



جامعة محمد خضير - بصرة .

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

المقياس: هياكل وتنظيم المؤسسة

تلخيص مقال :

عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم

أ.د. الفضيل رتيمي - أ. رتيمي اسماء

تحت اشراف الاستاذة:

-غربي وهيبة

الفوج:

01-

من اعداد الطالب:

-اوشن عقبة

السنة الجامعية:

2021/2022

1- **تعريف بصاحبى المقال:** الدكتور الفضيل رتيمة استاذ محاضر ا قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا كلية الاداب و العلوم الاجتماعية جامعة سعد دحلب -البليدة, رتيمة اسماء استاذة علم الاجتماع جامعة المدية , من اهم اعمالهما " عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم".

2- **تعريف بالمقال :** تم إعداد المقال من طرف الباحثان أ.د. الفضيل رتيمة ، وأ رتيمة أسماء ، والذي تم نشره في المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، للعدد العاشر (10) ، كان ذلك في جوان من سنة 2013 ، الموسوم بعنوان: عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم.

3- **عنوان المقال :** عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم , يتضح أن الباحث يعالج متغيرين أساسيين ، الأول متغير مستقل ويتمثل في "العقلنة" واعتمادها كبعد أساسي في دراسة المبادئ التنظيمية وتطبيقاتها الميدانية ، والثاني متغير تابع ويتمثل في " ضبط السلوك التنظيمي وزيادة فعالية الفرد داخل المنظمة" , حيث أنه كلما زاد الاعتماد على العقلنة زادت فعالية الفرد داخل المنظمة وارتفعت فعاليته في تحقيق أهدافها العامة، اي تؤدي التغييرات الحاصلة على مستوى المتغير المستقل سواء بالسلب أو بالإيجاب إلى تغييرات مماثلة على مستوى المتغير التابع ، -فالعقلنة- لم يتم تقديم مفهومها وإنما يراد بها عقلنة كل الأبعاد المتعلقة بالتسيير: القرارات ، الحوافز ، الترقيات.... ، فهو التحري العقلاني من مصدر السلوك الذي اتبعه الانسان، فالمنظمة نسق اجتماعي يتم من خلاله تحقيق اهداف سياسية، اقتصادية، اجتماعية، بهذا يتطور السلوك التنظيمي لأعضائها، فنظريات التنظيم هي المسؤولة عن الوصول إلى تحقيق المصلحة التنظيمية ,اي انها تشمل جميع النظريات التي ظهرت مع تبلور الفكر الاداري منها : نظرية الإدارة العلمية ،نظرية التقسيم الإداري، نظرية العلاقات الإنسانية ،نظرية البيروقراطية ..، و كان لهم الفضل في ترسيخ فكرة السلوك التنظيمي لدى الفاعلين داخل المنظمة.

4- **يعالج المقال اشكالية:** تموقع العقلانية في نظريات التنظيم المختلفة، والبحث في ظهور العقلانية وتطورها في النظرية التنظيمية، لكن الباحث لم يتناولها من منظور تاريخي في إطار تطور نظرية المنظمة، كما أنه لم يبحث في إشكالياتها باعتبارها تطبق في المجال الإنساني الذي

يتصف في الغالب "بالنسبية" بحيث لا يمكن إخضاع تصرف الفرد "لقوانين عقلانية ثابتة" كما لا يمكن التنبؤ بسلوكه مهما بلغت درجة العقلانية.

5- المناهج التي استخدمها الكاتبين في مقالتهما : هو علمي بكل تأكيد لكنه يختلف عن البقية في كونه يناقش نظريات علمية، لا يركز فيه الباحث على الموضوعية، فقط يشرح النظرية ويقوم بتحليلها والتعقيب"عنها مختصرا ليس شاملا، والاستفادة منها، الفائدة منه تعريف المهتمين والمتابعين بأفضل النظريات العلمية، واقربها حداثة، مع عرضها عرض كامل ، لكن لم يوفق الباحث في ذلك ،حيث لم يتضمن الاشكالية ولا أهداف، ولكن فقط مقدمة وصفية بسيطة، وقد عرض مادة معرفية سردية حول نظريات التنظيم محاولا طرح بعض التحليلات...،**منهج المقال تحليلي**، بالإضافة إلى "**المنهج الوصفي**" والذي يعتبر في مقدمة جميع المناهج العلمية، ولا يكاد يخلو أي بحث علمي منه، سواء أكان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر، وهو يهتم في الأساس بتبني ظاهرة في الطبيعة، وصياغة العلاقات في صورة أسئلة بحثية أو فروض خبرية، بينما المنهج التحليلي يساعد في بلوغ نتائج أكثر دقة بنهاية البحث،من خلال أعمال التجزئة والتقسيم والتقييم للمشكلة، والتعمق في التفسير، بمعنى أن أسس المنهج التحليلي تكمل إجراءات المنهج الوصفي لكن لم يحسن في استخدام ذلك ، حاول التأكيد على أن نظريات التنظيم هي نظريات محافظة وتندرج جميعها ضمن التيار الوظيفي محاولة لكشف الجانب الإيديولوجي لروادها وأنصارها لكن أعتقد أن الباحث والباحثة لم يوفقا تماما في توضيح ذلك.

