



جامعة 8 ماي 1945 قالمة
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

محاضرات في مقياس:

نظريات التنظيم

موجهة لطلبة الماستر والدكتوراه

في تخصص:

علم الاجتماع (تنظيم وعمل)

إعداد: د. عبد العزيز جاهمي

السنة الجامعية: 2021 - 2022

● مقدمة:

إن النظرية THEORY في البحث العلمي، وعلى اختلاف المصطلحات TERMS، والمفاهيم CONCEPTS، التي اكتسبتها (مدرسة SCHOOL، مدخل APPROACH...)، وما يرتبط بها من صيغ فكرية ومفردات وتعبيرات لغوية ليست من الترف الفكري أو الكماليات، بقدر ماهي ضرورة من الضرورات التي يلجأ لها لإضفاء المشروعية العلمية على طروحات معينة وإثرائها؛ وبالتالي فإن التقليل من أهميتها كما يذهب إلى ذلك بعض غلاة الأمبريقية السانجة من دعاة القطيعة مع الاجتهادات الفكرية النظرية التي سايرت تطور الفكر الاجتماعي عموماً. إن المتتبع لتطور المعرفة الإنسانية سيكتشف لا محالة أن المعرفة الإنسانية بدأت نظرية من خلال المساهمات الرائدة للمفكرين والفلاسفة ورجال الدين؛ قبل التأسيس لها علمياً ومنهجياً؛ وقبل أن تصبح صياغتها وبنائها تتحكم فيها جملة من المفاهيم والمصطلحات. فالنظرية كما يقول بارسونز لا تقتصر على ما نعرفه وحسب، بل تمتد إلى ما نود معرفته من خلال تزويدنا بالفرضيات والتساؤلات التي توجه بحوثنا، وتساعدنا على بناء صياغات ابستمولوجية معرفية للمشكلات التي نود دراستها؛ وبالتالي الوصول إلى تشكيل بنى معرفية مرجعية جديدة، تستند على حقائق معرفية تكفل لنا إمكانية تحليل الظواهر ودراستها وتفسيرها على أسس سليمة. وبصفة عامة فإن النظرية هي وعاء فكري يحتوي على مساهمات المفكرين حول ظاهرة معينة أو موضوع معين. والظاهرة التنظيمية ظاهرة متعددة الأبعاد، يقتضي الإلمام بها علمياً من خلال الإحاطة بمختلف هذه الأبعاد، كما يذهب لذلك علماء علم الاجتماع الموسوعي. ونظرية المنظمات هي بناءات فكرية ومنهجية تهتم بدراسة كيفية عمل المنظمات وديناميكية السلوكيات فيها، وتأثيرها وتأثرها بالمحيط الاجتماعي الذي تحي فيه، من خلال استخدام مجموعة من المفاهيم والفرضيات والمبادئ المترابطة ترابطاً منطقياً. ومن ثم فهي تساعد في رصد المشكلات التي تعترض عمل هذه المنظمات، ورصد نماذج فكرية لفهمها والاستفادة منها في حلها، والارتقاء بعمل المنظمات وزيادة فعاليتها من خلال تطوير آلياتها وأساليب عملها. ومفهوم المدرسة أو المدخل المعتمدة في هذه المطبوعة تعني مجموعة العلماء والمتخصصين الذين يتبنون توجهها معيناً في دراستهم للتنظيم. وأن هذه المدارس تعطي تصورات ورؤى مختلفة لكيفية الارتقاء بالممارسة الإدارية والتنظيمية في المنظمات. ومن أجل تسليط الضوء على هذا الميدان المعرفي اعتمدنا خطة منهجية من خمس فصول؛ خصصنا الفصل الأول منها إلى تعريف النظرية، والتنظيم، والإسهامات النظرية المبكرة في مجال التنظيم، ثم تعرضنا في الفصل الثاني إلى المقاربات النظرية المعتمدة في دراسة التنظيمات (البنائية الوظيفية، الراديكالية، التفاعلية). وخصص الفصل الثالث للمدرسة الكلاسيكية (التقليدية)، وتفرعاتها (نظرية التنظيم العلمي للعمل، نظرية التكوين الإداري، النظرية البيروقراطية)، وما يرتبط بها من إسهامات. كما خصص الفصل الرابع للمدرسة

النيوكلاسيكية (الكلاسيكية المحدثة)، وما يرتبط بها من ريات (نظرية العلاقات الإنسانية، نظريات الحوافز، النظرية اليابانية). أما الفصل الأخير (الخامس) فتعرضنا فيه إلى المدرسة الحديثة ونظرياتها الأساسية (النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار، نظرية النظم). أتمنى أن أكون قد أضفت جديدا في هذا المجال؛ خاصة وأني اعتمدت تصنيفا جديدا في دراسة التنظيمات كفيل بإيضاح مختلف مساهمات وتوجهات كل فصيل نظري.

● فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
ا، ب	مقدمة
3 . 1	الفهرس
17 . 4	الفصل الأول: مدخل في دراسة نظريات التنظيم
6 . 4	المبحث الأول: في ماهية النظرية
10 . 6	المبحث الثاني: في ماهية التنظيم
14 . 10	المبحث الثالث: الإسهامات المبكرة في مجال التنظيم EARLY OF ORGANISATION
11	المطلب الأول: إسهامات نيكولو ميكيافيلي NICCOLO MACHIAVELLI
11	المطلب الثاني: إسهامات ادم سميث (Adam Smith)
12	المطلب الثالث: إسهامات روبرت أوين ROBERT OWEN
13 . 12	المطلب الرابع: إسهامات تشارلز باباج CHARLES BABBAGE
13	المطلب الخامس: إسهامات هنري ماتكالف HENRY MATCALF
14 . 13	المطلب السادس: إسهامات هنري تاون HENRY TOWNE
14	المطلب السابع: إسهامات أندري يوري DREW URE، وشارلز دوبن CHARLES DUPIN
27 . 15	هوامش ومراجع الفصل الأول
28 . 18	الفصل الثاني: المقاربات المنهجية في دراسة التنظيم
20 . 18	المبحث الأول: المقاربة البنائية الوظيفية
22 . 20	المبحث الثاني: المقاربة الراديكالية (الصراعية)
25 . 22	المبحث الثالث: المقاربة التفاعلية
27 . 26	هوامش ومراجع الفصل الثاني:
58 . 28	الفصل الثالث: المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) CLASSIC SCOOOL
34 . 28	المبحث الأول: نظرية التنظيم العلمي للعمل THEORY OF SCIENTIFIC ORGANIZATION OF WORK
30 . 28	المطلب الأول: إسهامات فريدريك ونسلو تايلور F.W.TAYLOR
31	المطلب الثاني: فرانك ووليليان جيلبرث FRANK & LILLIAN GILBER
32 . 31	المطلب الثالث: إسهامات هنري جانت HENRY GANTT
33 . 32	المطلب الرابع: إسهامات هارنجتون أميرسون HARRINGTON EMERSON
34 . 33	المطلب الخامس: إسهامات هنري فورد HENRY FORD
45 . 35	المبحث الثاني: نظرية التقسيمات الإدارية ADMINISTRATIVE DIVISION THEORY
38 . 35	المطلب الأول: إسهامات هنري فايول HENRY FAYOL

38	المطلب الثاني: إسهامات جيمس موني وآلان رايلي J.MOONEY & A.REILEY
40 . 39	المطلب الثالث: إسهامات ليندال إيرويك، ولوثر جوليك L.URWICK & L.GULICK
41 . 40	المطلب الرابع: إسهامات رسل روب R.ROBE
55 . 41	المبحث الثالث: النظرية البيروقراطية bureaucratic theory
44 . 42	المطلب الأول: إسهامات ماكس فيبر MAX WEBER
45 . 44	المطلب الثاني: إسهامات روبرت مرتون ROBERT MERTON
46 . 45	المطلب الثالث: إسهامات فيليب سيلزنك PHILIP SELZNICK
47 . 46	المطلب الرابع: إسهامات الفن قولدرن ALVIN GOULDNER
49 . 47	المطلب الخامس: إسهامات ميشيل كروزيه MICHEL CROSIER
51 . 50	المطلب السادس: إسهامات أنتوني دونز ANTHONY DOWNS
52 . 51	المطلب السابع: إسهامات وارن بنيس Warren Bennis
54 . 53	المطلب الثامن: إسهامات بيتر بلاو PETER BLAU
55 . 54	المطلب التاسع: إسهامات آلان تورين ALAIN TOURAINE
58 . 56	مراجع وهوامش الفصل الثالث
86 . 59	الفصل الرابع: المدرسة النيو كلاسيكية (الكلاسيكية المحدثه) (NEO CLASSICAL SCOOOL)
72 . 59	المبحث الأول: النظرية السلوكية BEHAVIORAL THEORY
61 . 59	المطلب الأول: إسهامات أوليفر شيلدون OLIVER SCHLDON
64 . 61	المطلب الثاني: إسهامات التون مايو ELTON MAYO وفريقه
66 . 64	المطلب الثالث: إسهامات ماري باركر فوليت MARY PARKER FOLLET
68 . 66	المطلب الثالث: إسهامات ماري باركر فوليت MARY PARKER FOLLET
69 . 68	المطلب الرابع: إسهامات شستر إيرفينغ برنارد CHESTER E. BERNARD
71 . 69	المطلب الخامس: إسهامات ويليام فوت وايت WILLIAM FOOT WHYTE
72	المطلب السادس: إسهامات كريس أرجيريس
79 . 72	المبحث الثاني: نظريات الدوافع والحاجات والحوافز INCENTIVE,MOTIVATION THEORIES
74 . 73	المطلب الثاني: إسهامات ابراهام مازلو ABRAHAM H MASLOW
74	المطلب الثالث: إسهامات فريدريك هيرزبرغ F. HERZBERG
75	المطلب الرابع: إسهامات سايسي ادامز J.SACY ADAMS
76 . 75	المطلب الخامس: إسهامات دافيد ماكلياند DAVID MCCLELLAND
	المطلب السادس: إسهامات فيكتور فروم VICTOR VROOM
77 . 76	المطلب السابع: إسهامات كلايتون الدرفر CLAYTON ALDERFER
77	المطلب الثامن: إسهامات إدوين لوك EDWIN LOCKE

78	المطلب التاسع: إسهامات فريدريك سكينر F. SKINNER
79 . 78	المطلب العاشر: إسهامات دوغلاس ماك قريغور DOUGLAS MC GRIGOR
82 . 79	المبحث الثالث: لنظرية اليابانية Japanese theory
81 . 80	المطلب الأول: إسهامات وليام أوشي william ouchi
82 . 81	المطلب الثاني: إسهامات يوجي أكاي YOUGI AKAI
82	المطلب الثالث: إسهامات تايشي أونو TAIICHI OHNO
86 . 83	هوامش ومراجع الفصل الرابع:
108 . 87	الفصل الخامس: المدرسة الحديثة (المعاصرة) MODERN ORGANIZATION THEORY
93 . 87	المبحث الأول: نظرية اتخاذ القرار
89 . 87	المطلب الأول: إسهامات هربرت الكسندر سيمون HERBERT SIMON
90 . 89	المطلب الثاني: إسهامات ميلتون فريدمان MILTON FRIEDMAN
91 . 90	المطلب الثالث: إسهامات إيتاي إيتزيوني ETZIONI AMITAI
91	المطلب الرابع: إسهامات تشارلز لندبلوم CHARLES LINBLOM
92	المطلب الخامس: إسهامات سيارت ومارش CYERT & MARCH
93 . 92	المطلب السادس: إسهامات ج.ف.نيومن وأ.مورجونستر JOHN VON NEUMANN & OSKAR MORGENSTER
98 . 93	المبحث الثاني: النظرية الموقفية THE CONTINGENCY THEORY
96 . 94	المطلب الأول: إسهامات فريد فيدلر FRED FIDLER THEORY
96	المطلب الثاني: إسهامات بيرنز وستالكر T.BURNS AND & G.STALKER
98 . 97	المطلب الثالث: إسهامات بول لورانس وجاي لورش P.LAWRENCE AND J.LORSH
105 . 98	المبحث الثالث: نظرية النظم SYSTEM THEORY
100	المطلب الأول: إسهامات كارل لودفيج فون بيرتلانفي LUNDWIG VON BERTLANFY
102 . 101	المطلب الثاني: إسهامات كاتز وكان D. KATZ AND R.KAHN
102	المطلب الثالث: إسهامات كينيث بولدينج K. BOULDING
103	المطلب الرابع: إسهامات كاست وروزنويغ KAST & ROSENZWEIG
105 . 103	المطلب الخامس: رنسيس ليكرت RENSIS LIKERT
108 . 106	مراجع وهوامش الفصل الخامس:
109	خاتمة

الفصل الأول: مدخل في دراسة نظريات التنظيم

المبحث الأول: في ماهية النظرية

لقد تعددت الاتجاهات التي تناولت هذا مفهوم النظرية (THEORY) وما يرتبط به من مصطلحات على غرار: نموذج PARADIGM، مفهوم CONCEPT، خارطة MAP؛ وكل منها أتخذ له مصطلحات معينة تلتقي كلها حول النظرية كمفهوم محوري دال، يستوعب كل هذه المصطلحات (المقاربات النظرية، الاتجاهات النظرية، المداخل النظرية، المدارس النظرية، الأطر النظرية، المنظورات...)، التي من شأنها أن توفر إطارا تفسيريا للظواهر المراد دراستها، من خلال بلورة أسباب مقنعة تسمح بالتنبؤ بالأنماط المستجدة مستقبلا، وبالتالي إمكانية التأثير في السياسات التي من شأنها إحداث تغيرات إيجابية في تلك الأنماط. لقد أفضت الطرق المختلفة التي تستخدم بها كلمة النظرية في مجال العلم الاجتماعي إلى قدر كبير من الخلط والتشويش فيما يتصل بتعريفها. لدرجة أصبح التنظير (THEORIZING) غير الفهم والإدراك.. وطالما أن النظرية اكتسبت صورا من الارتباطات الذهنية التي تصلها بما هو مجرد وتفصلها عن الفعل العملي (ACTION)، واكتسبت معنى أشاريا يدل على شيء مجرد لا فائدة منه أو ما يعبر عنه بالتنظير العقيم (STERILE THEORIZIM). لذلك يجب الأخذ في الاعتبار فكرة الجمع في التنظير بين العملي والمجرد كما يذهب إلى ذلك (ريتشارد سويدبرغ).⁽¹⁾ الذي يذهب إلى أنه من المستحيل أن تكون هناك عملية تنظير من دون معرفة محكمة وعميقة، وشدد على الاختلاف بين التنظير والنظرية في أن العملية الأولى ترتبط بالممارسة الفعلية والعملية لمسألة وضع النظرية عند العمل على المادة الامبريقية.⁽²⁾

والنظرية قد تكون على درجة عالية من التعقيد، كما قد تكون مجموعة من الافتراضات والتعميمات على نحو ما هو حادث في النظريات المفسرة للسلوك.⁽³⁾ ويلخص هذا التوجه قاموس لالاند LALANDE لعام 2001 الذي يعرف النظرية باعتبارها إنشاء تأملي للفكر يربط النتائج بالمبادئ، تقابل بالممارسة والتطبيق، وبالمعرفة العامة واليقينية... لأنها بناء فرضي استنباطي يعكس رؤية العالم حول قضية متنازع حولها.⁽⁴⁾

فمصطلح نظرية يعود إلى الكلمة الإغريقية (THEORIZING) وهي كلمة مركبة من عنصرين وهما THEA بمعنى منظر أو هيئة شيء م، والثاني هو HORAN بمعنى ينظر إلى شيء بانتباه وتركيز أو الشخص المبعوث لرصد الأعمال التي يمارسها وينظرها. TO THEORIZE THEM أي القيام عن طريق التفكير المنظم ببلورة تفسيرات منطقية لكل ما هو غريب وغير متوقع... وقد ركز هايدغر HEIDEGGER في محاولته لإعادة بناء المعنى الأصلي للنظرية عند الإغريق وفقا لما يذهب إليه فإن التنظير وخلق النظرية كان يعينان التركيز على ظاهرة ما والإقامة معها ومحاولة فهمها. ويذهب فيتجنشتاين WITTGENSTEIN إلى عدم الاعتماد على القواعد وحدها لأنها لا تغطي جميع الأوضاع وسبب ذلك أنها تنشأ في أوضاع تؤخذ فيها الأمور مأخذ التسليم... وفيما تطبق هذه القواعد على أوضاع جديدة لا يكون بإمكانها أن تزود الباحث بشيء من التوجيه والإرشاد... وقد توصل ماكس فيبر MAX WEBER في ذلك إلى ما يشبه هذه النتيجة مضيفا رأيا آخر يعارض التابع الدائم للقواعد حيث يقول: "الواقع كالشخص الذي حاول أن يتحكم في نمط سيره

معتمدا في ذلك على معرفته التشريحية لجسم الإنسان فتعرض لخطر التعثر...وكذلك مع العالم الخبير الذي حاول أن يحدد بشكل قاطع أهداف بحثه بصورة لا صلة لها بموضوع البحث. وذلك بناء على ما يتمسك به من أفكار منهجية التي من شأنها أن تعرضه لخطر الوقوع في نفس الصعوبات المذكورة.⁽⁵⁾

و النظرية باعتبارها مجموعة من الأفكار والقضايا المترابطة منطقيا، وخالصة للتفكير الموضوعي والمجرد للواقع ومشكلاته، ومعرفة العام والخاص فيه، هي نقطة البدء في بحث ودراسة أي ظاهرة طبيعية كانت أو اجتماعية. لذلك حظيت بالاهتمام في مختلف التخصصات العلمية فهي:

1. النظرية عبارة عن شروحات لسلوك طبيعي أو اجتماعي أو لحدث أو ظاهرة؛ تتكون من نظام من البنيات المفاهيمية والعلاقة بينها، التي تقدم بشكل كلي شرح منطقي وتنظيمي ومنهجي متماسك للظاهرة...وقد أشار دايفد وايتن DAVID WHITEN إلى أن هناك أربع لبنات أساسية للنظرية وهي: التركيبات CONSTRUCTS ، الاقتراحات PROPOSITIONS، والمنطق LOGIC⁽⁶⁾

2 - مجموعة من الفرضيات ، تشكل نظاما للاستدلال يجعل من الممكن استنباط فرضيات أخرى من الفرضية الأولى...وتستخدم كداية للتصنيف وتكوين المفاهيم إلى جانب كونها أداة للتلخيص والتنبؤ بالحقائق واكتشاف النقص في المعرفة.⁽⁷⁾

3 . عملية بناء ذهنية تشرح وتفسر النتائج التي يتوصل إليها الاختبار عبر ترتيب هذه النتائج في إطار تركيبية، أو هي تعميمات حول الكيفية التي يفكر بها الأفراد ويتصرفون من خلالها.

4 . النظرية هي محصلة دراسات وأبحاث ومشاهدات وملاحظات وضعت في إطار نظري وعملي، وصلت إلى مرحلة عالية من التطور والنضج لما تحاول تفسيره.⁽⁸⁾

5 . يعرفها جورج هومانس G.HOMANS النظرية باعتبارها مجموعة من المفاهيم التي تشكل من خلال العلاقات بينها منظورا مفاهيميا للواقع الاجتماعي.

6 . استعرض توماس وورد THOMAS WARD سبع وعشرين تعريفا ، توصل من خلالها إلى أن النظرية هي نسق منطقي استنباطي استقرائي يتكون من مفاهيم وتعريفات وافتراضات تعبر عن علاقات بين اثنين أو أكثر من أوجه الظاهرة . وهو ما ذهب إليه تالكوت بارسونز TALCOTT PARSONS في تعريفه للنسق النظري باعتباره وحدة من المفاهيم المترابطة والمتساندة منطقيا وبنائيا لها مرجعية في الواقع، تشكل فيها العلاقات بين الأجزاء إمكانية اشتقاق فرضيات جديدة أو تعميمات تعبر عن انتظامات امبريقية.⁽⁹⁾

7 . يعرف كيرلنر KERLINGER النظرية باعتبارها مجموعة من الأبنية والمفاهيم المتفاعلة ، والافتراضات والقضايا التي تمثل وجهة نظر منتظمة لتفسير ظاهرة ما؛ وذلك بإيجاد علاقات بينها بهدف تفسير الظاهرة والتنبؤ بها.

8 - يعرفها فيست FEIST بأنها مجموعة من الافتراضات المترابطة التي يمكن أن تستخلص عن طريق الاستدلال العقلي المنطقي .⁽¹⁰⁾

9 - النظرية هي علاقة تربط بين عدة مفاهيم تمثل تعميما أو تفسيرا أو شرحا لعدة مشاهدات أو ظواهر يمكن مشاهدتها وتكرارها بمرور الوقت، وتشكل بعد التدليل على صحتها تجريبيا EXPERIMENTAL أو إحصائيا

EMPIRICAL بأدوات ثبوتية تمتلك الصلاحية والمصدقية...والنظريات في العلوم الاجتماعية والاقتصادية ، التي يطلق عليها البعض SOFT SCIENCE قابلة للتعديل في ضوء تعدد المتغيرات والظروف ولكنها نادرا ما تهمل تماما.⁽¹¹⁾ وتأسيسا على ما سبق يمكن القول أن النظرية وعلى اختلاف التوجهات الفكرية في هذا المجال، يمكن تلخيصها في : أنها مركب معقدا نسبيا من المفاهيم والمصطلحات والافتراضات المعبر عنها كليا أو كينيا في إطار نظام من العلاقات المنطقية والمنسقة بوعي، يعمل كموجه للباحث في تفسير الظواهر موضوع النظرية. وأن البحث في الظاهرة التنظيمية فلسفة ومنهج ومنظورا وأدوات وبنية ونقدا وتطويرا يقتضي الإلمام بمختلف المساهمات النظرية في هذا المجال. ويقصد بنظرية التنظيم ذلك الحقل المعرفي الذي يهتم بدراسة الجوانب المجهولة من الظاهرة التنظيمية وبكيفية بناء وإدارة وعمل المنظمات والتقنيات التي تستخدمها والثقافة التي تربط بين أعضائها والطريقة التي تؤثر بها المنظمة في بيئتها وتتأثر بها وبسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة وكيفية تأثيرها وتأثيرها في البيئة المحيطة بمختلف عناصرها من خلال استخدام المبادئ والفرضيات الكفيلة بإعطاء تفسيرات منطقية للسلوكيات داخل المنظمة، ورصد المشكلات التنظيمية المختلفة وتحليل أسبابها، وبناء نماذج فكرية لحلها صالحة لرسم الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية.

المبحث الثاني: في ماهية التنظيم

إن الظاهرة التنظيمية ظاهرة قديمة قدم وجود المجتمعات الإنسانية والحيوانية(مجتمع النحل، مجتمع النمل، مجتمع الأسود...) على وجه الأرض، غير أنها لدى هذه الأخيرة ذات طبيعة غريزية ثابتة. أما نطاق الاهتمام بها والتأكيد عليها كفرع متميز في الدراسة والبحث لم يظهر إلا أخيرا. وتعتبر العائلة والقبيلة من أقدم صور الجماعات الأولية التي كان ينتهي لها الإنسان القديم، حيث كانت تتولى إشباع كافة احتياجاته سواء البيولوجية أو النفسية أو الاجتماعية؛ كما كانت تقوم بدور تعليمي وتأهيلي، وتتولى وظيفتا الضبط والتنشئة الاجتماعيين. ولكن سير المجتمعات من البساطة إلى التعقيد أدى إلى تحول تنظيمي واسع النطاق، ميزه انخراط الأفراد والجماعات وانتظامهم في وحدات اجتماعية مختلفة انتظاما مقصودا من أجل تحقيق أهدافهم المتعددة. وتطور هذا التحول⁽¹²⁾ لدرجة أصبح هذا التنظيم إحدى السمات والخصائص البارزة في عالمنا المعاصر؛ وتوسع ليشمل مختلف الجوانب الحياتية للإنسان المعاصر (السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية). وأصبح الأفراد يقضون جزءا كبيرا من وقتهم ضمنها، ويلبون من خلال الانخراط فيها جميع احتياجاتهم ومتطلبات حياتهم، لدرجة أصبحت لهذه التنظيمات صفة السيادة في حياة المجتمعات المعاصرة. لذلك استأثرت بنصيب وافر من الاهتمام والجهد من قبل الباحثين والمهتمين خاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية على اختلاف تخصصاتهم. وتعددت مجالات اهتمامهم وزوايا نظرتهم لها. فالبعض فسّر هذه التنظيمات في ضوء المهام الموكلة لها مثل إشباع الحاجات وتطبيق القوانين، والسعي إلى امتلاك القوة من أجل تحقيق الأهداف. وهناك طرف يذهب إلى التأكيد على دور دافع الانتماء في ذلك كما نجدها في نظريتي العرف الاجتماعي والقيم الاجتماعية.⁽¹³⁾ وفي هذا السياق نجد أن كل تخصص معرفي قد وجه الأنظار إلى موضوعات محددة ووضع بعض القضايا حولها التي تطلبت تدعيما نظريا وامبريقيا فيما بعد. ولعل هذه الاهتمامات المتباينة كانت سببا

في ظهور عدد من الأطر التصورية الحديثة حول التنظيمات، ووجود ذلك القدر الوافر من الدراسات التي تتناول هذه التنظيمات وأبعادها المختلفة بالتحليل والوصف. وفي هذا الصدد يقرر (ماسون هير) أن كل الباحثين الذين تناولوا حديثا التنظيمات والكيفية التي تعمل بها قد بدأوا من أسس مغايرة نسبيا. فبدأ (أرجيريس. س) بمسلمات عن دوافع الكائنات الإنسانية وطريقة تكونها وتعارضها مع حاجات ودوافع التنظيم. وانطلق (وليم فوت هويت) من نموذج وصفي للتنظيم قائم على تفاعل ونشاط وإحساسات أعضائه، وهو نموذج مثمر في تحليل سلوك الأفراد من وجهة نظره. أما (باك) فقد بدأ بتحديد مفهوم التنظيم الاجتماعي مركزا على طابعه الخاص، وأوجه نشاطه وتكامله ومورده، وإمكانياته. وكان يسعى في ذلك إلى تحليل السلوك التنظيمي وبخاصة العمليات التي تربط الفرد والتنظيم معا، وحدود الكفاية والعوامل التي تهدد التنظيم. وكان الموضوع الجوهرى عند (داين. ر) هو حالة عدم ثبات أنساق السلوك الفردية والتنظيمية، وسعى وراء وضع خطط واقعية تنهض على إصلاح حالات عدم الثبات هذه، ورفع من شأن النظر إلى الجماعة كوحدة وظيفية، وبدأ (ر. ليكرت) بالدوافع الإنسانية ولكنه

ركز على فشل التنظيم في استخدام المعرفة الحاضرة حول الدوافع وديناميكيتها ...⁽¹⁴⁾

ونظرا لتعدد استخدام هذا المفهوم المركزي، الذي تدور حوله عديد المفاهيم ذات العلاقة (منظمة، مؤسسة، مقالة، مركز، هيئة، نادي...)، وتعدد الرؤى بتعدد مجالاته وتباين الأطر النظرية والعقائدية لكل منها. يمكن التركيز ضمن الكم الهائل من التعريفات المختلفة للتنظيم على المساهمات التالية:

1- تعتبر كلمة تنظيم أو منظمة ترجمة للمصطلح الإنجليزي والفرنسي Organisation وتكتب في أمريكا Organization. أما المصطلح العربي فهو من نظم ينظم، تنظيما، ومنها كلمة التنظيم ويستعمل بنفس معنى منظمة. ويقصد به ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة تخدم الهدف المنشود والرغبة المسطرة.

لقد استعمل المصطلح بنفس معناه اللغوي، إلا أن الباحثين والمهتمين زادوا في دقة المفهوم وتوضيحه. ويطلق إسم التنظيم على كل مؤسسة أو هيئة سواء كانت صناعية أو فلاحية أو مصالح للخدمات، شريطة أن يكون هناك تنسيق بين عناصرها لتحقيق أهداف مشتركة.⁽¹⁵⁾

2- يقصد به في معجم العلوم الاجتماعية معنيين: الأول يقصد به المنظمة ويدل على مجموعة من الأفراد ينظمون بمقتضى قواعد مضبوطة ولوائح محددة وأهداف مرسومة مثل المؤسسات الصناعية وغيرها. والثاني يقصد به التنظيم الاجتماعي بصورة عامة بما فيه من عمليات وعلاقات وما يحققه من أهداف.⁽¹⁶⁾

3 - يعرف (عاطف غيث) التنظيم باعتباره جماعة منظمة على مستوى عال، تتمتع بأهداف واضحة وقواعد ولوائح مقرر رسميا ونسق من الأدوار المحددة.⁽¹⁷⁾

4 - يلخص معجم مصطلحات التنظيم والإدارة التنظيم في العلاقة في العلاقة التي ترسمها الإدارة في الخريطة التنظيمية بين العاملين، سواء المديرين فيما بينهم أو بينهم وبين العمال.⁽¹⁸⁾

5 - التنظيم في نظر (ليندل ايرويك) هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف، وترتيبها في مجموعات وإسنادها إلى الأفراد من أجل تحقيق الهدف المرجوة.⁽¹⁹⁾

التنظيمات وحدات خاصة شكلت سعيا وراء غايات محددة تديرها سلطة تضع أشكالاً للنفوذ وتحدد أنظمة أعضاء التنظيم وأدوارهم.⁽²⁰⁾

- 6 . يعني المصطلح من الناحية الوظيفية عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم، وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم، والتنسيق بين جهودهم، وإنشاء شبكة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة معروفة للجميع، أما الشكل أو هيكل التنظيم فيقصد به الجماعات والأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس، والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا بها إلى هدف محدد.⁽²¹⁾
- 7 . هو ذلك التركيب الإنساني ماديا كان أو معنويا ذو الكيان الوظيفي الذي يسعى لتحقيق أهدافه بوسائله الخاصة ... تنبع من ظروف المجتمع وتتأثر بالعوامل الموجودة فيه، ويخضع للدوافع والمواقف المختلفة السائدة فيه.⁽²²⁾
- 8 - يرى (أميتاي أزيوني) أن التنظيمات هي وحدات اجتماعية يتم إنشائها من أجل تحقيق أهدافا معينة ونستثنى منها جماعة الأصدقاء والأسرة، فهذين الشكلين لا يدخلان ضمن التنظيمات أما باقي أشكال المؤسسات الأخرى فهي تدخل ضمن التنظيم.⁽²³⁾
- 9 . أما (تالكوت بارسونز) فيعطي للتنظيم تعريفاً آخر أطلق عليه النسق الاجتماعي. ويعني به مجموعة من الأفراد المدفوعين بميل إلى الإشباع الأمثل لاحتياجاتهم ... والعلاقات السائدة بينهم تحدد طبقاً لنسق من الأنماط المركبة والمشاركة ثقافياً.⁽²⁴⁾
- 10 . يميز (محمد علي محمد) بين التنظيم كمرادف للمنظمة وهو عبارة عن وحدات اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف معينة مثل المؤسسات الاقتصادية ... والتنظيم الاجتماعي الذي يشير إلى كافة الأساليب والطرق التي تجعل من السلوك الإنساني منظماً اجتماعياً.⁽²⁵⁾
- 11 . يميز (عبد الباسط محمد حسن) بين التنظيم الرسمي الذي يتكون من مجموعة من المستويات التنظيمية وتتمثل في المديرين والفينيين والمشرفين والعمال والذين يخضعون إلى مجموعة من التعليمات واللوائح. ويشتمل على السياسات والقواعد التي تحدد العلاقة بين الفرد وغيره من الأفراد، والعلاقة بين التنظيم البشري والتكتيكي.⁽⁴⁾ والتنظيم الغير رسمي باعتباره شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بعيداً عن التنظيم الرسمي والتي ترتبط بأداء الأعمال وإنجاز المهام.⁽²⁶⁾
- 12 . هو كيان اجتماعي له حدود شفافة تتفاعل عبرها مختلف العوامل الداخلية والمحيطية. وهو يتكون أساساً من أفراد يعملون على تحقيق أهداف مشتركة.⁽²⁷⁾
- 13 - يرى (كابلو) بأن المنظمة وحدة جماعية تضم مجموعة أو أكثر ويسودها نظام يحدد مراكز أعضائها ويفرض عليهم برنامج عمل مسبق، أما (سيمون) فيرى أن للمنظمة من خلال علاقاتها مع الجماعات أوجهاً نفسية، إذ أن مهماتها هي وضع أعضائها في الجو النفسي الذي يؤقلم قراراتهم مع أهدافها، ويمنحهم المعلومات التي يحتاجون إليها لاتخاذ القرارات. ويضع أربع سمات للمنظمة يعتبرها جوهرية وأساسية: "تتميز بشبكة من الأفراد يمارسون وظائف ويرتبطون بمسؤولية في نشاطاتهم الوظيفية المحددة تماماً والمحصورة إجمالاً من أجل هدف يسعى الجميع في سبيله في إطار نظام علاقات ثابت ومتناسق بين الوظائف.⁽²⁸⁾
- 14 . يعرفه (شاستربرنار) بأنه عبارة عن كل يتضمن أجزاء بينها علاقات منسقة بوعي من أجل تحقيق هدف.⁽²⁹⁾

15 . يشير المفهوم إلى كل الأساليب والطرق التي تضيف طابعا تنظيميا على السلوك الإنساني ... ويمثل عملية دينامية تأخذ في اعتبارها سلوك الأفراد وأنماط التفاعل السائدة بينهم، وكافة الظواهر الثقافية الأخرى كالقيم والمعايير والتكنولوجيا التي تمنح الحياة الإنسانية والاجتماعية معناها الخاص.⁽³⁰⁾

16 . التنظيمات هي أنظمة مفتوحة أي أن عملها لا يرتبط بشروط داخلية مثل البنية التسلسلية فحسب. وإنما كذلك بمبادلات التنظيم مع البيئة الخارجية.⁽³¹⁾

17 . تعرف المنظمة عادة في النصوص الأمريكية بأنها تعاهد أو اتفاق شخصين أو أكثر على تحقيق هدف ما مشترك ... ويعرفها (روجرز وروجرز) بأنها نسق ثابت من الأفراد الذين يشتغلون مع بعض في إطار هيكلية للسلطة ونظام لتقسيم العمل لتحقيق أهداف مشتركة ... ويعرفها (شين) بأنها عبارة عن تنسيق لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة محددة وذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل وهيكلية للسلطة ... كما يرى بأن تعريف المنظمة يتطلب الأخذ بعين الاعتبار عناصر دينامية جديدة تراعي دوافع الأفراد ونشاط الجماعات، والعلاقات الموجودة بين مختلف الجماعات والأفراد، بالإضافة إلى مراعاة تأثير المحيط الخارجي في نشاط المنظمة، وجاءت إضافته نتيجة لدراسات معهد (تافستوك) بلندن الذين اكتشفوا من خلال بحوث ميدانية أهمية دراسة المنظمات كأساق تقنية اجتماعية معقدة تتفاعل فيها العوامل البيئية والتكنولوجية والاجتماعية مع مختلف العوامل الشخصية والقوى المرتبطة بالعمل داخل المنظمة.⁽³²⁾

18 . يوضح (كتزلز) و(كوبا) إطارا إدراكيا للمنظمة باعتبارها نظاما اجتماعيا فيه جانبين متفاعلين ومعتمدين بعضهما على بعض. هما المنظمة والفرد. فالمؤسسة (المنظمة) من جانب لها قوانينها، ووظائفها المختلفة، توقعاتها لتحقيق أهدافها ومن جانب آخر يلتحق الفرد بها وله شخصية متميزة، ومجموعة حاجات ومجموعة أهداف شخصية يأمل بتحقيقها.⁽³³⁾ وهو ما يذهب إليه (كيث ديفيس) في أن

الفرد يرتبط بالمنظمة بعقد اجتماعي يتبادل كلا الطرفين بمكاسب متبادلة وتنتج المنظمات وسيلة للتطابق بينهما.⁽³⁴⁾

19 . ويحدد (د.ف. ايرل) سبل وطرائق تمكن المنظمة من تحقيق غاياتها الملزمة أو الضرورية منها:

ا . التدعيم الذاتي المستمر للتنظيم من قبل الأفراد

ب . تقسيم العمل ومحاولة وضع الفرد المناسب في المكان المناسب

ج . الاتصال عن طريق العلاقات الواضحة الميسرة والمستمرة

د . قيام مجموعة من العقائد والأفكار والمبادئ

هـ . وجود أهداف واضحة ومعلومة

و . وجود تنظيم للنشاط الاجتماعي، وإعداد البرامج المختلفة له

ز . إقامة تنظيم يتمكن الأفراد خلاله من التعبير عن اتجاهاتهم وعواطفهم، والمشاركة الوجدانية المتبادلة

ح . وضع برامج منظمة لتدريب الأعضاء الجدد

ط . وضع معايير يتم خلالها ضبط سلوك الأفراد، يقتنعون بها، ويحرصون على إتباعها.⁽³⁵⁾

20 . ويلخص عمار بوحوش مزايا التنظيم كما يلي:

ا . الدقة في العمل

ب . السرعة في التنفيذ

ج . إزالة الغموض

د . الكفاءة والمعرفة التقنية

هـ . الاستمرارية في العمل، وعدم توقف النشاط

و . استعمال السلطة التقديرية في الوقت المناسب

ز . الانتظام في العمل

ح . ربح الوقت وخفض التكاليف.⁽³⁶⁾

21 - يوضح (كتزلز) و(كوبا) إطارا إدراكيا للمنظمة باعتبارها نظاما اجتماعيا فيه جانبين متفاعلين ومعتمدين بعضهما على بعض. هما المنظمة والفرد. فالمؤسسة (المنظمة) من جانب لها قوانينها، ووظائفها المختلفة، توقعاتها لتحقيق أهدافها ومن جانب آخر يلتحق الفرد بها وله شخصية متميزة، ومجموعة حاجات ومجموعة أهداف شخصية يأمل بتحقيقها.⁽³⁷⁾

وتأسيسا على ما سبق يمكن تعريف مصطلح التنظيم كمرادف لمصطلح المنظمة ويندرج تحتهما عدة تسميات (مؤسسة، مركز، مقولة، نادي، هيئة...). ونعني به الوحدات الاجتماعية التي تشكلت من مجموعة من الأفراد، الذين يرتبطون فيما بينهم بعلاقات من أجل تحقيق الأهداف. وتتميز هذه الوحدات التنظيمية بمجموعة من الصفات والخصائص والسمات، لخصها كل من (بورتر) و(لولر) و(حكمان) العناصر التالية:

أ - تكون التنظيمات من شخصين أو أكثر، ومن جماعات عمل رسمية ولا رسمية.

ب . تعمل هذه التنظيمات على تحقيق هدف أو أهداف معينة تخدم مصالح الأفراد والجماعات العاملة فلا يمكن تصور قيام تنظيم دون هدف أو أهداف محددة لإشباع حاجات معينة.

ج- تتبنى التنظيمات أسلوبا تنظيميا معيناً لتحقيق التسيير الفعال، ويتم ذلك بواسطة تمييز الوظائف وتقسيم العمل وتجزئته، وتوزيع الأدوار والمراكز والتنظيم الهرمي للسلطة وتنظيم الاتصال العمودي والأفقي وغير ذلك.

د- تتميز بالتنسيق الواعي للنشاط الذي يقوم به الأفراد، وذلك بالاعتماد على العقلانية والعمليات المنطقية في التخطيط والتنفيذ والتقييم.

هـ- تتصف بالاستمرارية عبر الزمن، وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من إنشاء المنظمة، فضمن الاستمرارية يوفر جو الطمأنينة والإحساس بالأمن والاستقرار للأفراد مما يدفعهم للعمل أكثر.⁽³⁸⁾

المبحث الثالث: الإسهامات المبكرة في مجال التنظيم EARLY OF ORGANISATION

هناك عديد الإسهامات المبكرة في ميدان التنظيم، ساهمت مساهمة فعالة في التأسيس للنظريات التنظيمية؛ من خلال أطروحاتها المختلفة (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية) والتي تراوحت بين الراديكالية والاعتدال، وبين الموضوعية والمثالية، وبين التفاؤلية والتشاؤمية... الخ. ويمكن إدراج أهم هذه المساهمات في الآتي:

المطلب الأول: إسهامات نيكولو ميكيافيلي NICCOLO MACHIAVELLI

هو دبلوماسي ورجل دولة، ومؤرخ وفيلسوف إيطالي، ومن أشهر كتاب فترة النهضة، وصاحب المقولة المشهورة (الغاية تبرر الوسيلة)، التي أصبحت عنواناً لأنصار النفعية الواقعية، والتشدد التنظيمي (أنصار المدرسة الكلاسيكية، نظرية س...). لقد صاغ معظم أطروحاته في كتابه الأمير الذي نشر بعد موته (1532)، والذي هدف منه نصح الحاكم وأيد فيه فكرة أن ما هو مفيد فهو ضروري، وترجم هذه الفكرة في عدة مقولات سنحاول التركيز على البعض منها في الآتي:

. الناس عامة يحكمون بما يرون بأعينهم أكثر مما يحكمون بما يلمسون بأيديهم... وكل أمرئ يستطيع أن يرى ولكن قلة قليلة تملك أن تلمس ما أنت عليه.

. أيها القائد كن ثعلباً يميز الفخاخ المنصوبة له، وأسداً يرهب الذئاب.

. الناس يحبون بإرادتهم الحرة ويخافون برغبة الأمير... وينبغي أن يكون الإنسان محبوباً ومهاباً في نفس الوقت.

. البشر متقلبون ومنافقون وجشعون... واستخدام المهابة والخوف من العقاب طريقة صحيحة لا تقبل الفشل.

. الخطأ الشائع عند الناس أنهم لا يحسبون حساباً للعواصف عندما تكون الرياح هادئة، والإنسان إذا حسب

للمصائب استطاع أن يفر منها... وحيث يكون الاستعداد عظيماً لا يمكن أن تكون الصعوبات عظيمة .

. من أراد أن يطاع فعليه معرفة كيف يأمر.

. المزايا يجب أن تعطى للرجية بالجرعة حتى يستمتعوا بها ويشعروا بفائدتها.

. أفضل طريقة لتقدير ذكاء القائد هو أن تلقي نظرة على المحيطين.⁽³⁹⁾

المطلب الثاني: إسهامات آدم سميث (Adam Smith)

يعتبر آدم سميث أب الاقتصاد السياسي، وأحد رواد المذهب الحر في الاقتصاد الذي يقترن اسمه بالمؤلف الشهير الموسوم ب(ثورة الأمم (WEALTH OF NATIONS) الذي نشر في 1776 ، وأحد أنصار نظرية الحقوق الطبيعية للإنسان في العمل وعدم تدخل الدولة في المجال الاقتصادي؛ التي يذهب فيها إلى أنه لو اختفت القواعد واللوائح فإن آثار هذه الحرية تكون واضحة في المجتمع، وتؤدي إلى ازدهاره وتقدمه، وبتطبيق أحكام هذه النظرية من الناحية الاقتصادية يكون صاحب العمل حر في تشغيل العمال والاستغناء عنهم عندما يرى ضرورة لذلك؛ وكذلك العامل حر في اختيار ما يناسبه من الأعمال وفي الأوقات التي يشاء، ويعتبر أصحاب هذا التوجه أن كل تدخل سواء في أعمال رب العمل أو رغبات الأجير يمثل قيوداً على الحرية الطبيعية للفرد، والمنافسة الحرة، ويستندون في ذلك إلى أن سعي كل فرد لتحقيق مصلحته سوف يؤدي في النهاية إلى تحقيق الرفاهية العامة للمجتمع.

ولا تتلخص آراء آدم سميث في تلك الأفكار الاقتصادية التي تدعو إلى ضرورة ترك الحرية التامة والمطلقة في العمل دون حدود، إلا ما تعلق منها بالمنافسة؛ والتي من شأنها تحقيق روح التجديد والإبداع، وتحرير الأسواق التي غيرت آلية عملها الطبيعية، وتوسيع نطاق التبادل الحر للمخرجات المنتجة تنافسياً من أجل تحقيق المعدل الطبيعي للنمو

الاقتصادي؛ بل له مساهمات جادة في مجالي الإدارة والتنظيم خاصة منها ما تعلق بتقسيم العمل والتخصص اللذان من شأنهما تحقيق مجموعة من الفوائد في نظره منها خاصة:

ا. تكرار أداء العمل بفعل التخصص يؤدي إلى بناء المهارات والقدرات.

ب. أن الاستقرار في أداء مهام محددة يسهم في توفير الوقت الذي يستنفذ عادة في الانتقال بين المهام المختلفة.

ج. أن تخصيص الجهود في أعمال محددة يساهم في اختراع الآلات والأدوات المناسبة. لقد تم تبني هذه الحقائق من عديد المدارس التقليدية والحديثة في مجال التنظيم وإدارة الموارد البشرية⁽⁴⁰⁾.

