

المحاضرة الخامسة: الأفراد والمنظمات

مقدمة:

يعتبر سلوك الفرد الوحدة الأولية التي يتكون منها ويقوم عليها سلوك المنظمة فسلوك وتصرفات الفرد تمثل مصدر الحركة والدفع لأداء وسلوك المنظمة ككل وهو مظهر ومؤشر للنشاط فيها فالتصرفات والأنشطة المختلفة التي يبدئها الفرد في العمل مثل مجيئه لمكان العمل وانتظامه فيه واتصاله برئيسه ودرجة استجابته لتوجيهاته وقيامه ببذل الجهد في أدائه لمهام عمله والنمط والسرعة التي يبذل بها هذا الجهد واتصاله وتفاعله مع زملائه في العمل واستخدامه للأدوات والإمكانات المادية التي تتيحها المنظمة له وكذلك انفعالاته ورضاه أو استياؤه ، كل هذه التصرفات والأنشطة مما يبدئها الفرد تكون الأساس فيما تؤديه المنظمة من أنشطة وما تحققه من أداء ، فأداء وسلوك الفرد في المنظمة يلعب إذا دورا هاما في التأثير على أدائها وسلوكها ككل على أن سلوكه وتصرفاته لا تتم ولا تنتج من فراغ فمثلا تؤثر تصرفات وسلوك الفرد في المنظمة فهو يتأثر أيضا بالمنظمة وبخصائصها وتؤثر حتى في تلك الخصائص الذاتية التي تمثل صفات الفرد نفسه من حيث قدرته وخبرته ودوافعه ونزعاته ونمط سلوكه وردود فعله ، يمكن للمنظمة أن تمارس قدرا من التأثير عليها من خلال عمليات الانتقاء والاختيار بين الأفراد حال تقدمهم والتحاقهم بالعمل في المنظمة وهي فضلا عن ذلك تؤثر في سلوكهم بما توفره من بيئة وظروف أي بما تحركه وتوجهه إليهم من مؤثرات قد تتمثل في قواعد وضوابط الوظيفة وأنظمة العمل المطبقة ومهام الأداء ومكوناته وأدوات وإمكانات وموارد الأداء المتاحة وأنظمة ومعايير والعوائد والحوافز الأجرية وغير الأجرية وكذلك نمط وسلوك التوجيه والإشراف ومناخ العمل الاجتماعي الذي تتيحه المنظمة ، فالمنظمة حقيقة من وجهة نظر سلوك الأفراد ما هي إلا مجموعة مؤثرات توجد وتشكل وتكيف سلوك وتصرفات هؤلاء الأفراد (أحمد صقر عاشور: ١٩٨٩ ص ٣١ - ٣٢)

إن السلوك الذي يبدئها الفرد في المنظمة هو محصلة تفاعل خصائص الفرد مع خصائص ظروف وبيئة العمل في المنظمة ويمكننا صياغة هذا في معادلة بسيطة كما يلي:

سلوك الفرد في المنظمة = خصائص الفرد × خصائص ظروف وبيئة العمل في المنظمة

١) أهمية أهداف الفرد وعلاقتها بالمنظمة: لا يمكن فهم المنظمات الاجتماعية إلا عن طريق الدراسة العلمية للحاجات التي يسعى الأفراد إلى إشباعها فالمنظمات لا تشكل أو تتكون إلا نتيجة لمحاولات الأفراد الرامية إلى تحقيق أهدافهم الشخصية ، لذلك يمكن تشبيه المنظمة بمركبة أو واسطة نستخدمها لكي نحقق أهدافنا ونشبع حاجتنا ، وما قيل هنا ينطبق أيضا على أولئك الذين ينتمون إلى المنظمات القائمة فعلا إنهم يحاولون إنجاز أو تحقيق أهدافهم الشخصية أيضا عبر هذا الارتباط أو التعاقد. والواقع أنه بالإمكان اعتبار المنظمات أحد عناصر

الإنتاج الأساسية في جانب البيئة ورأس المال والعمل تقف المنظمات بفعالها الجماعي المنظم لتخلق القيم فالمنظمات تمنح الأفراد المقدرة على إنجاز أمور عديدة من ضمنها أهدافهم الشخصية التي لولا وجود هذه المنظمات لعانوا المر في تحقيقها وقد لا يحققونها أبدا. وبالمقابل تتوقع المنظمات من العاملين فيها أو الذين يتفاعلون معها في المحيط الخارجي تزويدها ببعض المساهمات كالعامل والجهد والمهارة والكفاءة والأموال والإخلاص في العمل. (أحمد صقر عاشور: ١٩٨٩ ص ٣٧).

