

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

محاضرات ودروس

في مقياس علم اجتماع المنظمات

مطبوعة علمية بيداغوجية موجهة لفائدة طلبة
السنة الأولى جذع مشترك في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

إعداد الدكتور: بريني دحمان

الموسم الجامعي: 2020/2019

مقدمة

يعد التطور التنظيمي للمؤسسات ذات الطابع الصناعي أو ذات الطابع الخدماتي ومختلف أشكال التنظيمات خاصة كبيرة الحجم والاتحادات من السمات الرئيسية المميزة للمجتمعات المعاصرة وهو معيار أساسي من معايير تنمية هذه الأشكال المختلفة لما يؤديه التنظيم من دور تتعاظم أهميته مع الاتساع الكبير في الوظائف المنوطة بهذه المؤسسات التي أصبحت معنية بالأداء الإنساني، وتلبية الاحتياجات المتزايدة للكائن البشري في ظل المجتمع المدني المعاصر. فلقد أضحى الأداء الإنساني في مجالات السياسة والتعليم والصحة والصناعة والزراعة وكذا التجارة، وكافة الأشكال المتباينة التي تعبر على تعدد الأنشطة الإنسانية مرتبطة الى حد كبير بتطور الطابع التنظيمي، ومرتبطة أيضا بالأبعاد الرسمية الداخلية للتنظيم.

فالتنظيم بأبعاده المختلفة الداخلية ممثلة في الخصائص التي يتشكل منها وأبعاده الخارجية الخاصة بالبيئة الخارجية المحيطة التي يتأثر بها، تجعله محل اهتمام من طرف الدارسين في مجال السوسيولوجيا التنظيمية كونه يشكل نموذجا لمجتمع أصغر ضمن علاقة تأثير وتأثر للمجتمع الأكبر، وعليه فان عمليات البحث عن آليات تطوير البناء التنظيمي للمؤسسات والتنظيمات يؤدي حتما إلى تطوير أساليب وميكانيزمات لكيفيات التحكم في التنظيم الاجتماعي في عمومياته. فضلا عن ذلك تساهم عمليات التحليل الاجتماعي للتنظيم في دراسة المعايير التي تشاد عليها مختلف المؤسسات

الفاعلة على مستوى المجتمع الأكبر، كما تعمل على توضيح مقدار توافق أهداف وغايات التنظيم مع المعايير الاجتماعية والعادات السائدة في التنظيم الاجتماعي ككل. لقد حظيت التنظيمات بمختلف أشكالها بالدراسة والبحث من قبل الباحثين في مجال علم اجتماع التنظيم، وقدموا في ذلك تصورات نظرية متعددة لأسس تحليل التنظيم الاجتماعي، وأساليب معالجة التعقيدات المتواجدة على مستوى التنظيم على اعتبارها مؤسسات في عموميتها، ومعالجة مشكلات العمل في خصوصيتها. وعليه فالاهتمام بقضايا التنظيم يشمل الأداء والسلوك التنظيمي والفعالية والأهداف زيادة على كفاءات اتخاذ القرارات، وهي مجمل القضايا على وجه التخصيص التي عُنيت باهتمام واسع لدى الباحثين في مجال الدراسات التنظيمية ومجال العمل.

كما يمكن الإشارة على أن إسهامات الباحثين في علم اجتماع التنظيم والعمل تعدت إلى العناية بمستويات السلطة والمؤسسات الأمنية وكذا المؤسسات العسكرية لحاجة هذه المؤسسات إلى تطوير أساليب لكفاءات تحليل هذه المؤسسات بغية تطويرها بشكل يتناسب مع طموحاتها في توفير خدمات افضل وتزايد أهمية الدراسات في علم اجتماع التنظيم والعمل لعدة اعتبارات أهمها على الاطلاق يكمن في أن الطابع التنظيمي للفعاليات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية أصبحت تتجاوز الحدود الجغرافية والسياسية للدول والمجتمعات، خاصة في ظل العولمة والانفتاح على اقتصاد السوق أين يلاحظ الانتشار الواسع للشركات المتعددة الجنسيات، وانتشار واسع لوسائل الاتصالات، وهذا الأمر الذي يجعل التنظيمات عرضة للقابلية

اللامتناهية للتغير من حيث البناء أولا ومن حيث الاختلاف على المستوى الثقافي من حيث المعايير والقيم المكتسبة والمتغيرة نتيجة لعمليات الترسب الثقافي أو نتيجة للمعايير المتناقضة. ففي الوقت الذي امتد فيه الطابع التنظيمي لمناحي الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية بحكم العولمة وسهولة عمليات الاتصال والانفتاح اللامحدود والحتي في كثير من الأحيان، ازدادت هذه التنظيمات على الانفتاح والاندماج النسبي في ثقافات متنوعة لمجتمعات مغايرة.

فعمليات التطوير والتحديث للمجتمعات مرتبطة أساسا بضرورة تحليل الأداء التنظيمي للمؤسسات على مختلف أشكالها في مجالات الإدارة العامة ومجالات العمل والإنتاج، ومجال الخدمات الاجتماعية والصحية وكذا التعليم، بحيث أنه ترتبط عمليات التطوير لمختلف القطاعات بعملية تطوير التنظيمات من حيث قدرتها على خلق الفاعلية والتجديد وقدرتها أيضا على التكيف مع المستجدات على المستويين الداخلي والخارجي المتعلق بالبيئة المحيطة.

الباب الأول

التعريف بعلم اجتماع التنظيم وعلاقته

بالعلوم الأخرى

أولاً: التعريف بعلم الاجتماع التنظيم

1. نشأة علم الاجتماع التنظيم

يعتبر علم اجتماع التنظيم علم حديث النشأة، ارتبط في نشأته ارتباط وثيقا بعلم الاجتماع الصناعي¹، الذي اقترن تشكله بتطور مفهوم الصناعة أو التصنيع. ولقد شكلت الثورة الصناعية التي ظهرت مع أواخر القرن الثامن عشر والبدايات الأولى للقرن التاسع عشر، في أوروبا الغربية وتحديدا في بريطانيا، ثم انتشرت إلى العديد من الدول الأوروبية، والولايات المتحدة الأمريكية، نقطة تحول جذرية غيرت من ملامح الحياة الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، نتيجة ظهور المصنع، كمؤسسة جديدة تختلف وظيفتها في الحياة الاقتصادية مما كانت عليه المؤسسات الانتاجية في العصور الوسطى القديمة، حيث كانت توجد العديد من الورش الحرفية الصغيرة، والتي لم تكن قد وصلت بعد إلى حجم المصنع الذي أدى إلى تغير في شكل العلاقات الاجتماعية والمهنية داخل الحياة العامة.

لقد استحدثت الثورة الصناعية تغيرات هيكلية ليس فقط على مستوى النشاط الاقتصادي والنمط الانتاجي، ولكن امتدت هذه التغيرات إلى مجال الحياة الاجتماعية، وربما كان هذا البعد الاجتماعي هو المنطلق الأساسي لهذه الثورة. وهو ما تؤكد نظريات كل من "كارل ماركس"، و"ماكس فيبر"، و"تاووني" في الإشارة إلى الثورة الأيديولوجية والاجتماعية التي سبقت الثورة الصناعية. فقد كان من الضروري أولاً

¹:طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 2007، ص17.

أن تستبدل القيم التقليدية المستمدة من المجتمعات الزراعية والحرفية التي كانت موجودة في أوروبا أواخر العصور الوسطى، كان لا بد أن تستبدل بقيم رشيدة². لذلك كان لا بد من توفر كثير من الشروط والظروف الموضوعية الاجتماعية والقانونية (مثل الملكية الخاصة لوسائل الانتاج، وتحرير الايدي العاملة، وتحلل نظام الطوائف القديم...) التي غيرت من تشكيلة البناء الطبقي الذي كان سائد في ظل المجتمع التقليدي، والذي كان يتكون من طبقتين رئيسيتين: وهما طبقة الاسياد أو اصحاب الاراضي الزراعية، وطبقة عبيد الارض أو الاجراء، أو ما كان يطلق عليهم بالأقنان، وكان كثيرا ما يمتلك الاسياد الارض والفلاحين الذين يعملون بها³.

وبعد استكمال دراسات بعض العلماء مثل "إلتون مايو" E. Mayo وزملائه سنة 1944، بدأ هؤلاء في تطبيق نتائج دراساتهم داخل تنظيمات العمل المختلفة. وقد اتسعت مجالات البحوث لتشمل دراسة المجالات التجارية والمستشفيات والنقابات والمصالح الحكومية والسجون والمكتبات العامة والمناجم وغيرها ن تنظيمات العمل المختلفة. وقد ترتب على تراك قدر كبير ن المعلومات عن التنظيمات المختلفة ظهور علم اجتماع التنظيم على الأساس الذي سبق أن وضعه علم الاجتماع الصناعي⁴. ومن العوامل التي ساعدت على نشأة علم اجتماع التنظيم، اتساع نطاق النمو التنظيمي في العصر الحديث، الذي يمكن أن يطلق عليه عصر التنظيمات، ما جعل

²: محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، ط1، دار المسيرة، عمان، 1884، ص 95.
³: عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي-النشأة والتطورات الحديثة، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1999، ص 28-29.

⁴: Delbert C. Miller and William H. Form: Industrial Sociology: Work in Organizational Life, Bussum, The Netherlands, Harper and Row Europe, 1980, pp.6-7.

"روبرت بريثيوس" R. Presthus يطلق على المجتمع الحديث إسم المجتمع التنظيمي⁵. فعلى الرغم من أن التنظيمات كانت توجد منذ آلاف السنين في مصر والصين، إلا أن هذه التنظيمات قد تزايد وجودها في المجتمع الحديث، وأصبحت أكبر حجما، وأكثر تعقيدا، وأكثر فاعلية وكفاءة وعقلانية. وتشير كثرة المسميات والمصطلحات التي تستخدم للتعبير عن مفهوم التنظيم (مثل البيروقراطية والمؤسسة والمنظمة والهيئة) إلى غلبة الطابع التنظيمي الذي يعد أبرز سمات العصر الحديث⁶.

وقد تزايد اهتمام علماء الاجتماع بدراسة التنظيم بعد أن أصبح للتنظيم دور واضح في الحياة الاجتماعية، وبعد أن أصبحت التنظيمات تحيط بالإنسان منذ مولده حتى انتهاء حياته. وفي هذا الصدد، يذكر "بريثيوس" أن الإنسان أصبح يعيش حاليا داخل أكبر تنظيم وهو الدولة، وقد ولدنا في التنظيمات، ونتكلم عن طريقها، ونقضي معظم فترات حياتنا نعمل بداخلها، ونقضي كثيرا من أوقات فراغنا وعبادتنا داخل تنظيمات محددة، وأخيرا قد تنتهي حياة الإنسان في أحد هذه التنظيمات⁷.

ونجد أن كثيرا من التغيرات التي تحدث داخل التنظيمات تؤدي إلى ظهور مشكلات تنظيمية متعددة، مما يتطلب دراسة التغير التنظيمي والمشكلات التنظيمية الناجمة عنه. وقد أدرك علماء الاجتماع أنه بدون فهم التنظيمات وما يحدث بداخلها، والنتائج المترتبة على الحياة الاجتماعية المعاصرة ومشكلاتها⁸.

⁵: R. Presthus, the Organizational Society, N.Y., St Martin's press, 1978.

⁶: السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1975، ص5.

⁷ R. Presthus, op.cit, p.59.

⁸ : E. Chow & W. Hemple, Teaching Socioogy of Compex Organizations : An Experiential Approach, Teaching sociology, 1988, 16 :8-13.

ويهتم ميدان علم اجتماع التنظيم بتطبيق نظريات علم الاجتماع ومناهجه وأدواته التصورية في دراسة التنظيمات ذات الأنماط المختلفة والأهداف المتباينة. ويستمد هذا الميدان أهميته من ارتباطه الوثيق بالنظرية العامة في علم الاجتماع، ومن أهمية التنظيمات كمواقع استراتيجية أو مجتمعات صغيرة، يمكن اختيار هذه النظريات في نطاقها. وتستند دراسات هذا الميدان أساساً على الأسس النظرية التي قدمها عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" في دراسته للبيروقراطية، والتحليلات الاجتماعية للقوة والسلطة في المجتمع، وكافة التعديلات التي أدخلت على نموذج المثالي للبيروقراطية.

2. منطلقات نظرية حول مفهوم علم اجتماع التنظيم

على الرغم من أن ميدان علم اجتماع التنظيم يعتبر من الميادين المستقلة نسبياً، إلا أن هناك درجة من التقارب والاعتماد المتبادل بين هذا الميدان وغيره من ميادين الدراسة في علم الاجتماع العام، وللتوضيح فانه قد أصبح " من المؤلف أن يدرج ضمن دراسات علم اجتماع التنظيم بعض الدراسات التي تنتمي إلى بعض ميادين الدراسة في علم الاجتماع الصناعي وعلم الاجتماع المهني، وكافة الدراسات التي تتناول تنظيمات سياسية أو ثقافية أو إدارية، ويحاول هذا الميدان أن يوسع من الأطر التصورية المستخدمة فيه من خلال الالتقاء بين علوم الاقتصاد، والسياسة، وعلم النفس، والإدارة. أي أن هذا الميدان يحاول تطوير ما يسمى بمدخل علم اجتماعي"⁹، ونتيجة لتراكم قدر كبير من المعلومات عن تنظيمات العمل المختلفة "واتساع نطاق النمو التنظيمي، وفاعلية الدور الذي يؤديه التنظيم في الحياة الاجتماعية، والتغيرات

⁹: محمد عاطف غيث وآخرون، قاموس علم الاجتماع، الإسكندرية الهيئة المصرية العامة للكتاب القاهرة، 1979، ص ص 262-263.

التي تحدث داخل التنظيمات، وما قد يترتب عليها من مشكلات تنظيمية، لذلك فقد ظهرت الحاجة إلى ميدان جديد من ميادين الدراسة في علم الاجتماع لدراسة التنظيمات، وقد كان لكتاب 'أميتاي اتزيوني' A.Etzioni، الذي أطلق عليه (التنظيمات الحديثة) الفضل في إيقاظ الفكرة الداعية إلى ضرورة تخصيص ميدان من ميادين الدراسة في علم الاجتماع لدراسة التنظيمات¹⁰ ومن العوامل التي ساعدت على نشأة علم اجتماع التنظيم، اتساع نطاق النمو التنظيمي في العصر الحديث، الذي يمكن أن يطلق عليه عصر التنظيمات وحتى أن الكثيرين أطلقوا عليه بالمجتمع التنظيمي ويذهب في ذلك 'السيد الحسيني' للقول على أنه بالرغم " من أن التنظيمات كانت توجد منذ آلاف السنين في مصر والصين إلا أن هذه التنظيمات قد تزايد وجودها في المجتمع الحديث، أصبحت أكبر حجما وأكثر تعقيدا، وأكثر فاعلية وكفاءة وعقلانية، وتشير كثرة المسميات والمصطلحات التي تستخدم للتعبير عن مفهوم التنظيم - مثل البيروقراطية، والمؤسسة المنظمة، والهيئة - إلى غلبة الطابع التنظيمي الذي يعد أبرز سمات العصر الحديث¹¹. ونجد أن كثيرا من التغيرات التي تحدث داخل التنظيمات تؤدي إلى ظهور مزيدا من التعقيد والمشكلات المستجدة ، مما يتطلب إعادة دراسة طبيعة التغيرات الحاصلة وما ينتج عنها أو ما يتبعها من إيجابيات أو سلبيات قد تنعكس على التنظيم في كليته.

¹⁰: محمد علي محمد، مجتمع المصنع، الهيئة العامة للكتاب، القاهرة، 1979، ص 463.
¹¹: السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1975، ص 5.

في ضوء ما تقدم نستطيع أن نعرف علم اجتماع التنظيم على أنه الدراسة العلمية لمختلف أشكال الوحدات الاجتماعية التي تنجز بناءاً على نموذج بنائي معين، بغية تحقيق أهداف مرسومة مسبقاً، ويدخل في هذا الإطار المؤسسات ذات الطابع الصناعي أو المؤسسات ذات الطابع الخدماتي الهيئات الحكومية، والمصحات الاستشفائية، والمدارس والاتحادات والجمعيات الحزبية. وهناك قضيتين أساسيتين يهتم بهما علم اجتماع التنظيم أولهما البحث عن الآليات التي من شأنها أن تعزز أداء التنظيم وثانيهما البحث ودراسة المعايير الاجتماعية الضابطة لهذه الميكانيزمات في المجتمع الأكبر، والتي من شأنها أن تحدد أنماط التفاعل بين المجتمع الأصغر مجسداً في التنظيم في بنائه الرسمي وبين المجتمع الأكبر والمتمثل في المجتمع في سياق علاقات التأثير والتأثير المتبادل.

3. مفهوم التنظيم

يتصف التنظيم الاجتماعي بجملة من الخصائص والمكونات التي تميزه عن الأشكال الاجتماعية الأخرى للتجمعات البشرية التي تشترك مع التنظيم بصفات عديدة، وتختلف عنه بصفات أخرى. مع الإشارة إلى أن أي شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي لا بد أن ينطوي على قدر ما من التنظيم يختلف باختلاف طبيعة التجمع وأهدافه وغاياته.

أ. تعريف التنظيم

إن التنظيم Organization كلمة مشتقة من أصل لاتيني، وتعني أداة أو وسيلة بواسطتها يتم انجاز العمل، وهو عكس الفوضى، ويوظف مفهوم التنظيم لدلالة على أكثر من معنى، فهو يدل تارة على نوع محدد من أنواع التنظيم، كتتنظيم المصنع، والمشفى، والمؤسسات الأخرى، ويشير تارة أخرى إلى معنى قريب من معنى البناء الاجتماعي أو التركيب الاجتماعي، أما التنظيم بمعناه الدقيق فيشير إلى نوع محدد للجماعة هي الجماعة البيروقراطية¹² ، وتضمن كتاب 'علم الاجتماع' لمؤلفيه "بروم وسيلينزيك، (L.Broam & P.Selsnick) عام 1963 تحليلا لمفهوم التنظيم الاجتماعي الذي يعني بالنسبة إليهما العلاقات المنمطة للأفراد والجماعات، وهو يشكل مع القيم والمعايير المصدرين الأساسيين للنظام العام في الحياة الاجتماعية، وقد تطرق الباحثان في دراستهما لثلاثة مفاصل أساسية في مفهوم التنظيم هي: العلاقات الموجودة بين الأفراد المكونين للتنظيم بمعناه البيروقراطي (أي المؤسسات)، والعلاقات السائدة في الجماعات والهيئات والمؤسسات والمجتمعات المحلية، ثم العلاقات المنتشرة في التجمعات الأكبر في المجتمع، كما أنهما ناقشا الجماعات الأولية والأسرة والدين والتربية... إلخ¹³.

ويستخدم فريق من الباحثين مفهوم التنظيم للإشارة إلى الجهود والأنشطة التي تبذل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وذلك عن طريق نظام تقسيم العمل، التخصص

¹²: عبد الهادي الجوهري، قاموس علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1983، ص72.

¹³: نفس المرجع السابق، ص73.

وتوزيع الادوار بين الأفراد والتنسيق بين جهودهم، ثم تحديد المسؤوليات والسلطات التي تحتاج للتكامل فيما بينها بما يكفل تحقيق الاهداف المسطرة بكل فعالية، وفي هذا المنظور يتم التركيز على جانب المضمون التنظيمي، ويتم التعامل مع التنظيم كآلية رسمية يتم من خلالها ادارة المنظمة وتسييرها بفعالية، ويصبح التنظيم مرادف لمفهوم للبيروقراطية على النحو الذي كان يتصوره "ماكس فيبر"، خصوصاً في اعتماده على الجوانب البنائية للتنظيم الرسمي.

في حين يستخدمه فريق آخر لإبراز الجوانب الشكلية، الهيكلية، فيتم التعامل معه على أساس الوحدات البنائية، والاجزاء النسقية التي تتكون نتيجة لتلك الجهود ومن امثلة هذه التنظيمات نجد الجامعات، المستشفيات، البنوك، المصانع، الجامعات وغيرها.

ويذهب فريق ثالث في تعريفه للتنظيم الى الجمع بين الجانب الشكلي والمضمون، فيعتبروه مجموعة من الابنية والوحدات الهيكلية التي تستوعب الجهود الفردية لتحقيق الاهداف التنظيمية، أو هو مجموعة من "النشاطات والممارسات الهادفة الى توظيف الموارد المؤسسية واستغلالها من اجل تحقيق جملة من الاهداف وذلك عبر استخدام أسلوبى الفاعلية والكفاءة"¹⁴. وكل ما يحقق الاستخدام الامثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى معدلات النجاعة. وتستخدم مرادفات أخرى للتنظيم تتعلق بمفهوم المنظمة، الهيئة، المنشأة، أو المؤسسة وكلها تعبر عن المفهوم الدلالي لمصطلح التنظيم.

¹⁴: حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1881، ص25.

وتركز عديد التعارف التي تناولت مفهوم التنظيم على البعد الغائي، الوظيفي، المتعلق بسبب وجود التنظيم والاهداف التي من اجلها تم إنشاؤه من اكثر التعاريف التي تركز على الجانب الوظيفي في التنظيم نجد تعريف "تالكوت بارسونز" Parsons الذي يوضح فيه أن التنظيمات هي "وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق اهدافا محددة" فالتنظيم في الطرح البارسونزي هو نسق اجتماعي يضم مجموعة من الانساق الفرعية التي تؤدي وظائف متكاملة حسب منظومة اجراءات تنظيمية، من اجل المحافظة على بقاء النسق، واستمراره، وحيويته، كما اعتبر هذا التنظيم بدوره نسق فرعي يدخل في تشكيلة نسق اجتماعي اكبر هو المجتمع، لهذا فإن التحليل البنيوي الوظيفي يأخذ بدراسة مكونات التنظيم بناء على توصيف مختلف نسبيا، فيجد "تالكوت بارسنز" أن الأداء التنظيمي لكل مؤسسة يرتبط بأربعة عناصر أساسية هي الجماعات الإنسانية، والأدوار، والمعايير، والقيم¹⁵.

وغير بعيد عن تعريف بارسونز يذهب "أميتاي إيتزيوني، Etzioni" في تعريفه للتنظيم بأنه "وحدة اجتماعية يتم انشاؤها من أجل تحقيق هدف معين"¹⁶. وهو ما يلتقي تماما مع تعريف "سكوت Scott" بأنه "كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق اهداف محددة"¹⁷. إن كون التنظيم وحدة اجتماعية يعبر بطريقة واضحة عن جهود فردية، اعمال ونشاطات تحتاج لترتيبات بنائية، لتنسيق الجهود وفق

¹⁵ : Guy Rocher, Introduction à la Sociologie Générale : l'Organisation Sociale, édition HMH, Montréal, 1968, p.10.

¹⁶ : طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره، ص9.

¹⁷ : علي عبد الرزاق جلي، علم اجتماع التنظيم- مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص16.

اجراءات محددة تضبط دور كل فرد في التنظيم، لتحقيق اهداف معينة. لقد اختلف العلماء في تعريفهم للتنظيم حسب منطلقاتهم النظرية، فالعلماء الذين تأثروا بالتوجه النظري الكلاسيكي، يركزون في مقاربتهم للتنظيم على البعد الرسمي، وما يتعلق به من ابعاد بنائية تتعلق بتدرج السلطة، توزيع المسؤوليات، الرقابة والاشراف وغيرها من العمليات، ولعل ابرز من يمثل هذا الاتجاه ماكس فيبر في مقاربتة للتنظيم البيروقراطي، كذلك نجد "دروكر، Drucker" يعتبره عملية تحليل النشاط، وتحليل القرارات، وتحليل العلاقات، من أجل تصنيف العمل وتقسيمه الى أنشطة يمكن إدارتها ثم تقسيم هذه الأنشطة الى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكي تنظيمي، وأخيرا اختيار الاشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات والوظائف¹⁸.

ويعرف "لويس ألن، Allen" التنظيم بأنه "العمل الذي يؤديه المدير لإنشاء هيكل تنظيمي سليم، ويفوض السلطات ويحدد المسؤوليات وينشئ علاقات العمل التي تسهل تحقيق الاهداف"، ويعرفه "تيري، Terry" بأنه "ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها الى الافراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال"¹⁹. كما يعرفه كل من "بلنكت، Plunkett" وزميله "آتner، Attner" بأنه أحد أنشطة الادارة تلجأ للقيام به في تقسيمها للعمل، وتنميطها للمهام على النحو الذي يضمن انجاز الاهداف المسطرة، ثم الشروع في تنفيذها مستخدمة في ذلك

¹⁸: طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره، ص ص11-12.
¹⁹: زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة ذات السلاسل، الكويت، 2001، ص248.

طاقمها البشري، مواردها المادية والمالية، والقيام بعملية التنظيم يقود الى صياغة الهيكل التنظيمي للمنظمة، أو أي جزء أو نشاط فيها، وتحديد السلطات والمسؤوليات والادوار للمواقع الوظيفية المختلفة بالإضافة الى العلاقات التنظيمية التي تربط بين تلك المواقع²⁰.

أما جمهور العلماء وفريق الباحثين الذين تأثروا بالمقاربة الحديثة لمدخل العلاقات الإنسانية فركزوا في تعريفهم للتنظيم على البعد الاجتماعي العلائقي، وما يتضمنه من علاقات اجتماعية تربط ادوار مختلف الفاعلين الاجتماعيين، لإشباع حاجاتهم كأفراد مشتركين فيه، فيعتبره "محمد عاطف غيث" بأنه عبارة عن نموذج مستقر نسبيا للعلاقات الاجتماعية بين الافراد والجماعات الفرعية داخل جماعة معينة.

ويذهب فريق من جامعة ميتشيغان Michigan إلى تعريفه بأنه شبكة من الادوار الاجتماعية التي يلعبها الافراد في اطار جماعات محددة، وبأن التناقضات والغموض في الادوار المعطاة لأعضاء التنظيم هي اساس التوترات النفسية لهم والنزاعات والصراعات فيما بينهم. ويعتبره "بارنز، Barnes" بأنه "عبارة الجهود التي يقوم بها الانسان من أجل اشباع حاجاته الضرورية، بالإضافة الى الجماعات وغيرها من الوحدات البنائية التي تتكون نتيجة لتلك الجهود"²¹. فإشباع الحاجات الشخصية للأفراد، وانجاز اهدافهم الفردية هو سبب وجود التنظيم واستمراره. لكن هل التنظيم لديه كذلك حاجات تنظيمية؟ هذا ما يؤكد "ميتشيل ريد، Reed" في

²⁰: محمود حسين الوادي وآخرون: ادارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الحامد، عمان، 2012، ص141.

²¹: محمد عبد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعي، دار مجدلاوي، ط1، عمان، الاردن، 2005، ص123.

تعريفه للتنظيمات بأنها "وحدات اجتماعية يتم توجيهها نحو تحقيق أهداف جمعية أو اشباع حاجات نظامية لأعضاء المجتمع أو البيئة"²². فالتنظيم بهذا المعنى مرادف للبناء الاجتماعي.

انطلاقاً من تعددية كل ما جاء من تعاريف حول التنظيم يمكن تحديده بأنه كيان اجتماعي لتفاعل الافراد منسق بوعي لتحقيق اهداف محددة، أو هو وحدة اجتماعية، تخضع لفلسفة بيروقراطية تنظيمية تقوم على مجموعة مبادئ، تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية، وما يتخللها من علاقات انسانية وتفاعلات مهنية تخضع لمنطق دقيق ينظم الجهود وينسق بينها، على النحو الذي يحدد مجال تصرف كل فرد داخل التنظيم، يوضح المهام والواجبات الملقاة على عاتقه، كما يبرز منظومة الحقوق والامتيازات المسخرة للعاملين، وذلك من اجل تحقيق افضل استثمار للموارد البشرية والامكانيات المادية. ويستند التنظيم في سبيل الانجاز الفعال لأهدافه الى مجموعة مبادئ تتعلق اساساً بمبدأ تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، والتعاون بين جميع الاطراف الفاعلة في المنظمة، ثم الوضوح في التحديد الوظيفي للمسؤوليات، التسلسل الرئاسي واللجوء الى تفويض السلطة بما يبعد التنظيم عن الافراط في المركزية ويجنبه الوقوع في وحدة القيادة الاوتوقراطية، وفي المقابل يكون اكثر مرونة وديناميكية وديمقراطية في اشباع الحاجات الفردية لأفراده، دون التهاون عن الوفاء بأهدافه التنظيمية بكل ترشيد وفعالية.

²²: طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره، ص9.

ويميز الباحثون في علم اجتماع التنظيم بين ثلاثة مفاهيم متشابهة في دلالاتها، لكنها مختلفة في مضمونها، وهي تعبر عن مكونات التنظيم المتعددة، وهذه المفاهيم هي²³:

* **التنظيم الوظيفي:** ويتأسس على تقسيم العمل بحسب الإمكانيات

والمؤهلات والاختصاصات العلمية (كالمحاسبة والتخطيط والتسويق...)

وبالتالي تحدد الوظائف والمهام.

* **التنظيم الرئاسي:** ويقصد به سلم المسؤوليات من القمة إلى القاعدة

بحسب التسلسل، يبدأ بالرئيس العام في قمة الهرم. ومن خلال ذلك

التنظيم تتحدد قنوات الاتصال التي يتم عبرها نقل الأوامر والمعلومات

الرسمية من الأعلى إلى الأدنى.

* **التنظيم الإداري:** ويهتم بالحركة والعمل في التنظيم الاجتماعي، ويقوم

بوضع السياسة المخططة للتنفيذ في مواضعها، أي نقل الأوامر والخطط

النظرية إلى حيز الواقع والتنفيذ عبر سلسلة من الخطوات وخلال فترات

زمنية محددة.

ب. مكونات التنظيم

يمكن التمييز بين العناصر المكونة للتنظيم بحسب الرؤية التي يأخذ بها الباحث،

فيلاحظ "ناصر العديلي" أن التنظيم بصورة عامة يتألف من الأفراد الذين

يشكلون مادته الأساسية، إذ تغيب إمكانية وجود التنظيم الاجتماعي بمعزل عن

²³: صفوح الأخرس، علم الاجتماع الصناعي، مطبعة الاتحاد، دمشق، 1990، ص41.

الأفراد الذين يجتمعون، وينتظمون في أشكال من العلاقات، يمكن تسميتها بالهيكل، فلكل تنظيم هيكل يتوزع الأفراد من خلاله على مواقع متباينة، ومتفاوتة في مقدار الأعمال المنوطة بها، وفي حجم هذه الأعمال. ويضيف "العديلي" أيضا عنصر الهام المنوطة بالأفراد بحسب المواقع التي يشغلونها في هيكلية التنظيم. فما هو مطلوب من شريحة محددة من الشرائح المكونة للتنظيم، لا يعد مطلوبا بالضرورة من شريحة أخرى. ويضاف إلى العناصر الثلاثة السابقة عنصر رابع يتمثل في الأدوات والتقنيات المستخدمة في التنظيم، والتي تساعد الأفراد والجماعات على تحقيق غاياتهم التنظيمية وعلى هذا يجد "العديلي" أن مكونات التنظيم تتمثل في أربعة مكونات أساسية هي²⁴:

- المهام: وهي الإنجازات التي يسعى التنظيم للوصول إليها، إضافة إلى الخدمات المرتبطة بأهداف التنظيم.
- الهيكل: وهو الشكل التركيبي الذي ينظم الأنشطة والوظائف التي يؤديها التنظيم من أجل تحقيق الأهداف.
- الأفراد أو الأشخاص: وهو العنصر الحاسم لكل تنظيم، فعلى أكتافهم يقوم التنظيم وعن طريق سواعدهم وعقولهم يحقق التنظيم مهامه وأهدافه.
- الأدوات والأجهزة: وهي الأدوات والأجهزة التي عن طريقها يسعى التنظيم لتحقيق أهدافه ووظائفه، فهي الوسيلة الضرورية والفيلة بتحقيق أداء

²⁴: محمد ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: مدخل كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص397.

جيد لجميع الأنشطة والمهام المناطة بالتنظيم كليا، ويسعى الأفراد الذين ينتسبون لتلك التنظيمات بكل جهدهم مستخدمين تلك الأدوات والأجهزة من أجل تحقيق أهداف التنظيم المرسومة.

غير أن التحليل البنيوي الوظيفي يأخذ بدراسة مكونات التنظيم بناء على توصيف مختلف نسبيا، فيجد "تالكوت بارسونز" أن الأداء التنظيمي لكل مؤسسة يرتبط بأربعة عناصر أساسية هي الجماعات الإنسانية، الأدوار، المعايير والقيم²⁵.

1. الجماعات

يصعب على أي فرد من أفراد المجتمع تحقيق أهدافه وممارسة سلوكه بمعزل عن الجماعات الإنسانية التي يتفاعل معها، أو ينضم إليها، فهو يمارس سلوكه في وسط اجتماعي، ويحمل كل سلوك بالنسبة إليه معنى يستمد من الجماعة نفسها. ويعرف "سميث" الجماعة بأنها الوحدة التي تتكون من عدد من الأشخاص الذين يتوفر لديهم الإدراك الحسي الكلي بوحدتهم ولديهم القدرة على التفاعل، ويضع "ماكدوجل" الشروط الرئيسية للجماعة والتي يجدها في استمرارية بعض العناصر المكونة لها، ووعي الأعضاء بطبيعة الجماعة وأغراضها، وتفاعلها مع غيرها، مع وجود القواعد التي تحدد العلاقات بين الأعضاء بالإضافة إلى البناء الذي يدل على تنوع الوظائف وتوزعها بينهم²⁶.

²⁵ : Guy Rocher, Introduction à la Sociologie Générale : l'Organisation Sociale, édition HMH, Montréal, 1968, p.10.

²⁶ : محمد صالح بهجت، المدخل في العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د.ت، ص 13.

2. الأدوار

الدور الاجتماعي هو مجموعة الأنماط السلوكية التي يتوقع الأفراد أن يمارسها شخص محدد وهو يشغل موقعا محددا في بنية الجماعة. فالأفراد يأخذون مواقعهم ضمن الجماعات الإنسانية بحسب كفاءاتهم النفسية وروابطهم الاجتماعية وإماناتهم الاقتصادية المختلفة، وعادة يشغل الفرد مواقع اجتماعية واقتصادية متنوعة، فقد يكون رب أسرة، وعامل في المصنع، وراكب في حافلة القطار، غير أن مجموعة الأعمال المنوطة به وهو في موقع محدد تختلف عن مجموعة الأعمال المنوطة به وهو في موقع آخر. ولهذا فإن الدور المتوقع من الأب يختلف عن الدور المتوقع من مدير المؤسسة أو علم الصف، أو راكب حافلة القطار، مع أن الشخص الواحد قد يشغل هذه المواقع المختلفة.

وقد أخذ علماء الاجتماع بأخذ تعبير 'الدور' بعد أن شاع استخدامه في الحياة المسرحية، غير أن الفارق يكمن في أن أحداث الدور بعناه الاجتماعي وأفعاله تجري باتجاه واحد لا يمكن إعادته لذلك فهي صادقة، ولا تحصل إلا مرة واحدة، أما في الحياة المسرحية فيمكن إعادة الأحداث وتطويعها بأي شل مطلوب، ولهذا يميز الباحثون بين ثلاثة معان للدور: معنى مسرحي تمثيلي، معنى شخصي ومعنى اجتماعي.²⁷ إن كل فرد يعمل وكأنه يقرأ دوره مكتوبا في ثقافة مجتمعه أو يخيل إليه أنه يقرأه بحسب فهمه له، الأمر الذي يشير إلى أن الفرد يمارس دوره في التنظيم ليس في ضوء

²⁷: عبد الكريم اليافي، "الأدوار الاجتماعية وتغيرها مع الزمن"، ندوة دور القيادات التربوية في مجال التربية السكانية، دمشق، 1988، ص 1.

ما يتوقعه الناس، إنما بقدر مدى إدراكه لطبيعة الحقوق والواجبات المترتبة عليه وهو في موقعه الاجتماعي، كما أن حدود هذا الدور تتضمن الأفعال التي تتقبلها الجماعة في ضوء معايير النظام الاجتماعي السائد²⁸.

وفي ضوء كل دور تتحدد الحقوق والواجبات التي تلائم المركز المناسب له فنواحي النشاط التي يتطلبها العمل تعتبر واجبات يقوم بها الفرد، أما الامتيازات التي يتمتع بها القائم بالعمل فتعتبر حقوقاً له، وكلما ارتفعت مكانة الفرد زادت الحقوق والامتيازات التي يتمتع بها، والتي تميزه من غيره من الأفراد²⁹.

3. المعايير الاجتماعية

يشكل لفظ المعيار في اللغة السوسولوجية قاعدة أو حكماً يتحكم ويقود تصرفنا داخل المجتمع، ولا يتعلق الأمر بانتظامية إحصائية داخل السلوك الملحوظ، ولكن بنموذج ثقافي للتصرف نحن مجبورون على التوافق معه، وتكتسي لفظة المعيار دلالة اجتماعية في الحالة التي تكون فيها، إلى حد ما، مشتركة ومتقاسمة بين أفراد المجتمع، فهو مقياس يتقاسمه أعضاء الجماعة يحدد سلوكهم ويتوقع أن يلتزموا به في المواقف الاجتماعية، فالمعيار الاجتماعي إذن هو تكوين فرضي معناه ميزان أو مقياس أو قاعدة أو إطار مرجعي للخبرة والإدراك الاجتماعي والاتجاهات الاجتماعية والسلوك الاجتماعي³⁰، وتبدو المعايير هنا تحت شكل محكات تساعد على تقدير وتقييم مدى ملاءمة التصرف لعادة ما من العادات، إذن فالمعيار الاجتماعي هو محك

²⁸ نفس المرجع، ص2.

²⁹ عادل حسن، الكفاية الإنتاجية للأفراد في الصناعة، دار الجامعات المصرية، مصر، دت، ص139.

³⁰ عبد الله الرشيدان، علم اجتماع التربية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص93.

أو مقياس أو قاعدة للحكم على الأمور أو على سلوك بالنسبة إلى قيمة أو قيم اجتماعية³¹، وفي السابق كان يقصد بالكلمة اللاتينية 'Norma' الأداة التي تعطي الزاوية المستقيمة والمبدأ التوجيهي، أو بشكل أدق يمكن القول أن الكلمة تعني قاعدة سلوك، وتضم المعايير الاجتماعية تقنيات وتقاليد وقوانين تأخذ شكل القواعد أو النماذج التي تكتسبها أو تتقاسمها مجموعة من الأفراد التي تتخذها كقوانين تلتزم بها، ويعتبر عدم الامتثال بها خرقاً للقانون وانحرافاً يجازى بعقوبات أو يلاقى باستهجان من قبل المجتمع³².

وكلمة 'معيّار' هي وصفات تستخدم كإرشادات عامة للسلوك الاجتماعي حيث يشير المصطلح إلى التوقعات الاجتماعية حول السلوك الصحيح أو المناسب، وتستخدم المعايير لتقويم السلوك البشري ليكون وفق رضا وامتنان الناس، بينما الانحراف عن المعايير يواجه بعقوبة جزاء³³، والمعيّار الاجتماعي عبارة عن قاعدة أو مستوى سلوكي تحدده التوقعات المشتركة لشخصين أو أكثر، اعتماداً على السلوك الذي يعتبر ملائماً من وجهة نظر المجتمع، وقد استخدم حديثاً سنة 1936 من قبل 'م. شريف' في كتابه "The Psychology of Social Norms" ليصف به المقاييس أو المستويات العامة والأفكار التي تحكم استجابات الأفراد في كل الجماعات القائمة وتوجهها³⁴.

وتشكل المعايير الاجتماعية قواعد السلوك المثالي والأطر المرجعية التي تحدد السلوك المثالي الذي يجب إتباعه في المجتمع، وتشمل المعايير كل من الأعراف، التعاليم

³¹ عبد المجيد لبصير، موسوعة علم الاجتماع، دار الهدى، الجزائر، 2010، ص ص421-422.

³² جيل فيريول، معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة أنسام محمد الأسعد، دار ومكتبة الهلال، بيروت، 2011، ص128.

³³ خليل عمر معن، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص314-315.

³⁴ محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص277.

الدينية، القيم الأخلاقية، التقاليد، العادات الاجتماعية المحبذة، القوانين، النظم، والقيم الاجتماعية المحبذة داخل المجتمع، وهي بذلك وسيلة من وسائل الضبط الاجتماعي باعتبارها موجها ومرشدا للسلوك الفردي والجماعي³⁵، حيث أنها تعتبر خطوطا موجهة إلى مستوى السلوك الذي يكفي الأخذ به أو تطبيقه في مواقف اجتماعية محددة فتكون بذلك بمثابة قواعد أو مبادئ سلوكية عامة تؤدي إلى الامتثال من الأفعال البسيطة إلى الأحكام الأخلاقية المعقدة لتزيد من وحدة الجماعة³⁶.

إذن فالمعايير بصفة عامة أو الأعراف المتخذة كمعايير هي آداب التصرف والحياة والتفكير المحددة اجتماعيا، والمعاقب على تجاوزها اجتماعيا³⁷، والمعيار هو ما يمكن أن يتخذ كنمط مثال أو كقاعدة، وهو إطار مرجعي ينبع من التفاعل بين الأفراد، وتحكم بواسطته وفي ضوئه على السلوك في المجتمع. والمعايير الاجتماعية هي ميزان أو مقياس أو قاعدة أو إطار مرجعي للخبرات والإدراك الاجتماعي النموذجي أو المثالي الذي يتكرر بقبول اجتماعي دون رفض أو اعتراض أو نقد، وبذلك فإن المعيار الاجتماعي هو مستوى العادات والتقاليد والتوجهات المشتركة، الذي تبلغه جماعة، وتتخذ بمثابة قوة موجهة لسلوكها أو تصرفها، ويمكن اعتبار المعيار الاجتماعي بمثابة المرجعية الذاتية للجماعات المعينة³⁸، كما تعتبر المعايير طرائق للعمل والوجود والتفكير محددة

³⁵ عبد المجيد لبصير، موسوعة علم الاجتماع، دار الهدى، الجزائر، 2010، ص 422.

³⁶ محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، مرجع سبق ذكره، ص 277.

³⁷ خليل أحمد خليل، معجم مفاهيم علم الاجتماع، ط1، معهد الإنماء العربي، بيروت لبنان، 1996، ص 137.

³⁸ نفس المرجع، ص 138.

ومعاقب عليها اجتماعيا، وهي القيم التي توجه مجموعة من المراجع المثالية لهم، وفي الوقت نفسه جملة من رموز تحقيق الذات التي تساعد على تحديد موقعهم وموقع الآخرين بالنسبة لهذا المثال³⁹.

والمعايير هي مجموعة القواعد التي تحكم السلوك وتضبط وسائل الوصول إلى الأهداف من خلال قنوات معينة وترتب هذه المعايير الوصول إلى الأهداف حسب قيمتها الاجتماعية فهناك طرق مثلى وطرق مستحسنة وأخرى مقبولة وغيرها ممنوعة. وهي في قاموس العلوم الاجتماعية قاعدة أو مستوى سلوكي تحدده التوقعات المشتركة لشخصين أو أكثر، اعتمادا على السلوك الذي يعتبر ملائما من وجهة نظر المجتمع، والمعايير الاجتماعية تعتبر خطوطا موجهة إلى مستوى السلوك الذي يكفي الأخذ به أو تطبيقه في مواقف اجتماعية محددة، وكذلك فهي تحدد التزامات الشخص ودوره في الجماعة وفقا لما ترضاه الجماعة لأفرادها، وهي المقياس أو المستوى العام والأفكار التي تحكم استجابات الأفراد في كل الجماعات القائمة وتوجيهها⁴⁰، وعلى هذا الأساس فإن المعايير الاجتماعية تكون بقواعد أو مبادئ سلوكية عامة تؤدي من خلال الأفراد لها إلى الامتثال من الأفعال البسيطة إلى الأحكام الأخلاقية المعقدة فتزيد بذلك من وحدة الجماعة⁴¹.

ويعتبرها 'أنتوني غدنز' من العناصر الجوهرية التي تحدد ما هو مهم ومحبد ومرغوب في المجتمع وتعطي مؤشرات إرشادية لتوجيه تفاعل البشر مع العالم الاجتماعي،

³⁹ ر. بودون، ف. بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص514.

⁴⁰ نخبة من أساتذة علم الاجتماع، المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985، ص304.

⁴¹ نفس المرجع، ص305.

فالمعايير الاجتماعية حسب رأيه تعمل على تشكيل الأسلوب الذي يتصرف به أفراد مجتمع ما إزاء ما يحيط بهم⁴²، وتكون هذه المعايير الاجتماعية مقرونة بآليات الجزاء التي تلزم أفراد المجتمع على العمل بمقتضاها من خلال مكافأة الأعمال الحميدة المقبولة ومعاقبة السلوكات التي تحيد عن النموذج المحبذ أو المنسجم مع العرف العام⁴³.

4. القيم

يختلف مدلول كلمة قيمة لدى الناس باختلاف استخدامها، حيث كانت هناك محاولات متعددة من قبل العلماء لتعريف القيم الاجتماعية مما أفرز تعددا وتنوعا في التعاريف، لكن رغم ذلك إلا أن هناك نسبة اتفاق على الطبيعة العامة للقيم الاجتماعية باعتبارها غايات أو أهداف نهائية يرمي المجتمع إلى تحقيقها، ويرى بعض الفلاسفة أن القيمة وجدت نتيجة لاجتماع الأفراد مع بعضهم وأن تكوينهم لمجتمعات أفرزت هذه القيم فمن خلال تجارب هذه المجتمعات استطاعت أن تميز بين الخير والشر، بين ما هو ملائم وما هو غير ملائم، فصاغت الخير في قالب من القيم واعتبرتها هي التي توجه سلوك الأفراد داخل مجتمعهم⁴⁴، فالقيم الاجتماعية لا تعبر عما هو كائن بقدر ما تعبر عما يجب أن يكون⁴⁵، وهي وليدة المجتمع، تتأكد فيه وترسخ بعد أن تتفاعل معه لتكون فيما بعد مقبولة لدى كل أفراد المجتمع، وكما قال "دوركايم"

⁴² أنتوني غدنز، علم الاجتماع، ترجمة: فايز الصياغ، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، 2005، ص83.

⁴³ نفس المرجع، ص208.

⁴⁴ عبد الله الرشدان، علم اجتماع التربية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص ص153-154.

⁴⁵ نبيل محمد توفيق السمالوطي، المنهج الإسلامي في دراسة علم الاجتماع الإسلامي، دار الشروق، جدة، 1985، ص213.

فإن المجتمع نفسه مجموعة من القيم والأفكار وما العلاقات الإنسانية إلا قواعد تعكس القيم والمعاني والأخلاق الاجتماعية التي تحافظ على استمرارية المجتمع، وما الجماعات والنظم إلا أطر تنمو وتزدهر داخلها القيم والأخلاق⁴⁶.

وتعرّف القيم على أنها أحكام تفضيلية أي اختيار وتفضيل لسلوك ما أو لنشاط ما، يشعر معه صاحبه أن له مبرراته بناء على المعايير التي تعلمها من الجماعة وخبرته في حياته المعاشة، وفي علاقته المختلفة من خلال الثواب والعقاب ودرجة الإشباع لحاجاته المادية والمعنوية المختلفة، فهي بذلك معايير وجدانية وفكرية يعتقد بها الأفراد وبموجبها يتعاملون مع الأشياء بالقبول أو الرفض⁴⁷، وهي اهتمام أو اختيار أو تفضيل أو حكم يصدره الإنسان على شيء ما مهتدياً بمجموعة من المبادئ والمعايير التي وضعها المجتمع الذي يعيش فيه والذي يحدد المرغوب فيه والمرغوب عنه من السلوك⁴⁸، وهي مجموعة من الأحكام والمعايير تكون بمثابة موجّهات للحكم على الأعمال والممارسات المعنوية والمادية وتكون لها من القوة والتأثير لما لها من صفة الضرورة والإلزام والعمومية⁴⁹، وفي نفس السياق نجد أن موجّهات القيمة عند "بارسونز" تشير إلى تلك الجوانب من موجّهات الفعل التي تلزمه بالمحافظة على معايير معينة، ومقاييس ومعايير للاختيار حينما يكون في موقف طارئ يسمح له بالاختيار، وحينما يكون الفاعل مجبراً على الاختيار فإن موجّهات القيمة قد تلزمه بمعايير معينة

⁴⁶ كمال التابعي، الاتجاهات المعاصرة في دراسة القيم والتنمية، دار المعارف، القاهرة، 1985، ص23.

⁴⁷ فخري رشيد خضر، طرائق تدريس الدراسات الاجتماعية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006، ص352.

⁴⁸ فوزية دياب، القيم والعادات الاجتماعية بحث ميداني لبعض العادات الاجتماعية، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 1980، ص17.

⁴⁹ محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم، الكويت، 2002، ص38.

تساعد على اختياراته، كما نجد أن 'كلايد كلوكهون' Clyde Klokhn ' قد تأثر بـ "بارسونز"، فقد استخدم لفظة قيمة على مفهوم المرغوب فيه⁵⁰.

2. أنواع التنظيم

أ. التنظيم الرسمي

يقصد به ذلك النوع من التنظيم الذي يهتم بالجوانب الشكلية، ويستند الى منظومة القواعد القانونية واللوائح التنظيمية في تقسيم العمل، وتوزيع الاختصاصات، وتحديد المسؤوليات والسلطات، ثم تحديد صور العلاقة الرسمية بين مختلف الافراد والمستويات التنظيمية، بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنظمة وانجاز الاهداف المحددة. ويتخذ هذا التنظيم عدة اشكال استنادا الى مبدأ تمرکز السلطة اهمها التنظيم العمودي أو الرأسي الذي تتمركز فيه جميع السلطات في يد المدير، والتنظيم الرأسي الاستشاري الذي يسمح بهامش من الاستشارة والمشاركة في ابداء الرأي، والتنظيم الشبكي الذي يعتمد مبدأ اللامركزية في تسيير الشبكات المنتشرة.

ب. التنظيم غير الرسمي

يعبر عن اشكال العلاقات التي تتخذ الطابع الشخصي، الانساني نتيجة التفاعل بين الافراد، فتشكل ما يعرف الجماعات غير الرسمية في التنظيمات، وهي تنشأ وتتطور بشكل عفوي، تلقائي، لا تستند في تشكيلها الى قواعد رسمية بل الى قيم الافراد، معتقداتهم، اهتماماتهم، وانماط شخصياتهم، ومدى التقارب النفسي والوجداني فيما

⁵⁰ محمد أحمد محمد بيومي، علم اجتماع القيم، جامعة الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص ص 111-112.

بينهم والذي يساهم بدرجة كبيرة في تشكيل انماط سلوكهم. ويوجد هذا النوع من التنظيم الى جانب التنظيم الرسمي ويدعمه في جوانب متعددة تتعلق مثلاً بسرعة الاتصال، تسهيل التنسيق بين الاعمال والأفراد، الرقابة الجماعية على أداء الفرد، إلّا ان عدم تفهم الادارة طبيعة التنظيمات غير الرسمية، وفشل عملية توجيه هذه التنظيمات من شأنه أن يضع الادارة في مواجهة عديد المشاكل ابرزها مقاومة العمال لمختلف صور التغيير والتطوير داخل المنظمة واتخاذهم موقف عدائي من الادارة. يعود الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي الى اسهامات مدرسة العلاقات الانسانية وابحاث التون مايو حول الجماعات غير الرسمية ودورها في تقوية أواصر التعاون بين العاملين، مما يساعد في زيادة ارتباطهم بالعمل، تقوية شعور الانتماء لديهم، وبالتالي تحفيزهم والرفع من معنوياتهم، مما ينعكس بشكل ايجابي على أدائهم لمهامهم، وبالتالي تحقيق اهداف التنظيم بمزيد من الفعالية.

3. أنماط التنظيم الاجتماعي

يتميز "وارن بنس، Warren Bennis " بين ثلاثة نماذج مختلفة من التنظيمات الاجتماعية وهي:

أ. النموذج التعادلي: وفيه تضعف حالات القلق والتوتر التي تسود العلاقات الاجتماعية ضمن التنظيم، وتغيب مظاهر التضارب والتنافر بين الجماعات والأفراد، وغالبا ما يستخدم أسلوب المناقشات الجماعية وتوضيح طبيعة المشاكل التي يواجهها التنظيم الاجتماعي.

ب. النموذج التنموي: وتنشر فيه علاقات واضحة بين أفراد التنظيم وتنمو من خلال ذلك العلاقات والقيم التي تساعد على بقائها ونموها، وغالبا ما تتعزز في هذا النمط من أناط التنظيم العلاقات بين أفرادها، حتى يصبح في مقدورهم القيام باتصالات أكثر فاعلية لحل مشاكلهم ومشاكل التنظيم على الأصعدة المختلفة.

ج. النموذج العضوي: ويولي اهتمامه بدرجة كبيرة بالعمل الجماعي بوصفه أسلوبا للأداء العضوي المتميز، ومن الأمثلة على هذا الأسلوب منهج "بليك وموتون، Blake & Mouton" والمعروف باسم الشبكة الإدارية، والذي يركز أساسا على استنباط تلك الأنماط القيادية التي تواكب العمل الاجتماعي. ولكل تنظيم من تنظيمات هذا النموذج هدفان أساسيان الأول داخلي أي موجه نحو الداخل أي البناء التنظيمي ن الناحيتين البنيوية والتنظيمية. والثاني خارجي أي وجه نحو خارج التنظيم، وهو يرتبط بمساهمات متعددة من أجل بناء الحياة الاجتماعية في كل أنحاء المجتمع.

5. المبادئ الأساسية للتنظيم

إن تحقيق التنظيم لخطته المبرمجة، وانجاز اهدافه المسطرة لا يقتصر فقط على الاهتمام بالجوانب البنائية ذات الطبيعة الستاتيكية المرتبطة بالنواحي الفيزيائية وطبيعتها المادية، بل يتعداه الى جوانب ديناميكية تتعلق بإدارة الموارد البشرية، تحفيز دافعيها للعمل، تطوير أدائها التنظيمي، التنسيق بين جهودها، واستثمار بشكل

عقلاني ما تتوفر عليه من خبرات ومهارات وكفاءات تساهم في تطوير التنظيم وبعث تقدمه. ويمكن مناقشة أهم المبادئ التنظيمية على النحو الآتي:

أ. التخطيط

➤ **تعريف التخطيط:** يعتبر التخطيط أولى وظائف العملية الادارية التي تسبق

الشروع في اية مهمة او عملية، وقد تعددت تعاريف التخطيط حسب الجانب

الذي تم التركيز عليه من طرف كل باحث، فيذهب فريق من الباحثين الى

التركيز على البعد الوظيفي للتخطيط في التهيأ للمستقبل، وهو ما يوضحه

تعريف "هنري فايول، Fayol" بقوله "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما

سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل"⁵¹.

