

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

مطبوعة بيداغوجية في مقياس
علم اجتماع المؤسّسات

موجّهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علم الاجتماع (ل م د)

إنجاز: د. فوزية زناقوفي

السنة الجامعية: 2021/2020م

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
مقدمة	1

الفصل الأول: محتوى الظاهرة المؤسساتية

أولا - تحليل ماهية المؤسسة	4
ثانيا - المؤسسة كنظام شامل	6
ثالثا - المؤسسة وحتمية التنظيم	9
1- التخطيط	10
2- التنظيم	12
3- القيادة والتوجيه	13
4- الرقابة	14
رابعا - الأسس التنظيمية للمؤسسة	14
1- الهيكل التنظيمي وأهداف المؤسسة	14
2- السلوك التنظيمي والسلوك الإنساني	18
3- السلوك الإداري في التحفيز	20
خامسا - المقومات الرئيسية للبناء التنظيمي الاجتماعي	22
1- المناخ التنظيمي ضمن الثقافة التنظيمية	22
2- القيم الثقافية لسلوك الأفراد والجماعات	25
3- وظيفة الجماعة في توجيه سلوك الأفراد	27
4- القيادة وتماسك الجماعة	31
5- الاغتراب التنظيمي	33
6- التطوير التنظيمي	35
7- التغيير التنظيمي	38
8- الصراع التنظيمي	40

الفصل الثاني: المقاربات السوسيولوجية المفسرة للتنظيمات

أولا- النظريات الكلاسيكية	45
1- المدرسة البيروقراطية (ماكس فيبر)	46

50	2- روبرت ميشلز (البيروقراطية والديمقراطية)
53	3- المدرسة الماركسية
57	4- نظرية التنظيم العلمي للعمل (فريدريك تايلور)
60	5- نظرية التنظيم الإداري (هنري فايول)
63	ثانيا- النظريات السلوكية في التنظيم
63	1- مدرسة العلاقات الإنسانية
67	2- مدرسة اتخاذ القرارات
70	3- نظرية X لدوجلاس ماجريغور
71	4- النظرية الموقفية (الظرفية)
72	5- المدرسة السلوكية
73	6- نظرية النظام التعاوني
74	7- نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم
76	ثالثا- النظريات الوظيفية والنسقية
77	1- تالكوت ادقار بارسونز
79	2- روبرت كينغ ميرتون
80	3- فيليب سيلزنيك
81	4- ألفن جولدنر
84	5- اتجاه النسق الاجتماعي الفني
85	6- الاتجاه الراديكالي
88	رابعا- النظريات النقدية السوسيولوجية
88	1- نظرية الخيال السوسيولوجي لتشارلز رايت ميل
90	2- الماركسية المحدثه
92	3- المدخل الحديث للنظم
94	4- نظريات الصراع الحديثه
97	خاتمة
98	المراجع

يشهد عصرنا الحالي الزيادة في حجم المؤسسات وتعقيداتها من جهة، ومن جهة ثانية زيادة الفعالية والكفاءة والعقلانية. لذلك فقد أسهم تطور وسائل المعرفة والتكنولوجيا في بروز أشكال حديثة من المؤسسات المركبة في شكل تنظيمات جديدة عملت على دفع حركية التنمية والتحديث، بهدف تحقيق الانسجام والاتساق مع المتطلبات العصرية الحديثة، مما انعكس ذلك على تطور التنظيمات الصناعية والتجارية والعلمية في كافة مجالات الحياة البشرية. فالمؤسسات ذات الطابع التنظيمي القديم أصبحت لا تتواءم وطبيعة التغيرات التكنولوجية ونتائجها على البناءات الاجتماعية. وهذا ما يفسر حتمية انتشار مؤسسات ذات طابع تنظيمي حديث، قائمة على تقسيم العمل وزيادة التخصص والدقة في الأداء والتوجيه والتنسيق.

ويؤكد علماء الاجتماع على ضرورة إعادة بناء المؤسسات وفقا للتنظيم الاجتماعي الحديث الذي يتبع بالضرورة تطور الأنماط التنظيمية الحديثة القائمة على العقلانية والترشيد. لذلك يركز التوجه المؤسسي الجديد على المعرفة العلمية والخبرة الفنية المتخصصة، للتمكن من رفع كفاءة الأداء ومعالجة القضايا بين المؤسسات ذات الطابع التنظيمي الحديث والبناء الاجتماعي.

وفي هذا السياق، أسهم علماء الاجتماع في صياغة منهجية للبناءات التنظيمية، حيث مثلت تحليلات ماكس فيبر للتنظيمات البيروقراطية وتأثيرها على البناءات التنظيمية والسياسية نقطة الانطلاق لمختلف المساهمات الفكرية والاتجاهات النظرية المختلفة التي أسهمت في إثراء وتطور الفكر التنظيمي. كما شكلت دراسة التنظيمات من طرف علماء الاجتماع الإطار العام الذي يؤثر على نمط الحياة وأساليب المعيشة وأنشطة المجتمع الحديث. وعليه، فإن زيادة حجم وتعقيد المؤسسات وتطورها، عمل على ازدياد التداخل بين بعض المفاهيم المتشابهة في الأبنية والهيكل التنظيمية، مثل البيروقراطية، المنظمة، المؤسسة... وغيرها من المفاهيم التي تصب في قالب التنظيمات الحديثة. وهو ما فرض حتمية وهيمنة الطابع التنظيمي لجميع المؤسسات، وأصبح بذلك من أهم سمات العصر الحديث ومتطلبات مجتمعا المعاصر في ظل مجتمع التنظيمات المعقدة.

وعلى هذا الأساس، فقد تطور علم اجتماع المؤسسات بالتزامن مع الزيادة في تقسيم العمل والتخصص في مختلف الهياكل والبناءات التنظيمية، فضلا عن أهمية التحولات في العلاقات الاجتماعية ومبادئ العصر الصناعي الحديث.

ولأجل ذلك سنحاول دراسة الظاهرة المؤسساتية في ضوء الرؤى السوسيولوجية المفسرة لمقومات البناء الاجتماعي وطبيعة العلاقات الاجتماعية الحديثة القائمة على التنظيمات.

وبناء عليه، يندرج هذا العمل المتواضع في شكل مطبوعة تصنف ضمن المبادرات العلمية في العلوم الاجتماعية، والتي تتضمن محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة علم الاجتماع (ل م د)، في مقياس علم اجتماع المؤسسات، وهو مقياس سنوي موزع على سداسيين خلال السنة الجامعية، حيث يشمل السداسي الأول عرض شامل لمحتوى الظاهرة المؤسساتية والنظريات الكلاسيكية المصنفة ضمن المقاربات السوسيولوجية المفسرة للتنظيمات. ويكون السداسي الثاني تكملة للمقاربات السوسيولوجية المفسرة للتنظيمات (النظريات السلوكية، النظريات الوظيفية والنسقية، والنظريات النقدية السوسيولوجية).

وحسب البرنامج الوزاري المقرر، حاولنا تحليل شكل ومحتوى الظاهرة المؤسساتية من حيث بعدها الفلسفي والنظري وأهم الرواد الذين أسهموا في إثراء وتوسيع هذه الظاهرة بمفهومها الحديث القائم على تطور الفكر التنظيمي. وتحقيقاً لهذا المسعى، يوزع محتوى المطبوعة البيداغوجية على فصلين أساسيين، حيث يتناول الفصل الأول محتوى الظاهرة المؤسساتية (تحليل ماهية المؤسسة، المؤسسة كنظام شامل، المؤسسة وحمية التنظيم، الأسس التنظيمية للمؤسسة، المقومات الرئيسية للبناء التنظيمي الاجتماعي). ويتناول الفصل الثاني المقاربات السوسيولوجية المفسرة للتنظيمات (النظريات الكلاسيكية، النظريات السلوكية في التنظيم، النظريات الوظيفية والنسقية، النظريات النقدية السوسيولوجية).

والشكر لله العليّ القدير الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

الفصل الأول

محتوى الظاهرة المؤسسية

أولا - تحليل ماهية المؤسسة

ثانيا - المؤسسة كنظام شامل

ثالثا - المؤسسة وحتمية التنظيم

رابعا - الأسس التنظيمية للمؤسسة

خامسا - المقومات الرئيسية للبناء التنظيمي الاجتماعي

أولاً- تحليل ماهية المؤسسة

لا يمكن دراسة المؤسسة في الحقل السوسيولوجي بمعزل عن المنظور الاقتصادي، نظرا للدور الذي تسهم به على المستويين الاقتصادي والاجتماعي، فهي تعبر عن وحدة إنتاج تقوم بتحويل المدخلات التي تأخذها من المحيط إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات.⁽¹⁾

وبناء على هذين المستويين، تعددت تعاريف المؤسسة من حيث طرق تنظيمها وأشكالها وتشعب واتساع نشاطاتها. ويعرفها **Bressey** بأنها تنظيم اقتصادي مستقل، يمتلك إمكانيات بشرية ومادية توفيق فيما بينها بغية إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع.⁽²⁾

فالدور الاقتصادي للمؤسسة يتحدد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتغطية الطلبات من سلع وخدمات، ومن أجل تحقيق أكبر عائد ممكن من الأرباح وتطوير المنتجات على درجة التطور التقني الممارس في المحيط الخارجي. فالإنتاجية هنا على المستوى الاقتصادي هي مؤشرا فاعلا يعكس مدى نجاح المؤسسة في استخدام مواردها الحقيقية.

وفي المقابل، فإن الدور الاجتماعي يسمح لها بتحقيق التوازن بين المستوى الاجتماعي للمعيشة وبين المستوى المهني، وهذا بفضل ما تبذله المؤسسة من مجهودات والتزامات اتجاه العمال، مثل زيادة المهارة المهنية للعمال وإخضاعهم لدورات تكوينية وتدريبية للرفع من مستواهم المهني وتمكينهم من الترقية في السلم الوظيفي.⁽³⁾

وهناك ما يعرف بسياسة المؤسسة أو مقاصدها القائمة على احترام الفرد وجودة تقديم الخدمات أو إنتاج السلع واقتناع المؤسسة بفاعلية مواردها الداخلية والخارجية. فكل المؤسسات وبدرجات متفاوتة تكون موجهة بسياسة عامة وواضحة اتجاه جماعات العمل، فهي نتيجة لحوافزهم وتكوينهم ضمن مبادئ رئيسية موجهة لخدمة الأهداف المسطرة. هذه السياسة العامة تظهر أيضا في القواعد الكبرى والمعايير الموجهة لبقاء المؤسسة واستمرارها. فهي طريقة لرؤية المؤسسة ومحيطها وكيفية إدارتها وتسييرها.

ويمكن إدراج السياسة العامة للمؤسسة في ثلاثة مستويات محددة بالمقاصد أو النهايات، التوجهات العامة للمؤسسة وأهداف وغايات المؤسسة. حيث تتمثل مقاصد أو نهايات المؤسسة الاقتصادية فيما أوجده

(1) -Jean Longatte, Jacques Muller : **Economie D'entreprise**, Ed Dunod, paris-France,2004, p101.

(2) -Bressey Grilles, Konkuy Christian : **Economie de l'entreprise**, Ed sirey économie et gestion, Paris-France,1990, p1.

(3) - إبراهيم بختي: دور الأنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق -دراسة حالة الجزائر-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - قسم العلوم الاقتصادية- جامعة الجزائر، 2003م، ص54.

ووجدت من أجله، لأنها بمثابة عون في المجتمع البشري بما تنتجه من ثروة وتكنولوجيا وثقافات، كما تعمل على دفع عجلة التطور في مختلف جوانب حياة الإنسان ووجوده في هذه الحياة.

وترتبط المؤسسة كما سبق بتوجهات الإدارة فيها، فهي تتأثر بثقافة وقيم أعضائها من خلال إشراكهم واستشارتهم في دراسة وضعية المؤسسة وتحديد أهدافها، هذه الأهداف هي كل ما تصبو إليه المؤسسة كمقياس كفي في أداء أدوارها وسياساتها.⁽¹⁾

وباعتبار المؤسسة كنظام ذي أهداف وغايات، فهي تسعى لتحقيق منتجاتها وتقديم خدماتها والتكيف مع البنية الخارجية. ولأجل ذلك، فهي تستخدم ميكانيزمات تستجيب لمبادئ الضبط التي تعمل على تعويض التغيرات البيئية، والضبط هنا يستند على تغيرات المحيط وتأثيراته، وكذلك على الفارق بين النتائج المحققة والمنتظرة.

وعليه، فإن أهداف المؤسسة تكشف نمط الأنشطة والأعمال المناسبة التي توصل إلى النتائج المطلوبة، فهي تمثل الدور المسيطر في توجيه نشاط المؤسسة أو بمثابة المرجع الثابت لها. لذلك فإن عدم إمكانية تحقيق الأهداف بنسبة كاملة، هو بسبب مثالية الأهداف المرسومة وعدم معرفة المؤسسة لكل مواردها وطاقتها الفاعلة، لأنها تتجدد وتتفاعل باستمرار، وقد تتناقص أو تتزايد حسب الظروف المحيطة بالمؤسسة. كذلك ترجع الأسباب إلى عدم توافر المعلومات بالقدر الكافي وبالنوعية المطلوبة، وهذا ما يتطلب عند وضع سياسة المؤسسة الأخذ في الاعتبار وضع نظام معلومات يتابع ويرصد المعلومات الموجودة في البيئة الخارجية.

ونظرا لصعوبة تحديد ماهية المؤسسة، يتفق أغلبية الكتاب على أنه من الضروري الانطلاق من مفهومها كعون اقتصادي وكتنظيم اجتماعي وكنظام.⁽²⁾

إن مقارنة المؤسسة كعون اقتصادي يجعلها تعمل على تلبية الاحتياجات من خلال منتجاتها المتنوعة في شكل سلع وخدمات قابلة للتبادل التجاري لضمان استمراريتها وخلق الثروات وإعادة توزيعها في المجتمع. وهي كتنظيم اجتماعي يستند على مفهوم الجماعة الاجتماعية المتشكلة من مجموعة أفراد تشارك وتساهم جماعيا داخل تنظيم مهيكّل في إنتاج سلع وخدمات. ولأجل ذلك يسهم البعد الإنساني بدرجة كبيرة في حسن سير الأعمال في المؤسسة، وهو ما يستوجب عدم النظر إلى المؤسسة كمجموعة من التجهيزات

(1)-ناصر دادي عدون: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017م، ص32،31.

(2)-M. Reuzeau : Economie d'entreprise-organisation- gestion- stratégie d'entreprise-, éditions eska , Paris-France ,1993, p163.

والآلات وساعات العمل، أو اعتبارها نظام إنتاج فقط قائم على رؤية ميكانيكية، بل النظر إليها كتنظيم اجتماعي يركز تحليله على تنظيم السلطة، توزيع المهام، كيفية اتخاذ القرارات وسلوكيات وتصرفات الأفراد. أما مقارنة المؤسسة كنظام، وهذا ما سنتعمق فيه لاحقا، فهذا المنظور يركز على مفهوم النظام كمجموعة من العناصر المرتبطة فيما بينها بالعديد من العلاقات، لكن في إطار متكامل ومنظم بغية تحقيق هدف مشترك.⁽¹⁾

فالمؤسسة كنظام تتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية والتي يعتمد كل جزء منها على الآخر، وتتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف المرغوبة. ومن خلال هذه المقاربات، يتضح أن الأساس البشري من أهم الأسس التي تقوم عليها المؤسسة، فهو الغاية والوسيلة والمنتج والوسيط.

فالمؤسسة تشكل مجموعة بشرية منظمة على أساس مجموعات عمل، وفي إطارها تنتقل المعلومات وتتسأ العلاقات. دون إغفال الأساس القانوني الذي تخضع بموجبه المؤسسة إلى مبادئ وشروط قانونية تحكم أهدافها ونشاطاتها، وتحصل من خلاله على ترخيص لمزاولة نشاطاتها المحددة بموجبه.

كما يشترط الأساس المالي القانوني وجود موارد مالية قادرة على مزاولة النشاط وتحقيق الهدف في الاستمرارية والديمومة. أما الأساس الإداري فيعني تطبيق العملية الإدارية في كافة مراحل العمل، فهو يحرك كل من الأساس البشري والمالي. وأخيرا الأساس العلمي للأهداف والنشاطات الموجهة لخدمة المجتمع.⁽²⁾ وبناء على تلك الأسس، تتحدد دراسة أو تحليل متطلبات تحقيق رسالة المؤسسة التي تمثل الغاية البعيدة المدى والتي أنشئت من أجلها المؤسسة. فالرسالة تحدد الإطار العام الذي توضع ضمنه استراتيجيات جميع الإدارات، فهي تمثل سبب وجود المؤسسة وبقائها، والمحدد الأول والعام لجميع النشاطات والأعمال المنجزة داخل المؤسسة. لذلك تظل رسالة المؤسسة بمثابة الرؤية المستقبلية لأية منظمة والصورة التي ترغب أن تكون عليها في المستقبل.⁽³⁾

ثانيا - المؤسسة كنظام شامل

لقد أفرز اتساع الجانب المفاهيمي للمؤسسة مفهوما جديدا يشمل المعالجة النظامية للمؤسسة، والتي تبحث في المؤسسة كنظام شامل بمختلف تعقيداته وأجهزته الديناميكية. فالنظام يعبر عن الهيكل التنظيمي للأجزاء المترابطة والمتكاملة لتحقيق الهدف المشترك للمؤسسة.

(1) - عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993م، ص24.

(2) - نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014م، ص17-18.

(3) - يوسف أبو الحجاج: فنون ومهارات إدارة وتنمية الموارد البشرية، دار الوليد، القاهرة-مصر، 2010م، ص106.

ولقد تعددت تعاريف المؤسسة من كونها نظام كآلاتي:

يعرّف شانون *Shannon.R.E* النظام بأنه مجموعة الأهداف المرتبطة مع بعضها البعض

بعلاقات منتظمة لتنفيذ وظيفة معينة.⁽¹⁾

ويعرّفه *Jean Gerbier* بأنه مجموعة العناصر المتداخلة والمتفاعلة فيما بينها لتشكل وحدة واحدة

تقوم بوظيفة معينة.⁽²⁾

فالنظام بهذا المعنى، يشكل تفاعل ديناميكي من خلال ترابط عناصره وأجزائه المشكلة له، والرامية إلى تحقيق هدف مشترك أو موحد للمؤسسة. كما تعتبر المؤسسة من خلاله نظام مفتوح يعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذا باستعمال الأنظمة الفرعية للمؤسسة، والتي تتلخص في نظام الموارد البشرية، الإنتاج، التسويق والتمويل. فتتفاعل وتتكامل هذه الأنظمة لتحقيق أهداف المؤسسة، بحيث تربط هذه الأنظمة أنظمة فرعية أخرى، مثل نظام الاتصالات والمعلومات واتخاذ القرارات.⁽³⁾

لذلك تعتبر المدخلات، الأنشطة والعمليات التحويلية، المخرجات، التغذية العكسية أو الراجعة والتصفية، من أهم العناصر الرئيسية التي يتشكل منها هيكل النظام، بحيث ينجز مهامه من خلالها بصفة تكاملية.

إن الكشف عن هذه العناصر، يوضح لنا أن مدخلات النظام هي المحرك الطاقوي لتفعيله، فهي تتكون من المدخلات المادية، البشرية، المعنوية والتكنولوجية. وبالنسبة للأنشطة والعمليات التحويلية، فهي تختص بتحويل المدخلات إلى مخرجات، والتي تتمثل فيما تقدمه المؤسسة من منتج مادي أو معنوي، وهذا المنتج بدوره يظهر في تلك المعلومات المرتدة من تداول الأفراد له. بمعنى أن العلاقة المتبادلة بين المدخلات والمخرجات تكشف لنا نقاط القوة والضعف، وهذا ما يزيد من فاعلية الرقابة التنظيمية، لأن التغذية العكسية تستخدم لتعديل وتصحيح الأخطاء والانحرافات التنظيمية، ومن ثم أبعاد مختلف العناصر التي تحدث خلل بالنظام وتجعله ينحرف عن المسار المطلوب تحقيقه.

وبناء على هذه الأنظمة والتي تجعل من النظام كيان كلي يتكون من علاقات متبادلة، فإن ذلك النظام يبرز من خلال صنفين من الأنظمة، هما نظام مغلق وآخر مفتوح. فالمغلق يتحكم ويعدل في عملياته أوتوماتيكيا نتيجة للبيانات الناتجة عن النظام نفسه،⁽⁴⁾ بمعنى غياب العلاقات التبادلية مع المحيط الخارجي.

(1) - يحي مصطفى حلمي: أساسيات نظم المعلومات، مؤسسة الأهرام للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 1998م، ص19.

(2) -Jean Gerbier : *Organisation et Fonctionnement de l'entreprise*, édition d'organisation, Paris-France, 1992, p15.

(3) - حسين يرقى: استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية-حالة مؤسسة سونطراك-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه في العلوم الاقتصادية- تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007م، ص27.

(4) - يحي مصطفى حلمي، مرجع سابق، ص30.

أما النظام المفتوح فهو يتصف بفاعلية العلاقات التبادلية مع البيئة الخارجية ومتغيراتها، بحيث يؤثر فيها ويتأثر بها، ومن ثم استحالة التعديل الأوتوماتيكي في عملياته. لذلك تعمل النظم المفتوحة على تحقيق التوافق بين أنشطة المحافظة وأنشطة التكيف، بحيث تعمل أنشطة التكيف على ضمان بقاء وتوازن الأنظمة الفرعية من أجل تحقيق التوازن الكلي للنظام مع البيئة، وفي المقابل تعمل أنشطة التكيف على تحقيق المواءمة والتوازن مع المتطلبات الداخلية والخارجية للنظام بما يحقق أهداف المؤسسة في المحافظة على بقاءها. ولأجل تلك الأهداف، فإن المؤسسة تكون باستمرار في علاقة تبادلية بين النظام والبيئة بفضل الوعي والإدراك لخصائص نظمها المفتوحة، لأن النظام المفتوح هو سلسلة دورية من الأنشطة والأحداث المتوالية من مخرجات النظام، والتي تشكل في حد ذاتها مصدرا لمدخلات جديدة.⁽¹⁾

وبالنظر إلى الواقع المؤسسي والهيكلية البنائية للنظام، لا يوجد نظام مغلق تماما أو مفتوح تماما، لأنه لا توجد على الأغلب في كل نظام درجة معينة من الانفتاح أو الانغلاق.

وبناء على هذا التصنيف المزدوج للنظام (مغلق/ مفتوح)، فإن المؤسسة الاقتصادية تتوفر على محيط داخلي وآخر خارجي. حيث يتمثل المحيط الداخلي في مجمل العلاقات بين الأفراد في المؤسسة وعلاقة المؤسسة بهم، لكونه يمثل كافة المتغيرات التي تحدث في المؤسسة والتي يمكنها التحكم والسيطرة عليها ليتسنى لها معرفة نقاط القوة والضعف.

في حين يتمثل المحيط الخارجي في تلك المتغيرات التي تحدث خارج المؤسسة والتي تؤدي إلى تغيير حتمي في توجيهاتها، ومن ثم لا يمكن لها السيطرة والتحكم في هذا التغيير. وهذا ما يفسر لنا أن نجاح المؤسسة أو فشلها مرتبط بدرجة أساسية بقدرتها على تحقيق التكيف مع أنشطتها والبيئة التي تعمل فيها.⁽²⁾ ومن خلال تقييم الفرص والتهديدات، تستطيع المؤسسة رسم سياستها بوضوح ضمن استراتيجية تضمن لها أهدافها المرسومة وتطوير توجهاتها التنظيمية.

وحسب *Louise Lemire, Gaétan Martel*، فإن المحيط الخارجي يتكون من مجموعة أبعاد

تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق تكيفها مع البيئة الخارجية، وتتلخص هذه الأبعاد في:

- البعد الديمغرافي: (حجم النسمة، سلم وهيكل الأعمار، التوزيع الجغرافي، الأبعاد العرقية وتوزيع الثروات).

(1) - حريم حسين محمود: تصميم المنظمة - الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل -، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006م، ص30، 29.

(2) - حسن الحسيني فلاح: الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2000م، ص63.

- **البعد التكنولوجي:** الذي يفرض على المؤسسة الاعتماد على أعلى المستويات التكنولوجية، من خلال استخدام الوسائل الفنية المخصصة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، وفي نفس الوقت تكون المؤسسة مستعدة لمواجهة تهديدات تقادم تكنولوجيتها.

- **البعد الاجتماعي الثقافي:** الذي يضم العناصر المؤثرة على استراتيجية المؤسسة الخاضعة لاتجاهات الطلب والعرض على السلع والخدمات، والمتحكم فيها رأي المستهلك أو ما يعرف بالتغذية الراجعة للمنتج أو الخدمة. وهذا ما يوضح التأثير الثقافي في التعامل مع مختلف فئات المجتمع.

- **البعد السياسي والقانوني:** ويتمثل في تلك القيود المفروضة من الدولة، مثل الضرائب والجمارك، فضلا عن القوانين البيئية والقوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين والدفاع عن حقوق المستهلكين والقوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي.

- **البعد الاقتصادي:** والذي تعمل فيه المؤسسة، حيث يتضمن عناصر الدخل، الطلب، عوامل الإنتاج،... الخ من العناصر المؤثرة في عمل المؤسسة.

- **العولمة:** وهي من أهم أبعاد ومكونات المحيط الخارجي، فقد أدت إلى ارتفاع المنافسة في سوق السلع، سوق العمل ورأس المال.⁽¹⁾

ثالثا - المؤسسة وحتمية التنظيم

يتصف عصرنا بعصر المنظمات المتواجدة في كل مكان، فهي تكوينات هيكلية وجدت لتحقيق الرفاه وسبل المعيشة والراحة... الخ. فيعرفها **باكي Bakke** بأنها نظام مستمر من الأنشطة البشرية المختلفة والمترابطة والموجهة نحو توظيف وتحويل الطاقات البشرية والمادية والطبيعية من أجل تلبية بعض المطالب البيئية أو حل مشاكلها.⁽²⁾

لكن ما يميز المنظمة هي أنها وحدة اجتماعية هادفة، تتألف من أجزاء مترابطة مع بعضها البعض، بحيث يعيش الأفراد داخل إطارها وضمن تفاعل اجتماعي يسهم من خلاله التنظيم الرسمي في تنظيم علاقاتهم مع بعضهم البعض. فهي تسعى باستمرار إلى تحقيق أهدافها في إطار تكاملي منسق، لأن العناصر المكونة للمنظمة لا تكون منفصلة وإنما مترابطة تؤثر وتتأثر.

وفي إطار هذا التنسيق والتعاون، تظهر جهود الأفراد من خلال نشاط الإدارة الذي يتضمن مجمل العمليات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، في إطار تحقيق الأهداف بطريقة فعالة وكفاءة.

⁽¹⁾-Louise Lemire, Gaétan Martel, **L'approche Systémique de la gestion des ressources humaines**, Press de l'université du Québec, Québec, 2007, P₁₂.

⁽²⁾- عامر الكبيسي: **الفكر التنظيمي**، دار الرضا للنشر، دمشق-سوريا، 2004م، ص46.

فالإدارة هي علم يتم التعرف عليه، وفن يستخدمه المديرون عند تطبيق ما تعلموه من نشاطات إدارية في المؤسسات التي يعملون بها. لذلك فإن علم الإدارة يتجلى في النظريات والمبادئ والحقائق المتراكمة حول موضوع الإدارة.

وفي هذا السياق العلمي للإدارة، يظهر لنا أب الإدارة العلمية **فريدريك تايلور**، الذي يؤكد لنا أن الإدارة هي المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها. وبعده يظهر الأب الحقيقي للإدارة الحديثة **هنري فايول**، فيعرفها في كتابه "الإدارة العامة والصناعية" (1949) قائلاً: "أن تقوم بالإدارة، معناه أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تتسق وأن تراقب".⁽¹⁾ وعليه، تكمن أهمية الإدارة في الدور الذي تمارسه على مستوى الأفراد، المؤسسات والمجتمع، من خلال مستويات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية.

وعلى هذا الأساس، تتضمن العملية الإدارية مجموعة من النشاطات الإدارية التي يقوم بها المدير بهدف توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف. وتتحدد هذه الأنشطة في التخطيط، التنظيم، القيادة أو التوجيه والرقابة.

1- التخطيط: من أهم الوظائف التسييرية في المؤسسات بمختلف أنواعها، حيث يتواجد في مختلف الوظائف والمستويات التنظيمية، فهو نشاط ذهني سابق للعمل والتنفيذ، يختص بالآفاق المستقبلية التي تسعى المنظمة لبلوغها وتحديد السبل الكفيلة بتحقيق الأهداف وبناء الاستراتيجيات.

وقد عرفه فايول بأنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.⁽²⁾

بمعنى أن التخطيط هو أسلوب يمكن من خلاله تحديد كيف تستطيع المنظمة أن تصل إلى تحقيق انجازاتها في المستقبل وفق دراسة علمية سليمة مبنية على استراتيجيات السلطة الوصية.

لذلك، فإن أداء الأعمال ومختلف الأنشطة الإدارية يتحقق باتباع التخطيط، وهو ما عبّر عنه إدوارد **ديمينغ** من خلال عجلة **ديمينغ Cycle de Deming**، القائمة على تنفيذ حلقات متشابهة لانجاز العمل الإداري.⁽³⁾

(1) - يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، الجزائر، 2013م، ص 121، 122.

(2) - محمد الجبوسي: الإدارة-علم وتطبيق-، دار المسيرة، عمان-الأردن، 2000م، ص 59.

* قدم **William Edward Deming** نموذجاً للتحسين المستمر والذي سماه بـ **Cycle PDCA** في جويلية 1950 (التخطيط **Planning** - العمل **Do** - المراجعة **Check** - التنفيذ **Act**).

(3) - André Chardonnet, Dominique Thibaudon : **Le guide du PDCA de deming -progrès continu et management**, édition d'organisation, Paris-France, 2003, p20.

ويؤكد ديمينغ على أن التخطيط هو المهمة الأولى التي يقوم بها الإداري، ثم تليها المراحل أو الخطوات الأخرى. فالتخطيط هو الأساس في تحديد الأهداف ووضع السياسات والاستراتيجيات لتحقيق أهداف المنظمة.

ويقوم التخطيط على التنبؤ، تحديد الأهداف، التقليل من المخاطر، واغتنام فرص تحقيق النجاحات، لأنه قائم على الاهتمام بالغايات، بحيث تصل المنظمة من خلاله إلى تخفيض التكاليف وقياس انجازات المرؤوسين لتحقيق تناسق وكفاءة التشغيل. وهذا ما يعرف بفاعلية التخطيط التي تتطلب تحري الموضوعية في تحديد مسؤولية التخطيط، للمحافظة على مرونة الخطة الطويلة الأجل ومراجعتها للتأكد من أنها تتناسب والمواقف الطارئة، وهكذا يكون بالإمكان قبول الخطة من طرف منفذها بسبب دقة التنبؤات.⁽¹⁾

ولأجل هذه الأهمية البالغة لعملية التخطيط، فإنه يتنوع حسب مدة انجازه ومدى تأثيره. بالنسبة للمدى الزمني، فالتخطيط يتحدد في المدى الطويل، المدى المتوسط والمدى القصير، أما بالنظر إلى مدى تأثيره فهو يتنوع بين التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي أو العملياتي.

وحسب التطورات المتلاحقة في النشاطات الإدارية، فالمنظمة تسعى إلى تبني التخطيط الاستراتيجي طويل المدى، لأنه يرتبط بغايات وأهداف المنظمة ككل، فضلا عن كونه يتضمن النجاح في تحقيق الجودة وزيادة الإنتاجية، التنسيق والتعاون لتحقيق سياسات واستراتيجيات المنظمة، اعتماد آليات وطرق قياس الأداء الفاعل وتوفير الدعم اللازم لتنمية الموارد البشرية. وللاشارة، فإن التخطيط التكتيكي هو عبارة عن تجزئة للتخطيط الاستراتيجي، أما بالنسبة للتخطيط التشغيلي فهو يختص بأداء الأنشطة الإنتاجية والتشغيلية على مستوى الأقسام والوحدات، مثل تخطيط الإنتاج، القوى البشرية، التسويق والتحقق المالي.⁽²⁾

ومما سبق، نخلص إلى أن التخطيط قائم على دراسة البيئة الداخلية والخارجية من فرص وتهديدات في ضوء المنافسة السوقية والعالمية والإمكانات المتوفرة، وهذا من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف، والتي يشترط فيها أن تكون واقعية وقابلة للتنفيذ. كما تتسم بالدقة والوضوح والشفافية والمرونة والقابلية للقياس، لأنه بعد تحديد الأهداف تعمل المنظمة على تحديد البدائل المتاحة وتقييمها واختيارها وتنفيذ الخطة ومن ثم متابعتها.

(1) - كامل علي متولي عمران: **التخطيط والرقابة**، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة-مصر، 2007م، ص15.

(2) - يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، مرجع سابق، ص133.134.

2- التنظيم: الوظيفة الثانية بعد التخطيط، والذي يعنى بتحديد وتوزيع المسؤوليات بين المستويات الإدارية المختلفة.

ويعرّف كل من ريتشارد وهودجتس التنظيم بأنه عملية تحديد الأعمال المراد أدائها وتجميعها، التقسيمات الإدارية اللازمة والعلاقات وأنماط الاتصال، توزيع المسؤوليات والواجبات، وتفويض السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال بغرض تحقيق الأهداف.⁽¹⁾

فالتنظيم يعمل على تحقيق الانسجام بين النشاطات الممارسة والأفراد العاملين والإمكانيات المتاحة بما يتواءم والنظم والإجراءات المتبعة لأداء الأعمال، لكونه يمثل الهيكل التوزيعي لهؤلاء الأفراد، بحيث يجعل كل عامل على دراية شاملة لموقفه ومكانه ووظيفته في المنظمة. ويمكن للتنظيم المساعدة في بناء علاقات إدارية مبنية على أسس التعاون وتنسيق الجهود بين العاملين. فهو الأسلوب المميز للتخصص وتقسيم العمل، لذلك فهو يعمل على معالجة مشكلة الازدواجية في العمل، ومن ثم سهولة وسرعة نقل الأوامر والقرارات والتعليمات بين مختلف المستويات الإدارية.⁽²⁾

بمعنى الأخذ بأسلوب المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات حسب ما تتطلبه المواقف والظروف، لأن أصحاب السلطة التوجيهية والرقابية يعتمدون اتخاذ القرارات الرشيدة لتخفيف أعباء العمل اليومية وتسهيل عمليات التخطيط والمتابعة والتطوير.

ومما يزيد من فاعلية التنظيم هو استقرار النظام، إلا في حالة وجود أسباب قوية تستدعي التعديل أو إعادة التنظيم، وهنا ينقسم التنظيم إلى رسمي وغير رسمي. فيأخذ التنظيم الرسمي شكلا هرميا بموجبه توزع الصلاحيات والمسؤوليات، فهو قائم على مجموعة من القواعد والأنظمة القانونية والمبادئ الإدارية.

أما بالنسبة للتنظيم غير الرسمي، فهو ينشأ نتيجة التفاعل الطبيعي بين العمال، بمعنى أنه قائم على العلاقات والاتصالات والتفاعلات بين الأفراد العاملين خارج نطاق الأنظمة والقوانين واللوائح الرسمية، لذلك فهو ينشأ بصورة تلقائية عفوية، وتكون فيه العلاقات الشخصية هي أساس تشكيله. ولأجل ذلك، تسعى إدارة المنظمات إلى تحقيق الدعم المؤسسي في الاتصال وتبادل المعلومات وخلق روح الجماعة والفريق التي تدفع إلى تحسين الإنتاجية وزيادة الفعالية.

⁽¹⁾ -Richard M , Hodgetts: **Management (theory, Process and Practice B Sanders)**, Comlong, 1975, p32.

⁽²⁾ - ضرار العتيبي وآخرون: **العملية الادارية-مبادئ وأصول وعلم وفن-**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن،

3- القيادة والتوجيه: يحتاج المرؤوسون باستمرار إلى قيادة تؤثر في توجيه جهودهم حسب الخطط المسطرة، لذلك تسهم القيادة بدور فاعل في تحريك عجلة الإنتاج وتقديم الخدمات، فهي تمثل إحدى الوظائف المكملة للوظائف الإدارية الرئيسية، نظرا للدور التفاعلي والحركي لنشاط المؤسسة. فالعملية القيادية تركز بالدرجة الأولى على الحركية والتفاعلية. حيث يتجسد هذين المبدئين في قدرات الفرد الذاتية وتأثيراتها في سلوك جماعة العمل، هذه القدرات الممثلة من طرف القائد الذي يمتلك القدرة والمهارة في التأثير على المرؤوسين هي من أجل خلق دافعية الانجاز للعمل.

فالقيادة بهذا المعنى، تظهر بصفة خاصة في قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لكسب تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية ومن أجل تحقيق الأهداف المرسومة.⁽¹⁾ وفي المقابل، هناك من ينظر إلى القيادة على أنها توجيه لأنشطة جماعة ما بغرض انجاز أهداف معينة، كما أنها وسيلة لاستخدام القوة أو النفوذ للتأثير في أفكار وأراء وتصرفات الآخرين بطريقة تجعلهم يحققون أداء مرتفعا.⁽²⁾

ومن خلال هذا الحصر المفاهيمي للقيادة، فهي تصدر عن المركز الوظيفي الذي يحتله القائد، بحيث تمنح له فرصة إصدار الأوامر للآخرين وفقا للقواعد والقوانين والتعليمات المحددة في المنظمة، لأن المركز القيادي يتطلب توافر المعارف والمهارات المؤهلة لامتلاكه، والتي من شأنها أن تعمل على معالجة مشاكل التنظيم ورسم الخطط المستقبلية للمنظمة. وهذا يعني أن توافر المهارات الفكرية والإنسانية والفنية تسهم جميعها في تحديد فلسفة وشخصية القائد ومرؤوسيه. لذلك نجد العديد من الأنواع القيادية مثل، القيادة الديكتاتورية، الديمقراطية، المتساهلة، غير الموجهة وقيادة ذات أسلوب خطي مستمر*.

وهنا يتطلب من القائد القيام بوظيفته الإدارية التنفيذية والمتمثلة في التوجيه الذي ينطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وإرشادهم حول كيفية تنفيذ وإتمام أعمالهم في إطار تنسيقي للمجهودات ومن أجل تنمية روح التعاون الهادفة إلى تحقيق هدف معين. لأن فاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد في النشاط التعاوني مع أهداف الجماعة، دون إغفال تطبيق مبدأ وحدة الرئاسة.⁽³⁾

(1) - حريم حسن: السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد في المنظمات-، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1997م، ص260.

(2) - بهدي عيسى: رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي، أطروحة مقدمة لنيل

شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية- فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة الجزائر، 2005م، ص85.

* يعرف أسلوب الخط المستمر في القيادة بأنه سلسلة من النشاطات القيادية، والتي من خلالها يمنح القائد اهتماما كبيرا إلى المرؤوسين، فضلا عن منحهم حرية المشاركة في عملية اتخاذ القرار.

(3) - يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، مرجع سابق، ص152.

