مطبوعة درس نظرية المنظمات

مخصص لطلبة السنة الثالثة ليسانس

إدارة الاعمال

الفهـــــرس

المقدمة 1

الفصل الأول: المنظمة وعلم التنظيم..... 3

الفصل الثاني: بيئة المنظمة 33

الفصل الثالث: المدرسة الكلاسيكية..... 62

الفصل الرابع: التطورات الفكرية للمدرسة السلوكية..... 94

الفصل الخامس: النظريات الحديثة للمنظمة 122

الخاتمة 152

مقدمة

توجد المؤسسة في قلب النقاش في العديد من العلوم، من الاقتصاد الى الإدارة الى علم الاجتماع وعلوم الاعلام والاتصال وذلك بالنظر لدورها الحيوي في المجتمع الذ ي انتقل فيه الانسان من الاعتماد على نشاط الزراعة والاقتصاد المنزلي الى حياة علاقة التبادل، التي جعلت المؤسسة في موضع القوة لأنها اضحت الطرف الاقوى مهما اختلفت اشكالها واحجامها خصوصا في ظل الاقتصاديات الرأسمالية الليبرالية.

غير ان هذا الوضع، سرعان ما تزعزع على خلفية التطورات السريعة في السنوات الأخيرة، حيث جرت عملية مراجعة عميقة لمفاهيم والنظريات التي اطّرت علم ادارة الاعمال لسنوات طويلة والتي جعلت المدرسة الكلاسيكية متهالكة وعاجزة عن تقديم تفسيرا لصعوبات التي باتت تواجهها المؤسسة في تحقيق هدفها الاساسي وهو اخلقت ممارسات المؤسسة.

في سياق ما تم ذكره فقد تصاعدت نبرة النداءات التي طالبت بالتأمل في اقتصاد الحديث المفعم بروح الليبرالية وما جرى عنهم من حالة فشل من كثير من المؤسسات وعجزها عن الاستمرار في المنافسة بالإضافة الى حالة التذمر التي انتشرت بين الزبائن والتي لقيت الدعم من المنظمات والجمعيات المناضلة منها منظمات غير حكومية كسلطة مضادة لسلطة اصحاب المؤسسات الى جانب الاتحادات الأمم، رافعةً خطابات أخلاقية تبدد للحرية المطلقة التي ماتت تتمتع بها المؤسسات والتي الحقت اضرارا بالغة بالإنسان وبالطبيعة وبالنظام الاجتماعي برمته. بدورها انتبهت الحكومات الى خطابات هذه المنظمات وشرعت في تغيير دراستها القانونية مما يضبط دور المؤسسات ويؤطرها لما يخدم مصلحة المجتمع.

من مجرد فاعل وحيد الى عنصر يتفاعل مع مجموعة من الفاعليين في البيئة المحيطة. اضحى الاهتمام منصبا على كيفية ايجاد حالة تفاهم بين هذا الفاعل (المنظمة) وبقية الفاعلين (أصحاب المصالح) الذين باتوا يشكلون محيطا او ببيئة تنشط في اطارها المؤسسة وان تعلق الامر بالعمال والبدائل والحكومات والبيئة الى آخره وترسب عن هذا التفكير، إدراك عميق لطبيعة العلاقات التي صارت تحكم المؤسسة بهؤلاء من تم في كيفية الوصول بها الى حاله التوازن دون ان يضر ذلك بمصالح المؤسسة.

يشكل هذا التفكير جزء من علم الإدارة الاعمال الجديد الذي اخذ تسمية الإدارة الاستراتيجية التي تنطلق من تصور للبيئة لأعمال باعتبارها بيئة ارتياب مما تضمن فرص للنجاح فإنها مليئة بعوامل الخطر والتهذيب، وما على المؤسسة سوى استعداد لها لمغامرة في هذه البيئة بالاستعانة بالتحليل الاستراتيجي الذي من خلاله من خلال غاياته و الخيارات الاستراتيجية المتاحة حيث يتم هذا التحليل من خلال اجراء مقارنة متعددة الاتجاهات بين ما تتوفر عليه المؤسسة من نقاط قوة في بيئاتها الداخلية وبين ما قد يتوفر في بيئتها الخارجية من فرص ممكنة ومخاطر محتملة.

تشكل نظرية المنظمة احد فضاءات المعرفة المعاصرة التي تساهم بتحليل كيفية تصميم المنظمة وعملياتها بفاعلية من خلال الاهتمام بالتركيز على جوهر الأفكار المتصلة بتصميم المنظمة و مكونتها والاهتمام بالبناء النظري في دراسة نظرية المنظمة و التعريف بالمفاهيم الأساسية التي احتواها المنظور المعاصر في دراسة المنظمة و بمختلف الاتجاهات و كذلك تدعيم الراي بالنماذج متنوعة ذات صلة بجوانب فاعلية المنظمة و هيكلها و أيضا تحقيق التوازن ما بين النظرة الشاملة و المحدودة في تفسير تصميم المنظمة و إعطاء مساحة و نوافذ للتفكير و البناء المستقبلي بنظرية المنظمة، مراعاة الترابط و التتابع بين ابرز أفكار الرواد والمؤلفين فيها.

الفصل الأول
المنظمة وعلم التنظيم

المنظمات قديمة قدم الانسان وهي وحدات اجتماعية مكونة من مجموعة من افراد تتفاعل فيما بينها. يشكل انتماء الفرد للمنظمة ضرورة إنسانية تسمح له بتكوين سلوك اجتماعي. فالإنسان يعيش في المنظمة سواء كانت كبيرة او صغيرة، فرعية او رئيسية، في كل القطاعات، كالأسرة والمدرسة والجامعة والإدارة.

تبلورة دراسة المنظمة في بدايتها الأولية في مطلع القرن العشرين وخاصة بعد الازمة الاقتصادية التي عرفتها الدول الغربية في بداية الثلاثينات. فقد تجلى ذلك في النقص الكبير في إدارة المنظمات خاصة في فهم دور العنصر البشري فيها. بعد الحرب العالمية الثانية زاد الاهتمام بالمتغيرات المؤثرة في المنظمة بسبب الاهتمام الكبير بدراسة الكفاءة في تنفيذ المشاريع و أيضا الدور الكبير للنقابات العمالية و التدخل الحكومي في الحياة الاقتصادية[1]، و تزايد ظاهرة انفصال الملكية عن الإدارة مثل نموذج الشركة المساهمة و المنشأة العامة) و زيادة درجة تعقيد المنظمة و تفاعلها المتزايد مع المتغيرات المتحركة للبيئة و أيضا تعاظم درجة المنافسة بين مختلف أنواع المنظمات لتحقيق مستويات أعلى من كفاءة الاداء[2].

1. المنظمة

لقد استحوذ مفهوم المنظمة وتطبيقاتها النظرية والعملية على الجانب كبير من المعرفة البشرية. فالمنظمة حقيقة واقعة ويتعامل معها الانسان بطريقة مباشرة او غير مباشرة وهذا التعامل يكون ضمن نطاق محدد من أجل تحقيق أهداف مشتركة لكل منظمة وفرد.[3] فعل التنظيم مصدره نظم و يعني الترتيب والتنسيق ويعني إعطاء الشيء هيكلاً عضوياً و جعله ذا بنية حية.[4]

وقد اتسع مجال دراسة المنظمات من قبل الباحثين بصورة عامة ومتخصصي إدارة الأعمال بصورة خاصة، باعتبار المنظمات أدوات يستخدمها الأفراد لتنسيق تصرفاتهم وأفعالهم للحصول على قيم مرغوبة

[1] – لعبت الحكومات الأوروبية دور كبير في توجيه الاستثمارية التي تدفقت على القارة الأوروبية من خلال رؤوس الأموال الامريكية (مخطط مارشال)، مستعملةً التوجه الكينيزي من اجل دفع العجلة الاقتصادية المنهارة من مخلفات الحرب العالمية الثانية.

[2] – محمد قاسم القيراواني، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2008، عمان الاردن، ص18

[3] – ماجد عبد الهادي مساعدة، إدارة المنظمات، دار المسيرة، عمان ، الأردن، ص 22.

[4] – الهواري، سيد (2002)، التنظيم، الهياكل والسلوكيات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، ص 13.

متنوعة. وكذلك اتسعت قدرة المنظمات للاستجابة لتحديات بيئة الأعمال وفرصها. يتطلب فهم دور المنظمات وتفسير سلوكها وفق نظرة شمولية تحديد ماهية المنظمة، وماهية نظرية المنظمة، وكذلك السعي لإبراز الاتجاهات الفكرية في دراستها مركزين على الاتجاهات المعاصرة منها.[1]

1.1. تعريف:

هي كيان اجتماعي بشري، يتفاعل فيه الافراد مع بعضهم البعض، وذلك من اجل تحقيق اهداف محددة و يتعامل معها الانسان بطريقة مباشرة او غير مباشرة، و هذا التعامل يكون ضمن حدود محددة وواضحة نسبياً من أجل تحقيق أهداف مشتركة لكل من المنظمة و الانسان [2]

للمنظمة تعريفات عديدة. فهناك من يستخدم هذه الكلمة للتعريف بيئة ذات نشاط سلطوي في مؤسسة معينة و البعض الاخر يعتبرها تجمع بشري يعمل متضامناً تجاه تحقيق هدف معيين و محدد، و ذلك وفقا لدور كل واحد من هذا المجتمع وفقاً للمهام المناطة بهم و المسؤوليات الملقاة على عاتقهم.[3]

يعرف شستر برنارد (Chester Bernard) المنظمة بانها "نسق من الأنشطة المنسقة شعورياً، أو أنها قوى منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بإنجاز مجموعة من الآنشطة من خلال التنسيق الهادف، الهادف المدروس و الشعوري.

أما ستيفن روبنس (Steven Robins) فيعرف المنظمة بأنها كيان اجتماعي منسق بشكل متعمد و له حدود تميزه عن بيئته الخارجية و يعمل على أساس الاستمرار النسبي لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة.

وقد عرفت المنظمة أيضا بأنها: "مجموعة من الناس، الذين ينسقون نشاطاتهم بوعي وإدراك من أجل بلوغ الأهداف عامة كانت أم خاصة"، أما من حيث وجهة نظر المدارس الإدارية، فقد عرفت المنظمة من قبل المدرسة الكلاسيكية بأنها: "التكوين أو البناء أو الهيكل الذي ينشأ عن تحديد العمل، وتجميعه، المسؤوليات والسلطات، وتأسيس العلاقات"، وعرفتها المدرسة السلوك المجموعة من الأفراد يعملون من أجل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة"، أما مدرسه النظم فعرفتها بأنها: "نظام أو وحدات اجتماعية مقصودة لتحقيق أهداف معينة"[4]

وخلاصة المفهوم والتعريف: إن إدارة المنظمة هي التي تسهم في تسهيل دراسة المنظمة ككل، وهي بمثابة علم اجتماع للمنظمة أي تركز على النظام الاجتماعي، وتمثل الإطار الفكري الذي تتم في داخله عمليات الإدارة

[1] – الخفاجي، الغالبي، مرجع سابق، ص 15

[2] – تاوريريت، نور الدين بشير (2015)، دار النشر عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن، ص63.

[3] – مساعدة، مرجع سابق، ص 23

[4] – مساعدة، مرجع سابق، ص 24

والبحث والتطوير الهادفة إلى تمكين المنظمات القائمة وتوجيه المنظمات الجديدة إلى تحقيق الأهداف المتوخاة وضمان سير أعمالها. [1]

تتعلق ماهية المنظمة بمحاولة توضيح معنى محدد للمنظمة، ثم بيان أبرز مسببات تكوينها وظهورها، وما هو الدور المتوقع أن تلعبه في بيئة الاعمال.

المنظمة كيان اقتصادي، واجتماعي، وسياسي تضم منظومات فرعية تعمل بصورة متناسقة ومتعاونة في إطار تصميم محدد وتحقيق أهداف معينة. يتضح من ذلك إلى أن المنظمة تتكون من تصميم محدد لإنجاز مهام ومجموعة موارد مالية، ومادية، ومعلوماتية وبشرية وإطار يعمل في ظله مجموعة الأفراد وفرق العمل. تمتلك المنظمة أهداف محددة ومهام ذات علاقة، يشكل التصميم الإطار العام لحركة المنظمة في بيئة الأعمال.[2]

2.1. مسببات تكوين المنظمة

هناك العديد من مسببات ولادة المنظمة، وظهورها واستمرارها في بيئة الأعمال، ولعل قيام المنظمات بإنتاج السلع والخدمات ذات القيمة والفائدة للزبائن والمجتمع كان ولا يزال عاملا محفزا لبقاء المنظمات وتطورها ويتوقف ذلك على إمكانية استخدام الموارد واستغلال الفرص عبر مجموعة اليات وطرق تساهم جميعا في زيادة قيمة أعمال المنظمة. إلا أن ذلك لا يلغي ولا يتجاهل مسببات تكوين المنظمات المرتبطة ببناء المجتمعات وحمايتها وإيجاد التخصص في العمل، بل يمر مسببات تكوين المنظمات على النحو الآتي:[3]

- مسببات مرتبطة بمساهمتها في تعميق الحاجة إلى التخصص في العمل.
- مسببات تتعلق بالاستخدام الكثيف، والمتنوع والعالي للتكنولوجيا.
- مسببات ذات علاقة بإدارة بيئة الأعمال الخارجية العامة منها والخاصة.
- مسببات ترتبط باقتصاديات كلف عمليات التبادل والتحويل.
- مسببات تتعلق بممارسة القوة والنفوذ والرقابة متعددة الاتجاهات.
- مسببات ترتبط بخدمة وإشباع الحاجات الإنسانية على مختلف المستويات.

[1] – مساعدة، مرجع سابق، ص 24

[2] – الخفاجي، الغالبي، مرجع سابق، ص16.

[3] – الخفاجي، الغالبي، مرجع سابق، ص17.

3.1. دور المنظمة في بيئة الأعمال:

يتجلى الدور الأساسي للمنظمة في بيئة الأعمال بخلق القيمة بأبعادها المرتبطة بمدخلات المنظمة المختلفة، وعمليات التحويل فيها، وما ينتج عنها من مخرجات مستهدفة متوقعة تصب في خدمة ذوي المصالح المتعددين في بيئة الأعمال كيفية خلق القيمة من قبل المنظمة.

الشكل 1-1

كيفية خلق القيمة من قبل المنظمة

مدخلات المنظمة	عمليات تحويل في المنظمة	مخرجات المنظمة	بيئة المنظمة
تحصل المنظمة من بيئتها على المدخلات الآتية: - المواد الأولية - الأموال - المواد البشرية - المعلومات والمعرفة - خدمات تحصل عليها المنظمة.	تحـــول المنظمـــة المدخلات وتضيف لها قيمة بواسطة: - المكائن والمعدات - الحاسبات - المهارات البشرية - القدرات البشرية	ما تقدمه المنظمة من مخرجات لبيئتها بشكل. • بضائع تامة • خدمات • عوائد • رواتب • قيم لذوي المصالح	بيع المخرجات لتتمكن المنظمة من الحصول على التجهيز جديد كمدخلات من: • الزبائن • المساهمون • الموردون • الموزعون • المنافسون • الحكومة

المصدر:الخفاجي، الغالبي، ص 17

1.4. اشكال منظمات:

تختلف المنظمات الإنسانية وفقا للعديد من المؤشرات البيئية المختلفة ويشكل النشاط الذي تؤديه، وكيفية تحقيقه، أهمية كبيرة في خلق صور التباين او الاختلاف بينها. وتبعا لهذا الاختلاف تختلف أشكال المنظمات على النحو التالي:[1]

[1] – الشماع خليل محمد حسن، خضير كاظم حمود (2005)، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، ص 21

❖ **حسب العلاقات الإقليمية والقانونية والسياسية**

تشكل منظمات الاعمال احد اهم أنواع المنظمات لدورها الريادي في انتاج السلع و الخدمات وتوزيعها وخلق القيمة منها، و استثمار مختلف المواد لإشباع حاجات الافراد و المجتمع المتنوعة، و ذلك التعامل مع الفرص و التحديات و المساهمة في بناء دولة الرفاهية، و من المفيد الإشارة بصورة مركزة في وجود أنواع أخرى من المنظمات و هي:[1]

❖ **المنظمات الحكومية**

هي المنظمات التي تؤسسها وتديرها الدولة وتمارس بعض المنظمات الحكومية انشطه خدماتها والبعض الخرى انشطة اقتصادية التي لا تهدف الى تحقيق الربحية مثل شركه توزيع المياه الكهرباء النقل العمومي المستشفيات ... (خدمات بلديه الامن الشرطة، ...).

❖ **منظمات الاعمال (القطاع الخاص)**

هي المنظمات التي يؤسسها ويديرها الافراد والجماعات ويسمى هذا النوع من المنظمات الى ممارسه النشاط الاقتصادي الهادف لتحقيق الربحية من خلال انتاج السلع والخدمات.

❖ **المنظمات غير الحكومية (ONG)**

هي المنظمات التي يؤسسها ويديرها افراد وجمعات خارج قطاع الحكومي وتسعى الى خدمة المجتمع بدون غايه الاقتصادية (الربحية) مثل منظمات حقوق الانسان، منظمات حماية البيئة، ...

❖ **منظمات المجتمع المدني**

هي المنظمات التي يؤسسها ويديرها أفراد وجماعات من خارج القطاع الحكومي وتسعى الى خدمه الافراد ورعاية مصالحهم مثل النقابات اتحادات العمال النوادي الرياضية والثقافية الاحزاب السياسية...، يشير مصطلح المجتمع المدني إلى كل أنواع الأنشطة التطوعية التي تنظمها الجماعة حول مصالح وقيم وأهداف مشتركة. وتشمل هذه الأنشطة المتنوعة الغاية التي ينخرط فيها المجتمع المدني تقديم الخدمات، أو دعم التعليم المستقل، أو التأثير على السياسات العامة. ففي إطار هذا النشاط الأخير مثلا، يجوز أن يجتمع مواطنون

[1] – الخفاجي، الغالبي، مرجع سابق، ص18.

خارج دائرة العمل الحكومي لنشر المعلومات حول السياسات، أو ممارسة الضغوط بشأنها، أو تعزيزها (معاقبة صانعي السياسات أو مكافأتهم).

يضم المجتمع المدني مجموعة واسعة النطاق من المنظمات غير الحكومية والمنظمات غير الربحية التي لها وجودٌ في الحياة العامة وتنهض بعبء التعبير عن اهتمامات وقيم أعضائها أو الآخرين، استناداً إلى اعتبارات أخلاقية أو ثقافية أو سياسية أو علمية أو دينية أو خيرية.

و من ثم يشير مصطلح منظمات المجتمع المدني إلى جمعيات ينشئها أشخاص تعمل لنصرة قضية مشتركة. وهي تشمل المنظمات غير الحكومية، والنقابات العمالية، وجماعات السكان الأصليين، والمنظمات الخيرية، والمنظمات الدينية، والنقابات المهنية، ومؤسسات العمل الخيري. أما الميزة المشتركة التي تجمع بين منظمات المجتمع المدني كافة، على شدة تنوعها، فهي تتمثل باستقلالها عن الحكومة والقطاع الخاص أقله من حيث المبدأ. ولعل هذا الطابع الاستقلالي هو ما يسمح لهذه المنظمات بأن تعمل على الأرض وتضطلع بدور هام في أي نظام ديمقراطي.

❖ المنظمات الدولية

هي المنظمات التي تؤسسها الدول من اجل خدمه مصالحها من خلال التعاون الدولي وتعمل على نطاق عالمي لها فروع وأنشطة في دول عديدة مثل هيئة الامم المتحدة منظمة الصحة العالمية منظمة الأوبك...، وتنقسم الى:

- **منظمات الاعمال التجارية والصناعية والمالية**

يكون لها فروع في دول متعددة، و تهدف الى تحقيق الربح، و عادة ما يكون لها مركز رئيس في بلد الام، ومن هذه المنظمات: شركات متعددة الجنسية، و البنوك التي لها فروع في دول مختلفة.[1]

- **منظمات غير ربحية (لا تهدف للتحقيق الأرباح)**

وهي منظمات تقدم الخدمات إلى دول في المجالات السياسية والتنمية الاقتصادية والتعليمية ... الخ مثل المنظمات التابعة لهيئة الأمم المتحدة (البنك الدولي، منظمة اليونسكو .. الخ) وكذلك جامعة الدول العربية، ومنظمة العمل العربي وتسمى الإدارة في هذا المجال الإدارة الدولية).

[1] – مساعدة، مرجع سابق، ص 31.

- **المنظمات الخيرية والتطوعية**

هذه المنظمات لا تهدف إلى تحقيق الربح، وإنما هدفها الوحيد هو عمل الخير ومساعدة من يحتاجها، مثل: منظمات العمل الاجتماعي الخيري، النوادي الاجتماعية، الاتحادات النسائية، وجمعية الصم والبكم. وتكون مصادر تحويل هذه المنظمات من خلال التبرعات والهبات والزكاة .. الخ.

❖ **حسب الاقليم الجغرافي**

يمثل معيار الإقليم الجغرافي موطن المنظمة و الإقليم الذي تعمل فيه، و ذلك في اطار علاقاتها القانونية و السياسية، و يمكن تقسيمها الى ثلاث أنواع هي[1]:

❖ **المنظمات الدولية**

وهي المنظمات التي تتجاوز في أنشطتها وعلاقاتها الحدود الإقليمية للأقطار التي أسست أو تعمل فيها، حيث أن خدماتها تمتد إلى أقطار متعددة.

❖ **المنظمات الوطنية**

يمثل هذا النوع من المنظمات، تلك العاملة ضمن حدود القطر الواحد في إطار حقوقه السياسية، وهي تعمل على مستوى القطر ككل.

❖ **المنظمات المحلية**

يقتصر دورها على جزء من القطر الواحد كالمدينة، قرية. وغالبا ما يكون أعضاؤها من أبناء المنطقة المحلة ذاتها.

