

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

محاضرات في مقياس :

التنظيم الحديث للمؤسسة

لطلبة سنة أولى ماستر : علم اجتماع - تخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل

إعداد الدكتورة : سيساوي فضيلة

السنة الجامعية : 2014/2013

محتوى مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة

السنة الأولى ماستر - تخصص : تنظيم وعمل

I. مدخل لنظريات التنظيم.

- حول مفهوم التنظيم: (التصنيفات، المكونات، الخصائص..... إلخ).

II. النظريات الكلاسيكية حول التنظيم.

- مميزات ظهور نظريات التنظيم الكلاسيكية

1 تايلور والتايلورية: نظرية الادارة العلمية.

- مبادئ التفكير التايلوري.

- مبادئ الادارة العلمية.

- اسهامات وحدود النموذج التايلوري.

2 هنري فور والفوردي.

- أهداف النموذج الفوردي.

- مبادئ النموذج الفوردي.

- اسهامات وحدود النموذج الفوردي.

3 هنري فايول: الادارة الصناعية.

- أسس التفكير عند هنري فايول.

- مفاهيم ومبادئ الادارة عند فايول.

- اسهامات وحدود الادارة الصناعية.

4 ماكس فيبر: التنظيم العقلاني.

- أعمال ماكس فيبر (تذكير)

- أنواع السلطة داخل التنظيم

- النظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر

- بعض الملاحظات حول التنظيم البيروقراطي والعقلانية داخل التنظيم

III. النظريات الحديثة حول التنظيم

- تمهيد

1 حركة العلاقات الانسانية

- أصول وتطور مدرسة العلاقات الانسانية

أ/ جورج التون مايو (1880-1949) وتجارب مصانع هاوتورن

ب/ نظرية العلاقات الانسانية

ج/ اسهامات وحدود نظرية العلاقات الانسانية

2 ديناميكية الجماعات وأنماط القيادة

- كيرث لوين (مقاربات القيادة- اشكالية ديناميكية الجماعات)
- رنسيس ليكرث مبادئ العلاقات المدمجة

3 نظرية الحاجات والدوافع

- اسهام مازلو: هرم الحاجات
- ماك غريغور: البعد الانساني في المؤسسة
- هارزبورغ: نظرية العاملين

4 نظريات التنظيم المعدلة

- نظرية التنظيم الاجتماعي لـ باك
- كيريسأرجيريس ونظرية التناقض بين الفرد والتنظيم

5 نظرية اتخاذ القرار

- هربرت سيمون ونظرية الرشد المحدود

6 النظرية الموقفية حول التنظيم

- أبحاث وإسهامات برنز و ستوكر
- أعمال لورنس ولورش والنظرية الموقفية
- جوان وود ورد وتأثير التكنولوجيا على بنية التنظيم
- نظرية أستون Aston

7 المقاربة السوسيو-تقنية حول التنظيم

- مبادئ المدرسة السوسيو-تقنية
- تجارب إمري وتريست (معهد تافستوك)

8 التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزييهواردهاردفريدبورغ

- كروزييه والتحليل الاستراتيجي
- المفاهيم الأساسية للتحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزييهواردهاردفريدبورغ

9 النظريات السوسولوجية الجديدة حول التنظيم

- مدرسة التعاقد أو الاتفاق
- نظرية الترجمة
- نظرية منطق الفعل

1. مدخل لنظريات التنظيم

يجدر قبل الشروع في تناول نظريات التنظيم على اختلافها، الإشارة إلى بعض التفاصيل

الضرورية حول نظرية التنظيم ومنها على سبيل الذكر لا الحصر:

- أنه لا يمكن القول بنظرية واحدة أو وحيدة للتنظيمات أو حول التنظيم تشير إلى حقيقة واحدة وحيدة، شاملة وكلية.

- أنه توجد عدة نظريات وهي غير متجانسة فيما بينها أي مختلفة ومتباينة.

وإذا كان البعض ينظر إلى هذا التعدد على أنه يشكل حجرة عثرة أمام هذا التخصص

الأكاديمي، فالواقع أن نظرية التنظيم كانت على الدوام وستظل كذلك، نظرية متعددة بسبب تنوع وتعدد حقول الدراسة التي تتأثر بها أو تستلهم منها من جهة، ثم لصعوبة فهم التنظيمات على تنوعها من خلال نظرية واحدة ووحيدة.

هذا ويمكن القول بأن نظرية التنظيم هي المناسبة شبه الوحيدة التي يمكن فيها تصور التقاء

إسهامات عدد من الحقول المعرفية المختلفة ومنها: علم الاقتصاد، علم الاجتماع، علم النفس الرياضيات وغيرها من التخصصات الأخرى التي كانت لها بصمتها الخاصة في تناول ومحاولة قراءة التنظيم.

ثم وإلى جانب ما تقدم يمكن أيضا تبرير هذا التنوع في دراسة التنظيم بالتأكيد على فكرة تعقد

موضوع الدراسة في حد ذاته فقد جرى تطوير عدة مقاربات نظرية، بحيث تتماشى كل واحدة منها مع

تصور معين للتنظيم وللواقع بصورة عامة. فكل هذه المقاربات التي ترتبط باتجاهات تفكير متباينة تشكلت

شيئا فشيئا مع النمو والتطور الاقتصادي والاجتماعي والتقدم العلمي في مختلف التخصصات والفروع

العلمية. كما تختلف هذه المقاربات النظرية، أو مدارس التفكير فيما بينها تبعا لاختلاف تصورها لمميزات

أو خصائص التنظيم ومكوناته.

وعموما يمكننا تناول تنظيم ما على أساس أنه بناء اجتماعي، أو بناء جماعي ديناميكي يسمح

بتحقيق المشاريع المشتركة، كما يمكن النظر إليه باعتباره مكانا لتحقيق الذات والتفتح، مثلما هو مكان

للصراع تمارس بداخله عادة الهيمنة والسلطة. وإن كانت التعاريف قد تعددت وتنوعت بدورها ومنها تعريف

" تالكوتبارسونز" الذي عرف التنظيم وبالأحرى التنظيمات " بأنها وحدات اجتماعية أو تجمعات انسانية

تتبنى ويعاد بناؤها بقصد تحقيق أهداف معينة".⁽¹⁾

أي أن التنظيم عبارة عن تجمع بشري وهم يعملون بالتنسيق والتعاون فيما بينهم لأجل تحقيق أهداف

مشتركة وفقا للأدوار المنوطة بكل واحد من الأعضاء والمسؤوليات المحددة لهم، وبالتالي يكون التنظيم

عبارة عن مجموعة من الأفراد يتبعون منطلقا منظما للوصول إلى هدف محدد. وهو على هذا النحو

مجموعة من الأفراد الذين يعتمدون على تنسيق جهودهم وأنشطتهم بوعي وإدراك من أجل بلوغ أهدافا عامة

كانت أم خاصة.⁽²⁾

مع ذلك تبقى الإشارة إلى أن نظريات التنظيم متأثرة بالزمن وبالفترة التاريخية التي تكون قد ظهرت فيها، ذلك أنها لم تتطور في شكل خطي، ولكنها تطورت في شكل اضافات متواترة أي أن:

- مدارس ونظريات التنظيم قد تطورت الواحدة تلو الأخرى محاولة تجاوز بعضها البعض.
- من الصعوبة تحديد مفهوم التنظيم الذي يُردُّ في الغالب إلى المعاني التي يمكن أن ترتبط بهذا المفهوم ومنها:

أ/ المعنى الأول:

يشير إلى كون التنظيمات عبارة عن تجمعات إنسانية تعمل على تنسيق أنشطتها من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي حدّتها لنفسها، وهي الأهداف الموجهة نحو محيط معين. حيث يظهر التنظيم باعتبارهم محاولة الإجابة على مشكلات الفعل الجماعي، مع ضرورة المشاركة في المهمة المشتركة للأفراد الذين يشكلونه، وهو المعنى الذي يركز على خاصية ديناميكية التنظيم الذي يضمن تحقيق شروط استقرار نسبي كي يكون بمقدور الفعل الجماعي التطور. وهناك عدة أشكال للتنظيمات التي يفرضها أو يبررها الفعل الجماعي، بما أنها تجمعاً إنسانياً جامعاً للأفراد بغرض تنفيذ وأداء مهام أو أنشطة لا يمكن لفرد واحد القيام بها.⁽³⁾

وتكون أهدافها إمّا:

- ذات طبيعة اقتصادية: (المؤسسات) .
- ذات طبيعة اجتماعية: (النقابات) .
- ذات طبيعة سياسية: (الأحزاب) .
- ذات طبيعة دينية: (دور العبادة) .
- ذات طبيعة بيئية: (سلام الخضر) .
- ذات طبيعة خيرية: (الهلال الأحمر) .
- ذات طبيعة إنسانية (أطباء بلا حدود) ... إلخ.

ثم إن تنوع التنظيمات يرتبط أيضاً بدرجة تعقدها (الحجم، التكنولوجيا المستخدمة... إلخ) كما بالكيفية التي يشترك بها الأفراد في الفعل الجماعي المشترك، عن طريق الاكراه، طوعية، لسبب أخلاقي أو لقناعة ايديولوجية.

ب/ المعنى الثاني:

ويرتبط بتميز أو اختلاف الأشكال التي تبنى على أساسها التجمعات، أو تعمل بواسطتها هذه الأخيرة على تنسيق وسائلها من أجل تحقيق أهدافها، مثلما يرتبط بكيفية تطبيق الطرق التنظيمية على المجموعات، وعلى الوظائف. وعليه تكون التنظيمات في مثل هاته الحالة بمثابة أدوات تسمح بعقلنة أو ترشيد العمل، بتعظيم تسيير الموارد البشرية، بتقسيم المهام، بتوزيع السلطات إلخ ذلك من العمليات التنظيمية الضرورية لتحقيق الأهداف البرامج والخطط المسطرة.

وهي بالتالي يمكن أن تكون وحدة اجتماعية تسعى لتلبية وإشباع حاجات أعضائها، أو وحدة إنتاجية تهدف إلى إنتاج السلع والخدمات المختلفة، أو كمركز لاتخاذ القرار على مختلف الأصعدة وفي كافة المجالات بما يترتب عن ذلك من نتائج، وينجر عنها من مسؤوليات.

ج/ المعنى الثالث:

وهو المعنى الذي يستعمل فيه مفهوم التنظيم لوصف فعل التنظيم، بمعنى تلك العملية التي تصاحب التجمعات، كما البنى الاجتماعية المختلفة. أو هو ذلك الشكل الذي توضع به الجهود الجماعية لتحقيق وظيفة أو غرض معين. كما أنه العملية التي يتم بموجبها تحديد الأعمال وتقسيمها، وتوضيح المسؤوليات وتفويض السلطة، وإنشاء العلاقات بين العاملين لكي تمكنهم من العمل معا بأقصى كفاءة ممكنة لغرض إنجاز الاهداف، مع ما يتطلبه ذلك من تحديد للأعمال، أدائها، تجميعها، زيادة على التقسيمات الادارية اللازمة، والعلاقات وأنماط الاتصال الضرورية للقيام بالأعمال بغرض إنجاز الأهداف المسطرة.(4)

إن المحاولات المختلفة الخاصة بتعريف التنظيم ومثلما تم ذكره آنفا تؤكد حقيقة على الصعوبة التي تحيط بهذه العملية، ويمكن للمطلع على التراث النظري في هذا المجال، أن يقف على كم التعاريف الواردة بهذا الشأن، التي حاول أصحابها جاهدين تعريف التنظيم. إلا أنه ومع ذلك يمكن القول بأن كلمة تنظيم يمكن أن تكون شاملة لكافة التنظيمات التي يحتوي عليها المجتمع، بل ويمكن أن تشير إلى المجتمع ككل. ومع ذلك وفي جميع الحالات تبقى ضرورة وأهمية التمييز بين نوعين من التنظيم:

- التنظيم الاجتماعي في صورته العامة الذي يتمثل في البناء الاجتماعي، ومعايير، وقواعد السلوك الاجتماعي.
- المنظمات التي تمثل الوحدات الاجتماعية، والمؤسسات التي تقام بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف محددة، ومنها على سبيل المثال المنظمات الصناعية. وفي هذه الحالة يكون التنظيم عبارة عن وحدات اجتماعية لها حدودها وأهدافها، وتهدف إلى تحديد الأعمال والمهام المراد إنجازها تحديدا واضحا، ثم تجميعها في مجموعات مرتبة، ومتناسقة مع تحديد المستويات والسلطات، وإنشاء العلاقات المتبادلة، زيادة على وضع أسس التعاون بين أفراد المستويات المختلفة.

نفهم مما تقدم ان التنظيمات أنواع مختلفة وهي تجاوزا يمكن أن تكون :

- اقتصادية صناعية وتجارية.
- حكومية وسياسية.
- قضائية.
- تعليمية.
- وموجهة نحو الجمهور.(5)

تبقى الإشارة الى أن هذه التنظيمات تتأثر في سيرها ونشاطها بجملة من العوامل ذات الارتباط ببيئتها سواء الداخلية أو الخارجية ومنها:

- المدخلات.
- عمليات التحويل.
- المخرجات.
- المتغيرات الاجتماعية.
- المتغيرات الاقتصادية.
- المتغير التكنولوجي.
- والدخل بأنواعه المختلفة.⁽⁶⁾

1- عناصر التنظيم:

يتكون التنظيم في الغالب من ثلاثة عناصر أساسية بل حيوية وهي:

أ/ العمل: ويقصد به تحديد طبيعة أو نوع العمل ومميزاته. عل عو عمل ذهني أو عضلي. هل يتعلق الامر بعمل تنفيذي ، اشرافي، أم بعمل تنفيذي. هل هو عمل شاق، أم سهل وبسيط. ثم هل يحتاج تنفيذه الى وقت طويل أم قصير. والاجابة على هذه التساؤلات تسمح بتحديد نوعية وعدد الأفراد المناسبين للقيام بهذه الأعمال.

ب/ الأفراد: ويشكلون العنصر البشري داخل التنظيم بمختلف مستوياتهم العلمية والتقنية أو الفنية، إذ يتطلب الامر التعرف على قدرات وخبرات ومهارات الأفراد الذين سيتولون القيام بالأعمال والمهام المنوطة بهم بكفاءة وفعالية، ما يحتم على الادارة الاهتمام بالعنصر البشري وعمليات التدريب والتعليم للعاملين من اجل رفع مستوى الاداء وبالتالي رفع مستوى الانتاجية وتحقيق الأرباح وهو ما يضمن تحقيق الاهداف الخاصة بالتنظيم.

ج/ مكان العمل: ويقصد به الموقع الذي يتم تأدية الاعمال فيه بما يحتويه من أدوات وآلات ومواد خام، مع ما يتضمنه من ظروف بيئية كالانارة، التهوية، الرطوبة، مسطحات العمل... الخ.⁽⁷⁾

هذا ويمكن إلى جانب العناصر الثلاثة الأساسية إضافة عنصرين لا يقلان أهمية وهما:

د/ العلاقات الاجتماعية: يرتبط قيام أي تنظيم ونجاحه بقيام علاقات اجتماعية تربط بين الافراد

العاملين بداخله وبالتالي بين مختلف الاجزاء المشكلة له.

ه/ الأبنية والأساليب الفنية: وتختلف هذه الأخيرة باختلاف الأهداف والانشطة والوظائف الخاصة بكل تنظيم على حدة.⁽⁸⁾

و/ الأهداف: وذلك بغية تحديد الصلاحيات المخولة للرؤساء والموظفين، تحقيق التنسيق بين الوحدات والأقسام المختلفة، القدة على تحقيق رقابة فعالة، توفير بيئة العمل المناسبة ، اختيار ملائم للأفراد، وانتظام سير العمل داخل التنظيم.⁽⁹⁾

وهي تقريبا ذات العناصر التي اقترحها "سكوت" "Scott" عندما أكد على أن أهم الركائز التي يقوم عليها التنظيم تتمثل في: الأهداف، الهيكل الاجتماعي أو البناء الاجتماعي، الأفراد المشاركون، والبيئة. وهي جملة العناصر التي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض ولذلك يجب الإهتمام أو الاعتناء بها لفهم التنظيم.⁽¹⁰⁾

2- تصنيف التنظيمات وأنواعها:

توجد في الحقيقة عدة تصنيفات للتنظيمات ومن بين هذه التصنيفات على سبيل الذكر لا الحصر نجد:

1/2 تصنيف التنظيمات على أساس علاقات الامثال:

وضع "ايتزيوني" في هذا الاطار نموذجا، رأى فيه وجود ثلاثة (03) أنماط من السلطة تقابلها ثلاثة (03) أنماط من الامتثال وبناء على ذلك قام بتصنيف التنظيمات حسب علاقات الامتثال على النحو التالي:

- 1- **التنظيمات القهرية:** وهي تلك التنظيمات التي تفرض العضوية فيها على الفرد بالقوة (السجون، المستشفيات العقلية... إلخ).
- 2- **التنظيمات النفعية:** وهي التنظيمات التي يتم انشاؤها من أجل تحقيق أهداف وفوائد عملية مثل التنظيمات الصناعية، والتجارية، والجامعات وغيرها.
- 3- **التنظيمات الاختيارية:** وهي تلك التنظيمات التي يلتحق بها الأفراد طواعية أو يتركونها بإرادتهم الحرة مثل: النوادي، دور العبادة... إلخ.

2/2 تصنيف التنظيمات على أساس المستفيد الأول من الأنشطة التنظيمية:

- قام كل من "بيتر بلاو" Blaw و"سكوت" Scott بتصنيف التنظيمات اعتماد سؤال مفاده من هو المستفيد الأول من الأنشطة وطبقا للإجابة على السؤال ثم تصنيف التنظيمات إلى أربعة هي:
- 1- **تنظيمات المنفعة المتبادلة:** وفيها يكون النظام هو المستفيد الأول من أنشطة التنظيم كما هو الشأن بالنسبة للأحزاب السياسية الهيئات والمنظمات المهنية.
 - 2- **تنظيمات العمل:** وفيها يكون المستفيد الأول هم الملاك (المصانع، البنوك، شركات التأمين).
 - 3- **تنظيمات الخدمة:** فيها يكون المستفيد الأول هم العملاء ومنها المستشفيات، مؤسسات الرعاية الاجتماعية والمدارس.
 - 4- **تنظيمات المصلحة العامة:** وفيها يكون المستفيد الأول من أنشطة التنظيم، الجمهور بوجه عام (تنظيمات الشرطة، العسكر، الاطباء... إلخ).

3/2 تصنيف التنظيمات على أساس التكنولوجيا:

من بين الذين حاولوا تصنيف التنظيمات على أساس التكنولوجيا المستخدمة فيها "جوان وودوارد" "روبرت بلونر" و"جيمس تومسون"، وعلى سبيل المثال نجد بأن "جوان وودوارد" قد صنفها على الشكل التالي:

- 1 **التنظيمات التي تستخدم التكنولوجيا البسيطة:** ويكون الانتاج فيها بالوحدة، القطعة، ويكون قليلا من حيث الكمية.
- 2 **التنظيمات التي تستخدم عمليات الانتاج الكبيرة:** وهي التنظيمات التي تعتمد على خطوط التجميع لإنتاج كميات ضخمة من الوحدات.
- 3 **التنظيمات التي تستخدم العمليات الانتاجية بالغة التعقيد:** هي تعتمد عمليات الانتاج المستمرة كما في صناعة تكرير البترول.

4/2 تصنيف التنظيمات على أساس وظائفها:

وذهب البعض وعلى رأسهم "بارسونز" "Parsons" إلى تمييز التنظيمات على أساس وظائفها حيث حددها في أربعة (04) متطلبات وظيفية أساسية يتعين على التنظيم مواجهتها إذا ما أراد البقاء وهي:

- 1 للمواءمة أو التكيف: مثل تنظيمات العمل.
 - 2 تحقيق الهدف: كالتنظيمات العسكرية.
 - 3 التكامل: ومنها المستشفيات.
 - 4 الكمون والضبط أو خفض التوتر: كما هي الحال مع التنظيمات الدينية.⁽¹¹⁾
- ويمكن أن نزيد هنا على هذه التصنيفات ذلك التصنيف الشائع الذي يركز بالأساس على تصنيفها إلى نوعين رئيسيين، ألا وهو التقسيم الذي يقول بالتنظيم الرسمي، والتنظيم غير الرسمي.
- أ/ التنظيم الرسمي:**

وهو التنظيم القائم على القوانين والقرارات واللوائح في تحديد العلاقات بين العاملين داخل التنظيم، وفقا لتدرج السلطة وتحديد المسؤوليات حيث أن لكل فرد اختصاص ودور معين، بحيث يكون كل فرد من الأفراد على علم بحقوقه وواجباته ويحدد علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه وبكيفية الاتصال بمن يرأسونه ويعرف ممن يتلقى الأوامر والتعليمات.

كما يعرف بأنه ذلك النوع من التنظيم الذي يعتمد على الهيكل التنظيمي ويقوم بتحديد العلاقات والمستويات الادارية وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات، والسلطات ويشمل أيضا القواعد واللوائح والترتيبات التي تطبقها إدارة المنظمة.

ومنه فالتنظيم الرسمي يشمل العلاقات الرسمية الخاضعة للقوانين، التخصص، وتحديد الأدوار السلطة الرسمية، نطاق للإشراف، تقسيم العمل، وفيه يقوم الأفراد بممارسة أنظمة وأنماط مختلفة من السلوك بعضها يكون رسمياً وتحدده الخرائط التنظيمية.

ب / التنظيم غير الرسمي:

ويعرف على أنه شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية القائمة بين العاملين في المنظمة، حيث يكون الأفراد بحكم عملهم داخل التنظيم أو بحكم العلاقات التي كانت قائمة بينهم قبل الالتحاق بالعمل داخل التنظيم مجموعات تضم كل منها مجموعة من الأفراد الذين تتفق أهدافهم وورغباتهم وميولاتهم وتطلعاتهم.

وهو يتألف من مجموعة عناصر من أهمها ما يلي:

- الجماعات غير الرسمية: وهي جماعات صغيرة من الأفراد تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبياً. فيها يتولى كل فرد القيام بدور محدد بغرض تحقيق أهداف محددة ومشتركة. وهي تختلف عن الحشود أو الجماهير التي تفتقد سلوكياتها للثبات النسبي والغاية المشتركة، ولا تتأثر بروابط الانتماء للجماعة.
- القادة غير الرسميين: وهم أشخاص متميزون داخل الجماعة بسبب جملة من العوامل لعل من أهمها: السن، الأقدمية، المعارة الفنية، بناء الشخصية، والثقافة.
- وجود تنظيم: ويتولى تحديد العلاقات داخل الجماعة غير الرسمية من حيث الحقوق والواجبات والمكانات.
- وجود قوانين: تحكم العلاقات بين أعضاء الجماعة وتحدد سلوكيات أعضائها.
- اتفاق الجماعة: ويعني وجود اتفاق ضمني بين أعضاء الجماعة غير الرسمية على جملة من الآراء، المعتقدات، والقيم التي تدعم قواعد السلوك وتحكم ألوان النشاط داخل الجماعة.
- وجود نظام للاتصال: ويعمل هذا النظام على اعلام أعضاء الجماعة بمختلف الأحداث والآراء والقضايا التي تهم حياة الجماعة وتماسكها.⁽¹²⁾

عموماً ينشأ التنظيم غير الرسمي بصورة عضوية نتيجة التقاء مجموعة من الأفراد في مكان معين في التنظيم وقد يتم تبادل الأحاديث والأفكار أو المصالح مما يؤدي إلى استقرار العلاقة حتى خارج التنظيم أو خارج مكان العمل، فالعلاقات الشخصية هي الأساس في التنظيم غير الرسمي عكس التنظيم الرسمي الذي تتحدد علاقات أعضائه من خلال قواعد مكتوبة، كما أن التنظيمات غير الرسمية محدودة العضوية حيث تتم على أساس التجمع الاختياري لأعضاء ذوي مصلحة مشتركة واتجاهات وميول متقاربة ولذلك فإن التنظيمات غير الرسمية عبارة عن تجمعات طبيعية للأفراد في مواقع العمل.

1/3 التسلسل الرئاسي: ويعني أن كل وظيفة متسلسلة ومتراصة بوظائف أقل منها، وكل رئيس يخضع لرئيس أعلى منه، ووفقاً لهذا الترتيب الهرمي، فإن كل وظيفة تخضع لإشراف وتوجيه وظيفة أعلى منها.

2/3 التخصص وتقسيم العمل: ويعني قيام كل وحدة من وحدات المؤسسة أو كل عامل بعمل محدد ومضبوط بدقة ويقوم التنظيم الرسمي على أساس أن الكفاءة الإدارية تميل إلى الارتفاع إذا زادت درجة التخصص.

3/3- تفويض السلطة: حيث يلجأ إلى تفويض السلطة لبعض المشرفين الرؤساء من قبل المدير على سبيل المثال، على أنه يتم تحديد المسؤوليات والواجبات وأن يعمل من تفوض له السلطة في إطار مدى التفويض.

4/3- مبدأ الرشد: يقوم على أساس أن جماعة العمال يجب أن يتسم بالرشد والعقلانية وأن لا ينحرف عن القواعد الرسمية للتنظيم، وأن تكون منسقة مع معايير السلوك الرشيد.

5/3 نظام الاتصالات: يقوم التنظيم الرسمي على نظام محدد واضح للاتصالات وهو قد يتم من أعلى لأسفل في شكل أوامر وتعليمات تصدر عن الإدارة إلى العاملين.

6/3 الإشراف والمراقبة - الرقابة: تخضع كل وظيفة داخل التنظيم الرسمي لإشراف ومراقبة الوظائف الأعلى منها، وبذلك يتم أسلوب الإشراف والرقابة بصورة متسلسلة من القمة إلى القاعدة، وفقاً لنظام الإشراف الدقيق والفعال.

جملة القول أن مفهوم التنظيم، يبقى من دون شك واحداً من المفاهيم العصبية على التحديد، وأن

التعاريف المختلفة والمتباينة التي يتم تقديمها عادة لا تسلم من النقد. إلا أنه يمكن الاتفاق على أن "التنظيمات عبارة عن أنظمة اجتماعية خلقها الأفراد من أجل إشباع بعض الحاجات والوصول إلى بعض الأهداف بفضل تنسيق الأفعال".

زد على ذلك أنه لا توجد نظريات موحدة بالشكل الذي يسمح بالحديث عن نظرية للتنظيمات، وما

نشهده هو تعايش جملة نظريات، متنافسة ترتبط باتجاهات متميزة، حتى من دون أن يكون لها قاسم مشترك في بعض الحالات.

ثم إن البحث عن تقديم شامل لكل هذه النظريات هو من قبيل المستحيل بسبب تنوعها الشديد، وثنائها

أيضاً فقد تم إنجازها ضمن مجالات عدة، ومختلفة مثل: علم الاجتماع، علم النفس، علم الاقتصاد... إلخ.

لذلك سنحاول من خلال هذه المحاضرات تقديم أهم الإسهامات في مجال نظريات التنظيم، بتقسيمها

إلى مجموعتين هما:

✓ نظريات التنظيم الكلاسيكية.

✓ نظريات التنظيم الحديثة.

1 نظريات التنظيم الكلاسيكية:

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

مختصر القول أن النظريات الكلاسيكية " تركز اهتمامها على العمليات الانتاجية والفنية والتفكير الآلي في تفسير وتحليل العلاقات بين مكونات التنظيم".⁽¹³⁾ ومنه فقد نظرت هذه النظريات الى الأفراد على سبيل المثال من منطلق كونهم عناصر ثابتة في عملية التنظيم أو غير متغيرة ومؤثرة في مختلف العمليات داخل التنظيم. أي أن أصحاب هذه النظريات قد حصروا بؤرة تفكيرهم في ايجاد أفضل السبل لزيادة الانتاجية وتخفيض التكاليف متجاهلين بذلك الجوانب العاطفية أو العلائقية داخل التنظيم. وقد انقسم في ذلك أصحاب النظريات الكلاسيكية إلى اتجاهين رئيسيين " اهتم اصحاب الاتجاه الأول بالكفاية الاقتصادية لأداء العمل وأن هناك أفضل طريقة لأداء العمل. أما الاتجاه الثاني فقد اهتم بمبادئ الإدارة التي تطبق بشكل عام على كل المستويات الادارية".⁽¹⁴⁾

2 نظريات التنظيم الحديثة:

وهي النظريات التنظيمية التي تعارض النظريات الكلاسيكية في تركيزها على عناصر تنظيمية أخرى مثل: الانسان، التكنولوجيا، البيئة الاجتماعية التي يمارس فيها تنظيم نشاطه. إلا أنها تشترك مع النظريات الكلاسيكية في اهتمامها بعناصر التنظيم الأربعة: التخصص، تقسيم العمل تسلسل السلطة، هيكل التنظيم الرسمي ونطاق الإشراف.

قائمة الهوامش والمراجع المعتمدة:

- (1): محمود كفاوين : إدارة المؤسسات الاجتماعية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة 2010، ص 8.
- (2): محفوظ جودة وآخرون : منظمات الأعمال، المفاهيم والوظائف ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ط2، 2008، ص 16.
- (3): جواد نبيل : ادارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دار مجدلوي للنشر والتوزيع ، بيروت ط2007، 1، ص13.
- (4): ربحي مصطفى عليان: أسس الادارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص93.
- (5): أمين سعيد عبد الغني: إدارة المؤسسات الاعلامية في عصر اقتصاد المعرفة، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، ط1، 2006، ص47.
- (6): أنظر محمود كفاوين، مرجع سابق، ص ص 23- 30.
- (7): أحمد مصطفى خاطر: الادارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، 2003، ص146.
- (8): محفوظ جودة وآخرون، مرجع سابق، ص 23.
- (9): عصفور محمد شائر: أصول التنظيم والأساليب ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، ط 1 1999 ص ص 13-131.
- (10): حسين محمود: تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دارمكتبة الجامعة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006، ص 13.
- (11): حسين عبد الحميد رشوان: علم اجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية 2004، ص 29.
- (12): علي غربي وآخرون : تنمية الموارد البشرية دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ط 2007، 1، ص ص192- 196.
- (13): قيس محمد العبيدي: التنظيم، المفهوم، النظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، مصر 1999، ص83.
- (14): أحمد ماهر: الادارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004 ص 55.

تمهيد:

قد يكون من الضروري قبل الشروع في تناول نظريات التنظيم المقررة في البرنامج على اختلافها بدءاً بالنظريات الكلاسيكية، فالنظريات الحديثة الإشارة إلى بعض التفاصيل التي تبدو عديمة الأهمية، أو الجدوى، لكنها تفاصيل استوقفتني لدى قراءتي لكتاب "نظرية التنظيمات" لمؤلفته الأمريكية الأصل "ماري جو هاتش" " Mary Jo hatch " .أو عندما تبدأ بقولها: أريد أولاً وقبل كل شيء أن أوضح أمراً وهو: أن أغلب الناس ليس لديهم الاستعداد أو عدم الرغبة في دراسة نظرية التنظيمات، لأسباب عديدة ومختلفة. فهناك من يقول أنها نظرية غير قابلة للتطبيق، وأنها أكاديمية صرفة، وهناك أيضاً وبشكل خاص أولئك الذين لم يدرسوا العلوم الاجتماعية من قبل فيجدونها صعبة للغاية.

إلا أن هذه المشكلة تواصل " ماري جو هاتش " قد لا تطرح إذا كنت من الأشخاص الاستثنائيين

الذين جاءوا بشكل طبيعي إلى هذا التخصص، وأنا لم أكن واحدة منهم، بل ولم أكن أحب نظرية التنظيمات عندما بدأت دراستي، لكن وبمجرد ما بدأت في استكشاف هذا الحقل الدراسي اقتنعت بأنه قد فتح أمامي عدة مجالات ومواضيع للتفكير، بل وساعدتني نظرية التنظيم عديد المرات في تحليل الكثير من الأوضاع المعقدة واكتشاف الوسائل الفعالة أو الناجعة لمواجهتها، كما فتحت بصري على أنماط متنوعة من الحياة داخل وخارج التنظيمات.

وتضيف إلى ذلك قائلة ثم إن هناك نقاط أخرى يجب أن ألفت الانتباه إليها من مثل: هل يمكن القول بنظرية للتنظيمات في حال ما إذا كانت تفترض الوحدة " Unicité " بمعنى الحقيقة الوحيدة المندمجة والشاملة، والحق أننا نجد في الواقع عدة نظريات وهي ليست متجانسة مع بعضها البعض. هذا وبينما يرى البعض هذا الواقع - واقع النظريات المتنوع - على أنه حجر عثرة أمام هذا التخصص الأكاديمي فإن البعض الآخر ينظر إليه محاولاً تبريره من منطلق كون هذا الحقل جديد. إلا أنني تقول " ماري جو هاتش " أنظر إلى الأمر من زاوية أخرى، وهي أنني أعتقد بأن نظرية التنظيم كانت دوماً وستظل كذلك أي نظرية متعددة، بسبب تنوع حقول الدراسة التي تتأثر بها أو تستلهم منها من جهة، ثم لأنها يمكن فهم التنظيمات من خلال نظرية وحيدة. وعليه تصبح نظرية التنظيم المناسبة شبه الوحيدة التي يمكن أن تلتقي فيها إسهامات حقول معرفية مختلفة، حيث سيعلّمك " تنوع نظرية التنظيمات المرنة، والتأقلم إذا كان من الضروري في هذه الأوقات المعقدة السريعة التغير، التي سنواجهها في بداية القرن الواحد والعشرين " (15) وبشكل عام نجد بأن المنظرين يبررون هذا التنوع بالتأكيد على تعقد موضوع الدراسة في حد ذاته، وهو التعقد التنظيمي الذي يمكن شرحه بطرق شتى، أو بالكيفية تشرحها الحكمة الهندية عن العميان الستة والفيل، الذين طلب منهم أن يعبر كل واحد منهم عما شعر به لدى التقائه بالفيل حيث قال: الأول أحسسته ورقة شجر، الثاني تصوره مثل حائط، الثالث كشجرة كبيرة جداً، الرابع مثل رمح أما الرجل الخامس فتمثله في صورة حبل، بينما قال السادس بأنه متأكد أنه كان ثعباناً.

بتعبير أدق كل واحد من هؤلاء رأى جزءا مختلفا من الفيل وهكذا عاد كل واحد منهم بفهم مختلف حول هذا المخلوق، وكما تبنيه هذه الحكمة فإن المنظرين في مجال نظرية التنظيم يشبهون إلى حد كبير هؤلاء العميان، وأما التنظيمات فشيبة بذلك الفيل.⁽¹⁶⁾

صفو القول هنا هو أنه لا توجد نظرية وحيدة وشاملة لفهم التنظيمات أو المؤسسات، وقد تم تطوير عدة مقاربات نظرية حول التنظيم، حيث نجد أن كل مقاربة في الواقع تتماشى وتصور معين للتنظيم، وحيث ترتبط هذه المقاربات باتجاهات تفكير مختلفة تشكلت شيئا فشيئا مع النمو الاقتصادي والاجتماعي، وموازية مع التطور العلمي في مختلف التخصصات العلمية.

المجتمع الصناعي والحاجة إلى نظرية التنظيم:

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

المراحل الثلاثة للتصنيع:

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

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

مرحلة التصنيع الأولى:

ولدت هذه المرحلة مع استعمال الماكينات لأجل تحسين انتاجية العمل، حيث تم تدشين نظام المشاغل أو الفبريكة « Les fabriques » الذي يختلف عن النظام الحرفي الذي يشتغل فيه الحرفيون كأفراد تحت أوامر سيد الحرفة، بينما يكون العمل في نظام المشاغل، أو المعامل تحت إشراف رئيس العمال الذي يتلقى أوامره من المدير العام، أو من مالك أو صاحب المؤسسة، بحيث تكون مسؤولية واستقلالية رئيس العمال محدودة، ذلك أن مسؤولية التوظيف، أو الفصل، أو توزيع العمل، وتحديد وتيرة العمل قد أصبحت من بين مهام أصحاب المؤسسة.

هذا وقد ظهرت المشاغل أول الأمر داخل صناعة النسيج البريطانية، وكانت تتشكل من مجموع من الماكينات الموجودة في مكان معين وكانت كلها من نمط واحد، وتؤدي مهمة واحدة، أو عملية بسيطة

ومكررة، أما العمليات المعقدة فكانت لا تزال تؤدي من قبل الحرفيين وفق النظام القديم) Sous- (Traitant).

مرحلة التصنيع الثانية:

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

فنظام المصنع يختلف مثلما هو واضح عن الأنظمة الإنتاجية السابقة عليه، فهو يقوم على الآلات المنتجة للسلع المصنعة وعلى غزارة الإنتاج، كما على التشغيل الواسع لليد العاملة، مع الحاجة الكبيرة إلى رؤس الأموال، زيادة على اعتماد مبدأ تقسيم العمل والتخصص نظراً لما يتطلبه العمل الصناعي من مهارة وتخصص في العمل بسبب التطور التكنولوجي الهائل، مع ما يتطلبه قيام المصنع من وجود لإدارة ومشرفين يتولون مهمة الإشراف على تنظيم العمل وإدارته. وفي هذا الباب يؤكد " ماكس فيبر " على أن نظام المصنع هو النظام الذي يكون العمل فيه في مكان محدد ومنظم يقوم فيه الإنتاج على مبدأ التخصص وتقسيم العمل واستخدام قوى آلية تحتاج إلى الصيانة. أي أن نظام المصنع لا يقوم إلا على نظام للتسيير وهذا النظام هو ما يعرف بالتنظيم البيروقراطي الذي يتعذر على المصنع في ظل غيابه القيام بوظيفته وبالتالي تحقيق أهدافه.⁽¹⁷⁾

مرحلة التصنيع الثالثة:

يرى برنز « Burns » أن هذه المرحلة الثالثة لا تزال في بدايتها، وهي تتميز بكون الإنتاج يصل بالطلب ويتجاوزه، وفي مثل هذه الظروف فإن تبعية التنظيم الرأسمالي للنمو يدفع إلى تشجيع حساسية المستهلك لصالح التقنيات الجديدة بغرض إثارة وتحريض الاستهلاك لديه عن طريق العديد من العمليات المتعلقة مثلاً بالإعلان والأشهار، تطوير المنتجات، Design، التحقيقات حول المستهلكين، دراسة السوق... الخ.

