



لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة.
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
قسم علوم الإعلام والاتصال.



مطبوعة محاضرات في مقياس نظريات التنظيم

موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص: علوم الإعلام والاتصال

إعداد الدكتور: حماني إسماعيل

العام الجامعي: 2022/2021

الصفحة	فهرس المحتويات
6	- توطئة.
9	ا. مدخل مفاهيمي.
9	- تمهيد.
9	المحاضرة (01): مفاهيم أساسية في الإدارة والتنظيم.
9	1. النظرية العلمية.
10	2. التنظيم.
11	3. الإدارة.
12	4. المنظمة.
14	ii. الاتجاهات الكلاسيكية (التقليدية).
14	- تمهيد.
15	المحاضرة 02: نظرية الإدارة العلمية، " فريديريك تايلور".
15	1. التعريف بصاحب النظرية.
15	2. المنوالات النظرية والمفاهيمية.
17	3. تجارب " فريديريك تايلور" للإدارة العلمية.
18	4. مبادئ الإدارة العلمية.
20	5. النقد الموجه للنظرية.
22	المحاضرة 03: نظرية الإدارة التنظيمية (التقسيمات الإدارية)، " هنري فايول".
22	1. التعريف بصاحب النظرية.
22	2. المنوالات النظرية للنظرية.
23	3. أنشطة المنظمة لدى " فايول".
25	4. مبادئ نظرية التقسيمات الإدارية.
26	5. الانتقادات الموجهة للنظرية.
27	المحاضرة 04: النظرية البيروقراطية، " ماكس فيبر".
27	1. التعريف بصاحب النظرية.
27	2. المنوالات النظرية والمفاهيمية للبيروقراطية.
29	3. وسائل تحقيق شرعية السلطة.
30	4. خصائص التنظيم البيروقراطي، (النموذج المثالي للبيروقراطية).
33	5. نقد النظرية.

35	III. الاتجاهات السلوكية.
35	- تمهيد.
36	المحاضرة 05: نظرية العلاقات الإنسانية، "إلتون مايو".
36	1. التعريف بصاحب النظرية.
36	2. المنوالات النظرية والمفاهيمية لنظرية العلاقات الإنسانية.
37	3. مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية.
38	4. تجارب "التون مايو" في الإدارة.
39	5. الانتقادات الموجهة للنظرية.
41	المحاضرة 06: نظرية الفلسفة الإدارية (نظرية X و Y)، "ماك غريغور".
41	1. التعريف بصاحب النظرية.
41	2. مدخل إلى النظرية.
42	3. فرضيات نظريتي (x و y).
44	4. النظريات المعدلة.
44	- تمهيد.
45	المحاضرة 07: نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم، "كريس أرجريس".
45	1. التعريف بصاحب النظرية.
45	2. مدخل إلى النظرية.
47	3. فرضيات النظرية.
48	4. شرح النظرية.
50	5. نقد النظرية.
51	المحاضرة 08: نظرية التنظيم الاجتماعي، "وايت باك".
51	1. التعريف بصاحب النظرية.
51	2. المدخل الاجتماعي للتنظيم.
54	3. مكونات التنظيم عند "باك".
56	4. الاندماج كمفهوم أساسي في نظرية "باك".
60	المحاضرة 09 نظرية التفاعل، "ويليام وايت"
60	1. التعريف بصاحب النظرية.
60	2. مدخل مفاهيمي إلى نظرية التفاعل.
63	3. العلاقة بين البيئة والتنظيم عند "ويليام وايت".

65	4. نموذج من دراسات "ويليام وايت": (دراسة المطعم).
68	المحاضرة 10: نظرية الدافعية، "رانسيس ليكرت".
68	1. التعريف بصاحب النظرية.
68	2. مدخل إلى نظرية الدافعية، ومفهوم النظرية المعدلة عند "ليكرت".
72	3. أنماط السلوك الإداري لدى "ليكرت".
74	4. أهمية دور جماعة العمل.
77	5. المدخل المتكامل للتنظيم عند "ليكرت".
80	IV. الاتجاهات الحديثة.
80	- تمهيد.
81	المحاضرة 11: نظرية النظم (الأنساق)
81	1. مدخل إلى نظرية النظم.
81	2. مكونات النظام وفق نظرية النظم.
82	3. أبرز مفاهيم النظرية.
84	4. أبرز رواد النظرية والانتقادات الموجهة إليهم.
86	المحاضرة 12: النظرية الموقفية (الطرفية).
86	1. مدخل إلى النظرية.
86	2. العوامل الموقفية (الطرفية) المتحركة في تبني الأسلوب الإداري والهيكلية.
90	المحاضرة 13: نظرية (Z)، "وليام أوشي".
90	1. التعريف بصاحب النظرية.
90	2. مدخل إلى النظرية.
91	3. أسس الفعالية التنظيمية لدى "أوشي".
92	4. خطوات التحول للعمل بنظرية "Z".
93	المحاضرة 14: المدرسة الكمية.
93	1. لمحة عن نشأة النظرية الكمية.
93	2. مكونات النظرية الكمية.
95	3. أدوات الأسلوب الكمي.
97	المحاضرة 15: نظرية الوقت المحدود "تايشي أونو".
97	1. التعريف بصاحب النظرية.
97	2. نشأة نظرية الوقت المحدود (JIT).

98	3. جوهر النظرية.
98	4. أهداف نظرية الوقت المحدد.
99	5. المتطلبات الأساسية لتطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد.
103	- قائمة المصادر والمراجع.

- توطئة:

نادرة هي المصادر التاريخية التي تعمقت في دراسة نشأة وتطور الإدارة وتنظيماتها، ومن القليل الذين كتبوا حول تأريخ التنظيم "جوردون تشايلد" (Gordon Childe) في كتابه الموسوم بـ: "ماذا حدث في التاريخ؟"، "إذ خصص فصلا كاملا يستعرض فيه ثورة التحضر في مدن ما بين النهرين، ويوضح كيف كانت المدن العراقية في حضارة السوماريين تمارس العديد من التطبيقات التنظيمية، في الأنشطة الزراعية والجغرافية لتوفير السلع والخدمات الأساسية للسكان آنذاك"⁽¹⁾.

إذن، فالحاصل أن الإدارة والتنظيم هما قديمان قدم الحضارات الإنسانية المختلفة، والتي تعاقبت عبر الأزمنة، فقد أقامت الأمم والدول القديمة حضارات، ولا تزال هناك شواهد تدل على ذلك، ومن بينها، المدن والأهرامات، القصور والمساجد والكنائس، والدواوين، وإعداد وتنظيم الجيوش الكبيرة، واستراتيجيات إدارة الحروب وتنظيم المحاكم،... وغيرها، وهذا يعني أن الإدارة والتنظيم كانا موجودين منذ (6000) سنة مضت، من حيث الممارسة والتطبيق، في كل من الحضارة السومارية، البابلية، الفرعونية، الإغريقية، الرومانية، الصينية، الهندية والإسلامية، إلا أنهما (مصطلحي الإدارة والتنظيم) لم يكونا يحملان التسمية التي نتعارف عليها اليوم.

وترجع البدايات الأولى لتطور علم الإدارة والتنظيم إلى أوائل القرن (20)، ففي القرن (18) ظهرت الثورة الصناعية (1750 – 1850)، وظهرت المصانع الكبرى، ورافق ذلك بالموازاة ظهور العديد من المشاكل الإدارية والتنظيمية، وهذا ما كان دافعا أساسيا للبحث عن الحلول لتطويع تلك المشكلات.

وفي النصف الثاني من القرن الماضي بدأ ظهور المنظمات الخدمية مثل: (قطاع الصحة، التعليم،... الخ)، فتزايدت الحاجة إلى أساليب وطرق أكثر كفاءة وفعالية لتوظيف الجهود البشرية واستخدام الموارد المالية والمادية المتاحة لتلك المنظمات لضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها.

وخلال العقود الماضية تراكمت قاعدة معرفية واسعة من المبادئ والمفاهيم الإدارية والتنظيمية نتيجة الأبحاث والدراسات والخبرات والتجارب المكثفة في حقل العلوم الإدارية والتنظيمية، وقد صنفها الباحثون والمفكرون في نظريات تسمى بـ: "نظريات التنظيم".

(1) عامر الكبيسي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة (الفكر التنظيمي)، سلسلة الرضا للمعلومات، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ص 16.

لكن، لماذا الاهتمام بالمنظمة والتنظيم؟... قد أجب عن السؤال أحد كبار منظري علم الإدارة والتنظيم وهو "هنري مينتزيانغ" (Henry Mintzberg) حين قال: " أن الإنسان يبدأ مشوار حياته في منظمة، وتستمر (حياته) ضمن منظمات مختلفة، وفي آخر لحظات حياته ترافقه فيها أيضا منظمة"⁽¹⁾، ولعلها إجابة فلسفية كفيلا ببيان أهمية المنظمة في حياتنا، الأمر الذي يجعل من دراستها ضرورة لا بد منها، كذلك فإن التنظيم هو جوهر الحياة، فكل البيولوجيون اليوم يؤكدون أن التنظيم هو عصب حياة الإنسان، وأن اختلال التنظيم هو أولا المرض، ثم الموت والزوال الحتمي، هذا بيولوجيا، ونفس المنطق ينطبق على مجال إدارة المنظمات في حالة غياب التنظيم.

وتهدف هذه المحاضرات إلى تزويد الطالب بالأدبيات الخاصة بحقل العلوم الإدارية والتنظيمية من أجل تقوية مداركه النظرية والتطبيقية حول هذا الميدان ومراحل تطوره، حيث نتعرض في بداية هذه المحاضرات إلى المفاهيم الأساسية التي ترتبط بهذا المقياس، والمتمثلة في كل من النظرية العلمية، التنظيم، الإدارة، والمنظمة، ثم نستعرض بالتفصيل مختلف اتجاهات التنظير في مجال التنظيم، والبداية ستكون مع اتجاهات التنظيم الكلاسيكية (التقليدية) التي تزامن ظهورها مع ظهور الثورة الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، هذا الاتجاه الذي يندرج ضمنه كل من نظرية الإدارة العلمية، لـ " فريديريك تايلور"، نظرية التقسيمات الإدارية لـ "هنري فايول"، ونظرية البيروقراطية، لـ "ماكس فيبر"، ثم نتطرق إلى اتجاه آخر والذي جاء كرد فعل مباشر للمدرسة الكلاسيكية، إلا وهو الاتجاه السلوكي لنظريات التنظيم والذي انطلق من الفهم المعمق للجوانب النفسية والاجتماعية للإنسان (العامل)، الأمر الذي ساعد على تقديم تصورات أكثر عمقا عن السلوك التنظيمي، ويضم الاتجاه السلوكي كل من نظرية العلاقات الإنسانية لـ "إلتون مايو"، نظرية الفلسفة الإدارية (نظرية X و Y)، لـ "ماك غريغور، إضافة إلى النظريات المعدلة التي تضم هي الأخرى كل من نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم لـ "كريس أرجريس"، نظرية التنظيم الاجتماعي لـ "وايت باك"، نظرية التفاعل لـ "ويليام وايت"، وأخيرا نظرية الدافعية لصاحبها "رانسيس ليكرت"، بعدها تناول الاتجاهات الحديثة لنظريات التنظيم، والتي اعتمدت في مجملها على مداخل تختلف عن تلك التي اعتمدها النظريات السابقة، بما يتوافق وتستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية التي فرضتها المرحلة

¹ السعيد لوصيف: محاضرات في مقياس المناجمنت، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2007.

الحديثة، وتضم هذه الاتجاهات كل من نظرية النظم، النظرية الموقفية، نظرية (Z)، المدرسة الكمية في الإدارة، ونظرية الوقت المضبوط.

ا. مدخل مفاهيمي.

المحاضرة 01: مفاهيم أساسية في الإدارة والتنظيم

- تمهيد:

تتضمن هذه المحاضرة تقديم تعريفات لبعض المصطلحات التي لها علاقة وطيدة بمقياس نظريات التنظيم، وهي كل من مصطلح: النظرية، التنظيم، الإدارة، المنظمة.

1. النظرية العلمية:

إن النظرية عبارة عن شروحات لسلوك طبيعي أو اجتماعي أو لحدث أو ظاهرة، وبشكل أكثر رسمية فإن النظرية العلمية تتكون من نظام من البنيات أو التركيبات (المفاهيم) واقتراحات (العلاقات بين تلك البنيات) والتي تقدم بشكل كلي شرح منطقي وتنظيمي ومنهجي متماسك للظاهرة محل الاهتمام من خلال بعض الافتراضات والشروط المحددة، .. لقد أشار "دايفد وايتن" (David Whiten) إلى أن هناك أربعة لبنات أساسية للنظرية وهي: البنيات أو التركيبات، (Constructs) الاقتراحات (Propositions) والمنطق (Logic)، والشروط المقيدة (الافتراضات)، حيث تهتم البنيات أو التركيبات (Boundary Conditions/Assumptions) بماهية النظريات (ما هي المفاهيم المهمة لتفسير ظاهرة ما؟)، بينما تهتم الاقتراحات (كيف تكون تلك المفاهيم ذات صلة ببعضها البعض؟) كما يمثل المنطق "لماذا؟" (لماذا هناك صلة بين تلك المفاهيم؟) والشروط المقيدة أو الافتراضات تقوم بفحص واختبار (من؟، ومتى؟، وأين؟) على (في ظل أي ظروف سوف تعمل تلك المفاهيم والعلاقات؟) ⁽¹⁾، إذن فالنظرية هي "مجموعة من المفاهيم والأفكار والفرضيات التي تبحث في تفسير، والتنبؤ، والتحكم في المتغيرات المختلفة قصد فهم الظاهرة التي هي محل الدراسة"، وتكمن أهمية دراسة النظريات في الآتي ⁽²⁾:

- الفائدة الأولى: أن النظريات تقوم بتوفير المنطق الرئيسي لحدوث الظاهر الطبيعية والاجتماعية من خلال توضيح الدوافع الرئيسية والنتائج الرئيسية للظاهرة المنشودة والسبب وراءها، والعمليات الرئيسية المسؤولة عن وقوع تلك الظاهرة .

¹ أنول باتشيري: بحوث العلوم الاجتماعية المبادئ والمناهج والممارسات، ترجمة: خالد بن ناصر آل حيان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص 75، 79.

² المرجع نفسه، ص 78.

- الفائدة الثانية: أن النظريات تساعد على توضيح المعنى من خلال مساعدتنا على تركيب وبناء النتائج التجريبية المسبقة داخل إطار نظري والتوفيق بين النتائج المتناقضة من خلال اكتشاف العوامل المحتملة التي من شأنها أن تؤثر على العلاقة بين بنيتين في الدراسات المختلفة.
 - الفائدة الثالثة: أنها توفر الإرشاد للبحث المستقبلي من خلال المساعدة على تحديد البنيات) التركيبات (والعلاقات التي تكون بحاجة للمزيد من البحث.
 - الفائدة الرابعة: أن النظريات يمكنها المساهمة في بناء المعرفة المتراكمة من خلال سد وتوصيل الفجوات بين النظريات الأخرى وإعادة تقييم النظريات الراهنة بشكل جديد.
2. التنظيم:

تعددت تعاريف التنظيم بقدر عدد الباحثين في هذا الموضوع، ومن بين هذه التعاريف ما نذكره في الآتي:

عرف "هنري فايول" (Henry Fayol) التنظيم على أنه "إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها من المواد الأولية، الآلات والأفراد، ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض، وبين الأشياء بعضها ببعض"⁽¹⁾.

ويعرف "نيومان" (Newman) التنظيم أنه "عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة، ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف"⁽²⁾

أما "جون جورس" (John Gors) فقد عرف التنظيم على أنه "الكيفية التي يتم بمقتضاها ترتيب الموظفين بتيسير تحقيق الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الصلاحيات وتحديد المسؤوليات."⁽³⁾ وهناك من اختصر تعريفه للتنظيم، حيث عرفه بأنه "تقسيم العمل والتنسيق بين النشاطات"⁽⁴⁾.

والتنظيم هو "عملية تحليل النشاط وتحليل القرارات وتحليل العلاقات من أجل تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي وأخيرا اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات والوظائف"⁽⁵⁾

¹ كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000، ص 25.

² طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غرب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1993 ص 11.

³ توفيق محمد عبد المحسن: إدارة المنشآت المتخصصة، دار الفكر العربي، 2006، ص 95.

⁴ Jean Luc Charron, Sabine Sépari: Organisation et Gestion de l'entreprise, Manuel et application, Paris, Dunod, 2^{eme} édition, 2001, p 24.

⁵ طلعت إبراهيم لطفي: المرجع السابق، ص 11.

إذن، فالتنظيم هو عبارة عن ترتيبات بنائية أنشئت بغرض التحقيق الواعي للأهداف التي وضعتها الجماعة، وهو من "المنظور الإداري" يعني "الوظيفة الإدارية المتعلقة بعملية ترتيب وتنسيق موارد المنظمة، البشرية والمادية والمالية اللازمة من أجل تحقيق أهدافها".

وبناء على ما تقدم يمكن إبراز أهمية التنظيم في النقاط التالية⁽¹⁾:

- يساعد التنظيم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة بأحسن كفاءة ممكنة عن طريق التنسيق وحسن الاستغلال للموارد المادية المتاحة.
- يؤدي إلى خلق الجو الملائم للعمل واستقرار العاملين وحثهم على زيادة جهودهم لبلوغ الهدف المشترك.
- يسهم التنظيم السليم في تسهيل عملية الاتصال بين الأفراد ومجموعات العمل مما يؤدي إلى انسياب المعلومات بين أرجاء التنظيم وتحقيق التناسق بين مجموعات العمل في الإدارة.
- يساعد على خلق روح التعاون والتضامن بين الأفراد لبلوغ الأهداف المحددة .
- يساعد على الاستفادة من الأساليب المتطورة في أداء العمل بما ينفع من كفاءة الإدارة في تحقيق الخدمات.
- يؤدي إلى الاتصال بشكل واضح ومحدد بما يحقق استمرار ونظام العمل داخل الجماعات الرئيسية المختلفة .
- تأكيد أولوية العمل والمنظم والدقيق فيما بين الافراد والجماعات وفق اسس موضوعية تستند إلى القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة ، منعا للاجتهادات الشخصية الارتجالية غير المدروسة.
- توزيع وتخصيص موارد المنظمة وفق اسبقيات واهمية الأهداف المطلوب انجازها .
- منح السلطات والصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات والمهام المطلوب اداؤها من قبل الوحدات التنظيمية والافراد في المستويات الادارية المختلفة.

3. الإدارة:

من أهم تعاريف الإدارة ما نوردته في ما يلي⁽²⁾:

الإدارة حسب "فريدريك تايلور" (Taylor) هي " القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق وأقل التكاليف".

¹ انظر إلى: أحمد الصيرفي: إدارة الأعمال الحكومية، ط1، مؤسسة حورس الدولية، 2005، ص 114 ، صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة ، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 ، ص ص 118 ، 119.

² عمر محمد دره: مدخل الى الادارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2009، ص 17.

وعرف "شالون" (Sheldon) الإدارة على أنها "وظيفة يتم بموجها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية، وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ".

أما حسب "هنري فايول" (Henry Fayol) فإن الإدارة تعني بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب.

وعرف "برياش" (Breach) الإدارة على أنها "عملية اجتماعية تقع عليها مسؤولية التخطيط الفعال ووضع اللوائح المتعلقة بعمل المشروع".

وهناك من يعرف الإدارة على أنها "عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المنظمة، واستخدام لكل الموارد التنظيمية - البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية - بغرض إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية"

وتأسيسا عن ما سبق يمكن القول أن:

- الإدارة هي عملية: تخطيط، تنظيم، توجيه، قيادة، رقابة.
- الإدارة هي التي تملك صلاحية تحديد: السياسة العامة للمنظمة، الاستراتيجيات والأهداف، البرامج والميزانيات، التنظيم والتسيير،... الخ.
- الإدارة هي التي تحدد نمط التنظيم والتغييرات التي يتطلبها التنظيم، وتوقيت إدخالها.
- الإدارة هي التي يقع على عاتقها توضيح الاتجاه الذي ينبغي أن تسلكه المنظمة ومستخدميها.
- الإدارة عملية اجتماعية ومتكاملة ومستمرة تستغل الموارد المتاحة وتسعى إلى تحقيق الأهداف.

4. المنظمة:

أن المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، ذات تكوين اجتماعي منظم ومنسق يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محدودة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة وهذا التعريف يؤكد أربعة حقائق:

- أن المنظمة تتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض.
- سبب وجود المنظمة هو من أجل إنجاز أهداف محددة.
- من أجل تحقيق هذه الأهداف يتفاعل الأفراد مع بعضهم تفاعلا واعيا ومدركا.
- تمتلك المنظمة بيئة تعمل فيها وهي واضحة المعالم نسبيا¹.

¹ ليندة لفجل: محاضرات في نظريات التنظيم - المنظمة،- كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 08 ماي 1945 - قالمة، الجزائر، 2019/2018، ص 03.

تعرف المنظمة كذلك على أنها " مجموعة من العاملين (رؤساء ومرؤوسين) قادرين على التواصل فيما بينهم، وراغبين في المشاركة بالعمل معا لتحقيق أهداف محددة مشتركة ومخطط لها مسبقا، وتمثل المنظمة نظاما مفتوحا"⁽¹⁾،

وعرفت المنظمة بأنها كيان اقتصادي اجتماعي - سياسي تضم منظومات فرعية تعمل بصورة متناسقة ومتعاونة في إطار تصميم محدد لإنجاز مهام معينة وتحقيق أهداف محددة، ويتضح من خلال ذلك أن المنظمة تتكون من الآتي:

- مجموعة موارد مالية، مادية، وبشرية ومعلوماتية.
- إطار يعمل في ظله مجموعة الأفراد وفرق العمل.
- تمتلك المنظمة أهداف محددة ومهام ذات علاقة
- التصميم العام لعمل المنظمة².

¹ مدحت محمد احمد النصر: التخطيط للمستقبل للمنظمات الذكية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009، ص 83 .

² ليندة لفجل: مرجع سابق، ص 03.

..II. الاتجاهات الكلاسيكية (التقليدية)

- تمهيد:

ظهرت الاتجاهات الكلاسيكية (التقليدية) لنظريات التنظيم في الحقبة الممتدة ما بين (1880-1930)، والتي تزامنت مع ظهور النهضة الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، والتي نتج عنها إقامة المصانع الكبرى ونمو القوى العاملة وتزايد حجم الإنتاج الصناعي، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من المشاكل الإدارية والتنظيمية، بالإضافة إلى تعقد العلاقات الصناعية داخل النظم الإدارية، واحتدام المنافسة بين مختلف المنظمات، كل ذلك كان بمثابة الدافع الأساسي لظهور عدة أبحاث ودراسات لعدد من الباحثين الغاية منها وضع أسس وأساليب إدارية قادرة على تطويع تلك المشاكل وتنظيم الحياة الصناعية والعلاقات التي تحكمها من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية... ويندرج ضمن الاتجاه الكلاسيكي لنظريات التنظيم كل من النظريات التالية:

1. نظرية الإدارة العلمية، لـ: "فريدريك تايلور".
2. نظرية الإدارة التنظيمية (التقسيمات الإدارية)، لـ: "هنري فايول".
3. نظرية البيروقراطية، لـ: "ماكس فيبر".

المحاضرة 02: نظرية الإدارة العلمية

ل: " فريدريك تايلور" (Frederick Taylor)

1. التعريف بصاحب النظرية:



" فريدريك تايلور" (Frederick Taylor) (1856 - 1915):

فريدريك تايلور مهندس ميكانيك أمريكي، سعى لتحسين الكفاءة الصناعية، يعدّ أباً لعلم الإدارة وواحداً من قادة الفكر التنظيمي، عمل في أحد مصانع الحديد في ولاية "فيلادلفيا" مهندسا، وخلال ثماني سنوات من انخراطه في هذه الشركة تقلد مناصب مختلفة من عامل بسيط عام 1878 إلى ملاحظ للوقت، إلى ميكانيكي، إلى مشرف مجموعة، إلى مساعد مهندس، ثم أخيرا إلى كبير المهندسين في الشركة عام 1884، وفي نفس الوقت كان يواصل تحصيله العلمي حتى تمكن من الحصول على الماجستير في الهندسة، وقد اشتهر تايلور بكتابه " مبادئ الإدارة العلمية" (The Principles of Scientific Management)

2. المنوالات النظرية والمفاهيمية:

➤ الخلفية والتاريخ:

ترجع بدايات الإدارة العلمية لعام 1890، عند انتشار الصناعة والتوسع في نشاطاتها وعملياتها المختلفة وظهور نقص في الايدي العاملة والعديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية والعمالية، ومن أهم رواد هذه المدرسة العلمية فريدريك تايلور، فرانك، وليليان وغيرهم، وتوصف الإدارة العلمية عند "تايلور" بنظرية الآلة، لأنها أغلقت آدمية الفرد أو العامل الإنساني داخل التنظيم، وأعتبر الفرد كآلة من منظور اقتصادي محض يقوم على استغلال أقصى طاقة فيزيقية لدى الفرد في العمل¹، حيث تركز

¹- اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة الانجلو مصرية، مصر، 1994، ص 70.

النظرية على الجانب الفني من العمل،.. ولقد كانت محاولات وتجارب رواد النظرية تنصب في إطار واحد وهو زيادة الكفاءة الإنتاجية في مستوى الإدارة التنفيذية من خلال الإدارة الصحيحة للعمل وجدولته وتبسيطه، مما يتيح الفرصة للحصول على أكبر قدر من الإنتاج من خلال الإمكانيات الإنتاجية نفسها¹، مع تخفيض التكاليف²، ولقد ركزت النظرية على النواحي المادية للعمل مع إهمال الجانب السوسيو نفسي للموظفين والعمال على حد سواء³.

وقد بدأت هذه الحركة في البداية وعرفت باسم الورشة (Shop Manage)، أو إدارة المهمة، ولقد عرفت أيضا بنظم تايلور أو التيلورية وخاصة خارج نطاق الولايات المتحدة الأمريكية، وعرفت فيما بعد باسم الإدارة العلمية⁴، ويركز اتجاه الإدارة العلمية على اختيار وتدريب العاملين والمشرفين بعناية ودعمهم للتخطيط السليم⁵.

"فتايلور" خلال سنوات عمله لاحظ التباين الكبير في كفاءة العمال، وتدني مستويات الإنتاج في المشاريع الصناعية، بالإضافة إلى الثغرات العديدة في عمل الإدارة، وتبين له أن الإدارة لم يكن لديها فكرة واضحة عن مسؤولية إدارة وتوجيه العمل، كما لم يكن هناك أية معايير لأداء العمل، وأن قرارات الإدارة تعتمد على أسلوب المحاولة والخطأ، ولم تكن هناك دراسة علمية لطرق العمل وأدواته، وأن العمال يكلفون اعتباطا بأداء أعمال لا قدرة لهم عليها ولا رغبة لهم فيها، مما يؤدي إلى قيام النزاعات بين الإدارة والعمال⁶.

➤ تعريفها:

يقول "تايلور" أن الإدارة العلمية أكبر من أن تكون طريقة بحث وتخطيط ورقابة... إنها ثورة فكرية أو فلسفة إدارية جديدة تنادي بتغيير إداري شامل في تفكير الإدارة نحو العاملين، وفي تفكير العاملين نحو

¹- فاطمة بدر، أساسيات الإدارة، (د، ط)، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018، ص 34.

²- رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال - دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ص 35.

³- عبد القادر حبيتر، شايب ذراع مدني، فعالية التنظيم بمنظور نظريات الإدارة التقليدية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، مج: 10، العدد: 02، 2021، ص: 187.

⁴- رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص: 35.

⁵- عمر محمد درة، مدخل إلى الإدارة، جامعة عين شمس، مصر، 2009، ص 95.

⁶- زهير بغول، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006-2007، (د، ص).

الإدارة، وفي تفكير العاملين نحو بعضهم البعض، ويعرفها أنها: " التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد أن يقوموا به، والتأكد من أنهم يؤدونه على أحسن وجه وأكفاً الطرق¹.

ويمكن تحديد أهم الافتراضات للنظرية على النحو التالي:

- ✓ تخطيط الاعمال من مهمة الإدارة العليا المشرفة.
- ✓ تنفيذ الاعمال من مهمة القوى العاملة.
- ✓ اعتماد مبدا تقسيم العمل والتخصص بين العاملين.
- ✓ يتصرف الانسان برشد وعقلانية عند تعامله مع إدارة المنظمة التي يعمل بها.
- ✓ وضع مقاييس ومعايير علمية لظروف العمل وعلاقتها بالإنتاج.
- ✓ اعتماد أسلوب دراسة الوقت والحركة لفرض استيعاد الضياع في الجهد الإنتاجي المبذول واعتباره أساسا علميا لقياس كفاءة الأداء بموضوعية.
- ✓ الاهتمام بالحركات الفيزيولوجية والعقلية وتفاعلها مع حركات الالة لغرض تحقيق الكفاءة الإنتاجية.
- ✓ أهمية الحوافز المادية وضرورة مضاعفتها لرفع الكفاية الإنتاجية.

ومن هنا يظهر بوضوح الاتجاه الذي اعتمده "تايلور" في تطوير المنظمة الصناعية وفق الفكر الفلسفي الذي انطلقت منه حركة الإدارة العلمية آنذاك².

3. تجارب " فريدريك تايلور" للإدارة العلمية:

لقد اهتم "تايلور" في اثناء عمله بإنتاج اقصى حد ممكن عن طريق مجموعات العمل التي يشرف عليها، فلم يكن مرتاحا لنظام العمل في المصنع لاعتقاده بان هذا النظام لا يقوم على تقدير سليم لطاقة العامل الإنتاجية، بل مبني على سجلات الإنتاج السابقة التي تقدر عشوائيا معدل الإنتاج المطلوب وهو مبدا عرفه العمال وحاولوا دوما الحفاظ عليه بدرجة مما جعل العمال أصحاب المبادرة بتحديد كمية الإنتاج، وللتأكد من التجارب السابقة الذكر قام "تايلور" بالتجارب التالية:

¹- محمد صخري، بحث حول الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية، 2019، من موقع: (<https://www.politics-dz.com>)، (يوم: 2022/03/27/ الساعة: 16:20).

²- نور الدين تاويرت، مرجع سابق، ص 22.

✓ تجربة رفع الكتل المعدنية:

أجرى "تايلور" لرفع الكتل المعدنية على مجموعة تتكون من 75 عامل كانوا يقومون برفع المعادن على قاطرات، كان العامل الواحد عند بدأ التجربة برفع ما معدله 12,5 طن من الخامات يوميا، ومن دراساته وملاحظته للوضع تبين له ان العامل يستطيع ان يرفع 47 طن باليوم و 43 بالمئة من وقت العمل، اما الوقت المتبقي يحتاجه العامل للراحة واستعادة النشاط، وقام "تايلور" بتزويد العمال بالتعليمات اللازمة للقيام بالعمل وتحديد الوقت المناسب لإتمامه، وبالتالي قام ببناء افتراض تدني معدل الإنتاجية، بأخذ الضوء الأخضر من إدارة المصنع للاستغناء عن العمال غير المناسبين وتعيين عمال أكثر تناسبا مع الاعمال.