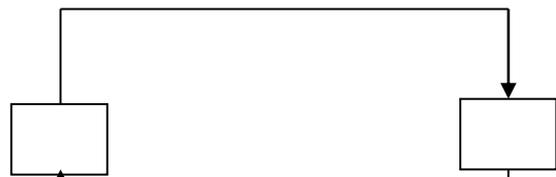
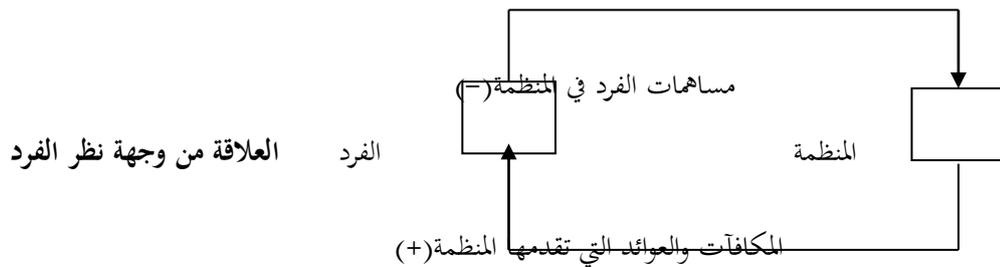
(٢) العلاقة التبادلية بين الأفراد والمنظمة:

ما هي درجات الرضا التي تعكسها العلاقة بين الفرد والمنظمة؟ كيف سيتم إشباع الأهداف الشخصية للفرد؟ وكيف سيساهم في تحقيق رغبات الأفراد؟ وكيف سيساهم في تحقيق أهداف المنظمة أو يساعدها في ذلك؟. إن الإجابة عن هذه أسئلة كهذه من قبل الفرد سيحدد إلى حد بعيد مستقبله في هذه المنظمة أو تلك وما قيل هنا ينطبق على المنظمة أيضا وهي تتعامل مع الفرد وفي الواقع العملي هناك علاقة متبادلة بين الفرد والمنظمة إذ يتوقع الفرد العامل في منظمة معينة أن تقدم له مكاسب تزيد عن مساهماته فهو يتوقع مثلا وجود عمل ذي قيمة وفيه تحدي وإثارة وتحديد ويتوقع أيضا وجود قواعد تحكم سير العمل وأمان وظيفي وفيه فرص للترقية وهناك أيضا راتب جيد وكلما ازدادت العوائد أو المكاسب عن المساهمات أو الجهود التي يقدمها زاد ذلك من ارتباطه بالمنظمة. وبالمقابل تمتلك المنظمة التصور نفسه ولكن بأسلوب معاكس أي تتوقع الحصول على مساهمات من الفرد أكبر من تكاليف اختياره عضوا عاملا فيها، فهي تتوقع منه القدرة على أداء المهام واكتشاف طرق جديدة للأداء وحل المشكلات البسيطة، والقدرة على العمل مع المجموعة والقدرة على استثمار الوقت والإمكانيات من أجل مصلحة المنظمة والمحافظة على صورة جيدة لدى الجمهور عن المنظمة ويجسد هذه الرؤية التبادلية بين الفرد والمنظمة الشكل الآتي: (أحمد صقر

عاشور، ١٩٨٩ ص ٣٨).

الشكل يبين: العلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة

المصدر: أحمد صقر عاشور، ١٩٨٩ ص ٣٩.



المكافآت والعوائد التي تقدمها المنظمة - المساهمات التي يقدمها الفرد للمنظمة ≤ ٠ .

مساهمات الفرد في المنظمة (+)

المنظمة الفرد العلاقة من وجهة نظر المنظمة

المكافآت والعوائد التي تقدمها المنظمة)

المساهمات التي يقدمها الفرد للمنظمة - المكافآت والعوائد التي تقدمها المنظمة للفرد ≤ ٠ .

وفي الحياة العملية يتحقق النجاح الأمثل لهذه العلاقة التبادلية عندما يدرك أو يتصور كل طرف أن المكافآت والعوائد التي يحصل عليها من الطرف المقابل تفوق المساهمات والتضحيات التي يقدمها لذلك الطرف ، وبالإمكان تسمية هذه العلاقة في المجال أو المستوى التنظيمي بتناوب أو تعاون تأثير المنظمات **Synergistic effect organization** ، وتحدث هذه الحالة عندما تكون مخرجات المنظمة مختلفة في الكمية أو النوعية عن مجموع مدخلاتها. (أحمد صقر عاشور ١٩٨٩ : ، ص ٤٠).

٣) أهداف الفرد والنشاط الموجه:

قلنا أن أهداف الفرد تلعب دورا أساسيا في تشكيل أو تكوين المنظمات وبقائها ناشطة في بيئة معينة ، فبدون أهداف لا يمكن استحداث المنظمات وعندما يتقيد دور المنظمة أو تصبح عاجزة عن إشباع أهداف شريحة معينة من الأفراد يصبح لزاما عليها أن تتغير إلى موقع أحسن وإلا تنتهي لا محالة في المستقبل القريب. ونؤكد هنا مجددا أن الدراسة المناسبة لفهم المنظمات الاجتماعية هي التي تهتم أولا بدراسة أهداف الفرد وحاجاته. وبالرغم من اختلاف العلماء في تحديد أنواع الحاجات لكنهم متفقين على أن الحاجات البيولوجية هي الأساس في سلم الأولويات ، إن آلاف المنظمات قد تم إنشاؤها أو تكوينها من أجل إشباع حاجاتنا الحياتية (مصانع الأطعمة والمشروبات ، الألبسة ومواد البناء والأثاث) وتقوم هذه المنظمات المختلفة بدفع مرتبات للعاملين فيها لشراء الطعام والملابس والمنازل وغير ذلك. كما نجد أيضا آلاف المنظمات تكونت من أجل إشباع حاجاتنا الاجتماعية مثل العائلة وجماعات العمل ، إذ تقدم العديد من أنواع الرضا للأفراد في هذا الإطار. وفي الوقت الذي يكون فيه من السهولة نسبيا تصنيف الحاجات الإنسانية إلى مجموعات محددة ووفق سلم متدرج نجد صعوبة كبيرة في تصنيف الأهداف التي ليست سوى وسيلة لإشباع هذه الحاجات وفي الوقت الذي تنبع فيه الحاجات من داخل الفرد نجد الأهداف تشكل الوسائل الخارجية لإشباع هذه الحاجات وبإمكاننا عد الأهداف وقياسها بشكل مباشر أو غير مباشر ، والملاحظ على الأفراد أنهم قد يسعون إلى تحقيق هدف مشترك إلا أن الحاجة المرتبطة بذلك الهدف تختلف لدى كل منهم ومن النادر جدا أن يمارس

الفرد عملاً أو نشاطاً هادفاً بقصد تحقيق هدف واحد فقط إذ غالباً ما يكون هناك أكثر من حاجة يسعى لإشباعها وكما تتعدد الحاجات تتعدد الأهداف ، فالفرد لا يملك حاجات متعددة فقط بل وأهدافاً متعددة أيضاً وهو لا يسعى إلى تحقيق هدف واحد حتى وإن ادعى ذلك فقد أظهرت البحوث أننا لو ناقشنا هذا النوع من الأفراد سنجدهم يمتلكون أكثر من هدف واحد وما الهدف المعلن إلا واحد من مجموعة معقدة من الأهداف التي يسعون لتحقيقها. (أحمد صقر عاشور: ١٩٨٩ - ٤٢ - ٤٤)

٤) الفرد والمنظمة وسلوك الدور :

إن الأفراد يرتبطون بمنظمة معينة وهم يحملون العديد من الأهداف ويتوقعون الكثير من العوائد في هذه المنظمة أو بواسطتها نظير مساهماتهم التي يتوقعون تقديمها لها وعندما يرتبط الفرد بمنظمة معينة عليه ممارسة أنواع محددة من السلوك الوظيفي ويتقيد بما يهدف البقاء في تلك المنظمة والحصول على مردود محدد أيضاً إذن هناك نوع من التوقعات المتبادلة بين الطرفين ولكن إلى أي حد تتقابل هذه التوقعات بشكل تام بين الفرد والمنظمة وبصورة مستمرة ؟ للإجابة نقول أنه لا يمكن أن تتقابل في كل مفرداتها بصورة تامة لاسيما في المراحل الأولى من عملية اللقاء ذلك لأن لكل طرف أفكار مختلفة عن الدور المناسب للفرد أو المنظمة والمساهمات التي يتوجب تقديمها والعوائد المرتقبة . يمر الفرد عند انتمائه إلى منظمة معينة وعمله فيها بتعديل أو تكيف إذ أنه سيتعرف بحكم تفاعله مع الآخرين على السلوكيات المقبولة والنتائج المتوقعة وأنواعها والمكافآت بمعنى آخر سيكتسب الموظف المزيد من المعلومات عن هذه المتغيرات وهذا يساعده في التعرف على دوره في المنظمة وكيفية القيام به وتتم عملية التعرف على الدور بشكل تدريجي من خلال المعاشية اليومية التي يمر بها الفرد في المنظمة. والدور هو مجموعة الأنشطة المتوقعة من قبل الفرد في عمل أو موقع وظيفي معين داخل المنظمة. وقد نجد تحديد رسمي لدور كل وظيفة في وصف العمل الخاص بها إلا أن الملاحظ أن الكثير من جوانب التعريف بالدور يمكن فهمها بأسلوب غير رسمي عن طريق الآخرين في المنظمة ونتيجة لذلك فإن الوظائف المتشابهة في التسمية قد تمتلك أدواراً مختلفة في منظمات مختلفة وقد تقوم المنظمات بإجراء بعض التغييرات أو التعديلات لبعض الأدوار نتيجة لما يجلبه الأفراد الجدد معهم من أهداف وقيم وحاجات وغيرها ، فالأفراد العاملين في منظمة معينة يجلبون معهم شخصياتهم وأفكارهم وقابلياتهم ومهاراتهم وقيمهم ، وهم بشخصياتهم المتباينة يجعلون المنظمة تختلف تماماً عما كانت عليه قبل انتمائهم إليها ومن جهة أخرى يمتلك هؤلاء الأفراد الجدد تصورات مسبقة لما يجب أن تكون عليه أدوارهم داخل المنظمة ، فقد يرفض الموظف الدور الذي رسمته له الإدارة لأنه يؤمن من خلال تجربته الشخصية أن هذه الوظيفة يجب أن تمتلك خصائص إضافية أخرى قياساً بطبيعة خصائصها العملية وقد تلجأ المنظمة في هذه الحالة إلى إعادة تعريف دوره من جديد وفقاً لمعتقداته وقيمه. تأسيساً على ما سبق فإن الأفكار والقيم التي يحملها الموظف الجديد تلعب دوراً مهماً في تقرير درجة التغيير أو التكيف الواجب الوصول إليه في دوره الجديد. وقد يمر الموظف في بداية عمله في المنظمة بحالة لا يستطيع فيها التعرف على ماذا يتوقع الآخرون منه في هذا العمل أو