كما يمكن تصنيف المنظمات ايضا الى اشكال اخرى، نذكر منها:

❖ **حسب طبيعة التكوين**

يمثل معيار طبيعة التكوين المنظمة أحد الأسس في تفسير تباين المنظمات، اذ يمكن تقسيمه الى العناصر التالية (الشماع، 2005)[2] :

[1] – الشماع، حمود، مرجع سابق، ص26

[2] – الشماع، حمود، مرجع سابق، ص 21

- **المنظمات الطبيعية**

هي شكل المنظمات التي لا يلعب الفرد الواحد فيها دوراً كبيراً في تكوينها ويجد نفسه تلقائياً عضواً فيها، بحكم الانتماء العائلي او القومي[1]. يطلق مصطلح المنظمات الطبيعية أو التلقائية على المنظمات التي لا يلعب الفرد الواحد فيها دورة ملحوظة في تكوينها ويجد نفسه تلقائيا عضوا فيها، بحكم الانتهاء العائلي أو القومي، كما يمكن أن يطلق عليها اصطلاح «منظمات الأمر الواقع». ومن الأمثلة التي يشيع وجودها لهذا النوع من المنظمات، الأسرة، والأمة، والمؤسسة الدينية.

- **المنظمات المكونة**

المنظمات المكونة هي التي تسهم في تحقيق أهداف معينة، حسب دوافع الانتماء منها الذاتية ومنها الاجتماعية[2].

❖ **حسب النوع الملكية**

- **الملكية الخاصة**

يقوم بتأسيسها شخص واحد هو المالك، وعليه فهو مسؤول عن توفير رأس المال اللازم، وهو المسؤول الوحيد امام القانون، اذ حدثت انحرافات او مخالفات سلبية، ويكفل له القانون حرية التصرف في ممتلكاته ويتصف هذا النوع من المنظمات بسهولة إجراءات تأسيسية ومرونة العمل فيه، حيث لا يوجد إجراءات حكومية معقدة تعيق تنفيذ العمل فيه.[3]

تقسم المنظمات (الملكية) الخاصة إلى مجموعتين أيضا الى:[4]

✓ أولهما، منشآت الأعمال الخاصة كشركات مساهمة وذات مسؤولية محدودة ووشركات التضامن ومنشآت الفردية،

✓ ثانيهما، المنظمات الخاصة الأخرى، التي تستهدف تقيم الخدمة العامة كالجمعيات الخيرية والنوادي.

---

[1] – الشماع، حمود، مرجع سابق، ص 21

[2] – الشماع، حمود، مرجع سابق، ص 21

[3] – مساعدة، مرجع سابق، ص 28

[4] – حسين حريم (2003)، إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 18.

- **الملكية العامة**

تعود ملكية هذه المنظمات الى الدول فقط، التي تقوم بتوفير رأس المال اللازم لها، وتحديد النوع انتاجها او خدمة التي سوف تقدم للمجتمع بما ينسجم مع سياستها العامة، وهناك بعض المنظمات المشتركة بين المنظمات الحكومية والقطاع الخاص يطلق على هذه الشراكة بالقطاع المختلط[1].

وهي تمثل بالمنظمات التي تقوم الدولة (نيابة عن المجتمع) بإنشائها حسب طبيعة نظامها السياسي و الاقتصادي، وهي تظم مجموعتين: [2]

- منشآت القطاع العام (الاشتراكي)،
- دوائر الدولة التي تستهدف تقديم الخدمات العامة للجمهور المستفيد منها كفاءة.

تعود ملكية هذه المنظمات.

- **الملكية المختلطة**

وهي المنظمات التي تشترك الدولة والقطاع الخاص في ملكيتها، وذلك بموجب نسب تحدد الدولة. إما بشكل عام، أو حسب طبيعة كل منظمة والقطاع الذي يعمل فيه، مثال: شركات القطاع المختلط (الصناعية، الزراعية، السياحية).[3]

❖ **حسب الحجم**

تنقسم المنظمات حسب الحجم الى الاشكال التالية:[4]

-المنظمات الكبيرة

وهي المنظمات التي غالبا ما تتجاوز اعداد الطاقات البشرية العاملة فيها (عدد أعضائها عشرات أو مئات الألاف أو الملايين من الأفراد. ويغلب ظهور هذه المنظمات في الدول المتقدمة صناعية إلى جانب كون الدولة ذاتها منظمة كبيرة.

-المنظمات المتوسطة

وهي المنظمات التي غالبا ما يكون حجم الطاقات البشرية العاملة فيها الالاف من الأفراد.

---

[1] – مساعدة، مرجع سابق، ص 28.

[2] – حسين حريم، مرجع سابق، ص 19.

[3] – الخفاجي، الغالبي، مرجع سابق، ص 21.

[4] – الخفاجي، الغالبي، مرجع سابق، ص24.

-المنظمات الصغيرة

وهي المنظمات التي يكون فيها عدد الأفراد بأعداد قليلة لا تتجاوز المئات من الأفراد أو أقل من ذلك.

❖ **حسب الاشكال القانونية**

تتباين المنظمات وفقا للعديد من المؤثرات والمتغيرات البيئية المختلفة، وبشكل الأنشطة التي تؤديها، ونوع الخدمات التي تقدمها، وعليه فإن أنواع المنظمات تتمايز وفقا للأشكال القانونية الآتية[1]:

-المنظمات الفردية

يقوم بتأسيسها شخص واحد هو المالك، وعليه فهو المسؤول عن توفير رأس المال اللازم، وهو المسؤول الوحيد أمام القانون، إذا حدثت انحرافات أو مخالفات سلبية، ويكفل له القانون حرية التصرف في ممتلكاته، ويتصف هذا النوع من المنظمات بسهولة إجراءات تأسيسه ومرونة العمل فيه، حيث لا توجد إجراءات حكومية معقدة.

-المنظمات العامة

تعود ملكية هذه المنظمات إلى الدولة فقط، التي تقوم بتوفير رأس المال اللازم لها، وتحديد نوع إنتاجها أو الخدمة التي سوف تقدم للمجتمع بما ينسجم مع سياستها العامة. وهنالك بعض المنظمات المشتركة بين المنظمات الحكومية والقطاع الخاص يطلق على هذه
الشراكة بالقطاع المختلط.

-المنظمات التعاونية

وهي شكل من أشكال التعاون الذي ينشأ بين عدد من الأفراد المساهمين في رأس المال الذي يكون مقسما إلى حصص متساوية، ويطلق على المشروع تسمية (الجمعية التعاونية)، والتي لا تهدف إلى تحقيق الربح بالضرورة، وإنما الهدف الرئيسي هو خدمة أعضائها وتوفير احتياجاتهم ورغباتهم بأقل الأسعار.

-شركات (المنظمات) المساهمة

وتنقسم إلى شكلين قانونيين هما:

[1] - مساعدة، مرجع سابق، ص 28

● **شركات الأشخاص:**

تعود الملكية في هذه الشركات إلى شخصين فأكثر، وتتميز بسهولة تأسيسها وتتخذ الأشكال التالية:

✓ **شركات التضامن:**

حيث يكون المالكون متضامنين في إدارة الشركة، والوفاء بالتزاماتها تجاه الغير، والتي لا تقتصر على رأسمال الشركة فقط، وإنما تشمل الممتلكات الخاصة أيضا، وبالتالي تكون الثقة في التعامل عالية جداً.

✓ **شركات التوصية البسيطة:**

تنقسم الملكية في هذا النوع من الشركات إلى:

. ملكية تتكون من شخص فأكثر متضامنين وينطبق عليهم ما ينطبق على الشركاء في شركة التضامن ويطلق عليهم الشركاء المتضامنون.

. ملكية تتكون من شخص فأكثر تقتصر مسؤولياتهم المالية على مدى مساهمتهم في رأس المال، ويطلق عليهم الشركاء الموصون، ولكن ليس لهم حق في إدارة الشركة، بل إن الإدارة من حق الملاك المتضامنين.

✓ **شركات ذات المسؤولية المحدودة:**

تعود ملكية هذه الشركات إلى شخصين فأكثر، ويكون هنالك حد أقصى لعدد من الشركاء يحدده القانون وهو يختلف من بلد لآخر.

كما يحدد القانون الحد الأدنى لرأس المال الذي يكون مقسمة إلى حصص متساوية وتكون الحصص قابلة للتداول بين الشركاء الذين تقتصر مسؤولياتهم المالية على حصصهم في رأس المال فقط.

✓ **شركات المحاصة:** (Joint-venture)

تعود ملكيتها إلى شريكين فأكثر، وتنفرد هذه الشركة بإعفائها من إجراءات التسجيل والترخيص، وعدم تمتعها بالشخصية الاعتبارية التي يضيفها المشرع. ويتولى إدارة هذه الشركة الشريك الظاهر، أما الشركاء الآخرون فهم غير ظاهرين لمن يتعامل مع الشركة.

–شركات الأموال:

تقسم المنظمات تبعا لهذه القاعدة إلى نوعين:[1]

[1] – مساعدة، مرجع سابق، ص 30

- **شركات المساهمة العامة:**

ينقسم رأس المال إلى حصص متساوية في القيمة والحقوق والواجبات وتدعى بالأسهم وغالبا ما تكون الحصة (وحدة نقدية) ويسمى السهم كذلك حصة، وسهم الشركة قابل للتداول، أي يمكن بيعه وشرائه في السوق المالي بدون الرجوع إلى المساهمين، ويكون للشركة اسم تجاري لا يظهر معه أسماء الشركاء أو المساهمين، وتتمتع الشركة بشخصية مستقلة عن شخصية المساهمين وبالتالي ذمتها المالية مستقلة عن ذمة المساهمين المالية. وللشركة المساهمة جمعية عمومية تضم المساهمين جميعهم وتقوم باتخاذ القرارات عن طريق التصويت، وتقوم هذه الجمعية بانتخاب عدد من أعضائها لتشكيل مجلس إدارة يكون مسؤولا عن إدارتها، والمجلس يقوم بانتخاب عضو من أعضائه ليكون مديرا عاماً.

- **شركات التوصية بالأسهم:**

يتكون راس مال الشركة من حصة أو أكثر، يقدمها شريك متضامن أو أكثر، وأسهم متساوية القيمة يكتتب فيها مساهم أو أكثر، ويمكن تداولها على النحو الذي ينص عليه القانون، وتكون مسؤولية الشريك أو الشركاء المتضامنين في شركة التوصية بالأسهم عن التزاماتها مسؤولية غير محدودة، أما الشريك المساهم فلا يكون مسؤولا إلا في حدود قيمة الأسهم التي اكتتب بها، وهذا يعني أن هناك نوعين من الشركاء:

- شركاء متضامنون لا يقل عددهم عن اثنين ومسؤوليتهم عامة عن ديون الشركة والتزاماتها.
- شركاء مساهمون (الموصون) لا يقل عددهم عن اثنين ومسؤوليتهم محدودة بمقدار مساهمة كل منهم في رأس المال.

ملاحظة: يتلخص في القانون رقم 01 –18 الصادر في 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي اعتمدت فيه الجزائر على معياري عدد العمال ورقم الأعمال حيث تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات:

–تشغل من 1 إلى 250 شخصا

–لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار.

–تستوفي معايير الاستقلالية.

ويقصد بالمؤسسة المستقلة هي كل مؤسسة لا يمتلك رأس مالها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعات مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- **المؤسسات الكبيرة**

يتكون من شخص معنوي أو عدة شخصيات معنوية لمدة محددة، يستحدث من اجل تسخير كل الامكانيات وتسهيل تطوير النشاط الاقتصادي لأعضائها، وبهدف تحسين مردودية نشاطه أو مضاعفته، يمكن ان يستحدث بدون رأسمال، ولا يعطي بنفسه الاستحداث وتقسيم الأرباح، يديرها شخص أو عدة أشخاص، التسجيل في السجل التجاري يكسب المجمع الشخصية المعنوية (المادة 796 وما بعدها من قانون التجارة).

الفروع والمساهمات تكون حين تمتلك مؤسسة 50 بالمائة من رأسمال شركة أخرى، الثانية تعتبر طبيعيا كفرع للأولى. تعتبر شركة بأنها تملك مساهمة في مؤسسة أخرى، إذا كانت نسبة رأسمال الذي تملكه في هذه الاخيرة أقل أو يساوي خمسون بالمائة.[1]

- **المؤسسات المتوسطة والصغيرة**

المتوسطة: وهي المنظمات التي غالباً ما يكون حجم الطاقات البشرية العاملة فيها الالاف من الافراد والتعرف بأنها مؤسسة تشغل من 50 إلى 250 شخصا، و رقم أمالها محصور بين 200 مليون دج و 2 مليار دج، و مجموع ميزانيتها السنوية محصورة بين 100 و 500 مليون دج.

الصغيرة: وهي المنظمات التي يكون فيها عدد الافراد بأعداد قليلة لا تتجاوز المئات من الافراد او اقل من ذلك وتعرف بأنها مؤسسة تشغل من 10 إلى 49 شخصا، ورقم أعمالها لا يتعدى 200 مليون دج، و مجموع ميزانيتها السنوية لا تتعدى 100 مليون دج.

- **المؤسسة المصغرة** [2] **(TPE)**

وهي المنظمات التي تشغل من 1 إلى 9 شخصا، و رقم أمالها لا يتعدى 20 مليون دج، و مجموع ميزانيتها السنوية لا تتعدى 10 مليون دج.

❖ **حسب مستوى استخدام التكنولوجيا:**

- **المنظمات ذات التكنولوجيا المتطورة**

مع التطور التكنولوجي المذهل الذي شهده العالم في الآونة الأخيرة لا يمكن أن نخفي تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء المنظمات والشركات، حيث حملت تلك الصناعات التكنولوجية المتطورة طابع الابتكار

[1] - الموقع الالكتروني للمركز الوطني للسجل التجاري، https://www.commerce.gov.dz/ar/centre-national-du-registre-de-commerce-c-n-r-c

[2] - Très Petite Entreprise

والتطور والمرونة في التعامل، هذا التطور ساعد العديد من الشركات والمنظمات على إدارة مختلف الأقسام وعلى المستويات المتعددة في الشركة بشكل أفضل، وقد أصبحت معظم هذه الشركات تبني كافة استراتيجياتها الإدارية على تكنولوجيا المعلومات، لدرجة أن كل منظمة تتخلف عن مواكبة هذا الكم الهائل من التطور، ستلاحظ بعد فترة من الزمن أنها بدأت بالانحسار والتراجع على كافة الأصعدة، وخاصة على صعيد الجودة والتسويق، لذلك قضت الحاجة إلى الوقوف على كيفية استخدام هذه التكنولوجيا بالطريقة التي تحقق الأهداف المنشودة[1].

- **المنظمات ذات التكنولوجيا المتوسطة**

تعتبر التكنولوجيا كظاهرة اجتماعية تكيفية باعتبارها تعنى بمجموعة الوسائل التي يستخدمها الافراد للسيطرة على المغيرات البيئة الخارجية المحيط بهم.[2]

يتم تعيين إدارة تكنولوجيا إدارة التخصصات التي يسمح لمنظمات لإدارة الأساسية التكنولوجية لخلق ميزة تنافسية. المفاهيم النمطية المستخدمة في إدارة التكنولوجيا هي استراتيجية التكنولوجيا (منطق أو دور التكنولوجيا في المنظمة)، والتنبؤ بالتكنولوجيا (التعرف على التكنولوجيات ذات الصلة المحتملة للمنظمة، ربما عن طريق التكنولوجيا الكشافة) وفتح التكنولوجيا (تكنولوجيات رسم الخرائط ذات الصلة باحتياجات الأعمال التجارية والأسواق) وحافظة مشاريع التكنولوجيا (مجموعة من المشاريع قيد التطوير) واستثمارات التكنولوجيا (مجموعة من التكنولوجيات المستخدمة).[3]

- **المنظمات ذات التكنولوجيا المنخفضة:**

هي المنظمات التي تستخدم في عملياتها التشغيلية الآلات اليدوية أو الماكنات المعتمدة على القوى العاملة لدرجة عالية، ويرتفع فيها بالتالي عدد الأفراد نسبيا مقارنة مع المنظمات الأخرى ذات التكنولوجيا المتطورة المتوسطة.[4]

❖ **حسب طبيعة الإنتاج:**

تقسم المنظمات حسب هذه القاعدة إلى ثلاثة مستويات، حسب منظور وودوارد Woodward هي[5]:

[1] – الشماع، حمود، مرجع سابق، ص24.

[2] – مساعدة، مرجع سابق، ص 234.

[3] - الشماع، حمود، مرجع سابق، ص24

[4] – الشماع، حمود، مرجع سابق، ص25.

[5] – الشماع، حمود، مرجع سابق، ص26.

- **منظمات ذات الانتاج الواسع**: وهي المنظمات التي تعتمد على الإنتاج بوحدات وبكميات كبيرة محققة بذلك وفرات الحجم الكبير في شراء مستلزمات الإنتاج (المدخلات)، والعمليات وتسويق المنتوجات (المخرجات). مثل: انتاج المواد الاستهلاكية.

- **منظمات ذات الانتاج المستمر**: وهي المنظمات التي تعتمد أسلوب إنتاج مستمر أو العملية الإنتاجية ذات المسار المستمر بين ترابط مراحلها بشكل كبير كما هو الشأن في المنشآت الصناعية الكيماوية أو تكرير نفط.

- **منظمات ذات الانتاج الصغير**: وهي المنظمات التي تنتج على أساس الوحدات الصغيرة، أو على أساس عدد معين من وحدات إنتاج وبمواصفات متخصصة، أو حسب الطلبيات الواردة لها. كما أن هناك اتجاهات أخرى في تحديد أنواع المنظمات حسب معيار المستوى التكنولوجي المعتمد من قبل المنظمات.

❖ **حسب طبيعة نشاط منظمة**

تقسم المنظمات بموجب هذا المعيار الى اقتصادية (زراعية، صناعية، تجارية، مصرفية،...الخ) و اجتماعية (صحية، تعليمية، ثقافية، ...الخ) و سياسية (الحزب، المجلس الوطني، المجالس الشعبية، ...الخ) و تنقسم هذه المنظمات بدورها الى مجموعات فرعية و أخرى ثانوية[1] .

- **المعيار الاقتصادي** : الزراعية – الصناعة – التجارة

- **المعيار الاجتماعي** : الصحة – التعليم – الثقافة

- **المعيار السياسي** : الاحزاب – المجالس الوطنية – المجالس الشعبية

❖ **حسبه درجه الاعتماد**

تبوب هذه المنظمات حسب هذه القاعدة[2]:

- **المنظمات المستقلة**

وتضم المنظمات الأم التي تتسم بالاستقلالية وعدم الاعتماد على غيرها ماليا، فنيا وإداريا. وغالبا ما تكون ذات أحجام كبيرة ومتوسطة، لكنها مستقلة.

[1] - خليل ص 25.

[2] – الشماع، حمود، مرجع سابق، ص21

-المنظمات التابعة

غالبا ما تكون منظمات كبيرة متوسطة أو صغيرة الحجم، ترتبط بمنظمات أخرى ماليا، إداريا وفنيا، وغالبا ما تكون فروعا لمنظمات كبيرة ومرتبطة في النواحي متعلقة بالأنشطة التي تؤديها.

2. ماهية علم التنظيم

يمكن تعريف علم التنظيم بأنه المعرفة المنظمة التي تستهدف فهم الظواهر والتنبؤ بتكرار حدوثها، والعمل على التحكم بها وضبطها. ويعتبر التنظيم وسيلة وجيزة للإنجاز وليس هدفاً بحد ذاته والآلية التي يتم من خلالها الوصول الأهداف المتوخاة بشكل جيد وفعال. يعرف روبنز التنظيم بأنه كيان اجتماعي منسق بوعي و له حدود واضحة المعالم و يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين او مجموعة معينة. [1]

من سمات التنظيم انه كيان اجتماعي يضم مجموعة من الافراد و الجماعات، موجود في اطار محدد المعالم من حيث هوية أعضاء الجماعة التي تنضوي تحت لوائه و احتوائه على رابطة استمرارية في العلاقة بين العاملين فيه و أيضا احتوائه على أهداف تسعى هذه المنظمة الى تحقيقه من خلال توزيع المهام على مختلف العاملين.[2]

3. الهيكل التنظيمي

اول عناصر التنظيمية التي ترتبط بالتنظيم هو الهيكل التنظيمي الذي تتحدث فيه المهام الرئيسية التي يعمل التنظيم على تحقيقها.

ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي بانه " الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام وتحديد الادوار الرئيسية للعاملين، والتبين نظام التبادل المعلومات وتحديد اليات التنسيق وانماط اللازمة بين الاقسام المختلفة و العاملة فيها[3]

يقول روبرت ابلبي بان الهيكل التنظيمي هو "اطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاد القرارات ... وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي"[4]

فقد تباينت وجهات نظر الباحثين والمتخصصين في نظرية المنظمة بشأن تحديد مفهوم وأهمية هيكلها التنظيمي، وذلك تبعا للمبادئ الأساسية التي يعتمدون عليها في تحديد طبيعة العلاقات السائدة في المنظمة. فقد نظر التقليديون (الكلاسيكيون إلى الهيكل التنظيمي على أنه الاطار الرسمي الذي يحدد العلاقات القائمة

---

[1]- القيراواني، مرجع سابق، ص33.

[2] - الخفاجي، الغالبي، مرجع سابق، ص 16.

[3] - القيرواني، مرجع سابق، ص 50.

[4] - حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي (2003)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص103.