✓ تجربة جرف الخامات:

تناولت هذه التجربة عملية جرف خامات الحديد والفحم وقد تبين له ان استعمال العمال نفس الأدوات لجرف المادتين كان سببا في خفض الإنتاج، حيث ان الأدوات المستعملة كان يجلبها العمال أنفسهم وكانت ثقيلة جدا عند استعمالها لجرف الخامات المعدنية وخفيفة جدا عند استعمالها لجرف الفحم، ولتدارك ذلك قام بزم الإدارة بتصميم الأدوات المناسبة لكلا النوعين من العمل وبإعطاء العامل الأداة المناسبة للعمل، مما ادلى الى توفير سنوي في التكاليف¹.

✓ تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة بالإنتاج:

كانت تجربة الآلات بمدخلات الإنتاج استمرارا لتجاربه بدأها قبل ان ينتقل إلى شركة بيت لحم للفولاذ، وتتعلق بالطرق المناسبة لتغذية الآلات العاملة مما سمح له بالحصول على براءة الاختراع للصناعات الفولاذية ذات السرعة العالية، وقد أدى تغيير طريقة تغذية الآلات العاملة إلى تقليص الوقت اللازم للعمل إلى ثلث الوقت السابق وقد باع تايلور هذا الاختراع في بريطانيا بمبلغ 1000000 دولار².

4. مبادئ الإدارة العلمية:

وضع "تايلور" مجموعة من المبادئ رأها ضرورية لكي تأخذ الثورة الفكرية التي نادى بها في كتاباته، وهذه المبادئ تتمثل فيما يلي:

¹-عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017 ص: 48-49.

²-المرجع نفسه، ص: 49.

- ✓ الاختيار العلمي للأفراد على أساس القدرات والمهارات التي تتلاءم مع متطلبات كل وظيفة.
 - ✓ تدريب العمل على أفضل الطرق لإنجاز المهام بكفاءة عالية.
 - ✓ تأكيد التعاون من خلال الحوافز وتوفير بيئة عمل تساعد على الوصول إلى النتائج القصوى في العمل وفي ظل الطريقة العلمية.
 - ✓ تقسيم العمل بين العمال والإدارة في حدود مسؤوليات كل طرف حيث تأخذ كل جماعة العمل الذي يناسب ومؤهلاتها.
- وأكد: "تايلور" انطلاقاً من هذه المبادئ على التقنيات التي تحكم نظام العمل من حيث هيكله الجهاز الإداري وتوزيع الأعمال وسبل دراسة المشاكل وتتمثل هذه التقنيات أو الإجراءات فيما يلي:
- ✓ تقسيم العمل والتخصص: ترى الإدارة العلمية أن للتخصص أثر كبير على الإنتاج وكفاءته إلى جانب أنه يؤدي إلى ضمان السير الحسن للعملية الإنتاجية فلا بد لنجاح وزيادة كفاءة العمل من تقسيم الأعمال إلى خطوات متعددة بحيث يتولى كل شخص مهمة محددة الأمر الذي يساعد على إتقانها أكثر مما لو قام بمهام عديدة.
 - ✓ الطريقة المثلى للعمل: يعتقد "تايلور" أن أداء عملية إنتاجية واحدة بعدة طرق قد تصل إلى 50 أو 100 طريقة، لكن هناك دائماً طريقة واحدة مثلى لأداء العمل بأقل جهد وفي وقت أفضل، لذلك أوصى باكتشاف والبحث عن الطريقة المثلى (One Best Way) بمراقبة فئة من العمال أثناء تأديتهم لعملهم وكذلك القيام ببحوث وهنا يجب أن تتدخل الإدارة بالقيام بهذا الواجب وليس العمال.
 - ✓ تحديد كمية العمل وتنظيمه: أدركت الإدارة العلمية بأن مشكلة الإدارة مع العمال يرجع إلى عدم إدراك الإدارة لنقطة البداية الصحيحة وهي تحديد المعدل¹ المقبول للإنتاج، لأن الإدارة كانت تستخدم الضغط على العمال كطريقة لتوجيه العمال، أما الإدارة العلمية فتقترح إنهاء ذلك الصراع بتحديد كمية الإنتاج المطلوبة ليوم عمل واحد ولكل وظيفة بطريقة علمية.
 - ✓ تبني نظام أجور يقوم أساساً على القطع المنتجة وعلاوات الإنتاجية.
 - ✓ وحدة الأوامر: يؤكد "تايلور" على ضرورة وحدة مصادر إصدار الأوامر إذ يرى بأن العامل لا يستطيع احتمال ازدواجية المسؤولية ولا يتحمل تطبيق أمرين مختلفين عن مصدرين مختلفين.

¹ - عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق، ص: 49-50.

✓ دراسة الإجهاد البدني: قام بهذه الدراسة كل من " تايلور" و " جلبرت" وهذا في مجال الإجهاد الذي يصيب العمال أثناء القيام بعملهم وهو إجهاد غير ضروري، وينشأ نتيجة قيام العامل بحركات غير ضرورية أثناء العمل لأنه يعمل بطريقة خاطئة بسبب نقص التدريب والوعي، وقد حاول "تايلور" و " جلبرت" القضاء على الإجهاد غير الضروري من خلال دراسات الزمن والحركة، حيث يتم تسجيل كافة الخطوات والزمن الذي يستغرقه أداء كل منهما ثم حذف الحركات غير الضرورية التي تتسبب في إجهاد العامل¹.

5. النقد الموجه للنظرية:

✓ النظرة إلى العامل: نظرت الإدارة العلمية الى العامل على انه: " الة بيولوجية " او " كائن اقتصادي "، يمكن للمدير ان يتحكم بها وفقا للمصالح التي يمثلها ومن خلال القرارات التي يتخذها بالاعتماد على عوامل الكسب.

✓ التخصص العالي والتصميم الجامد لحركات العمال: أدى ذلك الى ان العمال أصبحوا يقومون بأعمال محدودة بسيطة، كثيرة الروتينية وتسمح لهم باستخدام وتطور طاقتهم.

✓ اهمال الجوانب الإنسانية: لأنها وضعت أنظمة الأجور التي تجعل العامل يبذل قصارى جهده على حساب صحته واسرته ليتقاضى على اجر ممكن ويعطي أكبر إنتاجية عمل.

✓ اقتصارها على مستوى العمال في المصنع: اهتمت بالدرجة الأولى بالعمال في المستويات التنفيذية الدنيا واهملت الجوانب الخاصة بدراسة المستويات الإدارية الأخرى بشكل يتحقق معه التكامل في العملية الإدارية والإنتاجية.

✓ نظرتها للتنظيم غير الرسمي: اعتبرت ان كل اتصال وتنظيم خارج القنوات الرسمية لا يخدم المنظمة، وعلى العكس من ذلك فقد اعتبرت التنظيمات غير الرسمية مصدر خطر على المنشآت وتضرر بالإنتاج، مما يستوجب مكافحتها.

✓ التنظيم الوظيفي: حيث ان تايلور وزع الاعمال بين ثمانية مديرين في الوقت نفسه وجعل على راس هؤلاء المدراء منسقا، لم ينجح هذا التنظيم بالشكل الذي وضحه تايلور في الحياة العملية، فهو غير عملي لان العامل سيختار أوامر أي هؤلاء المدراء سينفذ خاصة إذا تعارضت هذه الأوامر².

¹- عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق، ص: 51.

²- فاطمة بدر، معاذ الصياغ، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018، ص 7.

ومن خلال العرض السابق يتضح أن "تيلور" قد استخدم كل الأساليب لزيادة الكفاءة الإنتاجية داخل التنظيم، ولا إنكار أنه قد حقق نجاحا كبيرا في هذا الجانب بالذات، ولكن ما يعاب على نظريته انه أغفل الطبيعة النفسية والاجتماعية للعامل (الفرد) الذي يعدّ حجر الزاوية في العملية الإنتاجية.

المحاضرة 03: نظرية الإدارة التنظيمية
(التقسيمات الإدارية)

ل: " هنري فايول" (Henri Fayol)

1. التعريف بصاحب النظرية:



هنري فايول " (Henri Fayol) (1841 - 1925):
ولد هنري فايول الفرنسي الجنسية عام 1841 باسطنبول، يعتبر أحد أبرز علماء الإدارة الكلاسيكية، عمل مديرا تنفيذيا لشركة صناعية صغيرة في فرنسا، ومن خلالها نال خبرته العملية التي قادتته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية والتي مكنته من تقديم نظرية عامة للإدارة اتضحت معالمها في كتابه الذي ظهر في فرنسا سنة 1916 تحت عنوان: " الإدارة العامة والصناعية "، والذي ترجم إلى اللغة الانجليزية سنة 1929، ضم هذا الكتاب الكثير من الأفكار والمبادئ التي لا تزال إلى اليوم تعرف رواجاً كبيراً بين الباحثين والممارسين.

2. المنوالات النظرية للنظرية:

ظهرت نظرية التكوين الإداري (التقسيمات الإدارية) في فكرة متلازمة تقريبا مع "نظرية الإدارة العلمية" كمحاولة لتعديل أفكار التaylorية التحليلية الخاصة بالبناء والعمليات التنظيمية عموما، في حين تركز في دراستهما على أقل المستويات الإدارية والتنفيذية (المستوى الإنتاجي) في المصنع ثم التدرج إلى الأعلى¹.

ويمثل هذا الاتجاه نظرة مكتملة لاتجاه الإدارة العلمية، ففي الإدارة العلمية كان التركيز على إنتاجية الفرد وزيادتها، في حين يركز هذا الاتجاه على إدارة المنظمة ككل، وليس على وظائف الأفراد.

¹- نور الدين تاويرت، مرجع سابق، ص: 50.

ويعتبر " هنري فايول" الرائد الأول لهذا الاتجاه والذي قدم في كتابه المشهور بعنوان " الإدارة العليا والإدارة الصناعية"، وإن أفكار "فايول" في هذا الاتجاه شكلت القاعدة الأساسية لتخصص إدارة الأعمال. وأول من قدم نظرية متكاملة للإدارة يمكن تطبيقها في كل المتغيرات¹.

وقد أدرك أن الامتثال غير المشروط لمنظمة ما قد يؤدي إلى مشاكل، وأشار إلى أنه يجب على كل منظمة تحديد مستويات السلطة الأكثر ملاءمة، فالإتصال في المنظور الكلاسيكي له وظيفتان: التحكم والقيادة، ويعتقد أن المنظمات يجب أن تقتصر اتصالاتها على كلمات دقيقة وصريحة لتصميم المهام وتنفيذها، وبالتالي فالإتصال ليس تلقائيا ويعد أكثر مركزية في منظمة كلاسيكية². ولقد ركزت هذه النظرية على جوانب أهمها:

✓ ركزت الإدارة التنظيمية اهتمامها على النشاطات الإدارية وخاصة في المستويات العليا بعكس تايلور الذي ركز على فئة العمال.

✓ دراسة طرق تنظيم الوحدات الاقتصادية والعمل على تحديد وتعريف ماهية وطبيعة كل الوظائف الإدارية.

✓ ركز فايول على الإدارة كنظرية يمكن ان يتعلمها الشخص في المدارس والجامعات ويطور مهارته فيها بالممارسة.

✓ ناقض فكرة التنظيم الوظيفي التي جاء بها تايلور، فقدم قاعدة " وحدة القيادة والأمر"³.

3. أنشطة المنظمة لدى "فايول":

خلص " فايول" إلى تحديد ستة أنشطة أساسية في أية منظمة وهي:

➤ النشاط الفني: يشمل عمليات الإنتاج والتصنيع والعمليات التمويلية.

➤ النشاط التجاري: يشمل عمليات البيع والشراء والمبادلة.

➤ النشاط المالي: يشمل عمليات البحث عن الأموال وتوفيرها والاستخدام الاقتصادي لها وحسن الاستثمار.

¹- محمد عمر دره، مرجع سابق، ص: 95.

²- أماني ألبرت، ياسمين محمد، العلاقات العامة والتسويق، نظريات ونماذج، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2022، ص: 106.

³- فاطمة بدر، معاذ الصباغ، مرجع سابق، ص: 12.

➤ النشاط المحاسبي: ويشمل تسجيل العمليات وإعداد الميزانية والحسابات والتكاليف، كما أنه يتضمن الإحصاء.

➤ النشاط الأمني: ويتعلق بحماية الممتلكات والمحافظة على سلامة الأفراد العاملين.

➤ النشاط الإداري: ويتعلق بالتخطيط والتنظيم، وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

واعتبر "فايول" النشاط (السادس) الإداري هو من أهم الأنشطة وأحاطه بقدر ممكن من العناية والاهتمام¹.

4. مبادئ نظرية التقسيمات الإدارية:

أسس "هنري فايول" 14 مبدأ للإدارة نعرضها فيما يلي:

✓ تقسيم العمل: أي تجزئة العمل الواحد إلى مجموعة من الأجزاء ويخصص كل عامل بجزء أو أكثر في أثناء تأديته لمهامه الوظيفية، حيث أنه لما ازداد تخصص الفرد في العمل ارتفعت قدرته على الأداء بصورة أكثر كفاءة، ويطبق "فايول" هذا المبدأ على كل أنواع العمل سواء كانت أعمالاً إدارية أو فنية.

✓ السلطة والمسؤولية: السلطة في نظر "فايول" هي صلاحية إعطاء الأوامر للآخرين وإصدارها من قبل المدير بغية تنفيذ عمل محدد وإلزامهم بها، والسلطة هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من المركز الوظيفي الذي يحتله الإداري، والسلطة الشخصية المستمدة من الصفات الخاصة التي يتمتع بها الإنسان وبخاصة الذكاء والمعارف الخاصة، أما المسؤولية مترابطة ويجب أن تسير يداً بيد، فإذا زادت السلطة عن المسؤولية سيتم استغلال تلك السلطة أو إساءة استخدامها، وفي المقابل عندما تكون المسؤولية أكبر من سلطات المدير فلن يستطيع تنفيذ المهام المسؤول عنها على الوجه الصحيح.

✓ النظام والانضباط: أي مجموعة القواعد والقرارات والأوامر التي يجب أن يتقيد بها المرؤوسون عند صدورهم عن الجهات صاحبة الحق في إصدارها.

✓ وحدة القيادة والأمر: يجب أن يتلقى المرؤوس الأوامر والتعليمات من مصدر واحد من مشرف أو رئيس واحد فيما يتعلق بتنفيذ المهام الوظيفية كي لا يحصل تعارض في الأوامر والتوجيهات مما يؤدي إلى إرباك العاملين والرؤساء كما يعقد عملية تحديد المسؤوليات².

¹-رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص: 61.

²- فاطمة بدر، معاذ الصباغ، مرجع سابق، ص: 9.

- ✓ وحدة التوجيه: أي وجود رئيس واحد وبرنامج واحد أو خطة واحدة لكل قسم أو ورشة وأي نشاط آخر على أن تكون الأهداف واحدة لمجموعة هذه النشاطات، والفرق بين هذا المبدأ ومبدأ: وحدة القيادة والمرء " بالأفراد والعاملين.
- ✓ خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة: أي عندما تتعارض المصلحة الفردية مع المصلحة العامة، يجب التوفيق بينهما على أساس إخضاع المصلحة الشخصية لمصلحة المنشأة أو المصلحة العامة.
- ✓ المكافأة العادلة والتعويض: يجب أن يتم دفع التعويضات ولأجور العادلة للعاملين بحيث تتماشى مع الجهود المبذولة من جهة وكمية وجودة المنتج من جهة ثانية.
- ✓ المركزية: وهي تعبر عن المدى الذي تتركز فيه السلطة في مستوى إداري معين أو في يد فرد واحد، فكلما زادت المركزية كلما أدى ذلك إلى تقليل دور المرؤوس، كما أن درجة المركزية تعتمد على طبيعة المنظمة وحجمها.
- ✓ التدرج السلطوي: أي الالتزام بخط السلطة والتسلسل الرئاسي من الأعلى باتجاه الأدنى حسب المراتب الوظيفية، ويكون حجم السلطة اقل كلما انخفضنا في الهرم الإداري.
- ✓ الترتيب والنظام: بما أن المشروع يحتوي على موجودات كالآلات والعدد والتجهيزات والمواد الأولية، فإن "فايول" يرى بأن هذه الموجودات يجب أن يتم ترتيبها بالطريقة التي تضمن استمرارية العملية الإنتاجية بأعلى كفاية ممكنة.
- ✓ المساواة والعدل: أي تطبيق القواعد والقوانين والأنظمة في المشروعات الاقتصادية على أساس من العدل والمساواة فيما بين العاملين كافة، وعدم وجود تحيز عند الرئيس لبعض المرؤوسين، وهذا يزيد حالة ولاء العاملين للمنظمة مما ينعكس إيجاباً على أدائهم. لفترة طويلة وهذا يعتبر من مؤشرات الإدارة الناجحة، لأن البحث عن عاملين جدد يترتب عليه تكاليف إضافية من حيث الوقت والجهد والمال، إضافة غالى خسارة الخبرة والكفاءة الموجودة لدى العاملين المتسربين من المنظمة.
- ✓ استقرار العاملين: لقد اهتم " فايول" بضرورة ثبات العامل والمدير والأكفاء في عملهم.
- ✓ المبادرة: يجب على الإدارات كافة في المشاريع الاقتصادية أن تسعى إلى تشجيع المبادرات الفردية الخلاقة لأن في ذلك ضماناً لاستمرارية التطور والتقدم الإداري والإنتاجي من خلال تقديم الأفكار الجديدة البناءة التي تؤمن وتحقق تحسين الإنتاج وزيادته وتخفيض من تكاليفه.

✓ روح الجماعة أو الفريق: أي وحدة الجهود في العمل والسعي وبشكل دائم لتحقيق المصالح والأهداف المشتركة لكل من العاملين والإداريين من جهة وأصحاب المنشأة ومالكها من جهة ثانية¹.

5. الانتقادات الموجهة للنظرية:

تعرضت نظرية المبادئ الإدارية لهنري "فايول" لعدة انتقادات نذكر منها ما يلي:

✓ تجاهل "فايول" بعض النشاطات الهامة في التنظيمات الحديثة مثل البحث والتطوير هذا بالإضافة إلى أنه لم يتوسع بما فيه الكفاية بالنسبة للأنشطة التجارية.

✓ بعض المبادئ لا يمكن وضعها موضع التنفيذ إذ لا يوجد محددات دقيقة مثل التخصص ووحدة الأمر².

✓ اتسامها بالمنطوية في التعامل مع مشكلات المنظمة، كما تفتقر للتعميم وتتسم بالطابع النظري.

✓ تشترك مع نظرية الإدارة العلمية والنموذج البيروقراطي في إهمال الجوانب الاجتماعية والنفسية والنظر إليها كعوامل ثانوية في ظل التنظيم المادي الذي يتسم بالرشد التام³.

ومن خلال عرض أهم المرتكزات التي تقوم عليها نظرية التقسيمات الإدارية يتضح بجلاء أن هذه الأخيرة ركزت على تقسيم التنظيم إلى مجموعة إدارات، ففي ذلك تهتم ببناء الهيكل التنظيمي للمنظمة لتحقيق الكفاءة في الأداء، وتتوافق نظرية التقسيمات الإدارية مع الكثير من المنطلقات الفكرية لنظرية الإدارة العلمية، إلا أنها تختلف عنها من حيث فلسفة التطبيق، حيث ركزت على المستوى الإداري الأعلى وعلى التنظيم بشكل عام، عكس نظرية الإدارة العلمية التي اهتمت بالمستوى الإداري الأدنى وعلى الإنتاجية بشكل خاص.

¹- فاطمة بدر، معاذ الصباغ، مرجع سابق: ص: 09-10.

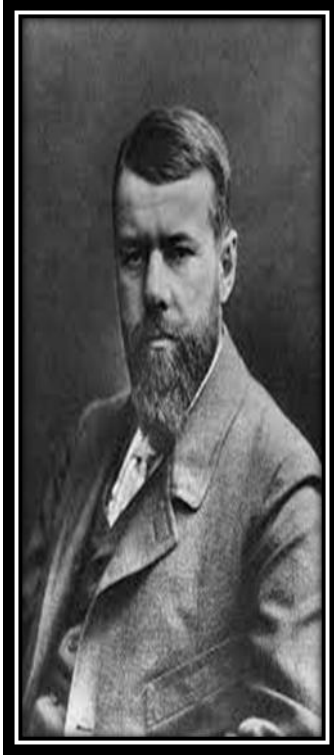
²- عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق، ص: 59.

³- سميرة قداش، سلوى تيشات، إدارة السلوك التنظيمي، (Edition Itinéraires Scientifiques)، 2022، ص: 25-26.

المحاضرة رقم 04: نظرية البيروقراطية

ل: "ماكس فيبر" (Max Weber)

1. التعريف بصاحب النظرية:



"ماكس فيبر" (Max Weber) (1864 - 1920):

ماكس فيبر (Max Weber) هو مفكر ألماني الجنسية، ولد بمدينة "إرفورت"، في أسرة من الطبقة البورجوازية المتوسطة، كان عالما في الاقتصاد والسياسة، وأحد أبرز مؤسسي علم الاجتماع الحديث، ومن أشهر المفكرين الذين اهتموا بدراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة... وبعد حصوله على شهادة الدكتوراه شغل "فيبر" منصب الأستاذ الأكاديمي في العديد من الجامعات، منها "فرايبورغ" في عام 1894، وجامعة "هايدلبرغ" في عام 1896، له عديد المؤلفات، أشهرها كتاب "الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية"، وعمله الشهير "السياسة كمهنة"، ... الخ، وحتى بعد مرور أكثر من 100 عام على وفاته، مازالت كتبه التي تصف العالم الحديث تُقرأ في شتى أنحاء العالم.

2. المنوالات النظرية والمفاهيمية للبيروقراطية:

➤ الخلفية والتاريخ:

يعود ظهور هذا المصطلح إلى عهد الحضارات القديمة نظرا لاقتران طبيعة مدلولات هذا المصطلح في أبعاده التنظيمية بالأنظمة السياسية الحاكمة وطريقة إدارة الشؤون المجتمع¹، حيث ترى بعض الاتجاهات أن البيروقراطية ليست مفهوما حديثا بل وجدت حينما وجدت التنظيمات عندما بدأ التفاعل بين البشر بدأ التنظيم وبدأت البيروقراطية، فالبيروقراطية كمفهوم وظاهرة اجتماعية ليست

¹ -كمال العايب، إسماعيل قيرة، دلالات وأبعاد الظاهرة البيروقراطية في سوسيولوجيا التنظيمات، مجلة المعيار، مج: 25، العدد: 62، 2021، ص736.

حديثاً كما يراها " أندريه بيتر " (andree peter) حيث يقول: " أن المجتمعات الإنسانية تولد في أحضان الدين، وتموت في أحضان البيروقراطية"² لكن دراستها بالطريقة العلمية هو الجديد.

وقد قيل ان مصطلح "بيروقراطيا" ورد لأول مرة عام 1745 في كتابات عالم الاقتصاد الفيزيوقراط ووزير التجارة الفرنسية "فانسال دي جورناي" (Vincent De Gournay) الذي تنسب له أيضا عبارة "دعه يعمل دعه يمر"، وهو أول من نظر إلى المكاتب العامة باعتبارها الإدارة العامة في الحكومة وتحدث عنها باسم بيروقراطي (Bureaucrates) أي فئة العاملين في مكاتب الأجهزة الإدارية³.

وإن كانت البيروقراطية متواجدة منذ عهد بعيد باعتبارها ظاهرة نشأت مع نشوء السلطة والدولة، إلا أن التركيز على البيروقراطية بالدراسة والبحث لم يكن إلا في نهاية القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر، حيث جاء " ماكس فيبر " سنة 1921، بنظرة معاكسة للأولى فقد اعتبرها شكلا من أشكال التنظيم، بل ذهب إلى أبعد من ذلك حين اعتبرها نموذجا مثاليا للتنظيم في الإدارة سواء العامة ام الخاصة، تضمن التسيير الفعال والتنظيم الحسن داخل المنظمة، وهذا بتطبيق مجموعة من القواعد القانونية الثابتة وقد تزامن هذا التصور مع الأوضاع الجديدة التي كانت تعيشها أوروبا ونقص ذلك قيام الثورتين الصناعية والعلمية⁴، ولقد اتخذ هذا الاتجاه من خلال ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم، وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة لعدم وجود قواعد حاكمة للسلوك⁵، حيث يرى ان البيروقراطية تتفوق من الوجهة الفنية والتقنية على اشكال التنظيم الأخرى كافة، وكثيرا ما أشار إليها بوصفها " بالماكينة المتقدمة" فهي التي ترتقي بالمهارات الى حدودها القصوى، وتشد على الدقة والسرعة في انجاز المهمات المحددة⁶.

¹- طاشمة بومدين، التوسع البيروقراطي الحلقة المنسية في عملية التنمية في الوطن العربي، دفاتر السياسة والقانون، العدد:07، 2012، ص:03.

²- سليم العايب، علي لونيسي، إعادة فهم العقلانية البيروقراطية عند "فيبر"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مج:2، العدد:4، 2014، 142.

³- طاشمة بومدين، المرجع السابق، ص:03

⁴- بوكربوسام، التنظيمات البيروقراطية وإشكالية التنظيم الإداري في الدول النامية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد: 22، ص: 129، من موقع: (<http://www.asjp.cerist.dz>)، (26/03/2022/ الساعة: 17:45)

⁵- بشار حزي، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص: 171.

⁶- جميل حمداوي، جهود ماكس فيبر في مجال السوسيولوجيا، ط1، (د، د، ن)، (د، ب، ن)، 2015، ص: 45.

➤ تعريفها:

هناك من حاول تعريف البيروقراطية والمشكلات التي تصاحب هذا العمل، أو الظواهر التي تترتب على العمل البيروقراطي بأنها اصطلاح يعني وصف نظام حكومي تكون الرقابة عليه متروكة كلية في يد طبقة من الموظفين الرسميين الذين تحد سلطاتهم من حرية الأفراد العاديين ويغلب على هذا الجهاز الإداري طابع الرغبة الشديدة في الالتجاء للطرق الرسمية في الإدارة.

أما " محمد محمود عامر فرغلي" يعرفها على أنها: عبارة عن تنظيم إداري له خصائصه الإنسانية والفنية، ويقوم هذا النظام من خلال أفراد مختارين بموضوعية يدركون حدود دورهم باستخدام إمكانيات التنظيم المتمثل في الموارد والقواعد والتعليمات استخداما واعيا لتحقيق الأهداف العامة بأقصى كفاءة ممكنة¹.

أما " ماكس فيبر" فيعرفها على أنها: نموذج من الهيمنة الشرعية العقلانية تبنى فيه السلطة على أساس قانوني يحدد بشكل مجرد وموضوعي وعلي أساليب ممارستها بطريقة تلغي الولاءات الشخصية، ويجعل السلطة ممارسة لصلاحيه مثبتة قانونا والطاعة وتنفيذ الأوامر لا تعود إلى الشخص الرئيس الإداري، إنما تعود إلى اللوائح القانونية التي تستند إليها سلطاتهم.

كما عرفها أيضا بأنها: ذلك التنظيم العقلاني للجهاز الإداري في المنظمة وتأثيره على سلوك وأداء العاملين، وهي عبارة عن سلطة المكتب التي تستمد من مجموع القوانين والتعليمات التي يحتوي عليها التنظيم الرسمي القائم على مجموعة من المبادئ كتقسيم العمل والتخصص الوظيفي....²

3. وسائل تحقيق شرعية السلطة:

➤ السلطة الكاريزمية (البطولية):

تقرر هذه السلطة بضرورة وجود صفات وخصائص يتميز بها فرد عن الآخرين، وهذه السلطة تمكن الفرد من الحصول على احترام الآخرين له وطاعته، فيصبح الأفراد بمثابة تابعين له ويأتمرون بأمره، وهذه السلطة في نظر " فيبر" نوع من الإلهام والقدرة غير الطبيعية.

¹- عمار بوحوش، دور البيروقراطية في المجتمعات المعاصرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1982، ص 12-13.

²- بالية لحبيب، لمسعود معمري، نموذج التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر الخلفيات والحدود، ص: 04، من موقع: <https://www.researchgate.net>. (2022/03/26 / الساعة: 18: 37).

➤ السلطة التقليدية:

وتقوم على التزام القائد الجديد الذي يأتي بعد القائد البطولي، والتمسك بنفس النهج الذي تنتهجها والترويج لنفس على قيم والمبادئ التي روج لها، ويصبح تأييد التابعين للقائد الجديد مرهونا بهذا الالتزام¹، حيث تقوم على العلاقات الشخصية والتقاليد والأعراف الاجتماعية السائدة، والمسير يملك السلطة بالمكانة الاجتماعية التي ورثها².

➤ السلطة القانونية:

وتستند على أسس موضوعية ورشيدة، والفرد الذي يحوز عليها يمارسها انطلاقا من المركز الوظيفي الذي يشغله في التنظيم ويسمى هذا النوع من السلطة رشيدا لأن الوسائل فيه مصممة ومعبّر عنها بطريقة واضحة ولهدف واضح هو إنجاز غايات محددة³، فهي سلطة تركز على وضع قواعد وإجراءات من أجل الرفع من مستوى الفعالية في المنظمة، تلك القواعد والإجراءات تعتبر رسمية والفرد في هذه الحالة يخضع للوظيفة وليس للفرد، على هذا النوع من السلطة تركز البيروقراطية المثالية لدى ماكس فيبر، التي يعتبرها التنظيم الأكثر فعالية لأنها لا تأخذ الصفات الشخصية للفرد وإنما تهتم أكثر بالقواعد والإجراءات الرسمية في التنظيم⁴.

4. خصائص التنظيم البيروقراطي، (النموذج المثالي للبيروقراطية):

من خلال تحليل ماكس فيبر للهيئات والمؤسسات البيروقراطية التي يجب ان تعتمد على مجموعة من السمات كالرشد والعقلانية والموضوعية التي تضمن العمل بكفاءة عالية، استطاع ان يتوصل إلى نمطه المثالي وهو ما يسمى بالتنظيم البيروقراطي الذي ينطبق تماما على المنظمات العامة الحكومية، ويمكن تلخيص هذه خصائص هذا التنظيم كما يلي:

¹- رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال -دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ص: 49.

²- عميروش حفصي، العلاقة بين البيروقراطية والإدارة الإلكترونية، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، مج05، العدد: 01، (د،س،ن)، (د،ص).

³- رعد حسن الصرن، المرجع السابق. ص: 49.

⁴- عميروش حفصي، المرجع السابق.

