

الفصل الثالث

الجماعات المنظمة

التنظيمات

الجماعات

- فى معنى الجماعة
- شكل ومضمون الجماعة
- الجماعات الاولية والثانوية
- الجماعات الداخلية والخارجية
- الجماعات الاختيارية والاجبارية
- الجماعات الكبيرة والصغيرة
- الجماعات المنظمة وغير المنظمة

المنظمات

- المنظمات الرسمية
- أهمية التنظيم
- استمرارية التنظيم
- مقاييس التنظيم

المنظمات اللارسمية

- العلاقة بين المنظمة الرسمية واللا رسمية
- لماذا تنشأ المنظمة اللارسمية
- مساوئ المنظمة اللارسمية

فى معنى الجماعة

أ - الانسان اجتماعى بطبعه :

لا يعيش أى انسان طبيعى وحيدا، اذ لا يستطيع أى كائن بشرى أن يعيش فترة كبيرة دون أن يكون عضوا فى جماعة والا تصبح الحياة مشكلة ، اذ ان استمرارية الشخصية يعتمد كلية على العضوية فى جماعة . فقد لاحظ علماء الاجتماع والانثروبولوجيا أن اطفالا تركهم ذورهم فى أحراش استراليا والهند التى يقطنها بعض الأقوام البدائية ، فنشأ هؤلاء الأطفال بعيدا عن أى وسط انسانى ، فتعهدتهم بعض الحيوانات بعاطفتها الولادية وهؤلاء الأطفال هم الذين يطلق عليهم الأطفال الذئاب ، مثل طفل كامبالا الذى وجد فى أحراش الهند ، وهؤلاء الأطفال ينشأون بين حيوانات فأصبحت عاداتهم هى عادات الحيوانات، فلم يروا غير الحيوانات يكتسبون منها عاداتهم وأساليبهم فى الأكل والنوم ، ولغتهم أشبه بأصوات الحيوانات والطيور المحيطة بهم .

وهكذا لا يعيش أحد منا وحيدا ، اذ أننا نعيش فى جماعات ، بل وفى أنواع متعددة من الجماعات ، فكلنا أعضاء فى أسرة ، وكلنا لنا أصدقاء ، ونعيش فى مكان معين ، وفى شارع معين ، وبين جيران معينين ، وفى مدينة معينة ، وفى منطقة معينة ، كل هذه تعتبر أنواع من الجماعات . والناس سواء رجال أو نساء ، كبار أو صغار كلهم ينتمون على الأقل الى جماعتين على أساس بيولوجى أى من ناحية الجنس والسن ، ونحن نعمل فى مكان أو لنا حرفة أو نوع من النشاط ومن ثم فنحن نشترك فى اتحاد مع أولئك الذين لهم نفس الاهتمامات ، والفصل المدرسى نوع من الجماعات والجامعة أيضا نوع

من الجماعات ، وبالمثل كل طلاب الجامعة جماعة ، وكل الذين يدينون بدين واحد جماعة ، والذين يحيون علما واحدا جماعة (١) .

ب - المجتمع والجماعة والمجموعة : Society, Group and Community

ولكن الجمع الانساني يتخذ اشكالا مختلفة ، فركاب سيارة ما ، وطلبة الكلية والأسرة ، والمتجمعون حول حادث والجيش ، وأمة كالأمة العربية ، والأمة الاسلامية ، كل هذه تكون جموعا بشرية مما يدعونا الى الوقوف برهة لمعرفة الفروق بينها وتعريفها .

(بالرغم من أن اصطلاح الجماعة يعتبر من أهم المفاهيم فى علم الاجتماع الا أنه ليس هناك اتفاق تام حول مفهوم وحيد . وهذا الاضطراب لا يرجع الى عدم قدرة علماء الاجتماع الى اختراع مفهوم جديد ، ولكن يرجع ذلك الى أن معظم مفاهيم علم الاجتماع لم تبتكر ، ولكن معظم الاصطلاحات الاجتماعية هى كلمات سبق استخدامها منذ مدة طويلة فى الاستعمال العام ، والتي استخدمها علماء الاجتماع ولكن بمعنى معين . وهكذا بعض المصطلحات استمر استخدامها بأكثر من معنى واحد ، لأنه لكى تبتكر مجموعة من الكلمات الجديدة كلية لتغطية المعانى المختلفة سوف يكون هذا مسببا لاضطراب أكثر ، ولهذا كان هناك معانى متعددة لاصطلاح جماعة) (٢) .

هناك عدد من المعانى لاصطلاح جماعة فى علم الاجتماع النظرى . فى أحد استعمالاته يشير المصطلح الى أى تجمع بدنى من الناس مثل جماعة من الناس ينتظرون ركوب طائرة مثلا ، فى هذا الاستعمال لا تحتاج الجماعة أن تكون مشاركة فى أى شىء وليس بينها شىء غير التقارب البدنى . وكثير

1 — Bierstedt : Op. Cit., pp. 288—291

2 — Horton and Hunt : Op. Cit., p. 48

من علماء الاجتماع يسمون مثل هذا التجمع من الناس تجمعا
aggregation والحشد Crowd جماعة من الناس تجمعوا حول حادث مثلا
أو بعد الخروج من المسرح ويتميز مثل هذا الجمع المسمى حشدا أو جمهرة
بأنها مؤقتة ، والتفاعل بين أفرادها مؤقت وليست له صفة الاستمرار الموجود
بين أفراد الجماعة .

واستعمال شائع عند علماء الاجتماع هو أى عدد من الأشخاص يشتركون
فى عضوية وتفاعل واع ، وبهذا التعريف شخصان ينتظران سيارة لن يكونا
جماعة ، ولكن يصبحان جماعة اذا ابتداء حديثا أو أى نوع من التفاعل ، وعلى
هذا سوف يكون أى عدد من الناس يسيرون فى الشارع مجرد تجمع وليس
جماعة ، ركاب سيارة أجرة لن يكونوا جماعة لأنه ليس لديهم وعى من التفاعل
كل مع الآخر ولكن بكل بساطة حدث بالصدفة أن كانوا فى نفس المكان وفى نفس
الوقت ، فجوهر الجماعة ليس فى التقارب البدنى ولكن فى الوعى عن
الارتباط التفاعلى بينهم (١) .

فالجماعة Group عند علماء الاجتماع هى جمع من الناس يقوم بين
أفراده تفاعل وتأثير متبادل ، ويقوم هؤلاء الأعضاء بأعمال مشتركة منظمة
بغرض الوصول الى أهداف خاصة بوسائل محددة .

والجماعة تتميز عن الفئة الاجتماعية Social Category فالفئة
الاجتماعية هى جمع من الناس يمتاز أفرادها بصفة معينة ، تجعل المجتمع
ينظر اليهم نظرة خاصة ، وهذه الصفة تؤدى الى تفرقة هذا الجمع عن غيره
من الجموع الأخرى ، فآرياب المعاشات والأيتام والأرامل ، كل هؤلاء يمثلون
فئات اجتماعية . والفئة بهذا الوصف تختلف عن الجماعة فى أنه لا يوجد بين
أفرادها التفاعل والتأثير المتبادل بنفس القوة التى يوجد بها بين أفراد الجماعة

(ولهذا يعتبر اصطلاح فئة أكثر ملاءمة ولكن عادة يستخدم علماء الاجتماع اصطلاح جماعة حيث يكون اصطلاح فئة أكثر دقة) (١) .

ولكن ما الفرق بين الجماعة Group والمجتمع Society والمجموعة Community ، هناك اضطراب في استخدام هذه الاصطلاحات ، فكثير من علماء الاجتماع وخاصة الفرنسيين والامريكيين يستخدمون الثلاث مصطلحات السابقة في معنى واحد ، وبعضهم يفرق بين هذه التعبيرات تفرقة غير واضحة ، ولكن كلمة مجتمع عند معظم علماء الاجتماع تطلق غالبا على جمع من الناس ، يتفاعل أفراده ويتعاونون على تحقيق أهداف خاصة بوسائل محددة ، في بقعة محددة ويتصرفون وفق نظم يخضعون لها للوصول الى حل مشاكلهم ولاستمرار بقائهم ونموهم . فالمجتمع قد يشتمل على عدد كبير من الجماعات تعمل كل منها لصالح المجتمع .

ويذهب البعض الى التفرقة بين المجتمع والجماعة على أساس أن المجتمع أحد شروطه الأساسية بقعة أرض توجد عليها الجماعة أو الجماعات ، وفي الحقيقة أن هذه النقطة ما زالت موضع خلاف بين علماء الاجتماع ، فهناك فريق منهم لا يشترط وجود أرض معينة ثابتة لقيام المجتمع ، فقد يكون المجتمع مكونا من قبائل مترحلة وراء الكلا ، ولا مكان محدد لها . وهكذا يتبين أنه اذا كانت الأرض المعينة ليست شرطا ضروريا للجماعة فانها كذلك ليست شرطا أساسيا لتكوين المجتمع ، وهذا ما جعل بعض علماء الاجتماع يستخدمون اصطلاح الجماعة والمجتمع كمرادفين .

أما عن المجموعة أو المجتمع المحلي Community فهي تستخدم كمرادف للمجتمع ، ولكنها أحيانا تطلق على قرية أو مدينة خاصة أو حي ، وعند ذلك تسمى المجتمع المحلي أو المحلة ، أو قد تطلق على أمة خاصة كأمة العرب ، ويعرفها

أحد العلماء بأنها عبارة عن جماعة من الناس يعيشون متجاورين في منطقة جغرافية ولهم مراكز مشتركة لنشاطهم ومصالحهم ، ويعملون سويا في انجاز المشروعات الضرورية لحياتهم . (١)

شكل ومضمون الجماعات (٢) Form and content of Groups

سنحاول في هذه الفقرة أن نميز بين الشكل الاجتماعي للجماعة والمضمون الاجتماعي لها ، إذ يعتبر كل من الشكل والمضمون حقيقتين متميزتين . فمثلا يمكننا أن نسأل ما اذا كانت جماعة معينة

كبيرة أو صغيرة ؟ مثل هذا السؤال واضح أنه يتحدث عن الشكل . كما أنه يمكننا أن نسأل ما هو الهدف أو الوظيفة أو النشاط الرئيسي للجماعة ؟ مثل هذا السؤال يتحدث اجابته عن المضمون الاجتماعي للجماعة . فمثلا يمكن في الاجابة على السؤال الأول أن نكتشف أن هذه الجماعة صغيرة أو كبيرة ، كما أنه في الاجابة على السؤال الثاني يمكن أن نكتشف أن الجماعة جماعة عمل أو جماعة ترفيهية . ومن خلال هذا التمييز بين الشكل الاجتماعي والمضمون الاجتماعي يمكننا أن نقدم على دراسة الجماعات بأسلوب يمكننا من معرفة خصائصها .

أولا : سنتحدث عن المضمون الاجتماعي للجماعة ، تلك الخاصية التي يستخدمها عادة المتخصص وغير المتخصص في عملية تصنيف الجماعات . وهنا نريد أن نعرف ما اذا كانت الجماعة جماعة لعب وأي نوع من اللعب فهل هي جماعة كرة قدم أو جماعة كرة سلة ، أو جماعة عمل ، وأي نوع من جماعات العمل ، جماعة عمال كهرباء ، أو بناء ، أو هي جماعة لعمل الخير العام ، أو الخير الخاص بأبناء منطقة مثلا .

١ - د . حسن سعيان : د أسس علم الاجتماع - دار النهضة العربية . القاهرة ١٩٧٦ ص ١٢٧ .

2 - Bierstedet : Op. Cit., pp. 301—302

هذا التمييز بالطبع له أهميته ، إذ يذهب بعض علماء الاجتماع الى أن وظيفة Function أو غرض Purpose أو مضمون Content الجماعة هي أهم صفة ، وفي نفس الوقت يعتبر عامل للممايزة بين جماعة وأخرى .
وحقيقة أنها صفة لا يمكن تجاهلها .

وعلى أى حال نريد أن نعرف ما اذا كانت هذه الخاصية (الوظيفة أو الغرض أو المضمون) أولا ذات أهمية قصوى أم أنها احدى الخصائص المتعددة للجماعات ؟ ثانيا أن هذه الخاصية وحدها لا يمكن أن تستوعب كل احتمالات التحليل الاجتماعى ، بمعنى أن هذه الخاصية ليست كافية لفهم الجماعة .

وغنى عن البيان أن الناس عادة يشكلون الجماعات لانهم يريدون عمل شيء ما ، شئ لا يستطيع أحد منهم انجازة بمفرده . فمثلا لا يستطيع أحد بسفرده أن يلعب مباراة كرة قدم ، أو يصنع سيارة ، أو يدير جامعة ، عادة مثل هذه الأنشطة تحتاج تعاون الجهودات أى الى مجهود جمعى ، ومن ثم فهي الباعث على وجود الجماعات .

