

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع

نظريات التّظيم

دروس مقدمة لطلبة السنة أولى ماستر
علم الاجتماع، تخصص: تنظيم و عمل

إعداد الأستاذ /بويكر عصمان.

2019-2018

المحتويات

عنوان المحاضرة	عناصرها
تعريف المنظمة و مفهومها	<ul style="list-style-type: none"> - مقدمة - مفهوم المنظمة - مستويات المنظمة - تصنيف المنظمات
النظريات الكلاسيكية	<ul style="list-style-type: none"> - تمهيد - النظرية البيروقراطية و النماذج المختلفة - نظرية الادارة العلمية - نظرية التقسيمات الادارية
النظرية السلوكية	<ul style="list-style-type: none"> - تمهيد - مدرسة العلاقات الانسانية - مدرسة الفلسفة الادارية - نظرية التفاعل - نظرية التناقض بين الفرد و المنظمة - نظرية التنظيم الاجتماعي
أهم النظريات الحديثة	<ul style="list-style-type: none"> - تمهيد - المدخل المنظمي / مدرسة النظم - نظرية النظام التعاوني - نظرية اتخاذ القرارات و التوازن التنظيمي - نظرية Z - إيمتاي إتزيوني و الإدارة بالأهداف

تعريف المنظمة و مفهومها

مقدمة: انطلاقاً من أن الفرد لا يمكن أن يعيش بمعزل عن غيره (الإنسان اجتماعي بطبعه) يمكننا القول بأن التنظيمات قديمة قدم الإنسان و هذا لأن انتماءه للمنظمة يعد بمثابة الضرورة التي يحقق من خلالها حاجاته المختلفة ، الشيء الذي يحفزه على استمرارية وجوده ضمن الجماعة كيفما كان شكلها (كبيرة أو صغيرة ، رئيسية أو فرعية،...) في مختلف المجالات و القطاعات ، حيث نجد أن الفرد يتواجد و يعيش عبر كافة أشكال المنظمات كالأسرة ، و المعمل أو المصنع ، والنقابات العمالية ، والمؤسسات التعليمية، و النادي ، و... فكلها يمثل تنظيمات يتفاعل الفرد معها و ضمنها و من خلالها باقي الأفراد ومختلف الجماعات للحصول على حاجاته.

إن الملاحظ في دراسة المنظمات دراسةً علميةً وفق مناهج البحث العلمي أنها قد جاءت متأخرة إلى حد ما مقارنة بباقي الاهتمامات العلمية ، حيث برزت في بداية القرن 20 الميلادي ليزداد الاهتمام بدراسة المنظمات بداية من ثلاثينيات القرن الماضي خاصة بعد الأزمة الاقتصادية التي ظهرت في البلدان الغربية أين ظهرت بعض مظاهر العجز في إدارة المنظمات ، وقد أصبحت دراسة المنظمات تمثل أولوية في مجال البحث بعد الحرب العالمية الثانية التي كانت دافعا قويا و مشجعا على البحث والاهتمام بتحقيق الكفاءة في تنفيذ المشاريع خاصة العسكرية منها ، إضافة إلى ظهور المنظمات الكبيرة المتنافسة فيما بينها الشيء الذي زاد من درجة تعقيدها و ما تبعه من تعقد و تعدد الأدوار و المتغيرات وظهور التكتلات و النقابات العمالية التي تطور حجمها و دورها و تأثيرها تبعا لتطور المنظمات.

أخذ الاهتمام العلمي النظري في دراسة المنظمات يتصاعد متتالوا مختلف مكونات هذه الأخيرة حيث برزت عدة توجهات علمية عنيت بدراسة العلاقات المجتمعية داخل المنظمات و سلوكات الأفراد والجماعات وانعكاسات دور و نشاط المنظمات على المجتمع و مساهمتها في تطويره باعتباره المنظمة الأكبر تشمل مختلف التفاعلات و مجموع العلاقات و العوامل التي تتكامل و تتفاعل فيما بينها بما فيها العوامل الأخرى التي تتشكل منها البيئة الخارجية بالنسبة للمنظمات مثل العوامل الاقتصادية و السياسية و القانونية والتكنولوجية والاجتماعية و الثقافية و...

لذلك ظهر هناك تفاوت بين مختلف المدارس التي اهتمت بدراسة المنظمات من حيث المنطلقات والمتغيرات و التوجه العام للنظريات ، فقد ركزت النظريات الكلاسيكية (التقليدية) ركزت على الجوانب الرسمية من خلال اهتمامها بمكونات المنظمة التي حصرتها في العلاقات الرسمية و السلطة و الأهداف و تقسيم العمل و الهيكل التنظيمي ...

و أدى تأثر الدراسات في حقل المنظمة و تأثر التفكير نظريات التنظيم بالاتجاهات الانسانية حيث اعتبرت المدرسة السلوكية المنظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد تجمعهم أهداف مشتركة ، لذلك فهي أعطت للمنظمة مفهوما يتماشى مع مبادئها الفكرية المستندة إلى التركيز على عنصر الرضا وشروط تحقيقه...

ليأتي أصحاب الاتجاه الحديث في دراسة المنظمات الذين اعتبروها أنظمة من العلاقات المترابطة مع بعضها البعض في شكل متكامل وهادف و متفاعل تنشط ضمن بيئة اقتصادية و اجتماعية و سياسية و تكنولوجية تؤثر فيها و تتأثر بها.

1- مفهوم المنظمة:

اختلف مفهوم المنظمة تبعا لاختلاف الاتجاهات الفكرية و الفلسفية العديدة حسب تعدد المدارس مما أوضح أن هناك تفاوت بينها من حيث المنطلقات الفكرية و المتغيرات التي تم التركيز عليها في تحديد مفهوم المنظمة ... و عليه فقد اعتبرت النظريات التقليدية (الكلاسيكية) المنظمة تنظيما شبه مغلقا في التعامل مع العلاقات السائدة حيث أولت اهتماما كبيرا بالجوانب التنظيمية (التخصص في العمل ، نطاق الاشراف والسلطة، ...) كما أكدت على الطابع الرسمي في التنظيم و ضرورة سيادته في المنظمة ، و بالتالي فإن مفهوم المنظمة حسب النظرية الكلاسيكية جاء مرتكزا على الجوانب المادية والتنظيمية و الاطار الرسمي مستبعدا الأبعاد الانسانية و العلاقات غير الرسمية ، و البيئة الخارجية.

أما المدرسة السلوكية التي اهتمت بالجوانب غير الرسمية مركزة على العنصر البشري الذي كان محورا أساسيا في مضمونها حول تحديد مفهوم المنظمة من خلال تأكيدها على ضرورة تكييف المنظمة مع متطلبات الأعضاء المنتمين إليها و تحديد وسائل التحفيز المادية منها و المعنوية ، بالإضافة إلى اهتمامها بالجماعة ودورها داخل المنظمة... و التنظيم غير الرسمي الذي تعتبره أحد المتغيرات الأساسية التي تحدد و تتحكم في السلوك الرسمي كل ذلك في اطار البحث عن ايجاد توازن بين الجانبين المادي والانساني.

2- تعريف المنظمة :

أدى الاهتمام المتزايد بتفسير السلوك التنظيمي وفق معطيات مصدرها تفاعل المنظمة مع البيئة إلى اعتبار هذه الأخيرة نظاما مفتوحا إلا أنها لم تختلف حول الحقائق الأساسية و المكونات الرئيسية لها و التي من أهمها :

- المنظمة تضم مجموعة من الأفراد.
 - للمنظمة أهداف محددة.
 - تنظيم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة وفق اطارا رسميا يكون هو السائد.
 - تتفاعل المنظمة مع البيئة التي تتواجد بها.
 - وجود تنظيم غير رسمي ينشأ نتيجة التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
- تعتبر نظرية المنظمة حقلا واسعا في أبعاده ، كبيرا في بناءاته الفكرية و مجالات دراساته ، متعددا في آثاره على مختلف ميادين الحياة الاجتماعية ، مما سمح بإعطاء عدة مفاهيم للمنظمة باعتبارها بناءً اجتماعيا أو نمطا اجتماعيا كذلك أو نظاما اجتماعيا لوصف مجتمع ما .
- فالمنظمة هي ذلك التنظيم الاجتماعي المتمثل في العلاقات الاجتماعية التي تنشأ و تقوم بين الأفراد و / أو الجماعات التي يتكون منها المجتمع ، فهذه العلاقات التي قد تكون محددة بصفة رسمية فيكون الغرض من قيامها تحقيق أهداف و في هذه الحالة يطلق على التنظيم بأنه الرسمي ، أما العلاقات التي تنشأ بصفة تلقائية جراء تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض و التي تظهر في شكل معايير اجتماعية فتعرف بالتنظيم غير الرسمي .
- و التنظيم سوسولوجيا هو ظاهرة اجتماعية ترتبط بحياة الأفراد تتأثر و تؤثر في مختلف جوانب الحياة (الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية،...).

وتعتبر المنظمة كذلك تجمعا محدد البناء تضم أفراد و جماعات تنقسم بينهم الأدوار و توزع عليهم المهام والاختصاصات بالكيفية التي تجعل من المنظمة قادرة على بلوغ الأهداف التي وجدت لأجلها.

3- مستويات التنظيم : يمكننا أن نميز خمس مستويات في التنظيم ، هي :

- المستوى الأول و يتضمن تقسيم العمل بين الأعضاء .
- المستوى الثاني و يتمثل في تحديد الأسلوب النموذجي للعمل .
- المستوى الثالث و يتضمن مجموعة أساليب الاتصال .

- المستوى الرابع و يتعلق بما يقوم به جهاز الاتصال من نقل للقرارات و جميع أنواع المعلومات.
- المستوى الخامس و هو المتعلق بتوفير التدريب و التكوين للأفراد ضمن ما يعرف بتنمية الافراد.

4- تصنيف المنظمات: توجد العديد من المعايير التي تصنف وفقها المنظمات تبعا للمتغيرات المختلفة تنظيمية

كانت أوبئية و كذا تبعا للأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها ... كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول يبين أهم معايير تصنيف المنظمات

معايير التصنيف	نوع المنظمة	مثال
التكوين (تكوين وإنشاء المنظمة)	- منظمات طبيعية ،التي لا يساهم الفرد في تكوينها و يجد نفسه عضوا فيها - منظمات مُنشأة أو مُكوّنة التي يتم إنشاؤها لتحقيق أهداف معينة	- الأسرة ،القبيلة ،الأمة ،... - المستشفى ،المدرسة ،...
العضوية و الانتماء للمنظمة	- منظمات ينتمي الفرد إليها تحت ضغط دوافع ذاتية - منظمات يتم الانتماء إليها بدوافع اجتماعية (بهدف تحقيق مصلحة عامة)	- النقابات ،الجمعيات ،... - الجمعيات الخيرية،ج.خ.إج،...
الملكية	- منظمات عمومية التي هي ملك المجموعة الوطنية (ملك الدولة) - منظمات خاصة أي مؤسسات القطاع الخاص (ملك الخواص) - منظمات مختلطة التي تعود ملكيتها للدولة و القطاع الخاص معا أو القطاع الأجنبي	- المؤسسات و الشركات العمومية -شركات القطاع الخاص،النوادي... - المؤسسات الصناعية ،...
الحجم (حسب تعداد الأعضاء أوالعاملين)	- منظمات كبيرة التي يتجاوز تعداد مواردها البشرية عشرات الآلاف من الأفراد - منظمات متوسطة الحجم التي تعد طاقتها البشرية بالآلاف الأفراد - منظمات صغيرة التي تعد مواردها البشرية بالمئات	- المركبات الصناعية العملاقة - المصانع الكبيرة - الورشات الصغيرة
التكنولوجيا	- منظمات متطورة تكنولوجيا، التي تستخدم أحدث التكنولوجيات في عملياتها الانتاجية و تقل فيها الموارد البشرية (الاعتماد على التحكم عن بعد) - منظمات ذات تكنولوجيا متوسطة، تعتمد على التكنولوجيا مع اعتمادها على الموارد البشرية في العملية الانتاجية - منظمات ذات تكنولوجيا بسيطة، تعتمد على الوسائل البسيطة كالآلات اليدوية مثلا	-مصانع انتاج المعدات الالكترونية و المصانع التي تستخدم الروبوتيك - ورشات صناعة النسيج - ورشات الصناعة التقليدية
قطاع النشاط	- منظمات القطاع الاقتصادي التي تنشط في مختلف مجالات القطاع الاقتصادي.(البناء و الأشغال العمومية و الري ،الصناعة،الفلاحة،...) - المنظمات الاجتماعية التي تهدف إلى توفير الحاجات الاجتماعية للمجتمع - المنظمات السياسية التي تنشط في الحقل السياسي للمجتمع	- المزارع، المصانع، البنوك ، مؤسسات البناء ،... - المستشفيات، المؤسسات التعليمية، المراكز الثقافية ،... - الأحزاب، المجالس المنتخبة ،...
الموطن	- المنظمات الدولية التي يتعدى نشاطها إقليم بلدانها الأصلية أو التي أسست فيها - المنظمات الوطنية التي تنشط عبر مختلف أرجاء القطر الذي تنتمي إليه - المنظمات المحلية التي تنشط على مستوى إقليم الولاية أو البلدية	- المنظمة العالمية للتغذية،منظمة الأوبيك،... - شركات توزيع الكهرباء ،... - شركات النقل الحضري ،...
الاعتماد	- المنظمات الأم أو المستقلة أو الرئيسية التي تتمتع بالاستقلالية المالية والفنية و الإدارية - المنظمات الفرعية أو التابعة التي ترتبط بغيرها من المنظمات أو فروعها لها أو مملوكة لها	- المؤسسات الوطنية الكبرى (سوناطراك) - المؤسسة الوطنية للهندسة المدنيةوالبناء (فرع لسوناطراك)

النظريات الكلاسيكية

تمهيد:

أكدت أغلب النظريات التقليدية (الكلاسيكية) على المنظمة نظاما شبه مغلقا في التعامل مع العلاقات السائدة و هو الشيء الذي دفع إلى بروز عدد من الاتجاهات في تحليل ظاهرة التنظيم و البحث في تحليل أوجه نشاط المنظمة ، و تمثل كل من النظرية البيروقراطية ، و نظرية الإدارة العلمية و نظرية التقسيمات الإدارية أهم ما يعبر عن مضامين النظريات التقليدية و التي سوف نتناولها فيما يلي.