4- الرقابة: إن الرقابة بالمعنى التنفيذي لها، هي تصميم القياسات الكمية والنوعية لإنجاز المراقبة، بحيث تسمح هذه القياسات بالقضاء على الخلل أو الانحراف الموجود في التنظيم أو معالجته من خلال تحليل أداء العمال إن كان يتناسب ومعايير الأداء المؤسسي. لذلك تعتبر الرقابة من أعقد الوظائف التنفيذية، لأنها قائمة على التحقق والتأكد من سير الأعمال المحددة في المؤسسة.⁽¹⁾ والرقابة الناجحة هي تلك الرقابة القائمة على قياس الأداء وتصحيحه، من خلال تحديد الانحرافات وأساليب وطرق علاجها.⁽²⁾

وبفضل هذا النشاط الرقابي، تكتمل العملية الإدارية بمفهومها الشامل والذي يضم رقابة منجزة من طرف الإدارة العليا وأخرى بواسطة الإدارة الوسطى، وصولاً إلى الرقابة التشغيلية التي تختص بمتابعة تنفيذ الخطط التشغيلية على مستوى الإدارة الدنيا.

رابعاً- الأسس التنظيمية للمؤسسة

1- الهيكل التنظيمي وأهداف المؤسسة: يتفق علماء التنظيم أن الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المؤسسات استناداً لمبادئه الوظيفية، خاصة مبدأ التدرج في الاتجاهات الأربعة، الأعلى، الأسفل، والجانبين، فهو ممثلاً في التسلسل القيادي، لذلك من أهم مواصفاته أن يكون ملائماً لأهداف المؤسسة وطبيعة نشاطها. وقد حدده روبرت روبنز *Robbins* في كيفية توزيع المهام والواجبات ومختلف أنماط التفاعل الواجب اتباعها وتطبيقها، لذلك فهو يتميز بالتعقيد والرسمية والمركزية. فمن خلال الهيكل التنظيمي يتم تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسية ونظام تبادل المعلومات وأنماط التعاملات.⁽³⁾ وعليه، فإن التشكيلة الهيكلية التنظيمية تتكون من الوحدات التنظيمية، التخصص في المهام، نطاق الإشراف لكل مهمة، توزيع السلطة في مجال اتخاذ القرارات والاتصال القائم على شبكة المعلومات. وأساس هذه التشكيلة الهيكلية التنظيمية هي الوحدات المترابطة والمفتوحة على البيئة الخارجية، لأن بنية المؤسسة مستمدة من المحيط القائم على عملية التنبؤ.

إن اعتبار المؤسسة كنظام، جعل هياكلها التنظيمية تنقسم إلى هياكل ميكانيكية وأخرى عضوية.⁽⁴⁾

حيث يتسم الهيكل الميكانيكي بـ:

- خط تسلسلي وحيد يعبر عن نموذج للترابط.

⁽¹⁾ -Samuel .C. Certo : **Modern Management**, prentice Hall, New York , 2000, P422.

⁽²⁾ - عبد السلام أبو ححف: إدارة الأعمال-وظائف الإدارة-، الدار الجامعية، بيروت-لبنان، 1993م، ص233.

⁽³⁾ - محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2008م، ص50.

⁽⁴⁾ -Rojot J : **Théories des organisations-Encyclopédie de gestion-**, Tome3,Ed Economieca, Paris-France,1998, P2939.

- يميز بين الوظائف والعمليات والأدوار المتخصصة في المهام بهدف الكشف عن الكفاءات.
 - التعمق في البحث عن السلوكيات المتجانسة لتحقيق التكيف والموائمة بين مختلف الترابطات والعلاقات لتفعيل عملية التنسيق.
 - ضرورة تطبيق وتنفيذ عملية الاتصالات العمومية فقط.
 - الالتزام بالإجراءات المطبقة والمحافظة على القواعد المثالية للتنظيم، خاصة في وحدة القيادة من أجل تحقيق استقرار التنظيم وزيادة الفاعلية.
- أما بالنسبة للهيكل العضوي فيتميز بـ:
- التسلسل المتفرع والذي يسهل من مرونة الأدوار الوظيفية والعملية.
 - عدم الاعتماد على التخصص في البحث عن الكفاءة، بل يتعدى الهيكل العضوي إلى المطابقة الكلية لفوائد المنافسة في المحيط.
 - الاكتفاء بالسلوكيات غير المتجانسة لتحقيق تقارب النتائج مع التجارب.
 - سيادة عملية الاتصالات الأفقية والتي تسمح بإدخال التعديلات النظامية.
 - عدم الاعتراف بالمثالية في التنظيم، بمعنى ضرورة التكيف مع البيئة الخارجية، لذلك فلا وجود للاستقرار داخل التنظيم، فالحركية هي السمة المميزة للهيكل العضوي في تحقيق الفاعلية.⁽¹⁾
- وهذا ما يفسر طبيعة الهياكل التنظيمية بين الميكانيكية والعضوية. فالميكانيكية تجعل من المحيط ظاهرة مستقلة عن التنظيم، في حين أن الهياكل العضوية تتعامل مع المحيط كبعد متكامل مع التنظيم. وبالرجوع إلى أبعاد الهيكل التنظيمي، فهي تتحدد تبعاً لاستراتيجية المؤسسة، من حيث التعقيد والرسمية والتسلسل الإداري. وهي الأبعاد المحددة لتشكيل هيكل نشاطات المؤسسة.
- لذلك تتطلب عملية إعداد أو تشكيل الهيكل التنظيمي العديد من الخطوات التسلسلية، والتي تتمثل في:
- تحديد هدف الهيكل التنظيمي ونوعية النشاطات المحققة للأهداف حسب الخطة المرسومة للمؤسسة.
 - تحليل الأعمال والواجبات إلى جزئياتها لتحقيق عملية توصيف الوظائف.
 - تشكيل ما يعرف بمجموعة الأعمال بالوظيفة، والتي تتكون من مجموعات متجانسة لإنجاز الأعمال التي تكون تابعة لمشرف واحد فقط.
 - التنسيق بين الوظائف لتحقيق التعاون والانسجام في تجميع الوظائف ضمن تشكيلات إدارية محددة وترتيبها حسب السلم الموافق لمبدأ التخصص وتقسيم العمل.

⁽¹⁾ -Strategor : **Stratégie, Structure, décision**, Inter éditions, Paris-France, 1993, P288.

- وكما سبق، التركيز أكثر على توصيف الوظيفة وتصميم الشبكات الاتصالية بين مختلف الوظائف والوحدات الإدارية، من أجل تشكيل قنوات اتصال واضحة في مختلف الاتجاهات.

- ومن أجل القيام بالتعديلات وتصحيح الانحرافات، فهذا يتطلب وجود رقابة داخلية في الهيكل التنظيمي، مما يزيد من فاعلية وجود قائد مهتم بالعمل ومناسب في كل وحدة من الوحدات التنظيمية.⁽¹⁾

وعموماً، يتفق علماء التنظيم أنه من بين الطرق المناسبة لتصميم الهياكل التنظيمية ومن أجل تحقيق أهداف المؤسسة، هو الأخذ بطريقة تحليل الأهداف أو طريقة تجميع الأنشطة. بمعنى أن يكون أسلوب بناء الهيكل التنظيمي حسب طريقة تحليل الأهداف، ويكون من أعلى إلى أسفل، بحيث يتميز بالمرونة والشمولية. أما تطبيق طريقة تجميع الأنشطة، فإن أسلوب البناء يكون من الأسفل إلى الأعلى، أي من القاعدة وصولاً إلى المدير العام للمؤسسة. وتعتمد هذه الطريقة خاصة في حالة إعادة النظر في نطاق الإشراف.⁽²⁾

وبناء على هذه الاختيارات في إعداد تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فالهيكل التنظيمي يشترط دائماً تحقيق التوازن والمرونة والاستمرار، من أجل الحفاظ على التقسيمات الإدارية الرئيسية وتحقيق أهداف المؤسسة بأكبر قدر ممكن من الفاعلية التنظيمية.

فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً وغير مرناً ولا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي للعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، مما يجعلهم غير متحمسين لتقديم اقتراحات لتحسين العمل. وفي المقابل، إذا اتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة، فهو يساعد على تحقيق الأهداف بفضل تشجيع العاملين على الاجتهاد للتطوير والتحسين واستيعاب المتغيرات المستجدة.

نخلص إلى أن الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالجمود ولا يتغير ليواكب المستجدات، ولا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية يجب التعامل معها، فهو بالضرورة يسهم في تلويث المناخ التنظيمي بسبب القيود المفروضة والممارسة عليه، مما يؤدي إلى جمود التنظيم وعدم قدرة القائمين به على استيعابه.⁽³⁾

وباعتبار أن للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة لها القدرة على أداء وظائفها الإنتاجية أو الخدماتية التي وجدت من أجلها، فهي تسعى باستمرار إلى اكتشاف مختلف التهديدات والمخاطر للعمل على بقاءها والتكيف مع الظروف المتغيرة بما ينعكس إيجاباً على أداءها المستقبلي.

(1) - يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، مرجع سابق، ص 228.

(2) - عصفور محمد شاكر: أصول التنظيم والأساليب، دار الميسرة، عمان-الأردن، 1999م، ص 147.

(3) - محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص 273.

إنها وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع، تسهم بفاعلية في نمو الدخل الوطني والإنتاج بما يكفل تلبية احتياجات أفراد المجتمع، لذلك فهي ملزمة بتحقيق المواءمة مع البيئة المجتمعية من خلال التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل، مع ضمان الموارد المالية التي تكفل لها الاستمرار والبقاء.

وبالرجوع إلى أبعاد المحيط الخارجي، نخلص إلى أن بعد العولمة عمل على إحداث جملة من التغييرات في السلوك والقوة، مما فرض ذلك على المؤسسة تبني وإحداث طرائق ونماذج جديدة للإدارة في ظل المنافسة السوقية.

لقد أصبحت المؤسسات الاقتصادية موجهة بالمعلومات، وتعمل ضمن عضوية تفاعلية تبادلية بين أجزائها الداخلية والبيئة الخارجية من أجل رصد المتغيرات البيئية وتحليل آثارها في إطار تحقيق التكيف والمواءمة لمختلف الهياكل التنظيمية.

فمن خلال العولمة، تستفيد المؤسسة من مختلف التطورات العلمية والتكنولوجية للتكيف دائما مع المتغيرات المتسارعة وفي إطار تطبيق استراتيجية التعلم المستمر للتعامل مع الثقافات التي تواجهها، مما يزيد ذلك من أهمية رأس المال الفكري الذي يعنى بالبحث عن المعرفة وتوظيفها لخدمة مصالح وأهداف المؤسسة. وهكذا يتم التحول من رأس المال التنظيمي القائم على هياكل ومستويات ودرجات جامدة إلى رأس المال البشري القائم على إطار معرفي ومهاري يختص بتوظيف الخبرة والقيادة الاستراتيجية وتوسيع المعرفة.⁽¹⁾

وبناء على هذه التغيرات والتحويلات الهيكلية والتنظيمية، تتحدد الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية في تحقيق الربح، عقلنة الإنتاج، تحقيق متطلبات المجتمع، ضمان مستوى مقبول من الأجور، إقامة أنماط استهلاكية معينة وتوفير التأمينات والمرافق للعمال.

وتتحقق هذه الأهداف الاجتماعية والاقتصادية في ظل الأهداف التكنولوجية التي تتم من خلال عمليات البحث والتطوير بما ينعكس على رفع المردودية الإنتاجية.⁽²⁾

ومن خلال هذه الأهداف، فالمؤسسة لا تستطيع العيش بمعزل عن المحيط الخارجي، فهي تنمو فيه وتتفاعل مع عناصره، لذلك فهي تسعى باستمرار أن تكون في تواصل دائم مع المحيط والتغيرات التي تحدث فيه، لتحقيق تكيفها وتلبية الاحتياجات المجتمعية.

(1) - محمود أحمد الخطيب: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة-مصر، 2001م، ص91.

(2) - نسكي جهيدة: أثر العجز المالي على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص نفود ومالية

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر، 2006م، ص13.

2- السلوك التنظيمي والسلوك الإنساني: يستند مفهوم السلوك التنظيمي إلى افتراض مؤداه أن هناك نمطا خاصا من السلوك الإنساني يميز تصرفات أعضاء التنظيم، فهو سلوك تختلف فيه تصرفاتهم خارج أطر التنظيمات.⁽¹⁾

فالسلك التنظيمي بهذا المعنى يعبر عن أربعة نماذج افتراضية:

- من وجهة نظر **سيجموند فرويد**، يستند سلوك الإنسان إلى العواطف والغرائز، والأنا هي الدافع الشعوري المؤثر في السلوك والشخصية، أما الأنا العليا فتتجسد في المثل العليا التي يستند عليها الإنسان.
- الإنسان حر في تصرفاته وبإمكانه التغلب على الجوانب السلبية التي يظهرها نموذج فرويد، فالإنسان يمتلك الثقة والوعي والقدرة على تخطيط مستقبله بإرادة حرة.
- الإنسان باحثا، فهذه الصفة تجبره على البحث في البيئة الوظيفية ومتطلباتها للتكيف معها دون أن يفقده ذلك قيمة أو هدف وجوده.

- يفترض السلوكيون إمكانية التأثير في سلوك الإنسان لدرجة التنبؤ بهذا السلوك والتصرف على أساس السلوك المتوقع، ويعتمدون في ذلك على المثير والاستجابة في تفسير جميع السلوكيات، وبذلك تعتبر حسبهم دوافع الجوع والعطش والعواطف، مبادئ يتم من خلالها تعزيز السلوك المستهدف وتعديله⁽²⁾. بمعنى هندسة الإنسان كما وضحاها **سكندر B.F. Skinner** من خلال التحكم في الجينات البشرية للتمكن من تحديد نوع الإنسان المطلوب.⁽³⁾

وبالرجوع إلى السلوك التنظيمي، فهو حتمية إدارية لتحقيق أهداف التنظيم، لذلك فهو يهدف إلى تفهم الأبعاد النفسية والسلوكية للإنسان بصفته عاملا أو موظفا.

ولقد بحث **هربرت سيمون** في السلوك التنظيمي من خلال كتابه السلوك الإداري، حيث كشف عن أهمية اتخاذ القرارات كعملية جوهرية في الإدارة، مما تتطلب الفهم الواسع للاعتبارات النفسية والعقلانية الموجهة لعمل الأفراد داخل التنظيم. فالفرد العامل تغلب عليه العوامل القيمية والاعتبارات الشخصية على الاعتبارات المادية لأسباب ذاتية شخصية. وعليه، فإن القرارات الإدارية يجب أن تركز على حقائق المعلومات، فكلما استندت القرارات الإدارية إلى القيم والعواطف، انعكس ذلك على كفاءة الأداء.⁽⁴⁾ لذلك اهتم

(1)- أسامة شهبان: الفكر الإداري وأزمة الإنسان المعاصر، جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين، 1985م، ص34.

(2)- محمد الحناوي: السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية-مصر، 1974م، ص152.

(3)-جمال الخطيب: تعديل السلوك- القوانين والإجراءات-، جمعية عمال المطابع التعاونية، عمان-الأردن، 1987م، ص36.

(4)-Herbert .A .S : **Administrative Behavior**, 3rd édition, the free press, New York, 1976, p101,102.

هيرت سيمون بعملية تحسين اتخاذ القرارات واستخدام تكنولوجيا المعلومات لمساعدة الإدارة على اتخاذ العقلاني للقرارات.

فالسلك التنظيمي يعتمد على ملاحظة السلوك الفردي والجماعي، لأن سلوك العامل بمفرده يختلف عن سلوكه عندما يكون عضواً في جماعة. وللإشارة فقط، فإن ما يميز السلوك التنظيمي عن السلوك الإداري، في أن هذا الأخير يتناول سلوك فئة المديرين خاصة المشرفين ورؤساء الأقسام والدوائر وفئة الإدارة العليا، أما السلوك التنظيمي فيشمل سلوك العاملين من كافة المستويات الإدارية.⁽¹⁾

وعموماً، يبقى السلوك البارز في السلوك التنظيمي هو سلوك الإنسان في مختلف التنظيمات، باعتبارها نظم اجتماعية تضمن للعاملين حقوقهم المادية والمعنوية مقابل التزاماتهم بالسلوك المحدد للتنظيم. وتعتبر العلوم الاجتماعية والإنسانية منابع الفكر السلوكي التنظيمي، خاصة علم النفس وعلم الاجتماع في بحثهما للمفاهيم العلمية لنظريات السلوك التنظيمي، حيث يسعى علم النفس إلى دراسة نفسية الإنسان وسلوكه والظروف المصاحبة لسلوكه، مما يساعد على فهمه وضبطه وزيادة التنبؤ به، مهما اختلفت طبيعة هذا السلوك، لكونه يهتم بتحليل الدوافع الإنسانية وانعكاساتها السلوكية.

وتتضح بذلك أهداف علم النفس التطبيقي في فهم النمط الثقافي السائد في العمل ومعرفة متطلبات العمل توافقاً مع الخصائص الشخصية، من خلال تحسين نوعية العمل وتحفيز العامل على الاهتمام به لضمان استمراريته في تقديم أداء متميز، فضلاً عن توفير الاستقرار الوظيفي لتحقيق الزيادة في الكفاءة الإنتاجية.

كما يعتبر علم الاجتماع من أهم المرتكزات والمناهج الأساسية في إثراء العلوم السلوكية ومصدراً جوهرياً للنظريات في مجال السلوك التنظيمي، فهو يهتم بدراسة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، أين تتم دراسة التفاعل الاجتماعي وتحليل مختلف المواقف المصاحبة لتلك التفاعلات، فضلاً عن الاهتمام بدراسة دينامية الجماعة والعوامل المحددة لسلوك الفرد داخل الجماعة. لذلك فعلم الاجتماع يهدف في مجال النظم بصفة خاصة إلى التعرف على القواعد والمعتقدات التي تحكم الاتجاهات والعلاقات بين الأفراد وأهدافها.⁽²⁾

وعموماً فإن السلوك التنظيمي هو ترجمة للالتزام العاملين بالتعليمات والقوانين مقابل ما يحصلون عليه من منافع مادية ومعنوية (مساهمات وحوافز) كأساس لتعامل الإدارة مع العاملين. كما تعتبر العلوم السلوكية مصدراً للسلوك التنظيمي، لعلاقتها الوثيقة بسلوك الإنسان الفردي والجماعي.

(1)- خميس السيد اسماعيل: السلوك الإداري، دار الهنا للطباعة، مصر، 1988م، ص12.

(2)- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط6، دار وائل للنشر،

عمان- الأردن، 2012م، ص34، 35.

3- السلوك الإداري في التحفيز: يعرف رائد الإدارة العلمية فريديريك تايلور الإدارة، بأنها تلك المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها. وهذا ما يفسر لنا الطابع العلمي للإدارة. وفي المقابل، يرى هنري فايول رائد التنظيم الإداري أن الإدارة هي القيام بأعمال التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة. ويدعمه في ذلك شستر برنارد في أن الإدارة هي ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأدية الوظيفة.⁽¹⁾

واستنادا للتعريف السابقة المستخلصة من الاتجاهات الفكرية الإدارية، تظهر الإدارة على أنها ذات طابع فني وذهني، أين يتم فيه الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية بأعلى كفاءة وأقل تكلفة ممكنة، بحيث تكون أدوارها متكاملة ومتناسقة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

إن ما يهمننا في هذا العمل العلمي، هو النظر إلى الإدارة من الوجهة العلمية التي فسرتها النظريات العلمية، وأثبتت من خلالها كيفية تحقيق النتائج المخطط لها داخل المنظمات. وهذا ما يفرض على الإداري المعرفة الشاملة بالمبادئ والأساليب والنظريات والتطبيقات، لأن للإدارة موضوع ومنهج يتطلبان استخدام الطريقة العلمية، أي على أساس أسلوب علمي يتضمن الأخذ في الاعتبار التوجه إلى أسلوب إداري قائم على تحفيز ومكافأة الأفراد بمدى مشاركتهم الفعلية في الإنتاج، عملا بمبدأ "كل حسب عمله، ولكل حسب قيمة عمله". الأمر الذي يتطلب تضافر الجهود لكل الأطراف المعنية بإشباع الحاجات والارتقاء بالمستوى الإنساني.

وأمام تعدد وتشعب الحوافز من حوافز مادية، معنوية، مباشرة، غير مباشرة، إيجابية، سلبية، فردية وجماعية، فإن الإدارة تبادر إلى اختيار النوع الملائم لمختلف المواقف المعينة. ومن المنظور السوسولوجي اعتبر أبراهام ماسلو في نظرية تدرج الحاجات الإنسانية، أن الحاجات غير المشبعة هي الوحيدة الدافعة والمؤثرة في السلوك، أما الحاجات المشبعة فتفقد أهميتها كدافع للسلوك.

وبناء عليه، فالإدارة تعمل جاهدة على توفير الحوافز غير المباشرة، والمتمثلة في توفير الظروف المناسبة وتأهيل العاملين وتكوينهم لتطوير قدراتهم ومهاراتهم الفنية والتقنية، والعمل على إزالة الصعوبات التي تعترض سير الأعمال، دون إغفال عملية توطيد العلاقات بين الإدارة والعاملين القائمة على التعاون والتفاهم المشترك. كما تسعى الإدارة إلى وضع نظاما للترقية، تأمين حياة العاملين، إحداث نظام الأمن الداخلي وتخفيض ساعات العمل، دون إغفال عملية إشراك العاملين في الإدارة وفي اتخاذ القرارات وإحداث

(1) - عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة - التخطيط، التنظيم، الرقابة، - دار زهران للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009م، ص12.

التغيير. ومن واجب إدارة المؤسسة تفادي الإجراءات التعسفية إلا في حالات الأخطاء المتعلقة بالإهمال والتخريب.⁽¹⁾

وفي هذا السياق، تتضح مشكلة إدارة الأفراد في كيفية الجمع بين الدوافع الاقتصادية والعلاقات الإنسانية، أي الحوافز المالية وغير المالية، وهذا من أجل تشجيع العامل على زيادة الإنتاجية والرفع بمستوى الأداء وتحقيق رضاه عن العمل.

وتؤكد الدراسات الميدانية أن الإدارة تربط نجاح المؤسسة بمقدار الدخل الذي تحققه، والدخل وحده هو الدافع والحافز للفرد على العمل. وفي المقابل، هاجم هيربرت سيمون فكرة الحوافز المالية مقابل الرفع من الإنتاجية والاستمرار في العمل، لذلك قدم بديلاً للمكافآت المالية وهو العوامل النفسية والمعنوية المرتبطة بالعمل ذاته كالرضا والطموح،⁽²⁾ لأن زيادة الأجر لا تؤثر في رفع الإنتاج. كما أثبتت نتائج دراسات رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، تأثير متغيرات الروح المعنوية ونوع الإشراف والإدارة والمساهمة في اتخاذ القرارات، في تحقيق رضا العامل عن العمل.

وتتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة في رضا العامل عن العمل وفقاً لتنوع وتطور المعرفة الإدارية والنظريات العلمية والاتجاهات السلوكية التجريبية المختلفة. ويستقر الفكر الإداري على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف، لما لها من الأثر البالغ في رفع معنويات العاملين وتحفيزهم لزيادة الكفاءة الإنتاجية.⁽³⁾

وبناء عليه، فإن الواقع يثبت لنا أن إهمال الإدارة للعنصر البشري واعتمادها الكلي على التكنولوجيا لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، وهذا من شأنه يعمل على تفشي ظاهرة الاستياء بين العاملين وغرس الشعور بعدم الاستقرار. فالمكاسب الاقتصادية لا تمثل الهدف الأسمى للمؤسسة، بل يكون التوجه نحو السعي وراء إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية، وكل ما يسهم في دفع العامل للإحساس بالولاء والانتماء لمؤسسته. وهنا يتحقق المعنى أو الفهم الفني والعلمي للإدارة، فهي فن، لأنها تعتمد على قواعد كثيرة غامضة وغير مؤكدة، تعتمد على المهارة الشخصية والموهبة الذاتية والابتكار والمبادأة عند القائمين عليها. وعلى حد قول إدجر جلادن *Edger Gladen*، هي فن يولد مع الشخص ولكنه لا يكسب.⁽⁴⁾

(1) - أحمد سيد عثمان: الحوافز وأثرها على الكفاءة الإنتاجية لسانقي هيئة النقل العام بمدينة القاهرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال-جامعة القاهرة-مصر، 1981م، ص14، 15.

(2) - عامر الكبيسي: العوامل والمتغيرات المؤثرة في إنتاجية العاملين في المؤسسات العربية، المجلة العربية للبحث العلمي، العدد 12، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد - العراق، - ديسمبر 2012م، ص59.

(3) - محمد بالربيع، مرجع سابق، ص192، 193.

(4) - Gladden , Edgar Norman : **The Essentials of Public Administration**, Staples press, London, 1953 , p29.

إن الإدارة هي علم تحكمه قوانين ثابتة، إذا طبقت في ظروف مهياة بالقدر الملائم، فهي تؤدي حتما إلى نتائج ثابتة يمكن التنبؤ بها. لذلك فهي تعتمد على خطط البحث العلمي في بعض مجالاتها الهامة للإدارة، التخطيط، التنظيم، والدراسات السلوكية المرتبطة بالتنظيم غير الرسمي والعلاقات الإنسانية وعلمية اتخاذ القرارات.⁽¹⁾

فالإدارة تمارس وفقا لأساليب علمية يطبقها المديرون في ظروف معينة من أجل تحقيق أهداف معينة، فهي علم له مبادئه وأساليبه العلمية في البحث والدراسة. إنها علم يقوم على مبادئ وفن، لأنها تتضمن تطبيقا لهذه المبادئ.⁽²⁾

ويبقى من الضروري القول بأن اعتراف الإدارة بجهود العاملين، فهذا يعتبر حافزا مهما لبذل جهودا إضافية في العمل، حيث أن أسلوب تشجيع الموظفين على تقديم الاقتراحات لتطوير العمل ومكافأة أصحاب الاقتراحات التي يتم تطبيقها، وإشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة في اتخاذ القرارات أو الأخذ بالأسلوب الديمقراطي في الإدارة، كل ذلك يتجه نحو زيادة ولاء العاملين للمنظمات لبذل المزيد من المجهودات وتحقيق أهداف الإدارة والتنظيم ككل متكامل ومتناسق.⁽³⁾

خامسا- المقومات الرئيسية للبناء التنظيمي الاجتماعي

1- المناخ التنظيمي ضمن الثقافة التنظيمية: يندمج مفهوم المناخ التنظيمي مع الثقافة التنظيمية، إلا أن الثقافة تتعلق فقط بطبيعة الاعتقادات والتوقعات حول حياة العمل في المنظمة، في حين أن المناخ التنظيمي يعد مؤشرا حول ما كانت هذه المعتقدات والتوقعات أصبحت واقعا عمليا داخل المنظمة أم لا. وعليه يتجسد المناخ التنظيمي في البيئة الداخلية التي يعمل داخلها الأفراد، أو في تلك البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموع العاملين في التنظيم الواحد، وما يشمله من ثقافة، قيم، عادات، تقاليد وأنماط سلوكية تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة.⁽⁴⁾ وترتبط شخصية المنظمة بفاعلية المناخ التنظيمي في تحقيق السلوك الإيجابي لأفرادها، لذلك فهو مرتبط بمرونة التنظيم، طبيعة العمل، التنمية الإدارية، الإنجازات والتدريبات، أنماط السلطة، أساليب التعامل بين الإدارة والعمال وتوفير الأمن الوظيفي.⁽¹⁾

(1) -Marshal Dimock : A philosophy of Administration Harper and Brother, London, 1959, P₁₉.

(2) -Ernest Dale : Management-theory and practice-, Mc Grawhill, New York, 1965, p₄.

(3) - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص75.

(4) - محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2010م، ص305.

كما يتكون المناخ التنظيمي من الهيكل التنظيمي وأنماط قيادية واتصالية ذات اتجاهات متعددة، تعزز مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات للرفع من معنوياتهم.

إن ربط المناخ التنظيمي بالثقافة التنظيمية، هو لكون هذه الثقافة تتحدد في ذلك الكل المركب الذي يشمل المعتقدات ومختلف القيم، وما تعبر عنه من تقدم تكنولوجي وإنتاج فكري. فالثقافة التنظيمية هي نظام من المعاني المشتركة والقيم والافتراضات الأساسية التي تظهر من خلال قيم المنظمة.⁽²⁾

وقياسا على ذلك، فإن الثقافة هي عملية إنسانية مكتسبة، ولكن متغيرة ومنكيفة مع النمط الحياتي للأفراد والجماعات، لذلك فهي تكتسب خاصية المرونة وقابلية التكيف والقدرة على الاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية.⁽³⁾

فبفضل المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، يشعر أفراد التنظيم بالهوية وتحقيق ذواتهم مع الالتزام بتحقيق الأهداف التنظيمية، فضلا عن مجموعة أدوار أخرى تتمثل في:

- تشكيل سلوك العاملين ضمن سلوك المنظمة.
- المشاركة في العمليات والوظائف التنظيمية.
- التكيف مع تعدد الثقافات وفهم طبيعتها وكيفية التعامل معها.
- تنمية القدرات والكفاءات والتحفيز المستمر لدعم الذات الإنسانية بأهمية وجودها في التنظيم.
- وعليه، تتجسد فاعلية كل من المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية في القدرة على تحقيق الوحدة التنظيمية والتقليل من تعدد الثقافات المتباينة من أجل مقاومة كل مؤثرات النزاع والصراع.
- لذلك يعتمد نجاح بناء ثقافة المنظمة وتوفير مناخ تنظيمي يتواءم وأهداف التنظيم، على تبني استراتيجيات ثقافية تساهم في تحقيق كل ما يرتبط بالتكوين الثقافي للمنظمة، وينعكس بفاعلية على عمليات التغيير والتطوير وتحسين الأداء. لكن تبقى عملية تغيير الثقافة التنظيمية ضرورة حتمية متكيفة مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وهذا ضمن شروط محددة في:
- حصر وتحديد ثقافة وسلوك الأفراد داخل التنظيم.
- تحديد المتطلبات الجديدة المرغوبة من قبل المنظمة .
- تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة تماشيا مع المرغوبة.

(1) - كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم -، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1994م، ص304.

(2) - ماجدة عطية: سلوك المنظمة-سلوك الفرد والجماعة-، دار الشروق، عمان-الأردن، 2001م، ص326.

(3) -E. Dela Valee : **La Culture d'entreprise**, Edition d'organisation, Paris- France, 2002, p28.

- تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الجديدة والقديمة

- اتخاذ خطوات لتبني السلوك الجديد.⁽¹⁾

وما يمكن استخلاصه، أن هناك ثقافة تنظيمية تهتم بالفرد كمحور استراتيجي فاعل في التنظيم، وهناك ثقافات أخرى تستخدم الفرد لخدمة أغراضها وتحقيق أهدافها الربحية. لذلك فإن الثقافة القوية الناجحة والفاعلة، هي التي تعمل على زرع قيم العمل والإبداع والكفاءة واحترام السلطة. وفي المقابل، فإن الثقافات الأخرى تعمل على تفشي الإهمال والتسيب ومخالفة القواعد والقوانين، مما ينعكس سلبا على أعضاءها بعدم شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة.⁽²⁾

ولأجل كل ذلك، تسعى إدارة الموارد البشرية إلى توفير المناخ المناسب للعمل والمحفز على تحسين مستوى الأداء وتحقيق أهداف التنظيم، في إطار توفير النشاطات الاجتماعية التي تسمح لأعضاء التنظيم بالشعور بالولاء والانتماء للمنظمة، ومن ثم تصل المنظمة إلى حسن إدارة الصراع التنظيمي بفضل تحقيقها للرضا الوظيفي والمهني للعاملين القائم على الأخذ بمقترحاتهم وآرائهم.

كما أن نجاح المؤسسة الاقتصادية في السوق مرتبط بالثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد، لأن طريقة عمل المؤسسة وتوجهاتها الاستراتيجية وقيمها ومواقفها المسيطرة داخل المؤسسة، كلها عوامل محددة لنجاحها في السوق. فضلا عن أن التطورات السريعة في المحيط الخارجي والمنافسة الشديدة في السوق، قد أجبرت المؤسسة على تطوير ثقافتها بسرعة لمواكبة التغيرات.

ومما سبق، فإن المناخ التنظيمي يعبر عن التنظيم ككيان مؤسسي، غايته إضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة مؤثرا ومتأثرا. وهو بهذا المعنى شأنه شأن مفهوم الثقافة التنظيمية، حيث أن كلاهما يشير إلى القيم السائدة في المجتمع وتأثيرها على العملية الإدارية والسلوك الإداري للموظفين بالمؤسسة، ويشير إلى مختلف المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية الموضوعية، والمتمثلة في الهيكل التنظيمي ومستويات العمل ونمط القيادة والقوانين والقواعد الموجودة أو مجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية ذات التأثير على السلوك الإداري.

ولأجل ذلك، تشكل كل من الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي لكي يفهمها العامل ويدرك انعكاساتها على قيمه واتجاهاته وسلوكه.

⁽¹⁾ - محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 319.

⁽²⁾ - Simons Solange: **La résistance culturelle, Fondements, application et implication du management interculturel**, De Boeck Supérieur « Management », Bruxelles, 2002, p101.

2- القيم الثقافية لسلوك الأفراد والجماعات: تشير الدراسات السوسولوجية في ميدان دراسة التنظيمات إلى

وجود تضارب بين ثقافة مهنية عالمية وأخرى نظامية محلية، فأصحاب الثقافة المهنية لديهم القدرة على وضع ثقافتهم فوق قيم الثقافة النظامية، مما ينتج عن ذلك ثقافة قائمة على الولاء والثقة في المؤسسة وثقافة أخرى قائمة على الالتزام بقيم المهن.⁽¹⁾

وقياسا على ذلك، قد يحدث الصراع داخل المنظمة لاختلاف هذه الثقافات المهنية وعدم تفاهم أعضائها بسبب تباين الثقافة العقلية ومنطق تفكيرها ونظرتها إلى واقع المنظمة، وما السلوك التنظيمي إلا نتاج تفاعل ثقافة الفرد المكتسبة من خارج المنظمة بواسطة التنشئة الاجتماعية. لذلك تظهر الجماعات السوسيو مهنية هي أول مصادر ثقافات الجماعة في المنظمة.

إن ثقافة المنظمة هي نتاج جملة المواقف الجماعية والرموز والقيم والآراء الخاصة وطرق التفكير.⁽²⁾ ولكل جماعة خصائصها حسب حجمها. فأعضاء الجماعات الصغيرة يتميزون بشخصيات ونماذج خاصة، وبسبب متطلبات الانضمام، فهم يتخلون جزئيا عن عاداتهم وأدوارهم ومواقفهم، ويسلكون طريق التعاون والحلول الجماعية للمشاكل.⁽³⁾

فثقافة الجماعة تتشكل من خلال الصراعات مع المحيط الخارجي الذي يجبر الأعضاء على التكيف والتعاون والتماسك والتضامن. إنها صراعات إيجابية لتنمية الوعي بالتعاون داخل الجماعة من خلال الإحساس المشترك بالنجاح أو الفشل. فالجماعة تميل إلى روح التعاون عندما تجد ما يهدد قيمها وثقافتها، فهما مصدر وجودها وكيانها.

ويبقى السلوك التعاوني من هذا المنظور، هو سلوك الولاء للجماعة ولقيمتها. فالصراع ينشأ لما تتعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة، وبالتالي تتعارض الأهداف، بحيث يحاول كل واحد بذل جهوده في حصر أهدافه وتحقيقها، وهو مؤشر واضح لحدوث الصراع وضعف قوة المنظمة.

إن القيم تؤدي وظيفة الضبط الاجتماعي لسلوك الأفراد وتعمل على تحديد السلوك المرغوب وغير المرغوب، وتتعدى إلى أبعد من ذلك، حيث تقوم برسم مجالات تفكير الأفراد ضمن حدود محددة يصعب تجاوزها.

(1) - فينر جون م، فرانك ب شيرود: التنظيم الإداري، ترجمة توفيق رمزي محمد وخير الدين عبد القوي، مكتبة النهضة المصرية،

القاهرة-مصر، د س ، ص 303.

(2) - Bérard .R .Pastor.p : **De l'individu à l'équipe, Techniques et outils de management**, Edition Liaisons, Paris-France, 1999 ,p34.

(3) -Aubert. N et Gruère. J. P et Jabes. T. et autres : **Management aspects humaines et Organisationnels** , 3^{ème} Ed, P.U. F ,1994, p76.

فالفرد يتأثر بالجماعة الرسمية وغير الرسمية حسب طبيعة بيئة المنظمة ونمط شخصيته، فهو يتعاون مع الجماعة الرسمية بحكم انتمائه الرسمي والتعاقد الوظيفي معها، لذلك فهو يتفاعل معها وفق القواعد الرسمية، وفي المقابل ينخرط بإرادته في التنظيم غير الرسمي، وكما سبق حسب نمط شخصيته. إن نجاح أي عمل تعاوني ينطلق من شبكة اتصالية متناسقة ومتكاملة، فالتعاون التنظيمي يركز على فاعلية الاتصال التي لن تتحقق دون خلق التوازن بين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي. وللاشارة، فإن تماسك الجماعة وتجاذب أعضائها يتناقص بانتظام كلما تزايد حجم العمل، ولذلك فإن الجماعات ذات الحجم الصغير هي التي تحقق أكبر قدر من الفاعلية في المستويات التنظيمية.⁽¹⁾ فمن خلال الجماعات داخل المنظمة، يمكن اكتشاف ثقافات متنوعة ومختلفة خاصة بين الإطارات العامة والمتخصصة، كما نجد ثقافة خاصة بالعمال المؤهلين وغير المؤهلين، لنصل إلى ثقافة عمالية غير راضية تشكو من التهميش وظلم أصحاب القرارات.

ووفقا لهذا الطرح السوسيوتنظيمي، فالمنظمة هي عبارة عن جماعات تواجه شروطا وظروفا مشتركة تتطور داخل المنظمة. وكما سبق، فإن الجماعات السوسيو مهنية هي أول مصادر ثقافات الجماعات داخل المنظمة، حيث تتطور هذه الثقافات من خلال بنية المنظمة، وتنتج بذلك الجماعة أثناء تفاعلها قيما معينة تضبط من خلالها سلوك أعضائها بما يخدم أهدافها ومصالحها، وتحرص دائما على وضع قواعد للسلوك وقوانين للفعل، لأنها أساس تضامنها واستمرارها وبقائها.

وعلى أساس القيم المشتركة وتوحيد المبادئ، فالجماعة تؤثر في سلوك أعضائها والسلوك الإنتاجي، من خلال تحديد الإنتاج في مستوى لا يتجاوز معايير الجماعة سواء بالزيادة أو النقصان، لأن سرعة العامل في الإنجاز تتحدد إلى درجة كبيرة بتأثير الجماعة.⁽²⁾

ويعتبر الولاء كقيمة اجتماعية داخل الجماعة، فهو يرمز إلى الرقابة الاجتماعية والضبط الاجتماعي من طرف الجماعة، فيصبح الولاء موجها لسلوكاتهم وفق قيم وأهداف الجماعة، وهذا في إطار الرقابة الذاتية للسلوك والتفكير.

