

نظريات التنظيم

الدكتور رباح حبيطة



نظريات التنظيم

الدكتورة: رحالي حجيلا

مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع

EURL KOUNOUZ EL-HIKMA

1438هـ / 2017م

نظريات التطير

المؤلف: رحالي حبيطة

رقم الإيداع القانوني: السداسي الاول - 2017

978-9947-60-023-8

العنوان: حي المجاهدين رقم 22 بن عكنون - الجزائر

الجوال 0556 01 36 02

الموقع الإلكتروني: www.kounouzelhikma.net.dz

البريد الإلكتروني: kounouzelhikma@yahoo.fr



اهداء

اهدي ثمرة جهدي الى

نور عيني...

ملك روحي...

ابني العزيز "محمد عقيل"

اللهم احفظه وبارك لي في

الدكتورة رحالي حجييلة

ديسمبر 2016

مقدمة:

يعد الاهتمام بالدراسة للمنظمة وللتنظيمات حديثا الى حد ما ولكن بداية الاهتمام بهذا الميدان استرعت اهتمام العلماء منذ فترة زمنية بعيدة، وخاصة لدى علماء الاجتماع الأوائل ونذكر منهم على سبيل المثال سان سيمون الذي كان مهتما بتتبع تطور الأنماط التنظيمية الحديثة، محاولا تحديد بعض خصائصها، مع تأكيده على أهميتها الأساسية في المجتمع، بعدما رأى ضرورة إعادة بناء التنظيم الاجتماعي لكي يستوعب التغيرات التي شهدتها المجتمع الحديث ويصبح مبنيا وفق التنظيم المعقلن والرشيد مبينا ذلك من خلال قوله ان "مجتمع الغد لن يعتمد على الأساليب الإدارية المتبعة فيه على القهر او القوة، كما ان سلطة الهيئة الإدارية العليا لن تقوم على المولد او الوراثة، وإنما ستركز على المعرفة العلمية والخبرة الفنية" (1) قد اعتبر سان سيمون ان التنظيم الحديث يمثل افضل اسلوب ممكن لرفع الكفاءة في الاداء وهو القادر على تخليص الانسان من سيادة التقاليد وقد اشار في ذلك الى الارتباط العضوي بين بروز العلم الحديث والانفتاح على العالم، وما صاحب ذلك كله من نمو تنظيمي، وليست مبالغة لما نقول ان ماركس فيبر هو اول من قدم صياغة منظمة للبناءات التنظيمية، وذلك بتحديد الخصائص العقلية والقانونية للتنظيم الحديث مدركا بذلك اهمية الخبرة والمعرفة الفنية المنظمة للمجتمع الحديث، كما اهتم بمعالجة العلاقة بين التنظيمات والبناء الاجتماعي، حيث اعتبر البيروقراطية تمثل اكثر صور التنظيم كفاءة وعقلانية.

ما زالت دراسة التنظيمات تشغل بال المفكرين في علم الاجتماع وأنها مازالت تشكل الاطار العام الذي يؤثر على نمط الحياة وأساليب المعيشة والعمل وجميع جوانب وأنشطة المجتمع الحديث بل وقد تعاضم دور التأثير التنظيمي بشكل كبير في حياتنا اليومية الحالية، ويرجع السبب الحقيقي في ذلك الى طبيعة التطور الكبير الذي عم وشمل جميع مرافق الحياة العصرية، وادى في ذلك الى بروز ونشوء اشكال جديدة من التنظيمات وخاصة ما اصبح يسمى بتنظيمات الاتصال والإعلام والتكنولوجيات الجديدة، والتي بدورها انجبت اشكالا جديدة من التنظيمات وأعدت تشكيل البناءات والعمليات التنظيمية لكثير من انماط التنظيمات في ايامنا

1 محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم "مدخل للتراث و المشكلات والموضوع والمنهج"، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ط3، 1986، ص44.

الحالية، وبذلك فقد ازدادت هذه التنظيمات تنوعا واختلافا وزادت تطورا وتعقيدا وشملت العديد من التنظيمات منها الاتصالية والإعلامية والموصلات والرعاية الاجتماعية وحتى العسكرية.

وفي العصر الحديث تزايد وجود التنظيمات وتعاضم حجمها وازدادت تعقيدا وأصبحت ذات فعالية وكفاءة أكثر ومع تعاضمها ازداد التداخل بين مفاهيم مشابهة مثل البيروقراطية والمنظمة والمؤسسة والهيئة والتنظيم، وتدل كثرة المسميات والمصطلحات التي تستعمل للتعبير عن مفهوم التنظيم، مثل المؤسسة والمنظمة.....الى هيمنة الطابع التنظيمي الذي يعتبر ابرز سمات العصر الحديث (1)

لذلك يعتبر مجتمعنا المعاصر مجتمع التنظيمات المعقدة وذلك وفقا لما تقوم به من تأثير كبير في تشكيل اساليب الحياة وجميع انشطتها بدون تمييز سواء منها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعسكرية والدينية، وكما اصبحت تمثل هذه التنظيمات القوة المؤثرة في تكوين جميع نشاطات الحياة المختلفة، وتشكيل سلوك افراد المجتمع سواء داخل التنظيمات او خارجها أي في جميع مناحي الحياة، بحيث لا يمكن لفكرة او تصور ان ينجح ويصبح مجسدا واقعيا من غير ان يقام ويشكل له تنظيما، من خلاله تكسب الفكرة الحياة والممارسة، يمكن ان نطلق على العصر الذي نعيش فيه بأنه عصر التنظيمات، وهذا ما حذى بعض الكتاب ان يسميه بالمجتمع التنظيمي، لكن قبل البداية سنتطرق الى تعريف النظرية وإعطاء المفهوم العام لتنظيم.

1اطلعت لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1993، ص.4.

اولا: النظرية:

1-تعريف النظرية:

هدف العلم دائما هو فهم العالم الذي يعيش فيه الإنسان، ووسيلة العلم الى تحقيق هذا الفهم هو تجميع الحقائق التي تصف جوانب مختلفة من ظواهر الحياة والعمل على اكتشاف العلاقات بينها فيما يسمى بالنظرية.

ويستخدم تعبير النظرية استخدامات متباينة، فالبعض يعرف النظرية بأنها عكس الحقيقة، ويميل البعض الى فهم النظرية باعتبارها عملية تخمين علمي الى ان تثبت صحة هذا التخمين تصبح النظرية عندئذ حقيقة، وهناك من يرى بان الحقيقة ثابتة ومؤكدة لا تحتمل الشك واضحة المعنى، بينما النظرية غير مؤكدة وبها غموض.

وامتدادا لهذا التفكير غير الصحيح بخصوص النظرية، هناك من يقصر استخدامها على الفلاسفة مستبعدا ان تكون هناك طريقة نظرية علمية.

ولكن اذا نظرنا الى الاسلوب الذي يعمل به العالم لاكتشفنا الاقي:(1)

-ان النظرية والحقيقة لا يتعارضان بل هما مرتبطان بشكل وثيق.

-ان النظرية ليست تخمين او ضرب بالرمل بل هي محاولة علمية للكشف عن ظاهرة ما.

-ان العلماء يهتمون بالنظرية قدر اهتمامهم بالبحث عن الحقيقة ذاتها.

وعلى هذا الاساس نرى ان الاستخدام العلمي الصحيح لتعبير النظرية هو انها المشاهدة التي يمكن التحقق منها وبالتالي فان:

مفهوم النظرية يشير الى العلاقة بين الحقائق او ترتيب الحقائق بطريقة مفهومة

ذات معنى.(2)

1 علي سلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص7.
2 مؤيد سعيد سالم، تنظيم المنظمات، دار عالم الكتاب الحديث، 2002، ص 8.

ان هناك عدد لا نهائي من الملاحظات او المشاهدات التي يتثبت العلماء من صحتها كل يوم، أي ان هناك عدد من الحقائق يتجمع كل يوم ليصف جوانب شتى من هذا العالم الذي نعيش فيه، ولكن مجرد التوصل الى تلك الحقائق المنفردة او المنعزلة لا يساعد على تنمية العلم المتكامل الذي يفسر الظواهر ويتنبأ بها.

لذلك فان تجميع هذه الحقائق والربط بينها بشكل متناسق سليم يساعد على زيادة فعاليتها وفائدتها في التفسير والتنبؤ، وهذا هو دور النظرية اذ بدونها لا يستطيع العلم ان يمدنا بالتنبؤات عن السلوك المستقبلي للظواهر.

وعلى هذا الاساس نستطيع القول بان النظرية هي تجميع وترتيب للحقائق المعروفة وتقديمها بشكل يجعل التفسير والتنبؤ ممكنين.

والنظرية بهذا المعنى اداة من ادوات العلم وهي تؤدي عدة وظائف هامة: (1)

-تعمل النظرية على تحديد الاهتمامات الاساسية للعلم حيث توضح انواع البيانات الواجب تجميعها.

-تقدم النظرية نظام فكري يمكن على اساسه تنظيم الظواهر وتصنيفها وإيجاد العلاقات بينها.

-تلخص النظرية الحقائق المتاحة عن ظاهرة معينة وفقا لمنطق معين.

-تعمل النظرية على التنبؤ بالحقائق وأشكال السلوك المستقبلي للظاهرة.

-تشير النظرية الى مواطن الضعف او القصور في المعرفة الانسانية في مجال اختصاصها.

من ناحية اخرى فان الحقائق تلعب دورا هاما في تكوين النظرية حيث انها: (2)

-تساعد على انشاء النظريات الجديدة اذ حين نحصل على بعض الحقائق التي تفسر ظاهرة لم تكن مفهومة من قبل فانه يمكن تكوين نظرية جديدة.

1عبد الله عبد الرحمن، علم الاجتماع النشأة والتطور، دار المعرفة الجامعية، الازارطة، 2005، ص10.

2عبد الله بالقاسم المعرفي، عباس عبد مهدي، مدخل الى الادارة التربوية، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، 1992، ص86

-تساعد الحقائق المكتشفة على اعادة صياغة النظريات القائمة وتعديلها بما يناسب مع مستوى المعرفة الجديد.

-تساعد الحقائق في رفض النظريات التي لا تتفق مع حقيقة الظاهرة.

-تعمل الحقائق على تغيير مراكز الاهتمام او التركيز في النظريات القائمة.

-تساعد الحقائق على توضيح النظرية وضمان شمولها.

من هنا نرى ان تكوين النظريات العلمية ودراستها يحقق فوائد اساسية في تطوير العلم والمعرفة الانسانية حيث ان للنظرية وظائف اساسية هي:(1)

-النظرية كأساس لتحديد مجال الدراسة.

-النظرية كأداة للتصنيف وتكوين المفاهيم.

-النظرية كأداة للتلخيص.

-النظرية كأداة للتنبؤ بالحقائق.

-النظرية كأداة لاكتشاف النقص في المعرفة.

2-انواع النظرية:

نستطيع ان نفرق اساسا بين نوعين من النظريات:

ا-النظرية الوصفية: هي التي تصف ما هو كائن فعلا، مثال ذلك حين تصف نظرية التنظيم كيف تعمل التنظيمات القائمة وما هي المتغيرات المحددة لسلوكها وطبيعتها العلاقات بين تلك المتغيرات.

ب-النظريات المثالية: فهي التي تصف ما يجب ان يكون، فهي مثالية بمعنى تحديدها لأنماط السلوك الواجب إتباعها، وعلى هذا فان النظرية البيروقراطية لفيبر هي نموذج للنظرية المثالية حيث تصف التنظيم الامثل او الواجب ان يقوم .

*ملاحظة: ولاشك ان التطور العلمي المفيد يبدأ عادة بتكوين نظريات وصفية ثم ينطلق منها الى تكوين النظريات المثالية.

1عبد الله عبد الرحمن، النظريات في علم الاجتماع- النظرية الكلاسيكية-دار المعرفة الجامعية، الازارطة، 2003، ص8

ثانيا: المفهوم العام لتنظيم:

لا يمكن لاي دارس او محلل للموضوعات الاجتماعية-الاقتصادية-المختلفة والمتنوعة مثل: العمل، التنمية، التطور، الرفاهية والاجتماعية، وغيرها من المواضيع التي تصب في وعاء تقدم وتطور المجتمعات، من تخطي موضوع التنظيم الذي بدونه لا يمكن لاي فرد او جماعة او مجتمع من بلوغ اهدافه كاملة وبأقل تكاليف وجهود ممكنة، ولجل هذا، فقد نشأ علم قائم بذاته سمي "علم اجتماع التنظيم" الذي يعنى اساسا بتحليل ومناقشة مختلف الطرق والوسائل العلمية، وكذا المبادئ والقواعد التي يستند اليها أي تنظيم رشيد.

ان المتصفح للتراث الفكري والنظري في هذا المجال، سيجد زحما كبيرا من التعريفات التي حاول اصحابها توضيح معنى التنظيم، فقد عرف مثلا انطلاقا من اعتبار التنظيم ذو دلالتين، فهو يدل من جهة الى المجموعات العملية، كالمصانع والنقابات والجمعيات المختلفة، أي المجموعات التي تسعى وراء اغراض معينة، كانتاج السلع او توزيعها، تنشئة البشر او ادارة اوقات فراغهم، وهو يدل من جهة اخرى على بعض المسالك الاجتماعية وبعض السياقات الاجتماعية، كعملية تنظيم هذه النشاطات المتعددة والوسائل الكفيلة بتحقيق الاهداف الجماعية، مثل الانتاج والتثقيف والتوزيع والتنشئة، وادماج مختلف الافراد ضمن وحدة متجانسة، ان غاية هذا التعريف هي التاكيد على ان مفهوم التنظيم يمكن ان يكون شاملا لكل المنظمات التي يحتويها المجتمع، او تلك الأنشطة والادوار الاجتماعية المختلفة، والعمل على التوليف بينها وتنظيمها حتى تؤدي دورا كاملا.

وقد يقول واحد منا، على سبيل المثال، ان مفهوم التنظيم في اوسع معانيه وصوره عكس الفوضى، بحيث يخضع لعمليات مرتبة ذات قواعد مضبوطة ومنظمة وهادفة، غايته تحقيق اسباب وجوده بكفاءة وفعالية.

وعلى اساس ان ميدان التنظيم متشعب وثري مما ادى بالعديد من العلوم الى تناوله بالشرح والتحليل المستفيض كل من وجهة نظره الخاصة، وملخص القول ان كلمة التنظيم تعني شيئين اساسين (وظيفة وشكلا).

-فالاولى هي عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الادوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم وانشاء شبكة

متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا ان يصلوا الى اهداف محددة ومعروفة لدى الجميع.

-اما الشكل (او الهيكل)، فيقصد به الجماعات والادارات والاقسام التي يعمل بها الناس، وكذا العلاقات التي تنظم اعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا الى هدف محدد(1)

و اجمالاً يمكن تعريف التنظيم على انه عبارة عن نظام يضم مجموعة من الانشطة المتناسقة ارادياً بين مجموعة من الافراد يعملون في اتجاه واحد، اي يعملون مع بعض بغية تحقيق اهداف محددة مسبقاً، يتولى عدد منهم او واحد من بينهم مهام توجيه ومراقبة نشاط المجموعة، حتى يتم انجاز الاعمال والمهام المطلوبة على الوجه الاكمل وبكفاءة وفعالية اكبر.

وبعبارة اخرى التنظيم هو:

-مجموعة من الافراد.

-يسعى لتحقيق اهداف معينة.

-سيادة التنظيم الرسمي لعلاقات الافراد فيها.

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

-تفاعل التنظيم مع البيئة.

و يقوم البناء التنظيمي للمنظمة على ثلاث ابعاد وتتمثل في العناصر التالية:(2)

1-التعقيد التنظيمي: بمعنى درجة التخصص وتقسيم العمل وعدد المستويات الهيراركية للتنظيم، والتعقيد التنظيمي من السمات الرئيسية التي تتميز بها المجتمعات المعاصرة، حيث نجد ان المنظمات الحديثة تضم الالاف من العمال والموظفين اضافة الى العديد من المستويات الادارية والتنظيمية.

1محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط3، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2003

2صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 35

ب-الرسمية: من العناصر الاساسية التي تبني عليها المنظمات الحديثة ايضا، عنصر الرسمية وهي مجموعة القواعد والاعراف التي تحكم الاجراءات او سلوك العاملين في التنظيم.

ج-المركزية: وتتعلق هذه الخاصية بسلطة اتخاذ القرارات.

الى جانب اخر يتميز التنظيم بخصائص التالية:

-تقسيم العمل والسلطة.

-وجود عدة مراكز لاتخاذ القرارات.

-استبدال العاملين.

ثالثا:النظريات التنظيمية:

إن الإسهامات التي قام بها العديد من رواد الإدارة والتنظيم عبر التاريخ، كانت تهدف إلى تطوير نظرية عامة عن التنظيم تستطيع أن تفسر مختلف جوانب النسق التنظيمي ككل والقوى المؤثرة فيه.

1- أنواع أو أشكال التنظيم:

نستطيع القول الآن وبعد كل الدراسات والبحوث التي تمت في ميدان التنظيم والتنظيمات، إن كل منظمة مهما كان طابعها تحتوي بداخلها على نوعين من التنظيم: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

و الاساس في تقسيم التنظيمات الى منظمات رسمية وغير رسمية هو درجة هيكلية المنظمة، فكلما كانت المنظمة ذات هيكل تنظيمي واضح ومستويات ادارية محددة وخطوط اتصال راسية وافقية معروفة، واحيانا مكتوبة وسلطات ومسؤوليات الافراد محددة بشكل دقيق، كذلك معرفة لمن يكون الفرد مسؤول عن اعماله، واتجاه المنظمة للاستمرار لتحقيق اهداف محددة، كلما اتجهت المنظمة ان تصبح منظمة رسمية، في حين اذا كانت المنظمة ذات اهداف وقتية قابلة للتغيير وهيكلها التنظيمي في حالة تغيير مستمر، ولا يوجد خطوط واضحة للسلطات والمسؤوليات واحيانا غير مكتوبة، وكلما قلت المستويات الرئاسية فيها كلما اتجهت المنظمة للتمتع بخصائص المنظمة غير رسمية.

1-التنظيم الرسمي: (1)

إن للتنظيم الرسمي ميزة وهو أنه أعطى كيانا هيكليا للمهام التنظيمية في الإدارات بتحديد الواجبات والمسؤوليات، التنظيم الرسمي ضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهو ضروري بسبب أن طبيعته غير شخصية ومنطقية وذات كفاية، أي أن التنظيم يمكن أن يعمل بدرجة عالية من الكفاية حينما نعزل النزوات الفردية والعواطف والتحييزات عن الأنشطة الرسمية، وبذلك يمكن القول أنه بتحديد الأعمال الرسمية والأدوار التي يجب أن يؤديها الأفراد في شكل مجموعة من الحقوق والواجبات فإن العنصر الفردي في التفاعل الاجتماعي يخفض كثيرا، إن التنظيم الرسمي هو الوحيد الذي يمكن تجسيمه في شكل خرائط تنظيمية، وإن التنظيم الجيد هو الذي يتم بالكامل على أساس النموذج الهيكلي الموضوع، وهو مرن وهدفه الرئيسي هو تحقيق أهداف التنظيم ويترب على ذلك أنه حينما ينجح التنظيم في تحقيق أهدافه فإن العاملين تلقائيا يحققون أغراضهم الشخصية، أو بعبارة أخرى فإن العاملين ذوي الكفاية يكونون تنظيميا ذوي فعالية والعكس صحيح، واستطرادا لما ذكر فإن ما يعتبر جيدا للتنظيم في المستقبل القريب والبعيد يعتبر كذلك جيدا للأفراد العاملين فيه، حيث أن التنظيم الرسمي يصمم بغرض إخضاع الإنتاج للتخطيط المنطقي فغالبا لا يتم التنفيذ على حسب الخطة الموضوعية، ويؤيد هذه الفكرة تعدد المشاكل التي يواجهها المدبرون في النشاط المعين، إذ أنهم بالرغم من التنظيم الدقيق الذي يضعونه والجهد والاهتمام الذي يبذلونه لمواجهة المشاكل يجدون أن المشاكل غير المتوقعة تظهر باستمرار ومنها:

إن بعض أجزاء التنظيم تعمل بوسائل أحسن مما تعمل الأجزاء الأخرى وأن الجهاز التنفيذي لا يتبع اقتراحات الهيئات الفنية وأن العاملين وأن الجهاز قد يتعذر الحصول عليهم، وأن الإدارة الرئيسية تتصارع مع إدارات الأقسام، وأن الخلافات تنشأ في تفسير الأوامر وأن العلاقات الاجتماعية مخلخلة ومضطربة.

والنتيجة أنه لهذه الأنواع من الأحداث نجد أن التنظيم الرسمي لا يزودنا إلا قليلا من الدلائل التي تساعدنا في التغلب عليها، ولعل ذلك راجع إلى أنه مبني على أساس هيكل وظيفي يحدد الروتين الذي يتبع في التنفيذ ولمعالجة المسائل النموذجية والأحداث التي يمكن التنبؤ بها وبالرغم من انه يزودنا بإطار لمعالجة

المشاكل الجديدة إلا أنها في حد ذاتها لا تخرج عن كونها مشاكل متوقفة يمكن معالجتها روتينيا، وليس معنى ذلك أن التنظيم الرسمي عديم النفع وجامد بل أنه على العكس من ذلك ضروري وحتمي لتحقيق التعاون المنتظر من الأفراد والجماعات، ورغم أن التنظيم لا يمكن تفهمه دون معرفة الهيكل الرسمي، إلا أنه من المحقق أيضا أن أكثر المعرفة كمالا للتنظيم الرسمي لا تخرنا بالطريقة التي يعمل بها التنظيم فعلا، ويعزى السبب في ذلك إلى أن أكثر العناصر تغيرا في الخريطة التنظيمية كانت غائبة وهي الأفراد إذ أن التنظيم الرسمي ينظر إلى الأفراد الذين يشغلون المراكز ويؤيدون الأعمال المختلفة كعناصر ساكنة أي أنه يفترض أن جميع الأفراد في الشركة هم الأشخاص الذين لا ينتمون بعضهم لبعض، أو أن العلاقات التي توجد بينهم هي المنصوص عليها في الخريطة التنظيمية، وأنه كأفراد يفكرون ويعملون منطقيا بالطريقة المقدرة لتنشيط المصالح الاقتصادية الذاتية لهم، وأن الباعث على هذا السلوك الفردي الرشيد والأناي هو تنمية الرفاهية الاقتصادية لأنفسهم وللتنظيم الذي يعملون فيه.