أو هي مرحلة اختل التوازن فيعاً ما بين العرض والطلب مما اضطر المؤسسة الرأسمالية إلى إثارة انتباه المستهلك وتحريك رغباته في اتجاه ما تنتجه فظهر الإعلان، إلى جانب كافة الوسائل الأخرى والاجراءات التي تسمح بتطوير منتجات وتجديدها. وهو ما أدى إلى سعي المؤسسة الرأسمالية إلى ادراج أكبر للأعضاء العاملين في تحقيق مسار تفوقها الاقتصادي على اعتبار أنه مسؤولية الجميعوما دمننا بصدد الحديث عن التصنيع ومراحل تطوره حسب "برنز Burns" لا بد من التذكير بأن هناك من يتحدث حالياً عن مرحلة ما بعد التصنيع، وعن المجتمع ما بعد الصناعي، ومن بين هؤلاء " ألفن توفلر " Alvin Toffler الذي تحدث في مؤلفه الصادر في عام 1970 تحت عنوان "صدام المستقبل" Le choc du

"futur" عن طريقة لتأمل المستقبل بشأن التحولات الاجتماعية التي تنجم عن استخدام الحاسوب وتكنولوجيات الاتصالات، ومقارنتها بالمجتمع الزراعي وانتقاله إلى ما يسمى بالمجتمع الصناعي مع الثورة الصناعية.

أما "دانيال بيل" Daniel Bell " وهو عالم اجتماع أمريكي فتحدث في كتابه المنشور سنة 1973 تحت عنوان "نحو المجتمع ما بعد الصناعي" عن المجتمع ما بعد الصناعي، باعتباره المجتمع المنظم حول عملية خلق المعلومات أو المعارف، واستخدام هذه المعلومات والمعارف. بمعنى أن المجتمع ما بعد الصناعي برأي "بيل" مجتمع يبني ويتحدد بطرق اكتساب، معالجة، وتوزيع المعلومة، المتأثرة بجهاز الحاسوب، وهو ما دفع به إلى القول بأن الأعضاء الأكثر تأثيرا داخل المؤسسة في المجتمع ما بعد الصناعي هم تقنيو وحرفيو المعلومة.⁽¹⁸⁾

عوامل ظهور النظريات الكلاسيكية حول التنظيم:

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

الاقتصاد الرأسمالي القائم على المشروع الحر والمنافسة.

الاتجاه إلى الترشيح والتفكير المنطقي.

تفسير السلوك الانساني والسلوك التنظيمي بالاستناد إلى مفاهيم العلوم الطبيعية المتنامية آنذاك.

التطور الصناعي والثورة التكنولوجية: فقد كان للثورة الصناعية دورا بارزا في بلورة التفكير الإداري إذ أدت إلى أحداث تغيير شامل في نظام الإنتاج. فمع ظهور التصنيع وبروز المنظمات الصناعية القائمة على المشروعات الكبرى التي تحتاج إلى الآلات والمعدات وإلى رؤوس أموال ضخمة وعمال مؤهلين ومدربين على أنشطة جديدة كان لا بد من مواجهة المشكلات المتعلقة بتكليف العمال الجدد والمتطلبات الجديدة للإنتاج خصوصا وأن أغلبهم كان ينحدر من الأرياف في ظل غياب أساليب علمية للتخطيط، لتحديد حجم الإنتاج، نوعيته، وكيفية القيام به، للإشراف والرقابة.⁽¹⁹⁾

كما تأثرت هذه النظريات بمجموع حركة الأفكار وأعمال مجموعة من الاقتصاديين الكلاسيكيين

الذين اقترحوا خلال القرن التاسع عشر (ق 19) مفاهيم يمكن استعمالها في مجال تنظيم المؤسسات ومن

بينهم "آدم سميث" Adam Smith (1776) الذي تطرق لضرورة تقسيم العمل، و"دافيد ريكاردو" David

"Ricardo" (1817) الذي اقترح مبكرا تقسيم المهام، بالإضافة إلى "جون بابتست ساي" Jean Baptiste

"Say" (1803) الذي اقترح ادخال نشاط الخدمات ضمن النشاط المنتج.

واليوم لا يمكن إلا أن نعترف بأن التفكير الاقتصادي الكلاسيكي قد أثر فعلا في الاتجاه العقلاني

لنظرية التنظيمات وبخاصة على أعمال "فريدريك تايلور" F.W.Taylor "هنري فورد" H.Ford " هنري فايول

"H.Fayol" وكذلك أعمال "ماكس فيبر" M. Weber.

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

ولقد كان المصنع في القرن التاسع عشر رمزا للمكان الذي تخلق فيه الثروات الجديدة، إلا أن المصنع والورشات لا تسير لوحدها، أو هي تفترض انضباطا معيناً، تغيراً في القيم، وطريقة مختلفة في تصور العلاقات مع الآخرين، حتى أنه يمكن اليوم عد المنظمات أو المؤسسات الوريث الشرعي لمجمل تلك التغيرات.

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

1. النماذج الجديدة:

أ -مراكمة رأس المال:

لقد شهد "ماكس فيبر" وهو أستاذ علم الاجتماع الذي درس في عديد الجامعات الألمانية وذلك منذ 1890 إلى غاية وفاته سنة 1920، على تطور الثورة الصناعية. فقد اشتغل بالتفكير حول الظروف والعوامل التي ساعدت على تطور المجتمع الصناعي، ووقف مشدوها أمام تلك الخصائص المشتركة التي ميزت أولئك الرجال الذين كانوا قادة ورجال أعمال، التي وجدت لها جذورا في الدين، وفي المذهب البروتستانتي تحديداً، وهي الملاحظة التي كانت محل نقاش كبير في ألمانيا آنذاك، إذ كانت تلك المرحلة مرحلة صعود العقلانية المضادة للدين.⁽²⁰⁾

-روحا لرأسمالية:

قدم "ماكس فيبر" تعريفه المثالي للنظام الرأسمالي عندما وصفه بأنه النظام الذي يقوم على المؤسسة الصناعية، حيث الهدف تحقيق أقصى الأرباح عن طريق التنظيم العقلاني للعمل والانتاج، أين يتم الربط ما بين الرغبة في تحقيق الفائدة من ناحية والانضباط العقلاني الذي يشكل ظاهرة فريدة، أصيلة للرأسمالية الغربية من ناحية ثانية، فقد أصبحت الرغبة في تحقيق الأرباح وجمع الأموال تتم عن طريق ضمان الانضباط، الصرامة في العمل، وبواسطة العلم وليس عن طريق المضاربة، أو المغامرة. ذلك أن الأمر هذه المرة يتعلق ليس بالبحث عن الفائدة والمنفعة فقط، ولكن المراكمة اللامحدودة للمال، ذلك أن الخاصية الأساسية للمقاولة الرأسمالية هي الرغبة اللامتناهية في مراكمة رأس المال. أي بمعنى قيام ذهنية جديدة، أو أخلاق رأسمالية على حد تعبير "ماكس فيبر" الذي يرى بأن الفرد الذي يتصرف على هذا النحو تحذوه رغبة واحساس غير عقلانيين في أنه قد أدى الواجب علنا لوجهها الأكمل.⁽¹⁹⁾

- الأخلاق البروتستانتية:

إن القيام بالواجب وبلا هوادة يقول "ماكس فيبر" يجد تفسيره في الدين والوعظ الكاليفيني، الذي يقول بـ

:

- وجود إله مطلق، خلق العالم ويسيره، لكنه عصى على الفهم والتحكم فيه من قبل عقل الإنسان.

- أن هذا الإله العجيب قد وجه كل واحد منا نحو السلامة أو العكس، ولا طاقة لنا بفعل أي شيء إزاء ذلك.

- أن الله خلق العالم من أجل مجده.

- أن الإنسان الذي يجب إنقاذه من واجبه العمل على تحقيق المجد لله، أي خلق مملكة الله فوق الأرض.

- أن البروتستانتية تعني الدين الذي يؤكد على أن الله أولاً.

- لذلك على الإنسان وحتى تتحقق له النجاة أن يعمل لأجل مجد الله.

- أن النجاح المادي يفرض نفسه باسم نظرة أخلاقية للعالم. بمعنى أن النجاح المادي ليس كافياً لوحده لربطه بروح الرأسمالية الصاعدة، فالثروات المجمععة يجب ألا تصرف بطريقة عشوائية، لأنها تتوافق والزهدي، والتكشف في الحياة الدنيا.

- وبالطبع يضاف عامل آخر إلى الأخلاق البروتستانتية، ذلك أن النظام الرأسمالي الجديد رافقه أيضاً مناخ صعود الفردية.⁽²¹⁾

أياً كان الأمر، فالمؤكد أن الرأسمالية تفترض التنظيم العقلاني للعمل لأجل إنتاج الفائدة، زيادة على عدم صرف أو استهلاك الجزء الأكبر منها، وادخارها والسماح بالتالي بتطوير الإنتاج ووسائل الإنتاج. إن تعميم هذه الفكرة، أو ربط تطور الرأسمالية عند "ماكس فيبر" بالأخلاق البروتستانتية يجد بعض تفسيره في كون أن البلدان التي كانت تعيش فيها آنذاك أغلبية بروتستانتية كانت متقدمة مقارنة بتلك التي كانت تعيش فيها أغلبية كاثوليكية.

ب- ميلاد القيم البرجوازية:

لقد صب "كارل ماركس" اهتمامه ليس على مسألة قيام المجتمع الصناعي ولكن على الصراع الذي يشكله مراكمة الثروة بين من يتحكمون في وسائل الإنتاج، وأولئك الذين لا يملكون سوى قوة عملهم، والذين يتعرضون للاستغلال من قبل مالكي وسائل الإنتاج، إلا أنه لاحظ بذات الوقت بأن الرأسمالية تفترض حركة تطور مست كافة القيم والقواعد الاجتماعية السابقة عليها، حيث ربط هذه الحركة بالمصالح الاقتصادية التي تحدد نظام القيم في المجتمع، الدين، وتنظيم المجتمع، وفي هذا الإطار يؤكد "كارل ماركس" على فكرة انتصار وقضاء البرجوازية على النظام الإقطاعي السابق عليها، الذي لم يعد قادراً على مواكبة التطورات الجديدة والاحتياجات المرتبطة بها، ومنها الأسواق والمشاكل التي لم تعد تف

بالغرض، فقد "جاء البخار والماكنات لإحداث ثورة بالإنتاج الصناعي، فاضطرت المشاغل إلى ترك مكانها للصناعة الكبيرة والحديثة، وليجد الصناعيون الصغار خارج اللعبة أمام أصحاب رؤوس الأموال الكبيرة في الصناعة والصناعات الحربية، البرجوازيين الجدد".
والحق أن البرجوازية كانت ثورية عندما قلبت الأوضاع في كافة المجالات داخل الحياة الاجتماعية، هذه البرجوازية التي تعد نتاج لعملية تطور طويلة، أو لجملة من الثروات التي حصلت في طرق الإنتاج والتبادل، فكل مرحلة قطعها البرجوازية خلال تطورها رافقتها تطور سياسي مناسب لها في كافة المناطق التي استطاعت أن تفرض هيمنتها فيها، فقد قضت على كافة أشكال الاقطاع، كما على تلك العلاقات التي كانت تربط العبد بالسيد، حيث حل رابط المصلحة محلها وأصبح من دون سواه يربط الانسان بالإنسان، ليظهر بذلك الإنسان أو العامل الأجير الذي يحصل على مقابل عمله.⁽²²⁾

ج - الفرد والعقل:

لقد أدى ظهور البرجوازية وميلاد المجتمع الصناعي إلى اختفاء المجتمع الاقطاعي بكافة مظاهره الاجتماعية، وليلحل العقد الاجتماعي كشكل من أشكال التمييز داخل المجتمع بين المقدس والديوي حيث المرجع الوحيد القانون الطبيعي الوضعي، الذي يقوم بتحديد المؤسسات وتنظيم العلاقات بين المواطنين داخل الدولة، وأين يخضع الناس للقانون.⁽²³⁾

- الفردية ومذهب المنفعة:

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

لقد كانت بداية ظهور مطلب الفردية أواسط القرن الثامن عشر أو مع نمو الفردية في المجالات الاجتماعية، الثقافية، والدينية والاقتصادية مثلما هي الحال داخل المؤسسة الخاصة. وقد وجد المجتمع توازنه من خلال عمل قانون السوق، والمنافسة الحرة أو بما يدعم مقولة "داروين" في نظرية التطور، حيث البقاء للأقوى والأقدار على المنافسة و"دعه يعمل دعه يمر" على رأي الاقتصاديين "آدم سميث" و"دافيد ريكاردو".⁽²⁴⁾

- العلموية والعقلانية/ الترشيدي:

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

وأما الخاصية الثانية لعلموية القرن التاسع عشر فتمثلت في فكرة ارتباط انتصار العلم بالعقلانية والترشيد. وضمن هذه المعطى طور أوغست كونت، السان سيمونيون، والطبقة الجديدة من المقاولين الفكرة التي ترى بأن التصنيع يتطور ويتقوى بفضل الحساب العقلاني. ويلاحظ المتتبع بهذا الخصوص كيف ارتبطت المبادرة بالمهندسين الذين عملوا على إدخال الفكر العقلاني إلى المؤسسة الذي كان قد افتقدته في الماضي. ويؤكد "ريمون آرون" "R.Aron" بهذا الشأن بأن الحساب العقلاني من بين المميزات الأساسية للمجتمع الصناعي، مع العلم أن "تايلور" كان أول من طبق "الترشيد" على عملية تنظيم العمل. وإذا ما كانت العلموية، ومذهب المنفعة قد تعرضا للنقد الشديد فإن العقلانية تظل الفكرة القوية في التطور الصناعي.⁽²⁵⁾

2 تطور العمل داخل المؤسسة:

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

أ - المرحلة الأولى:

تبدأ مع بداية عصر التصنيع وظهور الآلة الأكثر بدائية، أو عندما ظهر النموذج الذي سمح بالتقاء عناصر ثلاثة: الأداة فيها يد الانسان، مادة العمل، والآلة. وتعتبر هذه هي المرحلة مرحلة الآلة - الأداة - المرحلة الابتدائية في الصناعة، حيث كانت الآلات نادرة، كما كانت تفك وبعاد تركيبها للقيام بعمليات أخرى مختلفة. كانت هذه الآلات تنتج بكميات صغيرة، أو بالوحدة. أما العامل على الآلة في هذه المرحلة فكان يتعلم بالتجربة، ويراكم معارفه ومعرفة - كيف، ويقوم بدوره بتمرين عمال آخرين وتدريبهم للعمل على الآلة. ولذلك يمكن تصور وجود عمل جماعي حقيقي، مسؤولية فعلية، واستقلالية كبيرة بالنسبة للعمال. أما فيما يتعلق بالترقية فكانت تتم على أساس اكتساب معارف تطبيقية في الميدان. لقد كان العامل في هذه المرحلة يتمتع باستقلالية معتبرة إزاء المهندس إذ كان قد اكتسب خبرة ميدانية وتطبيقية كبيرة، إلى جانب أنه كان يتمتع بسلطة تقنية في مجال تخصصه لا يمكن التشكيك فيها، وهي السلطة التي لم يكن على استعداد للتفريط، وهو ما يعني بأن السلطة التقنية في هذه المرحلة كانت داخل الورشات، وفيها كان المشرف على العمال صاحب قدرة تقنية وتنظيمية متميزة بما أنه كان يتدبر أمور العمل وحل مشاكلها بنفسه.

ب - المرحلة الثانية:

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

مثل هذا العامل لم يعد في حاجة إلى الخبرة للقيام بعمله فقد أصبح بالامكان تكوين عامل متخصص خلال ساعات، ومثل هذا العامل بطبيعة الحال صار بالامكان أيضا الاستغناء عنه أو تغييره إن اقتضى الأمر، فهو لم يعد يعرف عن الآلة التي يعمل عليها سوى القليل، زيادة على أنه قد فقد كل مسؤولية واستقلالية في العمل.⁽²⁶⁾

في هذه المرحلة أصبحت العلاقة بالسلطة الأعلى علاقة خضوع، أو خضوع للمصالح الوظيفية للطرائق، التي تحولت إليها السلطة، فقد أصبحت هي من تحدد طبيعة العمل الذي يجب القيام به، والآلات اللازمة لذلك دون العودة للعامل المتخصص.

إنها مرحلة تحول السلطة التقنية من بين أيدي العمال في الورشات مثلما كانت عليه الحال في المرحلة الأولى إلى أعضاء مكاتب الطرائق، وهي المرحلة التي تدخل فيها "تايلور" الذي عايش مرحلة الانتقال هاته واستطاع أن يعرف كيف يستفيد منها في تنظيم عمل المؤسسة، فهو من ابتدع مكتب الطرائق الذي أطلق عليه اسم "قسم التفكير" "The thinking Département".

ج المرحلة الثالثة:

وتندرج المرحلة الثالثة هذه ضمن حركة لإعادة تركيب العمل، تحت تأثير ضغط الانتاج الاقتصادي والاقتصادي، انتاج العمليات الكبيرة، واكتشاف تقنية الاتمة. وتسمى هذه المرحلة في عالم صناعة السيارات بأتمتة "ديتروا" "Detroit" المدينة التي عرفت تركيب الآلات الأتوماتية، سنة 1939 بمصانع فورد. وقد شهدت هذه المرحلة عملية تجميع العمليات المجزأة للمرحلة الثانية. أي أن العمليات التي كانت تقوم بها عدة آلات صارت الآن تؤديها آلة واحدة وبشكل متواصل، آلة تجمع عدة عمليات كانت تقوم بها عدة آلات متخصصة. وقد سميت هذه الآلة الجديدة بـ"الآلة المحولة". فهي التي تقوم بتحويل القطع من ماكينة إلى أخرى، وهاته الماكينات تدخل آليا في العمل بمجرد وصول القطعة أمامها. وشهدت هذه المرحلة انخفاضا محسوسا في عدد العمال المتخصصين، الذين احتفظوا بمهمة يدوية من تعبئة، وشحن وتفريغ الماكينات المحولة، إلى جانب مهمة المراقبة، ولكن من دون أن تكون لديهم الفرصة للمبادرة. هذا وقد عرفت هذه المرحلة تطور أعمال الصيانة مقارنة بالمرحلة السابقة، إذ كلفت فرق بأكملها للقيام بالصيانة بغية تفادي الأعطاب بالآلات.

وأما المبدأ المركزي لمصانع المرحلة الثالثة فكان التبعية المتبادلة، حيث الحرص على توجيه كافة قوى المؤسسة نحو العمل بشكل متناسق داخل كافة الورشات وفي كل المصالح الادارية. في هذه المرحلة ازدادت مسؤولية كل فرد بما أن المصانع زاد تعقيدها، وارتفعت قيمة الآلات، حيث أصبح على كل واحد في مكان عمله السهر على عمل المجموع.

بينما تبدل ملمح عامل التحكم، وأصبح يتمحور حول ضمان العمل المنسجم، والمتناسق بين مختلف الفرق، ضمن سياق ثقافي يلزم عليه التغيير والتطوير في نمط توجيه التقليدي. ذلك أن العمل أصبح

يحتاج إلى مهارة وتحكم عاليين نظرا للتطورات التكنولوجية السريعة، إلى جانب القدرة على تسيير وحل النزاعات في أماكن العمل، أو بالأحرى منع حدوثها بين فرق العمال.⁽²⁷⁾

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

قائمة الهوامش والمراجع المعتمدة:

- (15) Mary Jo Hatch, théorie des organisations de l'intérêt de perspectives multiple traduit de l'anglais par (christine Delhaye) révision, Scientifique de Michel de Coster et Annie, De Boeck Université Paris, 2000, P18.
Ibid : (16)
- (17) محمد عبد المولى الدقس: علم اجتماع الصناعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط 1
2005، ص 70.
- (18) Mary Jo Hatch, opcit, pp35-38.
- (19) علي عبد الرازق جليبي: علم اجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2003
ص 41.
- (20) Philippe Bernoux : La Sociologie des organisations, seuil, Paris, 2004, p37.
- (21) Ibid pp39-41:
- (22) Ibid pp43-44:
- (23) Ibid p45:
- (24) Ibid pp46-47 :
- (25) Ibid pp47-49:
- (26) Ibid pp50-51:
- (27) Ibid pp52-54:

II. نظريات التنظيم الكلاسيكية

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

1. فريدريك تايلور ونظرية الادارة العلمية:

ولد تايلور في عائلة غنية، فقد كان والده محاميا وكان هو بدوره يفكر في اتباع خطى والده، إلا أن ضعف البصر الذي كان يعاني منه حال دون ذلك، لقد دخل للعمل في مصنع كمتبرن وقبل بدورة تكوينية كعامل ميكانيكي من دون أجر، كما أجرى تريبا بصفته "عامل يقوم بصنع نماذج ميكانيكية" « Moduleur ».

نشر سنة 1911 كتابا تحت عنوان مبادئ الإدارة العلمية اهتم فيه بمسألة، أو اشكالية تنظيم الانتاج، ولذا سمي بأبي الادارة العلمية أين ركز اهتمامه على اعطاء العمل طابعا علميا في المؤسسات والورش الصناعية.

بدأ تأثيره حوالي سنة 1890 ووصل أقصى ذروته ما بين 1910-1920، أو منذ أن ظهر كتابه الذي كان مع الثورة الصناعية الثانية، أو مرحلة الانتقال من المرحلة الأولى إلى المرحلة الثانية في تطور العمل الصناعي، مرحلة الانتاج في مجموعات كبيرة التي كانت تحتاج إلى تنظيم جديد للعمل، وبالذات اللجوء إلى تقسيم شديد للعمل داخل المصانع.

تدرج تايلور في الدرجات المهنية بفضل عمله، وطريقة تفكيره المنظمة والمرتبطة، وقد ترقى في المناصب حتى وصل إلى رئيس عمال ثم مهندس بشركة "ميدفل ستيل" " Midvale Steele" كما عمل لاحقا مستشارا في التنظيم.

لقد سعى تايلور من خلال العديد من الدراسات والأبحاث التي أجراها إلى توجيه الأنظار والاهتمام بفلسفة جديدة في الادارة كان قد أطلق عليها لفظ " الادارة العلمية " لتمييزها عن النوع الذي كان سائدا في الادارة ألا وهو نظام التخمين، وحيث الادارة العلمية " ... ثورة فكرية أو فلسفة إدارية جديدة تنادي بتغيير شامل في تفكير الادارة نحو العمال وتفكير العمال نحو الادارة وتفكير العمال نحو بعضهم البعض".⁽²⁸⁾ وفي ما يأتي أهم أعمال " فريدريك ونسلاو تايلور " :

سنة 1893 نشر مذكرة تقنية حول المسننات. (Les courroies).

سنة 1895 نشر مذكرة حول الأجر بالقطعة.

سنة 1903: إدارة الورش.

سنة 1906 نشر كتاب حول قص الفولاذ الصلب. (La Coupe des aciers).

سنة 1911: مبادئ الادارة العلمية للمؤسسات.

لقد اشتهر " تايلور " بمبادئه حول تنظيم العمل داخل الورشات، مع ذلك سيجلب لنفسه عداء النقابات العمالية ابتداء من سنة 1907 وستطالب النقابة العمالية الموحدة في ذلك الوقت بامتنال تايلور أمام لجنة من غرفة ممثلي الشعب.

التكاسل الممنهج:

لقد كان تايلور عاملاً مجتهداً، فقد قبل أن يتكون في ظروف عمل صعبة، حيث ضحى بجزء كبير من حياته المهنية والترفيهية في سبيل عمله، ولسوف يواجه وهو المشرف على العمال صعوبات جمة في أداء وظيفته التوجيهية، وكان عليه مواجهة التكاسل الممنهج لزملائه في العمل، فقد لاحظ أن زملاؤه لا يبذلون الجهد الضروري في العمل، وذلك مثلما يرى تايلور لسببين أساسيين هما:

- تقاليد سيئة في العمل أو المهنة.

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

ولكن لماذا تقاليد المهنة سيئة؟

لأنه خلال المرحلة الأولى كان العمال يتفاوضون مع رب العمل حول عدد القطع وقيمة الأجر الذي سيحصلون عليه مقابل ذلك خلال المدة المحددة للعمل، وفي هذه المفاوضات كانت الأفضلية للعامل بما أن صاحب العمل يجهل جوانب كثيرة من العمل. ثم إذا حدث وطلبت الإدارة من العامل أن يبذل جهد إضافي من أجل الحصول على أجر أكبر فإن العامل كان يرفض الدخول في دوامة المردودية والانتاج.⁽²⁹⁾

لذلك سيسعى تايلور إلى القضاء على التنظيم السيء للعمل، عندما قال بأن الإدارة العملية هي "علم يحتوي على قوانين ومبادئ إذا تم اتباعها ستؤدي لتحقيق مطالب صاحب العمل كما المستهلك، كما أنها تتعامل مع العناصر البشرية التي لا يمكن الرقابة عليها بشكل كامل، ولا يمكن التنبؤ بسلوكها بدقة عالية".⁽³⁰⁾

وبتعبير آخر استطاع "تايلور" وبناء على الملاحظات التي قام بها بفضل احتكاكه بالعمال داخل الورش وترجمه في المناصب أن يخرج بعدة استنتاجات سمحت له بوضع مبادئ نظريته التي اعتقد بأنها ستسمح بتجاوز كافة المظاهر والسلوكات السلبية التي شاهدها داخل الورش كما الاعتقادات الخاطئة للإدارة لجهلها بالوقت اللازم للعمل مما أدى إلى تلاعب العمال ورؤسائهم بكميات الإنتاج الواجب تقديمها يومياً، هؤلاء الذين كانوا يرون بأن الرفع من إنتاجيتهم سيؤدي لا محالة إلى فصل العديد منهم عن العمل.⁽³¹⁾

1/ مبادئ الإدارة العلمية:

يعتقد تايلور بأنه لو كان بالإمكان التحكم في عدد من التقنيات والقواعد حول مشكلات إدارة العمال مثل: تفكيك أو تقسيم العمل، تحديد المهام ومضمون منصب العمل، القدرة القصوى على الرقابة..... إلخ يمكن حل الكثير من الصعوبات لإدارة مجموعات واسعة من العمال. وقد استعان في بناء مبادئ الإدارة العلمية وبناء على التجربة التي قام بها على شركة "بتلهم" " BethelmPigiran " بوسيلتين أساسيتين هما: الحركة

والزمن، إذ عمد إلى تقسيم العمل إلى جزئيات، حيث يتم تحديد الحركات الأساسية الضرورية في الانتقال من مكان إلى آخر والوقت الذي تستغرقه تلك الحركة. فقد كان يسعى من وراء تجربته تلك إلى تحديد الحركات الضرورية للعامل الممتاز، كي يؤدي العمل الموكل إليه في أقصر وقت ممكن، وبأقل جهد، ثم يقوم بعد ذلك بتدريب بقية العمال على هذه الحركات.

هذا وكان " تايلور " يرى بأنه إذا ما تم ربط الجزاءات المادية بالجهد الذي يبذله العامل فإن هذا الأخير سوف يصل بأدائه إلى أعلى مستوى تمكنه منه طاقته أو قدراته الجسدية.⁽³²⁾ وأما أهم مبادئ الإدارة العلمية حسب تايلور فكانت على النحو التالي:

- التقسيم الأفقي للعمل:

ويقصد به تجزئة العمل، وتخصيص أو تحديد المهام ودراسة الوقت اللازم لتنفيذ العمل، من أجل تحديد الطريقة المثلى للعمل The best way to do.

- التقسيم الرأسي أو العمودي للعمل:

ويهدف إلى التمييز بوضوح بين مصممي ومنفذي العمل، وقد تم انطلاقاً من هذا التصور التفريق ما بين ذوي الياقات الزرقاء وذوي الياقات البيضاء. ويعتقد "تايلور" بأن هذا المبدأ يسمح بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- ربط نظام الأجور بالمرحود:

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

- نظام للرقابة في العمل:

يجب أن تكون كل حركة يقوم بها العمال مراقبة، ولذلك وجب وضع مراقبين ورؤساء فرق العمل في أماكن العمل مكلفين بإنجاز عملية الرقابة. وقد اعتقد "تايلور" بأنه من الممكن تطبيق طرق العمل المعمول بها في العلوم التجريبية على النشاط الإنساني، إذ يتعلق الأمر بملاحظة تصنيف الوقائع وتحليلها واستنتاج القواعد المتعلقة بمعرفة كيف لدى العمال. أهم المفاهيم التي تنطوي عليها نظرية الإدارة العلمية.

2/ أهم مفاهيم نظرية الإدارة العلمية:

- مبدأ التخصص في العمل:

حيث يتم تجزئته إلى العناصر الأساسية التي يتشكل منها، وحيث يمكن تدريب العمال على تلك العناصر أو الأجزاء المشكلة للعملية بطريقة تمكن اعتبارها الأدق، أو المثلى لأداء العمل، وهو ما يسمح بزيادة خبرة العاملين، وكفاءتهم أثناء أداء العمل، مما يسمح بتحديد المسؤوليات.

- تنميط العمليات:

عندما تتم تجزئة العملية الانتاجية إلى أجزائها الدقيقة، يصبح أداؤها منمطا، مما يؤدي إلى السرعة في الأداء، ومن تم خفض التكاليف، ربح الوقت وتفادي الأنشطة أو الحركات غير المطلوبة أو الزائدة في أثناء القيام بالعمل.

- عدم ازدواجية الوظائف التنظيمية:

ترى نظرية الادارة العلمية بتوحيد الوظائف التنظيمية ومنع ازدواج بينها

- وحدة الامر:

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

- توحيد الاجراءات:

كي يعمل التنظيم بنجاح لا بد من توحيد الاجراءات والنظم بحيث تنطبق ذات الاجراءات والأحكام في الحالات المتطابقة.⁽³³⁾

3/ الإضافات الأساسية لنظام الادارة العلمية:

مما لا شك فيه وبغض النظر عن حدود نظرية الادارة العلمية والنموذج التايلوري إلا أنها استطاعت أن تقدم نظرة أو تصور جديدة حول العمل بوجه عام يمكن تجاوزا اختزالها في النقاط الأساسية التالية: إمكانية دراسة المعارف التقليدية، تسجيلها، تصنيفها، وتحويل التصنيفات بعد ذلك إلى قوانين علمية. وطريقة العمل هذه هي التي تشكل في الواقع قوة التايلورية، لأن تطور المعارف والتقنيات الصناعية تتم وتستمر بهذه الكيفية.

- الاختيار العلمي للعمال، وتحسين مهاراتهم ومعارفهم.

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

- إمكانية تجسيد علم العمل بواسطة العمال المدربين علميا.

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

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

- أن الهدف الرئيسي للإدارة هو تحقيق أعلى رفاهية لصاحب العمل والعامل في آن واحد.

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

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

- سيترتب عن انخفاض مستوى الكفاية الانتاجية في كافة الأعمال خسائر فادحة في الولايات المتحدة الأمريكية.

- أن علاج عدم الكفاية الانتاجية يكون بالإدارة الرشيدة فهي الضمانة لرفع معدلات الانتاج.

- الإدارة علم يعتمد على جملة من القوانين والقواعد والمبادئ المحددة بوضوح والوصول إلى الأهداف يمر حتما عبر تطبيق هذه القوانين والقواعد والمبادئ.
 - يمكن تطبيق القوانين والقواعد والمبادئ على كافة النشاطات الانسانية وفي كافة المنظمات مهما كان حجمها، شريطة ضمان تطبيقها بطريقة سلمية ولتحقيق هذه الأفكار نادى تايلور بتطبيق المبادئ التالية:
 - فصل مهام التخطيط عن مهام التنفيذ، حيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط وتنظيم العمل، ويتولى العمال مهام التنفيذ.
 - العمل على تحقيق التعاون بين العمال والإدارة لإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة.
 - استبدال الطرائق التقليدية لأداء الأعمال بالطرائق العلمية القائمة على البحث والتحليل، بدلا من الاعتماد على الطريقة الاعتيادية والخبرة للقيام بأداء الأعمال.
 - الاختيار العلمي للعمال وتدريبهم وفق الأسلوب العلمي بهدف اتقانهم للنشاط وتنمية قدراتهم.
 - أي أن "تايلور" كان يعتقد اعتقادا راسخا في العلم، ودوره، كما في إمكانية ضبط، وتنظيم العلاقات الانسانية بواسطة العلم عن طريق المتحكمين فيه ألا وهي الإدارة.
- #### 4/ الانسان في العمل عند تايلور:

- لقد نظرت الإدارة العلمية أو التaylorية للانسان في العمل بوصفه:
- فرد منعزل على الآخرين، وليس مندمجا ضمن جماعة عمل معينة.
 - أنه والحال هاته توجد إمكانية لمنع تأثير الجماعة السلبية أو الضار عليه.
 - مدى الخوف من مواجهة جماعات العمال المحترفين الذين يشكلون متحدا أو قوة في كل مرة تعرضت فيه التقاليد الخاصة بحرفتهم للمراجعة، وهي المواجهة التي لا يمكن أن تكون دائمة بما أن التaylorية تطمح إلى كسر الروتينيات.
 - مادام الانسان شره للمال، يصبح بالإمكان منح العامل مثل رب العمل ما يرغبان فيه.الأول أو العامل زيادة أجره بزيادته الإنتاج، بينما الثاني أو رب العمل خفض التكاليف.
 - اعتقد تايلور في امكانية عزل والتفرقة فيما بين العمال عندما يتم مخاطبة الدافع الرئيسي عندهم ألا وهو المال.
- ما يمكن قوله هنا هو أن "تايلور" بهذا التصور يكون قد نسي التفكير في امكانية حث العامل وتحميسه للعمل من خلال الأهمية التي يمكن أن تولى للعمل أو بإثرائه وليس عبر تفتيته وتجزئته ونقل السلطة التقنية والتنظيمية لمكتب الطرائق أو الإدارة بما يسمح لها بجمع المال. ثم إن اعتقاد تايلور في امكانية عزل والتفرقة فيما بين العمال عندما تتم مخاطبة الدافع الرئيسي عندهم ألا وهو المال، يعد تصورا قاصرا لأنه لا يرى وجود إمكانية أخبرت تحقيق الفعالية في العمل عدى حث شراة العمال للمال.

اسهامات وحدود النموذج التايلوري:

يمكن القول بأن الاسهام الأكبر لتاييلور أنه سعى لوضع تصور للتنظيم، يهدف إلى تحسين تسيير الانتاج وزيادة الانتاجية، من خلال الدراسة العلمية للعمل داخل التنظيم، فقد كان أول من وضع طريقة عملية أو إجرائية لزيادة مستوى الانتاج بطريقة ملموسة.

ولقد سجل " هـ. سفاي " H. Savail " سنة 1974 بهذا الخصوص أنه كانت لـ "تاييلور" الفكرة النبيلة لمحاربة تبذير المواد، الوقت، والحركات، وهي الفكرة التي كان لها الأثر الايجابي فقد سمحت بنقل العمل الانساني إلى عمل على الآلات، وساعدت بالتالي على تحليل عمل الانسان. ثم أن " تاييلور " تمكن من اقتراح نموذج عقلائي للعمل، تكون ممارسة السلطة فيه بواسطة علم العمل، محاولا في ذلك إيجاد الشروط الملائمة للجمع بين مصالح المؤسسة ومصالح العمال، وكأنه يبحث عن سلام اجتماعي دائم.

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

لقد فشلت التاييلورية عندما ربطت علم العمل بشريك وحيد هو الإدارة وأهملت العامل، حتى أن تعميم تطبيق مبادئ الإدارة العلمية داخل التنظيمات من قبل أتباع تاييلور قد أدى إلى صراعات اجتماعية عنيفة، وإلى لا وظيفية المؤسسات ما اضطر الإدارات لاحقا إلى العمل على الحد من تجاوزات التاييلورية والدعوة إلى أنسنة المؤسسات.

والحق أن " تاييلور " قد حاول تاييلور جهده العمل على تقديم تصور عن كيفية ترشيد العمل، وهو ربما هو ما جعل منه شخصية مشهورة إلى حد الساعة، فقد انتبه إلى أن التطور الصناعي لا يمر عبر التحكم في التقنية فقط، ولكن عن طريق عقلنة تنظيم العمل أيضا. إلا أنه ومع ذلك أخفقت التاييلورية عندما مجدت العلم تمجيدا فائقا، وحصرته في جهة واحدة هي الادارة، وعندما أكدت على الفكرة القائلة بالطريقة المثلى الوحيدة، على الرغم من اعتراف " تاييلور " ذاته بأن الحلول التي كان يقترحها الخبراء كانت تتعرض للتعديل من قبل عمال التنفيذ.

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

قائمة الهوامش والمراجع المعتمدة:

- (28): عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004 ص73.
- (29): Philippe Bernoux, opcit, pp55-57.
- (30): رعد حسن الصرن: نظريات الادارة والاعمال: دراسة لـ 401 نظرية في الادارة وممارساتها ووظائفها، دار الرضا للنشر، دمشق، ط1، ص36.
- (31): عادل حسن: مرجع سابق، ص75.
- (32): مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، عالم الكتب الحديث، عمان، ط1، 2002، ص ص 55-57.
- (33): علي السلمي: تطور الفكر الاداري، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص ص 66-67.
- (34): رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص ص 36-37.
- (35): عادل حسن: مرجع سابق ص 106.