وفي هذا السياق القيمي الثقافي، فالمنظمة تسعى جاهدة للتغلب بكل خصائصها البنائية والوظيفية والحركية على طاقات الأفراد وقدراتهم. وفي المقابل، فإن تكتل الجماعات وتشكيلها هو من أجل إحداث ضغط على أصحاب القرارات أو الجهات المنافسة، فهي تتشكل للدفاع عن كيائها ووجودها أمام الضغوطات

(1) - ليكارت رئيسيس: أنماط جديدة في الإدارة، ترجمة إبراهيم علي البرلسي، مؤسسة سجل العرب، القاهرة-مصر، 1966م، ص117.

(2) - محمد علي شهيب: السلوك التنظيمي في التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة-مصر، 1976م، ص65.

الممارسة عليها من كل الاتجاهات والجوانب. وهو ما يعزز كيان الجماعة في الدفاع والتمسك ببقائها واستمرارها. لذلك يعتبر الصراع من العوامل المهددة لحياة الجماعة وعاملاً رئيساً لإعادة بعثها من جديد. ويعطي الباحثون الأهمية البالغة للقيم الثقافية، باعتبارها أحد أهم العوامل المحركة لسلوك الأفراد والجماعات والعمليات الاجتماعية داخل المنظمة، لأن علاقات العمل تنتظم في شكل قواعد وسلوكيات بفضل القيم والمبادئ المنتظمة في معايير ومعتقدات الجماعة. لذلك تبقى العناصر الثقافية ذات أهمية استراتيجية داخل المنظمات، لكونها تؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر في توجيه سلوك المنظمة وأدائها الإنتاجي. وهو ما يفرض على المنظمة تبني استراتيجية متعددة الاتجاهات، بحيث تنصب على الاهتمام بالعناصر الثقافية وتأخذ في الاعتبار تباين القيم بتباين الجماعات وتعد هذه القيم وتنوعها من القيم الفردية إلى الجماعية الرسمية وغير الرسمية.⁽¹⁾ وأن فهم هذه القيم يساعد بالضرورة على فهم السلوك التنظيمي للأفراد ويسهل تكيفهم مع هذا السلوك حسب أهداف المنظمة.

وعليه، يتبين لنا أن معرفة نسق القيم يساعد على تحديد ماهية المنظمة وتحديد توجهاتها في إعادة البناء التنظيمي للمؤسسة وفي مختلف أساليب العمليات والوظائف التنظيمية. فالقيم التنظيمية تحث المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة في هيكل وبناء التنظيم، حيث تلعب هذه القيم دوراً أساسياً في تحديد السلوك المرغوب اتباعه.

3- وظيفة الجماعة في توجيه سلوك الأفراد: تتحدد الجماعة في مجموعة من الأعضاء التي تشكل علاقات وتفاعلات تلقائية، بحيث تربطهم بعض القيم والمعايير وضمن مصالح مشتركة، وذلك بهدف إشباع الحاجات الاجتماعية للأعضاء.

فالجماعة الاجتماعية تتألف من مجموعة أعضاء يكونون على وعي وإدراك بأهمية وحدتهم الجماعية، بحيث تكون لهم القدرة على العمل أو يعملون بطريقة تضامنية اتجاه البيئة المحيطة بهم.⁽²⁾ لذلك، فإن معيار العمل هو ميزة وجود الجماعة. دون إغفال التفاعل الدينامي للممارس داخل الجماعة والذي يربط وجودها بالمصالح المشتركة لأعضائها.

وتمثل الجماعة في التنظيم مرحلة حاسمة في نمو الجماعة، أين تنشأ الحقوق والواجبات ضمن دائرة تماسك الجماعة، حيث تصبح أهداف الجماعة واضحة نسبياً بين الأعضاء بفضل علاقات المحبة والتعاون التي يشكّلونها من خلال فترة تعارفهم واحتكاكهم ببعضهم البعض. مما يزيد من فاعلية اشتراك الأعضاء في

(1) - ناصر قاسمي: سوسيولوجيا المنظمات-دراسات نظرية وتطبيقية-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014م، ص124،125.

(2) - محمود حسن: نمو الفرد والجماعات الصغيرة، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية-مصر، د س، ص160.

الأنشطة الجماعية، وبالتالي ينتظم حضورهم في الجلسات والاجتماعات، هذه الأخيرة تحمل الأعضاء أعباء ومسؤولية الجماعة، وبذلك تتوسع دائرة الجماعة الناضجة، وهي مرحلة الجماعة المتكاملة الواضحة الأهداف والمتماسكة والمحددة المعالم.⁽¹⁾

وعلى هذا الأساس، تتشكل الجماعات داخل التنظيمات، لأن التقاء العمال في التنظيمات الرسمية وخضوعهم للقواعد والقوانين الرسمية، يؤدي بهم حتماً إلى تشكيل جماعات للانتماء في علاقات اجتماعية تلقائية، تشترك في مجموعة من القيم والاتجاهات وتقوم بأدوار سلوكية متماثلة، نظراً للشعور المشترك بالانتماء ووحدة الهدف المتمثلة في إشباع حاجات أعضاء الجماعات المادية والاجتماعية في إطار وحده وترابط الجماعة. وبما أنها تتشكل خارج إطار التنظيمات الرسمية، فهي جماعات غير رسمية لديها دوافع مشتركة تؤدي بها إلى التفاعل والتعاون لمواجهة المشكلات والحفاظ على استمراريتها.

وبغض النظر عن تصنيفات الجماعة إن كانت جماعات أولية أو ثانوية، أو جماعات تصنف على أساس طبيعة التكوين، الحجم، التفاعل، الوظيفة أو الديمومة لهذه الجماعات، إلا أن هذا التنوع لا يعني وضع الحدود الفاصلة بين كل جماعة وأخرى، فالأنواع تبقى متداخلة ومتشابهة.

إن ما يميز الجماعات غير الرسمية هو عدم خضوعها للقوانين والقواعد الرسمية، لكونها تنشأ تلقائياً أثناء تجمع الأفراد وتفاعلهم، لكن هذا لا يعني أنها عشوائية ودون توجهات محددة، فهي تتميز بالدقة والتنظيم، لأن بناء الجماعة هو التنظيم الذي تصنعه لنفسها.

فهدف الجماعة هو الحفاظ على تماسكها، والذي يقصد به درجة انجذاب الأفراد إلى الجماعة، ورغبتهم في الاحتفاظ بعضويتهم فيها، لأنه كلما زادت درجة الانجذاب والرغبة في العضوية، كلما زادت درجة تماسك الجماعة، والعكس صحيح.⁽²⁾

والتماسك بالضرورة يتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية النفسية والاجتماعية، بحيث يكون أعضاء الجماعة متقاربين في السلوكات الثقافية خاصة القيم والمعايير والاهتمامات، لكي تكون للجماعة القدرة على تلبية وإرضاء حاجات أعضائها، ويكون بذلك الإدراك الواضح للأهداف وطرق تحقيقها. فكلما زادت درجة التعاون بين الأعضاء، كلما زادت درجة تماسك الجماعة، لأن نجاح الجماعة في تحقيق أهدافها يسهم بدرجة كبيرة في زيادة التماسك بين الأعضاء، فضلاً عن تأثير القيادة في درجة هذا التماسك.⁽³⁾ لذلك توجد مجموعة

(1) - حسان الجليلي: الجماعات في التنظيم -دراسة نفسية واجتماعية للجماعات في المنظمة-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2015م، ص19.

(2) - حنفي محمود سلمان: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية-مصر، د س، ص236.

(3) - أحمد عزت راجح: علم النفس الصناعي، ط2، الدار القومية للطباعة والنشر، الإسكندرية-مصر، 1965م، ص522.

من العوامل الخارجية المؤثرة في درجة تماسك جماعات العمل غير الرسمية، والتي تتمثل بدرجة أساسية في الإدارة والإشراف ودور المجتمع المحلي في التأثير على هذا التماسك.

فالإشراف الجيد يعمل على تدعيم العلاقات الاجتماعية بين جماعات العمل ويجعل أعضاؤها أكثر انتماء وولاء وانسجاما مع الإدارة، لذلك فإن درجة التماسك مرتبطة بأسلوب ومعاملة الإدارة والمشرفين للجماعات، وبالتالي تتوافق إيجابية وسلبية تماسك وارتباط الجماعة على درجة الاتفاق بين أهدافها والأهداف التنظيمية.⁽¹⁾ مما ينعكس ذلك على الفاعلية والكفاءة الإنتاجية للجماعات. وكما سبق، فإن المجتمع المحلي يسهم بدور فاعل في التأثير على تماسك الجماعة غير الرسمية أو على تفككها، وهذا حسب حالة ووضعية المجتمع وظروف العمال. وعندما تعجز الجماعة عن تحقيق أهدافها، فهذا يزيد من شدة التوتر بين الأعضاء.

وعموما، فقد ازدادت أهمية الجماعات بالنسبة للفرد والمجتمع، وأصبحت تشكل الوسيط الذي يربط الطرفين. فقد يجذب الفرد إلى الجماعة، لأنها تشبع حاجاته النفسية والاجتماعية، بحيث تعمل على دمج وسط المجتمع. كما تتطلب عملية إشباع هذه الحاجات وجود أفراد آخرين داخل الحياة الاجتماعية، بحيث يساعده على تحقيق هذا الإشباع.⁽²⁾

وعليه، فإن من أهم الأسباب الدافعة إلى انضمام الفرد إلى الجماعة، الشعور بالعزلة والرغبة في الشعور بالانتماء وتلقي المساعدة في العمل، خاصة في عملية الاتصالات وتلقي المعلومات. لكن كيف تتفاعل الجماعة داخل التنظيم؟.

إن قيم الجماعة هي التي تحكم قدرتها الإنتاجية بما يؤثر ذلك على معايير ومستويات المنظمة الصناعية في سلوك الجماعات غير الرسمية. فالتأثير المتبادل بين المنظمة والجماعات غير الرسمية، يلعب دورا أساسيا في رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة قدرتهم على الإنتاج وإعطاء قيمة للعلاقات الإنسانية والاجتماعية. وهذا ما يجعل من هذه الجماعات أن تكون مركزا للقرار داخل التنظيم. فهي تعزز كيفية تنظيم العمل، بهدف احترام الذات الإنسانية واستعمال مختلف القدرات والكفاءات وتنظيم تفنح الجماعات.⁽³⁾

ومن خلال تفاعل الجماعات غير الرسمية بأنظمة المؤسسة الداخلية، فعلى الفرد أو العامل أن يدرك معايير المنظمة ومحدودية نظامها. وهنا يشير **كيث ديفيز** أن العاملين يؤيدون المعايير التي اشتركوا في

(1) - محمد علي شهيب: السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة-مصر، 1976م، ص193.

(2) - زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، ط3، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1980م، ص191.

(3) - Pierre Jardillier : L'organisation humaine du travail, Presse Universitaire de France, Paris-france 1974, P84.

تكوينها ووضعها وابتكارها ومساندتها، أما المعايير واللوائح التي لم يشاركوا في صنعها، فهم لا يساندونها بدقة وتنظيم، بل تكون مفروضة عليهم من الخارج.⁽¹⁾

كما أن التمسك باللوائح الإدارية والنظم والقرارات الرسمية بدقة وحرفية، أمر يؤدي إلى تجاهل الجماعات في المنظمة بما يؤدي إلى بروز الفروق الفردية بين الأفراد. وما يمكن استخلاصه هو أن الجماعات غير الرسمية تعمل على تجسيد الطبيعة المزدوجة للبناء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية القائم على التكامل والالتزام والأداء المتوازن للوظائف. فبواسطة الجماعات يمكن التعرف على وضعية المؤسسة، هل هي في حالة توازن؟ استقرار؟ صراع ونزاعات؟، هل الجو السائد في المؤسسة يسوده الإهمال؟ السلبية؟ التغيبات؟ التمارض؟ أم هو جو التماسك والإنتاجية المرتفعة والروح المعنوية العالية؟⁽²⁾

وهنا يتضح موقف الإدارة من الجماعات غير الرسمية، لكون الإدارة تشمل على دساتير وقوانين تهدف إلى تنظيم المؤسسة، ولها قواعد بيروقراطية تساعدها على ترتيب وتنظيم تقنيات العمل، ولها قوى بشرية تعمل على ضبطها وفق خططها الاستراتيجية، بهدف رفع الكفاية الإنتاجية والأداء الرشيد للمهام بعيدا عن الاعتبارات الشخصية. فالإدارة تواجه العديد من الصعوبات من طرف جماعات العمل غير الرسمية عند تطبيقها للقواعد والقوانين الرسمية.

لذلك، فإن دور الإدارة لم يعد ينحصر في إصدار التعليمات والأوامر، بل أصبحت الإدارة عملية اجتماعية يشارك في قراراتها جميع أفراد التنظيم.

ولأجل ذلك، عندما تتعارض مصالح الإدارة مع مصالح الجماعات غير الرسمية، فإن الموقف السلبي للإدارة يكون في تجاهل الجماعات غير الرسمية وإحاق العقوبات بها. لكن هذا الموقف السلبي الذي تتخذه الإدارة مع جماعات العمل قد يؤدي بها إلى تقاوم الأوضاع وحدوث صراعات وأعمال تخريب وعنف. لذلك فإن موقفها الإيجابي يكون بالاعتراف بجماعات العمل غير الرسمية وتوفير الجو المناسب لها للعمل بحرية وروح معنوية مرتفعة.

وعلى الأرجح، فإن الإدارة تسعى جاهدة لتشكيل جماعات عمل مستقرة، وتحفز العمال على الانضمام إليها، وهذا ما يعرف بإدارة الأفراد القائمة على تفحص العلاقات بين أعضائها في الأهداف والدوافع والأساليب المستخدمة لاتخاذ الإجراءات والسياسات المناسبة.⁽³⁾

(1) - كيث ديفيز: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي، مرسي إسماعيل يوسف، دار نهضة مصر للطباعة والنشر ومؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر، القاهرة-مصر، 1974م، ص329.

(2) - حسان الجبالي، مرجع سابق، ص184.

(3) - علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد، ط2، ج1، مطبعة عين شمس، القاهرة-مصر، 1975م، ص217.

وبهذا تستطيع الإدارة التعامل مع جماعات عمل متماسكة، تؤثر بدرجة كبيرة على رفع إنتاجية المؤسسة، لذلك يتوجب عليها تقبل التنظيمات غير الرسمية، وتأخذ في الاعتبار تأثير التنظيم غير الرسمي في الأداء والإنتاجية، لأن تفهم الإدارة للجماعات غير الرسمية يعمل على خلق شبكة اتصالات موسعة داخل التنظيم وتوفير قيادة ديمقراطية، وغيرها من حوافز وتحقيق رغبات العمال وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، مما ينعكس إيجاباً في تدعيم روابط العلاقات الإنسانية.

وقياساً على ذلك، تعتبر جماعات العمل من أهم مواضيع الدراسة في المنظمات، ومتغيرات أساسية في دراسة ومحاولة فهم سلوك الأفراد وتفسير دوافعهم، لما تمارسه من نفوذ وتأثير على أعضائها من خلال القواعد والمعايير المحددة للسلوك. فهي بمثابة آليات تؤثر على الطريقة التي يدرك فيها الأعضاء الأحداث والمواقف وفق الأطر المرجعية والاتجاهات التي تلتزم بها الجماعة.

ويتلخص تأثير الجماعة على الفرد في أنها تؤدي عن طريق أشكال التفاعل الاجتماعي المختلفة إلى تنمية اتجاهات متنوعة ومختلفة، حيث تنعكس إيجابياً وسلبياً على سلوك الأفراد.⁽¹⁾

4- القيادة وتماسك الجماعة: يتطلب بناء الجماعات تواجد أفراد في مواقف تسعى إلى بلوغ أهداف مشتركة من أجل انتظام بنية هذه الجماعات. لذلك من أهم شروط اجتماع جماعات العمل داخل المؤسسات هو توافر القدرات والإمكانات الاستثنائية في الشخص القائم بالتأثير في من حوله، بفضل علاقاته المتبادلة بين الأفراد لتحقيق الهدف المشترك. هذه القدرات والإمكانات تتجسد في وجود القائد الذي يمتلك القدرة على التأثير في الجماعة ودفعهم إلى العمل كفريق متعاون منسجم نحو تحقيق هدف مرغوب يظهر بصفة استثنائية في تحقيق أهداف الجماعة الخاصة.

وعليه، فإن ما يزيد من تماسك الجماعات هو وجود قيادة تتسم بفن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري، لتوجيه جماعة من الأفراد نحو هدف معين بطريقة تضمن الطاعة والثقة وفرض الاحترام والتعاون، ومن أجل تعديل السلوكات نحو الاتجاه المرغوب فيه.

وقد شغلت بذلك ظاهرة القيادة العديد من الاتجاهات الفكرية من حيث الدراسة والتحليل والنتائج والتأثير، فمنهم من ينطلق في تفسيرها من طبيعة التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية بفضل أفراد يتمتعون بمواهب وقدرات غير طبيعية، كما شبهتها نظرية الرجل العظيم بمفعول قوة السحر. وتفسير آخر يتجه إلى أن القائد يتمتع بسمات معينة تؤهله للقيادة، فالقائد يولد قائداً، ولا يمكن للشخص الذي لا يملك صفات القيادة أن يصبح قائداً. فالرأسمالي مثلاً يولد قائداً لامتلاكه الصفات

(1) - زكي محمود: الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980م، ص 196.

الوراثية ما تجعله مؤهلاً لذلك، أما التابع فهو يفتقر إلى هذه السمات أو الصفات الشخصية التي تلازم النجاح والتفوق في القيادة، وهذا ما آلت إليه نظرية السمات وما أدرجته من مواصفات خاصة بصفة القائد الناجح.

وهناك تفسير آخر مؤداه أن القائد لا يكون من خلال الصفات الذاتية أو الشخصية، وإنما يكون من خلال قوى خارجية بالنسبة لذاته. بمعنى أنه لا يظهر كقائد إلا إذا توفرت له الشروط الضرورية في البيئة المحيطة لاستخدام مهاراته. فالقيادة بهذا التفسير هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الأفراد في مواقف معينة، وهذا هو تفسير الاتجاه الموقفي لظاهرة القيادة.

أما الوظيفيون، فيرون أن القيادة تتجلى في تحسين نوعية التفاعل بين أعضائها وحفظ تماسكهم وانسجامهم، وهو ما يوضح أن القيادة يمكن أن يقوم بها أكثر من عضو من أعضاء الجماعة، لأنها مرتبطة بطبيعة وحجم الأعمال والأنشطة والوظائف المنجزة.

وبالنسبة لتطبيق فكرة الامتزاج والتفاعل بين هذه الاتجاهات المفسرة للقيادة، فقد طبقتها النظرية التفاعلية والتي أخذت في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً.⁽¹⁾

وبناء على هذه التفسيرات الموجزة الموضحة للقيادة والقائد، نستخلص أن الفكر الإداري قد أعطى مجموعة من الوظائف داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والتي من شأنها تضمن البناء الهيكلي وبناء جماعات العمل. وتظهر هذه الوظائف في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتنسيق، ومن خلال هذه الوظائف تتجسد الممارسات التطبيقية للقيادة، والتي أصبحت ضرورة حتمية لمختلف التفاعلات بين الأفراد والجماعات. فالقائد رقيب ومنظم وموجه للأفراد في سلوكياتهم ومواقفهم نحو أهداف معينة مشتركة، يهدفون إلى تحقيقها بدون إحداث خلل في القانون أو النظام العام، وذلك بهدف تلبية احتياجات ورغبات الجماعة داخل المؤسسات.

فالقيادة هي نشاط وحركة بنائية تؤثر في الأفراد والجماعات بالمناقشة والإقناع، حيث يتم فيها التعاون وتحقيق الأهداف الحيوية من أجل بلوغ الأهداف المشتركة.⁽²⁾

وتقتضي فاعلية القيادة في المؤسسات دراسة دينامية للجماعة من حيث خصائصها وبناءها وتماسكها ومعاييرها وقيمها، ومن خلال عمليات التفاعل والتغيير والتطوير، وكل ما يفسر الاحتياجات والدوافع. فهي تتطلب علاقات استثنائية، سيكولوجية في التنفيذ، بمعنى فهم سيكولوجية التفاعل الاجتماعي الإنساني، والذي يتطلب التصرف بذكاء اجتماعي وإدراك العلاقات الاجتماعية المؤدية إلى التوافق

(1) - محمد حسنين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان -

الأردن، 2015م، ص33، 32، 31، 34.

(2) - المرجع السابق، ص67.

الاجتماعي، لأن إتقان عملية التفاعل الاجتماعي هي من أحد أهم متطلبات القيادة الإدارية الفاعلة، ولأن القائد الناجح هو الذي يأخذ في الاعتبار الإلمام الواسع والشامل للإطار المرجعي الخاص بالتفاعل الاجتماعي وما يرتبط به من استعدادات ودوافع، وما تحيط به من عوامل حيوية ونفسية واجتماعية وثقافية. فضلا عن متطلبات تحمل المسؤولية الاجتماعية والاهتمام والاتصال والفهم لمختلف السلوكيات المؤثرة على الجماعة وتقبل أدوارها الاجتماعية بتنفيذ فاعل إيجابي وتقييم موضوعي بناء. (1)

وعلى هذا الأساس، فقد تطور دور القائد في عصرنا الحديث من التسلط إلى التنسيق مع الآخرين وأخذ آرائهم والتفتح عليها والقبول بانتقاداتهم وملاحظاتهم، لذلك فهو الذي يحدد مدى نجاح أو فشل أي تنظيم، كما أنه يبذل جهدا إيجابيا لصالح أفراد الجماعة أكثر مما يبذلونه نحوه. وبالتالي فإن القيادة هي فن التأثير على المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة. فالقائد يمثل مركز سلوك الجماعة، وفي المقابل، القيادة هي عملية تأثير من فرد مركزي في الجماعة وانصياح أعضاء الجماعة لأوامره لغرض تحقيق الأهداف المشتركة. (2)

نخلص إلى أن القيادة الإدارية الناجحة هي أساس ضروري لأي تنظيم، فبالرغم من تقاسم الأدوار الوظيفية والانتقال من أسلوب التطوير والتقدم، إلا أنه يبقى ما يميز القائد هو دوره الاستراتيجي وما يسهم به من بذل مجهودات لإنجاح وتفعيل أداء المؤسسة.

فالقيادة الإدارية شأنها شأن الإدارة نفسها، تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية تجعل من قائدها يحتل وضعاً قيادياً يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكياتهم بما يتوافق وثقافة المؤسسة.

وعموماً، فالقيادة تختلف بما توفره من فرص تطور للعاملين، باعتبارها المحرك الأساسي لفاعلية أي تنظيم، دون إغفال أن الفرد العامل يبدع عندما يؤدي عمله عن رغبة وطوعية.

5- الاغتراب التنظيمي: يشكل الاغتراب ذلك التناقض بين الواقع الفعلي للفرد وتوقعاته وما يخلفه لدى الأفراد العاملين من آثار سيئة تتجسد في الإحساس بالعزلة والانفصال عن البيئة والشعور بالإحباط والفشل وفقدان الثقة في تحقيق الأهداف المرغوب فيها. كما يصل بالفرد إلى حالة من التوتر والإحساس بأن شخصيته غريبة عن أفكاره وطموحاته، مما يسبب له الاختلال وعدم التوازن. (3)

ولا تتوقف ظاهرة الاغتراب عند حدود شخصية الفرد، بل تتعداها إلى مجتمعه بما تنعكس عليه من آثار تبرز التناقضات الموجودة بين احتياجاته وأهداف أصحاب العمل. ويتسبب أيضا في تشتت وتفكك أفراد

(1) - New man, W, & Kirby Waren : **The process of management**, prentic hall Inc, New york, 1977, p103,104.

(2) - بوفلجة غياث: **مبادئ التسيير البشري**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016م، ص82.

(3) - Fridmen, G : **le Travail en miettes**, spécialisation et Loisirs, Ed Gallimimard, Paris-France, 1978, p235.

المجتمع بانعدام العلاقات السوية. وهذا ما يعرف بالاغتراب الاجتماعي الذي حدده ماركس في الاستلاب وقد الميزة البشرية وضياع الشخصية.⁽¹⁾

ونظرا لتعدد معاني الاغتراب واستخداماته المتنوعة، فإن مصادره تختلف حسب الرؤى النظرية المفسرة له. فيوضحه روبرت ميرتون بأنه يتمثل في الاختلاف والصراع بين الأهداف الثقافية والوسائل والإمكانات الفردية. أما دور كايم فيعبر به عن الظروف الثقافية العامة عند غياب القيم والمعايير. أما ماكس فيبر فقد عالجه من المنظور البيروقراطي وانعكاساته على التنظيمات. في حين أن كارل ماركس حدد عوامل الاغتراب بعلاقات الإنتاج وظروف العمل ونتاج العمل، وآخرون ممن فسروا تحديد هذه الظاهرة.⁽²⁾

فكلما قلت قيمة الفرد العامل، كلما زاد إنتاجه وتقلصت قدرته على تملك منتجاته ويصبح غريبا عن منتوجه، بحيث يراه ويلمسه في المجتمع والسوق وليست لديه القدرة على اقتنائه، لأن منتوجه يتحول إلى سلعة مستقلة عنه وخاضعة لقوانين السوق، وبهذا يتحول معتبرا عن ذاته وينجز عمله بكرهية ونفور وإكراه.⁽³⁾

ويصبح بذلك وعي الفرد ضحية لعلاقات الإنتاج المادي، وهذا ما يفسر وضعية العامل في المجتمع الطبقي الاستغلالي، فكلما زاد إنتاجه للسلع، ازدادت معه قوة صاحب العمل وتضاءلت قدرة العامل على تملك منتجاته ومن ثم يصبح العامل ضحية القوة التي ابتكرها بنفسه، فهو أصبح غريبا عن ذاته.

والاغتراب بهذا المعنى، يؤثر سلبا في كل ميادين المجتمع ويعمل على تشويه الوظائف الطبيعية للإنسان. فالعامل قد تحول في النظام الطبقي الاستغلالي إلى فاعلية مجردة، يستخدم كآلة ويفقد إحساسه بإنسانيته ويصبح هدفه هو المحافظة فقط على بقائه، لأنه انقلب إلى قوة عمل تخضع لمقاييس السوق. وعلى هذا الأساس، عملت الصناعة الحديثة على نزع شخصية وكرامته، بحيث تحول إلى آلة روتينية تشعره بالملل وفاقدا لإنسانيته.⁽⁴⁾

لقد وضع الاغتراب حدا فاصلا بين العامل وإنتاجه، وجعل من العمل قوة مستقلة عن صاحبه، وما عليه إلا الخضوع والاستسلام. مما يؤثر على صحته النفسية والجسمية والذهنية، فيصيبه اختلال في توازنه بفعل العلاقة السيئة في محيط عمله، وينتابه بذلك الشعور بالرتابة والملل من جزاء الأعمال المتكررة والمنحصرة في دائرة ضيقة والمشحونة بجملة من السياسات السلبية الإدارية.

⁽¹⁾-Joseph Sumth & Michel Hugues, **Dictionnaire de sociologie**, Librairie Larousse, Paris-France, 1967, p16.

⁽²⁾-محمد بالرابح: **الرضا عن العمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران-الجزائر، 2011م، ص132.

⁽³⁾-Robert Blauner : **Alienation and freedom -the factory worker and his Industry**, chicago, 1964, p120.

⁽⁴⁾- محمد بالرابح: **الرضا عن العمل**، مرجع سابق، ص135.

نخلص إلى أن قضية الاغتراب تجعل من التنظيمات كيانات اصطناعية يتم إنشاؤها لتحقيق أهدافها الخاصة وقيمها التنظيمية التي تختلف عن أهداف وقيم العاملين فيها، فهي تستهدف ضبط وتوجيه السلوك الإنساني بما يتفق وأهدافها. لذلك فهي تسعى لتشكيل سلوك العاملين وتحديد أدوارهم واستعمال نظامها الخاص في تقديم الحوافز بما يتواءم ومتطلبات التنظيم التي غالباً ما تتناقض ومتطلبات العاملين.⁽¹⁾ وهذا ما يحدثه مفهوم الاغتراب التنظيمي الذي يجعل العامل لا يجد نفسه في التنظيم الذي يعمل فيه، مما يشعره بالاستياء واليأس في مواصلة العمل بسبب احتياجه في الحفاظ على عمله من أجل توفير شروط الحياة الضرورية، لأنه داخل هذا التنظيم أصبح بعيداً عن تحقيق ذاته أو تلبية احتياجاته الخاصة والذاتية التي كان يطمح أن يحصل عليها في عمله الذي بذل فيه مجهوداً لا يعود عليه إلا بالإحساس بالاغتراب عنه.

6- التطوير التنظيمي: وهو من أبرز البرامج الحديثة التي تضمن بقاء المنظمة واستمرارها في إطار مواكبة التغيرات المتسارعة وتحقيق الميزة التنافسية بما ينعكس إيجاباً على الكفاءة والفاعلية.

إنه تلك العملية المخططة والمنظمة، أين يتم بموجبها استخدام مبادئ وأساليب العلوم السلوكية في التنظيم من أجل تحسين ورفع الكفاءة وتحقيق الأهداف التنظيمية.⁽²⁾

فالتطوير التنظيمي يتحدد من خلال التفسيرات الفكرية الإدارية في ذلك الجهد المخطط والمستمر لتغيير المنظمة، لتصبح أكثر فاعلية وأكثر اهتماماً بالنواحي الإنسانية، كما أنه يستخدم المعرفة المكتسبة من العلوم السلوكية لتنمية ثقافة تنظيمية تعتمد على الاختبارات الذاتية للمنظمة والاستعدادات للتغيير، بحيث يكون التركيز على العمليات الجماعية والعلاقات الشخصية المتداخلة.⁽³⁾

وترتبط فلسفة التطوير التنظيمي بتغيير القيم والمبادئ والمفاهيم البيروقراطية، انطلاقاً من أن للفرد العامل طاقة كبيرة، وما على الإدارة إلا معرفتها وتقديرها وتوجيهها نحو المسلك الصحيح، فضلاً عن منح العامل فرص المشاركة والاهتمام بالخصوصيات الفردية والاعتراف بحتمية إقامة علاقات اجتماعية ووظيفية. وحسب ما يكشفه ماك غريغور (من خلال نظرية Y)، أنه من الضروري النظر إلى الأفراد من زاوية إنسانية، فالأفراد يعملون على تطوير المنظمات عند تشجيعهم على النمو والابتكار.⁽⁴⁾

إن هدف التطوير التنظيمي هو التغيير في قيم واتجاهات الأفراد وثقافتهم، لذلك فهو يشترك مع التغيير التنظيمي في الخطة وتحسين الكفاءة والجودة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. وما يجعله يختلف

(1) - محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 410.

(2) - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، القاهرة-مصر، 1985م، ص 273.

(3) - رابحة حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، القاهرة-مصر، 2004م، ص 353.

(4) - ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث للإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2002م، ص 382.

عن التغيير التنظيمي، في أن هذا الأخير يرتبط بتغيير التكنولوجيا، في حين أن التطوير التنظيمي يركز أكثر على الجوانب السلوكية وتفاعل الأفراد.

وترجع حتمية التطوير التنظيمي إلى مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، والتي تنطلق أساساً من اعتبار المنظمة نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة ومختلف التغيرات التي تفرض التغيير والتطوير، فضلاً عن إحداث التغيير في أهداف المنظمة ورسالتها المستقبلية، والمتعلقة خاصة بدمج المنظمة مع متطلبات أخرى والتزود بنظم معالجة المعلومات.

ويمكن تلخيص أهداف التطوير التنظيمي في تبني أساليب إدارية حديثة تجعل المنظمة قادرة على التكيف مع مختلف المتغيرات البيئية ومن ثم تحقيق التميز في إدارة أفرادها.⁽¹⁾

إن ما يميز التطوير التنظيمي هو الطابع العملي الذي يهدف إلى التغيير الفعلي عبر خطة منهجية وعلمية، وبالتالي استخدام منهج النظم، لأن المنظمة هي نظام اجتماعي له مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية. فضلاً عما يمتاز به من شمولية واستمرارية واستخدام التخطيط المسبق والاهتمام بالقيم الإنسانية. فالتطوير التنظيمي بهذا المعنى يختص بالأفراد والجماعات والتنظيم، هذه المجالات الثلاثة تتطافر لتشكّل المنظمة، لأن الهدف النهائي من التطوير التنظيمي، هو تحسين التفاعل بين المنظمة والبيئة. وبما أن التطوير التنظيمي عبارة عن عملية إدارية مخططة ومنظمة، فهي تتطلب دراسة تشخيصية، إعداد استراتيجية التطوير، تحديث بدائل ومداخل التغيير والتطوير، الوقت المناسب والمحدد للتنفيذ والقيام بعمليات المتابعة والتقييم.⁽²⁾

وتتخلل عملية التطوير التنظيمي بعض المعوقات العقلانية الموضوعية (مقارنة تكاليف التطوير مع العوائد) ومعوقات اجتماعية وسياسية، والتي تتمثل في الحرص على بقاء العلاقات الاجتماعية السائدة والحفاظ على التحالفات القائمة أو القوة السائدة في المنظمة صاحبة القرارات.

وبالرجوع إلى الهدف الجوهرى للتطوير التنظيمي وهو تحسين الأداء وزيادة فاعلية وكفاءة المنظمة، فإن نجاح التطوير التنظيمي مرتبط بمدى قدرة المنظمة على التكيف المستمر مع التغيرات البيئية، وفي نفس

(1) - نور الدين حاروش، رقيقة حروش: علم الإدارة - من المدرسة التقليدية إلى الهندرة -، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان - الأردن،

2019م، ص 91، 92.

(2) - Saint-Onge Sylvie et Haines Victor : **Gestion des performances au travail-Bilan des connaissances-**, de Boeck supérieur « méthodes et recherches », Bruxelles, 2007, p52.

الوقت قدرة أفرادها أو أعضائها على التكيف مع مختلف التغيرات التنظيمية وجعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي سواء في التغيير أو التطوير.⁽¹⁾

ومما سبق، فإن أساس التطوير الإداري هو فهم السلوك الفردي والجماعي ومحاولة تعديل هذا السلوك بما يخدم أهداف التنظيم. حيث تستلزم عملية التطوير بذل جهود منظمة مستمرة لتصبح عملية مؤسسية هادفة للتقويم الذاتي. وحتى تكون هذه الجهود فعالة وإنسانية، فإنها تؤكد على العلاقة بين أسلوب القيادة ونمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصال والنتائج المحققة، مثل زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة والفاعلية. إنه يعد من أهم الاستراتيجيات التي تستهدف السلوك التنظيمي سعياً لزيادة فاعلية التنظيم، من خلال زيادة قدرات الجماعات على حل المشكلات. وبما أن التركيز موجه نحو العنصر البشري، فإن تبني مصطلح زيادة صحة التنظيم هو هدف أساسي لجهود التطوير التنظيمي، لكونه يشبه التنظيم بالإنسان الذي يستوجب العناية بأموره النفسية والجسمية والفسولوجية لتحسين صحته.

ويلخص جون شيرود *John cherwood* أهداف التطوير التنظيمي في:

- الانفتاح على مناخ تنظيمي لمعالجة مشاكل التنظيم وغرس الثقة بين أعضائه عبر مختلف مستويات التنظيم.
 - التشجيع على تكوين علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات، وتنمية روح الفريق في المنافسة بما ينعكس إيجاباً على فاعلية الجماعات.
 - تطبيق أساليب زيادة الوعي بدينامية الجماعة من أجل استيعاب أساليب القيادة وإدارة الصراع وتحقيق الفهم للشبكات الاتصالية.
 - اعتماد الأساليب الديمقراطية في الإشراف، مثل تبني أسلوب الإدارة بالأهداف والإدارة بالأزمات.
 - جعل العاملين يفتنون بأسلوب الرقابة الذاتية والسعي لتطبيقها وممارستها كأساس للرقابة الخارجية.⁽²⁾
- فالتطوير التنظيمي بهذا المعنى، يركز على التطورات التي تحصل على الأساليب المستخدمة في العمل، في السياسات والقوانين والأنظمة، في وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم، في تغيير نظرة الجمهور وتوقعاته من المؤسسات العامة والخاصة، في تطور المعرفة الإنسانية خاصة في مجال العلوم السلوكية، وفي إحداث تغييرات في الظروف الاقتصادية والسياسية.

(1) - محمد بن يوسف المرزان العطيّات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006م،

(2) - John Sherwood : *An Introduction to organisation Development in Public Administration*, part 1, marcel bekker. Inc, New york, 1978, p206.

7- التغيير التنظيمي: التغيير التنظيمي هو التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى أفضل في المستقبل.⁽¹⁾

فالتغيير يتمثل في أي تحول يطرأ على المحيط، الهيكل، التكنولوجيا والأفراد بالمنظمة، بهدف إحداث تحسن ملحوظ في الأداء.⁽²⁾

أما إذا استخدمنا النهج الإداري الذي يعمل على رصد مؤشرات التغيير في بيئة المنظمات، فيظهر لنا مفهوم إدارة التغيير ضمن الأولويات الإدارية، وفي إطار تحقيق التكيف لممارسة الوظائف الإدارية. لذلك فإن إدارة التغيير هي عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ التعاملات الإدارية التي تفرضها البيئة الخارجية، الأمر الذي يفرض قيادة استراتيجية مسابرة للتطورات المحيطة بالمنظمة، فهي تنهج رؤية جديدة ضمن الانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى وضع انتقالي مرغوب فيه.⁽³⁾

إن التغيير بهذا المعنى ليس هدفاً، بل أسلوباً ووسيلة لعملية مستمرة داخل بيئة متغيرة، لذلك فهو متجدد وحتمية ضرورية. وإذا كان لا يعني هدفاً، إلا أنه يتطلب توضيح الهدف من التغيير. فالتنظيمات يتوجب عليها الأخذ في الاعتبار مقومات وأهداف التغيير خاصة من حيث الرؤية، المهارات، الحوافز، الموارد وخطط العمل. فهذه المقومات أو الأهداف من شأنها تعمل على زيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها بما ينعكس إيجاباً على تحسين قدرة المنظمة على النمو والبقاء. وأن إيجاد نظام للحوافز والمكافآت يحقق الرضا الوظيفي للعاملين ويعمل على تعزيز ثقتهم بأنفسهم.

لقد أصبح التغيير حتمية ضرورية تماشياً مع التغيرات المستمرة والخدمات والحاجات اللامتناهية للأفراد والمرتبطة بالانفجار الكمي والنوعي للمعلومات والمعارف.

ومن أهم المؤشرات الدالة على نجاح عملية التغيير، هو الدعم المستمر للقيادة الإدارية لعملية التغيير واعتماد أسلوب مشاركة العاملين في التغيير، فضلاً عن وجود نظام اتصال فاعل ونظام معلومات متدفق ومنظم.

(1) - كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي- مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة والتنظيم-، دار الفكر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2004م، ص43.

