

متساويتين تماما في كافة ظروفهما ومكوناتهما لكي يمكن مقارنتهما.

3 - مدخل الاسواق Systems approach  
يعتمد هذا المدخل على نظرية النسق المفتوح التي سبق شرحها في فصل سابق. إذ ان الفاعلية التنظيمية تحدد طبقا لقدرة المنظمة على استثمار بيئتها والحصول منها على الموارد النادرة والشمسية لادامه عجلة اشتغالها (Sashore & Yachtsman, 1967:393) وإذا فالمنظمة الفاعلة هي تلك التي تستطيع ادامة علاقات متبادلة جيدة بين اسواقها الفرعية من جهة وبينها وبين علاقاتها من جهة اخرى بالشكل الذي يولدي اليه استمرار عملها لتحقيق اهدافها ولخدمة النسق الاكبر الذي تعمل ضمنه.  
الا ان هذا المدخل يعانني من تعقيد ناجم عن تعقيد العلاقات التي يتضمنها اي نسق اجتماعي. إذ من الصعب جدا تحديد وربط جميع العلاقات الموجودة في نسق ما وتتبع اثرها المباشرة وغير المباشرة سواء في التأثير على المنظمة ككل او في خدمة اهداف النسق الفرعي الذي تعمل فيه.

4 - مدخل المكونات التنظيمية المتعددة Multiple Constraints approach  
تتأثر المنظمات المصرية بعدد كبير من الاضرار ويعطون الاساس في مكوناتها التنظيمية. يختلف هؤلاء الاضرار في افعالهم التنظيمية. فبعضهم يمثل العاملين في المنظمة، والبعض يمثل المديرين، والبعض يمثل الرابطين، وكذلك المجهزين. وكل هؤلاء يقوم فاعلية المنظمة على وفق مايراه هو مناسب. لذلك فان هذا المدخل يسمح بتقويم متعدد لجهات الفاعلية التنظيمية. وهو بذلك يجمع بين مدخلي الهدف والادماق. فمن وجهة نظر هدفية يقوم هذا المدخل على تقويم الفاعلية على وفق اهداف مختلف الجماعات المكونة للمنظمة. اما من وجهة نظر نسقية فان هذا المدخل يأخذ بالحسبان

عد توزيع اكبر عدد من الطائفة هدف واحد الكليات. فسا هو ذلك العدد تحديدا وهل نكتفي بقياس عدد الخريجين ام يجب قياس نوعيتهم. وهنا تكمن صعوبة اكبر في إيجاد مقياس مناسب للنوعية للحكم على فاعلية تلك الكلية. لذلك يؤكد احد الباحثين انه لا يمكن مضاغة الاهداف سوى بشكل عام ومورد لكي يصبح بالامكان قياس تلك الاهداف. فكيف يمكن الاهداف مثل العدالة، والحق، والثقافة، وحماية البيئة. الخ ان تقاس دون ان يخري تحويلها الي ارقام وهو مايتناقض وطبيعة تلك الاهداف (Mescheriakoff, 1990:314)

اما المشكلة الاخرى في هذا المدخل فتتعلق بالبعد الزمني للاهداف. إذ اي الاهداف التي ينبغي التحويل عليها في قياس الفاعلية؟ هل هي الاهداف قصيرة المدى ام المتوسطة ام الطويلة؟ فقد يكون استمرار وبقاء المنظمة على المدى الطويل هو هدفا. لكن هذا الهدف قد لا يكون كافيا للاعتماد عليه في قياس الفاعلية على المدى القصير. في المقابل قد نجد منظمات فاعلة في تحقيق اهدافها قصيرة المدى لكنها ليست كذلك عندما يجري تقويمها على المدى الطويل. لذلك اقترح بعض الباحثين ثلاثة ابعاد زمنية (قصيرة، ومتوسطة، وطويلة) لقياس فاعلية اية منظمة

2 - المدخل المقارن The Comparative approach  
يجري قياس الفاعلية هنا بشكل نسبي اعتمادا على المقارنة مع المنظمات الاخرى المشابهة او المناقسة. فبدلا من ان تقارن المنظمة مع معايير مطلقة (كالاهداف مثلا) فاننا نقارنها مع اداء المنظمات الاخرى المشابهة (Enzioni, 1964:17). على هذا الاساس فان المنظمة الفاعلة هي تلك التي تستطيع ان تنتج منتجات اكثر ونوعية افضل وقدرة اكبر على التكيف لمشاكل البيئة الداخلية والخارجية التي يمكن ان تجابهها (Mort, 1972:17). على الرغم من ان هذا المدخل يتطلب مشاكل مدخل الهدف الا انه ايضا يعانني من صعوبة في التطبيق بخاصة في ظل حقيقة صعوبة وجود منطقتين

وجهة نظر جميع المجموعات والمكونات التي توفر الموارد اللازمة للمنظمة لتسيير عملياتها والمحافظة على بقائها. على الرغم من ذلك إلا أن هذا المدخل سيزيد من تعقيد قياس الفاعلية لوجود عدد واسع من المجموعات المؤلفة للمنظمات المعاصرة. فضلا عن أنه يجمع بين مشاكل تقويم الفاعلية طبقا للمدخل الهديفي ومشاكل التقويم طبقا للمدخل النسقي.

5 - مدخل رضا المشاركين Participaris-Satisfaction model يعتمد هذا المدخل على نظرية التعادل التطبيقي التي طرورها برنارد، ومارج وسيمون والتي سبق شرحها في فصل سابق. إذ يزمن هؤلاء الباحثون أن رضا الأفراد في المنظمة هو العامل الأساس في بقائها. على هذا الأساس فإن فاعلية المنظمة ونجاحها يعتمدان على قدرتها على القيام من خلال حصولها على المساهمات اللازمة من العاملين مقابل اعطائهم المحفزات الكافية لجعلهم يقدمون مساهماتهم طواعية. طبقا لهذا المدخل فإن عوامل مثل الكفاءة، والريج، والانتاجية هي مجرد شروط ضرورية لبقاء المنظمة لكنها ليست غايات بحد ذاتها (Hall, 1992: 278-279). أنها وسائل لتحقيق رضا الأعضاء في المنظمة.

الإ ان هذا المدخل أيضا واجه عدد من الانتقادات. فاولا يفترض هذا المدخل ان المنظمات الفاعلة هي تلك التي يتقو اعضائها مع الاهداف التنظيمية. لكن حدوث ذلك صعب من الناحية العملية. إذ ان الأفراد يختلفون في مدى ارتباطهم ومشاركتهم في المنظمة. فارتباط واهتمام المدير مثلا ليس مثل ارتباط واهتمام بقية العاملين. كذلك الحال بالنسبة للعاملين الوقييس والدانميين، او العاملين القدامى والجدد... الخ. هذا الاختلاف والتباين يعيق الانسجام التام بين اهداف المنظمة واعضائها. كما ان كثير من العاملين في مجهلون ماهية الاهداف الحقيقية او حتى المعلنة للمنظمة مما يجعل مسألة التوافق مع تلك الاهداف مجرد افتراض

ثانيا، يركز هذا المدخل على أن المنظمات هي أدوات لخدمة اعضائها. لكن ذلك يتجاهل حقيقة أن المنظمات هي أيضا أدوات لخدمة مجتمعاتها. بل أن هدف خدمة المجتمع قد يكون الهدف الأساس بالنسبة للمنظمات الحكومية العامة والمنظمات غير الربحية. هذا فضلا عن أن المنظمات كياتات مستهلكة للموارد وقد تكون ضارة بالبيئة. إذا فهي تؤثر في المنظمات والجماعات والأفراد الموجودين في المجتمع. فهل يمكن على هذا الأساس أن منظمة ما فاعلة لمجرد أنها ترضي اعضائها على الرغم من كونها تسبب تلوثا بيئيا أو ضررا للمجتمع أو بعض أفراد ومنظماتها؟

#### 6 - مدخل الوظيفة الاجتماعية Social function approach

إذا كان مدخل رضا المشاركين يركز على رضا الأفراد في المنظمة ويتجاهل المجتمع فإن مدخل الوظيفة الاجتماعية عكس ذلك تماما. إذ انه يركز على المجتمع بالكامل. فمقياس الفاعلية هنا هو مدى اسهام المنظمة وما تعلمه لمجتمعها. في الوقت الذي كان فيه معظم من اسهم في تطوير مدخل رضا المشاركين من المهتمين بعلم النفس فإن الباحثين الاجتماعيين هم الذين اسهموا في اقتراح وتطوير مدخل الوظيفة الاجتماعية وعلى رأسهم تالكوت بارسونز Talcott Parsons. طبقا لبارسونز فإن المنظمات تكون فاعلة إذا نجحت في حل أربع مشاكل تواجهها (Hall, 1992:183):

- أ - التكيف للمطالب الحقيقية للبيئة المتغيرة.
  - ب - التحديد الدقيق للاهداف وحشد الموارد اللازمة بلوغها.
  - ج - تأسيس أو توحيد وتنظيم مجموعة من العلاقات بين وحدات المنظمة بالشكل الذي يجعلها تعمل ككيان موحد.
  - د - ادامة انماط ثقافية وتكيفية مناسبة للمنظمة.
- الإ انه يلاحظ أن هذا المدخل يعاني من تجريده النظري الشديد. يضاف إلى ذلك الصعوبة الشديدة في تحديد مفهوم وقياس دقيقين للوظائف الاجتماعية لاية منظمة في ذات الوقت الذي يؤخذ فيه بنظر الاعتبار مصالح الأطراف الداخلية

ان جميع المدخل والتمناج السابقة كما يبدو تمتاز بعدد من الخصائص وتأتي من عدد من النواقص. لأنك يبدو الجميع والتفوق بينها أمر لا بأس به. لكن لا شك في ان الجهود ينبغي ان تقل وتواصل بلوغ محل جديد يحاول تلافي نواقص المدخل السابقة ويكون أكثر قدرة على القياس الحقيقي والصالح للتأدية التنظيمية.

المتنانية غير المتضمنة تحت لفظ التمسق فاستعملت  
 التمسق على غير ما مر صوابه حيث أن التمسقية لا  
 تصح اللفظية. وأما قوله: "فإنه لم يبق له من سائر الأصناف  
 إلا ظلمة".

وله آملية المحمدية، *Al-Muhammad al-Muhammad*

المعنى في التمسق على أحد الطرفين، الأليسة المتضمنة وهو

بوزن *al-muhammad*

أما قوله: "فإنه لم يبق له من سائر الأصناف إلا ظلمة".

فإنه لم يبق له من سائر الأصناف إلا ظلمة. وهذا هو المعنى  
 الذي مر عليه في قوله: "فإنه لم يبق له من سائر الأصناف إلا ظلمة".

وهذا هو المعنى الذي مر عليه في قوله: "فإنه لم يبق له من سائر الأصناف إلا ظلمة".

وهذا هو المعنى الذي مر عليه في قوله: "فإنه لم يبق له من سائر الأصناف إلا ظلمة".

وهذا هو المعنى الذي مر عليه في قوله: "فإنه لم يبق له من سائر الأصناف إلا ظلمة".

وهذا هو المعنى الذي مر عليه في قوله: "فإنه لم يبق له من سائر الأصناف إلا ظلمة".

وهذا هو المعنى الذي مر عليه في قوله: "فإنه لم يبق له من سائر الأصناف إلا ظلمة".

وهذا هو المعنى الذي مر عليه في قوله: "فإنه لم يبق له من سائر الأصناف إلا ظلمة".

وهذا هو المعنى الذي مر عليه في قوله: "فإنه لم يبق له من سائر الأصناف إلا ظلمة".

مفاهيم ومصطلحات رئيسية وردت في الفصل

- 0 الأهداف التنظيمية
- 0 الأهداف الاستراتيجية (العملية)
- 0 أهداف المشركين قسما
- 0 أهداف المخرجات المنظمة
- 0 أهداف إنتاجية
- 0 الأهداف المجتمعية
- 0 تحليل الأهداف
- 0 سلاسل الغايات - الأهداف
- 0 الرشد التام
- 0 الرشد الاقتصادي
- 0 الفاعلية
- 0 المعيار الإداري
- 0 التكيف
- 0 المكونات التنظيمية
- 0 الأهداف الرسمية (المعلمة)
- 0 أهداف النسق التنظيمي
- 0 أهداف المخرجات
- 0 الأهداف المشتقة
- 0 هرمية الأهداف
- 0 العقلانية (الرشد)
- 0 الرشد المحدود (الإداري)
- 0 الرشد الإداري
- 0 الكفاءة
- 0 المعيار الاقتصادي
- 0 المرونة

اسئلة للمناقشة

- 1 - قارن بين الأهداف التنظيمية على وفق المفهوم التقليدي والمفهوم المعاصر من حيث ماهيتها، ومن يحددها، وكيف يمكن بلوغها، وعدد الأهداف التنظيمية، ومدى انسجامها مع بعضها، ومدى ثباتها.
- 2 - هل تستطيع تسمية منظمة أو أكثر تعرفها ابتداءت عملها لتحقيق أهداف معينة ثم تحولت تدريجيا للتركيز على أهداف أخرى؟
- 3 - ارسم سلسلة أهداف - غايات الجامعة أو المنظمة التي تعمل فيها.
- 4 - ماهو الاختلاف بين النظريات التقليدية والسلوكية في مفهوم الرشد؟
- 5 - هل تعتقد ان سلوك الطيارين الانتحاريين اليابانيين في الحرب العالمية الثانية يعد عقلانيا؟ لماذا؟
- 6 - قارن بين كفاءة وفاعلية كل من الشركتين ادناه والتين نتجان نفس المنتج لكن وفق المؤشرات الآتية :-

| الشركة (ص)               | الشركة (س)               |
|--------------------------|--------------------------|
| عدد العاملين             | عدد العاملين             |
| رأس مال التشغيل          | رأس مال التشغيل          |
| كفاءة الوحدة الواحدة     | كفاءة الوحدة الواحدة     |
| الإنتاج المخطط           | الإنتاج المخطط           |
| المبيعات المخططة         | المبيعات المخططة         |
| معدل الفعاليات الشهرية   | معدل الفعاليات الشهرية   |
| معدل الحوادث الشهرية     | معدل الحوادث الشهرية     |
| معدل الأجر اليومي للعامل | معدل الأجر اليومي للعامل |
| حجم الفعاليات الصارة     | حجم الفعاليات الصارة     |
| الناتجة                  | الناتجة                  |
| حجم الفعاليات الصارة     | حجم الفعاليات الصارة     |
| الناتجة                  | الناتجة                  |
| 1.5 طن/شهرية             | 1 طن/شهرية               |
| 1.5 طن/شهرية             | 1 طن/شهرية               |

ملاحظة : قارن بين فاعلية الشركتين على وفق كل من المداخل السبعة المذكورة في الفصل.

