

الفصل (١) نظرة عامة عن التنظيم

❖ مفهوم النظرية :

عبارة عن مجموعة من المفاهيم و التعريفات و الافتراضات التي تعطي نظرة منظمة لظاهرة ما عن طريق تحديد العلاقات المختلفة بين المتغيرات الخاصة بتلك الظاهرة بهدف تفسير تلك الظاهرة و التنبؤ بها مستقبلاً .

❖ الفرق بين النظرية و القانون :

- **القانون :** يعني أن هناك تفسيراً كاملاً جامعاً لحدوث ظاهرة معينة و إمكانية تكرارها و الآلية الممكنة إتباعها للتحكم بحدوثها فالوصول لمرتبة القانون معناه إن هناك إمكانية كبيرة للوصول لنفس النتائج حول ظاهرة ما من خلال إتباع المنهجية العلمية من مختلف الباحثين لنفس النتائج في أي زمان و مكان . فقانون الجاذبية يسمى قانوناً لأنه يمكن التثبيت منه في كل زمان و مكان .

- **أما النظريات :** فمن الممكن أن تتغير يوماً ما بفضل مزيد من البحوث و الدراسات و هي صحيحة حتى يثبت عكسها ، وفي مجال الإدارة فمن الصعب الوصول بالنظريات الإدارية إلى مرتبة القانون لان الظواهر الإدارية إنسانية لا يمكن الإحاطة بكل جوانبها إحاطة كاملة .

❖ ماهية التنظيم :

هو كيان اجتماعي منسق بوعي له حدود واضحة المعالم ، و يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف .
و يتميز التنظيم بـ :

- كيان اجتماعي .
- وجود إطار محدد المعالم يحدد هوية أعضاء التنظيم .
- وجود رابطة الاستمرارية في العلاقة بين العاملين في التنظيم
- و جود أهداف يسعى التنظيم لتحقيقها .

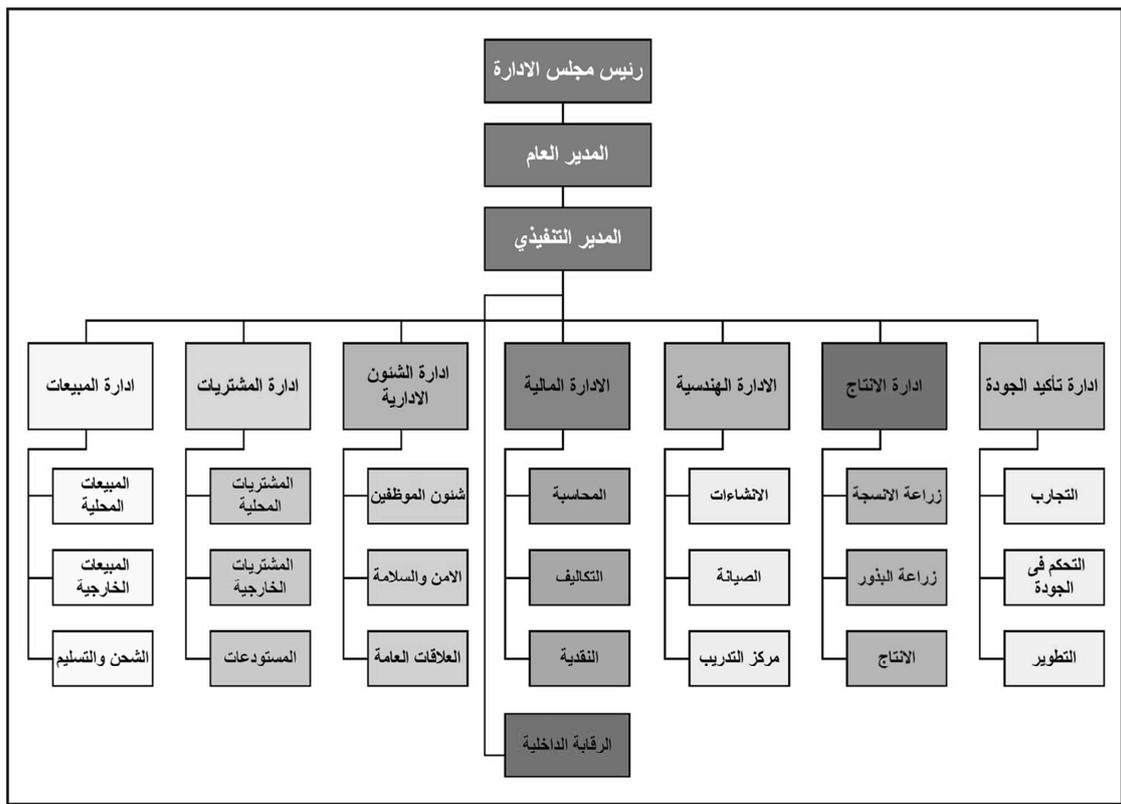
❖ نظرية التنظيم :

