

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muhend Ulhag - Tibirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أوحاج

- البويرة -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

نظريات التنظيم

مطبوعة دروس موجهة لطلبة علم الاجتماع ماستر 1 تخصص تنظيم و عمل

إعداد الأستاذ: زوا تيني عبد العزيز

السنة الجامعية: 2020_2021

فهرس المطبوعة:

الصفحة

الموضوع

مقدمة

4

المحور الأول : مدخل مفاهيمي للتنظيم

- 1- مفهوم التنظيم و أهميته.....6
- 2- أهداف التنظيم 8
- 3- مبادئ التنظيم 9
- 4- عناصر التنظيم 11
- 5- المشاكل التي تؤثر في كفاءة التنظيم
11.....
- 6- مصادر دراسة التنظيم.....12
- 7 - التنظيم غير الرسمي 13
- 8- الجماعات غير الرسمية.....14
- 9- أهداف الجماعات غير الرسمية.....15
- 10- القيم الاجتماعية والجماعات غير
الرسمية.....17
- 11_ مفهوم التدبير أو التسيير (المناجمت)
18.....
- المحور الثاني: النظريات الكلاسيكية للتنظيم
- 1_ فردريك تايلور والإدارة العلمية.....23
- 2_ هنري فايول ونظرية التكوين الإداري
25.....
- 3_ النظرية البيروقراطية لماكس
فيبر.....27
- 4_ مدخل العلاقات الإنسانية لالتون مايو.....32
- 5_ نظرية اتخاذ القرارات هيربرت سيمون
33.....
- 6_ نظرية المعاونة أو التعاون عند شيبسترينارد
35
- المحور الثالث: النظريات الحديثة في التنظيم
- 1- مدخل للعلوم السلوكية.....38

	(نظرية حفز الموارد، نظرية (س) و(ع)، نظرية التعزيز ، التوقع ، العاملين ، الحاجة للانجاز ، نظرية الدرفير.	
2-	TALCOTT PARSONS و نظرية النسق الاجتماعي (النسقية).....	47
	بارسونز	
3-	ROBERT MERTON ميرتون والمعوقات الوظيفية	
	49.....	
4-	PETER PLAW بيتربلاو	52
5-	MICHEL CROZIER ميشال والتحليل الاستراتيجي.....	57
	كروزييه	
6-	ALVIN GOULDNER جولدنر والقواعد البيروقراطية	
	68.....	
7-	R. SANISOULIEU سان سوليو والهوية المهنية	
	69.....	
8-	PETER DRUKER بيتر دركر والإدارة بالأهداف	71
9-	مدخل الموارد البشرية.....	82
	<u>المحور الرابع: إضافات خاصة بالتنظيم</u>	
1_	البنائية الوظيفية.....	87
2_	النسقية.....	89
3_	الصراع داخل التنظيم.....	89
4_	نظرية اللعب.....	91
5_	الاثنوميتودولوجيا.....	92
6_	مستقبل التنظيمات.....	95
	خاتمة	
	96	
	المراجع	
	97	

مقدمة:

ظهرت عدة دراسات ونظريات في التنظيم و الإدارة و التسيير وفي أزمنة وأمكنة مختلفة ساعدت الكثير من القادة والمدراء و المسؤولين في تسيير أمور مؤسساتهم وتنظيماتهم بغض

النظر عن المخرجات التي تمنحها أو تنتجها والتي تسمى اليوم وتدرس أكاديميا باسم نظريات التنظيم، ونحن في هذه المطبوعة نحاول ذكر أهم هذه النظريات واهم الانتقادات المقدمة لها، بداية من مفهوم التنظيم وصيرورته وصولا إلى مستقبله والحالة التي يجب أن يقوم عليها، وهي مطبوعة موجهة إلى طلبة ماستر تنظيم وعمل وكل المهتمين بالتنظيم والإدارة، حيث قسمت الى أربعة محاور ورد فيها مايلي:

المحور الأول جاء فيه مفهوم التنظيم وأهميته وأهدافه وكذا مبادئه وعناصره، أما المحور الثاني فأدرجت فيه أهم نظريات التنظيم الكلاسيكية وصولا للمحور الثالث و الذي جاء فيه النظريات الحديثة للتنظيم، أما المحور الرابع فتم إسقاط فيه بعض النظريات الكبرى للعلوم الاجتماعية على التنظيم وبعض المفاهيم المترابطة معه وهو ما نتمنى أن يستفيد منه طلبة تخصص تنظيم وعمل ومختلف التخصصات الأخرى.

المحور الأول: مدخل مفاهيمي للتنظيم

- 1- مفهوم التنظيم و أهميته.....6
- 2- أهداف التنظيم 8
- 3- مبادئ التنظيم 9
- 4- عناصر التنظيم 11
- 5- المشاكل التي تؤثر في كفاءة التنظيم
11.....

- 6- مصادر دراسة التنظيم.....12
- 7 - التنظيم غير الرسمي 13
- 8- الجماعات غير الرسمية.....14
- 9- أهداف الجماعات غير الرسمية.....15
- 10- القيم الاجتماعية والجماعات غير الرسمية.....17
- 11_ مفهوم التدبير أو التسيير (المناجمت)
- 18.....

أولاً: مدخل مفاهيمي للتنظيم:

في هذا الجانب نتعرض إلى مفهوم التنظيم و أهميته، أهدافه وكذا مبادئه وعناصره، التنظيم غير الرسمي وأهدافه، مصادر دراسة التنظيم وغيرها و كذا بعض المفاهيم المتداخلة مع مفهوم التنظيم وهو مفهوم التسيير ومرتكزاته.

1_ مفهوم التنظيم وأهميته:

يعتبر التنظيم في عصرنا الحالي سر نجاح العديد من المنظمات بغض النظر عن طبيعة عمل هذه المنظمات سواء كانت خدماتية أو منظمات ربحية، فهو العمود الفقري للمنظمة و هو الذي يستطيع أن يوصل المنظمة نحو تحقيق أهدافها الموجودة مع بقية العناصر الإدارية الأخرى، وعلى هذا يمكن تعريف التنظيم على أنه "عملية إدارية تهتم بجميع المهام و الأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات و الصلاحيات و التنسيق بين

الأنشطة و الأقسام من اجل تحقيق الأهداف مع حل المشاكل و الخلافات التي تواجه كافة الأنشطة و الأقسام من خلال أفراد التنظيم بشكل عام".

إن كلمة تنظيم تستخدم في كثير من الإدارات بمعنى منظمة و المنظمة قد تكون تجارية، صناعية، تعليمية، سياسية، رياضية ... الخ ، وبناء عليه فإن استخدام كلمة تنظيم تعني "جماعة من الناس تربطهم علاقات رسمية لتحقيق الأهداف التي من أجلها نشأت المنظمة"، ولكن هناك تعريفات كثيرة للتنظيم اختلفت من حيث اللفظ باختلاف نظرة ورؤية القائم بتعريف التنظيم ولكن جميع التعريفات تؤدي إلى نفس المعنى وفيما يلي نسوق عدة تعريفات للتنظيم لعدة باحثين في مجال الإدارة.

فالتنظيم " هو وحدة اجتماعية، تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة"¹، كما يعتبر أنه يحدد لنا البنية الهيكلية و المهام المطلوب تأديتها و المواصفات المرتبطة بها، و كذا الوسائل و الأشخاص و عملية التنظيم، تعطي اعتبارات تصميم الهيكل، ويدخل فيها تحديد الأنشطة و الوظائف و التقسيمات الإدارية و نطاق الإشراف وتوظيف الأعمال و المهام و تتبعها اعتبارات توفير القوى البشرية اللازمة بالإضافة إلى اعتبارات التنسيق الذي يترتب تأمينه من خلال استعمال السلطة و تفوضها من خلال استخدام اللجان و تصميم العمل².

فالتنظيم يشير " إلى تلك المجموعات أو الوحدات الاجتماعية العملية، التي تسعى إلى تحقيق أهداف محددة حسب طبيعة نشاط التنظيم، كالإنتاج لتوزيع التربية و التكوين و غيره"³، كما يشير إلى بعض السلوكيات الاجتماعية، بمعنى يشير إلى الفعل المنظم للنشاطات المختلفة، تمثل ترتيب الوسائل و التحكم فيها من أجل تحقيق أهداف جماعية، و تحقيق نماذج لمختلف الأعضاء داخل وحدة منسجمة. يقول ليندال ايرويك " أن التنظيم هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص " .

ويقول شيلستر برنارد " التنظيم مجموعة من النشاطات المتعاونة عن قصد ووعي بشخص أو أكثر وهو يتطلب نظام الاتصال بين هذه النشاطات و يبرز دور الفرد في المساهمة الفعلية في العمل، و عرف سيمون " التنظيم بأنه أنماط سلوكية و سياسية لتحقيق التعقل الإنساني " وفي نهاية الأمر نستطيع القول أن التنظيم هو " عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف بأفضل كفاءة ممكنة" وهذا يوضح لنا أن التنظيم وسيلة يمكن من خلالها تنسيق جهود وقدرات ومواهب الأفراد والجماعات الذين يعملون معاً نحو

¹ _ داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت ، بحث علمي في الجوانب الاجتماعية النفسية و القانونية، دار الكتاب الحديث، 2006-ص140

² _ محمد رفيق الطيب، وظائف المسير و تقنيات التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر 1995، ص 76.

³ _ محمد بومخلف، التنظيم الصناعي و البيئة ، دار الأمة للطباعة و النشر الجزائر، 2001، ص16.

غاية مشتركة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأقل ما يمكن من التنافر أو التضارب وبأقصى إشباع ممكن لكل من أولئك الذين تؤدي الخدمات من أجلهم وهؤلاء الذي يؤدون هذه الخدمات".

وهكذا فإن التنظيم هو الكيفية التي يتم بمقتضاها جمع الأجزاء المترابطة لتكون حلاً موحداً يمكن معه مزاولة السلطة ومباشرة الاختصاصات والقيام بمهام التنسيق والرقابة والإشراف لتحقيق هدف معين.

كما يعرفه الآن توران على أن " التنظيم يمكننا من تحديد المهام المراد القيام بها، و تجميعها وإقامة علاقات مع السلطة و التعاون و الاتصال الذي يمكن من توحيد الأفراد فيما بينهم وإقامة وحدات الإسناد و التي تمكن المسؤولين من الحصول على الخبرات الممكنة".⁴

يعرف كذلك التنظيم بأنه "العلاقة الإنسانية بين العوامل المختلفة في المؤسسة"

- أهمية التنظيم:

تلقى دراسة التنظيم منذ القرن الماضي اهتماماً متزايداً من الدارسين و الممارسين في ميادين علمية متعددة و ذلك لما للتنظيم من آثار اقتصادية و اجتماعية و حضارية تنعكس على مصادر و طرق خلق و إشباع الحاجات الإنسانية و أصبح التنظيم موضوع اهتمام علماء الإدارة فقد وجدوا فيه الأداة التي يستطيعون بها مواجهة التوسع في تطبيق التخصص في إدارة المنظمات، ذلك التخصص الذي أصبح السمة المميزة للمنظمات المترابطة و الوسيلة التي يستطيعون بها تحقيق الاتصال بين الملاك و منظماتهم ، ذلك الاتصال ضروري للربط بين الملكية و الإدارة و العملية التي تتكامل بها الجهود الإنسانية المستخدمة لتلك الجهود المتفاوتة المستوى و المختلفة الدوافع و الإطار الذي يستخدمونه لتحقيق تفاعل العلاقات و تنمية التعاون الجماعي لبلوغ الغايات المحددة و الدليل على أهمية التنظيم يمكن أن نستعرض من بعض المحطات التاريخية في هذا الميدان.⁵

فيقول ديمر من بين مصادر تحقيق الموارد الاقتصادية لا يوجد مصدر أعظم من استخدام التنظيم الفعال لأنه الوسيلة القادرة على استغلال الطاقات الإنسانية.

أما فوليت فيقول " لا يمكننا أن نتنبأ الآن بمدى التغييرات التي يمكن أن يحدثها التغيير الداخلي على السياسات الإدارية للمنظمات" في التنظيم .

و يقول بريسكو " إن أهم الدعائم التي تقوم عليها المنظمات هي رأس المال و التنظيم و لكن التنظيم هو الدعامة الأعظم أهمية في كل الأحوال".

و أخيراً يبرز ديل كارنيجي أهمية التنظيم فيقول " خذ من كل منشآتنا الصناعية و كل منشآتنا التجارية كل طرق مواصلاتنا و كل أموالنا و اترك لنا التنظيم و خلال سنوات سوف نكون قادرين على استعادتها جميعاً".

2_ أهداف التنظيم:

عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999. ص 4.45

حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة، بيروت، 1988، ص 65. ⁵

تزداد أهمية التنظيم بازدياد المشاكل و تعقدها و يكبر بحجم المؤسسة و ضخامة عدد العاملين و تنوع

أنشطتها، لذلك نجد أن التنظيم يبين الجهود البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكاليف و الجهد و الوقت و بأقصى كفاية ممكنة و أهداف التنظيم لدينا هي:

_ **تقسيم العمل** : و ذلك بإسناد عمل معين لكل فرد حتى يحصر و يركز اهتمامه في أداءه دون غيره.

_ **التنسيق و التعاون** : من أهم أهداف التنظيم تحقيق التوافق و تكامل الجهود الإنسانية كما انه يساعد على تنسيق الخبرات المتوفرة و تقنياتها و المحافظة عليها.

_ **التسيير التلقائي**: إن التنظيم الجيد هو الذي يحتاج إلى أقل قدر من التداخل لإحداث تفاعل في العلاقات القائمة، كما أن الهدف الأول للمسير هو أن يوفر للعلاقات التنظيمية المرنة و الفعالة التي تجعل جهود الأفراد تتدفق نحو الهدف العام بطريقة تلقائية.

_ **تنمية الفاعلية الفردية** : يقول كوك " أن أعظم أهداف التنظيم بل هدفه الأكبر هو توفير الظروف الملائمة لكل فرد في التنظيم لكي يبذل في العمل أقصى ما يستطيع " .

_ **سهولة القيادة** : إن من أهم أهداف التنظيم أيضا هو تكوين الجماعات متناسقة كما يقول دينسون "جماعات متناسقة تسمح لأعضائها بالاستجابة الطوعية للقيادة، بشرط أن يوفر التنظيم القيادة في كل مركز فيه".

_ **البقاء**: إن بقاء المنظمة من الأهداف الجوهرية للتنظيم الجيد، حيث يتم تجنيد جهود الأفراد من اجل الظروف المناسبة لبقائها.

_ **تحقيق الاستقرار** : لابد أن يعمل التنظيم على تحقيق الاستقرار لأنشطة المنظمة، فتخطيط الهياكل التنظيمية و تحديد العلاقات و كذلك وسائل اتخاذ القرارات لابد أن تعمل على تهدئة المخاطر، رغم ذلك فقد يكون من المناسب توفير بعض المسموحات لمواجهة التغيير السريع و كذلك المخاطر المحسوبة.

_ **التفاعل أو المشاركة أو التعامل** : ترتبط عمليات المشاركة أو التفاعل أو التداخل بالجهود الجماعية فيتداخل و يتفاعل الأفراد فيما بينهم من خلال الديناميكية التي يوفرها الهيكل الرسمي للتنظيم، و يوفر أيضا الظروف أو التداخل في العلاقات غير الرسمية للأفراد. يعتبر التنظيم من أهم أساليب التدريب كونه يعمل على إظهار مواهب الأفراد و تنمية معلوماتهم بما يؤهلهم لشغل الوظائف في المستويات العليا بالهيكل التنظيمي.

3 مبادئ التنظيم:

نتطرق فيه إلى بعض مبادئ التنظيم المتفق عليها و التي تثبت صحتها بصفة عامة، و يمكن النظر إليها كمعيار للتنظيم الجيد و السليم، و تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

_ **مبدأ ضرورة التنظيم**: أي ضرورة تقسيم العمل و الواجبات بين الأفراد مع تفويض السلطة لذلك.

_ **مبدأ تحديد الهدف**: يجب أن يتم تحديد الأهداف التي تسعى إليها المنظمة و كذلك التمسك

بها ، لأن الأهداف هي التي تبين الواجبات المطلوب تنفيذها و بذلك تحديد المسؤوليات التنظيمية و تؤدي الأهداف الخطط و تركيز الجهود و توجيه التنظيم نحو النهايات المطلوبة. إلى تنمية

_ مبدأ وحدة الهدف: أي يجب أن تكون أهداف كل جزء من التنظيم متفق مع الهدف النهائي للتنظيم ككل.

_ مبدأ الكفاءة : أي تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية و بواسطة الأفراد العاملين بها بأقل . التكاليف الممكنة

_ مبدأ تقسيم العمل: إذ يجب تقسيم العمل إلى أبسط العناصر المكونة له، وذلك حتى يمكن التعرف على تحقيق موارد التخصيص بأنواعها.

_ مبدأ التحديد الوظيفي: يجب تحديد النتائج المتوقعة و الأنشطة المطلوب القيام بها والسلطة التنظيمية المفوضة لكل وحدة تنظيمية، وكذا العلاقة بين السلطة و الوحدات الأخرى و هذا من أجل الزيادة في إمكانية مساهمة الأفراد المسؤولين و تحقيق أهداف المؤسسة.

_ مبدأ الوظائف: أي يجب بناء التنظيم على الوظائف و الأعمال المطلوب القيام بها و الأشخاص حتى يكون التنظيم موضوعيا .

_ مبدأ زيادة العلاقات التنظيمية : و هذا بزيادة الأفراد أو الوحدات التنظيمية لدى الهيكل التنظيمي.

_ مبدأ التدرج: كلما زاد وضوح خط السلطة من قمة إدارة المؤسسة إلى كل مرؤوس كلما زادت فاعلية عمليتي اتخاذ القرارات و الاتصال التنظيمي.

_ مبدأ التفويض: أي يجب أن تكون السلطة المفوضة للفرد كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة منه.

_ مبدأ المسؤولية: أي يجب أن يكون مسؤولا عن الأنشطة التنظيمية الخاصة بمرؤوسيه، فالمسؤولية لا تفوض المسؤولية كالترام بانجاز المهمة الموكلة و المحددة لان السلطة ضرورية لانجاز المسؤولية.

_ مبدأ وحدة الرئاسة : أي أن الفرد يكون مرؤوسا لسيد واحد.

_ مبدأ مستوى السلطة : إن المحافظة على تفويض السلطة يستلزم قيام المسير باتخاذ القرارات التي تدخل في نطاق سلطته و عدم رفعها الى المستويات العليا في الهيكل التنظيمي.

_ مبدأ الإشراف المحدد: بالنسبة لأي مؤسسة ينبغي أن ترتبط الوحدات التنظيمية المختلفة بواسطة مسالك إشرافية محددة تحديدا واضحا⁶.

⁶ _ علي الشريف، محمد سلطان، مبادئ معاصرة في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص142.

مبدأ ديناميكية التنظيم : أي أن التنظيم يسمح تعديلها مما يؤدي إلى نموه و استمراره. بمقابلة التغيرات،

-**توزيع الأدوار:** التي تمثل الرهانات الأساسية للتنظيمات، فكل عضو مكلف بمهمة ينجزها بطريقة خاصة ، و يشير الدور هنا إلى الفاعل حسب قدراته التي هي الأساس في التوجيه.

-**وجود نظام للسلطة الإشرافية:** و يتمثل في تلك الثقة التي يحض بها لأفراد، و التي تؤهلهم لاحتلال وضع معين في السلم الهرمي للتنظيم ، من أجل التوجيه و المتابعة.

-**وجود نظام الاتصال:** و هو جعل الأفراد على الاتصال الدائم ببعضهم البعض، و يتخذ اتجاهات متعددة رأسية و أفقية، و يتم عبر قنوات محددة و بالسرعة المطلوبة.

-**وجود نظام للمساهمة و الاستفادة:**و يعني تحديد الحقوق و الواجبات بكل دقة بالنسبة لجميع أعضاء التنظيم، كما أن العضو مطالب بتنفيذ الأوامر الآتية إليه من المستخدم، فإنه بالمقابل، يتلقى مقابلا محددًا متفقًا عليه مسبقًا و موثقًا.

و يتخذ التنظيم هيكلًا تنظيميًا تتضح من خلاله المهام و السلطات، التي تكون معروفة لدى جميع أعضائه ، كما تتحدد من خلال مواقع الأقسام و الفروع و علاقتها الرأسية و الأفقية.

و **عليه فالهيكل التنظيمي:** يمثل البناء التنظيمي للمؤسسة، فيحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية المختلفة، كما يحدد المسؤوليات و الصلاحيات و تنظيمها ، بحيث توحد الجهود الجماعية للمنظمة باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، و يمثل بواسطة الهيكل التنظيمي الذي يكون بسيطًا أو مقسما حسب الوظائف أو حسب وحدات العمل الإستراتيجية فالهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة فيحدد اسمها و شكلها و اختصاصها و مجال عملها و تقسيمها الإداري و تخصصات العاملين بها، و طبيعة العلاقات الوظيفية بين العمال و الرؤساء و المرؤوسين و بين الإدارات و الأقسام المختلفة.

4 عناصر التنظيم:

تعتبر هذه العناصر بمثابة الأساس و بدونها يفقد توازنه و لا يمكن بلوغ الهدف و تتمثل هذه العناصر في :

تحديد أعمال وواجبات المؤسسة و تصنيف الأعمال التي تقوم بها في مجموعة أو مجموعات منافسة.

تحديد الإدارات و الأقسام التي تكون هيكل التنظيم الإداري للمؤسسة اللازمة لتحقيق أهدافها و توضيح ذلك على خارطة تنظيمية .

تحديد اختصاصات هذه الإدارات و الأقسام و تحديد سلطاتها و مسؤولياتها و العلاقات فيما بينها .

تحديد عدد الوظائف و الموظفين اللازمين لحاجة العمل للمؤسسة و المؤهلات و الشروط الواجب توفرها.

تحديد اختصاصات و سلطات و مسؤوليات هؤلاء الموظفين و توضيح العلاقة بينهم وضع لوائح العمل التنظيمية مثل: لائحة الموظفين ، اللائحة المالية و لائحة التخزين.

الدراسة المستمرة و تتبع تنظيم المؤسسة و تعديل هذا التنظيم بما يكفل التقدم المستمر.

5_ المشاكل التي تؤثر في كفاءة التنظيم:

لقد أخذ التنظيم حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين في الميدان النظري إلا انه في مجال التطبيق قد تنشأ عنه مشاكل كثيرة يرجع سببها إلى:

عدم مجارات التنظيم للتغير : و هذا بإهمال التنظيم للمتغيرات الجوهرية الداخلية و الخارجية الأمر الذي يؤدي و عدم القيام بدوره و المتمثل في تحقيق الأهداف للمؤسسة، لذلك فان مراجعة التنظيم و إحداث التغيرات الضرورية به أمر تستوجبه الطبيعة الديناميكية للظروف التي يعيشها و يعمل في ظلها.

عدم الوضوح في العلاقات الإدارية : و تظهر هذه المشكلة بوضوح عندما يتضمن الهيكل التنظيمي مزيجا من علاقات السلطة دون توضيح دقيق و محدد لمجالاتها و لمسؤولية نطاقها، الأمر الذي يترتب عليه الاحتكاك التضارب و تسبب المسؤولية .

عدم كفاءة التنظيم : وهذا راجع إما للمغالاة في التفويض مما يؤدي لدفع قرارات في المستويات الدنيا حيث لا تتوفر الكفاءات لذلك أو المغالاة في تجنب التفويض و هذا راجع لعدة منها عدم الثقة في المرؤوسين ،خوف المسيرين من إعطاء فرصة التدريب على اتخاذ القرارات لغيرهم.

اختلاف التكافؤ بين المسؤولية و السلطة : من الأمور المقررة للتنظيم السليم تكافؤ السلطة و المسؤولية و يعني هذا أن تكون السلطة على شكل منظم ،بحيث يتماشى مقدارها و حدودها مع مقدار و حدود المسؤولية.

تعدد الرؤساء : من مبادئ التنظيم وحدة الجهة الأمرة ،إلا انه في كثير من الأحيان يورد التنظيم في هيكله علاقات كثيرة للسلطات الوظيفية و يواجه بالتالي مشكلة التعدد الرئاسي لذلك يجب تضييق نطاق هذه السلطات بقدر الإمكان مع التعريف الدقيق لمضمونها المغالاة في تطبيق أساليب التنظيم: و تتخذ هذه الظاهرة أشكالا عديدة منها المغالاة في التوظيف .

الوظائف: بتفصيلها الفرعية مما لا يترك مجالا للحركة في الظروف الطارئة ،هناك أيضا كثرة المستويات الإشرافية بين قمة التنظيم وقاعدته.

6- مصادر دراسات التنظيم:

مسوح التنظيم التي تسعى إلى إجراء بحوث تهدف إلى قياس الروح المعنوية للعاملين في التنظيمات، وتحليل ظاهرة القيادة وربطها بالإنتاجية، تعتمد البحوث على الاستبيانات لجمع البيانات والتعرف على اتجاهات أعضاء التنظيم وربطها بمتغيرات أخرى كالخصائص الديموغرافية، الغياب، الإضراب.

_ البيانات الموجودة في تقارير بحوث هاوثورن والتي ركزت على تحليل الأحداث الاجتماعية في موقف العمل وتحليل التفاعل والعلاقات من خلال قضاء ساعات طويلة في التنظيم وإقامة علاقات صداقة مع العاملين بحيث يسهل على الباحثين فهم العمليات والتفاعلات التي تحدث داخل التنظيم والتي تشكل جماعات غير رسمية.

_ الاتجاه البنائي القائم على النظريات والمفاهيم العامة في التنظيم ومنها صياغات فيبر وميلز، ويسعى هذا الاتجاه على اختبار محتوى تلك النظريات في ضوء دراسة تنظيمات واقعية، ويتسم ذلك المصدر بعدم اهتمامه بالعلاقات الشخصية في موقف العمل.

- ديناميات الجماعة ويعتمد المفهوم الأساسي فيها على المناقشة الجماعية للجماعة بهدف التعرف على علاقة الجماعة بسلوك الأعضاء واتجاهاتهم، دراسة ظاهرة القيادة والسلطة في الجماعة، التعرف على مناخ الجماعة وقيمتها ومعاييرها وأهدافها ومدى توافقها مع أهداف التنظيم.

- علماء نظرية اتخاذ القرارات والتي يشكل فيها الفرد الوحدة الأساسية في الدراسة من حيث كيفية اتخاذه لقراراته وأهدافه وما العمليات التي تحكم صنع القرار في التنظيم للتغلب على القيود التي تفرض عليه ، بالإضافة إلى محاولة التعرف على العوامل التي تحكم سلوك الفرد حينما يتخذ قراراته، ويمثل هذا الاتجاه القدر على تحقيق التكامل بين الاتجاهات الفكرية التي تركز على العوامل الاجتماعية والنفسية في التنظيم وبين اتجاه الإدارة العلمية الذي يهتم بترشيد السلوك لتحقيق أعلى درجة في الإنتاج.

7- التنظيم غير الرسمي:

هو عبارة عن نسيج من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ مع مرور الوقت بين أعضاء التنظيم سواء كان بطريقة عفوية أو مقصودة نتيجة تواجدهم في مكان عمل واحد ولارتباطهم بمصالح وأحاسيس مشتركة علما أن التنظيم غير الرسمي في حالة تغير مستمر وذلك لكي يكون بإمكان العاملين التعامل فيما بينهم لمواجهة ضغوطات التنظيم الرسمي ولتحقيق شعورهم الدائم بأنهم أعضاء ذوو مكانة قوية في التنظيم⁷

كما يعرف التنظيم غير الرسمي على انه "نسق العلاقات الشخصية الذي ينمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي"⁸.

و يشير **اتريوني** على "أن التنظيم عندما ينشأ يكون له عدة أهداف واحتياجات متعارضة مع أهداف واحتياجات أعضاء التنظيم"⁹.

- عمر سعيد إبراهيم، علي عبد الله وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع عمان ، ط1، 1991، ص78
- بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري ، دار النشر والتوزيع وهران ، ط2 ، 2004 ، ص 87
- ¹⁰ - طلعت إبراهيم لطفى، علم الاجتماع التنظيم ، القاهرة ، مكتبة غريب ، 1993 ، ص 32⁹

كما يعرف بأنه " مجموعة من الاستجابات وردود الأفعال غير الرسمية تحدث على أساس وضع اجتماعي معين داخل التنظيم وخارجه، وعلى علاقات اجتماعية تتولد بفعل عدة عوامل كأنماط الاتصال والتفاعل وظروف العمل والجهوية والفئوية والقرابة¹⁰ ".

ويعرفه أيضا على انه "تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال ويستمررون في إقامتها، وهي علاقات لا تخططها الإدارة ولا تقيمها بصفة مباشرة وكأنها تنشأ وتستمر بسبب العمل وبسبب وجود العمال في مكان واحد ومتقارب.

8_ الجماعات غير الرسمية في التنظيم:

التنظيم غير الرسمي تنظيم تترتب عليه علاقات اجتماعية بين أفرادها على أساس من الروابط الاجتماعية غير الرسمية كالقرابة أو الانتماء العرقي، أو الديني، أو مكان الإقامة الأصلي أو الحالي، أو الاشتراك في مجموعة من الأهداف والطموحات الخاصة، أو الهموم التي يعيشها العاملين، و تسهم مجموعة من العوامل في تكوين الجماعات غير الرسمية منها: الحاجة إلى الحب والميل للاجتماع، الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى السيطرة، الحاجة إلى التقدير وتوكيد الذات.

مستويات الجماعات غير الرسمية في التنظيم: هناك خمسة مستويات للجماعات غير الرسمية في التنظيم:

- 1- التنظيم الكلي غير الرسمي باعتباره نسقا من الجماعات المتشابكة.
- 2- الجماعات الكبيرة التي تتخلل الأقسام و تؤلف بين أعضائها روابط خاصة كالمواطن الأصلي.
- 3- الجماعة الأولية التي تتكون على أساس عمل مشترك .
- 4- جماعة من شخصين أو أكثر تكون العلاقة بينهم حميمة و يكون أعضائها في زمر.
- 5- الأفراد المنعزلون الذين نادرا ما يشاركون في أوجه النشاط الاجتماعي.

