

# الفصل الثالث

## المنظمات

أشتمل هذا الفصل على:

- مقدمة. 
- تخيل العالم بدون منظمات!. 
- تعريف مصطلح المنظمة. 
- مقارنة بين خصائص كلا من المنظمة والأسرة وجماعة الأصدقاء والمجتمع المحلي. 
- أنواع المنظمات. 
- نظرية المنظمات. 



« لا يمكن أن نعيش بدون منظمات ، ولمعرفة أهمية هذه المقولة : تخيل العالم بدون منظمات »

برادب كاندولا

**مقدمة :**

المنظمة Organization هي محور العملية الإدارية، ذلك لأن ممارسة العملية الإدارية تتم داخل المنظمة، فالقادة والوزراء والعاملون يمارسون أعمالهم داخل المنظمات، وعلى ذلك فإن جميع وظائف الإدارة (صنع القرارات والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة...) تتم داخل المنظمة، وبذلك فإن دراسة المنظمة تمثل الدراسة الشاملة لعلوم الإدارة بمجالاتها المختلفة.

والمنظمات لها تأثير كبير وواسع في حياتنا، وذلك لكونها هي الوسائل التي تستخدم والقواعد التي يستند إليها في تطوير المجتمع اقتصادياً واجتماعياً وتعليمياً وصحياً وسياسياً، نظراً لأنها تلعب دوراً هاماً في تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي بما يضمن استمرارية المجتمع وبقائه.

كذلك فإن المنظمات تمثل في أساسها القيادات الرائدة في المجتمعات، وبذلك فإنها تحمل مسؤولية الرقابة والتوجيه للمجتمعات المختلفة وقيادتها في مهات ومجاهل المستقبل؛ بما يوفر الأمان الاقتصادي والاجتماعي للبشرية والإنسان.

إن المدراء عليهم مسؤولية كبيرة ورئيسية تجاه المنظمات التي يعملون بها، فعلى سبيل المثال فإن المدراء مسئولون عن إدارة المنظمات بكفاءة وفاعلية، ومسئولون عن إحداث التغيير بها، ومسئولون عن إدارة التفاعل بين المنظمة والبيئة، ومسئولون عن تحقيق أهداف هذه المنظمات.

### تخيل العالم بدون منظمات !

إذا تخيلنا العالم بدون منظمات فإننا لن نجد مدارس وجامعات نتلقى فيها التعليم الرسمي، ولن نجد مستشفيات وعيادات طبية نجد فيها الرعاية الصحية، ولن نجد النوادي والمراكز الرياضية التي نشغل وقت فراغنا فيها، ولن نجد الحكومة التي تدير الأمور وتقود المجتمع.

ولكن الواقع يدل على أن المجتمع مليء بالعديد من المنظمات بمختلف أنواعها، وأن هناك تفاعل متبادل بين هذه المنظمات.

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن: لماذا يوجد في المجتمع الكثير من المنظمات؟ إن أحد أسباب كثرة وتنوع هذه المنظمات هو أن المنظمات هي الطريق الفعال لإشباع الكثير من الحاجات الإنسانية Human Needs المتعددة والمتجددة بل واللانهائية.

بمعنى أن تعدد الحاجات الإنسانية هو أحد الأسباب الرئيسية لتعدد المنظمات. إن المنظمة هي اختراع اجتماعي Social Invention يساعد الأفراد والجماعات والمجتمعات على تحقيق الأهداف بشكل منظم وجماعي ورشيد، في مجتمع أصبح يتغير تغييراً سريعاً وبشكل معقد.

