

## المحاضرة الأولى: ماهية التنظيم والمنظمة وبيئة أعمالها

### موضوع المحاضرة وأهدافها:

تهدف المحاضرة الأولى إلى إعادة زرع المفاهيم الأساسية في فكر الطلبة حول التنظيم والمنظمة وبيئة الأعمال، حتى تسهل لاحقاً عملية حصد النتائج الضرورية التي تمكنهم من فهم وإدراك باقي محاور المقياس بسلاسة وانتظام دون خلط في المفاهيم.

لذلك سيكون الطالب في نهاية المحاضرة قادراً على الإجابة عن الأسئلة التالية:

1/ كيف يختلف مفهوم التنظيم كوظيفة عنه كوحدة اقتصادية أو اجتماعية...؟

2/ ما هي المبادئ الأساسية التي يقوم عليها التنظيم؟

3/ ما هي مكونات المنظمة كنظام مفتوح؟

4/ ما طبيعة بيئة أعمال المنظمة وما هي مكوناتها الأساسية؟

### أولاً: المفهوم اللغوي والاصطلاحي للتنظيم

**1/ التنظيم لغةً :** النَّظْم، التَّأْيِيف، ونظمت اللؤلؤ، أي جمعته في السلك، ونظم الأمر على المثل، وكل شيءٍ قرنته بآخر وضممت بعضه على بعض، وكل خيط ينظم به اللؤلؤ أو غيره فهو نظام، وجمعه نُظْم<sup>(1)</sup>.

**2/ التنظيم اصطلاحاً:** عرفه بعض علماء الإدارة بأنه: وظيفة إدارية لها طابعان : إنساني يركز على التعاون بين الأفراد، ويقاوم الصراعات الطبيعية المتوقعة بينهم . وفنيّ يهتم بتحديد النشاطات المباحة وتجميع مهامّها ثم تقسيمها على الأفراد كل حسب اختصاصه وموقعه، مع بيان طرق الأداء والواجبات والصلاحيات اللازمة<sup>(2)</sup>.

والتنظيم: عمل إداري مستمر يتم عن وعي وإدراك ، لتنسيق أوجه النشاط البشري في مجال معين من أجل تحقيق هدف معين متفق عليه، من خلال توزيع الأعمال، وفقاً لقدرات كل منهم، مع تجميعهم في شكل أجهزة إدارية يشرف بعضها على البعض الآخر بشكل واضح ومحدد، لتحقيق الهدف بأقل تكلفة وأقصر وقت<sup>(3)</sup>.

**3/ التنظيم كوحدة اقتصادية واجتماعية:** هو ما يصطلح عليه اسم المنظمة وهي وحدة اجتماعية هادفة ذات تكوين إنساني منظم ومنسق بإرادة و وعي يتفاعل فيها الأفراد والجماعات ضمن حدود معينة نسبياً من أجل تحقيق أهداف مشتركة تخدم البيئة الخارجية المحيطة بها.

### ثانياً: أهمية وظيفة التنظيم

- هو الأداة الرئيسية التي عن طريقها يتم انجاز الأهداف المسطرة في خطط المنظمة؛
- يحدد الواجبات والمسؤوليات والاختصاصات لكل فرد من الأفراد من المنظمة، ويحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المتاحة فيها؛
- يوضح خطوط الاتصالات الإدارية داخل المنظمة، وعلاقات العمل التي تربط بين الأفراد والوحدات الإدارية فيها؛
- يوضح خطوط السلطة وعلاقة الرؤساء بالمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية؛
- تقليص الصراعات التنظيمية ونشر التعاون والتنسيق بين أفراد التنظيم الواحد.

(1) ابن منظور، أبو الفضل جمال محمد بن مكرم، لسان العرب، دار الحديث، القاهرة، 2003م، (مادة نظم) ، 609/8 ، الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة . بيروت، ط3، 2009، 1162/1.

(2) المزجاني أحمد بن داود الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، جدة، ط1، 2000م، ص174.

(3) شهاب إبراهيم بدر، معجم مصطلحات الإدارة العامة، مؤسسة الرسالة . بيروت، ط1، 1998م، ص117 .