## الفصل السادس

### البيئة التنظيمية Organizational Environment

#### اهداف الفصل

- 1- عندما تنتهي من قراءة هذا الفصل ينبغي ان تكون قادرا على:-
- 1- تعريف البيئة التنظيمية.
- 2- التمييز بين الاتواع المختلفة للبيئة التنظيمية. ومعرفة الفرق بين البيئتين العامة والخاصة.
- 3- تحديد خصائص كل نوع من انواع البيئة التنظيمية.
- 4- معرفة مساراتي ان تقوم به المنظمة من استجابات وستر اتجايات مختلفة لمجابهة انواع البيئات

#### هيكل الفصل

1. تسهيد
2. مفهوم البيئة
3. البيئة العامة والبيئة الخاصة
4. تقييم اثار البيئة على المنظمة
- 1 - تصنيف اميري وترست
- ب - تصنيف كاتز وكان
5. مساهمي الاستجابات التنظيمية المطلوبة لمواجهة الاحتمالات البيئية.
- أ - ستر اتجايات شريمسون
- ب - ستر اتجايات بوب جارات وزملاتيه
6. مفاهيم ومصطلحات رئيسة وردت في الفصل
7. اسئلة المناقشة

تجهيد  
إن واحدا من أهم مساهمات نظرية الانساق المفتوحة هي تركيز الانتباه على أهمية بيئة المنظمة. فالمنظمة لا توجد في فراغ بل هي تعمل ضمن بيئة متنوعة ومتعددة الأشكال والمكونات. وهناك عمليات تبادل وتفاعل مستمرين تجري يوميا بين المنظمة وبينها. لذلك بات من المسلم به في علم المنظمة ومنذ خمسينيات القرن العشرين القول إن نجاح أية منظمة يعتمد إلى حد كبير على مدى التواءم بين تلك المنظمة (إدارتها، وعملاتها، وهيكلها، وسر توقيتها) وبين البيئة التي تعمل فيها.  
من هنا لم يكن مستغربا هذا الاتساع الكبير في حجم ونوعية البحوث والدراسات التي تعتمد على البيئة (أو على الأقل واحدا من مكونات البيئة) متغيرا أساسيا لها حتى إن أحد الباحثين الذين درسوا وراجعوا البحوث المرتبطة بعلاقة المنظمة مع بيئتها لاحظ وجود ما لا يقل عن عشرين استخداما مختلفا لمصطلح البيئة (Bedian & Zammuto, 1991:318). إن واحدا من الأسباب الرئيسية التي تقف وراء هذا التنوع في الاستخدام ربما يعود إلى حقيقة أن لكل منظمة بيئة تتميز بها وأن هناك طرقا مختلفة لتحديد تلك البيئة.

### مفهوم البيئة

يحدث جون كاروس John M. Gaus (1894-1969) استحداث الإدارة العامة في جامعة هارفرد أول الباحثين الرواد الذين درسوا مفهوم البيئة في الإدارة. إذ أكد خلال عقد العشرينات واعتمادا على الدراسات الاجتماعية بهذا الخصوص أهمية العلاقة والاعتماد المتبادلين بين حياة الإنسان والبيئة التي يعيش فيها. استخدم كاروس ما يعرف بعلم البيئة Ecology الذي يمكن تعريفه بأنه العلم الذي يدرس العلاقات المشتركة والمتبادلة بين الكائنات الحية وبيئتها. ان اصل كلمة Ecology مشتق من الكلمة اليونانية (Oikos) والتي تعني مكان المعيشة. إذ استخدم هذا المصطلح بشكل مكثف خلال القرن التاسع عشر. فقد وصف عالم الاحياء دارون كيف ان الكائنات الحية تعيش وتتكيف لبيئتها. لقد اوضح كاروس في سلسلة محاضراته التي القاها عام 1945 في إحدى الجامعات الامريكية ونشرت فيما بعد تحت عنوان (الاتكاس على الإدارة العامة) ان علم البيئة يتعامل مع جميع العلاقات المتبادلة بين الكائنات الحية وبيئتها وبما انه عد المنظمات كائنا حيا فهي ينبغي ان تدرس على وفق ذلك. ولان المنظمات هي جزء من النسيج الاجتماعي فإنه لا يمكن فهمها ومعرفة كيفية أدائها او وظائفها دون التعرف على علاقتها مع العوامل البيئية التي تعمل ضمنها مثل الافراد والموقع الجغرافي والتكولوجيا والرضيات والافكار... الخ (Stillman, 1988: 69-70)

على الرغم من ان مفهوم البيئة التنظيمية بات شائعا في دراسة المنظمات منذ او اخر الخمسينات الا ان عددا من الباحثين اعتقدوا ان هذا المفهوم لم يكن واضحا بشكل كاف معا لى انما اشار مشوشة وسلبية احيانا. لذلك فهم فضلوا مصدح تعريف المصطلح بشكل دقيق وانما تعريفه بأنه يضم كل شيء يحيط بالمنظمة ويقع خارجها

(Katz & Kahn, 1978:122)

في نفس الاتجاه عرف جاكسون وزملاءه البيئة بأنها أي شيء يقع خارج المنظمة. على هذا الاساس عدت حدود المنظمة فيصلا

في تحديد بيئة المنظمة (Jackson et al. 1986). لذلك فان دافيت Daft عرف البيئة التنظيمية بأنها جميع العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة والتي يحتمل ان تؤثر في المنظمة ككل او في اجزاء منها (Daft, 1983:42).

صنفت دافيت العناصر البيئة المختلفة تحت قسم مجموعيات بيئية تعمل القطاعات الخارجية التي يمكن ان يكون لها تأثير على سلوك واداء المنظمة. يوضح الشكل (10) تلك المجموعات البيئية التي تضم الصناعة، والمواد الأولية، والموارد البشرية، والموارد المالية، والسوق، والثقات، والعلاقات الاقتصادية، والحكومة، والثقافة. ان كلا من هذه المجموعات تتكون من عدد من العناصر التي يمكن ان يكون لها تأثير على المنظمة. فالحكومة مثلا يمكن ان تسن قوانين تؤثر في المنظمة. كما ان الاسواق القومية التي هي احد مكونات الثقافة يمكن ان تفرض قيودا معينة في المجتمعات التقليدية على اشتغال المرأة او عملها بخاصة أثناء العمل ايل.

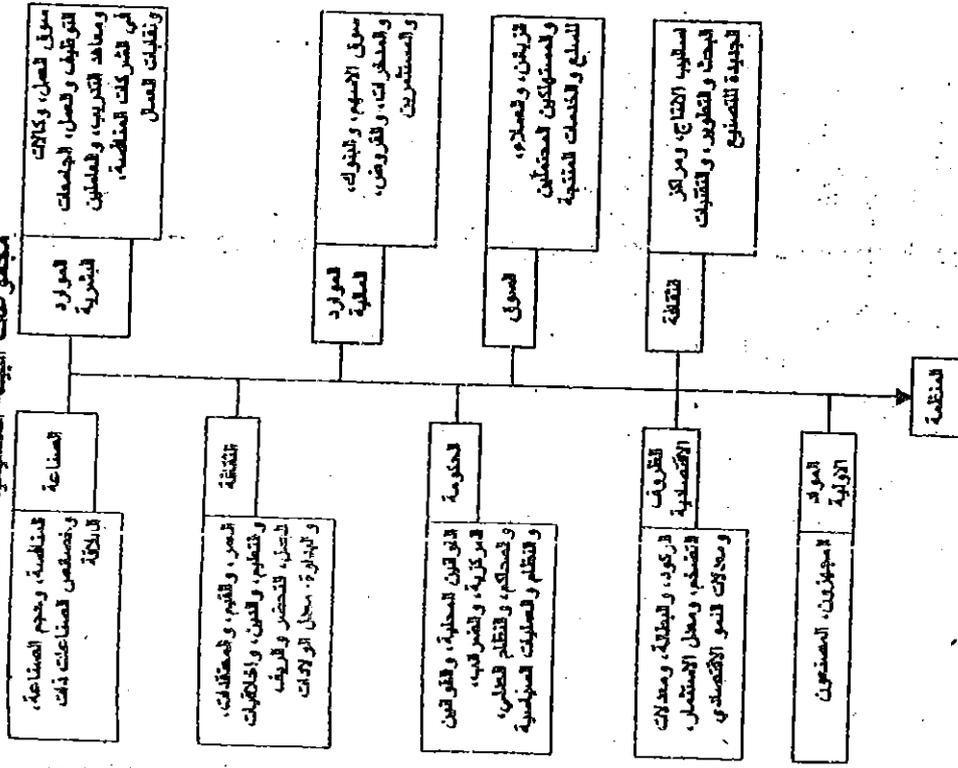
ان تلك المجموعات غير متساوية في تأثيرها واهميتها بالنسبة للمنظمات المختلفة. إذ ان هناك بعض المنظمات التي تتأثر ربما بشكل اكبر بمجموعة واحدة او اثنتين من تلك المجموعة. كما ان أهمية تأثير تلك المجموعات تتباين أهميتها بالنسبة للمنظمة الواحدة من حين الى اخر او من طرف الى اخر. لذلك ينبغي على المنظمات ان تقوم باستمرار بتسج وتحديد وتحليل تلك المجموعات البيئية لتقييم تأثيراتها على المنظمة. إلا ان هذه العملية ليست بسيطة كما يبدو. ففضلا عن صعوبة تحديد العناصر البيئية وتأثيراتها المختلفة على المنظمة فان هناك صعوبة في تحديد اثر التغييرات الحاصلة في كل مجموعة من المجموعات البيئية التسع على بقية المجموعات. لذلك اقرح عددا من الباحثين اطر عمل نظرية يمكن ان تساعد الدارسين ومفتدي القرار في مسح وتحليل البيئة التنظيمية.

البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة  
 نظراً لهذه السعة في مفهوم البيئة التنظيمية، وهذا الشمول في  
 مدغبراتها بحيث يصعب الاحاطة بها ودرستها جميعاً فقد عمد  
 الباحثون الى محاولات تطويرية لتخصيص وتشخيص تلك  
 المتغيرات التي البيئة ذات الاثر الفعال في التأثير على المنظمة  
 وعملياتها. بعد تقسيم البيئة التنظيمية الى بيئتين عامة General  
 وخاصة Specific من اكثر تلك المحاولات شيوعاً وقبولاً في  
 الادبيات التطبيقية. al. Jackson et. al. 1972; Duncan, 1992; (Hall,  
 1986; Kast & Rosenzweig, 1979, Gerloff, 1985).

1 - البيئة الخارجية العامة (General Ex. Environment - تشير  
 البيئة العامة بمفهومها الواسع الى تلك القطاعات البيئية  
 السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تعمل  
 المنظمة ضمنها وتؤثر فيها (Gerloff, 1985:19). كما تشمل تلك  
 البيئة النظام القانوني والتعليمي الذي تعمل ضمنه المنظمة  
 (Schermerhorn. et al., 1997:250). اكثر من ذلك فان كاست  
 وروزنويج Kast & Rosenzweig اضافوا ثلاثة قطاعات بيئية  
 اخرى تصنف ضمن البيئة العامة هي الثقافة، والموارد  
 الطبيعية، والعوامل الديموغرافية (عدد السكان، والهيكل  
 العمري، وهيكل الجنس... الخ) لتصبح تلك القطاعات تسعة  
 (Kast & Rosenzweig, 1979:131). وهي مشابهة لتصنيف

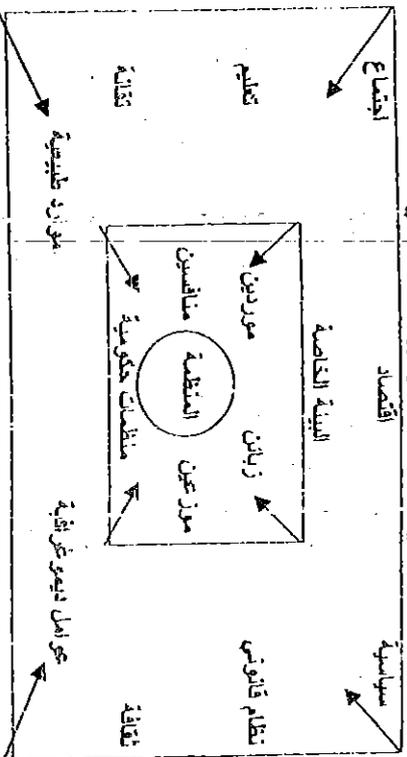
دافت السابق نكره.  
 ان اهم مايميز البيئة العامة هو ان عناصرها تؤثر في  
 جميع المنظمات بمختلف اشكالها وانواعها. صحيح ان  
 تأثيراتها تتباين من منظمة لآخرى ومن وقت لآخر لكن فلما  
 توجد منظمة في وقتنا الحاضر لا تتأثر بعوامل البيئة العامة  
 بشكل مباشر اجاباً وغير مباشر في معظم الاحيان. يضاف  
 الى ذلك ان قدرة المنظمات في التأثير على بيئتها العامة اقل  
 من قدرتها على التأثير في بيئتها الخاصة.

شكل (10) مجموعات البيئة التنظيمية



Source: Richard Daft, Organization Theory and Design, St. Paul, West Publishing Co. 1983.