- ✓ **توزيع العمل:** في كل تنظيم مجموعة من المهام والوظائف موضوعة وفق الهيكل التنظيمي الإداري للمنظمة الحكومية ولهذا يجب توزيع الأعمال على المراكز الوظيفية والشخاص بما يتناسب والمؤهلات مع ضرورة مراعاة الرغبات الشخصية للعاملين اذا توفر المناخ الملائم لذلك.
- ✓ **التخصص الوظيفي:** في ضوء التنظيم البيروقراطي فإن كل مؤسسة حكومية لها هيكلها وملاكها الوظيفي الخاص المحكوم بمجموعة من القواعد والمعايير الرسمية للمنظمة، ولكل وظيفة تخصص محدد ومهام ثابتة.
- ✓ **تسلسل السلطة الرئاسي:** التنظيم الإداري البيروقراطي كغيره من أنظمة الإدارة له مستويات إدارية عليا تكون مسؤولة عن الإشراف على المستويات الإدارية وتوجيهها وقياس وضبط أدائها، كما أن السلطة التي تعني القدرة والقوة على إصدار القرارات يجب أن يتم توزيعها وتحديد مداها ومجالها لكي يتسنى للقائمين عليها إمكانية أداء الواجبات الملقاة على عاتقهم وممارستها على أساس هرمي.
- ✓ **تعيين الموظفين:** يتم تعيين الموظفين عن طريق التعاقد للعمل في مكنن محدد حسب المؤهلات والخبرات والقدرات المطلوبة، والتعيين هذا يتم عن طريق المستويات الإدارية العليا وفق معايير موضوعية علمية بعيدة عن الأهواء الشخصية،
- ✓ **تحديد طرق الأداء وضوابطه:** يعتمد التنظيم البيروقراطي على طرق وأساليب إنتاجية وتنظيمية وإدارية محددة ورسمية وتطبق بصفة دائمة على العاملين كافة في التنظيم الحكومي، ولهذا فالالتزام بهذه الطرق والأساليب عند أداء المهمات الإنتاجية والإدارية أمر مسلم به، كما أن الطرق والأساليب الإدارية الإنتاجية موضوعة وفق ضوابط ومعايير علمية وموضوعية لتحقيق الاستخدام الرشيد للطاقات بعيدا عن الميول والأهواء الفردية والشخصية.
- ✓ **التدوين الكتابي:** بما أن هناك مجموعة من الوظائف والإدارات المركزية والفرعية والتخصصات المختلفة في المنظمة الحكومية فإن شبكة الاتصال من هذه المراكز الوظيفية واليها متشعبة ومعقدة، لهذا فإن انتقال المعلومات يجب أن يتم بصورة مكتوبة وموثقة، كما أن إصدار الأوامر والقرارات واتخاذ بعض الإجراءات يجب أن تبلغ وتنقل بصورة مستندية إلى الدوائر المعنية.
- ✓ **الترقية:** تعتمد الترقية لمستوى وظيفي أعلى على الأقدمية في العمل أولا ومن ثم الكفاءة.

¹- فاطمة بدر، مرجع سابق، ص: 51.

✓ الرشد والعقلانية: القرارات المتخذة يجب أن تكون لمصلحة المنظمة بطريقة حكيمة ورشيدة تجعل

العاملين لديهم القناعة في القيام بهذا العمل لأنه يخدم المصلحة العامة وليس المصلحة الشخصية.

✓ الاحتراف الوظيفي: بنا أن غالبية الاختصاصات والمراكز الوظيفية تحتاج إلى خبرات طويلة في مجالات

أعمالها فلا بد للموظف الذي يشغل وظيفة معينة في التنظيم الإداري ان يمتنها، على أن يكون لهذه

المهنة مسار محدد إلى الأمام ومستقبل يضمن للموظف العيش الكريم ويتيح له إمكانية تحقيق الذات

من خلال إبراز إمكاناته ومبادراته الشخصية في العمل واحتراف العمل الوظيفي والمهني في المؤسسات

الحكومية، وهذا الاحتراف الوظيفي يجب أن يدعم بـ:

➤ ولاء الموظف لمؤسسته وعمله.

➤ احترام المؤسسة وإدارتها للموظف وتقديره وإحساسه بأهميته.

➤ التدرج التربوي للأعلى بالنسبة للموظف الذي يتمتع بمؤهلات تتيح له الترقية.

➤ احتفاظ الموظف بوظيفته بشكل دائم مع حصوله على الراتب والأجر الذي يتناسب مع مركزه وجهده

المبدول وأدائه الفعلي¹.

✓ تدريب العمال وهذا لتحسين كفاءاتهم وقدراتهم في أداء مهامهم مع ضمان استقرارهم في مهنتهم.

✓ قيام العلاقات الموضوعية بين أعضاء المنظمة من جهة وبين أعضاء المنظمة والجمهور من جهة ثانية

ولا يسمح بالعلاقات الشخصية وهذا لضمان السير الحسن للعمل ولتفادي الأخطاء².

✓ تحويل السلطات (الصلاحيات) لأفراد المنظمة، وتحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري.

✓ تتصف تعليماتها بالشمول، والعمومية والثبات النسبي، مما يؤدي إلى زيادة فهم واستيعاب القواعد

الإدارية السائدة بدقة، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الكفاءة والخبرة الفنية والإدارية³.

والبيروقراطية التي يفرضها "فيبر" هي نوع مثالي، بمعنى أنها مخطط يتكون من سمات نظرية يمكن

مقارنة الواقع بها⁴، فبواسطة هذا البناء فقط، وعن طريق الانتقال منه إلى الواقع الإمبريقي ثم العودة إلى

البناء مرة أخرى وتعديله تبعاً لذلك، بهذا كله يمكن اكتساب مفهوم ومعرفة ملائمة عن الظاهرة موضوع

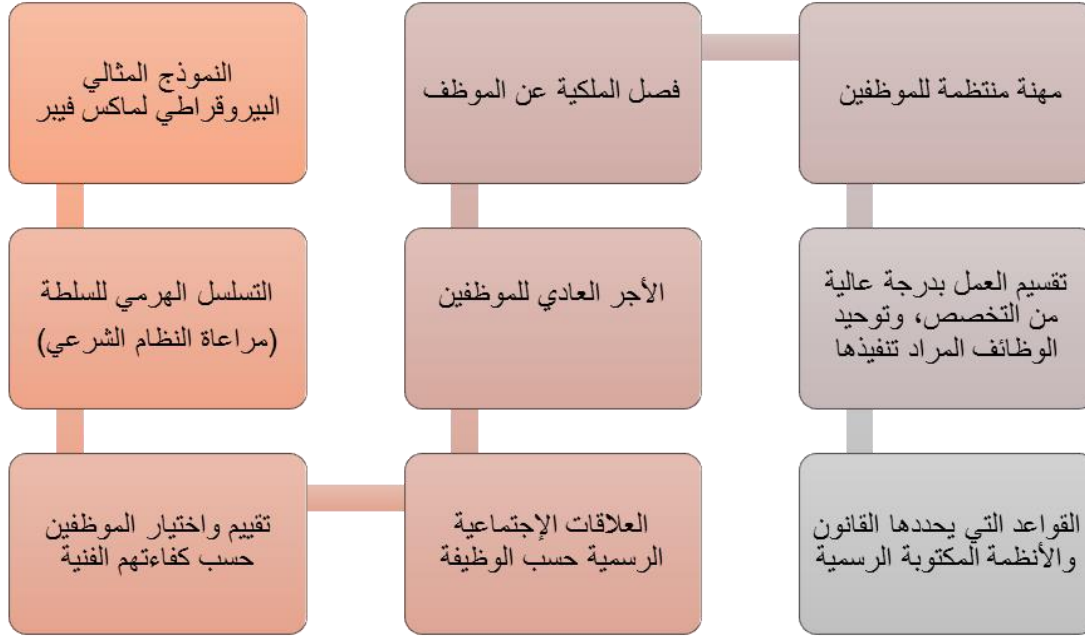
¹- فاطمة بدر، مرجع سابق، ص: 52.

²- بوبكر بوسام، مرجع سابق ص: 133.

³- نور الدين تاويريت، تطور الفكر التنظيمي للمنظمة فهم المبادئ، حل للمشكلات التنظيمية، الأردن، 2009، ص: 14.

⁴- Serpa Sandro, Miguel Ferreira Carlos, The Concept of Bureaucracy by Max Weber, International Journal of Science Studies, vol:07, No:02, 2019, P:13.

التساؤل والبحث، فالنموذج المثالي ليس مجرد فرض، فهو يقدم توجيها لبناء الفروض، كما أن هذا النموذج ليس وصفا للواقع، و يهدف إلى تقديم وسائل واضحة للتعبير عن هذا الوصف للواقع، والمخطط التالي يوضح النموذج المثالي البيروقراطي¹:



مخطط يمثل خصائص الإدارة البيروقراطية².

5. نقد النظرية:

بالرغم مما قدمه النموذج المثالي لبيروقراطية "ماكس فيبر" في طريقة تسيير الأفراد الا انه تعرض لمجموعة من الانتقادات تتمثل في:

✓ اعتبار الإنسان كالألة يؤدي واجباته بطرق محددة ثم تدريبه عليها، هذا ما يوقعه في دائرة الملل الناتجة عن الروتين³، لان التركيز على ضرورة الالتزام باللوائح والإجراءات والمواقبت التي يتم تحديدها التزاما حرفيا وبصورة أوتوماتيكية يحولهم لمجرد آلات تنفيذية وغير قادرة على تقديم أية مبادرات أو إبداعات الأمر الذي ينعكس سلبا على أخذ القرارات⁴.

¹- سليم العايب، علي لونيبي، مرجع سابق، ص: 152-153.

² - Serpa Sandro, Miguel Ferreira Carlos, op cit, P:14.

³- منير بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب والحوافز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009-2010، ص: 48

⁴- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، ط1، دار الجناح للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 52.

- ✓ إهماله الجانب الإنساني للعامل وتجريده من مكوناته النفسية باعتباره ذو سلوك رشيد يسعى دائما لإشباع حاجاته المادية فقط.
- ✓ اعتباره المؤسسة كنظام مغلق، تعتمد على امكانياتها الذاتية لتحقيق الكفاءة، وليس نظاما مفتوحا تتبادل التأثير والتأثر مع البيئة الخارجية.
- ✓ التركيز على تطبيق مبدأ الرقابة والإشراف مما يؤدي إلى زيادة احتمال محاولة الإنحراف عن القواعد والتعليمات، وبالتالي خلق المزيد من الرقابة والإشراف، مما ينجم عنه نتائج غير متوقعة كانخفاض الكفاءة، وتحمل الكلفة العليا، وهدر الوقت في التركيز على انجاز أنشطة الرقابة.
- ✓ التناقض بين خصائص المنظمة المثالية التي حددها "فيبر" مثل التدرج الهرمي وسلطة الإدارة، وبين الخبرات والتدريب كأساس للاختيار المهني¹.
- ✓ تركيزها على مطالب الكفاية الاقتصادية، وعلى الزاوية أو الناحية المادية في العمل وإهمالها الناحية الإنسانية المتمثلة في غياب العاملين وحاجاتهم غير المادية والتي تمثل متغيرات أساسية في وجودهم وشخصيتهم².

ومما سبق يتضح أن مفهوم النموذج البيروقراطي في الإدارة الذي جاء به "فيبر" يجمل مدلولاً إيجابياً وسلبياً في نفس الوقت، على خلاف ما هو شائع في الثقافة الشعبية التي تنعت البيروقراطية بالأوصاف السلبية فقط، فلا شك أن النموذج البيروقراطي يمثل إسهاماً في مجال التطور الإداري، ومن الأمور الإيجابية التي تحسب لهذا النموذج، تقسيم العمل على أساس التخصص، توزيع المهام والسلطة بشكل رسمي ووفقاً للقانون، التسلسل الهرمي، التوثيق، فصل الاعتبارات الوجدانية في تأدية المهام... الخ، ولا شك أن هذه الأسس والمبادئ إذا ما تم تطبيقها بطريقة عقلانية ستؤدي إلى الكفاءة الإدارية، أما الشق المظلم لهذا النموذج – كما ذكرنا سابقاً في الانتقادات- فيرتبط بالمغالاة في تطبيق بعض الإجراءات الإدارية، والتي ستعكس بالسلب على مرونة العملية الإدارية داخل التنظيم.

¹- نور الدين تاويريت، مرجع سابق، ص: 14-15.

²- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص: 51.

III. الاتجاهات السلوكية

- تمهيد:

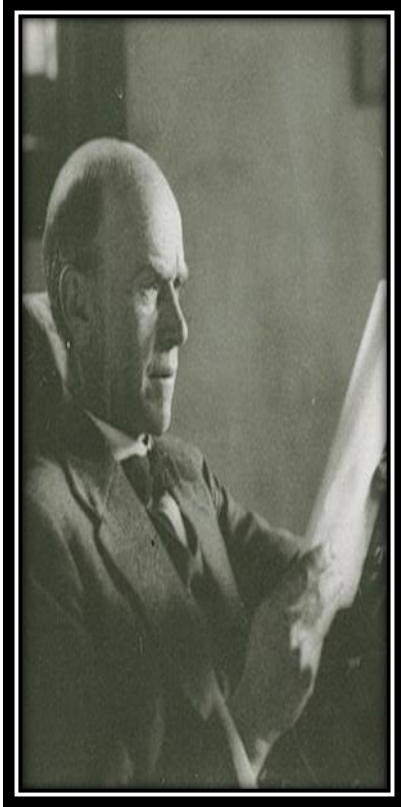
لقد ظهرت بدائل حديثة للاتجاهات الكلاسيكية الفكر الاداري، ومنها الاتجاهات السلوكية التي انطلقت من الفهم المعمق للجوانب الوجدانية والسيكولوجية والاجتماعية في تنظيمات العمل، والتي ساهمت في فهم تطوير سلوك العمال داخل التنظيمات، ويضم هذا الاتجاه كل من النظريات التالية:

1. نظرية العلاقات الإنسانية، "إلتون مايو".
2. نظرية الفلسفة الإدارية (نظرية X و Y)، "ماك غريغور".
3. النظريات المعدلة.
- 1.5 نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم، "كريس أرجريس".
- 2.5 نظرية التنظيم الاجتماعي، "وايت باك".
- 3.5 نظرية التفاعل، "ويليام وايت".
- 4.5 نظرية الدافعية، "رانسيس ليكرت".

المحاضرة 05: نظرية العلاقات الإنسانية

ل: " إلتون مايو" (Elton Mayo)

1. التعريف بصاحب النظرية:



" إلتون مايو" (Elton Mayo) (1880 - 1949):

جورج إلتون مايو، عالم نفس وعالم اجتماع أسترالي الجنسية، مؤسس مدرسة العلاقة الإنسانية في الإدارة، عمل كأستاذ محاضر بجامعة "كوينزلاند" من 1911 إلى 1923، ثم في جامعة "بنسلفانيا"، لكنه قضى معظم حياته المهنية في "مدرسة هارفارد للأعمال" (1923-1947)، حيث عمل كأستاذ في البحث الصناعي، خصص جزءاً كبيراً من أبحاثه لتحليل الظروف المادية المؤثرة في العمل ضمن التنظيمات الإنتاجية، وخاصة العلاقة بين ظروف العمل البيئية والظروف النفسية للعاملين، وأثر ذلك كله في إنتاجية العمل، وهو يعد من رواد علم الاجتماع الصناعي.

2. المنوالات النظرية والمفاهيمية لنظرية العلاقات الإنسانية:

➤ التاريخ والخلفية:

تعود جذور هذه الحركة الى ما يعرف بدراسات " الهوثورن" الشهيرة التي أجراها المفكر " إلتون مايو" (Elton Mayo) ¹ الناجمة عن مجموعة من التجارب اشتهرت بتجاربهها في مصانع " وسترن الكترينك" (Western Electric) (1924-1933)²، وكان هدف هذه الدراسات هو معرفة العلاقات بين العوامل المادية (الإضاءة، ساعات الراحة، الأجور..... الخ) وإنتاجية العامل، وقد اثبتت نتائج الأبحاث خلاف ما كان

¹ - قداش سمية، تيشات سلوى، إدارة السلوك التنظيمي، (Edition Itinéraires Scientifiques)، (د، ب، ن)، 2022 ص 26

² - سلاطنية بلقاسم، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد: 5، 2003، 38.

متوقعا، حيث لم يكن للعوامل المادية الأثر الإيجابي الأكبر على الإنتاجية، بل اثبتت التجارب ان الاعتبارات الاجتماعية والإنسانية كانت أكثر تأثيرا على معنويات العمال، وبالتالي على انتاجيتهم¹. حيث عانت المؤسسات الصناعية المسيرة وفق المبادئ التايلورية في الولايات المتحدة الامريكية، وغيرها من عدة مشاكل تنظيمية وسلوكية، كالعجز عن الإنتاج وتحسينه، وعدم ضمان ولاء العمال، إضافة الى الغيابات والاضطرابات، حيث جاءت النظرية للتغلب على المشاكل التي واجهت المؤسسة الرأسمالية وفق المبادئ التايلورية، وبالرغم من الطابع الإنساني الذي اكتسبته هذه المدرسة فإنها لا تخرج عن الإطار الرأسمالي العام².

➤ تعريفيا:

يقصد بمصطلح العلاقات الإنسانية ذلك الاتجاه المحدد في الدراسة التي يعالج موضوعاته من منظور العقل والرشد، بل يؤكد الجوانب السلوكية والجماعية، فينظر الى الفرد لا بوصفه عضوا في التنظيم العقلي الرشيد فحسب، بل باعتباره ينتهي الى جماعات اجتماعية، ظهرت في موقف العمل تلقائيا، لها قيمتها ومعاييرها الخاصة، فضلا عن ارتباطاته المتعددة، بجماعات أخرى خارج نطاق العمل مثل الاسرة، جماعة الجوار والطبقة الاجتماعية ولهذه الجماعات كلها تأثير قوي في تحديد اتجاهاته نحو موقف العمل³.

ويتطلب الفهم السليم لمساهمة حركة العلاقات الإنسانية وأبرز ما فيها من نقاط القوة والضعف اهتماما بالمدخل المبكرة لدراسة السلوك الإنساني في العمل، فقد كانت هذه المدخل بمثابة الإطار الذي تطورت -كرد فعل له- دراسات العلاقات الإنسانية، وذلك منذ عام 1920 حتى الان، وهناك ثلاث مدخل هامة هي: مدخل الاقتصاد الكلاسيكي- مدخل الإدارة العلمية ثم مدخل علم النفس والفيسيولوجيا الصناعية⁴.

3. مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية:

بنت نظرية العلاقات الإنسانية مدخلها النظري على أساس جملة من المبادئ هي:

1- قداش سمية، تيشات سلوى، مرجع سابق، ص 26.

2- الفضيل رتيبي، أسماء رتيبي، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد: 10، ص 16.

3- المرجع نفسه، المكان نفسه.

4- سلاطنية بلقاسم، مرجع سابق، ص 38.

- ✓ الكرامة الإنسانية حيث يتم احترام شخصية كل فرد من العاملين بالمنشأة، بصرف النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغله.
- ✓ وضع الفروق الفردية التي تقع بين العاملين في الاعتبار عند التعامل معهم، وتوجيههم وحل مشاكلهم.
- ✓ المصلحة المشتركة التي تجعل الفرد مبالاً للتجمع والتعاون مع الغير، ومشاركتهم لتحقيق هذه المصلحة.
- ✓ الحوافز فالفرد يسعى لمشاركة الآخرين والتعاون معهم، لكي يحصل على الحافز من وراء المشاركة او التعاون.
- ✓ تدعيم مفهوم الرجل المحقق لذاته أي ان الفرد يكون اكثر إنتاجية عندما يشعر بأهميته وعندما يتمتع بالرقابة على اعماله.
- ✓ تدعيم مفهوم الرجل الاجتماعي أي ان الفرد يرغب في العمل في جو يسوده العلاقات الطيبة والشعور بالانتماء¹.

4. تجارب "التون مايو" في الإدارة:

➤ تجارب الإضاءة:

وفي هذه التجارب تم تعريف مجموعات مختلفة من العاملين لشدة اضاءة مختلفة، وملاحظة اثر ذلك على الإنتاجية حيث تبين من خلالها ان الزيادة والنقصان في معدلات الإضاءة لا تتماشى مع الزيادة والنقصان في الإنتاج².

➤ تجارب غرفة التجمع:

تناولت هذه التجربة مجموعة من العاملات في قسم التجميع، حيث تم عزل مجموعة صغيرة منهن بصحبة عدد من الباحثين يقومون بأعمال الملاحظة وتجميع البيانات، وقد تبين من خلال هذه التجربة ان أداء عاملات المجموعة الصغيرة تأثر بالمكانة العالية التي حظيت بها من الإدارة كمجموعة مهمة ذات مكانة عالية ومتميزة عن بقية العاملات مما جعلهن يشعرن بالبهجة والاندفاع في الأداء.

¹ -صليحة مصيبح، العلاقات الإنسانية وفعالية اتخاذ القرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، 2015-2016 م، ص

64.

² -رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص: 81.

➤ تجارب غرفة الأسلاك:

إن أعضاء المجموعة في هذه التجربة هم من الذكور، وقد طبقت عليهم خطة أجور تشجيعية تعتمد على زيادة المكافآت نتيجة زيادة الإنتاجية، وكانت النتيجة ان الافراد لم يزيدوا من انتاجهم لأنه كان يتم التحكم فهم من قبل المجموعة التي حددت وقيدت انتاج كل فرد ويفرض معايير محددة عليهم.

ولقد ركز "مايو" على:

- ✓ أن السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.
- ✓ أن القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الافراد، وبالتالي تحدد كفاءتهم.
- ✓ أن الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال وبعضهم البعض، وبينهم وبين رؤسائهم تسهم جميعا في تطور علاقات العمل بشكل إيجابي يؤثر في الإنتاجية.
- ✓ أن إدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق اهداف الإنتاجية، ومن ثم انتشرت مفاهيم المشاركة في الإدارة وتفويض السلطة واللامركزية الإدارية، ومن ناحية أخرى:
- ✓ إن كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد طبقا لطاقته الفيزيولوجية، وإنما تبعا لطاقته الاجتماعية.
- ✓ إن المكافآت والحوافز الاقتصادية تلعب دورا رئيسا في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا.
- ✓ إن التخصص الدقيق في الأعمال ليست بالضرورة أن يكون أهم أشكال التنظيم كفاءة، واعلاها من حيث الإنتاجية.
- ✓ إن العمال لا يسلكون العمل، أو يجابهون الإدارة وسياستها كأفراد، وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات¹.

5. الانتقادات الموجهة للنظرية:

لقد تعرضت هذه النظرية إلى الانتقادات التالية:

- ✓ تجاهلت مجموعة الدوافع التي تحرك وتؤثر على سلوك العاملين بتركيزها فقط على المتغيرات الاجتماعية كمحرك للسلوك.
- ✓ تجاهلت التنظيم الرسمي، معتبرة أن التنظيم غير الرسمي هو أساس الهيكل التنظيمي، لذلك فإن إلغاء دور التنظيم الرسمي يعني عدم وجود منظمة قائمة.

¹ -رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص: 82-83.

✓ محدودية عدد العاملين الذين شملتهم الدراسة، وبالتالي يمكن الشك في مصداقية النتائج التي تم التوصل إليها من الناحية العملية.

✓ لقد اتجهت لعدم تحديد الفروض أو المتغيرات عن حقائق العلاقات بينها وبين الإنتاجية¹.

رغم الانتقادات الموجهة إلى نظرية العلاقات الإنسانية، إلا أن هذه الأخيرة كان لها السبق في الدعوة إلى أنسنة التنظيم، من خلال التأكيد على أهمية الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعامل باعتباره إنسانا بدلا من النظرة إليه كآلة، كما ساهمت هذه النظرية في تثمين الكثير من الجوانب التي لها انعكاسات ايجابية على مردودية المنظمة، مثل: علاقة الثقة بين الإدارة والعمال، الرضا في العمل، التحفيزات، نمط القيادة، الاتصالات والمشاركة، والتي تعتبر من أهم المتغيرات التي تؤثر على السلوك التنظيمي، وبالتالي على أداء وإنتاجية المنظمة.

¹ -رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص: 83.

المحاضرة 06: نظرية الفلسفة الإدارية

نظرية (X) و(Y)

ل: " دوغلاس ماك غريغور" (Douglas McGregor)

1. التعريف بصاحب النظرية:



" دوغلاس ماك غريغور" (Douglas McGregor) (1906 - 1964):
مهندسًا صناعيًا وعالمًا نفسيًا أمريكيًا عاش في النصف الأول من
القرن العشرين، كان أستاذًا للإدارة في كلية "سلون للإدارة" في معهد
"ماساتشوستس للتكنولوجيا" (MIT) من عام 1937 إلى عام 1964،
حصل على درجة الدكتوراه في علم النفس من جامعة "هارفارد" التي
حصل عليها عام 1935 بعد أن عمل في العديد من الشركات، منها
مدير لشركة توزيع البنزين في "ديترويت" عام 1926 إلى عام 1930، ..
كان تأثيره واضحًا في مجال التنظيم الإداري عمومًا، وفي مجال علم
النفس الصناعي على وجه الخصوص، ومن أهم مؤلفاته كتاب
"الجانب الإنساني من المؤسسة" الذي نشر عام 1960.

2. مدخل إلى النظرية:

قدم " ماك غريغور " من خلال كتابه المشهور (الجانب الإنساني للمنظمة) الذي صدر في عام 1960
نظريتين حول طبيعة الإنسان، وذلك اعتمادًا على خبراته وممارسته الطويلة في الاستشارات الإدارية، لقد
رأى " ماك غريغور " إن النظريات التقليدية في الإدارة قد اعتمدت على افتراضات نظرية (x) السلبية حول
الإنسان، وقد رفض " ماك غريغور " هذه النظرية وطور النظرية (y)، والتي كان يعتقد من خلالها بان

المدير يستطيع تحقيق مزيد من الانجازات بواسطة الآخرين إذا ما اعتبر هؤلاء أناسا ذوي إمكانيات وقدرات، وبأنهم ملتزمون ويتقبلون المسؤولية¹

3. فرضيات نظريتي x و y:

■ نظرية (X):

هي نظرية تقوم على فرضيات سلبية ومتشائمة، مستمدة من النظريات الكلاسيكية، هذه الفرضيات هي:²

- أولا : العامل لا يحب العمل، ويحاول، كلما أمكن ذلك تجنب العمل.
- ثانيا: وبما أن العامل يكره العمل، يجب إرغامه، أو السيطرة عليه، أو تهديده بالعقاب، من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.
- وثالثا: العامل يبتعد عن المسؤولية ويرغب التوجيه الرسمي، كلما أمكن ذلك،
- ورابعا: معظم العاملين يضعون الاستقرار والأمان فوق كل اعتبار قد يرتبط بالعمل، ولا يظهرون إلا طموحا ضئيلا.

ينتقد "دوغلاس ماك غريغور" هذه النظرية على اعتبار أنها تتجاهل جزءا من احتياجات و دوافع الإنسان في العمل، كما أن مناهج قيادة الجماعات المرتكزة على هذه النظرية قليلة الفعالية³.

■ نظرية (y):

وهي فرضيات ايجابية ومتفائلة، متأثرة الى حد كبير بمدرسة العلاقات الانسانية، هذه الفرضيات هي:⁴

- أولا: العامل يحب العمل مثل حبه للعب والراحة،
- وثانيا: يمارس الناس توجيها ورقابة ذاتية إذا ما التزموا بالأهداف،
- وثالثا: الفرد العادي قادر على أن يتعلم قبول المسؤولية، وحتى السعي لها،

¹ فاطمة بدر: مرجع سابق، ص 69.

² على بونوة: العلاقات الانسانية واثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة، اطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2015/2016، ص ص 95، 96.

³ عبد القادر دربالي: نظرية المنظمات، ط1، سلسلة إصدارات مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، جامعة معسكر، الجزائر، 2019، ص ص 30، 31.

⁴ على بونوة: المرجع السابق، ص ص 95، 96.

- ورابعاً: الناس بصفة عامة لديهم قدرات كامنة مقدره على اتخاذ قرارات جيدة وليست تلك

القدرات بالضرورة محصورة فقط في أولئك الذين يشغلون وظائف قيادية.

تؤدي هذه النظرية إلى تكريس أسلوب إداري يركز أساساً على مهمة تنظيم ظروف و مناهج العمل بغية تمكين الأفراد من تحقيق أهدافهم الخاصة عبر توجيه جهودهم نحو أهداف المنظمة، و عليه فإن هذه النظرية أكثر ملاءمة و أكثر مقبولة¹، وقد كانت المحاولة النظرية التي قام بها " ماك غريغور " تشير إلى طريقة في القيادة الإدارية، تتيح الفرصة بظهور الدوافع تجاه تحقيق أهداف كل من الأفراد والتنظيم، حيث كان اهتمامه بدراسة موضوع العلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل التنظيم ، واعتقد أنه بناء على هذه العلاقة يشبع الطرفان كثيراً من حاجاتهم²

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن " ماك غريغور " قد انطلق في بناء نظريته من افتراض مفاده أن كل مدير يؤمن بتوجه إداري معين، وأن هذا التوجه يمثل لهذا المدير مرجعية في تصرفاته وسلوكياته، كما أن سلوك العاملين إنما هو رد فعل لسلوك المدير، فمثلاً إذا انطلق المدير من فرضيات نظرية (x) المتشائمة والمستمدة من نظريات المدرسة الكلاسيكية، فإن ذلك سينعكس على السلوك التنظيمي داخل المنظمة ويتخذ أشكالاً تحاكي وتمائل ما هو سائد في التنظيمات الكلاسيكية، والعكس إذا ما انطلق المدير من فرضيات نظرية (y) المتأثرة بنظرية العلاقات الإنسانية، لذلك يمكن اعتبار نظرية " ماك غريغور " على أنها امتداد للطرح النظري الذي قدمه " إلتون مايو ".

¹ عبد القادر دريالي: مرجع سابق، ص ص 30، 31.

² على بونوة: مرجع سابق، ص ص 95، 96.

4. النظريات المعدلة

تمهيد:

بعد الانتقادات التي وجهت إلى كل من النظريات الكلاسيكية ظهر تيار جديد حاول الوصول إلى تفسير أكثر واقعية للسلوك الإنساني داخل التنظيم ولظاهرة التنظيم بصفة عامة، أطلق على هذا التيار اسم "نظريات التنظيم المعدلة" والتي يندرج تحتهما كل من:

1..5 نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم لـ: "كريس أرجريس" (Chris Argyris)

2..5 نظرية التنظيم الاجتماعي لـ: "وايت باك" (White Bakke).

3..5 نظرية التفاعل لـ: "ويليام وايت" (William White).

4..5 نظرية الدافعية لـ: "رانسيس ليكرت"، (Rensis Likert).

وتهدف هذه المحاضرات إلى:

- بيان اختلالات التوجهات الإدارية التقليدية (الكلاسيكية)، خاصة على مستوى توفير الجو الملائم للسلوك التنظيمي السليم.
- فهم واستيعاب أهم الإضافات التي قدمتها النظريات المعدلة، وأهم الجوانب التنظيمية التي سعت إلى تطعيمها وتهذيبها.
- تفسير السلوك الإنساني داخل التنظيم، وإظهار أن العنصر الإنساني هو مصدر التغيير الأساس في السلوك التنظيمي.
- بيان أن الفرد بتكوينه النفسي والاجتماعي يعتبر الجانب الأهم في تحقيق أهداف التنظيم، وليس الجانب الفيزيولوجي الذي ركزت عليه الإدارة العلمية.
- بيان أن البيئة متغير رئيسي في تحديد السلوك التنظيمي، أي أن التنظيم عبارة عن نظام مفتوح، يتبادل التأثير مع البيئة المحيطة.
- توضيح كيفية تأثير التنظيم غير الرسمي على السلوك التنظيمي.

المحاضرة 07: نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم
لـ: "كريس أرجريس" (Chris Argyris)

1. التعريف بصاحب النظرية:



كريس "أرجيريس" (Chris Argyris)، (1923 - 2013):

ولد "أرجيريس" في "نيوارك" بولاية "نيو جيرسي" عام 1923 ، ونشأ في "إرفينغتون" بولاية "نيو جيرسي"، تحصل على درجة الماجستير في علم النفس والاقتصاد من جامعة "كانساس" (1949)، ودكتوراه في مجال السلوك التنظيمي من جامعة "كورنيل" (تحت إشراف "ويليام وايت) في عام 1951، كان عضواً في هيئة التدريس بجامعة "ييل" (1951 – 1971) حيث شغل منصب أستاذ للعلوم الإدارية، وأستاذ للتربية والسلوك التنظيمي في جامعة "هارفارد"، له عديد المؤلفات قدم من خلالها إضافة كبيرة لعلم الإدارة والتنظيم.

