



جامعة 08 ماي 1945 - قالمة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



مطبوعة بيداغوجية بعنوان :

## نظريات التنظيم-المنظمة-

محاضرات القيت على طلبة السنة الثانية ليسانس

إعداد الاستاذة:

ليندة لفحل

السنة الجامعية 2018/2019

## توطئة للمادة:

لقد بدأت المنظمات عندما وحد الأفراد جهودهم لتحقيق غرض محدد، وقد قامت على قاعدة إيجاد علاقات تنظيمية بين الأفراد للعمل معاً لتحقيق أهداف معينة، وعليه فإن المنظمات توجد عندما تعمل مجموعة مختارة من الأفراد بشكل تناسقي لإنجاز هدف محدد، وهي أدوات اجتماعية مستمرة يتمكن المجتمع من خلالها الحصول على أشياء لإشباع الحاجات.

تمثل المنظمة حقل سوسيولوجي، فأى نظرية يشترط في ظهورها وتطورها بمدى تشكل هذا الحقل الملاحظ، ومدى نضج القوالب الفكرية والنظرية لفهم وتفسير الواقع الملاحظ، على اعتبار المنظمة نسق اجتماعي يتم من خلاله تحقيق أهداف سياسية واقتصادية واجتماعية. وبهذه الأهداف فهي تحرص على تعزيز وتطوير السلوك التنظيمي لأعضائها بصورة مباشرة من خلال تحليل كيفية اندماجهم في ثقافتها والقواعد التي يتم اختيارها.

إن المتتبع لتطور النظريات التنظيمية وبنائها المادي والبشري خلال القرن العشرين، يجد أن أغلبها ظهر في النصف الثاني من تلك الفترة، وكانت وفقاً لفلسفة النظام المغلق CLOSED SYSTEM في بموجبها يتم تطوير المنظمة وهندسة بنائها بمعزل عن بيئتها الخارجية، غير أنه بعد الخمسينيات نددت نظريات التنظيم والإدارة بفلسفة النظام المغلق، وأكدت على أهمية الأخذ بفلسفة النظام المفتوح OPEN SYSTEM في تحديد المتغيرات البنائية والسلوكية للتنظيم.

فمن خلال ما أكده باريل و مورغان Baril – Morgan سنة 1980 في قولهما بأن كل نظريات التنظيم تقوم على فلسفة علوم وعلى نظرية اجتماعية، فدراسة المنظمات أصبحت من المحاور الهامة في عدة بحوث نفسية-اجتماعية والتي يمكن تلخيصها في ثلاث محاور أساسية:

1- علم اجتماع المنظمات: والذي يبدو جليا في إطار نظرية التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر Max weber، والإتجاه الحديث لكل من مورتون Merton وتروزي Truzzi في دراسة البيروقراطية الحديثة.

2- نظرية التنظيم: والتي تهتم أساسا بدراسة المنظمات الرسمية والمشاكل المرتبطة بالتنظيم والتسيير ويتجلى ذلك في أعمال المدرسة التايلورية.

3- أعمال مدرسة العلاقات الإنسانية: والتي تعنى أساسا بدراسة سلوك الأفراد داخل المنظمة عند كل من إلتون مايو Elton Mayo ولويد وارند L.Warner ، ومدرسة شيكاغو والإتجاه التفاعلي.

كما نلاحظ فالقد اتسع مجال دراسة المنظمات من قبل الباحثين والأكاديميين، بإعتبار المنظمات أدوات يستخدمها الأفراد لتنسيق تصرفاتهم وأفعالهم للحصول على قيم مرغوبة ومتنوعة، ولذلك يتطلب علينا فهم دور المنظمات وتفسير سلوكها وفق نظرة شمولية بتحديد ماهية المنظمة، وماهية نظرية المنظمة، وكذلك السعي لإبراز أهم الإتجاهات الفكرية في دراستها بالتركيز على الإتجاهات المعاصرة منها. وعلى إثره تعتبر المنظمة بشكل عام الهيكل التنظيمي الموحد للمؤسسات في البيئة الخارجية، فتكوينها وأطرها العامة تتبع من أهمية وجود تنظيم وترتيب وظيفي مبني على الإستحقاقات الفردية للعاملين لتحقيق أهداف المنظمة بالشكل المطلوب. كما تشكل نظرية المنظمة أحد فضاءات المعرفة المعاصرة التي تساهم بتحليل كيفية تصميم المنظمة وعملياتها بفاعلية.

## المحور الأول: ماهية المنظمة:

سنبدأ بمسألة بأن المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، ذات تكوين اجتماعي منظم ومنسق يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محدودة نسبياً من أجل تحقيق أهداف مشتركة وهذا التعريف يؤكد أربعة حقائق<sup>1</sup>:

- أن المنظمة تتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض.
  - سبب وجود المنظمة هو من أجل إنجاز أهداف محددة.
  - من أجل تحقيق هذه الأهداف يتفاعل الأفراد مع بعضهم تفاعلاً واعياً ومدركاً.
  - تمتلك المنظمة بيئة تعمل فيها وهي واضحة المعالم نسبياً.
- وننتهي إلى أن هناك ترابط تنظيمي حركي بين النشاط التنظيمي والكيان التنظيمي وهو ما ندعوه المنظمة. لذا عرفت المنظمة بأنها كيان اقتصادي-اجتماعي-سياسي تضم منظومات فرعية تعمل بصورة متناسقة ومتعاونة في إطار تصميم محدد لإنجاز مهام معينة وتحقيق أهداف محددة. ويتضح من خلال ذلك أن المنظمة تتكون من الأتي<sup>2</sup>:

- مجموعة موارد مالية، مادية، وبشرية ومعلوماتية
- إطار يعمل في ظله مجموعة الأفراد وفرق العمل
- تمتلك المنظمة أهداف محددة ومهام ذات علاقة
- التصميم العام لعمل المنظمة

### أولاً: تعريف المنظمة: ضبط بعض المصطلحات : المنظمة أو التنظيم

لغة: تعتبر كلمة "تنظيم" و"منظمة" ترجمة للمصطلح الإنجليزي والفرنسي Organization وتكتب عادة في أمريكا Organization ، أما المصطلح العربي فهو "نظم، ينظم، تنظيمًا" ومنها

<sup>1</sup> - محمد حربي حسن، علم المنظمة الأصول والتطور والتكامل، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل 1988، ص 20.  
<sup>2</sup> - أديب عقيل، وآخرون، علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2004، ص 24

كلمة التنظيم، وتستعمل بنفس معنى كلمة منظمة<sup>1</sup>، وتعني في الإستعمال العام، وضع بنوع من التنظيم في نخزون من الموارد المختلفة لكي تجعل منها أداة وألة في خدمة إرادة تسعى إلى تحقيق مشروع معين<sup>2</sup>.

**إصطلاحاً:** لقد أستعمل المصطلح بنفس معناه اللغوي، إلا أن الباحثين والمهتمين بهذا المجال، ومن خلال دراساتهم النظرية والتطبيقية تعمقوا في دقة المفهوم وتوضيحه، ويمكن أيضاً النظر للمنظمة على أنها مجموعة من الأدوار والأنشطة المتداخلة والتي يلوم القيام بها لتحقيق أهداف محددة . فالمنظمة هي مجموعة من الأدوار التي هي بدورها عبارة عن مجموعة توقعات تحملها الأطراف المرتبطة وذات العلاقة بالمنظمة (مساهمون ، ملاك ، موردين ،وسطاء، أجهزة حكومية ، رأى عام)، بالإضافة إلى توقعات الإدارة والأفراد في المنظمة ذاتها، وعلى غرار الكثير من المفاهيم السلوكية التنظيمية، لا يزال مفهوم المنظمة يكتنفه الغموض، وعليه تعددت التعاريف ولم يتفق حتى الآن على تعريف محدد للمنظمة، غير أنه ومن خلال الدراسات العديدة فقد تم تحديد أربعة اتجاهات رئيسية لتعاريف المنظمة وهي<sup>3</sup>:

### ■ الاتجاه الهيكلي

يعتبر هذا الاتجاه المنظمة: تنظيم هيكلي يحدد بشكل دقيق مواقع عمل الأفراد والجماعات فيها، ويمكن أن ندرج أهم تعاريف هذا الاتجاه فيما يلي:

تعريف : Brawn, and Moberg المنظمة عبارة عن هيكل متعمد من الأدوار في إطار التنظيم الرسمي للمنظمة" .

تعريف Redeian, and Zammuto المنظمة هيكل من الفعاليات المتداخلة والموجهة لتحقيق هدف معين".

1 - بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص13.

2 - عمر وصفي عقيلي: المنظمة ونظرية التنظيم، مرجع سابق، ص 16

3 - نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراة في العلوم علم نفس العمل والتنظيم، 2005-2006، ص 65

## ▪ الاتجاه الاجتماعي<sup>1</sup> Social Approach

ينظر إلى المنظمة من خلال هذا الاتجاه، على أنها " تكوين أو تنظيم اجتماعي يتكون من خلال التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات ما يتبعها من عمليات وفعاليات ووظائف"، وهناك تعريفات عديدة لهذه الاتجاهات، وفيما يلي أهمها:

- تعريف هربينيak Hrebiniak : المنظمة عبارة عن تجمعات اجتماعية مختارة من الأفراد والمجموعات ترتبط بعلاقات هادفة ومتغيرة وتعمل في محيط ملائم".
- تعريف ستيفن روبنسن Stephen P,Robbins : المنظمة تكوين اجتماعي منظم بوعي، له حدود واضحة المعالم يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف<sup>2</sup> ."

## ▪ الاتجاه السلوكي Behavioral Approach

تعتبر المنظمة من خلال هذا الاتجاه عن مجموعات سلوكية تحدد العلاقات بداخلها وتتحكم في اتجاهات عملها وأدائها، من خلال تحديد الأدوار والسلوكيات فيها، وقد انعكس هذا الاتجاه في جملة من التعاريف أهمها:

- تعريف سيمون Simon : المنظمة عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات المرتبطة بسلوكيات معرفة".
- تعريف روزنزويج Rosenzweig : المنظمة عبارة عن مجموع سلوكيات المشتركين بالتنظيم".

## ▪ الاتجاه الوظيفي<sup>3</sup> Functional Approach

---

<sup>1</sup> - المرجع نفسه

<sup>2</sup> -Stephen. P. Robbins: Organization theory, Structure Design and applications, 3rd ed Engwood cliffs, N: J: Prentice Hall INC. 1990), P 200.

<sup>3</sup> - نور الدين تاوريرت، المرجع السابق، ص 66-67

المنظمة عبارة عن جهاز يؤدي ويدير مجموعة من الوظائف الأساسية، وأهم تعاريف هذا الاتجاه مايلي:

- تعريف كلا من: ستونر Silverman، Stoner سيلفر: المنظمة عبارة عن مؤسسة أو تشكيل تنظيمي له وظائف محددة".

- كما عرف دسلر Dessler: المنظمة عبارة عن الإدارة الوظيفية، وتعني إدارة مجموعة من الوظائف المتنوعة". وهكذا يتضح التفاوت بين العلماء أحيانا والتداخل بينهم أحيانا أخرى في تحديد مفهوم واضح للمنظمة، ويرجع كل ذلك إلى مدى التغير الكبير الذي تعرض له هذا المفهوم عبر الإطار الفلسفي والفكري المتعاقب والمداخل المختلفة لنظرية المنظمة والتي سنشرحها لاحقا في ثنايا هذا البحث. وعموما هناك حقائق أساسية عند المنظمة أهمها<sup>1</sup>:

-وجود مجموعة من الأفراد.

-السعي لتحقيق أهداف معينة.

-سيادة التنظيم الرسمي لعلاقات الأفراد فيها.

-نشوء العلاقات غير الرسمية فيها نتيجة للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد.

-تفاعل المنظمة مع البيئة.

إن دراسة المنظمة هو حقل واسع، ومتميز في سماته وكبير في بناءاته الفكرية وآثاره المختلفة في كافة الميادين الإنسانية. كما تعرف المنظمة على أنها "تنسيق بين رأس المال والكفاءات الأخرى، تهدف بصورة عامة إلى تحقيق أكبر عائد ممكن من رأس المال المستثمر، تدار غالبا من قبل فريق إداري مستقل نوعا ما، يعمل على تحديد استراتيجيات المنظمة وتنسيق نشاطاتها

<sup>1</sup> W.R Scott: « Organization, Rational, Natural and Open Systems » Third edition, Englewood, prentice Hall Int, Cliffla N.J. 1992, P P 21-28.

كتقديم سلع وخدمات في بيئة محددة". وتعرف أيضا المنظمة على أنها " مجموعة من الأفراد يعملون على تحويل المدخلات إلى مخرجات <sup>1</sup> .

وعليه فقد عمدت الدراسات الحديثة إلى إعطاء صورة أكثر شمولية في تعريف المنظمة، وكان الاتفاق بين أكبر الباحثين على أن المنظمة " عبارة عن تجمع فردين أو أكثر يسعون إلى تحقيق أهداف محددة". ولا يتسع المقام هنا للتعرض لهذه التعاريف العديدة، إلا أنه نستطيع صياغة تعريفا أكثر اتفاقا للمنظمة كمايلي:

المنظمة هي عبارة عن كيان تنظيمي متكامل ووحدة اجتماعية ، تتكون من جماعات محددة يتصلون ويتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف مشتركة، ولها بناء وهيكل عام ووظيفي يتضمن تقسيم العمل ومراكز السلطة والمسؤولية، وتحديد وسائل الممارسة لوضع السياسات والخطط وإنجاز الأعمال بما يكفل لها النمو والبقاء داخل المحيط الذي تتواجد فيه، والذي ينعكس بالإيجاب على أفراد التنظيم <sup>2</sup>. وهذه الوحدات لها هدف أو أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها وتسعى أي منظمة لتحقيق أهداف محددة والتي من بينها ماييلي <sup>3</sup>:

- الأرباح .
- العائد على الاستثمار .
- البقاء في السوق.
- النمو والتوسع.
- الريادة في الصناعة / السوق.
- أهداف اجتماعية مثل خدمة البيئة / الرفاهية الاجتماعية
- أهداف تنظيمية .

<sup>1</sup> François Leroux, Introduction à l'économie de l'entreprise Gacton Morin, Québec, 2end, 1980, P 142

<sup>2</sup> - حسن الحكاك، نظرية المنظمة، مطبعة دار مازن، بغداد ط 2، ص ص 12-14.

<sup>3</sup> - محمد حربي حسن، علم المنظمة الأصول والتطور المتكامل، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، 1988، ص 20.

وفي الأخير يمكن القول أنها: نظام متكامل هادف ومتفاعل من العلاقات المترابطة مع بعضها البعض تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل فيها وفي إطار مختلف ومرتبطة بمتغيراتها الاقتصادية، الإجتماعية والسياسية والتكنولوجية<sup>1</sup>

### ثانيا: الهيكل التنظيمي وتصميم المنظمة:

هو ذلك الهيكل التنظيمي الذي يحدد لنا كيف يجب أن توزع المهام والمسؤوليات وماهي أليات التنسيق وأنماط التفاعلات، والذي يتميز بثلاث ميزات أساسية هي<sup>2</sup>:

- التعقيد: يشير إلى عدد الأنظمة الفرعية الموجودة داخل المنظمة.
- المعيارية: تعني مدى اعتماد المنظمة على القاعد من اجل توجيه سلوك العاملين في إنجاز وظيفة معينة.
- المركزية: تشير إلى مستوى التنظيم الذي له حق اتخاذ القرار

أما تصميم المنظمة فيعكس لنا الجانب الإداري في نظرية المنظمة، إذ يرتبط بمواضيع البناء التنظيمي من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ولما كانت الأهداف في تغير مستمر لذلك نجد الإدارة تعيد تصميم هيكل المنظمة وفق ضوابط معينة.

### ثالثا: موارد المنظمة

تتكون أي منظمة من المنظمات من عدة أنواع من الموارد التي تستخدم في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة . وهذه الموارد تشتمل على مايلي<sup>3</sup>:

- الموارد البشرية: وتضم الأفراد الذين لديهم القدرة والرغبة في العمل . وعادة تتمثل الموارد البشرية في الكفاءات الإدارية والفنية المختلفة من مديريين ومشرفين ورجال بيع ، وملاحظين ، وعمال مهرة ، ونصف مهرة وغيرهم.

1 - مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة مداخل وعمليات، مطبعة شفيق، بغداد، 1988، ص 13.  
2 - رائد محمد عيد ربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، الجندرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص 28-29.  
3 - مؤيد سعيد سالم، المرجع السابق، ص 20.

- **الموارد المالية:** وتضم الأموال اللازمة لتوفير احتياجات ومستلزمات الإنتاج ودفع الأجر والمرتبات ، والإنفاق على الأنشطة والأعمال المعاونة ، ومقابل السيولة المطلوبة .. إلى غير ذلك
- **الموارد الأولية:** وتتمثل في المواد الخام والمواد الأولية الأخرى التي تستخدم مباشرة في العمليات الإنتاجية.
- **الموارد الرأسمالية:** وتضم المعدات والآلات والأجزاء والتركيبات وغيرها من الأصول والرأسمالية الثابتة التي تستخدم في إنتاج السلع أو الخدمات المطلوبة<sup>1</sup>.
- **البيانات:** وتضم بيانات متنوعة من السوق والبيئة المحيطة ومتغيراتها المختلفة، وتعتبر البيانات من الموارد الهامة لأي منظمة وذلك لما توفره من حقائق عن السوق ومتغيراته، وعن العملاء وخصائصهم ، وعن نوع وحجم الطلب المتوقع على منتجات المنظمة ، وعن لمنافسة وخصائصها ، ومن المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. وهذا ويتم إدارة هذه الموارد التي تتحول إلى منتجات نهائية) سلع/ خدمات (بعد إجراء العمليات الإنتاجية أو التحويلية اللازمة.

إن المنظمات بمجموعها تمتلك تأثيرا عظيما على حياتنا بجوانبها المختلفة فانتشرت في كل جوانب حياتنا من تعليم وصحة وإذاعة وتلفزيون، فالمنظمات هي الوحدات الأولية في مجالات صنع القرار، ويصعب تصور المجتمعات الحديثة دون هذه المنظمات، كما أننا من جهة أخرى سنكون عاجزين عن تفهم المنظمات العملاقة إذا افتقدنا فهم ظروف عملها وأساليب تفاعلها. كما أن المنظمات تشبع عدد كبير من حاجات العاملين فيها ومنها<sup>2</sup>:

- ضمان وثبات الوظيفة للعامل
- الحاجة إلى العلاقات الإجتماعية.
- الحاجة للسيطرة على الآخرين الحاجة للنمو الشخصي وتحقيق الذات.

<sup>1</sup> - نور الدين تاويريت، المرجع السابق  
 1 - رائد محمد عبد ربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، الجندرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص 28-29.

والمنظمات من خلال تزايد انتاجيتها منحت الفرد ظروف عمل أحسن وأجور أفضل مما سبق ومع كل هذا تشير البحوث النفسية إلى أن المنظمات المعاصرة هي مكان مجهد للعمل فالتسلسل الإداري والتنافس من أجل الفوز بالمناصب كل ذلك جعل المنظمات مكانا مملا. وهنا يجب التأكيد على أن للمنظمات ثلاث أهداف أساسية<sup>1</sup>:

- الكفاية في مجالات تحقيق أهداف المجتمع.
- تحقيق الرضى للموظفين
- الإهتمام والعناية بالمجتمع.

#### رابعاً: سمات المنظمة:

المنظمة في أصلها تكوين اجتماعي له سمات أساسية تتمثل فيما يلي<sup>2</sup> :

#### - المنظمة تكوين اجتماعي:

المنظمة تكوين اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد بشكل دائم، في تفاعل فيما بينهم بما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال سد الجزء الأعظم من الاحتياجات الفردية والاجتماعية والإنسانية ذلك أنها تنشأ وتتكون أصلا من أجل :

- إشباع الحاجات الحياتية) الأساسية (للأفراد) أطعمة، ملابس، أدوات، أجهزة، علوم، معارف،... الخ.
- إشباع الحاجات الاجتماعية) الحب، القبول الاجتماعي، الانتماء وتقدير الذات، الأمان، تحقيق الذات... الخ.

والمنظمة كتكوين اجتماعي يعتمد على المؤشرات الآتية:

- يتعاون الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة وفعاليتها.

<sup>1</sup> - - محمد حربي حسن، علم المنظمة الأصول والتطور المتكامل، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، 1988، ص 20.  
<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماع: مرجع سابق، ص 29

- هيكلة وتقسيم العمال وتحديد المسؤوليات ومهام الأفراد يسهل أداء الأعمال.
- تساهم المنظمة في سد الحاجات الاجتماعية والإنسانية للأفراد، حيث تتولى عمليات الإنتاج للسلع والخدمات.

### - المنظمة تكوين إنساني:

باعتبار تجمع للأفراد مرتبط بعلاقات إنسانية تؤثر بشكل فعال في سلوكيات العاملين والمتعاملين مع المنظمة، ذلك أنها تضمن لهم العمل، وتسد حاجاتهم للعلاقات الإنسانية والاجتماعية، وتوفر الدعم الاجتماعي، والحاجة إلى النمو وتحقيق الذات، وتتمثل سمات المنظمة كتكوين إنساني بما يأتي:

- المنظمة مكونة من أفراد يمثلون العوامل الإنسانية من خلال تدعيم العلاقات الإنسانية في المنظمة.
  - المنظمة وجدت لخدمة الأفراد فهم وسيلتها وغايتها ولذلك فهي كيان إنساني.
  - المنظمة عنصر مؤثر في الحياة الإنسانية في كثير من المجالات للأفراد والمجتمع.
- ### - المنظمة تكوين مقصود:

تعتبر المنظمة عن كيان مقصود يقيمه الأفراد لتحقيق أهداف مقصودة، وعليه فهي نشاط تنظيمي مقصود وهادف من خلال وضع ورسم علاقات تنظيمية وأدائية، وتتمثل هذه السمة بالموشرات التالية<sup>1</sup>:

- تقام المنظمة بشكل مقصود بتحقيق أهداف حددها الأفراد المؤسسون، وتستمر بشكل دائم، وتنتهي المنظمة أصلاً بانتهاء الأهداف المحددة لها.
- المنظمة تقام عن وعي مؤسسيها، أي أنها لا تقوم بشكل عشوائي كونها وحدات هادفة أنشئت لتحقيق غايات وأهداف محددة ومقصودة.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 30-31

- القدرة على التعلم: وفقا لمنهج النظم، فالمنظمة تعمل في ظل بيئة مفتوحة تتلقى منها مدخلاتها وتقدم إليها مخرجاتها في ظل وجود تغذية عكسية تتحكم بها في شتى عملياتها فحتى تحقق المنظمة ذلك يجب أن تكون لها القدرة على جمع المعلومات اللازمة التي تعينها على أداء مهامها وتحقيق أهدافها، ويتيح لها القدرة على التكيف مع بيئتها، وتلبية الرغبات الحالية والمتوقعة لعملائها، الشئ الذي يمكنها على البقاء والإستمرار والنمو<sup>1</sup>.

### - المنظمة كيان ضروري:

المنظمات ضرورية، لأنها وجدت لإشباع حاجات لا يمكن إشباعها بدون وجود المنظمات، فهي وحدها القادرة على الإنتاج والتوزيع للحجم الهائل من السلع والخدمات المطلوبة للأفراد لمجتمعات، وهي أيضا الأكفأ في استخدام التكنولوجيا المتطورة في عمليات الإنتاج والأداء بغرض تحقيق أهداف المجتمع، وتتمثل هذه السمة بالموشرات التالية<sup>2</sup>:

- المنظمة هي الأسلوب الكفاء والفعال في استخدام عناصر الإنتاج لأداء الأعمال.
- هي الأسلوب الأساسي والأمتل في تحقيق الإشباع لحاجات الأفراد والمجتمع وذلك من خلال تعدديتها وتنوعها وكفاءتها وفعاليتها.
- المنظمة هي الأقدر على تغطية وتوفير حجم كبير من الاحتياجات الإنسانية وكذلك من خلال استخدامها للطرق والأساليب والوسائل الحديثة في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات.

### - المنظمة كيان تطوري:

إن المنظمات هي الأساس في استخدام وتوزيع الموارد الإنتاجية في المجتمع، وهي المسؤولة عن تطوير هذا الإنتاج، لأنها تلعب دورا أساسيا في عمليات الابتكار والاختراع والتطوير وبشكل أكثر فاعلية من الأفراد، فالمنظمات هي التي تستخدم التكنولوجيا الممكنة

<sup>1</sup> - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، 1989، ص ص 21-22.  
<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماع: مرجع سابق، ص ص 30-31

وتطويرها وتطوير المجتمعات يجعلها أكثر كفاءة لإشباع حاجاتها. و تتمثل هذه السمة فيما يأتي<sup>1</sup> :

- كل منظمة تسعى بشكل مستمر لتطوير فعاليتها والتكنولوجيا والمعارف التي تستخدمها في نشاطاتها لتحقيق أهدافها.

- كي تنمو المنظمة لابد أن تواكب عمليات التطوير المختلفة وتخلقها وتطبقها بما يجعلها أقدر على المنافسة وأكفاً في إشباع الحاجات.

- مواكبة المنظمة لمتطلبات وحاجات المجتمع، فليها مسؤولية تطويرية تجاه المجتمع من خلال تطوير بيئته وظروفه وأساليب أدائه... الخ.

#### خامساً: الخصائص العامة للمنظمة:

وهي عبارة عن الصفات المميزة لها وسنوجزها فيما يلي<sup>2</sup>:

- الأهلية : ويقصد بها إجراءات التأسيس التي يحدده القانون، كما يقصد بها ألا تكون أهداف المنظمة مخالفة للقوانين والأنظمة السارية ومبادئ الأخلاق العامة والعادات المتعارف عليها في المجتمع.
- النظام الداخلي أو الدليل التنظيمي: وهي الهوية التي تثبت شخصية المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات في المجتمع، كالإسم، العنوان، الهدف، المؤسسين والعلاقات التي تربطها مع غيرها من المنظمات. كما يتضمن القواعد والتعليمات الواجب إتباعها من قبل العاملين والموظفين فيها، والنظام التأديبي.
- القيادة: سلطة رئاسية أو قيادية إدارية تقود المجتمع البشري في المنظمة نحو تحقيق الهدف المنشود وتوجه وتشرف على سير العمل فيها.
- التعاون: وهو وسيلة أساسية لأي تجمع بشري يميز المنظمة الناجحة ويجنبها الفشل.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 33

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص

- خدمة المجتمع: مسؤولية اجتماعية تتمثل في خدمة المجتمع ومنفعته، لا خدمة لأعضائها فقط،

- الشكل العام: أو ما يسمى بالهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه المستويات التنظيمية وتسلسل الرئاسة و نطاق الإشراف من القمة إلى القاعدة، وشبكات الإتصال التي تتناسب فيها الأوامر والمعلومات. وفي الأخير كلما توافرت خصائص المنظمة هذه يجعل لديها القدرة على أداء مهامها بنجاح وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية<sup>1</sup>.

من جهة أخرى حدد الباحث الأمريكي رسيس ليكرات Resis Likert الخصائص العامة لأي منظمة في كتابه New patterns of management كمايلي<sup>2</sup>:

- ضرورة وجود البنية أو الهيكلية
- وجود شبكة الإتصالات
- توافرها على نظام تفاعل أي عمليتي التأثير والتأثر
- وجود نظام اتخاذ القرارات
- ضرورة توفر أدوات للتنفيذ الفعلي للقرارات.
- ديناميكية على مستوى البعد النفسي لأعضاء المنظمة-اتجاهات، قيم، دوافع- في إطار الجهود المشتركة.

#### سادسا: دورة حياة المنظمة أومراحل نموها:

النمو لغة يعني الزيادة، ووفقا لذلك فنمو المنظمة يعني:

- الزيادة في حجمها :أي الزيادة في عدد العاملين.
- التوسع في الهيكل التنظيمي :أي زيادة وتوسع عدد وحجم التشكيلات الإدارية.