شكل (11) العلاقة بين البيئة العامة والبيئة الخاصة والمنظمة



تقييم اثار البيئة على المنظمة Environmental Assessment مهمة على بات من المسلم به الان ان البيئة تمارس تاثيرات مهمة على المنظمة. اصبحت هذه المسألة احد الإصعدة التي تقوم عليها نظرية المنظمة اليوم. ان لا يوجد باحث او دارس او ممارس يستطيع تجاهل هذه الحقيقة اذ اراد النجاح في مهمته. لكن التأثيرات البيئية من التقييد والسعة والكثرة بحيث يصعب تتبعها دون وجود اطار نظري واضح يساعد على ذلك. انالك عدد عدد من الباحثين التي تطوير اخر نظرية تساعد على تصنيف التفاعلات المعقدة بين المنظمة وبيئتها. يسجري هنا استعراض اثنيس من التصنيفات المقترحة لدراسة وتقييم اثار البيئة على المنظمة.

1 - تصنيف اميري وترست Emerly & Trist Classification  
 درس اميري وترست عدد من المنظمات وطوروا بناء على ذلك تصنيف بيئي يات معروف باسمها استنتج هذان الباحثان ان البيئة التنظيمية تتباين وتختلف تبعاً لعامل مهم هو درجة التعقيد التي Complexity التي تشمل ضمنها المنظمة. ان هذا التعقيد والاضطراب يمكن ان يؤثر على توزيع الفرص والتحديات التي

ب - البيئة الخارجية الخاصة The Specific Ex Environment  
 تتألف البيئة الخاصة (أو مسمى أحياناً بيئة المهمة Task environment) من المنظمات والأفراد الذين تتفاعل المنظمة معهم مباشرة. يتغير آخر فإن البيئة الخاصة يفترض أن تضم كل الأفراد والمنظمات الذين يعطون مدخلات مباشرة للمنظمة المعنية (أو لميلياتها) أو يستلمون منها مخرجاتها مباشرة (Gerloff, 1985:22). لذلك فإن مالكي الأسهم، والموردين، والموزعين، والمناقضين، والمنظمات الحكومية التي ينتمي للمنظمة أن تتفاعل معها لتتم وتحتفظ على بقائها يملون جميعهم البيئة الخاصة للمنظمة. (Schemerhorn et al., 1997:250).

في الوقت الذي تكاد تتساوى فيه تأثيرات البيئة العامة على جميع المنظمات العامة في قطاع معين أو صناعة معينة أو حتى مجتمع معين، فإن تأثيرات البيئة الخاصة تتباين من منظمة لأخرى ضمن نفس الصناعة أو القطاع أو المجتمع. لكن ينبغي ملاحظة أن البيئة الخاصة هي جزء من البيئة العامة. إلا أنها تلك الجزء الأكثر الصلابة وقرباً وقسوة وتأثيراً على المنظمة.

على الرغم من التداخل الواضح بين البيئتين العامة والخاصة، وعلى الرغم أيضاً من تأثير كلا البيئتين على المنظمة إلا أن هذا التأثير يختلف من بيئة لأخرى. لذلك فإن نجاح المنظمة في الفصل بين عناصر كل من البيئتين سيساعدها في معرفة وتخصيص العلاقات والاثار المترتبة على تلك العلاقات بين المنظمة وبيئتها. يمكن توضيح تلك العلاقات إذا تصورنا أن كلا من المنظمة وبيئتها الخاصة تملكان ضمن البيئة العامة وترتبطان بها. تتفاعل المنظمة مع عناصر ووحدة بيئتها الخاصة (الموردين مثلاً) بشكل مباشر وكل منهما يؤثر في الآخر. لكنهما يتأثران معاً بعناصر البيئة العامة (مثلاً الركون الاقتصادي). يوضح الشكل (11) تلك العلاقات.

ج - عدم التأكد Uncertainty. كلما ازدادت سرعة المتغيرات البيئية وعندها كلما باتت عملية التنبؤ باتجاهات تلك المتغيرات أصعب. بالتالي تزداد اليقظة تعقيدا وتزداد درجة التهديدات التي يمكن ان تواجه المنظمة. كما يصبح من المهم ادراك الفرص البيئية المتاحة بسرعة واستثمارها.

بناء على درجة تعقيد البيئة قسم أميرلي وترست البيئة التي يمكن ان تواجهها اية منظمة الى اربعة انواع هي: البيئة العشوائية الهادئة، والبيئة المتجمعة الهادئة، والبيئة الانعكاسية المضطربة، والبيئة المضطربة. ان طبيعته وخصائصه كل من هذه البيئات وماينبغي على المنظمة ان تقوم به في مواجهة تلك البيئة موضحة في الجدول (6).

يلاحظ من هذا الجدول ان درجة تعقيد البيئة وبالتالي الاجراءات المطلوبة من المنظمة تزداد كلما اتجهنا من النوع الاول الى الرابع. ففي الوقت الذي لا توجد فيه درجة اعتماد متبادل كبيرة بين عناصر البيئة من النوع الاول وبين المنظمة نجد ان الاعتماد المتبادل يزداد كلما اتجهنا نحو النوع الرابع. وهكذا بالنسبة لدرجة التغيير وعدم الثقة اذ تزداد هذه الدرجة في النوع الرابع عنها في الانواع الثالثة والثانية والاولى.

تواجه اي منظمة. كما انهما يمكن ان يؤثران في درجة الاستقرار ودرجة التأكد التي نعتمد في ظلها المنظمة.

كلما كانت بيئة المنظمة اكثر تعقيدا كلما كان هناك احتمال اكبر لان تواجه المنظمة تهديدات اكثر وتعقداتها اصعب. كما ان ذلك كان كذلك بالتالي تصبح اتخاذ القرارات عملية اصعب. كما ان ذلك كان كذلك بالبيئة اكثر تعقيدا كلما فرض ذلك على المنظمة ان تكون اكثر تعقيدا في تصميمها وفكائها؟ من جانب اخر ينبغي ملاحظة ان بيئة اي منظمة - سواء كانت بيئة خاصة او عامة - غير مستقرة وتتغير باستمرار. فالبيئة التي كانت تعمل في ظلها جامعة بغداد مثلا قبل ثلاثون عاما هي ليست نفس البيئة التي تواجه الجامعة حاليا.

ان درجة تعقيد بيئة اية منظمة يمكن قياسها من خلال ثلاثة عوامل رئيسية هي غنى البيئة، ودرجة الاعتماد المتبادل، ودرجة عدم التأكد (Schermerhorn et al. 1997:251):

أ - غنى البيئة Environmental Richness. تعد بيئة المنظمة غنية عندما يكون الاقتصاد في حالة نمو، ويتحسن مستوى تعليم قوة العمل المتاحة باستمرار، وعندما تكون حالة المنظمات والافراد الذين يعتمد عليهم المنظمة جيدة. في مثل هذه البيئة يكون احتمال بقاء المنظمة واستمرارها اكبر. حتى لو لم يكن ادائها او تصميمها جيدا. كما انه كلما زاد غنى البيئة زادت الفرص المتاحة امام المنظمة والعكس صحيح.

ب - الاعتماد البيئي المتبادل Environmental Interdependence. ان زيادة الاعتماد بين البيئة والمنظمة يعقد من تلك البيئة التنظيمية. بالتالي يفرض على المنظمة اتخاذ قرارات واستراتيجيات اكثر تعقيدا. فقد تصطر المنظمة ان تقوم باحتواء Co-opt العناصر الخارجية المؤثرة فيها بطريقة او باخرى. مثلا تقوم بعض الشركات الكبرى الان بتخصيص مقاعد معينة في مجالس ادارتها لممثلي بعض المصارف وشركات التأمين المهمة بالنسبة لها. كما يمكن ان تقوم المنظمة بتكليف تنظيمها وتخصيص اقسامها معينة فيها لخدمة زبائن مهمين للمنظمة وعملها.



شکل (12) مصفوفة كاتز وكان لتصنيف علاقة المنظمة بينتها

| المصدر -<br>الوفرة | التجميع<br>(التنظيم) -<br>العشوائية | التماثل -<br>التنوع | الاستقرار -<br>الاضطراب | الإبعاد<br>القطاعات<br>البيئية                     |
|--------------------|-------------------------------------|---------------------|-------------------------|--|
|                    |                                     |                     |                         | 1. القيم الاجتماعية:<br>الشرعية الثقافية           |
|                    |                                     |                     |                         | 2. البيئة السياسية: المعايير<br>والموقف القانوني   |
|                    |                                     |                     |                         | 3. الاقتصاد: الأسواق<br>والمخدرات البشرية والمادية |
|                    |                                     |                     |                         | 4. البيئة الثقافية<br>والمعلوماتية                 |
|                    |                                     |                     |                         | 5. البيئة المادية: الجغرافية<br>والموارد الطبيعية  |

Source: Daniel Katz & Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, N.Y., John Wiley & Sons, 1978, P. 125.

ان كل بعد من الأبعاد الأربعة يقيس جانب من جوانب العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها وتتأثر بها أي منظمة. فبعد الاضطراب - الاستقرار يقيس مدى التغيير وبرزته في كل قطاع من القطاعات الخمسة. هذا البعد أو لاه كاتز وكان اهتماما كبيرا لاعتقادهم انه يؤثر كثيرا في جميع القطاعات البيئية. فالقطاع الاقتصادي مثلا يمكن ان يكون مستقرا او يكون متوسط الاستقرار او مضطربا. وكل حالة من هذه الحالات تؤثر بشكل معين في المنظمة وتتطلب منها استجابة معينة. وهكذا بالنسبة لقطاع الثقافة والمعلوماتية أو قطاع القيم الاجتماعية والثقافية أو القطاع السياسي أو البيئة المادية.

يشير بعد التماثل - التنوع الى درجة الانساق والتشابه في بيئة المنظمة. كلما زادت درجة التنوع كلما زاد ذلك من درجة تعقيد

ج - البيئة الاقتصادية للاسواق المناقشة والموارد المتاحة كمخدرات مثل القوى العاملة والمواد الأولية.

د - البيئة الثقافية والمعلوماتية technological & informational التي يمكن ان تكون ذات طبيعة ثقافية.

هـ - طبيعة البيئة المادية او المناخ والموارد الطبيعية والجغرافية. ان كل واحد من هذه القطاعات البيئية الخمسة يمكن ان يتباين

على وفق واحد او اكثر من المعايير التي اقترحتها اميري وترست مثل الاضطراب او العشوائية. هذا التباين يمكن ان يحصل في اي قطاع من القطاعات دون ان تتأثر بذلك بنية القطاعات كما يعتقد

كاتز وكان. ان هذه القطاعات تمثل المحور العمودي للمصفوفة (انظر الشكل 12). اما المحور الاقي الذي يكمل المصفوفة فيتألف

من اربعة ابعاد dimensions يعتقد انها يمكن ان تنطبق على كل قطاع من القطاعات البيئية الخمسة. هذه الأبعاد هي :-

أ - الاستقرار - الاضطراب stability - turbulence

ب - التماثل - التنوع uniformity - diversity

ج - التجميع - العشوائية clustered - randomized

د - الندرة - الوفرة scarcity - munificence

يلاحظ ان كلا من البعدين الاول والثالث انقبسا من تصنيف اميري وترست، اما بقية الأبعاد فقد اقترحت في تصنيفات اخرى. عموما عند المزاوجة بين القطاعات البيئية الخمسة والأبعاد البيئية

الأربعة تنتج مصفوفة مكونة من عشرين خلية او حالة Case كما هو واضح من الشكل (12).

من جانب اخر فان شحة الموارد وتدرتها قد يؤثر في الموقف القانوني للمنظمة. إذ أظهرت الدراسات ان المنظمات التي تعمل في بيئة ذات موارد محدودة تميل الى ارتكاب جرائم فساد اداري اكثر من تلك التي تعمل في بيئات غنية. ليس ذلك فقط بل ان شحة الموارد قد يؤثر حتى على البيئة السياسية للمنظمة لانه يدفع المنظمات للتنافس والصراع فيما بينها على الموارد الفارة. هذا كله يتطلب من المنظمات اتخاذ الخطوات والسرategies الملائمة للتعامل مع هذه البيئات المختلفة والمتغيرة. لذلك من الضروري دراسة الاستجابات التنظيمية المطلوبة للاحتياجات البيئية المختلفة.

### مهام الاستجابات التنظيمية المطلوبة لمواجهة الاحتمالات البيئية؟

اذا كانت جميع هذه العوامل البيئية تؤثر في المنظمة وزيما تتأثر بها ايضا فما هو المطلوب من المنظمة ان تفعله استجابة لتلك العوامل؟ لقد اقترح الباحثون عددا من الاجابات لهذه الاستئلة. لكن قبل التطرق الى تلك الاجابات ينبغي اولاً معرفة ما اذا كانت المنظمة المعنية حساسة للتغيرات البيئية ام لا؟

لاحظ الارسون للمنظمات انها تتباين في درجة تأثرها وحساسيتها للتغيرات البيئية تبعاً لدرجة اعتمادها على البيئة او درجة اكتفائها فمثلاً لا تتأثر الحكومات التي تمتلك موارد نفطية ضخمة بالشحة في اسواق النفط كثيراً ويمكنها ان تتأثر الدول والحكومات التي لا تمتلك هذا المصدر الحيوي للطاقة ضمن مواردها الذاتية. من جانب اخر تتباين المنظمات في مدى قدرتها على استخدام واستثمار الموارد البيئية المتاحة لها. فلكي يستطيع أي شئ اجتماعي البقاء فان عليه ان يتورد من بيئته طاقة (بشكلها المختلفة) اكثر مما يستهلك كما سبق ايضا ان ذلك في نظرية الانتساق المفترحة. الا ان المنظمات تتباين في قدرتها على استيراد او استغلال الطاقة المطلوبة لبعثها.