وغير بعيد عن تعريف "فايول" يعتبره "هايمان، Haimann" بأنه "التحديد المسبق لما

سيتم عمله في المستقبل"⁵². ويعرفه "جورج تيري، Terry" بأنه "الاختيار المرتبط

بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة

المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة"⁵³.

أما فريق آخر من الباحثين فيركز على الطبيعة الذهنية العقلية للتخطيط، فيعرفه

إيرويك Urwick بأنه " عملية عقلية في جوهرها، فهو استعداد سابق لعمل شيء ما

بطريقة منظمة، أي استعداد للتفكير قبل التنفيذ، والتنفيذ في ضوء حقائق مؤكدة

⁵¹: محمد الجبوسي، الإدارة: علم وتطبيق، دار المسيرة، عمان، 2000، ص59.

⁵²: زكي محمود هاشم، مرجع سبق ذكره، ص140.

⁵³: بشير العلاق، الادارة الحديثة- نظريات ومفاهيم، اليازوري، عمان، 2008، ص28.

بدلاً من التخمين، إن التخطيط هو الوجه المضاد للمضاربة⁵⁴. كما يعتبره "تيري" بأنه "أسلوب للتفكير في المستقبل واستعراض احتياجات ومتطلبات هذا المستقبل وظروفه حتى يمكن ضبط التصرفات بما يكفل تحقيق الأهداف المقررة"، وتعرفه "ماري نايلز، Niles" بأنه "العملية الواعية التي يتم بموجبها اختيار أفضل طريق أو مسار للتصرف بما يكفل تحقيق هدف معين"⁵⁵. ويعتبره "عثمان غنيم" بأنه "فن وعلم ومنهج، وهو أيضاً نشاط متعدد الأبعاد يتعاطى في بعده الزمني مع الماضي والحاضر والمستقبل، ويقيم جسور بينهما، وهو أيضاً عملية جماعية وليست فردية، فكل فرد في المجموعة له دوره الذي لا يمكن الاستغناء عنه"⁵⁶. أما "حسن إبراهيم بلوط" فيعتبره "الوجه الآخر لعملية اتخاذ القرار كونه يوجه المديرين إلى استقراء وتنبؤ فرص وتحديات مستقبل المؤسسات التي يعملون بها... ولأن المستقبل مجهول الأحداث والنتائج وغير واضح المعالم فإن الخطط التي توضع اليوم قد لا تصلح في الغد، وهذا يتطلب من المديرين رسم وإعداد الخطط المرنة والدينامية"⁵⁷.

انطلاقاً من مجمل هذه التعاريف يمكن تعريف التخطيط استناداً إلى ما يتوفر لديه من المميزات التالية:

● نشاط إنساني واختيار عقلائي موجه للعمل المستقبلي تتولاه أساساً الإدارة

العليا، لكنها تدعو لإشراك العاملين لإضفاء مزيد من الديمقراطية، الفعالية

والكفاءة.

⁵⁴: زكي محمود هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 152.

⁵⁵: نفس المرجع، ص 140.

⁵⁶: عثمان غنيم: التخطيط: أسس ومبادئ عامة، دار صفاء، عمان، 1999، ص 26.

⁵⁷: حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 201.

- يستند التخطيط على فلسفة التنبؤ باحتمالات المستقبل والتنبؤ بأحداثه، وتحديد افضل مسارات العمل، حيث تعتمد الخطط على افتراضات وتقديرات يتوقع تحقيقها في المستقبل، مما يساعد في بلورة الاهداف.
- التخطيط عملية ذهنية تحليلية، تتطلب قدرا من المنطقية، والعلم، والذكاء، والخبرة، لاتخاذ قرار يتضمن الاختيار بين جملة بدائل متاحة لما سيتم مستقبلا، وكيف سيتم، ووقت اتمامه، لأنه يوضح مسبقا جملة الخطوات الواجب اتباعها لإنجاز ما تم برمجته والتخطيط له.
- يتضمن التخطيط التعريف بأهداف التنظيم وتحديد رؤية واضحة ومتكاملة عن نشاط المنظمة والبيئة التي تعمل في نطاقها وهي سريعة التغير، مما يستدعي توفر الكثير من المرونة اثناء عملية التخطيط للتعامل بإيجابية مع المحيط ومع مختلف الظروف المستجدة.
- يتضمن التخطيط عناصر عدة تتعلق بوضع استراتيجية عامة، رسم السياسات، تحديد الاجراءات، وضع البرامج الزمنية للإنجاز، فهو يحدد مراحل العمل والخطوات الواجب اتباعها لتحقيق الاهداف المسطرة. وتتجلى أهمية التخطيط ودوافع القيام به في معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية، حيث يرى "دراكر، Druker" أن هناك جانب آخر من جوانب الاهمية في التخطيط وهو انه "في حين لا يؤدي التخطيط الى التحديد الكامل للمخاطر المترتبة على القارارت طويلة المدى، إلا انه يساعد على معرفة الفرص والمخاطر الكامنة في

المستقبل، ويساعد على خفض هذه المخاطر⁵⁸. كما يساعد التخطيط الافراد على تنسيق جهودهم، وتقليص الهدر والتكرار أو ضياع الوقت، فهو ذو طبيعة رقابية، إذ يهدف إلى رقابة الاداء وتحديد مقاييسه، وتحسين جودته.

➤ **مراحل التخطيط:** إن القيام بعملية التخطيط لا يتم دفعة واحدة ومن أول خطوة، بل يستدعي الامر المرور بسلسلة خطوات وإجراءات متتابعة بطريقة منطقية للوصول في الاخير الى صياغة استراتيجية عقلانية تحمل فرص نجاح عالية لإنجاز ما تم الاتفاق عليه من اهداف. يمكن تفصيل هذه المراحل على النحو الآتي:

▪ التعرف على الوضع الحالي للمنظمة: ويتم ذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة، ثم دراسة متغيرات البيئة الخارجية وما تطرحه من فرص يمكن الاستحواذ عليها.

▪ تحديد الاهداف أو الغايات: يتم الرجوع لسياسة المنظمة وما تسعى لتحقيقه من اهداف أو غايات، يشترط فيها أن تكون واقعية قابلة للتنفيذ والقياس، وتتسم بالمرونة اللازمة للتكيف مع معطيات المحيط الخارجي

▪ وضع الفروض التخطيطية: وذلك للتعرف على ما سيحدث من تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتنقسم هذه الفروض الى ثلاثة أنواع فروض خارجية لا يمكن للمنظمة السيطرة عليها(مثل مستقبل الاسعار، حجم الضرائب) وفروض لا يمكن السيطرة عليها ولكن يمكن التأثير عليها(مثل

⁵⁸: بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص22.

معدل دوران المال) وفروض يمكن السيطرة عليها وهي ذات طبيعة داخلية

تتعلق مثلا بسياسة المنظمة في التوسع، ودخول نشاطات جديدة.⁵⁹

▪ تحديد البدائل وتقييمها: يعني تحديد مسارات العمل البديلة، وتستدعي هذه

الخطوة الاستعانة بالخبراء والمتخصصين من ذوي الخبرة العلمية للقيام

بعملية المفاضلة بين البدائل على اساس علمية ومنطقية.

▪ اختيار البديل الأفضل تتم عملية اختيار افضل بديل، بل انسبه توافقا مع

وضع التنظيم الراهن في ضوء عديد الاعتبارات منها ضرورة واهمية كل بديل،

تكلفة تنفيذه، مدى مرونته، درجة مساهمته في تحقيق اضافة تمنح التنظيم

قوة وميزة تنافسية في السوق.

▪ إقرار الخطة والموافقة عليها: تستند هذه الخطوة الى البعد الرسمي والجانب

القانوني الذي يستدعي تدخل المستويات الهرمية الفوقية ممثلة في الادارة

العليا لاعتماد خطة معينة، الموافقة عليها، واقرارها علنية بشكل رسمي.

▪ تنفيذ الخطة ومتابعتها: بعد اقرار الخطة والاعلان عنها، تأتي مرحلة التنفيذ

والترجمة الفعلية لما تم تحديده وعبر مراحل زمنية محددة، قد تكون قصيرة

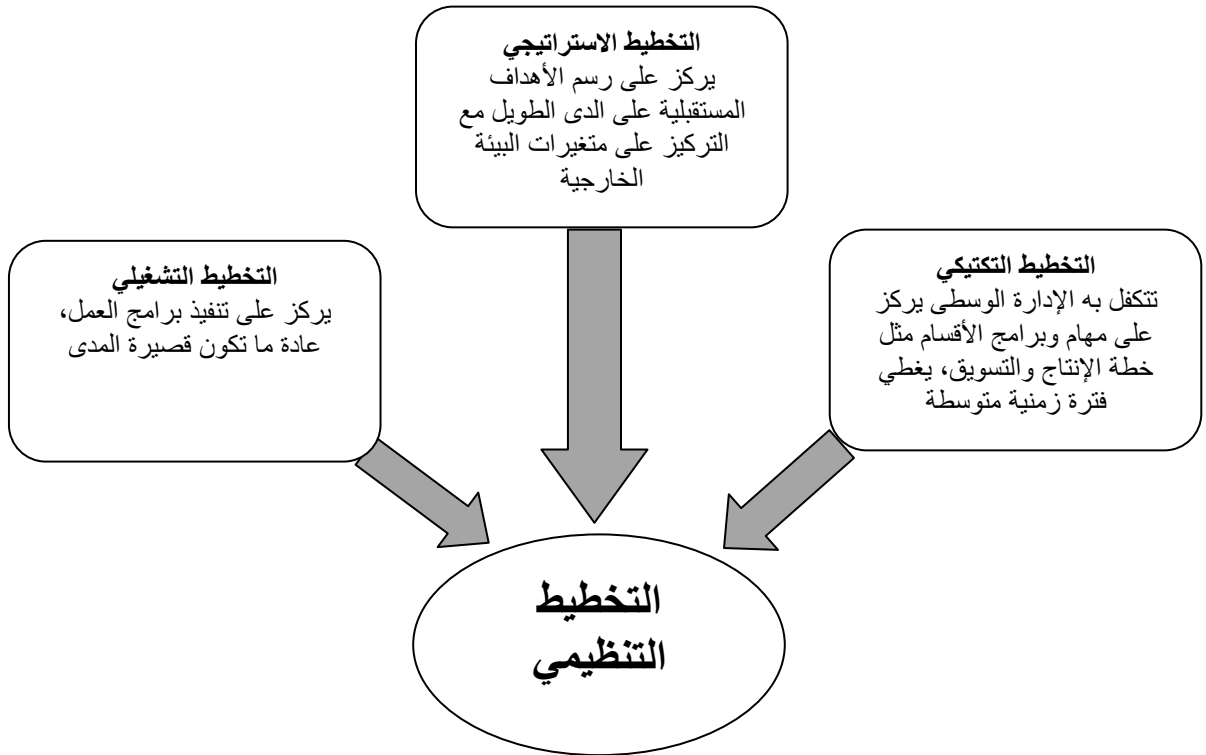
المدى لا تزيد عن سنتين، أو متوسطة المدى تتراوح مدتها ما بين 3-5 سنوات،

أو طويلة المدى تتراوح مدتها من 5 سنوات فأكثر. ويمكن تقسيم مستويات

التخطيط داخل المنظمة الى ثلاث أنواع كما يبرزه الشكل الموالي:

⁵⁹: فتحي احمد ذياب عواد: ادارة الاعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء، عمان، 2013، ص65.

شكل (1): مستويات التخطيط التنظيمي



ب. القيادة

تعمل القيادة على توجيه الأفراد تحفيزهم وحثهم على الاداء وانجاز المهام، ثم التنسيق بين مجهوداتهم لتنمية صور التعاون والترابط فيما بينهم بما يساعدهم في اشباع حاجاتهم الفردية، وتحقيق الاهداف التنظيمية بكل كفاءة وفعالية، مما يعني أن فاعلية العملية القيادية تعتمد على مدى التجانس ودرجة التكامل المتوفرة بين اهداف الفرد واهداف المنظمة. ويذهب البعض الى أنه يمكن التعبير عن عملية القيادة بالإرشاد أو التوجيه الذي يعرفه الجيوسي بأنه "عملية ارشاد لنشاطات افراد المنظمة في الاتجاهات المناسبة التي تؤدي الى تحقيق اهداف المنشأة "و" العملية التي

يتم بها الاتصال بالعاملين لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم الى تحقيق الاهداف "و" الكيفية التي تتمكن بها الادارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المنشأة وتحفيزهم للعمل بأقصى طاقاتهم وتوفير بيئة العمل الملائمة والتي تمكنهم من اشباع حاجاتهم وتحقيق اهدافهم"⁶⁰.

وتعتمد فاعلية الاسلوب القيادي في تشجيع الافراد نحو إنجاح عمليات التخطيط، وتجسيد محاور الاستراتيجية، على قوة شبكة العلاقات والاتصالات والتفاعلات القائمة بين الافراد الاعضاء في التنظيم. وهنا لا بد من التنويه بأن من واجب القادة خلق مناخ الثقة والاحترام فيما بينهم وبين الافراد المرؤوسين، حتى يتحقق استعداد هؤلاء المرؤوسين للقيام بما يطلبه القائد من أعمال ودون اشتراط المعرفة المسبقة لنتائج هذه الاعمال استنادا الى توقعات المرؤوسين الايجابية نحو توجيهات وقرارات قائدهم، وهو ما من شأنه أن يساهم في تنامي العلاقات الشخصية، نمو الولاء الوظيفي، تحقيق الرضا الوظيفي، خلق الدافع للعمل والرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية خصوصا مع وضوح الاهداف والمهام والاتفاق عليها.

ويسهم الاختلاف في درجات تمثل أعضاء التنظيم لأهدافه وغاياته في إنتاج أنماط من القيادة تتوافق مع أهداف التنظيم وغاياته في كثير من الأحيان. بينما يؤدي ضعف التمثل إلى ظهور ،ماط قيادية استبدادية تميل إلى الاستئثار والتحكم والتسلط بصرف النظر عما يترتب عن ذلك من ضعف الأداء وتراجع الإنتاجية في المؤسسات ذات الطابع الإنتاجي. أما التمثل الواعي لأهداف التنظيم وغاياته فيؤدي إلى انتشار أنماط ن

⁶⁰: محمد الجبوسي ، مرجع سبق ذكره، ص ص127-129.

القيادة المبنية على المشاركة باتخاذ القرار. ويميز "أ براون" بين نمطين أساسيين من القيادة هما القيادة المتسلطة والقيادة الديمقراطية، بينما يجعل نمط القيادة التسلطي العمال يعيشون في خوف يبدون من خلاله في حالة من دماء الخلق والهدوء والنظام مما يعطي في الظاهر انطبعا جيدا. أما نمط القيادة بالمشاركة فيجعل من العمال أوفياء لعملهم، وللمهام الموكلة لهم. ويصبحون بطبيعتهم مؤدبين ودودين⁶¹.

وتشغل مسألة تأثير القيادة في الأداء التنظيمي حيزا كبيرا من اهتمامات المفكرين والعننيين بمسائل التنظيم، حيث أجرى العديد من البحوث حول تأثير أسلوب القيادة والأداء أو المردود بأسلوب يقارن بين أنماط القيادة السابقة والأداء التنظيمي، ومن تلك الدراسات تجارب (لوين، وليبيث، ووايت)، وهي ن أهم الدراسات التي أظهرت صفات القيادة بحسب أساليبها المتعددة، من خلال تطبيقها على مجموعة من الطلاب التشابهين في القدرات والذكاء والسمات الشخصية، ففي الأسلوب المتسلط تم وضع الواجبات والتعليمات والمباح والمنوح وفق سياسة قائمة على الثواب والعقاب، أما الأسلوب الديمقراطي فكان التطبيق فيه على عكس الأسلوب السابق حيث اعتمد على المشاركة والحوار وطرح المقترحات والتوصيات في جو جماعي موضوعي، أما الأسلوب الأخير (ترك الحرية) فقد وضع المشرف مجموعة قواعد عامة، ونوع العمل المطلوب تنفيذه، ولهم الحرية في عمل ما يريدون وما يرغبون به، وتوصلت الدراسة السابقة إلى عدة نتائج أهمها:

⁶¹: أ. براون، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة محمد خيرى، دار المعارف، مصر، 1968، ص111.

- كان مقدار إنتاجية (ناتج الأداء) الجماعة في ظل الأسلوب المتسلط أثر بقليل من إنتاجية الجوعتين الآخرين.
 - كانت درجة الابتكار والإبداع أكبر في الأسلوب الديمقراطي منه في الأسلوب الحر أو المتسلط.
 - كان الدافع إلى العمل أكبر في الأسلوب الحر، غير أن الأداء سار بشكل فوضوي.
- ويصف "سليمان الفارس" القائد الناجح في المؤسسات عامة، وفي المؤسسات الصناعية والإنتاجية بخاصة بجملة من الخصائص التي تسهم في نجاح عمل المؤسسة، وتحسن من مستوى الأداء، ويجد ذلك في الخصائص والصفات التالية⁶²:
- أن يكون القائد متقنا لعمله من الناحية الفنية.
 - أن يكون قادرا على تحديد الأهداف والوسائل المتعلقة بمسيرة العمل بدقة ووضوح.
 - أن يكون ماهرا في توجيه الإرشادات والتعليمات.
 - أن يعرف متى وكيف يستخدم الحوافز الإيجابية في حث العاملين على العمل، ومتى يمتن اللجوء لاستخدام الحاسبة.

⁶²: سليمان الفارس، عيسى ملدعون، يسرى مباركة، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2002، ص288.

- أن لا يستخدم العقاب وسيلة لحث العاملين على العمل، إلا عند الإساءة المتعمدة، وعندما يكون ذلك ضروريا لردع الآخرين عن مخالفة الأنظمة والقوانين.
 - القدرة على احترام الآخرين وتقبل آرائهم وأفكارهم وخلق روح المنافسة بين أعضاء المجموعة.
 - أن يتعرف على دوافع أفراد المجموعة التي يشرف عليها ورغباتهم.
 - أن يتحلى بالصدق والنية الحسنة والإخلاص والموضوعية، وخاصة عند يقوم بتقويم أداء العاملين.
 - أن يشجع الأفراد على تفجير طاقاتهم الكامنة في الابتكار والإبداع، وأن يهتم بتنمية مداركهم ودائرة معارفهم العامة.
- كما تشكل عملية اتخاذ القرار الأساس الذي تبنى عليه الممارسات وأشكال الفعل في التنظيم، وهي الأساس في الممارسات القيادية فيه. حتى أن حياة التنظيم ليست إلا سلسلة من القرارات المتتالية التي تعكس في مجملها تطور التنظيم والتغيرات التي تطرأ عليه خلال مرحلة زمنية محددة.
- وتزخر الدراسات النفسية والاجتماعية المعنية بالتنظيم بتعاريف عدة لمفهوم اتخاذ القرار، فالقرار هو فصل أو حكم في مسألة أو خلاف⁶³، أو هو المفاضلة بين مجموعة من الاحتمالات، والاختيار المناسب⁶⁴.

⁶³: محمد يافي، مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق، 1983، ص84.

⁶⁴: علي عبد الوهاب، اتخاذ القرارات في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 1979، ص16.

ج. الرقابة

يرتبط الأداء المؤسسي للتنظيم الاجتماعي بمقدار تمثل أعضائه لقيمه وعييره وأهدافه، وبمقدار ما يأتي التمثيل عاليا يأتي الأداء مرتفعا، وبمقدار ضعف التمثيل يأتي الأداء منخفضا، وقد ينتهي ضعف التمثيل إلى الانحراف والخروج عن الأهداف والغايات.

وتمثل الرقابة إحدى العمليات الحيوية في تنظيمات العمل وهناك من يعتبرها الحلقة الأخيرة من حلقات يتم لتنفيذ العملية الإدارية فبعد أن تتم عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه تأتي عملية الرقابة للتأكد من أن التنفيذ يتم وفق ما هو مخطط له. كما يمكن اعتبارها آلية تقييمية لمدى انجاز الاعمال ومطابقتها وفقا للتخطيط الموضوع، فإذا كان التخطيط يمثل الجانب الفكري التصوري الذي يسبق عملية التنفيذ، وإذا كان التنظيم يسعى إلى تحديد السلطات وتوزيع المسؤوليات الضرورية لتنفيذ المهام، إذا كان التوجيه يركز على عملية إرشاد المرؤوسين نحو انجاز الاعمال، فإن الرقابة هي منهج التأكد من مطابقة الانجازات المنفذة مع ما تم التخطيط له، وهي تمارس على مجالات متعددة تتعلق بالرقابة على: الأهداف السياسات، الإجراءات، التكاليف، الموارد البشرية، الانتاج، وعلى التنظيم وذلك بمراقبة الالتزام بالتخطيط التنظيمي على كافة الجوانب التنظيمية.

لقد اعتبر "فايول" الرقابة إحدى وظائف الإدارة التي "تمكن من التحقق من أن كل عناصر العملية الانتاجية بشرية كانت، أم مادية، أم تنظيمية، أم اجرائية تسير وفقا

للخطط المبرمجة والمبادئ المحددة والتعليمات الصادرة، لأن الرقابة تمارس على كل شيء في التنظيم، وهي تهدف الى الكشف عن نقاط الخلل التي يمكن تصحيحها ومجالات الضعف والخطأ التي يمكن التدخل لمنع تكرارها أو حدوثها مرة ثانية"⁶⁵. هكذا يتضح أن فايول قد عمم الرقابة على كل شيء ولم يستثني أو يستبعد أي عنصر من عناصر المشروع.

وفي مقابل تعريف فايول للرقابة باعتباره احسن ممثل عن الفكر الكلاسيكي في التنظيم والإدارة، نجد " ثايروف، Thierauf " ينطلق من الابعاد الفكرية للنظريات الحديثة في اعتبار المنظمة نظام مفتوح يستمد مدخلاته ويوجه مخرجاته للبيئة الخارجية، فيعرف الرقابة بكونها " نظام مطابقة أنشطة العمل الفعلي مع الخطط المحددة له مسبقا لغرض انجاز اهداف المنظمة"⁶⁶، وهي على علاقة مباشرة مع مستجدات البيئة الخارجية، مما يستدعي سرعة التدخل عبر عملية اتخاذ القرارات لمنع حدوث أي شكل من الانحرافات المحتمل تأثيرها على جودة الاداء التنظيمي في المؤسسة.

أما " كونتر " فركز على بعد واحد يتعلق بالرقابة على العنصر البشري فاعتبرها " قياس وتصحيح انجاز المرؤوسين للتأكد من أن اهداف المنظمة والخطط التي وضعت لبلوغها قد انجزت"⁶⁷. وهو بذلك يتفق مع تعريف " تيري، Terry " الذي يرى في الرقابة عنصر حيوي من عناصر الادارة فهي تسهم في كفالة الانجاز السليم للعمل عن طريق

⁶⁵ : Fayol Henri, General and Industrial Management, Pitman, London, 1987, p78.

⁶⁶ : خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2009، ص316.

⁶⁷ : فتحي احمد ذياب عواد، مرجع سبق ذكره، ص235.

جهود افراد آخرين، وتحقق من أن العمل الواجب أدائه قد تم انجازه على وجه مرض، ثم يظهر تيري علاقة الرقابة بالتخطيط بقوله "إن السبب الرئيسي في وجود الرقابة هو التأكد من أن النتائج المحققة تطابق وتوافق تلك المخططة من قبل، وأي انحرافات عن هذه النتائج المخططة تكتشف بسرعة وتصحح بواسطة الرقابة الفعالة، بما يمكن معه عودة النشاطات الى السير في الطريق المخطط لها"⁶⁸.

واعتمادا على ما تم ذكره يمكن اعتبار الرقابة منهج تقييمي ينطلق من فكرة المقارنة بين مستويين أساسيين يتعلق الأول بالأداء التنفيذي المتحقق والمنجز، أما المستوى الثاني فيعبر عن الخطط الموضوعة والمحددة برزنامة زمنية، وضبط اوجه التوازي والتطابق ثم التباعد بين المستويين، لاتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة طبعا بعد تحديد جملة من المعايير الرقابية ثم الشروع في تقييم الاداء، وتصحيح الانحرافات، أو مراجعة الخطط في ضوء المستجدات البيئية الطارئة، فمن المهم جدا إدراك أن دور الرقابة لا يقتصر فقط على رفع المعوقات التي تعترض الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد لأوجه النشاط واجراءاته التنظيمية أو تنفيذ الخطة، كما انه من الخطأ الاعتقاد بأن هذه الخطة جامدة ومطلقة في درجة صحتها، الأمر غير معقول، إذن لابد أن يمتد دور الرقابة ليستوعب امكانية مراجعة الخطة وتعديلها في اطار استراتيجيات بديلة تكون قد فرضتها ظروف المحيط الخارجي. وقد تباينت المداخل النظرية في تحديدها لمقاربة واضحة ودقيقة حول مفهوم الرقابة، فقد ركزت المدرسة الكلاسيكية على مستوى التدخل البعدي لمعالجة الانحرافات المنبثقة عن الجهود

⁶⁸: زكي محمود هاشم، مرجع سبق ذكره، ص469.

المختلفة في المشروع، ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية الضرورية بعد مباشرة تنفيذ الخطة، وتعد الرقابة في هذه الحالة ذات طبيعة علاجية تصحيحية، بعدية تتم بعد تنفيذ العمل كله أو بعد تنفيذ مرحلة من مراحله، ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقا، وهي بذلك تسعى الى تقييم الاخطاء بعد وقوعها بغية منع حدوثها، وهي تتطلب الكثير من الجهد، الوقت، والمال لتصحيح الانحرافات وضبطها مع محددات الخطة. في المقابل يذهب فكر المدرسة الحديثة لإضافة بعد ثان في العملية الرقابية يتعلق بالرقابة على منجزات الافراد انفسهم من خلال وظيفة التوجيه والقيادة، وما تطمح الى تحقيقه من فعالية وجودة في الاداء، وتتم عملية قياس الاداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الرقابية التي سبق وضعها لمعرفة مقدار ودرجة الانحراف عنه، ثم اتخاذ بعد ذلك ما يلزم من اجراءات لتلافي هذا الانحراف، مما يساعد في تقليص التبذير في استخدام الموارد وانجاز الاعمال منذ الوهلة الاولى بالشكل الصحيح، وبالتالي الوصول إلى قاعدة صفر خطأ، فهي تركز على اسلوب الرقابة المتزامنة وحتى الوقائية التي تتم بصورة دورية ومستمرة، كما تشجع مستوى الرقابة الداخلية أو الذاتية التي تنبع من داخل الفرد أي رقابة الضمير. وبشكل عام فإن الرقابة تمكن المنظمة من تعديل الخطط، أو تعديل الاهداف بإعادة صياغتها من جديد، مما يساعد المنظمة على انجاز وظائفها بشكل فعال وفقا لمعايير الاداء الجيد، الامر الذي يستدعي تكثيف الجهود لمنع حدوث انحرافات إما ايجابية تكون بالزيادة عن المعايير الرقابية المحددة، أو سلبية بنقص الاداء عن المعيار الرقابي المحدد، وتقليص أوجه

الهدر والضياع لكثير من الموارد مما يساعد على استثمار امثل للطاقات المتاحة بكل فاعلية وكفاءة وجودة.

من جهة أخرى يلاحظ مال المفتي أن تحقيق أهداف النشاط الرقابي في التنظيم لا بد من وجود وسائل محددة تتم ممارستها من خلالها العملية الرقابية، ون تلك الوسائل⁶⁹:

- التفتيش الإداري،
- التقارير الإدارية،
- الإشراف والملاحظة،
- الشكاوي،
- الميزانيات التقديرية،
- السجلات والإحصاءات،
- مستويات الأداء والإنتاجية وغيرها.

كما يجد أنه بغية إنجاز أهداف العملية الرقابية والوصول إلى معدلات عالية ن الأداء والإنتاجية والوصول إلى الكفاية الإنتاجية المطلوبة، لا بد لإدارة المؤسسة بمختلف مستوياتها من معرفة مجموعة من المسائل الأساسية، ومن ذلك⁷⁰:

■ ما هي الأهداف والغايات التي يجب تحقيقها على وجه التحديد،

⁶⁹: كمال جعفر المفتي، الرقابة وتقويم الأداء، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1961، ص23.

⁷⁰: نفس المرجع السابق، ص23.

- ما إذا كانت الأهداف والغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها موجهة فعلا نحو إشباع حاجات وتطلعات ورغبات من قامت المنظمة من أجلهم ولخدماتهم،
- ما هي العلاقة الفعلية بين الجهود المبذولة في المنظمة ومدى إسهامها في تحقيق الأهداف المرجوة،
- ما هي المعايير الرقابية (معدلات الأداء) سواء كانت كمية أو نوعية أو زمنية...
- كيفية الإشراف على الأعمال وفقا لهذه المعايير وهنا يتم قياس الأداء وحصره،
- كيفية تصحيح الأخطاء والانحرافات إن وجدت.

د. التنسيق

عرفه العلق بأنه العملية التي تهدف الى تحقيق وحدة العمل بين الأنشطة المتداخلة، ويكون التنسيق ضروريا حيثما وجد اثنان أو أكثر من الافراد أو الجماعات أو الاقسام، وتقع مسؤولية التنسيق اساسا على المدير التنفيذي، والحاجة الى هدف رئيسي يعتبر أمرا الزاميا، حيث بدون وجود هدف واحد في اذهان العاملين في المنظمة، فإن تنسيق الجهود يستحيل تحقيقه⁷¹. كما أن وجود أي خلل أو قصور في أنظمة وقنوات الاتصال المتوفرة لدى التنظيم وعدم وجود نظام للمعلومات، عدم استقرار التنظيم الإداري، غموض السلطة التي تصدر الأوامر وعدم وضوح نطاق السلطة والإشراف، سوء التنظيم، زيادة وتعقد المستويات التنظيمية أكثر من اللازم

⁷¹: بشير العلق، أسس الادارة الحديثة، دار البازوري، عمان، 1999، ص315.

يؤدي إلى زيادة احتمال تغير أو تحريف المعلومة لعبورها مراكز تحويل عديدة قد تغير من شكل الرسالة وطبيعتها، وبالتالي لا يتحقق الغرض من عملية التنسيق.

إن التنسيق في جوهره هو عملية دائمة ومستمرة تهدف إلى تكامل توازن الجهود المبذولة، وتحقيق الوحدة والانسجام والتوافق بين جميع الوحدات، المستويات التنظيمية، أي تحقيق التنسيق الفعال والترابط المتجانس بين الجهود الجماعية، وبالتالي تجنب ما قد يكون من تعارض وتداخل في المهام بين الوحدات الهيكلية، ومنع ما قد يطرأ من ازدواجية في الاختصاصات والوظائف الإدارية عبر كافة المستويات التنظيمية خصوصاً في التنظيمات الكبيرة الحجم التي تتعقد فيها أشكال الهياكل التنظيمية، وتتعدد فيها الوظائف، ويتسع نطاق الإدارة في الإشراف والتوجيه حتى لا يحدث غموض في الوظائف وعدم تحديد السلطات بشكل دقيق، مما يؤدي إلى التداخل في الأعمال، وبالتالي إلى خلق نوع من التناقض والصراع بين الأفراد.

هـ. الاتصال

1. مفهوم الاتصال

الاتصال في اللغة العربية يعني الوصول إلى الشيء أو بلوغه والانتهاى إليه، أما كلمة Communication في الإنجليزية فمشتقة من الأصل اللاتيني Communis ومعناها عام أو شائع أو مألوف، وتعني الكلمة المعلومة المرسلة، الرسالة الشفوية أو الكتابية، كما تعني تبادل الأفكار والمعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الرموز⁷²، ويمكن تعريفه لغوياً " إتصل الشيء- بمعنى التام- ولم ينقطع، وإتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى

⁷²: ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء، عمان، 2007، ص 235-236.

إليه، ويقال : إتصل به بخبر بمعنى علمه⁷³ ، ويقال كان على إتصال به أي على علاقة،
إرتباط وصلة، كما يرد بمعنى التصاق، تقارب واشتراك⁷⁴.

أما من الناحية الإصطلاحية نجد أن لفظ الإتصال إختلفت معانيه بإختلاف
إتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظرتة ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك
الإختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ، فهناك من تناوله على أنه"
عملية نقل المعلومات من طرف لأخر"⁷⁵، ويعرفه "ناصر محمد العديلي" بأنه " تبادل
المعلومات من شخص أو أكثر. وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل
إليه"⁷⁶، ويعرفه "أندروي سيزلاقي، مارك جي والاس" بأنه " العملية التي يتم بموجبها
نقل وتبادل المعلومات"⁷⁷.

كما عرفه 'قاموس إكسفورد' بأنه " نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو
بالكتابة أو بالإشارة"⁷⁸، وعرفته جمعية الإدارة الأمريكية بأنه "عملية خلق التفاهم
وإشاعته، أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد"⁷⁹، كما يعرفه "عبد الغفار" على
أنه: " نقل الرسالة بين فردين أو أكثر بإستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة
للمجموعة باستخدام قنوات إتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن
التفاعل والتأثير"⁸⁰.

⁷³: معجم مجاني للطلاب، ط5، دار المجاني، بيروت، 2001، ص1028.

⁷⁴: المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط5، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2001، ص73.

⁷⁵: جال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2002، ص601.

⁷⁶: ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، عهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص164.

⁷⁷: أندروي سيزلاقي، مارك جي والاس ، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص632.

⁷⁸: محمد المساد، الإدارة الفعالة، ط1، مكتبة ناشرون، 2003، ص178.

⁷⁹: نفس المرجع، ص178.

⁸⁰: محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001، ص15.

وهناك من عرف الاتصال بأنه فن خلق وإشاعة التفاهم بين أفراد البناء التنظيمي أي تبادل ونقل الأفكار ونشرها بين جميع المستويات، وعرفه البعض الآخر بأنه استعمال اللغة والإشارات ونقل المعلومات والمعاني للتأثير على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة⁸¹. وعادة ما تستخدم الإدارة الاتصال كوسيلة لتنسيق الجهود التي تعد أساسا للنظام التعاوني الذي يضمن بقاء المنظمة وديمومتها، فالاتصال بالنسبة للنشاط الإداري التنظيمي كحركة الدم في الجسم، فلولا انسيابه لأصابه الشلل، لذلك يشير العديد من علماء التنظيم إلى الاتصال على أنه قلب الإدارة، وإن كفاءة القائد تعتمد بدرجة كبيرة على مهاراته في التواصل، واتقانه لفن الاتصال، ويهدف الاتصال إلى التأثير في السلوك التنظيمي للأفراد من خلال:

- إدارة، توجيه، تعديل، تغيير السلوك التنظيمي، وتنمية روح التعاون الاختياري بين الأفراد.
- تعريف أعضاء الجماعة أو فريق العمل بمهامهم ومسؤولياتهم التنظيمية.
- نقل المعلومات بين مختلف الأطراف، مما يسهل عملية تنسيق الجهود والتعاون.
- نقل آراء وردود أفعال أعضاء الجماعة إزاء بعض التعليمات الصادرة إلى الإدارة العليا المسؤولة.

⁸¹: أحمد الخطيب وعادل سالم، الإدارة الحديثة- نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009، ص311.

- تحقيق الرضا لدى فريق العمل بشكل عام، خصوصا عندما يحدث تدفق للمعلومة في الاتجاهين النازل والصاعد، مما يعد مؤشر عن سيادة ديمقراطية، وعن فلسفة اشراك العمال واستشارتهم.

2. أنواع الاتصال

يتخذ الاتصال التنظيمي شكلين أساسيين هما: الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.

➤ اتصالات رسمية

تتم في إطار بناء تنظيمي يخضع لسلطة القواعد الرسمية المحددة، ويسير وفق أساليب واجراءات محددة كما انه غالبا ما يكون موثق بصور مكتوبة ورسمية، يتعلق أساسا بالعمل، يتم داخل التنظيم، ملزم لجميع الأطراف ذوي العلاقة، تكون الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديده، وضع قواعده ومضمونه. تتخذ عملية تدفق الاتصال وانسياب المعلومة في هذا الشكل صيغ متعددة قد تكون نازلة في هيئة أوامر، تعليمات، قرارات عبر تسلسل هرمي من القيادة إلى القاعدة، أو صاعدة من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى، وتكون في شكل تقارير، شكاوي، اقتراحات أو تغذية راجعة مرفوعة إلى الإدارة العليا أو اتصالات أفقية تتم بين الوظائف ذات المستوى الواحد، بحيث تنتفي في هذا الشكل صفتي الرئيس والمرؤوس، وغالبا ما يكون هذا الاتصال الأفقي شفوي بطريقة مباشرة وبدون أية تعقيدات إدارية حيث يتم عادة من خلال اللقاءات وتبادل الزيارات والاجتماعات واللجان المختلفة.

➤ اتصالات غير رسمية

هو ذلك النوع من الاتصال الذي يتم بصورة تلقائية ما بين الأفراد والجماعات سواء تم ذلك داخل فضاء التنظيم أو خارجه من خلال الاتصالات الشخصية، واللقاءات، والحفلات، والرحلات، والاجتماعات غير الرسمية، لا يخضع الاتصال غير الرسمي لقواعد قانونية أو إجراءات رسمية مكتوبة، مدونة، فاتصال الموظفين مع بعضهم البعض حسب هذا الشكل لا يتم بحكم وظائفهم، ومواقعهم في البناء الهرمي للسلطة بقدر ما يحدث بحكم علاقاتهم الاجتماعية، صداقتهم الشخصية متخطيا بذلك خطوط السلطة الرسمية هذا النوع من الاتصالات يشكل ظاهرة طبيعية ينبغي أن تستفيد منها المؤسسة وتكرسها كجانب مهم في ثقافتها التنظيمية، لكن دون تجاوز حدود الاتصال الرسمي، وما يفرضه من إجراءات تنظيمية صارمة تلزم جميع الأطراف باحترام مواقعها الوظيفية خدمة للمؤسسة، وتحقيقا لأهدافها المسطرة بكل فعالية.

3. أهداف الاتصال

وفي هذا الصدد يورد "صالح بن نوار" جملة من الأهداف التي يسعى الإتصال إلى تحقيقها⁸²:

* تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة

⁸²: صالح بن نوار، "الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية"، مجلة دراسات للعلوم الإنسانية، ع22، 2004، صص120-121.

من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

* المشاركة في المعلومات: يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
- تعريف الأفراد بنتائج أداؤهم.

* إتخاذ القرارات: حيث يلعب الإتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات فإتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

* التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الإتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وتقهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.

* ويمكن إدراج هدف آخر للإتصال لا يقل أهمية عن سابقه والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة إلى المنظمة ككل. ويمكن أن نضيف بعض أهداف الإتصال التنظيمي فيما يلي:

• يهدف إلى تماسك أفراد التنظيم وحل النزاعات بين الأفراد، وإعطائهم

قيمة والعمل على بناء روح الجماعة.

• تحسين إنتاجية وفعالية العمل، فالحصول على المعلومات يخلق

الدافعية والرضا عند العاملين الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية

جيدة تساعد على فعالية المنظمة.

4. أهمية الاتصال

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الإتصالات بها وهذا يعني أن

الإتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، وإنما

عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة. وتعتبر الإتصالات وسيلة

المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك على أن

الاتصالات تساعد على...تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل

علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العامل⁸³.

وبفضل الإتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة من الحصول على مختلف

المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة، كما يساعد على " توضيح التغيرات

والتجديدات والانجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات، وإستقصاء ردود

الأفعال"⁸⁴، "وتتمكن المنظمة من القيام بعملية تخطيط العمل بفضل شبكة

الإتصالات المتوفرة لديها فحينها يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم

⁸³: أحمد ماهر (ب)، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص31.

⁸⁴: هالة منصور، المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص54.

وخططهم وقراراتهم فانه لا يمكن وضعها إلى حين الواقع يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومذكرات وقرارات مكتوبة⁸⁵. فالإتصال الشامل حسب "روقوبي" ينطلق من قاعدة نظرية واضحة في الشركة الكل يتصل كل تعبير إتصالي يجب أن يعتبر كعنصر حيوي بالنسبة لهوية وشخصية المؤسسة⁸⁶.

وحسب فضيل دليو يمكن إستنتاج جدوى الإتصال الشامل من الإمكانيات التالية⁸⁷:

■ بواسطة المشاركة في القرارات يمكن لمختلف أطراف المؤسسة أن تحقق ذاتيتها بشكل متوازي مع تحقيق أهداف المؤسسة.

■ الإتصال بالمحيط الإجتماعي الأوسع يجعل المؤسسة تتموقع في المكان المناسب لها مما يساعد على تحقيق أهدافها....، كما أن الإتصال يساهم في توفير الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم إنجازه أو بما لم يتم إنجازه وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الإنحرافات التي لم تكن في الحسب وكيفية التغلب عليها وبذلك تتحدد أهمية الاتصال في تضيق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم⁸⁸.

وتأتي أهمية الاتصال في طبيعته لما يؤديه من دور كبير الأثر في حياة التنظيم، حيث تعتبر قنوات الاتصال الشريان التي تسري من خلاله المعلومات والأوامر والاتجاهات المختلفة. وهي تأخذ أشكالاً متعددة تتوافق مع طبيعة التنظيم وأشكاله وبنيته. ويوجز

⁸⁵: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص69.

⁸⁶: فضيل دليو، إتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص32.

⁸⁷: نفس المرجع، ص32.

⁸⁸: محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة: المدخل الاتصالي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 1995، صص 27-28.

"سليمان الفارس" الاعتبارات التي تعود إليها أهمية دراسة وسائل الاتصال وقنواته إلى المسائل التالية⁸⁹:

- ترشيد قرارات الإدارة في استخدام الموارد والإمكانات المتاحة في المشروع على أفضل نحو،
- توجيه سلوك الأفراد نحو تحسين مستوى كفاءة الأداء على أساس تبادل المعلومات والحقائق بين الأفراد،
- يسهم نظام الاتصال في تحفيز الأفراد على إقامة علاقات تبني على أساس من التفاهم والتعاون والمصالح المشتركة،
- يساعد الاتصال على ترسيخ المبادئ والأفكار العلمية لدى الأفراد، وإزالة المعتقدات الخاطئة من أذهانهم.

ثانيا: علاقة علم اجتماع التنظيم بالعلوم الأخرى

يعد علم اجتماع التنظيم واحدا من ميادين علم الاجتماع الأكثر حداثة لاتصال موضوعاته اتصالا مباشرا بقضايا علم الاجتماع المعاصر على الرغم من أنه يمكن تلمس بوادر التحليل الاجتماعي لقضايا التنظيم بعناه العام في دراسات القرنين الثامن عشر والتاسع عشر في أعمال الرواد الأوائل لعلم الاجتماع، وبخاصة في أعمال كل ن "هربرت سبنسر"، "أوغست كونت"، "كارل ماركس" وحتى "إميل دوركايم".

⁸⁹: سليمان الفارس، عيسى ملدون، يسرى مباركة، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2002، ص293.

ويلاحظ أن دراسات علم اجتماع التنظيم قد نمت بصورة مطردة مع الانتشار الواسع لاستخدام مفهوم 'التنظيم' في الدراسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية المختلفة، ذلك أن هذا المفهوم بات يشكل الأساس الذي تشاد عليه الدراسات العلمية في المجالات المختلفة، نظرا لما يتيح ن إمكانية من إمكانية تنظيم تصور الإنسان للأشياء الحيطه به، وللظواهر التي يرغب بتحليلها ومعرفة العوامل المكونة لها، والعوامل المؤدية إليها.

لقد أخذت دراسات علم اجتماع التنظيم بالنمو والتطور مع تطور مفهوم التنظيم ذاته، ففي حين كانت الدراسات المبكرة لعلم الاجتماع تعالج القضايا الاجتماعية برؤية تنظيمية عامة، أصبحت دراسات علم الاجتماع المعاصر تعالج قضاياها برؤية تنظيمية أكثر دقة، وتستخدم في ذلك أدوات متطورة تتيح لها إمكانية تحليل أنماط السلوك الاجتماعي ضمن التنظيم بمستوياته المتعددة بصورة تختلف عما كانت عليه في الماضي.

لقد أصبح من المألوف أن يدرج ضمن دراسات علم اجتماع التنظيم بعض الدراسات التي تنتمي إلى بعض ميادين الدراسة في علم الاجتماع مثل علم الاجتماع الصناعي، وعلم الاجتماع المهني، وكافة الدراسات التي تتناول تنظيمات سياسية أو ثقافية أو إدارية. ويحاول هذا الميدان أن يوسع الأطر التصورية المستخدمة فيه من

خلال الالتقاء بين علوم الاقتصاد، والسياسة، وعلم النفس، والإدارة. أي أن هذا الميدان يحاول تطوير ما يسمى بمدخل العلم الاجتماعي⁹⁰.

وعلى الرغم من أن ميدان علم اجتماع التنظيم يعتبر من الميادين المستقلة نسبيا في علم الاجتماع إلا أن هناك درجة من التقارب والاعتماد المتبادل بين هذا الميدان وغيره من ميادين الدراسة في علم الاجتماع، وخاصة ميداني علم الاجتماع الصناعي وعلم الاجتماع المهني. وقد أدى هذا التقارب إلى أن قامت الجمعية الدولية لعلم الاجتماع بوضع هذه الميادين الثلاثة وثيقة الصلة بعضها ببعض تحت عنوان (العمل والتنظيمات)، كما نجد أن هناك اتجاها قويا بأن تضم هذه الميادين الثلاثة تحت عنوان علم اجتماع التنظيم⁹¹.

ولا شك أن هناك تداخلا واضحا بين ميداني علم الاجتماع الصناعي وعلم اجتماع التنظيم. ويبدو هذا التداخل من خلال بعض التعريفات التي وضعها العلماء لعلم الاجتماع الصناعي، وعلى سبيل المثال نجد "سميث" J.H.Smith يعرف علم الاجتماع الصناعي بأنه دراسة العلاقات الاجتماعية داخل المصانع والمنظمات إلى جانب دراسة التأثير المتبادل بينها وبين المجتمع المحلي⁹². ونلاحظ أن هذا التعريف يجعل ميدان علم الاجتماع الصناعي أكثر شمولاً واتساعاً، بحيث يشمل دراسة العلاقات الاجتماعية داخل جميع التنظيمات الصناعية وغير الصناعية. يرى بعض العلماء ثل

⁹⁰: محمد عاطف غيث وآخرون، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، 1979، ص 462-463.

⁹¹: Delbert C. Miller and William H. Form, Op.Cit., p.7.

⁹²: J.H.Smith, The University Teaching of Social Sciences : Industrial Sociology, Unesco, Paris, 1961, p.31.

"اتزيوني" A.Etzioni أنه يكن اعتبار أن النظرية التنظيمية على درجة عالية من النمو والتكامل بحيث تصلح كموجه للبحوث التي تجرى على التنظيمات الصناعية⁹³.

وعلى الرغم من صعوبة الفصل بين ميداني علم اجتماع التنظيم وعلم الاجتماع الصناعي، يرى العالمان "ميلر" D.C.Miler و"فورم" W.H.Form أن علماء اجتماع التنظيم كانوا يوجهون أثر اهتمامهم نحو دراسة بعض أنماط من التنظيمات مثل المصانع، والبنوك، والتنظيمات التي تحقق منفعة عامة. ومن الناحية التاريخية، نجد أن علماء الاجتماع الصناعي كانوا يهتمون بدراسة الأبنية الداخلية لتنظيمات العمل والعمليات الاجتماعية التي تحدث في هذه الأبنية بينما نجد علماء اجتماع التنظيم يهتمون بإجراء الدراسة المقارنة للتنظيمات الرسمية⁹⁴، وذلك بهدف التعرف على مدى التشابه أو الاختلاف بين مختلف أنماط تنظيمات العمل. إلا أنه لا يزال هناك خلاف حول مدى قدرة المداخل النظرية المختلفة في دراسة التنظيم على تقديم إطار يصلح للتحليل التنظيمي المقارن يشمل تنظيمات العمل وغيرها⁹⁵.

وكذلك نجد أن هناك درجة من التقارب والاعتماد المتبادل بين علم اجتماع التنظيم وعلم الاجتماع المهني مما جعل الجمعية الأمريكية لعلم الاجتماع (A.S.A) تخصص قسا مستقلا للتنظيمات والمهن⁹⁶. وقد يكون هذا التداخل ناجما عن أن علم الاجتماع المهني يشكل كما يرى العالمان "نوسو" S.Noso و"فورم" W.H.Form مجالا فرعيا مستقلا داخل علم الاجتماع الصناعي. ويهتم علم الاجتماع المهني بدراسة خمسة

⁹³ : S.R.Porker et al., The Sociology of Industry, George Allen & Unwin L.T.D., London, 1975, p.18.

⁹⁴ : D.C.Miller & W.H.Form, Op.Cit., p.7.

⁹⁵ : باركر وآخرون، علم الاجتماع الصناعي، ترجمة محمد علي محمد وآخرون، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1972، ص105.

⁹⁶ : D.C.Miller & W.H.Form, Op.Cit., p.7.

موضوعات أساسية هي: دراسة المهن الفردية، دراسة البناء المهني، دراسة العلاقة بين المهن الفردية أو البناء المهني وبين الجوانب العامة للبناء الاجتماعي، دراسة العلاقة بين العمل وبين بعض الظواهر الاجتماعية مثل وقت الفراغ والتقاعد والبطالة، وأخيراً دراسة إحدى المهن لإلقاء الضوء على إحدى مشكلات المجتمع⁹⁷.

وعلى الرغم من هذا الارتباط الواضح بين علم الاجتماع المهني وبين علم الاجتماع الصناعي إلا أنه يمكن النظر إلى ميدان علم الاجتماع المهني على اعتبار أنه يمثل ميداناً مستقلاً عن البحث في علم الاجتماع الصناعي. ويتحدد محور اهتمام علم الاجتماع المهني بدراسة العمل كظاهرة اجتماعية تنتشر في كافة المجتمعات الإنسانية البسيطة والمركبة، ولا يقتصر على دراسة العمل في المجتمع الصناعي فقط. ذلك أن علم الاجتماع المهني يهتم بدراسة عدد كبير من المهن التي لا يتضمنها المجال الصناعي مثل مهنة الأطباء والمدرسين وعمال الزراعة.

كما يرتبط علم الاجتماع المهني بدراسات علم اجتماع التنظيم، حيث تتجسد تنظيمات العمل في شكل التنظيمات البيروقراطية التي أصبحت من أهم موضوعات الدراسة في علم اجتماع التنظيم، إلا أن تركيز عالم الاجتماع المهني يتحدد في النظر إلى الأدوار المهنية داخل التنظيمات الاجتماعية كوحدات ترتبط بالنسق الاجتماعي العام.

⁹⁷ : S.Noso & W.H.Form, Man Work and Society, Basic Books, New York, 1962, p.3.

ويهتم عالم اجتماع التنظيم بالأسلوب الذي تترابط به المهن بهدف وضع إطار الهيكل التنظيمي للبناء الاجتماعي والعمل على تحقيق التكيف بين الأهداف المتغيرة وظواهر الصراع التي قد تنشأ خلال مرحلة التكيف للأوضاع الجديدة⁹⁸.

وفي ضوء ما سبق، يكن القول بأنه يمكن اعتبار علم اجتماع التنظيم أحد الميادين المستقلة نسبياً في علم الاجتماع، وذلك على الرغم من وجود الارتباط الواضح والاعتماد المتبادل بين هذا الميدان وبين غيره من ميادين الدراسة في علم الاجتماع، وخاصة ميداني علم الاجتماع الصناعي وعلم الاجتماع المهني.

⁹⁸: كمال عبد الحميد الزيات، علم الاجتماع المهني: مدخل نظري، مكتبة الشرق، القاهرة، 1980، ص72.

الباب الثاني

مفاهيم رئيسية في دراسة التنظيمات

1. الهيكل التنظيمي والخريطة التنظيمية

لقد اختلفت وجهات نظر الباحثين بشأن تحديد مفهوم وأهمية الهيكل التنظيمي، Organizational structure وذلك نظرا لتباين مقاربتهم حول مفهوم التنظيم والمبادئ الذي يركز عليها، اعتبر باحثي المدرسة الكلاسيكية بقيادة فيبر الهيكل التنظيمي كمجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة من الافراد أن تصدر الاوامر لأفراد آخرين على نحو يحقق الرشد والكفاءة⁴⁷. فهو بمثابة الآلية الرسمية أو الاطار الرسمي الذي يتم من خلاله ادارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة، وشبكة الاتصالات والعلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهي علاقات ذات طبيعة وظيفية تخضع للسيطرة الشرعية تنتظم على اثرها مجموعة كبيرة من الافراد وتشعر بأن عليها الالتزام بطاعة أوامر الرئيس، وفي نفس الوقت يعتقد هذا المسؤول أن له الحق في إصدار الأوامر لمرؤوسيه. غير أن هذه المقاربة الكلاسيكية اهتمت من طرف السلوكيين بإهمالها بعد أساسي في تحديد مفهوم الهيكل التنظيمي وهو البعد الإنساني لذلك جاءت مقاربة السلوكيين مركزة على البعدين الرسمي وغير الرسمي، فاعتبروه كإشارة الى الطريقة التي تنظم بها المنظمة مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبيا والتي تعد الى حد كبير انماط التفاعل والتنسيق بين جهود العاملين نحو انجاز اهداف المنظمة.

لتدعو في الاخير نظرية النظام المفتوح الى ضرورة التعامل مع الهيكل التنظيمي كنظام فرعي يخضع لعلاقة تفاعلية تربطه مع البيئة الخارجية للتنظيم، وتضمن له

الاستمرارية والتكيف بما يسمح انجاز الاهداف المسطرة، فهو لا يمثل غاية البناء الاساسي للتنظيم، ولكنه يعد احد الوسائل الادارية لتحقيق اهداف التنظيم وإشباع احتياجات أفرادہ.

يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بانه عبارة عن بناء أو شكل هرمي يحدد تركيب الاجزاء الداخلية والمراكز الادارية الممكن تواجدها بالمنظمة، والعلاقات السائدة فيها، كما يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار، يشترط فيه ان يتصف بالوضوح والمرونة، تتحكم في عملية اختيار الهيكل عدة عوامل تتعلق بالعوامل التالية⁹⁹ (حجم التنظيم، إذا كان كبير يفرض نوع من التفصيل والتعقيد في الهيكل، عمر التنظيم اذا كان فتي يكون الهيكل بسيط، طبيعة نشاط هذا التنظيم، حجم العنصر البشري العامل، درجة تعقيد التكنولوجيا المعتمدة، وخصوصية البيئة التي ينشط فيها التنظيم، إذ يتأثر الهيكل التنظيمي للمنظمة بالتطورات والتغيرات والمستجدات التي تصدر عن البيئة الخارجية، الامر الذي يستدعي مراجعة هذا الهيكل التنظيمي واعادة النظر في توزيع السلطات، الاختصاصات والمهام).