(2) - Stephen Robbins, David Decenzo : Management- L'essentiel des concepts et des pratiques, 6^{em} ed, Pearson education, Paris-France, 2008, p192.

(3) - خضير مصباح اسماعيل الطيبي: إدارة التغيير-التحديات، الاستراتيجيات، المدراء المعاصرين-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011م، ص30.

لكن الملاحظ في عمليات التغيير هو مقاومة التغيير، فالأفراد عادة ما يميلون إلى مقاومة التغيير بسبب المصالح الشخصية واستاتيكية الثقافة التنظيمية، والتي تنقص الثقة وتزيد سوء الفهم بالتغيير وآثاره.⁽¹⁾ إن مقاومة التغيير تفرض كيفية التعامل معها، حيث يجب توضيح سوء الفهم والشرح الكفيل بنزع نقص الثقة في تقبل التغيير، والتزام الصبر والدعم المستمر لتغيير المواقف السلبية اتجاه عملية التغيير، لأن عملية التغيير هي إجراء واعي يجعل المنظمة متكيفة باستمرار مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

فالتغيير التنظيمي هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة، تتضمن خطط وسياسات وهياكل تنظيمية، سلوك تنظيمي، ثقافة تنظيمية، تكنولوجيا الأداء، إجراءات وظروف العمل، وذلك من أجل تحقيق المواءمة مع متغيرات المحيط الداخلي والخارجي وضمان البقاء والاستمرارية. لذلك فإن عدم قدرة التنظيمات على التحكم في محيطها الخارجي، يحتم عليها إجراء تغييرات تنظيمية حتى تتمكن من مواجهة التحديات التكنولوجية والمنافسة الحادة، وكذا مواجهة الإجراءات والقوانين المتجددة وحاجات المجتمع ومتطلباته.

ويمكن للتغيير في هذه الحالات أن يكون تغييرا استجابيا أو تنبئيا، فالاستجابي يكون استجابة لعوامل محيطية، أين تضطر التنظيمات للاستجابة لها، والتنبئي فيسبق الأحداث استعدادا لها، لهدف التخفيف من آثارها السلبية، وهو تغيير أكثر فاعلية، لأنه يأخذ بالإجراءات قبل انتظار حدوثها.

والمهم في التغيير هو تغيير سلوكيات العمال وتعديلها لكي تتناسب وأهداف التنظيمات، لأن التغيير حسب ما أدرجه كل من جرينر وبارنس *Griener & Barnes*، أن أي تغيير تنظيمي مهما كان نوعه، سواء عن طريق تصميم هيكل جديدة أو عن طريق برامج تكوينية، هو في القاعدة محاولة دفع العمال لتبني أنماط سلوكية جديدة وخلفية وقواعد تنظم العلاقة بين بعضهم البعض.⁽²⁾

وتعتبر عملية تنمية التنظيم وتغييره عملية شاملة ومخططة، فهي تستهدف تحسين قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه من خلال الاهتمام بشكل رئيسي بإحداث تغييرات في سلوك العاملين، وهي بدورها تستدعي إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي ونمط الاتصالات، والتركيز على التغييرات التي تتصل بالعنصر الإنساني عن طريق محاولة تكوين قيم إيجابية جديدة، لكونها تعتبر أساسية في تحديد سلوك الإنسان، مثل قيمة احترام الوقت كمورد أساسي من موارد الإنتاج. وبالتالي التخلص من القيم القديمة كمحاولة لتغيير النظرة التقليدية للوظيفة العامة من كونها وسيلة حكم وتسلط على المواطنين، إلى أنها أداة خدمة.⁽³⁾

(1) - نور الدين حاروش، ربيعة حروش، مرجع سابق، ص 80، 79.

(2) - بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016م، ص 114.

(3) - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 346.

ومهما كان الأسلوب الذي يتم الاتفاق عليه للبدء في عملية التغيير، إلا أن دور الإدارة العليا في إدارة التغيير يبقى دوراً مهماً واستراتيجياً، فهو يتمثل في قيادة عملية التغيير لإحداث التغيير. حيث يبدأ هذا الأسلوب بعملية تشخيص لواقع العمل من خلال جمع المعلومات الكافية والمسوحات الضرورية للاتجاهات السائدة في العمل وكذا جمع إحصاءات عن الإنتاجية، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف لفريق العمل والتوصل إلى بلورة وتحديد اقتراحات للتغيير.⁽¹⁾ ثم تأتي مرحلة تحديد طرق إحداث التغييرات المطلوبة والمحددة، وتوضيح العلاقات بين مختلف أعضاء الفريق والتعرف على الكفاءات الخاصة وعلى أسباب مقاومة التغييرات.

لذلك لا بد قبل البدء في تطبيق التغييرات المطلوبة، أن يتفهم الجميع دواعي التغيير لضمان التعاون مع الإدارة في تحقيق التغييرات المستهدفة.

8- الصراع التنظيمي: إن التنظيم ليس مجرد ترسانة آلية كما صورها ماكس فيبر، بل هو مجموعة أحاسيس تجعله يندمج ويرتبط مع الآخرين، كما أوضحته حركة العلاقات الإنسانية. أو مجرد نسق فرعي يؤدي وظيفة تكاملية لنسق أكبر وأشمل كما فسرها الوظيفيون وغيرها من التفسيرات التي تركز على جانب معين من مظاهره.

إن الصراع هو سمة الحياة الاجتماعية التي تتفاعل من خلالها الأفراد والجماعات، فيحدث الصراع بين الأطراف المتفاعلة لعدة أغراض وأهداف متنوعة ومختلفة، وحسب تعدد العوامل المسؤولة عن الصراع كما حددها علماء الاجتماع والمختصين في التنظيمات. لذلك يمكن التعبير عن الصراع بأنه حالة تفاعلية تظهر عند عدم الاتفاق والاختلافات أو عدم الانسجام داخل الأفراد أو فيما بينهم أو داخل الجماعات أو فيما بينها.⁽²⁾

فالصراع هو عملية تبدأ حينما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر، أو سوف يؤثر سلباً على شيء ما يهتم به الطرف الأول.⁽³⁾

وعلى هذا الأساس، يصبح الصراع عملية ديناميكية، تنشأ وتتطور عبر سلاسل متعاقبة في شكل دورة حياة الصراع. بمعنى أن الصراع يتبلور مرحلياً حسب ما حدده الكاتب لويس بوندي، فهو يحتوي على خمسة نماذج مرحلية، تبدأ من مرحلة الصراع الضمني (غير معلن، خفي) ثم مرحلة الشعور بالصراع (تبلور

(1) -Stephen p. Robbins : **Organisation theory,-structure designs and Application**, 3rd edition, Paris-France,1990, P393.

(2) -رحالي حجيللة: الصراع في المؤسسات وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012م،

ص13.

(3) - ماجدة العطية: سلوك المنظمة-سلوك الفرد والجماعة-، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007م، ص261.

الصراع بشكل أوضح)، ثم مرحلة الصراع العلني (الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع)، وصولاً إلى مرحلة ما بعد الصراع العلني، أين تبدأ عملية إدارة الصراع من طرف المنظمة ومحاولة مواجهته للتعرف على جذور المشكلة.⁽¹⁾

وبسبب التنوع التفسيري للصراع في الفكر السوسولوجي والتنظيمي، يصعب الاتفاق حول تصنيفات الصراع أو تحديد مستوياته، فقد يكون الصراع داخل الفرد نفسه، بين الأفراد، ضمن المجموعة الواحدة بين المجموعات، داخل المنظمة، وبين المنظمات.

وعليه، تتعدد مجالات الصراع في المنظمات المعاصرة بتعدد العلاقات وتشابكها. فالصراع يكون على مستوى الإدارة العليا بين القيادات الإدارية، وعلى مستوى الإدارة الوسطى بين القيادات التنفيذية، ويكون على مستوى الإدارة الدنيا بين القيادات الإشرافية فيما بينها وبين العاملين فيها، ويكون أيضاً بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين الإدارة والعاملين في المستويات الدنيا، وبين الخبراء والإداريين والمديرين عبر خطوط السلطة.⁽²⁾

وبناء على هذه المجالات المتعددة الأشكال، يمكن النظر إلى الصراع من حيث الوظيفة (صراع وظيفي وغير وظيفي)، من حيث التنظيم (صراع منظم وغير منظم)، من حيث المضمون (صراع رسمي وغير رسمي)، من حيث الاتجاهات (صراع أفقي وعمودي)، من حيث الأسباب (فكري، سلوكي، وجداني وحسب الأهداف)، والصراع وفقاً للنتائج إن كان منتجاً إيجابياً أو غير منتجاً سلبياً.⁽³⁾

وبالتركيز على الأداء التنظيمي، يظهر الصراع الوظيفي الفاعل الذي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي وزيادة كفاءته، وفي المقابل يعيق الصراع غير الوظيفي تحقيق أهداف المنظمة، مما يؤثر سلباً على معنويات أعضاء التنظيم والشعور بعدم الرضا لديهم.⁽⁴⁾

وتتعدد أنواع الصراعات حسب تأثيرها في الأداء التنظيمي، لكن ما يميز الصراع هو وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطراف الصراع، مما ينجم عنها توترات عدائية. وقد يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً أو في بعض الأحيان يصبح الصراع مزمناً في مراحل مهنية.

ومن النتائج السلبية للصراع نجد مايلي:

- تأثيره على الصحة النفسية والجسمانية للأفراد واتخاذ سلوكيات سلبية متبادلة.

(1)- Pondy. L. : **Organisational Conflit-Concepts and Models- Administrative science quaterly**, New York, 1967, p306.

(2)- عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان-الأردن، 1999م، ص244.

(3)- Gorden. J : **A Diagnostic approach to organisational behavior**, 2^{eme} ed ,Ed Allyn, Boston, 1987, p475.

(4)- Gibson. J : **Organisation-Behavior-Structure**, Processes- Richard Irwin Inc, Boston, 1991, p277.

- التوتر النفسي والإحباط والغضب وضعف وفقدان الثقة.
 - سيطرة الأنانية وتغلب المصالح الشخصية الذاتية على المصلحة الكلية للمنظمة.
 - يتولد عن عدم الشعور بالرضا انخفاض الروح المعنوية وفقدان روح الجماعة بما يعيق العمل التعاوني.
 - انخفاض الأداء والإنتاجية خاصة بسبب صراع الإدارة والعامل.
 - إهدار الوقت والجهد والمال خاصة في التركيز على الحد من تفاقم شدته، وبالتالي يتغير توجه مسار المنظمة عن تحقيق الأهداف المرسومة.⁽¹⁾
- وتتمثل النتائج الإيجابية في:
- إشباع الحاجات النفسية للأفراد خاصة ذوي الميول العدوانية.
 - يولد طاقة الإبداع للبحث عن أفضل الأساليب، فهو يعتمد على استخدام كل القدرات والاستعدادات الكامنة.
 - اكتساب خبرة في حل المشكلات واكتشاف خفايا المنظمة.
 - يعمل الصراع على فتح قضايا للمناقشة ومواجهتها بطريقة مباشرة.
 - يمكن أن يؤدي الصراع إلى تعميق الفهم المتبادل بين أطراف الصراع ومن ثم التنسيق العميق للجهود.
 - المشاركة في حل الصراع، بحيث يلزم أطرافه أن يكون أكثر التزاما ومسؤولية لنتائجه.
 - يساعد الصراع في اكتشاف فرص التغيير والتطوير ونمو المنظمة وزيادة إنتاجيتها.⁽²⁾
- ومن أهم أساليب إدارة الصراع في المنظمات:
- اتباع أسلوب التجنب أو الانسحاب باستخدام أنماط الإهمال.
 - إيجاد الحل الوسيط بتقديم بعض التنازلات والوصول إلى اختيار بديل يرضي الأطراف المتصارعة.
 - المواجهة لحل المشكل والتوصل إلى الحلول عن طريق المناقشة والحوار المباشر والصريح بين الأطراف.
 - استخدام الوساطة الحاكمة بين الأطراف المتنازعة، لأن دور الوسيط يسهم بدرجة كبيرة في التأثير على توفيق الأطراف.
 - التعاون والتنسيق والتكامل للتوصل إلى الحلول وإرضاء الأطراف.
 - استخدام أسلوب التهدة من أجل تقليل الاختلافات والتركيز على الاهتمامات المشتركة بوجود منفعة مشتركة وأهداف موحدة.

(1) - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2004م، ص262.

(2) - Kheith, D, Newstron.J: **Human behavior at work organisational behavior**, Ed MC Graw Hillbook GO ,New york, 1989, p257.

- المواجهة والاعتراف بوجود الصراع الذي يفرض طرح الأفكار وتبادل وجهات النظر، وما على الإدارة إلا استخدام الأسلوب العلمي لإدارته ودراسة الاختيارات والبدائل المقدمة.
- استخدام الإدارة للسلطة الرسمية لحل الصراع على شكل أوامر وتعليمات قانونية لحل النزاع. (نادرا ما يستخدم هذا الأسلوب).
- توعية الأطراف المتنازعة بوجود أهداف مشتركة تتطلب تعاون طرفي الصراع.
- اعتماد الأسلوب الإنساني في التعامل بالاستعانة بتقنيات تغيير السلوك، مثل التدريب وتغيير الاتجاهات.
- تغيير أشكال التفاعل بين طرفي الصراع من خلال إعادة تصميم العمل وتوسيع الموارد المتاحة بالمؤسسة.

وعموما، فإن أغلب الحلول والأساليب التي قدمها الباحثون لإدارة الصراع، تركز على ضرورة توفر الخبرات والمهارات الإنسانية واستخدام المنطق والعقلانية، وفتح الحوار والمناقشة للوصول إلى حلول ترضي جميع الأطراف المتنازعة.⁽¹⁾ لأن الصراع ما هو إلا حتمية واقعية في كل التنظيمات، ومسؤولية إدارتها هي مسؤولية جماعية، تعمل على رصد مختلف العوامل المسببة للصراع واتخاذ الآليات الضرورية لمعالجته. وبالرغم من التحولات والتغيرات التي أسهمت في تحديد أبعاد هذه الظاهرة، إلا أنها تبقى ظاهرة اجتماعية تكشف عن الحقائق والأوضاع الاجتماعية والبيئة المحيطة. وقد شكلت هذه التحولات فضاء للتفاعل الاجتماعي في محيط العمل، وأبرزت معطيات جديدة ستغير من طبيعة الصراع ونزاعات العمل.⁽²⁾

(1) - رحالي حجيلة، مرجع سابق، ص 84، 85.

(2) - خالد حامد: نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو اقتصادية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011م، ص 6.

الفصل الثاني

المقاربات السوسيولوجية المفسرة للتنظيمات

أولاً- النظريات الكلاسيكية

ثانياً- النظريات السلوكية في التنظيم

ثالثاً- النظريات الوظيفية والنسقية

رابعاً- النظريات النقدية السوسيولوجية

اهتمت العديد من الاتجاهات الفكرية بمجال تسيير المؤسسات تزامنا مع كل مرحلة اقتصادية، بدءاً من اقتصاد الإنتاج الذي يبرز من خلال المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية، وصولاً إلى مرحلة اقتصاد المعرفة التي أعطت مفهوماً جديداً للفرد، حيث جعلته مورداً استراتيجياً للمؤسسات أو لعالم المنظمات. لكن الجوهر في المدارس التسييرية، هو البحث عن الكيفية المناسبة لتحقيق الأهداف، لذلك كانت تتميز هذه المدارس بالطابع التكاملي، فكل اتجاه يعمل على تكملة الجوانب التي أغفلها الاتجاه الذي قبله.

أولاً- النظريات الكلاسيكية

اختصت بدراسة العمل والهيكل التنظيمي وما يترتب عن ذلك من إشراف ورقابة، ومن أهم روادها الأوائل والذين ارتبط اسمهم بعلم المنظمات، ماكس فيبر، فريدريك تايلور وهنري فايول، حيث كان تركيزهم الأساسي منصباً على التسيير انطلاقاً من أن السلطة تمارس من الأعلى إلى الأسفل، وأن كل فرد في المؤسسة هو متخصص في نشاط محدد يكلف بتنفيذه، دون إغفال مؤشراً فاعلاً في العملية التسييرية، وهو نطاق الإشراف والاختيار المناسب للعمال والعمل على تحسين وتطوير قدراتهم.

تهدف المدرسة الكلاسيكية إلى زيادة الإنتاجية وتحسين كفاءة المنظمة على أساس علمي، من خلال تطوير قدرات العاملين والمشرفين. لذلك فهي تعتبر في الفكر الإداري المعاصر من أولى المدارس الإدارية التي درست السلوك الإنساني وكيفية التحكم فيه بطريقة علمية محدثة، بحيث سيطرت عليه بتطبيق العلم. إنها تيار فكري يتسم بقواعد وأسس محكمة في الإدارة القائمة آنذاك على التفكير المنطقي الرشيد والعقلاني.

ويعتبر الاقتصادي الأسكوتلاندي آدم سميث (1790، 1723م) *Adam Smith* من المنظرين

الأوائل في التيار الكلاسيكي، ويعود الفضل أيضاً في هذا التناول الكلاسيكي إلى ماري فوليه *Mary Parka Follet* التي ركزت أبحاثها وتجاربها على تفاعل المشرفين مع الأتباع، وأكدت على مبدأ التعاون بين الجهتين بتفويض جزء من السلطة للعمال، وهو ما يعرف بالإشراف بالمشاركة.⁽¹⁾

إن رواد المدرسة الكلاسيكية يركزون على فرض نموذج عقلاني ورشيد لتسيير السلوك الإنساني، لذلك، فإن روادها ينظرون إلى الإنسان نظرة محدودة آلية، يمكن السيطرة والتحكم بها وفيها، ومن ثم التأثير على سلوكه بفضل الحوافز المادية، لأنه في اعتقادهم هو اقتصادي يطمح إلى زيادة أجره والحصول على المنافع.

(1) - معن خليل عمر: نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1997، ص71.

ويشترك رواد المدرسة الكلاسيكية في أن التفاعل داخل التنظيم يكون بين أعضاء التنظيم الرسميين، بما يجعل من التنظيم نسقا مغلقا. وقد كانت هذه الفكرة المغلقة للنسق منطلقا للنظريات الباحثة في التنظيمات ذات الأنساق المفتوحة.

وعموما وحسب التحليلات اللاحقة لهذه المدرسة، فقد قدمت مفاهيم جديدة توضح علاقة العامل بالإدارة وكيفية مواجهة المشكلات بتطبيق التيار العلمي، فضلا عن الأهمية التي اكتسبتها في زيادة الإنتاج.

1- المدرسة البيروقراطية (ماكس فيبر 1864-1920) (Max Weber)

ارتكزت أبحاث عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر على دراسة السلطة في المؤسسة، والتي انبثق عنها مفهوم البيروقراطية (بمعنى حكم المكتب أو سلطة المكتب)، حيث تضمنت مفهومين متناقضين: اهتم المفهوم الأول بالمعنى العلمي الذي يتأسس على مبادئ محددة بأهداف مرسومة وفقا للإمكانيات البشرية والمادية، والتي تسمح في الأخير بالوصول إلى الفعالية التنظيمية. أما المفهوم الثاني للبيروقراطية فقد تضمن الأعمال الروتينية للإدارة وما تشمله من تراكم وتكديس للقواعد واللوائح والإجراءات، وبحسب تعبير ماكس فيبر فهي تدل على كل الصفات السيئة للإدارة الروتينية.

فالنظام البيروقراطي حسب ما جاء به ماكس فيبر تكون فيه سلسلة واضحة لإصدار الأوامر، خضوع أعضاء التنظيم للانضباط والرقابة أثناء أداء العمل، اعتماد أسلوب التدريب الفني لاختيار الأعضاء، واعتماد الترقية على أساس الأقدمية أو الإنجاز. دون إغفال مكون رئيسي للنظام البيروقراطي، وهو تقسيم العمل بشكل محدد بين أعضاء التنظيم والتدوين المستمر لمختلف الأفعال والسلوكيات والقواعد والقرارات الإدارية.⁽¹⁾ لقد وقع ماكس فيبر بين جدل الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية، بحيث وضع بدوره أسسا علمية في الإدارة من خلال نظريته في البيروقراطية. فالفرد حسب هذه النظرية يعتبر غير عقلائي وانفعالي في أداء عمله، وتسيطر عليه الجوانب الذاتية في أدائه. وهو ما دفع ماكس فيبر إلى اعتماد النموذج البيروقراطي المتميز بالمثالية في تحقيق فعالية التنظيم، فهو يسمح بالسيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات، بفضل تطبيق القواعد والإجراءات الآتية:

- يتم فصل المهام الإدارية عن الإنتاج بفضل تقسيم العمل والتخصص الوظيفي.
- التحديد الدقيق للواجبات والتوزيع المحدد للأعمال والأنشطة.
- ضرورة اعتماد التنظيم المكتبي القائم على القرارات، القواعد والتعليمات الكتابية.

(1) - بيالة سميرة: المدير وعملية اتخاذ القرار في إطار إدارة المؤسسة-دراسة حالة- وحدة إنتاج الدهن (ENAP) بوادي السمار- الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004م، ص7.

- اعتماد مبدئي الكفاءة والمعرفة الفنية في الاختيار الوظيفي.
- وضع حدود فاصلة بين الملكية الخاصة والعامية.
- التنظيم يكون على أساس هرمي، تتضح من خلاله القواعد والقوانين.
- تكتسب السلطة بفعل الخبرة والكفاءة.
- الابتعاد عن احتمالات التغيير والخصوصية والجزئية.

ومن خلال هذه الإجراءات، تبرز الديمقراطية التي عالجها ماكس فيبر، فهي على حد تعبيره بمثابة العمود الفقري لكل تنظيم اجتماعي قائم على التسلسل الإداري وآلية العمل لكل عناصر التنظيم، لأنه في اعتقاده أن الثبات والاستقرار وتحقيق الضبط الاجتماعي، يتم من خلال التسلسل الرئاسي ضمن قواعد موضوعية وأنظمة متكاملة. وهذا ما يحفظ الشرعية في تحقيق أقصى معدلات الأداء والإنتاجية.

ويؤكد ماكس فيبر أن البناء التنظيمي أو تحقيق فاعلية التنظيم الاجتماعي، تكون باعتماد نسق معرفي ثابت بفضل التخصص وتقسيم العمل وفق المؤهلات والخبرات. لهذا فإن الطابع الرسمي هو ما يميز العلاقات الاجتماعية في نمودجه المثالي البيروقراطي، بعيدا عن العواطف والميولات الشخصية. لأن بيروقراطية ماكس فيبر هي ردا على الذاتية والمصالح الشخصية ومواجهتها بالكفاءة والخبرة والأقدمية.

إن تطبيق هذا النموذج حسب اعتقاده يقلل من النزاعات والصراعات، هذه الأخيرة اعتبرها فيبر قائمة أو تستند على التخصص الوظيفي الذي يصحبه فصل المهام وأيضا تسلسل السلطة التي يكون لصاحبها كل الحق في ممارستها على المرؤوسين الذين عليهم واجب الطاعة والولاء والامتثال للأوامر عن قناعة ورضا، لأنها سلطة تتمتع بالشرعية. إنها سلطة تتوزع بين السلطة التقليدية والكارزماوية* والبيروقراطية. وحسب فيبر فإن السلطة البيروقراطية هي التي تضمن فاعلية البناء التنظيمي والعلاقات الاجتماعية.⁽¹⁾

وفي هذا السياق السلطوي، نشير إلى أن الباحثة الأمريكية ماري باركر فولت قد اهتمت بالسلطة والقوة، حيث ترى أن القوة مشتركة في حين أن السلطة ترتبط بالوظيفة. لذلك تؤكد بأن المسؤولية تترتب على المهام الممارسة، وأن المشرف هو مسؤول عن شيء وليس أمام شخص، وهي بذلك مساندة لمبادئ التنظيم

*السلطة التقليدية هي القائمة على المركز الاجتماعي الذي ورثه القائد، أين تنتقل القيادة بين أعضاء الأسرة المالكة، والسلطة الكارزماوية أو الروحية هي القائمة على صفات وخصائص شخصية القائد.

⁽¹⁾-Aim Roger : L'essentiel de la théorie des organisations, Qaulina, Paris-France, p81,82.

العلمي، لأن مبادئها تركز بدرجة كبيرة على مشكل التنسيق، والذي يتمثل في التنسيق بالاتصال المباشر عند بداية المهام، رغم وجود بعض المشاكل والتنسيق الدائم والمستمر.⁽¹⁾ وما يمكن قوله، أن هناك شبه إجماع لدى المختصين في مجال التنظيمات، على أن ماكس فيبر هو من الأوائل الذين أسهموا بتقديم نظرية منظمة شاملة في التنظيمات البيروقراطية، لذلك فقد احتلت نظريته مكانة متميزة في علم الاجتماع، لإمكانية تجاوبها مع الواقع الامبريقي في التطبيق واتساقها المنطقي التحليلي.

لقد وضع فيبر مجموعة من المواصفات الامبريكية والبنائية للبيروقراطية، بحيث تميزت أفكاره بالتقسيم الدقيق للوظائف والقواعد ومبادئ الأداء الوظيفي. لذلك فقد نظر إلى البيروقراطية على أنها قادرة على تحقيق أعلى درجات الكفاءة والفاعلية بفضل التنظيم الرسمي الذي يمثل نسقا مستمرا نسبيا من القواعد واللوائح التي تحكم وتنظم قرارات الفرد وأعماله، والوصول به إلى أعلى درجات الترشيح الإنساني. وبهذا فقد اعتبر فيبر من الأوائل الذين نظروا للسلطة البيروقراطية متمثلة في الهيكل التنظيمي الرسمي. كما اعتقد فيبر بأن أي شكل للتنظيم أي البيروقراطية، أصبح يمثل الخاصية المميزة للمجتمع الصناعي الحديث. فأصبحت من خلاله التنظيمات البيروقراطية تهيمن بقوة على القطاع المؤسسي في كل من: إدارة الدولة، الأحزاب السياسية، منشآت الأعمال، الجيش وقطاع التربية، كلها تخضع في تنظيمها إلى أساس واحد هو البيروقراطية.⁽²⁾

إن استخدام ماكس فيبر لمفهوم الترشيح هو بهدف إضفاء الصيغة العقلانية على الفعل بأفضل طرق الأداء من جهة، ومن جهة ثانية تحديد شكل النشاط الاقتصادي الرأسمالي والسلطة البيروقراطية. لأن علاقات الإنتاج في النظام الرأسمالي، تمثل القوة المحركة الأساسية للترشيح العقلاني، لتصبح البيروقراطية من خلاله نظاما للرقابة التي تتحدد فاعليتها بوجود الشرعية والامتثال الطوعي للسلطة العليا. فالسلطة تصبح شرعية إذا استنطع الحاكم أن ينظر للقوة على أنها حقا مشروعاً وواجب الأفراد هو طاعة الحاكم والامتثال لأوامره.

(1) - عبد الكريم بوخفص، مرجع سابق، ص 68.

(2) - Haralambos & All : **Sociology-thèmes and Perspectives**-, 4^{ème} Ed, Collins Educationnal, Harper collins, New York, 1995, p271.

وقد حدد فيبر ثلاثة أشكال للشرعية تنبثق من ثلاثة نماذج للفعل الاجتماعي هي: الفعل العاطفي، التقليدي، والقانوني أو العقلاني، بحيث تشكل هذه النماذج دافعا ومحركا للطاعة. وتتوزع هذه النماذج على السلطة الكاريزماتية والتقليدية والعقلانية (القانونية)*.

وعليه، فإن أهم سمات وخصائص النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي هي الوظيفة المحددة المعالم والحدود، بحيث يكون نطاق الاختصاص فيها محدد لكل وظيفة أو منصب، لأن أداء المهام والواجبات يعتمد على التزامات تستند إلى مبدأ تقسيم العمل والمسؤوليات المحددة. وهذا ما يستلزم وجود قواعد ومعايير فنية تنظم متطلبات المنصب، مما يستدعي التنظيم المتواصل للمهام والوظائف الرسمية المحددة بالقواعد. كما يجب في هذا النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي، التفريق بين وسائل العمل أو الإنتاج الخاصة بالتنظيم والممتلكات الخاصة بصاحب المنصب، فلا يوجد هناك أي حق لممتلك المنصب الرسمي.

كما يتطلب النموذج المثالي تدوين وتوثيق كل الإجراءات الإدارية والقرارات الرسمية، فتسيير إدارة المكتب يكون وفق قواعد عامة وتطبيق نسق المعايير⁽¹⁾. وبهذا فإن استبعاد الاعتبارات والانفعالات الشخصية في الأمور الرسمية، يعتبر شرطا ضروريا لتحقيق الكفاءة والفاعلية.

وخلص فيبر في تحليلاته الموسعة للتنظيم البيروقراطي إلى وجود اتجاه وتطور حتمي نحو التحول البيروقراطي في العالم الرأسمالي الحديث، بحيث يرتبط هذا التحول بظهور وانتشار أنماط للسلوك والتفكير في جميع مجالات الحياة الاجتماعية، وهذا بسبب انتشار النزعة العقلانية الدالة على معرفة أبعاد الواقع نظريا من خلال التوجيه المنظم نحو تحقيق الأهداف. فالنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي يحتوي على الشروط المنطقية لفهم البناءات البيروقراطية⁽²⁾.

وبالرغم من الاتساق التنظيمي الذي تتميز به هذه النظرية، ولكونها نظرية شاملة حسب اتفاق معظم علماء الاجتماع، إلا أنها لا تخلو من التناقض الذي وقع في التسلسل الرئاسي والمعرفة الفنية. لقد أغفل فيبر عوامل القوة والصراع والتغير في التنظيمات الصناعية، مما جعله يهمل الجانب الوظيفي للتنظيم الاجتماعي وتأثير المعوقات التنظيمية على فاعلية التنظيم.

*- تركز السلطة الإلهامية أو الكاريزماتية على الولاءات البطولية أو تقديس الشخصيات المثالية أو الاستثنائية.
- تركز السلطة التقليدية على العائلة بما فيها الأقارب وغيرهم، وتعتمد على الاعتقاد في قداسة التقاليد والأعراف على مشروعية مكانة من بيدهم السلطة.
-تقوم السلطة القانونية(العقلانية) على أساس الرشد والعقلنة، فهي تتبع من الاعتقاد الرسمي بتفوق المعيار القانوني والموضوعي عن الاعتبارات الشخصية.

(1)- علي عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية- مصر، 1999م، ص43.

(2)- رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة-الجزائر، 2006م، ص62.

كما أغفل التنظيم غير الرسمي بسبب تأكيده على التنظيم الرسمي وحصر السلطة في المستويات العليا، واعتبر الفرد آلة تتحرك بالتعليمات والقواعد الكتابية التي تقتل وتقضي على الروح الجماعية والإبداع والابتكار.

وعموماً فقد أجمع المختصين في التنظيمات، أن فيبر قد بالغ في نموذج البناءات التنظيمية من خلال تأكيده على الجوانب الرسمية، لأن أفكاره موجهة نحو التركيز على الجانب الصوري الثابت للتنظيم. لذلك لم يعطي اهتماماً لمشكلات القوة والصراع والتغير في التنظيمات. فضلاً عن إغفاله للدور الذي تلعبه علاقات الصداقة والقيادة غير الرسمية في التأثير على الإجراءات الرسمية للتنظيم.

وهناك العديد من الانتقادات الموجهة لخصائص النموذج المثالي لماكس فيبر على اعتبارها غير مطابقة للواقع. إلا أن نموده لا يزال يمثل الإطار التصوري النظري المنظم والمرجعية التي تستند عليها المجهودات اللاحقة للبحث في التنظيمات، فأعماله كانت ولا تزال الموجه النظري لكثير من البحوث والدراسات.

2- روبرت ميشلز-البيروقراطية والديمقراطية- (Robert Michels 1876-1936)

تركزت تحليلاته على العمليات السياسية بصفة خاصة، وهذا ما يوضح وجود قوى أخرى غير العوامل الاقتصادية تسهم في عملية التغير الاجتماعي، وتتمثل هذه القوى في طبيعة الكائن البشري وطبيعة الصراع السياسي وطبيعة التنظيمات، بحيث تجعل هذه القوى عملية تحقيق الديمقراطية من الأمور الصعبة التنفيذ. وهي نقطة انطلاق روبرت ميشلز حول ضالة فرص الديمقراطية في التنظيمات، والتي عبر عنها في نظرية الصفوة، ومفادها أن تركيز سلطة التنظيم يكون في أيدي قليلة من القادة، بسبب الأنماط الحتمية التنظيمية، والتي أسماها بالقانون الحديدي للأوليجاركية "حكم الأقلية"، الذي يهيمن ويسيطر على كل التنظيمات مهما كان حجمها وهدفها ونشاطها. لذلك فإن تنظيم الدولة حسبه يحتاج إلى بيروقراطية كبيرة ومعقدة، وأن وجود الطبقات المسيطرة هو من أجل حماية نفوذها وسيطرتها للحفاظ على مصالحها ولصالحها.

وفي هذا السياق، يميز ميشلز بين فئتين من الأفراد: الأولى تضم المتحصلين على الوظائف الإدارية في هيئات الدولة، والثانية تحوي من لم يتحصلوا على هذه الوظائف رغم سعيهم وراءها. ويشبه ميشلز الفئة الأولى وكأنها جيش من العبيد الدائم الاستعداد للدفاع عن الدولة، لأنها هي التي قدمت لها الوظائف أو المناصب. أما الفئة الثانية فهي الناقمة على الدولة وتجعل من الدولة عدواً لها لتقود المعارضة.⁽¹⁾

⁽¹⁾-Perry.J & ALL :Comtemporary Society-An Introduction to social Sciences-, Harper Publishers, New york, 1980 ,P₄₉.

وتؤكد تحليلات ميشلز باستحالة تصور الديمقراطية بدون التنظيم في المجتمع الكبير والمعقد، لأن تحقيق مصالح الأفراد والتعبير عن تطلعاتهم تكون من خلال تضامنهم في تكوين التنظيمات، مع استحالة مشاركة عدد كبير من الأفراد في إدارة وتوجيه هذه التنظيمات. فمن الناحية العملية تصبح مشاركتهم في اتخاذ القرارات عائقا ومضيعة للوقت، وبالتالي تتحقق فكرة ضالة فرص ممارسة الديمقراطية وتركزها فقط في أيدي الأقلية، وهذا ما يعزز تأثير السياسة الداخلية على التنظيمات.

ومن خلال قانونه الحديدي للأوليغاركية، وجد أن التنظيمات الكبرى الحديثة تكشف عن اتجاه أوليغاركي واضح المعالم والحدود، لأنه في كل تنظيم توجد أقلية تحكم أوضاع الرئاسة والتوجيه، وما على الأغلبية إلا الامتثال لحكم هذه الأقلية.⁽¹⁾

وعليه، فإن كل تنظيم أو حزب أو نقابة مهنية تصبح مقسمة إلى أقلية من المديرين أو الرؤساء وأغلبية من المرؤوسين. وإذا كانت الديمقراطية تتطلب وجود التنظيم، فإن هذا الأخير بدوره يتوجب وجود الأوليغاركية التي تحرص على احترام مكانة القادة من قبل المرؤوسين.⁽²⁾

فالأعضاء مثلا في الهيئات النقابية والأحزاب السياسية، يواجهون تعقيدات التنظيمات الكبيرة الحجم والواسعة النشاطات والواجبات الإدارية، مما يستحيل التعامل معها بسرعة، فهي تتطلب معرفة متخصصة وتدريب فني غير متوافر لدى طبقتي العمال وصغار الموظفين.

لأجل ذلك يميلون إلى ترك مثل هذه القضايا إلى المسؤولين والقادة الاحترافيين. وهذا ما ينعكس بصورة إيجابية على استقرار القادة وتمتعهم بالقوة في استخدام إمكانياتهم للقضاء على من يهدد مكانتهم.

ويعزز روبرت ميشلز تحليلاته من خلال جملة من الأدلة الواقعية والعملية والتي تتمثل في:

- استحالة تقديم فرص المشاركة في المناقشة واتخاذ القرارات بصفة عادلة في التنظيمات الكبرى.
- طبيعة هذه التنظيمات تفرض تقسيمات لأقلية حاكمة.
- تميزها بالطابع البيروقراطي وسيطرة الإدارة المركزية.
- تسهم التناقضات الثقافية والاجتماعية والسيكولوجية في فرض التمييز من طرف الإدارة البيروقراطية بين القادة والجماهير.
- تتطلب الأجهزة الإدارية في الواقع العملي الخبرة والتخصص لتسيير التنظيمات وقيادتها.

(1) - رايح كعباش، مرجع سابق، ص 71.

(2) - عبد الله عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2003م، ص 198.

- الحاجة السيكولوجية لغالبية أعضاء التنظيم إلى حماية وإدارة شؤون تنظيماتهم بواسطة أقلية هؤلاء القادة.⁽¹⁾

هذا التوجه الأولي جاري الناتج عن التخصص وتقسيم العمل داخل التنظيمات الكبيرة، زاد من تعقيد الوظائف واختلاف الأدوار والمكانات، وسيطرة الأقلية على قيادة التنظيم والاحتفاظ بالمناصب العليا، والتي جعلت القيادة محتكرة فقط في يد الفئة الحاكمة، والتحول من سلطة تدريجية إلى سلطة قائمة على التركيز.

وتصل الفئة الحاكمة بهذا النفوذ المستمر والقوي، إلى خدمة مصالحها الذاتية وأسبقيتها على المصالح العامة للأفراد، وهذا ما يسميه روبرت ميشلز باستبدال الأهداف داخل التنظيم من الأهداف العامة إلى الأهداف الخاصة، والتحول من تطوير المشاركة وتحقيق الديمقراطية إلى تركيز السلطة واستمرارها، أي من التكامل إلى الانفصال الذي يفجر الصراع داخل التنظيمات، لأنه تحول من تحقيق الديمقراطية إلى المحافظة واحتكار التنظيم. هذا الاحتكار قد فرض الأساليب الاحتياطية للفئة الحاكمة لمزيد من الاحتكار للسلطة، بفضل وسائل الاتصال التي يمتلكونها، وتعزز بذلك قوتهم وسيطرتهم في حصر أسرار التنظيم لصالحهم وإخفاءها عن الأغلبية.⁽²⁾

إن العزل المستمر للغالبية والتثبيت المستمر للأقلية في ممارسة الوظائف الإدارية العليا، يعمل على تدعيمهم أكثر وتمكنهم من اكتساب مهارات سياسية تبعدهم تدريجياً عن المشكلات الحقيقية للتنظيم، والتركيز فقط على توسيع أهدافهم ومصالحهم الخاصة الهادفة إلى المحافظة على مناصبهم واستقرار الأوضاع السائدة. وهذا هو معنى أن التنظيمات في حد ذاتها تنتج الأولي جارية (حكم الأقلية). فالتنظيم والأولي جارية يشكلان نفس المفهوم.

