

الفصل الرابع : مدخل لدراسة المنظمات

تمهيد :

إن الإنسان يتعامل في سلوكه اليومي مع العديد من المنظمات والذي يؤثر ويتأثر بها فهو يولد كعضو في إحدى المنظمات وهي الأسرة ويتغذى جسده بأطعمة تم إنتاجها في منظمات وهي المزارع والمصانع، ويسكن في منازل قامت منظمات ببنائها وهي عبارة عن شركات البناء والمقولة، ويتعلم في منظمات وتتمثل في المدارس والجامعات، ثم يتخرج ليعمل في منظمات ويمارس حياته الاجتماعية من خلال عضويته في منظمات وهي النوادي الاجتماعية والرياضية، جمعيات... الخ، وكذلك ما يحتاج إليه من خدمات صحية وأمنية يحصل عليها من منظمات والمتمثلة في المستشفيات، أقسام الشرطة... الخ، ورغم التنوع في طبيعة المنظمات التي نتعامل معها في حياتنا اليومية من حيث أهدافها وملكيته وحجمها وطبيعة النواتج التي تقدمها ونمط إدارتها وأساليب العمل فيها، توجد خصائص وسمات عامة يمكن استخدامها في وصف وتعريف المنظمات .

أولا : ماهية المنظمات :

1. مفهوم المنظمات :

قد تختلف مسميات التنظيم لكن جوهرها واحد لا يتغير، فقد يستخدم البعض مصطلح البيروقراطية للإشارة على المعنى الذي يقصد بمصطلح التنظيم، وقد يميل البعض الآخر إلى استخدام مصطلحات محددة مثل المؤسسة أو المنظمة ولكنها تشير أيضا إلى المعنى الذي يتضمنه التنظيم و البيروقراطية .

وقد تشير كثرة المسميات و المصطلحات التي تستخدم للتعبير عن مفهوم التنظيمي الذي يعد من أبرز سمات العصر الحديث، فقد انتشرت التنظيمات داخل المجتمعات الحديثة حتى لا يخيل غلى المرء أن هذا العصر قد أصبح عصر التنظيمات، بحيث نجد أن هناك تعريفات

الفصل الرابع _____ مدخل لدراسة المنظمات

متعددة لمفهوم التنظيم ، و في هذا الصدد يعرف " أميتاي إيتزيوني A.ETIZIONI " التنظيم بأنه : " وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين " .

ويعرف " تالكوت بارسونز T.PARSONS " التنظيمات بأنها: " وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافها محددة " وقد انطلق " بارسونز " من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالمجمعات والأقسام والإدارات وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر و أشمل كالمجتمع كما يرى " روبرت فورد ROBERT FORD " وزملائه أن التنظيم على اعتباره أنه: "جماعة من الناس يتصلون ببعضهم البعض من أجل تحقيق هدف معين " ¹ .

ويعرفه "ستيفن.ب.روبنزSTEPHEN P.ROBBINS" أنه: " كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف " ² .

كما تعرف المنظمة على أنها نظام اجتماعي متكامل يضم عناصر متفاعلة ومتعاونة من أجل الوصول إلى أهداف معينة ،ويمكن تعويضها بأنها : " نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية والمتناسقة التي تستخدم في تحويل مجموعة من الموارد البشرية والمادية والمالية والفكرية من أجل حل المشكلات التي تعترض إشباع بعض الرغبات الإنسانية ، وذلك بالتفاعل مع النظم الأخرى في المحيطة " ³ .

وتعد المنظمات نتاج مجتمعي بمعنى أن نتائجها أصلا هو استجابة لحاجة أو تحقيق هدف معين في المجتمع ،وبالتالي نشاطها جزء من قطاع يضم قطاعات أخرى من نوعية خاصة تعمل في نشاطات مرتبطة وهذا القطاع هو جزء من المجتمع الكلي " فالمنظمة إذن لا تقوم

1- طلعت إبراهيم لطفي ،مرجع سابق ،ص ص 22 - 23.

2- محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، ط 3، دار وائل للنشر ،الأردن ،2008 ،ص 49 .

3- محمد عبد الفتاح محمد ، العلاقات العامة بمنظمات الرعاية الاجتماعية ، ب ط، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006 ، 14.

لمجرد الوجود ذاته ودائماً تنشأ كأداة للمجتمع في تحقيق هدف مطلوب يهتم المجتمع ".
وتعرف كذلك بأنها إقتصادية وإجتماعية مستقلة نوعاً ما ،تؤخذ فيها القرارات حول تركيب
الوسائل البشرية ،المالية ،والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في
نطاق " زمكاني " ¹ .

وبناء على ما ذكر من تعريفات يمكن تقديم تعريف شامل للمنظمة وهو : " أن المنظمات
تتكون من جماعات رسمية تشمل على النشاطات البشرية والموارد ورأس المال
والمعلومات بهدف تقديم شيئاً له قيمة إجتماعية " ² .

II. المراحل التي تمر بها المنظمات :

إن المنظمات الإدارية شبيهة بالكائن الحي فهي تمر شبيهة بدورة حياته (الإنسان) وهي
مراحل تتميز بسمات ثابتة ومعروفة لكل مرحلة من مراحل العمر ،كونها في تفاعل مستمر
مع البيئة .

