

نظرية المنظمة

والسلوك التنظيمي

تأليف

عادل سحر حوش صالح

مفتي محمد داغر

دكتوراه ادارة اعمال

دكتوراه ادارة عامة

استاذ ادارة الاعمال

قسم الادارة العامة

جامعة بغداد

كلية الادارة والاقتصاد /

عميد كلية الادارة والاقتصاد

جامعة بغداد

نظرية المنظمة

والسلوك التنظيمي

تأليف

عادل حرجوش صالح

دكتوراه ادارة اعمال

استاذ ادارة الاعمال

بجامعة بغداد

عميد كلية الادارة والاقتصاد

مفضل محمد داغر

دكتوراه ادارة عامة

قسم الادارة العامة

كلية الادارة والاقتصاد /

جامعة بغداد

نظرية المنظمة

والسلوك التنظيمي

جدول المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
1	الباب : المدخل النظري لدراسة المنظمات
3	الفصل الأول : مفهوم المنظمة وكيفية دراستها
5	تصهيد
6	تعريف المنظمة
7	مفهوم المنظمة والتنظيم
16	اهمية دراسة المنظمات
24	كيفية دراسة المنظمة ؟
33	انواع المنظمات
46	مصطلحات وردت في الفصل
47	اسئلة للمناقشة
49	الفصل الثاني : النظريات التقليدية
51	تصهيد
52	البيروقراطية
59	نظرية الادارة العلمية
64	مدرسة التقسيمات الادارية
73	التقييم العام للنظريات التقليدية
78	مصطلحات وردت في الفصل
79	اسئلة للمناقشة
81	الفصل الثالث : المدخل السلوكي
83	تصهيد
85	حركة العلاقات الانسانية
91	نظرية التعامل التنظيمي
95	تقييم نظرية التوازن التنظيمي
97	مدخل الموارد البشرية
101	مدخل العلاقات الانسانية
103	التقييم العام لنظريات المدخل السلوكي
106	مصطلحات وردت في الفصل
106	اسئلة وتعاريف للمناقشة

رقم الصفحة	الموضوع
235	البيد الثالث : السلك التنظيمي :
237	الفصل الثامن:الشخصية
239	تمهيد
241	ماهي الشخصية ؟
241	كيف تتكون الشخصية
244	مفاهيم ومصطلحات وردت في الفصل
254	اسئلة المناقشة
255	الفصل التاسع :الاتجاهات والقيم
257	تمهيد
258	مفهوم الاتجاهات
260	مكونات الاتجاهات
262	تشكيل الاتجاهات
262	تغيير الاتجاهات
265	الاتجاهات والسموك
267	القيم: ماهيتها وكيفية تشكيلها
269	انواع القيم
270	العلاقة بين القيم والمعايير للقيم
272	اسئلة للمناقشة
275	الفصل العاشر :الادراك
277	تمهيد
278	مفهوم الادراك
278	مرحلة الادراك
278	الادراك الفردي
294	تشويش الادراك
295	ناقذة جوهراني
297	مفاهيم ومصطلحات وردت في الفصل
301	اسئلة للمناقشة
302	

رقم الصفحة	الموضوع
107	الفصل الرابع :التطبيقات المعاصرة
109	تمهيد
109	نظريه السوق المفتوح
120	المحلل الطرفي
126	الاتجاهات الحديثة في الفكر التنظيمي
138	ملاحظات ومصطلحات وردت في الفصل
139	اسئلة المناقشة
141	البيد الثاني :نظريه المنظمة
143	الفصل الخامس :اهداف المنظمة وفعاليتها وكفاءتها
145	تمهيد
149	تعريف الاهداف التنظيمية
156	المتلازمة (الرغد)
161	المتلازمة :الكفاءة
168	مفاهيم ومصطلحات وردت في الفصل
169	اسئلة للمناقشة
171	الفصل السادس :البيئة التنظيمية
173	تمهيد
174	مفهوم البيئة
178	البيئة العامة والبيئة الخاصة
179	تقييم اثار البيئة على التنظيمية
187	عناصر الاتجاهات التنظيمية لملامحة لملامحة الاحتمالات للبيئة
195	مفاهيم ومصطلحات وردت في الفصل
196	اسئلة للمناقشة
197	الفصل السابع :الهيكل التنظيمي
199	تمهيد
200	مفهوم الهيكل التنظيمي
202	ابعاد الهيكل التنظيمي
224	الهيكل التنفيذي والاستشاري الوظيفي
226	اشكال تنظيمية حديثة
232	مصطلحات رئيسية وردت في الفصل
233	اسئلة للمناقشة

رقم الصفحة	الموضوع
391	الباب الرابع :التصليات التنظيمية التكاملية
392	الفصل الرابع عشر :الاتصالات
394	تمهيد
395	مفهوم الاتصالات
396	اهمية الاتصالات
398	كيف تحدث عملية الاتصالات
402	انساق الاتصالات التنظيمية
406	اساليب الاتصالات
410	الايضات الفعال
411	الاتصالات غير الشفهية
413	ومصطلحات وردت في الفصل
414	اسئلة للمناقشة
415	الفصل الخامس عشر : القيادة
417	تمهيد
417	مفهوم القيادة
418	مقارنة مفهوم القيادة بمفاهيم اخرى مقارنة
421	مصادر قوة القائد
424	التطور التاريخي لنظريات القيادة
424	مدخل السمات
428	المدخل السلوكي :دراسة اوهايو
433	المدخل الموقفى : نظرية هيرسي وبلانجارد
437	المدخل الحث في القيادة
443	مصطلحات رئيسة وردت في الفصل
444	اسئلة للمناقشة
445	الفصل السادس عشر : اتخاذ القرار
447	تمهيد
448	مفهوم اتخاذ القرار
450	انواع القرارات
453	صنع واتخاذ القرار
457	بيئات اتخاذ القرار
458	نماذج اتخاذ القرار

رقم الصفحة	الموضوع
303	الفصل الحادي عشر :التعليم وتعديل السلوك التنظيمي
305	تمهيد
305	مفهوم التعليم
308	نظريات التعليم
315	مبادئ التعلم
316	التعليم الجيد
317	تعديل السلوك
325	انموذج تعديل السلوك
328	تقويم تعديل السلوك
329	مفاهيم ومصطلحات وردت في الفصل
330	اسئلة للمناقشة
331	الفصل الثاني عشر : الدافعية
333	تمهيد
334	مفهوم الدافعية
335	العلاقة بين الدافعية وحاجة الفرد واهدافه ونشاطه
340	نظريات الدافعية
359	مفاهيم ومصطلحات وردت في الفصل
360	اسئلة للمناقشة
363	الفصل الثالث عشر : الجماعات واعمالها
365	تمهيد
366	مفهوم الجماعة
367	فوائد الجماعة
369	انواع الجماعات
371	نشوء الجماعات وتطورها
374	اعتمالية الجماعات
381	اتخاذ القرار الجماعي
384	التفكير الجماعي
389	مفاهيم ومصطلحات رئيسية وردت في الفصل
390	اسئلة للمناقشة

رقم الصفحة	الموضوع
552	مقاومة التغيير
557	أساليب مقاومة التغيير
559	الاتجاه العام للتطوير التنظيمي
561	مصطلحات رئيسة وردت في الفصل
561	أسئلة المناقشة
563	المصادر العربية
565	المصادر الأجنبية

رقم الصفحة	الموضوع
468	القرار الحسي
470	الانتقاء الشائعة في اتخاذ القرار
478	مصطلحات رئيسة وردت في الفصل
479	أسئلة المناقشة
481	الفصل السابع عشر : الثقافة التنظيمية
483	تمهيد
484	مفهوم الثقافة التنظيمية
486	مكونات الثقافة التنظيمية
495	تأثيرات الثقافة التنظيمية
496	الإخلاق التنظيمية
501	مصطلحات رئيسة وردت في الفصل
502	أسئلة المناقشة
503	الفصل الثامن عشر : إدارة الصراع
505	تمهيد
505	مفهوم الصراع
506	كيف يتطور للصراع
507	فوائد ومخاطر الصراع
510	أسباب الصراع
512	مراحل الصراع
514	مستويات الصراع
520	إدارة الصراع
529	مصطلحات رئيسة وردت في الفصل
530	أسئلة المناقشة
531	الفصل التاسع عشر : التغيير التنظيمي
533	تمهيد
534	مفهوم التغيير
535	الأنظمة المتغيرة
538	قوى التغيير
544	مراحل التغيير المخطط
546	سبب اتجاهات التغيير
548	مخاطر التغيير

الباب الاول المدخل النظري لدراسة المنظمات

الفصل الاول : 1 - مفهوم المنظمة وكيفية دراستها

- تطور الفكر التنظيمي

الفصل الثاني : النظريات التقليدية

الفصل الثالث : المدخل السلوكي

الفصل الرابع : النظريات المعاصرة في الفكر

التنظيمي

الفصل الاول

مفهوم المنظمة وكيفية دراستها

الاهداف التعليمية :

- عندما تنتهي من دراسة هذا الفصل ينبغي ان تكون قادر على :-
1. تعريف مفهوم المنظمة والتمييز بين مصطلحي المنظمة والتنظيم.
 2. التمييز بين نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي.
 3. معرفة لماذا نحتاج بدراسة المنظمة
 4. معرفة كيفية دراسة المنظمة والحدائل المستخدمة في ذلك
 5. التعرف على الانواع المختلفة للمنظمات المعاصرة

هيكل الفصل

1. تمهيد
2. تعريف المنظمة
3. مفهوم المنظمة والتنظيم.
4. نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي.
5. أهمية دراسة المنظمات
 - أ - بالنسبة للتردد
 - ب - بالنسبة للجاعات
 - ج - بالنسبة للمجتمع
6. كيفية دراسة المنظمة ؟
 - أ - دراسة البناء التنظيمي او السلوك التنظيمي ؟
 - ب - التحليل الكلي ام الجزئي للمنظمة ؟
 - ج - الجبرية ام الطورية ؟
7. انواع المنظمات :
 - أ - التصنوفات البسيطة
 - ب - التصنيفات متوسطة التعقيد
 - ج - التصنوفات المعقدة
8. مصطلحات وردت في الفصل
9. اسئلة المناقشة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خير المرسلين وخاتم النبيين محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد.

حفل القرن العشرين الذي اسدل الستار عليه بالكثير من الملامح والمتغيرات البارزة والتي احدثت تغييرا واسعا فني حياة الشعوب على اختلاف صعدهما السياسية والاجتماعية والاقتصادية. لقد اتخذت هذه التغيرات منحى متصاعدا عبر العقود العشرة للقرن المنصرم، حتى ان العقد الاخير منه شهد متغيرات تقنية وسياسية واقتصادية غير مسبوقه في شكلها وتأثيرها. لقد تركت تطورات مثل انتعاش الاقتصاد السوفيتي ومنظومته الشيوعية، وازدياد عدد وحدة الصراعات القومية والعرقية في مختلف ارجاء العالم، واتساع انتشار وسطوة المعلوماتية وثورة الانترنت، وامتداد الخطوط العولمة بأدرجه الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية اثرها الواضح على بني الانسان حينما كانوا.

ان جميع تلك التغيرات وسواها اشتركت في قاسم اعظم هو دور المنظمات في تخطيطها وتنفيذها ومتابعة تطويرها. اذا كان وليم وايت Whyte قد اطلق على النصف الاول من القرن

جديدة لعلم المنظمة يكون ولديها متاهات مع الخصائص المزدوجة لهذا القرن ، والتي ستختلف في كثير من جوانبها عما عرفه القرن العشرين .

