جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة ثالثة ليسانس علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

المحاضرة الأولى: ماهية التنظيم

إعداد الأستاذ الدكتور: غربي وهيبة

أهداف المحاضرة

- تعريف ماهية التنظيم كوظيفة وكمنظمة.
- مبادئ التنظيم
- مبررات دراسة نظرية التنظيم.
- بيان أهمية دراسة التنظيمات من منظور نظرية المنظمة.
- التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات

أولا: ما هية الـــتنظيم كوظيفة

يعرف هنري فايول التنظيم على أنه: تزويد المنظمة بكل شيء مفيد للقيام بوظيفتها سواء كانت هذه الأشياء مادية كالآلات والمعدات والخامات أو كانت بشرية كالافراد".

وظيفة التظيم هي عملية إدارية تهتم بجمع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف مع حل المشاكل والخلافات التي تواجه كافة النشطة والأقسام من خلال أفراد المنظمة بشكل عام

وهي ثاني وظائف العملية الإدارية، وهي العملية التي تقوم بها كل المستويات الإدارية

تابع: ماهية التظيم كهيكل

أحد الأطر التنظيميّة التي تتخذ الشكل الهرمي لتقسيم الوظائف والمهام على الموارد البشريّة العاملة في المنظمة، ابتداءً من الأعلى إلى الأسفل، أي من المهام العُليا التي تستهدف المدير العام، والرؤساء التنفيذيين، ومدراء الفروع، والموظفين العاملين لديهم، والأقسام الفرعية الأخرى التي تعمل جميعها ضمن هدف واحد ومصلحة مشتركة.

عبارة عن مجموعة من القواعد والوظائف والعلاقات والمسؤوليات التي تحدد كيفية توجيه أنشطة المنظمة لتحقيق أهدافها، كما أنه يحكم تدفق المعلومات عبر مستويات المنظمة

تابع: ماهية التنظيم (المنظمة)

- عرف العالم ستيفن . ب. روبنز التنظيم بأنه: كيان إجتماعي منسق بوعي وله حدود شبه واضحة المعالم ، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف.

يتضح من التعريف أن التنظيم يتميز بسمات هي:

- أنه كيان إجتماعي يضم مجموعة من الأفراد والجماعات تجتمع بتخطيط وليس بمجرد الصدفة.
- وجود إطار محدد المعالم يحدد هوية أعضاء الجماعة التي تنضوي تحت لوائه. ويعطي الأفراد الولاء مقابل اشباع حاجاتهم المادية والمعنوية.
- الاستمراية.
- وجود أهداف تسعى إلى تحقيقها من خلال توزيع الأدوار بين العاملين . ويعتمد نجاح المنظمة على مدى وضوح هذه الأهداف لدى جميع العاملين

المؤسسات الزراعية

المؤسسات الصناعية

المؤسسات التي لا تهدف إلى الربح

المؤسسات التجارية

تنظيم أو منظمة

ثانيا: مبادئ التنظيم

المبدأ	المعنى أو المفهوم
وحدة الهدف	أي لابد من وضوح الهدف والغاية وهذا بدورة يؤدي إلي تنمية الخطط وتركيز جهود الأفراد
الوظيفة	أن على التنظيم مراعاة متطلبات وصلاحيات الوظيفة ومسؤولياتها بغض النظر عن الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة
تقسيم العمل والتخصص فيه	أي تخصص أجزاء معينة من عمل معين بين عدد معين من أعضاء التنظيم بدلاً من أن يقوم شخص واحد بعدة أعمال ،فتقوم بتقسيم الأعمال إلى أعمال فرعية وبعدها إسناد كل وظيفة لشخص معين مما يؤدي إلى أداء العمل بنشاط أكبر.
وحدة القيادة	لابد أن يتلقى المرؤوسين والموظفين الأوامر والتوجيهات من شخص واحد لأن ذلك يضمن تحديد المسؤولية وتوحيد جهود العاملين .
المركزية واللامركزية	المركزية : نقل سلطة القرار وتركيز الحجم الأكبر من السلطة للإدارة العليا . اللامركزية : نقل سلطة القرار وممارستها من المستويات الإدارية العليا إلى الدنيا .
السلطة والمسؤولية	االسلطة هي لصلاحيات المخولة لشغل الوظيفة وتتضمن حق إصدار الأوامر والتعليمات وحق اتخاذ القرارات في حدود معينة . المسؤولية : المهام الواجب القام بها مع محاسبة الآخرين على أداء الأعمال والوظائف .

ثالثا: نظرية التنظيم

نظرية التنظيم :

تتحدد اهتمامات نظرية التنظيم بدراسة الهيكل التنظيمي ونمط التصميم التنظيمي الذي يتناسب والمنظمات المختلفة ووفقاً للإعتبارات والمحددات الخاصة بكل منهما. فهي تقدم وصفات عامة لما يجب عمله لتحسين مواصفات التنظيمات وفق الأسس العلمية وذلك بهدف تحسين الأداء حيث أن هناك ارتباط بين نمط التصميم التنظيمي والأداء.