فقد قسم "فيلد و هاوس" دورة حياة المنظمة لخمس مراحل مختلفة وهي ³:

1- مرحلة الميلاد Birth : فتظهر في بداية حياة المنظمة ويكون والاعتماد على الملاك في
إدارة المنظمة وإتخاذ معظم القرارات .

2- مرحلة الشباب Youth : فتعكس بداية النمو التنظيمي وتطبيق مفاهيم التخصص
ووضع الإجراءات ولسياسات المنظمة العمل مع بلورة أهداف ورسالة المنظمة .

1- عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة ، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002،
ص 25.

2- موفق حديد محمد ،مرجع سابق ،ص 19.

3- علي عبد الهادي مسلم ،تحليل وتصميم المنظمات ، ب ط،الدار الجامعية،مصر، 2002 ،ص 117.

3- مرحلة منتصف العمر Midlife : أما هذه المرحلة تعكس مزيدا من التوجه البيروقراطي في العمليات الداخلية والاعتماد على درجة أكبر من الرسمية وظهور الحاجة إلى أساليب التنسيق وتفويض السلطة .

4- مرحلة النضوج Matruity : تتجه المنظمات في هذه المرحلة إلى التخلص من أعباء البيروقراطية والتوجه إلى استخدام فرق العمل لتحقيق الأهداف وقد تضطر المنظمات في هذه المرحلة إلى إعادة تنظيمها وهيكلتها .

5- مرحلة التدهور والفناء Decline and Death : تعكس هذه المرحلة عدم قدرة المنظمات على نمو مما يؤدي إلى حاجة المنظمات إلى إجراء التغيير وإما مواجهة خطر الفناء .

أما " قاسم القريوتي " فيرى أن المنظمات تمر بخمسة مراحل وهي ¹ :

1- المرحلة الإبداعية Entrepreneurial : تتميز بأنها مرحلة التشكيل وإنشاء التنظيم وهي تسميه بمرحلة ولادة الإنسان حيث تتصف بغموض الأهداف ، والحاجة الماسة للإبداع و الابتكار الذي يتم ممارسته كمتطلب أساسي لبقاء التنظيم وإستمراره في غياب توافر موارد ثابتة ومضمونة .

2- المرحلة الجماعية Collectiridy Stage : تعتبر هذه المرحلة خطوة متقدمة على المرحلة الأولى ،حيث تتضح وتتبلور الأهداف بشكل أفضل ،ولكن أنماط الاتصالات ونمط الهيكل التنظيمي تبقى أقرب للارسمية ،ويبذل أعضاء التنظيم في هذه المرحلة جهودا كبيرة لإظهار الولاء والالتزام التنظيمي ،ويستمر الاعتماد على المهارات الإبداعية .

3- مرحلة الرسمية والرقابة Formalization and Control Stage : يتم في هذه المرحلة وضع قواعد وإجراءات للعمل ، وتحدد أدوار العاملين بشكل أكثر دقة ، ولا يعود

1- محمد قاسم القريوتي،مرجع سابق،ص ص 61 - 62.

الاعتماد كبيراً على الاجتهادات الفردية المتفاوتة من شخص لآخر ،ويتم كذلك التأكيد على معايير الكفاية ،وتحدد مراكز إتخاذ القرارات ومواقع المسؤولية بشكل يمكن معه إعتبار هذه المرحلة بأنها خطوة على طريق المؤسسة بديلاً للفردية .

4- مرحلة تطوير الهيكل التنظيمي **Flaboration of Structure Stage** : يصبح

التنظيم في هذه المرحلة قادراً على الانتشار والتوسع في نشاطاته وما يقدمه من سلع وخدمات ويزداد الاهتمام بالبحث عن فرص التطور ،الأمر الذي يوجب تطويره وتعديل التنظيم للاستجابة لهذه التطورات ،ويتجه أسلوب إتخاذ القرارات ويصبح هناك نوع من اللامركزية لتكون القرارات بيد من هم أقرب للظروف والأقدر على فهمها والتعامل معها.

5- مرحلة الضعف والانحدار **Decline Stage** : تتميز هذه المرحلة من حياة التنظيم

بمعايشة ظروف صعبة ،مثل النقد الكبير للأجهزة الحكومية أو زيادة عدد المنافسين وتقلص حجم الحصة في السوق أو دمج أو إلغاء بعض المؤسسات ،مما ينعكس سلباً على العاملين ويشهد التنظيم زيادة في نسبة الدوران الوظيفي ،ومحاولة بعض العاملين وبسبب إدراكهم للظروف الصعبة التي يمر بها التنظيم للبحث عن فرص عمل بديلة أفضل .

كذلك تظهر الصراعات والتوترات مما يجعل الإدارة تنتهج الأسلوب المركزي في العمل في محاولة منها للسيطرة على الوضع وضبط الأمر .