ب-التنظيم غير الرسمي:(1)

إن الدراسات التي تناولت المظاهر المختلفة للسلوك التنظيمي، ولعل أشهر هذه الدراسات هي تجارب هاوثورن Hawthorn الذي قام بإجرائها "إلتون مايو" « Mayo Elton » و « Froethlisberger » وغيره من الزملاء في جامعة هارفارد، ولكن مجال الدراسة اتسع وشمل إضافات رئيسية من ميادين علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع الصناعي وعلم الأجناس، وقد ظهر من هذه الدراسات أنه داخل أي تنظيم كبير توجد جهود كبيرة يبذلها أعضاء التنظيم في مجموعة أنشطة لا تعاون مباشرة الأهداف التنظيمية ووجد الباحثون من العلماء أن الأفراد يتفوقون وقتا كبيرا في مجموعة أنشطة لا تتصل مباشرة بالمهام المفروض منهم أن يؤديها كما وأن الباحثين قاموا بفحص أنشطة الأفراد الذين يقاومون الأهداف التنظيمية أو يتخلون عن تحقيقها، ومن ذلك ما يقوم به بعض العاملين من تقييد الإنتاج وتخفيضه إلى حد أقل من الأمام التي تضعها الإدارة.

1-حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،

1988.

وقد اكتشف هؤلاء الباحثون أن سلوك العاملين الذين لا يلتزمون بالأهداف التنظيمية ليس عادة نتيجة عدم الولاء أو أن هذا السلوك تحكيمي أو لا يمكن التنبؤ به، ولكنه من السلوك المنتظم والذي يتبع نماذج ثابتة لفترات طويلة ويخدم وظائف محددة، ويجب علينا أن نعترف أن هذه الوظائف ليست بالضرورة هامة للتنظيم الرسمي ولكنها هامة للأفراد داخل التنظيم كأعضاء في الجماعات العاملة أو في التنظيمات غير الرسمية. (1)

وقد كان كتاب النظريات التنظيمية التقليدي يهتمون بسلوك الأفراد على حسب القواعد والأنماط أو على حسب إتباع الأوامر داخل نظام من الرقابة ولكن النقطة الهامة هي أن البحاثة في مجال العلوم السلوكية أظهروا أن القواعد والأنماط والأوامر والرقابة التي تؤثر في جزء كبير من سلوك أعضاء التنظيم لا تحدد بواسطة التنظيم الرسمي أو أعضاء الهيكلية الإدارية، ولكن هذه العناصر التنظيمية هي مكونات ما أصبح يطلق عليه التنظيم غير الرسمي، أي أنها غير منصوص عليها رسمياً بواسطة السلطة الشرعية المركزية ومنها تنشأ من الموافق داخل التنظيم وترجع جذورها إلى حاجات ومطالب الأفراد ويمكن القول أن التنظيم غير الرسمي هو من تنظيم الإجمالي والتي لا يتضمنها التنظيم الرسمي.

فباختصار يمكن القول ان، التنظيم الرسمي هو التنظيم الذي يحدد الادوار بدقة ويرسم الخرائط ويضع القواعد والإجراءات التي يتعامل وفقها الأفراد، هذا من جهة، اما من جهة أخرى، فالتنظيم الغير الرسمي فهو الذي ينشأ بصورة تلقائية اثناء تفاعل الافراد داخل التنظيم الرسمي. (2)

2- مصادر الدراسات في التنظيم: (3)

على الرغم من أن الدراسة المنظمة للتنظيمات حديثة نسبياً، إلا أننا نستطيع أن نلمس بداية الاهتمام بالميدان، كدراسة لها قيمتها في علم الاجتماع، منذ فترة بعيدة، وبشكل خاص بين علماء الاجتماع الأوائل، الذين أدركوا أهميته، في أعقاب الثورة الفرنسية، ومن ثم أعطوا له أهمية في تاريخ العلم.

1 عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1997.

2 حسين حريم، ادارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، عمان، 2003.

3 محمد علي محمد، مرجع سابق، ص44.

ومن أبرز هؤلاء العلماء نجد "سان سيمون"، الذي اهتم بتتبع تطور الأنماط التنظيمية الحديثة، وحاول أن يحدد بعض خصائصها، وأكد أهميتها البالغة في المجتمع، وأهم ما أشار إليه "سان سيمون" هو الارتباط الوثيق بين ظهور العلم الحديث والاتجاه نحو المهن التقنية والفنية، كما أكد على أن المجتمع الغد، لن يعتمد على الأساليب الإدارية المعتمدة فيه على القهر والقوة، كما أن سلطة الهيئة الإدارية العليا لن تقوم على المولد أو الوراثة، إنما ستركز على المعرفة العلمية.

أما، "أوغست كونت" فمع أنه لم يمنح التنظيم، الأهمية التي يستحقها، إلا أنه ألفت إلى الميكانيزمات التلقائية في الجماعة.

والواقع أن "ماكس فيبر" هو أول من قدم صياغة منظمة لنظرية البيروقراطية حيث حدد الخصائص العقلية، والقانونية للتنظيم الحديث، وعدل آراء "سان سيمون" القديمة، وأضاف عليها طابعا علميا، كما اهتم بمعالجة العلاقة بين التنظيمات، والبناء الاجتماعي للمجتمع ككل.

هكذا اتضح لنا، أن لهذا الميدان أصولا نظرية قديمة من التراث السوسيولوجي، غير أن اتساع نطاق الاهتمام به، والتأكيد عليه، كفرع متميز للدراسة في علم الاجتماع، له مكانته الأكاديمية، ساء تعلق الأمر بالبحث أو التدريس في الجامعات لم يحدث إلا منذ بداية الثلاثينات، بعد أن نشرت نتائج الدراسات التي أجراها "التون مايو" وروتسبارق ووليام ديكسون ولويد وارنر "في مصنع هاوثورن" والتي كشفت أن التنظيم الصناعي يشكل نسقا اجتماعيا.

ومنذ ذلك التاريخ أجريت بحوث عديدة، يمكن أن تدخل في نطاق موضوع التنظيم والسلوك التنظيمي، سواء تبنت هذه البحوث المنظور السوسيولوجي، السيكلولوجي الإداري، أو السياسي.

وعموما، نستطيع أن نحدد خمسة مصادر أسهمت في تشكيل هذا الميدان وهي: (1)

1مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص68.

أ- المصدر الأول:

إن هذا المصدر تمثله شركة "واستن إلكتروك" والذي يركز على ملاحظة جماعات العمل وإجراء التجارب على بعض المتغيرات الاجتماعية والنفسية، وركزت هذه البحوث على تحليل الأحداث الاجتماعية والإنسانية في محيط العمل، وقد اهتمت هذه الدراسات على طريقة الملاحظة بالمشاركة داخل هذه التنظيمات، بصورة تمكن الباحثين من تكوين نوع من الألفة والصدافة مع أعضاء التنظيم، وقد اهتمت في المقام الأول، بالتركيز على دراسة العمال من حيث علاقاتهم الاجتماعية، وبناء الجماعات غير الرسمية التي ينضمون إليها وتوحدهم بأهداف التنظيم وضروب الصراع التي تنشأ بينهم، وبين الإدارة العليا والمشرفين والنقابة.

كما شملت هذه الدراسات مستويات هرمية مختلفة داخل التنظيم الصناعي، مثل المشرفين، المديرين، والفنيين، كما اهتموا بإجراء دراسات حالة معمقة، لتنظيمات غير صناعية بهدف المقارنة.

ب- المصدر الثاني:

ويمثل الاتجاه البنائي، الذي يعتمد أساسا على النظريات والمفاهيم، ومن أهمها، صياغات "ماكس قير" و"روبيرت ميشلز" وتسعى هذه البحوث عموما إلى اختيار محتوى هذه النظريات في ضوء دراسة تنظيمات واقعية، ومن ثم فإن البحوث البنائية تشترك في خاصية أساسية، وهي أنها لا تهتم كثيرا بدراسة العلاقات الشخصية، وتحليل السلوك الاجتماعي في مواقف العمل، ويمثل هذا الاتجاه دراسات كل من: "ليبست، كولمان وترو"، التي اهتمت بدراسة التنظيمات النقابية، إضافة إلى ذلك، الدراسة التي أجراها "بانديكس" في السلطة والعمل في الصناعة، واهتم فيها بتحليل العلاقة بين الإيديولوجية الإدارية، وأنساق السلطة، وعلاقة العمال بالإدارة، كذلك دراسة سيلزنيك، التي ركزت على التوافق بين التنظيم والبيئة الاجتماعية والاقتصادية، وكشفت عن الضغوط التي يمكن أن يمارسها المجتمع على بناء التنظيم وأهدافه.

وإذا كانت هذه الدراسات، تلتقي عند نقطة معينة، تتمثل في تركيزها على دراسة الوحدات الاجتماعية، منطلقا من النظريات التنظيمية الكبرى، والعامّة مباشرة، فإن هناك دراسات أخرى تنتمي إلى النموذج البنائي، لكنها اهتمت في الوقت ذاته بتحليل بناء التنظيم على مستوى العلاقات الاجتماعية في موقف العمل، فقد

حصر "جولدنز" نطاق الدراسة في اختيار بعض متضمنات نظرية "قيبر" عن البيروقراطية، عن طريق دراسة حالة معمقة لمصنع (بيتربلو P. Blau) على هذا الاتجاه بالذات في دراسته لهيئتين حكومتين مستخدما نظرية ماكس كوير.

ج-المصدر الثالث:

يتمثل في ما يمكن أن نطلق عليه "مسوح التنظيم" حيث تسعى هذه المسوح إلى إجراء بحوث واسعة النطاق، من أهمها تلك التي أجرتها هيئات حكومية وتنظيمات صناعية، بهدف قياس الروح المعنوية، وتشخيصها، كتلك البحوث التي أجريت خلال الحرب العالمية الثانية، في التنظيمات العسكرية، وخرجت نتائجها في مجلدات أربعة، تحمل عنوان (المقاتل الأمريكي)، وقد ازدادت هذه البحوث خاصة بعد إنشاء مركز المسح، بجامعة ميشيغان ومركز دراسة القيادة بجامعة أوهايو، بالولايات المتحدة الأمريكية، واتجهت معظم هذه الدراسات إلى تحليل ظاهرة القيادة التنظيمية، في محاولة لكشف عن أماط القيادة والإشراف، وربطها بالعملية الإنتاجية في الصناعة واعتمدت هذه البحوث على استمارة البحث كوسيلة لقياس الاتجاهات لدى أعضاء التنظيم، وإدراكهم للظواهر التي تعني بدراستها وربط البيانات ببعض المتغيرات الأخرى، مثل الخصائص الديمغرافية، والإنتاجية ومعدلات الغياب والإضراب، ويعد كل من "ليكرت، ودوقلاس ماك غريغور" الأكثر اهتماما بوضع الأسس النظرية لهذه البحوث.

د-المصدر الرابع:

وهو ما يعرف "بدينامكية الجماعية"، وهو اتجاه في البحث تطور بعد دراسات "كيرت ليفين" حول الجماعات الصغيرة، والتي حاول فيها أن يكشف عن كفاءة المناهج المستخدمة في دراسة جماعات العمال في التنظيمات الصناعية، ثم بعد ذلك تطور هذا الاتجاه بفضل البحوث التي أجراها "واريت، وفرانتش، والقن زاندر" والمفهوم المحوري في هذه الدراسات هو المناقشة الجماعية، حيث تحاول أن تفحص علاقتها بسلوك الأعضاء واتجاهاتهم، وكذلك تسعى هذه الدراسات إلى تحليل ظاهرة القيادة والسلطة لكي يتمكن من الوصول إلى أفضل أسلوب ممكن في التنظيم، كما عنيت هذه البحوث باكتشاف محيط الجماعة وقيمتها، ومعاييرها وأهدافها الخاصة، وأثر بناء الجماعات الصغيرة في سلوك الأعضاء، وتوافقهم مع البناء التنظيمي الكلي.

ه-المصدر الخامس:

يتمثل هذا المصدر في أعمال علماء نظرية اتخاذ القرار، التي تمثل اتجاهها، يسعى إلى تحليل العمليات الفكرية الإنسانية، ومن الأعمال الرائدة في هذا المجال، تلك التي قام بها كل من "جيمس مارش، وهيربرت سيمون" اللذان حاولا أن يصوغا نتائج عدد هائل من البحوث، في شكل قضايا منظمة عرضت في مؤلفاتها الشهيرة "التنظيمات" والوحدة الأساسية في دراسة نظرية اتخاذ القرارات، هي الفرد، بمعنى البحث عن كيفية اتخاذ القرار، فيما يتعلق باستمرار عضويته في التنظيم، ومدى تقبله لأهدافه، إضافة إلى العمليات المختلفة التي تحكم صنع القرار، وقد انصب بعض الباحثين في هذا الاتجاه بتفسير السلوك الفردي داخل التنظيمات، إذ يعتبر التنظيم البيئة التي تشكل سلوك الأفراد على نحو معين، ويحاول الباحث أن يدوس علاقة التنظيم، ببعض المتغيرات الاجتماعية النفسية، التي تؤثر في سلك الأفراد.

3-اصناف الاقتراب التنظيمي:(1)

ا-الاقترابات النظرية الكلاسيكية للتنظيم:

تمهيد:

بعد ظهور الثورة الصناعية في أوروبا، ومما نتج عنها في تطور كبير في ميدان التصنيع، وانتشار المؤسسات والمصانع، أصبح العديد من العلماء في ذلك الوقت يهتمون بإفرازات هذه الثورة، وبصفة خاصة تلك المصانع والمؤسسات (وهذا كان بعد طلب أرباب هذه المصانع بصفة كبيرة) وظلوا يعملون من أجل إيجاد أنجح الطرق والتنظيمات للاستغلال الأحسن والعقلاني لكل من وسائل وقوة العمل وهذا حتى يصلوا إلى وفرة في الإنتاج. فنجد من بين هؤلاء العلماء "فريدري تايلور" الذي فتح الباب لدراسة ميدان الإدارة والتنظيم عن طريق كتابه "الإدارة العلمية" واتبعه في ذلك "هنري فورد"

1 للمزيد عد الى:-عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الادارة، دار البصائر، الجزائر، 2008.

-عامر الكبسي، الفكر التنظيمي، دار الرضا، لآسوريا، 2004.

-رعد حسن الصرن، دليل تطور الفكر الاداري، دار علاء الدين، سوريا، 2002

-صبحي حسن العتبي، تطور الفكر والاساليب في الادارة، دار الحامد، عمان، 2005

ولكن كل من هذين الباحثين اهتمتا بقاعدة الهرم بصفة خاصة، وعاملوا الفرد على أنه وسيلة وليس غاية.

إن التذمر الذي ساد العمال من جراء أفكار "تايلور" و"فورد" التي كانت تستغل العامل إلى أقصى درجة، كان الداعي إلى دراسات أكثر عدلاً، تهتم بالجانب الآخر في أي تنظيم ألا وهو الجانب الإنساني، فجاءت دراسة "إلتون مايو" لتملاً هذا الفراغ حيث أشار إلى أهمية الفرد في المؤسسة وأهمية معاملته كإنسان له شعور وعاطفة ورغبات نفسية واجتماعية يريد تحقيقها أكثر من الرغبات المادية، وبهذا اعتبر "مايو" الفرد في المؤسسة غاية قبل أن يكون وسيلة.

وتجدر الإشارة إلى أن "التون مايو" اهتم بالفرد في المؤسسة، وأكد على ضرورة معاملته كإنسان وليس كآلة، ولكن هذا الاهتمام كان ينقصه ذكر وسيلة أو تنظيم يستطيع من خلاله الفرد تحقيق رغباته المعنوية والمادية دون غلو، ويكون هذا بموازاة سير المؤسسة.

ومن هذا نجد أن "التون مايو" اهتم بالقاعدة مثلما فعل كل من "تايلور" و"فورد" على حساب القمة رغم أنها المسير الرئيسي للقاعدة فاقتضت الضرورة إلى دراسات تهتم برأس كل تنظيم فجاءت دراسات عديدة تلي هذه الضرورة من بينها نذكر أعمال كل من "هنري فايول" و"ماكس فيبر" اللذان سوف نتعرض لهما بنوع من التوسع، وقبل ذلك من المهم بمكان الإشارة إلى أن هؤلاء المفكرين أرادوا إيصال حقيقة والتي تكمن في أن مجلس الإدارة أو ما يسمى الإدارة التنفيذية، التي تشرف مباشرة على أداء الأعمال وتحقيق الاستفادة القصوى من عناصر الإنتاج، حيث تشرف على تدبير هذه العناصر وتعمل على جمعها مع بعضها ودفعها في طريق الإنتاج والخدمة عن طريق قرارات إدارية تصدر عنها، وتتكون هذه الجهة من مجموعة من المشرفين الإداريين يشكلون الجهاز الإداري للمشروع يأتي على رأسهم المدير العام ثم يأتي بعده في التسلسل الإداري مجموعة من المدربين التنفيذيين الذي يرأسون الإدارات الأساسية، ثم مجموعة أخرى من المدربين الفرعيين ومجموعات أخرى يأتي دورهم في الهرم الإداري في المستويات الدنيا من التنظيم وهكذا حتى المشرفين في قاعدة هذا الهرم. (1) لابد له ولهذا الارتباط من قوانين ومبادئ تساعد على الاستغلال الأحسن والعقلاني لقوة العمل من جهة، وتسهل

1 هيثم هاشم، مبادئ الإدارة، مطبعة طربين، ط2، دمشق، 1978.

الاتصال المباشر بين أفراد التنظيم من جهة أخرى والذي يساعد لا محالة إلى تحقيق الهدف من إنشاء تلك المنظمة.

***ملاحظة:**

تضم المدرسة الكلاسيكية الاتجاهات الفكرية الآتية:

-الادارة العلمية.

-التقسيمات الادارية (نظرية المبادئ).

-البيروقراطية.

لقد اعتمدت المدرسة الكلاسيكية بنظرياتها واتجاهاتها الفكرية المختلفة عددا من الافتراضات حول المنظمات ، واهمها:

-نظرت للانسان نظرة ساذجة محدودة، واعتبرته كائن اقتصادي، اي انه يمكن التأثير عن سلوكه عن طريق الاجور والحوافز لمادية فقط.

-نظرت للمنظمة على انها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها، وان هذه البيئة هادئة ومستقرة.

-اعتبرت ان اعمال المنظمات معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة.

-اعتمدت معيار الكفاءة الانتاجية فقط للحكم على نجاح المنظمات.

-رات ان هناك اسلوبا امثل لاداء العمل يمكن تطبيقه عالميا.

وانطلاقا من الافتراضات السابقة طورت المدرسة الكلاسيكية افكارها ومفاهيمها التي سنعرضها بايجاز.

التنظيم عند فريدريك وينسلوتايلور (1856-1915):

كان فريدريك و. تايلور من رجال الإنتاج والإدارة والاستشارة وكان يعتبر من أكثر الأوائل في الإدارة تأثيرا في تحديد مفاهيم العلم الحديثة إذ أنه قد طبق الطريقة العلمية لحل مشاكل المصنع، ومن تحليل هذه المشاكل استطاع أن يوجد مجموعة من المبادئ المنظمة التي يمكن أن تستخدم بديلة عن وسائل المحاولة والخطأ التي كانت شائعة الاستعمال في ذلك الوقت، وقد أورد تايلور المثال الذي طبق فيه

الوسائل التي أصبحت تعرف بالإدارة العلمية في ورقة مشهورة عنوانها "إدارة الورشة" والتي عرضت في اجتماع للجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين عام 1903 وقد لاقت مبادئ تايلور قبولا عاما في الوقت الحالي ولكنها من فترة 50 سنة كانت تعتبر من المواضيع الجدلية حتى أن مجلس النواب الأمريكي عين لجنة خاصة لاستقصاء أنظمة إدارة الورشة. وقد وضحت فلسفة تايلور فيما أطلق عليه مبادئ الإدارة العلمية وهي عبارة عن خطبة ألقاها في مؤتمر عن الموضوع عقد في كلية "دارت موث" في أكتوبر سنة 1911م.

وقد أورد تايلور في هذه المحاضرة قصتين من أبرز القصص التي تبين معالم تاريخ الإدارة، وهما دراسة لعلم جرف المعادن في شركة بيثلهم للصلب وتجاربه في فن قطع المعادن في مصانع "ميدفيل للصلب" وقد كان "فردريك تايلور" يرى أن الإدارة العلمية في جوهرها تشتمل على ثورة شاملة لها جانبان: الجانب الأول متصل بالعمال المشتغلين بالصناعة وتتجه ثورتهم الفكرية نحو الواجبات المتصلة بأعمالهم وأعمال زملائهم وأيضا بالنسبة لعلاقاتهم بزملائهم وبالإدارة أو من أتاحوا لهم فرصة العمل في المشروع؛ أما الجانب الآخر لهذه الثورة الفكرية فكان من قبل من يمثلون الإدارة، وقد اتجهت الفكرية نحو واجباتهم بالنسبة لزملائهم العاملين في الإدارة واتجاه العمال وأيضا اتجاه المشاكل اليومية التي كانت تواجههم. وكان تايلور يرى أنه لولا هذان الجانبان للثورة الفكرية لما ظهرت الإدارة العلمية، وقد استطاع "تايلور" أن يقنع كل من هاتين المجموعتين بأنهما إذا ما تعاونتا معا وإذا ما تبادلتا المساعدات لأجل القضاء على الخصومات أو الاحتكاك الذي يحدث بينهما فسوف يتمكنان من زيادة الفائض الذي يحققه المشروع ويؤدي ذلك بالتبعية إلى زيادة الأجور المدفوعة للعمال من ناحية وزيادة ما يتحصل عليه المستصنع من أرباح، كما كان يرى أن هذا التغيير الجوهرى في الاتجاه الفكرى للجماعات الآدمية التي تعمل في المشروع قد أدى إلى إشاعة السلام داخل العمل وتوحيد اتجاهات كل من الإدارة والعمال وتوحيد أهدافهما وعلاقتهما ولاشك أن هذا كان داعيا إلى ضرورة تطوير الإدارة العلمية وتهذيب أسسها ومبادئها.

كما كان "تايلور" يرى أن من الجذور الأساسية للإدارة العلمية فكرة الزيادة في إنتاجية العمال وكان يقصد بذلك زيادة نصيب وحدة الجهد الآدمي من الإنتاج، كما توصل من دراساته إلى أن العامل يحاول دائما أن يجعل من يحيطون به يعتقدون

أنه يعمل بأقصى سرعة يستطيعها بينما هو لا يؤدي سوى عمله اليومي العادي، وعلى ذلك فيجب على الإدارة أن تحاول تقوية هذا الدافع الأولي للعامل.