ذاك الأمر الذي يجعله يمر بحالة **غموض الدور** يكون فيها غير قادر على تحديد السلوك المتوقع منه من قبل الآخرين وقد يتطور هذا الغموض إذا لم يعالج وتوفرت له بيئة ذات مصادر للغموض أكثر إلى حالة من **صراع الدور** الذي يقصد به تعارض مطالب العمل التي ينبغي على الموظف الوفاء بها فقد يشعر بعض الأفراد بالحرج نتيجة للمطالب المتعارضة المناطة بهم والتي تعود في نهاية الأمر إلى فشلهم أو عجزهم عن تحقيقها كلياً أو جزئياً مما يؤدي إلى العديد من النتائج السلبية كتدهور أداء الفرد والتوتر والقلق وسرعة دوران العمل ويأخذ صراع الدور صوراً عديدة في المنظمات منها:

(أحمد صقر عاشور: ١٩٨٩ ص ٤٦ - ٥٠).

✓ تعارض في أولويات العمل.

✓ تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة.

✓ تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة.

✓ التعارض بين قيم الفرد وقيم المنظمة.

١- دورة حياة المنظمة:

هناك تشبيه للمنظمات بالإنسان أو الكائن الحي تأكيداً على كونها في تفاعل مستمر مع البيئة ويكمل هذه الصورة المنظور الذي يرى أن التنظيم يمر بالمراحل التي يمر بها الإنسان وهي مراحل تتميز بسمات ثابتة ومعروفة لكل مرحلة من مراحل العمر وتتحدد المراحل التي تمر بها المنظمة من هذا المنظور بخمس مراحل هي:

(صقر عاشور: ١٩٨٩ ص ٤٦ - ٥٠)

(١) **المرحلة الإبداعية:** وهي مرحلة التشكيل وإنشاء التنظيم وهي مرحلة شبيهة بمرحلة ولادة الإنسان وتتميز بغموض الأهداف وعدم تبلورها والحاجة الماسة للإبداع أو الابتكار الذي يتم ممارسته كمتطلب أساسي لبقاء التنظيم واستمراره في غياب توافر موارد ثابتة ومضمونة.

(٢) **المرحلة الجماعية:** تعتبر هذه المرحلة خطوة متقدمة على المرحلة الأولى ، حيث تتضح الأهداف وتبلور بشكل أفضل ولكن تبقى أنماط الاتصالات ونمط الهيكل التنظيمي أقرب للرسمية ويبدل أعضاء التنظيم في هذه المرحلة جهوداً كبيرة لإظهار الولاء والالتزام التنظيمي ويستمر الاعتماد على المهارات الإبداعية.

(٣) **مرحلة الرسمية والرقابة:** تتبلور في هذه المرحلة قواعد وإجراءات للعمل وتتحدد أدوار العاملين بشكل أكبر ولا يعود الاعتماد على الاجتهادات الفردية المتفاوتة من شخص لآخر ويتم التأكيد على معايير الكفاية وتتحدد مراكز

اتخاذ القرارات ومواقع المسؤولية بشكل يمكن معه الحديث على أن هذه المرحلة خطوة على طريق الموسسية بدل الفردية.

٤) مرحلة تطوير الهيكل التنظيمي:

يصبح التنظيم في هذه المرحلة قادرا على الانتشار وتوسيع نشاطاته من سلع وخدمات ويزداد الاهتمام بالبحث عن فرص التطور الأمر الذي يوجب تطوير وتعديل التنظيم للاستجابة لهذه التطورات ويصبح هناك نوع من اللامركزية في اتخاذ القرارات لتكون بيد من هم أقرب للظروف الجديدة والأقدر على فهمها والتعامل معها.

٥) مرحلة الانحدار:

تتميز هذه المرحلة من حياة التنظيم بمعايشة ظروف صعبة مثل زيادة المنافسين وتقلص حجم الحصص في السوق مما ينعكس سلبا على العاملين أو يشهد التنظيم زيادة في نسبة الدوران الوظيفي ومحاولة بعض العاملين وبسبب إدراكهم للظروف الصعبة التي يمر بها التنظيم البحث عن فرص عمل بديلة أفضل وتظهر الصراعات والتوترات مما يجعل الإدارة تنتهج الأسلوب المركزي في العمل في محاولة منها للسيطرة على الوضع وضبط الأمور.