أما الخريطة التنظيمية فهي وسيلة ايضاحية (صورة أو مخطط) بيانية تصور الشكل التنظيمي للوحدة التنظيمية والوظائف والاختصاصات الموجودة، وتوضح خطوط السلطة والمسؤولية، والعلاقات بين مختلف ادارات واقسام المنظمة، كما توضح عدد المستويات الادارية، وكيفية تقسيم العمل بين الموظفين¹⁰⁰. تخذ هذه الخريطة شكلين

⁹⁹: ربحي مصطفى عليان، أسس الادارة المعاصرة، دار صفاء، عمان، 2007، ص108.

¹⁰⁰: ربحي مصطفى عليان، أسس الادارة المعاصرة، دار صفاء، عمان، 2007، ص134.

اساسين هما: خريطة رئيسية تصور الشكل التنظيمي العام للمنظمة، بما فيه جميع الوحدات التنظيمية والمستويات الادارية، وخريطة مساعدة أو تكميلية تصور الشكل التنظيمي الخاص بإحدى الدوائر أو أحد الأقسام بالمنظمة.

يرى الدارسون امكانية تقسيم الهياكل التنظيمية الى نوعين اساسين هما: الهياكل التنظيمية الرسمية كما سبق تعريفها كإطار للأعمال والأنشطة والعلاقات الوظيفية والسلطة، والهياكل التنظيمية غير الرسمية التي تعبر عن الخرائط التنظيمية الوهمية التي تنشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الافراد العاملين بالمنظمة.

2. القوة والسلطة

يختلف مفهوم القوة عن مفهوم السلطة بأن مفهوم السلطة يعني الحق القانوني أو المشروع الذي يكتسبه الفرد من سلطة الوظيفة أو المنصب الذي يشغله، والذي يخول له ممارسة مجموعة صلاحيات ممنوحة حسب ما تقرره السياسات الداخلية والأنظمة القانونية للمنظمة والتي تمنح غطاء الشرعية على ما يتخذه الفرد من قرارات، وما يصدره من أوامر تكون ملزمة للآخرين، أما القوة فتعني القدرة على التأثير في سلوك الآخرين في موقف معين من خلال فرض إرادة شخص على غيره بشكل طوعي وليس خوفاً من اجراءات تنظيمية أو قرارات عقابية تصدر في حق الآخرين. ومما لا شك فيه أن المركز الوظيفي للفرد يعزز مستوى النفوذ لديه ويمنحه القدرة الكافية لتوجيه سلوك الآخرين والتأثير على مواقفهم، لأنهم يدركون مدى قدرته على تحقيق مصالحهم والوفاء بمتطلباتهم نتيجة السلطات التي يتمتع بها.

3. السلطة والمسؤولية

ويعتمد التنظيم على ركيزتين أساسيتين هما: السلطة والمسؤولية، ويقال ان السلطة دائماً تحمل في طياتها المسؤولية، والتي تعني الالتزام القانوني والاخلاقي من قبل الفرد بشكل ملائم حين ادائه بعض المهام والواجبات لتحقيق نتائج معينة، فهي التعهد والالتزام والواجب بإنجاز مجموعة اعمال ومهام القيت على عاتق شخص ما لكونه مسؤول. والمسؤولية لا يمكن تفويضها، حيث انه لا يجوز لأي رئيس أن يتخلى عن مسؤوليته إزاء موقف محدد أو خطأ ما بالقول أن مرؤوسيه هو الذي أخطأ، وأنه لا ذنب له في ذلك، بمعنى انه لا يجب القاء عبء المسؤولية على احد الافراد في المنظمة دون أن تتوفر له السلطة الكافية، فالسلطة تتناسب مع حجم المسؤولية التي تنتهي بانتهاء علاقة العمل.

ولقد استخدم مصطلح السلطة بمعان مختلفة، عرفها "شستر برنارد" بأنها الصفة المميزة للأمر في التنظيم الرسمي، بحكم قبولها من عضو التنظيم لكي تحكم الاعمال التي يسهم بها وعرفها "هربرت سيمون" بأنها قوة اتخاذ القرارات التي تحكم وتقود اعمال الآخرين، أما "كونتر" فاعتبرها الحق الذي بواسطته يتمكن المشرفون من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات¹⁰¹. والسلطة هي توظيف القوة الممنوحة لطرف ما بصورة شرعية في اطار التنظيمات البيروقراطية في الزام الافراد الاعضاء المنتمين للتنظيم نحو القيام بأعمال ومهام محددة في ظرف زمني مضبوط، وجودة أداء عالية، مع إمكانية تخصيص مكافآت تشجيعية وتحفيزية لهم إذا ما التزموا

¹⁰¹: فتحي احمد ذياب عواد، إدارة الاعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء، عمان، 2013، ص165.

بالمطلوب، ومعاقبتهم وحرمانهم من المكافآت والامتيازات إذا عصوا قرارات السلطة ولم يأخذوها بعين الاعتبار، فالسلطة تعطي القوة في اصدار القرار، وتمنح الشرعية في ممارسة الجزاء عقوبة كانت أم مكافأة.

ويذهب "ميشال كروزي" في تحليله إلى مستوى أكثر عمق، عندما يبحث عن مصدر هذه السلطة وآلية انبعاثها، فيطرح مفهوم جديد يحاول من خلاله تفسير ظاهرة السلطة داخل التنظيم يتعلق بمنطقة الشك والتي لا يمكن التحكم فيها من طرف أي شخص داخل التنظيم وبغض النظر عن الموقع الذي يحتله هذا الشخص في بناء السلطة الهرمي، ويعتبر أن السيطرة على منطقة الشك داخل التنظيم تمنح الفرد مجال واسع من السلطة، ما يعني وجود علاقة قوية ذات طبيعة طردية تجمع بين امتلاك أو استحواذ السلطة، وبين مستوى المعرفة الذي يؤهل الشخص ويجعله ينفرد بالتحكم في ما اسماه "كروزي" منطقة الشك، فيفرض شروطه على الادارة ويفاوض من اجل الحصول على اكبر الامتيازات¹⁰².

أما ماكس فيبر فإنه يرجع فضل تصنيف السلطات الى ثلاث انواع، تقليدية تجد مصدرها في العادات والتقاليد والقيم الجمعية، كاريزماتية تتعلق بالصفات المميزة في شخص ما، ورسمية عقلانية يكون مصدرها القانون تسود جميع تنظيمات العمل البيروقراطية. كما تُقسم السلطة وفقا لنمط التنظيم الرسمي المتبع الى نوعين: السلطة الالزامية تتخذ صور الاوامر والتعليمات الصادرة من المستويات العليا الى

¹⁰² : Michel de Coster & François Pichault, Traité de Sociologie du Travail, 2 ed. , Édition. Bruxelles, Paris, De Boeck université, 1998, p.462.

المستويات الدنيا في التنظيم. أما السلطة الاستشارية فهي التي يتمتع بها الخبراء، تساعد على تقديم اقتراحات وآراء لا تكون بالضرورة ملزمة للمديرين. ويمكن التمييز بين السلطة والمسؤولية بأن السلطة يجوز تفويضها الى شخص آخر يقوم بمهام معينة، أما المسؤولية فهي لا تفوض للغير وهي مطلوبة من صاحبها على أكمل وجه.

4. تفويض السلطة

يقصد بها اجراء منح أو اعطاء جزء من سلطة شخص مسؤول الى شخص مرؤوس أقل منه مكانة في البناء الهرمي للسلطة، وذلك من أجل السير الحسن للعمل وتحقيق أهداف المنظمة، ويقتضي هذا الاجراء التنازل الجزئي او التخلص النسبي من حجم الاعمال التي تندرج في مهام المدير لكنها تفوق حدود طاقاته في تسييرها، ولا يمكنه بمفرده القيام بها، فيلجأ الى اشراك مرؤوسيه في انجازها فتكون فرصة له لتنمية مهاراته وتطوير قدراته القيادية. والتفويض يخضع لعدد من الشروط تتلخص في¹⁰³:

- التفويض لا يكون إلا من أعلى الى اسفل الدرجة الوظيفية.
- لا تفويض على التفويض أي لا يجوز لمن جرى تفويضه ببعض الاختصاصات أن يعتمد الى تفويضها الى أحد مرؤوسيه.
- التفويض لا يكون إلا جزئيا.
- لا تفويض بدون إجازة قانونية.

¹⁰³: عبد اللطيف قطيش: الادارة العامة من النظرية الى التطبيق دراسة مقارنة، ط1، منشورات حلبي الحقوقية، بيروت، 2013، ص127.

- التفويض يجب أن يكون واضحاً وصريحاً وبعيداً عن الصيغة الضمنية الغامضة.

- حق الرئيس في تعديل الاختصاصات المفوضة أو استردادها.

5. المركزية واللامركزية

يندرج هذين المفهومين ضمن ثنائية المصطلحات التنظيمية الوثيقة الصلة بمسألة تفويض وتفويضها السلطة، إذ تعكس عملية تركيز السلطة مفهوم المركزية، أما توزيع السلطة فيعبر عن اللامركزية، وهو مؤشر قوي الدلالة عن عملية تفويض السلطة. في اغلب الاحيان وعلى مستوى اغلب تنظيمات العمل يسجل وجود الشككين معا ولكن بنسب متفاوتة، فلا يمكن أن تغيب صور المركزية وتكون لامركزية مطلقة، فهذا يعني تلاشي وغياب مركز المدير لتفويض كل سلطاته.

6. الفاعلية والكفاءة

بحسب "دراكر Drucker" تعني الفاعلية عمل الشيء الصحيح أو هي عمل ما ينبغي انجازه بنجاح ومثابرة، في حين تعني الكفاية عمل الشيء بصواب، وتعني ايضا الاستخدام الامثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة ودون حصول أي هدر يذكر. والكفاية صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها. وهناك امكانية لقياس الكفاية كما كونها عبارة عن معدل المخرجات الى المدخلات، وهذا يعني أن الكفاية هي وسيلة وأن الفاعلية هي هدف¹⁰⁴. بهذا المعنى

¹⁰⁴: حسن ابراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات، ط 1، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص156.

تتضمن الكفاية التنظيمية أو المؤسسية فاعلية التخطيط، فاعلية التنفيذ، فاعلية العملية الاتصالية وانسيابية مسار المعلومة من القمة الى القاعدة، فاعلية الرقابة والقيادة في خلق مناخ ديمقراطي يشجع على المشاركة والتمكين لجميع الافراد، مما يساعد على تحقيق الاهداف المسطرة بكل فاعلية وجودة تنظيمية.

7. تصميم الوظائف والتوسيع الوظيفي

يلعب تصميم الوظائف دورا بارزا في استثمار قدرات الفرد وطاقاته على النحو الذي يشعره بالرضا والمتعة في العمل، الامر الذي ينعكس مباشرة على فاعلية أداءه التنظيمي، وبالتالي تحقيق اهداف التنظيم بكفاءة عالية، وتتم عملية تحليل الوظائف عبر ثلاث مستويات، يتعلق الاول بتحديد متطلبات المنصب أو الوظيفة، أي تحديد مجموع المهام، والنشاطات، والعمليات، التي يقوم بها شاغل الوظيفة، المستوى الثاني يتعلق بتحديد مدى ملائمة متطلبات الوظيفة لقدرات الفرد ومؤهلاته، الامر الذي يخلق نوع من التوافق يضمن تحقيق مستويات عالية من الغايات الفردية والاهداف التنظيمية. أما المستوى الثالث فيركز على الاساليب، والاجراءات الموجهة لسير العملية التنظيمية، وكذا العناصر ومكونات بيئة العمل التي تمارس نوع من التأثير على دافعية الفرد نحو العمل. أما التوسيع الوظيفي فيشير الى توسيع محتوى الوظيفة من خلال زيادة ما تتضمنه من مهام وأنشطة، ويطلق عليها كذلك "زيادة عبء العمل الأفقي والهدف منها هو زيادة المهام وتنويع الانشطة مما يقلل من جانب الروتين في العمل ويقضي على صور الملل المصاحب له.

8. الاداء الوظيفي والولاء التنظيمي

يعتبر الاداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتحليل في الكتابات والدراسات التنظيمية، وقد تعددت تعاريفه، فقد اعتبره كل من "كيسر جبر وهانديريو" بأنه اصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين أي أنه مرتبط بقبول اجتماعي للأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، ويعرفه "دراكر" على أنه التوازن الحاصل بين رضا المساهمين والعمال، فهو مقياس للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، أما نيكولاس فقد اعتبره نتاج السلوك الذي يقوم به الافراد.

وقد أوضح "توماس جلبرت" أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والانجاز والاداء، فالسلوك هو ما يقوم به الافراد من اعمال داخل التنظيم الذي ينتمون اليه، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج تتمخض عن سلوك الافراد، أما الاداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس¹⁰⁵. وللأداء محددات ذات طبيعة داخلية تتعلق بجهد الفرد، قدراته، مدى ادراكه للدور، ومحددات خارجية تتعلق بمتطلبات العمل، شكل المناخ التنظيمي، انماط السلطة والاشراف، وملامح البيئة الخارجية.

كما اختلف الباحثين في مقاربتهم للأداء، فأصحاب المنظور التقليدي ركزوا على اعطاء مفهوم دقيق وموضوعي للأداء يمكن قياسه من خلال دراسة تايلور حول الحركة والزمن، أما في المنظور الحديث فقد توسع مفهوم الاداء ليشمل انتاج القيمة

¹⁰⁵: ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير، عمان، 2013، صص 104-105.

للمستهلك من خلال الاهتمام بالنوعية والجودة حتى تتحقق الفعالية والكفاءة المطلوبة ويأتي الاعتراف بالأداء والتقدير له.

أما بالنسبة للولاء التنظيمي فيجمع جمهور الباحثين على أن الظاهرة لم تدخل ضمن مجال مما الاهتمام الأكاديمي إلاّ مع نهاية الستينات وبداية السبعينات، يعني أنها ظاهرة حديثة التناول تتسم بندرة الدراسات المتخصصة فيها. وقد عرف "بورتير" الولاء على أنه استعداد الموظف على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء ضمن هذا التنظيم، والقبول بأهدافه الرئيسية وقيمه. وذهب "شيلدون" إلى اعتباره التقييم الإيجابي للتنظيم والعزم على العمل إزاء أهدافه، وعرفته كانتور بأنه استعداد الأفراد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم¹⁰⁶.

وانطلاقاً من هذه التعاريف يتضح أن الولاء التنظيمي يكون من جهة الفرد إزاء التنظيم الذي ينتمي إليه، وهو يحمل شعور الوفاء والرغبة القوية في المحافظة على استمرارية عضويته في التنظيم، بل والافتخار بالانتماء إليه، فلا يرغب الشخص في تركه مهما وجد من الامتيازات التي تعرضها باقي التنظيمات، والتي تتعلق مثلاً بقيمة الراتب المرتفع، الدرجة الوظيفية، المنصب النوعي في تولي المسؤولية، الحرية المهنية، وغيرها من الأمور التي تحاول من خلالها المنظمات اغراء واستقطاب الموارد البشرية التي تكون أكثر كفاءة والتزام في أداء أعمالها.

9. المناخ التنظيمي وبيئة العمل

¹⁰⁶: خالد المشهداني، راند العبيدي، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، دار الأيام عمان، 2013، ص 269.

يعتبر مفهوم المناخ التنظيمي مفهوما مجازيا، وذلك لأن مفهوم المناخ بالمعنى الحرفي يتعلق بالبيئة، وبطبيعة المناخ العام لحالة الطقس، وقد تم استعارته في المجال التنظيمي، ليعبر عن البيئة النفسية للمؤسسة. وقد صيغت حوله العديد من التعاريف، عرفه "كورنل" بأنه "نتاج لإدراك الافراد لأدوارهم كما يراها الآخرون في المؤسسة" وعرفه كل من "تم وبترسن" بأنه "الاتجاهات السائدة والقيم و المعايير والمشاعر التي يمتلكها الافراد بشأن المنظمة التي يعملون فيها"¹⁰⁷. فهو يعبر عن مجموعة من الخصائص الداخلية التي تميز التنظيم الذي يعمل فيه الافراد والمرتبطة مثلا بشكل الهيكل التنظيمي، انماط السلطة والقيادة، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال والإشراف والتي تؤثر في سلوك الأفراد قيمهم وتوجهاتهم، فهو حصيلة لتفاعلات تبادلية بين خصائص الفرد والمنظمة. ويتخذ هذا المناخ التنظيمي انواع عديدة تتعلق على سبيل المثال بالمناخ المفتوح، المستقل، المنضبط، العائلي، الأبوي المغلق، ويجمع الباحثين على ان المناخ المفتوح هو من افضل الانواع لأن العاملين فيه يتميزون بروح معنوية عالية وبدرجة عالية من التعاون فيما بينهم، وهو يسمح بخلق المبادرات وتنمية روح الابتكار لدى أعضائه.

أما البيئة التنظيمية فقد صيغت حولها العديد من التعريفات، عرفها "تشيرشمان Churchman" بأنها "مجموعة من العوامل التي تؤثر على اداء المنظمة ولا تقع تحت سيطرتها" أما دافت Daft فقد عرفها بأنها "الميدان أو المجال الذي على المنظمة أن

¹⁰⁷: محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد، عمان، 2008، ص16.

تنشط للتفاعل معه لتحقيق اهدافها" أما احمد زكي بدوي في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية فقد عرفها بأنها "المجال الذي تحدث فيه الاثارة والتفاعل لكل وحدة حية أو هي كل ما يحيط بالإنسان أو المنظمة من طبيعة ومجموعات بشرية ونظم بشرية وعلاقات شخصية¹⁰⁸ .

إن بيئة المنظمة تشير الى جميع العناصر سواء كانت ذات طبيعة اقتصادية، سياسية، ثقافية، ايكولوجية، والتي تقع خارج حدود المنظمة ولكنها تدخل في علاقة تفاعلية معها، فتؤثر على اداء المنظمة والكيفية التي تتخذ فيها قراراتها. وبيئة المنظمة ليست على نوع واحد مطلق بل هي انواع عديدة تتعلق مثلاً بالبيئة المعقدة التي يتفاعل فيها عدد كبير ومتنوع من العناصر البيئية مع المنظمة، والبيئة البسيطة التي يتفاعل فيها عدد قليل من العناصر البيئية مع المنظمة، والبيئة المتغيرة باستمرار التي تتغير عناصرها البيئية بطريقة غير متوقعة ومفاجئة، والبيئة الساكنة التي تشهد اقل موجة تغيير في عناصرها أو تتغير ببطء شديد فتكون اكثر ثبات واستقرار، حيث لا تواجه المنظمات التي تتعامل مع هذا النوع من البيئات الحاجة الشديدة الى المعلومات، فدرجة التأكد من سلوك تلك العناصر البيئية والقدرة على التنبؤ بتغييراتها تكون عالية جداً.

10. ضغوط العمل

¹⁰⁸: حسين احمد طراونة وآخرون: نظرية المنظمة، ط1، دار الحامد، عمان، 2012، ص67.

يقول هانز سيلاي الاب الروحي للضغط " الضغوط هي الحياة، وغيابها يعني الموت" فلا حياة بدون ضغط. ويتعرض العاملون في المهن والاعمال المختلفة لدرجات متباينة من الضغوط المتعلقة بالعمل التي تُفقد لهم أو تززع لديهم القدرة على التوافق بينهم وبين المواقف المختلفة التي يتعرضون لها في محيط عملهم، بحيث يتحقق لديهم الادراك بعجزهم وعدم قدرتهم على مواجهة متطلبات المحيط او العمل. لذلك يعرفها روبنس Robbins بانها " الشروط الدينامية حيث يوضع فيها الفرد في مواجهة مع فرص متاحة من جهة أولى، ومعوقات تمنعه من الوصول الى هذه الفرص من جهة اخرى، أي ان يكون لدى الفرد حاجة ورغبة في تحقيق الفرصة، ولكن عملية تحقيق هذا الهدف تتطلب تجاوز عقبات"¹⁰⁹.

وضغوط العمل لا تتحقق إلاّ عند توفر شرطين: أولها عدم التأكد من تحقيق نتيجة الهدف المرغوب فيه، وثانيهما أن تكون نتيجة تحقيق الهدف مهمة للغاية.

11. البيروقراطية

إن أول ما يجذب الانتباه أن الكتابات التي تناولت البيروقراطية كانت تكشف عن اهتمام أصحابها بمعالجة الأسس الأخلاقية للسلطة السياسية والآثار المترتبة على نمو التنظيمات وتطورها في بناء القوة على مستوى المجتمع ككل؛ بحيث نستطيع وصف هذه الكتابات بأنها نظريات كبرى، في مقابل النظريات الحديثة التي حصرت نطاقها على تحليل البناء الداخلي للتنظيمات، ولعل أكثر ما اهتمت به النظريات الكلاسيكية تحليل النتائج التي صاحبت ازدهار التنظيمات الحكومية والاقتصادية فضلا عن

¹⁰⁹: سليم ابراهيم الحسني، السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية، مؤسسة الوراق، عمان، 2013، ص90.

اهتمامها بالمشكلة على المستوى الفردي وذلك لتتبع آثار التحول الواضح نحو البيروقراطية.

وتعد البيروقراطية واحدة من أهم ما يميز التنظيمات الاجتماعية في الوقت الراهن، وهي تشغل موقعا متميزا من اهتمامات المفكرين والباحثين في العلوم الاجتماعية عامة، وفي علم اجتماع التنظيم بشكل خاص. وينطوي تعبير 'البيروقراطية' على دلالات مختلفة ومعان متنوعة، حيث اكتسبت كلمة بيروقراطية قدرا على الاستمرار في التداول رغم الهجوم الذي شُنَّ على هذا المصطلح على أنه متعب وغامض، ومزعج، وإلى الاستخدامات ذات المعاني المختلفة التي أضيفت عليها منذ القدم، ومع ذلك خلص أشد الناقدين إلى القول بأن هناك الكثير الذي يمكن أن نكسبه بإبقائها أكثر من التخلي عنها¹¹⁰، وهنا يمكن التمييز بين استعمالين أساسيين متميزين هما: الاستعمال الشائع، والاستعمال الأكاديمي، فعلى الرغم من وجود اختلافات داخل الاستعمال الواحد إلا أنه يلاحظ وجود بعض التداخل في المعنى بين الاستخدام الشعبي، والأكاديمي لهذا المفهوم، فالبيروقراطية كمفهوم اجتماعي وسياسي وإداري ذو وجه يعبر عن الكفاية والموضوعية والدقة وتحقيق الأهداف التنظيمية والوجه الآخر يعبر عن الروتين وبطء الإجراءات الإدارية وسيطرة العلاقات الشخصية¹¹¹.

ويتفق كتاب الإدارة العامة على أن استعمال مصطلح بيروقراطية 'Bureaucratie' بمعناها الحالي ورد لأول مرة عام 1745 في مؤلفات الاقتصاد الفرنسي "فانسان

¹¹⁰: فيريل هيدي، الإدارة العامة منظور مقارن، ترجمة محمد قاسم القريوتي، ديوان المطبوعات الجامعية، عمان، 1985، ص4.
¹¹¹: مورو بيرجر، البيروقراطية والمجتمع في مصر الحديثة، ترجمة محمد توفيق رمزي، دار النهضة المصرية، القاهرة، 1959، ص33.

غورني، Vincent de Gournay"، وهو أول من نظر إلى المكاتب العامة باعتبارها الأداة العاملة في الحكومة، وتحدث عنها باسم بيروقراطي 'Bureaucrates'، أي فئة العاملين في المكاتب الإدارية¹¹².

وفي مفهومها اللغوي مشتقة من مقطعين أولهما ذو أصل لاتيني، وهو كلمة "Burus" ومعناها اللون الداكن المعتم الذي يتناسب مع المهابة، والاحتشام وهي الصفات التي يتسم بها الموظف الحكومي باعتباره ممثلاً للحكومة، وقد تعني أيضاً التستر على الأعمال السيئة، وهي أيضاً قريبة من كلمة 'La Bure' الفرنسية القديمة، وهي تعني نوعاً معيناً من الأقمشة يستعمل غطاءً للمناضد، وخاصةً مناضد اجتماعات رجال الحكومة في الأزمنة الماضية، وفي الفرنسية الحديثة أصبحت كلمة 'bureau' المشتقة من الكلمة القديمة والتي تعني المكتب الذي يجلس خلفه الموظف أو غرفة المكتب ككل¹¹³، وثانيهما ذو أصل إغريقي، وهو كلمة 'Kratia' ومعناها القوة أو الحكم والكلمة في مجموعها تعني حكم المكتب، أو سلطة المكتب¹¹⁴.

وقد جاء في "معجم العلوم الاجتماعية" ما يأتي "يقصد بالبيروقراطية مجموعة موظفين، وأجهزة السلطة التنفيذية، ولا يحمل هذا المدلول معنى غير مستحب فهو مجرد نسبة إلى كلمة 'bureau' الفرنسية أي مكتب أو مكان تصريف الشؤون الحكومية، وأحياناً يطلق الاصطلاح على السلطة التنفيذية في الجملة، ولكن تعقد وظيفة الدولة التنفيذية مع ازدياد تدخل الدولة، وتضاعف الجوانب الفنية للعمل

¹¹²: علي سعيدان، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981، ص19.

¹¹³: مورو بيرجر، البيروقراطية والمجتمع في مصر الحديثة، مرجع سابق، ص33.

¹¹⁴: نفس المرجع ص34.

الإداري، والإشراف في تسلسل الرئاسات الإدارية، وعدد الموظفين، وما يتبع كل ذلك من تأخير للعمل، وتعطيل لمصالح الأفراد، وتهرب من الرقابة السياسية والبرلمانية قد جعل لكلمة بيروقراطية وقعا سيئا في الأذهان لتداعي هذه المثالب مع اللفظ، ومن تم عمت الشكوى حديثا من هذه النزعة في الإدارة، وخاصة شكوى علماء الإدارة¹¹⁵.

أما في المفهوم العلمي فتعني "نوعا من أنواع التنظيم يخضع فيه الأفراد للقواعد، والقوانين المكتوبة، ويعتمد على مجموعة مبادئ أهمها توزيع الاختصاصات، وتحديد المسؤوليات، وتسلسل السلطات، وذلك من أجل تحسين فعالية المنظمة، وزيادة قدرتها على تأدية الأعمال.

ويعرض معجم "ويبستر" عدة تعريفات للكلمة تركز على البيروقراطية الحكومية وتصلح للاستعمالات التالية:

- الإدارة الحكومية عن طريق المصالح، والإدارات التي يصرفها مجموعة من الموظفين يحكمهم روتين غير مرن.
- مجموعة الموظفين الرسميين.
- الإجراءات الحكومية الرسمية، أو الروتين غير المرن.
- تركيز سلطة المكاتب الإدارية.

أما "هارولد لاسكي" فيقول "يستعمل اصطلاح البيروقراطية في وصف نظام حكومي تكون الرقابة فيه متروكة كلية في يد طبقة الموظفين الرسميين الذين تحد سلطاتهم

¹¹⁵: إبراهيم مذكور، معجم العلوم الاجتماعية الشعبية القومية والثقافية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، صر، 1975، ص104.

من حرية الأفراد العاديين، ومن خصائص هذا النظام الرغبة الشديدة في الالتجاء للطرق الرسمية في الإدارة، وتضحية المرونة من أجل التزام تنفيذ التعليمات، والبطء في إصدار القرارات، ورفض الالتجاء إلى التجارب، وفي الحالات الحادة يتحول أعضاء البيروقراطية إلى طائفة تتوارث الحكومة، وتحتكرها من أجل مصلحتها الخاصة ويتحول عملها إلى غاية في حد ذاته¹¹⁶. ويركز هذا التعريف على البيروقراطية بمفهومها الإيجابي رغم أنه يقر بوجود حالات تتحول فيها البيروقراطية إلى عبء عندما يتحول الموظفون إلى مجرد أشخاص أنانيين يركزون على مصالحهم الذاتية قبل أي شيء آخر، كما أن الشيء الملاحظ على هذا التعريف تركيزه على العمل الحكومي أي أن البيروقراطية لا يمكن أن تتواجد خارج نطاق المنظمات الحكومية فهي وسيلة في يد الموظفين الحكوميين لتحقيق الأهداف المتوخاة.

وقد عرفت البيروقراطية على أنها "العملية التي يكتسب من خلالها التنظيم الرسمي بصفة مستمرة خصائص البيروقراطية، والمظهر الرئيسي لهذه العملية هو صورية القواعد، والنظم"¹¹⁷.

وما يلاحظ على هذه التعريفات أنها جميعاً تركز على ما يمكن أن تؤديه البيروقراطية من خدمات في صالح المنظمة من خلال إتباع مجموعة من القواعد، والإجراءات في حين أن الواقع يثبت أن لها أيضاً نتائج سلبية، وهذا ما أكده بعض الباحثين حينما ركزوا على الجانب السلبي لها، حيث يقول "scott" "أن كلمة بيروقراطية تأتي إلى

¹¹⁶: عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة غريب، القاهرة، 1978، ص149.
¹¹⁷: فيصل فخيري مرار، البيروقراطية بين الإستمرارية والزوال، مركز البحوث الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مطبعة دار التأليف، مصر، 1978، ص3.

الأذهان بصورة تنظيم حكومي ضخم يسوده عدم الكفاية ويعج بأفراد يتميزون بالكسل، وضيق الأفق"¹¹⁸.

ويستخدم هذا التعبير أيضا لوصف نظام حكومي تكون الرقابة فيه متروكة لطبقة الموظفين الرسميين الذين تحد سلطاتهم من حرية الأفراد العاديين، ويتصف هذا النظام بالرغبة الشديدة في الالتجاء للطرق الرسمية في الإدارة والتضحية بالمرونة من أجل الالتزام بتنفيذ التعليمات والبطء في إصدار القرارات ورفض الالتجاء إلى التجارب. وفي الحالات الحادة يتحول أعضاء البيروقراطية إلى طائفة تتوارث الحكومة وتحتكرها من أجل مصلحتها الخاصة ويتحول عملها إلى غاية في حد ذاته"¹¹⁹.

ويعد "ماكس فيبر" من أبرز علماء الاجتماع الذين أولوا اهتماما بهذا المفهوم، وقد تناول خصائص التنظيم البيروقراطي بالشرح والتحليل في ضوء النمط المثالي الذي اعتمده في تحليلاته الاجتماعية، حيث يقوم النموذج البيروقراطي عند "ماكس فيبر" على منظمة من المقومات تتمثل في نسق للضبط يستند إلى قواعد العقلانية التي تقوم بعملية ربط البناء التنظيمي من أجل تحقيق الأهداف، أي أن الإدارة البيروقراطية تعني أساسا ممارسة الضبط على أساس المعرفة، وهذه السمة التي تجعل الإدارة البيروقراطية عقلانية"¹²⁰، ويجمل "فيبر" خصائص التنظيم البيروقراطي بالخصائص التالية"¹²¹:

¹¹⁸. محمد علي محمد، البيروقراطية الحديثة، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 1975، ص588.
¹¹⁹. عبد الكريم درويش، البيروقراطية والاشتراكية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1965، ص18.
¹²⁰. جلال زواد الفاخوري، البيروقراطية والتنظيم الإداري في الأردن، مطابع الدستور التجارية، الأردن، 1998، ص12.
¹²¹. عادل حسن، الكفاية الإنتاجية في الصناعة، دار الجامعات المصرية، مصر، دبت، ص151.

- تنظيم مستمر للوظائف الرسمية التي تحمها القواعد. وهذا ن شأنه أن يعمل على توفير الجهد بدلا من التفكير في الحلول اللازمة لكل حالة فردية.
- نطاق اختصاص معين لكل مكتب ويتطلب هذا ما يأتي:
 - إلتزامات وظيفية معينة قائمة على أساس مبدأ تقسيم العمل.
 - سلطة لشاغل المكتب تقابل الواجبات التي يلتزم أداها.
 - تحديد واضح لوسائل الالتزام الضرورية، بحيث لا يكون استخدامها إلا في الحالات المنصوص عليها.
- تنظيم المكاتب قائم على أساس تسلسل السلطة، فكل وظيفة تخضع لحم وإشراف وظيفة أخرى أعلى منها، وكل موظف في هذا الهرم الإداري مسؤول أمام رئيسه عن قرارات مرؤوسيه وأعمالهم، كما أنه أيضا مسؤول أيضا عن قراراته وأعماله.
- القواعد التي تحكم سلوك المكاتب عبارة عن قواعد فنية ومعايير عامة، وهناك نظام من الترقيات قائم على أساس الأقدية أو الكفاءة أو الإثنيين عا.
- فصل الإدارة عن الملكية، فالعاملون في المنظمة لا يمتلكون وسائل العمل والإنتاج.
- عد وجود أي حق في احتكار الوظيفة، أو تملك المكتب أو ما فيه.
- جميع الإجراءات الإدارية والقرارات والقواعد توضع وتثبت كتابةً.

- قيام الموظف بأداء وظيفته بروح رسمية بعيدا عن الاعتبارات الشخصية وعن العواطف وعدم المحابة لزيادة الفاعلية الإنتاجية.
- ويجد الدكتور "علي الخضر" أن اتصاف التنظيمات الاجتماعية الإنتاجية بخصائص التنظيم البيروقراطي يمكن أن يساعد هذه المؤسسة في تحقيق أداء أفضل، وإنتاج أوفر، ذلك أن هذه الخصائص تتيح في المؤسسات الإنتاجية مجموعة من الشروط الموضوعية لزيادة الإنتاج، وتحسين شروط العمل، ومن ذلك¹²²:
- الاعتماد على الرشد والعقلانية من خلال جموعة من الضوابط والمعايير لتحقيق أعلى كفاية إنتاجية ممكنة.
- يصلح التنظيم البيروقراطي في المؤسسات والشركات الضخمة التي تلتزم القوانين والقواعد الثابتة لما تتصف به البيروقراطية ن الثبات والشيوع.
- التسلسل الهرمي الرئاسي والدقة في المسؤوليات والواجبات والحقوق أدى إلى وضع كل عامل في المكان الذي يناسب ومؤهلاته وخبراته.
- عد التعارض بين التنظيم البيروقراطي والتنظيم السياسي، لأن التنظيم البيروقراطي يستمد قوته وسطوته من القانون واللوائح والقواعد العامة المعترف بها من قبل التنظيم السياسي السائد.
- الثبات النسبي الذي يتمتع به التنظيم البيروقراطي، وعدم تأثره بالتغيرات التي تطرأ على نظام الفكر السياسي والدولة.

¹²²: علي إبراهيم الخضر، المدخل إلى إدارة الأعمال، مطبعة الاتحاد، دمشق، 1989، ص124.

كما يلاحظ "طلال الشريف" أن إيجابيات البيروقراطية تسهم في رفع مستويات الأداء للعاملين في المؤسسات، وتساعد في تحقيق الكفاية الإنتاجية، وبرغم ذلك يشير "الشريف" إلى مجموعة من المآخذ والانتقادات التي وجهت للتنظيم البيروقراطي، ومن ذلك¹²³:

✓ إن التشدد والتمسك بالروتين، وعدم الليونة في القواعد والأنظمة التي يشدد عليها التنظيم البيروقراطي بشكل دائم، تجعله بعيدا عن التطورات والتغيرات المستمرة، ويجعل أفراده جامدين أيضا ويعانون سوء التكيف مع المتغيرات البيئية الحيطة بهم.

✓ تتحول الأنظمة والقوانين الموضحة في التعليمات واللوائح إلى غاية يسعى لتحقيقها، ونسيان أنها مجرد وسائل لتحقيق الغايات المتعلقة بأهداف المؤسسة، ويصبح همُّ الموظف محصورا في تطبيق تلك الأوامر والتعليمات بحرفية شديدة وتزمت كبير دون النظر إلى جوهرها، والخروج عنها يصبح جريمة يعاقب عليها القانون البيروقراطي.

✓ تعتمد المؤسسات الكبيرة عند تقسيم العمل والتخصص إلى تجزئة أهدافها العامة إلى فرعية وثانوية على مستويات متعددة كالأقسام والورشات والفروع، وهذا ما يجعل العاملين يركزون على هذه الأهداف الفرعية على

¹²³ طلال مسلط الشريف، "العوامل المؤثرة في الأداء"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والتجارة، مركز النشر العلمي، المجلد 5، جدة، 1992، ص 103.

حساب الأهداف الكبرى، ما يؤدي إلى حدوث بعض الاضطرابات والاختلافات بين الأهداف العامة والفرعية.

✓ تحدد الأنظمة البيروقراطية الحد الأدنى من الأداء للفرد العامل الذي لا يجوز التقليل منه، مما يؤدي إلى اهتمام المشرفين والإداريين بإنجاز الحد الأدنى المطلوب من مستويات الأداء والإنتاجية الذي يحقق لهم الرضا والارتياح، وهذا يجعل مستوى الطموح ومعدل الأداء ينخفض إلى حدوده الدنيا.

✓ تهتم المستويات العليا في التنظيم البيروقراطي باتخاذ القرارات وتصديرها إلى المستويات الدنيا في السلم الرئاسي أي إلى قاعدة الهرم، وعليه تصبح القرارات فجائية تحمل من لغة القسر والضغط والأمر أكثر من لغة الإقناع والحوار، فالمشاركة في اتخاذ القرار من قبل العمال، تكاد تكون معدومة، مما يقتل في نفوس العاملين الهارات والقدرات الإبداعية ويعود بالآثار السلبية على التنظيم الصناعي بأكمله.

✓ إغفال أهمية العلاقات الإنسانية وضرورتها الحيوية في نمو وتطور التنظيم البيروقراطي، وعدم الاكتراث بالعنصر البشري وحقوقه الأساسية في الحوار والمناقشة والمشاركة مع الحفاظ على كرامته الإنسانية وتأمين حاجاته الضرورية.

وقد يؤدي استقرار التنظيم البيروقراطي، وعدم قدرته على التطور والنمو إلى انتشار مجموعة كبيرة من الأنماط السلوكية التي تتناقض مع أهدافه وغاياته، وتسهم هذه

الأنماط مرة أخرى في تقويض دعائمه، وإبطاء حركته، مما يضعف النظمية الأخلاقية الضابطة للسلوك، وتضعف المعايير الاجتماعية التي توزن بها الأنماط السلوكية، وتنتشر، كما يرى "كمال المفتي"، مظاهر الرشوة وعد المسؤولية والإهمال والاتجار بالوظيفة العامة، وتدني مستويات الأداء والإنتاجية، والتدهور الملحوظ لسير العملية الإنتاجية في كامل التنظيم، وكل ذلك على حساب المصلحة العامة¹²⁴.

من خلال كل هذه التعريفات يتبين لنا . كما سبق الإشارة . أن البيروقراطية ذات استعمالين، أحدهما سلبي، والذي يرادف السب والشتم، السياسي، ويرادف كذلك المحسوبية؛ اللامبالاة؛ روح الإشكال، والمعنى الآخر إيجابي أكاديمي يعني القواعد؛ والإجراءات؛ والقوانين المكتوبة؛ والطرق العلمية.

12. مفهوم المؤسسة

نظرا لان المؤسسة الاقتصادية على وجه التحديد تمثل النواة الأساسية للنشكاط الاقتصادي للمجتمعات، فان دراستها دائما ترتبط بالمجتمع، اما تحديد مفهومها فقد عرف عدة تعاريف وفق الانظمة والاتجاهات يصعب حصرها بسبب التطور المستمر للمؤسسة في حد ذاتها من الناحية القانونية، وحتى على مستوى البعد الأيديولوجي، فهناك من يرى على أنها تتميز بحداتها واتساع استعمالها في الوقت الحالي، ظهرت وتطورت مع التطور الذي عرفته نظرية المؤسسة وكذلك التطور في نظريات الإدارة والتسيير فقد اعتبرها "p.debruyne" منظمة لأنها تجمع العناصر المكونة لها، ويقدم

¹²⁴:كمال جعفر المفتي، الرقابة وتقويم الأداء، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1961، ص16.

جميع أطراف المؤسسة مشاركتهم حتى تتمكن من تحقيق الاستمرارية"¹²⁵، وهناك من اعتبرها "نظاما وهو يعني مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها تقوم في مجموعها بنشاطات تشترك أو تصب في هدف واحد وفقا لمجموعة من العوامل والأنشطة المساعدة بالمؤسسة على رأسها الإدارة كنظام فرعي للتوجيه والقيادة والتسيير، وذلك بوضع الأهداف والغايات التي توضح اتجاه المؤسسة في شكل سياسات وقواعد منظمة للأنشطة"¹²⁶.

كما تقوم المؤسسة باتخاذ قرارات في مختلف الأنشطة وفي مختلف مستوياتها، وبناء على ذلك فاستقلالية المؤسسة تعني استقلالية القرار والمسؤولية عليه إلا أن هذه الاستقلالية تعتبر نسبية¹²⁷، وعليه يمكن القول على أن المؤسسة في معناها الشمولي تعتبر وحدة تعمل على جمع عاملين أساسيين يتمثلان في الموارد البشرية والعامل الثاني يتمثل في الموارد الاقتصادية ذات الطابع المادي، وعملية المزاجية بين هذين العاملين يؤدي إلى تكوين نوعا من التفاعل ما بين العناصر المادية والعناصر البشرية، فضلا عن ذلك يتكون جانبا آخر نتيجة هذا التفاعل ألا وهو جوانب التفاعل الرسمي وغير الرسمي، وهو ما يعنى بدراسته الباحث في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل، بالإضافة إلى غيرها من الجوانب ذات الصلة والتأثير ما بين العوامل الإنسانية في مكان العمل والجوانب المادية ممثلة في علاقات الإنتاج ومدى تحقق الأهداف، والفعالية والقدرة على الإنجاز، وكلها عناصر ناتجة عن وجود الفاعلين داخل مكان العمل في

¹²⁵ :P. Debruyne, Objectifs et Structure de Guidage de l'Entreprise, C.N.R.S, Paris , 1974, p. 19.

¹²⁶ : علي زغود، المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، مؤسسة الجزائر للطباعة، الجزائر، 1987، ص131.

¹²⁷ : Rachid Zouaimia, l'Ambivalence de l'Enterprise Publique en Algérie, R.A.J.E.P, vol.27, N° 10, mars 1989, pp, 146-147.

المؤسسة تحديداً، وهذا ما دفع الباحث " جارنيو بيار، Pierre.j " اعتبار المؤسسة على أنها "نظام اجتماعي تعمل على توحيد أهدافها وإجراءات لتحقيق المفاوضات، وإشراك كافة الفئات العمالية في اتخاذ القرارات في إطار المناقشات، وهكذا تصبح المؤسسة في إطار تسييرها لعلاقات إنسانية معقدة، بالمقابل عمل على تسيير اتفاقيات في نظام من التفاوض يكون الجانب العقلاني والمعايير التقنية كمعطيات بسيطة"¹²⁸، وفي نفس السياق من التحليل يذهب الباحث "نيكول، Nicole.c" إلى إعطاء وجهة نظر غير بعيدة عما ركز عليه سابقه، بحيث يؤكد على "العنصر البشري الذي يتكون من مجموع العمال في المؤسسة، يكونون مجتمعاً منظماً رئيسياً يحتل فيها كل عامل مرتبة مختلفة عن غيره وذلك بناءً على مؤهلاته، والعنصر الاقتصادي المتمثل في عنصر النشاط موضوع المؤسسة. إذ لا يمكن الاكتفاء بالعنصر البشري، وإنما النشاط الاجتماعي الذي يؤديه العمال هو الذي يميز طبيعة هذه الخلية الاجتماعية لضمان نشاط موحد مستمر وهو عامل أساسي لاستقرار مناصب العمل"¹²⁹. ولأن ما يميز هذه المفاهيم هي عدم تركيزها على الجوانب القانونية وبالتالي فهي تتناول الشق الاقتصادي والشق الاجتماعي، وعليه يمكن القول على أن المؤسسة هي كل تنظيم مستقل في إطار قانوني واجتماعي يهدف إلى عمليات ادماج للعوامل المادية والبشرية بغية تحقيق أهداف مسطرة مسبقاً، وهذا بتوفير شروط مادية للعمل والإنجاز.

¹²⁸ : Pierre Jarniou , l'Entreprise Comme Système Politique, P.U.F., 1981, p.18.

¹²⁹ : Nicole Catala, Droit du Travail : tome 4, l'Entreprise, édition Dalloz, paris, 1980, pp. ,65-67.

الباب الثالث

نظريات التنظيم الكلاسيكية

تمديد

ليس لدى أغلب الناس الاستعداد أو الرغبة في دراسة نظرية التنظيمات، لأسباب عديدة ومختلفة. فهناك من يقول أنها نظرية غير قابلة للتطبيق، وأنها أكاديمية صرفة، وهناك أيضا وبشكل خاص أولئك الذين لم يدرسوا العلوم الاجتماعية من قبل فيجدونها صعبة للغاية. إلا أن هذه المشكلة قد لا تطرح لدى الأشخاص الاستثنائيين الذين جاءوا بشكل طبيعي إلى هذا التخصص، لكن وبمجرد أن يبدأ الفرد في استكشاف هذا الحقل الدراسي يقتنع بأنه قد فتح أمامه عدة مجالات ومواضيع للتفكير، بل وتساعد نظرية التنظيم عديد المرات في تحليل الكثير من الأوضاع المعقدة واكتشاف الوسائل الفعالة أو الناجعة لمواجهتها، كما تفتح المجال على أنماط متنوعة من الحياة داخل وخارج التنظيمات.

إن هناك نقاط أخرى يجب أن يُلفت الانتباه إليها من مثل: هل يمكن القول بنظرية للتنظيمات في حال ما إذا كانت تفترض الوحدة "Unicité" بمعنى الحقيقة الوحيدة المندمجة والشاملة، والحق أننا نجد في الواقع عدة نظريات وهي ليست متجانسة مع بعضها البعض. هذا وبينما يرى البعض هذا الواقع - واقع النظريات المتنوع - على أنه حجر عثرة أمام هذا التخصص الأكاديمي فإن البعض الآخر ينظر إليه محاولا تبريره من منطلق كون هذا الحقل جديد. إلا أن البعض مثل "ماري جوهاتش" تنظر إلى الأمر من زاوية أخرى، وهي أنها تعتقد بأن نظرية التنظيم كانت دوما وستظل كذلك أي نظرية متعددة، بسبب تنوع حقول الدراسة التي تتأثر بها أو تستلهم منها من جهة، ثم لأنه لا يمكن فهم التنظيمات من خلال نظرية وحيدة. وعليه تصبح نظرية التنظيم

المناسبة شبه الوحيدة التي يمكن أن تلتقي فيها اسهامات حقول معرفية مختلفة، حيث سيعلمك " تنوع نظرية التنظيمات المرونة، والتأقلم إذا كان من الضروري في هذه الأوقات المعقدة السريعة التغير، التي سنواجهها في بداية القرن الواحد والعشرين"¹³⁰.

وبشكل عام نجد بأن المنظرين يبررون هذا التنوع بالتأكيد على تعقد موضوع الدراسة في حد ذاته، وهو التعقد التنظيمي الذي يمكن شرحه بطرق شتى، أو بالكيفية تشرحها الحكمة الهندية عن العميان الستة والفيل، الذين طلب منهم أن يعبر كل واحد منهم عما شعر به لدى التقائه بالفيل حيث قال: الأول أحسسته ورقة شجر، الثاني تصوره مثل حائط، الثالث كشجرة كبيرة جدا، الرابع مثل رمح أما الرجل الخامس فتمثله في صورة حبل، بينما قال السادس بأنه متأكد أنه كان ثعبانا. بتعبير أدق كل واحد من هؤلاء رأى جزءا مختلفا من الفيل وهكذا عاد كل واحد منهم بفهم مختلف حول هذا المخلوق، وكما تبنيه هذه الحكمة فإن المنظرين في مجال نظرية التنظيم يشبهون إلى حد كبير هؤلاء العميان، وأما التنظيمات فشبيهة بذلك الفيل¹³¹.

صفو القول هنا هو أنه لا توجد نظرية وحيدة وشاملة لفهم التنظيمات أو المؤسسات، وقد تم تطوير عدة مقاربات نظرية حول التنظيم، حيث نجد أن كل مقارنة في الواقع تتماشى وتصور معين للتنظيم، وحيث ترتبط هذه المقاربات

¹³⁰ : Mary Jo Hatch, Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples; traduction de la première édition anglaise par Christine Delhaye ; révision scientifique de Michel De Coster et Annie Cornet , De Boeck Université, Paris, 2000, P.18.

¹³¹ : Ibid.

باتجاهات تفكير مختلفة تشكلت شيئاً فشيئاً مع النمو الاقتصادي والاجتماعي، وموازاة مع التطور العلمي في مختلف التخصصات العلمية.

أولاً: المجتمع الصناعي والحاجة إلى نظرية التنظيم

لقد ظهر المجتمع الصناعي ليس فقط نتيجة الاكتشافات التقنية، وخلق الثروات ولكن أيضاً نتيجة لحركة أفكار جديدة انتشرت شيئاً فشيئاً داخل التنظيمات أو المؤسسات. وفي القرن التاسع عشر كان ينظر إلى المصنع على أنه المصدر الأساسي للقيمة المضافة، فهو المكان الذي تخلق فيه الثروات، وإن سير المصنع والورشات يتركز على التنظيم العقلاني للعمل، أي طريقة خاصة أو متميزة لرؤية العلاقات الاجتماعية، وقد كان إدخال التيار العلمي في تنظيم المصنع إحدى أهم التحولات التي ميزت بداية القرن الماضي، فقد انتصر العلم بإدخال إرادة التسيير العلمي للعمل داخل المصانع.

1. المراحل الثلاثة للتصنيع

بما أننا بصدد الحديث عن نظريات التنظيم، والمؤسسة وبما أننا أشرنا إلى أن إدخال الطرق العلمية في التنظيم قد تم أول الأمر داخل المصنع، نرى أنه من المفيد توضيح أو شرح مراحل التصنيع وبالأحرى مراحل تطور المجتمع الصناعي.

حدد عالم الاجتماع البريطاني Burns « » « برنز » مسيرة التطور الصناعي في الغرب في ثلاثة مراحل متميزة أو مختلفة وحسبه فإن هذه المراحل هي:

أ. مرحلة التصنيع الأولى

ولدت هذه المرحلة مع استعمال الماكينات لأجل تحسين انتاجية العمل، حيث تم تدشين نظام المشاغل أو الفبريكة "Les fabriques" الذي يختلف عن النظام الحرفي الذي يشتغل فيه الحرفيون كأفراد تحت أوامر سيد الحرفة، بينما يكون العمل في نظام المشاغل، أو المعامل تحت إشراف رئيس العمال الذي يتلقى أوامره من المدير العام، أو من مالك أو صاحب المؤسسة، بحيث تكون مسؤولية واستقلالية رئيس العمال محدودة، ذلك أن مسؤولية التوظيف، أو الفصل، أو توزيع العمل، وتحديد وتيرة العمل قد أصبحت من بين مهام أصحاب المؤسسة. هذا وقد ظهرت المشاغل أول الأمر داخل صناعة النسيج البريطانية، وكانت تتشكل من مجموع من الماكينات الموجودة في مكان معين وكانت كلها من نمط واحد، وتؤدي مهمة واحدة، أو عملية بسيطة ومكررة، أما العمليات المعقدة فكانت لا تزال تؤدي من قبل الحرفيين وفق النظام القديم "Sous-Traitant".

ب. مرحلة التصنيع الثانية

خلال المرحلة والتي كانت بدايتها حوالي 1850 و 1860 انتشر النظام الصناعي بالمصانع من خلال صناعة الملابس، الصناعة الغذائية، وصناعة الحديد والصلب. ويرى "برنز" Burns « بأن تطور وتعقد التقنيات المتصاعد في عمليات التشغيل والإنتاج قد تطلب تحولاً موازياً في نظام التنظيم الاجتماعي والبيروقراطي مع اهتمام خاص بالرقابة، الرتبة، والتخصص، وهو التحول الذي ترجم في تزايد ملموس في عدد المسيرين والمستخدمين الإداريين. فنظام المصنع يختلف مثلما هو واضح عن الأنظمة

الانتاجية السابقة عليه، فهو يقوم على الآلات المنتجة للسلع المصنعة وعلى غزارة الانتاج، كما على التشغيل الواسع لليد العاملة، مع الحاجة الكبيرة إلى رؤوس الأموال، زيادة على اعتماد مبدأ تقسيم العمل والتخصص نظرا لما يتطلبه العمل الصناعي من مهارة وتخصص في العمل بسبب التطور التكنولوجي الهائل، مع ما يتطلبه قيام المصنع من وجود إدارة ومشرفين يتولون مهمة الاشراف على تنظيم العمل وإدارته. وفي هذا الباب يؤكد " ماكس فيبر" على أن نظام المصنع هو النظام الذي يكون العمل فيه في مكان محدد ومنظم يقوم فيه الانتاج على مبدأ التخصص وتقسيم العمل واستخدام قوى آلية تحتاج إلى الصيانة. أي أن نظام المصنع لا يقوم إلا على نظام للتسيير وهذا النظام هو نا يعرف بالتنظيم البيروقراطي الذي يتعذر على المصنع في ظل غيابه القيام بوظيفته وبالتالي تحقيق أهدافه¹³².

ج. مرحلة التصنيع الثالثة

يرى "برنز، Burns" أن هذه المرحلة الثالثة لا تزال في بدايتها، وهي تتميز بكون الإنتاج يصل بالطلب ويتجاوزه، وفي مثل هذه الظروف فإن تبعية التنظيم الرأسمالي للنمو يدفع إلى تشجيع حساسية المستهلك لصالح التقنيات الجديدة بغرض إثارة وتحريض الاستهلاك لديه عن طريق العديد من العمليات المتعلقة مثلا بالإعلان والإشهار، تطوير المنتجات، Design، التحقيقات حول المستهلكين، دراسة السوق.... إلخ. أو هي مرحلة اختل التوازن فيعما ما بين العرض والطلب مما اضطر المؤسسة الرأسمالية إلى إثارة انتباه المستهلك وتحريك رغباته في اتجاه ما تنتجه فظهر الاعلان، إلى جانب كافة

¹³²: محمد عبد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص70.

