المحاضرة السادسة: المنظمة والتنظيم

مقدمة:

إن الإنسان بمعزل عن المجتمع يعتبر مجرد تجريد و لا يستطيع وصفه إلا إذا كان في علاقة اجتماعية مع الآخرين و ضمن إطار معين و محدد ، كما لا يمكن دراسة سلوكا ته خارج هذه العلاقات أو بعيد عن اطر مكانية مثل المنظمات .

فالمنظمة من خلال طابعها التاريخي تنشأ عندما يقوم الفرد بسلسلة من النشاطات و المجهودات لتحقيق أهداف لا يستطيع تحقيقها بمفرده .

تعريف المنظمة: المنظمة هي " نظام من الأفراد يعملون بأسلوب تعاوني منسق لتحقيق أهداف محددة معروفة مسبقا ومشتركة بينهم"

مفهوم التنظيم : يشير هذا المصطلح إلى العديد من التنظيمات التي تتوفر على الخصائص البنائية و الديناميكية مثل المصنع ، الجامعة ، المستشفى ... الخ ، فعبارة التنظيم تطلق على كل مؤسسة أو هيئة سواء كانت ذات طابع اجتماعي ، فلاحي أو إداري شريطة أن يكون هناك تنسيقا بين عناصرها لتحقيق أهداف مشتركة (الأفراد ، التنسيق ، تقسيم العمل ، هيكلة السلطة...) .

خصائص التنظيم : إذا كان التنظيم عبارة عن نسق منظم من الأفراد يهدف لتحقيق غاية محددة فلا يمكن أن يستمر إلا إذا توفرت بعض الشروط الأساسية لضمان بقائه و فعاليته.

ويلخص كل من هلاكمن و بورتر الصفات الرئيسية للتنظيم في النقاط التالية :

أ- **التكوين :** يتكون التنظيم من شخصين أو أكثر و من جماعات رسمية و أخرى غير رسمية

ب- **التوجيه :** يعمل التنظيم على تحقيق أهداف محددة تخدم مصالح الأفراد و الجماعات بالإضافة إلى البحث عن أهداف جديدة قصد تنميته و تطويره .

ت- **الأساليب :** فلكل تنظيم سلوك إداري و تنظيمي معين بواسطة تقسيم العمل و توزيع الأدوار و تدرج السلطة و تنظيم الاتصال و أسلوب إدارة الموارد البشرية

ث- **التنسيق الواعي :** و ذلك بالاعتماد على العقلانية و الترشيد في عمليات التخطيط و التنظيم و الرقابة و التوجيه

ج- **الاستمرارية في الزمن** : إن الاستمرارية هي سر نجاح كل عمل بتوفير الطمأنينة و الاستقرار و امن الأفراد .

وظائف المنظمة : للمنظمة وظائف متعددة تتباين وفق الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها و من وظائفها الشائعة ما يلي :

1- **وظيفة الإنتاج :** و هي الوظائف الأساسية للتنظيم سواء كانت هذه الأخيرة خدماتية أو تجارية ، فهي وظيفة تحتاج إلى مزيد من المال و الأفراد و الإنتاج بحد ذاته له وظائف إلى جانب تقديم السلع و الخدمات ، إلا أن إدارة الإنتاج تسعى إلى زيادة و تحسين نوعيته و تطوير طرق صنعه و تخفيض تكاليفه و تحديد مواصفاته و ترتيب عمليات صنعه و الرقابة عليه .

2- **وظيفة التسويق :** و يعني القيام بأنشطة المشروع إلى تحقيق تدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أوالى المشتري الصناعي ، كما أن للتسويق وظائف لابد أن

تؤدي لتحقيق أهدافه منها : تخطيط السلعة و تطويرها و تسعيرها و تنظيمها و تدريجها و إجراء البحوث و الدراسات التسويقية و الرقابة على أنشطة التسويق .

3- **وظيفة الأفراد :** و تعني دراسة السياسات المتعلقة بالاختيار و تعيين و توظيف و تدريب العاملين و العمل على تنظيم القوى العاملة و زيادة ثقتها بعدالة الإدارة و تحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة ، و لوظيفة الأفراد مستويات منها : تهيئة القوى العاملة و تطويرها و مكافئتها و أخيرا صيانتها .

4- **وظيفة المالية :** و هي وظيفة تسيير المال الذي سبق أن حددته الإدارة المالية و القيام بكافة النشاطات المالية المتنوعة كالتحليل المالي و إعداد وتفسير التقارير المالية و إعداد الموازنات التقديرية و الهدف من وراء ذلك : تحقيق و تعظيم الأرباح و توفير السيولة .