### تعريف مصطلح المنظمة :

هناك تعريفات عديدة لمصطلح المنظمة، وحتى الآن لا يوجد اتفاق على تعريف

محدد له، إلا أنه من خلال الدراسات العديدة فإنه يمكن تحديد خمس تعريفات رئيسية للمنظمة كالتالي:

- **التعريف الأول من منظور سلوكي:** المنظمة هي عبارة عن مجموع سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة وعمليات التفاعل المتبادل بينها.
- **التعريف الثاني من منظور اجتماعي:** هي تنظيم اجتماعي أو هادفة تسعى إلى تحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفاعلية وتحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها والاهتمام والعناية بالمجتمع.
- **التعريف الثالث من منظور هيكل:** المنظمة هي عبارة عن هيكل تنظيمي رسمي ومتعمد مكون من مجموعة من الأدوار بينها علاقات تبادلية.
- **التعريف الرابع من منظور وظيفي:** المنظمة هي عبارة عن جهاز يؤدي مجموعة من الوظائف المتنوعة والمنظمة مثل: التخطيط والتنظيم وإنتاج السلع وتقديم الخدمات.
- **التعريف الخامس من منظور إداري:** المنظمة هي مجموعة من العاملين (رؤساء ومرؤوسين) قادرين على التواصل فيما بينهم، وراغبين في المشاركة بالعمل معاً، لتحقيق أهداف محددة مشتركة ومخطط لها مسبقاً، وتمثل المنظمة نظاماً مفتوحاً.

### **مقارنة بين خصائص كلا من المنظمة والأسرة وجماعة الأصدقاء والمجتمع المحلي:**

الجدول التالي يوضح خصائص المنظمة في مقابل خصائص كلا من: الأسرة، وجماعة الأصدقاء Friendship Groups، والمجتمع المحلي Community، كوحدات إنسانية لها خصائص مشتركة مع المنظمة.

جدول رقم (1): مقارنة بين خصائص المنظمة وكيانات اجتماعية أخرى

م	الخصائص	المنظمة	الأسرة	جماعة الأصدقاء	المجتمع المحلي
1	خصوصية الأغراض	*			
2	توظيف الأشخاص الماهرين	*			
3	رسمية الاتصال	*			
4	القواعد والإجراءات الرسمية والرقابة	*			
5	التدرج الهرمي للسلطة	*			
6	خصوصية الوظائف و تقسيم العمل	*	*		*
7	العلاقة العاطفية القرابية بين الأعضاء		*	*	*
8	القيم والإيدولوجية	*	*	*	*
9	اختلاف المكانات	*	*	*	*
10	العلاقات غير الرسمية	*	*	*	*

لماذا ندرس المنظمات؟

لقد أصبحت المنظمات اليوم تهيمن على غالبية جوانب ومرافق الحياة الإنسانية في كل المجتمعات بدون استثناء.

إننا ندرس المنظمات لأنه لها تأثير كبير على حياتنا، ولأننا مهتمين بدراسة السلوك الإنساني، ولأنها تقودنا إلى الطريق الأكثر فعالية في إشباع احتياجات كل من الفرد والجماعة، والمجتمع، ولأن نصف سكان العالم أو أكثر يعملون في المنظمات على الأقل 8 ساعات يومياً، ويرصد مؤيد سعيد السالم أهمية دراسة المنظمات إلى الأسباب التالية:

1- التعرف على مفاهيم جديدة في التنظيم وأساليب مبتكرة في إدارة المنظمات تعين المديرين على تجنب احتمال فشل إدارتهم والتخبط في إصدار القرار الإداري.

- 2- أن دراسة المنظمة والتعرف على بيئتها الخارجية، وما لها من أثر في تنميتها وتطويرها، ومدى إسهامها في خدمة مجتمعها، يزيد من تلاحمها مع بيئتها ويحقق أهدافها وأهداف مجتمعها وجمهورها.
- 3- كما أن دراسة المنظمة والتعرف على جمهورها الداخلي وحاجاتهم وأهدافهم ودوافعهم، تساعد المنظمة على إدارة عاملها وتحفيزهم وتحقيقهم لأهداف التنظيم، إلى جانب توفر سمعة طيبة لها بين أفراد مجتمعها.
- 4- أن منظمات اليوم لها علاقات وأثار ظاهرة على حياتنا، فهي تشتمل على منظمات تعليمية ومنظمات اقتصادية وأخرى اجتماعية، وبتدارس تلك المنظمات، ومعرفة سبل تطويرها نضمن تطوير تلك المنظمات التي لها مساس في حياتنا.
- 5- كما أن تعاضم المنظمات ووجود منظمات دولية عملاقة يتطلب توفير دراسات مستفيضة عن المنظمات والعوامل التي تؤثر في مسيرتها، وبدون تلك الدراسات لا تستطيع إدارة اليوم ضمان مسيرة منظماتها في خضم ما تحمله من تعقيدات ومشكلات.
- 6- أن دراسة المنظمة وتحليلها، وتشخيص عناصرها، واعتبار المنظمات أنظمة مفتوحة مهّد لخلق جسور بين مختلف المعارف لمعالجة مشاكل التنظيم

