

جامعة الجزائر 3
كلية علوم الاعلام و الاتصال
قسم الاتصال

مطبوعة محاضرات وحدة
نظريات التنظيم

السنة الثالثة ليسانس
تخصص اتصال

د. حكيمة جاب الله

السنة الجامعية 2020/2019

مقدمة

المحور الأول: مقارنة مفاهيمية ونظرية

1-تعريف عامة (النظرية،التنظيم، نظرية التنظيم

2-تطور الفكر التنظيمي

3-أنواع التنظيم وأهميته

4-مبادئ التنظيم ومهامه

5- مبررات دراسة التنظيم و اهدافه

6-عناصر التنظيم المعاصر

7-تصنيفات نظريات التنظيم

8-أسباب تعدد نظريات التنظيم

9-البيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي.

المحور الثاني: المدرسة الكلاسيكية(التقليدية)

1-نظرية الإدارة العلمية لتايلور

-الاسس العلمية للنظرية

-مبادئ النظرية

-انتقادات النظرية

2-نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول

-مبادئ النظرية.

-عناصر الادارة

-وظائف الادارة.

-الصفات الادارية

-انتقادات النظرية

3-نظرية الإدارة البيروقراطية لماكس فيبر

-لمحة تاريخية عن ماكس فيبر

-تعريف البيروقراطية

-خصائص النظرية البيروقراطية.

-الانتقادات الموجهة للنظرية

-حوصلة حول المدرسة الكلاسيكية

المحور الثالث: مدرسة العلاقات الإنسانية

1-نظرية إلتون مايو

-إسهامات إلتون مايو

-الانتقادات الموجهة للنظرية

2- اسهامات نظرية ماري باركر

3- الاسهامات الرئيسية لمدرسة العلاقات الإنسانية

-الانتقادات الموجهة لها

المحور الرابع: مدرسة الفكر الإداري السلوكي

1-نظرية الحاجات الاساسية أبراهام ماسلو

-مفهوم النظرية

-افتراضات نظرية ماسلو

2-نظرية دوقلاس ماك غريغور

4-مزايا المدرسة

5-نقائص المدرسة

المحور الخامس: مدرسة التنظيم الحديثة

1-نظرية النظم - النسق -

2-نظرية اتخاذ القرار لسايمون

3-النظرية الظرفية أو الموقفية

المحور السادس: المدرسة الكلاسيكية الحديثة المعدلة او المدخل

الاداري للتنظيم

1-نظرية William Outchi والإدارة الثقافية

2-Peter Druker والإدارة بالاهداف

خاتمة.

مصادر ومراجع.

مقدمة

تتضمن هذه المطبوعة مجموعة من محاضرات مقياس: نظريات التنظيم وهي محاضرات موجهة لطلبة تخصص اتصال وقد تم وضعها وفقا للبرنامج المقرر التابع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي مع إدخال بعض الإضافات التي يمكن أن تفيد الطالب الذي يدرس في كلية الإعلام والاتصال خاصة وأن البحث في علوم الإعلام والاتصال يتميز ببعض الخصوصيات مقارنة بالبحوث في العلوم الاجتماعية الأخرى.

فقد حاولنا من خلال هذه المحاولة المتواضعة طرح الموضوع من خلال المحاور التالية:

المحور الاول جاء في شكل مقارنة مفاهيمية و نظرية حاولنا من خلاله الالمام بمجموعة من التعاريف الاساسية حول النظرية و التنظيم.

اما المحور الثاني فقد تناولنا فيه المدرسة الكلاسيكية من خلال طرح أهم النظريات التي أسست للفكر التنظيمي مثل الإدارة العلمية لتايلور ثم نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول وكذا نظرية الإدارة البيروقراطية لماكس فيبر، هذه النظريات التي تعد من اهم النظريات في الفكر التنظيمي التي عادت الطريق و مهدت لظهور نظريات جديدة تساير مستجدات الفكر الاداري و البحث العلمي بشكل عام.

أما المحور الثالث والرابع فقد خصصناهما لمدرسة العلاقات الإنسانية وكذا المدرسة السلوكية حيث تعرضنا لأهم النظريات مثل نظرية التون مايو و ماري باركر وماسلو باعتبارهم نظريات ساهمت في تطور الفكر التنظيمي الحدث، ونقلت التفكير الى مرحلة جديدة تهتم بالانسان و بسلوكه داخل المنظمة.

أما المحور الخامس فقد تناولنا نظريات التنظيم الحديث مثل نظرية النظم ونظرية اتخاذ القرار لسايمون وكذا النظرية الموقفية التي تعد نظريات رائدة أعطت قفزة نوعية لتطور الفكر التنظيمي، كما نقلت الاهتمام لمجالات أخرى كانت مغيبة في النظريات السالفة الذكر.

المحور السادس تناولنا من خلاله المدرسة الكلاسيكية الحديثة حيث سنتعرض لنظرية الإدارة بالاهداف **Peter Druker** و نظرية **William Outchi** والإدارة الثقافية.

أما المحور السابع فقد تناولنا فيه مجموعة من النظريات المعاصرة منها النظرية الكلاسيكية الحديثة ونظرية السوق وتكلفة التبادل ونظرية الوكالة ونظرية حياة أو موت مجتمع المنظمات ونظرية الثقافة التنظيمية، كان هذا بشكل مختصر لأهم النظريات التي طرحناها.

كان هذا بشكل عام محاولة لطرح اهم النظريات المهمة و الاساسية في تاريخ الفكر التنظيمي، فنتيجة للتطور الكبير الذي عرفته التنظيمات و كذا تطور العلوم و البحوث في هذا المجال فسح المجال لظهور نظريات جديدة تتماشى و مستجدات العصر فكل نظرية تتماشى و سياقها الزمني و يبقى المجال قابلا للتطور.

المحور الأول:
مقاربة مفاهيمية ونظرية للتنظيم

1-تعريف عامة: سنحاول تقديم بعض التعاريف الأساسية:

1-تعريف نظرية:

النظرية مصطلح يطلق على جملة من الحقائق المقبولة علميا عن طريق البرهان و التجارب و تفسر او تحلل ظاهرة او مجموعة من الظواهر، و يطلق مصطلح النظرية على أية فرضية أو فرائض أيدتها التجارب و الوقائع أو الخبرة أو البرهان العقلي المحكم كما هو الحال في الرياضيات، و تصبح الفرضية اما قانونا إذا أقيم البرهان العقلي المحكم بحيث يستحيل تفنيد هذا البرهان¹.

"كما تعتبر النظرية مجموعة من المفاهيم والمصطلحات والافتراضات التي تبحث في تفسير والتنبؤ والتحكم في المتغيرات المختلفة بقصد فهم الظواهر التي هي محل البحث"².

- "النظرية العلمية نظرية نسبية قابلة للتعديل والتغيير بتطور الاكتشافات العلمية وبتطور الحياة الاجتماعية والمعرفة الإنسانية، ومادام العقل الإنساني في حالة تطور فلا يعقل أن يبقى مقيدا بنظريات تجاوزها الزمن والمعرفة المحصلة. فأى تقدم علمي ينتج عنه ضرورة إعادة النظر في النظريات المطروحة سابقا في نفس الميدان، كما أن فشل نظرية من خلال احتكاكها بالواقع في إثبات الحقيقة أو ظهرت حقائق أخرى يتطلب أن يظهر مكانها نظرية أخرى أكثر قدرة على إثبات الحقيقة والتعامل مع

¹-عبد المجيد لبصير، موسوعة علم الاجتماع و مفاهيم في السياسة و الاقتصاد و الثقافة العامة، دار الهدى الجزائر، 2010، 37.

² -جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، ط3، دار هومة، الجزائر، 2009، ص 6.

الواقع، وبعد الصراع بين النظريات في مختلف المجالات العلمية مظهرًا من مظاهر التطور المعرفي وشرطًا لتطور المعارف الإنسانية والبقاء للأصلح¹.

-تعرف النظرية بأنها: "مجموعة من الفرضيات أو المبادئ التي توضع لشرح ظاهرة ما، و هي أداة من أدوات البحث العلمي والمعرفة وتؤدي عدة وظائف:

-تقدم نظامًا فكريًا يمكن على أساسه تنظيم الظواهر وتصنيفها وإيجاد العلاقات بينها.

-تلخص الحقائق المتاحة عن ظاهرة معينة وفق منطق معين.

-تعمل على التنبؤ بالحقائق وأشكال السلوك التنظيمي للظاهرة.

-تشير إلى مواطن القصور في المعرفة العلمية.

-تعتبر دليل العمل الميداني التي يجب ان يتجاوز التوثيق إلى وضع برامج عمل لحل مشكلات قائمة².

يتضح من خلال التعاريف السالفة الذكر ان النظرية تمثل مرحلة من النضج والتطور المعرفي تلخص الحقائق العلمية المتوفرة في مجال علمي معين كما تفتح المجال لدراسات أخرى قائمة على أسس علمية، و بتعدد النظريات تتعدد الآراء و الطروحات مما يساهم في تطور المعرفة العلمية.

¹ -إبراهيم أبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 57.

² -محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص 31.

2-تعريف التنظيم:

organization: "تشتق كلمة التنظيم في اللغة العربية من الفعل نظم ومنها الانتظام الذي يعني الاتساق، فتتظيم الأشياء يعني ترتيبها وتنسيقها وجعلها أكثر عقلانية"، ومنه فان التنظيم يشير إلى نوع من النظام والتعاون والتراتب في إنجاز الأعمال لتحقيق الغاية من أي عمل مشترك، من أحد شروط بقاء التنظيم وفعاليته قدرته على تحفيز المشاركين فيه¹.

اصطلاحا يشير التنظيم إلى معنيين مختلفين:

أ- المعنى الاول يشير إلى تلك المجموعات أو الوحدات الاجتماعية العملية مثل المصارف والبنوك والمصانع والنقابات والجمعيات المختلفة، التي تسعى إلى تحقيق أهداف محددة حسب طبيعة نشاط كالإنتاج والتوزيع والتربية والتكوين التنظيم.

ب- المعنى الثاني يشير إلى بعض السلوكات والعمليات الاجتماعية، أي يشير إلى الفعل المنظم للنشاطات المختلفة، مثل ترتيب الوسائل والتحكم فيها من أجل تحقيق أهداف اجتماعية (انتاج، تربية، تكوين، توزيع) وتحقيق الاندماج لمختلف الأعضاء داخل وحدة منسجمة. هكذا تستخدم نفس الكلمة للدلالة عن الوحدات الاجتماعية القائمة كما تستخدم للدلالة على السلوكات الاجتماعية الموجهة نحو تحقيق أهداف مشتركة².

-أما معجم العلوم الإنسانية فقد عرف التنظيم كما يلي:

¹ محمد بوخلوف ، التنظيم الصناعي والبيئة، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2001، ص 16

²-نفس المرجع السابق، ص 16

"مستشفى، حزب سياسي، مدرسة، جيش، نقابة، بنك، وزارة كلها نطلق عليها اسم التنظيم. إن أولى سمات التنظيم هو وجود رسالة معلنة يجب أدؤها: العناية، التربية، الإنتاج والدفاع، أما السمة الثانية فهي توزيع المهام تبعا لوظائف متخصصة أما السمة الثالثة فهي حضور تراتبية وقواعد شكلية تواكب العمل¹.

وقد حظي مفهوم التنظيم بتعاريف عديدة تعكس الاهتمام الذي لقيته التنظيمات عند المثير من الباحثين في العديد من المجالات، و رغم اختلاف هذه التعاريف عبر الزمن إلا أنها تتفق في جوهرها حول فكرة أن التنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية تقام قصدا من أجل تحقيق أهداف محددة وإشباع حاجات معينة ومن بين هذه التعاريف يمكن ذكر ما يلي:

-تعريف ميشال ريد Michael Reed "التنظيم عبارة عن وحدات اجتماعية يتم توجيهها نحو تحقيق أهداف جماعية أو إشباع حاجات نظامية لأعضاء المجتمع أو البيئة (أي أن تحقيق الأهداف الخاصة يساهم في تحقيق الأهداف العامة)².

-كما يعتبر أحمد ماهر ان التنظيم له معان كثيرة: فهو عبارة عن مكان place، و هيكل structure و عملية process و وسيلة tool و يوضح ذلك من خلال ما يلي:

1-التنظيم كمكان او كيان : منها المصانع، الشركات، المحلات، المدارس، الجماعات، السجون و الجيوش... كل هذه الاماكن بها كيان اجتماعي من الافراد يؤدون وظائف متعددة وفقا لانظمة و قواعد محددة سلفا لتحقيق اهداف معينة.

¹-جان فرانسوا دوتي، معجم العلوم الإنسانية، ترجمة جورج كتورة، ط 2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 2011، ص 270.

² -محمد بوخلوف، مرجع سبق ذكره، ص 18.

2-التنظيم كهيكل : ذلك ان لكل تنظيم هيكل تنظيمي يحاكي الهيكل العظمي للانسان، حيث يحدد عدد المستويات التنظيمية¹.

3-التنظيم كعمليات : يمكن ايضا النظر اليه كعمليات و ممارسات توضح حركة التنظيم من خلال مجموعة من العمليات: تقسيم المنظمة الى وحدات تنظيمية، تحديد الوظائف التي يعمل بداخلها الافراد، تحديد مقدار المسؤولية لكل منصب ثم تقسيم العمل الى أجزاء قابلة للتنفيذ و العلاقات بين وحدات التنظيم و كذا أساليب الاتصال

4-التنظيم كوسيلة : باعتبار ان التنظيم عبارة عن وسيلة لتحقيق أهداف أخرى تساعد على تحقيق الهدف النهائي للمنظمة، فعلى سبيل المثال: المنظمة و التنظيم وسيلة لتحقيق تقسيم العمل، و ايضا هما وسيلة لاستخدام التكنولوجيا بشكل يحقق اهداف المنظمة، كما انهما وسيلة لفهم البيئة...².

-تعريف ماكس فيبر 1864-1920 Max weber (عالم اجتماع ألماني الجنسية) يرى أن البيروقراطية هي الوسيلة أو القاعدة التي يقوم عليها التنظيم، وأن البيروقراطية عنده تتميز بالسمات التالية:

1-التمييز الدقيق بين الملكية الخاصة وملكية التنظيم.

2-الفرد غير مالك لوظيفته ولا يورثها لأبنائه.

3-البيروقراطية تسير وفق قواعد دقيقة وترفض الاستثناءات الخاصة.

¹ - أحمد ماهر، نظرية التنظيم: الماضي الحاضر و المستقبل، الدار الجامعية، القاهرة، 2017، ص 18-19

²-المرجع نفسه، ، ص 19-20.

4-المناصب محددة بكل دقة وفقا لتخصص الأفراد وهو ما يعرف بتوصيف الوظائف

5-تحديد المناصب يتم وفق تخصص الأفراد وكفاءتهم أي وفق المؤهلات اللازمة لكل وظيفة.

6-التنظيم البيروقراطي يشكل هرمًا فيه الأعلى والأسفل¹.

(تعرف الموسوعة الإعلامية 2006 encarta البيروقراطية كونها تنظيم الوظائف الإدارية وفق تدرج السلطة) أي أن البيروقراطية هي التي تحافظ على التنظيم.

-أما عند بارسونز صاحب نظرية النسق الاجتماعي والأنساق الفرعية يعرف التنظيم

" أنه عبارة عن وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي يحقق أهدافا محددة" فهو يؤكد على التطابق بين الطابع البنائي للتنظيمات وأهدافها، والتنظيم عنده عبارة عن نسق اجتماعي يتألف من أنساق اجتماعية فرعية مختلفة كالجاعات والأقسام والإدارات فهو نسق فرعي في نسق اجتماعي أكبر وأشمل وهو المجتمع، إلا أن الشيء الذي يميز التنظيم كنسق اجتماعي عن الأنساق الاجتماعية الأخرى هو التوجيه نحو تحقيق أهداف نوعية". ويوضح بارسونز وظائف الأنساق التنظيمية في:

-تحقيق الأهداف والسعي إلى بلوغها من خلال التنسيق بين الأنشطة.

-التكيف مع متغيرات البيئة وأهدافها.

-التكامل والتوحد بين أجزاء النسق الواحد.

-المحافظة على استمرار النسق واستمرار صيانتة.

¹ - محمد بوخلوف، مرجع سبق ذكره، ص 19.

وفي الواقع فإن نظرية بارسونز في الأنساق الاجتماعية اشتهرت بهذه الوظائف الأربعة والتي تخص المجتمع الأكبر والتنظيمات المختلفة¹.

-يعرف روبنز التنظيم بأنه: "كيان اجتماعي منسق بوعي له حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف". يتضح من التعريف أعلاه أن التنظيم يتميز بسمات هي:

-أنه كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد والجماعات تجتمع بتخطيط مسبق وليس بمجرد الصدفة.

-وجود إطار منظم يحدد هوية أعضاء الجماعة التي تنطوي تحت لوائه و لا يعطى الافراد هذا الولاء و لا يتوقع التنظيم ذلك منهم إلا بمقابل ما يتلقونه من بدلات مادية ومعنوية تتمثل في الأجور و مزايا العمل الأخرى من تأمينات صحية واجتماعية و خدمات تتفاوت في شموليتها من منظمة لأخرى..

-وجود رابطة استمرارية في العلاقة بين العاملين في التنظيم، وهو ارتباط نسبي.

-وجود أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال توزيع الأدوار المختلفة على العاملين، ومن الضروري أن يتفهم الجميع هذه الأهداف حتى يتوجهوا لتحقيقها².

و مهما تعددت التعاريف المقدمة إلا انها تشترك في عناصر رئيسية لابد من توفرها و يمكن ان نلخصها في النقاط التالية:

أ-وجود هدف محدد و متفق عليه.

ب-وجود نشاطات و أعمال يلزم القيام بها للوصول الى الهدف.

¹-نفس المرجع السابق ، ص 20-21..

²-محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 49-50.

ج-وجود مجموعة من الأفراد تقوم بينهم علاقة محددة.

د-اشتراك الافراد في تحقيق الهدف و ذلك بتقسيم الأعمال بينهم و استخدام الوسائل و الإمكانيات و الأجهزة و الأدوات المتوفرة لديهم للقيام بالأعمال¹.

مختلف هذه التعاريف تشترك في اعتبارها التنظيم كنسق مع وجود أهداف مشتركة مما يعطي الصبغة النظامية للجماعة المنطوية تحت لوائه، فلا يمكن الحديث عن التنظيم إذا لم تتوفر جماعة أفراد عندها أهداف مشتركة من خلال تقسيم الادوار و تحديد المهام والتناسق مع البيئة الداخلية و الخارجية.

3-تعريف نظرية التنظيم:

تتحدد اهتمامات نظرية التنظيم بدراسة الهيكل التنظيمي ونمط التصميم التنظيمي الذي يتناسب والمنظمات الإدارية المختلفة، وفقا للاعتبارات والمحددات الخاصة بكل منهما، فهي تقدم وصفات عامة لما يجب عليه لتحسين مواصفات التنظيمات وفق الأسس العلمية وذلك بهدف تحسين الأداء والفعالية حيث أن هناك ارتباطا بين نمط التصميم التنظيمي والفعالية التنظيمية، فوحدة التحليل في نظرية التنظيم هي التنظيم الإداري من منظور شمولي MACRO PERSPECTIVE حيث تهتم بالهيكل التنظيمي ومحدداته من حيث الحجم ونوعية المهمة ونوع التكنولوجيا المستخدمة والبيئة التي يعمل فيها التنظيم².

¹ -محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الاساليب، دار المسيرة، الاردن، 2014، ص 124.

² -نفس المرجع، ص 52 -53.

كما تهتم نظريات التنظيم باعتبارها نظريات إدارية على افتراض وجود علاقة بين نمط السلوك و الكفية الإنتاجية، فالنظريات الإدارية بافتراضاتها حل الإنسان وسلوكه تحدد نمط التعامل الواجب اتباعه مع هذا الانسان لزيادة إنتاج وتحسين الأداء¹.