تهتم بدراسة الهيكل التنظيمي و نمط التصميم التنظيمي الذي يناسب المنظمات المختلفة فهي تقدم و صفات عامة لما يجب عمله لتحسين مواصفات التنظيمات وفق الأسس العلمية و ذلك بهدف تحسين الأداء و الفعالية مثل :

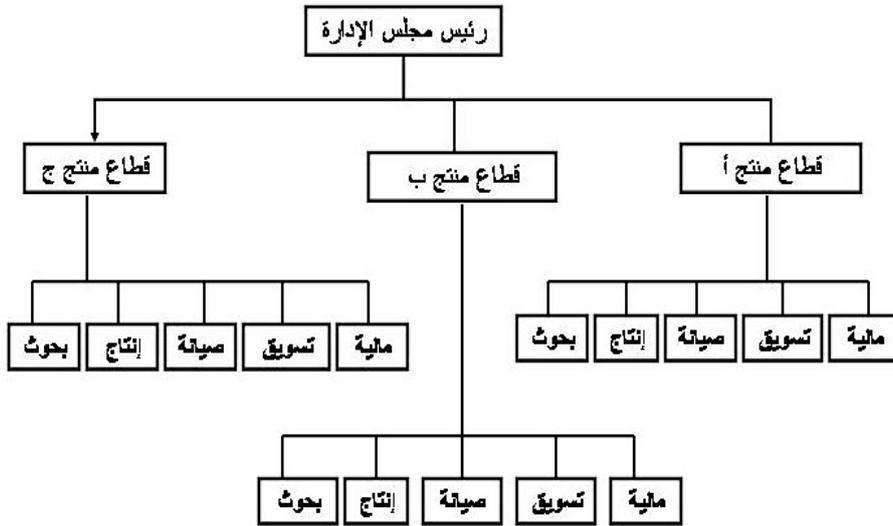
- كيفية بناء الهيكل التنظيمي .
- نوع الهيكل التنظيمي الملائم .
- نطاق الإشراف المناسب .
- كيفية إدارة الصراعات داخل المنظمة .
- كيفية إدارة التغيير و التطوير التنظيمي .
- كيفية تغيير الثقافة التنظيمية .

❖ يعرف الهيكل التنظيمي : على أنه الطريقة التي يتم من خلالها :

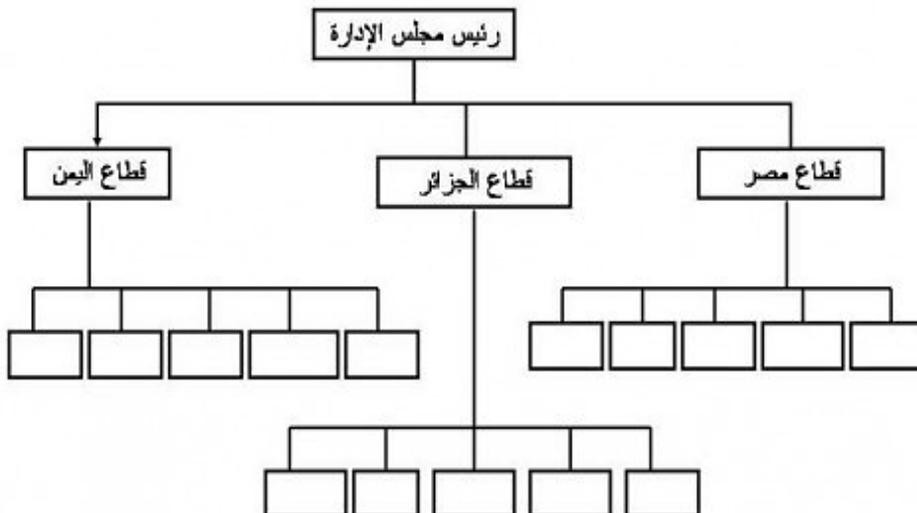
- تنظيم المهام و تحديد الأدوار الرئيسية للعاملين
- نطاق الإشراف .
- بيان نظام تبادل المعلومات و تحديد آليات التنسيق
- أنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة و العاملين فيها .