في خضم ذلك كله لابد ان يشعر اي باحث يحاول التصدي لهمة شرح وتحليل المنظمات باحاطها البيئية والسلوكية بمدى مصورية المهمة التي تجابهه وهو يحاول تشريح ظاهرة متحركة . تتصاعد هذه الصعوبة عندما تأتي هذه المحارلة بعد عقدين من حصار جائز لم يعرف التاريخ مقله حصر فيه العلم قبل السدواء والنقاء، وعز فيه الحصول على كتاب او بحث جديدين، كما ندر فيه النشر والاصدار . مع ذلك حاول الكاتبان جهدهما الاصلاح على احدث ما نشر في مجال نظرية المنظمة والبنوك التنظيمي لتضمينه في الكتاب كي يستحق عيون بوابه الاقيه الثالثة . لقد ازيد لهذا الكتاب ان يكون منسجبا لطلبة الدراسات الالوية في اقسام ادارة الاعمال والادارة العامة لكلبات الادارة والاقتصاد في الجامعات العراقية . على الرغم من وضع الكاتبان لهذا الهدف الاساس نصب اعينهما؛ الا انهما ارادا ايضا ان يمثل هذا الكتاب مرجعا مساعدا لطلبة الدراسات العليا والمهتمين بالمنظمات بحثا او ممارسة بخاصة في ظل النقص الواضح الذي تعاني منه المكتبة العربية بشكل عام في مجال نظرية المنظمة والسلوك التطبيقي . اذلك بصم الكتاب اسيراعي . قدر الامكان حاجات جميع المستفيدين اعلاه . فقد تضمن مدخل كل فصل من

المشرين عصر رجل المنظمة Organization man ليصف اهمية المنظمات وتأثيرها في الانسان، فانه يمكن القول ان القرن العشرين بالكامل كان قرن المنظمة Organization Century . لقد دلت احداث العقدين الاخيرين من القرن العشرين على خطأ نبوءات بعض من توقعوا انقهاء دور المنظمات نتيجة التطور التقني وطول الروتات محل الانسان . ان الذي حصل فعلا هو تغيير شكل وحجم المنظمات، وتغيير في انماط واساليب ادارة تلك المنظمات . فطروحات مثل الصغبر هو الاجمل The small is beautiful التي سادت خلال سبعينات وديارات الثمانينات من القرن العشرين لم تصمد امام حركة الانماجات الواسعة والامر لطروحات التنظيمية المملقة التي يتطلبها عصر العولمة . كما ان الاشكال التنظيمية البيروقراطية، واساليب الادارة العلمية ومبادئها لم تعد قادرة على الابقاء بمطالبات المنظمات المعاصرة . فكان لابد من ظهور عدد من النظريات والنماذج الفكرية، وتوالي الطروحات التي تحاول تفسير الظاهرة التنظيمية المعقدة والتبوء بمتغيراتها في محاولة لتوجيهها والسيطرة عليها . لكن ما يبدو حتى الان جليا ان سرعة تغير وتطور تلك الظواهر ومتغيراتها تفوق قدرة منطري وباحثي علم المنظمة على استبقائها او حتى اللحاق بها . واذ كانت بدايات القرن العشرين شهدت الولادة الالوية لعلم المنظمة الذي نفي ونضح خلال ذلك القرن، فان من المتوقع ان تشهد بدايات القرن الحادي والعشرين ولادة

شكل (1) خطة الكتاب

الباب الأول: المدخل النظري
 الفصل الأول: مفهوم المنظمة وكيفية دراستها
 الفصل الثاني: النظريات التقليدية في المنظمة
 الفصل الثالث: المدخل السلوكي في دراسة المنظمة
 الفصل الرابع: النظريات المعاصرة في الفكر التنظيمي

الباب الثالث: الأساليب والتقنيات
 الفصل الثامن: التخصصية
 الفصل التاسع: الاتجاهاات
 والقيم
 الفصل العاشر: الأوروك
 الفصل الحادي عشر: علمنا
 الفصل الثاني عشر: المفاهيم
 الفصل الثالث عشر: الخصائص
 الفصل الرابع عشر: الخصائص
 الفصل الخامس عشر: الخصائص
 الفصل السادس عشر: الخصائص
 الفصل السابع عشر: الخصائص
 الفصل الثامن عشر: الخصائص
 الفصل التاسع عشر: الخصائص
 الفصل العشرون: الخصائص

الباب الرابع: العمليات التنظيمية التكاملية
 الفصل الرابع عشر: الاتصالات
 الفصل الخامس عشر: القيادة
 الفصل السادس عشر: اتخاذ القرار
 الفصل السابع عشر: الثقافة التنظيمية
 الفصل الثامن عشر: إدارة الصراع
 الفصل التاسع عشر: إدارة التغيير التنظيمي

فصول الكتاب تحديدا للأهداف التعليمية المتوقعة. كما جرى
 تضمين الفصل أمثلة عملية تاريخية و/أو معاصرة، ثم جرى
 اختتام الفصل بتحديد أهم المصطلحات الرئيسة التي وردت فيه
 لتثبيت مفهومها ومعناها لدى الطالب ومساعدته على حصرها
 وتذكرها واسترجاعها، فضلا عن طرح عدد من الأسئلة المتعلقة
 بمواضيع الفصل والتي لم يقصد بها امتحان قدرة الطالب على
 تذكر وحفظ ماورد في الفصل بقدر ما قصد منها تمييز فهم
 الطالب وسواه من القراء للمواضيع التي تضمنها الفصل من خلال
 المناقشة والربط بين ما هو نظري وما هو تطبيقي.
 قسم الكتاب إلى أربعة أبواب يعطي كل منها جانبا من
 جوانب الظاهرة التنظيمية الكلية والجزئية والربطية وعلى وفق
 تسلسل تحليلي منطقي كما موضح في الشكل (1)

الجماعية. اذ انك تضمن الباب الثالث ستة فصول اختص كل منها بتناول جزء من متغيرات السلوك التنظيمي ابتداء بالفرء وانتهاه بالجماعة. اتجاه هذا الباب محوريا على ستة فصول عن الشخصية، والاتجاهات والقيم، والاركان، والتعلم، والادافعية، ثم اعلمانية الجماعة.

ان عملية الربط بين متغيرات اسلوك التنظيمي السوراءة في الباب الثالث وبين متغيرات نظرية المنظمة (الاهداف، والبيئة، والهيكل التنظيمي) والوراءة هي الساب الثاني، هي من اهم العمليات فسي اءارة المنظمة ونجاحها. اءا يءسري ذلك مسن خلال مايسمى بالعمليات التنظيمية الكاملية Integrating organizational processes. لء جرى تخصيص هذه البابه الرابع من الكتاب لهذا النوع من العمليات. اذ انك تضمن هذا الباب ستة فصول ايضا. تناول كل مفها احد تلك العمليات التنظيمية الكاملية وهي الاتصالات، والقيادة، واتخاذ القرارات، والثقة التنظيمية، وءارة الصراع، وءارة التغيير. بذلك اكتمل عقد الكتاب من خلال اربعة ابواب وتسعة عشر فصلا.

لء جرى التطرق الى خصائص المنظمات والفكر التنظيمي في عصر السرعة الذي نعيشه. اذ انك اءين مستقربا ظهور عسءد من المتغيرات الجديدة التي لم يتطرق اليها الكتاب خلال الءءة من الانتهاء من تأليفه لءين صدورءه. فستتمتع القارئ العزيز عسءرا عن ذلك كما سستبعه العءر عن اي تعمير او ضءف ان علم

لء ارء للباب الءول ان يشكل مدخلا نظريا لءراسة المنظمات، اذ انك ضم هذا الباب اربعة فصول ابتاء بمفهوم المنظمة وكيفية دراستها. اما الفصول الءلاثة المتبقية من الباب الءول فقد خصصت لاسبع اءض تطور الفكر التنظيمي عن ثلاثة مدخل نظرية. اء تناول الفصل الثاني النظريات التآيرية في الفكر التنظيمي، كالبيروقراطية والءارة العلمية ومدرسة النفسانيات الءدارية. في حين تناول الفصل الثالث المدخل السلوكي في دراسة المنظمة عبر حركة المالحات الءسانية ونظرية التوازن التنظيمي ومدرسة الموارد البشرية. اما الفصل الرابع فقد اخص بالنظريات المعاصرة في الفكر التنظيمي بدءا من نظرية النسق المفتوح مرورا بالمدخل الظرفي وانتهاء بالاتجاهات الءديثة المنظمة بالفكر السق البءجي وءارة الجودة الشاملة.

بعء هذا التعليل القارءخي في عرض تطور الفكر التنظيمي وبني الباب الثاني ليتناول نظرية المنظمة Organization Theory بمفءراتها الكلية. يأف هذا الباب من ثلاثة فصول اهم الفصل الخامس يشرح المفاهيم الءاسمية في نظرية المنظمة وهي الاهداف والفاعلية والكفاءة. اما الفصل السادس فقد تناول محيط المنظمة وبيئتها التآورية. ثم اءقل الفصل السابع الى بءابة تشرح المنظمة من خلال التعرف على مفهوم وتركيب الهياكل التنظيمية. وينقل الكتاب بعء ذلك الى شرح اءماء السلوك التنظيمي Organizational behavior عبر تحليل جزئي لمتغيراته الفءية ثم

كفاية تضمنتها صفحات هذا الكتاب وفصوله، فالتأليف أولاً واخيراً جهد إنساني وأي جهد إنساني لابد أن تكلفه الهبات والاختطاء والنواقص هنا وهناك ولاشك أن ملاحظات وازاء القراء على هذا الجهد ستصوب الكثير منه وتحمله أكثر رصانة، لذلك فإن هذه الآراء هي موضع ترحيب وشكر المؤلفين، نحمد الله على فضله وهدايته ونعماءه، ونختم تقديمنا هذا بقول المصنف الإصفهاني "التي رأيت أنه لا يكتب أحد كتاباً في يومه إلا قال في عدة: لو غير هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان يستحسن" ولو قسم هذا لكان أفضل، ولو ترك هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العجز، وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر.

منقذ محمد داغر عادل، مرحوم ضائع

تعمية :

إن التنظيم كيان أو نشاط قديم قدم الحضارات ذاتها. إذ لا يمكن تصور كيفية قيام البابليون القدامى ببناء الجدران المعلقة، أو المصريون الفراعنة بإنشاء الأهرامات، أو الصينيون القدامى ببناء السور العظيم دون وجود منظمات كبيرة وتنظيم محكم لاتجاز تلك العجائب التي لازلت كثير من أسرارها عسوية على فهم العلماء المعاصرين. لذلك ليس مستغرباً أن نجد اشارات للتنظيم في الاواح والرقم القديمة التي تركها هؤلاء الرواد العظام. مع ذلك فإن دراسة المنظمة بشكل منهجي علمي تعد حديثة نسبياً.

شهدت نهايات القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين بروز العديد من الباحثين الذي كرسوا جهودهم وشحنوا فكرهم لدراسة كيفية انشاء المنظمات وكيفية عملها، وتطورها. لقد مضى هذا التطور في دراسة المنظمات بشكل مواز لتطور الذي حصل في مجال الإدارة سواء في قطاع الاعمال أو القطاع الحكومي. بدأ عند ذلك حقل علمي جديد بالتطور هو حقل التنظيم، وبدأت الكثير من الجامعات والكليات في العالم بإخال دراسة المنظمات ضمن مناهجها.

