

محاضرة 2 : المنظمة و تطورها

لقد بدأت المنظمات عندما وحد الأفراد جهودهم لتحقيق غرض محدد، وقد قامت على قاعدة إيجاد علاقات تنظيمية بين الأفراد للعمل معاً لتحقيق أهداف معينة، وعليه فإن المنظمات توجد عندما تعمل مجموعة مختارة من الأفراد بشكل تناسقي لإنجاز هدف محدد، وهي أدوات اجتماعية مستمرة يتمكن المجتمع من خلالها الحصول على أشياء لإشباع الحاجات.

تمثل المنظمة حقل سوسيولوجي، فأى نظرية يشترط في ظهورها وتطورها بمدى تشكل هذا الحقل الملاحظ، وبمدى نضج القوالب الفكرية والنظرية لفهم وتفسير الواقع الملاحظ، على اعتبار المنظمة نسق اجتماعي يتم من خلاله تحقيق أهداف سياسية واقتصادية واجتماعية. وبهذه الأهداف فهي تحرص على تعزيز وتطوير السلوك التنظيمي لأعضائها بصورة مباشرة من خلال تحليل كيفية اندماجهم في ثقافتها والقواعد التي يتم اختيارها.

إن المتتبع لتطور النظريات التنظيمية وبنائها المادي والبشري خلال القرن العشرين، يجد أن أغلبها ظهر في النصف الثاني من تلك الفترة، وكانت وفقاً لفلسفة النظام المغلق CLOSED SYSTEM في بموجبها يتم تطوير المنظمة وهندسة بنائها بمعزل عن بيئتها الخارجية، غير أنه بعد الخمسينيات ندت نظريات التنظيم والإدارة بفلسفة النظام المغلق، وأكدت على أهمية الأخذ بفلسفة النظام المفتوح OPEN SYSTEM في تحديد المتغيرات البنائية والسلوكية للتنظيم.

فمن خلال ما أكده باريل و مورغان Baril – Morgan سنة 1980 في قولهما بأن كل نظريات التنظيم تقوم على فلسفة علوم وعلى نظرية اجتماعية، فدراسة المنظمات أصبحت من المحاور الهامة في عدة بحوث نفسية-اجتماعية والتي يمكن تلخيصها في ثلاث محاور أساسية:

1- علم اجتماع المنظمات: والذي يبدو جليا في إطار نظرية التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر Max weber، والإتجاه الحديث لكل من مورتون Merton وتروزي Truzzi في دراسة البيروقراطية الحديثة.

2- نظرية التنظيم: والتي تهتم أساسا بدراسة المنظمات الرسمية والمشاكل المرتبطة بالتنظيم والتسيير ويتجلى ذلك في أعمال المدرسة التaylorية.

3- أعمال مدرسة العلاقات الإنسانية: والتي تعنى أساسا بدراسة سلوك الأفراد داخل المنظمة عند كل من إلتون مايو Elton Mayo ولويد وارند L.Warner ، ومدرسة شيكاغو والإتجاه التفاعلي.

كما نلاحظ فلقد اتسع مجال دراسة المنظمات من قبل الباحثين والأكاديميين، بإعتبار المنظمات أدوات يستخدمها الأفراد لتنسيق تصرفاتهم وأفعالهم للحصول على قيم مرغوبة ومتنوعة، ولذلك يتطلب علينا فهم دور المنظمات وتفسير سلوكها وفق نظرة شمولية بتحديد ماهية المنظمة، وماهية نظرية المنظمة، وكذلك السعي لإبراز أهم الإتجاهات الفكرية في دراستها بالتركيز على الإتجاهات المعاصرة منها. وعلى إثره تعتبر المنظمة بشكل عام الهيكل التنظيمي الموحد للمؤسسات في البيئة الخارجية، فتكوينها وأطرها العامة تتبع من أهمية وجود تنظيم وترتيب وظيفي مبني على الإستحقاقات الفردية للعاملين لتحقيق أهداف المنظمة بالشكل المطلوب. كما تشكل نظرية المنظمة أحد فضاءات المعرفة المعاصرة التي تساهم بتحليل كيفية تصميم المنظمة وعملياتها بفاعلية.

المحور الأول: ماهية المنظمة:

سنبدأ بمسألة بأن المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، ذات تكوين اجتماعي منظم ومنسق يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محدودة نسبياً من أجل تحقيق أهداف مشتركة وهذا التعريف يؤكد أربعة حقائق¹:

- أن المنظمة تتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض.
 - سبب وجود المنظمة هو من أجل إنجاز أهداف محددة.
 - من أجل تحقيق هذه الأهداف يتفاعل الأفراد مع بعضهم تفاعلاً واعياً ومدركاً.
 - تمتلك المنظمة بيئة تعمل فيها وهي واضحة المعالم نسبياً.
- وننتهي إلى أن هناك ترابط تنظيمي حركي بين النشاط التنظيمي والكيان التنظيمي وهو ما ندعوه المنظمة. لذا عرفت المنظمة بأنها كيان اقتصادي-اجتماعي-سياسي تضم منظومات فرعية تعمل بصورة متناسقة ومتعاونة في إطار تصميم محدد لإنجاز مهام معينة وتحقيق أهداف محددة. ويتضح من خلال ذلك أن المنظمة تتكون من الآتي²:

- مجموعة موارد مالية، مادية، وبشرية ومعلوماتية
- إطار يعمل في ظله مجموعة الأفراد وفرق العمل
- تمتلك المنظمة أهداف محددة ومهام ذات علاقة
- التصميم العام لعمل المنظمة

أولاً: تعريف المنظمة: ضبط بعض المصطلحات : المنظمة أو التنظيم

لغة: تعتبر كلمة "تنظيم" و"منظمة" ترجمة للمصطلح الإنجليزي والفرنسي Organization وتكتب عادة في أمريكا Organization ، أما المصطلح العربي فهو "نظم، ينظم، تنظيم" ومنها

¹ - محمد حربي حسن، علم المنظمة الأصول والتطور والتكامل، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل 1988، ص 20.
² - أديب عقيل، وآخرون، علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2004، ص 24

كلمة التنظيم، وتستعمل بنفس معنى كلمة منظمة¹، وتعني في الإستعمال العام، وضع بنوع من التنظيم في نخزون من الموارد المختلفة لكي تجعل منها أداة وألة في خدمة إرادة تسعى إلى تحقيق مشروع معين².

