

مدخل كمال نظرية التنظيم

دكتور علي السلمي ●

تتناول هذه الدراسة تحليلاً لمفهوم التنظيم
كما تبلور في نظريات التنظيم المختلفة، وتركز
على مشكلة التجزأ والتباين التي تعاني منها
تلك النظريات . وتعرض الدراسة لأهمية
وجود إطار نظري متكامل يفسر ظاهرة
التنظيم ويسمح بالتنبؤ بسلوكه المستقبل،
ثم تطرح الدراسة تصوراً لمثل هذا الإطار
المتكامل .

● استاذ مساعد بقسم ادارة الاعمال بجامعة القاهرة ومعار لقسم ادارة الاعمال بكلية التجارة والاقتصاد
والعلوم السياسية — جامعة الكويت .

مقدمة :

تحتل ظاهرة التنظيم أهمية كبرى في التكوينات الحضارية الحديثة بحيث يمكن القول ان حياتنا المعاصرة تخضع في كل جوانبها لسيطرة تنظيم او اخر سواء كان ذلك في المجال الاقتصادي او الاجتماعي او السياسي. ويشارك الأفراد على اختلاف نوعياتهم في اعمال تلك التنظيمات ويبدلون درجات مبادنة من الجهد في سبيل تحقيق أهدافها ، ومن ثم يحصلون لانفسهم على انصبة مبادنة من نجاج الانجازات المحققة .

ولا يقتصر أهمية التنظيمات على المستوى المحلي او القومي ، بل نحن ندرك ان حركة الصراع العالمي بين القوى الحضارية المختلفة انما تديرها ويخطط لها ويعد منها مجموعة من التنظيمات السياسية والاجتماعية والعسكرية ذات انتماءات عقائدية مختلفة .

وبرغم تلك الأهمية القصوى لظاهرة التنظيم وخطوره تادبرها في شتاه الامراد والمجتمعات ، وبرغم تعدد الدراسات والنظريات حول ماهية التنظيم ، الا ان الملاحظ وجود درجة عالية من التناقض والنضارب بين المداخل الفكرية المختلفة حيث يسم جميعا بالتركيز على بعض عناصر او اجزاء التنظيم دون غيرها ، كما انها تقصر في النهاية عن تقديم تفسير شامل ومكامل لتلك الظاهرة الاساسية .

ضرورات وجود تفسير متكامل للتنظيم

ان التنظيم ظاهرة معقدة تتفاعل مع ظواهر اجتماعية وحضارية متعددة لتنتج اثارها على حياة اعضائها وغيرهم من المتعاملين معها وعلى الكيان الاقتصادي والسياسي والاجتماعي للمجتمع الذي توجد به المجتمعات المتصلة به . ولكن هناك تساؤلات هامة يحيط بتلك الظاهرة وتتعلق بجوانب رئيسية فيها هي :

١ - نشأة التنظيم :

والسؤال هنا يدور حول اسباب ودوافع قيام التنظيمات وعوامل الاسراع بنشأتها او عوامل اعاقه تلك النشأة . ولعل هذا السؤال يكسب أهمية خاصة اذا طرح بالنسبة للتنظيمات مثل نقابات واتحادات العمال ، الاتحادات المهنية ، الاحزاب السياسية . وتنبولر قيمة الاحابة عن هذا السؤال في كونها تحدد الطريق للتنبؤ بقيام تلك التنظيمات ، كما ان معرفة دوافع قيامها يساعد الى حد بعيد في فهم سلوكها وتخطيط وسائل التعامل معها.

٢ - سلوك التنظيم : Organization Behavior

وتقصد بذلك التساؤل عن مبررات ودوافع واهداف القرارات والنصرقات الصادرة من ناحية ، وكيفية الوصول الى مثل تلك القرارات Decision Processes من ناحية اخرى . ان حركة التنظيم وتفاعلاته مع الظروف الداسة له والظروف البيئية المحيطة به يتبلور في انماط سلوكية Patterns of Behavior تعود بنتاج وآثار مبادنة ، ومن ثم فان وجود اطار نظري يسهم في تفسير السلوك التنظيمي يساعد بلا شك على تحيين وترشيد هذا السلوك من خلال الفهم الامثل للعوامل المحددة له. وليس من شك ان قصص تطوّر وترشيد السلوك التنظيمي تحتل جانباً كبيراً من اهتمام المجتمعات الحديثة على تباين درجات نموها وتقدمها رغبة في معظم المائد الاجتماعي والاقتصادي لاعضائها وجنبيهم مخاطر ومثالب الانحرافات التنظيمية .

٣ - نمو التنظيم وتطوره :

وامة تساؤل ثالث حول العوامل المحددة لنجاح التنظيم ومثله ، وماهية الظروف المحيطة لنمو التنظيمات وتطورها .

وسنترع عن هذا التساؤل الاساسي تساؤلات فرعية اخرى منها هل يحتوي كل تنظيم بداخله على عوامل النمو والتطور ام ان مثل هذه العوامل تأتي من خارج التنظيم ؟ وهل تكون حركة النمو والنموذج في التنظيم حركة طبيعية معرضها علاقات التفاعل الطبيعي بين التنظيم والبيئة المحيطة ، ام هي حركة مصطنعة يمكن التحكم فيها وتحديد مسارها وضبط معدل تقدمها خلال الزمن بمعرفة قوى مسيطرة مفروضة على التنظيم .

ان التساؤلات السابقة لها دلالات هامة حين نشعر في مآل تاريخ نظميات عالمية وقومية مختلفة سواء في مجالات الانتاج الاقتصادي او السياسة او الاجتماع او الثقافة . ولعلنا نخذ هنا أمثلة سريعة لكنها تحقق الغاية المرجوة وهي ابراز اهمية فهم عوامل نمو التنظيم :

— المؤسسات الدولية التي نعيشها ونشهد درجات مختلفة من النمو والتطور فيها (اليونسكو ، المنظمات التابعة لهيئة الامم المتحدة ، المنظمات التابعة لجامعة الدول العربية) .

— الاحزاب والنظميات السياسية التي اقامتها بعض النظم الثورية في الدول العربية (الاحاد الاشتراكي العربي في مصر والسودان وليبيا مثلا) وبالمقارنة باحزاب سياسية أخرى كحزب البعث العربي في كل من سوريا والعراق او الاحزاب الشيوعية في عديد من الدول العربية .

— الهيئات والمؤسسات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية التي اقامتها كثير من الدول النامية لدعم حركة التنمية فيها .

في جميع الامثلة السابقة نشهد نظميات لها جذور تاريخية مختلفة وتعمل في ظروف متشابهة احيانا ومختلفة احيانا أخرى ، ونمارس تلك النظميات درجات مختلفة من النمو والتطور الامر الذي ينعكس على فعاليتها وفعاليتها . لذلك يصبح التساؤل عن محددات النمو التنظيمي على جانب كبير من الاهمية اذ يؤثر ذلك على منطق واساليب تخطيط وادارة عمليات التطوير التنظيمي .