2- تطور الفكر التنظيمي:

الحضارة الإسلامية اهتمت بالسلوك التنظيمي اهتماما بالغاً قبل أن يظهر في الحضارة الحديثة، وذلك من خلال المبادئ التي وردت في القرآن الكريم والسنة التشريعية من تلك المبادئ نجد مبدأ الشورى ومبدأ الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وتقسيم العمل حيث عمل به الرسول (ص) والخلفاء الراشدون، حيث كانوا يحرصون على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، كما تم إنشاء العديد من الدواوين التي تماثل الوزارات والمصالح في الوقت الحاضر وذلك في مجال العطاء والجند والخراج في مقر عاصمة الدولة الإسلامية مع إيجاد فروع لها في الدولة الإسلامية، كما تم إيجاد ديوان المستندات المالية وديوان المظالم وديوان النفقات وديوان الصوافي الخاص بالأراضي وديوان العرض الخاص بالمعدات الحربية.

يعتبر أبو يوسف القاضي تلميذ أبو حنيفة أول من ألف كتاب في هذا المجال وقد كان حول (تنظيم أموال المسلمين) وقد كان يسمى بقاضي القضاة وذلك في عهد الدولة العباسية عهد هارون الرشيد، أما بشأن تطور نظريات التنظيم فقد ارتبطت بالفكر التنظيمي الغربي، لأن هذا الأخير يتعامل مع المشاكل الإدارية بمنهجية علمية فتطور نظريات التنظيم يعكس نمطا تراكميا في المعرفة تم التوصل إليها من

¹ -جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره، ص 6.

خلال الدراسات والتجارب المختلفة في مواقع العمل، وعلى ضوء هذه التجارب يتم التوصل إلى تقنين المبادئ والنظريات¹.

إن الإسلام وضع منهجا متكاملا للإدارة خاصة و أن الإسلام يعد منهجا في الحياة لذلك يمكن القول ان هناك إطار عام لنظرية إدارية متكاملة في النظام الإسلامي و ذلك استنادا للمبررات التالية:

-ان رسالة الاسلام و نبينا سيدنا محمد عليه افضل الصلاة و السلام رسالة اتسمت بالعمومية، حيث أن النظام الاسلامي إذا أحسن تطبيقه يكون صالحا في جميع المجالات و في جميع الأوقات و الأزمنة.

-لقد عالج مختلف الجوانب و وضح كيفية معالجتها مثل الجوانب السلوكية و العلاقات الاجتماعية و العقاب و الثواب و بناء النسيج المتكامل الذي يؤدي لتحقيق الأهداف في اقصر وقت و بأقل التكاليف.

-الإدارة الإسلامية ربانية الاصول و بشرية التطبيق تعتمد على الأخذ بالأسباب، فالاستعداد و التهيأ ثم التوكل على الله.

-الادارة في الإسلام إنسانية النزعة فهي تنظر للعمل الإداري من الزوايا الإنسانية و الولاية و الحكام رحمة لديهم دور اتمام مكارم الاخلاق و الكلمة الطيبة صدقة.

-تقوم على الاعتدال و الوسطية دين و دنيا.

-انها علمية و رشيدة تتوفى العقل و البيئة و الدليل و تستخدم الفكر و الرأي للوصول للقاعدة الرشيدة¹.

¹ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

فالاسلام مهد الطريق للادارة الرشيدة من خلال مبادئ كثيرة منها الامر بالشورى و الوسطية و كذا العناية بالانسان باعتباره كائن له مكانته في المجتمع.

ان تتبع تطور نظريات التنظيم ترجع في جذورها الى بداية الثورة الصناعية التي مثلت تحديا أساسيا للمفكرين الذين تجاوبوا مع مقتضيات الظروف التي عاشوها وعملوا على وضع الحلول للتعامل الأمثل معها. ولعل من أهم التجارب في هذا المجال يمكن ذكر نيكولا ميكافيللي وأدم سميث:

أ- **نيكولا ميكافيللي**: يرتبط اسم ميكافيللي بالمقولة الغاية تبرر الوسيلة، و قد وضع وضع نظريته القائمة على فكرة ان سلوك الانسان محفوف بعدم الثقة و الشك، و ان الاسلوب الملائم للسيطرة على سلوكهم هو القسوة و الخداع، او اي وسيلة آخر يمكن من خلالها السيطرة على السلوك، و قد أودع ميكافيللي نظريته في كتابه الشهير الامير و الذي كان قد كتبه لارضاءحاكم إحدى المدن الايطالية و شرح من خلاله كيف يتصرف الامير الكفء².

كما قدم في كتابه الأمير في ق 16 عدة نصائح حول كيفية محافظة الأمير على الحكم والسلطة كما أكد على أهمية مفهوم القيادة حيث كان سباقا في التمييز بين السلطة والقيادة، معتبرا أن هذه الأخيرة الهدف منها إرضاء المسؤول، (كما كان يعتبر أن الأسلوب الملائم للسيطرة على سلوك الأفراد هو القسوة والخداع مطالبا باستخدام أساليب المكر والخداع لإحكام السيطرة على المسؤولين ولا يمنع ذلك من استخدام أسلوب الحوافز والمكافآت).

¹- محمد الفاتح محمود البشير المغربي، مبادئ الإدارة، دار الجنان للنشر و التوزيع، الاردن، 2024، ص

ب-آدم سميت: يهتم بعلم الاقتصاد باعتباره أبو المذهب الرأسمالي أكثر من ارتباطه بعلم الإدارة. كان سباقا للبحث في زيادة الإنتاج كما وكيفا، حيث أكد على ضرورة مراعاة مبدأ تقسيم العمل والتخصص في التنظيم باعتبارهما شرطان ضروريان لزيادة الإنتاج، وهذا يؤكد العلاقة الوثيقة بين الإدارة والاقتصاد فكلاهما مبني على افتراض محدودية الموارد وتعدد الأهداف مما يستدعي العمل بكفاءة لرفع الإنتاج واستثمار الموارد بشكل أفضل¹.

كما ظهرت عوامل كثيرة ساعدت على تطور الاهتمام بالتنظيم خاصة ابتداء من ق 20 منها: الثورة الصناعية والحركة النقابية وبروز مشاكل وأزمات بسبب كبر حجم المنظمات وزيادة عدد العمال، كل هذه العوامل ساعدت على تطور الفكر التنظيمي وتعدد نظريات التنظيم.

و يمكن ان نلخص خصائص هذه الحقبة التي مهدت الطريق لظهور هذه النظريات في النقاط التالية:

-ظهور المنشآت والمؤسسات الكبرى كالسكك الحديدية و في المقابل ظهور مشكلات الادارة و تعقيدها.

-ضرورة وضع مجموعة من القواعد و اللوائح المنظمة للعمل تحدد المهام التي تكفل تحقيق النجاح، مثل نظام توصيف الوظائف ومحاكاة للتقني تعتمد على الكفاءة و وضع نظم للمحاسبة يتم على اساسه العقاب و الثواب.

-إدخال نظم لادارة العمليات و وضع الخرائط التنظيمية للمؤسسات و وضع نظم للأجور و الرقابة و توزيع الارباح.

¹ -محمد قاسم القريوتي: م س د، ص 74-75.

-زيادة النشاط البحثي من قبل بعض المهتمين لمواجهة المشكلات المصاحبة للإدارة، و التي استلزمت حلولاً غير تقليدية لمواجهتها¹.

فمختلف هذه الأوضاع ومتطلبات الظروف التي كانت سائدة آنذاك جعلت من الموضوع من أهم الانشغالات التي فرضت نفسها و جلبت انتباه الباحثين، مع الإشارة الى أن المختصين في المجال من الاقتصاد و كانوا من الأوائل الذين اهتموا بالموضوع، فظهرت عدة اتجاهات اختلفت من باحث لآخر و من مرحلة زمنية لآخرى.

3-أنواع التنظيمات و أهميتها: هناك عدة أنواع يمكن ذكر أهمها من خلال ما يلي:

1-تقسيم للتنظيمات على أساس الامتثال والضغط:

-تنظيمات قهرية مثل السجون

-تنظيمات نفعية مثل المصانع والهيئات الإدارية.

-تنظيمات اختيارية مثل الجمعيات والنقابات.

2-على أساس المستفيدين من الخدمات:

-تنظيمات العمل.

-تنظيمات الخدمة².

¹-محمد الفاتح محمود البشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

² - محمد بوخلوف، مرجع سبق ذكره، ص 24

3- على أساس التكنولوجيا المستخدمة:

-تنظيمات تكنولوجية معقدة.

-تنظيمات تكنولوجية بسيطة.

4- قسم بارسونز التنظيمات إلى أربع أنواع كما يلي:

-التنظيمات الموجهة نحو الإنتاج الاقتصادي.

-التنظيمات الموجهة نحو الأهداف السياسية.

-التنظيمات النكاملية تهتم بتخفيف حدة الصراعات تشمل الأحزاب السياسية وجماعات المصلحة وتنظيمات الضبط.

-تنظيمات تدعيم النمط أو ضبط التوتر: تهتم بالوظائف الثقافية التربوية والتعبيرية (الكنائس والمساجد والمدارس والأسر...) ¹.

اما بالنسبة لأهمية التنظيم فانه يعد الإطار الذي تتحرك بداخله أية مجموعة بشرية نحو هدف محدد، فهو يعبر عن نمط التعاون البشري القائم من اجل تحقيق هدف مشترك و يعني ايضا التجميع المنظم للأجزاء المترابطة والمتماثلة من اجل تكوين كيان موحد يمارس الاعمال والواجبات والسلطات لتحقيق الهدف المنشود. ومن اهميتها ايضا نذكر:

-الحيلولة دون التداخل بين الاعمال ومنع التنازع في الاختصاصات والصلاحيات فهو يحدد الاهداف والمسالك التي يمكن الوصول إليها ويعمل على توجيه الجهود لتحقيقها.

¹ - محمد بوخلوف ، م س د، ص 24.

-الاستخدام الامثل للطاقات البشرية وذلك عن طريق تحديد الواجبات والمهام المناطة بالأفراد و وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

-التوازن والتنسيق بين الانشطة المختلفة بتقسيم الاعمال وتوزيعها بين الادارات و الاقسام وتحديدھا بصورة متوازنة تحقيقا للأهداف المركزية و النهائية و التركيز على الانشطة الأكثر أهمية.

-سهولة الاتصال بين مختلف الاطراف.

-سهولة المحاسبة و المتابعة من خلال تحديد وظائف الافراد و معايير الأداء¹.

4-مبادئ التنظيم و مهامه:

تقوم التنظيمات على مجموعة من المبادئ والقواعد التي أصبحت ضرورية لقيامها و استمرارها من بينها نذكر:

-**تقسيم العمل:** بحيث تكون مهام كل عضو في التنظيم محدد تحديدا دقيقا وهذه السمة هي التي تميزه عن أي تنظيم آخر.

-**توزيع الأدوار:** التي تمثل الرهانات الأساسية للمنظمات ،فكل عضو مكلف بمهمة ينجزها بطريقة خاصة.

-**وجود نظام للسلطة الإشرافية:** يتمثل في تلك الثقة التي يحظى بها الأفراد والتي تؤهلهم لاحتلال وضع معين في السلم الهرمي للتنظيم من أجل التوجيه والمتابعة.

¹ -زيد منير عبوي، التنظيم الاداري، ط1، دار اسامة، الاردن، 2006، ص 21

-وجود نظام للاتصال: وهو جعل الأفراد على اتصال دائم بعضهم البعض ويتخذ اتجاهات متعددة ويستعمل وسائل متعددة حسب متطلبات الوضع وبالسريعة المطلوبة.

-وجود نظام للمساهمة (الاستفادة): يعني تحديد الحقوق والواجبات بكل دقة بالنسبة لجميع أعضاء التنظيم، فكما أن العضو مطالب بتنفيذ الأوامر يتلقى كذلك أجر متفق عليه مسبقاً.

-وجود هيكل تنظيمي تتضح من خلاله المهام والسلطات التي تكون معروفة لدى جميع أعضائه، كما تتحدد من خلاله مواقع الأقسام والفروع وعلاقتها الرأسية والأفقية¹.

كما قدم باحثون آخرون مبادئ أخرى يمكن ان نلخصها في النقاط التالية:

-مبدأ وحدة الهدف: أي ان كل تنظيم عنده أهداف يسعى الى تحقيقها، باعتبار ان أي تنظيم لديه هدف يسعى الى تحقيقه و لا قيمة للتنظيم بدون توفر اهداف واضحة المعالم و جميعه فروع التنظيم عندها أهداف فرعية تساهم في تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.

-مبدأ تقسيم العمل أو التخصص: ذلك أن كل فرد عنه مهام او هدف جزئي يسعى إلى تحقيقه و يصبح مسؤولاً عنه و هذا يساعد على اتقان العمل و اكتساب مهارة، كما يؤدي الى ارتفاع في كفاءة الأداء و التخصص يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإدارية.

-مبدأ وحدة الرئاسة: من خلال تحديد من تتوفر فيهم شروط الرئاسة، و يصبح لكل عضو رئيس يستلم منه الأوامر و التعليمات و التوجيهات، و يصبح مسؤولاً أمامه،

¹-محمد بوخلوف ، مرجع سبق ذكره، ص 17.

و هذا يساهم في تحديد المسؤولية و يحقق التنسيق و التكامل بين مخلف الأطراف و بالتالي تحقيق الاهداف المنشودة بالنسبة للمنظمة.

-**تساوي السلطة والمسؤولية:** اي ضرورة ان يكون هناك توازن بين السلطة و المسؤولية حيث تتضمن هذه الاخيرة الالتزام بالقيام بواجبات الوظيفة و المحاسبة على نتائجها حتى يستطيع الموظف القيام بعمله بكفاية و فعالية.

-**مبدأ نطاق الإشراف:** و هو ما يسمى بنطاق الرقابة حيث ينص هذا المبدأ على ان هناك عدد محدد من لمرؤوسين يستطيع الرئيس الإشراف عليهم بشكل فعال و مراقبة أعمالهم¹.

مختلف هذه المبادئ تساعد المشرف والمسؤول على التنظيم على القيام بواجباته و تساعد على تحقيق أهداف التنظيم و القيام بوظائفه، فالمدير او المسؤول يلعب دورا هاما في تحقيق اهداف المنظمة و ترجمتها إلى أهداف ملموسة يتم تجسيدها في الواقع العملي، كما يمكن أن يساهم الخبراء في هذا المجال في تقديم الاقتراحات الفعالة التي يمكن أن تساهم في تطوير و الارتقاء بدور المشرف و المسؤول و تفعيل دوره لتحقيق الاهداف لمسطرة في اقرب الآجال.

5-مبررات دراسة التنظيم و أهدافه:

تلعب التنظيمات دورا أساسيا في الحياة لمعاصرة باعتبارها الآليات التي يتم من خلالها تحقيق مختلف الأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية العامة والخاصة، من خلال مختلف المنظمات بأشكالها وأنواعها المختلفة ويمكن الإشارة إلى أهم المبررات التي تستدعي دراسة التنظيمات المختلفة بشكل علمي على النحو التالي:

¹ -زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

-تزايد حجم وتأثير المنظمات الإدارية في المجتمع وأضحى من الضروري التعرف على أفضل الطرق لتصميم التنظيمات وزيادة فعاليتها.

-التطورات الصناعية والتكنولوجية والحضرية وما يصاحبها من ضرورات تنظيمية وما تتيحه من مجال لتجريب الأفكار الإبداعية ومنها طرق التنظيم.

-فتح الأسواق العالمية والحدود بين الدول، الأمر الذي يستلزم وجود تنظيمات تسهل عمليات إنتاج وتبادل السلع والخدمات وهو ما يعرف بالعولمة.

-الانفتاح السياسي والتحول الديمقراطي، حيث حلت قيم واتجاهات سياسية واجتماعية جديدة محل القيم القديمة، مما يستلزم تصميم منظمات جديدة وإعادة تصميم القائم منها لتتلائم مع هذه الاتجاهات والتحولات الجديدة¹.

مختلف هذه العوامل جعلت من موضوع دراسة التنظيمات ذات اهمية لأنها تمثل أجزاء فرعية تؤثر و تتأثر بالسياق العام و كذا بالتنظيمات الاخرى.

أما بالنسبة لأهداف التنظيم فيمكن ان نلخصها في النقاط التالية:

-تحديد واضح للاختصاصات المختلفة والمسؤوليات بين الوحدات الادارية و الوظائف التي يتكون منها، بحيث يتعين لكل ادارة أو قسم وظيفة محددة، و كذا وظائف الموظفين و الواجبات الاساسية والفرعية والعلاقات بالوظائف الاخرى حتى لا يحدث تداخل بينها و بالتالي القضاء على التداخل في الاعمال.

-تحديد واضح للصلاحيات المخولة للرؤساء والذين يشتغلون لتجنب الوقوع في صراعات و نزاعات.

-تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات.

¹-محمد قاسم القريوتي: م س ذ ، ص 54-55.

- تحقيق رقابة إدارية فعالة للقيام بالاعمال في المنظمة.
- توفير بيئة عمل مناسبة في المنظمة يسود فيها التعاون.
- انتظام سير العمل في المنظمة و تحقيق الاستفادة القصوى من الامكانيات المتوفرة لدى المنظمة و الوصول الى الاهداف بقدر كبير من الكفاية و الفعالية¹.

6-عناصر التنظيم المعاصر:

يعتبر الخبراء أن الحديث عن التنظيم المعاصر يتطلب توفر مجموعة من المكونات التي يمكن ان نلخصها من خلال النقاط التالية:

- العميل أو المنتفع:** الذي يعتبر عنصرا مهما من عناصر التنظيم الإداري.
- المنظمة أو الجانب التأسيسي :** تمثل وحدة إدارية تضم عدو وظائف تمارسها لتحقيق هدف معين ولديها عدة تسميات مثل المنظمة، المؤسسة، الهيئة، المنشأة.
- الهدف:** وضوحه يساهم في ضبط الهيكل التنظيمي بطريقة تساعد على تحقيق الأهداف.
- الإمكانات:** الطاقات المادية والبشرية التي تشكل عصب الحياة للمنظمة.
- تقسيم الأنشطة:** ويقصد به تقسيم الوظائف خلال فترة زمنية معينة.
- الأنظمة:** وهي نصوص يتم وضعها لترشيد السلوك الإداري في المنظمة.
- التفويض:** من خلال التنازل مؤقت لبعض الأشخاص ببعض الصلاحيات.
- الاتصالات:** تتم ن خلال نقل الأوامر والتوجيهات لتحقيق التناسق.

¹ -محمد شاكر عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 126.

-**التطبيق:** يمثل الجانب العملي لوظائف التنظيم سواء كانت ذات جانب انساني أو فني¹.

في حين هناك من يعتبر ان هذه العناصر تتمثل في:

1-تحديد الوظائف: حيث يتطلب تكوين التنظيم تحديد الوظائف و وضعها و تقييمها و تحديد عدد الأفراد الذين يشغلونها، ذلك أن الوظيفة تحدد الواجبات والمسؤوليات المنوطة بكل فرد.

2-تكوين الإدارات: و يتم ذلك من خلال ما يلي:

أ- التخصص : ذلك ان التخصص يساهم في تقسيم العمل وتجميع الوظائف المتشابهة في ادارة واحدة مما يحقق منافع متعددة منها خلق فرص الإبداع و اتقان العمل و قلة الأخطاء.

ب-نطاق الإشراف: من خلال تحديد عدد الأفراد الذي يستطيع الرئيس الواحد الاشراف عليهم بفاعلية مما يساهم في تحقيق كفاءة إدارية.

ج-تحقيق التكامل و التنسيق بين كافة الأنشطة و الجهود:

يتم ذلك من خلال توجيه جهود الافراد لتحقيق الاهداف دون تعارض.

د-الرقابة: من خلال تدعيم عملية الرقابة و تجميع الوظائف بإدارات متخصصة.