الصراع والتوافق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي:

هناك اعتقاد سائد بأنه يوجد صراع مستمر بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي باعتبار أن التنظيم غير الرسمي قد يعيق الإنتاج وبأنه عشوائي يجب تحديده بعمليات رقابية لتتمكن الإدارة من التحكم في التنظيم بشكل عام.

كما يوجد اعتقاد آخر بأن مسألة الصراع ليست قائمة بالضرورة في كل التنظيمات، فقد يسود التوافق بين أهداف التنظيم الرسمي وغير الرسمي مما يساعد التنظيم الرسمي على تحقيق أهدافه.

_ القيادة في التنظيمات غير الرسمية:

_ تشير الدراسات التنظيمية إلى أن القائد غير الرسمي ينال احترام العاملين وتقديرهم أكثر من القائد الرسمي وذلك للأسباب التالية:

- 1- عدم اهتمام القائد الرسمي بمشاكل العمال الاجتماعية.
 - 2- تصرف القائد الرسمي على أنه رئيس للمجموعة أكثر من أنه واحد منها.
 - 3- عدم مشاركة القائد الرسمي للعاملين في مسؤوليات العمل وعدم مشاركته لهم في مقترحات تطويرية للعمل واللجوء إلى العقوبة لأي بادرة سلبية.
- _ يشعر العمال بأن القائد غير الرسمي أقرب إليهم في مشاعره وأحاسيسه ويكون تفاعله معهم بشكل أفضل، ويتسم القائد غير الرسمي بالآتي:
- 1- يرشد العمال لأفضل الطرق لأداء العمل دون أن يطلب منهم ذلك.
 - 2- يهتم ويتفاعل مع العاملين داخل التنظيم وخارجه.
 - 3- تتسم قيادته بالديمقراطية.
 - 4- تتصف قراراته بشيء من ولاية الأمر وله القدرة على التأثير على أعضاء الجماعة.

_ 9 أهداف الجماعات غير الرسمية, وتأثيراتها:

يصعب تحديد أهداف الجماعات غير الرسمية لأنه لا يوجد أهداف محددة المعالم تسعى إليها الجماعة، كما أن أهداف الجماعات نسبية حيث تختلف باختلاف الزمن والظروف والمشكلات التي تتعرض لها.

وبالرغم من أهداف الجماعات غير الرسمية غير واضحة تماماً إلا أن اهتمامات أعضائها وارتباطهم ببعض يؤثر في مسار التنظيم بشكل عام مما يوضح تأثير الجماعات غير الرسمية في التنظيم ومن أهم تأثيراتها:

- 1- تسهم الجماعات غير الرسمية في المحافظة على استمرارية العمل فالخطط الرسمية والسياسات لا تستطيع أن تواجه كل مشكلة في الموقف المتغير.

2- تنير الجماعات غير الرسمية الطريق أمام عمل المدير من خلال عملها معه حيث يتمكن من تفويض السلطة واللامركزية لتقته بمن حوله.

3- تمنح جماعات العمل الرضا والإشباع والاستقرار مما يرفع الإنتاجية.

4- السهولة والمرونة في قنوات الاتصال بالنسبة للعاملين.

5- تعمل الجماعات غير الرسمية على متابعة خطوات العمل مما يجعل المدير يكون أكثر حذر في ممارسة سلطته.

6- التكامل والتعاون بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي يرفع الإنتاجية.

7- المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل يحقق الرضا والثقة.

8- تخفيف الشعور بالرتابة والملل داخل التنظيم وزيادة الشعور بالراحة واكتساب المكانة التي يستحقها العاملون بحسب المؤهلات والإمكانات الموجودة عند فرد .

9- تهيئة الفرصة لمعرفة دور الفرد الاجتماعي بحسب الحقوق والواجبات المرتبطة بكل مركز اجتماعي . وبالتالي تحديد مستويات الأداء فالإنتاج قد يرتفع أو ينخفض بحسب تأثير الجماعة غير الرسمية وإخضاع العاملين للضبط الاجتماعي من خلال التزام العاملين بمعايير الجماعة غير الرسمية .

_ تستطيع الجماعات غير الرسمية التأثير في الأعضاء من ثلاث جوانب:

1- تشكيل سلوك العامل من خلال ما يتعلمه منها من خبرات.

2- تنميط سلوك العمال بمحافظتها على قدر من التماثل في سلوك أعضائها.

3- تحقيق قدر من التمايز بين أعضاء الجماعة من خلال أدوارهم ومواقعهم.

_ الأساليب المؤثرة في أعضاء الجماعات غير الرسمية:

1- المدعمات الاجتماعية من خلال ما توفره الجماعة من قبول أو رفض لسلوك أعضائها عن طريق أساليب الثواب والعقاب التي قد تعزز السلوكيات المرغوبة أو تصرف الفرد عن السلوكيات غير المرغوبة.

2- التحكم في المعلومات المتاحة للعمال من خلال الخبرات التي تجتمع ليهم عن طريق جماعتهم.

3- توفير نموذج للاقتداء والمحاكاة كالتصرف بطريقة معينة تجاه المشرف أو تجاه جماعة أخرى.

10_ القيم الاجتماعية والجماعات غير الرسمية:

يسهم الترابط بين العناصر الأساسية لمنظومة القيم الاجتماعية في توضيح المعاني التي تنطوي عليها أشكال السلوك الاجتماعي في التنظيم، مما يجعل لهذا الترابط أثر إيجابي وفعال في منح الأفراد القدرة على التمييز بين أنماط السلوك الاجتماعي المرغوب وغير المرغوب.

تقوم القيم الاجتماعية على احترام المواقع التي يشغلها الأعضاء في التنظيم، كاحترام الرئيس والمدير والعامل والمسئول، كل منهم بحسب موقعه في التنظيم، وكلما احترمت الفرد الآخرين بحسب مواقعهم الاجتماعية كلما تمثلت القيم الاجتماعية في شخصه، على العكس فلما كان مهملًا لحقوق الآخرين واحترامهم بحسب المواقع التي يشغلونها كلما كان أقل تمثلاً للقيم الاجتماعية، مع العلم بأنه هناك نسبة في القيم الاجتماعية وتغير حتى وإن كان بطيء.

وبحكم تغير القيم الاجتماعية من وقت لآخر حتى وإن كان هذا التغير طفيفاً إلا أن هناك تفاوت بين القيم التقليدية والقيم الحديثة، وكثيراً ما يلاحظ أن هناك تأثير للقيم الاجتماعية على الأداء التنظيمي، فالمجتمع في المرحلة التقليدية يعزز قيم الارتباط القبلي والعشائري ويؤكد على أهمية القرابة في توزيع المسؤوليات والأدوار بينما تؤكد قيم المجتمع الحديث على الكفاءة الشخصية، والمسؤولية الفردية، والمكانة المكتسبة، والعلاقات الرسمية.

من العوامل المساهمة في ضعف الأداء التنظيمي في البلدان النامية:

- 1- عدم قيام عملية التنظيم على أسس علمية.
- 2- عدم تطبيق القواعد العلمية في الترقيات أو التعيين.
- 3- التضخم الوظيفي في الوظائف الإدارية على حساب الفنية.
- 4- عدم الاستقرار الوظيفي واستمرار التغيرات في الهيكل التنظيمي.
- 5- النظر إلى مهمة التخطيط على أنها ثانوية وغير فعالة مما يضعف التخطيط والتنفيذ.

_ الجماعات غير الرسمية والعلاقات التقليدية:

تؤثر الجماعات غير الرسمية في كافة أشكال التنظيم، فالروابط التقليدية لا تزال تقيد حركة الأفراد حيث يمنح الأفراد مواقع إدارية تنظيمية لا يستحقونها بل تحتاج إلى كفاءات أفضل

مما يعطل مبدأ تكافؤ الفرص في التنظيم وبالتالي يفقد الأفراد الثقة في الجدية والكفاءة وإتقان العمل طالما أنه يمكن الحصول على درجة عالية من خلال العلاقات التقليدية وهذا يعد عاملاً مهماً في ضعف الإنتاج ومستوى الأداء التنظيمي.

11 مفهوم التدبير او التسيير (المناجمت):

لماذا التسيير لأنه من المفاهيم القريبة من مفهوم التنظيم ونجده بكثرة في مختلف الإدارات ومنه يتضح الفرق بينه وبين التنظيم والإدارة، كمصطلح حديث باللغة الانجليزية معناه تقنيات ومعارف مستعملة داخل المؤسسة وظهر في الستينات و من مهامه: التخطيط، التنظيم، المراقبة.

عند المصريين: وجد المناجمت مع بناء الأهرامات التي استلزمت العديد العمال والفترة الزمنية.

الصينيون: عرفوا نظام الدساتير المحددة لمهام و موظفي الدولة.

الإغريق: البحث العلمي ، النقاشات الحرة مع أفلاطون وأرسطو والتدرج الهرمي للسلطة.

الإدارة في الإسلام: اعتمدت القران والسنة ومبدأ الشورى والتخصص والرقابة كالغزالي والفارابي في التنظيم.

ميكيافليبي: التنظيم في التسيير خاصة لدى القائد وتكون له خصائص من اجل التسيير الايجابي.

الإدارة الحديثة: ظهرت في القرن 19 منها الثورة الصناعية والتي تعمل على زيادة الإنتاج ورأسمال واستعمال القوة والمال في التسيير.

تايلور: دراسة الحركة والزمن والبحث عن كيفية القضاء على الملل و زيادة الإنتاج.

فايول: والأربع عشر مبدأ.

التسيير الاستراتيجي: يقوم بالمخاطرة والتنبؤ بمستقبل التنظيم وفق الموارد الموجودة داخل المؤسسة.

مراحل تطور علم التسيير:

__ مرحلة الاعتراف بهذا العلم وتحوله من المؤسسات الإنتاجية إلى المؤسسات الإدارية وكانت الصعوبة التكيف مع المتغيرات بسبب النشاط السريع.

__ استقراره في التنظيمات الإدارية التي فرضت هي الأخرى مناهج تسييرية جديدة.

التنظيم الصناعي :

ربح ، مدخول خاص، استقلالية الهيكل التنظيمي، خضوعه للقانون التجاري و المدني يتأثر بأذواق الزبائن إمكانية التغيير والمفاوضة .

التنظيم الإداري:

خدمي ومعنوي، ميزانية الخزينة العمومية، تنظيم راسي ومركزي مرتبط بالقانون الإداري، مرتبط بالطابع السياسي، لا توجد مفاوضة فيه ، توظيف متعاقدين .¹¹

الإدارة الكلاسيكية:

تركز على المهام وأدائها (تتميز بعلاقات مركزية).

لا تسمح بتفويض للسلطة.

الترقية تتم عن طريق الاقدمية وليس الخبرة.

تسييس القائد وتعتبره أكثر علما وتحكما.

تنظر للوراء ولا تركز على الأهداف.

الإدارة الحديثة:

تنطلق من المهام للوصول إلى الأهداف.

والتكيف مع البيئة و تتميز بالمرونة والحرية في الهيكل التنظيمي.

له تصور في العلاقات مع الوصايا.

يشجع المبادرات ويشرك الأطراف.

لا يعطي الأولوية للسياسي لا يركز على الماضي، التنسيق والتقييم وتحديد الأهداف.

طرق التقييم:

الإدارة الصناعية: مقارنتها مع مؤسسات أخرى مماثلة، دراسة أذواق الزبائن و متابعة المنافسين.

الإدارة : الجودة الإدارية في تقديم الخدمة والذي يعني الاستجابة للحاجات الاجتماعية وحل المشاكل وإقناع العمال وظروف الاستقبال والمعاملة.

المسير من المنظور الأمريكي: متحكم في التسويق ، يراقب التسيير ، تسيير المورد البشري بما فيه التحفيز، تفويض السلطة، اتخاذ القرار ، وتحديد الأهداف

¹¹ انس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق المنظور المعاصر، دار الميسرة للنشر 2010 . ص 18 .

المسير من المنظور الفرنسي: اظهر ما يسمى بالفعالية في التسيير وتقاس بتحقيق الأهداف، أو ما يسمى التسيير بالأهداف، وهناك عدة مسيرين: _ مسير يركز السلطة
_ مسير بالأزمات مسير بالصراع، مسير لا يتقيد بالقوانين.

_ مسير لا يخاف التغيير ولا المخاطرة.

_ مسير يستعين بالكفاءات.¹²

خطوات التسيير بالأهداف:

_ وضع خطة مبدئية ومناقشتها مع المساعدين _ الاتفاق عليها جميعا _ التزام كل الأطراف بتطبيقها .

_ عرض النتائج والتقييم _ التعديل و التصحيح.

التخطيط الاستراتيجي للوصول إلى الأهداف عن طريق التنسيق والانسجام بين العمال ومستويات الإدارة (دنيا، وسطى، عليا) وإشراك الأطراف و توفير الظروف في عقد الاجتماعات، جوهر الإدارة بالأهداف هو العمل الجماعي، ودور المسير هو التوجيه المتابعة التنسيق والتشجيع.

المحور الثاني: أهم نظريات التنظيم الكلاسيكية

1 _ فردريك تايلور والإدارة العلمية.....23

2 _ هنري فايول ونظرية التكوين الإداري

.....25

3 _ النظرية البيروقراطية لماكس

فيبر.....27

4 _ مدخل العلاقات الإنسانية لالتون مايو.....32

_ عبد الحميد فتاح المغربي، الإدارة، الأصول، التوجيهات المستقبلية لمديري القرن الواحد والعشرين، جامعة المنصورة، 2006، ص 25.¹²

5_ نظرية اتخاذ القرارات هيربرت سيمون
33.....

6_ نظرية المعاونة أو التعاون عند شيستربرنارد
35

التطور التاريخي لنظريات التنظيم يعكس نمطاً تراكمياً في المعرفة تم الوصول إليه من خلال الدراسات والتجارب الإدارية المختلفة في مواقع العمل، فالعالم الغربي يتعامل مع المشاكل الإدارية بمنهجية علمية (تحليل وبحث علمي تجريب وسائل وبدائل مختلفة للتعامل مع هذه المشاكل، تقنين المبادئ والنظريات بناءً على نتائج التجارب) حيث تعتبر الثورة الصناعية بداية الاهتمام بنظريات المنظمة و التنظيم.

_ النظريات والمبادئ هي محصلة علمية للدراسة والبحث .

_ النظريات الإدارية هي أجوبة وحلول لمشاكل موجودة، أو أجوبة لمشاكل يتم التنبؤ بإمكانية وقوعها بحيث يتم وضع الحلول لها مسبقاً وقد تطورت نظرية التنظيم (المنظمة) من منظورين أساسيين :

1_ **المنظور النظمي** : التنظيم الإداري نظام رئيسي يتكون من أنظمة فرعية ويتفرع هذا المفهوم من:

_ منظور يعتبر المنظمة نظام مغلق معزولاً عن البيئة.

_ منظور يعتبر المنظمة نظام مفتوح.

2_ المنظور الهدي: تُعتبر المنظمة كياناً اجتماعياً هادفاً يُنشئ بوعي لتحقيق أهداف محددة وينقسم لاتجاهين:

_ تهدف المنظمة إلى تحقيق الأهداف المحددة لها بشكل عقلائي وموضوعي وبما يحقق المصلحة التنظيمية.

_ ليست بالضرورة أن تكون الأهداف التي تسعى لتحقيقها هي الموضوعية ، بل يمكن أن تكون شخصية والتي ستتقرر نتيجة للصراع والمصالح لذوي النفوذ في المنظمة .

_ دور المديرين أساسي في تفسير الأهداف واختيار المسارات لتحقيق هذه الأهداف.

كما أن عملية القرار لن تكون عقلانية إلا بالقدر الذي يضمن مصالح ونفوذ واستمرار دور المديرين وتحكمهم في المنظمة.

وقد كانت هناك مساهمات مبكرة في الفكر التنظيمي منها نيكولا ميكيافيلي القرن 16 " الغاية تبرر الوسيلة جاءت أفكاره في كتابه الأمير " (عدة نصائح في كيفية محافظة الأمير على الحكم والإمارة)

وقد ركز على القيادة وفرق بين مفهوم السلطة والقيادة، فالقيادة عنده (القدرة على إرضاء المرؤوسين ومدى قبولهم له ومنحه الولاء) و اعتبارها مسرحاً تتصارع فيه نصائحه تتوافق مع المنظور السياسي للمنظمة الإدارات وتتحدد فيه السياسات.

_ آدم سميث (أبو المذهب الرأسمالي) حيث ساهم في تحديد آليات زيادة الإنتاج من خلال مبادئ أساسية رأى أن تطبيقها ضروري لزيادة الإنتاج كماً وكيفاً (مبدأ تقسيم العمل والتخصص كشرطين لزيادة الإنتاج).

كما حظيت دراسة التنظيم بعدها بالكثير من الدراسات والمداخل النظرية التي كان هدفها الأول والأخير دائماً هو العمل على كيفية جعل رأس المال البشري أو المورد البشري أكثر كفاءة وفعالية، ومازالت إلى يومنا هذا تسعى إلى هذا الهدف، فهذه المداخل يمكن حصرها في ثلاث أبعاد علمية لا يمكن الاستغناء عنها عند دراسة أي تنظيم ومهما كان نوعه أو النشاط الذي يمارسه وهذه الأبعاد هي: البعد النفسي للتنظيم (علم النفس)، والبعد التسبيري (علوم التسبير) والبعد الاجتماعي (علم الاجتماع) فكلها مداخل تسعى لدراسة المنظمة والتنظيم من الجوانب الخاصة بها، ما يهمننا أكثر نبرز أهم نظريات التنظيم على الإطلاق وهي:

_ النظريات الكلاسيكية في التنظيم:

و هي وليدة ظهور الثورة الصناعية الكبرى و المذهب الاقتصادي الرأسمالي حيث بدأ النظر للإدارة والتنظيم كعلم (بداية إتباع المنهج العلمي التجريبي في الإدارة) و تضم هذه المدرسة العديد من النظريات التي تشترك في الافتراضات الأساسية، مع اختلافها في

المنهجية المتبعة ومستوى التحليل، وفي خلفية الباحثين الذين اتفقوا على مبادئ إدارية متماثلة يجب مراعاتها في المنظمات.

2-1_ التaylorية والإدارة العلمية (1856-1915):

لقد ظهرت هذه النظرية وتطورت نتيجة خلفيات كثيرة منها الاكتشافات والاختراعات التي عاصرتها منها نظرية آدم سميث الاقتصادية 1776، واختراع القطار البخاري 1814-ستيفن_ واكتشاف أديسون للمصباح الكهربائي 1870 والمحرك الكهربائي 1880، وصناعة سيارات الديزل 1892 والطائرات 1903 واختراع الراديو والتلفزيون وصناعة الكمبيوتر وغيرها من الاكتشافات، هذه الاختراعات كانت المحرك الأساسي لفردريك تايلور F.TAYLOR في ابتكار نظرية أسماها الإدارة العلمية نتيجة للحاجة الماسة لإيجاد وسائل وطرق تسيير صناعي تتماشى بكفاءة وفعالية عالية عن طريق المعرفة والمهارات واحترام الأفراد والاهتمام بهم، حيث أن بيئة العمل آنذاك كانت تتسم بالاضطراب وسوء متطلبات العمال والتعاون كان شبه معدوم، فكانت رواتبهم قليلة وكانت إنتاجيتهم قليلة ولا يتصفون بالولاء وليس لديهم حوافز تشجعهم على العمل المقرر وصاحب العمل يهتم بأملأكثر منهم ومنها انطلق فردريك تايلور لإيجاد نظرية تساهم في تطوير الفكر الإداري في العصور المقبلة¹³.

لذلك يعتبر فردريك تايلور أول من وضع مبادئ وأسس الإدارة العلمية ويتضح ذلك من خلال استجواب وجهته له لجنة من الكونجرس، والتي كانت بجانب النقابات آنذاك مما أزعج تايلور خلال الاستجواب.

فرد عليهم بان الإدارة العلمية ليست كما تعتقدون أنها ابتكار الكفاءة وليست اختراع لتحقيق الإنتاجية وليست نظاماً للأجور أو ساعة رقابية أو نظام تجزئة للعمل وإنما نظاماً لدراسة الحركة والوقت وزيادة الفائض بالتعاون بين العمال وصاحب العمل لزيادة فعالية العمل، إنها نظام عقلي لإحلال المدخل العلمي بدل الحكمة الفردية¹⁴.

من خلال هذا الاستجواب قام تايلور بعرض مختصر لمبادئ الإدارة العلمية وهذا في كتابه مبادئ الإدارة العلمية 1911 بان أسلوب التسيير والإدارة المتبع في المصانع الأمريكية القائم على المكافأة المالية لم يحقق الفعالية اللازمة لرفع الإنتاج ولهذا يجب أن يكون هناك أسلوب تسيير وقيادة يقوم على مبادئ علمية خالصة¹⁵. ويمكن اختصار مبادئ الإدارة العلمية كما يلي:

-تقسيم العمل وتحديد كميا وتوزيع العمل على عدد من العمال لتحقيق أعلى مستوى من الفعالية في الأداء.

13- سعيد مرسي بدر ، الأيدولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 186.

14- محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم، جامعة الاسكندرية ، 2003 ، ط3، 139.

15- علي الحوات ، النظرية الاجتماعية الاتجاهات الأساسية، المنشورات الجامعية، 1995، ص 127.

-ينبغي أن يكون اختيار العمل بقدر الإمكان مطابقاً لمستلزمات ومتطلبات الوظيفة التي يقوم بها، فتايلور يؤكد على تعيين شخص نشيط وذكي في وظيفة دون مراعاة مستواه العقلي والجسدي.

-تكوين العمال لأداء مهامه وفق ما تطلبه وظيفته بالإضافة إلى المراقبة لنشاطه ولا يعرف مجهوده خارج الإطار المحدد وهذا عن طريق مشرفين ومسيرين.
-المكافأة المالية اليومية للعمال كحافز مادي من أجل تحقيق امتثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة بأداء عمل ما.

النظرية العلمية عند فردريك تايلور جعلت عنصر التكوين متغيراً أساسياً في تنمية كفاءة المورد البشري وأهميته في تحسين أداء العمال، حيث أنه إذا ما تكون العامل على طريقة الأداء الصحيحة فلاشك أنه يقضي على إبطاء العمل وزيادة الفعالية.¹⁶ لهذا قام تايلور بتقسيم مكونات العمل إلى مجموعة من الحركات وحساب الوقت اللازم لأدائها من أجل رفع كفاءة المورد البشري ما ينعكس على الإنتاجية ككل، وعي هذه النظرية بضرورة التكوين لا اعتقادها أن المنظمة نظام مغلق لا يتبادل التأثير والتأثر بالبيئة الخارجية، فهي تعتبر التكوين عملية داخلية هامة يجب القيام بها حيث أنه إذا كانت هذه النظرية تسعى إلى اكتشاف أفضل الأساليب والطرق الواجب إتباعها لرفع كفاءة العامل، فإن عملية التكوين تعتبر جزءاً لا يتجزأ من هذه العملية¹⁷.

غير أن هذه النظرية تعرضت للكثير من التعقيبات والانتقادات نذكر منها:
-تجاهل عوامل خارجية مؤثرة في الكفاءة مثل القيود المفروضة من قبل تشريعات العمل والنقابات العمالية.

-تجاهل دوافع الأفراد في كل المستويات التنظيمية على افتراض أن العمال امتداد للآلات ومجرد أدوات منفذة للعمل المطلوب وليس لديهم طموحات ومشاعر وأحاسيس.
-تجاهل السلطة غير الرسمية وكذلك العلاقات غير الرسمية من خلال قيادات جماعات العمل غير الرسمية¹⁸. كما ترى أن التنظيم نسق مغلق كما أن الأجر هو الحافز الرئيسي لجعل الإنسان يعمل.

2-2_ الفايولية ونظرية التكوين الإداري 1841-1925:

جاءت هذه النظرية ملازمة في أفكارها لنظرية الإدارة العلمية وهذا مع المهندس الفرنسي هنري فايول H.FAYOL. محاولاً تطوير بعض أفكار الإدارة العلمية ومركزاً على عدد من القضايا والمبادئ الإدارية وهي تطوير المؤسسات الإدارية والإنتاجية، جاءت أفكار فايول متميزة بخبرته الواقعية كمدير لأحد المنشآت الصناعية الكبرى والتي تعمل في قطاع

¹⁶- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ومدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، ط2، 2000، ص 28
¹⁷-Durant (c) : le travail enchainée, Ed seuil , paris 1978 , p47
¹⁸- علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، مصر ، د.س، ص 67.

- المعادن، كما حرص على أن يعرض أفكاره في كتاب بعنوان الإدارة العامة الصناعية والذي نشر عام 1916.¹⁹
- أبرز فيه تحليل جميع مظاهر النشاط الواقعي داخل المؤسسات الصناعية وتأكيده على وجود مبادئ عامة للإدارة في المؤسسات أي كانت نشاطها في المجتمع وهي مبادئ لا يمكن أن تتسم بالجمود ولكن بالمرونة التي يمكن تحديثها حسب حالة المؤسسات ذاتها ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:
- **تقسيم العمل:** ويقوم هذا على مبدأ التخصص الوظيفي.
 - **السلطة والمسؤولية:** ويقصد بها السلطة الرسمية التي تمتد المدير بالقوة التنفيذية وتحمل المسؤولية.
 - **النظام:** وهو احترام القواعد والنظم واللوائح والعمل على طاعة الأوامر وتطبيق التعليمات.
 - **وحدة الأمر:** أن يتلقى العمال الأوامر من رئيس واحد ومعروف.
 - **وحدة التوجيه:** الإشراف يرتبط بخطة واحدة وهدف واحد ويطبق على جميع الأقسام الداخلية والخارجية.
 - **الخضوع:** ويقصد به أن الفرد ومصالحه الذاتية والشخصية يجب أن توجه لخدمة الصالح العام وعلى الإدارة التوفيق في مصالح العمال ومصالحها وعدم التعارض بينها.
 - **المكافأة:** ولا بد من العدل فيه لأنه عنصر أساسي للقيام بالأعمال والمهام التي تواجه الأفراد.
 - **المركزية:** وهي تركيز السلطة بصورة مركزية حتى يتم تنفيذ الأعمال والأوامر وتحقيق الأهداف.
 - **تدرج السلطة:** خاصة في المستويات العليا إلى الدنيا ويجب الالتزام بها عند تحديد العلاقة بين العلاقة المهنية والإدارية بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - **الترتيب:** ويقصد به تحديد أماكن محددة لعمل الأفراد ووضع الأشياء المادية وترتيبها حتى يسهل الاتصال بهم والحصول عليها بسهولة.
 - **المساواة:** خاصة بين الرئيس والمرؤوسين لتنفيذ المهام بصورة دقيقة.
 - **ثبات الأفراد:** في أماكن عملهم يقدر الإمكان لعامل الخبرة والتخصص والتدريب وقلة التكاليف.
 - **الابتكار:** وهذا بتشجيع العمال على المساواة لأنه كل واحد منهم يمتاز بخصائص فردية من أجل تنفيذ الأعمال بجديّة أكبر.
 - **روح التعاون:** وهو وجود عنصر التنسيق بين الأفراد وفريق العمل وزيادة الاتصال بينهم.²⁰

¹⁹-Etzioni (A) :Modern organization, N.Y England shifts, prentice hall. p33.

²⁰ -terry (G):principals of management, C.F.Hed (home, word Richard) mc, N, y 1992, P 239.

من خلال هذه المبادئ نستنتج أن فايول يرى أن الأفراد يجب أن يشغلوا وظائف ثابتة ويوجهون إليها حسب مؤهلاتهم وقدراتهم كما يجب أن يخضعوا إلى مسؤول تقوض له صلاحية التوجيه والإشراف كما أن الترقية والتكوين يجب أن يخضعوا إلى معيار الأقدمية والولاء والخبرة وليس إلا.

وهو الذي تحدث عن معيار الكفاءة بقوله انه "كلما سعدنا في السلم الوظيفي داخل المؤسسة زادت كفاءة الفرد لتقلد مناصب أعلى وفق هذا التدرج" لو تمتعنا في كل هذه المبادئ لوجدنا أن كل مؤشراتنا تعمل على تنمية قدرة الأفراد وزيادتها، وكذا كيفية زيادة الفعالية التنظيمية لكل مؤسسة ، كما ترمز هذه المبادئ كثبات الأفراد، والمساواة والابتكار، والمكافأة وغيرها.

غير أن هذه المبادئ وكذا أفكار فايول وجهت لها عدة ملاحظات وتعقيبات نذكر منها:
-يمكن اعتبار النظرية صالحة من حيث التصور والطرح وهي جد متواضعة مع النظريات الحديثة برغم من مرور سنين عديدة منذ ظهورها.
-اعتبرت أفكار فايول منطلق للكثير من الأطروحات والنماذج التفسيرية الحديثة للمؤسسات.
-أغلب المنظرين في الحقل التنظيمي أخذوا المبادئ الأساسية لفايول و طوروها.
-تقييم كل هذه المبادئ بالعقلانية والمنطق خصوصا عند تطويرها لتكون صالحة لواقع الكثير من المؤسسات الحالية في الجزائر وغيرها²¹.

-ركز كثير من العلماء على نظرية فايول فطوروها، أمثال ROBINSON روبسون ورايلي RAILY ولورفيك LARVIK وجوليك GULIK وهي مبادئ يستطيع الاستعانة بها كل مدير من أجل تحقيق فعالية وكفاءة عناصره المكونة لمؤسسته²².

هي إذا مجموعة من المبادئ والتي تلتقي في تحقيق الفعالية، فقد ركزت على التخصص وتقسيم العمل من خلال خلق هيكل تنظيمي مسبق ومنتظم مسيطر على سلوك الفرد داخل العملية الإدارية كما نظرت إلى التكوين وتوظيف الأفراد والاهتمام بقدراتهم وتوفير عامل الخبرة والكفاءة الفنية في المستويات الإدارية والوظائف والمراكز حيث حرص على أن كل العمال والمدراء بحاجة إلى تكوين مستمر من أجل تدعيم كفاءاتهم واكتساب مهارات جديدة فنية كانت أم إدارية ويأتي ذلك وفقا لما تقتضيه مبدأ تقسيم العمل والتخصص فيه مؤكدا مقولة الرجل المناسب في المكان المناسب « THE RIGHT MAIN IN RIGHT PLACE » ومعنا هذا أن إعداد الأفراد يكون وفق الوظائف التي يشغلونها من جهة وكذا التوافق مع قدراتهم وخبراتهم من جهة أخرى حيث أنه كلما كان الأفراد مكونين أكثر في وظائفهم

21- مؤيد سعيد صالح، عادل حرحوش ، إدارة المواد البشرية، عالم الحديث، الاردن ، 2002، ص 17.
22- سعيد مرسي بدر، الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000 ، ص 143.