ويلاحظ ان الجماعات قد توجد أو تشكل لأى غرض أو وظيفة . فاذا أردنا أن نصنف كل الجماعات فى فئات حسب المضمون، فسوف نقيدها أنفسنا بعدد من الفئات القليلة العدد ولكن الواسعة أى تشمل جماعات كبيرة وشاملة . ومن وجهة النظر هذه سوف يكون لدينا الأنواع الآتية من الجماعات ، وكل منها له أهميته فى المجتمعات المركبة الحديثة : وهى جماعة القرابة ، الأسرة ، الحكومة ، اللغة ، الدين ، المسكن ، الطبقة ، العمل الترفيهى ، القومية ، التربوى ، وهكذا . وهكذا قد وضعناها فى آخر القائمة - عن قصد - رغم أننا قد ذكرنا عددا من أنماط الجماعات الهامة ، لأن مثل هذه القائمة لا يمكن أن تكتمل كلية . وهذه الجماعات التى ذكرت تعتبر أهم الجماعات فى المجتمعات المركبة الحديثة . فيلاحظ ان الأسماء التى تصفها توضح مضمون الجماعات ، تلك الخاصية التى يجب أن تكون أول شئ عن أى جماعة .

ولكن هذه المعرفة ، كما سبق أن بينا ، لا يمكن بأى شكل ما أن تستوعب كل التحليل الاجتماعى ، بمعنى أن دراسة الجماعات عن طريق مضمونها فقط لا يعطينا كل المعرفة الاجتماعية عنها . فالجماعة أيضا لها خصائص هامة وهى الشكل ، وأنه فقط بمساعدة هذه الخاصية يمكننا تقديم بعض المبادئ الهامة عن نظرية الجماعة فى علم الاجتماع المعاصر ، وفى حالة كل من هذه الخصائص نجد مجموعة من الفئات الثنائية التى سوف نناقشها فيما يلى :-

الجماعات الأولية والثانوية :

لقد قدم شارلز كولى Ch. Cooley مفهوم الجماعة الأولية فى علم الاجتماع الأمريكى . وقد كان كولى يعنى بهذا المفهوم تلك الجماعات ذات العلاقات الشخصية الحميمة أى وجها لوجه Face-to-Face التى نجد فيها أصدقاءنا وزملاءنا وأعضاء أسرتنا والذين نتعامل معهم طوال اليوم ويوميا .

فالجماعات الأولية هى تلك الجماعة التى نعرف أعضائها الآخرين عن قرب كشخصيات منفردة ، ونحن نفعل ذلك من خلال الاحتكاك الاجتماعى الحميم والشخصى والكلى ، بمعنى الاحتكاكات التى تتضمن أجزاء عديدة من حياة الشخص . وفى الجماعات الأولية مثل الأسرة أو جماعة الأصدقاء تميل العلاقة الاجتماعية لأن تكون غير رسمية ومريحة . فكل عضو يهتم بالآخر كشخص ، فهم يواجهون معا الآمال والمخاوف ويتشاوركون فى الخبرات ويشعرون بالحاجة الى العلاقات الانسانية الحميمة (١) .

وهؤلاء الناس هم الذين نستمتع معهم بأكثر أنواع العلاقات الاجتماعية وديا ، وليس أولئك الذين نعرفهم معرفة سطحية ، ولكن أولئك الذين لنا معهم علاقات اجتماعية وثيقة . وقد قال ماكيفر وبيج MacIver and Page

1 — Horton and Hunt : Op. Cit., p. 155

فى كتابهما المعنون (المجتمع) (أبسط وأول وأكثر عالميا من كل أنواع التجمعات هى تلك الجماعة التى يتقابل فيها عدد صغير من الأشخاص وجها لوجه من أجل الصحة والتعاون المتبادل ومناقشة بعض المسائل التى تهمهم جميعا ، أو تنفيذ بعض المسائل ، وتعتبر جماعة الوجه لوجه (الجماعة الأولية) هى نواة كل التنظيمات . وهى توجد بشكل ما فى داخل أكثر المجتمعات تركيبا وتعقيدا ، فهى الخلية الأولية للبناء الاجتماعى . فالجماعة الأولية فى شكل الأسرة تجهزنا بمبادئ المجتمع ، أنها الأرضية الأولى لمعاييرنا ، أنها الأساس الأول لاشباع حاجاتنا الاجتماعية) (١) .

وإصطلاح وجها لوجه يجب تناوله بشئ من الحذر ، إذ هناك علاقات وجها لوجه مع أناس ليسوا أعضاء فى جماعتنا الأولية . فمثلا سائق التاكسى الذى نركبه أو الحلاق أو الترتزى أو البائع فى متجرهى علاقات وجها لوجه . وليست بالضرورة مع أناس ممن لنا معهم علاقات جماعة أولية، رغم أننا نراهم وجها لوجه . ومن ناحية أخرى قد نظل على اتصال عن طريق المراسلة بأسرنا رغم أننا قد لا نراهم وجها لوجه لمدة شهر أو أكثر . ومن ثم فالمهم هى درجة المسافة الاجتماعية أكثر من المسافة المكانية، التى تحدد الجماعة الأولية . وباختصار الجماعة الأولية هى جماعة شخصية ، أى ذات علاقات اجتماعية شخصية ، أما الجماعة الثانوية فهى لا شخصية وذات علاقات مكانة .

وأيضا يلاحظ أن الجماعة الأولية للشخص تتغير ، بمعنى ، أننا عندما نكون أطفالا تكون جماعتنا الأولية هى الأسرة ، ولكن عندما نكبر وننفصل عن أسرنا ، تتكون جماعات أولية أخرى قد تكون من العمل ، أو السن ، أو خريجى الكلية (الزملاء) ، أو الاهتمامات . ولكن المهم أننا دائما نعيش فى جماعة

1 — MacIver and Page : «Society, An Introductory Analysis»
Holt, Rinehart and Winston, Inc., New York, 1949. pp.
218—219

أولية ، وأتينا نجد الدفء الاجتماعى فى الجماعة الأولية • فعلاقتنا مع أعضاء جماعتنا الأولية هى شخصية وذاتية ، وعلاقتنا مع جماعتنا الثانوية هى لا شخصية ولا ذاتية ، بمعنى أننا فى الجماعة الأولية نحن نقيم الناس ذاتيا فى حدود صفاتهم الشخصية ، بينما فى الجماعة الثانوية نحن نقيم الناس لا ذاتيا أى فى حدود الفئات الاجتماعية أو المكانات الاجتماعية التى يشغلونها • فمثلا إذا أردنا أن ننشئ علاقات مع جماعة من الزملاء فى الكلية ، فأنت تسأل من أى نوع من الناس هو ، وما هى اتجاهاته ، واهتماماته ، فهى عملية تقييم تتعلق بذات الشخص • ولكن عندما تتعامل مع الجماعة الثانوية فيكفى أن تعرف مكانته الاجتماعية وتتعامل معه ، فهو موظف فى الكلية أو سائق تاكسى أو بائع فى محل ، كل هذه مكانات اجتماعية من خلال معرفتها يتم التعامل مع أعضاء الجماعات الثانوية •

هذا التمييز بين الجماعة الأولية والجماعة الثانوية ، بين علاقات الجماعة الأولية وعلاقات الجماعة الثانوية تظهر فى شكل أو آخر فى كتابات كل علماء الاجتماع • فكل منهم عنده هذا التصنيف وأن كان يأخذ عند بعضهم أسماء أخرى • فمثلا عند كولى Cooly الجماعة الأولية والجماعة الثانوية ، وعند سوركين Sorokin جماعة المحبة Familistic والتعاقدية Contractual وعند دوركايم Dorkhiem (عالم فرنسى) التماسك الآلى Organic Solidarity Mechanical Solidarity – والتماسك العضوى بالتضامن الميكانيكى هو مثل الموجود بين أفراد المجتمعات البدائية ، فالأفراد متضامنون لأنهم متشابهون فى صفاتهم الانسانية ، وما يحدث لمواحد يؤثر فى الآخر على أساس المشاركة الوجدانية • بينما فى المجتمعات المركبة حيث تضعف المشاركة الوجدانية ، ولكن التضامن والتماسك الاجتماعى يقوى بين أعضاء المجتمع المركب نتيجة التخصص • فكل فرد فى المجتمع يتقن مهنة يعتمد عليه المجتمع فيها ثم هو يعتمد فى بقية حاجياته على المجتمع ، فالتخصص فى العمل يوجد نوعا من الاعتماد المتبادل بين الأفراد وبالتالي تضامنا عضويا

لأن المجتمع يكون كالجسم الانساني كل عضو فيه يؤدي وظيفة معينة يعتمد عليه المجتمع فى أدائها ، ثم هو يعتمد على المجتمع فى الوظائف الأخرى أما تونيزز Tonniez (عالم المانى) فعنده المجتمع المحلى والمجتمع العام فى مقابل الجماعة الأولية والجماعة الثانوية (١) .

وقد وصل الاهتمام بهذا التمييز بين علاقات الجماعة الأولية وعلاقات الجماعة الثانوية حتى أنه تردد عند كل علماء الاجتماع ، بل وصل الحد الى أن بعض علماء الاجتماع فسروا وشرح كل العلاقات الاجتماعية التى تدور فى المجتمع من خلال هذه الفكرة .

والغريب أن نمو العلاقات الاجتماعية للجماعات الثانوية فى المجتمعات المركبة الحديثة لم تمنح الحاجة الى الجماعة الأولية أو حتى تقلل من عدد أعضائها . ومهما كان كبير عدد الجماعات الثانوية التى تكون أعضاء فيها ، ومهما كانت ما عليه من درجة عالية من التنظيم ، فسوف دائما نصل الى معرفة بعض الأشخاص أكثر شخصا من الآخرين ، ومن ثم يصبح البعض أصدقاء ، أى سوف يصبح البعض أعضاء فى جماعة أولية ، فالحاجة الى الألفة والمودة ، أى الحاجة الى الجماعة الأولية لن تتوقف ، انه فى الجماعة الأولية نشعر بالانتماء وبالعية ، حيث تقنى شخصية الفرد فى شخصية الجماعة ، فمثل هذه الجماعة يمكن أن تسمى جماعتنا We group ، فهى جماعة تقوم على عواطف نشأت اجتماعيا عن طريق المشاركة الوجدانية وينتهى بها الأمر الى ان تصبح روحا مشتركة .

الجماعة الأولية لديها كل الشروط الهامة لحياتنا الاجتماعية ، انها تغذى آراءنا وترشد عواطفنا وتؤثر فى أفعالنا ، فاهمية الجماعة الأولية لا يمكن

(١) لمزيد من الاستفادة فى هذه النقطة يرجع الى كتاب علم الاجتماع المعاصر تأليف الدكتور عبد الله الخريجي ص ٤٠٢ الى ٤١٤ .

تجاهلها ، فانها ليست الجماعة التي مجرد أننا نلعب أو نعمل معها ، ولكنها الجماعة التي نعيش فيها ونجد فيها بشریتنا . وليس معنى ذلك ان الجماعات الثانوية ليس لها أهمية ، بالعكس فمعظم علاقاتنا الاجتماعية فى المجتمع المركب هى علاقات اجتماعية من نوع الجماعات الثانوية ، ولهذه العلاقات أهمية كبرى .

وحمادى القول أنه فى الجماعات الثانوية الاحتكاك الاجتماعى يكون لاشخصى impersonal ونفعى utilitarian وجزئى segmental ، ولا يهتم الواحد بالآخر كشخص ولكن كقائم بوظيفة ويملا دورا . وفى مثل هذا الاحتكاك تصبح نوعيات الأشخاص ليس بأمر هام ، انما المهم هو الانجاز الذى يتعلق بجزء من كل الشخصية المتضمنة فى أداء الدور . وهكذا فاصطلاح أولى وثانوى يصفان نمطا من العلاقات الاجتماعية متميزا عن الآخر . فالجماعة الأولية قد تخدم وظائف موضوعية مثل تقديم الطعام والملابس فى الأسرة ، ولكن عند الحكم عليها وتقييمها لا يحكم عليها بكفاءتها فى انجاز بعض الأعمال ، ولكن يحكم عليها بالاشباع العاطفى الذى تقدمه لأعضائها .

الجماعات الأولية والثانوية مهمتان لأن المشاعر والسلوك فى كل منهما مختلف . وفى الجماعة الأولية تتشكل الشخصية ، وفيها يجد الانسان الولاء والمواساة والمشاركة المريحة فى عديد من الاهتمامات والمناشط . بينما فى الجماعة الثانوية يجد الانسان ميكانزم مؤثر كفه لانجاز أغراض معينة ، ولكن غالبا بثمن هو كبت مشاعر وعواطف الانسان الحقيقية ، مثلا البائع لا بد أن يكون مرحا ومؤدبا حتى ولو كان يعانى من صداع شديد ، أو كان العميل فظا غليظ القلب . وهكذا فالمفهومان مهمان لأن كلا منهما يصف سلوكا مختلفا .

جماعة داخلية وجماعة خارجية Ingroup — Outgroup

الجماعات الداخلية والجماعات الخارجية ليس لها حجم معين ، ومن ثم يمكن أن تكون الجماعة الداخلية صغيرة كأسرة أو كبيرة كبر العالم .

والجماعة الخارجية هي بكل بساطة هي كل انسان ليس في الأسرة أو من العالم ، حسب الحالة التي تكون عليها الجماعة الداخلية .