وينبغي القول بأن هذه المراحل التي تمر بها التنظيمات ليست وصفا لواقع كافة التنظيمات التي ليس من الضرورة أن تمر بها وبنفس الترتيب ولكن أهمية تفهمها تكمن في أهمية النظر للتنظيمات بأنها كيانات حية تتفاعل مع محيطها ومع المؤثرات عليها وتختلف قدراتها على التكيف من مرحلة لأخرى وإلى ضرورة تبني إجراءات والتفكير في حلول متعددة للمشاكل التي تمر بها التنظيمات والتي تختلف بحسب اختلاف المرحلة التي تمر بها.

شبه الكثير من الكتاب والباحثين المنظمات بالكائنات الحية فالكائن الحي له دورة حياتية يولد فينمو فينضج ثم يهرم وأخيرا يموت وكذلك المنظمات لها دورة حياتية تختلف مراحلها كثيرا عن دورة حياة الكائن الحي ولكن هذا التشبيه ليس دقيقا في جانبين هامين على الأقل هما : أن الكائن الحي مصيره المحتوم هو الموت والفناء في حين أن قليلا من المنظمات يفتى ويختفي وأن الكائن الحي ينتقل بصورة حتمية من الشيخوخة إلى الموت والفناء في حين أن المنظمات قد تتجاوز مرحلة الانحدار (الشيخوخة) بنجاح وتعاود انتعاشها ونموها ، وبالرغم مما يثار من تحفظات حول موضوع دورة حياة المنظمة إلا أن هذا المفهوم نبه إلى أمور عديدة أهمها أن المنظمات قد تمر في مرحلة انحدار واضمحلال وقد تؤدي بها إلى الاختفاء أو من الممكن أن تواجه المنظمة هذه المرحلة بنجاح وتعاود الانتعاش والنمو كما أن مفهوم دورة حياة المنظمة أشار إلى أن لكل مرحلة متطلباتها والتي لا بد للمنظمات من إدراكها لكي تستمر في البقاء وفي ضوء ذلك اقترح الباحثون عددا من النماذج بشأن المراحل التي تمر بها المنظمات خلال حياتها فقد قسم كمبرلي وميلز

Kimberly and Milles دورة حياة المنظمة إلى ثلاثة مراحل: النشأة Creation التحول

Transformation والتدهور Decline أما فيلد وهاوس Field and House فقد اقترحا خمس مراحل

لدورة حياة المنظمة وهي: مرحلة الولادة ومرحلة الشباب ومرحلة منتصف العمر ومرحلة النضج ومرحلة التدهور والفناء
أما دافت Daft فقد قسم دورة حياة المنظمة إلى أربعة مراحل رئيسية هي: مرحلة النشأة ومرحلة النمو ومرحلة النضج
ومرحلة التوسع.

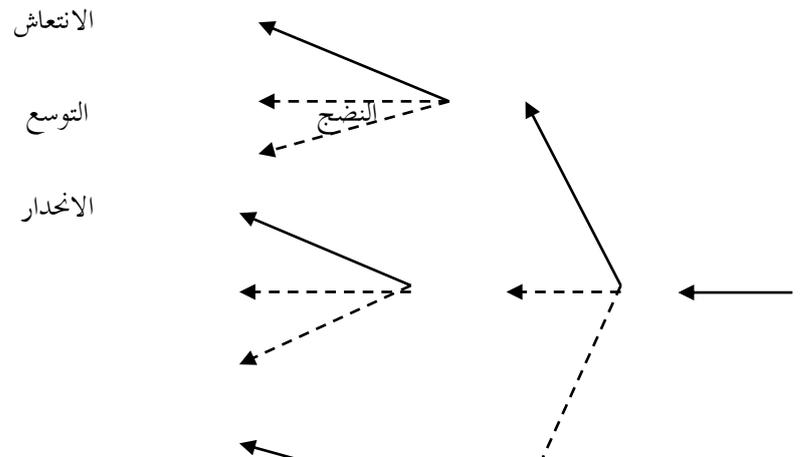
(حسن حريم: ٢٠٠٣ ص ١٦٩ - ١٧٠)