2. مدخل إلى النظرية:

على مدى العقود الأخيرة ، تعرضت المنظمات "الرسمية" لانتقادات شديدة وشك متزايد، من طرف عديد الباحثين والمفكرين المهتمين بميدان الفكر الإداري، وذلك نتيجة التحول الكبير الذي عرفته العلوم الاجتماعية بتخصصاتها المختلفة، ويعد "أرجريس" من بين أشد المنتقدين للتنظيم الرسمي (بمفهومه الكلاسيكي)⁽¹⁾.

¹ Paul du Gay and Thomas Lopdrup-Hjorth: Fear of the Formal, In: European Journal of Cultural and Political Sociology, Vol. 3, No. 1, 2016, pp 6, 16.

يرى " أرجيريس " أن المنظمات تصبح ضرورية عندما تواجه المجتمعات مشاكل معقدة، أو حاجات شاملة، أو أهداف مستقبلية هامة يكون من المتعذر على الأفراد مواجهتها أو تحمل مسؤولية النهوض بها بأنفسهم، غير أن هذه المنظمات ذاتها لا يمكنها القيام بمهامها الموكلة إليها إلا من خلال الأفراد أنفسهم، وهذا يعني أن التنظيم إبداع حضاري أو اختراع إداري توصلت إليه البشرية عبر مسيراتها الطويلة لمواجهة تحديات الحياة ومتطلبات العيش والتغير، ... ويمضي " أرجيريس " في تحليله ليؤكد أن الفرد الذي يعد أصغر نواة في المنظمة هو نفسه يعد منظمة معقدة، وبالتالي فإننا سنجد في كل منظمة مجموعة كبيرة من النظم المعقدة التي لا تولد الطاقة التنظيمية إلا إذا شحنت بطاقة إنسانية تمكنها من النماء والعطاء، بل إن المنافع والمطالب التي يطمح الأفراد إلى تحقيقها داخل المنظمة قد لا تنسجم مع غايات المنظمات، أو لا تتلائم وحجم إمكانياتها المتاحة⁽¹⁾

حيث أشار " أرجيريس " أن هناك خلل والذي يتمثل في التناقض بين احتياجات الأفراد ومتطلبات التنظيم الرسمي، هذا الأخير الذي يعد في حد ذاته (وفق تصوره) المسؤول عن جميع العلل التي تطارد الحياة التنظيمية⁽²⁾، فكثيرا ما تلجأ المنظمات (التي تتبنى التوجهات الكلاسيكية) إلى كبت جماح الأفراد، أو كبت رغباتهم، أو إعاقة نموها من خلال برمجة سلوكهم، وتنميط حركاتهم مما يؤثر على اتجاهاتهم وميولهم وطرق تفكيرهم وعيشتهم، وعندما تصبح المنظمات عبئا على المجتمعات في الوقت الذي أنشئت من أجل خدمتها وتلبية مصالح أفرادها، وهذا هو جوهر الكتاب الذي وضعه " أرجيريس " حول هذا الموضوع، ويثبت فيه وجود تناقض أساسي بين متطلبات الشخصية الإنسانية وبين خصائص المنظمة التقليدية من شأنها أن تولد الإحباط والصراع والقلق، والتي بدورها تؤدي إلى إشاعة السلوك المعادي والدفاعي من جانب الأفراد، فتتخفف كفاءتهم وترتفع تكاليف العمل، وتنتهي المنظمة إلى الفشل والتراجع، والسبيل الذي اقترحه " أرجيريس " هو:

- تطعيم (تعديل) الفكر التقليدي للمنظمات بأفكار معاصرة.
- القيادات المركزة على الأفراد بدلا من القيادات المركزة على الإنتاج.
- وتخفيف الرسمية واله رمية والرقابة⁽³⁾.

¹ عامر الكبيسي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة (الفكر التنظيمي)، سلسلة الرضا للمعلومات، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ص109

² Paul du Gay and Thomas Lopdrup-Hjorth: Op.cit, p 16.

³ عامر الكبيسي: المرجع السابق ، ص110

3. فرضيات النظرية:

- قامت نظرية" التناقض بين الفرد والتنظيم "على الافتراضات التالية⁽¹⁾:
- إن حاجات الأفراد ورغباتهم تميل إلى أن تكون غير متجانسة مع حاجات المنظمات في العديد من المجتمعات، ومنها المجتمعات الغربية التي نبعت منها هذه النظرية.
 - إن حاجات المنظمة ورغباتها التي تتمثل في الأهداف التي أنشئت من أجلها يمكن أن تتحقق إذا ما التزم الأفراد العاملون فيها بالخطط والأدوار التي ترسم وتحدد لهم من قبل إدارتهم فقط، غير أن هذه الأدوار غالبا ما تؤدي إلى الإحباط لدى الأفراد، وتضعهم في دائرة من القلق والصراع الذي ينتهي بهم أحيانا إلى الفشل.
 - إن الأفراد الأقوياء يميلون إلى أن يتجمعوا معا في علاقات وممارسات غير رسمية تساعد على تقليل القلق ومواجهة ضغوط الإدارة والتبعية لها، والتخفيف من إجراءات الرقابة والإشراف والأمر والنهي الذي يضايقهم ويفقدهم حريتهم، وبذلك يصبح هذا السلوك غير الرسمي ضروريا إذا ما أرادت المنظمة أن تحقق الحد الأدنى من مطالبها.
 - إن قدرة الأفراد على امتصاص التوتر وتحمله متباينة من فرد إلى آخر، ولذلك فإن بعضهم قد يتكيف لصالح المنظمة حين يتراجع ليصبح اقرب ما يكون للطفل المستجيب لكل أمر ونهي، وقد يتحول الآخرون إلى عدائين ومشاكسين فيضرون بذلك المنظمة، ويدفعونها لمزيد من الضغوط والقهر، وعليه فإن درجة الإضراب والفوضى والفشل داخل المنظمة تزداد بازدياد نضح العاملين، أو بازدياد أجهزة الإشراف والرقابة وتعسف الإدارة أو بكليهما معا.
 - إن هذا التصارع والتضاد في ميل الأفراد للتكامل مع الذات ومع الآخرين من جهة، أو تكاملهم واستجابتهم للمنظمة من جهة أخرى يؤدي إلى خلق العديد من أنماط السلوك الدفاعي أو الهجومي أو التكيفي، فقد يترك بعض الأفراد المنظمة هارين بجلودهم، بينما يرتقي بعضهم مواقع أعلى في السلم الهرمي، بينما يختار فريق ثالث منهم العزلة أو الابتعاد عن كل ما يعرضهم للقلق أو للضرر فلا يحظون برضى زملائهم ولا برضى الإدارة.
 - إن لنمط القيادة في المنظمات ولأساليب استجاباتها لسلوك العاملين دورا كبيرا في تأجيج الصراع أو تعقيده، ولذلك ينبغي البحث عن الأنماط القيادية المتعددة.

¹ عامر الكبيسي: المرجع السابق، ص 110.

4. شرح النظرية:

إن نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم لـ "أرجيريس" حاول من خلالها تفسير السلوك الإنساني في المنظمات للتنبؤ به والتحكم فيه، والسلوك الإنساني في التنظيمات المختلفة حسب تصور "أرجيريس" إنما هو حصيلة جملة من العوامل التي إما يكون تفاعلها تفاعلا منفردا أو تفاعلا مع الغير، وتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- عوامل فردية ... متصلة بالشخصية الإنسانية.
 - عوامل تتعلق بالجماعات الصغيرة غير الرسمية، وهذا يتطلب دراسة الجماعات.
 - عوامل تنظيمية رسمية، التي تتطلب التعرف على الأساليب التقليدية.
- ولأهمية هذه العوامل يرى "أرجيريس" أنه من الضروري التعرض لها بالبحث والدراسة كأساس لفهم السلوك الإنساني في التنظيم، كما يوضح أن العنصران الأساسيان في أي تنظيم هما: "الفرد والتنظيم الرسمي"، واعتمد في توضيحه للعلاقة بينهما على أن هناك تناقضا أساسيا بين ما يطلق عليه متطلبات الشخصية الإنسانية النامية وبين خصائص التنظيم الرسمي، هذا التناقض الذي تزيد حدته كلما طبقت "مبادئ التنظيم الكلاسيكي" بحذافيرها، إذ يعتقد "أرجيريس" أن الجو الذي يعمل فيه الفرد تحت نظام مثل ذلك يتناقض مع الشخصية الإنسانية النامية والمتطورة (حسب تعبيره)، ومن هذا المنطلق يرى "أرجيريس" أن المتنفس الوحيد للأفراد والجماعات لحماية أنفسهم من الضغوطات التي تفرضها متطلبات النظام الرسمي هو اللجوء إلى تكوين الجماعات غير الرسمية (Informal Organization)، وفي الوقت نفسه لا يرفض فكرة التنظيم الرسمي كلية، وإنما يشترط تعديله بطريقة تخفف من آثاره على الفرد، مشيرا إلى أن الفرد يميل إلى التكيف مع تلك الأوضاع التي يفرضها عليه التنظيم الرسمي باستعمال أساليب مختلفة على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعات⁽¹⁾، وذلك وفق الآتي⁽²⁾:

❖ على مستوى الفرد:

- أن يترك (الفرد) التنظيم نهائيا.

¹ دنبري لطفی: التنظيم وإدارة السلوك البشري في نظرية البنائية الوظيفية والنظرية المعدلة، على الرابط :

(https://nsalharbi.blogspot.com/2009/04/blog-post_1149.html) (يوم: 2021/02/15 / الساعة: 11:00)

² علي السلي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، (د، س، ن)، ص ص 281، 282.

- أن يحاول تسلق السلم التنظيمي، أي أن يصل إلى مركز إداري أعلى حيث يتخلص من جانب كبير من ضغوط التنظيم الرسمي الذي يتركز عبئها على المستويات الدنيا في التنظيم
- أن يستخدم (الفرد) أي من الوسائل الدفاعية (Defense Mechanisms) التي في حوزته، كالعدوانية، والإسقاط.
- أن يصبح مستهترا وغير آبه بشيء، فيتكاسل ويتراخي ولا يهتم بالتنظيم وأهدافه.
- الانضمام إلى الجماعات غير الرسمية لحمايته من التنظيم الرسمي.

❖ على مستوى جماعات العمل :

- من ناحية أخرى فإن جماعات العمل (work groups) لها هي أيضا أساليب خاصة للتكيف مع خصائص التنظيم الرسمي، منها:
- تقييد الإنتاج وتخفيض الجهود المبذولة في العمل.
- إعطاء الطابع الرسمي (Formalizing) للجماعات الصغيرة وذلك بتكوين النقابات لمواجهة سيطرة التنظيم الرسمي بتنظيم رسمي مماثل.
- التركيز في معاملاتهم مع التنظيم على الأجور والمزايا الاقتصادية الأخرى، أي أن الإنسان ذو الشخصية النامية حين تعترضه خصائص ومتطلبات العمل غير الملائمة في التنظيم الرسمي فإنه يعمد إلى تكوين الجماعات غير الرسمية، حيث تساعد تلك الجماعات على تحقيق المزايا الآتية: (تقليل درجة اعتماده وخضوعه لإدارة التنظيم الرسمي، تقليل احتمالات تعرضه لتصرفات تحكومية من قبل أصحاب السلطة في التنظيم، فهو يحتفي في جماعة).
- إن الجماعة غير الرسمية تسمح للفرد بفرصة التعبير عن مشاعره المختلفة التي لا يستطيع أن يعبر عنها بصراحة.
- إن التنظيم غير الرسمي يكون عالما خاصا للفرد تنمو فيه شخصيته الإنسانية دون قيود أو ضغوط. وعن العلاقة بين الشخصية والتنظيم (الرسمي التقليدي) فقد وصف "أرجيريس" الشخصية الإنسانية ما بين الطفولة والرشد، وذكر (كما هو مبين في الجدول رقم: 01) أن الفرد ينتقل من مرحلة السلبية والاتكالية والطاعة والاستسلام في طفولته، إلى مرحلة الرشد والتي تتسم بالإيجابية والحيوية والاستقلال وتحقيق الذات،... وبعد ذلك صور "أرجيريس" المنظمات ورأها ككينونة محكومة بلوائح وأنظمة

وتوزيع للمهام، وتسلسل للسلطات والأوامر وعناية بنطاق التحكم والسيطرة وغير ذلك من أسس المدرسة التقليدية "دون أي اهتمام أو عناية محدودة لاحتياجات وأمانى وأهداف الأفراد العاملين بها." (1)

الراشد	الطفل
- مستقل (رغبة في التحكم والسيطرة)	- عالة، تابع، معتمد، متكل (خضوع، إذعان، انصياع) ←
- مستحوذ على قدرات وإمكانيات عديدة.	- ذو قدرات وإمكانيات محدودة جدا أو معدومة. ←
- نمو وتطور الخبرات.	- افتقاد للخبرة (معدومة) ←
- توجهات بعيدة المدى.	- توجهات أنية قصيرة المدى. ←

الجدول رقم (01): يبين وجهة نظر " أرجيريس " حول الشخصية الناضجة (2).

5. نقد النظرية:

على الرغم من الإضافة التي قدمها " أرجيريس " من خلال نظريته خاصة على مستوى تفسير سلوك الفرد داخل المنظمات، في إطار النظريات المعدلة، إلا أن هذه النظرية مثلها مثل باقي النظريات العلمية وجهت لها العديد من الانتقادات منها، أن النظرية لم تحدد بشكل واضح أهم الطرق والأساليب التنظيمية التي تتيح الجمع بين أهداف التنظيم وأهداف الأفراد.

وعموما فإن نظرية " أرجيريس " تركز حول أهمية وضرورة تعديل المفهوم الرسمي للتنظيم (الذي جاء به التوجه الكلاسيكي / التقليدي) وتطعيمه بأفكار إدارية معاصرة، وتخفيف حدة المعاملة الآلية للعنصر البشري بما يتناسب مع طبيعة الشخصية الإنسانية التي يفترض أنها طموحة، وقد اعتبره شرطا لقبول مبادئ التنظيم الرسمي لأن التمسك والتطبيق الحرفي لهذه المبادئ (الكلاسيكية) دون مراعاة الجوانب النفسية للفرد سينتج عنه تناقض وصراع بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم لأن الفرد يسعى لتحقيق آماله وتطلعاته من خلال التنظيم الذي يعمل فيه، فإذا لم يوفرها له التنظيم سيحدث عندئذ الصراع والتناقض وبالتالي الجمود التنظيمي.

¹ إسماعيل المصلح: مدارس الفكر الإداري وانعكاساتها التربوية، دراسة نقدية، حوليات كلية التربية – جامعة قطر، العدد 10، قطر، 1994،

ص ص 204 ،، 205

² المرجع نفسه، ص 205

المحاضرة 08: نظرية التنظيم الاجتماعي

ل: "وايت باك" (White Bakke)

1. التعريف بصاحب النظرية:



"وايت باك" (White Bakke) (1903 - 1971):

ولد "باك" (Bakke) في نوفمبر 1903، بالولايات المتحدة الأمريكية، كان أستاذاً لعلم الاجتماع والاقتصاد بجامعة "بييل"، وحقق شهرة كبيرة خاصة في مجال العلاقات الصناعية، وعمل كمدير لمركز "بييل" للعمل والإدارة منذ تأسيسه في عام 1945 إلى أن تم حله في أواخر الخمسينيات، ساهم "باك" في كتابة 13 كتاباً، وقدم إضافات كبيرة في مجال الفكر الإداري.

2. المدخل الاجتماعي للتنظيم⁽¹⁾:

تهتم نظرية التنظيم الاجتماعي ل: "باك" بتقديم تفسير لتكوين التنظيم الداخلي وكيفية تركيبه، إذ يبدي "باك" ملاحظة هامة هي أن كثيراً من نظريات ودراسات التنظيم الحديثة لا تهتم بالتكوين الداخلي للتنظيم قدر اهتمامها بخصائص أخرى، منها: (التفاعل والتأثير المتبادل بين التنظيمات بعضها وبعض، علاقات القوة والتأثير المتبادلة بين التنظيمات، وظائف التنظيم وتطور التنظيم في أدائه لهذه الوظائف، عمليات اتخاذ القرارات في التنظيم)، ولكن الاهتمام في النظرية الحديثة بدأ يخفت فيما يتعلق بالتركيب الداخلي للتنظيم، ولعل موقف "باك" هذا يعد خروجاً على الاتجاه الحديث السائد في نظريات التنظيم التي ظهرت بعد النظريات الكلاسيكية... إن "باك" يعد امتداداً للنظرية الكلاسيكية في التنظيم وإن كان تصوره لتركيب التنظيم ومكوناته الداخلية والأهمية النسبية لكل من تلك المكونات يختلف اختلافاً أساسياً عن تصور النظرية الكلاسيكية، ولذلك فإن هدف "باك" هو تقديم مفهوم عن التنظيم يحدد خصائصه ويوضح معالمه.

¹ علي السلمي: مرجع سابق، ص ص 267، 270.

2.1. فوائده وجود مفهوم واضح عن التنظيم:

يرى "باك" أن هناك عدداً من الفوائد الأساسية التي تنجم عن وجود مثل هذا المفهوم الواضح للتنظيم منها:

- أن هذا المفهوم للتنظيم يمد الباحث "بإطار متكامل عن أجزاء التنظيم ومكوناته والعلاقات بين الأجزاء" وبالتالي يصبح مثل هذا المفهوم أساساً لبناء نظرية للتنظيم.
- أن وجود مفهوم للتنظيم يساعد الباحث المهتم بناحية معينة من السلوك التنظيمي على أن يدرك وجود وأهمية جوانب أخرى للسلوك التنظيمي، مثال على ذلك: أن بعض الباحثين يهتمون أساساً بعنصر السلطة وتقسيم العمل، والبعض الآخر يهتم بالاتصالات، وهناك من يهتم بالدوافع، وهكذا...، ولكن هذه الأمور تمثل جوانب فرعية من النظام الكامل للتنظيم (Whole system)، لذلك فإن وجود مفهوم عام يساعد على "إدراك أهمية الجوانب المختلفة للسلوك التنظيمي" وأخذها في الاعتبار عند دراسة بعض الجوانب المعينة.
- أن وجود المفهوم الشامل للتنظيم يؤدي وظيفة عملية أساسية، هي "التنبؤ بآثار التغيير" في جزء أو جانب من التنظيم على سلوك الأجزاء الأخرى، حيث نعلم الأجزاء المختلفة للتنظيم وطبيعة العلاقات بينها، فإنه يصبح من الممكن التنبؤ بما سيحدث في أي جزء نتيجة للتغيير في جزء آخر من أجزاء التنظيم.
- يساعد المفهوم العام للتنظيم في "إدراك أثر التنظيم ككل على السلوك الفردي" لأي من أعضاء التنظيم.
- يساعد المفهوم العام للتنظيم للباحثين المهتمين "بدراسة أنواع مختلفة من التنظيمات في اختيار المتغيرات موضوع الدراسة وفي تحديد الفروض المبدئية لها".

الخلاصة إذن أن "باك" يعتقد بأنه لا يوجد بعد مفهوم عام شامل لمعنى التنظيم، وأن وجود مثل هذا المفهوم ضرورة أساسية للمساعدة في عمليات البحث والدراسة في موضوع التنظيم، كذلك يسهم هذا المفهوم الشامل في عمليات الإدارة الفعلية والتطبيق العملي في التنظيمات القائمة، حيث يوفر إطاراً يحدد المتغيرات التي يتكون منها التنظيم وطبيعة العلاقات بينها والأهمية النسبية لكل منها.

2.2. معايير صلاحية مفهوم التنظيم

ويحدد "باك" بعض المعايير الأساسية التي تستخدم لتقييم مثل هذا المفهوم العام وتحديد درجة صلاحيته:

- أن يكون مفهوم التنظيم "مطابقاً للواقع"، بمعنى أن التصوير العام للتنظيم والأجزاء المكونة له ينبغي أن يماثل ما نشاهده فعلاً في التنظيمات الفعلية.
- أن يوضح المفهوم ليس فقط المتغيرات الأساسية في التنظيم، ولكن "العلاقات بين هذه المتغيرات وارتباطها بعضها ببعض في عملية تحقيق الأهداف النهائية للتنظيم".
- أن يكون المفهوم "شاملاً" (Comprehensive) بمعنى شموله لكل المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في التنظيم من ناحية، وقابليته للتطبيق على كل أنواع التنظيمات من ناحية أخرى.

والتنظيم الاجتماعي عند "باك" هو "نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة والمتناسقة التي تستخدم مجموعة من الموارد الإنسانية، المادية والمالية والفكرية والطبيعية في نظام متميز فريد لحل المشكلات، ويعمل على إشباع بعض الرغبات الإنسانية متفاعلاً مع غيره من النظم في البيئة المحيطة به".

من ذلك نستطيع التعرف على بعض الخصائص العامة لمفهوم "باك" عن التنظيم:

- أن التنظيم يتكون أساساً من الأنشطة أو العلاقات الإنسانية.
- أن التنظيم نظام مفتوح (Open System) يحصل على موارد من المجتمع ويتم تحويل تلك الموارد داخليا إلى مخرجات لإشباع بعض الرغبات الإنسانية.
- أن التنظيم في أدائه لهذه العمليات إنما يتفاعل مع ويعتمد على غيره من التنظيمات في المجتمع المحيط.

3. مكونات التنظيم عند "باك":

من خلال التعريف السابق للتنظيم الاجتماعي، حدد "باك" أربعة مكونات أساسية للتنظيم، تمثل الأركان الرئيسية لنظريته، هي: (1)

❖ أولاً: ميثاق التنظيم (The Organizational Charter)

ميثاق التنظيم هو الوسيلة لتحديد طبيعته (التنظيم) وتميزه عن المنظمات الأخرى، بحيث يعلم كل شخص يتعامل مع هذا التنظيم حدوده وإمكانياته، أن فكرة الميثاق بالنسبة للتنظيم تماثل فكرة الشخصية بالنسبة للإنسان (ويحدد ميثاق التنظيم العوامل والصفات الموضحة في الشكل التالي).

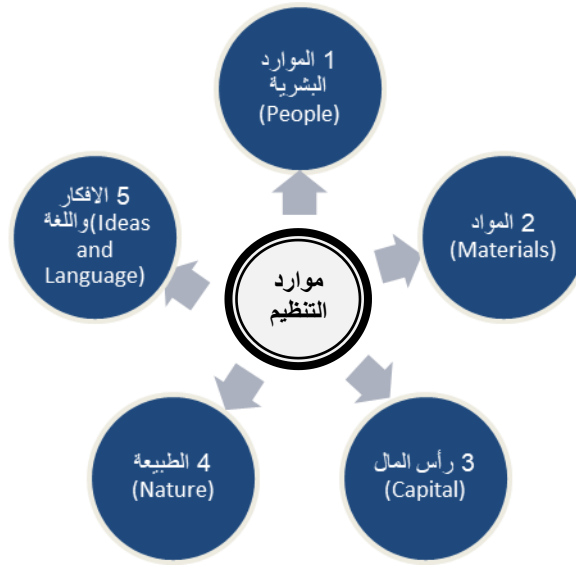


الشكل رقم (2): يبين العوامل والصفات التي يحددها ميثاق التنظيم حسب "باك".

¹ على السلمي: مرجع سابق، ص ص 270، 279.

❖ ثانيا: الموارد الأساسية (The Basic Resources)

وهي المواد الرئيسية التي يستخدمها التنظيم في أداء وظائفه و تحقيق أهدافه، هي: العناصر الإنسانية، المادية، المالية الفكرية والطبيعية في المجتمع المحيط به، وتلعب طبائع هذه الموارد ونوعيتها وكمياتها دورا هاما في تحديد التركيب الداخلي للتنظيم، ويحدد "باك" موارد التنظيم (كما يوضحه الشكل التالي)⁽¹⁾



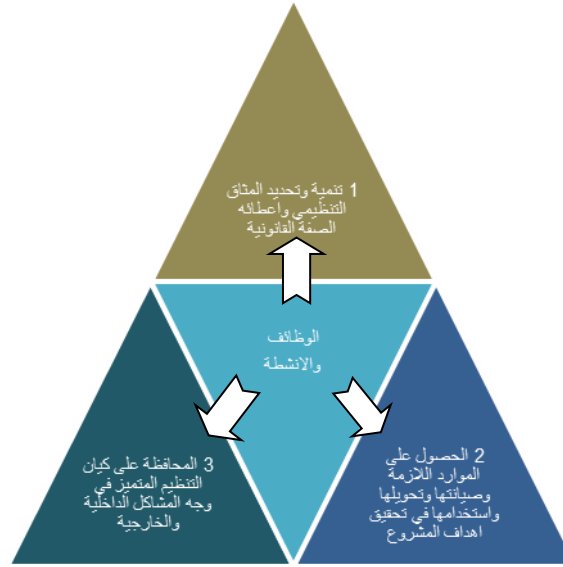
الشكل رقم (2): يمثل موارد التنظيم عند "باك"

تلك هي الموارد المختلفة التي يعتمد عليها التنظيم (حسب باك) والتي يحصل عليها من المجتمع المحيط به،.. فان هذه الموارد تحدد إلى درجة كبيرة طبيعة السلوك التنظيمي.

❖ ثالثا: الأنشطة (Activities)

يمارس التنظيم عددا من الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى الحصول على الموارد اللازمة وتحويلها إلى منتجات يعرضها التنظيم على المجتمع مرة أخرى، ان وظائف الأنشطة التنظيمية تتلخص في الاتي:

¹ كل الموارد المذكورة في الشكل (2) واضحة عدا ما يتعلق بالأفكار واللغة، فقد أعطى "باك" أهمية للموارد الفكرية أو الذهنية وذلك انطلاقا من الدراسات السلوكية التي ترى في الأفكار واللغة محددات أساسية للسلوك الإنساني، فالأفكار تضم القيم والمثل التي تحكم نشاط التنظيم وتحدد سلوك أعضائه، مفاهيم الأفراد عن أنفسهم، العلوم والأفكار العلمية التي يستند إليها التنظيم وأعضاؤه في ممارسة نشاطهم...الخ، كما أن هناك علاقة بين اللغة والثقافة، فاللغة تعد من بين أهم العناصر المشكلة لثقافة الفرد، والثقافة تولد السلوك (والسلوك التنظيمي).



الشكل رقم (3): وظائف الانشطة التنظيمية عند "باك"

❖ رابعا: روابط التنظيم (Bonds of Organization)

فكرة روابط التنظيم تعبير عن التداخل (والاندماج) والاعتماد المتبادل بين أعضاء التنظيم المختلفة وعناصره المتفاعلة، وفكرة الرابطة تعتمد أساسا على الأنشطة باعتبارها الروابط الحقيقية للتنظيم فهي التي تجمع أجزاءه المختلفة وتندسق بينها.

4. الاندماج كمفهوم أساسي في نظرية "باك":

يعد "وايت باك" (White Bakke) من أبرز المفكرين المساهمين في إثراء الاتجاه السلوكي لنظريات التنظيم، حيث ركز في بناء نظريته على ما سماه بـ: "عملية الاندماج"، فالفرد (حسب باك) يسعى إلى استخدام المنظمة من أجل تحقيق أهدافه الخاصة، وفي ذات الوقت تستخدم المنظمة الفرد لتحقيق أهدافها، هذا الاندماج والتكامل سيعود بالنفع على الفرد والمنظمة في آن، حيث تقوم المنظمة بإعادة تشكيل وتغيير الفرد وفقا لما يحقق أهدافها، كما يعمل الفرد على إعادة تشكيل المنظمة والتأثير عليها لتحقيق أهدافه (1).

¹ Fred C. Lunenburg & Beverly J. Irby :Development of Administrative Thought: A Historical Overview International journal of organization theory and development, Vol 1, N 1, 2013, p 8

وترى هذه النظرية أن الأفراد هم أعظم الأصول في أي منظمة، وذلك من خلال عمل هذه الأخيرة على تحقيق أهداف موظفيها وتطوير قدراتهم لاكتشاف الطاقات الداخلية والخفية للفرد، وهذا ما يجعل الإدارة على تقين بأن هؤلاء الأفراد سيُخضعون أهدافهم الشخصية للأهداف التنظيمية⁽¹⁾.

إذن يركز "باك" في دراسته للتنظيم على ما يطلق عليه بـ: "التفاعل" (أو عملية الاندماج) التي تهدف إلى الربط بين أهداف الأفراد العاملين بالمؤسسة وأهداف المؤسسة ذاتها، فباك يعتقد أن الفرد إنما ينضم إلى المؤسسة بغية شيء واحد، وهو تحقيق أهدافه الشخصية أملاً أن يستعمل المؤسسة لذلك، في نفس الوقت التي تحاول فيه المؤسسة من جهتها تحقيق أهدافها عن طريق الأفراد العاملين لديها، و في مرحلة الانصهار أو الاندماج كما يطلق عليها، نجد أن كلا من المؤسسة و الأفراد يؤثر كل منهما في الآخر ما ينتج نوعاً من الارتباط... إن عملية التفاعل التي تحدث من خلال الاندماج السالف الذكر بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين بها، يقصد بها " تلك العملية التي من خلالها تستطيع المنظمة أن تغير الفرد لصالحها والتي من خلالها أيضا يستطيع الفرد أن يؤثر على المنظمة لصالحه هو"، أي أن الأفراد (الموارد البشرية) عند "باك" هم العنصر الأساسي أو المورد الرئيسي للتنظيم، وهم بما يتمتعون به من دوافع و اتجاهات وميول، بالإضافة إلى تكوينهم الجسماني وقدراتهم الفسيولوجية إنما يمثلون واحداً من المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي، إذن التنظيم عند "باك" نظام مفتوح يتكون أساساً من الأنشطة و العلاقات الإنسانية، يتفاعل و يعتمد مع وعلى غيره من التنظيمات المحيطة به أثناء سعيه لتحويل (المدخلات التي يحصل عليها من المحيط الخارجي إلى مخرجات)^(*) في النهاية⁽²⁾، والشكل التالي يوضح تحقيق عملية الاندماج في المنظمة حسب "باك".

¹ Jyoti Joshi and Kalpana Bhagwat: Fusion Of Personal & Organizational Goals 'Organizational Behavior Approach For Human Resource Planning, International journal of innovative research & development, Vol 2 Issue 9, September 2013, p 270.

* المدخلات: وهي جميع العمليات التي تدخل في النظام (السياسة العامة للمنظمة التي تحدد الغايات والأهداف العامة، الاستراتيجيات العامة والفرعية: إستراتيجية الموارد البشرية، إستراتيجية التسويق، الإستراتيجية المالية، إستراتيجية الاتصال... الخ، القوانين واللوائح والتشريعات التنظيمية، الموارد البشرية، المالية، والمادية... الخ)، المخرجات: هي النتائج التي حققها النظام نتيجة تشغيل المدخلات، يمكن الرجوع إلى نظرية النظم للاستزادة أكثر حول الموضوع.

² دنبري لطفي: مرجع سابق.



الشكل رقم (1): يوضح تحقيق عملية الاندماج بين المنظمة والفرد عند "باك"

لقد أشار "باك" من خلال نظريته إلى ضرورة تحقيق المنظمة لما اسماه بعملية الاندماج نظرا للاعتبارين التاليين⁽¹⁾:

- ❖ أنه بدون تحقيق المنظمة الأهداف الشخصية للفرد فإن هذا الأخير لا يسعى للعمل أكثر.
- ❖ أن المنظمة لا يمكن أن تحقق أهدافها إذا لم تسعى إلى تحقيق أهداف موظفيها في الوقت المناسب... لذلك على المنظمة أن تركز كل جهودها من أجل الوصول إلى حالة التطابق بين الأهداف الشخصية للأفراد (العمال) مع الأهداف التنظيمية.