واعتمدوا على كفاءتهم وإبداعاتهم كلما نقصت التكلفة الناتجة عن سوء الأداء وتراجعته وارتفاع نسبة الإنتاج والفعالية²³.

وهو ما يجعلنا نستنتج أن فايول كان واعياً بضرورة الاهتمام بالموارد البشري وتكوينه ليحرص فيما بعد على أداء وظيفته على أكمل وجه، فنظرية التكوين الإداري تشير في مجملها إلى مسالة الكفاءة والخبرة والمهارة اللازم توفرها في العمال والمدراء من أجل تحقيق فعالية المؤسسة واستمراريتها.

2-3_ النظرية البيروقراطية لماكس فيبر 1864-1920:

برزت هذه النظرية في أوائل القرن 20 ويعود الفضل في ذلك إلى ماكس فيبر MAX VIBER الذي حاول من خلال إعطاء نمط جديد في تسيير الأفراد والمنظمات، فهي نظرية تحاول إبراز أهمية التقسيم الإداري ومدى تأثيره على كفاءة وأداء ولسلوك الفرد وانعكاساته على المنظمة، حيث ركز على مميزات النموذج البيروقراطي، فهو مصطلح يتضمن قطاعات كبيرة وعديدة في المجالات الإدارية ومعرفة العناصر البعيدة عن الكفاءة والفعالية. حيث رفض معنى البيروقراطية الشائع لدى العديد من الكتاب و ممارسي الإدارة آنذاك، فالبيروقراطية عنده هي أفضل نظام تحت حكم القانون والتي تعمل على حل المشكلات بصورة أفضل²⁴.

كما أنها مجموعة كافية وصارمة من القواعد والعقوبات الجزائية والمكاتب التي تحكم المؤسسة ككل، فالمسؤولية موكلة بصفة خاصة لبعض الموظفين ويتم تنفيذ الواجبات طبقاً لللائحة ثابتة، كما أن تنظيم المكاتب يتبع مبدأ التسلسل الهرمي.

لقد ناقش فيبر البيروقراطية كوسيلة لترشيد السلوك البشري من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية حيث يعتقد أن التنظيم بإمكانه الوصول إلى تلك الفعالية عند القضاء على العوامل الشخصية والعاطفية والتركيز على البناء القانوني المحدد لذلك وعلى الأفراد سوى التكيف مع ذلك البناء وقواعده وتطوير قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق الأداء المرغوب، ومبادئ التنظيم البيروقراطي عند فيبر هي كما يلي:

²³- مهدي زليف، إدارة المنظمة، نظريات وسلوك، المكتبة الادارية، الاردن، ط1، 1996، ص 46.
²⁴- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 71.

- الاعتماد على مجموعة من القواعد المجردة في تنظيم العلاقات بين المشرفين والمنفذين
وهذا القواعد لا تقوم على أساس شخصي وذاتي، وهو ما نلاحظه في مؤسساتنا الاقتصادية
وما تتخبط فيه من تدهور في العلاقات بين المشرفين واشتداد الصراعات والتوترات
والأصل في العمل كان مبنياً على اعتبارات تفاضلية ولا على أساس مهني أو الخبرة
والكفاءة مما انعكس على أداء الكثير من مؤسساتنا.

- تحديد نطاق اختصاص محدداً لكل وظيفة مع تحديد واجبات والتزامات وسلطة كل وظيفة
استناداً على مبدأ تقسيم العمل والموظفون الذين يشتغلون على المناصب يعرفون عملهم وهم
مكونون على أدائها تكويناً مناسباً.

- التوظيف والترقية حسب الكفاءة التي يظهرها الأفراد في وظائفهم وليس بحسب المحاباة
والقرباية وغير ذلك من العوامل اللاموضوعية، في هذه النقطة بالذات تعاني الكثير من
مؤسساتنا تمييزاً في التوظيف والتكوين والترقية فالكل يبحث عن وسائل وعلاقات شخصية
حتى وإن كان الشخص يحمل شهادات جامعية وعلياً فإن ذلك لا يكفي ولا بد من شهادة
أخرى اسمها المحاباة والعلاقات الشخصية والقربانية... الخ.

- تكوين الموظفين تكويناً دقيقاً على أعباء ووظائفه حتى يكون العامل ذا كفاءة عالية، الرجل
المناسب في المكان المناسب²⁵.

- لا يوجد أي حق في تملك المنصب أو التصرف في الوظيفة وما فيها، واستبعاد العلاقات
الشخصية والذاتية وإحلال الموضوعية في العلاقات بين الأفراد والمشرفين عليهم لأن
العلاقات الشخصية تضعف الكفاءة المهنية.

- وحدة الإشراف ومركزية القرارات والخضوع لنظام دقيق من الانضباط والرقابة.
توضيح جميع الإجراءات الإدارية والقواعد والقرارات وتثبيتها كتابياً ولا شفويًا (تشجيع
الاتصال الكتابي وليس الشفهي المعتمد على اللوائح والإعلانات وغيرها).

كما تحدث فيبر عن نظرية المنظمات والتي حسبها تتضمن علاقات للسلطة وأنماط القيادة
التي تمنح بعض الأفراد حق إصدار الأوامر على الآخرين داخل التنظيم بنوع من السلطة
والنفوذ، حيث ميز فيبر هذه السلطات بثلاث أنواع وهي:

السلطة الكارزمية (الملهمة): وتستمد شرعيتها ومنطقها من خصائص وقدرات الشخصية
للقائد وهي تعطي القائد حق السيادة والسيطرة وقوة التأثير على الاتباع (جسدية أو عقلية).

السلطة التقليدية: وتستمد شرعيتها من القيم والعادات والتقاليد ويستمد القائد فيها القيادة بقوة
الحق الموروث والمكاسب وولاء الأتباع له.

السلطة القانونية: ويستمد القائد شرعيته من خلال القانون والنظام، وهو النوع المفضل
لدى الكثير من المنظمات العالمية والحديثة اليوم، حيث يمارس القائد قيادته عن الآخرين

25- جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة والتنظيم، إسهامات أدبية، تونس، 1996، ص 109.

تبعاً لقواعد وقوانين تمنحه هذه الصلاحيات لمركزه الوظيفي، كما يمكن أن يستمدّها عن طرق التعيين أو الانتخاب²⁶.

من خلال هذه المبادئ وخصائص النظرية البيروقراطية لفيبر يتضح أن هذه النظرية أولت أهمية كبيرة في الحصول على مورد بشري ناجح وفعال كما ونوعاً، فيعتبر التوظيف والتكوين المسبق للأفراد ضرورة أساسية لديها معايير للحصول عليها وهو الخبرة والشهادات والقدرات العلمية.

ورغم أن فيبر كان يهدف إلى صياغة نظام يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية وزيادة الربح وإنجاز المهام بطريقة مثلى إلا أنه لم ينجوا من النقد²⁷، ذلك بأنه أهمل بعض المتغيرات الأخرى المؤثرة في الأداء والفعالية على سلوك الأفراد وهذا من قبل كروزيه CROZIER وميرتون MERTON.

فيعتبر روبرت ميرتون R.MERTON من أكثر علماء الاجتماع اهتماماً بكشف جوانب البيروقراطية التي أغلفها ماكس فيبر، فإذا كانت كفاءة الإدارة البيروقراطية تظهر في الضبط على المعرفة الفنية والمتخصصة والمعايير الموضوعية والطابع غير الشخصي لعلاقات الأفراد وكذا القدرة على التنبؤ بسلوك الأفراد داخل التنظيم، نتيجة استقرار الوظائف والعلاقات السائدة بين الأفراد بحيث يظهر دور كل فرد مع أدوار بقية الأعضاء الآخرين وهما خاصيتان ركز عليهما MERTON، غير أن هذه الخاصيتان يمكن أن تجعل التنظيم يفقد خاصية المرونة كما تتحول الوسائل إلى غايات ويحدث هناك خلل وظيفي مثلاً: عندما يتقدم أحد عملاء التنظيم بشكوى ضد سلوك موظف أو مسؤول فإن الأخير يلجأ إلى أنماط السلوك الأكثر شكالية لتبرير موقفه وحماية مركزه فهو يحاول إخفاء سلوكه غير المقبول وراء القواعد والإجراءات التي توصف بأنها عقلية ويؤكد ميرتون أن الاتجاه الواضح نحو التحول البيروقراطي في المجتمع العربي الذي لا حظه فيبر منذ تاريخ سابق²⁸.

ليس السبب الوحيد الذي جعل علماء الاجتماع يهتمون بهذا المفهوم لأن الدراسات الامبريقية للعلاقة بين البيروقراطية والشخصية سوف تسهم بصفة خاصة في إثراءها للبناء الاجتماعي، فهناك العديد من التساؤلات التي تستحق اهتماماً، مثل إلى أي مدى تختار أنماط معينة للشخصية للعمل في التنظيمات البيروقراطية، وكيف تتشكل هذه الشخصيات؟ وهل تتغير هذه الشخصيات عندما تشارك في التنظيمات البيروقراطية؟ وهل التوظيف والترقية المبني على أساس الخبرة والقدرة والأقدمية يقلل من حدة المنافسة ومن ثم تزيد الكفاءة الإدارية؟

²⁶-Ben dix (I) : **bureaucraty ; international encyclopedia of social sciences** , N.Y , press , 1972 ,p206 .

²⁷ _Gerry (d) : **organization theory, integration structure and behavior**; practice hall. 1986, P30.

²⁸-Merton(m): **bureaucratic structure and personality** , free press . P 371.

كما ان هناك مسائل أخرى خاصة بأثار النظم البيروقراطية تحتاج إلى معالجة سيكولوجية وسوسولوجية ولاشك ان الدراسات التي ستجري على تنظيمات بيروقراطية دينية وتعليمية وعسكرية واقتصادية وتركز على التساند المتبادل بين التنظيم الاجتماعي وتكوين الشخصية سوف تشكل قاعدة هامة لبناء نظرية في هذا المجال.

كذلك لفهم فكر ماركس لا بد من فهم الفعل الاجتماعي عنده ، حيث أسقطه على التنظيم واسماه الفعل التنظيمي و معناه السلوك المستمد من الثقافة التنظيمية ومن المفاهيم عنده.

العقلانية ، والبيروقراطية والسلطة والعقلانية تعني السلوك الرشيد الذي يتفق عليه كل أفراد التنظيم.

أهداف العقلانية:

- _ التخلص من النمط التقليدي في التسيير.
- _ والذاتية والتصرفات الشخصية .
- _ تطبيق المناهج العلمية والتجريبية.
- _ تسخير الوسائل لخدمة الأهداف.
- _ التوظيف والترقية على أساس القدرة والكفاءة وليس إلا.
- _ التخصص وتحديد المسؤوليات والتدرج في الوظائف.
- _ الفصل بين الملك الخاص والعم للمؤسسة.

محاسن النموذج البيروقراطي:

- _ يزيد سرعة الانجاز .
- _ يخفف التكاليف ، التحكم وربح الوقت.
- _ استمرارية التنظيم.
- _ الوضوح والتعاون.
- _ معرفة تفاصيل الملفات.

الانتقادات:

- _ نظام رقابة متشدد و يثير الخوف.

_ يثير التحفظ والإبداع .

_ يتجاهل ضغط البيئة الخارجية.

_ يبالغ في الرسمية ويتجاهل التنظيم غير الرسمي.

_ يلغي المبادرات والمرونة .

_ عدم وضع حسابات للطوارئ.

النماذج المعدلة لفيبر:

_ إدخال متغير البيئة الخارجية والتداخل بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.

_ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

_ تايلور والنظام المفتوح _ نجاح المؤسسة يرجع بانفتاحها على الخارج.

4-2_ مدخل العلاقات الإنسانية (التون مايو 1880-1949):

في الفترة الممتدة بين 1930-1940 تغير اتجاه الإدارة نتيجة لتجارب الهاوثورن حيث ظهرت هذه الحركة مع التون مايو ELTON MAYO وجماعته كرد فعل على المبادئ التي جاءت بها الإدارة العلمية لتايلور، حيث أوضح التون مايو أن زيادة الإنتاجية وتحقيق الفعالية التنظيمية لا تخضع فقط للطريقة التي يصمم بها العمل وانما هناك عوامل اجتماعية ونفسية حيث أن الرضى والأداء يتطلب اتصالات واضحة للجميع ومفتوحة للعمال والمشرفين ما يساهم في إيجاد العوامل النفسية المريحة لدى العمال وشعورهم بالمكانة وأنهم جزء من عملية المؤسسة وليس مجرد آلات فقط ويزيد شعورهم بالمسؤولية ورفع المعنويات ويحقق اندفاعهم لاكتساب خبرة وكفاءة عالية، وعليه فإن أنصار هذه النظرية تناولوا المؤسسة باعتبارها نطاقا اجتماعيا تلعب فيه المشاعر والعواطف وقيم الجماعة والحاجات دورا هاما في زيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق الكفاية الإنتاجية²⁹.

فمن خلال أبحاثه بمصانع هاوثورن درس التون مايو وجماعته العلاقة بين مجموعة من المتغيرات وبين الكفاية الإنتاجية ومن بين أهم المتغيرات المنطلق والتي كانت محل الاهتمام نجد، الإضافة، فترات الراحة، نظام الأجور³⁰.

حيث حدد مجموعتين من العوامل ومجموعة ضابطة لهم، أي سهر على توفير شدة إنارة ثابتة أما المجموعة التجريبية فأخضعها لظروف عملها الفيزيائية المتغيرة باستمرار نحو الزيادة أو النقصان، فكانت النتائج في كل المراحل الخمسة وبمتغيراتها وصلت إلى عدم وجود علاقة واضحة بين تلك المتغيرات وبين زيادة الكفاية الإنتاجية، أمام هذه الوضع كان

²⁹- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، بيروت، 1999، ص 16.

³⁰- Amadien(j.f) : **organisation et travail**, paris. 1993. p59.

من الضروري التساؤل عن الأسباب الحقيقية التي كانت وراء ارتفاع الإنتاجية وقد أجمعت الإجابات على أن الزيادة في الإنتاج تعود إلى:
-التغير في الموقف الاجتماعي للعمال.

-التغير في مستوى رضى العمال النفسي عن العمل³¹.
-أنماط التفاعل بين العمال فيما بينهم وبين ممثليهم أو مشرفيهم.
ولعل أهم النتائج التي تم الوصول إليها ولها دور كبير في فعالية وكفاءة وزيادة الإنتاجية هي:

- أن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين فيما بينهم.

-أن السلوك التنظيمي لأفراد نحو زيادة كفاءتهم ونقصانها يتحدد وفق سلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي يؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.

-أن القيادة الإدارية تلعب دورا في التأثير في تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، وتعمل على تحقيق التعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

- لتحقيق إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي يجب إشراك العمال وتحميلهم مسؤولية اتخاذ القرارات.

-أن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على الاتصال الرسمي بل غير الرسمي كذلك الذي قد يكون أكثر فعالية على سلوك العمال³².

من هذا يبدو جليا أن مدرسة العلاقات الإنسانية ركزت على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية وذلك لزيادة فعالية المؤسسة وإنتاجيتها وأن التنظيم الذي يوفر هذه الإشباعات أكثر هو أعلى التنظيمات كفاءة فعالية، فأفكارها كانت تدعو إلى ربط التنظيم بالحاجات الاجتماعية للأفراد و العمال.

كما أن هذه النظرية جعلت الكثير من علماء النفس والاجتماع يقومون بدراسة العلاقات الاجتماعية بين الإرادة وبنيتهم الثقافية واحتياجاتهم المختلفة ويتوصلون إلى أن المكافآت غير الاقتصادية تلعب دورا أساسيا في تحقيق الإشباع والدافعية نحو العمل وبالتالي زيادة فعالية التنظيم ونشاطه.

فنتائج التون مايو وجماعته ركزت على الجانب الإنساني للتنظيم وتلبية حاجياته وهو ما اغفله تايلور الذي ركز على الجانب المادي وأغفل الجانب الإنساني، و غيرها من الظروف الأخرى المحيطة بالتنظيم والتي أغفلها الجانبان.

³¹ - carol (K):toutes les théories du management , maxima édition , 3^{ed}, 2003, France presse de la nouvel imprimer, P 135.

³² -mayo (E) : the Human problems of an industrial civilization,new York ,the king press ,p241.

فقد قدمت الدراسات المتتابعة لدراسة التون مايو دليلا على أهمية الفكر البشري في التنظيم وأكدت على ضرورة التعامل معه من اجل زيادة كفاءة وفعالية مؤسسته.

2-5_ نظرية اتخاذ القرارات هيربرت سيمون HERBERT SIMON 1916-2001:

تعتبر نظرية اتخاذ القرارات من أهم أبعاد الفعالية في دراسة التنظيمات وأهميتها في تحليل كيفية إيصال الأوامر وجعلها أسلوب من شأنه تعزيز الكفاءة والفعالية، حيث يرى أن القرار هو وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم³³ ومحوره وهذا عن طريق الاختيار بين البدائل المتاحة لحل المشكلات التي تواجه أهداف المؤسسة وهذا يتطلب التنسيق الواعي والدقيق بين الأنشطة والأعمال التي يؤديها الأفراد، بحيث من الضروري أن يحدد التنظيم لكل شخص نوع القرارات التي يتعين عليه اتخاذها.

وبالتالي فهم السلوك والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات وما هي والمؤشرات التي تحدها واشتراط على المؤسسة للوصول إلى أهدافها ضرورة أن يلتزم الأفراد بالقرارات المتخذة في المستويات العليا وذلك باستخدام أساليب مختلفة من التأثير على الأعضاء وهي عناصر تؤثر بدورها في صنع القرار وتحديد طبيعته و ومداه منها:
-استخدام السلطة، خلق الولاء والانتماء للمؤسسة، فتح قنوات الاتصال، التكوين المتميز لجميع فئات العمال.

-نشر الكفاءة وكل العوامل المساعدة على مشاركة العمال واستقرارهم لاتخاذ القرارات، هذه العناصر والعمليات تتطلب بدورها تقسيم واضح للوظائف والأنشطة بحيث لا بد أن تحدد مسؤولية كل فرد تحديدا دقيقا وتحديد أهدافه من اتخاذ القرار، ويشترط ه. سيمون من أجل تسهيل هذا القرار اختيار البديل الأنسب والناجع لتوفر المهارة والكفاءة العلمية والفكرية لذلك.

-كما يقر بحقيقة مفادها أن التكوين والتعليم لهما دور كبير في اتخاذ القرارات السليمة والفعالة بأسلوب أفضل وتكلفة أقل.

-كما يرى سيمون أن هناك نوعان من القرارات في المؤسسة يتم اتخاذها وكل نوع منها يحتاج إلى عامل المهارة والكفاءة، فهناك قرارات تتطلب خبرة وتجربة مكتسبة خلال الفترة المهنية، أي المسار المهني وهذا النوع من القرارات لا يحتاج إلى مهارات إبداعية كثيرة بل يتلقى العامل حوله تكويننا بسيطا، أما القرارات غير المبرمجة فهي تلك القرارات التي تحتاج إلى مستوى فكري وإبداعي وتتطلب إمدادا جيدا للأفراد وتكويننا مستمرا وتجديدا للمهارات وعلى هذا الأساس تعتبر نظرية القرارات عملية ضرورية لتحقيق كفاءة المورد البشري وفعالية المؤسسة³⁴.

³³- سعيد عامل علي عبد الوهاب، الفكر المعاصر للتنظيم والادارة، 1994، ص 20.

³⁴ -Du right (m):L'apprise de décision et management ,paris , 1987, p18.

مناهج اتخاذ القرار: المناهج التحليلية: والحل يكمن في البدائل والتكيف والتسوية والتركيب والفرز والعزل

طريقة دولفي لما يكون المشكل غامض:

وتتم بعقد الاجتماعات وفتح النقاش، واستجواب المعنيين وعرضها على الخبراء وعرض الاقتراحات دون مناقضتها ونقدها من طرف الآخرين ثم البحث عن الحل او القرار.

طريقة جوردن: تقوم عن البحث بقيادة منسق واحد ويكون على علم بالمشكلة وتفصيلها فيشرح ويوجه ليصل إلى الحل.

نظرية اللعب: ماذا امتلك من إمكانات ونقاط القوة والضعف في الخصم ثم اتخاذ القرار خاصة في حالة المنافسة، نشير مما سبق أن نظرية اتخاذ القرارات استطاعت أن تخفي النقص في البحوث العلمية والإنتاجية والاجتماعية وجمعت بين العديد من الاتجاهات في نموذج واحد وهو الحصول على الكفاية الإنتاجية.

6-2_ نظرية المعاونة أو التعاون عند شيلستر برنارد CHESTER

(1886_1961):BERNARD

يرى شيلستر برنارد أن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني يقوم على أساسا تعاون شخصين أو أكثر من اجل تحقيق هدف محدد وهو أن يتحقق التوازن بين أهداف المؤسسة وقيادتها وأهداف العاملين، والجماعات غير الرسمية يساعد في ذلك ويؤدي إلى الانضباط وحب العمل وهي نظرية تقوم على ثلاث أشياء رئيسية:

-وجود هدف مشترك بين أعضاء التنظيم.

-إمكانية الاتصال بين أعضاء التنظيم من قيادة وعمال.

-الرغبة في العمل والمساهمة بشكل كبير في كفاءة وفعالية التنظيم.

ويعتقد برنارد أن لقيام المؤسسة بوظائفها لابد من تقسيم العمل ووضع الأفراد في التخصصات المناسبة لهم خصوصا عندما تتوافق مع رغباتهم واحتياجاتهم كما أن نجاح المؤسسة وتحقيق فعاليتها مرتبط كذلك على نظام الحوافز وإسهام الفرد وعلى القيادة إقناع الأفراد بهذه الحوافز المتاحة لديها³⁵.

لقد لفت برنارد الأنظار لأهمية التنظيم والتكوين المستمر داخله لأعداد الجيد للأفراد وخاصة القادة لما ذلك من أهمية في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة³⁶.

كما أكد برنارد على الجوانب النفسية والاجتماعية لأي تنظيم معتبرا المؤسسة نظام اجتماعي يتطلب نجاعة التعاون بين المدراء والعاملين فقط باستخدام المدير القائد للسلطات

³⁵- محمد سماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الحديثة، الاسكندرية، 2005، ص 29.

³⁶- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، الأردن، ط1، 2010، ص 85.

الرسمية وإصدار الأوامر وفرض العقوبات ولكن الجوانب غير الرسمية لها دور أيضا في تحقيق الفعالية فالفرد تنمو لديه دوافع ورغبات كالتمييز والرقى في العمل ولأجل ذلك يحاول تطوير مهاراته وقدراته لتحسين أدائه وتأكيد كفاءته وهذا عن طريق التكوين المهني. كما دعا إلى ضرورة تنمية الشعور بالولاء للمؤسسة وهذا بمناقشة أهدافها والمشاركة في قراراتها والتعبير عن الحلول النفسية والاجتماعية وهذا نابع من إدراكه لأهمية السلوك الفردي للعامل أو الفرد داخل المؤسسة.

في الأخير هو نسق تعاوني بين فردين أو أكثر يكون الفرد واعي بما يقوم به و فكرة التعاون لا تدوم طويلا في التنظيمات إذا استثنينا المؤسسة الدينية وبعض الجامعات.

تساؤلات شيستر برنارد:

_ لماذا يكون التعاون فعالا؟ و ما هي موضوعاته؟ وما هي حدود هذا التعاون؟

وما اثر التعاون على الأهداف؟

نتائج الدراسة:

_ أهمية العوامل المادية والبيولوجية في استمرار التعاون.

_ أهمية الرأسمال في التعاون _ التكامل بيت الاتصال الرسمي وغير الرسمي

_ الخطأ في القرار يعيق التعاون _ القيادة أساس التعاون.

المحور الثالث: النظريات الحديثة للتنظيم

1- مدخل للعلوم السلوكية.....38

(نظرية حفز الموارد، نظرية (س) و(ع)، نظرية التعزيز، التوقع، العاملين، الحاجة للانجاز، نظرية الدرفير.

- 2- تالكوت TALCOTT PARSONS و نظرية النسق الاجتماعي (النسقية).....47
بارسونز
- 3- روبرت ميرتون ROBERT MERTON والمعوقات الوظيفية
49.....
- 4- بيتر بلاو PETER PLAW 52
- 5- ميشال MICHEL CROZIER والتحليل الاستراتيجي.....57
كروزييه
- 6- جولدنر ALVIN GOULDNER والقواعد البيروقراطية
68.....
- 7- سان سوليو R. SANISOULIEU والهوية المهنية
69.....
- 8- بيتر دراكر PETER DRUKER والإدارة بالأهداف 71
- 9- مدخل الموارد البشرية.....82

1_ مدخل العلوم السلوكية :

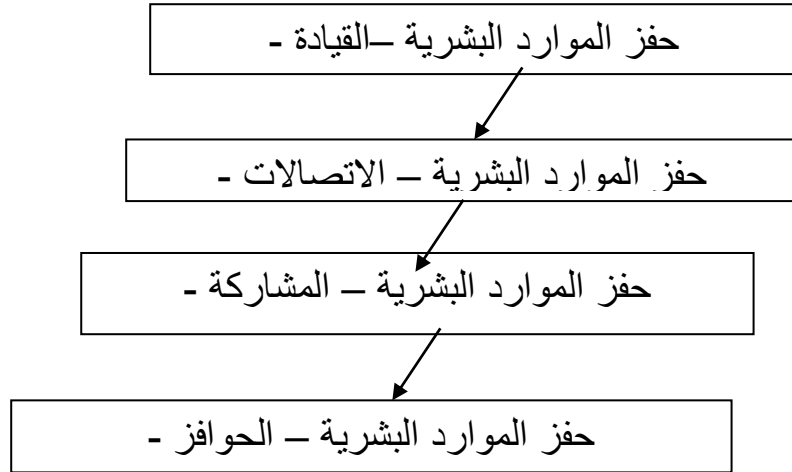
مرت النظريات السلوكية بمراحل متعاقبة من التطوير، فقد اقترن ظهورها وانتشارها بحركة الإدارة العلمية مع جهود تايلور كمحاولة جيدة لوضع نظرية علمية لدوافع العمل ثم تلتها من حيث الظهور حركة العلاقات الإنسانية التي هيمنت على الفكر الإداري منذ الثلاثينات من القرن الماضي وكانت نتاجاً للأبحاث التي أجريت في مصنع هاوثورن و مهدت الطريق لدخول المختصين من علماء الاجتماع والسلوك في مجال الإدارة والتنظيم أمثال وتشيستر برنارد، وتالكوت بارسونز وغيرهم حيث ركزت الأبحاث على:

1_ العلاقات الإنسانية في العمل و الحوافز المعنوية.

2_ نمط الاتصالات باعتبارها محددات رئيسية للإنتاجية.
 _ التركيز على الجوانب الإنسانية والاهتمام بها جاء متماشياً مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية التي بدأت بالتغير في ذلك الوقت، ومن مظاهر هذه التغيرات:
 1_ تحسنت الأوضاع الاقتصادية للعمال و أصبحوا على قدر من التعليم .
 2_ تزايد قوة النقابات و الاتحادات العمالية، واهتمامها بالحفاظ على مصالح العمال، وعلى مشاركتهم لأصحاب رؤوس الأموال في النتائج الايجابية التي تحققت للمنظمات.
 أما النظريات السلوكية الحديثة وغيرها فقد ظهرت بوضوح في الخمسينيات من القرن الماضي و التي نذكر منها:

1-1_ نظرية حفز الموارد البشرية

الشكل رقم 05 : حفز الموارد البشرية



وتعتمد هذه النظرية على كون حفز العاملين يتم على أربع مراحل:

المرحلة الأولى: يتم عن طريقها حفز الموارد البشرية عن طريق القيادة السليمة والتي تؤمن بأهمية وضرورة العنصر البشري في العمل، فالقيادة السليمة عبارة عن حفز معنوي يدفع بالعمال إلى تكوين علاقات حسنة مع القمة أو القيادة، ويكون بالتالي احترام متبادل بين القيادة والعنصر البشري في أدنى السلم الهرمي.

أما المرحلة الثانية: فتتم عن طريق الاتصالات والتي يعتبر عنصراً ضرورياً في المؤسسة، حيث تسمح الاتصالات بإيجاد وجهة نظر متقاربة بين القمة والقاعدة.

والقيادة السليمة هي التي تعطي أولوية لنظام الاتصالات مهما كان شكلها لأنها تسمح للعامل ما يجري في المؤسسة، وما يدور من حوله وبالتالي يجعله عنصراً فعالاً داخل المؤسسة.

أما المرحلة الثالثة: فهي عن طريق المشاركة المقصود بها إعطاء الفرصة للعامل باتخاذ القرار داخل المؤسسة وهو أن يعطي مجموعة آراء العمال داخل مجالس المؤسسة، ويعتبرها العمال أنجح وسيلة لمعرفة ما بداخل المؤسسة.

أما الرابعة: فهي نظام الحوافز والمقصود به جعل العامل يعطي أكثر أهمية لعمله ببذله جهوداً كبيرة لأنه على علم أنه سوف يجازى عليها ولكن النقطة الأساسية والضرورية هي معرفة أو إدراك العامل لهذه الحوافز، ومعرفة ظروف المؤسسة لكي تكون هناك استجابة إيجابية من ظروف العمل.

ولكن هل يمكن أخذ عامل واحد للحصول على ما تهدف إليه المؤسسة، يلاحظ أن العوامل الأربعة مترابطة ومتجانسة، ولكن يكون أخذ عامل أو عاملين دون العوامل الأخرى أي ليس من الضروري أن نأخذ العوامل مجتمعة، ففي بعض الأحيان نلاحظ أن المؤسسة تستعمل نظام اتصالات جيد ولكن لا تعطي أهمية للمشاركة العالمية في اتخاذ القرار، وتعتمد على قيادة صلبة في تعاملها وأحياناً قيادة مرنة في تعاملها مع العمال على أساس العمل النفعي، ولكن لا تعترف بالحوافز... الخ.³⁷

1-2_ نظرية دوجلاس ماكريجور MAGREGOR : حيث أصدر كتابه "الجانب الإنساني في المنظمة 1960

والذي تضمن نظرية لها شقين من الافتراضات السائدة حول طبيعة الإنسان العامل، معتمداً على خبرته الطويلة في الاستشارات الإدارية.