إصطلاحاً: لقد أستعمل المصطلح بنفس معناه اللغوي، إلا أن الباحثين والمهتمين بهذا المجال، ومن خلال دراساتهم النظرية والتطبيقية تعمقوا في دقة المفهوم وتوضيحه، ويمكن أيضاً النظر للمنظمة على أنها مجموعة من الأدوار والأنشطة المتداخلة والتي يلوم القيام بها لتحقيق أهداف محددة . فالمنظمة هي مجموعة من الأدوار التي هي بدورها عبارة عن مجموعة توقعات تحملها الأطراف المرتبطة وذات العلاقة بالمنظمة (مساهمون ، ملاك ، موردين ،وسطاء، أجهزة حكومية ، رأى عام)، بالإضافة إلى توقعات الإدارة والأفراد في المنظمة ذاتها، وعلى غرار الكثير من المفاهيم السلوكية التنظيمية، لا يزال مفهوم المنظمة يكتنفه الغموض، وعليه تعددت التعاريف ولم يتفق حتى الآن على تعريف محدد للمنظمة، غير أنه ومن خلال الدراسات العديدة فقد تم تحديد أربعة اتجاهات رئيسية لتعاريف المنظمة وهي³:

■ الاتجاه الهيكلي

يعتبر هذا الاتجاه المنظمة :تنظيم هيكلي يحدد بشكل دقيق مواقع عمل الأفراد والجماعات فيها، ويمكن أن ندرج أهم تعاريف هذا الاتجاه فيما يلي:

تعريف : Brawn, and Moberg المنظمة عبارة عن هيكل متعمد من الأدوار في إطار التنظيم الرسمي للمنظمة" .

تعريف Redeian, and Zammuto المنظمة هيكل من الفعاليات المتداخلة والموجهة لتحقيق هدف معين".

1 - بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص13.

2 - عمر وصفي عقيلي :المنظمة ونظرية التنظيم، مرجع سابق، ص 16

3 - نور الدين تاويريرت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراة في العلوم علم نفس العمل والتنظيم، 2005-2006، ص 65

■ الاتجاه الاجتماعي¹ Social Approach

ينظر إلى المنظمة من خلال هذا الاتجاه، على أنها " تكوين أو تنظيم اجتماعي يتكون من خلال التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات ما يتبعها من عمليات وفعاليات ووظائف"، وهناك تعريفات عديدة لهذه الاتجاهات، وفيما يلي أهمها:

- تعريف هربينيak Hrebiniak : المنظمة عبارة عن تجمعات اجتماعية مختارة من الأفراد والمجموعات ترتبط بعلاقات هادفة ومتغيرة وتعمل في محيط ملائم.
- تعريف ستيفن روبنسن Stephen P,Robbins : المنظمة تكوين اجتماعي منظم بوعي، له حدود واضحة المعالم يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف² .

■ الاتجاه السلوكي Behavioral Approach

تعتبر المنظمة من خلال هذا الاتجاه عن مجموعات سلوكية تحدد العلاقات بداخلها وتتحكم في اتجاهات عملها وأدائها، من خلال تحديد الأدوار والسلوكيات فيها، وقد انعكس هذا الاتجاه في جملة من التعاريف أهمها:

- تعريف سيمون Simon : المنظمة عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات المرتبطة بسلوكيات معرفة.
- تعريف روزنزويج Rosenzweig : المنظمة عبارة عن مجموع سلوكيات المشتركين بالتنظيم.

■ الاتجاه الوظيفي³ Functional Approach

¹ - المرجع نفسه
² - Stephen. P. Robbins: Organization theory, Structure Design and applications, 3rd ed Engwood cliffs, N: J: Prentice Hall INC. 1990), P 200.

³ - نور الدين تاوريرت، المرجع السابق، ص 66-67

المنظمة عبارة عن جهاز يؤدي ويدير مجموعة من الوظائف الأساسية، وأهم تعاريف هذا الاتجاه مايلي:

- تعريف كلا من: ستونر Silverman، Stoner سيلفر: المنظمة عبارة عن مؤسسة أو تشكيل تنظيمي له وظائف محددة".

- كما عرف دسلر Dessler: المنظمة عبارة عن الإدارة الوظيفية، وتعني إدارة مجموعة من الوظائف المتنوعة". وهكذا يتضح التفاوت بين العلماء أحيانا والتداخل بينهم أحيانا أخرى في تحديد مفهوم واضح للمنظمة، ويرجع كل ذلك إلى مدى التغير الكبير الذي تعرض له هذا المفهوم عبر الإطار الفلسفي والفكري المتعاقب والمداخل المختلفة لنظرية المنظمة والتي سنشرحها لاحقا في ثنايا هذا البحث. وعموما هناك حقائق أساسية عند المنظمة أهمها¹:

-وجود مجموعة من الأفراد.

-السعي لتحقيق أهداف معينة.

-سيادة التنظيم الرسمي لعلاقات الأفراد فيها.

-نشوء العلاقات غير الرسمية فيها نتيجة للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد.

-تفاعل المنظمة مع البيئة.