---

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي :وظائف منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص05

<sup>2</sup> - رضا شنة، مرجع سابق، ص 19

- التوسع في استخدام المدخلات في المنظمة.
- تطور وزيادة الإمكانيات المالية والمادية للمنظمة. ومن الطبيعي أن للنمو دوافع وحوافز منها:
- تحقيق الأمان للمنظمة في حركتها ضمن المجتمع المحيط.
- تحقيق السمعة الجيدة للمنظمة وبناء صورتها الاجتماعية.
- تحقيق القوة للمنظمة في مواجهة قوى الضغط والمجتمع.
- الحصول على حصة أكبر من السوق لتوسيع نشاطها وفعاليتها.
- زيادة أرباحها من خلال توسيع برامجها بغرض التحكم في السوق.
- مواجهة متطلبات التغيير التي تفرضها البيئة على المنظمة.
- وعليه فالنمو يعني تطور المنظمة من خلال سمات أهمها:
- النمو يرتبط بالزيادات الكمية الحاصلة في الأفراد، المدخلات، المخرجات، الهيكل التنظيمي، الأرباح، الإيرادات...الخ.
- النمو يؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة في استخدام واستثمار الموارد المتاحة للمنظمة.
- النمو لا يرتبط ببعده زمني محدد، ولكنه عملية طويلة الأجل ومستمرة.
- النمو يعتبر أحد مقاييس الكفاءة والفاعلية في المنظمة<sup>1</sup>.
- وكما تولد المنظمات وتنمو وتكبر، غير أن دورة حياة المنظمة ليست ثابتة مثل دورة حياة الإنسان أو الحيوان أو النبات ذلك لأنها في طبيعتها توجيهية وصفية تهدف إلى التعريف

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي: المنظمة ونظرية التنظيم، مرجع سابق، ص 173-176

بالأطر العامة لتطور ونمو ونهاية المنظمة .وعموما تمر المنظمة بستة مراحل أساسية في دورة حياتها هي:

### المرحلة الأولى :التكوين

- ومن أهم مميزات هذه المرحلة ما يلي:
- قلة عدد أفرادها كونها قيد التأسيس والتكوين.
- الوظائف في المنظمة اكثر شمولية وعمومية في محتواها وأقل تخصصا بسبب تنوع وتشعب أعمال المنظمة وقلة الأفراد العاملين فيها.
- أو الاتجاه الأساسي في المنظمة هو إيجاد الزبائن وبيع المنتج.
- تمر مركزية عالية في اتخاذ القرارات من قبل القيادة العليا في المنظمة.
- الهدف المنظمة بمرحلة اكتشاف لبناء موقعها في السوق ولمجالات عملها وأدائها.

### ✓ المرحلة الثانية :النمو

- و تتميز هذه المرحلة بما يلي:
- درجة الابتكار والإبداع عالية فيها.
- تواجه المنظمة تغييرات مستمرة وسريعة.
- مرونة عالية في أداء الأعمال في المستويات الدنيا من المنظمة لقلّة ضوابط العمل الثابتة.
- درجة الثبات الداخلي للفعاليات والإجراءات والقواعد قليلة.
- التوسع في المهام والوظائف وإثرائها في المنظمة.
- بناء إطار واسع من الانتماء العالي للمنظمة من قبل العاملين لزيادة معدلات النمو فيها.

### ✓ المرحلة الثالثة :البلوغ والنضج

و أهم ما تتميز به هذه المرحلة بما يلي<sup>1</sup>:

- الاستخدام الواسع لموارد المنظمة البشرية والمادية لتأمين سرعة حركة المنظمة لمواجهة ظروف المنافسة ومختلف الظروف البيئية.
- الاستخدام العالي للتخصص في المهام والوظائف بهدف تنظيم الأداء في المنظمة.
- تطوير مشاركة العاملين في نشاطات المنظمة والتقليل من درجة المركزية.
- استخدام الاتصالات اللارسمية في المنظمة في كل الاتجاهات لتوسيع المنظمة وتثبيتها مسبقاً.
- زيادة معدلات النمو في المنظمة بغرض تثبيت مواقعها التنافسية في السوق.
- وصول المنظمة إلى طاقاتها الإنتاجية القصوى واستخدام كامل مواردها المتاحة.

#### ✓ المرحلة الرابعة: التوسع

و تتميز بما يلي<sup>2</sup>:

- تشجيع عمليات الإبداع والابتكار لتثبيت وتطوير نشاطات المنظمة وتوسيع حصتها السوقية.
- الاتجاه نحو وضع الاستراتيجيات الشاملة والطويلة الأجل للتوسع في أعمال المنظمة.
- اعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات بسبب نشاط المنظمة الكبير في مجالات فنية وتخصصية جديدة.
- تتميز المنظمة بتقسيم العمل والتخصص في الوظائف بسبب زيادة نشاطها.
- التركيز على استمرارية تطوير قدرات المنظمة وتأمين استمرار تدفق الموارد المادية والبشرية.
- تتجه المنظمة نحو تنويع أسواقها وتعددتها.
- التركيز على تطوير منتجات جديدة.
- البحث عن فرص نمو جديد للمنظمة.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، صص 182- 184

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، صص 186

## ✓ المرحلة الخامسة: الاستقرار

وتتميز هذه المرحلة بالآتي<sup>1</sup>:

- التركيز على الكفاءة والفعالية في المنظمة من خلال تطويرها الداخلي والذاتي.
- يتحقق الاستقرار في المنظمة من خلال استقرار القيادات وثبات الهيكل التنظيمي وثبات الأداء في المنظمة.
- سيادة اللامركزية والمرونة في اتخاذ القرارات من خلال تفويض الصلاحيات.
- زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات البيئية والحد منها بسبب اكتسابها للخبرة في مواجهة ضغوط البيئة ومتغيراتها.
- زيادة درجة تعقيد المنظمة بسبب زيادة حجمها وسيادة اللامركزية فيها.
- توفر القدرة والخبرة الواسعة للمنظمة في التعامل مع المستجدات الجديدة وامتصاص تأثيراتها بما يؤمن استمرارية وبقاء المنظمة.

## ✓ المرحلة السادسة: الهبوط : وهي مرحلة فقدان المنظمة لاستقرارها بسبب ضعفها وعدم

قدرتها على الاستمرار وتتميز هذه المرحلة بما يلي<sup>2</sup>:

- بطء نموها وعدم قدرتها على الاستمرار لمواكبة التغيرات والظروف البيئية.
- زيادة تأثير المنافسة على المنظمة بشكل كبير مما يؤثر على حصتها السوقية.
- تقلص حجم الطلب على إنتاج المنظمة لأسباب مختلفة.
- زيادة دوران حجم العمل بسبب ضعف أداء المنظمة وتقلصه.
- تزايد حدة الصراع في المنظمة والنزاعات الناجمة عن تردي أوضاع المنظمة.
- التغيرات المستمرة في قيادات المنظمة والتي تلجأ إليها لمعالجة الحالة المتردية للمنظمة.
- العودة إلى المركزية في اتخاذ القرارات، ومع ضخامة حجم المنظمة فإن ذلك سيؤدي إلى ثقل حركة المنظمة وتدهور الأداء فيها بسبب ضعف الرقابة.

<sup>1</sup> - ناصر محمد العديلي :مرجع سابق، ص397

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص186

- انخفاض واضح في كفاءة وفاعلية المنظمة نتيجة ثقلها وبطء نموها واهتزاز استقرارها.

سابعاً: أنواع وأنماط المنظمات:

#### أ-أنواع المنظمات

يمكننا تمييز العديد من الأنواع وذلك تبعاً لمجموعة من المعايير سواء حسب طبيعة التكوين -تكوين المنظمة ونشأتها- أو حسب الدوافع الذاتية للانتماء. وعليه يمكن ذكر الأنواع التالية<sup>1</sup>:

✓ المنظمات الطبيعية: وهي المنظمات التي لا يلعب فيها الفرد دوراً ملموساً وملحوظاً، ويوجد نفسه تلقائياً عضواً فيها، بحكم الانتماء العائلي أو القومي، زمن أمثلتها الأسر والمؤسسة المدنسة

✓ المنظمات المكونة: وهي التي تسهم في تحقيق أهداف معينة في إطار الفروق البيئية وغيرها، كما أن التفاعل الاجتماعي بين الأفراد يساعد في تكوينها لتسهيل تحقيق الأهداف الذاتية والجماعية لأفراد المجتمع الإنساني، ويشكل إشباع الحاجات الإنسانية ضرورة أساسية من الانتماء إليها ومن أمثلتها: منشآت الأعمال، الجامعات، المدارس، المستشفيات، والمنظمات الثقافية والنوادي.....إلخ.

✓ المنظمات الرسمية: وهي المنظمة التي تشمل على التنظيم المشتمل على خطوط السلطة والمسؤولية والاتصالات، وكذلك على حدود الصلاحيات من الناحية الرسمية وهذا التنظيم يعني تحديد الخطوط الرسمية في العلاقات والاتصالات بين العاملين في المنظمة.

✓ المنظمات غير الرسمية: ونقصد بها جماعة العمل التي تنشأ وتتمو بإستمرار وفقاً لسلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المنظمة دون اللجوء إلى الطابع الرسمي للمنظمة.

<sup>1</sup> - خليل محمد حسن الشماع، خضير كامل محمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة، عمان الأردن، ط 1، 200، ص ص 21-22.

وفي الأخير يمكن النظر إلى كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي على أنهما وجهان لتنظيم واحد غير منفصلين.

#### ب- أنماط المنظمات:

نقصد بالنمط أو التتميط التصنيف وفقا لمعيار أو مجموعة من المعايير، وهناك أساليب متعددة ومتداخلة فيما بينها لتتميط المنظمات منها<sup>1</sup>:

أولا : تصنيف سكوت Scott وبلو Blau : والذان صنفا المنظمات كآلاتي<sup>2</sup>:

- منظمات متعددة المنافع: مثل النقابات والأجزاب السياسية، الجمعيات
- منظمات العمل: منظمات حسب اهتمامات المالكين مثل البنوك ومؤسسات الجرائد
- منظمات الخدمات: مثل مؤسسة رعاية الأحداث، الجامعة، المستشفى، المدارس

ثانيا: تصنيف إيتزيوني Etzioni على أساس نوع القوة:

- المنظمات الإلجبارية: مثل مستشفى الولاية، ومدرسة الولاية.
- منظمات المنفعة والربح: مثل البنك، شركات التأمين، وشركات التسويق
- المنظمات المعيارية: مثل منظمات الحقوق المدنية والإنسانية، واتحاد الفلاحين وغيرهما.

ثالثا: تصنيف تالكوت بارسنز للمنظمات: حسب معيار الوظيفة التي تقوم بها المنظمة

- النمط الإقتصادي
- النمط السياسي
- النمط التكاملي

<sup>1</sup> - ناصر محمد الحسن العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي "منظور كلي مقارن"، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ص 399

<sup>2</sup> - الهاشمي لوكيا، مرجع سابق، ص 18

- نمط المحافظة أو الدفاع أو الإعالة أو الصيانة: ويقصد بها تلك المنظمات الدينية أو التعليمية أو الثقافية التي عن طريقها يمكن الحفاظ على النوع البشري، وهي المسؤولة عن عملية التنشئة الإجتماعية مثل : المدرسة، النادي، المسجد.....إلخ

رابعاً: تصنيف المنظمات حسب نوع السلطة فيها: منظمات حكومية، منظمات أهلية، منظمات مشتركة.

خامساً: تصنيف المنظمات حسب المستوى الجغرافي الذي تعمل فيه:الإقليمية والدولية والمحلية  
ثامناً: وظائف المنظمة:

للمنظمة وظائف متعددة تتباين وفق الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، وهي:

✓ وظيفة الإنتاج: وتعتبر من الوظائف الأساسية للمنظمة، سوى تلك المنظمات الخدمائية أو السلعية، كما أن للإنتاج بحد ذاته وظائف إلى جانب تقديم السلع والخدمات، إذ أن إدارة الإنتاج تسعى إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتطوير طرق صنعه، وتخفيض تكاليفه، وتحديد مواصفاته وترتيب عمليات صنعه والرقابة عليه<sup>1</sup>.

✓ وظيفة التسويق: ونعني بها القيام بأنشطة المشروع التي تحقق تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو إلى المشتري الصناعي<sup>2</sup>. إن المفهوم الحديث للتسويق يأخذ مصلحة المجتمع في الاعتبار إلى جانب مصلحة المستهلك، وتحقيق رفاهية المجتمع وتحسين جودة الحياة<sup>3</sup>.

✓ وظيفة الأفراد - الموارد البشرية:- وهي دراسة السياسات المتعلقة باختيار وتوجيه وتدريب العاملين، والعمل على تنظيم القوى العاملة وزيادة ثقتها بعدالة التنظيم وتحقيق

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، قيس عبد المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 1944، ص ص 173-176

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص ص 182-184

<sup>3</sup> - ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص 21.

الإستفادة منها بأعلى ممكنة، ولوظيفة الأفراد مسؤوليات عديدة منها: تهيئة القوى العاملة ، وتطويرها وصيانتها<sup>1</sup>.

✓ الوظيفة المالية: وهي وظيفة تدبير وتسيير المال الذي سبق وأن حددته الإدارة المالية، والقيام بكافة النشاطات المالية المتنوعة كالتحليل المالي وإعداد وتفسير التقارير المالية، وإعداد الموازنات التقديرية والهدف من وراء ذلك تحقيق وتعظيم الأرباح.

### تاسعا: العلاقة بين علم المنظمة والعلوم الأخرى:

لقد تطورت المنظمات كثيرا وتقدمت الحياة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية وتعاضمت متطلبات الأفراد، ومن ذلك برزت المنظمات الكبرى ، وسخرت الكثير من المعارف المختلفة لمواجهة مشاكل التنظيم وصولا لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية وأسهمت الكثير من العلوم الإنسانية والإجتماعية بمد الروابط بينها وبين علم المنظمة، والعناصر التالية توضح ذلك<sup>2</sup>:

#### • علم المنظمة وعلم الإجتماع:

لقد اهتم علم الإجتماع بدراسة المجتمع الصناعي وذلك من خلال بحث الظواهر التنظيمية التي برزت إثر الثورة الصناعية وتضخم المؤسسات وجسامة القوى العاملة التي يتطلبها الإنتاج الكبير ، واتساع السوق فركز علم الإجتماع على دراسة المجتمع، تماسكه، ديناميكية الجماعة، وهي مواضيع أغنت علم التنظيم على غرار مواضيع متعددة كالتنظيمات غير الرسمية والقيادات، وأثر القيم والعادات على عملية التنظيم<sup>3</sup>.

#### • علم المنظمة وعلم الإدارة:

هناك علاقة عضوية بين علم المنظمة وعلم الإدارة، كون علم الإدارة هو تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين، ورقابة وتنظيم مجموعة الأفراد وتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة وعليه يتبين لنا

- 1

- 2 - كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص 292.

- 3 - مهدي زويلف، مرجع سابق، ص ص 23-25

عمق العلاقة بينهما مما جعل البعض يعتبر أن علم الإدارة هو علم التنظيم بإعتبارهما لفظان يعبران عن شئ واحد، كذلك عدم التفريق بين الظاهرة التنظيمية والظاهرة الإدارية، فكلاهما يبحثان عن ترميط السلوك الإنساني داخل المنظمة، فعلم المنظمة يهتم بالسلوك الإنساني كوجه آخر للكيان التنظيمي يتفاعل ويتداخل معه ليحقق الأهداف، فيما يهتم علم الإدارة بوصف السلوك كونه عملية فعل وتأثير موجه لتحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

#### • علم المنظمة وعلم السياسة:

نعني بعلم السياسة تدبير شؤون الجماعة وتنظيم علاقاتها في ظل سلطة الدولة، وهذا لكون السلطة هي جوهر العملية التنظيمية والسياسية معا، وتمثل التأطير العملي للسلوك التنظيمي والسياسي معا لذا فكلا العلمين يلتقيان فيما بينهما علائقيا ويلتقيان في علم الاجتماع كقاسم مشترك بينهما.

#### • علم المنظمة وعلم الإقتصاد:

يهتم علم الإقتصاد بقضايا الإنتاج والتسويق والتوزيع، كما يهتم برأس المال والعاملين، ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية، وزيادة الدخل القومي. فبروز علم الإقتصاد الصناعي جاء لتطوير وتنمية المنظمات الصناعية والخدماتية، ولذا فإن الكثير من الدراسات التنظيمية تعتمد على علم الإقتصاد اعتمادا كبيرا<sup>2</sup>.

#### • علم المنظمة وعلم النفس:

لقد قدم علم النفس الكثير لدعم المنظمة، وذلك سواء بدراسة السلوك الإنساني، ومشاعر الأفراد ودوافعهم وميولهم ورغباتهم والفروق بينهم مما ساعد في اختيار الأفراد وتوجيههم للأعمال المناسبة وتحديد برامج التدريب على أسس علمية، كما قدم علم النفس التنظيمي المزيد من المعارف وسخرها لخدمة علم المنظمة في دراسته لمواضيع الهندسة البشرية و ظروف العمل

<sup>1</sup> - كامل المغربي وآخرون، المرجع السابق، ص ص 295-299

<sup>2</sup> - مصطفى رشدي شيخة: علم الإقتصاد.الدار الجامعية للطباعة، بيروت، لبنان،1985، ص 15

فأثر علم النفس التنظيمي واضح وكبير في معالجة مشكلات الصناعة والإنتاج وفق منظور إنساني.

أما في علاقته بعلم الإنسان، فيبحث علم الإنسان في تاريخ البشرية وحضارتها، ويهتم بدراسة الإنسان والتطوير الحضاري، والجماعات البشرية، ودور الفرد في المجتمع، لذا فقد قدم دراسات عديدة ساعدت علم المنظمة في التعرف على أنماط مختلفة من الشخصية، وإدراك المتغيرات المتصلة بالبيئة الثقافية والاقتصادية والاجتماعية ومشاكلها<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - قيس النوري: المدخل إلى علم الإنسان، جامعة الموصل، الموصل، العراق، 1982، ص20

## المحور الثاني: نظرية المنظمة

### أولاً: تعريف نظرية المنظمة:

النظرية عبارة عن نظام للمفاهيم، أي العلاقات بين المفاهيم والمتغيرات، ويقصد بها المفاهيم والأدوات التصورية التي بإمكانها تقديم خريطة مباشرة للمشكلات في ميدان معين. فالنظرية هنا بمثابة الدليل الموجه للبحث، كما أن للنظرية تعاريف عديدة فهي بمعناها العام طريقة تجريدية لوصف الواقع Abstract Way to describe reality ، فهي تشرح ظاهرة واقعية أو تنتبأ بسلوكها في ظل ظروف معينة. وهي خاصة لصياغة المعرفة المفسرة لواقع أو ظاهرة، كما تتضمن مفردات وعناصر ومفاهيم ومتغيرات وقواعد.

وعلى إثره فالنظريات التنظيمية theories Organizational تختلف عن النظريات الإدارية Managerial كما يدلي بذلك ستوكدل Stogdill فالنظرية التنظيمية قد لا تكون إدارية بينما يشترط في النظرية الإدارية أن تعتمد على النظرية التنظيمية. فالإدارية تعتمد فرضيات ومقولات فلسفية وقيمية حول السلوك البشري ليست بالضرورة أساسية للنظرية التنظيمية.

أما النظرية التنظيمية سواء كانت وصفية Descriptive أو تنبؤية Predictive تهتم بما عليه المنظمة What an organization is وما سيحدث فيها will occur ولكنها لا تخبرنا بما ينبغي أن نفعله what to do. وبإختصار فإن النظرية التنظيمية يمكن تعريفها بأنها: مجموعة من المقولات المترابطة والفرضيات المتداخلة المتعلقة بالمتغيرات الفاعلة للمنظمة أو بسلوكها أو المعرفة بالتأثيرات التي تحدثها بعض المتغيرات على الأخرى بصيغة إذا وقع كذا....حدث كذا.

وعليه فإن في الفكر التنظيمي المعاصر مستويين من المقولات النظرية فهي أما تعد بمثابة النظرية المتفق على بنائها، أو أنها تعد نماذج أو منظورات تساعد في توليد المعرفة وإغناء الفكر ويتطلع أصحابها ومنظروها إلى جعلها نظريات في المستقبل.

وعلى هذا فإن نظرية المنظمة هي النظام الذي يدرس هيكل المنظمة وتصميمها والذي يشير إلى الجوانب الوصفية والميدانية في النظام. وتمثل نظرية المنظمة وعاء فكري يحتوي على مساهمات مفكري التنظيم والإدارة ومراكز البحوث والإستشارات المتخصصة في قطاع الأعمال. ويقصد بنظرية المنظمة ذلك الحقل المعرفي الذي يهتم بدراسة كيفية عمل المنظمات، وكيفية تأثيرها وتأثرها بالبيئة التي تتواجد فيها من خلال استخدام جملة من المفاهيم والمبادئ والفرضيات المترابطة لتفسير سلوك مكونات المنظمة. أي أن نظرية المنظمات تساعد على تحسين إدارة المنظمات ورفع مستوى أدائها و هي مجموعة من النظريات التي تبحث في هيكله وتنظيم المنظمات

وفي الأخير فإن نظرية المنظمة Organization Theory تضم مجموعة من المفاهيم والمبادئ والفرضيات المترابطة لتفسير أجزاء المنظمة وكيفية عملها، وهكذا تفيد نظرية المنظمة في المساعدة على فهم ماهية المنظمات وسلوكها في بيئة معينة. وبالتالي فهي ضرورية لفهم المنظمات فهما شاملا متكاملًا على مختلف المستويات : الفرد، الجماعة، والمنظمة ككل. كما تساهم في تهيئة معرفة علمية وعملية مفيدة فيما يتعلق بالجوانب التالية:

- المنظمات كنظم مفتوحة وحية تميل نحو التطوير والتغيير
- فهم طبيعة عمل المنظمات في بيئة خارجية متجددة
- تهيئة أليات تساعد في تطبيق المفاهيم والمبادئ في مجال عمل المنظمات
- التنبؤ بسلوك المنظمات ومحاولة بناء منظومات التحكم بذلك السلوك لغرض تطويره باستمرار

أما مكونات أو محاور نظرية المنظمة فتتلخص فيمايلي:

1-بيئة المنظمة

2-رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها

3- الهيكل التنظيمي.

4- حجم المنظمة

5- دورة حياة المنظمة

6- التقنيات المستخدمة في المنظمة

7- نظم المعلومات الإدارية

8- ثقافة المنظمة

### لماذا نظرية المنظمة:

تفيد نظرية المنظمة في بناء منظومة تفكير منطقية تساعد المديرين والباحثين فيما يلي:

- رصد المشكلات التنظيمية المختلفة وتحليل أسبابها
- بناء نماذج فكرية لحل المشكلات تخضع للاختبار
- تستعين بأدوات قياس متنوعة تتلاءم مع طبيعة أبعاد المشكلة التنظيمية
- فتح مجالات التفاعل مع حقول معفية وأكاديمية أخرى بقصد بناء اتجاهات فكرية متجددة في دراسة المنظمة وعملها.
- توسيع مساحة الوعي بحركة المنظمات وأساليب عملها
- الإستفادة من التراكم المعرفي قصد تحقيق نتائج أداء متميز

### ثانيا: المداخل الأساسية في دراسة نظرية المنظمة:

لقد تم إيجاد العديد من المناهج والمداخل التي تحكمها أطر فكرية مختلفة، تتباين في أسلوب تحليلها لمكونات المنظمة، إلا ان الجمع بين مختلف المداخل يوفر مساحة أوسع وأشمل لفهم حقيقة المنظمات كمكونات وكأساليب عمل تعرضها للتفاعل مع محيطها،

وتأسيسا على ذلك يمكن استعراض عينة من المداخل والتي نرى أنها أكثر انتشارا واستخداما من قبل باحثي نظرية المنظمة وفقا للآتي<sup>1</sup>:

1- **المدخل التاريخي-التعاقبي**: محور الأساس في هذا المدخل هو الوقوف على تطور المساهمات الفكرية لأهم رواد الفكر التنظيمي في دراسة المنظمة، محاولا إيجاد نوع من التقسيم والتفصيل ضمن إطار تاريخي اعتاد عليه الباحثين والدارسوين. والجدول التالي يستعرض نموذجا لأهم المدارس المؤسسة لنظرية المنظمة والمفاهيم الرئيسية لها وكذلك الأساس الفكري والنظري الذي انطلقت منه وأبرز الرواد المساهمين فيها.

### جدول 1: تطور نظرية المنظمة وفق المدخل التاريخي التعاقبي

المدرسة	المفاهيم الأساسية	المرتكزات النظرية	الرواد
التقليدية الكلاسيكية- 1900 - 1930	- تقسيم العمل - التدرج الهرمي والعمليات الوظيفية - التركيب - نطاق الرقابة	- علم الهندسة - علم الإقتصاد	-تايلور، موني، ريلي، فيبر، فايول، جيلبرت،
المدرسة السلوكية 1930-1960	-نظريات الدافعية -الإتصالات -نظريات القيادة -حركية-ديناميكية- الجماعة	علم النفس علم الإجتماع علم النفس الإجتماعي	فولات،بارنارد،ماكغريغور، ماسلو، هارزبرغ

<sup>1</sup> - نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة : مدخل التصميم،اليازوردي، ص 24

		-العلاقات الإنسانية	
فون بارتلنفي، بولدينغ، فورستر، كاست، روزنزويغ	-علم الرياضيات -علم الهندسة -علم الحاسوب	-أساليب كمية -الشمولية -النظام المغلق مقابل المفتوح -المنحى الكلي -المنحى الوظيفي	<b>النظم</b> <b>1975 - 1960</b>
وود وارد، لاورنس، لورش، قالبريت	-علم الاجتماع -الإدارة ودراسات القيادة -علم الهندسة الصناعية	-النظم المفتوحة -مدخل مبني على دراسة الموقف -علاقات ديناميكية	<b>الموقفية</b>

المصدر : Hodge and Anthony. 1990 ; P29

وللمدخل التاريخي فائدته المتمثلة في تبسيط العرض والتسهيل على الدارسين في تلقي المعرفة وعرضها عليهم تبعا للتدرج الزمني الذي يوضح النشأة الأولى والتطورات المتعاقبة، كما يعكس دور الأحداث المجتمعية في بلورة الفكر التنظيمي وممارساته، لكن ما يعاب على هذا المدخل هو الأسلوب السردى والعرض الوصفي الذي يجعل من التنظيم أشبه بالقصة<sup>1</sup>. ويقدر تعلق الأمر بالفكر التنظيمي فإن نشأته تدرس تقسيم مراحلها خلال القرن العشرين إلى عقود تبعا للمدارس التقليدية والإنسانية المعاصرة.

**2- المدخل السياسي:** يسند هذا المدخل على فرضية أن التنظيمات الإدارية الحكومية تعد نشاطا هاما من أنشطة الإدارة العامة، والتي تعد بدورها الأداة التنفيذية الهامة للسلطة السياسية وللدولة، ويكز هذا المدخل السياسي<sup>2</sup> : للتنظيم على مفهوم السلطة والقوة

<sup>1</sup> Tosi; Henri; Theories of Organization; Second Edition John Wiley and Son.N.Y. 1984 ;

<sup>2</sup> - نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 24

والنفوذ وعلى مركزيتها ولا مركزيتها ودور القوى ومراكز النفوذ والجماعات الضاغطة في التأثير على موظفي الدولة والعاملين ضمن خدماتها المدنية. إن ميزة هذا المنظور أنه يميز بين التنظيم في الإدارة العامة والتنظيم في إدارة الأعمال، كما سهل على الدارسين التعرف على طبيعة المنظمات الحكومية المتخصصة وعلى التنظيمات المركزية والمحلية، وغيرها من التنظيمات. لكن ما يعاب على هذا المدخل في دراسة المنظمات هو صعوبة توفيقه بين التطبيقات والنظريات، ضف إلى ذلك فنظريات التنظيم المعاصرة لم تعد قاصرة على المنظمات الحكومية. لكن رغم هذا فلقد تمت العودة لهذا المدخل مع بروز اتجاه يسمى بالتسييس التنظيمي Organizations Politics ، والذي يروج للدور السياسي للبيروقراطية وفاعلية القوة والنفوذ في عمليات اتخاذ القرار<sup>1</sup>.

**3- المدخل الإستراتيجي:** يدرس هذا المدخل المنظمة كمنظومة استراتيجية، حيث الإهتمام بالدور الإستراتيجي لفريق الإدارة العليا وكذلك دراسة فاعلية المنظمة بإطار إستراتيجي بدراسة محيط المنظمة وعوامله وكذلك دراسة أهداف المنظمة ذات الطابع الشمولي، ويمكن أن يعرض في إطار هذا المدخل بناء منظومة رصد للعوامل الإستراتيجية ذات التأثير في مستوى الأداء المنظمي<sup>2</sup>.

إن أبرز المرتكزات النظرية تدعو المهتمين لدراسة تأثير العديد من العوامل الإستراتيجية على تصميم وهيكل وأساليب عمل القيادة والمنظمة. ومن تلك العوامل مثلا: الخيار الإستراتيجي، القوة الإستراتيجية، التحالفات الإستراتيجية، المقاصد والأهداف الإستراتيجية. وكل هذه العوامل تم إخضاعها من طرف رواد هذا المدخل للدراسة والفحص بإثبات علاقتها وتأثيرها على تصميم وهيكل وأداء المنظمة، ومن أبرز

<sup>1</sup> - عامر الكبيسي، الفكر التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة ، دار الرضا للنشر، دمشق ، سوريا، ط 1، 2004، ص ص 61.

<sup>2</sup> - نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 25

مساهمي هذا المدخا نذكر: مانترزبرغ Mintzberg ، شيلد Child ، أنسوفت Ansoft ، شاندرل<sup>1</sup> Chandler.

