

شكل رقم (4) بيان تاريخي للمفاهيم العلمية والبحث التجريبي والإداري (5)

المفاهيم العلمية	البحوث التجريبية
المدرسة الاقتصادية (سميث، كينز) تقسيم العمل، المصلحة، الإنتاج، العمالة غير الكاملة	علم اجتماع المنظمة (فيبر، كروزيه) التنظيم العقلاني، السلطة، ...
السلوكية (فايول، واطسون...) الفهم العلمي للسلوك	التنظيم العلمي للعمل (فايول، تايلور) زيادة المرود
مدرسة النظم المنظمة هي نظام عام؛ الجماعة والفرد؛ هي نظم فرعية	مدرسة العلاقات الإنسانية: الاتصال يحسن الإنتاجية دينامية الجماعة الحفز، أسلوب الإدارة
المدرسة العلمية والرياضية: تقديم وسائل لتحليل والدراسة العلمية البحتة	النظام الاجتماعي: (برنا رد، سيمون، هانسوف) التفاعل، الاستقلالية مدرسة اتخاذ القرارات: (سيمون، غوليك...) الاختيار العقلاني، بحوث العمليات
العلوم السلوكية الأبحاث المتعددة الاختصاصات لفهم علمي للسلوك الإنساني والإداري	المدرسة الموقفية كل شيء يعتمد على تنظيم الجماعات والأفراد الذين يؤلفونها وتفاعلاتهم مع البيئة

المنظمة
الجماعة
الفرد

المدير

غايات وأهداف
(اقتصادية واجتماعية
وإنسانية وتكنولوجية)

السلوك الإداري
(مبادئ أسلوب الإدارة،
الأفعال الإدارية، القيم الأساسية
التوجهات الكبرى)

عملية النظام التطوري
(التفوق، التأهيل، التكيف)

أولاً: النظريات الكلاسيكية (التقليدية) للمنظمة:

بعد تطور الفكر المنظمي حصيلة جهود الباحثين في مجالات العلوم الإنسانية المتنوعة، وقد تبلور تدريجياً في تطوير النماذج الفكرية وبرز عند كبير من النظريات الإنسانية والتي يمكن تبويبها إلى ثلاثة مجموعات أساسية هي:

- النظريات التقليدية (أو الكلاسيكية)
- النظريات الإنسانية (أو السلوكية)
- النظريات الحديثة

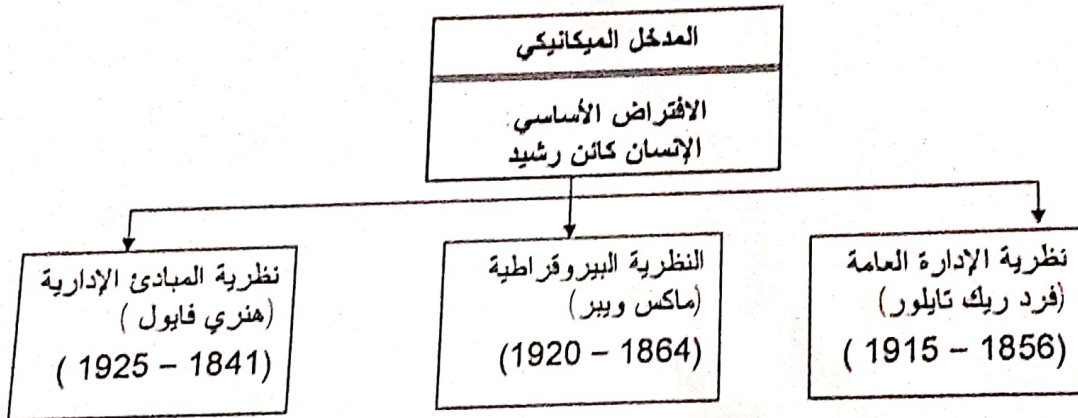
فالمُنظمة هي بمثابة الأطر أو القنوات التي تنظم علاقات الأفراد في المجتمع، وهي التي تسهم في تنظيم حياتهم ومجهودهم نحو إشباع حاجاتهم، كما أن الأفراد يخلقون الحركة ويبعثون النشاط في المنظمة