الوسائل الأخرى والإجراءات التي تسمح بتطوير منتجات وتجديدها. وهو ما أدى إلى سعي المؤسسة الرأسمالية إلى إدراج أكبر للأعضاء العاملين في تحقيق مسار تفوقها الاقتصادي على اعتبار أنه مسؤولية الجميع وما دمننا بصدد الحديث عن التصنيع ومراحل تطوره حسب "برنز، Burns" لا بد من التذكير بأن هناك من يتحدث حالياً عن مرحلة ما بعد التصنيع، وعن المجتمع ما بعد الصناعي، ومن بين هؤلاء "ألفن توفلر، Alvin Toffler" الذي تحدث في مؤلفه الصادر في عام 1970 تحت عنوان "صدام المستقبل Le choc du futur" عن طريقة لتأمل المستقبل بشأن التحولات الاجتماعية التي تنجم عن استخدام الحاسوب وتكنولوجيات الاتصالات، ومقارنتها بالمجتمع الزراعي وانتقاله إلى ما يسمى بالمجتمع الصناعي مع الثورة الصناعية.

أما "دانيال بيل، Daniel Bell" وهو عالم اجتماع أمريكي فتحدث في كتابة المنشور سنة 1973 تحت عنوان "نحو المجتمع ما بعد الصناعي" عن المجتمع ما بعد الصناعي، باعتباره المجتمع المنظم حول عملية خلق المعلومات أو المعارف، واستخدام هذه المعلومات والمعارف. بمعنى أن المجتمع ما بعد الصناعي برأي "بيل" مجتمع يبني ويتحدد بطرق اكتساب، معالجة، وتوزيع المعلومة، المتأثرة بجهاز الحاسوب، وهو ما دفع به إلى القول بأن الأعضاء الأكثر تأثيراً داخل المؤسسة في المجتمع ما بعد الصناعي هم تقنيو وحرفيو المعلومة¹³³.

2. عوامل ظهور النظريات الكلاسيكية حول التنظيم

¹³³ : Mary Jo Hatch, Opcit, pp.35-38.

لقد ظهرت النظريات الكلاسيكية حول التنظيم في أوائل القرن العشرين ليس من فراغ ولكن متأثرة بمجموعة من العوامل والظروف التي طبعا الحياة الإجتماعية آنذاك وأسهمت على نحو معين في تشكيلها وفي بلورة التفكير الإداري. ومن بين أهم هذه العوامل وتلك الظروف ما يلي:

- الاقتصاد الرأسمالي القائم على المشروع الحر والمنافسة.
- الاتجاه إلى الترشييد والتفكير المنطقي.
- تفسير السلوك الانساني والسلوك التنظيمي بالاستناد إلى مفاهيم العلوم الطبيعية المتنامية آنذاك.
- التطور الصناعي والثورة التكنولوجية: فقد كان للثورة الصناعية دورا بارزا في بلورة التفكير الإداري إذ أدت الى احداث تغيير شامل في نظام الانتاج. فمع ظهور التصنيع وبروز المنظمات الصناعية القائمة على المشروعات الكبرى التي تحتاج إلى الآلات والمعدات وإلى رؤوس أموال ضخمة وعمال مؤهلين ومدربين على أنشطة جديدة كان لا بد من مواجهة المشكلات المتعلقة بتكليف العمال الجدد والمتطلبات الجديدة للإنتاج خصوصا وأن أغلبهم كان ينحدر من الأرياف في ظل غياب أساليب علمية للتخطيط، لتحديد حجم الإنتاج نوعيته، وكيفية القيام به، للإشراف والرقابة¹³⁴.

¹³⁴: علي عبد الرزاق جليبي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص41.

كما تأثرت هذه النظريات بمجموع حركة الأفكار وأعمال مجموعة من الاقتصاد بين الكلاسيكيين الذين اقترحوا خلال القرن التاسع عشر (ق19) مفاهيم يمكن استعمالها في مجال تنظيم المؤسسات ومن بينهم "آدم سميث، Adam Smith" (1776) الذي تطرق لضرورة تقسيم العمل، و"دافيد ريكاردو، David Ricardo" (1817)، الذي اقترح مبكرا تقسيم المهام، بالاضافة إلى "جون باتيست ساي، Jean Baptiste Say" (1803)، الذي اقترح ادخال نشاط الخدمات ضمن النشاط المنتج.

واليوم لا يمكن إلا أن نعترف بأن التفكير الاقتصادي الكلاسيكي قد أثر فعلا في الاتجاه العقلاني لنظرية التنظيمات وبخاصة على أعمال "فريدريك تايلور، F.W.Taylor"، "هنري فورد، H.Ford"، "هنري فايول، H.Fayol"، وكذلك أعمال "ماكس فيبر، M.Weber".

نفهم مما تقدم أن ظهور المجتمع الصناعي وبالتالي نظريات التنظيم وعلى وجه الخصوص النظريات الكلاسيكية التي قامت على مجموعة من المفاهيم غير الديمقراطية من مثل الأمر، الرقابة، التوجيه، السلطة، وغيرها من المفاهيم لا يرتبط بالاختراعات التقنية، وخلق الثروة فقط، ولكن بحركة فكرية وجدت ترجمة لها داخل منظمات بعينها.

ولقد كان المصنع في القرن التاسع عشر رمزا للمكان الذي تخلق فيه الثروات الجديدة، إلا أن المصنع والورشات لا تسير لوحدها، أو هي تفترض انضباطا معيناً،

تغيرا في القيم، وطريقة مختلفة في تصور العلاقات مع الآخرين، حتى أنه يمكن اليوم عد المنظمات أو المؤسسات الوريث الشرعي لمجمل تلك التغيرات.

أما من أهم تلك التغيرات فيمكن الإشارة إلى حركة مراكمة رأس المال، ميلاد البرجوازية الصناعية إحلال فكرة العقد الاجتماعي محل التيقراطية الفردية، بالإضافة إلى بروز التفكير العلمي، أو العقلاني ويمكن في هذا الإطار ملاحظة كيف تأثرت نظريات التنظيم الأولى على الأقل، ومنها نظرية الإدارة العلمية بهذه النماذج الجديدة.

3. النماذج الجديدة

أ. مراكمة رأس المال

لقد شهد "ماكس فيبر" وهو أستاذ علم الاجتماع الذي درس في عديد الجامعات الألمانية وذلك منذ 1890 إلى غاية وفاته سنة، 1920 على تطور الثورة الصناعية. فقد اشتغل بالتفكير حول الظروف والعوامل التي ساعدت على تطور المجتمع الصناعي، ووقف مشدوها أمام تلك الخصائص المشتركة التي ميزت أولئك الرجال الذين كانوا قادة ورجال أعمال، التي وجدت لها جذورا في الدين، وفي المذهب البروتستانتي تحديدا، وهي الملاحظة التي كانت محل نقاش كبير في ألمانيا آنذاك، إذ كانت تلك المرحلة مرحلة صعود العقلانية المضادة للدين¹³⁵.

ب. روح الرأسمالية

قدم "ماكس فيبر" تعريفه المثالي للنظام الرأسمالي عندما وصفه بأنه النظام الذي يقوم على المؤسسة الصناعية، حيث الهدف تحقيق أقصى الأرباح عن طريق التنظيم

¹³⁵ : Philippe Bernoux, la Sociologie des Organisations, Seuil, Paris, 2004, p.37.

العقلاني للعمل والانتاج، أين يتم الربط ما بين الرغبة في تحقيق الفائدة من ناحية والانضباط العقلاني الذي يشكل ظاهرة فريدة، أصيلة للرأسمالية الغربية من ناحية ثانية، فقد أصبحت الرغبة في تحقيق الأرباح وجمع الأموال تتم عن طريق ضمان الانضباط، الصرامة في العمل، وبواسطة العلم وليس عن طريق المضاربة، أو المغامرة. ذلك أن الأمر هذه المرة يتعلق ليس بالبحث عن الفائدة والمنفعة فقط، ولكن المراكمة اللامحدودة للمال، ذلك أن الخاصية الأساسية للمقاولة الرأسمالية هي الرغبة اللامتناهية في مراكمة رأس المال. أي بمعنى قيام ذهنية جديدة، أو أخلاق رأسمالية على حد تعبير "ماكس فيبر" الذي يرى بأن الفرد الذي يتصرف على هذا النحو تحذوه رغبة واحساس غير عقلانيين في أنه قد أدى الواجب على الوجه الأكمل¹³⁶.

ج. الأخلاق البروتستانتية

- إن القيام بالواجب وبلا هوادة يقول "ماكس فيبر" يجد تفسيره في الدين والوعظ الكالفييني، الذي يقول بـ:
- وجود إله مطلق، خلق العالم ويسيره، لكنه عصى على الفهم والتحكم فيه من قبل عقل الانسان.
- أن هذا الاله العجيب قد وجه كل واحد منا نحو السلامة أو العكس، ولا طاقة لنا بفعل أي شيء إزاء ذلك.

¹³⁶: علي عبد الرزاق جلبلي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص41.

- أن الله خلق العالم من أجل مجده.
- أن الانسان الذي يجب إنقاذه من واجبه العمل على تحقيق المجد لله، أي خلق مملكة الله فوق الأرض.
- أن البروتستانتية تعني الدين الذي يؤكد على أن الله أولا.
- لذلك على الانسان وحتى تتحقق له النجاة أن يعمل لأجل مجد الله.
- أن النجاح المادي يفرض نفسه باسم نظرة أخلاقية للعالم. بمعنى أن النجاح المادي ليس كافيا لوحده لربطه بروح الرأسمالية الصاعدة، فالثروات المجمعة يجب ألا تصرف بطريقة عشوائية، لأنها تتوافق والزهد، والتقشف في الحياة الدنيا.
- وبالطبع ينضاف عامل آخر إلى الأخلاق البروتستانتية، ذلك أن النظام الرأسمالي الجديد رافقه أيضا مناخ صعود الفردية¹³⁷.
- أيا كان الأمر، فالمؤكد أن الرأسمالية تفترض التنظيم العقلاني للعمل لأجل إنتاج الفائدة، زيادة على عدم صرف أو استهلاك الجزء الأكبر منها، وادخارها والسماح بالتالي بتطوير الانتاج ووسائل الانتاج.
- إن تعميم هذه الفكرة، أو ربط تطور الرأسمالية عند "ماكس فيبر" بالأخلاق البروتستانتية يجد بعض تفسيره في كون أن البلدان التي كانت تعيش فيها آنذاك أغلبية بروتستانتية كانت متقدمة مقارنة بتلك التي كانت تعيش فيها أغلبية كاثوليكية.

¹³⁷ : Philippe Bernoux, Ibid, pp.39-41.

د. ميلاد القيم البرجوازية

لقد صب "كارل ماركس" اهتمامه ليس على مسألة قيام المجتمع الصناعي ولكن على الصراع الذي يشكله تراكم الثروة بين من يتحكمون في وسائل الانتاج، وأولئك الذين لا يملكون سوى قوة عملهم، والذين يتعرضون للاستغلال من قبل مالكي وسائل الانتاج، إلا أنه لاحظ بذات الوقت بأن الرأسمالية تفترض حركة تطور مست كافة القيم والقواعد الاجتماعية السابقة عليها، حيث ربط هذه الحركة بالمصالح الاقتصادية التي تحدد نظام القيم في المجتمع، الدين، وتنظيم المجتمع، وفي هذا الاطار يؤكد "كارل ماركس" على فكرة انتصار وقضاء البرجوازية على النظام الاقطاعي السابق عليها، الذي لم يعد قادرا على مواكبة التطورات الجديدة والاحتياجات المرتبطة بها، ومنها الأسواق والمشاغل التي لم تعد تفي بالغرض، فقد "جاء البخار والمكانات لإحداث ثورة بالإنتاج الصناعي، فاضطرت المشاغل إلى ترك مكانها للصناعة الكبيرة والحديثة، وليجد الصناعيون الصغار خارج اللعبة أمام أصحاب رؤوس الأموال الكبيرة في الصناعة والصناعات الحربية، البرجوازيين الجدد".

والحق أن البرجوازية كانت ثورية عندما قلبت الأوضاع في كافة المجالات داخل الحياة الاجتماعية، هذه البرجوازية التي تعد نتاج لعملية تطور طويلة، أو لجملة من الثروات التي حصلت في طرق الإنتاج والتبادل، فكل مرحلة قطعها البرجوازية خلال تطورها رافقتها تطور سياسي مناسب لها في كافة المناطق التي استطاعت أن تفرض هيمنتها فيها، فقد قضت على كافة أشكال الإقطاع كما على تلك العلاقات التي كانت تربط

العبد بالسيد، حيث حل رابط المصلحة محلها وأصبح من دون سواه يربط الإنسان بالإنسان، ليظهر بذلك الإنسان أو العامل الأجير الذي يحصل على مقابل عمله¹³⁸.

هـ. الفرد والعقل

لقد أدى ظهور البرجوازية وميلاد المجتمع الصناعي إلى اختفاء المجتمع الاقطاعي بكافة مظاهره الاجتماعية، ولحل العقد الاجتماعي كشكل من أشكال التمييز داخل المجتمع بين المقدس والدنيوي حيث المرجع الوحيد القانون الطبيعي الوضعي، الذي يقوم بتحديد المؤسسات وتنظيم العلاقات بين المواطنين داخل الدولة، وأين يخضع الناس للقانون¹³⁹.

و. الفردية ومذهب المنفعة

كان المطلب الأول لليبرالية الناشئة وروادها الفردية التي كان ظهورها مع الاصلاحات التي عرفها عصر النهضة في أوروبا، ففي الماضي لم يكن الإنسان يعي نفسه إلا باعتباره عضوينتمي إلى عرق إلى شعب، إلى عائلة، أو طائفة.

لقد كانت بداية ظهور مطلب الفردية أواسط القرن الثامن عشر أو مع نمو الفردية في المجالات الاجتماعية، الثقافية، والدينية والاقتصادية مثلما هي الحال داخل المؤسسة الخاصة. وقد وجد المجتمع توازنه من خلال عمل قانون السوق، والمنافسة

¹³⁸ : Ibid, pp.43-44.

¹³⁹ : Ibid, p.45.

الحرّة أو بما يدعم مقولة "داروين" في نظرية التطور، حيث البقاء للأقوى والأقدار على المنافسة و"دعه يعمل دعه يمر" على رأي الاقتصاديين "آدم سميث" و"دافيد ريكاردو"¹⁴⁰.

ز. العلمية والعقلانية/الترشيد

في ذات الفترة تقريبا ظهر اتجاه كبير في التفكير تطور إلى جانب الصناعة خلال القرن التاسع عشر، وهو ذلك الاتجاه الذي كان ينادي بتمجيد العلم، ويمكن في هذا الصدد التذكير بكتاب "مارسلان بارتيلو، Marceline Berthelot" 'العلم والأخلاق' (1897) الذي يشرح كيف آمن عصر التصنيع بالعلاقة أو الرابطة القوية بين تطور العلم والتقدم الاجتماعي. وفي هذا الكتاب وعبر عديد المقالات والخطابات أكد "بارتيلو" على الآمال الشديدة والثقة غير المحدودة التي علقها الناس على العلم وتطبيقاته في تطور المجتمعات الانسانية ودور الآلة في تحقيق التقدم الصناعي.

وأما الخاصية الثانية لعلومية القرن التاسع عشر فتمثلت في فكرة ارتباط انتصار العلم بالعقلانية والترشيد. وضمن هذه المعطى طوّر "أوغست كونت"، "السان سيمونيون"، والطبقة الجديدة من المقاولين الفكرة التي ترى بأن التصنيع يتطور ويتقوى بفضل الحساب العقلاني. ويلاحظ المتتبع بهذا الخصوص كيف ارتبطت المبادرة بالمهندسين الذين عملوا على إدخال الفكر العقلاني إلى المؤسسة الذي كان قد افتقدته في الماضي. ويؤكد "ريمون آرون، R.Aron" بهذا الشأن بأن الحساب العقلاني

¹⁴⁰ : Ibid, pp.46-47.

من بين المميزات الأساسية للمجتمع الصناعي، مع العلم أن "تايلور" كان أول من طبق "الترشيد" على عملية تنظيم العمل.

وإذا ما كانت العلمية، ومذهب المنفعة قد تعرضا للنقد الشديد فإن العقلانية تظل الفكرة القوية في التطور الصناعي¹⁴¹.

3. تطور العمل داخل المؤسسة

يمكن العودة بشأن هذا الموضوع إلى التحليل السوسيولوجي الكلاسيكي الذي قدمه "آلان توران" حول تطور العمل الصناعي:

أ. المرحلة الأولى

تبدأ مع بداية عصر التصنيع وظهور الآلة الأكثر بدائية، أو عندما ظهر النموذج الذي سمح بالتقاء عناصر ثلاثة: الأداة فيها يد الإنسان، مادة العمل، والآلة. وتعتبر هذه هي المرحلة مرحلة الآلة - الأداة - المرحلة الابتدائية في الصناعة، حيث كانت الآلات نادرة، كما كانت تفك ويعاد تركيبها للقيام بعمليات أخرى مختلفة. كانت هذه الآلات تنتج بكميات صغيرة، أو بالوحدة. أما العامل على الآلة في هذه المرحلة فكان يتعلم بالتجربة، ويراكم معارفه، ويقوم بدوره بتمرين عمال آخرين وتدريبهم للعمل على الآلة. ولذلك يمكن تصور وجود عمل جماعي حقيقي، مسؤولية فعلية، واستقلالية

¹⁴¹ : Ibid, pp.47-49.

كبيرة بالنسبة للعمال. أما فيما يتعلق بالترقية فكانت تتم على أساس اكتساب معارف تطبيقية في الميدان.

لقد كان العامل في هذه المرحلة يتمتع باستقلالية معتبرة إزاء المهندس إذ كان قد اكتسب خبرة ميدانية وتطبيقية كبيرة، إلى جانب أنه كان يتمتع بسلطة تقنية في مجال تخصصه لا يمكن التشكيك فيها، وهي السلطة التي لم يكن على استعداد للتفريط، وهو ما يعني بأن السلطة التقنية في هذه المرحلة كانت داخل الورشات، وفيها كان المشرف على العمال صاحب قدرة تقنية وتنظيمية متميزة بما أنه كان يتدبر أمور العمل وحل مشاكلها بنفسه.

ب. المرحلة الثانية

وهي مرحلة الانتاج بكميات كبيرة، أو هي مرحلة المرور بحركة لتجزئة العمل. فيها أصبحت العمليات التي كانت تقوم بها نفس الآلة في المرحلة الأولى موزعة بين عدد من الآلات بما أنه قد تمت تجزئة تلك العمليات، وأصبحت الآلة متخصصة في القيام بعملية وحيدة، ويسمى العامل على هذه الآلات عاملا متخصصا تجاوزا بما أنه لا يملك من التخصص سوى التسمية مادامت الآلة هي المتخصصة في القيام بعملية واحدة وليس العامل.

مثل هذا العامل لم يعد في حاجة إلى الخبرة للقيام بعمله فقد أصبح بالإمكان تكوين عامل متخصص خلال ساعات، ومثل هذا العامل بطبيعة الحال صار بالإمكان أيضا الاستغناء عنه أو تغييره إن اقتضى الأمر، فهو لم يعد يعرف عن الآلة التي يعمل عليها سوى القليل، زيادة على أنه قد فقد كل مسؤولية واستقلالية في العمل¹⁴².

في هذه المرحلة أصبحت العلاقة بالسلطة الأعلى علاقة خضوع، أو خضوع للمصالح الوظيفية للطرائق، التي تحولت إليها السلطة، فقد أصبحت هي من تحدد طبيعة العمل الذي يجب القيام به، والآلات اللازمة لذلك دون العودة للعامل المتخصص. إنها مرحلة تحول السلطة التقنية من بين أيدي العمال في الورشات مثلما كانت عليه الحال في المرحلة الأولى إلى أعضاء مكاتب الطرائق، وهي المرحلة التي تدخل فيها "تايلور" الذي عايش مرحلة الانتقال هاته واستطاع أن يعرف كيف يستفيد منها في تنظيم عمل المؤسسة، فهو من ابتدع مكتب الطرائق الذي أطلق عليه اسم "قسم التفكير" "The Thinking Department".

ج. المرحلة الثالثة

وتندرج المرحلة الثالثة هذه ضمن حركة لإعادة تركيب العمل، تحت تأثير ضغط الانتاج الاقتصادي، انتاج العمليات الكبيرة، واكتشاف تقنية الاتمة. وستسمى هذه المرحلة في عالم صناعة السيارات بأتمتة "ديتروا، Detroit" المدينة التي عرفت تركيب الآلات الأوتوماتية، سنة 1939 بمصانع 'فورد'. وقد شهدت هذه المرحلة عملية تجميع العمليات المجزأة للمرحلة الثانية. أي أن العمليات التي كانت تقوم بها عدة آلات صارت

¹⁴² : Ibid, pp.50-51.

الآن تؤديها آلة واحدة وبشكل متواصل، آلة تجمع عدة عمليات كانت تقوم بها عدة آلات متخصصة. وقد سميت هذه الآلة الجديدة بـ"الآلة المحولة". فهي التي تقوم بتحويل القطع من ماكينة إلى أخرى، وهاته الماكينات تدخل آليا في العمل بمجرد وصول القطعة أمامها.

وشهدت هذه المرحلة انخفاضا محسوسا في عدد العمال المتخصصين، الذين احتفظوا بمهمة يدوية من تعبئة، وشحن وتفريغ الماكينات المحولة، إلى جانب مهمة المراقبة، ولكن من دون أن تكون لديهم الفرصة للمبادرة. هذا وقد عرفت هذه المرحلة تطور أعمال الصيانة مقارنة بالمرحلة السابقة، إذ كلفت فرق بأكملها للقيام بالصيانة بغية تفادي الأعطاب بالآلات.

وأما المبدأ المركزي لمصانع المرحلة الثالثة فكان التبعية المتبادلة، حيث الحرص على توجيه كافة قوى المؤسسة نحو العمل بشكل متناسق داخل كافة الورشات وفي كل المصالح الادارية. في هذه المرحلة ازدادت مسؤولية كل فرد بما أن المصانع زاد تعقيدها، وارتفعت قيمة الآلات، حيث أصبح على كل واحد في مكان عمله السهر على عمل المجموع. بينما تبدل ملمح عامل التحكم، وأصبح يتمحور حول ضمان العمل المنسجم، والمتناسق بين مختلف الفرق، ضمن سياق ثقافي يلزم عليه التغيير والتطوير في نمط التوجيه التقليدي. ذلك أن العمل أصبح يحتاج إلى مهارة وتحكم

عاليين نظرا للتطورات التكنولوجية السريعة، إلى جانب القدرة على تسيير وحل النزاعات في أماكن العمل، أو بالأحرى منع حدوثها بين فرق العمال¹⁴³.

نؤكد في الأخير بأن المراحل الثلاث على الرغم من انتمائها إلى مراحل تاريخية مختلفة إلا أنها لا تزال مستمرة إلى اليوم. فبالنسبة للمرحلة الأولى نجد على سبيل المثال الانتاج حسب الطلب أو رغبة الزبون، وخدمات الصيانة، في الوقت الذي تختص فيه المرحلة الثالثة بالنماذج المستقبلية التي يحددها مستوى المعارف التكنولوجية المتوفرة زيادة على الضغط الاقتصادي. ويمكن تلخيص هذا التطور العام من مرحلة التصنيع الأولى إلى مرحلة التصنيع الثالثة بالقول بأنه قد تم الانتقال من نظام مهني يقوم على الاستقلالية المهنية للعامل المؤهل (في المصنع) إلى نظام تقني للعمل تحدده الأولوية المعطاة لنظام تقني داخل التنظيم يقوم على التنفيذ الفردي للعمل. وإذا كانت المرحلة الأولى تتوافق مع الكفاءة المهنية، فإن المرحلة الثالثة تتوافق والمسؤولية الاجتماعية، حيث أصبح الإنسان مندمجا أكثر فأكثر في التنظيم.

ثانيا: نظريات التنظيم الكلاسيكية

على الرغم من الانتقادات الكثيرة التي وجهت أو قد توجه للنظريات الكلاسيكية، أو النموذج الكلاسيكي في التنظيم، فإنها قد استطاعت ولأول مرة في التاريخ أن تقدم إطارا نظريا ساعد في وضع الأساس الفكري والعلمي لدراسة التنظيم، وهو الأساس الذي انطلقت منه دراسات ونظريات أخرى لاحقة أكثر عمقا ودقة مثلما كان الحال

¹⁴³ : Ibid, pp.52-54.

مع أصحاب النظريات والنماذج الحديثة. وتضم مجموع النظريات التي تركز على عناصر العمل، الهيكل التنظيمي، وما يترتب عنها من تجديد للسلطة، توزيع للمسؤولية، تعيين نطاق الإشراف والرقابة، ولكونها أيضا تفترض الرشد وأعضاء التنظيم، ثم إنها نظريات تنظر للتنظيم باعتباره نظام مغلق لا يتأثر بمتغيرات البيئة الخارجية المحيطة كما أن المتغيرات الداخلية للتنظيم ليس لها علاقات متبادلة مع المتغيرات الخارجية.

مختصر القول أن النظريات الكلاسيكية " تركز اهتمامها على العمليات الانتاجية والفنية والتفكير الآلي في تفسير وتحليل العلاقات بين مكونات التنظيم"¹⁴⁴، "ومنه فقد نظرت هذه النظريات الى الأفراد على سبيل المثال من منطلق كونهم عناصر ثابتة في عملية التنظيم أو غير متغيرة ومؤثرة في مختلف العمليات داخل التنظيم. أي أن أصحاب هذه النظريات قد حصروا بؤرة تفكيرهم في ايجاد أفضل السبل لزيادة الانتاجية وتخفيض التكاليف متجاهلين بذلك الجوانب العاطفية أو العلائقية داخل التنظيم. وقد انقسم في ذلك أصحاب النظريات الكلاسيكية إلى اتجاهين رئيسيين " اهتم اصحاب الاتجاه الأول بالكفاية الاقتصادية لأداء العمل وأن هناك أفضل طريقة لأداء العمل. أما الاتجاه الثاني فقد اهتم بمبادئ الادارة التي تطبق بشكل عام على كل المستويات الإدارية"¹⁴⁵.

1. حركة الإدارة العلمية

¹⁴⁴: قيس محمد العبيدي، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، مصر، 1999، ص83.
¹⁴⁵: أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص55.

أدى التوسع الاقتصادي فيالمتحدة الأمريكية بين عامي 1900-1920 وكذا الاستغلال المتزايد للاختراعات العلمية و التكنولوجيا الحديثة إلى ظهور تطور ملحوظ في حركة الإدارة العلمية من خلال ظهور مجموعة من الرواد في ذات المجال والذين عُرفوا ضمن ما يعرف ب "حركة الإدارة العلمية" مثل "فريدريك تايلور" و"هنري غانت" و"هارتون إمرسون" وغيرهم ممن انصب اهتمامهم بالبحث في كفاءات تطوير الانتاجية الصناعية وسبل معالجة مشكلاتها...و قد جاءت حركة الإدارة العلمية لتعكس واقع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي سادت المجتمع الأمريكي حينها.

وتهدف حركة الادارة العلمية إلى تكوين توجه علمي منظم، تُستخدم نتائج بحوثه ودراساته للإستفادة من الطاقات البشرية بصفة تسمح بتطوير الانتاجية، والحد قدر المستطاع من المشكلات التي من شأنها تخفيض الانتاجية وهذا من خلال التركيز على مجموعة من المبادئ كالتخصص في العمل و اعتماد الحوافز المادية إلى غير ذلك ؛ وعليه فإن حركة الإدارة العلمية قامت على مرتكزات نظرية وفلسفية نوجزها فيما يلي:

- توظيف الأسس العلمية في الإدارة لزيادة الانتاجية ، واعتماد الصيغ الإدارية السليمة التي تسمح بمواجهة مشاكل التطور الصناعي.
- اعتماد تقسيم العمل (أو التخصص) لرفع مستوى الأداء الانتاجي، وتوفير السبل الارشادية التي من شأنها توجيه الأف ارد في مجالات اختصاصهم.
- وضع أسس علمية لتقييم الأداء الانتاجي انطلاقا من دراسة الوقت والحركة لاستبعاد الحركات البدنية غير الضرورية في أداء العامل.

- خلق جو التفاعل والتعاون بين الأعضاء العاملين والإدارة (جعل العامل يشعر بضرورة التعاون مع الإداري) وتأطير وظائف المدير في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة

1. أبرز رواد حركة الإدارة العلمية

بمجرد الشروع في الحديث عن الإدارة العلمية يذهب بنا التفكير مباشرة إلى اسهامات فريدريك تايلور 1856-1915، إلا أن هناك رواد و باحثين تطورت حركة الإدارة العلمية من خلال جهودهم و اهتماماتهم ، وتجدر الإشارة إلى اسهاماتهم التي تدخل ضمن صياغة قواعدها إلى غاية ظهور الأسس العلمية التي أكد عليها " تايلور " و من بين هؤلاء الرواد نذكر مايلي:

أ. شارلز بابيج Charles Babbage

عمل على تطوير و ابراز مجموعة من المفاهيم عام 1830 من خلال تصديه للعديد من المشكلات المرتبطة بالأداء الانتاجي، وقد حاول الفصل بين المشكلات الفنية والمشكلات الإدارية التي تواجه التنظيم الصناعي، كما أكد على ضرورة الاهتمام بالوقت الضائع، وبدراسة الوقت والحركة، كما أشار إلى دراسة العلاقات الانسانية ؛ مؤكدا في ذات الوقت على ضرورة مشاركة أعضاء التنظيم في الأرباح و إيجاد رقابة محكمة، اضافة إلى بعض الجوانب الإدارية المرتبطة بعمليات التسويق.

ب. هنري ماتكاف Henry C. Metcalf

:طرح " ماتكاف " الأساليب التقليدية القائمة على التنظيم والرقابة واهتم بدورها في تحقيق أهداف المنظمة وهذا ما جاء به في كتابه " كلفة المصنوعات وإدارة المنشآت العامة والخاصة" واضعا في ضوء ذلك نظاما جديدا للتكاليف والسيطرة على المواد مستخدما البطاقات واستثمارات المخزون وطلبات الشراء و تحديد التكاليف...، معتمدا في اعداد هذا التصميم على كفاءة الإدارة في تسجيل الوقائع المتعلقة بمختلف الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم ، إلا أن أطروحاته بقيت مهمة وغير واضحة ورغم ذلك فقد كانت من بين الأفكار التي اعتمدها " تاياور " في تنظيم العمل.

ج. هنري تاون : Henry R. Towne

هو مخترع و صاحب منشأة صناعية، وهذا ما سمح له بتطبيق واستخدام الأساليب المنهجية في الإدارة ، وقد أشار إلى ضرورة اعتماد الطرق العلمية في إدارة المنظمة، وهو ما طبقه في منشأته الصناعية واضعا أسسا أهمها:

- لابد أن يدار العمل ويراقب من قبل الأعضاء ذوي القدرة التنفيذية ، والخبرة، وامكانية تطوير ذلك وهو ما يساعد على الوصول إلى انجاز العمليات بصفة أفضل.

- اعتماد أسلوب الملاحظة والتسجيل والتحليل بغية تبادل الخبرات والمعارف العلمية ومناقشة الأسس والمبادئ العلمية.
- ربط الأجر بالإنتاجية للحصول على أداء عال مؤكدا على احتساب الأجور على أساس القطعة.
- مما سبق يتضح أن " تاون " هيأ جانبا واسعا من الأجواء التي تناسب استخدام الأساليب العلمية الحديثة في تحسين الأداء.
- د. فرنك جيلبرت 1868-1924
- ركز و بمساعدة زوجته " ليليان " على دراسة حركة أداء الأفراد العاملين ، مشخصا الحركات غير الضرورية في الأداء واستبعادها، وقد قامت دراستهما على الأسس التالية:
- استبعاد جميع الحركات غير الضرورية في الأداء الانتاجي للعمال و تحديد الحركات الضرورية وتدريبهم عليها.
- تبسيط الحركات الضرورية المحددة و تقليصها إلى الحد المعقول و جعل العامل يستخدم كلتا يديه في الوقت ذاته.
- استخدام العدد اللازم من الأدوات الضرورية للمساعدة في تنفيذ المهام و تمديد طرق استخدامها لأجل تقليص تكلفة الانتاج.
- لذلك فإن " جيلبرت " و زوجته توصلا إلى ضرورة استعمال الطرق العلمية في التدريب و تبسيط اجراءات العمل ، و كذلك التقليل من التعب لتمكين العامل من فترة راحة.

هـ. هنري غانت Henry Gantt 1861-1919

استخدم " غانت " الخرائط التي اقترنت باسمه في عملية التخطيط والرقابة كونها تحمل تسجيل ما ينبغي انجازه وما تم انجازه فعلا، إذ يعتبر الانحراف أو الفارق بينهما هدرا للوقت وللقدرات ومنه تقليل الربح ، أو التقليل في تحقيق أهداف المنظمة. و تسمح خريطة " غانت Gantt Chart " بتحديد العلاقة بين مختلف مراحل العملية الانتاجية والزمن، فهي تشمل محورين أفقي يمثل الزمن (الأسابيع و الأيام)... وعمودي يمثل مراحل العملية الانتاجية (مراحل الانجاز).

و. فريديريك تايلور "Frederic Winslow Taylor"

بذل "فريديريك وينسلو تايلور، جهودا كبيرة في تحديد مبادئ الادارة العلمية للعمل، ويرجح أن الوضع السائد في الولايات المتحدة الأمريكية على صعيد الصناعة في مراحلها الإبتدائية كان له أثر على الكيفية التي تعامل بها "تايلور" في إعطاء حلولاً لمشكلات المصنع الأمريكي من حيث كيفية الإدارة والتسيير، مشكلات إهدار الوقت، وتحقيقا لمزيد من الربحية.

لقد سعى "تايلور" من خلال العديد من الدراسات والأبحاث التي أجراها إلى توجيه الأنظار والاهتمام بفلسفة جديدة في الادارة كان قد أطلق عليها لفظ " الادارة العلمية " لتمييزها عن النوع الذي كان سائدا في الادارة ألا وهو نظام التخمين، حيث أحدث ثورة فكرية أو فلسفة إدارية جديدة تنادي بتغيير شامل في تفكير الادارة نحو العمال وتفكير العمال نحو الادارة وتفكير العمال نحو بعضهم البعض¹⁴⁶.

¹⁴⁶: عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004، ص73.

ومنه جاءت هذه البحوث والدراسات لكي تواجه تلك المشكلات التي عانت منها إدارة التنظيمات، وذلك عن طريق إدخال بعض التغيرات على طرق وأساليب العمل والإنتاج من شأنها العمل على زيادة الإنتاج مع خفض التكاليف، وبالتالي تقليص حجم الخسائر.

لقد اشتهر " تايلور " بمبادئه حول تنظيم العمل داخل الورشات، مع ذلك سيجلب لنفسه عدااء النقابات العمالية ابتداء من سنة 1907 وستطالب النقابة العمالية الموحدة في ذلك الوقت بامثال تايلور أمام لجنة من غرفة ممثلي الشعب. لقد كان تايلور عاملا مجتهدا، فقد قبل أن يتكون في ظروف عمل صعبة، حيث ضحى بجزء كبير من حياته المهنية والترفيهية في سبيل عمله، ولسوف يواجه وهو المشرف على العمال صعوبات جمة في أداء وظيفته التوجيهية، وكان عليه مواجهة التكاسل الممنهج لزملائه في العمل، فقد لاحظ أن زملاؤه لا يبذلون الجهد الضروري في العمل، وذلك مثلما يرى تايلور لسببين أساسيين هما:

* تقاليد سيئة في العمل أو المهنة.

* قناعة العمال بأنه لا فائدة من وراء بذل جهد إضافي في العمل.

لقد كان العمال خلال المرحلة الأولى يتفاوضون مع رب العمل حول عدد القطع وقيمة الأجر الذي سيحصلون عليه مقابل ذلك خلال المدة المحددة للعمل، وفي هذه المفاوضات كانت الأفضلية للعامل بما أن صاحب العمل يجهل جوانب كثيرة من

العمل. ثم إذا حدث وطلبت الادارة من العامل أن يبذل جهد إضافي من أجل الحصول على أجر أكبر فإن العامل كان يرفض الدخول في دوامة المردودية والانتاج¹⁴⁷.

لذلك سيسعى تايلور إلى القضاء على التنظيم السيء للعمل، عندما قال بأن الادارة العملية هي "علم يحتوي على قوانين ومبادئ إذا تم اتباعها ستؤدي لتحقيق مطالب صاحب العمل كما المستهلك، كما أنها تتعامل مع العناصر البشرية التي لا يمكن الرقابة عليها بشكل كامل، ولا يمكن التنبؤ بسلوكها بدقة عالية"¹⁴⁸.

وبتعبير آخر استطاع "تايلور" وبناء على الملاحظات التي قام بها بفضل احتكاكه بالعمال داخل الورش وتدرجه في المناصب أن يخرج بعدة استنتاجات سمحت له بوضع مبادئ نظريته التي اعتقد بأنها ستسمح يتجاوز كافة المظاهر والسلوكات السلبية التي شاهدها داخل الورش كما الاعتقادات الخاطئة للادارة لجهلها بالوقت اللازم للعمل مما أدى إلى تلاعب العمال ورؤسائهم بكميات الانتاج الواجب تقديمها يوميا، هؤلاء الذين كانوا يرون بأن الرفع من انتاجيتهم سيؤدي لا محالة إلى فصل العديد منهم عن العمل¹⁴⁹.

2. مبادئ الادارة العلمية

يعتقد تايلور بأنه لو كان بالإمكان التحكم في عدد من التقنيات والقواعد حول مشكلات إدارة العمال مثل تفكيك أو تقسيم العمل، تحديد المهام ومضمون منصب

¹⁴⁷ : Philippe Bernoux, opcit, pp55-57.

¹⁴⁸ : رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها ، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004، ص36.

¹⁴⁹ : عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004، ص75.

العمل، القدرة القصوى على الرقابة..... إلخ، لأمكن حل الكثير من الصعوبات لإدارة مجموعات واسعة من العمال. وقد استعان في بناء مبادئ الادارة العلمية وبناء على التجربة التي قام بها على إحدى الشركات بوسيلتين أساسيتين هما: الحركة والزمن، إذ عمد إلى تقسيم العمل إلى جزئيات، حيث يتم تحديد الحركات الأساسية الضرورية في الانتقال من مكان الى آخر والوقت الذي تستغرقه تلك الحركة. فقد كان يسعى من وراء تجربته تلك الى تحديد الحركات الضرورية للعامل الممتاز، كي يؤدي العمل الموكل اليه في اقصر وقت ممكن، وبأقل جهد، ثم يقوم بعد ذلك بتدريب بقية العمال على هذه الحركات.

هذا وكان " تايلور" يرى بأنه إذا ما تم ربط الجزاءات المادية بالجهد الذي يبذله العامل فإن هذا الأخير سوف يصل بأدائه إلى أعلى مستوى تمكنه منه طاقته أو قدراته الجسدية¹⁵⁰.

وأما أهم مبادئ الادارة العلمية حسب تايلور فكانت على النحو التالي:

➤ **التقسيم الأفقي للعمل**، ويقصد به تجزئة العمل، وتخصيص أو تحديد المهام

ودراسة الوقت اللازم لتنفيذ العمل، من أجل تحديد الطريقة المثلى للعمل .

➤ **التقسيم الرأسي أو العمودي للعمل**، ويهدف إلى التمييز بوضوح بين مصممي

ومنفذي العمل، وقد تم انطلاقا من هذا التصور التفريق ما بين ذوي الياقات

¹⁵⁰: مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، ط1، عالم الكتب الحديث، عمان، 2002، ص 55-57.

الزرقاء وذوي الياقات البيضاء. ويعتقد "تايلور" بأن هذا المبدأ يسمح بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

➤ ربط نظام الأجور بالمردود، حيث يقوم هذا النظام على منح أهمية خاصة للإنتاجية في أماكن العمل، كما يهدف إلى تطوير الدافعية لدى الإنسان في العمل، فقد اعتقد "تايلور" أن ربط الأجر بعدد القطع المنتجة يؤدي إلى دفع العمال إلى بذل الجهد أثناء العمل على اعتبار أنهم عقلانيون أو راشدون يتصرفون بعقلانية.

➤ نظام للرقابة في العمل، يجب أن تكون كل حركة يقوم بها العمال مراقبة، ولذلك وجب وضع مراقبين ورؤساء فرق العمل في أماكن العمل مكلفين بإنجاز عملية الرقابة.

لقد اعتقد "تايلور" بأنه من الممكن تطبيق طرق العمل المعمول بها في العلوم التجريبية على النشاط الانساني، إذ يتعلق الأمر بملاحظة تصنيف الوقائع وتحليلها واستنتاج القواعد المتعلقة بمعرفة كيف لدى العمال. أهم المفاهيم التي تنطوي عليها نظرية الادارة العلمية.

3. أهم مفاهيم نظرية الادارة العلمية

■ مبدأ التخصص في العمل: حيث يتم تجزئته إلى العناصر الأساسية التي يتشكل منها، وحيث يمكن تدريب العمال على تلك العناصر أو الأجزاء المشكلة للعملية

بطريقة تمكن اعتبارها الأدق، أو المثلى لأداء العمل، وهو ما يسمح بزيادة خبرة العاملين، وكفاءتهم أثناء أداء العمل، مما يسمح بتحديد المسؤوليات.

■ تنميط العمليات، عندما تتم تجزئة العملية الانتاجية إلى أجزاءها الدقيقة، يصبح أداؤها منمطا، مما يؤدي إلى السرعة في الأداء، ومن ثم خفض التكاليف، ربح الوقت وتفاذي الأنشطة أو الحركات غير المطلوبة أو الزائدة في أثناء القيام بالعمل.

■ عدم ازدواجية الوظائف التنظيمية: ترى نظرية الادارة العلمية بتوحيد الوظائف التنظيمية ومنع الازدواج بينها.

■ وحدة الامر، وتنص على تركيز عملية اتخاذ القرارات في جهة واحدة داخل التنظيم. ولكي تصبح هذه العملية ممكنة وجب تضيق نطاق الإشراف بجعل الرقابة والاشراف على أساس رجل لرجل، أي أن لكل عامل شخص يمارس الرقابة عليه ويخضع لأوامره.

-توحيد الاجراءات: كي يعمل التنظيم بنجاح لابد من توحيد الاجراءات والنظم بحيث تنطبق ذات الاجراءات والأحكام في الحالات المتطابقة¹⁵¹.

4. الإضافات الأساسية لنظام الادارة العلمية

¹⁵¹: علي السلمي، تطور الفكر الاداري، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص ص66-67.

مما لا شك فيه وبغض النظر عن حدود نظرية الادارة العلمية والنموذج 'التيلوري' إلا أنها استطاعت أن تقدم نظرة أو تصور جديدة حول العمل بوجه عام يمكن تجاوزا اختزالها في النقاط الأساسية التالية:

* إمكانية دراسة المعارف التقليدية، تسجيلها، تصنيفها، وتحويل التصنيفات بعد ذلك إلى قوانين علمية. وطريقة العمل هذه هي التي تشكل في الواقع قوة التيلورية، لأن تطور المعارف والتقنيات الصناعية تتم وتستمر بهذه الكيفية.

* الاختيار العلمي للعمال، وتحسين مهاراتهم ومعارفهم.

* ضرورة وأهمية التوزيع العادل للعمل المنجز داخل المؤسسة ما بين العمال وأعضاء الادارة.

* إمكانية تجسيد علم العمل بواسطة العمال المدربين علميا.

وباختصار يمكن تحديد معنى الادارة العلمية مثلما قال به "تيلور" في:

● اختلاف الادارة العلمية عن التقليدية التي كانت تعتمد على قواعد تقديرية للخبرة السابقة.

● أن الهدف الرئيسي للإدارة هو تحقيق أعلى رفاية لصاحب العمل والعامل في آن واحد.

● أن الإدارة العلمية تعتمد على جمع المعلومات، تحليلها، واستخلاص العلاقات بينها، وصياغتها في شكل قوانين تساعد العامل في أدائه للعمل.

علما بأن "تايلور" قد بنى كتابه "الادارة العلمية" المنشور سنة 1911 على الأفكار التالية:

- سيترتب عن انخفاض مستوى الكفاية الانتاجية في كافة الأعمال خسائر فادحة في الولايات المتحدة الأمريكية.
- أن علاج عدم الكفاية الانتاجية يكون بالإدارة الرشيدة فهي الضمانة لرفع معدلات الانتاج.
- الادارة علم يعتمد على جملة من القوانين والقواعد والمبادئ المحددة بوضوح والوصول إلى الأهداف يمر حتما عبر تطبيق هذه القوانين والقواعد والمبادئ.
- يمكن تطبيق القوانين والقواعد والمبادئ على كافة النشاطات الانسانية وفي كافة المنظمات مهما كان حجمها، شريطة ضمان تطبيقها بطريقة سلمية ولتحقيق هذه الأفكار نادى تايلور بتطبيق المبادئ التالية:
- ✓ فصل مهام التخطيط عن مهام التنفيذ، حيث تتولى الادارة مسؤولية التخطيط وتنظيم العمل، ويتولى العمال مهام التنفيذ.
- ✓ العمل على تحقيق التعاون بين العمال والإدارة لإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة.
- ✓ استبدال الطرائق التقليدية لأداء الأعمال بالطرائق العلمية القائمة على البحث والتحليل، بدلا من الاعتماد على الطريقة الاعتيادية والخبرة للقيام بأداء الأعمال.

✓ الاختيار العلمي للعمال وتدريبهم وفق الأسلوب العلمي بهدف اتقانهم للنشاط وتنمية قدراتهم.

أي أن "تايلور" كان يعتقد اعتقاداً راسخاً في العلم، ودوره، كما في إمكانية ضبط، وتنظيم العلاقات الانسانية بواسطة العلم عن طريق المتحكمين فيه ألا وهي الإدارة.

5. الانسان في العمل عند "تايلور"

لقد نظرت الإدارة العلمية أو التaylorية للانسان في العمل بوصفه:

- * فرد منعزل على الآخرين، وليس مندمجاً ضمن جماعة عمل معينة.
- * أنه والحال هاته توجد إمكانية لمنع تأثير الجماعة السلبي أو الضار عليه.
- * مدى الخوف من مواجهة جماعات العمال المحترفين الذين يشكلون متحداً أو قوة في كل مرة تعرضت فيه التقاليد الخاصة بحرفتهم للمراجعة، وهي المواجهة التي لا يمكن أن تكون دائمة بما أن التaylorية تطمح إلى كسر الروتينيات.
- * ما دام الانسان شَرِهَ للمال، يصبح بالإمكان منح العامل مثل رب العمل ما يرغبان فيه. الأول أو العامل زيادة أجره بزيادته الإنتاج، بينما الثاني أو رب العمل خفض التكاليف.

* اعتقد تايلور في امكانية عزل والتفرقة فيما بين العمال عندما يتم مخاطبة الدافع الرئيسي عندهم ألا وهو المال.

ما يمكن قوله هنا هو أن "تايلور" بهذا التصور يكون قد نسي التفكير في امكانية حث العامل وتحميسه للعمل من خلال الأهمية التي يمكن أن تولي للعمل أو بإثرائه وليس

عبر تفتيته وتجزئته ونقل السلطة التقنية والتنظيمية لمكتب الطرائق أو الإدارة بما يسمح لها بجمع المال. ثم إن اعتقاد تايلور في إمكانية عزل والتفرقة فيما بين العمال عندما تتم مخاطبة الدافع الرئيسي عندهم ألا وهو المال، يعد تصورا قاصرا لأنه لا يرى وجود إمكانية أخرى لتحقيق الفعالية في العمل عدى حث شراة العمال للمال.

6. اسهامات وحدود النموذج التايلوري

يمكن القول بأن الاسهام الأكبر "لتايلور" أنه سعى لوضع تصور للتنظيم، يهدف إلى تحسين تسيير الانتاج وزيادة الانتاجية، من خلال الدراسة العلمية للعمل داخل التنظيم، فقد كان أول من وضع طريقة عملية أو إجرائية لزيادة. ولقد سجل " ه . سفاي، H. Savail " سنة 1974 بهذا الخصوص أنه كانت لـ "تايلور" الفكرة النبيلة لمحاربة تبذير المواد، الوقت، والحركات، وهي الفكرة التي كان لها الأثر الايجابي فقد سمحت بنقل العمل الانساني إلى عمل على الآلات، وساعدت بالتالي على تحليل عمل الانسان. ثم أن " تايلور" تمكن من اقتراح نموذج عقلائي للعمل، تكون ممارسة السلطة فيه بواسطة علم العمل، محاولا في ذلك إيجاد الشروط الملائمة للجمع بين مصالح المؤسسة ومصالح العمال، وكأنه يبحث عن سلام اجتماعي دائم.

إن ما يعاب على التايلورية هو معاداتها، أو مناقضتها، لفكرة التعاون داخل التنظيم، مع اعطاء كافة الصلاحيات والسلطة للإدارة المسماة علمية وبما أنها كذلك فهيلا تقبل بالدخول في التفاوض مع العمال.

لقد فشلت 'التايلورية' عندما ربطت علم العمل بشريك وحيد هو الإدارة وأهملت العامل، حتى أن تعميم تطبيق مبادئ الإدارة العلمية داخل التنظيمات من قبل أتباع "تايلور" قد أدى إلى صراعات اجتماعية عنيفة، وإلى لا وظيفية المؤسسات ما اضطر الإدارات لاحقا إلى العمل على الحد من تجاوزات 'التايلورية' والدعوة إلى أنسنة المؤسسات. والحق أن "تايلور" قد حاول تايلور جهده العمل على تقديم تصور عن كيفية ترشيد العمل، وهو ربما هو ما جعل منه شخصية مشهورة إلى حد الساعة، فقد انتبه إلى أن التطور الصناعي لا يمر عبر التحكم في التقنية فقط، ولكن عن طريق عقلنة تنظيم العمل أيضا. إلا أنه ومع ذلك أخفقت 'التايلورية' عندما وجدت العلم تمجيذا فائقا، وحصرته في جهة واحدة هي الادارة، وعندما أكدت على الفكرة القائلة بالطريقة المثلى الوحيدة، على الرغم من اعتراف "تايلور" ذاته بأن الحلول التي كان يقترحها الخبراء كانت تتعرض للتعديل من قبل عمال التنفيذ.

لقد اعتقد تايلور وأتباعه أن تطبيق مبادئ الادارة العلمية سيؤدي لا محالة الى حالة من السلم والاستقرار الاجتماعي، إلا ان الواقع كذب ذلك. ولذلك يمكن القول بأن فلسفة 'التايلورية' إن كانت صحيحة من الناحية النظرية فإنها من الناحية التطبيقية كشفت عن قصور كبير في فهم الانسان وحاجاته الاجتماعية والنفسية. أو كما قيل عنا بأنها نظرية الآلة التي أغفلت آدمية الانسان.

7. "هنري فورد، Henri Ford والفوردية

"هنري فورد، H.Ford" رجل صناعة أمريكي. ولد سنة 1863 وتوفي سنة 1947 أصبح مشهورا لأنه كان أول من أدخل العمل على السلسلة إلى المصانع وتحديدًا إلى مصانعه للسيارات سنة 1913 إذ كيّف عمل السيارات لتتماشى ومبادئ العقلنة التي نادى بها "تايلور" الذي قال بأن تجزئة وتقسيم العمل وتبسيط العمليات سيسمح بمكنته من خلال السلسلة. وهو الأمر الذي ساعد فورد في تحقيق خطوة أخرى على طريق تطبيق الرقابة الشديدة على العمال داخل المصانع، أو عندما أصبحت الآلة ومنذ ذلك التاريخ هي المتحكم الرئيسي في طريقة سير العمل، وليس العامل مثلما كان عليه الأمر في السابق، وهي من تملي على العمال وتيرة، أو يتم العمل، ومنه كمية العمل والإنتاج. وقد أظهرت الطريقة الفوردية في تنظيم العمل فعالية فائقة على أرض الواقع. وفي هذا الإطار يقول "فورد" "إن إدخال عشر 10 خطوات يوميا لـ 1200 عامل سوف يوفر القوة والزمن اللازمين والضروريين لقطع خسين 50 ميلا"¹⁵².

والحق أنه قد أصبح بمقدور الإدارة تحديد كيفية سير العمل لجميع القوة العاملة التي أصبحت خاضعة بشكل كبير لسير السلسلة التي أصبحت بمثابة أداة قهر مؤسسة على قوة التكنولوجيا. زيادة على أن النموذج الصناعي للقرن العشرين قد تطور إنطلاقا من أسلوب الانتاج الفوردي، الذي ساهم بلا شك على نحو متميز في تزايد النمو الاقتصادي العالمي.

أ. أهداف النموذج الفوردي

¹⁵²: سعد بشاينية، علم اجتماع العمل، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 2002-2003، ص 69.

لقد كان للنموذج الفوردي وطريقة تنظيم العمل التي اعتمدت داخل مصانع فورد عددا من الأهداف التي سعى إليها "فورد" بادخاله العمل على السلسلة إلى مصانع السيارات ومنها:

■ التقليل عن طريق العقلنة في الوقت الضروري للعمليات الأساسية بفضل الممكنة.

- تنظيم هرمية واضحة ومحددة ما بين عملية التصور وعملية تنظيم الانتاج.
- البيع وفق مبدأ القيادة القبلية: البضاعة المنتجة في مجموعات كبيرة وبتكلفة منخفضة تجد دائما من يشتريها حتى وان لم تكن ذات جودة عالية.
- العمل على خفض الأسعار بغرض تطوير استهلاك جماهيري.

لقد برهن "فورد" على قدرة متميزة على التوقع واستطاع أن يجدد بالفعل في تنظيم الانتاج الجماهيري والرفع بالموازاة من القدرة الشرائية للعمال داخل المؤسسات الصناعية¹⁵³.

ب. مبادئ النموذج الفوردي

لقد استطاع النموذج الفوردي أن يفرض نفسه كطريقة لتنظيم الانتاج في بداية القرن الماضي بسبب طابعه البراغماتي والتجديدي الذي ميزه. ويمكن في هذا الباب ملاحظة ثلاثة مبادئ أساسية تمكن من خلالها التجديد في العمل داخل مصانع صناعة السيارات بالولايات المتحدة الأمريكية. وتتمثل في:

¹⁵³ : Jean Michel Plane, Théorie Des Organisations, 2^{ème} éd., Dunod, Paris, 2003, pp.13-14.