إن دراسة المنظمة هو حقل واسع، ومتميز في سماته وكبير في بناءاته الفكرية وآثاره المختلفة في كافة الميادين الإنسانية. كما تعرف المنظمة على أنها "تنسيق بين رأس المال والكفاءات الأخرى، تهدف بصورة عامة إلى تحقيق أكبر عائد ممكن من رأس المال المستثمر، تدار غالبا من قبل فريق إداري مستقل نوعا ما، يعمل على تحديد استراتيجيات المنظمة وتنسيق نشاطاتها

¹ W.R Scott: « Organization, Rational, Natural and Open Systems » Third edition, Englewood, prentice Hall Int, Cliffo N.J. 1992, P P 21-28.

كتقديم سلع وخدمات في بيئة محددة". وتعرف أيضا المنظمة على أنها " مجموعة من الأفراد يعملون على تحويل المدخلات إلى مخرجات ¹ .

وعليه فقد عمدت الدراسات الحديثة إلى إعطاء صورة أكثر شمولية في تعريف المنظمة، وكان الاتفاق بين أكبر الباحثين على أن المنظمة " عبارة عن تجمع فردين أو أكثر يسعون إلى تحقيق أهداف محددة". ولا يتسع المقام هنا للتعرض لهذه التعاريف العديدة، إلا أنه نستطيع صياغة تعريفا أكثر اتفاقا للمنظمة كمايلي:

المنظمة هي عبارة عن كيان تنظيمي متكامل ووحدة اجتماعية ، تتكون من جماعات محددة يتصلون ويتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف مشتركة، ولها بناء وهيكل عام ووظيفي يتضمن تقسيم العمل ومراكز السلطة والمسؤولية، وتحديد وسائل الممارسة لوضع السياسات والخطط وإنجاز الأعمال بما يكفل لها النمو والبقاء داخل المحيط الذي تتواجد فيه، والذي ينعكس بالإيجاب على أفراد التنظيم ². وهذه الوحدات لها هدف أو أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها وتسعى أي منظمة لتحقيق أهداف محددة والتي من بينها ماييلي ³:

- الأرباح .
- العائد على الاستثمار .
- البقاء في السوق.
- النمو والتوسع.
- الريادة في الصناعة / السوق.
- أهداف اجتماعية مثل خدمة البيئة / الرفاهية الاجتماعية
- أهداف تنظيمية .

¹ François Leroux, Introduction à l'économie de l'entreprise Gacton Morin, Québec, 2end, 1980, P 142

² - حسن الحكاك، نظرية المنظمة، مطبعة دار مازن، بغداد ط 2، ص ص 12-14.

³ - محمد حربي حسن، علم المنظمة الأصول والتطور المتكامل، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، 1988، ص 20.

وفي الأخير يمكن القول أنها: نظام متكامل هادف ومتفاعل من العلاقات المترابطة مع بعضها البعض تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل فيها وفي إطار مختلف ومرتبطة بمتغيراتها الاقتصادية، الإجتماعية والسياسية والتكنولوجية¹

ثانيا: الهيكل التنظيمي وتصميم المنظمة:

هو ذلك الهيكل التنظيمي الذي يحدد لنا كيف يجب أن توزع المهام والمسؤوليات وماهي أليات التنسيق وأنماط التفاعلات، والذي يتميز بثلاث ميزات أساسية هي²:

- التعقيد: يشير إلى عدد الأنظمة الفرعية الموجودة داخل المنظمة.
- المعيارية: تعني مدى اعتماد المنظمة على القاعد من اجل توجيه سلوك العاملين في إنجاز وظيفة معينة.
- المركزية: تشير إلى مستوى التنظيم الذي له حق اتخاذ القرار

أما تصميم المنظمة فيعكس لنا الجانب الإداري في نظرية المنظمة، إذ يرتبط بمواضيع البناء التنظيمي من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ولما كانت الأهداف في تغير مستمر لذلك نجد الإدارة تعيد تصميم هيكل المنظمة وفق ضوابط معينة.

ثالثا: موارد المنظمة

تتكون أي منظمة من المنظمات من عدة أنواع من الموارد التي تستخدم في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة . وهذه الموارد تشتمل على مايلي³:

- الموارد البشرية: وتضم الأفراد الذين لديهم القدرة والرغبة في العمل . وعادة تتمثل الموارد البشرية في الكفاءات الإدارية والفنية المختلفة من مديرين ومشرفين ورجال بيع ، وملاحظين ، وعمال مهرة ، ونصف مهرة وغيرهم.

¹ - مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة مداخل وعمليات، مطبعة شفيق، بغداد، 1988، ص 13.
² - رائد محمد عبد ربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، الجندرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص 28-29.
³ - مؤيد سعيد سالم، المرجع السابق، ص 20.

- **الموارد المالية:** وتضم الأموال اللازمة لتوفير احتياجات ومستلزمات الإنتاج ودفع الأجور والمرتبات ، والإنفاق على الأنشطة والأعمال المعاونة ، ومقابل السيولة المطلوبة .. إلى غير ذلك
 - **الموارد الأولية:** وتتمثل في المواد الخام والمواد الأولية الأخرى التي تستخدم مباشرة في العمليات الإنتاجية.
 - **الموارد الرأسمالية:** وتضم المعدات والآلات والأجزاء والتركيبات وغيرها من الأصول والرأسمالية الثابتة التي تستخدم في إنتاج السلع أو الخدمات المطلوبة¹.
 - **البيانات:** وتضم بيانات متنوعة من السوق والبيئة المحيطة ومتغيراتها المختلفة، وتعتبر البيانات من الموارد الهامة لأي منظمة وذلك لما توفره من حقائق عن السوق ومتغيراته، وعن العملاء وخصائصهم ، وعن نوع وحجم الطلب المتوقع على منتجات المنظمة ، وعن لمنافسة وخصائصها ، ومن المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. وهذا ويتم إدارة هذه الموارد التي تتحول إلى منتجات نهائية) سلع/ خدمات (بعد إجراء العمليات الإنتاجية أو التحويلية اللازمة.
- إن المنظمات بمجموعها تمتلك تأثيرا عظيما على حياتنا بجوانبها المختلفة فانتشرت في كل جوانب حياتنا من تعليم وصحة وإذاعة وتلفزيون، فالمنظمات هي الوحدات الأولية في مجالات صنع القرار، ويصعب تصور المجتمعات الحديثة دون هذه المنظمات، كما أننا من جهة أخرى سنكون عاجزين عن تفهم المنظمات العملاقة إذا افتقدنا فهم ظروف عملها وأساليب تفاعلها. كما أن المنظمات تشبع عدد كبير من حاجات العاملين فيها ومنها²:
- ضمان وثبات الوظيفة للعامل
 - الحاجة إلى العلاقات الاجتماعية.
 - الحاجة للسيطرة على الآخرين الحاجة للنمو الشخصي وتحقيق الذات.