4- المدخل القانوني: تناول العديد من الباحثين دراسة المنظمات من وجهة النظر القانونية، فيبدأ بتجديد مركزها القانوني وفقا لدرجة التشريع الذي أنشئت بموجبه. وأول ما يؤكد القانونيون في دراساتهم للمنظمات هو التمييز بين المنظمات ذات الشخصية المعنوية المستقلة وغيرها من المنظمات التابعة التي لا تتمتع بالشخصية القانونية وما يترتب على ذلك من فروق تنعكس على مستوى الصلاحيات وعلى الحقوق والتصرفات التي تتمتع بها المجالس وقياداتها. إضافة إلى تركيزهم على درجة المركزية واللامركزية وعلى تبعية هذه المنظمات ومستوى الرقابة والإشراف الذي تخضع له.<sup>2</sup>

وعلى إثره فالسلوك التنظيمي حسب وجهة نظر القانونيين يعتبر في الغالب سلوكا قانونيا، وبالتالي فأغلب النصوص القانونية والتشريعات تنص على ضرورة تعيين حملة الشهادات القانونية في المناصب القيادية، كما ينصح التكنوقراط بتوظيف معاون أو خبير قانوني لتقديم المشورة بشأن شرعية القرارات وسلامة التصرفات الإدارية.

5- المدخل الإداري-الوظيفي: يبدأ أنصار هذا المدخل من إيمانهم بأن للمنظمات على اختلافها شخصية مؤسسية تميزها عن شخصيات الأفراد والجماعات، وأن هناك مبادئ عامة تحكمها يمكن الإسترشاد بها لإدارتها وضمان كفاءتها وحسن أدائها، كما أن هذه المبادئ مستمدة من الواقع التطبيقي ومن ملاحظة الممارسات والنتائج الإيجابية التي حققتها المنظمات الرائدة والناجحة<sup>3</sup>. ولقد ساهمت جهود المعنيين بهذا المدخل في تعميق مفهوم الوظيفة الإدارية والعملية الإدارية وعناصر الإدارة ونشاطاتها، وكيفية تقسيم الأعمال وتوزيع الصلاحيات وتنظيم الإتصالات، كما حدد معاني الصلاحيات والمسؤوليات وكيفية رسم الخرائط والهيكل التنظيمية، وأسس الرقابة ونطاق الإشراف

1 - المرجع نفسه، ص ص 25-26

2 - عامر الكبيسي، المرجع السابق، ص ص 61-63.

3 - المرجع نفسه، ص 63

المناسب وغيرها من الموضوعات التنظيمية التي نشرت في العديد من الكتب في فترة الثلاثينات والأربعينات التي لا تزال تعد مادة أولية لصناعة أغلب الفرضيات والنظريات المعاصرة.

لكن ما يعاب على هذا المدخل خاصة من طرف السلوكيين هم تعاملهم مع المنظمات كوحدات مغلقة ومستقلة عن النظم والتنظيمات المجتمعية الأخرى، وباعتبار أن المعرفة التنظيمية لديهم هي معرفة إدارية بحتة، حيث أن الملاحظة والتجارب الشخصية يمكن أن تعمل على بناء المعرفة التنظيمية، لكن رغم الإنتقادات الموجهة لهذا المدخل فإن أدبياته كانت محفز قوي لتوليد الأفكار والأراء التي تحولت فيما بعد إلى مداخل جديدة لدراسة المنظمات.

**6- المدخل الإقتصادي - الكمي:** وهو المدخل الذي يتعامل مع المنظمات من زاوية الموارد التي توظف فيها والمدخلات التي تقدم لها من أجل تحقيق وعوائد ومنافع مادية ومخرجات اقتصادية تعد ضرورية للأفراد والجماعات والدولة. وميزة هذا المدخل أنه يهتم بالرشد والعقلانية، ويعتمد الكفاءة والإنتاجية، وهي مقاييس ومؤشرات كمية قابلة للتطبيق والقياس لتقويم المنظمات، ومقارنة أدائها سواء مع ذاتها أو مع غيرها من المنظمات<sup>1</sup>.

أما المدخل الكمي فهو وثيق الصلة بسابقه من حيث الهدف الذي ينطلق منه، لكن يعتمد على أساليب التحليل الرياضي والإحصائي، بدلا من التحليل الإقتصادي للمقارنة بين الكلف والعوائد. ولقد زاد الإهتمام بالمدخل الكمي مع تبلور اتجاه بحوث العمليات بعد الحرب العالمية الثانية.

**7- المدخل الإجتماعي:** وهو من المداخل الأكثر شيوعا منذ ان نشر عالم الإجتماع الألماني ماكس فيبر نتاجه حول النظرية الإجتماعية والإقتصادية لتنظيم وطرح مصطلح البيروقراطية كوحدة للبحث والتحليل في دراسة المجتمعات،. كما استمر بحثه

<sup>1</sup> - المرجع نفسه ص 64

مع العديد من علماء الاجتماع المعاصرين بتقديم جملة من البحوث والجهود الأكاديمية لتحقيق المدخل الاجتماعي في دراسة المنظمات، بإضافة مصطلحات مثل الأنساق الاجتماعية، والتفاعل الاجتماعي، والتغيير، الصراع، الضبط والعمل الاجتماعي وغيرها من المفاهيم التي جسدت تأثير البيئة الخارجية والمجتمعية في سلوك المنظمات وهياكلها وأهدافها وعلاقات العاملين فيها مع المتعاملين معها. كما يعود الفضل لعلماء الاجتماع التنظيمي في توظيف النظريات الاجتماعية الكلية والتي ساهمت في تبلور إتجاه علم الاجتماع التنظيمي<sup>1</sup>.

8- المدخل الإستمولوجي: يركز هذا المدخل على المعرفة التنظيمية ذاتها، وكيفية بنائها ودرجة صدقها وموضوعيتها، ويطرح تساؤلات حول ماهية المنظمات وماهية المبادئ التي يتكون منها الفكر التنظيمي، ومع أن بدايات هذا المدخل كانت قد ظهرت في العديد من الكتابات الإدارية إلا أنها اشتدت في فترة الستينات، وقد وجدت لها متنفسا في كتابات أنصار حركة الإدارة العامة الجديدة عام 1986. على الرغم من صعوبة اللغة والمفردات التي يطرحها أنصار هذا المدخل، وسيطرة الفلسفة الوجودية والنفوسولوجية في كتاباتهم، فإنه من شأن هذا المدخل أن يعمق الفهم ويوظف مناهج البحث من استقراء واستنباط ومنطق في بناء النظريات والنماذج وتوليد الجديد من المعرفة المضافة واختبارها والتحقق منها<sup>2</sup>.

9- المدخل البيئي: يعنى هذا المدخل بدراسة مفردات نظرية المنظمة بعلاقتها مع المعطيات البيئية العامة والخاصة، ويندرج في إطار ذلك أثر البيئة وديناميكيته وتعقيدها على أطر التصميم وأبعاد الهيكل التنظيمي وخصائصه ومستوى التغيير والتطور التنظيمي فيهما. كما أن اهتمام هذا المدخل يتسع ليشمل دراسات تختص بأساليب تكيف المنظمة ومرونتها من ناحية التصميم والهيكل وأساليب العمل مع

1 - المرجع نفسه، ص 66

2 - نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 25

التغييرات التي تحدث في البيئة على كافة المستويات، ومن أهم رواده نجد<sup>1</sup>: دانكان Duncan، لاورانس Lawrance، لورش Lorch، سترالكر Stralcker.

10- **المدخل المتكامل:** إن تعدد هذه المداخل لا يعني أنها منفصلة أو أن ظهورها جاء متعاقبا. كما أن التعاطي معها تحت هذه المسميات لا يعني تبنيها منفصلة أو مستقلة، كما أن معظم دارسي وباحثي الدراسات التنظيمية يستخدمون كل هذا التنوع في المداخل والمناهج. لذا يتم استخدام المدخل التكاملي لفحص مكونات المنظمة، ونظرياتها ونماذجها من منظور شمولي تكاملي بقصد تحقيق التكامل المعرفي في دراسة تلك المكونات. ويندرج ضمن هذا المدخل اهتمام باحثي المنظمة المتنوعي التوجه في بناء المنظمة وتفسير أسباب نجاحه، ويمكن إدراج تحت هذا المدخل منحنيات تفكير معاصرة منها على سبيل المثال لا الحصر<sup>2</sup>:

- المنحى الثقافي والذي يهتم بالبناء الثقافي للمنظمة ومكوناته
- المنحى القيمي: والذي يهتم بالبناء القيمي والمبادئ المحددة لسلوك المنظمة وعملياتها وموظفيها.
- المنحى المعرفي: الذي يرصد حالة المعرفة بأنواعها واستثمارها لتعظيم قيمة المنظمة.
- المنحى السياسي: الذي يهتم بالصراع والحوار والقوة والتفاوض والإئتلافات الداخلية.

وختاما لهذا سيتم اعتماد المدخل التكاملي في دراسة نظرية المنظمة بإعتباره مدخلا شموليا يغطي جوانب مختلفة للدراسة، كما يساعد في دراسة مفاهيم نظرية المنظمة بنظرة واقعية تساعد في فهم كل المساهمات الفكرية التنظيمية المختلفة في تحليل واقع عمليات المنظمات ومستوى أدائها. كما أن الإهتمام بدراسة نظرية المنظمة ضمن هذا المدخل التكاملي يعني التركيز في العديد من المصطلحات والمفاهيم مثل : البيئة، الحجم ، التصميم، الثقافة، التكنولوجيا، الإستراتيجية، المعرفة وغيرها.

1 - المرجع نفسه، ص ص 25-26

2 - المرجع نفسه ص 27

جدول 2: تطور نظرية المنظمة

الفترة الزمنية	1900-1930	1930-1960	1960-1980	1980-1990	1990-2000	2000-الآن
	الخصائص					
طبيعة النظام	نظام مغلق	نظام مغلق	نظام مفتوح	نظام مفتوح	نظام مفتوح	نظام مفتوح
السلوك	السلوك العقلاني	السلوك الاجتماعي	السلوك العقلاني المقيد	السلوك الاجتماعي	السلوك الاجتماعي	السلوك الاجتماعي
الموضوع الأساسي	الكفاءة الميكانيكية	الأفراد والعلاقات الإنسانية	التصاميم الظرفية	القوة والسياسة	الثقافة الوطنية	التعلم التنظيمي
نوع المدخل	تقليدي ميكانيكي	الإنسان الاجتماعي	ظرفي اموقفي	سياسي	ثقافي	معرفي

المصدر:

كما قدم مورغان Morgan صورا تشبيهية للمنظمة تلخص المداخل الخاصة لدراسة المنظمة، ويعتبر الجدول المقدم أسفله كتسهيل لفهم تحاليل وتعامل وتعاطي الباحثين والدارسين مع المنظمة:

التشبيه آلة كيان حي عقل ثقافة نظام سجن أداة للسيطرة  
 ذهني سياسي

المنظم عبارة عن	ألية يجب تسهيل تشغيل أجزائها	نظام يتأقلم مع بيئته	مخ يعالج المعلوما ت ويقود الأعضا ء	مجموعة تولد قيم مشتركة وروابط انتماء	مكان حكم يتحالف فيه الناس ويتعارضو ن من أجل حماية المصالح	مكان يكون لنفس الإنسان فيه تعبير	أداة بيد جماعة تبحث عن إبقاء هيمنتها
التشبيه	ميكانيكي	بيولوجي	بيولوجي	أنثربولوجي	سياسي	نفساني	سياسي
أهم الباحثين	Taylor Fayol Webber	Bertalanffy	Simon	Shein	Marsh Simon Crosier Friedberg	Jaques Pages Enriau ez	Michels Braverman

الكلمات	-	-	التغذية	ثقافة	سلطة،	تبعية،	طبقات،
التحكم	-	العكسية	المؤسسة	حكم، فاعلي	إرهاق،	هيمنة	سلطة
الرقابة	-	نظام	ن،	مصالح،	لاشعور	ديمقراطية	
المجالات	الإنتاج	التنظيم ،	نظم	إدارة	إدارة عامة	إدارة	العلاقات
المعنية	رقابة الإنتاج	التسويق ،	المعلومات	موارد بشرية	إدارة موارد بشرية	الموارد البشرية	الاجتماعية
	المحاسبة	المعلوماتية		استراتيجية المنظمة			

المصدر: Y Frederic LIVIAN Introduction à l'analyse des organisation

### المحور الثاني: نظريات المنظمة أو مدارس الفكر التنظيمي:

لقد استخدم كتاب ومفكرو المنظمة أكثر من مدخل لتصنيف مدارس ونظريات المنظمة، ومن الصعب وجود تصنيف أو مدخل يستوعب بشكل جامع مانع ظاهرة المنظمات، وعلى إثره سيتم الأخذ بالتصنيف التالي وهو الأكثر شيوعاً في تصنيف نظريات المنظمة إلى المجموعات الرئيسية التالية<sup>1</sup>:

المدرسة الكلاسيكية/التقليدية The Classical School

مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية The Behavioral School

<sup>1</sup> - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص 39

المدرسة الشرطية/الموقفية The Contingency School

وقبل البدء بمناقشة هذه المدارس تجدر الإشارة إلى أن كثيرا من الأفكار والمفاهيم التي ستنم مناقشتها تحت كل مدرسة تمت بصلة وثيقة بتطور الفكر الإداري، ومارد ذلك إلى أن بعض الجوانب التي تعتبر ضمن حقل نظرية الإدارة قد اعيد تصنيفها لاحقا تحت نظرية المنظمة. كما أن بعض جوانب /المكونات مثل : السلطة. تفويض السلطة، والأهداف يمكن تصنيفها بحيث تتبع كلا الحقلين .

ومن ناحية أخرى، يمكن التنويه إلى أن بعض الأفكار والمفاهيم التنظيمية تمتد أصولها إلى العصور والحضارات القديمة مثل السومرية، البابلية، الفرعونية، الصينية، الهندية، الإغريقية، والعربية الإسلامية. ولكن الإهتمام الفعلي بنظرية المنظمة قد بدأ مع حلول القرن الماضي-العصرين- وإن الثورة الصناعية قد سجلت بداية ما نسميه الآن المنظمات الحديثة.

أولا- المدرسة الكلاسيكية: أو نظرية التركيز على أداء المهمة والهيكل 1900-1930

لقد تأثرت النظريات التقليدية للمنظمة Classical Organization Theories بالاتجاهات الفكرية التي سادت المجتمع الغربي خلال العقد الأول من القرن العشرين، وقد اتسمت هذه النظريات في التعامل بمنطلقها الفلسفي المستند إلى مبدأ العقلانية Rationality " أو الرشد مع الإنسان في إطار العمليات الإنتاجية والأولية السائدة آنذاك، وهي منطلقات نظرية ولدت في بيئة المجتمع الرأسمالي (الحر)، حيث أكدت على الجوانب المادية في التعامل مع الإنسان، فاعتبرت المنظمة نظاما شبه مغلق في التعامل مع العلاقات الإنسانية السائدة في إطارها<sup>1</sup>.

1 - خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان ط2، 2005، ص 51

كما تم جمع أكبر المساهمات في النظرية التنظيمية خلال هذه الفترة وأطلق عليها إسم النظريات التي تركز على أداء المهمة وهيكل المنظمة". حيث قدمت هذه المساهمات فيما يتعلق ببناء المجتمع الصناعي والمجموعات الصناعية الكبرى ، مما خلق حاجة إلى تجميع النظريات حول إدارة العديد من الأشخاص للمهام الصناعية المتميزة. وقد تميزت المجموعات الصناعية الكبيرة بكونها مجموعات مفيدة تهدف إلى تحقيق أهداف محددة مع ثقافة رسمية للغاية. وقد نتج عن هذا التطور نظريات تنظيمية ذات قواعد معيارية لهيكل العمل ، حيث قامت المنظمات على أسس آلية، بمعنى مجموعة من آلات بنيت لغرض الوصول إلى هدف محدد.

وفي ما يلي ، سنراجع أربعة مساهمات نظرية مختلفة ، والتي تعد أساسية لفهم المنظمات التي تركز على أداء المهمة وهيكلها. في المنظور العقلاني ، نحن نسمي هذه المساهمات المدارس النظرية<sup>1</sup>:

• فريدريك تايلور Management Scientific

• هنري فايول Theory Administrative

• ماكس ويبير Structure Organizational and Bureaucracy

• سيمون Behavior Administrative

وعلى الرغم من اختلاف المدارس ، إلا أنها تشترك في التصور بأن البنية الرسمية هي سلوك موصوف للسلوك المشترك للموظفين. ويعتمد هذا النهج العقلاني على<sup>2</sup>:

• الشفافية لتمكين تقييم عواقب الخيارات التنظيمية

• ضبط القدرة على تحقيق أقصى إنتاج بأقل تكلفة

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص51

<sup>2</sup> - نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 45

• الحاجة إلى إمكانية استبدال أجزاء من المنظمة وتجنب الموظفين الرئيسيين

• الحاجة إلى الحد من الصراع من أجل تحقيق المناصب

• الإدارة والتحكم يكونان من أعلى إلى أسفل

• السلوك المهني والعقلاني خارج العلاقات العاطفية التخريبية

ضف إلى ذلك ورغم الإختلاف الموجود بين نظريات المدرسة الكلاسيكية واتجاهاتها الفكرية، فلقد استندت على عدد من الإفتراضات حول المنظمات والأفراد، ومن أهمها:

- اعتبرت الإنسان كائن اقتصادي، أي أنه يمكن التأثير على سلوكه من خلال الأجور والحوافز المادية فقط.

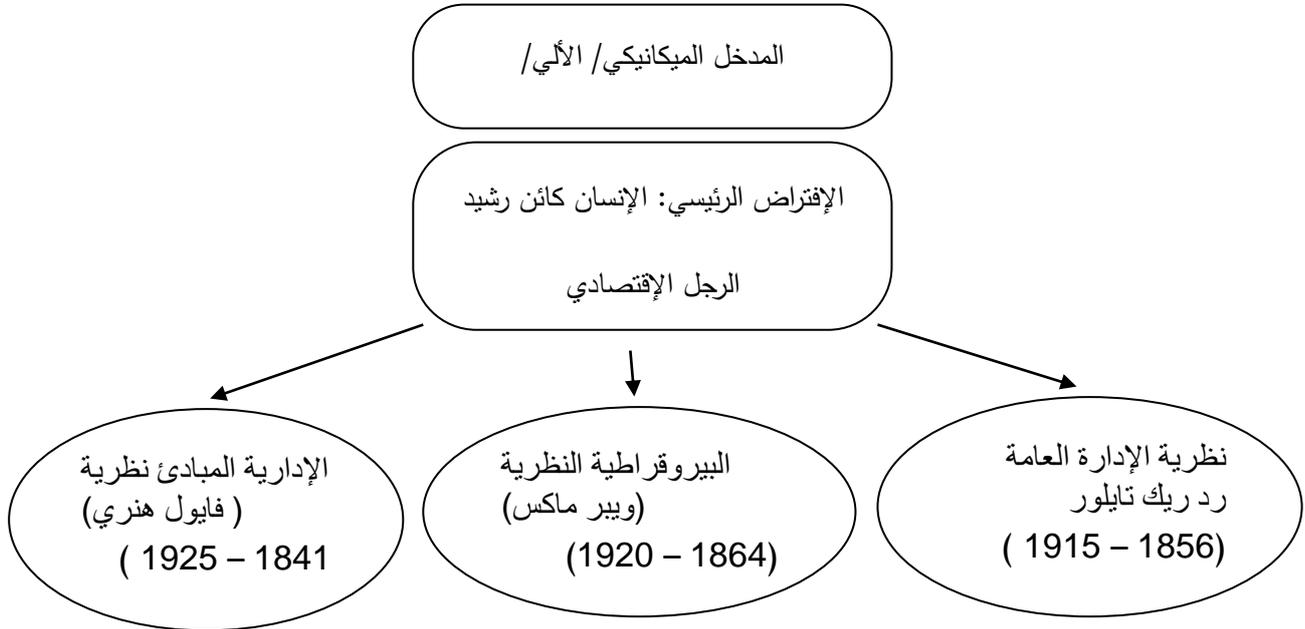
- نظرت إلى المنظمة باعتبارها نظام مغلق لا يتفاعل مع بيئته الخارجية، التي يعمل فيها.

- اعتبرت أن أعمال المنظمات واضحة ومعروفة وذات طبيعة روتينية ومستقلة.

- اعتمدت معيار الكفاءة الإنتاجية Efficiency فقط للحكم على مدى نجاح المنظمة.

وعلى إثره وانطلاقاً من الإفتراضات السابقة طورت المدرسة الكلاسيكية أفكارها وأطروحاتها، ومفاهيمها. كما عُرفت بالمدخل الميكانيكي أو الآلي أو التقليدي في تنظيم المنظمات ويوضح الشكل الموالي هذه النظريات الثلاث مع أبرز علمائها

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



### 1-نظرية الحركة العلمية

نشأت نظرية الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين ، وكان فريدريك دبليو تايلور\* المساهم الرئيسي. واستندت الإدارة العلمية إلى فكرة التنظيم المنهجي حيث بُدلت محاولات لتعزيز كفاءة الإجراءات لتحقيق أفضل تأثير للتحليلات والتجارب العلمية. واعتقد تايلور أنه كان من الممكن أن يصف العمليات التي أسفرت عن الحد الأقصى للطرح مع الحد الأدنى من الطاقة والموارد. وبالتالي، كانت نقطة انطلاق تايلور هي عملية العمل الفردية، والتي كان لها عواقب وخيمة من خلال الخروج من النظام<sup>1</sup>. يجب تكييف الهيكل مع التركيز الذي تم وضعه على عمليات العمل، وعند القيام بذلك؛ مدير لوس هذا الدور الحاكم لأنه تعرض لحلول محسوبة علميا. لذلك ، كان من الضروري إنشاء فريق من المتخصصين القادرين

Frederik Taylor\* رائد الإدارة العلمية و الأب الروحي لها بدأ حياته العملية مراقب عمال في شركة أمريكية للحديد والصلب ، وتدرج إلى أن أصبح رئيسا للمهندسين، أصدر عام 1911 كتابه مبادئ الإدارة العلمية principles of management، ويعتبر أول بداية جادة لتطوير نظرية في الإدارة والمنظمة.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص94 .

على تحديد أساليب العمل المثلى. نظراً لأن الموظف وطريقة تعامله مع عمليات العمل كانت نقطة الانطلاق ، فقد تم تصنيف نهج تايلور على أنه نهج متطور للغاية.

بداية، اقترنت حركة الإدارة العلمية باسم المهندس الأمريكي ببناء إطار فلسفي جديد يعتمد على الأساليب العلمية في دراسة الوقت والحركة واستمد فلسفته من نفس الأسس تقريباً التي، (Time and motion study) من حيث الرشد) أو العقلانية ( في أداء الفرد) والاهتمام بالجوانب المادية فقط للمنظمة لتتمكن من تحقيق أهدافها ويمكن تحديد أهم الافتراضات التي اعتمدها على النحو التالي<sup>1</sup>:

- تخطيط الأعمال من مهمة الإدارة العليا المشرفة .
- تنفيذ الأعمال من مهمة القوى العاملة.
- اعتماد مبدأ تقسيم العمل والتخصص بين العاملين
- يتصرف الإنسان برشد وعقلانية عند تعامله مع إدارة المنظمة التي يعمل بها.
- وضع مقاييس ومعايير علمية لظروف العمل وعلاقتها بالإنتاج.
- اعتماد أسلوب دراسة الوقت والحركة لغرض استبعاد الضياع في الجهد الإنتاجي المبذول واعتباره أساساً علمياً لقياس كفاءة الأداء بموضوعية.
- الاهتمام بالحركات الفيزيولوجية والعضلية وتفاعلها مع حركات الآلة لغرض تحقيق الكفاءة الإنتاجية.
- أهمية الحوافز المادية وضرورة مضاعفتها لرفع الكفاءة الإنتاجية.
- ومن هنا يظهر بوضوح الاتجاه الذي أعتمده " تايلور " في تطوير المنظمة الصناعية وفق الفكر الفلسفي المثالي الذي انطلقت منه حركة الإدارة العلمية آنذاك.

<sup>1</sup> - السيد عبد العاطي السيد، المرجع السابق، ص 85.

اعتمدت الإدارة العلمية بسرعة من قبل الشركات الصناعية الكبيرة المنتجة. هنري بالنسبة لمعظم الأمثلة الواضحة لما يسمى بـ "الثورة الصناعية". من دراسات الوقت والمهارات التعليمية التي تم تحديدها بعناية ، تم تصنيع السيارات الآن من خلال الإنتاج الضخم في إجراءات ثابتة تشبه الماكينة، الأمر الذي أوجد روحاً جديدة.

وبالتالي ، كان للإدارة العلمية تأثير حاسم وطويل على الممارسة الصناعية وعلى الأفكار النظرية للمنظمات بشكل عام. في وقت لاحق ، تم انتقاد النظرية من قبل الموظفين والمديرين على حد سواء لأن دراسات الوقت العلمية تجاهلت الحس السليم والحكم. نتيجة لهذه المقاومة وانتشار وجهات النظر الإنسانية الأخرى ، لم تعد الإدارة العلمية منتشرة كأيدولوجية إدارية. ومع ذلك ، لا يزال يعمل كخط إرشادي للإجراءات الفنية ، ليس فقط في القطاع الصناعي ، ولكن أيضاً في قطاع الخدمات.

## 2 - النظرية التقسيمات الإدارية - H.Fayol

في نفس الوقت تقريبا مع تايلور ، طور هنري فيول \* **H.Fayol** منهجاً آخر في المنظور العقلاني ، والذي يعكس تركيز الإدارة العلمية. الآن ، تم ترشيد العمليات الإدارية بدلاً من العمليات الفنية. كانت المبادئ الإدارية في شكل هيكل هرمي للإدارة هي العمل كأساس لجزء من المنظمة التي تتطوي على أنشطة، أي نهج من أعلى إلى أسفل.

اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية بالعمليات الداخلية في المنظمة، والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل، وبالجوانب الفيزيولوجية للعمل، وليس بالجوانب الإنسانية للأداء<sup>1</sup>. وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، حيث أن الافتراض الأساسي الذي اعتمده هو أن كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير. لذا فقد اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية

---

\* Henry Fayol مهندس فرنسي شغل منصب مدير عام شركة مناجم الفحم الفرنسية التي قام بإنشائها من الإفلاس وازدهرت في عهده، كتب العديد من المقالات عن الإدارة توجهها بكتابه المشهور "الإدارة العليا و الإدارة الصناعية Administration Industrielle et" الذي نشر عام 1916 ، ترجم إلى الانكليزية عام 1930 ، قسم فيه أنشطة المنظمة إلى 6 مجموعات ، و كان أول من ناقش الإدارة باعتبارها عملية تتضمن وظائف محددة هي التخطيط، التنظيم، إعطاء الأوامر، التوجيه، والرقابة، وبهذا يعتبر المبتكر الأصلي لمفهوم العملية الإدارية كإطار فكري واضح المعالم.

1 - نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص50

وروادها الأوائل بشكل أساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم، ومن المبادئ الرئيسية التي شكلت محاور اهتماماتها مايلي<sup>1</sup>:

- تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة.
  - تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
  - القيام بتجميع الأنشطة المتماثلة أو المتشابهة في شكل تقسيمات ( إدارات ) متماثلة أو متكاملة.
  - تجزئة مهمات كل تقسيم إلى عدد من الوظائف المحددة التي تتناط بالأفراد.
- كما برز عدد من الباحثين والمفكرين في التقسيمات الإدارية أسهموا في تطوير مفاهيمها ومبادئها ومن أهمهم: " ج .موني James Mooney ، لوثر كوليك Luther Gulick ، ليندول أرويك Urwick Lyndal ، أوليفر شيلدون Oliver Sheldon ، وكان أبرزهم: هنري فايول Henry Fayol مهندس فرنسي وجد من خلال دراساته والتحليل الميداني لواقع الفعاليات الفنية والإدارية وخلص إلى تحديد ستة ( 06 ) أنشطة أساسية في أية منظمة هي<sup>2</sup>:
- 1-الانشاطات الفنية كالإنتاج أو التصنيع.
  - 2-الانشاطات التجارية، كالبيع والشراء والمبادلة.
  - 3-الانشاطات المالية، كالحصول على رؤوس الأموال واستثمارها.
  - 4-الانشاطات المحاسبية لتحديد المركز المالي للمنظمة وإعداد الإحصاءات.
  - 5-نشاطات الوقاية والضمان مثل التأمين لحماية الممتلكات والأفراد.
  - 6-الانشاطات الإدارية وهي: التخطيط والتنظيم، والرقابة وإصدار الأوامر، والتنسيق واعتبر"فايول"الانشاطات الإدارية وهي المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة. كما بين فايول أن هذه الأنشطة توجد في كل منظمة مهما كان حجمها وركز

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم:مرجع سابق، ص ص 61-63

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 65

على النشاطات الإدارية بالنسبة للوظائف العليا، فإذا استطاع الإداري القيام بهذه المهام الإدارية فسوف تكون قيادته للمنظمة ناجحة وفعالة.