هـ - انخفاض التكلفة أو قلة الانفاق من خلال التقييم الاقتصادي .

¹ -قوي بوحنية، الاتصالات الإدارية داخل المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 14-

و-مراعاة طبيعة العمل عند تجميع الأنشطة و الوظائف بهدف انتقاء الافراد الذين تتوفر فيهم شروط العمل¹.

مختلف هذه العناصر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق التناسق و التكامل في أداء المهام الجزئية لتحقيق الهدف الأسمى و المشترك.

7-تصنيفات نظريات التنظيم:

هناك صعوبة في تصنيف نظريات التنظيم في إطار واضح ومحدد مع ذلك فقد صنفها المختصون في هذا المجال الى الانواع التالية:

1-نظريات المنظور النظمي:

يرى أنصار هذا المنظور أن التنظيم الإداري نظام رئيسي يتكون بدورهم من عدة أنظمة فرعية ويتفرع هذا المنظور بدوره إلى منظور يرى التنظيم نظاما مغلقا معزولا عن البيئة الخارجية، وإن كفاءة التنظيم تعتمد على القدرة على التحكم في المكونات الأساسية الداخلية من مدخلات وعمليات تشغيل ومخرجات، أما المنظور الآخر فهو منظور النظام المفتوح الذي يرى أن التنظيم كيانا عضويا يتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية، ويؤكد أن كفاءة التنظيم تعتمد إضافة لقدرته على التحكم بالمكونات الأساسية الداخلية، مع إقامة العلاقات الناجحة مع المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية، والقدرة على التعلم من التغذية العكسية من خلال ما يتم رصده من صدى للمعلومات من المستفيدين من خدمات التنظيم، والتي تأخذ بعين الاعتبار في تعديل عمليات التشغيل².

¹ -زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² - محمد قاسم القريوتي: م س ذ ، ص 71

2-نظريات المنظور الهدي:

يرى أصحاب هذا المنظور أن التنظيم كيان اجتماعي هادف ينشأ بوعي لتحقيق أهداف تنظيمية محددة، فريق من هذا الاتجاه يرى أن التنظيم يسعى لتحقيق الأهداف بشكل عقلاني وموضوعي بما يحقق الصالح العام، أما الفريق الثاني فيرى أن الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها ليست دائما هي الأهداف العامة والموضوعية بل الأهداف الشخصية حيث تأخذ الأولوية على الأهداف الرسمية للتنظيم، يرى أنصار هذا الرأي أن عملية اتخاذ القرار لن تكون عقلانية إلا بالقدر الذي يضمن مصالح ونفوذ واستمرار دور المسؤولين وتحكمهم في التنظيم¹.

في حين تعتبر الاتجاهات الحديثة انه من الصعب إحصاء مختلف الاتجاهات الحديثة في المجتمعات الغربية لكن يمكن ان نقيمها الى الاتجاهات التالية:

1-الاتجاه الكمي في الإدارة: اننشأة هذا الاتجاه و بلورته لم تتم إلا أثناء الحرب العالمية الثانية كنتيجة منطقية لظهور أساليب التحليل الكمي في المجال العسكري، و بمجرد انتهاء هذه الحرب وجدت هذه الأساليب مجالا خصبا للتطبيق في المجال الاقتصادي و الاجتماعي ثم في المجال التربوي، يتبنى انصار هذا الاتجاه على الطريقة العلمية في حل المشكلات الإدارية مع التركيز على الحكم و التقدير الموضوعي، كما يعتبر هذا الاتجاه ان المدير متخذ القرارات من خلال استخدام التحليل العلمي و الأساليب الرياضية للوصول لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة و تحقيق الأهداف و اتخاذ القرارات الرشيدة.

2-إتجاه النظم:يوكد رواد افكر الإداري المعاصر ان هذا الاتجاه يحقق التكامل بين الاتجاهات السابقة لانه يعتبر كيان الإدارة ككيان واحد مما أهله ليكون فكرا متكاملا

¹-نفس المرجع السابق ص72.

يعالج القصور و التشتت في الفكر الإداري، و قد انبثقت من النظرية العامة للنظم التي اهتمت بايجاد اطار تحليلي لتفسير الظاهرة المادية او الاجتماعية، و أسلوب النظم طريقة في التحليل يقوم على النظرة الكلية من خلال العناية بمختلف المؤثرات الداخلية منها و الخارجية مع العناية بالمدخلات و المخرجات وصولا لأقل كلفة و أحسن انتاج¹.

8-أسباب تعدد نظريات التنظيم:

انه من الصعب وضع قاعدة عامة لسلوك الناس لأن احتياجاتهم تختلف من جماعة لأخرى، فالبعض تسيطر عليه الحاجات المادية والبعض الآخر تسيطر عليه الحاجة للتقدير أو تحقيق الذات بالإضافة لاختلاف البيئات الثقافية وأساليب الاتصال، مما جعل نظريات التنظيم تختلف من مجتمع لآخر ويمكن تلخيص أهم الأسباب من خلال النقاط التالية:

-النظرية تكون صالحة لزمانها ومكانها، وتغير الظروف والأوضاع يجعل منها غير صالحة في مراحل أخرى.

-الكثير من النظريات تغفل بعض الجوانب تظهر أهميتها في نظريات لاحقة مما يجعل تعدد النظريات حتمية لمسايرة التغيرات والتحولات والنقائص لبعض النظريات.

-التضارب بين النظرية والتطبيق، كون الكثير من النظريات لا توظف كما يجب حيث تنتقى منها بعض المبادئ التي تخدم الوضع وتلغى المبادئ التي لا تخدم الوضع، كما أن النظريات التي تقوم على تصورات ومبادئ علمية قد تصطدم على

¹ - فاروق عبد فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة،

أرض الواقع بعقبات قد تحول دون تحقيق الغايات المرجوة منها بسبب عدم مراعاة كيفية تجسيد هذه النظريات على أرض الواقع.

-المغالاة بالاهتمام بمشاعر الناس وليس بقواعد العمل: الكثير من النظريات ركزت على حقوق الأفراد وأهملت واجباتهم، لذلك فقدت بعض النظريات قيمتها الحقيقية وحلت محلها نظريات جديدة أكثر واقعية¹.

فتغير السياقات والظروف التي تنتمي لها هذه النظريات يجعل كل نظرية قابلة للتطور بتغير هذه السياقات، ذلك ان العناصر المؤثرة وطبيعة العصر يجعل من كل نظرية صالحة لزمان و مكان معين مما يستدعي في كل مرة وجود نظريات تسير مستجدات العصر.

9 -السلوك التنظيمي والبيئة التنظيمية:

أ-تعريف السلوك التنظيمي : انه الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وآدائهم فالمنظمات يهتم بأسباب السلوك الإنساني كأفراد وكمجماعات، الرسمية تؤثر في إدراك العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها..الخ. ويعتقد MITCHELL أن مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين: أسباب السلوك الإنساني كأفراد وكمجماعات، وكيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضاء في منظمات العمل².

¹ -عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص 32-33

² -محمود سلمان العميان، م س ذ، ص 19.

فالسلك التتظلمى ىتتاؤل ءراسة التتظلم من منظور جزئى MICRO

PERSPECTIVE ىركز على ءراسة سلوك الأفراد والجماعات وءىنامىتها،

وعلى ءراسة العوامل المءءة لسلوك الأفراد والجماعات مثل الءوافع والقمم والاتجاهات وعمليات الإءراك والتعلم ونمط القىاءة وتأثیر الصراع على العمل ونمط الشخصىة ومتغىرات أخرى مثل الإنتاجىة الفردىة ومظاهر التغىب عن العمل¹.

ىعتقد العءىلى أن السلوك التتظلمى هو: "المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملىن فى المنظمة أو المنشأة سواء كانوا أفءاء أو جماعات كوءة شاملة متكاملة، كما تتفاعل هءة المنظمة مع بىئتها الخارجىة مع سلوك العاملىن بها وما ىحملونه من مشاعر واتجاهات ومواقف وءوافع وتوقعات وجهود....أى أن السلوك التتظلمى هو تفاعل المتغىرات الإنسانىة مع المتغىرات التتظلمىة، والءءف من ءراسة السلوك التتظلمى هو ءحسىن الأداء والإنتاجىة والفعالىة الإءارىة والرضاء الوظىفى للعاملىن لإنجاز الأهداف المشتركة لءحقق أهداف المجتمع².

فالسلك التتظلمى ىهثم بءراسة سلوك الإنسان فى مءتلف التتظلمات ءلك إن فهم واستىعاب السلوك التتظلمى ىساهم فى ءحقق أهداف المنظمة، من ءلال معرفة مءتلف المؤثرات التى تعىق الأداء الوظىفى و العمل على رفع معنوىاتهم و ءحفىزهم على العمل الجىء و ءحقق الانسجام بىن مءتلف الأطراف.

¹—مءمء قاسم القربوطى، م س ء ، ص 53.آ

²—مءموء سلمان العمىان، م س ء ، ص 1، 21

ب-تعريف البيئة التنظيمية : تميز الدراسات بين نوعين من البيئات بيئة خارجية وبيئة داخلية ومن الناحية الواقعية لا يمكن الفصل بينهما:

1-البيئة الخارجية:

-"إنها كل ما يقع خارج حدود التنظيم. وكل القوى والمتغيرات الفاعلة والمؤثرة على المنظمة تقع خارج حدودها". والبيئة الخارجية للتنظيم شيء يصعب التحكم فيه وإنما يجب التكيف والتعامل معه¹. وتنقسم البيئة الخارجية إلى:

أ-بيئة عامة: تشمل المجتمع الواسع بكل ما فيه من نظم فرعية سياسية اقتصادية اجتماعية وثقافية يكون تأثيرها على ميع المنظمات متماثلا نوعا ما. و هذه البيئة تؤثر عموما على المنظمات باختلاف أشكالها و انواعها بدرجات متفاوتة حسب اتجاهها و تاثير العوامل فيها و تتمثل في :

-العناصر البيئية الاجتماعية.

-العناصر البيئية الثقافية.

-العناصر البيئية التعليمية.

-العناصر البيئية الاخلاقية.

-العناصر البيئية الاقتصادية.

-العناصر البيئية السكانية.

-العناصر البيئية السياسية.

-العناصر البيئية التشريعية و القانونية.

-العناصر البيئية التكنولوجية و التي تشمل مستوى التطور التكنولوجي و التقني في المجتمع و مدى توفر الخبرة الفنية و درجة الابتكار والابداع و مقاييس السيطرة و التوعية المفروضة في المجتمع².

¹ -محمد بوخلف / مرجع سبق ذكره، ص 25.

² -زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 96-98

و هذه العوامل من اكثير العوامل البيئية حركة و تغيرا لذلك يجب على ادارة البيئة التنظيمية مسايرة هذه التطورات لرفع كفاءة المنظمة و زيادة انتاجها و تحسين مستوى آدائها.

ب-بيئة خاصة: يقصد بها تلك الأبعاد التي تؤثر مباشرة على المنظمة بعينها أو على القطاع بذاته دون غيره، وهذا يعني التمييز بين التنظيمات في علاقتها بالبيئة. إذن البيئة بالنسبة للتنظيمات هو ذلك الفضاء الواسع الذي تعمل وتتشط في نطاقه وتتفاعل مع متغيراته الاجتماعية وقواه السياسية والإدارية وإمكانياته الاقتصادية، وتختلف طبيعة هذه التفاعلات والتأثيرات المتبادلة باختلاف التنظيمات نفسها¹.

و يمكن ان نلخص عناصر البيئة الخاصة في العناصر التالية:

- الزبائن-أي أفراد المجتمع-
- المجهزون او الموردون: يمثلون البنوك و المستثمرين و المجالات الصحف الباحثين، وكالات التشغيل، الجامعات، المؤسسات الحكومية ذات العلاقة الخاصة.
- المنافسون: تمثل المنظمات المنافسة تنتج سلعا و خدمات مماثلة او تخدم نفس الشريحة من الزبائن.
- الحكومة: تمثل عناصر السلطة الرئيسية و عناصر القوة في البيئة الخاصة للمنظمة، تتمثل في الوزارات و المؤسسات و الاجهزة الحكومية المختلفة التي تتولى مهمة وضع الأنظمة و القوانين و الإجراءات المنظمة.
- الاتحادات و النقابات: تعتبر جزء مهم من قواعد الهمل المنظم في البيئة الخاصة للمنظمة و ذلك لأنها تقوم بتطبيق اللوائح و القواعد و العقود الخاصة بالعاملين و

¹-محمد بومخلوف، م س ذ ، ص 25-26.

ضمان حقوقهم و الدفاع عنهم، و لديها وسائل للضغط على المنظمة لمعالجة مشاكل العاملين و الحصول على حقوقهم كالتفاوض و الصفقات الجامعية و الاضرابات و الاحتجاجات و الدعاوي القضائية¹.

2- **البيئة الداخلية:** "إنها عبارة عن الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المنظمة، أو تعمل المنظمة بموجبها". إن جميع هذه العناصر والمتغيرات تشكل وضعا أو جوا عاما يؤثر في سلوكات وتصرفات وعلاقات الأفراد العاملين في التنظيم. إن البيئة الداخلية شغلت اهتمام الباحثين ممن جميع التخصصات ويفضل البعض أن يطلق على المتغيرات الداخلية للتنظيمات "المناخ التنظيمي" الذي يعرف بأنه "الشعور والشخصية والطابع المتميز لبيئة المنظمة"². كما عرفت أيضا انها "الأجواء التي تعكس خصائص البيئة الداخلية في وعي الأفراد العاملين بالمنظمة وفي لا وعيهم وطريقة إدراكهم وتفسيرهم لها وتأثير ذلك على سلوكهم وآدائهم" وقد حددت مكونات المناخ التنظيمي في ستة عناصر:

-الاتصالات

-القرارات

-الضغوطات

-الحوافز

-التكنولوجيا

-الاهتمام بالعاملين.

¹-زيد منير عيوي، م س ذ، ص 996100.

²-محمد مخلوف، م س ذ، ص 29.

جميع هذه العناصر تساهم في صنع الجو الذي يسود التنظيم والذي ينعكس على العلاقات الاجتماعية والمواقف الفردية والجماعية في نطاق العمل. ويتأثر المناخ التنظيمي بمجموعة من العوامل:

-المواد الاقتصادية المتاحة

-النمط القيادي السائد

-السياسات الإدارية المحددة للترقيات والأجور.

-القيم المهنية للإداريين والعاملين

-الهياكل الإدارية ومدى مرونتها وجمودها

-خصائص الأفراد العاملين (السن، الخبرة، المستوى التعليمي)¹

إن التفاعل بين التنظيم والبيئة أمر حتمي يؤدي لإحداث تغييرات هامة في البيئة كما أن البيئة بدورها تفرض قيودها على التنظيم فتأثر في سياسته ونمط علاقاته الداخلية. البيئة هو الوسط الذي تعيش فيه التنظيم، يتوقف عليه نجاحه أو فشله بما يوفره من إمكانات اقتصادية اجتماعية ثقافية وسياسية بناء على هذا التفاعل بين التنظيم والبيئة وقوة علاقة التأثير والتأثر تتخذ علاقة التنظيم بالبيئة ثلاثة أبعاد:

1-البعد الأول: يتعلق بالتنظيم نفسه من خلال تأثير العلاقات الاجتماعية الخارجية

على العلاقات الداخلية، من خلال تشكيل بناءات غير رسمية تؤثر في البناء الرسمي.

¹ - محمد بومخلوف، مرجع سبق ذكره، ص 29.

2-البعد الثاني : بعد اجتماعي تغييري: من خلال ما يساهم به التنظيم في ترشيد العلاقات الاجتماعية السائدة في البيئة الخارجية بفضل نشر الثقافة التنظيمية.

3-البعد الثالث : بعد إيكولوجي:يتمثل في التغيرات الإيكولوجية التي تصيب المحيط(العمران، المدن، النفايات) تتعكس على النواحي النفسية والاجتماعية¹.

¹-نفس المرجع السابق، ص 29-30.

المحور الثاني:
المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية

تمهيد:

يقصد بالمدرسة الكلاسيكية تلك النظريات القديمة التي تفسر السلوك الإنساني باختلاف نماذجها، حيث افترضت هذه الأخيرة أن الأفراد كسالى وغير قادرين على تخطيط وتنظيم العمل وغير عقلانيين وأنهم انفعاليين. لذلك ظهرت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلاني ورشيد على العاملين وذلك من أجل السيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات.¹ (بداية القرن العشرين)

كان الفكر الإداري قبل هذه المرحلة يرتبط بالأشخاص باختلاف نزعاتهم ولم تكن هناك أي مبادئ علمية، لكنها تطورت مع الثورة الليبرالية وبرزت بدايات الثورة الصناعية في إنجلترا خلال منتصف ق 18 ثم انتقلها إلى باقي دول أوروبا ووم أ ، هذا الوضع أدى لظهور مصانع وآلات وتضاعف حجم اليد العاملة، مما ولد تعقد العلاقات بين العمال وأرباب العمل، هذا الوضع ولد التفكير في الإدارة العلمية التي رافقت تطور العلوم الطبيعية ومناهجها القائمة على التجربة والملاحظة.

جاءت هذه المدرسة في أواخر القرن 19 وبداية ق 20 في مرحلة تميزت بعدة خصائص أهمها:

- قلة الخبرة التنظيمية للمؤسسات الصناعية، لأن مرحلة تنظيم العمل الصناعي كانت في بداياتها الأولى وتتيح فرصة واسعة للعامل للتدخل في تنظيم عمل هو إخضاعه لاحتياجاته ومناوراته في التنظيم.

- تزايد التنظيمات الصناعية وتزايد العمالة المنخرطة في النشاطات الصناعية وظهور التنظيمات الصناعية الكبيرة الحجم.

¹ - سلمان العميان، السلوك التنظيمي: م س د، ص 37

-قلة الخبرة المهنية للعمال الصناعية لانحدارها في أغلب الأحيان من الأرياف كما أنها تفتقد التدريب المهني.

-المنافسة الاقتصادية الشديدة بين المؤسسات وضعف العمل النقابي بصفة عامة¹.

-انتشار الاقتصاد الرأسمالي القائم على المشروع الحر والمنافسة.

-تفسير السلوك التنظيمي استنادا إلى مفاهيم العلوم الطبيعية في ذلك الوقت.

-قيام المدرسة التقليدية على مفاهيم غير ديمقراطية مثل الرقابة والأمر والسلطة.

مع الإشارة أنه في هذه المرحلة ظهرت العديد من المشاكل بين العمال وأرباب العمل مما استدعى التفكير في إيجاد أساليب جديدة لتطوير الإنتاج والاستفادة من الطاقة البشرية. فجاءت هذه المدرسة الكلاسيكية في الإدارة باعتبارها بدايات استخدام المنهج العلمي التجريبي حيث تم التعامل مع الإدارة كعلم.

أهم شيء جلب انتباه المدرسة الكلاسيكية و هو ملاحظة العلاقة بين بعض مشاكل المؤسسة التي يواجهها المدراء، مع العملية الاتصالية التي كان يطغى عليها الارتجالية والعاطفية والانفعال بدلا من العقلانية والموضوعية في التسيير، مما دفعها للاهتمام بنشر ثقافة التسيير الرسمي عوض التسيير غير الرسمي، أي الانتقال من الاتصال غير الرسمي الى الاتصال الرسمي نتيجة نظرة المدرسة الضيق للاتصال².

¹-محمد بوخولوف، م س د، ص 57.

² -ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 38.

تقوم المدرسة الكلاسيكية على مجموعة من المبادئ الأساسية والتي تمثلت في:

-وحدة الأمر: أي قائد واحد في المنظمة.

-تدرج السلطة: السلطة هرمية فيمكن أن تجزأ وتفوض إلى المستويات السفلى ما عدا الطبقة الدنيا الذين يجب أن يكونوا منفذين.