1- النظرية البيروقراطية :

يعود أصل و معنى كلمة - بيروقراطية - إلى المصطلح الفرنسي (بيرو Bureau) الذي يعني في أصله اللون الفاتم و المعتم الذي يمثل الجاه و السلطة و الهيبة ليستخدم كمعنى للمكتب ، أما كلمة (قراطية) فهي يونانية الأصل و يقصد بها الحكم و هي غالبا ما تضاف إلى كلمات أخرى لتكون كلمات مركبة مثل : الديمقراطية ، التكنوقراطية ، ... و وفقا لهذا المصطلح فغن كلمة بيروقراطية تعني حكم المكتب و كان الوزير الفرنسي "Vincent de journey" "فانسان دي جورناي" أول من استخدمها عام 1745 ، ليوظف المصطلح بعد ذلك في الأدب الاقتصادي و الاجتماعي تعبيرا عن حكم المكاتب و تحكم الموظفين في الحياة الاجتماعية ، و استعمل الاشتراكيون المصطلح نفسه للتعبير عن عرقلة التحولات الاشتراكية التي كانت مستهدفة.

1-1- ماكس فيبر و مفهوم البيروقراطية:

اعتبرت البيروقراطية من أهم الظواهر التي أثير حولها النقاش خاصة فيما يتعلق بقدرتها على تحقيق الأساسية للمنظمة ، كما تعرضت لكثير من الانتقادات حول ذات الموضوع ، و يعتبر الألماني "Max Weber" "ماكس فيبر" 1864-1920" أول من استخدم هذا المصطلح للدلالة على التنظيم المثالي و النموذجي محددًا من خلاله مواصفات هذا التنظيم الذي أطلق عليه " التنظيم البيروقراطي" حيث استهدف من خلال دراسة للمنظمة تحديد الصفات التي يتعين أن يتحلى بها التنظيم البيروقراطي. وقد اعتبر " فيبر" التنظيم البيروقراطي ذلك التنظيم الضخم المعقد و المتحضر ، أما البيروقراطيون حسبهم فهم العاملين في الادارات الحكومية الذين يختارون للعمل بأساليب حديثة (غير الوراثية)، فينشأ بينهم تنظيما هرميا يسير وفق قواعد معينة تحدد وفقها الاختصاصات و الواجبات والمسؤوليات.

و يرى "فيبر" أن البيروقراطية كمظهر من مظاهر التنظيم القديمة تطورت عبر العصور بأشكال مختلفة سعياً منها لتحقيق الانسجام اللازم حتى تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها، ومن ذلك فقد اعتبر "فيبر" التنظيم البيروقراطي من أفضل أشكال التنظيم الإداري بحيث يعتبره الأكثر قدرة على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة بالإضافة إلى تميزه بالعقلانية أو ما يعرف بالرشد في التعامل مع المشاكل و المعوقات الإدارية كونه يعتمد على العمل المكتبي و التخصص الإداري، محددا صفات التنظيم البيروقراطي : كالدقة، السرعة، الامام التام بمختلف المتطلبات، خضوع المستويات الدنيا (المرووسين) بشكل تام للمستويات العليا (المسؤول الإداري المباشر) ، تجنب الاحتكاك و التداخل بين المستويات الإدارية ، فهو بذلك يكون قد حاول التوصل إلى صياغة نموذج عقلاني للتنظيم البيروقراطي.

1-1-1 - خصائص التنظيم البيروقراطي حسب "فيبر": يقوم النموذج البيروقراطي الذي

جاء به "ماكس فيبر" على جملة من الافتراضات و الخصائص هي:

- التحديد الرسمي للاختصاصات الوظيفية داخل التنظيم (توزيع المهام و الاختصاصات) عن طريق القواعد الإدارية و اللوائح و اعتماد الصيغ القانونية في ضبط و توضيح جوانب التخصص و تقسيم العمل.

- للتوزيع الرسمي للمهام الإدارية على الأعضاء و بأسلوب ثابت و مستقر و محدد لكل وظيفة.

- تحديد نطاق الاشراف لكل مسؤول إداري وفق مبدأ تخويل المهام و السلطات لبعض الأعضاء لضمان سير أنشطة و أعمال التنظيم.

- الفصل بين النشاط الرسمي للأعضاء و الأنشطة الشخصية الخاصة التي يقوم بها في إطار علاقاته غير الرسمية ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم و استبعاد العاطفة و التحيز و عدم الموضوعية و هذا حتى تسود العلاقات الرسمية و يكون لها الدور الأساسي في البناء الهيكلي للتنظيم البيروقراطي.

- اعتماد المقدر و الكفاءة و الخبرة الفنية الملائمة لطبيعة الأعمال و الأنشطة المحددة ضمن قواعد التنظيم البيروقراطي في تعيين الأفراد العاملين.

- اسناد تركيب التنظيم إلى التدرج الهرمي (هرمية التنظيم) و ذلك اعتمادا على التقسيم الإداري وفق مستويات محددة و بشكل دقيق و حاسم و بكيفية تمارس من خلالها المستويات الإدارية العليا الاشراف على المستويات الأدنى منها و هكذا و فقا للتسلسل الهرمي للتنظيم بصورة ثابتة و محددة.

- انتهاج الأسلوب الرسمي في التعامل مع أعضاء التنظيم بالاعتماد على السجلات والوثائق والمستندات... على أن يتم حفظها بصورة تسمح بسير أعمال التنظيم.
- يطبق التنظيم البيروقراطي قواعد و تعليمات تتميز بالعمومية و الثبات النسبي و الوضوح الشيء الذي يسمح باستيعابها من قبل الأعضاء ، كما يسمح الثبات النسبي في الأعمال الموكلة للأعضاء إلى زيادة الكفاءة و الخبرة مما يسهل إيجاد سبل للرقابة على الأداء و الاشراف.
- الاعتماد على زيادة الراتب للأعضاء و تحديد اجراءات ثابتة للترقية و التقدم المهني و هذا لتحقيق الأمن الوظيفي للأعضاء.

1-1-2- أهم الانتقادات الموجهة للنموذج البيروقراطي "لماكس فيبر": كغيرها من

النظريات، تعرضت النظرية البيروقراطية للكثير من الانتقادات يمكن تلخيص أبرز مجالات النقد فيما يلي:

- إهمالها للفرد و معاملته على أنه آلة و اغفالها لطبيعته الانسانية و الاجتماعية.
- تساعد بعض المبادئ التي يقوم عليها التنظيم البيروقراطي على الازهال و انخفاض مستوى الأداء لدى بعض الأعضاء مثل مبدأ الأقدمية في الترقية.
- التركيز على تطبيق مبدأ الرقابة و الاشراف مما يؤدي إلى ارتفاع احتمال محاولة الانحراف و الحياد عن القواعد و التعليمات ، الشيء الذي يدفع إلى المزيد من التركيز على الرقابة و الاشراف فيتولد عنه نتائج غير متوقعة تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء ، و تضييع الوقت في التركيز على النشاط الرقابي و منه الحياد عن الأهداف.
- بروز تناقض بين خصائص المنظمة التي حددها " فيبر" مثل التدرج الهرمي و سلطة الإدارة و بين الخبرات و التدريب كمعيار لاختيار الأعضاء.
- تعتبر البيروقراطية المنظمة على أنها نظام مغلق لا يؤثر و لا يتأثر بالبيئة المحيطة به ، إذ أن نجاح المنظمة يتوقف على الخصائص الداخلية و الذاتية إلى جانب الظروف البيئية المحيطة.
- مما سبق يتضح أن احكام الرقابة التامة و تشديدها و استخدام قواعد و اجراءات غير شخصية في تحديد سلوك المنظمة يؤدي إلى تباين مستوى الأداء لدى الأعضاء ، كما أن ارتباط القواعد العامة بالعوامل الشخصية يؤدي إلى ظهور نتائج غير متوقعة تتمثل في ظهور معايير تأخذ محل القيم العليا لدى الأعضاء الشيء الذي من شأنه أن يتسبب في استحداث فجوة و انحراف كبير و حياد عن الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

انطلاقاً من الانتقادات الموجهة للنموذج البيروقراطي لـ "ماكس فيبر" عالج العديد من الباحثين في مجال التنظيم البيروقراطي جوانب أخرى كالمحددات العقلانية (الرشد) داخل المنظمة التي تطرق لها (Bendix) "باندكس"، و التغييرات التي تدخل على الإجراءات العملية في المستويات الدنيا للهرم التنظيمي التي تعرض لها (Blau) "بلاو". و انطلقت معظم الدراسات للبيروقراطية من حقيقة النموذج الفيبري في بناء المنظمة و ما تحتويه من ابتعاد بين المستويات الدنيا و مراكز القرار و ما يستغرقه انتقال المعلومة من وقت أطول،... و قد قدمت عدة نماذج نظرية تستند أساساً على النموذج المثالي لـ "فيبر" تضمنت شيئاً من التعديلات الضرورية، من أشهرها نموذج "ميرتون"، "سلزنيك"، "كولندر"

1-2- نموذج "روبرت ميرتون" للبيروقراطية: انطلاقاً من بعض أوجه القصور والانتقادات الموجهة لنموذج "فيبر" للبيروقراطية خاصة الآثار السلبية التي تنتج عن استجابة الأعضاء للمواقف التي سبق لهم تعلمها و تعميمها على أخرى مشابهة.

و يبدأ نموذج "ميرتون" بما سماه "مطلب الرقابة" الصادر عن الإدارة العليا للمنظمة، في شكل "التأكيد على التزام الأعضاء بالسلوك الممكن الاعتماد عليه" و هذا من خلال جعل السلوك صالحاً ورشيداً و هو ما يدفع الإدارة إلى ضرورة المساءلة و منه التزام العضو بالسلوك. وقد سمي "ميرتون" الأساليب المستخدمة لضمان ترميم السلوك بـ "النموذج الآلي" للسلوك و منه يتم الأداء والعمل تبعاً لقواعد و إجراءات رسمية نمطية، و تتحول الرقابة إلى عملية تأكد من أن تلك الإجراءات مطبقة وملتزم بها، و تقوم عملية التأكيد على السلوك الممكن الاعتماد عليه على ثلاثة نتائج هي:

- تقليص حجم العلاقات الشخصية، و تحول العلاقات في الإطار البيروقراطي إلى علاقات بين المكاتب (المواقع الوظيفية).

- زيادة تقبل الأعضاء للقواعد و الإجراءات الرسمية و الالتزام بها.

- تضيق و حصر مجالات اتخاذ القرار (توزيع المسؤوليات) و المبادرة بالجوء إلى تطبيق القواعد الأكثر ارتباطاً باتخاذ القرار (تقليل البحث عن البدائل).

و انطلاقاً من تحقيق تلك العناصر يتحول سلوك الأعضاء إلى سلوك قابل للتنبؤ به (سلوك جامد)، كما ينتج عن تقليص العلاقات الشخصية تنمية في الروح المعنوية الشيء الذي يدفع إلى اعتقاد أعضاء المنظمة بأن أهدافها مشتركة بينهم الشيء الذي يؤدي بهم إلى الدفاع عن بعضهم البعض من خلال الدفاع عن مصالحهم و مواجهة الضغوط الخارجية.

و قد وجد "ميرتون" أن جمود السلوك مرده إلى ثلاث نتائج هي :

- اشباع الحاجة الأصلية للرقابة.
- زيادة دفاع الأعضاء عن أنفسهم.
- زيادة مصاعب المنظمة الناتجة عن الضغوط الخارجية بسبب تدني مستوى العمل.
- و يلاحظ في نموذج " ميرتون " أنه أبرز ظاهرة جمود السلوك في المنظمة كحقيقة أساسية تجاهلها نموذج " فيبر " ، إضافة إلى ضرورة النظرة إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح ، إلا أن نموذج " ميرتون " يمتاز بالتعقيد في علاقاته و لا يجيب على العديد من الاستفسارات التي تواجه الباحثين حول النموذج البيروقراطي عند " ماكس فيبر " .

1-3- نموذج سلزنيك للبيروقراطية : انطلاقاً من دراسته للنتائج غير المتوقعة أكد "سلزنيك "

على تخويل السلطة (الصلاحية) فيما يخص تلك النتائج ، و يبدأ النموذج بمطلب الرقابة من قبل الإدارة العليا في المنظمة الشيء الذي يؤدي إلى زيادة تخويل الصلاحيات (توسيع الصلاحيات) و هو ما يؤدي حسبه إلى بروز النتائج المباشرة التالية:

- زيادة تدريب أعضاء المنظمة في مجالات متخصصة ، وذلك جراء توجيه تركيز اهتمام كل عضو بعدد محدود من المشكلات الشيء الذي يدعم قدرته على معالجتها.
- اتساع الفارق بين أهداف التنظيم و إنجازاته المحققة مما يشجع على زيادة تخويل الصلاحيات لتحقيق ارتفاع الكفاءة و الفاعلية التنظيمية.
- زيادة الاهتمام بالتجزئة الداخلية للمنظمة (التقسيم داخل المنظمة) و منه توجه الأعضاء نحو القسم الذي ينتمون إليه و منه ارتباطهم بأهدافه بدرجة أكبر من ارتباطهم بالأهداف العامة للمنظمة.
- يؤدي التدريب المتخصص و تخويل الصلاحيات إلى تزايد الاهتمام بتجزئة المصالح الفردية.
- نشوء الصراع بين أعضاء المنظمة الناتج عن الصراع بين أقسامها الناجم عن تجزئة المصالح.
- يؤدي تباعد الأهداف (الأهداف العامة للمنظمة) و منجزاتها (ما تحقق من تلك الأهداف) إلى اندفاع الإدارة العليا إلى تخويل و توسيع الصلاحيات لتحقيق النتائج المتوقعة و هو ما ينجر عنه نتائج غير متوقعة تدفع بدورها إلى المزيد من توسيع الصلاحيات.