وأما مشكلة التنظيم من وجهة نظر "باك" هي في كيفية جعل أفراد التنظيم يتعاونون فيما بينهم لأجل تحقيق أهداف التنظيم وتحقيق رضاهم بذات الوقت بالرغم من اختلاف وتباين قدرات ومعتقدات هؤلاء الأفراد، وهي المشكلة التي يعتقد "باك" بأنه يمكن للقيادة أن تحقق التعاون بين العاملين عن طريق تسهيل عملية اندماجهم والعمل على حل مشاكلهم، وتوجيههم، وهو ما يوجب على قيادة التنظيم السعي للتوفيق بين متطلبات التنظيم وحاجات الأفراد فيه.⁽²⁾

وإجمالاً، يمكن القول إن نظرية التنظيم الاجتماعي اهتمت بالعنصر الإنساني في التنظيم وقدمت نظرة شاملة للتنظيم باعتباره تكويناً متكاملًا ومتفاعلاً مع البيئة المحيطة به، والتي تحدد إلى درجة كبيرة كفاءة وفاعلية السلوك التنظيمي بوجه عام، وعلى ذلك اعتبرت هذه النظرية التنظيم نظاماً مفتوحاً يحصل على موارده من البيئة المحيطة به (كمدخلات) ويتم تحويلها داخلياً إلى مخرجات لإشباع الحاجات الإنسانية، كما أن التنظيم في أدائه لهذه العمليات إنما يتفاعل ويعتمد مع

¹ Jyoti Joshi and Kalpana Bhagwat: Op.cit, p 269.

² بلال السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص 58.

وعلى غيره من التنظيمات الموجودة في البيئة المحيطة، كما أن الاندماج كعملية يمثل أهم المرتكزات التي تقوم عليها النظرية والتي من خلالها ينتج نوعا من الارتباط بين الفرد والمنظمة.

المحاضرة 09: نظرية التفاعل
ل: "ويليام وايت" (William white)

1. التعريف بصاحب النظرية:



ويليام وايت " (William white) (1914 - 2000)

ويليام وايت " (William white) عالم اجتماع، ولد عام 1914 بالولايات المتحدة الأمريكية، أبدى "وايت" اهتمامًا بالكتابة والاقتصاد والإصلاح الاجتماعي. بعد تخرجه من كلية سوارثمور، كان أستاذًا في علم الاجتماع بجامعة "أوكلاهوما" عام 1943، ثم أستاذًا بجامعة "شيكاغو" عام 1944، ثم دخل كلية العلاقات الصناعية والعمل في جامعة "كورنيل" عام 1948، وبقي هناك حتى نهاية حياته المهنية، كتب "وايت" مئات المقالات وعشرين كتابًا، يعتبر رائدًا في علم الاجتماع الصناعي، كما اشتهر أيضًا في مجال علم الاجتماع الحضري، وتحليل التنظيم الاجتماعي.

2. مدخل مفاهيمي إلى نظرية التفاعل:

لم يختلف "ويليام فوت وايت" (*) (William white) عن "باك" (Bakke) و"أرجيريس" (Argyris) في تناوله للتنظيم وتركيزه على السلوك الإنساني داخله⁽¹⁾،.. كما تأثر "ويليام وايت"... بآراء "هومانز" (Homans) في دراسة التنظيم، وبخاصة فيما يتعلق ببداية التفاعل ومجاله داخل البنية التنظيمية⁽²⁾.

¹ دنبري لطفي: مرجع سابق.

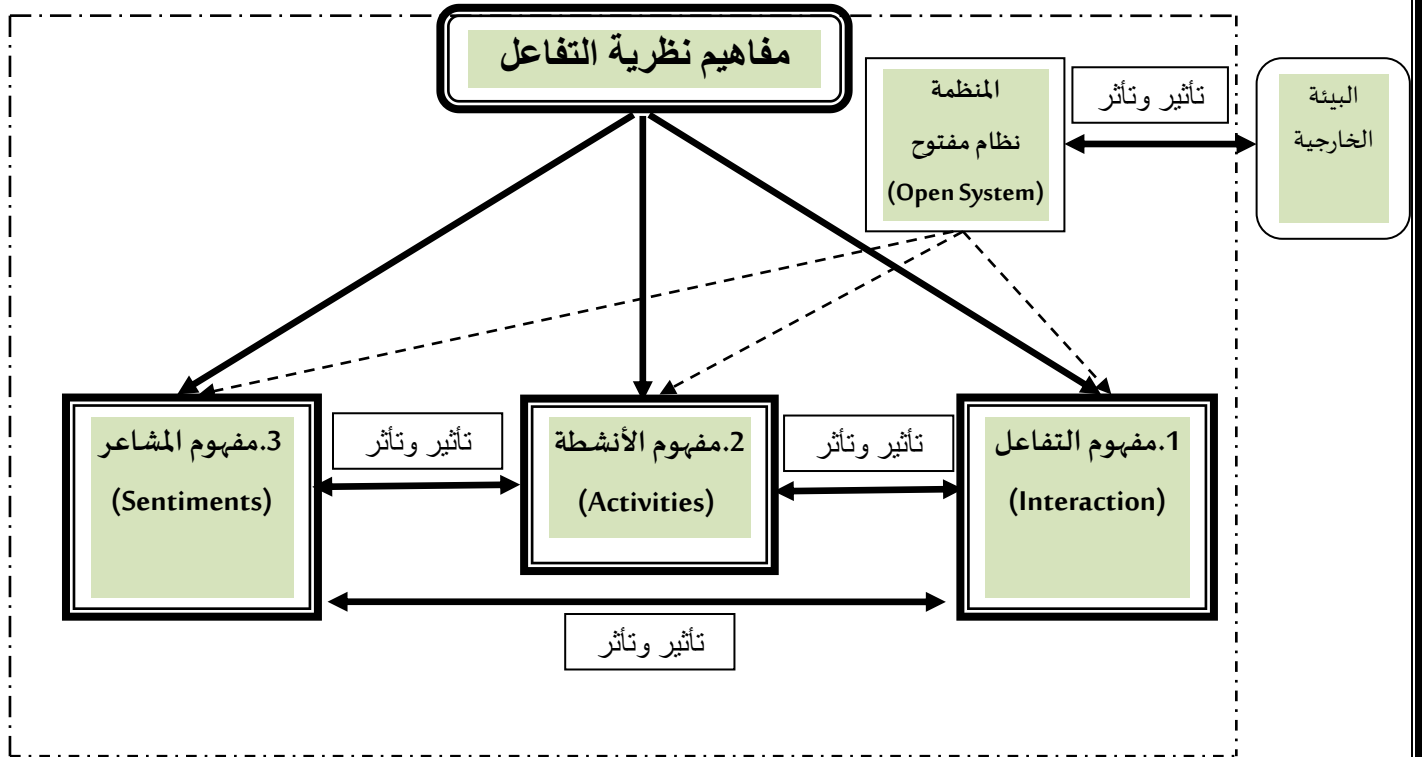
² اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، الأنجلو المصرية، مصر، 1994، ص ص 96، 98.

* يضع "ويليام فوت وايت" نفسه ضمن علماء مدرسة العلاقات الإنسانية، في حين يرى علماء التنظيم مثل: "سيلفرمان" ان "وايت" من خلال إسهاماته يقف في وضع متوسط بين مدرستين هما: مدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة الاجتماعية - الفنية.

ويقوم النموذج النظري (التفاعلي) الذي قدمه "ويليام وايت" على ثلاثة مفاهيم أساسية...، والذي اعتبرها تؤثر على بعضها البعض، كما يمكن أن تتأثر هذه المفاهيم بقوى البيئة وتؤثر عليها⁽¹⁾، هذه المفاهيم هي:⁽²⁾

- مفهوم التفاعل (Interaction).
- مفهوم الأنشطة (Activities).
- مفهوم المشاعر (Sentiments).

تلك المفاهيم تتداخل وتعتمد على بعضها البعض، بمعنى أن أيًا منها يؤثر على الآخرين... من ناحية أخرى، فالمفاهيم الثلاثة عرضة للتأثر بالمتغيرات الاجتماعية الناشئة عن البيئة أو المجتمع (كما يوضحه الشكل رقم 1-).



الشكل رقم (1): يبين مفاهيم نظرية التفاعل لـ " ويليام فوت وايت "

¹ Mason Haire: Organization Theor, for Research on Human Behavior, New York, John Wiley & Sons, INC, London, Sydney, Fourth printing, January 1965, p 156.

² علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، مرجع سابق، ص ص 286، 287.

➤ التفاعل (Interaction):

يرمز تعبير التفاعل إلى الاتصالات التي تتم بين الأشخاص المختلفين (Interpersonal Contacts) وهذه التفاعلات بين الأفراد يمكن ملاحظتها وتحديد من الذي يبدأ التفاعل أو الاتصال، وومدته ونتيجة الاتصال وشكل تأثيره على سلوك الطرف الآخر.

➤ الأنشطة (Activities):

هي عبارة عن التصرفات الإنسانية، أو الأشياء التي يفعلها الناس (Things that people do) أي التصرفات المادية المشاهدة وبالتالي فإنه مشاهدة (ملاحظة) التصرفات وقياسها.

➤ المشاعر (Sentiments):

تعبير المشاعر عن كيف يشعر الناس بالعالم المحيط بهم؟، وكيف يدركون جوانبه المختلفة؟، وللمشاعر عناصر ثلاث:

- العنصر الفكري، بمعنى فكرة أو مبدأ أو عقيدة عن شيء معين.

- العنصر العاطفي (Emotional).

- اتجاه أو ميل للتصرف أو العمل.

ويرى "وايت" أن هذه السلسلة من المفاهيم وهي: (تفاعل، أنشطة، مشاعر) يمكن أن تتأثر في أي نقطة منها، وبالتالي يحدث تغيير في باقي أجزاء السلسلة، بمعنى أنه لو حدث تغيير في نمط التفاعل بين أشخاص معينين فإن الأنشطة التي يقومون بها وكذلك المشاعر التي يشعرون بها لا بد وأن يحدث بها تغيير هي الأخرى،... وتقوم فكرة "وايت" على أنه في داخل التنظيم لا تتم التفاعلات بين الأعضاء بطريقة عشوائية، وإنما تتم وفقا لنمط منتظم (Regular pattern) كذلك الأنشطة في التنظيم تأخذ نمطا منتظما، وبالتالي فإن التغيير في نمط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم يحدث تطورا في أنماط الأنشطة وفي المشاعر، كذلك فإن التغيير في نمط الأنشطة يحدث تأثيره في التفاعلات وأخيرا فإنه لو اختلفت مشاعر الأفراد فإن هذا كفيل بإحداث تغيير في أنماط تفاعلاتهم والأنشطة التي يقومون بها.

هذه السلسلة من التفاعل، الأنشطة، والمشاعر لا تمثل نظاما مغلقا وإنما هي نظام مفتوح حيث تتأثر بما يجري في البيئة أو المجتمع المحيط، وبالتالي فإن التغيير في عناصر البيئة يحدث تغييرا في طبيعة تلك المفاهيم الثلاثة (*).

3. العلاقة بين البيئة والتنظيم عند "ويليام وايت":

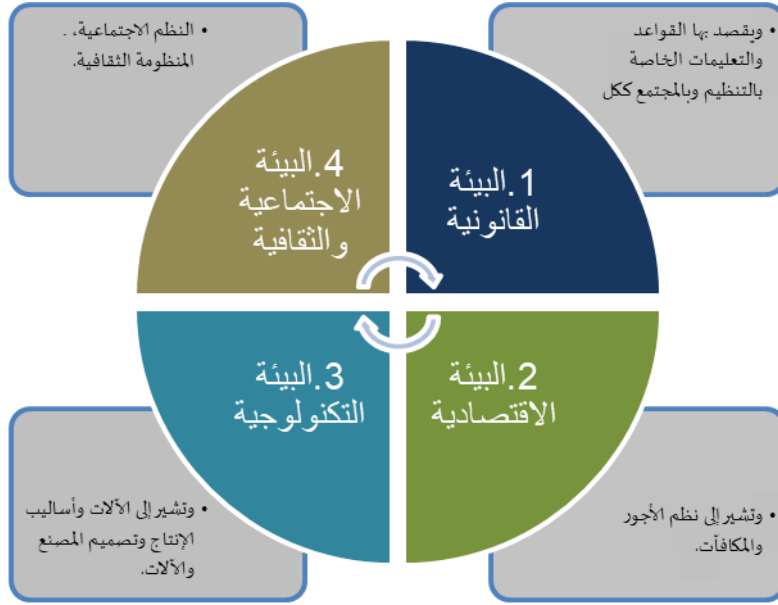
نختص من ذلك أن "وايت" يعتبر التنظيم مجموعة متداخلة من الأنشطة الإنسانية، وما عليها من مشاعر، و أن التنظيم في علاقة مستمرة بالبيئة المحيطة حيث يتأثر بها ويؤثر فيها...، ويقسم "وايت" البيئة أو المجتمع (**): إلى: (1)

(*) في هذا السياق سنعطي بعض الأمثلة للتوضيح أكثر: لنفترض أن المنظمة (س) وفي مرحلة من مراحل دورة حياتها لم تكن تستخدم الانترنت كوسيلة إدارية،...ولنا أن نتصور في هذه الحالة طبيعة التفاعلات والأنشطة والمشاعر السائدة داخل هذه المنظمة، ستكون - طبعاً - وفقاً لنمط معين، وتحكمها ظروف معينة، ولها أطر وحدود معينة أيضاً - إلى حد ما-، لكن بمجرد أن تستخدم هذه المنظمة الانترنت كأداة لتفعيل العمليات الإدارية (بما تتيحه هذه الوسيلة من سبل وآليات عديدة ومتنوعة)، سنلاحظ دون أدنى شك أن طبيعة التفاعلات داخل هذه المنظمة ستتغير، وبالتالي ستتغير معها الموازاة لطبيعة الأنشطة، والمشاعر السائدة داخلها (المنظمة...). هذا المثال يرتبط بالمتغير التكنولوجي والتقني، ونفس الأمر عندما نتحدث عن باقي المتغيرات التي تفرزها بيئة المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية (على المستوى القانوني، الاقتصادي، الاجتماعي والثقافي)، فعلى مستوى البيئة القانونية (الداخلية والخارجية) مثلاً، لو حدث تغير في القواعد والقوانين والتعليمات التي تحكم المنظمة سيؤثر ذلك على طبيعة التفاعل - الأنشطة - المشاعر السائدة داخل هذه المنظمة (هذا داخلياً)، وسيحدث الأمر ذاته لو حصل تغير في القواعد والقوانين والتعليمات التي تحكم المجتمع ككل. بحكم أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية.

توضيح : المتغيرات التي تفرزها بيئة المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية (مثل: الانترنت، الآلات، التعليمات والقوانين، نمط الثقافة الاجتماعية أو ثقافة المنظمة...الخ) ، يمكن أن تؤثر على مفهوم واحد فقط من المفاهيم الثلاثة (التفاعل، أو الأنشطة، أو المشاعر)، ثم ينعكس تأثيره (ذلك المفهوم) على المفاهيم الأخرى ، كما يكمن أن تؤثر على مفهومين فقط، أو على المفاهيم الثلاثة في آن واحد، ويكون التأثير بعدها متبادل بين المفاهيم الثلاثة في نفس الوقت (تأثير وتأثر).

** ينبغي أن نشير هنا إلى مسألة مهمة لفهم نظرية التفاعل، وهي: أن تعبير البيئة والمجتمع (Environment) كما يستخدمه "ويليام وايت" فيه بعض التداخل، حيث يشير به إلى الظروف المحيطة بعمليات (التفاعل - الأنشطة - المشاعر)، سواء كانت تلك الظروف داخل التنظيم أو خارجه، وهو بهذا يخالف الرأي السائد في تعريف المجتمع بأنه طبقاً للمعنى اللفظي للكلمة يشير إلى الظروف خارج التنظيم، ويرى "تومسون" - مثلاً- أن تعبير المجتمع يشير إلى العوامل الأخرى المتعلقة بتحقيق أهداف التنظيم، كالعلماء والوكلاء والمنافسين والأجهزة الحكومية أي أنها تتصف جميعاً بكونها خارج حدود التنظيم.

¹ علي السلمي: مرجع سابق، ص ص 286، 287.

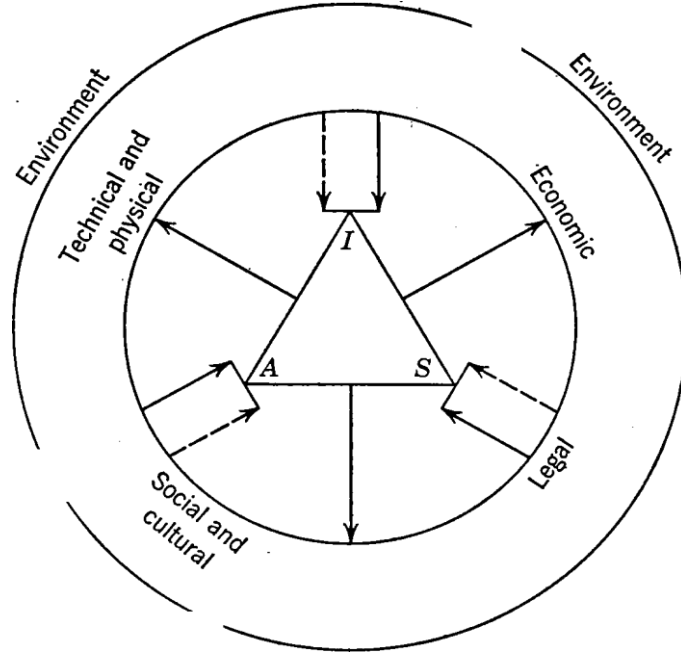


الشكل رقم (2): يبين مكونات البيئة حسب " ويليام فوت وايت "

ويضرب "وايت" مثالا بجماعة من العمال نريد تحليل سلوكها، فان التغير في سلوك الجماعة يمكن أن يحدث إذا تغيرت بعض عناصر البيئة، مثل ذلك لو تغيرت الآلات والمعدات المستخدمة فإن هذا يحدث تغييرا مباشرا على تفاعلات وأنشطة العمال وبالتالي على مشاعرهم قد يحدث بطريقة غير مباشرة (Symbolical) إذا تغيرت بعض عناصر البيئة، مثال ذلك لو ادخل نظام جديد لدفع الأجور بالقطعة (أو الوحدة) بدلا من احتساب الأجر على أساس زمني.

والشكل التالي يوضح أكثر علاقة التأثير والتأثر بين كل من البيئية والتنظيم وفق المدخل التفاعلي لـ:

"ويليام وايت"



الشكل رقم (3): بين العلاقة بين البيئة والتنظيم حسب "ويليام وايت"⁽¹⁾

وفيما يتعلق بالشكل رقم (3) فان الحرف (I) يمثل التفاعل (Interaction)، ويمثل حرف (A) الأنشطة (Activities)، بينما يمثل حرف (S) المشاعر (Sentiments)، وكل مفهوم يؤثر ويتأثر بالآخر، أما بخصوص قوى البيئة فقد يكون لها تأثير على المفاهيم الثلاث، وقد يأتي التأثير مباشرة (خط) أو غير مباشر- رمزيا- (خط متقطع)، كما تشير الأسهم الموجهة إلى الخارج أن النظام له تأثيرات على البيئة⁽²⁾.

4. نموذج من دراسات "ويليام وايت": (دراسة المطعم)

تأثر "وليم وايت" (William white) في مناقشته للوضعية التقنية (Technological Positivism) بآراء "هومانز" (Homans) في دراسة التنظيم، وبخاصة فيما يتعلق ببداية التفاعل ومجاله داخل البنية التنظيمية – كما ذكرنا سابقا-، وتقوم رؤية "وايت" في تحليله للتفاعل على متغيرين هما: المبادرة والاستجابة (The response) بمعنى أن "وايت" يهتم في دراسته للتفاعل بين الرئيس والمرؤوس -

¹ Mason Haire: Op.cit, p 156.

² Ibid, pp 156, 157.

على سبيل المثال- أيهما يبادر بالتفاعل مع الآخر، هل الرئيس أم المرؤوس؟، وكيف تكون الاستجابة لهذا التفاعل؟، وبقدر ما يتصف به حالة الاستجابة من استقرار خلال سريان العمل داخل التنظيم تكون حالة التوازن أو اللاتوازن التي تقضى إلى ردود أفعال كالصرع والتوترات في مجال العلاقات بين طرفي التفاعل.

ويذهب "وايت" مثل "هومانز"- في تحليل التنظيم كمنسق يتألف من ثلاثة عناصر أساسية متفاعلة هي العواطف، والنشاطات، والتفاعل في ارتباطها بالبيئة الخارجية التي تمثل التقانة أهم عواملها. ويبدو واضحاً كيف استفاد "وايت" من نتائج دراسته لفئتين من العاملين داخل أحد المطاعم عام (1948) فيما عُرض له في مدخله التفاعلي واستخدامه لمصطلح "التأصيل" (The Origination) والاستجابة للتفاعل بين طرفين (أ) و (ب) داخل التنظيم.

تندرج دراسة "وايت" للتفاعل الاجتماعي بين العاملين داخل تنظيم المطعم، ضمن الدراسات الرائدة التي اهتمت بالكيفية التي تشكل بها التقانة العلاقات بين الأفراد، وتؤثر في سلوك الجماعة...، قام "وايت" بدراسة العمليات داخل المطعم، إذ لاحظ وجود علاقات يشوبها التوتر لا تحدث مصادفةً أو على مستوى التنظيم ككل بل تتركز عند مستوى معين وبين فئتين معينتين، هما: الطباخين والقائمين بتقديم خدمة الإطعام على طاولة الطعام، وعند هذا المستوى تتخذ الأوامر (Orders) اتجاهها عكسياً حيث تتجه من المستوى الأقل إلى الأعلى منه داخل التنظيم، بمعنى أن القائمين على تقديم خدمة الإطعام للزبائن (الأقل مستوى تنظيمي) يصدرون أوامره للطباخين (وهم الأعلى مستوى)...، ويسجل "وايت" حلاً لهذه المشكلة التنظيمية من خلال استخدام التقانة (التقنية) المتمثلة في استخدام طبق دائري يوضع عليه الطلبات مكتوبة، مما يقلل من العلاقات الشفهية المباشرة بين الطرفين⁽¹⁾،.. هذا الجهاز أو التقنية البسيطة ساعد على إزالة بعض الصراعات والخلافات من خلال التقليل من فرص الاحتكاك واللقاءات المباشرة بين الطهاة (الطباخين) والعمال الذين يخدمون الزبائن داخل المطعم⁽²⁾.

وإجمالاً فإن نظرية التفاعل تعد من أهم النظريات السلوكية التي حاولت تقديم تفسير أكثر وضوحاً للسلوك الإنساني داخل التنظيم، من خلال تناولها للمتغيرات التي تفرزها البيئة والعلاقات الاجتماعية السائدة، فقد صاغ "ويليام وايت" نظريته وأسهم بذلك في نضج المفاهيم الفكرية في حقل

¹ اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، الأنجلو المصرية، مصر، 1994، ص ص 96، 98.

² Fritz Jan : "The Whyte Line", Clinical Sociology Review, Vol. 5, Iss 1, 1987, pp 13, 14.

العلوم الإدارية والفكر التنظيمي بوجه عام... إن "وايت" لم ينظر إلى العلاقات السائدة في السلوك التنظيمي للأفراد بصورة عشوائية، وإنما كانت نظريته إليها كنمط أو نسق من الأبعاد السلوكية، وكما أن هذه السلسلة المترابطة والمتداخلة من التفاعلات والأنشطة والمشاعر تعد بمثابة المحرك الرئيس للسلوك الفردي داخل المنظمة، كما أكد "وايت" من خلال مدخله التفاعلي (نظريته) وبدراسته للآثار البيئية على حقيقة أن المنظمة هي فعلا نظام مفتوح من العلاقات السائدة مع مكونات بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وهكذا ساهمت أفكار "وايت" في خلق إطار للتنبؤ بالسلوك الإنساني وفهمه والسيطرة عليه داخل التنظيم.

المحاضرة 10: نظرية الدافعية
ل: " رانسيس ليكرت " (Rensis Likert)

1. التعريف بصاحب النظرية:



" رانسيس ليكرت " (Rensis Likert) (1903 - 1981)

ولد " رانسيس ليكرت " (Rensis Likert) عام 1903 بالولايات المتحدة الأمريكية، وهو نفسياني واجتماعي وإحصائي، عُرف بأبحاثه حول أساليب القيادة ومقياس ليكرت (المسمى باسمه)، حصل على درجة الدكتوراه في علم النفس من جامعة "كولومبيا" عام 1932، كان "ليكرت" أحد مؤسسي معهد ميشيغان للبحوث الاجتماعية (Michigan Institute for Social Research)، والذي كان مديراً له منذ إنشائه في عام 1946 حتى عام 1970، وعند تقاعده كرس اهتماماً خاصاً للبحث في المنظمات والإدارة.

2. مدخل إلى نظرية الدافعية، ومفهوم النظرية المعدلة عند "ليكرت":

إن السلوك الإنساني لدى "ليكرت" هو محدد فعالية التنظيم وانجازاته، وعليه يرى بضرورة الاهتمام بهذا العنصر الفعال بغية الوصول إلى الفعالية المنشودة التي تحقق الأهداف، كسابقه من العلماء السلوكيين يركز "ليكرت" كعالم نفس اجتماعي على الجانب السلوكي في الإنسان، فحسن إدارة العنصر البشري لديه يُترجم في حسن توجيه سلوكه نحو العمل وهذا لا يتم إلا بالاهتمام بفكرة "الدافعية" كعنصر مهم جداً في توجيه سلوك الأفراد⁽¹⁾.

تمثل نظرية الدافعية نموذجاً جديداً لنظرية التنظيم المستمدة من سنوات من البحث الميداني في تنظيمات فعلية قائمة... وقد نشأت الرغبة في تكوين هذه النظرية نتيجة للملاحظات المتكررة عن اختلاف وتباين الكفاءة الإنتاجية في تنظيمات مختلف، وبالتالي فقد صُمم برنامج طويل الأجل للبحث في هذه الظواهر ومحاولة التعرف على العوامل المسببة للاختلاف في الإنتاجية بين المنظمات، ويقول "ليكرت": أن العامل الأساسي وراء هذه الاختلافات في الإنتاجية أن المديرين الذين يحصلون على نتائج أعلى هم الذين يطبقون نظاماً للإدارة والتنظيم يختلف عن النظام التقليدي الذي يطبقه المديرون

¹ دنبري لطفي، مرجع سابق.

الفاشلون،... إن "ليكرت" يقدم فرضا أساسيا هو أن إتباع بعض التنظيمات لمبادئ ومفاهيم النظرية الكلاسيكية للتنظيم هو السبب في انخفاض إنتاجيتها وعدم قدرتها على اللحاق ببعض التنظيمات الأخرى التي تفوقها في الإنتاجية والقدرة بسبب تطبيقها لمبادئ تنظيمية مختلفة⁽¹⁾. حيث يرى أن المديرين منخفضي الإنتاج يتبعون الممارسات التي دعت إليها النظرية الكلاسيكية، بينما المدبرون والمشرفون الأكثر إنتاجا فهم يعتمدون إجراءات تنظيمية وإدارية مختلفة (معدلة)⁽²⁾، وهو يحاول الإفادة من تلك المبادئ والمفاهيم الجديدة لتقديم نظرية معدلة للتنظيم، ويؤكد "ليكرت" أن تعبير النظرية المعدلة يشير إلى أنها تستفيد من كل التراث الذي سبقها، فهي إذن ليست نقضا تاما للقديم، ولكنها تعديل وتطوير للأسس التي يقوم عليها، ومن الأسس التي بنيت عليها النظرية المعدلة ما يأتي⁽³⁾:

- القضاء على الإسراف وانخفاض الإنتاجية من خلال التنظيم الوظيفي (Functionalization)، أي تقسيم التنظيم على أساس الوظائف وتبسيط الإجراءات وتصميم العمل.
- تحديد معدلات محددة للأداء أو أهداف للعمل (Work Goal).
- قياس العمل المحقق ومقارنته بالأهداف المقررة.
- استخدام أساليب الميزانيات (Budgeting) ومحاسبة التكاليف للرقابة على التكاليف.

وفي النظرية المعدلة فإن الأسس الأربعة السابقة تستخدم بطريقة تختلف مما كان سائدا في النظريات التقليدية، كذلك فإن الفروض عن الدوافع (Motivational Assumptions) تختلف في النظرية المعدلة عنها في النظريات التقليدية،... إن النظريات التقليدية عمدت بصفة عامة إلى تجاهل أهمية الدافعية وعلى العكس فإن النظريات المعدلة تركز على أهمية توفر قدر كافٍ منها في شتى أجزاء التنظيم وذلك لإمكان تحقيق الأهداف المقررة، ولتوفير هذا القدر الكافي من الدافعية ينبغي الالتجاء إلى العوامل والقوى الأكثر فاعلية في إنتاج الدافع للعمل والانجاز، ولذلك فإن النظرية المعدلة تدعو إلى أن تكون إجراءات تنفيذ الوظائف التنظيمية المختلفة من إشراف، اتصال، تدريب، دفع أجور، اتخاذ قرارات كلها مبنية كلها على أساس يؤكد ويدعم الدافع إلى العمل، وتنقسم العوامل المنتجة للدافع إلى العمل إلى:⁽⁴⁾

- عوامل تتعلق بالدوافع الاقتصادية.

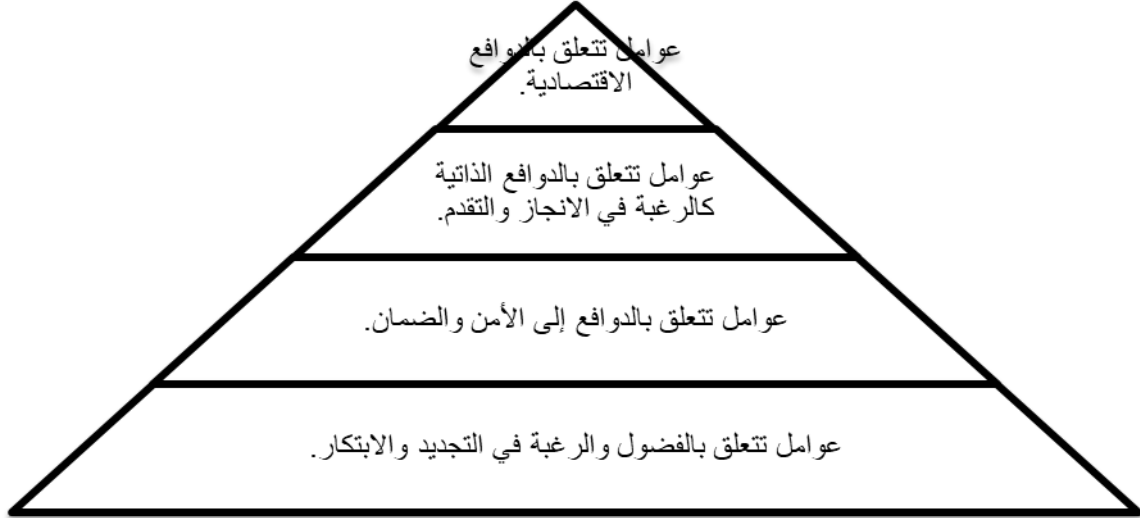
¹ علي السلمي: مرجع سابق، ص 287، 288.