مثال : هيكل تنظيمي حسب المنتج :



مثال: هيكل تنظيمي حسب الموقع :



❖ مكونات الهيكل التنظيمي :

التعقيد : يتسم أي هيكل تنظيمي بتقسيم الأعمال التي يؤدي من خلالها العمل إلى عدد من المهام يتولى القيام بها عدد من الوحدات الإدارية المنتشرة أفقياً و المرتبة عمودياً على مستويات إدارية مختلفة ، و يمكن أن يكون التنظيم بسيطاً أو مركباً أو موزعاً جغرافياً .

التطور : و ذلك من خلال التغييرات و التطورات تتم على الهيكل التنظيمي نتيجة التفاعل مع المتغيرات البيئية كإضافة بعض الوحدات الإدارية الجديدة أو إلغاء و حداث إدارية موجودة .

الرسمية : فالتنظيم يستلزم التنميط و التوحيد فكلما كان التنظيم منظمًا كان هناك أدلة عمل وإجراءات و سياسات واضحة .

التسلسل الإداري : من خلال ضرورة و جود مرجعية إدارية واضحة أمام العاملين بحيث تكون خطوط السلطة واضحة سواء كان الأسلوب المتبع أسلوب المركزية أو اللامركزية.

❖ التصميم التنظيمي : وضع خارطة تنظيمية تحدد مختلف الوحدات التنظيمية و خطوط الاتصال و السلطة و نطاق

الإشراف و يعطي الشكل التنظيمي المطلوب الذي يعكس فلسفة الإدارة .

❖ نظرية التنظيم و السلوك التنظيمي : يظهر الاختلاف بينهما في مستوى التحليل الذي يتناوله كل منهما :

(١) **وحدة التحليل لنظرية التنظيم :** هي التنظيم الإداري من منظور شمولي حيث تركز على دراسة الهيكل التنظيمي و محدداته المختلفة من حيث :

- الحجم و نوعية المهمة - نوع التكنولوجيا المستخدمة - البيئة التي يعمل فيها التنظيم .

(٢) **وحدة التحليل للسلوك التنظيمي :** يتناول دراسة التنظيم من منظور جزئي يركز على دراسة سلوك الأفراد و الجماعات و

على دراسة العوامل المحددة لسلوك الأفراد و الجماعات مثل :

- الدوافع . - نمط القيادة - الإنتاجية الفردية .
- القيم - تأثير الصراع في العمل . - مظاهر التغيب عن العمل .
- الإدراك و التعلم - نمط الشخصية - الدوران الوظيفي .

❖ نظرية التنظيم و السلوك التنظيمي

السلوك التنظيمي و نظرية التنظيم يكملان بعضهما البعض و يحصل بعض التداخل في المواضيع التي يتم بحثها ضمن نطاق كل منهما و لكن من زاوية مختلفة فعلى سبيل المثال، يتم دراسة موضع الصراع التنظيمي من زاوية السلوك التنظيمي باعتباره صراعاً بين الأفراد من جهة و بين الأفراد و الجماعات من جهة أخرى، و تعزى أسبابه لأمر تتصل بنمط الاتصالات و أنماط الشخصيات المختلفة و مستويات الإدراك أما من زاوية نظرية التنظيم فيتم دراسة الصراعات الإدارية باعتبارها مظهراً من مظاهر تنظيمية مثل ضعف قنوات و آليات التنسيق و عيوب يجب تداركها في التصميم التنظيمي .