كما كان "تايلور" يرى أنه من الضروري كخطوة أولى نحو الإدارة العلمية ضرورة تعليم أصحاب المشروع والمديرين وتعريفهم بوضوح ما يعرفه رؤوسهم عن الطبيعة العلمية القريبة من منطقة العمل، فقد دلت دراساته التي قام بها أن العامل يعرف عن العمل داخل المصنع عشرة أمثال ما يعرفه رجال الإدارة عنه. كما كان يرى أنه من المكاسب العظيمة التي ترتبت على الإدارة العلمية إلى جانب ارتفاع أجور العمال ذلك الجو الذي تسوده الألفة والانسجام بين الجماعات الآدمية التي تعمل داخل المشروع كما دلت دراسات "تايلور" على مدى التأثير الذي نشأ على طبيعة العمل وطبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال نتيجة إدخال الإدارة العلمية، فحتى خلال فترة العصبية التي لازمت التحول من النظام القديم إلى النظام العلمي الجديد لم تكن هناك أية منازعات بين العمال والإدارة ولاشك أن ذلك كان نتيجة للثورة الفكرية التي غيرت من وجهة نظر كل من العمال والإدارة اتجاه بعضها البعض.

كما لاحظ أن العمال يعملون في ظل الإدارة العلمية ونظام الأجور الجديد الذي صاحب دخولها بمجرد أكبر مما كانوا عليه، هذا إلى جانب زيادة الدافع للعمل داخل المشروع من جانب العمال إلا أنهم لم يشعروا بأية أعباء جديدة، كذلك اكتسب العمال في ظل الإدارة العلمية صفة المبادرة في العمل بشيء من الحرية المشروعة كما زادت رغبتهم وارتفعت مهارتهم في أداء الأعمال المكلفين بها، وقد توصل "تايلور" على أن هناك أربعة مبادئ أساسية للإدارة العلمية تتصل بالطريقة العلمية الجديدة التي لازمت هذا التطور الإداري الجديد وهي:

*المبدأ الأول:

ويتصل بالتطور الذي طرأ على استخدام قاعدة الحساب التقديري والتي أمكن باستخدامها التوصل إلى قواعد وقوانين للحركات الأساسية التي يؤديها العامل والتي تتطلب البراعة والمهارة في الأداء، ولاشك أن استخدام ما توصل إليه "تايلور" من معادلات رياضية يمكن تطبيقها كان لها أكبر الأثر في تحقيق زيادة ملموسة في إنتاجية العمال.

*المبدأ الثاني:

ويتصل بالاختيار العلمي للقوى العاملة، وقد كان "تايلور" يرى أن ذلك سيحدث تنمية متزايدة في مهارة العمال، كما كان يرى نتيجة لذلك أن الجانب الأكبر من العناية والدراسة المستمرة يجب أن ينصب على العمال لأنه من الممكن عن طريق هذه الدراسات التعرف على إمكانيات وقدرات العمال مما كان يتيح الفرصة أمام الإدارة لمحاولة تذليل جميع الصعوبات التي كانت تواجه العمال وإعادة تدريبهم لرفع مستوى كفاءتهم وترغيبهم في العمل ومعنى آخر دفعهم للقيام بأعمال أكثر إثارة مما يعود بالنفع عليهم وعلى المشروع.

*المبدأ الثالث:

ويتصل بضرورة تحقيق الارتباط بين الاختيار العلمي للعمال واستخدام الوسائل العلمية في تحسين وسائل وظروف العمل، كما كان يرى أنه من الضروري أن يتم تطبيق الأسلوب العلمي في الناحيتين معا.

*المبدأ الرابع:

ويتصل بتطبيق مبدأ تقسيم العمل - العبء الذي يقع بأكمله على الإدارة - وقد كان "تايلور" يرى أن تطبيق مبدأ تقسيم العمل من روح الجماعة داخل المشروع على أساس أن كل عامل يؤدي عملاً معيناً سيقنع بأنه لا مجال لظهور احتكاك بينه وبين زميله ما دام كل منهما يؤدي مساعدة للآخر. كما يرى "تايلور" أنه في ظل الإدارة العلمية ستصبح الإدارة في خدمة العامل بعد أن كان هو خادماً لها وعلى ذلك فكان يرى أن العمل داخل المشروع يجب أن يقسم بالتساوي بين الإدارة وجماعات العمال التي تعمل في المشروع، أو بمعنى آخر أن عبء العمل ومدى نجاح أو فشل المشروع يجب أن يتحمله كل من الإدارة والعمال كما توصل "تايلور" من دراساته أن هناك طريقة تعد أفضل من غيرها لتأدية عمل معين ويقتضي ذلك ضرورة تنظيم المعلومات المتصلة بالعمل بطريقة فعالة وبدراسة مستمرة بحيث نتوصل في النهاية إلى أفضل طريقة للأداء، وقد اعتبر "تايلور" أن الطريقة الوحيدة الأفضل لأداء العمل تعتبر نمطاً على أساسه مدى كفاية وقدرة العامل في الأداء.

- **اركان النظرية:** تتمثل في:
 - **وحدة التنظيم الرئيسية هي العمل**، ونوع العمل موضع الاهتمام هو الاعمال المصنعية او الاعمال الكتابية البسيطة وهي تتصف بالتكرار ولا تتطلب عمليات تفكير او حل للمشاكل من العامل.
 - **السلوك الانساني في التنظيم** يمكن النظر اليه على انه سلسلة متتابعة من الانشطة المادية المنتظمة مثال ذلك حركات تستنفذ مجهودا عضليا.
- وبالتالي فان اقصى ما يهتم به التنظيم من **صفات العامل هي:**
 - الطاقة:** وهي الحد الاقصى لما يستطيع الانسان بإنتاجه.
 - السرعة:** وهي الوقت الذي يستغرقه الانسان من مستوى كفاءة محددة وييذل كمية معلومة من الجهد لانجاز عمل معين.
 - القدرة على الاستمرار** وهذا المعيار يشير الى قدرة الانسان عللا الاستمرار في بذل المجهود العضلي في مواجهة الشعور بالتعب.

- **مبادئ النظرية:** وتتضمن ما يلي:
 - **استخدم طرق دراسة الوقت والحركة** لتحديد احسن طريقة لأداء العمل.
 - **استخدام الحوافز لإغراء العمال** على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة وبالسرعة والمعدل المطلوب.
 - **استخدام الخبراء المتخصصين** لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل.
- اي ان الادارة العلمية تركز على **الصفات والخصائص** التالية للتنظيم:
 - +العمل.
 - +التخصص وتقسيم العمل.
 - +الرشد بين العمال والإدارة.
 - +هيكل التنظيم والتسلسل الهرمي.
 - +استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الافراد على العمل.

مفاهيم النظرية:

ومن اهم المفاهيم التي تنطوي عليها نظرية الادارة العلمية هي: (1)

*مبدأ التخصص في العمليات: ان الكفاءة التي تميل الى الارتفاع بتجزئة اي عملية الى عناصرها الأساسية وتلك الاجزاء من العمل تمكن من تدريب الافراد على القيام بها بطريقة مثلى، تعد احسن وسيلة للأداء، ومن ثم تزداد خبرتهم وكفاءتهم في العمل وكذلك يمكن تحديد المسؤولية عن كل جزء من اجزاء العمل.

*تنميط العمليات: حين تجزا العمليات الى عناصرها الدقيقة، فان اداء تلك الاجزاء المحددة يمكن ان يكون نمطيا، وعلى هذا فان التنميط يؤدي الى انخفاض التكاليف حيث يمكن تفادي الاعمال والأنشطة وأنواع السلوك غير المطلوبة اي غير المنتجة.

*وحدة الامر ومركزية اتخاذ القرارات: لكي يعمل التنظيم بنجاح، وللتنسيق بين اعمال مختلف الافراد الذين يؤدون اعمالا روتينية متكررة ونمطية، لابد من تركيز عملية اتخاذ القرارات في جهة واحدة، هي التي تصدر الاوامر للجميع، ولكي تصبح وحدة الامر ممكنة لا بد من تضييق نطاق الاشراف وبالتالي يمكن جعل الرقابة والإشراف على اساس رجل لرجل، بمعنى ان كل عامل يجد شخصا معيناً يشرف عليه ويراقبه.

*توحيد الإجراءات ضمانا للكفاية وتنسيقا للجهود، فان الادارة العلمية تتطلب توحيد الاجراءات والنظم والسياسات، بحيث تنطبق في الحالات المتماثلة ذات القواعد والإجراءات.

*عدم ازدواج الوظائف التنظيمية: تنص نظرية الادارة العلمية على توحيد الوظائف التنظيمية ومنع الازدواج بينها.

*ملاحظة:

نتيجة لدراسات والتجارب التي قام بها تايلور توصل الى مايلي:

-احلال الاسلوب العلمي في اداء كل عنصر من عناصر العمل الذي يؤذيها العامل محل الحدس والتخمين.

-اختيار العاملين وتدريبهم وفق اسس علمية.

-تعاون الادارة والعاملين لتحقيق اهداف العمل، وفق الاسلوب العلمي.

-تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الادارة والعمال، بحيث تتولى الادارة مسؤولية التخطيط والاشراف، ويعهد للعاملين مسؤولية التنفيذ.

التنظيم عند فايول: (1)

● المبادئ العامة للإدارة:

يعتبر "هنري فايول" من أوائل الكتاب في مجال الإدارة الذي حال محاولة ناجحة لتلخيص أساس للإدارة في كتابه "المبادئ العامة للإدارة" والتي تمكنت من مجابهة اختبار الزمن وهي جزء من عمل كبير ألفه ونشره في سنة 1917 في نشرة للجمعية الصناعية في بلده فرنسا وقد أطلق عليها "الإدارة العامة والصناعية" وقد تميزت المبادئ بأنها قد جمعت بين الحكمة الفعلية وبين سلطة الأسلوب ودقته وبذلك كان فايول يعتبر "كفرنسيس بيكون" في أدبيات الإدارة، وقد كان كتابه ثمرة جهود وممارسة لدراسة الإدارة في أكثر من خمسين سنة. وقد استخدم نفس الأسلوب التحليلي الذي استخدمه "تيلر" ولكن هذبه مستقبلا وطبقه في منطقة جديدة وهامة وهي منطقة الإدارة العليا والعامة. وقد أمضى فايول حياته العملية مع شركة صناعية وتعددين حينما تقاعد كمدير عام لها بعدما نجح في إعادة تنظيمها وتوسيعها، وقد أمضى سنين حياته الأخيرة في تنمية آرائه وأفكاره وخاصة في الدوائر الحكومية المتضمنة أن المبادئ الإدارية يمكن بل يجب أن تطبق في جميع أشكال التنظيم وليس في مجال الأعمال والصناعة فقط. ويرى "فايول" أن الوظيفة الإدارية تنشأ مع أفراد التنظيم أو الجماعات الأدمية فيه، وأن نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية المتبادلة يعتمد على وجود عدد من الاشتراطات المتميزة التي يطلق عليها المبادئ والقواعد أو القوانين.

1 ماياكل تي ماتيسون، كلاسيكيات الادارة والسلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله، دار الاهلية، عمان، 1999

وقد استخدم فايول لفظ "مبادئ" بدلا من قواعد أو قوانين فهو يرى أن من الصعب في مجال الإدارة استخدام مؤشرات ثابتة للالتزام بها حرفيا فالمسألة نسبية إلى درجة كبيرة أثناء التطبيق، وهذا إلى جانب أنه من النادر ما يطبق المبدأ الواحد بنفس المفهوم الكلي أو الموضوعي في نفس الظروف وذلك للاختلافات التي قد تظهر بين الجماعات الأدمية وقدراتها.

وعلى ذلك تعتبر المبادئ أكثر مرونة لتمتعها بمقدرة على التكيف مع الظروف ويرى "فايول" أنه من الضروري نهم كيفية استخدام المبادئ العامة للإدارة في مجال التطبيق، كما يرى أنه لا يوجد هناك عدد محدد من المبادئ الإدارية التي يجب استخدامها والتي تعمل على تسهيل وتحسين عمل الجماعة، كذلك يرى فايول أن كل الإجراءات التي تعمل لهذا الهدف والتي تطبق في مجال الإدارة يمكن أن تطلق عليها مبادئ وهي لا تتفاوت تفاوتا كبيرا بين التنظيمات المختلفة.

وقد توصل فايول إلى عدد من المبادئ التي يرى أنها أكثر قابلية للتطبيق في مجال الإدارة وهي:

*تقسيم العمل.

*السلطة والمسؤولية.

*الامتثال للنظام.

*وحدة القيادة.

*وحدة التوجيه.

*إخضاع المصالح الشخصية للمصلحة العامة.

*مكافأة الأفراد.

*المركزية.

*السلم الإداري.

*النظام.

*العدالة.

*المبادرة.

*روح الجماعة.

*استقرار عمالة الأفراد.

*تقسيم العمل:

يقضي هذا المبدأ بضرورة تخصيص العامل ورجل الإدارة في أداء مجموعة واحدة من المهام المتشابهة أو في عمل واحد، ويمكن لهذه الطريقة أن يكتسب كل منهما مقدرة وإتقاناً في أداء الأعمال التي يختص بها. ويرى فايول أن الغرض الرئيسي من تطبيق مبدأ تقسيم العمل هو تحسين أداء العامل ورفع إنتاجية الأفراد وذلك عن طريق نفس مقدار الجهد المبذول، ويرى أيضاً أن أي تغيير يحدث في الأعمال التي يؤديها الأفراد مما يعمل على إفقادهم ميزة التخصص سوف يؤدي إلى تخفيض كمية الإنتاج الناشئة من الأداء.

ويسمح مبدأ تقسيم العمل في رأي "فايول" بتخفيض عدد الأهداف التي يجب أن يتركز عليها انتباه ومجهود الفرد وسيؤدي ذلك إلى إمكانية تحقيق أفضل استخدام للأفراد والجماعات الآدمية التي تعمل داخل المشروع، ويرى "فايول" أن تطبيق مبدأ تقسيم العمل يلائم جميع الأعمال التي تشمل على مجموعة معينة من الأفراد والتي تتطلب قدرات متنوعة دون استثناء، وعلى الرغم من أن إمكانية التطور لا يمكن أن تتحقق دون وجود مجموعات من الأعمال المتخصصة يتولاها الأفراد المؤهلة وذوي المهارات إلا أن تقسيم العمل له حدود، التي لا يجب أن يمتد إلى ما بعدها لأن التماذي في تقسيم العمل قد يسبب آثار سيئة على العمال والإدارة.

*السلطة والمسؤولية:

تعرف السلطة بأنها الحق في إصدار الأوامر إلى الغير والقوة التي تعمل لأجل فرض الطاعة على الآخرين داخل أي تنظيم، ويرى "فايول" أنه من الضروري التفرقة بين السلطة الرسمية للإدارة والتي يكتسبها من مركزه داخل التنظيم وبين السلطة الشخصية التي تتكون من مجموعة من الخصائص المميزة كالذكاء والخبرة والروح المعنوية العالية والقدرة على القيادة إلى غير ذلك من الصفات الشخصية التي تتوفر في فرد معين دون غيره أو تتفاوت بدرجات مختلفة بين الأفراد.

كما يرى أنه من الضروري عند القيام بتحديد وترتيب السلطة في المراكز الرئيسية إتمام عملية تقسيم السلطة الرسمية وتحديدتها داخل التنظيم وإن

السلطة لا يمكن اعتبارها عاملاً منفصلاً عن المسؤولية فهي جزء من القبول الضمني داخل المشروع، ويرى فايول أن المسؤولية نتيجة طبيعة للسلطة ويقصد بذلك أنه إذا ما استخدمت السلطة الممنوحة لمركز معين فإن المسؤولية ستظهر نتيجة ذلك.

وتعتبر الحاجة إلى العقاب والتي تستمد جوهرها من معنى العدل سوف تتزايد وتقوى نتيجة لاعتبار معين وهو أنه في ظل المصلحة العامة بفتح الطريق أمام الأعمال النادرة للمجتمع أما الأعمال السارة فإنها تلقى معارضة شديدة وتستبعد ويجازي فاعلوها أو يعاقبون بشدة. ويرى "فايول" أن تطبيق فكرة العقاب لتمثيل السلطات يعمل على خلق الظروف الملائمة للإدارة الجيدة، إلا أنه يعتقد أن من الصعب تحديد أثرها وخاصة في المشروعات الكبيرة.

ويربط "فايول" بين المسؤولية أيضاً والعقاب، فيرى أنه من الضروري تحديد درجة المسؤولية أولاً ثم توضع أوزان للعقاب على هذا الأساس، ويرى "فايول" أننا كلما تدرجنا في التسلسل الإداري كلما زادت درجة الصعوبة في تحديد المسؤوليات والفصل بينها وتقدير درجة العقاب والسلطة المتصلة بكل مركز، فالأعباء تتزايد وتتعدد كلمت صعداً إلى مركز أعلى داخل التنظيم، وعلى ذلك فإن فايول كان يعتقد أن تحديد مسؤولية العمال تعد بسيطة للغاية إذا ما قورنت بتلك التي تتصل برؤساء العمال والمشرفين ورجال الإدارة والمدير العام.

كما يرى "فايول" أن قياس المسؤولية قياساً مادياً يعتبر من الأمور الصعبة وخاصة في المستويات العليا في التنظيم، ويضيف فايول أن تحديد العقاب الملائم يرتبط أساساً بطبيعة العمل نفسه ويستلزم ذلك توافر الحكم الصحيح على قيمة العمل وطبيعته ومدى أهميته بالنسبة لغيره كما أن تحديد العقاب يستلزم مراعاة الروح المعنوية والعدالة والحزم ويشير "فايول" إلى نقطة هامة وهي أن العوامل السابقة إذا ما لم تغطي بطريقة دقيقة فإن ذلك سيشتت جواً من المفهومية الخاطئة والخوف من المسؤولية، وهذان الأمران يعدان في رأي "فايول" من العوامل التي تعمل على تحطيم القيم الممتازة والأفراد الممتازين في المشروع.

*الامتثال للنظام:

ويقصد بذلك الطاعة والقبول والجهد والسلوك والمظاهر الخارجية أو المادية للاحترام والتي تنطوي عليها العقود القائمة بين المؤسسة وموظفيها، وسواء كانت هذه العقود أو الاتفاقات قد نوقشت بحرية أو قبلت دون مناقشة وسواء كانت

صراحة أم ضمنا وسواء كانت نابعة من رغبة جماعات العاملين أم من القواعد العامة والعادات فإنها في مجموعها تحدد أصول الامتثال للنظام.

ويرى "فايول" أنه ما دام مبدأ الامتثال للنظام قد جاء نتيجة الاتفاقات المختلفة فإنه من الطبيعي أن تختلف صور أو أشكال الطاعة والقبول والجهد والسلوك في أثرها كعوامل لمبدأ الامتثال من مؤسسة إلى أخرى وأيضا من جماعة موظفين إلى أخرى ومن وقت إلى آخر.

ويرى "فايول" أن الرأي العام قد اقتنع تماما بأهمية مبدأ الامتثال للنظام وذلك لاعتقاد أن العمل لا يسير على ما يرام دون هذا المبدأ كذلك فإن المشروع لا يمكن أن يزدهر إلا إذا تمسكت جماعة الأفراد فيه بالنظام المعين الذي لاقى قبولا عام بينهم. ويرى "فايول" أيضا أن الجيوش تؤمن بهذا المبدأ إيمانا تاما ففيها يكون مبدأ الامتثال للنظام هو القوة الرئيسية في الجيش كما أن الامتثال للنظام هو ما يصنعه القادة في الجيوش.

وعلى الرغم من أن ذلك يوحي بضرورة الاحترام المطلق للنظام إلا أنه في رأي "فايول" يطمس مسؤولية القادة وهذا شيء غير مرغوب فيه، وبالتالي فمن الضروري في ظل مبدأ الامتثال للنظام أن نحدد مسؤولية القادة تحديدا واضحا ودقيقا حتى لا يكون هناك قصور واضح في تطبيق هذا المبدأ وكذلك يجب أن تكون العلاقات بين القادة والمرؤوسين حسنة حتى يلتزم المرؤوسين وقادتهم بالامتثال للنظام لقبولهم واقتناعهم به.

ويرى "فايول" إلى جانب أن مبدأ الامتثال للنظام يستلزم بالضرورة وجود أوامر مقبولة وملائمة داخل نطاق العمل.

كما يرى "فايول" أنه نتيجة لكون مبدأ الامتثال ناشئ أساسا من الاتفاقات المقبولة من جانب الجماعات الآدمية التي تعمل في مشروع معين فيجب أن تتم هذه الاتفاقات نتيجة مناقشة صريحة بين العمال وأرباب العمل وفي الوقت الحالي تدخلت الدولة بصورة واضحة في تحديد معالم هذه الاتفاقات حتى تحمي الدولة العمال من الاعتبارات الشخصية لأصحاب الأعمال.

ويرى "فايول" أن احترام مبدأ الامتثال للنظام لا يجب أن يقتصر فقط على المستويات الدنيا في التنظيم وإنما يجب أيضا أن يسود بين كبار رجال الإدارة. ويرى "فايول" أن أفضل السبل للوصول إلى ذلك هي:

■ حسن إعداد القادة في كافة المستويات.

■ وضوح الاتفاقات وعدالتها.

■ الحكمة في تطبيق العقوبات.

*وحدة القيادة:

وينص هذا المبدأ على ضرورة أن يتلقى الموظف أوامر من رئيس واحد فقط ويرى "فايول" إن هذا هو مفهوم أو قاعدة وحدة القيادة والذي يجب أن يسود نظام العمل في أي مشروع.

ويرى "فايول" أيضاً أن انتهاك هذا المبدأ سيؤدي إلى انهيار السلطة واختلاف العمل وتعدّد مبادئ الامتثال للنظام وفقدانه لأهميته، في حين يتلقى نفس الشخص أوامر من أكثر من رئيس واحد في آن واحد فسوف تتعثر الأمور وتنتشر الفوضى وتظهر المؤسسة كأنها منظمة حيوانية قد أزعجها جسم غريب وسينتهي الأمر عند هذا الحد، ويكون أمام المؤسسة أحد أمرين إما أن تختفي القيادة المزدوجة أي تستبعد سلطة أحد القادة ويبقى فيها قائد واحد وإما أن تستمر الحالة في تدهور مستمر.

*وحدة التوجيه:

ويعبر هذا المبدأ عن وجود رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة الأنشطة التي لها نفس الأهداف ويعتبر هذا المبدأ من الشروط الأساسية لوحدة العمل وتنسيق القوة ولتركيز الجهود، باعتبار أن الجسم له رأسان في المجال الاجتماعي كما هو في المجال الحيواني يعتبر وحشا يتعذر عليه أن يعيش.

*إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:

ينطوي هذا المبدأ على فكرة أن مصلحة المرؤوس أو جماعة منهم لا يجب أن تسود على مصلحة المؤسسة، باعتبار أن مصلحة المؤسسة يجب أن تأتي قبل مصلحة الأعضاء الذي يعملون فيها وأن مصلحة الدولة يجب أن تسود مصلحة المواطن أو مجموعة المواطنين، ولا يحتاج هذا المبدأ إلى تفسير مستفيض لكن الجهل والطمع والأنانية والكسل والضعف والرغبات الإنسانية العنيفة قد تقضي على المصلحة العامة وتخضعها للمصلحة الشخصية.