هناك جماعات انتمى اليها ، أسرتي ومهنتي وجنسي وأمتي وأي جماعة تلك هي الجماعة الداخلية ذلك لأنني أشعر أنني أنتمى اليها . كما أنني لا انتمى للأسر الأخرى أو الديانات الأخرى ، وتلك هي الجماعة الخارجية ، لأنني خارجها .

(المجتمعات البدائية تعيش في جماعات صغيرة معزولة هي عادة قبائل أقارب . فقد كانت القرابة هي التي تحدد طبيعة الجماعة الداخلية والجماعة الخارجية ، وعندما يتقابل شخصان غريبان ، كان أول شيء يعملانه هو اقامة علاقة قرابة ، فاذا كان يمكن اقامة قرابة اذن يكونان أصدقاء وكل منهما عضو في جماعة داخلية ، اذا لم يمكن اقامة تلك العلاقة ، فانه في كثير من المجتمعات يصبحون أعداء ويسلكون طبقا لذلك) (١) .

وغنى عن البيان أن المجتمعات الحديثة تقوم على أساس علاقات كثيرة الى جانب علاقات القرابة ، ومن ثم أصبح تحديد مفهوم الجماعة الداخلية والخارجية مهما جدا لفهم شبكة العلاقات الاجتماعية وبالتالي البناء الاجتماعي .

الجماعة الداخلية هي جماعة نحن We group والجماعة الخارجية هي جماعتهم they group فالجماعة الداخلية تتضمن أنفسنا وكل ما نعتبره من أشخاص عندما نقول (نحن we) . وبالعكس الجماعة الخارجية تتضمن كل شخص آخر لم تضمه كلمة (نحن) .

عندما نقول (نحن) فقد نعني أسرتنا ، وفي هذه الحالة يكون أعضاء الأسرة هم الجماعة الداخلية وكل ما عداهم من أشخاص هم الجماعة الخارجية . وقد تعنى (نحن) طلاب فصل دراسي في الكلية ومن ثم يكونون هم الجماعة الداخلية ، ويصبح ما عداهم جماعة خارجية ، وهكذا حتى يمكن

1 — Horton and Hunt : Op. Cit., p. 151

أن تشمل كلمة (نحن) العالم ويصبح سكان الكرة الأرضية جماعة داخلية ،
وسكان الكواكب الأخرى على ما يعتقد البعض الجماعة الخارجية .
وباختصار الجماعة الداخلية والجماعة الخارجية ليست جماعات حجمها محدد
فى الواقع الاجتماعى ، ولكن نحن نصنعها عندما نستعمل كلمة (نحن)
و (هم) .

فالجماعة الداخلية والجماعة الخارجية مهمان لأنهما يؤثران فى سلوكنا وفى
علاقاتنا . فنحن نتوقع من زملائنا فى العضوية فى جماعة داخلية الولاء والمساعدة ،
ومن الجماعة الخارجية تتباين توقعاتنا مع نوع الجماعة الخارجية ، فننتوقع
من الجماعات الخارجية العداء أو المناقسة غير المحبوبة سواء أكانت قليلة أو
كثيرة . ولهذا نحن لا نشعر بمسافة اجتماعية متساوية مع كل الجماعات
الخارجية . ولقد نى بوجاردس Bogardus وآخرين اصطلاح المسافة
الاجتماعية لقياس درجة التقارب أو القبول التى نشعر بها نحو الجماعات
الخارجية .

فالتمييز بين الجماعة الداخلية والجماعة الخارجية له أهميته

فى التحليل الاجتماعى لأنه يمكننا من بناء مبدئين اجتماعيين هامين : -

١ - المبدأ الأول هو ان أعضاء الجماعة الداخلية يميلون الى وضع أو اعطاء
أولئك الذين يعتبرونهم الجماعة الخارجية طابعا معينا أو نمطا معينا ،
أى أن جميع أعضاء الجماعة الخارجية متشابهون ، فعثلا الصينيون
هم جماعة خارجية بالنسبة للأمريكيين ، ومن ثم يصبح الصينيون جميعا
متشابهون لا فرق بين أحدهم وآخر ، فنحن نعامل أعضاء الجماعة
الداخلية كأفراد ولكن أعضاء الجماعة الخارجية كقئة اجتماعية أو
طبقة اجتماعية .

٢ - المبدأ الثانى الذى ينبع من التمييز بين الجماعة الداخلية والجماعة
الخارجية ، هو أن أى تهديد سواء كان حقيقيا أو تخيليا ، من الجماعة
الخارجية يؤدى الى تركيز التماسك والتضامن عند الجماعة الداخلية .

ولنضرب مثلاً بأسرة ، ففي الأسرة قد يتشاجر الأخ مع أخيه أو أخته ، ولكن إذا ما جرؤ أحد أن يوجه اهانة الى أحد أفراد الأسرة فسرعان ما تتحد الأسرة لسح الاهانة وفاعلها . وقد يحدث هذا أيضا بين أعضاء المجتمع الواحد مثل جماعة العمال وجماعة أصحاب الأعمال ، أو جماعة أبناء جنس وجماعة أبناء جنس آخر كما فى الولايات المتحدة بين البيض والسود ، مما يسبب النضال والتنافس بل وأنواع الصراع والحرب الداخلية بين أفراد المجتمع الواحد .

وعلى المستوى الدولى تعتبر كل دولة نفسها جماعة داخلية وبقية الدول الأخرى جماعة خارجية وهذا هو سبب تلك الحروب التى تنشأ بين الدول ، فعلى حين تسود العلاقات الاجتماعية بين أفراد المجتمع أى الجماعة الداخلية، روح الود والتعاطف ، تسود علاقات أفراد المجتمع الداخلى بالمجتمع الخارجى النزاع والنضال والعداوة والخوف .

الجماعة الاختيارية والجماعة الاجبارية

Voluntary group-Involuntary group.

الجماعة الاختيارية هى الجماعة التى ينتمى اليها الانسان برغبته وارادته مثل جماعة كرة قدم أو جماعة هيئة خيرية . أما الجماعة الاجبارية هى الجماعة التى يجد الانسان نفسه فيها دون ارادة منه مثل الأسرة التى يولد فيها الفرد ، والطبقة عند الولادة وفى الصغر ، وقد تتغير كلما استطاع ذلك الفرد بجهد ، أما الطبقات التى ينتمى اليها الانسان بحكم مولده أو ديانتة كما فى الهند فهى جماعة اجبارية .

وأهمية هذا التقسيم تتضح اذا علمنا ان الجماعات والهيئات الاختيارية تلعب دورا هاما فى الحياة السياسية والاقتصادية والدينية فى المجتمعات الصناعية الحديثة ، حتى ان بعض علماء الاجتماع يسمون هذه المجتمعات

بمجتمعات المتواصلين أى الذين يصلون ما بين بعضهم بعض عن طريق
الجماعات الاختيارية . وهذه الظاهرة لها أهميتها فى دراسة الاجتماع
الضرى .

الجماعات الكبيرة والصغيرة

يمثل حجم الجماعة أحد خصائص الشكل للجماعة ، فبعض الجماعات
تكون صغيرة وبعضها كبيرا ، ويترتب على هذا نتائج اجتماعية هامة . اذ
يحدث أشياء كثيرة هامة أثناء نمو جماعة فى الحجم أو أثناء صغر جماعة فى
الحجم ، فهذا أو ذاك يؤدى الى تغير فى التنظيم الأساسى للجماعة ويعمل
على احداث تغيرات سواء فى بنائها أو وظيفتها .

أولا انه كلما كبر حجم الجماعة كلما زاد تقسيم العمل بها . ففى مجتمع
صغير جدا ، فان أعضاء هذه الجماعة ينجزون نفس الوظائف ويشتركون معا
فى جميع أنواع النشاط . ولكن فى الجماعات الكبيرة تختلف وظائفهم وتتفرد
مناشطهم ويسود التخصص أعمالهم . فمثلا فى مدرسة عليا صغيرة ، فنفس
الأفراد قد يقومون بتدريس التاريخ والجغرافيا والرياضة واللغات ، وقد
يديرون المدرسة فى نفس الوقت . ولكن فى مدرسة كبيرة هذه الأنشطة تتطلب
أعدادا كبيرة من الأفراد ، ومنهج اللغة العربية ينقسم الى انشاء وأدب ونحو،
والتاريخ الى تاريخ حديث وتاريخ قديم ، والرياضة الى هندسة وجبر ، وهكذا
نرى تقسيم العمل قد زاد مع زيادة حجم المدرسة وساد التخصص بدلا من
التشابه . مثل هذه الملاحظات تنطبق على جماعة كبر حجمها ، كما ينطبق على
المجتمع ، عندما كان صغيرا كان جميع أعضائه متشابهين فى وظائفهم وكانوا
يقومون بكل الأنشطة معا ، ولكن عندما كبر المجتمع وجد تقسيم العمل .
وأصبح أحد أهم الفروق الاجتماعية بين المجتمعات الكبيرة والمجتمعات
الصغيرة هو تقسيم العمل المركب والمعقد الذى تتميز به المجتمعات المركبة

الحديثة • وقد بنى دوركيم نظريته الاجتماعية عن تطور المجتمعات على أساس هذه الحقيقة زيادة حجم الجماعة تتضمن زيادة تقسيم العمل •

ثانيا : عندما يتزايد حجم الجماعة ، يصبح بالضرورة بناؤها أكثر صلابة ، لأنه تتزايد الحاجة الى مزيد من التنظيم الدقيق ومزيد من المعايير •
ففى الجماعات الصغيرة يمكن انجاز كثير من الوظائف بأسلوب غير رسمى •
ولكن فى الجماعات الكبيرة تصبح الحاجة الى التخصص ماسة • فمثلا جريدة يومية كبرى هى بالضرورة تحتاج الى تنظيم أدق وأكثر فاعلية من جريدة صغيرة تصدر كل أسبوع •

ثالثا : وكنتيجة للنقطتين السابقتين ، تصبح العلاقات الاجتماعية فى الجماعات الكبيرة أكثر رسمية وأقل شخصية ، أى علاقات أولية أقل عمما هى عليه فى الجماعات الصغيرة • اذ تأتى الزيادة فى حجم الجماعة بزيادة فى عدد علاقات المكانة أو الثانوية ، ولا زيادة فى عدد العلاقات الأولية أو الشخصية ، وفى الحقيقة تتناقص العلاقات الأولية بزيادة حجم الجماعة •

الجماعات المنظمة وغير المنظمة :

ومن أشهر هذه التصنيفات فى هذا الموضوع تصنيف سوروكن وهو يقوم على تقسيم الجماعات الى :-

١ - جماعات غير منظمة أو نصف منظمة ، مثل الجمهور والجمهرة أو الحشد والمظاهرة •

٢ - الجماعة المنظمة ، وهى :

١ - جماعة ذات رباط واحد وهذا الرباط قد يكون حيويا كجماعة سلالة واحدة أو سن واحد أو جنس واحد • وقد يكون رباطا ثقافيا اجتماعيا مثل رباط اللغة أو الدين أو السياسة أو المهنة •

ب - جماعة ذات أربطة متعددة مثل الأسرة والعشيرة والقبيلة والأمة .
والجماعات المنظمة قد تكون كبيرة الحجم أو صغيرة ، معقدة التنظيم
أو بسيطة التنظيم تسودها المركزية أو اللامركزية .

وهذا التقسيم الذى ذكرنا خطوطه الرئيسية مضطرب فهو يستخدم عدة
أسس مختلفة لتصنيف المجتمعات مما جعله غير واضح ، فالجماعة غير
المنظمة كالحشد قد تكون كبيرة أو صغيرة وقد تستمر لوقت طويل أو قصير،
أى أن التصنيف الذى قصره المؤلف على المجتمعات المنظمة ينطبق أيضا على
الجماعات غير المنظمة مما يجعل تصنيف سوروكين مهلهلا مضطربا (١) .

رغم أن تصنيف سوروكين هذا لم يصادف قبولا من كثير من علماء
الاجتماع ، إلا أن هذا لا يقلل من أهمية هذه الخاصية . فهى من أهم خصائص
الجماعات من ناحية الشكل . ويلاحظ أولا أننا هنا لا نتكلم عن تنظيم المجتمع
نفسه ، ولكننا نتكلم عن تنظيم الجماعة أى تنظيم الجماعات فى داخل المجتمع،
وهذه تعتبر وجهة نظر كثير من علماء الاجتماع ظاهرة هامة وخاصة فى
المجتمعات المركبة .

فى مثل هذه المجتمعات المركبة ، عدد كبير من العلاقات الاجتماعية
والتفاعلات الاجتماعية بين الناس تمارس فى جماعات منظمة . انه عامل
التنظيم الذى يمكن الناس الذين لا يعرفون بعضهم شخصا أن يتفاعلوا
بأساليب لا حصر لها لتحقيق هدف مشترك . انه عامل التنظيم الذى يصنع
السلطة والذى يحدد أن بعضا فى الجماعة سوف يأمرون والآخرين يطيعون ،
البعض يضع القرار والبعض ينفذ . انه عامل التنظيم الذى يمنح الدوام لبعض
الجماعات وغيابه من الجماعات الأخرى يجعلها وقتية . انه عامل التنظيم
الذى يجعل وجود المجتمعات المركبة أمرا ممكنا . انه عامل التنظيم هو الذى

(١) د . حسن سفيان : المرجع السابق ذكره ص ١٥٢

يميز بين المجتمعات الحديثة الكبيرة التكنولوجية من تلك المجتمعات البدائية
التي تعيش فى جزر البحار الغربية وفى الغابات .

