

# نظرية المنظمة والتنظيم

الأستاذ الدكتور

محمد قاسم القريوتي

دار النشر

الطبعة الثالثة

2008

رقم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : (2005/9/2096)

القيروتي ، محمد قاسم

نظرية المنظمة والتنظيم / محمد قاسم القوي . - عمان: المؤلف، 2005

(432) ص

ر.إ. : 2005/9/2096

الواصفات: الإدارة العامة/ المنظمات الإدارية/ التنظيم الإداري/ الإدارة  
\* تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

\*\*\*\*\*

رقم التصنيف الضري / ديوي : 350

(ردمك) ISBN 9957-8588-2-3

\* نظرية المنظمة والتنظيم

\* الأستاذ الدكتور محمد قاسم القوي

\* الطبعة الثالثة 2008



## دار وائل للنشر والتوزيع

\* الأردن - عمان - شارع الجمعية العلمية الملكية - مبنى الجامعة الأردنية الاستمري رقم (2) الطابق الثاني

هاتف : 00962-6-5338410 - فاكس : 00962-6-5331661 - ص. ب (1615 - الجبيلة)

\* الأردن - عمان - وسط البلد - مجمع الفحص التجاري - هاتف : 00962-6-4627627

[www.darwael.com](http://www.darwael.com)

E-Mail: [Wael@Darwael.Com](mailto:Wael@Darwael.Com)

جميع حقوق التأليف والطبع والنشر محفوظة للمؤلف

لا يجوز نشر أو اقتباس أي جزء من هذا الكتاب، أو اختزان مادته بطريقة الاسترجاع، أو نقله على أي وجه، أو بأي طريقة سواء كانت إلكترونية، أم ميكانيكية، أم بالتصوير، أم بالتسجيل، أم بخلاف ذلك، دون الحصول على إذن المؤلف الخطي، وبخلاف ذلك يتعرض الفاعل للملاحقة القانونية.

# إهداء

يسرني أن أهدي هذا الجهد إلى  
جميع المعنيين بتطوير  
المنظمات لها فيه خير  
مجتمعاتهم



## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
3	إهداء .....
18	قائمة الأشكال .....
19	قائمة الجداول .....
21	مقدمة الطبعة الأولى .....
27	مقدمة الطبعة الثالثة .....
<b>الباب الأول</b>	
<b>الإطار العام لعلم التنظيم</b>	
29	
31	الفصل الأول : علم التنظيم .....
31	1-1 الأهداف المتوخاة .....
33	2-1 ماهية العلم .....
35	3-1 الوعاء الثقافي للعلم .....
37	4-1 مفردات العلم وأدواته .....
37	1-4-1 المفاهيم والأفتراسات .....
38	2-4-1 النظرية .....
39	3-4-1 القوانين .....
40	5-1 علم التنظيم : هل له وجود ؟ .....
42	6-1 تلخيص .....
42	أسئلة للمناقشة .....
42	مراجع الفصل .....
43	حالة إدارية رقم (1) .....
47	الفصل الثاني : نظرية عامة حول نظرية التنظيم .....
47	1-2 الأهداف المتوخاة .....
49	2-2 ماهية التنظيم .....
50	3-2 الهيكل التنظيمي .....

رقم الصفحة	الموضوع
51	1-3-2 التطور والتعقيد .....
51	2-3-2 الرسمية .....
52	3-3-2 التسلسل الإداري .....
52	4-2 التصميم التنظيمي .....
52	5-2 نظرية التنظيم .....
53	6-2 نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي .....
54	7-2 مبررات دراسة نظرية التنظيم .....
55	8-2 التنظيم من منظور عضوي - نظرية النظم .....
61	9-2 دورة حياة التنظيمات .....
61	1-9-2 المرحلة الإبداعية .....
61	2-9-2 المرحلة الجماعية .....
62	3-9-2 مرحلة الرسمية والرقابة .....
62	4-9-2 مرحلة تطور الهيكل التنظيمي .....
62	5-9-2 مرحلة الضعف والانحدار .....
63	10-2 تلخيص .....
64	أسئلة للمناقشة .....
65	مراجع الفصل .....
66	حالة إدارية رقم (2) .....
69	الفصل الثالث : تطور نظرية التنظيم .....
69	1-3 الأهداف المتوخاة .....
71	2-3 تقديم .....
71	3-3 المنظور النظمي .....
72	4-3 المنظور الهديفي .....
74	5-3 مساهمات مبكرة في الفكر التنظيمي .....
74	1-5-3 نيقولا ميكافيللي .....
74	2-5-3 آدم سميث .....

75	..... 3-6 أهم النظريات الإدارية في المرحلة الأولى
76	..... 3-6-1 نظرية الإدارة العلمية لفردريك تيلر
78	..... 3-6-2 هنري فايول والمبادئ التنظيمية
79	..... 3-6-3 النظرية البيروقراطية
81	..... 3-7 أهم النظريات في المرحلة الثانية
81	..... 3-7-1 تجارب مصنع هوثورن في المرحلة الأولى
83	..... 3-7-2 تجارب مصنع هوثورن تدخل مرحلة جديدة
85	..... 3-7-3 شستر بارنارد والأنظمة التعاونية
85	..... 3-7-4 نظرية دوغلاس ماكريجور
87	..... 3-7-5 وارن بينس والتبشير بأفول البيروقراطية
87	..... 3-8 أهم النظريات في المرحلة الثالثة
88	..... 3-8-1 هيربرت سايمون
89	..... 3-8-2 كاتز وكهان
89	..... 3-8-3 جوان وود ورد وتشارلز بيرو
90	..... 3-9 أهم النظريات الإدارية في المرحلة الرابعة
90	..... 3-10 النظريات الإدارية من منظور هدي
93	..... 3-11 تلخيص
94	..... أسئلة للمناقشة
95	..... مراجع الفصل
96	..... حالة إدارية رقم (3)
98	..... حالة إدارية رقم (4)
101	..... حالة إدارية رقم (5)
105	..... حالة إدارية رقم (6)
109	..... الفصل الرابع : الفاعلية التنظيمية
109	..... 4-1 الأهداف المتوخاة
111	..... 4-2 تقديم

رقم الصفحة	الموضوع
111	3-4 البحث عن تعريف للفاعلية التنظيمية .....
116	4-4 مداخل مختلفة لقياس الفاعلية التنظيمية .....
116	1-4-4 القدرة على تحقيق الأهداف .....
117	2-4-4 المدخل النظامي .....
	3-4-4 مدخل القدرة على إرضاء الجهات الاستراتيجية المؤثرة على
120	التنظيم .....
123	4-4-4 مدخل القدرة على التوفيق بين القيم والمصالح المختلفة .....
129	5-4-4 إدارة النوعية الشاملة كمقياس للفاعلية .....
130	5-4 الخلاصة .....
131	6-4 تلخيص .....
131	أسئلة للمناقشة .....
132	مراجع الفصل .....
134	حالة إدارية رقم (7) .....
137	حالة إدارية رقم (8) .....
141	الفصل الخامس : الأبعاد المختلفة للهيكل التنظيمي .....
141	1-5 الأهداف المتوخاة .....
143	2-5 مفهوم الهيكل التنظيمي .....
143	3-5 الأبعاد الرئيسية للهيكل التنظيمي .....
143	1-3-5 التعقيد .....
147	2-3-5 الرسمية .....
150	3-3-5 المركزية .....
152	4-5 العلاقة بين الأبعاد المختلفة للهيكل التنظيمي .....
153	5-5 تلخيص .....
154	أسئلة للمناقشة .....
154	مراجع للفصل .....



## الباب الثاني

## محددات الهيكل التنظيمي

157	
159	الفصل السادس : الاستراتيجية .....
159	1-6 الأهداف المتوخاة .....
161	2-6 تقديم .....
161	3-6 مفهوم الاستراتيجية .....
164	4-6 أنواع الاستراتيجيات .....
164	1-4-6 استراتيجية الإبداع .....
164	2-4-6 استراتيجية التميز في التسويق .....
165	3-4-6 استراتيجية التوسع والانتشار .....
165	4-4-6 استراتيجية ضبط الكلفة .....
165	5-6 العلاقة بين الاستراتيجية ونمط الهيكل التنظيمي .....
172	6-6 محددات تأثير الاستراتيجية على النمط التنظيمي .....
173	7-6 تلخيص .....
173	أسئلة للمناقشة .....
174	مراجع الفصل .....
176	حالة إدارية رقم (9) .....
179	حالة إدارية رقم (10) .....
183	الفصل السابع : حجم المنظمة .....
183	1-7 الأهداف المتوخاة .....
185	2-7 تقديم .....
185	3-7 تعريفات .....
186	4-7 خلاصة الرأي .....
188	5-7 أثر الحجم على التكاليف الإدارية للأجهزة المساعدة .....
189	6-7 تلخيص .....
190	أسئلة للمناقشة .....

رقم الصفحة	الموضوع
190	مراجع الفصل
192	حالة إدارية رقم (11)
195	حالة إدارية رقم (12)
197	الفصل الثامن : التكنولوجيا
197	1-8 الأهداف المتوخاة
199	2-8 تقديم
199	3-8 مفهوم التكنولوجيا
200	1-3-8 دراسات جوان ودد ورد
201	2-3-8 تشارلز بيرو
205	3-3-8 دراسات جيمس ثومبسون
211	4-8 تلخيص
211	أسئلة للمناقشة
212	مراجع الفصل
213	حالة إدارية رقم (13)
217	الفصل التاسع : البيئة
217	1-9 الأهداف المتوخاة
219	2-9 تقديم
219	3-9 مفهوم البيئة
222	4-9 حالة الغموض وعدم التيقن من الظروف البيئية
223	1-4-9 دراسات بيرن وستولكر
224	2-4-9 دراسات إمري وترست
226	3-4-9 دراسات لورنس ولورش
230	5-9 تلخيص
230	أسئلة للمناقشة
231	مراجع الفصل
232	حالة إدارية رقم (14)

الموضوع	رقم الصفحة
الفصل العاشر : الصراع على السلطة والنفوذ .....	235
1-10 الأهداف المتوخاة .....	235
2-10 تقديم .....	237
3-10 محدودية النظرة المثالية للتنظيم باعتباره خيارا تحده الاستراتيجيات ...	237
4-10 مصادر القدرة والنفوذ .....	239
1-4-10 المركز الوظيفي .....	240
2-4-10 امتلاك الموارد النادرة من أموال أو معرفة أو نفوذ .....	240
3-4-10 وجود شبكة من العلاقات والاتصالات مع ذوي المناصب والمراكز الحساسة .....	241
5-10 القرارات التنظيمية محصلة علمية سياسية .....	241
6-10 العمل الموقفية المؤثرة على التنظيم من منظور سياسي .....	243
1-6-10 دور التكنولوجيا .....	243
2-6-10 الاستقرار والهيكل التنظيمية .....	243
3-6-10 درجة التعقيد .....	243
4-6-10 درجة الرسمية .....	244
5-6-10 درجة المركزية .....	244
7-10 تلخيص .....	244
أسئلة للمناقشة .....	245
مراجع الفصل .....	246
<b>الباب الثالث</b>	
<b>التصميم التنظيمي</b>	
الفصل الحادي عشر : الخيارات المتاحة لتصميم التنظيمات .....	247
1-11 الأهداف المتوخاة .....	249
2-11 تقديم .....	249
3-11 العناصر الأساسية في التنظيم الإداري .....	251
4-11 الأشكال التنظيمية .....	252
1-4-11 التنظيم الإداري البسيط .....	253
254	254

رقم الصفحة	الموضوع
255	11-4-2 التنظيم البيروقراطي الآلي .....
257	11-4-3 التنظيم البيروقراطي المهني .....
259	11-4-4 التنظيم على أساس الأقسام المتكاملة ضمن التنظيم الرئيسي ..
261	11-4-5 التنظيمات الأدھوقراطية .....
264	11-5 تلخيص .....
265	أسئلة للمناقشة .....
265	مراجع الفصل .....
267	الفصل الثاني عشر : التنظيمات البيروقراطية .....
267	12-1 الأهداف المتوخاة .....
269	12-2 تقديم .....
269	12-3 مراحل تطور المجتمع .....
269	12-3-1 مرحلة السلطة التقليدية .....
270	12-3-2 مرحلة السلطة الكاريزماتية .....
271	12-3-3 مرحلة السلطة القانونية .....
271	12-4 النظرية البيروقراطية ومقوماتها .....
273	12-5 أهمية النظرية البيروقراطية .....
274	12-6 النتائج السلبية المحتملة في ظل النظام البيروقراطي .....
275	12-7 التبشير بأفول نجم البيروقراطية .....
276	12-8 البيروقراطية وجدت لتبقى .....
278	12-9 تلخيص .....
279	أسئلة للمناقشة .....
280	مراجع الفصل .....
281	حالة إدارية رقم (15) .....
283	الفصل الثالث عشر : التنظيمات الأدھوقراطية .....
283	13-1 الأهداف المتوخاة .....
285	13-2 تقديم .....

رقم الصفحة	الموضوع
285	3-13 نمط المصفوفة .....
288	1-3-13 تنظيمات مصفوفة مؤقتة .....
289	2-3-13 تنظيمات مصفوفة دائمة .....
289	4-13 النظريات Z,J,A .....
289	1-4-13 خصائص النظرية الامريكية في الادارة ( A ) .....
291	2-4-13 النظرية اليابانية في الادارة ( J ) .....
291	3-4-13 النظرية اليابانية في الادارة مطوعة للبيئة الأمريكية ( Z ) ...
293	5-13 التنظيم التكميلي .....
293	6-13 نمط التنظيم الشبكي .....
295	7-13 نمط اللجان والمجالس .....
296	8-13 تلخيص .....
296	أسئلة للمناقشة .....
297	مراجع الفصل .....
298	حالة إدارية رقم (16) .....
301	الفصل الرابع عشر: التنظيمات الافتراضية .....
301	1-14 الأهداف المتوخاة .....
303	2-14 التنظيمات الافتراضية .....
305	3-14 خصائص التنظيمات الافتراضية .....
305	4-14 أسباب الاهتمام بالتنظيمات الافتراضية .....
306	5-14 العوامل التي تبرر الاهتمام بالتنظيمات الافتراضية .....
307	6-14 نتائج التنظيمات الافتراضية .....
311	7-14 متطلبات التنظيمات الافتراضية والسلبيات المحتملة لها .....
312	أسئلة للمناقشة .....
313	مراجع الفصل .....