في المنظمة وأنشطتها عمودية وأفقية. ويتضح من خلال وجهات نظر المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) أن الهيكل التنظيمي هو الوسيلة الأساسية لتجميع الأنشطة وتحديد العلاقات الوظيفية بين المستويات المختلفة. [1]فهو يسهم في تأطير سبل الاتصال الفعال ويعطى للأجزاء المؤلفة للمنظمة حدوداً فاصلة وواضحة من العلاقات التي تؤدي في تصورهم إلى تحقيق أهدافها. ولذلك واجه التقليديون، في ضوء هذا المفهوم، النقد من قبل السلوكيين الذين اشاروا إلى اهمال الجانب الإنساني في تحديد مفهوم الهيكل التنظيمي، حيث أكد السلوكيون على أهمية العنصر البشري وتأثير السلوك الفردي والجماعي، على حد سواء، في تحقيق المنظمة لأهدافها. فقد أكد السلوكيون على أهمية كل من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي فيها تجاهلها التقليديون وهي أن المنظمة كيان حركي قائم على أنها من العلاقات التفاعلية بين الأفراد أو الجماعات[2]. وقد أعقب ذلك، في مسيرة نظرية المنظمة وتطورها، بناء فكري ملحوظ تبلور في نظرية النظام المفتوح. وهنا صار التوكيد على الهيكل التنظيمي للمنظمة على أنه عبارة عن نظام فرعي يضم أنظمة فرعية متكاملة ومتفاعلة مع البيئة الخارجية للمنظمة. فالهيكل التنظيمي للمنظمة بأبعاده المختلفة هو حسب نظرية النظام المفتوح، كل موحد يتصف بالحركة والنمو والتغير المستمر، لا بد إذن من إعادة النظر فيه بين حين وآخر حتى يبقى متفاعلا ومتكيفة مع البيئة. وفي ضوء ذلك يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة. فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسة والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، اضافة البيان أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة. كما أن الهيكل التنظيمي بناء هرمي للعلاقات والتدفق الاتصالات وهو لا يمثل غاية البناء الأساسي للمنظمة بل يعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة، على وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات السائدة فيها.[3]

يتكون الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة من عناصر ثلاث وبدرجات تتفاوت في الشكل والمضمون هي[4]:

❖ التطور والتعقيد Complexité

يتسم الهيكل التنظيمي في تقسيم الاعمال الى عده مهام يتولى القيام بها عدد من الوحدات الإدارية موزعه افقيا ومرتبه عموديا ويمكن ان يكون التنظيم بسيطا او مركبا وموزعا جغرافيا. ينقسم ايضا على اساس وظيفي الى عدة دوائر تمثل الخدمات او السلع او الوظائف الأساسية، مثل المراحل التي تمر بها الخدمة أو فئات المستفيدين أو المناطق الجغرافية أو عدد العاملين ... الخ.

[1] - الشماع ص 161.
[2] - مساعدة ص 169
[3] – الشماع، حمود، مرجع سابق، ص163.
[4] – القيرواني، مرجع سابق، ص 51.

❖ **الرسميـــة Formalisation**

تقتضي مرحلة التطور والتعقيب وجود تقنين للأساليب واجراءات العمل وتنميطها (standardisation) شكل يضمن السلوك العاملين. فالتنظيم يستوجب التنميط والتوحيد. فكلما كان التنظيم منظماً كان هناك ادلة عمل واجراءات وسياسات واضحة.

❖ **تسلسل الإداري Hiérarchisation**

يؤكد هذا المبدأ على ضرورة وجود مرجعية (référence) ادارية واضحة امام العاملين بحيث تكون خطوط السلطة واضحة سواء كانوا الاسلوب المتبع اسلوب المركزية او اللامركزية.

يعكس التطور في نظريات التنظيم نمطا تراكميا في المعرفة تم الوصول اليها من خلال الدراسات والتجارب الإدارية المختلفة.

1.3.تصميم الهيكل التنظيمي

تصميم الهيكل التنظيمي لا بد أن يأخذ تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة بنظر الاعتبار حقيقة أساسية مفادها أنه ليس هناك هيكل مثالي يصلح للتطبيق في مختلف المنظمات، في كل الأوقات ولكل مستويات الهيكل. فأي تفاوت معين في طبيعة الأعمال السائدة في المنظمة أو في طبيعة الظروف البيئية أو الأهداف المراد تحقيقها يؤدي بشكل أو بآخر إلى خلق جوانب الاختلاف في طبيعة الهيكل التنظيمي وتصحيحه.[1]

1.2.3. خطوات تصميم الهيكل التنظيمي

لقد اكدت الدراسات و التجارب الميدانية بأن المنظمة لا يمكن ان يصاغ بشأنها هيكل تنظيمي نموذجي و مثالي و هناك عدد من القوى المؤثرة في اختيار و تصميم الهيكل التنظيمي المناسب و هي[2]:

- **حجم المنظمة**

عندما يكون حجم المنظمة صغيرة فإن هذا يؤدي إلى صعوبة وتعقيد عملية تقسيم وتحديد الأنشطة الواجب أداؤها، ولكن عندما يكون حجم المنظمة كبيرة نجد أن الأنشطة تكون أكثر تنوعا واتساعه مما يؤدي إلى سهولة تقسيم العمل وفقا للأنشطة المختلفة، ونتيجة لتنوع الأنشطة وكثرتها يتطلب الأمر مزيدا من التنسيق والرقابة.

[1] – الشماع، حمود، مرجع سابق، ص 164

[2] – الشماع، حمود، مرجع سابق، ص 172

- **دور حياة المنظمة**

من المعروف أن للمنظمة دورة حياة تبدا من فترة النشوء وتصل إلى فترة النمو وتستمر إلى فترة النضج وأخيرا فترة الانحدار، والتي تتطلب إعادة التنظيم لمنعها من الوصول إلى الزوال، وليس من الضروري أن تمر المنظمة بهذه الفترات جميعها فهناك الكثير من المنظمات التي تزول في بداية دورة حياتها لأسباب عديدة فإذا كانت حياة المنظمة مؤقتة يستدعي ذلك بأن يكون الهيكل التنظيمي بسيطة وغير معقد في عناصره جميعها من حيث المهام، والعلاقات، والسلطة، والمسؤولية.

- **الموقع الجغرافي للمنظمة**

إن المنظمة التي تؤدي أنشطتها من خلال عدة مواقع جغرافية تتطلب هيكلاً تنظيمية مختلفة إلى حد كبير عن منظمة تعمل في منطقة جغرافية واحدة، إذ أنه في الحالة الأولى تزداد مشكلات الإشراف والتنسيق بين المستويات المختلفة في الهيكل التنظيمي.

- **.درجة التخصص**

تؤثر درجة التخصص في المهام والأنشطة على الهيكل التنظيمي للمنظمة، فعندما تكون درجة التخصص في العمل منخفضة يكون الهيكل بسيطاً والعكس صحيح

- **القدرات البشرية**

تلعب القدرات البشرية دورا بارزا في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب، فعندما تكون القدرات البشرية المطلوبة بسيطة وغير معقدة من حيث المهارات والخبرات والتخصص، فإن هذا سيؤدي إلى أن يكون الهيكل التنظيمي بسيطة، ولكن إذا كانت طبيعة أعمال المنظمة تتطلب مهارات وخبرات عالية فإن هذا سيؤدي إلى تشعب وتعدد الهيكل التنظيمي

- **التكنولوجيا**

تحدد طبيعة العمل، والمهام، ونوعية الوظائف وعلاقات العمل وهذا يؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب، ويمكن القول إنه كلما ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة أدى إلى زيادة تعقيد الهيكل التنظيمي للمنظمة.

- **نطاق الإشراف**

يعني عدد المرؤوسين الذين يستطيع الإداري الإشراف عليهم بفاعلية، وقد يكون نطاق الإشراف واسعة وضيقة، ونطاق الإشراف الواسع يؤدي إلى وجود هيكل تنظيمي مسطح، وبالتالي يكون عدد المستويات

الإدارية محدودة، بينما نطاق الإشراف الضيق يؤدي إلى وجود هيكل تنظيمي طولي، وبالتالي زيادة عدد المستويات الإدارية.

- **الفلسفة الإدارية للإداريين المركزية واللامركزية**

تعني المركزية تركيز سلطة اتخاذ القرارات بيد الإدارة العليا، بينما تشير اللامركزية إلى درجة تفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا، إن مدى تطبيق المركزية واللامركزية يؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي وكلما انتقلنا من المركزية إلى اللامركزية زاد تعقد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح.

- **البيئة الخارجية**

تلعب البيئة دورة رئيسة في تأثيرها على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب فالمنظمة التي تعمل في بيئة تتسم بالاستقرار يختلف هيكلها التنظيمي عن منظمة تعمل في بيئة غير مستقرة، وبتالي تؤثر درجة الاستقرار أو عدم الاستقرار على الهيكل التنظيمي، إذ إنه في الحالة الأولى يكون بسيطة وغير معقد بينما في الحالة الثانية يكون أكثر تعقيداً.

في ضوء ما تم التطرق اليه سابقاً، فإنه لا بد من تحديد الخطوات الأساسية التي ينبغي اعتمادها عند القيام بتصميم الهيكل للمنظمة وهي[1]:

أ- تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة وكذلك أهدافها الفرعية والثانوية، حيث أن تحديد سلسلة الأهداف (أو سلسلة الوسائل – الغابات) من شأنه أن يسهم في تحديد احتياجات المنظمة، وبالتالي طبيعة الهيكل التنظيمي وسبل تصميمه.

ب- تحديد الأعمال أو النشاطات المطلوبة للإسهام في تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية والثانوية)، إذ أن هذه تفضي إلى وضع الخطط التي تتضمن السياسات والبرامج والإجراءات المتعلقة بها. ج. تجميع الأعمال والأنشطة الوظيفية المتشابهة والمتقابلة في تقسيمات أو وحدات واسناد إدارة كل منها إلى مدير أو رئيس مسؤول، مع تحويله الصلاحيات اللازمة الانجاز أعماله والنهوض بمسؤولياته بكفاءة وفاعلية.

ت- وصف الوظائف بشكل شامل مع تحديد جميع الاعمال والأنشطة، الاعتيادية والاستثنائية المرتبطة بها بصورة واضحة ودقيقة، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، والعلاقات، ومؤهلات شاغل الوظيفة، وما بعهدته من أموال.

[1] – الشماع، حمود، مرجع سابق، 164-165

ث- تحديد علاقات العمل الوظيفية بين مختلف التقسيمات والوحدات وخلق الظروف الملائمة لتحقيق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم بالشكل الذي يتجاوز مشكلات التضارب بين الأعمال.

ج- تحديد المستويات التنظيمية في اطار محددات نطاق الاشراف، بمعناه الديناميكي المتفاعل مع طبيعة الاعمال، و في ضوء ذلك يتم تحديد الوظائف الاشرافية و التنفيذية داخل كل تقسيم او وحدة في الهيكل التنظيمي.

2.3. سمات الهيكل التنظيمي

ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في الاسهام بمتطلبات العمل دري، فإنه لا بد من اتسامه بالخصائص الآتية[1]:

التوازن

يتضمن مبدأ التوازن التنظيمي تحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات وسؤوليات الممنوحة للفرد، وكذلك التوازن في نطاق الاشراف وخطوط الاتصال الصينية، واعتماد مبدأ وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة.

المرونة

اطلب مبدأ المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات سمية المستمرة تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.

الاستمرارية

يشير مبدأ الاستمرارية إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل تيمية وتوخي الدقة في تشخيص الواقع إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية من أن يتعرض البناء إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباكه.

3.3. أنواع الهياكل التنظيمية

يواجه المدراء في المنظمات، وبصورة مستمر، ضرورة صياغة أسس الهيكل التنظيمي الفاعل والكفوء، وليس هناك نوع نمطي من البنية التنظيمية التي تصلح لأن تكون نموذجا يحتذى به ويصلح للتطبيق في جميع المنظمات، سيما وأن لكل منظمة أهدافها وظروفها الخاصة بها، ويمكن القول بأن المنظمات بشكل عام تتضمن نوعين أساسيين من البنية التنظيمية هما[2] :

[1] – الشماع، حمود، مرجع سابق، ص165.

[2] – الشماع، حمود، مرجع سابق، ص 166

أ- الهيكل التنظيمي الرسمي ب - الهيكل التنظيمي غير الرسمي.

1.1.3. الهياكل التنظيمية الرسمية

ويعبر عنه بكونه الهيكل المعتمد من قبل الإدارة ويحوي في إطاره العلاقات الرسمية والأدوار والصلاحيات المعترف بها، وعادة ما تصور الخارطة التنظيمية، أبعاد وأجزاء الهيكل الرسمي والخارطة التنظيمية عبارة عن مخطط بياني يوضح العلاقات الرسمية والترتيب الرسمي لوحدات العمل داخل المنظمة، كما وتحوي الخارطة التنظيمية عادة أسماء وعناوين الوظائف وكذلك خطوط السلطة والاتصالات بينها، ونقصد هنا بكلمة الرسمية هي أن كل ما تحويه الخارطة موثق ومكتوب ومحدد بتعليمات وضوابط وقواعد قانونية صادرة بقرارات رسمية من جهات تمتلك الصلاحيات اللازمة لذلك.

إن دراسة وتحليل الخارطة التنظيمية لمنظمة الأعمال يمكن أن تعكس أساسيات التنظيم الرسمي والهيكل التنظيمي الرسمي والمتمثلة بما يلي: [1]

تقسيم العمل: إن عنوان الوظيفة وموقعها في الهيكل يمكن أن تظهر واضحة في الخارطة التنظيمية ومن خلالها يمكن معرفة مسؤولية هذه الوظيفة.

العلاقات الاشرافية :إن العلاقات بين المستويات والأقسام والوظائف في الخارطة التنظيمية تعطي صورة واضحة عمن يرأس من، ولمن يقدم المرؤوسون تقاريرهم ومن يراقب إنجازهم.

قنوات الاتصال: إن العلاقة تظهر تدفق الاتصالات الرسمية في المنظمة.

الوحدات الرئيسة :تظهر الخارطة التنظيمية الوحدات الرئيسة أو الوظائف الرئيسة، وما يرتبط بها من وحدات فرعية.

مستويات الإدارة: هي الطبقات الرأسية التي يظهرها الهيكل التنظيمي الرسمي وتبدو في الخارطة التنظيمية.

وهناك أشكال عديدة من تنظيم الرسمي أهمها يأتي:[2]

- ✓ **التنظيم الرأسي (العمودي، أو التنفيذي):**

بعد التنظيم الرأسي من أكثر أشكال التنظيم انتشارا أو شيوعا وقد استخدم في المنظمات العسكرية بوجه خاص، وكذلك في المنظمات ذات الاحجام الصغيرة. وبعد هذا التنظيم من أبسط أنواع الهياكل

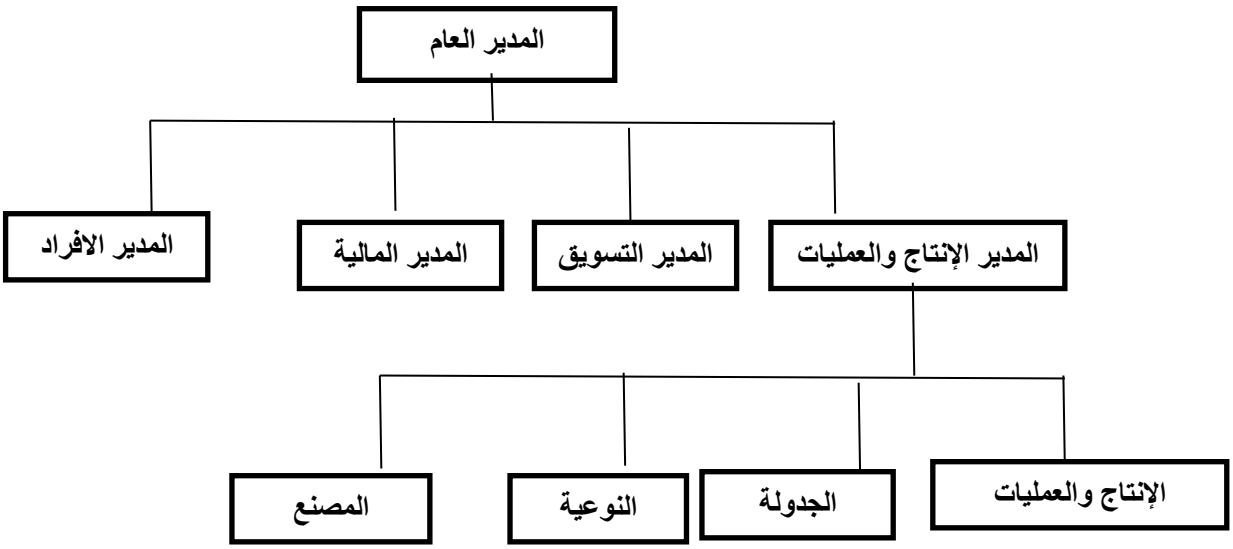
[1] - مساعدة، مرجع سابق، ص 174

[2] - الشماع، حمود، مرجع سابق، ص 166.

التنظيمية، حيث تمارس الصلاحيات من أعلى السلم الإداري نزولا إلى المستويات الدنيا، ويمتلك المدير الأمر) من خلاله سلطة الاشراف التام على أنشطة المرؤوسين. وهو لذلك ينبغي أن يتسم بدراية تامة عن مجمل الفعاليات والنشاطات المتعلقة بالتقسيمات الإدارية التي يرأسها في المنظمة. ويسود هذا النمط التنظيمي في المنظمات الصغيرة، حيث تكون الاستفادة محدودة من الاستشاريين والخبراء ومن تقسيمات الاسناد (الخدمات). كما يتميز هذا النمط من التنظيم بالبساطة، وسرعة تنفيذ الأوامر والتعليمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية. كما يتيح ممارسة الرقاب الدقيقة لتحقيق الأهداف. غير أنه على الرغم من المزايا التي يتمتع بها فإنه يتضمر مجموعة من المأخذ التي تجعل من المنظمة، وخاصة الكبيرة أو المعقدة، غير قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، حيث أن المدراء غالبا ما تناط بهم مسؤوليات كبيرة بي يخرج عن مبدأ التخصص وتقسيم العمل. ثم أن سبل الاتصال في هذا النوع من التنظيم هي ذات مسلك واحد، بين القمة والقاعدة، وهذا ما يؤدي إلى العديد مر المشكلات المتعلقة بإنجاز الأعمال. ويمثل الشكل الآتي هذا النوع من التنظيم مع تفصيل أدق لتقسيمات إدارة الإنتاج، على سبيل المثال.

شكل 2.1

نموذج التنظيم العمودي



المصدر: الشماع، ص 167

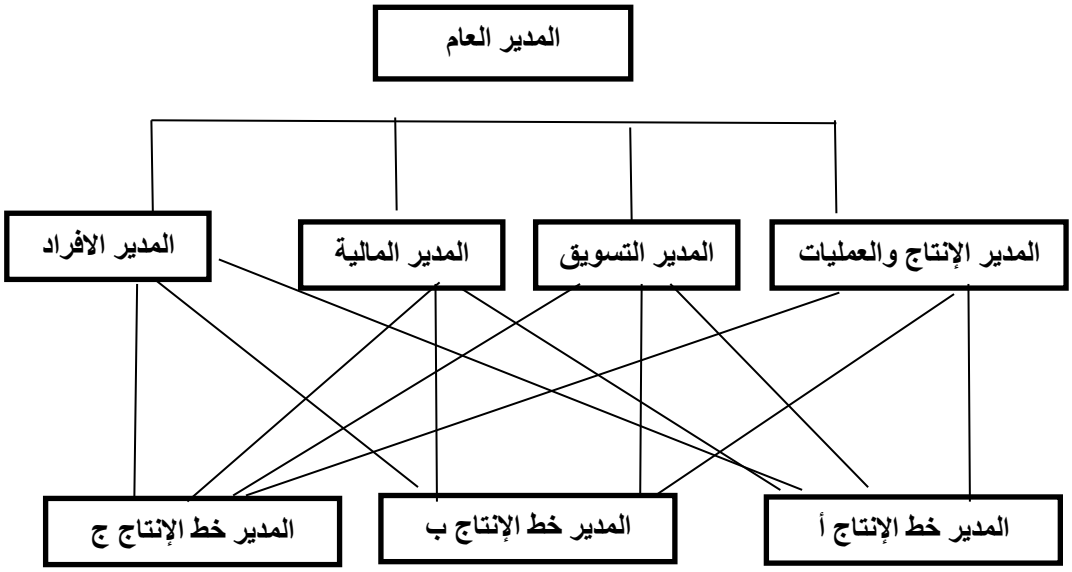
✓ التنظيم الوظيفي

لقد كان فردريك تايلر أول من أسهم في إرساء قواعد البناء التنظيمي على أساس الوظائف، وأشار إليه في كتابة إدارة الورش الذي نشر عام 1903. وقد شرع تايلر في إظهار أهمية التنظيم الوظيفي من خلال تجربته عندما كان بعمل رئيسا للمال في إحدى الشركات الأمريكية في أواخر القرن الماضي، فقد لاحظ بأن الأعباء الوظيفية تتطلب جهودا كبيرة ووقتا أطول في الانجاز، لذلك اقترح التنظيم الوظيفي بديلا عن التنظيم الرأس (العمودي). ويقوم التنظيم الوظيفي على أساس مبدأ التخصص وتقسيم العمل في مختلف الوحدات الإدارية العاملة في المنظمة، وتجسيد مبدا التفاعل الوظيفي في مختلف جوانب الأداء الإداري، عن طريق تعاون التنفيذيين والاستشاريين وفي مختلف المستويات لتحقيق نجاح المنظمة.

ومن المزايا التي يتسم بها هذا البناء التنظيمي أنه يعمل على تنمية روح العمل كفريق بسبب ضرورة بناء العلاقات التعاونية بين المدراء لإنجاز الأعمال الموزعة اختصاصاتها، مما يؤدي إلى تمكينهم من معالجة القضايا والمشكلات الإدارية والفنية برؤية مشتركة. غير أنه يؤخذ على هذا النوع من التنظيم صعوبة تحديد المسؤولية عن الانحرافات التي تحصل أثناء العمل في المنظمة، مما يستدعي اعتاد صيغ لتحديد مسؤوليات الأفراد بشكل أكثر وضوحا ودقة، ويبين الشكل رقم (1-2) بوضوح هذا النموذج من التنظيم.[1]

شكل 2.1

نموذج التنظيم الوظيفي



[1] – الشماع، حمود، مرجع سابق، ص 168.