وهذه التفرقة بين الجماعات المنظمة والجماعات غير المنظمة تعتبر من
أهم خصائص الشكل للجماعات وتحتل عند كثير من علماء الاجتماع أعلى
درجة من الأهمية .

والآن وقد انتهينا من تصنيف الجماعات من ناحية خاصية الشكل ،
يلاحظ أن فئات الشكل التى ذكرناها تتشابه مع فئات الخاصية الثانية للجماعة
وهى المضمون بمعنى أن أى جماعة مصنفة من ناحية المضمون ربما يكون لها
من ناحية الشكل أى من الأشكال السابق ذكرها - فمثلا جماعة عمل أو جماعة
دينية أو جماعة ترفيهية يمكن أن تكون من ناحية الشكل جماعة صغيرة أو
كبيرة ، أو داخلية أو خارجية ، منظمة أو غير منظمة وهكذا الى آخر أنواع
الشكل . ومن أجل هذا السبب درسنا التمييز بين المضمون الاجتماعى والشكل
الاجتماعى للجماعات .

ونفس المبدأ يمكن أن يعمل فى الاتجاه الآخر ، بمعنى أن أى جماعة
مصنفة من ناحية الشكل ربما يكون لها من ناحية المضمون أى من المضامين ،
فمثلا الجماعة الداخلية يمكن أن تكون جماعة الحى أو جماعة العمل ، أو
جماعة الناطقين بلغة الضاد وهكذا .

وهكذا لدينا الآن أسلوبان مختلفان فى النظر الى الجماعة ، أحدهما فى
حدود المضمون أو الغرض أو الوظيفة ، والآخر فى حدود شكل الجماعة .
وبوضع هذين الأسلوبين معا يمكننا تحليل أى نوع من الجماعات ، وأيضا
يكون لدينا أسسا للمقارنة بين الجماعات .

المنظمات

ORGANIZATIONS

المنظمات الرسمية Formal Organization

المنظمات والحياة الحضرية عمليا متوازيان ، فبدون المنظمات لا يمكن أن توجد المدنية . وبسبب الأهمية العميقة والضرورية للمنظمات ، فإن دراستها تبرر هذا الانتباه الجاد لدراستها .

منذ أن استخدم علماء الاجتماع كلمة منظمة Organization ، وخاصة فى أى محاولة لشرح بناء المجتمع ، فبعضهم يسمون هذه الجماعات منظمات والبعض الآخر اتحادات Associations والاتحاد هو ببساطة جماعة منظمة (وكل من المفهومين الاتحاد والمنظمات هما مترادفان بدقة) (١) . كما أن المصطلحات المستخدمة لوصف الوجوه الهامة للمنظمات اختلفت فى كل من الدراسات النظرية والعملية (٢) . وللحصول على رؤية أولية لدراسة المنظمات ، فقد يكون مما يساعد على ذلك هو اختيار المصطلحات المتعلقة بالموضوع . وسنحاول شرح ماذا يعنى التنظيم بدقة وكيف أن جامعة مثلا تختلف عن جماعة عمر أو جماعة أصدقاء . واضح أن جامعة هى جماعة منظمة ، وكذلك شركة أو فرقة موسيقية أو فريق كرة قدم . ومع ذلك ليس كافيا القول بأن هذه الجماعات هى منظمات لجرد أنها جماعة منظمة ، فيما أن مثل هذه الجماعات تؤدى دورا هاما فى أى مجتمع مركب فنحن فى حاجة ماسة لمعرفة خواصها .

1 — Bierstadet : Op. Cit., p. 320

2 — Hicks, Herbert G. and Gullett C. Ray : «Organizations : Theory and Behavior» McGraw-Hill Book Company, New York 1975. p. 3.

أهمية التنظيم :

ببساطة يظهر التنظيم فى المجتمع لأن كثيرا من الأشياء التى نعملها لا يمكن عملها بدون التنظيم وأشياء أخرى أكثر يمكن عملها أحسن اذا استخدمنا التنظيم . دعنا نبحث هذه الحقائق . أى لعبة تتضمن أكثر من لاعب لا تكون ممكنة بدون تنظيم ، وبالطبع لا يمكن أن نلعب كرة قدم أو كرة سلة مع أنفسنا . فلا يمكن أن توجد جامعة أو حكومة بدون تنظيم . فالتنظيم يجعل من الممكن لأعضاء المجتمعات المركبة المشاركة معا فى مناقشات مركبة . وحتى لو كنا كأفراد قد تشرينا ثقافتنا كاملة ، سوف نظل غير قادرين على انجاز أشياء كثيرة بدون تفاعل منظم organized inleraction مع زملائنا .

يستطيع الانسان وحده أن يكتب كتابا ، فالكتابة هى نوع من النشاط الفردى ، ولكن عادة لا يمكن للانسان أن يكتب كتابا وأيضا ينشره وحده ، بمعنى أن الانسان الذى يكتب أصل الكتاب لا ينشره ولا يصنع الورق الذى يطبع عليه الكتاب ولا عملية الطبع والتجليد ، ولا نقل الكتاب من المطبعة وبيعه، كل هذه عبارة عن مناقش منفصلة . وهكذا الكتاب فى شكله النهائى هو عبارة عن انتاج أفراد كثيرين يعملون معا بأسلوب منظم . الغذاء الذى نأكله ، مواد الثقافة التى نستخدمها فى عملنا ، الصحف التى نقرأها ، السيارات التى نسوقها ، كل هذه وملايين أخرى من الأشياء هى نتاج مناقش منظمة مترابطة . بدون التنظيم سوف لا يتم انتاج الا القليل من هذه الأشياء .

وهكذا بدون التنظيم يستحيل لعب كرة القدم ، فليس بالضرورة أن أحد عشر فردا يشكلون فريقا لكرة القدم ، ولكن فريق كرة القدم هو جماعة منظمة، وانها أكثر قوة بكثير فى قدرتهم على تحريك الكرة على أرض الملعب وعبور خط المهدف ، من أحد عشر شخصا غير منظمين . ومن ثم أحد عشر رجلا ولو كانوا فى حجم وقوة هرقل ويزن الفرد منهم ١٥٠ كيلو جراما لن تكون لهم فرصة

النجاح أمام فريق • فليس هو حجم الفرد أو قوته التي تصنع فريق كرة القدم ، ولكنه النشاط المنظم المتعاون ، وبهذا يستطيع فريق كرة قدم أن يهزم أحد عشر رجلا تحت ظل أى ظروف • فأحد عشر شخصا لن يستطيعوا أن يلعبوا كرة قدم معا بدون تنظيم، فبالتنظيم يكونون فريقا ، أى جماعة منظمة ، ولنفس هذا السبب يمكن لجماعة صغيرة منظمة من رجال البوليس توجيه جمهرة كبيرة من الناس • عدد صغير من الناس يشكلون جماعة منظمة فى شكل مجلس ادارة يمكنهم ادارة شركة كبيرة واسعة ويعينون ويرتبون واجبات آلاف بل وعشرات الآلاف من الموظفين •

ولذلك يمكن القول أن (التنظيم هو العملية التي بها يصنع بناء المنظمة ويحافظ عليه • فهذه العملية تتضمن تحديد المناشط النوعية الخاصة والضرورية لاتمام أهداف المنظمة ، وتجميع تلك المناشط طبقا لنمط منطقي ، وتحويل هذه المناشط المجمعمة الى مراكز مسئولية أو أشخاص مسئولين ، وبسبب أن هذه المناشط عادة يفعلها مدير أو منظم تعتبر وظيفة ادارة • فالبحث حول موضوع المنظمات غالبا ما يوصف بأنه دراسة نظرية المنظمات أو نظرية التنظيم) •

استمرارية التنظيم

The Continuum of Organization

عادة تكون الجمهرة غير منظمة • بينما تكون الشركة منظمة ، التضاد يكون واضحا فى هاتين الحالتين ، ومن السهل ملاحظته حتى قبل أن نعرف بدقة ما هو التنظيم ، انه لشيء سار حقا لعلم الاجتماع اذا كان يستطيع الانسان أن يقول بسهولة ان هذه الجماعة منظمة أو غير منظمة ، لأنه عند ذلك سوف يكون فى قدرتنا تصنيفها فى فئتين منفصلتين بدون اضطراب • ولكن للأسف الموقف ليس بهذا الشكل من الوضوح والسهولة • حقيقة ان الجمهرة غير

منظمة والشركة منظمة ، ولكن ما قولنا عن الأسرة مثلا ، أو عصابة ، جماعة من الرجال يتقابلون كل يوم خميس بعد الظهر لتمضية بعض الوقت معا ، فى مثل هذه الحالات ، وحالات كثيرة أخرى ، يصبح الموقف غير واضح تماما . ولهذا نحن نقترح أنه ليست المنظمة وغير المنظمة فئتين متميزتين تماما ، ولكن بالأحرى ظاهرة تلقى ظلالتها حول كل منهما . التنظيم هو استمرارية مع كل من الجماعات غير المنظمة فى طرف والجماعات العالية التنظيم فى طرف آخر .

قد نرتب الجماعات نفسها عند أى نقطة على خط هذه الاستمرارية ، وكثير منها يمكن وجوده عند منتصف هذه الاستمرارية أو قريبا منه ، ومثل هذه يمكن أن نطلق عليها منظمة جزئيا . فهناك درجات من التنظيم، وباختصار التنظيم هو استمرار واضطراب أكثر منه متغير قائم بذاته منفصل . وأكثر الجماعات علوا فى التنظيم هى تلك الجماعة التى تستطيع أن تغير أعضائها ١٠٠٪ وتستمر فى الوجود ، وبعض هذه المنظمات تستمر لمدة قرون . هذه المنظمات طالما أنها مستقلة عن أعضاء هيئتها (لأنه إن لم يكن هناك أعضاء ، ما كانت هناك منظمة) . إلا أنها مستقلة عن أى عضو بعينه . فالمنظمات تتشكل لأن الأفراد لديهم أهداف يمكن اتمامها أفضل من خلال النشاط المنظم ، ولكن بمجرد تشكيل المنظمات ، فإنها تنمى شخصيات خاصة بها وأهدافا مستقلة عن تلك التى للأشخاص الذين أقاموا المنظمة (١) . بينما الجماعات الأقل تنظيما هى أكثر اعتمادا على أعضاء معينين ، وبالطبع الجماعات غير المنظمة تعتمد كلية على الأعضاء المكونين لها . فالجماعة غير المنظمة ليس لها بناء يستطيع حفظها خلال تغير هيئة أعضائها . وسوف نشير الى هذه الظاهرة مرة ثانية ، ولكن هنا نحن نريد أن نضع الأساس أو المبدأ وهو (أن اعتماد جماعة على هيئة معينة يتناسب عكسيا مع درجة تنظيمها) (٢) .

1 — Hicks and Gullett : Op. Cit., p. 41

2 — Bierstedt : Op. Cit., p. 323

مقاييس التنظيم

Criteria of Organization

لنتجه الآن الى مناقشة مقاييس التنظيم ، تلك العوامل التى تميز جماعة منظمة من جماعة غير منظمة ، ونبين خواص مميزة للمنظمة فى مقابل كل الجماعات الأخرى . هذه العوامل هى :

١ - هدف أو وظيفة خاصة .

٢ - معايير المنظمة .

٣ - مكانة المنظمة .

٤ - السلطة .

٥ - اختبارات للعضوية

٦ - ممتلكات .

٧ - اسم ورموز هوية .

١ - وظيفة خاصة : تشكل كل جاعة منظمة (منظمة) لتابعة اهتمام أو نشاط خاص، وليس هناك عمليا حدود لما قد يكون عليه هذا النشاط ولا حتى أى خيال يمكن أن يحيط بإمكانياته . فهناك منظمة لحفظ السلام ، وهناك منظمات لمنع سلب الاختراعات الى مالا نهاية من المنظمات التى قد لا تطرا على خيال . وفى الحقيقة أى هدف معقول يمكن أن تخدمه منظمة خيرا كان أو سيئا .