ويقال أنه قد يحدث في بعض الحالات وجود مصلحتين مختلفتين ولكن كل مصلحة منها تقتضي احتراماً متساوياً ولهذا يجب أن توجد وسيلة للتوفيق بينهما وقد تكون وسائل التوفيق هي:

■ الحزم والمثال الحسن الذي يبديه الرؤساء.

■ الاتفاقات العادلة كلما أمكن ذلك.

■ الإشراف المستمر.

*مكافأة الأفراد:

تعتبر مكافأة الأفراد هي بمثابة السعر الذي يدفع للخدمات التي يؤدونها ويجب أن تكون عادلة كلما أمكن ذلك وأن تكون جذابة لرضى كل من الأفراد والشركة، ويتوقف معدل المكافأة على ظروف مستقلة عن إدارة رجل الأعمال وقيمة الفرد، أي أنها تكون متصلة بتكلفة المعيشة ووفرة عدد الأفراد أو النقص في عددهم والظروف التجارية العامة والمركز الاقتصادي للشركة، ثم بعد ذلك قد تتوقف على قيمة الفرد وطرز الأجور المطبق، ويلاحظ أن الاعتراف بالعوامل التي تتوقف على قدرة رجل الأعمال وعلى قيمة الأفراد تطلب معرفة وثيقة للأعمال وآراء سليمة وعدم تحيز في إصدار القرارات، كما أنها تتصل بطريقة اختيار الأفراد، والمعروف أن طريق الدفع يمكن أن تؤثر بدرجة كبيرة على تقدم الأعمال وبهذا يصبح اختيار طريقة الدفع من الوسائل الهامة في تحديد مكافأة الأفراد.

*المركزية:

تتصل المركزية بالنظام الطبيعي مثلها كمثل تقسيم العمل ذلك أنه في كل جسم سواء كان حيوانياً أم اجتماعياً نجد أن الإحساسات تتجه نحو الذهن أو الجزء الموجه وأن الذهن أو الجزء الموجه يصدر الأوامر إلى جميع أجزاء الجسم الحي.

*السلم الإداري:

ويتكون من سلسلة الرؤساء التي تتفاوت من أعلى سلطة إلى أقل مستويات إدارية، ويقال أن خط السلطة هو الطريق الذي يجب أن تتبعه جميع وسائل الاتصال وأدواته بمعنى أن التقارير ترفع من المستويات الدنيا إلى السلطة النهائية. ويقال أن هذا الطريق يحدد الحاجة إلى إيجاد وسائل لنقل البيانات والمعلومات من ناحية ويحدد من ناحية أخرى مبدأ وحدة القيادة ويقول "فايول" أن هذا

الطريق قد يكون طويلا طويلا غير ملائم في المؤسسات الكبيرة وخاصة في الإدارات الحكومية، ويلاحظ أن هناك عدة أنشطة يتوقف نجاحها على سرعة تنفيذها ويترب على قبول هذه الفكرة أن احترام خط السلطة يجب أن يوقف بينه وبين الحاجة إلى اتخاذ إجراء سريع.

*مبدأ النظام:

يتوقف مبدأ النظام على القاعدة التي تنص على ضرورة إعداد مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه، وتطبق هذه القاعدة على النظام الإنساني بمعنى ضرورة إعداد مكان لكل فرد وكل فرد في مكانه ويلاحظ أن المكان الذي يختاره لوضع الأشياء يجب أن يكون في موقع يمكن معه تسهيل جميع الأنشطة كلما أمكن ذلك. وأما من الناحية الإنسانية فلكي يسود النظام الاجتماعي داخل التنظيم فإن المكان الذي نختاره لوضع الفرد فيه يجب أن يكون مناسباً له كما أن الفرد يجب أن يكون صالحاً لشغل المكان على أساس أن الرجل الملائم في المكان المناسب.

*العدالة:

يرى "هنري فايول" أن هناك فرقا بين العدالة والعدل باعتبار أن العدل هو وضع الأشياء موضع لتنفيذ في المعاهدة الاجتماعية القائمة ولكن هذه المعاهدة الاجتماعية لا يمكنها التنبؤ بكل شيء ولذلك يجب تفسير وضعها أو إكمال النقص فيها، ولكي يتمكن الأفراد من تنفيذ واجباتهم بكل التفاني والولاء الذي يقدر عليهم فإنه يجب معاملتهم بالعطف وأن العدالة تنشأ مع الجمع بين العدل والعطف. والعدالة لا تتضمن إلزام التنفيذ بالقوة كما لا تتضمن الشدة وأن تطبيقها يتطلب الخبرة والطبيعة الحسنة والتفكير السليم، والمعروف أن الرغبة في العدالة وفي المساواة في المعاملة هي من الأهداف الواجب أخذها في الحسبان حين معاملة المرؤوسين.

*استقرار عمالة الأفراد:

المعروف أن الفرد إذا ما رغب في الاعتياد على عمله الجديد والاعتياد على أدائه بطريقة ملائمة، فإنه يحتاج إلى فترة زمنية معينة، على فرض أنه يمتلك القدرات اللازمة، وإذا ما نقل الفرد أن يعتاد على عمله فإنه يكون في وضع لا يمكنه من أداء

خدمات تستحق الذكر، وإذا ما كررنا من هذا الإجراء فإن العمل سوف لا يؤدي بطريقة سليمة على الإطلاق.

ومعنى ذلك أن الفرد يجب أن يمضي فترة زمنية تكفي لاعتياده على العمل الذي يؤديه، وبذلك هناك استقرار في العمالة، وهذا يؤدي إلى رفع إنتاجية الأفراد.

*المبادرة:

وتتلخص في أن التفكير في وضع خطة وضمان نجاحها، من أمتع الإشباعات للفرد الذي، كما أنها في أقوى الدوافع لبذل الجهود الإنسانية، ويطلق على قوة التفكير والتنفيذ اصطلاح "المبادرة"، كما أن حرية تقديم الاقتراحات وتنفيذها تتصل أيضا بفكرة المبادرة، كما أنه في جميع مستويات التنظيم نجد أن النشاط الذي يبذله الأفراد يزداد بالمبادرة.

*روح الجماعة:

"إن الاتحاد قوة" هكذا يقول فايول، ومن رأيه أن رؤساء الأعمال يجب أن يفكروا بعمق على أساس هذا المثل، ومن رأيه أن الانسجام والاتحاد بين أفراد المؤسسة من القوى العظيمة فيها، ويترتب على ذلك أن الإدارة يجب أن تبذل جهدها لتحقيق هذا المثل، وإن الإدارة التي تفرق بين الموظفين وتواجههم ببعض لتتمكن من إدارة الشركة بطريقة غير سليمة مبنية على تقسيم الجماعات إلى شيع وأحزاب لتتمكن من إخضاعهم، وأن الإدارة التي تسيء من تفسير البيانات المكتوبة هي إدارة تعمل على إضعاف روح الجماعة وبالتالي تتبع أساليب غير مشروعة تضعف من كيان التنظيم وتؤدي على اضطراب العمل والاحتكاك والتكتل والفوضى الإدارية وبذلك فمن مصلحة التنظيم تنمية روح الجماعة والتمسك بها باعتبارها قوة تعمل على تماسك أجزاء التنظيم وتضافر الجهود والقوى لتحقيق أهدافه.

وتوفر كل هذه المبادئ دليل استقرار الإداري وبدون هذه المبادئ على حد تعبير فايول، يعيش الإنسان في ظلام.

والإدارة الرشيدة، تعتمد على التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة حيث أن الإدارة تعني عند "فايول" النظر إلى المستقبل، مما يؤكد أهمية التخطيط ودور التنظيم والقيادة أما التنسيق فهو تحقيق الانسجام بين مختلف أوجه

النشاط في المنشأة، يقصد تسيير عملها عن طريق تعاون قادة المشروعات، فمن الخطأ أن يأخذ الرؤساء بمبدأ "فرق تسد" أو "فرق تحكم".(1)

وباختصار فإن "فايول" كان مديراً ذو خبرة وعلى درجة كبيرة من المعرفة والمعلومات مكنته من وضع وتحديد وظائف للإدارة.

وبعض هذه المبادئ والوظائف ما زالت لها أهميتها حتى الآن في ممارسة الإدارة، ولكن المساهمة الأساسية "لفايول" هو إقرار بأن الإدارة وظيفة متخصصة، وأن الفرد لا بد أن يدرس الإدارة حتى يكون مديراً ناجحاً، ومع أن "فايول" لم يكن يعتقد أن مبادئه سوف تكون المنهج الوحيد للإدارة، فقد كانت لديه الشجاعة الكافية لأن تعلن وظائف محددة لممارسة الإدارة بالإضافة إلى قوله أنها مبادئ غير ثابتة وبإمكانها التغيير مع الظروف، الأمر الذي جعله وغيره من المديرين الناجحين.

إضافة إلى هذا قسم فايول العمليات الأساسية للمنظمة باعتبارها وظائف إلى ستة وهي:

-العمليات التقنية: وتخص الانتاج والصناعة والتمويل.

-العمليات التجارية: وتتمثل في الشراء والبيع والتبادل.

-العمليات المالية : وتتمحور حول البحث عن رؤوس الاموال وتسييرها.

-العمليات الامنية: وتتعلق بحماية الاشخاص والممتلكات.

-العمليات المحاسبية: وتتمثل في الجرد والتقييم والحصيلة والفوائد والاحصائيات... وغيرها.

-العمليات الادارية: وهي التنبؤ والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة.

التنظيم عند قيير: (2)

أما فيما يتعلق بإسهامات "ماكس قيير" فيما يخص الاهتمام برأس الهرم ومحاولاته لإيجاد أنجع الطرق والتنظيمات لتسهيل مهمة المدير، جاءت فكرة البيروقراطية.

1عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، ص 274-284.

2عبد الباري درة، محفوظ جودة، الاساسيات في الادارة المعاصرة-منحى نظامي-دار وائل، عمان، 2012.

إنه من المهم مكان الإشارة إلى أنه توجد عدة استعمالات لهذه الكلمة:

*الاستعمال الأول:

وهو استعمال تقليدي يناسب المصطلح المستعمل في علم السياسة، ومفاده البيروقراطية هي الحكم بواسطة المكاتب، أو بمعنى آخر الحكم بواسطة جهاز دولة مكون من موظفين معينين وليسوا منتخبتين، منظمين حسب سلم إداري يخضعون إلى سلطة عليا، ويتطلب الحكم البيروقراطي بهذا المعنى سيادة النظام والقانون، وهو في نفس الوقت حكم بدون مشاركة المواطن.

*الاستعمال الثاني:

وقد أتى به "قيير" وهو استعمال قريب جدا من نظم الاجتماع والتاريخ ومفاده أن البيروقراطية معناها جعل النشاطات الجماعية تخضع إلى العلمية، مما يؤدي إلى تمركز وحدات الإنتاج والمنظمات بصفة عامة زيادة عن اللزوم.

*الاستعمال الثالث:

هذا الاستعمال يناسب المعنى العام والشعبي لكلمة بيروقراطية أي الجانب السلبي لها، وهو الذي يفهم منه التعقيدات المكتبية والإدارية والروتين الإداري البطيء، تعقيد الإجراءات وعدم تماشي المنظمات البيروقراطية مع الحاجات التي كان من المفروض أن تلبها للجمهور، الأمر الذي يؤدي بالمواطن إلى الشعور بنوع من الحرمان من حقوقه اتجاه الإدارات الحديثة. (1)

ويمكننا أن نميز في القرن 19م بين ثلاثة مفاهيم أساسية تبلورت حول مصطلح البيروقراطية فهناك دارسون من أمثال "دي جورني" و"مل" اعتبروها الشكل الأساسي للحكومة، إذن يجب مقارنتها بالأشكال الأخرى، كالديمقراطية والأرستقراطية، على حين ركز علماء الإدارة في ألمانيا على النظم والترتيب الإدارية التي ظهرت في المجتمع الألماني، أما التصور الآخر، فإنه ينطلق من التعارضات والتناقضات التي ينطوي عليها النظام الحكومي.

1 سعيدان علي، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981، ص 20.

رغم أهمية هذه الكتابات التي ظهرت حول موضوع البيروقراطية، فنجد الثلاثة الكبار "موسكا" و"ميشلز" و"قيير" حاولوا تعديل نظرية البيروقراطية، والابتعاد عن أصولها ومصادرها الأولى ونجد أن "قيير" هو أول من دعا إلى تطوير البحث الاجتماعي واختيار الشخصيات المثالية والنموذجية لتسيير المؤسسات البيروقراطية، ويكاد يتفق علماء التنظيم على أنه أول من حال تقديم نظرية شاملة عن التنظيمات البيروقراطية، وتعود أهمية هذه النظرية إلى ما تتميز به من انسجام منطقي، كذلك إلى الصدق الذي انطوت عليه.

وتصف البيروقراطية عند فيبر بالنموذج المثالي لتنظيم الذي يقوم على اساس من التقسيم الاداري والعمل المكتبي.

● خصائص البيروقراطية:

يقوم التنظيم البيروقراطي في رأي ماكس فيبر على الخصائص التالية:

■ هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسميا وثابتة، وتنظم اللوائح والقواعد عملية تحديد تلك المجالات الوظيفية، واعتماد الصيغ القانونية في ايضاح جوانب التخصص وتقسيم العمل.

■ توزع الانشطة والأعمال العادية الضرورية لتسيير دقة التنظيم البيروقراطي على اعضاء التنظيم، باعتبارها واجبات رسمية وبطريقة ثابتة ومحددة ومستقرة.

■ توزع السلطة اللازمة لإعطاء الاوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت، ووفقا لقواعد واضحة ومحددة، وتحدد هذه القواعد مدى السلطة التي تمنح لعضو التنظيم البيروقراطي ونوع تلك السلطة، وتتم ايضا من خلال تحديد نطاق الاشراف لكل مسؤول اداري.

■ هناك طرق وأساليب للعمل وتنفيذ المهام والواجبات وبالتالي لا يعين في التنظيم البيروقراطي إلا من كان مؤهلا لأداء تلك المهام بالطرق المحددة، اي وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤديونها، بما يتلائم وطبيعة الاعمال المحددة في قواعد وانظمة العمل في المنظمة البيروقراطية.

■ ينقسم التنظيم البيروقراطي الى عدة مستويات متخذا شكلا هرميا، وبالتالي يوجد نظام حاسم ودقيق من الرئاسة حيث تشرف المستويات العليا على اعمال وأنشطة المستويات الدنيا، ويسمح هذا النظام للعاملين او المرؤوسين ان يتظلموا

من قرارات احد الرؤساء الى المستوى الاداري الاعلى منه، بطريقة منظمة ومحددة، ويسود هذا التنظيم الهرمي البيروقراطي كافة اشكال التنظيمات بغض النظر عن كونها عامة او خاصة.

■ تعتمد ادارة التنظيم البيروقراطي على المستندات، وبالتالي يوجد جهاز من الموظفين والكتابة مهمتهم الاحتفاظ بالوثائق والمستندات.

■ العمل الرسمي يأتي في المقام الاول بالنسبة لوقت الموظف ولا يمكن تأخيره لأداء اعمال خاصة.

■ تطبق الادارة البيروقراطية قواعد وتعليمات للعمل تتصف بالشمول والعمومية.
■ تلك اذن هي خصائص التنظيم البيروقراطي كما رسمها فيبر في اوائل هذا القرن، وهي تدل على اهتمامه بتقديم نظرية مثالية تحدد نمط العمل والسلوك في التنظيم المثالي.

● النموذج المثالي:

لقد أصبح النموذج المثالي الذي قدمه "ماكس فيبر" نقطة الانطلاقة عند معظم دارسي التنظيمات، كما يعتبر كذلك كأداة منهجية تستخدم في الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة ببنائها وخصائصها.

وهذا النموذج هو في حقيقة الأمر بناء أو تشييد عقلي لا يتم بناؤه إلا من خلال وجود خصائص أو وجهات نظر يمكن ملاحظتها في الواقع والنموذج الذي يصاغ على هذا النحو يطلق عليه بأنه مثالي، لأنه يتحقق كفكرة ويقول "فيبر" في هذه النقطة: "إنه من النادر، بل من المستحيل، أن نجد في الحياة الواقعية ظواهر تنطبق تماما على النموذج الذي صيغ بطريقة عقلية خالصة".(1)

من خلال هذا نستطيع القول بأن النموذج المثالي ليس فرضا، بل هو أداة أو وسيلة لتحليل الأحداث التاريخية والمواقف، ويقتضي هذا التحليل أن تكون المفاهيم محددة بدقة، وواضحة إلى أبعد الحدود لكي تستطيع مواجهة النماذج المثالية.

إن التنظيم البيروقراطي يستند إلى قواعد وخصائص مستمدة من معرفة فنية وتفكير رشيد، ونستطيع عرض هذه الخصائص التي صاغها "فيبر" التي تتعلق

1محمد علي محمد، البيروقراطية الحديثة، شركة الإسكندرية للطباعة والنشر، مصر، 1975، ص81.

بالبيروقراطية، والتي قد تنطبق بصورة أو بأخرى على كثير من التنظيمات الواقعية،
على النحو التالي:

مركزية القرار: أي ما يسمى بوحدة السلطة الآمرة، في كافة مستويات التنظيم الهرمي.

تقسيم العمل: يكون محددًا وواضحًا، يسمح بوجود درجة عالية من التخصص الوظيفي الذي يزيد من الخبرة والمعرفة الفنية بين أفراد التنظيم سواء كان ذلك بطريق مباشر أو غير مباشر.

بناء تسلسلي رئاسي (تدرج السلطة): حيث يتخذ هذا البناء في صورته الطبيعية شكلًا هرميًا فيه يكون كل رئيس مسؤول عن أعمال مرؤوسيه، وكل موظف مسؤول عن مساعديه، وهذا يكون وفقًا لقواعد محددة وواضحة.

وجود نظام رسمي للقواعد، ينظم ويحكم أفعال وقرارات الأفراد وأعمالهم، ويحقق الاستمرار في العمل والتنسيق بين الأنشطة والعمليات المختلفة التي يؤديها أفراد التنظيم.

التخلي عن الاعتبارات الشخصية: بحيث يجب على أفراد التنظيم عدم اتخاذ اتجاه شخصي أو عاطفي في علاقاتهم بقرنائهم، حتى لا تؤثر على الأحكام والقرارات الرشيدة التي يصدرها أعضاء التنظيم خلال تأديتهم لوظائفهم.

يتم تعيين الموظفين وفقًا لمؤهلاتهم الفنية التي اكتسبوها عن طريق الدراسة الطويلة والتجربة والخبرة، بعيدًا عن الانتماءات السياسية أو الأصول الأُسرية، والتي تلعب دورًا واضحًا في التحاق الأفراد بالتنظيمات التقليدية.

التمييز بين السلطات التنفيذية والاستشارية (أو بين الوظائف التنفيذية والاستشارية)، حيث أن الطبيعة المعقدة للتنظيم الهرمي في المنشآت الضخمة تتطلب أن تكون هذه الوظائف وأدوارها على أكبر درجة ممكنة من الوضوح والتحديد والتبسيط.

لا يمتلك الموظف مركزه الإداري والأدوات التي يستعملها لتنفيذ واجبه.

تعتمد الإدارة البيروقراطية على سجلات ووثائق، أي أن جميع الإجراءات والقواعد والقرارات توضع وتثبت كتابة، ومن هنا يتكون ما يسمى "بالمكتب كشخص معنوي" وهو محور العمل في التنظيم الحديث.

يخضع الموظف الإداري لقوانين المؤسسة التي يعمل فيها.

يتقاضى الموظف الإداري راتبا ينطبق مع مركزه الإداري.

وباختصار شديد يمكن القول أن النموذج المثالي للبيروقراطية يركز على عدة محاور أهمها: وجود درجة عالية من التخصص، بناء رئاسي للسلطة، ونسق غير شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم، وتحديد العضوية وفقا للمقدرة والمؤهلات الفنية، والتمييز بين السلطات التنفيذية والاستشارية، والفصل بين الدخل الخاص والمرتب الذي يتحصل عليه الفرد بصورة رسمية.

وبما أن قيبر لم يقدم تعريفا للبيروقراطية، فإنه يذهب إلى أن التكامل بين العناصر أو المقومات السابقة هو المحك الذي نقيس به مدى إسهامها في تحقيق الكفاية الإدارية، وذلك هو معيار الكمال المتضمن في نموذج المثالي: "لأن الإنجاز المنظم، المحكوم بقواعد محددة، وواضحة، ووجود نسق للسلطة الرئاسية، يؤديان إلى أداء العمل بطريقة منسقة تحقق الأهداف التنظيمية". (1)

ويذهب قيبر إلى أن البيروقراطية الرشيدة تزداد في أهميتها باستمرار، وهي التنظيم القادر على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة في الأداء، وذلك نظرا لما تتميز به من قدرة على ممارسة الضبط المستند إلى المعرفة، والنظام والاستمرار، والوضوح والاستقرار، وهي خصائص جعلته من الناحية الفنية يحقق تفوقا عاليا بالنسبة للذين يقبضون على مقاليد السلطة، أو غيرهم من المهتمين بهذا النوع من التنظيم، وفي هذا الصدد يقول قيبر: "الإدارة البيروقراطية تعني أولا وقبل كل شيء ممارسة الضبط على أساس المعرفة، فهذه هي الخاصية التي تجعلها إدارة رشيدة". (2)

ومضمون آخر للبيروقراطية هو ما اعتبره قيبر من الموضوعات الأساسية والحيوية، وهو نظام ضبط المعلومات "فعندما تتوافر السجلات المناسبة، فإن المنشأة في استطاعتها أن توجد صورة واضحة لما يتم وما تم في الماضي، وتستطيع

1محمد علي محمد، المرجع السابق، ص84.

2نفس المرجع، ص84.

بذلك أن تحدد الاختلافات عن الخطط وعن المستهدف، وأن تحدد نقاط الضعف والقوة، وأن تتخذ الإجراءات التصحيحية، عندما يصبح هذا الاختلاف مستمرا أو ذا أهمية".(1)

وقد نادى قيبر بأهمية وجود نظام دقيق لإدارة المعلومات يستخدم فيه الحاسب الإلكتروني حيث أن حجم المعلومات والبيانات والسجلات المطلوب تناولها أخذ يزداد زيادة هائلة، وقد أصبحت مثل هذه النظم شائعة منذ الحرب العالمية الثانية.

بالنسبة للمنشآت في أيامنا هذه، وما تحويه من مشكلات معاصرة، نستطيع القول بأن يناسبها هو الأشكال والهياكل التنظيمية المستحدثة والأكثر تعقيدا، لكن نجد بأن النظام البيروقراطي أخذ يحل محلها في عدد كثير من الحالات، حيث نجد بأن الكثير من خصائصه وسماته مازالت لها أهميتها، ويمكننا القول والاعتراف بأن الزيادة في درجة البيروقراطية يمكن أن تؤدي إلى عدم الكفاءة.

