

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قسنطينة-2 - عبد الحميد مهري  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

## نظرية التنظيم

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة الماستر 1

مقياس: نظرية التنظيم

إعداد: د/ ساسي هادف نجاة

السنة الجامعية: 2016-2017

## فهرس المحتويات

أ.....	مقدمة.....
3.....	الفصل الأول: طبيعة التنظيم والمفاهيم الأساسية المتعلقة به.....
4.....	أولاً: التصور المفهومي للتنظيم.....
5.....	1. مفهوم التنظيم.....
6.....	2. خصائص التنظيم.....
8.....	3. مكونات التنظيم.....
11.....	4. مبادئ التنظيم.....
12.....	ثانياً: التصور المفهومي للمؤسسة.....
12.....	1. تعريفها.....
12.....	2. العبارات أو المفاهيم المستخدمة في تعريف المؤسسة.....
14.....	3. التعريف السوسيولوجي للمؤسسة.....
14.....	1.3. بارسونز والمؤسسة.....
16.....	2.3. المؤسسة جماعة تضامنية لماكس فيبر.....
18.....	3.3. المؤسسة نسق تعاوني عند شستر برنارد.....
21.....	الفصل الثاني: نظريات التنظيم الكلاسيكية (التقليدية).....
22.....	أولاً: الاتجاه البيروقراطي في دراسة التنظيم.....
22.....	1. التصور الماركسي للتنظيم.....
23.....	2. روبرت ميشلز Michels القانون الحديدي للأوليغاركية.....
24.....	3. النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي لماكس فيبر.....
27.....	ثانياً: الاتجاه الإداري في نظرية التنظيم.....
27.....	1. حركة الإدارة العلمية.....
27.....	1.1. أهم رواد حركة الإدارة العلمية.....
31.....	2. نظرية الإدارة.....
31.....	1.2. نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول والمبادئ التنظيمية.....
34.....	الفصل الثالث: النظريات الإنسانية (السلوكية).....
35.....	أولاً: نظرية العلاقات الإنسانية.....
36.....	1. إلتون مايو Elton.Mayo.....
39.....	2. نظرية تدرج الحاجات لماسلو.....
42.....	3. نظرية العاملين لفريدريك هيزربرغ.....
44.....	4. نظرية (x) ونظرية (y) لدوجلاس ما قريفور.....
44.....	5. نظرية الدافع للإنجاز مكلياندند Mccdelend.....
45.....	6. نظرية التنظيم الاجتماعي White.....

46	7. نظرية التفاعل وليم وايت
46	8. نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة
47	9. نظرية التنظيم المعدلة وحلقة الوصل لرنسيس ليكرت
48	الفصل الرابع: النظريات الحديثة في دراسة التنظيم
49	أولاً: الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم
49	1. تصور تالكوت بارسونز ونظرية النسق الاجتماعي
56	2. روبرت ميرتون والنتائج السلبية و اللاوظيفية للبيروقراطية
57	3. فليب سلزنيك والنظرية المؤسسة
57	4. ألفن كولدندر والنموذج البيروقراطي لفيبر
58	5. البيروقراطية عند أنتوني
59	ثانياً: مدخل رأسمال البشري
60	1. مبادئ مدخل رأسمال البشري
60	2. أهمية الموارد البشرية
62	ثالثاً: نظرية اتخاذ القرار
62	1. أهم مرتكزات نظرية اتخاذ القرارات
63	2. خطوات اتخاذ القرارات
65	1. امتاي اتزيوني وظاهرتي الصراع والاعتراب التنظيمي
65	2. ميشال كروزي ودراسته للبيروقراطية الجديدة
69	خاتمة
71	قائمة المراجع

مقدمة

# الفصل الأول:

طبيعة التنظيم و المفاهيم الأساسية المتعلقة به

## الفصل الثاني:

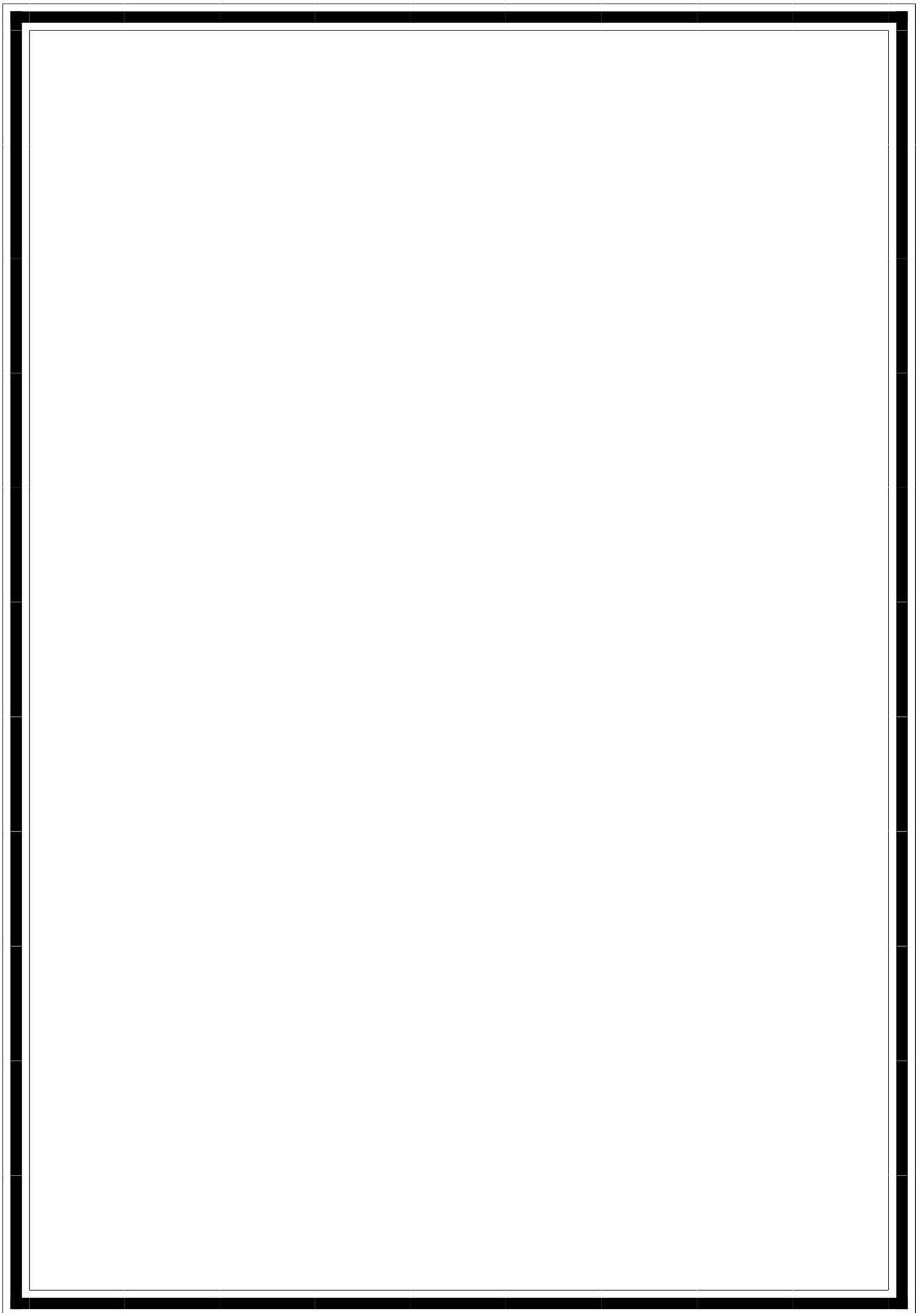
# نظريات التنظيم الكلاسيكية (التقليدية)

## الفصل الثالث:

# النظريات الإنسانية (السلوكية)

## الفصل الرابع:

# النظريات الحديثة في دراسة التنظيم



خاتمة

قائمة

المراجع

## طبيعة التنظيم والمفاهيم الأساسية المتعلقة به:

يحتل مفهوم التنظيم أهمية كبرى في المجتمعات الحديثة حيث يسيطر عدد كبير من التنظيمات على إنتاج السلع والخدمات المختلفة التي يرغبها الإنسان في حياته، من ناحية أخرى فالإنسان في المجتمع الحديث ارتبط ارتباطا وثيقا بعدد من تلك المنظمات، والهدف الأول من دراسة التنظيم هو فهم وتفسير السلوك التنظيمي بمعنى فهم وتفسير سلوك أعضاء التنظيم ، نحاول في هذا الفصل تحديد مفهوم التنظيم دون إغفال تحديد مفهوم المؤسسة الذي استخدم وفق أطر نظرية متعددة ، وسياقات اجتماعه متباينة كشفت في مجملها عن تنامي تداوله في التعاملات اليومية والعلمية وارتباطه بمفاهيم عدة كالتنظيم، المنظمة، المنشأة ، كما أن للتنظيم دور أساسي وفعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

"فعملية التنظيم تهدف إلى توزيع الأدوار و الأنشطة داخل المؤسسة بما يساعد على تحقيق الأداء الفعال وإقامة شبكة من مراكز اتخاذ القرارات، والتي تساعد على تنسيق مجهودات الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة" (1)

## أولا: التصور المفهومي للتنظيم:

يشير مفهوم التنظيم إلى العديد من التنظيمات التي تتوفر على الخصائص البنائية والديناميكية مثل: المصنع، الجامعة، المستشفى وغيرها، فعبارة التنظيم تطلق على كل مؤسسة أو هيئة، سواء كانت ذات طابع صناعي، فلاح، أو إداري شريطة أن يكون هناك تنسيق بين عناصرها، لتحقيق أهداف مشتركة.

يهدف هذا العنصر إلى تحقيق النقاط التالية:

- التحديد الدقيق لمفهوم التنظيم وتبيان الفرق بينه وبين المنظمة.
- توضيح أهمية التنظيم في المؤسسة.
- تبيان ضرورة التطرق لمفهوم المؤسسة باعتبارها وحدة اجتماعية تضم أنظمة فرعية مرتبطة ببعضها البعض.
- تعداد مختلف المتغيرات ذات العلاقة بالتنظيم.
- وبهذا نتطرق إلى العناصر الموائية فيما يلي:

(1) جازيه زعتر: أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس، ط2، مصر، القاهرة، 1997، ص 250.

## 1. مفهوم التنظيم

يعرف التنظيم بأنه "عبارة تنظيم تعني شيئين: وظيفة وشكل فالوظيفة عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة، وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم، حسب قدراتهم ورغباتهم، والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم يمكنهم من تحقيق أهداف محددة ومعروفة لدى الجميع أما الشكل فهو هيكل التنظيم، ويقصد به الجماعات والأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس، والعلاقة التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة ومنسقة ليصلوا بها إلى هدف محدد" فالتنظيم يعي أمرين هما الوظيفة والشكل وكلاهما لهما هدف موجه.

وهناك من يرى "أن التنظيمات هي الوحدات الاجتماعية التي يتم إنشاؤها من أجل تحقيق أهداف معينة، ويستثنى من هذه الوحدات الجماعات الصغرى كجماعة الأصدقاء والأسرة، لأن هذين الشكليين لا تصنف ضمن التنظيمات، أما جميع الأشكال المؤسسات الأخرى تدخل ضمن التنظيم، و التنظيم يقوم على الخصائص التالية:

- تقسيم العمل والسلطة.
- وجود عدة مراكز لاتخاذ القرارات.
- استبدال العاملين<sup>(1)</sup>.

فالتنظيمات هنا تشمل الوحدات الاجتماعية ذات بناء قصدي من أجل تحقيق أهداف المنظمة. مع استثناء الجماعات الصغرى وباقي الأشكال المؤسساتية تدخل ضمن التنظيم الذي تميزه خصائص.

والتنظيم يعني "هو تجمع له حدود واضحة نسبيا ونظام قيم ومستويات من السلطة وأنظمة اتصالات، وأنظمة تنسيق عضوية، يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبيا في البنية ويشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف، هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم، وعلى التنظيم نفسه، وعلى المجتمع".

Jean claud cheid :les grands auteurs organisation,dunod,paris, 1980,p 17<sup>1</sup>

التنظيم يضم نظم وقيم وسلطة ومستوياتها والاتصالات وفق تجمع مؤقت مع الاشتراك في الأنشطة ذات العلاقة بالتنظيم والمجتمع تكون موجهة وفق أهداف محددة.

في معظم مصطلحات العلوم الإدارية نجد أن التنظيم هي "العملية التي تنشئ مركبا متكاملًا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي فيتم بمقتضاها تحديد المسؤوليات والسلطات بحيث يتمكن الأفراد من العمل مع بعضهم البعض بكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة ويتم ذلك عن طريق وضع الهيكل أو الإطار الذي يجري على أساسه النظام الإداري لعمل مادي عناصره الاختصاصات، السلطات، المسؤوليات، الإشراف، مستويات الوظائف وعلاقات العمل الداخلية".<sup>(1)</sup> ركز هذا التعريف على تحديد المسؤوليات والسلطات داخل التنظيم والعمل المشترك قصد تحقيق الأهداف المسطرة.

انطلاقًا مما سبق يتضح يمكن توضيح أهمية التنظيم في الآتي:

\_ عن طريق التنظيم تتحدد المسؤوليات والاختصاصات، فيعرف كل عضو من أعضاء التنظيم واجباته.

\_ يتحدد شكل الإطار العام للاتصال داخل المؤسسة، وتتحدد علاقات العمل، فيعرف كل عضو من أعضاء التنظيم مكانته في نموذج التنظيم وعلاقته التنظيمية برؤسائه.

\_ أن التنظيم يحقق التنسيق بين الجهود الفرعية والجماعية، وبذلك يقلل احتمال التعارض وضياح الجهد، وذلك لأن الجهود الفرعية عندما تنظم تنظيمًا سليمًا، تكون متوازنة ومتناسقة وبالتالي يساعد على توجيهها نحو الهدف المشترك<sup>(2)</sup>.

### 2. خصائص التنظيم:

إن التنظيم مؤسسة لها أهداف خاصة وهو فاعل لأنه يركز على مهام محددة ولا يقبل التتويج لأنه بالنسبة له يعني التشتت، وبما أن التنظيم يتكون من متخصصين كل في مجال محدد فإن هدفه يجب أن يكون في منتهى الوضوح والتحديد.

(1) الهاشمي لوكيا: السلوك التنظيمي، الجزء 2، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2006، ص ص 14، 15.

(2) هناء حافظ بدوي: إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية دس، ص

\_ إن التنظيم هو المكون من القوى العاملة المتخصصة لذا فإنه يجب أن يحقق العدالة والمساواة، بين الأفراد إن موقع كل واحد بالتنظيم يحكم عليه من خلال مقدار مساهمته في تحقيق الهدف العام للتنظيم.

\_ في التنظيم كل عضو يؤدي دورا مهما ( نظريا على الأقل) وبدون هذا الدور لا يمكن تحقيق نتائج ولا يمكن لأي عضو بمفرده أن يحقق هذه النتائج المرغوب تحقيقها معرفة تعريفا دقيقا ويحدد أسلوب قياسها ما أمكن، ذلك أيضا يتطلب أن يقيم التنظيم نفسه وأداءه مقابل أهداف واضحة وموضوعية ومعروفة قصد الاستمرارية والبقاء.

ويلخص **هاكمن وبورتر Porter Hakman** الصفات الرئيسية للتنظيم في:

أ. يتكون التنظيم من شخصين أو أكثر ومن جماعات رسمية وأخرى غير رسمية.

ب. التوجيه: يعمل التنظيم على تحقيق أهداف محددة تخدم مصالح الأفراد والجماعات بالإضافة إلى البحث عن أهداف جديدة قصد تنميته وتطويره.

ج. الأساليب: لكل تنظيم سلوك إداري وتنظيمي معين بواسطة تقسيم العمل وتوزيع الأدوار، وتدرج السلطة، وتنظيم الاتصال وأسلوب إدارة الموارد البشرية.

د. التنسيق الواعي: وذلك بالاعتماد على العقلانية والترشيد في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

هـ. الاستمرارية في الزمن: إن الاستمرارية هي سر نجاح كل عمل بتوفير الطمأنينة والاستقرار وأمن الأفراد.

ومن بين خصائص التنظيمات حسب **ويكسلي ويوكل** نجد أيضا:

أ. السلطة المركزية (مركزية السلطة).

ب. حدود واضحة لمراكز السلطة.

ج. التخصص في المهام.

د. تقسيم واضح للعمل.

هـ. قوانين تحكم التنظيم.

و. فصل واضح بين الإطارات والعمال. (1)

(1) الهاشمي لوكيا ، مرجع سابق، ص ص 18، 19.

كلما استخدمت مجموعة من خصائص التنظيمات كالمركزية و**التميز الوظيفي** والوظيفة والتكامل و**التخصص الوظيفي** وعدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف وغيرها.

ـ **التخصص الوظيفي**: يشير إلى مدى استخدام التنظيم لفرد أو أكثر في أداء الوظائف التي تربط التنظيم بالسوق والمستهلكين ووظائف الأفراد والمالية والإنتاج والبحث والتطوير.

ـ **التميز الوظيفي**: يشير إلى التمايز أو التفاضل في إنجاز الوظائف الرئيسية كالإنتاج والتسويق والمالية والأفراد والبحث والتطوير بشكل منفصل أو إنجاز قسم منها بشكل منفصل.

يجب الإشارة إلى الفرق الموجود بين التنظيم الذي يعني المنظمة، كنسق تحتي في علاقة مع البيئة الخارجية والذي يهدف إلى تحقيق أهداف محددة. والتنظيم الذي يعتبر وظيفة إدارية وتنظيمية وهو من أهم الدعائم التي تقوم عليها المنظمة ويتكون من عناصر غير ملموسة مثل: السلوك الإنساني والدافعية والأهداف والعلاقات والواجبات والمسؤوليات والسلطات وغيرها. فالتنظيم في صورته الكلية هو كيان معنوي.

ويمكن تطبيق التنظيم في مجالات متعددة، أي أنه ذو طابع شمولي فعملية التنظيم بما تنطوي عليه من إجراءات لها أنشطة مختلفة في محتواها وما تستهدفه من نتائج فهي تطبيق في النشاط الصناعي والإداري والتجاري والاجتماعي وغيرها من النشاطات. (1)

### 3. مكونات التنظيم: هناك ثلاث مدارس (مداخل):

المدخل الأول: يعتقد أن التنظيم يتكون من أربع متغيرات

المتغير الأول: **متغيرات البناء التنظيمي**: التي ترتبط بالتقسيم الإداري وفي نفس الوقت تجسد المسائل

المتعلقة بالتباين والتخصص ومن أهم هذه المتغيرات:

1. الحجم: المجموع الكلي للأفراد العاملين بالمؤسسة.

2. التعقيد أو التباين:

أ. تعدد وتباين الأنشطة.

ب. تعدد وتباين الوظائف.

ج. تعدد وتباين الأقسام.

3. الرسمية: الالتزام بالقواعد والإجراءات والتعليمات والأوامر وذلك من خلال:

(1) الهاشمي لوكيا ، مرجع سابق ، ص21.

أ.تحديد الأدوار.

ب.تحديد علاقات السلطة.

ج.الاتصال المكتوب والمحدد.

د.المعايير والجزاءات ( القواعد والسياسات المكتوبة فضلا عن وضوح العقوبات)

المتغير الثاني:متغيرات الرقابة التنظيمية:

1.حجم العنصر الإداري.

2.التحول نحو البيروقراطية ( اكتساب الجهاز الإداري للخصائص البيروقراطية مثل: تقسيم العمل

التخصص الوظيفي، تدرج السلطة) والانسحاب من البيروقراطية ( الابتعاد عن النموذج البيروقراطي

وإحلال المرونة محل الجمود الرسمي).

3.المركزية واللامركزية.

4.مستويات السلطة ونطاق الإشراف.

المتغير الثالث: متغيرات السلوك التنظيمي:

1.المناح التنظيمي: طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة

2.الفعالية التنظيمية: ويمكن قياسها على النحو التالي:

2-1- القدرة على تحقيق الأهداف:

أ.تحقق أقصى ربح ممكن.

ب.التغلب على المنافسين.

ج.التوسع والانتشار.

د.الحصول على حصة معينة من السوق.

هـ.عقد الصفقات التجارية.

و.الإنتاج/ والإنتاجية.

2-2- أسلوب النظم:يعتمد هذا الأسلوب في قياسه للفعالية على:

أ.وجود وعي وتفاعل كامل لمكونات البيئة.