-التخصص في العمل:يجزأ العمل إلى أجزاء صغيرة لا تتطلب يد عاملة ماهرة، كما إن تكرار نفس العمل يكسب العامل التأهيل وتقليص وقت الإنجاز.

كما ترى هذه المدرسة أن:

-الفعالية تساوي الإنتاجية.

-العامل بحاجة للمراقبة.

-العامل بحاجة للأمن.

-العامل كسول يجب مراقبته.

-الأوامر مفروضة من الأعلى.

-تفويض السلطة يتم من الأعلى إلى الأسفل.

-ما هو بسيط يمكن تعلمه بسرعة¹.

تضم هذه المدرسة العديد من النظريات التي تشترك في الافتراضات الأساسية مع اختلافها في المنهجية المتبعة ومستوى التحليل و سنحاول في هذا المجال التعرض لاهم النظريات التي كان عندها تاثير كبير في الفكر التنظيمي.

¹ -عيسى بن صديق،التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ردمك، الجزائر، 2010 ص 35-36.

1-نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور: (1856-1915)

يعد FREDERIC WINSLOW TAYLOR فريدريك تايلور أب الإدارة العلمية، ولد في فيلادلفيا و م أ في 20 مارس، من جنسية أمريكية وقد عرف بأب الإدارة العلمية بدأ حياته المهنية كعامل بإحدى ورشات الحديد والصلب، تحصل على شهادة مهندس وترقى إلى منصب مهندس مصمم آلات، بعد تقاعده عن العمل ألف كتاب سماه مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911، توفي في 21 مارس 1915، كان يسعى إلى تحسين الكفاءة الصناعية حيث لاحظ تايلور نقائص في العمل بالمؤسسات التي عمل بها وبرزت لديه إشكالية رفع الإنتاجية مع تقليص تكلفة الوحدة دون تبذير في الطاقات البشرية. انطلاقاً من ملاحظاته الميدانية للعمال أثناء عملهم طرح مجموعة من التساؤلات أهمها:

- ما هي أسباب تكاسل العمال والبطء في الإنجاز؟

- ما هو الوقت اللازم لكل أداء؟

- هل يمكن حذف بعض الحركات الغير ضرورية في أداء الوظائف؟

- هل توجد طريقة مثلى لأداء العمل¹؟

و قد اهتمت الادارة العلمية برفع انتاجية الافراد داخل التنظيم و قد لاحظ تايلور ان تحقيق الريادة في الانتاجية يحدده امران:

- جهل الادارة بالطرق العلمية لتحديد كمية العمل و زمنه بالنسبة للاعمال داخل التنظيم.

¹ - نفس مرجع السابق ص 33-34.

-كسل او تكاسل العمال في تأدية العمل بسبب الميل الغريزي لناحية الكسل و عدم وجود حافز يشجع على زيادة الانتاج¹. انطلاقا من هذه التساؤلات و الملاحظات قام تايلور بعدة أبحاث سمحت له النتائج المتوصل إليها بوضع الأسس التالية:

1-الاسس العلمية للنظرية:

1-التجزئة العمودية والأفقية للعمل:

أ-التجزئة على المستوى العمودي: إصدار الأوامر التخطيط والتصاميم من صلاحيات الإدارة، أما الإنجاز فهو من مهام العامل.

ب-التجزئة على المستوى الأفقي: تحليل العمل وتجزئته إلى أقسام صغيرة حيث يقوم المهندسين بتخصيص لكل عامل جزء معين من العمل ويملي عليه كيفية الأداء، بحيث يقوم بحذف كل الحركات الزائدة والغير ضرورية في أداء الأعمال، كما يمنع اتصال العمال فيما بينهم.

2-اعتماد الأسس العلمية في أداء الوظائف: اعتمد تايلور على الأسس العلمية في أداء الوظائف، معتمدا على الملاحظة والتجربة وتقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة يمكن قياسها مع تسجيل الوقت اللازم لكل حركة من أجل تطوير أساليب أكثر كفاءة في أداء الواجبات لرفع الإنتاج.

3-نظام الأجر والمردودية : اعتمد على الأجر بالقطعة². مع إعطاء مكافآت وهذا بغرض رفع الإنتاجية عن طريق تحفيز العمال على مضاعفة مجهوداتهم.

¹ -زيد منير عبوي، م س د، ص 47

² -عيسى بن صديق، المرجع السابق، ص 34-35.

4-التقسيم العلمي : يقصد به الاختيار العلمي للعمال عن طريق دراسة خبرتهم واختيارهن انطلاقاً مندرجة الإبداع وانضباطهم ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

5- المراقبة في العمل:لابد من رقابة العامل¹.

مما سبق يمكن القول أن تايلور قد ركز على الجانب الفني من العمل ولم يعتني بالعنصر البشري والفكرة المركزية لهذه النظرية أنه يمكن تحقيق زيادة الإنتاج عن طريق إتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والتدريب الفني وتحليل العمل إلى جزيئات ودراسة كل جزء على حدى من أجل تحديد حركاته الأساسية والزمن الذي يستغرقه آداؤه، مع تصميم المصنع بالشكل الذي يضمن انسياب الخدمات للآلات وتحرك العامل لأداء واجبه.

لقد كان الهدف من هذه النظرية هو تغيير مفاهيم الإدارة بإحلال الأساليب العلمية محل المفاهيم القديمة، باستخدام طرق علمية في اختيار وتدريب العمال، والعمل على توفير جو من التعاون بين العمال والإدارة مع التركيز وظيفة التخطيط وفصلها عن وظيفة التنفيذ، مع تطبيق مبدأ التخصص في وظائف الإشراف. مع الإشارة ان هذه النظرية قد عرفت مقاومة عنيفة من طرف النقاباتالعملالية لأن تايلور تعامل مع الإنسان كآلة وتجاهل العلاقات الإنسانية معتبرا أن زيادة الأجور هو المحرك الرئيسي لرفع مستوى الإنتاجية والآداء.

2-مبادئ الإدارة العلمية:

قام تايلور بوضع المبادئ الاربعة العظمى للإدارة بناء على تجاربه:

1-تنمية علم حقيقي للإدارة.

¹-نفس المرجع السابق، ص 35

2-الاختيار العلمي للأفراد.

3-التنمية العلمية و التدريب العلمي للعاملين في التنظيم.

4-إيجاد و تنمية نوع من الصداقة و التعاون التام بين الادارة و العمال¹.

-أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال.(التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من مهام الإدارة بينما العمال عندهم مهمة التنفيذ.

-تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة.

-أن يتم اختيار الفرد للعمل وفقا لمؤهلاته، أي الشخص المناسب في المكان المناسب.(قدرات الفرد يجب أن تناسب مؤهلاته)

-تصميم أدوات العمل وأساليبه وتنظيمه بطريقة تلائم متطلبات المهنة وخصائص الفرد.

-أهمية الحوافز المادية للعامل لدفعه لرفع الإنتاجية (زيادة الأجر بزيادة الإنتاجية)

-أن الفرد العامل يهتم بكفاية حاجاته الفيزيولوجية ولا يهتم بأهداف المنظمة؟

-أن الفرد يحتاج إلى التدريب لتحسين مستوى عمله ورفع إنتاجيته².

-انتقادات النظرية:

تعرضت النظرية لانتقادات من عدة أطراف عمال ونقابات العمل وأرباب العمل إضافة إلى رجال الاقتصاد الذين اتهموا التaylorية بعد نشوب أزمة الكساد سنة 1929 من أهم هذه الانتقادات:

¹ -يد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

² -سلمان العميان ،م س ذ ص 38-38.

-إن اعتماد تاييلور على دراسة الوقت والتحكم في مصير العامل جعل هذا الأخير بمثابة آلة.

-إن التركيز على النواحي العلمية في العمل وليس على الإنسان قد يزيد في تعقيد المشاكل، لأن الفرد هو الذي يتحكم في الآلة وليس العكس.

-إن تحديد المقاييس الدقيقة للعمل يؤدي بطبيعة الحال إلى خلق تخصصات ضيقة جدا بحيث لا يستفيد منها إلا فئة الكوادر المؤهلة علميا.

-إن الاعتماد على الإجراءات الرسمية وحدها يقود في اغلب الأحيان إلى خلق المصادمات والمواجهات بين الإدارة وعمالها.

-هناك مبالغة ومغالاة في قول بان الفعالية والرشادة في العمل ستتحققان بمجرد تطبيق أساليب علمية مدروسة، فالنتيجة قد تكون عكس ما توقعه الإنسان لان كل عمل مرتبط بتطور الأحداث، ووعي العمال، والتفاهم أو الانسجام الذي يسود بين العمال و إدارتهم¹.

-الاستغلال الكبير للطاقة الإنسانية مع اعتبار العامل آلة إنتاج بحيث تمتص قدراته البدنية و بعد نفاذها يستغنى عنه.

-تجاهل التنظيم غير الرسمي والعمل على محاربته.

-إبعاد العمال عن مراكز اتخاذ القرار والتشاور لأن الإدارة العلمية لا تقبل النقاش في كل ما هو علمي بل على العمل بالتنفيذ والسكوت.

-تقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة يبعث الملل والروتين.

¹-عمار بوحوش، م س د، ص 12.

-دراسة المنظمة على أنها تنظيم مغلق فتجاهلت محيطها والعوامل الخارجية المؤثرة على المنظمة¹.

-أهم مؤلفات تايلور:

-1893 أصدر مذكرة حول كيفية إنتاج الأشرطة المطاطية.

-1903 كتاب الإدارة للورشة

-1806-مذكرة حول كيفية تقطيع الصفائح المعدنية

-1911-كتاب مبادئ الإدارة العلمية.

2- نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول Henry Fayol (1841-1925)

ولد هانري فايول عام 1841 باسطنبول وهو فرنسي الجنسية من عائلة برجوازية، في 19 من عمره تخرج مهندساً للمناجم ثم تعين عام 1860 مهندساً بشركة صناعية صغيرة في فرنسا، نال من خلالها خبرة قادته لتحقيق نجاحات معتبرة في مجال الإدارة الحديثة² خاصة بعد أن أصبح مديراً بإحدى المؤسسات المنجمية.

يعتبر هنري فايول الأب الحقيقي لمبادئ الإدارة الحديثة، كما تعتبر هذه النظرية أن السيطرة على السلوك الإنساني تتأتى من خلال وضع ضوابط محددة للأداء من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وإصدار الأوامر، معتبراً أن المعرفة بهذه الوظائف تعود بالمنفعة على كل فرد الأمر الذي يستدعي تدريسها في المعاهد والجامعات³.

¹- عيسى بن صديق ، م س ذ ، ص 41-42.

²-سعود النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس والمبادئ، ط3، دار الفرزدق، المملكة العربية السعودية، 1993، ص 21.

³-محمود سلمان العميان، م س ذ ، ص 40.

كان فايول يؤكد على وحدة القيادة حيث يرى أن كل عامل يكون تحت سلطة مسؤول واحد الذي له حق القيادة وسلطة الاحترام، وعلى كل فرد احترام النظام وطاعة المسؤول مع المواضبة على العمل، وأن مهمة الإدارة تكمن في التنسيق بين جميع المصالح الموجودة بها¹.

يعتبر فايول امتدادا للنظرية التaylorية إلا أنه تجاوز مستوى الورشة التي تحدث عنها تايلور كما تجاوز التركيز على الجانب التقني للعمل، مبتدعا مفهوم العملية الإدارية مركزا على مختلف جوانب العملية الإدارية انطلاقا من مجموعة من الملاحظات والتجارب، على هذا الأساس قدم فايول مجموعة من الفرضيات للتحكم في سلوك الأفراد حيث يرى أنه لا توجد طريقة مثلى للتحكم في سلوك العاملين إنما توجد مبادئ وقواعد عمل يمكن الاعتماد عليها للتحكم في سلوك الأفراد. يمكن ان نلخص ما قدمه فايول في النقاط التالية:

1-مبادئ الإدارة.

2-عناصر الإدارة.

3-وظائف الإدارة

4-الصفات الإدارية

1-مبادئ الإدارة عند فايول:

قدم فايول مجموعة من المبادئ التي تعتبر ضرورية لنجاح أي إدارة غير أنها في نظره تتميز بالمرونة والتكيف مع ظروف العمل في كل مؤسسة، على هذا الأساس

¹-عيسى بن صديق، م س ذ ، ص 32.

وضع فايول 14 مبدأً توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته ودعا إلى وجوب استعمالها وتطويرها حسب الظروف وتتمثل هذه المبادئ في النقاط التالي:

1-مبدأ تقسيم العمل والتخصص: يتوقف عليه اتقان العمل والزيادة في الإنتاج بسبب اكتساب الخبرة والكفاءة وحسن الاستفادة من جهود الأفراد والجماعات، وفصل الوظائف والسلطات وتوزيع المسؤوليات حسب القدرات ومستويات الذكاء.

2-مبدأ السلطة والمسؤولية: تعتبر السلطة بمثابة العمود الفقري لأي تنظيم إداري وأن حق إصدار الأوامر والقدرة على فرض الطاعة مستمدة من السلطة ، ولا بد من التفريق بين السلطة الرسمية التي يحصل عليها المدير نتيجة لوظيفة إدارية والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والتجربة والقيمة الأدبية والقدرة على القيادة. والسلطة لا يمكن فصلها عن المسئولية، مع أن كل عامل مسؤل عن عمله فان مسألة الثواب والعقاب مرتبطة بنوعية العمل¹.

3-مبدأ النظام: يقصد به توفير الطاعة واحترام ما يضعه القادة من قوانين وإجراءات أساسية للعمل، ويقر فايول أن تحقيق النظام يرتبط بوجود قيادة على درجة عالية من الكفاءة على جميع المستويات.

4-مبدأ وحدة السلطة الآمرة أو القيادة :الهدف من هذا هو الحرص على إعطاء التعليمات إلى كل عامل من رئيس واحد حتى لا تحدث اضطرابات في العمل، لأن وجود سلطة مزدوجة يؤدي إلى تردد العامل وتخوفه من غضب الرئيس الثاني، لأن تعدد المسؤولين يؤدي إلى تضارب الآراء.

¹-عمار بوحوش، م س د، ص 14.

5-مبدأ وحدة التوجيه: يعني فايول بذلك حتمية قيام رئيس واحد وخطة موحدة لمجموعة من النشاطات ذات الهدف الواحد. وخلافا لوحدة السلطة الآمرة الذي يعني صدور الأوامر للموظف الواحد من رئيس واحد فقط فإن وحدة التوجيه يقصد بها رئيس واحد وخطة واحدة.

6-مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:

وذلك بعدم السماح للعمال بالتورط في خدمة مصالح الأعضاء قبل مصلحة المؤسسة التي ينتمون إليها، خاصة وأن الطمع والأنانية والكسل والضعف تعمل على أن يطغى الصالح الفردي على الصالح العام.

7-مبدأ الأجر العادل أو مبدأ المكافأة والتعويض:

أن يكون الأجر يتماشى والخدمات المقدمة، وتلعب المكافآت وتقديم الهدايا دورا معتبرا.¹ أي تعويض الأفراد تعويضا عادلا في أجورهم أو باستخدام المكافآت أو في تقسيم الأرباح مما يحقق الرضا لكل الأطراف.²

8-مبدأ المركزية أو تفويض السلطة:

يقضي تركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسب مقتضيات لظروف.(يمكن تفويض مساعدين للمساعدة لكن التحكم يكون للمسول الرئيسي)

9-مبدأ تدرج السلطة: أي تسلسل السلطة من أعلى إلى أدنى بحيث يكون حجم

السلطة أقل كلما اتجهنا أسفل الهرم الإداري، وهذا ضروري لتأمين وحدة إصدار الأوامر في التنظيم.

¹-نفس المرجع السابق، ص 15

²-سليم الياس، م س د، ص 25.

10-مبدأ الترتيب:نقصد به أن نحرص على مبدأ أن هناك مكانا لكل شيء وكل شيء في مكانه. ويقسمه فايول إلى قسمين نظام مادي يعني بوضع الآلات والمعدات في مكانها المناسب لمصلحة العمل، ونظام اجتماعي يهتم بوضع كل شخص في المكان المناسب مع تنسيق الجهود وتحقيق الانسجام بين الوحدات المختلفة في التنظيم.

11-مبدأ الإنصاف أو العدل والمساواة:أن يعامل الجميع معاملة عادلة قائمة على العطف والاحترام لتحقيق النتائج المرجوة.

12-مبدأ ثبات الموظف في العمل:وذلك لتدعيم فكرة استقرار العمال بمؤسساتهم وعدم خسارتهم بعد تكوينهم، كما أن الاستقرار في المهنة دليل على حسن القيادة.

13-مبدأ المبادرة:وذلك بتشجيع كل مبادرة تهدف إلى دعم الجهد الإنساني سواء على مستوى القيادة أو المساعدين. مما يساعد على تقاسم المسؤولية والشعور بالرضا والارتياح النفسي على مختلف المستويات.

14-مبدأ روح الجماعة:وذلك بتوحيد الجهود والاستفادة من قدرات كل فرد والاعتماد على مقاييس الجدارة دون زعزعة علاقات الود¹. كانت هذه بصفة عامة اهم المبادئ التي أتى بها فايول و اعتبرها مبادئ قابلة للتطبيق في جميع المجالات و الهدف منها هو زيادة و رفع الإنتاج.

2-عناصر الإدارة: من أهم ماكتب فايول عن عناصر الإدارة في كتابه المنشور سنة 1916 "الإدارة الصناعية والعامة" ركز فيه على النشاطات التي تقوم الإدارة ويرى أنها تنفرع إلى خمسة عناصر:

¹ -عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص 17.

- 1-**التخطيط:** أو النشاطات الإدارية تتمثل في تحديد الاحتياجات وتحديد الأهداف والإجراءات التي ينبغي القيام بها لتحقيق الأهداف المنشودة.
- 2-**التنظيم:** يقصد بها توفير الاحتياجات المادية والبشرية ووضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة التي يتم فيه تحديد مهام كل إدارة.
- 3-**إصدار الأوامر:** يقصد بذلك متابعة نشاطات العمال والتأكد من قيامهم بواجباتهم على أحسن وجه والحصول على أحسن النتائج أو مردود مريح للمؤسسة.
- 4-**التنسيق:** ويعني به التنسيق بين وحدات الإنتاج وخلق الانسجام بين مختلف الإدارات بحيث يسود التعاون والانسجام بين العاملين ولا يحدث أي خلل في عمل أية إدارة.
- 5-**المراقبة:** التي تتمثل وظيفتها في التأكد من تطابق الأعمال مع اللوائح وقوانين العمل الرسمية التي أقرتها القيادة¹.
- 3- **وظائف الإدارة:** قام بتصنيف الوظائف التي تقوم بها المنظمة إلى ست وظائف:
 - 1-**الوظيفة التقنية:**تشمل جميع عمليات التحويل والتصنيع والبيع والمبادلة.
 - 2-**الوظيفة التجارية:** تشمل عمليات الشراء والبيع والمبادلة.
 - 3-**الوظيفة المالية :** تشمل عمليات البحث عن الأموال وجلبها وتوظيفها وتوفيرها والاستخدام الأفضل والاقتصادي.
 - 4-**الوظيفة المحاسبية:**تشمل تسجيل مختلف العمليات التي قامت بها المؤسسة واعداد الميزانية والتكاليف، كما أنها تتضمن القيام بالعمليات الإحصائية.

¹ -عمار بوحوش، م س د، ص 12-13.

5-وظيفة الأمن : وذلك بحماية الممتلكات والمحافظة على سلامة الأفراد العاملين في المنظمة.

6-الوظيفة الإدارية: تقوم هذه الوظيفة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنسيق¹.

واعتبر فايولأن الوظيفة الإدارية من أهم الوظائف كونها تتعلق بالتنبؤ.

4-الصفات الإدارية:

قدم فايولمجموعة من الصفات التي يجب أن تتوفر في المديرين(القيادة) :

-صفات جسمانية: الصحة والقوة والنشاط ولياقته للعمل

-صفات عقلية: القدرة على الفهم والاستيعاب والتحصيل وحسن التصرف والحكم على الأشياء والذكاء.