¹ - نور الدين تاويريت، المرجع السابق
 1 - رائد محمد عبد ربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، الجندرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص 28-29.

والمنظمات من خلال تزايد انتاجيتها منحت الفرد ظروف عمل أحسن وأجور أفضل مما سبق ومع كل هذا تشير البحوث النفسية إلى أن المنظمات المعاصرة هي مكان مجهد للعمل فالتسلسل الإداري والتنافس من أجل الفوز بالمناصب كل ذلك جعل المنظمات مكانا مملا. وهنا يجب التأكيد على أن للمنظمات ثلاث أهداف أساسية¹:

- الكفاية في مجالات تحقيق أهداف المجتمع.
- تحقيق الرضى للموظفين
- الإهتمام والعناية بالمجتمع.

رابعاً: سمات المنظمة:

المنظمة في أصلها تكوين اجتماعي له سمات أساسية تتمثل فيما يلي² :

- المنظمة تكوين اجتماعي:

المنظمة تكوين اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد بشكل دائم، في تفاعل فيما بينهم بما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال سد الجزء الأعظم من الاحتياجات الفردية والاجتماعية والإنسانية ذلك أنها تنشأ وتتكون أصلا من أجل :

- إشباع الحاجات الحياتية) الأساسية (للأفراد) أطعمة، ملابس، أدوات، أجهزة، علوم، معارف،... الخ.
- إشباع الحاجات الاجتماعية) الحب، القبول الاجتماعي، الانتماء وتقدير الذات، الأمان، تحقيق الذات... الخ.

والمنظمة كتكوين اجتماعي يعتمد على المؤشرات الآتية:

- يتعاون الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة وفعاليتها.

¹ - محمد حربي حسن، علم المنظمة الأصول والتطور المتكامل، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، 1988، ص 20.

² - خليل محمد حسن الشماخ: مرجع سابق، ص 29

- هيكلة وتقسيم العمال وتحديد المسؤوليات ومهام الأفراد يسهل أداء الأعمال.
- تساهم المنظمة في سد الحاجات الاجتماعية والإنسانية للأفراد، حيث تتولى عمليات الإنتاج للسلع والخدمات.

- المنظمة تكوين إنساني:

باعتبار تجمع للأفراد مرتبط بعلاقات إنسانية تؤثر بشكل فعال في سلوكيات العاملين والمتعاملين مع المنظمة، ذلك أنها تضمن لهم العمل، وتسد حاجاتهم للعلاقات الإنسانية والاجتماعية، وتوفر الدعم الاجتماعي، والحاجة إلى النمو وتحقيق الذات، وتتمثل سمات المنظمة كتكوين إنساني بما يأتي:

- المنظمة مكونة من أفراد يمثلون العوامل الإنسانية من خلال تدعيم العلاقات الإنسانية في المنظمة.
- المنظمة وجدت لخدمة الأفراد فهم وسيلتها وغايتها ولذلك فهي كيان إنساني.
- المنظمة عنصر مؤثر في الحياة الإنسانية في كثير من المجالات للأفراد والمجتمع.
- المنظمة تكوين مقصود:

تعتبر المنظمة عن كيان مقصود يقيمه الأفراد لتحقيق أهداف مقصودة، وعليه فهي نشاط تنظيمي مقصود وهادف من خلال وضع ورسم علاقات تنظيمية وأدائية، وتتمثل هذه السمة بالمشورات التالية¹:

- تقام المنظمة بشكل مقصود بتحقيق أهداف حددها الأفراد المؤسسون، وتستمر بشكل دائم، وتنتهي المنظمة أصلاً بانتهاء الأهداف المحددة لها.
- المنظمة تقام عن وعي مؤسسيها، أي أنها لا تقوم بشكل عشوائي كونها وحدات هادفة أنشئت لتحقيق غايات وأهداف محددة ومقصودة.

¹ - المرجع نفسه، ص ص 30-31

- القدرة على التعلم: وفقا لمنهج النظم، فالمنظمة تعمل في ظل بيئة مفتوحة تتلقى منها مدخلاتها وتقدم إليها مخرجاتها في ظل وجود تغذية عكسية تتحكم بها في شتى عملياتها فحتى تحقق المنظمة ذلك يجب أن تكون لها القدرة على جمع المعلومات اللازمة التي تعينها على أداء مهامها وتحقيق أهدافها، ويتيح لها القدرة على التكيف مع بيئتها، وتلبية الرغبات الحالية والمتوقعة لعملائها، الشئ الذي يمكنها على البقاء والإستمرار والنمو¹.