المطلب الثالث: إسهامات روبرت أوين ROBERT OWEN

هو مصلح اجتماعي ويلزي، وأحد واضعي أسس الاشتراكية المثالية، وباعث الحركة التعاونية في صورتها الحديثة. وشكلت مساهماته في مجالي الرعاية والعمل الاجتماعيين أساسا لطروحات المدرسة السلوكية في تبنيها لفكرة الرفاهية التنظيمية، لذلك اعتبر بحق أب الخدمة الاجتماعية العمالية؛ حيث أنه عين سنة 1800 مديرا لمصنع كبير للمنسوجات في (لنزك الجديدة) بأسكتلندا كان قد تأسس في 1784، وكان يعمل به ألفان من العمال بينهم 500 طفل، كانوا من أكثر الناس فقرا وجهلا، جاءوا من جميع نواحي اسكتلندا. وكانوا يتصفون بكل الصفات التي تترتب عن الجهل والفقر والحرمان. وقد كتب روبرت عن هذه المجموعة بعينها بعد 12 عاما من توليه إدارة هذا المصنع ما يلي: "لقد أصبح أولئك العمال أنفسهم أمناء مجدين هادئين ومنظمين بشكل ظاهر، ونادرا أن يوجد بينهم كسلان أو سكير أو لص من بدء السنة إلى نهايتها". ولقد كانت طريقته في إصلاح عماله أن وقف منهم موقف الأب إزاء أبنائه (الموجه الناصح لا الحاكم المستبد)، فكان يستقصي أحوالهم فيقوم المعوج ويعلم الجاهل ويهدي الضال. ولقد إقترن هذا الإصلاح الروحي التربوي بإصلاح آخر اجتماعي مادي. فقام بتحسين مساكن العمال وتوسيعها وأنشأ أول قرية تعاونية VILLAGE OF COOPERATION سنة 1824، وأسس جمعية تعاونية كبيرة لعماله استفاد من ربحها للإنفاق على مدرسة لتعليم أطفالهم افتتحها سنة 1816 سماها مؤسسة الإصلاح الشخصية؛ وكان يستعملها صباحا للتعليم ومساء كقاعة لتسليية عماله، ووهب قطعة

أرض صغيرة ليفلجها من يشاء من عماله، وبنى للمرضى والعجزة مستشفى كامل الإعداد، وشجع العمال على الادخار فبلغت أموالهم المودعة في صندوق التوفير 3000 جنيه في 1818. ومنع تشغيل الأحداث دون الـ 10 سنوات، وخفض ساعات العمل من 14 ساعة إلى 12 ساعة في اليوم منها ساعة وربع لتناول الغداء.⁽⁴¹⁾

المطلب الرابع: إسهامات تشارلز باباج CHARLES BABBAGE

يعتبر المهندس والرياضي تشارلز باباج من بين الأوائل الذين نادوا بضرورة القيام باستقصاء الحقائق في بداية كل مشروع على أن يشمل هذا الاستقصاء: تاريخ الصناعة وموارد المواد الخام ودرجة المنافسة وإمكانية تسويق السلعة، وإدخال الأساليب العلمية في الإدارة والإنتاج، ولفت الانتباه إلى مشكلة العلاقات الإنسانية وما قد يترتب عليها من

روح الإهمال والتخريب، كما اهتم بمشكلة الوقت الضائع، فطالب بدراسة الوقت باستخدام الساعة الدقيقة، وحذر من سوء استخدامها وما ينجر عنها من مشكلات... الخ وذلك من خلال كتابه "اقتصاديات التصنيع واستخدام الآلات THE ECONOMY OF MACHINERY&MANUFACTURES" الذي صدر عام 1852 والذي بين فيه كيفية استخدام كل من دراسة الزمن، نظام البحث والتطوير، اختيار موقع المصنع على أساس تحليل اقتصادي، دراسة البناء الإداري والتنظيمي للإدارة، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والعلاقة بين السعر وحجم الإنتاج والربح في السوق وكذا استخدام نظم دفع الأجور التشجيعية والحوافز والدعوة إلى المشاركة في الأرباح... الخ. لقد تماهى بابيج إلى حد كبير مع آدم سميث في مسألة تقسيم العمل، كما ساهمت أفكاره في التمهيد لدراسات حركة الإدارة العلمية.⁽⁴²⁾

المطلب الخامس: إسهامات هنري ماتكالف HENRY MATCALF

هو ضابط سابق في الجيش الأمريكي، استلهم أفكاره من إدارته لإحدى مصانع العتاد الحربي خلال الفترة (1880 - 1893). وهي الأفكار التي دونها في مؤلفه الموسوم ب(كلفة المصنوعات وإدارة المنشآت العامة والخاصة)، حيث طرح فيه الأساليب التقليدية المعتمدة على التنظيم والرقابة ودورها في تحقيق أهداف المنظمة. وقد وضع في ضوء ذلك نظاما جديدا للتكاليف والسيطرة على المواد مستخدما البطاقات واستثمارات المخزون وطلبات الشراء، والتسلم والتجيز... وقد تم تصميم هذا النظام معتمدا على كفاءة الإدارة في تسجيل الوقائع المتعلقة بالأنشطة المختلفة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة. وبالرغم من أن المساهمات النظرية لماتكالف أصبحت فيما بعد من بين القواعد والأسس العلمية التي استلهم منها تايلور أفكاره ومبادئه في مجال التنظيم (مدرسة التنظيم العلمي للعمل)، إلا أن ما يؤخذ على هذه المساهمات أنها غير واضحة ودقيقة بالكيفية المناسبة.⁽⁴³⁾

المطلب السادس: إسهامات هنري تاون HENRY TOWNE

هو مهندس أمريكي، وصاحب إحدى الشركات الصناعية المسماة باسمه (YALE AND TOWNE). وقد ظهرت أفكاره من خلال البحث الذي ألقاه في عام 1886 أمام الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين بعنوان: المهندس كإقتصادي THE ENGINEER AS AN ECONIMIST. والذي ذهب فيه إلى أن الإدارة عمل متميز عن جميع فنون التصرف الأخرى المستخدمة في الصناعة MANAGEMENT IS A FIELD DISTINET FROM THE VARIOUS TECHNIQUES EMPLOYED IN INDUSTRY: أي أنها تختلف عن تشغيل الآلات والتجهيزات لأنها تتعلق باستثمار الموارد البشرية بشكل أفضل. وقد اعتبرت هذه المقولة بمثابة نقطة الانطلاقة لحركة الإدارة العلمية... كما قام ببحثين آخرين على درجة كبيرة من الأهمية وهما:

1 - بحث بعنوان: اقتسام الكسب عام 1896 أوضح فيه أ، اقتسام الأرباح لا يعتبر تسوية منصفة أو حلا لمشكلة اقتصادية لأن الكسب الذي يستطيع قطاع في الشركة أن يحققه ببذل المزيد من الجهد يمكن أن يضيع في قطاع آخر. لذلك يجب أن يكون ما يكسبه العاملون في قطاع ما يمكن أن يعود عليهم وفقا لجدارتهم.

ب - نشوء الإدارة الصناعية عام 1921 قارن فيه بين وضع الإدارة العلمية عام 1886 ووضعها في 1921 ملاحظا ضرورة إنشاء برامج الإدارة الصناعية في الكليات الفنية والجامعات.

وقد قام فعلا بتطبيق تلك الأسس في منشأته الصناعية وحث العاملين في حقول الإدارة على ضرورة اعتمادها كمرشد عمل لهم. ومن أهم الأسس التي تولى صياغتها ما يأتي:

ا . بغية الوصول إلى أفضل النتائج في الانجاز فإنه لا بد أن يدار العمل وتتم رقابته من قبل أعضاء المنظمة من ذوي القدرة التنفيذية والخبرة العملية في تلك العمليات ولديهم إمكانية العمل على تطويرها. والتوزيع، عمان

ب . ضرورة قيام الأطر الإدارية العاملة في المنظمة بتبادل الخبرات والمعارف العملية، ومناقشة الأسس والمبادئ العملية وذلك عن طريق الملاحظة والتسجيل والتحليل.

ج العمل على ربط الأجر بالإنتاجية للحصول على كفاءة أداء عالية من قبل الأفراد العاملين، مؤكدا على ضرورة حساب الأجر المادي للأفراد على أساس القطعة.

ومن ثم يمكن القول بأن تاون هياً الأجواء المناسبة لاستخدام الأساليب العلمية الحديثة في تحسين الأداء الإنتاجي في المنظمات الصناعية.⁽⁴⁴⁾

المطلب السابع: إسهامات أندري يوري DREW URE، وشارلز دوين CHARLES DUPIN

يعتبر يوري ودوين رائدا الثقافة الإدارية بامتياز . لقد نشر الأول(يوري) وهو مهندس أنجليزي كتابا ضمنه مبادئ ومفاهيم متنوعة في التصنيع، وذهب فيه إلى أن نظام المصنع سيحقق فوائد متعددة للمجتمع، كما يخلصه من مشكلات كثيرة أيضا. كما ساهم من خلال هذه الطروحات في تثقيف العديد من المدراء بالمملكة المتحدة. أما الثاني(دوين) فهو مهندس فرنسي انطبع في عمله بأفكار يوري الذي تعرف عليه خلال إقامته بالمملكة المتحدة بين عامي 1816، و1817، وساهم بهذه الأفكار التي انتشرت في كامل فرنسا في تطوير المفاهيم حول الإدارة، وتأثر بهذه الأفكار (هنري فايول) في التأسيس لنظريته حول الإدارة العلمية.⁽⁴⁵⁾

• هوامش ومراجع الفصل الأول:

1. ريتشارد سويدبرج: فن النظرية الاجتماعية، ترجمة خالد كاظم أبو دوح وآخرون، مكتبة الانجلو المصرية، 214، ص:32
- 2 . خالد كاظم أبو دوح:التنظير في علم الاجتماع، الاستعارة والخيال،مجلة الفكر المعاصر، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ع:12، أكتوبر 2018، ص:3
- 3 . ميل تشيرتون: علم الاجتماع (النظرية والمنهج)، ترجمة هناء الجوهري، المركز القومي للترجمة، القاهرة، ط1، 2012، ص:25
- 4 - كفاح يحي صالح العسكري وآخرون: نظريات التعلم وتطبيقاتها التربوية، تموز للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، ط1، 2012، ص:7
- 5 . ريتشارد سويدبرج: فن النظرية الاجتماعية، ص:35،38
- 6 . أنور باتشيري: بحوث العلوم الاجتماعية(المبادئ، المناهج، الممارسات)، ترجمة خالد بن ناصر بل حيان، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص:75- 78
- 7 – رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004، ص:25
- 8 . عابدين الدردير الشريف:توظيف النظرية في البحث الإعلامي، الخبراء للخدمات الإعلامية ، بنغازي، ليبيا، 2015، ص:19 . 22
- 9 . إبراهيم عيسى عثمان : النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص:16
- 10 - كفاح يحي صالح العسكري وآخرون:نظريات التعلم وتطبيقاتها التربوية، تموز للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، ط1، 2012، ص:7،8
- 11 . حسن العلواني: التنظيم الإداري، المداخل والنظريات المعاصرة، بروفيشنال للطباعة والكمبيوتر، القاهرة، ط1، 2006، ص:5
- 12 . محمد علي محمد: البيروقراطية الحديثة، مرجع سابق، ص:3
- 13 . أحمد خاطر: مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية، مرجع سابق، ص:102
- 14 . علي عبد الرزاق جلبي: دراسات في علم اجتماع الصناعة، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص:135-136
- 15 . بوفلجة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي، دم.ج الجزائر 1991، ص:13،14
16. نخبة من الأساتذة المختصين: معجم العلوم الاجتماعية، تصدير ومراجعة إبراهيم مذكور، اليونسكو، الهيئة المصرية العامة للكتاب 1975، ص:575
- 17 . عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1979، ص:312
- 18 . كمال محمد علي:معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984، ص:78
- 19 . أيمن عبد الرحمان الشمباري: نظرية المنظمة، الأكاديمية العربية المفتوحة، قسم الإدارة، الدنمارك، ص:3
- 20 . ألان تورين: إنتاج المجتمع، مرجع سابق، ص:421

21. علي محمد عبد الوهاب: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط2، 1976، ص: 82
- 22 . أحمد كمال أحمد، صلاح مصطفى القوال: الخدمة الاجتماعية والميثاق، مرجع سابق، ص: 180
- 22- Jean claud seheid: les grands auteurs en organisation, op. cit, P:17
- 23 . نيكولا تيما شيف: نظرية علم الاجتماع (طبيعتها وتطورها)، ترجمة محمود عودة وآخرون، ط7، دار المعارف القاهرة، 1982، ص: 357
- 24 محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، ج1، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 1972، ص: 10-12
- 25 . عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع الصناعي، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة 1972 ، ص: 10
- 26 . المرجع السابق، ص: 235
- 27 . بوفلجة غيات: تناقض القيم داخل التنظيم، الثقافة والتسيير، د.م.ج الجزائر 1992، ص: 214
- 28 . جورج فريدمان، بيارنافيل وآخرون: رسالة في سوسيولوجيا العمل، ترجمة يولاندعمانويل، د.م.ج الجزائر 1985، ص: 33-36
- Yves schamas: les conceptions de l'organisation, série: problèmes économiques, Numéro du Mai, Août. 29 1984, France, p:6
- 30 . محمد عاطف غيث: دراسات في علم الاجتماع التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، مصر، ص: 61
- 31 . ر. بودون، ف. بوريلو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص: 35، 36
- 32 . مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص: 36، 35.
- 33 . علي عسكر، جعفر يعقوب العريان: السلوك البشري في مجالات العمل، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1982، ص: 47
- 34 . كيث ديفيس: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي، محمد إسماعيل يوسف، دار نهضة مصر للطبع والنشر، القاهرة 1972، ص: 337
- 35 . محمد عاطف غيث: دراسات في علم الاجتماع التطبيقي، مرجع سابق، ص: 164، 165
- 36 . عمار بوحوش: نظرية التنظيم، مكتبة الشعب، الجزائر، ص: 15
- 37 . علي عسكر، جعفر يعقوب العريان: السلوك البشري في مجالات العمل، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1982، ص: 47
- 38 - عمار بوحوش: نظرية التنظيم، مرجع سابق، ص: 38
39. نيكولو مكيافيلي: الأمير، ترجمة أكرم مؤمن، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 2008
- <http://noor-book.com> le 4/12L2019 <http://noor.com>
- 40 . محمود حسن: مقدمة الخدمة الاجتماعية، منشورات ذات السلاسل، الكويت ط2، 1985، ص: 57-58
- . محمد عدنان النجار: الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة، دار الفكر، دمشق، سوريا، 1980، ص: 14
- . آيمون باتلر: آدم سميث، ترجمة علي الحارس، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، القاهرة، ص: 16

- 41 . سعد عبد السلام حبيب: مشاكل العمل والعمال، مرجع سابق، ص: 156-160
- 42 . عبد الكريم محسن . صباح مجيد النجار إدارة الإنتاج والعمليات بغداد مكتبة الذاكرة . 2006 ص: 31
- 43 . خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ط3، 2007، ص: 46
- 44 . خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2007، ص: 47
- 45 . رعد حسن الصرن: نظرية الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص: 34

الفصل الثاني: المقاربات المنهجية في دراسة التنظيم

المبحث الأول: المقاربة البنائية الوظيفية

تعتبر هذه المقاربة كروية علمية ومنهجية تنتهي للفكر الوضعي وتستند إلى مفهومي البناء في تفكيكها لبنية المجتمع والوظائف التي تقوم بها هذه البنى إحدى المقاربات العامة التي يستند إليها تيار عريض من العلماء والمفكرين في تفسير الظواهر الاجتماعية على اختلاف تشعباتها التي ظهرت في أواخر القرن التاسع عشر مستمداً أسسه الفكرية من إسهامات فلاسفة العقد الاجتماعي وأنصار الاتجاه التطوري والانتروبولوجي، ونظرائهم من دعاة الاتجاه الوظيفي في البيولوجيا وعلم النفس كما تبدو في أعمال هيربرت سبنر، وب.مالينوفسكي، وإ.دوركايم، وف.باريتو، وت.بارسونز، و.ميرتون... لقد جاءت هذه المقاربة كامتداد طبيعي للاتجاهين البنائي والوظيفي والإخفاق والقصور الذي لازم تطبيقاتهما منفردين في أيجاد تفسيرات مقنعة للظواهر الاجتماعية. كما جاءت كرد فعل طبيعي للنظرية التطورية وامتداداتها التي ترى أنه لا يمكن دراسة وفهم الظواهر الاجتماعية والوقوف إلا بالعودة إلى ماضيها وتعقب مسارات تطورها. كما عرفت هذه المقاربة قوتها التفسيرية من خلال ثورة الانتقادات التي لازمتها في مقابلتها لنظرية الصراع.

وتستمد هذه المقاربة أسسها النظرية من عديد العناصر منها خاصة:

1. المجتمع بناء مستقر وثابت نسبياً ، يتألف من مجموعة من العناصر المتكاملة، يؤدي كل منها وظيفة يخدم من خلالها البناء العام، وجميع عناصر هذا البناء تعمل في إطار من الاتفاق والإجماع القوي.
2. تنظر للمجتمع باعتبارها نسقاً اجتماعياً يؤدي دوره في ضوء معنى وهدف معينين. والعمليات التي تتم داخله تهدف في المحل الأول إلى إشباع حاجات الأعضاء.
- 3 - أن أجزاء المجتمع تترابط وتعتمد على بعضها بالرغم من استقلاله الظاهري. وأن أي تغيير يحدث في جزء من الأجزاء يصاحبه بالضرورة تغيير مماثل في الأجزاء وفي النظم الأخرى.
4. أن القوى المكونة للنظام تعمل على تخفيف حدة الانحرافات والتوترات داخل النظام. وأن كل نظام قابل للتغيير التدريجي والمستمر طبقاً للحاجات والمتطلبات التي تشبع رغبات الأفراد تبعاً لاختلاف المكان والزمان.
- 5 - أن الأفراد كما يذهب إلى ذلك بارسونز يقومون داخل النسق بأفعال اتجاه بعضهم البعض، وهذه الأفعال عادة ما تكون منظمة لأن الأفراد في النسق يشتركون سويًا في الاعتقاد في قيم معينة وفي أساليب مناسبة للسلوك... وهذا ما يحقق الانتظام والتوازن الاجتماعي الذي يدعم من خلال التنشئة والضبط الاجتماعيين.
- 6 - ينظر الموظفون إلى التغيير الاجتماعي كعملية تدريجية تتمثل في تغيير النسق من حالة توازن إلى حالة توازن جديدة، نظراً لوجود آليات وطرق لحل التوترات وإعادة النسق إلى حالة التوازن.⁽¹⁾

ويرتكز التحليل من خلال هذا المدخل على :

1. أ، المجتمع هو نسق متكامل للفعل، وهو أكبر من مجموع أعضائه.
2. أن هناك ضرورة ملحة لتدعيم المؤسسات الاجتماعية القائمة على أساس قيم التوازن والتوافق والتعاون.

3 - البدء بالتحليل من منطلق أساسي ، وهو الثقافة باعتبارها محددًا أساسيًا للنظام والبناء الاجتماعي، ثم الانتقال إلى ما ارتبط بها من موضوعات مثل: الشخصية، التنظيم الاجتماعي...

4. التركيز على بعض المفاهيم مثل: المتطلبات الوظيفية للنسق، مسايرة القيم، الامتثال للمعايير السائدة.

5. النظر لقيم المجتمع السائدة بالفعل أو قيم الجماعة المسيطرة فيه كمحركات أساسية ، أو مقاييس لتحديد مضمون الامتثال والانحراف.

6 - الاهتمام بالإصلاح والتوسع في أساليب الضبط الاجتماعي القائمة، وتدعيم التكوين النظامي الفعال لقيم النسق الاجتماعي الفعال، والتأكيد على ممارسة شتى أنواع الأنشطة من خلال القنوات الشرعية المتاحة بالفعل.⁽²⁾

ويقدم علماء الاجتماع جملة من الشروط اللازمة لاستخدام التحليل الوظيفي في دراسة الوقائع الاجتماعية منها:
ا. لا بد من وجود منظومة اجتماعية.

ب. لا بد من وجود حدود خارجية تحدد أطر تلك المنظومة، فتميزها عن غيرها من بقية النظم.

ج. يتقاسم الأفراد ضمن المنظومة أدوارًا أساسية مرتبطة بطبيعة كل فرد فيها ومكانه.

د. تعد تلك الأدوار من وجهة نظر المنظومة شرعية وقانونية، لأنها تقدم من خلالها وظائف حيوية وأساسية وضرورية لبقاء التنظيمات واستمرارها.

هـ. لكل منظومة أهداف وغايات معروفة تسعى لتحقيقها بوسائل متعددة.

و - هناك اعتماد متبادل بين خلايا المنظومة، فخلايا المنظومة تقدم الدعم والتعاون لباقي الخلايا . وذلك بتفاعل مستمر ودائم.

ز. تستخدم الوظيفية بعض المفاهيم الخاصة بها إلى حد بعيد كمفهوم البنية الاجتماعية SOCIAL STRUCTURE، والمنظومة الاجتماعية SOCIAL SYSTEM، والمكافأة REWARDS⁽³⁾

وبحسب كل من (باريل ومورغان) فإن كل نظريات التنظيم تقوم على فلسفة علوم وعلى نظرية اجتماعية سواء كان الباحثون على وعي بذلك أم لا. وأن دراسة المنظمات أصبحت من المحاور الهامة في عدة بحوث صنفها مصطفى عشوي في ثلاث محاور وهي:

1. نظرية التنظيم التي تهتم أساسًا بدراسة المنظمة الرسمية والمشاكل المرتبطة بالتنظيم والتسيير . ويتجلى ذلك في أعمال المدرسة التaylorية.

2. علم اجتماع المنظمات، ويبدو جليًا من خلال نظرية التنظيم البيروقراطي لفيبر.

3. أعمال مدرسة العلاقات الإنسانية التي تعنى بدراسة سلوك الأفراد داخل المنظمة.

ورغم تشعب مواضيع البحث وتعددتها في إطار هذه المحاور فإنها تشترك في عديد خصائص ومبادئ المدرسة الوظيفية، ولا تكاد تختلف إلا اختلافًا في بعض الأمور الجزئية خاصة ما تعلق منها بتوازن وإعادة توازن النسق عند اختلال منظومته، والتكامل الوظيفي، والانسجام والتعاون بين مختلف أجزاء

وحدات النسق. ويمكن أن نميز في هذا المجال بين عديد الاتجاهات التي اتخذت من هذه المقاربة أساسًا لها من بينها:

1. نظريات التوازن الميكانيكي للنسق ممثلة خاصة في أعمال رواد المدرسة الكلاسيكية كما سيأتي لاحقًا.

2. نظرية الأنساق الاجتماعية التقنية المتبناة من قبل باحثي معهد تافستوك بلندن.

3. نظرية الأنساق المفتوحة كما لدى كاتز وكان.
 4. نظرية توازن المنظمة أو النسق كما لدى شستر برنارد.
 5. نظرية الاختلال الوظيفي كما لدى سلزنيك وقولدر وأبلو وميرتون وباريل ومورغان.
 6. نظرية التساند الوظيفي اي تكامل أجزاء وعناصر التنظيم في أدائها لوظيفتها.
 7. الوظائف الكامنة والظاهرة للتنظيمات، وما يرتبط بهما من معوقات وبدائل وظيفية كما لدى روبرت ميرتون .
 8. نظرية الأنساق الفرعية الثلاث(الفني أو التقني، الإداري، النظامي أو المؤسسي)، وما يرتبط بها من متطلبات وظيفية (الموائمة، الكمون، التكامل، تحقيق الأهداف) كما لدى بارسونز.
 9. نظرية النسق الاقتصادي الاجتماعي كما لدى سيلزنيك.⁽⁴⁾
- وعلى المستوى التنظيمي تنظر البنائية الوظيفية إلى التنظيمات بوصفها مجموعة أنساق اجتماعية رئيسية ، وأخرى فرعية تضم الجماعات والأقسام... الخ؛ ويعد التنظيم الاجتماعي نسقا فرعيا في إطار نسق اجتماعي أكبر وأعم هو المجتمع. وتستمد التنظيمات الاجتماعية شرعيتها من القيم المعيارية السائدة المحددة لنظم الحقوق والواجبات والأدوار الاجتماعية والمهام المنوطة بكل عضو من أعضاء التنظيم الاجتماعي والتي يتم اكتسابها عن طريق التنشئة الاجتماعية؛ وتسهم هذه المعايير في الحفاظ على استقرار التنظيم وتوازنه، وتسعى لتحقيق أهدافه وخططه، ويكون أداء العضو في التنظيم الاجتماعي مرتبطا أشد الارتباط بهذه المعايير.⁽⁵⁾
- وخلاصة لذلك فان هذه المدرسة ورغم المآخذ والعيوب التي يمكن أن تؤخذ عليها إلا أنه ولحد الآن مازالت أطروحات هذه المدرسة طاغية على أدبيات المنظمات والسلوك التنظيمي ابتداء من المدارس الكلاسيكية وانتهاء بالمدارس الحديثة.

المبحث الثاني: المقاربة الراديكالية(الصراعية)

تعتبر هذه المقاربة التي تتخذ عدة تسميات (المقاربة الماركسية، مقاربة الصراع) إحدى أهم النظريات في الفكر السياسي والاجتماعي الاشتراكي. ويعتبر كارل ماركس أشهر رواد هذه المدرسة حتى أنها تأخذ اسمه في عديد المؤلفات، ومازالت وجهات نظره حاسمة في أي توجه في هذا المجال(النيو ماركسية مثلا). وتستقي فلسفتها ومبادئها من الحركة الفكرية النقدية المناوئة للوظيفية المحافظة ومزاعمها بوجود مجتمع رأسمالي متوازن تؤمنه منظومة قيمية ثقافية حافظة لكيانه. فماركس أوضح في أطروحته كما جاء في البيان الشهير(البيان الشيوعي) أن تاريخ المجتمعات هو نتاج الصراع الطبقي في شكله المادي بين من يملك ولا يملك، وأن الملكية الخاصة أصل كل الشرور ويجب تعويضها بالملكية العامة وسيادة العدالة في المجتمع. لقد تبني ماركس في نظريته المنهج الجدلي الهيكلي(جدل الأفكار والتصورات العقلية) في شكله المادي(الصراع الطبقي)، وذهب إلى أن الوضع الاجتماعي للأفراد وموقعهم فيه (مسيطر ومسيطر عليه) يتحدد من خلال بناء القوة الذي يتركز على ملكية وسائل الإنتاج.⁽⁶⁾

ويرى ماركس أن البنية الاجتماعية للمجتمع تتشكل من بنية فوقية(SUPERSTRUCTURE) تتألف في مجموعها من الأفكار والقيم السياسية والقانونية والدينية والأخلاقية والروحية السائدة في المجتمع وأخرى تحتية

(INFRASTRUCTURE) تتشكل من الظروف المادية الاقتصادية والاجتماعية الحاصلة في المجتمع، وهذه الأخيرة هي التي تتحكم وتضبط الأولى ؛ وأي تغير فيها(البنية التحتية) يواكبه بالضرورة تحول في الأخرى(البنية الفوقية)؛ والعلاقة بينهما علاقة جدلية (تأثير وتأثر)...ويرى ماركس أن المجتمع الحديث يتكون من طبقتين رئيسيتين (البورجوازية، البروليتارية) بينهما علاقة صراع واستغلال وتصادم. فالطبقة البورجوازية التي تتشكل من أرباب العمل وأصحاب المشاريع الصناعية تحاول المحافظة على الوضع القائم بما يخدم مصالحها في الاستغلال وزيادة ثروتها على حساب طبقة البروليتاريا الفقيرة (الفقراء والكادحين من العمال) التي تسعى من جهتها إلى الثورة هذا الوضع ومحاولة تغييره بما يحقق لها هي الأخرى مصالحها وتحسين ظروفها.⁽⁷⁾

1 . كلما زاد الظلم الاجتماعي في توزيع الموارد النادرة داخل النسق الاجتماعي كلما ازداد صراع المصالح بين القطاعات المسيطرة

2 . كلما ازداد وعي القطاعات الخاضعة بمصالحها الجمعية الحقيقية ازداد احتمال تساؤلهم عن مدى شرعية بقاء واستمرار النمط السائد الذي يتولى توزيع الموارد النادرة

3 . كلما ازدادت الوحدة الإيديولوجية ازداد احتمال بناء الزعامات السياسية

4 . كلما ازداد استقطاب الجماعات المسيطرة ازداد عنف الصراع

5 . كلما ازداد عنف الصراع ازدادت فرص إحداث التغيير في البنائي، وازدادت القدرة على إعادة توزيع الموارد.⁽⁸⁾

ويذهب ماركس إلى أن الطابع الرسمي والقانوني للتنظيمات لا يعبر عن طبيعتها الحقيقية والواقعية تعبيرا كبيرا، حيث اتخذت لنفسها صورة مزيفة مشتقة من النصوص القانونية واللوائح الإدارية. وإذا كانت

التنظيمات عند هيقل تتخذ شكلها من التعارض بين المصالح الخاصة التي تعبر عنها الجماعات والمصالح العامة التي تعبر عنها الدولة فإن هذا التعارض لا معنى له عند ماركس طالما ان الدولة لم تمثل بعد المصلحة العامة، بل تمثل المصالح الخاصة للطبقات المستغلة التي هي في حد ذاتها جزء من المجتمع المدني...وبالتالي فإن التنظيمات شأنها شأن الدولة لا تعدو أن تكون أداة من خلالها تمارس الطبقة الحاكمة سيطرتها واستغلالها للطبقات الأخرى ، كما أن كلا من مستقبل هذه التنظيمات ومصالحها مرتبط أوثق الارتباط بالطبقة الحاكمة والدولة اللتان يبران بدورهما وجودها. وبهذه الطريقة تصبح الوظيفة الأساسية لهذه التنظيمات فرض نظام من شأنه تدعيم التقسيم الطبقي والاستغلال، ثم إخفاء هذا الاستغلال بأن تنصب نفسها ممثلا للمصلحة العامة التي تربط بين المستغلين (بفتح الغين) والمستغلين (بكسر الغين)..⁽⁹⁾ ويذهب في تحليله للبناء الداخلي للمؤسسات كأجزاء من المجتمع الكلي إلى أن هناك صراعا للمصالح داخل هذه الوحدات يمتد إلى خارجها، ويأخذ الصراع شكله الطبقي الذي تتحكم فيه علاقات القوة.⁽¹⁰⁾

وهناك من يربط بين الماركسية الكلاسيكية والمحدثة ، والصراع الاجتماعي أو نظريات الصراع الاجتماعي، وتعد هذه النظريات من أهم الموضوعات المعروفة في علم الاجتماع نظرا لكون الصراع يخيم على علاقات الأفراد والجماعات والمجتمعات ولا توجد نظرية صراع واحدة بل توجد عدة نظريات للصراع واختلاف النظريات لا ترتبط بطبيعة الطرح النظري وحسب، بل ترتبط أيضا بجهات وأطراف الصراع، والعوامل الأساسية المسؤولة عن الصراع (التمتع بالنفوذ والسلطة، والثروة، وشغل المناصب والمواقع الإدارية والتنفيذية، أو

امتلاك الجاه والشرف والسمعة والشهرة والمنزلة...). وهي الأشياء النادرة ومحدودة الوجود، وليس من السهل الحصول عليها والتحكم فيها مما يفسح المجال واسعا للتنافس الذي يصل حد الصراع.⁽¹¹⁾

ويعد (باريتو) أحد الذين أسسوا لهذه المقاربة في كتابه (العقل والمجتمع)، من خلال اختصار أطراف معادلة الصراع الاجتماعي في النخبة والعوام. وقد صنف النخبة في نوعين: نخبة حاكمة تتكون من الأفراد الذين يحتلون المسؤولية الذين يؤثرون بطريقة أو بأخرى في سير الدولة كالوزراء، والمدراء، وقادة الجيش ورؤساء الجامعات... ونخبة غير حاكمة تتكون من أفراد لا يمارسون المسؤولية السياسية لكن يحتلون في المقابل مواقع وأعمال حساسة لا يستطيع المجتمع الاستغناء عن خدماتهم... أما طبقة العوام فتتكون من الأفراد البعيدين عن مواقع اتخاذ القرار وأعمالهم لا تؤثر في أعمال ومستقبل الآخرين. ويرجع الصراع إلى رغبة طبقة النخبة في احتلال مواقعها الإدارية والقيادية والحفاظ عليها، وعدم إتاحة الفرصة لغيرهم من العوام بمشاركتهم إياها. بينما تسعى طبقة العوام هي الأخرى إلى الوصول السيطرة على زمام الحكم سلطة القرار في المجتمع. وبالتالي فإن طبيعة الصراع بين الطرفين هي حول من يستأثر بالحكم والسلطة في المواقع الهامة والحساسة.⁽¹²⁾ أما دارندوف فقد تأثر في ذلك بالأفكار الاجتماعية والاقتصادية التي جاء بها كارل ماركس لاسيما تلك التي تقول بالصراع الطبقي في المؤسسات. غير أنه يعتقد بأن الصراع في المؤسسات الصناعية ليس بين العمال وأرباب العمل نتيجة لعوامل مادية واقتصادية فقط كما يذهب إلى ذلك ماركس، بل بين طبقة العمال وطبقة التكنوقراطيين من الإداريين وخريجي الجامعات، الذين يحتكرون القوة والنفوذ وحرمان غيرهم من العمال من التمتع بها. ومثل هذا الصراع كما يعتقد داهرندوف لا يتحدد بالمعطى الاقتصادي، بل من خلال تصارع وتنافس الأفراد والجماعات داخل الهيئات والمؤسسات من أجل السلطة والنفوذ، ويتجادلون في من سيحدد ويرسم أهداف واتجاه المستقبل.⁽¹³⁾

المبحث الثالث: المقاربة التفاعلية

تعتبر هذه المقاربة إحدى أهم المقاربات السيكيوسولوجية الحديثة في تفسير السلوك الاجتماعي بوجه عام التي تهتم بتحليل الأنساق الاجتماعية الصغرى (MICRO) عكس المنظورات التي تهتم بتحليل الأنساق والوحدات الاجتماعية الكبرى (MACRO) مثل المنظور الوظيفي ومنظور الصراع، حتى أن ماكس فيبر M.WEBER ورغم اهتمامه بتحليل الوحدات والأبنية الكبرى إلا أنه كان من بين أوائل العلماء الذين اهتموا بتحليل الأنساق الصغرى من خلال تناوله لنظرية الفعل ACTION THEORY حيث أكد على فكرة أن المجتمعات يمكن دراستها من خلال فحص المعاني الفردية، وفهم معاني السلوك بالنسبة للأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم، هي الطريقة التي أطلق عليها فيبر الفهم. وهو مدخل طوره كوسيلة لدراسة الحياة الاجتماعية، ومن خلاله حاول علماء الاجتماع أن يضعوا أنفسهم محل الآخرين بهدف التعرف على أفكارهم ومشاعرهم. وذهب في ذلك على أن الناس يتصرفون طبقا لتفسيرهم لمعاني عالمهم الاجتماعي؛ والحياة الاجتماعية وما يكتنفها من عمليات وظواهر وحوادث؛ ما هي إلا شبكة معقدة من نسج التفاعلات والعلاقات بين الأفراد والجماعات التي يتكون منها المجتمع.⁽¹⁴⁾

ولا يمكن فهم هذه الحياة واستيعاب مظاهرها الحقيقية إلا عن طريق النظر إلى التفاعلات التي تقع بين الأفراد⁽¹⁵⁾ إن الأساس الفكري لهذه المقاربة ظهر بداية الثلاثينيات متأثرا بالفلسفة المثالية لهيكل W.F.HEGEL، وإسهامات جورج سيمل G.SIMMEL، وماكس فيبر M.WEBER، وإميل دوركايم E.DURKHEIM⁽¹⁶⁾ ويعد كل من تشارلز كولي CH.COULEY، وهيربرت ميد، G.H.MEED، وبلومر H.BLUMER، والفريد شوتز A.SHUTZ من أهم مؤسسيها، حيث قام كل من كولي وميد بدراسة المجتمع على اعتبار أنه نتاج التفاعلات بين الناس الذين تعلموا تفسير مجموعة متنوعة من الرموز. وذهب بلومر إلى أن الناس يقومون باستمرار بإعادة تعريف الموقف الاجتماعي من خلال تفاعلهم مع بعضهم البعض. أما شوتز فيذهب إلى أن الناس يستمدون الحقائق من الخبرات اليومية التي يعيشونها عن طريق النشاط العقلي⁽¹⁷⁾. ويرى ارفنج قوفمان (A.GOFMAN) أن الذات كيان اجتماعي وجد خلال عمليات التفاعل الاجتماعي. وان الفرد لا تعي وحسب بل يستخدم أيضا القيود والاتجاهات السائدة في وسطه الاجتماعي...فهو يتعلم هذه القيم والاتجاهات ويدخلها ضمن تكوينه النفسي بطريقة تجعله قادرا على تطوير اتجاهاته الاجتماعية تلقائيا، وتنمية خبرته ومشاعره واثبات أفعال اجتماعية ملائمة⁽¹⁸⁾. وتهتم هذه المقاربة بدراسة التفاعل بين الأشخاص، والمعاني التي يعطها الناس لسلوكهم وسلوك غيرهم: كما تهتم بدراسة الاتجاه والمعنى...وبالتالي يجعل من الذات أو الشخصية محورا أساسيا في الدراسة⁽¹⁹⁾. كما تذهب هذه المقاربة إلى استخدام القيم الاجتماعية كمقياس لتقنين السلوك الاجتماعي وعده منحرفا أم لا، معتمدة في ذلك على توقعات الأفراد لكل موقع اجتماعي. وإذا تم مخالفتها يوصف ذلك السلوك المنحرف على شكل مفردة يوصم بها ذلك الفرد الذي لم يلتزم بتوقعاته⁽²⁰⁾. وتقوم هذه المقاربة أساسا على نظرية التفاعل الرمزي المعروفة لدى علماء النفس الاجتماعي خاصة، والتي ترى أن وظيفة الأفراد في المجتمع لا تعدو أكثر من مشاركة رمزية. أي في الرموز التي يعتمدون عليها للتعبير عن حاجاتهم وقيمهم وتوقعاتهم وتحقيق دواتهم الفردية في المجتمع الذي يعيشون فيه؛ ومن خلال التعريفات الاجتماعية التي يطرحها النظام الاجتماعي يستطيع الأفراد المشاركة في الحياة الجماعية. والمجتمع من خلال ما يطرحه من رموز يطبع أفرادها بالطابع الاجتماعي الذي يريده. ولذلك فإن أفراد المجتمع يصبحون الممثلين الحقيقيين للنظام الاجتماعي ذاته⁽²¹⁾ وبالتالي فإن المنطلق الرئيسي في الاتجاه التفاعلي الرمزي هو أن المجتمع الإنساني يتكون من أفراد يملكون ذواتا، وقيمون المؤشرات لها. أي أن الإنسان بإمكانه أن يجعل من نفسه موضوعا لأفعاله، وأن يتصرف اتجاه نفسه كما يتصرف اتجاه الآخرين. وهذه المؤشرات تتمثل في الوعي. فالفعل الإنساني بناء تم تشكيله من خلال ملاحظة وتأويل المواقف المختلفة الفردية والجماعية. ولذلك فإن الفرد عندما يأخذ ذاته في الاعتبار، عليه أن يأخذ ذات الآخرين في اعتباره أيضا، وأن يتشرب أدوارهم. وبالتالي فإن إدراك الفرد للمعايير وتوقعات الأدوار تجعله ملتزما في سلوكه بأعضاء الجماعة. سواء ذلك على المستوى الجماعي أو الفردي⁽²²⁾ وتشير التفاعلية الرمزية في نظر (بلومر) إلى الخصائص المميزة والفريدة للتفاعل الذي يقع بين الناس. فالمتفاعلون لا يستجيبون فقط للآخرين. و بما يؤولون ويعرفون أفعال الآخرين. فاستجابة الفاعل ليست فورية ومباشرة، وإنما تقوم على تقويم معنى الفعل. فالتفاعل الإنساني إذا يتوسطه استعمال الرموز من خلال تأويل أو تأكيد معنى أفعال أخرى⁽²³⁾ و يلخص (بلومر) القضايا الأساسية للتفاعلية الرمزية في ثلاث مقدمات أساسية وهي:

1. أن الكائنات الإنسانية تسلك إزاء الأشياء في ضوء ما تنطوي عليه هذه الأشياء من معاني ظاهرة لهم. وأن هذه المعاني هي نتاج التفاعل الاجتماعي في المجتمع الإنساني.

2. أن هذه المعاني تتعدل وتتشكل خلال عملية التأويل التي يستخدمها كل فرد في تعامله مع الرموز التي تواجهه. كما يذهب إلى أن التفاعل الاجتماعي يستند على حقيقة هامة، وهي أن الفرد يأخذ ذاته في الاعتبار، ويحسب حساباً للآخرين.⁽²⁴⁾ وفي السياق ذاته تذهب (سامية محمد جابر) إلى أن كل فرد ينشغل بعملية بناء أو تدعيم أو إعادة بناء لذاته تستمر مدى الحياة. وعندما يعمل في نطاق الدور الذي حددته الثقافة له يلاحظ نجاحه أو فشله من خلال استجابة الآخرين. ويكتشف ما إذا كان هذا العمل شاقاً وعسيراً أم يسيراً وهيناً له؛ وما إذا كان هو جدير به أم لا. وأن جميع أنشطة بناء الذات تنحصر في التصرف بطريقة تساعد على تلبية مطالبنا نحو أنفسنا، واستبعاد السلوك الذي يميل إلى إعاقة تلبية هذه المطالب.⁽²⁵⁾

وقد تناول الأستاذ الأمريكي (كولي) تحليل فكرة الذات الاجتماعية هذه، إذ يعتقد بأن مثل هذه الذات تتألف من مجموعة من الأفكار التي تتراكم لدى الأفراد من خلال عملية التواصل الاجتماعي والاختلاط بالآخرين. وتتكون من ثلاث عناصر وهي:

أ. تصور الفرد لنفسه من خلال ما يظهره أمام الآخرين.
ب. تكوين موقف خاص للفرد نتيجة لما يتصوره من حكم الآخرين عليه. كما يظهر لهم مظهره أمامهم.
ج. تكوين موقف نهائي للفرد حول نفسه وفقاً لما يراه الآخرون فيه ونوعية تقييمهم له. ولذلك فقد يشعر الفرد نتيجة لذلك بالزهو والفخر والاحترام لنفسه أحياناً. أو بالاحتقار والازدراء أحياناً أخرى.⁽²⁶⁾ ولذلك فإن السلوك الانحرافي يمكن تعلمه من خلال عملية التفاعل الاجتماعي، خصوصاً مع جماعات الفرد الأولية التي تحدد سلوكاً معيناً بأنه ملائم. هذا السلوك قد يكون محددًا من قبل المجتمع الأكبر على أنه مشروع أو غير مشروع. وعندما يتم تحديد هذا السلوك غير المشروع على أنه مشروع بسبب من يتفاعل معهم الفرد ينخرط الفرد في السلوك غير المشروع.⁽²⁷⁾ وكان لمفهوم التفاعلية الرمزية دوراً رئيسياً في نظريات الثقافة التنظيمية باعتبارها ثقافة فرعية تتأسس في المنظمات من خلال الأسلوب التنظيمي المعتمد، يتوحد الأفراد مع مضمينها من خلال تفاعلهم فيها، وذلك في علاقة مع ثقافة المجتمع الشاملة. وفي هذا السياق يطرح وليام فوت وايت W.F.WHYTE نظرية التفاعل، حدد فيها ثلاث مكونات أساسية للنظام الاجتماعي أو المنظمة وهي:

1. الأنشطة ACTIVITIES: وتمثل جميع التصرفات الفردية والجماعية التي يفضلها الأفراد عند تفاعلهم داخل المنظمة (المهام الرسمية لكل فرد فيها) خاصة القابلة للقياس.

2. التفاعل INTERACTION: ويتناول هذا المفهوم الآثار التي تتركها الاتصالات بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة والنتائج المترتبة عليه في تغيير السلوك.

3. المشاعر SENTIMENTS: وتعبر عن الكيفية التي يشعر بها الفرد إزاء المحيط الخارجي (البيئة)، وطريقة التصرف في ضوءها إزاء المنظمة أو العاملين بها. وتتألف هذه المشاعر من ثلاث عناصر أساسية ذات تأثير مهم في تحديد أنماط السلوك الذاتي للفرد وهي:

ا. الإطار الفكري المبدئي أو العقيدة التي تتحكم في سلوك الفرد.

ب. الجوانب العاطفية في المشاعر الذاتية للفرد.

ج. الاتجاهات والميول العامة التي تتحكم في مشاعر الفرد عند الشروع في العمل.⁽²⁸⁾

وهكذا نجد أن وايت ينظر للمنظمة كنسق من الأبعاد السلوكية، سلسلة التفاعلات والمشاعر والأنشطة المترابطة والمتداخلة التي تعد بمثابة المحرك الرئيسي للسلوك الفردي داخل المنظمة؛ وهو ما كشفت عنه مدرسة العلاقات الإنسانية... كما أكد على أن المنظمة هي نظام مفتوح من العلاقات السائدة سواء من داخلها أو خارجها، وهو تفكير ينسجم مع طروحات مدرسة النظم SYSEMS THEORY

• هوامش ومراجع الفصل الثاني:

- 1 . فاطمة رجب أحمد عبد المحسن: المداخل النظرية لدراسة التنظيمات الاجتماعية، حولية، حولية كلية الآداب، جامعة بني سويف، مصر، مج:10، ج1، 2021، ص:388، 389
- 2 . سامية محمد جابر: الجريمة والقانون والمجتمع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، 1999، ص:104
- 3 . حسين صديق:الاتجاهات النظرية لدراسة التنظيمات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد:27، '3،4، 2011، ص:339،340
- 4 . مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص:51 – 55
- 5 . السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، سلسلة علم الاجتماع المعاصر، الكتاب الثامن عشر، دار المعارف، القاهرة، ط5، 1985، ص:78 – 86
- 6 . أحمد زايد: علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية ، دار المعارف، القاهرة، 1981، ص:158-160
- 7 . حسين صديق:الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، مج:27، ع:4، 3، 2011، ص:336
- 8 . محمد عبد الكريم الحوراني: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار مجدلاوي، ط1، عمان الأردن، 2008، ص:88
- 9 . محمد عبد الكريم الحوراني: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار مجدلاوي، ط1، عمان الأردن، 2008، ص:94
- 10 . حسين صديق:الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية ، مرجع سابق، ص:327
- 11 . وقد صاغ ماركس في ذلك عدة أطروحات منها خاصة:
- 12 . ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص:55
- 13 . السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، مرجع سابق، ص:40، 41
- 14 . بن رمضان سامية: أدبيات المؤسسة في المقاربات السوسيولوجية، مجلة العلوم الاجتماعية، ع:18، ماي 2016، ص:41
- 15 . الأزهر ضيف، جميلة زيدان: نقد نظرية الصراع وإسقاطها على الواقع العربي،مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، جامعة الوادي، ع:20، ديسمبر 2016، ص:192
- 16 . حسان محمد حسن: النظرية الاجتماعية المتقدمة، دراسة تحليلية في النظرية الاجتماعية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2010، ص:133
- 17 . مصطفى بوجلال: علم الاجتماع المعاصر، الاتجاهات والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص:198 .
- 18 . طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات:النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص:20

- 15 . إحسان محمد الحسن: النظرية الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2005، ص: 65.
- 16 . فاطمة رجب أحمد عبد المحسن: المداخل النظرية لدراسة التنظيمات الاجتماعية، مجلة حولية كلية الآداب، جامعة بني سويف ، مج:10، ج1، 2021، ص:395
- 17 . طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص:122-124
- 18 . محمد فؤاد حجازي: النظريات الاجتماعية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1980، ص:194
- 19 . وفاء محمد علي محمد حسين: البيئة و جناح الأحداث، أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة القاهرة، 1999، ص:27
- 20 . معز خليل: علم المشكلات الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2005، ص:70
- 21 . عدنان الدوري: جناح الأحداث المشكلة و السبب، مرجع سابق، ص:197
- 22 . علي الشتا: التفاعل الاجتماعي و المنظور الظاهري، المكتبة المصرية، ط1، الإسكندرية، 2000، ص:126-133
- 23 . ارفنج زايثلن: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دراسة نقدية، ترجمة محمد عودة و إبراهيم عثمان، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1998، ص:356-357
- 24 . فرانك وليامس، مارلين ماك شان: السلوك الإجرامي، النظريات، مرجع سابق، ص:108
- 25 . سامية محمد جابر: الانحراف و المجتمع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص:140
- 26-عدنان الدوري: جناح الأحداث، المشكلة و السبب، مرجع سابق، ص:198
- 27 . مصلح صالح: النظريات الاجتماعية المعاصرة و ظاهرة الجريمة في البلدان النامية، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص:25
- 28 . نور الدين تاويريت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة، 2005 – 2010، ص:40-41

الفصل الثالث: المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) CLASSIC SCOOOL

إن هذا التصنيف (المدرسة الكلاسيكية) المعتمد في جل الدراسات التي تناولت التنظيمات لا يدل على قدم هذه المدرسة بقدر ما يدل على أسبقية طروحاتها عن طروحات غيرها من المدارس (النيوكلاسيكية والكلاسيكية والحديثة) من جهة؛ ومن ناحية أخرى استناد هذه المدرسة في العديد من مبادئها ورؤاها على تصورات فلسفية ونظرية قديمة خاصة ما تعلق منها بالنظرة المتشددة حول لإنسان وضرورة معاملته على هذا الأساس. إن هذه المدرسة التي تزامن ظهورها مع حركة الإدارة العلمية MANAGEMENT MOUVEMENT SCIENTIFIC خلال الفترة (1900 – 1920)، التي تزعمها مجموعة من المهندسين والإداريين العاملين بالمشروعات الصناعية (تايلور، فايول، فيبر...)، الذين كان محور اهتمامهم زيادة وتحسين أداء ومردودية العاملين الإنتاجية؛ وينطلقون في دراستهم للتنظيمات من تحليل يقوم على معطيات علمية يتوخى فيها مبدأ الرشد والعقلانية والموضوعية في التعاطي مع الفعل التنظيمي وما يرتبط به من ظواهر ومشكلات. ويمكن إيجاز أهم قواعد وأسس هذه المدرسة في الإسهامات التالية:

المبحث الأول: نظرية التنظيم العلمي للعمل THEORY OF SCIENTIFIC ORGANIZATION OF WORK

وهي النظرية التي كان لها السبق في دراسة التنظيمات دراسة علمية ومنهجية، وعلى أسس ومبادئ واضحة (الرشد والعقلانية). وجاءت مساهماتها المعرفية في محاولة للارتقاء بالوظيفة الإدارية والتنظيمية للمنظمات، وإحلال الطرق العلمية في العمل القائمة على الدراسة والتجربة محل الطرق التقليدية القائمة على الحدس والتجارب والانطباعات الذاتية للعمال ومن يقوم عليهم. وفي هذا السياق طرحت إلى الوجود مفاهيم جديدة كانت ومازالت محل اهتمام المفكرين والممارسين (الوقت والحركة، التخصص الوظيفي، تقسيم العمل، ...) وسنحاول تبين ذلك من خلال المساهمات المختلفة في هذا المجال.