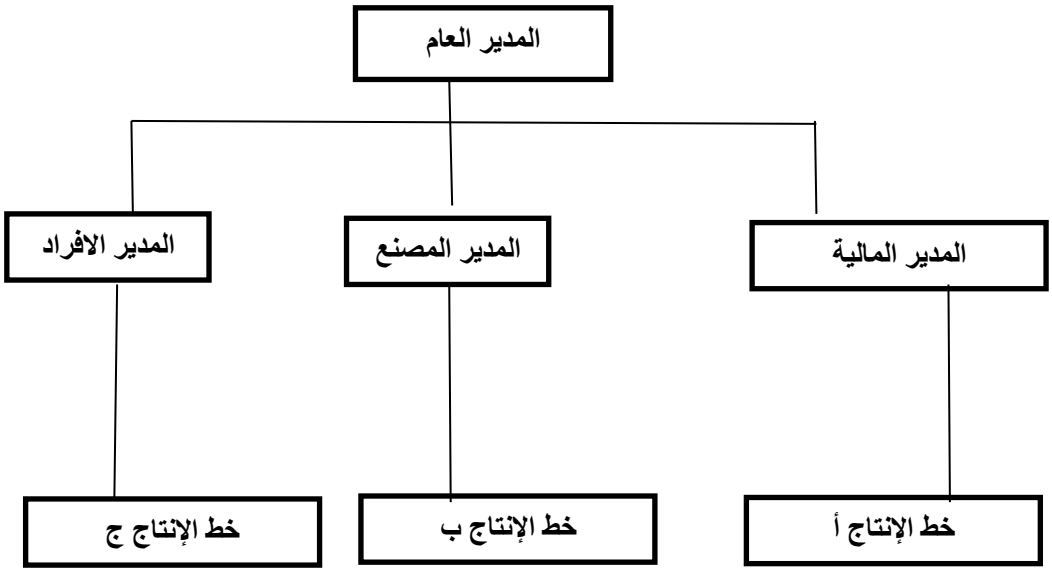
المصدر: الشماع ص 168

✓ **التنظيم الرأسي**

يمثل هذا البناء التنظيمي مزيجا متداخلا من كل من النوعين السابقين، حيث يحقق هذا الشكل تجاوز للعيوب التي يحملها كل منهما، إلى جانب الاستفادة من مزايا كل منها، ويستفيد المدراء في إطار هذا الهيكل التنظيمي من الاستشاريين (هيئات الركن، في القوات المسلحة في اسداء النصح والارشاد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشكلات الناجمة عن الأداء، وتعد هذه الحقيقة من أهم المزايا التي يحققها التنظيم موضوع البحث، سيما وأن المسؤوليات والصلاحيات غالبا ما تحدد بوضوح أكبر ودراية عالية. وما يعاب على هذا التنظيم صعوبة إيجاد العلاقات التعاونية والتنسيق بين المدراء التنفيذيين والاستشاريين. كما قد لا يتطلب العمل وجود استشاريين على درجة كبيرة من الخبرة سيها، إذا كان حجم المنظمة لا يستدعي توافر أمثالهم، مما يترتب على وجودهم ارتفاع الكلف التشغيلية وانشغالهم لجزء من الوقت فقط (نوع من البطالة المقنعة). وعلى الرغم من ذلك فإن هذا النوع من التنظيم هو السائد في المنظمات المعاصرة، بسبب مزاياه وإيجابياته الكثيرة قياسا بالأساليب التنظيمية سالفة الذكر، وقدرته على تحقيق أهداف المنظمة. ويبين الشكل رقم (3.1) بوضوح طبيعة التنظيم الرأسي الوظيفي.

شكل رقم (3.1)

نموذج التنظيم الرأسي



المصدر: الشماع ص 169

✓ **التنظيم المصفوفي**

أدى التعقيد المتزايد في البيئة وخاصة في الأسواق، والتكنولوجيا، إلى تطوير شكل خاص وجديد من الهياكل التنظيمية. فقد نشأ التنظيم المصفوفي تاريخياً، في صناعات الفضاء منذ الخمسينات، حيث يستند تنظيم هذه الصناعات إلى أساس المشروع(Project) ، غير أن التنظيم الجديد هذا يستخدم حاليا في قطاعات عديدة مثل التشييد والبناء (منظمات المقاولات)، والبحث العلمي، ودوائر الدولة، والصيرفة، والتأمين، والمستشفيات وغيرها.

ويتضمن التنظيم المصفوفي انسياباً مزدوجاً للسلطة (الآمرة) مما يخرج به عن مبدأ وحدة الأمر الذي أكدت عليه المدرسة التقليدية، ويبرر هذا الابتعاد عن المبدأ المذكور بالتعقيد الكبير في العمليات، مما يتطلب اتخاذ قرارات تجمع بين التنظيم الوظيفي والتنظيم على أساس المشروع، كما يظهر ذلك من الشكل رقم (7-4) الذي يعكس الهيكل التنظيمي لشركة مقاولات، على سبيل المثال.

فالتقسيمات النوعية الأساسية ما تزال قائمة، وهي مرتبطة بالمدير العام مباشرة الهندسة المدنية، والكهربائية، والميكانيكية، والأفراد، والمالية)، ولكل منها مديره.

غير أن هناك خطا اخر للسلطة يظهر بسبب وجود مدراء المشاريع (بناء جسر، تبليط شارع، إنشاء معمل ... حسب نوع المقاولة المطلوب تنفيذها) الذين يرتبطون بالمدير العام أيضا، إذ لا يمكن ربط مدير أي مشروع منها، بأي من التقسيمات الأساسية المشار إليها أعلاه.

ويقوم كل مدير مشروع بإدارة تقسيمات المشروع، حسبما يحتاج من تخصصات بشرية، وتسهيلات مادية ، ومالية ، وقد يكون احتياجاته للبعض منها مؤقتا، أو لجزء.[1]

2.2.3. الهياكل التنظيمية غير الرسمي

ويكمن التنظيم غير الرسمي خلف الهيكل الرسمي ويمثل ظلا له، وهو مجموعة من العلاقات غير الرسمية بين أعضاء المنظمة، ولا يمكن رسمه او ملاحظته بسهولة ويحتاج إلى تحليل وقراءة متأنية وتلاحظ بعض مفرداته من خلال اللقاءات غير الرسمية بين العاملين في المنظمة في ساعات الاستراحة مثلا وعلاقات العمل الجماعي.

وللتنظيم غير الرسمي دور مهم للمساعدة في إنجاز الأعمال ونجاح المنظمة خاصة في الأوقات الحرجة والتغيير السريع، حيث ترى الدعم الذي يمكن أن يقدم من قبل هذا التنظيم للتعامل مع الواقع الجديد ويمكن أن يكون العكس إذ يكون معرقة للعمل في حالات كثيرة وغير مساهم في الإنجاز، وفي الحالات التي يعطي

[1] – الشماع، حمود، مرجع سابق، ص 172.

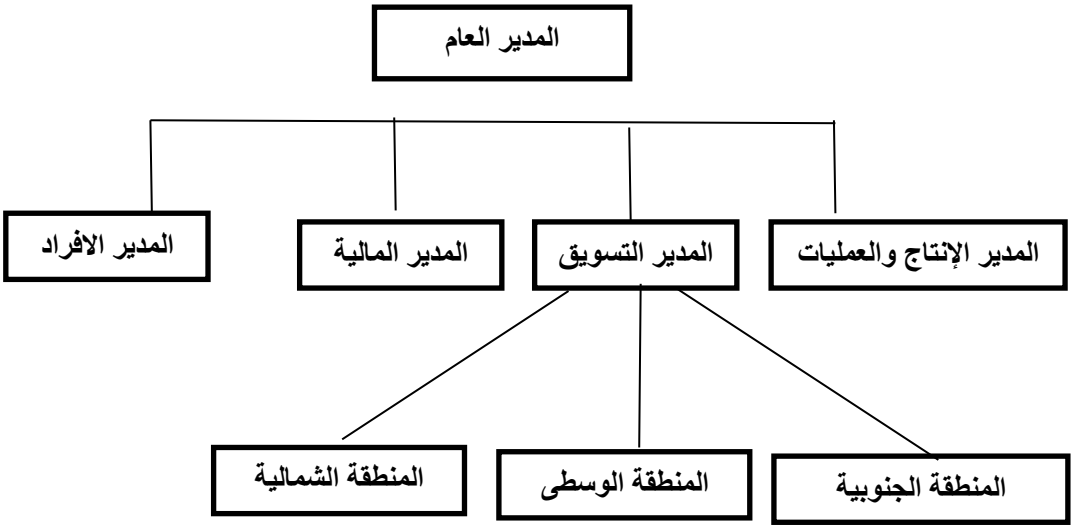
فيها ميزات للمنظمة كان هذا التنظيم يساهم في التعليم غير الرسمي الناتج عن تبادل الخبرات والتفاعل الإيجابي بين العاملين في مكان العمل، كما أنه يمثل بالنسبة للعاملين مجالا لإشباع حاجات اجتماعية ويخلق عندهم نوعا من الرضا، وبالمقابل فإن له في بعض الأحيان سلبيات منها: الشائعات، وتناقل أخبار غير صحيحة، وقد يكون في بعض الأوقات عقبة في طريق التغيير.[1] و من لأشكال التنظيمية غير الرسمية شائعة الانتشار في المنظمات[2]:

✓ **النموذج الشخصي**

ينشأ هذا النموذج من التنظيم غير الرسمي نتيجة للعلاقات والصلات الاجتماعي بين أفراد المنظمة، بغض النظر عن المراكز الوظيفية التي يحتلها أي منهم، وغالبا ما تلعب الشخصية الإنسانية وسماتها الفيزيولوجية والنفسية والاجتماعية وطبيعة التفاعلات مع الآخرين من خلالها، إلى تعزيز دورها في قيادة الجماعة، وخلق التجاذب الفعال بين الأفراد وتحقيق المودة والثقة والتعاون بينهم، وبالتالي التأثير من خلال ذلك على الأنشطة في المنظمة. ويعرض الشكل رقم (7-5) هذا النموذج بوضوح.

شكل 4.1

النموذج الشخصي في التنظيم غير الرسمي



المصدر: الشماع ص 174

[1] – مساعدة، مرجع سابق، ص 175.

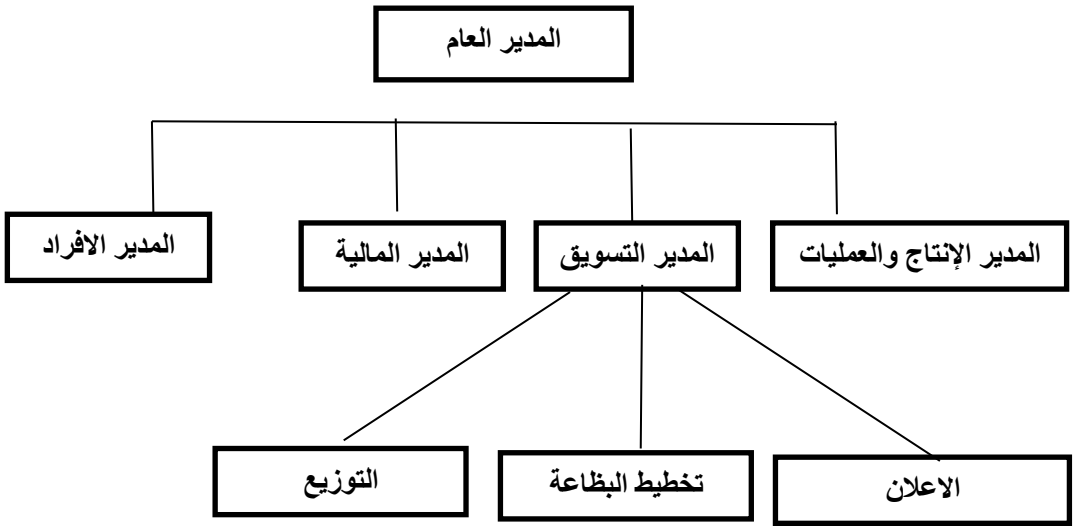
[2] – الشماع، حمود، مرجع سابق، ص 173

✓ **النموذج الاجتماعي**

يمثل النموذج الاجتماعي العلاقات المتفاعلة بين الأفراد بصورة غير رسمية لأسباب تمليها طبيعة العلاقات السائدة بينهم في نشاط معين في المنظمة مثل أواصر الصداقة أو الانتهاء لطبقة أو فئة اجتماعية معينة، أو لأسباب تحتمها طبيعة الظروف السائدة اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية، وهكذا. وغالبا ما تك، ن الروابط الناشئة عن ذلك ذات أبعاد مرغوبة، وبالتالي مؤثرة في المنظمة ويبين الشكل رقم (1-5) طبيعة هذا النموذج بوضوح.

شكل 5.1

النموذج الاجتماعي في التنظيم غير الرسمي



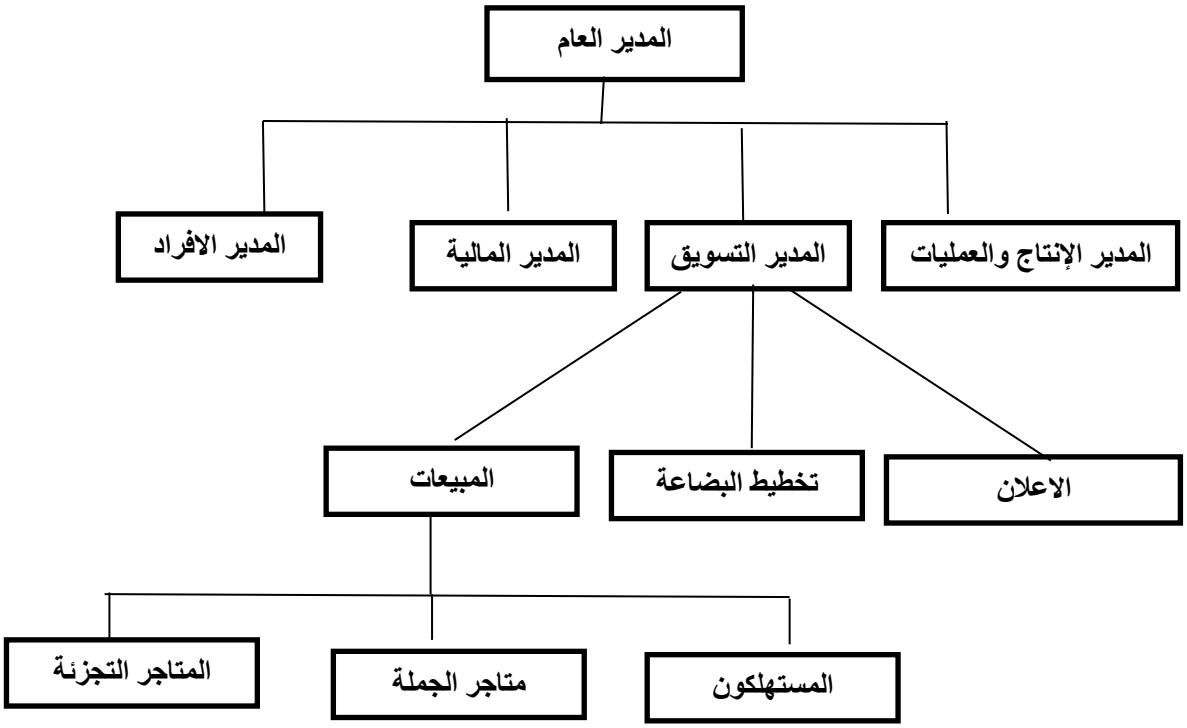
المصدر: الشماع ص 175

✓ **النموذج الوظيفي**

ينشأ هذا النموذج من التنظيم غير الرسمي نتيجة للعلاقات الوظيفية بين الأفراد في المنظمة مع المتعاملين معها خصوصا عندما تستعدي المصالح الوظيفية الحصول على بعض المعلومات أو توفير بعض المستلزمات المشتركة بين الأفراد، ثم يصار إلى تعميق وسائل الدعم المستمر هذه العلاقات وتنميتها بالشكل الذي يؤدي إلى خلق علاقات غير رسمية بين الأفراد جراء ذلك، كما في الشكل التالي:

شكل 6.1

النموذج الوظيفي في التنظيم غير الرسمي



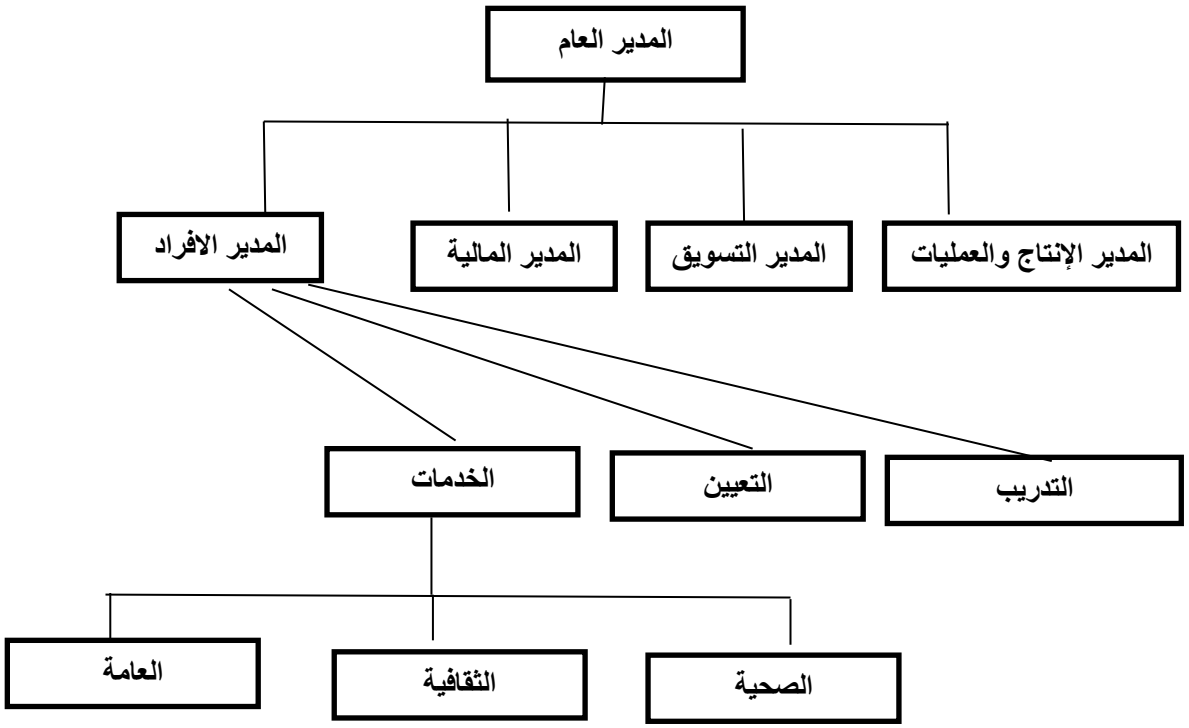
المصدر: الشماع ص 176

✓ **نموذج القوة**

يطلق أحيانا على «نموذج القوة، مسمى النموذج التأشيرة، حيث ينشأ أحيانة بين الجماعات غير الرسمية نتيجة لتمنع فرد، أو أفراد معينين، بقدرة تأثيرية متأنية من خلال قوة الشخصية، أو الانتهاء لنقابة قوية، أو فئة اجتماعية، وهكذا. وغالبا ما يدعو هذا الاعتبار إلى التفاف الجماعة حول الفرد (أو الأفراد) ويؤثرون فيه اجتماعية في تنفيذ ما يرغب القيام به في إطار المنظمة. كما أن المنافع التي يبتغي الأفراد تحقيقها نتيجة انتهائهم أو انضوائهم تحت لواء ذلك الفرد غالبا ما تعزز أواصر التفاعل القائم بينهم بصورة مستمرة، كما في الشكل التالي.

شكل 7.1

النموذج القوة في التنظيم غير الرسمي



المصدر: الشماع ص 176

الفصل الثاني

بيئة المنظمة

إن الموضوع الجوهري في نظرية المنظمة يقضي بأن تتكيف المنظمة مع بيئتها إن هي أرادت صيانة نفسها أو زيادة فاعليتها. ووفقا لمنظور النظام العام فإننا يجب أن نفكر بمدى إمكانية المنظمة في تطوير أساليبها الرقابية والإشرافية والتغذية العكسية لتحديد متطلبات البيئة والإحساس بتغيراتها من أجل التكيف معها عند الضرورة. لقد بلغ الاهتمام بالبيئة الخارجية حدا أصبحت فيه جزءا أساسيا من أجزاء أو عناصر النظم المفتوحة. وإن النقطة الأساسية التي يجب التأكيد عليها هي أن المنظمات المختلفة تواجه حالات مختلفة من عدم التأكد، ولأن المديرين لا يحبذون هذه الحالة، فإنهم يحاولون تقليل تأثير عدم التأكد على منظماتهم. وتصميم الهيكل التنظيمي هو أحد الأدوات الرئيسية التي يستخدمها المدراء للسيطرة على عدم التأكد البيئي.

1. تعريف البيئة وأساليب تصنيفها

البيئة هي المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية، أو هي كل ما يحيط بالإنسان (أو بالمنظمة من طبيعة ومجموعات بشرية ونظم بشرية وعلاقات شخصية. كما يمكن تعريفها بكونها الإطار الذي تعمل أو توجد فيه المنظمة الاجتماعية. ونتفق مع التعريف القائل أن البيئة هي تلاك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية، والاقتصادية والتكنولوجية، والسياسية، والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة. وهناك أساليب أو طرق عديدة لتصنيف البيئة التي تتعامل معها المنظمة بشكل مباشر.

ومن بين الأساليب الشائعة ما يأتي:[1]

1.1. البيئة العامة والبيئة الخاصة:

البيئة العامة هي الإطار الجغرافي أو الإقليم الذي تعمل فيه جميع المنظمات الاجتماعية بما فيها المنظمة تحت الدراسة. وبالتالي إن تأثير هذه البيئة يأتي على جميع هذه المنظمات.

ومن بين مكونات البيئة، القيم الثقافية والاجتماعية، والظروف السياسية والقانونية، والموارد الاقتصادية، والظروف التعليمية، والتكنولوجيا. إلى جانب التضاريس والمناخ... وما شابه ذلك وهناك من

[1] – القريوتي، مرجع سابق، ص 45.