## الباب الرابع

## قضايا رئيسية في نظرية التنظيم

315	
317	الفصل الخامس عشر : إدارة البيئة .....
317	1-15 الأهداف المتوخاة .....
319	2-15 الخصائص الرئيسة للبيئة .....
320	3-15 أهمية اهتمام الإدارة بالتحكم بالبيئة المحيطة .....
321	4-15 الوسائل والاستراتيجيات لإدارة البيئة .....
322	5-15 أنواع الاستراتيجيات .....
323	1-5-15 الاستراتيجيات الداخلية .....
328	2-5-15 الاستراتيجيات الخارجية .....
330	6-15 معايير إرشادية لإدارة البيئة .....
332	7-15 تلخيص .....
332	أسئلة للمناقشة .....
333	مراجع الفصل .....
335	الفصل السادس عشر : إدارة التغيير .....
335	1-16 الأهداف المتوخاة .....
337	2-16 تقديم .....
337	3-16 التغيير الهيكلي المخطط .....
338	4-16 دواعي التغيير .....
338	5-16 إدارة التغيير .....
340	6-16 إحداث التغييرات المطلوبة .....
342	7-16 مقاومة التغيير .....
345	8-16 مرحلة تثبيت التغييرات .....
345	9-16 مسؤولية إحداث التغيير .....
346	10-16 تلخيص .....

الموضوع	رقم الصفحة
أسئلة للمناقشة .....	347
مراجع الفصل .....	347
حالة إدارية رقم (17) .....	349
الفصل السابع عشر : إدارة الصراعات التنظيمية .....	353
1-17 الأهداف المتوخاة .....	353
2-17 مفهوم الصراع التنظيمي والنظرة إليه .....	355
3-17 النظرة التقليدية للصراع .....	355
4-17 النظرية التفاعلية للصراع .....	356
5-17 أسباب الصراعات .....	360
1-5-17 أسباب تنظيمية .....	360
2-5-17 الأسباب الشخصية للصراعات .....	363
6-17 الآليات التنظيمية للتعامل مع الصراع .....	364
7-17 طرق إستثارة الصراعات .....	366
8-17 تلخيص .....	366
أسئلة للمناقشة .....	367
مراجع الفصل .....	368
حالة إدارية رقم (18) .....	369
الفصل الثامن عشر : إدارة الثقافة التنظيمية .....	371
1-18 الأهداف المتوخاة .....	371
2-18 مفهوم الثقافة التنظيمية .....	373
3-18 خصائص الثقافة التنظيمية .....	373
4-18 الثقافات الرئيسة والثقافات الفرعية .....	374
5-18 العلاقة بين الثقافة والفاعلية التنظيمية .....	376
6-18 دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الرسمية .....	377
7-18 آليات خلق الثقافة والمحافظة عليها .....	378
1-7-18 طريقة اختيار الموظفين .....	379

الموضوع	رقم الصفحة
18-7-2 الممارسات الإدارية .....	379
18-7-3 التنشئة والتطبيع .....	381
18-7-4 القصص والطقوس والرموز والمفردات .....	381
18-8 أثر الثقافة على عمليات الاندماج أو نقل الملكية .....	382
18-9 إدارة الثقافات .....	383
18-10 تغيير الثقافة التنظيمية .....	385
18-11 اقتراحات لتغيير الثقافة التنظيمية .....	385
18-12 تلخيص .....	386
أسئلة للمناقشة .....	387
مراجع الفصل .....	388
حالة إدارية رقم (19) .....	390
الفصل التاسع عشر : إدارة التطور التنظيمي .....	393
1-19 الأهداف المتوخاة .....	393
2-19 مقدمة .....	395
3-19 إدارة النمو .....	395
1-3-19 زيادة الحجم .....	395
2-3-19 الارتباط بين النمو والفاعلية .....	396
3-3-19 ارتباط بزيادة القوة والنفوذ .....	396
4-19 نموذج للنمو التنظيمي .....	397
5-19 الضعف التنظيمي .....	400
6-19 المشاكل الإدارية التي تصاحب مرحلة الضعف .....	402
7-19 إدارة التطور التنظيمي .....	404
8-19 تلخيص .....	404
أسئلة للمناقشة .....	405
مراجع الفصل .....	406



الموضوع	رقم الصفحة
الفصل العشرون : نظرية التنظيم ومنظمات المستقبل .....	407
1-20 الأهداف المتوخاة .....	407
2-20 مشاكل المنظمات المعاصرة .....	409
3-20 المشاكل الداخلية .....	410
1-3-20 الاغتراب التنظيمي .....	410
2-3-20 الشعور بعدم العدالة .....	411
3-3-20 التذمر من الإذعان للتعليمات والإجراءات .....	412
4-20 المشاكل الخارجية .....	412
1-4-20 عدم القدرة على التجاوب مع مطالب الجماهير .....	413
2-4-20 عدم القدرة على تقديم خدمات وسلع ذات نوعية عالية .....	413
3-4-20 تحكم التنظيمات بموارد استراتيجية .....	414
5-20 توجهات مستقبلية في نظرية التنظيم .....	414
1-5-20 الخصائص .....	414
2-5-20 المستلزمات .....	417
6-20 تلخيص .....	420
أسئلة للمناقشة .....	420
مراجع الفصل .....	421
حالة إدارية رقم (20) .....	422

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	رقم الصفحة
(1)	56
(2)	59
(3)	124
(4)	128
(5)	146
(6)	163
(7)	203
(8)	206
(9)	220
(10)	221
(11)	242
(12)	254
(13)	256
(14)	258
(15)	260
(16)	286
(17)	294
(18)	320
(19)	358
(20)	398

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	رقم الجدول
73	(1) تطور نظرية التنظيم .....
91	(2) التطور في نظريات التنظيم من منظور هدفي .....
114	(3) المعايير المختلفة للفاعلية التنظيمية .....
119	(4) معايير لقياس فاعلية التنظيمات من منظور نظمي .....
122	(5) معايير مختارة لجهات استراتيجية مؤثرة .....
125	(6) معايير الفاعلية التنظيمية من منظور ثلاثي الأبعاد .....
127	(7) استمارة للتعرف على القيم التي يهتم بها التنظيم .....
130	(8) الأساليب المختلفة لقياس الفاعلية التنظيمية والظروف التي تتناسب معها .....
170	(9) الاستراتيجيات المختلفة والبيئات التي تتناسب معها .....
204	(10) العلاقة بين التكنولوجيا ونمط الهيكل التنظيمي كما يراه بيرو... ..
224	(11) الهياكل ذات الطبيعة الميكانيكية والطبيعة العضوية وتأثيراتها ..
263	(12) تأثير الأشكال المختلفة للتنظيمات على عناصر التنظيم .....
290	(13) خصائص المنظمات وفقا لنظرية A ونظرية J .....
292	(14) خصائص التنظيمات على نمط نظرية Z .....
323	(15) الاستراتيجيات الداخلية والخارجية التي تتبعها التنظيمات .....
331	(16) مصادر الغموض في البيئة والاستراتيجيات للتعامل معها .....
359	(17) استمارة للتعرف على حاجة المنظمة إلى استثارة الصراعات ..
403	(18) النتائج السلبية للضعف التنظيمي .....



## مقدمة الطبعة الأولى

يسرني ويسعدني أن أقدم هذا الكتاب في علم التنظيم للقارئ العربي، سواء كان أستاذاً، أو طالباً، أو مديراً على حد سواء. فهو موجّه لهم جميعاً ليكون مُعيناً لهم كل في خدمة الأهداف التي ينشدها، من خلال ما يقدمه هذا الكتاب في موضوع التنظيم والمنظمة، والذي يهم الجميع، ونحن في عصر التنظيم والتنظيمات. إذ يساعد الكتاب في التعرف على الأساسيات في نظرية التنظيم، والمحددات والعوامل التي يعتمد عليها النمط التنظيمي لأية منظمة، والخيارات المتاحة لاختيار نوع التنظيم الإداري المناسب، والذي يخدم أهداف المنظمات محل الاهتمام، ويقدم العون للمصممين التنظيميين، والمستشارين الإداريين، ويسهل على الطلبة والدارسين تفهم كل ما يتصل بالتنظيمات الإدارية على اختلاف أنواعها.

وقد جاءت فكرة هذا الكتاب مع صيف عام 1999م، وعند بدء التفكير للقدوم لجامعة بيرزيت في فلسطين، حيث اخترت أن أقضي فيها سنة التفرغ العلمي الممنوحة لي من جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا، بعد عملي عميداً لها وأستاذاً للإدارة فيها سبع سنوات متصلة. وقد عُهد إلي في جامعة بيرزيت بتدريس مساقات عديدة على مستوى البكالوريوس والماجستير، وكان أحدها نظرية التنظيم. وهو موضوع سبق أن قمت بتدريسه لعدة فصول في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعة الأردنية حيث عملت من عام 1971 ولغاية صيف 1995. فقد رأيت أن من واجبي أن أرفد المكتبة الإدارية العربية في كتاب حول هذا الموضوع الهام حرصاً على تأصيل المفاهيم العلمية، واستكمالاً للفائدة. وقد ساعدني على إنجاز هذا الكتاب عوامل عدة أذكر منها عاملين: العامل الأول، أنني كنت وحيداً وبعيداً عن أفراد العائلة، حيث تعذّر عليهم مرافقتي لأسباب عدة، مما جعل الدراسة

والبحث والمجلات العلمية يأخذان جُلّ وقتي، بما فيه الجزء الخاص بحقّ الزوجة والأولاد. أما العامل الثاني، فهو هذا المناخ التنظيمي الصحي، والثقافة التنظيمية اللذان تميّز بهما جامعة بيرزيت، ونمط العلاقات الودية فيها بين أعضاء أسرة كلية التجارة والاقتصاد، ودائرة إدارة الأعمال على وجه التحديد حيث كنت أستاذاً فيها.

ولا بد من التنويه بأن هذا الكتاب يكمل جهوداً علمية متعددة سبق لي أن عملت على إنجازها، وهي مؤلفات علمية تُدرّس في الجامعات والمعاهد في الأردن وفلسطين والدول العربية، تم دعم وتبني البعض منها من جامعات عربية عديدة منها الجامعة الأردنية، وجامعة الجزائر، وتم نشر البعض الآخر منها من قبل المنظمة العربية للتنمية الإدارية. كما أن هذا الكتاب يكمل جهداً محدداً سابقاً لي، وهو كتاب بعنوان السلوك التنظيمي، والذي يتناول دراسة التنظيم من منظور جزئي (Micro Perspective) ، ويركز على سلوك الأفراد والجماعات ومحددات هذا السلوك. أما هذا الكتاب فيتناول التنظيم من منظور شمولي كلي (Macro Perspective) ، ويركز على المنظور الشمولي للمنظمات وأسس تصميمها، والعوامل التي تتحدّد بموجبها الملامح التنظيمية، والخيارات التي يمكن إتباعها في تصميم التنظيمات، وأهم القضايا التي تتناول نظرية التنظيم. ولا يقتصر دور نظرية التنظيم على الدور الوصفي (Descriptive) المتمثل بفهم الواقع التنظيمي وتفسيره، بل تشمل تحديد (Prescriptive) الصفات التنظيمية المناسبة، للتعامل مع مختلف الظروف والمواقف والثقافات.

وينقسم الكتاب إلى أربعة أبواب رئيسة تضم تسعة عشر فصلاً، يمثل الباب الأول إطاراً عاماً لعلم التنظيم يشتمل على خمسة فصول. يعرف الفصل الأول بعلم التنظيم والفرضيات التي يقوم عليها، ويفسر الهوية الغربية لهذا العلم. أما الفصل الثاني فيعرف بمفهوم التنظيم والمفاهيم الرئيسة في نظرية التنظيم. أما الفصل الثالث فيعرف بمراحل تطور الفكر التنظيمي وفق عدة أطر: تاريخية وموضوعية

منقاة. ويحدد الفصل الرابع أهم المداخل لمفهوم الفاعلية التنظيمية ووسائل قياسها، باعتبارها أساساً لقياس نجاعة التنظيم. أما الفصل الخامس فيتناول أهم أبعاد الهيكل التنظيمي وهي سمات التعقيد، والرسمية، والمركزية. أما الباب الثاني فيتألف من خمسة فصول تتناول محددات الهيكل التنظيمي على النحو التالي: حيث يتناول الفصل السادس مفهوم الإستراتيجية، وأنواع الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها، والهيكل التنظيمية التي تتناسب مع كل منها، والحدود التي ينتهي عندها تأثيرها. ويناقش الفصل السابع تأثير عامل الحجم على مختلف أبعاد الهيكل التنظيمي. ويتناول الفصل الثامن مفهوم التكنولوجيا، ومدى تأثيرها على النمط التنظيمي وتأثرها به، ويتناول الفصل التاسع أهمية البيئة، ودور الوضوح أو الغموض فيها في التأثير على الهيكل التنظيمي. أما الفصل العاشر فيتناول الصراع التنظيمي وينظر للتنظيم من منظور سياسي باعتباره محصلة لعلاقات الصراع على السلطة والنفوذ، والمصالح الشخصية، بقدر ما هو ترجمة للأهداف والاستراتيجيات التنظيمية المقررة سلفاً. أما الباب الثالث فيشتمل على ثلاثة فصول، حيث يبين الفصل الحادي عشر وبشكل مفصل الخيارات أمام المصمم التنظيمي لاختيار النمط التنظيمي الذي يتناسب وكل ظرف، والخصائص والمزايا لكل منها. ويقدم الفصل الثاني عشر النمط البيروقراطي الآلي وسماته الأساسية، وبشكل تفصيلي، مؤكداً على مزايا هذا النمط وقدرته على التطور، والوصول بالتنظيم إلى تحقيق الأهداف المتمثلة بالإنتاجية، ومن خلال القدرة على ضبط سلوك العاملين بشكل دقيق، وذلك رغم وجود انتقادات كثيرة توجه إليه. أما الفصل الثالث عشر فيتناول ما يُسمى بالتنظيمات الأدھوقراطية (Adhocracies) وهي تنظيمات تختلف عن التنظيمات البيروقراطية أو معدلة لها. أما الباب الرابع فيشتمل على ستة فصول من الفصل الرابع عشر وحتى الفصل الثامن عشر وهي على التوالي: أهم القضايا المعاصرة في نظرية التنظيم، إدارة البيئة، إدارة التغيير، إدارة الصراعات التنظيمية، إدارة

الثقافة التنظيمية، وإدارة التطور. أما الفصل التاسع عشر والأخير فيقدم استقراء للملامح الرئيسية لتنظيمات المستقبل والصورة التي ستكون عليها.