لقد تأثرت النظريات التقليدية أو (الكلاسيكية) للمنظم (Classical Organization Theories) بالمجتمعات الغربية خلال العقد الأول من القرن العشرين، وقد اتسمت هذه النظريات بمنطلقها الفلسفي المستند إلى مبدأ العقلانية أو الرشد "Rationality" في التعامل مع الإنسان في إطار العمليات الإنتاجية والأولية السائدة آنذاك، وهي منطلقات نظرية ولدت في بيئة المجتمع الرأسمالي (الحر)، حيث أكدت على الجوانب المادية في التعامل مع الإنسان، فاعتبرت المنظمة نظاماً شبه مغلق في التعامل مع العلاقات الإنسانية السائدة في إطارها، مما يمكننا على وجه التحديد، إبراز النماذج المنظمة الآتية كأساس يعبر عن طبيعة النظريات التقليدية خلال تلك الحقبة التاريخية وهي:

- نظرية البيروقراطية
- نظرية الإدارة العلمية
- نظرية التقسيمات الإدارية

ولقد ظهرت في بداية القرن الماضي (1900 - 2000) وتعرف حالياً بالمدخل الميكانيكي أو الآلي أو التقليدي في تنظيم المنظمات ويوضح الشكل الموالي هذه النظريات الثلاث مع أبرز علمائها.

شكل رقم (5) نظريات المنظمة الأساسية المكونة للمدخل الميكانيكي (6)



إن الملاحظة الأساسية التي يمكن الإشارة إليها هنا، هو أن هذه النظريات تركز أساساً على هيكل التنظيم الرسمي فقط، معتبرة إياه أهم جانب في بناء المنظمة وتطورها، كما ترى أن المنظمة ما هي سوى هيكل للعلاقات والصلاحيات والأهداف والقواعد والأنشطة والاتصالات، وغير ذلك من المتغيرات الأخرى الموجودة أثناء عمل الأفراد معاً

وفيما يلي سنقوم بشرح كل منها على حدة.

حيث تشرف المستويات الإدارية الأعلى على المستويات الأدنى منها في التنظيم، وفقاً للتسلسل الهرمي للمنظمة وبصورة ثابتة ومحددة.

ز - تعتمد الإدارة البيروقراطية الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين فيها، على الوثائق، والسجلات، والمستندات ويجري حفظ هذه الوثائق بصورة يسهل معها تيسير أعمال المنظمة.

ح - تتصف تعليماتها بالشمول، والعمومية، والثبات النسبي، مما يؤدي إلى زيادة فهم واستيعاب القواعد الإدارية السائدة بدقة، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الكفاءة والخبرة الفنية والإدارية للعاملين.

ط - تؤدي المنظمة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد، وزيادة الرواتب، وإجراءات الترقية والتقدم المهني، ويأتي ذلك من خلال زيادة حماس الأفراد وإخلاصهم ورفع كفاءتهم الفنية وخلق سبل الرقابة على الأداء، واستخدام الأساليب العقلانية في زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته (7).

1-3 - أهم الانتقادات الموجهة إلى البيروقراطية:

تعرضت النظرية إلى الكثير من الانتقادات، ويمكن إبراز أهمها على النحو

التالي:

أ - إهمال وإغفال الطبيعة الإنسانية والاجتماعية للفرد ومعاملته على أنه آلة، الأمر الذي ينعكس على انخفاض كفاءة الأداء في المنظمة بدلاً من ارتفاعها.

ومثال ذلك مبدأ الأقدمية في الترقية.

