

المحاضرة الرابعة: المنظمة والتنظيم:

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

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

المنظمة هي: " نظام من الأفراد يعملون بأسلوب تعاوني منسق لتحقيق أهداف محددة معروفة مسبقا ومشاركة 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 ، فلاحى أو إداري شريطة أن يكون هناك تنسيقا بين عناصرها لتحقيق أهداف مشتركة (الأفراد ، التنسيق ، تقسيم العمل، هيكله السلطة) (الهاشمي لوكيا، ٢٠٠٦، ص١٤)

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 بقاءه و فعاليته .

و يلخص 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 .
- ج - 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
- د- التنسيق الواعي : و ذلك بالاعتماد على العقلانية و الترشيح في عمليات التخطيط و التنظيم و الرقابة و التوجيه
- هـ- الاستمرارية في الزمن : إن الاستمرارية هي سر نجاح كل عمل بتوفير الطمأنينة و الاستقرار و امن الأفراد .

(الهاشمي لوكيا، ٢٠٠٦، ص١٩)

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

١- وظيفة الإنتاج : وهي الوظائف الأساسية للتنظيم سواء كانت هذه الأخيرة خدماتية أو تجارية، فهي وظيفة تحتاج إلى مزيد من المال والأفراد والإنتاج بحد ذاته له وظائف إلى جانب تقديم السلع والخدمات، إلا أن إدارة الإنتاج تسعى إلى زيادة وتحسين نوعيته وتطوير طرق صنعه وتخفيض تكاليفه وتحديد مواصفاته وترتيب عمليات صنعه و الرقابة عليه .

٢- وظيفة التسويق : ويعني القيام بأنشطة المشروع إلى تحقيق تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو إلى المشتري الصناعي، كما أن للتسويق وظائف لا بد أن تؤدي لتحقيق أهدافه منها :

● تخطيط السلعة وتطويرها وتسعيرها وتنظيمها وتدرجها وإجراء البحوث والدراسات التسويقية والرقابة على أنشطة التسويق .

٣- وظيفة الأفراد : وتعني دراسة السياسات المتعلقة بالاختيار وتعيين وتوظيف وتدريب العاملين والعمل على تنظيم القوى العاملة و زيادة ثقتها بعدالة الإدارة وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة ، ولوظيفة الأفراد مستويات منها : تهيئة القوى العاملة وتطويرها ومكافئتها وأخيرا صيانتها .

٤- وظيفة المالية : وهي وظيفة تسيير المال الذي سبق أن حددته الإدارة المالية والقيام بكافة النشاطات المالية المتنوعة كالتحليل المالي وإعداد وتفسير التقارير المالية وإعداد الموازنات التقديرية والهدف من وراء ذلك : تحقيق وتعظيم الأرباح وتوفير السيولة . (الهاشمي لوكيا، ٢٠٠٦، ص ٢٥)

التنظيم الرسمي و التنظيم اللارسمي :

١- **التنظيم الرسمي :** وهو 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 ومنطقية تحدد سلوكيات الأفراد العاملين فيها .

يتم التنسيق و التكامل بين كافة الأنشطة من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يوضح العلاقات وتوزيع السلطة وتدرجها و المناصب التي يشغلها الرؤساء والمرؤوسين و التي تحدد بموجبها مسؤولياتهم وظروف

أعمالهم . ومن خلال التنظيم الرسمي يتم تحديد كافة الاتصالات وطرق انسيابها وقنواتها المرتبطة بتنفيذ النشاطات المحددة في المنظمة .

(الهاشمي لوكيا، ٢٠٠٦، ص٢٦)

٢- **التنظيم اللارسمي** : يقصد به مجموعة العلاقات الاجتماعية التي تتم بين أفراد المنظمة والتي تأخذ أنماطاً وأشكالاً عديدة وتتحدد نتيجة رغباتهم ودوافعهم وسلوكياتهم والتي لا تخضع لمسارات واتجاهات التنظيم الرسمي في كثير من الأحيان، ويتكون التنظيم اللارسمي (الاجتماعي داخل المنظمة) لتقائماً و دون تخطيط من قبل الإدارة و خارج نطاق إدارة الرؤساء والمشرفين 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 أحياناً، 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 تنشأ 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 . (الهاشمي

لوكيا، ٢٠٠٦، ص٢٧)

٣- **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 مناسباً أو منسجماً مع تحقيق الأهداف التنظيمية و من جهة نظرهم السلبية ، و بالتالي فإن الأفراد يلجؤون إلى إتباع أساليب غير رسمية في التنفيذ تتأسس بجوانبها علاقات جديدة تتعارض أحياناً مع العلاقات الرسمية في المنظمة

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

ج- 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 ليطم تنفيذ طاقاته بصفة رسمية .

د- 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 . (الهاشمي لوكيا، ٢٠٠٦، ص٢٨)