• العمل على السلسلة

عمل "فورد" على إتمام العمل الذي كان قد شرع فيه "تايلور"، وذلك بإدخاله العمل على السلسلة وتسريع التقسيم الأفقي للعمل الذي ترجم بالنسبة للعامل البسيط في ترجم في تجزئة العمل، وتنميته حيث يقوم العامل بتكرار لا محدود لنفس الحركات. وإذا كان "تايلور" قد طالب بضرورة ترشيد العمل فإن "فورد" قد لجأ إلى مكننة العمل في مصانعه، والاعتماد بالتالي على الماكنة بشكل كبير، التي بإدخالها أصبح العامل لا يتنقل أثناء قيامه بالعمل حول المنتج الذي يقوم بفبركته ولكن هذا الأخير من يتنقل على خط التركيب أمام مجموعة من العمال الثابتين في أماكن عملهم. ولقد أدى العمل على السلسلة إلى تجريد العامل من القدرة على مراقبة وتيرة العمل، فقد أصبحت السلسلة هي من تملي على العمال الوتيرة التي عليهم العمل بها أثناء أدائهم لعملهم أو للمهام المطلوبة منهم، الأمر الذي يمس مباشرة بحرية العمال داخل أماكن العمل وفي المؤسسات¹⁵⁴.

• مبدأ خمسة دولارات في اليوم

لجأ "فورد" ابتداء من 1 جانفي 1914 إلى التجديد في مستوى الأجور، حيث قام بمضاعفتها برفعها إلى خمسة (05) دولارات في اليوم، مما أدى إلى تحقيق الاستقرار بين العمال، وبالتالي إلى ضمان نوع من الوفاء لمصانع "فورد". زيادة على الهدف الآخر الذي كان يسعى إليه "فورد" من وراء هذه العملية التجديدية وهو جعل العمال مستهلكين

¹⁵⁴: Ibid, p.15.

للمنتوج الذي يقومون بإنتاجه، بما أن الأجور الجديدة ستسمح برفع القدرة الشرائية للعمال ومن ثمة قدرتهم على اقتناء أو شراء السيارات. وربما يكون "فورد" قد أراد على هذا النحو الربط ما بين الانتاج الجماهيري والاستهلاك الجماهيري، أي اعتبار العمال بمصانع سيارات "فورد" بمثابة زبائن محتملين.

• مبدأ تنميط المنتوجات

ويتعلق الأمر بإنجاز الانتاج في مجموعات كبيرة داخل الوسط الصناعي وهي العملية التي تسمح بمضاعفة الانتاج عن طريق تحسين الانتاجية مما يؤدي إلى خفض تكاليف الوحدات المنتجة ومنه إلى الاقتصاد وتحقيق الأرباح.

ب. اسهامات وحدود النموذج الفوردي

يرتكز المنطق الفوردي قبل كل شيء على البحث على رفع الانتاجية داخل وحدات الانتاج. وقد ترجم هذا المنطق بالفعل من خلال تحقق ثلاثة نتائج مكملة لبعضها وتمثلت في:

* خفض أسعار البيع.

* رفع الأجور.

وهو الميكانيزم الذي ساعد على ظهور وتطور الانتاج الجماهيري المدعوم بتطور الاستهلاك الجماهيري. وقد كانت عبقرية "فورد" في ذلك التاريخ أن كانت له هذا التصور الذي سبق إليه العالم الاقتصادي "كينز" الذي نادى بدوره إلى ضرورة التأثير على القدرة الشرائية للأجراء، وضمان عقود عمل مستقرة من أجل ضمان زيادة

الاستهلاك، وبالتالي تفعيل وتطوير الاقتصاديات الوطنية. إلا أنه وبالرغم من ذلك سيتبين لاحقاً مع التطورات السريعة، وتخفيض آجال الانتاج، مع بداية الثمانينات عدم قدرة النموذج الفوردي على مواكبة التطورات، خصوصاً مع اشتداد المنافسة، وتحديداً أمام النموذج الياباني الذي يعتمد أسساً تنظيمية مختلفة تماماً، فقد تمكنت الشركات اليابانية ليس فقط من حل مشكلات الانتاج الجماهيري، بل وتنويع المنتجات بتكاليف منافسة، حيث اعتمد نجاح شركات "تويوتا" على التجديد على مستوى التنظيم، ما أجبر الغرب على تكييف نموذج الانتاجي بإدماج وظائف جديدة مثل: البحث، التطوير، والتسويق، واعتماد مبدأ العمل الجماعي القائم على تسير المشروع، وتجديد الكفاءات، وهو ما استلزم الحاجة إلى إجراء أكثر كفاءة، زيادة على المساهمة الفعالة للعمال ودورهم في تحسين النوعية والانتاجية. ولذلك ستعمل الصناعة الغربية شيئاً فشيئاً على تشجيع الاستقلالية داخل فرق العمل، تحمل المسؤولية بالنسبة للأجراء، إلى جانب الاعتناء والبحث على المبادرة، والحرص على المرونة التنظيمية، من أجل زيادة قدرتها التنافسية أمام الصناعة اليابانية¹⁵⁵.

II. الاتجاه الفايولي ونظرية التكوين الإداري

"هنري فايول، Henry Fayol" مهندس فرنسي كان يعمل مديراً لشركة مناجم تعمل في استخراج الفحم الحجري وبيعه، عُرف عنه أنه كان مدير ناجح لشركته، تعلم فايول من أخطاء تايلور فأعطى أهمية للعنصر البشري، مما أكسبه سمعة طيبة في

¹⁵⁵ : Ibid, p.18.

نظر الكثيرين ممن وصفوه بالأب الحقيقي للإدارة الحديثة، عرفانا بمساهمته في وضع المبادئ والأسس العامة لعلم الادارة في تنظيمات العمل.

ويعتبر "فايول" صاحب نظرية التكوين الاداري أحد مؤسسي الفكر الاداري الحديث، خاصة وان افكاره تأثرت بخبرته الميدانية في ادارة احدى شركات الحديد والصلب الفرنسية لنحو 11 عام، عاصر هذا المهندس الفرنسي "فريدريك تايلور" في الولايات المتحدة الامريكية، وتأثر بكثير من افكاره. يرى كثير من المحللين لتطور التراث السوسيولوجي والاداري أن الابحاث العلمية لهذين الرائدتين مكملتا لبعضها البعض، فكلاهما ركزا على المدخل العلمي في الاهتمام بقضايا العمل والادارة وفي حل مشكلات التنظيمات الصناعية، أما وجه الاختلاف بينهما فيكمن في طبيعة المستوى التنظيمي، في الوقت الذي ركز فيه تايلور ابحاثه على ادنى المستويات التنفيذية في المصنع ثم تدرج الى اعلى، انصب اهتمام "فايول" على مستوى الادارة العليا ثم تدرج من القمة الى اسفل المستويات. وقد نشر "فايول" نتائج ابحاثه الادارية في كتابه المشهور "لادارة الصناعية والعامة، Administration industrielle et générale" الذي اصدره عام 1717، وقد اوضح فيه تحليله لكافة مظاهر النشاط داخل التنظيمات الصناعية.

أ. أسس التفكير عند "فايول"

يعد " هنري فايول" أول منظر اهتم بإدارة المؤسسة ومشكلات القيادة.ضمن هذا الاتجاه يمكن اعتبار تفكيره مكملًا لتفكير "تايلور" بما أنه اهتم بتحليل طبيعة وظيفة الادارة داخل المؤسسات. وقد قام "فايول" بصياغة نظرية لتكون في متناول القادة

معتمدا في وضعها على تجربته الخاصة على رأس إدارة هذه الشركة. ركز "فايول" في كتابه "الإدارة الصناعية والعامة" "على ضرورة وأهمية تطوير وظيفة القيادة داخل المؤسسات الكبرى وعلى تطوير صفات القائد. وقد ميز بين خمسة (5) وظائف أساسية تخص العملية التسييرية أو الادارية والتي يمكن برأيه تطبيقها في كافة التنظيمات، وأما هذه الوظائف الأساسية فتتمثل في:

- التوقع والتخطيط: أي التحضير للمستقبل بطريقة عقلانية.
- التنظيم: أي توفير مختلف الموارد الضرورية لسير المؤسسة: المواد، الأدوات، رؤوس الأموال والعاملين.
- القيادة: بمعنى الحصول على أفضل ما لدى الأعوان الذين تتشكل منهم المؤسسة.
- التنسيق: ويقصد به مزامنة مجموع الأفعال داخل المؤسسة من أجل ضمانه الانسجام والفعالية.
- الرقابة: بمعنى التأكد أو المراجعة: أو التحقق من أن كل شيء يتم وفق البرنامج المتبني والمبادئ التي تم إقرارها¹⁵⁶.

والمؤكد أن "فايول" قد لجأ إلى وضع هذه المبادئ عندما لاحظ بأن أغلب مسيري المؤسسات في ذلك الوقت كانوا مهندسين متخرجين من المدارس الفرنسية الكبرى، أو ذوي تكوين تقني يفتقدون إلى أبجديات الإدارة، وكان يود لو أن هذه المدارس تدمج

¹⁵⁶ : Ibid, pp.18-19.

مواد تكوينية أخرى تتعلق بالإدارة، التجارة، والمالية ضمن برامجها من أجل تخريج مهندسين قادرين على التسيير.

ب. مفاهيم ومبادئ القيادة عند "فايول"

انطلق "فايول" في وضعه لمبادئ القيادة من ملاحظته غياب فلسفة للإدارة بفرنسا. وهو يرى حسب مبادئه حول الإدارة، بأنه على كل تنظيم مهما كان إنجاز برنامجه الاستراتيجي، تحديد أهدافه، وأن يتبنى بنية ملائمة لإنجاز برامجه، والتقدم بفضل القدرة على مراقبة الأنشطة.

لقد سعى "فايول" من وراء عمله هذا إلى البرهنة على أن أي مسير أو قائد قادر على الحصول على إدارته للأشياء بفضل الميزات أو الكفاءات التي يتوفر عليها العامل وبفضل صفاته القيادية للأفراد.

وتعد من أهم إسهامات "فايول" وضعه لما يسمى بـ"أسس" حكومة المنظمة" وأطلق على مذهبه

الإداري اسم "Fayolisme" أي مبادئ فايول في الإدارة، وهي مبادئ شمولية عامة، تتسم بالمرونة، تنطبق على إدارة مختلف أنواع المنظمات سواء كانت عمومية أو خاصة. تتمثل هذه المبادئ في¹⁵⁷:

✓ تقسيم العمل والتخصص فيه، لتحقيق الكفاءة المطلوبة، وينطبق هذا المبدأ على كافة الأعمال سواء الفنية أو الإدارية.

¹⁵⁷: صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، ط 5، عمان، الأردن، 2005، ص 27.

- ✓ السلطة والمسؤولية: السلطة في نظر فايول تعبر عن الحق في إصدار الأوامر ومتابعة تنفيذها، وهي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الذي يشغله الفرد، والسلطة الشخصية المستمدة من الصفات الشخصية وما يتمتع به الفرد من صفات ذاتية تكسبه القدرة في التأثير على سلوك الآخرين. أما المسؤولية فقد عرفها بأنها الالتزام والعبء الذي يقع على عائق المدير لقاء حصوله على السلطة.
- ✓ الانضباط والالتزام بقواعد السلوك والعمل، وطاعة الأوامر وتطبيق نظام التأديب.
- ✓ وحدة إصدار الأمر يشير إلى أن كل فرد داخل التنظيم يتلقى أوامره من رئيسه المباشر فقط.
- ✓ وحدة التوجيه، فكل مجموعة من الجهود أو الأنشطة يجب أن ترتبط بخطة واحدة، ويكون لها هدف محدد، وتخضع لرئاسة واحدة توجهها، ويختص مبدأ وحدة التوجيه بنشاط المشروع ككل في حين أن مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد فقط.
- ✓ مساندة المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، ويقصد بها أن لا تتعارض المصالح الشخصية للفرد مع الأهداف العامة للمؤسسة أو التنظيم، ويجب على الإدارة التوفيق بين مصلحة الطرفين.

✓ مبدأ المكافأة والتعويض، أي وجود نظام عادل للأجور، والحوافز التي تحقق الرضا للعامل.

✓ مركزية السلطة، ويعني الالتزام بخط السلطة في تنفيذ الأفعال والأوامر.

✓ الترتيب المنظم، ويقصد به الترتيب الإنساني، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والترتيب المادي للأشياء.

✓ ثبات الأفراد، ويقصد بهذا المبدأ استقرار أفراد القوى العاملة في أماكن عملهم أطول مدة ممكنة لزيادة التخصص والاستفادة من الخبرة، دون إهمال جانب الاستقرار النفسي الذي يحصل عليه العامل، وهو ما ينعكس في زيادة الانتاجية. مع التنبيه إلى أن دوران العمل المستمر يعد من الأمور السيئة.

✓ تشجيع الإدارة لروح الابتكار والمبادرة لدى أفراد القوى العاملة، مما يشعرهم بقيمتهم في المؤسسة، ويساعدهم على إبراز قدراتهم، وينمي لديهم الشعور بالانتماء والولاء.

✓ تدرج السلطة، أو ما يسمى تسلسل السلطة وخاصة من المستويات العليا إلى الدنيا.

✓ بث روح الفريق والتعاون بين جميع القوى العاملة وتشجيعهم على العمل الجماعي.

وإجمالاً نلاحظ بأن أفكار "فايول" المعبر عنها قد جمعت بين الاستراتيجية والنظرية التنظيمية، كما بينت ضرورة العمل على تطوير وظيفة القيادة من خلال تطوير

صفات القائد، وفي الحقيقة فإن مساهمة "فايول" قد كانت سابقة لزملائها، وهي على قدر من الأهمية، لأن نظرية "فايول" قد سبقت أغلب التحاليل بشأن الممارسة الحديثة للتسيير داخل المؤسسة¹⁵⁸.

ج. الصفات الأساسية للمدير

لقد ركز فايول في اهتمامه بتنظيم العمل الإداري على القيادة ودور المدير المحوري داخل التنظيم ولذلك نجده قد عدد جملة من الخصائص التي يجب توفرها فيه وهي:

- الصفات الجسمانية: وتتمثل في الصحة أو السلامة الجسدية والقوة.
- الصفات العقلية: مثل القدرة على الفهم والتحليل.
- الصفات الخلقية: ومنها الحزم، الحيوية، الرغبة في تحمل المسؤولية، القدرة على الابتكار... الخ.
- الصفات التربوية: الدراية الشاملة بشؤون الوظيفة التي يقوم بها.
- الصفات الفنية: أي الاطلاع العميق على الجوانب الفنية المتصلة بالوظيفة التي يتولاها.

¹⁵⁸: رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004، ص61.

■ الصفات الخاصة بالخبرة والتجربة: أي أن يتمتع المدير بالخبرة الكافية

والضرورية للقيام بعمله بالطريقة المناسبة وعلى الوجه الأكمل¹⁵⁹.

وإذ يميز "فايول" بين هذه الصفات أو الخصائص التي من الضروري توفرها في المدير فإنه لا يفاضل بينها لأنها تتكامل فيما بينها وهي تزداد مع مرور الوقت واكتساب المدير للخبرة من خلال ممارسته اليومية للأعمال الإدارية والتسيير.

د. اسهامات وحدود الإدارة الصناعية أو نظرية التكوين الإداري لـ "هنري

فايول"

قام "هنري فايول" في كتابه بانتقاد النظام التaylorي، خاصة فيما يتعلق بمبدأ وحدة القيادة، إذ وحسبه فإن تايلور قد ارتكب خطأ فادحا عندما أشار بعدة من الخبراء تكون لهم سلطة تقديم الأوامر تأسفا على ترك الطريقة القديمة التي كانت تقوم على الاعتماد على رئيس الفرقة. إضافة إلى انتقاده فكرة الرقابة الضيقة أو اللصيقة للعمال، وقال بأنه ليس هناك أفضل من التنظيم الحر لفرق العمال، وبأنه من المستحسن أن يترك لهم اختيار الطريقة والأدوات لأنه هذا سيكون دافعا للعمال ومصدرا إضافيا من أجل خلق روح التفاهم والتنافس بين العمال.

ولربما أمكن القول بأن "فايول" و"تايلور" يتكاملان بشكل كبير من خلال الأفكار التي تقدموا بها فالأول "فايول" درس ونظم العمل من المدير العام إلى غاية العامل، والثاني "تايلور" العكس من منصب العامل إلى غاية المدير العام. ولذلك استحق "فايول" لقب أبو الإدارة، وبالأحرى نظرية الإدارة. فقد أفادته خبرته الطويلة في العديد من الشركات

¹⁵⁹: محمد كشك جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص 65.

وبالأخص شركة المناجم في صياغة أفكاره ووضعها في قالب الأربعة عشر مبدءاً ألا وهي مبادئ الإدارة أو القيادة الشهيرة.

وقد أكد "فايول" في كتاباته أن التطبيق الصحيح لهذه المبادئ هو الحل الأمثل للمشكلات التي تواجهها المنظمات الصناعية، وغيرها من التنظيمات، وذلك من واقع تجربته وملاحظاته، فكان يدون خبرته الإدارية والعملية الطويلة كرجل أعمال، ولم يهدف لتقديم نظرية منهجية متكاملة البناء، أو فلسفة للإدارة، بقدر ما حرص على تأكيد دور مجموعة مبادئ علمية، وقدرات مهنية يتمتع بها كل من العمال أو الأوساط الفنية المتوسطة أو الإدارية العليا من أجل التحقيق الفعال للأهداف، وتعزيز عمليات الانجاز والدافعية والرغبة في العمل، ومع ذلك فلم ينفذ من نقد أصحاب الاتجاهات الإدارية الحديثة ولا سيما عند تقسيمه لأنشطة الإنتاج واعتبارها أنشطة فنية، ثم تناول بعد ذلك الأعمال التجارية والمالية، الأمنية، المحاسبية وغيرها، ولكن نظم الإدارة الحديثة تقسم الأعمال داخل المؤسسات إلى قسمين رئيسيين هما: أعمال النشاط الإداري، وأعمال النشاط الفني.

غير أن هذا النقد لا ينفي بأي حال درجة التأثير البالغ الذي أسهمت به كل من نظرية التكوين

الإداري ونظرية الإدارة العلمية، من خلال تقديمهما المادة الخام، ووضع أسس الإدارة العلمية الحديثة، فشكلت هاتين النظريتين نقطة انطلاق للعديد من الباحثين والمتخصصين في مجال التنظيم والصناعي، خاصة وأن النظريات الحديثة استفادت

من عديد الافكار والقضايا التصورية التي تم طرحها، فعملت على تحديثها وتطويرها، ثم تطبيقها على كافة تنظيمات العمل في المجتمع الحديث، وبذلك تم تجاوز النظرة التقليدية للمؤسسة كنسق مغلق مستقل بذاته مثلما تناولته الفايولية التaylorية، فمجال التشابه والالتقاء بينهما كبير خصوصا من حيث تركيزهم على الخصائص الوظيفية، والمبادئ التنظيمية داخل البناء التنظيمي، المرتبطة مثلا بالتخصص، تقسيم العمل، الضبط والإشراف، السلطة وغيرها من المتغيرات التنظيمية الداخلية. هذا ويتمثل الاسهام الكبير لـ "فايول" في ادخاله مفهوم التوقع بمعنى التخطيط الدقيق، العام المتسلسل، المراقب، إلى جانب تشجيعه للاتصال المباشر والعمل الجماعي داخل التنظيم.

وعموما فإنه لدى مراجعة إسهام "فايول" أو مبادئ الإدارة يتبدى لنا التحديث المتميز الذي استطاع هذا الأخير أن يقدمه، خصوصا عندما حذر من الإفراط في التخصص الذي سيقضي بلا شك على روح المبادرة وتحمل المسؤولية والتعاون بين العاملين.

III. نظرية البيروقراطية

1. ماكس فيبر Max Weber " وترشيد التنظيم

ينحدر ماكس فيبر من اسرة تنتمي الى الطبقة الوسطى في المجتمع الألماني كان والده بيروقراطي النزعة والميول، تقلد مناصب سياسية مرموقة. ولد ماكس فيبر بـ "إيرفورت Erfurt" سنة 1864، وتوفي سنة 1920. وهو عالم اجتماعي ألماني، مع أن تكوينه القاعدي كان في القانون. تابع دروسه الجامعية بجامعة برلين، قبل أن يصبح أستاذا

للاقتصاد السياسي. من بين أعماله: الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية (1905) العالم والسياسي، ثم كتابه 'الاقتصاد والمجتمع' (1922)، الذي حاول فيه تحليل دور القائد داخل التنظيم، وكيف ولماذا يتصرف الأفراد بأشكال مختلفة نحو السلطة، ليكون بذلك أول من كتب عن القائد داخل التنظيم، مثلما كان أول من استخدم لفظ "الكاريزما" بالفهم، أو بالمعنى الحديث له، الذي يعني تلك الصفات أو الخصائص الشخصية التي قد يتصف بها أحد الأشخاص، التي تسمح له بالسيطرة على غيره من الأفراد. درّس " فيبر" في جامعات ألمانية كما تنقل بأوروبا، وفي الولايات المتحدة لإلقاء المحاضرات والمساهمة في بناء علم الاجتماع. على الرغم من اهتمام "فيبر" الشاب بالسياسة إلا أنه لم يلتزم أو ينخرط في الفعل العام. يفترض " ماكس فيبر" في فهمه لعلم الاجتماع مثلما عبر عنه في مؤلفه "العالم والسياسي"، أو "رجل العلم ورجل السياسة" ضرورة التمييز الراديكالي بين الحكم القيمي والحكم على الفعل.

كان له فضل تقديم أول صياغة منظمة للتصور السوسيولوجي للتنظيمات ولأساليب تسييرها بطريقة عقلانية عبر نظريته الشهيرة عن البيروقراطية، وإن كانت بعض الرؤى والاتجاهات تنسب نشأة علم الاجتماع الصناعي، ومن بعده علم اجتماع التنظيم إلى نظرية الإدارة العلمية خاصة بعد التجارب العلمية التي قام بها "تايلور" وزملائه، إلا أن اتجاهات أخرى كثيرة تؤكد أن تصورات "تايلور" ذاتها جاءت انطلاقاً من التصورات النظرية التي اعتمدها "فيبر" وعرضها حول التنظيمات البيروقراطية، وعلى هذا الأساس فقد شكلت نظرية "فيبر" عن النموذج المثالي للبيروقراطية نقطة

انطلاق لنظرية الإدارة العلمية، ولنظرية التكوين الإداري، اللتان ركزتا على مقارنة التنظيم كنسق مغلق، يستند أساسا إلى الجوانب الرسمية، مستبعدين بذلك الأبعاد غير الرسمية من مجال الدراسة السوسيولوجية.

ومن المعلوم أن كتابه 'الاقتصاد والمجتمع' الذي تضمن أسهامه حول التنظيم البيروقراطي لم ينشر إلا سنة 1922 أي سنتين بعد وفاته وكان "ماكس فيبر" قد تركه غير مكتمل مع ذلك فإنه لا يمكن اليوم إلا الاعتراف بأن أعماله كانت متميزة وهيتمحور حول ثلاثة محاور كبيرة هي:

- المحور الأول: فلسفي، يتساءل فيه " فيبر " حول مستقبل المجتمع الأوروبي الذي كانت تتجاذبه الأيديولوجيات، إلى جانب صعود الفردانية، والترشيد، محذرا بالمناسبة من مخاطر هذا الترشيح المتنامي الذي يمكن أن يؤدي إلى الحد من القدرات الإبداعية والتجديد، التي يرى بأنها ممكنة فقط بفضل الأفعال غير الرشيدة أو غير العقلانية..

- المحور الثاني: يتعلق بنظرية في العلوم الإنسانية، انطلاقا من دراسته للشروط العلمية لمعرفة الأفعال الإنسانية. ومن هذا المنطلق اقترح "فيبر" الاستعانة بالنماذج المثالية، التي تعد بمثابة بناء فكري أو عقلي منطقي يضعها المفكر عن طريق تفخيم فكري للمعطيات والوقائع الفعلية والتي لا نجد لها ما يعادلها أو يطابقها في الميدان والواقع المعاش. وبالنسبة لـ "فيبر" فإن البيروقراطية مثلما

يصفها عبارة عن نموذج مثالي، ومفهوم فريد يهدف من خلاله إلى فهم الأوضاع الفعلية الواقعية من خلال مقارنتها بالنموذج المثالي.

- المحور الثالث: وهو المحور السوسيولوجي، وبالفعل فإن "ماكس فيبر" يعتبر اليوم سيد سوسيولوجيا الفهم، حيث يتعلق الأمر بسوسيولوجيا تبحث في فهم الواقع الاجتماعي عبر اختراق وتفسير المعاني التي يعطيها الأفراد لأفعالهم¹⁶⁰.

2. أسس السلطة داخل التنظيمات عند "ماكس فيبر"

ينطلق اسهام "فيبر" في نظرية التنظيم من تحليله لأشكال الادارة بالمعنى الواسع للمفهوم، وقد اهتم في أعماله بالطريقة التي تمارس بها السلطة، والكيفية التي تتم بها عملية فرض السيطرة داخل التنظيم بشكل يجعلها سلطة شرعية معترف بها من قبل الجميع. على اعتبار أن ممارسة السلطة تتطلب وجود قدر من الشرعية التي تتمظهر في امتثال أعضاء التنظيم للقائمين على السلطة، حيث تمنح قيم الجماعة هذه السلطة طابعا شرعيا ذلك ان معايير الجماعة هي من تدعم مثل هذا الامتثال. هذا ويعتقد "فيبر" بأنه يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط من السيطرة أو السلطة الشرعية داخل التنظيم هي:

أ. السلطة العقلانية أو القانونية

ويعتبرها الشكل المهيمن في المجتمعات الحديثة، وهي سلطة تركز على نظام للأهداف والوظائف المدروسة بشكل عقلاني، تهدف إلى تعظيم نتائج التنظيم، التي يتم العمل

¹⁶⁰ : Jean Michel Plane, Théorie Des Organisations, 2^{ème} éd., Dunod, Paris, 2003,, p22.

من أجل تحقيقها وفق بعض القواعد والاجراءات، وحيث تكون القرارات والأحكام القانونية مكتوبة. ويرى بأن هذا النظام من السيطرة نظاما غير شخصي وهو يتماشى مع البيروقراطية التي ينظر إليها على أنها الشكل الأكثر فعالية لإدارة الأشياء، فهي لا تهتم بالصفات الشخصية للأفراد بقدر ما تهتم بكفاءاتهم وقدراتهم.

ثم إن القواعد القانونية التي تستند إليها هذه السلطة تحدد بوضوح الحقوق والواجبات أو المسؤوليات لكل من الرؤساء والمرؤوسين، فمصدر الامتثال هو القانون أساسا وليس طاعة الأشخاص مثلما هو الشأن بالنسبة للسلطة التقليدية والسلطة الكاريزمية. علما بأن السلطة القانونية أو الرشيدة تستند إلى نظام من الأهداف والوظائف المدروسة بشكل عقلاني، وحيث الأحكام والقرارات الصادرة مدونة.

خلاصة القول هو أن السلطة القانونية إضفاء صفة القوة والسلطة على المركز والوظيفة وليس على الشخص، فقد ربط " فيبر " السلطة الشرعية الرشيدة بأشكال تنظيمية معينة من مثل تصميم وضبط العمل الإداري البيروقراطي، طبيعة التعيين في المراكز البيروقراطية، زيادة على عمليات الترقية بالنسبة للعمال والموظفين، وغيرها من العمليات الأخرى التي تؤكد على الطابع الرسمي والقانوني للتنظيم.

ب. السلطة التقليدية

يرتبط هذا النمط من السلطة بالفرد أكثر من ارتباطه بالوظيفة وخصوصا داخل المؤسسات العائلية. حيث يصبح القائد الجديد قائدا بتفويض من القائد السابق. لكنه ومع ذلك يمكن أن نعثر على هذا النمط من السلطة في ثقافات تلك

المؤسسات، التي نجد فيها بأن الموقف المهيمن فيها هو ذلك الذي يقول: "لقد علنا دائما حسب هذه الكيفية أو على هذا النحو" مما يؤدي بطبيعة الحال إلى الروتين والتكرار في ظل العادات والتقاليد التي تحكم وتسير شؤون الناس والتنظيم حيث تجري مماثلة الحالات الجديدة على ضوء الحالات القديمة أو المعروفة التقليدية.

في هذا النمط من السيطرة يكون خضوع الأفراد للقائد قائما على أساس العلاقة الشخصية التي تربطهم بالقائد وأما القانون فهو العرف. بمعنى أن القائد التقليدي يصدر أوامره للجماعة المعنية معتمدا في ذلك على مكانته الوراثية وحيث يكون احترام الأفراد له وطاعة أوامره نابعا من احترامهم وتقديرهم للمكانة التقليدية له. فهذه السلطة تقوم على اعتقاد راسخ لدى الأفراد في قداسة العادات، التقاليد والأهداف السائدة. وبذلك يكون النظام الاجتماعي القائم نظاما مقدسا ثابتا ومستقرا غير قابل للتغيير أو الانتهاك والتمرد عليه. بمعنى أن الأفراد يشعرون بأن هذا النظام غير قابل للتغيير ولذلك فما عليهم إلا القبول بها¹⁶¹.

ج. السلطة الكاريزمية

ترتكز هذه السلطة على الصفات الشخصية للفرد، وهي لا سلطة لا تنقل مثلما هو الحال مع السلطة التقليدية لأنها ترتبط تحديدا بشخصية الفرد. ويتعلق الأمر هنا بعلاقة الأتباع بالسيد الذين ينظرون بعين التبجيل والاحتران لقائدهم. إلا أن هذا النمط من السيطرة يبقى غير مستقر، لأن القائد في حالة ما فقد الصفات التي

¹⁶¹: عبد العزيز الغريب صقر، الجامعة والسلطة دراسة تحليلية في العلاقة بين الجامعة والسلطة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2005، ص130.

جعلت منه قائدا سيتخلى عنه الأتباع وستشتت سيطرته فتتفكك وتضعف. أي هي سلطة تقوم على الاعتقاد في الصفات الاستثنائية للقائد التي تجعل منه شخصا ملهما. أي أن مصدر الشرعية هنا هو الاعتقاد أو الايمان بقدسية الصفات التي يتميز بها القائد دون الأتباع، لذلك غالبا ما تشبه العلاقة بين القائد والأتباع في هذا النمط من السلطة العلاقة بين الانبياء وبقية الناس الذين ينظرون إليهم على أنهم اصحاب سلطة ملهمة. لذلك فإن أهم ما يهدد انهيار هذه السلطة هو عدم قدرة الشخص القائد على اثبات تفوقه غير الطبيعي إلى جانب الوفاة¹⁶². لذلك واذا ما نظرنا إلى هذا النمط من السلطة داخل التنظيم سنلاحظ بأن هذا الأخير يعاني من اللاستقرار لأنه يعتمد على القائد الكاريزمي الذي توصل إلى السلطة بفضل الموهبة الروحية أو الكاريزما فينظر إليه على أنه المنقذ أو مخلص التنظيم فيصبح الأفراد مجرد أتباع للقائد. زيادة على ذلك يمكن للأفراد المجردين من أية شرعية أن يصبحوا بفضل مؤهلاتهم ومآثرهم الخاصة في سياقات تاريخية معينة طائفة أو درامية أن يصبحوا قادة، والعكس أي أن يفقدوا تلك السلطة أيضا في ظروف تاريخية طائفة، والتاريخ الحديث حافل بالأمثلة من هذا القبيل¹⁶³، ومثال ذلك "ديغول" بفرنسا أو "هتلر" بألمانيا، هذا ومن الضروري بمكان الإشارة إلى أن " فيبر " يعترف بأن هذه الأنماط الثلاثة للسيطرة أو السلطة مجرد نماذج مثالية، وأنه لم يقصد تقديم وصف للواقع

¹⁶²: محمد على محمد، أصول علم الاجتماع السياسي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1987، ص 118-119.
¹⁶³: جان ماري دانكان، علم السياسة، ترجمة: محمد عرب صاصيلا، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص 120.

الامبريقي، وهي بالتالي مجرد بناءات نظرية تهدف إلى إجراء مقارنات مع الواقع الملاحظ وتحليل الفروقات الموجودة.

3. البيروقراطية عند ماكس فيبر

يرى "ماكس فيبر" أن النظام العقلاني أساس أي إدارة فعالة. وأن الخصائص الكبرى للإدارة البيروقراطية تقرّبها بشدة من النمط المثالي للسلطة العقلانية - القانونية. ويشير "فيبر" إلى أن هذا النمط من التنظيم يتواجد في أنواع مختلفة من المؤسسات. وهو يعتقد بأن هذا النوع من التنظيم يمثل منطق العمل الأكثر عقلانية على المستوى الرسمي، لما يستتبعه من التزام بالتشريعات والقوانين الموضوعة ثم قدرته على التوقع بسبب دقته التقنية.

إلى جانب ذلك يرى "فيبر" بأن الضرورة المتعلقة بإدارة الأشخاص كما الأشياء تقتضي تبني البيروقراطية كنمط في التسيير. وأن شرعية النمط البيروقراطي في التسيير ناجمة عن قناعة مفادها أن الإجراءات، ومثلها الحقوق، والواجبات التي يحددها هذا الأخير تركز على جملة من المبادئ المقبولة المتفق عليها من قبل أعضاء التنظيم. ثم إن السلطة في التنظيم البيروقراطي مرتبطة بوظيفة معينة وبنوع من الخبرة وبمعرفة كيف، ما يجعلها تتميز بطابع تقني غير شخصي مما يسمح بتفادي الأزمات المتعلقة بالخلافة، أو على السلطة.

1. مبادئ الإدارة البيروقراطية

يرى "ماكس فيبر" بأن أي بيروقراطية كفوءة تتبنى المبادئ التالية:

❖ تعمل البيروقراطية على تحويل علاقات العمل إلى علاقات بين وظائف وليس علاقات بين أفراد في حد ذاتهم، أين يحس الفرد بأنه يخضع إلى ممثل مؤقت لمنصب عمل معين، وترتبط بهذا المنصب مسؤوليات، وكذلك امتيازات وحقوق.

❖ يتم التوظيف، توزيع المسؤوليات، وكذا الحصول على الترقيات داخل التنظيم البيروقراطي، ولأجل تفادي أي محاولة أو ميل للمحاباة، وفق جملة من المعايير الموضوعية ك: المسابقات الشهادات، الأقدمية.

❖ يتم تحديد المناصب والوظائف والعلاقات فيما بينها بوضوح عن طريق التنظيم الهيكلي. وبما أن الواجبات كما الحقوق تكون واضحة ومحددة بدقة فإن كل فرد يكون على علم، ومدركا لما يجب عليه أن يفعله، وهو ما يسمح بالتخلص من القلق الذي يرافق عملية اتخاذ القرار، ولذات الأسباب يكون المرؤوسون محميون من تعسف رؤسائهم في أماكن العمل.

❖ ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذا شكلا هرميا، وبالتالي فهناك نظام حاسم ودقيق للإشراف حيث تشرف المستويات العليا من التنظيم البيروقراطي على أعمال وأنشطة المستويات الدنيا. ويسمح هذا النظام للعاملين أو المرؤوسين بأن يتظلموا من قرارات أحد الرؤساء إلى المستوى الإداري الأعلى منه بطريقة منظمة ومحددة.

❖ تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات، وتشكل مجموعة العاملين

بقسم معين وما يستخدمونه من معدات ووثائق، مكتبا. ويفصل هنا العاملون

نشاطهم عن حياتهم الخاصة.

❖ تطبق الإدارة البيروقراطية قواعد وتعليمات خاصة بالعمل تتسم بالشمول

والعمومية والثبات النسبي.

❖ تتم الترقية في المناصب على أساس الأقدمية وتقييم الرؤساء في العمل.

❖ يتم التعيين في المنصب على أساس علاقة تعاقدية حرة¹⁶⁴.

ما يلاحظ على مبادئ التنظيم البيروقراطي أنها مثلها مثل مبادئ الإدارة العلمية،

تبحث عن طريقة لجعل السلوك الانساني قابلا للتوقع من أجل عقلنة علاقات

العمل. وإذا ما كانت التaylorية تعتمد في هذا على تقنيات موحدة النمط، فإن

البيروقراطية تعتمد على وضوح القواعد العامة والمجردة حيث السلوكات التنظيمية

مقننة ومكتوبة، وبالتالي فلا مجال للتردد بفضل عدد الحلول الممكنة، وتطوير الروتين

التنظيمي. ثم إن إرادة خفض التردد ورفع القدرة على التوقع تحتاج إلى تدعيم

التسلسل التنظيمي، وبسبب ارتباط الاعلام بالسلطة فإن الإدارة العليا هي المتحكم

فيه، وهي من تولى إيصاله إلى المستويات الأدنى باتباع خط التسلسل الهرمي، في

حينيظل المشترك بالنسبة للأجراء الامتثال والخضوع للأوامر الصادرة إليهم من

المستويات الادارية العليا أو من رؤسائهم في العمل.

¹⁶⁴ : Jean Michel Plane : Management des organisations - Théories, concepts, performances, Dunod , France, 2013, pp 24- 25.

لقد تعرضت مبادئ ومعايير التنظيم البيروقراطي التي صاغها "ماكس فيبر" إلى نقد واسع من قبل العديد من المنظرين في مجال الإدارة والتسيير، إلا أنها ومع ذلك لا يزال إلى اليوم يعمل بها في العديد من التنظيمات. ولقد كان "فيبر" مقتنعا بفائدتها فيما يخص قدرتها على مزاجية وضم جهود جميع الأفراد في أماكن العمل.

وحسب "فيبر" فإن الرأسمالية قد لعبت دورا أساسيا في تطوير البيروقراطية، لكونها نظام اقتصادي قائم على الحساب العقلاني من أجل الربح على المدى البعيد. ثم وإلى جانب ذلك ربط "فيبر" أيضا بين التنظيم والدين من خلال أطروحته حول العلاقات القوية القائمة حربه بين الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية. إذ يرى بأن الفضل في نمو وازدهار الرأسمالية والبيروقراطية معا يعود في الأساس إلى موقف أخلاقي خاص، ويتمثل في المذهب البروتستانت الذي يشجع مراكمة رأس المال لاعتقاده في إمكانية الخلاص المبني على نشاط خلاق فوق الأرض. وبالنسبة لـ "فيبر" فإن النظام الرأسمالي يقوم على المؤسسة العقلانية الصناعية التي هدفها الربح على أساس الحساب الاقتصادي، والانتاج، وأن الربط بين الرغبة في تحقيق الفائدة والعقلانية تشكل أصالة النظام الرأسمالي الغربي.

الجدير بالذكر أن نظرية "ماكس فيبر" حول التنظيم تستند أساسا إلى مفهوم السلطة الذي قصد به احتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر عن مصدر معين. ولقد أقام تفرقة بين هذا المفهوم وبعض المفاهيم الأخرى المرتبطة به مثل القوة، والتأثير، موضحا بأن السلطة تتميز بأن صاحبها لديه الحق في

ممارستها. في عبارة أخرى تفترض السلطة وجود نوع من الشرعية التي تمنحها الاستقرار النسبي وتحدد أبعادها، حيث تكون الجماعة على استعداد للطاعة لأن أعضائها يؤمنون فعلا بأن مصدر الضبط شرعي، وقد يكون شخصيا أو لا شخصيا مثلما هي الحال بالنسبة للنظام القانوني.

هذا وقد ذهب فيبر إلى أن السلطة القانونية تمثل النمط الشائع في التنظيمات الحديثة وعلى الأخص في الحكومية منها، مستخدما في ذلك مصطلح البيروقراطية للإشارة إلى الجهاز الإداري القائم في هذه التنظيمات، التي تتميز بوجود قواعد واضحة وموضوعية تحدد بطريقة رشيدة التسلسل الرئاسي لهذا الجهاز أو ذاك، زيادة على الفصل بين الإدارة والملكية، فموارد التنظيم ليست ملكا لأعضائه، أما وظائفه فلا تباع، ولا تورث، كما لا يمكن أن تضاف إلى الملكية الخاصة.

ويرى "روبرت برثيوس، R.Presthus" أن أهم الموضوعات الحيوية، التي تركها "فيبر" هي دراسته عن النموذج المثالي للبيروقراطية، وفتح المجال لدراسة التنظيمات الكبرى في عديد الدول الرأسمالية، وبحث الجذور التاريخية لتطور البيروقراطية، فلقد نظر "فيبر" لتاريخ أوروبا الغربية، كعملية مزدهرة ومتميز عن كل الحقب التاريخية الماضية، وذلك بفضل نشأة الرأسمالية الصناعية، ونظمها البيروقراطية المعقدة¹⁶⁵، إذ أوضح فيبر أن هناك علاقة قوية بين الرأسمالية، وما تتطلبه من بيروقراطية تتمثل في الإدارة المتخصصة المدربة على أسس عقلانية، وليس على أسس عاطفية، غير أن الإفراط والمغالاة في الجهود التي تستهدف الحفاظ على التنظيم أكثر مما تهدف

¹⁶⁵: عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي- النشأة والتطورات الحديثة، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1999، ص5.

الى تحقيق اهدافه تجعل امكانية التحول من ظاهرة البيروقراطية الى ظاهرة التبرط التي تشير الى تلك " العملية التي يكتسب عن طريقها التنظيم الرسمي خصائص البيروقراطية بصفة دائمة"¹⁶⁶ أمر وارد وممكن تحققة على ارض الواقع الميداني.

ويشير المعنى اللغوي لمصطلح البيروقراطية الى سلطة أو حكم المكتب، ولكنها في الاستخدام الشائع تنطوي على بعض المعاني السلبية كالبطء في الاداء، والتعقيد في الاجراءات التنظيمية، وفي معالجة المشكلات الادارية وغيرها، غير أن نظرية البيروقراطية كما وضعها ماكس فيبر بريئة من هذه المعاني السلبية.

إن المعنى العلمي للبيروقراطية كما وضعه ماكس فيبر يجعلها " شكل أو نمط من انماط التنظيم المعقد، فكل تنظيم كبير الحجم يتطلب نظاما دقيقا من حيث تقسيم العمل، إذ أن التخصص وتقسيم العمل يؤديان الى زيادة المهارة والكفاية في العمل، ويطلق اسم البيروقراطية على هذا البناء الذي يوجه وينسق ويضبط مجهودات كثير من الافراد الذين يؤدون اعمالا كثيرة ومتنوعة"¹⁶⁷. فهذا النمط التنظيمي يستند بالضرورة الى مجموعة من القواعد، والمبادئ والاسس الادارية اللازمة لتنظيم سير العمل، لضمان الدقة، واحكام السيطرة على تنفيذ الاعمال مع تحقيق الكفاءة الانتاجية والفعالية في الاداء على مستوى المنظمات الادارية الكبيرة والاجهزة الحكومية التي يتزايد انتشارها في المجتمع الحديث.

¹⁶⁶: رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص46.

¹⁶⁷: طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره، ص23.

وقد تناول "فيبر" تصوره للتنظيم البيروقراطي على أساس الثنائية المفهومية (القوة والسلطة) مفردا بينهما على اساس توفر الشرعية أو فقدانها، فقد عرف القوة على أنها احتمال أن تطيع جماعة من الافراد الاوامر المحددة التي تصدر عن مصدر معين، هنا مبدأ احتمال طاعة الاوامر قائم لكنه ليس أكيد، لافتقاره جانب الشرعية " فالقوة لا تفرض وجود الشرعية، بل هي التأثير والفرض واجبار الآخرين على الطاعة، والامتثال، والاستجابة للأوامر رغم أنفهم"¹⁶⁸. أما السلطة ففسرها بامتلاك الشرعية من الجانبين، فالطرف المصدر للقرار أو الأمر يمتلك الحق في ممارستها، والطرف الثاني المتلقي للقرار أو المأمور يجد نفسه مجبر على طاعة هذا الامر والامتثال للسلطة، وهي ذات طبيعة قانونية تقوم على اساس الرشد والعقلنة، تنطلق من الاعتقاد بتفوق القواعد القانونية والاجراءات الموضوعية المجسدة في التنظيمات البيروقراطية بعد أن كانت في المجتمعات ما قبل الرأسمالية سلطة تقليدية تعتقد في قداسة التقاليد والاعراف، أو سلطة كاريزمية تؤمن بمقومات شخصية مثالية مؤثرة في الآخرين كما وضحه فيبر، فشكالبناء التنظيمي ينبثق من نموذج الشرعية الذي تأسس عليها.

حاول فيبر تحليل البيروقراطية بطريقة منهجية، والكشف عن الاسلوب الذي بموجبه تحقق هذه البيروقراطية مستويات عالية من الكفاءة والفعالية، فلجأ الى توظيف النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي، وهو عبارة عن " بناء عقلي يتم تكوينه على اساس ملاحظة عدة سمات أو خصائص معينة في الواقع، وهو نموذج مثالي، لأنه عبارة عن فكرة قد شيدت بطريقة عقلية خالصة، ويصعب أن نجد لها نظيرا في

¹⁶⁸: رابح كعباش، مرجع سبق ذكره، ص.44.

الحياة الواقعية¹⁶⁹. فالنموذج المثالي يصلح أن يكون أداة للمقارنة، التعامل مع خصائص الظاهرة الموجودة في الواقع الامبريقي ثم العودة الى البناء التجريدي، العقلي¹⁷⁰. وهذا النموذج المثالي عند فيبر قادر على التطبيق بسهولة في مختلف انواع التنظيمات سواء كانت دينية، خيرية، عسكرية، سياسية، اقتصادية.

لقد اهتم " فيبر " بالبيروقراطية كونها كانت تمثل بالنسبة له الوجه الآخر لعملية الترشيح التي تميز المجتمع الحديث عن غيره من المجتمعات والتقليدية بصفة خاصة، إلا أن التزام الأفراد بالقواعد والاجراءات الرسمية يعطل روح الابتكار والابداع لديهم مما يؤدي الى جمود السلوك الذي من شأنه أن يؤثر على تطور التنظيم والعاملين فيه¹⁷¹، فهذه المقاربة للبيروقراطية التي وضعها " فيبر " هي نوع من أنواع التنظيم الاجتماعي الذي يأخذ طابع الشكل الهرمي، ويقوم على مبدأ تقسيم العمل، المرتبط بقواعد وظيفية صارمة، وبمستوى عال من الكفاءة الادارية، ويخضع بالضرورة للسلطة القانونية والترشيح في معاملاته واجراءاته التنظيمية، مما يجعل منها، أي البيروقراطية، تنظيم عقلاني واداة اكثر كفاية ومعقولة ورشد في ادارة التنظيمات ذات الحجم الكبير، ويتميز هذا التنظيم بعدد من الخصائص، يمكن اجمالها في:

* تقسيم الاعمال وتحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية

بصورة رسمية تتم في اطار القواعد الصارمة واللوائح المضبوطة، وبالتالي

¹⁶⁹. طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره، ص25.

¹⁷⁰. راجع كعباش، مرجع سبق ذكره، ص54.

¹⁷¹. أيمن عودة المعاني: الادارة العامة الحديثة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص ص42-43.

غلق المجال أمام تدخل النواحي الشخصية في العمل، لأن التنظيم البيروقراطي قوامه نسق غير شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم.

* تعيين الافراد العاملين في المنظمة على اساس موضوعية تتعلق بالكفاءة، بالخبرة المهنية، وبما يتلاءم وطبيعة الاعمال المحددة في قواعد وانظمة العمل، وتحدد منزلة الفرد وفقا لمكانته في التدرج الهرمي ويؤخذ في الاعتبار كل من المسؤولية التي تقع على مكانته في التدرج ومتطلبات مكانته الاجتماعية، ويعامل المنصب باعتباره مهنة فردية أو على الاقل مهنة اولية لشاغل المنصب¹⁷².

* الاعتماد على التدوين الكتابي لا الشفوي في اصدار القواعد والتعليمات التي تضبط وتضمن السير الحسن للمنظمة، من خلال تحديد المهام بشكل موثق ودقيق، بحيث يتمكن كل فرد في المنظمة من فهم واستيعاب خصوصية دوره في المنظمة.

* العقلانية والترشيد في تسير شؤون المنظمة، وعدم التحيز في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية، فالمنظمة البيروقراطية هي منظمة تستند الى المنطق العقلاني، لا إلى المنطق الشخصي في التعامل مع الافراد، وتسير الشؤون التنظيمية بالمؤسسة.

¹⁷² علي عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع التنظيم-مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999، ص45.

* تدرج الوظائف في مستويات السلطة، حيث يتم تنظيم المنظمة على شكل هرم يطلق عليه مصطلح الهيكل التنظيمي، تتمركز السلطة في المستويات العليا، التي تتولى الوظائف الادارية، الاشرافية، أما المستويات الدنيا فتختص بالمهام التنفيذية.

* الفصل بين الملكية والادارة، فمالكي رؤوس الاموال ليسوا بالضرورة هم المسيرون، كما تفصل البيروقراطية الاموال والادوات العامة عن الممتلكات الخاصة للموظف.

* نظام تدريبي متخصص يكون موجه لكافة افراد القوى العاملة بشكل يتوافق مع مستوياتهم التنظيمية، ومؤهلاتهم، وخبراتهم، فالمحسوبية وعلاقات القرابة غير معترف بها في التنظيم البيروقراطي.

* حفظ الاسرار والامانة المهنية، يجب أن يراعى أكثر ما يمكن السرية والالتزام بها في اعمال المنظمة، وتتفاوت أهمية هذا العنصر بتفاوت طبيعة عمل المنظمة، فالمنظمات العسكرية والامنية تفوق بها مستويات السرية عن بقية التنظيمات الحكومية والاجتماعية.

* الامن الوظيفي الذي يشعر به الموظف عندما تكرسه المنظمة وبشكل قانوني يمس جميع العاملين، وي طرح مجموعة حقوق وامتيازات، تتعلق مثلا بزيادة الراتب، المكافآت، الترقية على اساس موضوعية تتعلق

بالأقدمية أو الانجاز أو كليهما، الحماية من الفصل التعسفي، ثم التعويض في مرحلة الشيخوخة وغيرها.

ثالثا: تقييم النظريات الكلاسيكية

من الواضح أن النظريات الكلاسيكية في التنظيم تشتمل كغيرها من النظريات على نقاط قوة مثلما على نقاط ضعف، وفيما يلي بعض جوانب القوة أو الايجاب وجوانب الضعف أو السلب التي تميزت بها هذه النظريات.

1. ايجابيات النظريات الكلاسيكية

يمكننا وبناء على الأفكار والمبادئ التي جاءت بها هذه الأخيرة تحديد أهم النقاط الايجابية في:

- استطاعت هذه النظريات أن تحدد أهم وظائف الادارة مثل: التخطيط، التنظيم، إصدارالأوامر والتوجيهات، عمليات التنسيق والرقابة ... الخ.
- تمكنت من توضيح وشرح أهم المبادئ الخاصة بتنظيم العمل، والانتاج مثل تقسيم العمل، التخصص، التدريب، وغيرها من العمليات الأخرى التي تهدف إلى تحسين الانتاج والانتاجية وبالتالي زيادة الأرباح وتحث أهداف التنظيم.
- حرص هذه النظريات على شرح وتوضيح مهام المدير أو الادارة العليا عموما، أو وحدة الأمر، مركزية اتخاذ القرارات، التدرج الرئاسي، السلطة، المسؤوليات ... الخ.

■ بينت المبادئ التي تخص العمليات المرتبطة بالتعامل مع الأفراد العاملين

كمبدأ العدالة، الترقيات، المبادرة، الضبط، حساب الأجور، التخفيض... الخ.

2. سلبيات النظريات الكلاسيكية

بعد أن تعرفنا على أهم النظريات الكلاسيكية يمكن تحديد أهم السلبيات أو

النقائص التي عانت منها فيما يلي:

إغفالها لأهمية العناصر البشرية وعدم اهتمام هذه النظريات بالجوانب العاطفية داخل التنظيم.

* اهتمامها المبالغ بالجوانب المادية والرسمية داخل التنظيم..

* عدم اهتمامها بالحياة الاجتماعية داخل التنظيم في علاقتها بقدرة التنظيم على تحقيق أهدافها.

* خاطبت الانسان كما لو كان آلة، مما أدى إلى تقييد حرية الأفراد داخل التنظيم.

* اغفلت عملية اتخاذ القرار بينما ركزت على توزيع الوظائف والواجبات.

* تجاهلها لتأثير البيئة الخارجية على التنظيم.

* اعتقدت بأن العلاقات التنظيمية واضحة تماما وبأن هيكل التنظيم الرسمي

هو الأسلوب الوحيد للاتصال بين أعضاء التنظيم.

* جعلت من الشخصية الانسانية داخل التنظيم شخصية سلبية ولذلك وجب

إخضاعها للرقابة وطاعة الأوامر الصادرة إليها.

* افتراضها بان الانسان سهل الانقياد بما أن دوافعه وأهدافه معلومة.

* رأت بأن التنظيم متغير مستقل وأن الانسان متغير تابع.

عموما وحتى لا نبخل هذه النظريات حقها لا بد أن نعترف لها بأن التطور الذي تعرفه اليوم نظريات التنظيم يعود الفضل فيه إلى اسهامات رواد النظريات الكلاسيكية جميعا، فالأفكار والمبادئ التي تضمنتها سمحت بتطوير أساليب العمل والطرق الفنية والتنظيمية للرفع من كفاءة المؤسسات والأفراد.

ولعل أكبر دليل اليوم على نجاعة الكثير من مبادئ هذه النظريات الكلاسيكية استمرار العمل بها في العديد من القطاعات والمؤسسات في مختلف المناطق عبر العالم، وقد استطاعت أن تضع اللبنة الأولى لبناء نظرية التنظيم.

الباب الرابع

الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة

التنظيم

تمهيد

لقد تعرفنا مع تايلور على المنظم الأول للمؤسسة، وسيتواصل بعد تايلور جهد العقلنة أو الترشيد ويستمر إلى يومنا هذا باعتباره شرطا من شروط التطور الصناعي، وستبدأ منذ ذاك التاريخ أو منذ "تايلور" الأعمال الخاصة بالتنظيم وإدارة المؤسسة في الظهور والتعبير عن نفسها. إلا أنه ومع ذلك سيؤدي تطبيق الأيديولوجية التaylorية إلى بعض ردود الأفعال المتباينة، فقد كانت ضد المبالغة في تقسيم العمل، وضد الرؤى التبسيطية أو السطحية للإنسان التي روج لها "تايلور" والتaylorية من جهة، وضد فكرة الترشيد أو العقلنة إلى حد التقديس، والى حد تمجيد الحلول المقترحة من قبل الفاعلين المدفوعين بالحل العلمي، من مهندسين تقنيين، إدارات ومكاتب الطرائق من جهة أخرى. وسيتبين لاحقا بأن العقلانية والمعرفة ليست حكرا على أمثال هؤلاء الفاعلين بل تمتد إلى أطراف أخرى تتحكم هي الأخرى فيها داخل التنظيم.

لقد عانت جهود العقلنة التي باشرها "تايلور" بشدة من القصور، لذلك سرعان ما تعرضت للمقاومة الشديدة من قبل العمال، بفعل اغفالها للعوامل الانسانية التي لطالما حاول الباحثون والممارسون عقلنتها.