على الرغم من عدم وجود اتفاق بين الباحثين على طبيعة وحدود هذا الحقل العلمي الجديد (Waldo, 1969, 8-26)، إلا أن هناك شبه اتفاق بينهم على أنه حقل ذو اهتمامات علمية مختلفة. إن جذور هذا الحقل تمتد داخل علوم اجتماعية وطبيعية أخرى مثل علوم الأنسة، الاجتماع، والنفس، والأحصاء، والإدارة، والسياسة، والاقتصاد، والحياة وغيرها من العلوم. لقد كان لكل من هذه العلوم اسهام جزئي في تكامل حقل المنظمة وتشكيل شخصيته المميزة. لذلك ليس مستغرباً أن يكون المؤسسون لهذا الحقل والمطورون له من خفيات علمية مختلفة. إن هذا التنوع في الاصول العلمية لحقل المنظمة وهذا الاهتمام المتعدد به قد يعكس في جزء منه الأهمية القصوى للمنظمات ودراساتها في حياتنا المعاصرة.

تعريف المنظمة

ان تعريف لاهة ظاهرة اجتماعية لا يعد امر سهلا. لان ذلك التعريف لا يعتمد على طبيعة تلك الظاهرة ليست وانما على اراء الشخص الذي يقوم بالتعريف فالاه الظاهرة وابعادها المختلفة هذا الامر ان يرتبط بعوامل عديدة منها صارتعلق بطبيعة الشخص ذاته ومنها صارتعلق بالبيئة التي يتحقق لوراك الظاهرة فيها. من هنا يبدو طبيعيا اختلاف الاستخاض حول تعريف ظاهرة واحدة. ان هذا الاختلاف والتباين يزيد كلما ازداد تعقد الظاهرة نفسها، وكلما ازدادت اهميتها، وعدد المهتمين بها.

ونظرا لالاهمية القصوى التي تحتلها المنظمات في حياتنا المعاصرة، ولكثرة اوضاعها واعدادها، وانتشارها زمانيا ومكانيا، وتعدد المتغيرات المتعلقة بها فقد ازداد عدد الباحثين والمهتمين بعلوم المنظمة. لذا باتت من الطبيعي ملاحظة مدى الاختلاف والتعدد في التعريفات التي اعطيت للمنظمة حتى عد بعض العلماء مسألة تحديد تعريف يصف تمام مسألة غير من غريبسة (Hall, 1992:35) بل ان البعض الاخر عدما مسألة لا يستحق الاهتمام (March & Simon, 1958:11)

مع ذلك نجد باحثين على الطرف الاخر يؤكدون اهمية التعريف كونه يمثل "الطراز امرجيا ودليلا مرشدا في تحديد تلك المتعلقات التي لها علاقة - او ليس لها علاقة - بالموضوع او الظاهرة محل النقاش" (Pfeffer & Stierwood, 1960:28). في حين عد Bakke التعريف اناسا لصياغة فرضيات علمية حول النشاط والاختلافات المذروسة (Bakke, 1959:18).

على اي حال فان معظم الكتيب بخاتمة الفهوية منها - اتجا باعطاء تعريف واحد او عدة تعريفات للموضوع محل الدراسة التحديد الاطار العام للكتاب والمفاهيم التي سيتناولها. من هنا ستجري محارلة تحديد مفهوم المنظمة وتعريفها. لكن ينبغي قبل ذلك التنبه الى ان من يقرر ادبيات علم للمنظمة سيقا بطيف واسع من التعريفات الموجودة. ان السمة تكمن للتوخي والتباين في وجهات نظر العلماء والباحثين حول تعريف المنظمة وماهيتها.

من هنا يبدو طريقا الاشارة الى الحكاية الهندية القيمة التي استخدمها Haire ومن بعده Waldo وعدد اخر من العلماء لتوضيح التباين في تعريفات المنظمة. تدور هذه الحكاية حول سبعة رجال كفيين البصر احاطوا بقول كبير وطلب من كل منهم التعرف على ماهية الشيء الذي يتخسسه. ونظرا لان كلا منهم امسك بجزء مختلف من جسم القول فان كلا منهم اعطى وصفا مختلفا لنفس القول. فلان امسك الخرطوم تصور ان مالمسكه هو جدار. وهكذا اختلف الرجال السبعة حول ان الشيء الذي يتلمسه هو جدار. والذي امسك جانب القول قال تعريف شيء واحد امامهم. يطلق Haire على هذه الحكاية قائلا ليس هناك شك في ان القول الذي يدور حوله النقاش هو واحد لكن بما ان كل من هؤلاء الرجال بدء وصفه من نقطة مختلفة فانه انتهى الى وجهة نظر مختلفة (Haire, 1959:2).

مفهوم المنظمة والتنظيم

كثيرا ما يحصل الخلط واللتداخل لدى دارسي علم المنظمة بين مصطلحي المنظمة والتنظيم فيستخدم كل من هذين المصطلحين بشكل مترادف دون التمييز بينهما. ويبدو ان هذا الخلط متأني من تعريف كلمة Organization الانكليزية التي ويمكن ان تعرب الى منظمة او تنظيم. على الرغم من ان بعض الكتاب الفرنسيين قد ميز في مجال الاستخدام بين مصطلح Organization بمعنى الكيان المؤسسي او التنظيمي، وبين نفس المصطلح بمعنى التسلسل او الطريقة function or activity الا ان الباحثين الناطقين بالانكليزية لم يقدروا كثيرا عند التمييز بين معني الحيات المصطلح لعدم وجود مشكلة من لغات اصلا لديهم فهم يستخدمون ذلك اللفظ في مجالات مختلفة فيستخدم قاموس ويستمر مصطلح Organization بمعنى "تعمل او عملية التنظيم" كما يستخدمها بمعنى الكيان فيشير الى انها تعني الابطلة او

الشيء هو الترتيب للرد ليس مجرد ترتيب
ما وفق نقلا وليس

الجمعية أو الهيكل الوظيفي والاداري (Webster: 1975:809). كذلك
يترجم فلاموس أو كستورد ذات المصطلح التي نفس المعنيين
المباشرين، فهي تستخدمها وتطبقا بمعنى "نشاط التنظيم" وهيكلها أو
بنيتها بمعنى نسقي أو نظام (Oxford: 1989:872). من هنا فان القواميس
الاكاديمية - العربية عرّبت الكلمة ايضا دون تمييز بين معانيه
المختلفة فعرب فلاموس المورد مثلا كلمة Organization ال "تعضية،
وتنظيم، ونظام، ومنظمة" (المورد، 1975: 637) مما اوقع الدارسين
العرب في خلط بين مصطلحي التنظيم والمنظمة.
الا ان اللغة العربية بما تزخر به من غنى في المترادفات
ودقة في استخدام المعاني والمصطلحات تساعد على التمييز بين
مصطلحي المنظمة والتنظيم. ان مصدر المصطلحين في العربية
واحد وهو الفعل (نظم).

يقول الزمخشري في (اساس البلاغة) "تظمت الدر ونظمته،
وذر منظوم ومنظم وقد انتظم ويتظم وله نظم منه ونظام"
(ص 641). اما الرازي فيذكر في مختار الصحاح في باب نظم "نظم
الذلو جمع في السالك ونظمه تنظيما" ص 278. ووضح هنا ان
العرب تستخدم مصطلح تنظيم بمعنى فعل او نشاط النظم. اما
المنظم (تسكين التون) فانها مكان النظم كما يقول معجم المنجد
(ص 808). ومنها كلمة منظمة التي تعني المكان أو الكيان الذي
يجري فيه فعل النظم.

على الرغم من ان بعض الكتاب العرب قد استخدموا
مصطلحي التنظيم والمنظمة بمعنى واحد الا ان هذين المصطلحين
سيستخدمان هنا بشكل متميز. فالتنظيم هنا يستخدم كناية عن فعل
او نشاط التنظيم. وهو بهذا المعنى نشاط رئيسي من الأنشطة التي
تتضمنها العملية الادارية والتي تبين علماء مدرسة التقسيمات

ان ينظر مثلا :

- 1- د. سيد الهواري، التنظيم : النظريات والبيئات التطبيقية والسلوكيات
والممارسات، مصر، مكتبة عين شمس، 1998، ص 12-18.
- 2- د. موسى المدهورن، د. ابراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي، عمان،
المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995، ص 33.

2 - أنها كيان اعتمالي¹، فهي مسادامت كيانات او ترتيبات استاتيية فانها بالخصرورة البوتقة التي يجري فيها التفاعل ما بين افراد المنظمة الواحدة من خلال مايسمى بالسلوك التنظيمي للافراد والجماعات، والذي يتاثر بالانشطة التنظيمية المختلفة.

3 - انها كيان غائبي او هادف. فالمنظمات لاتعمل بدون اهداف بل ان الاهداف التنظيمية هي اساس ومبرر وجود المنظمات

4 - انها كيان مفتوح. اي ان المنظمات بالاطار العام ليست مغلقة على نفسها بل هي منظمات مفتوحة لاجري التفاعل ما بين مكوناتها الداخلية فحسب ولما مايس كل من هذه المكونات والبيئة الخارجية المحيطة بها. وان تتنازع هذا التفاعل لاجري باتجاه واحد فقط واتسا باتجاهين اي ان المنظمات تؤثر وتتأثر ببعضها

يتضح مما سبق ان المنظمات عبارة عن كيانات متداولة مقعدة تضع مجموعة من العناصر وهي تتاثر ببعضها داخليا وخارجيا كثيرة ان كلا من النقاط التي اشير لها في تعريف المنظمة سيجري تدويرها ومناقشتها تفصيلا عبر فصول الكتاب المختلفة ليتوضح للقارئ ابعاد المنظمات ومايجري فيها والروامل التي تؤثر فيها وتتأثر بها. الا انه وقبل المضي في شرح ابعاد المنظمة وتعيين الظاهرة التنظيمية يبدو مهما التعريرج على: ايضاخ: بعض المفاهيم التنظيمية المهمة التي تعد متخلا لهم ودراسة المنظمات

1 الاعمال هو الترجمة العربية لكلمة dynamic او ديناميكية كما قرنا المجتمع العلمي العربي

والرابعة لشخصين او اكثر" (Barnard, 1938:73). كما يعرفها برستز بانها "تسوق من العلاقات الهيكلية ما بين الافراد الذين يجري تفسيرهم على اتساق السلطنة، والموقع الوظيفي، والدور " Prestilus (1958:40) وفي نفس الاتجاه يعرف كل من هكز وكوليت المنظمة بانها "الهيكل الذي يجري فيه تفاعل الافراد لبلوغ اهداف معينة" (Hicks & Gullert, 1981:53).

ويضيف فونز وشيرود شروط اخر لتعريف المنظمة هو: العدد الكبير لافراد المنظمات المعاصرة لذلك فهما يعرفان المنظمة على انها كيان منظم وواع يجري من خلاله ربط الاعداد الكبيرة من الناس المكافين بانحان مساهم مقعدة والذين لا يتمكزون لكثرة اعدادهم ان يتصلوا ببعضهم البعض وجها الى وجه وذلك بطريقة منهجية واعية لتحقيق الغايات المشتركة المتفق عليها (Pitffer & Sherwood, 1960:30).

ان جميع التعاريف اعلاه ركزت على المكونات الداخلية للمنظمة فحسب الا ان هذا الاتجاه في التعريف لم يعد مقبولا من قبل المدارس الفكرية المعاصرة في التنظيم والتي تنظر للمنظمات ككيانات متفحة على بيئاتها. من هنا يعرف هال المنظمة تعريفا شاملا بأنها تصبح نوع حدود واضحة نسبيا، ونظام معيارية، وتتسل للسلطة والتسوق للاتصال والتسوق بين اصحاء المنظمة. وان هذا التجميع موجود على اساس مستقر نسبيا في البيئة التي يعمل بها ويقوم بالنشطة لتحقيق اهداف معينة وينجم عن هذه الانشطة تاثيرات مختلفة على افراد المنظمة، وعلى المنظمة نفسها، وعلى المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة (Hall, 1992:40).