ب.إيجاد علاقات فعالة وجيدة مع الزبائن والموردين والجهات الحكومية وغيرها.

ج.استمرارية تأمين الجهد لتأمين كافة المدخلات المالية والبشرية والمعنوية والتكنولوجية فضلا عن استمرار تأمين خطوط الإنتاج التعامل مع المستجدات البيئية المختلفة ومع التغير في أذواق المستهلكين.

المتغير الرابع: متغيرات التغير التنظيمي:

أ.ترك العمل.

ب.التتابع الإداري.

ج.الصراع التنظيمي.

د.مرونة التنظيم.

هـ.النمو التنظيمي.

و.التكنولوجيا

المدخل الثاني: التنظيم يتكون من:

1.الضبط والاتصال.

2.التوازن والتكامل.

3.الصراع والتغير. (1)

المدخل الثالث: لقد جسد مينتزبرغ Mintzberg يتكون التنظيم من خمس متغيرات وهي:

1.القمة الإستراتيجية: تعمل على جعل المؤسسة تقوم بالتزاماتها بطريقة فعالة (الأهداف الإستراتيجية، الرقابة) تتكون من الإدارة العليا التي تقوم بعملية الإشراف المباشر، إدارة الظروف البيئية تطور الإستراتيجية لعمل المؤسسة.

2.التدرج الهرمي: تعبئة ربط القمة بالقاعدة.

3.المركز العملياتي أو التنفيذي: يتولى عمليات الإنتاج، تأمين المدخلات، تحويلها، توزيع المخرجات، صيانة العمليات الإنتاجية.

4.البناء التقني: الدراسة، التحليل، النصيحة والمشورة، يقوم المحللون بالتخطيط وإدارة الجودة بتصميم العمل والتخطيط له.

(1) بلقاسم سلاطنية ، إسماعيل قيرة : التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، ط 2، دار الفجر للنشر والتوزيع النزهة الجديدة، القاهرة، 2008، ص 55.

5.وظائف التدعيم اللوجيستكي ( الجهاز المتساند): وهي الوحدات المتخصصة التي تساند المؤسسة خارج نطاق سير العمل فيها، مثل وحدة لطباعة الكتاب الجامعي، مطعم الموظفين وغيرها(2).

#### 4.مبادئ التنظيم: تتمثل في:

لقد أشار ( إرست ديل) إلى أن هناك خمسة مبادئ تقليدية للتنظيم وهي:

- تحديد الأهداف بوضوح.
  - التخصص أي اقتصار الفرد على عمل واحد.
  - التنسيق بين كافة الجهود في سبيل تحقيق الهدف المشترك.
  - تدرج السلطة من القمة إلى القاعدة.
  - تكافؤ السلطة والمسؤولية.
- وقد أضاف رجال الإدارة الآخرون بعض المبادئ الأخرى للتنظيم على النحو التالي:
- مبدأ الرقابة: أي فصل عمليات الرقابة في وحدات غير وحدات التنفيذ.
- مبدأ المرونة: أي إمكانية استيعاب التنظيم الحالي للتغيرات دون الحاجة إلى إعادة التنظيم.
- مبدأ التكلفة: أي حفظ التكاليف الإدارية بالإقلال من المناصب المستويات الإدارية.
- مبدأ التوصيف أي توصيف الوظائف بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- مبدأ الفعالية: الاختبار الوحيد للفعالية هو تحقيق الكفاءة والانسجام.
- مبدأ وحدة الأمر والرئاسة: يجب أن تكون الأوامر تصدر عن قناة واحدة داخل المؤسسة لأنه كلما تعددت قنوات إصدار الأوامر تداخلت المسؤولية.
- مبدأ تفويض السلطة: عرف على أنها التخلي عن بعض الصلاحيات أو التنازل لطرف آخر صاحب السلطة لا يستطيع أن يقوم بجميع المهام فيفوض جزء منها لطرف آخر.
- مبدأ قصر خط السلطة: أي الاقتصار على أقل عدد ممكن من المستويات الإدارية.
- مبدأ نطاق الإشراف والضبط عدد المرؤوسين الذين يستطيع رئيس واحد أن يوجههم ويتحكم فيهم بفعالية(3).

(2) بلقاسم سلاطنية ، إسماعيل قيرة : **التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم** ،مرجع سابق، ص 50.

(3) طلعت إبراهيم لطفي: **علم الاجتماع التنظيم**، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة، 2007، ص ص 44،45.

التنظيم بمثابة النغم، فهو لا يتكون من مجرد الأصوات الفردية ولكن من العلاقات التي تتم فيما بينها، فالمنظمة هي التي تحدد العلاقات بين العمال والعمل والموارد من خلال مهامها الأساسية المؤدية إلى تنظيم العمل وتوجيهه لتحقيق الأهداف المسطرة.

والتنظيم هو الحلقة الثانية في العملية الإدارية في المؤسسة وهو أحد أهم الوظائف لأنه يعبر عن بنية المؤسسة، بواسطة التنظيم تتحدد أعمال وواجبات المؤسسة وتتحدد الإدارات والأقسام تتحدد الوظائف الاختصاصات، توضع اللوائح التنظيمية وغيرها وبهذا لا غنى للمؤسسة عن التنظيم، لذا فالمؤسسة تعتبر كوحدة اجتماعية تضم أنظمة فرعية مرتبطة ببعضها البعض وبيئتها الخارجية.

### ثانيا: التصور المفهومي للمؤسسة

رغم ظهور المؤسسة في سياق سوسيو- تاريخي محدد في بداية القرن العشرين (مرحلة تطور المؤسسات: ففي الربع الأول من هذا القرن ظهرت النظريات الأولى التي عنيت بالإدارة)، انطلاقا من هذا يهدف هذا العنصر إلى تحقيق نقطتين أساسيتين هما:

- معرفة المحاكات التي استخدمها الدارسون لتعريف المؤسسة
- بالاستناد إلى اهتمامات الباحثين الاجتماعيين، تحديد العبارات والمفاهيم التي استخدمت لتحديد المؤسسة

#### 1. تعريفها:

استخدم المهتمون بدراسة المؤسسة أربعة محاكات أساسية وهي:

- أ. الأهداف المعلنة، الواضحة والصريحة.
- ب. العلاقات الشكلية، الرسمية والصورية.
- ج. التكامل والعلاقات التبادلية- الارتباطية.
- د. خصائص وسمات المؤسسة (تقسيم العمل، التخصص الوظيفي، التسلسل الهرمي للسلطة، الاتصال وغيرها).

#### 2. العبارات أو المفاهيم المستخدمة في تعريف المؤسسة

نسق (نظام): النسق (النظام) الاجتماعي، النسق (النظام) التعاوني، النسق (النظام) الغرضي، النسق (النظام) الواعي، النسق (النظام) التفاعلي، النسق (النظام) المغلق، النسق (النظام) المفتوح، النسق (النظام) العلائقي، نظام (نسق) اجتماعي مصغر، نظام (نسق) مستمر، نظام (نسق) معقد، نظام (نسق)

بيروقراطي، نظام (نسق) سياسي.

جماعة: جماعة اجتماعية، جماعة تضامني، جماعة منظمة، جماعة مغلقة، مجتمع مصغر، جماعة مقيد، تجمعات إنسانية مقصودة.

مفاهيم وعبارات أخرى: وحدة اجتماعية، أداة، جهاز، بناء رسمي، هيكل رسمي، شكل، آلة شكل من أشكال الأنظمة الاجتماعية، كيان قانوني، شخصية معنوية.

انطلاقاً من هذه المفاهيم نعرف المؤسسة كما يلي: بأنها نسق اجتماعي يسعى إلى تحقيق أهداف واضحة ومحددة. (4)

تعرف المؤسسة "بأنها عبارة عن مجموعة بشرية متكونة من أخصائين يعملون معا لأداء مهمة مشتركة، وهي تتميز بخلاف التجمعات الاجتماعية التقليدية، المجتمع، الجماعة، العائلة، بتصميم قصدي إنتاجاً بشرياً لمدة معينة" (5).

فالمؤسسة تضم مجموعة من البشر يباشرون أداء مهامهم بصورة مشتركة وتمتلك ميزة تتعلق بتلك التصميم الغرضي للإنتاج البشري في فترة زمنية معينة.

المؤسسة "هي كل ما ينشأ في مجال يجمع كله أو بعضه بين الجمهور لمدة معينة أو غير معينة سواء كانت هذه المؤسسة تقوم بأداء خدمة إنسانية أو علمية أو فنية أو صناعية أو زراعية أو رياضية أو لأي غرض آخر" (6).

وتعرف أيضاً بأنها "كل تنظيم اقتصادي مستغل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج أو التبادل للسلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية قد تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه". (7)

(4) بلقاسم سلاطونية ، إسماعيل قيرة : التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم ،مرجع سابق، ص ص 4 - 6.

(5) فضيل دليو: اتصال المؤسسة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص، ص 20، 19.

(6) سامية محمد فهمي: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1996، ص 185.

(7) بلقاسم سلاطونية: العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، عدد05، جامعة بسكرة، ديسمبر 2003 ص 45.

أي أنها كل نظام مرتبط مع جانب معين سواء أكان اجتماعي يقدم خدمات اجتماعية أو اقتصادي ذو خزينة مالية خاصة به يقوم من أجل تحقيق أهداف منسقة ومسطرة ضمن شروط الزمان والمكان.

وبذلك فالمؤسسة هي تنظيم ينشأ بصورة قصدية، له هيكل وقوانين معينة يعمل كل أعضائه بشكل فعال لتحقيق الأهداف المخطط لها، ويتم توظيف الأيدي العاملة وفق طرق علمية بعيدا عن الاعتبارات الشخصية.

### 3. التعريف السوسيولوجي للمؤسسة:

#### 1.3. بارسونز والمؤسسة:

تالكوت بارسونز parsons عالم اجتماع أمريكي (1902 - 1979) انطلق من معرفة واسعة

لأسس السوسيولوجيا الأوربية. فقد بادر إلى تعريف المثقفين الأمريكيين بطروحات كل من إيميل دوركايم وماكس فيبر وفيلفريدو وباريتو.

تقوم مقارنته النظرية لعلم الاجتماع على مقولة تعتبر أن المجتمع نسق يسعى دوماً إلى التوازن والاستقرار. ويقوم هذا النسق على قيم وعلى ثقافة يقبلها الجميع يعتبر اليوم مؤسس المنهج البنيوي - الوظيفي من أبرز مؤلفاته بنية النشاط الاجتماعي (1937) والنسق الاجتماعي (1951) ونسق المجتمعات الحديثة (1971).<sup>(8)</sup>

---

(8) فريدريك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية، أكادمية، بيروت، لبنان، 1998، ص 254.

يعرف تالكوت بارسونز **parsons** المؤسسة على أنها نسق من الأنساق الفرعية المتباينة كالنسق الفني، النسق الإداري والنسق المؤسساتي وأن هذه الأنساق تتكامل فيما بينها، كما ترتبط بالمجتمع الأكبر من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.

المؤسسة هي وحدة اجتماعية تقام وفق نموذج بنائي معين لتحقيق أهداف محددة.

المؤسسة هي بمثابة نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات وهي في نفس الوقت تعد نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل ألا وهو المجتمع.

**النسق الاجتماعي = أفراد + تفاعل + قواعد + حيز + هدف**

النسق الاجتماعي أداة تحليلية ووسيلة لفهم الواقع. " إنه الشبكة الكلية من التفاعل التي من خلالها يرتبط فاعلان أو أكثر بحيث يؤثر كل منهم في سلوك الآخر، بحيث يسلك كل منهم بصورة جمعية بكل الطرق. (9)

مثلا: الجامعة مؤسسة وهي مجموعة من الأفراد يتفاعلون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة تحكمهم قوانين وقواعد في إطار حيز أو نطاق جغرافي لتحقيق أهداف (تخرج الطلبة) فالمؤسسة تتكون من ثلاث أنساق فرعية باعتبارها نسق اجتماعي .

1.النسق الفني: جميع الأنشطة الفنية المرتبطة بالعملية الإدارية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

الأنشطة الفنية هي: إنتاج السلع والخدمات .

: الاستخدام الرشيد لموارد المؤسسة .

: يعمل على عقلنة المخرجات بمعنى المنتج النهائي .

1.النسق الفني: يتكون من جميع الأفراد الذين يباشرون العملية الإنتاجية بصورة مباشرة وهو نواة أي مؤسسة.

2.النسق الإداري: يتوسط النسق الفني والنظامي ويقوم بعملية التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة

3.النسق النظامي أو المؤسساتي : هذا النسق يربط بين المؤسسة والبيئة الخارجية من ناحية وبين النسق الإداري من ناحية أخرى، يضع الاستراتيجيات والسياسات العامة للمؤسسة، يدرس الفرص المتاحة

(9) فريدريك معتوق ، مرجع سابق، ص 345.

للمؤسسة في البيئة الخارجية وكذا الضغوط المفروضة عليها من الخارج، يهتم بكيفية توزيع منتجات المؤسسة وهذا النسق يتكون من الهيئة الإدارية العليا<sup>(10)</sup>.

### 2.3. المؤسسة جماعة تضامنية لماكس فيبر Weber:

ماكس فيبر عالم اقتصاد ألماني شهير وعالم اجتماع بدأ سيرته الأكاديمية بأطروحة دكتوراه حول القانون الزراعي الروماني عرف أيضا ماكس فيبر ( 1864 - 1920 ) ببحث حول نشأة الرأسمالية في أوروبا حيث يؤكد على أهمية المصدر الديني والأخلاقي للأفكار الاقتصادية، صب اهتمامه على دراسة النظام الاجتماعي وعلى علاقة الأديان بالأنظمة الاجتماعية. من أهم مؤلفاته كتاب الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية الذي صدر عام 1905 وكتاب العالم والسياسي الذي صدر عام 1919، وكتاب الاقتصاد والمجتمع الذي صدر بعد وفاته، عام 1922<sup>(11)</sup> يعتبر فيبر أول باحث قدم نظرية شاملة منظمة، وقبل صياغته لهذه النظرية قام بعدة دراسات تتمثل فيما يلي:

- \_ النمو التنظيمي في المجتمع (تكاثر المؤسسات).
  - \_ مقارنة ما حول الأديان وحول الثقافات الكونية وحول المشكلات المعاصرة.
  - \_ دراسة علاقة النظام الرأسمالي بالبيروقراطية.
  - \_ دراسة مسألة الحرية والديمقراطية في التنظيمات البيروقراطية.
  - \_ دراسة نمو التنظيمات السياسية والسلطة.
  - \_ دراسة مشكلة العمال الصناعيين والزراعيين في المجتمع الألماني.
  - \_ دراسة تبادل السلع في المجتمع الألماني.
  - \_ دراسة تقييد الإنتاج.
- من هذه الدراسات توصل فيبر إلى وضع نظرية يطلق عليها أحيانا التنظيم البيروقراطي وأحيانا النموذج المثالي، فالبيروقراطية تستخدم كمرادف للتنظيم وللجهاز الإداري وللطرق والوسائل التنظيمية وللسلوك التنظيمي، فهي الجهاز الإداري وكيف يؤثر على السلوك التنظيمي والأداء ( السلوك التنظيمي هو: مجموعة التصرفات التي تكون داخل المؤسسة).

<sup>(10)</sup> بلقاسم سلاطنية ، إسماعيل قيرة : التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم مرجع سابق، ص 9.

<sup>(11)</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان: النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 41.

حاول فيبر أن يعرف المؤسسة انطلاقاً من عدة مفاهيم وهي:

النسق المغلق (المقيد) أي معزول عن البيئة الخارجية، الجماعة التضامنية، خصائص المؤسسة أي وحدة اجتماعية تسعى إلى إنجاز هدف مخطط .

إن المؤسسة: هي جماعة تضامنية تساوي العلاقة المغلقة.

فقد درس فيبر البيروقراطية داخل مجموعة من المفاهيم هي:

السلطة وهي احتمال أن تطيع جماعة ما الأوامر التي تصدرها جماعة ما على اعتبار الجهة الشرعية أي قبول الأغلبية وقسمها إلى ثلاث:

1. السلطة التقليدية: بمعنى النمط الذي يقدر العادات والتقاليد والنظام الاجتماعي السائد

2. السلطة الروحية: تشتق من قائد ثوري هو الذي يضع مبادئ هذا النظام

3. السلطة القانونية: تؤمن بالحرية والديمقراطية وهذا النمط سائد في المؤسسات المعاصرة<sup>(12)</sup>

### - خصائص الجماعة التضامنية هي:

أ. تخضع لمجموعة من القواعد الصارمة التي تحدد واجبات والتزامات ودور كل عضو من أعضاء الجماعة.

ب. لهذه الجماعة قانون الجماعة يحدد نطاق السلطة والمسؤولية ويحدد العلاقات.

ج. لهذه الجماعة قائد "مسؤول" على الجماعة يوجهها ويخطط ويتخذ القرارات التي تهم مصلحة الجماعة.

د. الجماعة تعمل ضمن توجيه عقلائي رشيد من أجل تحديد أهداف المؤسسة. (الاعتماد على

المنطق العلمي في حل المشكلات ونبد الفكر الميتافيزيقي أو الخرافي)

هـ. أن للجماعة التضامنية معايير وحدود ثابتة نسبياً وهي التي تتحكم في العضوية بالنسبة لهذه الجماعة.

و. الجماعة تمارس نشاطاً هادفاً ومستمرًا.

ي. أن هذه الجماعة يجب أن تشكل تنظيم ترابطي وهو عبارة عن جماعة متخصصة ومنظمة تنظيم

رسمي. (13)

(12) بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، مرجع سابق، ص 7.

(13) المرجع نفسه، ص 17، 18.

### 3.3. المؤسسة نسق تعاوني عند شستر برنارد CHESTER Bernard :

هو واحد من رواد البنائية الوظيفية و مؤسس ما يسمى بـ " السلوكية الجديدة" في دراسة التنظيم. يعرف برنارد ( 1886 - 1961 ) المؤسسة على أنها نسق تعاوني يقوم على أساس التعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق أهداف معينة، النسق التعاوني يتركب من عناصر بيولوجية وعناصر فيزيقية وشخصية وكذلك اجتماعية. ونظرا للدور الكبير التي تلعبه الاتصالات في تماسك الهيكل التنظيمي، فقد دعا برنارد شستر القادة الإداريين إلى توجيه اهتمامهم لها وضرورة العناية بها واستخدامها على أوسع نطاق، وهو أنه يجب توافر فيها ما يلي:

1. يجب أن تكون قنوات الاتصال معروفة لدى جميع أفراد التنظيم.
  2. يجب أن تكون خطوط السلطة واضحة وسهلة.
  3. يجب أن يكون خط الاتصال سريع .
  4. يجب أن تمر المعلومات على جميع مراكز خط الاتصال.
  5. يجب أن يكون الأفراد في مراكز الاتصال على المستوى الملائم لتلقي المعلومات و نقلها بكفاءة.
  6. يجب أن يكون الأفراد متواجدين باستمرار في مراكز الاتصال حتى لا يتوقف الاتصال.
- كما اهتم برنارد بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي ، يقر أنه في كل تنظيم رسمي يوجد تنظيم غير رسمي والفرق بينهما هو أن الأول عقلاني والثاني غير عقلاني، فالتنظيم الرسمي يخلق تنظيم غير رسمي فلا يمكن وجود الواحد دون الآخر، التنظيم الرسمي هو وسيلة لحفظ الأفراد في ضوء التنظيم الرسمي وبدونه يحدث اختلال في الشخصية نتيجة الصبغة الرسمية المفروضة في التنظيم. اهتم برنارد بتوفير الحوافز المناسبة للأفراد وهي الفردية والجماعية لتسهيل عمليات الاتصال. (14)

(14) الهاشمي لوكيا:، مرجع سابق، صص 96، 97.

بذلك فإن النظريات الكلاسيكية: تنظر للمؤسسة على أنها نسق مغلق ركزت على الحوافز الاقتصادية وركزت على الحوافز الفيزيقية لأنها تعامل الفرد على أنه آلة، أما العلاقات الإنسانية ركزت على العلاقات الاجتماعية.

فنظرية ماسلو للحاجات تقوم على افتراضات نظرية، فهو يرى أن الإنسان كائن متميز يسعى تدريجيا لتحقيق أهداف أسماها تحقيق الذات. (15)

وبذلك قام ماسلو بترتيب الحاجات حسب إلحاحها أو ضرورة إشباعها إلى خمس مجموعات تتمثل في (16):

- الحاجات الفسيولوجية.
- حاجات الأمن والسلامة.
- حاجات الحب الانتماء.
- حاجات احترام الذات.
- حاجات تحقيق الذات.