كما توصل هيربرت سايمون ( H Simon ) إلى أن التنظيم يؤثر في الأفراد الذين يعملون في إطاره من زوايا مختلفة وهي:

1. زاوية تقسيم العمل: فالتنظيم يقسم العمل بين العاملين في نطاقه بإسناد عمل معين لكل موظف، وبتحديد الاختصاصات، وبذلك يركز اهتمام الموظف وجهده على الدور المحدد له؛
2. زاوية الإجراءات القياسية: في وضع وتحديد إجراءات مفصلة لكيفية القيام بالعمل، فالتنظيم يرفع عن كاهل الموظفين عبء تحديد مثل هذه الإجراءات لكل مرة يقومون فيها بالأعمال المنوطة بهم؛
3. زاوية الاتصالات الإدارية: فالتنظيم ينقل القرارات إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة وفي جميع الاتجاهات، من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى، وعلى شكل أفقي، وبذلك يمد الموظفين بالمعلومات التي ترشدهم أثناء العمل، كما يوفر شبكة من الاتصالات الرسمية إلى جانب الاتصالات غير الرسمية؛
4. زاوية تنمية المهارات: بتوفير وسائل التدريب للموظفين، وتزويدهم بالمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ قرارات أفضل بما يتفق مع حاجة التنظيم.

### ثالثاً: مبادئ التنظيم

هي الأسس التي يتم الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وبيان كل وحدة إدارية وهي كما يلي:

**1/ مبدأ وحدة الهدف:** يعتبر من المبادئ الأساسية للتنظيم الإداري، فالتنظيم الإداري هو يعتبر وسيلة لتحقيق غاية أو غايات محددة، فبعدم وجود غايات لا يكون هناك أي سبب لوجود المنظمة؛

**2/ مبدأ تقسيم العمل:** وفق هذا المبدأ يكون كل فرد من الأفراد مسؤول عن جزء من العمل ومتخصصاً فيه ويتم منحه الصلاحيات اللازمة للقيام بالعمل الذي طُلب منه، مما يحقق الكفاءة في العمل وكسب المهارة والخبرة عند أدائه للعمل؛

**3/ مبدأ الوظيفة:** يتم التنظيم الإداري لأي منظمة على أساس الوظائف وليس الأشخاص الذين يؤدونها، والوظيفة هي الوحدة الرئيسية التي يتكون منها التنظيم وتمثل رتبة معينة تحتوي على مهام ومسؤوليات محددة. وقد تكون الوظيفة مشغولة أو شاغرة، فالوظيفة لا تتأثر بمن يشغلها من الموظفين، بل هي ثابتة بالرغم من تغيير الموظف القائم بها؛ أمّا الموظف فهو الشخص الذي يقوم بأداء الوظيفة ويقوم بالمهام الخاصة بها، وممارسة الصلاحيات الممنوحة له بسبب الوظيفة طالما بقي يقوم بها؛

**4/ مبدأ وحدة الأمر:** بناءً على هذا المبدأ يجب أن يكون للموظف رئيس واحد، يتلقى منه الأوامر والتعليمات والتوجيهات ويكون هو المشرف على أعماله، وهذا يحقق تحديد المسؤولية ويضمن التنسيق وتوحيد الجهود. وعدم احترام مبدأ وحدة الرئاسة يسبب الخلل في النظام ويولد الفوضى وإرباك الموظفين؛