أولاً: أهم المنطلقات الفكرية للنظريات الحديثة

يمكن تحديد أهم المنطلقات الفكرية للنظريات الحديثة أو للفكر التنظيمي الحديث في:

❖ مراعاة الظروف المجتمعية المستجدة ممثلة بشكل خاص في التراكم المعرفي والتقدم التكنولوجي والتعقد البيئي والتنوع القيمي وما يترتب عنه من تعدد الحاجات وتنوع الطموحات، مع ميل الانسانية أكثر نحو السلم والديمقراطية ونبذ ممارسة العنف.

❖ أن تعمل المنظمات على استيعاب التطورات والاستجابة للمطالب والاحتياجات التي تنجر عنها بدل معارضتها أو مقاومتها أو التشكيك فيها وبمعطياتها، بأن تصبح أدوات للتغيير والتطوير التنظيمي.

❖ البحث عن أطر جديدة قادرة على مواجهة والاستجابة للمشكلات النفسية والاجتماعية والادارية الناجمة عن الأطر التقليدية في التنظيم ومنها:

○ أخذ متغيرات الكفاءة والترشيد بعين الاعتبار وموازنتها مع متغيرات الرضا والمعنويات والفاعلية.

○ تحقيق التوازن بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية وتوظيفها لفائدة التنظيم والأفراد العاملين به.

- استيعاب التقدم التكنولوجي.
- الأخذ بمبدأي المركزية واللامركزية وفق مقتضيات الموقف أو متطلبات الطرف.
- التعامل مع الأفراد والجماعات داخل التنظيم وفق المعرفة السيكلوجية والسوسيولوجية.
- تناول المنظمات على أنها نظم مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية.
- الاهتمام بالقيم المؤسسية وبالاخلاق المهنية والقواعد الوظيفية التي يقرها النظام الحضاري والمجتمعي والاعتراف بتراث المجتمع ومقومات هويته¹⁷³.
- وسيعمل علم النفس الصاعد وعلم النفس الاجتماعي على توجيه المنظمين نحو معرفة أدق وأفضل للإنسان والجماعة. إلا أن الأبحاث الأولى بهذا الخصوص ستعمل وكأنها لا ترى الصراع حول السلطة داخل التنظيم، وتحدد اهتمامها على فهم الفرد والجماعة حتى من دون الانتباه إلى الأهمية البالغة التي تحظى بها التفاعلات التي تقوم ما بين الفرد والجماعة من جهة، ومع التنظيم من جهة أخرى. هذا وقد انحصر اهتمام الأعمال الأولى، والمنظرين الأوائل على معرفة الفرد والجماعة من زاوية العلاقات الانسانية لكن دون أية اشارة تذكر لا للصراعات التنظيمية، ولا للصراع الاجتماعي بين الطبقات الاجتماعية، وسننتظر إلى غاية ظهور المدرسة السوسيو-تقنية، والامتدادات الأخيرة لعلم نفس المؤسسة ولكن وبشكل خاص إلى غاية التقدم

¹⁷³: عامر الكبيسي : الفكر التنظيمي، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004، ص ص128-129.

الذي شكله التحليل الاستراتيجي في تناول وتحليل المؤسسة باعتبارها بناءا وليس نتيجة لمحددات فردية وجماعية.

ثانيا: أهم النظريات الحديثة

1. مدرسة العلاقات الانسانية

كان ميلاد هذه المدرسة نتيجة تجربة صارت شهيرة جدا تبعتها بعد ذلك تحقيق ميداني أجراه "إلتون مايو" وفريقه الباحث. إلا أن استخدام مصطلح " العلاقات الانسانية " انتشر كثيرا حتى أصبح يستخدم للإشارة إلى أكثر من معنى. فهناك من استخدمه كمرادف لبعض المصطلحات مثل: العلاقات التبادلية بين الأفراد، التفاعل الاجتماعي، العلاقة بين العمال وأصحاب العمل...الخ، بينما اعتبرها البعض الآخر عبارة عن مجموعة من البرامج التدريبية للعمال والمشرفين. فلقد حاول الباحثون في المجال الصناعي تطوير اتجاه علمي يهتم بوجه عاصب تطوير بناء منظم ومتكامل من المعرفة يهدف إلى تفسير السلوك الانساني في المصنع¹⁷⁴.

أ. مبادئ مدرسة العلاقات الانسانية

تقوم هذه المدرسة على جملة من المبادئ يمكن تلخيصها في:

- التركيز على الأفراد أكثر من التركيز على الجوانب المادية في الأداء.

¹⁷⁴: محمد على محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص ص148-149.

- احترام شخصية كل فرد من الأفراد العاملين وتحسيسهم بأهميتهم داخل التنظيم.
- أخذ الفروقات بين الأفراد بعين الاعتبار عند التعامل معهم.
- سعي العلاقات الانسانية الى اشباع الحاجات الأساسية للأفراد وتحقيق أهداف التنظيم.
- العمل على تحقيق المصلحة المشتركة.
- التخصص وتقسيم العمل والتوجه إلى الآلة تفقد العمل معناه وجوانبه الاجتماعي.

ب. أهداف مدرسة العلاقات الانسانية

سعت مدرسة العلاقات الانسانية من خلال المبادئ التي قامت عليها إلى تحقيق جملة من الأهداف نلخصها في التالي:

- * تنمية المسؤولية المتبادلة للأفراد العاملين والمنظمة من أجل تحقيق نتائج إيجابية والتقليل من حدة التناقضات في التنظيم.
- * رفع مستوى الكفاية الانتاجية من خلال تنمية التعاون بين العاملين.
- * التنبؤ بالمشكلات والحاجات الخاصة بالعاملين والعمل على القضاء عليها.
- * وضع الأسس التي تشعر الأفراد بأهميتهم في مكان العمل.
- * تدعيم روح التعاون وخلق التفاعل بين العاملين داخل التنظيم¹⁷⁵.

¹⁷⁵: خليل محمد الشماخ، خيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص ص68-70.

ج. تجارب هاوتورن والتحقيق الميداني لوسترن الكترك

كانت ورشات 'هاوتورن' التابعة لشركة 'وسترن الكترك' تشغل سنة 1924 حوالي 29000 شخص في مصانع بضواحي مدينة شيكاغو، وكانت هذه الشركة تصنع كل ما يتعلق بالتليفونات، وكانت الفئات السوسيو- مهنية ممثلة.

إلا أنه ورغم الظروف المادية والامتيازات الاجتماعية الجيدة التي كان يحظى بها هؤلاء العمال (الأجور، الاطعام، قاعات العلاج، المستشفى، خدمات التوجيه). وأن العمال كانوا يعبرون عن رضاهم في العمل، إلا أن علامات عن عدم الرضا من مثل: التغيب، العرقلة، ورداءة النوعية كانت واضحة للعيان، ولذلك عمدت الإدارة بالتنسيق مع عدد من الباحثين الجامعيين إلى العمل وبذل الجهد من أجل تحسين ظروف العمل، وكانت البداية من الإضاءة مع مراجعة ومراقبة علاقتها بالإنتاجية، حيث تقرر زيادة الإضاءة بالنسبة لجماعة من العاملات كن يعملن على الضوء الاصطناعي مع ملاحظة جماعة أخرى مماثلة من العاملات سميت بالجماعة الضابطة التي لم يعتمد إلى تغيير الإضاءة بالنسبة لها. أما الجماعتين فكانتا على علم بالتجربة وأنها واقعتان تحت الملاحظة.

* تبين من الملاحظة أن انتاجية الجماعة التجريبية قد زادت مع تحسين الإضاءة وهو ما كان يبدو طبيعيا، ومتوقعا، إلا أن انتاجية الجماعة الضابطة زادت أيضا، وهو ما لم يكن متوقعا.

* تم تحسين الاضاءة عدة مرات وكانت الانتاجية تزيد في كل مرة في كلتي الجماعتين.

* ذلك ما دفع بأحد الباحثين إلى اللجوء لتقليص الإضاءة بالنسبة للجماعة التجريبية، فكانت النتيجة أن الإنتاجية استمرت في التزايد عند الجماعتين، ولم تنخفض إلا عندما تم تقليص الإضاءة إلى حدودها الدنيا.

* النتيجة من ذلك إذن هي التفكير في وجود عامل آخر غير الإضاءة، وبصورة أشمل ظروف العمل التي كانت تؤثر على الإنتاجية.

استمرت تجربة الإضاءة من نوفمبر 1924 إلى أبريل 1927 بعدها تم طلب مساعدة فريق من الباحثين النفس- اجتماعيين للاشتغال على هذه الاشكالية واستغرقتالمدة 6سنوات كاملة أي من 1927 إلى غاية 1932،وهو فريق " إلتون مايو " الذي سيقوم بالتجربة المعروفة بـ Test Room التي نالت شهرة واسعة والتي تمت على مجموعة من العاملات المتطوعات اللاتي قبلن بالبقاء منعزلات داخل الورشة لمواصلة القيام بعملهن في غرفة جانبية حيث تم التغيير ولمرات متتالية في عدد من العوامل التي كانت تبدو مهمة بالنسبة للعاملات ومنها:

- نظام الأجور (فردى، بالجماعة، حسب المردودية، التوقيت....)
- أوقات الراحة أثناء العمل (واحدة، أو عدد من المرات لمدد مختلفة، مع أو بدون مشروبات).

■ التوقيت (تخفيض وقت العمل، الغاء العمل أيام السبت، العودة للعمل بالطريقة الأولى).

وكانت النتيجة أنه في كل مرة كانت تلاحظ هناك زيادة في الانتاج، أو في حالات نادرة جدا كانت لا تتغير، وق تم التوصل في نهاية التجربة التي استغرقت سنة كاملة إلى زيادة في الانتاجية قدرها 20%. حينها إحتار الفريق الباحث مثلما الإدارة، فقد تبين لهما أن التحسينات التي تم إدخالها على ظروف العمل أولا، ثم على المجالات الاجتماعية التي كانت محل مطالب ثانيا، لم تكن هي المسؤول المباشر عن تحسن السلوك في العمل، فما هي أسباب الزيادة في الانتاجية إذن ؟

د. أثر "روح هاوثورن" الجماعة والقيادة

تبين من نتائج التجربة وجود عاملين لعبا دورا أساسيا ومهما في زيادة الإنتاجية:

➤ أولا: في كلتي التجربتين كانت العوامل موضوع ملاحظة وقد كان ذلك واضحا في تجربة الإضاءة، حيث تأثر سلوك الجماعتين كونهما اختارتا أن تكونا موضوع ملاحظة بعد طلب من الإدارة قام به أساتذة من جامعة هارفارد، فتصرف الأفراد بالطريقة التي كانت تبدو لهم أنها الأكثر ملاءمة لما كانت تعتقد بأن الإدارة تتمناه أو أن الفريق الباحث يريد. هذا في الوقت الذي كانت الجماعة الضابطة تقلد فيه سلوك الجماعة التجريبية، أو تطابق سلوكها على سلوك الجماعة التجريبية، لأنها كانت تعلم بأنه قد تم اختيارها من أجل ضمان سير التجربة على النحو الصحيح.

➤ ثانياً: ذات السلوك تمت ملاحظة بالنسبة لعاملات Test Room عندما حصلت زيادة في الإنتاج حتى مع إلغاء التحسينات، وعليه كان الاستنتاج الذي يفيد بأننا أمام رد فعل سمي لاحقاً "بأثر هاوثرن" وهو أن الأفراد يتصرفون بشكل إيجابي عندما يشعرون أنهم محل اهتمام من أجل تحسين وضعيتهم وبخاصة عندما يكونون في وضعية أدنى داخل المؤسسة، وهو الأثر الذي ينتهي تأثيره بمجرد تعميمه مثلما تؤكد التجارب المهمة بالتغيير داخل المؤسسة.

➤ ثالثاً: تؤكد تجارب شركة "وسترن الكتريك" بمصانع "هاوثرن" على أهمية حياة الجماعة وتأثيرها في سلوك كل واحد من أعضائها، حيث تمت ملاحظة نوع من الاجتماع أو الاتفاق حول مستوى الإنتاج بين العاملات، فقد كانت هاته العاملات تنتجن عدد قطع متساوي حتى في حالة الانتاج بشكل فردي، مما يعني وجود معايير غير رسمية تحدد مستوى الإنتاج، وتلزم كل واحدة من العاملات أو أعضاء الجماعة على الامتثال لها.

إلى جانب ذلك تمت ملاحظة أن التوتر أو سوء التفاهم داخل الجماعة وحده كان يؤثر على مستوى الإنتاج، وعليه فإن حياة الجماعة تتأثر بالتوترات، الحساسيات، الفوارق، والتعارض بين الأشخاص، مما يعني أن حياة الجماعة حقيقة قائمة وهي تؤثر بشكل ملموس على مستوى الإنتاج والانتاجية.

هذا وقد جرت مواصلة تجربة Test Room عبر جملة من التجارب على عدة جماعات مختلفة تبعها جملة مقابلات سمحت بتدقيق النتائج الأولى، تبين منها أن لمعنويات

الجماعة تأثيرا كبيرا على نتائج عملها، هاته المعنويات التي كانت تتأثر بمدى توفر التفاهم داخل الجماعة، وبنوع العلاقة التي تربط هذه الجماعة مع المشرف في العمل، هذا المشرف الذي اختفى دوره تدريجيا أمام بروز دور الملاحظة، لتصبح العاملات بعد ذلك تعملن تلقائيا بشكل أفضل وأكثر، حيث صرحن بأنهن لم تعدن تحس بتعب إضافي في العمل، وقد تحولت وظيفة المراقب من المراقبة إلى تقديم الاستشارة، الاقتراحات والاستماع لانشغاليتهن بشكل خاص.

النتيجة: تبين من ذلك بأن المراقب الجيد يجب أن يكون منشط للجماعة مع التمتع بمقدرة كبيرة على الاستماع إلى انشغالات واهتمامات العمال.

هـ. الترابط ما بين العوامل التقنية والانسانية "ومنطق" المؤسسة

أثبتت تجارب مصانع "هاوثورن" وجملة المقابلات التي أجراها الفريق الباحث الرغبة القوية لدى العاملين في الحصول على ما يشعرون بالانتماء، أين يمكنهم الإطلاع ومعرفة جدوى ونتائج ما يقومون به من أعمال، ولا بدأت علامات التعب والتوتر في الظهور عليهم. فالعامل الذي لا يفهم مغزى الأوامر التي تصدر إليه س يشعر بالقلق والغضب والثورة على تلك الأوامر. إلا أن مدرسة العلاقات الانسانية لم تذهب في تحليلها إلى هذا الحد. في تعبير آخر لا يكفي أن تشرح للعامل، أو أن تعمل وتسعى لإدمجه، إذا لم تتعامل معه من منطلق أنه أيضا فاعل، وأن تترك له فرصة ممارسة السلطة، إلا أن مدرسة العلاقات الانسانية رغم ذلك لم تتمكن من تجاوز هذه الخطوة الضرورية في فهم الفعل داخل المؤسسة.

يبقى القول أن التون مايو وفريقه الباحث بمصانع هاوثورن قد استطاعا أن يتوصلا إلى جملة من النتائج منها:

- التبعية المتبادلة ما بين العوامل التقنية والعوامل الانسانية "خلق منتج وتوزيع إشباعات" وهي المسألة التي لم تراعيها شركة "وسترن إلكتريك"، وعلى الرغم من تأكيد الباحثين على هذه العلاقة.
 - أهمية الحوافز المعنوية والعلاقات الطيبة وتأثيرها على مستوى الانتاجية.
 - التعرف على أهمية الجماعات غير الرسمية بالنسبة للانتاجية.
- وعلى ضرورة مراعاة جملة من المسائل لدى اتخاذ قرار يخص التجديد التقني ومنها:
- * دراسة ردود الأفعال المتوقعة من العمال الذين يمسهم هذا التجديد.
 - * توقع وتنظيم المشكلات التي تنشأ عن ردود أفعال الأفراد داخل جماعات العمل.

* تقديم شروحات وتفسير لكافة المستويات.

إن التوصيات السابقة التي قد تبدو بديهية وأولية ورغم فائدتها لم تلاق الاستجابة من قبل إدارة شركة 'وسترن إلكتريك' وربما لسبب بسيط هو أن مدرسة العلاقات الانسانية لم تنظر إلى جماعة العمل باعتبارها فاعلا كامل العضوية داخل التنظيم، ولكن بوصفها عنصرا على الإدارة توقع وتوجيه سلوكاته، حيث يصبح من الضروري التعرف على ميكانزمات اشتغاله من أجل التأثير فيه، كما لو كان غير قادر على التعرف على دوره داخل التنظيم من تلقاء نفسه، وهي بذلك تكون قد تصورت الفرد

كما الجماعة كما لو كانا ترساً داخل الآلة، أو كعنصر ضمن ميكانيزم لمجموعة، يجب التعرف عليه، ولكن دون الاعتراف له بقدرته على اتخاذ القرار. وهو التصور الذي ساهم بقوة في فشل مدرسة العلاقات الانسانية كونها أول من تناول التنظيم باعتباره نظاماً اجتماعياً¹⁷⁶.

و. بعض الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الانسانية

✓ ميز باحثو مدرسة العلاقات الانسانية بين نمطين من السلوك الانساني في داخل التنظيم سلوك الاطارات والإدارة من جهة، وسلوك العمال من جهة أخرى، حيث يتميز سلوك الفئة الأولى بالمنطق بينما يتميز سلوك العمال باللامنطق.

✓ القول بإمكانية تجزئة السلوك المنطقي إلى منطق الكلفة، والفعالية، أما السلوك غير المنطقي، وهو سلوك العمال: وهو كل ماله علاقة أو يرتبط بالمشاعر الممزوجة بالروتين، التقاليد، والمعاني الاجتماعية.

✓ لقد فضل "التون مايو" وفريق الباحثين بمصانع هاوثورن منطق الإدارة والإطارات على الرغم من أنهم قد أدركوا بأنه يعاني من القصور، فقد وقع في أخطاء عندما اعتقد تايلور بأن الأجر هو الحافز الوحيد أو الأساسي فكأنه لم يتم الخروج من المنطق أو الطرح التايلوري.

¹⁷⁶ : Philippe Bernoux :opcit, pp70-74.

✓ إن "التون مايو" ورغم اهتمامه بعنصر الجماعة إلا أنه لم يأخذ بعين الاعتبار المناخ الاجتماعي داخل التنظيم فقد أغفل التطرق إلى دور التنظيمات النقابات داخل التنظيم.

✓ لم تقدم مدرسة العلاقات الانسانية نظرة كاملة لتفسير ظاهرة السلوك التنظيمي، ولا التنظيم، إذ ركزت على الجانب البشري.

✓ صورت جماعات العمل كأنا مجموعة واحدة على الرغم من أن الواقع ورغم وجود بعض المصالح المشتركة يثبت العكس إذ هنا اختلاف في العديد من القيم والمبادئ بين أعضاء التنظيم¹⁷⁷.

أخيرا وانطلاقا مما تقدم لا يسعنا إلا القول بأن مدرسة العلاقات الانسانية قد أعطت أهمية كبيرة للعنصر البشري في مجال العل واعتبرته أهم العناصر التي تجعل التنظيم يحقق الأهداف التي وجد من أجلها، لكنها أغفلت الجوانب المادية على الرغم من أهميتها أيضا في العملية الانتاجية، ثم أن الصواب قد جانبها عندما نظرت إلى التنظيم على اعتبار أنه نسق مغلق. مع ذلك تبقى إطارا مرجعيا يمكن الرجوع إليه في كافة الدراسات التي تهتم بتنظيم عملية العمل.

II. أنماط القيادة وديناميكية الجماعات "كيرث لوين، Kurt Lewin"

ولد "كيرث لوين" بألمانيا. كان أستاذا للفلسفة، قام بعده أبحاث في مجال علم النفس بجامعة برلين، قبل أن يهاجر إلى الولايات المتحدة الامريكية سنة 1933 أين أصبح

¹⁷⁷: محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص ص160-170.

أستاذًا بجامعة Stanford بكاليفورنيا سنة 1935، نشر مؤلفا مرجعيا بعنوان 'نظرية ديناميكية الشخصية'، اهتم "كيرث لوين"، في أبحاثه بمسألتين أساسيتين هما ممارسة السلطة وأنماط القيادة، وديناميكية الجماعات. وعليه فقد تمحورت جل أعماله وأبحاثه حول ظاهرة الجماعات الصغيرة، مشاكل القيادة، المناخ الاجتماعي داخل التنظيمات، والسلوك داخل الجماعات.

أ. المقاربات المختلفة حول القيادة

انطلاقا من مجموعة من الأبحاث التجريبية حول جماعات اللعب عند الأطفال استطاع "لوين" التمييز بين ثلاثة أنماط للقيادة، وبالتالي بين أشكال لممارسة السلطة. النمط الأول: ويتعلق الأمر بالنمط القيادي الأبوي أو المتسلط الذي يعتمد على إصدار الأوامر والتوجيهات في الإشراف وتوجيه نشاطات الجماعة. النمط الثاني: وهو النمط الديمقراطي حيث يعتمد القائد على طرق شبه موجهة بهدف تشجيع أعضاء الجماعة على إبداء الملاحظات، والمشاركة في النقاش، بل القيام بمبادرات.

النمط الثالث: وهو القائد المتسيب أو الفوضوي "Laisser Faire"، هذا النمط من القيادة يظل بعيدا عن الجماعة، لا يندمج فيها، ولا يشاركها أنشطتها إلا بالحدود الدنيا. كما سمحت الملاحظات التي قام بها "لوين" مع مجموعات اللعب الثلاثة للأطفال حول أنماط القيادة وأشكال ممارسة السلطة الخروج بالاستنتاجات الأساسية التالية:

• ضمن الجماعة الأولى المسيرة بطريقة تسلطية: لوحظ بأن المردود كان مرتفعاً بشكل واضح، قياساً بالجماعات الأخرى، لكن في المقابل ونتيجة للضغوط الممارسة على الأعضاء داخل الجماعة لم تكن هناك علاقات ثقة فعلية، وهذا ما كان يترجم في بعض الأحيان بأفعال تمرد وتحدي، بل وكان هناك من الأطفال من تصرف بشكل عدواني ضمن الجماعة، وهو ما كان له آثاراً ضارة بجو العمل، والمناخ الاجتماعي للجماعة.

• ضمن الجماعة الثانية المسيرة بطريقة ديمقراطية

بدا من الملاحظات أن بناء نظام تنظيمي للجماعة قائم على الديمقراطية لم يتم إلا بشكل تدريجي وبالفعل فقد تطلبت عملية اكتساب الجماعة لقواعد العمل الضرورية وقتاً للتعليم. إلا أن "لوين" ومع ذلك سجل بأن العلاقات ضمن الجماعة كانت حميمية، وودية، كما أن القائد كان يشارك بشكل كبير في أنشطة الجماعة، بل وحتى عندما يغيب القائد كان أفراد الجماعة يواصلون عملهم بطريقة تنم عن استقلالية في العمل والتنظيم.

• ضمن الجماعة الثالثة حيث القيادة المتسببة أو الفوضوية

يعد مثل هذا النمط من القيادة أسوأ الأنواع، إذ لم تتمكن الجماعة من تحقيق نتائج مرضية، ومع ذلك كانت تابعة إلى حد معين بشكل كبير لهذا القائد الذي يظل غير مندمج بشكل ملموس في أنشطة الجماعة، لا يبحث سوى عن المعلومات وصدار الأوامر.

لقد بينت أبحاث وملاحظات "كيرث لوين" أن التفوق كان للنمط الديمقراطي القائم على طرق شبه موجهة، إلى جانب ضرورة توفر الشروط اللازمة لإقامة مثل هذا النظام، ومدى أهمية الحوار، وتوفر جو الثقة في العلاقات داخل جماعة معينة لأجل انجاز الأنشطة المحددة أو المخطط لها¹⁷⁸.

ب. إشكالية ديناميكية الجماعة

يعتبر "كيرث لوين" مخترع مصطلح "ديناميكية الجماعة" سنة 1944 وما حدث هو أن الحكومة الأمريكية قد طلبت من فرقة البحث التي كان يشرف عليها سنة 1943 القيام بدراسة أو ببحث حول مدى امكانية تغيير العادات الاستهلاكية للعائلات الأمريكية. وكان الأمر يتعلق بدراسة، وتفحص شروط استبدال استهلاك اللحوم باستهلاك "الأحشاء، Les abats" ذلك أن السلطات الأمريكية كانت متخوفة آنذاك من حدوث ندرة في اللحوم بسبب الحرب العالمية الثانية. أجل ذلك قام "كيرث لوين" وفرقته بإجراء دراسة على مجموعتين تجريبيتين مشكلتين من عائلات امريكية. وكانت هاتان الجماعيتين متناسبتين إلى حد كبير من حيث تركيبتهما، الفرق هو أنهما ستندشطان بطريقتين مختلفتين كلية.

بالنسبة للمجموعة الأولى من العائلات: تقرر تنظيم ندوة من تنشيط أحد الأطباء المتخصص في التغذية وذلك بغية اقناع هاته العائلات بالفوائد الصحية لاستهلاك الأحشاء. وقد دارت الندوة في اطار من الأبوية، وكان يبدو حينها أن المحاضر قد تمكن

¹⁷⁸ : Jean Michel Plane : opcit, pp. 34-37.

منالاقناع.فقد كان يبدو في نهاية هاته الندوة أن هناك عددا لا بأس به من العائلات على استعداد لاستهلاك الأحشاء.

بالنسبة للمجموعة الثانية: استخدمت معها مقارنة مغايرة لتنشيط المجموعة.وبالفعل قام علماء النفس بتنظيم نقاش مفتوح مع عائلات هذه المجموعة حولفائدة استهلاك الأحشاء.كان النقاش ضمن هذه الجماعة حارا، تبين معاناةالندوة والنقاش أن وجهات النظر كانت مختلفة أكثر قياسا بما كانت عليه في المجموعة الأولى.

بعد فترة زمنية معينة عادتفرقة البحث عند هذه العائلاتبغرض قياس مستوى الانتقال الفعلي لاستهلاك الأحشاء، وتبين من ذلك أن عدد الأشخاص الذين قاموا فعلا باستهلاك الأحشاء كان أعلى في المجموعة الثانية مقارنة بالمجموعة الأولى، فما الذي حدث؟

يشرح "لوين" هذه الظاهرة انطلاقا من اعتماده مفهوم "ديناميكية الجماعة". فبالنسبةللجماعة الأولى كانت العائلات مستمتعة، أي غير فاعلة ما جعل أثر الندوة على العائلات هنا بسيطا أو محدودا للغاية، بينمافي الجماعة الثانية التي اعتمد معها على أسلوب الحوار والنقاش فقد قامت العائلات بإعادة النظر في توجهاتها الاستهلاكية، ما يدعم فكرة عملية تخزين المعلومات لدى العائلات، وانخراطها في العملية أو الموضوع المطروح ككل.فما حدث في الواقع و أن قوة التفاعل الذي نشأ بين العائلات حول الموضوع قد قادها للانتقال إلى استهلاك الأحشاء. بالنهاية تكون هذه التجربة قد بينت أهمية حياة الجماعة تبادل الأفكار والتفاعل بين الأفراد،

ودورها في إعادة النظر لدى أعضاء الجماعة، وهو ما كان له الأثر في تغيير السلوك الاستهلاكي بين عائلات الجماعة الثانية¹⁷⁹.

III. مبدأ علاقات التكامل أو نظرية الدافعية عند "رنسيس ليكرث، R. Likert"

(1903-1980)

كان " ليكرث" استاذا لعلم النفس الصناعي بجامعة ميتشغن بالولايات المتحدة الأمريكية. قاد أبحاثا حول المواقف والسلوك الانساني في أماكن العمل، ويمكن اعتباره ضمن هذا الإطار بأنه كان مكمل لـ"التون مايون" و"كيرث ليفن"، إذ سعى إلى فهم الشروط التي يمكن في ظلها أن تؤدي طبيعة ونوعية العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين إلى نتائج مختلفة ضمن نفس الإطار التنظيمي. وقد قام بنشر نتائج تلك الأبحاث سنة 1961 في كتاب له تحت عنوان: « Le gouvernement participatif de l'entreprise » فبناء على تحقيقات ميدانية قام بها مع مدراء شركات التأمين الكبرى بالولايات المتحدة الأمريكية، لاحظ بأن المدراء الذين كانت نتائجهم سيئة كانت لهم قواسم مشتركة من بينها:

❖ أن تصورهم للقيادة يجعلهم يركزون على المهام الواجب انجازها، لذلك كانت مهمتهم متوجه قبل كل شيء نحو الرقابة والحراسة، أو أنهم كانوا يعملون وفق مبادئ الإدارة العلمية عند تايلور.

¹⁷⁹ : Jean Michel Plane : opcit, pp 34-37.

❖ بالمقابل لاحظ بأن بعض المدراء الذين كانت نتائجهم أفضل، كانت مواقفهم تجاه العاملين في أماكن العمل مختلفة. وبالفعل كانوا على قناعة تامة بأهمية ضرورة فهم التوقعات والقيم الشخصية للعاملين من أجل تحسين درجة الدافعية لديهم أثناء العمل. ومن أجل تحقيق ذلك اعتمدوا نمط القيادة القائم على أساس خلق الثقة الدائمة، والمتبادلة بينهم وبين العمال داخل التنظيم، مع الاستماع والأخذ بعين الاعتبار لقدرات وللصعوبات التي يتلقاها كل فرد أثناء العمل.

❖ ويكون "ليكرت" قد استخدم مصطلح القيادة التي تركز على العمل والقيادة التي تركز على العاملين¹⁸⁰.

لقد مكنت هذه التحقيقات الميدانية "رنسيسليكرت" من وضع أسس ما سمي بالعلاقات المدمجة والتي يقصد بها "أن العلاقات بين أعضاء التنظيم تدمج القيم الشخصية لكل واحد من الأعضاء، وهو ما يدفع إلى اعتبار أن كل شخص داخل التنظيم يجب أن يشعر بأنه محترم وبأن وجوده داخل المؤسسة ضروري لضمان العمل الناجح أو الفعال.

وحسب "ليكرت" فإن الفعالية في العمل تمر عبر تدفق العلاقة رجل لرجل 'Man to Man' وهو ما يحتاج إلى بناء أو إقامة التنظيم على أساس جماعة العمل، التي يجري ضمنها الاهتمام وحل المشكلات التي يمكن أن تواجهها. ولذلك كان "ليكرت" قد اقترح

¹⁸⁰: فيليب سادلر، القيادة، ترجمة: هدى فؤاد محمد، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص107.

العمل وفق نمط جديد للإدارة، أو الإدارة بواسطة جماعة العمل، خصوصا وأن تلك التحقيقات الميدانية التي أجراها كانت قد بينت بأن هذا النوع من التنظيم هو الأكثر فعالية، إذ يعتمد على مواقف أكثر تعاوناً، وعلى بناء علاقات الثقة ما بين أعضاء التنظيم.

إلا أنه مع ذلك يعترف "رنسيس ليكرث" بأن هذا النوع من التنظيم، ليس من السهولة بمكان إنشاؤه أو تنفيذه لأنه معقد، يتطلب اكتساب الأجراء لقواعد عمل دقيقة، مع مستوى كاف من التقارب بين القيم الشخصية لأعضاء الجماعة.

يتضح مما تقدم أن "رنسيس ليكرث" قد ركز اهتمامه على وظيفة القيادة، كما على الاتصالات داخل التنظيم التي تعمل على تدعيم العمل التنظيمي مؤكداً على أهميتها في رفع كفاءة جماعات العمل. هذا وبينت تحقيقات "ليكرث" أيضاً بأن أنسب أنواع القيادة أو الإدارة هو ذلك الذي يقوم على التشاور عن طريق مشاركة وعمل أعضاء جماعة العمل على تحقيق أهداف التنظيم، هؤلاء الذين تجري مراقبتهم ليس باعتماد أسلوب المراقبة المباشرة مثلما هو الشأن عند تايلور، ولكن من خلال مراقبة وتقييم نتائج عملهم.

هذا وقد أكد "ليكرث" على أهمية وضرورة الاهتمام بالأفراد العاملين داخل التنظيم، بالعمل على التعرف على توقعاتهم، معاييرهم، والعمل على حل مشكلاتهم، ومعاملتهم على أنهم جماعة مما سيني روح الفريق لديهم. في عبارة أخرى يكون "ليكرث" قد سعى إلى التأكيد على الأهمية القصوى التي تكتسبها عملية انشاء جماعات عمل

متماسكة داخل التنظيم فضلا عن الجمع بين أهدافها وأهداف التنظيم. وهي المهمة التي يمكن أن تولها من أسماهم بـ " محاور الربط " أو المنسقون الأكفاء الذين يكونون أعضاء في أكثر من جماعة والذين يؤدون ثلاثة وظائف تتمحور حول:

* مساعدة الجماعة على تحقيق الاجماع حول مسألة ما.

* نقل هذا الاجماع إلى جماعة أخرى.

* حل وتسهيل تسوية الصراع داخل الجماعة¹⁸¹.

إذن مرة أخرى وكما مع مدرسة العلاقات الانسانية، و"تجارب مصانع هاوثرن" التي أجراها "إلتون مايو" ثم من بعده أعمال "كيرث ليفين" الذي اهتم بالقيادة، وبمفهوم ديناميكية الجماعة، يواصل "رنسيسليكرث" في نفس الاتجاه باهتمامه هو الآخر بالعنصر البشري، وبتأثير السلوك الانساني وجماعة العمل على فعالية وانجازات التنظيم، وما اقترحه لفكرة "المشاركة في الإدارة" إلا لأنه كان قد لاحظ عبر التحقيقات الميدانية الطويلة التي أجراها بأن الاختلافات في مستويات الانتاجية كان بسبب الاختلاف في نوعية المدراء، ليكون بذلك قد قدم إضافة جديدة للتراث النظري بشأن نظرية التنظيم وإدارة وفعالية التنظيم تحديدا.

IV. نظرية الحاجات والدوافع

أ. اسهامات "أبراهام مازلو، A. Maslow (1908-1970) وهرم الحاجات

¹⁸¹: سعد عيد مرسي بدر: الايديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000، ص181.

كان "مازلو" أستاذا لعلم النفس، متخصصا في دراسة السلوك الانساني، من المنظرين الأوائل الذين اهتموا بالدافعية، ودافعية الانسان في العمل بشكل خاص. نشر كتابا صار مرجعا حول مسألة الدافعية في العمل، وذلك سنة 1954، تحت عنوان "الدافعية والشخصية" Motivation and personality وقد كان لنظرية "مازلو" وقعا كبيرا خاصة في الوسط الصناعي. ولقد حازت أبحاث "مازلو" وبخاصة نظرية الحاجات شهرة عالمية واسعة.

وفي سياق متصل مع أعمال "مايو" ركز "مازلو" اهتمامه على تحليل الحاجات عند الانسان بغرض التوصل إلى فهم ما الذي يبحث عنه الفرد أو الانسان من وراء عمله أو نشاطه المني.

ولأجل تحقيق قام بصياغة فكرته الموجهة، التي تقول بأن السلوك الانساني في العمل يكون أكثر تعاونا وأكثر إنتاجا إذا ما وجد داخل التنظيم الفرصة لإنجاز الذات، وتحقيق التفتح الشخصي. لذلك ابتكر "مازلو" مفهومه حول هرم الحاجات الصاعد من الحاجات الأولية أو الفيزيولوجية إلى الحاجات الأكثر تعقيدا أو تحقيق الذات. ولكي يشرح "مازلو" هرم الحاجات ميز بين خمس 05 فئات من الحاجات الهرمية تتمثل في:

- الحاجات العضوية أو الفيزيولوجية: وهي الحاجات الأدنى في ترتيب هرم الحاجات الصاعد من قاعدة الهرم إلى القمة وتشتمل على الأكل، الشرب، الجنس، والحاجات الجسدية الأخرى.

- حاجات الأمن: وتمثل هذه الحاجات مستوى أعلى من الحاجات الفيزيولوجية. أو هي الحاجات الثانية في سلم الحاجات عند " مازلو ". كالحاجة إلى حماية الذات من المخاطر..... إلخ.
- حاجات الانتماء والعاطفة أو الحاجة إلى المحبة :ويقصد بها أن يشعر الإنسان بأنه مقبولا من الجماعة، وأنه يصغي إليه من قبل الآخرين.... إلخ. وتعد هذه الحاجات في غاية الأهمية بالنسبة للفرد لأنها تدفعه في حالة إشباعها إلى تبني سلوكات إيجابية.
- حاجات التقدير والاعتراف :يرى " مازلو " بأن الإنسان متى أشبع الحاجات الثلاثة السابقة سيلتفت إلى هذه الحاجات التي تحظى هي الأخرى بأهمية بالغة بما أنها تتضمن عملية تقدير داخلية كاحترام الذات، الاستقلالية، والتحصيل، ثم عملية تقدير خارجية كأن يكون للإنسان مكانته داخل الجماعة، وأن يحظى باعترافها. ويلاحظ " مازلو " أنه كلما تقدمنا في هرم الحاجات تصبح هذه الأخيرة أكثر تجريدا، وأعقد في الإشباع.
- حاجات تحقيق الذات والاكتمال :ومنها مثلا استهدام وتطوير القدرات الذاتية والتفتح الذهني في العمل. وتعتبر هذه الحادات أعلى الحاجات جميعا في هرم الحاجات عند " مازلو ". في هذا المستوى يصبح الفرد ذاتي الضبط والتوجيه. بمعنى ان سلوكاته وتصرفاته تصبح ذاتية المنشأ، أو تنطلق من داخل نفسه

مثلما هي الحال بالنسبة لقناعاته وتوجهاته ومعتقداته التي تشكل جزءا من بناء الشخصية.

هذا ولا بد من التذكير هنا أيضا بأن "مازلو" كان قد ميز بين هذه الحاجات عندما فصلها إلى مستويين هما:

* **المستوى العلوي:** ويشتمل على حاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات.

* **المستوى السفلي:** ويتضمن الحاجات الفيزيولوجية، والحاجات الأمنية.

وقد بنى "مازلو" تمييزه هذا أو بين المستويين العلوي والسفلي من منطلق أن المستوى العلوي يتم إشباعه داخليا، بينما يغلب الإشباع الخارجي على المستوى السفلي، مثلما هي الحال مع الطعم والشراب، الأجور، ظروف العمل... الخ¹⁸².

إذن تتمحور الفرضية المركزية لـ "مازلو" حول الفكرة التي تقول بأنه عندما تتم تلبية الحاجات الفيزيولوجية، وحاجات الأمن الأساسية لكل فرد يتم الانتقال إلى البحث عن تلبية الحاجات الاجتماعية أو الحاجات الأعلى منها. وبالنسبة لـ "مازلو" فإن أي حاجة من مستوى أعلى لا يمكن الانتباه إليها أو الشعور بها وبضرورتها إلا بعد أن يتم إشباع الحاجات الأدنى. وقد أكد "مازلو" على أن أي من هذه الحاجات ليست مطلقة لأنه بمجرد إشباعها، تتوقف عن أن تكون مهمة، بمعنى أن الحاجة التي يتم إشباعها تصبح لا تشكل دافعا في حد ذاتها.

¹⁸²: هاني عبد الرحمن صالح الطويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص182-183.

إن أعمال "مازلو" وكما هو واضح تناقض، أو تتعارض مع أفكار "تايلور" الذي لم يأخذ بعين الاعتبار سوى الحاجات الأولى والثانية في هرم الحاجات الذي قال به "مازلو". وبالفعل فإن "مازلو" استطاع أن يتعرف على الحاجات والدوافع الاجتماعية الأكثر عمقا لدى الانسان والتي منها كما رأينا حاجات الاعتراف والتقدير، وحاجات تحقيق الذات.

ب. بعض الانتقادات الموجهة لنظرية الحاجات عند "مازلو"

من بين أهم الانتقادات التي وجهت لنظرية الحاجات عند "مازلو" افتراضه لترتيب أو هرمية هذه الحاجات وتدرج الانتقال فيها بالنسبة للانسان من الحاجات القاعدية الى الحاجات العليا في الوقت الذي يختلف فيع الأفراد في ترتيب أولوياتهم وبالتالي حاجاتهم. ثم اصرار بعض الأفراد على زيادة اشباع حاجات معينة على الرغم من أنها تكون قد اشبعَت فعلا مما يعني أن فرضية هرمية الحاجات وانتقال الانسام الى الاهتمام بالحاجة الأعلى بمجرد إشباعه للحاجة السفلى غير واقعية.

وعليه فإن هذه النظرية إن صلحت للتطبيق على حالات عامة فإنها تبقى غير قابلة للتطبيق على بعض الحالات الخاصة، زد إلى ذلك أن "مازلو" قد أهمل تحديد مقدار الاشباع الذي يحتاجه الانسان للانتقال إلى إشباع الحاجة الموالية.

٧. "دوغلاس ماكغريغور، D.Mc Gregor " (1906-1964) ونظرية x و

رأوالبعد الإنساني في المؤسسة

كان "دوغلاس ماك غريغور" أستاذا لعلم النفس الصناعي بالولايات المتحدة الأمريكية بجامعة هارفارد. ذهب ماكغريغور في تحليلاته أبعد من "مازلو" عندما قدم نظريته في التسيير أو الادارة، وتحديدانظريتهحول إدارة قيادة الأفراد، التي نشرها في كتاب صارمرجعا سنة 1960 تحت عنوان 'البعد الانساني للمؤسسة' 'La dimension

Humaine de L'entreprise"

ينطلق "ماكغريغور" في تحليله من ملاحظة مؤداها عدم وجود نظرية متكاملة حول الوظيفة الادارية، إذ والى ذلك التاريخ لم تكن بعد قد ظهرتنظرية قادرة على الكشف عنما أسماه " ماك غريغور" بالطاقة الكامنة التي تمثلها الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة،الذي توصل بعد قيامه بمقارنة برامج التكوين الخاصة بمدراء المؤسسات الأمريكية الكبرى، إلى ملاحظة هامة تقول بأن التكوين الذي كان يتلقاه هؤلاء المدراء لم يكن لها سوى تأثير محدود على ممارساتهم للوظيفة الادارية.فقد رأى "ماك غريغور" بأن المدراء يغيرون من سلوكهم، وأنماط تسييرهم، وعقلياتهم ليس بفعل تأثير محتوى التكوين الذيكونوا قد تلقوه ولكن نتيجة لتصورهملدور أو وظيفة المدير.

وانطلاقا من ذلك شكل " ماك غريغور" فكرته التي تقولبأن مدراء المؤسسات فرضيات ضمنية حول الطبيعة الانسانية في العمل، وأنها هي من تقود تصورهم للوظيفة

الإدارية، ومن ثمة قام "ماك غريغور" بصياغة نظريته التي التيا سهاها نظرية X ونظرية Y وهي النظرية التي تقوم على وجود تصورين حول الانسان في العمل.

أ. النظرية X: أو وجهة النظر التقليدية (التصور التقليدي) في التوجيه

والرقابة

يعتقد "ماكغريغور" بأن هذا التصور عن الانسان في العمل، هو التصور المهيمن في الولايات المتحدة الأمريكية ويقوم على ثلاثة 03 فرضيات ضمنية هي:

- أن الفرد العادي يشعر باشمئزاز ونفور متأصل للعمل ويحاول تجنبه بشتى الطرق.

- نتيجة هذا الشعور نحو العمل، يكون من اللازم مراقبة وتوجيه وتهديد الأفراد بالعقوبات، كي يبذلوا الجهد الضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- بأن الفرد العادي يفضل أن يكون موجهًا، يرغب في تجنب المسؤولية، قليل الطموح، ويبحث عن الأمن قبل كل شيء آخر.

وهذه الفروض الثلاثة أو التصور التقليدي عن الطبيعة الانسانية في العمل، كانت تستند إلى مفهوم عن الدوافع ومؤداه أن الانسان لا يعمل سوى للحصول على أجر لقاء الجهد الذي يبذله، وأنه يعمل قصد تحقيق أقصى قدر من الاشباع لحاجته، وهي الأفكار التي روجت لها النظرية الكلاسيكية.

إلا أن "ماكغريغور" حاول تقديم صورة مختلفة عن الدوافع الانسانية، تقوم بالأساس على فكرة هرم الحاجات التي قدمها " مازلو". وقد رأى بأن النظرية

الكلاسيكية لم تهتم سوى بالحاجات الفيزيولوجية وهو ما يفسر تساؤل رجال الإدارة عن السبب في عدم زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته برغم الزيادات المستمرة في الأجور والخدمات المقدمة للعاملين.

فالنظرية X وفق "ماك غريغور" لا تصف الطبيعة الانسانية بقدر ما تصف الآثار الناجمة عن تطبيق فلسفة إدارية تستند إلى مبادئ نظريات التنظيم الكلاسيكية وافتراضاتها عن الدوافع الانسانية.

ب. النظرية Y: أو التكامل بين أهداف الفرد والتنظيم

لاحظ "ماكغريغور" بأن الإدارة قد عمدت إلى تعديل سياستها واتباع برامج وخطط تهدف إلى تحسين أوضاع العاملين، إلا أن ذلك التعديل لم يكن في الواقع سوى تعديل ظاهري أملت به طبيعة الظروف التي سادت أثناء الحرب العالمية الثانية وما يتطلبه الإنتاج للحرب من مضاعفة الجهد، زيادة على الكساد العالمي آنذاك وفوقه المشكلات المتعددة التي رافقت عمليات لإنتاج والبيع في تلك السنوات العصيبة.

إذن تلك البرامج ومثلما لاحظها "ماكغريغور" لم تكن تهدف إلى تحقيق التجانس والتوافق بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، ولذلك سعى لتقديم نظرية جديدة، بديلة للنظرية التقليدية أو النظرية X هي النظرية Y التي قامت على أربعة 04 مبادئ أساسية وتمثلت في:

- أن الجهد الفريقي أثناء العمل شيء طبيعي مثله مثل اللعب، أو الراحة تماما، ولذلك فإن الانسان يمكنه أن يسير وأن يراقب نفسه بنفسه.

- أن الالتزام الشخصي لدى الأفراد في العمل، هو في الواقع نتيجة للبحث عن اشباع الحاجات الاجتماعية، ثم أن الانسان في الظروف المناسبة لا يتحمل المسؤولية فقط وإنما يسعى للبحث عنها.
 - أن للانسان القدرة على ممارسة واستخدام خياله وابداعه خدمة للتنظيم.
 - مبدأ التكامل بين أهداف الفرد والتنظيم.
- وعليه وبناءا على ما تقدم يستنتج "ماكغريغور" بأن النظريتين X و Y تؤديان إلى نمطين مختلفين من الادارة أو التسيير. وقام على إثر ذلك إذن بصياغة الطرح الذي يقول بأن نظرية Y ونمط الادارة والتسيير الذي ينجم عنها يعد أكثر ملاءمة وتماشيا مع الطبيعة الانسانية لارتكازه على الدوافع الأكثر عمقا لدى الانسان. وهو الطرح أو التصور في التسيير الذي يسمح بالدمج ما بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، بحيث يتمكن الفرد من تلبية واشباع حاجاته الخاصة من خلال إشباع أهداف التنظيم.
- ومن ذلك ينتهي "ماكغريغور" إلى أنه بإمكان الأفراد البرهنة على قدرات وامكانيات أكبر مما يمكن إدارة التنظيم الحالي تصوره. وإذا كانت النظرية X تنفي وجود مثل هذه القدرات فإن النظرية Y تمنح الإدارة فرصها الإمكانية التجديد، واكتشاف الوسائل والطرق الجديدة التي تسمح للتنظيم بتوجيه الجهد الانساني ولتحقيق ذلك يجب:

* توضيح المتطلبات العامة للوظيفة.

* تحديد أهداف محددة يجب تحقيقها خلال مدة معينة.

* مباشرة العملية الإدارية خلال المدة المحددة.

* تقييم النتائج، وهذه الخطوات تتفق مع المبدأ الشائع لـ "الإدارة بالأهداف" والاشتراك في الإدارة.

وبتعبير آخر يريد "ماكغريغور" أن يقول بأن النظرية Y وعلى عكس النظرية X تؤدي إلى الاهتمام بالبعد الانساني أو العلائقي داخل التنظيم بالعمل على خلق الجو لملائم لتحفيز الأفراد وتشجيعهم على الالتزام بأهداف التنظيم، ولأجل تحقيق ذلك مطلوب من إدارة التنظيم تغيير أسلوب عملها التقليدي بإشراك العاملين في تصور الأهداف ووضعها قيد التنفيذ بمشاركةهم في الإدارة. فقد تبين من نتائج الدراسة الميدانية التي قام بها أنه:

❖ لا تشكل الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب العنصر الأهم في التأثير على السلوك الانساني، بل إن للرقابة الذاتية التأثير الأكبر في هذا المجال.

❖ متوسط الأفراد يكررون السلوك الذي يؤدي إلى إشباع حاجاتهم الذاتية ويتجنبون السلوك الذي ينجر عنه الفشل في إشباعها.

❖ الفرد لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عنها في حال توفرت له السبل الكفيلة بإشباع حاجاته..

❖ يتمتع متوسط الافراد بقدرة عالية على استخدام امكاناتهم الفكرية ويحاولون الابداع في حل المشكلات التنظيمية¹⁸³.

¹⁸³: خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2009، صص 70-73.

وصفو القول هو أن الحوافز المادية بصورة عامة لم تعد كافية في خلق الدافعية لدى العاملين وحثهم على بدل مزيد من الجهد، فهم بحاجة أيضا إلى الحوافز المعنوية، وعلى الإدارة السعي للتعرف عليها بالبحث الحاجات الأكثر عمقا لدى الانسان، وفي أعماق الطبيعة الانسانية.

VI. فريدريك هارزبورغ ونظرية العاملين (La theorie des deux facteurs)

ولد كان "فريدريك هارزبورغ، F. Herzberg" سنة 1923 وتوفي في جانفي سنة 2000. كان متخصصا في علم النفس العيادي، اشتغل بصفة أستاذ للـ Management بجامعة 'يوتا، Utah' بالولايات المتحدة الأمريكية. إهتم في أعماله بدراسة الدافعية عند الانسان في العمل، نشر كتابا بعنوان 'العمل وطبيعة الانسان، Work and Nature of Man' سنة 1959.

تدور الفكرة الأساسية لـ "ف. هارزبورغ" حول أن الظروف التي تؤدي إلى تحقيق الاشباع والدافعية في العمل ليست هي نفس الظروف التي تؤدي إلى اللاشباع وعدم الرضا. وهو المنطلق الذي قام على أساسه بوضع نظرية العاملين (la Théorie Bifactorielle) أين انطلق من الملاحظة التي تقول بأن اختلاف اجابات الأفراد يعود إلى ارتباطها بأسئلتنا لهم حول ما يحفز دافعيتهم للعمل من جهة، ثم ما يولد عدم رضاهم في العمل من جهة أخرى.

وكان "هارزبورغ" قد لجأ بقصد وضع نظريته هذه، إلى إجراء مقابلات مع حوالي 200 شخص من العاملين محاسبين ومهندسين في عدد من الشركات العاملة في '

بنسلفانيا ' بالولايات المتحدة الأمريكية حيث طلب منهم الحديث عن الأحداث التي وقعت لهم في الماضي والتي شعروا أثناءها أنهم كانوا راضون، أو غير راضين في العمل. وقد لاحظ من تحليل الاجابات التي قدمها اولئك العاملون أن العوامل التي أحدثت لديهم الذكريات السعيدة ليست نفسها العوامل التي أحدثت الذكريات غير السعيدة، ومنهوشينا فشيئا استطاع التمييز بين فئتين كبيرتين من العوامل وكانت كالتالي¹⁸⁴:

أ. عوامل الاشباع أو الرضا في العمل

وهي العوامل المسؤولة حقيقة عن خلق الدافعية عند الانسان في العمل، وتتمثل حسب "هارزبورغ" في:

- تحقيق الذات.
- الأهمية التي تمنح للعمل ومحتواه.
- الاعتراف.
- المسؤوليات.
- امكانيات الترقية والتقدم في العمل.

ب. عوامل اللإشباع في العمل أو عوامل الصيانة والوقاية

وهي العوامل التي تؤدي إلى الشعور بعدم الرضا أو عدم الاشباع في العمل، أي أن عدم توفرها أو وجودها في مكان العمل يؤدي إلى حالة من الاستياء وسط العاملين، ولكن توفرها أيضا لا يؤدي إلى تولد الدافعية لديهموتتمثل هذه العوامل في:

¹⁸⁴: حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 110-112.

- السياسة المعتمدة تجاه المستخدمين.
- سياسة المؤسسة ونظام التسيير.
- سياسة الإشراف.
- نوعية العلاقات السائدة بين الأفراد العاملين.
- ظروف العمل والأجر.

هذا وقد أطلق على هذه العوامل عوامل لصيانة أو الوقاية لكونها ضرورية في تحقيق أدنى إشباع للحاجات.

وحسب نظرية العاملين لـ"هارزبورغ" فإن الشعورين: أي الاشباع أو الرضا، واللاشباع أو عدم الرضا لدى العاملين في أماكن العمل ليسا بشعورين متعارضين، مما يعني بأن الدافعية لا تأتي من القضاء على عوامل اللاشباع أو عدم الرضا، وبالتالي فإن غياب عوامل الاشباع في العمل، لا يعني بالضرورة أن الأجراء سوف يعبرون عن عدم الرضا أو اللاشباع، لكنه وبذات الوقت لا يعني ذلك أن الدافعية نحو العمل ستتولد لديهم. لقد قسم "هارزبورغ" العوامل المختلفة للوظيفة ضمن فئتين هما:

➤ تلك التي تخدم الحاجات الاقتصادية أو الحاجات الحيوية: مثل حاجات الأمن والصحة.

➤ ثم تلك الحاجات التي تخدم الدوافع الأكثر عمقا، وهي المتعلقة بعوامل الدافعية في العمل ليخلص محتوى عمل من ذلك إلى أن على إدارة المؤسسات العمل وبشكل متفرد على تكبير أو اغناء واثراء كل فرد من المستخدمين.

بعبارة ووفق وجهة نظر " هارزبورغ " فإن لكل انسان مستوى أدنى ومستوى أهلى من ترتيب الحاجات، وعليه فإن أنسب طريقة لتحفيز أي شخص هي أن نقدم لهم ما يشبع حاجات المستوى الأعلى بما أن حاجات المستوى الأدنى يتشبع بشكل سريع. ولذلك فإن محتوى الوظيفة أو العمل أو عوامل الاشباع يمكنها حفز العاملين للانجاز والتقدير الذاتي، ففي الحاجات التي لا تشبع تماما، ولأجلها يشعر الناس بحاجة شديدة أو لا حدود لها¹⁸⁵.