III . مكونات المنظمة ¹ :

لما كانت متنوعة ومعقدة إلى درجة كبيرة فقد حاول " سكوت Scott " تطوير نموذج للمساعدة على فهم الملامح المحورية المركزية للمنظمات إستناداً إلى نموذج " Leavitt " ويقترح " سكوت Scott " أن أعمدة المنظمة وركائزها الأساسية هي :

1- حسين محمود حريم، تصميم المنظمات والهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط 3، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006 ، ص ص 13 - 14.

1- الأهداف : إن هذا المفهوم من المفاهيم الهامة التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين وأثار جدلاً كبيراً حاداً من الكتاب والباحثين في دراسة المنظمات فالأهداف هي أساس وجود المنظمة وأي منظمة تؤسس وتنشأ لتحقيق أهداف معينة .

2- البناء الاجتماعي : (أي العلاقات بين الأفراد في المنظمة ، وأن الهيكل " البناء " الاجتماعي لأي جماعة بشرية يمكن فصله لغاية التحليل والدراسة إلى جزأين كما يقول Kingsly David :

أ- نظام معياري Normative systems ويتضمن ما يجب أن يكون .

ب- نظام حقيقي (سلوكي) يضم ما هو موجود فعلاً .

حيث أن الهيكل المعياري والهيكل السلوكي مترابطان بدرجات مختلفة فالهيكل المعياري يضع بعض القيود والضوابط على الهيكل السلوكي فيعدله ويحققه ، ومن ناحية أخرى كثيراً ما ينحرف السلوك الفعلي (الحقيقي) عن المعياري ويعدله فالسلوك يعدل الهيكل كما أن الهيكل يعدل السلوك أيضاً .

3- الأفراد المشاركون : أما المشاركون فهم الأفراد الذين يسهمون بجهودهم في المنظمة مقابل عوائد معينة تدفع لهم ، وغالبية الناس تشارك في أكثر من منظمة واحدة ولكن يمكن أن تتفاوت مدى مشاركتهم وشدها ، فمثلاً قد نجد إنساناً طبيباً عضواً في مستشفى وعضواً في نقابة الأطباء وعضواً في جمعية خيرية (مكافحة للتدخين) .

4- البيئة : إن أي منظمة تعمل وتتواجد في بيئة مادية وتقنية وثقافية واجتماعية واقتصادية وسياسية معينة ، وعليها أن تتكيف معها ، ولا تتواجد منظمة مكتفية ذاتياً وجميع المنظمات تعتمد في بقائها على أنواع العلاقات التي تطورها مع النظام الأشمل الذي هي جزء منه .

إن المكونات السابقة من الأهداف والهيكل الاجتماعي والمشاركون والتقنيات والبيئة لا توجد منقصة عن بعضها البعض ، ودائماً مترابطة ، كما أنه لا يهيمن عنصر واحد على

البقية ،فالمنظمة أولا وقبل كل شيء نظام أو نسق يتكون من عناصر كل منها يؤثر في الآخر ويتأثر به ويجب الإهتمام بها جميعا لفهم المنظمة .

IV. تصنيف وتمييز المنظمات :

1- تصنيف المنظمات :

أ- تصنيف المنظمات حسب الخدمة أو المجال الذي تتخذه كل منها ميدانا نشاطها إلى ثلاثة أنواع من المنظمات هي ¹ :

– مؤسسة أو منظمات تقوم أساسا على التخصص في خدمة الفرد وتتولى تقديم الخدمات للأفراد وفقا لظروف كل منها على حدة مثل مؤسسات الأسرة والطفولة.

– منظمات تقوم على أساس خدمة الجماعة مثل الجماعة مثل الأندية .

– منظمات تركز اهتمامها نحو خدمة وتنظيم المجتمع والتنمية الاجتماعية مثل مجالس الهيئات الاجتماعية .

ب- تصنيف المنظمات وفقا للتبعية إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي :

– منظمات أو مؤسسات حكومية مثل التأمينات الاجتماعية ومكاتب الضمان الاجتماعي .

– منظمات تتمثل في الجمعيات الخيرية التي نشأت بهدف تقديم خدمات اجتماعية معينة لأفراد المجتمع ،مثل الجمعيات الإسلامية وجمعيات رعاية الطفولة والأمومة .

– المنظمات أو المؤسسات الحكومية الأهلية ،وهي خليط من النوعين السابقين .

1- طلعت إبراهيم لطفى ، مرجع سابق ، ص 55.

ج- تصنيف المنظمات حسب خصائصها¹ :

النوع الأول : المنظمات الحديثة صغيرة الحجم :

أنشأت حديثاً وتقوم بنشاطات بسيطة محدودة وفيها عدد قليل من العمال بحيث يمكن أن يديرها مدير واحد ،وهيكل تنظيمي بسيط واختصاصات عامة ومتداخلة وكذلك نجد الوظائف محدودة فيها تداخل في الواجبات .

النوع الثاني : منظمات كبيرة في بيئة مستقرة نسبياً :

تحتاج إلى درجة عالية من الإستقرار ومعظم عملياتها ونشاطاتها تتصف بالانمطية لكل من التخطيط – المتابعة والتقييم والرقابة ،حيث تقوم بأعمال روتينية متكررة ،بحيث تكون الحاجة إلى مهارات الأفراد وتدريبهم في مجالات معينة ،كما أنها تمتاز بوحدات إدارية متنوعة ومتخصصة .