{ — تفاعل التنظيم مع بيئته

كان الاتجاه السائد في الفكر التنظيمي الكلاسيكي يركز على ان كل تنظيم عبارة عن وحدة متكاملة ذاتيا ومنفصلة عن غيرها من الوحدات ، وهذا ما كان يعبر عنه بفكرة النظام المغلق Closed System اي ان عوامل نجاح او فشل التنظيم يوجد به ذاتيا وان ما يحقق له من انجاز يتوقف تماما على ما يتم به من أنشطة وما يحتويه من عناصر القوة او الضعف .

من ناحية أخرى ، فان الاتجاه في نظرية التنظيم الحديثة هو اعتباره وحدة متفاعلة مع البيئة المحيطة يتأثر بها ويؤثر فيها ، فهو نظام مفتوح Open System ومن ثم فان فعالية التنظيم واستمراره ونموه انما تعود بالدرجة الاولى الى انماط العلاقات بينه وبين عناصر البيئة وقدر ما يحصل عليه من موارد وما متاح له من فرص وامكانيات .

وبين هذين الاتجاهين يوجد اتجاهات مختلفة ينظر كل منها الى علاقة التنظيم بالبيئة المحيطة نظرة مختلفة. ولعل اهمية هذه القضية تتركز في الاساس في ان قبول اي من الاتجاهين الرئيسيين السابق ذكرهما سوف يرتب عليه آثار خطيرة بالنسبة لادارة النظميات واساليب عملها وانماط الرقابة عليها ومعايير الحكم على انجازاتها . ولتلك القضية انعكاسات هامة بالنسبة للدول النامية التي تمارس انماطا جديدة من التنظيم الاقتصادي والاجتماعي والسياسي تعتمد فيها على وحدات القطاع العام لادارة الاقتصاد القومي ودعم حركة التنمية ، كما تعتمد ايضا على نظميات سياسية واجتماعية وثقافية قوية تنشئها الدولة ويشرف عليها . في جميع تلك الحالات تثار التساؤلات حول مصدر اكتساب تلك النظميات لشرعيتها ونوعية الجماهير التي تتجه اليها بولائها ومعايير اختيار المسئولين فيها الاهداف والسياسات والبرامج السـيـيـة يـتـخـذونها اسـسا لنشاطاتهم . فعلى سبيل المثال بالنسبة لوحدات القطاع العام الاقتصادي في مصر وغيرها من الدول التي اتخذت بهذا النظام فان السؤال الرئيسي يدور حول حقيقة اهداف تلك الوحدات وهل هي تحقيق اقصى ربح ممكن ام هو تقديم افضل خدمة للمستهلكين حتى ولو تجلبت بعض الخسائر .

(1) Katz, D. and Kahn R., The Social Psychology of Organizations. Wiley & Sons, Inc. N.Y., 1966 PP. 8-13.

ويضيف البعض بعدا آخر لهذا السؤال حين يذكرون ان القطاع الاقتصادي العام لا يجب ان يحقق ارباحا . (١١) .

هـ - انقضاء التنظيم :

وثمة سؤال آخر يتعلق بموئل انقضاء التنظيمات وانتهاء وجودها ، وهل تعود تلك الموائل الى سمات وخصائص التنظيم وتركيبه الذاتي ، او للظروف البيئية والمتغيرات الخارجية ، ام للامرين معا؟ وهل هناك وسائل يمكن من منع تلك العوامل من احداث تأثيرها على التنظيم واعادة الحياة اليه ؟ وهل من الاجرى بذل الجهد لاعادة بناء تنظيم منهالك ام الافضل اقامة بناء لتنظيم جديد تماما ؟ .

(١١) مترابط هذه القضية الى حد بعيد بالقضايا المثارة بين المفكرين حول نظرية المشروع .

كل تلك المسائل تعكس قضايا تطبيقية على درجة كبيرة من الاهمية خاصة في مجالات التنظيم الاداري للدول والحكومات والمؤسسات الدافعة لحركة التغيير في المجتمعات الحديثة .

المدخل المختلفة لتفسير ظاهرة التنظيم

هناك عدد متزايد من نظريات التنظيم تسمى كل منها لتقديم تفسير لظاهرة التنظيم وتحديد العوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي . ويعيب هذه النظريات انها لا تغطي تفسيراً شاملاً لتلك الظاهرة الحيوية اذ ان كل منها تركز على جانب او آخر من جوانب التنظيم او تبدا بمفهوم متحيز يؤثر على نوعية الاستنتاجات التي تنهي اليها . ونجد ان هذه المدخل المختلفة يمكن تصنيفها الى مدخلين اساسيين :

أ - مدخل النظرية الكلاسيكية .

ب - مدخل النظرية الحديثة .

ويضم مدخل النظرية الكلاسيكية مجموعة النظريات التي تركز على عنصر « العمل » و « الهيكل التنظيمي » باعتبارهما الاساس في قيام التنظيم . ويترب على ذلك بالضرورة اتجاه العمل الاداري ومقا لهذه النظريات - الى تحديد « السلطة والمسئولية » وتعيين « نطاق الاشراف » وتوضيح « المهام والواجبات » لكل عضو من اعضاء التنظيم . وتتصف النظرية الكلاسيكية بكونها مثالية Normative نصف ما يجب ان يكون دون ان تصف الواقع بطريقة مباشرة ، كما انها نظرية مبنية على منطق الرشد Rationality تفترض في اعضاء التنظيم خصائص الرشد وتعتبرهم من المعطيات Givens كذلك فالنظرية الكلاسيكية ترى في التنظيم نظاماً مغلقاً منعزلاً عن البيئة التي يوجد بها .

ويحتوي تلك المجموعة من النظريات على نماذج اساسية هي :

- نظرية البيروقراطية لماكس ويبر .

- نظرية الادارة العلمية لفريدريك تايلور .

- نظرية التقسيم الاداري لجوليك وارويك .

ونحو النظرية الحديثة للتنظيم نحوا آخر اذ لا تضع اهتمامها كله على عناصر التخصص وتقسيم العمل وهيكل التنظيم وما يربط به من أمور السلطة والمؤلية بل ان النظرية الحديثة تأخذ في الاعتبار عناصر أخرى براها أكثر أهمية في تحديد السلوك التنظيمي وأهمها :

- الانسان والسلوك الانساني .

- التكنولوجيا كمحرك للتنظيم .

- البيئة الاجتماعية المحيطة كمصدر للتأثير على التنظيم .

ويضم النظرية الحديثة نماذج عدة منها نموذج « التوازن التنظيمي » كما عبر عنه شستر برنارد (1) ، هيريت سيمون (2) ، ومارش وسيمون (3) . ويقوم تلك النماذج على اعتبار وجود علاقة تبادلية بين التنظيم واطرافه بحيث يحصل على عوائد يجب أن تتعادل مع ما يقدمونه للتنظيم من جهد ومساهمات Contributions كذلك فالنظيم يقدم لاطرافه مفرجات Informal من حصيلة مساهماتهم ومن ثم تحقيق توازن التنظيم حين تتعادل المساهمات والمفرجات . وبناء على هذه النماذج فان اعضاء التنظيم من جانبهم يحاولون اقامة التوازن بين ما يقدمونه للتنظيم وما يحصلون عليه منه ،

(1) Barnard, C. The Function of The Executives. Cambridge Mass. Harvard University Press, 1938.