<u>التنظيم الرسمي و التنظيم اللارسمي :</u>

1- **التنظيم الرسمي** : و هو كافة العلاقات التي تربط الأعمال و النشاطات مع بعضها بخطوط السلطة الرسمية ، و التي تظهر في إطار منسق على شكل وحدات أو تشكيلات تنظيمية متدرجة من الأعلى إلى الأسفل . و تتحدد داخل التنظيم الرسمي الأدوار التنظيمية المتوقعة من مختلف الأفراد بعضهم ببعض . و بناء على ذلك فالتنظيم الرسمي يحدد الصورة لما ينبغي أن تكون عليه المنظمة وفق افتراضات رشيدة و منطقية تحدد سلوكات الأفراد العاملين فيها .
يتم التنسيق و التكامل بين كافة الأنشطة من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يوضح العلاقات و توزيع السلطة و تدرجها و المناصب التي يشغلها الرؤساء و المرؤوسين و التي تحدد بموجبها مسؤولياتهم و ظروف أعمالهم . و من خلال التنظيم الرسمي يتم تحديد كافة الاتصالات و طرق انسيابها و قنواتها المرتبطة بتنفيذ النشاطات المحددة في المنظمة .

2- **التنظيم اللارسمي :** يقصد به مجموعة العلاقات الاجتماعية التي تتم بين أفراد المنظمة و التي تأخذ أنماطا و أشكالا عديدة و تتحدد نتيجة رغباتهم و دوافعهم و سلوكا تهم والتي لا تخضع لمسارات و اتجاهات التنظيم الرسمي في كثير من الأحيان ، و يتكون التنظيم اللارسمي (الاجتماعي داخل المنظمة) تلقائيا و دون تخطيط من قبل الإدارة و خارج نطاق إدارة الرؤساء و المشرفين في العمل .
إن الأفراد داخل المنظمة الواحدة يعملون مع بعضهم و تتناسب فيما بينهم علاقات صداقة و الزمالة و المصالح المشتركة و تظهر لديهم روح المنافسة السليمة و حتى غير السليمة أحيانا، و تتبلور لديهم و اهتمامات خاصة أو مشتركة فيما بينهم تجاه مواضيع تتعلق بالعمل و حتى خارج العمل.

إن العلاقات و أشكال التفاعل الاجتماعي التي تنشا بين أعضاء المنظمة الواحدة ، يمكن أن تؤسس نماذج للتفاعل الايجابي قبل التعاون و الانسجام و الاحترام نتيجة لوحدة الاتجاهات ووحدة المصالح و الأهداف ، و على العكس يمكن أن تؤسس نماذج للتفاعل السلبي بين العاملين مثل التنافس و الصراع و التنافر نتيجة لاختلاف وجهات النظر و الاتجاهات أو تعارض المصالح و الأهداف .

3- **أسباب نشوء التنظيم اللارسمي :** بصفة عامة هناك بعض الأسباب الرئيسية التي يمكن حصرها باعتبارها الأساس لنشوء العلاقات اللارسمية داخل التنظيم و تتضمن ما يلي :

أ- إن عدم وضوح التشريعات و الخطط و برامج العمل أو انخفاض مستوى كفاءة العاملين يؤدي بعض الأحيان إلى أن يعمل الأفراد وفق ما يروه مناسبا أو منسجما مع تحقيق الأهداف التنظيمية و من جهة نظرهم السلبية ، و بالتالي فان الأفراد يلجؤون إلى إتباع أساليب غير

رسمية في التنفيذ تتأسس بجوانبها علاقات جديدة تتعارض أحيانا مع العلاقات الرسمية في المنظمة

ب- إن التنظيم اللارسمي يكون قويا و مؤثرا على مسيرة العمل في المنظمة إذا ما كان التنظيم الرسمي ضعيفا و غير قادر على تماسك الأفراد و توحيد تصرفاتهم نحو الأهداف التنظيمية الرسمية .

ت- من أسباب المهمة لتشوب التنظيم اللارسمي هي متعلقة بالفرد من ناحية إمكانياته وطاقاته في العمل . فعندما لا يكون هناك منفذ للفرد ليعبر عنها بصفة رسمية فانه يلجأ إلى التنظيم اللارسمي ليتم تنفيذ طاقاته بصفة رسمية .

ث- هناك اعتبارات بديهية تشكل احد الأسباب لظهور العلاقات اللارسمية في التنظيم منها :

- تواجد الأفراد مع بعضهم في مكان واحد لفترة زمنية طويلة تؤدي إلى خلق علاقات بين الأشخاص تضاهي علاقات الأخوة و الصداقة خارج العمل .
- عمل الأفراد في مهنة واحدة يؤدي إلى خلق اتجاهات مشتركة يمكن أن لا تنسجم مع التنظيم اللارسمي .
- لجوء المدراء و المشرفين إلى الأساليب الديكتاتورية و البيروقراطية في التعامل مع المرؤوسين يؤدي إلى الاندفاع نحو العلاقات اللارسمية التي يمكن أن تخفف من وطأة المعاناة التي يعيشون معها من جراء تلك الأسباب .