وقد حرصت على أن يكون الكتاب جديداً في تناوله للموضوعات، فلا يسهب حيث لا يلزم الإسهاب في موضوعات أشبعت درساً وبحثاً، وتكرر في مساقات تدريسية مختلفة تحت عدة مسميات. وكذلك فقد تضمنت بداية كل فصل من الفصول تحديداً للأهداف المتوخاة، كذلك جاء في نهاية كل فصل ملخصاً وأسئلة مقترحة للنقاش. وكذلك فالكتاب حافل بالأمثلة الحية عن معظم المفاهيم، من قطاعات الإدارة المختلفة، مما يسعف الدارس في الربط بين المفاهيم والواقع الإداري. هذا إضافة إلى حداثة أغلب المراجع التي تم الرجوع إليها. ويحدوني الأمل بأن يلقى هذا الكتاب الصدى الطيب الذي يستحقه من الزملاء أساتذة الجامعات والكليات الجامعية في الأردن، وفلسطين، وباقي أقطار عالمنا العربي. فقد كرمني كثيرون من هؤلاء الأخوة، بثقتهم وكسبت زمالة عدد كبير منهم عن بعد، ومن خلال ما كتبت، دون أن يتاح لي شرف معرفتهم جميعاً عن قرب.

وقد كان دائماً لاتصالاتهم وملاحظاتهم القيمة أثرها الإيجابي على ما أكتب، ولهم الشكر على ذلك. ويسعدني أن أقدم الشكر للزملاء في دائرة إدارة الأعمال وكلية التجارة والاقتصاد في جامعة بيرزيت، الذين سعدت بزمالكهم، كما يسرني أن أقدم أصدق الشكر والتقدير لأفواج كثيرة من طلبة تشرفت بزمالكهم سابقاً كطلبة، ويغمرني الآن إحساس بالفخر وأنا أرى آفاً منهم يأخذون مواقعهم في كافة أرجاء هذا الوطن العربي الكبير، موظفين ومديرين. أما أحدث زملائي من الطلبة، فهم طلبة جامعة بيرزيت الذين يستفزون بأسلوبهم الواعي الحر والأديب في الحوار ملكة التفكير والإقناع، وهما مهارتان تشكلان أساس عملية التدريس الذي لا يقوم على التلقين والحفظ. كما أشكر الأخ غازي العبيد الزميل السابق أيام الدراسة الجامعية، رئيس قسم الإعارة في مكتبة جامعة بيرزيت حالياً على تسهيله لمهمتي



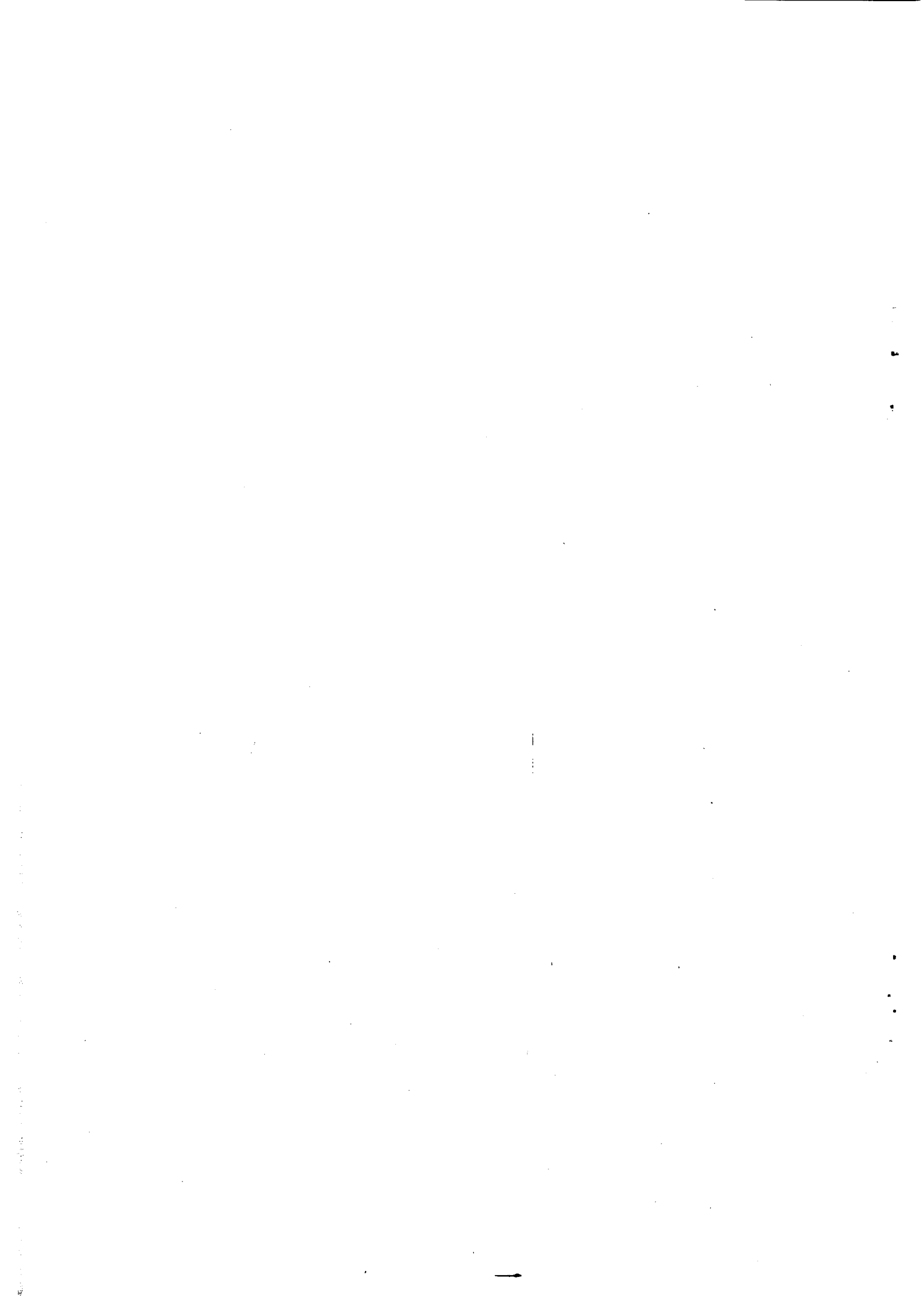
في استعارة العديد من الكتب والمراجع العلمية من المكتبة. وفي الختام أسأل الله  
العليّ القدير أن يكون في هذا الجهد الجديد خدمة للعلم والمشتغلين به، ودوام  
التوفيق .

"مرئنا لا نؤاخذنا إن نسينا أو أخطأ، إنك أنت الغفور الرحيم"

"وقل أعملوا فسيرى الله أعمالكم ورسوله والمؤمنون"

وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

أ.د. محمد قاسم القريوتي



## مقدمة الطبعة الثالثة

يأتي إصدار الطبعة الثالثة من هذا الكتاب بعد حوالي سبع سنوات على صدور الطبعة الأولى منه. وقد حافظ الكتاب على الإطار العام كما جاء في الطبعة الأولى، مع إضافة فصل جديد خاص بالتنظيمات الافتراضية (الفصل الرابع عشر)، وبذلك أصبح مجموع فصول الكتاب عشرون فصلاً. ويتناول الفصل الجديد التعريف بالتنظيمات الافتراضية Virtual Organizations ومزاياها ونقاط ضعفها نظراً لأن هذا النوع من التنظيمات تطور ويتطور باستمرار رغم أن الأسس النظرية للتنظيم لم تتغير كثيراً باستثناء التطبيقات التنظيمية الجديدة التي مكنت منها الثورة التكنولوجية في عصر الاقتصاد الرقمي. حيث أتاحت تلك التطورات إنشاء تنظيمات افتراضية من نوع جديد لا يستلزم وجود بيروقراطيات ضخمة ولا يحتاج إلى مباني ولا إلى جيوش من الموظفين. إذ أصبح ممكناً لشخص واحد يجلس في مكتب صغير ومعه Lap Top أن يقوم بعمل كان يلزم للقيام به في السابق عدد كبير من الموظفين يعملون في مكاتب مستقلة. حيث يمكن الآن لشخص واحد مجهز بأجهزة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ووسائطها المختلفة أن يقوم ومن خلال شبكة الانترنت World Wide Web بعمل كانت تقوم به في السابق شركات كبيرة، لتلبية رغبات مجموعة كبيرة من المستفيدين أو المستهلكين، من خلال لعب دور الوسيط بين تلك المجموعات، يمكنها تحقيق الأرباح الكبيرة دون أن يكون لديها أية ملكية في الشركات الموردة أو الشركات المسوقة. كما قد أصبح متاحاً أيضاً للأجهزة الحكومية أن تطلع على أحدث أنماط التنظيم وأكثرها فعالية و تناسباً مع طبيعة عمله، وتقوم بتجريب تطبيق تلك الأساليب بتكاليف بسيطة، وهذه أمور لم تكن متاحة من قبل.

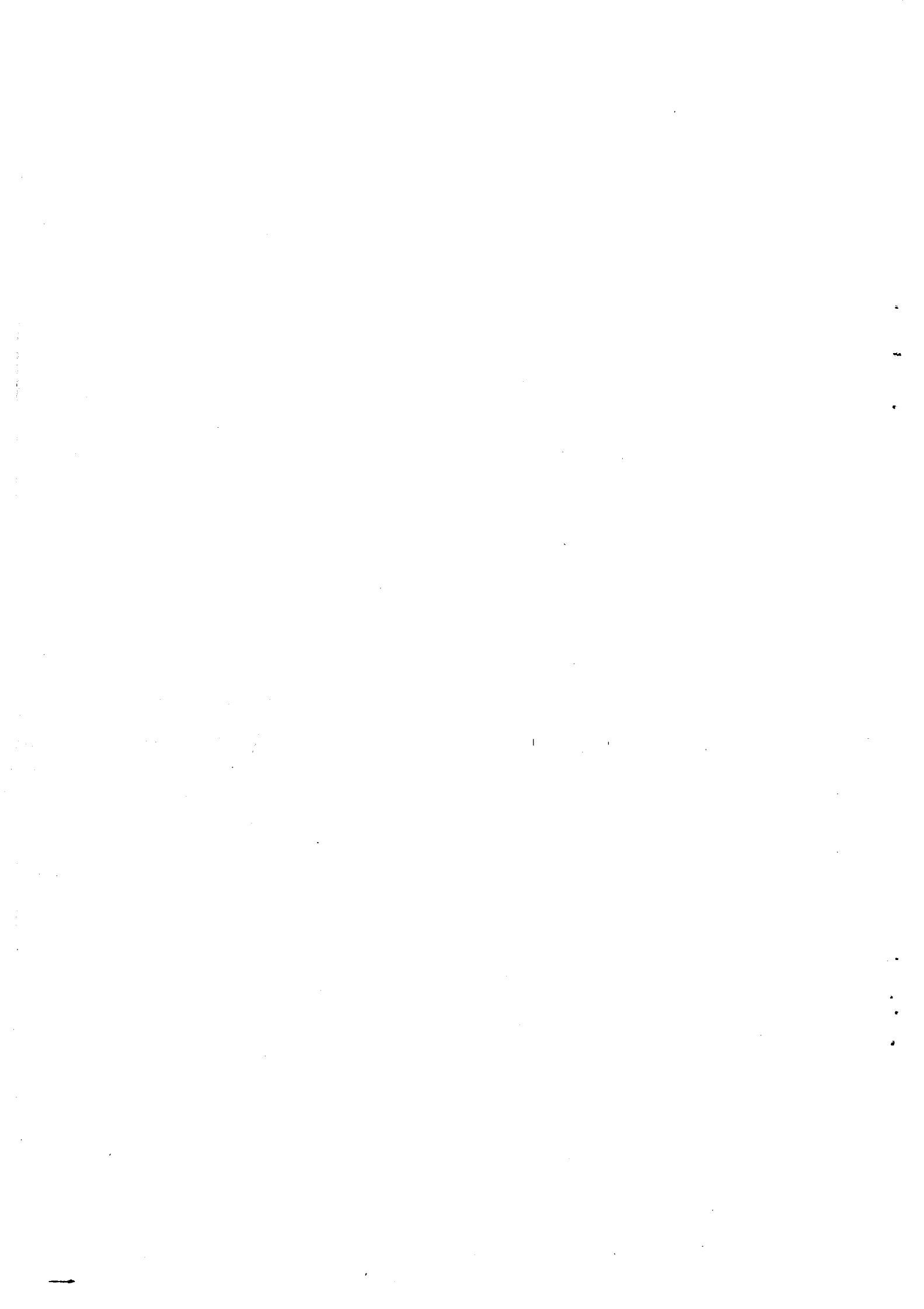
أما الإضافة الرئيسية الأخرى في هذه الطبعة فتتمثل في إضافة حالات دراسية بلغت عشرين حالة تم وضعها في نهاية كل فصل من فصول الكتاب، لتكون أدوات مساعدة للطالب وبإشراف زملاء الأساتذة على مزيد من التحليل والتفكير واستيعاب المفاهيم الواردة في كل فصل. إنني أتطلع إلى ملاحظات زملاء الأساتذة والأبناء الطلبة حول هذه الطبعة الجديدة لأتمكن من أخذ تلك الملاحظات في الطبعات اللاحقة من الكتاب بعون الله. إنني أعلم أن الكمال لله وحده وخاصة في عصر يمتاز بالتفجر المعرفي بوتيرة متسارعة لم يعد بالإمكان وصف سرعة تقدمها. وفي الختام أشكر زملائي الأساتذة وأبنائي الطلبة في كلية العلوم الإدارية في جامعة الكويت حيث كنت أعمل أثناء إعداد هذه الطبعة من الكتاب، فقد كان لهم دور في إحداث بعض التغييرات فيه شكلاً ومضموناً. وفي الختام أدعو الله تعالى أن يحقق الفائدة المرجوة من هذا الكتاب والله ولي التوفيق.