ومع ذلك نستطيع القول بأن البيروقراطية مازالت هي الأنسب والأوضح للمنظمات ذات النشطة التي تتحدد فيها الوظائف والأعمال ومراكز الأفراد، ولا ينتظر أن تتعرض للتغيرات، وأنها تتميز بالاستقرار التكنولوجي وتعمل في ظل درجة تأكد عالية (وهذا ما يراه الدكتور محي الدين الأزهرى).

● مزايا التنظيم البيروقراطي:

يرى ماكس فيبر ان الفرق بين التنظيم البيروقراطي المتكامل وبين غيره من التنظيمات، هو كالفرق بين الالة الحديثة ووسائل الانتاج التقليدية، ويحدد فيبر مزايا التنظيم البيروقراطي في الاتي:

-الدقة.

-الخضوع الكامل للرؤساء.

-المعرفة الكاملة بالمستندات.

-السرعة.

1محي الدين الأزهرى، الإدارة ودور المديرين - أساسيات وسلوكيات-، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص83.

-تخفيض التكلفة الانسانية والاقتصادية.

-الوحدة.

-الوضوح.

-تخفيض الاحتكاك بين الافراد.

ولاشك ان فهم النموذج المثالي البيروقراطي لفيبر يتطلب ان نتعمق في دراسة الفلسفة الاجتماعية العامة له.

إن ماكس "قيبر" كان في الأساس عالما من علماء الاجتماع، الذين لا تشغلهم كثيرا مشاكل معينة في مجال إدارة المنظمات، ولكن "هنري فايول" كان على العكس من ذلك، حيث أن نظرياته نشأت نتيجة خبرته كرجل أعمال ناجح في جال صناعة التعدين والفحم في فرنسا. وقد نشر مساهمته في هذا المجال في كتاب صغير عن "الإدارة الصناعة العامة" في عام 1916م، وفيه قدم المبادئ التي رأى أن المدير يجب أن يستخدمها لإدارة المنشأة، مع أنه قد عبر عنها أو وضعها على أنها "حقائق" إلا أنه لم يعتبرها نهائية أو قاطعة حيث أنه لم يقيم باختبارها اختبارا علميا وعلى عدد كطاف من التجارب أو المواقع، مع أنها ناتجة عن تجربته الشخصية، فإذا حدث وتغيرت الظروف يقبل - وبدون شك - إدخال التعديل على بعض أفكاره ومبادئه.

ومع أن "قيبر" و"فايول" يختلفان عن بعضهما في تاريخ الإدارة، إلا أنهما اتفقا في عدد من الموضوعات، فكلاهما أكد مفهوم "وحدة السلطة الآمرة" حيث أن كل "معاون" يرجع فقط إلى رئيس واحد، ولكن ما يميز به "فايول" أنه كان يؤمن بأن الإدارة وظيفة متخصصة، وإن الفرد يجب، وفي استطاعته ذلك، أن يتعلم الإدارة لكي يكون مديرا ناجحا. (أي أن الإدارة علم أو وظيفة متخصصة وبدون تعلمها لا يستطيع الشخص أن يكون مديرا ناجحا) وأن أساس هذا التخصص هو معرفة المبادئ والوظائف الإدارية.(1)

عن القراءة الدقيقة لكل من المبادئ التي أتى بها "هنري فايول" و"ماكس قيبر" توضح أن إسهامات كلا الباحثين قد تشابهت في العديد من النقاط، فكلاهما أكد

1محي الدين الأزهري، العلاقات الإنسانية وإدارة الأعمال والأفراد، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990م، ص 22-40.

مفهوم وحدة السلطة الآمرة، حيث أن كل موظف يرجع إلى رئيس واحد فقط، بالإضافة إلى ضرورة تقسيم العمل، الذي ينتج عنه التخصص الوظيفي، ووجود نظام رسمي ينظم ويحكم أفعال وقرارات الأفراد وأعمالهم، وضرورة تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، ولا يكون ذلك إلا بالتخلي عن الاعتبارات الذاتية والعاطفية في العلاقات بين أفراد التنظيم، ويكون كل هذا تحت نظام تسلسلي رتبوي، وفيه يكون تسلسل الرؤساء من الأعلى نحو الأدنى حسب رتبهم ومستواهم.

وقبل الانتقال الى نقطة اخرى اود الاشارة بصفة مختصرة الى اهم انواع السلطة عند فيبر وتتمثل في:

-**السلطة العقلانية:** وهي التي تتأسس على الاعتقاد بشرعية القواعد الموضوعية وحق الهيئة المعنية بفرض النظام باصدار الاوامر والتعليمات وبذلك فهي سلطة شرعية.

-**السلطة التقليدية :** والتي تتأسس على الاعتقاد اليومي بقداسة التقاليد وصلاحياتها لكل زمان ومكان وكذلك الاعتقاد بشرعية الاشخاص المطالبين بتطبيق التقاليد.

-**السلطة الكاريزمية:** وهي التي تتأسس على الاعتقاد في بطولة شخصية وفي قدرته المثالية.

ب- الاقترابات النظرية الحديثة للتنظيمات: (1)

إن النظريات الكلاسيكية لعلم اجتماع التنظيم توضح تعدد الشبكات التي تسلط الضوء على الأبعاد الهامة للتنظيمات، ورغم تعدد هذه المنظورات، إلا أنها لم تكف لاستوفاء التحليل لذلك برزت الاقتراحات الحديثة للتنظيمات محاولة تغطية جوانب التحليل التي لم تتطرق إليها الاقتراحات الكلاسيكية بالبيان والتفصيل لذلك هناك عدة اتجاهات حديثة ظهرت في مجال التنظيم تتسم بالتنوع والتعدد، وهذا ما أبر مشكلة عرض هذه الاتجاهات طبقا لمصادرها وأصولها، ولكن ذلك ينطوي على قدر من التعسف، لأنه يغفل التأثيرات المتبادلة بين هذه

1 للمزيد عد الى المرجع التالي:

رابح كعباش، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 153-204.

الاتجاهات فضلا عن إغفاله الاتجاهات النظرية التوفيقية، وبرغم ذلك كله يمكن التمييز بين ثلاث اتجاهات نظرية حديثة في دراسة التنظيم وهي:

الاتجاه البنائي الوظيفي، واتجاه النسق الاجتماعي الفني، والاتجاه النفسي الاجتماعي في دراسة التنظيم.(1)

● الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم:(2)

حاول عدد من دارسي التنظيمات الإفادة من قضايا الاتجاه البنائي الوظيفي في صوغ أطر نظرية محددة تلائم دراسة التنظيمات، وتوجيه البحوث والدراسات الأمبريقية التي شهدت نمو ملحوظا خلال العقدين الماضيين، ولقد شجع على ذلك نمو هذا الاتجاه أو اتساع نطاقه، ووضوح مفاهيمه وقدرته على تفسير الأنساق الاجتماعية تفسيراً شاملاً متكاملًا.

والمؤكد أن هذا الاتجاه سيطر على النظريات والبحوث الحديثة في التنظيم سيطرة يسهل معها القول بأنه قد ترك تأثيراً لا يضارعه تأثير أي اتجاه فكري حديث آخر، فقد برزت هذه لنظريات كاستجابة منطقية ورد فعل حتمي لشيوع ورواج النظريات الكلاسيكية في الإدارة والتنظيم، لأنها عجزت عن معالجة المشكلات التنظيمية القائمة في التنظيمات الرأسمالية في ذلك الوقت.

وقد استخدم الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسته للتنظيمات أداة تصورية هامة تمثلت في التوازن الدينامي للأنساق، واعتبروا أن هذا التوازن بدوره يجابه كل التهديدات التي تعترضه ويواجهها.

11 السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 71.

2 انظر المراجع التالية:

-فيليب كابان، جان فرانسوا دورتيه، علم الاجتماع من نظريات الكبرى الى الشؤون اليومية، ترجمة اياس حسن، دار الفرقد، سوريا، 2010.

-علي حوات، النظرية الاجتماعية اتجاهات اساسية، منشورات شركة الجا، مالطا، 1998.

-جونانان تيريز، بناء نظرية علم الاجتماع، ترجمة محمد سعد فرج، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2000.

ويعتبر هذا الاتجاه ان التنظيم هو نسق مفتوح يتفاعل مع البيئة باستمرار، على اعتبارها مصدرا للموارد التي يحتاجها التنظيم لأداء وظائفه، كما ينطلق هذا الاتجاه من اعتقاد ان النسق الاجتماعي له احتياجاته الجوهرية التي يقوم باشباعها حتى يستمر ويحافظ على كيانه في انسجام واتساق وتوازن على الدوام، وأبرز نظريات هذا الاتجاه نجد:

*نظرية النسق الاجتماعي لتالكوت بارسونز:

من العسير فهم وجهات نظر "بارسونز" في التنظيم دون الرجوع إلى نسقه الفكري، فلقد طبق نظريته الشهيرة في النسق الاجتماعي على التنظيم، ثم كشف ذلك عن بناء التنظيمات ووظائفها.

انطلق "بارسونز" من تصور التنظيم نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات... الخ، وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع، ثم حلل التنظيم بعد ذلك من وجهة نظر ثقافية نظامية، مؤكدا التوجهات القيمة السائدة في التنظيمات المختلفة، ولقد أوضح "بارسونز"، أن القيم السائدة في التنظيم، هي التي تمنح لأهداف هذا التنظيم طابعا شرعيا، لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر وهو (المجتمع) إلى تحقيقها وهذا يفترض بدوره توافر قدر من الانسجام بين قيم التنظيم وقيم المجتمع الذي يوجد فيه، ومن خلال الشرعية التي يحققها التنظيم، يستطيع أن يضع أهدافه الأساسية في أولوية تسبق أهداف الأنساق الفرعية المكونة له، وعليه بعد ذلك أن يحدد مكانته في المجتمع، وأن الظروف الداخلية والخارجية التي يواجهها التنظيم وهذا ما قصده "بارسونز" حين عرف التنظيم بأنه نسق اجتماعي منظم، أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة.

لكن "بارسونز" لا يذهب إلى حد المطابقة بين التنظيم والمجتمع، فلقد أوضح أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبيا تسعى إلى تحقيقها، وأن تحقيق هذه الأهداف يفرض وجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيقها.

ويذهب "بارسونز" إلى أن هناك أربعة متطلبات وظيفي أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء، اثنان منهما ذو طابع آلي وهما: المواءمة وتحقيق الأهداف، ويتعلقان أساسا بعلاقة النسق ببيئته، أما الطالبان الآخران فهما: التكامل والكمون ويعبران عن الظروف الداخلية للنسق، وعلى التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا أن يواجه هذه المتطلبات، وأن يضمن لها التحقيق إذا ما أراد تحقيق وظائفه.

وسنوضح فيما يلي دراسة بارسونز للتنظيم في ضوء هذه المتطلبات، فمطلب المواءمة في التنظيم تعبر عنه مشكلة تدبير كل الموارد البشرية والمادية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم.

أما مطلب تحقيق الأهداف فيتمثل في حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف التنظيم، تلك الموارد التي أمكن تدبيرها بتحقيق مطلب المواءمة.

أما مطلب التكامل فيشير إلى العلاقات بين الوحدات، وخاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية.

وأخيرا يشير مطلب الكمون إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر، ويشير أيضا هذا المطلب إلى مطلبين وظيفيين توأمين أطلق "بارسونز" على الأول مطلب "تدعيم النمط"، وهو يتعلق بمدى الانسجام، والتطابق بين الأدوار التي يؤديها الفرد في التنظيم، والأدوار التي يقوم بها في الجماعات عن نطاق التنظيم كالأُسرة مثلا.

أما الثاني فهو "احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها"، ويتحقق ذلك من خلال ضمان وجود دافعية كافية لدى الفرد لكي يستطيع أداء مهامه التنظيمية.

ولقد قدم "بارسونز" بعد ذلك تصنيفا للتنظيمات فثمة تنظيمات اقتصادية وأخرى سياسية وثالثة تكاملية ورابعة تسعى إلى تدعيم النمط، ولقد دعم جهوده في مجال التصنيفات بتقديم تصنيف داخلي للتنظيم حيث ميز بين ثلاث مستويات أو أنساق فرعية في التنظيم.

وهو يعتقد أن هذا التصنيف يكشف عن حقيقة أساسية، وهي أن لكل نسق فرعي وظائف يؤديها، وإذا ما أمعنا النظر في الإطار الذي قدمه بارسونز لدراسة

التنظيم لاحظنا أنه يؤكد بصفة خاصة المظاهر التكاملية في التنظيم، والميكانيزمات التي من خلالها يحقق هذا التكامل.

وفي الأخير هناك انتقاد موجه إلى الإطار الذي قدمه بارسونز، مؤداه أن التصورات التي تضمنها هذا الإطار قد بلغت حداً من التجريد، يصعب معه الوصول إلى قضايا يمكن تطويعها للبحث الأمبريقي، واشتقاق فروض منها، وهذا ما يطبع الإطار بالطابع النظري المجرد ويبعده عن أن يشكل نظرية شاملة.

ولقد حاول بارسونز الرد على ذلك، فقدم بعض القضايا النظرية، ولكنها جاءت أيضاً على درجة من التجريد لا تقل بحال من الأحوال عن تلك التي تميز القضايا الأساسية في إطاره التصوري.

وقد حاول بارسونز أيضاً تقسيم التنظيمات إلى مستويات ثلاثة وهي:

-المستوى الفني والذي يقوم بتنسيق بين الأنشطة المختلفة، كما يقوم بتحويل الاهداف إلى عمل فعلي وممارسات ميدانية.

-المستوى الإداري: ويهتم بتوفير الموارد الخام التي يحتاجها المستوى الفني ويؤدي دور الوسيط بين النسق الفني والموردن والوكلاء.

-المستوى النظامي: والذي يحرص على ضرورة الحفاظ على علاقة الانسجام بين التنظيم والمجتمع الأكبر.

*نظرية المعوقات الوظيفية لروبير ميرتون Robert Merton:

قدم "ميرتون" إسهاماً متميزاً في نظرية التنظيم يختلف عن أغلب الإسهامات التي قدمها علماء التنظيم الذين تأثروا تأثيراً كبيراً بالاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع.

أكد "ميرتون" منذ البداية على فكرة أساسية هي أن أعضاء التنظيم يستجيبون لمواقف معينة في إطاره، ثم يعممون هذه الاستجابة على مواقف مماثلة، وحينما يحدث ذلك تنشأ نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها بالنسبة للتنظيم، ثم أكد فيما بعد "ميرتون" على أن التغيير الذي يطرأ على شخصية أعضاء التنظيم ينشأ عن عوامل كامنة في البناء التنظيمي ذاته.

ولقد قدم "ميرتون" وجهة نظر محددة عن التنظيم، فهو يبدأ بقضية أساسية هي ضرورة وجود ضبط تمارسه المستويات الرئاسية العليا في التنظيم، وتتخذ هذه الضرورة شكل التأكيد المتزايد والمستمر لثبات السلوك بداخله، أما ضمان ثبات السلوك والتنبؤ به فيتطلبان توافر إجراءات مقننة تتخذ باستمرار طابعا نظاميا، كما يتطلبان أيضا متابعة تنفيذ هذه الإجراءات، ولقد رتب على ذلك ثلاثة نتائج فالأولى تشير إلى تناقص العلاقات الشخصية، والثانية تشير إلى زيادة استيعاب أعضاء التنظيم لقواعده ومعاييرها، أما الثالثة وهي مرتبطة بالنتيجتين السابقتين وتتمثل في استخدام التنظيم لمقولات محددة يستند إليها في اتخاذ القرارات.

ولقد أوضح "ميرتون" فيما بعد، أن هذه النتائج الثلاثة تسهم في إمكان التنبؤ بسلوك أعضاء التنظيم، وإذا ما تحقق هذا التنبؤ، أصبح هذا السلوك ثابتا.

هكذا يبدو واضحا أن وجهة نظر "ميرتون" هذه، قد كشفت عن صورة أخرى للتنظيم البيروقراطي، صورة تختلف عن تلك التي قدمها لنا قيبير، فإذا كان الضبط الذي تمارسه القواعد يؤدي كما ذهب قيبير إلى ثبات السلوك التنظيمي والقدرة على التنبؤ به، إلا أن "ميرتون" قد كشف عن أن هذا الثبات يشير في نفس الوقت إلى الجمود وعدم المرونة وما يرتبط بذلك من تحول الوسائل إلى غايات.

على أن أهم ما قدمه "ميرتون" هو اكتشافه للجوانب غير الرشيدة للسلوك التنظيمي فلقد أوضح أن العناصر البنائية في التنظيم التي أشار إليها "قيبير" مثل الضبط الدقيق الذي تمارسه القواعد واللوائح قد تكون لها نتائج وظيفية مثال القدرة على التنبؤ، وفي نفس الذي تنطوي أيضا على نتائج غير وظيفية مثل الجمود وذلك في ضوء مدى تحقيق التنظيم للأهداف التي يسعى إليها، ومنه فإن "ميرتون" لم ينفي تماما صدق النموذج المثالي الذي قدمه "قيبير"، ولكنه سعى إلى توضيح جانب آخر وهو النتائج التي تتخذ اتجاهها معاكسا لأهداف الفعل وأسسها، ثم قدم من خلال دراسته لهذا الموقف إطارا تصوريا أوضح فيه أن النظام الذي يتطلبه السلوك المقنن في التنظيم يشجع على استبدال الأهداف، وأن البيروقراطيين يكشفون عن اتجاهات طقوسية تجعل من العسير مواجهة المشكلات والتكيف معها، ومنه فالملاحظ إذا درسنا هذا الإطار الذي قدمه "ميرتون" من زاوية أخرى أنه يستند أساسا إلى النقاط الثلاثة التالية:

- جمود السلوك.
- وصعوبة التكيف مع مهام الوظيفة.
- الصراع الذي يمكن أن ينشأ بين أعضاء التنظيم.

وهي نقاط تفرض بطبيعتها درجة معينة من الضبط والموازنة، ذلك لأن النتائج غير المتوقعة أو المعوقة تدعم في النهاية موقف أعضاء التنظيم.

وبرغم الفوائد التي حققها إطار "ميرتون" إلا أنه لا يزال يثير تساؤلات عديدة لم يقدم لها إجابات مرضية، فالإطار لم يوضح مثلا أسباب تمسك الناس بالنموذج الآلي برغم ما يؤدي إليه من نتائج غير مرغوبة، كما أنه لم يوضح الأسباب التي تجعله ساكنا في حالة تمسك الناس به، فضلا عن ذلك هناك تساؤلات أساسية أخرى لا نجد لها إجابة حاسمة في إطار "ميرتون"، مثل المعوقات الوظيفية بالنسبة لمن؟ ولماذا تؤدي الوظيفة الكامنة؟

ويبدو أن عدم تقديم إجابة حاسمة على هذه التساؤلات، راجع إلى أن "ميرتون" لم يهتم في الواقع بربط نتائج السلوك بالأهداف المقررة للأفراد والجماعات، لأنه استند أساسا إلى الدور الذي تمارسه حاجات النسق، وعلى الرغم من أن "ميرتون" لم يطور فكرة النسق تطويرا كاملا حتى الوقت الذي كتب فيه مقاله، إلا أن تحاليه تفترض وجود مثل هذا النسق، وقد يكون أحد أسباب ذلك كله انشغال "ميرتون" بالنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي الذي قدمه واكتشف ما فيه من عدم اتساق وقصور.

● اتجاه النسق الاجتماعي الفني:

أحدث الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم تأثيرا بالغا على الاتجاهات النظرية اللاحقة عليه، فظهرت محاولات تسعى إلى الإفادة من مفاهيمه وأطره النظرية في دراسة التنظيمات، منها اتجاه النسق الاجتماعي الفني الذي يعد امتداد له لأنه ينطلق من مسلمة أن التنظيم نسق اجتماعي، ولكن الجديد فيه إدخاله لأبعاد تنظيمية يجهلها إلى حد كبير رواد الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم، إن محور اهتمام هذا الاتجاه أنه ينظر إلى التنظيم بوصفه نسقا تسود فيه علاقات متبادلة بين التكنولوجيا، والبيئة وعواطف الأعضاء والشكل التنظيمي، وأن طبيعة العلاقات هي تحدد استقرار التنظيم وبقائه.

إن أهم محاولة درست تأثير التكنولوجيا على التنظيم تلك التي قدمها "روبرت بلونز" في 1964، فلقد قدم بحثا شاملا للاغتراب الناشئ عن أمطاط التكنولوجيا المختلفة، مستندا على وجه الخصوص إلى الدراسات التي أجريت على نظام خط التجميع، ولقد انطلق من قضية أساسية هي أن التكنولوجيا الحديثة تعد السبب الأساس المحدد للاغتراب، ولقد أوضحت هذه الدراسة أن الأنساق الفنية في التنظيم تخلق لدى العامل إحساسا بالضعف وشعورا بالاغتراب الذاتي، على أن "بلونز" لم يغفل في مطلع دراسته الإشارة إلى دور العوامل الاجتماعية في إحداث هذا الاغتراب.

لقد انطلق هذا الاتجاه النسق الاجتماعي الفني من نقطة أساسية هي أن المحاولات النظرية التي أدخلت في اعتبارها البعد التكنولوجي في التنظيم لم تقدم إجابة واضحة وحاسمة على سؤالين هامين هما: كيف يضمن النسق استقرار لكي يحقق أهدافه؟ وكيف ينظم النسق علاقته بالبيئة المحيطة به؟

ولكي يجيب أصحاب هذا الاتجاه النظري على هذين السؤالين، ذهبوا إلى أن دراسة التنظيم يجب أن تأخذ في اعتبارها التساند بين الأبعاد التالية: التكنولوجية، والبيئة وعواطف المشاركين، والشكل التنظيمي، وهنا نجد هذا الاتجاه يتخذ من فكرة النسق نقطة بداية يحاول بعدها الكشف عن دور هذه الأبعاد المتساندة في تحقيق الاستقرار في التنظيم وإنجاز أهدافه المقررة، كما أنه يهتم بطبيعة الحال بدراسة نوع معين من التنظيمات وهو التنظيمات الاقتصادية.

ولقد استطاع هذا الاتجاه أن يشق طريقه ساعيا إلى تحقيق مزيد من الذاتية والاستقلال، ومن أجل ذلك حاول دراسة التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا فنيا فيه ترتبط التكنولوجيا بعواطف الأفراد وارتباطا منظما، ثم يرتبطان سويا بالبيئة ارتباطا وثيقا مباشرا، ويترب عن ذلك أن التكنولوجيا والبناء الرسمي يحددان مبلغ الإشباع والرضاء الإنساني الذي يمكن أن يتحقق من خلال المشاركة.