النوع الثالث : منظمة تمارس نشاط متخصص في بيئة متغيرة :

تمارس هذه المنظمة نشاطات تتطلب مستوى تقنية عالية وتحتاج إلى أفراد ذوي معارف ومهارات على درجة عالية من التخصص ،وتتصف بيئة عمل فنية ومعقدة مركبة وكذلك كبر حجم الوحدات الخدمية الداعمة أو المساندة .

النوع الرابع : منظمات عملاقة متنوعة النشاط :

تعمل هذه المنظمات في نشاطات متنوعة تتمثل في إتجاه مجموعة منظمات أو كيانات أو نشاطات لتعمل تحت مظلة جهة مركزية (مركز رئيسي) ،وستقله نسبياً عن بعضها البعض ،كما نجد تزايد أهمية وجود الوحدات الفنية المركزية مثل التخطيط ،تقييم الأداء ،مراقبة الجودة والتحليل الإداري وكذا ضبط التكاليف ... الخ .

1- مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ،ب ط ،الدار الجامعية ، مصر ، 2002 - 2003 ،ص ص 28 - 37.

النوع الخامس : منظمات مهنية في بيئة معقدة :

تقوم هذه المنظمة على الابتكار والمبادأة والاجتهاد الشخصي للمتخصصين وتمارس الأعمال على مستوى الموضوع أو العملية أو المهمة أو الفكرة وليس على مستوى المنظمة ككل ،تمتاز ببيئة معقدة ومتغيرة بدرجة عالية ،كما أنها لا يوجد فيها مستويات إدارية رسمية بصورة واضحة ويعمل الجميع من خلال مجموعة عمل متفاعلة .

2- تنميط المنظمات :

يقصد بالتنميط التصنيف وفقا لمعيار أو مجموعة معايير ، وقد يستخدم هذا المنهج في تصنيف العناصر الثقافية أو الجماعات الإنسانية أو المجتمعات المحلية ، و ترجع أهمية تنميط التنظيمات إلى أنها تساعد على تحليل التنظيم و توجيه الدراسة المقارنة للتنظيمات تلك التي تساعد على التعرف على أوجه التماثل أو الاختلاف بين المنظمات التي يتم المقارنة بينها ¹ .

وقد حاول بعض العلماء تنميط التنظيمات على أساس بعض المعايير أو المحكات المختلفة مثل : حجم التنظيمات وأهدافها ، ووظائفها ... الخ .

وقد ميز " سيلفرمان D.Silverman " ² بين ثلاثة أنواع من التصنيفات :

أولها : يقوم على أساس مدخلات البيئة وهي التنظيمات التي توضح تأثير البيئة على التنظيم .

ويقوم الثاني : على أساس مخرجات البيئة وهي التنظيمات التي توضح تأثير التنظيم على البيئة.

1- طلعت إبراهيم لطفى ، مرجع سابق ،ص 26.

2- حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، مرجع سابق ،ص ص 22 - 25.

أما النوع الثالث : فيقوم على أساس العوامل التنظيمية الداخلية ،ونورد في هذا المكان بعض أنواع التتميطات :

أ- تميمط التنظيمات على أساس علاقات الإمتثال :

قد صنف " اتزيوني " التنظيمات حسب علاقات الإمتثال إلى ثلاثة أنماط هي :

- التنظيمات القهرية أو الملزمة الذي يستخدم العقاب البدني .

- التنظيمات النفعية .

- التنظيمات الإختيارية .

ب- تميمط التنظيمات حسب المستفيد الأول من الأنشطة التنظيمية :

تم تصنيف التنظيمات حسب هذا المعيار على أربعة أنماط وهي :

- **تنظيمات المنفعة المتبادلة :** والمستفيد الأول من أنشطتها الأعضاء كالأحزاب السياسية النوادي ...،والعضوية إختيارية في هذه التنظيمات .

- **تنظيمات العمل :** والمستفيد الأول هم الملاك وذلك كما في المصانع والبنوك ...،حيث تهدف هذه التنظيمات إلى تحقيق الأرباح .

- **تنظيمات الخدمة :** ويكون المستفيد الأول هم العملاء كما في المستشفيات ومؤسسات الرعاية ...، حيث تسعى هذه التنظيمات حتى يمكنهم الإرتفاع بمستوى الرعاية التي تقدم للعملاء .

- **تنظيمات المصلحة العامة :** ويكون المستفيد الأول هو الجمهور بوجه عام ،ويتمثل ذلك في التنظيمات العسكرية وغيرها ،حيث تعمل هذه التنظيمات تحت رقابة الجمهور .

ب- تميمط التنظيمات على أساس التكنولوجيا :

الفصل الرابع _____ مدخل لدراسة المنظمات

نمط " وودوارد " التنظيمات الصناعية على أساس درجة التعقيد في التكنولوجيا إلى ثلاثة أنماط هي :

- التنظيمات الصناعية التي تستخدم التكنولوجيا البسيطة : ويتم فيها الإنتاج بالوحدة ويتسم الإنتاج بضآلة الكمية .