أ. د. محمد قاسم القريوتي

**E-mail: [garioti@cba.edu.kw](mailto:garioti@cba.edu.kw)**

# الباب الأول

## الإطار العام لعلم التنظيم

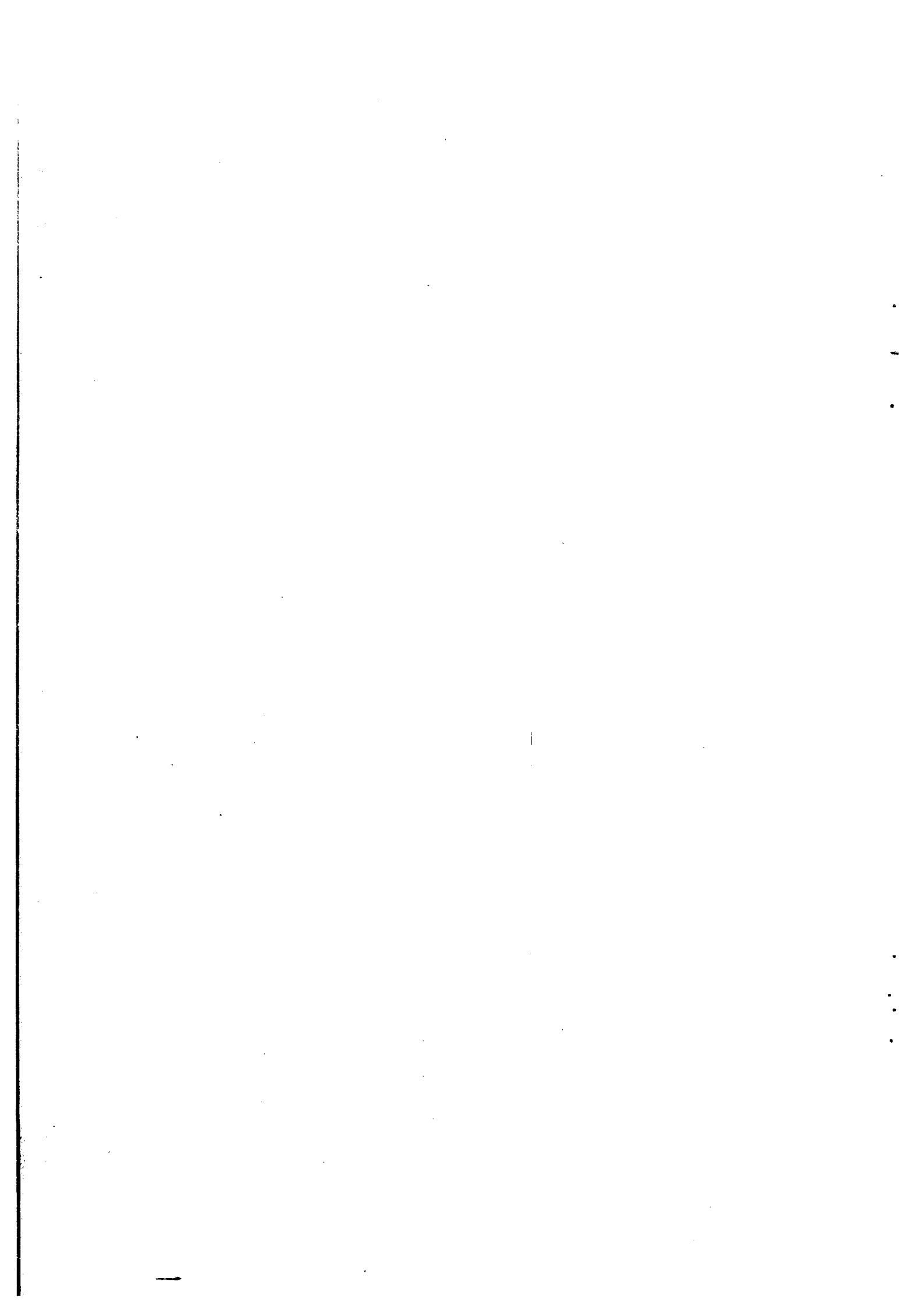


# الفصل الأول

## علم التنظيم

### 1-1 أهداف الفصل:

- ❖ التعرف بمفهوم العلم وأدواته.
- ❖ التعرف على الوعي الثقافي للعلم.
- ❖ التعرف على مدلولات العلم من: فرضيات، ومفاهيم، ودراسات، ونظريات، وقوانين.
- ❖ التعرف على ماهية علم التنظيم.





## 2-1 ماهية العلم

يمكن تعريف العلم بأنه المعرفة المنظمة التي تستهدف فهم الظواهر والتنبؤ بتكرار حدوثها، والعمل على التحكم بها وضبطها، فالعلم محكوم بمنهجية واضحة، يتم من خلال إتباعها الوصول لنفس النتائج، إذا تم في مواقع وأزمنة مختلفة، ومن قبل أشخاص مختلفين. ويتميز العلم بسمة التطور الديناميكي، والذي قد يكون تدريجياً تراكمياً، نتيجة للبناء على النظريات المختلفة للباحثين. وقد يكون تطوره ثورياً، نتيجة لاكتشافات جديدة تغير في نمط المفاهيم والنظريات السائدة، وتقلبها رأساً على عقب بدل البناء عليها.

وهناك من يفرق بين العلوم الأساسية النظرية، باعتبارها تجريدية مفاهيمية، وبين العلوم التطبيقية أو التكنولوجية. ويقوم هذا التعريف على أن تطبيق الاكتشافات العلمية مثل تصميم المعدات التكنولوجية، وتوجيه استخدامها وجهات مختلفة، لا تصدر عن العلماء أنفسهم، رغم إمكانية حصوله، بل تقوم بها جهات أخرى خارج الحقل العلمي. إذ يتم أولاً تسجيل الاكتشافات العلمية وبراءات الاختراع الخاصة بالعلماء، ومن ثم يتم بيعها لشركات وجهات استثمارية، وهو النمط المتعارف عليه. ولا تتقدم المجتمعات إلا بقدر ما تنتهج النهج العلمي المعتمد على الملاحظة والتجربة، وغيرها من الأساليب العلمية لجمع المعلومات، التي تكشف عن المشكلات وتتصدى لحلها. ولعل من الضروري في هذا السياق أن نرد كمدرسين على أسئلة طلبة كليات العلوم الإدارية لنا في قاعات التدريس عن سرّ كون كافة النظريات الإدارية نظريات غربية أمريكية ويابانية، وأنه ليس هناك نظرية عربية!! وهذا سؤال محقّ يستدعي إجابة مقنعة. إن الجواب في رأيي واضح، وهو أن العلم والنظريات في حقل الإدارة والتنظيم لا تأتي من فراغ، بل تكون محاولات جادة لحل المشاكل التي تعاني منها القطاعات المختلفة، وهي في حال علم الإدارة قطاعات الأعمال الحكومية والخاصة والتطوعية. إن ما يميز المجتمعات الغربية

وكل المجتمعات المتقدمة هو أن قطاعات الأعمال نفسها مشرعة الأبواب تكشف عن المشاكل التي تعاني منها، وتطلب الرأي، وتصرف الأموال للباحثين الذين يتصدون بمبادرات ذاتية وبتكليف من المؤسسات والشركات بالبحث عن الحلول للمشاكل الإدارية. ولذلك يقوم الباحثون في تلك الدول باتباع المنهجية العلمية بوسائلها المختلفة لجمع المعلومات من خلال الملاحظة والتجربة، وإجراء المقابلات والمسوحات الميدانية لبلورة المشاكل، وتشخيصها بشكل جيد ومن ثم تقديم الحلول لها. وتتبارى المؤسسات المختلفة في الدول المتقدمة بما تخصصه من موازنات للبحث والتطوير (R. & D) ليس سخاء وإهداراً للأموال، بل لأنها تدرك أنها ستجني أرباحاً تفوق أضعافاً مضاعفة مما يصرف عليها. أما المشكلة في بلاد العالم غير المتقدم، فهي عدم إدراك هذه الصلة بين البحث العلمي والنتائج الإيجابية، والسرية في نمط العمل الإداري. إذ أن عقلية المدير المالك هي السائدة في أغلب الأحيان، وتؤدي في أحيان كثيرة إلى اعتبار قضايا العمل والإنتاج قضايا سرية، ولا يمكن إطلاع الغير عليها، وأنه ليس هناك من هو أدري بالحلول للمشاكل من المدير نفسه. كما أن علاقات العمل في معظم الأحيان غير مبنية على الثقة والتفاهم بين أطراف العملية الإنتاجية، إذ ليس هناك ثقة بين إدارات المؤسسات والشركات، ولا اعتراف بحق الموظفين بإبداء آرائهم، ولا بواجب الإدارات التي يعمل الموظفون تحت إشرافها في التعرف على مطالبهم وتوقعاتهم، بل يسود هناك اعتقاد أن الاتصال بهم من قبل الدارسين والباحثين سيعني من وجهة نظر الإدارة فتح شهيتهم على الطلبات والمزايا والعلاوات، وأن إعطاء مثل هذه العلاوات ومزايا العمل سيؤدي إلى خفض الأرباح. إذ أن كثيراً من المؤسسات تعتقد أنها كلما اقتطعت من حقوق الموظفين وأخرت في إعطائهم بعض العلاوات والمزايا، أدى ذلك إلى تحقيق أرباح أكثر، ولا شك أن هذا فهم قاصر. إذ أن المنظمات التي تتسم العلاقات بين إدارتها وموظفيها بالثقة والانفتاح، وتتبع الأسلوب العلمي في التعرف على احتياجات الموظفين ومطالبهم، وتسمح بإجراء الدراسات والأبحاث

والمقابلات وجمع المعلومات عما يجري داخل العمل، ستكون أقدر على جني الأرباح. فليس صحيحاً بالضرورة أن المنظمات التي يتوفر للعاملين فيها مزايا عمل أفضل أن يكون ذلك على حساب تقليل حجم الأرباح المتحققة، بل إن العائد كثيراً ما يأتي نتيجة الإنفاق. فالموظف/ العامل الراضي والقانع يمكن أن يعطي أكثر، ويحافظ على موجودات المؤسسة التي يعمل فيها ويزداد انتماؤه لها، لأنه يربط مصيره بمصيرها. بينما يجد العامل/ الموظف الذي يشعر بالغبن والظلم أكثر من طريقة لينتقم من المؤسسة، ويقوم بأي إجراء من شأنه الإضرار بالعمل، أو في أبسط الظروف فإنه لن يقدم أقصى ما عنده من طاقة وجهد للعمل، لأنه سيكون مشغولاً بالبحث عن مجالات عمل أفضل، وقلقاً مشغول الذهن لعدم حصوله على ما يحتاجه، أو ما يرى أنه يستحقه مقابل عمله. وأكثر ما يلفت انتباهي في هذا المجال عند جمع المعلومات من الموظفين والعاملين من خلال المقابلات والاستبانات (لو سمحت بها المؤسسات في بلادنا) هو أن العمال والموظفين لن يعطوا معلومات صحيحة لمن يقومون بالمسوحات والدراسات ولأسباب مختلفة !! وهذا واقع مختلف في الدول الأكثر تقدماً، حيث أنه ومن خلال تصميم استبانة مصممة بشكل علمي وتوزيعها على عينة لا تزيد عن 1% من عدد السكان ، يمكن التعرف وبدقة كبيرة على النتائج المتوقعة من الانتخابات في بلاد يصل عدد سكانها مئات الملايين من البشر. حيث لا يخطر هناك لا ببال الجهة التي تقوم بالدراسة وتوزع الاستبانة ولا ببال أفراد العينة أن يقولوا غير ما يعتقدون !!

### 3-1 الوفاء الثقافي للعلم

مما سبق ذكره، أن بواعث الاشتغال بالعلم مستمدة من الثقافة الاجتماعية السائدة باعتبارها الرحم الذي يتصل فيه العلم بأسباب الحياة. وتعتبر النظم الثقافية روافد ومنابع تساهم في تعزيز تدفق نهر العلم أو تجفيف مياحه. فعن طريق الثقافة

السائدة يدرك الإنسان ماهية الواقع، وكيفية التعامل معه، وتتبلور القيم التي تُمثل نظم الثقافة التي تُعبّر عن حاجات الناس وتطلعاتهم، وتحدد الوسائل اللازم اتباعها لتحقيق تلك الحاجات. ولذلك فإن من الضروري التأكيد على أن النظريات في الإدارة مرهونة بتغيّر المنظومة القيمية الفكرية السائدة، وهذا ما نجحت الدول المتقدمة في إنجازه. ومن الجدير بالملاحظة أيضاً في هذا المجال، أن الزائر للبلاد المتقدمة يلاحظ شغف المواطنين هناك بالعلم وبالكتاب والقراءة، حيث أن المواطن هناك يحمل معه في أغلب الأحيان كتاباً يقرأه سواء كان منتظراً في محطة سفر، أو جالساً على مقعد في طائرة أو حافلة، أو يشرب فنجان قهوة. بينما يُعتبر الكتاب في عالمنا العربي شراً لا بد من تحمّله وقراءته من قبل الطالب فقط لغاية النجاح في الامتحان، وليس لغاية فهم الموضوع، وما أن ينتهي الفصل الدراسي حتى يتم التخلص من الكتاب. بل إن أسوأ ما يتم ملاحظته في هذا السياق هو كيف يتخلص طلبة الثانوية العامة من كتبهم ودفاتر ملاحظاتهم حال الخروج من قاعات الامتحان، إذ يشعر قطاع كبير منهم بعداوة نحو الكتاب. ولا شك أنهم ليسوا وحدهم مسئولين عن هذا السلوك، إذ أن طبيعة بعض الكتب والمناهج لا تمت للحياة بصلة بل هي معلومات يتم حفظها لغاية الحفظ. ولذلك يكون موسم امتحانات شهادة الدراسة الثانوية العامة في بلادنا موسم طوارئ، يتم فيه التشديد على الطلبة ليحفظوا كل شيء، ذلك لأن مصيرهم مرتبط بمدى ما يحفظون. ولا تقيس الامتحانات نمط التفكير ولا تشجّع عليه، بل تقيس القدرة على الحفظ وتكافئ الحفظ، وتعاقب الذين يفكرون ويبحثون. إنني أدعو إلى تعزيز قيم التفكير الحرّ الخلاق في طلبتنا، لأنهم هم الذين سيتولون مقاليد الأمور في المستقبل، موظفين ومديرين، يتأثرون بما يحملونه من قيم واتجاهات، تحدد نمط سلوكهم الوظيفي.