² Mason Haire: Op.cit, p 189.

³ علي السلمي: المرجع السابق، ص 288، 289.

⁴ دنبري لطفي: مرجع سابق.

- عوامل تتعلق بالدوافع الذاتية كالرغبة في الانجاز و التقدم.
- عوامل تتعلق بالدوافع إلى الأمن و الضمان.
- عوامل تتعلق بالرغبة في التجديد و الابتكار.



الشكل رقم (01): يمثل العوامل المنتجة للدافعية حسب "ليكرت"

وإجمالاً يتلخص تصور "ليكرت" لمفهوم النظرية المعدلة والتنظيم فيما يلي:⁽¹⁾

إن النظرية المعدلة تقوم على أساس توفير قدر كافٍ من التنسيق والتجانس بين أعمال أعضاء التنظيم المختلفين من خلال التفاعل المستمر بينهم ومحاولات التأثير (Influence) المتبادلة، ويتم هذا التفاعل إذا تحققت الشروط التالية:

- تدفق كامل ومستمر للاتصالات والمعلومات اللازمة بين كل المستويات.
- إتاحة الفرصة لكل فرد من أفراد التنظيم للتأثير على سلوك الآخرين بطرق تتفق مع خبرته ومعلوماته ومعرفته بالأمور.
- اتخاذ القرارات على أساس الاستخدام الكامل للمعلومات المتاحة وبطريقة تضمن إقبال الأعضاء على تنفيذها.

وأخيراً فإن النظرية المعدلة تقوم على أساس ضرورة القياس المستمر Measurement للنتائج المحققة ومقارنتها بالاهداف، والقياس في النظرية المعدلة لا يقتصر على النتائج في شكل كميات الانتاج والمبيعات والإرباح والتكاليف فحسب، بل يتمد القياس للتعرف على اثار العمل والتنظيم على العنصر

¹ علي السلمي: مرجع سابق، ص ص 289، 292.

البشري وخصائصه، أي أنه ينبغي قياس درجة وقوة الدافع للعمل لدى الافراد بصفة مستمرة، كذلك قياس الاتجاهات والاراء ومدى فاعليتها في عمليات الاتصالات واتخاذ القرارات.

إذن نستطيع تركيز المفاهيم الأساسية للنظرية المعدلة في التنظيم في الآتي:

✓ الاستناد إلى المبادئ التنظيمية الأساسية (مبادئ التنظيم).

✓ استخدام الدوافع للعمل بشكل علمي سليم (الدافعية).

✓ الاعتماد على أساليب لقياس النتائج المادية والإنسانية للعمل (القياس).

وعلى ضوء هذه الأسس يقدم "ليكرت" تصوره أو مفهومه عن التنظيم كالآتي:

أن التنظيم عبارة عن تكوين إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه، ولهذا التنظيم خصائص أساسية وأنشطة محددة، هي:

❖ هناك هيكل تنظيم.

❖ هناك عمليات لتجميع البيانات وقياس الحالة الداخلية للتنظيم وحالة المجتمع أو البيئة التي يعمل فيها وتحديد نوع العلاقة بين التنظيم والمجتمع (Observational and Measurement).

❖ هناك شبكات للاتصال تنتقل من خلالها المعلومات (Communication).

❖ هناك عمليات لاتخاذ القرارات (Decision -Making).

❖ يحتوي التنظيم على موارد تقوم بالعمل (Action resources) وتنفيذ القرارات كالأفراد والآلات والمعدات.

❖ يمارس التنظيم أنواعا مختلفة من التأثير والنفوذ على أعضائه حتى يقوموا بتنفيذ القرارات (Influence processes).

❖ للتنظيم أبعاد وأسس من الدوافع والاتجاهات التي تحدد مدى قبول أو رفض أعضائه بما يطلب إليهم من أعمال.

يلاحظ أن هذه الخصائص المختلفة للتنظيم مستمدة من الأسس الأربعة للنظرية المعدلة، ولا شك أننا نرى تأثير "ليكرت" بالنظرية الكلاسيكية للتنظيم بقبوله فكرة الهيكل وعملية التأثير، إلا أنه من ناحية أخرى يضيف إلى الأفكار الكلاسيكية كثيرا بما يحدده من أثر الدوافع والاتجاهات على السلوك التنظيمي، كذلك فإنه يعارض الفكر الكلاسيكي في اعتبار التنظيم نظاما مغلقا إذ يؤكد أن البيئة تلعب دورا هاما في التأثير على سلوك التنظيم ومدى فاعليته، وهو أيضا يماشي الاتجاه الحديث في نظريات التنظيم إذ يركز على عمليات اتخاذ القرارات وعمليات الاتصالات، - إلا أنه وفق النظرية الكلاسيكية- تتجه الاتصالات في اتجاه رأسي فقط ومن أعلى إلى أسفل في شكل قرارات وتعليمات وأوامر من مستويات التنظيم العليا

المستويات الدنيا منه، لكن نظرية "ليكرت" المعدلة تنص على أن تنتشر الاتصالات في الاتجاهين الرأسي والأفقي وبين كل المستويات التنظيمية المختلفة وخلالها.

من خلال الدراسات المختلفة التي قام بها "ليكرت" وزملاؤه، أمكن التوصل إلى مفهوم أساسي يشكل الإطار النظري العام للنظرية المعدلة، هذا المفهوم هو: أن المرؤوسين في التنظيمات المختلفة يستجيبون بطريقة ايجابية ومرضية في المواقف التي يشعرون فيها بالتقدير والتأييد والتي يحصلون منها على شعور بأهميتهم وقيمتهم الشخصية، كذلك فان الأفراد يستجيبون بطريقة سلبية أو غير مرضية في المواقف التي تهددهم أو التي تقلل من شعورهم بقيمتهم الشخصية.

يتضح إذن من هذا المفهوم الأساسي أمران هامان:

- أن نوع العلاقات والتفاعل بين الأفراد في التنظيم له تأثير واضح وشديد على نفسية الأعضاء وشعورهم وبالتالي على دوافعهم للعمل والاستجابة الكاملة للأهداف التنظيمية.
- أن الصفة أو الطابع الموضوعي للعلاقة أو موقف التفاعل لا يهم، وإنما الأهم هو كيف يدرك الفرد هذه العلاقة أو هذا التفاعل، هل يدركه على أنه مؤيد ومؤكّد لقيّمته وأهميته الشخصية، أم يدركه على أنه امتهان لكرامته وإهدار لقيّمته وأهميته؟

ومن خلال هذا المفهوم العام وما يحويه من مبادئ هامة يستخرج "ليكرت" معادلة عامة (General Formula) تتخذ أساسا في تنظيم الأعمال وتحديد الإجراءات للعمل بشكل يساعد على تطبيق النظرية المعدلة، تلك المعادلة العامة تقول بأنه يجب أن يضمن " الهيكل التنظيمي وطريقة عمله وأداؤه الاحتمال الأقصى بأنه في كل حالات ومواقف التفاعل بين أعضاء التنظيم، يميل كل فرد إلى إدراك التفاعل على أنه مؤيد ومدعم لقيّمته الشخصية وانه يساهم في شعوره بالنمو الشخصي وذلك على ضوء خبراته وتوقعاته"

3. أنماط السلوك الإداري لدى "ليكرت":

أجرى "ليكرت" بحثا تجريبيا مكثفا في معهد البحوث الاجتماعية بجامعة "ميشيغان" لفحص مدى تأثير أنظمة الإدارة على مواقف وسلوك الموظفين⁽¹⁾، وقد خلص "ليكرت" إلى "أن الإدارة، (وعلى رأسها المدير)، هي التي تقرر إلى حد كبير المناخ داخل المؤسسة، إذ أن الإدارة هي التي تختار تصميم المنظمة، ونمط الإدارة، والفلسفة العملية التي تقوم عليها، وهذه هي المحكّات الأساسية لنجاح المؤسسة، ولا يخفى

¹ Fred C. Lunenburg & Beverly J. Irby : Op.cit, p 11.

أن المدير هو صاحب القرار في اتخاذ هذه الخيارات، هذا وقد صنف "ليكرت" الأنماط الإدارية في أربعة أنظمة⁽¹⁾⁽²⁾.

➤ النمط الاستبدادي التسلطي (Exploitative Authoritative)

يصنف المدير في هذا النمط الإداري على أنه أوتوقراطي، مستبد، تسلطي، فهو لا يثق بالمرؤوسين مطلقاً، وكل القرارات يصنعها هو وحده، والاتصالات تنازلية، أي تنبع من قمة هرم المؤسسة (أي المدير)، ولا يوجد تغذية راجعة في هذا النمط، والدافعية للعمل تأتي من خلال التهديد والعقاب والخوف، أما المكافآت فنادرًا ما تمنح.

➤ النمط الاستبدادي الخير/ الكريم (Benevolent Authoritative)

وفي هذا النمط الإداري فإن المدير يثق قليلاً بالمرؤوسين، ومعظم القرارات تصنع في القمة، وقليل منها في القاعدة، والخوف والتهديد .. يستخدمان كدافع للعمل -أيضاً-، لكن بصورة أقل من النمط الاستبدادي، أما الاتصال .. -فكثيراً ما يكون- تنازلياً من القمة إلى القاعدة، لكن جزءاً منه يكون تصاعدياً (أحياناً) يبدأ من القاعدة، ويكون ذلك حينما يبحث المدير عن أفكار من مرؤوسيه قبل اتخاذ القرار.

➤ النمط الاستشاري الديمقراطي (Consultative Democratic)

وفي هذا النمط الإداري فإن المدير يثق بمرؤوسيه بدرجة كبيرة ولكنها ليست كاملة، وفيما يتعلق بعملية صنع القرارات فإن السياسة العامة أو الأهداف العريضة الكبرى تصنع في القمة، أما الأهداف التفصيلية أو الفرعية فإنها تصنع في القاعدة، أما الاتصالات فإنها تسير بشكل تصاعدي أكثر منها تنازلي، ويحاول المدير أن يستخدم أفكار مرؤوسيه بطريقة بناءة، كما أنه يستخدم الحوافز الإيجابية غالباً، والحوافز السلبية (العقاب) نادراً.

➤ النمط التشاركي الديمقراطي (Participative Democratic)

وفي هذا النمط الإداري فإن المدير التشاركي الديمقراطي يثق بمرؤوسيه ثقة كاملة ومطلقة في كل الأمور، كما أنه يشجع اتخاذ القرارات عند المستويات الأدنى، ودائماً معني بالحصول على الأفكار والآراء من مرؤوسيه، أي أن الاتصالات تسير عمودية وأفقية وبالانجهايات كافة، (المدير يوظف الاتصالات في توحيد

¹ ديما محمود، محمود محمد: أنماط السلوك الإداري وفقاً لنظرية ونسب ليكرت لدى مديري التعليم الثانوي في محافظة دمشق وعلاقتها باتخاذ القرار، مجلة جامعة البعث، المجلد 37، العدد 10، 2015، ص: 202، 203.

² Fred C. Lunenburg & Beverly J. Irby : Op.cit, pp 11, 12.

المجموعة)، كما أن المدير يُفعل الحوافز الايجابية، وبخاصة المعنوية منها بشكل كبير كدافع نحو تحقيق الأهداف، ويؤمن بأن الدوافع نحو العمل تأتي من خلال تحقيق الحاجات ذات المستوى العالي (تحقيق الذات)

ويؤكد "ليكرت" أن النظام التشاركي الديمقراطي هو الأقرب إلى المثالية، فالمدير الذي يطبق هذا النمط الإداري سوف يكون الأكثر نجاحا كقائد، وسوف يوجد جوا من علاقات الدعم والتوافق المتبادل بينه وبين مرؤوسيه في مجالات الأهداف، والقيم، والتوقعات، والاحتياجات، والطموح، وبذلك يزيد من إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها، والوصول إلى أقصى طاقاتها الإنتاجية.

4. أهمية دور جماعة العمل:

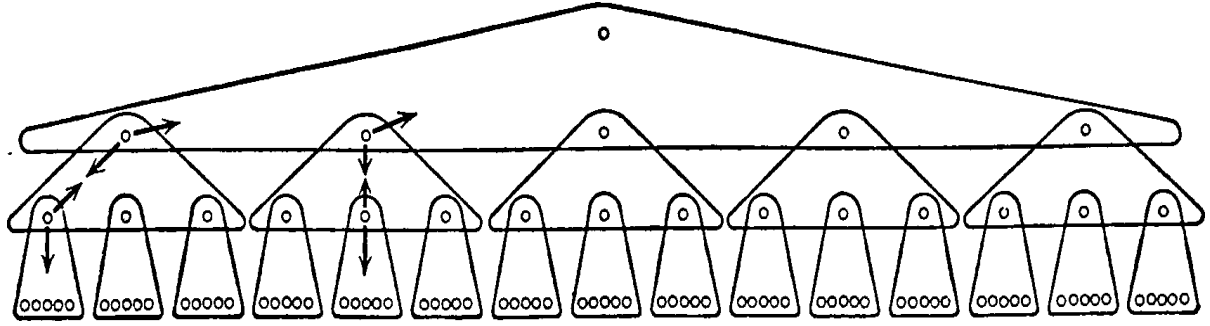
من المعادلة العامة السابقة يمكن استنتاج فكرة أساسية عن اثر الجماعة في السلوك الإنساني في التنظيم، إن التفاعل (Interaction) يشير إلى موقف جماعي (شخصية أو أكثر)، وبالتالي فإن مشاعر الفرد بالعزة والقيمة الشخصية، أو بالضعف وعدم الاهتمام إنما تنشأ نتيجة علاقاته بأفراد الجماعات التي يتعاون معها، أي أن الجماعة (جماعة العمل) هي مصدر تلك المشاعر الايجابية أو السلبية، وبالتالي هي المؤثر غير المباشر على السلوك الإنساني.. وعلى هذا الأساس نجد أن الأفراد يميلون إلى السلوك بطرق تتفق مع أهداف الجماعة وتقاليدها رغبة في الحصول على اعتراف الجماعة بهم كأعضاء... وبذلك فإن "ليكرت" يقترح أن السبيل أمام التنظيم للإفادة من المعادلة العامة السابقة والحصول على أقصى طاقات وجود الأفراد، هو أن يتم تنظيم العمل على أساس أن يجعل كل فرد عضوا في جماعة أو أكثر تتصف بالانسجام والتوافق والتي تتميز بقدرة عالية على التفاعل، وقد اوضحت الدراسات التي قام بها "ليكرت" صحة هذا الاستنتاج⁽¹⁾، حيث أظهرت أنه كلما زاد الانجذاب والولاء للمجموعة لكما زاد تحفيز الفرد على⁽²⁾.

- قبول أهداف وقرارات المجموعة.
- السعي للتأثير على أهداف وقرارات الجماعة بحيث تكون متسقة مع خبرته وأهدافه الخاصة.
- أكثر اتصالا مع أعضاء المجموعة.
- التصرف بشكل يساعد على تنفيذ الأهداف والقرارات المهمة بالنسبة للجماعة.
- التصرف وفق طرق تجعله يتلقى التأييد والاستحسان والاعتراف من أعضاء الجماعة.

¹ علي السلمي: مرجع سابق، ص ص 292، 293.

²Mason Haire: Op.cit, p 192.

ويوضح الشكل رقم (02) هذه الفكرة، أي انه على العكس من التنظيم الرسمي التقليدي الذي يقوم على أن وحدة التنظيم الأساسية هي الفرد، فان النظرية المعدلة تقوم على أساس أن وحدة التنظيم الأساسية هي جماعة العمل.



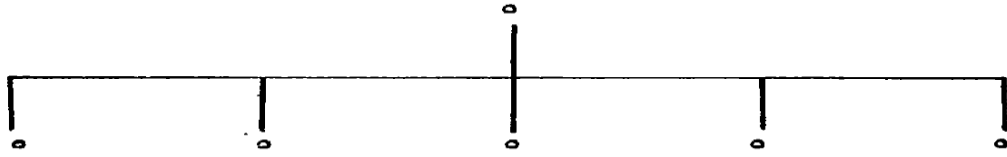
الشكل رقم (02): يوضح جماعات العمل في النظرية المعدلة وفق تصور "ليكرت" (1)

أي أن التنظيم يقوم أساسا على عدد من جماعات العمل الرئيسية كل منها تتكون -مثلا في الشكل السابق- من أربعة أشخاص، ويتم الربط بين تلك الجماعات من خلال تكوين جماعات على مستوى أعلى، تضم كل منها عددا من رؤساء الجماعات الأصلية، وهكذا تتكوّن مجموعات على مستويات أعلى باستمرار كل منها تضم عددا من رؤساء الوحدات الأقل منها في المستوى وتربطهم بعضو في مجموعة تالية في المستوى وهذا الأسلوب يحقق التنسيق الأفقي فكل مجموعة من رؤساء الجماعات على نفس المستوى ينسقون أعمال جماعاتهم، كذلك فان الأسلوب يحقق التنسيق الرأسي حيث أن كل مجموعة من رؤساء الجماعات على نفس المستوى تضمهم جماعة جديدة يرأسها شخص من جماعة أعلى في المستوى، وبالتالي ينقل إليهم سياسات وقرارات المستوى الأعلى ويأخذ منهم معلومات عن التنفيذ ومشاكل العمل في المستوى الأقل².

ولا شك أن هذا الأسلوب في التنظيم الجماعي يختلف تماما عن أسلوب النظرية الكلاسيكية القائم على أساس التنظيم الفردي كما يتضح في الشكل رقم (03).

¹ Mason Haire: Op.cit, p 200

² علي السلمي: مرجع سابق، ص 294.



الشكل رقم (03): يوضح جماعة العمل في النظرية الكلاسيكية⁽¹⁾

إذ أن كلا من هؤلاء الأفراد يعمل منفصلاً عن الآخرين ولا تربطه إلا علاقة واحدة بالرئيس، والرئيس أيضاً يعامل هؤلاء الأفراد كل على حدة ولا يوجد أي أساس للترابط أو التفاعل بينهم ويوضح الشكل (02) وظيفة أساسية لعضو التنظيم الذي يجمع بين عضوية جماعتين من جماعات العمل على مستويين مختلفين (أحدهما على مستوى أعلى من الأخرى مباشرة)، وهذا العضو يطلق عليه "ليكرت" "اسم حلقة الوصل" (The linking pin)، ويؤدي هذا العضو وظيفة خطيرة هي تحقيق الترابط والتنسيق بين المستويات التنظيمية المختلفة،... ولهذا السبب يركز "ليكرت" على أهمية وظيفتي الاتصالات والقيادة، فعملية الاتصالات تهدف إلى تدعيم العمل التنظيمي ورفع كفاءة جماعات العمل بتوفير كل المعلومات اللازمة والضرورية للعمل، كذلك فإن أسلوب القيادة له تأثير مباشر على سلوك وإنتاجية جماعات العمل⁽²⁾، وتبرز أهمية وقيمة حلقة الوصل حسب "ليكرت" فيما يلي⁽³⁾:

- إن المنظمة لن تستمد الفائدة من مجموعاتها الفاعلة، ما لم تكن هذه المجموعات مرتبطة بالتنظيم الكلي، وان لم يتحقق ذلك فإن المنظمة ستفشل في تحقيق القيمة المحتملة الكاملة لهذه المجموعات.
- لا يمكن تحقيق القوة الكامنة داخل التنظيم إلا من خلال عمل جميع المجموعات بشكل جيد (على الأقل بشكل معقول)، لان فشل أي مجموعة في العمل سينعكس بالسلب على أداء المنظمة.
- تعتبر عملية الارتباط أكثر أهمية في المستويات العليا في المنظمة مقارنة بالمستويات الدنيا، لأن السياسات والمشكلات التي يتم التعامل معها في المستوى الأعلى هي أكثر أهمية بالنسبة للمنظمة وتؤثر على أكبر عدد من الموظفين.

¹ Mason Haire: Op.cit,194 .

² علي السلمي: مرجع سابق، ص ص 294، 295.

³ Mason Haire: Op.cit p 202,203.

5. المدخل المتكامل للتنظيم عند "ليكرت":

بدأت نظرية "ليكرت" عن التنظيم بالتكون منذ عام 1947، وتبلورت عام 1967، والتي قامت على العناصر الرئيسية التالية⁽¹⁾:

❖ أولاً: طبيعة التنظيم:

➤ التنظيم نظام متكامل: Integrated System

إن التنظيم عبارة عن نظام متكامل ومتوازن داخليا يقوم على أساس مجموعة من الأنشطة الرئيسية كالاختيار والتدريب، والاتصال واتخاذ القرارات والإشراف، تلك الأنشطة كلها مكتملة لبعضها البعض.

➤ هيكل التنظيم: Structure

إن الهيكل المتداخل المبني على أساس جماعي هو الشكل الأفضل لهيكل التنظيم تحقيقا لهدف التفاعل المؤيد لمشاعر الأفراد والحافز لدوافعهم على العمل وتحقيق أهداف التنظيم، إن مثل هذا الهيكل المتداخل القائم على أساس جماعي يجعل عمليات الاتصالات والتأثير المتبادل أسهل وأيسر بين أعضاء التنظيم.

➤ جماعات العمل: Work Groups

ينقسم التنظيم إلى عدد من جماعات العمل الفعالة ذات الكفاءة.

➤ القيادة في التنظيم: Leadership

القيادة الإدارية عنصر أساسي من عناصر التنظيم وهي تؤثر على السلوك التنظيمي بطريقة مباشرة، إن نجاح التنظيم يتوقف على نوع وأسلوب الإشراف، وبالتالي فإن النظرية تفترض انه يمكن رفع كفاءة التنظيم بتغيير نمط الإشراف من التركيز على الإنتاج إلى الإشراف الذي يركز على العاملين.

➤ جو العمل: Atmosphere

يعبر جو العمل الداخلي من العناصر المؤثرة على سلوك أعضاء التنظيم وبذلك فإن الإدارة مسؤولة عن توفير جو صالح يحفز الأفراد على العمل والإنتاج وذلك بالتأكيد على الدوافع الاجتماعية والذاتية وتهيئة السبل لتأكيد مشاعر الفرد بالعزة والقيمة الشخصية.

¹ علي السلمي: مرجع سابق، ص ص 296، 299.

➤ الأفراد: Personnel

يعتبر الأفراد من أعضاء التنظيم عنصرا أساسيا من عناصر نجاحه أو فشله، ويكون للأفراد من قدرات ومهارات واستعدادات شخصية للعمل، كذلك فهم يتمتعون بمهارات محددة للتفاعل والاتصالات الشخصية، إن دوافع واتجاهات الأفراد تعتبر كذلك من الخصائص المؤثرة على سلوكهم وبالتالي على السلوك التنظيمي.

➤ علاقات العمل: Work Relationships

إذا كانت تلك العلاقات تعاونية (Cooperative) ومؤيدة للفرد (Supportive) كان تأثيرها ايجابيا على السلوك والكفاءة، وبالعكس إذا كانت العلاقات تنافسية (Competitive) أو إذا وصلت إلى الصراع (Conflict) فان ذلك يقلل من فاعلية وكفاءة التنظيم.

➤ وسائل القياس: Measurements

ويقصد بذلك قياس التغيرات والنتائج الداخلية في التنظيم وفي المجتمع الخارجي، وذلك حتى تُتخذ أساسا لتعديل وتطوير التنظيم وسُبل أدائه بما يضمن تحقيق الأهداف المقررة.

❖ ثانيا: طبيعة العمليات والإجراءات:

- تعتبر وظيفة الاتصالات وتدفق المعلومات في كافة اتجاهات التنظيم من الشروط الأساسية لنجاح النظرية المعدلة.
- يصاحب هذا التدفق في المعلومات زيادة في قدرة التأثير ومحاولات استخدام النفوذ بمعرفة كل فرد من أفراد التنظيم، بمعنى آخر انه يصير هناك نوع من لا مركزية اتخاذ القرارات، حيث تُتخذ القرارات في انسب مكان لها في التنظيم بناء على الخبرة والدراية وبغض النظر عن المستوى التنظيمي.
- بناء على التدفق في المعلومات واتخاذ القرارات بناء على الخبرة والمعرفة فان التنظيم يضمّن التوصل إلى قرارات أفضل باستخدام تلك المعلومات استخداما أحسن.
- ازدياد معدل الاشتراك في الإدارة وعمليات التأثير من جانب أعضاء التنظيم على خلاف مستوياتهم، وبالتالي تصبح أهداف التنظيم العامة عاملا من عوامل توحيد وتجميع وتنسيق مجهودات الأعضاء المختلفين.
- إن أعضاء التنظيم يشملون كل الأفراد الذين يرتبطون بالتنظيم وظيفيا كالمساهمين والمستهلكين والعملاء، ونتيجة لتطبيق النظرية المعدلة تصبح أهداف هذه المجموعات المختلفة من أعضاء في انسجام وتجانس مع أهداف التنظيم.

■ يمكن تحقيق درجة عالية من الدافعية (التحمس للعمل) من جانب مختلف أعضاء التنظيم حيث ترتبط أهدافهم بالأهداف العامة للتنظيم.

❖ ثالثاً: الأداء العام للتنظيم:

تتوقع النظرية أن التنظيم الذي تتوفر فيه الصفات والخصائص السابقة سوف يتميز ويتفوق على غيره من التنظيمات الأخرى، ولكن كما يقول "ليكرت" نفسه أن هذا النموذج يصور تنظيماً مثالياً، وهناك فجوة كبيرة بين تقديم نموذج نظري وبين تنمية عدد كافٍ من الإجراءات العلمية لوضع هذا النموذج النظري موضع التطبيق.

وإجمالاً فإن "ليكرت" شأنه شأن علماء الإدارة السلوكيين أشار من خلال نظريته إلى أن السلوك الإنساني يعد من أهم العناصر المتحكمة في فعالية التنظيم.. وقد أسس (ليكرت) التصميم التنظيمي والإداري الذي وضعه (في إطار تصوره حول مفهوم النظرية المعدلة) على مدخل رئيس، ألا وهو "الدافعية" الذاتية للعامل من خلال خلق روح التعاون المشترك داخل التنظيم بما يضمن تحقيق مصالح العامل والجماعات العمالية والإدارة، مع ضرورة توفر شبكة اتصال بين جميع الأفراد العاملين وفي كل الاتجاهات بما يرفع من وتيرة وكفاءة الأداء، كما ارتكزت محاولات "ليكرت" على تخفيف حدة الصراع النفسي والسلوك العدواني للعامل اتجاه الإدارة من خلال تطبيق النمط التشاركي الديمقراطي الذي يضمن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الإدارية، ويؤمن بأن الاهتمام بالدوافع يمثل حجر الأساس للوصول إلى أقصى طاقات الإنتاجية وتحقيق أهداف التنظيم، كما ثمن "ليكرت" دور وأهمية الجماعة داخل التنظيم، إذ ركز اهتمامه على ضرورة إنشاء مجموعات عمل متداخلة ومرتبطة فيما بينها، مع حتمية وجود مجموعة تسمى بـ "حلقة الوصل" والتي مهمتها تحقيق القدر الكافي من الترابط والتنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة.

IV. اتجاهات التنظيم الحديثة

تمهيد:

في مطلع القرن العشرين (20) ظهرت اتجاهات التنظيم الكلاسيكية، وسميت أيضا بالاتجاهات التقليدية ليس لقدمها وتخلفها وإنما لنمط التفكير الذي قامت على أساسه، حيث ركزت في مجملها على العمل، معتبرة أن الفرد آلة وليس من المتغيرات التي لها أثرها في السلوك التنظيمي، وهذا ما جعل من بعض المنظرين أمثال "سيمون" (Simon) يطلقون على هذه الاتجاهات تسمية "النماذج الآلية"، .. بعدها ظهرت الاتجاهات السلوكية والتي ركزت على الفرد ودوافعه وعلاقته مع الآخرين ومجموعات العمل غير الرسمية وأثرها في السلوك التنظيمي، والتي كانت بمثابة دعوة لتصحيح بعض الأفكار الخاطئة في الاتجاهات الكلاسيكية بالتركيز على بعض الجوانب التي أغفلتها وعلى رأسها العنصر البشري، .. قامت الاتجاهات السلوكية في عمومها على مفهوم أن التنظيم هو أنماط واتجاهات سلوكية واجتماعية أكثر من كونه مجرد هيكل أو بناء جامد، حيث اهتمت بأنماط السلوك البشري داخل التنظيم وأثاره النفسية والاجتماعية في العملية الإدارية، ولعل من بين أهم الانتقادات الموجهة لهذه التوجهات (السلوكية) تركيزها الشديد على العنصر البشري، مما أدى إلى إغفالها للجوانب الرسمية والمادية في التنظيم، .. ومع التطور الفكري ظهرت نظريات جديدة للتنظيم اعتمدت في مجملها على مداخل تختلف عن تلك التي كانت سائدة في النظريات التي سبقتها، فالتطور الكبير في البيئة الاقتصادية والصناعية والاجتماعية والتكنولوجية، .. كان بمثابة الدافع لتطوير النظم الإدارية بما يستجيب لمتطلبات المرحلة الحديثة، وقد أطلق بعض الباحثين على هذه النظريات اسم نظريات التنظيم الحديثة، من أهمها: نظرية النظم، النظرية الموقفية، نظرية (Z)، النظرية الكمية، نظرية الوقت المضبوط.

المحاضرة 11: نظرية النظم (الأنساق)

1. مدخل إلى نظرية النظم:

نظرية النظم (الأنساق) هي مزيج بين التوجهات السلوكية في الفكر الإداري والتي اتخذت من الجانب غير الرسمي في التنظيمات محورا لاهتمامها، كما ركز على الجوانب الإنسانية للعامل، والتوجهات الكلاسيكية (التقليدية) الكلاسيكي التي ركزت على الجانب الرسمي للمنظمات وعلى الإنتاجية والأداء. وتعتبر- هذه النظرية - مدخلا جديدا في علم الإدارة حيث فتحت الباب لأفكار جديدة من حيث الطرح إذ سلطت الضوء على جانب مهم في وجود المؤسسة واستمراريتها ألا وهو علاقات المؤسسة بالمحيط الذي تنتمي إليه باعتبار المؤسسة نظاما قائما بحد ذاته ولكنه جزء من نظام شامل (كلي)، ويعتبر "فون بيرتالانفي" (Von Bertalanffy) عالم الأحياء والبيولوجيا أن المؤسسة كائن حي يؤثر ويتأثر، ومن هذا المنطلق ظهر مفكرون آخرون يتبنون هذا المنظور منهم "دانيال كاتز" (Daniel Katz) و"روبرت كهان" (Robert Kahn) حيث فتحت أعمالهم المجال أمام دراسة علم الإدارة في ظل التحديات البيئية التي تعيق أو تساعد المؤسسات في ممارسة نشاطها¹، اعتبرت - هذه النظرية - المنظمة نظاما مفتوحا يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع فيأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها المعلومات والطاقة والموارد والقوى البشرية²،

2. مكونات النظام وفق نظرية النظم:

يعرف النظام System على أنه مجموعة متداخلة من العناصر والتي تؤدي وظائفها ككل متكامل³، وبناء على مكونات النظام، تتكون المؤسسة (المنظمة) من العناصر التالية:⁴

- المدخلات: وهي عبارة عن العناصر التي تدخل في العملية الإنتاجية وعناصر البيئة التي تؤثر في بناء التنظيم وتحديد الأهداف وهي الموارد المادية والبشرية، المعلومات وغيرها.
- العمليات: ويقصد بها كافة العمليات التحويلية التي تساعد على تغيير طبيعة العناصر بالشكل والمضمون الذي تم تحديده في المخرجات، ويدخل في هذا الإطار الوظائف الإدارية والوظائف المختلفة للمؤسسة.