وفي الأخير، استطاع هذا الاتجاه أن يخطو خطوة إلى الأمام حينما كشف عن وجود علاقات متبادلة بين الجوانب الرسمية والجوانب الغير رسمية في التنظيم، ثم خطا بعد ذلك خطوة أخرى حينما درس العلاقات المتبادلة بين الأبعاد التنظيمية والبيئة، ولكنه مع ذلك أغفل مشكلتي الكفاية والفعالية اللتين منحهما البنائيون

الوظيفيون التقليديون أمثال "ميرتون" و"سلزنيك" أهمية كبيرة، لقد استعان هذا الاتجاه في دراسة قضاياها باتجاه أميرقي، فلم يهتم بصياغة أطر نظرية واسعة كما فعل "بارسونز" وغيره من الوظيفيين، بل اكتفى بتطوير بعض القضايا المحدودة النطاق، وفضلا عن ذلك حاول هذا الاتجاه الإفادة من بعض المفاهيم على النفس والاقتصاد، مبتعدا بذلك عن الإطار السوسولوجي الخالص الذي تبناه البنائيون الوظيفيون.

ولعل أضعف جوانب هذا الاتجاه يتمثل في اهتمامه الزائد بـ: مشكلات النسق، وهو بذلك يتشابه إلى حد كبير مع الاتجاه البنائي الوظيفي الذي كان رائدا في هذا المجال.

وفي الأخير، لو حاولنا تقديم نقد لهذا الاتجاه، فأحكامه العامة تنطوي على قدر من الخلط ففي الكثير من الأحيان يصعب علينا أن نحدد ما إذا كانت هذه الأحكام تحدد ما هو كائن فعلا أم ما ينبغي أن يكون، هناك مثلا فارق هام بين قولنا بأن التكنولوجيا وحاجات الأفراد وضغوط السوق ينبغي أن تكون عوامل هامة في التنظيم، بالإضافة إلى عدم التأكد مما إذا كان علماء هذا الاتجاه قد درسوا هذه العوامل بوصفها أبعادا للبناء التنظيمي أم بوصفها مجرد متغيرات تتطلب اهتماما معيناً عند إجراء أي تغيير في التنظيم، وكذلك فشل أصحاب هذا الاتجاه في تفسير مصادر أعضاء التنظيمات.

والغرض من هذه الانتقادات، ليس إنكار قيمة الإسهام الذي قدمه اتجاه النسق الاجتماعي الفني في دراسة التنظيم، فلقد استطاع إلقاء الضوء على هذه المشكلات التنظيمية التي لم تكن مألوفة من قبل، وعالجها بطريقة لا تخلو من الجدية في ضوء اتجاه أميرقي محدد، ومع ذلك فيبدو أن مستقبل هذا الاتجاه مرهون بتغلبه على القيود والمشكلات التي فرضتها عليه استعانتها بمفهوم النسق وإذا ما تمكن هذا الاتجاه من تحقيق ذلك، استطاع الانطلاق لإقامة نظرية متكاملة، نظرية سترتبط بالاتجاه البنائي الوظيفي ارتباطا وثيقا.

● الاتجاه النفسي الاجتماعي في دراسة التنظيم: (1)

لقد عاصر هذا الاتجاه الاتجاهين النظريين السابقين في دراسة التنظيم، وهو يختلف عنهما اختلافا شديدا، ولقد أسهم في هذا الاتجاه علماء النفس وعلماء النفس الاجتماعيون والمعنيون بالدراسات السلوكية بصفة عامة، وعلى الرغم من تنوع إسهامات هؤلاء العلماء وتعددتها إلى أنها تتفق عموما في نقطة أساسية هي انطلاقها من مفاهيم علم النفس الاجتماعي وبعض مفاهيم علم الإدارة، وهناك اتجاهين فرعيين أساسيين يعبران عموما عن هذا الاتجاه في دراسة التنظيم برغم اختلاف موضوعاتها، ومناهج البحث المستخدمة فيهما وهما:

*الدراسة النفسية الاجتماعية للعلاقات الإنسانية:

ظهر في أواخر العشرينيات للقرن الماضي، كرد فعل لظهور اتجاه الإدارة العلمية بالرغم من اتساع اتجاه العلاقات الإنسانية، إلا أننا سنقتصر على تلك الدراسات التي حاولت دراسة السلوك الإنساني في التنظيمات وخاصة الصناعية منها، دراسة أمريكية. وتعد دراسة "هاوثورن" الشهيرة نقطة الانطلاق لدراسة العلاقات الإنسانية وهي دراسة كانت تهدف في البداية إلى دراسة الظروف الفيزيائية للعمل وعلاقتها بالإنتاج، وتصنيف المشكلات المختلفة التي تنشأ عن مواقف العمال، ثم ما لبثت أن حولت اهتمامها لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وهكذا خلصت هذه الدراسات إلى نتيجة هامة هي ضرورة البحث الدائم عن تفسير لاتجاهات العمال وسلوكهم، تفسيرا نابعا من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع لا من سمات الشخصية، ثم أوضحت بعد ذلك أن العامل ليس كائنا سيكولوجيا منعزلا ولكنه عضوا في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها.

والمحقق أن الدراسة النفسية الاجتماعية للعلاقات الإنسانية قد أحرزت تقدما ملموسا حينما أخضعت مفهوم "التفاعل" للمعالجة الدقيقة المنظمة، ففي

1 احمد ابراهيم احمد، العلاقات الاساسية في المؤسسات التعليمية، دار الوفاء، الاسكندرية، 2001.

الثلاثينيات من القرن الماضي قدكم "تشابل، وإرنسبرق، ووليام فوت وايت وجورج هوماتز، وليونارد سايلز" إسهامات هامة في نظرية التنظيم مستندين جميعا إلى دراسة الجوانب التفاعلية بالرغم من اختلاف تصورهم لها، ولقد ذهبوا جميعا إلى أن نظرية التنظيم يجب أن تقوم على دراسة ما يشعر به الأفراد وما يفكرون فيه، وما يؤدونه من نشاطات ومهام، وما يبذلونه من جهد لكي يدخلوا في علاقات متبادلة "التفاعل" ثم يذهبون بعد ذلك إلى أن هذه الدراسة يجب أن تستند إلى ملاحظة السلوك الملموس ملاحظة واقعية، وقياسه قياسا دقيقا، ولكي يحقق هؤلاء أهدافهم انطلقوا من مفهوم "النسق" الذي يمثل كما ذهبوا كلا يتألف من العناصر الثلاث "النشاطات والعواطف والتفاعل".

ويعد "إبراهيم زاليزنيك" من أبرز الممثلين المعاصرين لهذا الاتجاه، فلقد تأثر تأثرا كبيرا بدراسات زميله "روثسبرجر" أحد أعلام دراست "هاوثرون" وقدم إسهاما هاما في فهم جماعات العمل الصغيرة، مبررا إسهامه هذا بقوله: "أعتقد أن فعالية التنظيمات الكبيرة الحجم تعتمد إلى حد كبير على نمو جماعات صغيرة فعالة ذلك أن الإنسان يرغب أولا وقبل كل شيء في تحقيق الإشباع من خلال الدخول في علاقات شخصية وثيقة".

ومن خلال المنطلقات اعلاه يؤكد هذا المقرب على:

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

-اثر الحوافز المادية والمعنوية الكبير في زيادة انتاجية الفرد والجماعة.

-الاثار التي تتركها جماعة العمل كنسق اجتماعي من العلاقات غير الرسمية في اطار العمل وخاصة اثرها في انتاجية العمل وفي تطوير التنظيم وتحقيق اهدافه.

-العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا والدنيا وانماط التفاعل القائم بينهما.

-الاهتمام بالقيادة الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات من حيث دورها في تحقيق اهداف المنظمة.

-بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الافراد، اخذة في الاعتبار جميع الابعاد التنظيمية، الرسمية وغير الرسمية.

واعتمدت هذه النظرية في دراساتها على المنطلقات التالية:

- ان السلوك الانساني هو احد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الانتاجية.
- ان القيادة هي من الامور الاساسية المؤثرة في سلوك الافراد وبالتالي تحدد كفاءتهم.
- ان الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال وبعضهم وبينهم وبين رؤسائهم تسهم جميعا في تطوير علاقات العمل بشكل ايجابي يؤثر في الانتاجية.
- ان الادارة الديمقراطية هي الاسلوب الافضل لتحقيق اهداف الانتاجية، ومن ثم انتشرت مفاهيم المشاركة في الادارة وتفويض السلطة واللامركزية الادارية.
- ولقد فتحت هذه الافكار والتوجهات النظرية ابواب واسعة للعديد من الباحثين في صياغة نماذج جديدة للجوانب النفسية الاجتماعية في التنظيم، انطلاقا من الافكار والمفاهيم المستمدة من التجارب المقامة، وتتمثل في:
- ان المنظمة نظام اجتماعي، بالاضافة الى كونها نظام فني، وان هذا النظام الاجتماعي يحدد ادوارا ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن ادوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنظمة.
- لا تتم اثاره دوافع الافراد بفعل الحوافز الاقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها دورها ايضا في اثاره دوافع الافراد.
- تلعب الجماعة غير الرسمية في المنظمة دورا في تحديد اتجاهات الافراد العاملين وادائهم.
- يجب التركيز على اتباع الاسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة.
- ربطت هذه الحركة بين رضا الفرد العامل وانتاجيته.
- من الضروري تطوير اتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات.
- يحتاج مديرو المنظمات مهارات اجتماعية بقدر حاجاتهم الى مهارات فنية.
- يمكن حفز العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

*الدراسة النفسية الاجتماعية لعملية صنع القرار:

لم تقتصر جهود علماء النفس الاجتماعيين المهتمين بالتنظيمات، على دراسة العلاقات الإنسانية، ولكنهم أسهموا في ميدان آخر لا يقل عن ميدان العلاقات الإنسانية أهمية، هو ميدان صنع القرار في التنظيم، وقدموا في هذا المجال إسهاما عظيما كان له أبلغ الأثر في منح دراسة التنظيم مزيدا من الجدية والعمق والثراء، وفي زل هذه الظروف قدم "هيربرت سيمون" إسهاما مهما في الدراسة النفسية الاجتماعي لصنع القرار إلى أنه يسعى إلى سد الثغرة الكامنة في نظرية التنظيم، ووضع حد للموقف الفصامي في العلوم الاجتماعية عن طريق ربط الجوانب الرشيدة بالجوانب غير الرشيدة في التنظيم، ولقد عبر عن ذلك قائلا: "أريد أن أقدم إطارا تصوريا للخواص الواقعية للكائنات الإنسانية"، وينطلق "هيربرت سيمون" من قضية أساسية هي، أن السلوك في التنظيم هو أولا وقبل كل شيء هادف، فالناس ينظمون في تنظيمات لكي يحققوا هدفا مشتركا ويتطلب تحقيق هذا الهدف تنسيقا واعيا ودقيقا بين النشاطات التي يؤديها، ويرتب "سيمون" على هذه القضية قضية أخرى هي أن صنع القرار هو محور أي تنظيم، ذلك لأن التنسيق بين النشاطات يتطلب صنعا دائما للقرارات.

ويعتمد صنع القرار على نوعين من المعطيات على أساسها يصدر الشخص القرار:

الأول: معطيات واقعية تخضع للاختيار الأمبريقي للتحقق من صدقها أم عدم صدقها.

الثاني: معطيات قيمية لا تخضع لمثل هذا الاختيار، لأنها لا تتعلق بما هو كائن بل بما ينبغي أن يكون.

والنوع الأول مرتبط بالوسائل، أما الثاني مرتبط بالغايات والأهداف، إن هذين الاتجاهين يكشفان عن وجود فروق ملحوظة بينهما، فكل منهما اختار مشكلات تنظيمية معينة وجه إليها اهتمامه.

وفي الأخير فإن نقطة الضعف في الاتجاه النفسي الاجتماعي ككل، هي تبنيه لفلسفة محافظة متحيزة، فلسفة تؤكد جوانب التوازن في التنظيم، وتغفل جوانب

الصراع والقوة فيه، وهذا يرجع بطبيعة الحال إلى اهتمام هذا الاتجاه بدراسة مشكلات التنظيم على مستوى الفرد والجماعة الصغيرة.

لقد درس هذا الاتجاه تأثير العواطف على النشاطات، والدور الذي تلعبه هذه العواطف في تحقيق التوازن الضروري للتنظيم متجاهلا مسألة توزيع القوة والسلطة في التنظيم وما يرتبط بها من عمليات وما ينجم عنها من آثار.

ولقد فرضت عليه هذه النزعة المحافظة قيود كثيرة مما دفعه إلى دراسة التفاعلات في شكلها الطبيعي واستبعاد كل النتائج المترتبة على استخدام السلطة والصراع من أجل القوة.

زيادة ما سبق فإن هربرت سايمون يعد من المفكرين الذين انتقدوا بشدة مبادئ الإدارة التي نادى بها فايول، وقال ان هذه المبادئ تتعارض مع بعضها البعض، ولا يمكن تطبيقها بصورة عامة، ويرى في نظريته ان جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات .

وقد عرف سايمون التنظيم على انه عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الافراد، ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذه للقرار، كما ان التنظيم يتكون من توقعات الاعضاء لانواع السلوك المتبادل.

وتقوم هذه النظرية على العناصر التالية:

***اتخاذ القرار:** ان التنظيم يتكون من هيكل للاتصالات والعلاقات بين الافراد، ويقوم على اساس هرمي بحيث يتعلق كل قرار بنشاط معين لتحقيق هدف معين والذي يصبح خطوة او مرحلة في تحقيق هدف اخر.

***البيئة:** عند اتخاذ اعضاء التنظيم لقراراتهم، فانهم يستمدون معايير وقيم الاختبار من التنظيم، الا ان البيئة هي التي تحدد بدائل الاختيار المتاحة لهم.

***الجماعة:** ان اتخاذ القرارات عمل جماعي، ولا بد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود على هذا الاساس.

***التخصص:** يتخصص اعضاء الادارة العليا في التنظيم باتخاذ القرارات، اما الآخرون فيتولون التنفيذ.

*التأثير: لكي يتمكن التنظيم من تحقيق اهدافه، فلا بد من التزام الاعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا، لذلك يمارس التنظيم مؤثرات معينة كالسلطة وخلق الولاء، والاتصال والتدريب، ووضع معايير الكفاءة.....وغيرها.

*التوازن: ان هدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لاجلها والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل.

الى جانب هذا، هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على هذه القرارات منها:

-الذكاء: الذي يسمح للفرد من خلال اتصاله بمجموعه وظروف بيئته بمعرفة نوعية القرار الذي يجب اتخاذه.

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

-اختيار الطرائق والاساليب: التي يمكن تطبيقها نظرا لملاءمتها.

-تنفيذ الخطط الموضوعة وفقا لتفاصيل واضحة ودقيقة.

لقد اكد سايهون ان كل قرار متخذ يجب ان يهدف لتحقيق هدف معين، وداخل التنظيم هناك العديد من الاهداف الواجب تحقيقها، حيث يعتمد انجازها على بعضها البعض، وعليه يكون لدينا ضمن التنظيم سلسلة من القرارات المتداخلة مع بعضها.

*ملاحظة:

لقد ركزت النظريات السابقة خاصة النظريات الاكلاسيكية بمختلف نظرياتها واتجاهاتها على الرشد والعقلانية لتحقيق اعلى كفاية انتاجية من خلال الاهتمام بتقسيم العمل والتخصص والتسلسل الرئاسي والتنسيق والتأكد على القوانين والانظمة وغيرها....واهملت الجانب السلوكي للافراد والجماعات في المنظمات، وقد جاءت الاتجاهات التي تركز على الجوانب السلوكية والانسانية كرد فعل على قصور المدرسة التقليدية في تناولها العنصر الانساني في المنظمات وعدم الاهتمام به.

لقد كان محور اهتمام المدرسة السلوكية والانسانية هو دراسة وتحليل سلوك الافراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهجية العلمية، بهدف مساعدة المديرين على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله بما يخدم اهداف المنظمة.

ج- ميشال كروزي وفؤدج التحليل الاستراتيجي:

تعتبر الانتقادات الموجهة للنظريات السابقة للتنظيم، التي كانت تتصور الفرد أو الجماعة بمعزل عن استراتيجية المنظمة، بمثابة نقطة انطلاق كل من: "ميشال كروزي" و"إرهارد فريدبارغ"، اللذان يعتبران أول من حاولا دراسة التنظيم كظاهرة مستقلة، وعليه فهما يعتبران المنظمة ظاهرة مستقلة واصطناعية، يجب تفسير تواجدها كبناء محتمل، ومعنى ذلك أن سير التنظيم في داخلها يعتمد على استراتيجيات متعددة ومختلفة، فلكل فئة أو جماعة استراتيجيتها الخاصة بها، كما أن لكل فرد عامل، استراتيجيته الخاصة به، فهذا الفاعل، كما يؤكد ذلك "ميشال كروزي وإرهارد فريدبارغ"، هو الذي يملك هامشا من الحرية، بالنسبة للنسق الموجود فيه، مرتبط بمتابعة أعماله. ولقد قام كل من "ميشال كروزي" و"إرهارد فريدبارغ" بدراسة لوكالة محاسبة بباريس، وكذا دراسة ثلاث مصانع، ومن خلال هذه الدراسات، توصلا إلى نموذج "التحليل الاستراتيجي" الذي يركز على ثلاث مسلمات أساسية تتمثل في: (1)

* إن الأفراد لا يتقبلون أبدا أن يعاملون كوسائل، تستغل لتحقيق أهداف المنظمة المسطرة من طرف المسؤولين، إنما لكل فرد أهدافه، وطموحاته الخاصة به، التي يمكن أن تكون عارضة أم لا لأهداف المنظمة، فهذه الأخيرة تسير على ضوء تعدد أهداف الأفراد المكونين لها.

* الحرية النسبية للفاعل، في أي نوع من التنظيمات، الفاعلين، يملكون مجالا من الحرية يمارسون فيه نوع من الاختيار.

* استراتيجية الفاعل، تنبثق دوما من العقلانية، بشرط أن تكون هذه العقلانية محدودة، ولا يمكن أن تتناول نموذج التحليل الاستراتيجي من دون التطرق إلى أهم المفاهيم الواردة فيه. (2).

1 Crozier (M) Friedberg (E). *L'acteur et le système*, Ed. le seuil, Paris, 1977, p.13.

2 Lafaye (C). *La sociologie des organisations*, Ed. Nathan, Paris, 1996, pp.12-13.

اهم المفاهيم المستخدمة في التحليل الاستراتيجي وتتمثل في:

■ الاستراتيجية:

حيث يعتبر كل من "كروزي وفريديبارغ" أن الاستراتيجية تعني تصرفات وسلوكات الفاعلين في مواقع عملهم، وهذه التصرفات، قد تكون فردية، يقوم بها فرد، ويسمى الفاعل، كما سبق ذكر ذلك وهو الذي يملك هامشا من الحرية بالنسبة للنسق الموجود فيه، وقد تكون جماعية مثل: فئة عمال الصيانة في مصانع RENAULT الفرنسية،(1) إذن فاستراتيجية الفاعل هي كل تصرف له معنى، حتى لو لم يكن مرغوبا فيه، أو صدر من الفاعل عن غير وعي.

■ مفهوم السلطة:

يعتبر هذا المفهوم من إحدى المفاهيم المركزية في التحليل الاستراتيجي ويعبر عن علاقات غير متوازنة، تفرض التبادل، والتفاوض بين جماعات العمل داخل المنظمة، قد اهتم "كروزي" بدراسة الظاهرة البيروقراطية،(2) بهدف تفسير مشكل الصراع في العلاقات الاجتماعية المهنية، داخل النسق الاجتماعي، على اعتبار أن علاقات السلطة تعتبر المشكل الأساسي في سوسيولوجية التنظيمات، وقد استطاع "كروزي" و"فريديبارغ"، أن يحللا علاقات السلطة، على أساس استراتيجيات الأفراد والمجموعات داخل التنظيم، وتوصلا إلى أن السلطة تقتضي أو تتضمن إمكانية بعض الأفراد، أو المجموعات في التحكم في أفراد، أو مجموعات أخرى، والتحكم في الآخرين، يعني الدخول معهم في علاقة، هذه الأخيرة تتطور بداخلها سلطة البعض على البعض الآخر.

وتوصلا أيضا، إلى أن عمال الصيانة يتميزون بالوصاية على عمال الإنتاج، نظرا لعدم توازي المؤهلات بين أطراف العلاقة الاجتماعية المهنية، فهذا الامتياز يمكنهم من خوض الصراع، ويستعملون سلطتهم للتفاوض مع السلطة الإدارية للحصول على امتيازات، فهم يمارسون السلطة على الرغم من عدم شرعيتها، ورسميتها، عن طريق إخفاء الرسوم البيانية للألات، واستعلامات الصيانة.

1 Lafaye (C), op.cit, p.43.

2Crozier (M). **Le phénomène bureaucratique**, Ed. Seuil, Paris, 1968, p.31.

وقد حدد "كروزي" و"فريدبارغ" أربع منابع للسلطة هي: (1)

المنبع الأول: يرتكز على القدرة، أو التخصص الوظيفي الذي لا يمكن تعويضه.

المنبع الثاني: مؤسس على التحكم في العلاقات مع المحيط.

المنبع الثالث: مؤسس على التحكم في الاتصال الداخلي.

المنبع الرابع: يرتكز على استعمال القواعد التنظيمية.

■ منطق عدم اليقين:

بحيث أن كل تنظيم خاضع بصفة مستمرة لمناطق عدم اليقين في كل الميادين التقنية، أو الإدارية، فالذي يتحكم أحسن في هذه المناطق، بفضل قدراته، ومؤهلاته، وبشبكة علاقاته واتصالاته، يستطيع أن يتنبأ ويستحوذ على أكثر منابع السلطة، لذلك ومن أجل فهم استراتيجية الفاعل، فردا كان أو جماعة يجب التطرق إلى دراسة ومعرفة مناطق عدم اليقين التي تتيح إيجاد الحرية النسبية للفاعل، وتسمح له بالحركية، والديناميكية داخل النسق التنظيمي.

د- مدرسة الاتفاقيات:

هي مدرسة فرنسية، ظهرت في أواخر الثمانينات، تضم علماء اجتماع واقتصاديين يقترحون نموذجا عاما للعلاقات الاجتماعية، الذي يبحث للإجابة عن مسألة تنظيم النشاطات الصناعية من أجل فهم كيف يتشكل المنطق الجماعي، وما هي الوسائل اللازم استخدامها من أجل استقرار هذا الأخير؟ (2)

فمنظري مدرسة الاتفاقيات يرفضون التفسيرات الفردية والجماعية، إذ يبحثون عن طرق بناء اجتماعي من خلال اختيار نموذج اتفاق، الذي يحتل في هذه النظرية مكانة هامة، "فهو عبارة عن مجموعة من العناصر تسمح للمشاركين بالاتفاق في كل وقت... والاتفاقية هي نسق من التوقعات المتبادلة حول القدرات والمؤهلات

1 Crozier (M), Friedberg (E), op.cit, p.13.

2 Bernoux (P) et d'autres, **Les nouvelles approches sociologiques des organisations**. Ed. du Seuil, Paris, 1996, p.48.

والتصرفات ومصممة على أنها تصدر من الذات من اجل أن تلجأ إلى الذات وهنا يكون الاتفاق فعال".(1)

وتكمن أهمية هذا البناء النظري الجديد في التبريرات التي تسمح بإظهار الخلافات، كما تسمح بفهم كيف تتكون الأحكام.