2. "هنري فورد" Henri Ford والفوردية: Le Fordisme

"هنري فورد" H.Ford رجل صناعة أمريكي، ولد سنة 1863 وتوفي سنة 1947. أصبح مشهوراً لأنه كان أول من أدخل العمل على السلسلة إلى المصانع وتحديداً إلى مصانعه للسيارات سنة 1913. إذ كَيْف عمل السيارات لتتماشى ومبادئ العقلنة التي نادى بها "تايلور" الذي قال بأن تجزئة وتقسيم العمل وتبسيط العمليات سيسمح بمكنتهم خلال السلسلة. وهو الأمر الذي ساعد فورد في تحقيق خطوة أخرى على طريق تطبيق الرقابة الشديدة على العمال داخل المصانع، أو عندما أصبحت الآلة ومنذ ذلك التاريخي المتحكم الرئيسي في طريقة سير العمل، وليس العامل مثلما كان عليه الأمر في السابق، وهي من تملي على العمال وتيرة، وأريتم العمل، ومنه كمية العمل والإنتاج. وقد أظهرت الطريقة الفوردية في تنظيم العمل فعالية فائقة على أرض الواقع. وفي هذا الإطار يقول "فورد": "إن إيدار عشر (10) خطوات يومياً لـ 1200 عامل سوف يوفر القوة والزمن اللازم الضرورين لقطع خسين (50) ميلاً".⁽³⁶⁾

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

1/ أهداف النموذج الفوردي:

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

- التقليل عن طريق العقلنة في الوقت الضروري للعمليات الأساسية بفضل المكننة.
- تنظيم هرمية واضحة ومحددة ما بين عملية التصور وعملية تنظيم الإنتاج.
- البيع وفق مبدأ القيادة القبلية: البضاعة المنتجة في مجموعات كبيرة وبتكلفة منخفضة تجد دائماً من يشتريها حتى وإن لم تكن ذات جودة عالية.
- العمل على خفض الأسعار بغرض تطوير استهلاك جماهيري.

لقد برهن "فورد" على قدرة متميزة على التوقع واستطاع أن يجدد بالفعل في تنظيم الإنتاج الجماهيري والرفع بالموازاة من القدرة الشرائية للعمال داخل المؤسسات الصناعية.⁽³⁷⁾

2/ مبادئ النموذج الفوردي:

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

1) العمل على السلسلة:

عمل "فورد" على إتمام العمل الذي كان قد شرع فيه تايلور، وذلك بإدخاله العمل على السلسلة وتسريع التقسيم الأفقي للعمل الذي ترجم بالنسبة للعامل البسيط في ترجم في تجزئة العمل، وتنميته حيث يقوم العامل بتكرار لا محدود لنفس الحركات. وإذا كان "تايلور" قد طالب بضرورة ترشيد العمل فإن "فورد" قد لجأ إلى مكنة العمل في مصانعه، والاعتماد بالتالي على الماكنة بشكل كبير، التي بإدخالها أصبح العامل لا يتنقل أثناء قيامه بالعمل حول المنتج الذي يقوم بفبركته ولكن هذا الأخير من يتنقل على خط التركيب أمام مجموعة من العمال الثابتين في أماكن عملهم.

ولقد أدى العمل على السلسلة إلى تجريد العامل من القدرة على مراقبة وتيرة العمل، فقد أصبحت السلسلة هي من تملّي على العمال الوتيرة التي عليهم العمل بها أثناء أدائهم لعملهم أو للمهام المطلوبة منهم، الأمر الذي يمس مباشرة بحرية العمال داخل أماكن العمل وفي المؤسسات.⁽³⁸⁾

2) مبدأ خمسة دولارات في اليوم:

لجأ "فورد" ابتداء من 1 جانفي 1914 إلى التجديدي في مستوى الأجور، حيث قام بمضاعفتها برفعها إلى خمسة (05) دولارات في اليوم، مما أدى إلى تحقيق الاستقرار بين العمال، وبالتالي إلى ضمان نوع من الوفاء لمصانع "فورد". زيادة على الهدف الآخر الذي كان يسعى إليه "فورد" من وراء هذه العملية التجديدية وهو جعل العمال مستهلكين للمنتج الذي يقومون بإنتاجه، بما أن الأجور الجديدة ستسمح برفع القدرة الشرائية للعمال ومن ثمة قدرتهم على اقتناء أو شراء السيارات. وربما يكون "فورد" قد أراد على هذا النحو الربط ما بين الإنتاج الجماهيري والاستهلاك الجماهيري، أي اعتبار العمال بمصانع سيارات "فورد" بمثابة زبائن محتملين.

3) مبدأ تنميط المنتوجات:

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

4/ اسهامات وحدود النموذج الفوردي:

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

- خفض أسعار البيع.
- رفع الأجور.
- ارتفاع الأرباح.

وهو الميكانيزم الذي ساعد على ظهور وتطور الانتاج الجماهيري المدعوم بتطور الاستهلاك الجماهيري. وقد كانت عبقرية "فورد" في ذلك التاريخ أن كانت له هذا التصور الذي سبق إليه العالم الاقتصادي "كينز"

الذي نادى بدوره إلى ضرورة التأثير على القدرة الشرائية للأجراء، وضمان عقود عمل مستقرة من أجل ضمان زيادة الاستهلاك، وبالتالي تفعيل وتطوير الاقتصاديات الوطنية.

إلا أنه وبالرغم من ذلك سيتبين لاحقا مع التطورات السريعة، وتخفيض آجال الانتاج، مع بداية الثمانينات عدم قدرة النموذج الفوردي على مواكبة التطورات، خصوصا مع اشتداد المنافسة، وتحديدًا أمام النموذج الياباني الذي يعتمد أسسا تنظيمية مختلفة تماما، فقد تمكنت الشركات اليابانية ليس فقط من حل مشكلات الانتاج الجماهيري، بل وتنويع المنتجات بتكاليف منافسة، حيث اعتمد نجاح شركات "تويوتا" على التجديد على مستوى التنظيم، ما أجبر الغرب على تكيف نموذجه الانتاجي بإدماج وظائف جديدة مثل: البحث، التطوير، والتسويق، واعتماد مبدأ العمل الجماعي -Le travail en groupe- القائم على تسيير المشروع، وتجديد الكفاءات، وهو ما استلزم الحاجة إلى إجراء أكثر كفاءة، زيادة علما لمساهمة الفعالة للعمال ودورهم في تحسين النوعية والانتاجية. ولذلك ستعمل الصناعة الغربية شيئا فشيئا على تشجيع الاستقلالية داخل فرق العمل، تحمل المسؤولية بالنسبة للأجراء، إنجانبا الاعتناء والحث على المبادرة، والحرص على المرونة التنظيمية، من أجل زيادة قدرتها التنافسية أمام الصناعة اليابانية.⁽³⁹⁾

قائمة الهوامش والمراجع المعتمدة:

(36): سعد بشاينية : علم اجتماع العمل، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 2003/2002 ، ص69.

(37) : Jean Michel Plane : Theorie Des Organisations, edit DUNOD, Paris, 2^e edit, 2003, pp13-14.

Ibid, p15 :(38)

Ibid, p18 :(39)

3. "هنري فايول" "Henri Fayol" ونظرية التكوين الإداري:

"هنري فايول" "Henri Fayol" مهندس فرنسي ولد سنة 1841 وتوفي سنة 1925. عمل كبير المهندسين في إحدى شركات الحديد والفحم من 1888 إلى غاية 1918، واستطاع خلال تلك الفترة أن ينقذ الشركة التي كانت على حافة الإفلاس لتحقيق النجاح بهد ذلك.

1- أسس التفكير عند "فايول":

يعد "هنري فايول" أول منظر اهتم بإدارة المؤسسة ومشكلات القيادة. ضمن هذا الاتجاه يمكن اعتبار تفكيره مكملاً لتفكير "تايلور" بما أنه اهتم بتحليل طبيعة وظيفة الإدارة داخل المؤسسات. وقد قام "فايول" بصياغة نظرية لتكون في متناول القادة معتمداً في وضعها على تجربته الخاصة على رأس إدارة هذه الشركة. ركز "فايول" في كتابه "الإدارة الصناعية والعامة" "Administration industrielle et générale" على ضرورة وأهمية تطوير وظيفة القيادة داخل المؤسسات الكبرى وعلى تطوير صفات القائد. وقد ميز بين خمسة (05) وظائف أساسية تخص العملية التسييرية أو الإدارية والتي يمكن برأيه تطبيقها في كافة التنظيمات، وأما هذه الوظائف الأساسية فتتمثل في:

(a) التوقع والتخطيط: أي التحضير للمستقبل بطريقة عقلانية.

(b) التنظيم: أي توفير مختلف الموارد الضرورية لسير المؤسسة: المواد، الأدوات، رؤوس الأموال والعاملين.

(c) القيادة: بمعنى الحصول على أفضل ما لدى الأعوان الذين تتشكل منهم المؤسسة.

(d) التنسيق: ويقصد به مزامنة مجموع الأفعال داخل المؤسسة من أجل ضمانة الانسجام والفعالية.

(e) الرقابة: بمعنى التأكد أو المراجعة: أو التحقق من أن كل شيء يتم وفق البرنامج المتبني والمبادئ التي تم إقرارها. (40)

والمؤكد أن "فايول" قد لجأ إلى وضع هذه المبادئ عندما لاحظ بأن أغلب مسيري المؤسسات في ذلك الوقت كانوا مهندسين متخرجين من المدارس الفرنسية الكبرى، أو ذوي تكوين تقني يفتقدون للأبجديات الإدارية، وكان يود لو أن هذه المدارس تدمج مواد تكوينية أخرى تتعلق بالإدارة، التجارة، والمالية ضمن برامجها من أجل تخريج مهندسين قادرين على التسيير.

2- مفاهيم ومبادئ القيادة عند فايول:

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

لقد سعى "فايول" من وراء عمله هذا إلى البرهنة على أن أي مسير أو قائد قادر على الحصول على أفضل الميزات أو الكفاءات التي يتوفر عليها العاملون بفضل صفاته القيادية للأفراد وإدارتهم لأشياء.

وضمن هذا المسعد أربعة عشر (14) مبدأ عاماً للإدارة نلخصها على النحو التالي:

أ -وحدة الأمر: لكل موظف رئيس واحد، أي لا يمكن أن تكون هناك ثنائية في القيادة.
ب -تقسيم العمل: وهذا المبدأ يتضمن التخصص الشديد للعمال ليكونوا منتجين أكثر.
ت -مبدأ السلطة: وينظر إليها على أنها قانونية وشخصيته، تراقفها مسؤوليات مناسبة.
ث -مبدأ الانضباط: هذا يعني، الامتثال، المواظبة، المظاهر الخارجية للاحترام، التي تتم وفق القواعد المنظمة، والقائمة فيما بين المؤسسة وأجزائها.

ج -وحدة القيادة: وهذا يعني قائد واحد، وبرنامج وحيد لجملة من العمليات بغرض هدف واحد، إذ يتعلق الأمر بشرط ضروري لوحدة العمل، والتنسيق وتركيز القوى من أجل توحيد وتظافر الجهود.
ح -سلطة هرمية: يجب على كل قائد أن يكون قادراً على تحمل مسؤولياته الهيراركية وعلى نشر الشجاعة على والقدرة على المبادرة من حوله.

خ -وضوح التسلسل الهرمي أو الترتيب: توجد سلسلة هرمية وهي مسار مفروض بحكم الحاجة إلى وحدة الأمر والقيادة، ويتعلق الأمر بمبدأ الإدارة الهيراركية.

د -روح التعاون: يرى "فايول" بأهمية توفر الموهبة والقدرة علىتنسيق الجهود، بث الحماس واستعمال قدرات وطاقات الجميع، ومكافأة من سيستحق دون تعكيرانسجام العلاقات.

ذ -نظام عادل للحوافز: هذا النظام يجب أن يشجع العاملين على الخلق والابداع، وتحسين أوضاعهم.

ر -مبدأ العدالة والانصاف: يجب أن تضمن الطريقة التي يسير بها الأجراء الاحساس بالعدالة الاجتماعية.

ز -الاستقرار الشخصي: ينطلق "فايول" من مبدأ أن العاملين أو أجراء المؤسسات الناجحة يجب أن يتمتعوا بالاستقرار، لأن عدم استقرار العاملين سيؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على حياة المؤسسة.
س -المركزية: وترتبط بدرجة ومستوى نشاط المؤسسة.

ش -المبادأة أو المبادرة: حث جميع العاملين على المبادرة بصفقتها مورد قوة للمؤسسة.

واجمالاً نلاحظ بأن أفكار "فايول" المعبر عنها قد جمعت بين الاستراتيجية والنظرية التنظيمية، كما بينت ضرورة العمل على تطوير وظيفة القيادة من خلال تطوير صفات القائد، وفي الحقيقة فإن مساهمة "فايول" قد كانت سابقة لزملائها، وهي على قدر من الأهمية، لأن نظرية "فايول" قد سبقت أغلب التحاليل بشأن الممارسة الحديثة للتسيير داخل المؤسسة.(41)

3- الصفات الأساسية للمدير:

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

1/ الصفات الجسمية: وتتمثل في الصحة أو السلامة الجسدية والقوة.

2/ الصفات العقلية:مثل القدرة على الفهم والتحليل.

3/ الصفات الخلقية: ومنها الحزم، الحيوية، الرغبة في تحمل المسؤولية، القدرة على الابتكار... الخ

4/ الصفات التربوية: الدراية الشاملة بشؤون الوظيفة التي يقوم بها.

5/ الصفات الفنية: أي الاطلاع العميق على الجوانب الفنية المتصلة بالوظيفة التي يتولاها.

6/ الصفات الخاصة بالخبرة والتجربة: أي أن يتمتع المدير بالخبرة الكافية والضرورية للقيام بعمله بالطريقة المناسبة وعلى الوجه الأكمل.⁽⁴²⁾

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

3- اسهامات وحدود الإدارة الصناعية أو نظرية التكوين الإداري لـ هنري فايول:

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

ولربما أمكن القول بأن "فايول" و"تاييلور" يتكاملان بشكل كبير من خلال الأفكار التي تقدموا بها فالأول "فايول" درس ونظم العمل من المدير العام إلى غاية العامل، والثاني "تاييلور" العكس من منصب العامل إلى غاية المدير العام. ولذلك استحق "فايول" لقب أبو الإدارة، وبالأحرى نظرية الإدارة. فقد أفادته خبرته الطويلة في العديد من الشركات وبالأخص شركة المناجم في صياغة أفكاره ووضعها في قالب الأربعة عشر مبدءا ألا وهي مبادئ الإدارة أو القيادة الشهيرة.

هذا ويتمثل الاسهام الكبير لـ "فايول" في ادخاله مفهوم التوقع بمعنى التخطيط الدقيق، العام

المتسلسل، المراقب، إلى جانب تشجيعها لاتصال المباشر والعمل الجماعي داخل التنظيم.

وعموما فإنه لدى مراجعة إسهام "فايول" أو مبادئ الإدارة يتبدى لنا التحديث المتميز الذي استطاع

هذا الأخير أن يقدمه، خصوصا عندما حذر من الإفراط في التخصص الذي سيقضي بلا شك على روح المبادرة وتحمل المسؤولية والتعاون بين العاملين.

قائمة الهوامش والمراجع المعتمدة:

Ibid : pp18-19 : (40)

(41): رعد حسن الصرن: مرجع سابق، ص 61.

(42): محمد كشك جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية

1999، ص65.

4. ماكس فيبر "Max Webe" وترشيد التنظيم: نظرية البيروقراطية:

ولد ماكس فيبر بـ "إيرفورت" "Erfurt" سنة 1864 وتوفي سنة 1920. وهو عالم اجتماعي ألماني، وإن كان تكوينه القاعدي في القانون. تابع دروسه الجامعية بجامعة برلين، قبل أن يصبح أستاذا للاقتصاد السياسي. من بين أعماله: الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية (1905) العالم والسياسي، ثم كتابه "الاقتصاد والمجتمع" (1922)، الذي حاول فيه تحليل دور القائد داخل التنظيم، وكيف ولماذا يتصرف الأفراد بأشكال مختلفة نحو السلطة، ليكون بذلك أول من كتب عن القائد داخل التنظيم، مثلما كان أول من استخدم لفظ "الكاريزما" بالفهم، أو بالمعنى الحديث له، الذي يعني تلك الصفات أو الخصائص الشخصية التي قد يتصف بها أحد الأشخاص، التي تسمح له بالسيطرة على غيره من الأفراد. درس " فيبر " بعده جامعات ألمانية كما تنقل بأوروبا، وفي الولايات المتحدة لإلقاء المحاضرات والمساهمة في بناء علم الاجتماع. على الرغم من اهتمام " فيبر" الشاب بالسياسة إلا أنه لم يلتزم أو ينخرط في الفعل العام. يفترض " ماكس فيبر " في فهمه لعلم الاجتماع مثلما عبر عنه في مؤلفه "العالم والسياسي"، أو "رجل العلم ورجل السياسة" ضرورة التمييز الراديكالي بين الحكم القيمي والحكم على الفعل.

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

❖ المحور الأول: فلسفي، يتساءل فيه " فيبر " حول مستقبل المجتمع الأوروبي الذي

كانت تتجاذبه الايديولوجيات، إلى جانب صعود الفردانية، والترشيد، محذرا بالمناسبة من مخاطر هذا الترشيح المتنامي الذي يمكن أن يؤدي إلى الحد من القدرات الابداعية والتجديد، التي يرى بأنها ممكنة فقط بفضل الأفعال غير الرشيدة أو غير العقلانية.

❖ المحور الثاني: يتعلق بنظرية في العلوم الانسانية، انطلاقا من دراسته للشروط العلمية لمعرفة

الأفعال الانسانية. ومن هذا المنطلق اقترح "فيبر" الاستعانة بالنماذج المثالية، التي تُعد بمثابة بناء فكري أو عقلي منطقي يضعها المفكر عن طريق تفخيم فكري للمعطيات والوقائع الفعلية والتي لا نجد لها ما يعادلها أو يطابقها في الميدان والواقع المعاش. وبالنسبة لـ "فيبر" فإن البيروقراطية مثلما يصفها عبارة عن نموذج مثالي، ومفهوم فريد يهدف من خلاله إلى فهم الأوضاع الفعلية الواقعية من خلال مقارنتها بالنموذج المثالي.

❖ المحور الثالث: وهو المحور السوسيولوجي، وبالفعل فإن "ماكس فيبر" يعتبر اليوم سيد

سوسيولوجيا الفهم، حيث يتعلق الأمر بسوسيولوجيا تبحث في فهم الواقع الاجتماعي عبر اختراق وتفسير المعاني التي يعطيها الأفراد لأفعالهم. (43)

— أسس السلطة داخل التنظيمات عند " ماكس فيبر ":

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

(1) السلطة العقلانية أو القانونية:

ويعتبرها الشكل المهيمن في المجتمعات الحديثة، وهي سلطة تركز على نظام للأهداف والوظائف المدروسة بشكل عقلاني، تهدف إلى تعظيم نتائج التنظيم، التي يتم العمل من أجل تحقيقها وفق بعض القواعد والاجراءات، وحيث تكون القرارات والأحكام القانونية مكتوبة. ويرى بأن هذا النظام من السيطرة نظاما غير شخصي وهو يتماشى مع البيروقراطية التي ينظر إليها على أنها الشكل الأكثر فعالية لإدارة الأشياء، فهي لا تهتم بالصفات الشخصية للأفراد بقدر ما تهتم بكفاءاتهم وقدراتهم.

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

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

(2) السلطة التقليدية:

يرتبط هذا النمط من السلطة بالفرد أكثر من ارتباطه بالوظيفة وخصوصا داخل المؤسسات العائلية. حيث يصبح القائد الجديد قائدا بتفويض من القائد السابق. لكنه ومع ذلك يمكن أن نعثر على هذا النمط من السلطة في ثقافات تلك المؤسسات، التي نجد فيها بأن الموقف المهيمن فيها هو ذلك الذي يقول: "لقد علنا دائما حسب هذه الكيفية أو على هذا النحو" مما يؤدي بطبيعة الحال إلى الروتين والتكرار في ظل العادات والتقاليد التي تحكم وتسير شؤون الناس والتنظيم حيث تجري مماثلة الحالات الجديدة على ضوء الحالات القديمة أو المعروفة التقليدية.

في هذا النمط من السيطرة يكون خضوع الأفراد للقائد قائما على أساس العلاقة الشخصية التي تربطهم بالقائد وأما القانون فهو العرف. بمعنى أن القائد التقليدي يصدر أوامره للجماعة المعنية معتمدا

في ذلك على مكانته الوراثية وحيث يكون احترام الأفراد له وطاعة أوامره نابعا من احترامهم وتقديرهم للمكانة التقليدية له. فهذه السلطة تقوم على اعتقاد راسخ لدى الأفراد في قداسة العادات، التقاليد والأهداف السائدة. وبذلك يكون النظام الاجتماعي القائم نظاما مقدسا ثابتا ومستقرا غير قابل للتغيير أو الانتهاك والتمرد عليه. بمعنى أن الأفراد يشعرون بأن هذا النظام غير قابل للتغيير ولذلك فما عليهم إلا القبول بها. (44)

3) السلطة الكاريزمية:

ترتكز هذه السلطة على الصفات الشخصية للفرد، وهي لا سلطة لا تنقل مثلما هو الحال مع السلطة التقليدية لأنها ترتبط تحديدا بشخصية الفرد. ويتعلق الأمر هنا بعلاقة الأتباع بالسيد الذين ينظرون بعين التبجيل والاحتران لقائدهم. إلا أن هذا النمط من السيطرة يبقى غير مستقر، لأن القائد في حالة ما فقد الصفات التي جعلت منه قائدا سيتخلى عنه الأتباع وستنشبت سيطرته فتتفكك وتضعف. أي هي سلطة تقوم على الاعتقاد في الصفات الاستثنائية للقائد التي تجعل منه شخصا ملهما. أي أن مصدر الشرعية هنا هو الاعتقاد أو الإيمان بقُدسية الصفات التي يتميز بها القائد دون الأتباع، لذلك غالبا ما تشبه العلاقة بين القائد والأتباع في هذا النمط من السلطة العلاقة بين الانبياء وبقية الناس الذين ينظرون إليهم على أنهم أصحاب سلطة ملهمة. لذلك فإن أهم ما يهدد انهيار هذه السلطة هو عدم قدرة الشخص القائد على اثبات تفوقه غير الطبيعي إلى جانب الوفاة. (45)

لذلك وإذا ما نظرنا إلى هذا النمط من السلطة داخل التنظيم سنلاحظ بأن هذا الأخير يعاني من اللاستقرار لأنه يعتمد على القائد الكاريزمي الذي توصل إلى السلطة بفضل الموهبة الروحية أو الكاريزما فينظر إليه على أنه المنقذ أو مخلص التنظيم فيصبح الأفراد مجرد أتباع للقائد. زيادة على ذلك يمكن للأفراد المجردين من أيه شرعية أن يصبحوا بفضل مؤهلاتهم ومآثرهم الخاتمة في سياقات تاريخية معينة طارئة أو درامية أن يصبحوا قادة، والعكس أي أن يفقدوا تلك السلطة أيضا في ظروف تاريخية طارئة، والتاريخ الحديث حافل بالأمثلة من هذا القبيل. (46) - مثال: ديغول بفرنسا أو هتلر بألمانيا -

هذا ومن الضروري بمكان الإشارة إلى أن " فيبير " يعترف بأن هذه الأنماط الثلاثة للسيطرة أو السلطة مجرد نماذج مثالية، وأنه لم يقصد تقديم وصف للواقع الامبريقي، وهي بالتالي مجرد بناءات نظرية تهدف إلى إجراء مقارنات مع الواقع الملاحظ وتحليل الفروقات الموجودة.

— النظرية البيروقراطية عند ماكس فيبير:

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

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

— مبادئ الإدارة البيروقراطية:

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

1. تعمل البيروقراطية على تحويل علاقات العمل إلى علاقات بين وظائف وليس علاقات بين أفراد في حد ذاتهم، أين يحس الفرد بأنه يخضع إلى ممثل مؤقت لمنصب عمل معين، وترتبط بهذا المنصب مسؤوليات، وكذلك امتيازات وحقوق.
 2. يتم التوظيف، توزيع المسؤوليات، وكذا الحصول على الترقيات داخل التنظيم البيروقراطي، ولأجل تفادي أي محاولة أو ميل للمحاباة، وفق جملة من المعايير الموضوعية ك: المسابقات الشهادة، الأقدمية.
 3. يتم تحديد المناصب والوظائف والعلاقات فيما بينها بوضوح عن طريق التنظيم الهيكلي. وبما أن الواجبات كما الحقوق تكون واضحة ومحددة بدقة فإن كل فرد يكون على علم، ومدركا لما يجب عليه أن يفعله، وهو ما يسمح بالتخلص من القلق الذي يرافق عملية اتخاذ القرار، ولذات الأسباب يكون المرؤوسون محميون من تعسف رؤسائهم في أماكن العمل.
 4. ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذا شكلا هرميا، وبالتالي فهناك نظام حاسم ودقيق للإشراف حيث تشرف المستويات العليا من التنظيم البيروقراطي على أعمال وأنشطة المستويات الدنيا. ويسمح هذا النظام للعاملين أو المرؤوسين بأن يتظلما من قرارات أحد الرؤساء إلى المستوى الإداري الأعلى منه بطريقة منظمة ومحددة.
 5. تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات، وتشكل مجموعة العاملين بقسم معين وما يستخدمونه من معدات ووثائق، مكتبا. ويفصل هنا العاملون نشاطهم عن حياتهم الخاصة.
 6. تطبق الإدارة البيروقراطية قواعد وتعليمات خاصة بالعمل تتسم بالشمول والعمومية والثبات النسبي.
 7. تتم الترقية في المناصب على أساس الأقدمية وتقييم الرؤساء في العمل.
 8. يتم التعيين في المنصب على أساس علاقة تعاقدية حرة⁽⁴⁷⁾.
- ما يلاحظ على مبادئ التنظيم البيروقراطي أنها مثلها مثل مبادئ الإدارة العلمية، تبحث عن طريقة لجعل السلوك الانساني قابلا للتوقع من أجل عقلنة علاقات العمل. وإذا ما كانت التaylorية تعتمد في هذا

على تقنيات موحدة النمط، فإن البيروقراطية تعتمد على وضوح القواعد العامة والمجردة حيث السلوكات التنظيمية مقننة ومكتوبة، وبالتالي فلا مجال للتزدد بفضل عدد الحلول الممكنة، وتطوير الروتين التنظيمي.

ثم إن إرادة خفض التردد وفعالقدرة على التوقع تحتاج إلى تدعيم التسلسل التنظيمي، وبسبب ارتباط الاعلام بالسلطة فإن الإدارة العليا هي المتحكم فيه، وهي من تولى إيصاله إلى المستويات الأدنى باتباع خط التسلسل الهرمي، في حين يظل المشترك بالنسبة للأجراء الامتثال والخضوع للأوامر الصادرة إليهم من المستويات الادارية العليا أو من رؤسائهم في العمل.

لقد تعرضت مبادئ ومعايير التنظيم البيروقراطي التي صاغها "ماكس فيبر" إلى نقد واسع من قبل العديد من المنظرين في مجال الادارة والتسيير، إلا انها ومع ذلكلا يزال إلى اليوميعمل بها فيالعديد من التنظيمات. ولقد كان "فيبر" مقتنعا بفائدتها فيما يخص قدرتها على مزاجعة وضم جهود جميع الأفراد في أماكن العمل.

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

الجدير بالذكر أن نظرية "ماكس فيبر" حول التنظيم تستند أساسيا إلى مفهوم السلطة الذي قصد به احتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر عن مصدر معين. ولقد أقام تفرقة بين هذا المفهوم وبعض المفاهيم الأخرى المرتبطة به مثل القوة، والتأثير، موضحا بأن السلطة تتميز بأن صاحبها لديه الحق في ممارستها. في عبارة أخرى تفترض السلطة وجود نوع من الشرعية التي تمنحها الاستقرار النسبي وتحدد أبعادها، حيث تكون الجماعة على استعداد للطاعة لأن أعضائها يؤمنون فعلا بأن مصدر الضبط شرعي، وقد يكون شخصيا أو لا شخصيا مثلما هي الحال بالنسبة للنظام القانوني.

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

— مزايا التنظيم البيروقراطي:

يقول "فيبر" للتأكيد على مزايا التنظيم البيروقراطي بأن الفرق بينه وبين غيره من التنظيمات الأخرى شبيه بالفرق بين الآلة الحديثة وأدوات الانتاج اليدوية أو التقليدية البدائية، وقد حدد مزاياه في:

- الدقة.
- السرعة.
- الوضوح.
- المعرفة الكاملة بالمستندات.
- الاستمرار.
- الوحدة.
- تخفيض التكلفة الانسانية والاقتصادية للعمل.
- تخفيض الاحتكاك بين الأفراد.

يبقى القول بأن النمط البيروقراطي من التنظيم لا يقتصر على الأجهزة والتنظيمات الحكومية، أو ما يعبر عنه بمجال الإدارة العامة، ولكنه يسود كافة مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. وأن "فيبر" قد حذر من أن تؤدي زيادة استخدام الأسلوب البيروقراطي في التنظيم إلى تهديد حرية الفرد والقضاء على الديمقراطية، على الرغم من كونه يمثل نمط السلطة القانونية، التي تركز على الكفاءة وليس على الأصل الاجتماعي، وأن البيروقراطية أخيرا طريقة للتسيير والتنظيم تقوم على أساس عقلنة المهام.

- عيوب التنظيم البيروقراطي والنظرية البيروقراطية:

يشير الانتقاد الشائع لنموذج "فيبر" إلى أن هذا الأخير قد بالغ في تأكيد الجوانب الرسمية والمظاهر النظامية للتنظيم على الرغم من الدور الذي تلعبه علاقات الصداقة والقيادة غير الرسمية في التأثير على الإجراءات الرسمية التي يستند إليها التنظيم.

بينما ذهب "إيتزيوني" " Etizioni " في انتقاده إلى التأكيد على أن كثيرا ما يظهر في التنظيمات البيروقراطية زعماء ملهمون يشبهون إلى حد بعيد أولئك الذين يظهرون في نمط السلطة الروحية أو الكاريزمية، إلا أنهم مع ذلك يسعون إلى منح التنظيم الطابع الشرعي إلى جانب ضمانا لاستقراره، ثم إن التمييز بين السلطات الثلاثة فيه قدر من التعسف فالتنظيم الواحد يمكن برأي " إيتزيوني " أن يتحول من نمط السلطة الروحية إلى نمط السلطة البيروقراطية - (الجيش السلطة البيروقراطية وقت السلم الروحية في الحرب) -.

زيادة على ذلك اعتبرت هذه النظرية التنظيم نظاما مغلقا، أي أنها تجاهلت العوامل والتغيرات التي تطرأ على بيئة التنظيم الذي لا يمكن عزله عن تأثيراتها، ذلك ان نجاحها الأخير لا يعتمد فقط على العوامل الداخلية فحسب وإنما على العوامل الخارجية أيضا التي يتفاعل معها ويعيش فيها.

ثم إن النموذج البيروقراطي نموذجاً مثالياً وبالتالي فهو لا يعبر عن الواقع المعاش، فقد كان نموذجاً نظرياً تجريبياً وبناءً فكرياً. وفوق ذلك أغفل الجوانب غير الرسمية، وافترض في أعضائه الرشد، وأنهم يتصرفون وفق أهداف التنظيم.

لقد اهتم " فيبر " بالبيروقراطية كونها كانت تمثل بالنسبة له الوجه الآخر لعملية الترشيح التي تميز المجتمع الحديث عن غيره من المجتمعات والتقليدية بصفة خاصة، إلا أن التزام الأفراد بالقواعد والاجراءات الرسمية يعطل روح الابتكار والابداع لديهم مما يؤدي الى جمود السلوك الذي من شأنه أن يؤثر على تطور التنظيم والعاملين فيه.⁽⁴⁸⁾

مفاهيم ذات صلة:

- ✓ **النفوذ:** هو القدرة على التأثير في ارادة وسلوك الآخرين دون اللجوء إلى القوة.
- ✓ **السيطرة:** هي القدرة على التحكم في الآخرين بطريقة آلية باستعمال أدوات مختلفة كالقهر والقوة التعسفية.
- ✓ **السلطة:** هي الحق المشروع في اتخاذ القرارات والاجراءات وإصدار الأوامر والتوجيهات لمروؤسين للقيام بواجباتهم.⁽⁴⁹⁾
- ✓ **الترشيح:** ليحدد شكل النشاط الاقتصادي الرأسمالي للسلطة البيروقراطية لفهم آثار التقدم الفني والعلمي وانعكاساته على الهيكل النظامي للمجتمعات.
- ✓ **تدعيم البيروقراطية:** البحث عن أفضل طرق للأداء.
- ✓ **الشرعية التنظيمية:** تعني في نظر " فيبر " أن يمارس الحاكم القوة باعتبارها حقاً مشروعاً له، كما يعتقد الأفراد أن من واجبهم طاعة الحاكم والامتثال لأوامره، وإذن فالسلطة تعتمد على مجموعة من المعتقدات التي تجعل ممارسة القوة شرعية في نظر كل من الحكام والأفراد.

قائمة الهوامش والمراجع المعتمدة:

- (43): Jean Michel Plane :ibid, p22.
- (44): عبد العزيز الغريب صقر:الجامعة والسلطة دراسة تحليلية في العلاقة بين الجامعة والسلطة ، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2005، ص130.
- (45): محمد على محمد:أصول علم الاجتماع السياسي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1987، صص 118،119.
- (46): جان ماري دانكان: علم السياسة (ترجمة: محمد عرب صاصيلا) المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص 120.
- (47): Jean Michel Plane :ibid, pp 24- 25
- (48): أيمن عودة المعاني: الادارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2010، ص ص 42-43.
- (49): حسين محمود حريم: تصميم المنظمة والهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص120.

تقييم النظريات الكلاسيكية:

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

1/ ايجابيات النظريات الكلاسيكية:

- يمكننا وبناء على الأفكار والمبادئ التي جاءت بها هذه الأخيرة تحديد أهم النقاط الايجابية في:
- استطاعت هذه النظريات أن تحدد أهم وظائف الادارة مثل: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر والتوجيهات، عمليات التنسيق والرقابة ... الخ.
- تمكنت من توضيح وشرح أهم المبادئ الخاصة بتنظيم العمل، والانتاج مثل تقسيم العمل، التخصص، التدريب، وغيرها من العمليات الأخرى التي تهدف إلى تحسين الانتاج والانتاجية وبالتالي زيادة الأرباح وتحث أهداف التنظيم.
- حرص هذه النظريات على شرح وتوضيح مهام المدير أو الادارة العليا عموماً، أو وحدة الأمر، مركزية اتخاذ القرارات، التدرج الرئاسي، السلطة، المسؤوليات ... الخ.
- بينت المبادئ التي تخص العمليات المرتبطة بالتعامل مع الأفراد العاملين كمبدأ العدالة، الترقيات، المبادرة، الضبط، حساب الأجور، التخفيض ... الخ.

2/ سلبيات النظريات الكلاسيكية:

بعد أن تعرفنا على أهم النظريات الكلاسيكية يمكن تحديد أهم السلبيات أو النقائص التي عانت منها فيما يلي:

- عدم اهتمام هذه النظريات بالجوانب العاطفية داخل التنظيم وإغفالها لأهمية العناصر البشرية.
- اهتمامها المبالغ بالجوانب المادية والرسمية داخل التنظيم.
- افتراضها الرشد المطلق في الانسان.
- عدم اهتمامها بالحياة الاجتماعية داخل التنظيم في علاقتها بقدرة التنظيم على تحقيق أهدافها.
- خاطبت الانسان كما لو كان آلة، مما أدى إلى تقييد حرية الأفراد داخل التنظيم.
- اغفلت عملية اتخاذ القرار بينما ركزت على توزيع الوظائف والواجبات.
- تجاهلها لتأثير البيئة الخارجية على التنظيم.
- اعتقدت بأن العلاقات التنظيمية واضحة تماماً وبأن هيكل التنظيم الرسمي هو الأسلوب الوحيد للاتصال بين أعضاء التنظيم.
- جعلت من الشخصية الانسانية داخل التنظيم شخصية سلبية ولذلك وجب إخضاعها للرقابة وطاعة الأوامر الصادرة إليها.
- افتراضها بان الانسان سهل الانقياد بما أن دوافعه وأهدافه معلومة

- رأيت بأن التنظيم متغير مستقل وأن الإنسان متغير تابع. عموماً وحتى لا نبخل هذه النظريات حقها لا بد أن نعتزف لها بأن التطور الذي تعرفه اليوم نظريات التنظيم يعود الفضل فيه إلى اسهامات رواد النظريات الكلاسيكية جميعاً، فالأفكار والمبادئ التي تضمنتها سمحت بتطوير أساليب العمل والطرق الفنية والتنظيمية للرفع من كفاءة المؤسسات والأفراد. ولعل أكبر دليل اليوم على نجاعة الكثير من مبادئ هذه النظريات الكلاسيكية استمرار العمل بها في العديد من القطاعات والمؤسسات في مختلف المناطق عبر العالم، وقد استطاعت أن تضع اللبنة الأولى لبناء نظرية التنظيم.

III. نظريات التنظيم الحديثة

- تمهيد:

لقد تعرفنا مع تايلور على المنظم الأول للمؤسسة، وسيتواصل بعد تايلور جهد العقلنة أو الترشيح ويستمر إلى يومنا هذا باعتباره شرطا من شروط التطور الصناعي، وستبدأ منذ ذلك التاريخ أو منذ "تايلور" الأعمال الخاصة بالتنظيم وإدارة المؤسسة في الظهور والتعبير عن نفسها. إلا أنه ومع ذلك سيؤدي تطبيق الأيديولوجية التaylorية إلى بعض ردود الأفعال المتباينة، فقد كانت ضد المبالغة في تقسيم العمل، وضد الرؤى التبسيطية أو السطحية للإنسان التي روج لها "تايلور" والتaylorية من جهة، وضد فكرة الترشيح أو العقلنة إلى حد التقديس، وإلى حد تمجيد الحلول المقترحة من قبل الفاعلين المدفوعين بالحل العلمي، من مهندسين تقنيين، إدارات ومكاتب الطرائق من جهة أخرى. وسيتبين لاحقا بأن العقلانية والمعرفة ليست حكرا على أمثال هؤلاء الفاعلين بل تمتد إلى أطراف أخرى تتحكم هي الأخرى فيها داخل التنظيم. لقد عانت جهود العقلنة التي باشرها "تايلور" بشدة من القصور، لذلك سرعان ما تعرضت للمقاومة الشديدة من قبل العمال، بفعل اغفالها للعوامل الانسانية التي لطالما حاول الباحثون والممارسون عقلنتها. أما أهم المنطلقات الفكرية للنظريات الحديثة أو للفكر التنظيمي الحديث فيمكن تحديدها في:

أهم المنطلقات الفكرية للنظريات الحديثة:

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

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

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

- أخذ متغيرات الكفاءة والترشيح بعين الاعتبار وموازنتها مع متغيرات الرضا والمعنويات والفاعلية.
- تحقيق التوازن بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية وتوظيفها لفائدة التنظيم والأفراد العاملين به.
- استيعاب التقدم التكنولوجي.
- الأخذ بمبدئي المركزية واللامركزية وفق مقتضيات الموقف أو متطلبات الظروف.
- التعامل مع الأفراد والجماعات داخل التنظيم وفق المعرفة السيكولوجية والسوسيولوجية.
- تناول المنظمات على أنها نظم مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية.