¹ عائشة شرفاوي: محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال، منشورات موقع جامعة أكلي محند اوالحاج - البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة، 2016، 2017، ص ص 33، 34.

² هدى ساكر: المقاربات النظرية للمناخ التنظيمي، دراسة نظرية تشخيصية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 11، العدد 01، جوان 2021، ص 290.

³ عمر محمد دره: مدخل إلى الإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2009، ص ص 126، 127.

⁴ عائشة شرفاوي: المرجع السابق، ص ص 33، 34.

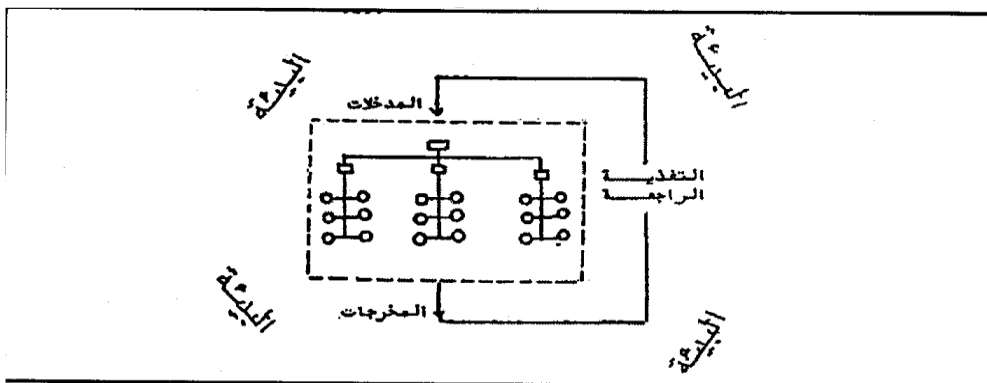
- المخرجات: وتعني النتائج المترتبة عن العملية التحويلية وعادة ما تأخذ في المؤسسات الإنتاجية شكل سلعة أو خدمة.
 - التغذية العكسية: وتمثل مجموعة المعلومات التي تناسب في النظام وتؤثر في سير العمليات، ومدى قبول البيئة لمخرجات هذه المؤسسة مع التركيز على النقاط السلبية والإيجابية لاستثمارها في العمليات التحويلية القادمة.
 - وقد أثر تنظيم النظم في الفكر الإداري المعاصر بعدة حقائق ساعدت على تطوير علم الإدارة ولعل من أهم هذه الحقائق¹:
 - إن الظاهرة التي تتخذ شكل النظام ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمنح الذي توجد فيه، وهذا الارتباط يفسر كثيراً من سلوك تلك الظاهرة.
 - إن المخرجات ما هي إلا نتيجة حتمية لنوعية كفاءة المدخلات والأنشطة بالنظام.
 - إن كفاءة الأنشطة ومستوى العمليات التي يمارسها النظام يتأثر إلى حد كبير بجدوى المدخلات ووفرته.
 - إن المدخلات يمكن أن ينتج عنها مخرجات متباينة المستوى والجودة وذلك تبعاً لتباين كفاءة وفعالية الأنشطة.
 - إن ما يتحقق عن النظام من مخرجات يعود ليؤثر في قدرته على استقطاب مدخلات جديدة كما يؤثر في أنواع الأنشطة التي يقوم بها ومستواها.
3. أبرز مفاهيم النظرية:

وهناك أربعة مفاهيم يمكن للمديرين استخلاصها من نظرية النظم هي:

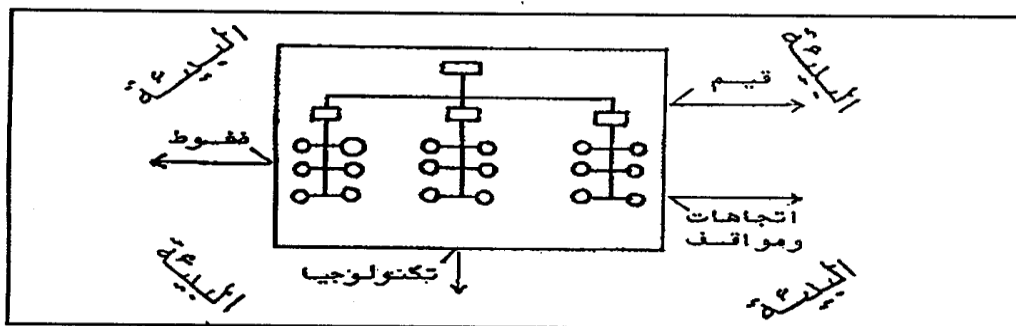
- النظم المفتوحة والنظم المغلقة (Open – Closed Systems)
- النظام المفتوح هو الذي يتفاعل مع البيئة، بينما النظام المغلق هو الذي لا يتفاعل مع البيئة، وتعتبر غالبية المنظمات بمثابة أنظمة مفتوحة ولكن بدرجات متفاوتة من التفاعل، متعددة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية تتفاعل مع البيئة في إطار قدرتها على فهم وإدراك متغيرات هذه البيئة وانعكاسات تأثيرها على المنظمة. أما بالنسبة للمنظمات التي يفترض أنها أنظمة مغلقة نظراً لإهمالها لتأثير البيئة فإنه يصعب عليها النجاح وتقع في أخطاء كثيرة وبالتالي فإن مصيرها الفناء².

¹ صلاح الدين إبراهيم معوض، حنان عبد الحليم رزق: الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، ط1، العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 106.

² عمر محمد دره: مدخل إلى الإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2009، ص ص 126، 127.



الشكل رقم (02): يمثل النظام المفتوح¹



الشكل رقم (01): يمثل النظام المغلق²

النظم الفرعية: (Subsystems)

هناك افتراض أساسي في نظرية النظم وهو أن المنظمة تشكل نظاماً كلياً عاماً وأن العناصر أو النظم الفرعية المكونة للنظام متداخلة مع بعضها البعض، والنظام الفرعي هو نظام داخل النظام الكلي، ومن أمثلة النظم الفرعية: الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية، ونظراً لتداخل وتشابك النظم الفرعية مع بعضها البعض، فإن التغيير في نظام فرعي واحد يؤثر في بقية النظم الفرعية الأخرى.

¹ إسماعيل المصلح: مدارس الفكر الإداري وانعكاساتها التربوية، دراسة تحليلية نقدية، حوليات كلية التربية جامعة قطر، العدد 10، قطر، 1994، ص 211.

² المرجع نفسه، ص 211.

– الأثر التكاملي (التداؤب): (Synergy)

يشير هذا المفهوم إلى أن الكل أكبر من مجموع الأجزاء المكونة له، وبمعنى أن الوحدات التنظيمية تميل لأن تكون أكثر نجاحاً في حالة أداء العمل المطلوب معاً (متعاونة) وبدلاً من قيام كل وحدة بالعمل لوحدها على حده.

– الفناء أو التلاشي: (Entropy)

إن مفهوم التلاشي يعبر عن حالة فقدان القدرة على الاستمرار بالعمل بسبب عدم الفهم لمعطيات البيئة أو لعدم توفر آلية التغذية المرتدة، وإن المهمة الأساسية للإدارة وفق مفهوم النظام هي الاستمرار بالمنظمة لتفادي الوقوع في خطر التلاشي والفناء¹.

4. ابرزرواد النظرية والانتقادات الموجهة إليهم :

مدخل النظم يستمد فلسفته من العلوم الاجتماعية، من بين منظري هذا المدخل العديد من الباحثين من بينهم "سلزنيك" (Selznick) و "بارسنز" (Parsons) حتى وان كان باحثي هذا المدخل اهتموا في دراساتهم بمظاهر متباينة في المنظمات فإن هناك قاسم مشترك في تحليلاتهم، فالاهتمام انصب على خصائص الهياكل التنظيمية وخاصة على العمليات الرسمية لعمل المنظمات،... المقاربة الوظيفية تدرس العلاقة بين الهياكل والإجراءات في المنظمة وفي المجتمع الذي تتطور فيه، وهذا ينعكس في طموح " بارسنز" في محاولته لبناء نظرية شاملة في تسيير المنظمات، بالنسبة للباحث الأمر يتعلق بإدماج مختلف مستويات التحليل، الأفراد، الجماعات والمنظمات مع تلك الخاصة بالمجتمع،... المشكل المحوري يتعلق باستمرارية الأنظمة الاجتماعية والمسائل الأكثر أهمية تعني بالإجراءات التي تمكن الأنظمة الاجتماعية من الاستمرارية والبقاء، إن التحليل الذي اعتمده أصحاب هذه المقاربة يعتمد على نظرية الأنظمة الفيزيائية والبيولوجية التي تفسر تكيف الأنظمة الاجتماعية مع الصدمات الداخلية أو الخارجية وعودتها إلى حالة التوازن،... يترتب عن هذا المدخل انتقادات حيث أن المنظمات تشبه بالأفراد لديها حاجات وأهداف خاصة، ومن جهة أخرى فإن هذا الاتجاه يهتم بالتوازن ويتجاهل النزاعات الاجتماعية في المنظمة².

إن التحليل الذي قدمه بعض مفكري المقاربة الوظيفية مثل " selzenick " و " perrow " يبدو فعال أكثر من التحليل الذي قدمه " parsons "، فالباحثان يطبقان دراسة منهجية بين الأنواع المختلفة للمنظمات للكشف عن خصائصها المميزة، و يبحثان عن الإجابة للتساؤلات التالية:

– كيف يدرك الأفراد المهام التي يكلفون بتأديتها؟

– ما هي درجة الرقابة التي يتميز بها النظام؟

¹ عمر محمد دره: مرجع سابق، ص ص 126، 127.

² عبد الفتاح بوخمخ: نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، الملتقى العلمي الدولي بعنوان عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 17/15 ديسمبر 2012، ص ص 10، 11.

- ما هي القيود ذات العلاقة بالبيئة ؟

إن هذه المقاربة تعترف إذن بأهمية العلاقات بين المنظمة والبيئة الخارجية وتأخذ في الاعتبار حتى إمكانية تأثير المنظمات على البيئة الخارجية وهذه النظرية كانت الأساس الذي أدى إلى ظهور المدخل الموقفي في الفكر الإداري. إن هذه النظرية ظهرت في فترة بدأت فيها البيئة تخرج عن الإطار المألوف متجهة نحو حالة عدم الاستقرار والتقلب وبالتالي المقاربات السابقة في دراسة المنظمات أصبحت غير كافية، وكان هذا المدخل أساسا لبناء نظريات فكرية في تسيير المنظمات، إن مدخل النظم يثير انتقاد أساسي وهو تركيزه على دراسة التوازن والتوافق وإهماله لمفهوم الصراع الاجتماعي¹.

إذن وبوجه عام تمثل نظرية النظم إطارا فكريا مفيدا للمدير في تحليل وفهم المنظمات وإدارتها بشكل أفضل، وذلك من خلال الأفكار التي تضمنتها، من أهمها:

- اعتبار المنظمة نظاما اجتماعيا يعمل كوحدة واحدة، يتكون من أجزاء، هذه الأجزاء هي نظم مترابطة مما يحقق التنسيق فيما بينها.
- يتضمن مفهوم النظام مفهوم التداؤب /التعاون (Synergism) وهو يبين أن نتيجة وتأثير التفاعل، بين الأجزاء وهي تعمل معا أكبر بكثير من تأثير الأجزاء منعزلة ومنفردة.
- تؤكد النظرية على تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية، كما تنبه المدير إلى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بديلة لتحقيق أهداف المنظمة.

¹ عبد الفتاح بوخمخم: المرجع السابق، ص ص 10، 11.

النظرية الموقفية (الظرفية)

1. مدخل إلى النظرية:

بحلول عام 1960 بزغت مدرسة جديدة في التنظيم وهي المدرسة الموقفية، غير أن "ميري باركارفوليت" (Mary Barker Follett) قد سبقت هذا التاريخ، إذ طورت عام "1920" قانون الموقف"، حيث بينت أن هناك أنماط عديدة من القيادات، وعدم وجود طريقة تنظيمية فريدة ومفضلة، بل هناك عدة هياكل قد تكون ملائمة لمواقف مختلفة، فكما أن لكل تنظيم صفات خاصة، فإن لكل موقف إداري مزايا خاصة به¹

وتعتبر هذه النظرية امتداد لنظرية النظم، حيث اعتمدت أساسا على مفهوم "النظام المفتوح"، وهي تمثل اتجاهها حديثا يقوم على أساس أنه ليس هناك نظرية أو مدرسة في التنظيم يمكن تطبيقها في مختلف الظروف وفي كل أنواع المنظمات وإنما يجب استخدام النظرية بشكل انتقائي بحيث يتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنظمة²،... لقد بينت النظرية الموقفية أن اللجوء إلى المدخل الآلي، والهياكل الجامدة مفضل حينما تتصف الأعمال بالروتينية وعدم التغيير، كما أن المدخل العضوي والهياكل المرنة هو الأكثر ملاءمة حينما يتطلب الأمر قدرا من الالتزام والإبداع، لقد بينت وأكدت الدراسات التنظيمية ضمن المنهج الظرفي على أهمية دراسة الموقف بذاته بدلا من العمومية والشمولية، فالفرد يتصف بالنشاط والتغير في السلوك تأثرا لمتغيرات مختلفة، كما أن المنظمة نظام مفتوح لا تخضع لقوانين ثابتة ومستقرة في علاقتها ببيئتها وما يصاحبه من تأثير على سلوكها³.

2. العوامل الموقفية (الظرفية) المتكيفة في تبني الأسلوب الإداري والهيكلة:

2.1. العوامل الموقفية الخارجية

- أعمال "برنس و ستالكر" (Burns & Dtalker)

دراسات "برنس و ستالكر" اهتمت بطبيعة العلاقة بين البيئة الخارجية وتصميم الهيكل التنظيمي⁴، ... ميّز هذان الباحثان، من خلال تحليل أثر المحيط على سير 20 منشأة صناعية في بريطانيا، بين نوعين من الهياكل التنظيمية:

¹ نور الدين تاويريت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه علوم في علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمود منتوري قسنطينة، الجزائر 2006/2005، ص 54.

² هدى ساكر: المقاربات النظرية للمناخ التنظيمي، دراسة نظرية تشخيصية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 11، العدد 01، جوان 2021، ص 291.

³ نور الدين تاويريت: المرجع السابق، ص 54.

⁴ عبد الفتاح بوخمم: نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، الملتقى العلمي الدولي بعنوان عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 17/15 ديسمبر 2012، ص ص 11، 13.

- الهياكل الميكانيكية الملائمة للمحيطات الثابتة.

- الهياكل العضوية المناسبة للمحيطات غير الثابتة.

و أكدنا من ثم أنه:

- في المحيطات الثابتة تبني المنظمة هيكلًا ميكانيكيًا أي هيكل يتميز خصوصًا بالتعقيد و الرسمية المركزية، و يتميز العمل في هذا النوع من التنظيم بالعقلانية و التخصص و النمطية، و تعالج فيه المشاكل عبر السلم التدريجي، حيث تتخذ القرارات في قمة الهيكل و تجرى الاتصالات في شكل أوامر، و أخير فإن التنظيم الميكانيكي يشبه كثيرًا التنظيم البيروقراطي كما وصفه " ماكس فيبر " .
- بينما تلجأ المنظمة في المحيطات الديناميكية (غير الثابتة) إلى تبني الهيكل العضوي حيث تكون المهام أقل رسمية و الاتصالات أكثر جانبية (أفقية)، و حيث يركز نظام السلطة و التأثير أساسًا على الخبرة و المعارف بدل سلطة الموقع التدريجي، إضافة إلى أن الاتصال يركز على تبادل المعلومات بدل الأوامر¹.

- أعمال " لاورنس و لورش " (Lawrence & Lorsch)

حاول هذان الباحثان إثبات أن درجة عدم استقرار المحيط العلمي، التكنولوجي، الاقتصادي، و التجاري تلعب دورًا هامًا في هيكلية المنظمات، فقد أجريا دراسة شملت 10 منشآت تنتمي إلى 3 قطاعات نشاط مختلفة بغرض فهم لماذا تكون مؤسسة في نشاط معين أكثر فعالية من غيرها من المؤسسات المنافسة، اعتمادًا في ذلك على طريقة تستند إلى مفهومين أساسيين في تحليل المنظمات:

- التميز: يتمثل في درجة تجزئة المنظمة إلى نظم فرعية مستقلة نسبيًا من حيث تسييرها، فكلما كان المحيط غير مستقر كلما احتاجت المنظمة إلى التميز.
 - الاندماج: يتمثل في التعاون بين مختلف الوحدات، فكلما كان المحيط مضطربًا، معقدًا و غير أكيد كلما توجب على المنظمة التميز على الصعيد الداخلي في شكل أقسام، و من ثم كلما وجدت تعددية الأقسام كلما احتاجت المؤسسة إلى آليات الاندماج الداخلي الضرورية لتنسيق الأنشطة².
- حيث أوضحت نتيجة دراستهما أنه في ظل التنوع البيئي يجب أن تتنوع الهياكل التنظيمية، و بالقياس لذلك يمكن أن نؤكد أن نفس المنظمة تمارس مجموعة من الأنشطة يتطلب الأمر منها أن تضبط هيكل كل نشاط مع البيئة الخاصة التي يكون في تعامل معها، في هذا الاتجاه يؤكد الباحثان أيضًا على أن كل نظام يمكن أن يقسم إلى أنظمة فرعية أو أقسام مثلًا: الإنتاج، التسويق، ... الخ، فكل نظام فرعي يمكن أن يكون في تعامل مع بيئة بمواصفات خاصة، و يصبح الأمر يتطلب إذن من كل نظام فرعي أوكل قسم أن

¹عبد القادر دربالي: نظرية المنظمات، ط1، سلسلة إصدارات مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، جامعة معسكر، الجزائر، 2019، ص ص 43، 47.

²المرجع نفسه، المكان نفسه.

يتبنى نموذجاً تنظيمياً متميزاً يتناسب وطبيعة البيئة الخارجية التي يكون في تعامل معها، مثلاً إتباع النظام اللامركزي في التسويق والنظام المركزي في الإنتاج¹.

- أعمال " جوان وودوارد " (J. Woodward)

عقب الدراسة التي أجرتها في 100 منشأة تابعة لقطاعات مختلفة خلصت " وودوارد " إلى أن تشابهات الأنظمة التكنولوجية و نظم الإنتاج تسمح بتفسير تشابهات تنظيم المؤسسات، أي أن الاختلافات في التكنولوجيات المعتمدة من طرف المؤسسات هي التي تفسر الاختلافات التنظيمية...، و بعبارة أخرى فإن المؤسسات ذات أنظمة الإنتاج المتشابهة لديها عموماً أنماط تنظيمية متشابهة²، فهي تؤكد أن المنظمة التي تنتج بكميات صغيرة وتلك التي تنتج بالوحدات لا يمكنها أن تطبق نفس الهيكل التنظيمي الذي يتطلبه الإنتاج بكميات كبيرة، حددت الباحثة في دراستها التي أجرتها في بريطانيا.. ثلاث أنواع لتكنولوجيا الإنتاج (الإنتاج بالوحدات أو بكميات صغيرة، الإنتاج الواسع والإنتاج المستمر)... وفقاً لنتائج الدراسة فإن لنمط الإنتاج تأثير على عدد المستويات الإدارية، (درجة الرسمية وإجراءات العمل)، وجدت الباحثة مثلاً: أن منظمات الإنتاج بالوحدات أو بكميات صغيرة تطبق هيكل تنظيمية بمستويات إدارية أقل، والعمل يتم في شكل جماعات عمل صغيرة، وهناك تعاون مباشر بين المشرف والمرؤوسين مع عدم التركيز بشكل كبير على إجراءات العمل الرسمية، على عكس ما هو سائد في منظمات الإنتاج الواسع. إضافة إلى ذلك فإن مبادرة الأفراد كانت على مستوى عالٍ³.

2.2. العوامل الموقفية الداخلية⁴:

تؤثر هذه العوامل على الخيار النهائي للهيكل التنظيمي، وقد حدد مانتربرغ أربعة عوامل أساسية:

- الحجم: كلما كانت المؤسسة ذات حجم كبير كلما كان هيكلها أحسن تصميمًا وسلوكها أكثر رسمية، و هو ما يعني أن:

- المهام تكون أكثر تخصصًا.

- وحدات العمل تكون أكثر تميزًا.

- تركيبها الإدارية تكون أكثر تطورًا.

إن زيادة حجم المنظمة يؤدي إلى تميز هيكلها و إلى تزايد الحجم المتوسط لوحداتها.

- السن: كلما تقادمت المنظمة كلما صارت أكثر رسمية، إن هيكل المنظمة يعكس غالباً الحقبة التي تأسست فيها المنشأة.

¹ عبد الفتاح بوخمخم: مرجع سابق، ص 11، 13.

² عبد القادر دربالي: مرجع سابق ص 43، 47.

³ عبد الفتاح بوخمخم: المرجع السابق، ص 11، 13.

⁴ عبد القادر دربالي: المرجع السابق، ص 43، 47.

- التكنولوجيا: إن الاختلافات المتعلقة بعدد المستويات التدريجية، بطبيعة الاتصالات، بالعدد المتوسط بمرؤوسي كل رئيس و بتقسيم الوظائف بين الاختصاصيين تفسر باختلافات النظم التقنية المستغلة من طرف المنظمة، لأن النظام التقني المعتمد يقتضي حيازة وظيفة دعم مؤهلة.

- محيط المنظمة: يعكس المحيط خصائص السياق الخارجي للمنظمة: الأسواق، الظروف الاقتصادية، المناخ السياسي، المنافسة، الزبائن... كلما كان المحيط ديناميكيا كلما كان الهيكل عضويا، و بهذا المنظور لا يمكن للمنظمة أن توحد نمطها التنظيمي بل ينبغي أن تكون أكثر مرونة من أجل ضمان تنسيقها، و علاوة على ذلك ترتبط درجة لامركزية الهيكل التنظيمي بمدى تعقد محيط المؤسسة. إن أول سبب يدفع المنظمة إلى اعتماد اللامركزية هو عدم قدرة شخص واحد على تجميع كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

إن المدخل الموقف في تسيير المنظمة قد أحدث إذن قطيعة مع المدخل الكلاسيكي في التسيير الذي يقوم على مبدأ " الطريقة الوحيدة " المثلى " (one best way)، وبالتالي اليوم المنظمات لا يمكن أن تسير وفقا للنماذج الدولية أو النماذج المحلية وإنما ضرورة دراسة المواقف المختلفة ونموذج وطرق التسيير يجب أن تصمم انطلاقا من الواقع الخاص لكل منظمة، فتأثيرات ظاهرة العولمة إذن على تسيير المنظمات لا تكمن في تنميط النماذج وإنما تكمن في الاستجابة للاختلافات لضمان الفعالية،.... – أما الانتقادات الموجهة للنظرية الموقفية - انصبت خاصة على غياب تحليل لسلوك الأفراد الذين يكونون المنظمة، خاصة فيما يتعلق بدراسة سيكولوجية القادة وأنماط القيادة التي يتبنونها وعن صعوبة تحديد كل التغيرات التي تتكون منها المواقف المختلفة¹.

¹عبد الفتاح بوخمخم: مرجع سابق، ص ص 11، 13.

المحاضرة 13: نظرية (Z)

ل: " وليام أوشي" (William Ouchi)

1. التعريف بصاحب النظرية:



" وليام أوشي" (William Ouchi):

ولد " وليام أوشي" عام 1943م في "هونولولو" بـ هاواي، أمريكي (ياباني الأصل)، تخرج من كلية "وليامز" عام 1965، وتحصل على الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة "ستانفورد" عام 1967، والدكتوراه من جامعة "شيكاغو" عام 1972، عمل مدرسا وكذلك أستاذا مشاركا في كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال بـ جامعة "ستانفورد" في الفترة ما بين 1971-1979، وأصبح الدكتور أوشي منذ عام 1979 حتى الآن بروفيسورا في كلية الدراسات العليا للإدارة بجامعة "كاليفورنيا"، ويعتبر أوشي مستشارا منتظما في 500 شركة ناجحة، ويشتهر بنظريته: "نظرية z الإدارية"، وقد اعتبر في عالم الإدارة متحدثا باسم الإداريين اليابانيين.

2. مدخل إلى النظرية:

اعتبر عالم الإدارة الياباني " وليام أوشي" Ouchi William منظمات الأعمال الغربية وخاصة الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة (A) أي الطريقة الأمريكية "Management of Way American"، ويمكن القول بأن نظرية (A) هي امتداد لنظرية (X)، في حين أن منظمات الأعمال اليابانية تتبع أسلوب الإدارة (J)، أي الطريقة اليابانية في الإدارة "Management of Way Japanese"، فعمد إلى إيجاد نظرية في الإدارة تعمم الطريقة اليابانية، ولكن تطبق في منظمات وبيئات خارج اليابان وأسماها نظرية (Z)، والتي يمكن اعتبارها امتداد النظرية، ويرجع سبب تسميتها من طرف " أوشي" بـ (Z) إلى أن تتابع الرموز (Z و Y و X

(يرمز ثالث فهو Z ، وهي النظرية الثالثة في الإدارة والتي تعنى وتركز على العنصر الأساسي بعد نظريتي العالم الأمريكي Macgregor وهما نظرية X و Y¹.
3. أسس الفعالية التنظيمية لدى " أوشي " :
من خلال الدروس الأربعة السابقة قام " أوشي " بشرح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فعالية الإدارة في اليابان وهي²:

- الوظيفة مدى الحياة: إن أهم خاصية تتميز بها المؤسسة اليابانية هي توظيف العاملين لديها مدى الحياة وهذا ما ينمي أواصر الثقة والالتزام اتجاه الوظيفة طوال مراحل الحياة الوظيفية.
- التقويم والترقية: إن إبطاء عملية التقويم والترقية يعتبر من الأمور الحيوية للتأكيد على الموظفين بأهمية الأداء على المدى البعيد.
- مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة: في الولايات المتحدة الأمريكية يقضي الموظف حياته الوظيفية بين العديد من المؤسسات ولكن ضمن اختصاص محدد، أما في اليابان فتتوزع حياة الموظف الوظيفية على عدة اختصاصات ولكن ضمن مؤسسة واحدة. فاليابانيون لا يتخصصون في أحد الحقول الفنية فحسب، وإنما يتخصصون بالإضافة إلى ذلك في جميع أعمال المؤسسة التي يقضون حياتهم الوظيفية فيها وهذا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وإنماء شعورهم بالالتزام اتجاه مؤسستهم.
- عملية المراقبة الضمنية: إن وسائل الرقابة الإدارية في أي شركة يابانية تتصف بقدر كبير من الحذر والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية لدرجة تبدو للشخص الغريب عن هذه المؤسسة وكأنها ليست موجودة، وهي في الحقيقة لا تختلف عن طرق الرقابة الإدارية التي تمارس في المؤسسات الغربية.
- اتخاذ القرارات: عندما يراد اتخاذ قرار في مؤسسة يابانية فإن كل الذين يتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم، وعليه فالقرار ليس مسؤولية فردية وإنما يتخذ جماعيا وتحمل المجموعة التي اتخذته المسؤولية جماعيا في تنفيذه بعد توزيعه إلى عدد من المهام وهذا ما يؤدي إلى المشاركة في حل المشكلات التي تواجه هذا التنفيذ بنفس طريقة المشاركة في اتخاذ القرار.
- القيم المشتركة: من أهم خصائص التنظيم الياباني هو الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة وعلى الأخص شعور الفرد الياباني بالمسؤولية.
- النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين: تشجع المؤسسات اليابانية على تكوين علاقات مشتركة وكلية، حيث توفر مجموعة من الوسائل التي تقدم الدعم الاجتماعي الضروري لحفظ التوازن العاطفي والنفسي لدى العاملين وهذا بد لا من ارتباط الموظفين من خلال علاقة عمل واحدة تكون العلاقة بينهم

¹ نور الدين تاويريت: مرجع سابق، ص 57.

² عبد القادر بن برطال واخرون: الفعالية التنظيمية في الفكر الإداري، دراسة نظرية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2017، ص 212، 213.

متداخلة من خلال العديد من الروابط التي تضمهم في علاقة تتصف بالشمول الكلي وهكذا فإن مشاعر الألفة والثقة والتفاهم تنمو وترعرع.

- الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية من خلال حلقاتها: تعتمد الإدارة اليابانية على "حلقات الجودة"، والحلقة الواحدة منها عبارة عن مجموعة من العاملين من 5 إلى 10 عمال، يعملون طواعية في تحمل مسؤولية معينة، ويلتقون أسبوعياً لمناقشة الحلول الملائمة لمشاكل النوعية في مجالات أعمالهم المختلفة، وتتم هذه اللقاءات بموافقة الإدارة رسمياً كما تمارس اللجنة النقابية دورها في تدعيم الأدوار الفعالة والابتكارات داخل الحلقة. ويلخص الشكل التالي أهم ما ورد في هذه النظرية وعلاقتها بالفعالية حتى تستطيع أي مؤسسة تحقيق الفعالية التنظيمية بمختلف صورها حسب البروفسور أوشي فإنه يجب البحث عن الجوانب الثقافية والنفسية الايجابية، وتوظيفها بشكل سليم يسمح بزيادتها وتنميتها، والحد من الجوانب السلبية ومحاربتها.

4. خطوات التحول للعمل بنظرية "Z"

ولنجاح تطبيق هذه النظرية في المنظمات الأمريكية يجب إتباع الخطوات التالية¹:

❖ تفهم إدارة المنظمة (المديرين) لأسلوب الإدارة اليابانية.

❖ تحليل وتوضيح فلسفة المنظمة الحالية.

❖ تحليل وتوضيح الفلسفة الجديدة (النظرية) Z.

❖ مقارنة الفلسفة القديمة مع الفلسفة الجديدة.

❖ إعادة تنظيم وتصميم العمل.

❖ تشجيع مجالات المشاركة.

❖ التركيز على الحوافز المعنوية.

❖ تنمية العلاقات الشمولية.

❖ بدء التنفيذ في المستويات الإدارية الأعلى.

¹ عائشة شرفاوي: مرجع سابق، ص ص 49، 50.