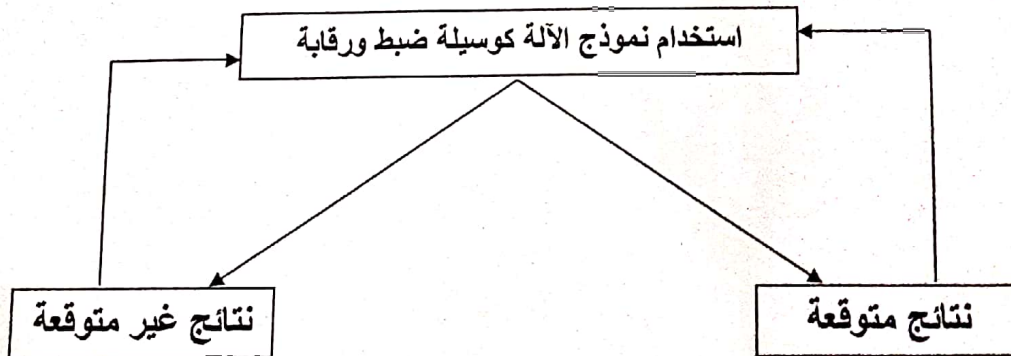
ب - التركيز على تطبيق مبدأ " الرقابة والإشراف" مما يؤدي إلى زيادة احتمال محاولة الانحراف عن القواعد والتعليمات، وبالتالي خلق المزيد من الرقابة والإشراف، مما ينجم عنه نتائج غير متوقعة، كإنخفاض الكفاءة، وتحمل الكلفة العليا، وهدر الوقت في التركيز على إنجاز أنشطة الرقابة.

ج - التناقض بين خصائص " المنظمة المثالية " التي حددها " فيبر" مثل " التدرج الهرمي " وسلطة الإدارة، وبين الخبرات والتدريب كأساس للاختيار المهني.

د - لا يرتبط نجاح المنظمة وفعاليتها بالخصائص الداخلية أو الذاتية فحسب، وإنما لمحيط المنظمة دور أساسي في هذا الخصوص، أي أن البيروقراطية تتناول المنظمة على أنها نظام مغلق وليس مفتوحاً يؤثر في البيئة ويتأثر بها (8).

عموماً نستطيع إدراج نموذج البيروقراطية العام في الشكل رقم (6) كما يلي: (9)

شكل رقم (6): نموذج البيروقراطية العام.



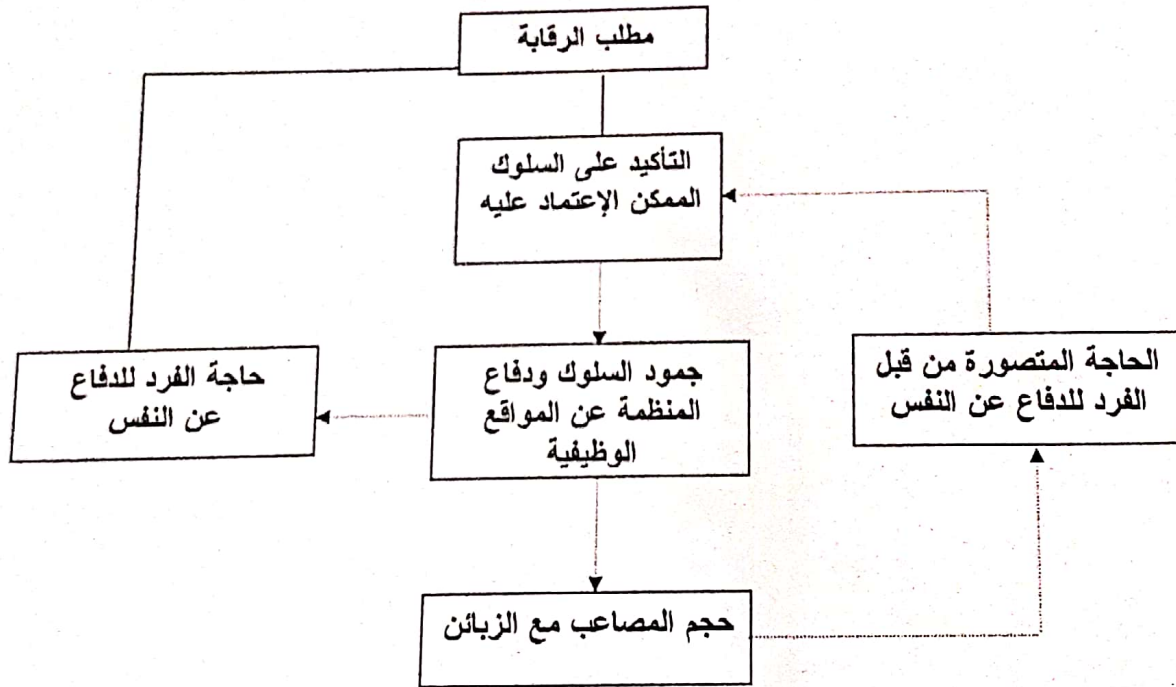
ولقد انطلقت دراسات حديثة للبيروقراطية من حقيقة نموذج " فيبر " في بناء المنظمة (النموذج المثالي)، ولكن مع مراعاة التعديلات المطلوبة، وتفايدي بعض الانتقادات التي وجهت إليه، ومن أشهر النماذج التي جرت صياغتها في هذا المضمار ثلاثة وهي لكل من مورتون، سلزنيك، كولدر