## 4-1 مفردات العلم وأدواته: المفاهيم والافتراضات والنظريات

حتى نجني فوائد العلم لا بد أن نكون على وعي بمنهجيته ومفرداته، التي تتطور مع الزمن. فالمنهج العلمي يتميز بأنه يتضمن مجموعة من المبادئ والحقائق والمفاهيم والفرضيات وصولاً إلى النظريات والقوانين (1).

### 1-4-1 المفاهيم والافتراضات

يبدأ المنهج العلمي بمجموعة من الملاحظات للظواهر المختلفة، ومنها الظواهر الإدارية وما يتصل بها من مفاهيم مثل: الإنتاجية، والإشراف، وعلاقات العمل، والدوافع، والاتجاهات، والهياكل التنظيمية، والاستراتيجية، والتكنولوجيا، والثقافة التنظيمية، والتغيير، والتطوير التنظيمي، زيادة نسبة التغيب عن العمل، أو زيادة نسبة الدوران الوظيفي... إلخ. فهذه ظواهر تستدعي البحث العلمي للتعرف على كافة الجوانب المتعلقة بها، من خلال جمع المعلومات بمختلف الأساليب، ومنها: المقابلات والمسوحات. وعادة ما تكون الخطوة الثانية هي وضع الافتراضات عن وجود نسق معين لحدوث الظاهرة، وأن هذا النسق متكرر الحدوث، وأن هناك أسباباً لذلك تستدعي التأكد منها، حتى يتم التعامل معها وفق ذلك. فالافتراضات مجموعة من المفاهيم والمصطلحات، تبحث في العلاقة بين عدة متغيرات أو عوامل، بقصد التعرف على الظاهرة وفهمها وتفسير حدوثها، والتنبؤ بإمكانية تكرارها، وذلك بهدف ضبطها والتحكم بها لمنع حدوثها إذا لم يكن مرغوباً به، أو تعجيل حصوله إذا كان مرغوباً فيه. فالافتراضات تخمينات ذكية يتم فحصها للثبوت من صحتها. ومن الأمثلة على الفرضيات في علم التنظيم هو "أن المناخ التنظيمي الصحي يؤدي إلى تحسين الفاعلية التنظيمية". فالمفاهيم والمصطلحات في هذه الحالة هي مفهوم المناخ التنظيمي، والذي يشتمل على عدة عناصر من بينها: نمط الإشراف والقيادة، وفلسفة الإدارة، ونمط العلاقات بين العاملين، ومدى التأكيد على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. أما المفهوم الثاني، وهو الفعالية التنظيمية، فيعني من بين ما يعني القدرة على تحقيق الأهداف، وتحقيق نسبة ربح

بمستوى معين، ونسبة النمو، ومعدل الدوران في العمل... إلخ. ومن خلال هذه الافتراضات وغيرها، يتم تفسير قدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية التنظيمية بالمعايير المحددة سابقاً، من خلال الافتراض أن هناك مناخاً تنظيمياً صحياً، والعكس صحيح.

وحتى يتم التأكد من هذه الفرضيات وغيرها، ينشط الباحثون للقيام بدراسات لمؤسسات مختلفة، لجمع معلومات عن هذه المتغيرات الواردة في الفرضية للتأكد من وجود علاقة بينهما. وبقدر شمول الدراسة لعينة أكبر من المؤسسات، بقدر ما يمكن أن يكون الاطمئنان للنتائج أكبر. فالعلم يفسر انتظام الظواهر وتكرارها، لوجود علة وسبب واضح. فالعلم يختلف عن التاريخ، بأنه لا يهتم بالحوادث غير العادية والمفاجئة وغير المتوقعة، كما هو شأن التاريخ الذي يوثق ما هو غير عادي. إذ نقول "هذا حدث تاريخي يستحق التسجيل"، على اعتبار أن الحوادث والظواهر المتكررة معروفة الأسباب ومتوقعة الحدوث عند توفر هذه الأسباب. وبقدر ما يكون هناك اتفاق في نتائج فحص هذه الفرضيات في بيئات وقطاعات مختلفة، بقدر ما تستقر هذه النظريات وتصبح أداة لتفسير الظواهر، والتنبؤ بحدوثها عندما تتوفر الشروط المحددة في أحد جانبي الفرضية. أما الوظيفة الأخيرة للفرضية المثبتة (النظرية) فهي الاعتماد عليها كأساس لتغيير الواقع وفق الأساس الذي حددته وثبتت صحته بالمنهجية العلمية، وهو ما نشير إليه بالتحكم والضبط.

#### 2-4-1 النظرية

يتم واعتماداً على الافتراضات المثبتة، تعزيز حقائق تسمى النظريات، وهي الافتراضات المثبتة. إذ تصبح هذه النظريات أساساً لتفسير حدوث الظواهر، وإمكانية تكرار حدوثها، ومن ثم العمل على وقف حدوثها، أو العمل على إحداثها من خلال توفير الأسباب المفترضة. فلو عدنا لفرضية أن هناك علاقة بين المناخ

التنظيمي السائد ودرجة الفاعلية التنظيمية، فإن علينا كمديرين أن نعمل على تحسين المناخ التنظيمي بشكل يؤدي إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية، وهي أساس وجود التنظيمات. وكذلك يمكن ومن خلال الاعتماد على هذه النظرية تفسير تدني الفاعلية التنظيمية بسوء المناخ التنظيمي، وزيادة الفاعلية التنظيمية بسبب جودة هذا المناخ التنظيمي. كما يمكن التنبؤ بطبيعة المناخ التنظيمي السائد أو مستوى الفاعلية التنظيمية من خلال التعرف على واحد منهما (التنبؤ).

### 3-4-1 القوانين

إن وصول النظرية لمرتبة القانون يعني أن هناك تفسيراً كاملاً جامعاً مانعاً لحدوث ظاهرة معينة، وإمكانية تكررها، والآلية الممكنة إتباعها للتحكم بحدوثها. ذلك أنه وبخلاف النظرية، فإن الوصول لمرتبة القانون معناه أن هناك إمكانية كبيرة للوصول لنفس النتائج حول ظاهرة ما من خلال اتباع المنهجية العلمية من مختلف الباحثين لنفس النتائج في أي زمان ومكان، فقانون الجاذبية يسمى قانوناً لأنه يمكن التثبت منه في كل زمان ومكان. أما النظريات فمن الممكن أن تتغير يوماً ما بفضل مزيد من البحوث والدراسات، وهي صحيحة حتى يثبت عكسها. وفي مجال الإدارة فمن الصعب الوصول بالنظريات الإدارية إلى مرتبة القوانين، ذلك لأن الظواهر الإدارية ظواهر إنسانية، لا يمكن الإحاطة بكل جوانبها إحاطة كاملة. إن ما يطلق عليه مسميات القوانين في مجال الإدارة في كثير من الأحيان ما هو إلا مبالغة في التأكيد على صدق المفاهيم ودرجة العمومية فيها.

ولا يعني ذلك ولا بأي حال من الأحوال التشكيك في قيمة النظريات الإدارية أو القول بأنه لا يمكن الوصول في مجال الإدارة لنظريات، بحجة أن الإنسان هو محور مادتها. والدليل على عدم صدق هذا التشكيك بعلم الإدارة، هو أننا قادرون في المنظمات الإدارية على ضبط السلوك الإنساني بشكل كبير. حيث يصل الناس لأعمالهم في الأوقات المحددة، ويتصرفون وفق الأدوار المحددة لهم

رغم الاختلافات الكبيرة بينهم في الأعمار، والاتجاهات، والخلفيات العلمية والاجتماعية. ويتحقق هذا الضبط للسلوك من خلال النظريات الإدارية وأدواتها، المتمثلة بالحوافز، والمكافآت، والإجراءات السلبية التي تتخذ بحق الذين لا يلتزمون بالسلوك التنظيمي المطلوب منهم الالتزام به.

## 5-1 علم التنظيم: هل له وجود؟

يمكن وفي ضوء ما تقدم، الجزم بالقول أن هناك علماً للتنظيم، يتناول البحث والدراسة للهيكل التنظيمية المختلفة التي تتناسب ومختلف التنظيمات. ومن مفردات هذا العلم، المفاهيم، والمصطلحات المتصلة بالتنظيم والسلوك التنظيمي، والتصميم التنظيمي، كما يشمل ذلك نوعية الهياكل التنظيمية التي يجري تصميمها، والعوامل المحددة لنوعية التنظيم وهي: نوع الاستراتيجية، وحجم التنظيم، ونوع التكنولوجيا المستخدمة، وطبيعة البيئة التي يعمل فيها التنظيم، وعلاقات السلطة، وعملية التسييس، والصراعات على النفوذ في التنظيمات المختلفة. كما أن هذا العلم يقدم لنا كإداريين - وكما يقدم علم الهندسة المعمارية للمهندس المدني - تصاميم مختلفة للتنظيمات، تتناسب مع الاحتياجات والبيئات وأنواع التكنولوجيا المستخدمة، وحسب طبيعة حجم المنظمات التي نحن بصدد إنشائها. بل إن علم التنظيم يقدم لنا أدوات ومفاهيم تتعلق بآليات التكيف الممكن للتنظيمات إتباعها حتى تستطيع البقاء والصمود والنجاح، في بيئات تتميز بالتغيرات الهائلة والمتسارعة، ويشوبها صراعات متوقعة، تغذيها ثقافات تنظيمية مختلفة، بفعل التطور واختلاف مراحل التطور التي تمر بها هذه المؤسسات.

أما النقطة المهمة الأخرى، فهي أن هذه الافتراضات والنظريات حول التنظيم لم تأت عن طريق منهجية فلسفية تجريدية تنظيرية، بل نتاج دراسات ميدانية تجريبية قام بها باحثون مختلفون وفي بيئات مختلفة، وتم في غالب الأحيان



تكرارها في أوقات وبيئات مختلفة، للتثبت من إمكانية تعميم نتائجها. ويبقى من الضروري التأكيد مرة أخرى على أن السبب الذي يفسر الهوية الغربية لعلم التنظيم واعتباره علماً غريباً أيضاً عن البيئة العربية، هو أن بيئتنا العربية لم تستوعب وبشكل كافٍ متغيرات العصر وأدواته العلمية. فلا يزال معظم أساتذة وخبراء الإدارة عندنا في واد، وقطاعات الأعمال والتنظيمات في واد آخر. إن مثلهم في ذلك الوضع مثل الأطباء والمهندسين المؤهلين جداً الذين لا يستشارون، ولا يطلب الدواء منهم أحد. إذ يبقى محور حركتهم هو قاعات التدريس والمكتبات العامة في أحسن الأحوال، وذلك حتى يواكبوا المستجد في علم التنظيم المتطور، بفعل حركة التفاعل المتبادل بين العلماء، ومنظمات الأعمال، والمديرين، والعاملين في الدول التي تحترم العلم وتنتهجه أسلوب حياة. ولكن بواد الأمل بالإصلاح موجودة، حيث نلاحظ بداية تحرك واتصال بين العلماء والباحثين الإداريين وبين قطاعات الأعمال. والمطلوب من الجامعات المتتورة أن تشجع الحركة بهذا الاتجاه، حتى تنعكس فوائد هذا الاتصال على زيادة خبرات الأساتذة وتفاعل طلبتهم معهم والمجتمع الذي يرغب في جني فوائد هذا التواصل، ولا بد للجامعات التي تسعى لكسب سمعة أفضل في المجتمع من السعي إلى فتح قنوات الاتصال بين الجامعة والمجتمع. إن المطلوب من الجامعات أن تتوقف عن ملاحقة أعضاء هيئة التدريس فيها عن المساهمة في التدريب والاستشارات في المؤسسات الداخلية والخارجية، كما هو الأمر في الدول التي سبقتنا في الإدارة، حتى لا يبقى الباحث النشط يتخفى، ويحرص أن لا تعرف جامعتة بأن له ارتباطات عمل مع مؤسسات خارجية. إن هذا أمر ضروري حتى يصبح في علم التنظيم يوماً ما بعض النظريات الإدارية ذات الصفة العربية. وقد اجتهدت في أحد مؤلفاتي بتقديم حالات إدارية ناقدة لواقع الإدارة في الأردن، كوسيلة استفزازية لحفز المعنيين على الاهتمام بعلم الإدارة. والآن سننتقل إلى الفصول المختلفة في الباب الأول وهو مكرّس لإطار عام يتم من

خلاله تتبع وتطور نظرية التنظيم، ومفهوم الفاعلية التنظيمية، وأبعاد الهيكل التنظيمي باعتبارها محاور أساسية في علم التنظيم .

## 6-1 تلخيص

بيننا في هذا الفصل مفهوم العلم ومناهجه، باعتبار ذلك أساساً لتقدم الأمم، وانعكاساً للقيم الثقافية السائدة فيها. كما تم التعريف وبشكل علمي بمفاهيم: الفروض والمتغيرات، والنظرية، والقوانين، وبالآليات المتبعة للوصول إليها. ويتضح من خلال التحليل، أن هناك علماء للتنظيم أفرز نظريات بفعل الدراسة والمنهجية لواقع التنظيمات. وتم تفسير الهوية الغربية لعلم التنظيم، بالوعاء الثقافي للمجتمع الذي لا يمكن عزل العلم والمنهجية العلمية عنه، وهو أمر غير متوفر بشكل كاف في البيئة العربية، حيث لا يزال الاتصال بين مؤسسات الأعمال وخبراء الإدارة مفقوداً لأسباب تم توضيحها، والمتمثلة بالوعاء الثقافي والبيئة الإدارية.

## أسئلة للمناقشة

- 1- بين ما هو المقصود بالعلم والأسلوب العلمي .
- 2- ما هو المقصود بالوعاء الثقافي وما تأثيره على علم التنظيم؟
- 3- كيف تفسر عدم وجود مساهمات عربية في علم التنظيم؟
- 4- فرق بين مفاهيم النظرية، والفرضية، والمتغير، والقانون .