(2) Simon, H. Administrative Behavior, The MacMillan Co., N.Y. 1947

(3) March, J. and Simon, H. Organizations Wiley & Sons, N.Y. 1958

كما ان التنظيم ذاته يحاول نفس الشيء . وبذلك فان التنظيم يكون في حالة حركة دائبة سعيا الى تحقيق التوازن المنشود . واذا ما حدث ما يخل بهذا التوازن ، فان التنظيم باعتباره نظاما مفتوحا يكون قادرا على الاحساس بالاختلال واستعادة التوازن مرة اخرى .

ومن النماذج الاخرى التي تحتويها النظرية الحديثة ، نموذج « العلاقات الإنسانية » الذي يقوم على مبدأ هام هو اعتبار الانسان العنصر الحيوي في التنظيم الذي تدور حوله كافة المظاهر التنظيمية . وقد مر النموذج الانساني بتطورات كثيرة منذ بداية التعير عنه في كتابات التون مايو (١) عن تجارب هونورن الى التطوير الذي أحدثه ليكرت (٢) وزملاءه من جامعة ميشيغان على افكار العلاقات الإنسانية . كذلك فقد أسهم أرجيريس (٣) وباك (٤) في تقديم نماذج تقوم جميعا على فكرة العلاقات الإنسانية . ثم بدأت في السنوات الاخيرة بوادر نظرية سلوكية للتنظيم لم تكتمل ابعادها بعد وان كانت تستند مفاهيمها الأساسية من مجموعة العلوم السلوكية .

وتتشترك تلك النماذج الإنسانية او السلوكية في ابراز اهمية السلوك الانساني واثار جماعات العمل في تحديد مستويات الافراد ومن ثم انتاجيتهم . وتعتبر تلك النماذج ان التنظيم هو نظام اجتماعي social System يقوم على التعاون كوسيلة لتنظيم العلاقات البادلة بين الافراد والتنظيم . كذلك يدرك تلك النماذج طبيعة التناقض بين الفرد والتنظيم وأوضح وسائل ادارة العلاقات الإنسانية من خلال المعادة والاتصالات بهدف ازالة هذا التناقض . ان المرض الاساسي الذي يقوم عليه ترانسانا الحالسه هو ان نظريات التنظيم الاسانده لم يمددطع ان يقدم دمسيرا متكامللا لظاهره موضع بحثها يحدث يمكن الاسناد الى تلك النظريات في فهم وتحليل مظاهر السلوك التنظيمي المختلفة ولا النبوء بها بهدف السيطرة عليها . ونستطيع من واقع العرض السابق لاسس تلك النظريات أن نلمس ما بها من قصور كما اننا نقدم من ناحية اخرى مركزا لاهم الثغرات التي نصف بها ونقل بالبالى من فعاليتها النظرية والتطبيقية .

اولا — التعارض والتناقض بين النظريات بعضها البعض.

ويبدو هذا التناقض واضحا من تحليل عناصر التنظيم الأساسية في كل من النظريات اذ نجد كلا منها تتخذ لنفسها هيكلا مختلفا من العناصر التنظيمية (١) . كما يوضح من مناقض النصور العام للتنظيم فيما بينها فالنظريات الكلاسيكية تعتبر التنظيم نظاما مغلقا بينما براه النظريات الحديثة نظاما مفتوحا متفاعلا مع البيئة . من ناحية اخرى ، سلك النظريات تختلف فيما بينها في تفسير نشأة التنظيم .

(1) Mayo, E., The Social Problems of an Industrial Civilization, Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1945.

(2) Likert, R. New Patterns of Management, McGraw Hill, N.Y. 1961

(3) Argyris, C. Understanding Human Behavior in Organization, in Mason Haire, Modern Organization Theory, Wiley N.Y. 1958.

(4) Bakke, W. Concept of The Social Organization, in Mason Haire, Op., cit.

(١) قارن مثلا بين عناصر التنظيم في نظرية الادارة العلمية (وهم التخصص وتقسيم العمل ، تسلسل السلطة ، هيكل التنظيم ، ونطاق الاشراف) من ناحية ، وعناصره في نظرية العلاقات الإنسانية كما عبر عنها ليكرت مثلا (وهم هيكل التنظيم ، جماعات العمل ، القيادة ، الدافعية ، الاتصالات ، اتخاذ القرارات ، عملية الرقابة) .

النظرية الكلاسيكية لا تعترف سوى بالتنظيم الرسمي Formal الذي ينشأ بقرار من سلطة لها حق انشاءه ، بينما النظرية الحديثة تقبل ايضا فكرة التنظيم غير الرسمي Informal والذي ينبع تلقائيا من تجمع اعضاءه على فكرة واحدة واهداف ومصالح مشتركة . ولا تزال نظريات التنظيم تختلف فيما بينها حول ما اذا كان التنظيم غير الرسمي ينبع بالضرورة في اطار تنظيم رسمي ، ام ان اصل كل تنظيم رسمي هو في الاساس تنظيم غير رسمي

ثانياً — مناقض المبادئ والمفاهيم .

ان حصيلة الفكر التنظيمي عبر سنوات طويلة من البحث والتنظيم هي مجموعة من المبادئ والمفاهيم تحدد الاسس التي يجب ان تتم وفقا لها العمليات التنظيمية المختلفة . وقد روجت النظريات الكلاسيكية لتلك المبادئ والمفاهيم بينما اطاحت بها النظريات الحديثة . فعلى سبيل المثال فان مبدأ وحدة الامر Unity of Command الذي يدعو الى ان يبيع الفرد في التنظيم رئيسا واحدا يتلقى منه تعليماته واوامره — يهدمه تماما النظرية الحديثة المستندة الى علم الاجتماع الذي يروج لفكرة الدور وكيف ان شاغل كل دور له مجموعة من الافراد الاخرين الذي ينصل بهم بحكم طبيعة دوره Koleset واحتمال معارض وناقض مطالبهم ووقعاتهم منه Role-Expectations والتي قد تؤدي بالضرورة الى موقف معارض تماما فكرة وحدة الامر (١) .

(٥) راجع في هذا على سبيل المثال .

— Kahn, Wolfe, Quinn, Snock, and Rosenthal, Organizational Stress, Wiley & Son, N.Y. 1964

— Kahn, R. and Boulding, E., Power and Conflict in Organizations Basic Books. N.Y. 1964.

كذلك نلاحظ تناقضا هاما فيما بين النظريات الكلاسيكية التي تؤكد أهمية التخصص وتقسيم العمل وبين النظريات الحديثة التي تميل الى مفهوم تكبير العمل Job Enlargement باعتباره وسيلة لحفز الامراد واشعارهم بأهمية العمل الذي يمارسونه وللقضاء على ما يصيبهم من ملل نتيجة للأعمال الروتينية عالية التخصص . من ناحية أخرى نجد مفهوم ليكرت مثلا عن هيكل التنظيم يختلف تماما عن المفهوم الكلاسيكي له اذ يقيم ليكرت الهيكل على اساس جماعي تكون وحداته من جماعات ترتبط فيما بينها بنمط العضوية المتداخلة حيث يكون رئيس كل جماعة عضوا في قاعدة الجماعة في المستوى الاعلى مباشرة (١) .