تابع: مبررات دراسة نظرية التنظيم

تلعب التنظيمات دوراً أساسياً في الحياة المعاصرة: باعتبارها الوحدات التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية العامة والخاصة. فهي سمة العصر. وأهم مبررات لدراسة التنظيمات هي:

1. **تزايد حجم وتأثير المنظمات في المجتمع.**
2. **التطورات الصناعية والتكنولوجية والحضرية وما يصاحبها من ضرورات تنظيمية وما تتيحه من مجال لتجريب أفكار إبداعية.**
3. **فتح الأسواق العالمية والحدود بين الدول الأمر الذي يستلزم وجود تنظيمات تسهل عمليات انتاج وتبادل السلع والخدمات.**

التنظيم من منظور عضوي-نظرية التنظيم

- **يعرف النظام من منظور نظرية النظم**

❖ **النظام** : مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية **Sub-Systems** المترابطة والمرتبة بشكل تكون معه كياناً متكاملاً وخير مثال على ذلك جسم الانسان. ويبين الشكل التالي أن جميع الوزارات والمؤسسات والشركات وغيرها تشكل مجموعة من أنظمة تتكون من مجموعة من أنظمة فرعية ذات خصائص خاصة بها، وتشكل مع بعضها وحدة متكاملة تختلف بسماتها وخصائصها عن سمات وخصائص الأنظمة الفرعية.

عناصر النظام المفتوح

❖ يؤكد منظور النظم على أهمية النظر للتنظيم باعتباره نظاماً مفتوحاً Open System يؤثر ويتأثر في البيئة المحيطة ويتفاعل معها وليس نظاماً مغلقاً Closed System معزولاً عن البيئة المحيطة.

❖ إن أهمية النظرة للتنظيم من منظور النظام المفتوح وما يوحي من واجب دراسة كافة هذه العناصر وعدم إهمال أي جزء منها فبقدر ما يكون الاهتمام موجود بكافة هذه العناصر بقدر ما يدل على امكانيات جيدة لتطوير المنظمة والعكس صحيح ويتوجب على التنظيم أن يوجد جهة معينة تتولى الاهتمام بكل نشاط من هذه النشاطات وللتعامل مع القوى المؤثرة على التنظيم وذات العلاقة.

ويضيف دانيال كاتز وروبرت كهان Daniel Katz & Robert L. Kahn خصائص إضافة للنظام المفتوح تتمثل بما يلي:-

التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة

1-ازدياد دور المعرفة
2- التطور التكنولوجي
3- التنوع في المنتجات، في الأذواق، في المنظمات
6-أخلاقيات الأعمال
7- التكتلات الاقتصادية العالمية
8- قيود متعلقة بمعايير إنتاج السلع والخدمات
9- البحث والتطوير والإبداع

رابعا: مداخل دراسة نظريات التنظيم

1-المدخل المفاهيمي

أ- **الاتجاه الاجتماعي**: إن هذا الاتجاه يتعامل مع المنظمة على أساس أنها وحدة أو خلية اجتماعية تتكون من خلال التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات وما يتبعها من عمليات وفعاليات ووظائف. من التعاريف:

المنظمة وحدة اجتماعية متعمدة أنشئت لغرض تحقيق أهداف محـددة(Etzioni ,1964)

2- الاتجاه السلوكي Behavioral Approach:

وهو الاتجاه الذي ينظر إلى المنظمة من وجهة نظر سلوكية فهي عبارة عن مجموعة من سلوكيات الأفراد والجماعات يحدث بينها عمليات التفاعل لتحقيق الأهداف المنشودة.

وقد انعكس هذا الاتجاه في جملة من التعاريف منها :

- ✓ المنظمة عبارة عن مجموعة سلوكيات الذين يعملون فيها ومنتمون إليها. (Kast , and Rosenzweig , 1974)،(Salaman , 1979)
- ✓ المنظمة عبارة عن نظام من العلاقات الترابطية النمطية .

(Aldrich ,1979) (Moorhead ,1982)

3- الاتجاه الهيكلي Structural Approach

وهو الاتجاه الذي ينظر إلى المنظمة على أنها نظام يتكون من هيكل تنظيمي مترابط مبني على أساس علاقات تبادلية داخليه ، وبالتالي فالمنظمة وفق ذلك هي عبارة عن تنظيم هيكلي يحدد بشكل دقيق مواقع عمل الأفراد والجماعات في المنظمة .

4- **الاتجاه الوظيفي**: وهو الاتجاه الذي ينظر إلى المنظمة على أنها جهاز يؤدي مجموعة من الوظائف المتنوعة والمنتظمة، وبالتالي فهي تهتم بكيفية إدارة هذه الوظائف.

تابع: مداخل دراسة نظريات التنظيم

2- مدخل تطور نظرية النظم

الفترة الزمنية المنظور	1930-1900 المرحلة الاولى	1960-1930 المرحلة الثانية	1975-1960 المرحلة الثالثة	1975- الآن المرحلة الرابعة
المنظور النظمي	التنظيم نظام مغلق	التنظيم نظام مغلق	التنظيم نظام مفتوح	التنظيم نظام مفتوح
المنظور الهدفي	التنظيم يسعى للعقلانية	الاهتمام بتحقيق اهداف اجتماعية للعاملين	الاهتمام بتحقيق العقلانية	الاهتمام بتحقيق اهداف اجتماعية للعاملين
الافتراضات والقيم الاساسية التي شكلت محور الاهتمام	اعتبار التنظيم آلة تهتم بتحقيق الكفاية	اعتبار التنظيم كيان اجتماعي يهتم بالعلاقات الانسانية	التنظيم يتفهم العوامل الموقفية واعطاء اهمية للتصميم التنظيمي	الاهتمام بالنفوذ والمصالح السياسية