## مراجع الفصل

- 1- صلاح قنصوة، فلسفة العلم، القاهرة: دار الثقافة للطباعة والنشر، 1981، ص38-69 .

## \* حالة إدارية رقم (1)



المدرس الحزين

يعمل الأستاذ يوسف مدرساً للعلوم الاجتماعية في أحد المدارس الثانوية في دولة السعادة. ونظراً لأهمية الموضوع من وجهة نظر وزارة التربية فقد تم التركيز على هذا المقرر نظراً لأنه يهدف إلى تعزيز اعتزاز الطالب بالرابطة القومية وبمحيطه العربي وثقافته العربية والإسلامية، ومناصرة قضايا العرب والمسلمين، على اعتبار أن ما يمس أي بلد عربي أو إسلامي يمس كل مواطن عربي ومسلم. وإيماناً من المدرس يوسف بالمفاهيم التي يدرّسها لتلاميذه فهو يتعاون مع مكتبة المدرسة ويحضر الأفلام التوثيقية وكل ما يتيسر له من وسائل وقصص وحوادث تاريخية ليقوي ارتباط الطلبة بالأمتين العربية والإسلامية. ولكنه تفاجأ في آخر العام الدراسي وبعد انتهاء الامتحانات بقيام معظم الطلبة بتمزيق كتبهم والتخلص منها بكل الوسائل، وقد استغرب المدرس وحزن لهذا السلوك لأنه كان يظن أن الأداء الجيد للطلبة في الاختبارات خلال العام الدراسي يعكس حب الطلبة للمقرر وإيمانهم بالقيم التي يحرص المقرر على غرسها في نفوسهم

\* جميع الحالات افتراضية ولا تدل عناوينها على مؤسسات بنفس الاسم.

## أسئلة للنقاش

1. كيف تفسر حفظ الطلبة للمعلومات وأداءهم الجيد في الامتحانات دون أن يكونوا محبين للمادة التي يدرسونها؟

كانت الترتيبات للمادة على حسب الوحداتي ولم يترك فيها  
الثقافة التي ~~تتبعها~~ الاحتمالية لسأئلةهم بل انهم  
مما جعلهم اجيز قولهم كتبهم في نهاية الفصل

2. ما هو تفسيرك لحرص معظم الطلبة على التلخص من كتبهم في نهاية العام الدراسي بدل الاحتفاظ بها؟

لا بد للمعادن والتقاليد والحضارة بسائفة وذلك  
المستوع لم تكن تستمع على الإطلاع وحسب القرض  
أحوال احوالهم طالبي وهو لبقانة الإقناع



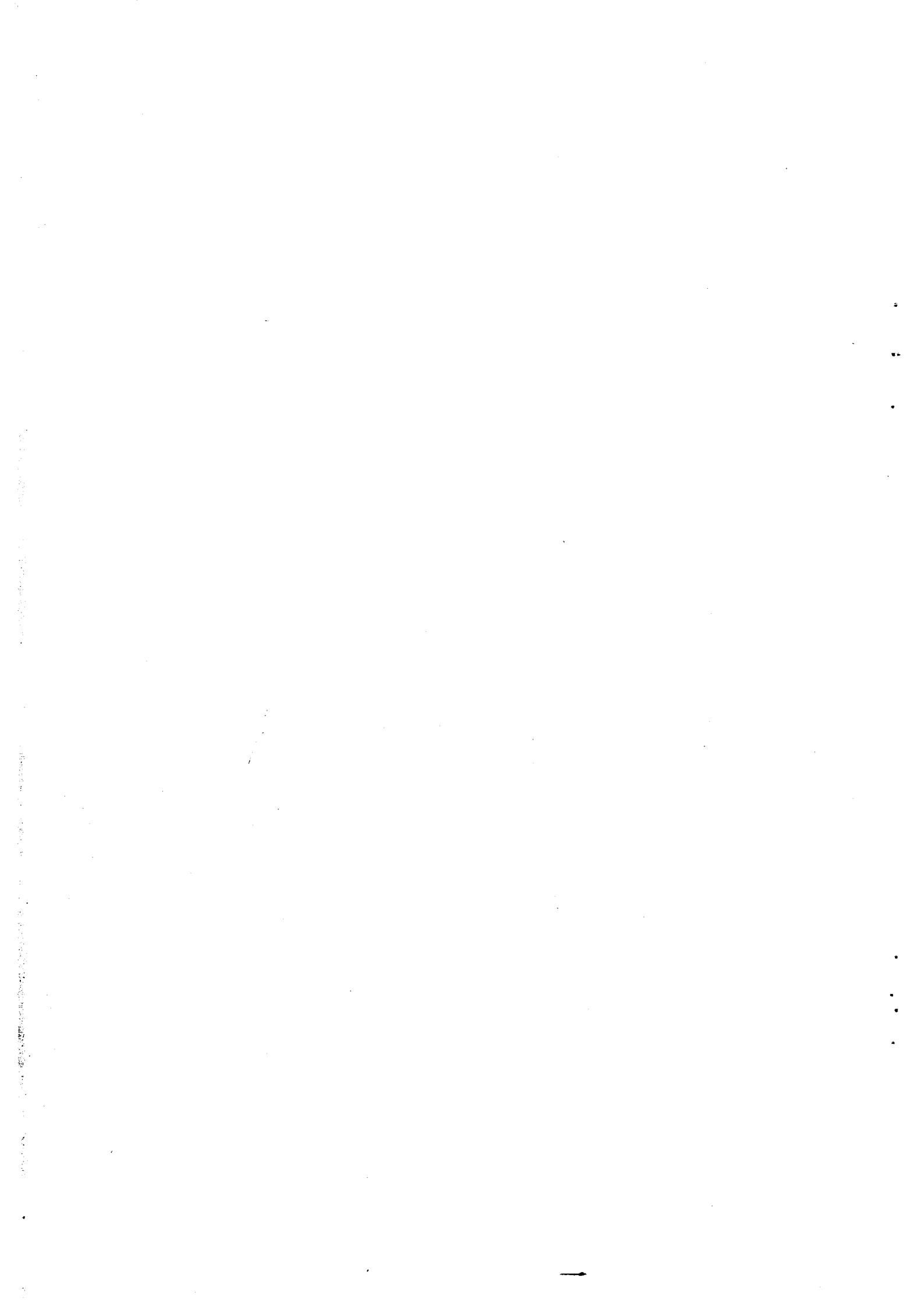


## الفصل الثاني

### نظرة عامة حول نظرية التنظيم

1-2 أهداف الفصل :

- ❖ تعريف ماهية نظرية التنظيم .
- ❖ التمييز بين نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي والتصميم التنظيمي.
- ❖ بيان مبررات دراسة نظرية التنظيم.
- ❖ بيان أهمية دراسة التنظيمات من منظور نظرية النظم.





## 2-2 ماهية التنظيم

تتعدد التعريفات لمفهوم التنظيم أو المنظمة والذين سيتم استعمالهما هنا كمرادفان وإنما ورد ذكرهما. ويعتبر التنظيم وسيلة للإنجاز وليس هدفاً بحد ذاته، والآلية التي يتم من خلالها الوصول للأهداف المتوخاة بشكل جيد وفعال، وهو أمر لا بد من تحديد معايير لقياس جودته أو فعاليته. وليس هناك فائدة من تكرار تعريفات تتشابه في معناها ولا تضيف جديداً، ولكن لا بد من تعريف إجرائي في بداية تناول هذا الموضوع الهام (التنظيم) الذي يراه كثيرون لب العملية الإدارية. وقد رأيت أن تعريف ستيفن. ب. روبنز (Stephen P. Robbins) تعريف بسيط ويخدم الغرض المتمثل ببساطة التناول وسهولة التعرف على الجوانب المختلفة لهذا المفهوم وأبعاده. إذ يعرف روبنز Robbins التنظيم بأنه "كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف" (1).

ويتضح من التعريف أعلاه أن التنظيم يتميز بسمات هي:

• أنه كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد والجماعات تجتمع بتخطيط مسبق وليس بمجرد الصدفة.

• وجود إطار محدد المعالم يحدد هوية أعضاء الجماعة التي تتضوي تحت لوائه. ولا يُعطي الأفراد هذا الولاء ولا يتوقع التنظيم ذلك منهم، إلا مقابل ما يتلقونه من بدلات مادية ومعنوية تتمثل بالأجور ومزايا العمل الأخرى، من تأمينات صحية واجتماعية وخدمات مختلفة تتفاوت في شموليتها من منظمة إلى أخرى.

• وجود رابطة استمرارية في العلاقة بين العاملين في التنظيم. إذ يكون الارتباط بالتنظيم على أساس دائم نسبياً وليس أمراً عرضياً. ولا يقصد بذلك أن لا يستطيع العضو الانفكاك من التنظيم، فهذا أمر ممكن ويحصل

عادة بانتقال الموظف من تنظيم إلى آخر، أو الاستقالة أو التقاعد. ولكن المقصود هو أن ينضم للتنظيم من تتوافر لديه نية الاستمرار في العمل، مثله في ذلك مثل الزواج بنية الاستمرار.

• وجود أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها، من خلال توزيع الأدوار المختلفة على مختلف العاملين. ومن الضروري أن يتفهم الجميع هذه الأهداف حتى تكون أعمالهم موجهة نحو تحقيقها. ويعتمد نجاح المنظمات على مدى وضوح هذه الأهداف لدى الجميع. فكلما كانت الأهداف واضحة للجميع كانت إمكانيات النجاح في تحقيقها أقرب للتحقق، والعكس صحيح.

ولا شك أن ما نسمعه من حديث عن المشاكل الإدارية تحت عناوين مختلفة يرجع في بعض منه إلى غموض في الأهداف، وإلى عدم إدراك العاملين لها. ويمكن تفسير هذه الظاهرة بأن هناك كثيراً من المنظمات وخاصة في الدول النامية يتم إنشاؤها دون وجود أسباب موضوعية لإنشائها، وهو أمر يمكن تسميته بظاهرة تفريخ المؤسسات أو الترهل الإداري، وهو أمر تعاني منه الدول النامية أكثر من غيرها، بسبب تسييس الوظائف الإدارية واللجوء للتعيينات ولضغط سياسية واجتماعية ولمصالح خاصة.

### 3-2 الهيكل التنظيمي Organization Structure

إن أول العناصر التنظيمية التي ترتبط بأذهان الكثيرين عن معنى التنظيم هو الهيكل التنظيمي الذي تتحدد فيه المهام الرئيسة التي يعمل التنظيم على تحقيقها. ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه "الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسة للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها" (2).

ويتكون الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة من عناصر ثلاث وبدرجات تتفاوت في الشكل والمضمون وهي:

### 1-3-2 التطور والتعقيد Complexity

يتسم أي هيكل تنظيمي بتقسيم الأعمال التي يؤدي من خلالها العمل إلى عدد من المهام يتولى القيام بها عدد من الوحدات الإدارية المنتشرة أفقياً، والمرتبة عمودياً، على مستويات إدارية مختلفة، ويراعي في هذا التقسيم عوامل التخصص. ويمكن أن يكون التنظيم بسيطاً، أو مركباً وموزعاً جغرافياً. وغالباً ما ينقسم التنظيم في المراحل الأولى على أساس وظيفي إلى عدة دوائر تمثل الخدمات أو السلع أو الوظائف الأساسية التي يتولى التنظيم العمل على تحقيقها، ثم ما يلبث أن يتوسع ويزداد تعقيداً وينقسم إلى أقسام أخرى ووفق أسس مختلفة مثل: المراحل التي تمر فيها الخدمة، أو فئات المستفيدين أو المناطق الجغرافية، أو عدد العاملين... إلخ.

### 2-3-2 الرسمية Formalization

تقتضي مرحلة تعقد وتطور التنظيم وجود تقنين لأساليب وإجراءات العمل وتمييطها بشكل يضمن ضبط سلوك العاملين، بحيث لا يكون هناك مجالاً لتفاوت السلوك من موظف إلى آخر للاختلاف في أشكال تقديم الخدمة من شخص لآخر. فالتنظيم يستوجب التمييط Standardization والتوحيد. فكلما كان التنظيم منظماً كان هناك أدلة عمل وإجراءات وسياسات واضحة. أما المجتمعات البدائية وغير المنظمة والتي لم تتطور لديها تنظيمات، فيلاحظ تفاوت إجراءات العمل، وعدم وجود النمطية وازدواجية المعايير المتبعة في التعامل مع المتعاملين مع المؤسسة، وفق اعتبارات شخصية ومصالحية.

### 3-3-2 التسلسل الإداري

يؤكد هذا المبدأ على ضرورة وجود مرجعية إدارية واضحة أمام العاملين، بحيث تكون خطوط السلطة واضحة. سواء كان الأسلوب المتبع أسلوب المركزية أو اللامركزية. وتعكس المركزية أو اللامركزية مدى حصر الحق القانوني في اتخاذ القرارات في قمة الهرم الإداري (المركزية)، أو كونها موزعة بين المستويات الإدارية المختلفة حسب أهمية القرارات وكلفتها من بين اعتبارات أخرى (اللامركزية). ولا شك أن تحديد الدرجة المناسبة من المركزية واللامركزية التي تتواجد في تنظيم ما تعتمد على نوعية التصميم التنظيمي الذي تقرره الإدارة العليا ووفقاً لاعتبارات عدة، وهو الموضوع الذي سنتناوله الآن.

### 4-2 التصميم التنظيمي Organization Design

يبدو الشبه بين المهندس المعماري والمصمم التنظيمي كبيراً. فكلاهما معني برسم خريطة تتوزع فيها الاستخدامات المختلفة للبناء ووفق الأهداف التي يحددها له المعنيون. فالمهندس المعماري وبعد تعرفه على الأهداف المتوخاة من البناء، يقدم اقتراحاته ويوزع المساحات للأغراض المختلفة، ويحدد مواقع الاستخدامات المختلفة لها. وكذلك فالمصمم التنظيمي يضع الخارطة التنظيمية ويحدد فيها مختلف الوحدات الإدارية، ويوضح خطوط الاتصال والسلطة، ويبين مدى نطاق الإشراف، ويعطي الشكل التنظيمي المطلوب الذي يعكس فلسفة الإدارة.