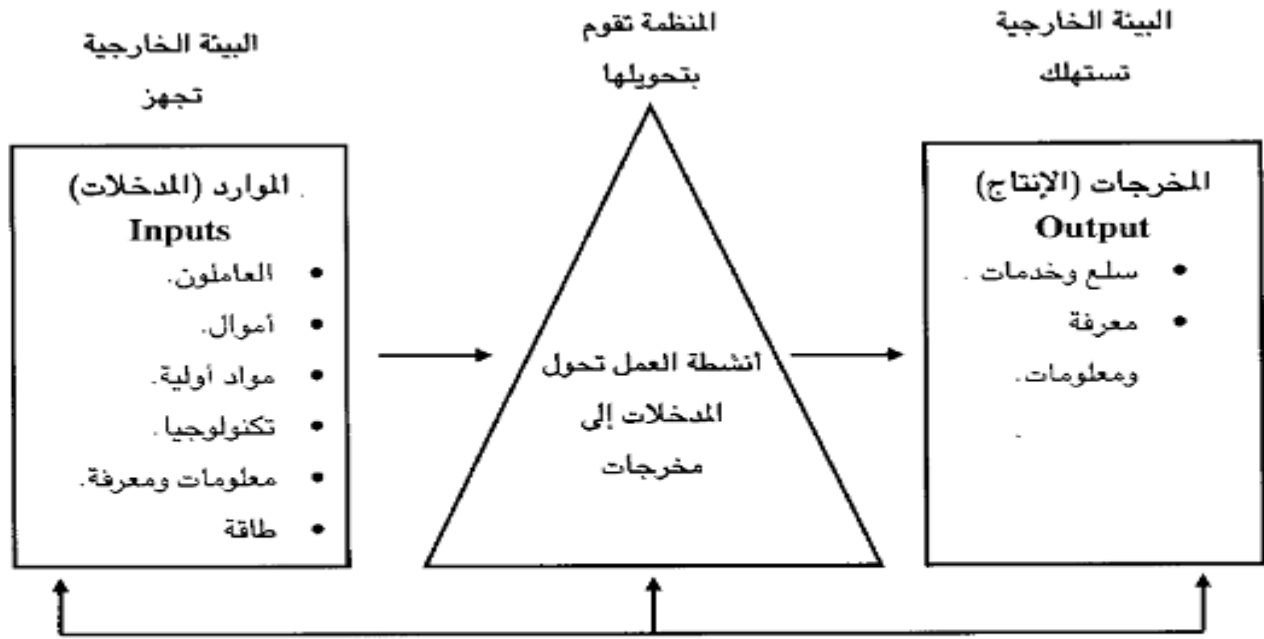
**5/ مبدأ توازن المسؤولية مع السلطة:** السلطة هي الصلاحيات التي تمنح للمدير أو الرئيس وتسمح له بإصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين، وإلزامهم بالتنفيذ، وتمثل أيضاً الحق في اتخاذ القرارات ضمن حدود محددة، أما المسؤولية فهي التزام الموظف بالقيام بواجباته الوظيفية حتى يحقق الأهداف وتقترن بالمحاسبة على النتائج، ويقوم مبدأ المساواة على وجوب أن تتساوى السلطة المفوضة للوظيفة مع المسؤولية، وأن يكون هناك توازن بينهما، فالمسؤولية عن عمل ما يجب أن يكون مقابلها سلطة تمكن من إنجاز هذا العمل؛

**6/ مبدأ نطاق الإشراف:** يتم ربط نطاق الإشراف بعدد من المرؤوسين الذين يمكن للرئيس المباشر أن يقوم بالإشراف عليهم بطريقة فعّالة. ويجب أن لا يكون عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم الرئيس الواحد أكثر من ما يستطيع. وتحديد العدد له مجموعة من العوامل أهمها طبيعة العمل وإمكانية الرئيس والمرؤوسين والموقع الجغرافي.

#### **رابعاً: نموذج المنظمة كنظام مفتوح**

وفق مدخل النظم في الإدارة تعتبر المنظمة نظاماً واحداً متكاملًا وهادفاً، ويتكون من مجموعة من الأجزاء (الأنظمة الفرعية) المتفاعلة والمتكاملة؛ إن هذا المدخل يركز على النظرة الشمولية للمنظمة من جانب المديرين على أساس أنها الكل المتكامل، وفي نفس الوقت جزء من نظام أكبر وهو نظام البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، ويقصد بالنظام System: الكل المتكامل الذي يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تتميز بالتكامل والتفاعل، وكل نظام فرعي له هدف محدد يتكامل مع أهداف باقي النظام الفرعية الأخرى لتحقيق هدف النظام الكلي، كما أن كل نظام فرعي يتكون بدوره من مجموعة أجزاء متكاملة من حيث أهدافها لتحقيق النظام الفرعي التابعة له ... وهكذا. والمنظمة كنظام هي جزء من النظام البيئي الأكبر تتفاعل من خلال التأثير المتبادل، حيث أنها تتأثر بالمتغيرات البيئية (سياسية، واقتصادية، واجتماعية، وثقافية، وتكنولوجية ... إلخ) وتؤثر فيها، أي أن المنظمة نظام مفتوح على نظام البيئة المحيطة، وأداؤها يتوقف على أداء الأنظمة الفرعية التي تتكون منها مثل نظام الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد وغيرها، وأنه من الخطأ الاعتقاد بأن وجود مشكلة في الإنتاج فإن الحل المناسب لها سوف لن يؤثر على نشاط التسويق.