على الرغم من الاختلافات الواضحة بين التعريفات السابقة للمنظمة الا انه يمكن تحديد القواسم المشتركة الالية لتعريف المنظمات :-

1 - انها كيان استاتي. بمعنى ان المنظمات هي الاطال الذي يعمل ضمنه مجموعة (وليس فرادا) من الناس. هو لاه الافراد يعملون ضمن هياكل محددة تصف العلاقات والسيورليات والصلاحيات والادوار والوظائف لكل فرد في المنظمة.

نظرة المنظمة والسلوك التنظيمي
تحتفل الأدبيات الإدارية المعاصرة بنوعين من الدراسات والبحوث والكتب. يختص النوع الأول بدراسة الهياكل والعلاقات البنوية للمنظمة وتصنيفها ويسمى نظرية المنظمة أو Organization theory. في حين يختص النوع الثاني من الدراسات والبحوث التنظيمية بمجالات العلاقات الإنسانية والسلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمات وطرق انصهارهم في التراكيب التنظيمية، وهو ما يسمونه يعرف بالسلوك التنظيمي.

على الرغم من أن دراسة السلوك التنظيمي كانت تجري تقليدياً ضمن إطار دراسة نظرية المنظمة أو دراسة المنظمات عموماً إلا أن عقود الثلاثينات والأربعينات والخمسينات من هذا القرن شهدت حركة بحث علمي نشطة اتخذت من سلوك العاملين في المنظمات مجالاً رئيسياً لاهتمامها في ظل ما بدأت يعرف بدراسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية في التنظيم والإدارة. ظهرت دراسات الهاتورن Howthome في نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات التي أسست لمدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة التورن Mayo وروولز بيرغر R. Berger. ثم شهدت الأربعينات والخمسينات ظهور مشاريع بحثية سلوكية كبرى في مجال المنظمة مثل دراسات مركز بحوث اعتمالية (حركية) الجماعات، ودراسات جامعة مشيكان ودراسات جامعة أوهايو التي ركزت جميعها على مجال القيادة والدافعية، ودراسات معهد تافستوك Tavistock للعلاقات الإنسانية. وعندما بدأت هذه الأبحاث والدراسات وسواها تعطي ثمارها في المجالات الأكاديمية والتطبيقية برز مجال اهتمام بحثي جديد يتخذ من سلوك العاملين محوراً لاهتمامه. فبدأ عصر مايسمى بالعلاقات الإنسانية (Davis & Newstrom, human relations 1985:8-9).

ومع أن الكثيرين يعنون عقدي الأربعينات والخمسينات هما العقدان اللذان شهدا للدينية الحقيقية لحقل السلوك التنظيمي كحقل دراسي مخصص (Dunham, 1984:8) إلا أن تلك السنوات شهدت أيضاً

الكثير من الانتقادات لمفهوم وفلسفة العلاقات الإنسانية التي البعض علماء العلاقات الإنسانية يركزون على الزائد عن الحاجة الإنسانية وتجاهل الإوجه المهمة الأخرى المتعلقة بالهيكلي التنظيمي والبنية المادية والتكنولوجية. في حين اتهم آخرون حركة المدف الإنسانية بأنها ماهي إلا وسيلة لخرى يتكتمها المنظمون وأصد العمل لضمان إبقاء سيطرتهم على العاملين والتحكم بهم فيم لا أن يفرضوا هيمنتهم من خلال القسر أو التحكم المادي يستجوب والأجور لجأوا إلى الإنسامة والتزبيد على أكاف الرمش من هنا بدأ مفهوم العلاقات الإنسانية يفقد قدرته وبدأت بحوث جديدة بالظهور تحت الفراضات وفلسفة جديدة أيضاً من السلوك الإنساني محوراً لاهتمامها. هذه البحوث قادت التي بلورة حقل دراسي مخصص لتتبع قادة التنظيمي. فالتسوك التنظيمي من هو الأحدث من بين الدراسات الدراسي الأم (نظرية المنظمة).

على الرغم من عدم وجود وصول ووصف دقيق لمفهوم السلوك التنظيمي (نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي) نظراً لحدود الأهمية المشتركة بينهما إلا أنه يمكن التمييز بين الحقلين من خلال الجدول (1).

صحة

جدول (1)

معايير التمييز بين نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي

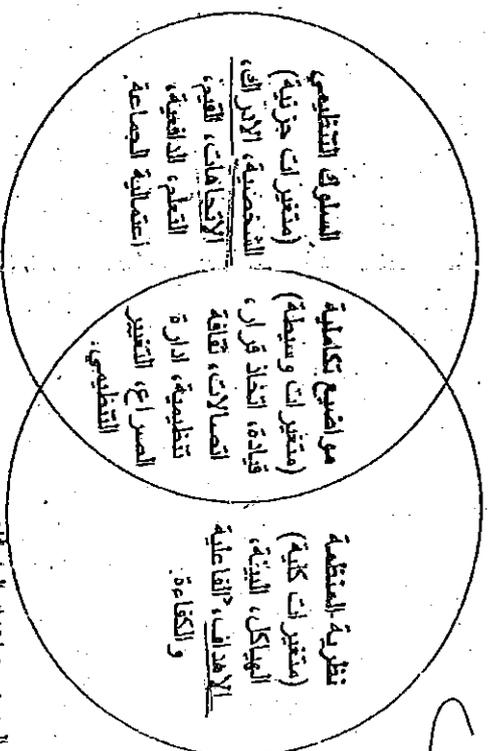
معايير التمييز	نظرية المنظمة	نظرية السلوك التنظيمي
1. تاريخ تأسيس الحقل العلمي	بداية القرن العشرين	نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات
2. منظور لتحليل (نطاق التحليل)	الاهداف، الهياكل، البنية الاقتصادية، الاجتماع، البنية، والعلوم السياسية	السلوك الفردي، الجماعة، والبيئة التنظيمية
3. متغيرات التحليل	العلوم السياسية	علم النفس، الاجتماع، البنية، والبيئة
4. الحقل العلمي الأساسية	العلوم السياسية	علم النفس، الاجتماع، البنية، والبيئة
مؤثرات الاهتمام	مركزية، تنظيم رسمي	مركزية، تنظيم رسمي

المصدر : اعداد الباحثان

جذورهما من مبادئ علم النفس والاجتماع والانسنة
(الانثروبولوجي) والطوم السياسية.

مع ذلك فان عملية الفصل التام بين المتقنين تبدو مهمة صعبة. إذ ان هناك الكثير من المساحات ذات الاهتمام المشترك. ان البحث والدراسات التي تهتم بتأثير الهياكل التنظيمية في دافعية الافراد، او تأثير السلوك القيادي في اهداف المنظمة هي من امثلة تلك المناطق المشتركة. يضاف الى ذلك ان هناك بعض المواضيع التنظيمية الواسعة التي يمكن معالجتها دون الاخذ بنظر الاعتبار كلا من المتغيرات الكلية والجزئية في المنظمة. ان مواضيع اتخاذ القرار، والاتصالات، والقيادة، والثقافة التنظيمية، وادارة الصراع والتي هي سلوكية في اساسها الا ان كلا من المتغيرات الفردية والجماعية والبيئية والهيكلة تلعب ادوارا مهمة فيها. لذلك يمكن عد هذه المواضيع حققة الربط والاتصال مابين نظرية المنظمة (بمختلف متغيراتها) والسلوك التنظيمي، (بمختلفاته الفردية والجماعية) لاحظ الشكل (2).

شكل (2) العلاقة بين نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي



المصدر : اعداد الباحثين

واضح من الجدول ان تاريخ تأسيس وظهور حقول نظرية المنظمة اقدم من السلوك التنظيمي لانه الحقل الام. تشير الابحاث الى ان اول من استخدم مصطلح السلوك التنظيمي كان العالم روثلر برغر F. Rothlis berger في نهاية الخمسينيات لتوسيع حظوظ العلاقات الانسانية كمصطلح ومفهوم و Buchanan (1988:2) Huczynski. اما من حيث منظور التحليل ونطاقه فان نظرية المنظمة تهتم بالمتطور الكلي للتحليل. ان نظرية المنظمة تهتم بالمنظمة ككل مكامل اذ ان التحليل ينصب على المتغيرات التنظيمية ذات الصفة الشمولية كالهياكل التنظيمي، والبيئة التنظيمية، واهداف المنظمة. فالبحوث والدراسات والكاتب التي تقع ضمن هذا الحقل تهدف الى التعرف على تأثير العوامل التكنولوجية والبيئية (كمتغيرات مستقلة) على العوامل التنظيمية الداخلية (كمتمتدة).

في حين تهتم حقل السلوك التنظيمي في مقابل ذلك بنطاق واطار محدد للتحليل التنظيمي. فالسلوك التنظيمي يبدأ من حيث ينتهي حقل نظرية المنظمة في تحليله. ذلك ان المتغيرات التي تهتم بها السلوك التنظيمي تنحصر في سلوك الفرد والجماعات في المنظمات وكيف تؤثر وتتأثر ببعضها البعض من جهة وبالمنظمة ككل من جهة اخرى. اي ان السلوك التنظيمي يعني بدراسة السلوك الفردي والجماعي ضمن المنظمة في حين ان نظرية المنظمة تهتم بدراسة هيكل المنظمة وفعالها ومخرجاتها (Gertoff, 1985:11).

ان نظرية المنظمة استمدت جذورها العلمية من حقول الاقتصاد والاجتماع والهندسة، فمواضيع الكفاءة والفاعلية، وتظيم الجماعات الكبيرة، وتصميم الهيكل، والسيطرة والخصيط والرقابة - وهي جميعها مواضيع تهتم بها نظرية المنظمة - تجد تعبيراً عنها في الحقل العلمية اصلا. اما مواضيع مثل الشخصية والادراك، والتعليم، واتخاذ القرار، والقيادة والاتصالات، والثقافة التنظيمية، وادارة الصراع وغيرها من المواضيع التي تهتم بها حقل السلوك التنظيمي فليها تستمد

هنية دراسة المنظمات

تعد المنظمة واحدة من أهم الاسهامات المفيدة للتطور الانساني إذ لا يمكن لأحد تصور الحالة التي كانت ستؤول اليها الإنسانية لو لم توجد كل تلك المنظمات التي تولت وتتولى عمليات الإنتاج والتوزيع، والبناء، والضبط الاجتماعي، وغيرها من الوظائف الكثيرة المهمة، بل الحيوية لأي مجتمع من المجتمعات المتطورة أو النامية. لقد كانت المنظمات ومازالت واحدة من أهم اسباب تطور الافراد والجماعات، والمجتمعات، فمن هنا يلزم التعرف على ماهية الفوائد والخدمات التي تسديها المنظمات على مختلف اشكالها، والواجب للافراد والجماعات الذين يعملون فيها من جهة، وللمجتمعات التي تعيش ضمنها من جهة اخرى لكي يمكن ادراك مدى اهمية المنظمات في حياتنا المعاصرة.

أهمية المنظمات للأفراد

باتت حياتنا المعاصرة رهينة المنظمات المختلفة. حتى ان انسان أو آخر القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين يمكن تسميته بالانسان المنظمي دون مبالغه. ان شطرا كبيرا من حياتنا يقضي في المنظمات (Hall, 1992:2). فإذا استبعدنا المدة التي تسبق دخولنا المدارس الأولية بمختلف اشكالها (أي فترة الطفولة المبكرة)، واستبعدنا المدة التي تعقب تقاعد الفرد من العمل فإن جزءا كبيرا من حياتنا يقضي داخل منظمات خاصة أو عامة خاصة إذا استبعدنا المدة التي يقضيها الانسان نائما.