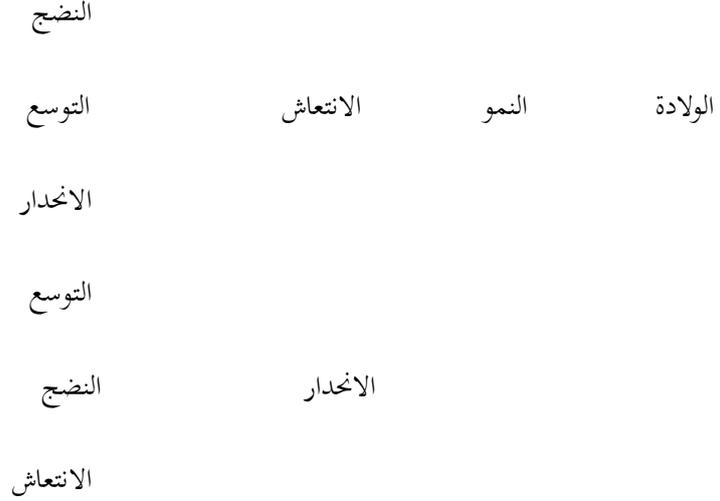
ومن أكثر النماذج قبولا وانتشارا هما نموذج ميلر وفرايزن ونموذج جراينر وسناقشهما باختصار: (حسن حريم: ص ١٧٠-)

١. نموذج ميلر وفرايزن: يقترح الكاتبان داني ميلر Danny Miller وبيتر فرايزن Peter Friesen أن دورة حياة المنظمة تمر بخمس مراحل هي:

- **الولادة**: تسعى فيها المنظمات الصغيرة إلى تأسيس وترسيخ وجودها من خلال الإبداع الإنتاجي.
- **النمو والتوسع**: تبدأ المنظمات بالنمو وتكبر بسرعة وتقسّم إلى وحدات ودوائر وتصبح وحداتها أكثر رسمية.
- **النضج**: تصبح فيها المنظمات كفاءة Efficient ومستقرة وتستخدم هياكل أكثر بيروقراطية لكنها أقل إبداعية.
- **الانحدار والتدهور**: وهنا تتأرجح المنظمة ضمن أسواق منكمشة ومتقلصة لمنتجات متقدمة.
- **إعادة الانتعاش**: تشهد فيها المنظمة منجزات إبداعية ضمن هيكل تنظيمي يعتمد على التقسيم على أساس السوق.

وتختلف إستراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي وبعض الممارسات الإدارية من مرحلة لأخرى أما تتابع المراحل فيوضحه الشكل التالي:





الشكل يبين: مراحل دورة حياة المنظمة

المصدر: حسن حريم ، ٢٠٠٣ ص ١٧١.

ملاحظة: الخط المتصل يشير إلى التتابع الأكثر احتمالا

يلاحظ من الشكل أن المراحل الخمس السابقة لا ينبغي بالضرورة أن تتبع بعضها البعض بالترتيب باستثناء أن النمو دائما يتبع الانتعاش أو الولادة وأن معظم المنظمات تنتقل من مرحلة النمو إلى مرحلة النضج ولكن قد ينتقل بعضها مباشرة إلى مرحلة الانتعاش أو الانحدار وعند النضج تنتقل معظم المنظمات إلى الانتعاش ومن ثم ينتقل بعضها إلى نمو جديد وبعضها الآخر إلى الانحدار والملاحظة الأكثر أهمية هي أن المنظمات في مرحلة الانحدار يمكنها أن تنتقل غالبا باحتمالية متساوية إلى النمو أو النضج أو الانتعاش أو تبقى في مرحلة الانحدار.

٢. نموذج لاري جراينر **Larry Greiner** : قام جراينر في أوائل السبعينات من القرن الماضي بتطوير نموذج النمو وأعيد نشر هذا النموذج في مجلة هارفارد للإدارة في عام ١٩٩٨ ويعتبر أكثر النماذج شهرة وقبولاً. لقد طور جراينر نموذجاً بالاستناد إلى ملاحظاته للعديد من المنظمات التي قام بدراستها وقد ركز في دراسة وتحليل نمو المنظمة على بعدين رئيسيين هما عمر المنظمة وحجمها ولاحظ بأن تطورها يشهد نمواً هادئاً لفترة وصفه بالتطور **Evolution** ثم يلي ذلك فترة اضطراب داخلي أطلق عليه الأزمة **Crisis**.

وقد حدد خمسة مراحل أو مستويات لنمو المنظمة كل مرحلة نمو تجلب معها أزمة خاصة بها وإذا تمت معالجة الأزمة بنجاح انتقلت إلى مرحلة تطور جديدة ولكن في حالة عدم معالجة الأزمة والانتقال السليم للمرحلة الثانية يصبح انحدار المنظمة نتيجة محتملة.

١) **الإبداع وأزمة القيادة:** إن الكثير من المنظمات تنشأ من فكرة لدى فرد أو عدد من الأفراد وبعد الإنشاء تتزايد المتطلبات الإدارية ولا يرغب المؤسس المبدع في إشغال نفسه بهذه القضايا ونتيجة للحاجة الماسة إلى المهارات الإدارية تنشأ أزمة القيادة الإدارية فتلجأ المنظمة إلى التحرك والتحول نحو النمو الذي يتصف بالتوجيه الشديد.