يعرف البيئة بأنها كل شيء يقع خارج المنظمة. ولكن الأمر ليس ب هذه البساطة، إذ لا بد أن نتعرف على البيئة الخاصة.[1]

يمكن تعريف البيئة الخاصة بأنها البيئة التي تعيش داخل شبكتها المنظمة المعنية وتوضح علاقتها مع المنظمات الأخرى ذات التأثير المباشر على عمل المنظمة. ويقع ضمن هذه البيئة المجهزين والموزعين والمنظمات الحكومية ذات العلاقة، والمنافسين الذين يجب أن تتفاعل معهم المنظمة من أجل أن تحيا وتنمو. والبيئة الخاصة هي نفسها بيئة المهمات لأنها تمثل ذلك الجزء من البيئة العامة الذي يؤثر بشكل مباشر على عمليات وضع وتحقيق أهداف المنظمة.

وبالرغم من صعوبة الفصل بين البيئة العامة والبيئة الخاصة نظرا لوجود التداخل والتأثير المتبادل بينهما، لكن البيئة الخاصة تختلف من منظمة إلى أخرى بينما تبرز وحدانية البيئة العامة وتتشابه بالنسبة لجميع المنظمات العاملة في صناعة معينة أو مجتمع معين.

2.1. البيئة الفعلية والبيئة المدركة

إن أية محاولة لتعريف البيئة بشكل سليم ينبغي أن تفرق بين البيئة الفعلية أو الواقعية وتلك المدركة من قبل المديرين. فقد أشارت بعض البحوث إلى أن المقاييس المستخدمة في قياس البيئة الفعلية لا تربطها علاقة قوية بالمقاييس الخاصة بالبيئة المدركة .ومما يؤسف له حقا، أن بيئة المنظمة ليست واحدة بالنسبة لجميع العاملين، فالبعض يرى البيئة مضطربة ومعقدة، والبعض الآخر يراها ساكنة ومستقرة ومفهومة بالنسبة اله. ويبدو أن ما تراه يعتمد على المكان الذي تقف أو تجلس فيه الآن. أضف إلى ذلك أن الإدراك والتصور هو الذي يقف وراء قراراتنا الإدارية وليست الحقيقة المطلقة. فالأفراد العاملين في المستويات الإدارية الدنيا قد يختاروا شيئا معينا من البيئة الخارجية ويسمونه بالبيئة الخاصة، بينما يختار زملائهم العاملين في المستويات الإدارية العليا في نفس المنظمة شيئا آخرا و يطلقوا عليه البيئة الخاصة .. وهكذا تستطيع أن نجد الاختلافات قائمة بالنسبة للبيئة الخاصة تبعاً للمستويات الثقافية للعاملين، أو سنوات خبرتهم، وجنسهم، وتخصصاتهم. وهذا يعني بكلمة موجزة أن المنظمة تصنع لنفسها بيئة خاصة، وإن تكوين هذه البيئة يعتمد على الإدراك. وهذا يؤكد لنا دور وجهات النظر في تحديد البيئة إذ يستجيب المديرون لما يرون ويتأثرون به، وهم يتصرفون تجاه البيئة بما يقلل حالة عدم التأكد ويساعدهم في التكيف معها. [2]

[1] – أحمد زكي بدوي (1977)، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت.

[2] – مؤيد سعيد السالم (2008)، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

2. عناصر البيئة

عناصر البيئة بالرغم من اختلاف البيئات من حيث التصنيف الذي أورده الباحثون في حقول دراسة وتحليل متغيراتها وآثارها على الأنشطة المتعلقة بالمنظمة، فإن البيئة التي تتعامل معها المنظمات تؤثر بدرجات متفاوتة في الأنشطة التي تمارسها. والمنظمة القادرة على خلق التوازن والتأقلم أو التكييف مع البيئة الخارجية تستطيع البقاء والاستمرار ومواصلة الأداء بشكل أكثر استقرارا من المنظمة التي لا تستطيع ذلك، وبالتالي تتعرض للتلاشي أو الاضمحلال والانحلال. فالبيئة الخارجية، اذن، ذات تأثير مؤكد ومتباين في آن واحد، حسب المنظمات المختلفة وطبيعة أنشطتها إذ أن المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية تشترك جميعها في التأثير على المنظمة. كما أن المنظمة ذات قدرة معينة من حيث الاستجابة لها، وتحدد قدرتها تلك البقاء في ضوء استعداداتها للتكييف مع تلك المتغيرات، أما أهم المتغيرات البيئية فهي كما يأتي : أولا : المتغيرات الاقتصادية[1].

1.2. المتغيرات الاقتصادية

تؤثر المتغيرات الاقتصادية بشكل أساسي في أوجه نشاط المنظمة. فندرة أو وفرة المواد الأولية، وشدة درجة المنافسة السائدة، وطبيعة الأسواق، وحركة العرض والطلب والاسعار ومستوى النشاط الاقتصادي العام والقطاعي ... كلها تؤثر في فاعلية المنظمة. كما أن مواقع المنظمات (المنشاءات الصناعية من حيث التشتت أو التمركز الموقعي تتحدد في ضوء توافر الأسواق أو المراكز الرئيسية وتوافر المواد الأولية، والقوى العاملة المتخصصة، أو البني الارتكازية. ثم أن ظهور، أو اختفاء العديد من المنظمات (المنشأت) الاقتصادية يخضع لآثار المتغيرات الاقتصادية منها، وخفض الكلف، وتحقيق المردود للمالكين، كل ذلك في اطار تأثر منتوجات المنظمات الاقتصادية بالتغيرات الحاصلة في أذواق المستهلكين، ورغبة العديد منهم في اقتناء السلع والخدمات حسب حاجاتهم المتنامية باستمرار، وفي ضوء ذلك، يمكن التوكيد على أن البيئة الاقتصادية ومتغيراتها المستمرة ذات أثر فعال في الأنشطة الاقتصادية التي تمارسها المنظمات عموما، مع العلم بأن درجة التأثير والتأثر تتباين طبقة الأنشطة المنظمات وطبيعة أدائها وسبل تحقيقها للأهداف[2].

2.2. المتغيرات الاجتماعية

يؤثر البناء الاجتماعي والعلاقات السائدة فيه والقيم والأعراف والتقاليد بشكل كبير في طبيعة سلوك المنظمات والأفراد على حد سواء. كما تتأثر الهياكل التنظيمية عموما بالمتغيرات والاثار الاجتماعية.

[1] – الشماع، مرجع سابق، ص 191.

[2] – الشماع، مرجع سابق، ص 191.

فالمجتمعات النامية تتسم عموما بسيادة العلاقات الشخصية نظرة إلى أن الطابع المميز للعلاقات الاجتماعية القائمة يرتبط بالعائلة والعشيرة والقبيلة. وهذه المتغيرات من شأنها أن تحد من أثر الإجراءات الرسمية ومن موضوعتيها. فالتعيين والترقية إلى المواقع الإدارية العليا يتأثران بالمتغيرات الشخصية إلى جانب معايير كفاءة الأداء. أما المجتمعات المتقدمة فهناك بعض النماذج من سيادة الأثر العائلي أو الأسري في البعض منها، مثل المجتمع الياباني، الذي استطاع استثمار التماسك العائلي بصورة موضوعية في تطوير المنظمات وتحسين كفاءة أدائها. وهذا بعكس سلطة اصدار القوانين والانظمة لغرض توجيه أنشطة المنظمات. ولذلك فازدياد التدخل في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية للمنظمات يجعلها أكثر خضوعا لمتغيرات البيئة السائدة[1]. كما أنه كلما قل تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية للمنظمات كلما كانت الأخيرة أكثر مرونة في حرية الحركة واتخاذ القرارات، فالمنظمات إذن تسير بمقتضى القوانين والأنظمة التي تنظم العلاقات في المجتمع والاقتصاد الوطني، باعتبار أن الدولة (نيابة عن المجتمع) هي المسؤولة عن وضع الضوابط للنظام العام. كما أن طبيعة القوانين والأنظمة التي تسنها الدولة هي على درجة عالية من الترابط والتعقيد بحيث أنها تتطلب ايجاد تقسيمات وهياكل تنظيمية قادرة على الاستجابة لكل متغيراتها. فالمنظمات المعاصرة اتجهت (بغية الاستجابة وخلق التوازن والتكييف مع المتغيرات السياسية والقانونية) إلى السعي الحثيث لإيجاد وحدات إدارية متخصصة تتولى دراسة وتحليل التشريعات وتنفيذها بشكل يسهم في استمرار المنظمة[2]. هذا فضلا على أن أثر هذه التشريعات لا يقتصر على الجانب الاقتصادي للمنظمة بل يمتد أثره في العديد من الحالات إلى الجوانب الاجتماعية والسياسية. وفي معظم الدول المتقدمة تسود المعايير الموضوعية لدرجة كبيرة من الدول النامية من حيث الاستجابة إلى آثار المتغيرات الاجتماعية مما يتيح لها إمكانات النهوض منسجم مع تطلعاتها، وهي أقدر بذلك على استثمار افاقه في تطوير أدائها. وسواء أكانت المنظمة تعمل في المجتمعات النامية أو المتقدمة فإن الأثر الاجتماعي، بمتغيراته المختلفة، يلعب دورا رئيسة في التأثير في سلوكها وسلوك الأفراد العاملين فيها، وعلى قدر استجابة المنظمة لهذ المتغيرات تتحدد قدرتها على الاستمرار والبقاء والأداء المتطور.[3]

3.2. المتغيرات السياسية

تشكل سياسات الدولة وقراراتها وخططها مجموعة من المتغيرات الأساسية المؤثرة في المنظمة، ويزداد ذلك وضوحا في ظل الفكر الاشتراكي حيث تتدخل الدولة بشكل مباشر وهادف في تنظيم حياة المجتمع

[1] – بدوي، مرجع سابق، ص 54.

[2] – بدوي، مرجع سابق، ص61.

[3] – الشماع، مرجع سابق، ص 192.

والاقتصاد الوطني. وعليه فالممارسات السلوكية للمنظمات والأفراد العاملين فيها تتأثر بالنظام السياسي والفلسفة السياسية للدولة، كما أن الدولة في المجتمعات المختلفة تمتد في توجيهاتها إلى كل مفاصل الحياة، وتؤثر بالتالي في جميع المتغيرات المحيطة بأنشطة المنظمة وفي سعيها لتحقيق أهدافها.[1]

4.2. المتغيرات الثقافية

تلعب المتغيرات الثقافية في المجتمع دورة مها في التأثير في سلوك المنظمات، من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، والوسائل المختلفة للاتصالات، واتخاذ القرارات نبها. فالمنظمة هي بنت الثقافة السائدة للمجتمع. كما أن الأفراد العاملين فيها أنفسهم هم نتاج واقع التكوين الثقافي للمجتمع، ويؤثر ذلك التكوين، إذن في قراراتهم وسلوكهم، وكيفية معالجتهم للمشكلات والظواهر السائدة. هذا ما يدعوا العديد من المدراء في المنظمات إلى انتهاج سبل متباينة في معالجة المشكلة الواحدة، حيث أن القيم الثقافية التي يؤمن بها الفرد أو يدين لها بالولاء تشكل حصيلة حضارية وتراثية استمدها وآمن بها خلال الحقبة التاريخية التي عاشها في كنف الأسرة أو القبيلة أو المجتمع عموما. كما أنها تشكل الاطار الفكري والسلوكي الذي يمارس الفرد فيه أثره الدائم في حقل الحياة الإنسانية. فالمنظمة كجزء أو (النظام الأكبر)، تستجيب لمتغيرات الحضارة والتراث في المجتمع، وغالبا ما تعالج الظواهر والمشكلات الإدارية في اطار القيم والأعراف والتقاليد الثقافية والتربوية السائدة. فالمعالجة بمعزل عن هذه المتغيرات تتجاوز الاستجابة والتكييف المطلوب منها، ومن ثم لا تستطيع المنظمة تحقيق النجاح) الفاعلية والكفاءة المطلوبة. ومن هنا يتضح بجلاء بأن المنظمة لا تستطيع تحقيق النجاح إذا كانت اتجاهاتها السلوكية غير مستجيبة لطبيعة الآثار الثقافية والتربوية والحضارية للمجتمع الذي تعمل فيه.[2]

5.2. المتغيرات التكنولوجية

تمثل التكنولوجيا مجموعة المفاهيم والخبرات والأدوات التي يستطيع المرء من خلالها | تكييف البيئة والسيطرة عليها، كما أنها تعني التطبيق الحصيلة المعارف العلمية والمادية التي حصل عليها الفرد أو المنظمة، وتمثل التكنولوجيا ظاهرة حضارية واجتماعية تسهم بشكل فعال في ترصين النهوض الدائم والمتطور في اطار حركة المنظمات وعبر نشاطاتها المختلفة. وقد اثبت العديد من الدراسات والأبحاث العلمية المعاصرة بأن التكنولوجيا تؤثر بشكل كبير في هيكل المنظمة وسبل تحقيقها لأهدافها. كما أن استثمار نتائج التطور التكنولوجي في حقول الابتكار والتجديد في مستويات التكنولوجيا الحديثة يلعب دورة بارزة في السلوك

[1] – الشماع، مرجع سابق، ص 193.

[2] – القريوتي ، مرجع سابق، ص 51.

المنظمى بشكل عام. بل أن مستوى الوسائل والأدوات الانتاجية المستخدمة يؤثر بشكل كبير في تحقيق المنظمة لأهدافها. ثم أن قابلية الأفراد العاملين من حيث الاستجابة إلى مقتضيات التطور التكنولوجي، أو من حيث درجة التعقيد التكنولوجي (المكننة أو الأتمتة تسهم في تطوير كفاءة الأداء وفي تحقيق أهداف المنظمة هذا اضافة لآثارها المستمرة في معنويات الأفراد، وتفاعلهم في جماعات العمل، وفي تغيير محتوى الوظيفة وتبديل قنوات الاتصال، وأساليب اتخاذ القرار، ونطاق الاشراف، وغيرها. كل ذلك يدعو المنظمات إلى ضرورة الاستجابة المستمرة والفاعلة للتطور التكنولوجي، واعتماده في تحقيق أهدافها وخلق المرتكزات لنموها وتطورها باستمرار.[1]

2. المنظمة ومحيطها

كانت مؤسسة منذ نشأتها الاولى تنشط وسط شبكه من العلاقات المعقدة التي تتبادل فيها مجموعه من الفاعلين الاقتصاديين من التأثير والتأثر.

اذ يعد حصر الفاعلية فيها بدون صعبه بالنظر لتنوع الواضح في مكوناتها من مؤسسه لأخرى ومن زمن لأخر بالنسبة للمؤسسة الواحدة.

يقاس هذا التنوع بدوره على محورين:[2]

المحور النوعي، حيث تختلف بموجبه مكونات بيئة مؤسسه للحيث عدد الفاعلين.

المحور الكيفي، والذي تتباين فيه درجه التأثير كل فاعل بالمقارنة مع بقيه الفاعلين.

1.2. تعريف محيط مؤسسة:

يعرف محيط مؤسسه بانه مصدر التأثيرات والضغوط التي تحكم في قرار ات المؤسسة.[3]

2.2. خصائص محيط المؤسسة:

يمكن حصرا خصائص محيط المؤسسة في 4 عناصر هي:[4]

- ✓ **التعقيد**: من مكونات بيئة المؤسسة، البيئة الداخلية و الخارجية، تأثير الفاعلين يكون مباشرا وغير مباشر. يكون تباين درجات تأثير والتأثر كل فاعل باختلاف الزمن.

---

[1] – الشماع، مرجع سابق، ص 195.

[2] – القريوتي، مرجع سابق، ص 58.

[3] – حريم، مرجع سابق، ص 24.

[4] – الهواري، سيد (2002)، التنظيم، الهياكل والسلوكيات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، ص54.

- ✓ **المرونة**: يعني انه لا يمكن باي حال من الاحوال القول بثباته كنموذج موحد سواء لكل المؤسسات او النشاطات او لكل الاوقات.

- ✓ **العداء**: للمحيط لتأثير مضاد للأهداف المؤسسة، فهذا يدفعها الى تبني الحيطة والحذر في البناء.
- ✓ والحذر في البناء يبتسم المحيط بالعداء لأنه يجمع فاعلين متعددين يدافعون عن مصالحهم التي ليست بالضرورة متفقه مع مصلحه المؤسسة.

- ✓ **الديناميكية**: يبتسم المحيط بتغيرات كبيره تأخذ اشكالا عديده مثل المستوى ال عرض والقوانين ووفرة والندرة.

3.2. التصنيف الوظيفي لبيئة المؤسسة:

يقترح هذا التصنيف اشكال البيئة التالية:[1]

- ✓ **بيئة الانتاج**: تتمثل في العمال، الموردون، نمط القيادة، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا.
- ✓ **بيئة التسويق والتخزين**: تتشكل اساسا من الموزعين والزبائن.
- ✓ **البيئة المالية**: يقصد بها الممولون المؤسسات المالية.
- ✓ **بيئة الموارد البشرية**: تتضمن في المقام الاول عمال المؤسسة.

- ✓ **ببيئة العلاقات العامة**: وهي عباره عن نموذج للبيئة الكلية حيث تتفاعل هذه الوظيفة مع مختلف الاطراف.

3. دراسات في بيئة المنظمة

تتفاوت البيئات التي تتواجد فيها التنظيمات من حيث درجة الاستقرار والوضوح أو الغموض وعدم التيقن الذي يميزها، فهناك بيئات مستقرة تتسم بالاستقرار والهدوء حيث لا تأثيرات وتطورات تكنولوجية لها على العمل، ولا وجود لجماعات ضاغطة تسعى للتأثير على التنظيم، وهذا أمر صعب ومثالي في عالم الواقع. إذ تتميز البيئة في العصر الحاضر أنها بيئة ديناميكية تتميز بالتغيرات السريعة، ومن ذلك كثرة عدد المنافسين، وصعوبة الحصول على المواد الخام، وتناقص الحصة في السوق، والتغيرات في أذواق المستهلكين وصدور تشريعات جديدة تؤثر على العمل... إلى غير ذلك. ويتفاوت مستوى أدائهم باختلاف العوامل البيئية،

[1] – تاوريريت، نور الدين بشير (2015)، دار النشر عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن، ص34.

ودرجة الغموض وعدم التيقن في البيئة التي يعملون فيها، ويعتمد نجاح التنظيم على مدى القدرة على التحكم بالظروف وعلى تقليل الغموض من بين عوامل أخرى. وسنتناول فيما يلي أهم الدراسات التي تناولت أثر العوامل البيئية على التنظيم[1].

1.3.دراسة برنز (Burn) وستولكر (Stolker)

قام "برنز" و "ستولكر" بدراسة 20 شركة صناعية إنكليزية وإسكتلندية لتحديد أثر تغير الظروف البيئية على هيكل المنظمة. كما قاما بدراسة أثر التغير البيئي على الممارسات الإدارية مستخدماً المقابلات مع المدراء وملاحظاتهم الشخصية. وقد وجدا اختلافا كبيرا في نمط الهيكل التنظيمي تبعا لنوع البيئة: بيئة مستقرة، وبيئة ديناميكية، ودون ذلك تحت نمطين من الهياكل هما الهيكل الميكانيكي والهيكل العضوي.[2]

– الهيكل الميكانيكي

يمتاز الهيكل الميكانيكي أو الآلي بالتعقيد والرسمية والمركزية، واعتماد الرتابة في أداء الأعمال، وكذلك السلوك المبرمج وقلة الاستجابة للتغيرات أو الأحداث الفجائية أو غير الاعتيادية.

– الهيكل العضوي :

يمتاز الهيكل العضوي بالمرونة وقابليته للتكيف ويعتمد الاتصالات الجانبية والعمودية، وتعتمد التأثيرات على الخبرة والمعلومات أكثر من سلطة الموقع الوظيفي، كما تكون اللامركزية في اتخاذ القرارات واضحة في هذا النوع من التنظيم، فالتأكيد على تبادل المعلومات أكثر من إعطاء التوجيهات.

ويعتقد "برنز" و "ستولكر" أن الهيكل الفاعل هو الذي يتكيف مع متطلبات البيئة. وهذا يعني استعمال الهيكل الميكانيكي عندما تكون البيئة مستقرة، واستعمال الهيكل العضوي في البيئات المضطربة. كما يدرك هذان العالمان أن نموذجهما يمثل قطبين أو نهايتين، وأنه لا توجد منظمة ميكانيكية تماما أو عضوية بالكامل، إلا أنه ينبغي على المنظمات أن تختار موقعا بين هذين القطبين وفقا للبيئة التي تتعامل معها، علما أنه لا يوجد نموذج هيكلي أفضل من الآخر.[3]

[1] – مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 112

[2] – مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق، ص25.

[3] – مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق، ص28.

الجدول 1.2

الهيكل ذات الطبيعة الميكانيكية والطبيعة العضوية وتأثيرها

الخصائص	الهيكل التنظيمي ذو الطبيعة الميكانيكية	الهيكل التنظيمي ذو الطبيعة العضوية
تعريف المهمة	دقيق	مرن
الاتصالات	عمودية	أفقية
الرسمية	عالية	متدنية
التأثير	عن طريق السلطة	عن طريق الخبرة
الرقابة	مركزية	متنوعة

المصدر: القريوتي ص 224

4. قياس البيئة

نحاول هنا جمع القواسم المشتركة بين الدراسات الثلاث السابقة وبما يخدم تكامل الرؤيا في مؤلفنا هذا قدر الإمكان. ونعتقد أن أحد الأساليب المفيدة هنا هو تقسيم عدم التأكد البيئي إلى بعدين هما:[1]

(1) درجة التغير البيئي

(2) درجة التعقيد البيئي .

ويؤثر هذان البعدان على عملية اتخاذ القرارات الإدارية. يمتد التغير البيئي من الوضع السا إلى الوضع المتحرك. وكلما زادت ديناميكية البيئة زادت الصعوبات الإدارية في تحديد الاحتمالات العديدة للقرار الإداري.

وبافتراض تساوي جميع العوامل الأخرى فإن إدارة المنظمة تفض التعامل مع بيئة مستقرة أو غير متغيرة لأنها تقدم للإدارة دقة عالية في التنبؤ. ومن جهة أخرى، يشير التعقيد البيئي إلى عدد المتغيرات الخارجية التي تؤثر في عمل المنظمة. فكلما ازداد عدد هذه المتغيرات زاد تعقد البيئة وزادت صعوبة الإدارة في التعامل معها لأنها غير متجانسة وكثيرة في وقت واحد. إن زيادة التعقيد تلزم الإدارة بضرورة التوجه نحو اللامركزية بغرض زيادة فاعليتها والسيطرة عن قرب على تلك المتغيرات غير المتجانسة. كما هو موضح في الجدول الآتي:

[1] – مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 117-118.