1-4- نموذج " كولدنر " للبيروقراطية: ركز " كولدنر " على مطلب الرقابة من قبل الإدارة

العليا و النتائج غير المتوقعة ، غير أن الاعتماد على الرقابة بهدف المحافظة على توازن فرع من الفروع التي تتكون منها المنظمة يؤدي إلى بروز خلل في سيرورة المنظمة ككل و هو ما يولد نتائج مرتدة تتعكس على باقي النظم الفرعية للمنظمة ، و يقوم النموذج البيروقراطي لـ " كولدنر " على الوجه التالي:

- يؤدي مطلب الرقابة من قبل الادارة العليا في التنظيم البيروقراطي على وضع الاجراءات الرسمية التي تنظم العمل مما يوصل إلى تقليل ظهور مظاهر القوة داخل الجماعة.
- إن زيادة الاعتقاد بضرورة عدالة المعايير و ميول الجماعة لقبول سلطة المشرفين يؤدي إلى التقليل من شدة التوتر و هو ما يدفع نحو تدعيم القواعد الرسمية.
- تتحول الأدوار المحددة لأعضاء المنظمة ضمن الاطار الرسمي إلى حد أدنى من الأداء مما ينجر عنه انخفاض في مستوى الانجاز (معرفة الأعضاء للحدود الدنيا لأداء).
- يؤدي تعيين الحد الأدنى في الأداء إلى ظهور فوارق في الأهداف العامة للمنظمة و التنظيمات الفرعية المكونة لها و هو ما ينتج عنه عدم توازن المنظمة ككل.
- استجابة لعدم التوازن في المنظمة الناتج عن الفوارق في الأهداف تلجأ الادارة العليا للمنظمة إلى ممارسة الإشراف بمزيد من الدقة و التركيز في جميع أحكامه.
- ممارسة الإشراف بمزيد من الدقة و إحكامه يؤدي إلى ظهور مظاهر القوة الشيء الذي يزيد من مستوى التوتر داخل جماعة العمل (دقة الإشراف تدل على السلطوية في الإشراف) و هو ما يؤدي إلى الإخلال في التوازن المحقق سابقا.

2- نظرية الإدارة العلمية :

أدى التوسع الاقتصادي في الـ و. م. أ بين عامي 1900- 1920 خاصة في القطاع الصناعي وكذا الاستغلال المتزايد للاختراعات العلمية و التكنولوجيا الحديثة إلى ظهور تطور ملحوظ في حركة الإدارة العلمية من خلال ظهور مجموعة من الرواد في ذات المجال والذين عُرفوا ضمن ما يعرف بـ " حركة الإدارة العلمية "مثل "فريدريك تايلور" و"هنري غانت" و"هارتون إمرسون" و غيرهم ممن انصب اهتمامهم بالبحث في كفاءات تطوير الانتاجية الصناعية و سبل معالجة مشكلاتها،... و قد جاءت حركة الإدارة العلمية لتعكس واقع المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية والتكنولوجية التي سادت المجتمع الأمريكي حينها.

وتهدف حركة الادارة العلمي إلى تكوين توجه علمي منظم ، تُستخدم نتائج بحوثه و دراساته للإستفادة من الطاقات البشرية بصفة تسمح بتطوير الانتاجية ، و الحد قدر المستطاع من المشكلات التي من شأنها تخفيض الانتاجية و هذا من خلال التركيز على مجموعة من المبادئ كالتخصص في العمل و اعتماد الحوافز المادية إلى غير ذلك ؛ و عليه فإن حركة الإدارة العلمية قامت على مرتكزات نظرية و فلسفية نوجزها فيما يلي:

- توظيف الأسس العلمية في الإدارة لزيادة الانتاجية ، و اعتماد الصيغ الإدارية السليمة التي تسمح بمواجهة مشاكل التطور الصناعي.

- اعتماد تقسيم العمل (أو التخصص) لرفع مستوى الأداء الانتاجي ، و توفير السبل الارشادية التي من شأنها توجيه الأفراد في مجالات اختصاصهم.

- وضع أسس علمية لتقييم الأداء الانتاجي انطلاقا من دراسة الوقت و الحركة (**time and motion study**) لاستبعاد الحركات البدنية غير الضرورية في أداء العامل.

- خلق جو التفاعل و التعاون بين الأعضاء العاملين و الإدارة (جعل العامل يشعر بضرورة التعاون مع الإداري) و تأطير وظائف المدير في التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة.

1-2- أبرز رواد حركة الإدارة العلمية : بمجرد الشروع في الحديث عن الإدارة العلمية يذهب بنا التفكير مباشرة إلى اسهامات **فريدريك تايلور 1856-1915** ، إلا أن هناك رواد و باحثين تطورت حركة الإدارة العلمية من خلال جهودهم و اهتماماتهم ، و تجدر الإشارة إلى اسهاماتهم التي تدخل ضمن صياغة قواعدها إلى غاية ظهور الأسس العلمية التي أكد عليها " تايلور " و من بين هؤلاء الرواد نذكر مايلي:

أ/ **شارلز بابيج Charles Babbage** : عمل على تطوير و ابراز مجموعة من المفاهيم عام 1830 من خلال تصديه للعديد من المشكلات المرتبطة بالأداء الانتاجي ، و قد حاول الفصل بين المشكلات الفنية و المشكلات الإدارية التي تواجه التنظيم الصناعي ، كما أكد على ضرورة الاهتمام بالوقت الضائع ، و بدراسة الوقت و الحركة ، كما أشار إلى دراسة العلاقات الانسانية ؛ مؤكدا في ذات الوقت على ضرورة مشاركة أعضاء التنظيم في الأرباح ، و ايجاد رقابة محكمة ، اضافة إلى بعض الجوانب الإدارية المرتبطة بعمليات التسويق.

ب/ **هنري ماتكاف Henry Matcalf** : طرح " ماتكاف " الأساليب التقليدية القائمة على التنظيم و الرقابة واهتم بدورها في تحقيق أهداف المنظمة و هذا ما جاء به في كتابه " كلفة المصنوعات و إدارة المنشآت العامة و الخاصة " ، واضعا في ضوء ذلك نظاما جديدا للتكاليف و السيطرة على المواد مستخدما البطاقات واستمارات المخزون و طلبات الشراء و تحديد التكاليف...، معتمدا في اعداد هذا التصميم على كفاءة الإدارة في تسجيل الوقائع المتعلقة بمختلف الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم ، إلا أن أطروحته بقيت مبهمة و غير واضحة و رغم ذلك فقد كانت من بين الأفكار التي اعتمدها " تايلور " في تنظيم العمل.

ج/ **هنري تاون Henry Towne** : هو مخترع و صاحب منشأة صناعية ، و هذا ما سمح له بتطبيق واستخدام الأساليب المنهجية في الإدارة ، و قد أشار إلى ضرورة اعتماد الطرق العلمية في إدارة المنظمة ، و هو ما طبقه في منشأته الصناعية واضعاً أسساً أهمها:

- لا بد أن يدار العمل و يراقب من قبل الأعضاء ذوي القدرة التنفيذية ، و الخبرة ، و امكانية تطوير ذلك وهو ما يساعد على الوصول إلى انجاز العمليات بصفة أفضل.

- اعتماد أسلوب الملاحظة و التسجيل و التحليل بغية تبادل الخبرات و المعارف العلمية و مناقشة الأسس و المبادئ العلمية .

- ربط الأجر بالإننتاجية للحصول على أداء عالٍ مؤكداً على احتساب الأجر على أساس القطعة. مما سبق يتضح أن " تاون " هيأ جانباً واسعاً من الأجواء التي تناسب استخدام الأساليب العلمية الحديثة في تحسين الأداء.

د/ **فريدريك تايلور Fredrik Taylor** : قام ببناء إطاراً فلسفياً جديداً جعل من خلاله حركة الإدارة تقترب باسمه ، إذ أنه بنى تصوراتهِ الفكرية و افتراضاتهِ على خبرته كمهندس و ما لاحظهُ بخصوص تسلسل العمل، و مواجهته للهدر و الضياع الذي تعانیه المنظمة و الذي أرجع أسبابه على عدم استخدام الأساليب العلمية في العلمية الانتاجية.

ركز " تايلور " على دراسة الوقت و الحركة اعتماداً على الأسس العلمية ، إضافة إلى تهيئة الظروف المادية و التنظيمية التي تسمح للعامل بانجاز مهامه بأعلى كفاءة و بأقل تكلفة مادية ممكنة. و يشترك "تايلور" مع رواد المدرسة التقليدية في اعتماده على مبدأ الرشد و العقلانية في أداء الفرد مع الاهتمام بالجوانب المادية فقط لتتمكن المنظمة من بلوغ أهدافها ، معتبراً كذلك أن المنظمة هي نظام شبه مغلق تتم ضمنها التفاعلات المادية.

و قد جاءت افتراضات " تايلور " على النحو التالي :

- النظر للعامل بما يشبه الآلة ، إذ يتعين عليه الاستجابة لرغبة السلطة المشرفة عليه ، و ينفذ ما يطلب منه بعيداً عن التأثير بالجماعة أو التأثير فيها.

- اعتماد مبدأ تقسيم العمل أو التخصص مما يسمح بزيادة خبرات العمال و كفاءة الأداء لديهم و اتقان العمل الناتج عن التكرار.

- تحقيق كفاءة عالية في الرقابة و الأداء من خلال تحديد نطاق الإشراف (تقليص عدد المرؤوسين للرئيس الواحد) .

- الاعتماد على الأجر و الحوافز المادية لدفع العامل على مضاعفة جهده مما يؤدي إلى تحسين الأداء.
- التعامل مع إدارة المنظمة برشد و عقلانية باعتبار الإنسان رجل اقتصادي مثالي في التفكير بطبيعته ومنه فهو يعتبر الجانب المادي أساس دفعه لمضاعفة جهده الانتاجي و تقبل متطلبات الإدارة.
- استبعاد الضياع في الجهد الانتاجي بالاعتماد على أسلوب دراسة الوقت و الحركة ، حيث يعتبر الجهد الانتاجي الأساس الإداري العلمي السليم لقياس الأداء بعيدا عن المواقف الشخصية.
- العمل على تحقيق الكفاءة الانتاجية من خلال الاهتمام بحركات الفيزيولوجية و الحركية للعامل أثناء تعامله مع الآلة.
- من خلال النقاط المذكورة أعلاه يتضح اعتماد " تايلور " في تطوير المنظمة الصناعية على الاتجاه المثالي الذي انطلقت منه حركة الإدارة العلمية.
- هـ/ فرنك جيلبرت 1868-1924: ركز و بمساعدة زوجته " ليليان " على دراسة حركة أداء الأفراد العاملين ، مشخصا الحركات غير الضرورية في الأداء و استبعادها، وقد قامت دراستهما على الأسس التالية:
- استبعاد جميع الحركات غير الضرورية في الأداء الانتاجي للعمال و تحديد الحركات الضرورية وتدريبهم عليها.
- تبسيط الحركات الضرورية المحددة و تقليصها إلى الحد المعقول و جعل العامل يستخدم كلتا يديه في الوقت ذاته.
- استخدام العدد اللازم من الأدوات الضرورية للمساعدة في تنفيذ المهام و تمديد طرق استخدامها لأجل تقليل تكلفة الانتاج.
- لذلك فإن " جيلبرت " و زوجته توصلا إلى ضرورة استعمال الطرق العلمية في التدريب و تبسيط اجراءات العمل ، و كذلك التقليل من التعب لتمكين العامل من فترة راحة.
- و/ هنري غانت **Henry Gantt 1861-1919** : استخدم " غانت " الخرائط التي اقترنت باسمه في عملية التخطيط و الرقابة كونها تحمل تسجيل ما ينبغي انجازه و ما تم انجازه فعلا ، إذ يعتبر الانحراف أو الفارق بينهما هدرا للوقت و للقدرات و منه تقيل الريح ، أو التقليل في تحقيق أهداف المنظمة.
- و تسمح خريطة " غانت " **Gantt Chart** بتحديد العلاقة بين مختلف مراحل العملية الانتاجية والزمن، فهي تشمل محورين أفقي يمثل الزمن (الأسابيع و الأيام...) و عمودي يمثل مراحل العملية الانتاجية (مراحل الانجاز).

إضافة لهذه الخارطة الأساسية طرح مجموعة خرائط أخرى سماها - خرائط مساعدة- مثل خارطة الآلة ، خارطة سجل العامل ،... و هو ما يمثل مجموعة خرائط العمل إلى جانب اعتماده على الخرائط اهتم "غانت" بربط الأجر بالعمل ضمن فلسفة الحوافز حيث حدد " المهنة و العلاوة " مقترحا تقديم مكافآت للعمال الذين ينتجون أكثر من المعدل المقرر، في حين يستمر الأجر العادي ببقية العمال حتى في حالة هبوط مستوى الانتاج ، كما اهتم بالعوامل الانسانية رغم أنه لم يتناول ذلك بشكل محدد إلا أن ذلك يتضح من خلال ارجاعه مسؤولية انخفاض الكفاءة الانتاجية للإدارة وحدها.

أخيرا و بعد ما تناولنا أهم رواد نظرية الإدارة العلمية يمكن أن نلخص أسس حركة الإدارة العلمية

في النقاط التالية:

- الرشد أو العقلانية.
- تقسيم العمل أو التخصص.
- الهيكل التنظيمي الرسمي.
- تحديد نطاق الإشراف.
- الاهتمام و التركيز على الجوانب المادية في تعامل الإدارة مع الأفراد.
- الاعتماد على الجانب الفيزيولوجي و اعتبار الانسان كالألة.
- دراسة الوقت و الحركة.
- اعتبار المنظمة نظاما شبه مغلقا.
- تنظيم العمل و الأساليب و الاجراءات.
- الاهتمام بالجوانب الفنية و الهندسية.

3- نظرية التقسيمات الإدارية:

ركزت نظرية التقسيمات الإدارية على العمليات الداخلية في المنظمة ، و كذا الجوانب الفيزيولوجية للعمال إلى جانب المظاهر الأساسية للأداء المادي للعامل ، معتمدة كافتراض رئيسي أن كفاءة المنظمة إنما تعكس كفاءة المشرف أو المسير، مما يدل على أن اهتمامها الأساسي يتعلق بالجوانب التنظيمية (النمط التنظيمي) ، و قد قامت اهتماماتها على المحاور التالية:

- تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- القيام بتجميع الأنشطة المتماثلة أو المتشابهة في شكل أقسام متكاملة أو متماثلة.