المطلب الأول: إسهامات فريدريك ونسلو تايلور F.W.TAYLOR

يعتبر تايلو أب الإدارة العلمية بامتياز، حيث بدأ مسيرته في هذا المجال من خلال عمله كتلميذ صناعي في ورشة لمدة أربع سنوات ليلتحق بعد ذلك بشركة (ميدفال) لصناعة الصلب؛ وتدرج فيها خلال ثماني سنوات من عامل عادي إلى ميكانيكي إلى مشرف على مجموعة من العمال، إلى مساعد مهندس فكبير مهندسي الشركة. وقد أتاح له تدرجه في مختلف المستويات الوظيفية والمهنية فهم شؤون العمل والإنتاج، ونفسية العمال وأسباب رضاهم وتذمرهم وزيادة أو انخفاض إنتاجيتهم؛ والتي على أساسها صاغ مبادئ نظريته الموسومة بنظرية التنظيم العلمي للعمل التي ذاع صيتها في جميع أنحاء العالم، ونال بمقتضى ذلك الاعتراف والتقدير من الهيئات العلمية حيث نال الميدالية الذهبية في معرض باريس (1900). كما كان له شرف ترأس جمعية المهندسين الميكانيكيين الأمريكيين عام (1906)، ومنحته

جامعة بنسلفانيا سنة 1906 شهادة الدكتوراه الفخرية. وانتشرت مبادئه وأفكاره في شتى بقاع العالم الصناعي، وترجم كتابه مبادئ الإدارة العلمية THE PRINCIPALES OF SCIENTIFIC MANAGEMENT الذي نشره عام 1911 إلى أكثر من (12) لغة من بينها الصينية واليابانية. وهو الكتاب الذي يعتبر امتدادا لأبحاثه ودراساته التي دونها في كتابه إدارة الورش لعام 1903، وغيرها من الأبحاث التي تناول فيها نظام الأجور، ومشاكل المهندسين وغيرها. لقد استند تايلور في التأسيس لمبادئ نظريته على استقراء نتائج جملة من المشاهدات التي توجت مسيرته المهنية، منها خاصة كتابه مبادئ الإدارة العلمية THE PRINCIPALES OF SCIENTIFIC MANAGEMENT الذي نشره عام 1911 إلى أكثر من (12) لغة الذي نشره عام 1911 إلى أكثر من إثني عشر لغة من بينها الصينية واليابانية. وهو الكتاب الذي يعتبر امتدادا لأبحاثه ودراساته التي دونها في كتابه إدارة الورش لعام 1903، وغيرها من الأبحاث التي تناول فيها نظام الأجور، ومشاكل المهندسين وغيرها.

لقد استند تايلور في التأسيس لمبادئ نظريته على استقراء نتائج جملة من المشاهدات التي توجت مسيرته المهنية، منها خاصة:

1 . أن العمال لا يحاولون زيادة إنتاجيتهم أو حتى إبقائها عند حد معين معقول يعادل إنتاجية الرجل المتوسط، وذلك لغياب دافع يشجعهم على بذل المجهود للارتقاء بمستوى الإنتاج..

2 . أن الأجور تحدد حسب مركز وأقدمية العمال، وليس حسب الكفاءة والقدرة والمهارة والمردود الوظيفي، مما يقتل الطموح لديهم الذي يؤثر سلبيا على الأداء. كما أن الإدارة تتعامل مع زيادة إنتاجية العمال بخفض أسعار السلع بدل زيادة أجور العمال، مما يحد من إرادة العمال في العمل الجاد. لذا جاء تايلور بفكرة أو نظام الدفع بالقطعة تحقيقا للعدالة.

3 . جهل الإدارة بمقدار الوقت المخصص لكل عملية إنتاجية ، مما يؤدي إلى تلاعب العمال ورؤساء العمل بكميات الإنتاج الواجب تقديمها يوميا وبالتالي ارتفاع تكاليف الإنتاج.

4 . جهل الإدارة بالنظم الواجب تطبيقها في هذا الشأن، والطرق الواجب استخدامها للحد من التلاعب والتظاهر بالعمل دون أن يكون هناك إنتاج حقيقي، وترك أماكن العمل باستمرار لأسباب تبدو معقولة في ظاهرها وإن كان باطنها غير ذلك، كالتردد على دورات المياه، أو الذهاب إلى المخزن لإحضار المواد الأولية.

وعلى ضوء ما سبق صاغ تايلو مفهومه للعمل الذي يرتكز على المحاور الأساسية التالية:

أ - أن المبادئ الأساسية للإدارة العلمية يمكن أن تسري على جميع أنواع النشاط... من نشاط الأفراد العاديين إلى نشاط المؤسسات الضخمة التي تحتاج إلى نوع معقد من التعاون.

ب - الإنتاج هو النشاط الذي يميز العمل عن غيره من الأنشطة الإنسانية.

ج - أن كافة المهام يجب أن تؤدي بانتظام خلال فترة معينة من الزمن.

د . أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مكافآت يواجهون بها احتياجاتهم ومتطلبات حياتهم.

هـ . أن الغرض من اعتماد مبادئ الإدارة العلمية هو تحقيق مصلحة طرفي العلاقة (العمال والمنظمة)...

وأهم عنصر في هذا المجال كما يقول تايلور هو فكرة الوظيفة، وعمل كل عامل يجب أن يخطط تخطيطا كاملا بواسطة الإدارة مقدما، وفي معظم الحالات يتسلم العامل تعليمات مكتوبة كاملة شارحة لتفاصيل العمل المطلوب.

وفي كتابه SHOP MANAGEMENT يمكن تلخيص أهم أسس الإدارة THE FUNDAMENTALS OF MANAGEMENT التي تناولها تايلور في:

- 1- أن ما يطلبه العمال من أصحاب الأعمال بخلاف أي شيء آخر هو أجور مرتفعة، وأن ما يطلبه أصحاب العمل من العمال هو انخفاض تكاليف العمل. ويقول تايلور في ذلك: "أن غياب هذين العنصرين هو مؤثر على سوء الإدارة".
- 2- أن كل عامل يجب أن يعطى له أعلى مستوى من العمل يناسب قدرته وحالته الجسمية.
- 3- أن كل عامل يجب أن يطالب بأن يقدم أكبر كمية ممكنة من العمل كعامل من الدرجة الأولى.
- 4- كل عامل منتج من الدرجة الأولى يجب أن يدفع له من 30 بالمائة إلى 100 بالمائة تبعاً لنوع العمل أو المهمة.
- 5- أن العمال بطبيعتهم يأخذون الأمور بالسهل.
- 6- أن الأجور العالية وتكاليف العمل المنخفضة يمكن الحصول عليها بدراسة الوقت.
- 7- يجب إعفاء رؤساء مجموعات العمال من العمليات ذات الطبيعة الكتابية لأن واجباتهم هي الإشراف على تنفيذ ما هو مطلوب.

8- أن النوع الوظيفي للإدارة يجب أن يحل محل النوع الحربي للإدارة. FUNCTIONAL TYPE MANAGEMENT SHOULD SUBSTITUTE THE MILITARY TYPE

وتأسيساً على ما سبق تبني تايلور مجموعة من المبادئ يمكن أيجاز أهمها في الآتي:

- أ- تقسيم العمل وتحديد المهام وتبسيطها، وتوزيع العمال على الأعمال بالكيفية التي تحقق الفعالية في الأداء.
- ب- إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية أو القواعد التقديرية والانطباعات الذاتية في تحديد عناصر الإنتاج؛ وذلك بتحديد الطريقة والزمن اللازمين لانجاز العمل واستبعاد الحركات غير الضرورية، وتوفير الشروط المثلى لذلك؛ اللذان من شأنهما إنجاز الأعمال في أقصر وقت وأقل مجهود.
- ج. حسن اختيار العمال للوظائف التي تناسبهم وتدريبهم عليها، بما يتناسب وظروف ومتطلبات الوظيفة.
- د- ضبط حركة العمال الفيزيولوجية والعضلية بما يتناسب مع حركة الآلات ودورها لتحقيق الفعالية المطلوبة.
- هـ. ربط أجر العامل بالإنتاج (التحفيز المادي)، على اعتبار أنه كلما زاد أجر العامل زاد إنتاجه وانخفضت تكلفته.
- و. ضرورة الفصل بين العمل الإداري والعمل التنفيذي. وإعطاء الإشراف أهمية خاصة في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة من خلال تحديد عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم الرئيس بعدد محدود من الأفراد بغية تحقيق الكفاءة والفعالية في الانجاز.
- ز. اعتماد التنظيم الرسمي لتحقيق امتثال العمال للأوامر والنواهي المتعلقة بالعمل. وتنفيذ ما يطلب منهم بعيداً عن تأثير جماعات العمل.⁽¹⁾

المطلب الثاني: الزوجان فرانك و ليليان جيلبرث FRANK & LILLIAN GILBER

تزامنا مع ظهور كل من تايلور وأمريكا وفايول بفرنسا، ظهر الزوجان(فرانك و ليليان جيلبرث)، اللذان توصلا من خلال أبحاثهما إلى ضرورة اعتماد المنهجية العلمية في إيجاد الطرق المثلى للإنجاز، وقدمتا عدة أفكار قيمة في الإدارة أهمها الاهتمام بالعامل الشخصي في زيادة الإنتاج، واستخدام ثنائية الحركة

والزمن لتحديد أحسن طرق الإنتاج وأداء الأعمال، ومشكلة التعب...الخ؛ ومن طرائف عائلة جيلبرث واستخدامهما لثنائية الحركة والزمن في كل شيء، أن فرنك جيلبرث وأثناء تطبيقها في حلق لحبته، ورغم نجاحه في ذلك في أقصر وقت إلا أنه كثيرا ما يعرض وجهه للاعطاب وسيلان الدماء. وتركزت إسهاماتهما حول:

1. تحليل طرائق العمل من خلال استخدام أفلام الصور المتحركة لتحليل وتحسين حركات العامل في أداء عمله.
2. تحديد الحركات الضرورية في الأداء الإنتاجي وتبسيط حركات الأداء وتقليصها إلى الحد المعقول، وجعل العامل يستخدم كلتا يديه في الوقت ذاته أثناء العمل، وتدريب العاملين عليها واستبعاد جميع الحركات غير الضرورية فيه.
3. وضع أسس خرائط تدفق العملية الإنتاجية، وتصميم الوحدات الإنتاجية الصناعية من حيث موضع الآلات وترتيبها وتوزيعها. ونفس الشيء بالنسبة للأدوات والمواد الأولية الأساسية والمساعدة وكيفية توزيع العمال على الآلات في الأقسام الإنتاجية بما يضمن الاستخدام الأمثل للطاقت الإنتاجية المتاحة، كما قدما نظام البطاقات لتدوين أسماء العمال المجتهدين وتحديد نظام المكافآت.
4. توصلا إلى نظام سمي بنظام السرعة SPEED WORK إذ يشير هذا النظام إلى أن مفهوم السرعة لم يكن ناتجا عن ممارسة الضغط النفسي على العامل للإسراع بتأدية الحركات من خلال تقليص الزمن اللازم لذلك.
5. عملا على إمكانية تدريب الموارد البشرية وتحسين الظروف المحيطة الفيزيولوجية والصحية والنفسية...الخ⁽²⁾

المطلب الثالث: إسهامات هنري جانت HENRY GANTT

لقد كان جانت من رفقاء تايلور، حتى أنه وبالرغم من عمله في مجال الاستشارات لحسابه الخاص، ومع ذلك تقترب آرائه من آراء تايلور في عدة نواحي غير أنه يتجه أكثر في تصوره لحل المشاكل نحو العامل في حين يتجه تايلور نحو أهمية تحليل وتقسيم العمل. ومن أهم ما يعرف عن إسهامات جانت في الإدارة العلمية ما يعرف بالخرائط التي سميت باسمه GANTT CHARTS التي تعتبر أداة أساسية من أدوات التخطيط والرقابة لأنها تتضمن ما ينبغي إنجازه وما تم إنجازه في وقت محدد، وأن الفرق بين ما تم عمله وما كان من الممكن عمله هو هدر وضياع وخمول وتقليل للريح، وعدم تحقيق لأهداف المنظمة. فاستخدم جانت هذه الخرائط في المجالات الإنتاجية والصناعية، وبالضبط في تخطيط العمل الإنتاجي من حيث ترتيب مراحل وانسيابه، وتقدير المدة الزمنية اللازمة للانتهاء من كل مرحلة من المراحل، وإمكانية البدء ببعض المراحل قبل الانتهاء من المراحل السابقة على أساس دراسة التسلسل الفني والإنتاجي لمراحل العمل... كما استخدم جانت هذه الخرائط للمراقبة الزمنية لعمليات التنفيذ، حيث تراقب المدة الزمنية مع

خطوات ومراحل العمل للتأكد من الالتزام الزمني بالخططة، ومدى التأثير أو الانتهاء المبكر من إحدى المراحل على موعد الانتهاء من العمل بكامله. ومن بين الخرائط التي اعتمدها:

ا - خريطة سجل الآلة THE MACHINE RECORD CHART التي تظهر الوقت الضائع بالنسبة لكل آلة من آلات المصنع .

ب - خريطة سجل العامل THE MAN RECORD CHART التي تبين ما إذا قام كل عامل من العمال بعمل يومه أم لا .

ج - خريطة التصميم THE LAYOUT CHART التي تختص بتخطيط طريقة سير العمل لتجنب الوقت الضائع للعمال والآلات حتى يتم العمل طبقا لتسلسل أهميته وعلى الخططة المرسومة.

د - خريطة كمية العمل THE LOAD التي توضح مقدار العمل المطلوب بالوحدات أو الساعات، سواء اكان ذلك للمصنع كله أو لجزء منه.

هـ - خريطة تقدم العمل THE PROGRESS CHART التي تتضمن مقارنة بين ما تم عمله وبين المطلوب عمله.

كما اهتمت جانيت بالعوامل الإنسانية (الاجتماعية والنفسية) كمدخل جديد في الفكر الإداري ويحمل مسؤولية انخفاض الكفاءة الإنتاجية للإدارة. بالإضافة إلى ربط الأجر بالعمل في إطار فلسفة الحوافز، حيث طور نظام جديد للأجور ربط فيه خطة العمل بالمكافأة. واستندت خطته على تحديد معدل الإنتاج اليومي مقرونا بعدد من وحدات الإنتاج. وكذلك تحديد أجر ثابت غير مرتبط بنجاح أو فشل العمال في تحقيق الإنتاج اليومي، فيرى أن العامل إذا تمكن من إنجاز العمل المقدر بثلاث ساعات أو أقل فإنه يستحق مقابل ذلك أجرا يعادل أربع ساعات وفقا لمعدل الأجر اليومي، أما إذا فشل فيتحصل عندئذ على أجره العادي.

ومن آراء جانيت التي لقيت نجاحا كبيرا بين المشتغلين بالإدارة قوله أن كل من العمل والمعرفة يمكن أن يقسما إلى نوعين وهما: المعرفة والعمل النمطيين ، والمعرفة والعمل الممتازين. حيث يعرف المعرفة الممتازة بأنها تلك التي أمكن وصفها وتحديدها في ذهن القلة من الأفراد. وبذلك يمكن القول بأن العمل الممتاز المبني على الخبرة المتميزة هو العمل الذي تكون وسائل أدائه معروفة للقلة من الناس ، أو أنها لا يمكن وصفها بوضوح ليتمكن فرد ما عن طريقها من أداء مهمة ما. أما العمل النمطي فإنه العمل الذي يمكن وصفه بوضوح والذي يمكن للفرد فهمه واستخدامه دون أن تواجهه أية صعوبات. ويرى جانيت المشكلة الكبرى تتمثل في تحويل المعرفة الممتازة والخبرة إلى معرفة نمطية تؤدي بوسائل نمطية.⁽³⁾

المطلب الرابع: إسهامات هارنجتون أميرسون HARRINGTON EMERSON

لقد عمل أميرسون في عدة مجالات منها: التعليم والمصارف والإنتاج الصناعي قبل أن يصبح مستشارا للإدارة الهندسية سنة 1901. وعمل كثيرا لتنشيط وتوضيح مبادئ وتطبيقات الإدارة العلمية في قطاع الأعمال؛ حيث اهتم بدراسة المشكلات الإدارية للمنظمات. فقد درس إدارة السكك الحديدية الأمريكية وإمكانية تخفيض تكاليفها. وكان أول من استخدم تعبير هندسة الكفاءة EFFICIENCY INGENEERING في وصف نوع الاستشارة التي يقدمها. وقد توسع في مفهومه وتعريفه لمعنى الكفاءة، ويشار إليه اليوم بأنه من أكبر دعاة الكفاءة. وفي عام 1913 صدرت مبادئه

المسماة مبادئ الكفاءة الإثني عشر التي تدور المبادئ الخمسة الأولى منها حول العلاقات بين العمال وأرباب العمل، والسبعة الباقية حول طرائق ونظم الإدارة المستعملة في المنظمة. وهذه المبادئ هي:

- 1 - تحديد الأهداف بوضوح وذلك لمعرفة ما يريد الفرد تحقيقه. وهذا ما يتطلب التخلص من الغموض والالتباس والإبهام وانعدام وجود الأهداف.
- 2 - حسن الإدراك، أي القدرة على التمييز لأن الإدراك السليم يساعد على التمييز بين الأشياء الرئيسية والثانوية. وهذا يتطلب من الفرد السعي الدائم نحو المعارف والحصول على الاستشارات والنصح.
- 3 - حسن المشورة أي سعي الفرد إلى النصيحة من غيره من الأفراد الأذكياء.
- 4 . النظام والرقابة من خلال الالتزام بالقواعد والطاعة لتحقيق النظام. وهذا ما يكمل احترام المبادئ والقواعد المطبقة.
- 5 - النزاهة وشفوع العدل والإنصاف.
- 6 - توفير السجلات والمعلومات التي يوثق بها، لأنها مصدر الحقائق التي تعتمد عليها القرارات.
- 7 - سرعة تصريف الأمور عن طريق التخطيط العلمي للمهام، بحيث تسهم المهمة الأصغر في أداء المهام الأكبر: وبذلك يمكن للتنظيم أن يبلغ أقصى أهدافه.
- 8 - المعايير والجداول، أي تحديد مستويات الأداء عن طريق تحديد طريقة ووقت أداء المهام.
- 9 - تخطيط الظروف وتوحيد محيط العمل بوضع مجموعة من الظروف المشابهة.
- 10 - ثبات التعليمات من خلال إخضاع الأساليب المتبعة للكتابة بنظام ودقة لكي يتوافر لها الإثبات.
- 11 - تخطيط العمليات من خلال الالتزام بمستوى ثابت للعمليات وتوحيد أسلوب أدائها.
- 12 - مكافأة العامل على نجاحه في تنفيذ المهمة التي أوكلت إليه. وبذلك تتحقق الرقابة على الكفاءة.⁽⁴⁾

المطلب الخامس: إسهامات هنري فورد HENRY FORD

هو صناعي أمريكي ومؤسس لشركة فورد العملاقة لصناعة السيارات، وصناعة الطائرات B24. ويشبه مساره المبني إلى حد ما مسار تاييلور، حيث بدأه كمتدرب، ثم ترقى إلى رتبة مهندس بشركة أديسون للكهرباء، فرتب المهندسين بشركة ديترويت لإنتاج السيارات قبل أن يتحصل على شهادة الدكتوراه من جامعة ميشيغان... إلى أن أسس شركة فورد وعمل بها كمهندس قبل أن تتوسع استثماراته فيها. كما كان لفورد عدة إسهامات علمية وخاصة منها كتبه ومؤلفاته: كتاب نماذج فورد عام 1922، وكتاب حياتي وعملي بنفس السنة، وكتاب اليوم وغدا عام 1926، وكتاب أديسون كما أعرفه سنة 1930. والتي نال على إثرها ميدالية من معهد فرانكلين (ELLIOT CRESSON). ويعتبر فورد راعي تطوير نظام العمل المشهور (نظام التجميع للإنتاج المتسلسل) بامتياز.

ويعتبر فورد راعي تطوير نظام العمل المشهور (نظام التجميع للإنتاج المتسلسل) الذي خطر له كما يقول، حينما كان في زيارة لأحد الأماكن المخصصة لتحضير اللحوم في شيكاغو. فقد كانت الذبائح تعلق وتتحرك في ترولي علوي لتقف أمام مجموعة من العاملين؛ حيث تقوم تلك المجموعة بعملية محددة لاستقطاع جزء من الذبيحة، ثم تتحرك

الذبيحة للمجموعة التالية لتقوم باقتطاع جزء محدد آخر، وهكذا حتى تنتهي العملية في نهاية المطاف بالهيكل العظمي للذبيحة. وتبلورت الفكرة عنده باعتماد طريقة تجميع السيارة بالطريقة العكسية، فيبدأ في بداية الخط بالهيكل العام (الصاشي)، ثم تقوم كل مجموعة من العمال بتركيب أجزاء محددة...وبالتالي تنجز السيارة بطريقة أدق وأسرع. لقد أحدث فورد باعتماده أسلوب الإنتاج الكبير باعتماد المكننة وإنتاج نوع واحد ولون واحد(الأسود)، وتخفيض تكلفة ووقت الإنتاج، ورفع رواتب العمال، ثورة في إنتاج وتصنيع السيارات داخل أمريكا وخارجها؛ لدرجة أصبح اقتناء سيارة في متناول أغلبية الأمريكيين، حيث شكلت سيارة فورد موديل نصف السيارات المباعة في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1918. ولم تتوقف العملية لديه عند تحسين طرق وأساليب الإنتاج، بل امتدت إلى تحقيق الاندماج شبه الكلي للمؤسسة في عملية الإنتاج، حيث شرع في صناعة بعض قطع السيارة التي كان يشتريها من غيره. وتأسيسا على ما سبق يمكن إيجاز نجاح التجربة الفوردية في العناصر والنقاط التالية:

1 - اعتماده على نظام خط التجميع الذي أمكن من إخراج سيارة كل 93 دقيقة بدل من 728 دقيقة بالطريقة العادية(القديمة)، وهو النظام الذي استنتجه من دراسته لثنائية الحركة والزمن وما يرتبط بهما من عدد العمال المطلوب لإنجاز العمل؛ حيث قام بتقسيم خط التجميع إلى خطوات منفصلة، ليدرب العمال على القيام بعملية واحدة. وفي سنة 1913 أدخل فورد خط الإنتاج (التجميع) المتحرك حتى يبقى العمال في مكان ما ليضيفوا قطعة أو جزء لكل سيارة عند مرورها على الخط، ويمد مجموعة العمال بالقطع المطلوبة عن طريق سير محسوب توقيته بعناية لتمكين خط التجميع من العمل بسلاسة تامة. وفي هذا المجال يقول فورد: "إن ادخار عشر خطوات يوميا لـ 1200 عامل، من شأنه توفير القوة والزمن اللازم لقطع خمسين ميلا.

2 . السياسة التحفيزية الناجعة التي كان لها أثرا كبيرا في استقرار العمال وولائهم للعمل بالمصنع؛ حيث قام بمنح خمس دولارات للعمال الذي يعمل ثماني ساعات في اليوم بدل من 2,34 دولار لليوم المقدر بتسع ساعات، المعمول به في صناعة السيارات. وبذلك أمكنه من رفع مناوبات العمل إلى ثلاثة بدل إثنتين في اليوم...كما أشرك فورد عماله، الذين يثبت قسم الشؤون الاجتماعية الذي أنشأه تمتعهم بسلوك لائق (كابتعادهم عن التدخين والقمار والشرب ...) في نسبة من الأرباح كل ستة أشهر.

3 . الإنتاج الكبير بتكلفة بيع منخفضة، وهو المبدأ الذي ساهم في تطور استهلاك العملاء للمنتوج(السيارات)، وهو مبدأ قريب جدا من المذهب الكنزي(ضمان زيادة الاستهلاك وتحريك الآلة الاقتصادية). وبالرغم من المنافسة الشرسة في مجال إنتاج وصناعة السيارات بداية من نهاية القرن الماضي إلا أن شركات فورد ونتيجة للمبادئ المعتمدة في تنظيمها وإدارتها حافظت على وجودها سواء في السوق الأمريكي أو الدولي.⁽⁵⁾

المبحث الثاني: نظرية التقسيمات الإدارية ADMINISTRATIVE DIVISION THEORY

لقد اتخذت هذه النظرية عدة تسميات واصطلاحات منها خاصة: نظرية التكوين الإداري، مدرسة العمليات الإدارية، نظرية الإدارة العملية، نظرية الإدارة العامة، نظرية الإدارة الوظيفية...، كما تسمى في بعض الأحيان بنظرية الإدارة العلمية وتلتقي في ذلك مع نظرية التنظيم العلمي للعمل (التايلورية).

لقد جاءت أفكار ومبادئ هذه النظرية ملازمة لأفكار وطروحات نظرية التنظيم العلمي للعمل. وتركز اهتمامها على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي والعمليات الداخلية في المنظمات، وما يرتبط بهما وجوانب فيزيولوجية للعمل وليس الجوانب الإنسانية للأداء وأداء. وكان الافتراض الأساسي الذي اعتمده هو أن كفاءة المنظمة هو انعكاس لكفاءة الإدارة، وأن الهياكل التنظيمية هي القادرة على خلق الأفراد الأكفاء في المنظمة. ولذا فقد اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية وروادها الأوائل بشكل أساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم التي تمحورت حول المبادئ التالية:

ا - تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة.

ب - تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ج - القيام بتجميع الأنشطة المتماثلة أو المتشابهة في شكل تقسيمات إدارية متماثلة ومتكاملة.

د - تجزئة المهام إلى عدد من الوظائف المحددة التي تناط بالأفراد.

وقد ساهم في بلورة وتطوير مفاهيم وأفكار ومبادئ هذه النظرية العديد من العلماء والباحثين من مختلف التخصصات المعرفية من بينهم:

المطلب الأول: إسهامات هنري فايول HENRY FAYOL

يعتبر المهندس الإداري الفرنسي أول من وضع أسس هذه النظرية التي استمد أسسها ومبادئها من دراساته العلمية وخبرته الوظيفية كمدير لأحدى المنشآت الصناعية الكبرى التي كانت تعمل في مجال التعدين (مناجم الفحم الحجري). وكتب عنه أنه كان مديرا ناجحا على الرغم من اهتماماته أنصببت على النواحي التنظيمية في مستويات الإدارة العليا والوسطى، والعلاقة بين المديرين وليس على مستوى الإدارة التنفيذية في ورش العمل كما فعل تايلور. ومع ذلك استفاد فايول من أخطاء تايلور فأعطى أهمية أكبر للعنصر البشري، مما اكتسبه سمعة طيبة في نظر الكثيرين لدرجة وصفه من قبل البعض بأب الإدارة الحديثة، وذلك لمساهمته الكبيرة في وضع المبادئ والأسس العامة التي شكلت فيما بعد الأساس القوي لجعل موضوع الإدارة تخصصا علميا قائما بذاته أسوة بغيره من العلوم الأخرى. وقد وثق فايول خبرته وتجاربه هذه في مؤلفه الشهير الموسوم ب: الإدارة الصناعية العامة GENERAL AND INDUSTRIAL MANAGEMENT، الذي صدر عام 1916 وترجم إلى الإنجليزية عام 1929 والذي شرح فيه بإسهام مفهومه للعمليات الإدارية ADMINISTRATIVE PROCESSES والطرق التي تدار بها الأعمال ويوجه بها العمال والموظفون. وفي هذا السياق قسم فايول مهام وواجبات الإدارة إلى خمس عمليات رئيسية وهي:

1 - الأستبصار والحكمة FORESIGHT، التي من خلالها توضع الخطة لتنفيذ مستقبلها.

2 . التنظيم ORGANIZATION، لحشد وتأطير الموارد التي تستخدم في تنفيذ الخطة للوصول إلى الأهداف.
3 . القيادة وإصدار الأوامر COMMAND، لتقييم العاملين وإنجازاتهم للحصول على أفضل نتائج من خلال تنفيذ الخطة.

4 – التنسيق COORDINATION، لمطابقة الجهود مع بعضها وتقاسم المعلومات لحل الإشكالات الإدارية وتحقيق أفضل النتائج.

5 – الرقابة CONTROL، للتأكد من أن الإنجاز يأتي متوافقا مع الخطة الموضوعة، واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر.

كما انتهى فايول من تحليله لأنشطة المنظمات إلى تحديد ستة أنشطة أساسية في أية منظمة:

- أ – الأنشطة الفنية(التقنية) TECHNICAL ACTIVITES ، كالإنتاج والتصنيع.
- ب – الأنشطة التجارية COMMERCIAL ACTIVITES، كالبيع والشراء والمبادلة .
- ج – الأنشطة المالية FINANCIAL CTIVITES ، كالحصول وجلب رؤوس الأموال واستثمارها.
- د – الأنشطة المحاسبية ACCOUNTING ACTIVITE، لضبط الميزانية وإعداد الإحصائيات المرتبطة بها.
- هـ – أنشطة الوقاية والتأمين والضمان الاجتماعي ACTIVITES SECURITY، لحماية الممتلكات والأفراد.

و- الأنشطة الإدارية MANAGERIAL ACTIVITES، وهي جوهر الأنشطة والمحور الذي تدور حوله باقي الأنشطة والأساس الذي تتحقق بواسطته أهداف المنظمات. وفي هذا المجال يرى فايول أن أهمية النشاط الإداري تكمن في التخطيط والتنبؤ، والتنظيم والتنسيق، والرقابة وإصدار الأوامر. والنشاط الإداري كما يقول، نشاط مميز عن الأنشطة الأخرى THE MANAGERIAL FUNCTION IS QUITE DISTINCT FROM THE OTHER ESSENCIAL FUNCTION. وتشمل الوظيفة الإدارية العمليات التالية: التخطيط، التوظيف، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتقويم. فالوظيفة الأولى (التخطيط) هي القاعدة التي تقوم عليها باقي الوظائف، وهي عملية تتضمن تحديد طريقة سير الأمور ، والتي بمقتضاها يتمكن المدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. وتنتم العملية إلى ثلاث أنواع:التخطيط الاستراتيجي، التخطيط التكتيكي، التخطيط التنفيذي. وتهتم عملية التنظيم بضبط العلاقات بين الأنشطة والموارد (البشرية والمادية)، ودمجهما من خلال تصميم هيكل تنظيمي تتحدد فيه المهام والسلطات والأدوار؛ بينما تهتم الوظيفة الثالثة(التوظيف) بتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب بإتباع الخطوات العلمية من استقطاب واختيار، وإدماج في المنصب، وتدريب وتأهيل، وتقييم ونقل وإنهاء مهام...الخ. بينما الوظيفة الرابعة(التوجيه) التي يشار لها أحيانا بالتحفيز والإرشاد، وأحيانا أخرى بالقيادة والعلاقات الإنسانية، فتهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وحسن تحفيزهم وإدارة شؤونهم. أما الوظيفة الخامسة (الرقابة) فهي المعنية بمتابعة وتقييم وتقويم أداء المنظمة، والحرص على مدى تحقيق الأهداف المخطط لها. ويشترط فايول في من يقوم على الوظيفة الإدارية حتى تؤدي دورها على أكمل وجه توفر مجموعة من الصفات، منها:

- 1 – صفات طبيعية(بدنية)، كالشكل وسلامة الحواس، والصحة والقوة، والحيوية والنشاط...الخ
- 2 – صفات عقلية، كالنباهة والقدرة على: الفهم، والتخيل ، والإدراك، والإبداع والابتكار، والحكم على الأشياء...الخ.
- 3 – صفات خلقية، كالصدق والولاء للمنظمة، وتحمل المسؤولية، والخلق القويم.

- 4 - صفات فنية، كالتزود بالمعلومات والحقائق الكافية المرتبطة بحسن أداء الوظيفة الإدارية.
- 5 - صفات ثقافية، كالإلمام بالمعلومات المختلفة التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة، لكن يمكنها أن تساندها وظيفياً.
- ويذهب فايول في نظريته إلى أن العملية الإدارية لا تحقق مبتغاها وأهدافها في المنظمات، ما لم يلتزم فيها بقيم ومبادئ في مختلف الظروف والمواقف التي تمر بها المنظمة؛ حددها في أربعة عشر مبدأ وهي:
- ا - تقسيم العمل DIVISION OF WORK على الأفراد والجماعات والتخصص الفردي في كل جزء من أجزائه . ويشمل التقسيم كل من العمل الإداري والفي.
- ب - النظام DISCIPLINE، أي احترام الأفراد العاملين للأنظمة والقوانين المعمول بها، فهي محددة لسلوك المرؤوسين والرؤساء، وفرض عقوبات على من يخالف هذه القوانين الانضباطية.
- ج - السلطة والمسؤولية AUTHORITY & RESPONSABILITY، أي الحق في إصدار الأوامر والتعليمات والقرارات ، وإلزام المرؤوسين بتنفيذها. والمسؤولية نابعة من السلطة وتعني محاسبة المقصرين والمهملين لعملهم، ومكافأة المجدين... الخ
- د - وحدة الأمر UNITY OF COMMOND، ويعني أن لا يتلقى المرؤوس الأوامر والتعليمات من غير رئيسه المباشر منعا للإرباك والازدواجية في إصدار الأوامر.
- هـ - وحدة التوجيه UNITY OF DIRECTION أي أنه يجب أن تشكل كل مجموعة من الأنشطة ذات الهدف الواحد وحدة تنظيمية يديرها رئيس واحد.
- و - خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة SUBORDINATION OF INDIVIDUAL INTEREST TO GENERAL INTEREST، ويقصد بذلك وضع الأولوية للمصلحة العامة، فإذا تعارضت مصلحة الفرد مع مصلحة الجماعة أو المنشأة فلا بد من تغليب مصلحة هذين الأخيرين.
- ز - المكافأة والتعويض REMUNERATION AND PERSONAL، أي أن يحصل العامل على المكافآت والحوافز والمزايا المادية الأخرى التي تعوض الجهد الذي يقوم به وفق نظام منطقي يراعي صالح العامل وصالح المنظمة.
- ح - المركزية CENTRALIZATION، أي تركيز السلطة في المستوى الأعلى للتنظيم حتى يتم ربط أجزاء المنظمة كوحدة واحدة.
- ط - تدرج السلطة SCALAR CHAIN، أي احترام التسلسل التنظيمي في المستويات الإدارية المختلفة.
- ي - الترتيب ORDER، بمعنى وضع الموارد المتاحة لدى المنظمة وفق نظام يسمح بالاستفادة الكاملة منها في تحقيق أهداف المنظمة، وهو ما يعني وضع الأشياء(آلات، أدوات...) في محلها(ترتيب مادي)، ووضع الأشخاص في الأماكن المناسبة لها(ترتيب اجتماعي).
- ك - الإنصاف EQUITY، أي أن تسود المنظمة روح المساواة والعدالة بين جميع العاملين في إطار القواعد والنظم واللوائح المعمول بها، ضماناً لولاء العمال ورضاهم.
- ل - الاستقرار في العمل STABILITY OF TENURE OF PERSONNEL، ويقصد بهذا المبدأ ضمان استقرار دوران العمل، ذلك أن نجاح المنظمة يعتمد على توافر العمالة المدربة المتأقلمة مع ظروف المنظمة، ومن ثم فإن التغيير المستمر للعاملين يعني زيادة النفقات، وفقدان العمال لعنصر الأمان الوظيفي.

م - المبادرة والمبادأة INITIATIVE، أي تشجيع المديرين للمرؤوسين على التفكير الايجابي، وتقديم المبادرات والاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تطوير العمل وحل المشكلات ومناقشتها معهم.

ن . التعاون وروح الجماعة SPRIT DE CORPS، أي تشجيع الإدارة العليا التوافق والانسجام بين العاملين، وتقوية الشعور الجمعي لديهم.⁽⁶⁾

المطلب الثاني: إسهامات جيمس موني وآلان رايلي J.MOONEY & A.REILEY

هما ضابطان في الجيش الأمريكي ورجلي أعمال أمريكيين، عملا كمديرين في شركة جنرال موتورز واشتركا في أوائل الثلاثينات في إصدار كتاب عام 1931 بعنوان: تقدم الصناعة ONWARD INDUSTRY، وبعد نفاذ الطبعة الأولى منه أعيد طبعه مرة أخرى عام، 1947 وبعنوان جديد هو: مبادئ التنظيم THE PRINCIPLES OF THE ORGANIZATION لكن هذه المرة حمل اسم جيمس موني لوحده. وقد اهتم الباحثان واستنادا إلى مبادئ فايول، بوضع إطار منطقي عام للتنظيم من واقع التنظيمات العسكرية والكنيسة الكاثوليكية؛ أكدوا فيه على ضرورة استخلاص المبادئ الأساسية للتنظيم من واقع ملاحظاتهم ودراستهما وتحليلهما للمنظمات المختلفة، فلاحظوا أن مبدأ التدرج الهرمي للعمل مطبق في كثير من المؤسسات مع اختلاف الهيكل التنظيمي. وفي هذا المجال ذكروا مجموعة من المبادئ منها خاصة:

1 - مبدأ التنسيق THE COORDINATIVE PRINCIPLE: وهو المبدأ الأول والأكثر شمولاً، ويعني تحقيق الوحدة والتكامل بين الأنشطة والعمليات في التنظيم. وينطوي هذا المبدأ على الحاجة إلى وجود السلطة والقيادة داخل المنظمة.

2 - مبدأ التسلسل الرئاسي أو التدرج الهرمي FUNCTIONAL PRINCIPLE: وهو الشكل التنظيمي المسعى هرم المنظمة HIERARCHY الذي يؤكد على تقسيم المنظمة إلى وظائف ومهام وظيفية رئيسية وفرعية، يجري من خلالها تحديد العمليات المرتبطة بالقيادة وتفويض السلطة والواجبات الوظيفية بين المستويات التنظيمية المختلفة؛ أي تقييم السلطة عمودياً في المنظمة، والتحديد الدقيق لمهام وواجبات كل وحدة فرعية.

3 - مبدأ الوظيفي THE FUNCTIONAL PRINCIPLE الذي يستند إلى مفهوم التخصص، ويشير إلى تقسيم العمل في وحدات إدارية على أساس التخصص. ويوضح الباحثان الفرق بين مبدأ التسلسل الرئاسي والمبدأ الوظيفي مشيرين إلى أن المبدأ الأول يوضح الفرق بين العميد والعقيد في الجيش؛ حيث أنه فرق في التسلسل الرئاسي. أما الفرق بين ضابط في المشاة وآخر في المدفعية فهو فرق وظيفي لأنه توجد اختلافات واضحة في طبيعة العمل الذي يقوم به الضابطان.

4 - مبدأ الإدارة التنفيذية STAFF AND LINE أو ما يعبر عنه بمبدأ المشورة STAFF PRINCIPLE، ويقصد به ممارسة تقديم النصح والاستشارة والأفكار دون إلزام قانوني بها.⁽⁷⁾

المطلب الثالث: إسهامات ليندال إيرويك، ولوثر جوليك L.URWICK & L.GULICK

هما باحثان، الأول ضابطا في الجيش ومستشارا انجليزيا ومفكر في مجال الأعمال، عمل على تطوير الإدارة من خلال عرضه لأفكار عدة كتاب في مجال الإدارة ، وما توصلوا إليه من مبادئ إدارية، وصياغة هذه المبادئ وعرضها في صورة مبادئ عامة لتحقيق الكفاية الإدارية ضمنها في مؤلفه الشهير عناصر الإدارة ELEMENTS OF ADMINISTRATION صدر عام 1943، حيث أكد في هذا السياق على أن الفكر الإداري وقتها مازال ضعيفا، وأرجعه لعدة أسباب منها خاصة:

1 - عدم وجود مصطلحات متفق عليها بين رجال الفكر الإداري من قبيل ماهية الإدارة ووظائفها.

2 - عدم وجود اتفاق تام حول وظائف ومسؤوليات الإدارة.

3 - عدم وجود إطار فلسفي يوظف الفكر الإداري.

4 - عدم فهم الحقائق المرتبطة بطبيعة الإنسان.

5 - عدم وجود فلسفة متفق عليها تجمع بين الثنائيات المختلفة كالفرد والمجتمع، والعقل والمادة... الخ

وعليه دعا إلى ضرورة إتباع المنهج العلمي في دراسة وتحليل الجوانب الإدارية، واتجاه الأسس الواضحة والمحددة في أداء وظيفة التنظيم (الانضباط، والقيادة والتنسيق). والجدير بالذكر أن ارويكي لم يختلف كثيرا عن عما توصل إليه فايول من حيث تقسيم الوظائف الإدارية (البحث، التنبؤ، التخطيط، التناسب والملائمة، التنظيم، التنسيق، النظام، إصدار الأوامر، الرقابة، السلطة، التسلسل الرئاسي، تحديد الوظائف وارتباطها ببعضها البعض، القيادة، التفويض، المصلحة العامة، المركزية، تهيئة الأفراد، روح التعاون، الاختيار والتعيين، المكافأة والعقاب، روح المبادرة، المساواة، النظام والتأديب، الاستقرار). كما عاد ولخص كل ذلك في ثلاث وظائف أساسية وهي:

أ - الوظيفة الأولى: التنبؤ بغرض التخطيط.

ب - الوظيفة الثانية: التنظيم بغرض التنسيق.

ج - الوظيفة الثالثة: إصدار الأوامر بغرض الرقابة.

كما أكد على أن التخطيط يتضمن ما ينطوي عليه المستقبل من خلال التنبؤ. ويمكن القول أن كتابات ارويكي ساهمت بشكل كبير في تطوير المبادئ الأساسية لعلم الإدارة خاصة ما تعلق منها بضرورة تنسيق وتوحيد مفاهيم الإدارة العلمية، والوظائف الإدارية والعمل على إيجاد السبل الكفيلة بتطويرها باعتبارها من الوظائف التي لا غنى عنها في تحقيق الأهداف. بينما يعتبر الثاني مفكرا أمريكيا أسهم في تطوير الإدارة من خلال تقديمه لنموذج POSDCORB الشهير الذي يرمز إلى المهام التي يمارسها القائد الإداري (تخطيط، تنظيم، التوظيف، إعداد التوجيه، التنسيق والتسجيل). لقد قام لوثر جوليك هو الآخر بمراجعة مجموعة من الأبحاث العلمية، توصل من خلالها إلى صياغة عدد من المبادئ التي تمزج بين أفكار فايول والخبرة العملية في مجال الصناعة والتنظيم الحكومي ، وهي المبادئ التي تضمنها مؤلفه الشهير: مقالات في علم الإدارة PAPERS ON THE SCIENCE OF ADMINISTRATION الذي صدر عام 1937، والمتمثلة في:

- 1 - تكييف الأفراد للخريطة التنظيمية، ووضعهم في المراكز المناسبة والمستويات الإدارية الملائمة المحددة في الهيكل التنظيمي. وذلك طبقاً لمعايير (أهداف المنظمة، الأنشطة والعمليات، الموارد البشرية، مكان العمل، التخصص...).
 - 2 - وحدة الأمر، أي العمل على وجود رئيس إداري واحد في أعلى التنظيم، والتخفيف من تعدد الرؤساء في الهياكل التنظيمية المختلفة.
 - 3 - وجود عدد من المساعدين الذين يساندون الرئيس في تأدية مهامه ويتصرفون في حدود القرارات الصادرة، ويتولون دقائق العمل وتفاصيله.
 - 4 - وجود عدد من المستشارين الذين يتمتعون بسلطة استشارية ن يتولون دراسة الموضوعات والقضايا المخصصة وإبداء آرائهم فيها دون أن يقوموا بإصدار القرارات.
 - 5 - وحدة الأمر والتوجيه أي إصدار الأوامر من مصدر واحد يتمتع بالسلطة اللازمة؛ وعدم تعدد المصادر التي تعطي التوجيهات والتعليمات للأفراد العاملين، لأن هذا يؤدي إلى الارتباك وعدم القدرة على تحديد المسؤولية.
 - 6 - ضرورة تفويض السلطة وتحديد المسؤولية في حدود السلطة الممنوحة، بحيث يتحقق التوازن بينهما.
 - 7 - تحديد نطاق إشراف المدير على الأفراد بما لا يزيد على خمسة أو ستة أفراد تعزيزاً لرقابة الرئيس الفعالة على رؤوسه.
- هذا ويمكن توزيع الأعمال على أجزاء التنظيم وفق معايير: الهدف أو الغرض، العملية، الفرد، المكان. وهكذا فإن الوظائف والعناصر الإدارية الأساسية التي أكد عليها كل من ارويك وجوليك متماثلة نسبياً مع ما ذهب إليه كل من فايول وجيمس موني وآلان رايلي⁽⁸⁾.