الشكل 2.2

الابعاد البيئية الأربعة والهياكل التنظيمية الخاصة بها

1. عدم تأكد واطئ جدا **البيئة:** قليلة المكونات متشابهة وهي ثابتة **الهيكل:** عالي التعقيد والرسمية، المركزية **أمثلة:** شركات إنتاج الحاويات في في دراسة لورنس ولورش، وشركات الإنتاج الكبير في دراسة "وود وارد."	**2. عدم تأكد واطئ** **البيئة:** كثيرة المكونات غير متشابهة لكنها غير متغيرة المتشابهة **الهيكل:** عالي التعقيد والرسمية لكنة لامركزي **أمثلة:** المستشفيات والجامعات
3. عدم تأكد عالي **البيئة:** قليلة المكونات، متشابهة ولكنها متغيرة باستمرار **الهيكل:** قليل التعقيد و الرسمية، وهو مركزي **أمثلة:** الرواد في الشركات الجديدة.	**4. عدم تأكد عالي جدا.** **البيئة:** كثيرة المكونات غير المتشابهة ومتغيرة باستمرار **الهيكل:** درجة قليلة من التعقيد والرسمية وهو غير مركزي **أمثلة:** شركة البلاستيك في دراسة لورنس ولورش.

المصدر: السالم، مؤيد سعيد (2008)، ص119.

وكما نلاحظ، فإن الجدول السابق يتكون من بعدين هما: بعد التعقيد البيئي وبعد التغير البيئي. ويتدرج التعقيد من البسيط إلى التعقيد كما يتدرج محور التغير من الثابت إلى المتحرك أو الديناميكي. وعليه يصبح لدينا أربع خلايا. تمثل الخلية رقم (1) أقل ما يمكن من عدم التأكد. أي يكون عندنا تأكد عالي عند اتخاذ القرار.

يقابلها الخلية رقم (4) التي تمثل أعلى حالات عدم التأكد، أي أن هناك مخاطرة عالية جدا عند اتخاذ قرار معين. (1) وتشير البحوث في هذا الصدد إلى عدم تساوي تأثير هذين البعدين على عدم التأكد. فالوحدات الإدارية في البيئة الحركية لديها عدم تأكد عالي في صناعة القرار بغض النظر عن كون البيئة بسيطة أم معقدة.

5. علاقة البيئة بهيكل المنظمة

لعله آن الأوان للتحدث عن طبيعة العلاقة بين البيئة والهيكل التنظيمي. وتحديدا الأبعاد الأساسية في الهيكل – التعقيد، والرسمية، والمركزية. ولكننا نذكر منذ البداية أن المنظمات تعتمد على بيئاتها كي تتمكن من البقاء والنمو إلا أن هـ ذا التأثير يختلف من قسم إلى أخر. وتشير الدلائل إلى أن البيئة الديناميكية أكثر تأثيرا على هيكل المنظمة من البيئة المستقرة وهي التي تدفع المنظمة إلى النمط العضوي حتى لو كان الحجم الكبير أو التكنولوجيا الروتينية يدفعان باتجاه النمط الميكانيكي.

1.5. علاقة البيئة بالتعقيد

دلت الدراسات التي قدمناها في هذا الفصل على وجود علاقة عكسية بين عدم التأكد البيئي والتعقيد. إلا أن النتائج التي قدمها كل من "لورنس" و" لورش" تلزمنا بضرورة تعديل العلاقة لكي نعكس الأنشطة الفعلية للقسم. فالوحدات الفرعية التي تعتمد على البيئة يجب أن تكون أقل تعقيدا كي تتفاعل بشكل مباشر مع البيئة. وقد وجد بعض الباحثين أن المنظمات التي تعتمد على البيئة بشكل كبير تمتلك مستويات إدارية قليلة وأن الوحدات الحدودية في المنظمة فيها تعقيد قليل لأنها تتفاعل مع البيئة بشكل مباشر.[1]

2.5. علاقة البيئة بالرسمية:

تقود البيئة المستقرة إلى الرسمية لأنها تقلل من أهمية الاستجابة السريعة. ومن جهة أخرى إن نشر الرسمية على أنشطة المنظمة له مردوداته الاقتصادية أيضا. لكن، وبسبب التأثير الكبير للبيئة الديناميكية على تقليص الرسمية، فإن المنظمات تقوم بتغيير كثافة رسميتها بين الأقسام تبعا لطبيعة علاقة القسم مع البيئة. فالأقسام التي تتفاعل مع البيئة بشكل مباشر تقلل من رسميتها، والأقسام التي لا تتفاعل مع البيئة مباشرة تعمل المنظمة على زيادة الرسمية فيها، وهكذا. [2]

3.5. علاقة البيئة بالمركزية:

كلما زاد تعقيد البيئة زادت لا مركزية الهيكل، وبغض النظر عن البعد المستقر أو البعد الديناميكي، فإن العوامل البيئية المختلفة تبين أن المنظمة تكون أكثر قدرة على مجابهة عدم التأكد باللامركزية. ففي البيئات المعقدة سيتحمل نظام المعلومات الإداري المركزي أكثر من طاقته، لذلك يجب أن يخول القرارات إلى الوحدات الفرعية. وعندما يستلزم الأمر وجود استجابات مختلفة من قبل الوحدات الفرعية للبيئة الفرعية فإن

[1] – مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 120.

[2] – القريوتي، مرجع سابق، ص 88.

اللامركزية يجب أن تعطي لهذه الوحدات. ونحن نجد أيضا أن بعض الوحدات الفرعية المركزية في المنظمة كالتسويق مثلا، تعطى الامركزية لكي تكون قادرة على التجاوب الفعال مع البيئة.[1]

6. تصنيف البيئة

لقد صنف أنطوني Anthony و هوج Hodge بيئة المنظمة الى ثلاثة مستويات:

1.6. البيئة الجزئية

وهي تمثل المنظمة نفسها أي البيئة الداخلية وتضم:

رسالة المنظمة و أهدافها و ثقافتها و العامليين فيها، الموارد و السياسات و التقنيات والإجراءات وعمليات الإنتاج و المنتجات والخدمات.[2]

2.6. البيئة الوسيطة

وهي تربط المنظمة بالبيئة الكلية وتتكون من نظم ربط تسهل التفاعلات بين البيئة الجزئية المنظمة والبيئة الكلية. وتشمل على المكونات الآتية[3]:

-الموردين / الموزعين.

- وكالات الإعلان العلاقات العامة

- الوكلاء السماسرة.

- مكاتب التوظيف.

- وحدات الخدمات، مثل مكاتب المحاماة، مؤسسات الإقراض، وشركات التأمين

وكل وحدة في البيئة الوسيطة تسهل الحصول على الموارد من البيئة أو توزيع المنتجات الخدمات للبيئة.

هذا و هنالك وحدات داخل المنظمة تؤدي أيضا دور الربط، مع أنها ليست م ن البيئة الوسيطة؛ مثل وحدة الدعاية، وحدة الشؤون القانونية في المنظمة و غيرها.[4]

---

[1] - القريوتي، مرجع سابق، ص 91.

[2] - حريم، مرجع سابق، ص 46.

[3] - حريم، مرجع سابق، ص 47.

[4] - تاوريريت، مرجع سابق، ص 47

3.6. البيئة الكلية

و تضم ثامن (08) نظم رئيسية و هي:[1]

النظام الثقافي: ويشتمل على القيم الاجتماعية والاعتقادات، وأنماط السلوك المقبولة، والمؤسسات.

النظام السياسي: ويتكون من القوانين والأنظمة والأحزاب السياسية والعملية السياسية، والخدمات الحكومية.

النظام الاقتصادي: توافر الموارد، وطرق توزيعها، وهيكلية السوق، وآليات التسعير، والتشريعات الاقتصادية، وبيئة الأعمال الدولية.

النظام التنافسي: المنافسة المحلية، المنافسة العالمية المنافسة في غير العمل، الاستبدال ، ومعالجة المعلومات التنافسية.

النظام التقني التكنولوجي: ويشتمل على: فنون وعلم الإنتاج والتوزيع، والأتمتة، وتدفق العمل والعمليات، وحالة التطور الصناعي.

نظام القوى العاملة: توافر الموارد البشرية حسب المهارة والمنطقة الجغرافية، قابلية التنقل، التدريب والتطوير، الاتحادات العمالية والمهنية.

نظام المستهلكين: القوة الشرائية، والتوقعات، والحاجات، والرغبات، والمدركات.

نظام البيئة المادية: ويشتمل على المناخ، ومدى توافر الموارد الطبيعية، وخصائص الأرض.

ومن التصنيفات الأكثر شيوعا هو تصنيف البيئة الخارجية للمنظمة إلى نوعين مستويين: [2]

البيئة العامة والبيئة المحددة بيئة النشاط.

البيئة العامة: أما البيئة العامة فتشمل نفس العوامل والمتغيرات البيئية التي تتكون منها البيئة الكلية. ولكن يجب التنويه بأهمية البعد القطاع الدولي فهنالك منظمات كثيرة تنتج في دولة معينة وتقوم بتسويق منتجاتها عالميا، وهو أمر هام بالنسبة للمنظمات. ومن ناحية أخرى لا يمكن إغفال ظاهرة المنظمات متعددة الجنسيات، وظاهرة العولمة والاتفاقيات الدولية والإقليمية في مجالات التجارة وغيرها. وهذه جميعا تلعب دورا كبيرا في التأثير على المنظمات.

---

[1] – حريم، مرجع سابق، ص 47

[2] – تاوريريت، مرجع سابق، ص 48.

بيئة النشاط: ويطلق عليها أحيانا بيئة المهمة وتشمل تلك المتغيرات والعوامل والقوى البيئية ذات الصلة المباشرة بتحديد أهداف المنظمة وتحقيقها، وهذه البيئة هي الأكثر أهمية بالنسبة للمديرين، لكونها تشتمل على الظروف والعوامل التي يمكن أن تؤثر إيجابا أو سلبا على فاعلية المنظمة ونموها. وتشتمل بيئة النشاط على المكونات الآتية[1] :

- المنتفعين – المنافسين – الموردين – الجهات الحكومية – الاتحادات العمالية – الجمعيات الاتحادات المهنية
- جماعات الضغط العامة.

هذا ويصعب في حالات كثيرة وضع حدود فاصلة بين البيئة العامة وبيئة النشاط المهمة، نظرا للتداخل والتأثير المتبادل بينهما. ويرجع ذلك إلى دينامية مكونات كل من البيئتين، فضلا عن القدرات الذاتية للمنظمة .

وتعتمد بيئة النشاط (البيئة المحددة لأي منظمة على النطاق (المجال) الذي اختارته، ويشير النطاق إلى ما تعتبره المنظمة حقا لها فيما يتعلق بالمنتجات الخدمات التي تقدمها والفئات التي تخدمها.

وهكذا فإن النطاق يحدد سوق بيئة المنظمة ، ويمكن أن يكون هذا السوق البيئة واسعة أو ضيقة اعتمادا على مجموع الموارد والعوامل العامة التي تتعلق بقطاع الصناعة الخدمة التي تعمل فيه المنظمة، ومن هذه العوامل دورة العمل، ودورة المنتج، ومعدل الإبداع، والسياسات، والاقتصاد العام والسياسات والأنظمة الحكومية، والاتجاهات النقدية، وبصورة عامة فإن المنظمات العامة ذات سوق واسع ، بينما المنظمات المتخصصة لديها مجال بيئي ضيق. والمنظمات المتخصصة تزدهر في البيئة المستقرة والتي تتغير ببطء وبشكل يمكن التنبؤ به، ولدى هذه المنظمات متطلبات محددة من الموارد، وأسواقها محددة بأحكام. [2]

7. مكونات المنظمة

1.7. الفرد

يمثل الفرد وأهميته في المنظمة يمثل الفرد الوحدة الأساسية التي تحدد سلوك المنظمة، وفي ضوء السلوك الذاتي للفرد، نستطيع المنظمة تحقيق أهدافها الإدارية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها. إن مجيء الفرد للعمل وانصهاره فيه واستجابته لمتطلباته وتفاعله مع أقرانه واستخدامه لمواد وأدوات العمل ورضاه عن العمل ذاته، ومجمل علاقاته ونشاطاته، تعد مصادر أساسية للسلوك المنظمى، من ناحية، وتلعب أدوارا رئيسة للتأثير في المنظمة وتحقيق أهدافها، من ناحية أخرى. كما أن السلوك الذاتي للفرد وأثره في المنظمة نفسها لا يارس في

[1] – حريم، مرجع سابق، ص49.

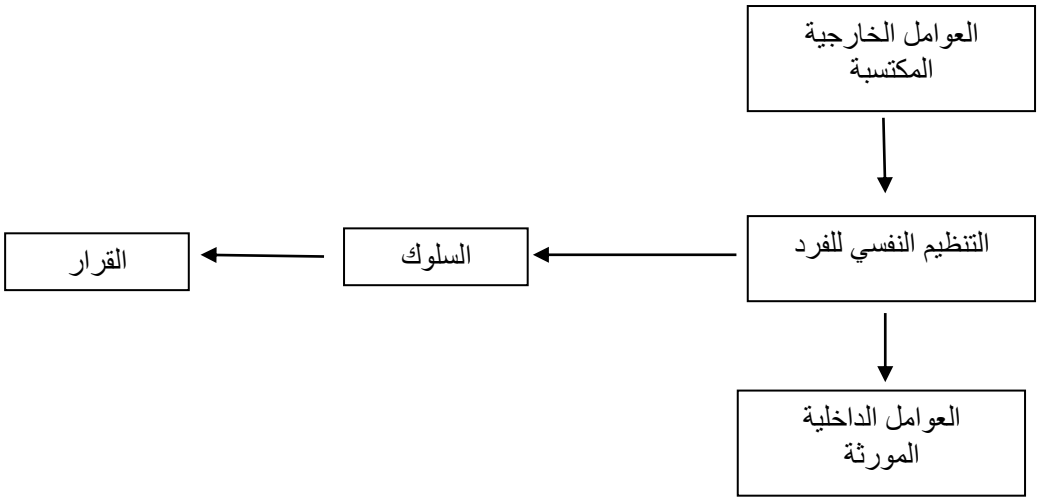
[2] – حريم، مرجع سابق، ص 49.

فراغ حسب وإنها يتسم بالتفاعل والتكامل مع أنشطة المنظمة ومجمل فعالياتها. وبعد السلوك الذاتي للفرد محصلة تفاعلية من الآثار البيئية التي تشكل المنظمة جزءا منها، ومن العوامل الداخلية (الذاتية للفرد، حيث يتفاعل هذان العاملان مع بعضها ويتحقق من خلال ذلك التفاعل تكوين التنظيم النفسي للفرد الذي تتحدد بموجبه التصرفات الفردية. ويوضح الشكل المبسط رقم (2-1) أدناه العلاقات السببية على النحو الآتي[1]:

[1] – الشماع، مرجع سابق، ص 113.

الشكل رقم 3.2

التنظيم النفسي للفرد



المصدر: الشماع ص 117

2.7. الادراك (Perception)

يلعب الإدراك دورة أساسية في تحديد أنماط السلوك الذاتي للفرد. فالقرار يدرك ما يحيط به بأشكال مختلفة تنسجم مع طبيعة الإدراك المحسوس الذي يعبر عنه بالسلوك المتخذ إزاء الموقف المحسوس أو غير المحسوس الأشياء، أو الأشخاص أو التصورات التي يدركها في عقله الباطني. ومما لا شك فيه أن الأفراد يختلفون فيها بينهم من حيث الإدراك، إذ أن لكل فرد نمط إدراكي يميزه عمن سواه. ونادرا ما يلاحظ سلوك في موقف محدد من قبل اثنين، من حيث الإدراك وطبيعة التفكير والتصرف إزاء ذلك الموقف. فلكل فرد نمط متميز من الإدراك وأسلوب خاص من التفكير. وهناك العديد من العوامل التي تؤثر بشكل كبير في أنماط الإدراك تجاه المواقف المحددة، منها :

أ- التركيب الفيزيولوجي للفرد.

ب - البيئة المادية والاجتماعية للفرد.

ج - رغبات الفرد وحاجاته المتطورة أو المتغيرة وسبل تحقيقها.

د- الخبرات والتجارب المتراكمة اللفرد.

ولذا لا بد من التوكيد على أهمية العوامل آنفة الذكر في التأثير على طبيعة إدراك الفرد. فالخصائص الفيزيولوجية، كالذكاء الموروث، والقابلية الذهنية، والقدرات البدنية، ...، ذات أثر كبير في تحديد الانماط المختلفة للإدراك الذاتي للفرد. ويمكن القول بأن الأفراد الذين يتميزون بمستوى متدن من الذكاء غالبا ما يدركون ما هية الأشياء والحوادث بصورة أقل عمقة ودقة ووضوحة من ذوي المستويات الأعلى من الذكاء.

كما تلعب البيئة المادية والاجتماعية أثر لا يقل أهمية في بلورة الأسلوب الإدراكي للفرد. فالأفراد العاملون في مجتمعات صناعية متحضرة يتميزون بسعة وعمق إدراكهم للتشابك والتعقيد في الصور المحسوسة. أما الأفراد الذين يعيشون في بيئات [1]

3.7. الدوافع

الدوافع تعد نظريات الدوافع قديمة قدم العمل المنظم وصيغ تنفيذه غير أن الدراسات التجريبية لم تتطرق إليها إلا في الحقبة الحديثة التي لا تربو على أكثر من خمسين عاما.

ويمكن ملاحظة الدوافع بصورة واضحة المعالم من خلال النظر إلى واقع الأفراد العاملين في مجال انتاجي أوخدمي معين في المنظمة، من حيث التباين في الأداء المتحقق وكذلك من خلال ملاحظة الجهد والمثابرة في تنفيذ العمل. فلو تمنع العاملون في حقول أدائهم بالقدرات والمهارات والخبرات المتشابهة، فإن الأداء المتحقق سوف يختلف من فرد إلى آخر على وفق طبيعة الاهتمام والحماس والرغبة في العمل. ويطلق مصطلح الدوافع على العوامل التي تشجع الفرد للقيام بعمل معين بجهد أكبر ومثابرة أعلى ورغبة مخلصة. وتمثل هذه الدوافع القوى الكامنة في الذات الإنسانية والتي تدعوها إلى الأداء بشكل أكثر فاعلية وكفاءة. وفي الآونة الأخيرة، تعددت الاتجاهات الفكرية والنظرية في دراسة الدوافع. وبرزت مدارس بشأن الدوافع الإنسانية وأهميتها في زيادة الكفاءة الإنتاجية، ويمكن إيجاز أهم النظريات التي تناولت الدوافع على الوجه الآتي منها مدرسة العلاقات الإنسانية [2].

4.7. التعلم

لا شك في أن التعلم هو من الظواهر ذات الأهمية الكبيرة في دراسة سلوك الفرد والمنظمة، بل في مجمل آفاق الدراسات الإدارية. إذ مثلا يتأثر الفرد سلوكية من خلال المتغيرات الداخلية (كالإدراك، والدوافع)، فإن ما يمتلكه من خبرات متراكمة سابقة (من خلال تفاعله مع البيئة) هي أيضا من العوامل المحددة والموجه للسلوك الإنساني. ومن هنا أصبحت دراسة التعلم ذات موقع متميز في إطار دراسات سلوك الفرد والمنظمة على حد سواء. وعلى الرغم من أن حقول المعرفة الإدارية تركز، بشكل كبير، على طبيعة الانجاز المتحقق من خلال الأفراد، إلا أنها أهملت ولمدة طويلة في الماضي مسألة العناصر الأساسية المؤثرة في الانجاز. لذا يعد التعلم من الحقول الحديثة التي تناولتها الدراسات الإدارية من حيث أثرها في السلوك الإنساني وإمكانات تطويعه لتحقيق أهداف المنظمة. فالفرد يتعلم من خلال الممارسات السائدة في وسط العمل ويتوجه سلوكه بموجبها. فمعاملة رئيسه له، وسلوك زملائه وأنظمة الرواتب والأجور، وسبل الثواب والعقاب والحوافز الأخرى،

[1] – الشماغ، مرجع سابق، ص 119.

[2] – الشماغ، مرجع سابق، ص 123.

وظروف العمل المادية التي يعمل بها، كلها متغيرات أساسية تولد آثارة كبيرة في سلوك الفرد من خلال تعلمه لها وتأثره بها. ومن هنا تكمن أهمية التعلم.

إن ما يطلق عليه «التعلم» يمثل ذلك التغيير الذي يتصف بالدوام النسبي في السلوك الفردي المخزون في ذاكرته، والذي ينتج عن الخبرات أو الممارسات. فالتعلم قد ينتج عن الممارسة المباشرة ، كما قد يحصل نتيجة لعدم وجود خبرات وممارسات مباشرة، مثل حالة التعلم بالملاحظة، ومتابعة خبرات الآخرين.[1]

5.7. الحاجات

لحاجات يتأثر السلوك الإنساني بالحاجات لتي يروم الفرد اشباعها. فهي محور أساسي لتوجيه سلوكه الذاتي. وتتفاوت الحاجات في درجة تأثيرها في السلوك الذاتي للفرد من خلال أهميتها النسبية . وقد قدم ابراهام ماسلو نظرية هرم (أوسلم) الحاجات حدد بموجبها الحاجات الإنسانية في مجموعات[2]

5.8. الشخصية

الشخصية تناول مفهوم الشخصية بشكل واسع النطاق العديد من الباحثين والاختصاصين، وخصوصا علماء النفس الاجتماعي، ذلك لأن الشخصية تمثل تعبيرا عن الذات الإنسانية. وقد تباينت الآراء والمفاهيم بشأن وضع تعريف واضح ودقيق

للشخصية. فقد أشار البورت (1955), (Allport) إلى وجود ما يربو على خمسين تعريف للشخصية. وتمثل الشخصية في نظر البورت، نظاما مفتوحة ومتفاعلا بشكل متواصل مع البيئة المحيطة. فهي تنظيم الأنماط السلوك الفردي بصورة متكاملة، بحيث يمكن أن يتم خلالها التمييز بين الأفراد، ومن هنا يمكن تعريف الشخصية على أنها عبارة عن مجموعة من الخصائص التي يتميز بها فرد معين والتي تحدد مدى استعداده للتفاعل والسلوك[3].