أ- نموذج روبرت مورتون " 1940 R. Merton " (10)

لقد انطلق من الآثار السلبية لتعليم المنظمة (حيث يعمم أعضاء المنظمة الاستجابة المتعلمة على مواقف مشابهة لتلك التي كانت مناسبة لها، مما يؤدي نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة من قبل المنظمة ويعتمد النموذج على " مطلب للرقابة " صادر عن الإدارة العليا كما يلي:

- تقليص حجم العلاقات الشخصية، والتأكيد على علاقات بين المكاتب والمواقع الوظيفية
- زيادة تقبل الأعضاء للقواعد والإجراءات الرسمية والالتزام بها
- زيادة استعمال أسلوب " التبويب " في اتخاذ القرارات، وتضييق أبواب التصرف أي تبويب البدائل والحد من عملية البحث عنها، وبالتالي ينتج عن هذا تحول في سلوك أعضاء المنظمة إلى سلوك قابل للتنبؤ، أي إلى جموده، كما يقود تقليص العلاقات الشخصية إلى تنمية الروح المعنوية، أي زيادة تصور الأهداف المشتركة بين أعضائها، مما يقود للدفاع عن بعضهم البعض اتجاه الضغوط الخارجية، مما يؤكد الاتجاه نحو جمود السلوك.

شكل رقم (07): نموذج مورتون للبيروقراطية



النتائج المقصودة

النتائج غير المقصودة

- د- تحديد نطاق الإشراف.
- هـ- الاهتمام بالجوانب المادية في تعامل الإدارة مع الأفراد.
- و- الاهتمام بالجوانب البدنية أو الفيزيولوجية للعمل، والنظرة للإنسان كآلة.
- ز- الاهتمام بدراسة الوقت والحركة.
- ح- التركيز على المنظمة كنظام شبه مغلق.
- ط- الاهتمام بتنظيم العمل والأساليب والإجراءات.
- ك- الاهتمام بالجوانب التقنية (الفنية والهندسية).

3- نظرية التقسيمات الإدارية:

اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية (Administration Departmentation Theory) بالعمليات الداخلية في المنظمة، والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل، وبالجوانب الفيزيولوجية للعمل، وليس بالجوانب الإنسانية للأداء. وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، حيث أن الافتراض الأساسي الذي اعتمده هو أن كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير. لذا فقد اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية وروادها الأوائل بشكل أساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم، ومن المبادئ الرئيسية التي شكلت محاور اهتماماتها ما يلي:

- أ- تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة.
 - ب- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
 - ج- القيام بتجميع الأنشطة المتماثلة أو المتشابهة في شكل تقسيمات (إدارات) متماثلة أو متكاملة.
 - د- تجزئة مهمات كل تقسيم إلى عدد من الوظائف المحددة التي تناط بالأفراد.
- وقد برز عدد من الباحثين والمفكرين في التقسيمات الإدارية أسهموا في تطوير مفاهيمها ومبادئها، ومن أهمهم: "ج. موني James Mooney"، "ليندول أرويك Lyndall Urwick"، "لوثر كوليكر Luther Gulick"، "أوليفر شيلدون Oliver Sheldon"، وكان أبرزهم:

* هنري فايول Henry Fayol (1841 - 1925): مهندس فرنسي وجد من خلال دراساته والتحليل الميداني لواقع الفعاليات الفنية والإدارية وخلص إلى تحديد ستة (06) أنشطة أساسية في أية منظمة هي:

- 1- النشاطات الفنية كالإنتاج أو التصنيع.
- 2- النشاطات التجارية، كالبيع والشراء والمبادلة.
- 3- النشاطات المالية، كالحصول على رؤوس الأموال واستثمارها.
- 4- النشاطات المحاسبية لتحديد المركز المالي للمنظمة وإعداد الإحصاءات.
- 5- نشاطات الوقاية والضمان مثل التأمين لحماية الممتلكات والأفراد.