فنظرية الاتفاقات تسعى إلى تجديد النظرة حول المنظمة سواء كانت مؤسسة أم لا، فهي لا تضع في المركز الفاعلين وصرعاتهم، بل تحلل ما يجعل العلاقات متماسكة، كما أن الاتفاقيات تسمح بفهم كيف وعلى أي أساس تقام الأحكام.

والتفاوض هو عملية سيكولوجية اجتماعية يمارسها الانسان في جميع الانشطة الحياتية، وهو وسيلة كثيرا ما تلجأ اليها المنظمات عندما تقع نوع من الصراع او الازمات.

● المفهوم العام للتفاوض:(2)

ان التفاوض هو موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين او اكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتباد وتقريب وموائمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة اساليب الاقناع للحفاظ على المصالح القائمة او الحصول على منفعة جديدة باجبار الخصم على القيام بعمل معين او الامتناع عن عمل معين في اطار الارتباط بين اطراف العملية التفاوضية اتجاها انفسهم او اتجاها الغير.

ويختلف مفهوم التفاوض طبقا للمنظور الفكرى الذى يحدد مداخل الدراسة والهدف الاساسى، فجاها مفهوم التفاوض على انه تبادل الاراء او التداول مع الاخرين، بهدف الحصول على تسوية او حل موقف او الى اتفاق يرضى جميع الاطراف.

● اهمية التفاوض:

ان التفاوض يتم عموما لتحقيق مصالح مشتركة او لكسب عميل جديد او لتحقيق صفقة غير عادية، او لتنفيذ عمل معين للوصول الى تسوية او اتفاق او هدف اجتماعى او اقتصادى او معنوى.

ويمكن ان نعرف اهمية التفاوض من خلال النقاط التالية:(3)

1 Bernoux (P) et autres. Op.cit, p.49.

2سليم بطرس جلد، الاستراتيجيات الحديثة لادارة الازمات، دار الراء، الاردن، 2011، ص134
3جمال حواش، التفاوض في الازمات والمواقف الطارئة مع تطبيقات عملية، ايتراك للنشر، القاهرة، ط1، 2005، ص20.

- اننا نعيش حاليا في عصر المفاوضات سواء بين الافراد او بين الحكومات او بين المنظمات... فكافة جوانب حياتنا هي سلسلة من المفاوضات، لذلك نجد ان الامم والمنظمات و الافراد يتفاوضون فرادى من خلال علاقاتهم الشخصية، او جماعات من خلال تنظيماتهم.

-لقد اصبح التفاوض صفة ملازمة لضروريات الحياة للأفراد او التنظيمات.

- ان التفاوض اصبح صفة حتمية حيث انه المخرج الوحيد لمعالجة القضايا التفاوضية والوصول الى حل للمشكلة المتنازع عليها.

- التفاوض باستخدامه الكلمة كأداة للحوار يكون اشد تأثيرا من الوسائل الاخرى لحل المشكلات.

- التفاوض يعتبر علم تحقيق المستحيل، اذ انه بالاتفاق على حد ادنى او على قدر ضئيل من الفهم المشترك كقاعدة للمصالح المتفاوض عليها يساعد على الوصول الى تحقيق الهدف النهائي الذي يبدو مستحيلا عند بداية التفاوض او في مراحلها الاولى.

- التفاوض يعتبر انتصار للعقلانية المدركة لكافة الامور والابعاد التي يستخدم فيها مجادلة الراي بالرأي والحجة بالحجة والدليل بالدليل والمنطق بالمنطق، ومن ثم يكون الوصول لنتائج نهائية تقتنع بها جميع الاطراف.

● وقت التفاوض:

ان حاجة الافراد والمنظمات لاستثارة او تنشيط التفاوض تظهر عندما تواجه ازمة او قضية او مشكلة معقدة او عند فض نزاع يورق الاطراف ويهددها اقتصاديا واجتماعيا.

فعندما يواجه الافراد او المنظمات ازمة من نوع معين فالأفضل والاصح ان يلجأ الى التفاوض والتفاهم، ويرفض جميع الاساليب الاخرى...

فمثلا يلجأ الافراد او المنظمات الى التفاوض عندما يكون بصدد البحث عن مصلحة مشتركة او عند عقد صفقة تجارية او معنوية.

والقاعدة تقول ان البحث عن الوقت المناسب للتفاوض، فبعض المنظمات لديها ادارة خاصة بدراسة الاوقات التي تناسب صفقات او احداث معينة، ولذلك فهي تحقق المكاسب بسبب دراسة عوامل الزمن.

● مكان التفاوض:

عندما يتنازع شخصان على امر ما نجد ان البعض يشير الى ان اهم صفة في اجراء التفاوض هو الشعور بالزمن في مكان التفاوض، فاختيار المكان المناسب ضروري جدا لنجاح التفاوض، فالمكان قد يضع حوافز نفسية تعيق التفاوض، وقد يهد لإجراء التفاوض، وهنا فان الخبراء ينصحون دائما بدراسة المكان من جميع الزوايا قبل الموافقة على عقد جلسات التفاوض فيه.

● كيفية التفاوض:

ان فنيات وتقنيات التفاوض تختلف طبقا للغرض وطبيعة الاطراف المعنية، والحقيقة المؤكدة هي انه بالرغم من تنوع اساليب وفنيات التفاوض فان التجزئة مستحيلة بينها، فكل مهمة او قضية او صفقة تحتاج الى تخطيط مسبق وواضح للتعامل معها تفاوضيا، ويمكن ان نتعرف على الاساليب او الفنيات التالية:(1)

- فنيات تقوم على المداخل الانسانية: حيث تستخدم العواطف والطبائع الشخصية والمداخل المعنوية والعقلية والثقة مثل:

*فنية التفاوض العقلاني والثقة المتبادلة وتعتمد على فنيات الاقناع والتأثير.

* فنية استقلال العواطف والانفعالات.

*فنية التفاوض العقلاني والانفعالي.

- فنيات الاثارة والاستفزاز والعدوانية والتهديد.

- الفنيات التي تقوم على تقديم الطعم المغري.

- فنية التأثير على الوازع الاخلاقي والضمير.

1عبد الوهاب كامل ، سيكولوجية ادارة الازمات البيعية والتسويقية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص249

- فنية المباراة، حيث يضع فريق التفاوض خطة هجومية دفاعية محكمة مع تحديد
اعضاء اختراق الفريق الاخر للوصول الى الهدف.

- فنية سيكولوجية الاعياء، وفيها يتم استنزاف طاقة الخصم في الفرعيات غير الامة
وعند تقديم التفاوض على الهدف الحقيقي فان الوصول اليه يكون سهل نسبيا.

ه-التطورات الفكرية الحديثة في نظرية التنظيم-المدخل النظمي-(1)

تميزت النظريات التقليدية -الكلاسيكية- للتنظيم بتوكيدها على الجوانب الرسمية
في العلاقات التنظيمية السائدة في التنظيم مثل التخصص، وتقسيم العمل، والرشد او
العقلانية، والهيكل التنظيمي، والسلطة، ونطاق الاشراف، وغيرها من الافتراضات الفكرية
لتي اولتها اهتماما كبيرا، وحاولت جاهدة تفسير سعي المنظمة نحو تحقيق اهدافها.

اما المدرسة السلوكية -الإنسانية- التي اعقبتها في الظهور، من الناحية التاريخية، فقد
اهتمت بالجوانب غير الرسمية واولت عناية خاصة للعنصر البشري، قد اكدت على
ضرورة تكييف البنية التنظيمية بما ينسجم ومتطلبات الفرد، وعلى الحوافز المعنوية،
ودور جماعات العمل في المنظمة في اطار الانفتاح على المؤثرات البيئية.

وباستمرار تطور الفكر الانساني في مجالات نظرية التنظيم، وظهرت بوادر جديدة،
من خلال دراسات وبحوث جستر برنارد اكدت على ضرورة وضع اسس جديدة
تناسب مع اعتبار التنظيم نظاما اجتماعيا هادفا يقوم على اساس اتخاذ القرارات
التي تواجه التنظيم في سعيه لتحقيق الاهداف، كما اشير الى اهمية عملية اتخاذ
القرارات والمؤثرات التي تتفاعل معها وسبل تحقيق المنظمة للأهداف، واكد
برنارد على اهمية النشاط التعاوني بين الافراد واعتبر عنصر الرغبة الاساس في
تحقيق الاهداف، وقد شارك الباحثين في صياغة الاثر البيئي وابرزوا اهمية النظام

1راجع:

-خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000.

المفتوح، وامكانيات استخدامه في تفسير سلوك المنظمات الساعية لتحقيق اهدافها في ظل المعطيات البيئية ومتغيراتها

المختلفة، وفي اطار منظور يستوعب التفاعل المتبادل بين المنظمة والبيئة، لذا يجب الاشارة الى المدخل النظامي، لسد النقائص لنظريات السابقة.

يعد المدخل النظامي بداية التحول الفكري في الاتجاهات الحديثة لنظرية المنظمة، ولم ينشأ هذا الاتجاه من فراغ فكري، بل عبر عن طبيعة المعضلات التي تعرض لها الفكر الكلاسيكي والسلوكي.

● مفهوم النظام:

انطلقت نظرية او مدرسة النظم من حقيقة اعتبار المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، وجعلت ذلك المنطلق قاعدة فكرية في التعامل مع المتغيرات التي ارسدت جوانبها النظرية، وقد عرف النظام بانه الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين الاشياء والاجزاء التي تكون مجموعها تركيبا كليا موحدا.

وقد تباين الباحثون في النظر للنظام من الناحية الشكلية، كونه يتضمن الحقائق المترابطة، او المبادئ والاجزاء المترابطة والمتفاعلة مع بعضها، الا ان هناك شبه اجماع على ان النظام عبارة عن مجموعة متفاعلة من النظم الفرعية التي تؤلف بتكاملها كيانا منظما اكبر من الاجزاء التي تكونت منها، فالفرد عبارة عن مجموعة متفاعلة من الاجزاء والنظم الفرعية التي يوجد بينهما تأثير متبادل ومتكامل، كما ان التنظيم ذاته عبارة عن نظام يتألف من مجموعة من النظم الفرعية، وهكذا يتضح بان جميع الانشطة الحياتية هي عبارة عن نظم متفاعلة ومتغيرة، بعضها يمثل اجزاء من الكل والبعض الاخر يمثل كل يضم الاجزاء.

● خصائص او سمات النظام:

تتميز المنظمة بكونها تمثل نظاما مفتوحا من العلاقات السائدة بين الفعاليات او الانشطة التي تقوم بأدائها، ولكي تستطيع المنظمة صيانة ذاتها من الضمور او الاضمحلال، فان لا بد من وجود الخصائص التي ينبغي ان تتسم بها وتحقق من خلالها التفاعل مع البيئة الخارجية، ويمكن ايجاز اهم خصائص النظام بما ياتي:

*يتألف النظام من نظم فرعية، وهو يشكل مع غيره من النظم ذات العلاقة اجزاء من نظم اكبر.

*لكل نظام حدود تفصله عن البيئة التي يعمل فيها، بحيث يمكن القول بان النظام يتميز بالكلية والاستقلال عن بقية النظم الكائنة.

*لا يمكن للنظام ان يستمر الا اذا قام بتحقيق التوازن مع البيئة التي يعمل بها، بحيث يقوم باستيراد الطاقة -المدخلات-، كما يقوم بتصدير السلع والخدمات -المخرجات- ويتحقق هذا التوازن رغم ان النظام هو في اتصال دائم مع البيئة، كما انه قادر على مواصلة البقاء في تغيير مستمر ودائم اذ ان حالة الثبات تعني الموت او الاضمحلال.

*تتفاعل الاجزاء التي يتكون منها النظام مع بعضها لتحقيق اهداف ولا يستطيع الجزء ان يحقق اهداف النظام بمعزل عن الاجزاء او النظم الفرعية الاخرى التي يتألف منها النظام.

*يتألف النظام من مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية،

وعلى الوجه الاتي:

- المدخلات:

وهي تتضمن الموارد البشرية والمادية والمالية، والمعلومات التي يحصل عليها النظام من البيئة-النظام الاكبر-، فالموارد البشرية تضم الافراد بمختلف شخصيتهم واتجاهاتهم ودوافعهم والعلاقات الاجتماعية التي تربطهم مع بعضهم، اما الموارد المادية فتتمثل بالمعدات والمكانن والادوات، وتشمل الموارد المالية-راس المال الممتلك-ورؤوس الاموال المقترضة، ام المعلومات فتشمل البيانات الواردة، ومعالجتها وخرنها واستعادتها، وتعتمد الانظمة المفتوحة على استيراد الطاقة، المتمثلة بالمدخلات من البيئة الخارجية، وتتفاعل هذه المدخلات جميعها لكي تسهم في تحقيق اهداف المنظمة، وتستطيع الاخيرة من خلال ذلك ان تواصل انشطتها المختلفة وتقديم السلع والخدمات والمعلومات الى البيئة -النظام الاكبر- كما ان اي تغيير في استيراد الطاقة يؤثر في طبيعة العلاقات السائدة في النظام ككل.

- العمليات او التحويل:

ويقصد بالعمليات او التحويل او الانشطة جميع الفعاليات الفنية والادارية التي يقوم بها النظام من اجل تحويل المدخلات الى المخرجات تتمثل بالسلع او الخدمات او المعلومات وتقديمها للبيئة.

- المخرجات:

وتتضمن السلع والخدمات والمعلومات للبيئة الخارجية، والمخرجات هي اساس وجود النظام، لأنها الحصلة التي يقدمها للنظام الاكبر -البيئة، او هي رسالة النظام، وسبب قيامه وعمله.

*التغذية العكسية او المرتجعة او المرتدة:

وتمثل مجموعة المعلومات التي تنساب في النظام وتؤثر في سير العمليات ومدى قبول البيئة للمخرجات، اذ ان استجابة النظام لهذه المتغيرات البيئية من شأنها ان تؤدي الى تصحيح الانحرافات او تعميق الجوانب الايجابية الى تحسين كفاءة النظام وفاعليته.

*التمايز او التخصص:

اذ تميل النظم المفتوحة نحو التمايز او التخصص في انجاز اعمالها، حيث انها تبدأ بسيطة ثم تصل من خلال نموها المتدرج، الى درجات عالية من التعقيد الذي يستوجب زيادة التقسيمات المتخصصة، لكي تحقق استمرار وجودها من خلال انجاز مهماتها او استيعاب التعقيد في انشطتها.

*الاستهداف:

فالنظام هو كيان هادف ، فالمنظمة الاقتصادية هي وحدة اجتماعية هادفة، تسعى من خلال ممارسة انشطتها المختلفة الى تحقيق اهداف متعددة، مثل التوسع والانتاج...النظام ككل يمارس فعالية من اجل تحقيق اهداف متعددة.

*الشمولية او الكلية:

مقابل الاستقلال، ويقصد بالشمولية ترابط اجزاء النظام بعلاقات، فاذا كان كل جزء مرتبط بشكل او باخر بالأجزاء الاخرى، بحيث ان التغيير في اي جزء منها يؤدي

الى تغيير في كل الاجزاء الاخرى، فان النظام يسمى شاملا او كلا متكاملًا، وبعكس ذلك، فان الاستقلال يعني عدم ترابط الاجزاء ببعضها، بحيث ان وجودها سوية هو مجرد عملية تجميع، ولا ترابط بين الاجزاء اية علاقات، وبالتالي عدم وجود انظام الذي يجمعها سوية.

*التداؤب:

وهو يعني ان المخرجات هي اكثر من مجرد المدخلات او ان الكل هو اكثر من حاصل جمع اجزائه، فالأجزاء لو اخذت بدون علاقات او ترابط بينها هي اقل قوة وفاعلية من النظام الذي تكونه سوية، اذا التداؤب هو التعاون او العمل معا.

*الاستقرار والتوازن والتكيف:

تتميز النظم المفتوحة بالتوازن المتحرك والاستقرار في مجمل التفاعلات الجارية مع البيئة-النظام الاكبر-، حيث انها تقوم باستمرار باستيراد الطاقة اللازمة للنمو والتطور ومواصلة الاداء، كما تتسم بالتكيف والتوازن المتحرك مع البيئة، سيما تقديم المخرجات اليها، ولا يعني الاستقرار الثبات المطلق بل انه يمثل الاستمرار في النشاط والحركة بطرق تسهم في الحفاظ على التوازن المطلوب. وتعكس حقيقة التوازن المتحرك مسالة الاحتفاظ بالخصائص الاصلية للنظام مع الاستعداد الدائم للتكيف البيئي والانسجام مع متغيرات البيئة في اطار تطور وتوسع النظام.

*التكامل او التنسيق:

اذ تعد ظاهرة التكامل او التنسيق من المظاهر الاساسية التي تتميز بها الانظمة المفتوحة، خاصة وان النظام يحتوي على مجموعة من الاجزاء التي تتكامل مع بعضها في اطار الانشطة التي تقوم بأدائها، والتكامل او التنسيق هو عكس التخصص، اذ ان تجزئة النظام الى مكونات متخصصة يتطلب ربطها سوية بشكل متناسق ومتكامل حتى لا يفقد النظام وجوده الموحد في المنظمة الانسانية، هناك تقسيم للعمل -تخصص- مع ضرورة تنسيق ما تمت تجزئته في قيادة واحدة تحقق التكامل.

*التلاشي او الاضمحلال:

وهو قانون طبيعي تسيير بمقتضاه كل الانظمة الكونية الموجودة، اذ يتعرض النظام لظاهرة التلاشي او الزوال عندما يفقد القدرة على ضمان استمرار استيراد الطاقة-الموارد المختلفة- بما فيها المواد والمعلومات وتوظيفها، وكذلك عند الاخفاق في استيعاب البيئة الخارجية لمخرجات النظام، السلعية او الخدمية، لذلك لابد لها ان تعتمد السبل الكفيلة بخلق التوازن المستمر مع البيئة الخارجية لضمان الاستمرار والبقاء، وبعكسه فان ظاهرة الضمور او التلاشي تؤدي الى انحلال النظام الى اجزاء التي تكون فيها.

وفي ضوء ذلك يتضح بجلاء ان التنظيم هو عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الاجزاء، تتميز بالنشاطات المتفاعلة، وهي تسعى لتحقيق اهداف او مجموعة اهداف معينة،

والتنظيم هي عبارة من المدخلات التي يتطلبها الاداء الذي يتحقق جراء التفاعل بين العناصر المختلفة -العمليات-، بغية تقديم المخرجات ودعوة المعلومات منها كتغذية عكسية من البيئة المحيطة، كما ان التنظيم يتصف بكل الخصائص او السمات التي وردت اعلاه عن النظام المفتوح.

*ملاحظة:

يمثل منظور النظم اطارا فكريا مفيدا للباحث الدارس ليتفهم ويتصور المنظمات بشكل افضل، وعلى المستوى العملي التطبيقي يفيد هذا المنظور المديرين وغيرهم من المعنيين بإدارة المنظمات في تحليل وفهم المنظمات وادارتها بشكل افضل، من خلال الافكار الاتية التي يتضمنها هذا المنظور:

- يساعد هذا المنظور في النظر الى المنظمة على انها كيان اجتماعي يعمل كوحدة واحدة تتكون من اجزاء/نظم فرعية مترابطة، وهذا المنظور يمنع او على الاقل لا يشجع الرؤساء والمشرفين على النظر الى وظائفهم وادوارهم على انها مجرد الاشراف على اجزاء ساكنة منعزلة عن المنظمة.

- ان اي تغيير في اي جزء من المنظمة يجب ان ينظر اليه من منظور اداء المنظمة ككل، وهذا يستدعي النظر الى اداء جميع جوانب/اجزاء المنظمة حين ادخال تغييرات في جانب او اكثر من النظام.

- يتضمن منظور النظام مفهوم التداؤب، ويشير هذا المفهوم الى نتيجة وتأثير التفاعل بين الاجزاء وهي تعمل معا، فالتفاعل الحقيقي بين اجزاء المنظمة يسبب تأثير اكبر بكثير من تأثير الاجزاء منفردة، اذ ان كل جزء يؤدي دوره في نفس الوقت يساعد الاجزاء الاخرى، وبالتالي الاداء الكلي للمنظمة، وفي الحقيقة هذا هو السبب الذي من اجله ربطت الاجزاء بعضها البعض.

- ان منظور النظم يشجع المديرين على تحديد وفهم البيئة التي يعملون فيها للتعامل معها بنجاح، وتبرز اهمية هذا الامر في ظل البيئة المضطربة التي تعيشها معظم المنظمات المعاصرة.

- واخيرا فان منظور النظم ينبه المديرين الى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بدلة لتحقيق اهدافهم واهداف منظماتهم، اي انه يمكن تحقيق هدف معين او حل مشكلة معينة بأكثر من طريقة او بديل.

خاتمة:

المنظمة هي وحدة اجتماعية هادفة، والمنظمات قديمة قدم الانسان ذاته، لان الفرد لا يستطيع العيش بمعزل عن غيره ويشكل انتماؤه للمنظمة ضرورة انسانية تنبثق عن طبيعة السلوك الاجتماعي للإنسان، حيث تعمل على ديمومة وجود الفرد في الجماعة، وتعد ظاهرة انتشار المنظمات الرسمية وغير الرسمية احدى اهم سمات الحياة الانسانية المعاصرة.

وتصاحب المنظمة الفرد طيلة حياته، فهو يعيش في عدد متزايد منها، سواء اكانت صغيرة ام كبيرة، فرعية ام رئيسية، وفي مختلف اوجه حياته-وفي كل قطاعات المجتمع والاقتصاد الوطني على حد سواء، فالأسرة والمدرسة، والجامعة، والدوائر الحكومية، والمؤسسات الاقتصادية، والمستشفى كلها منظمات يعيش فيها الفرد ويتفاعل من خلالها مع الجماعات.

غير ان دراسة المنظمة، بانتهاج الطريقة العلمية في البحث، تأخرت كثيرا في الظهور والتبلور، اذ برزت بداياتها الاولية في مطلع القرن العشرين واكتسبت توجهها جادا ومنتظما بعد الحرب العالمية الثانية، فهي اذن علم ناشئ وجديد، ومن بين اسباب التي ادت الى تأخر ارتقاء المنظمة الى نظرية علمية معترف بها.