- التنظيمات التي تستخدم عمليات الإنتاج الكبير : وهي التي تعتمد على خطوط التجميع لإنتاج كميات ضخمة من الوحدات الإنتاجية مثل السيارات .

- التنظيمات الصناعية التي تستخدم العمليات الإنتاجية بالغه التعقيد وتتم عمليات الإنتاج فيها بالإستمرار ، ويتمثل ذلك في التنظيمات التي تعمل في صناعة تكرير البترول .

ج- تنميط التنظيمات حسب وظائفها :

يمكن تنميطها إلى أربعة أنماط :

- التنظيمات التي تهدف إلى تحقيق التكيف ،مثل : تنظيمات العمل .

- التنظيمات التي تواجه متطلب تحقيق الهدف ،مثل : التنظيمات العسكرية .

- التنظيمات التي تهدف إلى التكامل ،مثل :المستشفيات .

- التنظيمات التي تهدف إلى ضبط أو خفض التوتر ويتمثل ذلك في التنظيمات الدينية التي تهدف إلى المحافظة على أنماط القيم الأساسية .

v. أهمية وأهداف المنظمات :

1-أهمية المنظمات الإجتماعية :

يمكن أن نطلق على عصرنا " عصر المنظمات " ،لأن المنظمات في شق المجالات والميادين التي تحيط بنا من كل جانب ،وتلازمنا في حياتنا من المهد إلى اللحد ،ولا احد يمكنه أن يتجنبها أو أن يفر منها فهي حتمية ،مثل حتمية الموت وتتغلغل المنظمات في

مختلف مناخ حياتنا وكل ما يتمتع به الإنسان حالياً من وسائل المعيشة والرفاهية والراحة والحضارة.

ما كان ليتحقق بدون وجود منظمات من شتى الأنواع وف شتى الميادين ،ومع كل هذه المنافع والإيجابيات والنعم التي جلبتها المنظمات للإنسان ،فقد جلبت معها كذلك الأضرار والمخاطر والتهديدات عن قصد وغير قصد ،إن كان على مستوى الفرد العامل في المنظمة أم المجتمع ،أم المستوى الدولي من حروب ودمار وتلوث بيئي وتشويه للقيم والمعايير والمسؤولية الاجتماعية¹ .

2- أهداف المنظمات الاجتماعية :

يرى " محمد عبد الفتاح محمد " 2 :

أن من أهم سمات المنظمات أنها ذات أهداف خاصة بها وتلك الأهداف هي التي تميزها على المنظمات الأخرى ويرى كذلك بأن هذه الأهداف ترتبط بالجهود التنظيمية التي تبذلها والمتصفة بالشرعية في المجتمع وهي التي تضمن الدعم المادي والأدبي للمنظمة من على أساس أنها تقدم له إشباعاً (المجتمع) لبعض الحاجات الأساسية وهي أهداف تتمثل في :

أ- أهداف خاصة بالمشاركين :

وذلك من ناحية التمويل لأن وضع سياسة النظم لابد وأن ترتبط بالضرورة بمن يساهم في بقائها و إستمراريتها .

ب- الأهداف الخاصة بالعملاء :

وهي تلك التي ترتبط بعملاء المنظمة أو الجماهير التي تلقى خدماتها ومواكبة الإحتياجات لهؤلاء الجماهير وتطلعاتها .

1- حسين محمود حريم ، مرجع سابق ، ص 16.

2- محمد عبد الفتاح محمد ، مرجع سابق ،ص ص 16 - 17.

ج- الأهداف الإنتاجية :

وتتمثل في نوعية الخدمات التي توفرها للعملاء .

د- أهداف متعلقة بالنسق :

وهي التي تضمن للمنظمة تحقيق توازنها وإستقرارها ،وتتضمن هذه الأهداف الموارد المالية أو البشرية أو التكامل بين الوحدات البنائية للمنظمة .

- وينظر البعض إلى هذه الأهداف من زاويتين مختلفتين ¹ :

1/ الأهداف اللازمة والضرورية والأهداف غير الضرورية :

أ- الأهداف اللازمة والضرورية : وهي :

- التدعيم الذاتي المستمر للتنظيم من قبل الأفراد .
- تقسيم العمل ومحاولة وضع الفرد المناسب في المكان المناسب .
- الاتصال عن طريق العلاقات الواضحة المسيرة والمستمرة .
- قيام مجموعة ثابتة من العقائد والأفكار والمبادئ .
- وجود تنظيم للنشاط الإجتماعي وإعداد البرامج المختلفة لها .
- إقامة تنظيم يتمكن الأفراد من خلاله من التعبير عن اتجاهاتهم وعواطفهم .
- وضع معايير يتم من خلالها ضبط سلوك الأفراد يقنعون بها ويحرصون على إتباعها.

ب- الأهداف اللازمة وغير الضرورية أو الملزمة :

وهذا يعني أنه ليس هناك جماعة إنسانية تستخدم المنظمة بهدف البقاء فقط ،بل هناك ما هو متعلق بظروف الحياة ،مثل :القوة ،الثروة ،المكانة الإجتماعية وغيرها .