يشتمل النظام على ثلاثة عناصر أساسية وهي المدخلات Inputs وعمليات التشغيل أو التحويل Operation or Conversion والمخرجات Outputs وذلك كما هو موضح بالشكل التالي:



تغذية عكسية ومعلومات راجعة من المستهلكين

شكل (٦-١) المنظمة كنظام مفتوح

**المصدر:** صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

#### رابعاً: بيئة أعمال المنظمة

تتكون بيئة المنظمة من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية:<sup>4</sup>

##### 1/ البيئة الخارجية External Environment :

كل ما موجود خارج حدود المنظمة وله تأثير مباشر أو غير مباشر عليها، استناداً إلى التأثير المباشر وغير المباشر لمكونات البيئة الخارجية تم تقسيمها إلى: بيئة خارجية عامة وبيئة خاصة:

##### 1.1/ البيئة الخارجية العامة General Environment : وتسمى بيئة التعامل غير المباشر أو البيئة

المجتمعية أو البيئة الواسع، وتشير إلى مجمل المكونات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية والثقافية وما يرتبط بها من متغيرات يكون لها تأثير غير مباشر في أغلب الحالات على منظمات الأعمال، وتشمل:

\* القوى الاقتصادية، والقوى الاجتماعية الثقافية، والقوى القانونية والسياسية، والقوى التكنولوجية ، وظروف البيئة الطبيعية، إلى جانب البعد الدولي .

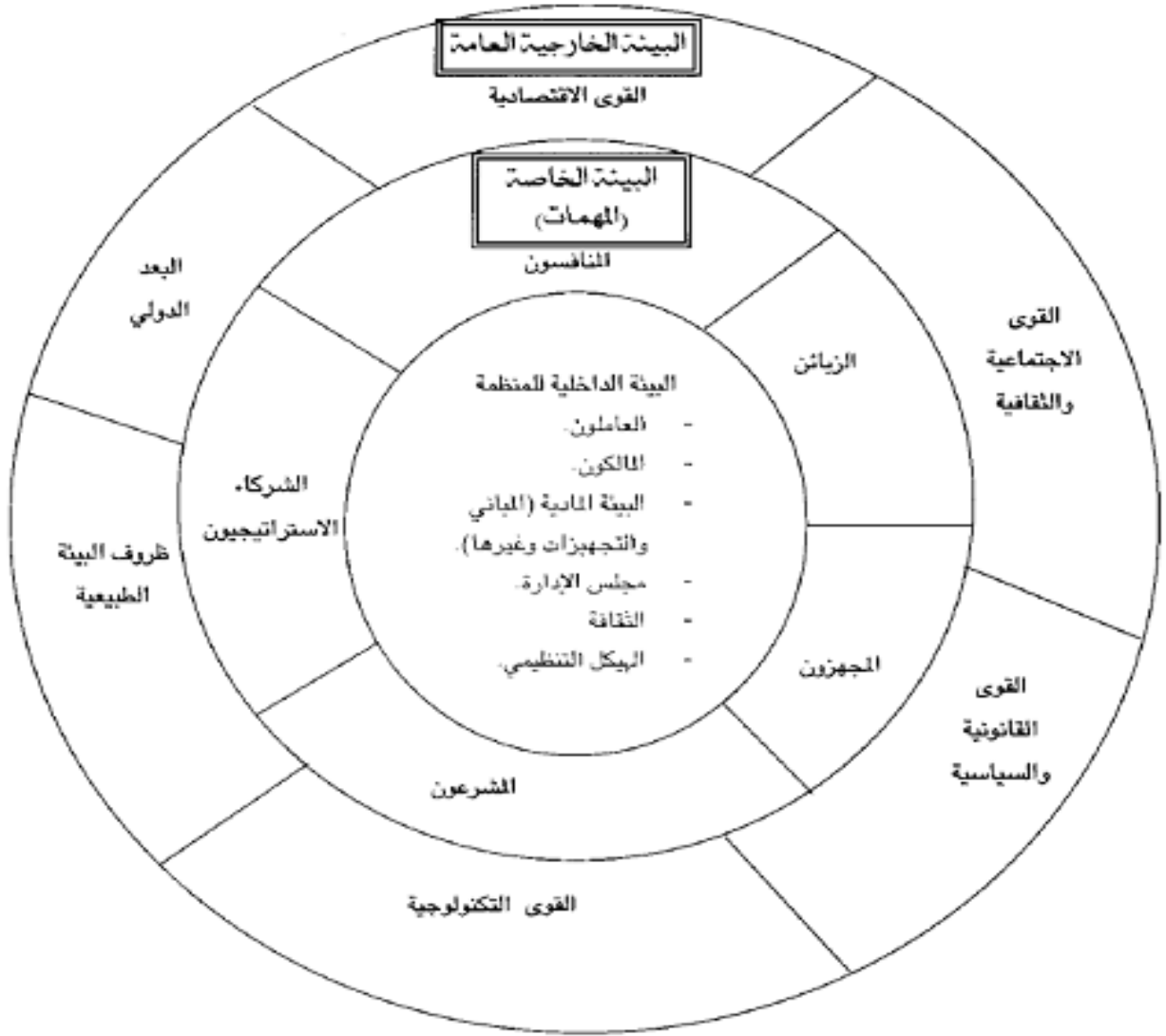
<sup>4</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 118-123.