ثالثا — عدم واقعية فروض بعض النظريات .

تقوم بعض نظريات التنظيم على فروض لم ننصح صحتها تماما ، كما انها غير واقعية يصعب تصورها في التنظيمات الفعلية . من ذلك مثلا افتراض النظرية الكلاسيكية ان التنظيم كيان رشيد يسعى الى تحقيق اقصى ربح او منفعة . فصفة الرشيد الكامل هذه حالة مثالية لا يمكن قبولها حيث تدل الملاحظة المستمرة ان انماط السلوك التنظيمي المشاهدة تبعد عادة عما تنص عليه صفة الرشيد (٢) .

كذلك تقوم نظرية البيروقراطية كمنال للنظرية الكلاسيكية — على مجموعة من الفروض تنسم بعدم الواقعية فيما يتعلق بمركز البيروقراطي في التنظيم وعلاقات التنظيم بالبيئة المحيطة .

(I) The Linking Pin Concept as discussed by Likert in New Patterns of Management op. cit.

(٢) يناقش هيربرت سيمون هذه الفكرة معارضا كون التنظيمات كاملة الرشيد ، ويعرض بدلا من ذلك فكرة الرشيد المحدود Bounded Rationality كما يقترح منطلقا آخر يحكم التنظيم وهو السلوك المشبع Satisficing Behavior بدلا من المنطق الذي اقترحه النظرية الكلاسيكية وهو السلوك المعظم Maximizing Behavior .
Simon, H. Administrative Behavior, op. cit. راجع

من ناحية أخرى نلمس في بعض النظريات الحديثة وجود مروض غير واقعية منها على سبيل المثال المرض الشهير في نظرية العلاقات الإنسانية عن الارتباط المباشر بين الحالة المعنوية للعاملين وبين انسابهم ، او المرض الاساسي في نظرية برنارد وسمون عن التوازن التنظيمي اذ ما يزال هناك الكسر من الجهد اللازم لاثبات واقعيته .

وبالإضافة الى المروض غير الواقعي ، فان الكثير من مروض النظريات الحديثة لم يثبت صحتها سواء بالدليل المنطقي او التجربة العملية .

أسس المدخل التكاملي للتنظيم

يقوم المدخل التكاملي المقترح للتنظيم على أسس يعوض النقص والقصور البادي في المداخل السابق عرضها ويلامى التغيرات والتحديات الموجهة اليها . ويركز المروض الأساسية للمدخل المقترح فيما يلي :

١ - ان التنظيم هو نظام اجتماعي مفتوح Open Social System يتكون من هيكل متداخل من العلاقات التبادلية فيما بين اعضاءه وبينه وبين عناصر البيئة المحيطة به .

٢ - تنشأ التنظيم استجابة لوجود حاجات اجتماعية او اقتصادية او سياسية بهم بها جماعات من الناس يحد مصالحهم وينفذ اهدافهم . ومن ثم فقد تكون نشأة التنظيم بطريقة مخططة او رسمية، كما قد يكون انبعاثا تلقائيا غير مخطط ، الا انه من اجل الاستمرار والبقاء لابد وان يكتسب هذا التنظيم غير الرسمي صفة الرسمية لتأكيد ترعيته وتأمين علاقته مع البيئة المحيطة .

٣ - يحدد السلوك التنظيمي تأثير التفاعل بين عديد من المتغيرات بعضها داخلية ونابعة من التنظيم ذاته وبمصلته بكونه وراثته التاريخي ، وبعضها الاخر نابع من طبيعة البيئة المحيطة.

ويسهدف التنظيم دائما توازن نسبي وحركي Dynamic Equilibrium بين متطلبات نجاحه واستمرار بقائه من ناحية ، وبين احتياجات الجماهير المتعلقة معه ومتطلبات البيئة وتقيدها .

٤ - يفرض التنظيم على اعضاءه انماطا سلوكية تتناسب وطبائع الادوار Roles والمراكز Positions التي يشغلونها . ويتم التمييز بين اعضاء التنظيم حسب السلطة التي يمارسها كل منهم ومن ثم يحدد العلاقات التنظيمية في انماط متوقعة Expected Patterns of Behavior ويمنل التصرفات الفعلية للأفراد الى الالتزام بتلك الانماط وبالتالي يقل المفاجئة والغموض فيها . ويصل التنظيم الى احكام الوجهة والسيطرة على انماط السلوك لاعضائه من خلال عمليات اساسية هي :

- عملية القيادة Leadership Process
- عملية الاتصال Control Process
- عملية القرار
- عملية الرقابة

٥ - تتشابه اجزاء التنظيم المختلفة وتتناسق انشطتها وتتحدد فعاليتها بدرجة توفر وفعالية نظام المعلومات الذي يحقق انسياب ودفق المعلومات من مراكز اتجاها بالتنظيم الى مراكز اخذ القرارات المستخدمة لها . ويقتدر المرونة والدفق والدقة في نظام المعلومات ، بقدر ما يحقق للتنظيم السيطرة على المواقف التي يتعامل معها وتزداد قدرته على الامادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر والتفترات.

٦ - يتميز التنظيم باستمرار النشاط واتصاله بصفة دورية بحيث تتخذ الانشطة شكل دورة كاملة تقضي نفسها ، اي ان نتاج عمل التنظيم يقدم للمجتمع المحيط في مقابل عوائد محددة يحصل عليها التنظيم لاستمراره بها من المدخلات اللازمة لاستمرار النشاط .

٧ - يستطيع التنظيم ان يحقق لنفسه وجودا مستمرا من خلال قدرته على استيراد مصادر للطاقة من المجتمع المحيط ، ومن ثم فان حالة الفناء والانقضاء الحقيقية تتم حين ينمزل التنظيم عن بيئته وبالتالي تنعدم قدرته على الحصول على مصادر الطاقة ، وينتج المجتمع عن قبول اتناجه . وقد تبقى بعض

التنظيمات هيكلها برغم انزاعها عن البيئة ، الا انها تكون غير فعالة وبقاءها مصطنع الى حد بعيد ولا تلبث ان تنقضي مهما طال بها البقاء .

٨ - تتركز قوى النمو والتطور التنظيمي في التكوين الذاتي والخصائص المميزة لكل تنظيم ، ولكن انطلاق هذه القوى الكامنة والتحقق الفعلي لحالات النمو والتطور يتوقفان على مدى ارتباط التنظيم بالبيئة المحيطة والمناخ السائد في تلك البيئة ودرجة يقبله للجديد والتطور من ناحية ، وإدراك عناصر البيئة للمنافع العائدة من التطوير التنظيمي .