المطلب الرابع: إسهامات رسل روب R.ROBE

هو منظر أمريكي وخبير في الأعمال التجارية، وأحد المهندسين الذين خدموا 26 سنة في إحدى شركات الخبرة الإدارية في مدينة بوسطن بالولايات المتحدة الأمريكية؛ التي ترقى في وظائفها إلى أن أصبح نائباً للرئيس والمدير المالي للشركة، وأحد القادة المعترف بهم في إدارة المرافق العامة. هذه الخبرة المهنية مكنته من إضافة الجديد في مجال الإدارة والتنظيم كخطر المغالاة في التنظيم والرقابة على التكاليف وغيرها؛ والتي تضمنتها محاضراته القيمة في إدارة الأعمال بجامعة هارفارد HARVARD UNIVERSITY. ويذهب في هذا المجال إلى أن الإدارة قد تفهم على أنها أسلوب فني يطبق على جميع أنواع الأنشطة؛ ويظهر ذلك فيما كتبه عن التنظيم وتأثره بالظروف المحيطة به وبالهدف... ويذهب في هذا المجال إلى أنه حين تتطور الصناعة أو الأعمال ويصبح حجمه كبيراً فإن التنظيم يصبح ضرورة لتوجيه الأفراد والرقابة على نتائج النشاط ومعالجة المهام دون نظر إلى أي مسألة تتصل بالوفور المباشر، إذ أنه في هذه الحالة يصبح من الضروري تحديد الجماعات من العاملين فتقسم المسؤوليات والواجبات حتى يمكن جعل المسائل داخل مجال وقدرة الأفراد المسؤولين عن إدارة المؤسسة. وأن ضرورة تقسيم العمل أصبحت ممكنة عن طريق تقسيم الواجبات والوظائف للإفادة من المهارات الخاصة والقدرات والاستخدامات، وأن توجيه الجهود إلى مسالك محددة أصبحت تقليدية. وبهذا يمكن تحقيق مكاسب في الكفاية. ولا يهم الطريقة أو الكيفية التي تم بها توسع الشركة ولكن المهم هو

أن نجعل المسائل تحت رقابتنا، والحاجة إلى التوجيه السليم للمسائل عن طريق الإداريين والتي تؤدي إلى تقسيم المسؤوليات، الذي يجعل السلطة أكثر وضوحا، ويحدد نهائيا المسؤوليات ويحقق النظام. وحينما نتعرض لاعتبارات الوفورات التي يمكن الحصول عليها من الأجزاء المختلفة من التنظيم، فإن الاهتمام يوجه إلى مسائل تقسيم الواجبات للحصول على التخصص في المهارة وفي الوحدة الإنتاجية وإلى تقييد الواجبات بالوظائف بدلا من الأجزاء فقط. أما بشأن الرقابة على التكاليف فيرى روب بأنه وإن كان من اللازم أن نتعرف على تكلفة أي عمل، فإنه من المناسب كذلك معرفة تكلفة معرفة التكاليف، وحذر من خطر الإسراف في التخصص الوظيفي لما قد ينجم عنه من مشاكل تتعلق بالتنسيق بين العمال فائقة التخصص، وما قد يصيب العاملين من جمود إذا تخصصوا في عمل واحد محدود.⁽⁹⁾

المبحث الثالث: النظرية البيروقراطية bureaucratic Théory

إن ظاهرة البيروقراطية كإحدى الظواهر التنظيمية، قديمة قدم المجتمعات البشرية. وما يؤكد هذه الحقيقة ما بلغته بعض الحضارات القديمة من رقي وازدهار وما حققته من إنجازات؛ التي ما كانت لتحقيقها لولا اعتمادها وتبنيها بشكل أو بآخر لمبادئ وأساليب تنظيمية بيروقراطية. لكن تناولها بالدراسة والبحث لم يتم إلا في القرن الثامن عشر الميلادي (إبان عصر التنوير)؛ حيث تشير الوثائق التاريخية إلى تناول الموضوع من قبل الفيلسوف الفرنسي فريدريك ملكيور عام 1764 واصفاً به شكل من أشكال النظام الحكومي الفرنسي؛ وقد أدخل هذا المصطلح بهذا الوصف في قاموس الأكاديمية الفرنسية وقتها. أما المفهوم الحديث للبيروقراطية فيعود إلى الأصل اليوناني اللاتيني الذي يتكون من شقين، الأول (bureau) ويعني مكتب، والثاني (cracy) ويعني سلطة أو حكم، واللذان يشكلان معا مصطلح حكم المكتب، وهو المصطلح الذي تبناه مجموعة من العلماء والمفكرين وعلى رأسهم ماكس فيبر. وبصرف النظر عن المواقف الداعمة أو المعارضة له والمضامين السلبية التي ينطوي عليها؛ فإنه يعد أحد المفاهيم التي تدل على نمط من أنماط التنظيم التي شاع استخدامها من قبل الكتاب والمفكرين والمهتمين، تحت تسميات ومعاني عديدة، منها خاصة:

1 - يشير المعنى اللغوي للبيروقراطية إلى سلطة المكتب أو حكم الإدارة.

2 - أنها عملية الحكم بواسطة أجهزة متخصصة تستند إلى نظام رسمي متدرج تتوزع فيه السلطة وأنماط الإشراف، يقوم عليها متخصصون في المستويات التنظيمية المختلفة.

3 - هي البناء الذي يوجه وينسق ويضبط مجهودات الأفراد الذين يؤدون أعمالا كثيرة ومتنوعة.

كما يرتبط المفهوم ارتباطا وثيقا بمفهوم التحول نحو الديمقراطية BUREAUCRATIZATION الذي يستخدم لتحليل قواعد النظام وإجراءاته الداخلية التي يحترمها أعضاء التنظيم.⁽¹⁰⁾

وللبيروقراطية عدة نماذج، ولكل نموذج خصائصه التي أثرت المفهوم نظريا وعمليا. ويمكن إدراج أهم هذه النماذج في الإسهامات التالية:

المطلب الأول: إسهامات ماكس فيبر MAX WEBER

فيبر هو مفكر وفيلسوف وعالم اجتماع ألماني، ينحدر من أم بروتستانتية متدينة وأب أحد الأعضاء المهمين في الحزب القومي الليبيرالي؛ وكثيرا ما كان يستقبل في بيته شخصيات فكرية وسياسية مهمة من أمثال ديلتي ومومسين وغيرهما. وكان لهذه البيئة دورها في تبلور أفكار فيبر التي شملت مختلف المجالات (لفلسفية والدينية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية). كما عايش فيبر أهم المراحل التي تميزت بتحول كبير على المستوى التنظيمي للمجتمعات الغربية عموما والمجتمع الألماني خصوصا والذي تمثل في انتقال المؤسسات الصغيرة التي تشغل عدد محدود من العمال إلى بناء مؤسسات كبيرة تشغل عدد كبير من العمال وتعتمد أسلوب مغاير لسابقه، وأطلق فيبر على هذا النوع من المؤسسات مصطلح البيروقراطية. لقد ارتبط مفهوم البيروقراطية في صورته الحديثة بالفيلسوف والعالم الألماني (ماكس فيبر) الذي استخدم هذا المفهوم محددًا من خلاله مواصفات المنظمة المثالية أو النموذجية. ولقد استعان فيبر بالنموذج المثالي في وضع تصنيفات للفعل والعلاقات الاجتماعية والجماعة. وخص الجماعة المتضامنة GROUP CORPORATE بالمناقشة والتحليل، وصاغ هذا البناء القاعدي معتبرا إياه النقطة المرجعية التي تميزه عن غيره من النماذج الأخرى للسلطة. وأطلق على هذا النموذج نموذج السلطة الشرعية الرشيدة AUTHORITY RATIONAL LEGAL ، وحدد المميزات الأساسية للجماعة المتضامنة التي تمارس في ظلها السلطة الشرعية المعقولة أو الرشيدة في العناصر التالية:

1 - تنظيم مستمر للوظائف الرسمية التي تحكمها القواعد.

2 . تحديد نطاق مخصص لكل منصب أو وظيفة وهو نطاق يشمل:

ا . التزامات بأداء واجبات وظيفية معينة استنادا إلى مبدأ تقسيم العمل.

ب - تقابل سلطة شاغل المنصب للواجبات والمسؤوليات المنوطة بها،

ج - تحديد وسائل الالتزامات الضرورية بوضوح ، والتي لا يجوز استعمالها إلا في الحالات المنصوص عليها.

ويعني مصطلح البيروقراطية لدى فيبر ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة ووضع السياسات العامة موضع التنفيذ. وهذا النموذج أو النمط المثالي (IDEAL TYPE) هو عبارة عن فكرة أو بناء عقلي يصعب إيجاد نظير لها في الواقع ، وكان الهدف من تكوينه أن تقارن به الأفعال أو المواقف الواقعية. والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية، ويكونون فيما بينهم تنظيمًا هرميًا تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات...ويرى فيبر أن البيروقراطية هي إحدى المظاهر التنظيمية القديمة التي تطورت عبر العصور بأشكال مختلفة لكي تنسجم مع الحاجة الحقيقية للمنظمات العاملة في سعيا لتحقيق أهدافها؛ ومن هنا اعتبر المنظمة البيروقراطية من أفضل أشكال التنظيم الإداري وأكثرها قدرة على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة. هذا إضافة إلى تمتعها بصفة الرشد والعقلانية في معالجة المشكلات الإدارية، واعتمادها العمل المكتبي وأساليب التخصص الإداري. وقد افترض فيبر في المنظمة البيروقراطية صفات متعددة هي: الدقة والوضوح، والإلمام الكامل بالمتطلبات، وانصياع المرؤوسين بشكل تام إلى المسؤول الإداري الأعلى، وتقليل الاحتكاك بالمستويات الإدارية المختلفة. وقد أراد من خلال افتراضاته التوصل إلى نموذج عقلاني للمنظمة البيروقراطية، ينطلق أساسا من القيم الفكرية والنظريات

التي سادت الوسط الإداري الذي تعمل فيه المنظمات بشكل عام. وينطلق النموذج المثالي البيروقراطي عند فيبر من مفهومي السلطة والشرعية والتي يقسمها إلى ثلاث أصناف يستند كل منها على أسس معينة وهي:

- 1 - السلطة (الكارزمانية) CHARISMATIC AUTHORITY ، التي تستمد شرعيتها من خصائص القائد المهمة.
 - 2 - السلطة التقليدية TRADITIONAL AUTHORITY ، التي تستمد شرعيتها من العادات والتقاليد والدين... الخ
 - 3 - السلطة القانونية LEGAL AUTHORITY ، التي تستمد شرعيتها من القواعد القانونية والتشريعية
- لقد عدد الكتاب والباحثون في النظرية البيروقراطية مجموعة كبيرة من الصفات للنموذج البيروقراطي إلى الحد الذي يخيل للمرء أن هناك أكثر من نموذج للبيروقراطية. لذلك سيجري هنا اقتباس ما اراده وكتبه فيبر أصلا عن سمات الأنموذج البيروقراطي المثالي؛ وذلك في مايلي:

ا - أن هناك مبادئ معينة تحكم عمل مختلف المنظمات الشرعية الرسمية يجري تطبيقها من خلال القوانين والإجراءات الإدارية وهي:

ب - ينبغي أن توزع الأنشطة المطلوبة لانجاز أهداف المنظمة البيروقراطية بطريقة محددة وعلى شكل واجبات رسمية.

ج - يجري توزيع السلطة المطلوبة لانجاز تلك الواجبات بشكل دائم ومحدد بدقة بواسطة قواعد تبين بوضوح كيفية ممارسة تلك السلطة على أفراد المنظمة من قبل أولئك الذين تخول لهم السلطة.

د - يجب اختيار أفراد المنظمة من ذوي الكفاءة والمؤهلات لغرض التنفيذ الدقيق والممارسة الصحيحة لتلك الواجبات والصلاحيات.

هـ - أن مبادئ هرمية التنظيم وتدرج السلطة تعني وجود نسق منظم بدقة من الرؤساء والمرؤوسين، بحيث يجري إشراف دقيق من قبل الإدارات الأعلى على الإدارات الأدنى. وكلما تطورت البيروقراطية بات هناك خط واحد للسلطة بحيث يتلقى المرؤوس أوامره من رئيس واحد وصولا للإدارة العليا.

و - تستند الإدارة إلى نظام مستندي (التوثيق والكتابة) من خلال عمليات الحفظ والأرشفة. يتضمن معلومات تفصيلية عن كل أمور العمل وجزئياته.

ز - التقيد باللوائح أي إتباع نظام دقيق يتكون من قواعد وإجراءات وتعليمات تتميز بالشمول والعمومية، تكفل استمرار العمل بصرف النظر عن الأشخاص القائمين به.

ح . الاتباط الدائم بين الموظف والبيروقراطية ضمانا لاستقراره وصعوده في السلم الهرمي بالترقية عن طريق الأقدمية والأهلية والجدارة.

ط - تتطلب الإدارة الناجعة للمنظمات المعاصرة وبخاصة المنظمات الاختصاصية التي باتت منتشرة في الوقت الحاضر تدريباً اختصاصياً ومهنياً لانجاز واجباتها. وهذه الحالة تنطبق على مديري وموظفي المنظمات الخاصة والعامّة على حد سواء.

ي - عندما تتطور المنظمات فإن عملها الرسمي يستغرق وقت وطاقة الموظف بالكامل. لذلك يجب تفرغ الموظف لعمله تفرغاً تاماً بحيث يكون نشاطه الوظيفي هو النشاط الأساسي، والأنشطة التي يمارسها خارج أوقات الدوام الرسمي هي مجرد أنشطة ثانوية.

ك - أن إدارة المنظمات تتطلب إتباع قواعد عامة تتباين في ثباتها وفي شمولها ويمكن تعلمها. وبالتالي فإن معرفة تلك القواعد يتطلب تدريباً وتعليماً فنياً متخصصاً، ينبغي على الموظفين الحصول عليه.

كما أكد فيبر على عدد من الخصائص الأخرى للبيروقراطية والتي تخص الموقع الرسمي للموظف وهي:

1 - أن العمل الإداري مهنة، أي أن الوظيفة البيروقراطية تتطلب تدريباً مهنياً خاصاً، واختبارات خاصة تسبق شغل الوظيفة.

2 - يتمتع الموظف البيروقراطي بمركز اجتماعي مرموق SOCIAL ESTEEM مقارنة بالمواطنين الاعتياديين.

3 - يعين الموظف البيروقراطي من قبل سلطة عليا. وعلى هذا الأساس فإن الموظفين المنتخبين من الجمهور لا يعدون بيروقراطيين خالصين لأنهم لا يشغلون موقعهم استناداً إلى إرادة السلطة العليا في الهرم التنظيمي الرسمي.

4 - يجري شغل المنصب الوظيفي من قبل الموظف طيلة حياته الوظيفية، على الأقل في البيروقراطيات العامة.

5 - يستلم الموظفون رواتب SALRY معينة مقابل عملهم ولا يستلمون أجوراً WAGS مقابل عملهم. لأن الراتب يقاس بحسب الموقع الوظيفي STATUS.

6 - يسلك الموظف مساراً وظيفياً CAREER محدداً ضمن الهرم التنظيمي للوظيفة العامة.

ولخص فيبر المزايا التقنية المحققة كما يعتقد من ابتكاره أنه يحقق تفوقاً وامتيازاً تقنياً على أي شكل آخر من المنظمات. وأن المقارنة بين المنظمة البيروقراطية التامة وسواها من المنظمات المختلفة تشبه المقارنة بين الإنتاج بواسطة آلة والإنتاج اليدوي. فالبيروقراطية طبقاً لفيدر توفر الأمثلة في التنفيذ بسبب تبنيها لمبدأ التخصص في الوظائف الإدارية والذي يعتمد على أسس موضوعية لا ذاتية بحيث أن الوظائف تنجز من قبل أفراد متخصصين اكتسبوا مهاراتهم من خلال التدريب المتخصص والممارسة الدائمة. كما أن الأهداف تتحقق من خلال تطبيق قواعد محسوبة بدقة دون تدخل شخصي.⁽¹¹⁾

المطلب الثاني: إسهامات روبرت مرتون ROBERT MERTON

يعتبر مرتون أحد العلماء الذين أدركوا النتائج غير المقصودة للبيروقراطية الفيدرية من خلال طروحاته التي حاول من خلالها معالجة أوجه القصور والنقص فيها. لقد رأى أن الرقابة والتنسيق وفقاً للقواعد يعينان المنظمة على تحقيق الرشد، حيث أن القواعد تساعد على التنبؤ بالسلوك، لكنها أيضاً تجعل سلوك البيروقراطي أقل مرونة. وعندما يستمر التركيز على هذه القواعد في المنظمة تتحول هذه القواعد أهدافاً شخصية في حد ذاتها لدى الأفراد بدل من مجرد طرق وإجراءات لتحقيق الأهداف التنظيمية؛ وسيؤدي ذلك إلى عدم الفعالية التنظيمية. لقد عرض وجهة نظره هذه في مقال نشره عام 1940 تحت عنوان (البناء البيروقراطي والشخصية) وهو المقال الذي لقي انتشاراً واسعاً بين الكثير من علماء الاجتماع آنذاك حيث استطاع من خلاله الكشف عن الكثير من الجوانب التي أغفلها النموذج المثالي للبيروقراطية. وتضمن هذا المقال مجموعة من القضايا حددت وجهة نظره حول التنظيم منها:

1 . الرشد والعقلانية حينما يركز الضبط على المعرفة الفنية المتخصصة، والمعايير الموضوعية والطابع غير الشخصي لعلاقات الأعضاء.

2 . القدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمي وبمجرى الحوادث نتيجة استقرار الوظائف والعلاقات السائدة بين الأعضاء، بحيث نعلم الارتباط والدور الذي يؤديه كل فرد وأدوار بقية الأعضاء.

وقد أطلق مرتون على الأساليب المستخدمة لضمان تنميط السلوك (النموذج الآلي) للسلوك الإنساني. وهكذا يجري العمل بقواعد وإجراءات رسمية نمطية، وتتحوّل الرقابة إلى عملية التأكد من أن تلك الإجراءات مطبقة وملتزم بها. وهذا التأكيد على القواعد والإجراءات من شأنه أن يؤدي إلى إلتائج التالية:

أ - تقليص حجم العلاقات الشخصية، وتحول العلاقات في الإطار البيروقراطي إلى علاقات بين المكاتب أو المواقع الوظيفية.

ب - زيادة تقبل أعضاء المنظمة للقواعد والإجراءات الرسمية والتزامهم بها في تصرفاتهم اليومية.

ج - زيادة أسلوب التبويب في اتخاذ القرارات، حيث يجري تضيق أبواب التصرف أو مجالاته إلى عدد صغير، والمبادرة إلى تطبيق أكثر القواعد صلة بالقرار، بدون جهد للبحث عن بدائل أخرى، مما يعني تبويب البدائل في قلة محدودة والحد من عملية البحث عن البدائل. وينتج عن هذا التحول في سلوك أعضاء المنظمة إلى سلوك قابل للتنبؤ أي إلى جموده؛ كما يقود تقليص العلاقات الشخصية إلى تنمية الروح المعنوية وزيادة مدى تصور أعضاء المنظمة لأهدافها على أنها مشتركة بينهم. وهذا الاشتراك في الأغراض والمصالح والسلوك يدفع الأعضاء للدفاع عن بعضهم البعض اتجاه الضغوط الخارجية، مما يؤكد مرة أخرى الأتجاه نحو جمود السلوك.⁽¹²⁾

المطلب الثالث: إسهامات فيليب سيلزنك PHILIP SELZNICK

يعتبر سيلزننيك من بين علماء النسق الطبيعي مثل بارسونز ومرتون؛ إلا أن وجه الاختلاف بينهم في الرؤية التحليلية الوظيفية للتنظيم، حيث أن سيلزننيك اعتمد في وضع نظريته على نتائج دراسته الأمبريقية كانت الرؤية التحليلية للتنظيم نظرية مجردة عند كل من بارسونز ومرتون. كما تختلف الرؤية التحليلية للتنظيم بين ميرتون وسيلزننيك من حيث تركيز الأول في تحيله على القواعد الرسمية وتداعياتها الوظيفية؛ بينما اهتم الثاني بوظيفة تفوي السلطة والنتائج المترتبة عليها. كما ركز مرتون على الضبط من منظور التسلسل الرئاسي والتقنين. بينما تناوله سيلزننيك من منظور مفهوم الخبرة الفنية وفق تعريفها في نموذج فيبر المثالي، ثم مناقشتها من خلال التطبيق الوظيفي للنتائج غير المقصودة لهذا التعريف. وفي حين أكد مرتون على حقيقة أن الوسائل يمكن أن تصبح غايات عن طريق إحلال الأهداف؛ وأن إحلال الأهداف ينشأ عنها من وجهة نظره الحاجة إلى تفويض السلطات إلى الوحدات الفرعية في المنظمة. وعندما تتوسع المنظمات يزداد عدد الوحدات الفرعية فيها. ويتعين عليها بالتالي تفويض سلطة اتخاذ القرار العملية إلى الوحدات الفرعية. وستعمل هذه الأخيرة على تطوير أهداف خاصة بها وتتحوّل بالتالي الأولويات من الأهداف التنظيمية المتعلقة بالريح الكلي إلى الأهداف المحدودة للوحدات الفرعية؛ التي ربما لا تعادل الهدف التنظيمي عندما تعمل هذه الوحدات بصورة متناسقة. وإذا كان مرتون قد أكد على القواعد الرسمية كاستجابة لمطلب الرقابة، فإن سلزننيك(1949) أكد على تخويل السلطة أو الصلاحية في مجال دراسته للنتائج غير المتوقعة. وقد تبلور نموذج(THE SELZNICK MODEL) بوجه خاص من دراسته لتجربة(سلطة وادي تنسي) في الولايات المتحدة

- الأمريكية. ويفترض أن مشكلة البيروقراطية تتعلق بالحاجة لتفويض السلطة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية التي تليها. وهذه الحاجة تعد بمثابة استجابة لحاجة الرقابة. وهو المطلب الذي يؤدي إلى زيادة تخويل الصلاحيات، غير أن هذا التحويل يؤدي إلى عدد من النتائج منها:
- 1 - تزايد الاهتمام بتدريب الموظفين في مجالات متخصصة، حيث أن تركيز اهتمام الموظف بعدد محدود من المشكلات يدعم قدرته على معالجتها.
 - 2 . تزايد الاهتمام بالفارق بين أهداف المنظمة ومنجزاتها المحققة، مما يعزز الحاجة إلى المزيد من التحويل لغرض زيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها.
 - 3 - تزايد الاهتمام بتجزئة المنظمة إلى تقسيمات، وبالتالي زيادة توجه الموظفين نحو التقسيم الذي ينتمون إليه. فيرتبطون بأهدافه الجزئية لدرجة أكبر من الارتباط بالأهداف العامة للمنظمة، أو بدرجة إسهامهم في تحقيقها.
 - 4 - تزايد الاهتمام بتجزئة المصالح يؤدي إلى الصراع بين وحدات المنظمة وإلى نشوء الصراع بين أعضائها. ولذلك فمحتوى القرارات في المنظمة يعتمد بشكل متزايد على الاستراتيجيات الداخلية، خاصة إذا كان هناك تقبل محدود للأهداف العامة للمنظمة من قبل أعضائها.
 - 5 - تزايد الاهتمام بتجزئة المصالح الفردية بسبب التدريب المتخصص والتحويل من تكاليف تبديل الموظفين. ويؤدي ضمنا إلى الاهتمام بالأهداف الجزئية لتقسيمات المنظمة
 - 6 . تزايد الاهتمام بالتباعد بين الأهداف العامة للمنظمة وبين إنجازاتها الفعلية يؤدي إلى زيادة تخويل الصلاحيات من طرف الإدارة العليا بغرض تحقيق النتائج المتوقعة، غير أن ذلك يقود إلى المزيد من النتائج غير المتوقعة . وهكذا تتكرر العملية.⁽¹³⁾

المطلب الرابع: إسهامات الفن قولدнер ALVIN GOULDNER

يعتبر قولدнер من علماء البنائية الوظيفية الذي قام بإجراء مسح دقيق لتراث نظرية التنظيم . فاستطاع من خلالها التمييز بين مستويين متباينين من التحليل هما النموذج الرشيد THE RATIONAL MODEL، ونموذج النسق الطبيعي THE NATURAL SYSTEM حيث يرتبط النموذج الرشيد بمنهج النظرية الكلاسيكية للبيروقراطية في التحليل بينما يتسائل النموذج الطبيعي عن الكيفية التي تحافظ بها التنظيمات على بقائها ضمن إطار من المماثلة العضوية بتعبير الموظفين، وأشار قولدнер إلى أن فهم التنظيم يستلزم ألا يتم التحليل باستخدام أحد النموذجين، بل الاثنین معا؛ وهذا من منطلق أن البيروقراطية الرشيدة عند تطبيقها أليا تكون مصحوبة بمشكلات كثيرة قد يتطلب علاج معظمها استخدام أساليب غير رسمية أو غير رشيدة. لذلك فإن الواقع التنظيمي يتطلب ضرورة الجمع بين النموذجين (الرشيد والطبيعي). وفي هذا المجال يميز قولدнер بين ثلاث أنماط من البيروقراطية ضمنها في كتابه الشهير (أنماط البيروقراطية الصناعية) وتتمثل في:

- 1 - البيروقراطية التمثيلية التي يشترك العمال والإدارة في وضع قواعدها التنظيمية.

ب . البيروقراطية المزيفة التي تفرض من الخارج ولا دخل للإدارة والعمال في وضع قواعدها.

ج - البيروقراطية العقابية التي تستند إلى قواعد الطرف الأقوى في علاقة العمل.

وخلص قولدرنر من خلال استخدامه لمدخل مماثل تماما لمدخل الفعل في تحليل التنظيم على تصور نظري هام لديناميات الجماعة، وما يتمخض عن التطبيق الفعلي للقواعد الرسمية من نتائج مقصودة وأخرى غير مقصودة UNINTENDED CONSEQUENCES. كما اهتم قولدرنر بكل من مطلب الرقابة من قبل الإدارة العليا، وبالنتائج غير المتوقعة للقواعد، خاصة وأن القواعد لازمة لصيانة توازن المنظمة البيروقراطية. إلا أن الاعتماد على الرقابة بهدف المحافظة على توازن نظام فرعي في المنظمة يؤدي إلى الإخلال بالنظام الأكبر، ويولد نتائج مرتجعة تعود ثانية على النظم الفرعية؛ ويعمل نموذج قولدرنر (THE GOULDNER MODEL) على الوجه الآتي:

1 . يدفع مطلب الرقابة من قبل الإدارة العليا في المنظمة البيروقراطية إلى وضع الاجراءات الرسمية التي تنظم العمل ويؤدي ذلك على تقليل ظهور علاقات القوة داخل الجماعة.

2 - تتفاعل الفروقات في السلطة داخل جماعة العمل مع درجة الاعتقاد بضرورة عدالة المعايير ، وتميل الجماعة لقبول سلطة المشرفين ، مما يقلل من التوتر وزيادة التوجه نحو تدعيم القواعد الرسمية.

3 - تتحول الأدوار المحددة لأعضاء المنظمة ، في إطار القواعد الرسمية، إلى نمط يمثل الحد الأدنى من الأداء المطلوب، مما يعني انخفاض الانجاز الفعلي عن الممكن إنجازه. فالقواعد بتحديد لها للحد الأدنى من الأداء توسع من تعرفة الأعضاء بتلك الحدود الدنيا.

4 - يؤدي تعيين الحد الأدنى من الأداء المسموح به إلى حصول فوارق بين الأهداف العامة للمنظمة وبين منجزاتها الفعلية. وهذا يخلق الشعور بالفشل لدى الإدارة العليا، أي إلى عدم التوازن في النظام الأكبر.

5 - كاستجابة لعدم التوازن المذكور، تندفع الإدارة العليا إلى ممارسة الدقة في الإشراف وإلى أحكامه في إطار النموذج الآلي للمنظمة.

6 - يؤدي أحكام الإشراف إلى بروز مظاهر علاقات القوة، وإلى زيادة مستوى التوتر في جماعة العمل، مما يؤدي على الإخلال بتوازنها الذي سبق أن حققته في ظل القواعد السابقة . وهكذا فدقة الإشراف هي دالة من السلطوية في الإشراف.⁽¹⁴⁾

المطلب الخامس: إسهامات ميشيل كروزيه MICHEL CROSIER

هو عالم الاجتماع الفرنسي الذي يعود له الفضل في دراسة وتحديد البيروقراطية الفرنسية كما تصورها التمثل الاجتماعي والمخيال الشعبي باعتبارها مولدة لتعقيدات غير صالحة تخنق الشخصية. لقد حاول في بداية أبحاثه تشخيص النسق الاجتماعي للمجتمع الفرنسي في مختلف ابعاده سعيا منه لإبراز النسق البيروقراطي. لقد أعاب كروزيه على فيبر تجاهله لمشكلات القوة والصراع والتغير في التنظيمات بتأكيدده على الجانب المستقر من التنظيم؛ كما حاول بذلك تجاوز مفهوم العقلانية المحدودة لسان سيمون، حيث بين من خلال تحليله الاستراتيجي للمنظمات بأن كل فاعل/عامل أو موظف يتوفر على درجة من الحرية يمكنه من خلالها وضع إستراتيجية شخصية هدفها الرفع

من التأثير، كما تتعلق نماذجها بقيمه وبنظرتة وإدراكه للوضعية وبوسائل التأثير التي يتوفر عليها. لقد استخدم كروزييه مدخل مدرسة الرشادة الحديثة THE NEO-RATIONALISM في دراسة الظاهرة البيروقراطية من خلال معرفة مدى الالتزام الحرفي للشخصية البيروقراطية THE BUREACRATIC PERSONAJITY؛ حيث قام باختيار تنظيمين مختلفين فيما بينهم من حيث درجة البيروقراطية، ووقع الاختيار على على وكالة حكومية للأعمال الإدارية تتصف بدرجة عالية جدا من البيروقراطية ومصنع للتبغ يتميز بدرجة اقل نسبيًا من البيروقراطية. وقد بدى من خلال هذه الدراسة تأثره بأراء ميرتون حول الشخصية الإدارية التي تتشكل أساسا من خلال برامج التدريب الخاصة التي يقوم بها التنظيم لإعداد هذه الشخصية التي تلتزم نظريا التزاما تاما بتنفيذ التعليمات والقواعد الرسمية. ومن هذا المنطلق حاول كروزييه معرفة مدى التزام تلك الشخصية بالقواعد واللوائح الرسمية؛ وهل تحاول تلك الشخصية أن تفسح لنفسها مساحة من الحرية تحقق لها نوعا من القوة في علاقتها بشخصياتها أخرى داخل التنظيم، وأن تفسح لنفسها مساحة من الحرية تحقق لها نوعا من القوة في علاقتها بشخصيات أخرى داخل التنظيم، وتوسيع نطاق امتيازاتها وتفوقها وتقليل اعتمادها على الغير مع الحد من تدخل المستويات التنظيمية الأعلى. وهل يعني تحقيق الحرية غير المعلنة في التصرف أن يقوم على إستراتيجية واعية ترتبط بجماعة العمل وتفهم جيد لقواعد اللعبة GAME RULES، التي تحقق توسع نطاق الامتياز والاستقلالية دون مخالفة للقواعد الرسمية من قبل التنظيم. ويعتقد كروزييه بأن نفوذ الدولة واحتكارها للسلطة هو في الحقيقة امتداد لنفوذ البيروقراطية ومثيلاتها من الجماعات المهنية والنقابية والثقافية التي تسيطر على قطاعات معينة، فالخبير البيروقراطي يفرض نفسه في ميدان اختصاصه، والصحافي يحتكر ميدان اختصاصه لنفسه، ويؤثر في الأمور حسب أهوائه، والنقابي يعتبر نفسه الوحيد الذي يعرف مطالب الحركة العمالية. وتتلخص وجهة نظر كروزييه في أن مصالح البيروقراطية هي الاعتماد على القوانين والقرارات والمراسيم للتغلب على المشاكل في وقت معين؛ وبمرور الوقت تصبح تلك القوانين لا معنى لها بعد أن تغير الوقت وتغيرت الأوضاع، كما أن الأفراد يتحايلون على القوانين ويستغلون منها ما يخدم مصالحهم. ويرى كروزييه أن التمسك بحرفية الدور يتم باستخدام الإستراتيجية. وكذلك الحال بالنسبة لتمسك البيروقراطي بحرفية القانون حماية لنفسه من التورط في حالات معينة. كما حاول معالجة مسألة تعثر الوظائف، وعدم التكيف والتطابق التي يمكن أن تسجل في التنظيمات الصناعية كغياب العلاقات بين فئات العاملين، والصراع على النفوذ والأزمات المتكررة وذلك من خلال أربع سمات أساسية وهي:

1. اتساع وانتشار قواعد السلوك العامة: وهي القواعد التي تحدد مختلف الوظائف في أدق تفاصيلها، وتخضع التصرفات إلى أكبر قدر من الاحتمالات.
2. مركزية القرارات: حيث تميل سلطة القرار إلى التجمع... وتعطى الأفضليات بشكل طبيعي إلى ما هو ثابت في النسق أكثر مما تعطى للأهداف الوظيفية للتنظيم.
- 3 - عزل كل فئة مرتبية وضغط الجماعة على الفرد: إذ أن كل فئة مرتبية ترى نفسها نتيجة انتشار القواعد السلوكية العامة، ونتيجة لعدم امتلاكها للقرارات معزولة عن الفئات الأخرى، أكانت هذه الفئات عليا أو مرؤوسة.
- 4 - نمو علاقات نفوذ متوازنة: بما أنه لا يمكن إلغاء مصدر الشك مهما كان امتداد القواعد العامة، فإن هذه القطاعات تستمر وتخلق علاقات نفوذ متوازنة، حيث تتطور ظاهرة الصراعات والتبعية؛ وبالتالي فإن كل تنظيم

بيروقراطي هو نسق تنظيمي يقوم توازنه على وجود سلسلة من الحلقات المفرغة (المستقرة نسبياً) تتنامى انطلاقاً من مناخ التعميم والمركزية. وينطلق كروزييه في تحليله الاستراتيجي من عدة منطلقات منها خاصة فكرة أن الإنسان لا يقبل أن يعامل كوسيلة أو أداة في خدمة المنظمة من منطلق أن له أهداف قد تتوافق أو تتعارض مع أهداف المنظمة؛ بالإضافة إلى وجود الحرية النسبية للفاعلين داخل المؤسسة. وفي هذا السياق تتجلى في نظره مجموعة من الضغوط منها :

أ - ضغط منبعه محيط العمل كالآلات والروتين، الحرارة، التوقيت، منهجية العمل... وكلما تم التخلص من العمل اليدوي يزداد التحكم بواسطة القوانين.

ب - ضغط منبعه الانتماءات المختلفة للأفراد (الإيديولوجية، الثقافية، الاجتماعية...).

ج - ضغط منبعه التفاعلات داخل المنظمة.

وعلى ضوء ما سبق يتبنى كروزييه مقاربة إستراتيجية لسلوك الفاعلين في علاقتهم بالتنظيمات من شقين وهما:

1 - الإستراتيجية الدفاعية: وهي الإستراتيجية التي يعتمدها الفاعل إزاء المنظمة بهدف المحافظة على الامتيازات أو المكاسب التي يعتقد بأنها تشكل رهانا بالنسبة عليه، فيستخدم كل ما لديه من أوراق رابحة من أجل أن تبقى الوضعية التنظيمية بخصائصها الحالية ويبقى هو في موقع قوي في علاقته التفاوضية غزاء المنظمة.

2 - الإستراتيجية الهجومية: يتبنى الفاعل هذه الإستراتيجية ليس من أجل المحافظة على المكاسب، بل من أجل الحصول عليها والاستزادة منها.

ويرى كروزييه في التخطيط الاستراتيجي منهجا فريدا من نوعه لأنه يسمح بإيجاد نظرة دقيقة لما يقع في مواقع العمل ويضمن صورة عن التنظيم مخالفة نسبياً للنظريات الكلاسيكية، كما انه يركز على تحليل الفعل الاجتماعي والتغير التنظيمي وعلاقات النفوذ، والصراع والسلطة داخل المجموعات ؛ ويستند في تحليله لذلك على مجموعة من المسلمات ينطلق فيه من مسلمة كبرى مفادها أن الفرد أثناء العمل لا يمكن تحديد سلوكه والتحكم فيه كلياً، ومن ثم يجب اعتماد تحليلاً استراتيجياً يقوم على المسلمات الأساسية التالية:

أ - اختيار الأهداف: أي أن الأفراد لا يقبلون أن يعاملوا كوسائل في خدمة الأهداف التي يحددها المنظمون في المنظمة؛ لأنه لكل فاعل في علاقة العمل أهدافه وأغراضه وإستراتيجيته في تحقيقها.

ب - الحرية النسبية للفاعلين: أي أن كل فاعل في التنظيم يحاول الاحتفاظ بإمكانية تدخل مستقلة، ويستعملها بصفة متباينة... ولهذا يحاول أن يجعل سلوكه غير متوقع، أو أن يتوقع سلوك غيره.

ج - العقلانية المحدودة: أي أن تتسم الإستراتيجية بالعقلانية المحدودة في مناورات السلطة اتجاه الفاعلين.

د - البناء: التأكيد على فكرة أن التنظيم عبارة عن بناء يتطلب حلول وإجابات للعقبات الداخلية والخارجية.

ويقدم كروزييه مفهوماً جديداً في عملية إستراتيجية الفعل ضمن ما يعرف بمنطقة الشك أو الارتياب وما تتضمنه من ثغرات أو معارف مفقودة لم ينتبه لها التنظيم الرسمي، والفاعل الاستراتيجي هو الذي يحاول الاستحواذ عليها أو التحكم فيها ليمارس نوعاً من الضغوط والنفوذ أو السلطة على الآخرين. فهي مورد هام يتخذه الفاعل ليمارس فيه التحرك ضمن هامش الحرية. والفاعل الذي يتحكم في هذه المنطقة يتمتع بالاستقلالية والقدرة على إخفاء

لعبته.⁽¹⁵⁾

المطلب السادس: إسهامات أنتوني دونز ANTHONY DOWNS

هو فيلسوف واقتصادي أمريكي، وأحد أقطاب جامعة شيكاغو ومعهد بروكينز الذين أسهبوا في دراسة للتنظيم البيروقراطي وأثروه بمساهماتهم الفكرية من خلال الانقلاب على بعض مبادئه كالنظرة للتنظيم باعتباره نسق مفتوح على البيئة الخارجية. وتقوم البيروقراطية في نظر أنتوني دونز بناء على مجموعة من الأسس والقواعد من بينها:

1 - ينشأ التنظيم بموجب قرار يتخذ من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد بهدف تأدية نشاط أو خدمة يعتقد أنها ضرورية .

2 . وجود هيكل تنظيمي رسمي تتدرج فيه السلطة من القمة على القاعدة، تتخلله شبكة اتصالات متعددة الاتجاهات. يقابله هيكل غير رسمي يقوم على أساس العلاقات والصلات بين الأفراد.

3 - يحتاج التنظيم لوجود نظم وقواعد رسمية تتضمن كافة القواعد والتعليمات التي تحكم وتنظم سير العمل بداخله.

4 - يتضمن التنظيم أنشطة أساسية وأخرى فرعية محددة بصفة رسمية، وتعمل بطريقة منسقة ومتجانسة من أجل تحقيق الأهداف.

5 - أن التنظيم البيروقراطي تنظيم مفتوح على البيئة الخارجية وليس مغلقا. وأن السبب الرئيسي في نمو التنظيم أو انهياره يعود إلى عوامل خارجية في البيئة المحيطة بالمنظمة.

6 - تتميز التنظيمات البيروقراطية بالتوسع والنمو المستمر.

7 - أن السلوك داخل التنظيمات البيروقراطية سلوك عقلاني هادف.

8 - أن الموظف البيروقراطي شخصية إنسانية لها هيكل متشابك من الأهداف المراد تحقيقها.

9 - أن السلوك والأداء في المنظمة البيروقراطية يتأثران بخصائص شاغلي المراكز الرئيسية في التنظيم.

10 - تعتبر الحوافز وسيلة يستطيع التنظيم من خلالها أن يحافظ على مستوى مرتفع من الكفاءة بين أعضائه حتى ولو كان يعاني من جمود في النمو.

11 - كلما نما التنظيم زادت كفاءته في الأداء من خلال الممارسة والتعلم والتدريب، واتسعت مجالات نشاطه وازداد عدد الموظفين والعمال، بدلا من التركيز على تحقيق الأهداف التي وجد التنظيم من أجلها.

12 - وجود ولاء شخصي واندماج في العمل وخاصة بين موظفي الإدارة العليا.

أما بالنسبة للقائمين على هذه التنظيمات البيروقراطية، فقد صنفهم دونز في خمس فئات رئيسية وهي:

أ - البيروقراطيون المتسلقون (CLIMBERS BUREAUCRATS): وهم الذين يضعون نصب أعينهم تحقيق مصالحهم الخاصة كزيادة الدخل والحصول على السلطة والنفوذ والهيبة.

ب - البيروقراطيون المحافظون CONSERVERS BUREAUCRATS: وهو الصنف من البيروقراطيين الذين ينحون منى السهولة في العمل الآمن، وأقصى ما يرغبون فيه هو المحافظة على قدر معين من المكانة والدخل.

ج . البيروقراطيون المتحمسون ZEELOTS BUREAUCRATS : وهم الفئة التي تؤمن وتخلص لسياسة معينة داخل التنظيم، وتسعى للحصول على القوة والسيطرة في سبيل تحقيق سياستها أو المبدأ الذي تؤمن به.

- د- البيروقراطيون الملتزمون ADVOCATES BUREAUCRATS: وهي فئة قريبة نسبيا من الفئة السابقة (المتحمسون)، غير أنها تؤمن وتخلص لسياسة أو مبدأ أعم وأشمل . وأفرادا غالبا ما يخلصون ويتحمسون للتنظيم ككل ، ويسعون للحصول على القوة والسلطة لتحقيق ذلك.
- هـ - البيروقراطيون السياسيون STATESMEN BUREAUCRATS: وهي الفئة التي تتميز باتساع نطاق سياستها مقارنة بغيرها من الفئتين السابقتين، فهي تتحمس وتبدي اهتماما للمجتمع ككل ومشاكله العامة، وبالتالي ينصرف سلوكهم لخدمة المجتمع من خلال عملهم في التنظيم
- وفي معرض حديثه عن الرقابة التنظيمية وطرائقها وأساليبها ومشكلاتها في التنظيمات يعتمد دونز مجموعة من الافتراضات منها خاصة:
- 1 - من الصعوبة مراقبة السلوك البيروقراطي مراقبة تامة؛ وكلما زاد حجم التنظيم كلما قلت فاعلية الرقابة التي يمارسها أعضاء الإدارة العليا.
 - 2 - كلما كبر التنظيم كلما أصبح التنسيق بين أجزائه اقل وأسوأ.
 - 3 - أن محاولة الرقابة على التنظيم البيروقراطي الكبير تؤدي لتعدد أجهزة الرقابة، وتداخل أوجه نشاطها.
 - 4 - هناك جوانب من النشاط والموارد لا يستغل في تحقيق أهداف التنظيم.
 - 5 - يترتب على الصراع بين المستويات والأجزاء المختلفة في التنظيم انتقال السلطة والقوة على المستويات الأعلى.
 - 6 - كلما زادت جهود المراقبين من المشرفين، كلما زادت محاولات الإفلات منها من قبل المسؤولين.
 - 7 - المبالغة في عدد تقارير وبيانات الرقابة وحجمها في علاقتها بطبيعة وأهمية الأعمال.⁽¹⁶⁾

لمطلب السابع: إسهامات وارن بنيس Warren Bennis

هو أستاذ أمريكي، وباحث ومؤلف ومستشارا متميزا في إدارة الأعمال، ألف ما يزيد عن 27 كتابا تركزت جلها حول القيادة والحكم والتغير التنظيمي من بينها كتابه الشهير تغيير المنظمات الذي ألفه سنة 1966، ونشر لاحقا بعنوان ما وراء البيروقراطية (Beyond the bureaucracy). عمل أستاذا في عدة جامعات أمريكية (كلية كينيدي بجامعة هارفارد، المعهد الهندي للإدارة بجامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس، جامعة بوسطن... و دولية (جامعة اكستر بالمملكة المتحدة)، وترأس عدة جامعات (جامعة نيويورك، جامعة سيليناتي في أوهايو...)، ويرجع له الفضل في تأسيس معهد القيادة في جامعة جنوب كاليفورنيا. كما عمل مستشارا لأربعة رؤساء أمريكيين والعديد من الشخصيات العامة ورؤساء الشركات؛ ونال اعتراف عديد الجهات الأكاديمية من بينها مرتبة الشرف التي حظي بها من قبل رئيس جامعة أنطاكية ورائد فلسفة الإدارة الديمقراطية الحديثة (دوغلاس ماغريغور) الذي مكّنه من رئاسة قسم دراسة المنظمات بالجامعة. كما صنف بنيس من قبل وول ستريت جورنال عام 1993 من بين عشر شخصيات مطلوبة في مجال الإدارة، ووصفته مجلة فوربس بعميد معلمي القيادة سنة 1996. وصنفته مجلة بيزنس ويك كواحد من أفضل عشرة قادة في مجال الأعمال سنة 2007. وفي تناول بنيس لموضوع البيروقراطية بخصائصها ومبادئها التقليدية، يذهب إلى أنها أعظم اختراع أنساني، وصل إلى درجة من الكمال أثناء الثورة الصناعية لتنظيم وتوجيه المنظمات. لكن في

المقابل تنبأ بتراجعها، واندحارها نهائيا قبل نهاية القرن العشرين، لتظهر أنماط تنظيمية جديدة تلائم روح العصر وتواكب تطورات المستقبل الذي ستشهد الإنسانية فيه مشكلات معقدة لن تقوى على مواجهتها المنظمات البيروقراطية خاصة ما تعلق منها بالتغيير الجذري الذي حدث ويحدث في التكنولوجيا وأنماط القيم والعلاقات وسبل التفكير والتعامل . وذلك لإفراطها في الآلية وفشلها في إمداد المديرين بالوسائل التي تعاونهم على التعامل مع البيئة التي تتسم بالتغيير وعدم الاستقرار. ويشير في ذلك إلى مجموعة من المساوئ من بينها:

- 1- أن البيروقراطية تعيق النمو والنضج الشخصي للعاملين وربما تدفعهم إلى التراجع والخمول.
 - 2- البيروقراطية لا تحسب حسابا للمشاكل الطارئة والمواقف غير المتوقعة لتجاهلها للتنظيم غي الرسمي.
 - 3- تعتمد البيروقراطية نظاما رقابيا وسلطويا باليا يقوم على التشدد الذي ينشر الخوف ولا يسمح بالإبداع الابتكار.
 - 4- أن البيروقراطية لا تسمح باستيعاب التكنولوجيا المستجدة والفنيين المتعاملين معها.
 - 5- تتسبب البيروقراطية في الاغتراب والعزلة وتدهور الأخلاق وضعف المعنويات.
 - 6- افتقار البيروقراطية للوسائل الكافية لحل الخلافات بين المجموعات والمراتب الوظيفية المختلفة .
 - 7- عدم إمكانية استغلال الموارد البشرية استغلالا كافيا نتيجة لغياب عوامل الثقة.
- كما يذهب بنيس إلى أن البيروقراطية يمكنها أن تؤدي إلى مشكلات أخرى كالفساد السياسي وما يترتب عليه من تدهور الخلق الإداري والاجتماعي، وزيادة التسلط والاستغلال... التي من شأنها أن تؤدي إلى استنزاف الموارد، وحصول نكبات اقتصادية واجتماعية، وشيوع مظاهر التفكك والانحلال الاجتماعي. وبعد أن أسهب بنيس في تشخيص ملامح المستقبل وتطورات المتوقعة، حاول وضع تصور لملامح المنظمات التي يمكنها مساندة هذا التطور، ينطلق من قدرة المنظمات على التغيير وقابليتها للتكيف مع الظروف المستجدة. ولعجز السلم الهرمي والعلاقات الرئاسية على تحقيق الأهداف، سيكون لمنظمات المستقبل فرق ومجموعات عمل تضم أفرادا غرباء عن بعضهم لكونهم يمثلون إدارات ومهنًا مختلفة يتم تشكيلها بصفة مؤقتة لمعالجة موقف مؤقت. وأن العلاقة بين هؤلاء ستكون مرنة ومستجيبة للحاجات والخصائص الفردية لأعضاء المجموعة. ولا بد عندها من إعادة النظر بوظائف المديرين الذين يقتصر دورهم على التنسيق بين هذه المجموعات المختلفة في مهامها. وهكذا الحال بالنسبة للقيم التنظيمية التي ستتغير هي الأخرى. فالعلاقات التنافسية والاحتكارية تتحول إلى علاقات تعاونية والأهداف الفردية الخاصة تصبح جماعية ومترابطة؛ والاستقلالية الشخصية تصبح فرقية واعتمادية، والاهتمام بظروف العمل يتحول إلى اهتمام بالحياة كلها. ويعترف بنيس بالغموض والاضطراب وعدم الاستقرار الذي يواجه منظمات المستقبل وأفرادها. وتبسط معدلات دوران العمل وتغيير العلاقات وأنماط السلوك المستمر مما يضطر المنظمات على الاعتراف بالميل والاتجاهات المتناقضة، وتقبل الصراع والتناقض والاعتراف بالفشل عندما تعجز أساليب التفاوض والمساومة والحوار عن حل المشاكل ومواجهة المواقف الحرجة.⁽¹⁷⁾

هو عالم أمريكي من أصل نمساوي، وأحد أهم منظري النظرية الاجتماعية التبادلية، والتنظيمات غير الرسمية التي نال في دراسة عنها درجة الدكتوراه. ترأس الجمعية الأمريكية لعلم الاجتماع وله عدة مؤلفات قيمة في مجال التنظيم، ومنها خاصة مؤلفه الشهير الذي صدر سنة 1964 والموسوم بـ (التبادل والقوة في الحياة الاجتماعية)، ومؤلفه (بناء المنظمات) الذي صدر سنة 1971. كما خص موضوع البيروقراطية بكتابين على جانب كبير من الأهمية، أحدهما بعنوان: ديناميكية البيروقراطية سنة 1953 والآخر سنة 1956 وأسماه: البيروقراطية في المجتمع الحديث، وفي الكتابين نقد البيروقراطية المثالية وشكك ببعض فرضياتها، وأوضح بعض الآثار السلبية الناجمة عنها. وينطلق بلاو في بلورة طروحاته من نظرية التبادل الاجتماعي التي تبناها، والتي يذهب فيها إلى أن الدافع الرئيسي للفرد في تفاعله وعلاقته مع الآخر هو التبادل المعنوي الذي يتم من خلال التعامل اليومي بين الأفراد في الحياة الاجتماعية. ويعتبر التبادل الاجتماعي أول خطوة في عملية الاتحاد الاجتماعي SOCIAL ASSOCIATION، وأن قوى الجاذبية الاجتماعية SOCIAL ATTRACTION التي تعني الشعور بالانجذاب والرغبة لأنواع المكافآت سواء العرضية أو الجوهرية، هي المحرك للتعاملات والتفاعلات الاجتماعية. وهي بذلك تعمل على نشأة تبادل الموارد والمنافع EXCHANGE OF RESSOURCES. ويحدث التمايز في المكانة والقوة تبعاً لتباين ملكية المصادر التي يحتاجها الآخرون. كما يتحدث بلاو عن مفهوم التماسس الذي يمثل مجموعة معايير اجتماعية تعمل على ربط الأفراد بينها، وتنظم وتنشط عمليات المبادلة لتكون منسجمة مع القواعد القانونية المانعة والسامحة لتكون شبكة من العلاقات المتبادلة في تفاعلاتها ومكافآتها وتوقعاتها. ويستند بلاو في ذلك على مجموعة من الفرضيات منها:

- أ - التنظيم والشرعية يؤديان إلى التوازن الاجتماعي.
 - ب - الإحساس بالاستغلال يؤدي إلى التعارض والتغيير وعدم التوازن.
 - ج - الجدول الناتج عن التبادل واللاتوازن يؤدي إلى الديناميكية الاجتماعية.
 - د - التبادل الاجتماعي أفعال طوعية يحركها العائد الذي يتوقعه الأفراد.
 - هـ - العائد المتوقع من عملية التبادل الاجتماعي قد يكون مادي أو معنوي.
 - و - أن الأفراد لا يكافئون بعضهم بذات القدر الأمر الذي يؤدي إلى نوع من توزيع القوة بين أطراف العلاقة، يؤدي في الغالب إلى تغيرات اجتماعية في شكل ومضمون تلك العلاقات.
- ويميز كل من بلاو وجون سكوت في هذا السياق بين أربع نماذج من التنظيمات وهي:

1 - الاتحادات ذات الفائدة المتبادلة

2 - تنظيمات الخدمات

3 - مؤسسات العمل

4 - التنظيمات التي تستهدف تحقيق الصالح العام

ويؤكد على أن بقاء التنظيمات واستمرارها يعتمد في نهاية الأمر على قدرتها على خدمة الطائفة المستفيدة منها؛ وبناء على ذلك حاول التعرف على المشكلات الأساسية داخل كل نوع من هذه التنظيمات. فالمشكلة الأساسية في النوع الأول

تتمثل في كيفية تحقيق الانضباط التنظيمي والتزام الأعضاء داخل التنظيم. أما المشكلة في النوع الثاني فتتمثل في كيفية تحقيق أقصى حد ممكن من الأرباح بأقل تكلفة ممكنة حتى يمكن التنظيم من أن يستمر وينمو في مواجهة منافسة التنظيمات الأخرى. وتدور مشكلات النوع الثالث منها حول كيفية تحسين مستوى الخدمات المهنية المقدمة للعملاء. وأخيرا فان مشكلان النموذج الرابع يتمثل في إمكانية تقديم الخدمات العامة لأكبر عدد ممكن بأكبر كفاءة ممكنة. وفي السياق ذاته يذهب بلاو إلى أن الإجراءات والقواعد النمطية التي تضعها المنظمات لا يمكن أن تسمح باستيعاب الحاجات الكامنة أو غير المتوقعة سواء للأفراد أو للمنظمة. وأن إمكانية قيام المنظمة البيروقراطية أ، نجاحها في بعض المجتمعات لا يضمن نجاحها في بيئة أخرى؛ كما أن تجدد القيم والمفاهيم الحضارية يفرض على المنظمات تجديد وسائلها وأساليبها.