البيئة التنظيمية. مما يتطلب درجة تكيف اعلى من قبل المنظمة مما لو كانت تواجه بيئة متشابهة. فالمصنع او الشركة التي تنتج مددا كبيرا ومتوعدا من السلع التي تستخدم زبائن متنوعين تواجه صعوبات بيئية اكثر من الشركة التي تنتج نوعاً واحداً من السلع. هذا فيما يخص القطاع البيئي الاقتصادي اما فيما يخص قطاع القيم الاجتماعية فان كثيراً من المنظمات فشلت في التعامل مع مجتمعاتها بسبب عدم اتفاق قيمها الاجتماعية والسياسية مع القيم السياسية والاجتماعية للبيئة التي تعمل فيها. وكلما زادت درجة تنوع القيم الاجتماعية للبيئة كلما كان الامر اكثر صعوبة في تكيف المنظمة مع بيئتها. وهكذا بالنسبة لباقي القطاعات البيئية.

ان احد العوامل التي تساعد المنظمة على التكيف مع التنوع وعدم التماثل البيئي هو مدى تجمع (تنظيم) Clustered البيئية او تشتتها وعشوائيتها random اي البعد الثالث في المصفوفة. ففيمما يخص القطاع السياسي مثلاً فانه عندما يكون منظماً بشكل عال (متجمعا) فان يستطيع ان يفرض قيوداً قانونية وسياسية شديدة على المنظمة. اما عندما يكون ذلك القطاع مشتتاً وغير منظم فان ذلك يتيح للمنظمة حرية اكبر في التعامل مع التنوع البيئي وفي التحكم ببيئتها والاستجابة لها. نفس الامر ينطبق على علاقة هذا البعد (التجمع) - العشوائية مع بقية القطاعات البيئية.

اما البعد الرابع (النزعة) - الوفرة) فان اهميته كانت واضحة منذ قديم الزمان. إذ لاحظ علماء الادارة مثلاً ان الحضارات القديمة (العراقية والمصرية والصينية والهندية والفارسية) جميعها قامت على ضفاف انيون عظيمة وغنية بالموارد خاصة الزراعية منها. ان من الطبيعي ان تحابه المنظمات التي تعيش في بيئة فقيرة مشاكل اكبر من تلك التي تواجهها المنظمات التي تعمل في بيئة غنية. ان غنى البيئة او شحها لا يتعلق بالموارد الطبيعية او الاقتصادية بل يمتد ليشمل بقية القطاعات وخاصة مايتعلق بالثقافة والمعلومات التي باتت عاملاً حيوياً بل حاسماً في نجاح المنظمات المعاصرة. فكلما توفرت للمنظمة معلومات وثقافة اكثر واعتد من بيئتها كلما ساعد ذلك على نجاح المنظمة.

على المنظمة مجابتهتها من جهة والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم بها من جهة أخرى. بناء على ذلك اقترح ثومبسون خمسة ستر تيجيات اسمها رسائل المناورة maneuvering

1 - الانغلاق Closure. انغلاق المنظمة تجاه البيئة ومحاوله عزل الانساق الحيوية فيها عن التأثيرات البيئية كما في حالة الانساق المغلقة. اتباع مثل هذه الستر تيجية بات امرا صعبا للغاية في البيئة المعاصرة.

2 - الحجز Buffering. بما ان الغلق التام والانعزال الكلي عن البيئة اصبح امرا مستحيلا فان المنظمة قد تلجا لحجز ومنع التأثيرات البيئية الضارة عن المنظمة من خلال وضع حواجز تحيط الانساق الحيوية (او ماسماها ثومبسون باللب التقني، technical core) للمنظمة وتحميها من المتغيرات البيئية. من امثلة ذلك الاحتفاظ بمخزون كاف من المواد الأولية، او القيام بصيانة وقائية Preventive maintenance ومستمرة للمكانن، او الاحتفاظ بمخزون من المواد المصنعة للتقلبات في الطلب.

3 - التدريج Leveling. بما ان عملية الحجز قد لا تستطيع معالجة كافة المتغيرات بخاصة في البيئة غير المستقرة فان المنظمة قد تلجا الى محاولة تخفيف التأثيرات السلبية للتفاعل بين مدخلات المنظمة وبينتها إذ يمكن مثلا لادارة مكافحة الحر ان تقلل من الطلب على خدماتها من خلال تكثيف اشطتها التشغيلية والوقائية. كما يمكن للمستشفيات ايضا التخفيف من زخم العمل بواسطة تدريج الاولويات للحالات المرضية التي تستقبلها.

4 - التنبؤ Forecasting. يمكن للمنظمة ان تتوقع وبالتالي تنبئها للمتغيرات البيئية التي لايمكن حيزها او تدريجها. فالمنظمة التي تتجح في توقع مقدار الطلب على منتجاتها خلال موسم معين تستطيع بنجاح جدولة عملياتها الانتاجية لتلائم ما يتوقع.

فالمنظمات التي تمتلك موارد بشرية كفاءة ومؤهلة مثلا تستطيع ان تستثمر وتستفيد من الثقافة والمعلومات المتاحة واللازمة لها بشكل اكثر فاعلية من المنظمات التي لا تمتلك مثل تلك الموارد البشرية. لذلك فان المنظمات الاولى ستحصل على مزاي وارياح اكثر مما اتفقت على استيراد الطاقة (الثقافة والمعلومات) من بيئتها. تتضمن الكفاءة والمهارة في الموارد البشرية القدرات الادارية لتلك الموارد البشرية والتي تعد عاملا حاسما في نجاح اية منظمة. فالقدرة الادارية على صياغة وتنفيذ ستر تيجيات مناسبة لتكتمل والتاثير في البيئة هي اهم عامل ربما في الاستجابة التنظيمية المناسبة لمواجهة الاحتمالات البيئية.

من هنا ملكت الستر تيجية بكونها الاستجابة response التي تقوم بها المنظمة تجاه بيئتها. إذ عرفت الستر تيجية بانها التحديد الاهداف الاساسية طويلة المدى للمنظمة، وتبني مجموعة افعال لبوغها، وحشد الموارد الضرورية لذلك" (Gerloff, 1985:41). او هي "السلوب التحرك لمواجهة تهديدات وفرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع (المنظمة) سعيا لتحقيق رسالة واهداف لمشروع" (ماهر، 1999: 20). فالقرار الذي تتخذه الادارة لانشاء مصنع جديد لمجابهة الزيادة المتوقعة في الطلب يمثل قرارا ستر تيجيا يتطلب خطة عمل وحشد للموارد المطلوبة لتنفيذه.

وهكذا بالنسبة لستر تيجية خفض الاسعار لمواجهة المنافسين او تنوع المنتجات او غيرها من الستر تيجيات التي تمثل استجابة لمطالب بيئية معينة. وكلما زادت درجة تعقيد واضطراب ومجهولية البيئة كلما تطلب ذلك ستر تيجيات اكثر تعقيدا. في الواقع فان البيئات ادارة الستر تيج تحفل بالستر تيجيات المقترحة للتعامل مع البيئات المختلفة.

اقترح ثومبسون Thompson خمس استجابات تنظيمية يمكن ان تقوم بها المنظمة لمواجهة بيئتها. هذه الاستجابات تعتمد على مدى ادراك المنظمة للقيود والظروف التي ينبغي

البيئة المستقرة أو من خلال محاولة السيطرة على اتجاه السوق الخاص بالصناعات التي تعمل في بيئات تمتاز بعدم تأكيد بيئتي عالي.

ب - ستر التوجيه التكيف للمستقبل للمستقبل Adapt to the Future. تقوم هذه الستر التوجيه على عد هيكل الصناعة الحالي الذي تعمل فيه المنظمة ومستقبل تطوره كتغيره كمتغيرات مسلم بها ينبغي الاستجابة والتكيف لها من خلال التكيف للفرص التي يتجها السوق، لذلك ينبغي على المنظمة ان تكون سريعة الحركة في ادراك الفرص المتاحة في السوق والاستثمار بها.

ج - ستر التوجيه الاحتفاظ بحق العمل لاحقا Reserve the right to play. تقوم هذه الستر التوجيه على قيام المنظمة استثمار موارد كافية حاليا تستطيع من خلالها ان تحافظ على الموقع الستر التوجيه للمنظمة مستقبلا. ان الشيء الاساس هنا هو ان المنظمة قد لا تستطيع انباء من الاستثماراتها لكنها تنتظر حتى يصبح الوقت مناسباً مستقبلاً ويكون البيئة انثر وضوحاً وتأكدا لكي تستفيد من الاستثمارات التي قامت بها سابقاً. من اهملة هذه الستر التوجيه ما تقوم به بعض الشركات الكبرى الان من دعم مالي وتحالف مع بعض مراكز الابحاث المتخصصه بالعلاج بالجينات الوراثية املا في قطف ثمار النجاح مستقبلا. تتبع هذه الستر التوجيه في البيئات غير الواضحة تماما.

5 - الترشيد Rationing. عندما تقفل جميع الستر التوجيهات السابقة قد تلجا المنظمة الى ترشيد عملياتها. ان ذلك يعني وضع اولويات لاجزاء المهام المختلفة. فقد تضمنت المنظمة للتخلي عن بعض انشطتها غير الضرورية او ربما تأجيلها ريثما وتحسن موقعها البيئي.

قام بروب جسات وزملائه بدراسة انواع الخيارات الستر التوجيهية المقترحة في الاديات لمواجهة حالة الاضطراب والتغير في البيئة التنظيمية. وقد توصلوا الى وجود اربعة انواع اساسية من ردود الافعال هي (بوب جارات واخرون، 1998:

- 1- التخطيط الستر التوجيهي.
- 2- الستر التوجيه المبنية.
- 3- الممارسة الداخلية.
- 4- التوايا الستر التوجيهي.

1 - التخطيط الستر التوجيهي  
يقوم التخطيط الستر التوجيهي على الفراض رئيس مفاده انه لا توجد بيئة غير قابلة للقياس وممارسة عمليات التنويع اذا ما بذل جهد كاف لمحاولة تفهمها والسيطرة عليها. بالتالي يمكن عن طريق توفير البيانات السليمة الكافية والتحليل العلمي المناسب فهم البيئة التي تعمل فيها المنظمة واتخاذ الستر التوجيهات الملائمة لها، لقد اقترح الباحثون عددا كبيراً من الستر التوجيهات التي يمكن استخدامها في هذه الحالة. ومن بين ذلك الستر التوجيهات الثلاث الاتية والتي اقترحت لمواجهة حالات عدم التاكيد البيئتي الموضحة في الجدول التالي:

(7) (67-67: 1997. Courtney et al.)  
1- ستر التوجيهية صياغة المستقبل The Future. تهدف هذه الستر التوجيهية التي قيام المنظمة ولعب دور اساسي في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه وفي تحديد كيفية قيام تلك الصناعة بممارسة عملها. يجري ذلك من خلال خلق فرص جديدة في السوق اما من خلال تحريك وتغيير الصناعات التي تعمل في

جدول (7) أنواع البيئات حسب درجة عدم التأكد

| مستويات<br>عدم<br>تأكد<br>البيئي | مستوى الأول<br>مستقل واضح  | مستوى الثاني<br>مستقل ذو عدد   | مستوى ثالث<br>مستقل ذو مدى  | مستوى رابع<br>معرض تام                       | التخصص<br>الذي يمكن<br>مراقبته |
|----------------------------------|--|--|---|--|--------------------------------|
|                                  | يمكن التنبؤ<br>بالمستقبل بشكل<br>واضح بما يسمح<br>بالقرار على<br>الأسس القوية المناسبة | محدود من البدائل<br>مستويات وتنتج قليلة<br>ومعروفة ويمكن<br>توسيعها لتحديد<br>المستقبل | وتنوع من البدائل<br>مدى واسع من الخيارات<br>المحتملة لكن لا يوجد<br>مؤشرات ذات ثبات | لا يوجد أي أساس<br>للتنبؤ بالمستقبل          |                                |
|                                  | أوقات لتناول<br>البيئية  | 0 تحليل لقرار<br>0 نماذج تقييم البدائل<br>0 نظرية المباريات                            | 0 بعوث الطلب المحتمل<br>0 تنبؤ<br>0 تنظيم سيناريوهات<br>اللامعنى                    | 0 نماذج محاكاة<br>0 نماذج التنبؤ<br>اللامعنى |                                |
| المستوى الرابع<br>المتفجرة       | المستويات<br>الارب   | المستويات<br>الارب<br>الارب<br>الارب   | المستويات<br>الارب<br>الارب<br>الارب  | المستويات<br>الارب<br>الارب<br>الارب         |                                |

Source : Hugh Courtney, Jane Kirkland, & Patrick Viguierie,  
Strategy Under Uncertainty, Harvard Business Review, Nov. -  
Dec., 1997, PP. 70-71.

2 - المصنر اتيجية المنبئاة :

تصف هذه المصنر اتيجية العملية واسعة النطاق التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التوائم التريجي مع متغيرات البيئة المحيطة. اقترحت هذه المصنر اتيجية لان المصنر اتيجيات المخطط لها لا يمكن تنفيذها حسب ماكان مخططا لها من قبل المستوى المصنر اتيجي للمنظمة بسبب حصول متغيرات بيئية غير متوقعة لذلك قد تظهر أثناء مرحلة تنفيذ المصنر اتيجية فرص وتهديدات كانت غير متوقعة اصلا. من ثم يتعين التسامح معها بشكل متدرج ويترك لم يكن مخططا لها. لهذا فان المصنر اتيجية المنبئاة لايجري التخطيط لها من قبل القيادة المصنر اتيجية للمنظمة. بل تأخذ شكلا تدريجيا في الظهور، تتعدد ملامحها من خلال مجموعات متناثرة من المفاهيم

الجزئية للمنظمة التي تحاول توفير اوضاعها مع المتغيرات البيئية الحاصلة. والاعتماد هنا على التحليل الجزئي والاستجابة الجزئية. ان هذه المصنر اتيجية تلائم الحاصلات التي تتطلب مواجهة تغييرات البيئة ذات مستوى معتدل. لكن لا يمكن استخدامها في البيئات المضطربة ذات التغيرات السريعة المفاجئة.