تلخيص مقال : يمكن تلخيص محتوى المقال في العناصر التالية:

-تقوم نظريات التنظيم على أسس مستمدة من أصول أفكار مدارس الفكر الإداري،حيث تهتم بدراسة كل ما يتعلق بالتنظيم والتسيير ،والتي تعنى أساسا بالتفاعل السلوكي للأفراد داخل المنظمة.

-وجود موضوعات لدراسة المنظمات تحتوي على أعمال "المدرسة التaylorية" ،"مدرسة العلاقات الإنسانية" ،"المدرسة البيروقراطية".

-عقلنة الإدارة تقوم على ضبط وتحليل الموارد البشرية والمادية للوصول إلى الأهداف التي تطمح الحكومة بمبدأ "العقلانية والرشادة" للرفع من الإنتاجية والتقليل من التكاليف.

-نظرية الإدارة العلمية تعرف "التaylorية" بزعامة المفكر "فريدريك تايلور" ،حيث نشأت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة 1900-1925، أهم ما ميز هذه الفترة انخفاض الإنتاجية التي لاحظها تايلور الذي كان يعمل في مصنع للحديد والصلب بالولايات المتحدة الأمريكية فقام بدراسات وتجارب علمية حول طرق أداء الأعمال وحركات العامل والوقت بهدف تحقيق كفاية العنصر البشري و الإمكانيات المستخدمة في الإنتاج ،فلاحظ تباطؤ العمال وكسلهم، مما دفعه للتركيز على دراسة الوقت و الحركة ومن ثم قام بتدريب العمال لرفع إنتاجيتهم.

-قدم "تايلور" نظرية الإدارة العلمية لإيجاد الحلول لمشكلة الإنتاجية وتحقيق الكفاية الإنتاجية عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية.

-حدد تايلور في كتابه (مبادئ الإدارة العلمية) سنة 1911 وهي كالتالي : وضع الأسس العلمية في الإدارة اللازمة لتقييم الأداء الإنتاجي ،اختيار العمال وتدريبهم بطريقة علمية ووضعهم في المكان المناسب، تعاون الإدارة والعمال لتحقيق أهداف العمل وفقا لأسلوب علمي ووفقا لمبدأ المنافع المتبادلة، تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين المسيرين والعمال ،كما أنه نجح في صياغة المبادئ والتي تمثل واجبات الإدارة في المصنع.

-اعتمد "فريدريك تايلور" على النظر للعامل كآلة إنتاجية ،مبدأ تقسيم العمل، تحديد نطاق الإشراف، الأجر المادي هو المدفوع للعامل دافعا رئيسيا لتحسين الكفاية الإنتاجية، كما أن العامل يتصرف برشد وعقلانية.

-العمل حسب "تايلور" هو يركز على الاستمرار وتأدية المهام، الرفع من الإنتاجية ،بالإضافة إلى الأجر الذي يتحدد حينما يمارس الأفراد العمل من أجل الحصول على مكافآت.

-يمكن تقييم "مدرسة العلمية تايلورية" على حسب "ايجابياتها وسلبياتها"،فمن أبرز السلبيات نذكر منها : إهمالها للعلاقات الغير رسمية (الاتصال والتنظيم الغير رسمي)بين العمال والإدارة واهتمامها فقط بالتنظيم الهرمي للسلطة والاتصال العمودي الرسمي لتنفيذ القرارات ،أما من ايجابياتها التحفيز عن طريق زيادة الأجر، تحديد طريقة مثلى لأداء العمل ،زيادة أرباح المؤسسة ،الاستغلال الأمثل للموارد ،الرفع من إنتاجية العامل...

-تتمثل أهمية "التنظيم العقلاني" داخل التنظيمات الاقتصادية في منع التنازع بين الاختصاصات والصلاحيات دون التداخل بين الأعمال.

-الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية ،سهولة الاتصال بين مختلف الإدارات والأقسام ،ارتباط السلطة بالقانون حيث هذا الأخير يحدد حدودها ومقدارها ومن له الحق في ممارستها.