ومن الأفكار التي يطرحها بلاو لتطوير البيروقراطية وتعديلها مصطلح التكيف ADPTATION بشقيه(التلقائي والمخطط)، ويطرح فكرة الرقابة الذاتية بديلة للرقابة المباشرة. ويشير في ذلك إلى تقوية روابط الولاء والانتماء للمنظمات. وفي تناوله لآثار شيوع المنظمات البيروقراطية في المجتمعات الحديثة على المؤسسات الديمقراطية، فأوضح كيف أن البيروقراطيات الجامدة والمثالية تشكل خطرا على الحريات رغم أهميتها لبناء المجتمع الديمقراطي. فالأهداف الديمقراطية مستحيلة التحقق دون مشاركة المنظمات المترجمة لها. أما الخطر البيروقراطي فيتمثل في خلقها للتفاوت بين الصلاحيات المعطاة عبر سلمها الهرمي، إذ تمنح قلة من الأفراد جل الصلاحيات، وتحرم الغالبية منهم من التمتع بها. ويعبر عن كل ذلك بالقول: "إن البيروقراطية تعد تحديا للديمقراطية وليست مقوضا لها. ولابد من إيجاد الوسائل الديمقراطية للسيطرة عليها قبل أن نصيرنا عبيدا لها".⁽¹⁸⁾

المطلب التاسع: إسهامات آلان تورين ALAIN TOURAINE

يعتبر تورين من بين علماء الاجتماع الفرنسيين المشهورين الذين نالوا شرف تأطيرهم من قبل الأستاذ القدير جورج فردمان GEORGES FRIEDMAN، والحصول على جائزة أمالفي AMALFI الأوروبية لعلم الاجتماع والعلوم الاجتماعية؛ وأحد مؤسسي مركز الدراسات في علم الاجتماع العمل، وباحث في المجلس الوطني للبحوث الفرنسية. ومن بين علماء الاجتماع الذين ساهموا في إثراء السوسيولوجيا بجهاز مفاهيمي ثري من قبيل المجتمع المبرمج أو مجتمع ما بعد الصناعي، سوسيولوجيا الفعل، الفاعل الاجتماعي، الحركات الاجتماعية...وله إسهامات أكاديمية غاية في الأهمية تضمنتها أعماله في مجلة اجتماع العمل معية ميشال كروزيه، ومؤلفاته: تطور عمل العمل في معامل رونو، نهاية المجتمعات، من أجل علم الاجتماع، سوسيولوجيا الفعل... الخ. كما ساهم بأفكاره النضالية وطروحاته الثورية القوية في إغناء المناخ السياسي في فرنسا والعالم، حيث يؤكد على أنه في المجتمعات التطبيقية المعاصرة التي تقوم على التراتبية والتمايز الاجتماعي، والتي لا يمكن الفصل فيها بين السوسيولوجي والسياسي هي مجتمعات تميل إلى الهيمنة والسيطرة والتسلط على الفاعلين. ومن ثم نجده يدافع التي بشراسة عن الفرد حتى لا يصبح كما يقول: "قطعة شطرنج يتم التلاعب بها من طرف النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية". أي ألا يكون الفرد مستعبدا داخل مصفوفة اجتماعية، يتم برمجته وفق نمط اجتماعي وإيديولوجي يخدم أقلية متحكمة. والفرد يمكن أن يكون

فاعلا لأنه حر في توجهاته واختياراته وقادرا على تغيير محيطه. ولا يمكن له أن يكون ذات فاعلة إلا حينما يؤمن بفرديته، ويسعى إلى تحرير نفسه من كل أشكال التحكم التي يمارسها المجتمع المبرمج عن طريق تنظيماته... وأن هدف الحركات الاجتماعية هو تحرير الذات من أشكال الهيمنة والسيطرة عبر تغيير العالم عن طريق العقل والتقنية والتقدم. ويذهب تورين إلى أن المجتمعات الغربية يحركها باستمرار التعارض بين الرؤية النسقية APPROCHE SYSTEMIQUE والرؤية النفعية. APPROCHE UTILITARISME. ويبلغ التفكك الاجتماعي في البلدان الأكثر حداثة أقصاه عندما تنقطع الصلة بين النظام والفاعل؛ أي عندما ينعدم التطابق بين معنى المعيار بالنسبة للنظام ومعناه بالنسبة للفاعل، وحيث يتخذ كل شيء معنى مزدوجا ويسعى الفرد أن يؤكد ذاته بمعارضته لغة المجتمع. وفي مستوى آخر من التحليل وفي تشخيص تورين للبيروقراطية يذهب إلى أن هذه الأخيرة تعني ثلاث حقائق وهي:

1. البيروقراطية نمط تنظيمي، ونسقا محددًا ومتدرج بالنسبة للوظائف وليس بالنسبة للأشخاص.

2. البيروقراطية نمط تنظيمي يتميز بتمسكه الشديد بالنظام وبالروتين الذي يصمد أمام كل تحول يصيبه.

3. البيروقراطية سلطة يمارسها القادة الموجودون على رأس التنظيمات.

ويرى تورين أنه لا يمكن التحدث عن البيروقراطية إلا بتوفر ثلاث شروط:

أ. شروط الدخول في المنصب، وتحديد منظومة الأدوار والواجبات والمكافآت بدقة وبطريقة غير شخصية.

ب. شرط تحديد الوظائف الخاصة بكل منصب داخل التنظيم، وعلاقتها ببعضها البعض.

ج. يجب أن تتخذ القرارات الأساسية من خارج التنظيم، لأن هذا الأخير ماهو إلا نسق يقوم بنقل المعلومات من مصدرها الأساسي؛ وبالتالي يقوم بعملية التنفيذ وبهذا يمكن اعتبار وزارة معينة تنظيما بيروقراطيا بينما لا يمكن اعتبار مؤسسة صناعية كذلك باعتبار أن التنظيم البيروقراطي هو مركز لاتخاذ القرار. وهي الفكرة التي تعكس مدى ارتباط التنظيم بالبيئة الخارجية.

إن استنتاج تورين يستند إلى وجهة النظر التي تذهب إلى أن الأهداف المسطرة من قبل الإدارات ماهي إلا أهداف محددة من قبل النسق السياسي؛ وما المؤسسة كتنظيم إلا أداة لتحقيق الأهداف التي يحددها هذا النسق، وتراقب في أغلب الأحيان من طرف النسق السياسي العام، وكل نشاطها يتم في إطار القوانين والمراسيم والنظام. لذلك يعرف تورين المؤسسة باعتبارها نسق سياسي يتضمن التحول من سيطرة الطبقة إلى التنظيم البيروقراطي، وهو التعريف الذي استقراه من طبيعة المجتمع الصناعي الرأسمالي الذي تم فيه تحول المؤسسة من بيروقراطية تنظيمية إدارية إلى سلوك رشيد داخل التنظيم يخضع للعمل السياسي.⁽¹⁹⁾

• مراجع وهوامش الفصل الثالث:

- 1 . عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص:53- 77 .
مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص: 45 .
مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص: 74 .
عبد الكريم دويش وآخرون: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1974، ص:89،90 .
خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص:58 .
- 2 . نور الدين تاويريريت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة، 2005 – 2006، ص: 34 .
هبال عبد المالك: مطبوعة دروس في مقياس إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، ص: 29 .
3. نور الدين تاويريريت: تطور الفكر التنظيمي للمنظمة، عالم الكتب الحديثة، اربد، الأردن، ص: 23 .
هبال عبد المالك: مطبوعة دروس في مقياس إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص: 34 .
عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 268 .
- 4 . عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، مرجع سابق، ص: 271 .
رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، ع: 191، دمشق، سوريا، ط1، 2004، ص: 44،45 .
- 5 . عيسى حيرش: محاضرات في نظرية المنظمات، إعداد نورة القحطاني.
<https://vb.ckfu.org/t775200.html> LE 10/7 /2019 .
هاني خميس حمد: نظرية الإدارة العلمية وشركة فورد للسيارات
<https://img1.wsimg.com/blobby/go/.....CONS.LE13/3/2018>
- JEAN MICHEL PLANE : THEORIE ORGANISATIONS, DUNOD, PARIS, 2EDITION, 2003, P:13 -19
ما بعد الفورديّة
<https://ar.freejournal.org/7536113/1/....LE> 18/3/2021
- 6 . ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات . منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2013، ص:53 – 57 .
حسن العلواني:التنظيم الإداري - المداخل والنظريات المعاصرة، بروفيشنال للطباعة والكمبيوتر، القاهرة، ط1، 2006، ص:45 – 46 .
الحبيب كشيدة الدرويش: علم اجتماع الصناعي والمهني، مكتبة صدى الحروف، جامعة الملك فيصل، 1975، ص:2، 27 .
خالد لمسيح: محاضرات في سوسيولوجيا التنظيمات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة القاضي عياض، 2019، ص: 24 - 26 .

7. كامل بربر: الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 1996، ص:35
- . منقذ محمد داغر، عادل جرحوش صالح: نظرية المنظمة.
- <http://borsippe – library.....> consult. Le 15/3/2017
- . حسن العلواني: التنظيم الإداري . المداخل والنظريات المعاصرة، مرجع سابق، ص:47
- . عمر محمد درة: مدخل على الإدارة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 209، 103، 102
- 8 . صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، مرجع سابق، ص:173 – 177
- . خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص:56،57
- . جيمس ماكريث، بوب بايتس: الكتاب الصغير لنظريات الإدارة الكبيرة وكيفية استخدامها، مكتبة الكندل العربية.
- <http://t.me/arabickindel.com> consult.le 15/ 12/2017
- . كامل بربر: الإدارة عملية ونظام، مرجع سابق، ص:35، 36
- . حسن العلواني: التنظيم الإداري، المداخل والنظريات المعاصرة، مرجع سابق، ص:48، 49
- 9 . عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006، ص:270، 269
10. محمود عمورة: تاريخ علم الاجتماع، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ج1، ص:2003
- . طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص:37
- 11 . خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص:33،34
- . حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص:58، 57
- . منقذ محمد داغر، عادل جرحوش صالح: نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، قسم الإدارة العامة، جامعة بغداد، ص:55- 57
- . خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة الجامعة، ط1، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2008، ص:204، 203
- 12 . جون هـ. جاكسون، سيريل ب. مورقان، جورج ج. ب. باوليلو: نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة ، ترجمة خالد حسن زروق، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض، 1988، ص:187
- . صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، اطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، 2004 – 2005، ص:202
- 13 . خليل محمد حسن الشماع: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص:40، 41
- . نور الدين تاويريت: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص:17
- . اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، ط1، 1994، ص:164، 163

- 14 . اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مرجع سابق، ص:166- 168
- . صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة من وجهة نظر المديرين والمشرفين، مرجع سابق، ص:210
- 15 . لطيفة طبال : عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، مجلة علوم الإنسان والمجتمع ، جامعة بسكرة، ع:2، 2012، ص:136، 135.
- . اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مرجع سابق، ص:213- 215
- نور الدين دودو نوري، محمدي كمال: التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر وميشال كروزيه، مجلة سوسيولوجيا، جامعة الجلفة، مج:1، ع:2، ص:228، 229
- . منتدى أنصار السوسيولوجيا: مدرسة التحليل الاستراتيجي، وحدة سوسيولوجيا التنظيمات، مسلك علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة عبد المالك السعدي، تطوان، المغرب، 2020، ص:28 – 30
- . علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1975، ص:58
- 16 . عقيلي عمر وصفي: فلسفة الإدارة، منشورات جامعة حلب، كلية الاقتصاد، 1991، ص:123 - 126
- . رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص:58- 60
- 17 . عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي (التنظيم الإداري والحكومي بين التقليد والمعاصرة)، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004، ص:88، 87
- . حسن العلواني:التنظيم الإداري . المداخل والنظريات المعاصرة بروفيشنال للطباعة والكمبيوتر، ط1، القاهرة، 2006، ص:39
- . فيصل فخري مرار: الإدارة . الأسس والنظريات والوظائف، دار مجدلاوي، عمان، 1983، ص:72
- . وارن بينيس، مدونة السوسيولوجيا، دروس جامعة ابن طفيل.
- https://lesociologie.blogspot.com/2017/04/blog-post_22.html le 13/3/2018
- 18 . عمر الكبيسي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة . الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص:88، 89
- . هديل العتوم: نظرية التنظيم عند بيتر بلاوجون سكوت في علم الاجتماع
- <https://e3arabi.com> cons. le 14/5/2021
- . البيروقراطية في التنظيم بين الرؤى النظرية والامبريقية
- <http://theses.univ-batna.dz/index.php/theses----cos.le13/3/2019>
- 19 . آلان تورين ALAIN TOURAINE
- <http://journals.opendition.org/insanyot> CONSULT. LE12/5/2016
- . آلان تورين: براديغما جديدة لفهم عالم اليوم، ترجمة جورج سليمان، منشورات المنظمة العربية للترجمة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2011، ص:94- 118
- . صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، مرجع سابق، ص:54 – 56

الفصل الرابع: المدرسة النيو كلاسيكية (الكلاسيكية المحدثة) (NEO CLASSICAL SCOOOL)

لقد سميت هذه المدرسة بهذا الاسم لارتباطها من حيث الهدف بالنظريات الكلاسيكية (تحقيق المردود الوظيفي)، بالإضافة إلى أن البدايات الأولى للدراسات التي أجريت ضمنها اعتمدت أغلب الفرضيات التي اعتمدها المدرسة الكلاسيكية خاصة ما تعلق منها بالظروف الفيزيائية، والنظر إلى النسق الداخلي المغلق للمنظمات... الخ. كما حاولت أن تضيف على طروحاتها البعد الاجتماعي. وشملت هذه المدرسة عدة نظريات فرعية منها:

المبحث الأول: النظرية السلوكية BEHAVIORAL THEORY

وهي النظرية التي جاءت كرد فعل للإخفاقات التي عرفها الفكر التنظيمي الكلاسيكي نتيجة لتجاهل رواده للبعد الاجتماعي في دراساتهم وتحليلاتهم للمنظمات. وأول من وضع أسسها هم جماعة هارفارد (رواد مدرسة العلاقات الإنسانية)، الذين كشفوا من خلال تجاربهم عن أهمية ودور التنظيمات غير الرسمية. كما تعززت أفكار هذه النظرية بفعل مساهمات أنصار المدرسة التفاعلية وغيرهم من منظري مدارس التنظيم المحدث، الذين أدخلوا مفاهيم وافتراضات جديدة، تجاهلتها سابقاتها في المدرسة الكلاسيكية خاصة (دور التنظيم غير الرسمي في ضبط السلوكيات، وديناميكية الجماعات فيه ، الحاجات، القيادة الرشيدة، الصراع التنظيمي...). وقدمت الأدلة الكافية على أن المنظمات هي بناءات اجتماعية، يمارس فيها الأفراد والجماعات دورا حيويا، ويجب النظر إلى العمال فيها باعتبارهم كائنات اجتماعية راشدة، لها حاجاتها ورغباتها ومشاعرها، وميولها واتجاهاتها وانتماءاتها الاجتماعية داخل وخارج العمل، وقيمتها التي تؤثر سلبا أو إيجابا في العمل. ويندرج تحت هذا العنوان عدة إسهامات ونماذج منها خاصة:

المطلب الأول: إسهامات أوليفر شيلدون OLIVER SCHLDON

هو عالم وفيلسوف انجليزي، والرائد الأول لمدرسة العلاقات الإنسانية عكس ما يشاع في عديد الكتابات من أن التون مايو هو مؤسس هذه المدرسة؛ حيث قال في كتابه فلسفة الإدارة THE PHILOSOPHY OF MANAGEMENT الذي نشر عام 1923، كرد صريح على طروحات تايلور وزملائه: "أن المشكلة الرئيسية للصناعة هي تحقيق التوازن الصحيح بين المخرجات المادية الإنتاجية وإنسانية الإنتاج؛" واقترح مجموعة من القواعد في تعامل الإدارة مع جميع العمال مثل:

- 1 - مساعدتهم في تصميم بيئة عمل مناسبة لهم.
- 2 - تزويدهم بالوسائل الكفيلة بالارتقاء بمستوى معيشتهم.
- 3 - منحهم الوقت الكافي لتنمية ذواتهم.
- 4 - تأمينهم من البطالة غير الإرادية.
- 5 - إشراكهم في الأرباح.

6- إرساء علاقات عمل على أساس من المساواة بين طرفي العلاقة (العمال والإدارة)

كما يعتبر شيلدون أحد الذين أسهموا بفعالية في توضيح علم الإدارة وإرساء قواعده؛ التي استمدتها من تجربته الثرية كمساعد لجوزيف روانتري في إدارة شركة لصناعة الحلويات التي لها باع طويل في مجال العمل الاجتماعي الخيري ، ثم أصبح بعد ذلك مديرا لها. وهي الشركة التي تبنت عدة مقترحات لشيلدون خاصة أسلوبه في الإدارة الموسوم ب(SEEBOHM). وعمل أستاذا مساعدا في الإدارة والأعمال بكلية روتجرز للأعمال RUTGERS BUSINESS SCHOOL، وتركزت أبحاثه حول مسببات المنافسة الشخصية والصراع داخل المجموعات والفرق الصغيرة، وكيفية قيام المنظمات بتحسين وتنسيق التعاون بين الموظفين. كما كان شيلدون زميلا لإبروك وعضوا نشيطا بجمعيته التي تنشط في مجالي الإدارة والأعمال. ويعد شيلدون من الرواد الذين تبنا البعد الاجتماعي (العلائقي والشخصي) في مجال الإدارة حيث يرى أن الصناعة وجدت لتوفير السلع والخدمات لخير الناس وحياتهم، وبالتالي يجب أن تقدم السلع والخدمات بمستوى جيد وبتكلفة مناسبة، وبطريقة تعمل على تعزيز المعايير الاجتماعية العالية. لقد استهدف شيلدون في مؤلفه السابق الذكر (فلسفة الإدارة) بناء نظرية إدارية متكاملة من خلال تحديد الأهداف، وبناء الأسس المتعلقة بحركة المنظمة، وتحديد المبادئ الأساسية للرقابة على العمليات الإدارية. كما تركز الأفكار التي أراد تطويرها شيلدون على إقرار السياسة العامة للمنظمة وتنسيق أعمالها؛ واستخدام الوسائل الإدارية لتنسيق الجهود والآمال الفردية والاجتماعية بأشكال فاعلة. وقد أكد على أهمية المسؤولية الاجتماعية وإدارة شؤون القوى العاملة. والإدارة الصناعية في نظره هي وظيفة يمارسها الأفراد أو طبقة من الأفراد المسؤولين عن توجيه الصناعة نحو الغايات المذكورة. وبالتالي يجب أن يحتكم فيها إلى مجموعة من المبادئ التي تخدم المجتمع منها خاصة:

أ - أن آليات وظروف الصناعة ووسائلها يجب أن تؤدي إلى الرفاهية المشتركة للمجتمع. ولهذا نجد أن جزء من مهمة الإدارة يجب أن يخصص لثمين هذه السياسات والظروف والوسائل باستخدام مقاييس أخلاقية.

ب - يجب أن تبذل الإدارة جهدها في المكافأة والتثمين الأخلاقي. على أن تتميز هذه المكافأة عن أي مكافأة تستند على جماعة أو طبقة من أصحاب المصالح، أو بعبارة أخرى إعطاء تأثير عملي للمثل العليا للعدل الاجتماعي الذي يقبله الجزء غير المتميز من الرأي العام في المجتمع.

ج - إذا كان المجتمع يعبر عن ذاته ببعض أشكال التنظيم التمثيلي، فهو في الواقع السلطة الأخيرة في تحديد مسائل عديدة كالأجور والأرباح المشروعة؛ فإن الإدارة كجزء متكامل ومدرب تدريباً علياً لها أن تبادر كلما أمكن وداخل مجال نشاطها لإعلاء المستوى العام للأخلاق و لرفع مفهوم العدل الاجتماعي.

د - أن الإدارة بوصفها تقسيماً واضح المعالم في الصناعة، يجب أن يتميز عن رأس المال من ناحية وعن العمال من ناحية أخرى. وبذلك يمكن تقسيم الإدارة إلى الأجزاء التالية:

1 - الإدارة العليا ADMINISTRATION، وهي مسؤولة عن وضع الخطط وتحديد سياسات المشروع والتنسيق بين وظائفه.

2 - التنظيم ORGANIZATION، ويعمل على تهيئة موارد العمل المادية اللازمة والأفراد والجماعات الذين يملكون القدرات والمهارات الضرورية لأداء العمل.

3 - الإدارة التنفيذية MANAGEMENT، وهي مسؤولة عن تنفيذ الخطط من خلال قياسها بالوظائف المختلفة كالإنتاج والشراء والبيع والنقل.

4 - بما أن الإدارة تحرس على تحقيق الأهداف الاقتصادية للصناعة، فيجب عليها من ناحية أخرى تحقيق الأهداف المجتمعية من خلال تنمية كفاءة العنصر البشري والمادي في المجتمع.

5 - أن تحقيق الكفاءة يتم عن طريق استخدام العلم في الإدارة، وتنمية الموارد البشرية في الصناعة.

6 - تتوقف الكفاءة على كيان تنظيمي يقوم بتحليل تفصيلي للعمل المطلوب أداؤه والتسهيلات اللازمة لذلك.

7 - تقسيم الأنشطة الإدارية إلى أربعة وظائف وهي: بدأ الإنتاج، الإنتاج الفعلي، تسهيل الإنتاج، التوزيع.

8 - استخدام الأساليب العلمية للاستفادة من الأفراد والمعدات بطريقة اقتصادية.

9 - أن إتباع سياسة المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع تعترض أساليب معينة في الإنتاج، ولا بد من الاعتراف بروابط العمل عندما لا تضر بالمجتمع، ويجب بذل الجهد للهوض بفاعلية الفرد والجماعة عن طريق القيادة الرشيدة والنظم العاملة.

10 - من خلال الدراسة يمكن تكوين علم إدارة مستقل عن العلوم والأساليب التي تستخدمها الصناعة، بهدف وضع دستور يحكم الأخلاق والسلوك في الصناعة.

ويحلل شيلدون وظائف الإدارة في مستوياتها المختلفة فيذهب إلى أن وظيفة مجلس الإدارة تحديدية DETERMINATIVE أي تحديد السياسة التي يسير عليها المشروع. والعضو المنتدب يقوم بالتطبيق العام للسياسة، والتنسيق بين الوظائف، والرقابة على المديرين. ويقوم المدير العام بالتطبيق التفصيلي للسياسة، والرقابة على المجموعات الوظيفية. أما مدير الإدارة أو المدير التنفيذي فيشرف على إدارته ويحدد السياسة الداخلية للإدارة. بينما يقوم مقدم العمال بالإشراف عليهم. وبجانب هذه الطائفة من الإداريين يوجد الأخصائيون في الأبحاث والإحصاء والسكرتارية. وعليه يمكن القول أن شيلدون قد ركز جل دراساته في تخطيط ما يدور في المصانع، واهتمامه بالمسؤولية الاجتماعية للإدارة اتجاه عمالها خاصة، واختبار الميادين الوظيفية للإدارة (إدارة الإنتاج والأفراد)، دون أن يتجاهل المبادئ الأخرى التي نادى بها المدرسة الكلاسيكية وخاصة مدرسة التقسيمات الإدارية.⁽¹⁾

المطلب الثاني: إسهامات التون مايو ELTON MAYO وفريقه

هو عالم اجتماع أمريكي استرالي المولد خريج جامعتي بنسلفانيا، وهارفارد الأمريكيتين، قاد فريقا من الباحثين منهم فريتز روثلربرجر F.J.ROETHLISBERGER، ووليام ديكسون WILLIAM J.DICKSON، ولورنس هندرسون LAWRENCE HENDERSON، حيث أشرف في العشرينات من القرن الماضي على التجارب التي تمت في مصانع هاوثورن HAWTHORNE EXPERIMENTS بشيكاغو التابعة لشركة ويسترن إلكتروك WESTERN ELECTRIC بالولايات المتحدة الأمريكية. وتعتبر هذه التجارب بمثابة بداية حركة العلاقات الإنسانية HUMAN RELATIONS MOVEMENT حيث لفت فيها الباحثون الأنظار إلى مطالب الأفراد واحتياجاتهم النفسية والاجتماعية، وفتحت آفاقا جديدة للتفكير في إدارة الأفراد، وفي تحقيق الأهداف المادية والمعنوية على السواء. لقد عهد غلى مايو بدراسة

أعراض ظاهرة زيادة معدل دوران العمل في مصنع للنسيج في النفسية والاجتماعية، وفتحت آفاقا جديدة للتفكير في إدارة الأفراد، وفي تحقيق الأهداف المادية والمعنوية على السواء. لقد عهد غلى مايو بدراسة أعراض ظاهرة زيادة معدل دوران العمل في مصنع للنسيج في فيلادلفيا، حيث شعرت الإدارة أن معدل الدوران كان مرتفعا جدا في أحد أقسام المصنع، بينما كان منخفضا في أقسام أخرى قبل الدخول في تفاصيل هذه التجربة، عهد الأمر إلى أحد المكاتب الاستشارية وتوصلت إلى توصية باستخدام خطة للحوافز المالية لرفع الروح المعنوية للقسم المعني، على افتراض أن العمال يستجيبون مباشرة للحوافز؛ إلا أن هذه التوصية لم تحقق المرجو وبقي معدل دوران العمل مرتفعا دون تحسن. كما أن المشكلة الحقيقية لهذا القسم هو انخفاض الروح المعنوية مصحوبة بكثير من الشكاوي الناتجة عن التعب والتوتر والمتاعب النفسية المحيطة بهم. وكان نظام العمل يتطلب ان يعمل العامل خمس أيام في الأسبوع بمعدل عشر ساعات يوميا، وينقسم يوم العمل إلى قسمين تفصلهما 45 دقيقة لتناول الغذاء، وكان يتوجب على العامل أن يعمل طوال الوقت وقوفا ودون راحة. ولهذا كان الشعور السائد بين العاملين هو أن التعب هو مصدر الإحساس بالتعب. بدأت تجربة مايو بتقديم ترتيبات لإعطاء مجموعة من العمال فترات للراحة خلال العمل اليومي، كما نوقشت المشكلة مع كل العاملين لإعطائهم انطبعا بأنهم جزء لا يتجزأ من برنامج كامل للعمل وأن آرائهم هي محل اعتبار لدى الإدارة. وظهرت نتائج فترات الراحة بطريقة فورية ليس فقط على العمال الذين طبقت عليهم التجربة ولكن امتدت إلى بقية العاملين في القسم. فقد استطاع العمال وللمرة الأولى تحقيق مستوى من الإنتاج يسمح لهم بالحصول على زيادة في دخلهم. ولقد استمر هذا الوضع لمدة تراوحت بين أربع وخمسة أشهر إلى أن أوقف العمل بفترات الراحة فعادت الأمور إلى ما كانت عليه مع انخفاض في الإنتاج إلى أدنى مستوى له. واتضح من مناقشة هذه الحالة وأسباب العودة على الوضع السابق بأن الطلب على منتجات المصنع فاقت كل التوقعات الأمر الذي حدا بالمشرف على العمال إلى إلغاء فترات الراحة، فانعكس ذلك على أداء المجموعة. أعيدت التجربة مرة ثانية ولكن مع تعديل في فترات الراحة فعاد الإنتاج إلى التحسن. كما زاد أيضا عندما شارك مدير المصنع وليس المشرف على العاملين بتجديد فترات الراحة التي يرغبونها فترك لديهم انطبعا نفسيا بأهميتهم في المصنع مما أثر على روحهم المعنوية وإنتاجيتهم. واستنتج من ذلك أن الاهتمام بالعنصر البشري وبالعلاقات الإنسانية في العمل والمشاركة في الرأي (القرار) شكل دفع قوي للعمال لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

وبعد التحاق إلتون مايو بجامعة هارفارد كمدير لقسم الأبحاث الصناعية قام بالإشراف على سلسلة من الدراسات والتجارب، سميت ب تجارب الهاوثورن HAWTHORN وقد حدد الهدف الأولي لهذه التجارب دراسة مدى تأثير ظروف العمل قبل أن يصل إلى تجارب غرفة الأسلاك. ويمكن ايجاز مراحل هذه التجارب في مايلي:

1 - تجارب الإضاءة EXPERIMENT IN ILLUMINATION وتمحورت هذه التجارب حول تأثير الإضاءة على الإنتاجية، واتبع الباحثون فيها المنهج التجريبي باختيارهم لمجموعتين أحدهما اختبارية TEST GROUP، وأخرى ضابطة CONTROL GROUP، وكان مقدار الضوء يتغير بالنسبة للمجموعة الأولى من حين لآخر؛ إلا أن هذه التجارب لم تنتهي على نتائج ذات دلالة بين المتغيرين، حيث لاحظ الباحثون ارتفاع الإنتاجية بالنسبة للمجموعة الاختبارية بصرف النظر عن مستوى الإضاءة. والملفت للانتباه أن الإنتاجية زادت حتى لدى المجموعة الضابطة. ومن ثم خلصوا إلى نتيجة مفادها التقليل من شأن الإضاءة كعامل مؤثر في الإنتاج، وأن ثمة عوامل أخرى لها تأثير على الإنتاجية.

2 . تجارب غرفة التجميع THE RELAY ASEMBLY TEST ROOM، وتم فيها اختيار مجموعة من ست فتيات من عاملات الهاتف، يرتبطون فيما بينهم بعلاقات ودية(صداقة)، وعزلهن ووضعهن تحت الملاحظة في غرفة اختبار خاصة، بحيث يكون من اليسير تتبع التغيرات التي تحدث أثناء التجربة. وأجريت عمليات تغيير في ظروف العمل المختلفة من أوقات الراحة وأيام العمل والعطل، وتقديم الوجبات الغذائية والمرطبات والترفيه وغير ذلك. وقد تبين في نهاية الدراسة ان ظروف العمل المادية لم تؤثر تأثيرا ملحوظا وواضحا في مستوى الإنتاج. لكن في المقابل نمت بين الفتيات مشاعر الاعتزاز لتمييزهن عن بقية عمال المصنع نتيجة للحرية التي أصبحن يتمتعن بها في غياب الرقابة عليهن، كما شكلن جماعة اجتماعية على درجة عالية من التماسك ساهمت في زيادة إنتاجهن مقارنة بغيرهن من العاملات وظلت كذلك حتى عند عودتهن إلى ظروف العمل السابقة.

3 . تجارب النظام الحافزي للدفع: تم في هذه المرحلة اختبار اثر حافز الأجور على الإنتاجية ؛ حيث صمم لمجموعة الاختبار نظام جماعي حافزي للدفع بالقطعة ؛ وكانت نتيجة التجربة زيادة إنتاجية المجموعة بنسبة 12 بالمائة. كما أختبر بعد ذلك نظام الدفع بالقطعة للفرد بدلا من نظام الدفع الجماعي، وفي هذه الحالة زاد الإنتاج بنسبة 15 بالمائة. ويجدر التذكير في هذا المجال بأن إدارة المصنع لم تأخذ بعين الاعتبار نتائج هذه التجربة، وذلك لقصر فترة هذه التجارب من جهة ومن ناحية أخرى لمشاعر الغيرة التي دبت بين العاملات، نظرا لاقتصار تطبيق نظام الحوافز على من شملهم التجربة دون العاملات الأخريات الأقسام الأخرى.

4 - برنامج المقابلات THE INTERVIEWING PROGRAM، وتم في هذه المرحلة إجراء مقابلات شملت ما يزيد عن 21 ألف من العاملين على مدار ثلاث سنوات. وبدأت هذه المقابلات بتوجيه أسئلة مباشرة أفضت إلى إجابات نمطية، لم تنتهي إلى نتائج ذات قيمة مما حدا بفريق البحث إلى اعتماد مقابلات متعمقة IN DEPCH INTERVIEWING بأسئلة غير مباشرة ؛ وقد كشفت هذه المقابلات عن أهمية العوامل الإنسانية والاجتماعية في العمل، وأنه لا يمكن فهم تصرفات العمال منفصلة عن مشاعرهم وحالتهم المعنوية MORAL.

5 . تجارب غرفة الأسلاك THE BANK WIRING OBSERVATION ROOM، وفيها تم اختيار 14 عاملا يقومون بتوصيل الأسلاك ولحامها، وعزلهم في قسم خاص عن باقي العمال زود بنفس الظروف في الأقسام الأخرى. لدرجة أن مشرفي العمال إمتد عملهم إلى غرفة الاختبار، وقاموا بأعمالهم الأساسية في الرقابة والإشراف. وكانت نتائج هذه المرحلة مخالفة تماما لنتائج تجارب المرحلتين السابقتين، حيث أن الإنتاجية لم تتزايد باستمرار بل قيدت عند حد معين لدى كل أفراد المجموعة. ولم يرجع الباحثون هذه النتائج إلى نقص كفاية العمال، بل إلى اتفاق معين قد حصل بينهم. وقد ساق الباحثون في ذلك مجموعة من الأدلة منها:

ا . أن كل العمال قد توقفوا عن العمل قبل انتهاء وقت العمل الرسمي.

ب . اعتراف عدد من العمال بقدرتهم على إنتاج يفوق المحقق منه.

ج . أظهرت دراسات المهارة والذكاء التي طبقت على العمال المعنيين عدم وجود علاقة بين مقدرات الأفراد وإنتاجيتهم الفعلية.

وعليه أرجع الباحثون تقييد الإنتاج بواسطة العمال إلى:

- 1 - اعتقاد العمال وتوقعهم أن تحقيقهم لمستويات موضوعية للإنتاج سيؤدي بالإدارة إلى الرفع من هذه المستويات على أساس أنها سهلة التحقيق وبالتالي لابد من تعديلها تصاعديا.
- 2 - الخوف من البطالة لأن الإنتاج عند مستوى معين قد يؤدي إلى الاستغناء عن عدد منهم، بالإضافة إلى حماية العمال من ذوي القدرات المحدودة وبطي الإنتاج؛ حيث أن العمال أصبحوا يرتبطون فيما بينهم بعلاقات صداقة، وحيث أن كل عامل لديه أولاد وعائلة في حاجة غلى موارد، ومن ثم يجب الحفاظ على مناصبهم من خلال عدم الكشف عنهم للإدارة التي قد تتخذ بشأنهم إجراءات الطرد.
- 3 . عدم وجود رد فعل من الإدارة حيال هذا التقييد للإنتاج سواء بالعقاب أو الفصل؛ مما فسره العمال على انه رضا من الإدارة على مستوى الإنتاج.
- 4 - أن تقييد الإنتاج قد يكون ضغط يمارسه العمال من أجل تحقيق مكاسب في العمل.
- 5- أن تقييد الإنتاج يكشف عن الضغط والرقابة التي تمارسها جماعات العمل غير الرسمية على سلوكيات أعضائها؛ وبالتالي فغن العامل الذي يتجرأ على زيادة إنتاجه عن المعدل المقرر الذي تحرص الجماعة عليه فإن ذلك قد يعرضه إلى الازدراء والسخرية والنبذ... الخ
- وتأسيسا على ما سبق يمكن إيجاز أهم النتائج التي توصلت إليها هذه التجارب في الآتي:
- ا - الإنسان هو محور العملية الإنتاجية وأهم عناصر الإنتاج على الإطلاق.
- ب - هناك علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاج.
- ج - الحوافز الاقتصادية وحدها لا تكفي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا، بل يجب استخدام الحوافز المعنوية.
- د - القيادة الديمقراطية هي القيادة الناجحة وهي القيادة التي تسمح بالمشاركة والمبادأة ، وتخلق مناخا طيبا للعمل.
- هـ - أن المنشأة ليست كيانا اقتصاديا وقانونيا وحسب بل هي أيضا نظاما اجتماعيا يتجاوز التنظيم الرسمي بمعانيه وقيمه...
- و- أن من يقوم على إدارة المنشأة يجب أن يتوفر إلى مهارات اجتماعية وسلوكية إلى جانب مهاراته الإدارية والفنية.
- ز. يجب على من يقوم على إدارة المنشأة أن يأخذ بعين الاعتبار التنظيم غير الرسمي لما له من تأثير في استقرار المنشأة وتحقيق أهدافها.
- وخلاصة لذلك ورغم عدم إمكانية تعميم نتائج هذه التجارب لمحدودية العينات التي أجريت عليها؛ إلا انه يمكن القول أن هذه التجارب حولت الاهتمام من التركيز على الجوانب الهيكلية والفنية إلى الجوانب الإنسانية والاجتماعية.⁽²⁾

المطلب الثالث: إسهامات ماري باركر فوليت MARY PARKER FOLLET

هي عالمة وباحثة أمريكية متعددة الاختصاصات، ورائدة أو أم الإدارة الحديثة والسلوك التنظيمي، وحل النزاعات كما تسمى في بعض الكتابات، فهي أخصائية اجتماعية ومستشارة(روزفلت) الرئيس الأمريكي روزفلت لشؤون المنظمات الغير حكومية (الطوعية)، ساهمت بقسط وافر في تنظيم الأنشطة الاجتماعية والترفيهية للأسر

الفقيرة، والفتيان والفتيات العاملين، عاصرت الزوجين (جلبرث)، وعاكست توجهاتهما. وهي رائدة مدرسة العلاقات الإنسانية والنظرية التنظيمية الإنسانية حيث أنها وعلى عكس معاصريها شددت على ضرورة تركيز الاهتمام على علاقات عمل إنسانية متوازنة من خلال التفاعلات الايجابية بين الإدارة والعاملين؛ حيث عبرت عن اعتقادها بأن استخدام الأساليب العلمية المجردة في الإدارة لا يكفي لزيادة إنتاجية الأفراد، وأن الحافز المادي وحده لا يكفي لتوليد الرغبة في العمل وزيادة الإنتاجية. كما دعت إلى المشاركة والتعاون والتنسيق بين الأفراد العاملين في المنظمة، وترى في تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية، وتوفير الحوافز المعنوية إلى جانب ظروف عمل مناسبة للعمال عاملاً لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، ورفع معنوياتهم، وخفض معدل دوران العمل. وتستمد إسهامات فوليت قيمتها العلمية من خلال استخدامها للأحداث الشائعة التي تواجه كل إداري كمنطلق لتنمية مبادئها الإدارية. وكانت تعتقد فكرة أن الوسيلة العلمية يمكن تطبيقها على العلاقات الإنسانية. ولذلك أضافت قدراً كبيراً من المعرفة يزيد عما قدمه شيلدون، ومن أحسن ما كتبه في مجال الإدارة كتابها (أساسيات القيادة) ESSENCIAL OF LEADERSHIP . لقد اعتبرت أن الإدارة نشاطاً إنسانياً ويجب ألا يغرب عمن يمارسها أنه يتعامل مع أفراد. ولإدراك الأعمال يجب اعتماد المقاييس العلمية التالية:

- ا – الجانب الفني: أي معرفة الإنتاج والتوزيع، وهذه المسألة يمكن تعلمها.
- ب – الجانب الإنساني: أي معرفة طريقة التعامل بشكل عادل ومثمر مع المرؤوسين. وهذا الجانب يعتبر موهبة يملكها البعض دون البعض الآخر، أي أن جزءاً من إدارة الأعمال فقط يقوم على العلم. لقد انتقدت فوليت في كتابها المدارس الكلاسيكية على منهجيتها الضيقة في نظرتها على كافة مكونات الإدارة، بالإضافة إلى تجاهلها للجوانب الإنسانية. وترتكز فلسفة فوليت على المبادئ التالية:
 - 1 – القوم والسلطة POWER AND AUTHORITY، ترى فوليت أن القوة والسلطة والقيادة ليست مفاهيم صماء، بل هي مفاهيم ديناميكية. فالقوة ليست قوة على الآخرين بل قوة بالآخرين. والسلطة ليست مركزاً اجتماعياً بقدر ما هي قوة تماسك وتكامل؛ حيث عارضت فوليت الدور التقليدي البيروقراطي الرسمي للسلطة، فالقوة هي القدرة على الإنجاز بينما السلطة هي حق الفرد أياً كان مركزه التنظيمي في ممارسة هذه القوة.
 - 2 – تطبيق مبدأ القوة المشتركة بدل القوة المتسلطة. حيث أنه وينظرها فإن تحقيق أعلى درجات الكفاءة في العمل، إنما يتم عن طريق تكامل الأنشطة؛ وهنا تبرز فلسفة فوليت فيما يتعلق بالسلطة. فالتكامل بالأنشطة هو سبب لتفويض السلطة خاصة مع كبر حجم المنظمات، وزيادة الحاجة إلى الخبرات المتخصصة للتعاطي مع الأنشطة المتكاملة، وبالتالي يتقلص مفهوم السلطة المركزية. وبالنسبة لفوليت فإن مفهوم السلطة المركزية مسألة ضرورية ولكن يجب تركيزها على الوظائف الأساسية مثل التخطيط، واعتماد خطط المرؤوسين.
 - 3 – مبدأ إصدار الأوامر، حيث ركزت فوليت على الناحية السيكولوجية لأسلوب تطبيق هذا المبدأ، خاصة فيما يتعلق بردات الفعل السيكولوجية للفرد عند تلقي الأوامر. فنهت إلى أن الأوامر المتسلطة يقابلها مقاومة من الأفراد، وبالتالي يمكن السيطرة على المواقف عن طريق الإقناع والاقتران، بمعنى تغليف الأوامر بالنواحي السلوكية والإنسانية.

4 . تطرقت فوليت إلى موضوع الصراع CONFLICT فأرأت أنه أمر طبيعي أن تظهر الصراعات في المنظمة، ولكن الأمر الطبيعي أيضا أن تتم إدارتها بالطريقة التي تحقق أهداف أطراف العلاقة، وذلك عن طريق التوفيق وليس التفريق أو سيطرة فريق على آخر.

5 – رأت فوليت أن المشكلة الأساسية في أي تنظيم تتمثل في تنسيق جهود الجماعات وإيجاد الانسجام بينها لبلوغ أكفاً طاقة عند إنجاز عمل ما. فالتنسيق أساس الإدارة، ونادت بتوافر أربعة عناصر لتوفير مناخ ناجح لذلك. الأول أن يتم عن طريق الاتصال المباشر، والثاني أن التنسيق عملية مستمرة طالما هناك أعمالاً تؤدي وخدمات متخصصة في تأدية الأنشطة، والثالث من خلال تنسيق المراحل الأولية للمنظمة، والرابع يتمثل في العلاقة المتبادلة بين كافة العوامل المتعلقة بالمواقف.

6 – أن الإدارة مهنة لازالت في طريق التكوين حيث لم تكتمل أسسها وقواعدها. وان الأمر يقتضي الاستمرار في الدراسات الإدارية على أسس علمية حتى تكتمل مقوماتها. وفي رأي فوليت أن هناك ثلاثة طرائق يمكن استخدامها في التعامل مع الصراعات وهي:

ا – السيطرة DOMINATION بمعنى تغليب احد الأطراف على الطرف الآخر.

ب – الحل الوسط COMPROMISE بمعنى التوصل إلى اتفاق بين الأطراف المتنازعة، ومنح تنازلات لكل منها.