- المنظمة كيان ضروري:

المنظمات ضرورية، لأنها وجدت لإشباع حاجات لا يمكن إشباعها بدون وجود المنظمات، فهي وحدها القادرة على الإنتاج والتوزيع للحجم الهائل من السلع والخدمات المطلوبة للأفراد لمجتمعات، وهي أيضا الأكفأ في استخدام التكنولوجيا المتطورة في عمليات الإنتاج والأداء بغرض تحقيق أهداف المجتمع، وتتمثل هذه السمة بالمؤشرات التالية²:

- المنظمة هي الأسلوب الكفاء والفعال في استخدام عناصر الإنتاج لأداء الأعمال.
- هي الأسلوب الأساسي والأمثل في تحقيق الإشباع لحاجات الأفراد والمجتمع وذلك من خلال تعدديتها وتنوعها وكفاءتها وفعاليتها.
- المنظمة هي الأقدر على تغطية وتوفير حجم كبير من الاحتياجات الإنسانية وكذلك من خلال استخدامها للطرق والأساليب والوسائل الحديثة في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات.

- المنظمة كيان تطوري:

إن المنظمات هي الأساس في استخدام وتوزيع الموارد الإنتاجية في المجتمع، وهي المسؤولة عن تطوير هذا الإنتاج، لأنها تلعب دورا أساسيا في عمليات الابتكار والاختراع والتطوير وبشكل أكثر فاعلية من الأفراد، فالمنظمات هي التي تستخدم التكنولوجيا الممكنة

¹ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، 1989، ص ص 21-22.

² - خليل محمد حسن الشماع: مرجع سابق، ص ص 30-31

وتطويرها وتطوير المجتمعات بجعلها أكثر كفاءة لإشباع حاجاتها. و تتمثل هذه السمة فيما يأتي¹ :

- كل منظمة تسعى بشكل مستمر لتطوير فعاليتها والتكنولوجيا والمعارف التي تستخدمها في نشاطاتها لتحقيق أهدافها.

- كي تنمو المنظمة لابد أن تواكب عمليات التطوير المختلفة وتخلقها وتطبقها بما يجعلها أقدر على المنافسة وأكفاً في إشباع الحاجات.

- مواكبة المنظمة لمتطلبات وحاجات المجتمع، فليها مسؤولية تطويرية تجاه المجتمع من خلال تطوير بيئته وظروفه وأساليب أدائه...الخ.

خامسا: الخصائص العامة للمنظمة:

وهي عبارة عن الصفات المميزة لها وسنوجزها فيمايلي²:

- الأهلية : ويقصد بها إجراءات التأسيس التي يحدده القانون، كما يقصد بها ألا تكون أهداف المنظمة مخالفة للقوانين والأنظمة السارية ومبادئ الأخلاق العامة والعادات المتعارف عليها في المجتمع.

- النظام الداخلي أو الدليل التنظيمي: وهي الهوية التي تثبت شخصية المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات في المجتمع، كالإسم، العنوان، الهدف، المؤسسين والعلاقات التي تربطها مع غيرها من المنظمات. كما يتضمن القواعد والتعليمات الواجب إتباعها من قبل العاملين والموظفين فيها، والنظام التأديبي.

- القيادة: سلطة رئاسية أو قيادية إدارية تقود المجتمع البشري في المنظمة نحو تحقيق الهدف المنشود وتوجه وتشرف على سير العمل فيها.

- التعاون: وهو وسيلة أساسية لأي تجمع بشري يميز المنظمة الناجحة ويجنبها الفشل.

¹ - المرجع نفسه، ص 33

² - المرجع نفسه، ص

- خدمة المجتمع: مسؤولية اجتماعية تتمثل في خدمة المجتمع ومنفعته، لا خدمة لأعضائها فقط،

- الشكل العام: أو ما يسمى بالهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه المستويات التنظيمية وتسلسل الرئاسة و نطاق الإشراف من القمة إلى القاعدة، وشبكات الإتصال التي تتناسب فيها الأوامر والمعلومات. وفي الأخير كلما توافرت خصائص المنظمة هذه يجعل لديها القدرة على أداء مهامها بنجاح وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية¹.

من جهة أخرى حدد الباحث الأمريكي رسيس ليكرات Resis Likert الخصائص العامة لأي منظمة في كتابه New patterns of management كمايلي²:

- ضرورة وجود البنية أو الهيكلية
- وجود شبكة الإتصالات
- توافرها على نظام تفاعل أي عمليتي التأثير والتأثر
- وجود نظام اتخاذ القرارات
- ضرورة توفر أدوات للتنفيذ الفعلي للقرارات.
- ديناميكية على مستوى البعد النفسي لأعضاء المنظمة-اتجاهات، قيم، دوافع- في إطار الجهود المشتركة.

سادسا: دورة حياة المنظمة أومراحل نموها:

النمو لغة يعني الزيادة، ووفقا لذلك فنمو المنظمة يعني:

- الزيادة في حجمها :أي الزيادة في عدد العاملين.
- التوسع في الهيكل التنظيمي :أي زيادة وتوسع عدد وحجم التشكيلات الإدارية.

¹ - عمر وصفي عقيلي :وظائف منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص05

² - رضا شنة، مرجع سابق، ص 19

- التوسع في استخدام المدخلات في المنظمة.
- تطور وزيادة الإمكانيات المالية والمادية للمنظمة. ومن الطبيعي أن للنمو دوافع وحوافز منها:
- تحقيق الأمان للمنظمة في حركتها ضمن المجتمع المحيط.
- تحقيق السمعة الجيدة للمنظمة وبناء صورتها الاجتماعية.
- تحقيق القوة للمنظمة في مواجهة قوى الضغط والمجتمع.
- الحصول على حصة أكبر من السوق لتوسيع نشاطها وفعاليتها.
- زيادة أرباحها من خلال توسيع برامجها بغرض التحكم في السوق.
- مواجهة متطلبات التغيير التي تفرضها البيئة على المنظمة.
- وعليه فالنمو يعني تطور المنظمة من خلال سمات أهمها:
- النمو يرتبط بالزيادات الكمية الحاصلة في الأفراد، المدخلات، المخرجات، الهيكل التنظيمي، الأرباح، الإيرادات...الخ.
- النمو يؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة في استخدام واستثمار الموارد المتاحة للمنظمة.
- النمو لا يرتبط ببعد زمني محدد، ولكنه عملية طويلة الأجل ومستمرة.
- النمو يعتبر أحد مقاييس الكفاءة والفاعلية في المنظمة¹.
- وكما تولد المنظمات وتنمو وتكبر، غير أن دورة حياة المنظمة ليست ثابتة مثل دورة حياة الإنسان أو الحيوان أو النبات ذلك لأنها في طبيعتها توجيهية وصفية تهدف إلى التعريف