- الاهتمام بالقيم المؤسسية وبالأخلاق المهنية والقواعد الوظيفية التي يقرها النظام الحضاري والمجتمعي والاعتراف بتراث المجتمع ومقومات هويته.⁽⁵⁰⁾

وسيعمل علم النفس الصاعد وعلم النفس الاجتماعي على توجيه المنظمين نحو معرفة أدق وأفضل للإنسان والجماعة. إلا أن الأبحاث الأولى بهذا الخصوص ستعمل وكأنها لا ترى الصراع حول السلطة داخل التنظيم، وتحدد اهتمامها على فهم الفرد والجماعة حتى من دون الانتباه إلى الأهمية البالغة التي تحظى بها التفاعلات التي تقوم ما بين الفرد والجماعة من جهة، ومع التنظيم من جهة أخرى. هذا وقد انحصر اهتمام الأعمال الأولى، والمنظرين الأوائل على معرفة الفرد والجماعة من زاوية العلاقات الانسانية لكن دون أية إشارة تذكر لا للصراعات التنظيمية، ولا للصراع الاجتماعي بين الطبقات الاجتماعية، وسننتظر إلى غاية ظهور المدرسة السوسيو- تقنية، والامتدادات الأخيرة لعلم نفس المؤسسة ولكن وبشكل خاص إلى غاية التقدم الذي شكله التحليل الاستراتيجي في تناول وتحليل المؤسسة باعتبارها بناء وليس نتيجة لمحددات فردية وجماعية.

1. مدرسة العلاقات الانسانية:

كان ميلاد هذه المدرسة نتيجة تجربة صارت شهيرة جدا تبعتها بعد ذلك تحقيق ميداني أجراه " إلتون مايو " وفريقه الباحث. إلا أن استخدام مصطلح " العلاقات الانسانية " انتشر كثيرا حتى أصبح يستخدم للإشارة إلى أكثر من معنى. فهناك من استخدمه كمرادف لبعض المصطلحات مثل: العلاقات التبادلية بين الأفراد، التفاعل الاجتماعي، العلاقة بين العمال وأصحاب العمل... الخ، بينما اعتبرها البعض الآخر عبارة عن مجموعة من البرامج التدريبية للعمال والمشرفين.

فلقد حاول الباحثون في المجال الصناعي تطوير اتجاه علمي يهتم بوجه عاصبتطوير بناء منظم ومتكامل من المعرفة يهدف إلى تفسير السلوك الانساني في المصنع.⁽⁵¹⁾

أ/ مبادئ مدرسة العلاقات الانسانية:

- تقوم هذه المدرسة على جملة من المبادئ يمكن تلخيصها في:
- التركيز على الأفراد أكثر من التركيز على الجوانب المادية في الأداء.
 - احترام شخصية كل فرد من الأفراد العاملين وتحسيسهم بأهميتهم داخل التنظيم.
 - أخذ الفروقات بين الأفراد بعين الاعتبار عند التعامل معهم.
 - سعي العلاقات الانسانية الى اشباع الحاجات الأساسية للأفراد وتحقيق أهداف التنظيم.
 - العمل على تحقيق المصلحة المشتركة.
 - التخصص وتقسيم العمل والتوجه إلى الآلة تفقد العمل معناه وجوانبه الاجتماعي.

ب/ أهداف مدرسة العلاقات الانسانية:

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

- تنمية المسؤولية المتبادلة للأفراد العاملين والمنظمة من أجل تحقيق نتائج إيجابية والتقليل من حدة التناقضات في التنظيم.

- رفع مستوى الكفاية الانتاجية من خلال تنمية التعاون بين العاملين.

- التنبؤ بالمشكلات والحاجات الخاصة بالعاملين والعمل على القضاء عليها.

- وضع الأسس التي تشعر الأفراد بأهميتهم في مكان العمل.

- تدعيم روح التعاون وخلق التفاهم بين العاملين داخل التنظيم.⁽⁵²⁾

ج/ تجارب هاوتورن والتحقيق الميداني لوسترن الكترينك:

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

إلا أنه ورغم الظروف المادية والامتيازات الاجتماعية الجيدة التي كان يخشى بها هؤلاء العمال

(الأجور، الاطعام، قاعات العلاج، المستشفى، خدمات التوجيه). وأن العمال كانوا يعبرون عن رضاهم في

العمل، إلا أن علامات عن عدم الرضا من مثل: التغيب، العرقلة، ورداءة النوعية كانت واضحة للعيان،

ولذلك عمدت الإدارة بالتنسيق مع عدد من الباحثين الجامعيين إلى العمل وبذل الجهد من أجل تحسين

ظروف العمل، وكانت البداية من الاضاعة مع مراجعة ومراقبة علاقتها بالإنتاجية، حيث تقرر زيادة

الإضاعة بالنسبة لجماعة من العاملات كن يعملن على الضوء الاصطناعي مع ملاحظة جماعة أخرى

مماثلة من العاملات سميت بالجماعة الضابطة التي لم يعمد إلى تغيير الإضاعة بالنسبة لها. أما

الجماعتين فكانتا على علم بالتجربة وأنها واقعتان تحت الملاحظة.

- تبين من الملاحظة أن انتاجية الجماعة التجريبية قد زادت مع تحسين الاضاعة وهو ما كان يبدو

طبيعياً، ومتوقعا، إلا أن انتاجية الجماعة الضابطة زادت أيضا، وهو ما لم يكن متوقعا.

- تم تحسين الاضاعة عدة مرات وكانت الانتاجية تزيد في كل مرة في كلتي الجماعتين.

- ذلك ما دفع بأحد الباحثين إلى اللجوء لتقليص الإضاعة بالنسبة للجماعة التجريبية، فكانت النتيجة

أن الإنتاجية استمرت في التزايد عند الجماعتين، ولم تنخفض إلا عندما تم تقليص الإضاعة إلى

حدودها الدنيا.

- النتيجة من ذلك إذن هي التفكير في وجود عامل آخر غير الإضاعة، وبصورة أشمل ظروف

العمل التي كانت تؤثر على الإنتاجية.

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

- نظام الأجور (فردى، بالجماعة، حسب المردودية، التوقيت....)
 - أوقات الراحة أثناء العمل (واحدة، أو عدد من المرات لمدد مختلفة، مع أو بدون مشروبات).
 - التوقيت (تخفيض وقت العمل، الغاء العمل أيام السبت، العودة للعمل بالطريقة الأولى).
- وكانت النتيجة أنه في كل مرة كانت تلاحظ هناك زيادة في الانتاج، أو في حالات نادرة جدا كانت لا تتغير، وق تم التوصل في نهاية التجربة التي استغرقت سنة كاملة إلى زيادة في الانتاجية قدرها 20%.

حينها إحتار الفريق الباحث مثلما الإدارة، فقد تبين لهما أن التحسينات التي تم إدخالها على ظروف العمل أولاً، ثم على المجالات الاجتماعية التي كانت محل مطالب ثانياً، لم تكن هي المسؤولاً للمباشر عن تحسن السلوك في العمل، فما هي أسباب الزيادة في الانتاجية إذن ؟

د/ أثر "روح هاوثورن" الجماعة والقيادة:

تبين من نتائج التجربة وجود عاملين لعبا دوراً أساسياً ومهما في زيادة الإنتاجية:

- أولاً: في كلتي التجريبتين كانت العاملات موضوع ملاحظة وقد كان ذلك واضحاً في تجربة الإضاءة، حيث تأثر سلوك الجماعتين كونهما اختارتا أن تكونا موضوع ملاحظة بعد طلب من الإدارة قام به أساتذة من جامعة هارفارد، فتصرف الأفراد بالطريقة التي كانت تبدو لهم أنها الأكثر ملاءمة لما كانت تعتقد بأن الإدارة تتمناه أو أنالفريق الباحث يريده. هذا في الوقت الذي كانت الجماعة الضابطة تقلد فيه سلوك الجماعة التجريبية، أو تطابق سلوكها على سلوك الجماعة التجريبية، لأنها كانت تعلم بأنه قد تم اختيارها من أجل ضمان سير التجربة على النحو الصحيح.
- ثانياً: ذات السلوك تمت ملاحظة بالنسبة لعاملات Test Room عندما حصلت زيادة في الإنتاج حتى مع إلغاء التحسينات، وعليه كان الاستنتاج الذي يفيد بأننا أمام رد فعل سمي لاحقاً "بأثر هاوثورن" وهو أن الأفراد يتصرفون بشكل إيجابي عندما يشعرون أنهم محل اهتمام من أجل تحسين وضعيتهم وبخاصة عندما يكونون في وضعية أدنى داخل المؤسسة، وهو الأثر الذي ينتهي تأثيره بمجرد تعميمه مثلما تؤكد التجارب المهمة بالتغيير داخل المؤسسة.
- ثالثاً: تؤكد تجارب شركة "وسترن الكتريك" بمصانع " هاوثورن " على أهمية حياة الجماعة وتأثيرها في سلوك كل واحد من أعضائها، حيث تمت ملاحظة نوع من الاجماع أو الاتفاق حول مستوى

الإنتاج بين العوامل، فقد كانت هاته العوامل تنتج عدد قطع متساوي حتى في حالة الإنتاج بشكل فردي، مما يعني وجود معايير غير رسمية تحدد مستوى الإنتاج، وتلزم كل واحدة من العوامل أو أعضاء الجماعة على الامتثال لها.

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

هذا وقد جرت مواصلة تجربة Test Room عبر جملة من التجارب على عدة جماعات مختلفة تبعتها جملة مقابلات سمحت بتدقيق النتائج الأولى، تبين منها أن لمعنويات الجماعة تأثيرا كبيرا على نتائج عملها، هاته المعنويات التي كانت تتأثر بمدى توفر التفاهم داخل الجماعة، وبنوع العلاقة التي تربط هذه الجماعة مع المشرف في العمل، هذا المشرف الذي اختفى دوره تدريجيا أمام بروز دور الملاحظة، لتصبح العوامل بعد ذلك تعمل تلقائيا بشكل أفضل وأكثر، حيث صرحن بأنهن لم تعدن تحس بتعب إضافي في العمل، وقد تحولت وظيفة المراقب من المراقبة إلى تقديم الاستشارة، الاقتراحات والاستماع لانشغالتهم بشكل خاص.

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

هـ/ الترابط ما بين العوامل التقنية والانسانية "ومنطق" المؤسسة:

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

- ✓ التبعية المتبادلة ما بين العوامل التقنية والعوامل الانسانية "خلق منتج وتوزيع إشباع" وهي المسألة التي لم تراعيها شركة "وسترن إلكتروك"، وعلى الرغم من تأكيد الباحثين على هذه العلاقة.
- ✓ أهمية الحوافز المعنوية والعلاقات الطيبة وتأثيرها على مستوى الانتاجية.
- ✓ التعرف على أهمية الجماعات غير الرسمية بالنسبة للانتاجية.

وعلى ضرورة مراعاة جملة من المسائل لدى اتخاذ قرار يخص التجديد التقني ومنها:

- دراسة ردود الأفعال المتوقعة من العمال الذين يمسه هذا التجديد.
- توقع وتنظيم المشكلات التي تنشأ عن ردود أفعال الأفراد داخل جماعات العمل.
- تقديم شروحات وتفسير لكافة المستويات.

إن التوصيات السابقة التي قد تبدو بديهية وأولية ورغم فائدتها لم تلاق الاستجابة من قبل إدارة شركة وسترن إلكتروك وربما لسبب بسيط هو أن مدرسة العلاقات الانسانية لم تنظر إلى جماعة العمل باعتبارها فاعلا كامل العضوية داخل التنظيم، ولكن بوصفها عنصرا على الإدارة توقع وتوجيه سلوكاته، حيث يصبح من الضروري التعرف على ميكانزمات اشتغاله من أجل التأثير فيه، كما لو كان غير قادر على التعرف على دوره داخل التنظيم من تلقاء نفسه، وهي بذلك تكون قد تصورت الفرد كما الجماعة كما لو كانا ترسا داخل الآلة، أو كعنصر ضمن ميكانيزم لمجموعة، يجب التعرف عليه، ولكن دون الاعتراف له بقدرته على اتخاذ القرار. وهو التصور الذي ساهم بقوة في فشل مدرسة العلاقات الانسانية كونها أول من تناول التنظيم باعتباره نظاما اجتماعيا.⁽⁵³⁾

و/ بعض الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الانسانية :

- ميز باحثو مدرسة العلاقات الانسانية بين نمطين من السلوك الانساني في داخل التنظيم سلوك الاطارات والإدارة من جهة، وسلوك العمال من جهة أخرى، حيث يتميز سلوك الفئة الأولى بالمنطق بينما يتميز سلوك العمال باللامنطق.
- القول بإمكانية تجزئة السلوك المنطقي إلى منطق الكلفة، والفعالية، أما السلوك غير المنطقي، وهو سلوك العمال: وهو كل ماله علاقة أو يرتبط بالمشاعر الممزوجة بالروتين، التقاليد، والمعاني الاجتماعية.
- لقد فضل "التون مايو" وفريق الباحثين بمصانع هاوثورن منطق الإدارة والإطارات على الرغم من أنهم قد أدركوا بأنه يعاني من القصور، فقد وقع في أخطاء عندما اعتقد تايلور بأن الأجر هو الحافز الوحيد أو الأساسي فكأنه لم يتم الخروج من المنطق أو الطرح التaylorي.
- إن "التون مايو" ورغم اهتمامه بعنصر الجماعة إلا أنه لم يأخذ بعين الاعتبار المناخ الاجتماعي داخل التنظيم فقد أغفل التطرق إلى دور التنظيمات النقابات داخل التنظيم.
- لم تقدم مدرسة العلاقات الانسانية نظرة كاملة لتفسير ظاهرة السلوك التنظيمي، ولا التنظيم، إذ ركزت على الجانب البشري .
- صورت جماعات العمل كأنا مجموعة واحدة على الرغم من أن الواقع ورغم وجود بعض المصالح المشتركة يثبت العكس إذ هنا اختلاف في العديد من القيم والمبادئ بين أعضاء التنظيم.⁽⁵⁴⁾

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

قائمة الهوامش والمراجع المستخدمة:

- (50): عامر الكبيسي : الفكر التنظيمي، دار الرضا للنشر، دمشق، ط 1، 2004، ص ص 128-129.
- (51): محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص ص 148،149.
- (52): خليل محمد الشماخ، خيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط4، 2009، ص ص 68،70.
- (53): Philippe Bernoux :opcit, pp70-74.
- (54): محمد علي محمد: مرجع سابق، في الصفحات من 160 إلى 170.

2. أنماط القيادة وديناميكية الجماعات:

- "كيرث لوين" "Kurt Lewin" (1890-1947).

ولد "كيرث لوين" "K. Lewin" بألمانيا. كان أستاذا للفلسفة، قام بعده بأبحاث في مجال علم النفس بجامعة برلين، قبل أن يهاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1933، أين أصبح أستاذا بجامعة Stanford بكاليفورنيا سنة 1935، نشر مؤلفا مرجعيا، بعنوان "نظرية ديناميكية الشخصية" "Adynamic théorie of Personnalité".

اهتم "كيرث لوين"، في أبحاثه بمسألتين أساسيتين هما:

✓ ممارسة السلطة وأنماط القيادة.

✓ ديناميكية الجماعات.

وعليه فقد تمحورت جل أعماله وأبحاثه حول ظاهرة الجماعات الصغيرة، مشاكل القيادة، المناخ الاجتماعي داخل التنظيمات، والسلوك داخل الجماعات.

1/ المقاربات المختلفة حول القيادة:

انطلاقا من مجموعة من الأبحاث التجريبية حول جماعات اللعب عند الأطفال استطاع "ك. لوين" التمييز بين ثلاثة أنماط للقيادة، وبالتالي بين أشكال لممارسة السلطة.
النمط الأول:

ويتعلق الأمر بالنمط القيادي الأبوي أو المتسلط الذي يعتمد على إصدار الأوامر والتوجيهات في الاشراف وتوجيه نشاطات الجماعة.
النمط الثاني:

وهو النمط الديمقراطي حيث يعتمد القائد على طرق شبه موجهة بهدف تشجيع أعضاء الجماعة على إبداء الملاحظات، والمشاركة في النقاش، بل القيام بمبادرات.
النمط الثالث:

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

أ/ ضمن الجماعة الأولى المسيرة بطريقة تسلطية:

لوحظ بأن المردود كان مرتفعا بشكل واضح، قياسا بالجماعات الأخرى، لكن في المقابل ونتيجة للضغوط الممارسة على الأعضاء داخل الجماعة لم تكن هناك علاقات ثقة فعلية، وهذا ما كان يترجم في بعض الأحيان بأفعال تمرد وتحدي، بل وكان هناك من الأطفال من تصرف بشكل عدواني ضمن الجماعة، وهو ما كان له آثارا سلبية بحدود العمل، والمناخ الاجتماعي للجماعة.

ب/ ضمن الجماعة الثانية المسيرة بطريقة ديمقراطية:

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

ج/ ضمن الجماعة الثالثة حيث القيادة المتسببة أو الفوضوية:

يعد مثل هذا النمط من القيادة أسوأ الأنواع، إذ لم تتمكن الجماعة من تحقيق نتائج مرضية، ومع ذلك كانت تابعة إلى حد معين بشكل كبير لهذا القائد الذي يظل غير مندمج بشكل ملموس في أنشطة الجماعة، لا يبحث سوى عن المعلومات وصدار الأوامر. لقد بينت أبحاث وملاحظات "كيرث لوين" أن التفوق كان للنمط الديمقراطي القائم على طرق شبه موجهة، إلى جانب ضرورة توفر الشروط اللازمة لإقامة مثل هذا النظام، ومدى أهمية الحوار، وتوفير جو الثقة في العلاقات داخل جماعة معينة لأجل انجاز الأنشطة المحددة أو المخطط لها.⁽⁵⁵⁾

2/ إشكالية ديناميكية الجماعة:

يعتبر "كيرث لوين" مخترع مصطلح "ديناميكية الجماعة" سنة 1944. وما حدث هو أن الحكومة الأمريكية قد طلبت من فرقة البحث التي كان يشرف عليها سنة 1943 القيام بدراسة أو يبحث حول مدى إمكانية تغيير العادات الاستهلاكية للعائلات الأمريكية. وكان الأمر يتعلق بدراسة، وتفحص شروط استبدال استهلاك اللحوم باستهلاك "الأحشاء" Les abats " ذلك أن السلطات الأمريكية كانت متخوفة آنذاك من حدوث ندرة في اللحوم بسبب الحرب العالمية الثانية.

لأجل ذلك قام "كيرث لوين" وفرقته بإجراء دراسة على مجموعتين تجريبيتين مشكلتين من عائلات أمريكية. وكانت هاتان الجماعتين متناسبتين إلى حد كبير من حيث تركيبتهما، الفرق هو أنهما سنتنشان بطريقتين مختلفتين.

بالنسبة للمجموعة الأولى من العائلات: تقرر تنظيم ندوة من تنشيط أحد الأطباء المتخصصين في التغذية وذلك بغية اقناع هاته العائلات بالفوائد الصحية لاستهلاك الأحشاء. وقد دارت الندوة في إطار من الأبوية، وكان يبدو حينها أن المحاضر قد تمكن من اقناع. فقد كان يبدو في نهاية هاته الندوة أن هناك عددا لا بأس به من العائلات على استعداد لاستهلاك الأحشاء.

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

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

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

بالنهايةتكون هذه التجربة قد بينت أهمية حياة الجماعة تبادل الأفكار والتفاعل بين الأفراد، ودورها في إعادة النظر لدى أعضاء الجماعة، وهو ما كان له الأثر في تغيير السلوك الاستهلاكي بين عائلات الجماعة الثانية.⁽⁵⁶⁾

-مبدأ علاقات التكامل أو نظرية الدافعية عند "رئيسيس ليكرت R. Likert" (1903-1980):

كان "ر. ليكرت" استاذا العلم النفس الصناعي بجامعة ميتشغن بالولايات المتحدة الأمريكية. قاد أبحاثا حول المواقف والسلوك الانساني في أماكن العمل، ويمكن اعتباره ضمن هذا الاطار بأنه كان مكملا لـ"التون مايون" و"كيرت ليفن". إذ سعى إلى فهم الشروط التي يمكن في ظلها أن تؤدي طبيعة ونوعية العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين إلى نتائج مختلفة ضمن نفس الاطار التنظيمي.وقد قامبنشر نتائج تلك الأبحاث سنة 1961 في كتاب له تحت عنوان: «Le gouvernement participatif de l'entreprise».

فبناء على تحقيقات ميدانية قام بها مع مدراء شركات التأمين الكبرى ب: و. م. أ لاحظ بأن المدراء الذين كانت نتائجهم سيئة كانت لهم قواسم مشتركة من بينها:

- ✓ أن تصورهم للقيادة يجعلهم يركزون على المهام الواجب انجازها، لذلك كانت مهمتهم متوجه قبل كل شيء نحو الرقابة والحراسة، أو أنهم كانوا يعملون وفق مبادئ الإدارة العلمية عند تايلور.
- ✓ بالمقابل لاحظ بأن بعض المدراء الذين كانت نتائجهم أفضل، كانت مواقفهم تجاه العاملين في أماكن العمل مختلفة. وبالفعل كانوا على قناعة تامة بأهمية وضرورة فهم التوقعات والقيم الشخصية للعاملين من أجل تحسين درجة الدافعية لديهم أثناء العمل. ومن أجل تحقيق ذلك اعتمدوا نمط القيادة القائم على أساس خلق الثقة الدائمة، والمتبادلة بينهم وبين العمال داخل التنظيم، مع الاستماع والأخذ بعين الاعتبار لقدرات وللصعوبات التي يتلقاها كل فرد أثناء العمل.

✓ ويكون "ليكرت" قد استخدم مصطلح القيادة التيتركز على العمل والقيادة التي تركز على العاملين.⁽⁵⁷⁾

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

وحسب "ر. ليكرت" فإن الفعالية في العمل تمر عبر تدفق العلاقة رجل لرجل – Man to Man - وهو ما يحتاج إلى بناء أو إقامة التنظيم على أساس جماعة العمل، التي يجري ضمنها الاهتمام وحل المشكلات التي يمكن أن تواجهها. ولذلك كان "ليكرت" قد اقترح العمل وفق نمط جديد للإدارة، أو الإدارة بواسطة جماعة العمل، خصوصا وأن تلك التحقيقات الميدانية التي أجراها كانت قد بينت بأن هذا النوع من التنظيم هو الأكثر فعالية، إذ يعتمد على مواقف أكثر تعاونا، وعلى بناء علاقات الثقةما بين أعضاء التنظيم.

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

يتضح مما تقدم أن "رنسيس ليكرت" قد ركز اهتمامه على وظيفة القيادة، كما علنا لاتصالات داخل التنظيم التي تعمل على تدعيم العمل التنظيمي مؤكدا على أهميتها في رفع كفاءة جماعات العمل. هذا وبينت تحقيقات "ليكرت" أيضا بأن أنسب أنواع القيادة أو الإدارة هو ذلك الذي يقوم على التشاور عن طريق مشاركة وعمل أعضاء جماعة العمل على تحقيق أهداف التنظيم، هؤلاء الذين تجري مراقبتهم ليس باعتماد أسلوب المراقبة المباشرة مثلما هو الشأن عند تايلور، ولكن من خلال مراقبة وتقييم نتائج عملهم. هذا وقد أكد "ليكرت" على أهمية وضرورة الاهتمام بالأفراد العاملين داخل التنظيم، بالعمل علنا لتعرف على توقعاتهم، معاييرهم، والعمل على حل مشكلاتهم، ومعاملتهم على أنهم جماعة مما سينمي روح الفريق لديهم.

في عبارة أخرى يكون "ليكرت" قد سعى إلى التأكيد على الأهمية القصوى التي تكتسبها عملية انشاء جماعات عمل متماسكة داخل التنظيم فضلا عن الجمع بين أهدافها وأهداف التنظيم. وهي المهمة التي يمكن أن تولها من أسماهم بـ "محاور الربط" أو المنسقون الأكفاء الذين يكونون أعضاء في أكثر من جماعة والذين يؤدون ثلاثة وظائف تتمحور حول:

✓ مساعدة الجماعة على تحقيق الاجماع حول مسألة ما.

✓ نقل هذا الاجماع إلى جماعة أخرى.

- حل وتسهيل تسوية الصراع داخل الجماعة. (58)

إذن مرة أخرى وكما مع مدرسة العلاقات الانسانية، و"تجارب مصانع هاوثورن" التي أجراها "إلتون مايو" ثم من بعده أعمال "كيرث ليفين" الذي اهتم بالقيادة، وبمفهوم ديناميكية الجماعة،

يواصل "رنسيسليكرث" في نفس الاتجاه باهتمامه هو الآخر بالعنصر البشري، وبتأثير السلوك الانساني وجماهة العمل على فعالية وانجازات التنظيم، وما اقترحه لفكرة "المشاركة في الإدارة" إلا لأنه كان قد لاحظ عبر التحقيقات الميدانية الطويلة التي أجراها بأن الاختلافات في مستويات الانتاجية كان بسبب الاختلاف في نوعية المدراء، ليكون بذلك قد قدم إضافة جديدة للتراث النظري بشأن نظرية التنظيم وإدارة وفعالية التنظيم تحديداً.

3. نظرية الحاجات والدوافع:

✓ اسهامات "أبراهام مازلو" « A. Maslow » : 1908 - 1970 وهم الحاجات:

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

وفي سياق متصل مع أعمال "مايو" ركز "مازلو" اهتمامه على تحليل الحاجات عند الانسان بغرض التوصل إلى فهم ما الذي يبحث عنه الفرد أو الانسان من وراء عمله أو نشاطه المهني. ولأجل تحقيق قام بصياغة فكرته الموجهة، التي تقول بأن السلوك الانساني في العمل يكون أكثر تعاونا وأكثر إنتاجا إذا ما وجد داخل التنظيم الفرصة لإنجاز الذات، وتحقيق النفتح الشخصي. لذلك ابتكر "مازلو" مفهومه حول هرم الحاجات الصاعد من الحاجات الأولية أو الفيزيولوجية إلى الحاجات الأكثر تعقيدا أو تحقيق الذات. ولكي يشرح "مازلو" هرم الحاجات ميز بين خمس (05) فئات من الحاجات الهرمية تتمثل في:

✓ الحاجات العضوية أو الفيزيولوجية: وهي الحاجات الأدنى في ترتيب هرم الحاجات الصاعد من

قاعدة الهرم إلى القمة وتشتمل على الأكل، الشرب، الجنس، والحاجات الجسدية الأخرى.

✓ حاجات الأمن: وتمثل هذه الحاجات مستوى أعلى من الحاجات الفيزيولوجية. أو هي الحاجات

الثانية في سلم الحاجات عند "مازلو". كالحاجة إلى حماية الذات من المخاطر... إلخ.

✓ حاجات الانتماء والعاطفة أو الحاجة إلى المحبة: ويقصد بها أن يشعر الانسان بأنه مقبولا من

الجماعة، وأنه يصغي إليه من قبل الآخرين... إلخ. وتعد هذه الحاجات في غاية الأهمية بالنسبة للفرد لأنها تدفعه في حالة إشباعها إلى تبني سلوكيات إيجابية.

✓ حاجات التقدير والاعتراف: يرى "مازلو" بأن الانسان متى أشبع الحاجات الثلاثة السابقة سيلتفت

إلى هذه الحاجات التي تحظى هي الأخرى بأهمية بالغة بما أنها تتضمن عملية تقدير داخلية كاحترام الذات، الاستقلالية، والتحصيل، ثم عملية تقدير خارجية كأن يكون للانسان مكانته داخل الجماعة، وأن يحظى باعترافها. ويلاحظ "مازلو" أنه كلما تقدمنا في هرم الحاجات تصبح هذه الأخيرة أكثر تجريدا، وأعقد في الاشباع.

✓ **حاجات تحقيق الذات والاكتمال:** ومنها مثلا استهدام وتطوير القدرات الذاتية والتفتح الذهني في العمل. وتعتبر هذه الحادات أعلى الحاجات جميعا في هرم الحاجات عند " مازلو". في هذا المستوى يصبح الفرد ذاتي الضبط والتوجيه. بمعنى ان سلوكاته وتصرفاته تصبح ذاتية المنشأ، أو تنطلق من داخل نفسه مثلما هي الحال بالنسبة لقناعاته وتوجهاته ومعتقداته التي تشكل جزءا من بناء الشخصية.

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

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

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

وقد بنى " مازلو " تمييزه هذا أو بين المستويين العلوي والسفلي من منطلق أن المستوى العلوي يتم إشباعه داخليا، بينما يغلب الإشباع الخارجي على المستوى السفلي، مثلما هي الحال مع الطعم والشراب، الأجور، ظروف العمل... الخ.⁽⁵⁹⁾

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

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

بعض الانتقادات الموجهة لنظرية الحاجات عند "مازلو"

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

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

• دوغلاس ماك غريغور D.Mc Gregor (1906-1964): نظرية x و y وأبعد
الإنساني في المؤسسة:

ولد دوغلاس ماك غريغور " سنة 1906 وتوفي سنة 1964. كان أستاذا لعلم النفس الصناعي بالولايات المتحدة الأمريكية بجامعة هارفارد. ذهب ماك غريغور في تحليلاته أبعد من "مازلو" عندما قدم نظريته في التسيير أو الإدارة، وتحديدًا نظريته حول إدارة قيادة الأفراد، التي نشرها في كتاب صار مرجعا سنة 1960 تحت عنوان "البعد الإنساني للمؤسسة" "La dimension Humaine de L'entreprise".
ينطلق "ماك غريغور" في تحليله من ملاحظة مؤداها عدم وجود نظرية متكاملة حول الوظيفة الإدارية، إذ وإلى ذلك التاريخ لم تكن بعد قد ظهرت نظرية قادرة على الكشف عن أسماه "ماك غريغور" بالطاقة الكامنة التي تمثلها الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة، الذي توصل بعد قيامه بمقارنة برامج التكوين الخاصة بمدراء المؤسسات الأمريكية الكبرى، إلى ملاحظة هامة تقول بأن التكوين الذي كان يتلقاه هؤلاء المدراء لم يكن لها سوى تأثير محدود على ممارساتهم للوظيفة الإدارية. فقد رأى "ماك غريغور" بأن المدراء يغيرون من سلوكهم، وأنماط تسييرهم، وعقلياتهم ليس بفعل تأثير محتوى التكوين الذي يكونوا قد تلقوه ولكن نتيجة لتصورهم لدور أو وظيفة المدير.

وانطلاقا من ذلك شكل "ماك غريغور" فكرته التي تقول بأن لمدراء المؤسسات فرضيات ضمنية حول الطبيعة الإنسانية في العمل، وأنها هي من تقود تصورهم للوظيفة الإدارية، ومن ثمة قام "ماك غريغور" بصياغة نظريته التي التيا سماها نظرية X ونظرية Y وهي النظرية التي تقوم على وجود تصورين حول الإنسان في العمل.

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

يعتقد "ماك غريغور" بأن هذا التصور عن الإنسان في العمل، هو التصور المهيمن في و. م. أ ويقوم على ثلاثة (03) فرضيات ضمنية هي:

- ✓ أن الفرد العادي يشعر باشمئزاز ونفور متأصل للعمل ويحاول تجنبه بشتى الطرق.
- ✓ نتيجة هذا الشعور نحو العمل، يكون من اللازم مراقبة وتوجيه وتهديد الأفراد بالعقوبات، كي يبذلوا الجهد الضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- ✓ بأن الفرد العادي يفضل أن يكون موجَّهًا، يرغب في تجنب المسؤولية، قليل الطموح، وبيحث عن الأمن لكل شيء آخر.

وهذه الفروض الثلاثة أو التصور التقليدي عن الطبيعة الانسانية في العمل، كانت تستند إلى مفهوم عن الدوافع ومؤداه أن الانسان لا يعمل سوى للحصول على أجر لقاء الجهد الذي يبذله ، وأنه يعمل قصد تحقيق أقصى قدر من الاشباع لحاجته، وهي الأفكار التي روجت لها النظرية الكلاسيكية. إلا أن "ماك غريغور" حاول تقديم صورة مختلفة عن الدوافع الانسانية، تقوم بالأساس على فكرة هرم الحاجات التي قدمها " مازلو". وقد رأى بأن النظرية الكلاسيكية لم تهتم سوى بالحاجات الفيزيولوجية وهو ما يفسر تساؤل رجال الإدارة عن السبب في عدم زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته برغم الزيادات المستمرة في الأجور والخدمات المقدمة للعاملين.

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

ب - النظرية Y: أو التكامل بين أهداف الفرد والتنظيم

لاحظ "ماكغريغور" بأن الإدارة قد عمدت إلى تعديل سياستها وانتهاج برامج وخطط تهدف إلى تحسين أوضاع العاملين، إلا أن ذلك التعديل لم يكن في الواقع سوى تعديل ظاهري أملت به طبيعة الظروف التي سادت أثناء الحرب العالمية الثانية وما يتطلبه الإنتاج للحرب من مضاعفة الجهد، زيادة على الكساد العالمي آنذاك وفوقها المشكلات المتعددة التي رافقت عمليات الإنتاج والبيع في تلك السنوات العصيبة. إذن تلك البرامج ومثلما لاحظها "ماكغريغور" لم تكن تهدف إلى تحقيق التجانس والتوافق بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، ولذلك سعى لتقديم نظرية جديدة، بديلة للنظرية التقليدية أو النظرية X هي النظرية Y التي قامت على أربعة (04) مبادئ أساسية وتمثلت في:

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

✓ أن الالتزام الشخصي لدى الأفراد في العمل، هو في الواقع نتيجة للبحث عن اشباع الحاجات الاجتماعية، ثم أن الانسان في الظروف المناسبة لا يتحمل المسؤولية فقط وإنما يسعى للبحث عنها.

✓ أن للانسان القدرة على ممارسة واستخدام خياله وإبداعه خدمة للتنظيم.

✓ أن أنماط التنظيم الحالية لا تستخدم إلا جزءا من الامكانيات والقدرات الفكرية للأفراد.

➤ مبدأ التكامل بين أهداف الفرد والتنظيم:

وعليه وبناء على ما تقدم يستنتج "ماكغريغور" بأن النظريتين X و Y تؤديان إلى نمطين مختلفين من الادارة أو التسيير. وقام على إثر ذلك إذن بصياغة الطرح الذي يقول بأن نظرية Y ونمط الادارة والتسيير الذي ينجم عنها يعد أكثر ملاءمة وتماشيا مع الطبيعة الانسانية لارتكازه على الدوافع الأكثر عمقا لدى الانسان. وهو الطرح أو التصور في التسيير الذي يسمح بالدمج ما بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، بحيث يتمكن الفرد من تلبية وإشباع حاجاته الخاصة من خلال إشباع أهداف التنظيم.

ومن ذلكينتهي "ماكغريغور" إلى أنه بإمكان الأفراد البرهنة على قدرات وامكانيات أكبر مما يمكن إدارة التنظيم الحالي تصوره. وإذا كانت النظرية X تنفي وجود مثل هذه القدرات فإن النظرية Y تمنح الإدارة فرصها لإمكانية التجديد، واكتشاف الوسائل والطرق الجديدة التي تسمح للتنظيم بتوجيه الجهد الانساني ولتحقيق ذلك يجب:

- توضيح المتطلبات العامة للوظيفة.
 - تحديد أهداف محددة يجب تحقيقها خلال مدة معينة.
 - مباشرة العملية الإدارية خلال المدة المحددة.
 - تقييم النتائج، وهذه الخطوات تتفق مع المبدأ الشائع لـ "الإدارة بالأهداف" والاشتراك في الإدارة.
- بتعبير آخر يريد "ماك غريغور" أن يقول بأن النظرية Y وعلى عكس النظرية X تؤدي إلى الاهتمام بالبعد الانساني أو العلائقي داخل التنظيم بالعمل على خلق الجو لملائم لتحفيز الأفراد وتشجيعهم على الالتزام بأهداف التنظيم، ولأجل تحقيق ذلك مطلوب من إدارة التنظيم تغيير أسلوب عملها التقليدي بإشراك العاملين في تصور الأهداف ووضعها قيد التنفيذ بمشاركةهم في الإدارة. فقد تبين من نتائج الدراسة الميدانية التي قام بها أنه:

- ✓ لا تشكل الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب العنصر الأهم في التأثير على السلوك الانساني، بل إن للرقابة الذاتية التأثير الأكبر في هذا المجال.
- ✓ متوسط الأفراد يكررون السلوك الذي يؤدي إلى إشباع حاجاتهم الذاتية ويتجنبون السلوك الذي ينجبر عنه الفشل في اشباعها.
- ✓ الفرد لا يتهرىمن المسؤولية بل يبحث عنها في حال توفرت له السبل الكفيلة بأشباع حاجاته.
- ✓ يتمتع متوسط الافراد بقدرة عالية على استخدام امكانياتهم الفكرية ويحاولون الابداع في حل المشكلات التنظيمية.⁽⁶⁰⁾

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

• فريدريك هارزبورغ ونظرية العاملين: (F. Herzberg (2000-1923)

(Latheorie des deux facteurs)

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

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

وكان "هارزبورغ" قد لجأ بقصد وضع نظريته هذه، إلى إجراء مقابلات مع حوالي 200 شخص من العاملين (محاسبين ومهندسين) في عدد من الشركات العاملة في "بنسلفانيا" ب. و. م. أحيثطلب منهم الحديث عن الأحداث التي وقعت لهم في الماضي والتي شعروا أثناءها أنهم كانوا راضون، أو غير راضين في العمل. وقد لاحظ من تحليل الاجابات التي قدمها أولئك العاملون أن العوامل التي أحدثت لديهم المذكرات السعيدة ليست نفسها العوامل التي أحدثت المذكرات غير السعيدة، ومنهوشين فشيئاً استطاع التمييز بين فئتين كبيرتين من العوامل وكانت كالتالي:

1 - عوامل الإشباع أو الرضا في العمل:

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

- تحقيق الذات.

