

### التنظيم بين النظرية والتطبيق (\*)

تأليف: علي السيد الحبيبي، علي مشهور السفلان،

علوي نوري أبو السعود ومحمد عامر فرغلي

عرض: أحمد بن داود المزجاجي

قسم الإدارة العامة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، المملكة العربية السعودية (١٤١١-١٩٩٠م)

#### مقدمة

إن هذا الكتاب يحتوي على كلمة تقديم للمؤلفين ثم أربعة عشر فصلاً وكذلك قائمتين للمراجع العربية والإنجليزية . . ولقد ركز الكتاب في فصوله على شرح مفهوم التنظيم واستعراض مبادئه ودعاماته وأهميته وخاصة بعد تطور وظيفة الدولة ثم أشار إلى نوعي التنظيم: الرسمي وغير الرسمي وعلاقة كل منهما بالآخر وكذلك أنماطه . كما تم عرض نظريات التنظيم الكلاسيكية والسلوكية والنظم وروادها وأهم النماذج التي ظهرت في مجال السلوك التنظيمي وأنماط التنظيم المركزي وغير المركزي ونظاميه المغلق والمفتوح . وتناول أيضاً دور القيم الإسلامية في ترشيد السلوك التنظيمي وكذلك الخرائط التنظيمية بأنواعها وأهمية الأجهزة الاستشارية ودورها في العملية التنظيمية . كما شمل في الوقت نفسه منظمات المستقبل وأعطى صورة نيرة عن المنظمة في المجتمع الإسلامي والقيم العليا التي تعمل في إطارها ومن أجلها . . وفي الفصلين الأخيرين تم إبراز التنظيم المركزي وغير المركزي في المملكة العربية السعودية ومكوناته وخصائصه .

\* الناشر: مطابع السروات، جدة (١٤٠٨هـ / ١٩٨٧م)

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه يوجد نوعان من الملاحظات على هذا الكتاب وهي ملاحظات علمية وملاحظات عامة، وقبل استعراض هذه الملاحظات، فإنه من باب الأمانة العلمية يجدر التنويه ببعض الإيجابيات التي يمكن أن يجدها القارئ في هذا الكتاب منها:

(١) إن هذا الكتاب يحتوي على موضوعات عديدة لها علاقة بالتنظيم ويمكن اعتباره كتاباً جيداً للقارئ الذي يرغب في الإلمام بالتنظيم كوظيفة من وظائف الإدارة.

(٢) لم يُخلُ الكتاب من الإشارة بين الحين والآخر إلى الفكر الإسلامي المشرق وأثره على التنظيم كأسلوب عمل وعلى المنظمة كوحدة اجتماعية وعلى الأفراد كطاقمة محرّكة. وهذا يُعدّ من أحسن المكاسب التي أضافها المؤلفون إلى سفرهم هذا.

(٣) لم يفت المؤلفين الإشارة إلى المملكة العربية السعودية كبيئة تختلف عن غيرها من البيئات الأخرى في موضوعات عديدة فضلاً عن أنهم خصصوا الفصلين الأخيرين للحديث عن تطور التنظيم الإداري في المملكة.

(٤) من الفصول البارزة في هذا الكتاب الفصل الحادي عشر والذي فيه يتحدث المؤلفون عن أهمية الأجهزة الاستشارية ودورها في العملية التنظيمية، وأهميتها في المجتمعات النامية وهو جدير بالقراءة لما تخلله من مناقشة للدور الذي يمكن أن تقوم به الاستشارة في هذه المجتمعات.

(٥) الفصل الثاني عشر (منظمات المستقبل) يعد فصلاً متممًا يميز أسلوب كتابته بسلاسة تفرض على القارئ أن يعيد قراءته مرات ومرات. كما أن كاتبه تحدث عن المنظمة في المجتمع المسلم حديثاً متممًا، وأنه بغض النظر عن عاطفة الدين أثناء الكتابة، فقد تمكن من قول ما أرادته عن المنظمة ومنسوبيها رؤساء ومرؤوسين وجمهوراً في البيئة الإسلامية بتحليل علمي جيد.

