

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -  
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية



## ملخص محاضرات

### مقياس علم اجتماع المنظمات

#### د بن صاولة صراح

### المحور الاول: تطور دراسة المنظمات

#### 1 تعريف المنظمة.

#### 2 الهيكل التنظيمي

#### 3 تطور الاهتمام بدراسة المنظمات

## تعريف المنظمة:

يعرف ستيفن روبنز التنظيم على انه: " كيان اجتماعي منسق بوعي و له حدود واضحة المعالم ، و يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين او مجموعة من الأهداف".

و تعتبر المنظمة كنظام فرعي من النظام الكلي للمجتمع، فالمنظمة تتكيف مع المجتمع و تتغير مع تغيره لأنها ترتبط به بعمليات تبادلية مشتركة تجعل عملية التأثير و التأثير بينها قوية لدرجة يصعب معها الفصل بينهما.

يقول عبد المنعم عبد الحي "أستاذ علم الاجتماع ، كلية الآداب، جامعة طنطا، مصر " : ( أن المنظمات أو المؤسسات الصناعية عرفت مراحل متعددة في تغيرها وتطورها، من أهمها مرحلة الصناعة العائلية اليدوية ومرحلة نظام الطوائف الحرفية ، ثم نظام الوسطاء والصناعات المنزلية ، ونظام المصنع اليدوي الصغير ثم المصنع الكبير حتى وصلت المنظمات الصناعية إلى الشكل الحالي – المصانع الآلية الضخمة ومن أبسط التعريفات ما يلي : ( أن المنظمات هي عبارة عن وحدات اجتماعية موجهة نحو تحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة مقننة وفي إطار حدود معينة).

**و يتضح من التعاريف السابقة ان التنظيم يتميز بسمات هي:**

أ-انه كيان اجتماعي يضم مجموعة من الافراد و الجماعات تجتمع بتخطيط مسبق و ليس بمجرد الصدفة.

ب-وجود اطار محدد المعالم يحدد هوية أعضاء الجماعة التي تنضوي تحت لوائه. و لا يعطي الافراد هذا اللواء و لا يتوقع التنظيم ذلك منهم، الا مقابل ما يتلقونه من بدلات مادية و معنوية تتمثل بالأجور و مزايا العمل الأخرى، من تأمينات صحية و اجتماعية و خدمات مختلفة تتفاوت في شموليتها من منظمة الى أخرى.

ج- وجود رابطة استمرارية في العلاقة بين العاملين في التنظيم. اذ يكون الارتباط بالتنظيم على أساس دائم نسبيا و ليس امرا عرضيا. و لا يقصد بذلك ان لا يستطيع العضو الانفكاك من التنظيم، فهذا امر ممكن و يحصل عادة بانتقال الموظف من تنظيم لآخر، او الاستقالة او التقاعد. و لكن المقصود هو ان ينضم للتنظيم من تتوافر لديه نية الاستمرار في العمل.

د- المنظمات موجهة نحو تحقيق أهداف محددة.اي وجود اهداف تسعى المنظمة لتحقيقها، من خلال توزيع الأدوار المختلفة على مختلف العاملين. و من الضروري ان يتفهم الجميع هذه الأهداف حتى تكون أعمالهم موجهة نحو تحقيقها. و يعتمد نجاح المنظمات على مدى وضوح الأهداف لدى الجميع. فكلما كانت الأهداف واضحة للجميع كانت إمكانيات النجاح في تحقيقها اقرب للتحقق و العكس صحيح.

## تصنيف المنظمات



### دورة حياة المنظمات:

تتحدد المراحل التي تمر بها المنظمات بخمس مراحل:

**المرحلة الإبداعية:** تتميز هذه المرحلة بانها مرحلة التشكيل و انشاء التنظيم، و هي شبيهة بمرحلة ولادة الانسان. حيث تتصف بغموض الأهداف و الحاجة الماسة للإبداع و الابتكار الذي يتم ممارسته كمتطلب أساسي لبقاء التنظيم و استمراره في غياب توافر موارد ثابتة و مضمونة.