في هذا الصدد يمكن إدراج ما قدمه شستر برنارد في مجال التنظيم إذ ركز على تحليل البناءات التنظيمية من خلال عمليات الاتصال وعلاقاتها باتخاذ القرارات وتحديد المسؤوليات، وكذا اهتمامه المتزايد بتفسير السلوك الإداري، تحليل وطور نمو التنظيمات، البناء غير الرسمي ، كفاءة انساق السلطة وفعاليتها التنظيمية، السلوك الإنساني في التنظيم والميكانيزمات التي تؤثر على دافعية الأفراد.

- فما علاقة هرم ماسلو بما طرحه برنارد؟ باعتباره قدم إسهاما متميزا في دراسة التنظيم (17)
- يظهر ذلك من خلال ما يلي:
- \_ أن الكائن البشري بداخله هرم من الحاجات عند ماسلو يتكون من خمسة حاجات أما عند برنارد يتكون من ثلاثة حاجات:المالية،التشجيع،المشاركة في اتخاذ القرارات
- \_ ماسلو يعتقد أن الحاجات الدنيا لا بد ان تكون محققة لدى الفرد لكي يستطيع العمل.
- \_ برنارد يرى ان الأجور والحماية الاجتماعية قد تكون حافزا ماديا يدفع الفرد للعمل.

(15) جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، بوزريعة، الجزائر، 2002. ص 14.

(16) Michel Hansenne : psychologie de la personnalité, de boeck université, paris, 2006, p148.

(17) بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، مرجع سابق، ص 19.

\_ الحاجات الاجتماعية العليا تعبر عند ماسلو عن التقدم والتدرج والانجاز ، أما برنارد يعتقد أن هذه الحاجات لا تشكل عاملا للتقدم والتدرج والانجاز لان هناك قوى ضاغطة تحكم هذه الحاجات بيئية ومجتمعية.

\_ سلم الحاجات تدريجي عند ماسلو أما عند برنارد يكون دفعة واحدة.

\_ محور اهتمام ماسلو هو الفرد بينما برنارد محور اهتمامه الجماعات غير الرسمية<sup>(1)</sup>.

الإطار المفهومي للمؤسسة يختلف من باحث لآخر ولكنه يصب في قالب واحد، فأغلبية المفاهيم مناسبة للمؤسسة ويمكن اعتمادها، نظام أو جماعة وغيرها، إذن لتأسيس أي مؤسسة لا بد من توفر إمكانيات أساسية من بناءات وتقنيات وكذا الاهتمام بالجوانب المعنوية أثناء العمل في المؤسسة. انطلاقا لما سبق ذكره بتبيان مفهومي التنظيم وكذا المؤسسة ، فالهدف من دراسة التنظيم هو فهم وتفسير السلوك التنظيمي ويمكن تحقيقه من خلال عملية تكوين نظرية تحدد العوامل أو المتغيرات المختلفة المؤثرة في السلوك التنظيمي، كما تحدد العلاقات بين تلك المتغيرات، ولقد تعددت النظريات وتطورت من فترة لفترة وفقا لتعدد المفاهيم وتغير الظروف والنظريات هي مجموعة من القواعد أو المفاهيم أو الفروض ويمكن تصنيفها على عدد من الظواهر المتصلة ولها القدرة على الوصف والتفسير والاستبصار. لذا يجدر بنا التطرق لهذه النظريات والمتمثلة في النظريات الكلاسيكية والنيو كلاسيكية والحديثة وأيضا المعاصرة.

(1) إسماعيل قيرة: نظرية الحوافز، مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة، السنة الثالثة تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم قسم علم الاجتماع بجامعة سكيكدة، 2008- 2009.

## نظريات التنظيم الكلاسيكية (التقليدية):

لقد أدى ازدياد حجم المؤسسات الصناعية في أواخر القرن التاسع عشر والقرن العشرين إلى صعوبة تسييرها، حيث ظهرت الحاجة الماسة إلى وضع مبادئ معينة لتنظيمها وتسييرها وإدارتها، وفي تلك الفترات ظهر بعض المفكرين باقتراحاتهم لنظريات ومبادئ في تنظيم الإدارة. أسهم رواد الفكر الكلاسيكي في التبشير بعملية تصميم مثالي يعطي أفضل أداء من خلال تأكيد على العلاقات الرسمية الرأسية وتوزيع واضح للسلطة والأدوار، وتقسيم للعمل على أساس التخصص الدقيق، ويتم التنسيق من خلال معايير محددة واضحة ملزمة تعتمدها الإدارة العليا في إطار إشراف مباشر. كما ركز الفكر الكلاسيكي على التفوق الفردي والتتابعية بالعمل، وقدم وصفا يتسم بالدقة للهياكل البيروقراطية وما يحكمها من قواعد رسمية، وتصميم العمل الوظيفي والتدريب بدقة كبيرة. إن فكرة برمجة محتويات العمليات التشغيلية تعتبر مهمة لتصميم المنظمة. وكان التدرج الهرمي وتحديد نطاق الإشراف بشكل ضيق والتزام المعايير والتقييس كآلية أساسية للتنسيق والتكامل. (1) يهدف هذا المحور إلى:

التعرف على العمل في القديم وفق وجهة نظر كارل ماركس، ماكس فيبر، تاييلور وزملائه وفايول . والانتقال من مرحلة قديمة حول تفسير العمل إلى مرحلة موالية.

ورغم النقائص التي أعثرت كل نظرية إلا أنها تبقى حتى يومنا هذا فعالة إلى حد ما كما تبقى عبارة عن مداخل أساسية لدراسة التنظيم والسلوك التنظيمي، وسنحاول عرض بعض النظريات التي نراها أساسية وملحة ومن هذه النظريات ما يلي:

### أولاً. الاتجاه البيروقراطي في دراسة التنظيم

#### 1. التصور الماركسي للتنظيم:

يعد كارل ماركس K.Marx ( 1818-1883)، من أهم العلماء الأوائل الذين كان لهم الفضل في فكرة الجمع بين عناصر مختلفة من المؤثرات الفكرية، إذ يرى أن كل مجتمع يقوم على أساس اقتصادي في كل مرحلة من مراحل تطوره ، وهذا الأساس يعرف بنط الإنتاج ويظهر في مظهرين هما: المظهر الأول: القوى الإنتاجية والتنظيم الفيزيقي والتكنولوجي للنشاط الاقتصادي

(1) نعمة عباس الخفاجي، طاهر محس الغالبي: نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013، ص 80.

المظهر الثاني: العلاقات الإنتاجية وتعني تلك العلاقات التي يكونها الأفراد مع بعضهم البعض في المجتمع وبهذا تتشكل علاقات اجتماعية داخل علاقات الإنتاج وتشكل بناء طبقات ينقسم فيه المجتمع إلى طبقتين:

الطبقة الأولى: تسمى بالطبقة البورجوازية وتكون مالكة لوسائل الإنتاج .

الطبقة الثانية: وتسمى بالطبقة البروليتاريا وهي لا تملك سوى سواعدها فالطبقة البورجوازية تعمل على استغلال الطبقة البروليتاريا الضعيفة .

تلك العلاقة الوظيفية بين قوى الإنتاج وعلاقات الإنتاج حسب رأي كالماركس ليست لها صفة

الدوام، لأنه ينظر لكل نمط من أنماط الإنتاج في النظام الاقتصادي يحمل في طياته بدور فنائه. (1)

كما أن كارل ماركس يرى أن المضمون القانوني للبيروقراطية لا يعبر عن صورتها الحقيقية بقدر ما يعبر عن صورتها المشوهة لأن وظيفتها الأساسية أن تفرض على مجتمع بأكمله قدرا كبيرا من النظام، هذا الأخير يدعم ما يعرف بالانقسام الطبقي، كارل ماركس طرح مسألة الاعتراض على أنه يشير إلى كافة الظروف والعمليات والأوضاع التي تجعل الأفراد يبتعدون عن الحياة المتميزة بالبساطة بحيث ينفصل الإنسان عن بيئته الطبيعية التي يعد جزءا منها فلا تصبح علاقته بها مباشرة أو ودية.

إن النظرية الاجتماعية عند ماركس، تعتبر بشكل أساس نظرية في التغيير والتطور، أنها تنظر إلى الوراء نحو التاريخ الكلي، وإلى الأمام نحو المستقبل، وتزعم أنها تسعى إلى تغيير كل منهما يوضح ماركس بأن نظاما اقتصاديا معيناً يحمل في داخله جذور التغيير حيث منطق وطريقة عمله بالضرورة ينتجان نجاحه (2) .

## 2. روبرت ميشلز Michels القانون الحديدي للأوليغاركية (1876 - 1936)

ترتبط سلسلة الرئاسة والمكانة وتدرجها في خطوط هرمية، بتحديد شروط المشاركة في التنظيم الرسمي الذي تحكمه عادة أقلية تحتل أهم مراكز اتخاذ القرار، تقرر هذه الخاصية البيروقراطية بالأوليغاركية (حكم الأقلية) التي ينحدر أعضاؤها من المتحكمين اقتصاديا (نوي الثروة).

(1) كمال عبد الحميد الزيات: العمل وعلم الاجتماع المهني، الأسس النظرية والمنهجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص ص 40، 41.

(2) علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص ص 71، 72.

فقد تناول ميشلز مشكلة الأوليغارشية والديمقراطية في التنظيمات الكبيرة الحجم، وذلك في ظل بعض الدراسات النظرية و الامبريقية، فقد انطلق من تصورات ميكيا فيلي المتعلقة بسيدة الصفوة، ضالة ممارسة الديمقراطية، صعوبة وجود مجتمع غير منقسم إلى طبقات في العالم الحديث إلى جانب معطيات واقعية و امبريقية مكنته من الوصول إلى نتائج مفادها أن:

- 1.التنظيمات الكبيرة ينمو جهازها الإداري بوئائر عالية.
- 2.يحول هذا النمو دون تحقيق ديمقراطية داخلي حقيقية( رغم مطروحات المساواة والعدالة) وقد اهتم ميشلز بدراسة القضايا التالية:
- 1.صعوبة ممارسة الديمقراطية الكبيرة الحجم.
- 2.تحليل ديناميات العلاقة بين الصفوة والجماهير .
- 3.الإيديولوجيات المختلفة التي تستخدمها الأقليات الحاكمة في تبرير أوضاعها.(1)

### 3 .النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي لماكس فيبر:

مما لا شك فيه أن الأنظمة في مختلف العصور والدهور اختارت أنظمة لتنظيم حياتها الإدارية والاجتماعية والسياسية، وكل كان في نظامه هو الأفضل لحياة الفرد والمجتمع على حد سواء ويوما بعد يوم كثرت الإدارات وظهر عهد جديد يقوم على العقلانية والرشد وهو أحد الظواهر التنظيمية التي نشأت في خضم الثورة الصناعية بأوربا،إنها المثالية الفيبرية أو ما يسمى بالبيروقراطية.

يعد عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر Max Weber ( 1864-1920 ) أول من استخدم البيروقراطية في بداية القرن العشرين حيث وصفه بالمثالية التي تتميز بالرشد التام، قام فيبر من خلال نموده بطرح العقلانية أو آلية الرشد للتنظيم البيروقراطي لحل التعقيدات المتلاحقة التي تواجه المؤسسة، وتستند نظرية فيبر في التنظيم استنادا أساسيا إلى مفهوم السلطة (احتمال أن يطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر عن مصدر معين).

ويعرف ماكس فيبر البيروقراطية بأنها تنظيم عقلائي للمكاتب التي تستخدمها مؤسسات الدولة لتسيير الشؤون العامة، حيث أن هذه المكاتب تضم موظفين يمارسون مسؤولياتهم وهؤلاء الموظفون يكتسبون مع مرور الأيام المعرفة والخبرة، وحسب فيبر تكون الماكنة التكنولوجية للمجتمع ويطلق أيضا على البيروقراطية القفص الحديدي وهذا القفص يكبر مع تطور المجتمع .(2)

(1) بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة:التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، مرجع سابق، ص ص 104،103.

(2)http://www.org/debat/show.art le.26/01/2016, 17.00

فماكس فيبر عرف بما يسمى بالنموذج البيروقراطي، والتي يتضح من خلاله الاعتماد على تقسيم العمل والتخصص، مما ينتج وظائف متخصصة، تتفرع من النظام الكلي ووفقا لها ولمتطلباتها يتم توظيف الأفراد وترقيتهم ويتضح ذلك من خلال تركيزه على الخبرة والشهادات العلمية التي يمتلكها الفرد المترشح للعمل، بالإضافة إلى الكفاءة المهنية التي تستتبط من خلال إجراء المقارنة بين العمال لتحديد أيهم أفضل لتولي العمل المراد شغله. (1)

يقوم هذا النموذج على مبدئين هما مبدأ العقلانية يشير إلى التوجهات الغائية أو الهدفية للنظام ومبدأ الكفاية يشير إلى فاعلية النظام والكفاية. (2)

ومن هنا يمكن استخلاص خصائص البيروقراطية كما أوردها مصطفى عشوي في كتابه: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي وهي على النحو التالي: (3)

\* - اعتماد مجموعة من القواعد المجردة في تنظيم العلاقات بين المشرفين والمنفذين والرؤساء والمرؤوسين بحيث لا تقوم هذه القواعد على أساس شخصي بفتح المجال لتأثير العوامل الذاتية في التنظيم.

\* - وجود تقسيم منظم للعمل على أساس تحديد الحقوق والواجبات وتوزيع الأدوار والمراكز.

\* - وضع هيكل نظامي يحدد الوظائف والمراكز وفق تسلسل هرمي، حيث يضمن هذا الهيكل عملية المراقبة.

\* - التوظيف والترقية يكونان حسب كفاءة الأفراد في وظائفهم، وليس بحسب المحاباة أو القرابة وغيرهما من العوامل اللاموضوعية.

\* - الفصل بين الملكية العامة والخاصة، أي التفريق بين ملكية وسائل الإنتاج والتنظيم والتسيير (الإدارة).

\* - التركيز على الاعتماد على المستندات بحيث تعطى لكل نوع من الاتصال صبغة رسمية من الممكن الاستدلال بها في أي وقت.

وقد جاءت البيروقراطية بمجموعة من الأفكار أهمها: (4)

(1) عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1999، ص 150.

(2) pierre fougeryrollas : sciences sociales et marxisme. edition paypt., paris, 1980, p-p 68-70

(3) مصطفى عشوي: علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص، ص 71.70.

<sup>4</sup>Jean – pierre durand Robert weil : Sociologie contemporaine, Vicat Paris, 1994, P 377

- \* - الفرد مالكا لوظيفته، ولا ينقلها لآخر.
- \* - البيروقراطية تعمل وفقا للقواعد ولا تستثني أي شخص وبالتالي فهي تدعو للمساواة وعدم التحيز في المعاملة.
- \* - المؤسسة البيروقراطية تعتمد على التسلسل الوظيفي وتنظيم الأعمال في شكل هرمي.
- \* - يتم التعيين في المناصب بصرامة فالتعيين يتم وفقا للكفاءة والقدرات وعنصر التدريب والتعلم.
- \* - تحديد المناصب يوافق التخصص في الوظائف وكفاءات شاغل المنصب.
- \* - البيروقراطي يعيق العاملين.

الملاحظ أن **ماكس فيبر** نظر إلى البيروقراطية من جانبها الإيجابي بينما ترى الأكثرية أن البيروقراطية نظرية سلبية في الإدارة، غير أن المتمعن في الأفكار التي جاء بها **ماكس فيبر** تبين نجاعة البيروقراطية، فالسلبية في البيروقراطية ناجمة عن سوء تطبيقها وارتباطها بالروتين والتماطل في العمل إضافة إلى الأمراض الأخرى التي ظهرت في الإدارة وجعلت من البيروقراطية ظاهرة سلبية. والواقع أن صياغة **فيبر** لنموذجه المثالي يهتم بجانب واحد من الواقع التنظيمي، ذلك هو التنظيم الرسمي والطابع العقلي للسلوك الإداري، وقد أهمل **فيبر** دراسة التنظيم غير الرسمي، الذي كان محل اهتمام حركة العلاقات الإنسانية (1).

"تمثل الإدارة البيروقراطية"النمط الخالص" للهيمنة الشرعية، وتدرج السلطة، واعتماد المؤسسة على الكفاءة وليس على الأصل الاجتماعي ضمن إطار من وضع تدابير موضوعية غير شخصية. وينقسم تنفيذ المهمات إلى وظائف متخصصة ذات حدود محدودة بشكل منهجي وتدار المهنة بقرائن موضوعية من الأهلية والقدم وليس عن طريق قرائن فردية" (2).

إن **ماكس فيبر** من خلال صياغته لهذا النموذج حاول تحقيق مكسب أساسي وهو تطوير التنظيم وبالفعل حققت النظرية البيروقراطية جملة من الفوائد التنظيمية، اعتماده على المعايير اللاشخصية، الانتقاء والتعيين، بمعنى يحقق الكفاءة المطلوبة التي يحتاجها التنظيم بعيدا عن المحسوبية، كذلك التخصص الذي يسمح بأداء الأعمال بالدقة المطلوبة وتحديد مسؤولية كل وظيف (3)

(1) طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، دون سنة، ص 27.

(2) فيليب كابان، جان فرانسوا دورتيه: علم الاجتماع من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية، أعلام وتاريخ، ترجمة إياس

حسن، ط 1، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، سورية، دمشق، 2010 ص 49.

Jean Michel plane: theorie organizations.dunod 2 eM .education.paris.2003.p24<sup>3</sup>

لقد نظر فيبر إلى العنصر البشري على أنه مجرد آلة تخلق من الإنسانية تنفذ القرارات دون نقاش، ونظر إلى المؤسسة على أنها تنظيم مغلق، فهو لم يول أهمية بالتنظيم غير الرسمي الناتج عن تفاعل أعضاء المؤسسة مع بعضهم البعض.

ومن هنا يتضح أن الفيبيرية تركز على متغيرين أساسيين هما: الرقابة المغلقة والفترات الرسمية للاتصال، فالنظام الرقابي المغلق في النظرية الفيبيرية يرتبط بنموذج القيادة الأوتوقراطية التي يتخذ فيه الرئيس كل القرارات دون إعطاء الفرصة للعمال للمشاركة في اتخاذ القرار.

### ثانياً. الاتجاه الإداري في نظرية التنظيم

#### 1. حركة الإدارة العلمية

شهدت الولايات المتحدة الأمريكية تطوراً ملحوظاً في حركة الإدارة العلمية وبخاصة خلال المدة (1900.1920) بعد التوسع لاقتصادي الكبير وخاصة في القطاع الصناعي وظهور مجموعة من الرواد فيما يسمى بحركة الإدارة العلمية أمثال فريدريك تايلور، وهنري تاون، شارلس باييج وغيرهم من المفكرين.

#### 1.1 أهم رواد حركة الإدارة العلمية

نمت وتطورت حركة الإدارة العلمية بفضل جهود العديد من المفكرين المهتمين بالمجال الإداري وأهمهم ما يلي:

أ. شارلس باييج (Charles Babbage): أكد على ضرورة الاهتمام بالوقت الضائع، ودراسته باستخدام الساعة هو الأسلوب الذي اعتمده تايلور فيما بعد في دراسته الحركة والزمن، كان مسانداً لأهمية دراسة العلاقات الإنسانية إضافة إلى الاهتمام بجوانب إدارية أخرى.

ب. هنري ماتكاف (Henry Matcaf): كان ضابطاً في الجيش الأمريكي وعمل مديراً لمصنع العتاد الحرفي ونشر كتابه المعنون بـ كلفة المصنوعات وإدارة المنشآت العامة والخاصة وضع فيه نظاماً جديداً للكلف والسيطرة على الموارد وطور الأساليب المعتمدة في التنظيم والرقابة وأهتم بتحقيق أهداف المنظمة معتمداً على كفاءة الإدارة.