ج- التكامل INTEGRATION، وهو الوسيلة الأفضل للتوفيق بين التناقضات المختلفة التي لا يضيح فيها أي طرف من الأطراف بأي شيء، بل أن الأطراف كلها تحصل على مكاسب من هذا التكامل بين الرغبات أو التوفيق بينها.⁽³⁾

المطلب الرابع: إسهامات شستر إيرفينغ برنارد CHESTER E. BERNARD

هو عالم اقتصادي أمريكي متعدد المواهب، إذ ورغم إعاقته الجسدية فقد كان عازفا للبيانو وأحد أعضاء الأكاديمية الأمريكية للعلوم والفنون، وأحد الفاعلين الأساسيين في الدوائر الأكاديمية لجامعة هارفارد الذين ساهموا بفعالية في تطوير نظرية التنظيم التي استقها من تجربته الطويلة في شركة (بيل) للاتصالات كرئيس فرعي بنيوجرسي، أو كمدير لمؤسسة روكفيلر. عاصر العديد من منظري التنظيمات كفير وباريتو وكيرت لوين ووليامسون؛ وأشاد بأفكاره هيربرت سيمون في كتابه الموسوم بالسلوك الإداري، دراسة لعمليات صنع القرار في المنظمات الإدارية ADMINISTRATIVE Behavior: A Study of Decision Making Processes in Organizations. له مؤلفين رائدين في مجالي الإدارة وعلم الاجتماع التنظيمي كانا ومازالا يدرسان على نطاق واسع في المقررات الجامعية؛ وهما:

1 . وظائف السلطة التنفيذية THE FUNCTIONS OF THE EXECUTIVE (1938)

2 – التنظيم والإدارة ORGANIZATION & MANAGEMENT

فالمنظمة وفقا لأرائه هي نظام تعاوني يجب أن يعطي فيها للعوامل النفسية الاجتماعية الاهتمام الأكبر، لأن مدى تعاون وتجاوب الأفراد في المنظمة يتوقف على مدى اهتمام المنظمة بها وبدرجات تطبيقها. والتنظيمات في فلسفة برنارد للنظام التعاوني هي كيانات تعاونية تعتمد على كل من السلطة الرسمية وقبول المرؤوسين لهده السلطة والتعاون مع ممثلها. كما يعرفها باعتبارها أنساق فرعية تندرج ضمن ما يسمى بالنسق التعاوني، الذي يتكون

من عناصر فيزيائية وبيولوجية واجتماعية ونفسية؛ حيث تنشأ بين هذه العناصر علاقة منظمة نتيجة للتعاون بين أفراد هذه الأنساق من أجل تحقيق الأهداف المحددة . والتنظيم يمثل وجها من أوجه التعاون بين الأفراد، يتسم بأنه شعوري، اختياري وهادف. وهو في واقع الأمر يتضمن ترتيب للنشاطات بين القوى التي يتمناها؛ هذه القوى هي بذاتها منسقة بوعي وشعور.

لقد ركز برنارد في فلسفته على أهمية الهيكل التنظيمي فيما يتعلق بتفويض السلطات كأساس لبناء التنظيم، كما أظهر أهمية خاصة لبناء شبكة جيدة للاتصالات كأساس لتماسك الهيكل التنظيمي، لأن الفرد على استعداد تام لتقبل الأوامر والتعليمات دون مقاومة إذا توافرت في هيكل الاتصالات المقومات التالية:

ا - أن تكون الرسالة واضحة ومستوعبة من قبل الأفراد.

ب - ألا تتعارض أهداف الرسالة مع الأهداف الشخصية للفرد، وأن يملك هذا الأخير القدرة على تنفيذها.

ج - أن يكون خط الاتصال أقصر ما يمكن حتى يتم بالسرعة المرغوبة ودون أخطاء.

د - أن تكون كافة خطوط الاتصال معروفة لكافة أفراد التنظيم، وأن يتوافر في مراكز الإتصال من يتلقى الرسائل حتى لا تتوقف هذه العملية.

كما أشار برنارد إلى أن هناك الكثير من الدوافع التي على إدارة المنظمات الاهتمام بها بهدف التأثير على سلوك الفرد كالرغبة في التميز، والانتماء والارتباط بالآخرين، والمشاركة في اتخاذ القرار. وأوضح أن هذه الدوافع لا تعمل مجتمعة للتأثير على السلوك. كما أنها تختلف فيما بينها من حيث وزنها النسبي في التأثير . وطالما هي كذلك فإنه لا يمكن للمنظمة تحقيق الإشباع التام لها مما يتوجب استخدام كافة الأساليب للتأثير على السلوك وذلك بتحليل الدوافع من وقت لآخر؛ وان لا تقتصر النظم على الحوافز الايجابية فقط، غنما للمنظمة الحق في استخدام الوسائل السلبية لتحريك السلوك لأن الفرد في نظر برنارد هو المستفيد الاستراتيجي في التنظيم.

ويعطي برنارد أهمية للتنظيم غير الرسمي في تحقيق حاجات الأفراد العاملين، كونه يساعد على خلق اتجاهات جديدة ومفاهيم وعادات وتقاليد وأنماط سلوكية ويعمل على خلق بيئة عمل جديدة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها؛ وينادي بمبدأ التخصص للأفراد، حيث لفت النظر إلى أهمية التدريب وضرورة الإعداد للقادة داخل المنظمة. ويرى أن اتساع منطقة قبول الأفراد للأوامر تتحدد بنوعية وكمية الإغراءات والحوافز الممنوحة لهم؛ لأن الإنسان يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة التي يقدمها التنظيم تزيد من المساهمات التي تطلب من الفرد العامل تقديمها؛ وفي حالة العكس يرفض الفرد العامل التعاون والاشتراك معبرا عن ذلك بعدة طرق تتراوح في شدتها بين التذمر والاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة وترك العمل. وتشمل الحوافز في نظره أنواع:

1 - المغريات المادية، كالنقود وغيرها من الأشياء المادية ذات القيمة التي تقوي الأفراد على المساهمة بجهودهم في تحقيق أهداف المنظمة.

2 - المغريات الشخصية اللامادية مثل: الفرص المتاحة للتقدم والتفوق والوصول إلى مراكز السيطرة في التنظيم.

3 - المغريات المعنوية مثل: تقدير الجهود المبذولة والشعور بالخدمة والولاء للتنظيم.

4 - حوافز الارتباط الجماعي: وتتحدد في الشعور بالانتماء إلى جماعة تؤيد الفرد وتحميه.

5 - حوافز المشاركة: وتتمثل في التشجيع الذي يحصل عليه العامل جراء إنجازه للمهام الموكلة له، والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال مبادراته في مجالات تخصصه وفي اتخاذ القرار داخل المنظمة أو من خلال ومشاركته في رسم سياسات واستراتيجيات المنظمة.

والمدير بصفته قائدا داخل المنظمة يسعى إلى تحقيق ما يسميها Bernard Chester بالتعاون والتنسيق والاتصال "Corporation, Coordination, communication" انطلاقا من استخدام عناصر الإنتاج المعروفة (الأموال، المعدات، الأفراد، أساليب العمل) عن طريق بناء هيكل تنظيمي يجسد فيه تقسيم العمل والتخصص، وحدود السلطة والمسؤوليات واتخاذ القرارات الفعلية، والتي من خلالها تتحقق الاستمرارية ونجاح الأعمال القيادية للمدير تتوقف على تواجد شبكة اتصال فعالة لنقل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية بما يحقق أهداف المؤسسة من جهة النظر الإيجابية في القابلية للتعاون. هذا يتوقف على البرامج التدريبية المقترحة من قبل المدير القائد تجاه مرؤوسيه، من خلال الإرشاد ومتابعة التنفيذ أنظمة التحفيز والفرص المتاحة وإدراك أهمية العنصر البشري في المعادلة التنظيمية. حيث أن هذه الأخيرة لا تتحقق إلا من خلال الآخرين، كما يخشى شستر برنارد على ضياعه لشخصية المدير في المؤسسة بذوبانه في التنظيم الرسمي وإهماله للعلاقات غير الرسمية والتي تنعكس سلبا على مستوى الفعالية التنظيمية.⁽⁴⁾

المطلب الخامس: إسهامات ويليام فوت وايت WILLIAM FOOT WHYTE

هو عالم اجتماع أمريكي، ورائدا في علم الاجتماع الصناعي وتحليل النظم الاجتماعية؛ مارس التدريس بكل من جامعة أوكلاهوما، وكلية العلاقات الصناعية والعمل بجامعة كورنيل بنيويورك؛ وترأس الجمعية الأمريكية للأنثروبولوجيا التطبيقية، وكذلك الرابطة الأمريكية لعلم الاجتماع. له ما يزيد عن عشرين مؤلفا. تأثر بأراء هومانز في طروحاته المتعلقة بالتنظيم وخاصة ما ارتبط منها بدراسة التفاعل ومجاله داخل البنية التنظيمية، ولم يختلف عن باك وأرجيريس في تناوله للتنظيم، وبخاصة فيما يتعلق ببداية التفاعل ومجاله داخل البنية التنظيمية. ومع أن فوت وايت يصنف نفسه ضمن مدرسة العلاقات الإنسانية إلا أن هناك الكثير من علماء التنظيم وخاصة سيلفرمان يرون أنه يتوسط مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة الاجتماعية الفنية. بدأ حياته كمصالح اجتماعي في جمعية ركن الشارع؛ حيث وجه جهودا معتبرة في مجال انتشار الطبقة المهمشة من أوضاعها المزرية، وتضييق الفجوة بينها وبين طبقة الأغنياء، وله في ذلك عدة بحوث مثل دراسته الموسومة بالعلاقات الاجتماعية لعصابات الشوارع، ودراساته حول العمال الصناعيين والزراعيين وعمال التعاونيات في بعض دول أمريكا اللاتينية كغواتيمالا وفنزويلا والبيرو، ونظرائهم في مقاطعة الباسك الإسبانية. ويعتبر فوت وايت الأب الفعلي ودراساته حول العمال الصناعيين والزراعيين وعمال التعاونيات في بعض دول أمريكا اللاتينية كغواتيمالا وفنزويلا والبيرو، ونظرائهم في مقاطعة الباسك الإسبانية. ويعتبر فوت وايت الأب الفعلي لنظرية التفاعل في التنظيمات (ORGANIZATION INTERACTION OF)؛ وهي النظرية التي تناولت المتغيرات التي تفرزها البيئة والعلاقات الاجتماعية السائدة. فقد طرح في هذا المجال ثلاث مفاهيم رآها ضرورية لتبيان مكونات النظام الاجتماعي أو المنظمة وهي:

1 – الأنشطة (ACTIVITIES) وتتمثل في جميع التصرفات الفردية والجماعية التي يفضلها الأفراد عند تفاعلهم داخل المنظمة (المهام الرسمية لكل فرد في المنظمة)، خاصة القابلة للقياس.

2 – التفاعل (INTERACTION)، ويتناول هذا المفهوم الآثار التي تتركها الاتصالات بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة، والنتائج المترتبة عليه في تغيير السلوك.

3 – المشاعر (SENTIMENTS)، وتعبّر عن الكيفية التي يشعر بها الفرد إزاء المحيط الخارجي (البيئة)، وطريقة التصرف في ضوءها إزاء المنظمة أو العاملين بها. وتتألف هذه المشاعر من ثلاث عناصر أساسية ذات تأثير مهم في تحديد أنماط السلوك الذاتي للفرد وهي:

ا – الإطار الفكري المبدئي أو العقيدة التي تتحكم في سلوك الفرد.

ب – الجوانب العاطفية في المشاعر الذاتية للفرد.

ج – الاتجاهات أو الميول العامة التي تتحكم في مشاعر الفرد عند الشروع في العمل.

وترتبط المفاهيم سالفة الذكر (الأنشطة، التفاعل، المشاعر) فيما بينها برابط عضوي، يشكل نسقا يؤثر سلبا أو إيجابا في أنماط التفاعل والسلوك، بحيث أن أي تغيير يحدث في أحد العناصر يؤثر في بقية العناصر سواء جزئيا أو كليا، وأن الأنشطة والمشاعر إزاء المواقف المختلفة تتأثر بطبيعة التفاعل؛ أي أن التفاعلات داخل التنظيم لا تتم بشكل عشوائي، وإنما تتم وفق نمط منتظم. وبالتالي فإن التغيير في نمط الأنشطة يحدث تأثيره في أنماط الأنشطة وفي المشاعر. ومن ثم يجب النظر إلى العلاقات السائدة بين الأفراد باعتبارها نسقا من الأبعاد السلوكية؛ وأن السلسلة المترابطة والمتداخلة من الأنشطة والتفاعلات والمشاعر تعد بمثابة المحرك الرئيس للسلوك الفردي داخل المنظمة؛ ولا تمثل نظاما مغلقا. لذلك لم يغفل فوت وايت ما يجري في البيئة أو المجتمع المحيط، وذلك في انسجام شبه تام مع نظرية النظم (SYSTEMS THEORY) التي تؤكد على أن المنظمة نسق مفتوح على البيئة الخارجية.⁽⁵⁾

المطلب السادس: إسهامات كريس ارجيريس

هو عالم أمريكي ينحدر من عائلة يونانية الأصل، بدأ مساره العلمي كمدرس في مركز الإدارة بجامعة يال (YALE)، ثم انتقل عام 1975 إلى جامعة هارفارد ليعمل بها كأستاذ في السلوك التنظيمي. وبموازاة مع ذلك كان ينشط في قطاع الاستشارات في كامبريدج وماساشوستس. استفاد ارجيريس من أعمال رائد ديناميكية الجماعة (كبرت لوين). بدأ أبحاثه المبكرة حول تأثير الهياكل التنظيمية الرسمية وأنظمة الرقابة والإدارة على الأفراد، وكيفية استجابتهم وتكيفهم معها، نتج عنها إصداره لكتابين، كشف فيهما عن فحوى نظريته الموسومة ب (نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة)، أحدهما في 1957 بعنوان الشخصية والمنظمة – الصراع بين النظام والأفراد، والآخر في 1964 بعنوان دمج الفرد والمنظمة؛ ثم حول اهتمامه لدراسة التغيير التنظيمي وسلوك كبار المسؤولين في المنظمات نتج عنه مؤلفيه الشهيرين: كتاب التنظيم والابتكار عام 1965 وكتاب نظرية في الممارسة – زيادة الفعالية الاحترافية عام 1974. كما ساهم معية دونالد شون في تأليف ثلاث كتب حول التعلم التنظيمي (1978، 1996، 1999). كما كانت لأرجيريس مساهمات معرفية أخرى على درجة كبيرة من الأهمية منها خاصة كتابه المعرفة من أجل القوة الذي أصدره عام 1993.

ويعد ارجيريس من اشد المنتقدين للتنظيمات الرسمية بمفهومها الكلاسيكي. ويرى في هذا السياق أن المنظمات تصبح ضرورية عندما تواجه المجتمعات مشاكل معقدة أو حاجات شاملة أو أهداف مستقبلية هامة يكون من المتعذر على الأفراد مواجهتها أو تحمل مسؤولية النهوض بها بأنفسهم؛ غير أن هذه المنظمات لا يمكنها القيام بمهامها الموكلة إليها إلا من خلال الأفراد أنفسهم. وهذا يعني أن التنظيم إبداع حضاري أو اختراع إداري توصلت إليه البشرية عبر مسيرتها لمواجهة تحديات الحياة ومتطلبات العيش والتغير. ولا يمكن لهذه التنظيمات أن تحقق المبتغى منها إلا إذا شحنت بطاقة إنسانية. وأن فهم سلوك الفرد والمنظمة يعتمدان أساسا على فهم المتغيرات المتفاعلة لكلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي؛ ودراسة الشخصية الإنسانية دراسة تحليلية لفهم طبيعتها، وما ينبثق عنها من أنماط سلوكية. وتتحدد الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمة لعدد المتغيرات منها خاصة:

1. العوامل الذاتية، وترتبط بالشخصية الإنسانية وخصوصيتها وأنماطها السلوكية المحددة.
2. العوامل المتعلقة باتجاه العلاقات غير الرسمية السائدة في إطار الجماعات الصغيرة وكيفية التفاعل بينها.
3. العوامل التنظيمية الرسمية، وتتعلق بتغيراتها بجميع الصيغ والقواعد والأساليب التي تحددها المنظمة في إطار تحقيق أهدافها.

ويذهب ارجيريس في نظريته الموسومة بالتناقض بين الأفراد والمنظمة إلى أن للأفراد حاجات يرغبون في تحقيقها، مقابل متطلبات المنظمة وقواعدها التنظيمية. وكثيرا ما تلجأ المنظمات خاصة تلك التي تتبنى التوجه التقليدي إلى الوقوف ضد رغبات الأفراد وإعاقة نموهم من خلال برمجة سلوكهم وتنميط حركاتهم وسكناتهم ، وتوجيه ميولاتهم وطرق تفكيرهم وعيشتهم. وبالتالي تصبح هذه المنظمات عبئا على المجتمع الذي وجدت أساسا لخدمته وخدمة أفراد من جهة، ومثار إحباط وقلق وصراع وسخط لدى الأفراد الذي تنبثق عنه سلوكيات دفاعية من شأنها أن تؤدي إلى انخفاض أداء ونقص فعالية الأفراد الذي يؤدي بالضرورة إلى فشل المنظمات. ويستند ارجيريس في تبرير توجهه النظري على الافتراضات التالية:

- ا - أن حاجات الأفراد تميل على عدم التجانس مع حاجات المنظمات في العديد من المجتمعات، حتى المجتمعات الغربية ذاتها .
- ب - أن المنظمة تحدد لنفسها خططا وأدوارا، وتلزم الأفراد بها من أجل تحقيق أهدافها. غير أن هذه الخطط كثيرا ما تتعارض مع رغبات الأفراد وتضعهم في دائرة الإحباط والقلق الذي ينتهي بهم في أحيان كثيرة على الصراع والفشل.
- ج - أن الأفراد يميلون إلى التجمع في علاقات غير رسمية يلبون فيها احتياجاتهم النفس اجتماعية، ويواجهون بها الضغوط الإدارية للمنظمات وأساليبها الرقابية. وعلى المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار هذا المعطى.
- د . أن قدرة الأفراد في التعاطي مع المنظمة تتباين من فئة لأخرى؛ فهناك من يستجيب لأوامرها ونوهمها كالطفل. وهناك من يقف منها موقفا عدائيا ومضرا للمنظمة، مما يدفع هذه الأخيرة إلى مزيدا من الضغط والقهر ... وبالتالي فإن درجة الفشل في المنظمة يرتبط بمدى نضج العاملين من جهة ، وطبيعة منظومة الإشراف وتعسف الإدارة.
- هـ . أن التضاد يعبر عن ميل الأفراد للتكامل مع الذات والآخرين من جهة، وتكاملهم واستجابتهم للمنظمة من ناحية أخرى. اللذان يؤديان إلى خلق العديد من أنماط السلوك الدفاعي أو الهجومي أو التكيفي. فقد يغادر البعض

المؤسسة، ويحضى البعض الآخر بالترقية في المناصب، ويختار الفريق الثالث العزلة وهو النوع غير المرغوب سواء من قبل الزملاء أو من قبل الإدارة.

و – أن نمط القيادة وأساليب استجابتها لسلوكيات العاملين يلعب دورا في شكل الصراع . ولذلك ينبغي البحث في الأنماط القيادية المناسبة.

وحسب ارجيريس فإن التنظيم يكون فعالا إذا ما مكن أعضائه من تحقيق النجاح السيكولوجي، الذي يتحقق من خلال إعطاء كل فرد الفرصة لتطوير فعاليته الشخصية؛ ومن اجل ذلك يجب توفر شرطين اساسيين وهما:

1 . على أعضاء التنظيم تبادل الاحترام، والسعي نحو إحساس متزايد بأهمية الكفاءة من خلال تحديد التحديات التي يجب رفعها.

2 . على المؤسسة أن تعطي أفضلية للكفاءة ، والسماح للأفراد بتحقيق نجاحهم السيكولوجي.

ويقترح ارجيريس في ذلك نموذجا يقوم على عدة أسس منها:

3 – التفاعل بين مكونات التنظيم.

4 – توفر الوعي الشامل للتنظيم.

5 – الأهداف المنجزة يجب أن تكون أهدافا للتنظيم ككل.

6 – أن تكون للمؤسسة القدرة على تحويل نشاطاتها الداخلية والخارجية.

7 – أن يتمتع المديرين والمسؤولين داخل المؤسسات بالنظرة المستقبلية.

وفي موقع آخر يتبنى ارجيريس وباكي نظرية أسمياها نظرية الاندماج الاجتماعي؛ وتقوم هذه النظرية على فكرة أساسية مفادها أن المشكلة الأساسية في حياة جميع المنظمات هي كيف يمكن لمجموعة من الأفراد المختلفين في القدرات والاستعدادات أن يندمجوا في نشاط تعاوني يساهم في نجاح المنظمة ويحقق الرضا والإشباع للأفراد . وعلى هذا الأساس اتجهت نظرية الاندماج إلى الناحية الاجتماعية النفسية، وركزت اهتمامها على الطرائق والأساليب التي يتلائم بها كل من الفرد والمنظمة بما يتفق وحاجات الآخر؛ وقيام كل من المنظمة والأفراد بالتعبير عن نفسيهما وتحقيق أهدافهما. وهناك نوعين من السلوك في نظريتهما وهما:

أ – سلوك المنظمة: وهو السلوك الذي يصبح الأفراد بموجبه عملاء في التنظيم الرسمي ، ويسمى بالسلوك الاجتماعي الرسمي الذي يسعى لتحقيق اهداف التنظيم؛ وقد يسمى بالسلوك الاجتماعي غير الرسمي غذا كان الفرد عميلا في المجموعة غير الرسمية.

ب – السلوك الشخصي: وهو السلوك الذي بموجبه يحقق الفرد ذاته.

ويتم الاندماج من خلال مزج السلوكين معا وفق المعادلات التالية:

. اندماج الواجبات الرسمية مع الواجبات غير الرسمية(النشاط).

1. اندماج الوظيفة الرسمية مع السلوك غير الرسمي(الدور).

2. اندماج المركز الرسمي مع المركز غير الرسمي(المكانة).

والتنظيم الناجح برأي ارجيريس وباكي هو الذي يحقق أهدافه ويشبع حاجات إفراده، وهذا ما يسمى بالاندماج؛ الذي يخضع في نظريتهما لمعايير خاصة لقياس درجته.⁽⁶⁾

المبحث الثاني: نظريات الدوافع والحاجات والحوافز INCENTIVE, MOTIVATION THEORIES

سجل الكثير من المهتمين بهذا المجال صعوبة في تحديد ماهية الدوافع والحاجات والحوافز وما يرتبط بها من مفاهيم كالرغبة والباعث والمنبه... الخ، وذلك لارتباطها الوثيق فيما بينها. كما أشاروا أيضا إلى صعوبة تصنيفها من حيث السياق التاريخي لأن الاهتمام بها يعود إلى البدايات الأولى لتشكيل السلوك الإنساني وتطوره؛ بالإضافة إلى أن الاهتمام بالموضوع شمل كل قطاعات النشاط وضروب السلوك المختلفة. لهذا لا بد من التمييز بينها. فهناك دوافع العمل WORK MOTIVES التي تعني العوامل المحركة التي تنبع من داخل الإنسان، وهي قوى كامنة في الفرد تنشأ وتحرك سلوكه في اتجاهات معينة؛ وتثير فيه الرغبة في العمل والانجاز، ويقلل من التوترات الناتجة عن عدم إشباع الحاجات. وهناك الحاجات NEEDS فهي حالة داخلية تجعل من نتائج معينة تبدو جذابة للفرد. بمعنى أن الحاجة هي رغبة بإشباع نقص أو عوز معين لدى الفرد، وقد يكون هذا النقص أكثر إلحاحا أو أقل وفق سلم أولويات يحدده الفرد ذاته. أما حوافز العمل INCENTIVES فهي مؤثرات نابعة من بيئة العمل، تثير الدوافع وتحقق الاستجابة لها وإشباعها وهي الوسائل المختلفة التي تستخدمها الإدارة لحث العمال وتشجيعهم على زيادة الإنتاج للوصول إلى المعدلات المخطط لها وتحقيق بالتالي أهدافها. ومن بين الأدوار التي تتحملها إدارة المنظمات هو توجيه وإثارة حماس العاملين لأداء المهام الموكلة لهم بأفضل الطرق وأحسنها عن طريقة منظومة ملائمة للحوافز تتماشى وطبيعة العمل والعاملين فيه أفرادا وجماعات. وسنحاول في هذا المجال استعراض أهم الإسهامات النظرية بالتركيز على النظريات الحديثة خاصة وأنه تم تناولها ضمنا في الفصول السابقة.⁽⁷⁾

المطلب الأول: الإسهامات المبكرة في دراسة الحوافز Early contributions to the study of incentives

إن أولى الكتابات الفلسفية حول الموضوع تركزت حول نظريتين لهما قيمتهما النظرية والعملية، وهما نظرية المتعة HEDONISM THEORY، أو الحساب المتعي، HEDONISTIC CALULUS كمفهوم لفحص وتوضيح ماهو المقصود بالسلوك البشري المحفز، وتم الاستفادة منه كتركيب فلسفي لقرون عديدة، خصوصا في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر من قبل الفلاسفة ومنهم ستيوارت ميل STUART MILL وجيريمي بنتام JEMY BENTHAM وجون لوك JOHN LOCKE، ويقوم المبدأ المتعي على أن الأفراد يبحثون عن السعادة ويتجنبون الألم؛ وهو المبدأ الذي مازالت تستند إليه عديد النظريات التحفيزية الحديثة رغم قصوره في توضيح عوامل المتعة. وهناك نظرية لا تقل أهمية عن سابقتها وهي نظرية الغرائز INSTINCTS THEORY، التي أسس لها شارل داروين CHARLES DARWIN في نظريته (التطور)، التي تنادي بأن الأفعال الذكية المؤكدة تكون متأصلة. وهذه الأفعال لا إرادية، وأن أغلب السلوكيات المعقدة هي أكثر تغيرا وتكيفا من قبل الأفراد لتناسب الظروف المتغيرة. لقد استخدم العديد من العلماء خاصة السيكولوجيين منهم مثل: وليام جيمس WILLIAM JAMES، وسيغموند فرويد SIGMUND FREUD، ووليام ماك دوغال WILLIAM MC DOUGALL. لقد عرف جيمس الغريزة على أنها القدرة على إنجاز العمل بدون تبصر لمعرفة ما العمل الذي يجب إنتاجه، وبدون تعلم كيفية إنجازه سابقا وهي سلوكيات طبيعية لم يتم تعلمها. ويميز جيمس في

هذا المجال بين الحيوان والإنسان من حيث أن البشر يمتلكون غرائز متعددة مقارنة بالحيوانات. ويذهب ماك دوغال إلى أن الغرائز متأصلة وهادفة وذات ميول للبحث عن الهدف حيث توضح كيفية إدراك الأفراد للأهداف، وكيفية إثارتهم للقيام بالفعل المرتبط بها.⁽⁸⁾

المطلب الثاني: إسهامات ابراهام مازلو ABRAHAM H MASLOW

يعتبر مازلو أحد أهرامات نظرية الحاجات التي أسس لها في نظريته المشهورة المسماة بنظرية هرمية الحاجات NEEDS HIERARCHY THEORY ، التي يفترض فيها أن الرغبات الإنسانية هي بمثابة دوافع MOTIVE تتخذ شكل هرم متدرج للحاجات يقوم على قاعدة مفادها: " أنه كلما انخفضت درجة الدافع على هذا الهرم كلما كانت أسبقيتها ، ومن ثم سطوها أكبر على الفرد بشكل عام".

وتتلخص هذه النظرية في الافتراضات التالية:

- 1 . أن للإنسان حاجات متعددة، تنتظم حاجات الفرد في خمس مجاميع رئيسية. وهي: الحاجات الفيزيولوجية، الحاجات الأمنية، الحاجات الاجتماعية، الحاجة على الاحترام والتقدير، الحاجة على تحقيق الذات.
- 2 . أن المجاميع السالفة الذكر لا تنشط بصورة سوية في آن واحد، بل تنشط بالتتابع بدءا بالحاجات الفيزيولوجية ، فالأمن...الخ. أي إذا ما تم إشباع المجموعة الأكثر نشاطا تظهر المجموعة الأقل نشاطا... وهكذا.
- 3 . تتدرج هذه الحاجات في هرمية، تبدأ بالحاجات القاعدية (الفيزيولوجية والأمنية)، وتتدرج حسب أهميتها (من الأهم إلى المهم إلى الأقل أهمية). والحاجة الأقل أهمية تصبح مهمة عندما تشبع نظيرتها المهمة.
- 4 . أن الحاجات لا تكون دائما دافعة للسلوك، بل تكون كذلك عندما لا تشبع.
- 5 . للإنسان حاجة نفسية مركزية هي الحاجة لتحقيق الذات لأنها توجه كل نشاط للنمو والتعلم والنضج والذي يحصل بطريقة هادفة.

5 . أن درجة نشاط الحاجة يختلف من شخص لآخر حسب ظروف كل شخص وعاداته وقيمه...الخ، وبالتالي فدرجة تأثير الحوافز تختلف من شخص لآخر.

لقد رتب مازلو الحاجات وفق مستويين أساسيين وهما:

- ا . المستوى الأدنى LOWER ORDER NEEDS: وتتضمن الحاجات الفيزيولوجية والأمنية والاجتماعية. وهي حاجات تنعى المنعى المادي والاجتماعين . ويمكن تفسيرها وفق مبدأ العوز DEFICIT PRINCIPLE، الذي ينص على أن الحاجات المشبعة هي ليست محفزة للسلوك، وهذا يعني أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز سلوك الفرد.
- ب . حاجات المستوى الأعلى HIGHER ORDER NEEDS: وتشمل حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات. ويمكن تفسيرها وفق مبدأ الارتقاء أو التقدم PROGRESSION PRINCIPLE، الذي يقوم على أساس أن الحاجة في مستوى معين لا تكون فاعلة او ناشطة غلا إذا اشبعت حاجات المستوى الأدنى منها.

وتتوزع هذه الحاجات حسب أهميتها في الآتي :

- 1 . الحاجات الفيزيولوجية PHYSIOLOGICAL NEEDS، وتتمثل في الاحتياجات اللازمة لبقاء العنصر البشري ، التي تساعد الأعضاء على القيام بمهامها كالحاجة إلى الغذاء، الشراب، النوم، السكن واللباس...الخ.
- 2 . الحاجات الأمنية SAFETY NEEDS وهي الحاجات التي تؤمن الحماية للفرد ضد المخاطر سواء المادية أو المعنوية.
- 3 . الحاجات الاجتماعية BELONGING NEEDS: وهي الحاجات التي تجسدها فكرة مدنية الإنسان الطبيعية(الإنسان اجتماعي بالطبع)، وتتمثل في حاجة الأفراد إلى علاقات وتفاعلات ايجابية مع اقرانه. يتحقق من خلالها الإشباع الاجتماعي والنفسي.
- 4 . الحاجة إلى التقدير والاعتراف ESTEEM STATUTS NEEDS وتتمثل في الحاجة إلى الشعور بالأهمية والاحترام والمكانة المناسبة.
- 5 . الحاجة إلى تحقيق الذات SELF- ACTYALIZATION NEEDS: وهي الحاجات التي يحقق فيها كيانه المادي والمعنوي خاصة من خلال الاستقلالية، والتمكين. وهي أعلى وأعلى أهدافه في الحياة HIS OWN DESTINY⁽⁹⁾.

المطلب الثالث: إسهامات فريدريك هيرزبرغ F. HERZBERG

- تعتبر نظرية ثنائية العوامل(العاملين) لهيرزبرغ نقطة تحول أساسية في نظريات الحاجات، لأنها منبثقة عن مجموعة من البحوث التي أجراها في بيتسبرغ بالولايات المتحدة الأمريكية معية مونسر وسنايدرمان سنة 1959، والتي اثبتوا من خلالها أنه عندما يكون الأفراد غير راضيين فإن المشاعر ترتبط ببيئة العمل.
- أما عندما يشعرون بالسعادة فإن ذلك يتيح بصفة عامة من العمل ذاته... وبالتالي فإن هذه النظرية توفر أما عندما يشعرون بالسعادة فإن ذلك يتيح بصفة عامة من العمل ذاته... وبالتالي فإن هذه النظرية توفر الوسيلة لتفسير لماذا يكون الإنسان راضيا ولكنه غير منتج، وأحيانا منتجا وغير راضي وكثير التذمر والشكوى؛ والسبب في ذلك هو أن المنظمة توفر عوامل دون أخرى. وقد استنتج من ذلك مجموعتين من العوامل وهما:
- 1 . العوامل الوقائية HYGIENE FACTORS: وهي العوامل الصحية التي يتحقق عند وجودها الى عدم الاستياء في العمل ومردوديتهم تصل إلى النقطة الحيادية، ومنها: سياسات المنظمة وإدارتها، منظومة الإشراف الفني والشخصي في العمل، العلاقات الداخلية بين القائد والمرؤوسين، ظروف العمل، الرواتب والأجور...الخ
 - 2 . العوامل التحفيزية MOTIVATIONAL FACTORS: وهي العوامل المرتبطة بالعمل والدافعة له، ووجودها يحقق رضا عاليا لدى العمال من جهة ومن جهة ثانية تحفز العمال على العمل؛ وتتمثل هذه العوامل في: الاعتراف بمخرجات العمل، طبيعة العمل ومحتواه، التقدم والترقية في العمل، تنمية القدرات.⁽¹⁰⁾

المطلب الرابع: إسهامات سايسي ادامز J.SACY ADAMS

لقد وضع أدامس نظريته الموسومة بنظرية العدالة والمساواة أو الإنصاف EQUITY THEORY، التي وضعها في منتصف الستينات من القرن الماضي، وتنطلق هذه النظرية من فرضيتين أساسيتين وهما:

أ. أن الناس ينظرون إلى العلاقات مع الآخرين على أنها عملية تبادلية، أي أنهم يتوقعون عوائد معينة لقاء ما يبذلونه من جهد أو يقدمونه من خدمة للآخرين.

ب. ميل الناس إلى مقارنة العوائد التي يحصلون عليها بالعوائد التي يحصل عليها الآخرون.

والافتراض الرئيسي لهذه النظرية هو أن الأفراد محفزين من خلال رغبتهم وشعورهم بأنهم يعاملون بشكل عادل في العمل؛ حيث يعمل الفرد من خلال تبادله وحصوله على المكافآت في المنظمة. والنقاط الأربعة الرئيسية التي تقوم عليها النظرية هي:

1. الفرد PERSON: وهو الشخص الذي يدرك العدالة أو عدم العدالة.

2. المقارنة بالآخرين COMPARISON OTHERS: أي أن الفرد يقارن ما يقوم به وما يحصل عليه مقارنة بما يقوم به الآخرون وما يحصلون عليه.

3. المدخلات INPUTS: ويمثل خصائص الفرد المتحققة كالمهارات والتجربة والتعلم أو الموصوفة كالعمر والجنس والعرق.

4. النتائج OUT COMES: وهي ما يحصل عليه الفرد من العمل كالاكتفاء والتقدير والمنافع المادية والمعنوية الأخرى. وعلى ضوء ما سبق توجد العدالة عندما يدرك الأفراد أن نسب مدخلاتهم (الجهود) إلى نتائجهم (المكافآت) مساوية لنسب العمال الآخرين. وتوجد عدم العدالة عندما لا تكون هذه النسب غير متناسبة.⁽¹¹⁾

المطلب الخامس: إسهامات دافيد ماكلياند DAVID MCCLELLAND

لقد صاغ الباحث نظريته الموسومة بنظرية الحاجات المكتسبة ACQUIRED NEEDS، أو كما تعرف أحياناً أخرى بنظرية الانجاز ACHIEVEMENT التي جرى تطبيقها في مجال الإدارة والتنمية الاقتصادية سنة 1968، من خلال دراساته لعدة ثقافات شملت الولايات المتحدة الأمريكية، إيطاليا، الهند. وقد تم استخدام أساليب تنبؤ لتحديد سمات الأفراد الذين لديهم الحاجات الثلاث وفي مايلي عرض لهذه الحاجات:

1. الحاجة للقوة NEED FOR POWER:

وتتمثل هذه الحاجة في أن الأفراد الذين يحتاجون للتمتع بالقوة يهتمون غالباً بممارستها اتجاه الآخرين؛ مما يعني أنهم يفتشون على مواقع قيادية. وهؤلاء غالباً ما يتسمون بقوة الشخصية واللياقة والإصرار، والقدرة على فرض الرأي.

2. الحاجة للانتماء NEED FOR AFFILIATION: ويعكس هذا النوع من الحاجات رغبة الأفراد في تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين والاحتفاظ بها. لأن هذه الحاجات تكتسي أهمية خاصة في حياة الأفراد.

3 . الحاجة للإنجاز NEED FOR ACHIEVEMENT:

ويعكس هذا الصنف من الحاجات رغبة الأفراد في الإنجاز الأفضل وبأكفأ الطرق ؛ وكذلك حل المشكلات المعقدة والتعامل مع المهام الصعبة؛ وذلك لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار للمردود المادي.⁽¹²⁾

المطلب السادس: إسهامات فيكتور فروم VICTOR VROOM

لقد صاغ فروم هذه النظرية المسماة بنظرية التوقع أو التفضيل EXPECTANCY THEORY الذي عرف التحفيز باعتباره عملية لتوجيه الخيارات بين الأشكال البديلة المختلفة للنشاط الإداري. أي أن فروم ينظر إلى التحفيز كعملية تحكم أنماط الاختيار التي يقوم بها الفرد في موقف معين ليواجه صور مختلفة من الأنشطة أو العمال البديلة. أي أن الفرد عند التحاقه بالعمل يتوقع أن يحصل على مردود مادي أو معنوي يشبع حاجات هامة لديه في مقابل ما تتطلبه المنظمة منه من بذل قصارى جهوده لإنجاز عمله. وتقوم نظرية فروم على الافتراضات التالية:

1 . التوقع EXPECTANCY: ويقصد بها توقع نتائج مرغوبة عندما يبذل الفرد جهدا ماثبرا ومجدا مكافئا ، ويسمى هذا توقع الجهد مقابل الأداء.

2 . المنافع INSTRUMENTALITY: وهي اعتقاد الأفراد بأن الأداء الناجح ستبعه مكافأة مناسبة، وتسمى هذه الحالة بتوقع الأداء مقابل المنافع.

3 . القيمة VALANCE: وتمثل تقييم الفرد للمنافع المتوقع حصولها على إنجاز العمل أو المهمة.

إن هذه العناصر الثلاثة هي المحدد الرئيسي لتحفيز الفرد واندفاعه نحو الإنجاز والعمل بأفضل ما عنده. وقد تمت صياغتها وفق هذه النظرية بالمعادلة التالية:

الحافز = التوقع + المنافع x القيمة

ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الأفراد فيها لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت.

ويضع فروم عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ذلك:

أ . يرتكز سلوك الأفراد على المنفعة الشخصية العائدة عليه بالمنفعة.

ب . اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحدا من بدائل أنشطتهم .

ج . يرتكز الاختيار على اعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق المحتمل لتحقيق أهدافه.

د . أن توقعات الفرد تدفعه بشكل رئيسي على اتخاذ قراراته.⁽¹³⁾

المطلب السابع: إسهامات كلايتون الدرررر CLAYTON ALDERFER

لقد صاغ الدررررر نظريته لتصنيف الحاجات التي رمز لها ب(ERG) ميز فيها بين الحاجات عالية الطلب ونظيرتها منخفضة الطلب، وقد حدد الدررررر ثلاث أنواع من الحاجات وهي:

- 1 . حاجات الوجود EXISTANCE NEEDS ، وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة الغذاء وظروف العمل وبعض الخدمات الاجتماعية.
 - 2 . حاجات الارتباط RELATEDNESS NEEDS ، وهي الحاجات التي يتم تلبيتها عن طريق العلاقات الاجتماعية التبادلية.
 - 3 . حاجات النمو GROWTH NEEDS ، وهو النوع من الحاجات الذي يتم إشباعه من خلال قيام الأفراد بأعمال إنتاجية وإبداعية.
- وتمثل هذه النظرية إضافة نوعية لنظرية مازلو، حيث أنه وبمقارنة هذه النظرية بنظيرتها لدى مازلو نجد أن حاجات الوجود، والارتباط والنمو تقابلها على التوالي الحاجات الفيزيولوجية والأمنية، والحاجات الاجتماعية، والحاجة على الاحترام وتحقيق الذات لدى مازلو.⁽¹⁴⁾

المطلب الثامن: إسهامات إدوين لوك EDWIN LOCKE

لقد صاغ لوك نظريته التي سماها نظرية تحديد الأهداف COAL- SETTING ، مفترضا أن الأهداف المنشورة من قبل المنظمات ، والتي يسعى الأفراد للوصول إليها من خلال إنجاز أعمالهم قد تكون محفزة لهم إذا وضعت بشكل سليم وتم إدارتها بفعالية. وهناك جملة من المحددات التي تستند عليها هذه النظرية ، يمكن إيجاز أهمها في الآتي:

- ا . الأهداف ما هي إلا الطموحات والنوايا التي يسعى العامل لتحقيقها، إضافة إلى أنها تحدد مسارات السلوك لنهاية محددة ، ومن الضروري وجود أهداف تمثل طموحات الأهداف ليتم من خلالها توجيه وترشيد سلوك العمال.
- ب . أن الأهداف ما هي إلا محصلة لقيم ومعتقدات العامل من جهة، ورغباته وعواطفه من جهة أخرى.
- ج . أن هناك عوامل تتصل وتؤثر على علاقة الأداء بوجود أهداف محددة وهي:

1. درجة الالتزام بالأهداف الموضوعية COAL COMMITMENT .

2. درجة الثقة بالقدرة على تحقيق الأهداف SELF- EFFICACY .

3. طبيعة الثقافة الوطنية التي يعيش فيها الفرد NATIONAL CULTURE .

وتكمن أهمية هذه النظرية في قيمتها العملية التي تتطابق مع نظرية الإدارة بالأهداف أين يجب أن يتبع في ذلك مجموعة من الخطوات التي تتحقق بمقتضاها أهداف المنظمة وهي :

ا . تشخيص العناصر المختلفة لمعرفة مدى مناسبتها للأهداف.

ب . إعداد العاملين من خلال الاتصال والتدريب لوضع الأهداف.

ج . التأكيد على خصائص الأهداف التي يجب فهمها من قبل القائد والمرؤوسين

د . إجراء مراجعات مرحلية لإجراء التعديلات اللازمة على الأهداف الموضوعية.

هـ القيام بمراجعة نهائية بشأن الأهداف الموضوعية والمعدلة والمنجزة (التغذية الراجعة).⁽¹⁵⁾

المطلب التاسع: إسهامات فريدريك سكينر F. SKINNER

لقد صاغ سكينر نظريته الموسومة بنظرية التدعيم أو التعزيز REINFORCEMENT THEORY أو قانون الأثر LAW OF EFFECT الذي يشار إليه في بعض الدراسات على أساس أن السلوك الذي تعقبه نتائج سارة سوف يتكرر مستقبلا والعكس صحيح. وأكدت هذه النظرية على أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء. فالسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر، بينما السلوك الذي لا يعزز أو يعزز سلبيا سيتوقف ولا يتكرر. أي إذا كانت نتائج السلوك تشكل خبرة سارة للعامل زادت احتمالات تكرار هذا السلوك في المستقبل، والعكس صحيح إذا نتج عن السلوك تجربة سيئة فإن احتمالات التكرار تقل واحتمال أن يضمحل هذا السلوك. وينقسم هذا السلوك (التدعيم أو التعزيز) إلى أربعة أنواع وهي:

1. التدعيم الإيجابي POSITIVE REINFORCEMENT:

وهو النوع الذي يعتمد لدفع الفرد لتكرار السلوك كنتيجة للسلوك المرغوب فيه.

2. التجنب أو التدعيم السلبي (NEGATIVE REINFORCEMENT (AVOIDANCE))

ويقصد به تقوية السلوك المتجنب للمواقف والعواقب غير المرغوبة أو غير السارة كأن يعمل العامل من أجل تجنب اللوم أو الانتقاد.

3. العقوبة PUNISHMENT: أي العمل على عدم تشجيع السلوكيات غير المرغوبة التي يترتب عليها نتائج أو عواقب غير سارة بشكل عقوبات من أجل عدم تكرار هذا السلوك.

4. الإزالة أو الانطفاء أو الخمود EXTINCTION: ويقصد بها إزالة السلوكيات غير المرغوبة عن طريق عدم تشجيعها أو العمل على عدم ترويجها ودعمها عن طريق تقديم العواقب السارة لها.

وتفاوتت فاعلية المثير في إحداث السلوك المرغوب فيه عند العامل حسب عدد مرات التدعيم التي تصاحب ذلك السلوك ، وعلى قوة التأثير الذي يتركه وعلى اقتران التدعيم بالاستجابة.⁽¹⁶⁾

المطلب العاشر: إسهامات دوغلاس ماك قريغور DOUGLAS MC GRIGOR

يذهب كثير من الباحثين أن نظرية الفلسفة الإدارية أو ما يعبر عنها بنظريتي (X,Y) هما البداية الحقيقية للنظرية السلوكية في إدارة المنظمات ، وذلك لخبرة الكاتب وممارساته الطويلة في الاستشارات. ويستند ماك قريغور في نظريته هذه على افتراض مفاده أن أي عمل أو تصرف إداري في المنظمات يتبنى أحد على نموذجين إداريين وكل نموذج يستند على خلفية فكرية وفلسفية معينة. ولكل نموذج تأثيره على سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم وفي ما يلي ملخص لهذين النموذجين:

1. نظرية س (X): وهي نظرية تستمد أسسها الفكرية من فلسفة المدرسة التقليدية التي تغالي في تطبيقات مبادئ الرشد والعقلانية، ومن النظرة السلبية للميكانيكيا فيلية (الغاية تبرر الوسيلة)، التي تنسب كل العيوب للسلوك الإنساني.

ورغم أن هذه النظرية مازالت تجد تطبيقاتها في عديد المنظمات في مختلف أنحاء العالم إلا أنها بقيت محل انتقادات من العديد من الباحثين والمهتمين. وتتبنى هذه النظرية المبادئ التالية:

1. أن الأفراد بطبيعتهم سلبين، وكسلاء لا يحبون العمل ولا يرغبون في أدائه، أو يؤدونه بأقل من المعدل المطلوب. وبالتالي يجب إجبارهم عليه عن طريق توجيههم بالعقاب والرقابة الشديدة، المباشرة واللصيقة، والحوافز المادية. وهو في ذلك يتبنى نظرية العصا والجزرة THE CAROT AND STICK THEORY، ويرى أنها لا تشكل خطراً عليهم، بل حافظاً لهم نحو أداء الأعمال، ومن الخطأ التساهل معهم ومعاملتهم باللين، وعدم محاسبتهم، لأن ذلك يؤثر سلباً على أداء الأعمال.

2. أن الأفراد يكرهون بطبيعتهم تحمل المسؤولية، ويفضلون الانقياد للآخرين، ويرغبون في الأمن والاستقرار، وبالتالي يحتاجون إلى إدارة قوية تنمي قدراتهم على تحمل المسؤولية وتحقيق طموحاتهم الشخصية.

ب. نظرية ع (Y): تستمد هذه النظرية أسسها الفكرية من فلسفة الإصلاح الاجتماعي وتطبيقاتها المختلفة (مدرسة العلاقات الإنسانية مثلاً). ولذلك فهي تنظر للإنسان نظرة إيجابية وتحاول أن تبعد عنه كل الشرور والمفاد التي ألحقتها به النظرية السابقة. لهذا لقيت قبولا في مختلف الأوساط الفكرية والاجتماعية وأثرت بشكل كبير في التوجهات التنظيمية الحديثة. ويمكن إيجاز أهم مبادئها في ما يلي:

1. أن متوسط عدد العاملين في المنظمات يرغبون في العمل، وكرهيتهم له تعود أساساً إلى عوامل خارجية تسببها ظروف العمل، وعدم وجود التوجيه الكافي في هذا المجال.