٩ - ان حركة النمو والتطور في التنظيم حركة طبيعية يفرضها طبيعة التنظيم الحركي ونميتها علاقات التفاعل بين التنظيم وبيئته ، وتخضع تلك الحركة لرقابة وسيطرة القيادات التنظيمية الى حد بعيد .

١٠ - يتميز التنظيم بحالته من التوازن الحركي حيث تعمل الأنشطة المختلفة على استمرار المدخلات In formal وصيانتها وتحويلها الى مخرجات Outputs بتقديمها للمجتمع بحيث يتحقق على المدى الطويل نسبيا توازن بين النشاط المبدول وبين العائد منه .

وتعكس صفة التوازن الحركي قدرة التنظيم على الاحتفاظ بخصائصه الاصلية وقدرته على التأقلم مع التغيرات في البيئة المحيطة او استقطاب تلك المتغيرات واحتوائها .

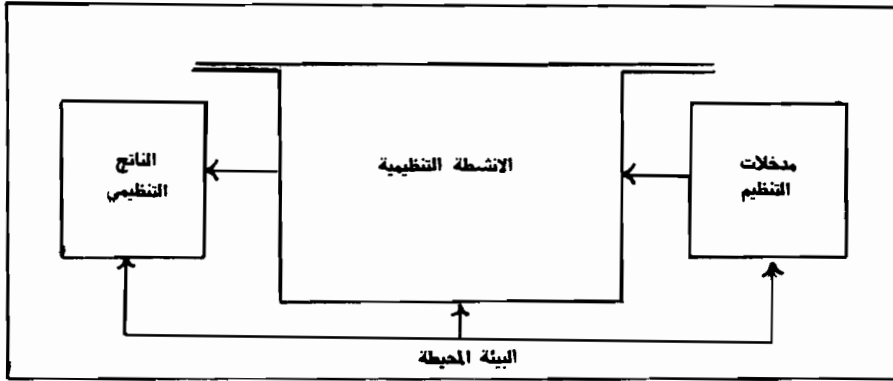
١١ - ان أي تنظيم قائم له القدرة على تنوع وظائفه وتعديل الأنشطة التي يمارسها لمقابلة احتياجات ناشئة في البيئة المحيطة .

١٢ - يقوم التنظيم في الأساس على العنصر الانساني به حيث يضم افرادا يصفون بخصائص نفسية واجتماعية مميزة . ويؤثر سلوك هؤلاء الافراد (الجماعات منهم) في الاداء التنظيمي . ومن ثم فـالسلوك الانساني يمثل أحد المتغيرات الأساسية المحددة للسلوك التنظيمي .

١٣ - ان معالية التنظيم واستمرار بقاءه يتوقفان جزئيا على نوع العلاقات التي تربط بين اعضاءه (١) وعلى هذا الأساس نتوقع درجات من التغير والتقلب في اداء التنظيم وسلوكه تبعاً لاستقرار تلك العلاقات او عدم استقرارها .

(١) يلاحظ هنا اننا نستخدم تعبير اعضاء التنظيم Organization Members بنفس المعنى الذي استخدمه شستر بارنارد ومن بعده هيربرت سيمون حيث تضم العضوية كل العاملين في التعاملين مع التنظيم اضافة الى اصحابه والمديرين به .

في اطار المفاهيم السابقة يمكن تصوير التنظيم تجريديا على الشكل التالي :



مدخلات التنظيم

تتركز المدخلات التنظيمية في مجموعات اربع :

- أ - المدخلات المادية : وهي رؤوس الاموال والالات والمعدات والتهيزات وما شابهها .
- ب - المدخلات البشرية : الافراد وما يرتبط بهم من قيم ورغبات واتجاهات وعلاقات انسانية .
- ج - المدخلات المعنوية : وتتركز في الاهداف والسياسات والمعلومات عن المجتمع وتكوينه والفرص المتاحة والقيود المفروضة.
- د - المدخلات التكنولوجية : ويقصد بها اساليب الانتاج والمعرفة الفنية المتاحة للتنظيم .

من جماع تلك المدخلات تتوفر للتنظيم الطاقة التي تهيم له القدرة على انتاج معين يستخدمه في الحصول على عوائد جديدة ينفق منها على الاستزادة من تلك المدخلات من ناحية وعلى التوسع الاستثماري وتحقيق فوائد للاستهلاك من ناحية اخرى . وتمثل المدخلات عناصر حياة اساسية في التنظيم بعضها يكون موصفا للتحويل من خلال ما يتم عليها من التغييرات ، وبعضها تسهم في تشكيل صيغة التنظيم وتحسده ابعاده .

الأنشطة التنظيمية

تمثل الأنشطة التنظيمية في مظاهر السلوك التنظيمي المخلطة وتركز في عدد من العمليات ذات الاهمية الحاسمة وهي :

- عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية .
- عمليات القيادة والإشراف ومحاولات مرض السلطة والتأثير على سلوك التابعين .
- عمليات البحث والدراسة والتقصي عن المعلومات وتحليل المواقف والمنغيفرات .
- عمليات الاختيار والمفاضلة أي اتخاذ القرارات وحل المشكلات .
- عمليات التحفيز والدفع للأفراد أو الجماعات لتحقيق الإنتماء الى التنظيم والولاء لاهدافه وبذل الجهد من أجل تحقيقها .
- عمليات الرماية ويهدف الى السيطرة على سلوك أعضاء التنظيم وضمان التزامهم بقواعد السلوك التنظيمي المقرره .
- عمليات التقييم ويهدف الى تحديد فيه الانجازات التنظيمية ومدى تناسبها مع ما استغرق في تحقيقها من وقت وجهد وموارد .
- عمليات التصحيح والتطوير والتحديث ويهدف الى تعديل وضع التنظيم الداخلي واعادة ترتيب مكوناته ليصبح أقدر على قيادة حركة التغيير والسيطرة على المواقف في علاقته مع البيئة المحيطة .
- عمليات التجميع للموارد واسير للموانض بما يحقق التشغيل الأقصى للطاقات والمائد المجزي للأنشطة التنظيمية .

المخرجات التنظيمية

ويمثل مما يقدمه التنظيم للمجتمع من انتاج مادي أو معنوي ويعرضه سواء للبيع أو الاستخدام مقابل بين نقدي أو غيره من أشكال التعميض الاجتماعي .

لك هي الصفات العامة للتنظيم باعتبارها نظاما مضموحا ، ومن ثم نستطيع أن نؤكد الاستنتاجات الأساسية الآتية :

- ١ - يلعب المجتمع أو المناخ المحيط دورا أساسيا في تحديد السلوك التنظيمي ويتركز اثر هذا المناخ على اختصار بعض أنواع الأنشطة التي يمارسها التنظيم .
- ٢ - نظرا لاثر المناخ الخارجي في تحديد السلوك التنظيمي فانه من الخطأ التركيز على الأنشطة الداخلية ولكن الأصح اعتبار تلك الأنشطة بمثابة وسائل للوصول الى الاهداف المرغوبة اجتماعيا .
- ٣ - يخلص من ذلك الى حقيقة ان الكفاءة التنظيمية والفعالية التي ينصف بها التنظيم انها تتحددان نتيجة للفاعل بين الخصائص الذاتية للتنظيم من ناحية وبين الظروف والأوضاع المناخية وخصائص البيئة المحيطة من ناحية أخرى
- ٤ - كذلك حيث يصعب التنظيم نسبيا على المناخ المحيط ، فان احدى وظائفه الهامة تصبح ملاحظة وتنبع التفسيرات في هذا المناخ والنبوء بها والعمل على الإعداد لمواجهةها . من ناحية أخرى فان التنظيم يسمى في تفاعله مع المناخ الى السيطرة على عناصر التأثير فيه وتأمين نفسه من الضغوط الواردة من هذا المناخ . وقد تكفى بعض التنظيمات بتحقيق استقلالها بمعنى تأمين حرية الحركة الذاتية بموافقة مسبقه من مراكز الرقابة والتوجيه في المجتمع .