وقد حل ميشلز دور العوامل البنائية في تشكيل الأولي جارية وتدعيمها من خلال العلاقة بين النخبة والجماهير في استخدام الديمقراطية. فهذه التنظيمات الكبرى لا تمنح فرص تحقيق الديمقراطية بالمشاركة الفعلية في العمليات السياسية المتعلقة باتخاذ القرارات والإشراف على تنظيمها وتنفيذها، لأن مصالحهم تتعارض ومصالح الجماهير بفضل الضغوط البنائية التي فرضت سيطرة الاحتكار والاستغلال، إلى أن توصل ميشلز إلى أن هدف الأولي جارية هو تثبيت الأقلية الحاكمة في أوضاعها وإزاحة وإبعاد العمال وصغار الموظفين عن العمل السياسي.⁽³⁾

(1) - عبد الله عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 199.

(2) - رايح كعباش، مرجع سابق، ص 74.

(3) - طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 1993م، ص 106.

وفي المقابل يؤكد ميشلز أن هؤلاء النخبة قد حققوا مكانتهم في التنظيمات، لكنهم هم دائمي التخوف من فقدان مراكزهم ونفوذهم داخل التنظيم وخدمة مصالحهم بحجة تحقيق الاستقرار والتوازن والانسجام والوحدة الداخلية للتنظيم، وكذلك من أجل مواجهة مختلف التحديات والمخاطر الخارجية، لكن هذه تبقى مجرد حجج وأدلة إقناعية تخلقها النخبة للبقاء والتثبيت في التنظيمات. لأنه في اعتقادهم أن الأغلبية هي فاقدة للكفاءة السياسية، فضلا عن تدني المستوى التعليمي للجماهير الذي يسهم بدرجة كبيرة في عدم وعيهم وفهمهم للقضايا السياسية. وهكذا تحكم الأقلية وتبتعد الأغلبية ويصبح النموذج البيروقراطي يعرف كل فرص الممارسات الديمقراطية تنظيميا ومجتمعيا.

إن النظرة التشاؤمية التي أظهرها روبرت ميشلز في إقامة نظام ديمقراطي مثالي، تركت تأثيرا واضحا على علماء التنظيم المحدثين في إعطائهم الدافع القوي والموجه لأفكارهم وأعمالهم. لأنه قدم تعميمات مفرطة نتيجة معالجة أوضاع خاطئة وضغوطات معينة.

3- المدرسة الماركسية (كارل ماركس Karl Marx)

تنتم نظرية كارل ماركس بالاجتماعية والتاريخية، فهي تركز حول فهم التغيرات التي مرت بها المجتمعات الأوروبية، بحيث يرجع له الفضل الكبير في تطور الحركة العمالية، لأن نظريته الاجتماعية قد تأسست على الدراسة الاجتماعية الواقعية لحياة الطبقة العاملة. لذلك يرى ماركس أنه لا يمكن فهم العلاقات الاجتماعية بمعزل عن علاقات الإنتاج، مع ضرورة ربط علاقات الإنتاج بالقوى الإنتاجية.

كما ارتكزت نظريته على المادية التاريخية وما تضمنته من أبنية وأنماط إنتاج، الطبقات والصراع الطبقي، الوجود الاجتماعي والوعي الاجتماعي.⁽¹⁾

فحسب ماركس أن دراسة أي ظاهرة معينة تبدأ بفهم ماضيها، لأن فهم الماضي يساعدنا على معرفة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل، وأن دراسة تاريخ الظاهرة أمر ضروري لفهمها، ودون الاكتفاء بالماضي فقط، بل الأمر يحتاج إلى دراسة مادية اقتصادية، مبررا ذلك بأن الواقع هو الذي يؤثر في الوعي وليس العكس، لأن الواقع يتمثل في الظروف والمعطيات الاجتماعية والاقتصادية للفرد، وأن الوعي هو جملة الأفكار والمعتقدات والقيم والمبادئ التي تتأثر بالعوامل المادية. فإذا تغير واقع الإنسان الاقتصادي، بالضرورة يتبعه تغير في وعيه الاجتماعي. علما بأن وعي الطبقة البرجوازية يختلف عنه لدى طبقة البروليتاريا، وأن اختلاف الوعي الاجتماعي بين الطبقتين أساسه اختلاف ظروف ومعطيات كل طبقة عن الطبقة الأخرى.⁽²⁾

(1) - سعاد عطا فرج: تاريخ الفكر الاجتماعي، مطبوعات جامعة عين شمس، القاهرة-مصر، 2008م، ص220.

(2) - إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2005م، ص148.

وفي سياق الطبقات الاجتماعية، توجد أربعة طبقات وضّحها أوفربرغ *Overbergh* من المنظور الماركسي وهي: البرجوازية، البروليتاريا، ملاك العقارات، والبرجوازية الصغيرة. ويتم تشكيل الطبقات والصراع الطبقي من المنظور الماركسي على أساس تقسيم المجتمعات إلى مالكة لوسائل الإنتاج أو فاقدة لها. ويتكون المجتمع الطبقي وفقا لهذا المنظور، من طبقات أساسية وأخرى غير أساسية، وفي المجتمع العبودي نجد طبقة أصحاب العبيد والعبيد، وفي المجتمع الإقطاعي نجد الإقطاعي والفلاح، وفي المجتمع الرأسمالي نجد البرجوازية والبروليتاريا.⁽¹⁾ وتحقق الطبقة الرأسمالية تراكما لرأس المال والثروة بالحصول على فائض قيمة عمل العمال، فالعامل مجبر على بيع قوة عمله لصاحب العمل في سوق العمل الذي سيطر عليه صاحب العمل بقواعده. وهذا هو الاستغلال الذي يمثل جوهر الصراع الدائم بين الرأسمالي والعامل، والذي يحدد التطور الاجتماعي في المجتمع الطبقي.

وبالرجوع إلى الوعي الاجتماعي، فإن ماركس يحدده في مجموع الأفكار والنظريات والآراء والمشاعر والعادات والتقاليد التي تعكس الواقع الحقيقي والموضوعي للمجتمعات الإنسانية. وهذا هو ما يميز كارل ماركس عن الآخرين، في أن الأساس الاقتصادي المادي للمجتمع، هو الذي يشكل بناء الوعي الاجتماعي، وأن القوى الأساسية المحركة للتاريخ، هي القوى الاقتصادية والاجتماعية وليست الفكرية، فعلاقات الإنتاج هي أساس الوعي الاجتماعي. ويبرر ذلك بأن الوعي الاجتماعي في المجتمعات الاشتراكية مختلف عنه في الرأسمالية، والنشاط المادي للفرد هو الذي يحدد وعيه الاجتماعي، بما يؤكد التأثير الإيجابي للوعي على الوجود، لأن الوجود الاجتماعي هو الذي يتغير ثم يتبعه تغير في الوعي. إن الطرح الماركسي هو طرح نقدي، يتضمن العلاقة الكائنة بين الوعي والوجود الاجتماعي، وهي علاقة زائفة، لذلك من الضروري تغيير العلاقة القائمة بين الكائن الاجتماعي والوعي الاجتماعي.⁽²⁾ ويدعو الفكر الماركسي باستمرار إلى تغيير الواقع الاجتماعي وخلق أوضاع جديدة ومتطورة لها فكر وخصوصيات وأهداف وأخلاق، ولكنها قد تتعارض مع النظام الاجتماعي.

ومما سبق، نخلص إلى أن ماركس لم يعطي اهتماما كبيرا لمفهوم التنظيم البيروقراطي، فهو يركز على التنظيم في علاقته ببناء القوة في المجتمع. فقد جاءت أفكاره وتصوراته حول التنظيمات البيروقراطية في

(1) - سمير نعيم أحمد: النظرية في علم الاجتماع، مكتبة جامعة شمس، القاهرة-مصر، 1977م، ص173.

(2) - محمد عاطف غيث: دراسات في تاريخ التفكير واتجاهات النظرية في علم الاجتماع، دار النهضة العربية، القاهرة-مصر، 1975م،

إطار تناوله لعلاقة الرأسمالية بتقسيم العمل وحتمية المجتمع الشيوعي، أزمة الرأسمالية، قضايا الصراع الطبقي وكذا جهاز الدولة الرأسمالية.

وكما سبق، فإن العلاقة القائمة بين الرأسمالية وتقسيم العمل، هي أن الرأسمالية تعتبر القوى العاملة سلعة وأحد عوامل الإنتاج المربحة. لأن هدف الرأسمالي هو السعي وراء الربح، ليصبح جهد العامل سلعة يشتريها صاحب العمل ويضيفه إلى ملكيته ليدخل ضمن المواد الأولية ورأس المال، وتظهر بذلك علاقة السيطرة والخضوع للعلاقات الرأسمالية. وهذا بدوره يؤدي إلى حدوث صراع بين مصلحة صاحب العمل والعامل بسبب الاستغلال الكامل للقوى العاملة، وهنا يزداد تعاون العمال لمقاومة سيطرة رأس المال، لأن العلاقة غير عادلة وغير متكافئة، فالضغط الممارس اتجاه العمال أصبح وظيفة من أجل استغلال القوى العاملة وليس مجرد سيطرة فقط على العمل.

وبالمثل، فإن تقسيم العمل داخل التنظيمات هو انعكاس لتقسيم العمل في المجتمع الرأسمالي. كما أن تأثير التكنولوجيا قد أسهم في استغلال العمال والتقليل من مهاراتهم ومضاعفة تدعيم التحكم والضغط ومركزية قرارات العمال في الأقلية الرأسمالية.

وفي هذا النظام الرأسمالي، تعمل الإدارة على ضمان مستوى مرضي من الأرباح والمحافظة على النظام وإقراره بين العمال وتحديد أنشطته العملية وتنظيم طبيعة وسرعة مراحل العمل أو عمليات الإنتاج ومستوى العمل.⁽¹⁾

كما اتضحت تصورات وأفكار كارل ماركس للتنظيم البيروقراطي في إطار دراسته ونقده لفلسفة هيجل حول الدولة. فالجهاز الإداري حسب هيجل يمثل رابطة قوية بين الدولة والمجتمع الذي يتألف من شرائح مختلفة ومتباينة من العمال وأصحاب المهن الأخرى، وكذا تتوع أهداف المنظمات، بينما تبقى الدولة تمثل المصلحة العامة، لأن الإدارة العامة أو التنظيم البيروقراطي يمثل جسرا بين الدولة ومؤسسات المجتمع المدني.

وإذا كانت بيروقراطية هيجل تعبر عن التعارض بين المصلحة العامة والخاصة، فإن تفسيرات ماركس أخذت اتجاهها آخرا، فالدولة عند ماركس لا تمثل سوى المصالح الخاصة للطبقة الحاكمة، والبيروقراطية هي جزء عضوي ينتمي للدولة، تمارس من خلاله الدولة سيطرتها على المجتمع بما يدعم التعاون الطبقي. وتتضح الإدارة بهذا المعنى كوسيلة سيطرة وتحكم في شكل قناع يخفي وراءه مصالح الطبقة الحاكمة تحت شعار خدمة الصالح العام وتحقيق الديمقراطية.

(1) - سعد عيد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2000م، ص72.

وبهذه الطريقة، فقد تناول **ماركس** قضية التنظيمات البيروقراطية في سياق تناوله للدولة الرأسمالية والصراع الطبقي، لتصبح هذه التنظيمات ممثلة في حالة من الاغتراب داخل المجتمع الرأسمالي. ويصبح وجود العامل مقتصرًا على إشباع حاجات النظام الاقتصادي. بمعنى أن الاغتراب يحدث عندما يفصل الإنسان عن بيئته الطبيعية التي هو جزء منها، فيبتعد عنها ولا ينتفع منها، لأنه أصبح يتحرك في بيئة غريبة عنه.⁽¹⁾

وهكذا تظهر ظاهرة الاغتراب ملازمة للبيروقراطية بالسيطرة والضغط المغلق على الجهاز البيروقراطي. والاغتراب لا ينحصر عند هذا الحيز فقط، بل يوجد داخل التنظيمات نفسها، لأن البيروقراطية كتنظيم تعمل على تحطيم وهدم قدرات وكفاءات الأفراد وتدعم مكانة البيروقراطيين، مشكلين بذلك ما أسماه **ماركس** بالمادية الحقيرة التي تدعم فقط امتيازاتهم ومكاناتهم، وهذه هي ميزة التنظيمات البيروقراطية المشحونة بصراع الأفراد حول المكافآت والترقيات.

وعموماً فإن الدولة بالنسبة ل**ماركس** هي أداة الطبقة المسيطرة لحماية مصالحها وفرض هيمنتها واستغلالها لباقي طبقات المجتمع، مستخدمة في ذلك التنظيمات البيروقراطية المختلفة الموجودة في المجتمع الرأسمالي.

كما تطورت أبحاث **كارل ماركس** في الكشف عن العلاقات الوظيفية بين كل من البناء الفوقي والبناء التحتي في المجتمع، والذي حلل من خلالها مكونات عناصر الصراع بين العمال والإدارة. فالصراع هو المحرك الحيوي لحركة التطور التاريخي الذي يقضي بالضرورة على النظام الرأسمالي، ويحل محله النظام الشيوعي الذي تسود فيه الهيمنة الكاملة للطبقة العمالية. وهذا ما أوضحه مسبقاً في كتابه المشترك مع زميله **أنجلز** حول البيان الشيوعي، حيث اعتبر قضية الصراع هي قضية أزلية بين الطبقة الشغيلة والطبقة الرأسمالية (طبقة مالكة وأخرى محرومة أو فاقدة للملكية).

إن كل تحليلات **ماركس** حسب اعتقاده، فهي تعجل بانهيار الطبقة البرجوازية الرأسمالية والتوجه الحتمي إلى الثورة البروليتارية، باعتبارها ثورة الأغلبية المحرومة والمضطهدة في مواجهة الأقلية المسيطرة.⁽²⁾ لم يوفق **ماركس** في بلورة مبادئ واقعية لتنظيم وإدارة الإنتاج في ظل نظام اشتراكي، فقد اعتقد أن البيروقراطية تمثل البناء الأساسي الذي تحكم بواسطته الرأسمالية، وكان ينظر للتنظيم البيروقراطي على أنه آلية للفهم والتسلط البرجوازي.

(1) - رايح كعباش، مرجع سابق، ص 86-87.

(2) - المرجع السابق، ص 93.

4- نظرية التنظيم العلمي للعمل (فريديريك تايلور *Frédéric Winslow Taylor* 1856-1915)

نشأت في الولايات المتحدة الأمريكية، ويعتبر فريديريك ونسلو تايلور المنظر الأساسي لها، والذي يبحث في كفاءات زيادة إنتاجية العاملين بما يحقق أرباحاً مرتفعة. لقد استهدفت أبحاثه تحويل المصالح المتعارضة بين العاملين وأصحاب العمل إلى مصالح مشتركة وربطها ببعضها البعض. ولقد دعا لتحقيق هذه الأهداف، إلى استخدام الأسلوب العلمي في دراسة الإدارة بدلاً من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ الذي يؤدي إلى انخفاض إنتاجية العامل. لذلك حاول تايلور البحث في إيجاد علاقة بين الإنتاجية والعائد، مصمماً بذلك نظام جديد للأجر على أساس الكمية المنتجة بدلاً من النظام الزمني، بحيث يحدث توافق بين أجر العامل ومستوى الإنتاجية، وهذا ما أسماه "الأجر بالقطعة"، ولكن تتخلله تحسين ظروف العمل المادية، خاصة الظروف الفيزيائية التي يعمل فيها العامل من أجل ضمان زيادة الإنتاجية.

فهو بذلك ركز على مفهوم تقسيم العمل والتخصص، كما عمل على دراسة حركة العامل وتوزيعها بين الحركات الضرورية وغير الضرورية. ومن خلال هذه المحاولات توصل إلى ضرورة الاعتماد على مبادئ علم جديد قائم بذاته عوضاً من الاعتماد على الأساليب الفردية، وأن العامل باستطاعته اكتساب مهارات ذات أثر إيجابي على زيادة الإنتاجية، بتطبيق مبدأ الاختيار العلمي والتدريب للعامل. وهذا ما يحقق روح التعاون الوثيق بين العامل والإدارة⁽¹⁾، ولكن يخضع تقسيم العمل بين الإدارة والعامل إلى أن يكون العبد الأكبر على الإدارة والمدير. فضلاً عن ربطه للتنظيم من خلال نظام الورشات، والذي استطاع من خلاله التوصل إلى أن لكل عمل توجد طريقة وحيدة الأفضل لإنجازه.⁽²⁾

وبتطبيق هذا النظام العلمي الدقيق، فصل تايلور بين المهام التخطيطية والتنفيذية، وأن تقييم النشاط الإداري والإنتاجي يكون على أساس تكلفة المنتج. فاستخدام الأسلوب العلمي في التنظيم قد عوض عمليات الصدق والتخمين بالأبحاث والتجارب العلمية، والتي تركزت بصفة أساسية حول دراسة الحركة والزمن لتحديد أفضل سبل تحقيق الإنتاجية، مع التركيز على الحوافز أو اتباع أسلوب نمطي في التحفيز في إطار تطبيق الطرق العلمية الكفيلة بالوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية.

وعليه، تعتبر المساهمات الفكرية لتايلور من أهم الإنجازات في ميدان العمل الصناعي، لأنه عالج أهم مشكلات عصر الثورة الصناعية، فضلاً عن الشكل العلمي الذي اتخذته أبحاثه ودراساته وتجاربه، والتي تبلورت في الإدارة العلمية، مما جعل علم الإدارة العلمية يقترن باسم تايلور، المهندس الذي كشف عن

⁽¹⁾-Frédéric Winslow Taylor : *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris-France, 1971, p125.

⁽²⁾ - Linda Rouleau : *Théorie des organisations-Approche classique, contemporaines et l'avant-garde*, presse de l'université de Québec, 2007, p15.

التكامل النمطي الناتج عن سلبية الإدارة وعاداتها السيئة في عدم تقدير جهود العمال الإضافية بصفة خاصة. لذلك فقد اهتم تاييلور بتحقيق أقصى حد إنتاج ممكن عن طريق مجموعات العمل التي يشرف عليها. فهو لم يكن مرتاحا لنظام العمل في المصنع، لكونه يقوم بتقدير سليم لطاقة العامل الإنتاجية. والنتائج التي توصل إليها كما ذكرنا سابقا هي بناء على تجربة رفع الكتل المعدنية، جرف الخامات وتجربة تغذية الآلات بمدخلات الإنتاج.

ففي تجربة رفع الكتل المعدنية توصل إلى أن العامل الواحد يستطيع رفع حوالي 47 طن في اليوم خلال 43% من وقت العمل بدلا من 12.5 طن، من خلال تزويده بالتعليمات اللازمة والأدوات اللازمة وتحديد الوقت المناسب، وبالفعل فقد تبين صدق فرضيته واستغناءه عن عدد كبير من أفراد مجموعته لعجزهم عن الأداء.

وفي تجربة جرف الخامات، فقد ألزم تاييلور الإدارة على تصميم الأدوات المناسبة للعمل لتوفير التكاليف، بدلا من استعمال الأدوات الثقيلة أو الخاصة بالعمال.

ولقد تحصل على براءة الاختراع للصناعات الفولاذية من خلال تجربة تغذية الآلات بمدخلات الإنتاج، والتي أدت إلى تقليص الوقت اللازم للعمل إلى ثلث الوقت السابق.⁽¹⁾

ولأجل تلك النتائج التي توصل إليها، فقد أكد باستمرار على أهمية تطبيق مبادئه العلمية القائمة بدرجة أساسية على الاختيار العلمي للأفراد، تدريب العمال، تأكيد التعاون وتقسيم العمل.

كما أن التأكيد على أهمية هذه المبادئ يسهل عملية التحكم في تقنيات العمل والمتمثلة في تقسيم العمل والتخصص، تحقيق الطريقة المثلى للعمل، تحديد كمية العمل وتنظيمه، تبني نظام الأجر بالقطعة، دراسة الإجهاد البدني الضروري فقط والاكتفاء بمصدر وحدة الأوامر.

وللإشارة، فقد جسد هنري فورد مؤسس شركة فورد للسيارات، وهو أحد أكبر صانعي السيارات، مبادئ تاييلور على خطوط التجميع التي يقوم العمال فيها بتجميع قطع السيارة دون أن يتنقلوا من مراكزهم، بل كانت القطع متوفرة بالقرب منهم في الوقت الذي تنتقل فيه السيارة أو أي منتج آخر بين المراكز، لتصبح في نهاية الخط سيارة جاهزة للاستعمال. وقد حققت هذه الطريقة نجاحا مميذا لتزايد أرباح الشركة، فقد تمكن فورد من جلب العمال ذوي الكفاءات العالية لضمان رفع مستويات الإنتاج، كما أسهم في رفع القدرة الشرائية لعمال مصانع فورد لتحفيزهم على اقتناء سيارة من نوع فورد مطبقا شعار "العامل ذو الأجر المرتفع زبون متميز". كما عمل على تقليص عدد ساعات العمل بهدف خفض تكاليف الإنتاج. لذلك فقد ارتبط اسم فورد

(1) - عبد الكريم بوحفص: تطور الفكر التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017م، ص 48، 49.

بالفوردية *Fordisme*. وهي طريقة في الإنتاج المكثف، تعتمد على خطوط التجميع مع ضمان دخل مرتفع للعمال.⁽¹⁾

لقد اعتبر تايلور أن الإدارة العلمية هي الحل لكثير من المشاكل الصناعية، بحيث تعمل على تحسين المنتجات كما ونوعا، وبذلك فهي تقضي على الصراع داخل التنظيم الإداري الواحد، لأن صاحب العمل يكون اهتمامه بالربح العالي، بينما العامل فهدفه هو الأجر المرتفع، والمصلحة المشتركة هي الزيادة في الإنتاجية التي تعمل على تخفيض نفقات الإنتاج وتؤدي إلى الربح بما ينعكس على الزيادة في الأجر. فأعطاء كل الصلاحيات للإدارة وتهميش دور العامل، معناه التحكم أكثر في العمل عن طريق الضبط والتغذية المكثفة لحالات الاغتراب في المجتمع الرأسمالي.

وبهذا فقد كشفت تحليلات الإدارة العلمية عن تجريد العمل عن طابعه الإنساني. وإضافة إلى زيادة التحكم والسيطرة على العمال، فهي تساير وتدعم أهداف الرأسمالية.

لقد افترض تايلور أن الدافع الأساسي للعمل هو العامل الاقتصادي، وأن العمال لا يستجيبون بطريقة إيجابية للحوافز المادية، وهي فكرة مبنية على الرفض لمفهوم الإنسان الاقتصادي، فضلا عن رؤيته للعمال على أساس أنهم أفراد وليسوا جماعات اجتماعية، وبذلك فقد أخفق في تفسيره لتأثير الجماعات غير الرسمية على سلوك العمال.

وعموما، فإن الرفض والمعارضة لحركة الإدارة العلمية، ليس فقط بسبب نتائجها الاستغلالية وغير الإنسانية، خاصة تلك التي أضفت على الرأسمالية الشرعية العلمية، بل لأنها قد قللت من المهارات الحرفية وقتلت روح الإبداع لدى العامل.

كما أن اهتمام الإدارة العلمية الأساسي كان منحصرا تقريبا في الوحدات الإنتاجية والاهتمام بالمشكلات الفنية والإجرائية وأساليب المراقبة، ومن ثم ترشيد سلوك العمال في الأقسام. فالإدارة العلمية قد أغفلت المشكلات التحليلية المتعلقة بالبناء والعمليات التنظيمية ووظائف الإدارة العليا.

ورغم ما قدمه تايلور من إسهامات في مجال التنظيم، إلا أنه واجه العديد من الانتقادات من بينها رفض النقابات له، كونه أثبت بتجاربه أن العامل أصبح مجرد آلة، هدفها الأساسي هو التركيز على العائد الاقتصادي فقط. وهذا ما يخلق الحقد والمنافسة القاتلة بين العمال بسبب الاختلاف في أداء الوظائف من جهة، والتمايز في الخبرات والقدرات الذهنية والعضلية وحتى في أعمارهم، لأن الأجر هو متغير تابع لحجم الإنتاج، مما استدعى الوضع إلى استدعائه واستجوابه من طرف الكونغرس الأمريكي على إثر إضرابات

(1) - المرجع السابق، ص 54.

عمالية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أجابهم تايلور بأن الإدارة العلمية هي ابتكار لتحقيق الكفاءة وليست اختراع لتحقيق الإنتاجية فحسب، كما أن الإدارة العلمية هي محققة للثورة الفكرية عن طريق زيادة الإنتاجية وليست في توزيع الفائض بين العمل والعمال، فهي نظام عقلي لإحلال المدخل العلمي بدلا من القدرات الفردية.⁽¹⁾

وعموما، فإن التطبيق العلمي في الإدارة قد أهمل وأغفل الجوانب النفسية والاجتماعية للعامل، خاصة تطبيق التجارب في الورشة وليس مستوى المصانع الكبرى.

وبالرغم من نجاح الإدارة العلمية في تحقيق الزيادة الإنتاجية، فهذا لم يمنعها من الوقوع في بعض الانتقادات الجوهرية، خاصة وأن تايلور قام بتطبيق المساواة بين الفرد والآلة. كما لا يمكن تحفيز العمال باعتماد المعيار الاقتصادي أو المادي فقط، ومن غير المنطقي افتراض وجود طريقة أفضل لأداء العمل، فهذا مرتبط بنوع العمل والظروف المحيطة بالعامل. وبالرجوع إلى تقليل الإجهاد البدني للعامل من خلال إلغاء الحركات الزائدة، فهذا يعتبر تغافل غير إنساني للجهد النفسي للعامل.

5- نظرية التنظيم الإداري (هنري فايول *Henri Fayol* 1841-1925)

هنري فايول من رواد المدرسة الكلاسيكية ومن أهم مؤسسيها وأشهر علماء أوروبا في علم الإدارة، اهتم بإدارة المؤسسات ومشاكل القيادة من خلال مؤلفه "الإدارة العامة والصناعية" الصادر في فرنسا عام 1916م، حيث أكد فيه على أن الإنسان هو محور العملية الإدارية والإنتاجية بما يسمح بزيادة الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف الصناعية، لهذا اعتبرت أفكار فايول مكملة لأبحاث تايلور، لأنها سعت إلى تغطية مجالات أخرى أغفلتها نظرية الإدارة العلمية.

ولقد ارتبط مفهوم الرشادة الإدارية بهنري فايول الذي لقب بأب التسيير، حيث ركز على الممارسات الإدارية الناجحة للمدير، والتي حددها في خمسة وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والرقابة. وقد عبر عنها بـ (POCCC) (Planifier, Organiser, Commander, Coordonner et Contrôler). فالتخطيط يركز على التنبؤ بالمستقبل أو تحقيق الأهداف المستقبلية، أما الجدوى من التنظيم فهي إيجاد هيكل تنظيمي ذو كفاءة وفاعلية لانجاز الأنشطة بسهولة ودقة.⁽²⁾

(1) - إبراهيم عبد الله المنيف: تطور الفكر الإداري المعاصر، دار آفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض-السعودية، 2000م، ص101.

(2) - Henri Fayol : **Administration industrielle et générale**, Education Dunod, Paris-France, 1971,

ولتحقيق الأهداف المسطرة، فهذا يتطلب قيادة تعمل على توجيه جهود المرؤوسين بفضل القرارات المتخذة، وبالنسبة للتنسيق فهو بقصد توحيد الجهود لتحقيق الأهداف المسطرة، أما الرقابة فهي تعمل على دراسة الانحرافات وأخذ التدابير اللازمة في الوقت المحدد لتحقيق المواعمة بين التخطيط والتغيرات الطارئة. وقد حاول هنري فايول تقسيم العمليات في المؤسسات على شكل وظائف تقنية، تجارية، مالية، محاسبية، أمنية وإدارية، لخلق الشمولية بين المبادئ التنظيمية.

وبالرجوع إلى مبادئ التنظيم عند فايول فقد حددها في:

- تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف، بحيث يتبعه تخصص في أداء وظيفة محددة بما يحقق زيادة كفاءة العاملين.
- السلطة والمسؤولية، بمعنى حق إصدار الأوامر وتحمل النتائج.
- الانضباط وتوحيد جهود العاملين.
- وحدة القيادة أو الأمر من طرف المسؤول المباشر فقط.
- وحدة التوجيه التي تتطلب نفس الهدف والخطة ورئيس واحد.
- أولوية المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
- المكافأة والتعويض، بحيث تكون المكافأة عادلة بما يحقق أقصى رضا ممكن للعامل وصاحب العمل.
- مركزية السلطة في المستويات العليا من التنظيم.
- تدرج السلطة وفق التسلسل الهرمي وحسب الاختصاصات.
- النظام الذي يفرض احترام القوانين والقواعد الحاكمة للعمل.
- مبدأ المساواة المحقق للعدالة والإنصاف.
- استقرار العمال وبقائهم في المؤسسة خاصة ذوي الكفاءة.
- روح المبادرة التي تحفز إلى روح التجديد والابتكار.
- تنمية روح الجماعة كغرس روح التعاون والفريق بين العاملين.⁽¹⁾

وإذا كان فريدريك تايلور قد اقترن اسمه بالتنظيم العلمي للعمل، فإن فايول جعل من فئة المديرين مكانة مميزة من خلال التكوين التقني الذي ينفردون به عن غيرهم، لكن تنقصهم مبادئ التدبير، لذلك ركز اهتماماته للارتقاء بمبادئ التنظيم العلمي للعمل. حيث قسم المؤسسة إلى ستة وظائف أساسية ولكل وظيفة جزء من النشاط وتتمثل في:

(1) - يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، مرجع سابق، ص 170:169.

- الأنشطة الفنية (الإنتاج والتصنيع).
- الأنشطة التجارية (البيع والشراء).
- الأنشطة المالية (البحث عن رأس المال).
- أنشطة الضمان والوقاية (حماية الممتلكات والأشخاص).
- أنشطة المحاسبة (الإحصاء).
- الأنشطة الإدارية (القدرات الأساسية للمسؤولين عن التنظيم والمتمثلة في التنظيم، التخطيط، التنسيق والتوجيه والرقابة).⁽¹⁾

إن هدف نظرية التكوين الإداري هو تحويل الاهتمام بالترشيد من الوحدات الإنتاجية إلى البناء التنظيمية ، وبالتالي فقد ركزت على قضايا الضبط والترشيد من مستويات الأقسام الإنتاجية إلى مستوى بناء التنظيم والعمليات التنظيمية المختلفة.⁽²⁾

لذلك فقد أسس هنري فايول نظرية التكوين الإداري بوضع الأسس والقواعد التي تعتمد عليها العملية الإدارية. فهو يعتقد أن الوظيفة الإدارية تنطلق من أعضاء التنظيم ومجموع الأفراد فيه، وأن نظام العمل الصحيح داخل التنظيم يقوم على المبادئ والقواعد، لذلك فهو يفضل استخدام مصطلح مبادئ عوضاً من مصطلح قواعد أو قوانين، فحسبه المبادئ تتسم بالمرونة الكبيرة والقدرة العالية على التكيف مع الظروف والعوامل البيئية. ولكي تحافظ المبادئ العامة للإدارة على قيمتها وفعاليتها، يجب أن تنتبه إلى كيفية استخدامها عملياً، فهي مبادئ متفاوتة ومتباينة بين مختلف التنظيمات.

وقد عمم فايول التدريب الإداري على جميع الأفراد دون المهندسين فقط، بسبب الفهم الحتمي للمفاهيم الإدارية، لأنه من سمات الإدارة الناجحة هو الترتيب المنهجي المنظم والمتواصل لكل الأعضاء في المستويات التنظيمية.

كما اهتم فايول بالتخطيط التنظيمي وأعطاه أولوية أساسية في نظريته، لكونه من المتطلبات الجوهرية للتنظيم الإداري الجيد.

وعموماً، فقد ركزت نظرية التكوين الإداري على تحليل الأسس العلمية والعملية الإدارية داخل التنظيمات وطبيعة تقييم العمل كأهم السمات والخصائص المميزة للعمل التنظيمي. فهذه النظرية هي امتداد

(1)- عبد الكريم بوحفص: تطور الفكر التنظيمي-الرواد والنظريات-، مرجع سابق، ص56.

(2) - Glegg. S. R , & Dunkerley. D: **Organisation, class and control routlege and kegan paul**, London, 1980, p99.

للمنموذج المثالي الفيبري للبيروقراطية، خاصة في تركيزها على الترشيح والعقلانية في الإدارة، ومكملة أيضا لاتجاه الإدارة العلمية في تركيزها على الخصائص الوظيفية التنظيمية.⁽¹⁾

ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية، هي أن فايول لم يحدد بدقة مفاهيم الإدارة ووضعها في قالب غير واضح في مجالها العام، فهو ركز على المقولات المجردة وتناول المجتمع في كليته وأنه تنظيم هادف للجميع. وبالتالي فإن تركيز هذه النظرية على البناء التنظيمي والعمليات التنظيمية الداخلية، جعلها تتغافل وتتجاهل المتغيرات البيئية وعمليات التفاعل الإداري. فهي أيضا استبعدت الصراع القائم داخل التنظيمات وكأنها تتعامل مع ثوابت تنظيمية غير متكيفة وغير قابلة للتغيير في التفاعل البيئي، وبدورها أيضا أغفلت الجوانب الرسمية داخل هذه التفاعلات.

• ملخص الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية

لقد اعتبرت المدرسة الكلاسيكية أن الحافز الأساسي للعامل هو العائد المادي الاقتصادي، ومن ثم فإن استجابة العامل للأجر تكون ميكانيكية، لذلك يصبح حسبها مجرد آلة، وهذا ما زادها انتقادا واعتراضا، لأن الإنسان هو كائن اجتماعي ومن غير المنطقي التغافل عن حاجاته الاجتماعية والمادية في نفس الوقت. فضلا عن تجاهلها لتأثير البيئة الخارجية للمنظمة والتركيز فقط على تطوير مواردها، خاصة بتطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل، والذي يعد حسب وجهات نظر الكثير من العلماء والباحثين قاتلا لروح المبادرة والإبداع والابتكار، لأن العامل من خلالها يمكن أن يخضع لوتيرة الملل والاكتئاب.

ثانيا- النظريات السلوكية في التنظيم

1- مدرسة العلاقات الإنسانية: هي رد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي افترضت أن الحوافز المادية أو العائد الاقتصادي هو محور اهتمام العامل، وبذلك فقد أغفلت البعد الإنساني المشحون بالدوافع الإنسانية والاجتماعية، وهذا ما اهتم به اتجاه العلاقات الإنسانية الذي ركز أبحاثه ودراساته على ربط الفرد بالمنظمة، لأن الفرد هو محور العمل الإداري والمحدد الرئيسي للإنتاجية.

إن اهتمام هذا التيار بسلوك الإنسان وبكل أبعاده الإنسانية، جعلها تركز أكثر على الحاجات النفسية والاجتماعية للعامل، مثل احترام النفس والذات والآخرين، لأن العامل يحتاج إلى الحوافز المادية والمعنوية.

انطلقت أبحاث هذه المدرسة مع التون مايو وجماعته في البحث عن العلاقة بين الظروف الفيزيائية للعمل ومستويات الإنتاجية، ثم تطورت إلى دراسة جماعات العمل من حيث بنية تلك الجماعات والروح المعنوية بين العمال والإدارة، وتوسعت بعدها لتشمل طبيعة القيم ونوعية الاتجاهات وأشكال المعايير وأنماط

(1)- رابح كعباش، مرجع سابق، ص 123.

الدافعية. كما نظرت للعمل نظرة اجتماعية وليس كفرد منعزل عن الآخرين، فهي أعطت قيمة للبعد البشري التنظيمي، لأن إشباع رغبات وحاجات الأفراد ينعكس إيجابا على الهيكل البنائي للتنظيم ككل، ولأن الاهتمام بالدوافع المعنوية والاجتماعية هو الأساس المميز للزيادة الإنتاجية في التنظيمات الصناعية.

لقد تطورت حركة العلاقات الإنسانية من خلال الإطار الامبريقي لها واعتمادها على الدراسات الميدانية. وما يميز هذه المدرسة هو محاولتها الاستفادة من العامل باعتباره يخضع لموجه سيكولوجي ولا يخضع مباشرة لموجه اقتصادي. وبالتالي فقد تحولت النظرة للمشكلات الصناعية من العوامل الفردية إلى العلاقات الإنسانية. وعليه، يمكن القول بأن مشاعر العمال وقيمهم واتجاهاتهم أصبحت تمثل مجال اهتمام اتجاه العلاقات الإنسانية.

• أعمال إلتون جورج مايو *Mayo George Elton* (1880-1949)

يعتبر إلتون مايو من مؤسسي علم الاجتماع الصناعي، تركزت أبحاثه في مصانع الهاوثورن Hawthorne-Westren Electric بالولايات المتحدة الأمريكية، وانصب اهتماماته حول البحث في أسباب التعب والتعب وحوادث العمل، والتي كانت نقطة انطلاق تجاربه.

وقد أجريت التجارب عام 1924 حول دراسة أثر الإنارة على الإنتاجية من خلال تكوين فريقين، حيث وضع الفريق الأول تحت تأثير إنارة متغيرة، والثاني في إنارة مستقرة، والنتيجة هي أن الإنتاجية زادت في كلتا الحالتين دون تأثير لمستوى الإنارة.

وفي سنة 1927 تكوّن فريق من جامعة هارفارد بقيادة إلتون مايو للقيام بأبحاث وتجارب أخرى تكشف عن مدى تأثير التعب على أداء العامل، حيث تم عزل 6 عاملين في غرفة اختبار منعزلة لتشكيل العديد من أشكال ساعات العمل والتوقف عن العمل من أجل قياس إنتاجية العامل، والنتيجة أن التحسين في ظروف العمل ليس له تأثيرا كبيرا على زيادة إنتاجية العامل، سواء قبل تحسين ظروف العمل أو بعدها.

وعموما، فقد توصلت الدراسة إلى أن العامل يزداد انتماءه للمؤسسة في حالة شعوره بالراحة النفسية وارتفاع معنوياته والرضا عن العمل بما ينعكس على مستوى الأداء الفردي والجماعي، وهذا ما يشجعه ويحفزه على تنمية روح الجماعة التي تقضي على مختلف النزاعات العمالية، لأنها تعتمد الأسلوب الإنساني في التعاملات. لذلك فالحوافز المادية الاقتصادية غير كافية لزيادة الفاعلية التنظيمية، لأن الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية له تأثيراته الإيجابية والمحددة لفاعلية الأداء التنظيمي، دون إغفال مؤشرا ضروريا يعمل على زيادة الفاعلية التنظيمية، وهو الحد من تسلط الرئيس على المرؤوس، بمعنى فك القيود عن العامل

وإعطائه حرية التصرف أثناء العملية الإنتاجية، فيتمكن بذلك من إبراز مختلف طاقاته وإبداعاته في أداء عمله.

وعليه، فإن الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعامل دون التركيز فقط على مجهوده العضلي ومن خلال الإرشاد والتوجيه له، فإن ذلك يسهم في زيادة إنتاجيته. وكما يعبر عنه رواد مدرسة العلاقات الإنسانية بالتنظيم غير الرسمي المنبثق أساساً من جماعة العمل التي تشكل مجموعة القيم والاتجاهات والتقاليد المشتركة والقواعد الضابطة للعمل. وهذا ما يفرض أيضاً تحقيق التوازن بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي لتحقيق الفاعلية التنظيمية.⁽¹⁾

لقد توصلت الدراسات والتجارب إلى العديد من النتائج التي بينت أن الخبرات الاجتماعية هي التي تحدد بشكل مباشر أنماط السلوك وأنواع العلاقات الاجتماعية. فالعمل الصناعي هو عمل جماعي وجماعات العمل تسهم بدور فاعل ومؤثر في حياة العامل وما يتعلق بها من طمأنينة وراحة. وأن تعزيز حوافز الإنتاج يكون بفضل احترام إنسانية العامل وإشباع حاجاته الاجتماعية، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء والإنتاجية.