**المرحلة الجماعية:** تعتبر هذه المرحلة خطوة متقدمة على المرحلة الأولى، حيث تتضح و تتبلور الأهداف بشكل افضل، و لكن أنماط الاتصالات و نمط الهيكل التنظيمي تبقى اقرب للارسمية، و يبذل أعضاء التنظيم في هذه المرحلة جهودا كبيرة لإظهار الولاء و الالتزام التنظيمي، و يستمر الاعتماد على المهارات الإبداعية.

**مرحلة الرسمية و الرقابة:** يتم في هذه المرحلة وضع قواعد و إجراءات العمل، و تتحدد أدوار العاملين بشكل اكثر دقة، و لا يعود الاعتماد كثيرا على الاجتهادات الفردية المتفاوتة من شخص لآخر، و تتحدد مراكز اتخاذ القرار و مراكز السلطة بشكل يمكن معه اعتبار هذه المرحلة بانها خطوة على طريق المؤسسية بدلا من الفردية.

**مرحلة تطوير الهيكل التنظيمي:** يصبح التنظيم في هذه المرحلة قادرا على الانتشار و التوسع في نشاطاته و ما يقدمه من سلع و خدمات، و يزداد الاهتمام بالبحث عن فرص التطور، الامر الذي يوجب تطوير و

تعديل التنظيم للاستجابة لهذه التطورات، و يتجه أسلوب اتخاذ القرارات و يصبح هناك نوعا من اللامركزية لتكون القرارات بيد من هم اقرب للظروف و اقدر على فهمها و التعامل معها.

**مرحلة الضعف و الانحدار:** تتميز هذه المرحلة من حياة التنظيم بمعايشة ظروف صعبة مثل زيادة عدد المنافسين و تفلص حجم الحصة في السوق. و يشهد التنظيم زيادة في نسبة الدوران الوظيفي و محاولة بعض العاملين و بسبب ادراكهم للظروف الصعبة التي يمر بها التنظيم البحث عن فرص عمل بديلة افضل. كذلك تظهر الصراعات و التوترات مما يجعل الإدارة تنتهج الأسلوب المركزي في العمل في محاولة منها للسيطرة على الوضع و ضبط الأمور.

و ينبغي القول بان هذه النظرية حول المراحل التي تمر بها التنظيمات ليست و صفا لواقع كافة التنظيمات التي ليس من الضرورة ان تمر بها. و لكن أهمية تفهمها تكمن في ضرورة النظر. للمنظمة بانها كائنات حية تتفاعل مع محيطها و مع المؤثرات عليها و تختلف قدراتها على التكيف من مرحلة لأخرى.

## انواع التنظيم:

### أ التنظيم الرسمي:

يقصد به ذلك النوع من التنظيم الذي يهتم بالجوانب الشكلية، ويستند الى منظومة القواعد القانونية واللوائح التنظيمية في تقسيم العمل، وتوزيع الاختصاصات، وتحديد المسؤوليات والسلطات، ثم تحديد صور العلاقة الرسمية بين مختلف الافراد والمستويات التنظيمية، بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنظمة و انجاز الاهداف المحددة. ويتخذ هذا التنظيم عدة اشكال استنادا الى مبدأ تمرکز السلطة اهمها: التنظيم العمودي أو الرأسي الذي تتمركز فيه جميع السلطات في يد المدير، والتنظيم الرأسي الاستشاري الذي يسمح بهامش من الاستشارة والمشاركة في ابداء الرأي، والتنظيم الشبكي الذي يعتمد مبدأ اللامركزية في تسيير الشبكات المنتشرة.