ج. هنري تاون (Henry Towne) أحد المخترعين وصاحب المنشأة الصناعية التي عرفت باسمه خلال أواخر القرن التاسع عشر، وهو أول من استخدم الأساليب المنهجية في الإدارة باعتماد الطرق العلمية الحديثة في تحسين الأداء الإنتاجي في المنظمات الصناعية، بالعمل على رقابة وإدارة العمل

من طرف خبراء مع ضرورة تبادل الخبرات والمعارف بين الإطارات عن طريق الملاحظة والتسجيل والتحليل، والعمل على ربط الأجر بالإنتاجية قصد الحصول على كفاءة عالية.(1)

#### د. فريدريك تايلور ( frederik winslow taylor )

ظهرت هذه النظرية في الثمانينيات من القرن التاسع عشر، وهي مرتبطة بجهود فريدريك تايلور **frederik winslow taylor (1856 - 1915)** وزملائه، ولقد سميت هذه النظرية نسبة إلى رائدها بنظرية تايلور العلمية وقد عرفت أيضا بحركة الإدارة العلمية، وقد اهتمت بدراسة التنظيمات الصناعية.(2)

واستهدفت حركة الإدارة العلمية تكوين توجه علمي منظم توظف دراساته وبحوثه لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية وقدرة على تطوير الإنتاجية والحد القدر المستطاع من المشكلات التي أدت إلى تخفيض إنتاجية العمل الصناعي عموما، وذلك من خلال التركيز على مبدأ التخصص في العمل وتدريب الأفراد العاملين واعتماد الحوافز المادية في تشجيع الأداء الإنتاجي .(3)

فتايلور يعد أول من اهتم بالسلوك الإنساني في العمل من حيث أنه أشار إلى أهمية العنصر البشري إذ كان أول من نادى بالعناية بظروف العمل وشروطه لرفع الكفاءة الإنتاجية، وكان عمله وجهده الفعال للإنسان، كما قام تايلور ببحث موضوع الاستخدام الفعال للإنسان في المؤسسات الصناعية، إذ وضع نصب عينيه بصورة أساسية وجوهرية المهمة الرئيسية لنظرية التنظيم والمتمثلة في تحليل التفاعل بين خصائص البنيات الاجتماعية من المهام التي توجد المؤسسات من ناحية أخرى.

لقد كان المجال الحقيقي والفعلي الذي ثم أخذه في الاعتبار من قبل تايلور وحلفاؤه في حركة الإدارة العلمية أقل أفقا وأضيق مجالا، ونتيجة للحوادث التاريخية الناجمة عن التدريب الذي تلقاه تايلور وزملائه والمناصب التي شغلها والمشاكل الخاصة التي واجهوها في الصناعة، فقد درسوا

(1) خليل محمد حسن الشماع: **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص ص 46.45.

(2) عبد الله محمد عبد الرحمان: **علم الاجتماع الصناعي**، مرجع سابق، ص 77.

(3) خليل محمد حسن الشماع: مرجع سابق، ص 44.

بصفة أساسية توظيف واستخدام البشر كأدوات مساعدة للألات والماكينات في أداء المهام الإنتاجية الروتينية أو العادية . (4)

حيث قام تاييلور بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فاعلية وقد كان تركيزه هو وأتباعه على دراسة الحركات المطلوبة لأداء كل عمل والوسائل والأدوات المستخدمة والزمن اللازم لكل مهمة ولذلك تعرف بدراسة الحركة والزمن، وابتاع أساليب علمية بدلا من الاعتماد على التقديرات الشخصية لرئيس العمل، وتوصل إلى تحديد معايير أداء عادلة لكل عمل وقد تم رصد أجور تشجيعية للعمال الذين يحققون إنتاجا يفوق المعايير المحددة. (5)

كما أن تاييلور وجد نفسه أمام حاجزا جديدا هو البحث عن مبادئ تكفل إيجاد تنظيم إداري للتنظيمات، عكس ما كان سائدا في المؤسسات، فكان له ولفريق البحث ما أراد وتم وضع مبادئ الإدارة العلمية وهي كما يلي:

- \* - استخدام الأسلوب العلمي في الدراسة والوصول إلى حلول للمشاكل و اتخاذ القرارات.
- \* - استخدام دراسة الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى الوحيدة في أداء العمل، تلك الطريقة التي تسمح بمعدل أكبر من الإنتاج يوميا.
- \* - المكافأة المالية اليومية للعامل كحافز مادي تشجيعي لضمان امتثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة المتعلقة بأداء العمل.
- \* - استخدام خبراء مختصين للإشراف على العامل ومراقبة أداء العامل وسرعة العمل وكذا مراقبة وسائله المختلفة.
- \* - اعتماد مبدأ تقسيم العمل بين العاملين لأنه يؤدي إلى زيادة خبراتهم في الأداء بسبب تخصصهم بجزء صغير محدود منه وإتقانه بالتكرار.
- \* - تدريب العمال لأداء مهامهم وفق ما تتطلبه خطط تحليل العمل بالإضافة إلى المراقبة المباشرة للعمل من طرف المشرفين والمسيرين.
- \* - لابد من اختيار العاملين بطريقة علمية وموضوعية بحيث تتقابل مواصفات وقبليات العامل مع متطلبات العمل.

(4) جيمس جي مارتن وآخرون: **المنظمات**، الإدارة العامة للطباعة والنشر، السعودية، 2001، ص 65.

(5) علي غربي وآخرون: **تنمية الموارد البشرية**، دار الطباعة للنشر والتوزيع، عين مليلة، 2001، ص 37.

\* - دعم الإدارة للعاملين بأن يعاد توزيع العمل بينها وبينهم على أساس قيامها بمهام التخطيط والتنظيم والرقابة وقيام العاملين بمهام التنفيذ.

\* - تحديد نطاق الإشراف أي عدد المرؤوسين للرئيس الواحد بعدد قليل منهم بغية تحقيق الكفاءة العالية في الرقابة والأداء.

\* - يعد الأجر المادي المدفوع للعامل دافعا رئيسيا لتحسين كفاءة الأداء، حيث كلما قامت المؤسسة بدفع أجرا أعلى ضاعف العامل جهده إنجاز الفعاليات الإنتاجية المنوطة به.

\* - الاهتمامات بالحركات الفسيولوجية العضلية وتفاعلاتها مع حركة الآلة لغرض تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

\* - النظر للعامل بما يشبه الآلة الإنتاجية يستجيب لرغبات السلطة التي تشرف عليه فيقبل بالتوجيه وبما يطلب منه تنفيذه بصفة الفردية بعيدا عن آثار الجماعة التي يعمل معها أو يؤثر فيها.

\* - يتصرف الإنسان برشد وعقلانية عند تعامله مع إدارة المؤسسة التي يعمل بها حيث، أنه رجل اقتصادي ومثالي في التفكير بطبيعته، ولذلك فهو يعتبر الجانب المادي أساسا لمضاعفة جهده الإنتاجي وبقبوله لمتطلبات الإدارة في تحقيق أهدافها.

\* - مبدأ التعاون ورفض الصراع والذي يعد بمثابة السبيل لحل المشاكل وأسباب التعارض بين العمال والإدارة ومن ثم القضاء على المشاكل التي يعرفها المصنع.

\* - اختيار العامل المناسب والعهد إليه بأداء عمل محدد على أن توفر له الإدارة التعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.

\* - الاهتمام بدراسة الهيكل التنظيمي الرسمي.

\* - التركيز على المنظمة كنظام شبه مغلق.

\* - الاهتمام بالجوانب الفنية والهندسية<sup>(6)</sup>.

هـ. فرانك جلبرت (Frank Gilberth) 1924/1868 : قام جلبرت وبمساعدة زوجته ليليان بدراسة

حركة أداء العاملين وزيادة الكفاءة الإنتاجية واستندت هذه الدراسة إلى الأسس التالية:

1. تحديد الحركات الضرورية والتدريب عليها في الأداء الإنتاجي مع استبعاد جميع الحركات

غير الضرورية.

2. تبسيط حركات الأداء وتقليصها مع جعل العامل يستعمل كلتا يديه في العملية الإنتاجية.

(6) فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني للطبع، السعودية، 2002، ص 14.

3.تحديد الطرق والأدوات المساعدة في الأداء بغية تقليص كلف الإنتاج.

و.هنري كانت(Henry Cantt) / 1861 / 1919: استخدم خرائط كوسائل في التخطيط والرقابة لأنها تحتوي ما يجب انجازه وما تم انجازه فعلا، و استخدم خريطته المقترنة باسمه **Cantt chart** لتحديد العلاقة بين مراحل الانجاز والزمن، فهذه الخريطة تتضمن محور أفقي يحدد الزمن ومحور عمودي يحدد مراحل الانجاز ، وكذلك طرح مجموعة من الخرائط المساعدة مثل: خريطة الترتيب،خريطة سجل الآلة وخريطة سجل العامل ، كما اهتم بربط الأجر بالعمل في إطار فلسفة الحوافز، واهتم بالعوامل الإنسانية ولكن بشكل محدد عندما حمل الإدارة المسؤولية في حالة انخفاض مستوى الإنتاج.(7)

ومن هنا جاز للبعض أن يعتبر جهود تايلور وزملائه، محاولة علمية منظمة في نطاق علم الاجتماع الصناعي طالما أنها تمس موضوعه وهو الصناعة وتتعلق بمحور اهتمامه وهو العنصر البشري في الصناعة، إن تحليل الجهود والنتائج يوضح أن دراسة تايلور للعمال ومشكلاتهم تمت على أن العمال أشياء ملحقة بالآلات في أداء الأعمال الإنتاجية، في حين ماكس فيبر ركز على الخبرة والكفاءة المهنية وغيرها لأداء الأعمال في المصنع أو المؤسسة.

نستخلص من خلال ما سبق أن الجهود والنتائج التي استخلصها تايلور وزملائه تمثل الانطلاقة الأولى في تاريخ الاهتمام بالصناعة ومشكلاتها عموما، والعنصر البشري في موقف العمل الصناعي على وجه الخصوص، ومن ثم فهي تعد في نظر الكثير بمثابة ثورة غيرت الاهتمام من العناصر المادية أو الآلات في المجال الصناعي إلى العناصر البشرية أو العمال ومشكلاتهم.

## 2.نظرية الإدارة

### 1.2.نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول H. fayol والمبادئ التنظيمية:

اهتمت نظرية التقسيم الإداري بالعمليات الداخلية في المنظمة والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل والاهتمام بالجوانب الفيزيولوجية .

وقد برز عدد من الباحثين والمفكرين في التقسيمات الإدارية أسهموا في تطوير مفاهيمها ومبادئها ومن أهمهم: لوثر كوليك، ج.موني، اوليفر شيلدون و ليندول ارويك وكان أبرزهم:

(7) خليل محمد حسن الشماع: مرجع سابق، ص 49.

أ. هنري فايول H. fayol

لقد جاءت أبحاث هنري فايول H. fayol 1925 / 1841مركزة على دراسة الإدارة العليا والاهتمام بالمناصب الإدارية والتنفيذية الدنيا.

أما فيما يخص التوظيف فإن فكرة فايول تتجسد حين يتحدث عن مبدأ الترتيب، إذ يؤكد على ضرورة وجود الأفراد ومواد العمل في المكان والزمان المناسبين وبصفة خاصة، يجب وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، انطلاقا من وجود توافق بين خصائصه التي تتمثل في الخبرة العلمية والقدرة الفنية، متطلبات العمل الذي سيقوم بإنجازها، كما يركز على التدريب من فترة لآخري، وهذا حتى يتم تمكينهم من أداء المهام المسندة إليهم بالشكل المرغوب . (8)

كما أن فايول يرى بأن هيرشية الإدارة تكون كالتطبيق العسكري حيث قام بتلخيصها في ثلاثة

نقاط:

- وحدة القيادة.
  - الإدارة هي التي توجه وتسير الأفراد
  - ركز فايول على مبدأ التخصص لضمان الحصول على الفعالية ويكون بطريقة تسلطية.(9)
- 1.تقسيم العمل.
  - 2.السلطة.
  - 3.الانضباط.
  - 4.وحدة الرئاسة.
  - 5.وحدة التوجيه.
  - 6.الأولوية لمصلحة المنظمة.
  - 8.المركزية.
  - 9.تدرج السلطة.
  - 10.الترتيب.

(8) جورج لابساد، رينيه لورد: مقدمات في علم الاجتماع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1986، ص48.

(9)Geneviève lacano: Gestion des Ressources Humaines, Casba Edition Hydra, Alger, 2004,

11. المساواة.

12. الاستقرار.

13. المبادأة: ينبغي تزويد المرؤوسين بقدر كاف من الحرية في وضع وتنفيذ خططهم.

14. التعاون. (10)

فايول ركز في أبحاثه أكثر على المبادئ الأربع عشر واعتبارها العمود الفقري لأي مؤسسة مهما كانت طبيعتها، بدونها تجد الإدارة صعوبة في إدارة وتسير العمل في المؤسسة. ما يؤخذ على هذه النظرية هي إهمالها للعنصر البشري في حد ذاته، والتقييد الصارم بتطبيقها للقوانين.

انطلاقاً من النظريات السابقة الذكر نجدها تركز على أهمية الوصول إلى مبادئ إدارية تتصل بشكل التنظيم وعلاقات العمل كآلية لتحقيق الكفاية الإنتاجية وتتحصر اهتمامها بالمكونات الداخلية للتنظيم، كما أنها تشكل نسق فكري يعكس اهتمام أصحابها بدراسة وتحليل التنظيمات، إذ أنها حاولت دراسة البيئة التنظيمية وعمليات التنظيم كمتغيرين مستقلين يمكن تفسيرهما من خلال مداخل إدارية تركزت على العمال والمدراء، وخبراتهم وسلوكهم وقراراتهم كل ذلك من أجل رفع كفاءة المؤسسة.

---

(10) علي شريف، علي عبد الهادي مسلم وآخرون: الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص 36، 35.



## النظريات الإنسانية (السلوكية)

أسهم الفكر الإنساني في رصد العوامل الإنسانية (النفسية والاجتماعية) ذات الطابع غير الرسمي وانعكاساتها على تصميم منظومة القوة غير الرسمية ومنظومات المشاركة بالإنجاز والمكافآت. يعني هذا الأمر ضرورة أن يجمع أية تصميم وبخاصة تصميم العمل في وحدات المنظمة بين الجوانب الإنسانية السلوكية والحاجات المرتبطة بها وبين المتطلبات الفنية والتقنية لإنجاز المهام والأدوار بمستويات أداء مرضية. (1)

يهدف هذا المحور إلى:

توضيح الانتقادات الموجهة للنظرية الكلاسيكية والانتقال إلى الاهتمام أكثر بالعنصر البشري من طرف إلتون مايلو في نظرية العلاقات الإنسانية وكذا نظرية الدافعية.

فيما يلي توضيح لهذه الأهداف:

### أولاً. نظرية العلاقات الإنسانية:

لا شك أن حركة الإدارة العلمية كان لها تأثير بالغ الأهمية في التطور الصناعي والإنتاجي ومن أهم تلك الآثار هو الاقتناع بأن استخدام الأسلوب العلمي في التحليل واتخاذ القرارات هو السبيل إلى زيادة الإنتاجية ورفع الكفاية إلا أنها لم تسلم من الانتقادات التي وجهت إليها سواء تلك التي وجهت إلى الافتراضات والمسلمات التي تستند إليها، أو ما انتهت إليه من نتائج.

فلقد أثارت حركة الإدارة العلمية سخط العمال ومقاومتهم، إذ اتهمت بأنها كانت تهدف إلى استغلال العامل وتسخيره لخدمة أهداف الإنتاج دون النظر إلى خصائصه كإنسان وعلى إثر ذلك وخلال الثلاثينيات من القرن العشرين زاد الاهتمام بفكرة أن الناس هم أهم عنصر في الإدارة وأن الأهداف توضح وتحقق عن طريق الأشخاص ومن ثم فإن المفهوم العام في دراسة الإدارة، يجب أن يكون العنصر البشري، فالعامل الإنساني أكثر أهمية للكفاءة الإنتاجية من العوامل المادية، فهذه الاعتبارات كانت تشكل العامل الذي بدأ يحول التفكير لدى الباحثين إلى فكرة العلاقات الإنسانية والاهتمام بالعامل واحتياجاته المختلفة، المادية والنفسية وليست فقط الحاجات البيولوجية والإنتاجية والاقتصادية، كما أن العمال يعتبرون كائنات اجتماعية ومدفوعين أيضا بالحاجات السيكولوجية.

(1) نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص 80.

وقد تم التوصل إلى الفكرة الحقيقية الخاصة بالعلاقات الإنسانية من خلال تلك النتائج التي أسفرت عليها تجارب جورج إلتون مايو وزملائه. (1)

### 1. إلتون مايو Elton.Mayo

يعتبر إلتون مايو Elton.Mayo 1880 / 1949 من أهم رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، وهو من باحثي قسم البحث الصناعي التابع لجامعة هارفارد، وتركزت أبحاثه على دراسة العلاقات بين الإنتاجية والروح المعنوية للعمال، وأكد أنه عند دراسة المصنع نشاهد نوعين من التنظيم، الأول التنظيم التكنولوجي والآخر هو التنظيم الإنساني، فالمصنع يتكون من بيئة مادية وبيئة اجتماعية ولا تشمل البيئة المادية، الجو والطقس فحسب، ولكنها تشمل الأدوات والآلات والمواد الخام وغير ذلك، وتنظيم هذه البيئة، وتحديده بطريقة محددة أداء مهمة أو وظيفة التنظيم التكنولوجي وهي الوظيفة الاقتصادية وهي التي تهتم بالإنتاج وتوزيع الإشباعات المادية على أعضاء التنظيم، وبذلك عند دراسة هذه الوظيفة يجب الاهتمام بالتكاليف والأرباح والكفاية الإنتاجية. (2)

أما التنظيم الثاني فهو البيئة الاجتماعية أو التنظيم الإنساني، وهو يتكون من عدد من الأفراد الذين يعملون معا للوصول إلى هدف مشترك، ولكن الأفراد لا يتفقون فيما بينهم حول ما يريدون من العمل لأن هذه المطالب تتوقف على حاجاتهم المادية والاجتماعية. (3)

وتختلف هذه الحاجات داخل العمل وخارجه، ومعنى ذلك أن العلاقات الإنسانية تهتم بدراسة الظاهرة الفردية، غير أن التنظيم الإنساني للمصنع هو شيء أكثر من عدد الأفراد الذين يعملون، لأن هؤلاء الأفراد يتفاعلون معا وتتشأ بينهم أنماط معينة من العلاقات الإنسانية تهتم بدراسة الظاهرة الاجتماعية إلى جانب الظاهرة الفردية (4).

كما أن إلتون مايو استطاع من خلال أبحاثه بأعمال هاوتورن التي أجريت بالشركة العامة للكهرباء بأمريكا فقد كان الهدف من هذه التجارب التي استمرت ثلاث سنوات هو تحديد تأثير

(1) أحمد مصطفى حاصر: إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص، ص 77، 78.

(2) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع الصناعي، بالمكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005، ص، ص 76، 77.

(3) علي غربي وآخرون: مرجع سابق، ص 76.

(4) خليل محمد حسين الشماع: مرجع سابق، ص 207.

مستويات الإضاءة المختلفة على إنتاجية العمال، افترضت تلك التجارب بأن تحسين الإضاءة في موقع العمل يؤدي إلى تحسين الإنتاجية لدى العاملين، لكن التجارب فشلت في إثبات ذلك . (1)

وفي سنة 1947 استعانت شركة واسترن إلكترتك بالعالم إلتون مايو لدراسة هذه المشكلة بأسلوب أكثر علمية وإعطاء تفسير مقنع وبعيدا عن الشك، وعليه هذا ما قاده إلى البحث لدراسة العلاقة بين تعب العامل وإنتاجيته، وقد تقرر إجراء دراسة علمية بعيدة عن التأثيرات السيكولوجية التي عرقلت التجارب السابقة، لذلك تم اختيار مجموعتان دعيت الأولى المجموعة الضابطة والثانية المجموعة التجريبية، اختيرت بعد ذلك مجموعة من ست عاملات يعملن في خط إنتاجي خاص بتجميع أجزاء الهاتف، وأخضعت للاختبارات بهدف معرفة تأثير ظروف وأحوال العمل على إنتاجية العاملات، وقد وجد كل جوهري صاحب تغيرات واضحة في كمية الإنتاج، في الوقت نفسه شعرت الفتيات بأن العمل أصبح أقل جهدا لهن، ولكن هنا أيضا لم يتمكنوا من اكتشاف علاقة مباشرة بين التلاعب في ظروف العمل وكمية الإنتاج، ثم أعيدت العاملات إلى مكان عملهن الأصلي وكانت النتيجة غير متوقعة للباحثين، حيث ازدياد إنتاج العاملات الست إلى مستوى أعلى من الإنتاج الذي تحقق تحت أحسن الظروف للعمل. (2)

وهنا وجد مايو الدليل الذي كان في حاجة إليه ليثبت صحة مفهومه عن العوامل التي تؤثر على الإنتاج، فلقد استنتج مايو أن المؤثرات المادية تتضاءل أهميتها كثيرا، ازدياد العوامل والمؤثرات الإنسانية والعاطفية والاجتماعية في تحديد الكفاءة الإنتاجية.