الافتراضات السلبية: (X)

العامل سلبي ولا يحب العمل، فعلى الإدارة إجباره على العمل ومراقبته رقابة شديدة لأنه لا يؤتمن على عمل شيء دون متابعة وإشراف.

الإنسان كسول ولا يحبذ تحمل المسؤولية في العمل، وهو يرغب بأن يجد شخصاً يقوده، لذا فالعقاب والتهديد هما الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل، فهو يعمل خوفاً من العقاب وليس حباً في العمل.

يهتم العامل بالحوافز المادية والأمن الوظيفي، ويظهر مستوى منخفض من الطموح.³⁸

الافتراضات الايجابية: (y)

دادي عدون ناصر ، إدارة الموارد البشرية وسلوك التنظيم، دار المجموعة، الجزائر، 2003. ص 94.37

عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، مطبعة النخلة، الجزائر بوزريعة، 1992، ص 189³⁸

العامل يحب العمل ويمارس رقابة ذاتية، لذا يسعى لتحقيق الأهداف التي تحددها المنظمة، لذا فهو يرغب بالحرية في العمل والتحرر من القيود والرقابة الشديدة.

تتوافر لدى العامل الرغبة والقدرة على تحمل المسؤولية، لذا تستبدل إدارة الإكراه بالإدارة بالأهداف.

يمتلك العامل قدرات إبداعية خلاقة حيث لا يقتصر امتلاكها على المديرين.

يعمل الفرد أملاً بالمكافأة لا خوفاً من العقاب.

ويرى دوجلاس بأن من الواجب بأن يستند سلوك المديرين ونمط إدارتهم على الافتراضات الايجابية حول الإنسان، وأن تكون هذه الافتراضات مرشداً لهم في تصميم الهياكل التنظيمية. ويعود له الفضل في تطبيقنا لأفكار كالإدارة بالأهداف، وإعادة تصميم الوظائف، وتنمية العلاقات الايجابية في العمل و تضم هذه المرحلة أيضاً نظرية القيادة لوارن بينس ونهاية البيروقراطية :

تعتبر أفكاره أوج الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في المنظمة.

اعتبر النموذج البيروقراطي (رسمية، روتين، تسجيل وتوثيق، تقسيم العمل على أساس التخصص) غير صالح لتطور العصر.

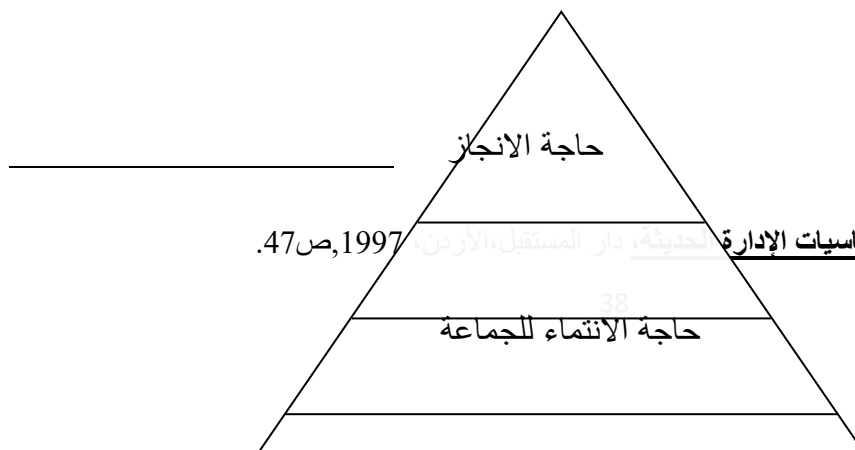
ناد بإيجاد منظمات أكثر إنسانية وديمقراطية ، بحيث تعتمد على جماعات العمل وروح الفريق.

لذا اقترح تنظيمات أكثر مرونة وتفاعلاً مع المجتمع.³⁹

3-1 نظرية الحاجات (هرم الحاجات): MASLAW

في 1943، صنف ماسلو الحاجات إلى خمسة مستويات مرتبة في شكل هرم تصاعدي حسب أهميتها، ويكون إشباع الحاجة الأولى بدرجة معقولة ضروري قبل أن يتطلع الفرد على إشباع الحاجة التي تليها "بحيث لا يمكن أن يكون هناك تحفيز إلا بتحقيق الحاجات الدنيا في الهرم" ثم تليها الحاجات الأخرى في السلم الهرمي وبشكل مرتب إذ تحتل الحاجات الأمنية صدارة اهتمام الفرد إذا أشبعت الحاجات الفيزيولوجية، ثم تتراجع أمام الحاجات الاجتماعية في حالة إشباع الأولى والثانية، ثم تظهر حاجات التقدير في حالة إشباع الحاجات الفيزيولوجية والاجتماعية وهكذا (أنظر الشكل رقم 1).

الشكل رقم 1: هرم ماسلو للحاجات



³⁹ _ فايز الزغبي محمد عبيدات، أساسيات الإدارة، دار المستقبل، الأردن، 1997، ص 47.

حاجة الاحترام

حاجات الامان

الحاجات الفيزيولوجية

وقد يسعى الفرد لإشباع نوعين أو أكثر من الحاجات من مستوى واحد أو من مستويات مختلفة، رغم عدم إشباع الحاجات التي قبلها بشكل معقول وهذا يحدث تحت ظروف معينة وهذه الحاجات هي:

_ **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي الحاجات الأساسية الضرورية للإنسان وتشبع بالغذاء والماء والنوم وغير ذلك.

_ **حاجات الأمان:** وتحتاج إلى جو الطمأنينة والسكينة لضمان حياة خالية من الأخطار المهددة لحياة واستقرار الإنسان وهي في الدرجة الثانية بعد الحاجات الفيزيولوجية.

_ **حاجات اجتماعية:** وهي شعور الفرد بالانتماء والولاء والقبول والصدقة.

_ **حاجات الاحترام والتقدير:** تشتمل عوامل داخلية مثل احترام الذات، الاستقلالية والانجاز وعوامل خارجية مثل المركز والشهرة والاحترام.

_ **حاجات الانجاز (تحقيق الذات):** طموح الفرد بأن يحقق ما يتمكن من تحقيقه عبر استغلال قدراته وقابليته لتحقيق النمو وتحقيق الأغراض الشخصية.

نظرية هول ونوكين والتعديلات الأخرى في نظرية ماسلو

وهي دراسة أخرى قام بها هول ونوكين لمدة خمسة سنوات وجد أنه كلما تقدم المدراء في العمل في المنظمة، كلما قلت الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان وتطورت الحاجات الأخرى (الانتماء، التقدير وتحقيق الذات) التي تنصدر الأهمية وبمكانة بارزة .

4-1 نظرية التعزيز SKINNER :

ارتبطت هذه النظرية بالعالم سكينر الذي يعتقد بأن تعديل سلوك الفرد والتحكم به يتم عن طريق التعزيز الايجابي، وترى هذه النظرية بان الفرد العامل يميل إلى تكرار السلوك المحايد السلب ولا يميل إلى التعزيز السلبي (العقوبة) كونها تخفض من الروح المعنوية ويشترط سكينر لاستخدام هذه النظرية في مجال التحفيز مما يأتي:

أ- تحديد السلوك المرغوب بدقة.

ب- تحديد المكافآت أو الحوافز التي تدعم السلوك المرغوب.

ج- جعل الثواب النتيجة المباشرة للسلوك المرغوب.

د- اختيار الطريق أو الأسلوب الأفضل للتعزيز.

هـ- عدم معاقبة الموظف أمام زملائه. و- اختيار الموظف العامل بالنواحي التي لم ينجح فيها.

5-1 نظرية العاملين لهزبرغ HEZBERGE :

تعود هذه النظرية إلى عام 1959، عندما قام العامل هزبرغ بدراسة الخصائص الوظيفية التي تؤدي إلى رضا العاملين أو عدم رضاهم، وقد قسم هزبرغ هذه العوامل إلى مجموعتين وهي عوامل وقائية دافعة، فالعوامل الوقائية ترتبط بطبيعة العمل ومحتواه وبيئته، وتعمل على وقاية العامل من عدم الرضا عن عمله وتشمل هذه العوامل السياسات الإدارية والنظام الداخلي وعلاقات الاتصال مع الرؤساء والزملاء والشعور بالأمان وأسباب الاستقرار في العمل والعدالة في المعاملات والأمور... الخ

ويزيد رضا العامل بالمؤسسة بارتياحه لهذه الجوانب وشعوره بقبول أحسن ومتوازن مقارنة إلى ما في مؤسسات أخرى، كما تساهم في ذلك أيضا العلاقات الحسنة التي يمكن أن تستفيد منها مع الغير في محيط العمل.

أما العوامل الدافعة أو المحفزة فتتمثل في حب الانجاز والاحترام والمسؤولية والتقدير ووجود فرص التقدم في الحياة العلمية... الخ وهي عوامل مرتبطة بالوظيفة واستمرارها ومدى الاهتمام بمستقبل العامل ودور في المؤسسة.

واشترك النوعين من العوامل تسهل عملية تحفيز الفرد وتحقيق الرضا الأعلى وهو ما يؤثر ايجابيا على عمله، ويرى هزبرغ ان استطاعت المؤسسة أن توفر هذه العوامل من المسؤولية وفرص الترقية والانجاز وغيرها فإن العامل سيؤدي نشاطه بشكل أفضل وبالتالي أفضل مردودية.⁴⁰

6-1 نظرية التوقع لفروم FROM :

تسمى هذه النظرية بنظرية فروم نسبة إلى العالم الذي وضع مبادئها وتقوم على افتراض أن سلوك الفرد وأدائه تحكمه عملية مفاضلة بين بدائل القيام بفعل ينعكس بسلوك أو عدم

- ماهر أحمد، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، ط7، 1990، ص 112. ⁴⁰

القيام بالفعل، حيث أن دافعية الفرد محكومة بالمنافع (الفوائد) التي يتوقع الحصول عليها من الأداء ودرجة هذا التوقع.

ويعتمد تطبيق هذه النظرية على تحقيق الشروط الآتية:

_ أن يتوفر لدى الفرد اهتمام بالمحفزات المادية، وهذا ما يمكن أن يتحقق لدى الأفراد العاملين.

_ اعتقاد الفرد بوجود ارتباط قوي بين الأداء المرود، أي أن الأداء العالي يصاحبه مردود عالي.

_ اعتقاد الفرد بأن هناك احتمال قوي وكبير بأن الجهود التي يبذلها تعود إلى أداء ناجح.

يلاحظ من محتوى النظرية بأنها أكثر تركيزاً على الحوافز المالية وأثرها في الأداء، حيث أن تحقق الشروط الوارد ذكرها أعلاه يعني بأن الحوافز المالية مسؤولة مباشرة على الأداء، اعتماداً فإن النظرية توجه المنظمة إلى اعتماد الحوافز المالية كوسائل لتحسين الأداء، وأن عملية التحفيز لا تتجح إذا لم تركز على الجانب المالي في المحفزات.

7-1 نظرية الحاجة لانجاز لماكلياند MACKDENALDE :

قام الباحث الأمريكي بعدة دراسات في دافع الانجاز، حيث قدم العديد من المحاضرات لمجموعات من أصحاب الأعمال بغرض إثارة حاجة الانجاز فيهم.

ونتيجة لأعماله في هذا الموضوع فقد وجد أن 10% من المجتمع الأمريكي المدروس يتمتع بحافز الانجاز بالرغم من ادعاء معظم الناس بامتلاكه وقد توصل إلى أن حاجة الانجاز تكون من عدة عوامل بما فيها نشأة الفرد منذ طفولته، وخبراته المهنية ونوع المؤسسة التي يعمل فيها.

وقد توصل في دراساته الكمية التي قام بها ماكلياند وأعوانه إلى أن ذوي الانجازات العالية يتصفون بالخصائص والصفات التالية:

1- الميل إلى الوضعيات والموقف التي يتمكنون فيها من المسؤولية الشخصية في تحليل المشاكل وإيجاد الحلول لها.

2- الميل إلى المخاطر المتوسطة ولا إلى العليا منها أو المنخفضة.

3- الرغبة في التغذية العكسية لانجازاتهم ومراقبتها ليكونوا على علم بمستوى انجازهم واخذ ماكلياند يعمل على تنمية دوافع الانجاز لدى الأفراد، واقترح لتحقيق ذلك أربع خطوات هي:

1- العمل على الحصول على التغذية العكسية وذلك من أجل متابعة وتعزيز نجاح الفرد والارتفاع نحو الأحسن.

2- اختيار الفرد للأشخاص الذي عرفوا بانجازاتهم ومحاولة الاقتداء بهم.

3- أن يسعى الفرد إلى تعديل انطباعه عن نفسه من خلال تصور يضع في نفسه مكان آخر بحاجة للنجاح.

4- أن يحاول التحكم في أحلام اليقظة وأن يتحدث مع نفسه بصورة ايجابية.

8-1 نظرية الدرفير : صنف الدرفير حاجات الإنسان إلى مجموعات ثلاث رئيسية هي:

حاجات الوجود

حاجات الارتباط

حاجات النمو ويتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج أو إبداع.

يرى الدرفير بأن الحاجات في مستوى واحد وعلى خط مستقيم وليس بشكل هرمي يستلزم إشباع الحاجات الدنيا أولاً قبل الحاجات العليا، وفي حال فشل الفرد في إشباع حاجة من الحاجات فإنه يحاول مرة أخرى أو ينتقل إلى حاجة أخرى يعتبرها مساوية للأولى من حيث الأهمية.

استناداً إلى مداخل الدرفير فإن عملية التحفيز يجب أن تكون عملية متكاملة من حيث المحتوى وتتعامل مع جميع الحاجات الإنسانية بنفس الأهمية.

يخلص مما تقدم بأن جميع نظريات التحفيز تتضمن شروط قد تتحقق في مجموعة عاملين في منظمة معينة، وقد لا تحقق لمجموعة أخرى تعمل في منظمة أخرى وتواجه مواقف مختلفة، كما أن النظريات تباينت في إعطائها أهمية للحوافز المالية والمعنوية، ويعود التباين إلى أن قسم من هذه النظريات لم تختبر ميدانياً، أو أنها اختبرت في مجموعة عاملين بخصائص محددة قادت عملية الاختبار فيها إلى نتائج لم تتحقق نفس المستوى عند اختبارها في مجموعة عمل أخرى. اعتماداً على هذا يمكن القول أن جميع النظريات تركز على النقاط التالية:

1- أن عملية التحفيز تتطلب دراسة الحاجات الإنسانية لدى الفرد العامل وتصنيفها حسب أهميتها والتركيز على الأكثر أهمية ثم ما يليها في سلم الأهمية، تدعم هذا الافتراض حقيقة عدم إمكانية المنظمة من إشباع جميع حاجات الفرد العامل بنفس الوقت وبنفس المستوى من الإشباع، فقد تركز المنظمة على الحوافز المالية لأهمية الحاجات الفيزيولوجية ولكنها تعطي أهمية أخرى للحاجات الأخرى.

2- إن نجاح عملية التحفيز يحتاج إلى عمليات إدارية متكاملة من تخطيط وتنظيم وتوحيد ورقابة، حيث يهتم جانب التخطيط بتحليل الحاجات وتشخيصها وتحديد الهدف من عملية التحفيز، وتنصب عملية التنظيم في اختبار أساليب التحفيز التي تتناسب مع خصائص التحفيز وتنصب عملية الرقابة على التحقق من كفاءة وفاعلية عملية التحفيز، وتنصب عملية الرقابة على التحقق من كفاءة وفاعلية عملية التحفيز، حيث يتم التأكد من الفاعلية عن طريق تحقيق أهداف التحفيز، ويتم التأكد من الكفاءة عند طريق كلفة التحفيز مقارنة بالعوائد المحققة.

تم التطرق إلى هذه النظريات في مجملها لأنها تترايط وتتلاقى مع موضوع الدراسة "القيادة وعلاقتها بتحفيز العاملين" في العديد من النقاط، وهو ما جاء في نظرية حفز الموارد البشرية لما نتحدث عن دور القيادة في الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات، أو نظرية التعزيز لما نتحدث عن التعزيز السلبي (العقوبة) وكيف تؤثر في الروح المعنوية وخاصة العقوبة أمام الزملاء وما تسببه من إحراج وإحباط مما ينعكس على عمله وعلى المنظمة ككل، أو نظرية العاملين "لهزبورغ"، لما قام بدراسة لرضا وعدم رضا العاملين والعوامل المساهمة في دفعهم ووقايتهم أثناء العمل.

وخاصة العوامل الوقائية والتي تشمل علاقات الاتصال مع الزملاء والرؤساء والشعور بالأمان والاستقرار والعدالة في المعاملات، والعوامل الدافعة المتمثلة في الاحترام والتقدير والاهتمام بمستقبل العامل ودراسة هزبرغ هذه لا تختلف عن دراسة ماسلوا عن الحاجات التي يحتاجها الفرد، حيث قسم ماسلوا الحاجات إلى خمس مجموعات بينما هزبرغ قسمها إلى مجموعتين، بحيث يعتبر تلبية هذه الحاجات في المنظمة ضروري بالنسبة لكل الأفراد، لأن هذه الحاجات ترتبط بقاء الفرد وقدرته على العمل.⁴¹

وفي سياق هذه النظريات يتحدث "ماك كريغور دوغلاس" على أن سلوك القيادة والإدارة تجاه الأفراد في العمل يتحدد وفقا للتصور الذي تكونه الإدارة والقيادة عن طبيعة المرؤوسين.

فإذا كانت القيادة أو الإدارة تتعامل مع الأفراد بان لديهم كراهة للعمل حسب (س) ويتهربون من المسؤولية وقليلى الطموح، فإن هؤلاء الأفراد يفتقدون الدافع إلى العمل وبالتالي فالقيادة تكون سلوكا بيروقراطيا يقوم على الرقابة وإصدار الأوامر، وفي هذه الحالة فإن الأفراد لا يمكنهم التعبير عن أفكارهم ولا عن المهارات التي يمثلونها.

وعلى نحو مخالف حسب (ع) كان تصور القيادة عن الأفراد الذين تتعامل معهم أنهم يتصفون ببذل المجهود العضلي والفكري في العمل وهم قادرون على العمل ويمتلكون القدرة على التفكير والإبداع وتحمل المسؤوليات، وأن قدرات الأفراد في هذا النموذج (ع) غير

- مطر الهيبي خالد ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، 2003 ، ص262.41

مستغلة وهم يبحون عن الظروف الملائمة حتى يتمكنوا من الاستغلال الأمثل للطاقات الموجودة لديهم وعلى القيادة العمل من أجل ذلك.

وهذا بأن تعمل على إشراك العمال في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات وإشاعة العلاقات الحسنة، وتمكين الأفراد من إشباع الحاجات الاجتماعية ومنح الأفراد الفرص الخاصة بالاعتراف والإنجاز وتحمل المسؤولية.

كما توصل نظرية الإنجاز إلى أن الأفراد الذين لديهم الدافع القوي إلى الإنجاز أقدر من غيرهم على تحقيق النجاح في العمل.

وتنتظر نظرية التوقع إلى التحفيز على أن محصلة لثلاث عوامل أساسية هي العزم والتوقع وقوة الجذب، وقوة التحفيز تتأثر بقيمة هذه العوامل الثلاث.

فمفهوم التحفيز تطور بتطور هذه النظريات ولتحقيق الاستغلال الأمثل للأفراد داخل المنظمة، على القائد معرفة الدوافع الفعلية للفرد في العمل وهذا ما يتطلب على الأقل الإلمام بالمفاهيم الواردة في هذه النظريات لكي يسهل عليه تحديد السلوك القيادي الملائم.

2- تالكوت بارسونز TALCOTT PARSON و نظرية النسق الاجتماعي (النسقية):

الإضافة التي قدمها بارسونز للتنظيم هو تصوره لظاهرة التنظيم على أنها نسق اجتماعي يضم مجموعة من الأنساق الفرعية المختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات... الخ، وان التنظيم في حد ذاته ما هو إلا نسق فرعي لنسق أكبر منه وأسهل و الذي هو المجتمع، إضافة إلى هذا حلل بارسونز التنظيم من وجهة نظر ثقافية فالقيم السائدة هذه هي التي تمنح أهداف التنظيمات طابعها الشرعي وما التنظيم كنسق فرعي إلى منفذ للمتطلبات الوظيفية التي يسعى إليها النسق الأكبر (المجتمع) إلى تحقيقها⁴².

وبذلك فلا تعارض عند بارسونز بين القيم السائدة في التنظيم وتلك السائدة داخل المجتمع الكلي، فلا نجزم أن بارسونز طابق بين التنظيمات والمجتمع، ومن خلال تعريف بارسونز للتنظيم بأنه نسق اجتماعي منظم أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة، فالتنظيم إذا وحدات وأجزاء لكل وحدة أهداف محددة وواضحة نسبياً تسعى لتحقيق أهدافها في ظل التنظيم ككل، ويتطلب ذلك تواجد إجراءات وقواعد تنظيمية تسيّر عليها تلك الأفراد للوصول إلى الأهداف ولتحقيق ذلك والمحافظة على توازن النسق وضمان البقاء واستمرار التنظيم.

قدم بارسونز أربعة متطلبات وظيفية لتحقيق ذلك و هي⁴³:

42- وليام روت، تطور نظرية الإدارة، ترجمة عبد الحكيم الخزاعي، إتراك للطباعة، القاهرة، 2001، ص 48.

43- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 49.

مطلب الموائمة: وهي عملية تدبير كل من الموارد البشرية اللازمة والمادية وكذا الوسائل الفنية للوصول إلى الهدف المسطر وهي من الوظائف الأساسية التي يعتبرها بارسونز توفرها لتحقيق هدف التنظيم.

مطلب تحقيق الأهداف: ويتمثل في حشد الموارد التنظيمية من أجل نجاح المنظمة وهذا يتحقق عن طريق مطلب الموائمة بمعنى أن تدبير وتدريب المورد البشري يتوقف عليه التوفيق في الوصول إلى الأهداف المسطرة، ففعالية المنظمة إذا قائمة على الأداء الفعال والكفاء للمورد البشري، ولذلك على الإدارة أن تطبق سياسات وطرق فعالة للاستقطاب والتوظيف والتدريب وهذا بدوره سيتطلب إجراءات مناسبة لسير هذه الوظائف منها عملية اتخاذ القرارات لتنفيذ هذه الوظائف.

مطلب التكامل: وهي جعل العلاقات مترابطة بين الوحدات وتماسك أعضائها وتضامنهم لتحقيق الأهداف.

مطلب الكمون: وهو قدرة الأنساق الفرعية في التعرف على النسق الأكبر والتكيف والتلاؤم مع الظروف السائدة ومتطلبات المجتمع، كما اهتم بارسونز كذلك بعملية اتخاذ القرارات ودورها في المنظمة وهي من العناصر الحيوية التي تسمح باستمرار وتقدم المؤسسات وهي ثلاث أنواع منها القرارات السياسية وهي قرارات عامة ترتبط بالمنظمة ككل وبوظائفها الأساسية الإنتاج والبيئة المحيطة ومشكلات التنظيم الداخلية قرارات توزيعية وتتعلق بتوزيع المسؤوليات والصلاحيات بين الأفراد والتي يقوم بتطبيقها المديرين والمشرفين.

وكذا قرارات تنسيقية وتشمل المحافظة على التعاون داخل التنظيم ومهما تعددت الآراء والانتقادات التي وجهت إلى إسهامات بارسونز في تقدم نظرية التنظيم إلا أن للدارس يفضل مسألة إثارته للبناء الثقافي للمجتمع وتأثيره على كل التنظيمات السائدة في هذا المجتمع. وهو ما نلمسه عند فيليب سيلزنيك PHILIP SELSNICK 1949 لما أكد من خلال نظريته النظرية المؤسسية على أهمية القيم والأعراف والتاريخ الطبيعي في تشكيل الهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية في التنظيمات وهو ما أدى إلى ظهور منظور جديد في دراسة التنظيم والذي أصبح يهتم بدراسة القيم والمعتقدات والأفكار المشتركة السائدة بين العمال داخل المنظمة.⁴⁴ لأن المنظمات وفق هذا الاتجاه هي كيانات اجتماعية تحرك سلوكها مجموعة من القيم والمعتقدات وتحدد الأهداف بناء عليها كما تحدد وسائل تحقيق هذه الأهداف.

وكان كل من ميلر و فروم MILLER AND FORM قد انتقدا المداخل التي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية والتي ركزت على الدراسة الوصفية السطحية والاهتمام بالمشكلات الجزئية

⁴⁴- عبد الله عبد الرحمن، النظرية في علم الاجتماع، النظرية المعاصرة، الدار الجامعية، بيروت، 2003، ص 33.

والفرعية داخل التنظيم دون الاهتمام بدراسة القضايا العامة، لذلك أكدوا على أهمية تركيز البحث العلمي في علم الاجتماع الصناعي بالانتقال من المجرد إلى الواقعي من وصف وتحليل التنظيمات إلى تحليل العلاقات المتبادلة بين الأنساق الاجتماعية مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل الأخرى منها العوامل الديمغرافية والايكولوجية (البيئية)، والتي تلعب مجتمعة دوار أساسيا في تشكيل سلوك الفرد والتنظيم وعموما ركزا الباحثان على ضرورة دراسة الوحدات السوسولوجية الكبرى تم الانتقال لدراسة الوحدات السوسولوجية الصغرى على اعتبار أن الحياة كل متكامل غير قابل للتجزئة إلا لأغراض الدراسة والبحث⁴⁵.

أما وليت وايت W.WHYTE ذهب إلى محاولة التأكد من مدى قابلية تطبيق أفكار بارسونز على كل التنظيمات حيث وجد إلى أن هناك صعوبات تكتنف بارسونز (اهتم بوجهة النظر الثقافية والنظامية) ومنها:
-الاهتمام القليل بما يدور داخل التنظيم.

-الافتقار للمعلومات والشواهد الواقعية وتطوير النظرية.
-حذف العناصر التي تعتبر هامة وضرورية لبناء النظرية.

فالنقطة الأولى وهي عدم اهتمام بارسونز بالجوانب الفنية كالأدوار والجماعات، أما النقطة الثانية وجود غموض، فهي كثيرة المفاهيم قليلة الشواهد الواقعية، أما النقطة الثالثة أن نموذج بارسونز يشمل على عناصر محذوفة والحقيقة أن هناك دليل على أن الموقع المكاني للفرد يؤثر على السلوك التنظيمي ولكن بارسونز لم يهتم بهذا، فقام وايت بدراسة شركة A B C حيث أكد على ظهور حاجة ملحة في كل مصنع الى وجود مدير ومشرف يتبعان نفس المستوى في التدرج، فالمدير مسؤول عن إدارة وتقييم الإنتاج يقدمها إلى المشرف على الأقسام، فقد وجد وايت ان هذا الموقف أدى إلى صراع داخل التنظيم خاصة عند دراسته لمصنعين كان يقعان في نفس المكان الجغرافي⁴⁶.

3_ روبرت ميرتون ROBERT MIRTON والمعوقات الوظيفية :

حاول روبرت ميرتون في دراسته التظن الى بعض الاختلالات الفكرية والتصورية في فكر أستاذه بارسونز ونجده قد أضاف الى الوظيفية مفاهيم دعمت هذا التوجه ومن أهمها الاختلالات الوظيفية داخل النسق الاجتماعي المعوقات الوظيفية، وذلك في نظريته الوظيفية وديالكتيك الحياة الاجتماعية وذلك من أجل الدفاع عن الانتقادات اللاذعة للوظيفية ومن أجل إبراز مكانة الاتجاه الوظيفي في دراسة قضايا النسق المتغير، فابتداء من ودوركايم ووصولاً الى الإطار التصوري لبارسونز اتخذ الطرح السوسولوجي شكل التأكد على تكامل بناء المجتمع الرأسمالي ودراساتهم للنظام الاجتماعي والنسق الاجتماعي وخلوهما من مظاهر

⁴⁵- علي السلمي ، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، 2001، ص 220.

⁴⁶- عبد الله عبد الرحمن ، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، ط1، 2003، ص 53.

التناقض أو ظواهر الصراع فهي نظم وأنساق قادرة بحالتها الى الاستمرار وفي حل مشكلاتها من أجل التوازن والتكامل الاجتماعيين.

فميرتون قدم موقفاً مخالفاً لغالبية مفكري الاتجاه الوظيفي، إذ نجده يقترب كثيراً من الموقف والتصور الماركسي وبيّنته كثيراً عن أستاذه بارسونز في بعض القضايا، وذلك من خلال ثلاثة جوانب أساسية مهمة هي:⁴⁷

- انه يحاول إلغاء أي التزام إيديولوجي عن الاتجاه الوظيفي، فهو على حد رأيه في الوظيفي يمكن أن يقف موقفاً إيديولوجياً راديكالياً بقدر ما أن بإمكانه تبني موقفاً محافظاً.

- قراءته لواقع المجتمع الأمريكي بقراءة ورؤية يستشهد بها بالرؤية الماركسية فهو يؤكد كثيراً على وجود ظواهر التغيير والصراع والتناقض، وهي الظواهر والمظاهر التي تهدد بتحوّل كبير في البناء الاجتماعي ككل.

- استخدامه لمصطلحات ومفاهيم قريبة من اللغة الماركسية كرفض مسلمة الوحدة الوظيفية، وتأكيد إمكانية بناء إسناد المجتمع الى عدم التكامل بدلاً من التكامل.

- ومن خلال هذا الانقلاب الفكري قدّم ميرتون تصوراً جديداً لخصائص ونطاق الاتجاه الوظيفي المحافظ، إذ أعاد تنظيم مسلمات الفكر الوظيفي وحدد فيه ما هو صحيح وصادق في مسلماته الوظيفية وما هو باطل، ثم حدد القضايا والمشكلات التي يجب توفرها لدى الوظيفية لصياغة حلول لها، وانتقد بنفسه قبل انتقاد الماركسية الاتجاه المحافظ ويؤكد أن التحليل الوظيفي يعاني من التحيز نحو موقف محافظ ومضاد للتغيير ومتعنت لفكره ويتضح ذلك من خلال معالجته لقضايا التناقض والتغيير والصراع على أنها قضايا تصور متغيرات النسق الرئيسية.