3 - الميافرة الداخلية :

عندما يصبح الاضطراب البيئي عالي بشكل يصعب معه التعامل مع المتغيرات البيئية على وفق التخطيط المصنر اتيجي او من خلال معالجة الموقف بشكل تدريجي (المصنر اتيجية المنبئاة) قد يتوجب على المنظمة عند ذاك ان تلجأ لما يسمى بالميافرة الداخلية. ان الاساس في هذه المصنر اتيجية هو عدم القيام باستجابة موحدة متماسكة على مستوى المنظمة (كما هو الحال بالنسبة للمصنر اتيجين السابقين) لاستحالة ذلك من الناحية العملية. بل ينبغي القيام بمبادرات داخلية من قبل الانساق الفرعية للمنظمة بناء على التهديدات والفرص البيئية التي تظهر انيا لكل نسق من تلك الانساق. ان الظروف التي تجبر المنظمة على اللجوء لهذه المصنر اتيجية تسم بقسوتها اذ تسود حالة من عدم الاستقرار تجعل الادارة العليا في المنظمة عاجزة عن ممارسة بعد النظر لمعرفة الاجراء المصنر اتيجي الذي ينبغي القيام به، اذلك لاتجد بدا من اللجوء الى اللامركزية والعمل بصورة منفصلة مع الحرص على بقاء الصلات بين الانساق الفرعية قدر الامكان. ان هذا الاسلوب لايمكن نجاحه الا اذا توفرت قيادات كفوءة على كافة المستويات التنظيمية وفي مختلف الاقسام والفروع.

4 - التقنية المصنر اتيجية

يتم اللجوء الى هذا الاسلوب في حالة العجز عن السيطرة على البيئة المضطربة من خلال التحليل المنطقي وحده مما يجعل الاساليب التقليدية للتخطيط المصنر اتيجي محدود الفاعلية لذلك فان التوايا المصنر اتيجية تعتمد اساسا على نموذج يتم التوصل اليه من

## مفاهيم ومصطلحات رئيسة وردت في الفصل

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| 0 البيئة                      | 0 علم البيئة                            |
| 0 البيئة الخاصة (بيئة المهمة) | 0 البيئة العامة                         |
| 0 غنى البيئة                  | 0 التعقيد البيئي                        |
| 0 علم التأكد البيئي           | 0 الاعتماد البيئي المتبادل              |
| 0 البيئة المتجمعة - الهادئة   | 0 البيئة المشوشة - الهادئة              |
| 0 البيئة المضطربة             | 0 البيئة المتكاسمية - المضطربة          |
| 0 الندرة - الوفرة البيئية     | 0 التفرع البيئي                         |
| 0 السعة التوجيهية             | 0 الاستجابة التنظيمية للبيئة            |
| 0 المحز                       | 0 الانغلاق                              |
| 0 التنبؤ                      | 0 الكترنج                               |
| 0 التخطيط السعة التوجيهية     | 0 الترشيد                               |
| 0 سعة توجيهية التكيف المستقبل | 0 سعة توجيهية صياغة المستقبل            |
| 0 السعة التوجيهية المنبثقة    | 0 سعة توجيهية الاحتفاظ بحق العمل لاحقاً |
| 0 السعة السعة التوجيهية       | 0 المبادرة الداخلية                     |

خلال الحس والادراك (أو البعض يطلق عليه اسم الروية) وصمو لا بالتجانس والتسامق. إن الية السعة التوجيهية تعتمد على وضع رؤية أو توجه بسيط لكنه قوي بحيث يمكن لجميع العاملين داخل المنظمة تفهمه من خلال الحس والادراك. يتميز هذا التوجه بالوضوح بحيث يمكن استخدامه لمدى طويل وبشكل مستمر على الرغم من ظروف الاضطراب البيئي. لذلك فإن الية السعة التوجيهية تفهم الاضطراب البيئي من خلال حس وادراك القائمين على وضعها بشكل يفوق مجرد الاعتماد على التحليل المنطقي. ويمكن للمنظمة التي تواجه ظروف الاضطراب المتغيرة ان تباين نظام الامر كزية (نتيجة الاستعانة بأسلوب المبادرة الداخلية) استخدام طريقة الترابا "سعة توجيهية في وضع رؤية موحدة يتم من خلالها جعل سلوك العاملين مساهمين في مساهمة المنظمة المشتركة على الرغم من ظروف الامر كزية التي لا يمر منها.

## اسئلة للمناقشة :

- 1 - حدد عوامل البيئة الخاصة والبيئة العامة التي تعتقد انها اكثر تأثيرا على المنظمة التي تعمل فيها؟
- 2 - اذكر خمس تأثيرات للتغيرات المحتملة في عناصر البيئة الخاصة العامة واخرى للتغيرات المحتملة في عناصر البيئة الخاصة على الجامعات العراقية؟
- 3 - حاول تحديد نوعية البيئة التي تعمل ضمنها كل من المنظمات الالية على وفق تصنيف أميري وترست ثم على وفق تصنيف كاتز وكان :-
  - أ - كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد
  - ب - هيئة البحث والتطوير في وزارة الصناعة
  - ج - الشركة العامة للصناعات النتر وكيماوية
  - د - شركة صناعة الحفاقر المدرسية
  - هـ - الشركة العامة للاسواق المركزية
- 4 - ماهي السئر التجية التي توصي بها لكل منظمة من المنظمات السابقة في مواجهة بيئتها؟

196

## الفصل السابع

### الهيكال التنظيمي Organizational Structure

- الاهداف التعليمية
- معرفة وتوضيح من ارادة هذا الفصل وتطبيقاته في الاما على :-
- 1 - معرفة ماهو الهيكل التنظيمي وماهي الازمنة للتنظيمية.
  - 2 - تحديد الابعاد المختلفة للهيكل التنظيمي ومكوناته.
  - 3 - معرفة ووصف الانواع المختلفة للهيكل التنظيمية ومتى يجري استخدامها.
  - 4 - التعرف على الاشكال الحديثة للتنظيم ومتى تستخدم.

### هيكل الفصل

1. تمهيد
2. مفهوم الهيكل التنظيمي
3. ابعاد الهيكل التنظيمي
  - أ - التعقيد :
  - اولا : التقسيم الاقوي
  - ثانيا : التقسيم العمودي
  - ثالثا : التوزيع الجغرافي
  - رابعا : نطاق الاشراف
- ب - التخصص :
- اولا : التخصص على اساس العمل
- ثانيا : التخصص على اساس العامل
- ثالثا : التخصص على اساس توقيفي
- ج - الرسمية / المعيارية
- د - المركزية
4. الهيكل التنفيذي والاستشاري الوظيفي
5. اشكال تنظيمية حديثة :
  - أ - التنظيم المؤقت
  - ب - التنظيم المصفوفي

197

تمهيد

يحتل الهيكل التنظيمي أهمية خاصة في نظرية المنظمة، إذ إن هيكل المنظمة يمثل في أهميته الجسم البشري بالإنسية للإنسان فكما أنه بدون وجود جسم بشري لا يمكن القول إن هناك وجود لإنسان ما فإنه لا يمكن القول إن هناك منظمة ما دون وجود هيكل تنظيمي لها. إن تلك فإن هيكل أي منظمة يمثل بواقفة الهوية التعريفية لتلك المنظمة. إن هذه البطاقة تستطيع اجبار كل من اعضاء المنظمة والاقراء غير العاملين فيها عن كيفية تشكيل تلك المنظمة بغضاه مالم يرتبط بالعلاقات التي يعقدها مخطوطا ومؤسسا تلك المنظمة ضرورة توأجدها

(Gerloff, 1985: 222).

لقد مثل بعض الباحثين هيكل المنظمة ببنية اية منشأة أو

مرفق معين. فكما إن تلك البنائية ينبغي إن تتناسب مع طبيعة الأنشطة التي يفترض إن تجري فيها كذلك الحال بالنسبة للهيكل التنظيمي. وكما إن البنائيات تتفاوت تبعاً للغرض الذي انشأت من أجله (فبنائية السكن تختلف عن بنائية المصنع وهما يختلفان عن بنائية المستشفى) فإن الهياكل التنظيمية للمنظمات ينبغي إن تتفاوت تبعاً للمنظمة التي تمثلها، من جانب آخر ينبغي إن يكون هناك توافق بين اية بنائية والبيئة التي تنشأ فيها، فالبنائية التي تنشأ في بيئة حارة تختلف عن تلك المنشأة التي ببيئة باردة. هكذا بالنسبة للهيكل التنظيمي الذي ينبغي إن يتناسب مع البيئة التي تعمل فيها المنظمة (Hall, 1992: 84-85).

من هنا سنحاول في هذا الفصل استعراض أهمية الهيكل

التنظيمي وماهي الاسس التي ينبغي مراعاتها عند وضع هيكل تنظيمي لمنظمة ما والعوامل المؤثرة في ذلك ثم نتطرق الى انواع الهياكل التنظيمية والمكونات التي تتألف منها.

- ج - تنظيم العمل المرين
- د - مكان العمل البديل
6. مصطلحات رئيسية وردت في الفصل
7. اسئلة للمناقشة

مفهوم الهيكل التنظيمي  
يعبر عن الهيكل التنظيمي لاية منظمة بواسطة ما يسمى بالخارطة التنظيمية Organizational Chart. إن هذه الخارطة تحدد مواقع الوظائف المختلفة في المنظمة والعلاقات بين المراكز الوظيفية ومهام ومسؤوليات كل موظف في المنظمة ومن هو رئيسه (Dafn, 1983:203). يوضح الشكل (13) الخارطة التنظيمية لاحدى الشركات الصناعية:

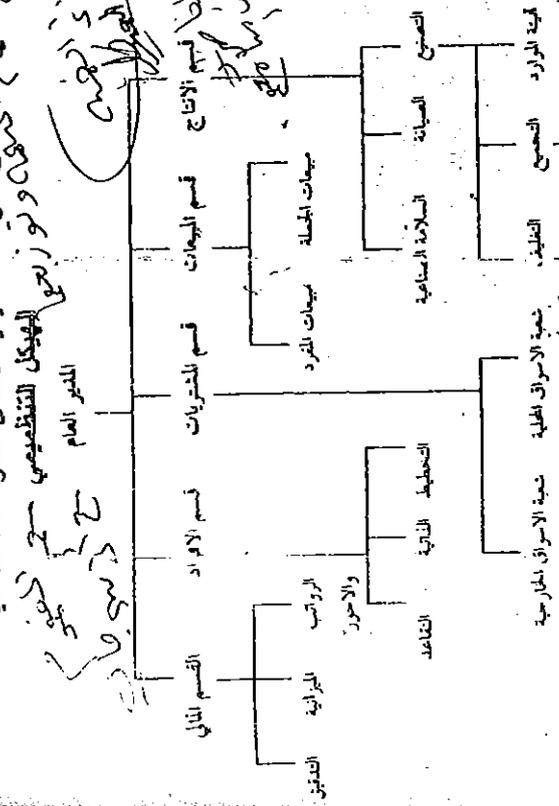
- 1 - كيفية توزيع المهام والمسؤوليات للافراد والادارات المختلفة في المنظمة.
- 2 - العلاقات الرئاسية الرسمية (خط السلطة Line of authority) بما في ذلك عدد المستويات التنظيمية ونطاق الاشراف Span of Control لكل مدير في المنظمة.
- 3 - كيفية تجميع الافراد في ادارات واقسام معينة وبالتالي تجميع تلك الادارات والاقسام لتشكيل منظمة ما.
- 4 - كيفية تصميم الوحدات التنظيمية المختلفة بشكل يضمن اتصالات، وتسويق فعالين بين تلك الوحدات بما يضمن تكامل الجهود لكافة اجزاء المنظمة بالاتجاهين الصوري والافقي.

حين يمتاز العنصر الرابع بالحركية والاعتمالية لكونه يشير الى الخاصية الوظيفية للهيكل التنظيمي. توجد تبعاً لذلك وجهتي نظر فيما يخص تعريف الهيكل التنظيمي. تعبر وجهة النظر الأولى عن الطبيعة الوصفية والثابتة للهيكل التنظيمي وهو ما اهتم به المنظرون التقليديون مثل فيبر Weber، وكوليك Guilik، وأريك Urwick. لقد وصف هؤلاء الباحثون الهيكل التنظيمي كصيغة تحدد اطار العمل الذي تجري ضمنه مختلف التعاملات الانسانية المقصودة والمخطط لها رسمياً (Connor, 1980:345). في نفس الاتجاه التقليدي عرف قاموس علم الاجتماع الحديث الهيكل التنظيمي بأنه "انساق الادوار والمعايير التي تحكم علاقات الفرد بالجماعة والمنظمة بشكل عقلاني ضمن موقف اجتماعي معين" (T. bid: 346-347).

تركز وجهة النظر الثانية في تعريف الهيكل التنظيمي على الطبيعة الاعتمالية والحركية لهذا الهيكل. يعارض اصحاب وجهة النظر هذه المنظرين التقليديين كونهم لا يرون ان الهيكل التنظيمي مجرد تمثيل لعلاقات سطحية ثابتة في المنظمة. يعرف الهيكل التنظيمي على وفق وجهة النظر هذه بأنه نمط من التنسيق والرقابة وتدفق العمل والسلطة والاتصالات التي تربط أنشطة أعضاء المنظمة ببعضها البعض (Bedian & Zammotu,

مفهوم الهيكل التنظيمي  
يعبر عن الهيكل التنظيمي لاية منظمة بواسطة ما يسمى بالخارطة التنظيمية Organizational Chart. إن هذه الخارطة تحدد مواقع الوظائف المختلفة في المنظمة والعلاقات بين المراكز الوظيفية ومهام ومسؤوليات كل موظف في المنظمة ومن هو رئيسه (Dafn, 1983:203). يوضح الشكل (13) الخارطة التنظيمية لاحدى الشركات الصناعية:

شكل (13) الخارطة التنظيمية لاحدى الشركات الصناعية



المصدر: اعداد الكاتيلان - زكي صبريا  
تظهر هذه الخارطة التنظيمية المكونات الرئيسية الالية لأي هيكل تنظيمي (Dafn, 1983:202, Narayanan & Nith, 1993:305)

سواء كان صلباً - ما افترق به بالصلابة  
مفهوم الهيكل التنظيمي للادارة  
200

دكتور  
عبدالمجيد  
قاسم

المعددة، والقواعد الرسمية، والتسجيل والترابط. إلا ان الباحثين  
اللاحقين له تباينوا في نظرتهم لابعاد الهيكل التنظيمي. فبينما اهتم  
الباحثون التقليديون أمثال اورورك، وموزي ورايلي وكيرك بمشاكل  
التخطيط، والتنسيق، والرقابة، وتقسيم العمل، بشكل عضلاتي فان  
الباحثين السلوكيين لم يهتموا بهذا الموضوع كثيرًا. كذلك لم يهتم  
المؤمنون بنظرية الانسحاق بهذا الموضوع كثيرًا التركيز هم على  
الخصائص العامة للانساق الاجتماعية المتفردة عموماً.