## أنواع المنظمات Organizations Typologies :

تعددت المحاولات في تنميط أو تصنيف المنظمات، وذلك في ضوء تعدد واختلاف المعايير أو المحكات التي تقوم عليها هذه المحاولات في عملية التنميط هذه، والجدول التالي يوضح أشهر هذه التصنيفات.

<b>Etzioni Typology</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• منظمات إجبارية قسرية Coercive</li> <li>مثال: مستشفى الولاية، مدرسة الولاية.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• منظمات المنفعة أو الربح Utilitarian</li> <li>مثال: البنك، شركة التأمين، مكتب البريد، المطارات، شركة تسويق.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المنظمات المعيارية Normative</li> <li>مثال: الحزب السياسي، منظمة الحقوق الإنسانية، اتحاد الفلاحين، الجامعة، جمعيات الرعاية الاجتماعية الأهلية، الجريدة، محطة التلفزيون الخاصة.</li> </ul>

<b>Blau &amp; Scott Typology</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• منظمات المنفعة المتعددة المتبادلة Mutual benefit</li> <li>مثال: الحزب السياسي، اتحاد الفلاحين، نقابة العمل.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• منظمة الخدمة Service</li> <li>مثال: منظمة الحقوق الإنسانية، شركة التأمين، المستشفى، جمعيات الرعاية الاجتماعية الأهلية، الجامعة، ...</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• منظمات قطاع الأعمال Business</li> <li>مثال: البنك، الجريدة، محطة التلفزيون الخاصة، شركة التسويق.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• منظمات عامة مشتركة Commonweal</li> <li>مثال: محطة التلفزيون التعليمي، المطارات، مكتب البريد، مستشفى الولاية، إدارة الترويج بالمدينة، ...</li> </ul>

Stoner Typolog
<ul style="list-style-type: none"> <li>• منظمات حكومية Governmental</li> <li>مثال: الوزارات والهيئات الحكومية التابعة لها.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• منظمات تطوعية Voluntary</li> <li>مثال: الجمعيات الأهلية.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المنظمات خاصة ربحية Profit/ Private</li> <li>مثال: شركات ومؤسسات القطاع الخاص.</li> </ul>

Walton Typology
<p>وهو تصنيف للمنظمات تبعاً لوضع مهنة الخدمة الاجتماعية بها.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• منظمات أولية Basic Setting</li> <li>مثال: مؤسسات رعاية الأسرة والطفولة والأحداث وأطفال الشوارع ووحدات الضمان الاجتماعي.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أجهزة ثانوية أو مضيقة Secondary or Host Settings</li> <li>مثال: المستشفيات والمدارس والمصانع.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أجهزة معاونة/ مدعمة Supporting or Complementary</li> <li>مثال: مكاتب التطوع وسجل تبادل المعلومات وصناديق التمويل المشترك ومراكز البحوث.</li> </ul>

### نظرية المنظمات Organization Theory :

إن نظرية المنظمات مثل أي نظرية تتكون من شبكة من العلاقات بين المفاهيم والتعريفات والافتراضات والفروض وهي تهتم بدراسة بناء ووظيفة المنظمات، وسلوك الأفراد والجماعات داخل هذه المنظمات.

هذا ويمكن تحديد جوانب بناء ووظيفة المنظمة كالتالي:

وظيفة المنظمة Function	بناء المنظمة Structure
مهمة ورسالة المنظمة.	العلاقات داخل المنظمة.
أهداف وأغراض المنظمة.	التدرج الهرمي للسلطة.
العمليات التي بواسطتها تغيّر المنظمة عن طريقها (الابتكار، الاختراع...).	الهيكل التنظيمي للمنظمة.
الأحداث الرئيسية التي تؤثر على عملية صنع القرارات.	سياسات المنظمة.
الاتصالات غير الرسمية.	التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة.