على خلاف كافة الرواد الوظيفيين ابتداءً من كونت فدوركايم ثم بارسونز، وعلى سبيل التأكيد لم يذهب بارسونز الى أن التغيير هو "مجرد تعديل يطرأ على النسق" بل تعديل يتم من خلاله التغلب على المقاوم التي تحول دون حدوثه".⁴⁸

ومع ذلك لم يختلف ميرتون مع بارسونز اختلافاً صريحاً، بحيث أنه كانت الحالة الأساسية للنسق من وجهة نظر الوظيفية هي حالة التوازن والتكامل، فإننا نجد أن تالكوت بارسونز يؤكد على أن النسق الاجتماعي في حالة ثلاثية مستمرة، يستهدف دائماً تحقيق التوازن الدينامي أو المتحرك، حتى أصبح هذا السعي الأخير هو الحالة الدائمة للنسق، ونجد الى جانبه أن ميرتون قد طوّر هذا الجانب والموقف ليؤكد أنه مثلما تشكل حالة التكامل والتوازن

- علي ليلة، روبرت ميرتون والتجديد داخل البنية الوظيفية، الإسكندرية: المكتبة المصرية، 2006، ص 05⁴⁷
_ السيد الحسيني، نحو نظرية اجتماعية نقدية، بيروت: دار النهضة العربية، 1985، ص 213.⁴⁸

الحالة المرجعية للنسق فإنه من الممكن أيضاً أن يستند النسق الى عدم التوازن أو عدم التكامل.⁴⁹

تكمن أهمية تحليلات ميرتون في تطور الاتجاه الوظيفي من خلال تحديثه، وذلك من خلال الإضافات والتحليلات والتفسيرات الجديدة، كمحاولة منه للتعرف على التحليلات الوظيفية وعلى الأخص العلاقة المتبادلة بين البناء Structure والوظيفة Function وهذا ما جعل ميرتون يطرح نوعين من الوظائف التي تظهر في البناءات والأنساق الاجتماعية وهي:

الوظائف الظاهرة والوظائف الكامنة.⁵⁰

- **الوظائف الظاهرة:** وهي ذلك النوع من الوظائف التي يمكن ملاحظتها وتسجيلها بصورة سهلة وسريعة، والتي تعكس عموماً أهداف محددة للحفاظ على النسق أو الأعضاء الذين يشاركون فيه، أو هي تلك الوظائف الموضوعية التي تساهم بصورة إرادية في تكييف كيان معين .

- **الوظائف الكامنة:** وهي مجموعة الوظائف التي لا يمكن أن تظهر بصورة ظاهرة بل مستترة وغير مقصودة ومتوقعة، ولكنها أيضاً تكشف عن إجمالي الوظائف التي يمكن أن تسهم بصورة ايجابية أو سلبية (انحرافية) في نفس الوقت سواء للأعضاء ا والى النسق أو التنظيم الاجتماعي ككل.

وقد طرح ميرتون على سبيل المثال طبيعة النسق السياسي وآلياته ومؤسساته ككل التي تتضمن نوعية من الوظائف (الكامنة والظاهرة) في نفس الوقت عن طريق دراسة هذه الأنواع من الوظائف يمكن أن نتعرف بوضوح عن الكثير من الأداء الوظيفي لهذا النسق السياسي وآلياته وأهدافه ووظائفه ككل، مما يفسر الأسباب وراء استمراره أو إخفاق النسق كنسق فرعي يشارك بعدد من الوظائف العامة، فالنسق السياسي له وظائف ظاهرة إذ يعمل هذا النسق على المحافظة على الحقوق والواجبات السياسية للفرد، أو الأعضاء والتنظيم الاجتماعي ككل، كما يوجد عدد من الوظائف الكامنة والتي يمكن ملاحظتها سواء عن طريق وجود جماعات المصلحة أو انتشار الفساد أو الخروج عن القواعد التنظيمية، وغير ذلك من مظاهر سلبية أو كما أسماه بـ "الانحرافات أو الخلل الوظيفي"، وهذا ما تمثل بوضوح في مجال دراستنا للفاعلين في الإدارة المحلية ، والتي تقدم وظائف ظاهرة مؤداها خدمة المصالح العامة والتنمية الاجتماعية، ولمن وظائفها الكامنة من خلال تشكلها من مجموعة أفراد لهم هوياتهم السياسية والتنظيمية والثقافية والجماعية والفردية هي خدمة المصالح الخاصة للأفراد أو المصالح العامة للجهات المنتمي إليها وجماعات الانتماء التي ينتمي إليها

علي ليلة ، روبرت ميرتون والتجديد داخل البنائية الوظيفية ، نفس المرجع السابق، ص 1849.
عبد الله عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع ، ج 1 ، مرجع سبق ذكره ، ص.ص 51.43 50.

الفرد و لذلك يحدث تداخل وعدم توازن في موازين السلطة داخل الإدارة مما يؤدي الى ظهور السلطة غير الرسمية .

كما يعرف المعوّق الوظيفي على انه: "انتاج يقلل من إمكانية تحقيق هذا التوافق والتكيف".

لم يهتم ميرتون بالجوانب الستاتيكية بالبناء الاجتماعي، وفي هذا طرح فكرة المعوّق الوظيفي ليشير به الى تلك النتائج التي يمكن ملاحظتها من تكيف النسق أو توافقه، ويوضح أهمية هذا المفهوم بقوله: "إن مفهوم المعوقات الوظيفية بما يتضمنه من ضغط وتوتر على المستوى البنائي يمثل أداة تحليلية هامة لفهم ودراسة الدينامية والتغير"⁵¹.

ويرى ميرتون أنه لكي نستطيع تفسير وجود ظاهرة اجتماعية معينة علينا ان نبحث عن وظيفتها، أي النتائج المترتبة عليها بالنسبة للنسق الاجتماعي الأكبر الذي تمثل جزء منها وفي هذا يقول ميرتون " محور اهتمام البنائية الوظيفية هو تفسير البيانات عن طريق الكشف عن نتائجها بالنسبة للبناءات الكبرى التي تضمها "⁵².

4- بيتر بلاو PETER PLAW :

ولد بيتر بلاو و في فيينا سنة 1918، وتعلم في جامعة كورنيل، تحصل على درجاته العلمية من جامعتي كولومبيا وبعد أن قضى سنوات قليلة في جامعة شيكاغو أصبح أستاذ في علم الاجتماع بجامعة كولومبيا عام 1970، تولى رئاسة الجمعية الأمريكية لعلم الاجتماع، وقام بتحليل للبيروقراطية في بعض الشركات الفدرالية⁵³، حاول بيتر بلاو تركيز اهتمامه في البداية على عرض وتحليل العمليات الاجتماعية التي تحدث بين الأفراد في المجتمع، وذلك باعتبارها خطوة أولى نحو بناء نظرية اجتماعية أكثر تعقيداً في البناء الاجتماعي تقوم على اعتقاده في إمكانية تفسير البناء الاجتماعي الأكثر تعقيداً من خلال العمليات الاجتماعية التي تحدث بين الأفراد، ويُعدّ مؤلفه "القوة والتبادل في الحياة الاجتماعية" معبراً عن إسهامه المباشر في نظريته على التبادل الاجتماعي،

هذا الإسهام الذي يكون بمثابة شكل مختلف تماماً عن اهتمام هومانز نظراً لاهتمامه بالخصائص العامة للبناء الاجتماعي، والنظم الاجتماعية التي تتعلق فقط بالمواقف الاجتماعية أو المجتمعات المحلية وليس بالأفراد فقط.

صور التنظيم الاجتماعي عند بلاو:

على ليلة ، البنائية الوظيفية في علم الاجتماع والانتروبولوجيا، مرجع سبق ذكره ، ص 357 ⁵¹
علي عبد الرزاق جليبي ، الاتجاهات الأساسية في نظرية علم الاجتماع ، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، 2005 ،
ص 50⁵²

⁵³- عيسى عثمان إبراهيم ، مقدمة في علم الاجتماع ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2004 ص 81.

رغم أن بلاو بدأ بدراسة وتحليل عملية التبادل على مستوى العلاقات الفردية، إلا أنه يعمل على تجسيد العلاقة بين هذا المستوى الأول، ومستوى التنظيمات والمجتمع، ويعتقد انه لا يمكن بحث عملية التفاعل الاجتماعي في معزل عن البناء الاجتماعي والإطار الثقافي، فالبناء الاجتماعي يتشكل نتيجة عمليات التفاعل، ولكنه يكتسب بعد قيامه وجوداً مستقلاً، ويصبح من العوامل المؤثرة في عملية التفاعل والمتفاعلين .

يحدث التفاعل أولاً في إطار الجماعات، يحاول الأفراد كسب تقبل الجماعة بامتثالهم لمعاييرها، مما يؤدي الى عملية تنظيم للجماعة وتماسكها، ومقابل هذه العلاقات التكاملية، يظهر التنافس على المكانات والمكافآت، وبهذا تتضمن العلاقات الاجتماعية احتمالات وجود الجانبين التكاملي والتنافسي، حتى في الجماعات الأولية كالأسرة وجماعات الأصدقاء، ويحاول الفرد في بناء العلاقات مع الآخرين، أن لا يتحول الى معتمد على الآخرين، الأمر الذي يمكن أن يفقده استقلاليته أو بعضها في عمليات التفاعل هذه يظهر أفراد لديهم القدرة على منح المكافآت، أو إيقاع العقاب، أو القدرة على مساعدة الآخرين في تلبية حاجاتهم، وتحقيق أهدافهم، مما يمهد لظهور القادة، وبهذا تؤدي عمليات التفاعل في إطار ثقافة الجماعة الى توزيع الأدوار والمكانات، وتشكل بناء اجتماعي تفرضه الحاجة الى تكامل العلاقات في الجماعة.

بعد تناوله لعلاقات الأفراد في إطار الجماعة، ينتقل "بلاو" الى بحث العلاقات بين الجماعات الفرعية في إطار المجتمعات والتنظيمات معقدة التركيب، فالمجتمع أو التنظيمات ذات البناء الاجتماعي المعقد، تختلف في بنيتها عن البنية في الجماعات بسيطة التركيب، يتطور البناء الاجتماعي، وأنواع العلاقات ومجالاتها من خلال عمليات التفاعل، وبما أن معظم التفاعل في المجتمع والتنظيمات الكبرى يتسم بعلاقات غير مباشرة، فلا بد من وجود آلية أخرى تتوسط العلاقات في البناء، ويتمثل هذه الآلية المنظمة إضافة الى المعايير في الأنظمة والتعليمات والقوانين، وتشكل هذه المعايير الثقافية والرسمية المشتركة قاعدة تنظيم الحياة الاجتماعية، وآلية في تنظيم عمليات التفاعل. ونتيجة زيادة التباين في البناء الاجتماعي.

وفي محاولته التي يربط فيها بين المستويات الاجتماعية المختلفة، والانتقال من الخاص الى العام فالأعم، يحاول "بلاو" سد الثغرة بين البنائية الوظيفية لبارسونز، وتبادلية هومانز، وقد رأى "بلاو" أن الانتقال من المستوى الفردي الى مستوى البناء الاجتماعي ومعالجة التغير، يمكن أن تتضح من خلال عملية مرحلية توضح دافع سلوك الفرد الرئيسي في تفاعله وعلاقاته مع الآخر هو "التبادل المادي أو المعنوي" وهي:

- تؤدي عمليات التفاعل بين الأفراد الى تباين المكانات والقوة، وزيادة نفوذها، الأمر الذي يكشف عن تسلسلها المنتظم .

ـ صور التبادل، التفاعل والصراع عند بلاو:

يؤكد بلاو على أن التنظيم الاجتماعي مليء دائماً بالصراع والمعارضة، مما يكون في حالة جدلية لا مفر منها، بين التكامل والمعارضة داخل البناء الاجتماعي، وقد أدت معرفة تلك الظاهرة ببلاو الى تأكيد:

- أن الاتجاه الوظيفي يدعم التأكيد المفرط على قوى الإنتاج المتكاملة، بينما يعارض المنظور الجدلي المدخل الوظيفي عندما يعطي اهتماماً واضحاً بالنزعات التخريبية داخل البنى الاجتماعية، إن تتبع التحليل المنظم، وتبني المنظور الجدلي يؤدي الى وقوع عالم الاجتماع في مأزق عندما يتعين عليه أو يوجه اهتمامه الى انساق الأنماط الاجتماعية اقتداء بالمدخل الوظيفي، أو يوجه الاهتمام الى التناقضات وفقاً لمنظور الصراع. ومن المحتمل أن تؤدي هذه المشكلة مثل مشكلات الأخرى الى ظهور تطورات بديلة تجعل عالم الاجتماع يميل الى اتجاه معين في وقت ما الى النقيض في وقت آخر.⁵⁴

كما كان بلاو يرى بأن هناك اختلافاً أساسياً بين الناس في امتلاك القوة والمكانة، لان الدافع الرئيسي الذي يحركهم، هو حصولهم على مزيد من القوة والمكافآت باعتبار أن هذا من احد خصائص التنظيمات الكبرى، حيث يسعى الأفراد ذوي المكانة العليا - الذين يملكون القوة- الى محاولة إخضاع الأشخاص الآخرين لهم والذين لا يملكون القوة -أي الخاضعين- مما يترتب على ذلك سعي الأشخاص الخاضعين الى محاولة إيجاد طرق أخرى بديلة تحقق لهم نوعاً من امتلاك القوة والمكانة، وذلك من خلال الانتماء الى جماعات أخرى، تعمل من جانبها على تطوير المعايير التي تساعد أعضائها على الخضوع والامتثال من جانبهم، ومن ثمة يترتب عن ذلك نوع من التكامل.

وفي ضوء ذلك ناقش بلاو تحول تلك القوة الى سلطة شرعية، من خلال الأوامر التي يصدرها القائد في الجماعة من اجل انجاز الأهداف العامة. والتي تمثل بالنسبة لأعضائها معياراً جماعياً. ومن ثمة فإنهم يعملون على طاعة هذه الأوامر من اجل الحفاظ على تحقيق أهداف جماعتهم، وعلى الرغم من ذلك إلا انه في بعض الأحيان تنمو إيديولوجيات معارضة من جانب الأشخاص الخاضعين في جماعات منعزلة نتيجة لشعورهم بالظلم الواقع عليهم. وبالتالي يكون لديهم رغبة في مناقشة هذه الأمور التي ينجم عنها معارضة للآخرين.

في الواقع انه تبادل رسمي غير متكافئ في تعامله، لأنه ينطوي على منح القادة لسلطة مشروعة رسمية وعالية وقيمة متميزة، وزد على هذا أنهم لا ينصفون عمل إتباعهم، إذ يعدونه واجباً ملزماً عليهم، ومسؤولية لا يحق لهم الاعتراض عليها، وهذا يمثل تبادلاً نازلاً (من الأعلى الى الأسفل، الأول يأمر والثاني يطيع، وهنا تكون الطاعة خاضعة لفعل أمر)،

⁵⁵- إبراهيم عيسى عثمان ، نفس المرجع ، ص. 124.123

فضلاً عن ذلك يعد القادة هذا التفاعل التبادلي رمزاً للعدالة المنصفة، وما على الأتباع إلا الامتثال مع معايير التنظيم الخاصة بالتبادل الدوري. وكل ما يخالفها من الأتباع يحصل على جزاء سلبي (مكافأة) بسبب اعتبار القادة التماثل المعياري جزءاً من التكامل البنائي، لكن إذا أدرك الأتباع هذا التعسف، أو إذا زادت في وقعه عليهم، فإنهم لا يتمثلون ومعايير التبادل. ومن هنا يبدأ التوتر الذي يؤدي إلى تصدع البناء والإخلال في مفاصله الارتباطية، أو يؤثر على وحداته الداخلية. أو قد تحدث منافسات بين القادة والأتباع حول الحصول على المزيد من النفوذ والسلطة الذي بدوره يصل في النهاية إلى الثورة والاحتدام. ففي حالة حصول الأتباع على القوة يكون التكامل والانسجام، أما إذا لم يحصلوا عليها، لأن ذلك يسبب لهم توتراً وتصادماً مع أصحاب المواقع العليا، الذي بدوره يؤدي إلى عدم التكامل داخل البناء التنظيمي، بل قد يتفكك.

وهنا يذكرنا بلاو بقضايا لويس كوزر حول الصراع الوظيفي، فمن الملاحظ أن هناك بعض ملامح الشبه والاختلاف بين بلاو وأصحاب نظرية الصراع، ووظيفية بارسونز، حيث ينحصر التشابه في اهتمام نظرية الصراع، بما يطلق عليه أصحاب نظرية التبادل بـ "الاحتكارات" أو بالطرق الهامة التي تحافظ فيها الجماعات على وضع السيطرة والتميز، والذي يكون أكثر تطابقاً مع تحليل بلاو لبعض الأوضاع التنظيمية التي تتميز بامتلاك القوة. وهذا فيما يتعلق بالتوتر في التبادل المفصي إلى التكامل.⁵⁵

أما فيما يتعلق في التوتر المفصي للمعارضة والمقابل لها، فتتطوي عملية التبادل الاجتماعي على الجاذبية والتنافس والاختلاف والتكامل، والتي تصب في بناء علائق اجتماعية منسقة معيارياً، والمتمثلة في التنظيمات الاجتماعية والمتضمنة تبادلات اجتماعية بين أصحاب المواقع الهرمية المتسلسلة من خلال مواقعهم التي يشغلونها، وتتطلب الالتزام بشروط كل موقع والانضباط بمعايير وقيمه، ولذا لا يوجد تنظيم قائم إلا وفيه صراعات وتصادمات، بسبب شاغلي المواقع العليا لأصحاب المواقع الوسطى والدنيا، مولداً عدم التوازن في تبادلات وتفاعلات هؤلاء الأفراد، الذي يتحول إلى جدلية حتمية بين التكامل والتعارض داخل البناء التنظيمي، مما يسبب اضطراباً وظيفياً.

وعلماً بأن هناك معايير قانونية تنظم أسس التبادل المتكافئ في التنظيمات الرسمية، إلا أنه قد يحصل انحراف عن معايير التبادل ويظهر التوتر على سطح السلوك الذي يكون بداية الصراع. ومثال هذا عندما تفشل توقعات الفرد في الحصول على مكافآت مسترجعة، تجعله يبحث عن موقف عقابي بسبب إحساس أحد طرفيها بالحرمان في حقوقه، فتنبلور روح المعارضة أو المجابهة لمالكي النفوذ داخل التنظيم.

⁵⁶- خليل عمر معن، نظريات معاصرة في علم الاجتماع، الاردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005.

ومن اجل تفصيل صراع الأطراف داخل التنظيم الرسمي، وضع "بلاو" ست افتراضات له وهي:

- كلما زاد عدم توازن العلاقة المتبادلة بين القادة والأتباع، زاد احتمال معارضة فاقد النفوذ لمالكيه.

- كلما زادت مخالافات معايير التبادل من قبل القادة، زاد عدم توازن العلاقة التبادلية.

- تعاضم اختلاف العلاقة التبادلية، عند تزايد مخالافات القادة لمعايير التبادل العادلة.

- بعدما تكون العلاقة غير متوازنة بين القادة والأتباع، فإن إحساس الأخير بالحرمان يزداد تبعاً، وبدوره يولد عندهم موقفاً متعارضاً مع أصحاب النفوذ.

- كلما قل تشتت الأتباع جغرافياً زاد ذلك من عدم توازن علاقاتهم مع القادة.

- كلما تكيفت اتصالات الأتباع بعضهم لبعض، أو زاد عدم توازن نفوذهم مع نفوذ القادة.

- كلما ازداد حرمان الأتباع من ممارسة حقوقهم في علاقاتهم مع القادة، مالوا أكثر الى تنظيم فيما بينهم، الذي بدوره يتفاهم احتمال معارضتهم لمالكي النفوذ.

- كلما ازداد حرمان الأتباع من تنظيم أنفسهم عقائدياً، عظم ذلك شعورهم بالتضامن فيما بينهم، الأمر الذي بدوره يتفاهم احتمال معارضتهم لمالكي القوة.

- كلما تعاضم شعور الأتباع بالتضامن الداخلي، تزايد توجههم نحو المجابهة أو المعارضة لمالكي النفوذ تبعاً، كمطلب شرعي وسامي من اجل الحصول على حقوقهم المهضومة من قبل مالكي النفوذ.

- تعاضم مشاعر التضامن العقائدي بين الأتباع، يعني تزايد توجههم نحو المجابهة أو المعارضة كهدف نهائي لا يتراجعون عنه وتكون مواجعتهم لمالكي النفوذ أو معارضتهم له امراً حتمياً.

وبهذا فإن عملية التبادل يمكن أن تتضمن التناقض، كما يمكن أن تتضمن التكامل، وعلى هذا الأساس فهي عمليات دينامية متغيرة، تحمل معنى الاستقرار والتغير. لكننا نجد بلاو يميل الى تبني المنظور الوظيفي بالتأكيد بشكل اكبر على حالة الاستقرار والتوازن. فعمليات التبادل تعمل على ضبط العلاقات في النسق، وذلك من خلال توفير قاعدة من القيم المشتركة والإجماع.

وقد تناول بلاو في عملية التبادل داخل الجماعات والتنظيمات الاجتماعية، بما تتضمنه من تشكيل قواعد مشتركة وشرعية وقانونية، فالنظم الاجتماعية وما تتضمنه من قيم ومعايير وقواعد على المستوى المعياري، تساهم في تحقيق التكامل والتضامن .

5_ التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه MICHEL CROZIER:

- أطروحة ميشال كروزيه في التنظيم البيروقراطي: ميشال كروزيه هو عالم اجتماع في التنظيمات، ولد في فرنسا سنة 1922، يعتبر مؤسس المدرسة الفرنسية للتنظيمات، قام بتأسيس مركز علم الاجتماع التنظيمات، عمل منذ 1950 في الإدارات والتنظيمات العمومية خصوصاً، استهل بدايته العلمية بدراسة الحركات العمالية والاشتراكية، ثم الحركة النقابية بعد حصوله على شهادة في التجارة سنة 1943، دعم تكوينه بدراسات عليا في الاقتصاد والآداب والإدارة ثم تحصل سنة 1947 على منحة دراسية الى أمريكا، والتي قام بها بأبحاث عن الممارسات التفاوضية لنقابات العمال في كتاب "نقابات وعمال أمريكا" الذي نشره سنة 1951، وكتاب "الموظفون الصغار في العمل" الذي نشره سنة 1956 حيث صرح فيه علانية بتبني الإيديولوجية الماركسية اليسارية، ودرس فيه غياب الوعي الطبقي عند الموظفين الصغار.

يعتبر ميشال كروزيه مؤسس التحليل الاستراتيجي، حيث طوّر اقتراب أنماط السيرورات التنظيمية المبنية على السلطة، وهو أستاذ علم الاجتماع بجامعة هارفارد، وأستاذ زائر بمدرسة العلوم الاجتماعية بجامعة كاليفورنيا، ومدير المركز السوسولوجي للتنظيمات، ومدير الطور العالي لعلم الاجتماع في معهد الدراسات السياسية بباريس الذي أسسه سنة 1972.

لقد استفاد كروزيه من المنظورات النظرية كالبناية الوظيفية، والماركسية التقليدية والمحدثة، ونظرية الفعل الاجتماعي والتفاعلية الرمزية، والبنوية ونظرية الأنساق (النسقية)، وقدم نقداً لعدد المنظورات السوسولوجية وكان من أهمها نظرية ماكس فيبر حول البيروقراطية.

كل هذا دعاه الى تبني توجهاً وظيفياً نسقياً في تحليله لوظائف التنظيمات الداخلية، وأسباب تعثرها، والاهتمام بدراسة العلاقات الداخلية، ومواقف الفاعلين، وعلاقات السلطة، ومختلف العمليات الاجتماعية كالتعاون والتنافر والمنافسة والتباغض والعداوة والصراع، وهي سلوكيات تعبر عن توجهات الفاعلين وعن مواقفهم المسبقة عن استراتيجياتهم.

قام كروزيه في مركز الدراسات السوسولوجية CSO ومعهد العلوم الاجتماعية للعمل ISST بأبحاث ودراسات امبريقية بحث فيها عن طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل التنظيمات البيروقراطية، وأنماط التفاعل بين الأفراد باختلاف مناصبهم الإدارية وتكوينهم

واستراتيجياتهم من خلال العلاقات والرهانات التي يستند إليها، وبناءً على ذلك تتفق هذه الأطراف على قواعد السلوك والتفاعل والمعاملة التي تستند هي الأخرى على القيم الثقافية، وإلى نظرة الفاعل نفسه إلى التنظيم. وبذلك ارتكزت تحليلات كروزيه في مستهلها في بناء أطروحات وتصورات جديدة استند المحللون عليها لدراسة وضعيات تتميز بعلاقات السلطة في ظل التناقضات النسقية.

انطلق كروزيه في تحليلاته ليس من اقتراحات وإسهامات نظرية فحسب، بل من ممارسات وتطبيقات، أي الانتقال من التحليل الوضعي إلى البحث المتمحور حول الفعل من خلال ضم حتميات السياق والبيئة، والعقلانية في نطاق النسبية، وذلك من خلال تأويل مختلف عمليات التفاعل والتبادل التي تكون في الشبكة الداخلية لنسق الفعل، ونلاحظ هنا أن كروزيه يستخدم التحليل الاستراتيجي والتحليل النسقي كنمطين متعارضين ومتقاربين. فالتحليل الاستراتيجي يركز على التفاعل ليكشف النسق، على أن التحليل النسقي يهتم بالنسق ليصل مع الفاعل إلى البعد العرضي غير الطبيعي لنظامه المبني.

تسمح لنا أطروحات كروزيه بالفهم العميق للآليات البيروقراطية، ومختلف مشاكل التغيير، وأزمة القطاع العمومي، والأنماط التسييرية، والسلطة، واتخاذ القرارات بالتنظيم البيروقراطي، والمشكلات والحالات الباطولوجية (الخلل الوظيفي في مفهوم ميرتون)، حتى وإن كروزيه لم يركز على دراسة الصراع، لكن جاءت تحليلاته فيه ضمن دراساته عن السلطة والبيروقراطية. ونحن إذ بدورنا نحاول استنباط وقراءة أفكاره حول التنظيم البيروقراطي، والسلطة في كتبه الموالية:

في كتابه "الفاعل والنسق"⁵⁶ وجه كروزيه انتقادات للنظريات السوسولوجية والسيكولوجية التي تكتفي بإعطاء أعضاء التنظيم أدواراً محددةً وسلوكاً عقلانياً محدداً، فالنظرية السيكولوجية التي تنطلق في دراساتها إلى فهم شخصية الأفراد المكونين للتنظيم بصفاتهم كيانات فردية، ويتميزون بدرجة من الاستقلالية النوعية بعضهم البعض، وعن النسق التنظيمي، وإن سلوكيات الأفراد تحكمها العلاقة الميكانيكية، وانتقد النظريات (مدرسة العلاقات الإنسانية) التي ترى بأن سلوك الأفراد داخل المنظمة هي نتيجة للوضعية الفيزيقية والمهنية التي يعيشون فيها، وما تتضمنه من امتيازات وتكلفة ذهنية وجسمية ومادية، كما لم يعتبر كروزيه التنظيمات كما اعتقدت الوظيفية كيانات اجتماعية، بل وإن التنظيم ظاهرة طبيعية.

واقترح كروزيه بدلاً لذلك نظرية العقلانية المحدودة، حيث أن التنظيم عنده مجال لدراسة متغيرات عديدة مرتبطة بدراسة السلوك الإنساني الصادر عن الطبيعة الإنسانية البحتة، حيث

⁵⁶- Michel Crozier, Erlhard Friedberg, **Lacteur et le système**, Paris, édition du Seuil, 1977. p56

يتمتع كل فرد بعقلانية نسبية محددة، فسلوك الأفراد ليس استجابة آلية ميكانيكية للوضع المهنية، ولا لشخصياتهم ككيانات فردية، وإنما هو فعل واعى نابع من اختياراتهم، تسمح لهم باستخدام استراتيجيات فردية من أجل تدعيم أو تقوية مراكز القوة والنفوذ - السلطة - واستعمالها في علاقاتهم التفاوضية بغرض الدفاع عن مكاسبهم التي يتمتعون بها أو الحصول على مكاسب وإمكانات جديدة (أي إيجاد التدابير اللازمة لقضاء المصالح وتحقيق الأهداف).

انطلق كروزيه من المسلمة التي مردّها أن كل فرد في التنظيم له أهداف واستراتيجيات داخل التنظيم، ومن ثمة يتسم التفاوض بالديمومة والتنظيم، وفي الواقع لا يتفاوض التنظيم كتنظيم، بل يتفاوض الأفراد مع بعضهم البعض ومع السلطة التنظيمية، فالأفراد يتصرفون في التنظيم بعقلانية محدودة، فكل فرد ينظر إلى التنظيم من زاوية أهدافه الخاصة، ومن زاوية مهامه واختصاصه في العمل، واستخدام إستراتيجية لتحقيق أهدافه ومصالحه وتدعيم مكانته، وهنا لا بد أن يتضمن هذا السلوك المنافسة والصراع والتعاون بين الأفراد والاستراتيجيات الجماعي لتحقيق الأهداف المشتركة.

عرفنا أن كروزيه يركز على الطابع المحدود لعقلانية الأفراد من خلال وضع مفهوم السلطة على أسس التبادل والتفاوض والتعاون والصراع، بحيث تظهر علاقات سلطة عندما يمتلك طرفان أو أكثر على الموارد بشكل متباين على حتمية التبادل أو الصراع لتسيير هذه الموارد، التي تعطي القدرة على عدم توقع أو التنبؤ بسلوكهم أو مواقفهم في الحالات التي تخلفها هذه السلوكيات، ولهذا فإن علاقات السلطة هي تفاوض دائم يسعى كل طرف إلى زيادة مجال عدم توقع سلوكه من طرف الفاعلين الآخرين والسلطة عند كروزيه هي من أحد ميادين الصراع لإحداث التوازن بين عناصر القوة، والسلطة هو أنها لا تكون سبباً في الصراع فقط، بل وتكون أيضاً سبباً في إثارة عمليات التبادل (كتبادل المصالح والامتيازات) والتعاون من أجل تحقيق المآرب والطموحات الشخصية من خلال افتعال استراتيجيات، ونستنتج أخيراً من أطروحة ميشال كروزيه أن:

- التنظيم عبارة عن بناء اجتماعي يطور فيه الفاعلون استراتيجياتهم الفردية الخاصة.
- يعد توزيع السلطة وأصولها من العوامل الهامة والمفسرة للتنظيم ويسره.
- المنظمة عبارة عن مجال يتحالف فيه الأفراد ويتعارضون من أجل الدفاع عن منافعهم ومصالحهم.
- أن جُل المشاكل التي تحدث في المجال التنظيمي من أصل سياسي (طرق توزيع السلطة).