٢) **التوجيه وأزمة الاستقلالية:** بعدما يتولى المدير مسؤولية القيادة يعود الأشخاص المبدعون إلى الإبداع وبعدها يتحول التوجيه من قبل الإدارة العليا إلى هيكل تنظيمي رسمي مليء بالقواعد والمعايير والنماذج ونظم محاسبة التكاليف والتخصص وتحديث الأزمة الثانية حينما يجد الأشخاص المبدعون أن الهيكل الرسمي يعيق الإبداع ويقيد سلطتهم في اتخاذ القرار ويصبح الهيكل التنظيمي الآلي الذي ساعد بنجاح في حل أزمة القيادة يسبب الآن أزمة الاستقلالية ومع استمرار النمو يصبح الموظفون في المستويات الدنيا على دراية بالمشكلات تفوق معرفة الإدارة العليا فيطلبون مزيداً من الحرية للاستجابة بسرعة لاحتياجات المتفاعلين ومشكلات الإنتاج وغيرها.

٣) **التفويض وأزمة الرقابة:** وفي سبيل حل أزمة الاستقلالية تنشأ الحاجة للتفويض وعلى الإدارة أن تفوض بعض سلطاتها ومسؤولياتها للمستويات الدنيا وتسمح لها بمزيد من حرية التصرف وفي هذه المرحلة يستمر النمو ولكن من خلال اللامركزية.

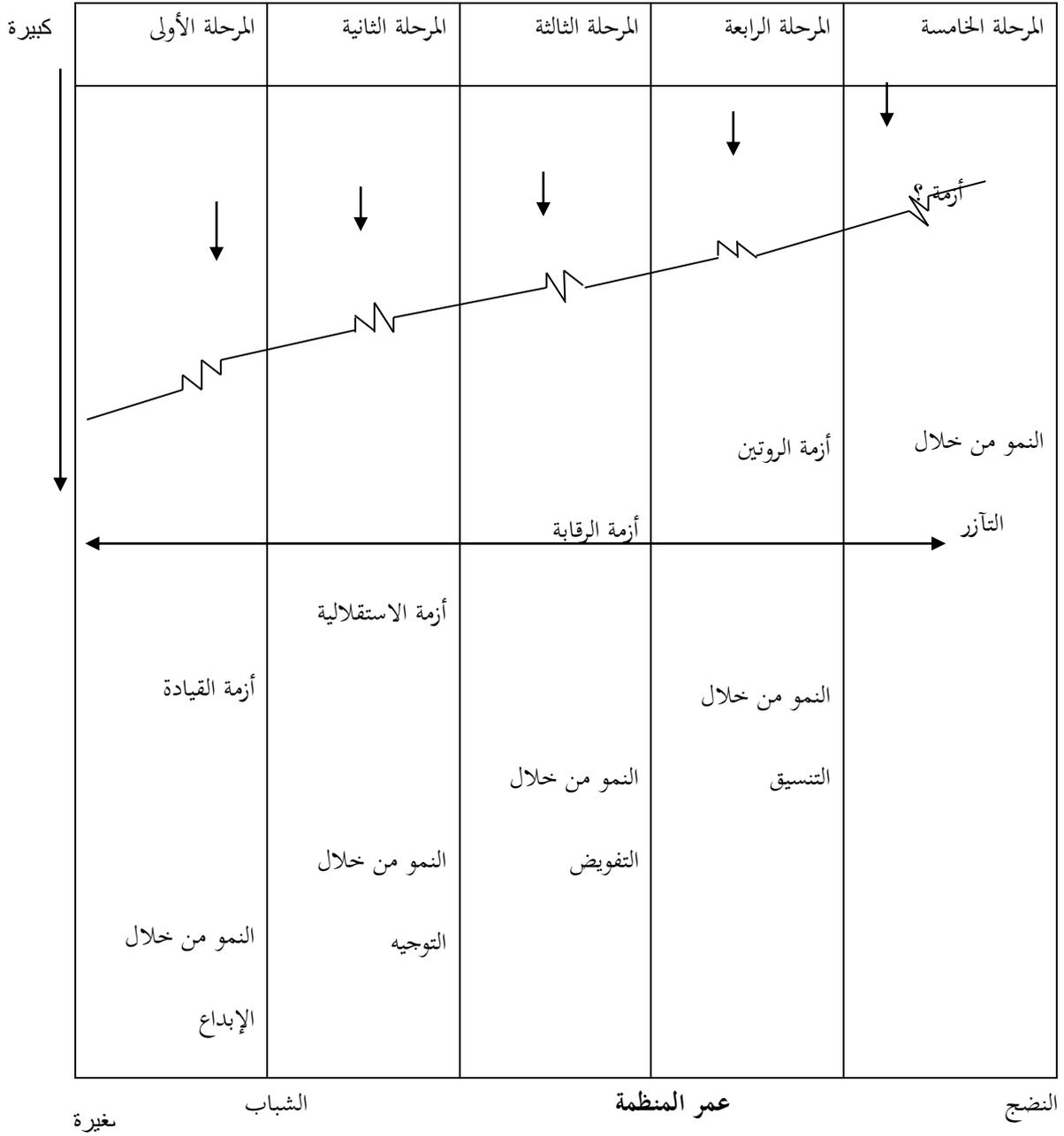
٤) **التنسيق وأزمة الروتين:** ولكي تتمكن الإدارة العليا من السيطرة والرقابة على مجريات الأمور تلجأ إلى تطبيق آليات ووسائل تنسيق متنوعة وعديدة وإجراءات رسمية للتخطيط وإضافة موظفين استشاريين ومركزية بعض الأنشطة وغيرها وفي ظل ذلك يبدأ المديرين بإدراك أنهم مقيدون في إدارة شؤون قطاعاتهم وأنهم مرتبطون بباقي المنظمة من خلال شبكة تنسيق تفصيلية وإذا ما استمر النمو بهذه الصورة فسيؤدي في النهاية إلى أزمة الروتين (البيروقراطية) وعدم قبول مسيري القطاعات للرقابة التي يمارسها الموظفون في المركز والعمل المكثي.