6 - النشاطات الإدارية وهي: التخطيط والتنظيم، والرقابة وإصدار الأوامر، والتنسيق واعتبر "فايول" النشاطات الإدارية وهي المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة (16)

ولقد صاغ "فايول" أربعة عشر (14) مبدءاً إدارياً في إطار قيام الفرد بمزاولة مهمته الأساسية في المنظمات المختلفة، تجارية، سياسية أو عسكرية... وهي:

- 1 - تقسيم العمل.
- 2 - الصلاحية والمسؤولية.
- 3 - التدريب على النظام.
- 4 - وحدة إصدار الأوامر.
- 5 - وحدة التوجيه.
- 6 - خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- 7 - مكافأة الأفراد.
- 8 - المركزية.
- 9 - التسلسل الهرمي.
- 10 - التركيب والنظام (تركيب وتنسيق الأشخاص والمعدات والأشياء...).
- 11 - الإنصاف والمساواة.
- 12 - تباين الأفراد في العمل.
- 13 - روح المبادرة والابتكار.
- 14 - روح التعاون (روح الفريق والتماسك).

* خلاصة المبادئ والمفاهيم لمدرسة التقسيمات الإدارية:

يمكن تحديد أهم المبادئ والمفاهيم الأساسية التي جاءت بها نظرية التقسيمات الإدارية كالآتي:

- أ - مبدأ التدرج الهرمي: التأكيد على أهمية الأوامر النازلة من المستويات التنظيمية العليا إلى الدنيا منها، بشكل عمودي والتي تنظم الاتصال بين المشرفين ومرؤوسهم في إنجاز المهمات.
- ب - مبدأ وحدة الأوامر: لا يصدر الأوامر إلا رئيس واحد، وذلك لغرض معالجة ظاهرة الصراع التي تسببها كثرة مصادر اتخاذ القرار والأوامر الموجهة إلى المرؤوسين.
- ج - مبدأ الإدارة بالاستثناء (Management by exception): المقصود به تخويل صلاحيات إصدار القرارات إلى بعض المستويات الإدارية الدنيا لممارسة العمل الإداري؛ أي تطويراً لعملية تخويل الصلاحيات وعدم إقحام المستوى الإداري الأعلى بالأمور التفصيلية في الأداء، إلا في القرارات الأساسية والإبداعية والاستثنائية.
- د - مبدأ نطاق الإشراف: يمثل نطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يستطيع الرئيس الواحد الإشراف عليهم، (خمسة أو ستة أفراد)، ويؤدي ذلك إلى زيادة كفاءة الإشراف والهيكل التنظيمي والعلاقات بين الرؤساء ومرؤوسهم.

هـ- مبدأ التخصص الوظيفي يشير مبدأ التخصص الوظيفي إلى أن الكفاءة التنظيمية تزداد كلما ازدادت درجة التخصص الوظيفي (التحديد المسبق لجميع الأعمال والفعاليات المتعلقة بتحقيق الهدف وتجميعها في تقسيمات وظيفية)، ويشمل ذلك جميع المستويات التنظيمية.

و- مبدأ التمييز بين التنفيذيين والاستشاريين ضرورة التمييز بين الاستشاري الذي يقم الإرشاد والنصح والتوصيات والمقترحات الكفيلة بتطوير الأداء من جهة والأطر التنفيذية التي تمتلك حق إصدار الأوامر للمرؤوسين في المنظمة (17)

ثانياً: النظريات السلوكية (أو الإنسانية):