لقد صور وليم وايت هذه الحقيقة جيدا في كتابه رجل المنظمة The Organization Man الذي اصدره عام 1956 واصفا فيه كيف اصبح الانسان اسيرا لمنظمات العصر. كما انه وسواه من العلماء درسوا كيفية تأثير المنظمات المعاصرة في العاملين لديها. لقد استتجروا

(Whye: 1956:3)

أولا: ان الاعمال التي تمتاز بدرجة تكرارية ونمطية عالية والتي لا تتطلب جهدا ابداعيا تصيب الفرد بالاغتراب والعزلة

alienation

ثانيا: ان الاعمال التي تشير التحدي أمام الفرد، وتستفز طاقاته الكامنة للتطور، وتتطلب استخدام قدراته الابداعية ستجعله يشعر بالمتعة والانطلاق.

ثالثا: ان نمط المنظمات يؤثر في اسلوب تفكير وسلوك العاملين فيها.

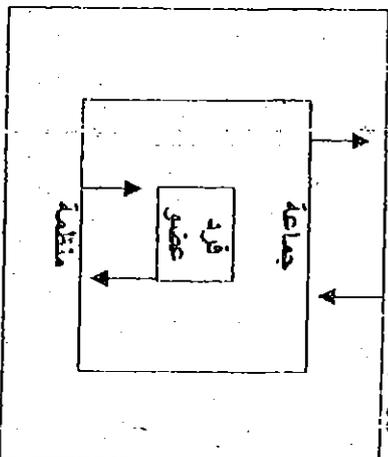
فالمنظمات اذا ليست كيانات جامدة وبالتالي عديمة التأثير، بل هي كائنات حية تؤثر وتتأثر بالعاملين فيها والمعاملين معها. من هنا فان المنظمات تلبي حاجة اساسية من الحاجات، القرنية التي شخصها علماء النفس هي حاجة الانتماء affiliation والتي تقع ضمن المستوى الثالث من الحاجات التي شخصها ماسلو في سلمه الخماسي الشهير (مستوى الحاجات المجتمعية social needs). ان كثيرا من الباحثين والعلماء يتفقون على ان الانسان كائن اجتماعي gregarious being وانه يسعى باستمرار الى تكوين العلاقات مع سواه من الافراد (Hicks & Gullies, 1981:36)

على هذا الاساس فان المنظمات يمكن ان تمثل مصدر رفاة وسعادة لمنسوبيها كما انها يمكن ان تشكل مصدر بؤس وشقاء لهم ايضا. لذلك باتت عمل الانسان ومنظمته يشكلان مصدرا رئيسيا من مصادر الامراض الجسمية والنفسية التي يعاني منها في الوقت الحاضر. حتى ان هناك كثير من الدعوات في دول العالم المتقدم اليوم تنادي بالعودة الى الحياة الاولى ونبذ نمط العمل الحالية وهجر اشكال التنظيم الحديثة التي لم تسبب للانسان سوى الامراض والكوارث وتبني الاشكال البدائية للتنظيم. مع ذلك فان التاريخ يدل على انه لا يمكن العودة بمقارب الساعة الى الوراء. لذلك فان من المتوقع ان يزداد تأثير المنظمات الخاصة والعامة على الفرد سلبا او ايجابا خلال السنوات المقبلة.

ب) أهمية المنظمات للجماعات

تشكل الجماعات عنصرا اساسا من عناصر المكونات الداخلية للمنظمات. فافراد واعضاء المنظمة يكونون بشكل قصدي، او بشكل مفروض من خلال علاقات العمل جماعات عمل رسمية

شكل (3) دور الجماعة كوسيط بين المنظمة والفرد



المصدر: اعداد الباحث.

ج- أهمية المنظمات للمجتمع
تعمل المنظمات في المجتمعات ولأجائها. لم يعد صعبا انراك ان مجتمعاتنا المعاصرة والتي نطلق عليها اسم المجتمعات المتقدمة Civilized Societies بدأت متخمة بالمنظمات المختلفة الاشكال والاحجام والمتعددة الاغراض حتى بات يمكن تسميتها بالمجتمعات المنظمة.
ان مدخلات inputs أية منظمة (سواء المدخلات البشرية او المادية) تأتي من المجتمع. كما ان مخرجات اية منظمة تنتهي للمجتمع ايضا. على الرغم من ان تأثيرات المجتمع او بيئة المنظمة الخارجية على تصميم وعمل المنظمات سيتأقش في فصول لاحقة، الا ان التركيز هنا سيجري على اثر المنظمات ومخرجاتها على المجتمع. يمكن تلخيص ابرز الآثار التنظيمية على المجتمع فيما يأتي (Ulmerer, 1969:3; Ficks & Gallert, 1981:36-42; Hall, 1992:11).

واخرى لا رسمية في المنظمة. تلبى هذه الجماعات الحاجة الاجتماعية للفرد العامل. كما انها (اي الجماعات) تسهم في الجان الكثير من الاهداف الاخرى سواء للمنظمات او للعاملين فيها.
تتعب هذه الجماعات (كما هو واضح من الشكل 3) دورا وسيطا mediate role بين المنظمة والعاملين فيها. وهي بالتالي تؤثر وتتأثر بكل من الافراد والمنظمة نتيجة العلاقات المتبادلة التي تتعا بين الاطراف الثلاثة. فالاتحادات العمالية مثلا تؤثر في قرارات المنظمة التي تتعلق بمصالح العاملين المنتمين لتلك النقابات. كما ان قرارات تلك النقابات (وهي احدى جماعات العمل) تتأثر بسلوك وقرارات الادارة العليا في المنظمة. يضاف الى ذلك ان الجماعات تؤثر في قيم واتجاهات، وسلوك الافراد المنتمين لها. وهي بالمقابل تتأثر بقيم واتجاهات وسلوك اعضائها.

من هنا فان عضو الاتحاد او النقابة ليس حرا في ان يتصرف كيف يشاء نظرا لعضوية سلوكة في مصالغ اعصاه النقابية الاخرين، كما ان النقابات والاتحادات اذا ارادت النجاح لعضائها فانه ينبغي عليها ان تستجيب لرغبات واتجاهات ومصالح اعضائها والا ستفقد قوتها وشرعيتها.

بما ان المنظمات هي الاساس في تكوين الجماعات، وبما ان الجماعات تلعب هذه الادوار المهمة في المنظمات فان دراسة المنظمة وسلوك العاملين فيها تبو مهمة لفهم طرق تفاعل الجماعات مع الافراد والمنظمات وكيفية عملها.

المجتمعات المعاصرة (وحتى السابقة) بكثير من انجازاتها
خبر اع المنظمة. وبقينا فانه لولا هذه الاداة الفعالة (المنظمة)
كان من غير الانسانية ان تطلع مدينته الان من مراحل التطور
(تسعى على الاقل). لذلك يمكن القول، ودون تردد، ان سر تفوق
المجتمعات المتقدمة على المجتمعات النامية او المتخلفة لا يكمن في
التطور المعرفي او التكنولوجي الذي بلغوه، بل ايضا في التطور
التعليمي لتلك المجتمعات.

ان المرء لا يمكنه ان يتصور ماهية فوائد العملية للتقدم
والمعرفة العظمين دون وجود المنظمات التي تحول تلك المعرفة
الى نتائج مفيدة عمليا. ودون وجود المنظمات التي تستفيد من تلك
النتائج وتستخدمها. ان اختراع الكهرباء مثلا ومعرفه الكيفية التي
يجري بها توليد الطاقة الكهربائية ليس كافيا لو حده دون تأسيس
محطات (منظمات) لتوليد الطاقة، ومنظمات اخرى لتوزيعها،
ودون وجود منظمات تارة تستهلك تلك الطاقة وتدفق ثمنها لكي
يعود بصيغة موارد مادية تديم عملية انتاج الطاقة الكهربائية في
محطات التوليد، ودون وجود منظمات تعليمية تعد الطاقات البشرية
اللازمة لادارة وتشغيل كل المنظمات السابقة.

فالمنظمات التي الوسائل الفعالة لتحويل القدرات
والطموحات البشرية الفردية والجماعية الى نتائج عملية ملموسة.
ان هذا الاستمرار المنظمي للقدرات البشرية يعظم تلك القدرات
ويخرجها الى حقائق واقعية. ان المنظمات تتيح للمجتمعات ثلاث
الامتيازات، لم تكن المجتمعات تستطيع بلوغها دون تلك المنظمات :
1) توفير طريقة علمية منظمة

- 2) صنف الوقت. السلام لانجاز الاعمال والاهداف بقدرات
وامكانيات فردية او حتى جماعية لكنها غير منظمة.
 - 3) الاستفادة من المعرفة المتراكمة للاجيال المتشابهة.
- يضاف الى ذلك ان المنظمات هي الادوات الحكومية الرئيسية
لادارة المجتمعات وضبطها وخدمتها. ان المرء ان يتصور الكيفية

التي كان يمكن للمجتمعات الحديثة ان تسير بموجبها لو لم توجد
منظمات مثل المحاكم، الجيش، الشرطة، المؤسسات التعليمية،
المؤسسات الاعلامية، مؤسسات الرفاه الاجتماعي... الخ. وكيف
كان يمكن للانسان ان يواجه لوحده او بشكل مشتت وغير منظم
الكوارث والازمات التي تتعرض لها المجتمعات المختلفة كالوبئة،
والحرائق، والزلازل، والفيضانات.. الخ. تسهل المنظمات اذا
عملية توظيف وحشد الموارد البشرية والمادية المتوفرة لبلوغ
وتحقيق الحاجات المجتمعية.

كما تعد المنظمات واحدة من اهم ادوات الاتصال داخل
المجتمع وبين المجتمعات المختلفة. ان المجتمعات والتجمعات
الانسانية المختلفة تستطيع مثلا الاتصال والتفاعل من خلال
منظمات مشتركة بينها كالامم المتحدة ومنظماتها المختلفة،
ومنظمات التعاون الاقتصادي والاجتماعي التي باتت من اكثر
المنظمات انتشارا في عالم اليوم. كما ان منظمات مثل الاحزاب
السياسية، والائدية الرياضية، والاتحادات والقبائل المهنية
والاجتماعية تعد وسائل اتصال فعالة بين المجتمعات المحلية
المختلفة ضمن الدولة الواحدة.

ثانيا : افكار السلبية

ان المنظمات، مثلها مثل اي اختراع اخر، يمكن ان تكون لها
اثار سلبية - مقصودة او غير مقصودة - لا على الفرد والجماعة
فحسب بل على المجتمعات عموما ايضا. واذا كان البارود مثلا
يمكن ان يستخدم في شق الطرق والانهار وبناء المدود، فانه يمكن
ايضا ان يستخدم في قتل البشر وتدميرهم. وهكذا للمنظمات يمكن
ان تصبح ادوات تدمير للمجتمع اذا استخدمت لخدمة اغراض
وغيرها سلبية. ان الجيش مثلا يمكن ان يستخدم للدفاع عن سيادة
المجتمعات وامنها وخدمة تلك المجتمعات خلال الازمات التي
تتعرض لها. لكنه يمكن ان يستخدم ايضا لتدمير مجتمعات اخرى
والاعتداء عليها. والشرطة ايضا يمكن ان تستخدم لحفظ امن

تصبح أقل استهلاكاً لموارد الطاقة الثمينة للمجتمع وأقل ضرراً بيئية وصحة المجتمع. فإذا علمنا ان عدد المسافرين أو المستخدمين للسيارات بلغ عام 1993 أكثر من 400 مليوناً من البشر يتوقع ان يتضاعفون خلال 20 عاماً وان السيارات التي يستخدمونها والتي تستخدم وقوداً غير قابل للتجدد مسؤولة عن استهلاك نصف كمية النفط المستهلك عالمياً والبالغ 9 مليون طن سنوياً، أركنا حجم المسؤولية الملقاة على عاتق منظمات صناع السيارات، تجاه المجتمع الإنساني عموماً (Emsley, 1994:1).