- الأهمية التي تمنح للعمل ومحتواه.

- الاعتراف.

- المسؤوليات.

- امكانيات الترقية والتقدم في العمل.

2 - عوامل اللامبالاة في العمل أو عوامل الصيانة والوقاية:

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

- السياسة المعتمدة تجاه المستخدمين.

- سياسة المؤسسة ونظام التسيير.

- سياسة الإشراف.

- نوعية العلاقات السائدة بين الأفراد العاملين.

- ظروف العمل والأجر.

هذا وقد أطلق على هذه العوامل للصيانة والوقاية لكونها ضرورية في تحقيق أدنى إشباع للحاجات.

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

لقد قسم "هارزبورغ" العوامل المختلفة للوظيفة ضمن فئتين هما:

- ✓ تلك التي تخدم الحاجات الاقتصادية أو الحاجات الحيوية: مثل حاجات الأمن والصحة.
- ✓ ثم تلك الحاجات التي تخدم الدوافع الأكثر عمقا، وهي المتعلقة بعوامل الدافعية في العمل ليخلص من ذلك إلى أن على إدارة المؤسسات العمل وبشكل متفرد على تكبير أو إغناء وإثراء محتوى عمل كل فرد من المستخدمين.

بعبارة ووفق وجهة نظر "هارزبورغ" فإن لكل انسان مستوى أدنى ومستوى أعلى من ترتيب الحاجات، وعليه فإن أنسب طريقة لتحفيز أي شخص هي أن نقدم لهم ما يشبع حاجات المستوى الأعلى بما أن حاجات المستوى الأدنى يتشبع بشكل سريع. ولذلك فإن محتوى الوظيفة أو العمل أو عوامل الاشباع يمكنها حفز العاملين للإنجاز والتقدير الذاتي، فهي الحاجات التي لا تشبع تماما، ولأجلها يشعر الناس بحاجة شديدة أو لا حدود لها.⁽⁶²⁾

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

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

لقد نادى أصحاب هذه النظريات بدمقرطة التنظيم وإشراك العاملين في الإدارة كأسلوب لمراجعة تحديات تلك المرحلة وما تطلبته من تحديث للإنتاج والصناعة وتمكين أصحاب الشركات الكبرى من مزيد من الأرباح وتحقيق أهدافهم عبر آلية التحفيز الدائم الذي يخاطب العقل الباطن للإنسان خلافا للمحفز المالي الذي يعرف حدوده.

قائمة الهوامش والمراجع المستعملة:

- (55): (56):37-34:opcitpp : Jean Michel Plane
- (57): فليب سادلر: القيادة (ترجمة: هدى فؤاد محمد) مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط 1، 2008، ص 107.
- (58): سعد عيد مرسي بدر: الايديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000، ص181.
- (59): هاني عبد الرحمن صالح الطويل: الادارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 182،183.
- (60): خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط4، 2009، ص ص 70-73.
- (61): حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 110-112.
- (62): علي محمد منصور: مبادئ الادارة (أسس ومفاهيم) مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط 2، 2004، ص ص 207-208.

4. نظريات التنظيم المعدلة:

تمهيد:

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

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

✓ أن التنظيم بشكله التقليدي أو الكلاسيكي لا يوفر الجو الملائم للسلوك التنظيمي السليم.

✓ أن الانسان والسلوك الانساني من المتغيرات الأساسية المحددة للسلوك التنظيمي.

✓ أن الجوانب الأساسية موضع الاهتمام هي الانسان في تكوينه النفسي والاجتماعي وليس

الفيزيولوجي الذي ركزت عليه الإدارة العلمية.

✓ أن البيئة متغير رئيسي آخر في تحديد السلوك التنظيمي، وبالتالي ترى النظريات المعدلة بأن

التنظيم نظاما مفتوحا، يتبادل التأثير مع البيئة المحيطة.

✓ هناك اجماع وإن كان بشكل غير مباشر لدى هذه النظريات المعدلة على أن العنصر الانساني

هو مصدر التغيير الأساسي في السلوك التنظيمي، أي هناك ميل إلى التقليل من تأثير الجوانب الخرى وبخاصة تأثير الهيكل التنظيمي.

✓ القول بتأثير التنظيم غير الرسمي على السلوك التنظيمي.

ولقد بدأت هذه النظريات في الظهور خلال الفترة الممتدة ما بين 1940-1960، وقد لفتت الأنظار إلى

أهمية العنصر البشري في التنظيم، وتأثير الجماعات والعلاقات غير الرسمية على الانتاجية وعلى تحقيق الأهداف.⁽⁶³⁾

وقد انتهى الأمر بكثير من هذه النظريات إلى اقتراح سياسات معينة من نشأها زيادة دور العنصر

البشري في العملية التنظيمية من مثل:

✓ إشراك العمال في الإدارة.

✓ تكبير تعظيم العمل.

وعموما ما يلاحظ على هذه النظريات ميلها إلى تعظيم الدور يلعبه السلوك الفردي داخل التنظيم، والميل

أيضا إلى تكييف التنظيم الرسمي ليلئم خصائص وحاجات الأفراد، إلى جانب اشتراكها في رفض أسلوب

التنظيم الكلاسيكي نظرا لآثاره الضارة بالفرد وشخصيته، أما النظريات التي سنتعرض لها هنا فهي:

1 -نظرية التنظيم الاجتماعي "باك" "Bakke".

2 -نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم لـ "كريس أرجيريس" "Chris Argyris".

3 -نظرية التفاعل " وليام وايت " W. White .

✓ نظرية التنظيم الاجتماعي لـ "باك " :

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

- ✓ التفاعل والتأثير المتبادل بين التنظيمات بعضها بعض.
- ✓ علاقات القوة والتأثير بين التنظيمات.
- ✓ وظائف التنظيم وتطور التنظيم في أدائه لهذه الوظائف.
- ✓ عمليات اتخاذ القرارات داخل التنظيم.

➤ المقصود بالتنظيم الاجتماعي عند باك.

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

- ✓ نظاما مفتوحا.
 - ✓ يتكون من الأنشطة والعلاقات الانسانية أساسا.
 - ✓ تفاعل التنظيم في أدائه لأنشطة مع غيره من التنظيمات.
- هذا ويحدد "باك" بناء على هذا التعريف (04) أربعة مكونات أساسية للتنظيم، وهي:

1 ميثاق التنظيم.

2 الموارد الأساسية.

3+الأنشطة.

4 روابط التنظيم.

أولا: ميثاق التنظيم

هو وسيلة لتحديد طبيعة التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات الأخرى، وحيث تماثل فكرة الميثاق بالنسبة للتنظيم فكرة الشخصية بالنسبة للإنسان، حيث يحدد ميثاق التنظيم العوامل والصفات التالية:

- اسم التنظيم.
- وظيفة التنظيم في المجتمع ودوره بالنسبة لأعضائه.
- الهدف أو الأهداف الرئيسية للتنظيم. (64)
- حقوق التنظيم والتزاماته إزاء أعضائه، والعكس.
- حقوق التنظيم وعلاقاته التبادلية مع غيره من التنظيمات والجماعات في المجتمع.

- أهمية وقدرة التنظيم على مساعدة الأفراد داخله وخارجه على تحقيق أهدافهم.
- القيم والمثل التي يستند عليها التنظيم في القيام بوظائفه وتحديد أهدافه ورسم سياساته.
- الرموز التي يؤكد عليها التنظيم لتأكيد أهدافه ويستغلها كشعارات في توضيح حقيقة الدور الذي يقوم به.

وعليه فإن التنظيم يتأثر بطبيعة الميثاق، ويظهر ذلك في السلوك التنظيمي.

ثانياً: الموارد الرئيسية

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

✓ تحديدها لأنواع الأنشطة ومدى تنوعها واستمرارها.

✓ تحديد بعض الحدود التي يعمل في إطارها التنظيم.

(الموارد البشرية: الأفراد العنصر الأساسي والمورد الرئيسي للتنظيم بما يتميزون به من دوافع،

اتجاهات، ميول، القدرات العقلية، الجسمانية كما يتأثر سلوك الأفراد المتعاملون مع التنظيم.) ويعطي

"باك" للعنصر البشري أهمية خاصة، ويتناوله من جوانبه المختلفة (الفيزيولوجية، النفسية، الاجتماعية)، وهو بذلك يخالف النظريات الكلاسيكية.

المواد، رأس المال، الطبيعة، الموارد الفكرية، أو الذهنية (الأفكار - اللغة - القيم - المثل)، التي تحكم نشاط الأعضاء.⁽⁶⁵⁾

ثالثاً: الأنشطة التنظيمية

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

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

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

✓ تنمية وتجديد الميثاق التنظيمي واعطائه الصفة القانونية.

أما أهم هذه الأنشطة فتتلخص في:

1 أنشطة مميزة: (الأنشطة الخاصة بتحديد وتوصيف التنظيم وإبراز تميزه وانفراده واختلافه عن غيره).

- 2 أنشطة حيوية: (الأنشطة التي تساعد التنظيم على البقاء، الحصول على الموارد، صيانتها، تحويلها وتمييزها وتجديدها واعدادها للاستخدام بواسطة أعضاء التنظيم لأداء الوظائف الموكلة إليهم).
- 3 أنشطة إنتاجية: تتعلق بإنتاج السلعة أو الخدمات، وتسويقها.
- 4 أنشطة رقابية: تهدف إلى الإشراف على الأداء والتنسيق بين أجزاء التنظيم (التوجيه، التحفيز، التقييم، الاتصال).
- 5 أنشطة المحافظة على توازن التنظيم واستقراره (هي أنشطة عامة وتجميعية تهدف إلى تحقيق الترابط بين أجزاء التنظيم وتحقيق التوازن الحركي للتنظيم (عملية التداخل، محاولة إزالة التناقض بين الفرد والتنظيم والجماعة، حل المشاكل القيادية من العمليات التجميعية).⁽⁶⁶⁾

6 رابعا: روابط التنظيم

هي الفكرة التي تعبر عن التداخل والاعتماد المتبادل بين أجزاء التنظيم المختلفة وعناصره المتفاعلة.⁽⁶⁷⁾ يتضح مما تقدم من أفكار أن نظرية التنظيم الاجتماعي لـ " باك " تصور التنظيم الإداري على أنه تنظيم إجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر، وهي تنظر إليه من حيث أنه يتكون من مجموعة من الأفراد المجتمعين الذين يتعاونون فيما بينهم مستخدمين موارد مادية وطبيعية ومالية لتحقيق أهداف شخصية وجماعية بواسطة سلوك منظم يكفل تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه. وأما مشكلة التنظيم من وجهة نظر " باك " فهي في كيفية جعل أفراد التنظيم يتعاونون فيما بينهم لأجل تحقيق أهداف التنظيم وتحقيق رضاهم بذات الوقت بالرغم من اختلاف وتباين قدرات ومعتقدات هؤلاء الأفراد. وهي المشكلة التي يعتقد " باك " بأنه يمكن لقيادة أن تحقق التعاون بين العاملين عن طريق تسهيل عملية اندماجهم والعمل على حل مشاكلهم، وتوجيههم، وهو ما يوجب على قيادة التنظيم السعي للتوفيق بين متطلبات التنظيم وحاجات الأفراد فيه.⁽⁶⁸⁾

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

- ✓ النظر للسلوك التنظيمي في صورته الكلية أو الشمولية التي تستوعب كافة الأجزاء المشكلة له والمتغيرات المتعلقة به.
 - ✓ أن يعبر عن المفهوم الحقيقي للمنظمة من خلال الواقع الملموس الذي تجري ملاحظته من خلال الأبعاد الأساسية المشكلة له.
 - ضرورة أن تعزز الصياغة العامة لمفهوم المنظمة القدرة على تحديد المتغيرات المؤثرة في سلوكها، وفي تحديد علاقاتها وارتباطاتها مع بعضها، وتمكين الأفراد فيها من تحقيق أهدافها النهائية.⁽⁶⁹⁾
- عموما يمكن القول بأن "باك" قد حاول أن يقدم الملامح الأساسية للتنظيم من خلال تقديم انطلاقة جديدة في الفكر التنظيمي ساهمت في لفت الانتباه إلى أهمية العنصر الانساني داخل التنظيم دون الوقوع في

المبالغة التي عانت منها نظرية العلاقات الانسانية والعلاقة التبادلية التفاعلية ما بين التنظيم والمحيط وتأثيرها على معدل كفاءة وفعالية السلوك التنظيمي بشكل عام.

✓ نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم لـ : "كريس أرجيريس" C. Argyris

ولد " كريس أرجيريس " سنة 1923 ب . و . م . أ ، اشتغل أستاذا لـ Management بجامعة "هارفارد" أئندرس إدارة المؤسسات. هو أستاذ متخصص في علم النفس الصناعي. مثل كيرث ليفين عمل " أرجيريس " على تطوير طريقة في البحث حول التدخل في الوسط الصناعي. وقد نشر عدة مؤلفات حول الـ " Management " ومنها كتابه " الشخصية والتنظيم" الذي صدر عام 1957.

يرى " أرجيريس " بأن لكل فرد طاقة أو قدرات، وأن هذه القدرات يمكن أن يطورها التنظيم الذي يعمل لحسابهمثلما يمكن أن يقضي عليها. ثم إن تطوير هذه القدرات الفردية لا يمكن أن تكون إلا للفائدة والمصلحة المتبادلة بين الفرد وللتنظيم، إلا أن المسيرين، أو المدراء يفتقدون في معظم الأحيان إلى الثقة المتبادلة بينها وبين الأفراد من أجل السماح بمثل هذا النمط من التطور. ويضيف على ذلك القول بأن الطريقة التي تتخذ بها القرارات داخل التنظيم تؤدي إلى خلق جو من الارتياح واللامرونة، علمابأن المسيرين، أو المدراء يرون بأن الثقة والتجديد أساسيان في اتخاذ القرارات المناسبة. ولذلك يوصي "كريس أرجيريس" المدراء، أو المسيرين بضرورة بذل الجهد وطرح الأسئلة المهمة التي تسمح بالحصول على اجابات، في الأوقات الهادئة بغية مراجعة مواقفهم بالعودة للملاحظات التي يكونوا قد سجلوها أثناء الاجتماعات لأجل الشروع بشكل نشيط في عملية التعلم التي تخص سلوكهم، وسلوك الجماعة التي يشرفون عليها أو على إدارتها وتسييرها.

وقد سمحت له الدراسات التي قام بها من ان يحدد ثلاثة (03) قيم أساسية تؤثر على جماعات العمل:

✓ أن العلاقات الانسانية الوحيدة المهمة هي تلك التي تهدف إلى انجاز أهداف التنظيم، بتعبير آخر، فإنه إذا كانت الاطارات تركز جهودها على انجاز المهام فبغرض تقادي تعميق العوامل العلائقية بين المستخدمين.

✓ يجب تعميق العقلانية، وتقليل العواطف والانفعالات داخل اطار المؤسسة.

✓ أن السلطة والرقابة مقبولة داخل المؤسسات، إذ لا مجال لاستبعادها وهي مرتبطة بالتسلسل الهرمي.

وبناء على ذلك التشخيص، قام أرجيريس بتقديم نقد حقيقي للفعالية داخل المؤسسة وقد لاحظ بأن أغلب المديرين يعتقدون بأن التنظيم الفعال هو ذلك التنظيم الذي سعي إلى تحقيق الهداف التي حددها لنفسه، ويرى أرجيريس بأن مثل هذه النظرة للتنظيم الفعال ضيقة، لأن التنظيم الفعال هو ذلك التنظيم الذي يستخدم كل موارده، وعلى وجه الخصوص الموارد البشرية، او الطاقة البشرية، هذه التي تتكون بالأساس من الطاقة البسيكولوجية، التي يمكن تطويرها في ظل جو الثقة، ومن تم اقترح مفهوم "النجاح البسيكولوجي".

وحسب "أرجيريس" فإن التنظيم يكون فعالا إذا ما مكن أعضائه من تحقيق النجاح البسيكولوجي، ولكي يحقق ذلك على كل تنظيم أن يعطي كل عضو من أعضائه الفرصة لتطوير فعاليته الشخصية، ومثل هذا الأمر يحتاج توفر شرطين أساسيين هما:

▪ ان على أعضاء التنظيم تبادل الاحترام، والسعي نحو احساس متزايد بأهمية الكفاءة، من خلال تحديد التحديات التي يجب رفعها.

▪ ومن جهة المقابلة على المؤسسة أن تعطي أفضلية للكفاءة، إن طريقة عمل المؤسسات يجب أن تتغير بحيث تسمح للأفراد تحقيق النجاح البسيكولوجي.

➤ نموذج التنظيم المقترح من طرف أرجيريس:

يقوم النموذج الذي اقترحه "أرجيريس" على عدة قواعد منها:

✓ التفاعل بين مكونات التنظيم المميز.

✓ يجب أن يتوفر ما أسماه "بالوعي الشامل للتنظيم" *La conscience globale*.

✓ الأهداف المنجزة يجب أن تكون اهدافا للتنظيم ككل.

✓ يجب أن تكون للمؤسسة القدرة على تحويل نشاطاتها الداخلية والخارجية.

✓ يجب أن يتمتع المديرين، والمسيريون داخل المؤسسات بالنظرة المستقبلية.

اما عن نمط التسيير الذي يسمح بزيادة حظوظ تطوير النجاح البسيكولوجي فيجب أن يركز على المبادئ التالية:

❖ توسيع واثراء العمل عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة التصور الخاص بالعمل وكذلك التعرف على النتائج المحققة.

❖ تغيير القيم وسلوك المسيرين بحيث يتم توجيهها أكثر نحو الثقة، والتسيير العقلاني.

❖ لا مركزية الرقابة على التسيير، وتحسيس الأجراء بالطابع الاقتصادي لنشاطهم.

❖ تطوير أنظمة للتقييم، ومكافاة المستخدمين، كما يجب توجيه هؤلاء وتشجيعهم للمساهمة في

الحفاظ على النظام الداخلي للتنظيم وتكيفه.

ويعتقد "كريس أرجيريس" الذي يعتبر من بين أكثر الكتاب انتقادا للنظرية الكلاسيكية في التنظيم، أن هناك تناقضا بين مقومات الشخصية وبين متطلبات ومبادئ التنظيم الكلاسيكية، فالنظرية الكلاسيكية من خلال مبادئها التي تقول فيها بمبدأ التخصص في العمل، تقسيم العمل، التوجيه، الرقابة، إصدار الأوامر وحده الأمر وغيرها من المبادئ تجعل من الشخصية الانسانية في أماكن العمل شخصية سلبية وتابعة لا تستغل إلا القليل من قدراتها، وتتسم بقصر النظر في نظرتها للأمور. ويتضح مثل هذا التناقض بين الفرد والتنظيم كلما عمد هذا الأخير إلى اعتماد المبادئ السابقة التي تتسم بعدم المرونة.

ويرى "كريس أرجيريس" أن هذه النظرية تحاول تقديم تفسير للسلوك الانساني، يعد بمثابة مقدمة للتنبؤ بالسلوك الانساني والتحكم فيه، حيث تقوم هذه النظريات على مفهومين أساسيين هما الفرد والتنظيم

الرسمين وحيث ينتج السلوك الانساني في التنظيمات المختلفة برأي "أرجيريس" نتيجة تفاعل هذين العاملين، الفرد، والتنظيم الرسمي، بشكل منفرد أولاً مع غيرهما من العوامل الأخرى داخل التنظيم (العوامل الفردية، الجماعات الصغيرة غير الرسمية، وعوامل تنظيمية رسمية)، وعليه يرى بصورة فهم هذه العوامل لأجل فهم السلوك الانساني في التنظيم.

• الفرد:

يقول "أرجيريس" بأن الفرد يتميز بجملة من الخصائص التي تحدد شخصيته وهذه الخصائص هي:

1 - أن الشخصية الانسانية تتركب من أجزاء مختلفة تعمل على حماية الشخصية الكلية، أي أن الشخصية الانسانية ليست مجرد مجموع الصفات الانسانية المختلفة ولكنها تنظيم يجمع كل تلك الصفات ويسمح بتفاعلها فيما بينها.

2 - أن أجزاء الشخصية الانسانية ترتبط مع بعضها لأن كل منها يستخدم الآخر لضمان البقاء، وتكون في حالة توازن داخلي عندما تكون الأجزاء المختلفة المشكلة للشخصية الانسانية في حالة توازن واتساق، وتكون في حالة توازن خارجي عندما تكون الشخصية ككل في حالة اتفاق مع البيئة المحيطة، وعليه تعتبر الشخصية الانسانية نظاماً مفتوحاً، وعليه وفي حالة انعدام التوازن الداخلي تمثيل الشخصية الانسانية إلى احداث تعديل لاستعادة التوازن.

3 - تعكس الشخصية الانسانية طاقات الانسان وحيويته.

4 - أن مصدر الطاقات والحيوية النفسية هو الحاجات الانسانية التي يسعى الانسان لإشباعها، حيث

الحاجة، حالة من القلق أو التوتر توجد في الشخصية وبالتالي فهي تنشئ وتوجه السلوك حتى يتحقق الهدف أو يتم الإشباع، وهذا يؤدي إلى إنهاء التوتر أو التخفيف من حدته.⁽⁷⁰⁾

5 - إلى جانب الحاجات الانسانية هناك القدرات الانسانية، وهي الآلات أو الوسائل التي يعبر بها الفرد عن حاجاته ويعمل على إشباعها أي أن القدرات هي حلقة الوصل بين الحاجات والبيئة، وهي تنقسم إلى ثلاثة أنواع هي:

- القدرات العقلية.

- القدرات العضلية.

- القدرات العاطفية.

6 - أن الصفات والخصائص الانسانية تتجمع وتنظيم الشخصية في مفهوم "الأن" أو "الذات"، حيث أن الحاجات الانسانية لا تختلف باختلاف الأفراد ولكن تختلف باختلاف طريقة تنظيمها وتحديد علاقاتها ببعضها البعض، وذلك من انسان إلى آخر، وهذا هو مفهوم "الذات"

7 - أن للإنسان القدرة للدفاع عن نفسه، أو بالأحرى عن ذاته ووحدته الشخصية باللجوء إلى مجموعة من الأساليب الدفاعية ومنها: العدوانية- الشعور بالذنب- الإنكار- الكبت اللاشعوري- الكبت الواعي أو التحريم- التبرير- التمثيل بالآخرين- الإسقاط.

8 - يتخذ نمو الشخصية شكل زيادة الصفات الانسانية وتكوين عالم خاص بالفرد.

9 - يسعى الانسان إلى تحقيق ذاته وتحيينها، وهكذا نجد بأن الشخصية الانسانية تمر بالأطوار التالية: (71)

- ✓ من حالة السلبية في مرحلة الطفولة إلى حالة من النشاط المتزايد مع تقدم السن.
- ✓ تتطور الشخصية من الاعتماد على الآخرين إلى الاستقلال والاعتماد على النفس.
- ✓ تتطور الشخصية بزيادة وتنوع السلوك، فأنواع السلوك الممكنة تتطور وتزيد مع تطور السن (المقارنة مع الطفولة).
- ✓ تميل الاهتمامات والرغبات إلى التطور والاستقرار بمرور الوقت أي التعمق والاستقرار عندما يميل الانسان إلى النضج والاستقرار الفكري والعاطفي.
- ✓ تبدأ الشخصية الانسانية في التطور والتقدم في مجال التفكير وإعمال العقل مع التقدم في السن، فإذا كان الطفل يميل إلى الاهتمام بالأشياء القريبة يبدأ الانسان في النظر إلى المستقبل البعيد، ويتسع أفق إدراكه للأمور مع تقدم الزمن.
- ✓ يميل الانسان إلى التطور من حالة الخضوع إلى حالة طلب المساواة أو التمييز والتسلط.
- ✓ يبدأ الانسان في ادراك ذاته والتعرف على أهميته كإنسان.

نلاحظ من ذلك أن الانسان جملة من الصفات والملاح وهو يتصرف بوحى من حاجته وإدراكه للعالم المحيط به، ويسعى إلى الاحتفاظ بتوازن شخصيته واستقرارها، أو أن الشخصية الانسانية تميل التطور والنضج، وأن صفات الاستقلال والتسلط والسيطرة تزداد مع نمو الشخص وتطور شخصيته. (72)

• خصائص التنظيم الرسمي:

يتصف التنظيم الرسمي بالخصائص التالية:

1. يتصف التنظيم الرسمي بالمنطق والرشد، أي أن التصرفات مقصودة وهادفة أي تهدف إلى تحقيق نتائج محددة.

2. يعتمد التنظيم الرسمي مبادئ التخصص، تقسيم العمل، تسلسل السلطة، وحدة المر والتوجيه، نطاق الاشراف المحدد.

وهي الخصائص التي يرفضها "كريس أرجيريس" من منطلق وجود تناقض رئيسي بين متطلبات الشخصية الانسانية المتطورة وخصائص التنظيم الرسمي، ويرى بأن الانسان يميل إلى التكيف مع تلك الأوضاع التي يفرضها عليه التنظيم الرسمي باي من الأساليب التالية:

(1) أن يترك التنظيم نهائياً.

(2) أن يحاول تسلق السلم التنظيمي والوصول إلى مركز إداري أعلى حيث يتخلص من جانب كبير من ضغوط التنظيم الرسمي التي يركز عبئها على المستويات الدنيا في التنظيم.

- 3) أن يستخدم أحد الوسائل الدفاعية التي توجد بحوزته أو يتوفر عليها.
- 4) أن يصير مستهترا غير عابئي، فيتكاسل ويتراجع في القيام بمهامه، ولا يهتم بأهداف التنظيم.
- 5) الانضمام إلى الجماعات غير الرسمية لحمايته من التنظيم الرسمي.
- وفي المقابل نجد أن لجماعات العمل أساليب خاصة بها للتكيف مع خصائص التنظيم الرسمي ومنها:
- أ. تقييد الانتاج وتخفيض الجهود المبذولة في العمل.
- ب. اعطاء الطابع الرسمي للجماعات الصغيرة بتكوين النقابات لمواجهة سيطرة التنظيم الرسمي بتنظيم رسمي مماثل.
- ت. التركيز في معاملاتهم مع التنظيم على الأجور وعلمازايا الاقتصادية الأخرى.
- وبتعبير آخر يلجأ الانسان ذو الشخصية النامية عندما تواجهه خصائص ومتطلبات العمل في التنظيم الرسمي غير الملائمة إلى تكوين الجماعات غير الرسمية التي تساعده على تحقيق الفوائد التالية:
- ✓ تقليل درجة خضوعه واعتماده بالنسبة للإدارة أو التنظيم الرسمي.
- ✓ تقليل احتمالات تعرضه لتصرفات تحكيمية من قبل أصحاب السلطة في التنظيم الرسمي حيث يحتمي في الجماعة.
- ✓ تمنح الجماعة غير الرسمية للفرض فرصة التعبير عن مشاعره المختلفة.
- ✓ التنظيم غير الرسمي عالم خاص للفرد تنمو فيه شخصيته الانسانية بعيدا عن الضغوط والقيود.
- لذلك يعتبر "أرجيريس" التنظيم غير الرسمي بمثابة وسيلة لحماية الفرد من الانهيار أو الانفجار تحت ضغط متطلبات التنظيم الرسمي.
- هذا ويرى "أرجيريس" بأن نتيجة التناقض بين الفرد والتنظيم تؤدي إلى الاحباط، الفشل، الصراع، وأن مبادئ التنظيم الكلاسيكية تجعل الأفراد على اختلاف مستوياتهم يعانون من المنافسة، الحقد، العداوة وتضاؤل الشخصية وتنمية صفة التركيز الجزئي بدلا من الكلي (التركيز على الكل)، وأن فلسفة الإدارة الكلاسيكية في بعض الأحيان يمعن في جعل الأفراد يشكلون سلوكيات معادية للتنظيم الرسمي.
- وعليه يقترح "كريس أرجيريس" العمل بالأساليب الإدارية التي يمكن أن تخفض من حدة التوتر بين الإدارة والعمال من مثل:
- ✓ استخدام أسلوب القيادة الذي يركز على الأفراد ومشكلاتهم.
- ✓ تكبير العمل.
- ✓ تخفيض حدة الرقابة.⁽⁷³⁾

بعض الانتقادات الموجهة لنظرية كريس أرجيريس:

يبقى القول أن "أرجيريس" الذي قدم نظرية ربط فيها بين الحاجات الانسانية الأساسية وطبيعة بناء التنظيم الذي يستطيع مواجهة حاجات الانسان الأساسية، إلا أنه لم يستطع أن يحدد لنا بشكل واضح ما إذا كانت هذه الحاجات هي ما يستشعره الناس، أم هي الحاجات التي لا بد أن يستشعروها بالضرورة. زد على ذلك أنه لم يحدد لنا أهم الطرق أو الأساليب التنظيمية والادارية التي تسمح بالجمع بين أهداف التنظيم وأهداف وحاجات الأفراد إذا ما استثنينا اقتراحه بشأن اعتماد الادارة لأسلوب الادارة التشاركية.

ثم إن "كريس أرجيريس" وفوق ذلك لم يتجاوز الاهتمام بالعوامل الداخلية للتنظيم مع العلم ان للعوامل الخارجية تأثيراتها على التنظيم الداخلي للتنظيم، إلى جانب إغفاله لظاهرة الصراع التنظيمي وكيفية التعامل معها أو علاجها، ولا مع الجماعات غير الرسمية التي لا يستهان بدورها في التأثير وتوجيه سلوك الأفراد داخل التنظيم.

5. نظرية اتخاذ القرارات لـ: "هربرت سيمون" "Herbert Simon"

يعد "هربرت سيمون" الحاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد واحد من الذين عارضوا النظريات الكلاسيكية للتنظيم خاصة فيما تعلق منها بعملية اتخاذ القرارات، حيث السلوك التنظيمي محصلة لعمليات اتخاذ القرار التي تجري بداخل التنظيم، لذلك فإن محاولة فهم السلوك التنظيمي بغية التنبؤ به تقتضي التعرف على الكيفية التي تتم بها عملية اتخاذ القرارات التنظيمية والمؤثرات التي تحدها. وضمن هذا التصور رفض "هربرت سيمون" الطرح الكلاسيكي حول عملية اتخاذ القرار وقال بضرورة إعادة النظر في الفرضية التي تقول بالنموذج الرشيد أو العقلاني هذا النموذج الذي يقول بشأنه "هربرت سيمون" بأنه يقوم على مسلمة أو فكرة افتراض المعرفة الكاملة بالحلول البديلة وآثارها من قبل متخذي القرارات في الوقت الذي يفتقد فيه هؤلاء إلى المعلومات الكاملة والصحيحة من جهة، ثم جهل النموذج العقلاني بالسياسات الداخلية للنظام التنظيمي من جهة أخرى، ذلك أن هذا النموذج يفترض وجود نظام متناسق ومنسجم، حول الأفضليات بين أصحاب القرار، أي بمعنى أن الجميع متفق حول أهداف التنظيم، وأن القواعد المنظمة لعملية اتخاذ معلومة ومقبول من قبل جميع المعنيين بهذه العملية، ويعترف "سيمون" بهذا الصدد بأن أصحاب القرار غالبا ما يواجهون أهدافا متباينة تؤدي إلى تولد الصراع بينهم.⁽⁷⁴⁾ **النموذج العقلاني في اتخاذ القرار:**

شاع النموذج العقلاني في اتخاذ القرار في النصف الأول من القرن العشرين (ق 20). يقوم هذا النموذج على تعظيم المدير لعوائد منظّمته على الدوام وعليه أن يسعى باستمرار إلى الحصول على كل المعلومات المرتبطة بالمشكلة القائمة، مع تحليل ومعرفة نتائج كافة البدائل واختيار المناسب منها أو البديل الأمثل.

وأما الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النموذج العقلاني لعملية اتخاذ القرار فتتحدد في تلك

المتطلبات التي تفرضها العقلانية حيث:

- 1 وضح المشكلة: بحيث لا يكون هنا كادنى غموض في أي جزء منها، وهو ما يفترض توفر كافة المعلومات عنها لاتخاذ القرار.
 - 2 -التوجه المجرد نحو الهدف: أي سعي القرار نحو الهدف وثبات ذلك الهدف.
 - 3 -كافة الاختيارات / البدائل معلومة لدى متخذ القرار: فهو على دراية تامة بنتائج كافة البدائل.
 - 4 -لا قيود على عملية اتخاذ القرار: أي أن متخذ القرار متحرر من كل القيود، سواء فيما يتعلق بالوقت، أو في التكاليف، أو في الحصول على المعلومات المتعلقة بالمشكلة والبدائل ونتائج كل بديل.
 - 5 يختار متخذ القرار البديل الذي يعظم العائد فقط: بمعنى أن الأمر واضح بالنسبة لمتخذ القرار ولا يهمله سوى العائد وتعظيم الهدف، ولا شيء سواه.
- أما السؤال الذي يمكن طرحه هنا وأمام مثل هذه الافتراضات هو إلى أي مدى يمكن أن تكون المشكلة واضحة بالنسبة لمتخذ القرار، وهل فعلا جميع البدائل متاحة وواضحة لديه، ثم هل يتوفر على كافة المعطيات الخاصة بالمشكلة، وطبيعة نتائج القرار تحت قيد الوقت، والتكاليف، وهل يتفق القرار المتخذ مع ما تسمح به المنظمة وأفاقها المستقبلية.⁽⁷⁵⁾
- هذا وبناء على مقارنة "هربرت سيمون" ما بين النشاطات الفعلية لعملية اتخاذ القرار وبين المجموع المثالي الذي يقدمه النموذج الرشيد أو العقلاني رأى بأن محاولات العقلنة محدودة نظرا للأسباب التالية:
- ✓ المعلومات غير الدقيقة وغير الكاملة.
 - ✓ تعقد المشكلات.
 - ✓ قدرة الانسان على معالجة المعلومات.
 - ✓ الوقت المتاح من أجل اتخاذ القرار.
 - ✓ الأولويات المتصارعة لدى متخذي القرارات بشأن الأهداف التنظيمية (اختلاف أصحاب القرار).
- ووصفا هذه الأسباب بمحددات العقلانية أو الرشد داخل التنظيم، حيث قال بالعقلانية أو الرشد المحدود، وقد اختار هذا التوصيف أو العبارة لأجل توضيح والتأكيد على أن أصحاب القرار ورغم المحاولات الكثيفة التي يبذلونها لأجل اتخاذ قرارات عقلانية والوصول إلى النموذج المثالي الذي يقول به النموذج العقلاني، ونظرا للأسباب المذكورة آنفا، فليس بمقدورهم أن يكونوا كذلك.⁽⁷⁶⁾
- يتوضح مما سبق أن مبدأ "العقلانية المحدودة" يؤكد على مسألتين هامتين داخل التنظيم:
- أن أصحاب القرارات وبالنسبة لبعض الحالات لا يتوفرون إلا على عدد قليل من المعلومات لأجل الرد على متطلبات النموذج، وهي بالتالي تعتبر من قبيل العراقيل أو الصعوبات المرتبطة (الناجمة) عن التعقد والتغيير وهي بالتالي مصدر للشك أو اللابيقين، ومنها نقص المعلومات، وهي العراقيل أو التعقيدات التي لا ترتبط فقط بالبيئة التنظيمية ولكن أيضا بالنظام التقني.

— المسألة الثانية، فتتعلق بفهم الأهداف المتناقضة أو المختلفة عليها وهي المسألة التي تشكل عامل الأزمة أو القلق في عملية اتخاذ القرار ويظهر الاختلاف أو عدم التفاهم والاتفاق بين أصحاب القرار حول:

— الأهداف التي يجب العمل على تحقيقها، أو المشكلات التي تحتاج إلى الحل.
— عدم الاتفاق حول المعلومات التي يجب الارتكاز عليها في عملية اتخاذ القرار، ودعم القرار. (77)

✓ عناصر نظرية "سيمون" في التنظيم:

يقدم "هربرت سيمون" عناصر نظريته عن التنظيم والسلوك الإداري باعتبارها دراسة لاتخاذ القرارات في التنظيمات كالاتي:

1. توجد وراء كافة أنواع العمال والتصرفات التنظيمية عملية اختيار، وهو الاختيار الذي يسبق الأداء الفعلي، ومنه فإن مجال الاهتمام في دراسة التنظيم يمكن أن ينتقل من دراسة الأعمال أو الوظائف إلى دراسة عمليات الاختيار واتخاذ القرارات التي تسبقها.

2. أن عملية اتخاذ القرارات لا تنتهي بمجرد تحديد الهدف العام للتنظيم، أو رسم السياسات العامة له، ولكنها عملية تمس كافة التنظيم بما يتضمنه من عمليات تنظيمية تضمن تحقيق الأهداف والأداء الصحيح.

3. أن طبيعة التنظيم الهرمي تقضي بانقسام أعضاء التنظيم إلى فئتين كبيرتين، المنفذون ووجودون في المستويات الدنيا وهو الذين يقومون بتنفيذ الأعمال والقرارات ووجودون في المستويات العليا.

4. أن وظيفة متخذي القرارات هي عملية الاختيار بين البدائل الممكنة، وبما أن تنفيذ القرارات داخل التنظيم يقع في العادة على عاتق المنقذين، يكون على متخذي القرارات القيام بما يلي:
✓ اتخاذ القرارات المناسبة.

✓ التأثير على المنفذين بغرض وضع القرارات موضع التنفيذ، أو الالتزام بالعمل بها.

يلاحظ من ذلك كيف أن "هربرت سيمون" يربط بين عنصرين أساسيين يرتبطان بعملية اتخاذ القرارات، ألا وهما:

✓ اتخاذ القرارات.

✓ ثم التأثير، أو النفوذ على أعضاء التنظيم، وهو الربط الذي يؤدي إلى ادخال عنصر السلطة كمتغير أساسي في السلوك التنظيمي.