خصائص التنظيم الفعال في اطار المدخل التكاملي

في اطار الملامح التي حددناها للتنظيم واستنادا الى مفاهيم العلوم السلوكية ، نحاول في هذا الجزء ان نعرض للخصائص التي تميز التنظيم الفعال . واهتمامنا بفعالية التنظيم مرجعه الاقتناع الاساسي بان الفعالية هي الصفة الاساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لاهدافه . ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره ، وهي اساس بطوره ونموه ، وهي اخيرا معيار الحكمة على نجاحه .

ونقصد بالفعالية هنا هي درجة تحقيق الاهداف (1) . فالنظيم الفعال هو القادر على تحقيق الاهداف التي نام من أجلها ، كما تختلف درجات الفعالية بحسب مدى تحقيق تلك الاهداف . ويلاحظ ان مفهومنا عن الفعالية لا يقتصر على الجانب المادي أو الملموس فقط ، ولكنا نأخذ في الاعتبار أيضا الجانب المعنوي . مثال ذلك اننا لا بد من تحليل أساليب البيع المستخدمة والآثار المترتبة عليها في السوق وفي علاقات التنظيم بالعملاء . من ناحية أخرى فنحن لا ننظر الى الفعالية باعتبارها ظاهرة منعزلة أو مقطعة Discrete بل نعبرها ظاهرة كلية نصف ونلخص الإبعاد والخصائص المميزة للتنظيم ، كما أنها ظاهرة مستمرة على مدى الزمن ومن ثم فان لها صفة تراكمية Accumulative وقدرة اشعاعية تؤثر بدورها على خصائص التنظيم . ولقد أوضحت دراسات التنظيم أن الفعالية يمكن النظر اليها باعتبارها Dependent Variables متغيرا تابعا يحدد بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة Independent Variables وقد امكن حصر المجموعات الآتية من تلك المتغيرات المستقلة واكتشاف تأثيرها على الفعالية التنظيمية (1).

(I) Amitai Etzioni, Modern Organizations Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc., 1964, P. 8

(II) James L. Price, Organizational Effectiveness, An Inventory of Propositions, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1968.

١ - الخصائص الاقتصادية للتنظيم الفعال

أ - أن يصف النظام بدرجة عالية من تقسيم العمل وفي هذه الحالة فإن تقسيم العمل بمصاحبه تطبيق نماذج التخصص و توزيع الادوار وجزئته المهام الامر الذي ينعكس على الانتاجية Productivity بصورة ايجابية و نلاحظ أن تقسيم العمل في هذه الحالة لابد وأن يراعى الطبيعة الفنية للعمل والتكوين التكنولوجي لمرحل الانتاج بحيث لا يعارض مع التصميم الامثل للعمليات والاعمال . ومن ثم فنحن لا نرى معارضا بين هذا الرأي وبين الدعوة الى تكبير العمل . Job Enlargement التي نعتقد انها دعوة الى العودة الى التصميم الامثل لعبء العمل في نطاق التخصص .

ب - أن يصف التنظيم بدرجة عالية من التقسيم التخصصي للمهام Specialized Departmentalization

بمعنى أن يتم تجميع الأنشطة بحيث تكامل في إدارة واحدة مجموعة الأنشطة المتماثلة أو المترابطة التي تكون وحدة مستقلة .

ج - أن يصف التنظيم بدرجة عالية من الآلية Mechanization أي الاستعانة بمصادر للطاقة غير البشرية . أن انعكاس الآلية على الفعالية يتركز في انها تسمح بتحقيق الانتاج الكبير مما يؤدي الى خفض التكاليف وتحسين الاداء الاقتصادي للتنظيم . ويجب أن نأخذ في الاعتبار أن صفة الآلية هذه لا تنطبق على التنظيمات المهنية المتخصصة مثل مراكز البحوث العلمية والتنظيمات القائمة على العمل الذهني عموما .

د - أن يصف التنظيم بدرجة عالية من الانتاج المستمر Continuous Production نظرا لان هذا النمط في الانتاج يعاون أيضا في تحقيق الانتاج الكبير Mass Production

أن الخصائص الاقتصادية للتنظيم الفعال تسهم في تحقيق الفعالية من خلال تأثيرها على ناحيتين أساسيتين هما الانتاجية والروح المعنوية . ولا بد لنا أن نشير الى حقيقة هامة هي أن المدخل الشامل الذي تبنيه قبل بعض المفاهيم من المداخل التقليدية للتنظيم كما هو واضح من ادماج أفكار تقسيم العمل والتقسيم الإداري ، ولكن المارقي الأساسي أن تلك المفاهيم التقليدية بتغير تأثيرها في النصوص الجديدة حيث تتفاعل مع المؤثرات السلوكية كما أوضحنا أن الخصائص الاقتصادية تنتج آثارها من خلال الإدراك البشري لها ومن خلال انعكاساتها على السلوك الإنساني .

٢ - الخصائص الادارية للتنظيم الفعال

ان الخصائص الادارية للتنظيم الفعال تمكس أساليب توجيه وسيير الأنشطة بما يحقق الاهداف المقررة أخذا في الاعتبار الظروف والاضاع الداخلية للتنظيم وتلك التي تمثل البيئة المحيطة .

وقد نحدد أهم الخصائص الادارية المميزة للتنظيم الفعال فيما يلي :

أ - ان سيمز التنظيم بنظام واضح ومحدد لاتخاذ القرارات يحظى بقبول اعضاء التنظيم جميعا . ان اتخاذ القرارات هي العملية الارارية الاساسية وكلما كانت واضحة الاسس ومستقرة الدعائم ، كلما كانت فرص الوصول الى قرارات سليمة وفعالة اكبر وأكثر احتمالا .

ولا شك أن وضوح واستقرار نظام اتخاذ القرارات يؤدي الى تعظيم الافادة من المعلومات المتاحة ويؤكد التطبيق السليم للسياسات والقواعد الارشادية للسلوك الاداري . كما أن وضوح نظام اتخاذ القرارات يمكن من التمييز بين أنواع القرارات من حيث كونها روتينية ومتكررة Programmed (١) او عارضة اتخاذ القرارات بما ينعكس بالتالي على فعالية التنظيم . واستثنائية Unprogrammed وتطبيق مفهوم تقسيم العمل في هذا المجال تحقق زيادة واضحة في كفاءة

ب - ان سيمز التنظيم بوجود معايير واسس واضحة يتم اتخاذ القرار على اساسها . وفي هذه الحالة فان منطق اتخاذ القرار يصبح منطقيا رشيدا Rational يعتمد على التحليل والتفكير والتدبر مستخدما الاساليب الادارية المتطورة المساعدة على الاختيار والمفاضلة بين البدائل المتاحة .