## الملاحظات العلمية

أولاً: جاء في صفحة ٧-٨ الآتي

«ومن الطبيعي أن التنظيم يتركز على المنظمة كلها كنظام يتكون من عناصر ومكونات وأجزاء تتفاعل معاً، وتؤثر وتتأثر ببعضها لتحقيق هدف معين وهذه العناصر مثل القوى العاملة والآلات والأموال والمواد. ويلاحظ أن أي تغيير في أي عنصر يؤثر بالتالي في التنظيم ككل. . . الأهداف هي المحددات الأساسية لكيفية تنظيم المنشأة، وأي تغيير في الأهداف يجب أن يتبعه تغيير في التنظيم»، ويبدو من هذا التالي:

١) فضلاً عن ركاكة التعبير في جملة: «أن التنظيم يتركز على المنظمة كلها كنظام يتكون. . .» إلا أن القارئ هنا يستفسر عن الفرق بين: عناصر ومكونات وأجزاء. . . الواردة في السياق.

والحقيقة هي أنه لا فرق بينها. فالعناصر هي المكونات أو الأجزاء المكونة للكل. . . ولا مجال هنا لاستعمال مترادفات إذا فسر وجودها بذلك.

٢) هل عناصر التنظيم هي ما أشار إليه المؤلفون: مثل القوى العاملة والآلات والأموال والمواد؟. والحقيقة هي أنها جميعها تعتبر أحد عناصر التنظيم وليست كلها، ويطلق عليها بـ «الإمكانات» وهي مالية وبشرية وفنية. . . ثم أليس الهدف عنصراً من عناصر التنظيم، وعبارتهم تقول: «أن أي تغيير في الأهداف يجب أن يتبعه تغيير في التنظيم»؟

ثانياً: جاء في صفحة ٩ الآتي

«وأشمل مفهوم للتنظيم هو أنه عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة لامكان تنفيذ الخطط الموضوعة والسياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة وفي أحسن مستوى ممكن».

والواقع العملي للتنظيم يقول غير هذا. فالتنظيم ليس التنسيق على الإطلاق وإنما يعتبر التنسيق أحد أهداف التنظيم. . . وهو ما أشار إليه المؤلفون أنفسهم سابقاً، من أن التنسيق إحدى النتائج التي يحققها التنظيم. كما ورد التنسيق كوظيفة إدارية مستقلة في مصطلح لوثر جيولك POSDCORB. إذن ينبغي إعادة صياغة هذا المفهوم بصورة أوضح وأكثر دقة وتحديداً.

## ثالثاً: في صفحتي ١٠، ١١

لقد عرض المؤلف الوصايا العشر كمبادئ أساسية للتنظيم، والسؤال هنا هو: هل يعتقد المؤلفون في أن للوصايا ٤ و ٨ و ٩ علاقة بهذه المبادئ؟ صحيح أنهم أشاروا إلى هذه الوصايا مجرد نقل ولكن كان من الأفضل إعمال العقل فيها لإفادة القارئ علمياً بأن المبادئ المذكورة في الحاشية أفضل بكثير من هذه الوصايا وتستحق وضعها بالمتن على أن تستقر الأخرى في الحاشية.

## رابعاً: وجود صياغات غامضة وأخطاء لغوية

في طيات هذا السفر توجد صياغات ركيكة وأخرى غامضة وتظهر بوضوح من ص ٧١ إلى ص ١٦١، كما يعج بأخطاء لغوية ونحوية تزيد على ٣٨ خطأ وذلك من منتصف ص ١١ إلى ص ٢٩٩، وأخطاء فنية تبدأ من المقدمة إلى ص ١٩٦، وكذلك أخطاء مطبعية عديدة من ص ١٥ إلى ص ٣٣١.

## خامساً: ذكر المؤلفون في ص ٦٠

قولاً لكريس أرجيرس: وهو «أن السلوك التنظيمي ينشأ من التفاعل والتلاحم بين الفرد وبين التنظيم الرسمي» وهذا نقل شكلي دون تدقيق أو تعليق. . والسؤال هنا هو: هل يفهم من هذا أن التنظيم غير الرسمي لا يعتبر سلوكاً تنظيمياً؟ والإجابة هي أنه لا بد من أن يكون سلوكاً تنظيمياً سواء كان تفاعل الفرد مع التنظيم الرسمي أو غير الرسمي. وسواء أقر ذلك أرجيرس أم لم يقره. . وقد أكد علماء الفكر الإداري المعاصر على أن الإنسان لا بد له أن يتفاعل مع التنظيمين الرسمي وغير الرسمي. مما يشكل سلوكاً تنظيمياً متكاملًا.