المنظمات لا يحددها وظيفة واحدة ، فى بعض الأحيان تشتمل عدد من الوظائف ، وفى بعض الأحيان هذه الوظائف قد تكون كلها أهدافا كبيرة ، وهذه الحالة نادرة نسبيا مثل منظمة هيئة الأمم المتحدة . لأن معظم هذه المنظمات عادة يكون لها نشاط أو وظيفة رئيسية واحدة ، ثم بعد ذلك عدد من الوظائف أو المناشط الفرعية . الوظيفة الرئيسية للمسجد هى العبادة ، ولكنه ربما ينشغل أيضا بمتابعة النواحي الأخلاقية والتربوية . الجامعة التى وظيفتها الرئيسية التعليم لها أى فريق كرة قدم فهى منشغلة أيضا بالنواحي الرياضية . وفى

بعض الأحيان يصبح من الصعب على الانسان تحديد ما هي الوظيفة الأساسية للتنظيم وما هي الوظائف الفرعية. وفي الحقيقة (أى نسق تعاونى هو مركب من عناصر فريقية وشخصية واجتماعية التى تكون فى علاقة خاصة منسقة (منظمة) من أجل تعاون اثنان أو أكثر من الأشخاص من أجل على الأقل هدف واحد . مثل هذا النسق (تنظيم) واضح أنه وحدة فرعية من انساق أكبر من ناحية ، وأنه نفسه قد يتضمن انساقا فرعية من ناحية أخرى . النسق المتضمن فى عبارة تعاون شخصان أو أكثر يسمى منظمة organization (١)

وهكذا نرى فى مجتمعنا عددا كبيرا من الجماعات المنظمة (تنظيمات) التى تباشر اهتمامات أعضائها تلك الاهتمامات التى قد تكون دينية أو تربية أو اقتصادية أو ترفيهية أو أعمال خيرية أو الأعمال الاجتماعية . ويلاحظ أنه لا يمكن للانسان وحده مباشرة أى من هذه الاهتمامات باستثناء النشاط الدينى وفى كلمات أخرى الاهتمامات من هذا النوع يمكن القيام بها فقط لأن الناس يمكنهم بالفعل أن يعملوا فى منظمة مع زملائهم . ويلاحظ أن الاهتمامات من هذا النوع ذات أصل فى المجتمع ويمكن فقط أن تنمو فى مجتمع . وحتى تلك المناشط التى يمكن للفرد انجازها بمفرده يمكن أن تنجز بشكل أفضل وبكفاءة أكثر فى اتحاد مع الآخرين . وينطبق هذا حتى على النظام الدينى ، فالصلاة فى جماعة أفضل وذكر الله فى جماعة أفضل فهى تنشط العضو وتجعله أكثر قدرة. وانتباها للعبادة . وهنا نجد السبب الأساسى لماذا تنشأ الجماعات المنظمة (المنظمات) فى المجتمعات .

ولهذه الخاصية الأولى للمنظمات وهى الوظيفة وهى الاهتمام الرئيسى ، وان كان هناك اهتمامات فرعية يتابعها أعضاؤها . انها تلك الخاصية التى تمايز بين جماعة منظمة وأخرى ، مثل جيش وحزب سياسى ،

1 — Barnard, Chester : «Organization as Systems of Cooperation.» in Etzioni, Op. Cit., p. 15

ومكتبة عامة ومخزن ، وهكذا فى كل المنظمات فى المجتمع . هذا الاهتمام ، أو تلك التوليفة من الاهتمامات هى خاصة سبق أن أشرنا إليها عند الحديث عن الجماعات إلا وهى مضمون الجماعة . المضمون يصبح وظيفة فى الجماعة المنظمة (المنظمة) .

٢ - معايير المنظمة Norms of Organization

الخاصية الثانية للمنظمة أن لها معايير خاصة بها ، ومن ثم فمسموح بأنماط تتناسب مع كل موقف ، فمثلا فى حجرة دراسة فى الجامعة أو فى مصنع أو مستشفى أو مكتب حكومى أو فى وحدة جيش ، فالطلاب والمدرسون ، ورئيس العمال والعمال ، ونائب الرئيس والموزراء ، المدير والكتبة ، والأطباء والمرضون ، بالنسبة لكل منهم عليهم أن يراعوا فى تفاعلهم المعايير التى لها أصولها فى المنظمة نفسها أو التى نفسها اذا اتبعت فى منظمة أخرى يمكن أن تؤدى الى سلوك غير مناسب . لأنها تنتمى الى منظمة أخرى .

اجراءات (معايير) معينة تتأسس فى المنظمة ، وتلك المعايير تمايز بين منظمة وأخرى .

ويلاحظ أن الناس المتفاعلين فى أى منظمة وليكن مثلا جامعة أو مصنع ، يتبعون أيضا المعايير العامة فى المجتمع ، بمعنى ، معايير الأدب مثلا ، فهى ليست خاصة بأى من المنظمات ولكنها تعمل فى كل مكان فى المجتمع . ومن ثم فليس كل المعايير الملاحظة فى منظمة هى معايير المنظمة ، ولكن بعض المعايير خاصة بالمنظمة وفريدة فى ذلك . وهكذا تظهر أشكال معينة من السلوك وأشكال معينة من الاجراءات فى داخل المنظمة . فمثلا فى الجامعة اجراءات تسجيل المواد ، واجراءات اعطاء الدرجات ، واجراءات الامتحانات ، وما الى ذلك تشير الى معايير الكلية والجامعة ، ولا يوجد شيء من هذا بنفس الشكل تماما فى أى مصنع أو مكتب ، وهذه المنظمات الأخيرة لها معاييرها الخاصة بها .

وأيا كانت هذه المعايير فكل منظمة لديها معاييرها وهي خاصة بالمنظمة نفسها . معايير المنظمات المتشابه بمعنى المنظمات التي ولو أنها منفصلة إلا أنها لها نفس الوظائف والأهداف تميل للتشابه في المعايير أيضا . هذه الملاحظة تقودنا الى نوع آخر من الظواهر وهي النظم التي سوف نتناقشها فيما بعد .

٣ - مكانات المنظمة وأدوارها :

إذا كان للمنظمة معاييرها الخاصة ، فإن لها أيضا مكانات المرتبطة بها المعايير . فمثلا الجناح الأيمن هي مكانة في فريق كرة سلة ، الذي هو منظمة ، ولا يمكن وجودها في أى نوع آخر فى المجتمع . مكانة رئيس فى مؤسسة للإنتاج هي بالمثل مكانة منظمة ، مكانة خاصة بهذه المنظمة ، وليست كالأب أو الزوج مثلا . أنها تلك المجموعة الخاصة من المكانات التي تشكل التنظيم لمنظمة ، والتي تحدد وتعرف العلاقات الاجتماعية التي بين كل عضو والآخر فى المنظمة . واضح أن الانسان يمكن أن يذكر قائمة أطول من مكانات المنظمة ، أى من المراكز المختلفة التي تساعد فى تكوين بناء الجماعات المنظمة والتي لها معنى فقط فى داخل هذه المنظمات . وكلما زادت منظمة فى الحجم والتركيب فإن عدد المكانات ينمو أيضا حتى يصل فى المنظمات الكبيرة مثل الجامعات الى عدد كبير جدا .

رأينا الآن أن بناء المنظمة يتكون جزئيا من معايير خاصة ومكانات خاصة . هذا التخصص يبين ظاهرة اجتماعية غاية فى الأهمية هي تقسيم العمل . تقسيم العمل هام جدا حتى أنه يوضح بدرجة كبيرة الاختلافات بين كل من الجماعات المنظمة والجماعات غير المنظمة ، والاختلاف بين المجتمعات البسيطة والركبة . فتقسيم العمل هو خاصية لكل التنظيمات ، وبمعنى آخر التنظيم هو مواز وملزم لتقسيم العمل . أنها ظاهرة لها نتائج بعيدة الأثر فى سلوك الانسان فى الجماعات وفى المناشط الجمعية *Collective activity* أنها تجعل من الممكن انجاز أهداف معينة لا يمكن انجازها بدونها .

فمثلا لا يعقل أن يتكون مطعم من طبّاخين فقط ، ولا حكومة من رجال البوليس فقط ، ولا جامعة من عمداء فقط . الفعل المنظم Organized Action فى هذه المنظمات ممكن فقط لأنه يوجد تقسيم عمل ، لأن بعض الناس يفعلون بعض الأشياء وأفراد آخرون يفعلون أشياء أخرى . فجامعة مثلا هى مجموعة من الأشخاص منظمين لتحقيق هدف معين . فالمكانات فى الجامعة المنظمة قد رتبّت لتكتمل وتساند كل الأخرى . وكنأخذ فى الاعتبار مثلا مستشفى علاجية حديثة ، فقد رأينا فى مجتمعنا فى خلال العشر سنوات الخالصة تزايد فى التخصص فى ممارسة الطب ، فالأيام التى كان يسمى فيها الطبيب ممارسا عاما قد ولت وحل محلها موقف أصبح فيه كل طبيب متخصصا فى فرع من الطب . وهؤلاء المتخصصون يمكن رؤيتهم فى المستشفى كيف يعملون معا كل واحد يكمل معرفة ومهارة الآخر . وحتى هذا النوع من تقسيم العمل يبدو بسيطا اذا قورن بتقسيم العمل فى مؤسسة بترول كبيرة مثل مؤسسة البترول السعودية ، أو احدى الوزارات . فعقد التنظيم فى كل هذه المؤسسات هو وراء احاطة أى فرد ، حتى الفرد الذى يعمل بها لا يمكنه الاحاطة بتفاصيل تقسيم العمل (١) .

ونحن قد عرفنا أن الوجه الديناميكي للمكانة الاجتماعية هو الدور ، وفى الحقيقة يمكن النظر الى الأدوار على أنها الوسيلة لتقسيم العمل والمسئولية ، سواء فى منظمة حربية أو صناعية . فالأدوار هى التى جعلت من الممكن نشأة فكرة المنظمة عن طريق توزيع المسئوليات والسماح بتكاثر التخصص ، بينما هى فى نفس الوقت تؤسس ميكانزم لعمل كل الأجزاء معا . ببساطة جعلت الأدوار من الممكن التنبؤ بالسلوك ، ويلاحظ أن معظم المنظمات تحب الاعتقاد أو على الأقل تتوهم ، أن انجاز الأدوار مستقل عن بناء الشخصية للفرد ، أن

1 — Bierstedt : Op. Cit., pp. 325—328

يتوقع منه أن يكتب ميوله الشخصية وأن يلتزم بما يقرره الدور ، وواضح أن مدى التزامه بما يقرره الدور يعتمد على كيفية تحديد الدور بدقة ، والجزاءات المناسبة للانحراف عن المحتوى المقرر للدور ، وعلى رغبة التطابق التي لدى مشاغل الدور . وهذا هو السبب أن سلوك الرجل البيروقراطي يمكن التنبؤ به بوضوح ، وأيضا لماذا يمكننا الاطمئنان على هذا المزيج من العلاقات المركبة والتي تتضمن أفرادا ذوي شخصيات مختلفة ، كما أنها تمنح أنساق الاتصالات والنقل القدرة على التنبؤ ، وجعلت من الممكن وجود مثل هذه الكمية الهائلة من الأوامر التي تميز معظم البنية الاجتماعية .

وغنى عن البيان أن الأدوار جعلت من الممكن ظهور البروقراطيات كبيرة الحجم . فالمشاريع التجارية والصناعية وحتى الحرفية فى المجتمعات الحديثة لديها شبكة من الأدوار Role Network حيث قسمت الأفعال بأساليب عديدة ويعتمد كل دور على الآخر فى نظام علاقى معين . تقسيم العمل فى الطب قد ولد شبكة من الأدوار تتضمن الأطباء والباحث والمرضات والفنيين ، والاداريين ، والأخصائيين الاجتماعيين فى مختلف التخصصات (١) .

٤ - السلطة : Authority

نحن عادة نلحق مفهوم السلطة بالحكومة . وفى الواقع تظهر السلطة فى كل المنظمات وليس فقط فى تلك التى وظيفتها الحكم . ويمكن القول ان كل منظمة مهما كانت صغيرة لها حكومتها الخاصة بها . وان كان لا يمكن تناول موضوع السلطة بأسلوب عميق فى هذا الصدد ، الا أنه سنحاول الحديث باختصار عن قضية السلطة كأحد خواص كل المنظمات .

فى الحقيقة يصنع التنظيم السلطة ، فحيث لا تنظيم لا يوجد سلطة ، وحيث لا سلطة لا يوجد تنظيم . ومن ثم السلطة أحد أهم عناصر البناء لأى

1 — Allyn : Op. Cit., p. 60—61.