يضاف الى ذلك ان بعض المنظمات المعاصرة متهمه بان تكابح حرصاً اخلاقية وقانونية كثيرة يقف على رأسها الفساد الإداري، إذ ان كثيراً من الباحثين يعزوا الفساد الإداري الذي بات احد معالم المجتمع والاقتصاد المعاصرين، على امتداد العالم لسلوك المنظمات الإدارية. لقد اشارت الأرقام التي ان حوالى ثلثي الشركات الخمسمائة الكبرى The Fortune 500 في العالم اتهموا بانتهاك القانون خلال عامي 76-75 فقط. وقد أدى ذلك الى خسائر ضخمة لاقتصادات بلدان العالم. ان جرائم الفساد الإداري تسميت بخسارة تقدر بين 45-150 مليون دولار للولايات المتحدة الأمريكية. لذلك يرى عدد من الكتاب ان المنظمات يمكن ان تعد مسؤولة، او تتحمل مسؤولية معقوبة عن الافعال غير القانونية التي ترتكب من قبل اعضائها.

(داعر و الشهالي، 2000: 139-138: 1995: Dabouber al.)

ان كل هذه الآثار السلبية وقبلها الإيجابية للمنظمات سواء على الفرد أو الجماعة أو المجتمع تدور بلا شك أهمية دراسة المنظمات دراسة علمية منهجية صحيحة. فمن خلال دراسة المنظمات نتعرف للمرة روية أوضح عن الكيفية التي يمكن ان تتصرف بموجبها تلك الكيانات التطبيقية في موقف معين، وعن النتائج المحققة التي قد تتجمل عن ذلك على الفرد والجماعة والمجتمع. تبعا لذلك يمكن للمديرين والممارسين وسواهم من المهتمين الاستجابة بشكل أكثر فاعلية للتحديات والاحتياجات الطويلة، وبالمنظمات، والمجتمع.

واستقرار المجتمعات أكثرها أيضا يمكن ان تستخدم كإدارة قمع لتلك المجتمعات، وكبت لحريةها، وسلب لحقوقها.
مع ذلك فإن كثيرا من الآثار السلبية للمنظمات هي غير مقصودة ولا تعدو كونها نتائج عرضية by-product لعمل المنظمات. ان الأضرار في استهلاك موارد الطاقة القابلة للتصريف كالقحم الحجري، والنفط، والغاز، والمعادن المختلفة، هو احد الأمثلة الواضحة على تلك الآثار السلبية. كما ان المشاكل البيئية الخطيرة التي باتت تعانيها المجتمعات المتقدمة والتي امتدت بانوارها لتصل للمجتمعات النامية نتيجة المخلفات الضارة لبعض الصناعات والمصانع هي من أخطر المشاكل وبرزت الآثار السلبية للمنظمات على المجتمع.

يشير تقرير التنمية البشرية لعام 1998 الى ان دول أمريكا الشمالية لوحدها أنتجت 220 مليون طن متري من المواد الضارة بالبيئة والخطرة على الصحة في حين ان دول الاتحاد الأوربي أنتجت 27 مليون طن متري من ذات المواد خلال بداية التسعينيات فقط. وبسبب الكلفة المالية لمعالجة النفايات التوتورية في الدول المتقدمة والتي تصل الى 3000 دولار للطن الواحد، فان تلك الدول لجأت الى تصدير تلك النفايات الى دول فقيرة بحاجة ماسة الى المعامل الأجنبية وحولت تلك الدول - بخاصة الأفريقية منها الى مناطق لرحم النفايات التوتورية للدول الصناعية التي لا تكلف سوى أقل من 5 دولار للطن الواحد من النفايات المصدرة. كما ان كارثة مصنع بوبال Bhopal للمواد الكيميائية في الهند والتي نجم عنها تسرب غازات سامة للمجتمع المحيط بالمصنع عام 1984 أدت الى مقتل حوالي 8000 شخص واصابة أكثر من 50000 لخر (UNDP, 1998:72-73).

على الرغم من ان المنظمات لا تتحمل المسؤولية الكلية لهذا الاستهلاك للموارد أو هذا التلوث للبيئة الا ان عليها للترام ماديا ومعنويا لتأمين الخالة من خلال الاستخدام الكفوء والفاعل للموارد المتاحة، فمصانع السيارات مثلا عليها التزام نحو المجتمع من خلال مايقترض ان تسعى له من بحث وتطوير لمنتجاتها لكي

كيفية دراسة المنظمات

بعد الاجابة على التساؤل عن سبب دراستنا للمنظمة فان سؤالا اخر يبرز ملحا على اجابة له هو كيف يمكن دراسة المنظمة؟ وعلى وفق اي منظور يمكن ان يجري ذلك؟ ان الاديات الخاصة بدراسة المنظمات تشير الى وجود عدد من الاتجاهات المختلفة والمتعارضة اجتانا في النظر للمنظمة ودراستها. لقد عقدت النية هنا على استجلاء وجهات النظر هذه للحصول على فهم افضل للاسس الفلسفية التي تقوم عليها مداخل دراسة المنظمة المختلفة والتي سيخبري التعرض لها تفصيلا عند استعراض ومناقشة تطور الفكر التنظيمي انشاء الله.

دراسة البناء التنظيمي او السلوك الاساسي

Structure vers. Human Action
يمكن وصف المنظمات وتحليلها من خلال وجهتي نظر كلتاها مهمة كما يبدو للدراسة التكاملية للمنظمة. وجهة النظر الاولى هي الوجهة الهيكلية والتي قد تسمى اجتانا بالبنائية او المؤسسية Institutional Perspective والتي تعتمد على النموذج التركيبي الالي في دراسة وتحليل المنظمة. فالمنظمات على وفق هذا الاساس هي تراكيب وهيكل مصممة لانجاز اهداف معينة. اما وجهة النظر الثانية فهي تركز على الادوار الساوكية للعاملين في بناء واشتغال المنظمات.

يمكن تعريف المنظور الهيكلي في دراسة المنظمة بأنه النظر الى المنظمة كبناء مكون من مكاتب وعلاقات بين تلك المكاتب مشابه للنموذج الكيميائي في تحليل التركيب الجزيئي. فالجزيئة molecule تتكون من مجموعة ذرات atoms، مثلما تتألف المنظمة من مجموعة مكاتب أو ادارات تحوي على عناصرين وظيفية وصلاحيات ومسؤوليات. وكما ان الذرات ترتبط فيما بينها باواصر كيميائية معينة فان الادارات والمكاتب المختلفة ضمن المنظمة ترتبط فيما بينها بعلاقات عمل معينة (Weiss, 1969:58).

يعتقد النيوزيون (الهيكليون) ان الادوار التي يقوم بها الافراد - لا الافراد انفسهم - هي التي يتم هيكلتها او البناء عليها. فالافراد ليسوا الاحجار في بناء كبير او اجزاء في آلة ضخمة لهم انوار وظيفية يودونها بعض النظر عن مواقع واهداف هؤلاء الافراد. ان الاولوية في اهتمامات الادارة والمنظمين هي الانجاز والاهداف الرسمية للمنظمة من خلال الاشتغال الكئوف لاقسامها وشاغلها. وبما ان الافراد هم الشاغلين واللاعبين للادوار الوظيفية المختلفة فانه ينبغي اختيارهم بعناية، وتدريبهم، والسيطرة عليهم ليستطيعوا تحقيق متطلبات الدور المرسوم لهم.

على هذا الاساس فان العلاقات بين العاملين في المنظمة هي علاقات ميكانيكية اعتمادية. بالتالي فان هذه العلاقات تمتاز بالبقاء والثبات خلال الزمن، وانه حتى في حالة خروج فرد ما من المنظمة او استبداله فان الشخص البديل يجب ان يديم نفس النمط من العلاقات لانه قد جرى اختياره وتدريبه، والسيطرة عليه طبقا لذات المعايير التي استخدمت مع سلفه. نظرا لهذا الثبات النسبي في العلاقات فان الهياكل التنظيمية تمتاز بالاستقرار النسبي ايضا، وان افضل وسيلة لديومة هذا الثبات هو التأكيد على تقسيم العمل والتخصص الفتي الدقيق. وبدون هذا التقسيم والتخصص في العمل لايمكن المحافظة على روتينية اداء الاعمال وبالتالي ديومة الاستقرار.

ومثلما يهتم المهندسون بالوصول الي افضل تصميم ممكن للبناء المطلوب على وفق رغبة واهداف من يرغب في بناء تلك البناية بغض النظر عن حاجات واهداف من يشغلون تلك البناية، فان الهيكلين يهتمون ايضا بالوصول الي اكفا بناء تنظيمي يحقق اهداف مؤسسي تلك المنظمة بالدرجة الاساس. انهم لا يهتمون كثيرا بالعلاقات التي ستنشأ بين شاغلي تلك البنى التنظيمية. انهم يهتمون بدلا عن ذلك بـ(60: 1. bid):

- 1 - كيفية توزيع المسؤوليات بين اعضاء المنظمة لانجاز الانشطة الوظيفية المطلوبة.
- 2 - كيفية تكيف اعضاء المنظمة لكي يتحملوا تلك المسؤوليات.

3 - كيفية تنسيق الأنشطة الوظيفية المختلفة، والمطلوب من أعضاء المنظمة أدائها.

أما أصحاب الوجهة السلوكية فالتيم يعطرون للمنظمة من زاوية معاكسة. فهم يركزون على السلوك والملاقات الانسانية في المنظمة. أنهم يؤمنون بأن الأفراد هم الذين يبدرون ويشغلون المنظمات وليس العكس.

لذلك فإن السؤال المهم بالنسبة لوجهة النظر هذه هي ليس ملا تريد المنظمة من العاملين فيها؟ ولكن كيف يؤثر العاملون في المنظمة؟ وكيف يتأثرون بها؟ فالعاملون ليسوا مجرد اجزاء في الماكسة التنظيمية بحيث يجري التفتانهم، ولسيطر عليهم واستبدلهم طبقا للمعيار التقني السجود وبعض النظر عن حاجاتهم ورغباتهم. إن وجهة النظر هذه تؤكد على ان المنظمات عبارة عن نساق (منظومات) حيائية biological systems وليست نساق فادسية (Perrow, 1973:2).

ان الذين يتبنون وجهة النظر هذه هم في جدهم من الباحثين والعماء في مجالات علم النفس، والسياسة، والاجتماع. لذلك فهم يهتمون بدراسة وتحليل السلوك الانساني بدلا من تحليل البنى والهياكل الرسمية. هذا النوع من التحليل يقر الى مسائل أصمق وأكثر تعقيدا في دراسة المنظمات. إذ ان التركيز هنا يجري على التنظيمات الالرسمية وليس الرسمية. ان متغيرات مثل المشاعر، والضبط المجتمعي، والصرخ، ومشاركة العاملين، واعتقالية الجماعة وغيرها من المتغيرات السلوكية هي التي يجري تحليلها ودرستها هنا.