إلا ان باحثي المدخل الظرفي Contingency approach اهتموا  
بهذا الموضوع كثيراً وركزوا عليه في بحثهم؛ ولدراساتهم فقد اهتم  
لورنس ولورش Lawrence & Lorsch وباحثوا جامعة استن Aston  
group وبيتر بلو P. Blau وهال Hall مثلاً بدراسة الابعاد الأساسية  
للهيكل التنظيمي وعلاقتها ببدء المنظمة. لقد ركزوا أساساً على  
علاقات السلطة، وتدفق العمل flow of work فضلاً عن الخصائص  
التي اثار لها القديون. يظهر الجدول (8) الابعاد الرئيسية التي  
درسها هؤلاء الباحثون.

يعد مراجعة الأبحاث والدراسات الخاصة بهذا الموضوع حدد  
عدد من الباحثين (Connor, 1980; Hall, 1992) أربعة أبعاد أساسية  
وجد أنها تشكل - غالباً - قاسماً مشتركاً بين جميع تلك الدراسات  
والبحوث. هذه الأبعاد التي يمكن بواسطتها قياس أي هيكل تنظيمي  
والتعرف على خصائصه هي :-

- 1 - التعقيد Complexity
- 2 - التخصص Specialization
- 3 - الرسمية أو المعيارية Formalization/ Standardization
- 4 - المركزية Centralization

(1991:18). كما عرف الهيكل التنظيمي بأنه "وسط معقد من  
علاقات السيطرة والرقابة التي تتولد بشكل مستمر نتيجة التفاعل  
ما بين أجزاء المنظمة وهي نفس الوقت تشكل وتصور ذلك  
التفاعل. فالهيكل التنظيمي هو إذا نتيجة التفاعل وسبب له في أن  
ولحد" (Ranson, et al., 1980:3). واضمح ان هذا التعريف يؤكد  
على الطبيعة الاعتمالية للهيكل التنظيمي، فهو ليس ثابتاً في جميع  
الأحوال ويمكن ان يتغير، إذ على الرغم من انه أنشأ أصلاً لكي  
يحدد الاشغلة التي تجري في المنظمة فإنه يتغير أيضاً تبعاً لماك  
الاشغلة والتفاعلات الجارية في المنظمة. ان هذا يعني أن الهيكل  
التنظيمي لا يؤثر فقط بما يحدث في المنظمة ولكنه يتأثر أيضاً بما  
يحدث لذلك فإن من الخطأ النظر الى الهيكل التنظيمي على انه  
متغير مستقل فقط بل هو متغير تابع أيضاً من منا يعتقد اصحاب  
وجهة النظر هذه ان التغيرات الثقافية والسياسية والاقتصادية  
والاجتماعية التي تحصل داخل المنظمة او خارجها تؤثر في هيكل  
المنظمة. إلا ان هذا التغير المستمر في الهيكل التنظيمي ينبغي ان  
لا يجنب الخصائص الأساسية التي ينبغي ان يتصف بها أي بناء  
تنظيمي (Fombrun, 1986: 403-21). أي ان الهيكل التنظيمي هنا  
ينبغي ان يتصف بحالة من الاستقرار الاعطالي dynamic-static اذا  
جاز التعبير. ففي الوقت الذي ينبغي ان يكون فيه الهيكل التنظيمي  
مستجيباً للتغيرات الداخلية والخارجية الحاصلة في المنظمة  
باستمرار إلا انه ينبغي ان يحافظ في ذات الوقت على ملامحه  
وخصائصه الأساسية بحيث يكون واضعاً للجميع - في أي وقت  
كان - ماهي المسؤوليات والواجبات والصلاحيات الملقاة على  
عاتقهم والمخولة لهم وهي اوضاع العلاقات التي تربطهم مع بعضهم  
العضن.

**ابعاد الهيكل التنظيمي Dimensions of Structure**

يعد مساكن فونبر أول باحث حاول تحديد ابعاد الهيكل  
التنظيمي. إذ حدد فونبر - كما سبق ايضاحه في الفصل الثاني -  
عدداً من الخصائص الأساسية لأموزجه البيروقراطي المثالي.  
شملت هذه الخصائص تسلسل السلطة، والاجراءات والقوانين

الاصحاح الثاني  
- التوزيع الجغرافي  
- التوزيع الجغرافي  
- التوزيع الجغرافي

ج - التوزيع الجغرافي في التوزيع الجغرافي  
- نطاق الاشراف في التوزيع الجغرافي  
Span of Control

1 - التقسيم الافقي  
يقصد به تقسيم المنظمة الى اقسام على وفق المهام التي تقوم بها المنظمة. إذ يناط بكل قسم department تنفيذ مهمة معينة. لذلك يطلق على هذا النوع من التقسيم بالتنظيم على اساس الاقسام department. على الرغم من ان بعض الباحثين (Hall, 1992) استخدموا هذا المصطلح للإشارة الى تخصص العمل. وهو مفهوم سناقشه فيما بعد - الا ان معظم الكتابات - ومنهم هذا الكتاب - استخدمت هذا المصطلح بمعنى جميع الافراد في مجموعات وظيفية (اقسام) متخصصة بانجاز مهمة معينة بحيث يجري تسيق للمسؤوليات المختلفة داخل المنظمة. على هذا الاساس فان التقسيم الاقفي (او التنظيم على اساس الاقسام) يمكن ان يأخذ واحداً او اكثر من الاشكال التسعة الاتية (28-32: Gerloff, 1985):  
اولاً : التقسيم على اساس عدد العاملين. وهو ايسر انواع التقسيم إذ يفترض عدم وجود اية اختلافات في المهارات والقدرات والتخصصات بين العاملين (وهي حالة نادرة الحدوث في يومنا هذا). من امثلة هذا التنظيم تقسيم سرية المشاة في الجيش الى عدد من الفصائل المتساوية في اعداد ضباط وجنود المشاة فيها.  
ثانياً : التقسيم على اساس وقت العمل. يمكن استخدام هذا التنظيم - كما هو الحال مع النوع الاول - في المستويات التنظيمية الدنيا على الرغم من انه لا يشترط التساوي في المهارات والتخصصات بين العاملين. من امثلة هذا التنظيم تقسيم وجات العمل الى صباحية ومساءلية. او تقسيم كلية معينة الى دراسات صباحية واخرى مساءلية.  
ثالثاً : التقسيم على اساس الوظيفة. وهو من اكثر انواع التقسيم شيوعاً إذ يقوم بتجميع الافراد معا لانجاز وظائف معينة.

جدول (8)

ارتداد الهرمكل التنظيمي المقترحة مع قيار عدد من الباحثين

| تاريخ | نوع العمل                   | مجموعة استراتيجيات | نطاق الاشراف | نوع العمل                           | نوع العمل           |
|-------|-----------------------------|--------------------|--------------|-------------------------------------|---------------------|
| 1992  | تقسيم العمل (تقنيا وعموديا) | 1971               | نطاق الاشراف | تقسيم الإدارة الى تنفيذية واستشارية | 2- التصريح الواسع   |
| 1968  | تقسيم العمل (تقنيا وعموديا) | 1968               | نطاق الاشراف | تقسيم الإدارة الى تنفيذية واستشارية | 3- السجلات المكتوبة |
| 1971  | تقسيم العمل (تقنيا وعموديا) | 1971               | نطاق الاشراف | تقسيم الإدارة الى تنفيذية واستشارية | 4- القواعد الرسمية  |

المصنوع : اعداد المؤلفين.

1 - التعقيد Complexity

لقد كان تعقيد المنظمات التي عاصرها فيسيرا سببا رئيسيا في لقراره لامتوجه البيروقراطي الذي عدده مناسباً فقط للمنظمات المعقدة. تتصف جميع المنظمات الكبرى والمهمة في عصرنا الحاضر بهذه الصفة. على الرغم من صعوبة إيجاد تعريف شامل ومتفق عليه للتعقيد إلا انه يمكن ببساطة ان يعنى درجة تقسيم وتجزئة الاعمال والعلاقات داخل المنظمة (Hall, 1992: 51-52). إلا ان هناك من أكد على ان التعقيد يشير الى عدد التخصصات المهنية والتدريب المطلوب لكل منها في المنظمة (Hage, 1965: 290). في حين اشار باحثون اخرون الى ان التعقيد يشير الى عدد المستويات الادارية و حجم نطاق الاشراف في منظمة ما (Pugh et al., 1968: 69). على هذا الاساس سنحاول هنا استعراض اهم اوجه التعقيد التي اشارت لها الدراسات السابقة وهي :  
أ - التقسيم الافقي Horizontal differentiation  
ب - التقسيم العمودي Vertical differentiation

تاسعا : التقسيم على اساس الخدمات : من المألوف في كثير من المنظمات قيامها بتجميع بعض الافراد والانشطة في اقسام معينة تقوم بتقديم خدماتها الى اقسام اخرى بالمنظمة . ان اقسام الصيانة و اقسام الآليات هي امثلة على ذلك هذا التنظيم . ان تقسيم الانشطة والوظائف على اساس واحد من الطرق التسعة السابقة ينبغي ان لا يجعلنا نعتقد انه يجب الأخذ بطريقة واحدة فقط في تنظيم المنظمة ككل . إذ بدأت من المألوف في ظل ظاهرة التعقيد التي تمتاظ بها منظمات اليوم الجبج بين اكثر من طريقة واحدة من الطرق التسعة السابقة في التنظيم على وفق الاحتياج الفعلي والظروف التي تمر بها المنظمة وكلما ازداد عدد الطرق المعتمدة في التقسيم الاقوي في المنظمة كلما ادى ذلك الى زيادة تعقيد المنظمة .

## 2 - التقسيم العمودي

ان واحدا من أبرز خصائص أي هيكل تنظيمي هو تقسيمه الهرمي العمودي الذي يعد من المستويات التطبيقية Organizational Levels . ان معظم الهياكل التنظيمية تبدو أشبه بهيهرم من العلاقات بين الرؤساء ومرؤسيهم . هذا الهرم يحدد درجة سلطة كل مستوى وصلاحيه على المستوى الأدنى ومسؤوليته تجاه المستوى الأعلى لذلك كلما ارتفع مستوى وظيفة ما أو قسم معين في الهرم التنظيمي كلما اثار ذلك الى ارتفاع مستوى سلطة او مسؤولية تلك الوظيفة او ذلك القسم والعكس صحيح .

ان عدد مستويات التقسيم العمودي يحدد الى درجة كبيرة شكل الهيكل الخاص بالمنظمة . فالمنظمات يمكن ان تكون طوبلية tall اعتمادا على عدد مستوياتها التطبيقية Narayanan & Nath (1993:305) . الا انه ينبغي ملاحظة وجود علاقة ارتباط قوية بين التقسيم العمودي والاقوي في اية منظمة . فاذا كان التقسيم الاقوي يحدد وينظم العمل الوظيفي والتشغيلي المطلوب من المنظمة لانتاج السلع والخدمات التي تختص بها، فإن التقسيم العمودي يحدد الى

مثلا يضم قسم الإنتاج في شركة ما جميع الوظائف المطلوبة للعمل الانتاجي مثل التصنيع، والصيانة، وتهيئة المواد . الخ . رابعا : التقسيم على اساس العملية او المعدة المستخدمة . إذ يجري تجميع الاعمال المطلوبة لانجاز عملية معينة معا مثل قسم الصيغ او السمكة او اللحام... الخ . كما يمكن ان يجري التقسيم على اساس الأدوات أو للمعدات المستخدمة في العمل مثل قسم الحاسوب في شركة معينة او وحدات المدفعية ووحدات الصواريخ في الجيش .

خامسا : التقسيم على اساس الموقع او المنطقة . إذ يجري هنا تجميع كافة الوظائف والاعمال التي تنجز في موقع معين في قسم او تنظيم موحد تحت رئاسة مدير واحد يكون مسؤول عن كافة الاعمال المنجزة في ذلك الموقع . مثل تقسيم وزارة الصحة الى مديريات صحة المحافظات .

سادسا : التقسيم بواسطة المنتج . ان الاساس في تقسيم الاعمال والانشطة هنا هو تجميع تلك الاعمال والانشطة المرتبطة بمنتج معين في قسم واحد . فمثلا تقوم شركة انتاج اللبونات اللبانية بتنظيم الانتاج لديها على اساس خطوط انتاجية تختص كل منها بالانتاج منتج معين، مثل زيت الطعم، ومعبون الاسنان، والصورابن... الخ .

سابعاً : التقسيم على اساس الزبائن . يمكن تجميع الانشطة والوظائف معا بشكل يتلائم مع الحاجات الخاصة بزبائن معينين . من امثلة هذا التنظيم تخصيص بعض الكليات لمراسة الاثبات في بعض الجامعات في الدول الاسلامية .

ثامناً : التقسيم على اساس السوق او قنوات التوزيع . يتم هنا تنظيم الانشطة والمجموعات الوظيفية على اساس مدى ارتباطها بخدمة سوق معين او جزء من اسوق أو على اساس قنوات التوزيع التي يجري من خلالها تسويق المنتج او الخدمة . من امثلة ذلك التنظيم قيام بعض الشركات الكبرى المنتجة للطائرات بتنظيم مصانعها الى قسمين يضم احدهما المصانع العسكرية ويضم الاخر المصانع المدنية .