-نظرية التكوين الإداري (التقسيم الإداري) ظهورها كان مرتبطا بنظرية الإدارة العلمية ،رائدها الفرنسي "هنري فايول ،حيث قام بتأسيس هذه النظرية بغية تطوير أفكار النظرية العلمية ، أفكار هذه النظرية واقعية ركزت على دراسة مستوى الإدارة العليا والاهتمام بالمدير الإداري ،كما أضاف "هنري" العديد من الإسهامات تتمثل في : الأعمال الفنية ، المالية ، المحاسبية ، الأمن، والأعمال الإدارية ،وعلاوة إلى ذلك تم تقسيم أفكاره من طرف علماء الاجتماع التنظيمي إلى ثلاث محاور تتمثل في : القيم الإدارية ،المبادئ العامة للإدارة ،عناصر الإدارة.

-مدرسة العلاقات الإنسانية وعقلنة السلوك التنظيمي يعنى بها ذلك الاتجاه المحدد والرشد يؤكد الجوانب السلوكية والجماعية حيث يصف الفرد بأنه عضو في التنظيم العقلاني والرشيد ،كما ظلت تعاني وفق

مبادئ مدرسة تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية، كالعجز في الإنتاج وتحسينه، وعدم ضمان ولاء العمال....

- المفكر "التون مايو" قام بدراسات ليتوصل إلى أن المصنع يؤلف نسفا اجتماعيا تمارس فيه الجماعات الغير رسمية دورا حيويا ،ويجب أن ينظر إلى العامل باعتباره كائنا إنسانيا اجتماعيا ،قام بتجارب حول الإضاءة وتأثيرها على الإنتاجية ،واستنتج أن المعنويات الجيدة للعمال نتيجة للعلاقات التي نشأت مع مسؤوليتهم ،حيث سميت نسبة إلى مصنع(بتجارب هاورثون) ،أهميتها كونها أول الدراسات أجريت في بيئتها التنظيمية كما تم فيها اكتشاف جماعة العمل داخل التنظيم الاجتماعي.

-انتقاد مدرسة العلاقات الإنسانية بأنها تقوم على التحيز ضد النزعة الفردية والعقلانية.

-النظرية البيروقراطية بقيادة "فيبر" تهدف إلى الغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع العمل وتقييم الأداء ، حيث قام بدراسات ميدانية في المجتمع الألماني على المؤسسات للحصول على تصورات حول نظرية البيروقراطية ،فالنموذج المثالي للعقلاني للبيروقراطية لدى "فيبر" هو معرفة العناصر البعيدة عن الكفاءة والفعالية ،كما وضح علاقة الموظف والتنظيم ككل وأقر على أنه هناك عناصر محددة تساهم في ذلك من بينها : الفرد له حرية شخصية يمتثل للسلطة طبقا للقواعد الغير شخصية ،فعلاقة التنظيم بالفرد علاقة واحدة توضح بأن الفرد يرتبط حسب المكانة الوظيفية والموظف يعامل كمفرد.

-يمكن تمييز ثلاثة أنواع للسلطة حسب "فيبر" ،فالسلطة الكاريزمية تستمد من خصائص شخصية القائد ،أما السلطة التقليدية بدورها تستند إلى القيم والعادات والتقاليد، والسلطة القانونية يستمد القائد نفوذه بحكم القانون والنظام.

-من أجل نجاح المؤسسة الاقتصادية يجب التسلسل في التدرج وتخصصها يكون دقيق ،بالإضافة إلى اختيارها العقلاني للأشخاص وغيرها من الخصائص المهمة.

-بروز ثلاث اتجاهات حديثة للتحليل : فالأول يمثل اهتمام بعض الباحثين بتفسير السلوك الفردي داخل التنظيمات ،أما الثاني فيركز على الوحدات البنائية والعمليات الاجتماعية داخل المنظمة ،بالنسبة للتحليل

الثالث يتناول دراسة التنظيم ككل فيعتبره وحدة تدخل في نسق أوسع من العلاقات ويهتم بتحليل أثر البيئة النظامية الثقافية.

-يرى " روبرت ميتشل" أن رجال النخبة ينسقون وينسجمون فيما بينهم ،حيث ينفردون باتخاذ القرارات الهامة في المستويات الإدارية العليا فقط، فنظريته متقاربة جدا من نظرية "برون ويزي" الذي اعتبر أن البيروقراطية هي الطبقة المسيطرة والمتحكمة في مصير المجتمع.

- "ميتشل كروزيه" يرى أن البيروقراطية أصبحت تقوم على أساس الثقة المتبادلة بين كبار المسؤولين في الدولة وبين الموظفين ،تمتاز النظرية بتحليل هائل لانشغالات البيروقراطية ورغبة أعضاء الجهاز البيروقراطي لمهادنة الجماعات المهنية والأحزاب السياسية ورجال الأعمال ويعتقد بأن نفوذ الدولة واحتكارها للسلطة هو في الحقيقة امتداد لنفوذ البيروقراطية .