- تجزئة و تقسيم مهام كل قسم إلى عدد من الوظائف المحددة التي تتناط بالأفراد.
 - وقد برز عدد من الباحثين و المفكرين الذين شكلوا مدرسة التقسيمات الإدارية و منهم نذكر :
 - أ/ هنري فايول **Henry Fayol** : حدد من خلال دراساته مبادئ و قواعد يعتمد عليها المدراء في أعمالهم لتحقيق أهداف المنظمات التي يعملون فيها حيث خلص من هذه الدراسات الاستقرائية و التحاليل الميدانية للواقع الفني و الإداري ، إلى تحديد ستة (06) أنشطة أساسية في كل تنظيم و هي :
 - النشاطات الفنية (التصنيع و الانتاج ،...).
 - النشاطات التجارية (البيع و الشراء ،...).
 - النشاطات المالية (الحصول على رؤوس الأموال و توظيفها و استثمارها ،...).
 - النشاطات المحاسبية (اعداد الاحصاءات ،...).
 - النشاطات الوقاية و الضمان (التأمين لحماية الممتلكات ،...).
 - النشاطات الإدارية و تشمل التخطيط و التنظيم و الرقابة و اصدار الأوامر و التنسيق.
- مؤكداً على الجانب الإداري (النشاطات الإدارية) انطلاقاً من أن باقي النشاطات واضحة المعالم من قبل العاملين بينما اعتبر النشاطات الإدارية هي المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة ، خاصة أنها تعتمد على التخطيط و التنبؤ و التنسيق بين الجهود الفردية و الجماعية ، مبرزاً في كتاباته تحليل النشاط الإداري و دوره ، حيث عالج في هذا الجانب مايلي :
- أ-1- **النوعية الإدارية و التدريب** : أشار " فايول " إلى وجود متغيرات متعلقة بأعضاء المنظمة من خلال دراسته للجانب النوعي المطلوب في الإدارة ، فعن الجانب الجسمي فيرى أنه ينبغي توفر جملة من المواصفات لدى أعضاء المنظمة كالصحة و النشاط و الحركة ، و القدرة على الفهم و التعلم ، و حسن التصرف ، و صفاء الذهن ، و حسن الخلق ، و الحزم و المبادرة ، و الإخلاص و اللباقة و الكرامة ، و المعرفة العامة و المعرفة المتخصصة في ميدان العمل . إضافة إلى باقي الأنشطة الخمس الأخرى بقدر معين. كما توصل من خلال دراسته للنوعية الإدارية إلى ضرورة توافر الخبرة الفنية لدى العاملين في النشاط الفني.
- أ-2- **المبادئ الإدارية** : أكد " فايول " على أهمية توافر المبادئ الإدارية و تطورها وفقاً للمتطلبات الإدارية و الفنية حيث حددها بأربعة عشر (14) مبداءً إدارياً كما يلي :
- تقسيم العمل.
 - الصلاحيات و المسؤوليات.
 - التدريب على النظام.

- وحدة إصدار الأوامر.

- وحدة التوجيه.

- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

- مكافأة الأفراد.

- المركزية.

- التسلسل الهرمي.

- التركيب و النظام.

- الإنصاف و المساواة.

- تباين الأفراد في العمل.

- المبادرة.

- روح التعاون.

و تعد هذه المبادئ المرتكز الأساسي الذي تقوم عليه نظريته في اطار قيام الفرد بمزاولة مهامه داخل المنظمة.

أ-3- العناصر الإدارية : حدد " فايول " جملة من العناصر أو الوظائف الإدارية و التي كان يقصد

بها وظائف المدير التي تؤدي على مستوى مختلف المستويات الإدارية كما لي :

- التخطيط : و قصد به وضع خطة يحدد من خلالها المراحل و الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف.

- التنظيم : و يعني العمل على تهيئة كل ما تحتاجه المنظمة من مواد و رأسمال و موارد بشرية قادرة

على العمل باستخدام الوسائل الكفيلة بإقامة علاقات انسانية تستوعب أهداف المنظمة ، مؤكدا على

أهمية تدريب المرؤوسين.

- إصدار الأوامر (القيادة) : أكد على ضرورة إصدار الأوامر أو القيادة لغرض تنفيذ المهام داخل

المنظمة ن محددنا بعض السمات الموضوعية و الذاتية للقائد الإداري و التي صاغها كما يلي:

• أن يكون القائد الإداري ذا معرفة واسعة بالعاملين معه أو تحت إشرافه.

• أن يكون قادرا على استيعاب العناصر غير الكفوة.

• أن يمثل القدوة الحسنة للمرؤوسين و لجميع العاملين في مختلف المستويات.

• أن يكون ملما بكل ما يتعلق بشؤون الإدارة و علاقتها بالعاملين.

• أن يقوم بالمراجعة المستمرة لأعماله.

• ألا يعتمد على التفاصيل في مراجعة الأداء بل يؤكد على الخطوط العامة للإنجاز.

- أن يستمع لأراء و مقترحات مساعديه في اجتماعات دورية يعقدها معهم خصيصا لهذا الغرض.
- أن يسعى لإيجاد صيغ تسمح بتوحيد الجهود و خلق الولاء للمنظمة.

- التنسيق : أكد " فايول " على ضرورة تنسيق الجهود الإدارية ، لأنه يعتبر التنسيق يمثل أحد الأسس الرئيسية لتحقيق نجاح المنظمة رغم تداخله مع الوظائف الإدارية الأخرى.

- الرقابة : يشير مفهوم الرقابة حسب " فايول " إلى عملية متابعة الأداء و مقاومته مع الخطة و التحقق من كل الانحرافات ثم اتخاذ القرارات اللازمة لتجاوزها و هو بذلك يكون قد اقترب من المفهوم الحديث للرقابة.

مما سبق يتضح أن " فايول " صاغ إطارا فكريا يعتبره الكثيرون مكملا لما جاء به " تايلور " ، حيث أكد على النشاط الإداري خاصة الإدارة العليا في التنظيم بينما ركز " تايلور " على الأساليب التنفيذية في العملية الإدارية التي يمارسها المرؤوسين في المستويات الدنيا.

ب/ جيمس موني : كرس جهودا معتبرة لوظيفة التنسيق حيث اعتبرها تحتوي على جميع المبادئ الإدارية، كما اعتبر الترتيب المنظم للجهود الجماعية من أهم النشاطات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف ، داعيا إلى نفس أفكار " تايلور " مركزا على نفس المبادئ الأساسية كالنسيق ، التدرج الوظيفي ، و التخصص المهني،... و قد جعل من الضروري اقتران مهمة التنسيق بوجود سلطة (قوة) قادرة على توجيه الأعضاء نحو تحقيق الأهداف.

ج/ ليندول ارويك : يعتبر من المحدثين في علم الإدارة ، حيث عمل ضابطا في الجيش البريطاني ، ثم مستشارا و باحثا قديرا في الإدارة ، وقد نشر كتابه " عناصر الإدارة " الذي أكد فيه على جوانب الانضباط والقيادة و التنظيم و يختلف عن باقي الدارسين في اتباعه المنهج العلمي في دراسة و تحليل الجوانب الإدارية.

و لم يختلف كثيرا عما توصل إليه " فايول " من حيث تقسيم الوظائف الإدارية (التخطيط ، التنظيم ، الأمر أو القيادة ، الرقابة ، و التنسيق) ، إلا أنه اعتبر أن التخطيط يجب أن يتضمن ما ينطوي عليه المستقبل من خلال التنبؤ.

و عليه فيمكن القول بأن ما جاء به " ارويك " يلخص في ضرورة تنسيق و توحيد مفاهيم الإدارة العلمية والوظائف الإدارية و العمل على إيجاد السبل الكفيلة بتطويرها.

د/ لوثر كوليك : يمكن اختصار المبادئ الأساسية للإدارة التي نادى بها " كوليك " في النقاط التالية :

- تقليص العناصر القيادية في المنظمة و الاعتماد على فرد واحد كرئيس أعلى ، و تقليص عدد الرؤساء المسؤولين على مستوى الهياكل.

- وحدة السلطة الآمرة (وحدة سلطة القرار) لكي تستطيع المنظمة تحقيق وحدة فاعلة في الانجاز.
- اعتماد الأسس العلمية في تقسيم العمل (تجميع الوظائف المتماثلة و التخصص الوظيفي).
- تكافؤ السلطة (الصلاحية) و المسؤولية.
- ضرورة العمل على تحويل (تفويض) السلطات أو الصلاحيات.
- اعتماد المستشارين و المساعدين لغرض تقديم المعلومات و البيانات ، و ابداء الرأي و المشورة ، ...
- تحديد نطاق الإشراف إلى خمسة أو ستة على أكثر تقدير (مُشرف عليهم).
- و منه يتضح أن ما أكد عليه " كولييك " يماثل إلى حد كبير ما جاء به " فايول " ، خاصة فيما تعلق بالوظائف و العناصر الإدارية.
- هـ/ أوليفر شيلدون : نشر كتابه " فلسفة الإدارة " عام 1933 الذي بلور من خلاله المفاهيم الإدارية مستهدفا بناء نظرية إدارة متكاملة ، انطلاقا من تحديد الأهداف ، و الأسس المتعلقة بحركة المنظمة ، وتحديد المبادئ الأساسية للرقابة على العمليات الإدارية. و ارتكزت أفكاره على اقرار السياسة العامة للمنظمة، و تنسيق أعماله ، واستخدام الوسائل الإدارية ، و تنسيق الجهود ، مؤكدا في ذات الوقت على المسؤولية الاجتماعية في الإدارة و على شؤون الأفراد ، و إدارة الانتاج ، إلا أنه اختلف عما طرحه " فايول".
- أخيرا و بعدما تطرقنا بشيء من الاختصار لبعض رواد مدرسة التقسيمات الإدارية يمكننا تحديد أهم المبادئ و المفاهيم التي جاءت بها هذه المدرسة (نظرية التقسيم الإداري) في العناصر التالية:
- **مبدأ التدرج الهرمي** الذي يؤكد على أهمية الأوامر النازلة من أعلى مستويات المنظمة إلى الدنيا منها بشكل عمودي ، و قد أشار " فايول " إلى أهمية الاتصال بين المدراء التنفيذيين بنفس المحتوى ، وأهمية الأوامر النازلة.
- **مبدأ وحدة الأوامر** الذي يعمل على تفادي ظاهرة الصراع التي قد تسببها كثرة مصادر القرار ، فلا يجوز حسب هذا المبدأ أن يتلقى المرؤوس الأوامر اللازمة لتنفيذ المهمات إلا من رئيس واحد.
- **مبدأ الإدارة بالاستثناء** الذي يقصد به تحويل صلاحيات إصدار بعض القرارات إلى بعض المستويات الدنيا لممارسة العمل الإداري تفاديا لإقحام المستوى الإداري الأعلى بالأمر التفصيلية في الأداء و منه فإن المرؤوس لا يعود للرئيس إلا في الأمور التي لا تتوافر لديه صلاحيات لمعالجتها أو الخوض فيها.
- **مبدأ نطاق الإشراف** ، حيث يمثل عدد المرؤوسين الذين يخضعون لرقابة و إشراف رئيس واحد فقد تم تحديد عددهم بخمس أو ستة أفراد.

- **مبدأ التخصص الوظيفي** الذي يشير إلى أن كفاءة المنظمة تزداد كلما ازدادت درجة التخصص (تتاسبا طرديا) الوظيفي ، حيث من لاضروري القيام بالتحديد المسبق لجميع الأعمال و الفعاليات المتعلقة بتحديد الهدف ، و تجميعها في تقسيمات وظيفية و يشمل هذا المبدأ المستويات العليا التنفيذية و المستويات الأدنى منها.
- **مبدأ التمييز بين التنفيذيين و الاستشاريين** الذي يؤكد على ضرورة التمييز بين الاستشاري الذي يقتصر دوره على تقديم الارشاد و النصح و التوصيات و المقترحات الكفيلة بتطوير الأداء ، من جهة والأعضاء التنفيذيين الذين يمتلكون سلطة اصدار الأوامر للمرؤوسين داخل المنظمة من جهة أخرى.

النظريات السلوكية

التطورات الفكرية للاتجاه السلوكي : أدت تصورات الباحثين النقاد للنظريات الكلاسيكية خاصة حركة الإدارة العلمية إلى إبراز ضرورة ايجاد توازن بين الأبعاد المادية و الإنسانية في المجال الصناعي ، و هو ما عبر عنه " أوليفر شيلدون " من خلال قوله " يجب أن نحقق توازنا عادلا في دراستنا لأولويات الإنتاج من أدوات و مواد ... و بين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعمليات الإنتاجية ، حيث أن المشكلة الحقيقية في الصناعة هي ليست أنها تنظيما ماديا معقدا فحسب ، و إنما تتضمن تنظيما إنسانيا بالضرورة ، طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظائفها و أدائها الإنتاجي " .

لذلك تناولت الدراسات و الأبحاث بالتركيز على واقع العمليات الإنتاجية و بهدف ايجاد التوازن الضروري بين الأبعاد المادية للعمليات الإنتاجية و التي أكدتها النظريات الكلاسيكية و الأبعاد الإنسانية الناجمة عن العلاقات الإنسانية ، و بذلك تعد المدرسة السلوكية اتجاها فكريا متميزا في الدراسات المنظمة أو الإدارية قياسا بما جاء به " تايلور " و غيره ...

و كان النقص الذي بدى على الفكر الكلاسيكي و ما تضمنته نظرياته كحلول جديّة و كفيلة بتطوير التنظيمات و معالجة الظواهر التنظيمية أحد الدوافع و المنطلقات إلى بلورة و انضاج المفاهيم السلوكية في هذا المجال ، حيث ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الجانب السلوكي و الإنساني في المنظمة سواء تعلق الأمر بالجانب النفسي للفرد أو بالجماعات الصغيرة أو بالتنظيم غير الرسمي ، هذا إلى جانب ما قدمته النظريات الكلاسيكية في إطار العملية الإنتاجية.

و قد أكدت النظريات الكلاسيكية على التنظيم الرسمي الذي يتم في إطاره الفكري بناء صور التنبؤ السلوكي في النتائج المرجوة (المقصودة) ، إلا أن التنظيم الرسمي لا يعكس صورة كاملة لطبيعة المنظمة

وذلك لأن وجود الأفراد داخل هذه الأخيرة مع بعضهم البعض يؤدي إلى ظهور نوع آخر من التنظيم أو ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي الذي يتشكل جراء اتصال و تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض و هذا ما معناه ظهور مستويات أخرى من السلطة و مراكز قوة غير رسمية ، و هو ما أكده " إلتون مايو " من خلال دراساته في شركة " وسترن إلكترونيك " حيث بين أن القيم و العادات التي تنشأ ضمن التنظيم غير الرسمي لها أن تؤثر في العملية الإنتاجية سلباً أو إيجاباً.

و عليه يعتبر التنظيم غير الرسمي أحد المتغيرات الأساسية التي تحكم السلوك التنظيمي في إطار فلسفة المدرسة السلوكية و هو ما لم تتضمنه نتائج الدراسات التي جاءت بها النظريات الكلاسيكية ، إضافة إلى اغفالها لبعض الظواهر ذات التأثير في العملية الإنتاجية و التي نذكر منها الصراع بين عناصر المنظمة ، التعاون ، المنافسة و التنافس ، الحياد ، المهادة ، ...