-صفات خلقية:تتمثل في تقيس العمل والحزم والرغبة في تحمل المسؤولية، الولاء والابتكار.

-الصفات الثقافية: الإلمام بالمعلومات الخاصة بقضايا العمل وتوفر رصيد معرفي.

-صفات فنية: تتمثل في إتقان عمله وتمتعه بمهارات في تخصصه.

-صفات مهنية: تتعلق بالخبرة والتجربة نتيجة مزاوله العمل².

¹أحمد نذير أبو شيخة، التنظيم وأساليب العمل ، دار الصفاء عمان، 2011، ص 45.

²-سليم الياس، الموسوعة الإدارية الشاملة ، ط 1، مركز الشرق الأوسط، الثقافي، بيروت، بدون سنة، ص 23-24.

الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:

- الكثير من المبادئ التي وضعها فايول تصلح كشعارات لا أكثر.
- تتوقف صلاحية هذه المبادئ على الظروف التي يمر بها كل بلد.
- تتسم المبادئ المذكورة بالروتين والجمود وإعطاء صلاحيات للقيادة حيث تمكنهم من فرض هيمنتهم على الضعفاء والتحكم فيهم.
- ركزت على مستوى الإداري وتجاهلت المستوى الفني أو الإنتاجي.
- ركزت على التعامل الإداري وأغفلت الجانب الإنساني في التعامل مع الموظف¹.
- اعتبرت الإنسان كائن اقتصادي يمكن التحكم بسلوكه عن طريق التأثيرات المادية كزيادة الأجر.

-افتترضت أن التنظيم مغلق ومحصن من العوامل الخارجية.

-اعتبرت الإنسان كائن جامد كالآلة ولا يمكن الاستغناء عنه.

3-النظرية البيروقراطية لماكس فيبر 1864-1920

-لمحة تاريخية عن ماكس فيبر:

ولد ماكس فيبر في 21 أبريل 1864 في ألمانيا، حيث نشأ وترعرع اخل أسرة برجوازية تدين بالبروتستانتية، درس الاقتصاد في جامعة برلين وتحصل على شهادة الدكتوراه، كما درس القانون والسياسة وشغل منصب أستاذ في القانون ثم أستاذ للسياسة والاقتصاد، يعتبر من المؤسسين الفعليين لعلم الاجتماع الحديث ودراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة كما ساهم في تطوير وتحديث نظريات علم

¹-نفس المرجع ، ص 17-18.

الاجتماع كما ساهم في تأسيس الرابطة الألمانية لعلم الاجتماع سنة 1910، توفي في 14 يونيو 1920 بمدينة ميونيخ الألمانية تاركا وراءه جدلا كبيرا وسط علماء الاجتماع حول أهمية القيم في البناء التنظيمي ومن أهم مؤلفاته: علم اجتماع الدين، الاقتصاد و المعرفة و نظرية التنظيم و الاقتصاد الاجتماعي..¹

كان ماكس فيبر من العلماء الذين يعتقدون أن المجتمع الصناعي الإداري في حاجة ماسة إلى إدارة حديثة تقوم على القوانين والعلم والمعرفة بدلا من الإدارة التقليدية التي كانت موجودة في عهد الإقطاع. على هذا فإن ممارسة العمل الإداري في الإدارة الحديثة تتطلب وجود هياكل تنظيمية وقواعد عمل رشيدة بقصد تحقيق الفعالية في العمل. وحسب تصور ماكس فيبر فإن مشكلة خلق الفعالية في الإدارة لا ينبع فقط من وجود قواعد عمل ولكن ينبع من توعية الأفراد بهذه القواعد..²

إن أهمية هذه النظرية تتبع من حرصه الشديد على ارتباط التنمية في المجتمع الرأسمالي بتنمية المهارات والقدرات للأفراد، والاعتماد على العمل التقني للقضاء على المحسوبية والمصالح الشخصية والارتجالية. وهذا معناه ضرورة وجود هياكل تنظيمية رسمية وقواعد عمل محددة لممارسة أي نشاط إداري يرتقي إلى مستوى النتائج المتوقعة، باختصار شديد فإن ماكس فيبر اعتبر أن الإدارة العصرية تتطلب وجود ضوابط عمل لتحقيق الهدف الذي وجدت من أجله أية مؤسسة، وهذه الضوابط تساعد على تحقيق درجة عالية من السلوك الثابت للموظف ودرجة عالية من الالتزام بأنماط موصوفة من العمل..³

¹ طارق المجذوب، الإدارة العامة، منشورات الحلبي، لبنان، 2005، ص 106

² - عمار بوحوش، م س ذ، ص 19

³ - نفس المرجع السابق، ص 19.

يعتبر نموذج البيروقراطية الذي صممه ماكس فيبر في قمة المثالية بحكم المختصين في هذا المجال، لأنه يعتمد على المهارة والصرامة والدقة والمساواة بين الأفراد والتدرج في المسؤوليات¹.

-تعريف البيروقراطية: في مفهومها اللغوي تتكون من كلمتين وهي ذو أصل لاتيني وتعني في الفرنسية الحديثة كلمة **بيرو** أي منضدة أو المكتب، وثانيهما كلمة **قراطية** ومعناها الحكم أو سلطة المكتب، تستخدم في المفهوم العلمي لتعني نوعا معينا من أنواع التنظيم يخضع فيها الأفراد للقواعد والقوانين المكتوبة كما يعتمد على مجموعة من المبادئ أهمها توزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات وتسلسل السلطات من أجل زيادة فعالية المنظمة، والتنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر يستند إلى مفهوم الشرعية، لأن أي تنظيم لكي يؤدي وظائفه لابد أن يستند على ذلك وهي قناعة وإيمان أعضاء التنظيم بالشرعية².

أما بشأن السلطة عند ماكس فيبر تتمثل في أنها احتمال أن تطيع جماعة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر من مصدر سلطة³ معينة، فالطاعة لازمة من المرؤوس لرئيسه. من أهم التعاريف كذلك:

-"هي مجموعة من التقنيات الإعلامية والآلية التي تهدف إلى تحسين وتطوير الوظائف المكتبية"، "البيروقراطية هي تنظيم الوظائف الإدارية وفق تدرج السلطة"⁴.

¹- عيسى بن صديق، م س ذ، ص 42.

²- حسان الجيلاني، **التنظيم والجماعات**، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 28.

³- نفس المرجع، ص 28.

⁴- عيسى بن صديق، م س ذ، ص 43.

-خصائص النظرية البيروقراطية:

كان فيبر عالما اجتماعيا يسعى للتعرف على آلية تقدم المجتمعات، حيث كان يبحث عن أسباب تخلف بلده ألمانيا في بداية ق 20 مقارنة بالدول الأوروبية و وم أ، ومن خلال دراساته وزياراته للدول المختلفة توصل إلى تصور أو نظرية عامة حول تطور المجتمعات، حيث قسم مراحل تطور المجتمعات حسب مؤهلات شاغلي الوظائف القيادية فيها إلى ثلاث مراحل هي:

1-مرحلة السلطة التقليدية

2-مرحلة السلطة الكارزمية

3-مرحلة السلطة القانونية

1 **مرحلة السلطة التقليدية :** هذه الاخيرة موجودة لأسباب تاريخية تفرضها الاعراف و التقاليد و العادات الجماعية المتفق و المتعارف عليها، إذ يطاع الشخص في هذه السلطة لانه يتمتع بالسلطة التقليدية التي ورثها فهي مناصب وراثية تخضع لمبادئ التقاليد و الأعراف، فالمجتمعات التي تمر عبر هذه المرحلة اي السلطة التقليدية بأن شرعية القادة السياسيين الإداريين تتبع من أصول تقليدية مثل الوراثة والجاه والنسب، أما أداء الإدارة فيكون بدائيا¹.

2-**مرحلة السلطة الكارزمية:** تتميز المجتمعات في هذه المرحلة بأن السلطة تكون لأشخاص يتمتعون بصفات قيادية خاصة تجعلهم قادرين على حشد الجهود والموارد

¹-Abyjain , **Using the lens of Max Webers Tehory of Bureaucracy** to examine E-Government Research, proceedings of the 37thHawai international conferences on System sciences 2004, p2

مما يؤدي إلى وجود إدارة جيدة نوعا ما، لكن بمجرد اختفاء هؤلاء القادة يعود مستوى الإدارة للتدني.

3- **مرحلة السلطة القانونية** : فيشغل الوظائف الإدارية أشخاص تتوافر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين، تمتاز هذه المرحلة التي سماها بمرحلة البيروقراطية بالكفاءة والإنجاز والدقة في العمل، وكلما كان التنظيم الإداري بيروقراطيا كان الإنتاج عاليا، وقد كان فيبر في دراساته مهتما بالإدارة الحكومية على مستوى الدول وليس على مستوى الورشة والمصنع، وقد اعتبر فيبر النمط البيروقراطي نمطا افتراضيا وليس صورة للإدارة في بلد معين، إذ لم تكن النظرية البيروقراطية تصورا لواقع إداري موجود في دولة ما¹.

كما اعتبر البيروقراطية كنظام عقلاني يتناسب مع المجتمع الصناعي في العالم الغربي، وقد قدم مجموعة من الخصائص الأساسية للنظام البيروقراطي في المنظمات المدنية والعسكرية والصناعية التي يحتويها المجتمع الغربي.

تتلخص هذه الأخيرة في النقاط التالية:

- التخصص وتقسيم العمل أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.
- تحديد مهام كل وظيفة بدقة حتى لا تكون هناك ثغرات في العمل.
- التسلسل الهرمي في مستويات السلطة لتحديد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين
- وحدة قواعد العمل طبقا للقوانين واللوائح سواء على مستوى اتخاذ القرار أو حماية المرؤوس من تعسف الرئيس.
- وجود نظام للإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.

¹-محمد قاسم القريوتي، م س ذ ، ص 79-80

-الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين نشاطاته الخاصة به.

-الاعتماد على قواعد عمل مكتوبة وموثقة، تحفظ في وثائق يمكن الرجوع إليها عند الضرورة.¹

-الرسمية في علاقات العمل داخليا وخارجيا.

-الاهتمام بدفع أجور وتعويضات عادلة للعاملين². و من اهم مزايا البيروقراطية وفقا لفايير :

-تنظيم مستمر للوظائف المحكومة بالقواعد التنظيمية.

-مجالات الكفاءة محددة، اي التخصص و درجة السلطة المخصصة والقواعد هي التي تحكم ممارسة السلطة.

-الترتيبات الهرمية للوظائف حيث مستوى معين يخضع لرقابة من مستوى أعلى.

-التعيين في المناصب يقوم على اساس الكفاءة.

-فصل المدراء عن ملكية المؤسسة.

-تصاغ القرارات و القواعد والتدابير وتسجل كتابة³.

-نموذج مورتن للبيروقراطية:

تقوم أفكار مورتن على أساس الاهتمام بالآثار السلبية المترتبة على ظاهرة التعلم التنظيمي، بمعنى أن الافراد في التنظيمات البيروقراطية يعتمدون الى التعلم من المواقف التي تصرفوا فيها بشكل مناسب الى المواقف التي لا تجوز فيها استخدام

¹-عمار بوحوش، م س ذ ، ص 20.

²-قاسم القريوتي، م س ذ، ص 80.

³-حسام الدين خضور، الإدارة في النظرية و التطبيق، دار الفرق للنشر، سوريا، بدون سنة، ص55

نفس السلوك، أي أنه في موقف معين يطبق الفرد البيروقراطي مبدأ أو قاعدة معينة و يترتب عليها نجاح أو كفاءة في الإدارة، فيميل الشخص الى تكرار ذات القاعدة أو المبدأ في مواقف أخرى لا تناسبها فتكون النتيجة ظهور نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة، و يذهب مورتن الى الاعتقاد بأنه غالباً ما تحدث تغيرات في شخصيات الافراد في التنظيم البيروقراطي نتيجة لخصائص التنظيم وتكوينه الداخلي¹.

الانتقادات الموجهة للنظرية:

- شعور العمال أنهم يعاملون كآلات ولا تحترم آرائهم ورغباتهم في العمل.
- التقيد بالقوانين واللوائح يقضي على روح المبادرة والابتكار.
- يهتم العمال باستيفاء الإجراءات ولم يهتموا بالمؤسسات أو يحرصوا على تحقيق أهدافها.
- تضخم في الجهاز الإداري للمؤسسات الحكومية وهذا يقضي على المردودية وحقيق الربح.
- المركزية الشديدة في صنع القرار وانعدام تفويض السلطة يؤدي إلى ضعف الروح المعنوية لدى المرؤوسين وإهمال الكفاءات الإدارية.
- تعدد مستويات التنظيمات الإدارية أدى إلى صعوبة في الاتصال وزيادة الفجوة بين القمة والقاعدة². رغم كل هذه النقائص إلا أن النظام البيروقراطي الذي وضعه فيبر قد تحدى الزمن وأثبت أنه قابل للتطبيق على مستوى العالم كله.

¹ -محمد علي سالم، نظرية التنظيم، ط 8، دار البداية، عمان، 2009، صص 67-68.

² -عمار بوحوش، م س د، ص 21.

كما نشير في هذا المجال الى ان النظريات السالفة الذكر كانت تهتم برفع الإنتاجية و التنظيم الداخلي فقط باعتبار ان الظروف التي كانت سائدة آنذاك من تدني مستوى الأداء والانتاج، لذلك كان اهتمام النظرية مركزا على ذلك.

المحور الثالث:

مدرسة العلاقات الانسانية

تمهيد

جاءت هذه المدرسة كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية وهي تفترض أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى لعلاقات أفضل مع الآخرين، انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به، فالفرد في المنظمة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها ويتأثر في سلوكه بأرائها ومعتقداتها، وإن شعور الفرد بانتمائه للجماعة هو الذي يحفزه للبذل والعطاء وأن إشباع الحاجات الاجتماعية قبل المادية هو الأساس في تحفيز العمال، من هذا المنطلق توجهت مدرسة العلاقات الإنسانية نحو تفسير سلوك الفرد داخل المنظمة، بالتركيز على دراسة الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد العامل مع الاهتمام بمشاعر الأفراد مع التركيز على الحوافز الاجتماعية باعتبارها المحرك الأساسي لقدرات العاملين.

تعد نظريات العلاقات الإنسانية من النظريات الحديثة التي ظهرت في بداية الثلاثينات من القرن 20 حين حدثت أزمات اقتصادية واجتماعية في وم أ، وكانت نتيجتها الاعتماد على الباحثين والمفكرين في مجال الإنتاج الصناعي للبحث عن أساليب جديدة للعمل، توجه اهتمام رجال الأعمال للبحث عن نظريات جديدة وذلك بالجمع بين مايجري في المجال العلمي ومجال الممارسة اليومية في مؤسسات الإنتاج، نتج عن ذلك أسلوب جديد للعمل يركز على العلاقات الإنسانية في العمل بدلا من الأسلوب التقليدي في التركيز على المنهج العقلاني للإدارة¹.

انطلاقا من ذلك تبين للباحثين في دراسة هاوتورن (مدينة صغيرة في شيكاغو) التي تم إجرائها في مؤسسة 1924 western electric company in America - 1932 أن الزيادة في الإنتاج لا تأتي بالضرورة نتيجة تطبيق الإجراءات الرسمية

¹ -عمار بوحوش، م س ذ، ص 22.

والمدرسة من طرف المسؤولين انما تأتي نتيجة الحوار وتحسين العلاقات الإنسانية بين الإدارة وعمالها واتضح ذلك كن خلال دراسات إلتون مايو¹.

-عوامل ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية:

من اهم العوامل التي ساعدت على ظهور هذه المدرسة يمكن ان نلخصها في النقاط التالية:

-تزايد انتشار وقوة اتحادات العمال ومطالبتها بحقوق العمال مما أجبر أرباب العمل على محاولة اهتمامهم بالعلاقات الإنسانية التي أهملت في السابق.

-تحسن أوضاع العمال المادية والثقافية وذلك ساعدهم على المزيد من المطالبة بتحسين ظروف العمل بما في ذلك المشاركة في اتخاذ القرارات، بحيث لم تعد هذه المطالب تركز على الحوافز المادية كما كانت سابقا.

-تطورت رؤية أرباب العمل حيث أصبحوا يهتمون بالجانب الاجتماعي والإنساني للعمال, كما تزايد اهتمام الإدارة بخدمة المجتمع وحل المشاكل الاجتماعية.

-تضخم حجم التنظيمات الإدارية لمنظمات الأعمال أدى إلى ضرورة الاهتمام بالتخصص وتقسيم العمل وظهور مشاكل إنسانية بين الفئات والجماعات المهنية المختلفة.

-زيادة انتشار ثقافة العمال والمؤسسة ساهمت في إدراك المشاكل الحقيقية للعمال بقيادة إدارية أفضل وذلك بفتح المجال للعمال للمشاركة في اتخاذ القرار².

¹-نفس المرجع السابق، ص 22.

²-سلمان العميان، م س ذ، ص 44

1-نظرية التون مايو:

ولد التون مايو في استراليا بتاريخ 1880-1949 ثم ذهب إلّوم أ حيث التحق بجامعة بنسلفانيا سنة 1924 وبعدها التحق بجامعة هارفارد 1926، كان أستاذ في علم المنطق والفلسفة والأخلاق، تولى الإشراف على فريق من الباحثين قاموا بمجموعة من التجارب في مصانع هوترون الكهربائية التابعة لشركة ويسترن إلكتركالتي مهدت الطريق لظهور مدرسة العلاقات الإنسانية. قدم مايو خلاصة أفكاره وتجاربه في سلسلة مؤلفاته التي نشرها في كتاب "المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية" سنة 1933 وكتاب "المشاكل الاجتماعية للمدينة الصناعية سنة 1945 وكذلك كتاب المشاكل السياسية في المجتمع الصناعي سنة 1947.

-مساهمات التون مايو:

-تجارب المرحلة الأولى من 1924-1927 تجربة الإضاءة وتجربة جدولة العمل وتجربة الأجور تعد امتداد للمرحلة السابقة.

1-أهمية العلاقات الإنسانية في مجال العمل: بدأ مايو باختيار ست سيدات يشتغلن على تركيب أجزاء الهاتف، حيث قام بتغيير الضوء والتهوية ومكان العمل مع خفض ساعات العمل من 48 ساعة إلى 40 ساعة كما خفض أيام العمل من 6 أيام إلى 5 أيام مع تقديم وجبة غذاء. وبعد مضي 6 أشهر أعاد الوضع لما كان عليه وألغى كل الميزات، عوض أن يلاحظ انخفاض الإنتاج لاحظ ارتفاعه حتى في حالة رفع الامتيازات، بالبحث عن الأسباب لاحظ وجود جو تسوده المودة والتعاون بين أعضاء الجماعة والمسؤولين¹.

¹- عيسى بن صديق، م س ذ، ص 46.

2-اكتشاف دور العلاقات الرسمية وغير الرسمية(تجربة ملاحظة السلوك الاجتماعي):

أجرى دراسة أخرى على 14 عمال و 2 للفحص وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الإنتاج يزداد ويعود للانخفاض دون وجود علاقة مع متغيرات البحث. واكتشف مايو أنه إلى جانب التنظيم الرسمي يوجد تنظيم غير رسمي يتحكم في وتيرة الإنتاج، بحيث يفرض معايير قد تتعارض مع التي وضعتها الإدارة، هذا يعني أن الإنتاج لا تتحكم فيه العوامل المادية فقط إنما توجد كذلك عوامل اجتماعية¹.

2-تجارب المرحلة الثانية 1627-1932 بمصنع هورثون اهتمت بما يريده العمال وما يفكرون فيه:

1-تجربة المقابلات: بينت المقابلات مع العاملين أن العوامل المسؤولة عن الثبات في الإنتاجية أمور نفسية ومعنوية تتصل بما كان يدور في أذهان العمال من أفكار وتوقعات².