وهكذا لا يصبح الحافز المادي هو العامل الوحيد الذي يستجيب له العمال، وأن العوامل التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية لا تتعلق بظروف الإنتاج، ولكنها عوامل متعلقة بالطبيعة البشرية، وهو ما يفسر تأثير الجماعات غير الرسمية.

وفي هذا السياق، فقد لخص **شneider** وظيفة الجماعة غير الرسمية في المصنع على أنها تعمل على تخفيف الشعور بالتعب وزيادة الشعور بالضمان والعمل على زيادة تدفق الاستجابات الانفعالية.⁽²⁾

كما أكد **جورج هومانز** في قوله "أن الحقيقة التي لا أشك فيها لحظة واحدة، هي أن الإنسان حيوان اجتماعي. لقد تأكد لي أن العامل يأتي إلى المصنع شخصاً اجتماعياً، يحتاج أولاً وقبل كل شيء إلى إتاحة الفرصة لإقامة علاقات وثيقة مع الآخرين الذين يعملون في مكان عمل واحد".⁽³⁾

ولقد اعتمدت نظرية العلاقات الإنسانية على الاعتراف بأن تأثير معايير الجماعة وقيمها على سلوك ومواقف الأفراد، هو مصدراً يمكن للإدارة أن تسخره لصالحها.

(1) - يوسف مسعداوي : أساسيات في إدارة المؤسسات، مرجع سابق، ص176، 177.

(2) - فاروق محمد العادلي: الاجتماع الصناعي، ط2، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1976م، ص64.

(3) - السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط3، دار المعارف، القاهرة - مصر، 1981م، ص129.

إن تأكيد إلتون مايو على الدافعية والروح المعنوية وتماسك الجماعة، هو من أجل أن لا تتجاهل الإدارة وجود وأهمية التنظيم غير الرسمي والحفاظ على عدم انهيار الاتصال بين قمة التنظيم وقاعدته. لذلك فإن جعل التنظيم غير الرسمي وظيفيا ونفعيا هو بمثابة القوة الدافعة التي تسهم في تحقيق أهداف التنظيم بطريقة فاعلة وناجحة.⁽¹⁾

وعليه، فإن دراسات الهاوثورن قد حوّلت التركيز من العامل الفرد إلى العامل المنخرط في جماعة اجتماعية، وأن سلوك العمال هو استجابة لمعايير الجماعة وليس فقط للحوافز المادية أو الاقتصادية. فضلا عن أن سلوك العمال في العملية الانتاجية لا يمكن فهمه بدون إعطاء أهمية معتبرة للتنظيم غير الرسمي للجماعة.

وفي نفس الاتجاه وحسب أبراهام ماسلو *Abraham Maslow*، فإن الإنسان لديه رغبات لإشباع مجموعة محددة من الحاجات المرتبة تدرجيا حسب أهميتها وفقا للسلم الذي وضعه في مخطظه التالي:

الشكل رقم (01): يمثل سلم الحاجات لماسلو



المصدر: راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 1999م، ص129.

(1) - محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم-مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج-، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية-

مصر، 1986م، ص195.

وتتمثل الحاجات الفيسيولوجية في الطعام، الشراب، المسكن، الراحة، النوم. أما حاجات الأمان فهي الحماية من مختلف المخاطر ومحاولة التقليل من التوتر والقلق. وتتضمن حاجات الانتماء الشعور والإحساس الذي ينتاب الفرد من خلال العلاقات الاجتماعية التي ينشئها مع غيره، والتي تعمل على قبوله ضمن الجماعة التي بدورها تمنحه الاحترام من طرف الآخرين، وتسهم في احتلاله لمكانة اجتماعية تجعله يشعر بالاستقلالية والثقة بالنفس، وهو ما أشار إليه ماسلو في حاجات التقدير والاحترام ليصل بذلك إلى تحقيق الذات من خلال انجازاته وطموحاته.

إن ماسلو من خلال مخططه السلمي لتصنيف الحاجات، فقد حاول تقديم إطار علمي عام محفز لأفراد التنظيم، والذي يستوجب من مديره أو مسؤوله إدراك حاجات مرؤوسيه وكيفية تحقيق الترابط والكفاية لهذه الحاجات، وذلك من أجل تحقيق فاعلية إنتاجية للعاملين.

ومن بين الانتقادات التي وجهت لمدرسة العلاقات الإنسانية، أن الأساليب التي استخدمها إلتون مايو لم تؤدي إلى نتائج هادفة ومفيدة في مجال الإنتاجية والرضا عن العمل، فهي غير فعالة في مجالي الإشراف والاتصال، فضلا عن تغافله للعوامل البيئية داخل التنظيمات. ولم يهتم بالصراع بين العمال والإدارة، واعتقد أنه يمكن القضاء عليه عن طريق إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعمال. فكلما تم إشباع حاجات العمال كلما زادت طاقة إنتاجيتهم، ولكن ارتبط هذا الإشباع بما يخدم فقط الأهداف الإدارية للمشروع الرأسمالي.

إن مدرسة العلاقات الإنسانية كغيرها، فقد أغفلت جوانب وركزت على جانب واحد وهو العنصر البشري، فضلا عن إغفالها للتنظيم الرسمي الذي يشكل ويحكم أعضاء التنظيم. فبالرغم من الإسهامات الكبيرة المميزة لهذه المدرسة، إلا أنها أهملت بعض الجوانب، من بينها دور النقابة العمالية واستبعاد عملية الصراع التنظيمي. فضلا عن تركيزها المكثف على أهمية العلاقات الاجتماعية والتقليص من دور الحوافز المادية المؤثرة باستمرار في أداء وسلوك العامل.

2- مدرسة اتخاذ القرارات: من أهم مؤسسيها هيربرت سيمون *Herbert Simon* (1916-2001)، والذي أكد على أن التسيير يتجسد في عملية اتخاذ القرارات، فهو جوهرها. والمسير هو عون لاتخاذ القرار ومكلف بإنجاز القرارات الرشيدة المحققة للأهداف والناבעة من أسلوب التفاوض والإقناع.⁽¹⁾ بمعنى أن هدف التسيير لا ينصب فقط على تحقيق أكبر قدر من الكفاءة، بل يتطلب موافقة الأغلبية والأخذ بقراراتهم.

(1) - H. Koontz et O'Donnel: *Management principes et méthode de gestion*, 4^{ème} édition, Macgraw Hill, Québec, 1980, p21.

إن الأمر المميز لهيرت سيمون هو تحليله للاقتصاد كعلم سلوكي، وبذلك فقد طبقه على دراسة التنظيمات وعملية اتخاذ القرارات بداخلها. حيث تنطلق النظرية الاقتصادية من فكرة مفادها أن سلوك الإنسان هو عقلائي بالدرجة الأولى، لذلك فالإنسان يتخذ قراره بعد تحديد مشكلته، ثم يقترح الحلول والخيار البديل الذي يحقق الهدف المخطط له. وبناء على هذه الفكرة، انتقد هيرت سيمون العقلانية التامة، فهي شبه مستحيلة، وأن اختيار الحلول البديلة أمر غير منطقي لتعدد المعلومات وتغييرها حسب كل فترة زمنية. لذلك فهو فضل الاتجاه إلى العقلانية المحدودة، فالإنسان من غير الممكن أن يصل إلى الحلول المطلقة.

لذلك فإن القرار الرشيد هو القرار الموضوعي القائم على دراسة وتحليل الظروف والمواقف الفعلية للمشكلة، وأن القرارات سواء كانت مبرمجة، فهي تعتمد على التكرار والروتين، إلا أنها تحتاج إلى الخبرة والتجربة. وإذا كانت القرارات غير مبرمجة، بمعنى مهيكلة تخدم مستقبل التنظيم من مشاريع واستثمارات، فهي تحتاج بدورها إلى دراسة وتفكير. لذلك فإن الاختيار السليم مبني على ترشيد السلوك التنظيمي.

إن العقلانية والترشيد المطلق في الإدارة تكاد تكون مستحيلة، لأن العملية تحتاج إلى التدقيق أكثر من الإنتاجية والكفاءة، مما يحول دون اتخاذها القرار العقلاني الرشيد. وهذا ما يفسر أن عملية اتخاذ القرار هي اختيار البديل الأمثل في ظل الظروف الكائنة فقط. كما أن عقلانية القرارات تكون محدودة بالمعلومات وقدرات ودوافع صاحب القرار.⁽¹⁾

فالمعلومات غير متوفرة في كل زمن ووقت، مما يحول دون المعرفة الدقيقة بكل المعلومات واستحالة العقلانية في اختيار البدائل الممكنة، لأن اختيار الحلول يكون على عينة محدودة من الحلول البديلة. فضلا عن محدودية قدرات صاحب القرار وما يتبعها من تغييرات فيزيولوجية طارئة، وحتى أهدافه الشخصية تتدخل في اتخاذ القرار. لذلك فصاحب القرار يصل إلى تبني القرار أو الحل البديل المرضي فقط بتلك الفترة، فهو يتوقف عن البحث عن الحلول الأخرى الممكنة لعدم توفر المعلومات ومحدودية الوقت في اتخاذ القرار.

وبهذا يرجع الفضل في تطوير نظرية صنع القرار إلى هيرت سيمون، الذي أوضح بأن التنظيمات هي أبنية لصنع القرار، وأن السلوك في التنظيم يجب أن يكون سلوكا هادفا ضمن الأهداف المشتركة للتنظيم والقائمة على التنسيق الدقيق للنشاطات والوظائف. وهكذا يصبح تنسيق العلاقات، هو ما يميز التنظيمات الرسمية عن غيرها من أنماط التجمعات الاجتماعية. فالأفراد لا يمكن اعتبارهم مجرد أدوات بسيطة خالية من الدوافع والمحفزات، بل هم أفرادا يساهمون في حل المشكلات من خلال ممارستهم لاتخاذ القرارات. وهذا ما

(1) - Boyer. L et Fquilbey. N : **Organisation théories applications**, 2^{ème} édition, Edition d'organisation, paris-France, P173,174.

جعل سيمون يقول " أن التنظيمات هي أبنية لاتخاذ القرارات، ومن ثم فإنه علينا عند صياغة النظرية الإدارية أن نجيب على عدد من التساؤلات الهامة، من بينها: ما هو الوصف العلمي المناسب للتنظيم؟".⁽¹⁾

وترتكز عملية صنع القرار على نوعين من المعطيات التي من خلالها يتخذ الفرد قراره: معطيات فعلية واقعية ومعطيات قيمية. فالمعطيات الفعلية الواقعية، تركز على ما هو كائن بالفعل وليس على ما يجب أن يكون، فهي تتمثل في المسائل المرتبطة بالظواهر التي يمكن ملاحظتها في الواقع وتخضع للتجربة ويتم التحقق من صدقها الامبريقي.

أما بالنسبة للمعطيات القيمية، فهي تتعلق بمسائل أخلاقية وغير خاضعة للتجربة الميدانية، لأنها تهتم بما يجب أن يكون. بالنسبة للمعطيات الواقعية فهي ترتبط بالوسائل، أما القيمية فهي تتعلق بالغايات والأهداف.

لذلك فبعد تحديد الأهداف، يتم اختيار الوسائل الأنسب والأنجع لتحقيقها، وتكون هنا المعطيات القيمية مرتبطة بالأهداف ذاتها، وهذا هو معنى القرار العقلاني الرشيد.⁽²⁾

ولقد اعتبر هيربرت سيمون الإدارة بأنها فن تنفيذ الأشياء بواسطة مجموعة من الأفراد، أين يتم تحليل سلوكهم على المستوى الواقعي، وذلك بالاعتماد على مفهوم اتخاذ القرارات. لذلك تتمثل نقطة الارتكاز عنده في التحول من الانشغال بالقضايا المرتبطة بالكفاءة والفاعلية الإنتاجية والعمليات الاجتماعية والنفسية، إلى دراسة التنظيم كنسق لاتخاذ القرارات وحل المشاكل عن طريق ارتباط أعضاء التنظيم وتأثيرهم وتأثرهم بالبناء.⁽³⁾

وبالرغم من الإضافات التي أسهم بها هيربرت سيمون في عملية التسيير، إلا أنه لم يتعرض للعوامل المحددة للاختيارات الدافعة لتغيير الأفراد في التنظيم، فهو اهتم فقط بتنميط التنظيم والتركيز على الاختيارات التي يعتمدها الأفراد في التنظيم.

ولأجل ذلك، أغفلت هذه النظرية العوامل الخارجية المحيطة بالتنظيم خاصة البيئية المجتمعية، وركزت فقط على الحياة التنظيمية المستقرة، وهذا ما يعزز ويدعم مصالح الرأسماليين بالتثبيت والمحافظة على المنصب والمكانة.

كما أنه من الصعب أن تكون لدى صانع القرار المعرفة الكاملة بكل الحلول الممكنة للمشكلات والتنبؤ بالمخاطر والنتائج.

(1) - محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 178.

(2) - السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 137.

(3) - المرجع السابق، ص 185.

3- نظرية x لدوجلاس ماجريغور (1906-1964) *Douglass McGregor*): وهو من أهم الرواد الذين ساهموا في تفعيل العمليات التنظيمية، فأفكاره مستمدة من تطبيقات المنظمات العسكرية. لذلك فهو ينتقد ويخالف الفكر التقليدي الذي عبر عنه بـ (x)، كونه يفترض اعتماد أسلوب القهر والرقابة الدقيقة وإهمال البيئة الخارجية. لذلك فقد طرح ماجريغور فكر بديل عبر عنه بنظرية (y) المعاصرة، والتي تركز على الجهد الجسدي والذهني معا في إنجاز العمل، انطلاقا من فكرة أن الفرد يبحث عن العمل كمصدر لإشباع طموحاته وتحقيق أهدافه، فيمكن حسب استخدام أساليب أخرى غير تلك التي استخدمها رواد الفكر الكلاسيكي وتحقيق أعلى معدلات الإنجاز.⁽¹⁾

إن الافتراضات التي تبناها ماجريغور في نظرية (y) تنطلق من أن الطبيعة البشرية ترغب في العمل الذي يتطلب بذل الجهد العضلي والذهني، وأن الفرد يميل إلى البحث عن المسؤولية وتوجيه نفسه بنفسه ليتسنى له التحكم في عمله وليس فقط قبول الأوضاع على ما عليه، وهذا لا يمنع الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية التي أشار إليها أبراهام ماسلو.

فالفرد حسب ماجريغور يمتلك قدرات إبداعية ودرجة عالية من الابتكارات في ميدان العمل، مما يتطلب منه استغلال أقصى طاقاته وإمكانياته.

إن هذه الافتراضات هي عكس نظرية (x) التي تؤكد بأن الفرد سلبي ولا يحب العمل وكسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية، واعتبار أن العقاب والتهديد من أفضل الوسائل لدفعه إلى العمل خوفا وليس حبا في العمل، لذلك فهو حسب هذه النظرية يحتاج إلى رقابة شديدة ودعم للحوافز المادية فقط والتي تم تحديدها في الأجر.

فمن خلال افتراضات نظرية (y) توجد أنواع أخرى من الحوافز لتغطية نقض الحوافز المادية، وهذا ما يستدعي تحليل حاجات الفرد غير المادية. ولكي يتمكن العامل من تحمل المسؤولية والتعاون على إنجاز مصالح التنظيم، فهذا يتطلب اعتماد الإدارة بالأهداف⁽²⁾ التي تتسم بالطابع التكاملي والتفريقي بين معطيات الفرد ومتطلباته في إطار تحقيق الفاعلية والكفاءة.

ومن هنا يتضح أن دوجلاس ماجريغور يؤكد على الجوانب المتعلقة بدور المشاركة الفاعلة للأفراد وعلى أهمية القيادة الإدارية في تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين معا وفقا لنظرية (y)، وذلك من خلال تحديد المستلزمات العامة للوظائف وتحديد الأهداف الفرعية من الأهداف العامة، فضلا عن متابعة

(1) - عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي، دار الرضا للنشر، دمشق-سوريا، 2004م، ص113.

(2) - سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص177.

انجاز الفعاليات التنظيمية والإدارية والفنية تحقيقاً للأهداف الفرعية في آجالها المحددة، ثم تقسيم النتائج المحققة للأهداف العامة ومعرفة الانحرافات عن السياسات المرسومة، وتشخيص أسبابها بموضوعية ومحاولة إيجاد السبل الوقائية.⁽¹⁾

وهكذا فإن الأبعاد التي تركز عليها نظرية (Y)، لا تتوافق والأفاق الإنسانية التي جاءت بها مبادئ الإدارة بالأهداف وما تنطوي عليه من أبعاد سلوكية، والكشف عن القدرات الفردية والجماعية في المشاركة الواعية لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.⁽²⁾

4- النظرية الموقفية (الظرفية): سميت بالموقفية لأنها تؤكد على أن فاعلية القائد تتماشى مع أسلوبه في التعامل مع البيئة المحيطة (الموقف). لذلك فإن القيادة الفاعلة هي التي تتبنى أو تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه وعوامل البيئة أو الموقف المحيط به.

ومن أهم الإسهامات الفكرية في مجال القيادة لهذه النظرية، فريدريك فيدلر *Frederick fiedler* الذي قام بأولى المحاولات لتطوير نموذج في القيادة الموقفية، حيث تبنى أسلوب القيادة الإدارية المستخلص من دراسات أوهايو وميتشيقان والقائم على أسلوب القيادة بالإنتاج أو العمل، وأسلوب القيادة بالعاملين أو المرؤوسين.⁽³⁾

ترتكز مبادئ النظرية الموقفية على نظرية النظم التي تنطلق من فرضية مفادها أن كل موقف تواجهه المؤسسة فهو يتطلب منها اتخاذ التدابير اللازمة لإيجاد الحلول العلاجية، بمعنى لا توجد حلول مسبقة، بل العلاج يبنى على أساس الوضعية السائدة، وكلما تغيرت الوضعية كلما اختلفت طرق المعالجة وإيجاد الحلول. فالعوامل الخاصة بكل مؤسسة هي التي تفرض حلول المشكلات والصعوبات المعترضة.

ويمكن اعتبار هذه الأفكار هي محاولة تكيفية للحياة العملية المؤسساتية، استجابة للمتغيرات الطارئة، أو أن تستجيب للمتغيرات دون التقيد بنهج محدد يشكل قيدها في تحقيق الكفاءة والفاعلية.⁽⁴⁾

إن فيدلر يؤكد على وجود أسلوب واضح في كل المواقف، وفي المقابل فإن القائد المهتم بالعمل يتفوق في المواقف الصعبة، أين تكون العلاقة سيئة بين القائد ومرؤوسيه، فيكون حينئذ نفوذه ضعيف اتجاه مرؤوسيه، لأن هيكل العمل أصبح يتسم بالغموض. وعندما يكون هذا الهيكل واضح، فالعلاقة تكون جيدة

(1) - لو كيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة-الجزائر، دس، ص 99.

(2) - مهدي حسين زويلف، علي محمد العضاليلة: إدارة المنظمة-نظريات وسلوك-، دار مجدلاوي، عمان-الأردن، 1996م، ص 73.

(3) - حسين حريم: السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان-الأردن، 2004م، ص 213.

(4) - موسى اللوزي: التطوير التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1998م، ص 40.

بين القائد ومرؤوسيه ونفوذه يكون قوي، لأن المواقف كانت سهلة. أما في حالة المواقف المتوسطة، فالنتيجة مثل المواقف الصعبة.⁽¹⁾

وعموماً، قدمت التنظيمات الموقفية تفسيرات ورؤى حديثة للفكر التنظيمي، خاصة من خلال سعيها لإقامة العلاقة بين المحيط الخارجي والهيكل التنظيمي ومستوى الأداء، مما جعلت أفكارها مكتملة للفكر التنظيمي الكلاسيكي ومبادئ حركة العلاقات الإنسانية. فالتنظيمات حسب التناول الموقفي تعالج وتفسر انطلاقاً من دراسة المواقف المختلفة، ليتسنى لها بعد ذلك تصميم نماذج وطرق التسيير لكل تنظيم في موقعه.

لكن ما أغفلته التناولات الموقفية هو غياب تحليل سلوك الأفراد، خاصة فيما يتعلق بدراسة سيكولوجية القادة وأنماط القيادة، نظراً لصعوبة تحديد التغيرات الطارئة على مختلف المواقف وعلى مختلف التنظيمات.

5- المدرسة السلوكية: هدفها الكشف عن الجوانب الإدارية المتواجدة في شخصية الفرد، لذلك فقد اهتمت بدرجة كبيرة بدراسة الفرد وتحليل شخصيته لمعرفة تصرفاته، وتحقيق الفهم المتبادل بين أعضاء التنظيم للوصول إلى تحقيق الأهداف.

ومن أهم رواد هذه المدرسة عالم النفس الاجتماعي رنيسيس ليكرت *Rensis Likert* (1981-1903)، فهو من العلماء النفسانيين الذين ركزوا اهتماماتهم على الجانب السلوكي للإنسان، كون السلوك هو المحدد الرئيسي لتوجيه فاعلية الأداء والإنتاجية. ولأجل ذلك، فإن الاهتمام والاعتناء بالعنصر البشري هو انعكاساً إيجابياً لتوجيه سلوكه نحو أفضل أداء للعمل وتحقيق أكبر إنتاجية ممكنة. وأن الاهتمام أو حسن إدارة العنصر البشري متوقفة على عنصر الدافعية في العمل، والتي بدورها مرهونة بعلاقة المشرف والمرؤوسين.

ويعد العديد من الأبحاث والدراسات التي أقامها حول تباين واختلاف الأداء والإنتاجية، فقد توصل إلى أن النظام السائد في الإدارة هو المحدد الرئيسي لفشل التنظيم أو نجاحه، بمعنى أن اتباع النظام الكلاسيكي في التسيير التنظيمي من شأنه أن يعمل على فشل وزوال التنظيمات.

(1) - سميرة صالح: أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين - دراسة حالة مؤسسة سونطراك (المديرية الجهوية - بجاية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تنظيم الموارد البشرية، قسم العلوم الاقتصادية - جامعة باتنة - الجزائر، 2008م، ص 37.

لذلك فإن ليكرت أقام نظريته المعدلة للنظرية الكلاسيكية كأسلوب بديل في الإدارة يقضي على انخفاض الإنتاجية وهدر الإمكانيات المادية والبشرية، وهو ما أسماه باستخدام أسلوب التنظيم الوظيفي وتحديد معدلات الأداء، وذلك باعتماد الدافعية في جميع أجزاء وعناصر التنظيم.

وتتحدد عوامل الدافعية في الدوافع الاقتصادية، الذاتية، الأمن، الضمان، التجديد والابتكار، حيث تتلخص هذه الأهداف في إعطاء قيمة للفرد للشعور بفائدته داخل التنظيم، فكل فرد في التنظيم يرغب في إحساسه بأهمية وجوده ومنفعته وفاعليته.

ولم يكتفي ليكرت فقط بمتغير الدافعية في توجيه السلوك الإنساني، بل تعداها أيضا إلى متغيري القيادة والعمل الجماعي، أو ما أسماه بالعضوية المزدوجة القائمة على منطق المشاركة في الإدارة. بمعنى الاعتماد على تنظيم يقوم على الجماعات وليس على الأفراد، لأن العمل الجماعي هو أساس تكوين العلاقات الإنسانية، وأن تنمية هذا العمل الجماعي لا تتم إلا من خلال قيادة مرنة ونظم اتصالات فاعلة ومتكاملة ومترابطة، بحيث تعمل على تنمية روح التعاون وتوحيد الأفكار وتطبيق نظام المشاركة في الإدارة. وهنا يتسنى للفرد العامل الولاء للمؤسسة والإخلاص في العمل والإحساس بالمسؤولية.

وتتعدد الأنماط القيادية حسب ليكرت إلى أنواع مختلفة قد حددها في المشاركة الجماعية، الاستشارية الجماعية* أو الفردية القائمة على استشارة العمال على انفراد بنفس أهداف الجماعة، والنوع الأوتوقراطي الاستغلالي الذي يتبع أسلوب التهديد والعقاب.⁽¹⁾

6- نظرية النظام التعاوني (شستر إرفين برنارد 1885-1961): وتعرف هذه النظرية أيضا بنظرية قبول السلطة والتنظيمات غير الرسمية. وقد أصدر شستر برنارد مؤلفه "وظائف المدير" والذي أكد من خلاله على أهمية الجوانب الاجتماعية والنفسية للتنظيمات الإدارية، حيث اعتبر المنظمة نظام اجتماعي يتطلب إنجاحه بفضل تعاون القيادات الإدارية مع العاملين وليس فقط باستخدام السلطة الرسمية للقائد وحقه في إصدار الأوامر وفرض الجزاءات والعقوبات.⁽²⁾

لقد أكد على وجود نسق تعاوني بين الأفراد يقوم على أساس تعاون شخصية أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد، وتكون بذلك الأنساق الفرعية نسقا تعاونيا داخليا، وهذا ما يستدعي تنمية شعور الارتباط بالمنظمة لدى العاملين عن طريق مشاركتهم في اتخاذ بعض القرارات ومنحهم فرص التعبير عن احتياجاتهم النفسية والاجتماعية. وهذا ما يفسر قناعة شستر وإدراكه لأهمية تأثير السلوك الفردي في التنظيم، لأن

⁽¹⁾ -Plan, J-m : **Théorie des organisations**, 4^{ème} édition, Dunod, paris-France, 2013, p103,104,105.

*الاستشارية الجماعية هي استشارة العمال كمجموعة لكنهم لا يشاركون في اتخاذ القرار.

⁽²⁾ - زكي محمود هاشم: **التنظيم وطرق العمل**، دار السلاسل للطباعة، الكويت، 1988م، ص73.

التنظيم يتأثر بالعوامل البيئية والاجتماعية. فالتنظيم هو نسق مفتوح على مختلف المتغيرات المادية والاجتماعية.

وعلى هذا الأساس، يصبح الفرد هو العامل الاستراتيجي في التنظيم، لأن الاهتمام بالعنصر البشري وبدوافعه الإنسانية هو المحرك الرئيسي للأنشطة التنظيمية، وما على الإدارة إلا التعاون والسعي نحو إيجاد السبل الكفيلة لتحقيق أهدافها في إطار حث الفرد على التعاون وتشجيع تكوين الجماعات، ومحاولة تنسيق الجهود التعاونية وتجسيدها في شكل أنساق تعاونية.⁽¹⁾

وحسب شستر، فإن ما يزيد من تماسك الهيكل التنظيمي هو تعزيز الشبكة الاتصالية من خلال التعريف بقنوات الاتصال لجميع أفراد التنظيم، وجعل خطوط السلطة الرسمية واضحة لتفادي ازدواجية المعلومات.

كما أكد على حتمية وجود التنظيمات غير الرسمية داخل التنظيمات الرسمية. فاعتبار التنظيم غير الرسمي بأنه تنظيم غير نافعا ولا جدوى منه، فذلك يؤثر على مستقبل التنظيمات، لكونه بمثابة الأمان الذي يحفظ الأفراد في ضوء السلطة الرسمية، وبدونه يحدث الاختلال في البنى الهيكلية والوظيفية للتنظيم.⁽²⁾ ويدعم شستر نظريته بالتأكيد على أهمية الحوافز كمحرك ودافع رئيسي للعمل لدى الأفراد مقابل تعاونهم مع التنظيم في تحقيق الأهداف المرسومة، والاهتمام أيضا بنوعية الحوافز المقدمة ومدى اقتناع الأفراد بها من أجل تلبية احتياجاتهم ورغباتهم اللامتناهية.

وعموما، فإن إسهاماته تمثل حلقة وصل بين تحليلات ماكس فيبر في تفسيره للظاهرة البيروقراطية والنظرية البنائية الوظيفية، فهو لم يقتنع بالمبادئ التقليدية في تسيير النظم وما يتبعها من مركزية السلطة وإصدار القرارات والأوامر والتعليمات. فالفكر التنظيمي هو نسق تعاوني يشمل مركبات معقدة ومتميزة في علاقاتها التعاونية بين الأفراد.

وبفضل إسهامات شستر في مجال تنظيم المنظمات، فقد لقب بالأب الروحي للتنظيم.⁽³⁾

7- **نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم:** من أهم رواد هذه النظرية أستاذ التربية والسلوك التنظيمي كريس أرجيريس (1923-2013) *Chris Argyris* الذي انتقد مبادئ النظرية الكلاسيكية القائمة على التخصص وتقسيم العمل ووحدة الأمر ونطاق الإشراف، لما تفرزه من تكوينات لشخصية سلبية وتابعة.

(1) - شوقي حسين عبد الله: أصول الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة-مصر، 1989م، ص63.

(2) - لوكنيا الهاشمي، مرجع سابق، ص100.

(3) - مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات-دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة عام، دار عالم الكتاب الحديث، عمان-الأردن،

كذلك ركز اهتماماته حول الفرد والتنظيم منطلقاً من أن الشخصية الإنسانية هي التي تعكس طاقات الإنسان وحاجاته النفسية، لكونها تحافظ على بقاءه وتحمي شخصيته من اللاتوازن في محاولة لإشباع هذه الحاجات. وفي المقابل يتمتع الإنسان بقدرات تمكنه من تحقيق التكيف بين الحاجات والبيئة، فهو يدافع من أجل الحفاظ على ذاته وكيانه الكلي بمختلف الأساليب الدفاعية.

ويؤكد أرجيريس أن اعتماد الأسلوب القيادي هو الحل الأمثل لتحقيق الكفاءة التنظيمية والقضاء على التناقضات والحوازر والفوارق بين الفرد والتنظيم من خلال تقليص سلطة الرقابة الإدارية. ومن الضروري الأخذ في الاعتبار الشخصية الإنسانية ودور الجماعات الصغيرة داخل التنظيم، وهذا من أجل فهم السلوك الإنساني في التنظيم.

ولا يمكن فصل الفرد عن التنظيم الرسمي، لأنه يحدث التناقض عندما تطبق فقط مبادئ التنظيم الكلاسيكي، لأن الفرد يخضع للقواعد التنظيمية الرسمية، وهذا الخضوع يفرض عليه تكوين جماعات غير رسمية لمناقشة هذه القواعد والإجراءات الرسمية. فالجماعات غير الرسمية هي السبيل الوحيد الذي يلجأ إليه العامل للتعبير عن ذاته، والحفاظ على توازن شخصيته من الضغوطات الإدارية المفروضة في شكل تنظيمات رسمية. كريس أرجيريس، لا يرفض فكرة التنظيم الرسمي بهذا الطرح لكن العملية تحتاج فقط إلى تعديل وتحقيق التكيف على المستوى الفردي والجماعي.⁽¹⁾

وعلى هذا الأساس، يحرص أرجيريس على عدم التعامل مع الأفراد داخل التنظيم بتطبيق التنظيم الرسمي حسب مبادئ التنظيم الكلاسيكي التي أغفلت الجوانب الشخصية والنفسية وتأثيراتها السلبية على الكيان الشخصي للإنسان. بمعنى تحقيق التكيف بين الرغبات الفردية ومتطلبات التنظيم الرسمي، وذلك بإتاحة فرص التفاعل بين الأفراد واندماجهم داخل التنظيم، وتحقيق المواءمة بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.

وعليه، فإن فهم سلوك الفرد والمنظمة يعتمد على أساس فهم المتغيرات المتفاعلة لكلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، إضافة إلى ضرورة القيام بدراسة تحليلية لطبيعة الشخصية الإنسانية، وما ينبثق عنها من أنماط سلوكية مختلفة للأفراد.⁽²⁾

(1) - الغريب عبد العزيز علي: نظريات علم الاجتماع - تصنيفاتها، اتجاهاتها وبعض نماذجها التطبيقية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض - السعودية، 2009م، ص 94-95.

(2) - نور الدين تاويريت: قياس فعالية المنظمة من خلال التقييم التنظيمي، مطبوعة بيداغوجية غير منشورة، جامعة بسكرة - الجزائر،

مما سبق، نخلص إلى أن نظرية أرجيريس قد اعتمدت إمكانية التنبؤ بالسلوك الإنساني والقدرة على تفسير الأنماط المختلفة في حقول التنظيم في ضوء التركيز على الفرد باعتباره الحقل الرئيسي في ميدان الأثر التنظيمي للسلوك القائم، وفي ضوء التنظيم الرسمي والقواعد التنظيمية التي تتحكم في علاقات الأفراد والجماعات العاملة في المنظمة وتحديد أنماطهم السلوكية، سواء بصورة منفردة أو متفاعلة بعوامل ذاتية أو علاقات غير رسمية أو عوامل تنظيمية رسمية.

ثالثاً - النظريات الوظيفية والنسقية

برزت النظريات الوظيفية كاستجابة منطقية وحتمية لتحليلات النظريات الكلاسيكية في الإدارة والتنظيم، محاولة الوصول إلى حلول المشكلات التنظيمية، لذلك فقد أسهمت تحليلات هذا الاتجاه بإثراء نظرية التنظيم بفضل القيمة النظرية والمنهجية التي ارتكزت عليها هذه التحليلات القائمة على معالجة الأبنية الاجتماعية والتنظيمات.

تميزت النظريات البنائية الوظيفية بخصائص نوعية ذات أبعاد تحليلية وتصورية، عملت على توضيح طبيعة التداخل بين التنظيمات. ومن أهم روادها تالكوت بارسونز، روبرت ميرتون، ألفن جولدنر وفيليب سيليزنيك وغيرهم.

وتبقى تحليلات ماكس فيبر للتنظيمات البيروقراطية وتأثيرها على البناءات التنظيمية والسياسية هي نقطة الانطلاق للوظيفية، وبذلك اعتبر نموذج الإطار التصوري الفكري الثري بالإسهامات في تحليلاتهم وأفكارهم.

ركز الوظيفيون على دراسة وتحليل التنظيمات نظرياً وتطبيقياً بفضل تحليلات فيبر التي تعتبر من أهم العوامل المساهمة في وضع الفروض النظرية التنظيمية، ومحاولة اختبارها ميدانياً بواسطة دراسات امبريقية للبحث في التوازن الدينامي للأنساق.

فالتنظيم هو نسق مفتوح يتفاعل باستمرار مع البيئة، وله احتياجاته الجوهرية التي يقوم بإشباعها للمحافظة على استمراره وبقائه بشكل منسجم ومتوازن، كما تتحقق للنسق حالة التوازن من خلال تلبية وإشباع أجزاءه المختلفة للاحتياجات.⁽¹⁾

(1) - رابح كعباش، مرجع سابق، ص 157.

1- تالكوت إيدقار بارسونز Talcott Edger Parsons (1902-1979): من أوائل الوظيفيين في علم

الاجتماع الصناعي من خلال نظرية التناول الوظيفي النسقي للفعل. أفكاره مستمدة من دوركايم وماكس فيبر. فالعقل الاجتماعي عنده هو كل أنواع السلوك البشري التي تحركها وتوجهها المعاني الموجودة داخل التنظيم، أو على حد تعبيره الموجودة في ذهن الفاعل سواء كان فردا أو جماعة أو مجتمعا.

وترتكز تحليلاته على تحقيق التكيف مع المحيط المادي الاجتماعي وتحقيق اندماج الأفراد في النسق الاجتماعي للحفاظ على استقرار وثبات النسق وتحقيق أهداف التنظيم.

إن وظائف النسق الاجتماعي حسب ما حددها بارسونز تنوزع بين تحقيق التكامل، الثبات، المحافظة على نمط التفاعل، التكيف وتحقيق الهدف.

فالنسق يصبح متكاملًا إذا تحقق التوازن في المكانة والدور والأهداف الشخصية المرغوبة وأهداف النسق. وبما أن النسق يتميز بجملة من القيم والمعايير، فهو يضمن من خلالها المحافظة على أنماط التفاعل ومنعها من الانحراف عن حدود النسق، لذلك فإن وظيفة التكامل ترتبط بوظيفة المحافظة ضمن المعايير ومدى امتثال أعضاء النسق لهذه المعايير، لأن درجة الامتثال هي التي تحدد نوعية الصراع القائم، فإذا قل التوتر والصراع، فهذا يعني أن أعضاء النسق يمثلون للمعايير. علما أن كل نسق اجتماعي يتكيف مع المحيط الخارجي. دون إغفال تكيف كل نسق اجتماعي فرعي داخل البناء الشامل للتنظيم. فعمليات التكيف تعمل على تحقيق التكامل بين الأنساق الفرعية من أجل السيطرة على البيئة الخارجية. ويتضح هذا التكيف من خلال الأسلوب المنتهج للأفراد الفاعلين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

ويعتبر بارسونز أن أساس ورغبة المجتمع هو الاتجاه إلى التوازن والانسجام بفضل المعايير السائدة في التنظيم. وأن تأسيس هذه المعايير كبناءات تنظيمية تمارس باستمرار ولمدة طويلة، يجعلها تتحول إلى نظام يتوافق مع الجانب الوظيفي للمنظمة.

وعليه، فإن التنظيم حسب تالكوت بارسونز هو نسق اجتماعي يتكون من وحدات فرعية داخل نسق اجتماعي أكبر، تمارس فيه نشاطات رسمية موجهة لتحقيق هدف التنظيم. فالتنظيمات هي أنساق فرعية متواجدة في بيئة معينة، مما يستلزم توافر مختلف التقنيات والأدوات والوسائل لحل مشكلات هذه التنظيمات، وليتسنى لها المحافظة على مختلف أنماط التفاعل.

لقد قدم بارسونز إسهاما فكريا كبيرا للفكر الإداري من خلال تحليله للنسق التنظيمي كتوجه نظامي ثقافي ينطلق من القيم والمعايير والطابع النظامي، لذلك فهو يؤكد ويحرص على عملية التنسيق بين القيم التنظيمية والمجتمعية. لأن القيم تسهم بدور فاعل ووظيفي داخل الأنساق التنظيمية، مما يحافظ على بقاء

واستمرارية التنظيم، دون إغفال فكرته الجوهرية حول أهمية الجماعة والدور التنظيمي، بمعنى مشاركة الأفراد في وظائف التنظيم.