### ب. التنظيم غير الرسمي:

يعبر عن اشكال العلاقات التي تتخذ الطابع الشخصي، الإنساني نتيجة التفاعل بين الافراد، فيتشكل ما يعرف بالجماعات غير الرسمية في التنظيمات، وهي تنشأ وتتطور بشكل عفوي، تلقائي، لا تستند في تشكيلها الى قواعد رسمية بل الى قيم الافراد، معتقداتهم، اهتماماتهم، و انماط شخصياتهم، ومدى التقارب النفسي والوجداني فيما بينهم والذي يساهم بدرجة كبيرة في تشكيل انماط سلوكهم. و يوجد هذا النوع من التنظيم الى جانب التنظيم الرسمي ويدعمه في جوانب متعددة تتعلق مثلا بسرعة الاتصال، تسهيل التنسيق بين العمال والافراد، الرقابة الجماعية على اداء الفرد، إلا ان عدم تفهم الادارة طبيعة التنظيمات غير الرسمية، وفشل عملية توجيه هذه التنظيمات من شأنه أن يضع الادارة في مواجهة عديد المشاكل ابرزها

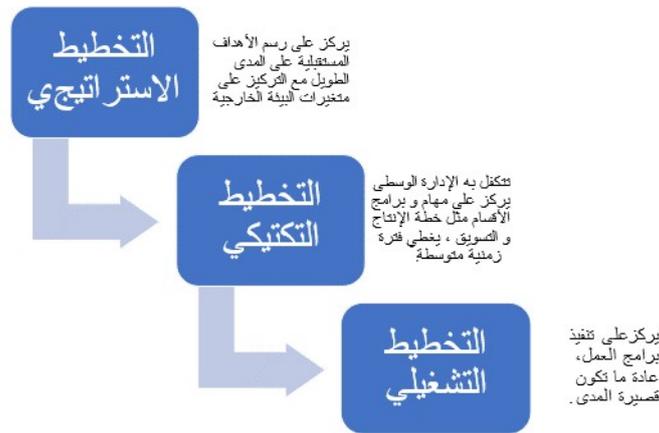
مقاومة العمال لمختلف صور التغيير والتطوير داخل المنظمة واتخاذهم موقف عدائي من الإدارة. ويعود الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي الى اسهامات مدرسة العلاقات الانسانية وابحث التون مايو حول الجماعات غير الرسمية ودورها في تقوية أو اصر التعاون بين العاملين، مما يساعد في زيادة ارتباطهم بالعمل، تقوية شعور الانتماء لديهم، وبالتالي تحفيزهم والرفع من معنوياتهم، مما ينعكس بشكل ايجابي على أدائهم لمهامهم، وبالتالي تحقيق اهداف التنظيم بمزيد من الفعالية.

### المبادئ الأساسية للتنظيم

إن تحقيق التنظيم لخطته المبرمجة، وانجاز اهدافه المسطرة يعتمد على إدارة الموارد البشرية، تحفيز دافعيها للعمل، تطوير أدائها التنظيمي، التنسيق بين جهودها، واستثمار بشكل عقلاني ما تتوفر عليه من خبرات ومهارات وكفاءات تساهم في تطوير التنظيم وبعث تقدمه. ويمكن مناقشة أهم المبادئ التنظيمية على النحو الآتي:

1. التخطيط: يعتبر التخطيط اولى وظائف العملية الادارية التي تسبق الشروع في اية مهمة او عملية، وقد تعددت تعاريف التخطيط حسب الجانب الذي تم التركيز عليه من طرف كل باحث، فيذهب فريق من الباحثين الى التركيز على البعد الوظيفي للتخطيط في التهيأ للمستقبل، وهو ما يوضحه تعريف هنري فايول بقوله "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".

## مستويات التخطيط التنظيمي



2. القيادة: تعمل القيادة على توجيه الافراد، تحفيزهم وحثهم على الأداء وانجاز المهام، ثم التنسيق بين مجهوداتهم لتنمية صور التعاون والترابط فيما بينهم بما يساعدهم في اشباع حاجاتهم الفردية، وتحقيق

الأهداف التنظيمية بكل كفاءة وفعالية، مما يعني أن فاعلية العملية القيادية تعتمد على مدى التجانس ودرجة التكامل المتوفرة بين اهداف الفرد واهداف المنظمة.