2-تجربة ملاحظة السلوك الجماعي: انطابقا من المقابلات قام الباحثون بملاحظة ميدانية لسلوك العاملين أثناء العامل وسجلوا ملاحظات على أسلوب العمل وديناميكية عمل الجماعات كما رأوها على أرض الواقع. انطلاقا من هذه الملاحظات تبين لمايو وفريق البحث مايلي:

1-أهمية الحوافز المعنوية مثل نمط الإشراف والعلاقات الطيبة.

2-أن الجماعات غير الرسمية لها أثر معتبر على الإنتاج.³

¹-نفس المرجع السابق، ص 47.

²-محمد قاسم القريوتي، م س ذ، ص 83.

³-نفس المرجع ص 84.

من خلال كل هذه التجارب توصل مايو وزملائه لمجموعة من النتائج من أهمها:

- أن الحافز المادي لا يكفي لوحده بل يجب الاهتمام كذلك بالحوافز المعنوية كون هذه الأخيرة تشجع العاملين ويوفر الرضا وزيادة الإنتاجية.

- أن بيئة العمل ليست بيئة إنتاج فقط بل هي بمثابة نظام اجتماعي، وبيئة يعيش فيها العامل ويقيم علاقات شخصية تتجاوز علاقات الإنتاجية والرسمية، ولا تقل أهميتها في التأثير على السلوك داخل التنظيم. وهذا أدى لظهور فكرة الرجل الاجتماعي عوض الرجل الاقتصادي.

- إن ردود الفعل داخل التنظيم لا تكون فردية إنما جماعية لذلك تبرز أهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

- إن العامل يتأثر في عمله بالعلاقات الاجتماعية وروح العمل السائدة أكثر من تأثره بنظم الرقابة الإدارية المفروضة عليه.

- أن وجود نظام اتصال جيد بين الرؤساء والمرؤوسين وتبادل المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرار هي عناصر أساسية في تحفيز العمال على الأداء الفعال¹.

2- إسهامات ماري باركر فيوليت 1868-1933

تعد من المؤسسين لحركة العلاقات الإنسانية كما عايشت مرحلة الإدارة العلمية، تتلخص فلسفتها الإدارية باعتبار أن الإنسان يجد طبيعته الحقيقية وحياته من خلال نشاط المجموعة الذي هو عضو فيها و أن الوظيفة الحقيقية و الدور الحقيقي للمنظمة هي أن توفر فرصا للأفراد حتى يتطوروا من خلال تنظيم العلاقات

¹ -عمار بوحوش ، م س ذ، ص22

الانسانية، و ان نشاط ينبغي ان يضيف قيما العلاقات الانسانية مثلما تضيف ثروات مادية¹.

كما ترى أن السلطة الحقيقية والقوة لدى المديرين ليس في إملاء الأوامر فقط وإنما يجب تحفيزهم واستمالتهم لقبول القرارات والأوامر عن طواعية، وأن التعامل والتكامل بين الأفراد هو الأساس المرغوب فيه لحل المشكلات حيث أن المدير يجب تدريبه على تأدية مهامه والتزاماته بالتعاون مع المرؤوسين كفريق متكامل لإنجاز الأهداف المشتركة. من الأفكار والمبادئ التي نادى لها:

- يجب أن يستند التنظيم على وضوح الهدف لكل الأطراف، حتى يتعاونوا على تحقيقه. - يجب أن يتوفر الاحترام بين الإدارة والعمال.
- يمكن حل الصراع بين الإدارة العمال من خلال التكامل Integration أي من خلال التوفيق بين طلبات الطرفين.
- لا يجب استخدام سلطة التهديد والعقاب، بل يفضل استخدام سلطة الاقتناع والتعاون.
- القائد الناجح ليس هو من يدير أتباعه وإنما الذي يخلق قوة الجماعة وينميها.
- الديمقراطية في العمل الإداري أول سبيل للنجاح في المنظمة.
- التنسيق هو أحد أسلحة التنظيم ويتم ذلك عن طريق تفعيل مختلف أنواع الاتصالات خاصة بين الوحدات التنظيمية، ومن أهم النصائح التي قدمتها:

¹-Pascale-Marie des champs; **Mary Parker Follet**Pionniere du management modern le 99/01/2002
<http://archives.lesechos.fr/archives/2002/Enjeux/00183-078-ENJ.htm#>

قم بالتنسيق، باستمرار، قم بالاتصال المباشر وجها لوجه، وضع المنفعة المتبادلة من التنسيق لكل من الطرفين¹.

-مبدأ معالجة الصراعات: عن طريق الحوار والنقاش والمشاركة في إيجاد الحلول بذلك يمكن إيجاد مصالح متكاملة للأطراف المتصارعة.

-طاعة القوانين والتعليمات يفرضها الموقف وليس المدير.

-إن تحقيق أهداف المنظمة يتم من خلال تنسيق جهود العاملين والاتصال بهم وتشجيع العمل الجماعي لمواجهة حل المشكلات التي تعترض التنظيم.

-القيادة لا تعتمد على قوى السلطة وإنما تعتمد على التأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه، لذا ينبغي أن تكون الأهداف متكاملة².

4-الانتقادات الموجهة للمدرسة:

-ان المنظرين في مجال العلاقات الإنسانية لم يأخذوا بعين الاعتبار الظروف السائدة في بيئة العمل وهي تلعب دورا مهما في نتائج العمل.

-إن التركيز على الظروف الاجتماعية وإهمال دور المؤسسة نفسها التي تقوم بتلبية الحاجات الاجتماعية يعتبر مبالغة في استخدام العلاقات الإنسانية لتحقيق مكاسب العمال على حساب المنظمة.

-إنها غير مبنية على علاقات علمية فهي تعالج أساليب العمل بطريقة عاطفية ونظرة ضيقة فيها محابة للعمال.

¹ -أحمد ماهر، نظرية التنظيم، الماضي، الحاضر، المستقبل، الدار الجامعية، القاهرة، 2017، ص 101.

² -المرجع نفسه

-ان الصرامة في العمل والالتزام بالقرارات المكتوبة هي القواعد الرئيسية
للعمل الناجح وليس الحرص على مجارة العمال والاستماع إلى شكاويهمالتي
لا تنتهي¹.

¹-نفس المرجع، ص 24-25.

المحور الرابع:
مدرسة الفكر الاداري السلوكي

تمهيد

نتيجة للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للأفراد لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال. كما حاولت المدرسة أن تعطي تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الإدارة والأفراد حتى تتمكن من استخدام كل الطاقات السلوكية للأفراد في أعمالهم، من رواد هذه النظرية يمكن ذكر ابراهام ماسلو ودوجلاس ماجريكور وفريدريك هازبورق.

-خصائص المدرسة السلوكية:

-هي مدرسة علمية تطبيقية تقوم على وضع فرضيات عن السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجية ثم فحص هذه الفرضيات بأسلوب علمي ثم تطبيق النتائج في محيط العمل.

-هي مدرسة معيارية تقوم على معايير قيمية تهدف إلى تطبيق الأبحاث السلوكية في مجال العمل بغرض إحداث تغيير في اتجاهات سلوكية محددة، فهي لا تكتفي بالجانب الوصفي بل تحاول التأثير في السلوك الإداري من أجل حل مشكلات العمل ورفع كفاءة التنظيم.

-هي مدرسة إنسانية تقوم على التفاؤل وعلى اعتبار أن حوافز وحاجات الإنسان تحدد سلوكه ومن ثم تؤكد على أهمية الحاجات، كما تتميز بنظرتها التفاؤلية لإنسان وقدراته على الخلق والإبداع والإنتاج والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف الإنسان¹.

-تهدف لتحقيق التوازن بين أهداف العمال و المنظمة.

¹ -محمود سلمان عميان، مرجع سبق ذكره، ص 46

-تتميز بنظرتها الشمولية التي تهدف للتغيير الشامل ولا تكتفي بالإصلاحات الجانبية والجزئية مثل الإضاءة والتهوية....

-تهتم بالجماعات وتفاعلها وتستخدم ديناميكيات الجماعة لتحقيق أهداف المنظمة.

-تستخدم المشاركة كأداة للعمل الإداري، فالمشاركة ليست استشارية كما جاء مع المدرسة الإنسانية ، لكنها مشاركة فعلية في مختلف مراحل القرار.

-اهتمت بدراسة التفاعل بين العامل والمنظمة والبيئة وخاصة في تناولها لموضوع الدافعية من منظور شامل.

-اهتمت المدرسة بالتغييرات التنظيمية كعملية مستمرة هادفة إلى إحداث تعديلات في أهداف الإدارة، حتى يساير التنظيم التغيرات التي تحدث في الظروف البيئية مع استحداث أساليب إدارية تتماشى مع التغيرات بشكل تلقائي¹.

1-نظرية الحاجات الأساسية لماسلو 1908-1970 (وم أ)أو هرمية الحاجات أو نظرية الحاجات الأساسية:

يعتبر ماسلوعالم نفس أمريكي تحصل على شهادة البكالوريا في علم النفس 1930 ثم الدكتوراه سنة 1943 من جامعة وسكونسن، اشتغل منذ 1951 كرئيس قسم علم النفس لمدة 10سنوات،و قد وجه بحوثه في مجال علم النفس متخصصا في عالم الاعمال و التسير، و قد نشر مقالا حول ترتيب الحاجات التي تحولت الى هرم مسلو و كان عنده صدى كبير، و قد اهتم في المرحلة الاولى بتطبيق نظريته

¹ -المرجع نفسه ، ص 46-47

الشهيرة في مجال العمل ثم في مرحلة ثانية كان يسعى لمعرفة طبيعة الآليات التي تتحكم في الفئات التي تمكنت من إشباع الحاجات العليا¹.

قام ابراهام ماسلو بوضع نظريته الشهيرة في علم النفس ركز فيها على الجوانب الدافعية للشخصية الانسانية، حاول من خلالها أن يقدم نسقا مترابطا يفسر من خلاله طبيعة الدوافع التي تحرك سلوك الإنسان، و انطلق من ن فرضية أن معظم الناس يحفزون من خلال الرغبة في إشباع مجموعات محددة من الحاجات، ووضع نموذجا لهرمية الحاجات مبتدئا بالحاجات الأساسية ثم تتبعها حاجات أخرى. وفقا لآلية الدافعية بإشباع حاجاته بالتناوب خلال حياة الإنسان، وإشباع حاجة معينة لا يعني زوالها من هرمية الحاجات لكنها تفسح المجال لحاجات أخرى لتعود وتظهر الحاجة المشبعة متى تطلب الأمر ذلك².

- مفهوم النظرية:

يفترض ماسلو أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد من حيث الأولوية وشدة التأثير، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية فان الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع و عند إشباعها نصعد في سلم الدوافع هكذا حتى نصل إلى قمة الحاجات وفقا لأوليوياتها في النظام المتصاعد. وقد قسم ماسلو هذه الحاجات إلى خمس طبقات تتدرج من خلالها الحاجات حسب الأهمية. (العامل يبدأ العمل رغبة في تحقيق الحاجات الدنيا وفي حالة عدم إشباعها تنسبب في ضغوطات شخصية نفسية، يستخدم الهرم في تحفيز العمال).

¹-<https://www.revuegestion.ca/besoins-et-motivations-une-nouvelle-pyramide-de-maslow> -GaetanNauric ;Besoins et Motivation/une nouvelle pyramide de Maslow
le23/12/2021

²-<https://www.noor-book.com/tag/%D8%A7%D8%A8%D8%B1%D8%A7%D9%87%D8%A7%D9%85>
زيارة الموقع بتاريخ 2022/04/12

ان السلوك الإنساني يسعى لتحقيق مجموعة من الحاجات وذلك بالشكل التالي:

1-الحاجات الطبيعية أو الفيزيولوجية:

تمثل الحاجات الضرورية للإنسان والتي لا يستطيع الاستغناء عنها(مثل الحاجة إلى الغذاء، الحاجة الى الشراب والمال والمأوى)كلها حاجات طبيعية يسعى الإنسان لتحقيقها قبل التفكير في الحاجات الأخرى¹.

2-الحاجة للأمن:

تأتي في الدرجة الثانية من حيث الأهمية وتتمثل في توفر الأمن وشعور الفرد بأنه غير مهدد، فالعامل في حاجة لبيئة عمل آمنة وخالية من الأخطار(الأمن الوظيفي، الوقاية من الأخطار، التأمين الصحي، فإذا تحصل الإنسان على الأمن في الوظيفة و شعر بالامان في وظيفته و بأنه لن يطرد منها، فان معنوياته ترتفع، و تحقيق هذه الحاجة فان يساعد أيضا في رفع معنوياته و يتحسن أيضا أداؤه².

3-الحاجات الاجتماعية:

ترتبط هذه الحاجات بشعور الإنسان بالانتماء فيحس بالصدقة و الحب و العلاقات الطيبة مع جماعة عمله³. كما يأتي هذا النوع من الاحتياجات الضرورية للإنسان في الدرجة الثالثة، لأن الإنسان اجتماعي بطبعه فانه يحتاج إلى جماعات ومؤسسات وإقامة علاقات ودية مع أفراد أقوىاء حتى يتسنى له الاحتماء في أوقات مواجهة الأخطار و الأزمات التي تهدد حياته، فالانضمام للنقابات والانتماء إليها يساعد على حماية الأفراد من التعسف الإداري و في نفس الوقت إقامة علاقات و صداقات مع

¹ -عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص 50

² -نفس المرجع السابق، ص 50.

³ -عيسى بن صديق، مرجع سبق ذكره، ص 51.

شخصيات قوية يساعد على الارتقاء الى وظائف عليا لم يكونوا ليحصلوا عليها لولا دعم الأصدقاء¹.

وعليه فان الاحتياجات الاجتماعية يمكن إشباعها من خلال المشاركة في الاجتماعات والانتماء للنوادي الاجتماعية والقيام بنشاطات تساعد على تكوين الصداقات، وأطلق ماسلو على هذه الحاجات-الفيزيولوجية والأمنية والاجتماعية-اسم **حاجات النمو**، وفي حالة عدم تحقيق هذه الحاجات يتعرض الفرد لصعوبات في حياته بسبب عدم التوازن والعجز في إشباع حاجاته.

4-الحاجة إلى الاعتراف والتقدير:

إن الإنسان بفطرته يتنافس مع أقرانه من أجل التميز والنجاح في العمل لكسب تقدير الناس، والفرد بطبيعته يسعى لكسب تقدير الناس واحترامهم له، وتحقيق ذلك لا يمكن أن يتم بمعزل عن المؤسسات الاجتماعية مما يدفعه لتحقيق ما تراه الجماعة الأفضل، وهذه الدوافع تدفع لتحقيق الإنجاز الأكبر مقارنة بالأشخاص الذين تحركهم الدوافع لإشباع الحاجات السابقة².

5-**الحاجة إلى تحقيق الذات:** يشير ماسلو في هذه المرحلة إلى حاجة الإنسان لاستخدام كامل قدراته ومواهبه و تحقيق كل إمكاناته الكامنة و تنميتها لأقصى حد، مثل هذه الحاجات حسب ماسلو تمثل حاجات أصيلة في الإنسان مثلها مثل الحاجات الأدنى فهي جزء من الأجزاء الكامنة في الشخصية الإنسانية و التي تلح من اجل أن تتحقق لكي يصل الإنسان إلى مرتبة تحقيق ذاته والوفاء بكل دوافعها وحاجاتها، وبعد تحقيق الذات لهذه الحاجات يبقى نوعان من الحاجات هما الحاجات

¹-عمار بوحوش، م س د، ص 49-50

²-نفس المرجع، ص 52.

المعرفية والحاجات الجمالية حيث اعتبرهما ماسلو ذات اهمية لكنه لم يوضح مكانتهما في سلم الحاجات¹.

فهناك حاجات داخل كل انسان لتحقيق ذاته تدفعه لسلوك لا يحقق قيمة اجتماعية أو اشباع حاجات طبيعية ولكن يحقق له الشعور بالرضا والسعادة، مثل هذا الفرد لا بد أن يكون مبدعا ومبتكرا في عمله وسيكون أعلى إنتاجية.

-افتراضات نظرية ماسلو:

انطلقت نظرية ماسلو من مجموعة من الفرضيات التي يمكن ان نلخصها في النقاط التالية:

- لكل إنسان حاجات معقدة و مترابطة مع بعضها البعض.
- إذا تم اشباع حاجة معينة لن تصبح هي الدافع للسلوك.
- الحاجات تكون مرتبة في شكل هرم و كلما تشبع الحاجات الأدنى ينتقل الإنسان لإشباع الحاجات التي تاتي في أعلى الهرم.
- إن عدد الطرق التي يتم بها اشباع الحاجات الأدنى هي أكثر من السبل التي يتم اعتمادها في إشباع الحاجات الاعلى².
- و قد تعرضت النظرية للكثير من الانتقادات خاصة في مسألة ترتيب الحاجات، ذلك إن أولوية الحاجات تختلف من شخص لآخر و ترتيبها يتغير بتغير الظروف والبيئة التي يعيش فيها الإنسان، وان حركة اشباع الحاجات اتجاه الهرم لا تشكل دائما

¹- مكتبة نور، نفس الموقع السابق

²- <http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/9333/1/%D9%85%D8%AF%D8%AE%D9%84-%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84.pdf>

مرجعية دقيقة ذلك ان الحاجات يمكن ان تفسر باعتبارها مستمرة و ليست هرمية و ان الافراد يتحركون في مختلف المستويات لتحقيق أهدافهم¹.

لذلك جاءت نظرية اخرى شبيهة لنظرية ماسلو لكنها تختلف من حيث ترتيب الحاجات من القمة الى القاعدة، لذلك جاءت نظرية كلايت ونألديفير والحاجات المعدلة برزت إلى الوجود في 1972 تقوم على تصنيف الحاجات إلى ثلاث مستويات تتمثل في:

1- **حاجات الوجود:** تنحصر في المسائل ذات العلاقة بحياة الإنسان وبقاءه على قيد الحياة .

2- **حاجات الانتماء:** تتلخص في العلاقات الاجتماعية والتفاعل مع الأفراد والانتماء لجماعات قوية وتأکید الذات.

3- **حاجات النمو:** تتعلق بنمو الإنسان وتطوره وسعيه للحصول على تقدير المجتمع وخلق الظروف المناسبة².

2- نظرية دوقلاس ماقريغور: 1906-1964

عالم نفس اجتماعي عمل كأستاذ في معهد ماساشوستن للتكنولوجيا من 1937-1974، حامل لشهادة دكتوراه في علم النفس والتي حاز عليها عام 1935 من جامعة هارفرد، اشتغل كمدير في شركة توزيع البنزين من 1926-1930، عمل كمستشار في العلاقات الإنسانية، برز في مجال السلوك التنظيمي بعد نشر كتابه "الجانب الإنساني للشركة"³.

¹-حسام الدين خضور، م س ذ، ص 72

²-عمار بوحوش، م س ذ، ص 53.

³-www.magrigor.com.p1, visite le 10-04-2014/

في نقده للنظرية التقليدية في التنظيم فهو يرى أن هذه النظرية تفترض عدم الرشد في العاملين وأن المنظمة وحدها هي الرشيدة، وقدم من خلال تحليلاته تصورات لفروض النظرية التقليدية التي سماها نظرية X ثم قدم تصورات لنظرية العلاقات الإنسانية سماها نظرية Y ثم قدم الخطوط العريضة لنظرية سماها نظرية Z جواباً على الانتقادات لنظرياته السابقة ولكن لم تنشر وتوفي سنة 1964.

1-نظرية X : تنطلق هذه النظرية من فكرة أن الموظف كسول ومرغم عن العمل لأنه بحاجة لتأمين حياته وحاجاته الاقتصادية، لذا يتوجب ممارسة الرقابة لأنهم يتهربوا من المسؤولية ويفضلون الحفاظ على الاستقرار. وهذه النظرية تقوم على مبدأ إدارة التحكم والسيطرة حيث تقوم هذه الأخيرة على المبادئ التالية :

-يتخذ المدير القرارات دون الرجوع إلى الآخرين.