8. إدارة البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة

البيئة هي المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية، أو هي كل ما يحيط بالإنسان أوبالمنظمة من طبيعة، ومجموعات بشرية، ونظم بشرية وعلاقات شخصية. كما يمكن تعريفها بكونها الإطار الذي تعمل أو توجد فيه المنظمة الاجتماعية. ونتفق مع التعريف القائل أن البيئة هي تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية، والاقتصادية ، والتكنولوجية، والسياسية، والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة وقد خضع مفهوم البيئة إلى تطورات كثيرة سواء على صعيد مكوناته وأبعاده

[1] – الشماغ، مرجع سابق، ص 113.

[2] – الخفاجي، مرجع سابق، ص 78.

[3] – بدوي، مرجع سابق، ص 68.

من جانب، وكذلك تعقد هذه الأبعاد والمكونات وزيادة تفاعلها وظهور مكونات أخرى أفرزتها طبيعة التطور التكنولوجي، والسياسي، والمعلوماتي والمعرفي من جانب آخر، إن منظمات الأعمال لا توجد في فراغ، بل هي تعمل ضمن بيئات متنوعة ومتعددة الأشكال والمكونات، وإن هناك عمليات تبادل، وتفاعل وتكامل مستمرة تجرى يومية بين المنظمة وبيئتها. ورغم أن مفهوم البيئة عمم بشكل كبير في دراسات الإدارة والأعمال منذ الخمسينات من القرن العشرين، إلا أن الباحثين ما يزالون يعترفون بأن هذا المفهوم يشكل التحدي الأساسي والكبير أمام الإدارات بسبب عدم وضوحه من جانب، وبسبب الخطأ الحاصل في رؤية الإدارة الطبيعة الأحداث والتفاعلات التي تجري في هذا الوسط البيئي من جانب آخر.

لقد كانت التعاريف الأولى للبيئة تشير إلى أنها جميع ما يحيط بالمنظمة فيقع خارجها، ولا يكون جزءا منها، في حين أن المنظور العام لمفهوم البيئة يعطي انطباعا بشمول المكونات والأبعاد الداخلية للمنظمة، إضافة إلى المكونات والأبعاد الخارجية التي تحيط بها. وهكذا، فإن البيئة تمثل مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية، وتتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها، وبشكل متوازن وحركي، ويعطى للمنظمة قدرات متجددة باستمرار وإمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة من جراء هذا الفهم. أما التحليل البيئي فيكمن في العمليات التي يطور بواسطتها المديرون الاستراتيجيون فهما للبيئات التنظيمية الداخلية منها والخارجية من خلال فهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء والأعمال في المنظمة الآن وفي المستقبل كما يوضح الشكل (5-1) متغيرات البيئة الخارجية[1].

1.8. البيئة الخارجية للمنظمة

تشير دراسات نظرية المنظمة و الإدارة الاستراتيجية الى صعوبة وضع حدود فاصلة في المواقف والأحوال بين ما يشكل بيئة المنظمة الخارجية المحيطة بها وبيئتها الداخلية بمكوناتها وعناصرها، إن الانفتاح والشفافية المطلوبة من منظمات الأعمال تجاه بيئتها الخارجية زاد من تداخل كلا البيئتين، وأصبحت المنظمة تمثل شكة هلامية تتداخل فيه وتتبادل التأثير في معطيات كلا البيئتين، ولأن منظمات الأعمال أنظمة معقدة ومفتوحة على البيئة وتتكون من أنظمة فرعية كثيرة، عقد هذا الأمر من الإحاطة التامة بعناصر البيئة الداخلية بتفاصيلها جميعها، وبالتالي فقد اجتهد الباحثون في تجميع عناصر ومكونات هذه البيئة الداخلية في مجموعات محددة رغم التباين في مسمياتها وأعدادها.[2]

[1] – مساعدة، مرجع سابق، ص 132

[2] – مساعدة، مرجع سابق، ص 143-144.

1.1.8. مفهوم البيئة الخارجية

إن اتساع مفهوم البيئة الخارجية وشموليتها، جعل عددا من الباحثين ينظرون إليها من زوايا مختلفة وبطرق متعددة، فيرى البعض أن البيئة الخارجية هي مجمل المكونات، والأبعاد، والعناصر التي تقع منظمات الأعمال تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير المباشر، وتتشكل من خلال هذا التعامل علاقات سببية مركبة تعطي دلالات ونتائج مختلفة ونظرا للتطور الحاصل في المستويات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية، التكنولوجية، والمعرفية كافة، جعل من مفهوم البيئة الخارجية تركيباً معقدا يفترض أن تتعامل معه الإدارة الاستراتيجية المنظمات الأعمال بحكمة وبصيرة وأن تطور أساليب وآليات تستطيع من خلالها التبسيط أو التعامل مع التعقيد الحاصل في هذه البيئة كي يتم اتخاذ قرارات مناسبة لمنظمة الأعمال. لذلك فقد عرض الباحثان البيئة الخارجية بكونها ما يحيط بالمنظمة من عوامل لها تأثير مباشر أو غير مباشر في عمليات صناعة القرارات الاستراتيجية واتخاذ القرارات، وفي السياق نفسه عرض البيئة الخارجية بكونها مجمل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المنظمة ولها تأثير شمولي أو جزئي على المنظمة وعادة ما تقع هذه المكونات والعناصر خارج إطار سيطرة الإدارة في الأمد القصير.

إن سرعة التغيير وكثرة هذه المكونات والعناصر في البيئة الخارجية أفرزت عدم تأكد بيئي عال أمام منظمات الأعمال تطلب منها تطوير منهجيات ملائمة ومناسبة للتعامل مع البيئة، كما أن درجة التعقيد في البيئة تستدعي وجود أساليب تساهم في تبسيط هذا التعقيد دون إخلال في المحتوى الصحيح والفهم الحقيقي المكونات ومؤثرات البيئة الخارجية. لذلك تحاول منظمات الأعمال أن تجد صيغة ملائمة من التوازن بين المنظمة وبيئتها الخارجية، وتعطي حالة الموازنة هذه أفضل النتائج المنظمة الأعمال.

2.1.8. مستويات البيئة الخارجية

إن كون البيئة الخارجية المنظمات الأعمال شاملة ومعقدة، فقد طورت منهجيات مختلفة لعرضها وتبسيطها والتعامل معها. ونجد أن من بين أهم هذه المنهجيات تلك التي أشارت إلى وجود مستويين أساسيين لهذه البيئة يتمثل الأول منها بالبيئة الخارجية العامة تسمى أيضا البيئة الكلية غير المباشرة – فيما تتمثل الثانية بالبيئة الخارجية الخاصة تسمى أيضا ببيئة العمل، المهام، الصناعة، المباشرة.

- **البيئة الخارجية العامة (الكلية)**

تشمل مكونات البيئة العامة تلك العناصر التي تقع خارج سيطرة المنظمة الفردية وليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي، أو نوعية الصناعة التي تنتمي إليها، أو النشاط الذي تتخصص فيه، وتشمل

مجموعة هذه العناصر كلا من العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والقانونية، والتكنولوجية، والديموغرافية، والدولية العالمية. ويلاحظ أن هذه البيئة تمخض عنها العديد من الفرص، والتهديدات، والقيود التي تتأثر منظمة الأعمال في إطارها وتتأثر بها وتتبادل التأثير معها، ويتفق أغلب الباحثين على أن مكونات البيئة الخارجية وأبعادها تتمثل في:

– **عوامل البيئة الاقتصادية** :تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال. وتتمثل العوامل الاقتصادية بمعدل الفائدة، النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل، والضرائب على الأرباح التجارية، والصناعية، والجمركية، ... الخ.

– **عوامل البيئة الاجتماعية** : تضم البيئة الاجتماعية العديد من المتغيرات والتي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة، والأعراف، والتقاليد، والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد، وهذه تؤثر بأشكال مختلفة على المنظمة سواء من حيث قدرتها على فهم الأسواق والعملاء، أو من حيث الموارد البشرية التي تحصل عليها المنظمة من محيطها الخارجي، إن نمط التغيرات في الحياة العامة يمثل إشكالية كبيرة أمام المنظمات في فهم أنشطة الاستهلاك وما يرتبط بذلك من نفقات لإدامة حياة الأفراد والمجتمع وفق الاعتبارات الاجتماعية، والسكانية، والديموغرافية.

– **عوامل البيئة الثقافية** :للمتغيرات الثقافية تأثير مهم على منظمات الأعمال، فنظام التعليم، والخبرات المتراكمة، والقيم والسلوك الفردي والجماعي، وطبيعة المجتمعات واستعدادها للتغيير، والنظرة الفردية والجماعية للماضي والحاضر والمستقبل، كلها تؤثر على منظمات الأعمال وتطورها المستقبلي.

– **عوامل البيئة التكنولوجية** : إن التغيرات التكنولوجية والتطورات السريعة والمتلاحقة للتكنولوجيا لها تأثير واضح على المنظمة، لذلك أصبح من الضروري على الإدارات العليا في منظمات الأعمال متابعة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية والتي ترتبط بأعمال المنظمة، فالرغبات الجديدة من قبل المستهلكين، وتزايد المنافسة، وظهور تقنيات فنية جديدة، ودخول منافسين جدد في الأسواق، تدعو الإدارة العليا إما إلى تقديم منتجات حديثة وجديدة لتأكيد الميزة التنافسية للمنظمة في السوق، بالرغم من التكاليف الباهظة المرتبطة بها والتي قد تعرضها للمخاطرة بسبب فشل بعض المنتجات الجديدة، أو الإبقاء والاستمرار على تقديم المنتجات الحالية والتي قد تعرض المنظمة للفشل وبالتالي تؤدي إلى خروجها من السوق. إن معظم المنظمات الناجحة، هي تلك التي تعتمد في استخدامها على تقنيات حديثة، وتقدم منتجات وخدمات ليس فقط لتأكيد قدرتها على الميزة التنافسية النوعية المنتج أو الخدمة، بل لأن المنتج أو الخدمة الجديدة تمنح المنظمة ميزة تسويقية تنافسية، والتي تؤدي في الأمد الطويل إلى تخفيض تكاليف الوحدة الواحدة، وتزيد من

أرباح المنظمة. ويزود التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة التكنولوجية، الإدارة العليا برؤيا مستقبلية عن التنبؤ التكنولوجي، وبالتالي يزود المنظمة بالقدرة على التكيف مع أهدافها، لوضع استراتيجيات الاستثمار الفرص، ومواجهة التهديدات الناشئة بسبب تلك العوامل الدولية والعالمية.

❖ **البيئة الخارجية الخاصة (الصناعة)**

إن كون المنظمة نظام مفتوح يتعامل مع البيئة الخارجية، فإن هذه البيئة الخارجية يمكن أن تكون بيئة عامة ذات تأثير على مجمل المنظمات أو أن تكون بيئة خاصة المنظمات بذاتها دون غيرها من منظمات أخرى. لذلك فإن البيئة الخاصة أو بيئة المهمة تتمثل بمجمل العناصر والمتغيرات ذات التأثير المباشر على عمليات المنظمة والتي يجب أن تأخذها بأهمية كبيرة.

ومن الضروري الإشارة هنا إلى أن الكثير من الباحثين ينطلق في تحليل هذا المستوى من البيئة من اتجاهات متعددة تتسم بالتكامل وليست متعارضة. فالبعض ينطلق من التحليل الأكثر شمولية لبيئة الصناعة والمنافسة مركزين على التأثيرات المتبادلة بين المنظمة وبيئتها التنافسية الصناعية، في حين ينطلق آخرين من بيئة العمل الخاصة من خلال توضيح مفردات هذه البيئة من مجهزين، وعملاء، وموردين، وغيرهم، أما الاتجاه الثالث والأخير فقد تركز في النموذج الأكثر عملية لتحليل قوى المنافسة والذي طرح من قبل الباحث[1].

3.1.8. طبيعة البيئة الصناعية والتنافسية

إن شيوع حالة المنافسة وانفتاح البيئة العالمية وازدياد ظاهرة العولمة والارتقاء بتكنولوجيا المعلومات واستخدامها الواسع في العصر الحديث ولدت قيودة ومحددات على الافتراضات الأساسية المعروفة للمنافسة الاقتصادية التقليدية، وبهذا فقد انتقل التحليل من التركيز إلى التحليل الصناعي التنافسي، وتعتبر هذه الظاهرة منطقية باعتبار أن تحليل البيئة الخارجية العامة وتأثيراتها ستصب لاحقا على مفردات البيئة الصناعية التنافسية

إن الهدف من تحليل بيئة الصناعة والمنافسة هو تحديد درجة جاذبية صناعة (ما) للمنتجين الحاليين والمتوقعين، وكذلك لغرض التعرف إلى عوامل النجاح الرئيسة في هذه الصناعة.

وتتمثل عوامل النجاح الحرجة التي تؤثر بشكل كبير على القرارات المتخذة من قبل الإدارة باعتبارها تتحكم بالموقع التنافسي لمنظمة الأعمال داخل الصناعة، وبصفة عامة فإن المنظمات الناجحة تكون قوية في

[1] – الخفاجي، مرجع سابق، ص 85.

المجالات التي تعكسها عوامل النجاح الرئيسة في الصناعة، في حين تكون المنظمات الأقل نجاحا ضعيفة في مثل هذه المجالات[1].

ومن المعلوم أن الصناعة بتوجهاتها الحديثة لا تتمثل فقط بمنظمات الأعمال الصناعية المنتجة للسلع والمنتجات المادية الملموسة ولكنها تشمل أيضا منظمات الخدمات بمختلف أنواعها ونشاطها.

إن توضيح المشكلات المرتبطة بالمحددات الصناعية يواجه مشكلة التطور الدائم للصناعة المرتبط بقدرة هذه الصناعة على فرز اتجاهات متعددة لهذا التطور، ويخلق هذا الأمر أمام منظمات الأعمال فرصة وتهديدات بشكل دائم ومستمر، لذلك فإن أهمية تحليل الصناعة تنطلق من الأسباب الموجبة لهذا التحليل والتي تعطي تعريفا واضحا وحدودة شفافة للصناعة التي تعمل فيها منظمة الأعمال المعنية، ويطلق مفهوم بيئة المهمة على بيئة الصناعة من مجمل التغيرات والعناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المنظمة، وهذه تتمثل بمجموعة كبيرة من القوى يقع في مقدمتها: الموردون، والمنافسون، والعملاء، والمقرضون أصحاب الأسهم، ومجمل مجموعات الضغط المباشر على منظمة الأعمال. ويرى درافت Draft ، أن هذه البيئة تحتوي على العناصر الأكثر التصاقة بالمنظمة وأهدافها، ويطلق بعض الباحثين مسميات مختلفة على هذا المفهوم نفسه مثل بيئة العمليات وبيئة المجموعات التنظيمية. وفيما يلي عرض مختصر لأهم العوامل التي تشملها هذه البيئة: [2]

- **العملاء** : ويمثلون شريحة أو شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة أو الذين تأمل المنظمة في كسبهم مستقبلا للتعامل معها، ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد – بيان نوعيات المستهلكين وتقسيماتهم. – دراسة وتحليل سلوك المستهلكين، وتفضيلاتهم، وأنماطهم الاستهلاكية. – التعرف إلى الدخل، والقوة الشرائية، وخاصة ما يتعلق بالإنفاق على منتجات المنظمة. – دراسة الخصائص الديموغرافية لمستهلكيها.

- **الموردون:** ويمثلون مصادر توريد الموارد الخام، والعدد، والآلات، والأدوات اللازمة، لعمليات وأنشطة المنظمة، ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا المجال:
  - أنواع الموردين ومراكزهم ومدى القوة التي يتمتع بها كل منهم.
  - شروط الدفع التي يقبلها كل مصدر من مصادر التوريد.
  - شروط التسليم المتبعة من قبل مصادر التوريد.

[1] – الخفاجي، مرجع سابق، ص 92.

[2] – بدوي، مرجع سابق، ص 74.

- الكميات والنوعيات والجودة المتاحة لدى كل مصدر.
- دراسة مدى مناسبة أوقات التوريد الممكنة لدى كل مصدر.
- الوقوف على الأسعار المتاحة لدى كل مصدر، وربطها بالنواحي الأخرى كالجودة ووقت التسليم، والكمية، والخصم، ومدى مناسبة ذلك لأنشطة وعمليات والتزامات المنظمة.

❖ **الوسطاء**: يمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المنظمة ومستهلكيها سواء أكانوا وكالات، أو تجار جملة أو تجار تجزئة، فيجب على المنظمة دراسة قدراتهم وخصائصهم فيما يتعلق بأماكن تواجدهم وشروط التعامل معهم من حيث الأسعار، ونوعيات المنتجات، والعلامات التجارية وشروط التسليم ... وغيرها.

هذا، بجانب دراسة المنظمة لدى قدرتها على اتباع منهج التوزيع المباشر من خلال إنشاء منافذ خاصة بها بما يتطلب تحليل قدراتها وإمكاناتها في هذا المجال، ومكان وزمان وشروط كل منفذ منها، وتحليل التكاليف والعوائد الخاصة بكل منها، بجانب دراسة القدرات البشرية والفنية الواجب توافرها بهذه المنافذ.

❖ **الممولون**: ويمثلون بصفة رئيسة المساهمون – مالكي الاسهم – بجانب دراسة مصادر التمويل الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها، وذلك من خلال دراسة مصادر الائتمان المختلفة، وشروط كل منها فيما يتعلق بفوائد وآجال التمويل الممكن تقديمه.

❖ **مقدمو التسهيلات والتيسيرات والخدمات المختلفة**: ويمثلون الجهات والأطراف كافة التي تربطها بالمنظمة علاقات ومعاملات تتمثل في تقديم بعض الخدمات والاستشارات، ومن أمثلتها وكالات الإعلان وأجهزة البحوث والاستشارات وهيئات النقل والتخزين، وأجهزة الصيانة.

❖ **الحكومة**: وتمثل السلطة الرسمية في الدولة بما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال عمل ونشاط المنظمة، مما يستلزم دراسة وتحليل ما تفرضه من تشريعات خاصة بمجال المعاملات في المنتجات ونوعياتها وخصائصها، والأسعار التي قد تفرضها، والضرائب، والتأمينات التي تتعلق بنشاط المنظمة، وقوانين تشغيل العمالة وتحديد أجورها ومكافآتها، هذا إلى جانب ما يتعلق بأنشطة التصدير والاستيراد – إذا كانت للمنظمة معاملات خارجية – كما يجب دراسة التسهيلات والإعفاءات التي تقدمها الحكومة بصفة خاصة في مجال عمل المنظمة.

❖ **المنافسون**: يمثل المنافسون المنظمات الأخرى التي تقدم منتجات المنظمة نفسها أو بدائلها للسوق، ولهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقي وقدراتهم ومراكزهم، من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائه، والمميزات الخاصة بمنتجاته، وطرق إنتاجه، وطاقاته الإنتاجية الكاملة

والمستغلة، ومهارات العاملين لديه، اوراس ماله ومديونيته، وغيرها، من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس، وذلك بما يفيد المنظمة في تحديد موقفها من هؤلاء المنافسين وبالتالي يساعد في بناء استراتيجيتها.

❖ **تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة:**

نموذج بورتر (بورتر)

أن أهم ما يشغل الشركة هو التعرف إلى شدة المنافسة القائمة داخل بيئتها الصناعية، ويقصد بالبيئة الصناعية مجموعة المنظمات التي تنتج أو تقدم مجموعة من السلع أو الخدمات المتشابهة أو المترابطة مع بعضها، مثل: السلع الغذائية، أو الخدمات الفندقية، الشركات المالية ...الخ، ويتوقف مستوى قوة المنافسة على مجموعة عوامل أو قوى تنافسية أساسية، يوضحها الشكل (2-2). ولذا ينبغي أن تقوم المنظمة عند مسح الصناعة، بمراجعة وتقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر الستة ودرجة تأثيرها على نجاح المنظمة: [1]

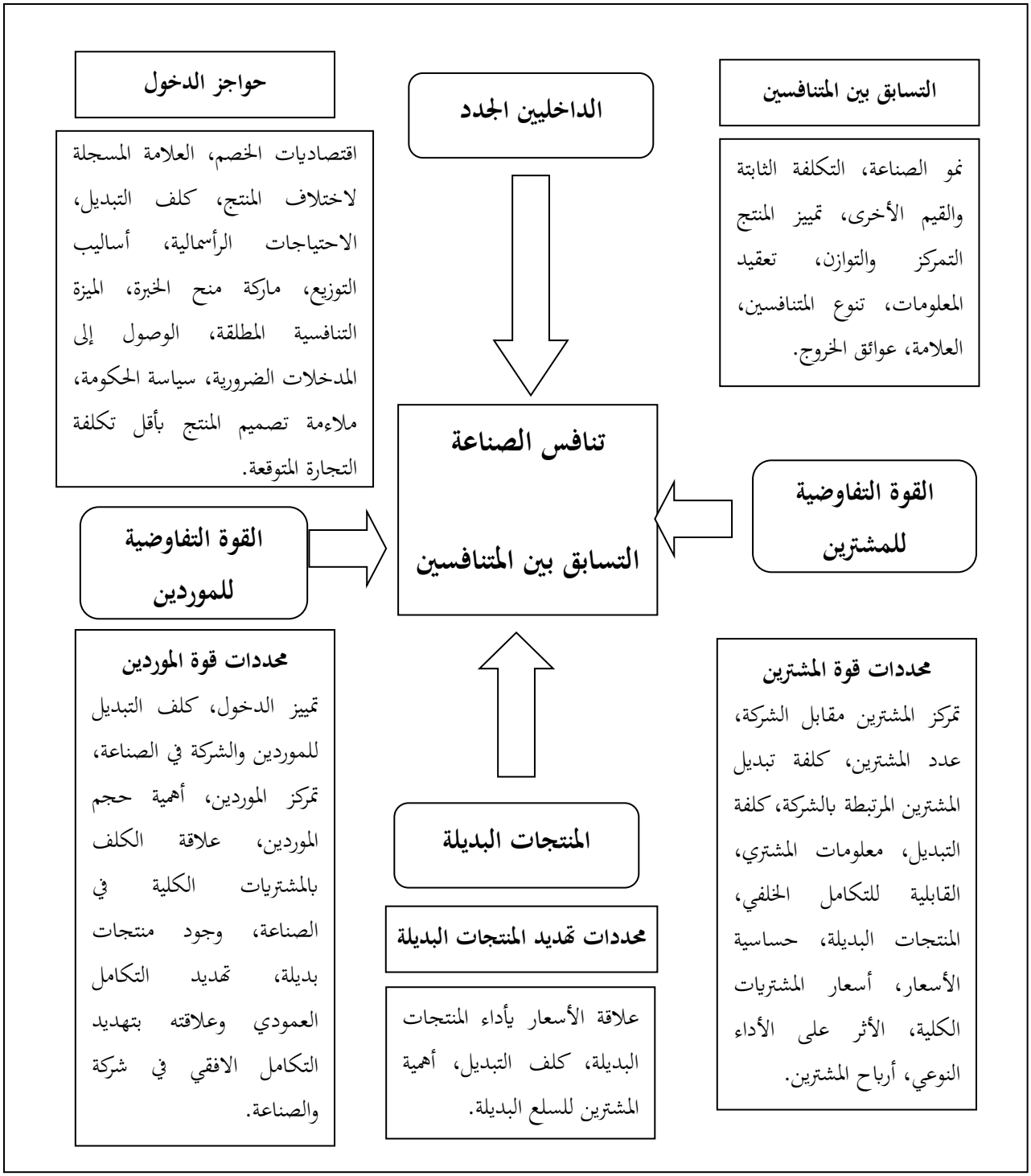
- المزاحمة بين الشركات المنافسة في الصناعة.
- المنافسون الجدد المحتمل دخولهم الصناعة.
- مدى توفر السلع البديلة أمام المستهلك.
- القوة التفاوضية للموردين
- القوة التفاوضية للمشترين
- القوة النسبية التي يمارسها أصحاب المصالح الآخرون.