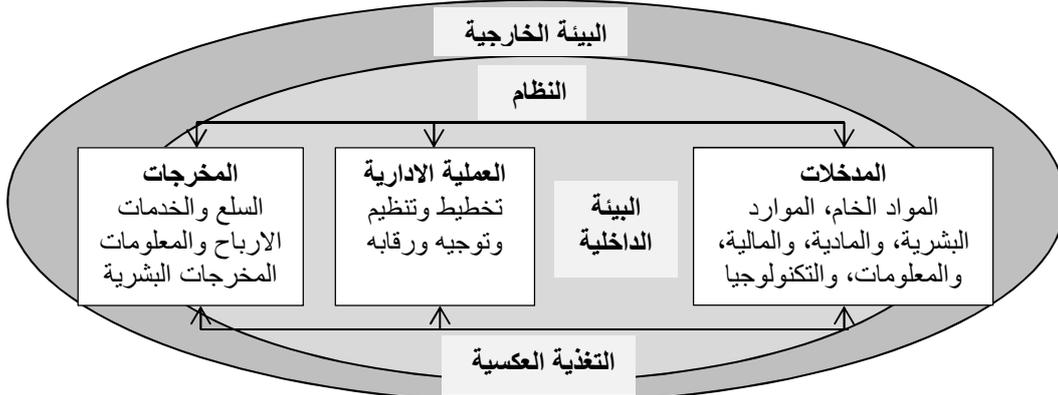
❖ مبررات دراسة نظرية التنظيم :

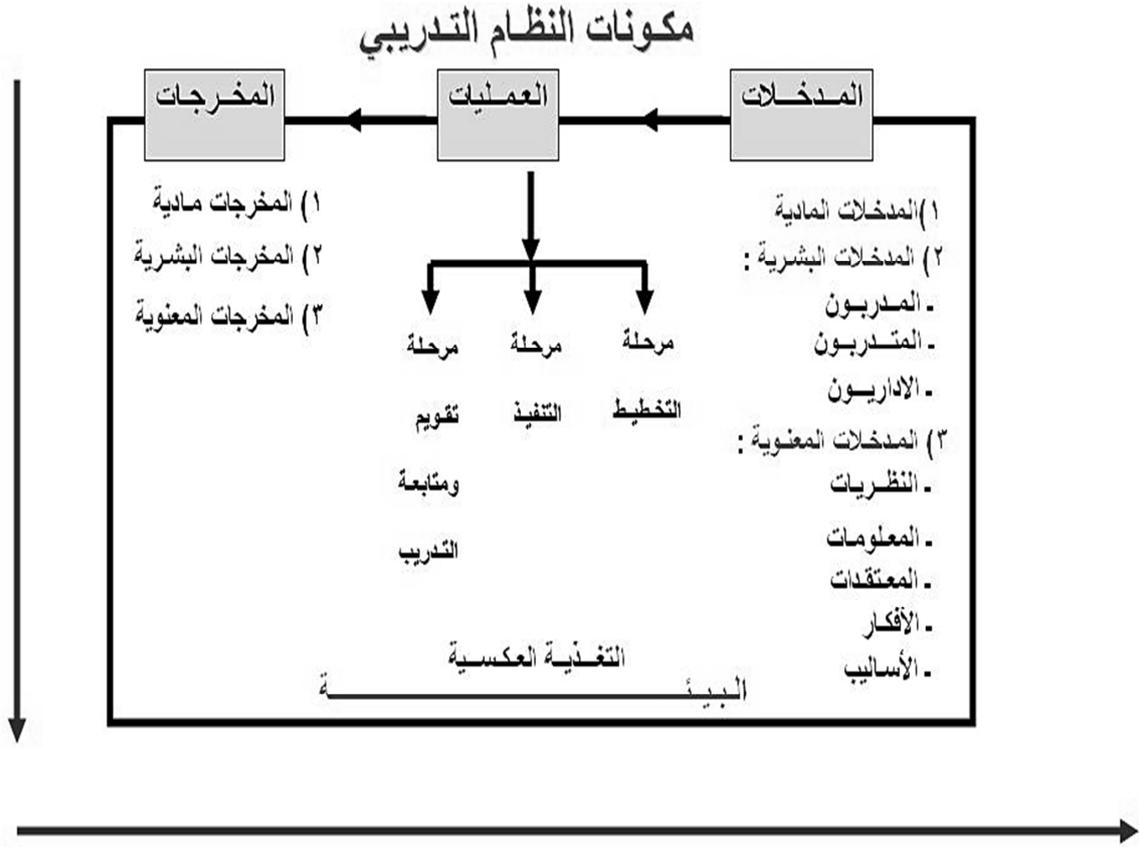
(١) تزايد حجم المنظمات و تأثيرها . (٣) فتح الأسواق العالمية و الحدود بين الدول .