خلاصة القول بالنسبة لنظرية الحاجات والدوافع أنها قد حاولت جهودها هي الأخرى الاستفادة من التراث النظري حول نظرية التنظيم في صياغة أفكارها في محاولة منها الرد على الطرح الكلاسيكي حول التنظيم. وفي اهتمامها بفهم الدوافع الأكثر عمقا عند الانسان لم تتمكن من تخط التصور الكلاسيكي عندما ركزت اهتمامها على فهم الحياة الداخلية للتنظيم.

لذلك يمكن نعت هذه النظريات بأنها كانت في الأغلب محاولات لارشاد المسيرين إلى السبل الأكثر نفعا أو فائدة في خلق الدافعية لدى العاملين بالاهتمام باشباع حاجات العاملين التي لا تقتصر على الحاجات المادية ولكن تتعداها إلى الحاجات العاطفية والاجتماعية التي من شأنها أيضا أن تقضي على التوتر والعداءات التي تنشأ داخل التنظيم بين الأفراد والجماعات أو ما يعرف بالجماعات غير الرسمية التي قد تصبح معادية للتنظيم وأهدافها في حال أحست بالحرمان وعدم إشباع حاجاتها المختلفة.

¹⁸⁵: علي محمد منصور، مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم، ط2، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص ص 207-208.

لقد نادى أصحاب هذه النظريات بدمقرطة التنظيم واشراك العاملين في الادارة كأسلوب لمراجعة تحديات تلك المرحلة وما تطلبتة من تحديث للانتاج والصناعة وتمكين أصحاب الشركات الكبرى من مزيد من الأرباح وتحقيق أهدافهم عبر آلية التحفيز الدائم الذي يخاطب العقل الباطن للانسان خلافا للمحفز المالي الذي يعرف حدوده.

الباب الخامس

نظريات التنظيم المعدلة

تمهيد

بدأ تيار جديد في التفكير حول التنظيم بعد تلك الانتقادات التي كانت قد وجهت إلى النظرية الكلاسيكية وإلى حركة أو مدرسة العلاقات الانسانية، وذلك بهدف التوصل إلى تفسير أكثر واقعية، للسلوك الانساني ولظاهرة التنظيم.

ويتميز التيار الجديد الذي يطلق عليه نظريات التنظيم المعدلة بأنه يركز بشكل أساسي على تحليل وفهم السلوك الانساني في التنظيمات حيث لا يولى اهتماما كبيرا للبنية أو للتكوين الداخلي للتنظيم، ويقول هذا التيار في نظريات التنظيم على الأسس التالية:

- أن التنظيم بشكله التقليدي أو الكلاسيكي لا يوفر الجو الملائم للسلوك التنظيمي السليم.
- أن الانسان والسلوك الانساني من المتغيرات الأساسية المحددة للسلوك التنظيمي.
- أن الجوانب الأساسية موضع الاهتمام هي الانسان في تكوينه النفسي والاجتماعي وليس الفيزيولوجي الذي ركزت عليه الإدارة العلمية.
- أن البيئة متغير رئيسي آخر في تحديد السلوك التنظيمي، وبالتالي ترى النظريات المعدلة بأن التنظيم نظاما مفتوحا، يتبادل التأثير مع البيئة المحيطة.

- هناك اجماع وان كان بشكل غير مباشر لدى هذه النظريات المعدلة على أن العنصر الانساني هو مصدر التغيير الأساسي في السلوك التنظيمي، أي هناك ميل إلى التقليل من تأثير الجوانب الأخرى وبخاصة تأثير الهيكل التنظيمي.
 - القول بتأثير التنظيم غير الرسمي على السلوك التنظيمي.
- ولقد بدأت هذه النظريات في الظهور خلال الفترة الممتدة ما بين، 1940-1960 وقد لفتت الأنظار إلى أهمية العنصر البشري في التنظيم، وتأثير الجماعات والعلاقات غير الرسمية على الانتاجية وعلى تحقيق الأهداف¹⁸⁶.
- وقد انتهى الأمر بكثير من هذه النظريات إلى اقتراح سياسات معينة من نشأتها زيادة دور العنصر البشري في العملية التنظيمية من مثل:

❖ إشراك العمال في الإدارة.

❖ تكبير تعظيم العمل.

وعموما ما يلاحظ على هذه النظريات ميلها إلى تعظيم الدور يلعبه السلوك الفردي داخل التنظيم، والميل أيضا إلى تكييف التنظيم الرسمي ليلائم خصائص وحاجات الأفراد، إلى جانب اشتراكها في رفض أسلوب التنظيم الكلاسيكي نظرا لآثاره الضارة بالفرد وشخصيته، أما النظريات التي سنتعرض لها هنا فهي:

- نظرية التنظيم الاجتماعي لـ "باك، Bakke"
- نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم لـ "كريس أرجيرس، Chris Argyris".

¹⁸⁶: علي السلمي: مرجع سابق، ص ص 106-107.

● نظرية اتخاذ القرارات لـ: "هربرت سيمون، Herbert Simon

● نظرية التفاعل لـ "وليام وايت، W. White".

1. نظرية التنظيم الاجتماعي لـ "باك "

تهتم نظرية التنظيم الاجتماعي بتقديم تفسير لتكوين التنظيم الداخلي وكيفية تركيبه، وفي هذا الإطار يتقدم "باك" بملاحظة مفادها أن كثيرا من النظريات ودراسات التنظيم الحديثة لا تهتم بالتكوين الداخلي للتنظيم قدر اهتمامها بخصائص أخرى مثل:

● التفاعل والتأثير المتبادل بين التنظيمات بعضها بعض.

● علاقات القوة والتأثير بين التنظيمات.

● وظائف التنظيم وتطور التنظيم في أدائه لهذه الوظائف.

● عمليات اتخاذ القرارات داخل التنظيم.

المقصود بالتنظيم الاجتماعي عند "باك" هو نظام مستمر من الأنشطة الانسانية المتميزة والمتناسقة، التي تستخدم مجموعة من الموارد الانسانية، المالية، المادية، الفكرية والطبيعية في نظام متميز فريد لحل المشكلات يعمل على اشباع بعض الرغبات الانسانية متفاعلا مع غيره من النظم في البيئة المحيطة به، وعليه يكون التنظيم:

■ نظاما مفتوحا.

■ يتكون من الأنشطة والعلاقات الانسانية أساسا.

■ تفاعل التنظيم في أدائه لأنشطة مع غيره من التنظيمات.

هذا ويحدد "باك" بناء على هذا التعريف أربعة (4) مكونات أساسية للتنظيم، وهي:

○ ميثاق التنظيم.

○ الموارد الأساسية.

○ الأنشطة.

○ روابط التنظيم.

أ. ميثاق التنظيم

هو وسيلة لتحديد طبيعة التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات الأخرى، وحيث

تمثل فكرة الميثاق بالنسبة للتنظيم فكرة الشخصية بالنسبة للإنسان، حيث يحدد

ميثاق التنظيم العوامل والصفات التالية:

* اسم التنظيم.

* وظيفة التنظيم في المجتمع ودوره بالنسبة لأعضائه.

* الهدف أو الأهداف الرئيسية للتنظيم¹⁸⁷.

* حقوق التنظيم والتزاماته إزاء أعضائه، والعكس.

* حقوق التنظيم وعلاقاته التبادلية مع غيره من التنظيمات والجماعات في

المجتمع.

¹⁸⁷: نفس المرجع، صص 116-117.

* أهمية وقدرة التنظيم على مساعدة الأفراد داخله وخارجه على تحقيق أهدافهم.

* القيم والمثل التي يستند عليها التنظيم في القيام بوظائفه وتحديد أهدافه ورسم سياساته.

* الرموز التي يؤكد عليها التنظيم لتأكيد أهدافه ويستغلها كشعارات في توضيح حقيقة الدور الذي يقوم به.

ب. الموارد الرئيسية

وهي ما يستخدمه التنظيم في أداء وظائفه وتحقيق أهدافه، وهي العناصر: الانسانية، المادية، المالية، الفكرية، والطبيعية في المجتمع المحيط به، حيث تلعب هذه الموارد نوعيتها وكمياتها دورا هاما في تحديد التركيب الداخلي للتنظيم (الحصول على الموارد، صيانة الموارد، تحويل الموارد، استخدام الموارد)، وعليه فإن الموارد الرئيسية تساهم في تحديد تكوين التنظيم وبالتالي التأثير على السلوك التنظيمي من خلال أمرين هما:

■ تحديدها لأنواع الأنشطة ومدى تنوعها واستمرارها.

■ تحديد بعض الحدود التي يعمل في إطارها التنظيم.

الموارد البشرية: الأفراد العنصر الأساسي والمورد الرئيسي للتنظيم بما يتميزون به من دوافع، اتجاهات، ميول، القدرات العقلية، الجسمانية كما يتأثر سلوك الأفراد المتعاملون مع التنظيم. ويعطي "باك" للعنصر البشري أهمية خاصة، ويتناوله من

جوانبه المختلفة (الفيزيولوجية، النفسية، الاجتماعية)، وهو بذلك يخالف النظريات الكلاسيكية.

المواد، رأس المال، الطبيعة، الموارد الفكرية، أو الذهنية (الأفكار- اللغة- القيم- والمثل)، التي تحكم نشاط الأعضاء¹⁸⁸.

ج. الأنشطة التنظيمية

يمارس التنظيم عددا من الأنشطة أو العمليات التي تهدف إلى الحصول على الموارد وتحويلها إلى منتجات، وتتلخص الأنشطة هذه في:

- الحصول على الموارد اللازمة وصيانتها وتحويلها واستخدامها في تحقيق أهداف المشروع.

- المحافظة على كيان التنظيم وقدرته على مواجهة المشاكل الداخلية والخارجية في مواجهة عوامل التغيير.

- تنمية وتجديد الميثاق التنظيمي واعطائه الصفة القانونية.

أما أهم هذه الأنشطة فتتلخص في:

❖ أنشطة مميزة: الأنشطة الخاصة بتحديد وتوصيف التنظيم وابرار تميزه وانفراده واختلافه عن غيره.

¹⁸⁸: نفس المرجع، صص 116-117.

❖ أنشطة حيوية: الأنشطة التي تساعد التنظيم على البقاء، الحصول على

الموارد، صيانتها، تحويلها وتنميتها وتجديدها واعدادها للاستخدام بواسطة

أعضاء التنظيم لأداء الوظائف الموكلة إليهم .

❖ أنشطة إنتاجية: تتعلق بإنتاج السلعة أو الخدمات، وتسويقها.

❖ أنشطة رقابية: تهدف إلى الإشراف على الأداء والتنسيق بين أجزاء التنظيم

(التوجيه، التحفيز، التقييم، الاتصال).

❖ أنشطة المحافظة على توازن التنظيم واستقراره: (هي أنشطة عامة وتجميعية

تهدف إلى تحقيق الترابط بين أجزاء التنظيم وتحقيق التوازن الحركي للتنظيم) عملية

التداخل، محاولة إزالة التناقض بين الفرد والتنظيم والجماعة، حل المشاكل القيادية

من العمليات التجميعية¹⁸⁹.

د. روابط التنظيم

هي الفكرة التي تعبر عن التداخل والاعتماد المتبادل بين أجزاء التنظيم المختلفة

وعناصره المتفاعلة¹⁹⁰.

يتضح مما تقدم من أفكار أن نظرية التنظيم الاجتماعي لـ " باك " تصور التنظيم

الاداري على أنه تنظيم إجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر، وهي تنظر إليه

من حيث أنه يتكون من مجموعة من الأفراد المجتمعين الذين يتعاونون فيما بينهم

¹⁸⁹: نفس المرجع، ص120.

¹⁹⁰: نفس المرجع، ص125.

مستخدمين موارد مادية وطبيعية ومالية لتحقيق أهداف شخصية وجماعية بواسطة سلوك منظم يكفل تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه.

وأما مشكلة التنظيم من وجهة نظر " باك " فهي في كيفية جعل أفراد التنظيم يتعاونون فيما بينهم

لأجل تحقيق أهداف التنظيم وتحقيق رضاهم بذات الوقت بالرغم من اختلاف وتباين قدرات ومعتقدات هؤلاء الأفراد. وهي المشكلة التي يعتقد " باك " بأنه يمكن لقيادة أن تحقق التعاون بين العاملين عن طريق تسهيل عملية اندماجهم والعمل على حل مشاكلهم، وتوجيههم، وهو ما يوجب على قيادة التنظيم السعي للتوفيق بين متطلبات التنظيم وحاجات الأفراد فيه¹⁹¹.

لقد حاولت نظرية التنظيم الاجتماعي تجاوز المفاهيم التقليدية مع منح الأولوية للتنظيم الداخلي وسبل تركيبه مرتكزا في ذلك إلى جملة من المعايير ومنها:

- النظر للسلوك التنظيمي في صورته الكلية أو الشمولية التي تستوعب كافة الأجزاء المشكلة له والمتغيرات المتعلقة به.
- أن يعبر عن المفهوم الحقيقي للمنظمة من خلال الواقع الملموس الذي تجري ملاحظته من خلال الأبعاد الأساسية المشكلة له.

¹⁹¹: بلال خلف السكارنة: القيادة الادارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص ص58-59.

- ضرورة أن تعزز الصياغة العامة لمفهوم المنظمة القدرة على تحديد المتغيرات المؤثرة في سلوكها، وفي تحديد علاقاتها وارتباطاتها مع بعضها، وتمكين الأفراد فيها من تحقيق أهدافها النهائية¹⁹².

عموما يمكن القول بأن "باك" قد حاول أن يقدم الملامح الأساسية للتنظيم من خلال تقديم انطلاقة جديدة في الفكر التنظيمي ساهمت في لفت الانتباه إلى أهمية العنصر الانساني داخل التنظيم دون الوقوع في المبالغة التي عانت منها نظرية العلاقات الانسانية والعلاقة التبادلية التفاعلية ما بين التنظيم والمحيط وتأثيرها على معدل كفاءة وفعالية السلوك التنظيمي بشكل عام.

II. نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم لـ : "كريس أرجيريس، C. Argyris"

ولد "كريس أرجيريس" سنة 1923 ب. و. م. أ، اشتغل أستاذا لـ Management بجامعة "هارفارد" أين درس إدارة المؤسسات. هو أستاذ متخصص في علم النفس الصناعي. مثل "كيرث ليفين" عمل "أرجيريس" على تطوير طريقة في البحث حول التدخل في الوسط الصناعي. وقد نشر عدة مؤلفات حول الـ "Management" ومنها كتابه ' الشخصية والتنظيم' الذي صدر عام 1957. يرى "أرجيريس" بأن لكل فرد طاقة أو قدرات، وأن هذه القدرات يمكن أن يطورها التنظيم الذي يعمل لحسابه مثلما يمكن أن يقضي عليها. ثم إن تطوير هذه القدرات الفردية لا يمكن أن تكون إلا للفائدة والمصلحة المتبادلة بين الفرد وللتنظيم، إلا أن المسيرين، أو المدراء يفتقدون في معظم الأحيان

¹⁹²: خليل محمد حسن الشماخ وآخرون: مرجع سابق، ص ص 77-78.

إلى الثقة المتبادلة بينها وبين الأفراد من أجل السماح بمثل هذا النمط من التطور. ويضيف على ذلك القول بأن الطريقة التي تتخذ بها القرارات داخل التنظيم تؤدي إلى خلق جو من الارتياح واللامرونة، علما بأن المسيرين، أو المدراء يرون بأن الثقة والتجديد أساسيان في اتخاذ القرارات المناسبة.

ولذلك يوصي "كريس أرجريس" المدراء، أو المسيرين بضرورة بذل الجهد وطرح الأسئلة المهمة التي تسمح بالحصول على اجابات، في الأوقات الهادئة بغية مراجعة مواقفهم بالعودة للملاحظات التي يكونوا قد سجلوها أثناء الاجتماعات لأجل الشروع بشكل نشيط في عملية التعلم التي تخص سلوكهم، وسلوك الجماعة التي يشرفون عليها أو على إدارتها وتسييرها.

وقد سمحت له الدراسات التي قام بها من ان يحدد ثلاثة (3) قيم أساسية تؤثر على جماعات العمل:

- أن العلاقات الانسانية الوحيدة المهمة هي تلك التي تهدف إلى انجاز أهداف التنظيم، بتعبير آخر، فإنه إذا كانت الاطارات تركز جهودها على انجاز المهام فبغرض تفادي تعميق العوامل العلائقية بين المستخدمين.
- يجب تعميق العقلانية، وتقليل العواطف والانفعالات داخل اطار المؤسسة.
- أن السلطة والرقابة مقبولة داخل المؤسسات، إذ لا مجال لاستبعادها وهي مرتبطة بالتسلسل الهرمي.

وبناء على ذلك التشخيص، قام أرجيريس بتقديم نقد حقيقي للفعالية داخل المؤسسة وقد لاحظ بأن

أغلب المديرين يعتقدون بأن التنظيم الفعال هو ذلك التنظيم الذي سعي إلى تحقيق الأهداف التي حددها لنفسه، ويرى أرجيريس بأن مثل هذه النظرة للتنظيم الفعال ضيقة، لأن التنظيم الفعال هو ذلك التنظيم الذي يستخدم كل موارده، وعلى وجه الخصوص الموارد البشرية، أو الطاقة البشرية، هذه التي تتكون بالأساس من الطاقة البسيكولوجية، التي يمكن تطويرها في ظل جو الثقة، ومن تم اقترح مفهوم "النجاح البسيكولوجي".

وحسب "أرجيريس" فإن التنظيم يكون فعالاً إذا ما مكن أعضائه من تحقيق النجاح البسيكولوجي، ولكي يحقق ذلك على كل تنظيم أن يعطي كل عضو من أعضائه :

- ان على أعضاء التنظيم تبادل الاحترام، والسعي نحو احساس متزايد بأهمية الكفاءة، من خلال تحديد التحديات التي يجب رفعها.

- ومن جهة المقابلة على المؤسسة أن تعطي أفضلية للكفاءة، إن طريقة عمل المؤسسات يجب أن تتغير بحيث تسمح للأفراد تحقيق النجاح البسيكولوجي.

أ. نموذج التنظيم المقترح من طرف أرجيريس

يقوم النموذج الذي اقترحه "أرجيريس" على عدة قواعد منها:

* التفاعل بين مكونات التنظيم المميز.

* يجب أن يتوفر ما أسماه "بالوعي الشامل للتنظيم، La conscience globale.

- * الأهداف المنجزة يجب أن تكون اهدافا للتنظيم ككل.
 - * يجب أن تكون للمؤسسة القدرة على تحويل نشاطاتها الداخلية والخارجية.
 - * يجب أن يتمتع المديرون، والمسكرون داخل المؤسسات بالنظرة المستقبلية.
- أما عن نمط التسيير الذي يسمح بزيادة حظوظ تطوير النجاح البسيكولوجي فيجب أن يركز على المبادئ التالية:
- توسيع واثراء العمل عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة التصور الخاص بالعمل وكذلك التعرف على النتائج المحققة.
 - تغيير القيم وسلوك المسيرين بحيث يتم توجيهها أكثر نحو الثقة، والتسيير العقلاني.
 - لا مركزية الرقابة على التسيير، وتحسيس الأجراء بالطابع الاقتصادي لنشاطهم.
 - تطوير أنظمة للتقييم، ومكافاة المستخدمين، كما يجب توجيه هؤلاء وتشجيعهم للمساهمة في الحفاظ على النظام الداخلي للتنظيم وتكييفه.
- ويعتقد "كريس أرجيريس" الذي يعتبر من بين أكثر الكتاب انتقادا للنظرية الكلاسيكية في التنظيم، أن هناك تناقضا بين مقومات الشخصية وبين متطلبات ومبادئ التنظيم الكلاسيكية، فالنظرية الكلاسيكية من خلال مبادئها التي تقول فيها بمبدأ التخصص في العمل، تقسيم العمل، التوجيه، الرقابة، إصدار الأوامر وحده الأمر وغيرها من المبادئ تجعل من الشخصية الانسانية في أماكن العمل شخصية سلبية وتابعة لا

تستغل إلا القليل من قدراتها، وتتسم بقصر النظر في نظرتها للأمور. ويتضح مثل هذا التناقض بين الفرد والتنظيم كلما عمد هذا الأخير إلى اعتماد المبادئ السابقة التي تتسم بعدم المرونة.

ويرى "كريس أرجيريس" أن هذه النظرية تحاول تقديم تفسير للسلوك الانساني، يعد بمثابة مقدمة للتنبؤ بالسلوك الانساني والتحكم فيه، حيث تقوم هذه النظريات على مفهومين أساسيين هما الفرد والتنظيم الرسمين وحيث ينتج السلوك الانساني في التنظيمات المختلفة برأي "أرجيريس" نتيجة تفاعل هذين العاملين، الفرد، والتنظيم الرسمي، بشكل منفرد أولاً مع غيرهما من العوامل الأخرى داخل التنظيم (العوامل الفردية، الجماعات الصغيرة غير الرسمية، وعوامل تنظيمية رسمية)، وعليه يرى بضرورة فهم هذه العوامل لأجل فهم السلوك الانساني في التنظيم.

❖ الفرد

يقول "أرجيريس" بأن الفرد يتميز بجملة من الخصائص التي تحدد شخصيته وهذه الخصائص هي:

- ✓ أن الشخصية الانسانية تتركب من أجزاء مختلفة تعمل على حماية الشخصية الكلية، أي أن الشخصية الانسانية ليست مجرد مجموع الصفات الانسانية المختلفة ولكنها تنظيم يجمع كل تلك الصفات ويسمح بتفاعلها فيما بينها.
- ✓ أن أجزاء الشخصية الانسانية ترتبط مع بعضها لأن كل منها يستخدم الآخر لضمان البقاء، وتكون في حالة توازن داخلي عندما تكون الأجزاء المختلفة

المشكلة للشخصية الانسانية في حالة توازن واتساق، وتكون في حالة توازن خارجي عندما تكون الشخصية ككل في حالة اتفاق مع البيئة المحيطة، وعليه تعتبر الشخصية الانسانية نظاما مفتوحا، وعليه وفي حالة انعدام التوازن الداخلي تمثيل الشخصية الانسانية إلى احداث تعديل لاستعادة التوازن.

✓ تعكس الشخصية الانسانية طاقات الانسان وحيويته.

✓ أن مصدر الطاقات والحيوية النفسية هو الحاجات الانسانية التي يسعى الانسان لإشباعها، حيث الحاجة، حالة من القلق أو التوتر توجد في الشخصية وبالتالي فهي تنشئ وتوجه السلوك حتى يتحقق الهدف أو يتم الإشباع، وهذا يؤدي إلى إنهاء التوتر أو التخفيف من حدته¹⁹³.

✓ إلى جانب الحاجات الانسانية هناك القدرات الانسانية، وهي الآلات أو الوسائل التي يعبر بها الفرد عن حاجاته ويعمل على إشباعها أي أن القدرات هي حلقة الوصل بين الحاجات والبيئة، وهي تنقسم إلى ثلاثة أنواع هي:

○ القدرات العقلية.

○ القدرات العضلية.

○ القدرات العاطفية.

✓ أن الصفات والخصائص الانسانية تتجمع وتنظيم الشخصية في مفهوم "الأن" "أو الذات"، حيث أن الحاجات الانسانية لا تختلف باختلاف الأفراد ولكن

¹⁹³: علي السلمي: مرجع سابق، ص ص126-127.

تختلف باختلاف طريقة تنظيمها وتحديد علاقاتها ببعضها البعض، وذلك من إنسان إلى آخر، وهذا هو مفهوم "الذات".

✓ أن للإنسان القدرة للدفاع عن نفسه، أو بالأحرى عن ذاته ووحدته الشخصية باللجوء إلى مجموعة من الأساليب الدفاعية ومنها: العدوانية- الشعور بالذنب- الانكار- الكبت اللاشعوري- الكبت الواعي أو التحريم- التبرير- التمثيل بالآخرين- الاسقاط.

✓ يتخذ نمو الشخصية شكل زيادة الصفات الانسانية وتكوين عالم خاص بالفرد.

✓ يسعى الإنسان إلى تحقيق ذاته وتحيينها، وهكذا نجد بأن الشخصية الانسانية تمر بالأطوار التالية¹⁹⁴:

■ من حالة السلبية في مرحلة الطفولة إلى حالة من النشاط المتزايد مع تقدم السن.

■ تتطور الشخصية من الاعتماد على الآخرين إلى الاستقلال والاعتماد على النفس.

■ تتطور الشخصية بزيادة وتنوع السلوك، فأنواع السلوك الممكنة تتطور وتزيد مع تطور السن (المقارنة مع الطفولة).

¹⁹⁴: رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص ص 81-82.

■ تميل الاهتمامات والرغبات إلى التطور والاستقرار بمرور الوقت أي التعمق والاستقرار عندما يميل الانسان إلى النضج والاستقرار الفكري والعاطفي.

■ تبدأ الشخصية الانسانية في التطور والتقدم في مجال التفكير واعمال العقل مع التقدم في السن، فإذا كان الطفل يميل إلى الاهتمام بالأشياء القريبة يبدأ الانسان في النظر إلى المستقبل البعيد، ويتسع أفق إدراكه للأمور مع تقدم الزمن.

■ يميل الانسان إلى التطور من حالة الخضوع إلى حالة طلب المساواة أو التمييز والتسلط.

■ يبدأ الانسان في ادراك ذاته والتعرف على أهميته كإنسان.

نلاحظ من ذلك أن الانسان جملة من الصفات والملامح وهو يتصرف بوعي من حاجته وادراكه للعالم المحيط به، ويسعى إلى الاحتفاظ بتوازن شخصيته واستقرارها، أو أن الشخصية الانسانية تميل التطور والنضج، وأن صفات الاستقلال والتسلط والسيطرة تزداد مع نمو الشخص وتطور شخصيته¹⁹⁵.

ب. خصائص التنظيم الرسمي

يتصف التنظيم الرسمي بالخصائص التالية:

* يتصف التنظيم الرسمي بالمنطق والرشد، أي أن التصرفات مقصودة وهادفة أي تهدف إلى تحقيق نتائج محددة.

¹⁹⁵: علي السلمي، ص 128-129.

* يعتمد التنظيم الرسمي مبادئ التخصص، تقسيم العمل، تسلسل السلطة،

وحدة المروالتوجيه، نطاق الاشراف المحدد.

وهي الخصائص التي يرفضها "كريس أرجيريس" من منطلق وجود تناقض رئيسي بين

متطلبات الشخصية الانسانية المتطورة وخصائص التنظيم الرسمي، ويرى بأن

الانسان يميل إلى التكيف مع تلك الأوضاع التي يفرضها عليه التنظيم الرسمي بأي

من الأساليب التالية:

■ أن يترك التنظيم نهائيا.

■ أن يحاول تسلق السلم التنظيمي والوصول إلى مركز إداري أعلى حيث يتخلص

من جانب كبير من ضغوط التنظيم الرسمي التي يركز عبئها على المستويات

الدنيا في التنظيم.

■ أن يستخدم أحد الوسائل الدفاعية التي توجد بحوزته أو يتوفر عليها.

■ أن يصير مستهترا غير عابئي، فيتكاسل ويتراجع في القيام بمهامه، ولا يهتم

بأهداف التنظيم.

■ الانضمام إلى الجماعات غير الرسمية لحمايته من التنظيم الرسمي.

وفي المقابل نجد أن لجماعات العمل أساليب خاصة بها للتكيف مع خصائص

التنظيم الرسمي ومنها:

● تقييد الانتاج وتخفيض الجهود المبذولة في العمل.

- اعطاء الطابع الرسمي للجماعات الصغيرة بتكوين النقابات لمواجهة سيطرة التنظيم الرسمي بتنظيم رسمي مماثل.
 - التركيز في معاملاتهم مع التنظيم على الأجور وعلى المزايا الاقتصادية الأخرى.
- وبتعبير آخر يلجأ الإنسان ذو الشخصية النامية عندما تواجهه خصائص ومتطلبات العمل في التنظيم الرسمي غير الملائمة إلى تكوين الجماعات غير الرسمية التي تساعد على تحقيق الفوائد التالية:
- تقليل درجة خضوعه واعتماده بالنسبة للإدارة أو التنظيم الرسمي.
 - تقليل احتمالات تعرضه لتصرفات تحكيمية من قبل أصحاب السلطة في التنظيم الرسمي حيث يحتوي في الجماعة.
 - تمنح الجماعة غير الرسمية للفرض فرصة التعبير عن مشاعره المختلفة.
 - التنظيم غير الرسمي عالم خاص للفرد تنمو فيه شخصيته الإنسانية بعيداً عن الضغوط والقيود.
- لذلك يعتبر "أرجيريس" التنظيم غير الرسمي بمثابة وسيلة لحماية الفرد من الانهيار أو الانفجار تحت ضغط متطلبات التنظيم الرسمي.
- هذا ويرى "أرجيريس" بأن نتيجة التناقض بين الفرد والتنظيم تؤدي إلى الاحباط، الفشل، الصراع، وأن مبادئ التنظيم الكلاسيكية تجعل الأفراد على اختلاف مستوياتهم يعانون من المنافسة، الحقد، العداوة وتضاؤل الشخصية وتنمية صفة

التركيز الجزئي بدلا من الكلي (التركيز على الكل)، وأن فلسفة الإدارة الكلاسيكية في بعض الأحيان يمعن في جعل الأفراد يشكلون سلوكيات معادية للتنظيم الرسمي. وعليه يقترح "كريس أرجيريس" العمل بالأساليب الإدارية التي يمكن أن تخفف من حدة التوتر بين الإدارة والعمال من مثل:

■ استخدام أسلوب القيادة الذي يركز على الأفراد ومشكلاتهم.

■ تكبير العمل.

■ تخفيض حدة الرقابة¹⁹⁶.

ج. بعض الانتقادات الموجهة لنظرية كريس أرجيريس

يبقى القول أن "أرجيريس" الذي قدم نظرية ربط فيها بين الحاجات الانسانية الأساسية وطبيعة بناء التنظيم الذي يستطيع مواجهة حاجات الانسان الأساسية، إلا أنه لم يستطع أن يحدد لنا بشكل واضح ما إذا كانت هذه الحاجات هي ما يستشعره الناس، أم هي الحاجات التي لا بد أن يستشعروها بالضرورة. زد على ذلك أنه لم يحدد لنا أهم الطرق أو الأساليب التنظيمية والإدارية التي تسمح بالجمع بين أهداف التنظيم وأهداف وحاجات الأفراد إذا ما استثنينا اقتراحه بشأن اعتماد الإدارة لأسلوب الإدارة التشاركية.

ثم إن "كريس أرجيريس" وفوق ذلك لم يتجاوز الاهتمام بالعوامل الداخلية للتنظيم مع العلم ان للعوامل الخارجية تأثيراتها على التنظيم الداخلي للتنظيم، إلى جانب

¹⁹⁶: نفس المرجع، ص ص 130-133.

إغفاله لظاهرة الصراع التنظيميوكيفية التعامل معها أو علاجها، ولا مع الجماعات غير الرسمية التي لا يستهان بدورها في التأثير وتوجيه سلوك الأفراد داخل التنظيم.

III. نظرية اتخاذ القرارات لـ: "هربرت سيمون، Herbert Simon"

يعد "هربرت سيمون" الحاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد واحد من الذين عارضوا النظريات

الكلاسيكية للتنظيم خاصة فيما تعلق منها بعملية اتخاذ القرارات، حيث السلوك التنظيمي محصلة لعمليات اتخاذ القرار التي تجري بداخل التنظيم، لذلك فإن محاولة فهم السلوك التنظيمي بغية التنبؤ به تقتضي التعرف على الكيفية التي تتم بها عملية اتخاذ القرارات التنظيمية والمؤثرات التي تحددها.

وضمن هذا التصور رفض "هربرت سيمون" الطرح الكلاسيكي حول عملية اتخاذ القرار وقال بضرورة إعادة النظر في الفرضية التي تقول بالنموذج الرشيد أو العقلاني هذا النموذج الذي يقول بشأنه "هربرت سيمون" بأنه يقوم على مسلمة أو فكرة افتراض المعرفة الكاملة بالحلول البديلة وآثارها من قبل متخذي القرارات في الوقت الذي يفتقد فيه هؤلاء إلى المعلومات الكاملة والصحيحة من جهة، ثم جهل النموذج العقلاني بالسياسات الداخلية للنظام التنظيمي من جهة أخرى، ذلك أن هذا النموذج يفترض وجود نظام متناسق ومنسجم، حول الأفضليات بين أصحاب القرار، أي بمعنى أن الجميع متفق حول أهداف التنظيم، وأن القواعد المنظمة لعملية اتخاذ

معلومة ومقبول من قبل جميع المعنيين بهذه العملية، ويعترف "سيمون" بهذا الصدد بأن أصحاب القرار غالبا ما يواجهون أهدافا متباينة تؤدي إلى تولد الصراع بينهم¹⁹⁷.

1. النموذج العقلاني في اتخاذ القرار

شاع النموذج العقلاني في اتخاذ القرار في النصف الأول من القرن العشرين (ق20) يقوم هذا النموذج على تعظيم المدير لعوائد منظّمته على الدوام وعليه أن يسعى باستمرار إلى الحصول على كل المعلومات المرتبطة بالمشكلة القائمة، مع تحليل ومعرفة نتائج كافة البدائل واختيار المناسب منها أو البديل الأمثل. وأما الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النموذج العقلاني لعملية اتخاذ القرار فتتحدد في تلك المتطلبات التي تفرضها العقلانية حيث:

- **وضوح المشكلة:** بحيث لا يكون هناك أدنى غموض في أي جزء منها، وهو ما يفترض توفر كافة المعلومات عنها لاتخاذ القرار.
- **التوجه المجرد نحو الهدف:** أي سعي القرار نحو الهدف وثبات ذلك الهدف.
- **كافة الاختيارات / البدائل معلومة لدى متخذ القرار:** فهو على دراية تامة بنتائج كافة البدائل.
- **لا قيود على عملية اتخاذ القرار:** أي أن متخذ القرار متحرر من كل القيود، سواء فيما تعلق بالوقت، أو في التكاليف، أو في الحصول على المعلومات المتعلقة بالمشكلة والبدائل ونتائج كل بديل.

¹⁹⁷ : Mary Jo Hatch : Organization Theory, Modern, Symbolic, and ostmodern Perspectives, Oxford University Press, 2018,p 288.

- يختار متخذ القرار البديل الذي يعظم العائد فقط: بمعنى أن الأمر واضح بالنسبة لمتخذ القرار ولا يهمله سوى العائد وتعظيم الهدف، ولا شيء سواه.
- أما السؤال الذي يمكن طرحه هنا وأمام مثل هذه الافتراضات هو إلى أي مدى يمكن أن تكون المشكلة واضحة بالنسبة لمتخذ القرار، وهل فعلا جميع البدائل متاحة وواضحة لديه، ثم هل يتوفر على كافة المعطيات الخاصة بالمشكلة، وطبيعة نتائج القرار تحت قيد الوقت، والتكاليف، وهل يتفق القرار المتخذ مع ما تسمح به المنظمة وآفاقها المستقبلية¹⁹⁸.
- هذا وبناء على مقارنة "هربرت سيمون" ما بين النشاطات الفعلية لعملية اتخاذ القرار وبين المجموع المثالي الذي يقدمه النموذج الرشيد أو العقلاني رأى بأن محاولات العقلنة محدودة نظرا للأسباب التالية:
- المعلومات غير الدقيقة وغير الكاملة.
- تعقد المشكلات.
- قدرة الانسان على معالجة المعلومات.
- الوقت المتاح من أجل اتخاذ القرار.
- الأولويات المتصارعة لدى متخذي القرارات بشأن الأهداف التنظيمية (اختلاف أصحاب القرار).

¹⁹⁸: فريد فهمي زيارة: وظائف الادارة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، صص 142-144.

ووصف هذه الأسباب بمحددات العقلانية أو الرشد داخل التنظيم، حيث قال بالعقلانية أو الرشد المحدود، وقد اختار هذا التوصيف أو العبارة لأجل توضيح والتأكيد على أن أصحاب القرار ورغم المحاولات الكثيفة التي يبذلونها لأجل اتخاذ قرارات عقلانية والوصول إلى النموذج المثالي الذي يقول به النموذج العقلاني، ونظرا للأسباب المذكورة آنفا، فليس بمقدورهم أن يكونوا كذلك¹⁹⁹. يتوضح مما سبق أن مبدأ "العقلانية المحدودة" يؤكد على مسألتين هامتين داخل التنظيم:

❖ أن أصحاب القرارات وبالنسبة لبعض الحالات لا يتوفرون إلا على عدد قليل من المعلومات لأجل الرد على متطلبات النموذج، وهي بالتالي تعتبر من قبيل العراقيل أو الصعوبات المرتبطة (الناجمة) عن التعقد والتغير وهي بالتالي مصدر للشك أو اللابيقين، ومنها نقص المعلومات، وهي العراقيل أو التعقيدات التي لا ترتبط فقط بالبيئة التنظيمية ولكن أيضا بالنظام التقني.

❖ المسألة الثانية، فتتعلق بفهم الأهداف المتناقضة أو المختلفة عليها وهي المسألة التي تشكل عامل الأزمة أو القلق في عملية اتخاذ القرار ويظهر الاختلاف أو عدم التفاهم والاتفاق بين أصحاب القرار حول:

* الأهداف التي يجب العمل على تحقيقها، أو المشكلات التي تحتاج إلى الحل.

¹⁹⁹ : Mary Jo Hotch : opcit, pp 289,290.

* عدم الاتفاق حول المعلومات التي يجب الارتكاز عليها في عملية اتخاذ القرار،
ودعم القرار²⁰⁰.

2. عناصر نظرية "سيمون" في التنظيم

يقدم "هربرت سيمون" عناصر نظريته عن التنظيم والسلوك الإداري باعتبارها دراسة لاتخاذ القرارات في التنظيمات كالاتي:

أ. توجد وراء كافة أنواع العمال والتصرفات التنظيمية عملية اختيار، وهو الاختيار الذي يسبق الأداء الفعلي، ومنه فإن مجال الاهتمام في دراسة التنظيم يمكن أن ينتقل من دراسة الأعمال أو الوظائف إلى دراسة عمليات الاختيار واتخاذ القرارات التي تسبقها.

ب. أن عملية اتخاذ القرارات لا تنتهي بمجرد تحديد الهدف العام للتنظيم، أو رسم السياسات العامة له، ولكنها عملية تمس كافة التنظيم بما يتضمنه من عمليات تنظيمية تضمن تحقيق الأهداف والأداء الصحيح.

ج. أن طبيعة التنظيم الهرمي تقضي بانقسام أعضاء التنظيم إلى فئتين كبيرتين، المنفذون ويوجدون في المستويات الدنيا وهو الذين يقومون بتنفيذ الأعمال والقرارات ويوجدون في المستويات العليا.

²⁰⁰ : Mary Jo Hotch : opcit, pp 289,290.

د. أن وظيفة متخذي القرارات هي عملية الاختيار بين البدائل الممكنة، وبما أن تنفيذ القرارات داخل التنظيم يقع في العادة على عاتق المنقذين، يكون على متخذي القرارات القيام بما يلي:

- اتخاذ القرارات المناسبة.
 - التأثير على المنفذين بغرض وضع القرارات موضع التنفيذ، أو الالتزام بالعمل بها.
- ويلاحظ من ذلك كيف أن "هربرت سيمون" يربط بين عنصرين أساسيين يرتبطان بعملية اتخاذ القرارات، ألا وهما:

- * اتخاذ القرارات.
- * ثم التأثير، أو النفوذ على أعضاء التنظيم، وهو الربط الذي يؤدي إلى ادخال عنصر السلطة كمتغير أساسي في السلوك التنظيمي.

هـ. بما أن المستويات التنظيمية متعددة فإن محاولات التأثير على المنفذين تتم بواسطة المستويات العليا التي تمر على عدد من المستويات الوسيطة من المشرفين الذين يعملون على نقل وشرح وتعديل محاولات التأثير المبذولة من قبل متخذي القرار حيث يقع المشرفون بدورهم تحت تأثير ونفوذ متخذي القرار أيضا²⁰¹.

²⁰¹. علي السلمي: مرجع سابق، ص ص186-189.

و. ينبغي أن يكون محل التركيز داخل التنظيم على الأعضاء المنفذين إذ يتوقف

نجاح التنظيم وتحقيق الأهداف على أداء هؤلاء.

ز. تعني عملية اتخاذ القرار، عملية اختيار تسبق عملية الأداء، بمعنى أن الفرد

يختار من بين عدة بدائل.

ح. في بعض الأحيان تكون عملية اتخاذ القرار محصلة لعملية طويلة من النشاط

التخطيطي.

ط. العمل التنظيمي عمل جماعي بالأساس، ولذلك تقوم عملية اتخاذ القرار على

جملة العمليات التي تهدف إلى استبعاد بعض عناصر القرارات التي ينبغي أن

يتخذها أعضاء التنظيم ووضعها في صورة اجراءات عامة لتحل محلها عملية

اتخاذ القرارات على مستوى التنظيم.

وأما أنواع القرارات التي يتخذها التنظيم بدلا من الفرد فتتمثل في:

- تحديد وظيفة الفرد، أو واجباته العامة.
- تحديد السلطة، أي تحديد من الذي يمتلك حق اتخاذ القرارات بدلا من الفرد.
- وضع القيود على مجالات الاختيار المتاحة أمام الفرد، وذلك بغرض تحقيق التنسيق بين أنشطة الأفراد المختلفين داخل التنظيم.

ي. معنى ذلك هو أن يتم تقسيم العمل على أساس رأسي حيث يتم انشاء هرم سلطة يتدرج من القمة إلى القاعدة، ويتم تخصيص أفراد في مستويات التنظيم المختلفة لعملية اتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة، وذلك بغرض:

* التنسيق بين الأنشطة المختلفة.

* زيادة الخبرة بالنسبة لمتخذي القرارات²⁰².

نفهم من ذلك، وإذا ما حاولنا تلخيص أهم عناصر عملية اتخاذ القرار أنه يمكن حصرها اجمالاً في العناصر التالية:

أ. اتخاذ القرار: أن التنظيم يتكون من هيكل للاتصالات والعلاقات بين الأفراد ويقوم على أساس هرمي بحيث يتعلق كل قرار بنشاط معين لتحقيق هدف معين الذي يصبح مرحلة أو خطوة في تحقيق هدف آخر، إلا أن البيئة هي التي تحدد بدائل الاختيار المتاحة.

ب. الجماعة: إن اتخاذ القرارات عمل جماعي، ولا بد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود على هذا الأساس.

ج. التخصص: يتخصص أعضاء الإدارة العليا في التنظيم باتخاذ القرارات، أما الآخرون فيتولون التنفيذ.

²⁰². علي السلمي: مرجع سابق، ص ص 186-189.

- د. التأثير: لكي يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه فلا بد من التزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا، لذلك يمارس التنظيم مؤثرات معينة كالسلطة، خلق الولاء، الاتصال، التدريب، ووضع معايير الكفاءة وغيرها.
- هـ. التوازن: يهدف التنظيم إلى تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل.
- وعليه يمكن القول بأن نظرية اتخاذ القرارات لـ "هربرت سيمون" قد اعتمدت على حقيقتين أساسيتين هما: الجانب النظري لاتخاذ القرارات، والجانب العملي الذي يعبر عن الواقع الاجتماعي. وهناك مجموعة من العوامل تؤثر في هذه القرارات ومنها:
- الذكاء: الذي يسمح للأفراد من خلال اتصالاتهم ببيئتهم ومجتمعهم بمعرفة نوعية القرار الذي يجب اتخاذه.
 - رقابة الاستراتيجية: التي يمكن الاعتماد عليها في كل وضعية معينة.
 - اختيار الطرائق والأساليب: التي يمكن تطبيقها نظرا لملاءمتها.
 - تنفيذ الخطط الموضوعية وفقا لتفاصيل واضحة ودقيقة²⁰³.

3. أساليب التأثير على سلوك أعضاء التنظيم

يرى هربرت سيمون "بأن القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات العليا تعد عديمة الفائدة إلا إذا تم تنفيذها من قبل أعضاء التنظيم الذين يجب تبليغها لهم، بحيث

²⁰³: رعد حسن الصرن: مرجع سابق، ص90.

تحظى بقبولهم، عبر التأثير عليهم، حيث تختلف أساليب التأثير على المنفذين، وهي في الغالب تنقسم إلى قسمين أو نوعين:

❖ أن تنهي عادات، اتجاهات وأساليب تفكير لدى أعضاء التنظيم تجعلهم على استعداد لتقبل تنفيذ القرارات بكيفية تمكن التنظيم من تحقيق الأهداف الخاصة به.

❖ أن يعتمد إلى اجبار المنفذين على القبول بالقرارات التي اتخذت في المستويات العليا بداخل التنظيم.

أما بالنسبة للأسلوب الأول: فيكون عن طريق خلق الولاء للتنظيم واقناع أعضاء التنظيم بهدف الكفاءة والتدريب.

وأما الأسلوب الثاني: يعتمد بالأساس على السلطة، مع الإشارة إلى أن "سيمون" يربط قبول المرؤوسين بسلطة الرؤساء لكونه لا يتعدى نقطة معينة، يسميها بنقطة القبول، وأما مساحة القبول فتتوقف على نوع وحدة الجزاءات المقررة للخروج عن السلطة.

هذا ويقدم "هربرت سيمون" إلى جانب مفهوم "منطقة القبول" مفهوما آخر لا يقل أهمية عنه ألا وهو مفهوم "الولاء التنظيمي" باعتباره متغيرا يساعد في عملية اتخاذ القرارات، إذ يدفع بالفرد عند اختيار البدائل إلى اختيار البديل الذي يحقق مصلحة وفائدة التنظيم كالجماعة، مما يساعد على تحديد مسؤولية متخذ القرار مع العلم

بأن "هربرت سيمون" لم يغفل عن المشاكل التي يمكن أن تنجم عن ولاء الفرد لجزء من التنظيم من تناقض بين مصالح الجزء ومصالح التنظيم العام²⁰⁴.

ولذلك رأى "هربرت سيمون" بأن عملية صنع القرار الناجح تنطلق من اعتبارين هما:

■ **الجدوى الاقتصادية للقرار:** بالنسبة للمنظمة كإدارة عليا وكأصحاب

مشروع، وقد أطلق على المدير الذي يهتم بهذه المسألة بالرجل الاقتصادي.

■ **الجدوى النفسية والمعنوية للقرار:** وتعكس مدى الارتياح النفسي، والروح

المعنوية، ودرجة تجاوب العاملين مع القرار. وقد أطلق "سيمون" على الرجل

الذي يهتم بهذه الناحية بالرجل الإداري.

مع العلم بأن "سيمون" كان قد أكد على ضرورة الموازنة بين هذين الاعتبارين في

عملية صنع القرار واتخاذها من منطلق حرصه على بناء المجموعة التعاونية الهادفة

في علاقتها التبادلية مع الإدارة حتى يصبح المدير الرجل الإداري والاقتصادي في آن

واحد²⁰⁵.

هذا وقسم "هربرت سيمون" صور الرشد في القرارات إلى:

○ **القرار الرشيد موضوعيا:** وهو القرار الصحيح ويهدف إلى تعظيم قيمة معينة

في موقف معين.

○ **القرار الرشيد بطريقة واعية:** وهو القرار الذي يقوم على عملية واعية لتطويع

الوسائل حتى تتواءم مع النهايات والأهداف المبتغاة.

²⁰⁴: علي السلمي: مرجع سابق، ص ص189-190.

²⁰⁵: صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص52.

○ القرار الرشيد قصدا: وهو القرار الذي يقوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للغايات.

○ القرار الشخصي الرشيد: وهو القرار الذي يوجه تماما لتحقيق الاهداف الشخصية للمدير²⁰⁶.

أما مراحل عملية اتخاذ القرار على المستوى الاداري فتتكون من المراحل الثلاثة التالية:

● مرحلة البحث والاستطلاع: وهي المرحلة التي يتم فيها البحث عن مواقف مناسبة لاتخاذ القرار.

● مرحلة التصميم: وهي المرحلة التي تتم فيها عملية ايجاد البدائل الأكثر احتمالا للنجاح في تحقيق الأهداف.

● مرحلة الاختيار: وهي المرحلة التي يجري فيها اختيار البدائل الأكثر احتمالا للنجاح في تحقيق الهدف أو الغايات.

وأما القرارات فتتقسم إلى صنفين هما:

* القرارات المبرمجة: وهي قرارات روتينية بسيطة متكررة وتنفذ من قبل الادارة الدنيا وتستخدم فيها أساليب تقليدية.

* القرارات غير المبرمجة: وهي قرارات تتسم بالغموض والتعقيد كونها تتلق بمشكلات ذات طبيعة متكررة وظروفها متغيرة وتحتاج إلى جهد كبير وتفكير

²⁰⁶: صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، ط1، الدار الجامعية للكتاب، الاسكندرية، دت، ص659.

وابداع، وتستخدم الأساليب الحديثة مثل البرمجة الخطية، وتتخذ في الغالب من قبل الادارة العليا²⁰⁷.

4. بعض الانتقادات الموجهة لنظرية اتخاذ القرار لـ "هربرت سيمون

الملاحظ أن "هربرت سيمون" ومن خلال الأفكار التي تقدم بها يكون قد قدم نقدا للنموذج الكلاسيكي حول عملية اتخاذ القرار، وإن كان هو الواقع قد وقع في فخ الوصف عندما اكتفواستنادا إلى جملة من المسلمات والبدهييات بتقديم الخطوات التي على متخذ القرار اتباعها. زيادة على أنه قد أهمل في نظريته حول صنع القرار مسألة على جانب كبير من الأهمية المتمثلة في تأثير العوامل الخارجية المتمثلة في السياق البيئي والمجتمعي للتنظيم، عندما ركز على العوامل الداخلية، وعندما أكد على الحياة التنظيمية الثابتة.

إن نظرية الرشد المحدود أو العقلانية المقيدة في صنع القرار وعلى الرغم من الأهمية التي تحظى بها في فهم عملية اتخاذ القرار والسلوك التنظيمي الناتج عنها إلا أنها لم تسلم هي الاخرى من الانتقادات لعل أبرزها تركيزها الشديد على إدارة النسق، زيادة على دراستها للصراع وتفحص بيئة القرار من خلال الرؤية أو وجهة النظر الخاصة بصناع القرار لا غير، وكأنها تلغي امكانية تأثير الأطراف الأخرى داخل التنظيم على العملية، الأمر الذي لا يتوافق والواقع الفعلي الذي تجري فيه عملية اتخاذ القرار.

IV. نظرية التفاعل لـ "ويليام فوت وايت" William Foote Whyte

²⁰⁷: خليل محمد العزاوي: إدارة اتخاذ القرار الإداري، ط1، دار كنوز، عمان، 2006، صص 106-107.

ويليام وايت William Whyte عالم اجتماع، ولد عام 1914 بالولايات المتحدة الأمريكية، أبدى وايت "اهتمامًا بالكتابة والاقتصاد والإصلاح الاجتماعي بعد تخرجه من كلية "سوارثمور"، كان أستاذًا في علم الاجتماع بجامعة "أوكلاهوما" عام 1943 ، ثم أستاذًا بجامعة "شيكاغو" عام 1944، ثم دخل كلية العلاقات الصناعية والعمل في جامعة "كورنيل" عام 1948 ، وبقي هناك حتى نهاية حياته المهنية، كتب " وايت "مئات المقالات وعشرات الكتب، يعتبر رائدًا في علم الاجتماع الصناعي، كما اشتهر أيضًا في مجال علم الاجتماع الحضري، وتحليل التنظيم الاجتماعي.

1. نموذج ويليام وايت

لم يختلف " ويليام فوت وايت " عن "باك Bakke " و "أرجي ريس Argyris " في تناوله للتنظيم وتركيزه على السلوك الإنساني داخله، ..كما تأثر " ويليام وايت ... "بآراء" هومانز " (Homans) في دراسة التنظيم، وبخاصة فيما يتعلق ببداية التفاعل ومجاله داخل البنية التنظيمية²⁰⁸.

ويقوم النموذج النظري (التفاعلي) الذي قدمه " ويليام وايت " على ثلاثة مفاهيم أساسية، والتي اعتبرها تؤثر على بعضها البعض، كما يمكن أن تتأثر هذه المفاهيم بقوة البيئة وتؤثر عليها²⁰⁹ ، وتتمثل هذه الأخيرة فيما يلي²¹⁰ :

■ مفهوم التفاعل Interaction

²⁰⁸. اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط 1 ، الأنجلو المصرية، مصر، 1994 ، ص96
²⁰⁹: Mason Haire: Organization Theor, for Research on Human Behavior, Fourth printing, New York, John Wiley & Sons, INC, London, Sydney, , January 1965, p 156.
²¹⁰. علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، ب.ت، ص ص 285-286.

■ مفهوم الأنشطة Activities

■ مفهوم المشاعر Sentiments

وتتداخل تلك المفاهيم وتعتمد على بعضها البعض، بمعنى أن أيا منها يؤثر على الآخرين، من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن المفاهيم الثلاثة عرضة للتأثر بالمتغيرات الاجتماعية الناشئة عن البيئة أو المجتمع حسب تعبير " وايت " .

التفاعل: يرمز تعبير التفاعل إلى الاتصالات التي تتم بين الأشخاص المختلفين Interpersonal Contacts وهذه التفاعلات بين الأفراد يمكن ملاحظتها وتحديد من الذي يبدأ التفاعل أو الاتصال، ومدته، ونتيجة الاتصال، وشكل تأثيره على سلوك الطرف الآخر.

الأنشطة: هي عبارة عن التصرفات الإنسانية، أ و الأشياء التي يفعلها الناس Things that people do أي التصرفات المادية المشاهدة وبالتالي فإنه يمكن مشاهدة (ملاحظة) التصرفات وقياسها.

المشاعر: تعبر المشاعر عن كيف يشعر الناس بالعالم المحيط بهم، وكيف يدركون جوانبه المختلفة، وللمشاعر عناصر ثلاث:

■ العنصر الفكري ، بمعنى فكرة أو مبدأ أو عقيدة عن شيء معين.

■ العنصر العاطفي

■ اتجاه أو ميل للتصرف أو العمل.

ويرى " وايت " أن هذه السلسلة من المفاهيم وهي (تفاعل، أنشطة، مشاعر) يمكن أن تتأثر في أي نقطة منها، وبالتالي يحدث تغيير في باقي أجزاء السلسلة، بمعنى أنه لو حدث تغيير في نمط التفاعل بين أشخاص معينين فإن الأنشطة التي يقومون بها وكذلك المشاعر التي يشعرون بها لابد وأن يحدث بها تغيير هي الأخرى، وتقوم فكرة " وايت " على أنه في داخل التنظيم لا تتم التفاعلات بين الأعضاء بطريقة عشوائية، وإنما تتم وفقا لنمط منتظم (Regular pattern) كذلك الأنشطة في التنظيم تأخذ نمطا منتظما، وبالتالي فإن التغيير في نمط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم يحدث تطورا في أنماط الأنشطة وفي المشاعر، كذلك فإن التغيير في نمط الأنشطة يحدث تأثيره في التفاعلات وأخيرا فإنه لو اختلفت مشاعر الأفراد فإن هذا كفيل بإحداث تغيير في أنماط تفاعلاتهم والأنشطة التي يقومون بها.