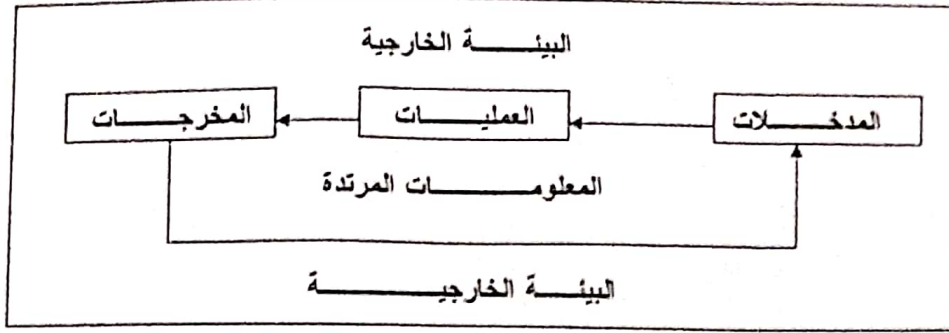
تعرضت النظريات التقليدية (الكلاسيكية) وخصوصاً حركة الإدارة العلمية، لموجة عارمة من الانتقادات، لذلك بدأت الدراسات والأبحاث المتعلقة بالأبعاد الإنسانية وطبيعة العلاقات داخل المنظمة، وتعد النظريات السلوكية (Behavioral Theories)، أو كما تسمى بالمدرسة الإنسانية (Human School) اتجاهها فكرياً متميزاً في الفكر التنظيمي، حيث تركزت اهتماماتها على الجوانب الإنسانية، سواء كانت النفسية للفرد، أو ما يتعلق بالجماعات الصغيرة (Small Groups) أو التنظيم غير الرسمي (Informel Organization) باعتبارها تمثل الجوانب الأساسية في العملية الإنتاجية

هذا إلى جانب العلاقات المادية التي أكدتها النظريات الكلاسيكية ذلك أن وجود الأفراد العاملين في المنظمة المعنية يخلق (إلى جانب البناء أو التركيب الرسمي للعلاقات) نوعاً آخر من التنظيم هو "التنظيم غير الرسمي" الذي ينشأ من خلال اتصال الأفراد ببعضهم، والتفاعل بينهم، ولقد أثبتت دراسات إلتون مايو (Elton Mayo) في شركة "وسترن إلكتروك" أن قيم وعادات التنظيم غير الرسمي تستطيع التأثير في الإنتاجية تأثيراً إيجابياً أو سلبياً، على وفق طبيعة العلاقات السائدة بين كلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، وهكذا شكل التنظيم غير الرسمي، في إطار فلسفة المدارس السلوكية (أو الإنسانية)، أحد المتغيرات الأساسية التي تحكم السلوك المنظمي التي أهملتها النظريات التقليدية فضلاً عن إغفالها لظاهرة الصراع (Conflict) بين عناصر المنظمة، وتتضمن النظريات السلوكية ستة (06) مجموعات من المدارس الفرعية هي الفلسفة الإدارية، التفاعل والتناقض بين الأفراد والمنظمة، التنظيم الاجتماعي ونظرية التنظيم المعدلة وحلقة الوصل، العلاقات الإنسانية، هذه الأخيرة سنعلم على دراستها وتلخيصها نظراً لأهميتها، وسنوجز باقي المدارس في ملخص لأهم ما جاءت به.

1 مدرسة العلاقات الإنسانية:

أبرم خلال الفترة الممتدة بين (1927 - 1932م) عقد مشروع للتعاون بين شركة ويسترن إلكتروك (Western Electric Co) في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الأساتذة من مدرسة الأعمال بجامعة هارفارد

شكل رقم (11) المنظمة كنظام مفتوح



1-1 فالمدخلات تتكون من

- ◆ مدخلات بشرية (وهم الأفراد وما يمثلون من قيم ورغبات واتجاهات وعلاقات إنسانية)
- ◆ مدخلات مادية (رؤوس أموال، آلات، معدات)
- ◆ مدخلات معنوية حيث تمثل بالأهداف والسياسات والمعلومات عن المجتمع وتكوينه والفرص المتاحة، والقيود المفروضة)
- ◆ مدخلات تكنولوجية (أساليب الإنتاج الفنية المتاحة للتنظيم)