1- مدرسة العلاقات الإنسانية :

تنفيذا لعقد تعاون أبرم خلال الفترة 1927-1932 بين شركة " وسترن إلكترونيك " و مدرسة الأعمال بجامعة هارفارد في و.م.أ قاد " إلتون مايو " فريق بحث يتكون من " روثلز برجز " ، " ديكسون " و " وارنر " و قد نشرت نتائج الدراسات التي أجريت في مصانع " هوثورن " عام 1939 في مؤلف بعنوان " الإدارة والعامل " ، و تعتبر تجارب " مايو " و فريقه البداية المميزة لكل الدراسات التي تناولت الجانب الإنساني لأعضاء المنظمة من خلال اعتماد الحقل التجريبي في التعامل مع المتغيرات المادية في العمل ، و ضمن هذا الإطار قام الباحثون بإخضاع ستة (06) عاملات للملاحظة التجريبية أثناء الأداء ، حيث أجرى الباحثون عدة تغييرات مست الجوانب المادية (الظروف المادية و الفيزيائية في العمل) كتغيير مدة الراحة ، طول مدة العمل،...الإضاءة،... فكانت النتائج هي حدوث ارتفاع في مستوى إنتاجية العاملات، لكن عندما حاول الباحثون في مرحلة لاحقة من التجربة العودة إلى ظروف العمل قبل التجربة اتضح بقاء مستوى إنتاجيتهن مرتفعاً ، وهو ما أكد للباحثين أن هناك عوامل أخرى غير مادية تؤثر في العملية الإنتاجية ، و أدى التعمق في البحث إلى إبراز الجانب الاجتماعي في التأثير على علاقات العمل والإنتاج ، معتبرين أن المصنع يؤلف نظاماً اجتماعياً يظهر في شكل علاقات جديدة تنشأ بين أفراد المنظمة و هي عبارة عن علاقات غير رسمية تمتاز بتأثيرها في أنماط التفاعل الاجتماعي وسط العملية الإنتاجية وهذا انطلاقاً من أن العامل كائناً اجتماعياً له حاجاته و رغباته و ميوله و اتجاهاته و مشاعره المؤثرة في أدائه الإنتاجي.

كانت تلك لمحة جد وجيزة عن بداية نشأة حركة أو مدرسة العلاقات الإنسانية التي أخذت تتطور وتنشط في بحث و دراسة السلوك الإنساني و آثاره في العملية الإنتاجية.

و لقد تناولت الأبحاث و الدراسات التي قادها " إلتون مايو " الجوانب المتعلقة بالمتغيرات السلوكية للمنظمة مشيرة إلى أن الفرد لا يعمل بمعزل عن الوسط الاجتماعي لتفاعله مع الآخرين ، فهو يتأثر بجماعة العمل و يتفاعل معهم من حيث المعتقدات و الطموحات الجماعية على اعتبار أن المصنع أو المعمل ما هو إلا نظام اجتماعي تتفاعل فيه الطاقات الفردية ، فأبي موقف يخالف الجماعة يواجهه بالرفض أو عدم القبول مما يدفع بالفرد إلى الانصهار و الائتلاف الذاتي مع جماعة العمل الشيء الذي يؤدي إلى توازن نسبي للأفراد و منه تحقيق أهدافهم ضمن النظام الاجتماعي.

كما أكدت مدرسة العلاقات الانسانية على التنظيم غير الرسمي مبرزة أهميته ، معبرة عنه بالقيم وأنماط السلوك التي لا تتناولها و لم تحدها القواعد الأساسية الرسمية ، لذلك وجب البحث عن التنسيق بين كلا النوعين (تنظيم رسمي / غير رسمي) لتطوير المنظمات و تحقيق أهدافها.

تجدر الإشارة إلى أن جماعات العمل موجودة في المنظمة قبل دراسات " مايو " إلا أن دراسته لعلاقاتها و أثارها على الإنتاجية و رفع معنوية أعضاء المنظمة أدت إلى إبراز ظواهر سلوكية لها أثرها بشكل عام على مجريات التطورات العلمية و البحث العلمي في الظواهر السلوكية التنظيمية ، مؤكدة على التنظيم غير الرسمي ، الروح المعنوية ، الدافعية ، تماسك الجماعة ، التفاعل الاجتماعي ، ...

و قد كان لهذه الاتجاهات و المفاهيم الجديدة دورها في إظهار فشل المدرسة التقليدية التي صورت التعامل مع الأفراد كأنه قيم أساسها المنطق الاقتصادي ، حيث أبدت مدرسة العلاقات الانسانية اهتمامها بأهمية جماعة العمل لما لها من تأثير في بواعث السلوك الفردي لأعضاء المنظمة ، و هو ما أكد عليه "مايو" من خلال تأكيده على درجة تماسك الجماعة و أسباب تغييرها ، مظاهرها ، العوامل المرتبطة بها... كما تم التركيز على دور القيادة غير الرسمية لما لها من علاقة في تحديد السلوك الجماعي وتوجيهه ، إذ يتحدد الدور القيادي للفرد و تأثيره في أنماط السلوك الجماعية بمدى قبول الجماعة له وانسجامه مع المعايير و القيم التي تؤطر حركة و تفاعل و درجة تماسك الجماعة ، حيث يدل انخفاض الإنتاج و كثرة الغياب و التمارض ،... على حالة الجماعة غير المتماسكة ، و قد أكد "مايو" على ثلاث مسلمات انتقد من خلالها حركة الإدارة العلمية :

- لا تشكل الحوافز المادية وحدها العوامل التي تؤثر في استجابة العاملين فيما يخص الإنتاجية ، حيث اتضح تقيدهم بمستوى أداء معين أقل من مستوى الأداء الذي يمكنه تقديمه رغم الحوافز المادية التي تمنح لهم ، حيث يتقيد كل عامل بما يقدمه زملاؤه ...
- أن لطبيعة التفاعل الاجتماعي دورا مؤثرا في سلوك الأفراد داخل التنظيم ، فهم لا يواجهون المواقف المتعلقة بالعمل كأفراد و إنما كجماعات ضمن الاطار غير الرسمي .

• للعلاقات المتبادلة بين بين الأفراد و تفاعلهم في الأداء الوظيفي الأثر البالغ في تحقيق الكفاءة و منه فإن التركيز على التخصص الوظيفي الدقيق لا يضمن بالضرورة مستوى الكفاءة التنظيمية المرجو .
و منه يتضح مدى الاهتمام الذي أولاه "مايو" للعلاقات الاجتماعية كأحد جوانب التغيير اللازم للاتجاهات التقليدية في التنظيم ، و عدم اعتبار الجانب الفيزيولوجي و المادي العامل الأساسي الوحيد لزيادة مستوى الكفاءة و الأداء .

مما سبق يمكن القول بأن حركة العلاقات الانسانية لعبت دورا كبيرا في بلورة مفاهيم جديدة ، حيث كان للمتغيرات التي أبرزتها أفكار "مايو" أن وسعت نطاق البحث في تطوير المنظمات حيث نجد من أهم الجوانب التي أكد عليها لتحقيق ذلك التطوير :

- البحث عن التكامل و التفاعل بين التنظيمين الرسمي و غير الرسمي .
- الدور الكبير الذي تلعبه الحوافز (مادية / معنوية) في زيادة الانتاجية .
- الآثار التي تتركها جماعة العمل كنسق اجتماعي من العلاقات غير الرسمية في اطار العمل على زيادة انتاجية العمل و تطوير التنظيم .
- أنماط التفاعل بي المستويات الدنيا و العليا للتنظيم و العلاقة التنظيمية بينهما .
- الاهتمام بالقيادة الجماعية و المشاركة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بأهداف المنظمة .
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد التنظيمية الرسمية و غير الرسمية في بناء عملية الاتصال .

2- مدرسة الفلسفة الإدارية :افترض " Douglass McGregor " " دوغلاس ماكغريغور "

أن أي عمل أو تصرف أو سلوك إداري داخل المنظمة إنما يندرج ضمن إطار نظري عام و يقوم على خلفية نظرية إدارية معينة مركزا على التوجهات السلوكية للمدراء سواء كان السلوك مقصودا أو غير مقصود فهو يعتمد على المبادئ و الأطر فلسفية و الفكرية لهم ، كما يتأثر باقي الأعضاء داخل المنظمة بالطابع الفلسفي الإداري الذي يؤمن به المدير في المستوى الأعلى .

وقد تناول " ماك غريغور " خلال دراساته كلا من الدراسات التقليدية و السلوكية حيث تعرض للجوانب الافتراضية للفكر الكلاسيكي في نظرية (X) ، و التصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الانسانية من خلال نظرية (Y) .

أ/ نظرية (X) (س) : قامت هذه النظرية على عدة افتراضات أساسية تدرج في مجملها حول الطبيعة السلوكية للفرد داخل المنظمة ، و من أهم تلك الافتراضات :

- أن الأفراد العاملين يكرهون في المتوسط العمل و ذلك ما هو متأصل في تكوينهم السلوكي ، فهم يحاولون تجنب العمل بقدر الإمكان و تنفيذ المهام المنوطة بهم بأقل جهد ممكن.
- نظرا لكراهية الأفراد للعمل فإنه يتم اجبارهم على أدائه من خلال اخضاعهم للرقابة و التوجيه والتهديد المستمر بالعقاب لأجل تحقيق أهداف المنظمة ، و عليه فإن دعاة و انصار هذه النظرية يؤكدون على ضرورة ممارسة القسوة و العنف في التعامل مع الأفراد و كذا أثناء توجيههم نحو رفع الأداء الإنتاجي إلى أعلى مستوى ممكن ، كما أكدوا على خطر التأكيد على أهمية العلاقات الانسانية و التراخي في التعامل مع الفرد و التساهل الذي تمتاز به في اطار محاسبة العاملين و معاملتهم بشكل يؤثر سلبا على العملية الإنتاجية.
- لا بد من إيجاد إدارة قوية تشرف و توجه نشاط الأفراد للوصول إلى أعلى مستوى ممكن من الإنتاجية ، على اعتبار أن الأفراد عادة ما يتجنبون المسؤولية و يفضلون تلقي الأوامر كما يبدون رغبة كبيرة في الاستقرار و الأمن.
- و الملاحظ أن هذه الافتراضات التي قامت عليها نظرية (X) إنما تستمد أبعادها الفكرية من الاتجاه التقليدي في دراسة التنظيم من حيث اعتبار الفرد يتسم بالرشد و العقلانية.
- و قد أكد "ماك غريغور" على أن التنظيمية الرسمي لوحده لا يحقق الأهداف المرجوة ، مشيرا في ذات الوقت أن الرقابة و التوجيه و التهديد بالعقاب أو ما يدعوه بـ " نظرية العصا و الجزرة " لا يشكل حافزا للفرد يدفعه نحو الأداء الأفضل ، لذلك أكد على أن الوسائل الإنسانية و تعميق أبعاده و تهيئة سبلها في التعامل مع الأفراد هي التي تعمل على رفع مستوى الأداء.
- ب/ نظرية (Y) (ص): إن الانعطاف و الحياد الجديد في تعامل الإدارة مع الأفراد العاملين الذي لاحظته "ماك غريغور" انطلقا من سلبيات عمل الإدارة و الناتجة عن مشكلات مختلفة (اقتصادية واجتماعية وسياسية بسبب الكساد الاقتصادي الذي عاشته المجتمعات الغربية ، و كذلك الحرب العالمية الثانية...) إضافة إلى التغيير الجذري في نظم و عمليات التبادل التجاري و ما رافقه من تطورات اقتصادية و اجتماعية وتكنولوجية ... ، دفع به إلى الاعتقاد بضرورة إيجاد بديل فكري و نظري يهدف إلى إنقاذ الإدارة من الضياع الذي مرده إلى الاتجاهات الفكرية التقليدية ، و البناء البيروقراطي الذي أساسه هرمية العلاقات بين العاملين ونظام السيطرة المحكم و غيرها من مميزات الإدارة البيروقراطية.
- لذلك طرح "ماك غريغور" سمات نظرية (Y) في الصيغة التالية :
- إن متوسط عدد الأفراد العاملين لا يكرهون العمل و إنما يرغبون فيه ، معتبرين الجهد المبذول بمثابة اللهو و ملء الفراغ أما كراهيتهم للعمل ترجع إلى عوامل خارجية تنتجها ظروف العمل ذاتها والبيئة

المحيطة بالمنظمة و عليه يتعين على الإدارة توفير الأجواء المناسبة و الملائمة و توجيه العمال
لحب العمل و الإبداع فيه.

- لا تشكل الرقابة الخارجية و التهديد بالعقاب العنصر الأهم في التأثير على سلوك الفرد و توجيهه، إنما للرقابة الذاتية الأثر الأكبر في هذا الجانب ،خاصة إذا اقتنع الفرد بالعمل و انسجم معه ،والأهم في هذا الجانب ارتباطه بإشباع الحاجات الذاتية ضمن الرغبة في الإنجاز و إثبات الذات ،... .
- إن تكرار الأفراد للسلوك الذي يحققون من خلاله إشباع حاجاتهم الذاتية متجنبيين في نفس الوقت السلوك الذي يؤدي إلى الفشل في إشباعها ،يعكس عدم تهرب الفرد من المسؤولية بل يبحث عنها باستمرار ويتجنبها فقط حينما لا يحقق من خلالها اشباعا رغباته.
- إن للأفراد قدرات عالية على استخدام الإمكانيات الفكرية المتوفرة لديهم فهم يحاولون الإبداع في حل المشكلات التنظيمية ،لذلك فالفشل في تحقيق بعض الأهداف لا يعني قصورا أو عجزا في القدرة الذاتية للأفراد.

و عليه يتضح أن "ماك غريغور" أكد على الجوانب المتعلقة بدور المشاركة الفاعلة للأفراد و أهمية القيادة ودورها في تحقيق أهداف المنظمة و أهداف العاملين معا ،مؤكدًا على تحقيق الأبعاد التكاملية بين أهداف الأفراد وفق نظرية (Y) تتحدد تبعا لما يلي :

- تحديد المستلزمات العامة للوظائف لتحقيق الأهداف العامة للتنظيم.
- تحديد الأهداف المشتقة أو الفرعية (تحليل الأهداف العامة إلى أهداف فرعية - تفكيكها إلى أهداف فرعية-) من الأهداف العامة للمنظمة و الشروع في تحقيقها خلال فترة زمنية محددة.
- متابعة انجاز الفعاليات الإدارية و الفنية المطلوبة لتحقيق الأهداف الفرعية خلال نفس المدة.
- تقييم النتائج المحققة و الوقوف على النقائص و الانحرافات و تشخيص أسبابها و اقتراح السبل التصحيحية لها و الوقائية منها.

أخيرا يبدو أن الأبعاد التي تقوم عليها نظرية (Y) تتوافق مع الأفاق الإنسانية للأفراد التي جاءت بها الإدارة بالأهداف و ما تنطوي عليه من أبعاد سلوكية ضرورية لإطلاق إمكانيات الفرد و الجماعة في المشاركة الواعية و الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة.