وعليه فإن أسباب زيادة الإنتاجية في رأي مايو وزملاؤه ما يلي:

- أن التغير في الموقف الاجتماعي، أي التغير في مستوى رضاهم النفسي.
- أن المؤسسة هي عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد لا مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين.

- أنماط التعامل الاجتماعي الجديدة بين العمال والمشرفين والباحثين . (3)

وعلى ذلك خلاصات تجارب هاوتون تتمثل في نقطتين أساسيين هما: (4)

(1) مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات، ط1، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، 1999، ص، ص 77.76

(2) مصطفى عشوي: مرجع سابق، ص 103.

(3) مؤيد سعيد سالم: مرجع سابق، ص 88.

(4) مصطفى عشوي: مرجع سابق، ص 104.

\* المناخ الاجتماعي: حيث انتشرت بين بعض العاملات، علاقات اجتماعية طيبة ورغبتهم في إنجاز عمل جيد.

\* الإشراف المشترك: فالعاملات في غرفة الاختبار تمت معاملتهن على أنهن شيء مهم وثم إعطاؤهن الكثير من المعلومات، وكن يسألن دائما عن رأيهن بالتغيرات التجريبية وهذا ما لم يكن موجودا لدى بقية العاملات.

ويمكن إبراز الدعائم الأساسية لنظرية العلاقات الإنسانية فيما يلي :

\* تركز على الأفراد أكثر من تركيزها على الجوانب المادية في الأداء، حيث يتأثر الناس في سلوكهم داخل المصنع باحتياجاتهم الاجتماعية.

\* الكرامة الإنسانية" (1).

حيث يتم احترام شخصية كل فرد من الأفراد العاملين بالمؤسسة بصرف النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغله.

\* إثارة دوافع الأفراد هو العامل الأساسي في العلاقات الإنسانية وإشعارهم بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية مع الآخرين.

\* وضع الفروق الفردية التي تقع بين العاملين في الاعتبار، للتعامل معهم وعند توجيههم وحل مشاكلهم.

\* تسعى العلاقات الإنسانية من خلال التعاون والتفاهم إلى إشباع الحاجات وتحقيق الأهداف التنظيمية.

\* المصلحة المشتركة التي تجعل الفرد ميالا للتجمع والتعاون مع الغير ومشاركتهم لتحقيق هذه المصلحة.

\* أن التخصص وتقسيم العمل والآلية والروتينية في العمل تنتقد هذه الأخيرة الجوانب الاجتماعية وتجعله غير مرضي للعاملين.

\* الفرد يسعى لمشاركة الآخرين والتعاون معهم لكي يحصل على الحافز أو العائد من وراء المشاركة والتعاون. (2)

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشون: مرجع سابق، ص، ص 74، 73.

(2) مصطفى عشوي: مرجع سابق، ص 105 .

نشير في هذا السياق إلى أن نظرية العلاقات الإنسانية أبتت على مبدأ تجزئة العمل كما هي عليه وحاولت تعويض العمال عن الآثار التي تنجر عن ذلك، بتقديم الاعتبارات المادية التي كانت تستفيد منها كأداة للضغط عليهم مادام بإمكان سحبها منها في حال إعراضهم عن الخط الموضوع من طرف المؤسسة، وبالتالي فهي أبتت على الأنماط الإنتاجية بما فيها التوظيف، لكن مع إضافة حاجات الفرد الاجتماعية خلال قيامه بالعمل، وأخذها بعين الاعتبار وهو ما أدى إلى ظهور نظرية دوافع العمل فيما بعد.

فالدافعية باعتبارها المثير الداخلي والمحرك لسلوك معين، وَّلك يهدف إلى إشباع حاجة ما، إذن وراء كل دافع حاجة وكل دافع إذا وجه لنشاط معين يصبح حافزا.

تهتم هذه النظرية بمسببات السلوك الإنساني ومعوقات الرضا الوظيفي، ذلك أنه من المهم للمديرين أن يفهموا دواعي سلوك العاملين بشكل معين من أجل زيادة قدراتهم على التنبؤ بما سيكون عليه السلوك مستقبلا. (1)

## 2. نظرية تدرج الحاجات لماسلو maslow

وتنسب معظم مفاهيم هذه النظرية إلى ماسلو maslow الذي يرفض الافتراض القائل بإمكانية تفسير مفاهيم كالحافز والحرمان والتعزيز.

"نظرية ماسلو للحاجات تقوم على افتراضات نظرية، فهو يرى أن الإنسان كائن متميز يسعى تدريجيا لتحقيق أهداف أسماها تحقيق الذات." (2)

ورتب ماسلو حاجات الإنسان في الشكل التالي :

(1) جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، بوزريعة، الجزائر، 2002 ص 19.

(2) المرجع نفسه، ص 14.

شكل ( رقم 01) يوضح سلم الحاجات لماسلو



Michel Hansenne psychologie de la personnalité, de boeck université, paris, 2006, p148

وبذلك قام ماسلو بترتيب الحاجات حسب إلحاحها أو ضرورة إشباعها إلى خمس مجموعات

يمكن شرحها بنوع من التفصيل كما يلي:

#### أ/ الحاجات الفسيولوجية:

كالطعام والشراب والراحة وغيرها، وهي حاجات أساسية لبقاء الإنسان وهي عامة لجميع البشر ، وأن العمل الذي يحقق هذه الحاجات إلى قدر معين سيكون موضوع قبول ورضا من العاملين.

#### ب/ حاجات الأمن والسلامة:

تشير هذه الحاجات إلى رغبة الفرد في السلامة والأمن والطمأنينة وفي تجنب القلق والاضطراب والخوف، فالفرد يسعى إلى تحقيق الأمن في العمل سواء من ناحية تأمين الدخل أو حمايته من الأخطار الناتجة عن العمل وأن شعور الفرد بعدم تحقيقه لهذه الحاجة سيؤدي إلى انشغاله فكريا ونفسيا مما يؤثر على أدائه في العمل، لهذا على الإدارة أن تدرك أهمية حاجة الأمن للعامل لخلق روح من الإبداع بين العاملين.

**ج/ حاجات الحب الانتماء:**

تتطوي حاجات الانتماء والحب إلى الرغبة في إنشاء علاقات وجدانية وعاطفية مع الآخرين عامة، ومع الأفراد والمجموعات الهامة في حياة الفرد خاصة، وتظهر هذه الحاجات في الشعور الذي يعانيه الفرد عند غياب المقربين إليه، وأن العمل الذي يزاوله العامل فيه فرصة لتحقيق هذه الحاجة عن طريق تكوين علاقات ود وصداقة مع العاملين معه، فجو العمل الذي لا يستطيع إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى اختلاف التوازن النفسي لدى العاملين ويؤدي في الأخير إلى فشل التنظيم في تحقيق أهدافه.

**د/ حاجات احترام الذات**

تظهر في رغبة الفرد في تحقيق قيمته الشخصية كفرد متميز وتظهر إشباع هذه الحاجات من خلال مشاعر القوة والثقة والجدارة والكفاءة، في حين يؤدي عدم إشباعها إلى الشعور بالعطف والعجز والدونية. فالمدراء الذي يركزون على حاجات التقدير كمحرك لدوافع العاملين تتحقق أهداف مشاريعهم على عكس من يقلل من إمكانيات الفرد في التنظيم.

**هـ/ حاجات تحقيق الذات:**

تشير إلى رغبة الفرد في تحقيق ذاته ويكون ذلك أكثر في النشاطات المهنية و اللامهنية التي يمارسها الفرد في حياته، حيث تتفق مع رغباته وميوله وقدراته، وينظر الفرد الاستقلال في العمل عند منحه الحرية في تنفيذ الأعمال وبالتالي يستغل ما لديه من قدرات ومواهب<sup>(1)</sup>. واستنادا إلى التحليل التي تقوم عليه هذه النظرية حتى يحقق المسير هدف الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة يجب الكشف دائما وباستمرار عن الحاجات غير المشبعة للمرؤوسين، لان الحاجة غير المشبعة هي الموجه الأساس لسلوك الفرد ويمكن أن نضع تصورا عن كيفية إشباع هذه الحاجات في المؤسسة كما يلي:

- الحاجات الفسيولوجية: تشبع بالأجر الكافي والامتيازات المختلفة.
- حاجات الأمن والسلامة: يمكن تحقيقها بظروف العمل الملائمة، الوضعية الدائمة، والتأمينات المتنوعة.

- حاجات الحب الانتماء: تشبع بتنمية روح الفريق، اللقاءات الدورية مع المرؤوسين وتنظيم العمل بالطريقة التي تمكن الأفراد من الاتصال.

- **حاجات تحقيق الاحترام:** ويمكن تحقيقها عن طريق الاعتراف بالإنجازات، تكليف الأفراد بأنشطة فعلية، الاشتراك في اتخاذ القرارات، تفويض سلطات أكثر، استعادة الأفراد من برامج تكوين من رفع مهارتهم.

- **حاجات تحقيق الذات:** وتشبع بإسناد مهام إلى الأفراد تمكنهم من استخدام قدراتهم الفكرية والفنية وتمكينهم من الاستعادة من برامج التكوين للحصول على المعلومات الضرورية التي تساعدهم على تحقيق استغلال مهارتهم<sup>(2)</sup>.

وكذلك باعتبار العامل إنسان رشيد يهدف إلى تحقيق أقصى قدر من الإشباع لحاجاته، هذه الأفكار التي روجتها النظرية لاقتصادية التقليدية وعبرت عنها باسم الرجل الاقتصادي ، فأساس فكرة ماسلو هي هرم الحاجات وتقول إن الإنسان يتصرف وفقا لرغبته لإشباع عدد من الحاجات المختلفة . وتلك الحاجات تتخذ شكل هرم تقع في قاعدته الحاجات الفسيولوجية وعند القمة الحاجات الذاتية، فعند إشباع حاجة معينة تقدر أهميتها لدى الإنسان ولا تعتبر دافعا للسلوك ،في تلك الحالة تظهر حاجة جديدة أعلى منها في المستوى وتحتل مكانة مهمة باعتبارها دافع وموجه للسلوك لذا فالفرد في التنظيم تدفعه دوافع توجه سلوكه<sup>(3)</sup>.

### 3. نظرية العاملين لفريدريك هيزبرغ

كما نجد في هذه النظرية أيضا هيزبرغ **Hersberg** " فهو يركز على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين حيث قام بتصنيف فئتين من العوامل:

#### أ/ العوامل الدافعية:

وتتمثل في الشعور بالإنجاز، إدراك الشخص لقيمة عمله نظرا لإتقانه له، أهمية العمل نفسه وكونه إبداعا وفيه نوع من التحدي، المسؤولية ومدى تحكم الشخص في وظيفته ومدى مسؤوليته عن الآخرين، إمكانيات التقدم في الوظيفة، التطور والنمو الشخصي كما تسمى أيضا العوامل المحفزة أو المحفزات.

#### ب/ العوامل الوقائية:

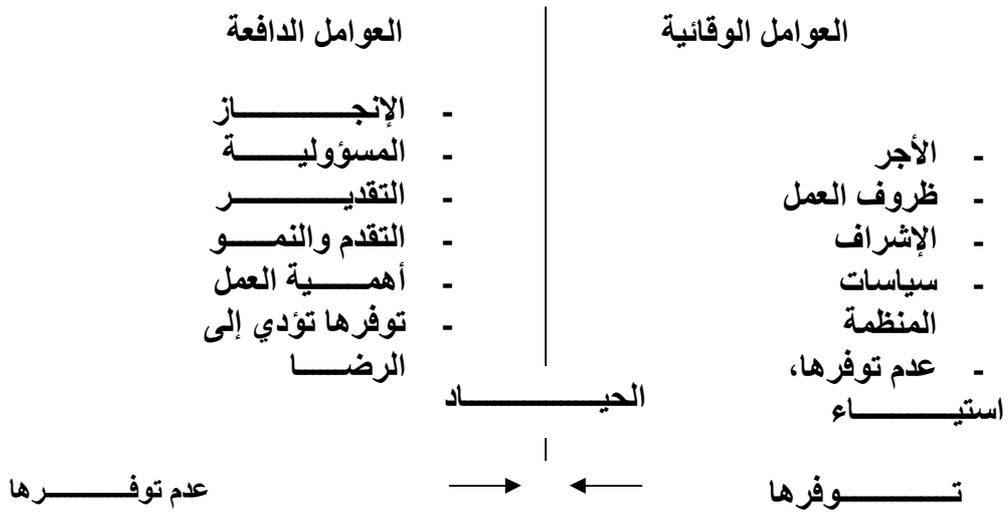
<sup>(2)</sup> عبد الفتاح بوخمخ: مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري بقسنطينة،

الجزائر، جوان 2001، ص 140

<sup>(3)</sup> علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار الفكر ،ط2، بيروت، لبنان، 1980، ص 103.104.

وتتمثل في سياسة وإدارة المؤسسة، نمط الإشراف، العلاقات مع الرؤساء، ظروف العمل الفسيولوجية، الراتب، المركز الاجتماعي، الأمن الوظيفي، التأثيرات على الحياة الشخصية (4).  
 فالعوامل الدافعية إن وجدت تؤدي إلى تحقيق إنتاج عالي، باعتبارها دوافع ذاتية، حيث تؤدي إلى الشعور الإيجابي وبالتالي الرضا الوظيفي، وهذا ما يؤدي إلى المساهمة في زيادة إنتاج المؤسسة وهيزبرغ يوضح نظريته في الشكل التالي:

الشكل (رقم 02) يوضح نظرية هيزبرغ



( المصدر: محمد حافظ الحجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، ص 179 )

"العوامل الوقائية إذا توفرت مثل الأجر، هنا ينتقل الفرد إلى مرحلة الحياد (الصفر) بمعنى أنه لا يتصف بالرضا الوظيفي، أي عدم الرضا الوظيفي، إذا لم تتوفر العوامل الوقائية يشعر الفرد بعدم الرضا الوظيفي (الاستياء) أما العوامل الدافعة إذا توفرت يشعر الفرد بالرضا الوظيفي، إذا لم تتوفر يبقى الفرد في مرحلة الحياد (الصفر) لا يشعر بالرضا الوظيفي أو عدم الرضا الوظيفي" (5).

#### 4. نظرية (x) ونظرية (y) لدوجلاس ما قريغور Megregore :

(4) جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص، ص16،17.

(5) محمد حافظ الحجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، ص 180.

"وهناك أيضا ما يقرب من Megregore حيث اقترح نظريتين (y.x) هاتان النظريتان

تتناقضان بشأن دوافع العمل، فالنظرية (x) تفترض سلبية الإنسان وترى أن:

- الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.
- إن الإنسان لا يريد تحمل المسؤولية في العمل.
- الفرد يفضل دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل.
- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل.
- لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل.
- الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل". (6)

لقد واجهت نظرية ماسلو العديد من المشاكل والعيوب في تدرج الاحتياجات.

### 5. نظرية الدافع للإنجاز مكلياند Mccdelend:

قام مكلياند Mccdelend بتطوير نظرية في التحفيز سنة 1961 وذلك من خلال تعريفه

لثلاثة حوافز أساسية، التي ارتبطت بوظيفة الإدارة والقيادة الإدارية ارتباطا وثيقا وهذه الحوافز هي:

#### ➤ الحاجة إلى القوة:

حيث يرى مكلياند بأنه بمجرد شعور بعض الأفراد بالحاجة إلى القوة نجدهم يسعون وراء ممارسة وتأثير الرقابة على الآخرين، مثلا شخصا كان يعمل في منصب عمل متواضع فإن تصرفاته مع الآخرين تكون حسنة، لكن بمجرد الرقي من منصبه المتواضع إلى منصب الرئيس، هنا يشعر أنه يختلف عن الآخرين وبالتالي يغير من تصرفاته مع الزملاء ويصبح يمارس القوة والسيطرة والرقابة عليهم، فإن مثل هؤلاء الأفراد غالبا ما يحتلون مناصب قيادية في المجتمع.

كما نجد مكلياند يواصل وصفه لمثل هؤلاء الأفراد بأنهم يتمتعون بالمقدرة البلاغية، حب

الخطابة في التجمعات العامة، الصلابة في الرأي والإلحاح في المطالب. (7)

#### ➤ الحاجة إلى الانتماء:

(6) جمال الدين لعويسات ، مرجع سابق، ص 13 .

(7) مدني عبد القادر علاقي: الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ط1، تهامة جدة، السعودية، 1980، ص 559 .

بالإضافة إلى الحاجات السابقة، كالحاجة إلى الانجاز والحاجة للقوة، فإننا نجد المدير الناجح لديه رغبة قوية للعمل والتواجد مع الغير والتفاعل الاجتماعي معهم، وأيضا مساعدة الآخرين والاهتمام بمسائل التقدم والنمو، فالمدير يكون مسرورا وسعيدا عندما يكون محبوبا من طرف الغير، فمكليلاند أكد على أن الدافعية يمكن تعلمها في بيئة المؤسسة وخارجها. (8)

### ➤ الحاجة إلى الانجاز:

يمكن أن نعرفه بأنه الفرق بين مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي، فكلما كانت المسافة بينهما قليلة كلما انخفضت الدافعية للانجاز، والعكس صحيح وذلك على أساس أن:

- لا تكون هذه المسافة كبيرة، بحيث يصبح من المستحيل الوصول إلى مستوى الطموح المنشود.
- لا تكون هذه المسافة صغيرة، بحيث يصبح الوصول إلى مستوى الطموح المنشود أمرا سهلا.

غير أن ما يؤخذ على هذه النظرية هو أنها ركزت أساسا على دافع الانجاز كمقياس لتفسير سلوك الفرد، متجاهلة بذلك باقي الدوافع الأخرى، بالرغم لما لها من تأثير في توجيه سلوك الأفراد في العمل (9).

بإجراء مقارنة بسيطة بين نظرية دوافع العمل والنظريات السابقة، وخصوصا نظرية الإدارة العلمية لا نجدها، عوضت مبادئ التنظيم السائدة قبلا، إلا أنها كانت تهدف مثل سابقتها إلى الرفع من مستوى إنتاج العامل، فالعامل كان يوظف على أساس الظروف السائدة أُنذاك.

### 6. نظرية التنظيم الاجتماعي White Bakke :

هذه النظرية التي صاغها باك تجاوزت المفاهيم التقليدية التي تلح على عمليات اتخاذ القرارات وعلاقات السلطة وتقسيم العمل فقد ركز باك في دراسته للتنظيم على ما يلي:

- التأكيد على المفهوم الواقعي عن التنظيم وكل ما يدور بداخله من أنشطة وتفاعلات
- أن يكون هذا المفهوم ذو طابع عمومي وشمولي لا بد أن يشمل كافة مكونات التنظيم.
- التركيز في دراسة التنظيم على عملية التفاعل بين عناصره ومكوناته.

نظرية التنظيم الاجتماعي تستهدف استخدام الموارد البشرية والمادية في نظام اجتماعي يتفاعل مع البيئة الخارجية من خلال الأنشطة المختلفة، والنظام يتعلق بمجمل الأنشطة الإنسانية المتفاعلة مع البيئة الخارجية.

(8) حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص، ص 115.116.

(9) أحمد عادل رشيد: مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، 1981، ص 98.

**7. نظرية التفاعل:** وليم وايت **Whyte, F, W** تناولت هذه النظرية المتغيرات التي تفرزها الآثار البيئية والعلاقات الاجتماعية السائدة، فقد طرح وليم وايت نظرية التفاعل التي حدد فيها ثلاث مكونات أساسية للنظام الاجتماعي أو المنظمة:

أ. **الأنشطة:** تمثل جميع التصرفات الفردية والجماعية التي يفضلها الأفراد عند تفاعلهم داخل المنظمة أي المهام الرسمية لكل فرد في المنظمة والقابلة للقياس.

ب. **التفاعل:** يتناول هذا المفهوم الآثار التي تتركها الاتصالات بين مختلف العاملين في المنظمة وكذا النتائج المترتبة عليه في تغيير السلوك.