- ولقد صاغ " فايول " أربعة عشر ( 14 ) مبدءاً إدارياً في إطار قيام الفرد بمزاولة مهمته الأساسية في المنظمات المختلفة، تجارية، سياسية أو عسكرية...وهي<sup>1</sup>:

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

#### \* خلاصة المبادئ والمفاهيم لمدرسة التقسيمات الإدارية:

يمكن تحديد أهم المبادئ والمفاهيم الأساسية التي جاءت بها نظرية التقسيمات الإدارية كالاتي<sup>2</sup>:

---

1 - خليل محمد حسن الشماع:مرجع سابق، ص ص51-59  
2 - مهدي حسين زويلف، علي محمد عمر العضاللة:إدارة المنظمة" نظريات وسلوك ". دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1996 ، ص52

- أ - مبدأ التدرج الهرمي: التأكيد على أهمية الأوامر النازلة من المستويات التنظيمية العليا إلى الدنيا منها، بشكل عمودي والتي تنظم الاتصال بين المشرفين ومرؤوسيه في إنجاز المهمات.
  - ب - مبدأ وحدة الأوامر: لا يصدر الأوامر إلا رئيس واحد، وذلك لغرض معالجة ظاهرة الصراع التي تسببها كثرة مصادر اتخاذ القرار والأوامر الموجهة إلى المرؤوسين.
  - ج - مبدأ الإدارة بالاستثناء (Management by exception) المقصود به تخويل صلاحيات إصدار القرارات إلى بعض المستويات الإدارية الدنيا لممارسة العمل الإداري؛ أي تطويراً لعملية تخويل الصلاحيات وعدم إقحام المستوى الإداري الأعلى بالأمور التفصيلية في الأداء، إلا في القرارات الأساسية والإبداعية والاستثنائية.
  - د - مبدأ نطاق الإشراف: يمثل نطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يستطيع الرئيس الواحد الإشراف عليهم، خمسة أو ستة أفراد، ويؤدي ذلك إلى زيادة كفاءة الإشراف والهيكل التنظيمي والعلاقات بين الرؤساء ومرؤوسيه.
  - هـ - مبدأ التخصص الوظيفي: يشير مبدأ التخصص الوظيفي إلى أن الكفاءة التنظيمية تزداد كلما ازدادت درجة التخصص الوظيفي) التحديد المسبق لجميع الأعمال والفعاليات المتعلقة بتحقيق الهدف وتجميعها في تقسيمات وظيفية) ، ويشمل ذلك جميع المستويات التنظيمية.
  - و - مبدأ التمييز بين التنفيذيين والاستشاريين: ضرورة التمييز بين الاستشاري الذي يقدم الإرشاد والنصح والتوصيات والمقترحات الكفيلة بتطوير الأداء من جهة والأطر التنفيذية التي تمتلك حق إصدار الأوامر للمرؤوسين في المنظمة).
- وعليه فنظرية التقسيم الإداري قد ركزت على تقسيم المنظمة إلى إدارات وبالتالي فهي اهتمت بتكوين الهيكل التنظيمي، وهدفها هو تحقيق الكفاءة Efficiency.

الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية:

لقد وجهت لهذه المدرسة جملة من الانتقادات من أهمها<sup>1</sup> :

- اعتبار العامل آلة بيولوجية يمكن التحكم والتلاعب بها عن طريق الإغراء المادي وهو ما يشكل انتقاصا من حق الإنسان كقيمة عليا في العديد من مجتمعات العالم؛
- اعتبار الوظيفة الوحدة الأساسية للتنظيم، و التركيز على النواحي الفنية في العمل و ليس على الإنسان الأمر الذي قد يزيد من تعقد المشاكل لأن الفرد هو الذي يتحكم في الآلة و ينهض بالوظائف و ليس العكس؛
- الاعتماد على الإجراءات الرسمية وحدها وإغفال الجوانب الاجتماعية و السيكولوجية لسلوك الإنسان، مما يؤدي في أغلب الأحيان إلى خلق التصادمات و المواجهات بين الإدارة و العمال ؛ كثرة التعليمات و اللوائح و قوا عد العمل و دراسة الحركة والزمن، كلها تجعل العمل غير مرن مما يؤدي إلى جموده؛
- اعتبار المنظمة نظام مغلق أي أنها وحدة مستقلة عن البيئة المحيطة بها تم وبالتالي يتم إلغاء كل تفاعل قد يحدث بين المتغيرات الداخلية والخارجية.

### 3- النظرية البيروقراطية

يوصف ماكس ويبر بأنه أب علم الاجتماع ، وقد بذل جهودًا كبيرة لوضع نموذجًا للبيروقراطية والتي أسماه النموذج الأمثل للبيروقراطية. وأوضح أن البيروقراطية أساسية لأنها تمثل نمطًا أساسيًا موجودًا في العديد من المتغيرات. وأنها عبارة عن نظام إداري سليم تسير بمقتضاه المنظمات الكبيرة<sup>2</sup>. لقد أسهم ماكس فيبر\* في مجال الدراسات التنظيمية من خلال نظريته التي أسماها هيكل السلطة، وهذه الدراسات قادتته إلى تحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل هذه التنظيمات، وفي هذه النظرية بين أن المنظمات

<sup>1</sup> - عماد بو حوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، الجزائر: دار الغريب الإسلامي، 2006، ص12.

<sup>2</sup> - علي محمد عبد الوهاب علي، سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص11  
\* Weber Max 1864-1920 عالم ألماني و باحث في مجال الاجتماع ، الاقتصاد ، السياسة و التاريخ ، درس بجامعة برلين ، اهتم بكيفية الذي الانتقال بألمانيا من التخلف و التفكك للحاق بالدول الصناعية ، نشر كتابه الشهير الاقتصاد والمجتمع Economie et société عام 1922 تضمن النظرية البيروقراطية التي تعتبر أول نظرية تناولت تحليل الجهاز الإداري ومدى تأثير عناصره على السلوك و الأداء التنظيمي.

تتضمن دائما علاقات للسلطة تمنع بعض الأفراد من حق إصدار الأوامر إلى الآخرين داخل التنظيم بنوع من السلطة والنفوذ. وقد بين ثلاثة نماذج للسلطة يستند كل منها إلى نوع معين من الشرعية<sup>1</sup>. وهذه النماذج هي<sup>2</sup>:

1-السلطة الكارزمية: والتي تستند على الإلهام، وفيها يستمد القائد شرعيته من الخصائص الجسمية، والقدرات التي يتميز بها، والتي تمكنه من أن يكون قائداً. وهذا النمط يوجد لدى بعض القادة العسكريين، وبعض الشخصيات السياسية أو الدينية.

2-السلطة التقليدية: ويستمد الفرد أو القائد سلطته من توارثها، كما يؤمن الأفراد فيه بالتقاليد وقداسة السلطة.

3-السلطة القانونية: وهي ارشيد للعلاقات القانونية داخل المنشآت والمنظمات من خلال الشكل البيروقراطي للمنظمة. ففي هذا النوع يؤمن الأفراد بسلطة القانون وسيادته، وهي ميزة في المجتمعات الحديثة والتي تتميز بالنظام الحكومي، وتقوم على أساس التنظيم العقلي للمنظمة.

الملاحظ عند الإطلاع على بحوث ودراسات ماكس فيبر أنه كان يهدف إلى تحقيق تنظيم على أعلى قدر ممكن من الكفاءة، مما سمح له بتطوير نموذجاً معيارياً مثالياً للبيروقراطية، إذ يرى أن البيروقراطية هي خير سبيل فني لإنجاز الأعمال المكتبية والإدارية بأعلى قدر ممكن من الكفاءة القائمة على التخصص وتقسيم العمل<sup>3</sup>.

ووفقاً لويبر ، يجب أن يتصرف الموظف العام كما لو كانت اهتمامات الرئيس هي مصلحته وبالتالي يبقى في منصبه بيروقراطياً كما يجب أن تتكون البيروقراطية من موظفين عموميين محترفين محايدون حتى يتسنى للهرمية التنظيمية أن تعمل بسلاسة وفعالية قدر الإمكان. وعليه قام سيتم بتأسيس عدد من معايير البيروقراطية:

<sup>1</sup> - مهدي زويلف، علي العضاليلية: إدارة المنظمة نظريات و سلوك، دار مجدلاوي، الأردن، 1996 ، ص 29

<sup>2</sup> Bruno Jarrosson , 100 ans de management:un siecle de management à travers les écrit, (Paris: Dunod, 2000), p.29-30..

<sup>3</sup> - كمال حمدي أبو الخير، الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1988، ص ص79-83

البيروقراطية المثالية لويبر :

وفقا لويبر، البيروقراطية: "هيكل إداري محدد ، يستند إلى سلطة قانونية وموجهة نحو القواعد" ( Scott ، 48 : 1998) ... وله الخصائص التالية<sup>1</sup>:

• تأسيس توزيع العمل بين أعضاء المنظمة

• التسلسل الهرمي الإداري

• نظام موجه نحو القواعد ، يصف أداء العمل

• فصل الممتلكات والحقوق الشخصية للمكتب

• اختيار الموظفين وفقا للمؤهلات الفنية العمالة ينطوي على مهنة

عندما تتحقق المعايير ، يمكن وصف المنظمة بأنها النوع المثالي البيروقراطي. بالإضافة إلى التركيز على الجانب الهرمي في أن يكون المرء ، يرى ويبر أن الهدف العقلاني هو الشكل الأمثل للسلوك. فالتصرف بطريقة عقلانية هو نهج مثالي ، والذي يأخذ في الاعتبار الأهداف والوسائل والآثار الجانبية. يجب أن توزن هذه العوامل الثلاثة بالنسبة لبعضها البعض ؛ يعني<sup>2</sup>:

2- الارتباط بالأهداف ،

3- والأهداف المرتبطة بالآثار الجانبية ،

4- اختلاف الأهداف المحتملة فيما يتعلق ببعضها البعض. عند القيام بذلك ، لا يتم تضمين عوامل الانفعال والقيمة في عملية صنع القرار ولكن يتم إدراكها بشكل غير

<sup>1</sup> Jorgen Laegaard.Mille Bindlev. Organizational Theory ; Ventus Publishing APS. 2006.p p 16 - 18

<sup>2</sup> Ibid

صحيح في تصورات الإحساس بدرجة عالية من العقلانية. يتم التعبير عن سحر العمل العقلاني في تصورات ويبر المختلفة للسلطة السابق ذكرها.

• السلطة التقليدية. استنادًا إلى الشرعية التي تم إنشاؤها تاريخيًا حيث تكون السلطة هنا مصحوبة بالاعتماد على المرؤوسين المعالين.

• السلطة القانونية الموجهة نحو القاعدة. النوع البيروقراطي للسلطة ، بناءً على القواعد المعيارية للحياة الوظيفية ، والتسلسل الهرمي ، إلخ.

• السلطة الكاريزمية. السلطة الشخصية ، بناءً على نوع من التخفيض ، وبالتالي ، تفاني المؤيدين.

كما اعتمدت أفكار ويبر على مطالب الموظف الفرد من افتراض أن الموظف الفرد لا يستطيع الهروب من الجهاز الذي تم تثبيته فيه. تكمن الفلسفة في أن الموظف العمومي المحترف يرتبط بموقعه بكامل وجوده المادي والمثالي ، وبالتالي ، تنشأ الطبيعة البيروقراطية الدائمة، وفي سلسلة كهذه ، سوف يتخذ الهيكل الرسمي موقعًا مركزيًا للغاية. وتتمثل مهمتها في ترجمة استراتيجية المستوى التنظيمي. إذا ارتكبت الإدارة أخطاء جسيمة في هذه الترجمة ، فقد يكون من الصعب الوصول إلى الأهداف التي حددتها الإدارة.

### خصائص المنظمة البيروقراطية: أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

5- تحديد الاختصاصات الوظيفية واعتماد الصيغ القانونية في جوانب التخصص وتقسيم

العمل، بمعنى تحديد المجالات الوظيفية التي تنظمها جملة القواعد واللوائح.

6- توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد المنظمة رسمياً وبأسلوب ثابت ومحدد لكل

وظيفة.

<sup>1</sup> - سعيد يس عامر؛ علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، الطبعة الثانية، القاهرة: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير؛ الإداري، (1998 ، ص. 11-12

7- تخويل السلطات أو الصلاحيات لأفراد المنظمة، وتحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري.

8- الفصل بين الأعمال الرسمية والشخصية للموظف وإطار علاقاته غير الرسمية، ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظمة، وسيادة العلاقات الرسمية بعيدا عن العاطفة والتحيز وعدم الموضوعية.

9- تعيين الأفراد وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية، بما يتلاءم وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد أنظمة العمل في المنظمة البيروقراطية.

10- إنشاء تركيب المنظمة على أساس التدرج الهرمي أو هرمية التنظيم واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق، (Hierarchy) حيث تشرف المستويات الإدارية الأعلى على المستويات الأدنى منها في التنظيم، وفقا للتسلسل الهرمي للمنظمة وبصورة ثابتة ومحددة.

#### خمسة أسباب للتسلسل الهرمي:

1. التسلسل الهرمي ناتج عن الحجم. الميل التلقائي والتعاون والتنسيق ، والذي يوجد في النظم الصغيرة (مجموعات العائلة والمجموعات الصغيرة) ، يفشل عندما يجب أن يعمل عدد أكبر من الناس معًا. على الرغم من أن المهام ليست معقدة للغاية ، إلا أن التصنيف الرأسي للواجبات سوف يتطور. سوف يحدث المنفذون ، الذين يوزعون المهام وينظمون وينسقون ويكافئون ويعاقبون
2. التسلسل الهرمي من التعقيد. قد تسمى هذه الرسالة أطروحة التخصص. عندما تكون المهمة و/ أو التقنية معقدة ، فإن الفصل الرأسي للواجبات سوف يتطور. سيتطلب التعقيد الخبرة والتخطيط والتنسيق والمراقبة. سيشكل المتخصصون جزءًا مهمًا من التكنوقراطية الهرمية.
3. التسلسل الهرمي هو سبب الصراعات الداخلية والخارجية. تحتاج المؤسسات في بيئة تتميز بالتنافس والصراع إلى مركز لصنع القرار ، يمكنه اتخاذ قرارات سريعة ووضع الحد الأدنى موضع التنفيذ. علاوة على ذلك ، ستكون هناك دائمًا حاجة إلى تسلسل هرمي ، يمكنه حل النزاعات الداخلية المتعلقة بالأهداف والوسائل.
4. التسلسل الهرمي ناتج عن حاجة الناس للإدارة. سيكون التنسيق التلقائي دائمًا ضعيفًا ، لكن المديرين يخلقون الاستقرار حول الأهداف والوسائل في المؤسسات. نادرًا ما تتدفق برامج المخصصات، لكن يمكن للناس أن يتعاطفوا مع المديرين. اليوم ، يمكن العثور على هذه الأطروحة في جزء من الأدبيات حول الإدارة والثقافة. المديرين جيد خلق ثقافات قوية.
5. التسلسل الهرمي ناتج عن الصراع الطبقي. ستكون منشأة الإنتاج دائمًا هي المرحلة الرئيسية للنضال الطبقي ، والتي قد تتخذ أشكالًا متعددة. تتخذ صراعًا على الحق في إدارة العمل وتوزيعه مكانًا. من خلال الميكنة والأتمتة والتخطيط ، تقل سيطرة الموظفين على العمل. هذا ينقل موارد الطاقة من عملية العمل الأفقي إلى الهياكل الرأسية

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

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

13- تؤدي المنظمة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد، وزيادة الرواتب، وإجراءات الترقية والتقدم المهني، ويأتي ذلك من خلال زيادة حماس الأفراد وإخلاصهم ورفع كفاءتهم الفنية وخلق سبل الرقابة على الأداء، واستخدام الأساليب العقلانية في زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته<sup>1</sup>.

14- تطبق الإدارة في هذا النوع من المنظمات قواعد وتعليمات للعمل تتصف بالشمول والعمومية والثبات النسبي، كذلك تستخدم الإدارة أنواع القواعد والتعليمات التي يمكن للموظفين تعلمها وفهمها، حيث كلما زاد فهم الموظف لتلك القواعد والإجراءات ارتفعت خبرته وكفاءته.

وأخيراً يقصد ماكس فيبر بالبيروقراطية وصف للتنظيمات الإدارية الضخمة، وما تتضمنه من قواعد وتأثيرها على الإدارة والسلوك التنظيمي، كل ذلك في إطار ما يجب أن يكون. كما تمكن من تعداد جملة من المزايا للتنظيم البيروقراطي منها: السرعة، الانضباط، الإستقرار، الإستمرارية، الدقة في تطبيق مبدأ التخصص الوظيفي وتقسيم العمل والمعرفة في قضايا المستندات، الوضوح التام في خطوط السلطة وتسلسلها الهرمي، الخضوع الكامل للرؤساء،... وكلها تهدف إلى تحقيق الفعالية والإستقرار.

#### أهم الانتقادات الموجهة للفكر البيروقراطي:

تعرضت النظرية إلى الكثير من الانتقادات، ويمكن إبراز أهمها على النحو التالي<sup>2</sup>:

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

<sup>1</sup> Jorgen Laegaard.Mille Bindlev. Organizational Theory ; Ventus Publishing APS. 2006.p p 16 - 18

<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماع، خضير كامل حمود: نظرية المنظمة:1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000 ص ص- 34 - 35

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

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

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

كما كانت هناك انتقادات موجهة للبيروقراطية تلخصت فيمايلي<sup>1</sup>:

- إنه تجاهلت دور الإنسان الفرد وتأثيراته الشخصية وأهدافه الذاتية، بما في ذلك ميوله واتجاهاته وقيمه في التشخيص والتحليل والممارسة.

- إنها وليدة التأمل والتوقع وحصيلة للتحليل التصوري وليست نتاجا للتجارب أو لتحليلات واقعية.

- إنها تغفل دور الجماعات والشلل والعلاقات اللارسمية والاتصالات الجانبية التلقائية بين العاملين وبينهم وبين المتعاملين.

- كما أنها تهمل العلاقات الجانبية والأفقية بين المنظمات Intro\_organizational وكذلك الصراع والتنافس والخلافات بينها.

15- تتعامل مع المنظمات وكأنها منمطة ومؤطرة وتسير في طريق معبد. ولا تحتاج إلى إبداع أو تجديد أو تكيف.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص36

- تتجاهل المعرفة النفسية والاجتماعية المتجددة حول الفرد، و ولا تعير اهتمام للدراسات السلوكية المعاصرة.
- كما تعتبر المنظمة متغيرا مستقلا والإنسان متغيرا تابعا وتسعى إلى ملاءمة الفرد للمنظمة لأن أهدافه متطابقة ضمنا مع أهداف المنظمة.
- اهتمت بالبناء الداخلي والعوامل التشغيلية والوظيفية وبالعمليات والإجراءات ضمن نطاق المنظمة، وغفلت عن دور البيئة الخارجية وضغوطها، وقواها وتأثيراتها على المنظمات.

ثانيا: نظريات العلاقات الإنسانية والسلوكية:

### 1- نظرية العلاقات الإنسانية 1930 - 1960

تعرضت النظرية التقليدية (الكلاسيكية) وخصوصا حركة الإدارة العلمية لموجة عارمة من الانتقادات، لذلك بدأت الدراسات والأبحاث المتعلقة بالأبعاد الإنسانية وطبيعة العلاقات داخل المنظمة، وتعد النظريات السلوكية أو كما تسمى بالمدرسة الإنسانية ، (**Behavioral Theories**) اتجاها فكريا متميزاً في الفكر التنظيمي وظهرت في الثلاثينات من القرن العشرين كرد فعل للنظريات الكلاسيكية والتي يعاب عليها إهمالها للعوامل الاجتماعية والنفسية، حيث تركزت (**Human School**) اهتماماتها على الجوانب الإنسانية، سواء كانت النفسية للفرد، أو ما يتعلق بالجماعات الصغيرة (**Small Groups**) أو التنظيم غير الرسمي (**Informel Organization**) باعتبارها تمثل الجوانب الأساسية في العملية الإنتاجية<sup>1</sup>.

والعلاقات الإنسانية هي نوع من علاقات العمل الذي يهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية، بإعتباره انسانا وجدانيا وفعاليا أكثر منه رشيدا ومنطقيا.

<sup>1</sup> - احمد منصور مرجع سبق ذكره ص45

ومن العوامل والإعتبارات التي ساعدت على ظهور حركة العلاقات الإنسانية<sup>1</sup>:

- ظهور الحركات النقابية وتزايد قوتها، مما أدى إلى ظهور مشكلات جديدة في العمل، حيث أدرك الإداريون أن قوة الحركة النقابية كانت نتيجة لفشلهم في توفير مناخ مناسب من العلاقات الإنسانية فحاولوا العمل على تصحيح الوضع.
- زيادة ثقافة العمال مما جعلهم يدركون مشكلات العمل، ويطالبون بقيادة إدارية أفضل، ويستجيبون للطرق المستخدمة في العلاقات الغنسانية مثل المشاركة في اتخاذ القرارات.
- كبر حجم المنظمات أدى إلى ظهور مشكلات إدارية وتنظيمية عديدة، مما أصبح من الصعب على الإداري الإتصال والإشراف على كل العاملين، مما أدى إلى ظهور الإتصالات والتنظيمات غير الرسمية.

وتتضمن النظريات السلوكية مجموعات من المدارس الفرعية هي: الفلسفة الإدارية، التفاعل والتناقض بين الأفراد والمنظمة، التنظيم الاجتماعي ونظرية التنظيم المعدلة وحلقة الوصل، العلاقات الإنسانية، هذه الأخيرة سنعمل على دراستها وتلخيصها نظراً لأهميتها، وسنوجز باقي المدارس في ملخص لأهم ما جاءت به. ولا بد من ذكر أن هذا الإتجاه تطور خلال الثلاثينات من القرن العشرين، والتي استندت في أطروحاتها إلى اعتبار المنظمة كيان اجتماعي حيث العلاقات بين أفرادها متعددة.

وعليه أثبتت دراسات وتجارب الأسترالي إلتون مايو\* (Elton Mayo) في شركة "وسترن إلكترىك" خاصة تجارب مصنع هوثورن Howthorne بمدينة شيكاغو أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية، وسوء توزيع فترات الراحة والأجور التشجيعية على الكفاية الإنتاجية للعاملين. وقد توصلت تجارب هوثورن إلى النتائج التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> -Ishak Adizes : L'aire des travail en équipe méthodes de diagnostic et règles d'action.

Traduit par Jean

Louis Barsaco : les éditions d'organisation, Paris 1980 P 166

G. Elton Mayo \* أستاذ المنطق و الفلسفة و الأخلاق، ولد وتعلم باستراليا، قدم إلى الو.م.أ عام 1926 أين التحق بجامعة (Harvard) وبقي فيها إلى أن تقاعد عام 1947 قدم خلاصة أفكاره في سلسلة مؤلفاته المشاكل الإنسانية للمدنية الصناعية، المشاكل الاجتماعية، للمدنية الصناعية، المشاكل السياسية في المجتمع الصناعي التي نشرت في 1933، 1945، 1947

Jean Pierro Helfer ; Michel Kalika ; Jacques Orson, Op. Cit., p371; -<sup>2</sup>

- ميل الأفراد العاملين في وحدة انتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم
- تأثرت تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة
- تؤدي الحوافز المعنوية دور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل
- أن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقا لطاقته الجسدية ، وإنما أيضا طبقا لطاقته الإجتماعية من حيث شعوره بالرضا والقبول وحد من التفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية ، ودرجة التعاون بينه وبين زملائه من ناحية أخرى.
- دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل المنظمة من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهم.
- كما أثبتت أن قيم وعادات التنظيم غير الرسمي تستطيع التأثير في الإنتاجية تأثيرا إيجابيا أو سلبيا، وفقا لطبيعة العلاقات السائدة بين كلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، وهكذا شكل التنظيم غير الرسمي في إطار فلسفة المدارس السلوكية أو الإنسانية، أحد المتغيرات الأساسية التي تحكم السلوك المنظمي التي أهملتها النظريات التقليدية فضلا عن إغفالها للظاهرة بين عناصر المنظمة.
- وموجزا لما سبق فإن نتائج أبحاث هذه الدراسة تعد بمثابة عودة التفكير السليم إلى علاقات العمل، ويرجع ذلك للأسباب التالية<sup>1</sup>:
- هذه التجارب قد أثرت الفكر التنظيمي والإداري بعدد زخم من الفرضيات والآراء والأفكار التي أسهمت في دراسة وفهم مختلف المواقف الإنسانية والسلوكية في محيط الأعمال.
- هذه التجارب مهدت الطريق لظهور منهج تفكيري جديد وهو المنهج السلوكي-الإنساني، والذي من خلاله يمكن اكتشاف مختلف المشكلات الإنسانية المعقدة، مع التعرف على أساليب علاجها.
- هذه التجارب ساعدت في إلقاء الضوء على المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والعمال، كما أن الأفراد ليسوا أفرادا منعزلين عن بعضهم

<sup>1</sup> - مهدي حسين زويلف، علي محمد عمر العضيلة، ص52

البعض، وبالتالي يمكن النظر إليهم كوحدة أو جماعة واحدة، ويتعاونهم وعلاقاتهم فيما بينهم يتم تحقيق أهداف المنظمة.

تعتبر الدراسة المقدمة من طرف إلتون مايو أول دراسة تُعنى بالسلوك الإنساني في المنظمة، كما تُعد أولى المحاولات العلمية لتفسير أثر السلوك الجماعي على محيط العمل، مع ضرورة مراعاة المنظمة للعنصر المعنوي وليس المادي فقط للعامل، وعليه ضرورة الأخذ بعين الإعتبار العوامل والمتغيرات النفسية والاجتماعية. وعلى إثره كان للدراسة المقدمة من طرف مايو إسهاما كبيرا في نشر وتزايد الإهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل وداخل المنظمة<sup>1</sup>. وعليه لا بد أن ينظر إلى العامل باعتباره كائنا اجتماعيا وإنسانيا له حاجاته ورغباته وميوله واتجاهاته ومشاعره المؤثرة في أدائه الإنتاجي ومن هنا نشأت حركة أو مدرسة العلاقات الإنسانية وأسهمت من خلال الدراسات الميدانية وأكدت على التنظيم غير الرسمي، والروح المعنوية والدافعية، وتماسك الجماعة، والتفاعل الاجتماعي، وأثارت العديد من الانتقادات الموجهة إلى المدرسة الكلاسيكية واهتماماتها بالجوانب المادية في الأداء الإنساني، كما أثرت المتغيرات التي أبرزتها حركة العلاقات الإنسانية" لمايو "في الفكر التنظيمي، وأدت إلى توسيع نطاق عمل الباحثين عند النهوض بميادين واسعة في مجال تطوير المنظمات ومن أهم هذه الجوانب التي أكدها مايو بهذا الخصوص ما يلي<sup>2</sup> :

أ - البحث عن السبل المثلى في خلق التكامل والتفاعل الهادف بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.

ب - الأثر الكبير للحوافز المادية والمعنوية في زيادة إنتاجية الفرد، والجماعة.

ج - أثر جماعة العمل كنسق اجتماعي من العلاقات غير الرسمية في إنتاجية العمل، وفي تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.

1 - عادل حسن؛ علي شريف؛ مرجع سابق، ص.ص 32- 33 .

2 - المرجع نفسه، ص ص 70-73

د -العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا والدنيا وأنماط التفاعل القائم بينهما.

هـ -الاهتمام بالقيادة الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات لما له من دور في تحقيق الفعالية.

و -بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الأفراد وفقا للأبعاد التنظيمية، الرسمية وغير الرسمية.

لقد فتحت هذه الإسهامات ل مايو أبواب واسعة للعديد من الباحثين في صياغة النموذج الجديد للعلاقات الإنسانية في إطار المنظمة.

**جدول :** يمثل دراسة مقارنة ما بين المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية

مدرسة العلاقات الإنسانية	المدرسة الكلاسيكية	
النقاط المشتركة	النقاط المشتركة	النقاط المشتركة
تواجد نموذج مثالي للمنظمة	تواجد نموذج مثالي للمنظمة	توحيد المنتجات
تطوير الإنتاجية و الأداء	تطوير الإنتاجية و الأداء	الموضوع
		<b>نقاط الاختلاف</b>
إدارة مشاركة ديمقراطية	إدارة متسلسلة استبدادية	نوع الإدارة
غير مركزية	مركزية	اخذ القرار
الأشخاص	الإنتاج، المهام	تركيز قائم على
مارن وغير رسمي	ضيق ورسمي	نوع المراقبة
تشجع رابط اجتماعي، وسيلة للازدهار	عدم التشجيع، نقص الإغراء	سلوك الأفراد مواجهة

عوامل التحفيز	المال	محتوى العمل, الاحتياجات
التخصص	قوي	إثراء المهام
مستوى التحليل	الفرد	المجموعة
طبيعة التنظيم	رسمي	رسمي و غير رسمي
طبيعة السلطة	سلطة، عقلانية، شرعية	قيادة غير رسمية
دور المدير	توجيه	دعم

## 2- النظرية السلوكية للمنظمة:

الملاحظة التي يجب أن ننطلق منها هي أنه لا توجد جواجز أكاديمية بين نظرية العلاقات الإنسانية والنظرية السلوكية، لأن النظريتان تتدخلان في الأفكار مما أدى بالبعض إلى أن يخلطون في تصنيف وتوصيف باحثي المدرستين كما اعتبر البعض أن المدخل السلوكي هو امتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث ركزت على استخدام طرق البحث العلمي لملاحظة ووصف وتفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به داخل المنظمات .