5. بما أن المستويات التنظيمية متعددة فإن محاولات التأثير على المنفذين تتم بواسطة المستويات العليا التي تمر على عدد من المستويات الوسيطة من المشرفين الذين يعملون على نقل وشرح وتعديل محاولات التأثير المبدولة من قبل متخذي القرار حيث يقع المشرفون بدورهم تحت تأثير ونفوذ متخذي القرار أيضا. (78)

6. ينبغي أن يكون محل التركيز داخل التنظيم على الأعضاء المنفذين إذ يتوقف نجاح التنظيم وتحقيق الأهداف على أداء هؤلاء.
 7. تعني عملية اتخاذ القرار، عملية اختيار تسبق عملية الأداء، بمعنى أن الفرد يختار من بين عدة بدائل.
 8. في بعض الأحيان تكون عملية اتخاذ القرار محصلة لعملية طويلة من النشاط التخطيطي.
 9. العمل التنظيمي عمل جماعي بالأساس، ولذلك تقوم عملية اتخاذ القرار على جملة العمليات التي تهدف إلى استبعاد بعض عناصر القرارات التي ينبغي أن يتخذها أعضاء التنظيم ووضعها في صورة إجراءات عامة لتحل محلها عملية اتخاذ القرارات على مستوى التنظيم. واما أنواع القرارات التي يتخذها التنظيم بدلا من الفرد فتنتمثل في:
 - أ -تحديد وظيفة الفرد، أو واجباته العامة.
 - ب تحديد السلطة، أي تحديد من الذي يمتلك حق اتخاذ القرارات بدلا من الفرد.
 - ج-وضع القيود على مجالات الاختيار المتاحة أمام الفرد، وذلك بغرض تحقيق التنسيق بين أنشطة الأفراد المختلفين داخل التنظيم.
 10. معنى ذلك هو أن يتم تقسيم العمل على أساس رأسي حيث يتم انشاء هرم سلطة يتدرج من القمة إلى القاعدة، ويتم تخصيص أفراد في مستويات التنظيم المختلفة لعملية اتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة، وذلك بغرض:
 - أ/التنسيق بين الأنشطة المختلفة.
 - ب/زيادة الخبرة بالنسبة لمتخذي القرارات.⁽⁷⁹⁾ نفهم من ذلك، وإذا ما حاولنا تلخيص أهم عناصر عملية اتخاذ القرار أنه يمكن حصرها اجمالا في العناصر التالية:
- 1 اتخاذ القرار: أن التنظيم يتكون من هيكل للاتصالات والعلاقات بين الأفراد ويقوم على أساس هرمي بحيث يتعلق كل قرار بنشاط معين لتحقيق هدف معين الذي يصبح مرحلة أو خطوة في تحقيق هدف آخر.
 - 2 البيئة: عند اتخاذ أعضاء التنظيم لقراراتهم، فإنهم يستمدون معايير وقيم الاختيار من التنظيم، إلا أن البيئة هي التي تحدد بدائل الاختيار المتاحة.
 - 3 الجماعة: إن اتخاذ القرارات عمل جماعي، ولا بد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود على هذا الأساس.
 - 4 التخصص: يتخصص أعضاء الإدارة العليا في التنظيم باتخاذ القرارات، أما الآخرون فيتولون التنفيذ.

5 **التأثير:** لكي يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه فلا بد من التزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا، لذلك يمارس التنظيم مؤثرات معينة كالسلطة، خلق الولاء، الاتصال، التدريب، ووضع معايير الكفاءة وغيرها.

6 **التوازن:** يهدف التنظيم إلى تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل.

وعليه يمكن القول بأن نظرية اتخاذ القرارات ل "هربرت سيمون" قد اعتمدت على حقيقتين أساسيتين هما: الجانب النظري لاتخاذ القرارات، والجانب العملي الذي يعبر عن الواقع الاجتماعي. وهناك مجموعة من العوامل تؤثر في هذه القرارات ومنها:

أ/ الذكاء: الذي يسمح للأفراد من خلال اتصالهم ببيئتهم ومجتمعهم بمعرفة نوعية القرار الذي يجب اتخاذه.

ب/ رقابة الاستراتيجية: التي يمكن الاعتماد عليها في كل وضعية معينة.

ج/ اختيار الطرائق والأساليب: التي يمكن تطبيقها نظرا لملاءمتها.

د/ تنفيذ الخطط الموضوعية وفقا لتفاصيل واضحة ودقيقة.⁽⁸⁰⁾

✓ أساليب التأثير على سلوك أعضاء التنظيم:

يرى هربرت سيمون " بأن القرارات التي يتم اتخاذاها في المستويات العليا تعد عديمة الفائدة إلا إذا تم تنفيذها من قبل أعضاء التنظيم الذين يجب تبليغها لهم، بحيث تحظى بقبولهم، عبر التأثير عليهم، حيث تختلف أساليب التأثير على المنفذين، وهي في الغالب تنقسم إلى قسمين أو نوعين:

أ - أن تنمي عادات، اتجاهات وأساليب تفكير لدى أعضاء التنظيم تجعلهم على استعداد لتقبل تنفيذ القرارات بكيفية تمكن التنظيم من تحقيق الأهداف الخاصة به.

ب أن يعمد إلى اجبار المنفذين على القبول بالقرارات التي اتخذت في المستويات العليا بداخل التنظيم.

أما بالنسبة للأسلوب الأول: فيكون عن طريق خلق الولاء للتنظيم واقناع أعضاء التنظيم بهدف الكفاءة والتدريب.

وأما الأسلوب الثاني: فيعتمد بالأساس على السلطة، مع الإشارة إلى أن "سيمون" يربط قبول

المرؤوسين بسلطة الرؤساء لكونه لا يتعدى نقطة معينة، يسميها بنقطة القبول، وأما مساحة القبول فتتوقف على نوع وحدة الجزاءات المقررة للخروج عن السلطة.

هذا ويقدم "هربرت سيمون" إلى جانب مفهوم "منطقة القبول" مفهوما آخر لا يقل أهمية عنه ألا وهو

مفهوم "الولاء التنظيمي" باعتباره متغيرا يساعد في عملية اتخاذ القرارات، إذ يدفع بالفرد عند اختيار البدائل إلى اختيار البديل الذي يحقق مصلحة وفائدة للتنظيم كالجماعة، مما يساعد على تحديد مسؤولية

متخذ القرار مع العلم بأن "هربرت سيمون" لم يغفل عن المشاكل التي يمكن أن تتجم عن ولاء الفرد لجزء من التنظيم من تناقض بين مصالح الجزء ومصالح التنظيم العام.⁽⁸¹⁾

ولذلك رأى "هربرت سيمون" بأن عملية صنع القرار الناجح تنطلق من اعتبارين هما:

أ/الجدوى الاقتصادية للقرار: بالنسبة للمنظمة كإدارة عليا وكأصحاب مشروع، وقد أطلق على المدير الذي يهتم بهذه المسألة بالرجل الاقتصادي.

ب/الجدوى النفسية والمعنوية للقرار: وتعكس مدى الارتياح النفسي، والروح المعنوية، ودرجة تجاوب العاملين مع القرار. وقد أطلق "سيمون" على الرجل الذي يهتم بهذه الناحية بالرجل الإداري.

مع العلم بأن "سيمون" كان قد أكد على ضرورة الموازنة بين هذين الاعتبارين في عملية صنع القرار واتخاذ من منطلق حرصه على بناء المجموعة التعاونية الهادفة في علاقتها التبادلية مع الإدارة حتى

يصبح المدير الرجل الإداري والاقتصادي في آن واحد.⁽⁸²⁾

هذا وقسم "هربرت سيمون" صور الرشد في القرارات إلى:

✓ القرار الرشيد موضوعيا: وهو القرار الصحيح ويهدف إلى تعظيم قيمة معينة في موقف معين.

✓ القرار الرشيد بطريقة واعية: وهو القرار الذي يقوم على عملية واعية لتطويع الوسائل حتى تتواءم

مع النهايات والأهداف المبتغاة.

✓ القرار الرشيد قصدا: وهو القرار الذي يقوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للغايات.

✓ القرار الشخصي الرشيد: وهو القرار الذي يوجه تماما لتحقيق الأهداف الشخصية للمدير.⁽⁸³⁾

أما مراحل عملية اتخاذ القرار على المستوى الإداري فتتكون من المراحل الثلاثة التالية:

✓ مرحلة البحث والاستطلاع: وهي المرحلة التي يتم فيها البحث عن مواقف مناسبة لاتخاذ القرار.

✓ مرحلة التصميم: وهي المرحلة التي تتم فيها عملية إيجاد البدائل الأكثر احتمالا للنجاح في

تحقيق الأهداف.

✓ مرحلة الاختيار: وهي المرحلة التي يجري فيها اختيار البدائل الأكثر احتمالا للنجاح في تحقيق

الهدف أو الغايات.

وأما القرارات فتتقسم إلى صنفين هما:

✓ القرارات المبرمجة: وهي قرارات روتينية بسيطة متكررة وتنفذ من قبل الإدارة الدنيا وتستخدم فيها

أساليب تقليدية.

✓ القرارات غير المبرمجة: وهي قرارات تتسم بالغموض والتعقيد كونها تتلق بمشكلات ذات طبيعة

متكررة وظروفها متغيرة وتحتاج إلى جهد كبير وتفكير وإبداع، وتستخدم الأساليب الحديثة مثل

البرمجة الخطية، وتتخذ في الغالب من قبل الإدارة العليا.⁽⁸⁴⁾

بعض الانتقادات الموجهة لنظرية اتخاذ القرار لـ "هربرت سيمون"

الملاحظ أن "هربرت سيمون" ومن خلال الأفكار التي تقدم بها يكون قد قدم نقدا للنموذج الكلاسيكي حول عملية اتخاذ القرار، وإن كان هو الواقع قد وقع في فخ الوصف عندما اكتفاستنادا إلى جملة من المسلمات والبداهيات بتقديم الخطوات التي على متخذ القرار اتباعها. زيادة على أنه قد أهمل في نظريته حول صنع القرار مسألة على جانب كبير من الأهمية المتمثلة في تأثير العوامل الخارجية المتمثلة في السياق البيئي والمجتمعي للتنظيم، عندما ركز على العوامل الداخلية، وعندما أكد على الحياة التنظيمية الثابتة. إن نظرية الرشد المحدود أو العقلانية المقيدة في صنع القرار وعلى الرغم من الأهمية التي تحظى بها في فهم عملية اتخاذ القرار والسلوك التنظيمي الناتج عنها إلا أنها لم تسلم هي الأخرى من الانتقادات لعل أبرزها تركيزها الشديد على إدارة النسق، زيادة على دراستها للصراع وتفحص بيئة القرار من خلال الرؤية أو وجهة النظر الخاصة بصناع القرار لا غير، وكأنها تلغي امكانية تأثير الأطراف الأخرى داخل التنظيم على العملية، الأمر الذي لا يتوافق والواقع الفعلي الذي تجري فيه عملية اتخاذ القرار.

قائمة الهوامش والمراجع المعتمدة:

- (63): علي السلمي: مرجع سابق، ص ص106-107.
- (64): (65): نفس المرجع، ص ص116 - 117.
- (66): نفس المرجع، ص 120.
- (67): نفس المرجع، ص 125.
- (68): بلال خلف السكارنة: القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 1، 2010، ص ص 58-59.
- (69): خليل محمد حسن الشماع وآخر: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص ص 77-78.(70): علي السلمي: مرجع سابق، ص ص126-127.
- (71): رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص ص 81-82.
- (72): علي السلمي، ص ص128-129.
- (73): نفس المرجع، ص ص130-133.
- (74): .Mary Jo Hatch : opcit,p 288.
- (75): فريد فهمي زيارة: وظائف الادارة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص142 - 144.
- (76):(77): Mary Jo Hotch : opcit, pp 289,290.
- (78):(79): علي السلمي: مرجع سابق، ص ص186 - 189.
- (80): رعد حسن الصرن: مرجع سابق، ص 90.
- (81): علي السلمي: مرجع سابق، ص ص189-190.
- (82): صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والاساليب في الادارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2005، ص 52.
- (83): صلاح الدين عبد الباقي: مبادئالسلوك التنظيمي، الدار الجامعية للكتاب، الاسكندرية، ط 1، دس ن، ص 659.
- (84): خليل محمد العزاوي: ادارة اتخاذ القرار الاداري، دار كنوز، عمان، ط 1، 2006، ص ص106-107.

6- النظرية الموقفية:

بعد أن تعرفنا على حركة العلاقات الانسانية، من خلال اسهامات مجموعة من المنظرين، منذ ثلاثينيات القرن الماضي، هؤلاء الذين قدموا نظرة مختلفة عن النظريات السابقة عليها حول التنظيم، حيث اهتمت حركة العلاقات الانسانية بالبعد العاطفي، وبوضعية العمل، كما بدرجة تعقيد الدوافع الانسانية ثم بتحليل الجماعات الضيقة بداخلالتنظيمات، زيادة على أشكال السلطة بفضل الدراسات حول القيادة، والدافعية أين حاول الكثير من المنظرين ورواد هذه المدرسة إعطاء الأهمية اللائقة للبعد الانساني للتنظيم ومنها مثلا "كريس أرجيريس" الذي سيركز على أهمية وضرورة إعطاء المزيد من المسؤوليات للأجراء. إلا أن ما يجب التذكير به هو أن حركة العلاقات الانسانية قد تعرضت لانتقادات كثيرة سواء في الولايات المتحدة الأمريكية أو بفرنسا حيث كان أعيب عليها عدم قدرتها على التكيف مع ظرف الأزمة الاقتصادية فيما يتعلق بتحليل المنظمات.

لذلك سيتمحوراهتمام نظريات التنظيم والادارةبإنداء من الستينات حول فكرة تأثر التنظيم بمحيطه الاقتصادي، الاجتماعي.ويمكن بهذا الخصوص ملاحظة العديد منالعوامل المرتبطة بالمحيط والتي يمكن أن تؤثر على التنظيم، وهو ما حصل مع للنظرية الموقفية، التي جعلت من الموقف « Contingence » مفهوما محوريا في تحليل التنظيم،حيث عرفته على أنه "وضعية خاصة ومتطورة تؤدي إلى رفض الصفات الفريدة والمناسبة للجميع،وأما بالنسبة للمنظمات ف الموقف بنائي ذلك أن التغيرات التي تتم في العوامل الخارجية (تكنولوجيا، أسواق..إلخ) تؤدي إلى إحداث تطورات في بنية المنظمات".

هذا وضمن هذا الاطار جرت دراسة لمجموعة من الباحثين البريطانيين سنة 1970 أو "جماعة أستون" "groupeAston" وحددت فيها خمسة (05) أبعاد أساسية للمنظمة كانتالتالي:

✓ درجة تخصص البنية.

✓ درجة تنميط العمل.

✓ درجة تعقيد قواعد العمل.

✓ درجة المركزية في اتخاذ القرارات.

✓ شكل المنظمة.

✓ النظرية الموقفية البنائية:

تأثرتهذه النظرية بجملة الأفكار السابقةتوسعت إلى فهم العلاقة بين المحيط وبنية التنظيم.

— أبحاث واسهامات "برنز" و"ستالكر" "Burns et Stalker":

اهتم كل من "برنز" و"ستالكر" منذ 1963 بدراسة أثر المحيط أو البيئة على سير العمل داخل المنظمة وضمن هذا الاطار قاما بإجراء دراسة شملتعشرين (20) شركة في بريطانيا، نشرت نتائجها سنة 1966 في كتاب لهما تحت عنوان "تسيير التجديد" "The management of Innovation" وكان المقياس

الذي تم اعتماده للتعرف على مدى التغير في البيئة هو نسبة التغير في التكنولوجيا المستخدمة وفي الأسواق التي ينشط ضمنها التنظيم.

وقد بينت نتائج أبحاثهما تأثير بنية المنظمة بجملة من العوامل الخارجية، وبشكل خاص بتعقيد وتقلبات المحيط الخارجي الذي يجري قياس معامل أو نسبة التغير فيه إنطلاقاً من التغيير التكنولوجي، تقلبات السوق، وكذا التشريعات. كما اتضح بأن الهياكل التنظيمية التي تتلاءم مع البيئة المستقرة تختلف عن الهياكل التنظيمية التي تتوافق مع البيئة الديناميكية التي تشهد تغييرات كبيرة.

وقد اقترح "برنر" و "ستالكر" إنطلاقاً من التمييز بين نمطين من التنظيم، ومن بنية المؤسسات وهما:

✓ المنظمات الميكانيكاوية: أو البنى المتكيفة مع البيئات المستقرة:

تتميز البيئات المستقرة بكون عناصرها مستقرة بالنسبة للمنظمة، أو بتغيرات يمكن توقعها مقدماً.

إنتاج هذا النمط من المنظمات يكون محددًا ومستقرًا على مرور الزمن. أما بالنسبة للتكنولوجيا

والسوق والتشريعات الخاصة بها فالتغيير المفاجئ فيها ضئيل جداً.

✓ والمنظمات العضوية: وهي البنى المرتبطة بالبيئات غير المستقرة:

تتميز هذه البنى غير المستقرة بعناصرها المتغيرة. سواء ما تعلق منها بالتكنولوجيا أو

بالتشريعات أو بالسوق. وهو ما يجعل الإدارة في مثل هذه الحالة على اطلاع وعلم بذلك التغيير،

أو هي معتادة بالنسبة لها ما يجعلها تتبنى العمل وفق بناء هيكل تنظيمي مرن يضمن لها

استيعاب الضغوط البيئية المختلفة المتقلبة. (85)

أ. **البنى الميكانيكاوية** **mécanistes structures** **Les**

يرى "برنر" و "ستالكر" بأن البنى الميكانيكاوية بنى معقدة، تقوم بإنجاز مهام معقدة رسمية/مركزية. تتولى

إنجاز مهام روتينية وتنفيذية. تعتمد بشكل كثيف على برمجة السلوكات، ولها قدرات محدودة للرد أو الاستجابة

للوضعيات غير المألوفة بالنسبة لها. أما العمل فمعقلن، متخصص، ومنمط. يتم فيها حل النزاعات

باعتقاد التسلسل السلمي الإداري، في حين تتخذ القرارات في أعلى بنية الهرم الإداري. أما الاتصال

فيأخذ شكل التوجيهات والأوامر. أما بالنسبة للوصول على الامتيازات، مثلما تقييم عمل الأفراد فيرتبط

بشكل خاص بمكانة، وبنظام مؤهلات كل فرد داخل التنظيم. وعموما فإن المنظمة الميكانيكاوية،

منظمة ذات نمط بيروقراطي على النحو الذي ذهب إليه "ماكس فيبر". (86)

نفهم من ذلك أن البنى أو المنظمات الميكانيكاوية منظمات تقوم على تقسيم النشاطات الرئيسية لها في

شكل مهام مستقلة ومتخصصة. كما على تحديد الإدارة العليا للأهداف والصلاحيات الخاصة بكل

وحدة وفرد داخل المنظمة، حيث تتدرج الصلاحيات والمهام كما المسؤوليات عبر المستويات الإدارية

المختلفة. (87)

ب. البنى العضوية:

تتميز هذه البنى أو المنظمات بكونها أكثر مرنة وتكيفة مقارنة بسابقتها. الاتصالات الجانبية فيها تعد أساسية، يقوم النفوذ ونظام السلطة فيها على أساس الخبرة، والمعارف، أكثر منه على سلطة المكانة الأيراركية.

أما المسؤوليات فيتم تحديدها بشكل واسع وعام. يقوم الاتصال فيها على قاعدة تبادل المعلومات، أكثر منه على أساس اصدار التوجيهات والأوامر. يلاحظ على هذا النمط من التنظيم مستوى ضعيف من التخصص وتنميط العمليات، زيادة على اعتماد نظام خاص لحل الصراعات يقوم على تبادل وجهات النظر.

وأما فيما يخص نظام اتخاذ القرارات والسلطة فيقوم أكثر على اللامركزية مقارنة بالبنى الميكانيكاوية وذلك لأن عملية اتخاذ القرار يجب أن تتم في الأماكن التي تتوفر على الكفاءات وعلى الفعل الجماعي. بينما ترتبط عملية تثمين العمل، ومنح المكافآت، والامتيازات بمدى مساهمة وولاء كل فرد للجماعة أو المشروع.

في عبارة أخرى يؤكد "برنز" و"ستالكر" على أن التركيز في البنى الميكانيكية يكون على المهارات المتخصصة الخاصة بالأفراد أو المنظمات، بينما يكون في البنى العضوية متوجها نحو إعادة النظر بصفة دائمة ومستمرة على نشاطات الأفراد والمنظمات بجعلها قادرة على التماشي مع التغيرات الكبيرة التي تجري ضمن بيئتها، ومنه الضرورة القصوى للتركيز على الكفاءات والمهارات المتعددة والمختلفة ذلك أن الابداع والخلق في حاجة قوية إلى الانفتاح الجماعات العاملة على بعضها بعض.

نستنتج من أعمال "برنز" و"ستالكر" حول بنية المنظمات أنهما لا يفاضلان بين هذهاؤ تلك من بنى التنظيم باعتبار أحدهما متميزة أو أفضل من الأخرى، فهما فقط يقران بأن البنية الميكانيكاوية تكون مناسبة أكثر للمحيطات المستقرة، بينما تكون البنية العضوية أكثر ملاءمة للبيئة المتغيرة أو غير المستقرة، زيادة على أن معظم المنظمات ليست ميكانيكاوية كلية، وليست عضوية تماما وهي - المنظمات - تحاول أن تتموضع بهذا الاتجاه أو ذلك. وأخيرا يؤكدان على أن المشكلات بشأن سير العمل والمنافسة تظهر عندما تتبنى هذه المنظمة أو تلك البنية التي لا تتواءم وبيئتها، أو عندما تتغير وتتبدل بيئتها.

هذا ويعتقد كل من "برنز" و"ستولكر" أن الفعالية التنظيمية مرادف لقدرة الهيكل التنظيمي على الاستجابة والتأقلم مع متطلبات البيئة المحيطة. ثم أنهما لا يقولان بوجود هيكل ميكانيكي أو عضوي كامل وإنما على التنظيم أن يختار ضمن هذا المجال طبيعة الهيكل التي تلائم البيئة التي يتعامل معها.⁽⁸⁸⁾

لقد أكدت أبحاث "بارنز" و"ستالكر" على وجود ديناميكية خاصة بالبنى التنظيمية، وأن هذه الديناميكية مرتبطة بالتطورات والتحويلات الحاصلة في محيطها الاجتماعي - الاقتصادي . وأن لبيئة المنظمة بوصفها بسيطة، أو معقدة، مستقرة، أو متغيرة، تفرض تركيبا تنظيميا خاصا بالمنظمة.

— أعمال "لورونس" و"لورش" "Paul Lawrence" "Jay Lorche" والنظرية الموقفية:

تعد أعمال "لورونس" و"لورش" ضمن الاتجاه الذي يبحث في العلاقة بين البيئة والبنية، وقد حاولا من خلال أبحاثهما البرهنة على أن درجة لا استقرار المحيط العلمي، التكنولوجي، الاقتصادي، والتجاري تؤثر بدرجة عالية على بنية المنظمات. وقد بنى هذان الباحثان آراءهما أو مقاربتهما على دراسة قاما بها لعشر (10) شركات في ثلاث (03) قطاعات نشاط مختلفة. وقد حاولا جدهما أن يبينا ما هو نوع التنظيم الضروري القادر على مواجهة البيئات المختلفة الخاصة بالمنظمة أو الشركة.

اعتمد "لورونس" و"لورش" لشرح وجهة نظرهما وتحليل المنظمات على مفهومين أساسيين هما:

✓ التمييز La différenciation

✓ الاندماج L'intégration

➤ تمييز المنظمة:

ويقصد بها درجة اختلاف سلوك وطريقة سير العمل التي سنتبناها المنظمة حتى ترد على طلبات المحيط، وهذا يعني أنه كلما كان المحيط غير مستقر كلما تميزت المؤسسة، وهذا التمييز يدفع بها إلى المنظمة تقوم على أنظمة جزئية تتمتع باستقلالية نسبية بشأن طريقة سير العمل بداخلها.

➤ الاندماج داخل المنظمة:

اذ يتعلق الأمر بعملية موجهة لإقامة أو بناء وتوحيد الجهود بين مختلف المواقف داخل المنظمة وبين وحدات العمل المختلفة إذ يعني الاندماج بكامل، دورة تحويل المواد الأولية إلى منتج، بما في ذلك الخلق/ الابتكار، الانتاج، والتوزيع المنتجات والخدمات.

وقد لاحظ لورونس ولورش أنه كلما كانت الوحدات متميزة من اجل ان تتمكن من الاستجابة لطلبات المحيط، كلما كانت في حاجة إلى التكامل والاندماج، لهذا يكون على المؤسسة البحث عن الحلول التي تتلاءم ودرجة تميزها، ذلك من خلال تكوين درجة تميز -على سبيل المثال- وظيفة الربط أو التنسيق.

وفي المقابل تكون درجة تميز المؤسسات الموجودة ضمن محيط مستقر، تكون ضعيفة نوعا ما وبالعكس لزاما كلما كان المحيط مضطرب، معقد غير أكيد، ومتنوع، كلما كان على المؤسسات أن تتميز على مستواها الداخلي إلى دوائر، ومن تم فإنه عندما يكون هناك تنوع في الدوائر العمل تكون المؤسسة في حاجة إلى ميكانيزمات التكامل الداخلي مهمة حتى يتسق أفعالها.

لقد كان لأعمال لورانس ولورش أثرهما البالغ على الأبحاث لاحقا، لأنها استطاعت أن تبرهن على ما كان العديد من الممارسين يحسون به بشكل عفوي، وإن شكل التنظيم الموقفي يتميز بمعطيات داخلية وخارجية قد تختلف من تنظيم لآخر، فالمحيط قد يظهر أوجها مختلفة في مختلف الأقسام أو الدوائر البنية، وهذه الملاحظات أو الاستنتاجات قريبة من ملاحظات برنر وستولكر الذين أشارا إلى أن البنى العضوية، هي بنى أكثر تميزا، لأنها أكثر مرونة وأقل تشكلا أو -اعتماد القواعد المحددة- وأقل إيراركية، ولكنها في حاجة إلى ميكانيزمات هامة للتنسيق لأجل ضمان وحدة الجهود والانسجام الكلي للفعل

الجماعي على عكس التنظيمات الميكانيكاوية التي هي أكثر إيراركية، أقل تميزا، وتحتاج بشكل أقل لميكانيزمات الاندماج.

زيادة على هذه الاستنتاجات يمكن الإضافة إلى أن اعمال لورنس ولورش قد فتحت المجال أمام ثلاث توجهات وآفاق للعمل:

✓ في المقام الأول قادت هذه المقاربة إلى الاعتراف بالاختلافات المطلوبة في السلوك التنظيمي، البنى وطرق العمل فيما بين وحدات العمل أو الأقسام.

✓ المقام الثاني، بينت نتائج هذه الأبحاث الأهمية المعطاة لسياق عملية ادماج الأفراد، مما قاد إلى اعادة التفكير في وسائل تحقيق الاندماج وميكانيزمات تحقيقها.

✓ ثالثا، الاعتراف بأن طرق الاندماج لا تتحقق بنفس الكيفية في كل قطاعات النشاط، فالاندماج في الواقع يجب أن يتمحور حول وظيفة محورية مثل: البحث، التطوير، أو ثقافة المؤسسة.⁽⁸⁹⁾

— "جوان وودورد" **Joan Woodward** " وأثر التكنولوجيا على بنية المنظمات:

كانت "جوان وودورد" أستاذة بجامعة لندن عاشت في الفترة الممتدة من 1916-1971. قامت بدراسة هامة شملت مئة (100) شركة بمنطقة ايسكس جنوب بريطانيا تراوحت في الحجم ما بين مصانع صغيرة إلى مصانع كبيرة خلصت فيها إلى وجود علاقة بين النظام التكنولوجي والانتاجي وطريقة تنظيم المؤسسات. هذا وقد صدرت نتائج بحثها هذا في كتاب لها نشر سنة 1965 تحت عنوان "التنظيم الصناعي، النظرية والتطبيق" *Industrial organisation théorie and practice*.

لاحظت "وودورد" من خلال أعمالها بأن الاختلافات التكنولوجية المطورة هي التي تفسر الاختلافات التنظيمية. أي ليس حجم المؤسسات أوتاريخها، ولاحتى فرعها الصناعي. ويتعبير آخر فإن المؤسسات التي لها أنظمة إنتاج متشابهة تكون لها طرق تنظيم متشابهة، وفي هذا ميزت "وودورد" بين ثلاثة (03) طرق لتنظيم الإنتاج على أساس التكنولوجيا المستخدمة وهي:

✓ مصانع ذات تكنولوجيا تتبع نظام الانتاج بالقطعة أو بالوحدة: *Production Unitaire*.

✓ مصانع تتبع تكنولوجيا تعتمد أسلوب تجميع مجموعات كبيرة وبكميات كبيرة: *Production en grande série*.

✓ مصانع تتبع تكنولوجيا أسلوب العمليات بشكل أوتوماتيكي: *Processus continu de production*.

1) مصانع تتبع تكنولوجيا نظام الانتاج بالقطعة أو بالوحدة: *La production unitaire*

(aéronautique, électronique, biens d'équipements) ويتعلق الأمر بإنتاج وحدة

خاصة بكل زبون، أو نماذج *prototypes petites séries spécifiques*

وتتم داخل المنظمات المرنة، التي تتميز بكون عملية الاتصال فيها غير رسمية، أماوزن التسلسل

السلمي الإداري فيتسم بالنسبية.

(2) مصانع تتبع تكنولوجيا تعتمد أسلوب تجميع مجموعات كبيرة وبكميات كبيرة : يشير هذا النمط من الإنتاج إلى نمط الإنتاج الجماهيري الفوردي، حيث تكون البنية التنظيمية أكثر إيراكية، وحيث مستوى التأطير أكثر ارتفاعا.

(3) مصانع تتبع تكنولوجيا أسلوب العمليات بشكل أوتوماتيكي: Processus continu de production يتعلق الأمر بالإنتاج المتواصل، كما هو الشأن بالنسبة للصناعات الغازية، السائلة، المواد الكيميائية، وبصفة عامة فإن التنظيم في مثل هذه الحالة يقوم على أساس علاقات العمل الأفقية، المبنية على الكفاءات، الخبرة، والعمل بالمشروع، وقد سمحت دراسة العلاقات القائمة بين التنظيم والتكنولوجيا إلى الوصول إلى بعض الاستنتاجات:

يرتكز الإنتاج بالوحدة: على خط إيراكي محدود جدا، رقابة ضعيفة على العمل، وعمل مثيري للعمال .enrichissement.

أما الإنتاج بمجموعات كبيرة وبكميات كبيرة : فيفضل الوظيفة الانتاجية، ويهدف إلى تطوير اقتصاديات تسمح بتخفيض تكاليف إنتاج الوحدات.

بينما يحتاج إنتاج العمليات الأتوماتيكية: إلى التسيير بواسطة المشروع، مما يعني ضرورة التحكم في الكفاءات التسييرية، وتنشيط جماعات العمل.

وتضيف "جوان وودورد" إلى كل ذلك بأن كل نمط من أنماط تنظيم عملية الإنتاج الثلاثة السابقة يميل إلى تفضيل وظيفة معينة على حساب الوظائف الأخرى داخل المؤسسة.

من ذلك مثلا نجد بأن الاهتمام في النمط الأول يكون بدرجة كبيرة بوظيفة التسويق، وأما في النمط الثاني: فيكون بوظيفة الإنتاج، حيث يكون المهندسون في قلب التنظيم بينما يركز النمط الثالث: على المنتجات، لأنها ستسمح بإقامة تنظيم لكل عملية على حده.

✓ فائدة نظرية "جوان وودورد" "Joane Woodward":

لقد ساعدت هذه النظرية في تقديم فهم كبير للتناسب والملاءمة بين الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا حيث جمعت "وودورد" وبتفصيل كبير البيانات عن خلفية وأهداف المنظمات وأنواع التصنيع المنفذ فيها إلى جانب نماذج الهياكل التنظيمية المستعملة وطرائق الرقابة والتنسيق المستخدمة.

وقد ظهرت النتائج على النحو المدرج في الجدول الموالي:

البيان	الوحدة	الانتاج الكبير	العملية المستمرة
✓ نطاق الاشراف لمشرفي الخط الأول	23	48	15
✓ كمية الاتصال الكتابي	منخفضة	عالية	منخفضة
✓ كمية الاتصال اللفظي	عالية	منخفضة	عالية
✓ التخصص بين الوظائف والاستشاريين	منخفض	عالي	منخفض
✓ استعمال الرقابة الرسمية وإجراءات الموافقة	منخفض	عالي	منخفض
✓ فصل الإدارة العامة عن مشرفي العمليات	منخفض	عالي	منخفض
✓ عدد العمال المهرة	عالي	منخفض	عالي

المصدر: رعد حسن الصرن: مرجع سابق ص323.

-تظهر نتائج دراسة وودورد بأن المنظمات ذات تكنولوجيا الانتاج الكبير تتمتع بنطاق واسع للإشراف واستجابة للاتصال الشخصي والكتابي، وتستفيد لدرجة عالية من التخصص بين الأنواع المختلفة للعمال كما أنها تستجيب بشكل كبير للرقابة الرسمية، وإجراءات الموافقة.

وبالمقارنة فإن منظمات الانتاج على أساس الوحدة والعملية تتمتع بنطاق ضيق للإشراف، وتستعمل الإتصال اللفظي أكثر من الكتابي، ولديها تخصص أقل بين مجموعات العمال، وتستعمل إجراءات الموافقة والرقابة الرسمية بشكل اقل تكرارا.

إن تكنولوجيا الإنتاج الكبير تفود بطبيعتها إلى النموذج البيروقراطي للهيكل التنظيمي، وبما أن التكنولوجيات منمطة، فإنه يمكن ان يكون هناك قنوات محددة للاتصال وإجراءات موافقة ورقابة معرفة ومحددة بشكل جيد، وبما أن العمليات الانتاجية يمكن تقسيمها إلى اجزاء فرعية قابلة للتحديد، فإنه يمكن أن يكون هناك درجة عالية من التخصص بين العمال، وبما أن عدد العمال المهرة قليل، وكمية الحذر من إتخاذ القرار لدى العمال قليلة أيضا لذلك فإن الاشراف لمشرفي الخط الأول يمكن أن يكون عاليا. علاوة على ذلك فإن تكنولوجيا الوحدة لا تفود إلى النموذج البيروقراطي.

➤ نظرية أستون Aston:

أصحاب هذه النظرية هم مجموعة من علماء الاجتماع الصناعي من جامعة " أستون " Aston ببرمنغهام الذينانشغلوا بدراسة العلاقة بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي. وتقول هذه النظرية بما أن هناك أقسام وقطاعات مختلفة تستعمل تكنولوجيايات مختلفة، فإن هياكلها يجب أن تتنوع اعتمادا على نوع التكنولوجيا المستخدمة، فكل قطاع يجب أن يهيكل بما يتلاءم مع تكنولوجياياته.

حسب اعتقادهم هناك سبعة (07) أبعاد تساعد في دراسة السياق وهذه الأبعاد هي:

✓ تاريخ المؤسسة وأصولها.

✓ حجم المؤسسة.

✓ الملكية ونمط الرقابة.

✓ نمط التكنولوجيا.

✓ المصاريف تجاه الزبائن، الممولين، أو الجماعة التي تعتبر نفسها جزءا منها.

✓ التوزيع الجغرافي.

هذا وقد بينت نتائج التحليلات ما يلي:

✓ بأن العامل الأكثر أهمية هو حجم المؤسسة، فكلما كانت المؤسسة كبيرة كلما تعددت مستويات

الإشراف. وكلما كانت الحاجة إلى التنسيق أقوى كلما كان اللجوء إلى الأنظمة الرسمية في

التخطيط والرقابة. أي الاقرار بوجود علاقة بين حجم المؤسسة والبقراطية (bureaucratisation).

✓ أن تبعية المؤسسة تؤثر على درجة المركزية بها، أي كلما كانت المنظمة تابعة لمحيطها، كلما

كانت الحاجة إلى مركزه القرارات والرقابة على تنفيذها.

✓ اهتمت دراسة Aston بتحليل العلاقة بين البنية (المتغير التابع) والسياق (المتغير المستقل) إلا

أنها لم تشرح العملية التي تسمح بتأثير السياق على المنظمة.

قائمة الهوامش والمراجع المعتمدة:

- (85): فريد فهمي زيادة: مرجع سابق، ص ص222- 223.
- (86): Jean Michel Plane : opcit, p48.
- (87): فريد فهمي زيادة: مرجع سابق، ص 223.
- (88): عبد الوهاب محمد السويسي: المنظمة (المتغيرات، الأبعاد، التصميم) دار النجاح للكتاب الأردن، ط1، 2009، ص192.
- (89): صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الادارة ، دار حامد، عمان، ط 1، 2005، ص ص 113-115.
- (90) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 4، 2010، ص ص 200-201.

7 المقاربة السوسيو - تقنية للمنظمات

ظهرت المدرسة السوسيو - تقنية أولا في بريطانيا، وقد ولدت نتيجة أعمال جرت أثناء الحرب العالمية الثانية، من طرف علماء نفس وإجتماع، مجندين ضمن جيوش الخلفاء، وكانوا مكلفين بتحليل سلوك ومعنويات الجيش الألماني، وخاصة بعد الانزال الذي تم تاريخ 6 جوان 1944.

وقد أوضحت التحليلات الأولى التي قاموا بها أهمية الجماعة الصغيرة هاته الخلية القاعدية التي كانت على ما يبدو تمنح صورة متميزة حول معنويات الجيش الألماني.

بالإضافة إلى تأثير هؤلاء الباحثين بنتائج مدرسة العلاقات الانسانية، وبالأخص تلك المتعلقة بوجود تبعية متبادلة ما بين العوامل التقنية والعوامل الانسانية.

فذا وتغطي أطروحة المدرسة السوسيو - تقنية مجالا واسعا يمكن تلخيصه في جملة النقاط التالية:

❖ أولا: ذلك المتعلق بتعريف المنظمة باعتبارها تفاعلا بين النظامين الاجتماعي والتقني، وهو

التفاعل الذي يشكل في حد ذاته نظاما.

❖ ثانيا: ذلك الخاص بالقدرة على التنظيم الذاتي لدالمجموعات الصغيرة، مثلما لدالمجموعات الأوسع.