ج. **المشاعر:** وتعبر عن الكيفية التي يشعر بها الفرد اتجاه المنظمة أو العاملين بها وتتألف المشاعر من ثلاث عناصر ذات تأثير مهم في تحديد أنماط السلوك الذاتي للفرد

- الإطار الفكري أو العقيدة التي تتحكم في سلوك الفرد.

- الجوانب العاطفية في المشاعر الذاتية للفرد.

- الاتجاهات أو الميول العامة التي تتحكم في مشاعر الفرد عند الشروع في

العمل<sup>(10)</sup>.

**8. نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة:** **Chris Argyris** كريس أرجيريس تعتمد نظرية كريس

أرجيريس من خلال كتابه الشخصية والتنظيم على إمكانية التنبؤ بالسلوك الإنساني والقدرة على تفسير أنماطه المختلفة في حقول المنظمة وفي ضوء التركيز على عاملين أساسيين هما:

- الإنسان الفرد باعتباره الحقل الرئيسي في ميدان الأثر المنظم للسلوك القائم

- التنظيم الرسمي، والقواعد التنظيمية التي تتحكم في علاقات الأفراد والجماعات

العاملة في المنظمة.

وتتحدد الأنماط السلوكية للأفراد دخل المنظمة وفقاً لمتغيرات هي:

- العوامل الذاتية

- العوامل المتعلقة باتجاه العلاقات غير الرسمية في إطار الجماعات الصغيرة

- العوامل التنظيمية الرسمية .

**9. نظرية التنظيم المعدلة وحلقة الوصل لرنسيس ليكرت Rensis Likert:** يعد ليكرت من أبرز

المفكرين في مجال الفكر الإداري وتدور الفكرة الأساسية لنظريته حول مفاهيم أساسية أهمها:

<sup>(10)</sup> علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص - ص 113 - 134

- الدافعية: حيث أشار إلى أن هناك أربعة أنواع من الدوافع تؤثر في سلوك الفرد هي الدوافع الذاتية، دوافع الأمان والطمأنينة، دوافع حب الاستطلاع والابتكار، الدوافع الاقتصادية
  - الاعتماد على مبادئ التنظيم الأساسية: كتحديد الهيكل الرسمي للمنظمة ومراكز اتخاذ القرار و استخدام أساليب لقياس الأداء وتحديد نطاق الإشراف المراقبة وتوفير شبكة الاتصالات.
  - جماعة العمل: حيث يرى ليكرت أن لجماعة العمل اثر كبير في السلوك الإنساني داخل التنظيم حيث يؤكد أنه كلما كبر حجم جماعة العمل انعكس ذلك سلبا على الإنتاج.<sup>(1)</sup>
- تركز نظرية العلاقات الإنسانية على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وضرورة إتباع رغباته الإنسانية لتحسين الإنتاجية ، في حين نظريات الدافعية تعالج مجموعة من المتغيرات ترتبط بماهية الدافعية وأهميتها وتطوير قدرات ومهارات الأفراد في تطبيق بعض وسائل الدافعية المختلفة في العمل .

---

(1) عمر وصفي عقيلي: المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994، ص 236 - 243.

## النظريات الحديثة في دراسة التنظيم

النظرية هي نموذج لتحليل يمثل وسيطا بين الواقع الخام وبين البنية العميقة التي تحكم علاقات بين عناصر ذلك الواقع ، فتوجد العديد من النظريات السوسيولوجية الجديدة والخاصة بتنظيم العمل فتركز على بعض منها فيما يلي:

### أولا .الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم:

صاحب هذه النظرية تالكوت بارسونز ( 1902.1979 ) الذي يعتبر المؤسسة ككل عضوي فيه وظائف متناسقة ومتكاملة بين جميع أعضائها، فالهيكل التنظيمي في المؤسسة يعد كوعاء توزع بداخله أدوار الأفراد في مستويات مختلفة ومناسبة لكل دوره ، فهذه النظرية تركز أكثر على الدور الذي يكون على أساس المستوى والتخصص المناسب لعمل وذلك يتأتى بالتعليم والتكوين لأداء الدور بكل فعالية. (1)

الهدف من دراسة هذه النظرية هو:

معرفة كيفية استعمال التحليلات الوظيفية في دراسة الوظائف الاجتماعية ، وتعديلات الصيغ القديمة للنظرية الوظيفية . من خلال عدة عناصر يمكن توضيح هذه الأهداف:

### 1.تصور تالكوت بارسونز Talcott PARSONS (1902-1979) ونظرية

#### النسق الاجتماعي:

يعرف تالكوت بارسونز parsons المؤسسة على أنها نسق من الأنساق الفرعية المتباينة، كالنسق الفني،النسق الإداري والنسق المؤسساتي وأن هذه الأنساق تتكامل فيما بينها، كما ترتبط بالمجتمع الأكبر من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف. فالمؤسسة هي وحدة اجتماعية تقام وفق نموذج بنائي معين لتحقيق أهداف محددة.

(1) فضيل دليو: اتصال المؤسسة،إشهار علاقات عامة مع الصحافة ،ط3،دار الفجر، القاهرة،2003،ص ص 15،16.

والمؤسسة هي بمثابة نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجاعات والأقسام والإدارات وهي في نفس الوقت تعد نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل ألا وهو المجتمع.

### النسق الاجتماعي = أفراد + تفاعل + قواعد + حيز + هدف

النسق الاجتماعي أداة تحليلية ووسيلة لفهم الواقع. " إنه الشبكة الكلية من التفاعل التي من خلالها يرتبط فاعلان أو أكثر بحيث يؤثر كل منهم في سلوك الآخر، بحيث يسلك كل منهم بصورة جمعية بكل الطرق. (1)

يمثل مفهوم النسق مركز أي مناقشة في النظرية البارسونية، فقد أشار بارسونز إلى "مفهوم النسق في حقل الفعل، كما هو الحال في الحقول الأخرى، يعتبر مركزي في تفكيري منذ فترة مبكرة" إن نظرية بارسونز العامة في الفعل، والتي فيها الصورة الكلية لكيفية بناء المجتمعات وتوأمها مع بعضها، تتضمن أربعة أنساق: النسق الثقافي، والنسق الاجتماعي، ونسق الشخصية والعضوية السلوكية كنسق. (2)

إذا تكلمنا عن القيم والمعايير عند تالكوت بارسونز في البداية اتخذ بارسونز موقفاً، فالعلم بالنسبة له لا يمكن أن يختزل في مجرد تراكمات للمعطيات، بل يجب أن ينطلق من تساؤلات والاعتماد على إطار نظري يعطي معنى للمعطيات الحادثة، فالمجتمع يوجد كنسق من القيم، الثقافة، المعايير، فالأفعال الفردية تستطيع أن تكون في توافق فيما بينها، لأن الفاعلين الاجتماعيين يتصرفون من خلال معايير وقيم المجتمع، بارسونز اعتبر المجتمع كنسق، ودافع عن هذا النسق وعن وصفه للمجتمع فلكي يكون المجتمع مستقرا ويستمر في الوجود يجب أن يستجيب لعدة وظائف، التكيف مع المحيط الذي يضمن بقاء المجتمع، متابعة الأهداف، التكامل بين أعضاء المجتمع، الحفاظ على النمط والمعايير. (3)

(1) بلقاسم سلاطنية، اسماعيل قبيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، مرجع سابق، ص 7.

(2) عبد العالي دبله: مدخل إلى التحليل السوسولوجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، الجزائر، 2011، ص 13.

(3) رث ولاس ألسوتن وولف: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع تمدد أفاق النظرية الكلاسيكية، ترجمة: محمد عبد الكريم

الهوراني، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 64.65.

فنظرية بارسونز كما يقال عليها هي " تشبه الصناديق الصينية، حينما تفتح صندوقاً منها تجد صندوقاً آخر بداخله، وهذا الصندوق بداخله صندوق أصغر وهكذا".<sup>(1)</sup>

فمفاهيم بارسونز كالفعل، الدور، النسق، المكانة وغيرها عبارة عن تجريدات فإذا قلنا اللون الأحمر فيه عدة ألوان ( الأحمر الغامق، الفاتح، الوردي) إضافة إلى تلك التفرعات للأشياء بالنسبة لبارسونز .

الفعل الاجتماعي سواء فردي أو جماعي عند بارسونز يخضع دائماً لدلالات خارجية (قيم، رموز، قوانين) ويظهر هذا الأمر بصورة واضحة عندما تدرس علاقات الأشخاص فيما بينهم، فعند وجود شخصين سلوكها عبارة عن دور محدد بموقع كل واحد منها بمعنى المكانة .<sup>(2)</sup>

دافع بارسونز عن نظرة نسقية ووظيفية للمجتمع، فلكي يكون المجتمع مستقراً ويستمر في الوجود يجب أن يستجيب لعدة وظائف:

- \_ التكيف مع المحيط الذي يضمن بقاء المجتمع.
  - \_ متابعة الأهداف أي نسق لا يعمل إلا إذا كان موجهاً نحو هدف.
  - \_ التكامل بين أعضاء المجتمع.
  - \_ الحفاظ على النمط والمعايير .
- وحسب بارسونز فإن هذه الوظائف تتطابق مع أنساق فرعية على الشكل التالي:
- \_ النسق الفرعي الاقتصادي يتوافق مع التكيف.
  - \_ النسق الفرعي السياسي يتوافق مع تحديد الأهداف.
  - \_ النسق الفرعي الثقافي يتوافق مع النمط والمعايير .
  - \_ النسق الفرعي الاجتماعي يتوافق مع التكامل الاجتماعي.

بارسونز اختصر ما يلي:

1. عملية التكامل في:

\_التنسيق بين الأهداف= الجهد الإداري الهادف إلى:

\_ تجنب الخلل الوظيفي .

\_ حماية المؤسسة من المتغيرات المفاجئة .

<sup>(1)</sup> دبله عبد العالي، محاضرة بعنوان تالكوت بارسونز والنظرية الكبرى، السنة الأولى ماجستير، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007، 2008، ص ص 7، 8 .

<sup>(2)</sup> إيان كريب، النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، ترجمة محمد حسين علوم مطابع الوطن، الكويت، 1999، ص

- \_ تحقيق أعلى درجات الاتساق والتناغم.
2. التكيف: إن كل نسق لابد أن يتكيف مع بيئته.
3. تحقيق الهدف: لابد لكل نسق من أدوات يحرك بها مصادره فيما يحقق أهدافه وبالتالي يصل إلى درجة الإشباع.
4. المحافظة على النمط: يجب على كل نسق أن يحافظ بقدر الإمكان على حالة التوازن فيه.
- \_ التكيف يقابل النسق الاقتصادي: كيف تحصل المؤسسة على الموارد الخارجية وهذه الموارد أطلق عليها: المدخلات وتنقسم إلى مادية، معنوية، بشرية وتكنولوجية.
- \_ النسق الاقتصادي: عبارة عن نظام تحول عوامل الإنتاج المدخلات إلى مخرجات توزعها في السوق الخارجية والداخلية هي الثلاثية تشكل حدود النسق الاقتصادي.
- \_ تحقيق الهدف يقابل النسق السياسي: النسق السياسي المتضمن لجميع أشكال عمليات اتخاذ القرار وتعبئة الموارد.
- التكامل يقابل النسق الاجتماعي: النسق الاجتماعي لأدوار المكانة المحكوم بواسطة المعايير التي تحدد الأفعال المباحة والمحرمة، الروابط المجتمعية في مؤسسات الضبط الاجتماعي التي تتباين في أشكالها من الأجهزة القانونية الرسمية إلى الآداب العامة.
- \_ تدعيم النمط والمعايير يقابل النسق الثقافي: النسق الثقافي يتشكل من الأفكار الأكثر رواجاً والمثل والقيم التابعة للنسق العام. (1)
- ويمكن التفصيل في نظرية النسق أو النظام باعتبار أن الاتجاهات الإدارية الحديثة المرتبطة بالجهود العلمية الهادفة إلى إيجاد نوع من التكامل بين فكر المدرسة التقليدية وفكر مدرسة العلاقات الإنسانية، وتعتبر مدرسة النسق العنوان الرئيسي لهذه الاتجاهات.
- فالهدف من دراسة هذه النظرية هو: أن هذه المدرسة أكدت على ضرورة الأخذ بالنظرة لشمولية الإدارة باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتكون من عدة أنظمة فرعية، وكذلك فمن واجب الإدارة أن ترى نفسها نظاماً فرعياً في نظام اجتماعي أكبر يتمثل في البيئة الخارجية. وتظهر الأهداف بصورة أوضح فيما يلي:

(1) نور بير سيلاّمي، ترجمة: رالف رزق الله: المعجم الموسوعي لعلم النفس، الجزء الأول، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1991، ص 22.

تتميز المنظمات بكونها نظاما مفتوحا من العلاقات السائدة بين الأنشطة التي تقوم بأدائها وذلك حتى تحافظ على بقائها واستمرارها تتمثل في :

- \_ النظام يتكون من نظم فرعية بينها علاقة.
  - \_ لكل نظام حدود تفصله عن البيئة إلى يعمل فيها.
  - \_ يتمكن النظام من تحقيق الاستمرارية إذا قام بتحقيق التوازن مع البيئة التي يعمل فيها.
  - \_ تتفاعل الأجزاء التي يتكون منها النظام مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف.
  - \_ يتألف النظام من مدخلات، أنشطة، مخرجات وتغذية راجعة.(1)
- فالعلمية الإدارية تتكون من:

- المدخلات: تنقسم المدخلات إلى عدة أقسام هي:
- مدخلات مادية: ك رأس المال و الآلات والمعدات.
- مدخلات بشرية: وهم العاملون وما يحملونه معهم من قيم ورغبات واتجاهات.
- مدخلات معنوية: وتتمثل في الأهداف والسياسات والمعلومات.
- مدخلات تكنولوجية: وهي الأساليب المتبعة في الإنتاج .
- الأنشطة والعمليات: وهي ما تقوم به المنظمة من قرارات بهدف استعمال المدخلات وتحويلها إلى مخرجات.

- المخرجات، وهي ناتج للمدخلات التي تم تحويلها .

البيئة: وتشمل البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم الداخلي والمؤثرات الاجتماعية الخارجية. البيئة تعني دراسة العلاقات بين عناصر البيئة غير الحية والحية. ولكن لم ينتشر استخدام هذا المصطلح الإيكولوجي إلا في الستينات من هذا القرن عندما بدأت تبرز المشكلات البيئية، وأصبح التعرف على نظام العلاقة بين العناصر الحية وغير الحية والعوامل التي تحكم هذه العلاقة ضروري لفهم أسباب هذه المشكلات والتعرف على أسس حلها. (2)

(1) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم خمود: مرجع سابق، ص 89.

(2) زين الدين عبد المقصود: البيئة والإنسان دراسة في مشكلات الإنسان مع بيئته، ط2، منشأة المعارف بالإسكندرية، 1997، ص 65.

في هذا الصدد " يشير بعض الباحثين إلى أن البيئة هي ذلك الإطار الذي يحيا فيه الإنسان ويحصل منه على مقومات حياته، ويمارس فيه علاقته مع بني البشر" (1)

التغذية الراجعة: وهي الطريقة التي يمكن من خلالها قياس مدى تحقيق الأهداف المطلوبة بهدف التعلم وتصحيح العمل الإداري بحيث تصبح المعلومات الجديدة جزء من المدخلات في العملية الإدارية. (2)

وبذلك في العصر الحديث أصبحت المؤسسات الناجحة هي التي تستطيع إيجاد درجة أكبر من التوافق بين بيئتها الداخلية والخارجية، فتفاعل البيئتين يحدد درجة الفعالية والاستقرار والتوازن الدينامي. وقد تطورت هذه النظرية وفق مراحل وهي:

**منظور النظم:** 1900/ 1930 في المرحلة الأولى التنظيم كان نظاما مغلقا 1939/1960 المرحلة الثانية كان التنظيم نظاما مغلقا، 1960/ 1975 في المرحلة الثالثة التنظيم نظام مفتوح، 1975 في المرحلة الرابعة التنظيم نظام مفتوح.

**منظور الهدفية:**

في المرحلة الأولى التنظيم يسعى إلى العقلانية، في المرحلة الثانية يهدف إلى تحقيق الأهداف الاجتماعية للعاملين، في المرحلة الثالثة التنظيم يهتم بتحقيق الفعالية، في المرحلة الرابعة يهتم بتحقيق الأهداف الاجتماعية للعاملين.

المرحلة الأولى، التنظيم آلة تهتم بتحقيق الكفاية، المرحلة الثانية، عبارة عن كيان اجتماعي يهتم بالعلاقات الاجتماعية، المرحلة الثالثة، الاهتمام بتقهم العوامل الموقفية وبأهمية التصميم التنظيمي، المرحلة الرابعة، الاهتمام بالنفوذ وبالمصالح السياسية. (3)

- . تتميز إدارة النظم بكونها توفر إدارة تحليلية فعالة في دراسة المنظمة بشكل كامل.
- . تهتم بدراسة الصورة الكلية للمنظمة بدلا من التركيز على بعض أجزائها.
- . تكشف وتوضح العلاقات المتعددة والمتشابكة بين الأنظمة الفرعية وأجزاء المنظمة.
- . تعنى بعلاقات المنظمة مع البيئة المحيطة بها.

(1) راتب السعود: الإنسان والبيئة - دراسة في التربية البيئية، دار الحامد، عمان، الأردن : 2004، ص 18.

(2) جمال الدين لعويسات: مرجع سابق، ص 7 - 9.

(3) محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 73.

. تعطي مدرسة النظم أهمية كبيرة للترابط والتكامل والتفاعل بين أجزاء المنظمة، بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في النظام ككل.

إن المبالغة في تطبيق النظام قد يؤدي إلى فقد روح الألفة والانتماء للمنظمة والذي قد يؤدي في النهاية إلى ضعف الإنتاجية أحيانا. (1)

النظام المفتوح هو الذي يقوم على أساس التفاعل بينه وبين بيئته الخارجية وتعتبر المنظمات الإنسانية نظم مفتوحة تتألف من مجموعة من النظم الفرعية ، فالنظم تشكل الحالة الطبيعية لجميع النظم السائدة وتتعرض إلى الاضمحلال عند فقدانها القدرة على التفاعل مع البيئة .

هناك بعض تأثيرات التكنولوجيا في سلوك الفرد والمنظمة تظهر في النقاط التالية:

1. تضع التكنولوجيا قيودا على توزيع المهام و تقسيم الأعمال بين الأفراد.  
2. تعمل التكنولوجيا على إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بكيفية يتحقق معها التلاحم المنظمي بأقصى فعالية.

3. التكنولوجيا تحدد المستويات والعلاقات التنظيمية طبقا للاحتياجات في شبكات تدفق العمل.

4. تعمل على تحسين الظروف المادية للعمل بما يتلاءم مع حاجات تحقيق أعلى كفاءة ممكنة.

5. تسهم التكنولوجيا في رفع كفاءة الأفراد في المنظمة من حيث السرعة، استغلال الوقت

وعدم ضياع (2)

لا شك أن التطور التكنولوجي قد استفادت منه جميع مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية، وتأثرت به مختلف المتغيرات كالأفراد، التنظيم، البيئة وغيرها، وقد يكون هذا التأثير من الجانبين الإيجابي والسلبي.

(1) ياسر عريبات: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 40.

(2) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 311.

## 2. روبرت ميرتون Robert King Merton والناتج السلبية و اللاوظيفية

**للبيروقراطية (1910-2003):** فقد كشف ميرتون عن بعض جوانب البيروقراطية التي لم ينتبه إليها فيبر ، فالهرمية والرسمية والرشد والتخصص التي افترض أنها تحقق الكفاءة والدقة العالية في الأداء، فهي

فقد تكون في نفس الوقت معوقة للمرونة والفعالية وهذا يعني لكل نظام اجتماعي أو إداري نتائج وظيفية إيجابية وأخرى لا وظيفية أي سلبية ، فالهيكل الرسمي الذي يحكم المتغيرات الاقتصادية لا يستطيع مراقبة وضبط المتغيرات الاجتماعية بما فيها الأفراد واتجاهاتهم وحاجاتهم الشخصية. (1)

**ميرتون** واحد من رواد البنائية الوظيفية الذين ساهموا في دراسة المعوقات الوظيفية فقد اهتم ببناء النظرية المتوسطة المدى في ضوء صياغته لثلاثة مفاهيم أساسية:

1. الوظائف الكامنة في مقابل الوظائف الظاهرة: بمعنى أن هناك مؤسسات اجتماعية يمكن أن تكون لها وظائف لا شعورية مغايرة لأسبابها الواضحة مثلا: السجن يملك في مجتمعاتنا المعاصرة عدة وظائف: معاقبة المجرمين، حماية المجتمع ولكنه في نفس الوقت يمكن يكون مرتعا للجريمة أين الثقافة الإجرامية تتولد .