-الاسئلة والاجوبة :

1-ما اهم ما ميز فترة التايلورية عام 1900-1925 ؟

✓ انخفاض الانتاجية.

2-على ماذا ركز تايلور خلال قيامه بالدراسات وتجاربه العلمية ؟

✓ ركز على طرق اداء الاعمال و الحركات العامل و الوقت بهدف تحقيق كفاية العنصر البشري والامكانيات المستخدمة في الانتاج.

3-ماهي الحلول التي قدمها تايلور ؟

✓ من خلال نظريته عالج مشكل الانتاجية و تحقيق الكفاية الانتاجية عن طريق الاستغلال الامثل للموارد البشرية و المادية.

✓ وضع الاسس العلمية اللازمة لتقديم الاداء الانتاجي .

✓ اختيار العمال و تدريبهم بطريقة علمية و وضعهم في المكان المناسب.

✓ تعاون الادارة والعمال لتحقيق اهداف العمل وفقا لمبدا المنافع المتبادلة.

6- كيف نظر تايلور للعامل؟

✓ على انه آلة انتاجية.

7- ماهي ابرز السلبيات و الاجابيات؟

✓ اهمال العلاقات الغير رسمية (الاتصال والتنظيم الغير رسمي) بين العمال والادارة واهتمامه فقط

بالتنظيم الهرمي للسلطة والاتصال العمودي الرسمي لتنفيذ القرارات.

✓ التحفيز عن طريق الزيادة في الاجر.

✓ تحديد الطريقة المثلى لاداء العمل.

✓ زيادة ارباح المؤسسة.

✓ الاستغلال الامثل للموارد البشرية ورفع الانتاجية.

8- فما يتمثل اهمية التنظيم العقلاني؟

✓ منع التنازع بين الاختصاصات و الصلاحيات دون التداخل بين الاعمال.

✓ الاستخدام الامثل للطاقات البشرية.

✓ سهولة الاتصال بين مختلف الادارات والاقسام.

9- على ماذا ركز هنري فايول في التكوين او التقسيم الاداري؟

✓ ركز على دراسة مستوى الإدارة العليا والاهتمام بالمدير الإداري... .

10- ماهي اهم الافكار التي جاء بها "التون مايو"؟ :تجربة هاورتون ,المصنع نسق اجتماعي تمارس فيه

الجماعات الغير الرسمية دورا حيويا,الانسان كائن اجتماعي بطبعه.

11- ماهي الانتقادات التي وجهت للعلاقات الانسانية؟:التحيز ضد النزعة الفردية والعقلانية.

12- ماهدف نظرية البيروقراطية ماكس فيبر ؟ :الغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع العمل وتقييم

الاداء

تحليل مقال :

تطرق المقال الى المدارس السوسولوجية بدءا من المدرسة العلمية التايلورية الى المدارس الحديثة ,اجمعت العنصر الاساسي في العملية التنموية وهو الانسان ,او ما نسميه بالموارد البشري والذي يعتبر الحلقة الاساسية في التنظيم والتسيير ,وهذا ما ركزت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية و نظرية البيروقراطية و سبقتهم التايلورية إليها ، و نظرية ميشال كروزي ، وكل هذه النظريات عملت على إرسال البعد العقلاني في التسيير و البعد العلمي في التنظيم و هذا ما تأكد في ثنايا هذا المقال.

الاهتمام بالعنصر البشري او المورد البشري الذي هو يمثل دفة المنظمة في تحسين أداءها وكفاءتها وفعاليتها ،ايضا المورد البشري هو الطاقة المخزنة في المنظمة ووجب على المنظمة معرفة كيفية الاستفادة منه بطريقة المثلى ، لنهوض باقتصاد المنظمة و الوصول إلى أهدافها.

اهتمام بالعنصر البشري يتم على طرق علمية، فالمورد البشرية هو في النهاية انسان على المنظمة مراعات الاتصالات بين العمال الغير رسمية وعدم اهمالها ، وتحفيزها من خلال الأجور ووضع كل مورد كفاء في مكانه الصحيح بهذا لا يحدث تحيز ضد النزعة الفردية و العقلانية.

الهدف من الاستغلال الأمثل للمورد البشري هو رفع إنتاجية العامل ، ومع ارتباط السلطة بالقانون الذي يحدد حدودها ومقدارها ومن له الحق في ممارستها و هي التخلص المنظمة من العجز في الإنتاج وتحسينه ، وعدم ضمان ولاء العمال.

المصادر والمراجع :

- عمار بوحوش : الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر ، 1984،ص17.

-محمد مختار عثمان :مبادئ علم الإدارة ، ليبيا، جامعة قار يونس ، 1991،ص 110.

-مهدي زويلف:إدارة المنظمة نظريات وسلوك ،المكتبة الإدارية ، الأردن،1996،ص46.