❖ ثالثا: امكانية تحقيق مستوى جيد للعلاقة بين التقنية والتنظيم. ويلاحظ في هذا الإطار بأن منظري

الأنظمة السوسيو - تقنية يقدمون تعريفا آخر للمنظمة، عندما ينظرون إليها بوصفها تتداخل

وتتشابك مع محيطها، أي باعتبارها نظاما مفتوحا، إلا أنها ومع ذلك قادرة على إعادة تنظيم ذاتها بشكل تلقائي بهدف الوصول إلى وضعية من أكثر تجانسا مع محيطها.

وعليه يكون النظام السوسيو - تقني المفتوح، نظاما انتقائيا، وبالتبعية فهو نظام يتمتع بالقدرة على إعادة التنظيم الذاتي، وتعديل ذاته بذاته إذ يزوج بين وسائل الانتاج والانتاج، بطرق وبكيفية مختلفة أي ليس هناك علاقات سببية خطية بين الاثنين. ثم إن المركب التكنولوجي يلعب دورا مفتاحا، بما أنه يحدد القدرة على التنظيم والتعديل الذاتي. وبهذا المعنى يكون النظام التقني يعمل باعتباره أحد الشروط التحديدية المعرفة للنظام الاجتماعي للمؤسسة رغم أن هذا الأخير يحافظ على استقلاليتة.

وعلى العموم تكون النظرية السوسيو - تقنية قد ولدت جراء التقاء ثلاث (03) اتجاهات نظرية كبرى

هي: علم النفس الصناعي، علم الاجتماع العمل، وعلوم المهندس. حيث عمل منذ أبحاث الخمسينات

كل من "إمري" E. EmeryF. " و"تريست" E. Trist من خلال أبحاث معهد " تافستوك " "TAVISTOK" بلندن على بناء النظرية السوسيو - تقنية في التنظيم.

ضمن هذا المسعى نشر "إمري" سنة 1969 كتابا تحت عنوان "نظم التفكير" Systems Thinking لخص فيه النتائج التي توصل إليها.

وقد أوضحت أعمال " إمري " تريست" بأن المؤسسة عبارة عن نظام سوسيو - تقني، وأنها نظام مفتوح، يتشكل من نظام تقني ونظام اجتماعي، وبالتالي فإن فعاليتها تكون مرتبطة بمدى تحقيقها المستوى أفضل للعلاقة بين الأبعاد التقنية والأبعاد الاجتماعية.

➤ تجارب "إمري" Emery و"تريست" Trist " بمعهد "تافستوك" "Tavistok" :

أجرت فرقة البحث تجربة حول عمل مناجم الفحم ببريطانيا. حيث حدث أن أدخلت آلات جديدة للعمل في المناجم، وهي الألات التي كان من المفترض على الأقل نظريا أن تؤدي إلى الزيادة في الانتاج. إلا أن النتيجة كانت أن انخفض بشكل واضح وملحوس، ضمن فريق عمل من عمال المناجم. ولأجل فهم مثل هذه النتيجة غير المتوقعة قام الباحثان بإجراء ملاحظات حول طريقة عمل فريق العمل اللذين كان العمل لديهما منظما بطريقتين مختلفتين تماما:

✓ لدى المجموعة الأولى:

نظم العمل فيها على النمط التaylorي: وتميزت ب: تأدية مهام روتينية بسيطة، الكثير من الصراعات بين أعضائها، التغيب عن العمل، التخصص الشديد في العمل، حوافز مادية فردية، ثم إن العمال كانوا يعبرون عن عدم الرضا، فكانت هناك عدة نزاعات بينهم وبين أعوان التحكم.

✓ في المجموعة الثانية:

والتي كانت تصرفها ذات وسائل العملائي توجد لدى المجموعة الأولى، كانت طريقة تنظيم العمل عندها مختلفة تماما، فقد كانت قائمة على أساس إثراء العمل، أي غياب التخصص الشديد في العمل مثلما كانت عليه الحال في المجموعة الأولى، حيث كان للعمال نظرة أكثر شمولا حول العملية الانتاجية، زيادة على أن فريق العمل كان يحظى بالتشجيع، ويعتمد الطريقة الجماعية في العمل من خلال تحديد الأهداف التي كان يجب عليه تحقيقها. (91) وكان يبدو بأن الأبعاد المتعلقة بعمل الفريق هي التي كانت تمارس التأثير الإيجابي على العمال أي التعاون بين أعضاء الفريق أو جماعة العمل.

وعليه وأمام الاختلال الوظيفي الحاصل ضمن أعضاء المجموعة الأولى، اقترح فريق الباحثين تعميم إعادة تنظيم العمل، وكان على كل فريق عمل انجاز المهام الضرورية لتحقيق أهداف العملية الانتاجية، بالمقابل كانت هناك علاوة اجمالية على الانتاج توزع على العمال عند انجاز كافة الأعمال الخاصة بدورة الانتاج. وكانت هذه أولى التجارب حول العمل في جماعات شبه مستقلة. أي نموذج للتنظيم يكون أكثر تضامنا، مع استقلالية ذاتية، المشاركة، تقاسم المسؤولية، وعمل أكثر ثراء لأجل رفع درجة الدافعية عند العمال. فالنسبة لهذين الباحثين ومجموعة تافستوك يحتاج العمال إلى اعتماد العمل في جماعات من أجل حث وتحفيز القدرة لديهم على حل المشكلات وإثراء رصيدهم من الاجابات والحلول، زيادة على حاجتهم إلى إغناء العمل وتنويع كفاءاتهم بدلا من التخصص الشديد في العمل. في عبارة أخرى لا يمكن للنموذج التaylorي أو البيروقراطي في التنظيم أن يشكل النموذج العالمي للفعالية. (92)

لقد كانت هذه التجارب الأصل في قيام عدّة تجارب أخرى حول التنظيم العمل الصناعي باعتماد مجموعات شبه مستقلة وذلك منذ سنة 1970، كطرق جديدة لتنظيم العمل (NFOT). وقد كانت هذه المجموعات شبه المستقلة تتكون من جماعات الأجراء الذين كانوا يعملون من دون اشراف المسؤولين الايراركيين. أما هاته الجماعات فكانت مكلفة بانجاز جزء أو كل المنتج، وكان عليها تحمل مسؤولية تنظيم وتوزيع العمل بين أعضاء جماعة العمل.

أما المثال الأكثر تمثيلا لهذه الطريقة الجديدة في تنظيم العمل فكانت مؤسسة Volvo، التي أعطت الفرصة لظهور النموذج السويدي في تنظيم العمل في مقابل النموذج الأمريكي الفوردي. إذن تبين النظرية السوسيو - تقنية بأنه بشأن تكنولوجيا معينة يمكن أن توجد عدة طرق لتنظيم الانتاج، وليس طريقة وحيدة مثلما كانا اعتقد كل من "تايلور" و "فورد". هذا ولا ننسب أن هذه المدرسة قد استفادت من نتائج دراسات أو تجارب "إلتون مايو" بخصوص تنظيم العمل، ومشاركة الأجراء في حياة المؤسسة أو التنظيم.

✓ جماعة العمل الأولى: **Système conventionnel**

بنية معقدة وادوار بسيطة لا يقوم العامل سوى بأداء جزء بسيط من المهمة، وعلاقات اجتماعية قليلة غير متغيرة، لا تتغير، ليس له أية مسؤولية مع الخارج (أولئك الذين هم خارج البنية).

✓ جماعة العمل الثانية: **Système Composite**

العامل معني بكافة المهام، وعليه أن ينجز عدة منها مع مختلف أعضاء الجماعة، وهو معني بالعمل بأي عضو داخل الجماعة، هاتين الجماعتين تعملان على نفس التكنولوجيا، مما يعني أن التكنولوجيا لا تفرض أبدا أنماطا -نموذجا- واحدا للتنظيم.

أهم نتائج دراسة "إمري" و "تريست"

لعل أهم ما اوضحته هذه الدراسة، هو مظاهر التغير في تنظيم الجماعة تحت تأثير الاختراعات التكنولوجية، وخاصة في مناجم استخراج الفحم وتأثيرها على طبيعة العلاقات بين رجال المناجم. فقبل استخدام الميكنة في استخراج الفحم، كان العمال منعزلين كل عن الآخر بينما كانت الاتصالات بينهم غير قوية وغير ثابتة، لكن وبعد ادخال الآلات، والمعدات في الانتاج، ظهرت الحاجة إلى تعديل تنظيم العمل وتغيير العلاقات بين العمال. إذ أدى استخدام الآلات التكنولوجية إلى تكثيف العمال في أماكن مرتبطة ومشاركة، فزادت الاتصالات بين العمال، مما غير من طبيعة العلاقات الشخصية بينهم، فقد أصبح كل العمال مرتبطين بالوسائل والأدوات العامة للعمل، كما انخرطوا في مجال عمل واحد، وعندما زاد تعقيد الآلات والأجهزة المستخدمة في الانتاج، ظهرت الحاجة إلى التخصص وتقسيم العمل، كما ظهرت الحاجة إلى التنسيق، ودقة التوقيت الزمني في أداء العمليات الانتاجية، وظهرت أشكال محددة وواضحة للخضوع، والتساند، والمسؤولية.

وأما التنظيم الإداري فقط انفصل مكانيا عن المناجم وازداد تعقيدا، فظهرت هيئة كبيرة من رجال الإدارة، وظهرت مهام جديدة للإدارة غير الاهتمام المباشر بالانتاج، مثل تنسيق وتنظيم عملية العمل. هذا وقد أعاد "ألدريدج" Aldridge " النظر في نتائج هذه الدراسة بشكل نقدي، وأوضح أنه بسبب التحيز إلى النسق السوسيو- سيكولوجي، كانت بؤرة التحليل على جماعة العمل الأولية وليس على التنظيم ككل، إذ تجاهل "تريست" وزملاؤه المجتمع المحلي الكلي في بحثهم في تأثير البيئة على التنظيم فلم يهتموا سوى بالبيئة المحدودة للتنظيم، وتجاهلوا إلى حد كبير دور النقابة على المستوى القومي. ومن الأمثلة الجديرة بالاهتمام لدراسات المدخل السوسيو- تقني دراسة ميلر ورايس Miller et

Rice Alfred Rice

كان "ألفريد رايس" قد قام قبل هذا التاريخ بدراسات في مصانع النسيج بإحدى مقاطعات الهند، وأكدت أن المهمة الأساسية للمذهب السوسيو- تقني هو محاولة العثور على شكل ما لتكيف التنظيم الاجتماعي لجماعة العمل في التنظيم التكنولوجي الفني للأنشطة التنظيمية، وهو الشكل الذي يسمح بانعكاس المنطق الموضوعي للعملية الفنية التكنولوجية في بناء العلاقات بين العمال بطريقة مناسبة، ويضمن هذا الشكل في ذات الوقت أقصى درجات الفعالية للعملية الانتاجية، ومع ذلك كان رايس مدركا بأنه لا يمكن النزول بالعلاقات الاجتماعية إلى مستوى العلاقات الفنية.

ولهذا السبب أكد رايس على الجوانب السوسيو- سيكولوجية لتنظيم الإنتاج وعلق أهمية كبيرة على ما أسماه بالجماعات الأساسية والتجمعات الصغيرة، ووجد أن جماعة العمل تبدأ بشخصيتين (2) كحد أدنى، وأن الجماعة الانتاجية المثلى التي تعتمد على الظروف الفنية يجب أن لا تزيد عن (12) فردا، وأكد لأنه من السهل المحافظة على ثبات الجماعة إذا كان حجم المهارة المطلوبة منهما يتطلب كل المهن الضرورية لنشاطها، وكلما قلت الفروق في المركز والمكانة داخل الجماعة، كلما أدى ذلك إلى ثبات بنائها، وفضلا عن ذلك يؤكد رايس أن الجماعة التي تتكون من أصغر عدد ممكن من الأفراد والتي يمكنها أداء المهمة بأكملها واشباع الحاجات السيكولوجية الاجتماعية لأعضائها، هذه هي أكفأ جماعة من زاوية أداء المهام وأولئك الذين يقومون بالأداء.

وهكذا فإن "رايس" كان مهتما بالنسق المفتوح، وأعتقد أن التنظيم يكون ناجحا إذا حقق مهمته الأساسية، وقد شكل مفهوم المهمة الأساسية محورا رئيسيا للدراسة الأخيرة ل Rice و Miller في كتابهما "أنساق" التنظيمات، وكان يهدفان إلى استكشاف الفكرة أن للمشروع ثلاثة أهداف تنظيمية:

✓ يحاول التحكم في أداء المهمة.

✓ يلتزم بالأهداف التنظيمية.

✓ يحاول تنظيم العلاقات بين ما يسميه المؤلفان "المهمة والأنساق العاطفية".

وإذا كان لدى باحثي "تافستوك" قبل هذه الدراسة افتراض مؤداه أن حدود المهمة والنسق العاطفي يجب أن يتطابقا ويتوافقا، حيث يؤدي هذا التطابق إلى الأداء الكفاء للمهمة واشباع الحاجات البشرية في

ذات الوقت، فإن Rice و Miller يريان غير ذلك، ويؤكدان أن التنظيمات التي يمكنها الملاءمة بين الجوانب العاطفية والمهمة تعتبر استثنائية وليست قاعدة، وما هو أكثر من ذلك، فإن جماعة العمل التي تشترك في حدودها العاطفية مع نسق النشاط والمهمة، تصبح مرتبطة بذلك النسق الخاص ومن ثم تمنع التغيير الفني وتعرقله لأن هذا النسق الخاص يؤدي إلى الكفاءة والاشباع معا.

ويرى "ميلر" و"رايس" أن البناء الرسمي للتنظيمات هو الذي يمكنها من تحقيق مهمتها الأساسية، ويعرفا هذا البناء بأنه نسق المهمة في التنظيم، أما النسق العاطفي فهو بالضرورة البناء غير الرسمي للتنظيمات، وهو النسق الذي يضمن الولاء للتنظيم من جانب المشتركين.

مناقشة :

➤ الارتباط الأيديولوجي للاتجاهات النسقية:

يعتبر اتجاه الأنساق بمختلف مداخله، نظرية ومنهج علمي لتحليل المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجه المنظمات والمشروعات الانتاجية المعقدة والمتطورة في المجتمعات الرأسمالية، وتتمثل المهمة الرئيسية لهذا الاتجاه في إمداد القائمين على التنظيمات بأسلوب منطقي رشيد وميثودولوجية سلمية، لحل المشكلات المعقدة التي تواجههم، وخاصة مشكلات الكفاءة والفعالية وزيادة الربح. وكما رأينا حاول أنصار اتجاه الأنساق، الاستفادة من حركة العلاقات الانسانية والاتجاهات السلوكية في نظرية التنظيم، ونظرا إلى الفرد داخل التنظيم باعتباره موجة اجتماعيا وله عدد من الحاجات التي تؤثر على بيئة الانتاج وهي الحاجات التي تتأثر في نفس الوقت بهذه البيئة، كما نظروا إلى الفرد باعتباره كائنا له ردود فعل معينة يمكن التنبؤ بها أحيانا، ولكن حاول أنصار هذا الاتجاه تجنب المبالغة في التأكيد على أهمية العوامل غير الرسمية، وحاولوا التوفيق بين آراء الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات السلوكية في نظرية التنظيم.

إن أنصار هذا الاتجاه لا يحاولون استبعاد الصراع بين العمال وإدارة التنظيم وإنما يحاولون تعبئة طاقات هذا الصراع والاستفادة منه في تحقيق الأهداف التنظيمية العامة، ولم يعترفوا بالوضع الاغترابي للفرد داخل التنظيمات الرأسمالية، ولا بالعلاقات العدائية بين العمال وأصحاب المشروعات أو من يمثلهم، وذلك لتعارضها واصطدامها بالأيديولوجيا الرأسمالية التي تدافع عن انسجام وتناغم مصالح العمال والرأسمالية داخل تلك المشروعات.

قائمة الهوامش والمراجع المعتمدة:

(91): طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة ، ط1، 2007 ص
212.

(92): Lusin Bagla–Gokalp:Sociologie des organisations, La Decouverte,Paris, :
1998, p65.

(93):سعد عيد مرسي بدر: مرجع سابق، ص ص 270-275.

8 - المقاربات السوسولوجية للتنظيمات:

— التحليل الاستراتيجي للتنظيمات "ميشال كروزيهو" إرهارد فريدبورغ

ولد ميشال كروزيهو سنة 1922 بفرنسا، وأنشأ مركز سوسولوجيا التنظيمات في بداية الستينات

"Centre Sociologique des Organisation".

كان ظهور سوسولوجيا التنظيمات في فرنسا متأخراً، ويرجع الفضل في ذلك إلى ميشال كروزيهو الذي

قام بنقل الأعمال والأبحاث الأمريكية حول التنظيمات، ولذلك يمكن اعتبار أعماله امتداداً لتلك

الأعمال وبشكل خاص أعمال كل من "مارتش" و"سيمون" "March et Simon".

ولكروزيه مؤلفين، يعبران علمي ثراء وغنى أعماله وأبحاثه حول التنظيمات، وكيفية عمل هذه

التنظيمات، ألا وهما: "الظاهرة البيروقراطية" الذي نشر سنة 1964، ثم "الفاعل والنظام" المنشور سنة

1977 بالتعاون مع زميله إرهارد فريدبورغ.

اهتم "ميشال كروزيهو" في كتابه الأول، بالتركيز على دراسة مظاهر السلطة داخل التنظيمات، وهي

الظاهرة التي أهملت نوعاً ما في الأعمال الأنجلوساكسونية، حيث يقترح هذا الكتاب إعادة صياغة

موضوع علاقات السلطة، التي قام بتحليلها داخل منطمتين كبيرتين هما: مؤسسة SETTA، وإدارة

الصكوك البريدية Administration des chèques postaux.

ويشرح كروزيهو من خلال تحليله لعلاقات العمل بين مختلف الجماعات المهنية أن الأمر يتعلق

بعلاقات السلطة، حيث يبين بأن تحليل علاقات السلطة لا يمكن تحديده في العلاقات الأيراركية فقط لأنه

يكن أيضاً في قدرة الفاعلين مهما كانت مكانتهم داخل التنظيم على كشف والتحكم في مصادر الشك أو

التردد الموجودة والسعي بالتالي إلى ممارسة السيطرة على الأنصاف المهنية الأخرى.

ويؤكد ميشال كروزيهو بصفة أساسية على البعد الفاعل للفاعلين الاجتماعيين وعلى استراتيجيتهم

المتبادلة داخل التنظيم في كتابه الأول وإن كان أن التأسيس الحقيقي للتحليل الاستراتيجي للتنظيمات، قد

حصل في كتابه الثاني حيث كان يهدف هو وزميله "فريدبورغ" إلى صياغة مادة نظرية حول التحليل

الاستراتيجي، وتجاوز التعارض في الطرح التقليدي ما بين الحرية الفردية للفاعلين وبين حتمية للبنى

الاجتماعية.

لقد رأى "كروزيهو" و"فريدبورغ" بأن الفاعل يملك دائماً هامشاً للمناورة النسبية داخل التنظيم، الذي يريد

ممارستها فيه. إلا أن حرية الفاعل ليست مطلقة فهي تخضع دائماً لمعوقات، ومواقف، وفيها يسع الفاعلون

إلى بناء وتركيب حقل أفعالهم. فهامش المناورة هذا يسمح للفاعلين بالتمكن من نفوذ فعلي ومن سلطة

داخل النظام أو النسق التنظيمي، وأما عقلانيتهم فتظل عقلانية نسبية أو محدودة بالمعنى وبالفهم الذي

ذهب إليه كل من "هربرت سيمون" و"مارتش"، ما يدعو إلى القول بأن الفاعلين يقومون باختيارات ذات

مغزى آخذين في ذلك بعين الاعتبار أهدافهم الخاصة.

هذا وقد اقترح "ارهارد فريديبورغ" سنة 1993 إعادة النظر في هذه النظرية لتتنوع والأحداث الحالية في كتاب له جاء تحت عنوان "السلطة والقاعدة" " Le pouvoir et la règle"، يبين فيها بأن السلطة ليست فقط القدرة على أن تجعل الآخر يفعل، بل هي القدرة على تركيب العلاقات داخل التنظيم، وهي أيضاً بصورة خاصة القدرة على خلق القواعد.

أما إذا أردنا التفصيل في ما قدمه كروزبييه، خاصة حول ظاهرة البيروقراطية، من خلال دراسته الميدانية لهذه الظاهرة فيمكن القول بأنه قد تناولها على أساس أنها ظاهرة الروتين والتعقيد والجمود داخل التنظيمات.

1. مشكلة الروتين:

يعكس الروتين تعقد الإجراءات وجمود القواعد والقوانين بالأجهزة الحكومية، أما عن مظاهره في التنظيم البيروقراطي فيمكن حصرها في ثلاثة مظاهر رئيسية وهي كالتالي:

أ/ المظهر الأول:

ويتمثل في عدم شعور العاملين بالانتماء إلى تنظيم موحد وعدم ادراكهم لأهداف التنظيم العامة، لذا يكون الموظف غير مكترث بالمحافظة على ممتلكات المشروع، ويعد مثل هذا الشعور من أخطر مظاهر الروتين والبيروقراطية.

ب/ المظهر الثاني:

جمود الروتين وانفصال الأفراد عن بعضهم البعض وتسود المنافسة القاتلة على فرص تحسين أمورهم المعيشية، فتسيطر بذلك مشاعر الفردية والأنانية على حساب شعور الجماعة.

ج/ المظهر الثالث:

ويتمظهر في تركيز السلطات واتخاذ القرارات في أيدي فئة قليلة، في أعلى المستويات الإدارية بعيداً عن الاحتكاك اليومي بالجمهير واحتياجاتهم وتكون النتيجة أن الأفراد الذين يحتكون يومياً بالجمهير تتجمع لديهم معلومات هامة لا يفيدون بها، لأنهم لا يمتلكون سلطة اتخاذ القرارات، لذلك نجد الرئيس الذي يتخذ القرارات يعتمد على مرؤوسيه في الحصول على المعلومات، الذين قد يمدونه بمعلومات خاطئة لإخفاء أخطائهم أو مخالفتهم للقواعد، أو للمساومة للحصول على امتيازات غير عادية بسبب سيطرتهم على هذه الناحية الهامة -المعلومات-.

2. مصدر الروتين:

يتساءل كروزبييه عن مصدر الروتين في التنظيم البيروقراطي، ويحدد اجابته في أن الفرد في حد ذاته ليس مصدر الروتين، ولكنه تأثير جماعة العمل وجو العمل على الفرد.

فالفرد عندما يأتي للعمل يواجه بتقاليد معينة اتفقت عليها الجماعة منذ أمد بعيد، وإزاء هذا الوضع يكون أمام الموظف أحد حلين:

✓ إما الانصياع لتقاليد وقواعد الجماعة وهذا شرط قبول الجماعة به كعضو بها.

✓ إما أن يقاوم هذه التقاليد، ومن تم عليه أن يواجه غضب الجماعة ورفضها له، وهذا ما لا يستطيع الكثير من الأفراد تحمله، فتكون النتيجة النهائية، خضوع الفرد للجماعة، وقبوله لتقاليدها.

3. آثار الروتين في الأجهزة البيروقراطية:

تتضح آثار الروتين في انخفاض انتاجية العاملين، وتدهور روحهم المعنوية، كما تظهر في شكل انعزال اجتماعي ونقص أو انحسار وضعف الصداقة بين أفراد المجموعة الواحدة.

- الحلقة الجهنمية للبيروقراطية:

إن الروتين ونواحي الجمود والتعقيد في التنظيم البيروقراطي، وإنما هي العناصر المتداخلة لما يمكن أن يسمى الحلقة الجهنمية، التي تنمو من خلال مقاومة الفرد للقيود والقواعد التي تفرض في التنظيم البيروقراطي.

فقد أظهرت الدراسات الميدانية على عكس ما ذهب إليه "ماكس فيبر" بأن التنظيمات البيروقراطية محدودة في قدرتها على التطور والتغيير.

ومن أمثلة الحلقة الجهنمية للبيروقراطية، أن العاملين في التنظيم البيروقراطي يظهرون تقديسا للقواعد والاجراءات، بحيث يصعب عليهم التأقلم والتكيف مع المشاكل المطلوب حلها، وهذا ما يترتب هنة هوة واسعة بين الجمهور وبين الإدارة البيروقراطية.

إن جمود السلوك البيروقراطي وصعوبة التكيف مع الأحداث والصراع مع الجمهور، يؤدي إلى أن يزيد الحاجة إلى الرقابة والقواعد، التي بدورها تزيد من الجمود والمشاكل مع الجمهور، وبالتالي فإن نتائج البيروقراطية غير المرغوب فيها تؤدي إلى مزيد من البيروقراطية الجهنمية.

كما أن القرارات التي يعهد باتخاذها إلى أشخاص يفترض فيهم الخبرة والتخصص، يميل هؤلاء إلى تركيز جهودهم على الناحية التي يعملون فيها فقط، ومثل هذا التخصص الشديد ينتهي بالفرد إلى ضيق الأفق وفقدان القدرة على تقدير مختلف العوامل التي تؤثر على مشكلة ما، ولكنها تخرج عن دائرة اختصاصه، وهذا العجز يدفعه إلى التخفي وراء ستار التخصص، فيزيد من الانزواء في ناحية محدودة، وبالتالي يزيد من فشله وجموده، وهكذا تدور الحلقة المفرغة للبيروقراطية الجهنمية.

وقد حاول "كروزييه" أن يحدد عناصر الحلقة الجهنمية للبيروقراطية في العناصر التالية:

-القواعد التي تحدد بالتفصيل وظائف كل شخص في التنظيم، وتوضع دون أدنى اعتبار للعامل الشخصي، وتحدد مجالات الترقية والتقدم المهني، ومن ثم هذه القواعد الترقية بالأقدمية، أو التعيين في الوظائف عن طريق مسابقة عامة، وفي مثل هذه القواعد نجد ان شخصية الفرد وامكانياته ليس لها مكانة، وبالتالي يضعف الحافز على الابتكار، لأن مجالات الترقية محددة مسبقا، وليس هناك امكانية لتغييرها عن طريق الكفاءة الشخصية.

وفي مثل هذه الحالة تتعدم سلطة الرئيس الفعلية على مرؤوسيه، إذ ينعدم اعتماد المرؤوس على رئيسه لمساعدته على الترقى والتقدم، إذ لا يعدو أن يكون دور الرئيس تطبيق القواعد واللوائح

والقوانين، دون أن يكون له نفوذ شخصي.

- تركّز سلطة اتخاذ القرارات في التنظيم البيروقراطي في أيدي أفراد يبعدون بحكم مناصبهم عن ميدان العمل الحقيقي للتنظيم، إن المركزية في التنظيم البيروقراطي تهدف إلى منع التحيز، ولكنها في ذات الوقت تضعف الفرص أمام الأفراد للتصرف حسب متطلبات الموقف، ومن هنا ينشأ الجمود، والشكوى من صعوبة الإجراءات وتعقدها.

- خضوع الفرد لضغط الجماعة، ثم أن التنظيم البيروقراطي يتألف من مستويات بعضها فوق بعض، دون أن تكون فيما بينها اتصالات كافية وهذا الانعزال يجعل الفرد داخل كل مستوى أو فئة معرض لضغط غير عادي من زملائه في نفس المستوى، إذ يصبح هؤلاء الزملاء هم القوة التي تفصل الفرد عن باقي التنظيم، وحيث أن المنافسة بين أفراد المستوى الواحد مطلوبة فإن الطريقة الوحيدة للتمييز بينهم هي الأقدمية، وبالتالي تتعدم المنافسة، بين أفراد المستوى الواحد، وتصبح بين المستويات المختلفة. فتمتو الجماعة داخل التنظيم في محاولة لحماية نفسها ضد الجماعات الأخرى و ضد التنظيم بأكمله، حيث أن انفصال المستويات وانعزالها يجعل كل مستوى يفكر في مصلحته الخاصة، وينفصل عن أهداف التنظيم كوحدة.

وهذه العوامل جميعها تتفاعل، وينتج عنها صعوبات، وتعقيدات تنعكس على كفاءة التنظيم ونتاجيته.

أ - مفاهيم التحليل الاستراتيجي للتنظيمات:

يجدر قبل الشروع في استعراضهم مفاهيم التحليل الاستراتيجي عند "ميشال كروزيه" أن نشير إلى أن التحليل الاستراتيجي عنده يهدف الاهتمام بالكيفية التي تتم بها عملية بناء الفعل الاجتماعي من قبل مختلف الفاعلين داخل التنظيم انطلاقاً من أن الفاعلين يلجأون إلى تنسيق أفعالهم جماعياً من أجل تحقيق الأهداف أو الاستراتيجيات الخاصة بهم، أي دراسة مناورات السلطة وسياسة الفاعلين داخل المنظمة سيما وأن هذه الأخيرة تخضع لتقلبات وتغيرات البيئة الخارجية.

وهو يتم من خلال الفحص الداخلي للتنظيم لمعرفة احتياجات الفاعلين من خلال سلوكياتهم زيادة على فهم تقلبات البيئة الخارجية للتنظيم ومناورات السلطة وسياسة الفاعلين فيها.

- استراتيجية الفاعل:

يعتبر هذا المصطلح مركزياً في التحليل لأنه يسمح بعدم فصل أفعال الفاعلين عن السياق التنظيمي، المنظور إليه على اعتبار أنه تركيب اجتماعي يمارس فيه الفاعلون أفعالهم، وانطلاقاً من هذا التحليل فإن الأفراد يرفضون أن ينظر إليهم على أنهم وسائل في خدمة الأهداف المحددة من قبل الإدارة أو التنظيم فقط، فكل فاعل أهداف خاصة واستراتيجية خاصة للوصول إلى تلك الأهداف، والحرية النسبية التي يتمتع بها تسمح له باستقلالية وهو يستعملها في لعبة السلطة داخل التنظيم.

إن القول بأن الفعل استراتيجي ليس معناه بأن الفاعل رابح بالملء، ولكن بأنه ليس على الحياد 'زاء ما يجري من أحداث داخل التنظيم فهو يهدف إلى استخدام سلطته على النحو الأفضل من أجل زيادة

"أرباحه" أو منافعه من خلال مشاركته في حياة التنظيم، حيث لا ينفصل مفهوم الاستراتيجية عن مفهوم لعبة السلطة.⁽⁹⁴⁾

- نظام الفعل الحقيقي أو الملموس:

ويحدد مجموع العلاقات التي تتبنى وتتعقد بين اعضاء التنظيم، التي تسمح بحل المشكلات الحقيقية اليومية، وهذه العلاقات غير متوقعة من التنظيم الرسمي، أو عند تحديد الوظائف، إن القواعد غير الرسمية هي على الأقل ضرورية لعمل النظام، وهي في الغالب معروفة، إن نظام الفعل الحقيقي، بناء اجتماعي يتمشى أو يلائم اللعبة المبنية المحركة لعلاقات السلطة التي تقوم في العلاقات الاجتماعية.

- مناطقالشك أو التردد أو الارتباب: Les zones d'incertitudes:

أي أن كافة التنظيمات تخضع لجملة من مواقف التردد وقد تكون مرتفعة نوعا ما يمكن أن تكون تكنولوجية، تجارية، مالية، انسانية... إلخ، والفاعل الذي يتحكم فيها أكثر بواسطة كفاءته، يمكنه أن يتوقعها نظرا لشبكة الاتصالات والعلاقات الخاصة به وبمستوى الخبرة التي يتمتع بها، وبالتالي يمكن أن يتحكم في أكبر مورد للسلطة، فالشك، أو التردد يشكل المنطقة التي تعطي الاستقلالية للفاعل، ومنه نوعا من النفوذ في النظام التنظيمي وبالنهاية نوع من السلطة.⁽⁹⁵⁾

- السلطة:

ويتعلق الأمر بالعامل الرابع والأخير من التحليل الاستراتيجي، وتعني قدرة الفاعل على جعل فاعل آخر يفعل حسب التوجيه التي يرغب فيه، وهي غير مرتبطة بصفة آلية بموارد المعوقات التي يمكن أن تتجم عن وضعية ايراركية أعلى. وبصفة عامة فإن الموارد الأساسية للسلطة هي: الكفاءة، التحكم في العلاقات بالمحيط، التحكم في الاتصالات، وأيضا المعرفة الدقيقة بقواعد التنظيمات التي هي في الغالب معقدة. ذلك ان السلطة عبارة عن علاقة وليس ميزة أو خاصية للفاعلين، علاقة تفرض التفاوض بين شخصين أو أكثر، ولذلك تكون علاقات السلطة مثلما يراها "كروزييه" مفاوضات دائمة، أين يبحث كل طرف فيها زيادة هامش الحرية بالنسبة له وتقليص مناطق الشك أو الغموض لفعل الآخرين.

هذا ويعتقد "كروزييه" بأن التوزيع الحقيقي للسلطة لا يتوافق مع التوزيع النظري الذي يقدمه النظام، ثم تواجدها مختلف فئات الفاعلين في صاع من أجل امتلاك هذه السلطة التي ميز فيها عدة انواع من أهمها:

✓ سلطة الخبير: وهي السلطة الناجمة عن ضرورة مراقبة مناطق الشك في وضعية ما ومنها

المهارة التي يتمتع بها العامل المحترف أو المهندس.

✓ السلطة الهرمية الوظيفية: وهي السلطة التي تسعى إلى تقليص سلطة الخبير من خلال تقليص

عدم قدرتها على توقع سلوكه.⁽⁹⁶⁾

نفهم مما تقدم بأن التحليل الاستراتيجي للتنظيمات يكشف لنا حقيقة عن وجود علاقة دياكتيكية بين

الفاعل والنظام، بما أن الفاعل يخلق النظام الذي يبقى عبارة عن تركيب أو بناء اجتماعي، وليس

معطى طبيعي جامد بأية حال من الأحوال، ولذلك فهو تركيب ديناميكي ومتطور.

ولذلك يعتبر "ميشال كروزيه" و"إهراردفريدبورغ" أن التنظيم عبارة عن بناء وليس ظاهرة طبيعية بأنها مشكلة تحتاج للتفسير، ومجموع العلاقات داخل التنظيم، لا يمكن دراستها إلا باعتبارها علاقات سلطة بسبب المصالح، التحالفات الضرورية، وتتميز بكونها علاقة وليس صفة، ويمكن فهمها على أنها أساس الفعل المنظم، ولذلك يستعمل كل فرد داخل التنظيم مناطق التردد والشك من أجل توسيع مجال حركتها أو حركة الفعل، وإذا ما كان الفرد يود أن ينجح فعليه أن يقوم في ذات الوقت ببناء استراتيجية واحترام قواعد اللعبة، أي عليه أن يقيم موارده والمعوقات، أي وبمعنى آخر أن يكون استراتيجيا، فالنسان داخل التنظيم لم يعد فقط عبارة عن يد، كما كان يحتم ذلك النموذج التaylorي، بل وليس يدا وقلبا كما صورته مدرسة العلاقات الانسانية، ولكن "رأس" بمعنى "حرية". وبالتالي فإن البنية الرسمية للتنظيم لم يعد لها وجود أو عقلانية خاصة بل هي: عقلنة مؤقتة، ظرفية، موقفية وجزئية لقواعد اللعبة. وعموما فإن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسة "كروزيه" فيمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ✓ يتخذ الوضع القائم للعمل والعلاقات تفسيرات شخصية من قبل الفاعل الذي يبني عليها استراتيجية خاصة تضمن له حماية مصالحه الخاصة دون المساس بالظاهر بالقواعد الرسمية المنظمة.
- ✓ اتفاق جماعة عمال الصيانة والانتاج بمصنع التبغ على تبني استراتيجية واحدة تضمن لهما بقاؤهما داخل التنظيم والافلات من عقاب المستويات الادارية الأعلى.
- ✓ يزيد التحكم غير المباشر في المعلومات من قبل جماعة تنظيمية معينة من قوة أفرادها.
- ✓ تحدث التوترات في الغالب نتيجة عدم دقة المعلومات المنقولة رأسيا من المشرفين إلى رئيس القسم مما يؤدي إلى صعوبة اتخاذ قرارات دقيقة بشأن سير العمل وكفاءة الأداء.
- ✓ أن للبيروقراطية وجهين: قواعد تفصيلية مكتوبة لا يرجع إليها أثناء العمل إلا في حالات معينة ومنها محاولة احد الأعضاء ممارسة السلطة المخولة له أو التلويح بها. أي أن الفاعلين لا يستخدمون في الغالب من القواعد الرسمية الا ما يرونه مناسباً لخدمة أهدافهم في الوقت الذي يتجاهلون فيه بقية القواعد .
- ✓ وجود نوع من الاستقرار في علاقات الجماعة يعتمد على شخصية الفاعلين أنفسهم وتفسيراتهم للمواقف التي يتم فيها التفاعل فيما بينهم والتي تتم ضمن حدود القواعد الأساسية والمعلنة للعب. (97)

— "رونوسانسوليو" " R. Sainsaulieu " الهوية في العمل: L'identité au travail

من مواليد جانفي 1940 كان أستاذا لعلم الاجتماع بمعهد الدراسات السياسية لباريس ومدير مدرسة الدراسات العليا للعلوم الاجتماعية بباريس. كان مساندا خلال الحرب التحريرية لـ ج.ت.و. قدم أعماله الأولى تحت إشراف " ريمون آرون " ثم " بيار بورديو".

شرع منذ 2014 في التفكير حول التغيرات التي تشهدها الرأسمالية المرتبطة بما أسماه اقتصاد الاغتناء الذي يجمع بين عدد من الأنشطة التي تبدو في ظاهرها كأنه لا رابط بينها كالسياحة، التراث، اللوكس والرفاه، والثقافة.

عمل منذ سنة 1977 على تطوير اتجاه جديد في التفكير حول التنظيمات، ضمنه كتابا له جاء بعنوان « l'identité au travail ».

يقوم هذا الاتجاه الذي يهتم ببنية التنظيمات على فكرة أن الخبرة والتنشئة تلعبان دورا مركزيا في ذلك، وقد ركز "سانسوليو" " Sainsaulieu " على البعد العاطفي والموقف الايديولوجي للفاعلين، وعلى طرق حسابهم لاحتمالات الربح أو الخسارة.