3- نظرية التفاعل :

طرح " ويليام فوت وايت " **William F.White** نظرية التفاعل انطلاقا من متغيرات التي تنتجها الآثار البيئية و العلاقات الاجتماعية السائدة داخل المنظمة ،مسهما بذلك في بلورة وإنضاج المفاهيم

الفكرية التي توّطرها هذه النظرية من خلال ثلاث مكونات أساسية للنظام الاجتماعي أو المنظمة، نوجزها فيما يلي :

- **الأنشطة :** و تمثل جميع التصرفات الفردية و الجماعية التي يفضلها أفراد المنظمة عند تفاعلهم أثناء القيام بمهامهم الرسمية.
- **التفاعل :** و يتناول الآثار التي تتركها الاتصالات بين مختلف الأفراد (الأعضاء) داخل المنظمة من حيث عملية البدء في الاتصال و المدة التي تستغرقها العملية الاتصالية و نتائجها و منه مدى الاستجابة و التغيير السلوكي الذي يظهر تحت تأثيرها.
- **المشاعر :** تعبر عن الحالة التي يبدي من خلالها الفرد شعوره تجاه المحيط الخارجي و الجوانب الحسية و الإدراكية من و المشاعر التي تتحكم في تصرفاته تجاه المنظمة و ضمنها ، و مدى التزامه بذلك التصرف ، و تتألف المشاعر حسب هذه النظرية من ثلاثة عناصر أساسية ذات التأثير في تحديد نمط السلوك الذاتي للفرد ، هي:

* الإطار الفكري الذي يتحكم في سلوك الفرد انطلاقا من المبدأ أو العقيدة أو الفكرة التي يؤمن بها.

* الجانب العاطفي في المشاعر الذاتية لدى الفرد.

* الاتجاهات و الميولات التي تتحكم في مشاعر الفرد عند شروعه في العمل.

الجدير بالذكر هنا هو ارتباط هذه المفاهيم ببعضها البعض بحيث أي تغيير على مستوى واحدة منها يمثل تغيرا مترابطا مع الأخرى.

و من هنا يتضح أن " وايت " نظر إلى العلاقات السائدة في السلوك التنظيمي للأفراد (سلوك الأفراد داخل المنظمة) بصورة مضبوطة غير عشوائية ، فهو اعتبرها كنسق من الأبعاد السلوكية معتبرا في ذات الوقت أن هذه السلسلة من الأنشطة و التفاعلات و المشاعر المترابطة بمثابة المحرك الرئيسي لسلوك الفرد داخل المنظمة.

كما أكد من خلال دراسته للآثار التي تسببها البيئة المحيطة أن المنظمة نظام مفتوحا من العلاقات السائدة وعليه يعد " وايت " منسجما و متكاملًا مع نظرية النظم التي سنتناولها لاحقا ، و يمثل إطارا للتنبؤ بالسلوك الإنساني فردي أو جماعي و منه إمكانية التحكم فيه و توجيهه في الحقول المختلفة للتنظيم.

4- نظرية التناقض بين الفرد و المنظمة : تقوم هذه النظرية لصاحبها " A.Kriss " "أركيرس"

على إمكانية التنبؤ بالسلوك الإنساني و القدرة على تفسير مختلف أنماطه (أنماط السلوك الإنساني داخل المنظمة) من خلال التركيز على :

* الإنسان (الفرد) باعتباره مصدرا للأثر التنظيمي للسلوك القائم.

* التنظيم الرسمي و القواعد التي تحدد علاقات الأفراد و الجماعات داخل المنظمة و تتحكم فيها وتضبطها.

و في نظر "أركيرس" فإن الاتجاهات الفكرية تركز على تحديد الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمة، وقد حدد ذلك ضمن متغيرات حددها كما يلي:

* **العوامل الذاتية** التي ترتبط بالشخصية الإنسانية (شخصية الفرد) و خصوصيتها و أنماطها السلوكية.

* **العوامل المتعلقة باتجاه العلاقات غير الرسمية** السائدة ضمن ما يعرف بالجماعات الصغيرة و كفاءات التفاعل فيها.

* **العوامل التنظيمية الرسمية** التي تشمل جميع الصيغ و القواعد و الأساليب التي تحددها المنظمة لتحقيق أهدافها.

و على ضوء ما ذكر أعلاه يتجلى حسب "أركيرس" أن فهم سلوك الفرد داخل المنظمة إنما يعتمد على فهم المتغيرات المتفاعلة لكل من التنظيم الرسمي و غير الرسمي، بالإضافة إلى ضرورة دراسة وفهم طبيعة الشخصية الإنسانية و ما ينتج عنها من سلوكيات مختلفة.

5- نظرية التنظيم الاجتماعي : صاغ "BACK" "باك" هذه النظرية مرتكزا على تجاوز المفاهيم التقليدية معطيا الأولوية للتنظيم الداخلي و كفاءات تركيبه، فهو يرى أن العديد من نظريات التنظيم ارتكزت أو قامت على عمليات اتخاذ القرار و التفاعل و علاقات القوة أو السلطة و تقسيم العمل و...، مركزا على ما اعتبرها معايير أساسية، حصرها فيما يلي:

* أن يُنظر للسلوك التنظيمي بنظرة شمولية تشمل جميع المتغيرات و الأجزاء المتعلقة بالمنظمة، وهو ما يعطي حسبه دلالات و مؤشرات من شأنها استيعاب النتائج التي يمكن التنبؤ بها في سلوك المنظمة.

* أن يكون المفهوم الحقيقي للمنظمة مطابقا للواقع الملموس الذي يمكن ملاحظته من خلال الأبعاد الأساسية المكونة للمنظمة و ابراز دور المفهوم العام للمنظمة و أثره في سلوك الأعضاء أفرادا وجماعات، وهو ما يسمح بتحديد المتغيرات المهمة و الفرعية التي تؤثر في العلاقات داخل المنظمة.

* إن صياغة المفهوم العام للمنظمة يعزز قدرتها الذاتية على ضبط و تحديد المتغيرات المؤثرة في السلوك، وهو ما يؤدي إلى تحديد العلاقات و ارتباطها مع بعضها البعض الشيء الذي يُمكن الأفراد من تحقيق الأهداف المرجوة.

قد استطاع "باك" ضمن بناء نظرية التنظيم الاجتماعي التي اعتبر ضمنها المنظمة نظاما مستمدا من الأنشطة الإنسانية المتفاعلة مع بعضها أن يبين استخدام الموارد المختلفة التي تحوزها المنظمة (البشرية

والمادية و المالية) في شكل نظام عام (في شكل نظام اجتماعي / تشكيل نظام اجتماعي) يؤدي إلى إشباع الحاجات الإنسانية المتزايدة و التي تتفاعل مع البيئة الخارجية. و في ضوء هذه النظرية فإن التنظيم الاجتماعي نظام مفتوح في تعامله و تفاعله مع البيئة الخارجية ،يقوم على استخدام الموارد المختلفة (بشرية ،مادية ،مالية) و ينتج سلع و خدمات من شأنها إشباع الحاجات الإنسانية ،ويتعلق بجميع الأنشطة الإنسانية المتفاعلة مع البيئة (المجتمع) مؤثرا فيها و متأثرا بها.

النظريات الحديثة في التنظيم

تمهيد/ أولت النظريات التقليدية اهتماما كبيرا لمختلف الجوانب و العلاقات التنظيمية كالتخصص و تقسيم العمل ،السلطة و نطاق الإشراف ... إلى غير ذلك ،مؤكدة بذلك على الجوانب الرسمية في مجال التنظيم ،أما المدرسة السلوكية فقد اهتمت بالجوانب غير الرسمية و خصت العنصر البشري بشيء من العناية و التأكيد ،حيث أكدت على ضرورة تكييف المنظمة مع متطلبات الأعضاء إلى جانب اهتمامها بالحوافز المادية و المعنوية و دور الجماعة داخل المنظمة ... و أدى استمرار التفكير و البحث في مجال التنظيم إلى ظهور بوادر جديدة وردت ضمن دراسات و بحوث "**Chester Barnard**" "شستر برنارد" و "**Herbert Simon**" " هيربرت سيمون" مؤكدة على وضع أسس جديدة تعتبر من خلالها المنظمة نظاما اجتماعيا هادفا يقوم على أساس اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف و كذا المؤشرات التي يتفاعل معها و سبل تحقيق تلك الأهداف. و قد أكد "برنارد" على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد ،كما تناول الباحثين السابق ذكرهما النظام المفتوح مبرزين أهميته و امكانية تناوله لتفسير السلوك التنظيمي في ظل معطيات بيئية ضمن إطار يستوعب التفاعل بين المنظمة و البيئة.

إضافة إلى الاتجاهات الكمية في اتخاذ القرارات و محاولة الاعتماد على المنهج الكمي والرياضي و الإحصائي في تفسير الظاهرة التنظيمية. كل تلك التراكمات تدل على توجه الاهتمام بدراسة المنظمة والفكر التنظيمي الحديث نحو توسيع النظرة للمنظمة و تنوع زوايا الرؤى.

1- المدخل المنظمي (مدرسة النظم) : يعد المدخل المنظمي بداية للتحول الفكري في دراسة المنظمات (الاتجاهات الحديثة في التنظير التنظيمي) و نشأ كاتجاه انطلاقا من المعضلات التي واجهت الفكر الكلاسيكي في دراسة التنظيم.

أ/ مفهوم النظام حسب مدرسة النظم : يعتبر النظام حسب مدرسة النظم وحدة اجتماعية ذات أهداف (هادفة)، حيث عرفت النظام بأنه " كيان منظم و مركب يجمع و يربط بين الأشياء و الأجزاء التي تكون مجتمعة تركيبيا كليا موحدًا " . وقد تباينت الآراء حول الجانب الشكلي للمنظمة كونها تشمل مجموعة من

الحقائق أو المبادئ و الأجزاء المترابطة و المتفاعلة فيما بينها ،إلا أن هناك شبه اجماع تام على أن المنظمة عبارة عن مجموعة متفاعلة من المنظمات الفرعية التي تكوّن بدورها كيانا منظما أكبر مما تتكون منه. و منه فإن النظام حسب مدرسة النظم هو عبارة عن مجموعة من النظم المتفاعلة و المتغيرة يمثل بعضها أجزاءً من الكل و البعض الآخر يمثل كلا يضم أجزاءً.

ب/ سمات النظام حسب مدرسة النظم : على اعتبار أن تمثل المنظمة كيانا أو نظاما مفتوحا من العلاقات و الأنشطة ،و حتى تتمكن من ضمان بقائها عن طريق حماية و صيانة نفسها أي تقادي الاضمحلال والضمور لا بد لها من أن تمتلك بعض الخصائص التي تسمح لها بتحقيق التفاعل مع البيئة الخارجية ، أهمها :

- * المنظمة تتألف من نظم فرعية.
- * لكل منظمة حدود تفصلها عن البيئة التي تنشط ضمنها.
- * يتعين على المنظمة تحقيق التوازن مع البيئة التي تنشط فيها لضمان البقاء.
- * تتفاعل الأجزاء المكوّنة للمنظمة مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف.
- * تتألف المنظمة من مجموعة من المدخلات و العمليات و المخرجات و التغذية العكسية ، حيث تمثل :
- المدخلات متمثلة في الموارد البشرية و المادية و المالية و المعلومات التي تحصل عليها المنظمة من البيئة التي تمثل النظام الأكبر.
- العمليات أي جميع الأنشطة المختلفة (فنية و إدارية) التي تقوم بها المنظمة من أجل تحويل المدخلات والحصول على المخرجات.
- المخرجات و تتضمن السلع و الخدمات و المعلومات التي تصدرها المنظمة للبيئة الخارجية (النظام الأكبر) و هي تمثل سبب وجود و بقاء و قيام المنظمة.
- التغذية العكسية أو التغذية المرتدة أو المرتجعة و الراجعة و تشمل مجموعة المعلومات التي تؤثر في سير العمليات و مدى قبول البيئة للمخرجات متضمنة المظاهر الإيجابية و السلبية للمخرجات في البيئة التي تتفاعل ضمنها المنظمة ،إذ تؤدي استجابتها لتلك المتغيرات البيئية إلى تصحيح الانحرافات و تعميق الجوانب الإيجابية.
- * التمايز و التخصص حيث تبدأ المنظمات بسيطة ثم تصل إلى درجات عالية من التعقيد وفق نمو متدرج مما يستوجب زيادة التقسيمات المتخصصة لاستيعاب التعقيد في أنشطتها و منه ضمان استمرار وجودها.
- * المنظمة هي كيان هادف ،أي أنها تسعى لتحقيق أهداف متعددة.

* المنظمة كيان شمولي أو كلي مترابطة الأجزاء وفق علاقات محددة ،حيث إذا مس التغيير أي جزء يؤدي إلى حدوث تغيير على مستوى باقي الأجزاء و هي ميزة النظام الشامل أو المتكامل ،أما استقلال الأجزاء المكونة للمنظمة و عدم ترابطها مع بعضها البعض فإن وجودها مع بعض لا يتعدى عملية التجميع فقط.

* التداؤب أو التعاون ،الذي تعتبر من خلاله المخرجات أكثر من عملية جمع المدخلات ،فلو أخذت أجزاء المنظمة دون علاقات أو ترابط بينها تكون أقل قوة و فاعلية من المنظمة التي توكلها مجتمعة.

* الاستقرار و التوازن و التكيف ،حيث تمتاز المنظمات المفتوحة بالتوازن و الاستقرار في جميع تفاعلاتها وأنشطتها ضمن البيئة التنظيمية (التنظيم الأكبر) ،فهي تقوم باستيراد الطاقة اللازمة للنمو والتطور لمواصلة الأداء ،كما تتسم بالتوازن و التكيف المتحرك (المستمر) و هو ما يقصد به القدرة على الاحتفاظ بالخصائص الأصلية مع الاستعداد للتكيف و الانسجام مع متغيرات البيئة.

* التكامل و التنسيق ،الذي يعتبر من أهم المظاهر التي تمتاز بها المنظمة المفتوحة خاصة و أنه يشمل مجموعة من الأجزاء تتكامل فيما بينها في إطار الأنشطة التي تقوم بأدائها ،و التكامل هو تلك الروابط التي تربط بين المكونات المتخصصة التي تتكون منها المنظمة بشكل متناسق و متكامل يسمح لها بالحفاظ على وجودها ككتلة موحدة.

* التلاشي و الاضمحلال ،وهي احدى الخصائص التي تميز كل منظمة وفق قانون طبيعي تسيير حسبه كل المنظمات ،إذ تتعرض كل منظمة للتلاشي أو الزوال بمجرد فقدانها للقدرة على ضمان الاستمرار الذي قد يعود لأسباب متعددة تحول دون قدرتها على تحقيق أهدافها.