ولقد ظهرت المدرسة السلوكية Behavioral School في أوائل الخمسينات من القرن العشرين، وفي الحقيقة تختلف أطروحات المدرسة السلوكية مع غيرها من المدارس، على الرغم من أنها تحمل بعض مبادئ المدرسة الكلاسيكية مثل تأكيد الكفاية، وبعض مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية مثل تأكيد أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل، وبناء مناخ ملائم للعمل. وعليه فمن أهم خصائص وسمات المدرسة السلوكية مايلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - علي السلمي تطوير الفكر التنظيمي دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة ب ت ص 267

- هي مدرسة علمية تطبيقية تقوم على وضع فرضيات عن السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجية، ثم تفحص هذه الفرضيات بأسلوب علمين ثم تطبق النتائج في محيط العمل.
- هي مدرسة معيارية مبنية على معايير قيمية تهدف إلى تطبيق الأبحاث السلوكية من مجال العمل بغرض إحداث تغيير في اتجاهات سلوكية محددة. فهي لا تكتفي بوصف السلوك التنظيمي، بل تحاول البحث فيما يؤثر فيه من أجل حل مشكلات العمل ورفع كفاءة المنظمة.
- هي مدرسة إنسانية مبنية على التفاؤل وعلى اعتبار أن حوافز وحاجات الإنسان تحدد سلوكه ومن ثم تؤكد أهمية هذه الحاجات.
- كما تتميز بنظرة متفائلة عن الإنسان وقدراته على الابتكار والإبداع والإنتاج والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف الإنسان وحاجاته.
- تهدف إلى تحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.
- تتميز بنظرتها الشمولية التي تهدف إلى تغيير المناخ ولا تكتفي بالإصلاحات الجانبية والجزئية مثل زيادة الرضا الوظيفي عن طريق تغيير بعض أساليب العمل كإدخال نظام القطعة أو الإجازات أو فترات الراحة، فهي تهدف إلى تحقيق نظام إشراف فعال داخل المنظمة، وإلى التعرف على حاجات العاملين ومساعدتهم على إشباعها وتنمية شعور الإنجاز لديهم.
- كما تعنى مدرسة العلوم السلوكية بالجماعات والأفراد وتفاعل هذه الجماعات وتستخدم ديناميكية الجماعة Group dynamics لتحقيق أهداف المنظمة.
- تستخدم المدرسة السلوكية المشاركة كأداة للعمل الإداري. والمشاركة بالنسبة إليها ليست استشارية كما جاء في مدرسة العلاقات الإنسانية تمنح العامل فقط الإحساس بالمشاركة وإنما هي مشاركة فعلية في جميع مراحل اتخاذ القرارات.
- اهتمت المدرسة السلوكية بدراسة التفاعل بين الفرد والمنظمة والبيئة خاصة في تناولها لموضوع الدافعية من منظور شامل.

- تهتم المدرسة السلوكية بالتغيير التنظيمي كعملية مستمرة هادفة إلى إحداث تعديلات لإي أهداف المنظمة وعناصر العمل التنظيمي، وذلك لملاءمة التنظيم مع التغيرات والظروف البيئية التي يعمل فيها أو استحداث أساليب تنظيمية وإدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقا على غيرها من المنظمات، كما توفر له الفاعلية والحيوية، ولذا يجب أن يكون التغيير عملية تلقائية وأحد النشاطات المهمة في المنظمة .

أما مبادئ المدرسة السلوكية فتتمثل في الآتي<sup>1</sup> :

- أخذ الأبعاد النفسية والاجتماعية والسلوكية للفرد بشكل شامل ثم تحليل سلوكه من خلال هذه الأبعاد، أي أنها تعتمد على الدراسة العلمية لسلوك الفرد، وهي متأثرة في ذلك بنتائج العلوم السلوكية التي تركز على المظاهر الخارجية للسلوك باعتبارها أفضل وسيلة لفهم دوافع وحقيقة هذا السلوك؛
- أهمية الحاجات في تشكيل سلوك الإنسان، مما يتطلب من الإدارة اعتماد نظام شامل للحوافز المادية والمعنوية لإرضاء هذه الحاجات، وبالتالي الحصول على السلوك المرغوب؛
- المنظمة هي وحدة اجتماعية تتأثر بالقوى والمؤثرات البيئية الخارجية، فالمنظمة حسبها نظام مفتوح يتضمن تفاعلات داخلية بين مكوناتها، إضافة إلى التفاعل مع محيطه، لذلك فهي لا تستطيع العمل معزولة عن هذا المحيط؛
- الصراع بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة لا يمكن تجنبه إلا من خلال محاولة فهم هذا الصراع قصد تطوير وسائل وسبل للاستجابة للحاجات المشتركة بين العاملين والمنظمة.

**نظرية سلم الحاجات لماسلو:**

<sup>1</sup> - ظاهر الكلالدة، مرجع سابق، ص: 77

صنف أبراهام ماسلو Abraham Maslow حاجات الإنسان إلى خمسة مستويات تشكل جميعها سلما أو هرما من الأدنى إلى الأعلى، كما هو موضح في الشكل التالي<sup>1</sup>:

وتعد إسهامات أبراهام ماسلو من الإسهامات الرائدة في مجال العلوم السلوكية، خاصة في موضوعي الدافعية والحوافز.

قدم ماسلوفي بداية الأربعينات نظريته هذه المشهورة في تدرج الحاجات الإنسانية باعتبارها الدافع الأساسي وراء سلوك الفرد، وقام بصياغة نظرية فريدة ومتميزة في علم النفس ركز فيها بشكل أساسي على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية. حيث قدم ماسلو نظريته في الدافعية الإنسانية Human motivation حاول فيها أن يصيغ نسقا مترابطا يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله. في هذه النظرية يفترض ماسلو أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد Hierarchy من حيث الأولوية أو شدة التأثير Prepotency ، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية أو الأعظم قوة وإلحاحا فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى وعندما تشبع نكون قد صعدنا درجة أعلى على سلم الدوافع<sup>2</sup>. وهكذا حتى نصل إلى قمته. هذه الحاجات والدوافع وفقا لأولوياتها في النظام المتصاعد كما وصفه ماسلو هي كما يلي<sup>3</sup>:

- الحاجات الفسيولوجية Physiological needs : مثل الجوع.. والعطش.. وتجنب الألم.. والجنس.. إلى آخره من الحاجات التي تخدم البقاء البيولوجي بشكل مباشر.
- حاجات الأمان Safety needs : وتشمل مجموعة من الحاجات المتصلة بالحفاظ على الحالة الراهنة.. وضمان نوع من النظام والأمان المادي والمعنوي مثل الحاجة إلى الإحساس بالأمن.. والثبات.. والنظام.. والحماية.. والاعتماد على مصدر مشبع للحاجات. وضغط مثل هذه الحاجات يمكن أن يتبدى في شكل مخاوف مثل الخوف من

1 - أمين عبد العزيز حسن " إدارة الأعمال " مرجع سبق ذكره. ص26 :

2 - مهدي الزويلف، علي العضائبة، مرجع سابق، ص67

3 - VILLEMUS (P) : Motivez vos équipes « Le Guide », Ed d'organisation, Paris, 5eme Edition, 1999, p31

المجهول.. من الغموض، من الفوضى واختلاط الأمور أو الخوف من فقدان التحكم في الظروف المحيطة. وماسلو يرى أن هناك ميلا عاما إلى المبالغة في تقدير هذه الحاجات.. وأن النسبة الغالبة من الناس يبدو أنهم غير قادرين على تجاوز هذا المستوى من الحاجات والدوافع.

- حاجات الحب والانتماء Love & Belonging needs : وتشمل مجموعة من الحاجات ذات التوجه الاجتماعي مثل الحاجة إلى علاقة حميمة مع شخص آخر الحاجة إلى أن يكون الإنسان عضوا في جماعة منظمة.. الحاجة إلى بيئة أو إطار اجتماعي يحس فيه الإنسان بالألفة مثل العائلة أو الحي أو الأشكال المختلفة من الأنظمة والنشاطات الاجتماعية<sup>1</sup>.

أ- المستوى الأدنى أو مستوى الحب الناشئ عن النقص Deficit or D-love وفيه يبحث الإنسان عن صحبة أو علاقة تخلصه من توتر الوحدة وتساهم في إشباع حاجاته الأساسية الأخرى مثل الراحة والأمان والجنس..... الخ.

ب- المستوى الأعلى أو مستوى الكينونة Being or B-love وفيه يقيم الإنسان علاقة خالصة مع آخر كشخص مستقل... كوجود آخر يحبه لذاته دون رغبة في استعماله أو تغييره لصالح احتياجاته هو.

- حاجات التقدير Esteem needs : هذا النوع من الحاجات كما يراه ماسلو له جانبان: جانب متعلق باحترام النفس أو الإحساس الداخلي بالقيمة الذاتية. والآخر متعلق بالحاجة إلى اكتساب الاحترام والتقدير من الخارج... ويشمل الحاجة إلى اكتساب احترام الآخرين.. السمعة الحسنة.. النجاح والوضع الاجتماعي المرموق.. الشهرة.. المجد... الخ. وماسلو يرى أنه بتطور السن والنضج الشخصي يصبح الجانب الأول أكثر قيمة وأهمية للإنسان من الجانب الثاني.

- حاجات تحقيق الذات Self-actualization والحاجات العليا: "تحت عنوان تحقيق الذات يصف ماسلو مجموعة من الحاجات أو الدوافع العليا التي لا يصل إليها الإنسان إلا بعد

<sup>1</sup> - أمين عبد العزيز حسن " إدارة الأعمال " مرجع سبق ذكره.ص 26

تحقيق إشباع كاف لما يسبقها من الحاجات الأدنى .وتحقيق الذات هنا يشير إلى حاجة الإنسان إلى استخدام كل قدراته ومواهبه وتحقيق كل إمكاناته الكامنة وتنميتها إلى أقصى مدى يمكن أن تصل إليه<sup>1</sup>. وهذا التحقيق للذات لا يجب أن يفهم في حدود الحاجة إلى تحقيق أقصى قدرة أو مهارة أو نجاح بالمعنى الشخصي المحدود.. وإنما هو يشمل تحقيق حاجة الذات إلى السعي نحو قيم وغايات عليا مثل الكشف عن الحقيقة.. وخلق الجمال.. وتحقيق النظام.. وتأكيد العدل.. الخ. مثل هذه القيم والغايات تمثل في رأي ماسلو حاجات أو دوافع أصيلة وكامنة في الإنسان بشكل طبيعي مثلها في ذلك مثل الحاجات الأدنى إلى الطعام والأمان والحب والتقدير. هي جزء لا يتجزأ من الإمكانيات الكامنة في الشخصية الإنسانية والتي تلح من أجل أن تتحقق لكي يصل الإنسان إلى مرتبة تحقيق ذاته والوفاء بكل دوافعها أو حاجاتها .

### نظرية x ونظرية y : أو نظرية الفلسفة الإدارية Douglas Mac grigor

انتقد مكريجور الفكر التقليدي للمنظمة لكونه استمد فرضياته من تطبيقات المنظمات العسكرية والكنيسة الكاثوليكية، والتي تختلف عن واقع المنظمات المعاصرة والتي تتميز بالتخصص. كما أن النظريات التقليدية قد تعاملت مع البيئة الداخلية وأهملت البيئة الخارجية بإفتراض عدم العلاقة بينهما. وعالية فقد فقد سمي النظرية بنظرية x لكونها تفترض أن<sup>2</sup> :

- الإنسان العادي يكره العمل بطبيعته
- ضرورة إخضاع الفرد للرقابة وتهديدهم بالعقاب لإجباره على العمل
- طموح الفرد لا يتعدى تحقيق الأمان

أما البديل الذي تطرحه هذه النظرية هو النظرية المعاصرة y والتي تفترض:

- أن للإنسان قدرة ورغبة في العمل

<sup>1</sup> - يونس عبد العزيز مقدادي، عبد الكريم حداد، مدخل إلى علم الإدارة، عمان، دار زهران، 1995 ، ص44 :  
<sup>2</sup> - مهدي حسين زويلف، علي محمد عمر العضايلة، ص52

- الفرد يعتبر العمل كمصدر لإشباع طموحاته وتحقيق رضاه، وبالتالي لا يحتاج إلى رقيب طالما أنه سيحقق له أهدافه.

أما المنطلقات التنظيمية التي تطرحها **نظرية y** فهي: المشاركة، الرقابة الذاتية، المناخ التنظيمي، والإدارة بالأهداف مما يستلزم التكامل بين هذه المتغيرات. وتعد منطلقات هذه النظرية صيغة تكاملية توفق بين معطيات الفرد ومتطلباته، وبين الجماعة المحيطة به وحركتها مع المنظمة وأجوائها ومناخها وبيئتها<sup>1</sup>. كما قدم ماكريغور انتقادات للمدرين الذين لا يحسنون فهم العاملين فيقول: "إذا بنى المدير قنوات متجهة للأعلى فلا يلومون الماء إن لم يصعد إليهم وليلوموا أنفسهم بدلا من ذلك".

#### - النظرية النظامية والإدراكية: لسايمون ومارج

يعتبر كتاب المنظمات للباحثين سايمون ومارج والصادر سنة 1958 نقطة تحول في الفكر التنظيمي، بإعتبار أنه استوعب معظم نظريات المنظمة الكلاسيكية والحديثة، كما تمكن من وضع حجر الأساس للفكر التنظيمي المعاصر<sup>2</sup>. حيث تمكنت النظرية من التوفيق بين المتغيرات المادية والمتغيرات النفسية، وأضافت عليها المتغيرات الإدراكية Cognitive Process والتي سنوجزها في المفاهيم الأساسية لنظريتهما التنظيمية<sup>3</sup>:

- إن المنظمة عبارة عن نظام System للعلاقات الإجتماعية المترابطة الصادرة من الأفراد والجماعات الذين يستلمون مقابل ما يعطون، وإن استمرارهم قائم ومستمر مادام تحصيلهم Inducement يزيد عطاءهم Contribution وفقا لمعاييرهم القيمية.

<sup>1</sup> -LE BERRE (M) , TALLONDIER (G) : Précis de gestion des ressources humaines ,Ed press universitaire de grenoble , Paris, 1995 , p13.

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي: قياس علي عبد المؤمن: المنظمة ونظرية التنظيم، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994، صص 248-250

<sup>3</sup> - عامر الكبيسي، المرجع السابق، ص 111.

- إن عطاء الأفراد والجماعات للمنظمة هي المدخلات التي تمكنها من تقديم المستحقات، وأن استمرار المنظمة يتوقف على قدرتها في توفير ما تقدمه وما تدفعه للعاملين مقابل ما ينجزونه.

- في كل ما سبق، يعني ضرورة توافر وقيام حالة من التعادل من وجهة نظر المنظمة، ومن وجهة نظر الأفراد والجماعات بين ما يمنحونه وبين ما يأخذونه. كما أن أي انسحاب أو خلل في طرفي المعادلة يستلزم إعادة توزيع Redistribution للحفاظ والإبقاء على التوازن والبقاء.

- كما ترتبط حالة التوازن بنوعين من القرارات، أولهما حول استمرار البقاء والمشاركة أو الانسحاب وترك المنظمة. أما ثانيهما فيتعلق بالكم والنوع الذي سيعطيه للمنظمة في حالة البقاء. كما ترتبط كل من هذه القرارات بجملة من المتغيرات والعوامل الداخلية والخارجية تسهم في تقريرها.

- وباعتبار أن النظرية الكلاسيكية انطلقت من فرضية أساسية وهي أن الرشد والعقلانية لدى الفرد والجماعات لإختيار القرارات تحقق لهم أعلى العوائد. فإن هذه النظرية تؤكد تعذر تحقق ذلك لدى الأفراد لطبيعتهم البشرية وتعذر استحضار كل البدائل الممكنة، كما لا يمكن التنبؤ بكل الاحتمالات المتنبأ بها، ولا الإختيار بين نتائجها بمعزل عن الإعتبارات النفسية والقيمية ووفق معايير موضوعية رشيدة. وبالتالي فبدلاً من البحث عن أقصى Optimizing، فإن القرارات عليها أن تكون مُرضية<sup>1</sup> Satisfying.

وباعتبار أن الفرد حسب سايمون يبحث عن تحقيق أهدافه وإشباع طموحاته من خلال المنظمة، وعلى الرغم من أن هذه الأهداف قد لا تتسجم مع الأهداف التنظيمية، مما يؤدي بوضع الفرد في مواقف تنظيمية ضاغطة، فإنه يستجيب لها إما عن طريق قرارات روتينية إن كانت الضغوط مكررة ومعادة، أو إنه يقف أمامها بتأن إن كانت المشكلة مستجدة. وهذا هو الفارق بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة. فإذا كانت القرارات المبرمجة تؤدي إلى استقرار المنظمة، فإن القرارات غير المبرمجة تقود نحو التغيير.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص ص 112 - 113

والتغيير يستلزم الإبداع الذي يهدف إلى إعادة الإستقرار والعودة مرة أخرى للقرارات المبرمجة.

### - نظرية التفاعل: Interaction theory

تناولت المتغيرات التي تفرزها الآثار البيئية والعلاقات الاجتماعية السائدة فقد طرح" ويليام فوت وايت **1959 W.F.Whyte** نظرية التفاعل التي حدد فيها ثلاثة مكونات أساسية للنظام الاجتماعي، أو المنظمة هي<sup>1</sup>:

- **الأنشطة: (Activities)** تمثل جميع التصرفات الفردية والجماعية التي يفضلها الأفراد عند تفاعلهم داخل المنظمة أي المهام الرسمية لكل فرد في المنظمة خاصة القابلة للقياس.
- **التفاعل: (Interaction)** يتناول هذا المفهوم الآثار التي تتركها الاتصالات بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة والنتائج المترتبة عليه في تغيير السلوك.
- **المشاعر (Sentiments)** : وتعبّر عن الكيفية التي يشعر بها الفرد إزاء المحيط الخارجي -البيئة -، وطريقة التصرف في ضوءها إزاء المنظمة أو العاملين بها وتتألف المشاعر من ثلاثة عناصر أساسية ذات تأثير مهم في تحديد أنماط السلوك الذاتي للفرد وهي<sup>2</sup>:

- الإطار الفكري أو العقيدة التي تتحكم في سلوك الفرد .
- الجوانب العاطفية في المشاعر الذاتية للفرد .
- الاتجاهات أو الميول العامة التي تتحكم في مشاعر الفرد عند الشروع في العمل .

وهكذا نجد أن نظرية وايت Whyte إلى العلاقات السائدة في السلوك التنظيمي للأفراد بصورة غير عشوائية، وإنما كنسق من الأبعاد السلوكية كما أن هذه السلسلة المترابطة

1 - المرجع نفسه  
2 - المرجع نفسه

والمتماخلة من التفاعلات والمشاعر والأنشطة تعد بمثابة المحرك الرئيسي للسلوك الفردي داخل المنظمة<sup>1</sup>.

حيث أكد على أن المنظمة هي نظام مفتوح من العلاقات السائدة سواء من خارجها أو في داخلها، فتفكيره إذن منسجما ومتكاملا مع نظرية النظم ويخلق إطارا للتنبؤ بالسلوك الإنساني والسيطرة عليه في (Systems theory) الحقول المختلفة للمنظمة.

### - النظرية التعاونية اللارسمية:

في كتابه الذي نشر سنة 1936 بعنوان وظائف المديرين، وتزامنا مع حركة العلاقات الإنسانية التي تنامت إثر تجارب هوثرن وإعلان نتائج دراستها بإشراف إلتون مايو والمناخ الملائم للأفكار المعدلة للبيروقراطية، طرح شستر برنار نظرية التعاون اللارسمي. والمنظمة عند برنارد هي نظام تعاوني. كما أولى اهتماما للتنظيم غير الرسمي لأن له فوائد عديدة حيث يتيح للأفراد الإتصال فيما بينهم، كما يتشاركون الأفكار مما يُشعرهم بالإنتماء والأمن، كما يُخفف من مضايقات وتضحيقات التنظيم الرسمي ويعالج السلبيات الناجمة عنه.

وكما سبق ذكره وباعتبار أن المنظمة نظام تعاوني، فهذه الخاصية التعاونية هي حاجة إنسانية في الفرد تدفعه لبلوغ الأهداف التي يتعذر له بلوغها بمفرده. والمنظمة تبعاً لذلك تعد نظاماً متكوناً من عناصر بيولوجية، نفسية، واجتماعية يستلزم استمراره لأداء الأنشطة التعاونية بكفاءة وفاعلية. أما عن شروط قيام هذا النظام فهي<sup>2</sup>:

- وجود هدف مشترك يجمع أعضاء التنظيم
- وجود أليات للإتصال بين الأفراد المقتنعين بالهدف أو إمكان الإتصال بين الأعضاء
- توافر الرغبة في التعاون من قبلهم لبلوغ هذه الأهداف.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه

<sup>2</sup> - إبراهيم عبد الله المنيف، مرجع سابق، ص ص 123-124.

وبعد بارنارد التنظيم نظاما تعاونيا يعتمد على فعالية تعاون أعضائه، كما أن استمرار وجوده يتوقف على قدراته في تحقيق الأهداف التنظيمية من ناحية وأهداف أعضائه من ناحية أخرى. كما عنيت نظرية بارنارد بالتنظيم الرسمي الذي ينشأ بالضرورة عنه تنظيم غير رسمي، والذي هو مجموع التفاعلات والاتصالات بين أعضاء التنظيم، أما أهميته فتكمن في أنه يخلق لدى الأعضاء اتجاهات ومفاهيم وعادات ويشكل أنماط سلوكهم بدرجة كبيرة.

وعليه يمكننا ايجاز أهم ما أضافه شستر برنار للفكر التنظيمي المحدث أو الفكر الكلاسيكي المتجدد Neoclassical في الآتي<sup>1</sup>:

- التمييز بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، فالأول هو نظام تعاوني يضم أفرادا لهم أهداف مشتركة، أما الثاني فهو جملة العمليات التي تكون تلقائية واجتماعية غير واعية.
- أولى اهتمام للتنظيم غير الرسمي وعلى انه موجود في كل التنظيمات الرسمية لكونه يسهم في تلبية الإحتياجات غير الرسمية التي يعجز التنظيم الرسمي في تلبيتها. هذه الوظائف هي:
- يتيح الإتصال والتفاعل السريع والفعال وفي الوقت المناسب
- يقوي العلاقات والروابط الإجتماعية والإنسانية بين العاملين
- يشبع حاجة الفرد المعنوية لتحقيق الذات والحاجة للتقدير والإنتماء

كما فرق برنارد في كتابه بين أعمال المديرين ذات الطبيعة التنفيذية وتلك ذات الطبيعة غير الرسمية، وأكد على ضرورة التوفيق بينهما وعدم المبالغة في الأعمال التنفيذية والوظيفية على حساب العلاقات الإجتماعية والتي تعد ضرورية وأساسية لنجاح مهام المدير الرسمية.

#### - نظرية التناقض والصراع بين الفرد والمنظمة:

يرى أرجيرس Argyris أن المنظمات تصبح ضرورية عندما تواجه المجتمعات مشاكل معقدة، أو حاجات شاملة، يكون من المتعذر على الأفراد مواجهتها، كما أن

<sup>1</sup> - المرجع نفسه

المنظمات لذاتها لا يمكنها القيام بمهامها الموكلة إليها إلا من خلال الأفراد أنفسهم. وهذا يعني أن المنظمة هي ابداع إداري تم إيجاده لمواجهة التحديات ومتطلبات البيئة<sup>1</sup>.

كما يؤكد أرجيرس في تحليله أن الفرد يعد أصغر نواة في المنظمة هو نفسه منظمة معقدة، وبالتالي سنجد داخل كل منظمة مجموعة من النظم المعقدة التي لا تُولد الطاقة التنظيمية إلا إذا سُحنت بطاقة انسانية تمكنها من النمو والعطاء. كما أن المنافع والمطالب التي يطمح الأفراد إلى تحقيقها داخل المنظمة قد لا تتسجم مع غايات وأهداف المنظمة أو لا تتلاءم وحجم امكانياتها المتاحة. وعلى إثره تلجأ العديد من المنظمات إلى كبح جماح الأفراد وكبت رغباتهم من خلال برمجة سلوكهم بما يتلاءم ومتطلبات المنظمة<sup>2</sup>.

من خلال ما سبق يُثبت أرجيرس وجود تناقض أساسي بين متطلبات الأفراد ومتطلبات المنظمة، مما قد يولد نوع من الصراع بين الطرفين، وهذا من شأنه أن يؤثر على كفاءة والعمل وعلى فاعلية المنظمة. أما السبيل الذي اقترحه أرجيرس هو تغذية الفكر التقليدي للمنظمات بأفكار ورؤى معاصرة منها<sup>3</sup>:

- القيادات المركزة على الأفراد بدلا من القيادات المركزة على الإنتاج
- إغناء وتوسيع الأعمال
- تخفيف الرسمية والهرمية والرقابة

لكن أهم الفرضيات التي طرحها أرجيرس حول المنظمة والفرد فهي:

- حاجات الأفراد ورغباتهم تميل إلى أن تكون غير متجانسة مع حاجات المنظمات في العديد من المجتمعات

---

1 - رائد محمد عبد ربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، المرجع السابق  
2 - مؤيد السالم، تصميم المنظمات وتحليلها، جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا، الإمارات العربية المتحدة، 2018، ص ص 78-80.  
3 - المرجع السابق

- قد تتحقق حاجات المنظمة وأهدافها إذا ما التزم الأفراد بالخطط وبالأدوار التي تُرسم وتُحدد لهم من قبل إدارتهم.

تعتمد نظرية "كريس أرجيريس" من خلال كتابه "الشخصية والتنظيم" على إمكانية التنبؤ بالسلوك الإنساني والقدرة على تفسير أنماطه المختلفة في حقول المنظمة، في ضوء التركيز على عاملين أساسيين هما<sup>1</sup>:

- الإنسان الفرد باعتباره الحقل الرئيس في ميدان الأثر المنظمي للسلوك القائم  
- التنظيم الرسمي، والقواعد التنظيمية التي تتحكم في علاقات الأفراد والجماعات العاملة في المنظمة.

وتتحدد الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمة، سواء كانت بصورة منفردة أو متفاعلة، لمتغيرات أهمها حسب أرجيريس ما يلي :

- العوامل الذاتية: وترتبط بالشخصية الإنسانية وخصوصيتها وأنماطها السلوكية المحددة.  
- العوامل المتعلقة باتجاه العلاقات غير الرسمية السائدة في إطار الجماعات الصغيرة وكيفية التفاعل بينها.

العوامل التنظيمية الرسمية، وتتعلق بمتغيراتها بجميع الصيغ والقواعد والأساليب التي تحددها المنظمة في إطار تحقيق أهدافها.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن فهم سلوك الفرد والمنظمة يعتمدان على أساس فهم المتغيرات المتفاعلة لكلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، إضافة إلى ضرورة الركون إلى دراسة تحليلية لطبيعة الشخصية الإنسانية، وما ينبثق عنها من الأنماط السلوكية المختلفة للأفراد.

- نظرية التنظيم الاجتماعي

---

<sup>1</sup> - المرجع السابق

ترتكز هذه النظرية والتي صاغها" باك Bakke على تجاوز المفاهيم التقليدية التي تلح على عمليات اتخاذ القرار أو التفاعل وعلاقات القوة أو السلطة وتقسيم العمل، فلا بد من إعطاء الأولوية للتنظيم الاجتماعي وعرف التنظيم بأنه مجموعة من الأنشطة الإنسانية المتميزة والمتناسقة التي تستخدم مجموعة من الموارد الإنسانية، المادية والمالية، والفكرية والطبيعية في نظام متميز لحل المشكلات، كما يعمل على إشباع بعض الرغبات الإنسانية<sup>1</sup>، كما ركز على التنظيم الداخلي وسبل تركيبه والمعايير الأساسية التي ركز عليها" باك "يمكن إنتاجها فيما يلي:

- التأكيد على المفهوم الشامل في النظرة إلى المنظمة يستوعب جميع متغيرات السلوك التنظيمي.