٥) **التآزر وأزمة التشبع النفسي Collaboration and crisis of psychological**

saturation: أما المستوى الخامس من النمو فهو التآزر والتعاون فمن أجل مقاومة الروتين تتطور هياكل إبداعية تعتمد على العمل بروح الفريق ومهارات التفاعل التبادلي وتحتل استراتيجيات حل الصراع أهمية قصوى في هذه المنظمات حيث لا تنجح الوسائل الرسمية ويتم تشجيع السلطة المزدوجة وفرق العمل المؤقتة والتجربة في مناخ يتصف بمشاركة المسؤولية بدلا من التخصص وينتج عن التنظيم التعاوني أزمة إشباع نفسية حينما يجد الأفراد أنفسهم يعملون في بيئة يسودها الغموض والتوتر الناتجان عن تصميم فرق العمل وأن المتطلبات والاحتياجات المتضاربة للرقابة الآلية والمرونة العضوية ترسل إشارات مختلفة ومشوشة وقد يعاني الأفراد بدنيا ونفسيا في مثل هذا النوع من التنظيم ويمكن معالجة الوضع جزئياً بإعطاء اهتمام أكبر لصحة وسلامة العاملين بهدف تقليص التوترات والضغوط المتواجدة في مرحلة التآزر.

٦) الشكل يبين: أزمات النمو

المصدر: حسن حريم، ٢٠٠٣، ص ١٧٤ .



خلاصة:

لا يختلف اثنان في أن التنظيم أصبح سمة هذا العصر سواء كعملية أو كوحدة اجتماعية حيث أن العمل الجماعي للأفراد في ثقافتنا هو فريضة شرعية لضمان تحقيق كل فرد لحاجاته ورغباته بأقل التكاليف وفي أقصر وقت ممكن ، فالفرد لا يستطيع أن يحقق كل أهدافه في عمره بمفرده سواء كانت مادية ونفسية أو اجتماعية إلا من خلال ربط علاقات مع أفراد آخرين لهم حاجات وأهداف ، والمنظمة تقوم بدور الوسيط الذي ينظم مطالب الأفراد للوصول إلى الأهداف المنشودة كما أن التنظيم سنة كونية فكل شيء خلق بقدر ، الكواكب والنجوم والفلك يسرون وفق تنظيم دقيق قد يعجز الإنسان على إدراكه وكذلك نظام الطبيعة والحياة والكائنات تسير وفق مخطط منظم جعل الإنسان يقلد في كثير من الأحيان هذا التنظيم الدقيق ليصل إلى ما يريده ، كما أن العمل في المنظمات ووجود الإنسان فيها ضرورة اجتماعية فالإنسان الفرد لا يستطيع أن يلعب كل الأدوار في حياته ويقوم بكل التخصصات مما جعله في حاجة لما يقوم به أفراد آخرون وبالتالي فإن وجود العلاقات الاجتماعية ضروري إذا أراد البقاء وتلبية ما يفكر فيه بداية بالأسرة ، لهذا وكما تناولنا في هذا الفصل فالمنظمة ترافق الإنسان من ولادته إلى مماته غير أن المنظمات تختلف في تفاصيلها ومكوناتها حسب أهدافها وأهداف الفرد في حد ذاته وعلى اعتبار أن التجارب تتراكم فهي في تطور دائم وفق ما يناسب الطريقة التي يعبر بها الفرد عن حاجاته وطموحاته مما يجعل عامل الزمن له دوره في بناء وتكوين المنظمة باعتبارها وسيلة في حد ذاتها وتفكير الفرد في بقاءه هو تفكير في بقاء هذه الوسيلة والحفاظ عليها مما جعل التفكير

الإستراتيجي يأخذ مكانه ضمن الأطر النظرية لدراسة المنظمات مع الأخذ بعين الاعتبار حالة المنظمة (بيئتها ومواردها الداخلية) في الوقت الراهن وما تود الوصول إليه في المستقبل بطريقة تعكس كيفية تحقيق الأهداف المحددة .