أما في كتابه "عالم موظفي المكاتب":⁵⁷

فيعتبر البيروقراطية من المسائل الأساسية لعلم الاجتماع، وتمثل البيروقراطية حسب ماكس فيبر MaxWeber وسيلة من وسائل العقلنة والترشيد، فبالنسبة إليه تمثل البيروقراطية حالة صحية تسود فيها القوانين، ويتجه فيها الأفراد الى خدمة الغاية التي وجوا من اجلها في هذا التنظيم، وتتسم بالموضوعية (القواعد اللاشخصية) وبطابع الخبرة والتخصص الوظيفي، والنسق الهرمي الإجباري الذي يستوجب الخضوع والرقابة، وقد جاءت إسهامات علمية لبعض مطوري النظرية الفيبرية من أمثال ميرتون Merton وبنديكس Bendix وجولدنر Gouldner قامو فيها بدراسة الإفرازات السلبية التي ظهرت في الواقع الاجتماعي عند إدخال هذا النظام العقلاني القانوني، الذي أدى الى التطبيق الدقيق للقواعد القانونية، فأصبحت بذلك ضرورية أكثر منها فعالية بالنسبة للأفراد، لأنها توفر لهم الحماية القانونية، والضمانات اللازمة لحقوقهم على حساب المحفزات للقيام بواجباتهم، مما يؤدي الى اجتياح آخر لقوانين اخرى من اجل ضمان حقوق التنظيم لدى الأفراد، وهكذا دواليك حتى أصبح أمام تضخم متنامي للقواعد القانونية، وضعف متزايد في فعالية التنظيم، وهذا ما أطلق عليه ميشال كروزيه بـ "الحلقة المفرغة"⁵⁸.

إن التنظيم البيروقراطي حسب كروزيه عبارة عن نسق تكون فيه عملية تصحيح الأفعال المعطلة، بمعنى انه عديم التقويم، ومن ثمة يكون الأفراد داخل التنظيم ضمن نموذج من الحلقات المفرغة و "عزلة" الفئات المهنية تثير المشاكل، ويستغلها الأفراد بوصلاتهم لتوسع مجال سلطتهم، وبالتالي تؤدي هذه الوضعية الى احباطات وضغوطات تؤدي الى نشر قواعد جديدة وتقوية مركزية محتكرة للسلطة والتحكم، وقدم في هذا كروزيه تعريفاً للبيروقراطية على أنها: "نسق تنظيمي عاجز عن التعديل بدلالة الأخطاء الاختلالات، بحيث يكون سوء التسيير من العناصر الضرورية، والأساسية لبقاء توازنه ضمن التنظيم البيروقراطي"، الفاعل يكون نشطاً يسعى للبحث عن أفضل الامتيازات لوضعيته، ومن ثمة لا يركز هذا التمثيل البيروقراطي على ردود الأفعال السلبية للفرد في التنظيم، بل على معرفة الطبيعة النشطة له، والذي يبحث بكافة السبل والوسائل للحصول على اكبر حصة يمكن أن يصل إليها (المكانة و القوة) من خلال الوسائل التي يتمتع بها.

لقد أعطى كروزيه معنى لا يختلف عن ما هو شائع ومتداول بين عامة الناس، والتي تعني عنده: "تعقيدات غير ضرورية، نماذج كابحة خائقة للشخصية". وهذا بعدما قام بدراسته لحالتين: الأولى وكالة مالية (محاسبة) تابعة لوزارة المالية والثانية تجمع صناعي عمومي.

⁵⁷- Michel Crozier, le monde des employes de bureau, paris, edition du seuil, 1965

⁵⁹ - محمد المهدي بن عيسى "مقاربة سوسيولوجية لتحليل أزمة العقلنة في التنظيم الصناعي الجزائري"، مجلة العلوم

الاجتماعية والإنسانية، العدد 01، ديسمبر 1998، المركز الجامعي ورقلة، ص 11

- الحالة الأولى: وجد أن الوكالة مقسمة الى عشرة فروع كل فرع يضم مائة شخص، مع وجود إطار على كل فريق، وطبيعة التنظيم كان صارماً وهرمياً وتسلسلياً، واتخاذ القرارات وتحديد نظم التنظيم هي من إشراف المديرية الوطنية (المركزية) والمستخدمين وظفوا على أساس المسابقة، وفرص الترقية غير ممكنة على الإطلاق إلا في حالة معاودة المسابقة للترقية. وعموماً كان جو العمل سيئاً، حيث كان يتميز بالاضطرابات، ونشاط مكثف للنقابات، مع تسرب نرتفع للمستخدمين، وكانت الإدارة تعتقد أن هذا الجو مرده الى ضعف الإطارات التي ترأس الموظفين. وخلصت المقابلات الميدانية الى:

- حكم سلبي من طرف موظفي الوكالة

- ووجود عزلة اجتماعية و غياب الزمالة.

- تضامن سلبي للمستخدمين موجه ضد مديرية الوكالة.

- علاقات جيدة بين الموظفين والإطارات وعكسها بين الموظفين والإدارة.

- الحالة الثانية: التجمع الصناعي هو تنظيم عمومي كبير يضم ثلاثين مصنعاً بـ 12.000 موظفاً، ويوظف أنواع مختلفة من المستخدمين، كان التنظيم متمركزاً جداً، ويتميز بالتخصص الدقيق وتقسيم للعمل، وبضوابط قانونية محكمة، بتعليمات وقواعد صادرة من الرؤساء، ووجود نظام للعلاوات على المردودية و الاقدمية، غير أن هذا التنظيم عرف ضغوطات اجتماعية بين الجماعات التي كانت معارضة لكل تغيير، وبين عمال المكننة.

ومن خلال الحالتين الدراسيتين يخلص كروزيه الى أن الصرامة التي يتم بها تحديد المهام والمسؤوليات والعلاقات فيما بينها وشبكة العلاقات الإنسانية الضرورية لتنفيذها تجعل من الصعب الاتصال بين المجموعات فيما بينها، ومع المحيط أيضاً، وان الصعوبات الناجمة عوض أن تأخذ كمبررات لإعادة النظر في النموذج المستعمل، فأنها استعملت من طرف الأفراد والجماعات لتدعيم وتحسين وضعيتهم في الصراع الدائر حول السلطة داخل التنظيم. ان هذه السلوكات تحدث ضغوطات جديدة لإرساء اللاشخصية واللامركزية، حين أن هذين الأخيرين تمنحان في مثل هذا النظام الحل الوحيد الممكن للتخلص من الامتيازات المفرط فيها، والتي اكتسبها الأفراد والجماعات.

وقد خرج بأربع سمات للتنظيم البيروقراطي هي:

- إن ترقية القواعد اللاشخصية يضمن استقلالية الموظف ومنه وبالتالي عزلته.

- إن مركزية القرارات تزيل أي سلطة اعتبارية مهما كان نوعها.

- تتوقع وعزلة كل فئة مهنية مع الضغط الذي تمارسه الجماعة على الفرد.

- توسيع السلطة الموازية حول مناطق الارتياب.

وفي دراسته عن البيروقراطية التي ركزت على علاقات العمل الداخلية والعلاقات الاجتماعية، يشير الى أن سلوك الأفراد يختلف باختلاف الجماعات التي ينتمون إليها أولاً، ويختلف باختلاف اثر البيئة الخارجية ثانياً.

ويذهب في تحليله لأثر الجماعة الى دراستها داخل جو المكاتب، لأنها الخلية الأصلية لعلاقات التفاعل هذه، واليت يتم التعبير عن المشاركة والتعاون وتقسيم العمل، والدخول في علاقات تبادل لساعات طويلة من العمل. ورغم هذا التقارب الفيزيقي للأشخاص فإنه لاحظ أهم علامات التوتر والصراع، وهي عدم حرارة العلاقات وحميميتها، وبقائها منحصرة في إطارها الرسمي، والبرودة والتحفظ، وأحياناً تكون مزعجة، وبقدر ما تبدو هذه العوامل مقدمات للصراع، فإنها وسائل لحفظ الصراع في حدوده الممكنة، بل وحفظ التعاون في أدنى حدوده الرسمية أيضاً.

كما لاحظ أن الصراعات تكون بين الأجيال والمستويات العمرية المختلفة لتباعد وجهات النظر، وترجع أيضاً الى المنافسة لأنها تتطور الى صراع فيما بعد، والى العلاقات السليمة، وكيفية معاملة الرئيس لمروسيه.

- وفي كتابه "الظاهرة البيروقراطية"⁵⁹:

عَمَد كروزيه الى دراسة البيروقراطية من منظور إنساني، فربط بين تطورها، وتضاؤل الحرية الفردية، في ظل مجتمع تحكمه وتتحكم فيه دوائر الدولة من خلال موظفين متسلسلين هرمياً، والمعتمدين على السلطة الحاكمة، وهكذا فقد رثى لحال البيروقراطية وخاصة عند دراسته العقلية عن النظام الإداري الفرنسي في عدد من المؤسسات المالية والصناعية. واعتبرها تنظيمياً لا يستطيع تصحيح سلوكه عن طريق إدراك أخطائه السابقة، إذ أن القواعد التي تعتمد عليها البيروقراطية غالباً ما يستخدمها الأفراد لتحقيق أهدافهم الشخصية.

وقد توصل كروزيه بعد دراسته للبيروقراطية أنها نظام يتعارض مع الابتكار الإداري، إذ أن العرض الآلي الإداري للسلوك الإنساني، الذي يشكل قاعدة البيروقراطية يؤدي الى خلل وظيفي خطير، لان بنية المنظمة تؤدي الى إشراف متزايد من قبل القادة على انتظام سلوكيات الأفراد المرؤوسين. لذلك قام بدراسة علاقات السلطة والقيادة التي تربط بين الأفراد، وعلاقة هؤلاء الأفراد بالمهان والمسؤوليات التي يقومون بها، وطموحاتهم الشخصية، ورأى كروزيه أن الفاعلين سواء كانوا فراداً أو جماعات عمل يتمتعون بدرجة من السلطة سواء في علاقاتهم بالمنظمة أو في علاقاتهم بعضهم بعضاً. ويتمتعون بدرجة من الاستقلالية والتي تضي الى استعمال استراتيجيات هجومية وأخرى دفاعية في علاقاتهم مع المنظمة أو مع

⁵⁹ - Michel Crozier, la phénoméne bureaucratique, paris , edition du seuil , 1963 .p123.

بعضهم البعض. وهذه الاستراتيجيات مستمدة أصلاً من خلال السلطة المكتسبة، ومن خلال الموارد المادية والمعنوية التي يتمتعون بها، وكذا العوائق التي تجابههم داخل التنظيم، وأن كل فاعل داخل المنظمة يسعى جاهداً لتعظيم منفعته المعنوية والمتمثلة في السلطة، أي حصوله على موارد أكثر تجعله في مكانة تفاوضية قوية في علاقاته مع الآخرين، وبالسلطة الإدارية القيادية والمستمدة من كفاءته المهنية، أو من خلال امتلاك المعلومة واحتكارها، وكذا استخدامه لمنطقة الارتياح، واستعماله القواعد والقوانين التنظيمية. ففي ظل هذه الظروف تصبح المنظمة عبارة عن تجمع لاستراتيجيات متصارعة ومتضاربة (تصادم الاستراتيجيات نتيجة تصادم المصالح والأهداف) بحيث تسعى كل إستراتيجية إلى التعاون من أجل استمرار العلاقة واستمرار الفعل الجماعي المشترك، ومن أجل الفعالية التنظيمية.

وهكذا فقد بحث كروزيه في دراساته الميدانية عوامل الصراع والتعاون، وبذلك فقد ركز على علاقات السلطة باعتبارها مصدر للصراع، وأكد على ضرورة فهمها من أجل فهم العلاقات بين الأفراد، وكذا فهم الوضعيات المهنية والتنظيمية. وفهم الخصائص التنظيمية للمنظمة كونها بيروقراطية أم أوتوقراطية أم ديمقراطية، وجب فهم الأطر الثقافية للمنظمة والأفراد المنتمين إليها.

لذلك نجده قد درس الظروف الفيزيائية المادية والمعنوية بها، وبحث في مختلف العلاقات بين الفئات السوسيو مهنية باختلاف طبائعها، وبحث في متغيرات المناصب والرتب الإدارية، واثرت ذلك على العلاقات داخل المنظمة، كما درس متغيرات عديدة منها العلاقة بين الجنسين، والعلاقة بين العمال ذوي الأقدمية والعمال الجدد، بالإضافة إلى ذلك درس الحوافز والامتيازات المقدمة للموظفين من علاوات و... الخ -العلاقات الإنسانية بصفة عامة- وتأثيرات ذلك على سلوكياتهم وأفعالهم كالتمتع بالرفاهية وتوفير الوسائل من انعدامها، وركز اهتمامه على العلاقات التفاعلية بين الموظفين علاقات الزمالة.

ومن بين ملاحظاته الميدانية نجده أنه لاحظ نقص في التفاعل بين الفاعلين وعلاقات الصداقة، بل هي في الغالب علاقات عمل جافة، ولاحظ نقص في العملية التبادلية، ونقص في التضامن والتعاون، وشيوع الحقد والغل والكرهية والعدوانية اتجاه المسيرين، ولاحظ حراك اجتماعي بالمصنع كرحيل المستخدمين بسبب جملة هذه الظروف والمشاكل. ونتيجة اللامبالاة من قبل الإدارة بالعمال وتهميش المستخدمين نتيجة لعدم الدفاع عن مصالحهم والمناداة بحقوقهم، وأنه بالرغم من وجود نقابات عمالية لكن المشاكل تبقى مطروحة بالتنظيم. وكل هذا يؤثر على عمليات التعاون إلا في تعاون العمال بعضهم لبعض في وجه السلطة التنظيمية، وهذا ما أثر سلباً على سير التنظيم وفعاليتها.

وقد وضّح كروزيه في الأخير كيف أن السلطة تمتد في مناورة متقنة إلى إستراتيجية اتصالية كامتلاك المعلومة والاستحواذ عليها (التي تعطي القدرة على المساومة والمفاوضة)

والتي لا تفتقر على الضغط والقوة فقط بل على الوسائل الكفيلة بالدفاع عن المصالح أو تحقيقها.

وتبين له في دراسته عن السلطة والواقعية في الاحتكار الصناعي أنه:

- لا يتوافق التوزيع الحقيقي للسلطة مع التوزيع التنظيمي الذي يقدمه النظام.
- تتواجد مختلف الجماعات والفئات المهنية في إستراتيجيات من أجل الإبقاء على السلطة أو الزيادة فيها.
- الوسيلة الوحيدة للحصول على السلطة هي مراقبة منطقة الارتياح.

- تحاول كل فئة التأثير بالارتياح، وهي ما يمتلكه العامل من الكفاءة والقدرة المهنية العالية، أو التخصص المهني، تمنح صاحبها أمكانية تفاوضية عالية، تجعله يستخدم منطقته الارتياحية لعصب الآلة عمداً لاستخدامها كرهان يواجه ويفاوض به السلطة.

ولهذا كانت سلطة الصيانة بالمصانع واسعة أمام الإدارة، مما يجعل كروزيه يستنتج ان الظاهرة البيروقراطية ليست من طبيعة ثقافية بل من طبيعة بنائية.

- ربط ميشال كروزيه البيروقراطية بالرقابة(الملل) والتعقيد والجمود والسبب كثرة الالتزام بالقرارات والإجراءات المبالغ فيها مما يؤدي إلى انعزال الأفراد عن بعضهم البعض والمنافسة بما يفسد العلاقات ويغيب الأمن الوظيفي وضعف الولاء وفقدان الثقة. إذا النقد الذي وجهه له ميرتون" هو انه لم يهتم بالجانب الوظيفي لهذه المتغيرات حيث كلما زاد تقسيم العمل أدى إلى عدم الرضا والملل وبالتالي تنقص الكفاءة وانخفاض الإنتاج، كما أن التخصص الطبقي يبقي على الروتين وقلة الخبرة حيث يصبح الفرد لا يتقن مهنة واحدة أو جزء بسيطاً منها، لذلك عمل ميرتون على إدخال العنصر البشري كمتغير في تحديد السلوك البيروقراطي فيرى أن استقرار السلوك الفردي يؤدي إلى جمود التنظيم والتركيز على القواعد والأنظمة يؤدي إلى المزيد من الجمود والخوف ما يؤدي إلى زيادة الرقابة والإشراف وهكذا تستمر العملية في حلقة مفرغة والفشل في البيروقراطية سببه التصميم في المواقف التي يتصرفون فيها بشكل متلاشي إلى المواقف التي لا يجوز التصميم واستخدام نفس السلوك كما يرى أن الحاجة للرقابة تدعو إلى الاعتماد على سلوك الأفراد⁶⁰.

أما ماذهب إليه جولدنر A. GOULDNER هو أن الخصائص المميزة للتنظيمات البيروقراطية لا يمكن أن تكون خصائص عقلية، فقط بل أن هناك جوانب تستحق الاهتمام وتبدو واضحة

⁶¹ - Gouldner (A) :**organizational, analysis in Merton et al sociology today problem and prospect**.NY. basic books . p406.

في كافة التنظيمات مثل الحاجة إلى الانتماء والولاء والتناقضات بين الأهداف العامة والخاصة وهذه سمات تشترك فيها التنظيمات مع غيرها مع الجماعات الاجتماعية⁶¹. أما عند مشيل كروزيه. CROZIERM، فإن البيروقراطية أصبحت تقوم على أساس الثقة المتبادلة بين كبار المسؤولين وبين الموظفين الذين يتم توظيفهم لتقديم خدمات للشعب وليس على أساس الكفاءة والجدارة في العمل وكثيرة المطالب وتنوعها تدفعه البيروقراطيين لأن يتفاوضوا مع الأفراد والجماعات الضاغطة المعنية بأية قضية وخلال عملية التفاوض يحرص البيروقراطيين على إرضاء الجماعات الضاغطة والأفراد الذين يتعاملون مع الجهاز البيروقراطي بكثرة بحيث القرارات النهائية تتخذ بصفة فردية وتكون النتيجة أن البيروقراطية تسيطر على الموقف والتحكم في الخلق والأفراد ويستتب الأمن الاستقرار بالبلاد.

ويعتقد كروزيه أن نفاذ الدولة واحتكارها للسلطة هو امتداد لنواذ البيروقراطية في مختلف الجماعات المهنية والنقابية والثقافية التي تسيطر على قطاعات معينة، فالصحافي يحتكر ميدان اختصاصه لنفسه وكذا النقابي داخل المؤسسة يعتبر نفسه الوحيد العارف بمطالب العمال لذلك تتلخص وجهة نظر كروزيه في أن مصالح البيروقراطية هي الاعتماد على القانون والقرارات والمراسيم للتغلب على المشاكل في وقت معين وبمرور الوقت تصبح تلك القوانين لا معنى لها، فيتحايل الأفراد على القوانين ويستغلونها بما يخدم مصالحهم ويتجاهلون كل الإجراءات التي لا تخدم مصالحهم⁶². فالمشكلة الحقيقية في التنظيمات حسب كروزيه هي عدم رغبة الموظف في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات لان ذلك يؤدي إلى عدم الاستقرار الذي يتمتع به ذلك الموظف الذي يحتمي بالقوانين والقواعد والتعليمات فهو يترك هذه الأوامر لمن هو أعلى منه ما يعزز حسبه الهوة بين القادة داخل التنظيم وباقي العمال.

حيث ركز في كتابه الظاهرة البيروقراطية على أهمية المشاركة الجماعية في العمل ومدى انسجام الجميع مع القيادة ومع المهام وقد لاحظ تناقض في مواقف العمال اتجاه العمل ما انعكس على سلوكهم سلبيًا بعد اللامبالاة ونقص التضامن بين الجميع كما لاحظ أن سبع (واحد من سبعة) من العمال ينظرون بالسلب لعملهم بينما كانت طموحاتهم كبيرة ولم تحقق ما أشعرهم بالإحباط وعدم التكيف، وان العمال القدامى اقل انتقادًا من العمال الجدد.

وزيادة على الضيق والتعب والإزعاج فان هناك ضغوط بيئية من نقص الترفيه وسوء الصيانة وسلوك المسيرين غير المتحمل وشبهوا التنظيم بالثكنة العسكرية وأبدى العمال العداوة للمسيرين واعتبروهم السبب في غياب التهميش من العمال ليس لديهم أصدقاء في وضعف المعنويات ف 40% العمل .

⁶²-Crozier.(M) on ne change pas la société par direct, Paris , 1979, P 20.

⁶²- طلعت براهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 1998، ص 21.

أما الإطارات فيجهلون العلاقات الإنسانية وكيفية التعامل ف44 ليس لديهم علاقة مع المرؤوسين لأنهم يستعملون أسلوب التخويف والطرْد وفريق العمل يمكن تحديده وفق الكفاءة أو العلاقات فمشكل السلطة لخصه في أبعاد هي: تنظيمية، تقنية، علاقات رئاسية أو بين الجميع.

أما من حيث الاتصال فان اغلب العمال وجدو صعوبة في التواصل مع المسؤول مما صعب عملية الاندماج والمشاركة في النشاطات مما خلق أزمة ثقة بين الجميع توصل إلى أن الأفعال تستند إلى ثلاث احتمالات : إما امتلاك القرار في يد جماعة ، أو وجود جماعة أخرى نافذة أو طبيعة التشريع يخدم فئة عن أخرى، في الأخير التنظيم البيروقراطي حسبه يشتمل فيه كل الطوائف المهنية.

أما بيتر بلاو (P) PETER فيقول أنه "في أي منظمة يميل الموظف الى الارتقاء إلى مستوى أعلى منه بدون توفر عامل الكفاءة، معناه ان الموظف الإداري يرتقي من مستوى إلى آخر أعلى منه بأقل كفاءة للوظيفة الجديدة، مع انه كان كفؤاً في الوظيفة التي كان فيها وهكذا"⁶³

6 - ألفين جولدنر ALVIN GOULDNER:⁶⁴

إضافة الى إسهامات بيتر بلاو، ظهرت إسهامات لآخرين ضمن نظرية التبادل الاجتماعي من بينهم ألفين جولدنر، وقد عُرف هذا في كتابه "أزمة علم الاجتماع في الغرب"، والذي كان إلى جانب كتابات رايت ميلز من أهم مصادر الثورة على البنائية الوظيفية، وظهور الاتجاه الراديكالي في علم الاجتماع في الولايات المتحدة الأمريكية.

لقد كان جولدنر ممن عملوا على تطوير تصور تبادلي بالتركيز على عمليات الصراع في عمليات التبادل، رغم أنه ظل قريباً من أطروحات الصراع الوظيفي، الذي كان قد أسسه سيميل وطوره كوزر، ويظهر هذا في بعض افتراضاته كقوله:

- إن الإنسان يساعد من ساعده، وانه لا يجب أن يلحق الضرر بمن يساعده.

⁶³- إبراهيم عبد الله المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، مصر، 1993 ص 103.

⁶⁴- alvin gouldner, the norm of reciprocity , american sociological review , 25 april , 1960

وقد ربط علاقات التبادل بالإطار الثقافي والأخلاقي، فالإنسان يتمثل قيم ومعايير وأخلاقيات الجماعة، فتصبح هذه جزءاً من بناءه الشخصي واتجاهاته وضميره، ويترجمها إلى أفعال وعلاقات، هذه المعايير المكتسبة في إطار الجماعة تحد من عملية الاستغلال حتى في حالة تفاوت القوة، سواء على مستوى العلاقات الأولية الثانوية، فأداء الدور في التنظيمات الرسمية يرتبط بمعايير ومسؤولية أخلاقية تحكم سلوك العاملين وعلاقاتهم، سواء على مستوى القيادة أو مستوى العاملين.

في مثل هذه الحالة يستمر ارتباط عملية التبادل بحالة التوازن، وإذا حدث خلل في ما يرتبط بالدور من مسؤوليات، فيمكن أن نبذل علاقات التكامل بعلاقات الصراع، يساهم في هذه زيادة درجة التباين في بنية الجماعة أو التنظيمات، بما يتضمنه من اختلاف في المصالح، وظهور مشاعر عدم الرضا من قبل احد أطراف التبادل (الإدارة والعمال) لأسباب من أهمها الشعور بعدم توافق المكافأة مع التوقعات، ويقترح لتجنب عملية الصراع أن يحصل من يشتغلون مكانات متساوية على مكافآت متساوية بينما يحصل ذوي المكافآت المتباينة على مكافآت متباينة.

7_ سان سوليو Sainsaulieu والهوية المهنية:

يُميز رونوسان سوليو بين أربعة أنماط لحضور الثقافة داخل التنظيمات، ولكن قبل ذكر ذلك نعرف الثقافة التنظيمية أو ثقافة المؤسسة :

- **ثقافة المؤسسة** " تصف الحالة النفسية و التصرفات و الخبرات و المعتقدات و القيم الفردية أو الاجتماعية للمنظمة وأفرادها" .⁶⁵

كما يمكن القول أن **ثقافة المؤسسة التنظيمية** " تندرج في العلاقات العضوية بين ثقافة جميع الفاعلين داخل التنظيم" .⁶⁶

و عرفها **ليون جاك**⁶⁷: على أنها تمثل طريقه في التفكير و الفعل الاعتيادي متفق عليها، و التي يجب تعلمها أو قبولها ، بحيث في السير الطبيعي لعلاقات العمل في المؤسسة ، يدخل ضمنها قسم من العادات العقلانية و الواعية إلى خدمات و التي أصلها غير محدد بدقة ، باعتبار المؤسسة كيان اجتماعي قادر على إفران القواعد و العادات و الأفضليات و المعتقدات الخاصة به .

⁶⁵ _BernousePhilippe; **la sociologie des organisations**, édition points Paris , 6^{ème} édition , 2009 , p 56.

⁶⁶ _بشير محمد ، **الثقافة و التسيير في الجزائر** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2007 ، ص 05

⁶⁷ -voir : Bernouse Philippe ; **la sociologie des organisations** , édition points Paris , 6^{ème} édition , 2009

voir :Sainsaulieu Renaud, **Sociologie d'organisation et de l'entreprise**, Dalloz ,Paris,1987.

غير أن رونوسان سوليو ميز بين أربعة أنماط لحضور الثقافة داخل التنظيمات والتي من بينها :

ثقافة الانصهار، التي منها عوامل الشغل التي تصنف لكفاءات ضعيفة حيث تتحول هنا الجماعة ذاتها إلى قيمة مركزية خصوصا الجماعة الملتحمة و المغلقة و المتجانسة ، و التي تضمن للأعضاء اكتساب القدرة على التأثير و تمنحهم هوية بواسطة قوتها العددية ، ثم **ثقافة التفاوض** التي تميز الجماعات المهنية و التي تملك كفاءة عالية و قدر كبير من الاستقلالية و **ثقافة الانسحاب** التي تحدد انطلاقا من الحياة داخل التنظيم و خارجه و تهتم بالأفراد الذين لا يحضون باعتراف كاف و لا يتوفرون على مشروع في نشاطهم المهني، و المثقلين بالمهام و الأشغال خارج العمل الرسمي كما هو الحال بالنسبة للنساء اللواتي يعملن بشكل مكثف في البيت بالموازاة مع عملهم في التنظيم أو المهاجرين العاملين في التنظيمات بالجمعيات الغربية و المنشغلين بالعودة للبلد، و يتميز هذا النموذج الثقافي بانحلال و ضعف العلاقات بين الزملاء و فقر في التبادلات العاطفية و المعرفية ، أما **ثقافة الانتساب** و فيها يتم تصور التنظيم كشبكات من العلاقات تتيح للأعضاء تكوين رأسمال اجتماعي⁶⁸.

تعتبر المؤسسة في تصور سان سوليو (R. Sainsaulieu) فضاء لتغيير الهويات الفردية وخلق هوية جماعية يتأسس انتماؤها على هوية مهنية حيث تُكتسب فيها القواعد والقيم و التمثيلات التي ستعمل على هيكلة أشكال التضامن بين أعضاء المؤسسة وعلاقاتهم في العمل على حد سواء، و هذه الخلاصة لا تختلف في شيء عن تلك التي قدمتها نظرية الحداثة الفردية، أو تلك التي شرحها وتوسع فيها كلود دوبار (C. Dubar) حول دور المؤسسة الصناعية في التنشئة الاجتماعية.

غير أن هناك فريقا من الباحثين يعترض على مفهوم ثقافة المؤسسة، ومن بينهم إيفت لوكس (Yvette Lucas) الذي يرى أن هناك عدداً كبيراً من العناصر الخارجية التي تعمل على هيكلة الحياة الاجتماعية للعمال والتأثير عليها، ويمكن اعتبار تلك العناصر كأدوات مولدة لثقافة خاصة داخل المؤسسة، مثل التشريعات والانتماء الطبقي، والنضال العمالي.

و يختلف العلماء الباحثين في ثقافة المنظمة في تعريفها حيث البعض يشدد على القيم و التصرفات ، و البعض الآخر على الرموز، الطقوس و اللباس و اللغة، الذاكرة الجماعية الناتجة عن التاريخ المعاش أو الوهمي و المواقف المتقاسمة بينهم .

ب - **ثقافة المؤسسة و تشكيل الهوية المهنية** : و قد طورها سان سوليو انطلاقاً من فكرة أن المؤسسة أو المنظمة بما هي بنية منتجة للألفة الاجتماعية و للهويات و القيم القادرة على التأثير ليس على أعضائها، بل على المجتمع المحيط و مع ذلك فإن البعد الثقافي للمنظمة لا يقتصر على الرمزية الاندماجية ، إنما توجد مستويات مختلفة من تشكيل الكيانات ، الفريق ، المؤسسة و المهنة .

⁶⁸ فوزي بوخريص ، مدخل إلى سوسولوجيا الجمعيات ، إفريقيا الشرق ، 2013 ، ص 193

فسلوك العمال لاكتساب الكفاءة المهنية و تطويرها بأكبر قدر من المهارة، مفهوم مرتبط بشكل أساسي بنمط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة.⁶⁹ وبذلك نقول:

- **الثقافة التنظيمية** : هي تركيبة من العناصر المترابطة التي تتفاعل لتشكلها ، ما تتمثل في الافتراضات الشائعة و المعتقدات الأساسية التي يتم تطويرها عن طريق المنظمة بمرور الوقت، و تعتبر ثقافة المؤسسة التنظيمية

نمط تتقاسمه المعتقدات في قواعد و أشكال السلوك المقبول من أجل ترشيد العمليات⁷⁰. و عليه نجدها تتكون من مجموعة مبادئ .