### 5-2 نظرية التنظيم Organization Theory

تحدد اهتمامات نظرية التنظيم بدراسة الهيكل التنظيمي، ونمط التصميم التنظيمي الذي يتناسب والمنظمات الإدارية المختلفة، ووفقاً للاعتبارات والمحددات الخاصة بكل منهما. فهي تقدم وصفات عامة Prescriptions لما يجب عمله،

لتحسين مواصفات التنظيمات وفق الأسس العلمية، وذلك بهدف تحسين الأداء والفعالية حيث أن هناك ارتباطاً بين نمط التصميم التنظيمي والفعالية التنظيمية.

## 6-2 نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي

يتمثل الاختلاف بين نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي في مستوى التحليل (Level of Analysis) الذي يتناوله كل منهما. فوحدة التحليل التي تتناولها نظرية التنظيم هي التنظيم الإداري من منظور شمولي Macro Perspective، حيث تركز نظرية التنظيم على دراسة الهيكل التنظيمي ومحدداته المختلفة، من حيث الحجم، ونوعية المهمة، ونوع التكنولوجيا المستخدمة، والبيئة التي يعمل فيها التنظيم، والمبادئ المختلفة التي تؤثر على نمط التصميم التنظيمي. أما السلوك التنظيمي فيتناول دراسة التنظيم من منظور جزئي Micro Perspective يركز على دراسة سلوك الأفراد والجماعات وديناميتها، وعلى دراسة العوامل المحددة لسلوك الأفراد والجماعات مثل الدوافع، والقيم، والاتجاهات، وعمليات الإدراك والتعلم، ونمط القيادة وتأثير الصراع على العمل، ونمط الشخصية، ومتغيرات أخرى مثل الإنتاجية الفردية، ومظاهر التغيب عن العمل، والدوران الوظيفي من بين أمور أخرى (3).

ويلاحظ من طبيعة الموضوعات التي يركز عليها كل من السلوك التنظيمي ونظرية التنظيم أنهما يكملان بعضهما البعض، ويحصل بعض التداخل في المواضيع التي يتم بحثها ضمن نطاق كل منهما ولكن من زاوية مختلفة، حيث وعلى سبيل المثال يتم دراسة موضوع الصراع التنظيمي من زاوية السلوك التنظيمي باعتباره صراعاً بين الأفراد من جهة، وبين الأفراد والجماعات من جهة أخرى، وتغزى أسبابه لأمر تتصل بنمط الاتصالات وأنماط الشخصيات المختلفة واختلاف مستويات الإدراك. أما من زاوية نظرية التنظيم فيتم دراسة الصراعات

الإدارية باعتبارها مظهراً من مظاهر تنظيمية مثل ضعف قنوات وآليات التنسيق وغيوب يجب تداركها في التصميم التنظيمي من خلال عملية إعادة التنظيم.

## 7-2 مبررات دراسة نظرية التنظيم

تلعب التنظيمات دوراً أساساً في الحياة المعاصرة باعتبارها الآليات التي يتم من خلالها تحقيق مختلف الأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية العامة والخاصة. حيث يعمل على تحقيق هذه الأهداف المنظمات الحكومية والشركات الخاصة، والمنظمات التطوعية الخيرية، والنوادي الرياضية والترفيهية. بل إن ما يضر بالإنسان أيضاً هو من عمل التنظيمات كما هو حال المنظمات المعنية بالجريمة المنظمة أو ترويج المخدرات أو القيام بالأعمال الإرهابية بهدف سلب الأموال. فالتنظيم سمة من سمات العصر وتتحكم المنظمات حياة الإنسان من لحظة ولادته وحتى وفاته. ولذلك كله، فإن دراسة التنظيمات على درجة كبيرة من الأهمية للاستفادة القصوى منها، وزيادة فعاليتها وللتعرف على خصائصها الخاصة، وهي خصائص تختلف عن خصائص الأفراد والجماعات العاملين فيها. وتتمثل الاختلافات بما أشرنا إليه من وجود هياكل تنظيمية، وقواعد وإجراءات، ونمط تطور يتميز بفترات مد وجزر، ويمكن تحديد أهم المبررات التي تستدعي دراسة التنظيمات بشكل علمي على النحو التالي (4):

● تزايد حجم وتأثير المنظمات الإدارية في المجتمع. فكما تم ذكره سابقاً فمن الواضح أن معظم الاحتياجات الفردية والجماعية لا تتم إلا من خلال المنظمات الإدارية متفاوتة الحجم، باعتبارها الآليات المناسبة للاستخدام الأكفأ للموارد. حيث تتصرف المنظمات الإدارية بموارد مالية ضخمة يتوفر لها وسائل قانونية ونفوذ كبير مما له أثر كبير على حياة الإنسان. ولذلك فمن الضروري التعرف على أفضل الطرق لتصميم التنظيمات وزيادة فعاليتها.

• التطورات الصناعية والتكنولوجية والحضرية وما يصاحبها من ضرورات تنظيمية، وما تتيحها من مجال لتجريب الأفكار الإبداعية ومنها طرق التنظيم.

• فتح الأسواق العالمية والحدود بين الدول، الأمر الذي يستلزم وجود تنظيمات تسهل عمليات إنتاج وتبادل السلع والخدمات، وهو ما اصطلح على تسميته بعامل العولمة (Globalization) .

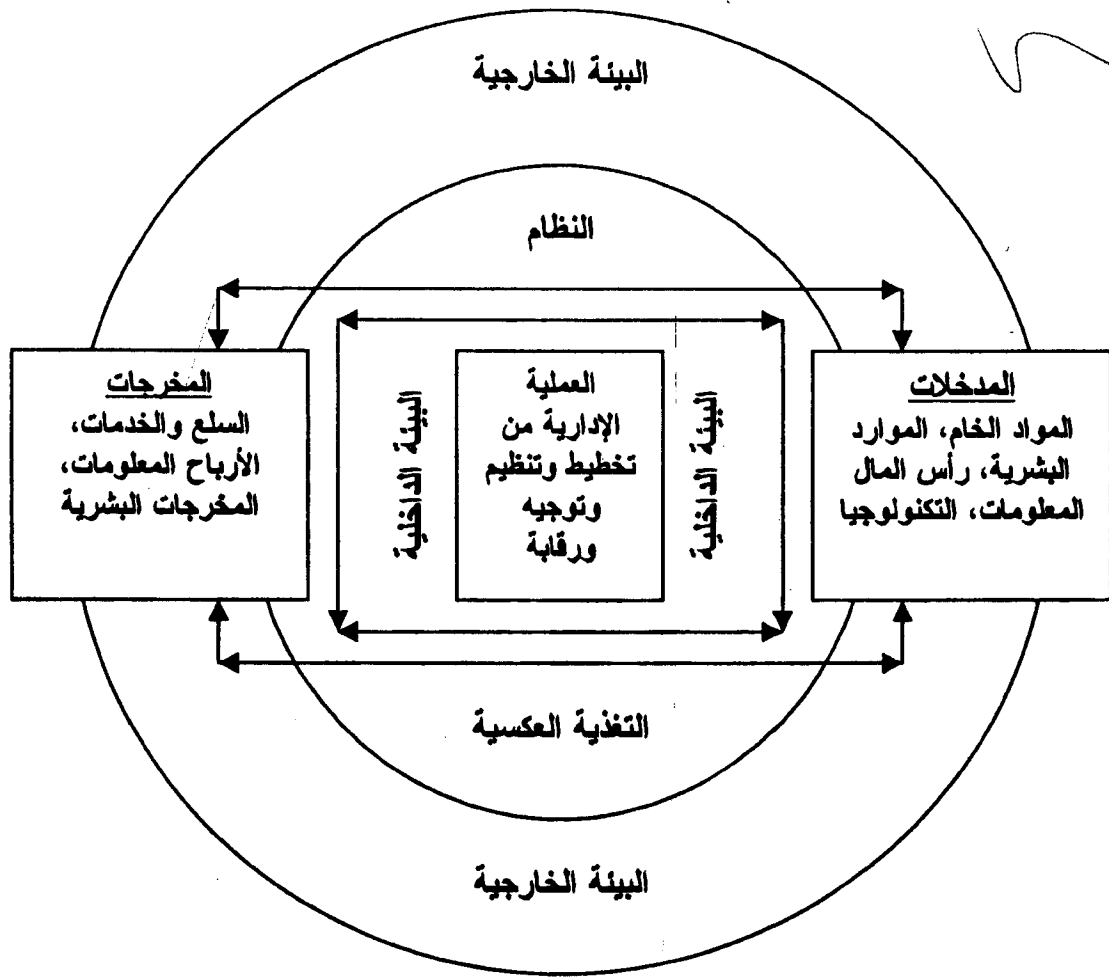
• الانفتاح السياسي والتحول الديمقراطي. فقد حلت قيم واتجاهات سياسية واجتماعية جديدة محل القيم القديمة، مما يستلزم تصميم منظمات جديدة أو إعادة تصميم القائم منها لتتلاءم مع هذه الاتجاهات والتحول الجديده.

## 8-2 النظر للتنظيم من منظور عضوي - نظرية النظم

سبق وأن تمت الإشارة إلى انتشار التنظيمات واعتبارها سمة الحياة المعاصرة، والتي على ما يبدو أنها ستستمر في زيادة نفوذها. ويدل على ذلك مدى تأثير المنظمات في حياة الأفراد والجماعات والأمم، الأمر الذي يقتضي اكتساب القدرة على التأثير عليها وتوجيهها الوجهة الصحيحة، وتسخيرها لتكون في خدمة الإنسانية. وللتأكيد على أهمية التفاعل المتبادل بين المنظمات الإدارية والبيئات التي تعمل فيها، فإنه ينظر إليها من زاوية نظمية Systems View كنظام بيولوجي Biological System . ويعرف النظام من منظور نظرية النظم بأنه مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية Sub-Systems المترابطة والمرتبطة بشكل تكون معه كياناً متكاملًا. وليس أدل على معنى هذا المفهوم من النظر للإنسان باعتباره نظاماً متكاملًا، يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية ذات الخصائص الخاصة بها، والتي لا بد من الاعتناء بها جميعاً وبشكل متوازن حتى يتمتع الإنسان بصحة جيدة. فصحة الإنسان لا تتحقق إلا بالاعتناء بالجهاز التنفسي، وجهاز الدورة الدموية، والجهاز العصبي، ومختلف الأجهزة الفرعية الأخرى، ذلك أن إهمال أي من

الأجهزة الفرعية يؤدي إلى الخلل وتردي صحة النظام ككل وهو جسم الإنسان. ومن زاوية هذا المنظور النظمي، يمكن النظر للمنظمات الإدارية المختلفة من وزارات ومؤسسات ومصانع وشركات ومصانع وجامعات، وكما يبين الشكل رقم (1) باعتبارها أنظمة رئيسة تتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية ذات الخصائص الخاصة بها، ولكنها تشكل أيضا أنظمة متكاملة تختلف بسماتها العامة عن سمات الأنظمة الفرعية المكونة لها.

شكل رقم (1)  
عناصر النظام المفتوح





ويؤكد منظور النظم على أهمية النظر للتنظيم باعتباره نظاماً مفتوحاً Open System يؤثر ويتأثر بالعوامل البيئية المحيطة ويتفاعل معها، وليس نظاماً مغلقاً Closed System معزولاً عن البيئة المحيطة (5). فلو نظرنا للجامعة من منظور نظرية النظم باعتبارها تنظيماً، وكما يبين الشكل رقم (2) فإن العنصر الأول والمتمثل بالمدخلات يتكون من عناصر بشرية تشمل الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس والباحثين والموظفين من مختلف الفئات. أما العناصر المادية فتتمثل بالمباني، وقاعات التدريس، والمدرجات، والمختبرات والتسهيلات الأخرى من مطاعم، وعيادات صحية، ومكتبة، والأموال اللازمة للصرف عليها. أما المدخلات التكنولوجية فتتمثل بأساليب التدريس المتبعة، والتجهيزات الفنية الأخرى. أما المدخلات المعنوية، فتتمثل بالقوانين، والأنظمة، والسياسات، والأدلة التنظيمية التي توضح سياسة القبول والتدريس وحقوق وواجبات الطلبة والعاملين. أما العنصر الرئيسي الثاني والمتمثل بعمليات التحويل والإنتاج فيشمل، العمليات الإدارية المتمثلة: بالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وإعداد الموازنات المالية، لتحويل المدخلات إلى مخرجات. وتتمثل المخرجات بأعداد الطلبة الخريجين الذين يتم تأهيلهم في مختلف التخصصات، وفيما تنتج الجامعة من الدراسات والأبحاث التي ينشرها أعضاء هيئة التدريس والباحثين، والخدمات والاستشارات التي تقدمها مراكز الأبحاث المختلفة فيها للمجتمع. أما العنصر الرابع فيتمثل بالمنتهجين من خدمات الجامعة من جهات تستقطب الخريجين لتوظيفهم وجهات تستفيد من الأبحاث والدراسات والاستشارات، من بين جهات أخرى تنتفع بما تقوم به الجامعة، من تأهيل للموارد البشرية وتقديم للخدمات المختلفة للمجتمع. ويتمثل العنصر الخامس بالعوامل البيئية الخارجية وتأثيراتها على الجامعة، ومن تلك العوامل وزارة التعليم العالي كجهة حكومية معنية بالإشراف العام على الجامعات، ومؤسسات التوظيف المختلفة، ومراكز البحوث والجامعات الأخرى، إلى جانب الفئات الاجتماعية الأخرى من الطلبة وذويهم، والمؤسسات الدولية والمحلية التي تتعاون مع الجامعة،

وتؤازرها. ويضاف إلى ذلك العوامل البيئية الداخلية المتمثلة بمطالب الموظفين، والطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، وعلاقتهم بالإدارة، وضغوطهم عليها لإعطائهم مزيداً من الحقوق ولتحسين ظروف العمل. أما العنصر الأخير فهو عملية التغذية العكسية المتمثلة بالمعلومات المرتدة جراء ما يتداوله الناس وكل من لهم علاقة بالجامعة ومخرجاتها حول نقاط القوة والضعف وهي أمور لا بد للجامعة من دراستها والتحقق منها، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتصويب نقاط الضعف إن وجدت، وتعزيز نقاط القوة والبناء عليها. إن هذه مجرد أمثلة بسيطة على ما تعنيه النظرة للتنظيم من منظور النظام المفتوح، وما يوحي به ذلك من واجب دراسة كافة هذه العناصر وعدم إهمال أي جزء منها. فبقدر ما يكون الاهتمام موجوداً بكافة هذه العناصر بقدر ما يدل ذلك على إمكانيات جيدة لتطور المنظمة والعكس صحيح. ويتوجب على التنظيم أن يوجد جهة معينة لتتولى الاهتمام بكل نشاط من هذه النشاطات وللتعامل مع القوى المؤثرة على التنظيم وذات العلاقة به.