1-2 أما العمليات والأنشطة وهي التي تجري داخل المنظمة وتمثل سلوكها

وهي

- ◆ عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية
 - ◆ عملية القيادة والإشراف وسلطة التأثير على سلوك التابعين
 - ◆ عمليات البحث والتقصي عن المعلومات وتحليل المواقف والمتغيرات
 - ◆ عمليات الاختيار والمفاضلة بين البدائل لاتخاذ القرارات وحل المشاكل
 - ◆ عمليات التحفيز للأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مشتركة
 - ◆ عمليات الرقابة لضمان توجه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف
 - ◆ عمليات تقييم المنجزات التنظيمية ضمن ما خطط لها من وقت وجهد (23)
 - ◆ عمليات التصحيح والتحديث لضمان وحدة الحركة وسلامة التغيير
 - ◆ عمليات تجميع الموارد واستغلال أمثل للفائض
- وهي العمليات التحويلية التي ينجز النظام عن طريقها تغيير المدخلات إلى الأشكال المناسبة لأهدافه (24)

1-3 - المخرجات وهي إفرازات المنظمة للبيئة الخارجية (المجتمع) من سلع وخدمات أو إنتاج معنوي مقابل ثمن نقدي أو غيره من أشكال التعويض الاجتماعي، وفي نفس الوقت وسيلة التنظيم للحصول على موارد جديدة لمدخلات مطلوبة لاستمرار المنظمة

1-4 - البيئة تمثل في المنظمات، الهيئات، والمجتمع المحيط بالمنظمة، فمن خلال تفاعلها مع البيئة تحصل على مدخلاتها، وهي شرط لنموها واستمرارها وقبول سلعها وخدماتها

جدول رقم (03): مقارنة بين نظرية "J" و" A" وإقتراح نموذج (Z)

الخصائص	النظري A	النظرية J	النظرية Z
1- مدة التوظيف في المنظمة	عادة لفترة قصيرة	ترك العمل أمر نادر	غالباً لفترة طويلة
2- الترقية	سريعا جدا	بطيئة جدا	بطيئة، فالتركيز الأكبر يعطى للتدريب والتقييم وبعد ذلك للترقية
3- المجال الوظيفي	متخصص جدا: الموظفون يميلون للبقاء في مجال وظيفي واحد	عام: الموظفون ينتقلون من مجال إلى آخر باستمرار	أكثر عمومية: التركيز على التدوير الوظيفي والاعتماد على التدريب
4- اتخاذ القرارات	تتخذ من قبل المدير بشكل فردي	تتخذ من خلال المجموعة	تتخذ بمزيد من التركيز على مشاركة وانفاق الجماعة
5- تقييم الأداء	صريح ورسمي	غير رسمي وضمني	غير صريح وغير رسمي، لكن بتقديرات واضحة ورسمية
6- المسؤولية	تحدد بصورة فردية	تشارك الجماعة كلها بتحديد المسؤولية	تحدد بصورة فردية
7- الاهتمام بالموظفين	المؤسسة تهتم بشكل أساسي بحياة العاملين أثناء الخدمة (الاهتمام بجزء من حياة العامل)	الاهتمام بحياة العامل من جميع جوانبها العملية والاجتماعية	يمتد الاهتمام ليشمل المزيد من جوانب الحياة ككل للعاملين

7- إدارة المستقبل:

إن " الإدارة على الطريقة اليابانية " تعتبر موضة اليوم، وقد عارض " باج Page " ومساعدوه عام 1987 خواصها الجديدة، وهي الخواص التي سنعمل على توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (04) مقارنة بين الإدارة التقليدية والجديدة:

عناصر المنظمة	الإدارة التقليدية	الإدارة الجديدة
الموارد البشرية	* تجانس الكفايات * الأفضلية للمجموعة * المساواة	* الاعتراف بتنوع الكفاءات * الاعتراف بالمبادرة الفردية * إعطاء الأهمية للروح الفردية
بنية المنظمة	* بنية بيروقراطية مستقرة * تسلسل وظيفي وهرمي محدد	* بنية إبداعية (قابلة للتطور والتجديد تقسيم أفقي مرن للعمل)
القيادة	مركزية السلطة قائد ملهم	لامركزية للسلطة قائد "ثوري"