منظمة • انه التنظيم الذى يعطى أعضاء معينين السلطة ، فمثلا لتحديد موعد لاجتماع والدعوة الى الاجتماع ، أو توقع شيك ، أو تزيد مرتبات ، أو توظف أو ترقى موظفين ، أو تشير بواجبات لآخرين ، أو تضع امتحانات أو تعطى درجات للطلبة كل هذه وآلاف أخرى هي مظاهر السلطة وهي التي جعلتها ممكنة • انه من السهل رؤية أن عدد الأفعال الاجتماعية من هذا النوع تفوق الحصر فى مجتمع مركب • وأيضا يمكن رؤية أن كل هذه عبارة عن مواقف تمارس فيها السلطة ، والتي لا يمكن أن تنشأ الا حيث يوجد تفاعل منظم • فلا يمكن ممارسة أى هذه السلطات فى جماعة غير منظمة ففى مثل هذه الجماعة غير المنظمة لا يوجد شيء مثل السلطة •

انه أيضا من المهم معرفة أن السلطة هي دائما متعلقة بالمكانات والأدوار، وليست أبدا متعلقة بالأفراد ، وأن ممارسة السلطة هي وظيفة للمعايير التي هي نفسها متعلقة بالمكانات • فالفرد يمارس سلطة مكانة فقط طالما هو يشغل دور المكانة ، ويتوقف عن ممارستها عندما يتوقف عن أداء الدور أو يستقيل أو يتحول الى مكانة أخرى • فالضابط فى الجيش مثلا ، فى الحقيقة لا يعطى الأوامر باسمه ولكن بالأحرى بفضل السلطة المتعلقة بمكانته •

ونقطة أخرى هامة لا بد من معرفتها ، وهي أن ممارسة السلطة ليست بالضرورة تعنى التفوق الشخصى • فمدير فريق لكرة السلة ليس بالضرورة أحسن من اللاعبين الذين يحركهم • وقد يكون محام أكثر علما بالقانون من القاضى الذى يحكم فيما يقول المحامى • وقد عبر عن ذلك ماكيفر بقوله : (ان الرجل الذى يعطى الأوامر قد لا يكون أعقل ولا أقدر ، أو لا يكون بأى معنى أحسن من مستوى رفاقه ، فى بعض الأحيان بكل المقاييس الدقيقة ، قد يكون أدهام ، هنا يكمن سحر الحكم) (١) • وهنا يمكننا أن نضيف ، وتلك سحر كل التنظيمات الاجتماعية •

1 — MacIver, R.M. : «The Web of Government» The Macmillan Comp. New York. 1947. P. 13.

وأخيرا أحب أن أوضح أن السلطة والقيادة ظاهرتان مختلفتان .
السلطة ظاهرة اجتماعية وموطنها فى بناء الجماعات المنظمة ، ومن ناحية
أخرى القيادة ظاهرة تميل الى علم النفس الاجتماعى وتجد معظم قسماتها
فى سمات الشخصية للفرد . السلطة هى علاقة مكانة ، القيادة هى علاقة شخصية ،
وقد لا يشغل القادة المكانات العليا دائما فى سلم المكانات فى المنظمات ، كما
أن أولئك الذين مكاناتهم تؤيدهم وتمدهم بالسلطة ليسوا دائما قادة . وان كان
للسلطة والقيادة علاقة ببعض ، الا أن هذا لا يمنع انهما ظاهرتان متميزتان .
وغنى عن البيان أن القادة يميلون الى كسب مراكز السلطة فى المنظمات
بسبب منافستهم أو بسبب مؤهلاتهم ، وتأثيرهم على أعضاء المنظمة قد يكون
له شأن ، ولكن التأثير لا يعنى السلطة ولا يستطيع أى قائد مهما بلغ تأثيره أن
يمارس السلطة الا اذا أصبحت مكانته رسمية فى بناء المنظمة . وقد تمارس
القيادة فى أى موقف اجتماعى ، ولكن السلطة تستمد شرعيتها من معايير
المنظمة . السلطة عنصر من عناصر المكانة التى يشغلها الانسان ، القيادة
دور قد يؤديه الانسان أو قد لا يؤديه فى عمره كله .

وهكذا يمكن القول أن السلطة عنصر لا يمكن فصله عن التنظيم ، طالما أن
كل تنظيم فى المجتمع مهما كان صغره له حكومته الخاصة ، المكانات ليست
فقط خاصة ولكن أيضا متدرجة stratified عندما تتدرج المكانات ، بمعنى
ترتب كل منها من أعلى الى الأدنى فى علاقات رئيس ومرءوس ، ترتب مهم وأقل
أهمية ، ومن ثم ترتبط السلطة بالمكانات الأعلى وتضيق كلما انخفضت المكانة
فى السلم حتى تختفى السلطة من المكانة الأدنى . المكانات التى تتطلب معاييرها
ممارسة السلطة هى دائما قليلة فى العدد فى أى تنظيم عن تلك التى لا تتطلب
ممارسة السلطة ، فى كلمات أخرى ، بناء أى تنظيم هرميا ، فهناك دائما مكانات
قليلة فى القمة وعديدة عند السفح .

هذه الملاحظات الأولية والأساسية توجه الانتباه الى أحد أهم خصائص

للجماعات المنظمة وتوضح الطبيعة الأساسية لبناء المنظمات وتفسر طبيعة
وسيادة السلطة .

٥ - اختيار الأعضاء :

يلاحظ أن من السهل الانضمام الى بعض الجماعات المنظمة ومن الصعب
الانضمام الى أخرى . تتطلب كل التنظيمات مؤهلات معينة - مهما كانت
قليلة - من أولئك الذين يطلبون الانضمام الى عضويتها . فى الحقيقة كل
المنظمات بدون استثناء هى نسبيا مغلقة . فكلها لديها اختبارات للعضوية .
وقد تكون هذه الاختبارات بسيطة جدا وسهل أداؤها، أو ربما تكون معقدة جدا
وصعب أداؤها ، ولكن هناك فى كل الحالات نوع من الاختبارات . انه من
السهل الانضمام الى الجيش ، ولكن من الصعب الانضمام الى الجامعة . ولكن
لا منظمة مفتوحة كلية . ومن هنا يمكننا رؤية كيف أن جماعة يمكن أن تكون
اجبارية ومغلقة فى نفس الوقت .

ويلاحظ أيضا أن المنظمة العضوية فيها دائما متجزئة ، ونادرا ماتكون
موروثة . وكل انسان ينضم الى منظمة لا بد على الأقل أن يوافق على التطابق
مع المعايير ، بمعنى مكاناتها وقواعدها وتنظيماتها ، والفشل فى أداء ذلك
يؤدى الى فقد العضوية وهو الجزاء الذى يحمل العضو على التطابق . ومن
ثم تعتبر الموافقة على الانضمام نفسها اختبارا ، وهذا الأمر وحده يمنع من
تصنيف المنظمة كجماعة مفتوحة تماما ، بل هناك بعض المنظمات لها شعائر
وطقوس يؤدىها العضو والجماعة للانضمام الى عضويتها .

٦ - الممتلكات : Property

كل المنظمات لها ممتلكات خاصة بها . فالاشتراكات مثلا ، التى تجمع
لا يملكها احد سواء أمين الصندوق أو أى عضويتها ، ولكن تملكها المنظمة
نفسها ، وتتفق هذه الأموال باسم ولأجل المنظمة . وهذه الممتلكات قد تكون أى

شيء من علم صغير للكشافة الى ممتلكات ضخمة مثل ممتلكات بنك الرياض .
وقد تتضمن كل أنواع عناصر الثقافة المادية ، فكما لكل منظمة معاييرها
الخاصة بها ، فلها مواردها الخاصة بها .

عندما نذكر أن كل منظمة فى المجتمع لها معاييرها الخاصة ولها موادها
المنفصلة المميزة ، فانه يمكن القول أن كل منظمة لها ثقافتها ، وأن كل منظمة
تمثل درجة ما ثقافة فرعية من الثقافة الكلية ، ومن ثم تعتبر كل منظمة مجتمعا
متفردا ، مجتمعا فى داخل مجتمع كبير .

٢ - اسم ورموز تعريف :

ونختتم مناقشتنا عن الممتلكات الرسمية Formal properties للمنظمة
بالإشارة الى أن كلا منها له اسم سواء أكانت حكومة دولة أو جامعة وأيضا
لكل رموز لتعريف هويته . غالبا المنظمات العالية التنظيم تبين اسم المنظمة فى
أول جملة فى قانونها أو ميثاق تنظيمها ، وليس فقط المنظمات الكبيرة التى
تعرف باسم ، ولكن كل لجنة حتى ولو كانت تابعة لمنظمة لها أيضا اسم ، وعادة
ذلك الاسم يبين الهدف من تكوينها مثل لجنة فحص الطعون فى مصلحة
الضرائب أو لجنة الامتحانات فى الجامعة ، أو الادارة التجارية فى مصنع .

بالإضافة الى الاسم ، قد يكون هناك رموز أخرى للتعريف ، مثلا ألوان
وشارات أو حتى أناشيد ، أو علامات تجارية مسجلة ، ونمو الاعلان أدت
الى زيادة أهمية الرموز من هذا النوع ، فكل مصنع وكل شركة تجارية لها
بالإضافة الى اسمها علامة مميزة على كل مراسلاتها وسياراتها وكل ممتلكاتها .

ويلاحظ أننا عندما عرضنا خواص الجماعات المنظمة ، فانه يمكن
مشاهدة أن بعض هذه الخواص تتعلق ببعض ، فمثلا تقسيم العمل هو وظيفة
لاختلافات المكنات والأدوار ، والسلطة هى وظيفة لتدرج المكنات ، والملكية هى

وظيفة لائتلاف المعايير والمواد . ولقد ناقشنا كل هذه الخواص على حدة من أجل التوضيح والشرح ، ولكن كل هذه الخواص تعمل معا في داخل بناء المنظمة أى طبيعة المنظمة ذاتها . (فالنسق هو عبارة عن مجموعة من الوحدات أو العناصر ذات العلاقات النشطة والتي تعمل بأسلوب كوحدة مترابطة) (١) .

11 — Baker, Frank : «Organization as Open Systems», in Baker, F. Editor «Organizational Systems-General. Systems Approaches to Complex Organizations», Richard D. Irwin, Inc., Illinois 1973. P. 4.

المنظمات اللارسمية

INFORMAL ORGANIZATION

● العلاقة بين التنظيم الرسمي والتنظيم اللارسمى

سبق ان ذكرنا عند الحديث عن الجماعات الأولية والجماعات الثانوية ، انه وان كانت الحياة الاجتماعية الحديثة أى فى المجتمعات المركبة تقوم على اساس علاقات المكانية ، ذلك يرجع الى أن معظم الناشط فى المجتمعات المركبة يتم اشباعها عن طريق الجماعات الثانوية . الا انه (فى الجماعات الثانوية يكون الاحتكاك الاجتماعى غير شخصى ونفعى وجزئى ، ولا يهتم الواحد بالآخر كشخص لكن كقائم بوظيفة ويملا دورا . فنوعيات الأشخاص ليس أمرا هاما ، المهم الانجاز الذى يتعلق بجزء من كل الشخصية (1) .

وقلنا أيضا انه رغم أن معظم الناشط تتم عن طريق الجماعات الثانوية فان هذا لا يمنع من ظهور الجماعات الأولية حتى فى أشد الجماعات الثانوية تنظيما ، ذلك يرجع الى أن الجماعات الأولية هى تلك التى تعرف الناس الآخرين عن قرب كشخصيات منفردة ، ونحن نفعل ذلك من خلال الاحتكاك الاجتماعى الحميم والشخصى والكلى ، فكل عضو يهتم بالآخر كشخص ، فهم يواجهون معا الآمال والخاوف ويتشاركون فى الخبرات ويشبعون الحاجة الى العلاقات الاجتماعية أى الى الدفء الاجتماعى .

وفى الحقيقة أن العلاقات بين أعضاء أى منظمة التى قد تكون فى أول الأمر علاقات مكانة خالصة ، تظهر تدريجيا العلاقات الشخصية ، وهكذا ينشأ الى جانب التنظيم الرسمى للمنظمة نوع آخر من التنظيم الذى يمكن أن نسميه

1 — Horton and Hunt : Op. Cit., P. 151.

التنظيم اللارسمى • فعندما (يتفاعل الموظفون كل مع الآخر عندما تجمعهم معا المنظمة الرسمية • وازدياد التفاعل بينى مشاعر محببة نحو أعضاء جماعة الزملاء ، وبالتالي تصبح هذه المشاعر أساسا لمزيد من مناشط مختلفة ، وكثير منها لم تحدده مواصفات الوظيفة ، وخاصة ترتيبات الأخذ والعطاء والحرب مع أولئك الذين خارج الجماعة ، وتزيد هذه الأشياء فرص التفاعل وتبنى روابط قوية لتعريف الذات • ومن ثم تصبح الجماعة أكثر من مجرد تجمع ناس • فهى تنمى أسلوبا معتادا لفعل الأشياء مجموعة من الصفات المستقرة التى تصبح من الصعب تغييرها ، انها تصبح منظمة فى ذاتها) (١)

وهكذا (فى كل منظمة فى المجتمع ، نجد نوعين مختلفين من التنظيم ، التنظيم الرسمى والتنظيم اللارسمى • ويتكون التنظيم الرسمى من علاقات مكانة ، والتنظيم اللارسمى من العلاقات الشخصية) (٢) • ويمكن النظر الى المنظمة اللارسمية على أنها ظل المنظمة أى يمكن رؤيتها على أنها خيال المنظمة الرسمية ، ان تنشأ المنظمة اللارسمية فى داخل المنظمة الرسمية ، وانه بدون المنظمة الرسمية لا يمكن أن توجد المنظمة اللارسمية • والمنظمة اللارسمية لها خصائص تختلف تماما عن المنظمة الرسمية • فبينما تتميز المنظمة الرسمية بالبناء والأهداف النظامية والعلاقات التى رسمتها الادارة ، فان المنظمة اللارسمية تميل الى التنظيم المرن وغير المحدد • ذلك أنه لا يمكن عادة تحديد أعضاء المنظمة اللارسمية والتفاعل بين أعضائها يحدث دون هدف مخصص • فى كلمات أخرى فليس لأعضاء المنظمة اللارسمية أى أهداف نظامية محددة أو متفق عليها مسبقا) (٣) •

-
- 1 — George Strauss and Leonard R. Sayles : «Personnell : The human Problems of Managment,» Prentic-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1972. P. 75.
 - 2 — Bierstedt : Op. Cit., P. 333.
 - 3 — Hicks and Gullett : Op. Cit., P. 107.