درجة كبيرة علاقات العمل الإداري و التنسيق المطلوب لانجاز مهام تلك المنظمة (Gerloff, 1985:223).  
 ان التقسيم العمودي هو الوسيلة الاساس في تنسيق الاعمال في المنظمة. فكل مستوى تنظيمي يعتمد على المستوى الذي فرقه في تنسيق اعماله. على هذا الاساس فان اعلى مستوى في المنظمة هو المسؤول عن توجيه وتنسيق المهام والاعمال الاستراتيجية للمنظمة. في حين يختص مستوى الادارة الوسيط عن العمليات التشغيلية. اما المستوى الأدنى (يسمى مستوى الادارة الاشرافية ايضا) فانه يختص بانجاز الانشطة والاعمال التنفيذية ذات الصلة المباشرة بانتاج السلع والخدمات (Narayanan & Nath, 1993:311).  
 ليس هذا فقط وانما يعد التقسيم العمودي الوسيلة الرئيسية لتوزيع السلطة الرسمية في المنظمة.

تعرف السلطة authority بانها الحق القانوني لاصدار الاوامر للاخرين والذي ينساب من اعلى الهرم التنظيمي الى اسفله (Jmstil, 1984: 281). وهي نوع معين من القوة (قوة قانونية في الهرم التنظيمي والذي يقرن بالدور الذي يفترض ان يلعبه في المنظمة (Hersey & Blanchard, 1996:221).  
 كما هو واضح فان تعريف السلطة يرتبط بموقع الفرد في الهرم التنظيمي. فالسلطة في الواقع هي نتاج للتقسيم العمودي.

ان قياس التقسيم العمودي كأحد ابعاد تعقيد اية منظمة اسهل نسبيا من قياس التقسيم الاقفي. هناك عدد من الطرق التي اقترحها الباحثون لقياس هذا التقسيم من بينها حساب عدد المستويات الاشرافية الموجودة في المنظمة. كما اقترحت دراسة اخرى اعتماد حساب عدد المناصب الوظيفية الموجودة في المنظمة ابتداء من رئيس المنظمة وانتهاء بالعمالين التنفيذيين في حين اعتمدت دراسة اخرى مؤشر متوسط المستويات التنظيمية في المنظمة ككل فضلا عن مؤشر عدد المستويات التنظيمية في اطوار قسم موجود في المنظمة كمؤشرين لمدى التقسيم العمودي في المنظمة. يجري

حساب المتوسط الكلي لعدد المستويات التنظيمية من خلال قسمة العدد الكلي للمستويات التنظيمية في كافة الاقسام على عدد الاقسام في المنظمة (Hall, 1992:54). فاذا كان هناك اربعة اقسام في المنظمة في كل منها ثلاثة مستويات تنظيمية فان

عدد الاقسام (4) x عدد المستويات في كل قسم (3) = متوسط عدد المستويات التنظيمية = 4 مستويات

عدد الاقسام (3)

ج - التوزيع الجغرافي Spatial Dispersion  
 على الرغم من ان التوزيع الجغرافي قد اشير له ضمن اشكال التقسيم الاقفي الا ان التوزيع الجغرافي يمكن ان يمثل احد انواع التقسيم العمودي ايضا. بمعنى ان أنشطة الافراد يمكن ان يوزعون بصاف ارجعافيا على اساس اقفي او عمودي من خلال فصل وتوزيع مراكز القوة Power centers او الوظائف (Ibid, tasks (1992:55).  
 اذ يمكن مثلا توزيع مسؤوليات نقل الركاب على المواقع الجغرافية التي تخدمها شركة نقل الركاب في بغداد. فالانشطة التي تقوم بها تلك المواقع والتي تتبع لنفس المنظمة متشابهة تقريبا (ذات تعقيد واطى على البعد الاقفي) الا ان السلطة موزعة بين الادارة المركزية والادارات الفرعية وان جميع تلك الادارات الجغرافية الفرعية تتمتع بصلاحيات ومسؤوليات متشابهة مثال اخر على مثل هذا النوع من التوزيع الجغرافي قيام شركة كبرى لانتاج سيارات بتوزيع مصانع انتاج سياراتها على عدد من المدن والدول بحيث يختص كل مصنع بانتاج نوع معين من السيارات.

ان التوزيع الجغرافي للانشطة والافراد قد يزيد من درجة تعقيد الهيكل التنظيمي. لقد استخدمت إحدى الدراسات اربعة مؤشرات لقياس التوزيع الجغرافي وتأثيره على تعقيد الهيكل (Hall et. al. 1967:906)

مع ذلك يوجد قبول واسع لفكرة ان نطاق الاشراف هو احد العوامل المهمة التي ينبغي مراعاتها عند تصميم الهيكل التنظيمي، إذ ان نطاق الاشراف يؤثر في درجة تعقيد الهيكل التنظيمي، عن طريق تأثيره في كل من التقسيم العمودي والافقي للمنظمة. كلما زاد نطاق الاشراف كلما قل عدد المستويات التنظيمية. يمكن ايضا ذلك من المثال الرقسي الموضح في الشكل (14). فندما يكون نطاق الاشراف في شركة يعمل فيها 4069 عاملا ذو مدى ضيق (من 4-1) فان عدد المستويات التنظيمية فيها ستكون 6 وستكون هناك حاجة لـ 1365 مديرا في مختلف المستويات لكن عندما يتسع نطاق الاشراف ليصبح من 8-1 فردا فان عدد المستويات التنظيمية ستنقص حينئذ الى 4 مستويات فقط وعدد المديرين المطلوبين في مختلف المستويات هو 585 مديرا (Robbins, 1990).

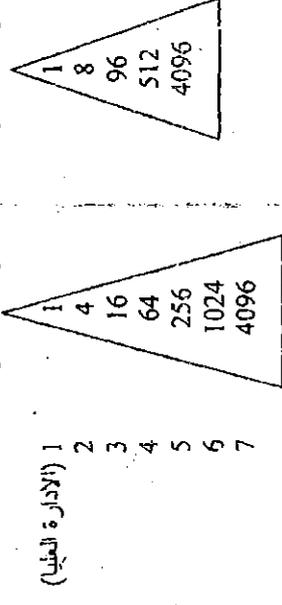
إلا ان هناك حدا معيناً لسمعة نطاق الاشراف. فسادم نطاق الاشراف يمثل احد لوجه العلاقات الانسانية والوظيفية بين الرئيس والمروسين وبما ان عدد تلك العلاقات يزداد بامتداد عدد زيادة عدد الافراد الذين يشرف عليهم مدير واحد، وبما ان قدرات اي فرد محدودة (سهما زادت) في المتابعة والإشراف الفعالين على عدد من العاملين فان هناك عدد محدد لامتداد نطاق الاشراف. إلا ان هذا الحد لا يمكن تحديده بدقة لأنه يرتبط بعدد من المتغيرات المرورية التي سبق ذكرها.

أولاً : درجة توزيع المعدات والتجهيزات المادية جغرافياً.  
 ثانياً : مدى بعد تلك المعدات والتجهيزات عن موقع الإدارة المركزية.  
 ثالثاً : درجة توزيع الموظفين على المواقع الجغرافية.  
 رابعاً : مدى بعد أركان الموظفين جغرافياً عن موقع الإدارة المركزية.

د - نطاق الاشراف Span of Control  
 يحدد الهيكل التنظيمي نطاق الاشراف للوظائف الاشرافية والرائسية المختلفة في المنظمة. يقصد بنطاق الاشراف عدد المروسين الذين يخضعون مباشرة لرئاسة مدير او رئيس واحد (Buchanan & Nath, 1997:305; Narayanan & Nath, 1993:305). لكن هناك من يصنف شرط الاشراف للتعريف. فيعرف نطاق الاشراف بأنه عدد المروسين الذين يستطيع مدير واحد ادارتهم بفاعلية (Connor, 1980:350). والحقيقة ان اضافة شرط الفاعلية سيجعل من نطاق الاشراف مسألة موقفية تخضع لعوامل عديدة.

من هنا يبرز الخلاف بين المنظرين التقليديين ومنظري المدارس الاخرى بخصوص نطاق الاشراف. ففي الوقت الذي عد فيه الكلاسيكيون نطاق الاشراف مبنيًا من مبادئ الإدارة والتنظيم وحدوا عددا ثابتا لما يعتقدون بأنه نطاق الاشراف المناسب لكل مدير (من 5-7 افراد)، فان السلوكيين وعلى رأسهم سيمون Simon انتقوا مبادئ التنظيم عموديا ومن بينها نطاق الاشراف وحدوها مجرد امثال Proverbs لا ترقى الى مستوى تسمية مبادئ. إذ لا يمكن مثلا تحديد عدد ثابت لنطاق الاشراف لكل مدير. فذلك يعتمد على عدة عوامل مثل كفاءة المدير، وخصائص المروسين وقدراتهم ومدى رغبتهم في العمل تحت اذنة ذلك المدير، وطبيعة وكفاءة وسائل الاتصالات المتيسرة، ونوعية المنتجات والخدمات وغير ذلك من العوامل الموقفية.

شكل (14) العلاقة بين نطاق الأشراف وعدد المستويات التنظيمية  
 منظمة يفترض أن نطاق الأشراف فيها هو 4  
 منظمة يفترض أن نطاق الأشراف فيها هو 8



نطاق الأشراف=8  
 عدد العاملين=4096  
 عدد المديرين=585  
 Source : Stephen P. Robbins, Organizational Theory, N. J. Prentice-Hall, 1990, P. 500.

2 - التخصص Specialization  
 عرف التخصص وبالتالي درس بعدد من الطرق. كل طريقة تعكس اتجاه ومنظور معينين. كما أن لكل طريقة أداؤها الخاصة في التحليل. إن من أبرز تلك الطرق ما يأتي :-  
 أ - التخصص على أساس العمل.  
 ب - التخصص على أساس العامل.  
 ج - التخصص على أساس توفيقه.

أ - التخصص على أساس العمل Labor oriented Specialization  
 ركز عدد من الباحثين اهتمامهم على وحدة العمل كأساس لتقسيم الوظائف والواجبات. من هنا عد التخصص أحد نتائج تقسيم العمل division of labor استخدمت مجموعة جامعة أستراليا Aston group هذا المفهوم في دراستها. إذ عرفت التخصص على أنه الطريقة التي يجري بها تقسيم وتوزيع الأعمال والواجبات في المنظمة (Pugh et. al. 1963). كما عرف التخصص على وفق هذا

المنظور بأنه يمكن خيارات مديري المنظمة بشأن تقسيم العمل في المنظمة (19-118: Bedian & Zammuto, 1991).  
 إن هذه الخيارات لها تأثير مباشر ورئيس على المكونات الهيكلية الأخرى. إذ إن هناك نوعان من تخصص العمل: الأول

أفقي والثاني عمودي :  
 أولاً : يشير التخصص الأفقي للعمل إلى حجم الجزء المخصص أو لا : يشير التخصص الأفقي للعمل إلى العمل الكلي. فإذا للانجاز من قبل عامل واحد قياساً إلى العمل الكلي. فإذا افترضنا أن انجاز معاملة ما في إحدى دوائر الدولة يتطلب المرور بخمس خطوات أولها تسجيل طلب انجاز المعاملة من قبل المراجع فإن حجم التخصص الأفقي المناط بالموظف الأول من مجموعة الموظفين الخمسة الذين ينبغي أن تمر بهم المعاملة يعادل المطلوب من هذا الموظف لانجاز تسجيل طلب المراجع. كلما قل حجم ذلك الجزء المخصص للانجاز من قبل عامل أو موظف واحد قياساً للعمل الكلي كلما زاد مقدار التخصص الأفقي كلما قلت الروح المعنوية للعامل وزاد عدم رضاه عن عمله. لذلك توصي الدراسات الحديثة في تصميم العمل بضرورة زيادة الجزء المخصص للانجاز من قبل عامل واحد أو مايسمى بتوسيع العمل Job enlargement. وهو مفهوم معاكس لوجهة النظر التقليدية في التنظيم التي تؤكد على زيادة التخصص الأفقي لضمان زيادة كفاءة أداء العمل.

ثانياً : أما التخصص العمودي Vertical specialization فإنه يشير إلى درجة سيطرة أو مسؤولية العامل أو الموظف عن العمل الكلي المنجز. فكلما زادت درجة حرية الفرد في اتخاذ القرارات الخاصة بعمله، وكلما زادت مسؤوليته عن العمل المنجز كلما زاد مقدار التخصص العمودي. وإذا كانت المدرسة التقليدية في التنظيم تؤكد على ضرورة تقليص التخصص العمودي وزيادة التخصص الأفقي. فإن المدارس الحديثة في التنظيم تؤكد على عكس ذلك أي على ضرورة تقليص التخصص الأفقي وزيادة التخصص

### ج- التخصص على اساس توافقي

#### The Compromising Orientation

قاد الاختلاف بين الطريقتين السابقتين في التخصص الى قيام الباحثين باقتراح طريقة توفيقية تجمع بين التخصص على اساس العمل والتخصص على اساس العامل، على هذا الاساس اقترح احد الباحثين اطارا تصنيفيا مكون من بعينين كل منهما يمثل نوع من التخصص كما هو واضح من الشكل (15). وكل بعد من البعدين (التخصص على اساس العمل/التخصص على اساس العامل) مكون من درجتين (عالي/واطي). عند الجمع بين هذين البعدين سيبتح لنا اربعة خلايا.

تمثل الخلية الاولى (فرق عمل المشروع) المنظمات التي تمتاز بدرجة تخصص عالية في العمل وفي العاملين. من امثلة ذلك الفرق المكلفة بالبحث والتطوير لمنتوج صناعي جديد. اما الخلية الثانية فتمثل المنظمات التي تتطلب درجة تخصص عالية من العاملين لكنها لا تحوي تخصصات عمل كثيرة مثل المنظمات المهنية او الحرفية كمكاتب المحاماة او المحاسبية. في حين ان الخلية الثالثة تمثل المنظمات ذات العمل الروتيني التي يقسم العمل فيها الى عدد كبير من التخصصات الجزئية التي لا تتطلب من العامل مهارة او تعليم عالين لانجازها مثل خطوط تصنيع بعض المنتجات الصناعية النماطية. اما الخلية الرابعة فهي تمثل المنظمات التي لا تتطلب تخصصا عاليا من العاملين فيها ولا تحتوي على عدد من التخصصات. وهي منظمات حرفية يدائية باتت نادرة الوجود في المجتمعات المتطورة وان كانت موجودة في المجتمعات النامية مثل دكاكين التجزئة الصغيرة.