ولا شك أن هذا الجانب في التنظيم الفعال يفترض عدة أمور هامة لا بد من الإشارة إليها حتى يكتمل العرض الذي نقدمه . هذه الأمور هي :

- ان أهداف التنظيم المستمدة من استقراء حاجات المجتمع والمنهنية مع القيم الاجتماعية هي الاساس في تحديد معايير اتخاذ القرارات .

- ان هذه المعايير موضع اتفاق بين متخذي القرارات وان استخدامها يتم على اسس موحدة .

- ان شاغل الوظيفة الادارية يمارس اتخاذ قرارات معينة بناء على طبيعة وظيفته والدور الذي يلعبه .

ومن ثم فان هناك ارتباط بين الوظيفة وبين حق اتخاذ القرارات .

- ان من يشغل وظيفة ادارية يملك الصفات والقدرات المعاونة على اتخاذ القرارات السليمة وتطبيق المعايير المتفق عليها .

(I) Herbert Simon, op. cit.

— وأخيرا فإن هذا المنطق يفترض أن عملية اتخاذ القرارات لا تتم في سلسلة من العمليات الانفرادية ولكنها مجموعة من العمليات المتداخلة والمتكاملة والتي يبدو فيها آثار التنظيم الرسمي والعلاقات غير الرسمية في وقت واحد . ولا يعني هذا أن نمط اتخاذ القرار الفردي Charismatic غير وارد على الإطلاق ، بل هناك حالات يصلح فيها هذا النمط أكثر من النمط الجماعي الرشيد ولكن في المتوسط فإن فعالية التنظيم ترتبط أكثر بهذا النمط الأخير .

ج — أن ينصف التنظيم بدرجة عالية من مركزية اتخاذ القرارات سواء الاستراتيجية منها أو التكتيكية (١) أن مركزية اتخاذ القرارات تسمح بتجميع المعلومات وإجراء الدراسات والبحوث التحليلية على مستوى من التعمق والاتصال لا يتيسر إذا تجزأت وظيفة اتخاذ القرارات ولا شك أن ما نعينه بمركزية اتخاذ القرارات هنا ليس بالضرورة مركزها في شخص واحد ، بل نقصد بالمركزية توحيد حق اتخاذ القرارات في مستوى إداري عال أي مستوى الإدارة العليا .

وقد يكون القائم باتخاذ القرار أو مجموعة (لجنة) وقد يستعين بمخذ القرار بمستشارين أو معاوين من الخبراء المتخصصين ، إلا أن الصفة الأساسية هنا هي أن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية موحدة ومركزة في هذا المستوى الإداري الرفيع .

ولا شك أن هذا الجانب قد يبدو مثيرا للجدل حيث تراكمت في السنوات الماضية كتابات كثيرة عن المشاركة في اتخاذ القرارات . ولكننا نعتقد أن ما ندعو إليه لا يتناقض مع مفهوم المشاركة بالمعنى المجرد أي اشتراك مجموعة من الطول في الوصول إلى اختيار معين من بين بدائل متاحة .

أن مركزية اتخاذ القرارات إذن تسمح بدرجة أعلى من الفعالية من خلال زيادة كفاءة الاختيار وترشيده عملية المفاضلة دون الترددي في أخطار التفتت والتجزؤ وتباين المدركات واختلاف الدوافع التي تقع حين تتوزع عملية اتخاذ القرارات بين مستويات تنظيمية متعددة .

ولا بد لنا من الإشارة إلى أن درجة المركزية سوف تختلف باختلاف التنظيمات من ناحية ، وبحسب أهمية القرار من ناحية أخرى .

(١) تعتمد بالقرارات الاستراتيجية تلك المتعلقة بالتنظيم ككل والصادرة فيما يتصل بالأهداف والخطط طويلة الأجل . أما القرارات التكتيكية فهي المتعلقة بالإجراءات التنفيذية للخطط قصيرة ومتوسطة المدى .

راجع :

Alfred J. Chandler, Jr., Strategy and Structure, Cambridge, Mass. : M.I.T. Press, 1962, P. 13

ولذلك نحن نميل الى الاعتقاد بأن فعالية التنظيم تتطلب الحد الأقصى من المركزية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، بينما يحتاج الى درجة مناسبة من المركزية في اتخاذ القرارات التكتيكية .

ونلاحظ هنا أن نظم اتخاذ القرارات ودرجة المركزية فيها يتجانان آثارهما على الفعالية التنظيمية من خلال تأثيرهما على الانجاذبية ، والروح المعنوية من ناحية كما انهما يحددان درجة عائلته من التوحيد والتكيف في السلوك التنظيمي للأفراد أعضاء التنظيم الأمر الذي يقلل احتمالات الصراع والتشتت ومن ثم يؤدي الى تعظيم العائد التنظيمي الإجمالي .

د - أن يصف التنظيم بدرجة عالية من الاستقلال وحرية الحركة . ونقصد بذلك أن يكون للتنظيم درجة عالية من الحرية في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأساليب وإجراءات الوصول الى الأهداف المرهدة دون الرجوع الى سلطة أعلى خارج التنظيم .

ان هذه اقصية تشر جدلا شديدا خاصة حين بحث العلاقة بين التنظيم وبين المنظمات الأخرى التي قد تمارس حقوقا رقابية عليه أو تسيطر على تزويده بموارد معنوية ومن ثم تعطي لنفسها حق اتخاذ قرارات من الخارج يلتزم بها التنظيم .

وكما سبق القول فإن هذه القضية تثير اهتماما خاصا بالنسبة لكثير من المنظمات الجديدة التي تنشأ في ظل البيروقراطية الحكومية التقليدية ، ومنها على سبيل المثال وحدات القطاع العام في كثير من الدول النامية .

ان المنطق الأساسي هنا أن درجة كبيرة من الارتباط بصف العلامة بين الحرية وبين الفعالية . ولذلك فقد أوضحت دراسات عدة أهمها دراسة سلزنك عن إدارة وادي السيليكون TVA أهمية استقلال التنظيم في أحداث الفعالية (١) . وبعدد سلزنك أهمية لاستقلال إدارة مشروع وادي السيليكون فيقول أنها كانت معفاة من الخضوع للقيود الفدرالية الخاصة بالخدمة المدنية ، ومحررة من رقابة مكتب الحسابات العام ولها حق استخدام الموارد المجمعة لها في تصرف عملاتها الجارية .

ولا شك أن قضية الاستقلال التنظيمي تعكس أبعادا سلوكية هامة ، فقد أوضح في دراسة للمؤلف عن الدوافع الإدارية أن المديرين يرغبون في العمل بحرية واستقلال وأن الحاجة الى الحرية تأتي في مرتبة متقدمة بالنسبة لعامة الحاجات المختلفة التي يسعى المدبرون الى تحقيقها من خلال عملهم الإداري (٢) .

