبثق منه مجموعة من

الأهداف الجزئية المتكاملة الخاصة بكل هيئة فالتنظيم يجسد دور إدماج هذه الأهداف على أن يتم تقييم فعالية أداء كل وحدة بالمقارنة بالهدف العام للمؤسسة. بحيث تصبح كل وحدة تسعى إلى تحقيق أهدافها للوصول إلى الهدف العام للمؤسسة، بمعنى أن تكون أهداف كل جزء من التنظيم متفقة مع هدف المؤسسة ككل، فالتنظيم يركز المجهودات ويوجهها نحو تحقيق الهدف الشامل للمؤسسة.

ثانياً: مبدأ تقسيم العمل: يعد المبدأ الأساسي في عملية التنظيم ويظهر عندما يكثُر العمل ويصبح الفرد الواحد غير قادر على تأديته بسبب كبر حجم النشاط ودرجة تعقيده، لذا يتم وضع الجهود الإنسانية والمادية في المؤسسة في شكل مقسم ومجزأ على الأفراد والإدارات، بحيث يؤدي هذا التقسيم إلى التخصص، فيكون كل فرد أو قسم لديه تخصص معين في مجال من مجالات العمل ، وللقيام بتقسيم العمل لا بد من وصف المناصب والمؤهلين، فيكون وصف المناصب من خلال الوظائف، والمسؤوليات، الواجبات، والمهام وتحديد السلطات اللازمة والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وبعد وصف المنصب تتضح المؤهلات التي يحتاجها هذا الأخير من قدرات ذهنية، خبرة ومؤهلات علمية...الخ. التي يجب أن تتوفر في الشخص الذي سيشغل المنصب.

ثالثاً: مبدأ السلطة.

تعرف السلطة على أنها الحق المخول لاتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر والتصرف، سواء كانت هذه الأوامر متعلقة بالاهتمام بعمل أو الامتناع عنه، فهي تعطي للمسير الحق في التصرف و اتخاذ القرارات لتعبئة موارد معينة لتحقيق هدف محدد، إلا أنه في بعض الحالات لا يستطيع الفرد الواحد القيام بكل الأنشطة لذا يقوم بتقنية تفويض السلطة التي بمقتضاها يقوم المسير بإسناد مسؤوليات محددة والسلطات المناظرة إلى المرؤوسين الذين قبلوا هذه المسؤوليات أي هذه العملية التي يقوم المدير

من خلالها بإسناد جزء من عمله الأصلي إلى احد مرؤوسيه ليقوم به نيابة عنه كما يمكن التمييز بين 3 أنواع من السلطات كالآتي:

أ- **السلطة التنفيذية:** هي السلطة الأساسية في التنظيم تتضمن حق إصدار الأوامر من الرئيس إلى المرؤوسين ومهامها تنحصر في:

- إصدار الأوامر للمرؤوسين.

- الحق في إصدار القرار والتوجيه.

- الحق في عقاب ومكافأة المرؤوسين.

ب- **السلطة الاستشارية:**

وهي تعني الحق في تقديم العون والخدمة للوحدات التنفيذية فهي تقوم بتقديم النصح والمعلومات والتحليلات للمشاكل مع اقتراح الحلول وتقع خارج التسلسل الإداري.

ج- **السلطة الوظيفية:**

وهي نوع ثالث من السلطة يتأرجح بين كل من السلطة التنفيذية والاستشارية وتظهر في الحالتين التاليتين:

- حينما يمارس أحد المسيرين سلطاته على جهة أخرى لا تتبعه تنظيمياً.

- حينما يمارس أحد الاستشاريين سلطة تنفيذية.

رابعاً: **مبدأ المسؤولية:**

حسب هذا المبدأ فالمسير يجب أن يكون مسؤولاً على تأدية المهام الموضوعة على أفضل ما يكون وهذا لم تحقق النتائج المرجوة فعليه تفسير الأسباب، وتعني أن الفرد يتحمل نتيجة أعماله التي قام بها من خلال السلطة الممنوحة له، حتى عندما يفوض جزء من سلطته لمرؤوسيه تبقى المسؤولية ملقاة على عاتقه.

خامساً: **مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية.**

السلطة والمسؤولية توأمان لا ينفصلان وحسب هذا المبدأ يجب التساوي بين السلطة

كحق المسؤولية كواجب لإنجاز المسؤولية بمعنى أنه عند إلقاء مسؤولية أداء عمل معين على فرد ما يجب إعطائه السلطة اللازمة والضرورية لتنفيذ تلك المسؤولية.