مما سبق يمكننا أن نخلص للقول بأن المنظمة ما هي إلا مجموعة من الأجزاء تتميز بالنشاطات المتفاعلة ،تسعى لتحقيق هدف أو عدة أهداف محددة و معينة ،و هي كذلك مجموعة من المدخلات اللازمة و الضرورية لتحقيق التفاعل (العمليات) لتقديم المخرجات ،و عودة المعلومات منها (من المخرجات) في شكل تغذية عكسية من البيئة المحيطة.

ج/ أنواع المنظمات حسب مدرسة النظم : لا يوجد اتفاق واضح حول أنواع النظم ،إلا أننا سنذكر الأنواع الشائعة منها و التي يمكن طرحها كما يلي :

ج/1- التنظيمات الساكنة و المتحركة : التنظيمات الساكنة هي تلك التي تعمل بمعزل عن آثار باقي التنظيمات الموجودة في البيئة ،فهي لا تشكل جزءا من تنظيم أكبر و تتمتع بخصوصية متكاملة بذاتها كالتنظيمات الخيالية أو الخرافية و تعرف أيضا بالتنظيمات الثابتة.

أما التنظيمات المتحركة أو الديناميكية فهي التي يشكل وجودها حالة تفاعلية مع التنظيمات الأكبر حجماً وكذا بين الأجزاء المكونة لها، وتمتاز بكونها لا تشكل حالة سكون أو استقرار كما أنها مؤثرة ومتأثرة وتستجيب بالتكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.

ج/2- التنظيمات الآلية و العضوية : يقصد بالتنظيمات الآلية (الميكانيكية) تلك التي تعمل ذاتياً أو تلقائياً أي النظم المصطنعة التي تعمل تحت تأثير العوامل الآلية كالألات و المعدات الإنتاجية، أما التنظيمات العضوية فهي تحتوي النظم البيولوجية (الحوية) و الاجتماعية التي تتعامل مع نظم أخرى في إطار تفاعل متبادل.

ج/3- التنظيمات الطبيعية و المصطنعة : تعتبر نظاماً طبيعياً تلك التنظيمات الفيزيائية و الحياتية أو البيولوجية (جسم الإنسان يعد تنظيمًا بيولوجيًا)، أما التنظيمات المصطنعة أو المصنوعة فهي تلك التي يكونها و يصنعها و يؤثر فيها الإنسان، لذلك فإن معيار التفرقة بين التنظيمين الطبيعي و المصطنع هو دور الإنسان في تكوينه.

ج/4- التنظيم المغلق و التنظيم المفتوح : نسمي تنظيمًا مغلقًا كل تنظيم لا يوجد تفاعل بينه و بين البيئة المحيطة به (البيئة الخارجية أو الاجتماعية) و هذا النوع هو نادر الوجود. و نسمي نظامًا أو تنظيمًا مفتوحًا كل تنظيم أو منظمة تقوم على أساس التفاعل بينها و بين البيئة المحيطة بها، وتعتبر التنظيمات الإنسانية نظامًا مفتوحًا تتكون بدورها من تنظيمات فرعية تتفاعل فيما بينها على أساس أن التنظيم ما هو إلا كيان متكامل من العلاقات ينشط ضمن تنظيم أكبر (البيئة) الذي تتفاعل معه و ضمنه مختلف التنظيمات.

2- نظرية النظام التعاوني : يرى "Chester Barnard" "شستر برنارد" أن المنظمة ما هي إلا نظامًا تعاونيًا يقوم على فاعلية التعاون بين أعضائه، كما أن استمراره يتوقف على السبل المتبعة لتحقيق أهدافه، فهو يعتبر المنظمة إذاً "جملة من الأنشطة المنسقة بوعي و شعور".

و حسب هذه نظرية النظام التعاوني فإن المنظمة وحدة فرعية من تنظيم أكبر يضم وحدات أصغر تنشأ علاقة متفاعلة بينها، معتبرة العنصر البشري مصدر العلاقات التعاونية داخل المنظمة، كما نادى "بارنارد" بضرورة إعطاء التنظيم غير الرسمي أهمية متميزة كونه يمثل مجموعة من العلاقات والاتصالات بين الأعضاء، إضافة إلى كونه لا يتسم بشكل تركيبي واضح المعالم، فهو يتأثر بحجم التنظيم الرسمي وطبيعة العلاقات السائدة. مركزا (بارنارد) من خلال توضيحه توضيحه للجوانب المتعلقة بالأنشطة التعاونية على ما يلي :

أ/ **التنظيم غير الرسمي** : اعتبره عنصرا أساسيا و مهما يعتمده التنظيم في تحقيق أهدافه من خلال الحقيقتين المتعلقةتين بالتنظيم غير الرسمي ، و هما :

* أن التنظيم غير الرسمي يؤدي إلى خلق مفاهيم و اتجاهات و عادات معينة بين الأعضاء تؤدي إلى بلورة أنماط سلوكية لها درجة معينة من التأثير في السلوكيات الرسمية.

* أن التنظيم غير الرسمي يؤدي إلى تهيئة مناخ معين يساعد التنظيم لارسمي على تحقيق جانبا مهما من أهدافه.

و عليه فقد أكد "بارنارد" على ضرورة و أهمية استثمار الأبعاد التي يحققها التنظيم غير الرسمي والتي يمكن اختصارها في النقاط التالية :

* تنمية و تدعيم الاتصال بين الأعضاء.

* تحقيق التماسك و الترابط بين أجزاء التنظيم الرسمي.

* تحقيق الشعور بالتكامل و الترابط بين أجزاء التنظيم الرسمي.

ب/ **التخصص التنظيمي** : أكدت نظرية النظام التعاوني على إعطاء التخصص التنظيمي (تخصص التنظيم) أهمية بالغة لأن لكل منظمة ظروفها و امكانياتها التي تتناسب مع نمط تخصصها ، واعتماد أساليب التخصص التنظيمي يتطلب التعرف على أهداف المنظمة و تحليلها إلى أهداف عامة ثم إلى أهداف وسيطة وصولا إلى الأهداف الفرعية و الثانوية.

و قد وضع "بارنارد" "Barnard" خمس أسس ضمن نظرية لقيام التخصص وهي :

- * التخصص على أساس طبيعة الأشياء التي يجري عليها العمل.
- * التخصص على الأساس الجغرافي.
- * التخصص على الأساس الزمني.
- * التخصص على أساس الأشخاص الذين يؤدي لأجلهم العمل (الزبائن).
- * التخصص على أساس طرق وأساليب العمل.

ج/ **اقتصاديات الحوافز**: تناولت هذه النظرية العنصر البشري بأهمية استثنائية من خلال التأكيد على التعاون الهادف في التنظيمات المختلفة مبرزة دور الاتصال والتفاعل بين عناصر التنظيم من أجل تحقيق الأهداف، مشيرة إلى أن التعاون بين الأفراد لا يحقق أهداف التنظيم إلا إذا ارتبط بمجموعة من المغريات في شكل حوافز تشجع الإبداع لديهم .

وقد أكد "بارنارد" على ضرورة خلق لتوازن بين الحوافز وإمكانية مساهمة أعضاء التنظيم الفعالة، مقسماً تلك الحوافز والمغريات إلى:

* حوافز مادية (نقود، وحوافز أخرى معينة).

* حوافز معنوية (الترفيه، تقدير الجهود...).

* ظروف العمل التي تتلاءم مع طموح الأعضاء.

* الارتباط الجماعي وتوفير الشعور بالانتماء إلى الجماعة.

* المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام فيه.

ولكي يكون لتلك الحوافز الأثر الإيجابي يتعين باقترانها بعوامل التناسق والتكامل بين الإسهامات والمردودات الخفية.

3- نظرية اتخاذ القرارات والتوازن التنظيمي: يعتبر أصحاب نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي

الاتجاهات الفكرية التي جاءت بها حصيلة منطقية لقصور النظريات السلوكية عن إعطاء صورة واضحة وكافية حول السلوك الإنساني داخل التنظيم. ويُعتبر تركيز المدرسة السلوكية على العديد من الجوانب كالقيادة، المشاركة، التنظيم غير الرسمي، الحوافز، التكامل... أفاد العديد من الباحثين في دراسة بعض المتغيرات البيئية، المناخ التنظيمي،... وغيره من الجوانب التي مهدت الاهتمام بالإدارة والنظر إليها على أنها عمليات اتخاذ القرار، وقد اقترن اسم "هربرت سيمون" **Herbert Simon** " بنظرية اتخاذ القرارات الإدارية، حيث قدم تصورًا واضحًا لعملية اتخاذ القرار مبررًا أهمية القرار في تحليل ودراسة السلوك التنظيمي، إضافة إلى إسهامه مع زميله "مارج" **Marge** " في وضع نظرية التوازن التنظيمي، لذلك فإن اتجاهاته تعد امتدادًا للفكر التعاوني الذي أتى به "بارنارد".

ويرى "سيمون" أن السلوك التنظيمي الرشيد هو ذلك الذي يعتمد على المفاضلة بين البائل المتاحة ويعد اختيار البديل الأفضل تعبيرًا رشيدًا، مقدمًا في ذات الوقت نموذج الرجل الإداري كبديل عن "الرجل الاقتصادي الذي افترضته المدرسة التقليدية، وقد ميز بين اتجاهين من الرشد في سلوك الفرد والجماعة وهما:

* **الرشد الموضوعي** : هو الرشد أو السلوك العقلاني الذي يستطيع الفرد من خلاله تحقيق أعلى المنافع التي يمكن أن توفر له البدائل الكافية لاتخاذ القرار (الرشد أو السلوك العقلاني في اتخاذ القرارات).

* **الرشد الذاتي (الشخصي)** : وهو الرشد أو السلوك العقلاني في اتخاذ القرارات التي يمكن للفرد من خلالها تحقيق المنافع الممكنة من خلال المفاضلة بين البدائل المتاحة بحكم محدودية قدرة الفرد على المفاضلة بين البدائل.

مستبعدًا (سيمون) فكرة الرشد المطلق عند اتخاذ القرارات لأن البدائل المتاحة محدودة إضافة إلى محدودية الفرد في الحصول على المفاضلة، معتبرًا التنظيم مجموعة من العلاقات بين عدد من الأعضاء يستهدفون من خلال مشاركتهم باتخاذ القرارات وإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافه الشخصية.

وقد انطلق مفهوم التوازن المنظمي الذي أكدّه " مارج " و"سيمون" من حقيقة المشاركة في المنظمة واتخاذ القرارات فيها، وتضمنت نظرية "سيمون" جملة من العناصر يمكن إنجازها في النقاط التالية:

* **اتخاذ القرارات** : فالتنظيم هو هيكل مركب من العلاقات والاتصالات بين عناصره تقوم على أساس سلسلة من القرارات المرتبطة بتحقيق أهداف معينة عبر نشاطات مختلفة.

* **البيئة** : تتحكم بتحديد عدد البدائل المتاحة لمتخذي القرار، فالأعضاء يعملون في بيئة اجتماعية محدودة البدائل وعليه يتعين المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار أنسبها ضمن محددات البيئة.

* **الجماعة** : إن عملية اتخاذ القرار تأخذ شكلاً منظماً معيناً، ووجود الجماعة إنما يؤكد اعتماد الرأي الجماعي في اتخاذ القرار.

* **التخصص** : لا بد من الأخذ بمبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل التنظيم وأن يعتمد أسلوب الهرمية في بناء هيكل التنظيم.

* **الالتزام بالقرارات** : حتى يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه يتعين على جميع عناصر الالتزام بالقرارات المتخذة في المستويات العليا ولا يتحقق ذلك إلا عبر سلسلة من الأساليب التي تؤثر في سلوك الأعضاء وهي:

• استخدام السلطة.

• خلف الولاء التنظيمي.

• اعتماد معيار الكفاءة.

• الاتصالات.

• التدريب.

* **التوازن بين المغريات والإسهامات** : تعود قوة التنظيم وقدرته على تحقيق أهدافه إلى إسهامات الأعضاء، وتشكل مغريات (الحوافز) المقدمة لهم أسلوباً هادفاً لتعميق وتكريس الولاء للتنظيم، لذلك وجب خلق التوازن بين تلك المغريات المقدمة للأعضاء وإسهاماتهم داخل التنظيم بغية تحقيق الأهداف.

4- **نظرية الإدارة بالأهداف " إيمتاي إترزيوني Emtai Etzioni "** : يعرف المنظمة بأنها وحدة

اجتماعية هادفة و هي عبارة عن تجمعات بشرية يتم إنشاؤها أو إعادة بناؤها بغية تحقيق أهداف محددة، ويندرج ضمن هذا التعريف كافة أنواع وأشكال المنظمات على اختلاف أهدافها وأنشطتها باستثناء المنظمات الطبيعية التكوينية أو المكوّنة طبيعياً كالأُسرة و الأمة...

خصائص المنظمة حسب نظرية الإدارة بالأهداف : أوضح " إترزيوني " في تحليله للمنظمة أنه

يتعين على كل منظمة حتى تحقق الأهداف التي وجدت لأجلها أن تشمل الخصائص التالية :

* **تقسيم العمل و توزيع السلطات و مستويات الاتصال** ، و هو التقسيم الذي يعطي الصورة الحقيقية للمنظمة و يميزها.

* **مركز أو مراكز القوة** ، ضرورة وجود مركز أو عدة مراكز للقوة أي الجهة التي تصدر القرارات و تسهر على متابعة تجسيدها و تجعل الأفراد يمثلون للتعليمات و الأوامر ، وفي هذا الجانب فقد بين أن القوة تختلف باختلاف الوسائل المستخدمة لجعل الأفراد يمثلون (وسائل فيزيقية، وسائل مادية ،وسائل رمزية) و منه فقد صنف القوة إلى **قوة قاهرة** كالتهديد و الجزاء ، **قوة تعويضية** كالمكافآت و المنح و الأجور ، **قوة معيارية** كتوزيع و تجريد الجزاءات الرمزية و توزيع المكافآت ، ويرى أن كل المنظمات تستخدم الأنواع الثلاث للقوة.

* **استبدال الموظفين** ، التخلي العقلاني و الواعي عن الموظفين غير المرغوب فيهم و استبدالهم لأسباب موضوعية من شأنها أن تعيق المنظمة على تحقيق أهدافها.