ان للاستقلال التنظيمي انعكاس مباشر على درجة الفعالية من خلال تأثيره على أنواع الموارد التي يمكن للتنظيم استقطابها وأنواع الأنشطة التي يستطيع أن يمارسها والمخرجات التي يقرر إنتاجها .

ان انحصار حق اتخاذ القرارات فيما يتعلق بملك الأبعاد الثلاثة للتنظيم في أيدي إدارته الداخلية يمثل خطوة هامة في سبيل تحقيق مستوى عال من الفعالية ويضع أساسا للمساءلة والمحاسبة على أساس درجة تحقيق الأهداف وبالتالي فإن السماح بدرجة متزايدة من الاستقلال التنظيمي يمتنع مع الفكر الإداري الحديث المتأدي بالإدارة بالأهداف MBO

هـ - كذلك يمكن القول بأن التنظيم الذي يسير وفقا لفلسفة إدارته واضحة وإيديولوجية تنظيمية محددة سيكون أكثر فعالية من غيره من المنظمات التي تنفرد الى هذا الأساس الفكري للعمل . ولا شك أننا نستطيع الاستدلال على علاقة الإيديولوجية بالفعالية من خلال تلمس أثرها على عمليات اتخاذ القرارات واختيار الأهداف ورسم السياسات وتحديد معايير القياس والتقييم .

(1) Philip Selznick, T V A and the Grass Roots Berkeley : University of California Press, 1953.

(2) Aly Elsalmi, Managerial Motivation : The Impact of some Organizational and personality Variables. Unpublished Dotoral Dissertation - Indiana University, Bloomington, Indiana, 1967.

ان التنظيم الذي يسر وفقا لادبيولوجيه نحاي التطوير والتغير ويركز على اهميه المجدد والابتكار سوف يحقق معدلات أعلى من المعالیه بالقياس الى التنظيمات التي سرك مثل تلك الامور بلا رابط أو دليل من ثم تعاني أساسا من خطر العمل تحت ظروف الإزمة حين يواجه ظروفنا بحم التغير وهنا يكون التغير أعلى تكلفه وأقل قبولاً من جانب العاملين ، كما أن الظروف قد لا تكون هبات بالمقدر اللازم لاسيما واستمرار ما يبيحه من فرض ومجالات .

وجدير بالذكر أنه كلما كانت الفلسفه الإداريه والادبيولوجيه التنظيميه مناسقه وموازته ، كلما كان تأثيرها الإيجابي على معالیه التنظيم أوضح وأشد رسوخا واستمرارا .

و - أن التنظيم المداخل مع الجميع من خلال استقطاب أفراد مؤثرين منه للعمل به ومعه ، وكذلك التنظيم الذي يداخل في الجميع من خلال استسار أعضاء في تنظيمات أخرى مؤثره ، يكونان على درجه أعلى من المعالیه عن التنظيمات الأخرى غير المداخله اجتماعيا . ان قيمة هذا المداخل انه يسمح للتنظيم بالمعرف على الفرص المتاحة وأن يؤثر على مراكز القرارات في تلك الجهات التي يؤثر على أنشطته . كما ان الاستقطاب والاستسار يمكنان التنظيم من تعادي بعض المعوقات ويجب قبول أو قواعد يلزم بها التنظيمات الأخرى .

ومن ثم فان بداخل التنظيم مع الجميع يزيد احتمالات النجاح والقدرة على تحقيق الأهداف وذلك بتعظيم الفرص المتاحة والكشف عن فرص أخرى قد لا يبدو للتنظيمات المساعدة اجتماعيا .

ز - وأخيرا فان التنظيم المعال يصف بوجود نظام واضح ومحدد للمراقبة على السلوك سيمثل بالدرجه الأولى في مجموعة من الحوافز والمفريات المستجعة على السلوك الإيجابي ومجموعة أخرى من النواحي التي تنفر من السلوك غير المرغوب .

ويذم أن الصفات السابغه بمعل نظام مبروح للاتصالات بمر الدمق الكامل للمعلومات والمعاني والمهم المتبادل بين أجزاء التنظيم .

خلاصة

استهدفت هذه الدراسة طرح تصور متكامل لظاهرة التنظيم يعتمد على جميع للافكار والمفاهيم المتجانسه من نظريات التنظيم السائده ويستفيد ما بها من مناقضات ولقد تأثر هذا المدخل الشكالي بمفهوم التنظيم Systems Concept فأنخذ أساسا لتصور التكوين التنظيمي . وانطلاقاً من هذا المفهوم فقد عرضنا التنظيم بأنه نظام اجتماعي متكامل ذاتيا ومفاعل مع البيئة . وم اعتمادا على هذا التعريف استنتاج عدد من الفروض Hypothese التي نصف ونفسر أبعادا رئيسيه في السلوك التنظيمي .

وبدا واضحا في هذا المدخل المقترح أن مفاهيم العلوم السلوكيه التي تركز على حيوة الدور الذي يمارسه السلوك الإنساني للأفراد والجماعات في التنظيمات . فقد اعبر المدخل المقترح أن السلوك الإنساني هو من المفردات الرئيسيه المحدده للسلوك التنظيمي ، ومن ثم فان كثيرا من المظاهر التنظيميه المساهده يمكن تفسيرها اذا توصلنا الى تحليل سليم لدوامع السلوك الإنساني المحدد لها .

كذلك فان هذا المدخل المقترح يسهم في توجيه الاهتمام الى دراسه جوانب هامه في التنظيم منها دواع نشاته وعوامل حركته وبطوره وأسباب وحالات نشاته ، الأمر الذي يسرى معرفتنا خاصة بالتطبيق على التنظيمات السياسيه والاقتصاديه في بلدان العالم النامي .

وأخيرا يستخدم الباحث الأطار الشكالي المقترح في تصور خصائص التنظيم المعال باعتبار أن المعالیه هي الصفة الرئيسيه للتنظيم .

مراجع البحث

- 1) Argyris, C. Personality and Organization N.Y. Harper, 1957
- 2) Barnard, C. The Functions of the Executive, Cambridge Mass. Harvard University Press, 1938
- 3) Crozier, M. The Bureaucratic Phenomenon Chicago. University of Chicago, 1964
- 4) Gouldner, A. Patterns of Industrial Bureaucracy, Glencoe : The Free Press 1954.
- 5) Katz, D. and Kahn, R. The Social Psychology of Organizations N.Y. Wiley & Sons, 1966.
- 6) Likert, R. The Human Organization N.Y. McGraw - Hill Co., 1967.
- 7) March, J. and Simon, H. Organizations, N.Y. Wiley & Sons 1958
- 8) Simon, H. Administrative Behavior N.Y., MacMillan Co., 1947.
- 9) Weber, M. The Theory of Social and Economic Organization. A. M. Henderson, and T. Parsons (trans) ed. The Free Press of Glencoe, 1947.