وقد رأى بأن الهوية الجماعية تبنى على أساس أن الأفراد يشتركون في نفس منطق الفاعلين، وهي بهذا أو على هذا النحو أو الشكل تخلق المتحد (الجماعة)، انطلاقا من أنها تعرف من خلال الفعل المشترك. ونجد في علم الاجتماع بأن مفهوم الهوية أساس نظريات الفعل. وأما "سانسوليو" فينظر أو يتصور الفاعل من وجهة نظر استراتيجية، كما من زاوية استقرار علاقاته في العمل، وقد حدد انطلاقا من هذا التصور أربعة هويات quatre identités، في العمل وهي:

✓ La fusion: الاندماج، أو الذوبان.

✓ La négociation: المفاوضة، أو التفاوض.

✓ Les affinités: التجانس، أو الانجذاب والتناغم.

✓ Le retrait: الانسحاب، أو الانكفاء.

(1) نموذج الاندماج أو الذوبان:

نجد هذا النموذج في أماكن العمل حيث المهام مكررة، والأعمال ضعيفة التأهيل وبالتالي فإن الفاعلين لا يمكن لهم أن يجندوا سوى موارد استراتيجية ضعيفة، إن "سانسوليو" يتكلم عن الاندماج بمعنى أن الفرد ليس له اختيارات أخرى سوى الذوبان في جماعة العمل، لأنه ليس أمامه موارد أخرى سوى جماعة العمل.

(2) نموذج التفاوض أو المفاوضة:

يمكن أن نجد هذا النمط من الهويات ضمن جماعات العمل، التي يكون الفاعلون فيها مؤهلون، ويمكنهم الانتقال إلى مستويات سلمية أعلى، ويتقبلون وجود الاختلافات فيما بينهم، ويستخدم

"سانسوليو" مفردته التفاوض ليشرح بان جماعات العمل، في هذا النموذج من الهويات تستخدم التفاوض باعتبارها قدرة هائلة على الدخول في الصراع ومعايشته أو العيش فيه.

(3) نموذج التجانس أو الانجذاب والتناغم:

يظهر هذا النموذج في أوضاع الحراك المهني، الترقية، إذ يؤدي التطور الفردي إلى فقدان الانتماء إلى جماعة عمل معينة، وهو عادة حال الاطارات أو المهندسين والتقنيين، الذين تحتل العلاقة بالرئيس مكانة معتبرة، واستراتيجيات الفاعلين في هذه الحالة موجهة حول الخبرة والنجاح الشخصي. إن هذه الاستراتيجية تضع الفاعل ضمن منطوق أكثر فردانية في بحث عن الكسب، التوسع المهني.

(4) نموذج الانسحاب أو الانكفاء:

يعني أن الفرد في العمل له أصدقاء قليلون كما أنه قليل الاندماج في جماعة معينة، وفي علاقته برئيسه في العمل خاصة إذا كان هذا الأخير قويا، تتجلى في تبعية كلية، في هذا المنظور فإن العمل هو أكثر ما يكون ضرورة اقتصادية، على أن يكون قيمة، ويكون الفرد في هذه الحالة في العمل صاحب علاقات محدودة جدا.

في الأخير يدافع "سانسوليو" عن الفكرة أن الخبرة اليومية بشأن علاقات العمل، تغذي التمثلات الجماعية، والقيم المشتركة، التي تتجاوزها، كما انها تشكل الشخصيات الفردية في اختياراتها واحكامها، كما يبين بأن العلاقات الاجتماعية في العمل تبني الهوية الفردية والجماعية، ويبين التحليل السابق حول نماذج الهويات أيضا بأن العمل في المجتمعات الصناعية المعاصرة أصبح مكانا للتعلم الثقافي، مثلما كانت الكنائس الكاثوليكية أو العائلات البرجوازية في الماضي.⁽⁹⁸⁾

ولا نغفل عن التذكير هنا بأن "سانسوليو" مثلما تمكن من تحديد أنماط الهويات في العمل استطاع أيضا واستنادا إلى معطيات الدراسة الميدانية التي شملت 81 مؤسسة، والتي استغرقت فترة طويلة من الزمن أن يتعرف على أربعة أنماط من عوالم المؤسسة يحدد كل منها الجمع بطريقة خاصة بين عدد من العوامل: مثل عوامل الانتاج، طرق التسيير والتنظيم الداخلي، العلاقات مع البيئة الخارجية، بما فيها تسيير اليد العاملة. وهو ما سمح له بالابتعاد عن أنماط التصنيف الكلاسيكية (النموذج البيروقراطي، الياباني...) واقتراح أنماط تصنيف جديدة تأخذ بعين الاعتبار خصائص المؤسسات في الحاضر.

وعليه يكون "سانسوليو" قد حدد عوالم المؤسسة في الأنماط التالية:

✓ المؤسسة الثنائية: وهو النمط الذي يجمع بين خصائص النموذج التaylorي وجماعات العمل شبة المستقلة.

✓ المؤسسة البيروقراطية: حيث يسود نموذج الترشيح أو النموذج البيروقراطي بخصائصه المميزة له.

- ✓ المؤسسة المعاصرة: ويعمد فيها إلى إعادة تركيب المهن التقليدية ومعايشة ممارسات تسييرية وإنتاجية جديدة، في الغالب تشاركية أين تتطور قدرات جديدة لدى الفاعلين.
- ✓ المؤسسة في أزمة: فريسة سياق تحولات صعبة تعيش وضعا صراعيا ما بين حداثة معلنة وتقليد يقاوم، مما يؤدي إلحدوث اقصاءات وتفتيت لجماعات العمل.
- ✓ المؤسسة الجماعة: ويجري فيها على اساس قاعدة الفعالية الاقتصادية التزواج ما بين تنظيم قليل الرسمية، منفتح على محيطه، وأجراء مجندين حول مشروع ومرتبطين بالمؤسسة بعقد.⁽⁹⁹⁾

قائمة الهوامش والمراجع المعتمدة:

- (94) : Michel Foudriat: Sociologie des organisations, edit Pearson Education, Paris, 2007, (94)
2^e edit, pp164-165.
- (95) : عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الادارة، مفاهيم وقضايا، دار المعارف، القاهرة، 1985، ص ص 97-95.
- (96) : عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الادارة، مفاهيم وقضايا، دار المعارف، القاهرة، 1985، ص ص 51-50.
- (97) : اعتماد محمد علام : دراسات في علم اجتماع التنظيمي، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، ط 1، 1994، ص ص 113-116.
- (98) : Jean Michel Plane : opcit, pp 86-88.
- (99) Christian Thuderoz : Sociologie des entreprises, La Decouverte, Paris, 1997, p 40.
- Florence ❖ لمزيد من التفاصيل حول الهويات والعوامل داخل المؤسسة يمكن الرجوع أيضا ل:
Osty, Renaud Sainsaulieu, Marc Uhalde : Les mondes sociaux de l'entreprise - penser le developpement des organistions, La decouverte, Paris, 2007.

9- النظريات السوسولوجية الجديدة حول التنظيم.

يشهد علم اجتماع التنظيم منذ الثمانينات داخل الجامعات ومدارس التسيير والادارة الفرنسية نجاحا حقيقيا حيث يقدم شبكة تحليل فعلية، أو جسم مادة نظرية صلبة للباحثين، والممارسين. ويحاول منذ بضعة سنين عدد من الباحثين التجديد في النظريات السوسولوجية حول التنظيم على ضوء احتياجات واهتمامات أو انشغالات ممارسي الادارة والتسيير، ونلاحظ بهذا الصدد قيام ثلاثة اتجاهات أو مدارس نظرية ساهمت بشكل فعال في هذا التجديد وهذه المدارس هي:

✓ مدرسة التعاقد، الاتفاقيات: L'école des conventions.

✓ نظرية الترجمة: La théorie de la traduction.

✓ نظرية منطق الفعل: La théorie des logiques d'action.

✓ نظرية التشكيل: La théorie de la structuration.

— مدرسة التعاقد أو الاتفاقيات L'école des conventions :

ظهرت مدرسة التعاقد أو الاتفاقيات بفرنسا سنة 1987، وذلك في مؤلف مؤسس بعنوان "اقتصاديات العظمة؟" " Les économies de la grandeur " لكل من L. Boltanski, L. thevenot وتضم هذه المدرسة مجموعة من الاقتصاديين والسوسولوجيين من أمثال Boltanski, Thevenot, A. Orléan, R. Salais الذين اقترحوا نموذجا للتنسيق بين الأفعال الفردية، من أجل فهم تحت أي ظرف يتشكل الفعل الجماعي، وذلك من خلال محاولتهم الاجابة على مسألة كيفية تجنيد الموارد بغرض ترسيخ فعل الفاعلين، وكذلك القواعد الأساسية، أو الجوهرية في الاتفاق الجماعي. بمعنى أن هؤلاء المؤلفون يسعون لفهم طرق، وأسس بناء الاجتماعي في اختيار الاتفاق الذي يأتي نتيجة اتفاق، وحسب هؤلاء المؤلفين أيضا فإن انتظام التصرفات، ومعايير السلوك، يترتب عن اكراه، أو عن ضغط وهو ما يسمى بالاتفاق - الاتفاقية.

ووضح Boltanski و Thevenot في كتابهما " اقتصاديات العظمة " بأن الشرعية داخل المؤسسة ليست واحدة، بل شرعيات متعددة، وهي تتصادم بداخلها، وتسهر على تبرير الأفعال، وقد أعطيا هذه الشرعيات تسمية Cité - المدينة - أو العالم - Monde، يوجد منها داخل المؤسسة ستة (06) أنواع هي:

✓ - La cité inspirée المدينة الملهمة أو الموحية: وهي تحدد مبدأ، الخلق أو الابداع، وفي هذه الحالة فإن الفعل مدفوع بإدارة التجديد.

✓ - La Cité Domestique المدينة العائلية: وتحيل إلى احترام التقاليد، والتمسك بقواعد جماعة العمل.

✓ - La Cité de renom مدينة الشهرة: تسعى للاعتراف الاجتماعي بواسطة نظام علاقات عمومية.

✓ - **La Cité Civique** المدينة المدنية: تبرر فعلا ما بالبحث عن الفائدة أو المصلحة العامة. La Cité Marchande المدينة التجارية - المساومة-: تجعل اللجوء إلى العقد التجاري قانونيا، أو شرعيا.

✓ - **La Cité industrielle** المدينة الصناعية: تتماشى مع منطق الانتاجية والكفاءة.⁽¹⁰⁰⁾

ويشرح Boltanski و Thevenot أنه من الضروري عندما تكون أن هذه المدن -العوامل - في تناقض ولأجل ضمان تماسك جماعة العمل، التوصل إلى تسوية مبنية على الاتفاق أو التراضي. ذلك أن هذه التسوية أو الاتفاق حسب Salais عبارة عن تناسب أو توافق لمجموع من العناصر المترابطة فيما بينها والتي تمثل بالنسبة للمشاركين في الاتفاقية القاسم المشترك فيما بينهم. أي أن الاتفاقية تمثل مجموع التوقعات المتبادلة حول السلوك وحول الكفاءات، وضمن هذه الشروط يمكن أن تكون الاتفاقية فعالة. حيث يسمح مصطلح اتفاقية بالتنسيق بين مصالح الفاعلين المتناقضة الذين هم في حاجة لأن يتواجدوا مع بعضهم البعض من أجل اشباع حاجاتهم الخاصة. وبالتالي تكون الاتفاقيات، عبارة عن تسويات ضمنية تسمح للحياة الاجتماعية أن تأخذ كافة معانيها. ومنه فنظرية الاتفاق تبين أو تشرح بأن داخل كل "مدينة" أو "عالم" المبررات التي تسمح ب بروز أو ظهور الخلافات، ثم بفهم الأسس التي تبني عليها الاتفاقيات والتسويات عند التفاوض والدخول في مفاوضات.⁽¹⁰¹⁾

يتبين من خلال الطرح الذي قدمته مقارنة الاتفاقيات، بلن التنظيم الذي يتشكل في الواقع من عدة عوالم مختلفة، وبداخلها المبررات التي تؤدي إلى ظهور الخلافات فيما بينها، يحتاج كي يستمر إلى توصل هذه العوالم باعتماد التفاوض إلى بناء التسويات الضرورية، التي تمر ليس عبر اللجوء إلى مبدأ أسمى مشترك، و لكن من خلال إيجاد طريقة العمل التي تسمح بتحقيق رغبة الأطراف المعنية. ولذلك ستبقى الاتفاقيات التي يتم التوصل إليها بين هذه العوالم المختلفة، اتفاقيات مؤقتة على علاقة مباشرة بالأشخاص وبالوضعيات التي أملتتها. ومن ثمة فهي كاتفاقيات غير قابلة للتعميم، أو للعمل بها كقاعدة عامة صالحة على الدوام، رغم استمرارها لمدة طويلة نسبيا، بما أنها تشكل المشترك القائم ما بين العوالم الحاضرة. وإذن تكون هذه الأطراف المختلفة، أو هذه العوالم ذات المصالح والاهتمامات المتباينة، على حسب وجهة نظر مقارنة الاتفاقيات مضطرة إلى البحث عن القاسم المشترك، الذي يحول الواقع إلى عمليات معادلة، تسمح بالتقريب بين مواقف هذه الأطراف المتباينة، وهذا ما يعني بأن على المسيرين الابتعاد عن قواعد التسيير الكلاسيكية التي تقوم على إصدار التوجيهات والأوامر إلى المستويات المختلفة من أجل التنفيذ، وتعويضها بقواعد عمل جديدة مغايرة تهدف إلى بناء الاتفاق الجماعي الذي تقبل به الأطراف المشاركة فيه، على اعتبار أنه يسمح لها بالتنسيق فيما بين مصالحها المتناقضة، بسبب تعارض منطق الفاعلين الذين يجدون أنفسهم مضطرين لأن يكونوا إلى جانب بعضهم البعض بغية إشباع حاجاتهم ورغباتهم الخاصة.

— نظرية الترجمة: (مركز علم الاجتماع للتجديد) Centre Sociologique de l'innovation

قام كل من "ميشال كالون" « Michel Callon » و"برونو لتور" « Bruno Latour » منذ الثمانينيات من القرن الماضي بتطوير مركز مختص في علم اجتماع التجديد (C.S.I) المدرسة العليا للمناجم بباريس.

وقدحاولا انطلاقا من بعض الدراسات الميدانية وضع علم اجتماع حول العلوم والتقنيات. ولقد أدت بهما مقارنتها لموضوع التجديد والتقنيات إلى التجديد في التحليل المهتم بالتجديد التكنولوجي، وإلى التأكيد على الطابع الديناميكي للتنظيمات فيما يتعلق بقدرتها على التجديد، وعلى ارتباط تطورها بهذه القدرة لديها. وتهدف نظرية الترجمة التي قام بوضعها كل من « Callon » و « Latour » إلى توضيح شروط الانتاج، وانتقال التجديد التقني والمعارف العلمية، حيث حاولا أن يوضحا بأن الاعداد للتجديد يجب أن يتجاهل الحدود التنظيمية.

هذا وقد حاولا انطلاقا من ذلك البرهنة على قابلية نظريتهم للتطبيق لتحليل التنظيمات، من خلال الدراسة التي قام بها « Callon » حول إعادة زرع قواقع سان جاك « Les Coquilles Saint Jacques » بخليج « Saint Brieux » بفرنسا. حيث لوحظ بأنه ومنذ بداية السبعينات من القرن الماضي بروز ظاهرة جديدة تمثلت في الاختفاء التدريجي لهذه القواقع من خليج "سانت بريو" " Saint Brieux " وهي القواقع التي كانت قد اختفت تماما بمرسى « Brest » بسبب الصيد الكثيف وأيضا بسبب Les Prédateurs. لذلك قام المركز الوطني لاستغلال المحيطات بإطلاق برنامج واسع للدراسة والبحث بغرض الكشف عن مدى امكانية تكييف التقنية اليابانية الخاصة بتربية قواقع سان جاك مع الظروف بفرنسا. ضمن هذا السياق أوضح "كالون" وذلك سنة 1986، بأن نجاح مثل هكذا مشروع يبقى متوقفا على جمع غير مسبوق بين عدد من الفاعلين ، ويتعلق الأمر بكل من: العلماء، البحارة الصيادين ، السلطات العمومية، و قواقع سان جاك ذاتها. فإنتاج معارف جديدة حول قواقع سان جاك ونجاعة مشروع البحث مرتبطين في الواقع بالقدرة على التجديد والتعاون بين جميع فئات الفاعلين: البشرية أو الانسانية منها وغير البشرية أو غير الانسانية.

ومن أجل تجنيد الجميع، سيقوم الباحثان بعمل ما أطلق عليه « M. Callon » "سلسلة ترجمة". حيث يعنيمفهوم " الترجمة" إلى: أن ما هو بالنسبة للباحثين مسألة معارف اساسية حول قواقع سان جاك يجب أن يترجم فيما ما هو مسألة حياة اقتصادية « Survie économique » بالنسبة للبحارة الصيادين ويترجم لدى السلطات العمومية فيما يسمى بـ « Image de marque » "الصورة المميزة" للمنطقة وبهذا المعنى فقط تكون لمشاريع البحث شرعيتها، وتصبح أساسية، وضرورية لجميع فئات الفاعلين. وفي مثل هذا الوضع يصبح الباحثون هم الناطقون باسم هذا المجموع المتباين « Hétérogène » لأنه يمكن هذه الفئات المختلفة من الاتصال فيما بينها أو بين بعضها البعض.

فالترجمة « La traduction » كما يشرحها « Calon » عبارة عن نقل Déplacement أو تحريك منطلق الفعل الابتدائي للفاعلين نحو إعادة تحديد للأدوار، وفي هذه الحالة يصبح الصيادون ويطلب من الباحثين ملاحظين مهتمين بحركات قواقع سان جاك، كما يقومون بزراعة أو تربية قواقع سان جاك، ويصبحون بالتالي وبشكل تدريجي مربين. إن عمليات الترجمة هذه، أو سلسلة الترجمة، التي تمر بهذا التجمع المستحدث تسمح ببروز ما يسمى "شبكة سوسيو- تقنية" التي يمكن تعريفها بأنها: "مجموع لمسار، سير، سلوك بين مختلف الفاعلين في الجانبين البشري وغير البشري، الموجودين في ارتباط فيما بينهما".

وأما مفهوم أو مصطلح "الشبكة السوسيو- تقنية" فيبين بأن انتاج التجديد، يحتاج إلى توسيع معتبر للعلاقات والجمعيات التي لا يمكن الاستغناء عنها من فئات الفاعلين ذوي صفات مختلفة ومتباينة. ويبين مثال قواقع سان جاك مدى أهمية تجاوز الحدود التنظيمية من أجل ادخال فئات جديدة من الفاعلين للسماح لشروط التجديد بالبروز أو الظهور. وأما الجديد في الطرح، فيمكن في ادخال كيانات غير بشرية وربطها بالبشر بواسطة علاقات متنوعة. وبحسب « Callon » فإن هذه الكيانات المختلفة تصف، أو تتعدت هوية بعضها البعض، علاقاتها، كما مصالحتها المتغيرة، أو غير الثابتة.⁽¹⁰²⁾

بمعنى أن استمرار أي تنظيم يوجد في علاقة وطيدة بقدرته على التجديد، وعلى إدارة التغيير، وهي النقطة المحورية أو القضية الجوهرية التي عمدت مقارنة الترجمة إلى الاهتمام بها، في محاولة لتحليل أبعادها، ارتباطاتها، وتبادلاتها من خلال تناولها بشكل خاص لمفهومي: "الشبكة" "Le Reseau" "الترجمة" "Traduction". حيث تعني الشبكة: "التنظيم الذي يجمع ما بين الإنساني وغير الإنساني في إطار عملية تبادلية" وأما "الترجمة": فتعبر عن قيام علاقة متسلسلة بين عدة أطراف ترمي جميعها إلى الربط ما بين شروط مقدمة، وبين رهانات تبدو في الظاهر غير قابلة للخضوع لقياس موحد أو مشترك، وإلى إقامة رابط بين نشاطات متنافرة، بجعل الشبكة تعمل على تنفيذ مهامها بمهارة وفعالية. وبما يفيد بأن الوحدة المرجعية لم تعد التنظيم، وإنما نظام من العلاقات المنسقة ما بين مختلف الأطراف الداخلة في هذا النظام.

— نظرية منطق الفعل لـ : "فليب برنو" « P- Bernoux » :

"فليب برنو" عالم اجتماع، مختص في تحليل المنظمات، ومدير مركز البحوث والدراسات العلمية بباريس. أستاذ سابق بمعهد تكوين المهندسين بـ "ليون" مراكز التكوين المستمر وبعدد من المؤسسات الفرنسية. له عدة مؤلفات من بينها كتابه "علم اجتماع المؤسسات" (1995) الذي حاول فيه إعداد شبكة لتحليل منطق الفعل داخل التنظيمات، بغرض شرح تنوع الترجمات الممكنة للظواهر الملاحظة، واقتراح طريقة جديدة في البحث، يسمح فيها للباحثين بصياغة مفاهيم، أو باستخدام مفاهيم يمكن استنباطها من نظريات مختلفة، بل وقد تكون مناقضة لبعضها البعض.

حاول " برنو " على مدى ما يزيد عن الثلاثين سنة من الملاحظة والتقصي داخل المؤسسات أن يطرح نظريته في سوسيولوجيا الفعل القائمة على التفاعل بين الاجبار والاختيار أو التصرف الذاتي، أن يرصد حالة معارفنا حول العوامل المحددة للتغير ووزنها (الضرورات الاجتماعية، الاقتصادية ، التقنية، المؤسسات، الفاعلون...) وأن يصف التحولات الجارية بغية استخلاص نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تصور فعل التغير وسيره.

كذلك سعى "فليب برنو" إلى شرح بأن تحديد المعنى الذي يعطيه كل فاعل لفعله من خلال ما أسماه "منطق الفعل"، هو الطريقة لتحديد المعنى الذي يعطيه كل فاعل لفعله. وبالنسبة لـ "برنو" فإن بناء الاتفاقات، اعادة بناء الهويات، انتاج المعايير وسلوكيات الملاءمة، تنتج عن الطريقة التي يمثل بها الفاعلون أدوارهم، ومكانتهم داخل التنظيمات، وعن الأخذ بعين الاعتبار لمساواتهم السابقة ووضعية الفعل التي يوجدون فيها. فالمعنى الذي يعطيه الأفراد لأفعالهم يتم خلقه بواسطة أنظمة التمثيلات لدى هؤلاء الأفراد، وكذا وضعياتهم الاجتماعية.

بتعبير آخر لا يتصرف الفاعل بالنظر إلى وضعيته، ولكن أيضا بالنظر إلى خبراته وذاكرته. باختصار "منطق فعل" فاعل ما، هو نتاج لماضيه، ولممارسته الفعلية لعمله من خلال وضعيات العمل. ومن تم وحسب فهم " برنو " لمنطق الفعل، فإن الصراع بين الفاعلين ناتج في الواقع عن التمثيلات المختلفة للضغوط وللوضعيات الاجتماعية.

إن فكرة " برنو " تكمن في أن ترجمة منطق الفعل بفهم الكيفية أو الطريقة التي ينمو بها كل واحد أمام مشكلة معينة، ليست فقط حسب الفعل الذي هو فيه فقط، ولكن أيضا في لعبة السلطة، كما عوالمه وماضيه المتشكل بصفة جوهرية من تمثيلاته الخاصة.⁽¹⁰³⁾

— نظرية التشكيل لـ "أنطوني جيدنز" «Théorie de la Structuration» A- Giddens : «

"أنطوني جيدنز" أستاذ لعلم الاجتماع، ومدير مدرسة لندن للاقتصاد، وهو أيضا باحث له مؤلف شهير صدر تحت عنوان "تشكيل المجتمع"، سنة 1984، وترجم إلى الفرنسية سنة 1987. هو كتاب نظري بحث حاول فيه المزوجة بين علم الاجتماع البنوي الاجتماعية وعلم اجتماع فعل الفاعلين. يعلن فيه استنباهه من الانقسان القائم في النظرية السوسيولوجية بين البنائية - الوظيفية وعلن اجتماع التفسيري مؤكدا على أن الفروقات بينهما ليست معرفية ولكن انطولوجية، ولذلك فإن أحد أهداف نظرية التشكيل وضع حد نهائي لكل هذه المساعي ذات البناءات الامبراطورية حيث تفرض الوظيفية البنائية هيمنتها على ما عو موضوعي بينما يفرض علم اجتماع التفسيري عيمنته على ما هو ذاتي. وعليه تقترح نظرية التشكيل فكرتها حول أن المجال الأساسي للدراسة في مجال العلوم الاجتماعية ليس خبرة الفاعل الفرد ولا أي شكل وجودي للكليات الاجتماعية، ولكن الممارسات المنتظمة عبر الزمان والمكان.

1 مفهوم البناء، والبنوي:

حاول " جيدنز " أن يتناول البنى الاجتماعية من زاوية الحركة، واقترح تجاوز الطرح الكلاسيكي للثنائية ما بين وجهة نظر الفرد، والمعوقات البنيوية، والنظر إليها على أنهما قطبين متضامين لثنائية واحدة وديالكتيكية.

ويعرف البناء هنا على أنه عبارة عن تقدم، أو سير العلاقات الاجتماعية التي تبنى في الزمن، وفي المجال من خلال ثنائية البنيوي. وأما ثنائية البنيوي فتتناسب مع نظرة دائرية لبناء العالم الاجتماعي حيث أبعاده البنائية موجودة قبل الفعل كشروط للفعل، وموجودة بعد الفعل كنتاج لهذا الفعل.

2 ثنائية البنيوي:

يعني هذا بالنسبة لـ " جيدنز " بأن البنيوي مؤهل ومعيق في ذات الوقت وهو يحيل إلى مفهوم الكفاءة والمعوقات مثال: (تعلم اللغة الأم يعيق قدراتنا على التعبير ولكنه بذات الوقت يعطينا كفاءة ويجعل مجموع من الأفعال والتبادلات ممكنا).

وبالنسبة لنظرية البناء فإن الفاعلين الاجتماعيين ذوو كفاءات، وهي تركز على قدرة تأملية لدى الفاعلين الذين يخوضون سلوكيات يومية. بمعنى أنهم "قادرين على فهم ما يقومون به أثناء قيامهم به".

إن نموذج التشكيل لـ "جيدنز" يتضمن إعادة ترجمة، أو تفسير لمفهوم المعوقات البنائية، ومفهوم كفاءات الفاعلين. والمعوقات البنائية كمفهوم لا تفسر سلوك الفاعل إلا في حالة طابق سلوكه مما يستدعي ادخال مفهوم كفاءة الفاعلين من أجل تفسير الأسباب التي تدفع بالفاعلين إلى إتقان الأفعال التي يقدمون عليها.

3 مفهوم الكفاءة الاجتماعية:

بالنسبة لـ "جيدنز" الكفاءة الاجتماعية ذات مستوى تطبيقي بالخصوص، ثم إن تحليل وتفسير السلوكيات الاستراتيجية يحتاج إلى ملاحظة فعل الفاعلين. وأما عندما يتعلق الأمر بتحليل المنظمات، فإن هذا الطرح يعني بأنه من الأساسي تحديد السياق الذي يجري فيه فعل الفاعلين لاجتياز فعلي لاتجاه ومعنى الفعل.

4 النتائج غير المقصودة للفعل الاجتماعي:

يؤكد "جيدنز" كذلك على النتائج غير المقصودة لفعل الفاعل في بعض المواقف أو الحالات، وهذا ما يشكل أحد الحدود الأساسية لكفاءة الفاعلين الاجتماعيين، ولذا يقترح "جيدنز" ديالكتيك بين المقصود وغير المقصود، مادامت الأفعال غير المقصودة تتم ضمن سلسلة من الأفعال المركبة، التي تنحو إلى الإفلات من الفاعل، وحمل الفعل إلى مدى أبعد منه (مثال: النور، والسارق عندما يدخل صاحب البيت يشغل النور، فيهرب السارق، الذي تمسك به الشرطة وتدخله السجن، مع العلم بأن هدف الفاعل وهنا صاحب البيت من وراء اشعال النور، لم يكن سوى انارة الغرفة، لكن حدثت جراء ذلك الفعل سلسلة من الأفعال غير المقصودة من وراء الفعل. وعموما فإن فكرة "جيدنز" هي التأكيد بأنه من الأساسي تصور الأفعال من وجهة نظر كلية. (104)

مع العلم أن " جيدنز " قد مال إلى استخدام مفهوم " القوة " بمعنى القدرة التحويلية للفعل الانساني وهي قدرة الفاعل على التدخل في سلسلة من الوقائع، بحيث يفضي هذا التدخل إلى تغيير مسارها، وهي بذلك تمثل الممك الذي يتوسط النوايا والرغبات والتحقيق الفعلي لنتائج المستهدفة.⁽¹⁰⁵⁾

وبالنهاية تعد نظرية البناء محاولة لتجاوز التعارض القائم بين وضع بنيوي يتصور الحياة الاجتماعية على أنها محددة ببنى اجتماعية غير شخصية وموضوعية، ووضع انساني، وجودي، يتصور الحياة الاجتماعية كنتاج ذاتي غير موضوعي للفاعل الفرد.

قائمة الهوامش والمراجع المعتمدة:

Jean Michel Plane : opcit, pp 88-90. :(100)

(101):لمزيد من التفاصيل حول الاشكاليات، الفرضيات، و الأفكار الأساسية حول المدن، أو العوالم، المبدأ الأعلى المشترك، "العظمة" علاقة العظمة" و غيرها من المفاهيم الأخرى التي تتمحور حول هذه العوالم المختلفة و الصراع فيما بينها يمكن العودة إلى : Luc Boltanski, Laurent Thévenot : De La Justification les économies de la grandeur ,Gallimard, paris, 1991.

M.Callon : « Eléments pour une sociologie de la traduction la domestication des coquilles :(102) saint- Jaqueset des martins-pêcheurs dans la baie de saint Briec » in Année Sociologique, 1986, pp 169-208.

Jean Michel Plane : opcit, p92. :(103)

ibid, pp 94,95.:(104)

(105):اعتماد محمد علام: مرجع سابق، ص ص 69-72.

الفهرس

الصفحة	العنوان
11-3	ا. مدخل لنظريات التنظيم.
6-4	- بعض المفاهيم الأساسية.
11-6	- حول مفهوم التنظيم: (التصنيفات، المكونات، الخصائص.... إلخ).
49-14	II. النظريات الكلاسيكية حول التنظيم.
13	- تمهيد
22-14	- المجتمع الصناعي والحاجة إلى التنظيم أو ممهّدات ظهور نظريات التنظيم الكلاسيكية
29-24	1. فريدريك تايلور: نظرية الإدارة العلمية.
24	- مبادئ الإدارة العلمية
27-26	- أهم المفاهيم التي تتطوّر عليها نظرية الإدارة العلمية
29-27	- مساهمات وحدود النموذج التايلوري
33-31	2. هنري فورد والفوردي.
31	- أهداف النموذج الفوردي
32	- مبادئ النموذج الفوردي.
33	- مساهمات وحدود النموذج الفوردي.
37-35	3. هنري فايول: الإدارة الصناعية.
35	- أسس التفكير عند هنري فايول.
36-35	- مفاهيم ومبادئ القيادة عند فايول.
37	- مساهمات وحدود الإدارة الصناعية.
45-39	4. ماكس فيبر: وترشيد التنظيم: نظرية البيروقراطية
39	- أعمال ماكس فيبر (تذكير)

42-40	-أسس السلطة داخل التنظيم
44-42	- النظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر
44	- مزايا التنظيم البيروقراطي
45-44	- ماكس فيبر والنموذج المثالي للتنظيمات البيروقراطية
117-49	III. النظريات الحديثة حول التنظيم
	- تمهيد
55-50	1. مدرسة العلاقات الانسانية
50	أ/ جورج التون مايو (1880-1949)
51-50	أ/ جورج التون مايو (1880-1949) تجارب مصانع هاوتورن والتحقيق الميداني لوسترن الكترك
53-52	ب/أثر روح هاوتورن " الجماعة والقيادة "
54-53	ج/التربط بين العوامل التقنية والانسانية ومنطق المؤسسة
61-57	2. ديناميكية الجماعات وأنماط القيادة
59-57	- كيرث ليفين : مقاربات القيادة- اشكالية ديناميكية الجماعات
61-59	- رنسيس ليكرث : مبدأ علاقات التكامل أو نظرية الدافعية
63-61	3. نظرية الحاجات والدوافع
63-61	- أبراهامازلو: هرم الحاجات
65-63	- دوغلاس ماك غريغور: نظرية X و y أو البعد الانساني في المؤسسة
67-65	- فريدريك هارزبورغ: نظرية العاملين
85-69	4. نظريات التنظيم المعدلة
69	- تمهيد
73-70	- نظرية التنظيم الاجتماعي باك
78-73	- كريس أرجيريس ونظرية التناقض بين الفرد والتنظيم

85-78	5. نظرية اتخاذ القرار
82-80	- عناصر نظرية سيمون في التنظيم
84-82	- أساليب التأثير على سلوك أعضاء التنظيم
95-86	6. النظرية الموقفية حول التنظيم
88-86	- أبحاث وإسهامات: برنز و ستوكر
90-89	- أعمال لورنس ولورش والنظرية الموقفية البنائية
91-90	- جوان وود ورد وتأثير التكنولوجيا على بنية التنظيم
93-92	- نظرية أستون Aston
96-95	7. المقاربة السوسيو-تقنية حول التنظيم
95	- مبادئ المدرسة السوسيو-تقنية
99-96	- تجارب إمري وتريست (معهد تافستوك)
109-101	8. النظريات السوسيولوجية حول التنظيم
102-101	- التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزيه و إرهارد فريد بورغ
103-102	- الروتين - مصدر الروتين - مظاهر الروتين - آثار الروتين داخل الأجهزة البيروقراطية
104	- مفاهيم التحليل الاستراتيجي للتنظيمات
106-105	- مناطق الشك والتردد
107	-رونوسانسوليو : الهوية في العمل
119-110	9- النظريات السوسيولوجية الجديدة حول التنظيم
113-111	- مدرسة التعاقد أو الاتفاق
114-113	- نظرية الترجمة
115	- نظرية منطق الفعل
117-116	- نظرية البناء والتركيب

قائمة المراجع:

أ -باللغة العربية:

- 1 أحمد ماهر: الادارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
- 2 أحمد مصطفى خاطر: الادارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003.
- 3 اعتماد محمد علام : دراسات في علم اجتماع التنظيمي، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، ط1، 1994.
- 4 أمين سعيد عبد الغني: إدارة المؤسسات الاعلامية في عصر اقتصاد المعرفة، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، ط1، 2006.
- 5 جلال خلف السكارنة: القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 1، 2010.
- 6 جواد نبيل : ادارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، بيروت، ط1، 2007.
- 7 حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 8 حسين محمود: تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دارمكتبة الجامعة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006.
- 9 حسين عبد الحميد رشوان: علم اجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004.
- 10 خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط4، 2009.
- 11 خليل محمد العزاوي: ادارة اتخاذ القرار الاداري، دار كنوز، عمان، ط1، 2006.
- 12 ربحي مصطفى عليان: أسس الادارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007،
- 13 رعد حسن الصرن: نظريات الادارة والاعمال: دراسة لـ 401 نظرية في الادارة وممارساتها ووظائفها، دار الرضا للنشر، دمشق، ط1.
- 14 سعد عيد مرسي بدر: الايديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000.
- 15 صبحي جبر العنبي: تطور الفكر والأساليب في الادارة ، دار حامد، عمان، ط1، 2005.
- 16 صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للكتاب، الاسكندرية، ط1، دس ن.

- 17 - طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة ، ط 1 ، 2007 .
- 18 - عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الادارة، مفاهيم وقضايا، دار المعارف، القاهرة، 1985.
- 19 - عبد الوهاب محمد السويسي: المنظمة (المتغيرات، الأبعاد، التصميم) دار النجاح للكتابالأردن، ط1، 2009.
- 20 - عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004.
- 21 - عامر الكبيسي : الفكر التنظيمي، دار الرضا للنشر، دمشق، ط1، 2004،
- 22 - عصفور محمد شائر: أصول التنظيم والأساليب ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1 1999.
- 23 - علي محمد منصور: مبادئ الادارة (أسس ومفاهيم) مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط 2، 2004.
- 24 - علي السلمي: تطور الفكر الاداري، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980،
- 25 - علي عبد الرازق جلبي: علم اجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- 26 - علي غربي وآخرون : تنمية الموارد البشرية دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1 ، 2007.
- 27 - فريد فهمي زيارة: وظائف الادارة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 28 - فليب سادلر: القيادة (ترجمة: هدى فؤاد محمد) مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط 1 ، 2008.
- 29 - قيس محمد العبيدي: التنظيم، المفهوم، النظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، مصر، 1999.
- 30 - محمد عبد المولى الدقس: علم اجتماع الصناعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
- 31 - محمد على محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2001.
- 32 - محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2010، 4.
- 33 - محمود كفاوين: إدارة المؤسسات الاجتماعية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2010.

- 34 - محفوظ جودة وآخرون : منظمات الأعمال، المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2008.
- 35 - مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، عالم الكتاب الحديث، عمان، ط1، 2002.
- 36 - هاني عبد الرحمن صالح الطويل: الادارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

ب باللغة الفرنسية:

- 37- Lusin Bagla-Gokalp: Sociologie des organisations, La Decouverte, Paris, 1998
- 38- Mary Jo Hatch, théorie des organisations de l'intérêt de perspectives multiple traduit de l'anglais par (christine Delhaye) révision, Scientifique de Michel de Coster et Annie, De Boeck Université Paris, 2000.
- 39- Michel Foudriat: Sociologie des organisations, edit Pearson Education, Paris, 2007, 2^eedit.
- 40- M .Callon : « Eléments pour une sociologie de la traduction la domestication des coquilles saint- Jaques et des martins-pêcheurs dans la baie de saint Brieuc » in Année Sociologique.
- 41- Christian Thuderoz : Sociologie des entreprises, La Decouverte, Paris.
- 42- Philippe Bernoux : La Sociologie des organisations, seuil, Paris, 2004.