هذه السلسلة من التفاعل، الأنشطة، والمشاعر لا تمثل نظاما مغلقا وإنما هي نظام مفتوح حيث تتأثر بما يجري في البيئة أو المجتمع المحيط، وبالتالي فإن التغيير في عناصر البيئة يحدث تغييرا في طبيعة تلك المفاهيم الثلاثة، ومن أجل التوضيح أكثر سنعطي بعض الأمثلة التالية:

❖ لنفترض أن المنظمة (س) وفي مرحلة من مراحل دورة حياتها لم تكن تستخدم الانترنت كوسيلة إدارية،...ولنا أن نتصور في هذه الحالة طبيعة التفاعلات والأنشطة والمشاعر السائدة داخل هذه المنظمة، ستكون طبعا وفقا لنمط معين، وتحكمها ظروف معينة، ولها أطر وحدود معينة أيضا -إلى حد ما- ، لكن بمجرد أن تستخدم هذه المنظمة

الانترنت كأداة لتفعيل العمليات الإدارية(بما تتيحه هذه الوسيلة من سبل وآليات عديدة ومتنوعة)، سنلاحظ دون أدنى شك أن طبيعة التفاعلات داخل هذه المنظمة ستتغير، وبالتالي ستتغير معها بالموازاة طبيعة الأنشطة، والمشاعر السائدة داخلها (المنظمة...)، هذا المثال يرتبط بالمتغير التكنولوجي والتقني، ونفس الأمر عندما نتحدث عن باقي المتغيرات التي تفرزها بيئة المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية (على المستوى القانوني، الاقتصادي، الاجتماعي والثقافي)، فعلى مستوى البيئة القانونية (الداخلية والخارجية) مثلا ، لو حدث تغير في القواعد والقوانين والتعليمات التي تحكم المنظمة سيؤثر ذلك على طبيعة التفاعل الأنشطة المشاعر السائدة داخل هذه المنظمة (هذا داخليا)، وسيحدث الأمر ذاته لو حصل تغير في القواعد والقوانين والتعليمات التي تحكم المجتمع ككل، بحكم أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية.

توضيح: المتغيرات التي تفرزها بيئة المنظمة سواء (الداخلية أو الخارجية) مثل: الانترنت، الآلات، التعليمات والقوانين، نمط الثقافة الاجتماعية أو ثقافة المنظمة... الخ، يمكن أن تؤثر على مفهوم واحد فقط من المفاهيم الثلاثة (التفاعل، أو الأنشطة، أو المشاعر)، ثم ينعكس تأثيره (ذلك المفهوم) على المفاهيم الأخرى ، كما يكمن أن تؤثر على مفهومين فقط، أو على المفاهيم الثلاثة في آن واحد، ويكون التأثير بعدها متبادل بين المفاهيم الثلاثة في نفس الوقت (تأثير وتأثر).

ويضرب" وايت "مثالا بجماعة من العمال نريد تحليل سلوكها، فإن التغير في سلوك الجماعة يمكن

أن يحدث إذا تغيرت بعض عناصر البيئة، مثل ذلك لو تغيرت الآلات والمعدات المستخدمة فإن هذا يحدث تغييرا مباشرا على تفاعلات وأنشطة العمال وبالتالي على مشاعرهم قد يحدث بطريقة غير مباشرة (Symbolical) إذا تغيرت بعض عناصر البيئة، مثال ذلك لو ادخل نظام جديد لدفع الأجور بالقطعة (أو الوحدة) بدلا من احتساب الأجر على أساس زمني.

2. العلاقة بين البيئة والتنظيم عند "ويليام وايت"

قبل كل شيء يجب أن نشير هنا إلى مسألة مهمة لفهم نظرية التفاعل، وهي: أن تعبير البيئة والمجتمع (Environment) كما يستخدمه "ويليام وايت" فيه بعض التداخل، حيث يشير به إلى الظروف المحيطة بعمليات (التفاعل - الأنشطة - المشاعر)، سواء كانت تلك الظروف داخل التنظيم أو خارجه، وهو بهذا يخالف الرأي السائد في تعريف المجتمع بأنه طبقا للمعنى اللفظي للكلمة يشير إلى الظروف خارج التنظيم، إذ يرى "تومسون" (Tomsbon) -مثلا- أن تعبير المجتمع يشير إلى العوامل الأخرى المتعلقة بتحقيق أهداف التنظيم، كالعملاء والوكلاء والمنافسين والأجهزة الحكومية أي أنها تتصف جميعا بكونها خارج حدود التنظيم.

نسخلص من ذلك أن "وايت" يعتبر التنظيم مجموعة متداخلة من الأنشطة الإنسانية، وما عليها من مشاعر، وأن التنظيم في علاقة مستمرة بالبيئة المحيطة حيث يتأثر بها

ويؤثر فيها، حيث أن كل مفهوم يؤثر ويتأثر بالآخر، أما بخصوص قوى البيئة فقد يكون لها تأثير على المفاهيم الثلاثة، وقد يأتي التأثير مباشرة (خط) أو غير مباشر رمزيا (خط متقطع)، كما تشير الأسهم الموجهة إلى الخارج أن النظام له تأثيرات على البيئة²¹¹.

3. نموذج من دراسات "ويليام وايت": "دراسة المطعم"

تأثر "ويليام وايت" في مناقشته للوضعية التقنية (Technological Positivism) بآراء "هومانز" (Homans) في دراسة التنظيم، وبخاصة فيما يتعلق ببداية التفاعل ومجاله داخل البنية التنظيمية كما ذكرنا سابقا، وتقوم رؤية "وايت" في تحليله للتفاعل على متغيرين هما: المبادأة والاستجابة (The response) بمعنى أن "وايت" يهتم في دراسته للتفاعل بين الرئيس والمرؤوس -على سبيل المثال- أيهما يبادر بالتفاعل مع الآخر، هل الرئيس أم المرؤوس، وكيف تكون الاستجابة لهذا التفاعل، وبقدر ما يتصف به حالة الاستجابة من استقرار خلال سريان العمل داخل التنظيم تكون حالة التوازن أو اللاتوازن التي تفضي إلى ردود أفعال كالصراع والتوترات في مجال العلاقات بين طرفي التفاعل.

ويذهب "وايت" مثل "هومانز" في تحليل التنظيم كنسق يتألف من ثلاثة عناصر أساسية متفاعلة المذكورة آنفا التفاعل والنشاطات والعواطف، في ارتباطها بالبيئة الخارجية التي تمثل التقنية (التكنولوجيا) أهم عواملها. (وإجمالاً فإن كلمة "التقنية" هي كلمة تشير إلى جميع ما يمكن تجهيزه أو تطويره من المعدات والآلات المادية واللامادية التي يمكن استعمالها لحل المشاكل التي يواجهها الإنسان).

²¹¹ Ibid, pp 156, 157

ويبدو واضحاً كيف استفاد "وايت" من نتائج دراسته لفئتين من العاملين داخل أحد المطاعم عام (1948) فيما عرض له في مدخله التفاعلي واستخدامه لمصطلح "التأصيل (The Origination) والاستجابة للتفاعل بين طرفين (أ) و (ب) داخل التنظيم.

تندرج دراسة "وايت" للتفاعل الاجتماعي بين العاملين داخل تنظيم المطعم، ضمن الدراسات الرائدة التي اهتمت بالكيفية التي تشكل بها التكنولوجيا العلاقات بين الأفراد، وتؤثر في سلوك الجماعة. قام "وايت" بدراسة العمليات داخل المطعم، إذ لاحظ وجود علاقات يشوبها التوتر لا تحدث مصادفة أو على مستوى التنظيم ككل بل تتركز عند مستوى معين وبين فئتين معينتين، هما: الطباخين والقائمين بتقديم خدمة الإطعام على طاولة الطعام، وعند هذا المستوى تتخذ الأوامر (Orders) اتجاهها عكسياً حيث تتجه من المستوى الأقل إلى الأعلى منه داخل التنظيم، بمعنى أن القائمين على تقديم خدمة الإطعام للزبائن (الأقل مستوى تنظيمي) يصدرن أوامره للطباخين (وهم الأعلى مستوى)، ويسجل "وايت" حلاً لهذه المشكلة التنظيمية من خلال استخدام التكنولوجيا المتمثلة في استخدام طبق دائري توضع عليه الطلبات مكتوبة، مما يقلل من العلاقات الشفهية المباشرة بين الطرفين²¹²، هذا الجهاز أو التقنية البسيطة ساعد على إزالة بعض الصراعات الخلافات من خلال التقليل من فرص الاحتكاك واللقاءات المباشرة بين الطهاة (الطباخين) والعمال الذين يخدمون الزبائن داخل المطعم²¹³.

²¹²: اعتماد محمد علام، مرجع سابق، ص 96-98.

²¹³ Fritz Jan : "The Whyte Line", Clinical Sociology Review, Vol. 5, Iss 1, 1987, pp 13- 14.

وإجمالاً فإن نظرية التفاعل تعد من أهم النظريات السلوكية التي تهدف إلى تقديم تفسير أكثر وضوحاً للسلوك الإنساني داخل التنظيم، من خلال تناولها للمتغيرات التي تفرزها البيئة والعلاقات الاجتماعية السائدة، فقد صاغ "ويليام وايت" نظريته وأسهم بذلك في نضج المفاهيم الفكرية في حقل العلوم الإدارية والفكر التنظيمي بوجه عام. إن "وايت" لم ينظر إلى العلاقات السائدة في السلوك التنظيمي للأفراد بصورة عشوائية، وإنما كانت نظريته إليها كنمط أو نسق من الأبعاد السلوكية، وكما أن هذه السلسلة المترابطة والمتداخلة من التفاعلات والأنشطة والمشاعر تعد بمثابة المحرك لرئيس السلوك الفردي داخل المنظمة، كما أكد "وايت" من خلال مدخله التفاعلي (نظريته) بدراسته للآثار البيئية على حقيقة أن المنظمة هي فعلاً نظام مفتوح من العلاقات السائدة مع مكونات بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وهكذا ساهمت أفكار "وايت" في خلق إطار للتنبؤ بالسلوك الإنساني وفهمه والسيطرة عليه داخل التنظيم.

٧. النظرية الموقفية

بعد أن تعرفنا على حركة العلاقات الانسانية، من خلال اسهامات مجموعة من المنظرين، منذ ثلاثينيات القرن الماضي، هؤلاء الذين قدموا نظرة مختلفة عن النظريات السابقة عليها حول التنظيم، حيث اهتمت حركة العلاقات الانسانية بالبعد العاطفي، وبوضعية العمل، كما بدرجة تعقيد الدوافع الانسانية ثم بتحليل الجماعات الضيقة بداخل التظيمات، زيادة على أشكال السلطة بفضل الدراسات حول القيادة، والدافعية أين حاول الكثير من المنظرين ورواد هذه المدرسة إعطاء

الأهمية اللائقة للبعد الانساني للتنظيم ومنها مثلاً "كريس أرجيريس" الذي سيركز على أهمية وضرة إعطاء المزيد من المسؤوليات للأجراء.

إلا أن ما يجب التذكير به هو أن حركة العلاقات الانسانية قد تعرضت لانتقادات كثيرة سواء في الولايات المتحدة الأمريكية أو بفرنسا حيث كان أعيب عليها عدم قدرتها على التكيف مع ظرف الأزمة الاقتصادية فيما يتعلق بتحليل المنظمات.

لذلك سيتمحور اهتمام نظريات التنظيم والادارة إيتداء من الستينات حول فكرة تأثير التنظيم بمحيطة الاقتصادية، الاجتماعي.ويمكن بهذا الخصوص ملاحظة العديد منالعوامل المرتبطة بالمحيط والتي يمكن أن تؤثر على التنظيم، وهو ما حصل مع النظرية الموقفية، التي جعلت من الموقف 'Contingence' مفهوما محوريا في تحليل التنظيم، حيث عرفته على أنه "وضعية خاصة ومتطورة تؤدي إلى رفض الوصفات الفريدة والمناسبة للجميع، وأما بالنسبة للمنظمات ف الموقف بنائي ذلك أن التغيرات التي تتم في العوامل الخارجية (تكنولوجيا، أسواق...) إلخ تؤدي إلى إحداث تطورات في بنية المنظمات".

هذا وضمن هذا الاطار جرت دراسة لمجموعة من الباحثين البريطانيين سنة 1970 أو "جماعة أستون" 'groupe Aston' وحددت فيها خمسة (5) أبعاد أساسية للمنظمة كانت كالتالي:

- درجة تخصص البنية.

- درجة تنميط العمل.

- درجة تقعيد قواعد العمل.

- درجة المركزية في اتخاذ القرارات.

- شكل المنظمة.

1. النظرية الموقفية البنائية

تأثرت هذه النظرية بجملة الأفكار السابقة وسعت إلى فهم العلاقة بين المحيط وبنية التنظيم.

❖ أبحاث واسهامات "برنز" و"ستالكر Burns et Stalker"

اهتم كل من "برنز" و"ستالكر" منذ 1963 بدراسة أثر المحيط أو البيئة على سير العمل داخل المنظمة وضمن هذا الاطار قاما بإجراء دراسة شملت عشرين (20) شركة في بريطانيا، نشرت نتائجها سنة 1966 في كتاب لهما تحت عنوان "تسيير التجديد، The management of innovation" وكان المقياس الذي تم اعتماده للتعرف على مدى التغير في البيئة هو نسبة التغير في التكنولوجيا المستخدمة وفي الأسواق التي ينشط ضمنها التنظيم.

وقد بينت نتائج أبحاثهما تأثر بنية المنظمة بجملة من العوامل الخارجية، وبشكل خاص بتعقيد وتقلبات المحيط الخارجي الذي يجري قياس معامل أو نسبة التغير فيه إنطلاقاً من التغير التكنولوجي، تقلبات السوق، وكذا التشريعات. كما اتضح بأن

الهياكل التنظيمية التي تتلاءم مع البيئة المستقرة تختلف عن الهياكل التنظيمية التي تتوافق مع البيئة الديناميكية التي تشهد تغييرات كبيرة.

وقد إقترح " برنر " و " ستالكر " إنطلاقا من التمييز بين نمطين من التنظيم، ومن بنية المؤسسات وهما:

■ **المنظمات الميكانيكاوية:** أو البنى المتكيفة مع البيئات المستقرة تتميز البيئات المستقرة بكون عناصرها مستقرة بالنسبة للمنظمة، أو بتغيرات يمكن توقعها مقدما. ويكون إنتاج هذا النمط من المنظمات محددا ومستقرا على مرور الزمن. أما بالنسبة للتكنولوجيا والسوق والتشريعات الخاصة بها فالتغيير المفاجئ فيها ضئيل جدا.

■ **المنظمات العضوية:** وهي البنى المرتبطة بالبيئات غير المستقرة، وتتميز هذه البنى غير المستقرة بعناصرها المتغيرة. سواء ما تعلق منها بالتكنولوجيا أو بالتشريعات أو بالسوق. وهو ما يجعل الادارة في مثل هذه الحالة على اطلاع وعلم بذلك التغيير، أو هي معتادة بالنسبة لها ما يجعلها تتبنى العمل وفق بناء هيكلي تنظيمي مرن يضمن لها استيعاب الضغوط البيئية المختلفة المتقلبة²¹⁴.

أ. البنى الميكانيكاوية Les structures mécanistes

يرى " برنر " و " ستالكر " بأن البنى الميكانيكاوية بنى معقدة، تقوم بإنجاز مهام معقدة رسمية/مركزية تتولى إنجاز مهام روتينية وتنفيذية. تعتمد بشكل كثيف إلى برمجة

²¹⁴: فريد فهمي زيادة، مرجع سابق، ص ص 222-223.

السلوكات، ولها قدرات محدودة للرد أو الاستجابة للوضعيات غير المألوفة بالنسبة لها. أما العمل فمعقلن، متخصص، ومنمط. يتم فيها حل النزاعات باعتماد التسلسل السلمي الإداري، في حين تتخذ القرارات في أعلى بنية الهرم الإداري. أما الاتصال فيأخذ شكل التوجيهات والأوامر. أما بالنسبة للوصول على الامتيازات، مثلما تقييم عمل الأفراد فيرتبط بشكل خاص بمكانة، وبنظام مؤهلات كل فرد داخل التنظيم. وعموما فإن المنظمة الميكانيكاوية، منظمة ذات نمط بيروقراطي على النحو الذي ذهب إليه "ماكس فيبر"²¹⁵.

نفهم من ذلك أن البنى أو المنظمات الميكانيكاوية منظمات تقوم على تقسيم النشاطات الرئيسية لها في شكل مهمات مستقلة ومتخصصة. كما على تحديد الإدارة العليا للأهداف والصلاحيات الخاصة بكل وحدة وفرد داخل المنظمة، حيث تتدرج الصلاحيات والمهام كما المسؤوليات عبر المستويات الإدارية المختلفة²¹⁶.

ب. البنى العضوية

تتميز هذه البنى أو المنظمات بكونها أكثر مرنة وتكيفة مقارنة بسابقتها. الاتصالات الجانبية فيها تعد أساسية، يقوم النفوذ ونظام السلطة فيها على أساس الخبرة، والمعارف، أكثر منه على سلطة المكانة الأيراركية.

86: Jean Michel Plane : opcit, p48.

²¹⁶: فريد فهمي زيادة: مرجع سابق، ص223.

أما المسؤوليات فيتم تحديدها بشكل واسع وعام. يقوم الاتصال فيها على قاعدة تبادل المعلومات، أكثر منه على أساس إصدار التوجيهات والأوامر. يلاحظ على هذا النمط من التنظيم مستوى ضعيف من التخصص وتنميط العمليات، زيادة على اعتماد نظام خاص لحل الصراعات يقوم على تبادل وجهات النظر.

وأما فيما يخص نظام اتخاذ القرارات والسلطة فيقوم أكثر على اللامركزية مقارنة بالبنى الميكانيكاوية وذلك لأن عملية اتخاذ القرار يجب أن تتم في الأماكن التي تتوفر على الكفاءات وعلى الفعل الجماعي.

بينما ترتبط عملية تثمين العمل، ومنح المكافآت، والامتيازات بمدى مساهمة وولاء كل فرد للجماعة أو المشروع.

في عبارة أخرى يؤكد "برنز" و"ستالكر" على أن التركيز في البنى الميكانيكية يكون على المهارات المتخصصة الخاصة بالأفراد أو المنظمات، بينما يكون في البنى العضوية متوجها نحو إعادة النظر بصفة دائمة ومستمرة على نشاطات الأفراد والمنظمات بجعلها قادرة على التماشي مع التغيرات الكبيرة التي تجري ضمن بيئتها، ومنه الضرورة القصوى للتركيز على الكفاءات والمهارات المتعددة والمختلفة ذلك أن الابداع والخلق في حاجة قوية إلى الانفتاح الجماعات العاملة على بعضها بعض.

نستنتج من أعمال "برنز" و"ستالكر" حول بنية المنظمات أنهما لا يفاضلان بين هذاهو تلك من بنى التنظيم باعتبار أحدهما متميزة أو أفضل من الأخرى، فهما فقط يقران بأن البنية الميكانيكاوية تكون مناسبة أكثر للمحيطات المستقرة، بينما تكون

البنية العضوية أكثر ملاءمة للبيئة المتغيرة أو غير المستقرة، زيادة على أن معظم المنظمات ليست ميكانيكاوية كلية، وليست عضوية تماما وهي – المنظمات- تحاول أن تتموضع بهذا الاتجاه أو ذاك. وأخيرا يؤكدان على أن المشكلات بشأن سير العمل والمنافسة تظهر عندما تبني هذه المنظمة أو تلك البنية التي لا تتواءم وبيئتها، أو عندما تتغير وتتبدل بيئتها.

هذا ويعتقد كل من "برنز" و"ستولكر" أن الفعالية التنظيمية مرادف لقدرة الهيكل التنظيمي على الاستجابة والتأقلم مع متطلبات البيئة المحيطة. ثم أنهما لا يقولان بوجود هيكل ميكانيكي أو عضوي كامل وإنما على التنظيم أن يختار ضمن هذا المجال طبيعة الهيكلية التي تلائم البيئة التي يتعامل معها²¹⁷.

لقد أكدت أبحاث "بارنز" و"ستالكر" على وجود ديناميكية خاصة بالبنى التنظيمية، وأن هذه الديناميكية مرتبطة بالتطورات والتحويلات الحاصلة في محيطها الاجتماعي-الاقتصادي. وأن لبيئة المنظمة بوصفها بسيطة، أو معقدة، مستقرة، أو متغيرة، تفرض تركيبا تنظيميا خاصا بالمنظمة.

❖ أعمال "لورونس" و"لورش" Paul Lawrence "Jay Lorche"

تعد أعمال "لورونس" و"لورش" ضمن الاتجاه الذي يبحث في العلاقة بين البيئة والبنية، وقد حاولا من خلال أبحاثهما البرهنة على أن درجة لا استقرار المحيط العلمي، التكنولوجي، الاقتصادي، والتجاري تؤثر بدرجة عالية على بنية المنظمات.

²¹⁷: عبد الوهاب محمد السويسي، المنظمة: المتغيرات، الأبعاد، التصميم، ط1، دار النجاح للكتاب، الأردن، 2009، ص192.

وقد بنى هذان الباحثان آراءهما أو مقاربتيهما على دراسة قاما بها لعشر (10) شركات في ثلاث (3) قطاعات نشاط مختلفة.

وقد حاولا جهدهما أن يبين ما هو نوع التنظيم الضروري القادر على مواجهة البيئات المختلفة الخاصة بالمنظمة أو الشركة.

اعتمد "لورونس " و " لورش " لشرح وجهة نظرهما وتحليل المنظمات على مفهومين أساسيين هما:

- التميز La différenciation

- الاندماج L'intégration

■ تميز المنظمة

ويقصد بها درجة اختلاف سلوك وطريقة سير العمل التي ستبناها المنظمة حتى ترد على طلبات المحيط، وهذا يعني أنه كلما كان المحيط غير مستقر كلما تميزت المؤسسة، وهذا التميز يدفع بها إلى المنظمة تقوم على أنظمة جزئية تتمتع باستقلالية نسبية بشأن طريقة سير العمل بداخلها.

■ الاندماج داخل المنظمة

اذ يتعلق الأمر بعملية موجهة لإقامة أو بناء وتوحيد الجهود بين مختلف المواقف داخل المنظمة وبين وحدات العمل المختلفة إذ يعني الاندماج بكامل، دورة تحويل المواد الأولية إلى منتج، بما في ذلك الخلق/الابتكار، الانتاج، والتوزيع المنتجات والخدمات.

وقد لاحظ لورونس ولورش أنه كلما كانت الوحدات متميزة من أجل أن تتمكن من الاستجابة لطلبات المحيط، كلما كانت في حاجة إلى التكامل والاندماج، لهذا يكون على المؤسسة البحث عن الحلول التي تتلاءم ودرجة تميزها، ذلك من خلال تكوين درجة تميز—على سبيل المثال- وظيفة الربط أو التنسيق.

وفي المقابل تكون درجة تميز المؤسسات الموجودة ضمن محيط مستقر، تكون ضعيفة نوعا ما وبالعكس لزاما كلما كان المحيط مضطرب، معقد غير أكيد، ومتنوع، كلما كان على المؤسسات أن تتميز على مستواها الداخلي إلى دوائر، ومن ثم فإنه عندما يكون هناك تنوع في الدوائر العمل تكون المؤسسة في حاجة إلى ميكانيزمات التكامل داخلي مهمة حتى يتنسق أفعالها.

لقد كان لأعمال لورانس ولورش أثرهما البالغ على الأبحاث لاحقا، لأنها استطاعت أن تبرهن على ما كان العديد من الممارسين يحسون به بشكل عفوي، وأن شكل التنظيم الموقفي يتميز بمعطيات داخلية وخارجية قد تختلف من تنظيم لآخر، فالمحيط قد يظهر أوجها مختلفة في مختلف الأقسام أو الدوائر البنية، وهذه الملاحظات أو الاستنتاجات قريبة من ملاحظات برنر وستولكر الذين أشارا إلى أن البنى العضوية، هي بنى أكثر تميزا، لأنها أكثر مرونة وأقل تشكلا أو—اعتماد القواعد المحددة- وأقل إيراركية، ولكنها في حاجة إلى ميكانيزمات هامة للتنسيق لأجل ضمان وحدة الجهود والانسجام الكلي للفعل الجماعي على عكس التنظيمات الميكانيكاوية التي هي أكثر إيراركية، أقل تميزا، وتحتاج بشكل أقل لميكانيزمات الاندماج.

زيادة على هذه الاستنتاجات يمكن الإضافة إلى أن أعمال لورنس ولورش قد فتحت

المجال أمام ثلاث توجهات وآفاق للعمل:

- في المقام الأول قادت هذه المقاربة إلى الاعتراف بالاختلافات المطلوبة في السلوك التنظيمي،

البنى وطرق العمل فيما بين وحدات العمل أو الأقسام.

- المقام الثاني، بينت نتائج هذه الأبحاث الأهمية المعطاة لسياق عملية ادماج الأفراد، مما قاد إلى إعادة التفكير في وسائل تحقيق الاندماج وميكانيزمات تحقيقها.

- ثالثا، الاعتراف بأن طرق الاندماج لا تتحقق بنفس الكيفية في كل قطاعات النشاط، فالاندماج في الواقع يجب أن يتمحور حول وظيفة محورية مثل البحث، التطوير، أو ثقافة المؤسسة²¹⁸.

❖ "جوان وودورد، Joan Woodward" وأثر التكنولوجيا على بنية المنظمات

كانت "جوان وودورد" أستاذة بجامعة لندن عاشت في الفترة الممتدة من 1916 إلى 1971 قامت بدراسة هامة شملت مئة (100) شركة بمنطقة ايسكس جنوب بريطانيا تراوحت في الحجم ما بين مصانع صغيرة إلى مصانع كبيرة خلصت فيها إلى وجود علاقة بين النظام التكنولوجي والانتاجي وطريقة تنظيم المؤسسات. هذا وقد صدرت نتائج بحثها هذا في كتاب لها نشر سنة 1965 تحت عنوان "التنظيم Industrial organisation théorie and practice " الصناعي، النظرية والتطبيق لاحظت "ودورد"

²¹⁸: صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار حامد، عمان، 2005، صص 113-115.

من خلال أعمالها بأن الاختلافات التكنولوجية المطورة هي التي تفسر الاختلافات التنظيمية. أي ليس حجم المؤسسات أوتاريخها، ولا حتى فرعها الصناعي. وبتعبير آخر فإن المؤسسات التي لها أنظمة إنتاج متشابهة تكون لها طرق تنظيم متشابهة، وفي هذا ميزت "وودورد" بين ثلاثة (3) طرق لتنظيم الإنتاج على أساس التكنولوجيا المستخدمة وهي:

- مصانع ذات تكنولوجيا تتبع نظام الإنتاج بالقطعة أو بالوحدة Production Unitaire.
- مصانع تتبع تكنولوجيا تعتمد أسلوب تجميع مجموعات كبيرة وبكميات كبيرة (production en grande série)
- مصانع تتبع تكنولوجيا أسلوب العمليات بشكل أوتوماتيكي Processus . continu de production
- مصانع تتبع تكنولوجيا نظام الإنتاج بالقطعة أو بالوحدة: La production unitaire (ويتعلق الأمر بإنتاج وحدة aéronautique, électronique, biens prototypes petites séries spécifiques, (d'équipements خاصة بكل زبون، أو نماذج وتتم داخل المنظمات المرنة، التي تتميز بكون عملية الاتصال فيها غير رسمية، أما وزن التسلسل السلمي الإداري فيتسم بالنسبية.

- مصانع تتبع تكنولوجيا تعتمد أسلوب تجميع مجموعات كبيرة وبكميات كبيرة :يشير هذا النمط من الإنتاج إلى نمط الإنتاج الجماهيري الفوري، حيث تكون البنية التنظيمية أكثر إيراكية، وحيث مستوى التأطير أكثر ارتفاعاً.
- مصانع تتبع تكنولوجيا أسلوب العمليات بشكل أوتوماتيكي : Processus continu de production ويتعلق الأمر بالإنتاج المتواصل، كما هو الشأن بالنسبة للصناعات الغازية، السائلة، المواد الكيميائية، وبصفة عامة فإن التنظيم في مثل هذه الحالة يقوم على أساس علاقات العمل الأفقية، المبنية على الكفاءات، الخبرة، والعمل بالمشروع، وقد سمحت دراسة العلاقات القائمة بين التنظيم والتكنولوجيا إلى الوصول إلى بعض الاستنتاجات:
يرتكز الإنتاج بالوحدة: على خط إيراكي محدود جداً، رقابة ضعيفة على العمل، وعمل مثري للعمال enrichment.
- أما الانتاج بمجموعات كبيرة وبكميات كبيرة :يفضل الوظيفة الانتاجية، ويهدف إلى تطوير اقتصاديات تسمح بتخفيض تكاليف إنتاج الوحدات.
- بينما يحتاج انتاج العمليات الاتوماتيكية إلى التسيير بواسطة المشروع، مما يعني ضرورة التحكم في الكفاءات التسييرية، وتنشيط جماعات العمل.
- وتضيف "جوان وودورد" إلى كل ذلك بأن كل نمط من أنماط تنظيم عملية الإنتاج الثلاثة السابقة يميل إلى تفضيل وظيفة معينة على حساب الوظائف الأخرى داخل المؤسسة.

من ذلك مثلاً نجد بأن الاهتمام في النمط الأول يكون بدرجة كبيرة بوظيفة التسويق، وأما في النمط الثاني فيكون بوظيفة الإنتاج، حيث يكون المهندسون في قلب التنظيم بينما يركز النمط الثالث على المنتجات، لأنها ستسمح بإقامة تنظيم لكل عملية على حده.

❖ فائدة نظرية "جوان وودورد، Joane Woodward"

لقد ساعدت هذه النظرية في تقديم فهم كبير للتناسب والملاءمة بين الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا حيث جمعت "وودورد" وتفاصيل كبير البيانات عن خلفية وأهداف المنظمات وأنواع التصنيع المنفذ فيها إلى جانب نماذج الهياكل التنظيمية المستعملة وطرائق الرقابة والتنسيق المستخدمة.

وقد ظهرت النتائج على النحو المدرج في الجدول الموالي:

البيان	الوحدة	الانتاج الكبير	العملية المستمرة
نطاق الاشراف لمشرفي الخط الأول	23	48	15
كمية الاتصال الكتابي	منخفضة	عالية	منخفضة

كمية الاتصال اللفظي	عالية	منخفضة	عالية
التخصص بين الوظائفيين والاستشاريين	منخفض	عالي	منخفض
استعمال الرقابة الرسمية واجراءات	منخفض	عالي	منخفض
الموافقة فصل الإدارة العامة عن مشرفي	منخفض	عالي	منخفض
العمليات	عالي	منخفض	عالي
عدد العمال المهرة			

المصدر: رعد حسن الصرن، مرجع سابق ص3.

تظهر نتائج دراسة وودورد بأن المنظمات ذات تكنولوجيا الانتاج الكبير تتمتع بنطاق واسع للإشراف واستجابة للاتصال الشخصي والكتابي، وتستفيد لدرجة عالية من التخصص بين الأنواع المختلفة للعمال، كما أنها تستجيب بشكل كبير للرقابة الرسمية واجراءات الموافقة.

وبالمقارنة فإن منظمات الانتاج على أساس الوحدة والعملية تتمتع بنطاق ضيق للإشراف، وتستعمل الإتصال اللفظي أكثر من الكتابي، ولديها تخصص أقل بين مجموعات العمال، وتستعمل إجراءات الموافقة والرقابة الرسمية بشكل اقل تكرارا. إن تكنولوجيا الإنتاج الكبير تقود بطبيعتها إلى النموذج البيروقراطي للهيكل التنظيمي،

وبما أن

التكنولوجيات منمطة، فإنه يمكن ان يكون هناك قنوات محددة للاتصال واجراءات موافقة ورقابة معرفة ومحددة بشكل جيد، وبما أن العمليات الانتاجية يمكن

تقسيمها إلى اجزاء فرعية قابلة للتحديد، فإنه يمكن أن يكون هناك درجة عالية من التخصص بين العمال، وبما أن عدد العمال المهرة قليل، وكمية الحذر من إتخاذ القرار لدى العمال قليلة أيضا لذلك فإن الاشراف لمشرفي الخط الأول يمكن أن يكون عاليا.

علاوة على ذلك فإن تكنولوجيا الوحدة لا تقود إلى النموذج البيروقراطي.

2. نظرية "أستون، Aston"

أصحاب هذه النظرية هم مجموعة من علماء الاجتماع الصناعي من جامعة "أستون، Aston" ببرمنغهام الذين انشغلوا بدراسة العلاقة بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي. وتقول هذه النظرية بما أن هناك أقسام وقطاعات مختلفة تستعمل تكنولوجيا مختلفة، فإن هياكلها يجب أن تتنوع اعتمادا على نوع التكنولوجيا المستخدمة، فكل قطاع يجب أن يهيكل بما يتلاءم مع تكنولوجياته.

حسب اعتقادهم هناك سبعة (7) أبعاد تساعد في دراسة السياق وهذه الأبعاد هي:

- تاريخ المؤسسة وأصولها.
- حجم المؤسسة.
- الملكية ونمط الرقابة.
- نمط التكنولوجيا.
- المصاريف تجاه الزبائن، الممولين، أو الجماعة التي تعتبر نفسها جزءا منها.
- التوزيع الجغرافي.

هذا وقد بينت نتائج التحليلات ما يلي:

- بأن العامل الأكثر أهمية هو حجم المؤسسة، فكلما كانت المؤسسة كبيرة كلما تعددت مستويات الاشراف. وكلما كانت الحاجة إلى التنسيق أقوى كلما كان اللجوء إلى الأنظمة الرسمية في التخطيط والرقابة، أي الاقرار بوجود علاقة بين حجم المؤسسة والبقراطية.bureaucratisation.
- أن تبعية المؤسسة تؤثر على درجة المركزية بها، أي كلما كانت المنظمة تابعة لمحيطها، كلما كانت الحاجة إلى مركزه القرارات والرقابة على تنفيذها.
- اهتمت دراسة Aston بتحليل العلاقة بين البنية (المتغير التابع) والسياق (المتغير المستقل) إلا أنها لم تشرح العملية التي تسمح بتأثير السياق على المنظمة.

3. المقاربة السوسيو- تقنية للمنظمات

ظهرت المدرسة السوسيو- تقنية أولا في بريطانيا، وقد ولدت نتيجة أعمال جرت أثناء الحرب العالمية الثانية، من طرف علماء نفس واجتماع، مجندين ضمن جيوش الخلفاء، وكانوا مكلفين بتحليل سلوك ومعنويات الجيش الألماني، وخاصة بعد الانزال الذي تم تاريخ 6 جوان 1944.

وقد أوضحت التحليلات الأولى التي قاموا بها أهمية الجماعة الصغيرة هاته الخلية القاعدية التي كانت على ما يبدو تمنح صورة متميزة حول معنويات الجيش الألماني.

بالإضافة إلى تأثر هؤلاء الباحثين بنتائج مدرسة العلاقات الانسانية، وبالأخص تلك المتعلقة بوجود تبعية متبادلة ما بين العوامل التقنية والعوامل الانسانية. هذا وتغطي أطروحة المدرسة السوسيو- تقنية مجالا واسعا يمكن تلخيصه في جملة النقاط التالية:

■ أولا: ذلك المتعلق بتعريف المنظمة باعتبارها تفاعلا بين النظامين الاجتماعي والتقني، وهو التفاعل الذي يشكل في حد ذاته نظاما.

■ ثانيا: ذلك الخاص بالقدرة على التنظيم الذاتي لدى المجموعات الصغيرة، مثلما لدى المجموعات الأوسع.

■ ثالثا: امكانية تحقيق مستوى جيد للعلاقة بين التقنية والتنظيم. ويلاحظ في هذا الإطار بأن منظري الأنظمة السوسيو- تقنية يقدمون تعريفا آخر للمنظمة، عندما ينظرون إليها بوصفها تتداخل وتتشابك مع محيطها، أي باعتبارها نظاما مفتوحا، إلا أنها ومع ذلك قادرة على إعادة تنظيم ذاتها بشكل تلقائي بهدف الوصول إلى وضعية من أكثر تجانسا مع محيطها.

وعليه يكون النظام السوسيو- تقني المفتوح، نظاما انتقائيا، وبالتبعية فهو نظام يتمتع بالقدرة على إعادة التنظيم الذاتي، وتعديل ذاته بذاته إذ يزواج بين وسائل الانتاج والانتاج، بطرق وبكيفية مختلفة أي ليس هناك علاقات سببية خطية بين الاثنين. ثم إن المركب التكنولوجي يلعب دورا مفتاحا، بما أنه يحدد القدرة على التنظيم والتعديل الذاتي. وبهذا المعنى يكون النظام التقني يعمل باعتباره أحد

الشروط التحديدية المعرفة للنظام الاجتماعي للمؤسسة رغم أن هذا الأخير يحافظ على استقلاليتها.

وعلى العموم تكون النظرية السوسيو- تقنية قد ولدت جراء التقاء ثلاث (03) اتجاهات نظرية كبرى هي: علم النفس الصناعي، علم الاجتماع العمل، وعلوم المهندس. حيث عمل منذ أبحاث الخمسينات كل من "إمري Emery" و "تريست E. Trist" من خلال أبحاث معهد 'تافستوك' TAVISTOK بلندن على بناء النظرية السوسيو- تقنية في التنظيم.

ومن أبرز بحوث معهد تافستوك أيضا هي تلك التي أجريت في صناعات استخراج الفحم في بريطانيا. حيث أن المعهد أجرى مشروع بحث في هذا الميدان: الأول كان حول العلاقات الجماعية بكل مستوياتها (وحتى علاقة الإدارة بالعمال) في مؤسسة هندسية خاصة؛ والمشروع الثاني ركز على نشر ممارسات العمل الإبداعي والتدابير التنظيمية التي لا تحتاج إلى إنفاق كبير من رأس المال ولكنها تعد برفع الإنتاجية. وتأتى من المشروع الأول أول تطبيق شامل للأفكار السوسيو-اكتينية "على الجماعات في المواقع الصناعية، وأصبح نقطة بداية لمنهجية بحوث جديدة، بالرغم من أنه انطلق من رؤية المؤسسة على أنها تنظيم اجتماعي. أما المشروع الثاني فقد ضم الشق التقني للاجتماعي في تعريفه للمؤسسة، مركزا على التفاعل بين النسقين لتشكيل الأخيرة، ومن هنا نشأ الاتجاه السوسيو تقني²¹⁹.

²¹⁹: Trist, Eric, The evolution of socio-technical systems, Occasional paper, N° 2, p7, 1981.

ضمن هذا المسعى نشر "إمري" سنة 1969 كتابا تحت عنوان "نظم التفكير، Systems Thinking' لخص فيه النتائج التي توصلنا إليها، وقد أوضحت أعمال "إمري" "تريست" بأن المؤسسة عبارة عن نظام سوسيو- تقني، وأنها نظام مفتوح، يتشكل من نظام تقني ونظام اجتماعي، وبالتالي فإن فعاليتها تكون مرتبطة بمدى تحقيقها لمستوى أفضل للعلاقة بين الأبعاد التقنية والأبعاد الاجتماعية. ولفهم ذلك نتعرض للتجربة التي قام بها هؤلاء الباحثون، حيث أجرت فرقة البحث تجربة حول عمل مناجم الفحم ببريطانيا. حيث حدث أن أدخلت آلات جديدة للعمل في المناجم، وهي الآلات التي كان من المفترض على الأقل نظريا أن تؤدي إلى الزيادة في الانتاج. إلا أن النتيجة كانت أن انخفض بشكل واضح وملحوس، ضمن فريق عمل من عمال المناجم. ولأجل فهم مثل هذه النتيجة غير المتوقعة قام الباحثان بإجراء ملاحظات حول طريقة عمل فريقي العمل اللذين كان العمل لديهما منظما بطريقتين مختلفتين تماما:

❖ لدى المجموعة الأولى:

نظم العمل فيها على النمط التaylorي: وتميزت بتأدية مهام روتينية بسيطة، الكثير من الصراعات بين أعضائها، التغيب عن العمل، التخصص الشديد في العمل، حوافز مادية فردية، ثم إن العمال كانوا يعبرون عن عدم الرضا، فكانت هناك عدة نزاعات بينهم وبين أعوان التحكم.

❖ في المجموعة الثانية:

والتي كانت تحت تصرفها ذات وسائل العمل التي توجد لدى المجموعة الأولى، كانت طريقة تنظيم العمل عندها مختلفة تماما، فقد كانت قائمة على أساس إثراء العمل، أي غياب التخصص الشديد في العمل مثلما كانت عليه الحال في المجموعة الأولى، حيث كان للعمال نظرة أكثر شمولاً حول العملية الانتاجية، زيادة على أن فريق العمل كان يحظى بالتشجيع، ويعتمد الطريقة الجماعية في العمل من خلال تحديد الأهداف التي كان يجب عليه تحقيقها، وكان يبدو بأن الأبعاد المتعلقة بعمل الفريق هي التي كانت تمارس التأثير الإيجابي على العمال أي التعاون بين أعضاء الفريق أو جماعة العمل.

وعليه وأمام الاختلال الوظيفي الحاصل ضمن أعضاء المجموعة الأولى، اقترح فريق الباحثين تعميم إعادة تنظيم العمل، وكان على كل فريق عمل انجاز المهام الضرورية لتحقيق أهداف العملية الانتاجية، بالمقابل كانت هناك علاوة اجمالية على الانتاج توزع على العمال عند انجاز كافة الأعمال الخاصة بدورة الانتاج. وكانت هذه أولى التجارب حول العمل في جماعات شبه مستقلة. أي نموذج للتنظيم يكون أكثر تضامناً، مع استقلالية ذاتية، المشاركة، تقاسم المسؤولية، وعمل أكثر ثراء لأجل رفع درجة الدافعية عند العمال. فالبنسبة لهذين الباحثين ومجموعة تافستوك يحتاج العمال إلى اعتماد العمل في جماعات من أجل حث وتحفيز القدرة لديهم على حل المشكلات وإثراء رصيدهم من الاجابات والحلول، زيادة على حاجتهم إلى إغناء العمل وتنويع كفاءاتهم بدلاً من التخصص الشديد في العمل. في عبارة أخرى لا يمكن

لنموذج التايلوري أو البيروقراطي في التنظيم أن يشكلا النموذج العالمي للفعالية، وأن نموذج العمل الجديد يجب عليه أخذ الجانبين التقني والاجتماعي بالحسبان وأن نموذج العمل الجديد يجب عليه أخذ الجانبين التقني والاجتماعي بالحسبان²²⁰.

قائمة المراجع

أ. المراجع باللغة العربية

²²⁰ : Ibid., p. 7-9

1. براون، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة محمد خيرى، دار المعارف، مصر، 1968.
2. ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير، عمان، 2013.
3. إبراهيم مذكور، معجم العلوم الاجتماعية الشعبية القومية والثقافية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، صر، 1975.
4. احمد الخطيب وعادل سالم، الإدارة الحديثة- نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009.
5. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
6. أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
7. اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط 1 ، الأنجلو المصرية، مصر، 1994.
8. أنتوني غدنز، علم الاجتماع، ترجمة: فايز الصياغ، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، 2005.
9. أندروي سيزلاقي، مارك جي والاس ، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.
10. أيمن عودة المعاني: الادارة العامة الحديثة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2010.

11. باركر وآخرون، علم الاجتماع الصناعي، ترجمة محمد علي محمد وآخرون، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1972.
12. بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، عمان، 1999.
13. بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.
14. جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2002.
15. جان ماري دانكان، علم السياسة، ترجمة: محمد عرب صاصيلا، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
16. جلال زواد الفاخوري، البيروقراطية والتنظيم الإداري في الأردن، مطابع الدستور التجارية، الأردن، 1998.
17. جيل فيريول، معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة أنسام محمد الأسعد، دار ومكتبة الهلال، بيروت، 2011.
18. حسن ابراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
19. حسين احمد طراونة وآخرون: نظرية المنظمة، ط1، دار الحامد، عمان، 2012.
20. حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

21. خالد المشهداني ، رائد العبيدي، مبادئ ادارة الاعمال بمنظور منهجي متقدم، دار الأيام عمان، 2013.
22. خليل أحمد خليل، معجم مفاهيم علم الاجتماع، ط1، معهد الإنماء العربي، بيروت لبنان، 1996.
23. خليل عمر معن، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
24. خليل محمد الشماع، خيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
25. خليل محمد العزاوي: ادارة اتخاذ القرار الاداري، ط1، دار كنوز، عمان، 2006.
26. خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2009.
27. ر. بودون، ف. بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986.
28. رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
29. ربيعي مصطفى عليان، أسس الادارة المعاصرة، دار صفاء، عمان، 2007.
30. رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها ، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004.

31. زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة ذات السلاسل، الكويت، 2001.
32. سعد بشاينية، علم اجتماع العمل، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 2002-2003.
33. سعد عيد مرسي بدر: الايديولوجيا ونظرية التنظيم، دارالمعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000.
34. سليم ابراهيم الحسني، السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية، مؤسسة الوراق، عمان، 2013.
35. سليمان الفارس، عيسى ملدعون، يسرى مباركة، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2002.
36. السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دارالمعارف، القاهرة، 1975، ص5.
37. صالح بن نوار، "الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية"، مجلة دراسات للعلوم الإنسانية، ع22، 2004، ص ص120-121.
38. صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دارالحامد، ط 5، عمان، الأردن، 2005.
39. صفوح الأخرس، علم الاجتماع الصناعي، مطبعة الاتحاد، دمشق، 1990.
40. صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، ط1، الدار الجامعية للكتاب، الاسكندرية، د.ت.

41. طلال مسلط الشريف، "العوامل المؤثرة في الأداء"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والتجارة، مركز النشر العلمي، المجلد 5، جدة، 1992.
42. طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 1993.
43. طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، بني سويف، مصر، 1993.
44. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004.
45. عادل حسن، الكفاية الإنتاجية في الصناعة، دار الجامعات المصرية، مصر، د.ت.
46. عامر الكبيسي : الفكر التنظيمي، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004.
47. عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة غريب، القاهرة، 1978.
48. عبد العزيز الغريب صقر، الجامعة والسلطة دراسة تحليلية في العلاقة بين الجامعة والسلطة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2005.
49. عبد الكريم اليافي، "الأدوار الاجتماعية وتغيرها مع الزمن"، ندوة دور القيادات التربوية في مجال التربية السكانية، دمشق، 1988.
50. عبد الكريم درويش، البيروقراطية والاشتراكية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1965.
51. عبد اللطيف قطيش: الادارة العامة من النظرية الى التطبيق دراسة مقارنة، ط1، منشورات حلبي الحقوقية، يروت، 2013.
52. عبد الله الرشدان، علم اجتماع التربية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

53. عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي- النشأة والتطورات الحديثة، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1999.
54. عبد المجيد لبصير، موسوعة علم الاجتماع، دار الهدى، الجزائر، 2010.
55. عبد الهادي الجوهري، قاموس علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1983.
56. عبد الوهاب محمد السويدي، المنظمة: المتغيرات، الأبعاد، التصميم، ط1، دار النجاح للكتاب الأردن، 2009.
57. عثمان غنيم: التخطيط: اسس ومبادئ عامة، دار صفاء، عمان، 1999.
58. معجم مجاني للطلاب، ط5، دار المجاني، بيروت، 2001.
59. علي إبراهيم الخضر، المدخل إلى إدارة الأعمال، مطبعة الاتحاد، دمشق، 1989.
60. علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، ب.ت.
61. علي السلمي، تطور الفكر الإداري، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
62. علي زغدود، المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، مؤسسة الجزائر للطباعة، الجزائر، 1987.
63. علي سعيدان، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981.
64. علي عبد الرزاق جلي: علم اجتماع التنظيم-مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999.

65. علي عبد الرزاق جلبي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
66. علي عبد الوهاب، اتخاذ القرارات في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 1979.
67. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم، ط2، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.
68. فتحي احمد ذياب عواد: ادارة الاعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء، عمان، 2013.
69. فخري رشيد خضر، طرائق تدريس الدراسات الاجتماعية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006.
70. فريد فهمي زيارة: وظائف الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
71. فضيل دليو، إتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
72. فوزية دياب، القيم والعادات الاجتماعية بحث ميداني لبعض العادات الاجتماعية، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 1980.
73. فيريل هيدي، الإدارة العامة منظور مقارن، ترجمة محمد قاسم القريوتي، ديوان المطبوعات الجامعية، عمان، 1985.
74. فيصل فخيري مرار، البيروقراطية بين الإستمرارية والزوال، مركز البحوث الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مطبعة دار التأليف، مصر، 1978.

75. فيليب سادلر، القيادة، ترجمة: هدى فؤاد محمد، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.
76. قيس محمد العبيدي، التنظيم: المفهوم النظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، مصر، 1999.
77. كمال التابعي، الاتجاهات المعاصرة في دراسة القيم والتنمية، دار المعارف، القاهرة، 1985.
78. كمال جعفر المفتي، الرقابة وتقويم الأداء، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1961.
79. كمال عبد الحميد الزيات، علم الاجتماع المهني: مدخل نظري، مكتبة الشرق، القاهرة، 1980.
80. محمد أحمد محمد بيومي، علم اجتماع القيم، جامعة الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002.
81. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم، الكويت، 2002.
82. محمد الجيوسي، الإدارة: علم وتطبيق، دار المسيرة، عمان، 2000.
83. محمد المساد، الإدارة الفعالة، ط1، مكتبة ناشرون، 2003.
84. محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد، عمان، 2008.

85. محمد صالح بهجت، المدخل في العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د.ت.
86. محمد عاطف غيث وآخرون، قاموس علم الاجتماع، الإسكندرية الهيئة المصرية العامة للكتاب القاهرة، 1979.
87. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006.
88. محمد عبد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعي، دار مجدلاوي، ط1، عمان، الاردن، 2005.
89. محمد على محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2001.
90. محمد على محمد، أصول علم الاجتماع السياسي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1987.
91. محمد علي محمد، البيروقراطية الحديثة، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 1975.
92. محمد علي محمد، مجتمع المصنع، الهيئة العامة للكتاب، القاهرة، 1979.
93. محمد كشك جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999.
94. محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001.
95. محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، ط1، دار المسيرة، عمان، 1884.

96. محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة: المدخل الاتصالي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 1995.
97. محمد ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: مدخل كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
98. محمد يافي، مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق، 1983.
99. محمود حسين الوادي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الحامد، عمان، 2012.
100. مورو بيرجر، البيروقراطية والمجتمع في مصر الحديثة، ترجمة محمد توفيق رمزي، دار النهضة المصرية، القاهرة، 1959.
101. مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، ط1، عالم الكتب الحديث، عمان، 2002.
102. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، عهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
103. نبيل محمد توفيق السمالوطي، المنهج الإسلامي في دراسة علم الاجتماع الإسلامي، دار الشروق، جدة، 1985.
104. المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط5، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2001.
105. نخبة من أساتذة علم الاجتماع، المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985.

106. هالة منصور، المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

107. هاني عبد الرحمن صالح الطويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

ب. المراجع باللغات الأجنبية

1. Delbert C. Miller and William H. Form: Industrial Sociology: Work in Organizational Life, Bussum, The Netherlands, Harper and Row Europe, 1980.
2. E. Chow & W. Hemple, Teaching Socioogy of Compex Organizations : An Experiential Approach, Teaching sociology, 1988.
3. Fayol Henri, General and Industrial Management, Pitman, London, 1987.
4. Fritz Jan : "The Whyte Line", Clinical Sociology Review, Vol. 5, Iss 1, 1987.
5. Guy Rocher, Introduction à la Sociologie Générale : l'Organisation Sociale, édition HMH, Montréal, 1968.
6. J.H.Smith, The University Teaching of Social Sciences : Industrial Sociology, Unesco, Paris, 1961.
7. Jean Michel Plane : Management des organisations - Théories, concepts, performances, Dunod , France, 2013.
8. Jean Michel Plane, Théorie Des Organisations, 2^{ème} éd., Dunod, Paris, 2003.
9. Mary Jo Hatch : Organization Theory, Modern, Symbolic, and ostmodern Perspectives, Oxford University Press, 2018.
10. Mary Jo Hatch, Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples; traduction de la première édition anglaise par Christine Delhaye ; révision scientifique de Michel De Coster et Annie Cornet , De Boeck Université, Paris, 2000.

- 11.Mason Haire: Organization Theor, for Research on Human Behavior, Fourth printing, New York, John Wiley & Sons, INC, London, Sydney, , January 1965.
- 12.Michel de Coster & François Pichault,Traité de Sociologie du Travail, 2^{ed} . , Édition. Bruxelles, Paris, De Boeck université, 1998.
- 13.Nicole Catala, Droit du Travail : tome 4, l'Enterprise, édition Dalloz, paris, 1980.
- 14.P. Debruyne, Objectifs et Structure de Guidage de l'Entreprise, C.N.R.S, Paris , 1974.
- 15.Philippe Bernoux, la Sociologie des Organisations, Seuil, Paris, 2004.
- 16.Pierre Jarniou , l'Enterprise Comme Système Politique, P.U.F., 1981.
- 17.R. Presthus, the Organizational Society, N.Y., St Martin's press, 1978.
- 18.Rachid Zouaimia, l'Ambivalence de l'Enterprise Publique en Algérie, R.A.J.E.P, vol.27, N° 10, mars 1989.
- 19.S.Noso & W.H.Form, Man Work and Society, Basic Books, New York, 1962.
- 20.S.R.Porker et al., The Sociology of Industry, George Allen & Unwin L.T.D., London, 1975.
- 21.Trist, Eric. The evolution of socio-technical systems, *Occasional paper*, N° 2, june 1981.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
02	مقدمة

05	الباب الأول: بعلم اجتماع التنظيم وعلاقته بالعلوم الأخرى
61	الباب الثاني: مفاهيم رئيسية في دراسة التنظيمات
88	الباب الثالث: نظريات التنظيم الكلاسيكية
158	الباب الرابع: الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم
194	الباب الخامس: نظريات التنظيم المعدلة
255	قائمة المراجع
267	فهرس المحتويات