وعادة التفاعلات الاجتماعية لأعضاء المنظمة ليس لها علاقة بمعايير المنظمة ، بمعنى أنها لا تتطابق بدقة مع المعايير المرتبطة بالمكانات التي تشكل بناء المنظمة الرسمي ، فدائماً تتدخل العوامل الشخصية . معرفة هذه النقطة هي التي مكنتنا من التمييز الذي سوف نراه من خلال مناقشتنا لكيف تنشأ المنظمة اللارسمية . ولتأخذ مثلاً شركة صناعية جديدة فانه من الضروري وضع عدد من الأفراد لتشغيلها ، أى هيئة المنظمة الذين قد يكونون لم يروا بعضهم بعضاً من قبل ، وطبعاً لا بد من شغل مكانات فى التنظيم المعروف نمطه عند رجال الصناعة . فأحد هيئة المنظمة سيوضع فى مكانة رئيس مجلس الإدارة ، وآخر فى مكانة مدير التنفيذ ، وآخر فى مكانة كبير المهندسين ، وهكذا خلال لائحة التنظيم المعروفة عند الصناعة . وعندما يقوم هؤلاء الناس بواجباتهم سيتفاعل كل مع الآخر بدون اضطراب من خلال حدود وشروط المكانات التى سبق وأن عينوا فيها رسمياً . وهكذا ليس هناك أسلوب آخر غير التفاعل من خلال المكانات كى يمكن لمثل هذا المصنع ذى الهيئة أن ينتج سلعة ما . هذه العملية كما سبق أن أكدنا عليها هي معجزة التنظيم الاجتماعى .
الرسمى .

ولكن بعد فترة يبتدىء أعضاء هيئة المصنع التعارف بعضهم مع البعض ، يبتدىء الرؤوسون فى معرفة أساليب رؤسائهم ، وهم بدورهم يبتدئون فى معرفة شخصياتهم . بمعنى أن أعضاء المصنع لا يبتدئون فقط فى اختبار معدات المصنع ، ولكن فى اختبار بعضهم بعضاً ، أخلاق وعادات كل منهم . بعض هؤلاء الأفراد تظهر عندهم سمات القيادة يعيداً عن مراكزهم الرسمية أو مكاناتهم فى المنظمة ، وبعض آخر بالرغم من مكاناتهم التى تتطلب ممارسة السلطة ، قد يظهرون رفضهم لأداء دور قيادى . وسوف يقيم أعضاء هيئة المصنع بسرعة رئيس مجلس الإدارة ، هل هو من النوع الشديد التمسك بالقواعد ومدقق فى المحافظة على الرسميات ، أو هو انسان متساهل ، هل

سيدير المصنع ولن يسمح بخطأ أبدا ، أم هل سيخفى وراء رقبته ويسلم كل شيء لوكيله ؟ من من المهندسين بغض النظر عن مكانته فى التنظيم الرسمى .سوف يحظى باعجاب وحب العمال ؟

وبعد فترة سوف يعرف كل فرد من أفراد هذه الهيئة الآخر شخصيا ، ويقيم كل منهما قوة الآخر وضعفه ، ومميزاته وعيوبه ، ولسوف يقدم بعض الرجال النصائح للآخرين وسوف تحترم آراؤهم وتدين الجماعة لهم بالطاعة . ويتجنب الرجال البعض ويلتفون حول الآخر ويتخذون منهم أصدقاء ورفقاء وفى كلمات أخرى سوف ينشأ فى مثل هذه المواقف شيء يمكن أن نسميه تنظيما الارسميا بين هيئة المصنع ، تنظيما قد يتطابق أو لا يتطابق مع التنظيم الرسمى الذى وضعته الصناعة . (وهكذا لا يكون للادارة خيار فى أن تتشكل أو لا تتشكل هذه المنظمات الارسمية . ولذا ليست المنظمة الارسمية خاضعة للادارة بنفس الأسلوب الذى تخضع له المنظمة الرسمية . ونتيجة لذلك لا تستطيع الادارة منع المنظمة الارسمية من التكوين ، وكذلك لا تستطيع ازلتها اذا تكونت) (١) .

ومثل ما حدث فى المثل السابق يحدث أيضا فى أى منظمة فى المجتمع ، وأننا نجد فى جميعهم تنظيما رسميا موجودا فى آن واحد مع تنظيم لا رسمى . وكما سبق أن تحدثنا أن عملية احضار الناس معا فى منظمة رسمية سوف بالضرورة يؤدى الى نشأة المنظمة الارسمية ، فعندما يتحد الناس معا تنمو العلاقات الاجتماعية وتستمر . هذه العلاقات الاجتماعية التلقائية واللابنائية تشكل المنظمات الارسمية ، وهى توجد فى كل مستويات المنظمة الارسمية . ونستطيع الآن أن نتقدم لمناقشة هذا التمايز فى لغة التحليل الاجتماعى . ليتكون التنظيم الرسمى لمنظمة ما من الكائنات الرسمية المعروفة للأعضاء طبقا

1 — Hicks and Gullett : Op. Cit., P. 108.

للمراتب والمراكز التي يشغلونها مع القواعد التي تحدد الواجبات والامتيازات والمسئوليات لتلك المراكز . مكانات الأعضاء الذين لا يتقلدون مراكز مثل أعضاء جمعية خيرية ، واجباتهم وامتيازاتهم ، هي أيضا جزء من التنظيم الرسمي ، رسمية لأنها معرفة رسميا ومتفق عليها كشرط للعضوية . وتتم العلاقات الاجتماعية بين الأعضاء رسميا في حدود تلك المكانات في تطابق مع المعايير المتضمنة ، في التنظيم الرسمي المكانات لها مقامات مختلفة مستقلة عن الأشخاص الذين يشغلونها . وطالما هذا الاستقلال صعب ان لم يكن من المستحيل المحافظة عليه في ديناميكية حياة المنظمة ، وهكذا ينشأ تنظيم لا رسمي الى جانب الرسمي . ويتكون التنظيم اللارسمي من الأدوار بدلا من المكانات ، لأنه يعتمد على العلاقات الاجتماعية الشخصية ، كما يتكون التنظيم اللارسمي من أنماط السيادة dominance والاذعان submission والحب affection والكراهية hostility ، أو الاختلافات التي تحدث بين الأعضاء طبقا للتقييم الشخصي كل للأخر .

أنماط الأدوار تلك قد تتفق أو لا تتفق أو تتطابق أو لا تتطابق مع سلم المكانات في التنظيم الرسمي . ولكن في التنظيم اللارسمي تحدث العلاقات على أسس التقدير الذي لدى كل عضو عن الآخر بعيدا ومستقلا عن مكاناتهم . باختصار تسيير العلاقات الاجتماعية في حدود مقام المكانة وطبقا لمعايير المنظمة المتضمنة فيها ، في التنظيم اللارسمي تسيير العلاقات الاجتماعية في حدود تقدير الأشخاص بعضهم لبعض وطبقا للمعايير الاجتماعية المتضمنة فيها . وهكذا نرى أن المقام مرتبط بالمكانة ، ولكن التقدير مرتبط بالأشخاص ، فالمقام عنصر من التنظيم الرسمي أما التقدير عنصر من التنظيم اللارسمي .

(في بعض الأحيان يكون في بعض المنظمات اتفاق متقارب بين التنظيم الرسمي والارسمي ، وقد يكون هذا التوافق دائما نسبيا . في مثل تلك الحالات يشغل المكانات ذات المقام العالي الأشخاص الحائزين على أعلى تقدير من

الأعضاء الآخرين . ومن ناحية أخرى قد تكشف منظمة عن فرق واسع بين تنظيمها الرسمي واللا رسمي ، وفي هذه الحالة تستمر المقامات مرتبطة بالمكانات ولكن يكون التقدير محروما منه الأشخاص الذين يشغلون المكانات ، وبناء على ذلك يصبح الرئيس صوري ، أى غير مسموع الكلمة ، فصاحب المنصب فى هذا الموقف له السلطة الرسمية لمركزه ولكن ليس له التأثير اللا رسمي الذى يؤيده التقدير (١) . ومن ثم يبدو واضحا أن المنظمة تقوم بوظائفها على الوجه الأحسن عندما يؤيد ويعضد التنظيم اللا رسمي التنظيم الرسمي ، وأنه عندما يصبح التناقض بين النمطين من التنظيم كبيرا يصبح استمرار وجود المنظمة فى خطر وخاصة أن الإدارة ليس لها ضبط على المنظمة اللا رسمية . وعادة ما يكون هذا مصدر احباط للمديرين وخاصة عندما تبتدىء المنظمة اللا رسمية فى مقاومة انجاز أهداف المنظمة الرسمية (٢) .

يمكننا الآن أن نضع ملاحظتين حول العلاقة بين التنظيم الرسمي واللا رسمي . الأولى أن التنظيم الرسمي مهما كان معقولا سوف لا يفى بالحاجة لصنع منظمة ناجحة الا اذا تلقى تأييدا وتعصيда من التنظيم الرسمي ، بمعنى أن أكفا بناء لا يؤدي تلقائيا الى إدارة ناجحة للمنظمة اذا لم يكن لدى الأعضاء علاقات حسنة كل مع الآخر ، فاذا كان هناك كراهية شخصية بمعنى اذا كان كل عضو لا يحب الآخر وبينهما علاقات اجتماعية منفرة ، فمن ثم لا يمكنهما أن يتعاونوا . وممارسة السلطة فى مثل هذا الموقف الاجتماعى المشحون بالعداء لا تؤدي الى شىء غير مزيد من الاستياء ، والاستياء بدوره يجعل التفاعل بين الأعضاء صعبا ان لم يكن مستحيلا ، وفى الحالات المتطرفة من هذا النوع السلطة نفسها تختفى ولا يبقى شىء غير العنف المدمر للمنظمة . الملاحظة الثانية ، تدور حول الموقف العكسى ، بمعنى أن أكثر النوايا الحسنة فى العالم لن تكون كافية لنجاح نشاط منظمة اذا كان التنظيم الرسمي

1 — Bierstedt : Op. Cit., P. 336

2 — Hicks and Gullett : Op. Cit., P. 108.

غير كفاء وعاجز . ومن أجل هذا السبب يعتبر غير مرغوب تقسيم المسئولية عند القمة أى عند منطقة صنع القرارات ، مثل أن يكون هناك شخصان محدد لكل منهما سلطة مماثلة فى صنع القرارات النهائية عن المسائل المؤثرة فى المنظمة حتى ولو وضع صديقان حميمان فى مثل هذا الموقف فسرعان ما يصبحان أعداء ، لأن الصراع بينهما أى بين علاقات مكانتهما لا يمكن تجنبه .

ومن ثم تصبح أحسن منظمة كفاءة هى تلك التى فيها التنظيم الرسمى يكون مؤيدا ومعضدا بالتنظيم اللارسمى . وعندما يصبح التباعد بينهما كبيرا تصبح المنظمة معرضة لخطر التفكك والانهيار .

وملاحظة أخيرة ، تتبع من هذا التمييز بين التنظيم الرسمى واللاسمى . إذ أنه من الواضح أنه عند حديثنا عن الدولة نحن نتحدث عن التنظيم الرسمى للمجتمع ، وعندما نتحدث عن المجتمع المحلى نحن نتحدث عن التنظيم اللارسمى للمجتمع . فالقوانين هى معايير المنظمات التى تنتمى الى التنظيم الرسمى ، بينما الأساليب الشعبية والأعراف هى معايير مجتمعية تنتمى الى التنظيم اللارسمى . وكذلك المناصب الحكومية سواء بالتعيين أو الانتخاب تشغل مكانات فى التنظيم الرسمى ولكن القادة الاجتماعيين يؤدون أدوارا فى التنظيم اللارسمى .