1- سمير عبد الفتاح ، مبادئ علم الاجتماع ، ط 1 ، دار أسامة المشرق الثقافي ، الأردن ، 2006، ص 176.

2/ الوظائف كأهداف للمنظمة :

أ- الوظائف المباشرة أو الواضحة :

وهي نتائج النشاط الاجتماعي المنظم والمتفق عليه وهي تلك النتائج الموضوعية للفعل الاجتماعي والتي تسهم في العمل على تكليف النسق الاجتماعي .

ب- الوظائف غير المباشرة (الكامنة) :

وهي النتائج غير المتفق عليها .

ج- الوظائف ذات النتائج السيئة :

وتسمى أيضا الوظائف العسكرية ويتضمن هذا النوع النتائج الموضوعية للنشاط الاجتماعي المنظم والتي تعمل ضد تكيف النسق .

VI . الفعالية التنظيمية :

تعرف الفعالية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها ويعتبر مفهوم الفعالية أوسع وأشمل من مفهوم الكفاءة ، ففعالية المنظمة تأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية .

أما مفهوم الكفاءة فيركز فقط على العمليات الداخلية في المنظمة¹ .

وتحدد فعالية التنظيم المنظمة بمدى القدرة على خلق مناخ عمل يحتوي على المستوى الصحي من ضغوط العمل والقدرة المستهدف من الصراع التنظيمي والوظيفي الذي يدفع الأفراد إلى التنافس الإيجابي من جانب والحرص المستمر على الإبداع والابتكار من جانب آخر ، وتعميق الإستعداد للتعاون والعمل كفريق متكامل من جانب ثالث ، وكذلك جودة فكر المنظمة بشأن رضا العميل مع التحقيق المتوازن للمنافع .

1- علي عبد الهادي مسلم ، مرجع سابق ، ص 169.

وأيضاً يجب على المنظمة أن تحرص على الابتكار أكثر من حرصها على الاختراع والتطبيق الفعال لسياسة التمكين وذلك لأن الكفاءة الإدارية تكون بالتخلي عن السيطرة والتحكم وتفويض الصلاحيات وتمكين الآخرين من ممارسة هذه الصلاحيات مع موضع إهتماماتهم وتحديد ما الذي يحفزهم، فالأنظمة الإدارية السليمة والموارد البشرية المؤهلة فنياً ومعنوياً يوفران مناخ عمل به قليل من اللوائح وقدر ضئيل من تدخل الحكومة أو الإدارة العليا ودرجة عالية من المرونة والحرية في التفكير والإدارة والتصرف¹.

ثانياً : هيكل وتصميم المنظمات :

1. الهيكل التنظيمي :

إن العناصر التنظيمية التي ترتبط بأذهان الكثيرين عن معنى التنظيم هو الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه المهام الرئيسية التي يعمل التنظيم على تحقيقها ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه : " الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام ، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين ، وبتبيين نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق ، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها " ².

- ويعرفه " Rodert appleby " : " أنه إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في إتخاذ القرارات وتتأثر نوعية وطبيعة الهيكل التنظيمي " .

- ويعرف " Blau " الهيكل التنظيمي بأنه " توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الإجتماعية التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد " .

1- مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ، ص ص 80 - 83 .

2- محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص 50 .

الفصل الرابع _____ مدخل لدراسة المنظمات

– أما " Robins " فيرى أن الهيكل التنظيمي معنى محدود ولكنه معقد فيقول: " أن الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات و المسؤول الذي يتبع له كل موظف وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها " ¹.

– ويعرف كذلك بأنه ذلك الإطار الذي تتم من خلاله قيام المنظمة بتعريف كيفية تقسيم المهام وتوزيع الموارد وتحقيق التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة ².

– أما " Gibson " وزملائه أشاروا إلى أن الهيكل التنظيمي ينتج عن قرارات تنظيمية تتعلق بأربعة جوانب لأي منظمة وهي ³ :

❖ تقسيم العمل والتخصص .

❖ أسس تكوين الوحدات التنظيمية .

❖ حجم هذه الوحدات .

❖ تفويض السلطة .

II. مكونات الهيكل التنظيمي :

قسم " هنري منتزبرج Mintzberg " الهيكل التنظيمي لأي منظمة إلى خمسة أجزاء أساسية متفاعلة مع بعضها البعض ⁴ :

1- الإدارة التشغيلية : وتمثل قاعدة المنظمة وتضم الأفراد الذين يؤدون أنشطة العمل الأساسية في المنظمة بغرض إنتاج السلع أو تقديم الخدمات .

1- حسين محمود حريم ، مرجع سابق ،ص 44.

2- محمد فريد صحن وآخرون ، مبادئ الإدارة ، ب ط ،الدار الجامعية ،مصر،2001،ص 191.

3- حسين محمود حريم ، مرجع سابق ،ص 46.

4- علي عبد الهادي مسلم ، مرجع سابق ،ص ص 135 - 139.

الفصل الرابع _____ مدخل لدراسة المنظمات

2- الإدارة العليا : وهي التي تشغل أعلى جزء من الهيكل التنظيمي وهو الموقع الذي يمكن منه رؤية المنظمة ككل .