¹ - عمر وصفي عقيلي: المنظمة ونظرية التنظيم، مرجع سابق، ص 173-176

بالأطر العامة لتطور ونمو ونهاية المنظمة .وعموما تمر المنظمة بستة مراحل أساسية في دورة حياتها هي:

المرحلة الأولى :التكوين

- ومن أهم مميزات هذه المرحلة ما يلي:
- قلة عدد أفرادها كونها قيد التأسيس والتكوين.
- الوظائف في المنظمة اكثر شمولية وعمومية في محتواها وأقل تخصصا بسبب تنوع وتشعب أعمال المنظمة وقلة الأفراد العاملين فيها.
- أو الاتجاه الأساسي في المنظمة هو إيجاد الزبائن وبيع المنتج.
- تمر مركزية عالية في اتخاذ القرارات من قبل القيادة العليا في المنظمة.
- الهدف المنظمة بمرحلة اكتشاف لبناء موقعها في السوق ولمجالات عملها وأدائها.

✓ المرحلة الثانية :النمو

- و تتميز هذه المرحلة بما يلي:
- درجة الابتكار والإبداع عالية فيها.
- تواجه المنظمة تغييرات مستمرة وسريعة.
- مرونة عالية في أداء الأعمال في المستويات الدنيا من المنظمة لقلّة ضوابط العمل الثابتة.
- درجة الثبات الداخلي للفاعليات والإجراءات والقواعد قليلة.
- التوسع في المهام والوظائف وإثرائها في المنظمة.
- بناء إطار واسع من الانتماء العالي للمنظمة من قبل العاملين لزيادة معدلات النمو فيها.

✓ المرحلة الثالثة :البلوغ والنضج

و أهم ما تتميز به هذه المرحلة بما يلي¹:

- الاستخدام الواسع لموارد المنظمة البشرية والمادية لتأمين سرعة حركة المنظمة لمواجهة ظروف المنافسة ومختلف الظروف البيئية.
- الاستخدام العالي للتخصص في المهام والوظائف بهدف تنظيم الأداء في المنظمة.
- تطوير مشاركة العاملين في نشاطات المنظمة والتقليل من درجة المركزية.
- استخدام الاتصالات اللارسمية في المنظمة في كل الاتجاهات لتوسيع المنظمة وتثبيتها مسبقاً.
- زيادة معدلات النمو في المنظمة بغرض تثبيت مواقعها التنافسية في السوق.
- وصول المنظمة إلى طاقاتها الإنتاجية القصوى واستخدام كامل مواردها المتاحة.

✓ المرحلة الرابعة: التوسع

و تتميز بما يلي²:

- تشجيع عمليات الإبداع والابتكار لتثبيت وتطوير نشاطات المنظمة وتوسيع حصتها السوقية.
- الاتجاه نحو وضع الاستراتيجيات الشاملة والطويلة الأجل للتوسع في أعمال المنظمة.
- اعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات بسبب نشاط المنظمة الكبير في مجالات فنية وتخصصية جديدة.
- تتميز المنظمة بتقسيم العمل والتخصص في الوظائف بسبب زيادة نشاطها.
- التركيز على استمرارية تطوير قدرات المنظمة وتأمين استمرار تدفق الموارد المادية والبشرية.
- تتجه المنظمة نحو تنويع أسواقها وتعددتها.
- التركيز على تطوير منتجات جديدة.
- البحث عن فرص نمو جديد للمنظمة.

¹ - المرجع نفسه، ص 182- 184

² - المرجع نفسه، ص 186

✓ المرحلة الخامسة :الاستقرار

وتتميز هذه المرحلة بالآتي¹:

- التركيز على الكفاءة والفعالية في المنظمة من خلال تطويرها الداخلي والذاتي.
- يتحقق الاستقرار في المنظمة من خلال استقرار القيادات وثبات الهيكل التنظيمي وثبات الأداء في المنظمة.
- سيادة اللامركزية والمرونة في اتخاذ القرارات من خلال تخويل الصلاحيات.
- زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات البيئية والحد منها بسبب اكتسابها للخبرة في مواجهة ضغوط البيئة ومتغيراتها.
- زيادة درجة تعقيد المنظمة بسبب زيادة حجمها وسيادة اللامركزية فيها.
- توفر القدرة والخبرة الواسعة للمنظمة في التعامل مع المستجدات الجديدة وامتصاص تأثيراتها بما يؤمن استمرارية وبقاء المنظمة.

✓ المرحلة السادسة :الهبوط : وهي مرحلة فقدان المنظمة لاستقرارها بسبب ضعفها وعدم

قدرتها على الاستمرار وتتميز هذه المرحلة بما يلي²:

- بطء نموها وعدم قدرتها على الاستمرار لمواكبة التغيرات والظروف البيئية.
- زيادة تأثير المنافسة على المنظمة بشكل كبير مما يؤثر على حصتها السوقية.
- تقلص حجم الطلب على إنتاج المنظمة لأسباب مختلفة.
- زيادة دوران حجم العمل بسبب ضعف أداء المنظمة وتقلصه.
- تزايد حدة الصراع في المنظمة والنزاعات الناجمة عن تردي أوضاع المنظمة.
- التغيرات المستمرة في قيادات المنظمة والتي تلجأ إليها لمعالجة الحالة المتردية للمنظمة.
- العودة إلى المركزية في اتخاذ القرارات، ومع ضخامة حجم المنظمة فإن ذلك سيؤدي إلى ثقل حركة المنظمة وتدهور الأداء فيها بسبب ضعف الرقابة.