عرض توم بيترس T.Peters، في سلسلة ("Excellent"، 1988) إستراتيجية مستقبلية لإدارة المشروع تحت عنوان معبر: "العالم بالمقلوب" يقول فيها: إن سائر ميادين النشاط البشري جرت معالجتها بحسب إستراتيجية الأمس واليوم وإستراتيجية الغد، وفق ما يلي:

جدول (05): إستراتيجية المستقبل لإدارة المشروع

عناصر المنظمة	البارحة واليوم	إستراتيجية المستقبل
الموارد البشرية	* الرقابة * الاختصاص	* المشاركة * التأهيل والتدريب
بنية المنظمة	* التسلسل الوظيفي * التقييم الوظيفي	* إطار إداري دينامي * تنشيط وتفاعل * إزالة الحواجز الوظيفية
القيادة	* أسلوب جاف وشديد * أركان للقيادة والإدارة	* قادة يحبون التغيير * القياديون في خدمة المشرفين والعاملين

وأخيرا يرى (باج 1987) أن الإدارة سواء كانت أمريكية أم يابانية أم أوروبية، فإن التغييرات الجارية بين هذه المحاور الثلاثة تقترب من بعضها في طرائقها وأساليب إدارتها، والتفاعل والتبادل بينها هو الذي يشكل التيار المستقبلي في بيئة العولمة والطرائق السريعة لتبادل المعلومات، والتنافس على المستوى الكوني (35)

8-2-5- المسؤولية الذاتية Discretionary responsibility

تعتبر المنظمات جزء من المجتمع وأنه قاعدتها الأدائية وأن عدم قبولها أو اعتمادها من قبل المجتمع يعني نهايتها، وضمن هذا الإطار ترتب على نفسها مسؤوليات ذاتية تتمثل أهمها فيما يلي:

- 1- تقديم الخدمات الطوعية لتنمية وتطوير المجتمع، وتقديم التبرعات والمساعدات والاهتمام بالظروف الإنسانية والمساهمة في مواجهة الكوارث والأحداث الطارئة.
 - 2- تقديم الدعم المادي والاقتصادي والمعنوي للمجتمع وأفراده، وتطوير قدراته التقنية في الإنتاج والسلع التي تنتجها المنظمات.
- هذه مسؤوليات المنظمة العامة، وهناك مسؤوليات خاصة للمنظمة، سنعمل على توضيحها من خلال الجدول الآتي (24).

جدول رقم (08): مسؤوليات المنظمة تجاه الأطراف ذات التعامل المباشر معها

الأطراف	مسؤولية المنظمة
الدولة	- الالتزام بالقوانين - دفع الضرائب والرسوم - تجنب المخالفات - دعم نشاطات الدولة الرسمية.
المجتمع	- خدمة المجتمع وتطويره - الإيفاء بمسؤولياتها الاجتماعية / الاقتصادية / الأخلاقية / القانونية / البيئية / الذاتية.
المالكون	- تحقيق العائد على استثماراتهم بشكل كفؤ - استمرار النمو وتحقيق العائد الاستثماري - عدم الإضرار بمصالحهم.
العاملون	- توفير العائد المادي المجزي لقاء جهدهم - توفير ظروف العمل الملائمة - تحقيق الرضا عن العمل - تطوير إمكانياتهم وقابلياتهم - التعامل الإنساني والأخلاقي معهم.
الزبائن	- توفير سلع جيدة بأسعار منخفضة - الاستمرار في تلبية حاجياتهم - توفير الأمان في استخدامهم للسلعة - التعريف بالمنتجات والمنظمة - حرية اختيار وشراء السلع.
المقرضون	- تأمين سداد أموالهم - الدفع في المواعيد - تأمين الثقة لدى المقرض - المحافظة على أصولهم واستثماراتهم.
المجهزون	- توفير المعلومات عن الاحتياجات من المواد المختلفة - التعامل الأمين والعاقل معهم - دفع المستحقات في المواعيد المحددة - اعتماد المواد الأمنية والسلعية.
المنظمات المنافسة	- تجنب الإضرار بمصالح الآخرين - اعتماد قواعد المنافسة الشريفة - تبادل المعلومات غير الضارة بالمنظمة - التنبيه للأخطاء والأضرار المجتمعية.

شكل رقم (31): إطار نموذج متكامل للتقييم التنظيمي الشامل للمنظمة