المحاضرة 14: المدرسة الكمية
(Quantitative School)

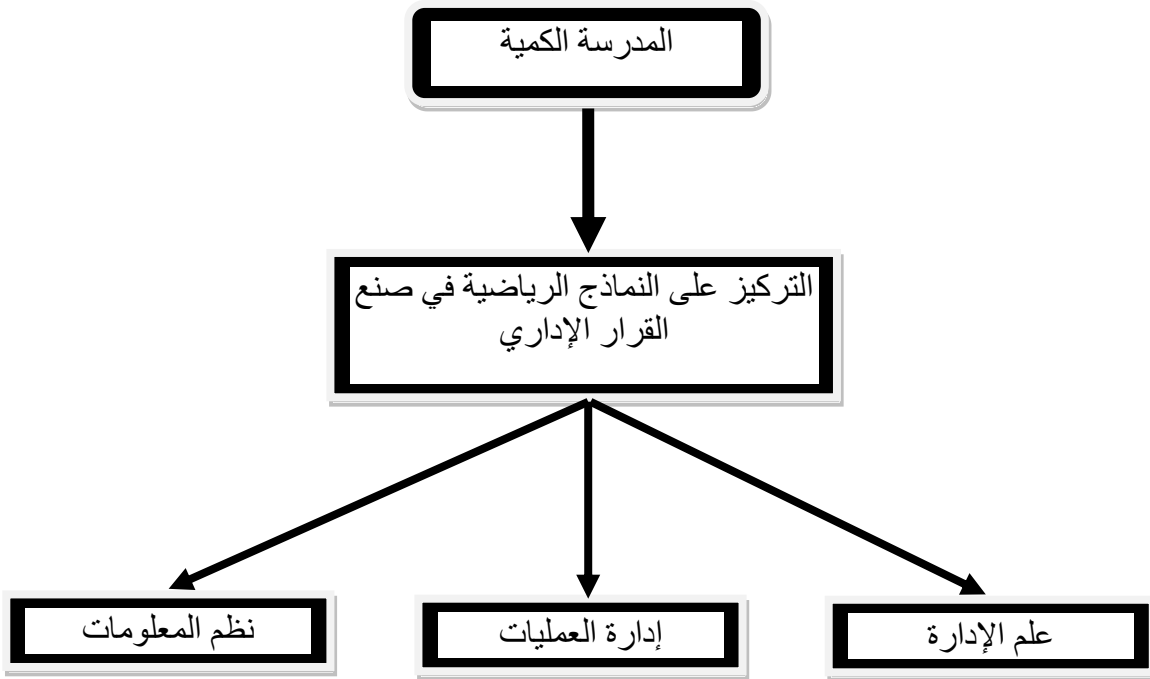
1. لمحة عن نشأة النظرية الكمية:

من التطورات الهامة في الفكر الإداري تلك الإسهامات الخاصة بالمدرسة الكمية، والتي قدمت مدخلاً جديداً للإدارة يعتمد على استخدام النماذج والأساليب الرياضية والإحصائية في حل مشكلات اتخاذ القرارات وتحليل العمليات التنظيمية. وقد نتج عن هذا التحول في الفكر الإداري ظهور ما يعرف بعلم الإدارة (Management Science)، الذي هو في الواقع تجسيد لأفكار واتجاهات أصحاب المدرسة الكمية... وقد ظهر المدخل الكمي (أو ما يسمى بالتيار الرياضي) في الإدارة خلال الحرب العالمية الثانية (1945) لما جمعت الإدارة العسكرية البريطانية مجموعة من الخبراء والمختصين في الرياضيات لدراسة استراتيجيات بعض العمليات العسكرية، حيث كان الهدف الأساسي هو توزيع الموارد المحدودة على المجهود الحربي، ثم تم تعميم ذلك على مجال إدارة الأعمال فظهر علم رياضي إحصائي يعتمد على أساليب حسابية هدفه المساعدة في زيادة الكفاءة لاتخاذ القرارات في المنظمة.

2. مكونات النظرية الكمية:

يعتمد المدخل الكمي على تحليل البيانات والمعلومات لحل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، كما يساعد هذا المدخل المدير على اتخاذ القرارات بأسلوب النماذج الكمية باستخدام الأساليب الإحصائية، ومن أبرز الأساليب الكمية: البرمجة الخطية، نظرية صفوف الانتظار، التنبؤ، نماذج المخزون، نماذج الشبكات، تحليل نقط التعادل وغيرها من الأساليب الكمية، ومن أشهر رواد المدرسة الكمية، نجد: "هاريس" (Harris)، "فيشر" (Fisher)، "شوهارت" (Shewhart)، ويمكن تقسيم المدخل الكمي إلى ثلاثة مكونات رئيسية هي: علم الإدارة، إدارة العمليات، نظم المعلومات.⁽¹⁾

¹ عمر محمد دره: مرجع سابق، ص 120.



الشكل رقم (01): يوضح مكونات النظرية الكمية في الإدارة.

ويمكن شرح الشكل أعلاه كالآتي⁽¹⁾:

➤ أولاً - علم الإدارة (Management Science):

يطلق على هذا العلم أيضاً مُسمى بحوث العمليات (Operations Research) والذي يُعنى باستخدام التطبيقات والأساليب الرياضية في حل المشاكل الإدارية، حيث يعتمد الطريقة العلمية في صياغة النموذج الرياضي وحله وتطبيقه، فالغرض من هذا المدخل هو تنمية عدد من النماذج الرياضية وإيجاد حل لمشكلة أو تحديد أفضل البدائل في عملية صنع القرار، والنموذج الرياضي هو تمثيل أو تعبير مبسط لنظام أو عملية أو علاقة، ويوجد الكثير من النماذج والأساليب الكمية التي نجحت في حل مشاكل كبيرة في مجال التخطيط والتنبؤ.

➤ ثانياً - إدارة العمليات (Operations Management):

تشتمل إدارة العمليات على العديد من الأنشطة والعمليات والمشاكل التي تتعلق بتحويل المدخلات من الموارد إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات، فالتنبؤ بالطلب واختيار موقع الوحدة الإنتاجية وموازنة خطوط الإنتاج والجدولة والصيانة والسيطرة النوعية هي تطبيقات كمية شائعة في هذا الحقل المعرفي،

¹ عمر محمد دره: مرجع سابق، ص ص 120، 121.

ويمكن تطبيق الأساليب الكمية مباشرةً على الإدارة في مجالات الإنتاج والعمليات، والتسويق، والمالية، والموارد البشرية، وغيرها.

➤ ثالثاً - نظام المعلومات الإدارية (Management Information System):

(MIS) هو عبارة عن نظام هدفه تزويد المديرين بالمعلومات التي يحتاجونها لصنع القرارات ويتضمن قاعدة بيانات (Data Base) متكاملة، وهيكل متدرج من المعلومات موجه نحو استخدام النظم الداعمة للقرار، ويتحقق عنصر التكامل في هذا النظام إذا تضمن معلومات كاملة عن المنظمة والبيئة الخارجية.

3. أدوات الأسلوب الكمي :

يعد الأسلوب الكمي من أهم المداخل المعتمدة في اتخاذ القرارات، ومن أهم أدواته نذكر⁽¹⁾:

1..4 التحليل الشبكي:

يُفيد بدرجة أساسية في مجال الرقابة على سير العمل في المشروعات على اختلاف أنواعها، حيث يتم تقسيم خطة إنجاز مشروع معين إلى خطوات فرعية تبين بشكل واضح المسار (في شكل شبكة) والوقت اللازم للإنجاز، ويتم من خلال ذلك توضيح المسارات الحرجة التي يؤثر التأخير فيها على مسارات أخرى، وأخذ التدابير اللازمة لتفادي ذلك قدر الإمكان.

2..4 نظرية صفوف الانتظار:

يتم استعماله في قطاع الأعمال الذي يصطف فيه الناس على شكل طوابير في انتظار الحصول على الخدمة، وذلك بهدف تقليل وقت الخدمة ومنه تقليل التكلفة وتسهيل تقديم الخدمات، حيث يتم تقديم الحلول المناسبة من خلال الاستراتيجيات المختلفة، (على سبيل المثال في المطارات، الموانئ، البنوك، التأمينات، وغيرها..).

3..4 سلسلة ماركوف: عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009

تقوم على استخدام الاحتمالات في التنبؤ بنمط سير الأحداث في مرحلة مستقبلية بناءً على معطيات الحاضر مثل: التخطيط لاحتياجات القوى العاملة.

¹ محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص111.

4..4 أسلوب المحاكاة:

يتمثل في بناء نماذج فرضية للظواهر محل الدراسة لتفهمها ومعرفة القدرات اللازمة للتصرف، وهي قرارات مفيدة وتغني عن الدراسة الشاملة لظاهرة الدراسة، حيث أصبح مستخدما في مجالات التدريب على الآلات غالية الثمن (مثل: أجهزة التدريب في مجال الطيران، Simulateur) التي تحاكي الطائرة الحقيقية.

4..5 خارطة ونقطة التعادل :

تعتبر خارطة التعادل طريقة مناسبة في مجال إدارة الإنتاج وتفيد في اتخاذ قرارات تتعلق بكمية الإنتاج الاقتصادية وفي تحديد أسعار السلع بناءً عليها، إذ يتم من خلال هذا الأسلوب احتساب التكاليف الثابتة (Les couts fixes) لأي مشروع، ومن ثم احتساب التكاليف المتغيرة (Les couts variables) للوحدات المنتجة مما يسمح بتحديد حجم الإنتاج الذي يغطي كلا النوعين من التكاليف ويحقق نقطة التعادل، ومن ثم كميات الإنتاج التي تحقق أقصى الأرباح الممكنة.

رغم فشل النظرية الكمية في مجال السلوك والعلاقات الإنسانية والدافعية داخل التنظيم لعدم القدرة على ترجمتها إلى رموز ومعادلات ونماذج رياضية – كما أشرنا سابقا-، إلا أن هذه النظرية قد حققت نجاحا كبيرا فيما يتعلق بمعالجة النشاطات المادية للمنظمة، فقد أكد روادها على أن كفاءة وجوهر العملية الإدارية لا تقوم فقط على التنظيم والالتزام بالقواعد والمبادئ الإدارية المختلفة المتعلقة بتقسيم العمل والتخصص ونطاق الإشراف والرقابة... الخ، وإنما (إضافة إلى كل ذلك) لا بد أن تقوم تلك العملية أيضا على اتخاذ القرارات التي تستند إلى معلومات دقيقة تجعل مهمة المسؤول أو المدير كمن يحل معادلة رياضية، وعليه فإن هذه النظرية كانت سبابة في تأكيد أهمية وجود نظم المعلومات لتيسير عملية اختيار البدائل المتاحة أمام متخذ القرار والمفاضلة بينها بطريقة علمية.

المحاضرة 15: نظرية الوقت المضبوط أو المحدد
(JIT) Just in time

1. التعريف بصاحب النظرية:



"تايشي أونو" (Taichi Ohno) (1912 - 1990) :

مهندس صناعي، ولد في فيفري 1912 بـ "دايلان" الصين، نال شهادته الجامعية من جامعة (Nagoya) باليابان سنة 1932، أصبح موظفا في شركة "تويوتا" سنة 1939، وفي سنة 1943 انظم إلى فرع السيارات كمسؤول المخازن، تقلد منصب نائب الرئيس لشركة "تويوتا" (من 1975 إلى 1978) وبقي مستشارا لمجموعة "تويوتا" إلى غاية 1982، توفي "تايشي" سنة 1990، له عدة مؤلفات حول نظريته (JIT) أشهرها (Toyota Production System).

2. نشأة نظرية الوقت المحدد (JIT):

منذ بداية الخمسينات تبنى "تايشي أونو" طريقته (JIT)، وتبنت شركة "تويوتا" هذه النظرية سنة 1962، لكن لم تطبق سريعا إلا بعد التهيؤ والتدريب العالي للعمال لجعلهم عمال أكفاء وظهرت فعالية هذا النظام منذ الأزمة البترولية لعام 1973، ولقد كان هدف "تايشي" من هذا النظام (النظرية) التمكن من تلبية طلب الزبون في الوقت المناسب، وبالتالي لم يكن استخدامه لخفض الهدر الصناعي، لكن للإنتاج في الوقت المحدد، ومع مرور الوقت طور مفهوم (JIT) ليصبح نظام إنتاج شركة "تويوتا" المتبني سياسة تقليل الفاقد، ولا يعدّ هذا النظام نظاما إنتاجيا محددًا بتقنيات معينة فحسب بل إنه فلسفة يابانية في إدارة عمل الشركات الصناعية، ... يقصد بنظام (JIT) (just in time) أي: الوقت المحدد، وهو من الأعمدة الرئيسية لنظام "تويوتا" الإنتاجي لتقليل الفاقد⁽¹⁾، وقد بدأ تطبيق فلسفة هذه النظرية خارج حدود اليابان في نهاية السبعينات من القرن الماضي من قبل المؤسسات الأمريكية، بعدما لاحظت هذه الأخيرة التقدم الكبير الذي أحرزته الشركات اليابانية في مجال الصناعة.

¹ <http://ta3limna10.blogspot.com/2018/02/z-jit.html>

3. جوهر النظرية:

تقوم هذه النظرة على فكرة أساسية مفادها توريد المواد الخام والقطع والأجزاء ومستلزمات الإنتاج الأخرى عندما تظهر الحاجة إليها بالضبط، بالكمية المحددة، في المكان المحدد، وفي الوقت المحدد، وتسليم المنتجات الجاهزة الصنع إلى الزبائن في الوقت المحدد وبالكمية التي يحتاجونها، وهي بهذا المعنى نظام توريد وتصنيع مثالي، بحيث تكون فيه كميات الإنتاج مساوية لكميات التسليم، ومن شأن ذلك تخفيض تكاليف التخزين الزائد عن الحاجة، ويسعى هذا النظام إلى إنتاج ما يحتاج إليه الزبون في الوقت الذي يحتاجه، وبالكمية التي يحتاجها، باستخدام الحد الأدنى من الموارد (المادية والبشرية)...)، وهو بذلك نظام للسيطرة على المخزون والإنتاج وتقليل الفاقد، حيث يعمل على تقليل المرفوض أو المعيب، وذلك من خلال وضع الجزء الصحيح في المكان الصحيح وفي الوقت الصحيح.

وقد أشار "موندن" (Monden) إلى أن نظرية الوقت المحدد هي عبارة عن نظام إنتاجي هدفه الرئيسي هو إنتاج نوع محدد من الوحدات الصناعية أو المنتجات المطلوبة في الوقت المحدد تماما وبالكميات المطلوبة تماما من دون السماح بالزيادة أو النقصان.⁽¹⁾

4. أهداف نظرية الوقت المحدد:

- إن النظام الذي تقوم عليه هذه النظرية يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، منها⁽²⁾:
- إزالة أو التقليل من الضياع أو الهدر الناتج من ضخامة حجم الكميات، ومرفوضات الإنتاج، وعطل المكائن والوقت الطويل اللازم لحركة المواد تحت التشغيل بين محطات العمل.
 - شراء المواد الخام وإنتاج البضائع وتسليمها فوراً عند وقت بيعها تماماً.
 - تحقيق كل من تخفيض المخزون وإزالة التالف، وتخفيض التكاليف وتحقيق البساطة في النظام ككل، مع الوفاء بمتطلبات العملاء.
 - تخفيض أو إلغاء كافة أنواع المخزون (مخزون المواد الأولية، ومخزون الإنتاج تحت التشغيل، ومخزون الإنتاج التام)، لأن المخزون هو أساس المشاكل في المؤسسات، والذي يمكن أن يؤدي إلى زيادة الاستثمار في احد الجوانب غير المثمرة للمؤسسة.

¹ Monden, Adaptable Kanban System helps Toyota maintain Just-In-Time production, Industrial Engineering, vol.13, No.5, 1981, pp. 29-46

² غسان فلاح المطارنة، سليمان حسين البشتاوي: أثر تطبيق نظام تكاليف الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 34، العدد 2، 2007، ص 3.

- تقليل الفاقد والتالف في الموارد والوقت اللازم للعملية والإنتاجية، ويأتي تحقيق ذلك من خلال إزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج وتؤدي إلى زيادة التكلفة.
- الشراء بالكميات المناسبة لتلبية احتياجات الزبائن في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة.
- تنمية الثقة بين المؤسسة ومورديها وتقوية العلاقة بينهما، من خلال وضع أهداف طويلة الأجل تؤدي إلى ثقة متبادلة بينهما.

5. المتطلبات الأساسية لتطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد:

5.2. مرونة المعدات "قصر وقت الإعداد" (Flexible Automation: Short Setup Time) :

إن المقدرة على إنتاج وحدة من السلعة التي يرغب فيها العميل تحتاج إلى مرونة عالية في أدوات ومعدات الإنتاج، ويقصد بالمرونة هنا مقدرة المعدات الإنتاجية على التحول السريع من تصنيع منتج إلى آخر أو جزء إلى آخر، وفي حدود إمكانيات التصميم المتاحة لتحول هذه المعدات من منتج أو جزء إلى غيره، ويفهم من هذا أن عملية الإعداد وتجهيز الآلات للتحول من منتج إلى آخر يجب أن تتم بطريقة آلية وسريعة، حيث أن الهدف هو تخفيض وقت هذا الإعداد إلى أقل حد ممكن.

5.3. الإنتاج بمعدلات السوق (Market-Paced Run Rates):

يتطلب الإنتاج حسب معدلات الطلب في السوق ودون الاحتفاظ بمخزون ضرورة الإنتاج بكميات محدودة لنتج اليوم ما نحتاج إليه فقط ولا شيء أكثر، ولعل هذا هو أصعب عناصر فلسفة المخزون الصفري قبولا، إنه من السهولة بمكان أن يجد الفرد نفسه محاطا بمجموعة من القيود أو المحددات التي تجعل قبوله لفكرة الإنتاج بكميات محدودة أمرا عسيرا، ولكننا إذا نظرنا إلى فكرة الإنتاج بكميات محدودة من زاوية أخرى فقد يسهل علينا قبولها، علما أن نقطة التقاطع بين تكلفة التخزين وتكلفة الإعداد والتي عندها يتحدد الحجم الأمثل للدفعة الإنتاجية سوف تكون أقل مما كانت عليه، وهذا يدل على قدرة التحكم في تقنية الإنتاج والنقل لتصنيع وحدة واحدة في الوقت الذي نحتاج فيه إلى هذه الوحدة، وانطلاقا مما سبق يمكننا التوصل إلى: الإنتاج بمعدلات السوق فقط + مرونة المعدات الإنتاجية = دفعات إنتاجية محدودة⁽¹⁾.

¹ برحومة عبد الحميد، بن عامر صافية: دور نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) في الحصول على المخزون الصفري، دراسة ميدانية للمؤسسة الجزائرية (ALGAL +)، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، العدد: 02، جامعة الشهيد حمة لخضر، الجزائر، جوان 2017، ص

3.5.3. الشراء في الوقت المحدد (JIT Purchasing):

إن نظام الإنتاج في الوقت المحدد يقوم على سياسة شراء الكمية من المواد في الوقت المحدد، إذ أنه وبطبيعة الحال يتم ضبط الاحتياجات المطلوبة وبالمواصفات الملائمة كمرحلة أولى، وبعدها يتم تحديد كمية الشراء اللازمة بحسب طلب الزبون.⁽¹⁾

4.5.4. إلغاء العادم أو التالف (Zéro Defects):

إن عدم قدرة بعض المؤسسات على تحديد التالف والعادم، يجعل فرصها لتحقيق الأرباح أمراً صعباً، بالإضافة إلى عدم قدرتها على إدراك فرص التحسين، وعلى المؤسسات إدراك ما يؤدي إلى إضافة القيمة وما دونه، حتى تتمكن من إلغاء التالف، فعلياً أن تستثني الأنشطة التي تزيد التكاليف ولا تضيف قيمة، وتركز على الأنشطة التي تهتم العميل بشكل مباشر.⁽²⁾

فالفاقد أو الإسراف اصطلاحاً يشير إلى كل شيء لا يضيف قيمة إلى المنتج، ومن أمثلة الأنشطة التي لا تضيف أي قيمة للمنتج أنشطة الفحص، النقل، التخزين، إعداد وتجهيز الآلات وغيرها، ولتقليل الإسراف فإن فلسفة المخزون الصفري تقوم على مبدئين أساسيين في هذا المجال هما⁽³⁾:

- اصنع الجزء بدون عيوب من المرة الأولى (Make It right the first time)، فطالما أن تصنيع الجزء بالجودة الصحيحة لا يتطلب تكاليف إضافية عن تصنيعه بجودة منخفضة، فلماذا لا يتم الإنتاج بالجودة الصحيحة.

- اجعل مسؤولية الرقابة على الجودة إحدى مسؤوليات العامل الذي يقوم بالتصنيع، ويمكن تحقيق ذلك بتفويض العمال سلطة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق المستوى المطلوب من الجودة.

5.5.5. الصيانة الوقائية (Préventive Maintenance):

يقوم برنامج الصيانة الوقائية على تدريب عمال الإنتاج على العمليات وطرائق إصلاح الآلات والمعدات التي يستخدمونها على أن يقوموا بتهيئة آلتهم يوميا وقبل بدء العمل، هذا مع ملاحظة أن نجاح هذا النظام يعتمد بالدرجة الأولى على الصيانة الوقائية، حيث أن حدوث أي تعطيل فجائي في الآلات

¹ الغدير وآخرون، تكنولوجيا إدارة الشراء والتخزين، ط 1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 92.

² سليمان خالد عبيدات: مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 250، 251.

³ برحومة عبد الحميد، بن عامر صافية: مرجع سابق، ص 31.

يؤدي إلى تعطيل النظام بالكامل لعدم وجود مخزون قيد التشغيل يمكن السحب منه أثناء عمليات الصيانة والإصلاح لبعض الآلات⁽¹⁾.

6..5. تصميم المصنع (Plant Layout):⁽²⁾

التصميم الأمثل طبقاً لفلسفة هذه النظرية هو التصميم على شكل حرف (U)، حيث يتميز هذا التصميم بما يلي:

- تسهيل عملية الاتصال بين العمال، بحيث يكونوا على مقربة من بعضهم البعض، وبذلك يستطيع العامل، على سبيل المثال: الذي يعمل على آخر آلة أن يبلغ العامل الذي يعمل على أول آلة بمشكلات الجودة التي تواجهه، ومن ثم سرعة اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها.

- إتاحة الفرصة للعامل بالتنقل بين عدة آلات في وقت واحد متى تطلب الأمر ذلك، حيث يكون العامل قريباً لأكثر من آلة، ومن ثم يمكنه تشغيل عدة آلات في وقت نفسه.

7..5. رقابة الجودة الشاملة (TQC) (Total Quality Control):

حتى يعمل نظام الإنتاج في الوقت المحدد بنجاح يجب إنشاء نظام لرقابة الجودة الشاملة بدءاً من عملية استلام المواد الأولية وانتهاءً بعملية تسليم المنتج بشكل نهائي إلى الزبون، وأن تكون هذه الرقابة مستمرة⁽³⁾، وفي هذا المجال يتم تطبيق نظام حلقات ضبط الجودة: وهي عبارة عن فرق عمل من المشغلين والفنيين تقوم بدراسة وحل مشاكل الجودة والتشغيل والصيانة.

8..5. التركيز على العملاء (Customer focus):

إن الاهتمام بالعميل يعتبر القوة وراء الجودة وتحسين الإنتاجية ونجاح المؤسسة، وهذا الاهتمام ليس فقط بتلبية طلب العميل من حيث الإنتاج والتوصيل بالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب، وإنما القيام بتلبية رغباتهم، وتأمين احتياجاتهم المستقبلية⁽⁴⁾.

¹ محمد الصيرفي، بشير العلاق: التخزين السلي، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 200.

² برحومة عبد الحميد، بن عامر صافية: المرجع السابق، ص 32.

³ طلال سليمان جريرة: نظام الإنتاج في الوقت المحدد Just-in-time ومتطلبات تطبيقه في الشركات الصناعية المساهمة في الأردن، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، الجامعة الأردنية، الأردن، 2013، ص 90.

⁴ سليمان خالد عبيدات: مرجع سابق، ص 256.

وعلى العموم،.. تعد نظرية الوقت المضبوط أو المحدد من أكثر النظريات شهرة ونجاحا في مجال إدارة التصنيع، والتي ساهمت في تخفيض التكاليف ورفع كفاءة الأداء والتوسع في الإنتاج، فبعد النتائج الباهرة التي حققتها هذه النظرية في اليابان من خلال شركة السيارات "تويوتا" في السبعينيات من القرن الماضي بدأت الشركات الأمريكية وحتى الأوروبية تحاول فهم هذه السياسة الإنتاجية وتطبيقها، والى الآن مازالت هذه السياسة تتفوق عن أي سياسة أخرى لإدارة التصنيع، ومازالت شركة "تويوتا" هي النموذج المثالي لإدارة العمليات الإنتاجية في العالم.

❖ قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: باللغة العربية

1. إسماعيل المصلح: مدارس الفكر الإداري وانعكاساتها التربوية، دراسة تحليلية نقدية، حوليات كلية التربية جامعة قطر، العدد 10، قطر، 1994.
2. اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، الأنجلو المصرية، مصر، 1994.
3. أماني ألبرت، ياسمين محمد، العلاقات العامة والتسويق، نظريات ونماذج، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2022،
4. أنول باتشيرجي: بحوث العلوم الاجتماعية المبادئ والمناهج والممارسات، ترجمة: خالد بن ناصر آل حيان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
5. برحومة عبد الحميد، بن عامر صافية: دور نظام الإنتاج في الوقت المجدد (JIT) في الحصول على المخزون الصفري، دراسة ميدانية للمؤسسة الجزائرية (ALGAL +)، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، العدد: 02، جامعة الشهيد حمة لخضر، الجزائر، جوان 2017.
6. بشار حزي، الاتصال التنظيمي، (د، ط)، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
7. بلال السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.
8. توفيق محمد عبد المحسن: إدارة المنشآت المتخصصة، دار الفكر العربي، 2006.
9. جميل حمداوي، جهود ماكس فيبر في مجال السوسولوجيا، ط1، (د، د، ن)، (د، ب، ن)، 2015.
10. ديما محمود، محمود محمد: أنماط السلوك الإداري وفقا لنظرية رنسس ليكرت لدى مديري التعليم الثانوي في محافظة دمشق وعلاقتها باتخاذ القرار، مجلة جامعة البعث، المجلد 37، العدد 10، 2015.
11. رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال - دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004،
12. زهير بغول، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006-2007،
13. السعيد لوصيف: محاضرات في مقياس المناجمنت، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2007.
14. سلاطنية بلقاسم، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، (د، مج)، عد 5، 2003،
15. سليم العايب، علي لونيبي، إعادة فهم العقلانية البيروقراطية عند "فيبر"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مج:2، العدد: 4، 2014،
16. سليمان خالد عبيدات: مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

17. سمية قداش، سلوى تيشات، إدارة السلوك التنظيمي، (د، ط)، (Edition Itinéraires Scientifiques)، (د، ب، ن)، 2022، ص-26.
18. صلاح الدين إبراهيم معوض، حنان عبد الحليم رزق: الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، ط1، العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
19. صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
20. صليحة مصيبح، العلاقات الإنسانية وفعالية اتخاذ القرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، 2015-2016.
21. طاشمة بومدين، التوسع البيروقراطي الحلقة المنسية في عملية التنمية في الوطن العربي، دفا تر السياسة والقانون، (د، مج)، العدد:07، 2012.
22. طلال سليمان جريرة: نظام الإنتاج في الوقت المحدد Just-in-time ومتطلبات تطبيقه في الشركات الصناعية المساهمة في الأردن، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، الجامعة الأردنية، الأردن، 2013.
23. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1993.
24. عامر الكبيسي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة (الفكر التنظيمي)، سلسلة الرضا للمعلومات، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004.
25. عائشة شرفاوي: محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال، منشورات موقع جامعة أكلي محند او الحاج – البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة، 2016، 2017.
26. عبد الفتاح بوخمخم: نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، الملتقى العلمي الدولي بعنوان عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 17/15 ديسمبر 2012.
27. عبد القادر بن برطال وآخرون: الفعالية التنظيمية في الفكر الإداري، دراسة نظرية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2017.
28. عبد القادر حبيتر، شايب ذراع مدني، فعالية التنظيم بمنظور نظريات الإدارة التقليدية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، مج:10، العدد:02، 2021.
29. عبد القادر دربالي: نظرية المنظمات، ط1، سلسلة إصدارات مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، جامعة معسكر، الجزائر، 2019.
30. عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
31. عتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، الأنجلو المصرية، مصر، 1994.
32. على بونوة: العلاقات الانسانية واثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي – وكالة الجلفة، اطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر – بسكرة، الجزائر، 2015/2016.

33. عمار بوحوش، دور البيروقراطية في المجتمعات المعاصرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1982.
34. عمر محمد دره: مدخل إلى الإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2009.
35. عميروش حفصي، العلاقة بين البيروقراطية والإدارة الإلكترونية، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، مج5، العدد: 01، (د،س،ن)،
36. الغدير وآخرون، تكنولوجيا إدارة الشراء والتخزين، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
37. غسان فلاح المطارنة، سليمان حسين البشتاوي: أثر تطبيق نظام تكاليف الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 34، العدد 2، 2007
38. فاطمة بدر، أساسيات الإدارة، (د، ط)، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018.
39. فاطمة بدر، معاذ الصياغ، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018.
40. الفضيل رتيبي، أسماء رتيبي، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، (د،مج)، عد 10.
41. قداش سمية، تيشات سلوى، إدارة السلوك التنظيمي، (د، ط) (Edition Itinéraires Scientifiques)، (د، ب، ن)، 2022
42. كامل برير: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، ط2، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000.
43. كمال العايب، إسماعيل قيرة، دلالات وأبعاد الظاهرة البيروقراطية في سوسيولوجيا التنظيمات، مجلة المعيار، مج: 25، العدد: 62، 2021.
44. ليندة لفجل: محاضرات في نظريات التنظيم – المنظمة-، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 08 ماي 1945 – قالة، الجزائر، 2019/2018.
45. محمد الصبرفي، بشير العلاق: التخزين السلعي، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
46. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، ط1، دار الجناح للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
47. محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
48. مدحت محمد احمد النصر: التخطيط للمستقبل للمنظمات الذكية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009.
49. منير بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب والحوافز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010.

50. نور الدين تاويريت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه علوم في علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمود منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006/2005.
51. نور الدين تاويريت، تطور الفكر التنظيمي للمنظمة فهم المبادئ، حل للمشكلات التنظيمية، دار للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
52. هدى ساكر: المقاربات النظرية للمناخ التنظيمي، دراسة نظرية تشخيصية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 11، العدد 01، جوان 2021.

ثانيا: باللغة الأجنبية.

1. Fred C. Lunenburg & Beverly J. Irby :Development of Administrative Thought: A Historical Overview International journal of organization theory and development, Vol 1, N 1, 2013.
2. Fritz Jan : "The Whyte Line", Clinical Sociology Review, Vol. 5, Iss 1, 1987.
3. Jean Luc Charron, Sabrina Sépari: Organisation et Gestion de l'entreprise, Manuel et application, Paris, Dunod, 2eme édition, 2001.
4. Jyoti Joshi and Kalpana Bhagwat: Fusion Of Personal & Organizational Goals 'Organizational Behavior Approach For Human Resource Planning, International journal of innovative research & development, Vol 2 Issue 9, September 2013.
5. Mason Haire: Organization Theor, for Research on Human Behavior, New York, John Wiley & Sons, INC, London, Sydney, Fourth printing, January 1965.
6. Monden, Adaptable Kanban System helps Toyota maintain Just-In-Time production, Industrial Engineering, vol.13, No.5, 1981.
7. Paul du Gay and Thomas Lopdrup-Hjorth: Fear of the Formal, In: European Journal of Cultural and Political Sociology, Vol. 3, No. 1, 2016.
8. Serpa Sandro, Miguel Ferreira Carlos, The Concepte of Bureaucracy by Max Weber, International Journal of Science Studies, vol :07, No :02, 2019.
9. Serpa Sandro, Miguel Ferreira Carlos, The Concepte of Bureaucracy by Max Weber, International Journal of Science Studies, vol :07, No :02, 2019.

ثالثا: المواقع الالكترونية

1. دنبري لطفي:التنظيم وإدارة السلوك البشري في نظرية البنائية الوظيفية والنظرية المعدلة، على الرابط:

(يوم: 2021/02/15 / الساعة: https://nsalharbi.blogspot.com/2009/04/blog-post_1149.html)،

(11:00

2. محمد صخري، بحث حول الإدارة العلمية لفريديريك تايلور، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والإستراتيجية، 2019، من موقع: <https://www.politics-dz.com>) ، (يوم: 2022/03/27 / الساعة:

(16:20.