ومما سبق، نجد أن البناء الاجتماعي هو الذي يسهل دراسة وفهم التنظيم. ولتحقيق أي هدف من الضروري النظر إلى العلاقة القائمة بين التنظيم كنسق وبين جوانب الوضع الخارجي المحيط بالتنظيم. لقد اهتم بارسونز بالمجال الثقافي-النظامي- من خلال تبنيه نسق القيم الذي يوضح وظائف التنظيم ويحدد الأنماط النظامية الضرورية المعبرة عن هذه القيم ضمن أطرها الوظيفية، بهدف تحقيق المواءمة وتكامل النسق.⁽¹⁾

كما يطرح في تحليله للبناءات التنظيمية متطلبات المواءمة والتكيف في التنظيم المرتبطة بتوفير الموارد الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم، والأخذ في الاعتبار الإجراءات النظامية لتوفير هذه الموارد، لأن توفر الأنماط النظامية يعمل على تحديد وتنظيم الالتزامات داخل التنظيم.⁽²⁾

وقد فسر بارسونز آليات إعداد الموارد على أساس ارتباطها بالقرارات السياسية والتوزيعية والتنسيقية، حيث تهتم القرارات السياسية بطبيعة ونوعية معايير الإنتاج ومشكلات التعامل مع العملاء أو مشكلات التنظيم الداخلية. وتختص القرارات التوزيعية بتوزيع المسؤوليات بين التنظيمات الفرعية والأفراد، وكذا بين الموارد البشرية والمادية والمالية. وبهذا تكون القرارات التنسيقية هي من أجل تكامل التنظيم للمحافظة على التعاون. ويكون ذلك من خلال تقديم المكافآت والحوافز وتوقيع الجزاءات والقضاء على عوائق التعاون بتسخير مختلف الآليات العلاجية.⁽³⁾

وباعتبار التنظيم نسق اجتماعي، فإن تالكوت بارسونز يؤكد على أهمية نسق القيم وضمان وجود شرعيته، وحثمية وجود القيم داخل الأنساق الثقافية، فضلا عن الأهمية الكبيرة للجماعة والدور التنظيمي. ومن بين ما اهتم به أيضا بارسونز هي مسألة التغيير التنظيمي، بحيث أكد على أهمية الأدوار الاستراتيجية في التنظيم، مثل تأثير البناءات التنظيمية بالتكنولوجيا الحديثة. وبناء عليه، فإن هذه التغييرات يجب أن تتكيف مع الأهداف التنظيمية المرسومة، وهذا يتطلب معرفة بالميكانيزمات الداخلية لمصادر التغيير.⁽⁴⁾

(1) - المرجع السابق، ص 158، 159.

(2) - سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص 230.

(3) - المرجع السابق، ص 131.

(4) - عبد الله عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم، ط2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2003م، ص 346.

إن مصدر التغير حسب بارسونز يأتي من المحيط الخارجي حين تمارس البيئة ضغوطا على التنظيم، ويكون من الداخل حينما تنشأ هذه الضغوط داخل التنظيم ذاته.⁽¹⁾

وبهذا نجد أن بارسونز ركز على التغيرات الخارجية ولم يعطي اهتماما للصراعات الداخلية التي تؤدي إلى التغير داخل التنظيم. وبتحديده لمصادر الصراع، فقد تجاهل المشاكل الحقيقية للصراع وأغفل الصراع التنظيمي بين العمال والإدارة. وهذا ما أثر على تحليلاته بانتقادها بأنها متجزأة ومتحيزة.⁽²⁾ فضلا عن إغفاله لتأثير التكنولوجيا على العلاقات التنظيمية.

وما يمكن استخلاصه من تحليلاته، فقد أخفق في تشكيل وصياغة نظرية مقبولة عن التنظيم.

2- روبرت كينغ ميرتون *Robert King Merton* (1910-2003): حلل روبرت ميرتون المعوقات

الوظيفية للقواعد واللوائح الرسمية للتنظيم من خلال الوظائف الظاهرة والوظائف الكامنة، هذه الأخيرة التي ركز على تحليلها لما لها من أهمية بالغة في التعامل داخل التنظيم. فالالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات يجعلها غير قابلة للتغيير، مما تصبح عائقا وظيفيا. وقد فسر ذلك من خلال مقال له بعنوان " البناء البيروقراطي والشخصية"، أين قدم فيه ميرتون مفهوما للمعوقات التنظيمية من أجل تطوير نظرية التنظيم. فالتنظيم حسبه يحتاج فقط للضبط الذي يفرض التدرج الهرمي.

ويمكن استخلاص إسهامات ميرتون في مجال الفكر التنظيمي وفي إطار المدخل الوظيفي، بتركيزه على البناء الاجتماعي الذي يتميز بالطابع الرسمي والعقلاني. فكل بناء تنظيمي هو حالة متكاملة لسلسلة من الوظائف المحددة الالتزامات. كما ركز على ضرورة توفر عنصر الكفاءة والفاعلية وتحديد المسؤوليات المختلفة، بحيث تتحدد المكانة العلمية والمعرفية حسب الدور التنظيمي للفرد، مع الحفاظ على قوة الضبط للسلطة والتحكم في التنظيم.⁽³⁾

لقد قدم ميرتون إطارا تصوريا وضح فيه أن النظام الذي يتطلبه السلوك المقنن في التنظيم، يساعد على استبدال الأهداف، مما يكون فجوة في التعامل بين أعضاء التنظيم والعمل خارج التنظيم. لذلك انصب تحليله على جمود السلوك وصعوبة التكيف مع المهام الوظيفية، وإمكانية نشوء الصراع بين أعضاء التنظيم.⁽⁴⁾ هذه المتغيرات تحتاج بدورها إلى درجة معينة من الضبط والموازنة، وهكذا تظهر المعوقات الوظيفية من خلال استبدال الأهداف.

(1) - السيد الحسيني: علم الاجتماع السياسي - المفاهيم والقضايا -، ط2، دار المعارف، القاهرة-مصر، 1981م، ص77.

(2) - رايح كعباش، مرجع سابق، ص166.

(3) - عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق، ص243.

(4) - السيد الحسيني: علم الاجتماع السياسي-المفاهيم والقضايا-، مرجع سابق، ص83.

وبالرغم من أن ميرتون قد انطلق في تحليلاته من النظرية البيروقراطية، إلا أنه ركز فقط على الجوانب الوظيفية. فالبيروقراطية تستطيع تحديد المسؤوليات وتنظيم العمل بفضل الأسلوب العقلاني الرشيد، لكنها تهمل اتجاهات الأفراد ومشاعرهم والجماعات غير الرسمية التي تتكون داخل التنظيم الرسمي.

ومن هذا المنطلق، وضح ميرتون أهمية جماعات العمل غير الرسمية ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف التنظيمية الرسمية. فضلا عن تأكيده لأهمية الملامح البنائية للبيروقراطية في الإدارة والتنظيم.⁽¹⁾ لكن ميرتون لم يهتم في الواقع بربط نتائج السلوك بالأهداف المرسومة للأفراد والجماعات، فهو لم يقدم تفسيرات استمرار التنظيم في استعمال القواعد والإجراءات في مواجهة مختلف الشكاوي من ممارسات البيروقراطيين. وبذلك لم يستطع نفي صدق النموذج البيروقراطي لماكس فيبر.

3- فيليب سلزنيك Philip Selznick (1918-2010): من أهم رواد نظرية الاستقطاب، انطلق من فكرة أساسية مفادها أن التنظيمات غير الرسمية تتبع حتميا التنظيمات الرسمية، لأنه توجد ميكانيزمات رسمية وأخرى غير رسمية تسمح للتنظيم باستقطاب الأعضاء الملحقين بالضرر بالتنظيم.

لقد حاول فيليب سلزنيك أن يجعل من نظريته ميكانيزما قائما على تغيير وتعديل الأهداف التنظيمية المسطرة، بحيث تعمل على التقليل من المخاطر للحفاظ على استمرار وبقاء التنظيم. وهذا ما جعله يؤكد على ضرورة تفويض السلطة في التنظيم، حيث ينجم عن هذا التفويض جملة من النتائج المباشرة، مثل زيادة فرص التدريب لتطوير خبرة الأعضاء المتخصصين.

ويختلف سلزنيك عن تالكوت بارسونز وروبرت ميرتون في أن أبحاثه وأعماله انطلقت من دراسة ميدانية أجراها على منظمة التنسي فالي *Tennesy Authority* *، وهي دراسة ميدانية حول السلطة في هذه المنظمة، مبينا فيها كيفية إشباع التنظيم لحاجاته الخاصة بالمحافظة على بقاءه وتحقيق أهدافه، وليس فقط الاكتفاء بنظرية مجردة.

لقد كان هدفه توضيح أهمية البناءات غير الرسمية في البناء الرسمي التنظيمي، مما يتطلب وجود الجماعات غير الرسمية وإخضاعها لعملية الضبط في التنظيمات. دون إغفال المستويات الرئاسية التي تتطلب بدورها الضبط والتحكم بما يجعل عملية تفويض السلطة في تزايد. حينئذ يتخذ هذا التفويض طابعا نظاميا يتسم بتعدد المصالح والاهتمامات، ويفسح المجال لزيادة الصراع بين الأنساق الفرعية داخل التنظيم.

(1) - عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق، ص 234.

* التنسي فالي هي وكالة حكومية أنشأت سنة 1933 لتخطيط وتوجيه وتنمية وتطوير منطقة نهر التنسي التي تغطي سبع ولايات في أمريكا، و قد شكلت جزءا من سياسة روزفلت المحاربة للفقر وإخراج أمريكا من الأزمة.

وتصبح بذلك عملية اتخاذ القرارات ضرورة حتمية في ضوء الاعتبارات الاستراتيجية الداخلية.⁽¹⁾ كما يركز سلزنيك على المعوقات الوظيفية من خلال تأكيده على وجود نتائج وظيفية وأخرى غير وظيفية للتفويض. ويتضح توجهه البنائي الوظيفي من خلال مقال له بعنوان "أسس نظرية التنظيمات"، بأن للتنظيمات أنساق تعاونية وأبنية تكيفية، وأن لكل تنظيم احتياجات ومتطلبات لا بد من إشباعها من أجل الحفاظ على بقاء النسق واستمراره،⁽²⁾ لأن الاهتمام بالشخصية التنظيمية من أهم المداخل التفسيرية للعمليات التنظيمية. فالاهتمام بالفرد والتنظيم هو ضرورة طبيعية بسبب تعقد الجوانب السيكلوجية، والتي تتطلب التكيف الديناميكي للمتغيرات الداخلية وعلاقتها بالمحيط الخارجي الذي يتطلب بدوره الاستعداد والمواجهة لمختلف العوائق والمشاكل التي تحول دون تحقيق أهداف سياسات التنظيم.⁽³⁾

كما يؤكد سلزنيك على أن الصراع هو من أخطر ما يواجهه التنظيم، لذلك فهو يحتاج التحكم فيه أو التخلص منه عن طريق الدفاع عن التكامل النظامي داخل التنظيم.⁽⁴⁾ نخلص إلى أن أفكار سلزنيك قد ساعدت على دراسة بعض المشكلات الخاصة بالتغير والصراع والقوة داخل التنظيمات، إلا أنه قد أغفل الجوانب التاريخية للتنظيمات.

وعموماً، تتضح أفكار البنائية الوظيفية في ضرورة اعتبار التنظيمات أنساقاً تعاونية، أين تتفاعل فيها الأفراد والجماعات وتتخللها العلاقات الرسمية وغير الرسمية في إطار تكيفي تكاملي. وفي حالة اختلال التكيف وبرز المقاومة التي تمثل أداة الفعل الاجتماعي، تظهر بذلك عملية الضبط والتحكم والالتزام.

4- ألفن جولدنر *Alvin Gouldner* (1920-1980): انطلق من الفكر النقدي الأمريكي الجديد، كرد فعل لأزمة المجتمع الرأسمالي وتناقضاته، خاصة من خلال كتابه "الأزمة القادمة في علم الاجتماع الغربي" والذي تضمن أفكاراً وقضايا جديدة لأزمة العلم وارتباطاته بالأبنية التاريخية والاجتماعية. فاتجاهه يرتكز على النقد الداخلي الذي أبرزه بوضوح في نظريته "التأمل السوسيولوجي"، وكانت من أهم مبادئها:

- أن الخيال السوسيولوجي يمكن الفرد من استعادة مكانته داخل المجتمع والثقافة بعد اطلاعه على احتياجاته.

- أن التأمل السوسيولوجي يؤكد على أهمية الذات واكتشاف الفرد لجوهره، هاته الذات هي المصدر الملهم

(1) -Haralambos et All, Op.cit, p293.

(2) - رايح كعباش، مرجع سابق، ص183.

(3) - عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق، ص239.

(4) - سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص244.

للمعرفة الصادقة.

- التركيز على تعميق الوعي الذاتي من أجل اتخاذ مواقف أكثر إنسانية.

- الإيمان بفكرة الوعي الذاتي وإمكانية الاستفادة من الخبرة الشخصية لاكتشاف الحقيقة.⁽¹⁾

وقد سعى ألفن جولدنر جاهداً لتحديد العوامل التي ساهمت في بروز الأزمة، من خلال ظهور بناءات فوقية جديدة من فئة الطبقة الوسطى التي تتعارض والوظيفة، وحدثت اختلافات وتباينات داخل الوظيفة نفسها.⁽²⁾

وبناء عليه، فإن جولدنر بدأ ينظر إلى التنظيم كوحدة اجتماعية، خاصة بعد إسهامات إلتون مايو. فحدد بما أسماه منظور النسق العقلاني الذي يعتبر التنظيم كأداة يمكن بناؤها والتحكم فيها لتحقيق الأهداف المرسومة، وأضاف عليه منظور النسق الطبيعي الذي ينظر إلى التنظيمات كأنساق عضوية هدفها المحافظة على البقاء.

لقد حاول جولدنر اختبار مضمون نظرية ماكس فيبر واقعياً من خلال تجربة ميدانية لمؤسسة تنقسم إلى وحدتين: إحدهما مصنع للجبس والأخرى مصنع الألواح الجدارية التي تعتمد على الجبس، وقد أورد نتائجها في كتابه "أنماط البيروقراطية في الصناعة"، فحسبه أن فيبر استخدم النموذج البيروقراطي كوسيلة نهائية بدلاً من اعتبارها افتراضات وجب التحقق منها من خلال النتائج التجريبية، لأن فيبر لم يميز بين القواعد القانونية التي تفرضها السلطة وبين تلك التي يتم الإتفاق عليها بين الرئيس والمرووسين.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها في دراسته هذه، هي أن القواعد البيروقراطية العقابية أو الجزائية هي النمط السائد في المصنع، لكن سيادتها كانت بأهداف مختلفة، حيث يستخدمها الرؤساء بهدف العقاب والمرووسين من أجل المساومة، وهذا ما يخلق معوقات وظيفية في شكل صراعات بسبب عدم القبول الكلي للتنظيم السائد.

وعليه، فهو يعطي نمطاً آخرًا مغايراً للنمط البيروقراطي العقابي وهو النمط النيابي، أين توضع فيه القواعد القانونية بالاتفاق بين الرئيس والمرووس بما يحقق رضا الإدارة والعمال، لكونه يرتكز على أسس ديمقراطية تعمل على تفادي مختلف النزاعات والصراعات الداخلية. فالتنظيم الذي يعتمد على البيروقراطية النيابية، يعمل على تزويد العاملين فيه بالعلم والثقافة المتخصصة والتدريب، وهذا هو جوهر نظريته حول التأمل السوسيولوجي.

(1) - ياس خضير البياتي: النظرية الاجتماعية-جذورها التاريخية وروادها، دار الكتب الوطنية، ليبيا، دس، ص239.

(2) - عبد الباسط عبد المعطي: اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، المجلس الأعلى للثقافة والفنون، الكويت، 1981م، ص157.

لذا فهو يحرص على ضرورة الانتباه إلى هذين النموذجين في التسيير البيروقراطي (العقابي/ النيابي)، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة والسيطرة والتحكم في المعوقات الوظيفية.⁽¹⁾ وهناك نوع ثالث يدخل في تصنيفات **جولدنر** للبيروقراطية وهو البيروقراطية المزيفة، التي يتم فيها فرض القواعد من خارج التنظيم (من طرف هيئات أو جهات خارجية) على الرؤساء والمرؤوسين، وبالتالي يبقى الصراع بعيدا عن الإدارة والعمال.⁽²⁾

وعلى هذا الأساس، يعتبر **جولدنر** الطابع النيابي أو التمثيلي هو السمة المميزة للبناء البيروقراطي، لأنه يقلل من السلوكات المنحرفة وإبعاد احتمال حدوث الصراع.

ولأجل ذلك، يركز **جولدنر** على نتائج القواعد البيروقراطية لتدعيم وتقوية البناء التنظيمي. فوسائل الضبط ما هي إلا للحفاظ على توازن الأنساق الفرعية، ومن ثم الحفاظ على استقرار النسق الكبير.

كما عالج قضية الاستقلال الوظيفي لأجزاء التنظيم المختلفة في مقال بعنوان "التبادلية والاستقلال في النظرية الوظيفية"، حيث وضح وجود درجات مختلفة من التضامن والتساند بين أجزاء النسق المتباينة، إذ بإمكان كل عنصر أن يدخل في عملية تبادل مع العناصر الأخرى، كما يمكن أن يدخل كل عنصر في عمليات تبادل مع عنصر واحد. فتظهر عملية التبادل الأولى درجة عالية من التساند والتجانس، أما الثانية فهي تعبير عن أدنى درجات التساند وعدم الانسجام.⁽³⁾

وهكذا **جولدنر** لم يحلل الصراع في ضوء نوعية العلاقات الإنتاجية في التنظيمات الرأسمالية والتناقضات الطبقيّة الموجودة في المجتمع الرأسمالي، بل حلله فقط بين أجزاء النسق ووحداته الفرعية، واعتمد على فكرة التساند الوظيفي وتطوير مفهوم الاستقلال الوظيفي لأجزاء النسق، وأغفل بذلك دراسة القوة والسلطة.

• ملخص الانتقادات الموجهة للاتجاه البنائي الوظيفي

لوحظ التغافل العمدي للوظيفيين في تحليلهم لقضايا التنظيمات، خاصة في قضية مشكل الصراع التنظيمي في المجتمع الرأسمالي، فتحليلاتهم كانت عرضية أو عابرة فقط للتغيرات السائدة، فضلا عن حرصهم المستمر في التأكيد على المحافظة والثبات والاستقرار.

(1) -Sheid- Jean-Claude :Les grands auteurs en organisation, 2^{ème} édition, Dunod, Paris-France, 2005, p 97,98.

(2) - سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص 245.

(3) - رابح كعباش، مرجع سابق، ص 179.

بارسونز كذلك لم يقدّم دراسات ميدانية، أبحاثه يغلب عليها الطابع النظري المكتبي خاصة تركيزه على تأثير التكنولوجيا والعامل الإيديولوجي والسياسي في المجتمع. لذلك كانت أفكاره مجردة تحوي بعض الأمور المبهمة أو الغامضة وراء مفاهيم التوازن والمواءمة والتكامل.

فالتركيز المفرط الموجه نحو المحافظة على النظام وحمايته واستقرار التنظيمات، جعل الكثير من الاتجاهات النظرية تنتقدهم بالقصور والتحيز، ومن أهم هذه التيارات الناقدة هم أصحاب الاتجاه الراديكالي والذي سنكشف عن تحليلاتهم حول أهمية العلاقة المتبادلة بين البناءات والعمليات التنظيمية المختلفة وبين المجتمع الذي توجد فيه.

5- اتجاه النسق الاجتماعي الفني: يعتبر امتداداً وتدعيماً للاتجاه البنائي الوظيفي، لكونه يستخدم التنظيم كنسق اجتماعي يتأثر بالعوامل التكنولوجية والفنية، وتسوده علاقات متداخلة بين الجانب التكنولوجي والبيئي، وبين الميول والاعتبارات الشخصية العاطفية للأعضاء والهيكل التنظيمي. فهذا الاتجاه يعطي أهمية كبيرة لتحليل المؤثرات التكنولوجية على البناءات التنظيمية في إطار تكيفي متلائم لطبيعة التغير العام داخل التنظيمات المجتمعية.

وفي هذا الاتجاه، يعطي وايت *Whyte* أهمية بالغة لتأثير التكنولوجيا في التنظيم، من خلال تفاعل العواطف داخل التنظيم.⁽¹⁾

ونجد سايلز الذي صرح " لم أعد الآن أهتم بدراسة الجماعات غير الرسمية في التنظيم، إن ما يشغلني الآن هو دراسة العلاقة بين سلوك جماعات العمل وظروفها التكنولوجية وأوضاعها التنظيمية".⁽²⁾ فهو أعطى أهمية كبيرة لدور التكنولوجيا في تحديد السلوك الإنساني الذي بدوره يصبح محددًا بطبيعة المؤثرات التكنولوجية.

ويؤكد رواد هذا الاتجاه المرتكز على التكنولوجيا، أن الاختلاف في الكفاءات والمهارات يسهم في التأثير على سلوك العمال وأهدافهم. وفي هذا السياق، فقد بينت تفسيرات سايلز مدى تأثير الصراعات المادية داخل المؤسسة والدور الوظيفي لجماعات المصالح، وفي المقابل توجد جماعات العمل التي تتفاعل إيجابياً لتضمن الاستقرار الذاتي في مواجهة مطالب الإدارة والكفاح من أجل تحقيق منافعهم، مما يؤدي بهم أحياناً إلى الوقوع في الصراع وعدم تحقيق التكامل والتوازن والاستقرار داخل التنظيم.

(1) - السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، مرجع سابق، ص 111.

(2) - المرجع السابق، ص 112.

ومن أهم المحاولات التي أسهمت في إثراء التنظيمات من الجانب التكنولوجي والفني هي دراسات **بلونر Blauner** حول نمط التكنولوجيا المستخدمة، حيث يتأثر هذا النمط بالمعرفة العلمية والفنية المتاحة والموارد الهندسية والاقتصادية للشركات والمصانع وكذلك طبيعة المنتجات المصنعة.⁽¹⁾ وتبلورت دراساته خاصة من خلال كتابه "الاغتراب والحرية" الذي وضح فيه كيف تحدث حالة الاغتراب نتيجة لأنماط التكنولوجيا المختلفة. بمعنى أن التكنولوجيا هي السبب الرئيسي لحدوث الاغتراب، على خلاف ما فسره الماركسيين.

كما أوضح مدى تأثير النمط التكنولوجي في تنظيم الإنتاج والخدمات، خاصة في التنظيمات الصناعية، مركزا بذلك على الاغتراب والحرية في فهم العوامل الإنسانية. وبهذا تؤثر التكنولوجيا في العلاقات المهنية والاجتماعية وفي تحقيق الإشباع المهني للعامل. لأن النسق الفني يجعل العامل يشعر بالاغتراب، وهذا ما يقلل من وعيه بذاته الإنسانية. دون إغفال التأثير السلبي للتكنولوجيا في وضع القيود التنظيمية على البناءات التنظيمية، وهذا هو معنى التساند بين التكنولوجيا والبيئة وعواطف الأعضاء والشكل التنظيمي. حينئذ يصبح البناء الرسمي يربط بين هذه المتطلبات من أجل تحقيق الأهداف المرسومة للتنظيم.

وقد تجسدت هذه الفكرة العامة لاتجاه النسق الفني من خلال فكرة رئيسية مفادها أن أي نسق إنتاجي فهو يتطلب بالضرورة منظومة تكنولوجية مكونة من آلات، معدات، وبنجم عنها تنظيمًا اجتماعيًا يعمل على تشكيل رابطة بين أعضاء التنظيم ككل في كليته، من حيث كونه نسقًا مفتوحًا يسمح بتحليل العلاقة بين التنظيم والمجتمع في كليته.⁽²⁾

وتوالت الدراسات لهذا الاتجاه من قبل وود وورد التي ركزت على الحتمية التكنولوجية والعلاقة بين التكنولوجيا والبناءات التنظيمية، أيضا دراسات **بيرنز وستولكر** حول العلاقة بين البيئة وبناء التنظيم. ومما سبق اتضح أن رواد هذا الاتجاه، قد وقعوا في خلط وغموض بين متطلبات التكنولوجيا وحاجات الأفراد ومتطلبات السوق، فضلا عن أن هذا الاتجاه لم يعتمد صياغة نظرية واسعة، واقتصر فقط على محدودية الجانب الامبريقي الميداني.

6- الاتجاه الراديكالي: يؤكد هذا الاتجاه على العلاقة الجدلية بين البناء التنظيمي وعملياته المختلفة وفي تفاعلها مع المجتمع الكبير في ضوء إطار تحليلي واسع لدراسة العلاقات التنظيمية، حيث انصب تركيزهم على الأشكال المجتمعية، مصادر المصالح، السيطرة، القيم، النشاط التنظيمي، الثبات المؤقت،

(1) - سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص 281.

(2) - رايح كعباش، مرجع سابق، ص 198.

عدم الثبات الدائم في المجتمع والنتائج المترتبة عنه، المحددات البنائية التنظيمية، دور الجماعات والقوى التنظيمية الخارجية في البناء التنظيمي وعملياته، ونتائج الأنشطة والايديولوجيا التنظيمية. فمن خلال هذه المتغيرات، فقد اهتم أصحاب الاتجاه الراديكالي بالإنسان القوي الذي يمتلك القدرة على توجيه التنظيم، والدور الذي يسهم به في الاختيار الاستراتيجي بين البدائل التنظيمية. وعلى هذا الأساس، فقد اهتم هذا الاتجاه بالإسهامات الراديكالية لدراسة التنظيمات في ضوء تحليلات ماركيز وهابرماس للترشيد التكنولوجي ومنطق السيطرة. فضلا عن محاولات بنسون وزايتش في تطوير مدخل جدلي لدراسة التنظيمات. إضافة إلى بعض الأفكار الرئيسية التي تمحورت حول التعرف على القوة التنظيمية والدور التنظيمي للدولة الرأسمالية ومختلف استراتيجيات الضغط. انتقد ماركيز مفهوم الترشيح عند ماكس فيبر والتحول التكنولوجي في مقال له بعنوان "الترشيح التكنولوجي ومنطق السيطرة"، لذلك فإن تحليلات فيبر هي بالنسبة لماركيز نقطة انطلاق نظريته النقدية للمجتمع التنظيمي الحديث.

وفي كتابات أخرى له، وضح من خلالها بأن سيطرة الإنسان على الإنسان تميز الواقع الاجتماعي للبلدان الرأسمالية، حيث يقوم المجتمع الرأسمالي بتطبيق الاختراعات التكنولوجية من خلال تعديل مصدر السيطرة لإنتاج ترشيح أوسع في المجتمع. وبذلك يرى ماركيز أن الأنظمة الرأسمالية تحاول إخفاء طابعها الاستغلالي من خلال الترشيح التنظيمي، وأن أي ممارسة اجتماعية تاريخية، ما هي إلا مجرد خضوع الإنسان في المجتمع الرأسمالي، وهذا يعد مظهرا من مظاهر عملية تجريد الإنسان.⁽¹⁾

إن العامل حسب ماركيز يغترب في ظل الرأسمالية حين يعجز عن الاهتمام إلى ذاته وإلى الهدف من عمله في ظل قوة رأس المال، وبالتالي يصبح العامل شريحة مندمجة في النظام الرأسمالي. ولأجل ذلك يؤكد ماركيز على ضرورة زيادة المشاركة الديمقراطية للجماهير العمالية في الإدارة التنظيمية. وهي تعد خطوة أولية للتغيير التدريجي مع الضبط المرن والأقل استغلالا. ومع التحولات الهيكلية الرأسمالية أصبحت الطبقة العاملة نفسها مندمجة وجدانيا وفكريا في النظام الرأسمالي التي احتواها وجعلها ترضخ وتقتل إيديولوجيته. وبسبب ارتفاع المستوى المعيشي، فقد زاد ذلك من تدعيم الروابط بين الطبقة العاملة والطبقة الرأسمالية، إذ لم تصبح الطبقة العاملة في حاجة إلى تغيير وضعها اجتماعيا تشبع من خلاله احتياجاتها ورغباتها.⁽²⁾

(1) - المرجع سابق، ص 210-209.

(2) - قيس هادي أحمد: الإنسان المعاصر عند هيربرت ماركيز، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت- لبنان، 1980م، ص 138.

وعليه، فإن تأكيد **ماركيوز** على استيعاب الطبقة العاملة لانشغالات ومصالح النظام الرأسمالي، ما هو إلا تبريرا إيديولوجيا للتغطية وإخفاء الوضع القائم دون تغييره. كما أكد على أن التحول الراديكالي للنسق الاجتماعي لا يزال يعتمد على الطبقة المنتجة وهي الطبقة العاملة في البلدان الرأسمالية.

أما **هابرماس**، فلجأ إلى استخدام الفعل الرشيد الهادف والذي يستند إلى القواعد الفنية الميدانية خاصة المتعلقة بعملية صنع القرار. فالجماعات المحرومة والجماعات التي تتمتع بالامتيازات، لم تعد تشهد تلك المواجهة الطبقيّة كما كانت سائدة في المجتمعات التقليدية في شكل العداء الطبقي، فقد انخفضت شدتها بسبب سيطرة الاستغلال الاقتصادي والظلم السياسي. فالإيديولوجيا الحالية العلمية لا يمكن الاستغناء أو التخلص منها، لأنها تحوي شروط بنائية تعمل على المحافظة على النظام القائم.

لذلك، فإن محاولات **هابرماس** تركزت بصفة خاصة في التمييز بين الإيديولوجيات القديمة والجديدة بسبب العلاقة القائمة بين الرأسماليين والعمال، والتي تعتمد على آليات التوزيع السياسي الذي يفرض الولاء والخضوع، وتلك العلاقة هي التي تخفي الاستغلال والظلم.⁽¹⁾

ومن أهم المحاولات المستمدة من الفلسفة الهيكلية والماركسية، تلك التي قام بها **كينيث بنسون**

Kenneth Benson في مقاله بعنوان "التنظيمات -نظرة جدلية-، ومحاولة **جيرالد زايترز Gerald Zeitz**

في مقاله بعنوان "الجدل التنظيمي الداخلي".

وعموما يركز المنظور الجدلي على الميكانيزمات التي يتم بواسطتها المحافظة على وضع تنظيمي قائم أو تحديده، بحيث يتم تناوله في سياقه المجتمعي.

وما يمكن استخلاصه أن الاتجاهات المحافظة قد انصب اهتمامها على تجريد التنظيم من علاقاته وارتباطاته بالجماعات المسيطرة ومصادر القوة والبناء الإيديولوجي في المجتمع. ولأجل ذلك فلقد تمحورت مبادئهم في مجال التنظيمات بالتركيز على الجوانب الرسمية العقلانية والرشيدة والتركيز الداخلي للسلطة، وتوضيح الكيفية التي بواسطتها يتحكم المسؤولون في حجم وممارسة القوة وتوزيعها وتغييرها. فضلا عن ربطهم لأنماط الضبط بمستوى علاقات الإنتاج، قصد تطوير الضبط التنظيمي الداخلي الذي يمارسه الرأسماليون.

وللاشارة، فإن الضبط الرأسمالي يستمد قوته من نظام الملكية الخاصة، وهنا تتدخل الدولة في تدعيم القواعد والأبنية والمراكز التي تنشط فيها التنظيمات. لذلك تعتبر الدولة مصدرا هاما لحماية التنظيمات الرأسمالية.⁽²⁾

(1) - رايح كعباش ، مرجع سابق، ص 217.

(2) -Gleey, S : **Organisation and control**, Administrative science quarterly , New york, 1981, p551.

ومن خلال هذه النظرة الراديكالية للعمل في المجتمع الرأسمالي، فقد أصبح هذا الأخير يتضمن الأنشطة الاقتصادية والسياسية، إنتاج السلع والخدمات لضمان القوة والضببط والتحكم، والتأثير في عمليات صنع القرار. ويستمر بذلك الاستحواذ على الملكية الخاصة واستخدام مختلف أساليب القمع والمواجهة للتهديدات المؤثرة على الأساليب الإنتاجية من طرف الطبقة العاملة أو المستغلة. وما على هذه الأخيرة إلا الرضوخ والقبول دون محاولة استخدام حقوقهم أو مواجهة هذا الاستغلال الذي قد يجعلها في مواجهة صريحة ومكشوفة بين البروليتاريا والبرجوازية، وهذا ما لا تسمح به الدولة الرأسمالية.

مما سبق، نخلص إلى أن هذه النظريات حققت هدفها الرئيسي في خدمة الإيديولوجيا الرأسمالية المحافظة على المصالح الرأسمالية وتعزيز المصالح الفردية لأعضاء الطبقة الحاكمة. كما تناولت هذه النظريات الثورة العلمية والتكنولوجية بعيدا عن الصراع الطبقي، وبالتالي فإنها أغفلت الصراع وتجاهلته.

رابعاً- النظريات النقدية السوسيولوجية

1- نظرية الخيال السوسيولوجي لتشارلز رايت ميلز *Charles wright Mills* (1916-1962)

ارتبطت الاتجاهات النقدية الحديثة بالحركات الاجتماعية (التوجه إلى النظام الرأسمالي)، ومن بين المبادرات التي رفعت من مستوى النقد الاجتماعي إلى مستوى النقد السوسيولوجي، إسهامات تشارلز رايت ميلز الذي نسبت إليه نظرية الخيال السوسيولوجي. فقد ارتبطت أعماله بدراسات كل من كارل ماركس وماكس فيبر وبمختلف القضايا ذات العلاقة بالطبقة المثقفة وقضايا المثقفين وواجبات القيام بدورهم تجاه الحياة الثقافية الحديثة.⁽¹⁾

قام رايت ميلز بتحليل مشاكل المجتمع الغربي في ظل النظام القديم وتناقضاته وتأثيره على الأفراد اجتماعيا وسلوكيا واقتصاديا، ومن ثم البحث عن نظرية اجتماعية جديدة تستوعب حركة المجتمع وتطوره من أجل القضاء على الاستغلال والقهر والاعترا ب داخل المجتمعات.

وعموما فقد تركزت مجهوداته في:

- نقد النظريات الماركسية الكلاسيكية.

- علاقة الفرد بالبناء الاجتماعي.

- الفرد في المجتمع الرأسمالي.

- الخيال السوسيولوجي الذي اشتهر به ميلز عالميا.

(1) - محمود أبو زيد: أعلام الفكر الاجتماعي والأنثروبولوجي الغربي المعاصر، ج2، دار غريب، القاهرة-مصر، 2007م، ص151.

إن قضية اغتراب الفرد عن ذاته وعمله ومحيطه الاجتماعي وشعوره بالضياع داخل قوى اجتماعية تسيطر عليه لمصلحتها، قد شغلت كثيرا فكر رايت ميلز، لذلك حاول إدراك أبعاد المشكلة الاجتماعية في المجتمع الصناعي، ومن ثم دراسة المشكلات الاجتماعية في المجتمع الحديث على أنها مشكلات بنائية وليست فردية، والبحث فيها على مستوى النظم الاجتماعية والمستوى السيكولوجي. لذلك فإن السبيل الوحيد والكفيل بالتغلب على مشكلة الاغتراب يكون بتطبيق واستخدام الخيال السوسولوجي الذي يستطيع الفرد من خلاله إدراك ذاته واعتبارها جزء من كيان كلي أكبر هو البناء الاجتماعي والتاريخي.⁽¹⁾

فالهدف الأساسي من اعتماد الخيال السوسولوجي هو إكساب الفرد وعيا حقيقيا بالمشكلات المجتمعية على مستوى الفرد و البناء الاجتماعي.

ومن الخيال السوسولوجي إلى التأمل السوسولوجي لدى ألفن جولندر، واستكمالا لما بدأ به رايت ميلز من توجه نقدي واضح وصريح لمشكلة النظام المطروحة في النظريات الكلاسيكية، فقد وجه جولندر تركيزه باستخدام الفكر النقدي الأمريكي الجديد من خلال كتابه " الأزمة القادمة في علم الاجتماع الغربي"، والذي يتضمن مشكلات العلم وارتباطاته بالأبنية التاريخية والاجتماعية.

فالإنسان بمجرد التعرف على حاجاته، فهو يستطيع استعادة مكانته المجتمعية وجوهر وجوده، وهذا ما يسمى بالخيال السوسولوجي، أما التأمل السوسولوجي فهو يركز على أهمية الذات وتعميق الوعي الذاتي. لذلك فهو ينطلق من تصوره للتأمل السوسولوجي على فكرة الوعي الذاتي للاستفادة من الخبرات الشخصية في اكتشاف الحقائق.⁽²⁾

وتتشكل ملامح الأزمة المقبلة لعلم الاجتماع الغربي في:

- النقاء الفكر البارسونزي والاتجاه الوظيفي الماركسي.
- الرغبة في تأسيس جماعات ومنظمات جماعية.
- الاتجاه إلى تنبني الإيجابية لبدائل نظرية تحمل توجهات وافتراضات جديدة غير تلك التي كانت قائمة على النقد السلبي.
- عدم التمسك والحفاظ على النظام، والتوجه إلى تطوير مشكلات بحثية قائمة على دراسات نظرية حول قيم الحرية والمساواة.⁽³⁾

(1) - أحمد زايد: علم الاجتماع-النظريات الكلاسيكية والنقدية-، دار الكتب المصرية، القاهرة-مصر، 1997م، ص216.

(2) - ياس خضير البياتي، مرجع سابق، ص239.

(3) - مصطفى بوجلال: علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015م، ص190،191.

ومما سبق، يمكن القول أن معظم الاتجاهات النقدية الوظيفية الاجتماعية قد بينت الإنسانية ودورها في تشخيص الواقع، لأن سيطرة الأفراد هي الأكبر هيمنة على المجتمع وليس سيطرة الدولة ومؤسساتها. لكن هذه الاتجاهات النظرية تنتقد المجتمع الرأسمالي ولا تقدم الحلول البديلة للنقائص، وبالتالي فهي أهملت وأغفلت النتائج.

2- الماركسية المحدثه: إنها الماركسية الجديدة المقتنعة بمفاهيم الماركسية ومنطقها المنهجي، فقط تنطلق من الحقائق الجديدة التي يفرزها الواقع وتتعامل مع القوانين النوعية للتطور الاجتماعي، لأن روادها قد ساهموا في فهم المعطيات والحقائق الجديدة.⁽¹⁾

إن هدفها هو المحافظة على الإرث الماركسي وعلى مضمون الماركسية التقليدية، مع إدخال تعديل معنى الصراع الذي حدده ماركس في انقلاب الطبقة الكادحة على أصحاب العمل والسلطة المالكين لوسائل الإنتاج. فالماركسيون المحدثون يرون أن الصراع يحمل في طياته احترام النظام والسلطة، فهو أداة للتغيير والتحديث، وهذا ما أكده كل من رجال التنظير والفكر والممارسة*. بمعنى أن رواد الماركسية المحدثه هم الرواد المتمسكون بالماركسية الكلاسيكية مع استيعاب لمستجدات الواقع، خاصة في قضية إعادة العلاقات الجدلية بين المستوى التحتي والفوقي.

تصدى الماركسيون المحدثون لمحاولات تجزئة القضايا الاجتماعية والحرص والتأكيد على اعتماد المنظور التكاملي والكلي، والاهتمام بدراسة العلاقات الطبقيّة والثورة. وهذا ما أفرز التوجه إلى إبراز دور النظام الاقتصادي في تكريس اللامساواة، الاستغلال، التخلف، التبعية، والتأكيد على التحرر والثورة.⁽²⁾ ومن أهم الرواد البارزين في الماركسية المحدثه، جورج لوكاش، أنطونيو غرامشي، آلان تورين، بيار بورديو.