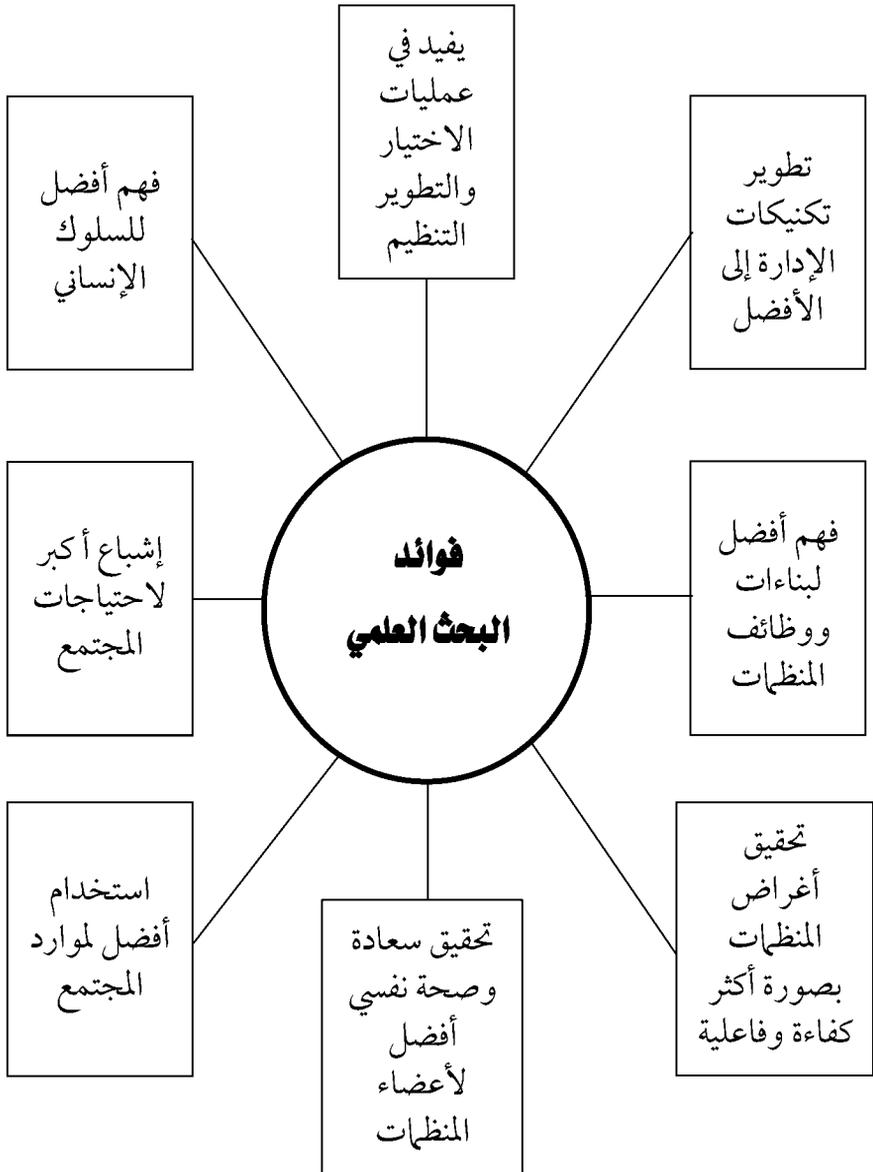
إن نظرية المنظمات لا تهتم فقط ببناء ووظيفة المنظمات، بل أيضاً بكيف يتأثران بالقوى والبيئة التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحيطة.

وكما سبق ذكره، فإن نظرية المنظمات تهتم بدراسة سيكولوجية الفرد والجماعة والسلوك الفردي والجماعة داخل المنظمة، وكيف أن هذه السلوكيات تؤثر على خصائص المنظمة.