¹ - ناصر محمد العديلي :مرجع سابق، ص397

² - المرجع نفسه ، ص186

- انخفاض واضح في كفاءة وفاعلية المنظمة نتيجة ثقلها وبطء نموها واهتزاز استقرارها.

سابعا: أنواع وأنماط المنظمات:

أ-أنواع المنظمات

يمكننا تمييز العديد من الأنواع وذلك تبعا لمجموعة من المعايير سواء حسب طبيعة التكوين -تكوين المنظمة ونشأتها- أو حسب الدوافع الذاتية للانتماء. وعليه يمكن ذكر الأنواع التالية¹:

✓ المنظمات الطبيعية: وهي المنظمات التي لا يلعب فيها الفرد دورا ملموسا وملحوظا، ويجد نفسه تلقائيا عضوا فيها، بحكم الانتماء العائلي أو القومي، زمن أمثلتها الأسرو والمؤسسة المدنسة

✓ المنظمات المكونة: وهي التي تسهم في تحقيق أهداف معينة في إطار الفروق البيئية وغيرها، كما أن التفاعل الاجتماعي بين الأفراد يساعد في تكوينها لتسهيل تحقيق الأهداف الذاتية والجماعية لأفراد المجتمع الإنساني، ويشكل إشباع الحاجات الإنسانية ضرورة أساسية من الانتماء إليها ومن أمثلتها: منشآت الأعمال، الجامعات، المدارس، المستشفيات، والمنظمات الثقافية والنوادي.....إلخ.

✓ المنظمات الرسمية: وهي المنظمة التي تشمل على التنظيم المشتمل على خطوط السلطة والمسؤولية والاتصالات، وكذلك على حدود الصلاحيات من الناحية الرسمية وهذا التنظيم يعني تحديد الخطوط الرسمية في العلاقات والاتصالات بين العاملين في المنظمة.

✓ المنظمات غير الرسمية: ونقصد بها جماعة العمل التي تنشأ وتتمو بإستمرار وفقا لسلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المنظمة دون اللجوء إلى الطابع الرسمي للمنظمة.

¹ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كامل محمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة، عمان الأردن، ط 1، 200، ص ص 21-22.

وفي الأخير يمكن النظر إلى كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي على أنهما وجهان لتنظيم واحد غير منفصلين.

ب- أنماط المنظمات:

نقصد بالنمط أو التتميط التصنيف وفقا لمعيار أو مجموعة من المعايير، وهناك أساليب متعددة ومتداخلة فيما بينها لتتميط المنظمات منها ¹:

أولا : تصنيف سكوت Scott وبلو Blau : واللذان صنفا المنظمات كالاتي ²:

- منظمات متعددة المنافع: مثل النقابات والأجزاب السياسية، الجمعيات
- منظمات العمل: منظمات حسب اهتمامات المالكين مثل البنوك ومؤسسات الجرائد
- منظمات الخدمات: مثل مؤسسة رعاية الأحداث، الجامعة، المستشفى، المدارس

ثانيا: تصنيف إيتزيوني Etzioni على أساس نوع القوة:

- المنظمات الإلزامية: مثل مستشفى الولاية، ومدرسة الولاية.
- منظمات المنفعة والربح: مثل البنك، شركات التأمين، وشركات التسويق
- المنظمات المعيارية: مثل منظمات الحقوق المدنية والإنسانية، واتحاد الفلاحين وغيرهما.

ثالثا: تصنيف تالكوت بارسنز للمنظمات: حسب معيار الوظيفة التي تقوم بها المنظمة

- النمط الإقتصادي
- النمط السياسي
- النمط التكاملي

¹ - ناصر محمد الحسن العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي "منظور كلي مقارن"، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ص 399.

² - الهاشمي لوكيا، مرجع سابق، ص 18

- نمط المحافظة أو الدفاع أو الإعالة أو الصيانة: ويقصد بها تلك المنظمات الدينية أو التعليمية أو الثقافية التي عن طريقها يمكن الحفاظ على النوع البشري، وهي المسؤولة عن عملية التنشئة الاجتماعية مثل : المدرسة، النادي، المسجد.....إلخ

رابعاً: تصنيف المنظمات حسب نوع السلطة فيها: منظمات حكومية، منظمات أهلية، منظمات مشتركة.

خامساً: تصنيف المنظمات حسب المستوى الجغرافي الذي تعمل فيه: الإقليمية والدولية والمحلية
ثامناً: وظائف المنظمة:

للمنظمة وظائف متعددة تتباين وفق الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، وهي:

✓ وظيفة الإنتاج: وتعتبر من الوظائف الأساسية للمنظمة، سوى تلك المنظمات الخدمائية أو السلعية، كما أن للإنتاج بحد ذاته وظائف إلى جانب تقديم السلع والخدمات، إذ أن إدارة الإنتاج تسعى إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتطوير طرق صنعه، وتخفيض تكاليفه، وتحديد مواصفاته وترتيب عمليات صنعه والرقابة عليه¹.

✓ وظيفة التسويق: ونعني بها القيام بأنشطة المشروع التي تحقق تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو إلى المشتري الصناعي². إن المفهوم الحديث للتسويق يأخذ مصلحة المجتمع في الاعتبار إلى جانب مصلحة المستهلك، وتحقيق رفاهية المجتمع وتحسين جودة الحياة³.