### 3. الرقابة:

تمثل احدى العمليات الحيوية في تنظيمات العمل وهناك من يعتبرها الحلقة الاخيرة من حلقات العملية الادارية، فبعد أن تتم عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه تأتي عملية الرقابة للتأكد من أن التنفيذ يتم وفق ما هو مخطط له.

### 4. التنسيق:

عرف بأنه العملية التي تهدف الى تحقيق وحدة العمل بين الانشطة المتداخلة، ويكون التنسيق ضروريا حيثما وجد اثنان أو اكثر من الافراد أو الجماعات أو الاقسام، وتقع مسؤولية التنسيق اساسا على المدير التنفيذي.

### 5. الاتصال:

. وعادة ما تستخدم الادارة الاتصال كوسيلة لتنسيق الجهود التي تعد أساسا للنظام التعاوني الذي يضمن بقاء المنظمة وديمومتها، لذلك يشير العديد من علماء التنظيم إلى الاتصال على انه قلب الادارة، وان كفاءة القائد تعتمد بدرجة كبيرة على مهاراته في التواصل، واتقانه لفن الاتصال، ويتخذ الاتصال التنظيمي شكلين اساسيين هما: الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.

## مفهوم الهيكل التنظيمي

يتكون الهيكل الرسمي للتنظيم من التقسيمات الداخلية و آليات التنسيق المختلفة التي تهدف الى ضمان السيطرة و الرقابة على ما يجري داخل التنظيم و ضمان التعاون بين الوحدات المختلفة و العاملين بها. و اكثر مظاهر التنظيم الرسمي وضوحا هي الخارطة التنظيمية و التعليمات و الإجراءات المتبعة في التنظيم. و قد حظي التنظيم الرسمي باهتمام رئيسي في نظرية التنظيم و خاصة في المراحل الأولى من تطور علم الإدارة، و مع تقلص أهمية التنظيم الرسمي في مراحل لاحقة في التفكير التنظيمي الا انه يبقى موضوعا رئيسيا في نظرية التنظيم. حيث لا يزال يعتبر الأداة الرئيسية لتحقيق الأهداف و تحديد العلاقات و ،التنظيمية و توضيح خطوط الاتصالات و التأثير على البيئة الخارجية الى جانب تأثيره و تحديده لدور طبيعة و نطاق اعمالهم و المراكز الوظيفية لهم، و العلاقات المختلفة بينهم و فرص التقدم الوظيفي المتاحة لهم و مدى مساهمة التنظيم في تحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي

## الابعاد الرئيسية للهيكل التنظيمي

يتفق الباحثون على ثلاثة ابعاد رئيسية للهيكل و هي

التعقيد و الضخامة

الرسمية و التقنين

درجة من المركزية

التعقيد يعتبر مبدا تقسيم العمل و التخصص اساسا مهما في عملية التنظيم و يتضمن تقسيم المنظمة الى 1 عدد من الوحدات وفق اسس معينة .و يتم ترتيب هذه الوحدات عموديا يشرف كل منها على عدد من الاقسام و الفروع مما يضمن الاشراف الدقيق و المساواة و التعقيد التنظيمي محصلة اسباب كثيرة اهمها تنوع الوحدات الادارية افقيا عموديا و جغرافيا

الرسمية

يشير مفهوم الرسمية الى الدرجة التي يتم فيها تقنين القواعد و اجراءات العمل، وحيث تتم تادية كل الاعمال بشكل محدد و منمط .و كلما زاد التقنين و الرسمية كان المجهوذ لاجتهاد الموظفين قليلا .ان الخطوة الاولى في هذا المجال هي وصف الوظائف التي يتم من خلالها تحديد المهام و الواجبات و ،المسؤوليات المطلوبة في كل وظيفة و المؤهلات و الخبرات المطلوب توافرها في شاغلها و تختلف درجة التقنين و الرسمية من تنظيم الآخر باختلاف طبيعة العمل و المستوى الاداري .اذ ان من الاسهل تقنين الاعمال الروتينية ،و في المستويات الادارية الادنى بالمقارنة مع صعوبة تقنين الاعمال المهنية و الاستشارية و في المستويات الادارية العليا