- **مكونات و مبادئ الثقافة التنظيمية و علاقتها بالمؤسسة** : حيث تتكون من التقاليد و التوقعات و القيم المشتركة لقادة المنظمة ، و هي انعكاس لنظامها الذي تقوم عليه، و يمكن القول أن القيم المشتركة التي تتمثل في رسالة المنظمة، و هدفها الأساسي أن بين ماذا تفعل و العقيدة التي تؤمن بها و تحقيق مبادئها عن طريق فريق العمل التميز في الجودة و الأعمال .

أ - **علاقة الثقافة التنظيمية بالمؤسسة**⁷¹: يؤكد عدد من الباحثين ، عن فكرة علاقة الثقافة التنظيمية لمؤسسة ما بفاعليتها الاقتصادية، و هي مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي و الاندماج الداخلي، و التي أثبتت فاعليتها و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمها، أما المبادئ الأساسية التي تساعد على التكيف الخارجي و التفتح عليه، هي القيم و الاستماع للغير و احترام القواعد و تظهر الثقافة التنظيمية للمؤسسة في الرموز من حيث اللغة ، الطقوس ، الأساطير ، كما تظهر في الممارسات التنظيمية التي تتمثل في التوظيف و التكوين و نظام الحوافز و الترقيّة، نسق الأهداف التنظيمية و العلاقات مع الزبائن و المنافسين، فلا يمكن فصل الثقافة التنظيمية عن معايير السلوك و نظام السلطة في أنماط السلوك التنظيمي، كالاتصال و الحوافز و السلطة التنظيمية و اتخاذ القرارات و حل الصراعات في المؤسسة .

8- بيتر دركر PETER DRUCKER و الإدارة بالأهداف:

بيتر فرديناند دراكر كاتب اقتصادي أميركي من أصل نمساوي يهودي، ولد في فيينا عاصمة النمسا في وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية، أجمع الكل على أنه الأب الروحي للإدارة، فهو من حدّد مفهوم الإدارة بالأهداف في تحليله الرائع لشركة موتورز جنرال، وكان قد حصل على أرفع الجوائز التقديرية في الولايات المتحدة “الوسام الرئاسي للحرية” في عام 2002، كان والده محامياً ووالدته طبيبة أي أنه عاش وترعرع في بيئة مثقفة وتعليمية.

⁶⁹ _Sainsoulieu Ronald, **L'identité au travail ; les effets culturels de l'organisation** ,troisième édition ,presses de la formation nationale des sciences politique ,1988.

⁷⁰ -سيد محمد جاب الرب : **إدارة الموارد البشرية** ، مطبعة العشري ، 2005 ، ص 137.
⁷¹ -مصطفى عشوي و سعيد لوصيف ، **أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر 28-30 نوفمبر 1998** ، الثقافة و التسير ، معهد علم النفس و التربية ، جامعة الجزائر ص ص 271-274.

درّس الإدارة في كلية كليرمونت للدراسات العليا بكاليفورنيا، قام بتأليف أكثر من 40 كتاباً من أعظم المؤلفات في مجالات السياسة والاقتصاد والإدارة، تُرجمت جميع كتبه لأكثر من 20 لغة.

كتب عدة مقالات ما بين عامي 1975 و1995، أنتج أربع سلاسل تعليمية مصوّرة عن الإدارة، من صفاته المميزة (محب للقراءة، ذاكرة قوية، شديد الذكاء والإدراك والفهم)، اعتبر الأساليب الإدارية المعاصرة إحدى الركائز الإدارية الأساسية التي تساعد على تقديم الإدارة والنهوض بها.

وبفضله أصبحت الإدارة بالأهداف اليوم منهجا واسع الانتشار فهي تعتبر من الوسائل الإدارية الحديثة التي يطمح من خلالها الإداريون إلى زيادة فاعلية المنظمات الإدارية لديهم بجميع أنواعها، فهي تعتمد على أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوس على كافة المستويات الإدارية في وضع الأهداف العامة.

فماذا نقصد بمفهوم الإدارة بالأهداف؟ وما هي مداخل الإدارة بالأهداف و ما مدى تأثير تطبيق الإدارة بالأهداف على المؤسسة؟ للإجابة على الإشكاليات المطروحة نقترح الفرضيات التالية:

- أ- تعد الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية متكاملة لتحقيق الأهداف بفعالية.
 - ب- أصبح من ضروري تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحديثة.
 - ج- تساهم الإدارة بالأهداف في رفع إنتاجية المؤسسات وتحسين مردودية عمالها.
- تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بها:
- الغايات: هي تلك الأهداف ذات الأجل القصير.
 - الأغراض: و تمثل الجانب السلوكي للهدف.
 - الدوافع: هي تلك الحاجات التي يطمح الأفراد إلى إشباعها في محيط العمل.
 - الإدارة بالأداء: هي نظرية الإدارة الإستراتيجية لمراقبة عمل تم تنفيذه ، والعمليات والأنظمة المراقبة لأداء العمل.
 - الإدارة بالقيادة: القائد يشارك العاملين في مناقشة جودة ما سوف ينجزونه من عمل ويبين لهم المهمة ويضع نماذج لها مع أبداء رأيهم لما هو أفضل لهم.
 - الإدارة بالتفويض: منح أو إعطاء السلطة من المديرين في مستوى إداري أعلى إلى المرؤوسين في مستوى إداري أدنى بشأن انجاز عمل محدد.
 - الإدارة بالمشاركة: تتيح الإدارة للعالمين الفرصة بأن يشاركوا في تقرير الأمور المتعلقة بهم وبالعمل حتى تشبع لديهم دوافع إثبات الذات.

- الإدارة بأهداف الجماعة: هي الأسلوب الذي يتعبه المدير عندما يجتمع بالمرؤوسين ويتفق معهم على الأهداف التي يمكن تحقيقها.

- الإدارة المتفوقة: هي الإدارة التي تحسن اختيار أهدافها من خلال الدراسة الواعية والمتابعة اليقظة للمناخ المحيط وتستطيع تحقيق تلك الأهداف بالاستثمار الأمثل للفرص المتاحة.

- تعريف الإدارة:

تعرف من المنظور التنظيمي على أنها إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد، وموارد أخرى وأيضاً هي إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمس التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه والرقابة"

- تعريف الأهداف:

هي حالات نهائية تسعى المنظمة لأن تحققها خلال مدة زمنية، قد تكون هذه الأهداف إستراتيجية أو عملياتية.

- مفهوم الإدارة بالأهداف:

هناك من يعرفها علم أنها: "نظام حركي في شكل أهداف يسعى للوصول إلى النتائج المحققة للأهداف الإدارية وحاجات العاملين من خلال منحهم الحرية في المساهمة في بناء أهداف المؤسسة وهو أسلوب تسييري تعاوني بين الرؤساء و المرؤوسين في تحقيق النتائج المحددة".

كما تعرف على أنها "النتائج التي تسعى المنظمة للوصول إليها مستغلة في ذلك الموارد المادية والبشرية أفضل استغلال ممكن أو هي وسيلة لعناصر رئيسية تشمل التخطيط والتنسيق وتقييم الأداء في القطاع العام والقطاع الخاص لتحقيق الأهداف المرجوة"⁷²

- نشأة ومراحل تطور الإدارة بالأهداف:

أ- **النشأة:** حيث ارتبطت الإدارة بالأهداف بتطور نظريات التنظيم وذلك حسب المراحل التاريخية التالية:

- **المرحلة الأولى:** ميلاد تطور حركة الإدارة العلمية و اعتمد في هذه المرحلة على منهج غير شخصي لإدارة الأفراد وأقدم هذا المنهج بالتركيز على المعايير لقياس العمل وتحسين الأساليب.

- **المرحلة الثانية:** التحول نحو العامل الإنساني والشخصي في إدارة الأفراد وهي تعتبر نتاجاً طبيعياً للتركيز على المنهج غير الشخصي و تمثلها حركة العلاقات الإنسانية ومن دعائها "مايو" وزملائه.

إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة والممارسات والمفاهيم، الوراق لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007
ص34.⁷²

- **المرحلة الثالثة:** مرحلة عدم الاستمرار أو التباعد بين دعاة التركيز على الإنتاجية وذلك من خلال اعتماد منهج الإدارة العملية الذي أعتبر دعائه من علماء السلوك المتطرفين.

- **المرحلة الرابعة:** كانت في نهاية الخمسينيات، وقد تمثل هذا التحول نحو الإدارة بالمشاركة من خلال الإدارة بالأهداف، والتي ساهمت في تصنيف الفجوة بين المناهج الإدارية الشخصية واللاشخصية .

وفي عام 1954 ظهر إلى الوجود العلمي كتاب (الأداء الإداري) لبيتر دراكر صاحب فكرة الإدارة بالأهداف وأبو الإدارة الحديثة أوضح فيه أن هناك تنمرا من قبل المديرين على الأساليب المستخدمة في تقويم أدائهم وقد أعطى مفهوما جديدا للإدارة بالأهداف وهي تعني بذلك عملية إدارة مستمرة و إستراتيجية لتنظيم الإدارة.

-**المرحلة الخامسة :** عقدت في 1971 بمعهد الإدارة بالأهداف الفدرالي ووضح فيها المشاركون في ندوة حول فلسفة الإدارة أنه تم استخدام فلسفة الإدارة بالأهداف من قبل عدد من الدوائر الفدرالية الأمريكية مثل: دائرة الضريبة على الدخل، ومكتبة الحسابات العامة.⁷³

المرحلة السادسة: مرحلة المفهوم الشامل للإدارة بالأهداف وفيها مجموعة من الأنشطة والمجهودات التي يؤديها المدير لتساهم في بلوغ الهدف الرئيسي للمنظمة.

ب- مراحل تطور الإدارة بالأهداف:

قد تطورت الإدارة بالأهداف عبر ثلاثة مراحل وهي:

- **تقويم الأداء:** حيث كانت الإدارة بالأهداف أحد الوسائل التي تساعد على التقويم الموضوعي لأداء الأفراد وهي تستعمل في ذلك معايير محددة لقياس الأداء وترتكز على النتائج المتوقعة من الأفراد.

- **نظام التخطيط والرقابة:** في هذه المرحلة كانت عملية الإدارة بالأهداف يقوم بها كلا من الرئيس والمرؤوس بوضع أهداف محددة ولفترة زمنية وتحديد طرق تحقيقها ومعايير قياس النتائج.

- **المفهوم الشامل للإدارة بالأهداف:** في هذه المرحلة يتم النظر إلى الإدارة بالأهداف على أنها تمثل أسلوب وطريقة شاملة وجديدة للتفكير لهذا اعتبرت نظام حركي مستمر يتكون من مجموعة من الأنشطة التي يؤديها المدير لتساهم في بلوغ الهدف الرئيسي للمنظمة.

- خصائص ومبادئ الإدارة بالأهداف:

أ- الخصائص:

⁷³ زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان ، الأردن، 2008، ص45.

من بين ما ميز الإدارة بالأهداف عن الإدارات الأخرى الخصائص التالية:

- وضع أهداف كل منهج إداري على أساس هو أسلوب الإدارة بالأهداف، والمنصب الذي ليس له أهداف لا لزوم له، تعتمد الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الانجاز، أي يقوم الشخص من خلال ما أنجز، وليس بما يتمتع به من صفات.

- الإدارة بالأهداف تقوم على أساس المشاركة الديمقراطية أي التشاركية في الإدارة .

- تركز الإدارة بالأهداف على ضرورة الاقتناع الشخصي بالعمل، وعلم التحفيز والأهداف المتفائلة و تهتم بالكفاءة والأهداف الشخصية و يقتصر دورها الرئيسي في التوجيه، والتشجيع وتقويم الانحرافات .

ب- المبادئ:

تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الرائدة في الإدارة وقد قام بيتر دراكر بوضع مجموعة من المبادئ لهذا الأسلوب الإداري من أهمها ما يلي:

أ- **مبدأ المشاركة:** تركز الإدارة بالأهداف على اشتراك المرؤوسين والرئيس في تحديد أهداف المنظمة في جميع المستويات الإدارية ويسعى هذا الأسلوب إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين.

ب- **مبدأ الالتزام:** تساعد الإدارة بالأهداف على إيجاد نوع من الالتزام لدى جميع المشرفين والمدراء نحو تحقيق الأهداف الموكلة إليهم والالتزام بتلك الأهداف، ويؤدي هذا بالتبعية إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء.

ج- **تحمل المسؤولية:** تساعد الإدارة بالأهداف على تحمل المسؤولية وذلك عندما يشارك المديرون المرؤوسين في صياغة الأهداف وتحديدها وحينما يتفقون على الأهداف ويوزعون الأدوار بينهم، بحيث يتولى كل منهم أهدافا محددة خاصة ويتولون إنجازها.

د- **رفع الروح المعنوية:** عندما يشترك المشرفون والمعلمون في التخطيط لعملهم يساعد ذلك على أن يحققوا ذاتهم بالإضافة إلى إكسابهم الشعور بأهمية ما يقومون به من عمل يرفع من روحهم المعنوية.⁷⁴

- أهداف ومرتكزات الإدارة بالأهداف:

أ- الأهداف:

إن الإدارة بأسلوب الأهداف يجعل من المصلحة العامة هدفا لكل مدير ومن أهم الأهداف التي تسعى الإدارة بالأهداف إلى تحقيقها ما يلي:⁷⁵

سعاد نانف برنوطي، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص 87.

- وضع مجموعة من المعايير الرئيسية التي يمكن من خلالها متابعة وتقييم أداء العاملين .
بشكل موضوعي

- مساعدة المنظمة على تغطية الفجوة بين مستوى أدائها الحالي وبين مستوى أداء بقية المنظمات المنافسة.

- تحقيق الترابط والتكامل بين الأهداف السنوية والمتوسطة المدى وبين الأهداف المستقبلية ذات المدى الطويل

والهدف الأهم لنظام الإدارة بالأهداف هو تنسيق أوضاع المنظمة مع أوضاع السوق من خلال تنظيم وتنسيق وتوحيد جهود الإدارة والعاملين.

ب- المرتكزات:

إن نظام الإدارة بالأهداف يستند على المرتكزات الأساسية التالية:

1_ وضع أهداف لكل منصب إداري أي تكون الأهداف محددة بدقة وفق خطة زمنية مدروسة بعناية، بحيث يتم الانطلاق من الأهداف الرئيسية للمؤسسة.

2_ ضرورة إشراك الرؤساء المرؤوسين في وضع الأهداف الخاصة بالمناصب الإدارية وهذا يعقد اجتماعات دورية مع المرؤوسين بهدف وضع الأهداف الخاصة بكل منصب.

3_ تسلسل وترابط الأهداف بعضها ببعض أفقياً وعمودياً لربط أهداف المناصب.

4_ توفير الدعم الإداري اللازم.

5_ اعتماد مبدأ الرقابة الذاتية بحيث تصبح العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تقوم على أساس تحقيق النتائج.

6_ تحسين نظم التدريب حيث أن الإدارة بالأهداف تعتبر مدخلاً متكاملًا لنظام إداري شامل، فإن هذا يتطلب معه إجراء تدريب جماعي على مستوى المدراء والمرؤوسين.

- أساسيات الإدارة بالأهداف:

_ فلسفة الإدارة بالأهداف:

تنطلق فلسفة الإدارة بالأهداف من القاعدة التي تقول أن الغاية من كافة النشاطات الإدارية التي تقوم بها إدارة المنظمة هو تحقيق الهدف العام للمنظمة فهي :⁷⁶

- نظرية تؤمن بأن الإنسان يحب العمل ومبتكر إذا توافرت لديه الظروف والطريقة الفعالة لتحفيزه.

_ على السلمي، الإدارة بالأهداف، طريق المدير المتفوق، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 89.75
_ زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، مرجع سابق، ص 76.76

- الإيمان بالإدارة كمنهج ديمقراطي يرتكز على المشاركة والتعاون.
- الإدارة بالأهداف ليست مبدأ جديد بل هي أسلوب عمل تطبيق يركز على النتائج من خلال الاستفادة الفعالة من جميع الموارد.
- فلسفة الإدارة بالأهداف جامعة وشاملة لمفاهيم مديري الفكر الإداري (الإدارة العملية ومدرسة العلاقات الإنسانية).
- بيتر دراكر أول من نادى بالإدارة بالأهداف في أمريكا عام 1954 في كتابه "الإدارة في التطبيق".
- الإدارة بالأهداف أداة تخطيطية وإشرافية ورقابية أسلوبها يضم كل وظائف الإدارة وينسق بينها ويعمل على تكاملها؟
- عناصر الإدارة بالأهداف:

يتكون منهج الإدارة بالأهداف من العناصر الأساسية التالية: 77

- 1- تعاون الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف المرحلية لكل وحدة تنظيمية.
- 2- يشترك الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة على وضع جدول زمني لتنفيذ ما تم الاتفاق عليه.
- 3- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين ضمن حدود الجدول الزمني المخصص لمراجعة وتقييم ما تم إنجازه.
- 4- تستمر عملية اجتماع الرؤساء والمرؤوسين حسب الجدول الزمني المتفق عليه من قبلهم لمراجعة الإنجازات.
- 5- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين حسب الجدول المدة المخصصة لإنجاز أهدافهم الجزئية الموكلة إليهم من قبل الإدارة العليا.
- 6- تقوم الإدارة العليا بمراجعة إنجازات الأهداف المرفوعة إليهم من الوحدات التنظيمية.

- شروط تطبيق الإدارة بالأهداف:

- أ- عدم الخلط بين الهدف والمهمة.
- ب- التمييز بين أهداف التطوير أو التغيير والثبات.
- ج- أقلمة الأهداف مع كفاءات الأفراد.
- د- إيجاد الحوافز المتناسبة مع الأهداف المحددة.

_ على السلمي، الإدارة بالأهداف، مرجع سابق، ص 98.77

هـ- استخدام آليات التفاوض المنهجي أو المناقشة المستمرة للأهداف.

و- المتابعة وإعادة التسوية للأهداف المحققة.

- خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف:

يتم تحديد خطوات الإدارة بالأهداف بشكل متسلسل وبمشاركة مختلف المستويات الإدارية، لأن أهداف المنظمة ما هي إلا محصلة لمجموعة من الأهداف المختلفة وتتم وفق الخطوات التالية:

1- تحديد أهداف المؤسسة من بين مقترحات الأهداف المجمع من مختلف الأطراف وفي إطار الفرص والتحديات المتاحة في البيئة الخارجية وضمن نقاط القوة والضعف لديها.

2- تقديم الناتج الصافي بعد انتهاء الفترة الزمنية لإنجاز المهام المحددة مسبقاً.

3- تنفيذ المهام والواجبات التي يتم الاتفاق عليها ومحاولة حل المشاكل التي تعترض عملية التنفيذ.

4- يجتمع الرئيس والمرؤوسين لمناقشة هذه التصورات وإجراء التعديلات اللازمة عليها.

5- يطلب الرئيس من المرؤوسين أن يضعوا ورقة مكتوبة تتضمن تصوراتهم عن الفترة المستقبلية قصيرة المدى بحيث يشمل وضع الأهداف العملية والشخصية.

وهناك من يلخصها في ثلاثة خطوات وهي كالآتي: ⁷⁸

1- مرحلة الإعداد: وتعني تحديد النقاط التي على الأغلب ستساهم في تحديد انحراف الإدارة بالأهداف أو قدرتهم في تخصيص درجة كفاءتهم.

2- مرحلة إجراءات التطبيق: حيث تحدد في هذه المرحلة الإجراءات والأمور التي يتوجه اتخاذها أثناء تطبيق نظام الإدارة بالأهداف.

3- مرحلة استقبال ردود الفعل: حيث تحدد هنا بعض التوقعات لردود الأفعال المرجع نشوئها داخل المنظمة وبين أفرادها وذلك بسبب تطبيق نظام الإدارة بالأهداف.

- تطبيقات الإدارة بالأهداف:

- مجالات استخدام نظام الإدارة بالأهداف:

يعتقد بيتر دراكر واضع مفهوم الإدارة بالأهداف بأن المفهوم وجد تاريخياً في المنظمات الحكومية (العامة) إلا أنه يجزم بأن مفهوم الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية قد تأهلت جميعها في القطاع الخاص.

__ هاشم حمدي رضا، الإدارة بالأهداف، دار الراية، الأردن، 2014، ص 120. ⁷⁸

بعد الحرب العالمية الأولى ادخل مفهوم الإدارة بالأهداف وهذا منتصف العشرينات مع شركة جنيرال موتورز بشكل منظم وأكثر وضوحاً وبالرغم من ذلك إلا أن الإدارة بالأهداف كانت أكثر شيوعاً في المنظمات الخدمانية العامة الحكومية عنها في منظمات القطاع الخاص، حيث يرى بيتر دراكر أن انتشار هذا النظام يعود إلى الأسباب التالية:

- تعدد الأهداف في تلك المنظمات الحديثة وتناقضها في معظم الأحيان.

- موارد منظمات الخدمة العامة غالباً ما تكون أفراداً.

- إن المنظمات العامة غالباً هي بحاجة إلى وجود أهداف واضحة وإلى التركيز على الأهداف والنتائج.

- الإدارة بالأهداف كأسلوب تقييم إداري :⁷⁹

إن علمية الإدارة بالأهداف قد أصبحت في الوقت الحاضر أسلوباً حديثاً يستخدم في عملية التقييم الأداء العاملين، حيث يتطلب هذا من المدراء تحديد أهداف محددة قابلة للقياس لكل عامل ومراجعة دورية لمدى تحقيق التقدم وتعود علمية الإدارة بالأهداف إلى تحديد الأهداف [الشاملة على مستوى المنظمة وتضم برامج التقييم عموماً الخطوات التالية:

أ- وضع الأهداف:

أي تحديد أهداف المنظمة وتأسيس خطة للسنة القادمة ووضع أهدافها وذلك يتم بتحديد مراكز المسؤولية والأنشطة الضرورية لتطور المنظمة.

- تحديد أساليب لقياس الأفراد وأدائهم في كل جانب.

- تحديد الأهداف التي يمكن استخدامها كمقياس يقاس عليها الإنجاز.

ب- تطوير خطة عملية:

حيث تتعلق وظيفة التخطيط بالأهداف التي سبق وضعها وبذلك يتم تحديد الاستراتيجيات والسياسات اللازمة لتحقيقها.

ج- القيام بمراجعة دورية :

نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، دار علم للكتب الحديثة، 2009، ص 185.79

عندما يتم وضع الأهداف ورسم الخطط يتم إنشاء نظام للرقابة بغرض التأكد من أن المنظمة تسيير على الطريق الصحيح وأن الأعمال سوف تؤدي إلى النتائج والأهداف التي سبق وضعها.

د- تقييم الإنجاز السنوي :

في هذه الخطوة يتم التقييم السنوي للإنجازات التي تمت ومن ثم الإعداد للعام المقبل وذلك بإعادة النظر للأداء حيث يقارن المدراء الأداء الفعلي لكل موظف مع الأداء المستهدف أو المتوقع تحقيقه، فإذا لم يتم تحقيق تلك الأهداف يجب أن يعرف الرؤساء الأسباب الناجمة عن الإنجاز الرديء، إذ قد لا يعرف المرؤوس ما هو المطلوب منه أو انه لا يستطيع القيام بالمتوقع منه، أو بسبب نقص الدعم اللازم لتحقيق هذا الإنجاز.

أو قد يكون سبب ناجما عن سوء الإشراف أو أن الأهداف كانت غير واقعة وغير ذلك من الأسباب.

وإن التغذية العكسية أو الراجعة يتم خلالها تقييم ومناقشة المدراء والمرؤوسين للتقدم بعد أن عرفت الانحرافات وأسبابها يتم تصحيحها والعمل على تفاديها في المرات القادمة.

- مقومات نجاح الإدارة بالأهداف:80

إن جوهر عملية الإدارة بالأهداف وضع الأهداف المطلوب تحقيقها فنجاح هذه العملية متوقف على ما يلي:

- قدرة القائد ومهارته في وضع الأهداف.

- اشتراك القائد والمرؤوسين معا في وضع أهداف المناصب الإدارية.

- قدرة الرئيس على التمييز بين الأهداف المهمة والأهداف الأقل أهمية لكل منصب إداري.

- الشرح الجيد وتوضيح غايات فلسفة الإدارة بالأهداف لجميع أفراد المؤسسة من إعداد وتنفيذ برامج تدريبية حول هذه القضية.

- أن تكون الأهداف واضحة ومكتوبة حتى يسهل فهمها وتطبيقها.

- تقييم نظام الإدارة بالأهداف:

أولا: الجوانب الإيجابية:

1- زيادة فعالية عملية التخطيط من خلال اشتراك الجميع في مناقشة أهداف واختيار البدائل المناسبة لمعالجة مشاكل العمل المطروحة.

2- تحديد مشكلات العمل والمشاركة في حلها.

_____ هاني خلف الطراونة ، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة ، الأردن، 2012، ص 234.80

- 3- تحقيق الانسجام والتفاهم المتبادل بين كل أفراد المؤسسة بفضل تفعيل عنصر الاتصال والتدفق السريع والصحيح للمعلومات.
- 4- تنمية المهارات الإدارية للعاملين من خلال مشاركتهم في صياغة الأهداف اعتمادا على التعاون في حل مشاكل العمل والتدريب على حلها.
- 5- رفع الروح المعنوية للعاملين و زيادة إنتاجية المؤسسة.

ثانيا: الجوانب السلبية:

برغم من تعدد إيجابية الإدارة بالأهداف إلا أن هذه التقنية تتخللها بعض السلبيات أهمها:

- 1- زيادة الوقت والجهد والتكلفة بسبب كثرة الاجتماعات وتبادل الآراء والمشاورات في بعض الأحيان.
- 2- صعوبة التوصل إلى ضبط المقاييس اللازمة لقياس بعض الأهداف .
- 3- تطبيق نظام الإدارة بالأهداف يتطلب مرونة تنظيمية ومعارضة قليلة للتغيير.
- 4- صعوبة صياغة أهداف موضوعية بسبب تدخل عدة أطراف في تحديدها إضافة إلى أن الأهداف القصيرة الأجل تغطي الأهداف الطويلة الأجل.⁸¹

الإدارة بالأهداف هي استجابة للحاجات الإنسانية في التنظيم حيث تسعى الإدارة بالأهداف إلى الإسهام في تحقيق النتائج بطريقة غير مباشرة عن طريق الدعم الذي تقدمه للعامل في المنظمة وأهم ما يميز الإدارة بالأهداف على باقي الإدارات الأخرى أنها أسلوب عملي شامل للمساعدة على توطيد علاقة الرؤساء مع المرؤوسين من خلال التحديد المناسب للأهداف ومراجعتها في إطار ترشيد وتطوير الإدارة.

9_ مدخل الموارد البشرية:

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبيا في إدارة الأفراد وبدأ استعماله مطلع السبعينات حيث أكدت البحوث والدراسات في العلوم السلوكية أن الأفراد موارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون وفق مشاعرهم وعواطفهم ومع مرور الوقت تزايدت هذه الأهمية للموارد البشرية ومن خلال تبنيها لهذا المدخل وهو أن هؤلاء الناس يمكن أن يحققوا فوائد كثيرة بالنسبة للمؤسسة وكذا الفرد على حد سواء واستطاعت أن تستفيد من إشباع حاجات الأفراد وزيادة الفعالية التنظيمية اعتبر هذين العنصرين مكملين لبعضهما البعض وليس منفصلان ويقوم هذا المدخل على ما يلي:

- إن الأفراد عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة ويبدو ذلك من خلال زيادة إنتاجيتها.

_ رانيا عبد المعز جمال، الإدارة والعلاقات الإنسانية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2011، ص 109.81

-لابد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.
-لابد أن تهيأ بيئة العمل لتشجيع الأفراد وتنمية كفاءتهم واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.
-برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة والأفراد⁸².

لذلك فالعنصر البشري هو أهم العناصر التي يتشكل منها أي تنظيم، فالموارد البشرية هي القوى الدافعة لأي تنظيم ومصدر كل الطاقات والإنجازات فالأفراد هم الذين يحددون الأهداف والسياسات والبرامج وهم من يتولون تعميمها ويقومون بتوزيع الأدوار والمسؤوليات وهم الذين يتحملون مسؤولية التدبير والتوجيه وترشيد استعمال الموارد المادية والبشرية بما يعود بالفائدة وتحقيق الأهداف ويقومون بالأعمال التي تعجز الآلة عن القيام بها.

ولعل أبرز التأثيرات والمتغيرات والتوجهات العالمية في مفاهيم الإدارة هو ذلك الانتقال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها الحجر الأساسي للمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للمورد البشري في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها الهيكل الإداري الجديد:
-المورد البشري بالدرجة الأولى هو طاقة ذهنية وفكرية ومصدر معلومات وابتكارات وعنصر عامل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

-إن الإنسان في المنظمة يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحدها له الإدارة بل يريد هو المبادرة ويسعى للتطوير والإنجاز وتنمية القدرات.

-أي الإنسان إذ أحسن توظيفه واختياره وتدريبه وإعداده مع العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشرة ولا يحتاج إلى التدخل من المشرف أو الرقابة لأداء مهامه.

-أن الإنسان يزيد عطائه وترتفع كفاءته عند عمل في إطار مجموعة أو فرق من الزملاء يشتركون جميعاً في تحمل المسؤولية في العمل.

وتأسيساً على هذا نستنتج أن الفلسفة الجديدة والحديثة التي تتناول المورد البشري تتلخص في احترام الإنسان واستثمار طاقاته باعتباره شريك في كل ما تعلق بالتنظيم وليس مجرد أجير. وتنهض هذه الفلسفة على الخصائص التالية:

-أن إدارة الموارد البشرية هي نظام متكامل ومترابط يتضمن مجموعة من العمليات والأنشطة المتمثلة والمتداخلة.

-أن فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات بما يتناسب مع أهداف المؤسسة.

⁸²- علي غربي ، إسماعيل غيرة ، بلقاسم سلاطينية ، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، ط1، 2007، ص40.

-أهمية إدارة المورد البشرية تستهدف تعاضم العائد على الاستثمار البشري وهو القيمة المضافة بواسطة هذا المورد.