3- الإدارة الوسطى التنفيذية : وهي تشمل هيكل السلطة الذي يقع بين الإدارة التشغيلية والإدارة العليا .

4- الوحدات الإستشارية : وتقع خارج هيكل السلطة وتضم مجموعة الوظائف التي تقوم بالواجبات الإدارية التي تخدم الوحدات التشغيلية وتمارس مهام التخطيط والرقابة وتوفير المعلومات اللازمة لها .

5- الوحدات الداعمة : وتقع أيضا خارج هيكل السلطة وتتولى توفير العديد من الخدمات الداخلية التي تحتاجها الوحدات التنظيمية الأخرى ومن أمثلة الخدمات التي تقدمها الوحدات الداعمة أعمال السكرتارية ، والشؤون القانونية ... الخ .

وللتنسيق بين الأجزاء المكونة للهيكل التنظيمي يمكن استخدام العديد من الأساليب منها :

- الملائمة المباشرة : تبادل المعلومات والتفاعل المباشر بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- التوجيه المباشر : وذلك بقيام شخص معين بالتوجيه وإعطاء الأوامر والتعليمات للأفراد.
- تنميط العمليات : تنميط أنشطة العمل وإصدار تعليمات تحدد كيفية تنفيذ هذه الأنشطة .
- تنميط المخرجات : من خلال وضع شكل محدد ومواصفات معينة لنواتج العمل الوحدات التنظيمية المختلفة .
- تنميط المهارات .
- تنميط الأعراف .

١١١. أنواع الهياكل التنظيمية :

يرى " منتزبرج " ¹ : أن مكونات الهيكل التنظيمي تختلف من منظمة لأخرى ، وأن الاختلاف في الحجم النسبي لهذه المكونات يضيف على الهيكل خاصية معينة لا تتوفر في غيره حيث تميز بين ستة أنواع مختلفة من المنظمات بناءً على نوعية المكون الرئيسي في الهيكل:

1- هيكل تنظيمي للمنظمات حديثة النشأة :

وهي منظمات بسيطة تدار بواسطة الملاك ، وتعتبر الإدارة العليا للمنظمة هي أهم المكونات الأساسية في الهيكل التنظيمي فهذا الأخير لا يحتوي على وحدات إستشارية أو داعمة ، كما تختفي فيه الإدارة الوسطى التنفيذية فهو يتميز بصغر الحجم وقلة عدد المستويات الإدارية وانخفاض درجة التخصص ، كما يتصف هذا الهيكل بانخفاض درجة الرسمية وعدم الإعتماد على إجراءات وقواعد مكتوبة لممارسة أنشطة العمل .

2- هيكل تنظيمي للمنظمات البيروقراطية الآلية :

وهي كبيرة الحجم وتدار من خلال ممارسة السلطة عبر المستويات الإدارية المختلفة ، ومن أهم المكونات الأساسية للهيكل التنظيمي هي الوحدات الإستشارية وكذلك يعتمد على الوحدات التنفيذية ويتميز بوجود درجة عالية من التخصص والرسمية ، ويتصف أيضاً بدرجة عالية من مركزية السلطة .

3- هيكل تنظيمي للمنظمات البيروقراطية المهنية :

ويعتمد هذا النوع من المنظمات على المهارات والمعارف التي يمتلكها أعضاء المنظمة وتعتبر الإدارة التشغيلية المهنية هي أهم مكونات الهيكل التنظيمي بحيث تعمل باقي

1- علي عبد الهادي مسلم ، مرجع سابق ، ص ص 139 - 149.

الفصل الرابع _____ مدخل لدراسة المنظمات

المكونات لخدمتها، ولذلك يلاحظ كبر حجم الوحدات الداعمة في هذا النوع من المنظمات مع تقلص حجم الوحدات الإستشارية والإدارة الوسطى والتنفيذية .

4- هيكل تنظيمي متعددة الأقسام :

تتكون هذه المنظمات من مجموعة من الأقسام التي تعمل بقدر من الإستقلال عن بعضها البعض تحت جهة مركزية إدارية و هي المركز الرئيسي ، و غالبا ما يتم إنشاء الأقسام المختلفة للخدمة و ممارسة الأنشطة الوظيفية اللازمة ، حيث يتمثل دور المركز الرئيسي بالرقابة و المتابعة و وضع السياسات و الإستراتيجيات العامة للمنظمة و كذلك التخطيط... الخ.

فيتميز الهيكل التنظيمي بوجود درجة عالية من اللامركزية وذلك لأن رؤساء الأقسام الفرعية يتمتعون بسلبيات واسعة لإتخاذ القرارات دون الرجوع للمركز الرئيسي أم داخل القسم الواحد فتوجد درجة عالية من المركزية و غالبا ما يدار كل قسم بإعتباره منظمة بيروقراطية آلية مستقلة .

ويتضح من خلال ذلك أن المركز الرئيسي يتكون من ثلاثة أجزاء :

- الإدارة العليا : كيان صغير على قمة الهيكل .
- وحدة إستشارية صغيرة على يسار تتولى تصميم وتطبيق نظم الرقابة .
- وحدة داعمة كبيرة نسبيا على يمين الهيكل تتولى توفير الخدمات العامة .