و قد جمع فكر "اتريوني" بين عدة تصورات نظرية في مجال التنظيم ،حيث قام تصوره النظري على نقد موضوعي لتلك التصورات دون إلغاء أهميتها ،فاهتم بمضمون مدرسة الإدارة العلمية و ما تضمنته بخصوص التحفيز المادي الذي يدفع العامل إلى بذل جهد أكثر ،كما لم يهمل ما جاءت به مدرسة العلاقات الانسانية مستفيدا من الانتقادات التي وجهتها هذه المدرسة للإدارة العلمية المتعلقة بعدم استجابة لما تقرره الإدارة كأفراد و إنما كجماعات إضافة إلى دور المكافآت والحوافز غير المادية ، كما اهتم ببعض النماذج البنائية كالبيروقراطية عند " **ماكس فيبر** " .

و يرى "اتريوني" أن المنظمات الحديثة و رغم ما تتعرض له من انتقادات و ما يسجل عليها من نقائص إلا أنها تبقى الأكثر كفاءة مقارنة بالمنظمات التقليدية ،مشيرا للانسجام الحاصل بينها و بين البيئة الاجتماعية نتيجة تطور العمليات الإدارية (التخطيط و الرقابة ...) ،حيث أوضح أن المنظمات الحديثة تمتاز بالوعي قاصدا بذلك أنها ذات أهداف واعية تسعى لتحقيق رضا و سعادة الأعضاء فبدون ذلك لا يمكنها بلوغ أهدافها ،فعدم تحقيق رضا الأعضاء و سعادتهم في المنظمة يسبب الحياد عن الأهداف لأن الموارد البشرية هي الوسيلة الأهم لبلوغ تلك الأهداف فكلما خفت من استياء العاملين زادت كفاءتهم و منه كفاءة المنظمة أي أن الترشيح أو الرشد التنظيمي و رضا العاملين و سعادتهم متوازيان و بالتالي فالبحث عن بلوغ أقصى قدر ممكن من الرشد لدى الجماعات للتقليل من الآثار والمظاهر المرفوضة و هو ما يؤدي إلى ضرورة جعل أهداف المنظمة تحقق الوظائف الأساسية التالية:

- تقوم المنظمة على فكرة محددة المعاني مما يمكنها من مواجهة مختلف العوائق.

- تحديد ملامح النشاط التنظيمي.

- تستمد المنظمة شرعية نشاطها و سبب وجودها من مكوناتها.
- الاعتماد على الأهداف كمعايير لقياس مدى نجاح المنظمة.

مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف : حددت نظرية الإدارة بالأهداف ستة مراحل أساسية لإدارة

المنظمات اعتمادا على الأهداف ،يمكن تلخيصها فيما يلي:

- وضع و تحديد الأهداف العامة ، و يتم ذلك عند إنشاء المنظمة.
- تقويم الإمكانيات المادية و البشرية للوقوف على مدى مطابقتها للأهداف .
- اشتقاق الأهداف الفرعية أي تفكيك الأهداف الرئيسية إلى أخرى جزئية أو فرعية.
- توزيع المهام و الصلاحيات على الأعضاء و الجماعات،
- مرحلة التنفيذ أي الشروع في العمل لتحقيق الأهداف.
- التقويم ويقصد به تقويم ما تم إنجازه للوقوف على النقائص و تداركها.

و عليه فإن " اتزيوني " يرى أن دراسة المنظمة لابد أن تكون من خلال تحليل الأهداف و تحديد خصائصها ،والحرص على تجنب التحول من الاهتمام بالأهداف الأساسية إلى الاهتمام بأهداف ثانوية قد تنشأ نتيجة الصراعات بين الأعضاء الفاعلين الذين يؤثر بصفة أو بأخرى في توجيه أهداف المنظمة.

5- نظرية "Z" اليابانية في الإدارة : استمدت هذه النظرية مقوماتها الفلسفية والفكرية من التجربة

اليابانية من خلال طبيعة ودور البناء الاجتماعي الثقافي والتربوي للمجتمع الياباني ،قائمة على ثلاثة مرتكزات أساسية وهي : الثقة ،والمهارة ،والمودة ،مؤكدة على الجانب الإنساني معمقة المفاهيم في ميدان العمل ،وتشير الدراسات المتفاوتة عن طبيعة الإدارة اليابانية من حيث تكوينها وجذورها ،إذ يرجعها البعض إلى ارتباط الأفراد ببعضهم البعض ،بينما يرى البعض الآخر أن النظام الصناعي الياباني ما هو إلا امتداد للنظام الإقطاعي الذي ساد المجتمع الياباني ،وتعود بها دراسات أخرى (تعود بأصول الإدارة اليابانية) إلى التقاليد التي سادت المجتمع "الكونفشيوسي" ،... إلا أن معظم الدراسات اليابانية تشير إلى أن نظام الإدارة عندهم نشأ أصلا من جانب العمال.

و تمتاز المنظمة وفق نظرية "Z" بما يلي:

***التوظيف الدائم (مدى الحياة) :** إن أهم ما يمتاز به التنظيم الياباني هو توظيف الأفراد العاملين مدى الحياة معتبرين هذه القاعدة أحد أهم الأسس التي يقوم عليها التنظيم، إذ تفتح الشركات والمنظمات الحكومية باب التوظيف خلال فترة تخرج الطلبة ليتم توظيفهم مدى الحياة ولا يتم فصل العامل قبل بلوغ سن التقاعد (55 سنة) إلا لسبب جوهري ،وعند بلوغه سن التقاعد يحصل على مكافأة قد تصل إلى أجرة 5 أو 6 أعوام إضافة

إلى الرواتب التقاعدية ،وتؤدي سياسة التوظيف الدائم دورًا هامًا في تنمية وتعميق روح المودة والتعاون والمبادرة والإبداع.

ويقوم التوظيف الدائم على مميزات يمكن تلخيصها فيما يلي :

- تقديم مكافآت تدع عادة كل ستة (06) أشهر على أساس المستوى لأداء التنظيم الشيء الذي ينقل المسؤولية المتعلقة بتحقيق الأرباح من أصحاب رؤوس الأموال إلى العمال ،كون تلك المكافآت إلى انتعاشهم أثناء الرخاء الاقتصادي للتنظيم وعنائهم أثناء الكساد ،فهي تجعلهم يرتبطون عضويًا بالتنظيم.

- نظم التنظيمات اليابانية أعداد كبيرة من الموظفين المؤقتين ومعظمهم من النساء ،إذ يتوقع أن تشتغل المرأة لمدة 5 أو 6 سنوات ثم تترك العمل لتتفرغ لتربية الأطفال ،ورعاية شؤون الأسرة ،وقد تصل فترة عمل المرأة إلى 20 سنة ،لكن ينظر إليها دائمًا كموظفة مؤقتة يتم الاستغناء عن خدماتها أثناء الكساد ،وبصفة عامة فإن عمل المرأة في المجتمع الياباني ما هو إلا حماية للاستقرار الوظيفي للرجال.

● **البطء في التقويم :** يتسم التنظيم الياباني بالبطء في تقويم أعضائه لأن عملية الإبداع والمبادرة التي يُطالب العامل بخوضها أثناء أداء مهام لا تُحظى بالقبول ولا تأتي بالنتائج المرجوة منها إلا بعد مرور فترة من الجهود العملية الجدية التي تساهم في تطوير التنظيم وتحقيق أهدافه ،وعليه فالبطء في التقويم يجعل التنظيم أكثر قدرة على تحقيق الأهداف لأنه يعتمد على النتائج الحقيقية للأداء المبدع للأعضاء.

● **عدم التخصص :** إن اعتماد حالة عدم التخصص الوظيفي تقود إلى تطوير المهارات وتنمية الشعور بالالتزام وكذا توسيع الآفاق والمدارك والقدرات الإبداعية لدى الأعضاء ،وقد أثبتت الدراسات لتي أُجريت في هذا الخصوص أن الأعضاء العاملين الذين يواجهون وظائف جديدة باستمرارهم أكثر حيوية ونشاط وإنتاج ورضا من غيرهم الذين يشتغلون وظيفة واحدة باستمرار .

● **وسائل الرقابة الضمنية :** إن الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين النابعة من الثقافة المشتركة تمثل الأساس المهم في تحقيق الرقابة الإدارية الضمنية على أداء الأعضاء وعاملاً رئيسياً في تحقيق الأهداف. وغالبا ما تمثل وسائل الرقابة الضمنية فلسفة البناء التربوي والثقافي للمجتمع الياباني الذي يألف العمل في جو منسجم يستهدف تحقيق النجاح المستمر للتنظيم.

● **اتخاذ القرارات جماعيا :** إحدى الخصائص التي يمتاز بها التنظيم الياباني فكل فرد مسؤول عن اتخاذ القرار وعن سبل تنفيذه للنشاط المراد أدائه، وقد ثبت أن أسلوب اتخاذ القرارات بالإجماع أكثر فعالية وإبداعا من القرارات الفردية، حيث يشارك في اتخاذ قرار معين كل الأعضاء الذين يتأثرون به ويتم الاتصال بهم في حالة ما إذا تطلب الأمر اللجوء إلى تعديله.

● **المسؤولية الجماعية** : يعتبر الاهتمام بالقيم الجماعية من أسباب نجاح التنظيمات اليابانية، إذ يبدو أن العمل الجماعي قد يؤدي إلى إذابة شخصية الفرد وفقدانه لحرية وحقه في الاحتفاظ بقيمه الخاصة، إلا أن انصهار الفرد في العمل الجماعي ضمن إطار التقيد بالمسؤولية أدى إلى نجاح أكبر على مستوى تحقيق الأهداف، فالحياة الصناعية في اليابان تستدعي وجود العلاقات المتشابكة والمتكاملة بين الأفراد الذين يؤمن كل منهم بأن الجهد الفردي لا يمكن أن يحقق النجاح في الأعمال التي يجب أن تتجزأ بفضل العمل كفريق واحد وبجهود مشتركة وجماعية.

● **النظرة الشمولية للاهتمام بالعاملين** : تكمن هذه النظرة في توفير مستلزمات الحياة كالإقامة، والغذاء الصحي،... لجلب أبناء القرى للعمل في المصانع وهذا بعد أن واجه اليابان التصنيع الكثيف الذي تطلب توفير اليد العاملة.

● **الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية** : تمتاز الإدارة اليابانية بالاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية من خلال حلقاتها، إذ تمثل كل حلقة من حلقات السيطرة النوعية مجموعة من العاملين المتطوعين لتحمل مسؤولية معينة في حقول اختصاصهم الإنتاجي أو الخدماتي، حيث يكتفون مرة في الأسبوع لمناقشة وتحليل واقتراح الحلول المناسبة، كما يقومون بدورهم في تقييم الأداء النوعي للمهام على أن يتولى ملاحظ العمل (رئيس مجموعة العاملين) داخل الحلقة النوعية مهام المشرف رغم أنه في الواقع ما هو إلا أحد أفراد هذه المجموعة، وتتكون الحلقة من 5 إلى 10 أعضاء ينتمون إلى نفس القسم الإنتاجي أو يقومون بنفس العملية الإنتاجية. وقد أدت هذه الحلقات إلى ارتفاع مستوى نوعية المنتجات وتطوير الكفاءات الإنتاجية لدى العاملين، وإطلاق العنان للإبداعات و الابتكارات ، وخلق الوعي بأهمية النوعية وتجسيد المشاركة في الجماعة الصغيرة المهمة بالنوعية.

مقارنة بين إدارة المؤسسة اليابانية وإدارة المؤسسة (المنظمة) الأمريكية وفقا لمعطيات نظرية "Z":

أوجه المقارنة	المنظمة اليابانية	المنظمة الأمريكية
التوظيف	- التوظيف الدائم مدى الحياة	- التوظيف قصير الأمد
التقويم	- البطء في التقويم	- السرعة في التقويم
الاختصاص	- عدم الاختصاص في الحياة المهنية	- الاختصاص في الحياة المهنية
الرقابة	- اعتماد وسائل رقابة ضمنية	- اعتماد الرقابة العلنية
اتخاذ القرار	- اتخاذ القرارات جماعيا	- اتخاذ القرارات فرديا
المسؤولية	- المسؤولية الجماعية	- المسؤولية الفردية
الاهتمام بالعاملين	- الاهتمام الشمولي بالعاملين	- الاهتمام الجزئي بالعاملين
الاهتمام بالسيطرة	- الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية	- الاهتمام الجزئي بالسيطرة النوعية

المصدر: خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود : نظرية المنظمة ، ط 2

المراجع:

(1) بالعربية:

- أحمد الخطيب ، عادل سالم المعاينة : الإدارة الحديثة - نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة ، ط 1 ، عالم الكتب الحديث ، أريد، الأردن، 2009.
- جلبي عبد الرزاق : علم اجتماع الصناعة ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 1999.
- جبارة عطية جبارة : الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، الاسكندرية ، 2001.
- جارث مورجان : نظرية المنظمة المبدعة ، ترجمة : محمد منير الأصبحي ، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض ، 2005.
- خليل محمد حسن الشماع ، حظير كاظم حمود : نظرية المنظمة ، ط 2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2006.
- سيد الحسيني : مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة ، جامعة عين شمس ، مصر ، 1992.
- عبد الله محمد عبد الرحمان : علم الاجتماع الصناعي - النشأة و التطورات الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، 1999.
- مؤيد سعيد السالم : تنظيم المنظمات -دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة عام ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، اريد ، الأردن، 2002.
- محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة و التنظيم ، ط2 ، المكتبة الوطنية ، عمان ، الأردن ، 2006.

(2) بالفرنسية:

- Pierre Ansart, André Akoun : **Dictionnaire de la sociologie**, Mane imprimerie, France, 1999.
- Yves Alpe, J.R.Lambert, A.Beitone, S.Parayre, C.Dollo : **Lexique de sociologie**, 4^{ème} édition, Dalloz, 2013.
- Frederick Winslow Taylor: **La direction scientifique des entreprises**, ouvrage présenté par : Med Benguerna, ENAG édition, Alger, 1992.
- Grawitz Madeline : **Les méthodes des sciences sociales**, Ed. Dalloz, Paris, 1976.
- Guy Roustang : **Le travail autrement (travail mode de vie)**, Bordas, Paris, 1982.

- Henri Fayol : **Administration industrielle et générale**, ouvrage présenté par : Ahmed Bouyacoub, ENAG édition, Alger, 1990.
- Jean-Pierre Citeau : **Gestion des ressources humaines –principes généraux et cas pratiques**, 4^{ième} édition, Dalloz, Paris,2002.
- Mohamed Mabtoul : **Discipline d’usine de production en Algérie**, OPU, Alger, 1986.
- Max Weber : **Le savant et la politique**, ouvrage présenté par :Nadji Safir, ENAG édition ,Alger , 1991.
- Mr et Mme Koenig – Mercier : **L’organisation et la vie administrative**, imprimerie centrale, Annaba, Algérie, 1975.