- التحديد الدقيق للمفهوم العام للمنظمة وأثره في السلوك الفردي والجماعي بها، وقد أسهم هذا الاتجاه في تعزيز قدرة الباحثين على تحديد المتغيرات المهمة والفرعية المؤثرة في العلاقات داخل المنظمة.

- يترتب على الصياغة العامة لمفهوم المنظمة تحديد المتغيرات المؤثرة في سلوكها، وارتباط علاقاتها مما يمكن الأفراد العاملين فيها من تحقيق أهدافها.

- تعتبر نظرية التنظيم الاجتماعي نظاما مستمدا من الأنشطة الإنسانية المتفاعلة تستهدف استخدام الموارد البشرية والمادية في نظام اجتماعي يؤدي إلى تحقيق إشباع الحاجات الإنسانية المتنامية والتي تتفاعل مع البيئة الخارجية من خلال أنشطتها المختلفة، فالنظام الاجتماعي، في ضوء هذه النظرية نظام مفتوح في تعامله وتفاعله مع البيئة الخارجية، يعتمد استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية ويعطي مخرجات سلعية وخدمية تسهم في إشباع الحاجات الإنسانية، كما أن النظام يتعلق لمجمل الأنشطة الإنسانية المتفاعلة مع البيئة من حيث أنه يؤثر فيها ويتأثر بها.

وقد حدد باك أربع مكونات أساسية للتنظيم أو المنظمة وهي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، بدون بلد، بدون دار نشر، 2001، ص103

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص104 :

- **ميثاق التنظيم**: وهو الذي يميز المنظمة من غيره من التنظيمات الأخرى حيث يحدد الميثاق اسم التنظيم ووظيفته، والأهداف الرئيسية له، والقيم التي يرتكز عليها.
- **الموارد الأساسية**: وهي ما يستخدمه التنظيم في أداء وظائفه، وتحقيق أهدافه، وتشمل الأفراد، والتي أعطاها **Bakke** أهمية كبرى، بالإضافة إلى العناصر المادية والمالية والطبيعية .
- **الأنشطة**: وهي التي يمارسها التنظيم، وتهدف إلى الحصول على الموارد وتحويلها إلى منتجات يعرضها على المجتمع، وتدخل ضمن هذه الأنشطة، الأنشطة الإنتاجية، والأنشطة الرقابية، والأنشطة الخاصة بالمحافظة على توازن التنظيم واستقراره.
- **روابط التنظيم**: وتشير إلى فكرة التداخل والاعتماد المتبادل بين أجزاء التنظيم المختلفة وعناصره المتفاعلة.

ومن هذه الأفكار التي قدمها **Bakke** يتضح مدى اهتمامه بقيمة العنصر الإنساني في المنظمة، وتتميز هذه الأفكار بالنظرة الشمولية للمنظمة باعتبارها تكويناً متكاملًا متفاعلاً مع المناخ المحيط.

#### - نظرية التنظيم المعدلة وحلقة الوصل رنيس ليكرت **Rensis Likert**

يعد ليكرت **Likert** من أبرز المفكرين في مجال الفكر الإداري والتنظيمي ، وتدور الفكرة الأساسية لنظريته حول مفاهيم أساسية أهمها<sup>1</sup> :

- **الدافعية**: حيث أشار إلى أن هناك أربعة أنواع من الدوافع تؤثر في سلوك الفرد هي : الدوافع الذاتية، دوافع الأمان والطمأنينة، دوافع حب الاستطلاع والابتكار، الدوافع الاقتصادية. وما على التنظيم سوى بناء نظام تحفيزي يشبع هذه الدوافع ويحقق الفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> - - رائد محمد عبد ربه، المرجع السابق،

- **الاعتماد على مبادئ التنظيم الأساسية:** كتحديد الهيكل الرسمي للمنظمة والمستوى التنظيمي ومراكز اتخاذ القرار، واستخدام أساليب لقياس الأداء التنظيمي، وتحديد نطاق الإشراف، والمراقبة، وتوفير شبكة الاتصالات. أن لجماعة العمل أثر كبير في السلوك
- **جماعة العمل:** حيث يرى Likert أن لجماعة العمل أثر كبير في السلوك الإنساني داخل التنظيم، حيث يؤكد أنه كلما كبر حجم جماعة العمل، انعكس ذلك سلباً على الفعالية التنظيمية.
- النسق الاجتماعي ودور الرؤساء في خلق جماعة عمل فعالة .
- الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد .
- المسؤولية ومتطلبات الموقف<sup>1</sup>.

أما فيما يخص المنظمة فلقد اعتبرها ليكارت عبارة عن تكوين إنساني يتوقف نجاحه على جملة الأعمال المتناسقة لأعضائه، كما حدد لها جملة من الخصائص الأساسية والأنشطة المحددة منها<sup>2</sup>:

- وجود هيكل للتنظيم يحدد أقسامه والعلاقات بينها
- وجود شبكة للاتصال، تنتقل من خلالها المعلومات بين أجزاء التنظيم
- وجود عمليات لاتخاذ القرارات؛
- يحتوي التنظيم على موارد تقوم بالعمل كالأفراد والآلات؛
- يمارس التنظيم أنواعاً مختلفة من التأثير والنفوذ على أعضائه حتى يقوموا بتنفيذ القرارات، وتحقيق الأهداف ؛
- للتنظيم أبعاد وأسس من الدوافع والاتجاهات التي تحدد من قبول أو رفض أعضائه بما يطلب إليهم من أعمال.

### ثالثاً: النظريات الحديثة:

<sup>1</sup> - عبد الكريم أبو مصطفى، المرجع السابق ص 80  
<sup>2</sup> - - رائد محمد عيد ربه، المرجع السابق

## - نظرية النظم: إيستون، كاتز، وكان

لقد شارك في بلورة مفاهيم وعناصر نظرية النظم عدد من علماء الاجتماع والسياسة والإدارة، نذكر منهم تالكوت بارسونز وديفيد إستون وكاتز وكان وشين. وعليه فالمنظمة وفقا لهذه النظرية هي كيان معقد التركيب وكل مكون من أجزاء، بمعنى آخر هي نظام من النظم الفرعية المترابطة والمتفاعلة. وعليه فإن المنظمات الفاعلة في مجتمع ما تعد مجموعة نظم تسهم في تكوين النظام العام. وتساعد النظرة النظامية على إعطاء الأجزاء والمكونات أهميتها كما تؤكد على ضرورة توحيدها وتفاعلها لبناء النظام الأعقد الذي تكون مخرجاته أهم وأكبر من مخرجات أي جزء منه. كما تبرز هذه النظرية أهمية البيئة الخارجية أو المحيط الخارجي الذي تعمل فيه المنظمة. وتدرس المنظمة وفقا لهذه النظرية من خلال العناصر الرئيسية التالية<sup>1</sup>:

- المدخلات: وهي جملة الموارد التي تحصل عليها المنظمة من بيئتها الخارجية وتتمثل في مجموعة الطاقات البشرية والمادية والدعم المادي والمعنوي، وما تقدمه النظم السياسية والإقتصادية والإجتماعية من مناخ وظروف ومتغيرات تؤثر على المنظمة.
- العملية: وهي مجموعة الأنشطة التي توظف الطاقة المتاحة لتحويل المدخلات إلى مخرجات. فالإنتاج والتمويل والصيانة والتدريب والتوظيف والتركييب كلها أنشطة تكمل العملية<sup>2</sup>.
- المخرجات: هي حصيلة العملية والنتائج الذي تفرزه المنظمة للبيئة والمتمثل في السلع والخدمات والنتائج العلمي أو الإبداعي أو الترفيهي وغيرها من العوائد التي تقدمها المنظمات على اختلاف أنشطتها.
- التغذية العكسية: وتعني عملية إيصال المخرجات كمرودد يقابل المدخلات المقدمة. وعليها يتوقف التقدم الذي ينجم عن أداء المنظمات، وفي ضوءها يتقرر حجم الزيادة في المدخلات المستقبلية.

<sup>1</sup> - حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، الحامد، ط2، 2010، ص 29

<sup>2</sup> - علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص ص 205- 207

وفي الوقت الذي اعتبر فيه الفكر التنظيمي التقليدي المنظمة نظاما مغلقا، فإن الفكر المعاصر يؤكد أنها نظاما مفتوحا Open System ، وعمل كاتزوكان على تلخيص صفات النظام المفتوح بتسع خصائص هي<sup>1</sup>:

استقبال الطاقة، اخضاعها للعمليات، تحويلها إلى مخرجات، تتاغم الأحداث وتداولها، التعرض للتقادم والإندثار، المدخلات المعلوماتية والتغذية الداخلية، الإستقرار والديناميكية، الإنتشار والإمتداد، ضمان الإنتهاء من حالة الإتزان.

وتطرح هذه النظرية مصطلحات ومفاهيم عديدة لتحليل المنظمات وتقسيم أدائها. فإستمرار المنظمة واستقرارها يتوقف ويتحدد بنوعين من التوازن<sup>2</sup>:

أ- التوازن الداخلي بين أجزاء النظام وعناصره لتخفيف الصراع والتناقض للحد الذي يسمح بالتوافق والتفاعل الإيجابي والإبداعي.

ب- التوازن الخارجي مع القوى والمتغيرات المجتمعية، وتحقيق التناسق مع الأهداف الكلية ورفد النظام بالمخرجات التي تزيد من قدرته على تطوير طاقته المحولة إلى مدخلات.

ما تطرح هذه النظرية مفهوم المعلوماتية والإتصالات الراجعة وتطوير نظم المتابعة والرقابة لتصحيح الإنحرافات وربط الخطط بالتقويم والتنفيذ والمتابعة. والبحث عن أدوات لقياس النتائج وربط التكلفة بالعائد وغيرها من الأساليب الكمية التي تبلورت فيما بعد بما يسمى بحوث العمليات. ومن المنطلقات الرئيسية لهذه النظرية نذكر مايلي<sup>3</sup>:

أ- إن أي تغير ندخله على أي جزء من الأجزاء يمكن أن يحدث تغيرات في الأجزاء الأخرى، وهذا يستلزم الحفاظ على علاقات تبادلية متوازنة ومتناسقة. ويجب عدم إغفال

الروابط Linkage بين الفروع Sub-system والكل Hotism .

1 - فؤاد الشيخ سالم و آخرون، مرجع سابق، ص55

2 - مهدي حسين زويلف، مرجع سابق، ص90

3 - المرجع نفسه

ب- إن الإِنفتاح بين الأجزاء وبينها وبين بيئتها يسهل انسيابية المعلومات، ويحقق التغذية العكسية التي تؤدي بدورها إلى تحقيق الإنسجام والتكامل، واكتشاف أي خلل قبل حدوثه. كما يساعد المنظمة على الإستجابة الفاعلة لمطالب بيئتها فور استلامها للمطالب.

ت- إن سلوك المنظمة يتأثر بالمحيط وبمتغيراته البيئية وإن مجرد فهم الإنسان الفرد والجماعات المتكاملة في المنظمة أو فهم قوانينها ونظمها لا يكفي لفهم كامل سلوكها بشمولية وموضوعية.

وقد أوجز كاست Kast وروزنويك Rosenwig خصائص النظام العام والتي تبدو مقبولة في الأوساط الأكاديمية فيمايلي<sup>1</sup>:

- إن النظام يضم مجموعة من النظم الفرعية والتي تتكون بدورها من أجزاء مترابطة وعناصر متداخلة.
- إن النظام يعد كلا وكلية وليس فقط جمع من الأجزاء، فالشمولية أو الكلية هي عكس التجزئة، لأن المجموع أو الكل له خصائص مختلفة عن خصائص الأجزاء.
- إن النظم قد تكون مغلقة أو مفتوحة، لكن النظم المفتوحة هي التي تتبادل فيها المعلومات والأشياء المادية مع بيئتها المحيطة، وتعد النظم الإجتماعية والبيولوجية مفتوحة بطبيعتها.
- تعد النظم المفتوحة نظم تحويلية لكونها تحول المدخلات إلى مخرجات. فهي تستقبل المدخلات من بيئتها لتحيلها إلى مخرجات. أما النظم المغلقة فهي تندثر عادة ويتم استنزاف طاقتها.
- النظم المفتوحة بإمكانها أن تحقق ما يسمى بالتوازن الديناميكي والإعتمادية الذاتية مع تنافذ وتبادل الطاقة والمعلومات والأشياء.
- التغذية العكسية والتي قد تكون إيجابية أو سلبية وتسمى الذاتية أو الإتصال التلقائي.
- **جيمس تومبسون والأنظمة المفتوحة:**

<sup>1</sup> عامر السبكي، المرجع السابق ص 118

نشر تومبسون<sup>1</sup> سنة 1967 كتاب بعنوان المنظمات في الميدان والعمل، محاولاً من خلاله إبراز الظواهر التي ترافق المنظمات في الواقع مركزاً على التعقيدات التي تواجهها، موظفاً أهم الإتجاهات والمضامين الجديدة التي طرحت خلال الخمسينات والستينات من القرن العشرين، فطرح فكرة التمييز بين المنظمة المغلقة والمنظمة المفتوحة، كما قارن بين السلوك التنظيمي لعدد من المنظمات العامة، وللمفاضلة والإختيار بين الإنفتاح والإنغلاق يرى أن هناك ثلاث أبعاد داخل المنظمة وهي<sup>2</sup>:

- البعد التقني والفني
- البعد الإداري
- البعد السياسي

كما يذهب إلى أبعد من ذلك حيث يرى أن المنظمة تستطيع أن تخفف أو تغير من القيود وأثار البيئات من خلال تصميمها وبنائها للهياكل التنظيمية القادرة على ذلك. وعلى إثره قام بتفضيل الهيكل التنظيمي الذي يستجيب لمطالب ولتطلبات البيئة الداخلية والخارجية، كما يعد ظروف عدم التأكد التي تواجهها المنظمات من أعقد المشاكل وأصعبها مواجهة. كما يحسب على جيمس العديد من الإسهامات في الفكر والتطبيق والتنظيم.

#### - نظرية الموقف

بحلول عام 1960 بزغت مدرسة جديدة في التنظيم وهي المدرسة الموقفية، غير أن ميري باركارفوليت **Mary Barker Follet** قد سبقت هذا التاريخ" إذ طورت عام 1920 قانون **الموقف** "حيث بينت أن هناك أنماط عديدة من القيادات، وعدم وجود طريقة تنظيمية فريدة ومفضلة، بل هناك عدة هياكل قد تكون ملائمة لمواقف مختلفة<sup>3</sup>.

1 - المرجع نفسه، ص 120

2 - عامر الكبيسي، المرجع السابق، ص 120

3 - المرجع نفسه

فكما أن لكل تنظيم صفات خاصة، فإن لكل موقف إداري مزايا خاصة به. لقد بينت النظرية الموقفية أن اللجوء إلى المدخل الآلي، والهيكل الجامدة مفضل حينما تتصف الأعمال بالروتينية وعدم التغيير، كما أن المدخل العضوي والهيكل المرنة هو الأكثر ملاءمة حينما يتطلب الأمر قدرا من الالتزام والإبداع. لقد بينت وأكدت الدراسات التنظيمية ضمن المنهج الظرفي على أهمية دراسة الموقف بذاته بدلا من العمومية والشمولية فالفرد يتصف بالنشاط والتغير في السلوك تأثرا لمتغيرات مختلفة، كما أن المنظمة نظام مفتوح لا تخضع لقوانين ثابتة ومستقرة في علاقتها ببيئتها وما يصاحبه من تأثير على سلوكها.

### أهم دراسات النظرية الموقفية :

#### - دراسة برن وستولكار (Burn and Stalker) البيئية<sup>1</sup>

قام هذان الباحثان بمقابلات ودراسة لعشرون منظمة في إنجلترا وسكوتلندا، ووجدا أن البيئة الخارجية والجماعات داخل المنظمة تُخلق من الظروف التي تحتم استخدام هياكل تنظيمية مختلفة، ناهيك عن الاختلاف في التكنولوجيا المستخدمة، ولإنجاح التجربة فقد صنفا نوعين من التنظيمات المرنة والميكانيكية، فالميكانيكية تعتمد الهرمية أو الهيراركية والتقيد بالقواعد والإرشادات. بينما العضوية أو المرنة فتتميل إلى إعطاء الحرية لبلوغ الأهداف، وأن إرشاداتها تأخذ صيغة نصائح وليست أوامر، وقد انتهى كل من "بيرن وستولكار" بالإقرار بعدم وجود تنظيم يتلاءم مع كل المواقف. ففي التنظيمات التي تستخدم تكنولوجيا ثابتة وبيئة مستقرة فإن التنظيم الميكانيكي هو التنظيم الأصح. وأن التنظيمات التي تستخدم فيها تكنولوجيا معقدة وبيئة غير مستقرة فإن التنظيم المرن هو الأصح.

#### - دراسة لورنس ولورش Laurence and Lorsch - البيئة والناس

قامت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية بعد سنوات قليلة من دراسة "برن وستولكار" فشملت عشرة منظمات في ثلاثة صناعات مختلفة ( البلاستيكية والأغذية وصناعة التعليب )

<sup>1</sup> - مهدي حسين زويلف، مرجع سابق، ص 101

والتي تختلف من حيث البيئة، وقد تبين لهم أن وضوح البيئة والسوق والعوامل الاقتصادية تتطلب هياكل تنظيمية أكثر رسمية.

## 16- دراسة جون وود ورد Joan Wood Ward - تكنولوجيا -

قامت "جون وود ورد" ومجموعتها بدراسة استغرقت عشرة سنوات لمائية مؤسسة إنجليزية فتبين أن الصناعات النمطية والتي لا تستخدم تكنولوجيا معقدة تحتاج إلى هياكل تنظيمية ميكانيكية، أما تلك الصناعات التي تستخدم تكنولوجيا عالية فهي بحاجة إلى هياكل تنظيمية مرنة.

ولقد حظي هذا المدخل بالتأييد والدعم من خلال نتائج العديد من البحوث والدراسات التي توصلت إلى أن طرق وأساليب الإدارة في موقف معين نادر ما تصلح في ظروف موقف آخر . ووفقاً لمؤيدي هذا المدخل فإن مهمة المدير تتمثل في تحديد أي الأساليب الإدارية التي يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف الإدارة بكفاءة وفاعلية وذلك في موقف معين ، وفي ظل مجموعة ظروف معينة ، وفي وقت معين ، مثل ذلك قد تكون أساليب التحفيز المادي هي الأكثر فاعلية لخلق الدافعية للعمل، والإنتاجية لمجموعة من العاملين وفي ظروف ووقت معين ، وربما تكون الحوافز المعنوية مثل الاعتراف والتقدير والاحترام والمشاركة أكثر فاعلية لتحقيق نفس الغرض لمجموعة أخرى من العاملين ، أو لنفس المجموعة ولكن في ظروف أخرى وفي وقت آخر .

وبالرغم من فائدة المدخل الموقفي في الإدارة والذي أظهر أنه من الصعوبة تطبيق مبادئ الإدارة على جميع المواقف باعتبارها مبادئ عامة وذلك بسبب تعقد النظم الإنسانية والتنظيمية وتفاوتها حسب المواقف.

### - نظرية Z لأوجي:

هذه النظرية طرحها وليم أوجي Ochi، والتي أراد من خلالها التوفيق بين الإيجابيات التي تحققتها المنظمات الغربية، والإيجابيات التي طرحها المنظمات اليابانية مستبعداً بذلك سلبيات النموذجين، في محاولة لبلورة نموذج Z، بإعتبار أن النموجين الياباني والأمريكي لن يبقيا

صالحين مع التطور التكنولوجي السريع الذي تمر به المنظمات، ولا بد لها أن تستجيب لهذه التغيرات لخلق منظمة تراعي وتتكيف مع كل المتغيرات. ومن أهم افتراضات النظرية هي<sup>1</sup>:

- التوظيف مدى الحياة
- الإهتمام الشمولي والكامل لكل شؤون العاملين
- الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات
- المسؤولية الفردية والمسار الوظيفي المتخصص وتقويم الأداء بمقاييس محددة والمطبقة في المنظمة الأمريكية

كما عرض أوجي بعض الممارسات التنظيمية اليابانية والمتمثلة في الأتي<sup>2</sup>:

- التوظيف مدى الحياة
- المنظمات اليابانية تقوم بتوزيع أرباح على العاملين
- تتيح للنساء وخاصة ربات البيوت فرص عمل بعقود عمل مرنة حسب ظروفهن
- محاولة المنظمات توفير مناخ أسري بين العاملين
- تتبن المنظمة أسلوب الرقابة الذاتية والجماعية، كما توسع دائرة المشاركة للحد الذي يمكن فيه أن تصبح الإدارة شبه جماعية.
- بالإضافة إلى اهتمامها بالعاملين فهي تهتم كذلك بنوعية الإنتاج والخدمات ولديها نظم متطورة للسيطرة على النوعية.
- **توفلر والهزة المقبلة: الأدهوقراطية**

في سنة 1970 نشر ألفن توفلر كتاب بعنوان " هزة المستقبل"، والذي أوضح فيه كيف أن التقدم العلمي والتكنولوجي يؤدي إلى تهشيم المنظمات البيروقراطية وطرح البديل للبيروقراطية وهو النموذج الأدهوقراطي، والذي زعزع السلم الهرمي والعلاقات الرسمية وسكون الإجراءات

---

1 - عامر الكبيسي، المرجع السابق، ص 122  
2 - وليام أوشي، نظرية Z : كيف تقابل منظمات الأعمال الأمريكية التحديات اليابانية؟ ترجمة حسن محمد يس، الرياض، معهد الإدارة العامة، ص ص 16-32

لصالح المرونة والإبداع والتغيير<sup>1</sup>. ولقد أكد توفلر أن الإعتماد على المنظمات الإنتقالية أو الوقتية، وعلى جماعات العمل المتحركة أو المتنقلة هي الظاهرة التي تميز هذه المرحلة. فالتغيير والحركة والتكيف في حياة المنظمات تأتي استجابة للتقدم والتطور المعرفي والتخصص والإبداع والإختراع والتكنولوجيا. واطلق توفلر مصطلح منظمات الموجة الثالثة عل المنظمات التي ظهرت في عصر المعلوماتية، بينما كانت منظمات الموجة الأولى قد ظهرت في عصر الزراعة، أما منظمات الموجة الثانية فظهرت في عصر الصناعة. والذي يميز منظمات الموجة الثالثة أنها تتمتع بالمرونة، الإبداع والإختراع. والجدول أدناه يوضح خصائصها:

#### خصائص المنظمات ذات الموجة الثانية و الثالثة:

الخصائص العامة	منظمات الموجة الثانية	منظمات الموجة الثالثة
التنظيم-المنظمة-	هرمية-هراركية-	شبكة
المخرجات	مشاركة السوق	خلق السوق
التركيز	المؤسسية	الفردية
النمط	هيكلية	مرنة
مصدر القوة	الإستقرار	التغيير
البنية التنظيمية	الإكتشاف الذاتي	الإعتمادي
الثقافة/الحضارة	تقليدية	توطيدية

<sup>1</sup> عامر الكبيسي، المرجع السابق، ص 122

الرسالة	الأهداف/الخطط الإستراتيجية	الهوية/القيم التوجيهات
القيادة	دوكماتية	طموحية
النوعية	تقديم الأحسن الممكن	لامساومة
التوقع	الأمن	النمو الشخصي
المكانة	عنوان الوظيفة والدرجة	التميز
الموارد	نقدية /مالية	معلوماتية
الفوائد	تشابه مفضل	اختلاف نوعي
الدوافع	الإكمال	البناء
القومية	متعددة الجنسيات	متعددة المحليات
المظهر	تكتيكية	استراتيجية

المصدر: عامر الكبيسي، المرجع السابق، ص123

#### - فيفر و نظرية التسييس التنظيمي

تعد جهود جيفري فيفر Jeffery Pfeffer مهمة لتعميق الفهم حول عمل المنظمات، بعد توظيفه لمنطلقات مارج وسيمون في نزرية اتخاذ القرارات منقحا إياها بمفاهيم التخالف بين القوى ومراكز النفوذ والصراعات حول الأهداف وتصميم الهياكل التنظيمية التي تساعد على

تحقيق المصالح الخاصة والمكاسب الذاتية لمراكز القوة والنفوذ في المنظمات<sup>1</sup>. حيث تحدث عن المنظمات بإعتبارها مناطق سياسية Political Areas والسيطرة عليها والتحكم فيها أصبح هدفا بذاته وليس مجرد وسيلة لتحقيق الأهداف والغايات التي خلقت المنظمات لأجلها. فلقد اعتبر أن كل منظمة توجد داخلها مجموعة من الكتل والتحالفات لمجموعة من المصالح والقوى، ولذا تصبح إدارة المنظمات أشبه بالصراع على السلطة والقوة بين هذه الكتل المتحالفة.

#### - ودورد وييرو: التنظيم المقارن:

يعتبر اتجاه التحليل المقارن حديثا في دراسة التنظيم والمنظمات، حيث كانت بداياته في العقدين الأخيرين من القرن العشرين<sup>2</sup>. ولقد ركز أنصار هذا الإتجاه على الأبعاد التكنولوجية والبيئية، وبعدها متغيرات مؤثرة في السلوك التنظيمي، كما يرفض أنصار هذا الإتجاه التعامل مع أية منظمة في إطار النظرة الأحادية. كما يؤمنون بالتنظيم وبالمنظمات كجهد طوعي تعاوني، وبأن الأفراد العاملين داخلها يتفقون على وجوب التفاعل والتعامل مع بعضهم وفق أطر محدودة.

وعلى الرغم من أن تالكوت بارسونز وبيتر بلاو وإميتيه إيتزيوني ووليام سكوت قد حاولوا طرح بعض الأطر ونماذج المقارنة، مع وضعهم لبعض معايير لتصنيف المنظمات ومقارنتها، إلا أن محاولاتهم لم تساهم في تعميق التحليل التنظيمي المقارن في التطبيق والممارسة.

وعن طريق جملة من التجارب تم القيام بها على العديد من المنظمات تم إثبات الدور الفعال للتكنولوجيا ليس فقط في تصميم الهياكل التنظيمية لهذه المنظمات فحسب، بل أنها تساهم في توزيع وتنويع السلطات والصلاحيات بين الوحدات والأقسام التنظيمية، مع تباين نظم السيطرة والرقابة فيها. كما أن هذا المقترح دعا إلى ضرورة عدم اعتماد نموذج واحد للخصائص والموصفات التكنولوجية للمنظمات، وبدلا من ذلك يتم اعتماد إطار نظري واسع يركز على

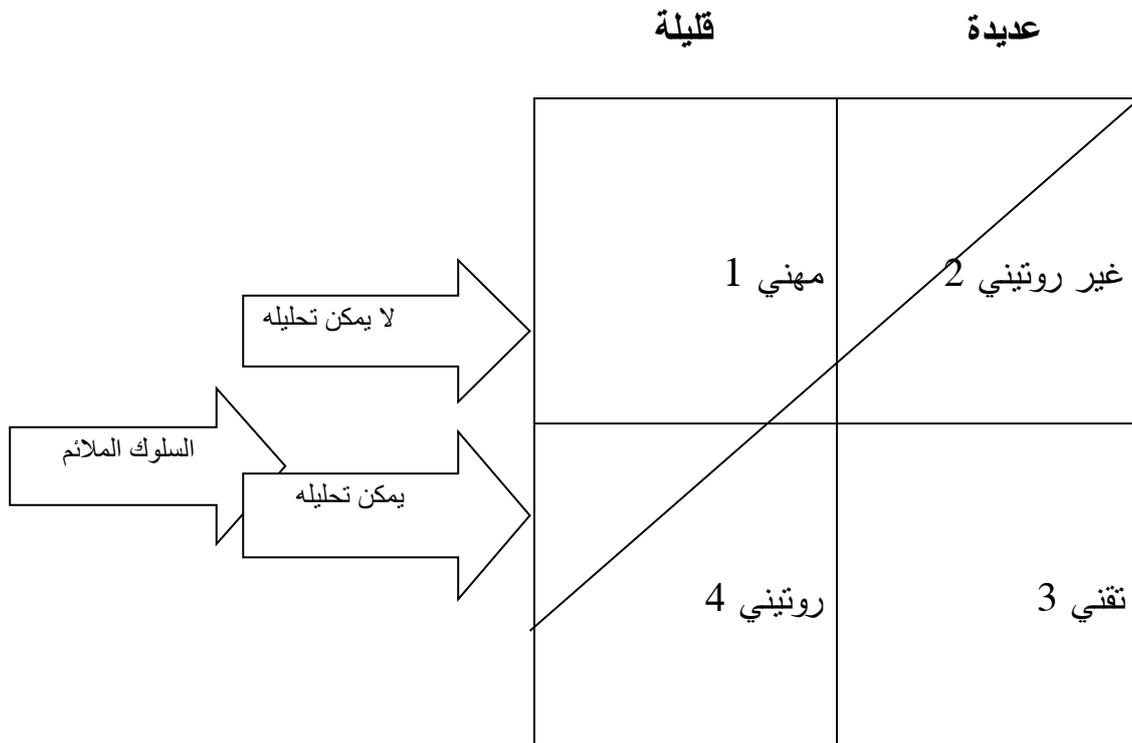
<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 124

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 124

تصنيف النظم التكنولوجية المطبقة، مع التمييز بين أنواعها ودرجاتها واختلافاتها المترتبة على ذلك.