2. المعوقات الوظيفية في مقابل الوظيفة: لكل متغير تنظيمي جانب إيجابي أي وظيفي وجانب سلبي أي معوق وظيفي مثلا: كلما زاد التخصص كلما زادت الفعالية التنظيمية (هذه نتيجة إيجابية إسهام وظيفي).

كلما زاد التخصص كلما زاد تنميط العمل وتكراره على نفس المنوال وهذا يؤدي إلى عدم الرضا وانخفاض الروح المعنوية وغيرها ومن تم انخفاض الكفاءة الإنتاجية (هذه نتيجة سلبية معوق وظيفي)

3. البدائل الوظيفية: بمعنى البحث عن البدائل الوظيفية لتجنب اختلالات النسق فالبديل الأنسب في حالة كلما زاد التخصص زاد تنميط العمل وتكراره على نفس المنوال وهذا يؤدي إلى عدم الرضا وانخفاض الروح المعنوية وغيرها ومن تم انخفاض الكفاءة الإنتاجية هو الإثراء أو الإغناء الوظيفي (2).

(1) عامر الكبيسي: **الفكر التنظيمي**، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا، دمشق، 2004، ص 83.

(2) بلقاسم سلاطونية، إسماعيل قيرة: **التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم**، مرجع سابق، ص 132.133.

**3. فليب سلزنيك 1949 Philip SELZNICK والنظرية المؤسسة:** المبادرة التي قدمها فليب سلزنيك في دراسة التنظيمات يكشف بصورة جلية تأثيره البالغ بالاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع، فقد ركز على مسألة تفويض السلطة و الجوانب الوظيفية و اللاوظيفية وكيفية تفويض السلطة، حيث يرى أنه على التنظيم أن يواجه مطلب الضبط الذي يمارسه أعلى المستويات في المؤسسة ، وهذا يفرض تفويضا دائما للسلطة. (1)

يؤكد فليب على تحويل السلطة أو الصلاحية في مجال دراسته للنتائج غير متوقعة، وقد تبلور نموذجه من دراسته لتجربة " وادي تنسي" في الولايات المتحدة الأمريكية. يبدأ النموذج بمطلب الرقابة من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، يؤدي ذلك إلى زيادة تحويل الصلاحيات والذي تؤدي إلى نتائج مباشرة أهمها:

1. زيادة تدريب العاملين في مجالات متخصصة لتنمية القدرة على حل المشاكل.
2. زيادة الفارق بين أهداف المؤسسة ومنتجاتها المتحققة .
3. زيادة الاهتمام بعملية تجزئ المؤسسة إلى تقسيمات، وتوجيه العاملين إلى التقسيم المناسب.
4. الاهتمام بتجزئة المصالح الفردية بسبب التدريب المتخصص.
5. يؤدي التباعد بين الأهداف العامة للمؤسسة ومنتجاتها الحقيقية إلى تحويل الصلاحيات من طرف الإدارة العليا، غير أن ذلك يقود إلى المزيد من النتائج غير المتوقعة، وهذه العملية تكرر.

#### **4. ألفن كولدنر Alvin Gouldner والنموذج البيروقراطي لفيبر:**

اهتم ألفن كولدنر 1954 بمبدأ الرقابة من قبل الإدارة العليا وبالنتائج غير المتوقعة للقواعد ، ففي حين نعتبر القواعد لازمة لصيانة توازن المنظمة البيروقراطية تؤدي من جانب آخر إلى الإخلال بالنظام ويعمل نموذج كولدنر على الوجه الآتي:

1. يدفع مطلب الرقابة من قبل الإدارة إلى وضع الإجراءات الرسمية مما يؤدي إلى تقليل علاقات القوة داخل الجماعة.
2. تتفاعل الفروقات في السلطة داخل جماعة العمل مع درجة الاعتقاد بضرورة عدالة المعايير، وبذلك الجماعة تميل لقبول سلطة المشرفين، وهذا ما يقلل التوتر والعمل على زيادة تدعيم القواعد الرسمية.
3. ينخفض الإنجاز الفعلي عن الممكن إنجازه.

(1) سيد مرسى بدر : الإيديولوجية ونظرية التنظيم ، دط ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 244 ، 245

4. يؤدي تعيين الحد الأدنى من الأداء المسموح به إلى الحصول على فوارق بين الأهداف العامة للمؤسسة وبين المنجزات الفعلية وهذا يخلق الشعور بالفشل لدى الإدارة العليا. وهذا ما يدفع الإدارة إلى الدقة في الإشراف في إطار النموذج الآلي للمؤسسة.
5. تؤدي أحكام الإشراف إلى بروز مظاهر علاقات القوة، زيادة مستوى التوتر مما يؤدي إلى إخلال النظام. (1)

ميز كولدنر **gouldner** بين ثلاثة أنماط من القواعد البيروقراطية:

### 1. القواعد البيروقراطية المزيفة:

- أ. تفرض على المؤسسة من هيئة خارجية.
- ب. لا تحترم وأحيانا تحترم من الناحية الشكلية فقط.
- ج. عموما. تلقى معرصة من جانب المدير والعمال على حد سواء.

### 2. القواعد البيروقراطية التمثيلية:

- أ. توضع هذه القواعد من طرف الخبراء الذين يخولهم أعضاء المؤسسة
- ب. تتأسس بطريقة ديمقراطية، تستند إلى تأييد جماعي من جانب الإدارة والعمال.
- ج. تتميز المؤسسات بالتماسك والمشاركة الجماعية وتجنب الصراع.

### 3. القواعد البيروقراطية العقابية:

- أ. توضع القوانين من طرف جماعة متخصصة لإجبار الجماعة الأخرى على تطبيقها.
- ب. عدم احترام القواعد هذا يعاقب عليه القانون.
- ج. يسود الصراع والتوتر. (2)

### 5. البيروقراطية عند أنتوني دونز Downs

كما اهتم أنتوني دونز **Downs** بدراسة البيروقراطية الجديدة من حيث أنماطها المتعددة من

حيث :

(1) نور الدين تاويرت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2005، 2006، ص ص 36، 37.

(2) بلقاسم سلاطونية، إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، مرجع سابق، ص 137.

- **خصائص البيروقراطية:** أقر بتدرج السلطة، وجود هيكل رسمي من خطوط الاتصالات الرسمية، السلطة غير الرسمية، العلاقات الإنسانية، التحديد الرسمي للوظائف والأنشطة لولاء والاندماج في العمل، القواعد والإجراءات المحددة.

- **أنماط البيروقراطية:** يطرح دونز أنماط للسلوك البيروقراطي وهي: المتسلقون، المحافظون، المتحمسون، الملتزمون، السياسيون.

- **الرقابة التنظيمية:** لا تستغل المؤسسة كل إمكانياتها، لا يمكن لأي مؤسسة أن تتابع بصورة مستمرة سلوكيات أعضائها، يرتبط زيادة الحجم بتضائل فعالية الرقابة، وتتضاءل أهمية التنسيق كلما زاد الحجم، تدفع الرقابة والمتابعة العامل إلى بذل مجهوداته للإفلات منها، ازدواج الرقابة يؤدي إلى تركيزها في القمة، وتؤدي الرقابة إلى تحويل الأفراد إلى محافظين. (1)

لاشك أن توضيحات ميرتون وكولدر، سلزنيك وغيرهم تمثل إضافات هامة بالنسبة لعلماء الاجتماع الذين يصرون على استعمال التحليلات الوظيفية في دراساتهم للوظائف الاجتماعية فتعديلاتهم للصيغ القديمة للنظرية الوظيفية تعد تعديلات ضخمة في حقل علم الاجتماع.

### ثانياً. مدخل رأسمال البشري:

يعد هذا المدخل حديث النشأة نسبياً في إدارة الأفراد، ولقد بدأ استعماله في مطلع السبعينات من القرن العشرين، فمعظم البحوث والدراسات أكدت في مجال العلوم السلوكية على أن الأفراد يعتبرون كمورد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم، ويمكن أن يحقق فوائد ومزايا كثيرة لكل من المؤسسة والفرد على حد سواء.

يهدف هذا المحور إلى:

تبيان أهمية المورد البشري باحترام الإنسان واستثمار طاقاته باعتباره شريك وليس مجرد أجير، وبالتالي يصبح إطلاق الطاقات البشرية هو الأساس الذي تهدف إليه إدارة الموارد البشرية، وذلك لتعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري.

"الموارد البشري هي جزء هام من السكان يعيشون ويعملون مقابل أجر أو مرتب يتقاضونه،

وهو يشير إلى قطاعين من مجموع السكان، المشتغلون والمتعطلون". (2)

(1) علي غربي وآخرون: مرجع سابق، ص 46.47

(2) مهدي حسين زويلف: إدارة الأفراد، ط1، مكتب المجتمع الغربي للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 72.

## 1. مبادئ مدخل رأسمال البشري

ويقوم هذا المدخل على ما يلي :

\* يعتبر الأفراد استثماراً إذا أحسن إدارته وتنميته، ويمكن تحقيق ذلك بمكاسب طويلة الأجل للمؤسسة تظهر في أحسن حال صورها من خلال زيادة الإنتاج.

\* أنه من الضروري أن تهيئ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.

\* يجب أن توضع برامج وممارسات الموارد البشرية وتنفيذها مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة، وتتحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية والتي يساعد فيها كل من المؤسسة والأفراد بعضهم البعض على مقابلة أهدافهم. (1)

وهناك من أضاف عنصر آخر وهو التغييرات العالمية في أغلب دول العالم، بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان h r o والذي ساعد العاملين في المؤسسات على معرفة حقوقهم وواجباتهم، بل وتبنى تنظيمات تجميعيه مثل: اتحاد العمال والذي ساعد العمال على الاحتجاج ضد أي تعسف، لذا فهذه الظروف أجبرت المؤسسات بطريقة مباشرة وضمنية على التعامل مع الموارد البشرية كفرد منتج إذا أحسن احترامه وتدريبه. (2)

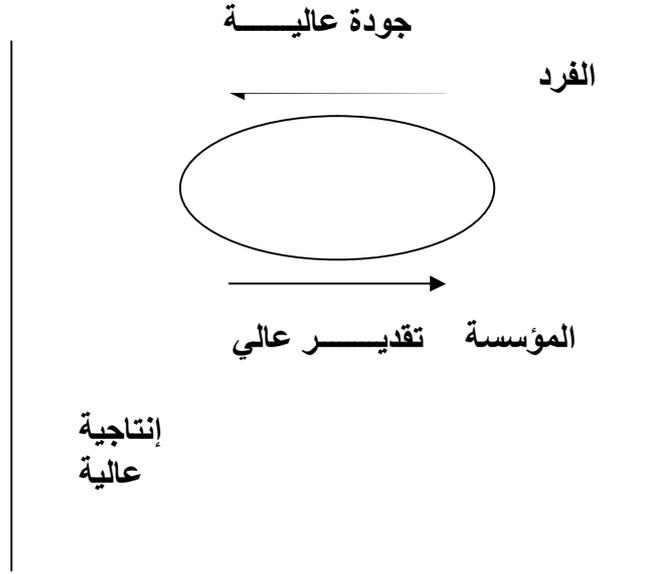
## 2. أهمية الموارد البشرية:

وفيما يلي يمكن تقديم شكل توضيحي لمدخل الموارد البشرية على اعتبار أن المورد البشري هو الأساس في العملية الإنتاجية.

(1) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص 15.

(2) بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، مرجع سابق، ص 140.

شكل (رقم 04) يوضح مدخل الموارد البشري



(المصدر: علي غربي وآخرون: مرجع سابق، ص46)

حيث أن وجود دافعية عالية لدى الأفراد وقدراتهم التطبيقية، يؤدي إلى جودة ومقدار العمل بدرجة كبيرة، وهذا يؤدي إلى إنتاجية وريحية عالية للمؤسسة، مما يؤدي إلى تقدير عالي للأفراد وبدوره يؤدي إلى دافعية عالية، وهكذا تستمر العملية في علاقة دائرية. فهذا المدخل يعطي أولوية للموارد البشرية، حيث تعد العنصر الأساسي أو المورد الرئيسي للتنظيم ذلك حسب ما يتمتعون به من دوافع واتجاهات وميول، بالإضافة إلى تكوينهم الجسماني وقدراتهم الفسيولوجية وبذلك يصبح هو أهم العناصر التي يتشكل منها أي تنظيم. (1)

في وقت مضى كان ينظر إلى الأفراد في المؤسسات على أنهم أحد عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى درجة ممكنة بالرغم من كونها أحد عناصر التنظيم في حد ذاته، والذي يعد رهان الصفة التناسبية له، إن حسن استثماره وتطوير مهاراته لخدمة النظم.

نستنتج من كل ما سبق حقيقة مؤداها أو مفادها أن المنطق الأساسي للفلسفة التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية لهذا المدخل تتلخص في احترام الإنسان واستثمار طاقاته باعتباره شريك وليس مجرد أجير، وبالتالي يصبح إطلاق الطاقات البشرية هو الأساس الذي تهدف إليه إدارة الموارد البشرية، وذلك لتعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري.

(1) لو كيا الهاشمي: نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، ص 172.

### ثالثا. نظرية اتخاذ القرار

لقد حظيت نظرية اتخاذ القرارات باهتمام كبير من طرف العديد من الباحثين والعلماء الذين تناولوها بالدراسة في مجالات مختلفة كعلم الاجتماع، الإدارة والاقتصاد حيث تعتمد عليها المؤسسة من أجل الوصول إلى حلول رشيدة تمكن المؤسسة من العمل بشكل جيد. الهدف من دراسة هذه النظرية هو:

في حالة وجود مشكلة إدارية فهي تتطلب حلا معينا وأن يكون هناك صور متعددة لمواجهتها تطرح النقاش، ويمكن دراستها وتقييمها حتى يتم اختيار الحل الأكثر ملائمة، الحل الذي وضعه عن وعي وإدراك وبعد دراسة وتفكير والذي يمكن تنفيذه بأقل تكلفة، فاتخاذ القرار ضروري الاعتماد عليه في أي مؤسسة وخاصة تلك القرار الذي يتركز على الأسس الصحيحة. من خلال هذا يمكن التطرق إلى العناصر التالية:

#### 1. أهم مرتكزات نظرية اتخاذ القرارات:

يتركز اهتمام أنصار هذه النظرية على إعطاء أهمية كبيرة لعملية اتخاذ القرارات التي في الإدارة، فلم يعد في هذه المرحلة التركيز على المبادئ التي تحكم عملية تصميم التنظيمات التي أكدت عليها المدرسة الكلاسيكية واعتبرتها ضمانة لحسن عمل الإدارة، فالهياكل التنظيمية على أهميتها لا تؤدي بالضرورة إلى ضمان حسن التنفيذ.

كذلك الإنسان العامل في عملة لا بد من إشباع حاجاته كمدخل لضمان حسن أدائه للعمل ويعتبر هيربرت سيمون **Herbert, Simon (1916-2001)** أحد المفكرين الذين انتقدوا النظريات الكلاسيكية للتنظيم وبينوا ما لها من قصور وتناقض، فقد قدم سيمون إطار النظرية في التنظيم تتخذ من اتخاذ القرارات أساسا حوله العمليات التنظيمية المختلفة. (1)

إن دراسة النظرية العامة للتنظيم يجب أن تتضمن الأسس والمبادئ التنظيمية التي تتضمن التوصل إلى قرارات صحيحة تماما، كما يجب أن تتضمن المبادئ التي تحقق الأداء الصحيح للأعمال، إن طبيعة التنظيم الهرمي تستدعي وجود فئتين من المنفذين وهم يتولون الأداء الفعلي للعمل ويوجدون في المستويات الدنيا من التنظيم والفئة الثانية هي فئة متخذي القرارات ويوجدون في المستويات العليا للتنظيم.

(1) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 181.

إن عملية الاختيار التي تسبق أداء العمل تعني أن الفرد يختار من عدة بدائل وهو بذلك يضحى بالبدايل غير المختارة وهذا النوع من التصرف يطلق عليه تصرف رشيد. (1)

ومن خلال كل هذه العناصر النظرية نستخلص أن العمل التنظيمي يتم من خلال تقسيم العمل على أساس رأسي، حيث يتم إنشاء هرم سلطة يندرج من الأعلى إلى القاعدة وأن الأفراد في مستويات هذا التنظيم يقومون باتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة، وهذا ما يحقق مزايا التنظيم، التنسيق بين الأنشطة، زيادة الخبرة لمتخذي القرارات، تحديد المسؤوليات لأعضاء التنظيم بمعنى آخر أن مهمة المدير المسؤول عن التنظيم تتمثل في اكتشاف أكثر الأساليب فعالية لتحقيق الأهداف العامة ويعتمد في ذلك على تفويض السلطة، هذا الأخير الذي يحدد فيه الرؤساء لمرؤوسيه المقتدمات القيمة أي الأهداف والغايات التي يتعين إنجازها. (2)

### 2. خطوات اتخاذ القرارات: فالقرار هو عصب العمليات الإدارية

وتتمثل في الآتي:

1. تشخيص المشكلة.
2. تحليل المشكلة.
3. إيجاد البدائل.
4. تقييم البدائل.
5. اختبار الحل الملائم (اتخاذ القرار).
6. متابعة تنفيذ القرار.

"فاتخاذ القرار يعني أن يوجد في موقف معين أكثر من طريق لمواجهة هذه الطرق تسمى بدائل، فإذا لم يكن هناك غير حل واحد يجد سلوكه حتما لم يكن بصدد قرار وقد يكون أمام متخذ القرار إمكانية اتخاذ القرار أو الامتناع عنه.

وفي هذه الحالة يكون أمام متخذ القرار بديلان لا بديل واحد وهما إما اتخاذ القرار أو الامتناع عنه ويتطلب وجود القرار أن يكون اختيار واعى لأحد البدائل المتاحة وبذلك فهناك التدريب يكون على كيفية اتخاذ القرار، ففي حالة وجود مشكلة ما، فالعامل مطالب بحلها عن

(1) محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، دار النشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 116.

(2) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص 180.

طريق اتخاذ القرار بشأنها وذلك باختيار بديل من عدة بدائل شريطة أن تدرس المشكلة من جميع جوانبها.

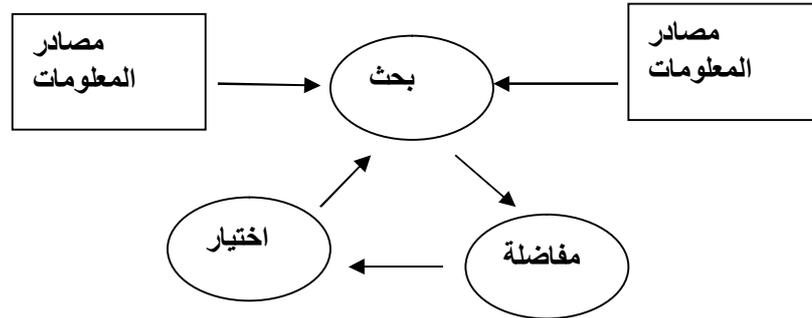
فمثلاً: لدينا مشكلة انخفاض الإنتاج و لدينا عدة بدائل المتمثلة في: 1- تحسين النتائج 2- توسيع الإنتاج 3- الإعلان 4- تخفيض الأسعار اختيار الحل الذي يقدم أقل تكلفة ويكون متناسب مع الموارد الموجودة في المؤسسة، فحل المشكلة يجب أن يكون في إطارها الحالي، فعملية اتخاذ القرار تتبلور في عمليات فرعية تتمثل في التالي:

البحث: بمعنى تجميع المعلومات المتاحة وتحليلها بهدف الوصول إلى تصورات واضحة.

المفاضلة أو المقارنة: بين البدائل السلوكية المتاحة في ضوء تحديد الفرض.

الاختيار: البديل الأفضل من خلال استثمار الفرص المتاحة والذي فيه احتمال إشباع الرغبات. (1)

### الشكل رقم (05) يوضح عملية اتخاذ القرارات



(المصدر: علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص544)

فاتخاذ القرار يعتبر العمود الفقري لأي إدارة بصفة عامة ولإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة فعلى أساسه تتحدد قيمة العمليات المتبقية من استقطاب واختيار وتدريب وترقية وتقييم، إذ أن اتخاذ القرار الجيد هو المحرك الأساسي لها.