(٢) التطورات الصناعية و التكنولوجية و الحضرية . (٤) الانفتاح السياسي و التحولات الديمقراطية .

❖ النظر للتنظيم من منظور عضوي / نظرية النظم :

النظام : هو مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية المترابطة و المرتبة بشكل تكون معه كياناً متكاملًا .





- التنظيم نظام مفتوح يؤثر ويتأثر في البيئة المحيطة (تفاعل).
- يأخذ التنظيم مدخلاته من البيئة الخارجية .
- عمليات التحويل الداخلية
- مخرجات النظام للبيئة .

❖ خصائص النظام المفتوح :

- ١) **بيئة النظام** : كل نظام له بيئة خارجية ، و بيئة داخلية يتفاعل معها تفاعلاً تبادلياً كما أنه لا يمكن فهم النظام أو تحليله إلا بدراسة البيئة التي ينتمي إليها و ما بين البيئة و النظام توجد حدود و بدون حدود لا يوجد نظام و هذه الحدود هي التي تقرر أن يقف و يبدأ النظام .
- ٢) **التغذية العكسية** : هي العمليات الخاصة بتوجيه و متابعة المدخلات و معالجتها أولاً بأول إضافة إلى العمليات الخاصة بتنفيذ المخرجات .
- ٣) **استمرار النشاط** : تتميز النظم المفتوحة باستمرارية أنشطتها فالمنتجات تطرح للمجتمع فتتحول المدخلات إلى مخرجات.

❖ دورة حياة التنظيم :

- ١) **مرحلة الإبداع** : تتميز هذه المرحلة بأنها مرحلة التشكيل وإنشاء التنظيم ، و هي شبيهة بمرحلة ولادة الإنسان ، حيث تتصف بغموض الأهداف و الحاجة الماسة للإبداع و الابتكار الذي يتم ممارسته كمتطلب أساس لبقاء التنظيم و استمراره في غياب توافر موارد ثابتة و مضمونه
- ٢) **مرحلة الجماعة** : حيث تتضح و تتبلور الأهداف بشكل أفضل و لكن الاتصالات و نمط الهيكل التنظيمي تبقى أقرب للاسمية
- ٣) **مرحلة الرسمية و الرقابة** : يتم في هذه المرحلة و ضع القواعد و إجراءات العمل و تتحد أدوار العاملين بشكل أكثر دقة .
- ٤) **مرحلة تطور الهيكل التنظيمي** : يصبح التنظيم في هذه المرحلة قادراً على الانتشار و التوسع في نشاطاته و ما يقدمه من سلع و خدمات ، و يزداد الاهتمام بالبحث عن فرص التطور .
- ٥) **مرحلة الضعف و الانحدار** : تتميز هذه المرحلة بمعايشة ظروف صعبة مثل النقد الكبير أو زيادة عدد المنافسين و تقلص حجم الحصة في السوق أو دمج أو إلغاء بعض المؤسسات مما ينعكس سلباً على العاملين و يشهد التنظيم زيادة في نسبة الدوران الوظيفي .