✓ وظيفة الأفراد - الموارد البشرية:- وهي دراسة السياسات المتعلقة باختيار وتوجيه وتدريب العاملين، والعمل على تنظيم القوى العاملة وزيادة ثقتها بعدالة التنظيم وتحقيق

¹ - عمر وصفي عقيلي، قيس عبد المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، همان، الأردن، ط 1، 1944، ص ص 173-176

² - المرجع نفسه، ص ص 182-184

³ - ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص 21.

الإستفادة منها بأعلى ممكنة، ولوظيفة الأفراد مسؤوليات عديدة منها: تهيئة القوى العاملة ، وتطويرها وصيانتها¹.

✓ الوظيفة المالية: وهي وظيفة تدبير وتسيير المال الذي سبق وأن حددته الإدارة المالية، والقيام بكافة النشاطات المالية المتنوعة كالتحليل المالي وإعداد وتفسير التقارير المالية، وإعداد الموازنات التقديرية والهدف من وراء ذلك تحقيق وتعظيم الأرباح.

تاسعا: العلاقة بين علم المنظمة والعلوم الأخرى:

لقد تطورت المنظمات كثيرا وتقدمت الحياة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية وتعاضمت متطلبات الأفراد، ومن ذلك برزت المنظمات الكبرى ، وسخرت الكثير من المعارف المختلفة لمواجهة مشاكل التنظيم وصولا لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية وأسهمت الكثير من العلوم الإنسانية والإجتماعية بمد الروابط بينها وبين علم المنظمة، والعناصر التالية توضح ذلك²:

• علم المنظمة وعلم الإجتماع:

لقد اهتم علم الإجتماع بدراسة المجتمع الصناعي وذلك من خلال بحث الظواهر التنظيمية التي برزت إثر الثورة الصناعية وتضخم المؤسسات وجسامة القوى العاملة التي يتطلبها الإنتاج الكبير ، واتساع السوق فركز علم الإجتماع على دراسة المجتمع، تماسكه، ديناميكية الجماعة، وهي مواضيع أغنت علم التنظيم على غرار مواضيع متعددة كالتنظيمات غير الرسمية والقيادات، وأثر القيم والعادات على عملية التنظيم³.

• علم المنظمة وعلم الإدارة:

هناك علاقة عضوية بين علم المنظمة وعلم الإدارة، كون علم الإدارة هو تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين، ورقابة وتنظيم مجموعة الأفراد وتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة وعليه يتبين لنا

¹ -

² - كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص 292.

³ - مهدي زويلف، مرجع سابق، ص ص 23-25

عمق العلاقة بينهما مما جعل البعض يعتبر أن علم الإدارة هو علم التنظيم بإعتبارهما لفظان يعبران عن شئ واحد، كذلك عدم التفريق بين الظاهرة التنظيمية والظاهرة الإدارية، فكلاهما يبحثان عن ترميط السلوك الإنساني داخل المنظمة، فعلم المنظمة يهتم بالسلوك الإنساني كوجه آخر للكيان التنظيمي يتفاعل ويتداخل معه ليحقق الأهداف، فيما يهتم علم الإدارة بوصف السلوك كونه عملية فعل وتأثير موجه لتحقيق الأهداف¹.

• علم المنظمة وعلم السياسة:

نعني بعلم السياسة تدبير شؤون الجماعة وتنظيم علاقاتها في ظل سلطة الدولة، وهذا لكون السلطة هي جوهر العملية التنظيمية والسياسية معا، وتمثل التأطير العملي للسلوك التنظيمي والسياسي معا لذا فكلا العلمين يلتقيان فيما بينهما علائقيا ويلتقيان في علم الاجتماع كقاسم مشترك بينهما.

• علم المنظمة وعلم الاقتصاد:

يهتم علم الاقتصاد بقضايا الإنتاج والتسويق والتوزيع، كما يهتم برأس المال والعاملين، ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية، وزيادة الدخل القومي. فبروز علم الاقتصاد الصناعي جاء لتطوير وتنمية المنظمات الصناعية والخدماتية، ولذا فإن الكثير من الدراسات التنظيمية تعتمد على علم الاقتصاد اعتمادا كبيرا².

• علم المنظمة وعلم النفس:

لقد قدم علم النفس الكثير لدعم المنظمة، وذلك سواء بدراسة السلوك الإنساني، ومشاعر الأفراد ودوافعهم وميولهم ورغباتهم والفروق بينهم مما ساعد في اختيار الأفراد وتوجيههم للأعمال المناسبة وتحديد برامج التدريب على أسس علمية، كما قدم علم النفس التنظيمي المزيد من المعارف وسخرها لخدمة علم المنظمة في دراسته لمواضيع الهندسة البشرية و ظروف العمل

¹ - كامل المغربي وآخرون، المرجع السابق، ص ص 295-299

² - مصطفى رشدي شيخة: علم الاقتصاد، الدار الجامعية للطباعة، بيروت، لبنان، 1985، ص 15

فأثر علم النفس التنظيمي واضح وكبير في معالجة مشكلات الصناعة والإنتاج وفق منظور إنساني.

أما في علاقته بعلم الإنسان، فيبحث علم الإنسان في تاريخ البشرية وحضارتها، ويهتم بدراسة الإنسان والتطوير الحضاري، والجماعات البشرية، ودور الفرد في المجتمع، لذا فقد قدم دراسات عديدة ساعدت علم المنظمة في التعرف على أنماط مختلفة من الشخصية، وإدراك المتغيرات المتصلة بالبيئة الثقافية والاقتصادية والاجتماعية ومشاكلها¹.

¹ - قيس النوري: المدخل إلى علم الإنسان، جامعة الموصل، الموصل، العراق، 1982، ص20