## سادساً: ذكر المؤلفون في ص ٦٢

أن هارولد كونتز أوضح «بأن جميع ضروب التصرف الجماعي تقع ضمن نطاق التنظيمات غير الرسمية. فوسائل الاتصال وسهرات التسلية الجماعية والاجتماعات المختلفة وغير ذلك من أنواع السلوك الجماعي ما هي إلا أمثلة على التنظيمات غير الرسمية».

هل هذا قول كونتزر وهو عالم من علماء الإدارة والتنظيم في الغرب؟ حتى ولو افترض أن هذا قوله . . لماذا وافقه المؤلفون الأربعة دون تعليق خاصة فيما تحته خط؟ أي بمعنى آخر: هل جميع ضروب التصرف الجماعي تقع ضمن نطاق التنظيمات غير الرسمية؟ وهل الاجتماعات المختلفة وغير ذلك من أنواع السلوك الجماعي أمثلة على التنظيمات غير الرسمية؟

إن هذه العبارات لا يمكن قبولها من الناحيتين العلمية والعملية لافتقارها إلى الدقة والوضوح ولوجود خلط واضح بين عبارات متعددة: جميع ضروب التصرف الجماعي - وسائل الاتصال - سهرات التسلية - الاجتماعات المختلفة . . .

#### سابعاً: الأمانة العلمية

الأمانة العلمية واجب حتمي على كل باحث أو مؤلف وركن أساسي لاحترام النصوص المكتوبة أو المسموعة سواء كان الاقتباس فكرة أو جملة فلا بد من الإشارة إلى صاحبها . . وقد التزم المؤلفون بها في كل فصولهم ماعدا أربعة فصول وهي الرابع والعاشر والثاني عشر وغالباً الفصل الحادي عشر.

#### ملاحظات عامة

\* صدر كتاب بعنوان «التنظيم الإداري» في عام ١٩٨٢م - مطبعة المدني بمصر - من تأليف الدكتور محمد سعيد أحمد (المؤلف الرئيس) واشترك الأساتذة الأربعة الحبيبي (الثاني) وأبو السعود (الثالث) والسفلان (الرابع) والفرغلي (الخامس). وبمقارنة محتويات هذا الكتاب بمحتويات كتاب «التنظيم بين النظرية والتطبيق» الذي هو موضوع هذه الدراسة فقد وجدت المحتويات نفسها ما عدا إضافة فصلين (أو ثلاثة تقريباً) وهي الخامس والتاسع والرابع عشر، وكذلك قائمة المراجع العربية والإنجليزية نفسها ما عدا زيادة كتابين أو ثلاثة . . ولهذا فإنه كان من الأفضل استخدام المسمى السابق نفسه للكتاب الأول بدلاً من المسمى الحالي مع وضع العبارة التي تستعمل عادة في مثل هذه الحالات بين قوسين وهي «نسخة مزينة ومنقحة» .

\* اللافت للنظر - هنا - هو عدم ظهور اسم الدكتور محمد سعيد أحمد (الذي انتقل إلى رحمة الله) ضمن الأساتذة المؤلفين لهذا الكتاب بالرغم من أنه كان المؤلف الرئيس في السابق واعتراف المؤلفين في المقدمة باحتفاظهم بالقدر الذي ساهم به المرحوم سابقاً وإضافته إلى مؤلفهم هذا.

\* يوجد عدد من المراجع العربية والإنجليزية المكتوبة في الحواشي ليست مسجلة في قائمة المراجع الموجودة في مؤخرة الكتاب ويمكن ملاحظة ذلك بوضوح تام نظراً لكثرتها.

وختاماً . . حبذا لو يأخذ المؤلفون هذه الملاحظات في الاعتبار عند إعادة طباعتهم لكتابهم هذا حتى تكتمل الفائدة المرجوة منه . .

والله ولي التوفيق . . .