ولهذا اهتم علماء دراسة المنظمات بالعلوم الإنسانية وخاصة علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي وعلم اجتماع المنظمات.. بل أن نظرية المنظمات نفسها هي ميدان يبنى للعديد من التخصصات العلمية شارك في تطويرها علماء من علم النفس والاجتماع والاقتصاد والسياسية Interdisciplinary Field.

والجدول التالي يوضح باختصار المدارس الإدارية الرئيسية التي ساهمت في وجود وتطوير نظرية المنظمات:

السنة	المدرسة	رائدها
1909	المدرسة البيروقراطية Bureaucracy School	ماكس ويبر Weber
1916	مدرسة مبادئ الإدارة Principles of Management School	هنري فايول Fayol
1927	مدرسة العلاقات الإنسانية Human Relations School	التون مايو Mayuo
1947	المدرسة العقلانية الرشيدة Bounded rationality School	هربرت سيمون Simon
1951	مدرسة النظم الاجتماعية - الفنية Socio-technical Systems School	ترست Trist
1957	مدرسة الموارد البشرية Human Resources School	أرجريس وجورج Argris & Mc George
1958	مدرسة نظرية الاحتمال والطوارئ Contingency Theory School	ودوارد Woodward
1988	مدرسة إدارة الجودة Total Quality Management	جوران Juran
1990	مدرسة المنظمة التي تتعلم Learning Organization	بيتر سنج Peter Senge



شكل رقم (7)  
فوائد البحث التنظيمي

ويستخدم في هذه البحوث مناهج وأدوات عديدة نذكر منها على سبيل المثال:

- 1- دراسة الحالات.
- 2- الدراسات الميدانية.
- 3- الملاحظة بالمشاركة.
- 4- المقابلات.
- 5- الاستبيانات.
- 6- التجارب الميدانية.
- 7- التجارب المعملية.
- 8- استخدام الحاسب الآلي.
- 9- مباريات الإدارة.
- 10- النماذج الرياضية للسلوك التنظيمي.

#### العمليات الاجتماعية التي تحدث في المنظمات:

### Social Processes Occurring in Organizations

تحدث في المنظمات العديدة من العمليات الاجتماعية والتي يهتم علماء الإدارة بدراستها وفهمها من أجل توجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة والأعضاء والمجتمع. والجدول التالي يوضح بعض هذه العمليات والقوى التي تدعمها.

القوى التي تدعمها	العمليات الاجتماعية
تقسيم العمل، التخصيص، الاختلافات في: القدرات وفي السلطة الرسمية وفي الرقابة على موارد المنظمة.	الاختلاف والتدرج بين أعضاء المنظمة وذلك على أساس المكانات.
الدورات التدريبية، فرص الترقى، الجزاءات	الحراك (إلى أعلى، إلى أسفل، الرأسي والأفقي لأعضاء المنظمة).

القوى التي تدعمها	العمليات الاجتماعية
<p>الاعتماد المتبادل في العمل، الاهتمام المشترك، التفاعل الاجتماعي في العمل، المشاركة في صنع القرارات، إجراءات اختيار الأشخاص التدريب.</p>	<p>التعاون، التوافق، الامتثال بين أعضاء المنظمة، التكامل بين الأعضاء والمجتمع المحيط بالمنظمة.</p>
<p>الاختلاف والتدرج، اختلاف وتضارب الاهتمامات بين أعضاء المنظمة، استخدام السلطة في غير موضعها، قلة الاتصالات بين الإدارات.</p>	<p>الصراع داخل المنظمة (بين الأعضاء، بين الجماعات، بين الإدارات).</p>
<p>المشاركة في اهتمامات العمل، العمل المشترك، الاعتماد المتبادل في العمل المشترك فريق العمل، الاهتمامات المشتركة أو العامة.</p>	<p>تكوين الرأي والاتصال بين الأعضاء.</p>
<p>نظم الرقابة غير الرسمية التي تولدت عن جماعات العمل، الاهتمامات المشتركة، الاعتماد المتبادل بين جماعات العمل نتيجة لمعايير جماعة العمل والتي توجه سلوك أعضاء الجماعة.</p>	<p>الضبط الاجتماعي غير الرسمي على أعضاء المنظمة.</p>