2. أن الرقابة الشديدة، والتهديد بالعقاب ليسا العنصر الأهم في توجيه العمال والتأثير على سلوكياتهم في العمل والانجاز، بل أن الالتزام بأهداف المنظمة يرتبط أساساً بالفوائد المحققة ودرجة إشباع الاحتياجات المختلفة والمتنامية للعمال.

3. أن متوسط الأفراد لا يكرهون تحمل المسؤولية، ولديهم القدرة والكفاءة لممارستها؛ ويتجنبونها أحياناً لما يترتب عليها من مسؤولية الفشل في أدائها وما يترتب على ذلك؛ وكذلك عندما لا يتحقق لهم فيها طموحهم الشخصي بالشكل المطلوب. وعلى هذه الأسس يؤكد ماك قريقر على الجوانب المتعلقة بدور المشاركة الفاعلة للأفراد، وعلى أهمية القيادة الإدارية في تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها.⁽¹⁷⁾

المبحث الثالث: لنظرية اليابانية Japanese theory

هي مجموعة من النظريات المتبنية في الفكر الإداري المعاصر والتي لقيت نتيجة لنجاحها رواجاً ونجاحاً كبيرين، جعل منها محل اهتمام وإعجاب مختلف الأوساط، العلمية منها والمهنية في شتى أنحاء العالم. وتطبيقات هذه النظريات جعلت من اليابان دولة تضاها في تقدمها واستقرارها دول العالم الغربي المتطور رغم الخراب الذي لحق به بعد الحرب العالمية الثانية، والرقعة الجغرافية الصعبة المكتظة بالسكان؛ ولا يقتصر هذا التقدم على الجانب الاقتصادي وحسب بل يتعداه إلى الجانب الاجتماعي والأخلاقي والقيمي. كما جعلت من مؤسساتها مثلاً يحتذى به في الاستقرار

والتقدم والتميز، وذلك لأنها جمعت في ذلك بين المفاهيم الغربية في الإدارة والتنظيم، وبين القيم الثقافية والاجتماعية للمجتمع الياباني في السلوك والتصرف؛ والتي يمكن إدراج أهمها في الآتي:

1. تخطيط الدولة وإشراك المؤسسات في ذلك.
 2. توجيه الدولة للمؤسسات ومساعدتهم على الاستثمار الداخلي والخارجي.
 3. تطلع اليابانيين الدائم للمستقبل المجهول، والترصد لمآلاته المحتملة.
 4. اعتمادها على إدارة علمية واعية ورشيدة ومدركة لأهمية الإنسان وقيمه.
 5. اعتماد مفهوم وأخلاقيات العائلة وتطبيقاتها عمليا في كل المؤسسات (مدرسة، جامعة، مؤسسة اقتصادية، مؤسسة اجتماعي...)، وبالتالي يحتفظ القائد برمزيته كأب رحيم وزعيم مخلص وتناصح وامين، والأفراد كأبناء وشركاء أوفياء ومطيعين.
 5. الاستناد إلى القيم المقدسة وتحويلها إلى سلوكيات قائمة على ضمير قوي، وتخليصه من شروره وتطهيره من الخبائث (الجشع والطمع، الحسد والبغض، الشهوانية، التسلط...).
 6. إعطاء قيمة خاصة للوقت.
- وفي مايلي مختصر لبعض الإسهامات في هذا المجال.

المطلب الأول: إسهامات وليام أوشي William Ouchi

هو علم أمريكي من أصول يابانية، صاغ نموذجا نظريا سماه نظرية Z، Z THEORY، استخلصه من دراساته وتجاربه الطويلة على المؤسسات الأمريكية واليابانية. وهو نموذج إداري يجمع بين مفاهيم وأنماط مختلفة وضعها أوشي من خلال مقارنته بين منظومة الإدارة والتسيير في المنظمة الأمريكية A.THEORY والمنظمة اليابانية J.THEORY والتي انتهى فيها إلى النتائج التالية:

- ا. التوظيف قصير الأجل في المؤسسة الأمريكية مقابل التوظيف طويل المدى في المؤسسة اليابانية.
- ب. القرار في المنظمات الأمريكية يتخذ بصفة فردية، بينما يتخذ بصورة جماعية في نظيرتها اليابانية.
- ج. المسؤولية في المؤسسات الأمريكية فردية، وفي المؤسسة اليابانية جماعية.
- د. الترقية في المؤسسة الأمريكية سريعة بينما تتخذ الشكل البطيء في المؤسسة اليابانية.
- هـ. تعتمد المؤسسة اليابانية أسلوب رقابي ضمني وخفي مقابل رقابة مباشرة وعلنية في المؤسسة الأمريكية.
- و. التخصص المفرط في المؤسسة الأمريكية عكس نظيرتها اليابانية التي يتنقل فيها الموظفون من وظيفة لأخرى.
- ز. في حين أن المؤسسة الأمريكية تهتم بجزء من عمالها في العمل فقط، تهتم المؤسسة اليابانية بجميع عمالها داخل وخارج العمل.
- ح. تكفل المؤسسة اليابانية لعمالها التدريب كحق، ويشارك فيه قدماء العمال ممن أحيوا على التقاعد، غير أنه يؤمن في ظل متطلبات العمل فقط.

ك . تستند المؤسسة في عملها على روح الفريق، ويلعب جماعات العمل دورا كبيرا في هذا المجال مقارنة بالمؤسسة الأمريكية

وعلى ضوء هذه المقارنة صاغ أوشي جملة من المبادئ، التي أوصى المؤسسات الأمريكية بتطبيقها والتي أسماها نظرية Z ؛ ويمكن تلخيص أهمها في الآتي:

- 1 . اعتماد التوظيف طويل المدى.
- 2 . اعتماد نظام المشاركة في اتخاذ القرار.
- 3 . اعتماد مسارات وظيفية بشكل معتدل.
- 4 . اعتماد الرقابة الضمنية الواضحة والمرنة.
- 5 . الاهتمام بالعمال يجب أن يمتد ليشمل أسرهم.
- 6 . اعتماد المسؤولية الفردية على العمال.
- 7 . تنمية روح الفريق في الجماعات العمالية.⁽¹⁸⁾

المطلب الثاني: إسهامات يوجي أكاي YOUGI AKAI

هو مخطط ياباني، يرجع له الفضل في التأسيس لمنهج (هوشين كانري) في التنظيم والإدارة، ألف عدة كتب منها خاصة مؤلفه الشهير خدمة العملاء وقيادة وصولهم إلى جودة التخطيط والنشر، الذي شاركه في تأليفه شيجير وميزونو عام 1999، وهو إحدى المناهج التي انتشرت بسرعة في أمريكا وغيرها، لتحل محل الإدارة بالأهداف. وهو اتجاه نظري وعملي لتوجيه مئات وألوف الموظفين لسد الثغرات الإستراتيجية، وتوفر مقياسا يسمح للمديرين بالقيام بالمقارنات الآتية:

- 1 . الملائمة بين أهداف المنظمة والمتغيرات الخارجية في البيئة المحيطة .
- 2 . تحديد الثغرات الإستراتيجية التي يجب سدها بغرض قيادة السوق.
- 3 . ربط الأهداف السنوية أو المرحلية بالأولويات الإستراتيجية.
- 4 . ربط النشاط اليومي بالنتائج الإستراتيجية المحددة.
- 5 . توجيه المنظمة والسيطرة على مسيرتها.
- 6 . ربط الخطة الإستراتيجية طويلة المدى بنظيرتها قصيرة المدى.
- 7 . تعديل الخطط بصفة مستمرة اعتمادا على التغذية الراجعة من المستويات الإدارية والتنفيذية السفلى.
- 8 . أن حاجة العمال أكثر من مجرد تحديد الأهداف والمهام ، فهم يحتاجون إلى معايير قياس واضحة وواقعية للأداء التنفيذي الذي يقومون به.
- 9 . مشاركة كل المستويات الإدارية والتنفيذية في وضع الخطط لغلق الثغرات. والتركيز على معالجة الثغرات الإستراتيجية الحيوية.
- 10 . التوفيق بين الموظفين والأهداف الرئيسية لتوليد القوة الدافعة.

11. تنسيق جميع الأنشطة والأعمال ومعايير قياس الأداء مع أهداف المنظمة لتحقيق الفعالية.
12. فهم العلاقات الرئيسية التي تسيطر على عملية التغيير، وتصميم استراتيجية التغيير بطريقة تعكس فهمهم لتلك العلاقات.⁽¹⁹⁾

المطلب الثالث: إسهامات تايشي أونو TAIICHI OHNO

هو مهندس صناعي ياباني، تقلد خلال مسيرته المهنية في شركة طويوتا عدة مناصب منها: مسؤول مخزن، نائب رئيس الشركة من 1975 . 1978، مستشار لمجموعة طويوتا إلى غاية 1982، كتب عدة كتب أشهرها كتابه: نظام إنتاج طويوتا TOYOTA PRODUCTION SYSTEM، الذي أسس فيه لنظامه المشهور: الوقت المحدد أو المضبوط (JIT) (JIT) IN TIME، الذي يعرف في أمريكا بنظام التصنيع اللين، وهو من الأعمدة الرئيسية لنظام طويوتا الإنتاجي لتقليل الفاقد. وهو نظام يقوم على توريد المواد الخام بالكمية المحددة، في المكان المحدد، الوقت المحدد، تسليم المنتج للزبائن في الوقت المحدد وبالكمية التي يحتاجونها. ويهدف هذا النظام إلى تقليل الفاقد عن طريق إنتاج ما يحتاج إليه الزبون، في الوقت الذي يحتاجه وبالكمية التي يحتاجها باستخدام الحد الأدنى من الموارد المادية (مواد أولية، تجهيزات)، والبشرية. وتتلخص مبادئ هذا المدخل في العناصر التالية:

1. توفير متطلبات العمل في الوقت الذي تظهر فيه الحاجة إليه.
2. خفض أوقات التأخير إلى أقصر وقت ممكن.
3. تقويم ودراسة الأوضاع الداخلية والخارجية المؤثرة في المنظمة.
4. إحكام الرقابة وتنمية ولاء العمال للمنظمة.
5. العمل كفريق متجانس موحد الأهداف وقادر على مواجهة الصعوبات .
6. إلغاء جميع الأنشطة التي لا تضيف أي قيمة إلى المنتج أو الخدمة.
7. العنصر الرئيسي للرقابة على جودة العمل هو التفتيش من قبل العاملين على كل مرحلة إنتاجية ، وتصحيح أي خلل في الحال.
8. تدريب العاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم على حل المشاكل التي قد تقع أثناء عملهم. ولهذا الغرض يتم تكوين فريق عمل تعاوني، يكون مسؤولاً عن تنفيذ مجموعة من المهام. ويقوم أعضاء كل فريق بتنسيق أنشطتهم من أجل الإبقاء على مرونة العمليات.
9. القضاء على الهدر أو الفقد في الموارد المادية والبشرية.
10. التحسين المستمر للمنتج وما يرتبط به من عمليات.
11. تقدير العاملين على خطوط الإنتاج، ومنحهم الصلاحيات المناسبة لإنتاج منتجات ذات جودة عالية.
13. السعي إلى درجة الكمال في تحقيق جودة المنتج من خلال الفكرة التي تعبر عنها مقولة: " افعل ذلك بشكل صحيح من المرة الأولى "DO IT CORRECTLY FROM THE FIRST TIME"⁽²⁰⁾.

• هوامش ومراجع الفصل الرابع:

- 1 . خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص:57 .
عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، مرجع سابق، ص:387-391
رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص: 65
- 2 . حسن العلواني: التنظيم الإداري(المداخل والنظريات المعاصرة)، مرجع سابق، ص:64- 67 .
اعتماد محمد علام : دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مرجع سابق ، ص:86 – 94
. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، مرجع ابق، ص:65 – 69
كامل بربر: الإدارة عملية ونظام، مرجع سابق، ص: 38 – 40
- 3 . حسن العلواني: التنظيم الإداري(المداخل والنظريات المعاصرة)، مرجع سابق، ص:67
نظريات الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص:73 – 75
كامل بربر: الإدارة عملية ونظام، مرجع سابق، ص:44،43
عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، مرجع سابق، ص:292 – 294
4. كامل بربر: الإدارة عملية ونظام، مرجع سابق، ص:44،45
- . زرفة رؤوف: محاضرات في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة،
2018، ص:37،36
- . جوزة عبد الله: الإسهامات الفكرية الكلاسيكية والحديثة للمدخل الإنساني في دراسة التنظيم والمنظمات، مجلة قبس
للدراسات الإنسانية والاجتماعية، مج:3، ع:2، ديسمبر 2019، ص:740،739
عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، مرجع سابق، ص:109- 111
. جاك دنكان، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة، محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر، القاهرة، 1991، ص260
- 5 . خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص:74،75
. حماني إسماعيل: محاضرات في مقياس نظرية التنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة البويرة، 2019 –
2020، ص:27 – 31
- . نور الدين تاويريت: تطور الفكر التنظيمي للمنظمة، مرجع سابق، ص:30
6. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية التنظيم، مرجع سابق، ص:76
. سمير بوعيسى: محاضرات نظرية التنظيم، قسم الدراسات الدولية ، جامعة الجزائر(3)، 2019-2020 ، ص:37،36
نور الدين تاويريت: تطور الفكر التنظيمي للمنظمة، مرجع سابق، ص:31،30
وحدة سوسولوجيا التنظيمات: دروس في سوسولوجيا التنظيمات، مسلك علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم
الإنسانية، جامعة عبد المالك السعدي، تطوان، 2019 – 2020
لوكيا الهاشي: السلوك التنظيمي ج2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع،
عين مليلة، الجزائر، ص:87،86

7. صلاح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط8، 2008، ص: 493 . 490

ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 92

- MICHEL LEYGUES: LA MOTIVATION DE L' HOMME DANS LE MANAGEMENT. CHOTARD ET ASSICIES
EDITEURS ,PARIS,1976,P:40

8 .رعد حسن : نظرية الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص: 269,270

9 . صلاح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص: 493 . 495

سعاد نائف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 262,263

ديب نورة: التحفيز بوحدة نوميديا، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، قسنطينة، 1980، ص: 416

- YVES ENREGLE: DE CONFLIT A LA MOTIVATION, LA GESTION SOCIALE MANAGEMENT, LES
EDITION D ORGANISATION,PARIS,1985,P:84-90

- MARCEL LAFLAMME: LE MANAGEMENT, APPROCHE SYSTEMIQUE, ED.GAITAN
MORIN,CANADA,1981,P:309

- PIERRE.G.BERGERON : LA GESTION MODERNE – THEORIE ET CAS,ED. ESKA,FRANCE, 1981,P:190

10 . صلاح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص: 495، 496

سعاد نائف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 364

مجي الدين الأزهرى: الإدارة ودور المديرين، أساسيات وسلوكيات، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص: 274

رعد حسن الصرن: نظرية الإدارة والعمال، مرجع سابق، ص: 281,282

11 . صلاح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص: 498,499

سعاد نائف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 117

راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، 129,130

رعد حسن الصرن: نظرية الإدارة والعمال، مرجع سابق، ص: 291

12 . صلاح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص: 496, 497

سعاد نائف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 420, 421

محمد قاسم القوي: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص: 66

- PIERRE.G.BERGERON : LA GESTION MODERNE, THEORIE ET CAS,OP.CIT,P:190

رعد حسن الصرن: نظرية الإدارة والعمال، مرجع سابق، ص: 279

13. عبد الباري إبراهيم ذرة: تنمية القيادات الإدارية العربية في مجتمع متغير، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع،

2018، ص: 241, 249

- صلاح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص: 499، 500.
- رعد حسن الصرن: نظرية الإدارة والعمال، مرجع سابق، ص: 286، 287.
- . NICOLE AUBERT: DIRIGER ET MOTIVER, ART ET PRATIQUE DES MANAEMENT, ED. D ORGANISATION, 2ED. PARIS, 2003, P; 38
14. صلاح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص: 495.
- CLAUD LEVY: LA MOTIVATION DANS L'ENTREPRIE, MODELES ET STRATEGIES, EDITION D'ORGANISATION, 2EME EDITION, PARIS, 3003, P: 41, 42
- رعد حسن الصرن: نظرية الإدارة والعمال، مرجع سابق، ص: 276، 277.
15. صلاح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص: 500.
- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2013 ص: 161، 162.
- رعد حسن الصرن: نظرية الإدارة والعمال، مرجع سابق، ص: 293.
16. صلاح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص: 501، 502.
- . محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004، ص: 297، 298.
- راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص: 140.
17. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص: 81، 80.
- سيد الهواري: الإدارة، الأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976، ص: 103، 105.
- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 86.
- عبد الرحمان عبد الستار: القيادة الفعالة: دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، ط 2014، ص: 42، 44.
- رعد حسن الصرن: نظرية الإدارة والعمال، مرجع سابق، ص: 284، 285.
18. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي، معهد الادارة العامة، مركز البحوث، الرياض، المملكة السعودية، ط 1، 1993 ص: 174.
- بغول زهير: محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية، أطروحة دكتوراه، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، 156، 160.
- علاء فايز شاهين: علم الإدارة، المحاضرة الثالثة، جامعة الشام الخاصة، دمشق، سوريا.
- <http://aspu.edu.sy/laravel-filemanager/files/...CONS.LE13/9/2021>
19. ميشيل بيشتل: سر الإدارة اليابانية، توجيه الشركة باستخدام بوصلة هوشين كونري، مجلة خلاصات كتب المدير ورجال العمال، ع: 8، أبريل 1996، ص: 3، 8.
- نظام تخطيط هوشين: توجيه الجميع في الاتجاه الصحيح، توجيه الجميع في الاتجاه الصحيح
- <https://www.annajah.net/...cons.le 18/11/2018>
20. مُعرّف موسوعة بريتانكا على الإنترنت (EBID): Ohno Taiichi

. [https://www.britannica.com/biography/Ohno-Taiichi ...cons.le](https://www.britannica.com/biography/Ohno-Taiichi) 19/12/2020

. حماني اسماعيل: محاضرات في مقياس نظريات التنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعي، جامعة ألكبي محند،

البويرة، 2019، 2020.

. ا. نايلة: نظرية المنظمات (نظرية Z، وjit)

<https://ar.wikipedia.org/wiki/....cons>. Le12/8/2021

. سليمان خالد عبيدات: مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

ص 250 . 252.

الفصل الخامس: المدرسة الحديثة (المعاصرة) MODERN ORGANIZATION THEORY

لقد جاءت هذه النظريات كامتداد طبيعي لغيرها من النظريات الكلاسيكية وخاصة النظريات الكلاسيكية المعدلة (النيوكلاسيكية)، لمعالجة الاختلالات والعيوب التي كشفت عنها البحوث والدراسات بشأنها؛ وبالتالي الوصول إلى نظرية شاملة حول التنظيمات عجزت عن الوصول لها سابقاتها. لقد جعلت النظريات التقليدية المغالية في الرشد والعقلانية من المنظمات نسقا مغلقا، والعمليات الداخلية هي محور الاهتمام. ثم تطور الاهتمام بالمنظمات، وتم إدخال مفاهيم ونماذج فكرية جديدة تأخذ بعين الاعتبار دور البعد النفس اجتماعي والعلاقات الإنسانية في المنظمة. وفي الربع الأخير من القرن الماضي تم تطوير نماذج فكرية جديدة، خاصة ما تعلق منها بديناميكية البيئة الداخلية للمنظمات في علاقتها بمحيطها. وظهرت في حقل التنظيم نظريات عديدة تسعى لتفسير كافة جوانب الظاهرة التنظيمية، تحظى بالاهتمام الكافي في الأدبيات المعاصرة. وسنحاول التركيز على أهمها في الآتي:

المبحث الأول: نظرية اتخاذ القرار

لقد أدت الانتقادات الموجهة للنظريات السابقة نتيجة حتمية لعدم قدرة الفكر السلوكي وما تضمنه من نظريات على إعطاء تفسيرات علمية لبعض المتغيرات السلوكية والتنظيمية بسبب قصور المتغيرات والأبعاد المرتبطة بها. وتعتبر عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية ومحورها. لقد استخدم مفهوم اتخاذ القرار في المنظمات بشكل كبير، واعتمد في كثير من المدارس بدءا من مساهمات شستر برنارد في مؤلفه الشهير (وظائف المديرين) سنة 1937، وهربرت سيمون في مؤلفه (السلوك الإداري) عام 1947، وما تلاهما من الأعمال التي ساهمت في وضع أسس جديدة في النظر للتنظيمات باعتبارها نظاما اجتماعية تقوم على اتخاذ القرارات. ولقيت بذلك اهتماما بالغا من العلماء في هذا المجال ، حيث اتفقوا على أن هناك معنى واضحا لاتخاذ القرار يتمثل في وجود بدائل تحتاج للمفاضلة واختيار أنسبها؛ أي العملية التي بمقتضاها اختيار أحسن البدائل الممكنة لحل مشكلة أو مواجهة موقف ما. وسنحاول في الآتي إيجاز أهم الإسهامات.

المطلب الأول: إسهامات هيربرت الكسندر سيمون HERBERT SIMON

هيربرت سيمون هو عالم أمريكي متعدد المواهب والاختصاصات (الفلسفة، الاقتصاد، علم النفس المعرفي ، السياسة، وأحد أكثر علماء الاجتماع تأثيرا في القرن العشرين)، من أصول ألمانية؛ وخريج جامعة وسكنسن في الاقتصاد، وأحد أعضاء فريق البحث في جامعة بيركلي بكاليفورنيا، وجامعة شيكاغو. نال جائزة نوبل في الاقتصاد سنة 1978. وبرز اهتمام سيمون بنظرية اتخاذ القرار من خلال كتاباته التي بدأها حول السلوك الإداري ADMINISTRATIVE BEHAVIOUR عام 1947، الذي اختار له عنوانا فرعيا هو دراسة عملية اتخاذ القرار في التنظيم الإداري A STUDY

OF DECISION MAKING PROCESSES ADMINISTRATIVE ORGANIZATION، والذي أوضح فيه أهمية القرارات في الإدارة، واتخذ منها مدخلا لدراسة الإدارة والسلوك التنظيمي فيها. إن مفهوم اتخاذ القرار عملية معقدة للغاية تتداخل فيها مجموعة متنوعة من العوامل (اجتماعية، نفسية، اقتصادية، سياسية...). كما تتضمن عناصر القيمة والحقيقة والظروف غير المحددة. وهي تلك التي يحتمل توقعها في ذهن صانع القرار، والاعتبارات التي اتخذها في ذهنه كأساس متوقع، ومن ثم اتخذ القرار بناء عليها... وهي عملية ديناميكية تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار. يرى سيمون أن العملية هي جوهر العملية الإدارية وذلك لدورها في وظيفة التخطيط والتنظيم، والتوجيه والرقابة؛ كون هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة. وتتجلى أهمية القرار في المنظمات على مستويين وهما:

1 - مستوى وظائف الإدارة: القرار الإداري وظيفة من وظائف الإدارة الأساسية والمركزية. والإدارة ما هي إلا سلسلة من عمليات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات التي تنصرف على مختلف الوظائف العامة الأخرى للإدارة كجمع المعلومات ومعالجتها وإنتاج معلومات جديدة، التخطيط والتنظيم، القيادة والتوجيه والرقابة.

2 . مستوى وظائف المؤسسة: بالإضافة إلى لدور الجوهرى لاتخاذ القرار في العملية الإدارية، فكذلك الحال بالنسبة للمؤسسة. فهو السبيل الوحيد لأداء وظائفها وممارسة نشاطها، وأن تنفيذ الوظائف المختلفة (الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، المالية والمحاسبة، إدارة البحث والتطوير...) على اتخاذ القرار. ويرى سيمون أن العبء يقع على عاتق المنظمة لمساندة أعضائها في عملية صنع القرارات، وذلك بتوضيح الغايات وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ذلك أن الغايات والأهداف هي بمثابة المرشد والدليل لكيفية صنع القرار إذ أنها تأتي تعبيرا عن المقدمات القيمة، بمعنى الافتراضات حول الغايات المفضلة أو المرغوبة والتي تعتبر بمثابة الأساس الذي تستند إليه القرارات؛ وترتبط المقدمات القيمة بالمقدمات الواقعية، التي تعني الافتراضات حول ما يحدث فعلا في الواقع. ويميز سيمون في تصنيفه للقرارات الإدارية بين نوعين من القرارات وهما:

1 - القرارات المهيكلية PROGRAMMED DECISIONS: وتسمى أيضا القرارات المبرمجة أو

الروتينية وهي القرارات التي تتناول مشكلة متكررة أو اعتيادية، حيث تكون فيها أساليب وإجراءات التعامل مع المشكلة مرتبطة بزمان وبرنامج معين كقرارات التشغيل وإعداد الطلبات، شراء المواد الأولية، دفع الجور والتعويضات، منح الإجازات... الخ. وبالتالي تكون إجراءات اتخاذ القرار معدة مسبقا، فلا يتطلب اتخاذها المرور بتحديد المشكلة وتصميم الحل، بل يتم اتخاذها بشكل فوري ووفق معايير مبرمجة سلفا.

ب - القرارات غير المهيكلية NONPROGRAMMED DECISIONS: وتسمى أيضا بالقرارات غير المبرمجة أو المتجددة، وتظهر هذه القرارات عندما تواجه المنظمة مشكلة لأول مرة ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها. لذلك من الصعب اتخاذ هذه القرارات بشكل فوري. فهي تتطلب جهدا فكريا ووقتا كافيا لجمع المعلومات، وتحديد المشكلة وتقديم البدائل وتقييمها. وهذه القرارات تحتاج للإبداع والابتكار في إيجاد الحلول المناسبة كإنشاء وحدة جديدة، وتوسيع الطاقة الإنتاجية... الخ

ويرى سيمون أن على التنظيم أن يتخذ كافة الخطوات التي تمكنه من صياغة القرارات الرشيدة من خلال اعتماد الوسيلتين:

- 1 - تحديد مسؤولية الأفراد حتى تكون لهم أهدافا محددة توجههم أثناء اتخاذ القرار.
- 2 - تثبيت القواعد والإجراءات الرسمية وما يرتبط بها من ميكانزمات المتمثلة في التعليمات الرسمية وبرامج التدريب ووسائل الاتصال التي تساعد على تقليل عدد الحلول البديلة التي يجب أن يأخذها الفرد في اعتباره، مما يؤدي إلى توفير الوقت الذي يستغرقه الفرد قبل اتخاذ القرار المناسب. فالسلوك الرشيد في نظر سيمون يتجه إلى المفاضلة بين البدائل المتاحة، ويعد البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة تعبيراً عن قدرة الإدارة على المفاضلة واختيار البديل السليم... وقد ميز سيمون بين اتجاهين من الرشد في سلوك الفرد والجماعة وهما:
 - أ . الرشد الموضوعي: ويتمثل في السلوك العقلاني في اتخاذ القرارات، بحيث يستطيع الفرد من خلاله تحقيق أعلى المنافع، التي يمكن أن توفر البدائل الكافية له في اتخاذ القرار.
 - ب . الرشد الذاتي أو الشخصي : ويتمثل في السلوك الذي يستطيع الفرد من خلاله تحقيق المنافع الممكنة، وذلك بالمفاضلة بين البدائل المتاحة بحكم محدودية قدرة الفرد في ذلك.وفي ضوء ذلك أشار سيمون إلى ضرورة استبعاد فكرة الرشد المطلق في المفاضلة بين البدائل عند اتخاذ القرارات. وذلك لأن البدائل المتاحة محدودة من ناحية، ومحدودية قدرة الفرد على المفاضلة بينها من ناحية أخرى.⁽²¹⁾

المطلب الثاني: إسهامات ميلتون فريدمان MILTON FRIEDMAN

فريدمان هو أحد أبرز رجالات الاقتصاد الأمريكيين الذين عرفوا بإيمانهم برأسمالية السوق الحر وعولمة النموذج الأمريكي، عمل أستاذا بجامعة شيكاغو وباحثا وخيرا بمعهد هوفر بجامعة ستانفورد. كما تقلد منصب مستشار لدى كل من الرئيس الأمريكي السابق (رونالد ريغن)، ورئيسة وزراء بريطانيا السابقة (مارغريت تاتشر)، وحاز جائزة نوبل في الاقتصاد عام 1976 ووصفته مجلة ذي إيكونوميست بأنه من أكثر الاقتصاديين تأثيراً في النصف الثاني من القرن العشرين. ويعتبر فريدمان من بين الذين قدموا إسهامات معتبرة في مجال اتخاذ القرار؛ فيرى أن العملية تمر بمرحلتين أساسيتين وهما:

- أ - مرحلة التفتيش وجمع المعلومات، وتحديد القيم والأهداف وتوليد وتقييم البدائل.
 - ب - مرحلة اختيار وتنفيذ البديل الأنسب.
- وتستند في ذلك على بعدين أساسيين وهما:
- 1 . بعد التفكير بعمق (التروي)، ممثلاً في تلك العمليات العقلية الموجهة لتحديد وتعريف المشكلة بشكل دقيق، وتطوير حلول بديلة. ويمكن التمييز في هذا المجال على ثلاث مستويات وهي:
 - أ - المستوى المنخفض، ويتضمن القليل من التفكير والاهتمام بالمشكلة.

ب . المستوى المتوسط، ويشير إلى التفكير السطحي بالمشكلة والحلول البديلة، والاعتماد السلبي على آراء الآخرين. ج . المستوى المرتفع، ويشير إلى ذلك التفكير الجدي الذي يكرس لفهم المشكلة وتشكيل الخيارات المختلفة لحلها جميعا من خلال تقييم كل بديل.

2 - بعد الالتزام، أي الوصول إلى خيار محدد وهادف وثابت لأحد البدائل التي تم تطويرها مسبقا، مع اهتمام خاص بمجموعة من الخطط التي من الممكن العودة إليها، ويشتمل على ثلاث مستويات:

1 - المستوى المنخفض، الذي يشير إلى عدم اختيار أي من البدائل المتاحة.

ب - المستوى المتوسط، الذي يشير إلى اختيار بديل ما ولكن مع درجة منخفضة من الالتزام ، وهو ما يشير إلى عدم القدرة على تبني قرار ثابت.

ج - المستوى المرتفع، الذي يشير إلى أن البديل تم اختياره مع درجة عالية من الالتزام. وهو ما يشير إلى تبني قرار ثابت ومستقر.

وعلى ضوء ما سبق يشير فريدمان إلى وجود ثلاث أساليب لاتخاذ القرار وهي:

1 . الأسلوب المتروي: وهو أكثر الأساليب مثالية، وأن متخذه يميلون إلى استخدام الاستراتيجيات المنطقية أو المخطط لها في اتخاذ قراراتهم، وبدون مسؤولية شخصية عن القرار المتخذ. فهم يقومون بتوضيح المشكلة على نحو مناسب ، وجمعون المعلومات الكاملة حولها، والتي من خلالها يطورون عدة بدائل

وإجراءات لحلها، ثم يزنون هذه الحلول ويقضون الوقت المناسب للتفكير بها وتمحيصها ؛ واخيرا يتخذون القرار ويلتزمون به.

2 . الأسلوب المتسرع: وهو النوع الأقل نجاعة من سابقه لأن متخذه يميلون إلى استخدام استراتيجيات حدسية أو عفوية أكثر اندفاعية. وغالبا ما تعتمد قراراتهم على العاطفة والقليل من التفكير، والشعور على ما يبدو صوابا انطلاقا من التجارب الشخصية دون التصريح بكيفية اتخاذه، ومع ذلك يبدي أصحابه مسؤولية والالتزام قوين اتجاه القرار الذي اتخذه؛ ولا مانع لديهم من تغيير قراراتهم، ولكن دون تأكيد أو تفكير عميق بحلول أخرى للمشكلة. وهكذا تبدو قراراتهم فجائية.

3 . الأسلوب المتروك: وهو النوع الذي يضمن مستوى مرتفعا من التفكير ومنخفضا من الألتزام، وتجد

أصحابه مهكين لاهمآكهم وبشكل جدي في تقصي أسباب المشكلات وما يرتبط بها من حلول، وليس لديهم القدرة على اتخاذ القرارات الثابتة حيال المشكلات القائمة.⁽²⁾

المطلب الثالث: إسهامات أميتاي إتزيوني ETZIONI AMITAI

إتزيوني هو علم أمريكي ألماني المولد. عمل أستاذا بعدة جامعات أمريكية (كولومبيا، هارفارد، كاليفورنيا، واشنطن)، ومديرا لمعهد الدراسات السياسية والاجتماعية بجامعة و، واشنطن، ورئيسا للجمعية الأمريكية لعلم الاجتماع، ومستشارا للرئيس الأمريكي جيمي كارتر. وكان لإتزيوني السبق في دراسة التوازن بين العوامل الاقتصادية والسلوك الاجتماعي، الذي ينبغي أن تحافظ عليه كل الاجتماعية؛ وانطلاقا من تصنيفه للتنظيمات الذي اعتمد فيه على

عاملين أساسيين وهما نموذج القوة أو السلطة الممارس داخل التنظيم، ونموذج الاحتواء المستخدم داخل التنظيم وكيفية احتواء التنظيم لأعضائه ووسيلته في ذلك، صاغ إتيوني نظريته الموسومة بنظرية المسح أو الفحص المختلط MIXED SEAMING، التي انتقد فيها المدرسة التقليدية القائمة في مجال اتخاذ القرار، واعتمادها على فرضية الرشد الكامل، وذلك من خلال تحديد المشكلات، وجمع المعلومات وتوليد البدائل وفحصها بطريقة شاملة وتقييمها واختيار الأمثل منها. يرى إتيوني أن اتخاذ القرار الراشد غير ممكن في ظل ما يعانيه الفرد من عدم امتلاك قدرات مثالية وما تضعه البيئة من قيود وعراقيل. وأشار إلى أن النظرية التقليدية تتبالغ في تركيزها على جميع التفاصيل؛ وأن النظرية التراكمية المتدرجة لا تتناول إلا البدائل المهمة فقط، ولا تدرس إلا دراسة جزئية. واقترح نظرية يتم من خلالها الاهتمام ببعض البدائل الايجابية والسلبية، وتقويم هذه الآثار بالتفصيل ومقارنتها واختيار البديل الأفضل منها. وسميت نظرية إتيوني بالمسح المختلط لأنها تجمع بعض الخصائص النظرية التقليدية من حيث اهتمامها بدراسة البدائل المهمة بالتفصيل، ومسح جميع الآثار المترتبة على كل بديل، وتقويم هذه الآثار وإعطائها أوزاناً دقيقة؛ وفي نفس الوقت تراعى مطالب الطريقة التراكمية من حيث تركيزها على عدد محدود من البدائل. وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرار يجب أن يتم فيها أولاً فحصاً عاماً وجددي للمشكلة، ثم الاهتمام بعدها بالنواحي البارزة التي تلفت الانتباه. وبالتالي فإن نموذج إتيوني يجمع في إستراتيجيته بين العقلانية والتدرجية، ويعطي مرونة في مراجعة القرار في أي مرحلة من مراحل اتخاذ القرار.⁽³⁾

المطلب الرابع: إسهامات تشارلز لندبلوم CHARLES LINBLUM

لندبلوم هو أكاديمي أمريكي، وأستاذ فخري في الاقتصاد والسياسة في جامعة بيل، ومديراً لمعهد بيل للدراسات الاجتماعية والسياسية؛ وشغل منصب رئيس الرابطة السياسية الأمريكية، وجمعية الدراسات الاقتصادية المقارنة. لقد وجه لندبلوم انتقادات للنموذج العقلاني التقليدي، حيث رأى أن الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الذي يفترض العقلانية الكاملة هو أسلوب غير واقعي. وقدم في ذلك في ذلك نموذج الموسوم بالمدخل التدريجي INCREMENTAL MODEL، الذي ذهب فيه إلى أن المدير متخذ القرار يجب أن يركز فيه فقط على السياسات الحالية بدلاً من محاولته المسح الشامل وتقييم جميع البدائل واعتبار عدد قليل من البدائل وتقييم عدد محدود منها، وإعادة تحديد تلك المشكلة وإيجاد قرارات تدرجية لحل المشكلة. وقد اقترح لندبلوم من أجل ذلك على نموذجين لاتخاذ القرارات وهما:

1. النموذج الراشد الشامل الجذري UNDERSTANDING RATIONAL – ROOT METHOD: وهو النموذج الذي ينظر فيه إلى المشكلة بطريقة عقلانية رشيدة، ويتم دراسة جميع البدائل الممكنة دراسة جذرية شاملة لجميع جوانبها وأبعادها، ثم يتم اختيار البديل الأمثل.

2. نموذج المنهج الجزئي المتزايد INCREMENTAL BRANCH METHOD: وهو النموذج الذي بموجبه ينظر الإداري للمشكلة نظرة جزئية، أي يركز اهتمامه على الجوانب الهامة فقط، وعندما يتخذ قراراً فإنه لا يتفحصه من أساسه، وإنما يولي عنايته للتغيرات التي تحصل عليه. ويرى أن هذا النموذج هو النموذج الأكثر شيوعاً.⁽⁴⁾

المطلب الخامس: إسهامات سيارت ومارش CYERT & MARCH

ترتكز النظرية السلوكية للمؤسسة التي صاغها العالمان على فكرة وجود أربعة مبادئ قاعدية لاتخاذ القرار وهي:

- 1 - المعالجة التقريبية للمشاكل، بحيث تمارس العملية في ظل وضعية عقلانية محلية، وتعالج المشاكل بطريقة تجزئية بدل تجاوزها بواسطة حل نهائي. وبعبارة أخرى معالجة المشاكل الواحدة تلو الأخرى دون محاولة دمجها.
2. إزالة اللاتأكد، بحيث تواجه المنظمة بوجه عام حالات عديدة من اللاتأكد كالمسوق وإضراب العمال وغير ذلك. وعليه يرى الباحثان أنه على المنظمة السعي وراء إزالة اللاتأكد خطوة بخطوة دون محاولة استبقائها، ودون وضع خطة متوسطة أو طويلة المدى. وغالبا ما تلجأ المنظمة إلى إزالة اللاتأكد عبر التفاوض المباشر مع المحيط.
3. البحث عن الحلول بصيغة المشاكل الشبيهة، حيث أنه أمام مشكلة معينة يتوجب على الفاعلين في المؤسسة البحث عن حلول محددة بدقة، هذا البحث يجرى طبيعياً بطريقة مشابهة للمشكلة، وغالبا ما تند حلول معروفة مسبقاً، غير أن سيارت ومارش بينا أن الفاعلين في المنظمة لا يبدعون إلا نادراً لأنهم يفكرون بمنطق الحلول المرضية. ومن ثم يبحثون عن حلول معروفة لديهم لحل المشكلة.
4. التعلم التنظيمي، حيث أن الخبرة المكتسبة عن آثار القرارات المتخذة سلفاً تحول تدريجياً السلوك التنظيمي للمنظمة، هذه الظاهرة التنظيمية تساهم في تغيير ثقافة المنظمة ومبادئ تسييرها ومناهجها وأدواتها.⁽⁵⁾

المطلب السادس: إسهامات ج.ف.نيومن وأ.مورجونستر JOHN VON NEUMANN & OSKAR MORGENSTER

إن مساهمة هذين العالمين في هذا المجال تعود إلى عام 1937 عندما نشرا نظريتهما الموسومة بنظرية المنفعة المتوقعة في اتخاذ القرار EXPECTED UTILITY THEORY، حيث افترضوا أن هذه النظرية هي نظرية معيارية للسلوك، وأن نظرية المنفعة التقليدية لا تهدف لوصف السلوك الفعلي للأفراد، وكيف يجب أن يسلك الأفراد فيما إذا اتبعوا متطلبات مؤكدة لاتخاذ القرار العقلاني (الرشيد). إن إحدى الأهداف الرئيسية لهذه النظرية هي تقديم مجموعة ضمنية من الافتراضات والبيدهيات التي تشكل عملية اتخاذ القرار العقلاني. ويجب أن يكون باحثو القرارات قادرين على مقارنة التقديرات الرياضية لنظرية المنفعة المتوقعة مع سلوك المتخذين الحقيقيين للقرار. ويجب أن يوثق الباحثون الاعتداءات على البديهة، وأن يراجعوا النظرية ويصنعوا تقديرات جديدة. وهذا الأسلوب فإن البحث عن اتخاذ القرار يعود شيئاً فشيئاً بين النظرية والملاحظة. فماهي بديهيات اتخاذ القرار العقلاني؟

وتحدد أغلب صيغ نظرية المنفعة المتوقعة ضمن المبادئ الست التالية:

1 - ترتيب البدائل ORDERING ALTERNATIVES

2 - السيطرة والهيمنة DOMINANCE

3 - الحذف والإلغاء CONCELLATION

4 - القابلية للإنتقال TRANSITIVITY

5 - الاستمرارية CONTINUITY

6 - عدم التباين INVARIANCE

لقد برهن كل من هيومن ومرجونستر رياضيا أنه عندما يتجاوز متخذو القرارات هذه المبادئ فإن المنفعة المتوقعة لا يمكن تنظيمها.⁽⁶⁾

المبحث الثاني: النظرية الموقفية THE CONTINGENCY THEORY

إن هذه النظرية التي جاءت في الأدبيات التنظيمية تحت تسميات مختلفة (الظرفية، الطواريء، الشرطية...) تعتبر مساهمة نوعية و متميزة في الاتجاهات النظرية الحديثة لأنها كانت تهدف إلى دحض ما ذهبت إليه النظريات الكلاسيكية وادعاءاتها بإمكانية الوصول إلى نموذج إداري عالي صالح للتطبيق في أي منظمة (ON BEST WAY). لقد ظهرت هذه المدرسة إلى حيز الوجود الفعلي مع مطلع ستينات القرن الماضي، غير أن هناك من يرى إلى أن هناك محاولات سابقة في هذا المجال؛ ومنها خاصة إسهامات ماري باركر فوليت التي طورت في عشرينيات القرن الماضي قانونا للموقف، ذهبت فيه إلى عدم وجود طريقة تنظيمية فريدة ومفضلة، بل وجود عدة هياكل وأنماط قيادية قد تكون ملائمة لمواقف مختلفة (لكل تنظيم صفات خاصة، ولكل موقف إداري مزاياه). وترى هذه النظرية أن أغلب النظريات التنظيمية الكلاسيكية والسلوكية والكمية يمكن اعتبارها ممثلة لمنظورات عامة وشاملة UNIVERSAL PERSPECTIVE لأنها تبحث عن أفضل طريقة لإدارة المنظمة في حين انه لا وجود لنموذج صالح لكل المنظمات، وأن كل منظمة يمكن اعتبارها نسقا نوعيا منفردا في خصائصه وبيئته ولذلك لا يمكن تعميم طرق شاملة للنجاح والفعالية، وإنما لكل موقف لوك تنظيمي وإداري يناسبه وتكمن ظاهرة عدم الثبات أو الاستقرار في الفهم الشامل للسلوك التنظيمي إلى حقيقة التغير الزماني والمكاني الظرفي، وطبيعة الأفراد والجماعات، وال إستراتيجيات المعتمدة؛ وهي المحددات التي تتحكم بالظواهر التنظيمية؛ التي يمكن إدراجها في الآتي:

1 . عدم الثبات في المواقف السلوكية (زمانيا ومكانيا) بسبب طبيعة الإنسان والجماعة، وما يؤثر في سلوكهما من متغيرات مختلفة.

2 - الطبيعة الديناميكية في علاقة المنظمة كنظام مفتوح، مع المتغيرات البيئية، وبالتالي عدم خضوعها لقوانين ثابتة أو مستقرة.

3 - تنوع وتعدد المتغيرات المتعلقة بسلوك المنظمة، بحيث يصعب على الباحث أن يتعرف على جميع تلك المتغيرات وحصرها وتحديد آثار كل منها في ذلك السلوك.

4 . طبيعة الأفراد والجماعات في المنظمة.

5 . تنوع الاستراتيجيات وقيم الإدارات المسيرة.

6 - طبيعة التداخل والتفاعل المتبادل بين هذه المتغيرات، مما يجعل ظاهرة عدم الثبات حالة أكثر بروزا عند محاولة فهم واستيعاب الجوانب السلوكية للفرد والجماعة.

وهكذا جاء المدخل الموقف في دراسة سلوك المنظمة أكثر صدقا في إيضاح حقيقة عدم الثبات أو الاستقرار في الظواهر التنظيمية وفق الظروف البيئية المختلفة التي تتسم بحالات اللا تأكيد، وحسب طبيعة التغيرات الكثيرة الحاصلة زمانيا ومكانيا.

ويحدد كاست KAST وروزنزويج ROSENZWEIG الفكرة الرئيسية في النظريات بحسب الموقف والرؤية الموقفية للمنظمات وإدارتها في أن المنظمة عبارة عن نظام يتكون من نظم فرعية رسمت بإبعاد

محددة في نظامها البيئي الأكبر، وتسعى النظرة بحسب الموقف لفهم العلاقات المتداخلة بين المنظمة وبيئتها، لمعرفة أنماط العلاقات أو أشكال العوامل المتغيرة. وتقوم النظرية الموقفية على الافتراضات التالية:

ا - تحديد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، يساعد على فهم النشاط الإداري في المنظمة وأدائها.

ب - التكامل بين أهداف المنظمة والنشاط التنظيمي في بيئة العمل ، أحد معايير الفاعلية التنظيمية.

ج - ليس هناك بناء تنظيمي مثالي يمكن أن يلائم أي منظمة، لأنه يعتمد نوعية معينة من البناء الاجتماعي (آلي، مختلط، عضوي)، وعلى نمط قيادي معين (ديمقراطي، تسلطي...)، وعلى بيئة معينة تعمل فيها المنظمة (مستقرة، متغيرة...).

د - من الصعب افتراض أن الإدارة تسير بشكل تلقائي ثابت وبسيط. كما يفترض الاتجاه الكلاسيكي

لقد استندت النظرية الموقفية إلى الدراسات التي قام بها الكثير من الباحثين وعلى رأسهم: فيدلر FIEDLER ، بيرنز وستالكر (BURNS AND STALKER)، إيمري وتريست (EMERY AND TRIST)، لورانس ولورش (LAWRENCE AND LURSH)⁽⁷⁾.

المطلب الأول: إسهامات فريد فيدلر FRED FIDLER THEORY

هو عالم نفس أمريكي من أصول نمساوية، وأحد رواد علم النفس الصناعي التنظيمي المعاصرين. عمل أستاذا بجامعة إلينوي ومديرا لمختبر علم النفس فيها قبل أن ينتقل لجامعة واشنطن التي عمل بها كأستاذ فخريا في علم النفس الإداري، وأستاذا متفرغا في مجالي الإدارة والتنظيم؛ وأشرف فيها على عديد البحوث والدراسات حتى تقاعده سنة 1992. ألف عدة كتب منها خاصة: الخبرة والأداء الإداري (1994)،

تحسين فعالية القيادة-القائد المتناغم (1984)، أداء القائد في المؤسسات المعقدة (1976)، ونظرية فعالية القيادة A THEORY OF LEADER SHIP EFFECTIVENESS (1967)، الذي تناول فيه أسس نظريته التي تعتبر من أهم الإسهامات النظرية التي صاغ فيها نموذج الموسوم بنموذج حالات الطوارئ أو نموذج فيدلر للقيادة الموقفية FIDLER CONTINGENCY MODEL الذي اعتمد في تأسيسه على مبدأ التكيف أو التأقلم في المواقف المختلفة. وقد صمم لهذا الغرض مقياس زميل العمل الأقل تفضيلا LEAST PREFERRED COWORKER.LPC، لتحديد فيما إذا كان القائد من النوع الذي يهتم بالعمل، أو الذي يهتم بالعاملين ؛ حيث تعتمد فعالية القائد على عاملي أسلوب القيادة والظرف الملائم الذي أطلق عليه فيدلر السيطرة الطرفية. وقد نال هذا المقياس اعتراف الجمعية الأمريكية لعلم النفس، وتبنته كل من جمعية علم النفس الصناعي والتنظيمي، والأكاديمية الأمريكية للإدارة. ويعد نموذج فيدلر من أكثر

النماذج انتشارا في الأدبيات الإدارية والتنظيمية المتعلقة بالسلوك القيادي، حيث يرى فيدلر أن فاعلية القيادة تتوقف على قدرة القائد في إيجاد نوع من الموائمة بين السمات القيادية والعوامل الموقفية، التي تؤثر في سلوك القائد أو النمط القيادي المناسب. وللقيادة نمطين رئيسيين وهما:

أ - النمط الموجه نحو المهام والإنتاج TASK- ORIENTED LEADER SHIP .