لقد أسهم الفيلسوف وعالم الاجتماع الماركسي **جورج لوكاش (1885-1971)** بنظرية ماركسية بفضل شهرته بكتابه "التاريخ والوعي الطبقي" عام 1923م، والذي عالج فيه عدة قضايا. حيث شكك في صحة المادية التاريخية التي أدرجها في الوعي المرتبط بالطبقات، وبالتالي فقد عارض التفسير العلمي الماركسي، وهذا ما جعله يقدم آراءه في رواد مدرسة فرانكفورت.⁽³⁾ ولكونه من رواد الماركسية المحدثه، فقد اشترك مع ماركس في تبني المنطق الجدلي لهيجل.

(1) - عبد الباسط عبد المعطي: اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، المجلس الأعلى للثقافة والفنون، الكويت، 1981م، ص142.

*رجال التنظير والفكر (بول باران، سوزي، ماجدوف، فرانك)، ورجال الفكر والممارسة (ماوتسي تونغ، فرانز فانون).

(2) - إبراهيم عيسى عثمان: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص154.

(3) - عبد المجيد البصير: موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم في السياسة والاقتصاد والثقافة العامة، دار الهدى، الجزائر، دس، ص384.

ومن المفاهيم الأساسية التي تناولها **لوكاش** في تحليله للمجتمع الرأسمالي، مفهوم الوعي والتشيؤ* وعلاقة كل منهما بالتغير والثورة والعقلانية. حيث يتقابل مفهوم التشيؤ عند **لوكاش** بمفهوم الاغتراب عند **ماركس**، فكلا المفهومين يستخدمان في بحث وتحليل التناقضات في المجتمع.⁽¹⁾

كما أسهم المفكر الاجتماعي الإيطالي **أنطونيو غرامشي** (1891-1937) في طرح فكرة الهيمنة والسيطرة من خلال تملك القوة. لذلك فقد كان فهمه مغايراً للماركسيين الكلاسيكيين حول البناء التحتي والفقوي. فحسبه فإن هذه المقولات يجب فهمها بمعنى علاقاتها وفعاليتها التاريخية، لا بمعنى وجودها في الواقع. لذلك فهو يصرح بأن الهيمنة تبدأ بالانهيار مع تطور وعي الطبقات المحرومة والمستقلة بمصالحها وتشكيل تنظيماتها المستقلة، وبذلك تمتد السيطرة على قوى الإنتاج وعلاقاته.⁽²⁾

وفي نفس السياق الماركسي الحديث، نجد أفكار **آلان تورين** (1925) قد تمحورت حول السيطرة على إدارة التراكم وفرض النموذج الثقافي، حيث تبرز طبقة تتحكم في عمليات الإنتاج ونتائجها، مما يمنحها قوة تتحكم من خلالها في من لا يملكون، وتوظف الطبقة المهيمنة المعارف في وضع البرامج والإشراف على إنتاج المعرفة. وبالتالي فإن احتكار ملكية الثروة لا يحتل مكانة الصدارة في عملية الصراع أين تفرض القوة المتحكمة نموذجها الثقافي الذي يعزز سيطرتها ويضمن مكاسبها وأهدافها الاقتصادية والسياسية.⁽³⁾

أما **بيار بورديو** (1930-2002)، فقد تلخصت أفكاره في محاولة لطرح مفاهيم ثنائية مثل الذاتية والموضوعية، الوضعية والمثالية، الفرد والجماعة. وقد أكد صفة النسبية والتفكير في القوانين، كما أكد بأن أزمة علم الاجتماع ناتجة عن نظريات دون ركيزة امبريقية أو أعمال امبريقية دون توجيهات.⁽⁴⁾

وعلى أساس هذا الطرح المحدث للماركسية، فإن ما يميزها عن الكلاسيكية هو ما اقترحه **لوسيان جولدمان**، باستبدال مصطلح الرأسمالية عند **ماركس** بمصطلح الامبريالية عند **لينين** و**روزا لكسمبورغ**.

*التشيؤ: ترجمة للكلمة الإنجليزية "Réification ريفيكش" وبالألمانية "Verdinglichung"، ويعني تحول العلاقات بين البشر إلى ما يشبه العلاقات بين الأشياء (علاقات آلية غير شخصية) ومعاملة الناس باعتبارها موضعاً للتبادل. ويمكن القول ببساطة شديدة أن التشيؤ هو أن يتحول الإنسان إلى شيء وتتمركز أحلامه حول الأشياء، فلا يتجاوز السطح المادي وعالم الأشياء.

(1) - إبراهيم عيسى عثمان: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008م، ص154.

(2) - فوزية زنفوي: مناهج البحث الاجتماعي ومدارسه، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2020م، ص125.

(3) - إبراهيم عيسى عثمان، مرجع سابق، ص165.

(4) - فوزية زنفوي، مرجع سابق، ص165.

وامتداد لهذا الطرح، فقد أوضحوا حقيقة الأساليب التي يتبعها الاستعمار الجديد في التعامل مع دول العالم الثالث من أجل الحفاظ على كبار الموظفين ورشوة البورجوازيات الوطنية والتأثير الإيديولوجي في المثقفين، والتغلغل في المؤسسات العلمية والإعلامية والثقافية.⁽¹⁾

كما أنه من وجهة نظر ماركس، يتم تحديد الطبقات من خلال موقعها من نظام الإنتاج والتنظيم الاجتماعي للعمل. والماركسيون الجدد يؤكدون أن ماركس قد حصر الطبقات في المستغلة والمستغلة، وأن الدور الثوري للبروليتاريا في حاجة لإعادة النظر خاصة بعد التطورات التي طرأت على الطبقة العاملة في المجتمعات المعاصرة.⁽²⁾

3- المدخل الحديث للنظم: هو بمثابة طريق منهجي واضح المعالم، لكونه ساهم في تحقيق التوازن والتكامل بين مختلف العلوم خاصة من المنظور الشمولي في تعميق المفاهيم الإدارية. وحسب ما أدرجناه سابقا حول مفهوم النظام، فإن هذا المدخل يركز بدرجة أساسية على فكرة النظام والنظم المتواجدة به. فهو يعتمد على ما يعرف بالنموذج النظامي للتسيير القائم على مجموعة من النظم المغلقة والمفتوحة، بحيث تبقى النظم المغلقة دون تفاعل مع المحيط الخارجي. أما النظم المفتوحة فهي هيكل متكامل من الأجزاء المتداخلة، لكن في علاقة تبادلية لإنجاز مختلف الأنشطة والوظائف في شكل مخرجات النظام. فهي نظم تتفاعل وتتأثر بالمحيط الخارجي أو البيئة المحيطة بالمؤسسات.

لذلك، فإن اعتماد النموذج النظامي للتسيير المؤسسي، قد ساهم بفاعلية في تغيير الملمح التوجيهي للمؤسسات الاقتصادية العمومية من جهة، ومن جهة أخرى، فالمؤسسة أو المنظمة هي كيان معقد التركيب وفقا لهذا التسيير النظامي، شرط تواجد وتحقيق التفاعل والتكامل بين أجزاء النظام والوصول إلى التبادل النظامي من أجل ضمان استمراريته، لأن استمرار المنظمة واستقرارها يتوقف على مدى التوازن الداخلي لأجزاء النظام وعناصره، من أجل تحقيق التفاعل الإيجابي وتفادي النزاعات والصراعات. كما يتوقف الاستقرار على مدى التوازن الخارجي مع المتغيرات المجتمعية، وذلك من أجل تحقيق التكامل والتناسق. ولكون عملية التوازن تحدث بمعزل عن التطورات المعلوماتية والاتصالية، فهي تتطلب تطوير النظم الرقابية والمتابعة المستمرة الهادفة إلى معالجة الانحرافات الطارئة.⁽³⁾

(1) - علي غربي: علم الاجتماع والثنائيات النظرية التقليدية المحدثة، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة-الجزائر، 2007م، ص152.

(2) - فوزية زقوفي، مرجع سابق، ص123.

(3) - عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي، دار الرضا للنشر، دمشق-سوريا، 2004م، ص117.

يؤكد مدخل النظم الحديثة على أهمية التغيرات المحدثة بين أجزاء النظام، بحيث أن أي تغيير يطرأ على أجزاء معينة بإمكانه إحداث تغييرات على الأجزاء الأخرى، وهذا ما يشترط دائما تحقيق التنسيق والتوازن والربط بين مختلف العناصر والأجزاء والفروع.

كما أن الاطلاع على المحيط الخارجي والانفتاح بين أجزاء النظام والبيئة المحيطة، يعمل على تحقيق مرونة التعاملات والاتصالات وسهولة انسيابها بما يكفل ويضمن تحقيق التغذية العكسية، والتي تسهم بدورها في توفير التكامل والتبادل والتناسق والتوازن، وهذا ما يعزز دور المنظمة في تحقيق توازنها واستقرارها واستمرارها.

ومن المبررات الأساسية التي أدت إلى اعتماد هذا النموذج النظامي للتسيير، غياب عملية التنسيق بين المؤسسات، والتي أفرزت غياب الحوار والمشاركة بين مختلف الوحدات والأفراد. لذلك فإن كل ما يتعلق بالأفراد، فهو يحتاج إلى اعتماد إطار فكري متميز يعمل على دراسة وإيجاد الحلول للتعاملات الإدارية، بداية من مدخلاتها إلى مخرجاتها وعلى ضوء التغذية الراجعة.

وعليه، تعتبر هذه النظرية من أهم النظريات الإدارية المعاصرة، لأن فكرة النظم تتوافق والتغيرات التكنولوجية الراهنة، خاصة في تطبيق عملية التخطيط الإداري الخاضع للمتغيرات البيئية الخارجية. فأساس هذه النظرية قائم على تبني هذا النظام بالتوافق مع الدراسات البيئية للمؤسسات.

فمن خلال هذا المدخل الحديث للنظم، تتضح الأبعاد البيئية المحيطة بما ينعكس على تحقيق الأسلوب العقلاني الرشيد في تسيير المؤسسة، مما يساعد على تنمية الكفاءات الإدارية التي تعمل على تحويل الموارد غير المنظمة إلى مشاريع هادفة وفاعلة قائمة على نظم مترابطة ومتناسقة، لأن أي خلل في نظمها يؤدي حتما إلى زوالها.

وكغيره من الأساليب الإدارية، فهذا النظام يحتاج أيضا إلى مجموعة من الوظائف أو العمليات الإدارية، أهمها التخطيط، التنظيم، الرقابة والاتصالات، من أجل الحفاظ على وحدة النظام الكلي للمؤسسة أو بما يعرف بالنظام الأكبر، لكونه هو المؤشر الفاعل والدال على التكيف وبقاء واستمرارية المؤسسة.⁽¹⁾ أما بالنسبة لعملية التوجيه وإدارة النظام الإداري، فهي ترجع بدرجة أساسية إلى مجلس الإدارة الذي يعتبر ركيزة النظام الإداري، بما يمتلكه من قدرات ومهارات إنسانية وعلمية. لذلك، فإن أعضاءه يختارون على أساس معايير علمية متوافقة وتسمح بتكوين معايير تقييم أداء العاملين.

(1) - عايدة سيد خطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة-مصر، 1985م، ص37.

وعليه، تتحقق أهداف هذه النظرية من خلال الاستعانة بتجارب الدول المتطورة في مجال التسيير النظامي خاصة باستخدام التسيير الاستراتيجي. وقد يتطلب الأمر عند تبني هذا المدخل النظري الحديث إلى الاعتماد والاستعانة بالإدارات الأجنبية وبأفراد ذوي خبرة في التسويق وإدارة الأعمال.⁽¹⁾

وبناء على متطلبات المحيط الداخلي والخارجي، فإن التسيير النظامي للمؤسسات يعمل على تفعيل العديد من المتغيرات والمؤشرات النظامية مثل نظام الاتصالات، نظام الحوافز، نظام الموارد البشرية التشغيل، الأجور، التدريب والتكوين، اتخاذ القرارات وتبادل الاتصال والمعلومات.⁽²⁾

وعموماً فإن المدخل الحديث للنظم، اعتبر المنظمة نظاماً اجتماعياً يعمل كوحدة واحدة ويتكون من أجزاء تظهر في نظم مترابطة متناسقة ومتعاونة. فكل جزء يؤدي دوره، وفي نفس الوقت يساعد الأجزاء الأخرى بما ينعكس على أداء المنظمة ككل. فضلاً عن التفاعل مع البيئة الخارجية وكيفية تصحيح الانحرافات وإدارتها بنجاح في ظل المتغيرات المجتمعية الطارئة والمضطربة.

ولكن تبقى فكرة تطبيق النموذج النظامي للتسيير فكرة مجردة وليست عملية، لصعوبة مناقشة المشكلات اليومية والتفكير المتواصل بالمدخلات والمخرجات، لأن المدخلات تشمل على فئات من المتدربين ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية، ولديها حاجات تدريبية متنوعة وحاجات تنمية. وفي المقابل فإن المخرجات تمثل تطور وتحسين أداء الموارد البشرية والاستعداد لأداء المهام ضمن مخططات استراتيجية. وبين المدخلات والمخرجات، تظهر التغذية العكسية التي تمثل تقييم مدى الاستفادة من مختلف البرامج والتغييرات، وهذا ما يعرف بتحقيق التوافق مع التغيير واحتياجاته.

4- نظريات الصراع الحديثة: ترجع الجذور الفكرية لقضية الصراع إلى بروز المصلحة بين العمال وأصحاب رأس المال. فالصراع هو سيرورة دينامية بين الجماعات والطبقات، يسوده التغيير الاجتماعي. لكن هذا لا يمنع من اللجوء أحياناً إلى النسق الاجتماعي الذي يبحث في الاستقرار والثبات.

فقد يكون النسق الاجتماعي غير متوازناً، نتيجة لبعض الظروف والتغيرات الكامنة في توزيع القوة، لذلك يختلف الصراع باختلاف الأهداف، ويتحقق النظام الاجتماعي بهذا المفهوم فقط باستخدام الهيمنة والسيطرة والقهر والقوة.

ويرتبط الصراع بمجموعة من المتغيرات المسببة له، مثل الظروف الاجتماعية، السياسية، التحولات الكبرى في تاريخ الإنسان، تصارع الأفكار، اختلاف الثقافات والقيم والبيئة الاجتماعية. كل هذه المؤشرات

(1) - Melése J : *La Gestion par les systemes- Hommes et techniques*, Dunod, Paris-France, 1984, p63.

(2) - Serriey Herve : *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise-cercles de qualité et cercles de pilotage-*, moderne édition, Paris-France, 1985, p16.

تؤدي بالضرورة إلى حدوث الصراع، ولكن تختلف الرؤى الفكرية باختلاف طبيعة تأثير الصراع والمحيط الاجتماعي الذي تبرز فيه هذه الظاهرة.

فالصراع مثلاً عند جورج زيمل يبدأ بين الأفراد، وحسب لويس كوزر فهو يبدأ بين الجماعات الاجتماعية الصغيرة، وعند ابن خلدون يبدأ بين القبائل والعشائر، وعند كارل ماركس بين طبقتين اجتماعيتين متناقضتين، واحدة مالكة لوسائل الإنتاج والأخرى فاقدة لها لا تملك إلا قوة عملها. إن اختلاف هذه التوجهات الفكرية هو ما يفسر لنا الإضافات والمساهمات الفكرية والمنهجية في نظرية الصراع عبر مختلف المراحل والأزمنة.

وبالرجوع إلى الحقيقة العلمية البعيدة نوعاً ما عن الأفكار الماركسية، نكشف عن المنظرين المحدثين الذين أسهموا بشكل فكري ومنهجي في توضيح توجه الصراع الجديد.⁽¹⁾ إن قضية الصراع هي من أهم الجوانب المغفلة في التوجهات النظرية السابقة، لذلك فهي مسألة محورية قد تعددت فيها الرؤى الفكرية ضمن تخصصات مختلفة للعلوم الاجتماعية، لأن وجود الانفعالات المؤلمة ما هو إلا حصيلة نزاعات بين رغبات وميولات وحاجات متضادة تم كبتها وردعها في التعبير عن ذاتها وشعورها.⁽²⁾

ولقد أوضح لويس كوزر، بأن الصراع يتشكل في الحالة التي يكون فيها هدف الجماعات المتصارعة هو التخفيف من شدة الإصابة أو التخلص من منافسيهم.⁽³⁾ وحسب كوزر، عندما يكون ترابط الأنظمة المجتمعية الإنسانية غير متوازناً ولا متكافئاً في توزيع السلطة والقوة وتظهر التصادمات والنزاعات من أجل إشباع الحاجات، حينئذ يحدث الصراع وبصفة خاصة داخل الجماعات الصغيرة، ولكنه في نفس الوقت يسهم في حدوث وتشكيل الوحدة الداخلية للجماعة ويزيد من تماسكها وارتباطها، وهذا حسب طبيعة الأبنية الاجتماعية السائدة.

هذه الرؤية الحديثة للصراع حسب كوزر، قد أفرزت نوعين من الصراع، صراع ضمني في النظام الواحد بين الأنساق الاجتماعية، وصراع ظاهري بين الأنظمة الاجتماعية نفسها، لأن الصراع هو جزء من وظيفة النظام الاجتماعي.

(1) - مصطفى بوجلال، مرجع سابق، ص 194.

(2) - نادية عيشور: الصراع الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، منشورات مكتبة إقرأ - دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008م،

ص 16.

(3) - طلعت إبراهيم لطفى، كمال عبد الحليم الزيات: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب، القاهرة-مصر، 1999م، ص 101.

إذن، كوزر يرى بأن الموظفين قد بالغوا في التقليل من إبراز قضية الصراع خاصة لدى بارسونز الذي وصف الصراع بالمرض الذي يجب معالجته بالنظم الاجتماعية. لذلك انطلق كوزر من هذا التفسير الوظيفي للتوجه أكثر إلى الصراع الاجتماعي المؤسس على الوظائف التكاملية والتوافقية لصراع الأنساق والنظم الاجتماعية. فالصراع له وظيفته الاجتماعية المتجسدة في التعاون ويسهم بدور فاعل في وحدة الوظيفة الجمعية.⁽¹⁾

ومن أبرز ممثلي اتجاه الصراع الجدلي رالف دارندورف (1929) *Ralf Dahrendorf* وذلك من خلال مؤلفه "الطبقة والصراع الطبقي في المجتمع الصناعي (1958)"، والذي عرض فيه أهم مواضيع التغيير والصراع والعنف والبناء الاجتماعي.⁽²⁾

أفكاره قائمة على مراجعة ونقد الفكر الماركسي في تفسير الصراع الاجتماعي، فالصراع حسبه ينتج عن الاختلاف والتعارض بين مصالح الأفراد والجماعات، على عكس ماركس الذي يسنده إلى الطبقات. يؤكد دارندورف على أن الصراع ينشأ بين من يملكون السلطة والقوة من جهة، ومن يتم إقصاؤهم عنها من جهة أخرى، أي بين الحكام والمحكومين.⁽³⁾

وعموماً، فهو ينظر للمجتمع على أنه ذو وجهتين واحدة موجهة للاجتماع، والثانية للصراع، وبالتالي فالمجتمع لا بد عليه في هذه الظروف والتحويلات المتسارعة، أن يكشف عن الوجهة السيئة للمجتمع والتخلي عن ما أسماه بالطوباوية للمجتمع، ومواجهة النموذج الجدلي للصراع الموجود في العالم الواقعي والابتعاد عن الانسجام والتوافق والترابط المزعوم لدى الوظيفيين.

إن الصراع حسب دارندورف، هو حقيقة موجودة وتحدث أكثر في الوسط السياسي وليس فقط في المحيط الاقتصادي كما أكده كارل ماركس. فالصراع هو حتمية التكيف وتحقيق التوازن والاندماج للمحافظة على البقاء، لأن الصراع كامن في جميع النظم وهو مصدراً للتغيير من أجل الحصول على النفوذ السياسي والوصول بمجتمع ما بعد الرأسمالية.⁽⁴⁾

فالصراع والتغيير مفهومان متلازمان في بناء نظرية اجتماعية مفسرة لتطور المجتمعات، لأن المجتمع هو حلقة أو سلسلة من عمليات التغيير والنزاعات.

(1) - بول ف لازار سفيلد: الاتجاهات الأساسية في علم الاجتماع، ترجمة احمد النكلاوي، عواطف فيصل بياري، مكتبة نهضة الشروق، القاهرة-مصر، 1980م، ص98.

(2) - ياس خضير البياتي: النظرية الاجتماعية-جذورها التاريخية وروادها، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2002م، ص162.

(3) - انتوني غيدنز: علم الاجتماع، ترجمة وتقديم فايز الصباغ، المنظمة العربية للترجمة، مؤسسة ترجمان، بيروت-لبنان، 2005م، ص75.

(4) - علي الحوت: النظرية الاجتماعية-اتجاهات أساسية، منشورات شركة أجا، مالطا، 1998م، ص166.

دارندورف يفصل بذلك الصراع عن وجهته الاقتصادية ويربطه بالوجهة السياسية الموصلة للسلطة، وهو بذلك يحاول إنهاء تناقضات المجتمع الرأسمالي والتحول من الحتمية الاقتصادية إلى الحتمية السياسية.⁽¹⁾

لكن بالرغم من هذه الإسهامات المختلفة والمتنوعة في تفسير الصراع والتغير المصاحب له، إلا أن هذه الاتجاهات الفكرية قد أغفلت التراث الاجتماعي والتاريخي في تحليل الصراع الطبقي وأهملت الصراعات الخارجية بين التنظيمات.

خاتمة

لقد أخذت المحاولات السوسولوجية على عاتقها إبراز وتوضيح الجوانب المختلفة للعالم الاجتماعي من أجل توضيح الروابط بين الجوانب المختلفة للفرد العامل وإبراز المنطق الذي يحكمه ويوجهه، بوضع الظواهر الاجتماعية والبناءات الاجتماعية وأشكالها المؤسسية في سياقها العام. لأن كل أشكال التنظيم المؤسسي تحوي مضامين خاصة حول تقنيات التسيير والإدارة والصراع والتكنولوجيا وعلاقات العمل والتفاعلية البيئية.

لقد أصبحت المؤسسة تقود مقياس التحولات الحديثة لاستراتيجيات التنظيم في ضوء تعاضد اقتصاد السوق. وبناء عليه، تصبح المؤسسة مرجعا أساسا في التنظيم الذي قدم من خلاله علماء الاجتماع نماذج نظرية حققت نضجا وتطورا في الفكر التنظيمي.

لقد وسع التراث النظري لعلم الاجتماع للظاهرة المؤسسية اهتمامات العديد من علماء العلوم الاجتماعية الأخرى، علم النفس، الاقتصاد، السياسة والإدارة، على اعتبار أن الظاهرة المؤسسية ذات الطابع التقليدي المعقد تشمل على مركب متداخل من النشاطات والمجهودات المتباينة في دراسة الظواهر التنظيمية الحديثة وفهم مكوناتها وأبعادها الحقيقية في ظل مجتمع المنهج العلمي.

ومن بين الظروف الاجتماعية التي ساعدت على نمو وتفسير التنظيمات وتطورها، تلك التحولات والتغيرات التي طرأت على أغلبية قطاعات المجتمع وما صاحبها من انتشار موسع في التفكير العلمي وانتشار الوعي السياسي داخل هذه التنظيمات التي لا يمكن اعتبارها مجرد بناءات ضخمة تحوي تجهيزات وآلات كبيرة الحجم، بل هي هياكل وأبنية تتبلور فيها علاقات عمل اجتماعية تعتمد بدرجة أساسية على الموارد البشرية.

(1) - مصطفى بوجلال، مرجع سابق، ص 201.

المراجع

قائمة المراجع

• بالعربية

أولاً- الموسوعات

1. عبد المجيد البصير: موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم في السياسة والاقتصاد والثقافة العامة، دار الهدى الجزائر، دس.

ثانياً- الكتب

2. أحمد زايد: علم الاجتماع-النظريات الكلاسيكية والنقدية-، دار الكتب المصرية، القاهرة-مصر، 1997م.
3. أحمد عزت راجح: علم النفس الصناعي، ط2، الدار القومية للطباعة والنشر، الإسكندرية-مصر، 1965م.
4. أنتوني غيدنز: علم الاجتماع، ترجمة وتقديم فايز الصباغ، المنظمة العربية للترجمة، مؤسسة ترجمان، بيروت-لبنان، 2005م.
5. إبراهيم عبد الله المنيف: تطور الفكر الإداري المعاصر، دار آفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض-السعودية، 2000م.
6. إبراهيم عيسى عثمان: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008م.
7. إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2005م.
8. أسامة شهبان: الفكر الإداري وأزمة الإنسان المعاصر، جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين، 1985م.
9. السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط3، دار المعارف، القاهرة-مصر، 1981م.
10. السيد الحسيني: علم الاجتماع السياسي- المفاهيم والقضايا-، ط2، دار المعارف، القاهرة-مصر، 1981م.
11. الغريب عبد العزيز علي: نظريات علم الاجتماع- تصنيفاتها، اتجاهاتها وبعض نماذجها التطبيقية- جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية، 2009م.
12. بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016م.
13. بول ف لازار سفيلد: الاتجاهات الأساسية في علم الاجتماع، ترجمة احمد النكلاوي، عواطف فيصل بياري، مكتبة نهضة الشروق، القاهرة-مصر، 1980م.
14. ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث للإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2002م.
15. جمال الخطيب: تعديل السلوك- القوانين والإجراءات-، جمعية عمال المطابع التعاونية، عمان-الأردن، 1987م.
16. حريم حسين محمود: تصميم المنظمة- الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل-، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006م.
17. حريم حسين: السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد في المنظمات-، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1997م.
18. حسان الجيلالي: الجماعات في التنظيم-دراسة نفسية واجتماعية للجماعات في المنظمة-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015م.

19. حسن الحسيني فلاح: الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2000م.
20. حسين حريم: السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-، دار حامد، عمان-الأردن، 2004م.
21. حنفي محمود سلمان: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية-مصر، د س.
22. خالد حامد: نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو اقتصادية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011م.
23. خضير مصباح اسماعيل الطيطي: إدارة التغيير - التحديات، الاستراتيجيات، المدراء المعاصرين-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011م.
24. خميس السيد إسماعيل: السلوك الإداري، دار الهنا للطباعة، مصر، 1988م.
25. رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة-الجزائر، 2006م.
26. راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، القاهرة-مصر، 2004م.
27. رحالي حبيبة: الصراع في المؤسسات وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012م.
28. زكي محمود هاشم: التنظيم وطرق العمل، دار السلاسل للطباعة، الكويت، 1988م.
29. زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، ط3، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1980م.
30. سعاد عطا فرح: تاريخ الفكر الاجتماعي، مطبوعات جامعة عين شمس، القاهرة-مصر، 2008م.
31. سعيد عيد مرسى بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2000م.
32. سمير نعيم أحمد: النظرية في علم الاجتماع، مكتبة جامعة شمس، القاهرة-مصر، 1977م.
33. شوقي حسين عبد الله: أصول الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة-مصر، 1989م.
34. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2004م.
35. ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية-مبادئ وأصول وعلم وفن-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007م.
36. طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 1993م.
37. طلعت إبراهيم لطفى، كمال عبد الحليم الزيات: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب، القاهرة-مصر، 1999م.
38. عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي، دار الرضا للنشر، دمشق-سوريا، 2004م.
39. عابدة سيد خطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة-مصر، 1985م.
40. عبد الباسط عبد المعطي: اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، المجلس الأعلى للثقافة والفنون، الكويت، 1981م.
41. عبد السلام أبو قحف: إدارة الأعمال-وظائف الإدارة-، الدار الجامعية، بيروت-لبنان، 1993م.
42. عبد الكريم بوحفص: تطور الفكر التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017م.

43. عبد الله عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم، ط2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2003م.
44. عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان-الأردن، 1999م.
45. عصفور محمد شاكرا: أصول التنظيم والأساليب، دار الميسرة، عمان-الأردن، 1999م.
46. علي الحوت: النظرية الاجتماعية-اتجاهات أساسية-، منشورات شركة ألجا، مالطا، 1998م.
47. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، القاهرة-مصر، 1985م.
48. علي عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية-مصر، 1999م.
49. علي غربي: علم الاجتماع والثنائيات النظرية التقليدية المحدثة، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة-الجزائر، 2007م.
50. علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد، ط2، ج1، مطبعة عين شمس، القاهرة-مصر، 1975م.
51. عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993م.
52. عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة -التخطيط، التنظيم، الرقابة-، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009م.
53. فاروق محمد العادلي: الاجتماع الصناعي، ط2، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1976م.
54. فوزية زنقوفي: مناهج البحث الاجتماعي ومدارسه، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2020م.
55. فيفتر جون م، فرانك ب شيرود: التنظيم الإداري، ترجمة توفيق رمزي محمد، خير الدين عبد القوي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة-مصر، د س.
56. قيس هادي أحمد: الإنسان المعاصر عند هيربرت ماركيز، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت-لبنان، 1980م.
57. كامل المغربي: السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم-، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1994م.
58. كامل علي متولي عمران: التخطيط والرقابة، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة-مصر، 2007م.
59. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي-مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة والتنظيم-، دار الفكر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2004م.
60. كيث ديفيز: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي، مرسي إسماعيل يوسف، دار نهضة مصر للطباعة والنشر ومؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر، القاهرة-مصر، 1974م.
61. لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة-الجزائر، دس.
62. ليكارت رنسيس: أنماط جديدة في الإدارة، ترجمة إبراهيم علي البرلسي، مؤسسة سجل العرب، القاهرة-مصر، 1966م.
63. ماجدة عطية: سلوك المنظمة-سلوك الفرد والجماعة-، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2001م.
64. مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات-دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة عام-، دار عالم الكتاب الحديث، عمان-الأردن، 2002م.

65. محمد الجبوسي: الإدارة-علم وتطبيق-، دار المسيرة، عمان-الأردن، 2000م.
66. محمد الحناوي: السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية-مصر، 1974م.
67. محمد بالرايح: الرضا عن العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران-الجزائر، 2011م.
68. محمد بن يوسف المرزان العطيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006م.
69. محمد حسنين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2015م.
70. محمد عاطف غيث: دراسات في تاريخ التفكير واتجاهات النظرية في علم الاجتماع، دار النهضة العربية، القاهرة-مصر، 1975م.
71. محمد علي شبيب: السلوك التنظيمي في التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة-مصر، 1976م.
72. محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم- مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج-، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية-مصر، 1986م.
73. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال- ط6، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2012م.
74. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة، ط6، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013م.
75. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008م.
76. محمود أبو زيد: أعلام الفكر الاجتماعي والأنثروبولوجي الغربي المعاصر، ج2، دار غريب، القاهرة-مصر، 2007م.
77. محمود أحمد الخطيب: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة-مصر، 2001م.
78. محمود حسن: نمو الفرد والجماعات الصغيرة، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية-مصر، دس.
79. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2010م.
80. معن خليل عمر: نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1997.
81. مصطفى بوجلال: علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015م.
82. مهدي حسين زويلف، علي محمد العضايبة: إدارة المنظمة-نظريات وسلوك-، دار مجدلاوي، عمان-الأردن 1996م.
83. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1998م.
84. نادية عيشور: الصراع الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، منشورات مكتبة إقرأ -دار بهاء الدين للنشر والتوزيع-الجزائر، 2008م.
85. ناصر دادي عدون: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017م.
86. ناصر قاسمي: سوسيولوجيا المنظمات-دراسات نظرية وتطبيقية-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014م.

86. نور الدين حاروش، رقيقة حروش: علم الإدارة- من المدرسة التقليدية إلى الهندرة-، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2019م.
87. نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014م.
88. ياس خضير البياتي: النظرية الاجتماعية-جذورها التاريخية وروادها-، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2002م.
89. يحي مصطفى حلمي: أساسيات نظم المعلومات، مؤسسة الأهرام للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 1998م.
90. يوسف أبو الحجاج: فنون ومهارات إدارة وتنمية الموارد البشرية، دار الوليد، القاهرة-مصر، 2010م.
91. يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، الجزائر، 2013م.

ثالثا- المجالات العلمية والمطبوعات البيداغوجية

92. عامر الكبيسي: العوامل والمتغيرات المؤثرة في إنتاجية العاملين في المؤسسات العربية، المجلة العربية للبحث العلمي، العدد 12، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد- العراق-، ديسمبر 2012م، ص59.
93. نور الدين تاويريت: قياس فعالية المنظمة من خلال التقييم التنظيمي، مطبوعة بيداغوجية غير منشورة، جامعة بسكرة-الجزائر، 2008م.

رابعا- الرسائل والأطروحات الجامعية

94. أحمد سيد عثمان: الحوافز وأثرها على الكفاءة الإنتاجية لسائقي هيئة النقل العام بمدينة القاهرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال-جامعة القاهرة-مصر، 1981م.
95. إبراهيم بختي: دور الأنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق -دراسة حالة الجزائر-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- قسم العلوم الاقتصادية- جامعة الجزائر، 2003م.
96. بهدي عيسى: رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية- فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة الجزائر، 2005م.
97. حسين يركي: استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية-حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية- تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير-جامعة الجزائر، 2007م.
98. سميرة صالح: أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمؤوسين-دراسة حالة مؤسسة سوناطراك-(المديرية الجهوية-بجاية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تنظيم الموارد البشرية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر-باتنة-الجزائر، 2008م.
99. نسيكي جهيدة: أثر العجز المالي على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006م.

100. بيالة سميرة: المدير وعملية اتخاذ القرار في إطار إدارة المؤسسة-دراسة حالة- وحدة إنتاج الدهن (ENAP) بوادي السمار- الجزائر-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004م.

• بالأجنبية

A- Dictionnaires

1. Joseph Sumth & Michel Hugues, **Dictionnaire de sociologie**, Librairie Larousse, Paris-France, 1967

B- Ouvrages

2. Aim Roger : **L'essentiel de la théorie des organisations**, 9^{ème} Ed, Qaulina, Paris-France, 2016.
3. Aubert. N et Gruère. J. P et Jabes. T. et autres : **Management-aspects humaines et Organisationnels** 3^{ème} Ed, P.U. F ,1994.
4. André Chardonnet, Dominique Thibaudon : **Le guide du PDCA de deming -progrès continu et management-**, édition d'organisation, Paris-France, 2003.
5. Bérard .R .Pastor.p : **De l'individu à l'équipe, Techniques et outils de management**, Edition Liaisons, Paris-France, 1999.
6. Boyer. L et Fquilbey. N : **Organisation-théories et applications**, 2^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris-France.
7. Bressey Grilles, Konkuy Christian : **Economie de l'entreprise**, Ed sirey économie et gestion, Paris-France, 1990.
8. E. Dela Vale: **La Culture d'entreprise**, Edition d'organisation, Paris-France, 2002.
9. Ernest Dale: **Management-theory and practice-**, Mc Grawhill, New York, 1965.
10. Frediric winslow Taylor : **La direction scientifique des entreprises**, Dunod, Paris-France, 1971.
11. Fridmen, G: **Le travail en miettes**, spécialisation et loisirs, Ed. Gallimimard, Paris-France, 1978.
12. Gibson. J: **Organisation-Behavior-Structure**, Processes- Richard Irwin Inc, Boston, 1991.
13. Gladden , Edgar Norman : **The Essentials of Public Administration**, Staples press, London, 1953.
14. Glee, S : **Organisation and control**, Administrative science quarterly, New york , 1981.
15. Glegg. S. R , & Dunkerley. D: **Organisation, class and control routlege and kegan paul**, London 1980.
16. Gorden. J: **A Diagnostic approach to organisational behavior**, 2^{ème} ed ,Ed Allyn, Boston, 1987.
17. H. Koontz et O'Donnel: **Management principes et méthode de gestion**, 4^{ème} édition, Macgraw Hill, Québec, 1980.
18. Haralambos & All: **Sociology-thèmes and Perspectives-**, 4^{ème}, Ed Collins Educationnal, Harper collins, New York, 1995.
19. Henri Fayol: **Administration industrielle et générale**, Education Dunod, Paris-France, 1971.
20. Herbert .A .S: **Administrative Behavior**, 3rd édition, the free press, New York, 1976.
21. Jean Gerbier: **Organisation et Fonctionnement de l'entreprise**, édition d'organisation, paris-France, 1992.
22. Jean Longatte, Jacques Muller : **Economie D'entreprise**, Ed dunod, Paris-France, 2004.

23. John Sherwood: **An Introduction to organisation Development in Public Administration**, part 1, marcel bekker. Inc, New york, 1978.
24. Kheith. D, Newstron.J: **Human behavior at work organisational behavior**, Ed MC Graw Hillbook GO, New york, 1989.
25. Linda Rouleau : **Théorie des organisations-Approche classique, contemporaines et l'avant-garde**, presse de l'université de Québec, 2007.
26. Louise Lemire, Gaétan Martel, **L'approche Systémique de la gestion des ressources humaines**, Press de l'université du Québec, Québec, 2007.
27. M. Reuzeau : **Economie d'entreprise- organisation- gestion- stratégie d'entreprise-**, éditions eska, Paris-France, 1993.
28. Marshal Dimock : **A philosophy of Administration Harper and Brother**, London, 1959.
29. Melése J : **La Gestion par les systèmes- Hommes et techniques**,Dunod, paris-France, 1984.
30. New man, W, & Kirby Waren: **The process of management**, prentic hall Inc, New york, 1977.
31. Perry.J & ALL: **Comtemporary Society-An Introduction to social Sciences-**, Harper Publishers, New york, 1980.
32. Pierre Jardillier : **L'organisation humaine du travail**, Presse Universitaire de France, Paris-France, 1974.
33. Plan, J-m : **Théorie des organisations**, 4^{ème} édition, Dunod, Paris-France, 2013.
34. Pondy. L. : **Organisational Conflit-Concepts and Models- Administrative science quaterly**, New York, 1967.
35. Rediric Winslow Taylor : **La direction scientifique des entreprises**,Dunod, Paris-France,1971.
36. Richard M , Hodgetts: **Management (Theory, Process and Practice B Sanders)**, Comlong, 1975.
37. Robert Blauner : **Alienation and freedom -the factory worker and his Industry**, chicago, 1964.
38. Rojot J: **Théories des organisations-Encyclopédie de gestion-**, Tome3, Ed Economieca, Paris-France, 1998.
39. Saint-Onge Sylvie et Haines Victor: **Gestion des performances au travail-Bilan des connaissances-**, de Boeck superieur « méthodes et recherches », Bruxelles, 2007.
40. Samuel C .Certo: **Modern Management**, prentice Hall, New York , 2000.
41. Serriey Herve : **Mobiliser l'intelligence de l'entreprise-cercles de qualité et cercles de pilotage-**, moderne édition, Paris-France, 1985.
42. Sheid- Jean-Claude: **Les grands auteurs en organisation**, 2^{ème} édition, Dunod, Paris-France, 2005.
43. Simons Solange: **La résistance culturelle, Fondements, application et implication du management interculturel**, De Boeck Supérieur « Management », Bruxelles, 2002.
44. Stephen P. Robbins: **Organisation theory- structure, designs and application**, 3rd edition, Paris-France, 1990.
45. Stephen Robbins, David Decenzo : **Management- L'essentiel des concepts et des pratiques-**, 6^{ème} ed, Pearson education, Paris-France, 2008.
46. Strategor : **Stratégie, Structure, Décision**, Inter éditions, Paris-France, 1993.