ان الاعتقالية والحركية، لا الاستقرار والنبات هو مسألك عليه وجهة النظر هذه. بما ان البينات التي تعمل فيها منظمات اليوم تمتد بالتغير السريع وعدم الاستقرار في متغيراتها التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والمجتمعية فإن هياكل وبنى التنظيمات العاملة في تلك البينات ينبغي ان تتسم بالمرولة، والرقية، وعدم المركزية. ولأن الأفراد هم القاعين الرئيسيين في المنظمة فإن طريقة رؤيتهم للأمور والكنية التي يحدون بها

الموقف المحوط بهم هي التي تشكل البنية التنظيمية وتبينها (Astley & Van de Ven, 1983:249).
لايمثل هاتكر اعلاء جميع الخلافات بين اصحاب وجهتي النظر الهيكلية والسلوكية، بل ان هناك خلاف رئيسي بينهما يتمثل في وحدة التحليل المستخدمة وفي نقطة البداية التي يجري منها تحليل المنظمات. هذا الخلاف سيكون محور نقاش الفقرة الآتية لاهميته النظرية.

بنظر البنويون التي المنظمة بشكل كلي. لذلك فهم يعتمدون وحدة التحليل الكلية في دراستهم للمنظمة على خطة البدء عندهم في تحليل ودراسة المنظمة هي قمة الهرم التنظيمي ثم نزولاً إلى المستويات الأدنى. فتند قمة الهرم يجري وضعه وتحديد الأهداف التنظيمية التي تعكس رغبات المؤسسين وقادة المنظمة الذين يصممون الهيكل التنظيمي وخرائطه. تلك الخرائط هي التي تحدد الإدارات المختلفة في المنظمة، وتوزيع المسؤوليات فيها، وخطوط السلطة، وخطوط الاتصال، وعلاقات العمل عند ذلك فقط يجري تخصيص الأفراد لشغل الوظائف الموصوفة بالخارطة التنظيمية. أما مزيدو وجهة النظر السلوكية فأنهم يبدأون تحليلهم من اتجاه معاكس لاتجاه البنويين. فهم يبدأون من الفرد العامل في المنظمة ويمضون في دراسة المنظمة على اساس كونها محصلة نتائج الفعل الانساني، والفعل الانساني اذا هو حجر الزاوية في السلوك التنظيمي. بالتالي فالفرد هو "وحدة التحليل المعتمدة في دراسة المنظمة". من هنا فان منظور التحليل هنا هو منظور جزئي. كلا/

ان هذا التناقض في تحليل ودراسة المنظمة لم يأتي من فراغ. انه في الواقع انعكاس لوجهتي نظر ساندلين في علم الاجتماع يعتقد اصحاب وجهة النظر الأولى ان الفعل الفردي هو الذي يقوم ويحدد سلوك الانساق المجتمعية. اما وجهة النظر الثانية فهي على العكس من ذلك ترى ان النسق المجتمعي هو الذي يحدد ويوجه سلوك افراده (Astley & Van de Ven, 1983:251).

في مقارنة طريفة بين تطور علم الايزياء والاقتصاد والاجتماع، وبين تطور علم المنظمة، استنتج العالم سكوت Scott ان دراسة المنظمة مرت بذات مراحل التطور التي مرت بها العلوم الثلاثة المشار لها. ان كلا من علوم الفيزياء والاقتصاد والاجتماع بدأت بالمنظور الكلي في دراسة وتحليل الظواهر التي تهتم بها ثم تحركت لتنتقل نحو المنظور الجزئي ثم انتقلت بعد ذلك عائدة إلى المنظور الكلي في الدراسة والتحليل.

لان السلوك العشوائي لايتماشى مع حقائق الحياة المنظمة التي يعيشها الانسان المعاصر. ان التخصص، والسيطرة، والفعل المنظم هو الذي يحيل المنظمات الى ادوات كفوة لتحقيق الاهداف

(Thompson, 1967:8)

ويؤمن السلوكيون واصحاب الفعل الانساني في دراسة المنظمة بالفلسفة الطوعية او الاختيارية Voluntarism، طبقاً لها المنظور فان الاختيار متاح في تصميم الهيكل التنظيمي الذي يمكن تعديله وتكييفه ليناسب الظروف والاعتبارات السياسية وليس فقط المعايير التقنية (Astley & Van de Ven, 1983:249). حيث يقصد بالاعتبارات السياسية المصالح المشتركة لجميع اصحاب المصلحة في المنظمة (المؤسسين، والعاملين، والزبائن، والمجهزين، والمجتمع).

لقد نظر سيمون ومارش وسيرت Simon, March & Cyert الى

المنظمة كظاهرة وجدت لمواجهة المشاكل وحلها، من خلال

التركيز على العمليات التنظيمية المرتبطة باختيار احد بدائل الفعل

المتاحة من بين مجموعة كبيرة من البدائل التي لايمكن حصرها

والتكهن بنتائجها جميعاً (Thompson, 1967:9). وفي الوقت الذي يؤمن

الحميون بالعلاقة ذات الاتجاه الواحد بين البيئة والمنظمة، فان

الطوعيين يؤمنون بوجود علاقة ذات اتجاهين بين المنظمة وبيئتها.

يؤكد الحميون على السلوك الانعكاسي reaction behaviors

للمنظمة تجاه بيئتها. لذلك فان الدور الرئيس للمديرين في المنظمة

هو دور علاجي يمثل رد فعل المنظمة تجاه البيئة فهو اذا سلوك

ودور فني توليفي يستجيب للمتغيرات البيئية الحاصلة من خلال

توليف وتكييف المنظمة استجابة لتلك التغيرات. لكن اصحاب

الفلسفة الاختيارية يرفضون هذا الدور العلاجي والانعكاسي

للمنظمة فهم يؤمنون بقدرة الارادة الانسانية على الفعل لا على رد

الفعل فقط. لذلك فالمنظمات لاتتأثر فقط ببيئتها، بل تؤثر فيها ايضا.

لذلك فان الدور الاستباقي Proactive role للمنظمة ومديرها هو

مايجري التأكيد عليه هنا وليس الدور العلاجي او الانعكاسي

reactive فقط. باختصار فان البيئة لايمكن ان ينظر لها هنا على

النوع المنظمات

يحتفل الفكر التنظيمي بالكثير من التصنيفات التي اقترحها العلماء لنوع المنظمات. وكل تصنيف يعتمد معيارا معيناً مختلفاً عن الآخر. ان السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو لماذا هذا الاهتمام بالتصنيفات لنوع المنظمات لماذا جميع المنظمات تشترك بوجود عنصر الهيكل التنظيمي والمماريات التنظيمية والعقيدة الواضحة ان ذلك صحيح، لكن حتى الناس ككائنات حية فانهم على الرغم من اشكر اكلهم بالخصائص البيولوجية والعمليات الحيوانية العامة نفسها، الا انهم يتباينون كثيرًا في قيمهم، واتجاهاتهم، وسلوكهم، وقد اتهم الجسمية والعقلية.. الخ. لذلك فان علم النفس مثلا لا يشابه علم الحياة (البيولوجي)، او التشريح، او الطب في دراسته للانسان كونه يصنف البشر على وفق شخصياتهم وسلوكهم ولا ينظر لهم نظرة متساوية.

يما ان المنظمات تتباين من حيث اهدافها، وهايكالها، ومواردها البشرية والمادية، وزياتها، والبيئة التي تعمل فيها، فان من المهم تحديد الاختلافات والرها على المنظمة وعملها. بدون وجود تصنيفات معينة سيصبح من المستحيل اذا تميزت تلك الاختلافات وتصبح دراسة المنظمات مهمة عسيرة فضلا عن انها تستغرق وقتا وجهدا ومالا اكثر. لذلك ادراك الباحثون اهمية وجود تصنيفات معينة للمنظمات ومدى الحاجة لها لكتهم في نفس الوقت ادركوا ان التصنيفات الاولية والسيطة نسبيا قد تختزل الظاهرة التنظيمية المعقدة وبالتالي تسهم في اصفاء مزيد من التعقيد عليها بدلا من توضيحها (Hall, 1992:38).

نظرا لوجود عدد كبير من التصنيفات المقترحة للمنظمات فان من الصعب الاحاطة بهما جميعا هنا، فضلا عن ان ذلك قد يربك القارئ ويشوش الأمور عليه، بخاصة صير المختص من القراء. لذلك جرى اعتماد معيار درجة تعقيد التصنيف المفروض في تقديم التصنيفات هنا. على هذا الاساس جرى تقسيم التصنيفات الى ثلاثة انواع: بسيطة، التعقيد، ومتوسطة التعقيد، ومعقدة. وجرى استعراض عدد من التصنيفات الشائعة ضمن كل نوع وكما يأتي.

اعتبار انها مجموعة من القيود المفروضة على المنظمة. بل ان المنظمة قادرة على التأثير في بيئتها وتغييرها من خلال التفاوض او غيرها من الاستراتيجيات الادارية لتحقيق اهداف المنظمة & Astley (Van de Ven, 1983:249).

وفي الوقت الذي يسمى فيه المحتمون بتحقيق الاستقرار عن طريق تجنب الشك وعدم اليقين فان الطومعين يؤكدون على ضرورة التعايش مع الشك والغموض. فتجنب الغموض لا يجعل الموقف افضل للمنظمة لانه يتعارض مع حقائق الحياة الراهنة فالبيئة المعاصرة تتحدر بالتغير، وعدم الثبات، ولا يمكن التنبؤ بها الى حد بعيد. لذلك على المنظمة ان لا تصبح كالعاملة التي تدفن رأسها في الرمال معتقدة انها بذلك تتجنب الخطر وتحقق الامان. ولان البيئة هي بهذا الوصف فان تحقيق العقلانية⁵ التقية التامة امر بعيد المنال. إذ ان ما متاح امام متخذ القرار هو العقلانية المحيودة bounded rationality كما يسميها العالم سيمون Simon من هنا فان الاستجابة والتعامل مع بيئة يمثل هذا الغموض والتعقيد يتطلب من المنظمات ان تطور عمليات البحث والتعلم واتخاذ القرار لعضائها (Thompson, 1967:99). فالطريقة التي ينظر بها اعضاء المنظمة للموقف هي التي ستحدد طريقة سلوكهم تجاهه وبالتالي فان افعال وسلوك ونظرة العاملين هي التي تساعد على خلق البيئة التي قد يعتقد البعض ان المنظمة ينبغي ان تستجيب لها. ان القوة في المنظمة المعلمات المعاصرة تقتصر على

5 كستوري مناقشة تفصيلية لمفهوم العقلانية في فصل قائم تشاه الله.

1 - التصنيفات البسيطة Simple Classifications

من أمثلة هذه التصنيفات ما يأتي :
أ - التنظيمات الرسمية وغير الرسمية

Formal and Informal Organizations
أن واحدا من التصنيفات الشائعة للتنظيمات هو تقسيمها إلى رسمية وأخرى غير رسمية طبقا لدرجة الهيكلية التنظيمية و (Hicks 1981:42). يقصد بالهيكلية هنا درجة التوثيق والترسبية التي يتمتع بها التنظيم. تعد الخرائط التنظيمية أفضل معيار عن التنظيم الرسمي. كما تزداد درجة رسمية للمنظمة كلما ازدادت درجة توثيق وكتابة السلوك المتوقع أدائه من الأفراد على وفق رغبات واضعي السياسة في المنظمة وقراره (أي السلوك المكتوب) من قبلهم (Piffner and Stierwood, 1960:208). يوضح من هذا أن الرسمية في التنظيم تتوافق مع المنظور العقلاني - البيكلي - الكلي - الجبري.

يشير التنظيم اللارسمي إلى جميع الهياكل، والسلوكيات، والعلاقات (غير المعترفة رسميا، أو التي تختلف عن تلك المقررة رسميا). يرتبط التنظيم اللارسمي بالسلوك الإنساني الطوعي أو الاختياري. لكن الفصل التام بين ماهو رسمي وغير رسمي من سلوك أو علاقات أو حتى هياكل يبدو غير واقعي وغير ممكن من الناحية العملية. لأنه يندر وجود منظمة ذات تنظيم رسمي تماما والعكس صحيح. فالواقع يشير إلى خليط من التنظيم الرسمي وغير الرسمي في معظم المنظمات. إلا أن درجة سيادة أو حدة أي من هذين النوعين تختلف من منظمة لأخرى طبقا لطبيعة المنظمة، وأهدافها، وطبيعة العاملين فيها، وبنيتها، وزبانتها، والموقف الذي تعينه.