3- أنواع التنظيم :

أولاً :التنظيم الرسمي :

ويقصد بالتنظيم الرسمي : التنظيم المقصود الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات، وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد خطوات السلطة والمسؤولية، أي أنه يشمل القواعد والترتيبات التي تعبر عن الصلات الرسمية بين العاملين، بهدف تنفيذ سياسات العمل في المؤسسة ، وله عدة مبادئ هي :

* مبدأ تسهيل تحقيق الأهداف

* مبدأ الفعالية في الأداء

* مبدأ تجميع الوظائف المتشابهة

* مبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية

* مبدأ المحاسبة الفردية

* مبدأ وحدة الأمر والتوجيه

* مبدأ النمو الوظيفي

* مبدأ نطاق الإشراف

* مبدأ التوفيق بين أعمال الاستشاريين والتنفيذيين

* مبدأ مرونة التنظيم

ثانياً: التنظيم الغير الرسمي

فهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين العاملين في المؤسسة ،ويصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بينهم من مظاهر التنظيم الغير الرسمي لقاء بعض الموظفين في فترة الاستراحة لتناول وجبات الغذاء ،أو ما يسمى

بجماعة المصلحة أو جماعة الصداقة أو جماعة الرياضة وهكذا للتنظيم الغير الرسمي تقاليد وقواعد خاصة وهي في العادة غير مكتوبة ولا تظهر على الخريطة التنظيمية ، وقد يتطور نمط محدد من المواقف والاتجاهات ليصبح ملزما لأعضاء هذا التنظيم وتقع على إدارة المؤسسة مسؤولية فهم طبيعة التنظيم الغير رسمي وسلوك الجماعة فيه وتحقيق الانسجام والتعاون بينه وبين التنظيم الرسمي لما له من تأثير لا يستهان به في سير العمل وأداء العاملين.

فوائد التنظيم الغير الرسمي:

1- بإمكان التنظيم الغير الرسمي أن يدعم التنظيم الرسمي في نواحي متعددة كالسرعة في الاتصال وتحسين نوعيته ، إمكانية تبادل المعلومات المفيدة للعمل إذ قد تتولد أفكار ابتكاريه لتطوير الأداء من خلال الأحاديث في مجموعة الاستراحة مثلا ، وتسهيل التنسيق بين الأعمال و الأفراد ، أيضا خلق روح الفريق بين العاملين، وتسهيل عملية تكيفهم في المؤسسة ، وكذلك إيجاد رقابة جماعية على العامل تدفعه إلى تحسين إنتاجيته .

2- إشباع حاجات اجتماعية للعاملين بإقامة العلاقات التي لا تنسجم بالضرورة مع التنظيم الرسمي وقد لا تتبع النمط نفسه ، إذ قد تجد أفرادا من أقسام أو مستويات مختلفة في المؤسسة هم أعضاء في هذا التنظيم

3- فهم رغبات الموظفين وحاجاتهم بشكل أفضل وإذا لم تفهم الإدارة طبيعة التنظيم الغير رسمي ولم تحسن توجيهه فان بإمكانه عرقلة مساعيها ومهامها ، وذلك عن طريق وسائل عدة مثل ، بث الإشاعات ومعارضة أي تغيير أو تطوير وتشويه الاتصال في بعض الأحيان وإضعاف الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي فشلها في تحقيق أهدافها. (صالح بن نوار 2006، ص 21، 22) .

4- أهمية التنظيم : التنظيم في حد ذاته ليس هدف و إنما وسيلة فهو يحقق أهم

الفوائد

- يعتبر الوسيلة المثلى لتحقيق نوع من الانسجام في تنفيذ الأعمال بين الأفراد على أساس التخصص

- يساعد على تظافر الجهود بين الأفراد في المنظمة على أساس التعاون .

- يؤدي التنظيم القائم على أساس عملي إلى تحقيق وفرة من الموارد المادية و البشرية المنظمة عن طريق الاستثمار الأمثل للموارد .

- يساعد على التحديد الدقيق للعلاقات بين الأفراد و بين الإدارات في التنظيم .
هنا حافظ بدوي ، 158 ، 159) .

- عن طريق التنظيم تحدد المسؤوليات و الاختصاصات، فيعرف كل عضو من أعضاء التنظيم الواجبات و مجموعة الأنشطة التي يجب عليه القيام بها .

- عن طريق التنظيم يتحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المنظمة و تتحدد علاقات العمل

- عن طريق التنظيم يمكن تحقيق التنسيق بين مختلف الجهود الفرعية والجماعية ، وبذلك يقل احتمال التعارض و ضياع الجهد .

- عن طريق التنظيم الفعال يمكن تحقيق أفضل استخدام للطاقات البشرية والمادية.