ب - النمط الموجه نحو العاملين RELATION SHIP-ORIENTED LEADER SHIP

والقاعدة الرئيسة لهذه النظرية هي أن فاعلية القيادة تتحدد بمدى ملائمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات الموقف وتحديده، من خلال وضع تشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارسه القائد ومرؤوسه من خلال عناصر الموقف وهي:

- 1- العلاقة بين القائد وموظفيه، وهذا يتطلب معرفة مدى تقبل الموظفين لقائدهم وارتياحهم لتعامله معهم.
 - 2 - البناء التنظيمي للعمل، والذي يؤكد أنه كلما كانت مهمة العمل محددة تضمن بناء معين فأن على القائد إبلاغ موظفيه بما يجب أن يقوموا به.
 - 3 - سلطة القائد المستمدة من مركزه، ويقصد به السلطة الرسمية التي يكتسبها القائد بحكم مركزه الوظيفي وتمنحه حق المكافئة وفرض العقوبة وتفويض السلطة.
- واستنادًا إلى عناصر الموقف حدد "فيدلر" ثمانية مواقف قيادية يستطيع القائد أن يحدد نمطه من خلالها ومن خلال التحكم بعوامل الموقف وإذا لم يتمكن من التحكم بالموقف لا بد من تغيير نمط قيادته ليحقق النجاح.

العلاقة بين القائد والمرؤوسين	هيكل العمل	قوة المركز	نمط القيادة الفعالة
جيدة	منظمة	قوية	التوجه نحو العمل وتحقيق الأهداف
جيدة	منظمة	ضعيفة	التوجه نحو العمل
جيدة	غير منظمة	قوية	التوجه نحو العمل
جيدة	غير منظمة	ضعيفة	التوجه نحو العلاقات الإنسانية
جيدة	غير منظمة	قوية	التوجه نحو العلاقات الإنسانية
ضعيفة	منظمة	ضعيفة	التوجه نحو العلاقات الإنسانية
ضعيفة	غير منظمة	قوية	الاعتماد على الأسلوبين التوجه نحو العمل وكذلك التوجه نحو العلاقات الإنسانية
ضعيفة	غير منظمة	ضعيفة	التوجه نحو العمل

ويؤكد فيدلر على أن القادة الأكثر نجاحا هم أولئك الذين يكيّفون أسلوب قيادتهم مع جاهزية الأداء ممثلة في قدرات ورغبات الأفراد والمجموعات الذين يحاولون قيادتها أو التأثير فيها؛ حيث تختلف القيادة الفعالة ليس فقط مع الشخص أو المجموعة، ولكنها تعتمد أيضا على المهمة أو الوظيفة التي يجب إنجازها. والقاعدة الرئيسية في ذلك هي أن فاعلية القيادة تتحدد بمدى ملائمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات الموقف وتحديده من خلال وضع تشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارسه القائد ومرؤوسيه. كما يرى أنه كلما العلاقة بين القائد ومرؤوسيه قوية، وقائمة على الود والاحترام والثقة المتبادلة كلما كان للقيادة الفعالية المرجوة. وقد وصف فيدلر

نموذجه بالتعقيد. كما ركز فيدلر في ذلك على تأثير العوامل الموقفية في فاعلية السمات القيادية. وأعطى أهمية أعلى لمتغير العلاقات بين القائد والعاملين في تحديد الموقف، ويلها في الأهمية تركيب أو هيكل المهمة، ثم قوة المركز الوظيفي.⁽⁸⁾

المطلب الثاني: إسهامات بيرنز وستالكر T.BURNS AND & G.STALKER

يعد كل من بيرنز وستالكر من علماء الاجتماع الصناعي في بريطانيا، ومن الأوائل الذين قاموا بالتأسيس للعلاقة بين الهيكل التنظيمي والبيئة. فقد قاما عام 1961 باختبار عشرين منظمة صناعية في بريطانيا واسكتلندا، تمتد من منظمات تصنيع الحرير التي تتميز ببيئة مستقرة جدًا إلى منظمات صناعة الالكترونيات ذوات البيئة غير المستقرة والمتقلبة، وذلك لإثبات كيفية تأثير التغيير في التكنولوجيا وبيئة السوق على الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية. وقد استعملنا لذلك المقابلات مع المديرين وملاحظاتهم الشخصية، وقيما الظروف البيئية للمنظمات في صيغة التغيير في التكنولوجيا العلمية وملائمتها لسوق المنتج. وقد توصلنا من خلالها إلى مجموعة من النتائج، تم نشرها في لندن عام 1961 تحت عنوان: تسيير التجديد (THE MANAGEMENT OF INNOVATION)، وانتميا في هذه الدراسة إلى التمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية:

أ - الهياكل الميكانيكية (MECHANICAL) الملائمة للمحيطات الثابتة، وهو شكل يشبه كثيرا التنظيم البيروقراطي الفيبري: حيث تتبنى المنظمة هيكل ميكانيكي أي هيكل يتميز بالرسمية والمركزية. ويتميز العمل في هذا النوع من التنظيم بالعقلانية والتخصص والنمطية، وتعالج فيه المشاكل عبر السلم التدريجي؛ حيث تتخذ القرارات في قمة الهيكل، وتجرى الاتصالات في شكل أوامر.

ب - الهياكل العضوية (ORGANIC) المناسبة للمحيطات غير الثابتة (الديناميكية)، وهو الشكل الذي تكون المهام فيه أقل رسمية، والاتصالات أكثر جانبية (أفقية)، وحيث يرتكز نظام السلطة والتأثير أساسا على الخبرة والمعارف بدل سلطة الموقف التدريجي. إضافة إلى أن الاتصال يرتكز على تبادل المعلومات بدل الأوامر.⁽⁹⁾

المؤشرات	النمط الآلي	النمط العضوي
التخصص	مرتفع، توجد تمايزات عديدة وكبيرة في الوظائف	منخفض، حيث تتداخل الحدود بين الوظائف
النمطية	مرتفعة، حيث تعتبر الأساليب والإجراءات هي الأساس	منخفضة، حيث يقرر العاملون أساليبهم الخاصة
حل الصراع	عن طريق الرئيس الرسمي	عن طريق التفاعل بين الأعضاء
نمط السلطة والاتصال	هرمي، ويقوم فقط على أساس رسمي	شبيكي يقوم على أساس القيادة والالتزام

المطلب الثالث: إسهامات بول لورانس وجاي لورش P.LAWRENCE AND J.LORSH

هما أستاذان في مجالي الإدارة والتنظيم من جامعة هارفارد الأمريكية. نشرتا عام 1967 كتابا بعنوان: تكييف أبنية المؤسسة ADAPTING THE STRUCTURES OF THE COMPANY. ولعل من الإسهامات الرائدة في مجال التنظيم تلك الدراسة التي أجريها حول العلاقة بين البيئة والمنظمة والتي حاولا فيها إثبات دور المحيط العلمي والاقتصادي والتكنولوجي والتجاري في هيكلية المنظمات وأدائها. فقاما بإجراء دراسة قارنا فيها بين عشر منظمات مختلفة (ستة منها مختصة في صناعة البلاستيك، واثنان في صناعة الأغذية، واثنان في التعليب)، وكل منظمة قسمت إلى ثلاث أقسام فرعية (التسويق، الإنتاج، الإدارة)، حيث تمارس هذه المنظمات نشاطها في بيئة واحدة باختلافات واضحة فيما يتعلق بالاستقرار في صناعة الأغذية، واثنان في التعليب). وكل منظمة قسمت إلى ثلاث أقسام فرعية (التسويق، الإنتاج، الإدارة)، حيث تمارس هذه المنظمات نشاطها في بيئة واحدة باختلافات واضحة فيما يتعلق بالاستقرار والقدرة على التنبؤ؛ وذلك بغرض فهم قضيتين أساسيتين، تختص الأولى بمدى تأثير التخصص وتقسيم العمل بالمنظمة على الأداء، وتختص الثانية بمدى قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخاصة بها. واعتمادا في ذلك على مفهومين أساسيين في تحليل المنظمات وهما:

1 - التمايز (DIFFERENTIATION): ويتمثل في درجة تجزئة المنظمة إلى نظم فرعية مستقلة نسبيا من حيث تسييرها، فكلما كان المحيط غير مستقر، كلما احتاجت المنظمة إلى التميز.

ب . التكامل والاندماج (INTEGRATION): ويتمثل في التعاون بين مختلف الوحدات. فكلما كان المحيط مضطربا، معقدا وغير أكيد؛ كلما توجب على المنظمة التميز على الصعيد الداخلي في شكل أقسام، ومن ثم كلما وجدت تعددية الأقسام كلما احتاجت المؤسسة إلى آليات الاندماج الداخلي الضرورية لتنسيق الأنشطة.

وقد توصلا الباحثان في ذلك إلى أنه عندما يتم تقسيم العمل داخل المنظمة واختصاص كل إدارة بنشاط بذاته طبقا لمبدأ التخصص، فإنه سيترتب على ذلك أن يسعى مدير كل إدارة إلى تطوير أساليب خاصة للعمل طبقا لأسلوب تفكيره وحدود التخصص الذي يعمل في إطاره وسينعكس ذلك بالنسبة لأبعاد ثلاث هي:

1 - الأهداف (ORIENTATION TOWARD PARTICULAR GOALS)، ويشير إلى مدى اختلاف المديرين حول نظرتهم للأهداف.

2 - الوقت (TIME ORIENTATION)، بمعنى النطاق الزمني الذي يحظى بالأولوية، وما إذا كان المدى القصير أم المدى الطويل.

3 - العلاقات (INTERPERSONAL ORIENTATION)، أي مدى اختلاف المديرين في نظرتهم إلى العاملين وطرق التعامل معهم.

وعن مدى قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة في إطار التكامل والتمايز؛ توصلا إلى أن هناك اختلافات بين الصناعات الثلاث موضع الدراسة حيث تعمل صناعة البلاستيك في بيئة تتسم بقدر كبير من عدم التأكد تعبر عنه التغيرات السريعة في التكنولوجيا وعدم الاستقرار في المواد الخام والأسواق. ويتطلب ذلك قدرا أكبر من التمايز الذي يفرض بدوره قدرا أكبر من التكامل.

وعلى العكس من ذلك تتسم البيئة التي تعمل فيها صناعة الحاويات بقدر كبير من التأكد يعكسه التغير البطيء في التكنولوجيا واستقرار المواد الخام والأسواق، وهو ما يعني الحاجة إلى مستوى أدنى من التمايز الذي يتطلب بالتالي قدرا اقل من التكامل ؛ وتأتي صناعة الأغذية في موقف وسط بين هذا وذاك.⁽¹⁰⁾

المبحث الثالث: نظرية النظم SYSTEM THEORY

تعتبر نظرية النظم اتجاه ثوري ضمن فلسفة التنظيم. وترتكز هذه الثورة في شق منها على الفكرة القائلة بأنه من الأفضل دائمًا أن تدرس الأنظمة ككيونات متكاملة تعمل مع بعضها بشكل تآزري، وفي الشق الثاني في علاقتها مع المحيط الخارجي. وهي إحدى المقاربات الشمولية إحدى المقاربات الشمولية في التحليل التنظيمي، التي واكبت التعقد المتنامي للظواهر المتعلقة بالتقدم التكنولوجي، والتطورات الاجتماعية والاقتصادية وتزايد التفاعلات والاتصالات: جاءت كرد فعل للمغالاة في الاتجاه العلمي للنظريات الكلاسيكية التي اتخذت من الرشد والعقلانية شعارا لها، ومغالاة مدرسة العلاقات الإنسانية في التركيز على البعد الإنساني والعلاقات الاجتماعية؛ وذلك من أجل التوفيق بينهما؛ وبالتالي تسهيل وتحسين فهم المديرين للبيئة المعقدة المحيطة بالمشروع؛ . والتفكير النظري الذي يرجع الفضل في ظهوره كما يذهب البعض إلى لوندويغ وفون برتلونفي LUNDWIG VON BERTLANFFY من خلال دراساته التي أجراها عام 1951، هو اتجاه حديث في التفكير الإداري تنظر فيه إدارة المنظمات إلى الكليات مع عدم إهمال الجزئيات في معالجة المشكلات الإدارية باعتبار المنظمات كل متكامل ومرتبطة الأجزاء من الوظائف والعمليات ترتبط فيما بينها بعلاقات تفاعلية منظمة. وتتألف هذه النظرية من مجموعة مفاهيم فلسفية يمكن تطبيقها في أي نظام. ويرى هذا المدخل أن المنظمات هي أنظمة مفتوحة تتعامل مع بيئتها باستمرار. والنظام هو مجموعة من الأجزاء المتكاملة تعمل مع بعضها بشكل تآزري SYNERGIC لغرض تحقيق الأهداف المحددة لها. وهذا يعني أن المنظمات تتكون من أنظمة فرعية أصغر SUBSYSTEMS ترتبط فيما بينها لتشكيل النظام الكلي الأكبر؛ وبالتالي أصبح ينظر لها من قبل الباحثين المعاصرين كأنظمة مفتوحة تتعامل مع بيئة متغيرة باستمرار، وتأخذ منها مدخلاتها لتقوم بتحويلها من خلال تنسيق أجزائها الفرعية إلى مخرجات مفيدة لأفرادها وللزبائن وللمجتمع بوجه عام. وبهذا المعنى تعتبر المنظمات كنظم مفتوحة OPEN SYSTEM متعددة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية المتفاعلة مع البيئة الخارجية . ويتوقف نجاح المنظمة على قدرة إدارتها على فهم وإدراك متغيرات هذه البيئة وتأثيراتها؛ لأن النظر إليها كأنظمة مغلقة CLOSED SYSTEM يوقعها في مشكلات لا حصر لها. ونظرا لأن النظام هو في واقع الأمر كل موحد تتفاعل مكوناته مع بعضها البعض، فغنه يتسم بمجموعة من الخصائص نوجزها في الآتي:

- 1 . الغائية TELEOLOGY ، بمعنى أن كل نظام يشتمل على مكونات تتفاعل وتعتمد على بعضها البعض من أجل تحقيق غاية أو غايات تبرر وجود هذا النظام.
- 2 . الشمولية HOLISM، أي أن النظام تترابط أجزاؤه، ويعتمد بعضها على البعض الآخر ، ومن ثم لا ينبغي النظر إليها كعناصر مستقلة.

3 . التدرج HIERARCHY، أي أن كل نظام يحتوي على نظم فرعية SUB-SYSTEM في مستوى أدنى كما أنه هو ذاته بمثابة نظام فرعي من نظام أعلى SUPER-SYSTEM.

4 . العلاقات RELATIONSHIPS، وتتمثل في الروابط التي تربط عناصر النظام ببعضها البعض. وهي إما أن تكون علاقات تكافل SYMBIOTIC وهي العلاقات التي لا تستطيع النظم العمل بدونها، وقد تكون أحادية القطب UNIPOLAR بمعنى الاعتماد الكامل لأحد العناصر على النظام، أو أن تكون ثنائية القطب BIPOLAR بمعنى الاعتماد المتبادل بين العناصر. وقد تتخذ العلاقات بين عناصر النظام شكل التآزر SYNERGIC، وهي العلاقات التي تضيف إلى أدائه وهي أكثر من كونها تعاون، بل ترقى إلى مستوى الفعل المشترك COMBINED ACTION والتي يكون من شأنها إنتاج مخرجات أكثر من مجموع المخرجات التي تنتجها العناصر المختلفة عندما تعمل بشكل مستقل.

5 . البيئة ENVIRONMENT وهي كل ما يقع خارج حدود النظام ويؤثر فيه ويتأثر به.

6 . الحدود BOUNDARIES، أي أن كل نظام له حدوده التي تميزه عن غيره من النظم في البيئة التي يعمل في إطارها. وانطلاقاً من خصائص السابقة الذكر، تم صياغة مجموعة من العناصر كوحدات للتحليل في هذه المقاربة (مقاربة النظم) وهي:

1 . المدخلات INPUTS: وتتكون من :

1. مدخلات بشرية، ممثلة الأفراد وما يحملون من قيم ومبادئ ورغبات واتجاهات وعلاقات إنسانية...الخ
 2. مدخلات مادية، ممثلة في رؤوس الأموال والآلات والمعدات...الخ
 3. مدخلات معنوية، حيث تمثل بالأهداف والسياسات والمعلومات عن المجتمع وتكوينه والفرص المتاحة والقيود المفروضة...الخ
 4. مدخلات تكنولوجية، ممثلة في أساليب الإنتاج الفنية المتاحة للتنظيم.
- ب . العمليات التحويلية transformational processes، والأنشطة التنظيمية التي تجرى بالمؤسسة والتي من شأنها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتتمثل هذه العمليات في:
1. عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.
 2. عملية القيادة والإشراف وسلطة التأثير على سلوك التابعين.
 3. عمليات البحث والتقصي عن المعلومات وتحليل المواقف والمتغيرات.
 4. عمليات الاختيار والمفاضلة بين البدائل لاتخاذ القرارات وحل المشاكل.
 5. عمليات التحفيز للأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مشتركة .
 6. عمليات الرقابة لضمان توجه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف.
 7. عمليات تقييم المنجزات التنظيمية ضمن ما خطط لها من وقت وجهد.
 8. عمليات التصحيح والتحديث لضمان وحدة الحركة وسلامة التغيير.
 9. عمليات تجميع الموارد واستغلال أمثل للفائض.

ج . المخرجات output، وهي ناتج أو حاصل تفاعل المدخلات، من سلع وخدمات وإنتاج معنوي وأجور وغيرها من أشكال التعويض الاجتماعي، وفي نفس الوقت هي وسيلة التنظيم للحصول على موارد جديدة لمدخلات مطلوبة لاستمرار المنظمة ونجاحها.

د . البيئة The environment ، ممثلة في المنظمات والهيئات والمجتمع المحيط الذي تستمد منه المنظمة مدخلاتها وتسترد منه طاقتها الإنتاجية(المواد الأولية، رؤوس الأموال، الأفراد...الخ.

هـ . التغذية العكسية(الراجعة) FEED BACK ممثلة في العملية التي بمقتضاها تتحقق المنظمة من نتائج ادائها، ومدى تحقيقها لأهدافها، ومدى توازن مدخلاتها مع مخرجاتها، ومدى تقبل البيئة لتلك المخرجات.⁽¹¹⁾

المطلب الأول: إسهامات كارل لودفيج فون بيرتلانفي LUNDWIG VON BERTLANFY

هو عالم إحياء نمساوي وأستاذ بكل من جامعة فيينا، واثاوا بكندا، ونيويورك؛ واحد مؤسسي نظرية النظم العامة، الذين اقترحوا تطبيق قوانين الديناميكا الحرارية على الأنظمة المغلقة، وليس على الأنظمة المفتوحة فقط. وكان لنموذجه أبلغ الأثر على المنظور العلمي، ومرجعاً أساسياً في تحليل النظم الاجتماعية امتد من علم الأحياء إلى السياسية والاقتصاد وعلم الاجتماع والعلوم الدقيقة (علم التحكم الآلي)...الخ. وفي هذا المجال يميز لود فينغ بين نوعين من النظم (المفتوح والمغلق). ويذهب في ذلك إلى أن النظام المغلق لا يتعرض لتأثير البيئة، عكس النظام المفتوح الذي يرتبط بالمحيط بعلاقات دائمة. ويرى أن المقاربة النظامية تؤكد على حيوية وأهمية علاقات النظام بالمحيط، وتدمج بالتالي في تحليله الأبعاد الزمنية والتطورية. والنظام ما هو إلا تجميع لعناصر متفاعلة (أشخاص رؤوس أموال، تجهيزات، معلومات...) ، ديناميكية ومجندة ضمن هياكل وعناصر متفاعلة(التدفقات المالية، تدفق المعلومات، تدفق العتاد...) في علاقتها بالمحيط الخارجي(الاقتصادي، الاجتماعيين الثقافيين، القانونيين، السياسيين...)، لتحقيق أهداف وغايات مشتركة(البقاء، النمو، تحسين الإنتاجية...). ويميز لودفيغ في تحليله النظري بين ثلاث أنماط للتعديل وهي:

- 1 . التعديل بالاستباق: ويتمثل في مواجهة الاختلالات قبل أن تؤثر على سير المنظمة. فالمؤسسة على سبيل المثال يمكنها إنجاز دراسة تنافسية قبل الشروع في منتج جديد.

- 2 . التعديل بالإندار: ويتمثل في تصحيح اختلالات تحدث داخل المنظمة ، كأن تدرك المنظمة أن نوعية ما من المنتوجات تعاني مشكلة في البيع، مما يدفعها إلى التساؤل عن الأسباب الحقيقية التي تفسر هذه الظاهرة من أجل تداركها.

- 3 . التعديل بالخطأ: وفي هذه الحالة، تلاحظ المنظمة ونظامها القيادي وجود فوارق بين الأهداف المحددة مسبقاً والنتائج. هذه الفوارق تدفع إلى اتخاذ قرارات عملية تصحيحية. وأن انخفاض المبيعات مثلاً أو ورود شكاوي كثيرة من الزبائن تدعو المؤسسة على إعادة التفكير في السياسة التسويقية وتأهيل المنتجات.⁽¹²⁾

المطلب الثاني: إسهامات كاتز وكان D. KATZ AND R.KAHN

لقد ذهب كل من دانيال كاتز وروبرت كاهن في كتابهما الموسوم ب(علم النفس الاجتماعي للمنظمات) إلى تعريف التنظيمات باعتبارها أنساق اجتماعية مفتوحة ترمي إلى تحقيق أهدافها والمحافظة على بقائها واستمرارها من خلال العلاقة المتبادلة بينها وبين البيئة الخارجية المحيطة بها. وفي تصنيفهما للأنساق الفرعية التي تكون هذه التنظيمات، قسما هذه الأخيرة إلى خمس أصناف من الأنساق الفرعية وهي:

1. النسق الذهني، الذي يقوم بتحويل المدخلات إلى منتجات وخدمات .
2. النسق التدعيبي: وهو النسق الذي يعمل على تكييف المنظمة مع البيئة المحيطة سواء من حيث تحصيل الموارد أو تصريف المنتجات.

3. النسق التكييفي: وهو النوع الذي بمقتضاه تتكيف المنظمة مع التغيرات التي تحدث في محيطها.

4. نسق المحافظة على البقاء: وهو النوع الذي يعمل على توفير الموارد البشرية المناسبة وحسن تنظيمها(توزيعها وتقسيم الأعمال عليها...).

5. النسق السياسي: وهو النسق الأعلى الذي يقوم على التنظيم والتنسيق ومراقبة نشاطات الأنساق الفرعية الأخرى.

ويذهب كاتز وكان إلى أن سمات التنظيمات متماثلة مع السمات العامة للمنظم الاجتماعية، والسمات العامة للتنظيمات عندهما هي:

ا . استيراد الطاقة الأولية(المدخلات) IMPORTATION OF ENERGY عن طريق التزود بمصادر الحياة اللازمة للتنظيم من مواد أولية وآلات وأيدي عاملة...الخ.

ب . إجراء التعديلات اللازمة من خلال دورات من الأحداث المتتالية.

ج . تصدير المخرجات EXPORTATION OF OUTPUTS، أي تصدير ما تم تحويله إلى خدمات أو سلع إلى البيئة الخارجية على هيئة مختلفة عن هيئة المدخلات.

د . الطاقة الذاتية السالبة للنسق NEGATIVE ENTROPY، أي اتجاه التنظيم كمنسق مفتوح لتوفير مخزون إضافي من المواد الأولية لتفادي الظروف غير المتوقعة التي قد تهدد استمرار تزويده بالطاقة الأولية بشكل منتظم ومستمر. ومعنى ذلك أن على التنظيم أن يقاوم عوامل فنائه بالسير في الاتجاه المضاد نحو تغليب عوامل بقائه.

هـ . التغذية السالبة NEGATIVE FEEDING، يقصد بها تلقي مصادر معلومات كأحد أشكال الطاقة الأولية المتعلقة بالبيئة الخارجية أو بأسلوب أداء وظائفه. وأن بقاء ونجاح التنظيم في تحقيق أهدافه يعتمد على كمية المعلومات المخزونة لديه، وأسلوب تبويبها وسهولة وسرعة الاستفادة منها عند اللزوم.

و . الاستقرار والتوازن STABILITE AND BALANCE، أي سعي التنظيم نحو تحقيق حالة من الاستقرار والتوازن التي يقاوم بها حالة فنائه. لذلك يحاول التنظيم النمو والتطور بما يتلائم مع المستجدات في الظروف البيئية.

ز. التنوع DIFFERENCIATION، أي أن التنظيم كمنسق مفتوح يتجه نحو التنوع في أنشطة العمل والتخصص.

ح . القدرة على إيجاد أكثر وسيلة تحقق الغاية ذاتها، حيث أنه وفي ظل تباين الظروف البيئية المحيطة يتخير النسق المفتوح أفضل الأساليب وأكثرها ملائمة لتلك الظروف لتحقيق الهدف.⁽¹³⁾

المطلب الثالث: إسهامات كينيث بولدينج K. BOULDING

هو عالم اقتصاد انجليزي متعدد المواهب، خريج جامعة أكسفورد التي عمل بها كأستاذ قبل أن ينتقل للعمل بجامعة أخرى كجامعة هارفارد وشيكاغو. نشر أكثر من 36 كتابا في مختلف التخصصات؛ وكان مؤسسا لعدة مشاريع فكرية في الاقتصاد وعلم الاجتماع ومنها دراساته المختلفة حول النظم العامة. وفي هذا المجال يقسم بولدينج النظم العامة إلى ثلاث أنواع أساسية وهي:

1 . النظم الطبيعية والميكانيكية MECHANICAL SYSTEMS ، التي تتفرع بدورها إلى نظم الهيكل الساكن STATIC SYSTEMS والنظم الديناميكية البسيطة SIMPLE DYNAMIC SYSTEMS، ونظم التحكم الآلي CONTROL MECHANISM SYSTEMS.

2 . النظم الحية LIVING SYSTEMS ، التي تتفرع بدورها إلى النظم الحيوانية ANIMAL SYSTEMS ، والنظم الوراثية GENETIC SYSTEMS، والنظم المفتوحة OPEN SYSTEMS.

3 . النظم الإنسانية والاجتماعية HUMAN AND SOCIAL SYSTEMS، والتي تتضمن الأنساق الفرعية التالية:
ا. النظم البشرية HUMAN SYSTEMS، وهي النظم التي تتسم بخاصية الوعي والإدراك العقلي، بمعنى أن الفرد لا يدرك فقط ، ولكنه أيضا على وعي بأنه يدرك، يضاف إلى ذلك القدرة على الكلام وفهم الرموز، واستقبال المعلومات وتخزينها وإعادة صياغتها بما يتفق والأهداف التي يسعى لتحقيقها، والقدرة على التخطيط وتطوير الأدوات التي تمكنه من السيطرة على شؤون حياته.

ب . النظم الاجتماعية SOCIAL SYSTEMS من الصعب التمييز بين هذا المستوى وسابقه الذي ينظر للانسان الفرد كنظام، ذلك أن الفرد لا يمكنه العيش منعزلا عن الآخرين. فهو نتاج لأدوار عديدة يمارسها ويتأثر بها ويؤثر فيها. ويتضمن هذا المستوى الفاعلون في المستوى السابق الذين يعملون في إطار نظم اجتماعية وثقافية مشتركة. وتقع المنظمة ضمن هذا المستوى من النظم.

ج . النظم الغامضة MYSTERIOUS SYSTEMS؛ ويتضمن هذا المستوى من النظم كل ما يخرج عن حدود المعرفة البشرية، ويختص بالمطلق أو الأبدى، وما وراء الطبيعية، وما يطرح من تساؤلات لا تجد لها إجابات، التي تدخل في نطاق الأديان والفلسفة. وتعنى في النظرية العامة للنظم بتطوير إطار نظري لفهم العلاقات التي تربط بين الظواهر المختلفة، بما يمكن من وضع نماذج MODELS قابلة للتطبيق في مجالات متنوعة سواء كانت بيولوجية أو فيزيائية أو سلوكية أو اجتماعية؛ ومن ثم فإن الهدف البعيد والنهائي هو منظومة يمكن من خلالها ربط الحقول المعرفية ببعضها البعض.⁽¹⁴⁾

المطلب الرابع: إسهامات كاست وروزنزويغ KAST & ROSENZWEIG

لقد ساهم هذين العالمين في بلورة خصائص للنظام العام، لقيت شيوعاً وقبولاً لدى الأوساط المهتمة بهذا الاتجاه؛ يمكن إيجازها في الآتي:

1. أن النظام يضم مجموعة من النظم الفرعية التي تتكون بدورها من أجزاء مترابطة وعناصر متداخلة ، سواء أكان ذلك النظام آلياً أو بيولوجياً أو اجتماعياً؛ فلا نظام بدون أجزاء أو عناصر تكونه.
2. يعد النظام كلاً HOLISM وليس مجرد أجزاء مجمعة. والكلية أو الشمولية غير التجزئة، والكل ليس مجموع أنساقه، بل أكبر من ذلك.
3. قد تكون النظم مغلقة وقد تكون مفتوحة تتبادل فيها المعلومات والطاقة والأشياء المادية مع البيئة المحيطة. وتعد النظم الاجتماعية نظاماً مفتوحاً بطبيعتها عكس النظم الآلية التي قد تكون مغلقة. والانغلاق ليس مطلقاً، قد يكون مناسباً لبعض النظم وغير مناسب للبعض الآخر وفي بيئات أخرى.
4. أن النظم المفتوحة تعد تحويلية لكونها تحول المدخلات إلى مخرجات. فهي تستقبل المدخلات من بيئتها لتحويلها على مخرجات.
5. لكل نظام حدوده التي تفصله عن بيئته. ومصطلح الحدود يساعدنا في التمييز بين النظم المغلقة والمفتوحة، والحدود قد تكون مادية أو عضوية. لكنها في النظم الاجتماعية كالمنظمات يتعذر تعريفها ؛ فهي إما أن تكون جامدة أو مرنة.
6. تتعرض النظم المغلقة عادة لاستنزاف الطاقة التي قد تتزايد وتؤدي إلى تحلل النظام وانتهائه. والميل نحو تعاضل الاندثار وتسارعه سببه الخلل والفوضى أو نقص الموارد أو العجز في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهو ما يسمى بالاندثار أو الاستنزاف NEGATIVE ENTROPY. وينتهي عادة النظام بالموت. وتتوقف عملية الحد من هذا الاندثار في النظم الاجتماعية خاصة أو ربما تحويله إلى اندثار سلبي على عملية تحويل موارد المنظمة والبيئة في خدمة المنظمة.
7. تكاد تكون سمة النظم المغلقة هي حالة التوازن واستمرار التعادل الستاتيكي، وهي تؤدي عادة إلى الاستنزاف السلبي ثم الوفاة. أما النظم المفتوحة فهي التي تحقق التوازن الديناميكي والاعتمادية الذاتية، وتبادل الطاقة والمعلومات والأشياء.
8. التغذية العكسية قد تكون إيجابية أو سلبية، وتسمى الذاتية أو الاتصال التلقائي.
9. تعددية الأهداف والمنشودة للأفراد والجماعات والبيئة المحيطة.⁽¹⁵⁾

المطلب الخامس: رنسيس ليكرت RENSIS LIKERT

هو عالم أمريكي من أصل يوناني، متعدد الاختصاصات (علم الاجتماع، علم النفس، علم الاقتصاد، علم الإحصاء)؛ ومن الذين ساهموا بقسط وافر في بلورة الاتجاه النفس . اجتماعي في دراسة التنظيمات وأحد مؤسسي معهد ميشيغان للبحوث الاجتماعية Michigan Institute for Social Research الذي عين مديراً له من 1946 - 1970. عمل

كأستاذ في جامعة ميشيغان بعد أن كان في جامعة YALE، حيث ما يزال يوجد كرسي باسمه إلى اليوم. كما عمل مديرا للأبحاث في جمعية التأمين على الحياة، وقام بعد تقاعده بتأسيس جمعية سميت باسمه (RENSIS LIKERT ASSOCIATES)، تبنت نظرياته وأفكاره في الإدارة وعلم النفس التنظيمي. لقد ساهمت هذه النظريات في الارتقاء بنتائج البحوث من خلال استنباط ليكرت لطرق جديدة في البحث والقياس (القياس النفسي، المقابلات المفتوحة، عينات البحث...). كما ساعدت أبحاثه المديرين في إدارة منظماتهم بشكل أكثر فعالية من خلال النماذج المطروحة في هذا المجال (الإدارة التشاركية، إدارة الصراع، القيادة، الحوافز...). لقد ركز ليكرت على عنصر الترابط في المنشآت، التي يعتبرها شبكة من المجموعات المتناسقة فيما بينها بواسطة أشخاص يشغلون مناصب هامة بداخلها. وسى هؤلاء الأشخاص بحلقة الوصل. كما تعرض إلى البيئة وتأثيرها على المنشأة، واعتبرها نسقا عاما يتشكل من ثلاث أنساق فرعية وهي:

- 1 - نسق أعلي، ويمثل مجموع المنظمات التي لها نشاطات تشبه إلى حد ما نشاطات المنشأة أو كافة المجتمع.
 - ب - نسق متوسط، ويضم الأنساق من نفس المستوى كالمنظمات المتشابهة ومجموعات المستهلكين والموردين، ... الخ
 - ج - نسق داخلي، يمثل جماعات منظمة ما الرسمية منها وغير الرسمية، والتي ترتبط بالبيئة عن طريق الأشخاص الذين يشغلون مناصب هامة بداخلها أو ينتمون لأحد أنساقها.
- ويذهب ليكرت في تصوره لنظرية التنظيم المعدلة التي تقوم على توفير قدر كاف من التنسيق والتجانس بين أعمال أعضاء التنظيم المختلفين من خلال التفاعل والتأثير المستمر بينهم . ويتم هذا التفاعل إذا تحققت الشروط التالية:
- 1 - تدفق كامل ومستمر للاتصالات والمعلومات اللازمة بين كل المستويات.
 - 2 - إتاحة الفرصة لكل فرد من أفراد التنظيم للتأثير على سلوك الآخرين بطرق تتفق مع خبرته ومعلوماته ومعرفته بالأمور.
 - 3 - اتخاذ القرارات على أساس الاستخدام الكامل للمعلومات المتاحة وبطريقة تضمن إقبال الأعضاء على تنفيذها.
- ويستند ليكرت في إثبات طروحاته هذه على مجموعة من المفاهيم يمكن اختصارها في الآتي:
- 1 - الاعتماد على مبادئ التنظيم الأساسية، كتحديد الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، والمستوى التنظيمي، ومراكز اتخاذ القرار، واستخدام أساليب لقياس الأداء التنظيمي، وتحديد نطاق الإشراف والمراقبة، وتوفير شبكة الاتصالات.
 - 2 - جماعة العمل، حيث يرى أن لجماعة العمل أثر كبير في السلوك الإنساني داخل التنظيم؛ حيث يؤكد أنه كلما كبر حجم جماعة العمل انعكس ذلك سلبا على الفعالية التنظيمية.
 - 3 - النسق الاجتماعي ورؤساء العمل، اللذان يلعبان دورا كبيرا في خلق جماعة عمل فعالة.
 - 4 - الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد ومدى اتساقها وانفصالها.
 - 5 - المسؤولية ومتطلبات المواقف القيادية.
 - 6 - الدافعية للعمل، التي يجب على المنظمات تأمينها من خلال منظومة حافزية تتحقق من خلالها الفعالية المرجوة. وأشار في هذا المجال إلى أربع أنواع أساسية وهي: الدوافع الاقتصادية، الدوافع الذاتية، الدوافع الأمنية، دوافع الابتكار وحب الاستطلاع.

لقد أكد ليكرت وزملائه من جامعة ميشيغان على أن الإداريين الذين يحصلون على إنتاجية عالية هم الذين يستخدمون وسائل ونظم إدارية تختلف عن الوسائل والنظم التقليدية التي يطبقها المدراء الفاشلون. كما توصلوا على إطار عام لنظرية التنظيم مفادها أن المرؤوسين في التنظيمات المختلفة يستجيبون بطريقة ايجابية ومرضية في المواقف التي يشعرون فيها بالتقدير ويشعرون فيها بالأهمية والقيمة الشخصية. كما أنهم يستجيبون بطريقة غير مرضية في المواقف التي تهدد أو تقلل من شعورهم بقيمتهم. لهذا اعتمد ليكرت في تصميمه لهيكل التنظيم على مدخل الدافعية الذاتية للعامل من خلال خلق روح التعاون المشترك لتحقيق مصالح الأفراد والجماعات والإدارة، على أن يكون أعضاء هذه الجماعات من ذوي الكفاءات والمهارات العالية، مع ضرورة توفر شبكة اتصال بين العاملين والمواقع الوظيفية، مما يرفع من وتيرة الأداء. لقد ركز ليكرت اهتمامه على إنشاء مجموعات عمل متداخلة ومرتبطة مع بعضها من خلال شبكة المشرفين والملاحظين مع حتمية وجود مجموعة تسمى بحلقة الوصل بين هذه المجموعات. ولهذا فإن محاولات ليكرت قد ركزت على تخفيف حدة الصراع النفسي والسلوك العدائي للعمال اتجاه الإدارة والمديرين، من خلال إشراك العمال في اتخاذ القرارات الإدارية التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمصالحهم : حيث وجد أن المشاركة في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف، وحل المشاكل على مستوى الجماعة تؤدي على مستوى عال من الفعالية، بحيث يشعر كل فرد بأنه ضروري ومهم للمنظمة من خلال المقابلات التي أجراها والتي أمكنه من خلالها إحصاء أربع أنماط للسلوك الإداري وهي:

ا - النمط الأوتوقراطي التسلطي EXPLOITATIVE AUTHORITATIVE، وهو النمط الذي يحفز فيه الأفراد بالعقاب أو التهديد به، ونادرا ما يحفزون عن طريق المكافآت، وفيه تكون الاتصالات عمودية والقرارات قسرية غير قابلة للتجاهل أو الرفض...

ب - النمط الاستبدادي الكريم BENEVOLENT AUTHORITATIVE، وهو نظام لا يختلف عن النمط السابق إلا من حيث تفويض القرارات الثانوية إلى المستويات الدنيا، ووجود مكافآت أكثر...

ج - النمط الاستشاري الديمقراطي CONSULTATIVE DEMOCRATIC، وفي هذا النمط أيضا يبقى تدفق المعلومات من الأعلى، وتتخذ القرارات من الأعلى، وغياب عنصر الثقة إلا أن هناك فرص لتعامل العمال مع بعضهم البعض، واستشارتهم في بعض الأمور من دون الألتزام بالأخذ بها...

د - النمط التشاركي الديمقراطي PARTICIPATIVE DEMOCRATIC ، وفي ظل هذا النمط يكون الاتصال في مختلف الاتجاهات، ومساحة المشاركة في اتخاذ القرار كبيرة...ويؤكد ليكرت على أن النظام الديمقراطي التشاركي هو الأقرب إلى المثالية بحيث ترتفع بواسطته الروح المعنوية للأفراد، ويتحقق بواسطته استقرارهم، وتوافقهم الاجتماعي ودعمهم للتنظيم. والمدير الذي يطبق هذا النموذج سوف يكون الأكثر نجاحا وتحقيقا لأهداف المؤسسة.⁽¹⁶⁾

● مراجع وهوامش الفصل الخامس:

- إبراهيم درويش: الإدارة العامة في النظرية والممارسة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1978، ص: 135.
- عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998، ص: 117، 118، 13.
- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص: 115.
- نوال عبد الرحمن محمد الحوراني: مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرين، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص: 9، 10.
- حسن العلواني: التنظيم الإداري، المداخل والنظريات المعاصرة، مرجع سابق، ص: 79، 78.
- خليل محمد حسن الشماع، حيركاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص: 130.
2. زينة المنصور: الذكاء وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، جامعة دمشق، 2014 - 2015، ص: 68-70.
3. نظرية التنظيم في علم الاجتماع عند أميتاي إيتزيوني
<http://e3arabi.com...le 19/4/2020>
- خليل محمد العزاوي: إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص: 186.
4. زينة المنصور: الذكاء وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، جامعة دمشق، 2014 - 2015، ص: 68-70.
5. عبد القادر دربالي: نظرية المنظمات، مرجع سابق، ص: 56، 55.
6. ج.ه. جاكسون، سيريل مورغان: نظرية التنظيم، منظور كلي للإدارة، مرجع سابق، ص: 40.
- عبد الفتاح بوخمخم: نظريات الفكر الإداري. تطور وتباين أم تنوع وتكامل، المؤتمر العلمي الدولي (عولمة الإدارة في عصر العولمة)، أيام: 15 - 17/12/2012، طرابلس، لبنان، ص: 13.
- بلحاج فتيحة: الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، ع: 7، 2016، ص: 271، 273.
- صالح مهدي محسن العامري: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط: 8، عمان، الأردن، 2008، ص: 68.
7. رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص: 557.
- Michel darbelet et autre: L'essentiel sur le management. Sd. Berti. 5eme edition, alger. 2011, p: 38
8. مها مصباح: النظريات الموقفية، شعبة إدارة الأعمال (الفرقة الرابعة)، جامعة دمياط، مصر.
- [-http://du.edu.eg/upfiles/centre/com.....le 22/4/2020](http://du.edu.eg/upfiles/centre/com.....le 22/4/2020)
- منتدى الإدارة علم وفن.

<http://edaraElmWFan/posts/984961274888297/.....le 12/4/2020>

- . حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة- مساق مبادئ الإدارة، الفصل السادس، جامعة البتر، الأردن.
https://www.uop.edu.jo/PDF%20File/uop2040415661_Part6.pdf...le13/6/2020
- 9 . عبد القادر دريالي: نظرية المنظمات، منشورات مخبر لابداك، ط1، معسكر، الجزائر، 2019، ص:44.43
 خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص:96
- Jean michel plane ,op cit,p :48
- . نور الدين تاويريت: تطور الفكر التنظيمي للمنظمة، مرجع سابق، ص:39.38
 . حسن العلواني: التنظيم الإداري، المداخل والنظريات المعاصرة، مرجع سابق، ص:110-112
 . عبد الفتاح بوخمخم: نظريات الفكر الإداري، تطور وتباين أم تنوع وتكامل، مرجع سابق، ص:11،12
 10 . حسن العلواني: التنظيم الإداري، المداخل والنظريات المعاصرة، مرجع سابق، ص:113،112
 . علي سعد علوان: المدخل الثقافي السياسي الظرفي في المنظمة.
https://.researchgate.net/publication/339782949_alfsl_alashr_almdkhl_althqafy_alsyasy_alzrfy_fy_alm_nzmt....LE3/3/2021
- . نور الدين تاويريت: تطور الفكر التنظيمي للمنظمة، مرجع سابق، ص:39
 . صبيحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، عمان، الأردن، 2005، ص:114،113
 . عبد القادر دريالي: نظرية المنظمات، مرجع سابق، ص:45.44
 11 . علي محمد ربابعة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص:28
 . حسن الحكاك: نظرية المنظمة، دار مازن ، ط2، بغداد، العراق، 1973، ص:12 – 22
 . فاطمة بدر، معاذ الصباغ: نظرية المنظمة، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، 2020، ص:21،20
 . صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط8، 2008، ص:67،68
 . صبيحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2002، ص:105
 12 . عبد القادر دريالي: نظرية المنظمات، مرجع سابق، ص:40-42
 13 . جون ه جاكسون وآخرون: نظرية النظم، منظور كلي للإدارة، إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص:44
 . اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مرجع سابق، ص:40.39
 . ابتسام عبد الرحمن حلواني: التغير ودوره في التطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، ع:67، 1990، ص:47
 . صبيحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، مرجع سابق، ص:106 . 108
 14 . حسن العلواني: التنظيم الإداري، المداخل والنظريات، مرجع سابق، ص:92.91
 15 . محمد الناجي الجعفري: النظرية العامة للنظم وتطبيقاتها العامة، دار الرضي للنشر، ط2، سوريا، 2010، ص:36

- Kast, F.E. and Rosenzweig, J.E. (1972) General Systems Theory: Applications for Organization and Management. Academy of Management Journal, 1972, 447-466. <http://dx.doi.org/10.2307/255141>

cons.le: 10/4/2020

16 . عمرو وصفي عقيلي: فلسفة الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 1991، ص: 188

. كامل بربر: الادارة عملية ونظام، مرجع سابق، ص: 45

. حماني اسماعيل: محاضرات في مقياس نظريات التنظيم، مرجع ابق، ص: 38- 42

. نور الدين تاويريت: تطور الفكر التنظيبي للمنظمة، مرجع سابق، ص: 32

Jean Michel plane: theorie des organizations, dunod,paris,2ed. 2003, p :37,38

خاتمة :

تأسيسا على ما سبق، ونظرا لأهمية ودور المنظمات في المجتمعات الحديثة خاصة، وما كشفت عنه في تطورها من تغيرات تنظيمية تقتضي الإلمام بها وفهمها، وتوجهها في الاتجاه الذي يكفل لها تحقيق أهدافها المتمثلة أساسا في تحقيق احتياجات الأفراد والجماعات فيها، وحل مشكلاتهم وضبط سلوكياتهم. وباعتبار أن المنظمات هي أبنية معرفية واقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية... الخ، فإن المعالجات النظرية الأحادية للظواهر التنظيمية فيها تبقى قاصرة، مالم يؤخذ في ذلك بجميع الأبعاد المشكلة لها. وعليه يجب الأخذ بالنظرة الشمولية أو ما يسمى بالمدخل التكامل في دراسة المنظمات، باعتباره المدخل الملائم الذي يدرس المنظمة في مختلف مناحيها وجوانبها، وما يرتبط بها من ظواهر تنظيمية داخلية(الثقافة التنظيمية وما يرتبط بها من قيم، الصراع التنظيمي، الاتصال التنظيمي، التغيير والتطوير التنظيمي...) وخارجية(علاقة التنظيم بالبيئة المحيطة وعنصري التأثير والتأثير فيها). ويعتمد في دراستها وتحليلها من مختلف المنظورات والحقول المعرفية المختلفة، وما يرتبط بها من إسهامات ومساهمين. وحتى تتحقق الفعالية المطلوبة في دراسة المنظمات، فإن الضرورة تقتضي اعتماد ما يسمى بالفرق المتعددة الاختصاصات(علم الاجتماع، علم الاقتصاد، علم النفس، القانون، الإدارة...) في ذلك. كما يجب التفكير في التأسيس لتوجهات نظرية تلائم أوضاعنا، وتستجيب لقيمنا الثقافية، والمعايير التي تضبط سلوكياتنا الاجتماعية.