## 1.2 / البيئة الخارجية الخاصة (بيئة المهمة) Specific (Task) Environment : وتسمى أيضًا

بيئة التعامل المباشر وتتمثل بمتغيرات محددة تؤثر على منظمة الأعمال بشكل مباشر. ولكون تأثير البيئة الخارجية العامة غير مباشر وغير محدد بوضوح فغالبًا ما تركز منظمة الأعمال انتباهها على متغيرات البيئة الخاصة أو البيئة المباشرة. وتشمل هذه البيئة المنافسون والزبائن والمجهزون والمشرعون (في ما يتعلق بالمنظمة وعملها) وكذلك التحالفات الإستراتيجية مع الآخرين. إن هذه البيئة معقدة وتتغير بسرعة لذلك يتطلب الأمر من إدارة المنظمة متابعتها من خلال البيانات والمعلومات وتحديث هذه البيانات والمعلومات باستمرار. ويشير البعض إلى عناصر بيئة المنظمة الخاصة باسم أصحاب المصالح (Stakeholders) باعتبارهم أكثر ارتباطًا وتأثيرًا في منظمة الأعمال.

**2 / البيئة الداخلية Internal Environment :** تتمثل بالظروف والقوى والعناصر المتواجدة داخل حدود المنظمة، أي أنها تشتمل على المالكين ومجلس الإدارة والعاملين والبيئة المادية للعمل مثل التجهيزات والمكائن والمباني وغيرها، كذلك تعتبر ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي من مكونات البيئة الداخلية.

ويمكننا تلخيص الأفكار المتعلقة ببيئة المنظمة في الشكل التالي:



شكل (١ - ٤): بيئة المنظمة

**المصدر:** صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

**\*العلاقة بين المنظمة وبيئتها:** تستطيع المنظمة التي تفهم بيئتها الخارجية جيداً، أن تحصل على ميزات تنافسية Competitive Advantages أفضل من غيرها خاصة إذا ما تمكنت من حشد مواردها وباقي عناصر بيئتها الداخلية للاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية. ونقصد بالميزة التنافسية هنا التفوق على المنافسين من خلال امتلاك قدرات محورية Core Competencies تتجسد بمنتجات وأسعار وخدمة مستهلكين وكفاءة بالإنتاج تعطي للمنظمة قدرة للتفوق والتميز في السوق.