-نجاح إدارة الموارد البشرية على الفهم والتحليل الصحيح لمتطلبات الأداء وظروفه داخل مكان المؤسسة وكذا خصائص ومميزات الأفراد كما تتوقف إستراتيجية نجاح هذه الموارد على مدى توازنها وتناسقها مع باقي القطاعات الأخرى من إنتاج وتسويق ومن ثم تصبح جزءا مهما في البناء الشامل للمؤسسة، وترتكز الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية على الدعائم التالية:

-الإنسان طاقة ذهنية -الإنسان يعمل برغبة في الإنجاز-الإنسان يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة.

-الإنسان يبدع حين يعمل مع فريق متجانس.

إن الخطة المتكاملة لتنمية الموارد البشرية تخلق جوا من العلاقات الإنسانية حيث توضع كل فرد في مكان يتناسب مع مؤهلاته وخصائصه ويخلق إنسان على مستوى عالي من الكفاءة والتكوين قادر على التنافس في ظل مستجدات (عصر التكنولوجيا العالمية والعولمة)، إذ يمتاز الفكر التنظيمي الحديث بملامح عامة نوجز أهمها في:

-التميز والتفوق هو التوجه الجديد واستثمار الطاقات التكنولوجية والبشرية عالية التأهيل والمهارة والدافعة للعمل والرضا المتكرر من جانب زبائن المنظمة.

-تعمل الإدارة الجديدة على تأكيد وجود حصتها في أسواق مختارة بعناية وتوجيه كل الطاقات الممكنة لتحقيق معدلات نمو متزايد - لا تخشى التغيير بل تسعى لإحداثه.

-تتبنى مفهوم الابتكار والإبداع لأنها من وسائل التميز والتفوق.

-تعمل على خلق المناخ التنظيمي اللازم وأساليب تطويره وتعديله.

-ترسيخ فكرة أن البشر والأفراد هم الدعامة الرئيسية لإنتاج وزيادة الكفاءة والفعالية.

-إتباع أساليب حديثة في اختيار وتوظيف الأفراد وتوفير الإمكانيات التنظيمية التي تساعدهم على الأداء المتميز.

-تعمل على جعل كل الأفراد يشاركون بالنظر للمستويات التي ينتمون إليها.

-تشجيع قيام قيادة تقوم على التفاهم المشترك لمصالحها ومصالح الجميع وتؤمن بالعلاقات الإنسانية بين كل الأفراد وتحاول توجيههم.

-تشجيع العمل الجماعي والمبادأة وتفويض السلطات - استثمار الوقت واستغلاله لأبعد حد.

-التحرر من النظم والإجراءات الجامدة وتقليص البيروقراطية.

-تولي أهمية كبيرة للعمل والتكوين والإرشاد لأنها تأسس الحاجة إلى كل عمالها.

-تتأسس فلسفة الفكر التنظيمي الجديد على التوجه نحو الفعالية.

كما أن للموارد البشرية وظائف يجب تأديتها في مختلف المؤسسات مهما كان نوعها وتشمل ما يلي:

- ضمان بقاء المؤسسة بالتزامها اتجاه الجهات العليا

_ التنبؤ باحتياجات الأفراد وخدمتها.

-استقطاب الأفراد الذين تحتاج إليهم في تحقيق أهدافها.

-اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف معينة للمؤسسة والتدريب عليها.

-وضع مقاييس لتقييم الأداء وتصميم البرامج ومتابعة تنفيذها

- القيام بمهمة الوساطة بين المؤسسة والنقابات.

-وضع نظام للرقابة والانضباط والتظلمات

- توفير الأمن والصحة والمساعدة على حل كل المشاكل⁸³.

هذا بإيجاز مدخل الموارد البشرية ومجالاتها ولكن السؤال المطروح حول من يؤدي

وظائفها، ففي محاولة للإجابة على هذا السؤال نقول بان من يقوم بوظائف الموارد البشرية

في غالب الأحيان هم المديرون حيث يشتركون في القيام بأنشطة التكوين والتوظيف وتقييم

الأفراد هذا و يختلف من يقوم بهذه الوظائف تبعاً لكل مؤسسة وحجمها، ففي المؤسسات

الصغيرة الحجم يقوم صاحب العمل أو المدير بمعظم وظائف الأفراد، أما المؤسسات الكبيرة

الحجم فإنها تخصص قسماً أو إدارة الموارد البشرية ويشرف على هذا القسم واحد أو أكثر من

المتخصصين في الموارد البشرية من الذين يتم تدريبهم في مجال أو أكثر من مجالات إدارة

الموارد البشرية

المحور الرابع: إضافات حول التنظيم

1_ البنائية الوظيفية.....87

2_ النسقية.....89

3_ الصراع داخل التنظيم.....89

⁸³- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ص 60.

91.....	4_ نظرية اللعب.....
92.....	5_ الاثنوميتودولوجيا.....
95.....	6_ مستقبل التنظيمات.....
	خاتمة
	96
	المراجع
	97

إضافات تخص التنظيم:

نحاول أن نورد في هذا المحور بعض الإسقاطات والمفاهيم لبعض النظريات الكبرى في علم الاجتماع على واقع التنظيمات، ومنها البنائية الوظيفية، النسقية والصراع التنظيمي والاثنوميتودولوجيا، لنعرج في الأخير على مستقبل التنظيمات الحديثة.

1 البنائية الوظيفية:

_ ايميل دوركايم وتقسيم العمل نظرة وظيفية.

_ ماركس فيبر والهيكل التنظيمي.

_ تالكوت بارسونز وسعي كل فرد لتحقيق الهدف.

الفرد ← قواعد وقيم ← أفكار ← ظروف وحاجات ← الأهداف

مفاهيم الوظيفية:

النسق الاجتماعي: يتفرع إلى انساق فرعية ، إدارات، أفراد، والتنظيم في حد ذاته نسق فرعي من المجتمع.

البناء الاجتماعي: أنظمة مترابطة فيما بينها ومتكاملة في وظائفها.

النظام الاجتماعي: مجموعة انساق اجتماعية مترابطة متكونة من مجموعة من متألفة وخبرات شخصية ولكل نظام هدفه الخاص وأفكار إيديولوجية.

التوازن الاجتماعي: تكافؤ إشباع الحاجات المتعلقة بالأنظمة الاجتماعية وأنساقها وعدم تسلط احدها عن الآخر وظيفيا وعدم تضارب الأهداف.

الحاجة الاجتماعية: احد متطلبات النظام وفروعه تبحث عن إشباعه لكي تعيش في المجتمع.

الوظيفة الاجتماعية: هي نشاط اجتماعي يقوم به النظام او احد فروعه وأنساقه.

التكامل الاجتماعي: مجموعة القيم والأعراف تشكل أنماط سلوكية متوازنة.

البنائية الوظيفية مماثلة مع الكائنات الحية يعني:84

الخلية ← النسيج ← عضو ← جهاز ← نظام كائن حي

علماء الانثروبولوجيا أول من استعمل مصطلح البنائية الوظيفية ليفي ستروس، مورغان ، راد كليف براون

الفرد ← جماعات ← نسق قرابي (نظام النسب) نسق اجتماعي (زولج، أسرة)
نسق ديني (مسجد) نسق اقتصادي (بنك) نسق سياسي (أحزاب، برلمان)

كما أن النظام أو الكائن العضوي يبحث عن التوازن والاستمرار فكذلك النظام فالبنائية الوظيفية يرفض الصراع والتغير الجذري⁸⁵

البناء التنظيمي:

هو مجموعة من العلاقات التنظيمية الرسمية المتباينة والتي تتكامل في الأدوار وتتناسق من خلال تشكيل الكل التنظيمي (المؤسسة).

⁸⁵ - جليبي ، علي عبد الرزاق و آخرون ، نظرية علم الاجتماع والاتجاهات الحديثة ، الإسكندرية ، دار المعرفة 1999 ، ص 123

- تيرنر ، جوناثان ، بناء نظرية علم الاجتماع ، ترجمة محمد سعيد فرح ، الإسكندرية ، منشأة المعارف ، 1999 م⁸⁵

البناء: هو إطار العلاقات العقلانية بين أجزاء التنظيم.

الوظيفية التنظيمية: هي الذي يقوم به الجزء في الكل.

الوظيفة الواضحة هي الوظيفة المقصودة داخل النسق والوظيفة الكاملة هي الوظائف غير المقصودة من طرف الفاعلين ، ويؤكد التحليلي الوظيفي على تكامل القوى التنظيمية والاجتماعية على احترام المعايير والتبادل والقواعد التي تحكم الأدوار، كما ترفض كل من يهدد التعاون التنظيمي ويزيد حدة الصراع او أي احتجاج داخل التنظيم وبالتالي يعتبر الإضراب خلل وظيفي ومرفوض لأنه يهدد النظام والتنظيم مثل الكائن الحي تتكامل وتتعاون للحفاظ على حياتها وهذا من خلال التخصص وتوزيع الأدوار.

المفاهيم الأساسية لمنظور التبادل:

_النشاط: يظهر في السلوك الإنساني وهدفه مادي ومعنوي.

_المكافآت: هي كل قيمة مقابل النشاط

_القيمة: هي درجة إشباع كل نشاط

_المشاعر: تكون من خالا التفاعل والقبول والرفض والمحبة...

_الكم: المكافآت الناتجة عن النشاط وكذا العقوبات

والتبادل له مفهوم وظيفي في التنظيم والمجتمع بصفة عامة فهو يعني التقارب، التنافس و التكامل وتكوين علاقات شرعية ومنظمة وفق المعايير والقيم المشتركة

والتكيف مصطلح وظيفي حيث تصل للقيمة ثم تبدأ في الزوال عن طريق الإفلاس مثلا

2 النسقية:

هي امتداد للوظيفية وتعني تفاعل الجزء داخل الكل (البناء والوظيفة)

هي مرحلة من مراحل التحليل الوظيفي وتتميز بتحفيز العمال

المجتمع ← بناء ← مجموعة انساق

الصراع والتغير مرفوض في النسق ويتغير لاستجابة المعلومات كليا وكذا الأنواق وهناك نسق مفتوح ونسق مغلق

التنظيم كنسق يحمل خصائص المجتمع الذي ينتمي إليه ولديه قيم وأهداف لا تخرج عن النسق العام.

3 الصراع داخل التنظيم:

أشخاص وعلاقات اجتماعية.

الصراع كان ينظر إليه على انه سلبي ثم أصبح يعرف بتسيير الصراع.

الصراع سلوك وفعل تنظيمي رسمي وغير رسمي مثل عد الرضا يدل على الصراع.

الصراع من مدلول العصبية: عن طريق المجتمع ككل وهو التغيير الدائري، أو عن طريق التنظيم وهي العصب التنظيمية .

في التنظيم هدف العصبية هو الوصول إلى الوحدة في اتخاذ القرار.

الماركسية ترفض التنظيم ومنها الصراع على المصالح النادرة (نقل تكوين

لذلك يمكن الدمج بين العصبية الخلدونية والماركسية الجديدة⁸⁶

إستراتيجية تسيير الصراع:

التجنب، التباعد المكاني، المواجهة، التوفيق (رضا الطرفين)

المفاوضة، التهدئة لحل الوضع، قانون تسوية ، ميزة التنافس (نفس الوقت والمكان والهدف)

الماركسية في المجتمع :

الثروة ← الحصول عليها ← المعارضة ← الصراع ← الوعي ← انهيار الصراع
إعادة توزيع الثروة

في التنظيم: امتلاك السلطة ووسائلها سيطرة العصبية لكل العصبيات
المعارضة داخل التنظيم عدة احتمالات

مسار الصراع في المؤسسة الجزائرية من منظور العصبية:

في التنظيم الرسمي:

علاقة الرئيس بالمرؤوسين صراع مصالح تكوين جماعة المصالح البحث
عن الحلفاء في التنظيم التنفيذ والمتابعة صراع خفي انفجار الصراع
نجاح التنظيم الرسمي أو غير الرسمي إعادة توزيع المصالح ←

في التنظيم غير الرسمي:

87 مقدمة دوركهايم الاولى لقواعد المنهج ، ترجمة محمود قاسم و السيد البدوي، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1988 ص 67.

التزام أخلاقي وعلاقات إدارية التعاون الخدمي تتضح الجماعة غير الرسمية
توسيع القوة التنفيذ والمتابعة صراع خفي انفجار الصراع التضامن مع
أعضاء التنظيم ← نجاح التنظيم الرسمي وغير الرسمي إعادة توزيع المصالح.

←

العصبية المركزية في الإدارة:

العصبية المركزية: عصبية ولاء عصبية متعاونة عصبية متصارعة ←
عصبية تنافسية ← عصبية متحفظة عصبية متصارعة
الرقابة من المنظور التقليدي والمنظور الحديث:

في المنظور الكلاسيكي تعني الضغط وفرض السلطة والعقاب والتبعية القانونية والمركزية
وخاص قانون الوظيفة العمومي وهذا يعني غياب اللامركزية والحرية في التعاقد والتصرف
في أملاك المؤسسة وغياب أهمية الوقت والتركيز على الإجراءات أكثر من الفعالية

من المنظور الحديث هي المتابعة لمساعدة الموظفين على التحكم في العمل أكثر واكتشاف
الخطأ وتعني أيضا تحمل المسؤولية ليصبح كل عامل يتابع ويراقب عمله

4 نظرية اللعب: كل سلوك داخل التنظيم مهما كان منافسة أو صراعا و تعاون أو إضراب
يتطلب لعبة معينة وهي: _ تعاون _ تعاون

_ إخلال _ إخلال

_ تعاون _ إخلال

_ إخلال _ تعاون

نظرية اللعب في التعاون:

التعاون لا يأتي بالصراع ولا بالإخلال ، لان إستراتيجية كل طرف تكملة نقص الذي فيه ،
ولكن تبد المشاكل بعد التفاعل وبعد مدة زمنية ، ثم تنفجر المشاكل (ما منتظر من الآخر
وإخلاله باداءه أو عندما يؤدي احدهم أكثر من الآخر، أما الفائدة فهي:

اتكال من الطرفين ، تباين الأهداف ، قرابة احدهم من الآخر في الفائدة ومقابل ذلك هناك
إستراتيجية العهد والتي تنص:

_ التعاون وعدم الإخلال بالواجبات

_ الحزم ومحاربة الإخلال

__ عدم الحقد وإخفاءه

__ الوضوح الذي يعطي حسن الانطباع.

5 الاثنوميتودولوجيا:

ظهرت خلال 1967 مع هارولد جارفينكل في مؤلفه دراسات في الاثنوميتودولوجي وهي دراسة المناهج التي تستخدم من طرف الشعب لأنها تهتم بفحص الطرق والإجراءات التي يستخدمها الشعب عند تفسير وتصور حول الواقع الاجتماعي.

جذورها وأسباب ظهورها:

__ فقدان الثقة في الكثير من النظريات ومنها الوظيفية لذلك أبدلت بنظرية جديدة .

__ التناقض الفكري الواضح في تفسير النظرية في أمريكا.

__ وجود تيار رافض للنزاعات العلمية.

سوروكين من رواد الاثنوميتودولوجية ومعه جارفينكل "تفسر الظواهر تبعا للحس المعرفي العام مثلا الانتحار عند دوركايم لا يعتمد على ما وصلت إليه الشرطة بل هناك أسباب أخرى" .

الانتقادات:

التحليل السوسولوجي للظواهر الصغرى ، وكذا أساليب البحث وجمع البيانات ، كما اختلف هل هي اتجاه أم نظرية ، كما تعتمد على تحليل المضمون (تحليل المحادثة).

مثلا التفاعلية الرمزية حالة وصفية عن طريق اللغة والرمز ، كيف يبني الناس هذه الرموز وكيف يبني الناس الواقع اليومي لهم (البحث عن مناهج جديدة)

__ جاءت كرد فعل لعدة نظريات سابقة ولا تكتفي بالميدان والاستمارة والمقابلة ومنطلقها التحليل الكيفي للفعل وهذا عن طريق طرح التساؤلات والتي منها:⁸⁷

__ ما هي القواعد التي تحدد وتوجه سلوك الأفراد وسلوك الفرد تربطه النشأة والقيم والأخلاق والعادات والتقاليد.

__ كيف تعلم الناس هذه القواعد وكيف تناقلها ، القرابة القوانين التكوين...

__ كيف يتم الحكم على سلوك الآخرين وفق القانون أو الدين أو القواعد الرسمية وغير الرسمية (العادات والتقاليد).

__ عبد الجواد مصطفى خلف ، نظرية علم الاجتماع المعاصر، دار الميسرة، عمان ، الأردن، ص 167, 2009.⁸⁷

__ ماهي المعايير والمقاييس التي يلجا إليها للحكم على سلوك الناس .

__ هل هناك فروق بين الذات الخاصة والذات العامة.

هناك خمسة مبادئ انطلق منها الباحثون في التحليل الاثنوميتودولوجي:

__ مفهوم العمل من خلال العمل يتم فهم دوافع التماسك والتضامن والميول إلى العمل.

__ عقلنة العمل والسلوك: تعطى حرية التصرف للفرد داخل التنظيم للتنبؤ بالسلوك.

__ السلوك العقلاني: الذي يتحاشى حرية الأفراد بل يحمل أهدافا.

__ موضوع اللغة: إذا كان مركز الاهتمام اللغة والألفاظ والحركات فهذا مجال التفاعلية الرمزية، أما الاثنوميتودولوجيا فإنها تتجاوز هذا الفهم وتعتبرها أسلوب فهم للقيام بأفعال في الحياة الاجتماعية ، فهم المعنى عن طريق اللغة ، معرفة مؤثرات الزمان والمكان وحقيقة الفعل في المجتمع .

مسلمات الاثنوميتودولوجيا:

__ المجتمع لا يوجد إلا من خلال الأفراد وفهمهم وإدراكهم للواقع.

__ لا يوجد هناك نظام اجتماعي موضوعي.

__ الحياة الاجتماعية تبدو على نحو منظم وهذا النظام قد لا يوجد إنما يوجد بطريق فهم وتفسير وإدراك الأفراد للواقع ومهمة عالم الاجتماع هي اكتشاف هذه الطريقة في تفسير الواقع.

__ الاهتمام بشكل عملي وتجريبي لكل ما يحدث في الحياة من أنشطة وموافق.

__ نشاطات الناس اليومية يحكمها قانون ضمني غير مكتوب.

__ الواقع الاجتماعي غير مستقل لفهم الأعضاء وتفسيرهم.

__ يركز على اللغة والاتصال لفهم السلوك وتنطق مع التفاعلية الرمزية .

مشكلة الاثنوميتودولوجيا ومشكلة النظام:

يهتم علماء الاجتماع بالنظام لأنه أساس الحياة الاجتماعية وبالفعل الاجتماعي باعتبارهما واقعا موضوعيا يتطلب البحث في أصوله وأسبابه، فالوظيفية يرون أن النظام يقوم على متطلبات والضرورات النسقية أما التفاعل الرمزي فيرى أن المعاني والتفاوض في عملية التفاعل، أما الاثنوميتودولوجيين فيتخلون عن وجود نظام اجتماعي لتبحث عن منهج يستخدمه الناس في تصور وتفسير الظاهرة وإعطاء معنى لواقعهم اليومي انطلاقا من أن المجتمع لا يوجد إلى من خلال إدراك الأفراد لوجودهم مستخدمين مفهوم الفرد بدل الفاعل

والتفاعلية ويرون أن أوجه النشاط تبدو منسقة في نظر الأعضاء ولا يرجع النظام بالضرورة إلى الخصائص الأصلية للنظام الاجتماعي الموجود.⁸⁸

الاتجاه السائد في علم الاجتماع يصور الإنسان على أنه مخدر ثقافياً وأنهم أساءوا فهم الواقع من خلال عزله عن فهم الأفراد وتفسيرهم، فالجريمة والانتحار مثلاً لها وجودها الخاص بها في الاثنوميتودولوجيا احد المنظورات في علم الاجتماع ولها جذور فلسفية كذلك.

6- مستقبل التنظيمات:

يظهر أن مستقبل التنظيمات مهما كان طابعها ومجال نشاطها أن تراعي عدة متغيرات ودراسات ومنظورات في المستقبل إذا أرادت البقاء والاستمرارية، فكل مؤسسة أو تنظيم يبقى في المنافسة أو في السوق ويقدم لنا منتوجاً أو خدمة إلا إذا أخذ بالكثير من المبادئ والتي نذكر منها عل السبيل وليس الحصر:

__ المتابعة وجودة الأداء.

__ الهيكل التنظيمي (التخلص أو التقليل من السلمية).

__ تسهيل الاتصال وتسريع اتخاذ القرار وفعالية الأداء وبالتالي ربح الوقت والجهد والتكاليف.

__ مرونة العملية الاتصالية وعدم التمسك أكثر بحرفية القوانين والهدف خدمة التنظيم.

__ لطفی طلعت إبراهيم وكمال الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب، القاهرة، 1999 ص 156.88

التخلص من العمليات الرقابية البدائية واستبدالها بالمتابعة والتوجيه وإعطاء مفهوم جديد للقيادة .

التحول من التنظيمات الكبيرة إلى التنظيمات الصغيرة (التفكيكية).

إعادة تشكيل مفهوم السلطة بحيث المسير يعطى المزيد من السلطة والعقلانية والتحول من عمل المكاتب إلى خارج المكاتب وإعطاء النتائج الصحيحة وليس الاعتماد على التقارير و المتابعة الميدانية والتركيز على الاتصال.

خاتمة:

البحوث والدراسات في العلوم الاجتماعية أظهرت اهتمامات عديدة بنظريات التنظيم وكذا بتنمية الموارد البشرية فمن خلال هذه النظريات التي أوردناها في المطبوعة والتي لم نوردتها، يمكننا القول بأن للموارد البشرية وظائف ومهام يجب تأديتها في مختلف المؤسسات مهما كان نوعها وحجمها وتشملها نظريات عديدة وإسقاطات كثيرة يجب فهمها والعمل بها.

فالمراد البشرية هي القوى الدافعة لأي تنظيم ومصدر كل الطاقات والإنجازات والأفراد هم الذين يحددون الأهداف والسياسات والبرامج وهم من يتولون تصميمها ويقومون بتوزيع الأدوار والمسؤوليات وهم الذين يتحملون مسؤولية التدبير والتوجيه وترشيد استعمال الموارد المادية والبشرية بما يعود بالفائدة وتحقيق الأهداف ويقومون بالأعمال التي تعجز الآلة عن القيام بها.

إن الإنسان في أي منظمة يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحدها له الإدارة بل يريد هو المبادرة ويسعى للتطوير والإنجاز وتنمية القدرات، إن أي الإنسان إذ أحسن توظيفه واختياره وتدريبه وإعداده مع العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير

مباشرة ولا يحتاج إلى التدخل أو الرقابة لأداء مهامه، أن الإنسان يزيد عطاءه وترتفع كفاءته عند عمل في إطار مجموعة أو فرق من الزملاء يشتركون جميعا في تحمل المسؤولية في العمل.

كل ما تعلق بالإنسان أو المورد البشري تم التطرق إليه في النظريات الوارد بالمطبوعة والتي سميت "نظريات التنظيم"، نتمنى من كل مهتم بالتنظيم ونظرياته ومفاهيمه تدعيم هذه المطبوعة حتى تصبح صالحة لكل التخصصات الأخرى في العلوم الاجتماعية و علوم التسيير والإدارة، فهي دروس اجتهدنا في وضعها لطلبتنا الأعزاء في تخصص التنظيم والعمل بمختلف مستوياتهم الدراسية وغيرهم نتمنى أن يستفيدوا منها ويقدموا لنا اقتراحات ونقائص وملاحظات حولها لتسويتها مستقبلا.

المراجع:

- السيد الحسيني، نحو نظرية اجتماعية نقدية، دار النهضة العربية، بيروت، 1985
- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، الإسكندرية، مصر، 1999.
- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ومدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، ط2، 2000.
- ماهر أحمد، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، ط7، 1990.
- انس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق المنظور المعاصر، دار الميسرة للنشر 2010.
- ابراهيم عبد الله المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، مصر، 1993.
- بشير محمد ، الثقافة و التسيير في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2007
- تيرنر ، جوناثان ، بناء نظرية علم الاجتماع ، ترجمة محمد سعيد فرح ، الإسكندرية ، منشأة المعارف ، 1999.
- لطفی طلعت إبراهيم وكمال الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، دار غريب، القاهرة، 1999 .
- عبد الجواد مصطفى خلف ، نظرية علم الاجتماع المعاصر، دار الميسرة، عمان ، الأردن، 2009
- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، التنظيم وإدارة الأعمال،الدار الجامعية 1998.
- عبد الحميد فتاح المغربي، الإدارة، الأصول، التوجيهات المستقبلية لمديرى القرن الواحد والعشرين، جامعة المنصورة، 2006.

- عبد الله عبد الرحمن ، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، ط1، 2003.
- عبد الله عبد الرحمن، النظرية في علم الاجتماع، النظرية المعاصرة، دار الجامعة، بيروت، 2003.
- علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، مصر ، د.س.
- علي غربي ، اسماعيل غيرة ، بلقاسم سلاطينة ، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، ط1، 2007.
- علي السلمي ، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، 2001 .
- علي الحوات ، النظرية الاجتماعية الاتجاهات الأساسية، المنشورات الجامعية، 1995 .
- علي الشريف، محمد سلطان، مبادئ معاصرة في الإدارة العامة، دار الجامعة، الإسكندرية، 1996
- عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، مطبعة النخلة، الجزائر بوزريعة، 1992.
- علي ليلة، روبرت ميرتون والتجديد داخل البنية الوظيفية ، الإسكندرية : المكتبة المصرية ، 2006 .
- علي عبد الرزاق جلي ، الاتجاهات الأساسية في نظرية علم الاجتماع ، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، 2005 .
- عيسى عثمان إبراهيم ، مقدمة في علم الاجتماع ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004 .
- فايز الزغبي محمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، الأردن، 1997.
- كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية، بيروت، 1999 .
- طلعت براهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب، القاهرة، 1998 .
- محمد سمايل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الحديثة، الإسكندرية ، 2005 .
- محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، الأردن، ط1، 2010.
- مؤيد سعيد صالح، عادل حرحوش ، إدارة المواد البشرية، عالم الحديث، الأردن ، 2002.
- محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم، جامعة الاسكندرية ، 2003، ط3.
- محمد بومخلوف ، التنظيم الصناعي و البيئة ، دار الأمة للطباعة و النشر الجزائر ، 2001 .
- محمد رفيق الطيب، وظائف المسير و تقنيات التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر 1995.
- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992.
- مصطفى عشوي و سعيد لوصيف ، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر 28-30 نوفمبر 1998 ، الثقافة و التسيير ، معهد علم النفس و التربية ، جامعة الجزائر .
- مطر الهيتي خالد ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، 2003
- مهدي زليف ، إدارة المنظمة ، نظريات وسلوك، المكتبة الادارية، الاردن، ط1، 1996.
- مقدمة دوركهائم الاولى لقواعد المنهج ، ترجمة محمود قاسم و السيد البدوي، دار المعرفة الجامعية ، 1988.
- نعيم إبراهيم الظاهر ، أساسيات الإدارة ، المبادئ والتطبيقات الحديثة، دار علم للكتب الحديثة، 2009.
- حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة، ببيروت 1981 .
- جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة والتنظيم، إسهامات أدبية، تونس، 1996.
- جلي ، علي عبد الرزاق و آخرون ، نظرية علم الاجتماع و الاتجاهات الحديثة و المعاصرة ، الإسكندرية ، دار المعرفة ، 1999.
- خليل عمر معن ، نظريات معاصرة في علم الاجتماع ، الاردن : دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2005
- دادي عدون ناصر ، إدارة الموارد البشرية وسلوك التنظيم، دار المجموعة، الجزائر، 2003.

_ داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت ، بحث علمي في الجوانب الاجتماعية النفسية و القانونية، دار الكتاب الحديث، 2006.

_ رانيا عبد المعز جمال، الإدارة والعلاقات الإنسانية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2011.

_ فوزي بوخريص ، مدخل إلى سوسيولوجيا الجماعات ، إفريقيا الشرق ، 2013
_ فايز الزغبى محمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، الأردن، 1997.

_ سيد محمد جاب الرب : إدارة الموارد البشرية ، مطبعة العشري ، 2005

_ سعيد عامل علي عبد الوهاب، الفكر المعاصر للتنظيم والإدارة، 1994.

_ سعيد مرسي بدر، الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
_ سعيد مرسي بدر ، الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2000.
_ وليام روت، تطور نظرية الإدارة، ترجمة عبد الحكيم الخزاعي، إتراك للطباعة، القاهرة ، 2001

_ هاني خلف الطراونة ، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة ، الأردن، 2012.

_ هاشم حمدي رضا، الإدارة بالأهداف، دار الراية، الأردن، 2014.

المراجع الأجنبية:

- alvin gouldner, the norm of reciprocity , american sociological review , 25 april , 1960
- BernousePhilippe; la sociologie des organisations, édition points Paris , 6^{ème} édition , 2009
- Michel Crozer ,Erlhard friedberg , Lacteur et le système ,paris ,edition du seuil , 1977
- Michel Crozer, le monde des employes de bureou , paris , edition du seuil , 1965
- Merton(m):bureaucratic structure and personality , free press.
- Du right (m):L'apprise de décision et management ,paris , 1987.
- Etzioni (A) :Modern organization, N.Y England shifts, prentice hall.
- _Durant (c) : le travail enchainée, Ed seuil , paris 1978 .
- _Ben dix (I) :bureaucraty ; international encyclopedia of social sciences , N.Y , press , 1972 .
- _Gerry (d) :organization theory, integration structure and behavior; practice hall. 1986.
- _terry (G):principals of management, C.F.Hed (home, word Richard) mc, N, y 1992.
- _Gouldner (A) :organizational, analysis in Merton et al sociology today problem and prospect.NY. basic books .
- _Crozier.(M) :on ne change pas la société par direct, Paris , 1979.
- _ Sainsaulieu Renaud, Sociologie d'organisation et de l'entreprise, Dalloz ,Paris,1987.

_ Sainsoulieu Ronald, **l'identité au travail ; les effets culturels de l'organisation** ,troisième édition ,presses de la formation nationale des sciences politique ,1988.

_Amadien(j.f) :**organisation et travail**, paris. 1993 .

_ carol (K):**toutes les théories du management** , maxima édition , 3^{ed}, France presse de la nouvel imprimer. , 2003 .

_mayo (E) : **the Human problems of an industrial civilization**,new York ,the king press