وتعتبر الإدارة الوسطى التنفيذية أهم مكونات الهيكل .

5- هيكل تنظيمي للمنظمات الإبتكارية :

ويعتبر الهيكل التنظيمي لهذه المنظمات هيكلا عضويا لا تظهر فيه أي خطوط سلطة واضحة ، كما يتصف بدرجة عالية من اللامركزية في صنع تأدية وظائفه على بناء فرق عمل صغير و تضم خبرات متنوعة يصعب الفصل بين الإدارة الوسطى التنفيذية والإدارة التشغيلية فلا بد أن تتضافر جهودهم لخدمة الخبراء المتخصصين في فرق العمل ، ويتمثل

دور الإدارة العليا في المنظمات الابتكارية في التعامل مع المشكلات التي تعترض سبيل تنفيذ الأعمال ، كما تقوم الإدارة العليا أيضا بدور التعامل مع البيئة الخارجية والبحث عن فرص للتعاقد على مشروعات جديدة¹.

1٧. أهمية الهيكل التنظيمي :

إن الهيكل التنظيمي يعتبر وسيلة أو أداة هادفة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة ويشير " Hall " إلى أن الهيكل التنظيمي يؤدي إلى ثلاثة وظائف رئيسية هي² :

- 1- تحقيق منتجات المنظمة وتحقيق أهدافها .
- 2- تصميم الهياكل التنظيمية لتقليل الاختلاف بين الأفراد إلى أقل درجة ممكنة .
- 3- تمثل الهياكل الأمر التي تتم ضمنها ممارسة القوة .
- 4- الهيكل هو مساحة أعمال وأنشطة المنظمة .

أما " Peter Durcker " فيعتمد أن الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال ثلاثة مجالات رئيسية هي :

- 1- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح من خلال الهيكل التنظيمي الأساسي للمنظمة وتحديد الأنشطة التي ينبغي القيام بها .
- 2- تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المنظمة .
- 3- المساعدة في اتخاذ القرارات .

ويندرج تحت كل من هذه المجالات الرئيسية مجالات فرعية يستطيع الهيكل التنظيمي بواسطتها المساعدة في تحقيق أهداف المنظمة ومنها :

1- علي عبد الهادي مسلم ، مرجع سابق ، ص 150.

2- حسين محمود حريم ، مرجع سابق ، ص 47.

- تحقيق الإستخدام الأفضل للموارد المتاحة للمنظمة .
- تفادي الإزدواجية بين الأنشطة والعمليات .
- تجنب الإختناقات في العمل .
- تحقيق الإنسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة والأدوار .
- تمكين المنظمة من الإستجابة للتغيرات في داخلها وخارجها والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات .

٧. تصميم وبناء الهيكل التنظيمي :

يمر تصميم وبناء الهيكل التنظيمي بمراحل معينة على النحو الآتي ¹ :

- 1- تحديد الهدف الرئيسي للمنظمة التي ستوجه كافة الجهود لتحقيقه وكذا تحديد الأهداف الفرعية .
- 2- تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط ،ويجب أن تكون الأوجه الرئيسية من النشاط متسعة بعض الشيء وتقسم إلى أوجه نشاط فرعية وهذه بدورها تنقسم إلى نشاطات أكثر تفرغا وهكذا .
- 3- تجميع أوجه النشاط الرئيسية والفرعية في شكل وحدات أو تقسيمات تنظيمية مع تحديد إختصاص كل تقسيم تنظيمي .
- 4- تجديد علاقات السلطة بين مختلف التقسيمات التنظيمية وذلك لخلق الظروف الضرورية والمناسبة لتحقيق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم بإستبعاد الإزدواجية أو التداخل بين الإختصاصات .
- 5- تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية .

1- زكي محمود هاشم ، مرجع سابق ، ص 237.

- 6- تحديد السلطات والمسؤوليات لكل وظيفة من الوظائف بالمنظمة سواء الإشرافية أو وظائف مع مراعاة تدرج السلطة . كما هناك أيضاً¹
- 7- التنسيق والربط بين الوحدات التنظيمية المختلفة ببعضها البعض أفقياً ورأسياً وقطرياً وعن طريق علاقات السلطة ونظم المعلومات .

1- حسين محمود حريم ، مرجع سابق ، ص 66.

خلاصة :

إن المنظمات بمختلف أشكالها تحتوي العديد من العناصر المتنوعة، والمصممة بوعي وتعمل في إطار منظم بغرض تسيير النشاطات ذات الأبعاد المختلفة، وباعتبار المنظمة كياناً اجتماعياً فإنها مجموعة من الأفراد المتفاعلين فيما بينهم، وبناءً على هيكل تنظيمي مصمم وفق مراحل معينة، وبهدف توجيه وظائف ومهام الأفراد والجماعات العاملين بها دوماً ومهما تعقدت وتشعبت عناصر وأهداف ووظائف المنظمات، فإنها تبقى دوماً جزءاً من النظام الاجتماعي بشكل عام .