المركزية

تتمثل السمة الاخيرة للهيكل التنظيمي في اتباع نمط مناسب من المركزية التي تعني قصر حق اتخاذ القرارات بيد جهة واحدة او مستوى اداري واحد او شخص واحد في بمة الهرم التنظيمي المركزية المطلقة غير موجودة في عالم الواقع لانها تعني ان لا يكون للعاملين غير المدير الا حدا ادنى من التأثير في اتخاذ القرارات و هو امر صعب في عالم نعلم جميعا ان عملية اتخاذ القرارات فيه تمر بمراحل عديدة ياتي دور القمة الهرم في آخر مرحلة فيها .و رغم ما يكون لبعض الاشخاص من سلطة غير رسمية للتاثير على اتخاذ القرارات الا ان ذلك لا يغير من حقيقة نمط الركزية اذا كان حق اتخاذ القرارات و كما قلنا على المديرين في قمة الهرم في التنظيم

## أهمية دراسة المنظمات:

ان الاهتمام بدراسة المنظمات راجع لأسباب هامة يمكن اجمالها في ما يلي:

**الدور الحيوي الذي تلعبه المنظمات في المجتمع:** تقوم التنظيمات بأدوار بالغة الأهمية و التعقيد في المجتمع و تغطي كافة المستويات ابتداء من الفرد ثم المجتمع و علاقته بالمجتمعات الأخرى ضمن النظام العالمي او تحديدا بدور المجتمع ضمن شبكة العلاقات الدولية ، حيث ان الاحداث العالمية و المحلية هي نتيجة اتجاهات او علاقات بين تنظيمات رسمية عالمية او محلية و تؤثر في جميع جوانب حياة الفرد و المجتمع.

**التنظيم كيان اجتماعي :** حيث انه يتضمن جميع أنماط الصراع و فرص المشاركة و التعاون الموجودة داخل البنية الكلية للمجتمع. حيث انه بجانب العلاقات الوظيفية الرسمية بين الافراد داخل المنظمة توجد شبكة من العلاقات الاجتماعية التلقائية بين افراد مختلفين في المستوى التعليمي و الخلفية الثقافية و ماله من اثر على المنظمة.

**التنظيمات و بيئة العمل في المجتمعات الحديثة** مع اكتساب سوق العمل الصفة التنظيمية و انخراط معظم افراد القوى العاملة في تنظيمات رسمية و تنظيمات أخرى كالرقابات العمالية بمختلف اشكالها، صارت التنظيمات تمثل ركيزة أساسية و قاعدة عريضة للعمل داخل المجتمع و مصدرا لامتناس الحجم الأكبر من قوة العمل البشرية.

**الرؤية السيوسولوجية للتنظيم** تحتل دراسة التنظيمات رتبة الصدارة مقارنة بفروع علم الاجتماع الأخرى من حيث الثراء و تطور الرؤية النظرية. كما ان تحليل التنظيمات التي هي وحدة التحليل الاجتماعي يمثل افضل الوسائل لتقديم تفسيرات سببية للظواهر الاجتماعية مثل التعليم، الانحراف، التسرب المدرسي...

**التنظيم و التغيير الاجتماعي** تمثل المنظمة جوهر عملية التغيير الاجتماعي و اهم مصادره حيث ان هناك علاقة بين التنظيم و البيئة الاجتماعية للمجتمع على المستوى العالمي و الوطني. و العلاقة بين التنظيم و التغيير الاجتماعي على مستوى المجتمع لها بعدين أساسيين من حيث تأثير الأول على الثاني. البعد الأول "دور التنظيم في إعادة التغيير الاجتماعي"، البعد الثاني "التنظيم مصدر رئيسي للتغيير الاجتماعي".