فانعدام اتخاذ القرارات داخل المؤسسة أو وضعه على تقديرات خاطئة يؤدي لا محالة إلى فشل التنظيم، وهذا ما يؤكد أهمية دوره في تفعيل النمو الاقتصادي وتطور المؤسسات بأنواعها.

(1) محمد إبراهيم حسان، محمد حسين العجمي: الإدارة التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص173.

توجد نظريتين معاصرتين يمكن إضافتهما إلى النظريات السابقة الذكر نظرا لأهميتهما في دراسة التنظيم.

### 1. إمتاي إتزيوني E ,Etzioni (1929) وظاهرتي الصراع والاعتراب التنظيمي:

يضيف اتزيوني أن البنائين عليهم النظر إلى عمليات الاعتراب والصراع في التنظيمات على أنها عمليات لا مفر منها ويمكن حصر مظاهر الاعتراب في التنظيمات في ما يلي:

- العامل لا يملك وسائل الإنتاج أو ما ينتجه في العمل.
- يفتقر العامل إلى كل فرصة الابتكار والتغيير نتيجة للرقابة وتكرار العمل الذي يؤديه.
- أنه لم يعد للعامل قدر ضئيل من التحكم في وقت عمله وفي المكان الذي ينجز فيه هذا العمل، أما الصراع فيكون بين جماعات العمل والإدارة أي بين من بيدهم السلطة ومن ليس بيدهم السلطة ويكون هذا الصراع على المصالح.<sup>(1)</sup>

### 2 ميشال كروزي Michel crozier ودراسته للبيروقراطية الجديدة

تعتمد نظرية ميشال كروزي في الإدارة على بيانات واقعية ودراسة ميدانية لمشروعين من المشروعات العامة في فرنسا، فقد تمكن كروزي من تجميع البيانات عن طبيعة العمل وترتيب القوة العاملة وحالة الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين بهدف الوصول إلى صورة عامة للطبيعة البيروقراطية وأثارها.

يؤكد كروزيه أن " نسق تنظيم بيروقراطي هو نسق تنظيم في اشتغاله، غير قادر على صحيح و مراجعة أخطاءه، أين يصبح سوء التشغيل أحد أهم العناصر الأساسية للتوازن بعبارة أخرى نقول عن نسق تنظيم أنه بيروقراطي، أين الاتزان يرتكز على وجود سلسلة من الحلقات المفرغة المستقرة نسبيا، والتي تتطور انطلاقا من المناخ المتميز بالمركزية و عدم الرسمية، ونستطيع أن نوضح أن: الحلقة المفرغة للبيروقراطية = الروتين + التعقد + التصلب.

كما أنه توجد سمات معينة تحدد و تغذي هذه الحلقات، هذه السمات الأربع الأساسية ملاحظة في التنظيم و هي كالتالي:

<sup>(1)</sup> علي عبد الرزاق الجبلي: المجتمع التنظيمي، مدخل للثرات والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،

- وضوح القواعد الرسمية التي تسيّر التنظيم، كما هي موضحة في النموذج الفيبري والتي تحدد سير العمل و مختلف العلاقات بين العاملين، هذه القواعد تسعى لإقصاء العشوائية و التعسف، لكنها أيضا تحد من المبادأة الفردية للأفراد.

- مركزية القرارات هي نتيجة أخرى للقواعد التنظيمية، فالسلطة تستبعد الخلايا التنفيذية، مما يؤدي إلى جمود التنظيم و تصلبه.

- انعزال كل فئة في الهركية و ما ينجر عنه من مركزية القرارات، حيث تكون كل فئة غير قادرة على الاتصال مع باقي الفئات الأخرى، هذا الانعزال يؤدي إلى ضغط كبير على كل أفراد الجماعة، حيث الصراعات الداخلية لهذه الفئات تأخذ مكان الصراعات بين هذه الفئات، كما أنها تتسم بتماسك داخلي كبير.

- تطور علاقات السلطة الموازية، و النتيجة المتوصل إليها هي عدم إمكانية الإقصاء الكلي لمنطقة الشك والريبة التي تحوم حول كل عضو من الأعضاء، إن علاقات السلطة الموازية سوف تتطور ومعها ستتطور ظواهر التبعية والصراعات، ذلك أنه من "المستحيل إقصاء كل مناطق الشك و الريبة داخل التنظيم و التي تتضاعف بمضاعفة القواعد غير الرسمية و الزيادة من مركزية القرار فحول مناطق الشك والريبة التي تظل قائمة، تتشكل وتتطور علاقات سلطة موازية و معها مظاهر الصراع والتبعية، فالأفراد والجماعات التي تراقب هي بمثابة منبع دائم للشك والريبة في نسق العلاقات والنشاطات، أين يكون سلوك كل واحد متنبأ به قبل.<sup>(1)</sup>

لقد اهتم كروزي بدراسة البيروقراطية، في أبعادها المتعلقة بالروتين وتعدد الإجراءات وجمود القوانين. ولقد حدد الروتين في أبعاد ثلاث وهي:

1. عدم الشعور بالانتماء

أ. عدم إدراك أهداف المؤسسة

ب. القيام بتصرفات تضر المؤسسة

ج. عدم الاهتمام واللامبالاة

د. عدم المحافظة على ممتلكات المؤسسة

2. العزلة الاجتماعية

أ. انعزال الأفراد وشعورهم بالسلبية وعدم الاكتراث

(1) رواج وهيبة: إشكالية الصدق الإمبريقي لأطروحات ميشال كروزي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2007، 2008. ص ص 77.78.

ب.سيادة المنافسة لتحقيق مصالح ذاتية

د.سيادة الفردية وانعدام شعور الجماعة

3.المركزية

أ.مركزية اتخاذ القرار

ب.سيطرة الأقلية في قمة الهرم (الذين يملكون سلطة اتخاذ القرار تتقصرهم المعلومات، في حين تنقص المستحوزون على المعلومات السلطة)

ج.صعوبة الإجراءات وتعقدها

تم حدد **كروزي** مصدر الروتين في جماعة العمل وتأثيرها على الفرد، مع عدم رغبة الموظف في تحمل المسؤولية واتخاذ القرار، انخفاض الإنتاجية وتدهور الروح المعنوية، تقديس القواعد والإجراءات وما يترتب على ذلك من آلية في السلوك.<sup>(1)</sup>

جاءت كل هذه النظريات الحديثة كرد فعل للنظرية الكلاسيكية. فاهتمت هذه النظريات بالفرد وسلوكه في التنظيم. وأنه لا يمكن معالجة الفرد بمعزل عن غيره فهو كعضو في جماعة يتعرض لضغوطها وتأثيرها.

---

(1) بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، مرجع سابق، ص 139.

توجد نظريتين معاصرتين يمكن إضافتهما إلى النظريات السابقة الذكر نظرا لأهميتهما في دراسة التنظيم

### 1. إمتاي إتزيوني E ,Etzioni وظاهرتي الصراع والاعتراب التنظيمي:

يضيف اتزيوني أن البنائين عليهم النظر إلى عمليات الاعتراب والصراع في التنظيمات على أنها عمليات لا مفر منها ويمكن حصر مظاهر الاعتراب في التنظيمات في ما يلي:

- العامل لا يملك وسائل الإنتاج أو ما ينتجه في العمل.
- يفتقر العامل إلى كل فرصة الابتكار والتغيير نتيجة للرقابة وتكرار العمل الذي يؤديه.
- أنه لم يعد للعامل قدر ضئيل من التحكم في وقت عمله وفي المكان الذي ينجز فيه هذا العمل، أما الصراع فيكون بين جماعات العمل والإدارة أي بين من بيدهم السلطة ومن ليس بيدهم السلطة ويكون هذا الصراع على المصالح.<sup>(1)</sup>

### 2 ميشال كروزي Michel crozier ودراسته للبيروقراطية الجديدة

تعتمد نظرية ميشال كروزي في الإدارة على بيانات واقعية ودراسة ميدانية لمشروعين من مشروعات العامة في فرنسا، فقد تمكن كروزي من تجميع البيانات عن طبيعة العمل وترتيب القوة العاملة وحالة الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين بهدف الوصول إلى صورة عامة للطبيعة البيروقراطية وأثارها.

يؤكد كروزيه أن " نسق تنظيم بيروقراطي هو نسق تنظيم في اشتغاله، غير قادر على

صحيح و مراجعة أخطاءه، أين يصبح سوء التشغيل أحد أهم العناصر الأساسية للتوازن بعبارة أخرى نقول عن نسق تنظيم أنه بيروقراطي، أين الاتزان يرتكز على وجود سلسلة من الحلقات المفرغة المستقرة نسبيا، والتي تتطور انطلاقا من المناخ المتميز بالمركزية و عدم الرسمية، ونستطيع أن نوضح أن: الحلقة المفرغة للبيروقراطية = الروتين + التعقد + التصلب.

كما أنه توجد سمات معينة تحدد و تغذي هذه الحلقات، هذه السمات الأربع الأساسية ملاحظة

ي التنظيم و هي كالتالي:

- وضوح القواعد الرسمية التي تسيّر التنظيم، كما هي موضحة في النموذج الفييري والتي تحدد

علي عبد الرزاق الجلبي: المجتمع التنظيمي، مدخل للثرات والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ص 81.

سير العمل و مختلف العلاقات بين العاملين، هذه القواعد تسعى لإقصاء العشوائية و التعسف، لكنها أيضا تحد من المبادأة الفردية للأفراد.

- مركزية القرارات هي نتيجة أخرى للقواعد التنظيمية، فالسلطة تستبعد الخلايا التنفيذية، مما يؤدي إلى جمود التنظيم و تصلبه.

- انعزال كل فئة في الهركية و ما ينجر عنه من مركزية القرارات، حيث تكون كل فئة غير قادرة على الاتصال مع باقي الفئات الأخرى، هذا الانعزال يؤدي إلى ضغط كبير على كل أفراد الجماعة، حيث الصراعات الداخلية لهذه الفئات تأخذ مكان الصراعات بين هذه الفئات، كما أنها تتسم بتماسك داخلي كبير.

- تطور علاقات السلطة الموازية، و النتيجة المتوصل إليها هي عدم إمكانية الإقصاء الكلي لمنطقة الشك والريبة التي تحوم حول كل عضو من الأعضاء، إن علاقات السلطة الموازية سوف تتطور ومعها ستتطور ظواهر التبعية والصراعات، ذلك أنه من "المستحيل إقصاء كل مناطق الشك و الريبة داخل التنظيم و التي تتضاعف بمضاعفة القواعد غير الرسمية و الزيادة من مركزية القرار فحول مناطق الشك والريبة التي تظل قائمة، تتشكل وتتطور علاقات سلطة موازية و معها مظاهر الصراع والتبعية، فالأفراد والجماعات التي تراقب هي بمثابة منبع دائم للشك والريبة في نسق العلاقات والنشاطات، أين يكون سلوك كل واحد متنبئا به قبل.<sup>(1)</sup>

لقد اهتم كروزي بدراسة البيروقراطية، في أبعادها المتعلقة بالروتين وتعدد الإجراءات وجمود القوانين. ولقد حدد الروتين في أبعاد ثلاث وهي:

1. عدم الشعور بالانتماء

أ. عدم إدراك أهداف المؤسسة

ب. القيام بتصرفات تضر المؤسسة

ج. عدم الاهتمام واللامبالاة

د. عدم المحافظة على ممتلكات المؤسسة

2. العزلة الاجتماعية

أ. انعزال الأفراد وشعورهم بالسلبية وعدم الاكتراث

ب. سيادة المنافسة لتحقيق مصالح ذاتية

<sup>1</sup> روايح وهيبة: إشكالية الصدق الإمبريقي لأطروحات ميشال كروزي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2008، 2007. ص ص 77، 78.

د.سيادة الفردية وانعدام شعور الجماعة

3.المركزية

أ.مركزية اتخاذ القرار

ب.سيطرة الأقلية في قمة الهرم (الذين يملكون سلطة اتخاذ القرار تتقصم المعلومات، في حين تنقص المستحوزون على المعلومات السلطة)

ج.صعوبة الإجراءات وتعقدها

تم حدد **كروزي** مصدر الروتين في جماعة العمل وتأثيرها على الفرد، مع عدم رغبة الموظف في تحمل المسؤولية واتخاذ القرار، انخفاض الإنتاجية وتدهور الروح المعنوية، تقديس القواعد والإجراءات وما يترتب على ذلك من آلية في السلوك.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> بلقاسم سلاطنية، اسماعيل قبيرة، مرجع سابق، ص 139

## خاتمة:

من خلال دراستنا للتنظيم والتطرق لمختلف النظريات المعتمدة في الإدارة توصلنا إلى نتيجة مردها أن أي مؤسسة إذا أرادت الوصول إلى نتائج إيجابية سواء من حيث زيادة كمية الإنتاج أو تحقيق رضا وظيفي لدى العامل عليها أن تعتمد على ما توصلت إليه مختلف النظريات منها النظرية العلمية التي تستند إلى الخبرة العلمية والكفاءة والمهارة المتعلقة بالعمل، إلى جانب التخصص وتقسيم العمل الدقيقين، ذلك بغرض الحصول على جودة ونوعية في الأداء.

كما أنه لا يجب أن نغفل دور العلاقات الإنسانية وكذا نظرية دوافع العمل، هذه الأخيرة من شأنها أن تساعد على خلق جو من الأمن والرضا النفسي للعامل وزيادة علاقات الود بين الإدارة والعمال، هكذا نتجنب حدوث صراع وتضارب في المصالح الذي من شأنه أن يؤثر سلبا على نشاط المؤسسة. فالأفراد هم مبرر وجود المؤسسة وبدونهم لا يمكن بناء أي تنظيم، في حين إهمالهم أو عدم التنظيم الجيد يؤدي بطبيعة الحال إلى نتائج جد وخيمة أن الأفراد هم القوة الدافعة الحقيقية في أي مؤسسة ونجاحها يعود بالدرجة الأولى إلى الجهد البشري، لذلك أصبحت رعايته والاهتمام به ضرورة.

دون إغفال كل من المنظورات الرئيسية في النظرية الحديثة حيث تتجح بطرق مختلفة، في مساعدتنا لفهم أحد المحددات الرئيسية لمعيشتنا و خبراتنا اليومية، فكل نظرية تكمل الأخرى. لأن لكل نظرية قاعدة أساسية انطلقت منها بدءا من النظريات الكلاسيكية وصولا إلى النظرية الحديثة، وأن العديد من الباحثين والمنظرين في علم الاجتماع يجعلون منظوراتهم تعتمد على مصادر مختلفة ومتنوعة قصد إثراء دراساتهم.

المراجع:

أولاً: قائمة الكتب

- 1) أحمد عادل رشيد: مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، 1981.
- 2) أحمد مصطفى حاصر: إدارة المنظمات الاجتماعية وتقييم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 3) الهاشمي لو كيا: السلوك التنظيمي، الجزء 2، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2006.
- 4) الهاشمي لو كيا: نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة.
- 5) إيان كريب،: النظرية الاجتماعية من بالرسونز إلى هابرماس، ترجمة محمد حسين غلوم مطابع الوطن، الكويت، 1999.
- 6) بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، ط 2، دار الفجر للنشر والتوزيع، النزهة الجديدة، القاهرة، 2008.
- 7) جازيه زعتر: أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس، ط 2، مصر، القاهرة، 1997.
- 8) جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، بوزريعة، الجزائر، 2002.
- 9) جورج لابساد، رينيه لورد: مقدمات في علم الاجتماع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1986.
- 10) جيمس جي مارتن وآخرون: المنظمات، الإدارة العامة للطباعة والنشر، السعودية، 2001.
- 11) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع الصناعي، بالمكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005.
- 12) حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 13) خليل محمد حسن الشماخ: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000.
- 14) رث ولاس أسوتن وولف: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع تمدد أفاق النظرية الكلاسيكية، ترجمة: محمد عبد الكريم الحوراني، ط 1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 15) راتب السعود: الإنسان والبيئة - دراسة في التربية البيئية، دار الحامد، عمان، الأردن : 2004، ص 18.
- 16) زين الدين عبد المقصود: البيئة والإنسان دراسة في مشكلات الإنسان مع بيئته، ط 2، منشأة المعارف بالإسكندرية، 1997.
- 17) سامية محمد فهمي: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1996.
- 18) سيد مرسى بدر: الإيديولوجية ونظرية التنظيم، ط 1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 19) طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، دون سنة.
- 20) طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيمي، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 21) عامر الكبسي: الفكر التنظيمي، ط 1، دار الرضا للنشر، سوريا، دمشق، 2004.
- 22) عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1999.

- (23) عبد الله محمد عبد الرحمان: النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- (24) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار الفكر ،ط2، بيروت، لبنان، 1980.
- (25) علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
- (26) عبد العالي دبله: مدخل إلى التحليل السوسولوجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، الجزائر، 2011.
- (27) علي شريف، علي عبد الهادي مسلم وآخرون: الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
- (28) علي عبد الرزاق الجليبي: المجتمع التنظيمي، مدخل للثرات والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- (29) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الطباعة للنشر والتوزيع، عين مليلة، 2001.
- (30) عمر وصفي عقيلي: المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994.
- (31) فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني للطبع ، السعودية، 2002.
- (32) فضيل دليو: اتصال المؤسسة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- (33) فضيل دليو: اتصال المؤسسة، إشهار علاقات عامة مع الصحافة، ط3، دار الفجر، القاهرة، 2003.
- (34) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008.
- (35) فيليب كابان، جان فرانسوا دورتيه: علم الاجتماع من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية، أعلام وتواريخ، ترجمة إياس حسن، ط1، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، سورية، دمشق، 2010 .
- (36) كمال عبد الجميد الزيات: العمل وعلم الاجتماع المهني، الاسس النظرية والمنهجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
- (37) محمد إبراهيم حسان، محمد حسين العجمي: الإدارة التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
- (38) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1998.
- (39) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003.
- (40) محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، دار النشر والتوزيع، عمان، 2001.
- (41) مدني عبد القادر علاقي: الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ط1، تهامة جدة، السعودية، 1980.
- (42) مصطفى عشوي: علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- (43) مهدي حسين زويلف: إدارة الأفراد، ط1، مكتب المجتمع الغربي للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- (44) مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات، ط1، دار عالم الكتاب الحديث ،الأردن، 1999.

45) نعمة عباس الخفاجي، طاهر محس الغالبي: نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013.

46) هناء حافظ بدوي: إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، دس.

47) ياسر عريبات: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

### ثانيا: قائمة القواميس و المعاجم

48) فريدريك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية، أكادمية، بيروت، لبنان، 1998.

49) نور بير سيلاّمي، ترجمة: رالف رزق الله: المعجم الموسوعي لعلم النفس، الجزء الأول، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1991.

### ثالثا: رسائل الدكتوراه و الماجستير

50) روابح وهيبة: إشكالية الصدق الإمبريقي لأطروحات ميشال كروزي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2007، 2008.

51) نور الدين تاويرت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2005، 2006.

### رابعا: الدوريات والمجلات

52) بلقاسم سلاطونية: العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 05، جامعة بسكرة، ديسمبر 2003.

53) عبد الفتاح بوخمخ: مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، جوان 2001.

### خامسا: المحاضرات

54) دبلّة عبد العالي، محاضرة بعنوان تلكوت بارسونز والنظرية الكبرى، السنة الأولى ماجستير، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007، 2008.

55) إسماعيل قيرة: نظرية الحوافز، مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة، السنة الثالثة تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة سكيكدة، 2008 - 2009.

### سادسا: الكتب باللغة الأجنبية

56) Geneviève Iacano: Gestion des Ressources Humaines, Casba Edition Hydra, Alger, 2004.

57) Jean – pierre durand Robert wieil : Sociologie contemporaine, Vicat Paris, 1994.

58) Michel Hansenne : psychologie de la personnalité, de boeck université, paris, 2006.

- 59) pierre fougeyrollas :sciences sociales et marxisme.edition paypt.,paris,1980.  
60) Jean Michel plane;theorie organizations.dunod 2 eM .edication.paris.2003.  
61) Jean claud cheid :les grands auteurs organisation,dunod,paris, 1980.

سابعا: مواقع الانترنت

62) <http://www.org/debat/show.art> le.26/01/2016, 17.00

dr-ama.com .09. 05.2017.17;34

63) عبد الرحيم محمد: نظرية ماسلو وسلم الحاجات