-يهيمن على سير العمل.

-لا يثق إلا بنفسه وآرائه.

-يسعى لتحقيق الأهداف التي وضعها بشتى الأساليب.

-يسعى الى استعمال النظام لضبط سير الأمور.

-يعمل بحزم تجاه التلكؤ بالعمل و قلة الإنجاز.

-لا يقبل النقد من الآخرين.

كما قدم مجموعة من الاعتبارات التي تميز الانسان منها:

-الانسان يكره العمل ويتجنبه.

-الانسان لا يحب بذل جهد كبير.

-الانسان يتجنب المسؤولية ويسعى للحصول على الحوافز المادية والأمان في العمل.

-يجب إجبار الانسان على العمل من خلال التوجيه والرقابة والعقاب والتهديد¹.

2-نظرية y: تقول بأن الموظفين طموحين ويمتلكون حس تحفيز الذات ومراقبتها ويتمتعون بالقدرات العقلية والجسدية تمكنهم من مواجهة تحديات العمل، لذلك لابد أن تقوم الإدارة على الثقة المتبادلة. وذلك استنادا إلى مبدأ إدارة تفويض العاملين وذلك وفقا للمبادئ التالية:

-يتخذ المدير القرارات بالتشاور مع الأطراف الأخرى ويشعر العاملون بالانتماء إلى المشروع.

-يشجع المبادرات والإبداع في العمل.

-يدرب ويوجه العاملين.

-يكون مثلاً يحتذى به.

-يعترف بالعمل الجيد ويقيمه.

-يساعد العاملين على النمو والتطور وتمثل المسؤولية.

-يشجع العمل الجماعي².

-افتراضات نظرية x:

-إن الإنسان العادي لديه كراهية فطرية للعمل ويحاول تجنبه.

¹ -أحمد ماهر، نظرية التنظيم، الماضي، الحاضر والمستقبل، مرجع سبق ذكره، ص 107.

² -نادر أحمد أبو شيحة، التنظيم وأساليب العمل، دار صفاء، عمان، 2011، ص 34.

- يكره أيضا المسؤولية لذلك يجب أن يوجه من رئيسه.
- الإنسان العادي خامل وغير طموح ويسعى فقط للأمن والاستقرار.
- يفتقد المبادئ ولا يسعى لاتخاذ موقف المخاطرة
- أغلب الناس يجب أن يجبروا على العمل وأن يراقبوا ويوجهوا ويهددوا بالعقاب من أجل الحصول على الإنتاج اللازم لتحقيق الأهداف.
- إن الإنسان العادي يفضل أن يوجه لأداء معين بدلا من اعتماده الشخصي على نفسه فهو يفضل أن يقاد وألا يتحمل المسؤولية¹.

-افتراضات نظرية y :

- ان الإنسان بطبيعته يحب العمل كحبه للراحة
- في الظروف المناسبة يتعلم الإنسان تحمل المسؤولية بل ويسعى إليها.
- انه طموح ويكرر تصرفاته التي ينتج عنها إشباع حاجاته وتؤمن له الأمن والاستقرار.
- الإنسان قادر على الابتكار والإبداع.
- استخدام العقوبة كوسيلة لدفع الفرد للعمل وسيلة غير سليمة. بناء على نظرية Y
- اعتبر ماقريفور أنه على المنظمة أن تقترض الجوانب الإيجابية في الشخص وأن تستخدم ما أطلق عليه مبدأ التكامل والذي يعني أن تقوم المنظمة بتهيئة الظروف التنظيمية التي تحبب العامل في عمله وتشبع كافة احتياجاته وأن تمكنه من العمل الابتكاري في العمل الابتكاري، توضيحا لذلك قدم ما يلي:

¹-نفس المرجع السابق، ص 32.

-توضيح ملامح الوظيفة بشكل عام وليس بشكل تفصيلي إجباري.

-تحديد الأهداف المطلوبة من الشخص.

-استخدام أسلوب القيادة بالمشاركة.

- إتاحة الفرصة للرقابة الذاتية.

-تقييم نتائج العمل¹.

3-مزايا المدرسة السلوكية:

-تعتبر انه على الإدارة ان تكون مشاركة واستشارية اي أنها تركز على ضرورة توفر العملية التفاعلية من خلال التشاور و توفر حرية إبداء الرأي.

-ضرورة إشراك الافراد ف اتخاذ القرارات حتى تكون قرارات جماعية و ليست في اتجاه واحد.

-ضرورة تلبية الاحتياجات النفسية للأفراد ذلك أن الراحة النفسية تساهم في تحقيق الأهداف و توفير الكفاءة في الأداء.

-وضع الثقة في الأفراد لتوجيههم نحو اهداف المنظمة بدلا من فرض السيطرة و الرقابة.

-إن الرقابة الذاتية التي يفرضها الموظف على نفسه أفضل من أنواع الرقابة الاخرى.

-المرونة في تصميم العمل وهذا يساهم في توفير الحرية في ابراز الابتكارات الشخصية و تشجيعها على الظهور.

¹ -أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 108.

-وضع أنظمة لتفويض السلطات و تنمية المهارات في ممارسة السلطة المفوضة¹.
فهذه المدرسة تركز بشكل عام على الفرد و العمل على اشراكه في اتخاذ القرارات مع ضرورة توفر المرونة التي يمكن ان تساهم بشكل كبير في تفجير الطاقات الابتكارية و تشجع على تحقيق الاهداف بجودة و كفاءة.

4-نقائص النظرية:

- أما بالنسبة لاهم **نقائص** هذه المدرسة فيمكن ان نلخصها في النقاط التالية:
- عجز المدرسة عن ايجاد جوانب محددة و اسلوب معين يمكن اعتماده لعلاج مسألة التوفيق بين رغبات و اهداف الافراد العاملين و غايات و اهداف الادارة.
 - أغفلت النظرية الكثير من الجوانب المتعلقة بالعمليات الادارية و التنظيمية².
 - المغالاة في التركيز على الفرد و تجاهل القوى الاجتماعية و السياسية و تأثيرها على المنظمات الحديثة.
 - العجز عن الوصول الى تعميمات لمبادئ الادارة العامة.
 - اغفالها للنواحي القانونية و التنظيمية لهياكل الادارة³.

¹ -محمد سالم العميان، م س ذ، ص 48.

² -المرجع نفسه، ص 49.

³ - محمد الفاتح محمود البشير المغربي، **مبادئ الادارة**، دار الجنان للنشر و التوزيع، الاردن، 2014، ص

ذلك ان التنظيم كل متكامل يتطلب توفر العديد من العناصر ولا يمكن الفصل بينها، ذلك ان كل جزء يتاثر بالأجزاء الأخرى و بالاطراف المختلفة.

المحور الخامس:

مدرسة التنظيم الحديثة

1-نظرية النسق أو النظم:

تعتبر من أحدث النظريات في عالم الإدارة وقد استمدت من كتابات علم الاجتماع وتتميز بتأكيدھا على اعتبار النظام أدق وحدة يمكن أن تكون إطارا علميا للدراسة الموضوعية، فالمجتمع هو وحدة أو نظام عام يتكون من وحدات أصغر تكون كل واحدة نظاما بذاتها وهذه هي الأنظمة السياسية والاجتماعية والإدارية.¹

جاءت هذه النظرية في الستينات من القرن العشرين لكي تدافع عن بعض المبادئ حيث تقوم على أساس تدعيم التنظيم الرسمي والأجهزة الإدارية، التي تعمل في إطار الشرعية القانونية، مع الأخذ بعين الاعتبار للتنظيم غير الرسمي والاعتبارات الإنسانية في العمل، فهي تركز على جميع المتغيرات التي تؤثر في الأداء، باعتبار المنظمة نظام اجتماعي كلي يتركب من أجزاء بينها تفاعل لتحقيق هدف.²

من أهم التعاريف المقدمة بشأن هذه النظرية نذكر التعاريف التالية:

- عملت هذه النظرية على تفسير التنظيم باعتباره مجموعة أجزاء متداخلة ومتراطة تتحرك ضمن كيان واحد وتربطها علاقة متبادلة تتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات محددة، استنادا لذلك فان كافة الوظائف الجزئية داخل المنظمة تعتبر أجزاء رئيسية للنظام فوظائف الإنتاج والتسويق والمالية تتفاعل فيما بينها وتتربط بعلاقات تنظيمية متبادلة تتحرك ضمن نسق واحد يسعى لتحقيق أهداف مشتركة".

-تعرف أيضا أنه مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية المترابطة والمرتبة بشكل تكون كيانا متكاملا يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية ذات الخصائص

¹ -محمود سلمان العميان، م س ذ، ص 49

² -عمار بوحوش: م س ذ، ص 25-26.

المميزة، ومثال ذلك جسم الإنسان الذي يعتبر نظاما متكاملًا يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية والتي يجب الاعتناء بها جميعًا حتى يتمتع الإنسان بصحة جيدة¹.

-يعتبر النظام الإداري نظامًا مفتوحًا يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع، فيأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها المعلومات والطاقة والموارد والقوى البشرية. ويتكون النظام الإداري من عناصر مترابطة فرعية هي النظام الفني والقوى البشرية والنظام الاقتصادي حيث يشبه أنصار النظرية المنظمة بالآلة من حيث ترابط أجزائها ببعضها البعض وعلى الطاقة الإنتاجية الكافية فيها ونوعية الوقود والصيانة².

فهذه النظرية انطلقت من فكرة أن التنظيم نظامًا مفتوحًا يتفاعل مع بقية العناصر الموجودة في المجتمع من تنظيمات مختلفة، باعتبار أن كل جزء يكمل الأجزاء الأخرى، و عملية التكامل لا يمكن أن تتحقق من خلال توفر عملية اتصالية باعتبار أن النظام وحدة متكاملة و نظامًا مفتوحًا حيث يتفاعل من خلاله مع البيئة الخارجية.

-خصائص أو سمات النظام حسب هذه النظرية:

تتميز المنظمة بكونها نظامًا مفتوحًا من العلاقات السائدة بين الفعاليات أو الأنشطة التي تقوم بأدائها، ولكي تستطيع المنظمة صيانة ذاتها من الضمور أو الاضمحلال فإن لابد من توفر مجموعة من الخصائص التي ينبغي أن تتسم بها وتحقق من خلالها التفاعل مع البيئة الخارجية ويمكن إيجازها في النقاط التالية:

-يتألف النظام من نظم فرعية وهو يشكل مع غيره من النظم ذات العلاقة أجزاء من نظام أكبر.

¹-محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ص 55.

²-سالم العميان : مرجع سبق ذكره، ص 50.

- لكل نظام حدود تفصله عن البيئة التي يعمل فيها بيث يتميز النظام بالكلية والاستقلال عن بقية النظم الكائنة.

- لا يمكن للنظام أن يستمر إلا إذا قام بتحقيق التوازن مع البيئة التي يعمل بها.

- تتفاعل الأجزاء التي يتكون منها النظام مع بعضها البعض لتحقيق أهداف لا يستطيع الجزء أن يحققها بمفرده.

- يتألف النظام من مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية¹.

فالنظام المفتوح يتكون من مجموعات من الاجزاء التي يطلق على كل واحدة منها نظام فرعي، حيث تعمل هذه الانظمة بشكل متفاعل و متكامل في سبيل تحقيق الهدف الكلي.

- رواد النظرية:

1- برنار شيستر Bernart Chester يعتبر مؤسس نظرية الانساق ومن أهم إسهاماته في هذه النظرية:

أ- التفريق بين المنظمات الرسمية والمنظمات غير الرسمية فالأولى تمثل المدرسة الكلاسيكية والثانية تمثل مدرسة العلاقات الانسانية.

ب- التفريق بين الفاعلية والكفاءة: فالفاعلية هي الوصول الى مستوى من الأداء يتم تحديده مسبقا، أما الكفاءة فتتعلق بقدرة المنظمة على الاستجابة لتطلعات أعضائها. وإذا وصلت المنظمة الى مستوى حسن من الفاعلية سيصبح بإمكانها المحافظة على نسق التعاون بصفة دائمة وهو أحد مؤشرات طول حياة المنظمة.

¹ - حجيبة رحالي، نظريات التنظيم، كنوز الحكمة، الجزائر، 2007، ص 66.

ج-السلطة هي المكانة التي يحتلها المسيرون في الهيكل الوظيفي: تحدد السلطة الانحراف الجماعي لبلوغ الأهداف المسطرة، فتنفيذ الأوامر يرتبط بمدى شرعيتها وقبولها من طرف أعضاء المنظمة¹.

وقد قدم شيبستر أربع أبعاد رئيسية للفاعلية التنظيمية وفقا للمنظور النسقي:

1-**الاطار التنظيمي**: يؤكد على ضرورة دراسة المنظمة في إطارها الكلي من أجل رصد العوائق المتعلقة بالحجم والتطور التكنولوجي والسلطة. كما يطالب بضرورة الاهتمام بالتنظيمات غير الرسمية.

2-**أهمية الاتصالات**: يعطي شيبستر أهمية كبيرة للاتصالات في الهيكل التنظيمي يستدعي ذلك وجود خطوط اتصال مرنة تنتقل المعلومات من خلالها على جميع المستويات وفي جميع الاتجاهات.

3-**السلطة**: انها الصفة التي تلازم الاتصال أو الامر في المنظمة من حيث قبوله من قبل العضو في المنظمة أو المساهم... تسعى السلطة في هذا المجال لتحقيق الأهداف التنظيمية وما يتطلبه من مجموعة القواعد المقبولة والملزمة للجميع.

4-**القيادة**: تتولد داخل المنظمة صراعات نتيجة اختلاف الآراء وهنا يظهر دور القائد في حل الصراعات من خلال استخدام: تقسيم العمل، وضع حدود للسلطة والمسؤوليات واتخاذ القرارات.ويمكن أن نلخص وجهة نظر شيبستر:

أن تحقيق الفاعلية من خلال وجود شبكة اتصال مرنة تنقل المعلومات الى جميع الأطراف وفي جميع الاتجاهات، أما القائد فيجب أن يتمتع بالقدرة على الارشاد

¹ - حورية شريط: الاتصال التنظيمي وأبعاد التغيير في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة لشركة الاكياس والصناديق ساكار، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر3، 2014-2015، ص68.

والتحفيز وإتاحة الفرصة مع التركيز على العنصر البشري باعتباره فردا يسعى لتحقيق أهداف مشتركة.

2-لورنس ولورش ونظرية التمايز والتكامل: انطلقا من فكرة أن المؤسسة نظاما للكشف عن العلاقات المعقدة التي توجد بين الهيكل والبيئة الاقتصادية والتكنولوجية وطرق اتخاذ القرار من طرف المسيرين ومستويات آدائهم¹.

منطلقات النظرية:

تتطلق النظرية من مجموعة من المفاهيم لتحليل المنظمات، وان استمرار المنظمة واستقرارها يتوقف على نوعين من التوازن:

1-التوازن الداخلي بين أجزاء النظام وعناصره لتخفيف الصراع والتناقضات وتحقيق التفاعل الإيجابي الإبداعي.

2-التوازن الخارجي مع القوى والمتغيرات المجتمعية لتحقيق التنافس مع الأهداف الكلية. بالإضافة لمفاهيم أخرى مثل المدخلات، المخرجات، الأنشطة التحويلية، البيئة،المعلوماتية والاتصالات الراجعة والرقابة لتصحيح الانحراف.

مكونات النظم:

تفترض النظرية أن المنظمة تتكون من عناصر أساسية تتمثل في :

-**المدخلات (Inputs):**تتضمن الموارد المادية والبشرية والمعلومات التي يخص عليها النظام من البيئة، فالموارد البشرية تضم الأشخاص بمختلف مناصبهم واتجاهاتهم والعلاقات الاجتماعية التي تربطهم بعضهم البعض، والموارد المادية فتتمثل في المعدات والآلات وتشمل الموارد ورؤوس الأموال.

¹-نفس المرجع السابق، ص 90

-**النشاطات والعمليات** : يقصد بها كافة العمليات التي تساعد على تغيير العناصر بالشكل والمضمون، والذي تم تحديده في شكل مخرجات ويدخل في هذا المجال الوظائف الإدارية التي لديها سلطة القرار لتنفيذ عملية التحويل.

-**البيئة**: تمثل كل ما يحيط بالبيئة من متغيرات اقتصادية سياسية واجتماعية وتكنولوجية والتي تؤثر على الأهداف والاستراتيجيات والسياسات، وعلى تصميم

الهيكل التنظيمي للمنظمة بالإضافة لتأثيرها على سلوك العاملين بمختلف مستوياتهم. وتشمل البيئة: البيئة الداخلية ذات علاقة بعناصر المنظمة، بالإضافة للبيئة الخارجية والتي تتمثل في المناخ السياسي والاقتصادي والثقافي والاجتماعي والديني من مقومات البيئة التي تؤثر في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

-**المخرجات**: تتمثل في النتائج المترتبة على العمليات التحويلية وعادة ما تأخذ شكل سلعة أو خدمة.

-**التغذية العكسية**: تمثل مدى استجابة النظام لمتغيرات البيئة الخارجية بما يخلق الاستمرارية وهي أشبه بالرقابة الذاتية للتأكد من مدى فعالية النظام وكفاءته في تحقيق الأهداف لتلبية احتياجات البيئة¹.

-**المكونات الأساسية التي تقوم عليها النظرية**:

- هناك عدة مكونات داخل النظام.

- أجزاء النظام مترابطة وتكمل بعضها البعض.

- هناك عدة أنظمة فرعية داخل كل نظام كبير.

¹ - عمار بوحوش، م س ذ، ص 26.

- إن الأنظمة تتطلب مدخلات وتقوم بمعالجتها واتخاذ قرارات بشأنها.
- أن ميكانيزمات المدخلات والمخرجات تشتغل بانتظام وتحافظ على حياة النظام.
- أن عمل الأنظمة والقيام بالمعالجة للمدخلات والمخرجات يفرز نتائج إيجابية وسلبية.
- أن ما يترتب على عمل الأنظمة من نتائج قد يتحقق في فترة قصيرة المدى أو طويلة المدى أو كلاهما.
- فالنظرية اهتمت بالنظرة الشاملة لجميع العناصر التي تؤثر في العملية الإدارية وفي الإنتاج ابتداء من علاقات الأشخاص إلى الجماعات والمنظمات المؤثرة في المجتمع¹.

-إيجابيات نظرية النظم:

- تتميز بكونها توفر أداة تحليلية فعالة في دراسة المنظمة بشكل متكامل يستوعب جميع العناصر التي تؤثر فيها.
- أعطت معنى جديد للبيئة الخارجية بأطرافها المختلفة و أضافت أبعادا جديدة بتعريفها الاوسع لمعنى التنظيم و اعتبارها المنظمة نظاما مفتوحا.
- تعتمد على تكامل و ترابط و تفاعل أجزاء المنظمة بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الاجزاء الى التأثير في المنظمة ككل².

¹-نفس المرجع السابق، ص 27.

²-فادية ابراهيم شهاب، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية و الممارسات التطبيقية، دار المسيرة، عمان، 2011، ص 123.

-أتاحت للباحثين النظرة الكلية الشاملة في إدارة المنظمة فالباحث يجب ان ينظر
للادارة كنظام مفتوح الامر الذي سيمكنه من رؤية عناصر المشكلة الادارية المختلفة
من قيود سياسية و اجتماعية و اقتصادية و فنية و بشرية، و مدى تفاعل مختلف
هذه العناصر مع البيئة الخارجية التي توفر للمنظمة المدخلات الضرورية لاستمرارها
فنظرية النظم هي محاولة هادفة لتشكيل نظرة شاملة.

-جعلت الفكر الاداري واعيا لاهمية العناصر المختلفة المكونة للعملية الادارية داخل
المنظمة من تخطيط و تنظيم و توظيف وتوجيه و رقابة ومتابعة.