ولقد كانت مساهمة بيرو Perrow في إرساء نظرة تكنولوجية وتحليلية مقارنة في الستينات القاعدة الأساسية والبدائية لهذا الإتجاه المعاصر. وعلى إثره اعتبر بيرو التكنولوجيا تميز بعدد الحالات الإستثنائية التي تواجهها المنظمات بالمعرفة والأسلوب المطبق في تسيير الأداء وليست مجرد المكينات والمعدات التقنية، وطبقا لذلك ميز بيرو بين أربعة أنماط من المنظمات والموضحة في الشكل التالي:

### الحالات الإستثنائية



المصدر: عامر الكبيسي، المرجع السابق، ص 125

وطبقا للتحليل المقارن الذي يطرحه بيرو، فإن صنف المنظمات إلى الأتي<sup>1</sup>:

- المنظمات الواقعة الخلية الرابعة -الروتين- فإنها ستحتاج إلى هياكل بيروقراطية مركزية لتحد من حرية تصرف العاملين بالمستويات الدنيا والوسطى، وإن رضا العاملين يعتمد على مستوى الواتب والأجور وعلى الامن الوظيفي الذي توفره. كما أن هذه المنظمات تتسم بالإستقرار، ولها نخرجات كمية محددة.
- المنظمات غير الروتينية: والواقعة في الخلية الثانية فستظهر فيها هياكل لامركزية، كما يتمتع أفرادها بصلاحيات واسعة تمكنهم من الإبداع، وغنهم سيهتمون بهدف المنظمة ورسالتها، كما أن نفوذهم ومكانتهم تستمد من الرغبة والمتعة في ممارستهم العمل أكثر من صلتهم برواتبهم فهم يبحثون عن النمو والتطور والتقدم المعرفي والوظيفي.
- أما المنظمات المهنية والتقنية فتشترك في خصائص أخرى. ففي المنظمة المهنية تكون صلاحيات الكوادر الدنيا عالية للتعامل مع الحالات الإستثنائية التي تظهر أحيانا، وهؤلاء لا يحتاجون للتفاعل مع الكوادر الوسطى إلا في الضرورات لكون أعمالهم مبرمجة وروتينية. وبالتالي فرضاهم مستمد من معرفتهم للعمل ومن علاقات الصادقة مع بعضهم. في حين أن صلاحيات المستويات الدنيا في المنظمات التقنية تكون متدنية ومحدودة، وأن الإستثناءات التي تواجهها ترفع للمستويات العليا.

#### رابعا: الإتجاهات المعاصرة في دراسة المنظمات:

لقد سايرت عملية دراسة المنظمات التطورات الكمية والكيفية، حيث ظهرت اتجاهات تنظيمية معاصرة في دراسة المنظمات تسعى من خلال أبحاثها الخروج عن الإطار التقليدي في دراستها. ومن أهم الإتجاهات المعاصرة التي ظهرت في دراسة المنظمة نجد: الهندرة، التمكين، إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، المنظمة المتعلمة، وأخيرا الحكمانية.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 125

## 1- الهندرة:

تعرف الهندرة بأنها أسلوب إداري يهدف إلى تجديد وتطوير المنظمة وفق ضوابط محددة تسعى إلى زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء بشكل يقابل متطلبات التغيير والتطوير. ويصطلح عليها كذلك عملية إعادة هندسة البناء<sup>1</sup>. وعليه يجب أن يتم التغيير في المنظمات سواء كانت ناجحة أو فاشلة في تحقيق أهدافها، وعلا إثره فالمنظمات الفاشلة تحتاج إلى تغيير جذري من خلال إنشاء أنظمة إدارية حديثة قادرة على الإضطلاع بعملها وتطوير الأداء بما يكفل لها النجاح<sup>2</sup>.

وعليه فالهندرة من هذا المنطلق تعني إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإستراتيجية والتي لها قيمة مضافة، وكذلك إعادة التصميم الجذري والسريع للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تساند تلك العمليات للوصول إلى انسيابية في العمل<sup>3</sup>. وعليه تم طرح سؤال ماهي المنظمات التي تحتاج إلى الهندرة؟ وعلى إثره تم تحديد المنظمات التي تحتاج إلى عملية الهندرة كإجابة عن السؤال السابق:

أ- المنظمات ذات الوضع المتدهور: وهي المنظمات التي تواجه ارتفاعا في نفقات التشغيل بشكل يفقدها القدرة على المنافسة، ومن ثم تدني مستوى خدماتها، بالإضافة إلى تدمير عملائها.

ب- المنظمات التي لم تصل إلى التدهور ولكن تتوقع إدارتها بلوغ ذلك الوضع في المستقبل القريب

---

1- تركي ابراهيم سلطان، هندسة التغيير، التعبير الجذري لفن الإدارة المنهجية والتطبيق، القاهرة، دار النهضة العربية، 1996، ص 22.  
2- مايكل هامر، جيمس شامبي، ترجمة شمس الدين عثمان، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات "الهندرة"، القاهرة، المنظمة العربية للإعلام العلمي، 1996، ص 19.  
3- تركي ابراهيم سلطان، المرجع السابق، ص 24

ت- المنظمات التي بلغت قمة النجاح والتفوق: أي يقصد بها المنظمات التي تتميز إدارتها التنفيذية بالطموح والتفاني والرغبة المتجددة في تحقيق المزيد من التفوق على المتنافسين<sup>1</sup>.

ومن أهم أساليب الهندرة مايلي:

- دمج الوظائف: بمعنى دمج مهام عدة وظائف في وظيفة واحدة
- منح الموظف صلاحية اتخاذ القرارات
- تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها.
- تعدد خصائص العمليات
- إنجاز العمل في مكانه
- خفض مستويات الرقابة والمراجعة
- تقليل الحاجة إلى مطابقة المواصفات
- الجمع بين المركزية واللامركزية: حيث تتمكن المنظمات من الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها.

## 2- إدارة المعرفة

يُقصد بالمعرفة الإلمام بتفاصيل فرع من العلوم المختلفة بجزئياته وفروعه ومبادئه وأساسياته نظريا وعمليا، فهي النهج لاكتشاف الظواهر والإحاطة بها وتفسيرها، أما إدارة المعرفة فتتضمن عدة معان تبدأ بتحصيل المعرفة واكتسابها، وتمتد لتشمل توزيعها وإيصالها للآخرين وتفسيرها، وتنتهي بتوظيفها واستثمارها بشكل إيجابي لحل المشكلات التي تواجه المنظمات.

وعليه فإدارة المعرفة في هذا الحقل الأكاديمي تعني كل جهد منظم واع موجه من قبل المنظمة لإلتقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وتخزين أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط المنظمة، وجعلها

<sup>1</sup> - مايكل هامر، جيمس شامبي، مرجع سابق، ص ص 19-21

جاهزة للتداول بين أفرادها وأقسامها ووحداتها، بهدف رفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي<sup>1</sup>.

وإدارة المعرفة عملية متكاملة تتضمن: الجهود المبذولة لتحصيل المعرفة واكتسابها، وتوزيعها وإيصالها للمستفيدين عبر وسائل الإعلام المختلفة، وتفسير معانيها، وتوظيفها واستثمارها لحل المشكلات الإدارية الناتجة عن نقص كفاءة المنظمات<sup>2</sup>. ونتيجة لكل ما سبق فهي تعني إدارة الموارد المعلوماتية وإتاحتها لجميع العاملين في المنظمة كمصدر مستمر ومتدفق للمعلومات. ولإدارة المعرفة أهمية كبيرة ترجع إلى دورها في:

- خفض التكاليف وزيادة الإيرادات.
- تنسيق أنشطة المنظمة لتحقيق أهدافها في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد.
- تعزيز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بمستويات أداء مناسبة وتحسينها تدريجياً.
- تحديد المعرفة المطلوبة لمجالات عمل المنظمة.
- مساعدة المنظمة على استثمار رأسمالها الفكري في تطوير ذاتها.
- مساعدة المنظمات على مواكبة التطورات في البيئة الخارجية.
- زيادة القدرة على الإبداع والإبتكار من خلال دعم العاملين المبدعين.
- منح المنظمات ميزات تنافسية من خلال طرح منتجات وسلع وتقديم خدمات جديدة.
- دعم جهود المنظمة في الاستفادة من الموجودات الملموسة وغير الملموسة عن طريق تعزيز المعرفة التنظيمية.

كما تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تهيئة البيئة التنظيمية التي تشجع على تبادل المعلومات ورفع مستوى المعرفة لدى جميع العاملين.
- جذب رأسمال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.

<sup>1</sup> - محمد عويدات الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص 55.  
<sup>2</sup> - عامر بن خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2004، ص ص 48-51.

- بناء امكانات التعلم التنظيمي وتعزيز ثقافة المعرفة والتحفيز والتنافس.
- تعزيز قدرة تقنيات المنظمة على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.
- تحويل المنظمة من الإقتصاد المحلي إلى الإقتصاد العالمي-اقتصاد المعرفة<sup>1</sup>-

### بعض نماذج إدارة المعرفة:

هناك العديد من النماذج التي حاولت تفسير إدارة المعرفة ودورها في تطوير أداء المنظمات ومنها:

#### 1- أنموذج ليونارد بارتون Leonard Barton

يرتكز نموذجه على أساس أن المعرفة في المنظمات مقدرة جوهرية على أربعة أشكال هي:

- الشكل المادي: هي المعرفة الملموسة مثل براءة الإختراع
- المعرفة المجسدة: مثل طرق التعلم المستخدمة لجعل المنظمة أكثر فاعلية.
- المهارات المعرفية: هي المهارات الصريحة والكامنة في العاملين التي تحدد قدراتهم الفردية اللازمة لتطوير أداء المنظمة.
- القيم الصغيرة: ويُقصد بها معايير السلوك في موقع العمل أو الثقافة التنظيمية<sup>2</sup>.

ويسعى هذا النموذج لتوسيع المعرفة لتشمل كل عناصر المنظمة، مع التركيز على الإهتمام بالعاملين ومعرفهم الكامنة وعلاقاتهم وسياقاتهم التفاعلية.

#### 2- أنموذج موييل Moeil لإدارة المعرفة

يرتكز هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المنظمات تتكون:

<sup>1</sup> - محمد عواد عويدات، مرجع سابق، ص ص 60-61

<sup>2</sup> - محمد عواد عويدات، مرجع سابق، ص ص 119-120.

- ثقافة إدارة المعرفة: هي الثقافة التي تحدد الإتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة، وهي مصدر الإستراتيجية، ناهيك عن دورها في تحديد التقنية والممارسات الملائمة.
- أهداف إدارة المعرفة: وهي جملة الأهداف الرئيسية والفرعية اللازمة لتحسين استغلال المنظمة لمواردها في تقديم منتجات أو خدمات ذات ميزة تنافسية.
- معايير إدارة المعرفة: تشير إلى أفضل الممارسات التي تستخدمها المنظمة في علاقتها مع عملائها، مع استخدام التقنية مقارنة بالمنظمات المنافسة.

### 3- أنموذج ماركرت Marquardt

قدم مار كاردت مدخلا تنظيميا شاملا لإدارة المعرفة في المنظمة. ويتألف الأنموذج المقترح من ستة مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات المتسلسلة التالية:

- الإكتساب
- التوليد
- التخزين
- استخراج المعلومات وتحليلها
- النقل والنشر
- التطبيق والمصادقة

ويوضح هذا الأنموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية عند نمو العمليات السابقة، فهي غير مستقلة عن بعضها البعض، مع ضرورة خضوع إدارة المعرفة لعمليات المراجعة والتنقيح باستمرار، حيث تقع إدارة المعرفة في قلب المنظمة المتعلمة التي أقود المعرفة من خلال كل مرحلة من المراحل الست<sup>1</sup>.

### 4- أنموذج ويج Wiig

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 122.

يرتكز هذا النموذج على أربعة أهداف رئيسية هي:

- بناء المعرفة
- الإحتفاظ بالمعرفة
- تجميع المعرفة
- استخدام المعرفة<sup>1</sup>

### 5-أنموذج إدارة المعرفة عند وايزنبفولت:

يرتكز هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المنظمات تتم عبر أربع خطوات رئيسية عرضها سنة 1996 على النحو التالي:

- توضيح هدف ابتكار المعرفة التنظيمية، وكيف تتطابق المعرفة مع استراتيجية الأعمال الشاملة للمنظمة، مع إدراك ضرورة تكوين الهيكل الذي يدعم ابتكار المعرفة.
- تطوير المعرفة الظاهرة من خلال هياكل عمل متقدمة تسهم في تطوير استراتيجيات المعرفة مثل التعلم التنظيمي Organizational Learning .
- بناء هياكل التعلم التنظيمي ومستوى المعرفة لتنفيذ الإستراتيجيات لتكوين خطط لسد فجوات الأداء بين رؤية معرفة المنظمة وبين أدائها الحالي.
- تكوين نظام التغذية الراجعة لقياس مدى النجاح في الجهود، وتأمين البيانات اللازمة لتعديل الإستراتيجيات بشكل مستمر<sup>2</sup>.

وأخيرا رغم تعدد نماذج إدارة المعرفة لكنها جميعا تركز على نشر المعرفة بين العاملين وتوفير البيانات والمعلومات داخل المنظمة مع انتقاء المعلومات التي تهم مجال عمل المنظمة.

### 3-التعلم التنظيمي

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص ص 123-124

<sup>2</sup> - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص ص 119-139 .

في ظل التطور التقني المتسارع والذي كان له تأثير على أداء المنظمات، وعليه سعت هذه الأخيرة إلى اكتساب العرفة وثقافة المستقبل ومسايرة التطور التكنولوجي من خلال أسلوب علمي يسعى إلى توسيع دائرة المعرفة للعاملين في المنظمات واعتبار المنظمة مدرسة للتعلم، وعلى إثره ظهر مفهوم التعلم التنظيمي كأداة ووسيلة لجعل المنظمات قادرة على التعامل مع معطيات الحاضر وتطلعات المستقبل من خلال منظمات متعلمة ومتجددة.

وعليه فالتعلم التنظيمي عبارة عن عملية تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع البيئة المحيطة والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية. وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها بهدف التطوير والتميز<sup>1</sup>.

هناك العديد من الخصائص التي يحملها التعلم التنظيمي و التي تميزه عن غيره من المفاهيم التنظيمية الأخرى وهذه الخصائص هي كالآتي<sup>2</sup>:

- إن عملية التعلم في المنظمة عملية مستمرة، لذا فإن الأفراد العاملين في المنظمات التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي لا ينظرون إلى هذه العملية على أنها شيء مضاف إلى واجباتهم وأعمالهم اليومية، إنما ينظرون إليها على أنها جزء من نشاط وثقافة المنظمة، بالتالي فإن هذه العملية تحدث لديهم بصورة تلقائية.
- إن التعلم التنظيمي نتاج للخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، فالخبرة هي أفضل معلم حيث أنها تذكر أعضاء المنظمة بضرورة الانتباه والاهتمام بالدروس التي يمكن اكتسابها من هذه الخبرة
- ظاهرة جماعية فيتصف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي وروح الفريق ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة .ودوافعهم واهتماماتهم والتفاعل الاجتماعي في حل المشكلات.

---

<sup>1</sup> - عامر بن خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، مرجع سابق، ص 90.  
<sup>2</sup> - عبد الرحمان بن أحمد هيجان، التعلم التنظيمي-مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم- مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 4، الرياض 1998، ص681.

كما يضيف Dodgson عدد من الخصائص التي تميز التعلم التنظيمي من أهمها<sup>1</sup>:

- إن عملية التعلم التنظيمي عملية معقدة ومنتشبكة تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والمتابعة.
- إن التعلم التنظيمي قد يحدث بشكل تلقائي، لكن لتعظيم الفائدة المرجوة واستمرارية التعلم لابد أن تبني المنظمات إستراتيجية محددة وواضحة للتعلم التنظيمي.
- إن التعلم التنظيمي لا يقتصر على ما يتم اكتسابه من خبرات ومهارات من خلال التجارب وممارسة التعلم، بل يتعدى ذلك إلى تعلم وتطوير العمليات العقلية والإدراكية للأفراد لترشيد سلوكهم.

كما أن هناك العديد من مبررات التعلم التنظيمي:

ظهرت ضرورة التعلم التنظيمي للمنظمات في كافة مجالات الحياة. ويمكن رصد ضرورة هذا التعلم في العناصر التالية :

- الانفجار المعرفي: إن ثورة المعلومات وعصر الإلكترونيات المدعم بالعقول المتزايدة الذكاء ساعدت على الانفجار المعرفي المتسارع الذي أصبحت بموجبه المعارف والأفكار والنظريات تتضاعف عن كل ثلاث أو أربع سنوات.
- التغيير التقني: إن العالم اليوم يعيش عصر المعلومات ومراكز المعرفة وأبرز ذلك تقنيات جديدة في التعلم وأساليبه في بنوك المعلومات ومراكز البحوث وترتب عليها ازدهار التعلم عن بعد، وسهولة الحصول على المعلومات والوصول إلى المعرفة بمجرد الضغط على فأرة الحاسوب دون عناء.
- التنافس: لعل أبرز التغيرات الاقتصادية التي شهدتها العالم هي نشأة التجمعات الاقتصادية وظهور الشركات متعددة الجنسيات، وحرية ومرونة تحرك رؤوس الأموال، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وتحولها من المنافسة المحلية إلى الدولية من أجل البحث عن

<sup>1</sup> - محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2007، ص 61.

الفرص التي تمكنها من السيطرة على الأسواق وهذا ما يتطلب السبق في توليد المعارف وتوظيفها وتسويقها.

- التغيير الاجتماعي: ترك التغيير الاقتصادي والثقافي أثرا واضحا في التغييرات الاجتماعية والسياسية، انعكست على طموح الأفراد والجماعات وتغير القيم والأذواق، بدأ المستهلكون يبحثون على السلع والخدمات ذات النوعية الجيدة والسعر المناسب والسرعة في التوصيل والصيانة.

- التنافس الشديد بين المنظمات بأنواعها الدولية، والإقليمية، والمحلية في ظل العولمة الإقتصادية والدعوة إلى تحرير التجارة وظهور التكتلات الإقتصادية التي تسعى إلى السيطرة الإقتصادية.

- التغييرات السريعة والمطرودة في البيئات الخارجية والداخلية للمنظمات.

إن الاهتمام المتزايد بمصطلحات التعلم التنظيمي سواء في الوسط الأكاديمي أو المهني يمكن تفسيره بثلاث عوامل<sup>1</sup>:

- التغييرات السريعة المفروضة من المحيط: حيث تضطر المنظمات إلى إعادة النظر في ممارساتها الإدارية وتتساءل عن وسائل الحصول على طرق جديدة للتعلم
- المكانة حازت عليها الكفاءات والموارد الداخلية لتفسير تنافسية المنظمات : حيث قادت هذه الأخيرة إلى تعميق آليات خلق ونشر والاحتفاظ بمعارفها ومهاراتها.
- سياسات التوقيف الجماعي عن العمل : والتي كانت نتيجتها غير المتوقعة هي فقدان كفاءات اكتسبها العاملون بكيفية الاحتفاظ بها.

ولقد تفاعلت هذه العوامل مع عوامل أخرى وأدت إلى ضرورة التعلم من أجل تمكينها من السيطرة على المعرفة والتكيف مع المتغيرات المتلاحقة والتحديات المتسارعة والتنافس الشديد، في هذا الحال يذكر "الكبيسي" أن عنصر كهذا يجب على مجتمعه ومنظماته وأفراده أن يتابعوا

<sup>1</sup> - عيشوش خيرة، عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، ص 22

الأحداث ويواكبوا التقدم الذي يحصل هنا وهناك يوماً بيوم، إن، يطلعوا على كل المستجدات من فكر ومعرفة ونظريات وتقنيات ساعة بساعة، هذا إن أرادوا مجرد الاستمرار والبقاء.

وعلى إثره ظهرت أهمية التعلم التنظيمي:

إن أهمية التعلم التنظيمي وتطبيقه في المنظمات بصفة عامة تتمثل في الربط و التطوير الذاتي للعاملين وارتفاع مستوى الأداء والتمسك بالجودة الشاملة، حيث كشفت الدراسات أن المنظمات الملتزمة بشكل جدي بمبادئ الجودة الشاملة تتميز باستعدادها للتحويل إلى منظمات متعلمة، وأن المنظمات التي تحقق تفوقاً في قدرتها على التعلم ستكون أكثر قدرة على التنافس خاصة وأنه يكسبها القدرة على ابتكار أساليب جديدة في الإنتاج والتسويق وإرضاء العملاء.

إن المنظمة المتعلمة سوف تتيح الفرصة أمام العاملين والرؤساء التنفيذيين لكي يظهروا النقائص، وأن لا يشعروا بالحرج من الاعتراف بأخطائهم وأنها ستكون من خلال تعلمها التنظيمي أكثر قدرة على إعادة تشكيل ثقافتها التنظيمية والمشاركة في محيطها المتجدد والمتغير بدلاً من مجرد الاستجابة له. وتجدر الإشارة إلى أن ما طرحه سينج Singe من منطلقات تؤكد ضرورة التعلم للمنظمات المعاصرة والتي حدد ها الكبيسي فيما يلي<sup>1</sup>:

- إن أغلب المشكلات التي تواجهها المنظمات أو يعيشها العاملون إنما هي حصيللة ما تم فعله في الماضي أو ما نتج عن الحلول والمعالجات لمشكلات سابقة.
- أن الكثير من التحديات التي طرحها Singe يمكن مواجهتها بفعالية إذا ما تم تركيز المنظمات على التعلم التنظيمي الذي يستلزم جهداً فكرياً وعملاً متواصلاً وموارد مالية ومعنوية تعزز القيم الإيجابية وتوظف المعلومات والمهارات المكتسبة في قرارات مبدعة، تؤدي إلى تحسين الأداء وإرضاء العملاء وتحفيز العاملين والقادة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011، ص 23- 28.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 23- 28.

- إن الطرق السهلة التي تعتمد للخروج من المشكلات ستقود في الغالب إلى إعادة الدخول فيها لأن الحلول السريعة قلما تصلح لحل المشكلات المتعاقبة والمتجددة التي تستلزم إعادة النظر والتفكير وليس مجرد التكرار والإعادة.

- إن كل علاج يعطى لمواجهة مرض لم يتم تشخيصه بدقة تنتج عنه أضرار ومخاطر تفوق المرض ذاته، فالمعالجات السابقة لم تكن قليلة الجدوى فقط وإنما قد تؤدي إلى مضاعفات وآثار جانبية خطيرة لذا يتطلب الحل السليم، الفحص والتشخيص السليم لواقع النظام بأكمله وليس لجزئية منه.

- إن التغييرات البسيطة والصغيرة حين تكون نابعة من رؤية شاملة ستقود إلى نتائج فاعلة تفوق أهميتها التغييرات التي تنطلق من رؤية متسرعة ومنفعلة.

- إن العلاقة بين الأسباب والنتائج لا تكون في جميع الأحوال مترابطة أو ظاهرة للعيان، وذلك يستلزم التصدي للظواهر والمشكلات في الجذور لمعرفة أسبابها ودوافعها.

كما يمكن أن نحدد أهمية التعلم التنظيمي وذلك من خلال ثلاث فوائد هي:

- يقدم أفكار وتصورات جديدة عن أداء المنظمة وذلك من خلال الالتزام بالمعرفة  
- التكيف من خلال عملية التجديد الذي يتم تشجيعه وبذلك فإن المنظمة لن تبقى جامدة.  
- يشجع على الانفتاح على العالم الخارجي، وبذلك ستمكن المنظمات من الاستجابة إلى الإحداث والتأكد فإن الذي يتحمل المسؤولية ويواجهها في المنظمة بصورة أفضل ذلك هو المتخصص المهني جيد التعلم الذي يشغل مناصب مهمة.

وتتنوع أساليب التعلم ومنهجياته ومن أهمها:

- التعلم الأحادي الإتجاه: وفيه يتعلم العاملون والقادة في المنظمات من تجاربهم وممارساتهم وما يترتب عليها من نتائج ومخرجات تعد بمثابة تغذية راجعة للعاملين، وعليه فالتعلم الأحادي الإتجاه يُعلم القادة والعاملين كيفية حل المشكلات الناتجة عن تصرفاتهم.

- التعلم المزدوج الإتجاه:

في هذا النوع يتجه القادة والعاملون في المنظمة إلى توسيع دائرة التعلم، ويبدوون بطرح سؤال رئيسي هو كيف نتعلم؟ وماذا نتعلم؟ وما هي أفضل الطرق للتعلم؟ وكيف نوظف التعلم من أجل التجديد والتطوير الذاتي؟ وفي هذا الإتجاه فبدلاً من أن يظل التعلم مرتبطاً بالبحث عن حلول للمشكلات القائمة أو معالجة الإنحرافات داخل المنظمة، فإنه يتجه نحو أسباب المشكلات والقرارات البديلة التي يجب اتخاذها لتحويل دون وقوعها مستقبلاً<sup>1</sup>.

ضف إلى ماسبق فالتعلم التنظيمي يشترط:

- معلمين: وهم المديرون أصحاب الخبرات المتراكمة
- متعلمين: فهم العاملون الذين يواجهون واجبات وطرق عمل جديدة تستدعي اكتسابهم معارف ومهارات ومعلومات تساعدهم على إنجاز مهامهم وأعمالهم بفاعلية وكفاءة<sup>2</sup>.
- وتتضح أهمية التعلم التنظيمي وأسبابه في عدة عوامل خارجية تتسارع في النمو والتطور وتتركز في التقجر المعرفي المتسارع والتغير في تقنيات التعلم وأساليبه ومراكزه في بنوك المعلومات ومراكز الخبرة والبحوث والإستشارات التي سهلت مهمة الراغبين في التعلم. والتغير السريع والمتواصل في البيئة الإقتصادية والإجتماعية والسياسية الذي يشهده العالم اليوم<sup>3</sup>.

لكن رغم هذا فقد يواجه التعلم التنظيمي جملة من **المعيقات** أهمها:

- الهياكل التنظيمية الهرمية المتقادمة وقنوات الإتصال الرسمية التي تحول دون انسياب المعلومات عبر المستويات التنظيمية أو بين الوحدات والأقسام.
- المركزية الشديدة وتوزيع السلطات والصلاحيات وفق المنصب الوظيفي وليس وفقاً لمبدأ الجدارة.
- استئثار القيادات بمصادر المعلومات والتضييق عليها وعدم إتاحتها لبقية العاملين في المنظمة.

1 - المرجع نفسه، ص ص 92-93.

2 - يحي ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للتممية الإدارية، 2006، ص 27.

3 - عامر بن خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص ص 98-99.

- جمود الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات، والتقيد باللوائح والتعليمات والسلوك البيروقراطي الذي يُتهم بالتكتم، والتعقيم والتذرع بالسرية.
- التعلم الوهمي، والخطأ في تفسير النتائج المتحققة وعدم القدرة على تحديد أسباب النجاح أو الفشل في تحقيق أهداف المنظمة.

#### 4- المنظمة المتعلمة

بعد التعلم التنظيمي تبعه ظهور مصطلح المنظمة المتعلمة الذي أسهم في تطور إدارة المعرفة من خلال التعليم المستمر للعاملين وزيادة قدراتهم وتنمية مهاراتهم وصقل خبراتهم في مجال العمل، وتزويدهم بمصدر متدفق من المعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات في الظروف الروتينية والطارئة.

وعليه فالمنظمة المتعلمة هي مفهوم جديد ظهر في التسعينات من القرن العشرين على يد الباحث بيتر سنج Peter Seng لتأكيد أهمية تعليم العاملين لتطوير أدائهم باستمرار.

فقد عرف بيتر سنج المنظمة المتعلمة بأنها: المنظمة حيث الناس يوسعون باستمرار قدراتهم على إيجاد النتائج التي يريدونها ويرغبون بها، ويتم فيها رعاية وتشجيع أنماط جديدة من التفكير، كما ويتاح المجال لطموحات الجماعة وتعلم الآخرين باستمرار من بعضهم البعض"

وتعرف بأنها: منظمة متمكنة من اكتساب المعرفة، وتسعى لتطوير المهارات المعززة للفهم وإدراك إدارتها، وتعتبر عن رؤية مستقبلية بتركيزها على أن المنظمة نشاط اجتماعي، وأنها تبني العلاقات التعاونية من أجل تقوية المعرفة والخبرات والقدرات وأساليب الإنجاز<sup>1</sup>.

كما تُعرف بأنها تلك المنظمة التي تستوفي معظم السمات المشتركة التي تميزها عن المنظمة التقليدية، وتتمثل هذه السمات في:

<sup>1</sup> - النسور، أسماء، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسال ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن 2010، ص 16.