## شكل رقم (2)

### الجامعة من منظور نظمي

المخرجات (3)	العمليات والأنشطة (2)	المدخلات (1)	طبيعة المدخلات
الخريجون	إدارة الجامعة	الطلبة والمدرسون والباحثون والموظفون والكوادر البشرية الأخرى.	بشرية
الدراسات والأبحاث المنشورة	المطبخ أو الخلاط	قاعات التدريس والمحاضرات المرافق الأخرى مكتبات، عيادات، ملاعب، نوادي، مختبرات.	مادية
الاستشارات	وعمليات التخطيط والتنظيم	رأس مال، موازنات، قروض، أقساط دراسية.	مالية
والخدمات الأخرى	والتوجيه والرقابة وإعداد	أساليب تدريس، حزم تدريبية، وسائل تعليمية.	تكنولوجية
المقدمة للمجتمع	الموازنات	قوانين، أنظمة، تعليمات، أدلة عمل، سياسات، إجراءات.	معنوية

ردود الفعل من كافة الجهات حول المخرجات  
التغذية العكسية

ترجع التغذية العكسية على شكل معلومات يتم أخذها بين الاعتبار وتعكس  
بتعدلات في المدخلات أو العمليات والأنشطة

(4) البيئة الداخلية وتشمل العلاقات بين الطلبة، وبينهم وبين إدارة الجامعة، والعلاقات بين المدرسين فيما بينهم ومع الطلبة وإدارة الجامعة، والمناخ التنظيمي العام.

(5) البيئة الخارجية وتشمل العلاقات مع اولياء الأمور، ومع الشركات والمؤسسات، ومع الجامعات المحلية والعربية والأجنبية ومع وزارة التعليم العالي.. الخ.

ويضيف دانيال كاتز وروبرت كهان Daniel Katz and Robert L.Kahn خصائص إضافية للنظام المفتوح تتمثل بما يلي (6) :

• الصفة الدائرية Cyclical Character

يتكون النظام من مجموعة دورات عمل متكررة حيث تعمل الجامعة على سبيل المثال على تخريج وتأهيل كوادر بشرية، تعيد تكرار العملية وباستمرار وتبقى عجلة الدائرة تدور ويبقى النظام ثابت نسبياً.

• القدرة على الإصلاح الذاتي Self Correction والتطور وتجنب الضعف لأن النظام قادر على إنتاج مخرجات تزيد على المدخلات.

• القدرة على النمو والانتشار Growth : يتجه النظام للتطور من مرحلة البساطة والحجم الصغير إلى تنظيم أكثر تعقيداً وتطوراً. ويحصل ذلك على مستوى الأنظمة الفرعية والنظام الرئيس. وغالباً ما يحدث ذلك من خلال وضع المنظمات لأهداف جديدة، أو التوسع في الأهداف الحالية، حتى تضمن بقاءها وعدم استغناء المجتمع عنها. وقد يكون التوسع كمياً فقط دون أن يكون نوعياً، إذا كان التوسع ضرورة للبقاء، وليس نتيجة قدرة على الإبداع والتطور النوعي.

• القدرة على التوفيق بين النشاطات المتناقضة Adaptatithty والوصول لمرحلة توازن مع البيئة المحيطة داخل وخارج التنظيم. إن القدرة على التكيف صفة مميزة للأنظمة البشرية والإدارية القادرة على الحياة، وأن التغيير هو الثابت الوحيد في عالم اليوم.

• قدرة النظام على الوصول للأهداف Flexibility بطرق عدة وبمدخلات وعمليات تحويل مختلفة. إذ أن الأنظمة الحية لا تبقى في قوالب جامدة بل تكون قادرة على اختراق العوائق من خلال الإبداع.

يتبين من خلال هذا الوصف الموجز لمفهوم منظور النظم أهمية ودور النظرة الشمولية من قبل المديرين للمنظمات التي يديرونها وضرورة إدراكهم لمختلف العناصر المؤثرة عليها وعلاقاتها التبادلية، والتعرف على العوامل المعيقة للتغيير والتكيف، والبحث عن بدائل مختلفة للوصول إلى الأهداف المقررة.

## 9-2 دورة حياة التنظيمات

سبق وأن شبّهنا المنظمات الإدارية بالإنسان أو الكائن الحي، تأكيداً على كونها في تفاعل مستمر مع البيئة. ويكمل هذه الصورة المنظور الذي يرى أن التنظيم يمر بمراحل شبيهة بدورة حياة الإنسان Life-Cycle Perspective وهي مراحل تتميز بسمات ثابتة ومعروفة لكل مرحلة من مراحل العمر. وتتحدد المراحل التي تمر بها المنظمات من هذا المنظور بخمس مراحل هي:

### 1-9-2 المرحلة الإبداعية Entrepreneurial Stage

تتميز هذه المرحلة بأنها مرحلة التشكيل وإنشاء التنظيم، وهي شبيهة بمرحلة ولادة الإنسان، حيث تتصف بغموض الأهداف، والحاجة الماسة للإبداع والابتكار الذي يتم ممارسته كمتطلب أساس لبقاء التنظيم واستمراره في غياب توافر موارد ثابتة ومضمونة.

### 2-9-2 المرحلة الجماعية Collectivity Stage

تعتبر هذه المرحلة خطوة متقدمة على المرحلة الأولى، حيث تتضح وتتبلور الأهداف بشكل أفضل، ولكن أنماط الاتصالات ونمط الهيكل التنظيمي تبقى أقرب للارسمية، ويبدل أعضاء التنظيم في هذه المرحلة جهوداً كبيرة لإظهار الولاء والالتزام التنظيمي، ويستمر الاعتماد على المهارات الإبداعية.

### 3-9-2 مرحلة الرسمية والرقابة Formalization and Control Stage

يتم في هذه المرحلة وضع قواعد وإجراءات للعمل، وتتحدد أدوار العاملين بشكل أكثر دقة، ولا يعود الاعتماد كبيراً على الاجتهادات الفردية المتفاوتة من شخص لآخر، ويتم كذلك التأكيد على معايير الكفاية، وتتحدد مراكز اتخاذ القرارات ومواقع المسؤولية بشكل يمكن معه اعتبار هذه المرحلة بأنها خطوة على طريق المؤسسة بديلاً للفردية.

### 4-9-2 مرحلة تطوير الهيكل التنظيمي Elaboration of Structure Stage

يصبح التنظيم في هذا المرحلة قادراً على الانتشار والتوسع في نشاطاته وما يقدمه من سلع وخدمات، ويزداد الاهتمام بالبحث عن فرص التطور، الأمر الذي يوجب تطوير وتعديل التنظيم للاستجابة لهذه التطورات، ويتجه أسلوب إتخاذ القرارات ويصبح هناك نوع من اللامركزية لتكون القرارات بيد من هم أقرب للظروف والأقدر على فهمها والتعامل معها.

### 5-9-2 مرحلة الضعف والانحدار Decline Stage

تتميز هذه المرحلة من حياة التنظيم بمعايشة ظروف صعبة، مثل النقد الكبير للأجهزة الحكومية أو زيادة عدد المنافسين، وتقلص حجم الحصة في السوق أو دمج أو الغاء بعض المؤسسات، مما ينعكس سلباً على العاملين. ويشهد التنظيم زيادة في نسبة الدوران الوظيفي، ومحاولة بعض العاملين وبسبب إدراكهم للظروف الصعبة التي يمر بها التنظيم البحث عن فرص عمل بديلة أفضل. كذلك تظهر الصراعات والتوترات، مما يجعل الإدارة تنتهج الأسلوب المركزي في العمل في محاولة منها للسيطرة على الوضع وضبط الأمور.

وينبغي القول بأن هذه النظرية حول المراحل التي تمر فيها التنظيمات ليست وصفاً لواقع كافة التنظيمات التي ليس من الضرورة أن تمر بها وببنفس

الترتيب (8)، ولكن أهمية تفهمها تكمن (وكما هي الأهمية في تفهم نظرية النظم) في ضرورة النظر للتنظيمات بأنها كيانات حية، تتفاعل مع محيطها ومع المؤثرات عليها، وتختلف قدراتها على التكيف من مرحلة لأخرى، وإلى ضرورة تبني التنظيمات عدة إجراءات، والتفكير في عدة حلول للمشاكل وبحسب اختلاف المرحلة التي تمر بها.

## 10-2 تلخيص

يعتبر التنظيم كياناً اجتماعياً له هدف واضح ومصمم بوعي، وله حدود واضحة ويعمل على أساس دائم لتحقيق الأهداف المحددة له. ويتصف الهيكل التنظيمي بثلاث سمات رئيسية هي: التعقيد، والرسمية، والمركزية. ويهتم المصمم التنظيمي ببناء وتغيير التنظيم بشكل يكفل قدرته على تحقيق الأهداف. وينصب اهتمام وتركيز نظرية التنظيم على دراسة الأسس العلمية التي تحدد نمط تصميم المنظمات المختلفة. وتستعير نظرية التنظيم المفهوم البيولوجي للنظام ممثلاً بالإنسان، وتشبه التنظيم به، وبالمراحل التي يمر بها. ولمفهوم النظم (System) شعبية كبيرة في نظرية التنظيم، وهو منظور يرى أن التنظيم يتكون من مجموعة أنظمة فرعية مترابطة ومتكاملة تشكل في مجموعها كلاً متكاملًا، يختلف في مواصفاته عن مواصفات مكوناته الفرعية، ويتميز بالتفاعل النشط مع البيئة المحيطة تأثيراً وتأثراً ويمر التنظيم بعدة مراحل هي مرحلة التشكيل، والمرحلة الجماعية، ومرحلة الرسمية والضبط، ومرحلة تكامل التنظيم، ومرحلة الضعف والانحدار.

## أسئلة للمناقشة

- (1) هل يمكن اعتبار كافة الجماعات تنظيمات بالمعنى العلمي؟ برر إجابتك .
- (2) هل ينحصر دور نظرية التنظيم في وصف الظواهر الإدارية أم يشتمل على إعطاء الوصفات حول الأساليب والأشكال الإدارية الأنسب للعمل؟
- (3) قارن بين مفهومي النظام المفتوح والنظام المغلق كأساس لدراسة التنظيمات الإدارية .
- (4) قارن بين مفهوم السلوك التنظيمي ونظرية التنظيم .
- (5) بين المدخلات، والعمليات، والمخرجات، والعوامل البيئية المحيطة لكل من المنظمات التالية :
  - قسم الإدارة العامة في الجامعة .
  - وزارة الداخلية .



## مراجع الفصل

- 1- Robbins, Stephen p. (1990). **Organization Theory: Structure Designs and Applications**, Third Edition, Englewood Cliffs, New Jersey, p. 4.
- 2- المرجع السابق، ص 5 .
- 3- Hefron, Florence (1989). **Organization Theory and Public Organization**, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1989, p.3.
- 4- John H. Jackson and Cyril P. Morgan. **Organization Theory, a Macro Perspective for Management**. 2<sup>nd</sup> edition. (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall), 1982, p.18.
- 5- Donde P. Ashmos and George P. Huber, "The System Paradigm in Organization Theory: Correcting the Record and Suggesting the Future". **Academy of Management Review**, October 1987, pp. 607-621.
- 6- Daniel Katz and Robert L. Kahn, **The Social Psychology of Organizations**, 2<sup>nd</sup> ed. New York: John Wiley, 1978. P.23-30.
- 7- Kim S. Cameron and David A. Whetten, "Models of the Organization Life Cycle: Applications to Higher Education, Research in **Higher Education**, Jane, 1983, pp. 211-224.
- 8- James Cook, "Bring on the Wild and Crazy People" **Forbes**, April 28, pp. 54.

## حالة إدارية رقم (2)



### مختار وإدارة ضبط الجودة

يعمل السيد مختار مديراً لإدارة ضبط الجودة في الهيئة العامة للإسكان التي تتكون من ست إدارات رئيسية، و18 مراقبة و54 قسماً، وعدد كبير من الشعب. وقد بلغ عدد الموظفين في الهيئة حوالي 500 شخصاً. وتعتمد الهيئة أسلوباً في العمل يؤكد على ضرورة إشراف كل مسئول على إدارته بشكل دقيق يضمن تنفيذ اللوائح والتعليمات بما يضمن تحقيق الأهداف العامة للهيئة. وكذلك تنص التعليمات الداخلية على أنه لا بد من توقيع المدير العام شخصياً على كافة المراسلات مع الجهات الخارجية. ولتسهيل العمل تم تشكيل عدة لجان بالتعاون مع عديد من الوزارات والإدارات الحكومية بهدف التوعية بأهداف الهيئة والتعرف على آراء الموظفين في تلك الجهات بما يخدم ويدعم أهداف الهيئة. وكذلك تنظم الهيئة على المستوى الداخلي لقاءات في مناسبات مختلفة يلتقي فيها الموظفون مما يساعد على تكوين صداقات وعلاقات بينهم تتجاوز العلاقات الوظيفية والإدارات التي يعملون فيها.

## أسئلة للنقاش

1. كيف تصنف نمط الإدارة المتبع في الهيئة العامة للإسكان؟ وما هي دلالته على ذلك؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. هل تتظر الإدارة العامة للهيئة العامة للتنظيم الإداري على أنه نظام مغلق أم نظام مفتوح؟ بين ما يدعم صحة إجابتك.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ماذا نطلق على التنظيمات الداخلية في الهيئة من إدارات ومراقبات وأقسام؟ وكيف نقارنها بالتنظيمات التي تتشكل نتيجة للاتصالات واللقاءات التي تنظمها الهيئة؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. كيف تصنف نظرية التنظيم التقسيمات الإدارية الموجودة داخل الهيئة والعلاقات بين العاملين فيها من حيث طبيعتها؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....