المورد. ان عملية زيادة التخصص العمودي اي زيادة مسؤولية وصلاحيه الفرد ينعكس عن العمل المنجز تسمى بإثراء العمل Job enrichment. ان اسلوبى إثراء العمل وتوسيع العمل هما من اساليب التطوير التفصيلي Organizational development الشائعة لتحسين تصميم العمل Job design والتي على الرغم من انها قد لا تجعل المنظمة تستفيد من المزايا الاقتصادية التي يحققها تقسيم العمل الى اجزاء صغيرة لكنها تؤدي بالنتيجة الى تحسين الاداء الكلي للمنظمة لانها تسهم في اشباع حاجة العاملين للرجسا والشعور بالاهمية والمسؤولية وتقليل الضجر من ادائهم لا عمال جزئية مكررة مما يسؤدي الى تحسين دافعيتهم وادائهم.

### ب - التخصص على اساس العامل

#### Worker oriented specialization

تعتمد هذه الطريقة في التخصص على العامل كوحدة تقسيم للعمل فالتخصص هنا يعرف على انه مقدار التعليم والتدريب المطلوب من عامل ما لانجاز عمل معين. ان التأكيد هنا على المهارات المهنية المطلوبة من العامل لا على مقدار العمل المطلوب منه لاجازه. لذلك فان هذا النوع من التخصص يزداد في عمل ما كلما زاد عدد التخصصات المطلوبة لانجاز ذلك العمل. كما يزداد هذا التخصص في منظمة ما كلما زادت حاجتها للتخصصات المختلفة لاداء مهامها. طبيعي ان درجة تعقيد اي هيكل واية منظمة ستزداد مع زيادة عدد التخصصات المطلوبة فيها. لذلك تجد المؤسسة العسكرية عموما من المنظمات المعقدة جدا بسبب العدد الكبير جدا من التخصصات المطلوبة لانجاز مهام الحرب الحديثة. في حين ان ورش العمل البسيطة (مثل النجارة او الحداة) قد لا تحتاج سوى لعامل ماهر واحد لانجاز العمل. اكن كلما تعقد العمل وتطور كلما برزت الحاجة لتخصصات اكثر.

الرسمي مجموعة الأنشطة المخططة والمنسقة من قبل الإدارة لغرض تحقيق الاهداف الرسمية من خلال تقسيم العمل والوظائف والسلطة والمسؤولية (Mullins, 1996:72) بالتسليكل الذي يفترض ان يؤدي الى زيادة كفاءة المنظمة.

غير ان واقع الحال يشير الى ان معظم المنظمات الزنلم يكن جميعها يتواجد فيها تنظيم اخر هو التنظيم اللارسمي informal organization الى جانب التنظيم الرسمي. انه فلذا التنظيم ينشأ من تفاعل الافراد العاملين في المنظمة، ومن تفاعل حاجاتهم الاجتماعية والنفسية. ومن تطور جماعات العمل ذات العلاقات والمعايير السلوكية الخاصة بها بغض النظر عن الهيكل الرسمي للمنظمة (Mullins, 1996:72). على هذا الاساس فان التنظيم اللارسمي هو تنظيم غير مكتوب ومرن وغير محدد بخرائط رسمية والعضوية فيه اختيارية في معظم الاحيان ان الجدول (9) يوضح خصائص كل من التنظيمين الرسميين واللازميين والفرق بينهما.

شكل (15)  
التصنيف المزوج لتخصص المنظمات  
التخصص حسب العمل

| وطني  | عال  |
|---|--|
| 2<br>منظمات مهنية<br>Professional agencies    | 1<br>فروق عمل المشروع<br>Project teams       |
| 4<br>منظمات بدائية<br>Amorphous organizations | 3<br>منظمات روتينية<br>Routine organizations |
|   | وطني   |

التخصص حسب العامل المتخصص حسب العامل

Source : Patrick E. Connor, Organization Theory and Design, Chicago, Science Research Associates, 1980, P.351.

3 - الرسمية / المعيارية / Formatization/ Standardization  
تعد الرسمية ثالث المتغيرات الهيكلية الرئيسة. وهي ذات تأثير كبير على سلوك المنظمة والعاملين فيها. توجد وجهتي نظر لتعريف الرسمية. الوجهة الاولى وهي تمثل المدرسة التقليدية في التنظيم تعرف الرسمية او المعيارية بانها مدى تحكم السياسات والقواعد والاجراءات المكتوبة بسلوك العاملين (Bedian & Zamnuto, 1997:366; Buchanan & Huczynski, 1997:366) بيد اول من اكد على الرسمية اذ عدها الطريقة المثلى للتحكم بسلوك العاملين والتبوء به بشكل يجعل ادارة المنظمة اكثر كفاءة. يقترن هذا المفهوم بما يسمى بالتنظيم الرسمي Formal organization الذي طالما اكدت عليه المدرسة التقليدية في التنظيم. ويقصد بالتنظيم

جدول (9)

خصائص التنظيم الرسمي واللا رسمي

| التنظيم اللا رسمي   | التنظيم الرسمي   | الخصائص   |
|---|--|---|
| تلقائي أو طوعي<br>عاطفي   | عملي رسمي<br>عقلاني<br>مستقر   | المبني<br>أ - الأمل<br>ب - العقاب<br>ج - السمات<br>د - نسبة الوظيفة                                   |
| استقال (Dynamic)  | المستقر  |   |
| الدور   | المثل  |   |
| رؤيا الأعضاء  | الربح أو خدمة المجتمع  | 3. الأهداف  |
| الشفعية   | الربح الرطبي<br>السلطة   | 4. التمايز<br>أ - الأسماء<br>ب - التفرقة<br>ج - التقديرات   |
| الفرقة  | من الأعلى إلى الأسفل   |   |
| من الأعلى إلى الأسفل<br>المفردات التامة أو<br>الاجتماعية (المفردات)   | التفهدية بالفصل أو تفرد التفرقة  | 5. آلية السيطرة   |
| مصادر سريعة وضرورية<br>غير محددة بدقة ولا تلتزم<br>بتفردات محددة  | التفردات الرسمية<br>محددة بدقة وتبع خطوط السلطة<br>الرسمية<br>بطيئة<br>عالية                               | 6. الاتصالات<br>أ - التفردات<br>ب - شبكات العمل<br>ج - السرعة<br>د - الدقة                            |
| براسة المعلومات<br>الاجتماعية Sociograms  | براسة الممارطة التنظيمية   | 7. الترخيل الشكلي<br>للتنظمة  |
| الأفراد التفردين فقط من قبل<br>بقية الأعضاء<br>تفرد تلقائي<br>نتيجة المفردة<br>تفرد الخصائص الشخصية<br>التساك | كل العاملين<br>متفردون عليها في الوصف<br>لوظفي<br>عدة من قبل المنظمة رسميا<br>الواجبات الوظيفية<br>البراءة | 8. خصائص أخرى<br>أ - العلاقات بين الأفراد<br>ب - دور القيادة<br>ج - أساس التفاعل<br>د - أساس الارتباط |

Source: J. L. Gray & F. A. Strake, Organizational Behavior: Concepts & Applications, N. J., Fourth edition, Merrill Publishing Company, an imprint of Macmillan Publishing Company, 1988, p. 432.

عد التعريف الأول للرسمية تعريفا ضيقا كونه يركز على التعليمات والتشريعات والاجراءات والقواعد المكتوبة فقط. في حين اكد كثير من الباحثين على وجود مجموعة من القواعد والاجراءات غير المكتوبة في معظم المنظمات وقد يكون لها تأثير موازي ان لم يكن اكبر احيانا من تأثير التعليمات والاجراءات المكتوبة (Hall: 1992:64). لذلك عرفت الرسمية على وفق وجهة النظر هذه بانها الوسيلة التي تستطيع من خلالها المنظمة ان تتحدد من وكيف ومتى تؤدي الوظائف سواءا جري ذلك بواسطة قواعد وتعليمات واجراءات مكتوبة وغير مكتوبة (Connor: 1980: 351-352). وعلى الرغم من ان هذا التعريف اكثر تمهيدا للواقع واكثر انساقا مع مدخل التنظيم الحديثة إلا انه يشير عدة مشاكل مقارنة بالتعريف البسيط الاول. ان من الصعب تحديد ماهية وكيفية ومتى ومن يضع تلك القواعد والاجراءات غير المكتوبة.

لقد حدد Mintzberg أربعة اشكال من الرسمية او التثنية هي (Mintzberg, 1993:330):-

أ - تثنين العمليات التي ينجز بواسطتها العمل. بمعنى برهجة كيفية اداء العمل وتحديد الاجراءات التي ينبغي اتباعها بدقة.

ب - تثنين المخرجات. بمعنى تحديد النتائج المطلوبة من العمل وليس كيفية اداء ذلك العمل. كما هو الحال عندما يطلب زيادة المبيعات بمقدار 10% ويترك الادارة المختصة كيفية اجاز ذلك.

ج - تثنين المهارات والمعرفة. إذ يجري التركيز هنا على العامل لا على العمل. يجري تعليم وتدريب العاملين مجموعة من المهارات الموحدة التي تستخدم في انجاز العمل. وقد يجري هذا التعليم أو التدريب خارج المنظمة والمدارس المهنية والكلية) أو داخل المنظمة.

د - التثنين بواسطة المعايير السلوكية norms. أي تتسوق العمل من خلال مجموعة المعتقدات والقيم المشتركة للعاملين.

د - المنظمات التي لا توجد فيها تعليمات وأجراءات كثيرة وحتى ذلك العدد القليل من التعليمات والإجراءات لإجري فرضه بقوة على أعضاء المنظمة. إن المنظمات الخيرية والطوعية تمثل هذا النوع من الرسمية (الخلية 4).

شكل (16)

اشكال الرسمية (التقنية)

درجة فرض الإجراءات، والقواعد  
والأطلة

| النوع الوافى | النوع المنهوى | القواعد<br>و<br>الإجراءات |
|--------------|---------------|---------------------------|
| (1)          | (2)           | كثيرة<br>قليلة            |
| (3)          | (4)           |                           |

المصدر: اعداد الكاتبات.

#### 4 - المركزية Centralization

تقيس المركزية درجة توزيع صلاحية اتخاذ القرار من المنظمة فإتخاذ القرار يمكن أن يحدث في أي مستوى من المستويات التنظيمية، وكلما حصر حق اتخاذ القرار في المستويات العليا في المنظمة كلما أشار ذلك إلى درجة عالية من المركزية في المنظمة والمكس صحيح. إن المركزية في الواقع تعد من أفضل الطرق للنظر إلى أي هيكل تنظيمي لكونها تؤثر مسددي توزيع السلطات ضمن المنظمة.

(Dill, 1965:1097).

على الرغم من وجود عدد من التعاريف للمركزية إلا أن اتخاذ القرار ظل محور تلك التعاريف سواء ما يتعلق بمن يتخذ القرار أو مدى أهميته للمنظمة. فقد عرفت المركزية بكونها حق اتخاذ القرارات من قبل المستويات العليا في المنظمة (Daft, 1980:15). إلا أن هذا التعريف لم يعبر اهتماماً للقرار وتأثيراته على المنظمة. لذلك عرفت المركزية تعريفاً آخر بكونها مستوى وعدد المشاركين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة.

فمثلا يمكن استثمار القيم الإسلامية التي تحض على العمل وإتقانه لغرض خلق حالة مشتركة من حب العمل والإخلاص له.

إن خاصية الرسمية في الهيكل التنظيمي لا ترتبط في الواقع بدرجة تحكم القوانين والتعليمات المكتوبة وغير المكتوبة بسلوك العاملين في المنظمة وحسب بل وإن هناك مسألة مهمة أخرى ينبغي أخذها بنظر الاعتبار هي درجة فرض تلك القواعد والإجراءات من قبل المنظمة والتأكد عليها. اعتماداً على هاتين السمتين يمكن تصور أربعة أنواع من المنظمات التي تتباين في درجة رسميتها أو تقنينها، يوضح الشكل (16) هذه الأنواع، إذ يتألف هذا الشكل من بعدين يمثل كل منهما سمة من سمات الرسمية (مقدار وجود التعليمات والإجراءات المكتوبة وغير المكتوبة؛ ودرجة فرضها). وعلى هذا الأساس ونتيجة تفاعل هذين البعدين يمكن تصور وجود أحد أشكال الرسمية (التقنية) الآتية في المنظمات :-

- أ - منظمات تمتاز بوجود كثير من القواعد والتعليمات فيها وتكون هذه القواعد والتعليمات ملزمة ومفروضة بشكل عال كما هو الحال في المنظمات العسكرية (الخلية 1).
- ب - منظمات تمتاز بوجود عدد كبير من التعليمات والقواعد المكتوبة وغير المكتوبة لكنها لا تفرض بقوة من قبل المنظمة وإنما يكون إتباعها اختيارياً في منظم الأحيان من قبل أعضائها. إن هذه المنظمات في معظم الأحيان تمتاز بدرجة مهنية عالية، كالجامعات والمستشفيات (الخلية 2).
- ج - منظمات تمتاز بوجود عدد قليل من القواعد والإجراءات لكنها مفروضة بقوة من قبل المنظمة ولايجري التهاورن مطلقاً في الإلتفاف عن إتباعها. إن السجون هي أحد أبرز هذه الأمثلة على هذا النوع من المنظمات. كما أن بعض المنظمات المهنية بالسلمة المهنية والصحية والبنية تقع ضمن نطاق هذا النوع من الرسمية (الخلية 3).