- القيادة التعليمية التي تحرص على تعلم أساليب التفكير والتحليل فهي منظمة ذات فلسفة تتنبأ بالتغيير وتستعد له وتستجيب لمتطلباته<sup>1</sup>.

- الهيكلية التنظيمية

- تمكين العاملين من التصرف والتحرك بمرونة فاعلية

- استراتيجية المشاركة في اتخاذ القرارات

- إتاحة المعرفة وتبادل المعلومات

- الثقافة التنظيمية التكيفية

ويرى الرشودي أن المنظمة المتعلمة هي عملية اكتساب المعرفة وتطوير المهارات التي تقوي الفهم داخل المنظمات، كما أنها تعبر عن رؤية جديدة تركز على أن التنظيم نشاط اجتماعي، وأن المنظمات المتعلمة تبني العلاقات التعاونية من أجل تقوية المعرفة والخبرة والقدرات وأساليب الإنجاز<sup>2</sup>.

وعليه وبعد تعريف المنظمة المتعلمة يأتي الدور على تحديد خصائصها وسماتها والتي يُجمع معظم علماء الإدارة وباحثي المنظمة أن أهمها هي السرعة في التعلم وهي السمة الرئيسية التي تتصف بها المنظمة المتعلمة، كما أنها تعد سمة أساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة.

كما يرى كوك Cook أن أهم الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة هي:

- وضع خطة استراتيجية للتعلم المستمر

- تشجيع التطوير الذاتي للعاملين

- توفير بيئة عمل تشجع المشاركة والمصارحة والكشف عن الأخطاء

- إثارة طاقات الإبداع والابتكار لدى العاملين

- توفير المرونة اللازمة للتفاعل مع البيئة

<sup>1</sup> - إبراهيم عبد الله المنيف، تطور الفكر الغداري المعاصر، الرياض، أفق الإبداع والنشر، 1999، ط 2، ص 620.

<sup>2</sup> - محمد بن علي إبراهيم الرشودي، المنظمة المتعلمة، الرياض، مطابع الحميضي، 2009، ص ص 42-45.

- استخدام التفكير المنظم في التعامل مع مختلف المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات.  
كما يشير ماركردت Marquardt إلى أن نجاح المنظمة المتعلمة يتوقف على امتلاكها عددا من القدرات من أهمها:

- توقع التغييرات المستقبلية في البيئة والقدرة على التكيف مع تأثيراتها
- تطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع
- نشر المعرفة بين أرجاء المنظمة، وتبادل المعارف والخبرات بينها وبين المنظمات المماثلة
- استثمار الموارد البشرية إلى أقصى حد ممكن.
- إثارة وتحفيز عمليات التحسين في جميع جوانب المنظمة.
- استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة<sup>1</sup>.

كما حاول ماركردت إجراء مقارنة بين خصائص المنظمات التقليدية والمنظمة المتعلمة لإبراز التحولات التنظيمية المعاصرة وأوجه الاختلاف بين خصائص كل منهما وفقا للجدول التالي:

البعد	المنظمة البيروقراطية	المنظمة التقليدية - منظمة القرن 21 المتعلمة
الواجبات الأساسية	مادية	عقلية
العلاقات	هرمية	أفقية
المستويات الإدارية	متعددة	قليلة
البناء التنظيمي	وظيفي	فرق عمل متفاعلة

<sup>1</sup> Marquardt . Building The Learning Organization: mastering the five elements for corporate learning. Palo Alto,USA; davies- black. Publishing. P 22.

الحدود	ثابتة	متحركة
اسلوب الإدارة	أوتوقراطية	مشاركة
الثقافة السائدة	الطاعة وتنفيذ الأوامر	الإلتزام بتحقيق النتائج
الأفراد	متجانسون	مختلفون
التركيز الإستراتيجي	التركيز على الفاعلية	التركيز على الإبتكار

المصدر: الرشودي، 2009، ص 55.

وبالنظر إلى ما سبق تتميز المنظمة المتعلمة بوجود ثلاث عناصر رئيسية يُطلق عليها وهي:

- المفاهيم: وتشمل الأفكار والمفاهيم والوسائل والتقنيات والأدوات التي تعتمد عليها عملية التعلم.
- الإتيقان: ويشمل المهارات والإستعدادات والقدرات والخبرات
- التواصل: ويشمل العلاقات والتفاعلات المتبادلة التي تركز على الحوار والتعاون ونبادل المعلومات وتغذيتها وتوليدها<sup>1</sup>.

### نموذج المنظمة المتعلمة :

وعليه فالمنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تسعى للتطوير بشكل مستمر من خلال التعلم

من تجاربها السابقة، وتراكم خبراتها التي تكتسبها من خبرات أعضائها والعاملين بها<sup>2</sup>.

وبعد أن عملت العديد من المنظمات على توفير الشروط لبناء المنظمة المتعلمة، وتبنت وطبقت إستراتيجيات لنجاح هذا البناء، ظهرت عدة نماذج مفيدة في بناء المنظمات المتعلمة

<sup>1</sup> - عامر بن خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، ص 120.

<sup>2</sup> - يحي ملحم، مرجع سابق، ص ص 27-28.

وهذه النماذج تعكس وجهة نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم، ونتائج خبرتهم في هذا المجال، وفيما يلي:

### نموذج بيتر سنج Peter Senge Model

وضع نموذجاً -يعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة-، يتكون من خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة وهي كالتالي:

- **التمكن الشخصي:** يعنى المستوى العالي من الإتقان والإحتراف المهني، ويمكن الوصول إلى ذلك بتبني نهج التعلم، مما يجعل الفرد أكثر مقدرة على التحقيق الفاعل للأهداف المرغوب فيها<sup>1</sup>. ويشير التمكن الشخصي إلى توافر براعة شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر عن كيفية تأثر أفعالنا بالبيئة المحيطة، وإتاحة الفرصة لكل الموظفين لتقديم الحلول، الإبداعية للمشكلات التي تواجههم، وزيادة مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم في كافة المستويات الإدارية<sup>2</sup>. ويجسد التمكن الشخصي ليس المقدرة على تحقيق النتائج فقط، بل التمكن من الطرق اللازمة لتحقيق ذلك.

- **التفكير التنظيمي:** وهو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات البيئية التي تربط بين أجزاء النظام فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها. كما ويقصد به القدرة على تكوين رؤية واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة للنظام وبدونه ستكون المجالات الأخرى معزولة ولن تتحقق أهدافها، فالتفكير المنتظم يتكامل معها لتشكل النظام بشكل كامل. ويوفر هيكلية فكرية لربط الأحداث والقرارات بعضها ببعض لتكون النظرة شمولية لجميع الأحداث والفعاليات لإتخاذ قرارات أكثر واقعية<sup>3</sup>.

ومن هنا ظهرت الحاجة للتفكير النظامي بسبب تداخل التغيرات وتأثير القوى الخارجية وغيرها، مما يستلزم النظر إلى الكل وليس إلى الجزء، وبمجرد قبول التفكير النظامي،

1 - العميان، محمود، السلوك ال تنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن. 2002، ص 34

2 - البناء، 2013، ص 470.

3 جبران، علي، المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، 2011، ص 431

يمكن تحسين تعلم الأفراد ليتوجهوا نحو فهم النظام ككل من خلال دعم الأفراد بالمهارات والأدوات التي تمكنهم من التعلم، ومن ملاحظة أنماط السلوك السائدة في النظم التي يعملون فيها، وفهم تلك الأنماط<sup>1</sup>.

فالتفكير التنظيمي يُعني بتعزيز المقدرة على فهم امتداد شبكة العلاقات المعقدة خلال مجموعة من العوامل التنظيمية، فلا يوجد شيء في المنظمة يعمل وحده، فالتفكير التنظيمي يستوعب الأبعاد الأربعة السابقة، ويدمجها في جسم واحد من النظرية والتطبيق؛ مما يوجب على الإداريين والمعلمين رؤية المنظمة بهذا النموذج الذي يؤكد على ضرورة رؤية شبكة العلاقات البيئية أكثر من رؤية علاقة سبب ونتيجة،

نستنتج مما سبق أن التفكير التنظيمي يعد ضرورة للمنظمة المتعلمة نظراً للتغيرات والتطورات التي جعلت من الصعوبة التنبؤ بأنماط السلوك الإنساني، وتغيرها المستمر يستدعي ضرورة وجود أنماط تفكير تعمل على ربط الأحداث والعلاقات واتخاذ القرارات في ضوءها. ويؤكد التفكير التنظيمي على النظر للكل وليس الجزء في المنظمة ككل متكامل، فهو يجمع ويتكامل مع الأبعاد السابقة مما يعزز القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات البناءة.

- **التميز الذاتي:** وهو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود، والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.

- **النماذج الذهنية أو العقلية:** وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق، والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم، وكيفية التعامل معها، التي يحملها أفراد المنظمة وتؤثر إيجاباً أو سلباً على تصوراتهم، وهذه النماذج هي التي تشكل سلوكياتهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - الكبيسي، 2013: 2

<sup>2</sup> عيابة، صالح، المرجع السابق، 2007، ص ص 35-36

ويعد بناء النماذج العقلية شيء أساسي في المنظمات ويعتمد بناؤها على نوعين من المهارات هما:

- التأمل: والذي يترتب عليه الإبطاء في عمليات التفكير من أجل زيادة الوعي بالطريقة التي تتشكل بها النماذج العقلية.

- الإستفسار: ويترتب عليه إجراء المحادثات وتقاسم الرؤى وتطوير المعرفة حول افتراضات الفرد والآخرين<sup>1</sup>.

- الرؤية المشتركة: وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود. كما تعرف بأنها القدرة على إيجاد صورة مشتركة لمستقبل المنظمة والتي يسعى أفرادها للوصول إليها وتحقيقها<sup>2</sup>.

يدل هذا البعد على القدرة والالتزام الحقيقي من العاملين نحو الرؤية المؤسسية بحيث ينظر العاملون إلى مستقبل المنظمة وأهدافها برؤية متشابهة ناجحة مما يؤدي إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة. كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفكار بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع غرض التنظيم وتوجهاته المستقبلية، إن بناء الرؤية المشتركة يمثل قلب المنظمة المتعلمة، حيث وجود الرؤية الواضحة المشتركة يلهم ويوحد العاملين للعمل إذا تم بناء الرؤية بشكل صحيح فإن الأفراد سيكونون من أجل تعلم ما يلزم لتحقيقها. وعندما تمتلك منظمة رؤية مشتركة، ومستوى عال من التمكن الشخصي، تتولد القوة التي تسوق التغيير وهي التوتر الابتكاري الذي يعبر عن الفرق بين الرؤية المستقبلية والواقع الحالي، والذي يؤدي مع توفر التزام حقيقي عند الافراد إلى تحقيق المنظمة المتميزة لأهدافها<sup>3</sup>.

ويتم تطوير الرؤية المشتركة في المنظمة كالآتي :

- تشجيع الرؤى الشخصية، فالرؤية المشتركة تأتي من الرؤى الشخصية

<sup>1</sup> - القريوتي، محمد. السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظم المختلفة، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 2000 ص101.

<sup>2</sup> Seng: 2004, 11

<sup>3</sup> - عيابة، صالح، المرجع السابق، 2007، ص 37

- تطوير الرؤى الشخصية بحيث تتشابه مع الرؤية العامة للمنظمة، بحيث يعطي مجموع الرؤى الشخصية الرؤية العامة
- الإلتزام بالرؤية، وتعاون الأفراد في تحقيقها
- إرساء الرؤية ضمن مجموعة من الأفكار المحددة
- التركيز على الرؤية الإيجابية مقابل الرؤية السلبية.
- الإهتمام بالتوتر الإبداعي، مع الإلتزام بالواقع والإبتعاد عن الرؤى الخيالية
- تتجذر الرؤى وتنتشر بوجود التعزيز والوضوح والإتصال والإلتزام<sup>1</sup>.
- **التعلم الجماعي أو تعلم الفريق:** وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها. كما يقصد به درجة امتلاك العاملين القدرة على العمل كفريق لتطوير مهاراتهم وقدراتهم عن طريق تبادل الخبرات بصورة جماعية تساعدهم في أداء المهام بصورة أفضل<sup>2</sup>. ويعد الفريق من وجهة نظر سينج الوحدة الرئيسية للتعلم في المنظمة، وهو يشير إلى عملية تطوير طاقة الفريق وقابلياته، وحشدها بقصد الحصول على النتائج المرغوبة فعلا من قبل أعضائه. وتعلم الفريق يقوم بدوره على تطوير الرؤية المشتركة والبراعة والإبداعات الشخصية<sup>3</sup>.

**وقد بين سينج أن تعلم الفريق له ثلاثة أبعاد هي:**

- هناك حاجة للتفكير ببصيرة وفطنة حول القضايا المعقدة، حيث يجب أن تتعلم الفرق بأن إمكانية العقول مجتمعة أكبر من إمكانية العقل بمفرده
- هناك حاجة للتجديد والإبتكار، والمشاركة التي تعتمد على الثقة المتبادلة
- يلعب أعضاء الفريق دورا مهماً مع الفرق الأخرى -نفس الدور-، بحيث تعمل على تشارك المهارات والممارسات معها لتصبح هذه الممارسات أوسع نطاقاً<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> سلطان وخضر، 2010: 49

<sup>2</sup> - جبران، 2011، ص 432.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 433

<sup>4</sup> - Seng, Peter (2004): The fifth discipline: The Art and Practice of the learning organization, New York, USA. 2004: 220-221

تعد ضرورة الفرق لمنظمات التعلم مساوية لضرورة الأسر بالنسبة للمجتمع، فالفرق هي التي تكون الروابط بين الفرد والمنظمة المتعلمة، وهي التي تمكن المنظمة المتعلمة من إدراك واستخدام الموارد الكامنة لدى القوى العاملة.

وقد قام كل من ألفي Alavi ومايكورميك McCormik وهرست Hurs وتوركوف Torokoff وميتس Mets، وكيلي Kelley وبالكمان Blackman باستخدام نموذج بيتر سنج Senge Peter لقياس مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في بيئة البحث<sup>1</sup>.

### أهمية المنظمة المتعلمة:

نظرا للدور المهم الذي تقوم به المنظمات المتعلمة فهي تعمل على تعلم أفرادها بشكل مستمر، وتبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم، ومواكبة كل ما هو جديد فنحن بحاجة لمثل هذه المنظمات وذلك لأنها:

- تشجع أعضائها على صقل مواهبهم والإفادة من خبراتهم الذاتية وخبرة غيرهم، وتحترم جميع الآراء؛ مما يحفز على مزيد من الإنجاز، ويشجع على التفكير الحر، وإيجاد حلول جديدة للمشكلات
- يتعلم العاملون في المنظمة المتعلمة مهارات ويكتسبون معرفة تتجاوز المتطلبات الخاصة بعملهم؛ مما يجعلهم يثمنون أدوار ومهام الآخرين، كما و يُمكنهم ذلك من أداء أدوار ومهام تنسيقية أخرى غير تلك التي تقع ضمن اختصاصاتهم
- يتوفر فيها المجال لتجريب الأفكار الجديدة، دون الإصابة برهاب الخطأ؛ لأنه يُنظر فيها إلى الخبرة الجديدة على أنها فرصة للتعلم.
- تُنمي التفاعل الاجتماعي ومهارات الإتصال بين الأشخاص؛ مما يوفر جو الإنفتاح والثقة وتشاطر الأفكار، تتساقب فيه المعلومات والمعرفة بشكل حر؛ مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، ومع مرور الوقت يتوافر للمنظمة مخزون من الخبرة والمعرفة يمكنها من

<sup>1</sup> - الكبيسي، 7022، ص8

مواجهة الظروف المستجدة والتخطيط للمستقبل بما يساعد في التحول إلى عصر اقتصاد المعرفة

- تكيف المنظمة المتعلمة مع البيئة، حيث تلتقط إشارات التنبيه منها والتي تُشير إلى الأنماط والأمر المتغيرة، وتعمل على فهمها. ومن خلال الرواية والتفكير بطرق جديدة يمكنها إيجاد إمكانيات جديدة تستفيد منها وتواجه من خلالها التغيرات.

### أنماط التعلم في المنظم المتعلمة:

تحتاج جميع المنظمات للتعلم فهو العنصر الأساسي لنجاحها وتحقيقها لأهدافها، فبدونه لن تستطيع الإستمرار والتطور، وتتعدد أنماط التعلم وتتنوع ويوضح الجدول التالي بعض هذه الأنماط:

Garret2001	Guns 1997	Pedller 1995	Seng 1990
- التعلم السياسي	- تعلم مهمة	- التعلم المعرفي	- التعلم الفردي
- التعلم التشغيلي	- التعلم الثقافي	- تعلم مهارات	- التعلم الجماعي
- التعلم	- التعلم المنظمي	جديدة	- التعلم المنظمي
الإستراتيجي	- تعلم القيادة	- التعلم للتكيف	
	- التعلم الإستراتيجي	- التعلم للتعلم	
	- التعلم الريادي		
	- التعلم التأملي		
	- التعلم التحويلي		
	- التعلم الجماعي		

المصدر: أبوزيد 2013 ص 22.

وقد بين كل من ساوندرس Sounders وكلاين Kline سنة في كتابهم عشرة خطوات لتصبح منظمة متعلمة وهي<sup>1</sup>:

- تقييم ثقافة التعلم في المؤسسة؛ لمعرفة ما هو العمل وما هي المهمة الواجب إنجازها.
- تشجيع الإيجابيات التي تحدث داخل المؤسسة
- جعل مكان العمل آمناً للتفكير، واستكشاف طرق جديدة لتسيير الأعمال
- مكافأة المجازفة، والتأكيد على التفكير الحر
- مساعدة الأفراد ليصبحوا مصادر وموارد لبعضهم البعض
- التركيز على قوة التعلم الجماعي في المنظمة
- رسم رؤية واضحة لجميع العاملين
- توظيف الرؤية الجديدة عملياً
- ربط الأنظمة التي من شأنها أن تحقق التعلم داخل المؤسسة
- القيام بعرض ذل على الجمهور
- الحكمانية

في ظل تحرير التجارة والسعي لتحقيق متطلبات اقتصاد سوق حر والعولمة الاقتصادية المتنامية أدى ذلك إلى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، ونشأة ما يسمى بالمنظمات الهجينة أو المتعددة الجنسيات ككيانات اقتصادية عملاقة، كل هذا أدى إلى جلب صعوبات أمام غالبية المنظمات مما دفعها للتفكير وابتكار ممارسات فعالة تقلل إلى أدنى حد من احتمالات

---

<sup>1</sup> - عيابة، صالح، المرجع السابق، 2007، ص 37

الإهمال وسوء الإدارة، وهذه الممارسات جاءت في شكل الحكمانية أو الحوكمة والتي كان الهدف الرئيسي منها هو تصحيح المسار الإقتصادي للمنظمات الربحية من خلال مراقبة تصرفات ومواجهة أي انحراف أو نشاط مشبوه من خلال منظمات المجتمع المدني وأليات السوق بهدف تحسين إدارتها وزيادة قدرتها وزيادة فاعلية وكفاءة الأداء، والعمل على توفير مناخ يتسم بالشفافية وإمكانية المساءلة والرقابة لتفعيل دور المنظمات من خلال الدعم والمشاركة.

وعليه تعد الحوكمة Governance أداة رقابية فهي جملة الإجراءات التي تستخدم من قبل أصحاب المصلحة في المنظمة كالمساهمين والعملاء وغيرهم من أجل الإشراف على المخاطر ورقابة الممارسات التي تقوم بها الإدارة داخل المنظمة<sup>1</sup>.

وهي مجموعة القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري المنظمات والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها<sup>2</sup> وهناك العديد من المبررات التي أدت إلى ضرورة اللجوء إلى الحوكمة كوسيلة فعالة في ضبط المسار الإقتصادي ومن أهمها:

- عدم تقنين النشاطات الإقتصادية من شأنه أن يجلب المناخ المناسب لأنشطة غير مشروعة.
- الكساد الإقتصادي العالمي وانهيار بعض المنظمات المالية، وإفلاس بعض المنظمات نتيجة سوء الممارسات الإدارية والمالية إلى التفكير الجدي في اللجوء إلى الحوكمة كوسيلة لمواجهة عجز الإدارة التقليدية، وعليه أصبحت حوكمة المنظمات من الموضوعات الملحة على جدول أعمال المؤسسات والمنظمات<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> - طارق عبد العال حمادة، حوكمة المنظمات "المفاهيم، المبادئ، التجارب"، القاهرة: مكتبة الأنجلو، 2005، ص 3.  
<sup>2</sup> - Sternberg E. Vishy. R Corporate. Governance Accountability in market place London institute of economic affairs 1998 p 67  
<sup>3</sup> - إبراهيم المنيف، "حوكمة المنظمات الدرع الواقى من استئراء الفساد والفضائح المالية"، الرياض: مجلة المدير، ع 42، 2004، ص 4.

- الفساد المالي والإداري
- العولمة وطبيعة المنظمات التي صاحبته.

وكما قلنا سابقا فإن تطبيق الحكمانية يساعد على تحسين أداء المنظمة من خلال:

- حماية حقوق المساهمين داخل المنظمة
- حماية حقوق أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة حيث ترتبط أية منظمة بالعديد من المصالح والعلاقات مع العديد من الأطراف مثل الموردين والموزعين والبنوك والدائنين وحملة الأسهم والمواطنين المحليين وأي خلل قد يحدث في المنظمة ينعكس بشكل كبير على هذه الأطراف.زيادة معدلات الإفصاح والشفافية وذلك من خلال زيادة عملية تدفق البيانات وتحقيق الشفافية وسهولة الإطلاع عليها<sup>1</sup>.

وتعتمد نظم حوكمة أو حكمانية المنظمات على مجموعة من التشريعات المتمثلة في جملة القوانين، اللوائح، العقود، والقواعد والتي في مجملها تُمكن المنظمات التي تحكم نفسها بنفسها من العمل بإعتبارها العنصر الرئيسي في اقتصاد سوق تنافسي. حيث تعمل هذه التشريعات على ضمان تنفيذ إجراءات حوكمة المنظمات الداخلية وعلى مسؤولية الإدارة أمام أصحاب المنظمات أي المساهمين وأمام أصحاب المصالح الآخرين.

---

<sup>1</sup> - محمد أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، القاهرة: دار النهضة العربية، 2005، ص ص 63-67

## قائمة المراجع

### قائمة الكتب باللغة العربية

- 1- ابراهيم، سلطان تركي ، هندسة التغيير، التعبير الجذري لفن الإدارة المنهجية والتطبيق، القاهرة، دار النهضة العربية، 1996،
- 2- ابراهيم عبد الله المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، الرياض، أفاق الإبداع والنشر، 1999،.
- 3- أبو مصطفى عبد الكريم ، الإدارة والتنظيم، بدون بلد، بدون دار نشر، 2001 ،
- 4- احمد منصور مرجع سبق ذكره ص
- 5- أحمد الخضيرى محمد ، حوكمة الشركات، القاهرة: دار النهضة العربية، 2005،
- 6- العميان، محمود، السلوك ال تنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن. 2002،
- 7- الحكاك حسن ، نظرية المنظمة، مطبعة دار مازن، بغداد ط 2.
- 8- المغربي كامل وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995،
- 9- السلمي علي ،تطوير الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، 1988
- 10- السالم، مؤيد ، تصميم المنظمات وتحليلها، جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا، الإمارات العربية المتحدة، 2018، ص ص 78 - 80.
- 11-
- 12- القريوتي، محمد. السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن.، 2000

- 13- الكبيسي عامر ، الفكر التنظيمي :التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة ، دار الرضا للنشر، دمشق ، سوريا، ط 1، 2004
- 14- النوري قيس :المدخل إلى علم الإنسان، جامعة الموصل، الموصل، العراق، 1982، ص20
- 15- أديب عقيل، وآخرون، علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2004،
- 16- بن خضير الكبيسي عامر ، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2004،.
- 17-
- 18- بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992،
- 19- بو حوش عمار ، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد و العشرين، الطبعة الأولى، دار الغريب الإسلامي، الجزائر :، 2006
- 20- بن علي إبراهيم الرشودي محمد ، المنظمة المتعلمة، الرياض، مطابع الحميضي، 200
- 21- حربي حسن محمد ، علم المنظمة الأصول والتطور والتكامل، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل 1988.
- 22- حمدي أبو الخير كمال ، الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1988،
- 23- حريم حسين ، إدارة المنظمات: منظور كلي، الحامد، ط2، 2010،
- 24- رشدي شيخة: مصطفى، علم الاقتصاد.الدار الجامعية للطباعة، بيروت، لبنان، 1985،
- 25-

- 26- زويلف مهدي ، علي العضائيلية،إدارة المنظمة نظريات و سلوك، دار مجدلاوي، الأردن،1996
- 27- سعيد السالم مؤيد ، نظرية المنظمة مداخل وعمليات، مطبعة شفيق، بغداد، 1988.
- 28- عباس الخفاجي، نعمة، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة : مدخل التصميم،اليازوردي،
- 29- عبد العال حمادة، طارق ، حوكمة المنظمات "المفاهيم، المبادئ، التجارب"، القاهرة: مكتبة الأنجلو، 2005 عويدات الزيادات محمد ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2008.
- 30- عبد العزيز مقدادي يونس ، عبد الكريم حداد، مدخل إلى علم الإدارة، عمان،دار زهران،1995
- 31- محمد عبد ربه رائد ، نظرية المنظمة والمؤسسات، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012،
- 32- محمد حسن الشماع خليل ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، 1989،
- 33- محمد الحسن العديلي، ناصر، السلوك الإنساني والتنظيمي "منظور كلي مقارن"، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ص 399.
- 34- محمد حسن الشماع، خليل، كامل حمود خضير، نظرية المنظمة: ط 2، دار المسيرة، عمان، الأردن،. 2000
- 35- ملحم يحي ، التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للاتمية الإدارية ، 2006،.
- 36- هامر مايكل ، جيمس شاميي، ترجمة شمس الدين عثمان، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات "الهندرة"، القاهرة، المنظمة العربية للإعلام العلمي،1996،

37- وصفي عقيلي عمر ، قيس عبد المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، همان، الأردن، ط1، 1944،

38- يس عامر سعيد ؛ علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، ط2، القاهرة :مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير؛الإداري،1998

#### قائمة الكنب باللغة الفرنسية:

- 1) Bruno Jarrosson , **100 ans de management:un siecle de management à travers les écrit**, (Paris: Dunod, 2000),
- 2) François Leroux, **Introduction à l'économie de l'entreprise** Gacton Morin, Québec, 2end, 1980
- 3) Ishak Adizes : **L'aire des travail en équipe méthodes de diagnostic et règles d'action**. Traduit par Jean Louis Barsaco : les éditions d'organisation, Paris 1980
- 4) Jorgen Laegaard.Mille Bindslev. **Organizational Theory** ; Ventus Publishing APS. 2006.
- 5) Seng, Peter (2004): **The fifth discipline: The Art and Practice of the learning organization**, New York, USA. 2004
- 6) Stephen. P. Robbins: **Organization theory, Structure Design and applications**, 3rd ed Engwood cliffs, N: J: Prentice Hall INC. 1990.
- 7) Sternberg E. Vishy. R Corporate. **Governance Accountability in market place** London institute of economic affairs 1998
- 8) Tosi; Henri; **Theories of Organization**; Second Edition JohnWiley andSon.N.Y. 1984

9) TALLONDIER (G) : **Précis de gestion des ressources humaines**

,Ed press universitaire de grenoble , Paris, 1995

10) W.R Scott: **Organization, Rational, Natural and Open Systems**

» Third edition, Englewood, prentice Hall Int, Cliffla N.J. 1992.

#### المجلات والدوريات:

1- إبراهيم المنيف، "حوكمة المنظمات الدرغ الواقى من استشراف الفساد والفضائى المالية"،

الرياض: مجلة المدير، ع 42، 2004،

2- بن أحمد هيجان عبد الرحمان، "التعلم التنظيمى-مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم"،

مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 4، الرياض 1998

3- جبران، على، "المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمى من وجهة نظر المعلمين

فى الأردن"، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية ، المجلد التاسع

عشر، العدد الأول، 2011.

#### الرسائل والأطروحات:

1. محمد بن على إبراهيم الرشودى، بناء نموذج المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراة،

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2007.

2. عيشوش خيرة، التعلم التنظيمى كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة

الماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة تلمسان،

3. النسور، أسماء، أثر خصائص المنظمة المتعلمة فى تحقيق التميز المؤسسى دراسة

تطبيقية فى وزارة التعليم العالى والبحث العلمى الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة

الشرق الاوسط، الاردن 2010،

4. تاويرت نورالدين ، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة  
مكملة لنيل شهادة دكتوراة في العلوم علم نفس العمل والتنظيم، 2006-2005،