-النظرة غير المشجعة لمنشأة الاعمال وللأفراد العاملين فيها.

-اهتمام النظرية الاقتصادية بالاقتصاد السياسي اكثر من اقتصاديات المنشأة.

-اهتمام العلوم السياسية بدراسة السياسة على مستوى قيادة الدولة والمنظمات الدولية فقط.

-ضعف الجسور بين علمي النفس والاجتماع.

-عدم تشجيع المدراء في مختلف المنظمات التوجه لدراسة نشاطات المنظمة وعملياتها، وعلاقاتها الانسانية بشكل علمي.

غير انه، بالمقابل اخذ الاهتمام بنظرية المنظمة يتزايد، خاصة بعد الكساد الكبير الذي شهدته الاقتصاديات الغربية في بداية الثلاثينات، حيث ظهر قصور واضح في ادارة المنظمات كان من بين اسبابه الرئيسية عدم دراسة وفهم طبيعة العنصر الانساني، وقد دفعت الحرب العالمية الثانية ذاتها نحو التعمق في دراسة المنظمة وفهم المتغيرات المؤثرة فيها، بسبب الاهتمام بتحقيق الكفاءة في تنفيذ المشروعات

الدفاعية، كما ان من بين العوامل التي ادت الى زيادة الاهتمام بدراسة المنظمة تعاضم دور نقابات العمال.

- التدخل الحكومي في الحياة الاقتصادية.
- تزايد ظاهرة انفصال الملكية عن الادارة.
- توسع حجم المنظمات والانتاج على النطاق الواسع.
- زيادة درجة تعقيد المنظمة وتفاعلها المتزايد مع المتغيرات المتحركة للبيئة الاوسع التي تعيش فيه.

- المنافسة بين مختلف انواع المنظمات لتحقيق مستويات اعلى من كفاءة الاداء. وهكذا تصاعد الاهتمام في تطوير نظرية المنظمة، وثبتت النظرية اقدمها بين بقية العلوم الاجتماعية، فقد تنامت التوجهات العلمية لدراسة الفرد وعلاقته المتفاعلة مع الجماعات الصغيرة من خلال المنافع التي اخذت تتحقق بسبب التكامل الحي بين اوجه نشاط الفرد والجماعة في تحسين وتطوير عمل المنظمات والانعكاسات الايجابية لذلك في تطوير المجتمع ككل باعتباره منظمة كبيرة، تتفاعل وتتكامل فيها العلاقات الانسانية، واصبح البحث في المنظمة حقلا علميا يتسم بالحركة والتعقيد لان المجتمعات الانسانية اصبحت اكثر تعقيدا واسرع تطورا من اي وقت مضى كما اضحى استعمال طرق التجربة والخطأ والاساليب المرتجلة في الدراسة مسالك قاصرة عن مجاراة الطريقة العلمية ومنهجها في البحث الهادف.

ولقد تفاوتت المدارس النظرية في المنطلقات والمتغيرات والتوجه العام، فالنظريات التقليدية اعطت لمفهوم المنظمة مسارا شبه جامد في العلاقات الهيكلية الرسمية، من خلال نظرتها الى المنظمة -اي التنظيم -على انها عبارة عن هيكل يتكون من العلاقات، والقوة او السلطة، والاهداف، وتقسيم العمل، ونطاق الاشراف، والهيكل التنظيمي، والعوامل الاخرى والتي عادة ما توجد عندما تعمل مجموعة من الافراد مع بعضها رسميا.

اما المدرسة السلوكية فقد اعطت للتنظيم مفهوما ينسجم مع منطلقاتها الفكرية التي استندت الى الاهتمام بتحقيق الرضا للأفراد العاملين ورفع معنوياتهم، على اساس ان التنظيم هو عبارة عن مجموعة من الافراد ذوي اهداف مشتركة.

وشملت المدرسة الحديثة مجموعة من الاقترابات الفكرية والمدارس الفرعية ان والتنظيم هنا نظام متكامل من العلاقات المترابطة مع بعضها تؤثر وتتأثر بالبيئة التي

تعمل بها، وفي اطار مختلف متغيراتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية
وتعود تلك الفروق الى اسباب متعددة اهمها:
- اختلاف الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي انتجت كل من تلك
الاقترابات النظرية، فالنظرية هي اولا واخيرا نتاج العصر.
- اختلاف الاصول العلمية والاهتمامات والخبرات العلمية لأصحاب تلك الاقترابات.
- تباين طرق البحث واساليب تجميع المعلومات عن ظاهرة التنظيم، فبعض النظريات
اعتمد اصحابها على اسلوب الملاحظة الشخصية والتجربة الذاتية، بينما البعض الاخر
استمدت فروضها من واقع تجارب ودراسات ميدانية.
اذن يمكن القول ان نظرية التنظيم يعد حقلا واسعا في ابعاده، ومتميزا في سماته
وارتباطاته وكبيرا في بناءاته الفكرية وجوانب دراسته واثاره المختلفة في الميادين
الانسانية كافة.

ولأكثر توضيح نقدم الاشكال التالية:

الشكل الاول: يوجز اهم افكار الروا الاوائل للفكر التنظيمي.

*البيروقراطية في نظرية التنظيم:

<ul style="list-style-type: none"> -الدولة اداة في يد الطبقات البرجوازية. -اهتمامه بالصراع التنظيمي والطبقي. -اهتمامه بمسالة الاغتراب. -ايمانه بحتمية قيام المجتمع الشيوعي. 	<p>التصور الماركسي للتنظيم</p>
<ul style="list-style-type: none"> - توزيع السلطة على اساس هرمي. - التحديد الدقيق للعمل المطلوب. -تقسيم العمل وفق التخصص الدقيق. -تدريب العاملين لتحسين ادائهم. -خضوع الترقية لمبدأ الجدارة والاقدمية. -فصل المصلحة الشخصية عن مصلحة المؤسسة. -العلاقات الانسانية داخل المنظمة والمحيط الذي ترتبط به تقوم على اسس موضوعية بعيدا عن الاعتبارات الذاتية. 	<p>ماكس فيبر "نموذج العلاقات الرشيدة"</p>
<ul style="list-style-type: none"> -التنظيم ينشا لخدمة القلة الحاكمة. -السلطة والقوة اداة تستخدمها هذه الاقلية للحفاظ على مصالحها الخاصة. -البديل هو قيام نظام ديمقراطي تخضع له كافة التنظيمات. -اقراره بصعوبة تحقيق هذا النظام. 	<p>روبرت ميشلز والقانون الحديدي للاوليباركية</p>

<p>يقوم التكيف البيروقراطي على الشروط التالية:</p> <p>-الاداء الفعال يتم عندما يكون الموظف امنا على وظيفته.</p> <p>-التوجيه المهني يعرف العامل بمستقبله داخل التنظيم.</p> <p>-التفاعل المستمر بين العمال يؤدي الى احداث التجانس بينهم.</p> <p>-المؤسسات الكومية تعمل على تجنب الصراع.</p> <p>-عندما تتوفر الشروط الاربعة يتحمل العمال مسؤولياتهم داخل التنظيم.</p>	<p>بيتر بلاو ومحاولة تعديل النموذج البيروقراطي لفيبر</p>
--	---

*حركة الادارة العلمية:

<p>-احلال العلم محل الاجتهاد.</p> <p>-تحديد الطرق المثلى لاداء العمل.</p> <p>-تخصص العمل.</p> <p>-فصل وظيفة التخطيط عن التنفيذ.</p> <p>-دراسة الحركة والزمن.</p> <p>-ربط الاجر بالاداء.</p> <p>-التعاون الوثيق بين الادارة والعمال.</p>	<p>فريدريك تايلور</p>
<p>-طور دراسة الحركة والزمن.</p> <p>-نادى بضرورة ايجاد افضل الطرق لاداء العمل.</p>	<p>فرانك جلمبرت</p>
<p>-ابتكر الخرائط التي اصبحت تسمى باسمه بغية تخطيط عمليات الانتاج وجدولتها زمنيا.</p> <p>-صمم جداول الانتاج.</p> <p>-استخدم الرسوم البيانية وخرائط سير العمل.</p>	<p>هنري جانت</p>

*نظرية الادارة:

<p>+حدد وظائف الادارة في:</p> <p>التخطيط-القيادة-الرقابة-التنسيق-التنظيم.</p> <p>+طور مبادئ الادارة وحددها في 14 مبدا من بينها:</p> <p>-تدرج السلطة-وحدة السلطة.</p> <p>-تقسيم العمل-روح التعاون.</p>	<p>هنري فايول</p>
<p>+قسما العملية الانتاجية الى سبع عناصر:</p> <p>-التخطيط -التنظيم.</p> <p>-التوظيف-التوجيه.</p> <p>-التنسيق-التسجيل.</p> <p>-وضع الميزانية.</p>	<p>جوليك واورفيك</p>

الشكل الثاني: يمثل افكار مدرسة العلاقات الانسانية:

<p>في مؤلفه الادرة يرى: -ضرورة مراعاة التوازن العادل بين الانسان والآلات. -تنظيم العمل يتميز بالتعقيد لأنه يظم تنظيم الانسان. -الصناعة تعتمد على الطاقة الانسانية في اداء وظيفتها.</p>	<p>اوليفر شيلدون</p>
<p>-التنظيم عبارة عن علاقات انسانية . -يتأثر سلوك الفرد داخل التنظيم بالضغوط الاجتماعية الناتجة عن التقاليد والعرف الذي تؤمن به الجماعة. -ادماج التنظيم غير الرسمي والرسمي من اجل تحقيق اهداف التنظيم. -ضرورة توفير القيادة الاجتماعية. -تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية. القيادة الادارية تعمل على التقرب بين وجهتي نظر التنظيم الرسمي وغير الرسمي.</p>	<p>التون مايو</p>

الشكل الثالث: يمثل افكار الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم:

<p>قامت افكاره الاساسية في مجال التنظيم على الاسس التالية: -التنظيم هو عبارة عن نسق اجتماعي، يظم مجموعة من الانساق الفرعية المختلفة كالجماعات والاحكام والادارات. -التنظيم هو نسق فرعي لنسق اكبر منه هو المجتمع. -يكتسب التنظيم شرعيته من القيم الاجتماعية السائدة داخل الجماعة باعتبارها نسقا فرعيا للمجتمع. -يقوم التنظيم بإنجاز الاهداف الرسمية التي انشا من اجلها. -يحتوي التنظيم على مجموعة من الوسائل لحل المشاكل التي تعترضه داخلها.</p>	<p>تالكوت بارسونز والاتجاه الوظيفي في دراسة التنظيم</p>
<p>قامت افكاره الاساسية مجال التنظيم على: -ابرار الجوانب السلبية للقواعد الرسمية في التنظيم البيروقراطي.(ماكس فيبر) -ربط مسالة الرشد والتعقل بالمعرفة الفنية المتخصصة والمعايير الموضوعية. -حاول ابراز الجوانب الكامنة للقواعد البيروقراطية. (عكس فيبر)</p>	<p>روبرت ميرتون والواقع الداخلي للبيروقراطية</p>

<p>انطلق في تحليله النظري للتنظيم على النموذج البيروقراطي لفيبر وفيه:</p> <p>-حاول ابراز دور القيم والاعراف والتاريخ الطبيعي واهميتها في تشكيل الهياكل التنظيمية والممارسات الادارية في المنظمات.</p> <p>-المنظمة ليست معزولة عن البيئة المحيطة.</p> <p>-القيم التي يؤمن الفرد تؤثر مباشرة على ادائه الوظيفي.</p> <p>-اهتمامه سيؤكد تفويض السلطة داخل التنظيمات.</p>	<p>فليب سلزنيك والنظرية المؤسسية</p>
<p>-فضل لو ان فيبر استخدم نموذج البيروقراطي كفروض بدلا جعله اداة للتنفيذ.</p> <p>-رفض فكرة قيام التنظيم البيروقراطي على الخصائص العقلية فقط.</p> <p>-حاجة الافراد للانتماء، خاصة تشترك فيها كل التنظيمات.</p>	<p>الفن جولدنر والنموذج البيروقراطي لفيبر</p>
<p>-اعتبر التنظيم وحدة اجتماعية كبيرة ومعقدة.</p> <p>-يتميز التنظيم بالصراع الناشئ بين العمال والادارة نتيجة تعارض مصالحهما.</p> <p>-اعتباره لحالة الاغتراب لا تقتصر على التنظيمات الراسمالية فقط.</p>	<p>امثاي اتزيوني وظاهري الصراع والاغتراب التنظيمي</p>

الشكل الرابع: يمثل الاتجاه السلوكي في نظرية التنظيم.

<p>-اتجاهه نحو ضرورة فهم السلوك الانساني وتوجيهه لبلوغ درجات عالية من الفعالية.</p> <p>-رغبة الافراد في بناء التنظيمات وتطورها.</p>	<p>وايت باك ونظرية توافق السلوك الانساني</p>
<p>-اهتمامه بمسالة الاعتماد او التكامل بين الرئيس والمرؤوس.</p> <p>-ضرورة الاعتراف بالقيادة غير الرسمية لانها موجودة اصلا في كل التنظيمات.</p> <p>-افتراض المرؤوسين كسالى لا يحبون العمل.(نظرية س).</p> <p>-افتراض ان المرؤوسين يعون العمل وهم ماتزمون بتحقيق العمل.(نظرية ص).</p>	<p>ماك غريغور ونظرية س ونظرية ص</p>
<p>-اهتمامه بمسالة عملية اتخاذ القرارات داخل التنظيمات.</p> <p>-فتح فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في تحفيز العاملين.</p> <p>-الشعور بالآمن والانتماء الى التنظيم من العوامل التي تدفع العاملين الى بذل الجهد.</p>	<p>دافيد امري والاطار المساعد على بلوغ الاهداف</p>

<p>اعتبر التنظيم غير الرسمي عامل توازن بالنسبة للفرد، لأنه يحميه من الضغط المسلط عليه من قبل التنظيم الرسمي.</p> <p>-حاول تفسير السلوك الانساني داخل التنظيمات بهدف التنبؤ والتحكم فيه.</p> <p>-رفضه للفكر التنظيمي التقليدي.</p>	<p>كريس ارغريس وتأثير التنظيمات غير الرسمية على سلوك الافراد</p>
<p>لخص دوافع العاملين في العناصر الاتية:</p> <p>-التحصيل والانجاز. - التقدير الذي يحس به.</p> <p>-العامل داخل المؤسسة. - مايحيط بالعمل ذاته</p> <p>-التنفيذ في العمل. - امكانية التقدم والنمو.</p> <p>-استعارة بالمسؤولية. - قيمة الاجر</p> <p>-العلاقات الانسانية داخل المنظمة.</p> <p>-الامن والاستقرار.</p>	<p>فريدريك هزربرغ نظرية الدوافع الصحية في تحقيق الذات.</p>

*ملاحظة: الاشكال نقلت من عمل الباحث صالح بن نوار (1).
الشكل الخامس: يوضح اللفاظ التي ميزت الفكر التنظيمي منذ 1900.(2)

المرحلة الرابعة 1975	المرحلة الثالثة 1975-1960	المرحلة الثانية 1960-1930	المرحلة الاولى 1930-1900	الفترة الزمنية المنظور
التنظيم نظام مفتوح	التنظيم نظام مفتوح	التنظيم نظام مغلق	التنظيم نظام مغلق	منظور النظم
التنظيم يهتم بتحقيق الاهداف الاجتماعية للعاملين (النقابات)	التنظيم يهتم بالعقلانية(الموازنة بين الموارد المدية البشرية)	التنظيم يهتم بتحقيق الاهداف الاجتماعية للعاملين	التنظيم يسعى للعقلانية	منظور الهدفية
الاهتمام بالفرد والمصالح السياسية (رغم ان هذا النمط لم يكن غائبا منذ البداية)	الاهتمام بتفهم العوامل الموقفية اهمية التصميم التنظيمي	التنظيم عبارة عن كيان اجتماعي، الاهتمام بالعلاقات الانسانية	التنظيم عبارة عن الة، الاهتمام بتحقيق الكفاية الانتاجية	الافتراضيات والقيم الاساسية
النمط الرابع	النمط الثالث	النمط الثاني	النمط الاول	النمط التنظيمي

تعليق: وهذا الشكل يلخص اهم جوهر الفكر التنظيمي في كل مرحلة بصفة عامة.

1 صالح بن نوار ، مرجع سبق ذكره.

2محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2000.

المراجع:

1-المراجع باللغة العربية:

- 1- احمد ابراهيم احمد، العلاقات الاساسية في المؤسسات التعليمية، دار الوفاء، الاسكندرية، 2001.
- 2- الأزهري محي الدين ، العلاقات الإنسانية وإدارة الأعمال والأفراد، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990.
- 3- الأزهري محي الدين ،الإدارة ودور المديرين- أساسيات وسلوكيات-، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993
- 4- الجيلاني حسان ، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988.
- 5- القريوتي محمد قاسم ، نظرية المنظمة والتنظيم، وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2000.
- 6- الشماع خليل محمد حسن ، خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000.
- 7- الصرن رعد حسن ، دليل تطور الفكر الاداري، دار علاء الدين، سوريا، 2002
- 8- العتبي صبحي حسن ، تطور الفكر والاساليب في الادارة، دار الحامد، عمان، 2005
- 9- المعرفي عبد الله بالقاسم ، عباس عبد مهدي، مدخل الى الادارة التربوية، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، 1992.
- 10- الكبسي عامر ، الفكر التنظيمي، دار الرضا، لآسوريا، 2004.
- 11- بن نوار صالح ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
- 12- بوحوش عمار ، الاتجاهات الحديثة في علم الادارة، دار البصائر، الجزائر، 2008.
- 13- جونانان تيريز، بناء نظرية علم الاجتماع، ترجمة محمد سعد فرج، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2000
- 14- جلدة سليم بطرس ، الاستراتيجيات الحديثة لادارة الازمات، دار الراهة، الاردن، 2011.
- 15- حسين حريم، ادارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، عمان، 2003.
- 16- حوات علي ، النظرية الاجتماعية اتجاهات اساسية، منشورات شركة الجا، مالطا، 1998.
- 17- حواش جمال ، التفاوض في الازمات والمواقف الطارئة مع تطبيقات عملية، إيتراك للنشر، القاهرة، ط1، 2005.
- 18- سعيدان علي، بيروقراطية الإدارة الجزائري، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981.
- 19- طلعت لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1993.
- 20- عبد الباري درة، محفوظ جودة، الاساسيات في الادارة المعاصرة-منحى نظامي-دار وائل، عمان، 2012.
- 21- عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1997.

- 22- عبد الله عبد الرحمن، **النظريات في علم الاجتماع- النظرية الكلاسيكية- دار المعرفة الجامعية، الازارطة، 2003.**
- 23- عبد الله عبد الرحمن، **علم الاجتماع النشأة والتطور، دار المعرفة الجامعية، الازارطة، 2005.**
- 24- عشوي مصطفى ، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.**
- 25- علي سلمي، **تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.**
- 26- فيليب كابان، جان فرانسوا دورتيه، **علم الاجتماع من نظريات الكبرى الى الشؤون اليومية، ترجمة اياس حسن، دار الفرقد، سوريا، 2010.**
- 27- كامل عبد الوهاب ، **سيكولوجية ادارة الازمات البيعية والتسويقية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص249**
- 28- كعباش رابع ، **علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006.**
- 29- مايكل تي ماتيسون، **كلاسيكيات الادارة والسلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله، دار الاهلية، عمان، 1999**
- 30- محمد علي سام، **نظرية التنظيم، دار البداية، عمان، 2003.**
- 31- محمد علي سام، **نظرية التنظيم، دار البداية، الاردن، 2009.**
- 32- محمد علي محمد، **البيرو قراطية الحديثة، شركة الإسكندرية للطباعة والنشر، مصر، 1975.**
- 33- محمد علي محمد، **علم الاجتماع التنظيم "مدخل للتراث و المشكلات والموضوع والمنهج"، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ط3، 1986.**
- 34- محمد علي محمد، **علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط3، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2003.**
- 35- مؤيد سعيد سام، **تنظيم المنظمات، دار عالم الكتاب الحديث، 2002.**

2-المراجع باللغة الفرنسية:

- 1-Crozier (M) Friedberg (E). **L'acteur et le système**, Ed. le seuil, Paris, 1977.
- 2-Lafaye (C). **La sociologie des organisations**, Ed. Nathan, Paris, 1996.
- 3-Crozier (M). **Le phénomène bureaucratique**, Ed. Seuil, Paris, 1968.
- 4-Bernoux (P) et d'autres, **Les nouvelles approches sociologiques des organisations**. Ed. du Seuil, Paris, 1996.

فهرس المحتويات:

04	مقدمة
06	اولا:النظرية
06	1-تعريف النظرية
08	2-انواع النظرية
09	ثانيا: المفهوم العام لتنظيم
11	ثالثا: النظريات التنظيمية
11	1-انواع واشكال التنظيم
13	ا-التنظيم الرسمي
12	ب-التنظيم غير الرسمي
14	2- مصادر الدراسات في التنظيم
16	ا-المصدر الاول
16	ب-المصدر الثاني
17	ج-المصدر الثالث
17	د-المصدر الرابع
18	هـ-المصدر الخامس
18	3-اصناف الاقتراب التنظيمي
18	ا-الاقترابات النظرية الكلاسيكية للتنظيم
20	- التنظيم عند تايلور
26	- التنظيم عند فايول
35	-التنظيم عند فيبر
43	ب-الاقترابات النظرية الحديثة لتنظيمات
44	-الاتجاه البنائي الوظيفي
49	-الاتجاه النسق الاجتماعي الفني
42	-الاتجاه النفسي الاجتماعي
58	ج-ميشال كروزي ومودج التحليل الاستراتيجي
60	د-مدرسة الاتفاقيات
64	و-التطورات الفكرية الحديثة في نظرية التنظيم-المدخل النظمي
71	خاتمة
78	المراجع
80	فهرس المحتويات

الدكتورة رحالي حجيبة
أستاذة محاضرة بالمركز مرسلي عبد الله (تيازة)
من مواليد الجزائر العاصمة. متحصلة على
شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل.
ولديها عدة مقالات وألفت عدة كتب، وشاركت
في العديد من الملتقيات الوطنية والدولية.

ملخص الكتاب:

هناك عدد متزايد من النظريات التنظيمية كل
منها تسعى إلى تقديم تفسير لظاهرة التنظيم،
ويؤدي هذا التعدد في نظريات التنظيم إلى وجود
مجالات كبيرة للاختلاف والتعارض فيما بينها.
الأمر الذي يجعل من الصعب أن نتحدث عن
نظرية التنظيم التي تعطي تفسيراً شاملاً وعمماً
للظاهرة موضع البحث، كل من هذه النظريات
تركز على جانب أو آخر من جوانب التنظيم،
وهذا ما سيوضح من هذا الكتاب.