-تساعد على فهم المنظمة و التركيز على القوى الاجتماعية والاقتصادية و
التكنولوجية و الحضارية التي تحيط بالمنظمة و تؤثر على تفاعلها

-لقد أدت الى ثورة إدارية بدأت في أواخر الستينات و بداية السبعينات كما فتحت
المجال لظهور الكثير من النظريات التي استمدت افكارها من نظرية النظم¹.

2-نظرية اتخاذ القرار لسايمون:

يعتبرهربرت سايمون من الناقدين لسذاجة الافتراضات التي جاء بها أنصار المدرسة
الكلاسيكية في الادارة التي تعتقد ان التنظيمات تهدف الى تحقيق أعلى مستوى من
العقلانية في نمط اتخاذ القرار، فهو يرى ان الحديث عن العقلانية امر غير واقعي
لان العقلانية تتطلب ان يحيط المدير بكافة الظروف المحيطة بالمشكلة أو بالقرار
المطلوب اتخاذه والذي يحقق أكبر المزايا و يتجنب المحاذير. كما يعتبر ان هناك
درجة من المخاطرة في اتخاذ القرارات و ان افضل ما يمكن للمدير توقعه هو القدرة

¹ -محمود سلمان العميان، م س د، ص 51.

على اخاذ القرار الذي يكون مقبولا و ليس مثاليا، حيث يعتبر ان العقلانية التنظيمية لا تتحقق إلا بشكل جزئي¹.

كما قام سايمون بتطوير فكرة برناد عن التوازن التنظيمي في الادارة و بني على أساسها اتجاهه المعروف بنظرية الدافعية الادارية التي تنظر بموجبها للادارة كنظام تبادلي تتم من خلالها عملياته المختلفة من تبادل الانتاج من جهة و المكافئات من جهات اخرى، بهذا الشكل تمكن سايمون من توليف الاستفادة من حقائق علم النفس و علم الاجتماع حول دوافع الافراد في العمل و تلبية حاجياتهم المختلفة لقاء تقديمهم لعمل انتاجي مربح اقتصاديا و ذات اهمية اجتماعية².

3- النظرية الظرفية أو الموقفية:

منذ السبعينات من القرن العشرين تدعمت النظرية الموقفية بفكر إداري جديد يقوم على أنه لا توجد نظرية إدارية صالحة لكل زمان ومكان، وأن النظريات الإدارية يجب تطبيقها واستخدامها في كل بيئة ملائمة لها لكي تكون ناجحة.

وحسب المنظرين فان المتغيرات البيئية والتكنولوجية والبيئية والقيم الاجتماعية تلعب دورا حيويا في التأثير على نتائج العمل وتلبية الاحتياجات.

بايجاز النظرية الموقفية تقوم على عدة أسس تتمثل في النقاط التالية:

- أن نمط العمل في ق 21 يختلف عن نمط العمل في القرن الذي سبقه، وهذا يتطلب التأقلم مع المعطيات الجديدة في السلوك التنظيمي.

¹ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

² - فاروق عبد فليح، محمد عبد المجيد، ص 66-67.

-أن الواقع أثبت بأنه لا يوجد شيء اسمه "الطريقة المثلى للعمل" إنما يوجد شيء اسمه "الطريقة المناسبة لكل بيئة عمل".

-لقد أثبتت التجارب على السلوك الإنساني في العمل بأن الأوضاع المختلفة تتطلب ممارسات سلوكية نابعة من بيئة العمل إذا أردنا تحقيق الفعالية في الأداء.

-أن المدير الماهر هو الذي يكون قادراً على تحديد العناصر المؤثرة في العمل بإدارته بذلك يكون في إمكانه أن ينتقي الأسلوب الملائم لبيئته وظروف العمل.

-أن المدير الماهر يبحث دائماً عن المهارات والكفاءات التي يتمتع بها كل عامل بحيث يمكنه في النهاية من توظيفها لتحسين مستوى الأداء¹.

فالممارسات الإدارية أو تنفيذ وظائف الإدارة و مهامها و ادوارها المختلفة تتطلب من المدراء الاخذ بعين الاعتبار واقعيات الموقف الذي تمارس فيه هذه الوظائف او الادوار و بما تحويه من مبادئ و اساليب تحكم تطبيقها و ممارستها، و النظرية الظرفية تحمل هذا المعنى اي "ان تطبيق مبادئ و نظريات الادارة يتطلب الاخذ بعين الاعتبار طبيعة الظروف التي تطبق فيها"، كما تعم النظرية بمبدأ السبب و النتيجة بمعنى ان لكل ظاهرة أسباب تؤدي إليها، فعندما تواجه المدير مشكلة معينة عليه تحديد و تشخيص الاسباب التي ادت اليها اولا ثم يختار الحل المناسب وفق نتائج التشخيص التي توصل اليها².

باختصار النظرية الظرفية أو الموقفية تتميز عن غيرها من النظريات بتركيزها على المواقف وظروف العمل لأنها تأثر كثيراً على القرار الذي يتخذه القائد، أي أن هناك متغيرات يتوقف عليها القرار الذي يتخذه أي مسؤول وهي تتمثل فيما يلي:

¹-عمار بوحوش: م س د ، ص 27-29.

² -زيد منير عبوي، م س د، ص 51.

-المتغير الأول يتعلق بالعلاقة بين القائد والعاملين معه، فإذا كانت ظروف العمل جيدة نتيجة لحسن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، فإن العاملين يمثلون لقائهم وقراراتهم وبطيعون أوامره.

-المتغير الثاني: هو مدى وضوح مهام العمل والواجبات فإذا تمكن القائد من تحديد مهام كل عامل وأقنعه بأداء واجباته حسب قواعد مقبولة، فإن هذا الأخير يتأثر بمناخ العمل الجيد ويكون مطيعاً لقائده.

-المتغير الثالث: هو درجة القوة في المركز فإذا كان القائد يتمتع بشخصية قوية ومؤثرة في المرؤوسين وله سلطة كبيرة في مكافأة من يعمل ومعاينة الغير فهذا يؤثر في سلوك العاملين ويجعلهم أكثر صرامة¹.

-رواد النظرية:

فريد إدوارد فيدلر من مواليد سنة 1922 من كبار الباحثين في مجال علم النفس الصناعي والتنظيمي في ق 20 ،امتدت اعماله من 1967/1951 كان عالم نفس في إدارة الأعمال في جامعة واشنطن، و كان مختصاً في علم النفس الصناعي و التنظيمي، قدم نموذجاً يعرف بنموذج فيدلر للطوارئ ونموذج القيادة الموقفية².

-نقائص النظرية:

ركزت النظرية على التداخل الموجود في الأداء بين بيئة العمل المؤسسة بهياكلها وقياداتها ونظم العمل بها، هذا يعني أن الأداء يتوقف على فاعلية كل عنصر وتأثيره

¹-عمار بوحوش، م س ذ، ، ص 29.

²-أحمد مجدي، النظرية الموقفية لفريد فيدلر، شبكة المعومات العربية، مكتبك، 2122/11/13

2018 <https://www.maktabtk.com/blog/post/104/1.html>

على بقية العناصر سلباً أو إيجاباً لهذا وجهت مجمعة من الانتقادات يمكن ذكر أهمها:

-الانتقادات الموجهة للنظرية:

-إن التركيز على استقلالية كل عنصر في عملية التنظيم والأداء قد ينتج عنه صعوبة القيام بعملية الاندماج في حالة بروز أي خلل بالمؤسسة بسبب كثرة تكاليف تصحيح الوضع.

-النظرية الظرفية تجاهلت قضايا جوهرية تتمثل في نتائج التغييرات المطلوبة وأثرها على العمل في المنظمة.

-التركيز على استقلالية الهياكل والمتغيرات البيئية غير كافيان لنجاح المؤسسة في عملها حيث توجد عناصر قوة خارجية تؤثر تأثيراً قوياً على مصير المنظمة واستمرارها.

-ان التغير سريع في البيئة بينما تتسم الهياكل بالبطء الشديد في الاستجابة للتغير مما يخلق صعوبة في خلق التوازن بين سرعة التغير والتغيير المطلوب في البيئة¹.

-عدم وجود نمط قيادي معياري يمكن استخدامه بشكل موحد في جميع المواقف.

-تقيد القادة بالمواقف التي تواجههم و يتصرفون على أساسها.

-إعتماد نجاح القادة أو فشلهم على طبيعة المواقف².

¹ - عمار بوحوش، م س ذ، ص 30.

² -أحمد مجدي، موقع سبق ذكره.

يتضح مما سبق ان النظرية الموقفية قد وجهت التنظير التنظيمي اتجاها جديدا
يختلف كلية عن توجهات النظريات السالفة، معتبرة ان لكل زمان ومكان
خصوصيات، باعتبارها متغيرات تؤثر على العمل و تحقيق الاهداف.

المحور السادس:
المدرسة الكلاسيكية الحديثة

1-النظرية الكلاسيكية الحديثة المعدلة او المدخل الاداري للتنظيم:

1-William Ouchi والإدارة الثقافية:

طور سنة 1981 نظرية Z للتأقلم مع معطيات السوق الاقتصادية الجديدة بعدما أصبحت فلسفة الجودة الشاملة هي السائدة في مجال الأعمال، كان أوشي قد لاحظ أن الإنتاجية في المنظمة اليابانية قد حققت أرقاما قياسية مقارنة بالمؤسسة الأمريكية وهذه الزيادة بالرغم من تفوق هذه الأخيرة في عناصر الانتاج و رأس المال و عدد العاملين.....الخ

و قد ارجع اوتشي هذا التفوق الياباني يعود إلى الأسلوب الإداري في المنظمات اليابانية، لذلك اعتبر ان المؤسسات الامريكية حتى تتجاوز هذه المشكلات يجب عليها التعلم من اليابانيين كيفية إدارة العنصر البشري، فالإدارة اليابانية قائمة على فلسفة مفادها خلق العامل السعيد في عمله، فالإنسان بالنسبة لاوتشي يمثل أساس نجاح المنظمة وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ لعل من أبرزها الوفاء والصدق، وقد توصل أوشي إلى أن نجاح النموذج الياباني يعود لتوفر مجموعة من المبادئ تمثل الأعمدة الأساسية التي تقوم عليها هذه النظرية و التي يمكن ان نلخصها في النقاط التالية:

-**الثقة:** بمعنى ان المنظمات اليابانية تعتمد على مبدأ الثقة باعتبار أن الثقة و الانتاجية يمثلان عنصران رئيسيان تربطهما علاقة طردية، بمعنى كلما زادت الثقة بالعامل زادت الانتاجية، وتتمو هذه الثقة من خلال المصارحة و المشاركة والتعاون بين العاملين على كافة المستويات الادارية .

-**الالفة والمودة:** يتميز المجتمع الياباني بالتماسك الاجتماعي نظرا لطبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين افراد الاسرة الواحدة، وهذا انعكس ايضا على المنظمات،

حيث ينظر العامل الى صاحب المنظمة باعتباره رب الاسرة يعمل في كنفه في جو من الالفة و المودة، ذات العلاقات الانسانية القائمة على الاحترام و التقدير و الانسجام.

-**الحدق او المهارة:** تعني مهارة الاشراف حيث يتطلب من المسؤول التعرف و العناية باحوال العمال و انماط سلوكهم و مهاراتهم، وهذا يساعد في تشكيل فريق عمل منسجم متناغم قادر على التعاون و تحقيق مستويات عالية من الانتاجية¹.

2- نظرية الادارة بالاهداف: Peter Druker

في عام 1964 قدم بيتر داركر كتابه الادارة بالنتائج اي الاهداف ليقدم في ذلك مرحلة جديدة في علم التنظيم والادارة، لدرجة يطلق عليه البعض لقب: الاب الروحي للادارة، و لد في النمسا عام 1909 تخرج من جامعة فرانك فورت في القانون و الدراسات الدينية قام بتأليف أكثر من 40 كتابا في الادارة و الاقتصاد، و في نظريته للادارة بالاهداف قدم المبادئ التالية:

-يجب على المنظمة وضع الاهداف العامة التي تؤدي الى صياغة الاستراتيجيات المنظمة.

-يجب ترجمة الاهداف العامة الى اهداف وظيفية ثم الى أهداف تشغيلية و تنفيذية.

-يجب ان تتميز الاهداف بالوضوح و امكانية التنفيذ و تظهر في شكل كمي.

-يجب تحديد الاهداف بالرئيس و من يليه في المستوى التنظيمي.

-يجب ان تقوم الاهداف بتطوير من يقوم بتنفيذها.

¹ - سلمان العميان، م س ذ، ص 57-58

- توضع خطط التنفيذ بناءا على الاهداف المتفق عليها.
- تؤثر الاهداف في شكل الهيكل التنظيمي وهيكل الوظائف والممارسات التنظيمية.
- تتضمن الخطة المتفق عليها حوافز تمنح عند إنجاز الاهداف.
- يقوم الرئيس المباشر بمتابعة دورية للاشخاص المسؤولين عن التنفيذ¹.
- كما يعتبر ان اهم العناصر التي يجب العناية بها في عملية التسيير تتمثل في النقاط التالية:
- يجب تعزيز مكانة التكنولوجيا لانها تساهم بشكل كبير في انجاز الوظائف في المنظمة.
- نظام المعلومات حيث يجب ان يكون شاملا و يسمح بالحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.
- الحرية و المسؤولية ذلك ان حرية الافراد لا يجب التهاون في حقها مع احترام النظام المعمول به داخل المنظمة.
- ان الهدف الاساسي للمنظمة هو تحقيق الاستقرار و الاستمرارية و رضا العمال و الزبائن².

فالاهداف تعد محور التنظيم الرئيسي باعتبار ان التنظيمات مهما اختلفت إشكالاتها و أنواعها فان وجودها يرتبط بتحقيق أهداف معينة، و تحقيق هذه الأهداف يتطلب الوضوح و الشفافية و القابلية للتطبيق و التنفيذ وفقا لخطط توضع مسبقا مع تشجيع

¹-أحمد ماهر/ م س ذ، ص 133.

²-عيسى بن صديق، مرجع سبق ذكره، ص 59-60

الاعتماد على الحوافز التي تعد محفز يشجع على تحقيق الأهداف مع ضرورة توفر الرقابة بشكل منتظم و مستمر، مع الإشارة الى اهمية التعاون في ضبط الاهداف بين المسؤول و العمال و تقسيمها الى اهداف فرعية باعتبار ان الاهداف الفرعية تساهم في تحقيق الاهداف الكلية.

خاتمة:

يمكن القول ان وموضوع نظريات التنظيم يعد موضوع هام باعتباره مجال تشترك فيه الكثير من التخصصات، خاصة و انها نظريات تخضع للتجديد و التطور المستمر يختلف من حقبة زمنية لآخرى، ذلك ان تطور التنظيمات و المجتمعات يجعل التنظيمات في حاجة لمزيد من البحث و التنقيب في خصائص التنظيمات و فقا لسياقها الزمني، هذا ما يجعل هذا الموضوع من المواضيع الهامة التي تحتاج في كل مرة لدراسات و مساهمة هذه المستجدات و التطورات، خاصة و انه يمثل أحد الحقول المعرفية الخصبة المتشعبة ذلك ان وجود الانسان و استمراره في البقاء يرتبط بوجود التنظيمات المختلفة، ونظريات التنظيم في حد ذاتها ذات تطور مستمر.

مصادر ومراجع:

1. أبراش إبراهيم، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار وائل، الأردن، 2008.
2. أبو شيخة أحمد ندير، التنظيم وأساليب العمل، دار صفاء، عمان، 2011.
3. بن صديق عيسى: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ردمك للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
4. بوخلوف محمد: التنظيم الصناعي والبيئة، شركة دار الأمة، الجزائر، 2001.
5. بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010.

6. بو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية والإدارية، ط1، دار الأيام، الأردن، 2015.
7. بوحوش عمار، نظرية الإدارة الحديثة، دار الغرب الإسلامي، لبنان، 2006.
8. الجبلاني حسن، التنظيم والجماعات، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
9. دورتي جان فرنسوا، معجم العلوم الإنسانية، ترجمة جورج كتورة، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 2011.
10. رحالي حبيلة، نظريات التنظيم، كنوز الحكمة، الجزائر، 2017.
11. السكارنة بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2015.
12. سالم محمد علي: نظرية التنظيم، ط1، دار البداية الأردن، 2009.
13. سعادي عماد، وسيلة بن ساهل، تطبيق نموذج Hofsted للقيم الثقافية لتحديد الخصائص الثقافية المرتبطة بمكان العمل، دراسة حالة ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسويق و التجارة، مجلة محمد خيضر بسكرة، 2015، العدد 14.
14. شريط حورية، الاتصال التنظيمي وأبعاد التغيير في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة لشركة الاكياس والصناديق، ساكار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية علوم الاعلام والاتصال، 2014-2015.
15. شهاب فادية ابراهيم، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية و الممارسات التطبيقية، دار المسيرة، عمان، 2011.
16. عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم و الادارة، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2006.
17. عصفور محمد شاكر، أصول التنظيم و الاساليب، دار المسيرة، الاردن، 2014.
18. عبد فليہ فاروق، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الاردن، 2005.

19. العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الجامعة الأردنية، ط5، 2010.
20. عبد العزيز صالح، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة، الأردن، 2009.
21. عبوي زيد منير، التنظيم الإداري، مبادئه و أساسياته، دار اسامة، عمان، 2006.
22. لعويسات جمال الدين: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر 2001.
23. قاسيمي ناصر: الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
24. القريوتي محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
25. المغربي البشير محمد الفاتح محمود ، مبادئ الإدارة، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2014.
26. ماهر أحمد، نظرية التنظيم، الماضي والحاضر والمستقبل، الدار الجامعية القاهرة، 2017.
27. ماهر أحمد: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات الإسكندرية، 2010-2011.
28. المجذوب طارق، الإدارة العامة، منشورات الجيلي، لبنان، 2005.
29. النمر سعود و آخرون، الإدارة العامة: الأسس والمبادئ، ط3، دار الفرزدق، المملكة العربية السعودية، 1993.
30. -حسام الدين خضور، الإدارة في النظرية و التطبيق، دار الفرقد للنشر، سوريا، بدون سنة، ص55.
31. ناشد محمد محمد، الفكر الإداري الاسلامي، مطبوعات مركز جمعة للثقافة و التراث، دبي، 1997.

32. الياس سليم، الموسوعة الإدارية الشاملة، مركز دار الشرق الأوسط، بيروت، بدون سنة.

مواقع الكترونية:

33-https://www.uobabylon.edu.iq/eprints/publication_12_5506_1208.pdf

34-محمد ابو خليف، نظرية الوكالة،

2021

<https://mawdoo3.com/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9%D8%A7%D9%84%D9%88%D9%83%D8%A7%D9%84%D8%A9> زيارة الموقع بتاريخ 2022/03/12

35-أحمد مجدي، النظرية الموقفية لفريد فيدلر ، شبكة المعومات العربية ، مكتبك ، 2122/11/13
<https://www.maktabtk.com/blog/post/104/1.ht>2018

36-راند، نظرية الوكالة، زيارة الموقع بتاريخ

2022/02/03

<https://www.ra2ed.com/%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84/56052/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%88%D9%83%D8%A7%D9%88%D9%83%D8%A7%D9%84%D8%A9>

37-<https://www.revuegestion.ca/besoins-et-motivations-une-nouvelle-pyramide-de-maslow>-GaetanNauric;Besoin et Motivation/une nouvelle pyramide de Maslow le23/12/2021

38-Pascale-Marie des champs; **Mary Parker Follet**Pionniere du management modern le 99/01/2002 <http://archives.lesechos.fr/archives/2002/Enjeux/00183-078-ENJ.htm#>

39-Abyjain ,**Using the lens of Max WebersTehory of Bureaucracy** to examine E-Government Research, proceedings of the 37thHawai international conferences on System sciences 2004

40-www.islammemo .cc2020/12/12 تاريخ السلوك التنظيمي، زيارة الموقع بتاريخ