عموما هناك عدد من الفروقات ما بين التنظيم الرسمي و اللارسمي مبينة في الجدول (2).

جدول (2) خصائص التنظيم الرسمي واللا رسمي

التنظيم اللارسمي	التنظيم الرسمي	ت
هيكل مرن Loose Flexible	هيكل محدد بنية Structured	1-
التعليمات والاجراءات والملاقات غير محددة بدقة ولا مكتوبة	التعليمات والاجراءات والملاقات محددة بدقة ومكتوبة	2- 3-
تنظيم مؤقت	يستمر لفترة زمنية طويلة نسبيا	4-

المصدر : Hicks & Gullett, 1981:43.

ب - المنظمات الخاصة والمنظمات العامة Public and Private Organizations
يمكن تصنيف المنظمات على وفق معيار ملكيتها التي منظمات خاصة Private مملوكة من قبل افراد وهيئات غير حكومية، واخرى عامة Public مملوكة من قبل الدولة بهيئاتها ومنظماتها المختلفة (سواء كانت مملوكة من قبل الحكومة المركزية او من قبل الحكومات والادارات المحلية في اقاليم الدولة المختلفة). كما يمكن ان تطبق صفة العامة على المنظمات، وهيئات الدولة المختلفة مثل منظمات الامم المتحدة المختلفة.

على الرغم من ان هذا التمييز قد يبدو واضحا وبسيطا، الا ان هناك كثير من الجدل والنقاش الذي يدور في اوساط الباحثين حول مدى اعتبار بعض المنظمات عامة. بخاصة مع بروز انواع جديدة من المنظمات تقع بين الاثنين سواء في ملكيتها او في اهدافها. فمن حيث الملكية ظهرت مايسمى بمنظمات القطاع الثالث Third sector organizations او القطاع المختلط organizations. وهي منظمات تؤسس بـرؤوس اموال مختلطة (حكومية وخاصة) وتدار على وفق قوانين خاصة بها من قبل مجالس ادارة غالبا ما يوجد فيها تمثيل نسبي لاصحاب رؤوس الاموال والمالكين. اما من حيث الاهداف فقد ظهرت منظمات النفع العام او المنظمات الطوعية غير المملوكة للدولة او للقطاع الخاص. وهي منظمات تؤسس من قبل هيئات او اشخاص (طبيعيين او مغنويين) هدفها تقديم منفعة او مصلحة عامة لفئة

ج - المنظمات الربحية والمنظمات غير الربحية

Profit and Non Profit Organizations

يعتمد هذا التصنيف للمنظمات على معيار الهدف أو الغاية النهائية من المنظمة. فالمنظمات الخاصة عامة تهدف إلى تحقيق الأرباح. أما المنظمات الحكومية والمنظمات الطوعية وتلك الدولية فإنها بشكل عام تهدف إلى تقديم خدمات أو منافع عامة مجانية أو شبه مجانية تقريبا. على الرغم من وجود بعض المنظمات العامة - بخامسة في الدول الاشتراكية - التي قد يكون تحقيق ربحها من ضمن أهدافها إلا أن الغاية النهائية لها ينبغي أن تكون موجهة لخدمة نفع تقديم الخدمات والمنافع العامة. إذا يمكن عد جميع المنظمات العامة والطوعية والدولية منظمات غير ربحية مع أن المنظمات الخاصة يمكن أن تحقق أهداف ومصالح عامة غير ربحية كقيام بعض الشركات الكبرى ببناء مدرسة أو مستشفى أو إنشاء حديقة عامة كزراع من الخدمة المجانية للجمهور. لكن يبقى معيار الحكم على كون منظمة ما ربحية أو غير ربحية هو هدفها النهائي أو الهدف الأساسي الذي نشئت من أجله. فإذا كان ذلك الهدف هو الربح عدت منظمة ربحية. أما إذا كانت الغاية الأساسية من إنشائها هي تحقيق النفع العام أو المصلحة العامة فإنها منظمة غير ربحية.

1 - المنظمات القطاعية

يمكن تقسيم المنظمات أيضا على وفق القطاع الذي تمارس نشاطها فيه. فمثلا هناك منظمات خدمية Service sector تختص بإنتاج وتوزيع الخدمات مثل المصارف ومؤسسات النقل... الخ. وهناك منظمات تسويقية تختص بإنتاج سلع كالصناعات والمزارع... الخ. كما يمكن تقسيم المنظمات إلى تعليمية، وزراعية، وصناعية، وصحية... الخ.

2 - التصنيفات متوسطة التعقيد

Middle Range Classifications

تعتمد هذه التصنيفات معايير تمييزية تعتمد على متغيرات أكثر تعقيدا من سابقتها. من أمثلة هذه التصنيفات ما يأتي:-

مبنية من الناس أو لجميع الناس. إن منظمات مثل الهلال الأحمر أو الصليب الأحمر أو منظمات الحفاظ على البيئة هي مجرد أمثلة على مثل هذه المنظمات الطوعية Voluntary organizations التي أخذت اصلاها منذ أزيد في الأونة الأخيرة.

على الرغم من وجود شبه اتفاق بين كثير من العلماء على تصنيف منظمات القطاع المختلط (بخاصة التي تشكل حصص الحكومة أكبر نسبة في رأسمالها)، ومنظمات النفع العام كمنظمات عامة، حتى أنها تنقسم ضمن أقسام الإدارة العامة، إلا أن هناك قليل من العلماء ممن يعتبرون على كونها منظمات ذات طبيعة خاصة. لذلك نجد بوزمان Bozeman ويعتقد مثلا أن الحكم على كون منظمة ما عامة يعتمد على مدى تأثيرها (تنظيمها وأثرها) بالسلطة السياسية. فكما كانت المنظمة أكثر تعقيدا وتأييدا بمحتوياتها بالسلطة السياسية كلما كانت المنظمة أكثر تعقيدا. وكما كانت تعمل على وفق المحددات الاقتصادية فإنها منظمات أعمال (Hall, 1992:43). طبقا لهذا الرأي يمكن عد الشركات والمؤسسات الحكومية التي تعمل على أساس المعايير الاقتصادية (الربح والغسلوة والعائد على الاستثمار... الخ) منظمات خاصة. كما أن المنظمات الخاصة التي تتأثر قراراتها (المهمة على الأقل) بالسلطة والمحددات السياسية إلى حد كبير يمكن أن تصنف على أنها منظمات عامة. وإذا كان هذا النوع الأخير من المنظمات قليل أو نادر الوجود، إلا أن النوع السابق من المنظمات (الحكومية التي تعمل على وفق المعايير الاقتصادية) مالوف بخاصة في النظم الاشتراكية. مع ذلك فإن معظم المنظمات الخاصة المعاصرة - حتى في أشد البلدان رأسمالية - تتأثر بدرجة أو بآخر بالمحددات السياسية وتعمل من السلطات السياسية في بلدانها تأثيرات كبيرة عليها فهل يمكن تصنيفها إلى منظمات عامة. ثم ماهي درجة التأثير المطلوبة لكي تعتبر منظمة ما عامة أو خاصة؟ هذه أسئلة ليس من السهل الإجابة عليها على وفق معيار بوزمان. ويبقى معيار الملكية معيارا سهلا في التمييز على الرغم من عدم خلوه من الانتقادات وعدم الروض.

أ - الأسهام المجتمعي Societal Contribution
صنف بارسونز المنظمات التي أربعة أنواع على وفق الاسهام
الذي تقدمه للمجتمع: هذه الأنواع هي

(Parsons, 1960:39)-

أولا : منظمات الإنتاج Production organizations. وهي المنظمات التي
تنتج سلعا أو خدمات يجري استهلاكها من قبل المجتمع.

ثانيا : المنظمات السياسية Political organizations. وهي تلك المنظمات
الموجهة نحو تحقيق أهداف سياسية. تعمل هذه المنظم
على ضمان تحقيق المجتمع لأهدافه المهمة، كما تعمل على
توليد وتوزيع القوة ضمن المجتمع. من أمثلة هذه المنظمات
مجلس الوزراء، والبرلمان.

ثالثا : المنظمات التكاملية Integrative organizations. وهي المنظمات
الساعية لحل النزاعات ضمن المجتمع، وتوجيهه بواقع
المجتمع نحو تحقيق التوقعات المؤسسية. كما تهدف إلى
ضمان أن اجزاء المجتمع المختلفة تعمل بشكل متكامل معا.
إن المؤسسات للتضائية، والإعلامية، والتخطيطية. والشرطة
هي من أمثلة تلك المنظمات.

رابعا : منظمات الإدامة المجتمعية maintenance - Pattern وهي
المنظمات التي تهدف إلى ضمان استمرارية المجتمع
بأنماطه المعهودة من خلال الأنشطة التعليمية والثقافية.

ب - معيار المنفعة Beneficiary Criterion
استخدم معيار منفعة المنظمة معيارا لتصنيف المنظمات. قسمت
المنظمات على هذا الأساس إلى أربعة أنواع (A. b. d: 40)-
أولا : منظمات المنفعة المشتركة Mutuel benefit Organizations وهي
المنظمات التي يكون أعضائها هم المستفيدين الرئيسيين من
عملها مثل النقابات المهنية والجمعيات العلمية والأندية
الاجتماعية... الخ.

ثانيا : منظمات الاعمال Business Organizations والتي يكون فيها
المالكون أو اصحاب رأس المال هم المستفيدين النهائيين من
عملها مثل المعامل الخاصة.

ثالثا : منظمات الخدمات Service Organizations التي يكون زبائنها من
شريحة معينة هم المستفيدين الرئيسيين أو النهائيين من عمل
المنظمات، مثل منظمات الضمان الاجتماعي.

رابعا : منظمات النفع العام Commonweath Organizations وهي
المنظمات التي يستفيد من خدماتها الجمهور بشكل عام مثل
الجيش والشرطة.

ج - التصنيف طبقا للأهداف الرئيسية
استخدمت الأهداف الرئيسية Principle objectives معيارا لتصنيف

المنظمات إلى ستة أنواع هي (Hicks & Guller, 1981:44) :-
أولا : المنظمات الخدمية التي تقدم خدماتها للناس دون مقابل
مباشر مادي عن تلك الخدمات من كل مستفيد منها مثل
المدارس العامة، والجمعيات الخيرية.

ثانيا : المنظمات الاقتصادية. وهي المنظمات التي تهدف للحصول
على عائد نقدي مقابل ما تقدمه من سلع وخدمات مثل منشآت
الاعمال بمختلف أنواعها.

ثالثا : المنظمات الدينية. وهي المنظمات الهادفة إلى اشباع
الحاجات الروحية للمستفيدين مثل المساجد والكنائس.

رابعا : المنظمات الحماية Protective Organizations. وهي المنظمات
الهادفة لتوفير الحماية والأمن للمواطنين مثل الجيش
والشرطة والدفاع المدني.

خامسا : المنظمات الحكومية. تهدف هذه المنظمات إلى تحقيق
النظام والاستقرار في المجتمع مثل الوزارات المختلفة
والمحاكم.

سادسا : المنظمات المجتمعية. وهي تلك المنظمات الهادفة إلى
خدمة الحاجات المجتمعية للأفراد والمتعلقة بحاجتهم للاتصال
مع بعضهم مثل منظمات الاعلام، والأندية، والفِرَق
الرياضية... الخ.