لماذا تنشأ المنظمة اللارسمية

نحن نعرف أن الأفراد لهم حاجات يرغبون فى اشباعها عن طريق اشتراكهم معا فى منظمة رسمية على أمل اشباع بعض هذه الحاجات ، وتلك علاقة متبادلة ومنطقية التى فيها يساهم الفرد بوقته ومجهوده فى مقابل اشباع حاجات معينة لديه . وبالرغم من أن المنظمة الرسمية تشبع كثيرا من حاجات انسانية معينة وهامة . ومن ثم فإذا كان لدى الفرد حاجات معينة لم تستطع المنظمة الرسمية اشباعها ، فإنه بالضرورة يبحث عن اشباعها من منبع آخر . هذا هو التفسير الأولى لنمو المنظمات اللارسمية فى داخل المنظمات الرسمية -

وهنا يتبادر الى الذهن ما هي تلك الحاجات المعينة التي عادة ما تشبمها المنظمات اللارسمية ؟

سنتكلم فيما يلي عن بعض هذه الحاجات :

١ - اشباع الحاجات الاجتماعية : Satisfaction of Social Need

السبب الاساسى لترابط الأشخاص فى منظمات لا رسمية هو اشباع الحاجات الاجتماعية . فالرغبة فى الاندماج والحاجة الى العلاقات الاجتماعية مع الآخرين تعتبر أحد أهم دوافع الانسان . فنحن نرغب بشدة التفاعل والقبول من الناس الآخرين . ونتيجة لذلك ، عندما يرتبط الانسان مع منظمة رسمية ، أحد أهم اغراضه الصحية companionship او المعية . فاذا امس علاقة مناسبة وملائمة مع زميله فان ذلك يشبع حاجاته الاجتماعية ، فاذا لم يجد الصحية يشعر بالعزلة والنبذ ostracize ، وعادة يكره مركزه . وفى أحد بحوث التون مايو نذكر (أن الموظفين فى مصنع نسيج الذين يعملون فى وظائف منعزلة كان لديهم احباط شديد ، وبصفة دائمة يقشرون فى الارتقاع الى مستوى الانتاج المطلوب . وعندما سمحت الشركة لهؤلاء الموظفين بأخذ فتراتراحة يمضونها كجماعة زاد كل من الانتاج والرضا) (١) . يعتبر الفرد بالنسبة للمنظمة الرسمية مجرد عامل من عوامل الانتاج ، ولكن بالنسبة لأعضاء منظمته اللارسمية يعتبر عضوا ينتمى الى جماعة، ومع هؤلاء الأصدقاء يجد نفسه ويستطيع أن يعبر عن مشاعره الحقيقية .

٢ - الاحساس بالانتماء وتحقيق الذات :

الاتحاد مع منظمة لا رسمية يعتبر أكثر من مجرد صداقة ، انه احساس بالانتماء . والانتماء هو شعور بالراحة الشخصية فى علاقات اجتماعية التي تسمى فى بعض الأحيان بالتماسك والتكامل الاجتماعى والأمن الاجتماعى .

1 — Elton Mayo : «The Human Problems of Industrial Civilization» Harvard, Cambridge, Mass. 1946. PP. 42—52.

ومن خلال هذا الاحساس بالانتماء يشبع الفرد حاجته الى تحقيق الذات مع تلك الجماعة . وتحقيق الذات وادراك من نحن يتاثر جدا بهذا الاتصال الاجتماعي . ويبحث كل شخص عن تحقيق الذات ، وهكذا يفى التنظيم اللارسمى بحاجة أساسية بتقديم وسيلة لتحقيق الذات وأيضا تحقيق الذات مع جماعة لا رسمية ربما تشبع أيضا رغبة الفرد فى مكانة اجتماعية ، لأنه بسبب البناء المحكم الأصم للمنظمة الرسمية فالفرد ذو المركز المنخفض لا يكون له الا فرصة ضئيلة جدا فى الحصول على مقام أبعد من المسئولية والسلطة المرسومة لوظيفته . ولكن نفس هذا الشخص قد يكون له فرصة غير محدودة فى جماعته اللارسمية للقيادة والتاثير والاهمية .

٣ - معرفة السلوك المقبول :

خدمة قيمة أخرى تقدمها المنظمة اللارسمية لأعضائها بمساعدتهم فى معرفة السلوك المقبول والسلوك غير المقبول . عندما يدخل فرد فى موقف جديد ، فهو بصفة عامة يكون غير متأكد عن ما هو السلوك المتوقع منه ، فمثلا عند دخول طالب الجامعة لأول مرة فانه يشعر بحاجته الى زملاء ليقودوه لمعرفة ما هو السلوك المقبول وما هو غير المقبول عند منظمة الجامعة . وفى منظمات الأعمال حيث القواعد مؤسسية ، فالفرد يصبح فى حاجة الى معرفة أى القواعد عليه اتباعها بدقة متناهية ، وأى القواعد ذات الرونة . وهكذا فعندما يحتاج الفرد أن يسلك بأسلوب مقبول فى مكان لم يعرفه من قبل ، فهو يعتمد على زملائه فى جماعته اللارسمية لقيادته .

٤ - فرص التاثير والإيداع :

وكما قال أريجرىس Arygris (قوة الادارة الرسمية مشتقة أساسا من جعل العاملين يعتمدون على الادارة من أجل مكافاتهم وتوجيههم ومراكزهم) (١) . ولهذا خلال المنظمة الرسمية يستطيع العاملون تقليد

1 — Arygris, Chris : «Personality and Organization» Harper and Row, New York, 1957. P. 103.

اعتمادهم على المنظمة الرسمية بسلب سلطة الادارة الرسمية ووضعها تحت سلطان ضبطهم ، ذلك يرجع الى ان الانسان يفضل أن يكون له رأى فى تحديد قدره ، وتساعد المنظمة اللارسمية الفرد بتأثير كبير يتيح أن يكون له بعضا من الرأى فى تحديد مصيرة .

عندما تحدد المنظمة الرسمية الأعمال ، فعادة تظهر أنها جامدة وقاسية . وغالبا لم يشارك الأفراد المسئولون عن تنفيذ الأعمال فى تحديدها . ولهذا خلال جماعة العمل اللارسمية ، يكون للعاملين فرصة لتعديل موقف العمل ليكون أكثر مناسبا ومحببا لهم . وهكذا كثير من الأعمال التى تبدو لرسميتها كئيبة ورتيبة يمكن جعلها أكثر حسنا بالابداع الفردى ، ومن ثم تشجيعها وتحميمها المنظمة اللارسمية تلقائيا .

وبالإضافة الى ذلك تقدم المنظمة اللارسمية الحماية لأعضائها سواء فى مواجهة رئيس أو أى قوى خارجية . وأحد الأساليب لحماية الأعضاء هو ضبط المعدل الذى عنده يحدث التغير فى المنظمة الرسمية ، فمثلا اذا كرهت المنظمة اللارسمية قرارا وضعت المنظمة الرسمية ، يمكن لأعضاء الجماعة اللارسمية التعبير عن استيائهم بالتوقف المتعمد عن العمل وقد يصل الحد الى تخريب العمل ، وتلك البدائل تحدث بحذر شديد حتى أنه يصبح من الصعب تحديد المسئولية وعلى من يقع اللوم .

٥ - المشاركة الوجدانية والمواساة :

يصطدم الفرد يوميا باحتياجات ومؤثرات فى عمله ، ومن ثم يبحث الفرد عن أحد يفهمه ويشاركه وجدانيا ويواسيه . ومن خلال المنظمة اللارسمية يستطيع الفرد أن يجد أصدقاء يشاركونه وجدانيا ويواسونه، وخاصة أن هؤلاء الزملاء غالبا ما يكونون قد مروا بمثل هذه الخبرات ، ولهذا يمكنهم فهم متاعبه . فانه من الصحة النفسية أن يستطيع الفرد التعبير عن متاعبه للآخرين

وخاصة اذا كان هؤلاء الآخرون يشعر نحوهم بالانتماء . وهذه الخدمة هي كصمام الأمان ، وتعاون الفرد على مواجهة بيئته . وعندما يؤيد الفرد بالمواساة والمشاركة ، ويعلم أن الآخرين قد مروا بنفس التجارب ، فإنه يستطيع الاحتفاظ بثقته فى نفسه . ومن ناحية أخرى اذا لم يجد الفرد وسيلة للتعبير عن أحزانه ، فقد يشعر أنه الوحيد الذى لديه تلك المشاكل وتبعاً لذلك فقد يفقد الثقة فى قدراته .

٦ - تأييد القيم الثقافية وديمومتها :

خدمة أخرى تنجزها المنظمة اللارسمية هي تأييد وديمومة القيم الثقافية للجماعة . فخلال فترة وجود المنظمة اللارسمية تميل الجماعة الى تنمية قيم ثقافية يعتبرها الأعضاء مرغوبة ، ويعمل الأعضاء على ديمومتها . فمثلاً قد تكون الجماعة رغبة فى حفظ مستوى تعليمى معين لوظائفهم . فاذا كان مثلاً هناك قسم لرجال المبيعات درجاتهم العلمية جامعية فإنهم يعارضون ويقاومون تشغيل رجل مبيعات لديه مؤهل مدرسة ثانوية فقط .

٧ - الاتصال والأخبار :

جماعة العمل وسيلة جيدة فى نشر المعلومات والأخبار . فيرغب العمال فى كل مستويات المنظمة فى معرفة ماذا يجرى فى منظماتهم وأثر ذلك عليهم . وعادة تكون المنظمة ضنينة بالمعلومات . ولهذا تنمى الجماعات أنساقاً وتقنيات للاتصالات . الحقائق والإشاعات تنقل بواسطة الكلمة المنطوقة بسرعة عظيمة . ويعلم أعضاء الجماعة بالأخبار ، ومن ثم تتاح لهم فرصة التكيف معها .

مساوىء المنظمات اللارسمية

وان كان للمنظمات اللارسمية فوائد كثيرة كما سبق أن بينا ، فان لها أيضا بعض المساوىء ، نذكر طرفا منها فيما يلى :

١ - الاشاعات : Rumors

سبق أن تحدثنا عن أن معظم أعضاء المنظمة يرغبون فى معرفة ما يدور حولهم وأن المنظمة الرسمية هى احدى وسائل الاتصال ومعرفة اعضاء الجماعة لما يدور فى منظماتهم الرسمية فيجرون التكيفات المناسبة ، ولكن ايضا هناك مضار تنشأ عن هذا الطريق ، لأنه قد يؤدي الى نشر معلومات غير كاملة أو غير مناسبة أو غير دقيقة أو حتى مدمرة ، وهذه هى ما نطلق عليها اصطلاح الاشاعات .

وتعيش الاشاعات فى ظل عدم وجود الحقائق الكاملة أو الدقيقة عن موقف اجتماعى ، اذ أنه فى هذه الحالة يلجأ أعضاء المنظمة اللارسمية الى تخيل أفكار يكملون بها معلوماتهم الناقصة ، وهذه المعلومات عادة ما تميل الى العواطف أكثر من المنطق ، ونظرا لأنها صادرة من أحد أعضاء الجماعة الداخلية فهى صادقة عند جميع أعضاء الجماعة ، ومن ناحية أخرى هذه الاشاعات عادة تخفى عن الادارة . وفى بعض الأحيان يلجأ اعضاء المنظمة اللارسمية الى الاشاعات لرفع مكانتهم الاجتماعية ، أو مجرد ملء فراغات فى الأحاديث الاجتماعية ، أو تجنب القلق والحيرة بالنسبة لحدث هم يتوقعون حدوثه .

ويلاحظ أن الاشاعات تحدث فى كل المنظمات ، ولكنها عادة تزداد حدة فى المنظمات التى فيها وسائل الاتصال الرسمى ضعيفة وغير كافية ، اما اذا كانت المنظمة الرسمية لديها نسق اتصالات جيد يعمل على توصيل المعلومات بسرعة ودقة فسوف تنقص الاشاعات الى حدها الأدنى .

٢ - مقاومة التغيير :

قلنا ان أحد أسباب نشأة المنظمات اللارسمية هي ديمومة القيم الثقافية وفى هذا الشأن تشجع المنظمة اللارسمية تلك القيم الثقافية التى تعتبرها مرغوبة وتمسك بها . هذا الأمر يؤدى الى المحافظة على الحالة الراهنة أى يؤدى الى ثبات الموقف الاجتماعى وتجمده عند وضع معين . وفى هذه الحالة يميل أعضاء الجماعة الى مقاومة التغيير بقوة . فمثلا قد يقاوم أعضاء المنظمة اللارسمية أى ميل عند المنظمة الرسمية لتغيير المؤهلات العلمية والخبرات العملية المطلوبة لشغل مكاناتهم ، أو يعارضون أى تغييرات فى نسق الأسبقية بينهم . تترابط الجماعة اللارسمية بالمعتقدات والعادات الاجتماعية ، ولسوف تقاوم تلك التغييرات التى تبدو من وجهة نظرهم أنها تهدد هذه المعتقدات أى تهدد أمنهم .

٣ - التوافق مع الجماعة :

سبق أن عرفنا أن المنظمة اللارسمية تؤسس معايير للسلوك وأن عضو الجماعة عليه أن يتطابق معها ، ويمثل هذا أحد مكاسب المنظمة الرسمية اذا كانت مستويات السلوك هذه من النوع الملائم للعمل أى معايير ايجابية نحو العمل وعلاقات العمل . ولكن اذا كانت هذه المعايير سلبية أو عدائية بالنسبة للمنظمة الرسمية وللعمل فان ذلك سيكون مدمرا للمنظمة ، لأن عضو المنظمة اللارسمية يستجيب الى معايير جماعته بغض النظر عن معايير المنظمة الرسمية . وقد يؤدى ذلك الى اطالة وقت العمل المحدد لانجاز عمل معين ، أو اطالة وقت الراحة للغذاء ، أو حتى قد يتوقف عن العمل . وفى هذه الحالات تصبح معايير السلوك مدمرا للمنظمة الرسمية .