وكلما ازدادت قوة كل من هذه العوامل ضعفت قدرة الشركة على رفع اسعار منتجاتها أو خدماتها وضعفت مقدرتها في الحصول على أرباح أكثر. وبالرغم من أن (ورتر) لم يذكر سوى خمس قوى، فقد أضيفت القوة السادسة " أصحاب المصالح الآخرون التعكس قوة تأثير الحكومات والاتحادات وأي جماعات أخرى في بيئة العمل على أنشطة الصناعة.

[1] - مساعد، مرجع سابق، ص 142

الشكل 4.2

نموذج القوى الخمسة للتنافس في البيئة الصناعية



المصدر: مساعدة (2013) ص 143

2.8. مفهوم البيئة الداخلية

تعطى البيئة الداخلية للمنظمة قدرات وميزات تنافسية تجعل منها منظمة متفردة في أساليب وطرق عملها وبالتالي في أدائها وتحقيق أهدافها، والبيئة الداخلية تتمثل مجموعة العوامل، والمكونات، والمتغيرات المادية، والمعرفية، والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية. ويرى **سيرتو** Certo أن البيئة الداخلية للمنظمة تمثل المستوي البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال، لذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المنظمات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محددة أساسية لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة، إن منظمات الأعمال وهي تتنافس فيما بينها بطرق وأساليب مختلفة تجعل قدرتها على المنافسة تتحدد أو تنطلق وفق اعتبارات تمتع هذه المنظمات ببيئة داخلية تجسد عناصر قوة أساسية أو ضعف في هذه البيئة، وإن امتلاك منظمة الأعمال مفردات بيئة داخلية كثيرة تجعلها تركز على ما يمكن أن نطلق عليه القوة الدافعة التي تعطي المنظمة ميزات متفردة قياسا مع المنظمات الأخرى، ويمكن أن تتجسد فوائد عديدة تمثل أهمية كبيرة لدراسة وفهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومن أهمها: يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في مكوناتها الإمكانية للإدارة العليا، يجعل خياراتها الاستراتيجية واقعية، وممكنة التنفيذ.[1]

1.2.8. عناصر البيئة الداخلية ومكونها

قد يبدو أن هناك اختلاف بين الباحثين بخصوص مكونات البيئة الداخلية وعناصرها ومجالاتها وما يفترض أن ينصب التحليل عليه، كذلك قد نجد تركيزا في استخدام خطوات معينة وادوات بذاتها للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية فيرى الباحث **بورتر** أن العوامل والمكونات التي يفترض أن ينصب عليها التحليل في البيئة الداخلية هي الأنشطة والأنظمة الفرعية للمنظمة، الموارد البشرية، المتطلبات المادية، والتحسين والتطور التكنولوجي. في حين يركز كل من **ناث** Nath و**ننيانان** Nanayanan على أن البيئة الداخلية للمنظمة تتكون من مجموعة أنظمة يرتكز بعضها إلى إطار مادي ملموس مثل: الأنظمة الوظيفية المختلفة للمنظمة، والنظام المعلوماتي، في حين ترتكز المجموعة الأخرى من الأنظمة إلى أطر إنسانية ومعرفية تتجسد بقدرات تجديد وإبداع مثل: النظام الاجتماعي، والنظام السياسي، والنظام الثقافي. ومع ذلك فإن أي نظام من هذه الأنظمة تتداخل فيه الجوانب المادية الملموسة وكذلك الجوانب غير الملموسة، لذلك كلا الجانبين يحتاج إلى تحليل، ودراسة، ومعرفة لغرض إعطاء حكم على قوة وضعف هذا النظام. ومهما تعددت

[1] –بدوي، مرجع سابق، ص 78.

المكونات والعناصر في البيئة الداخلية للمنظمة، فإنه يمكن إجمال هذه المكونات والعناصر، وكما أشار كل من **هونقر** و **ويلان** إليها بثلاثة مكونات رئيسة وهي: الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية و وموارد المنظمة. ونجد من الضروري العناية بتحليل وإضافة مكون آخر ذو أهمية بالغة في نجاح المنظمة وهو القيادة الإستراتيجية للمنظمة، لما لها من دور فاعل ورئيس في نجاح المنظمة وتحقيق نتائج أفضل، وفيما يلي شرح مختصر لكل من هذه المكونات[1]:

❖ الهيكل التنظيمي

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية، والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية.

ونستطيع القول بأنه يمكن تصميم (أجزاء مكونات) الهيكل التنظيمي بأشكال وطرق مختلفة، فالهيكل التنظيمي هو محصلة تفاعل عوامل ومتغيرات عديدة ومعقدة. ويستطيع أي مدير أن يختار الهيكل التنظيمي المناسب من بين بدائل كثيرة ومتنوعة.

وليس هناك هيكل مثالي صالح للتطبيق لأية منظمة، لأنه يعتمد على أهداف المنظمة وطبيعة عملها، وظروفها البيئية. وقد بينت التجارب والدراسات الميدانية أن هناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تؤثر في اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب. وأهم هذه العوامل إستراتيجية المنظمة، وحجمها ودورة حياتها، ومدى تمركز مكان عملها، ودرجة التخصص اللازمة لها، والقدرات الإنسانية التي تحتاجها، ونوعية التكنولوجيا التي تستخدمها، والظروف البيئية التي تعمل بها، والثقافة السائدة في المنظمة.[2]

فالمنظمة التي تسود فيها الثقافة الأوتوقراطية مثلا يصعب فيها تفويض الصلاحيات وهذا يعني نطاق أضيق للإشراف، وزيادة في عدد المستويات الإدارية، والاتجاه نحو المركزية في اتخاذ القرارات، كما أن التنسيق الأفقي بين الوحدات الإدارية يصبح أكثر صعوبة مما يتطلب جهودا إضافية للتنسيق، ويقل تبادل المعلومات بين المستويات والوحدات الإدارية. أما المنظمة التي تسود فيها الثقافة الديموقراطية فنجد فيها تفويضا أوسع، ومشاركة فاعلة للعاملين في اتخاذ القرارات، وطرق اتصال أكثر تنوع مما يسمح بتبادل المعلومات بسرعة وانفتاح أكبر على البيئة الخارجية للمنظمة ومرونة عالية في الاستجابة لاحتياجاتها المتغيرة.[3]

---

[1] – مساعدة، مرجع سابق، ص 145.

[2] – بدوي، مرجع سابق،ص 81.

[3] – بدوي، مرجع سابق، ص 89.

❖ **الثقافة التنظيمية**

من الصعب تحديد مفهوم واضح ودقيق، ومحدد للثقافة التنظيمية، فقد وصفها (Thomas, 1997) بأنها الافتراضات الأساسية التي تقود وتحرك المنظمة، فيما عرف الباحث (Gibson) وزملاؤه ثقافة المنظمة بأنها: شيء مشابه لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم، واعتقادات، ومدركات، وافتراضات، وقواعد، ومعايير، وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة.

إن ثقافة المنظمة هي (شخصيتها، ومناخها)، أو الإحساس، وثقافة المنظمة تحدد السلوك، والروابط المناسبة، وتحفز الأفراد من هنا استمد مفهوم الثقافة التنظيمية أسسه ومقوماته، إذ تمثل الثقافة التنظيمية: المعتقدات، والقيم ووجهات النظر، والتوقعات، والرموز، والممارسات السائدة والمقبولة كافة في منظمة ما خلال زمن معين.

❖ **الموارد**

إن صياغة (الإستراتيجية)، وتثبيت رسالتها، وأهدافها، ووضعها موضع التنفيذ، يتطلب أن تحصل المنظمة على مواردها، وتشمل: الموارد المالية، الموارد الطبيعية، والموارد البشرية، والقدرات التكنولوجية، هذه الموارد لابد من توفرها، كي تساهم في تنشيط، وتفعيل طاقات المنظمة، وإمكانات نجاحها، واستمرار بقائها في السوق، وإنجاز أنشطتها المختلفة، فهي روح المنظمة، وسر ديناميكيتها وحيويتها، إنها الغذاء الفاعل لاستمراريتها.

الفصل الثالث
المدرسة الكلاسيكية

يمكن تعريف مصطلح المدرسة الفكرية بأنه تعبير عن أفكار مجموعة من المفكرين الذين أسفرت أعمالهم عن الاتفاق على اتجاه فلسفي في حقل من الحقول العلمية والمعرفية كعلم الإدارة او غيره.[1]

يعد تطور الفكر التنظمي حصيلة جهود باحثين في مجالات العلوم الإنسانية المتنوعة، وقد تبلور تدريجيا في تطوير النماذج الفكرية وبروز عدد كبير من النظريات الإنسانية[2]. وقد تمخضت التطورات الفكرية والأطر الفلسفية عن عدد كبير من النظريات الإنسانية التي توجهت لتفسير ظاهر المنظمة على وفق طبيعة المنطلق الفكري التي تستمد من خلاله مقومات بنائها النظري.[3]

ي بداية القرن التاسع عشر، ونتيجة لانتشار النهضة الصناعية واستخدام الآلات البخارية على نطاق واسع، ونشوء المصنع بوصفه وحدة إنتاجية تتجمع فيها الطاقات البشرية، وزيادة الطلب على تشغيل القوى العاملة لدى أصحاب الأعمال الرأسماليين لتحقيق المزيد من الأرباح، وفي ظل هذه الظروف والمتغيرات، تركزت الأنظار حول أهمية تطوير مفاهيم وتقاليد إدارية الاستخدامها وسيلة للتغلب على المشكلات الإنتاجية كالهدر في الموارد المادية والبشرية، ومشكلات زيادة إنتاجية الأفراد، وإدارة العنصر البشري، وغيرها من المشكلات الأخرى.

وبالقدر الذي أسهمت فيه النهضة الصناعية في أوروبا في تطوير أساليب الإنتاج وانماطها، إلا أنها خلقت في المقابل مشكلات اجتماعية وإنسانية كثيرة وخطيرة، وكانت المفاهيم الإدارية السائدة آنذاك غير كافية لمنع حدوث تلك المشكلات أو القدرة على حلها، حيث تعاملت تلك المفاهيم الإدارية التقليدية مع العنصر البشري في الإنتاج على أنه آلة، أو كائن بلا مشاعر، إلى جانب استغلاله أسوأ استغلال. وكان الفكر الإداري السائد في بداية القرن التاسع عشر قد ارسى مفاهيمه ومبادئه مجموعة من المهندسين الذين ركزوا اهتمامهم على زيادة الإنتاجية وتنظيم المصانع وتقليل التكاليف، دون النظر إلى أهمية العنصر البشري وضرورة معاملته كإنسان وليس شيئا آخر، وقد عرف هذا الفكر الإداري بالمدرسة الكلاسيكية الإدارية ولما

[1] – مساعدة، مرجع سابق، ص 94

[2] – تاوريريت، مرجع سابق، ص 17.

[3] – الشماع، مرجع سابق، ص 31.

كانت هذه المنطلقات النظرية قد ولدت في بيئة المجتمع الرأسمالي (الحر) وفي ظل العلاقات الإنتاجية السائدة فإنها أكدت على الجوانب المادية في التعامل مع الإنسان واعتبرت ذلك حاسمة في بناء متطلبات الهيكل الذي ينبغي أن يسود في المنظمة، وقد أكدت هذه النظريات على أن المنظمة تمثل نظام شبه مغلق في التعامل مع العلاقات الإنسانية السائدة في إطارها، مما أدى إلى بروز العديد من المدارس في تحليل أوجه نشاط المنظمة.[1]

الجذور التاريخية

قدم رواد علم الاجتماع إسهامات نظرية وواقعية، شكلت في مجملها الأسس الفلسفية الأولى لتطوير سوسيولوجيا التنظيم كمجال معرفي متخصص. ولازالت تصوراتهم وتحليلاتهم. تمثل تأثيرا هاما على الكثير من الأعمال المعاصرة في مجال الدراسات التنظيمية. وفي هذا الصدد، أشار كونت Conte إلى التنظيم الصناعي الحديث، التنظيم الحكومي، تقسيم العمل، التخصص الوظيفي، الملكية والطبقة، الشيوعية والاشتراكية. ولقد تناول هذه الموضوعات في سياق دراسته للعلاقة القائمة بين تنظيم المجتمع والتنظيمات المجتمعية الصغرى. وكانت غلبة الموضوعات المرتبطة بالتماسك بعد فترات التفكك السياسي والتنظيمي، عاملا هاما في توجيه هذا الاهتمام نحو دراسة التنظيم الصناعي الحديث.[2]

ويعد سبنسر Spencer واحدا من علماء الاجتماع الأوائل الذين ساهموا في وضع اللبنات الأساسية للدراسات التنظيمية، من خلال محاولاته المتعلقة بالعوامل المشكلة للبناءات التنظيمية والسياسية المجتمعية، وكذلك تحليلاته المتمحورة حول تحديد العلاقة بين التنظيم والدولة، وأساليب تحقيق الديمقراطية، ومن الأمثلة على اهتمامه بتحليل التنظيمات، نذكر دراساته عن تنظيم المجتمعات العسكرية والصناعية، حزب الحكومة والبرلمان والديمقراطية، المماثلة بين التنظيم الاجتماعي والكائن العضوي.

قبل تناول النظريات التنظيمية المختلفة ووفقا للتبويب المقترح، لابد من الإشارة الى مساهمات بعض المفكرين الذين كان لهم تأثير على الاداري بشكل مباشر او غير مباشر وهم نيكولا مكيافيلي وادم سميث.[3]

نيكولا مكيافيلي

يرتبط اسم مكيافيلي بمفهوم الانتهازية ومقوله " الغاية تبرر الوسيلة". فقد قدم في كتابه " الامير" عدة نصائح في كيفية محافظه الامير على الحكم والامار ه ولكنه ايضا على مفهوم اساسي في الإدارة الحديثة وهو موضوع القيادة وكان سبقا الى التفريق بين مفهوم السلطة ومفهوم القيادة حيث بين ان القيادة تعتمد على

[1] – مساعدة، مرجع سابق، ص 47

[2] – سلاطينة، مرجع سابق، ص 105

[3] – القريوتي، مرجع سابق، ص 74.

مدى القدرة على ارضاء المرؤوسين وعلى مدى قبولهم بالرئيس واعطائه الولاء. فهو يعتبر التنظيم مسرحا سياسيا تتصارع فيه الارادات وتحدد السياسات.[1]

ادم سميث

يرتبط ادم سميث بشكل رئيسي بعلم الاقتصاد باعتباره ابو المذهب الرأسمالي أكثر مما يرتبط بعلم الادارة، ولكنه كان ايضا سباقا في تحديد اليات زياد الانتاج. وهو بصدد البحث عن اسباب ثروة الامم وتقدمها.

فقد توصل الى مبادئ اساسيه رأى ان تطبيقها ضروري لزيادة الانتاج كما وكيفا. أكد على ضرورة مراعاة مبدا تقسيم العمل تخصص في التنظيم باعتبارهما شرطان ضروريا لتحقيق هدف زيادة الانتاج.[2]

المدرسة الكلاسيكية (التقليدية)

يعد تطور الفكر المنظمي حصيلة جهود الباحثين في مجالات العلوم الإنسانية المتنوعة، وقد تبلور تدريجيا في تطوير النماذج الفكرية وبروز عدد كبير من النظريات الإنسانية والتي يمكن تبويبها إلى ثلاثة مجموعات أساسية هي النظريات التقليدية (أو الكلاسيكية) والنظريات الإنسانية (أو السلوكية) و النظريات الحديثة.

فالمنظمة هي بمثابة الأطر او القنوات التي تنظم علاقات الأفراد في المجتمع، وهي التي تسهم في تنظيم حياتهم ومجهودهم نحو إشباع حاجاتهم، كما أن الأفراد يخلقون الحركة ويبعثون النشاط في المنظمة.

لقد تأثرت النظريات التقليدية أو (الكلاسيكية) للمنظم بالاتجاهات الفكرية التي سادت المجتمع الغربي خلال العقد الأول من القرن العشرين، وقد اتسمت هذه النظريات بمنطلقها الفلسفي المستند إلى مبدا العقلانية أو الرشد في التعامل مع الإنسان في إطار العمليات الإنتاجية والأولية السائدة آنذاك، وهي منطلقات نظرية ولدت في بيئة المجتمع الرأسمالي (الحر)، حيث أكدت على الجوانب المادية في التعامل مع الإنسان، فاعتبرت المنظمة نظاما شبه مغلق في التعامل مع العلاقات الإنسانية السائدة في إطارها، مما يمكننا على وجه التحديد، إبراز النماذج المنظمة الآتية كأساس يعبر عن طبيعة النظريات التقليدية خلال تلك الحقيبة التاريخية وهي: : نظرية البيروقراطية و نظرية الإدارة العلمية و نظرية التقسيمات الإدارية ولقد ظهرت في بداية القرن الماضي (1900- 2000) وتعرف حاليا بالمدخل الميكانيكي أو الآلي أو التقليدي في تنظيم المنظمات ويوضح الشكل الموالي هذه النظريات الثلاث مع أبرز علمائها.[3]

[1] – القريوتي، مرجع سابق ص 74.

[2] – القريوتي، مرجع سابق ص 75.

[3] – تاوريريت، مرجع سابق، ص 17.

1. نظرية الإدارة العلمية

عرفت الولايات المتحدة تطورا ملحوظا في حركه الادارة خاصة خلال المدة بين 1900- 1920، بعض النمو الاقتصادي الكبير وظهور مجموعه من الرواد فيما سمي بـ" حركة الإدارة العلمية" على راسهم فريديريك تايلور. فقد انصب اهتمام هؤلاء على دراسة الأسس الكفيلة بتطوير الإنتاجية الصناعية وسبل معالجة مشكلاتها.[1]

ركزت هذه النظرية دراستها على رفع الكفاءة الإنتاجية في مستوى الإدارة التنفيذية، فاستخدام الآلة في الإنتاج أدى إلى ظهور مشكلات تتعلق بنقص المهارات وتدني الكفاءة الإدارية، وحجم وجودة الإنتاج، فكان لا بد من البحث عن أساليب جديدة للتغلب على مثل هذه المشكلات، فقد ثبت من خلال الخبرة العملية المجردة أن العمل الإداري لا يمكن ممارسته بأساليب غير علمية، فعمليات مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة الإدارية على تنفيذ الأعمال والمشاريع لا يمكن ممارستها بطريقة عشوائية، وإن التركيز على إنتاجية الفرد العامل بدون تقسيم العمل والتخصص فيه يصعب تنميتها بدون التدريب المستمر واستعداد الفرد للتعلم، كما أن ضخامة المشروعات أكدت أن المدير او صاحب العمل لا يستطيع وحده القيام باعمال المشروع كافة، لأنه بالتأكيد ليس بمقدوره الإلمام بمتطلبات إدارة المشروع كافة مثل المتطلبات الهندسية، والإدارية، والمالية والمحاسبية، والبشرية ... الخ، وضمن هذه الشروط وظروف العمل اللازمة لرفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد والآلات ركزت نظرية الإدارة العلمية على تحقيق الهدفين الرئيسين التاليين[2] :

1 .الاستغلال الأمثل للموارد المادية للمشروع والحد من الهدر والإسراف في هذه الموارد لتقليل التكاليف. 2. الاستغلال الأمثل للعنصر البشري باستخدام السبل والأساليب الفنية كافة لزيادة الإنتاجية وبأقل تكلفة وزمن ممكن.

من خلال ما سبق نلاحظ أن مبادئ نظرية الإدارة العلمية ركزت على النواحي الداخلية لمنشاة الأعمال، وهي بذلك اعتبرت نظام المنشأة نظاما مغلقة، أي أن بيئة العمل الداخلية لا تتأثر إلا بقرارات الأفراد العاملين مهما كان عملهم او مركزهم الإداري في التنظيم، وليس بعوامل خارجية أخرى مثل تلك المتغيرات التي تحصل في السوق أو السياسات الحكومية المتغيرة، فالنظرية لم تتطرق إلى البيئة الخارجية أو إلى أصحاب المصالح ذات العلاقة مثل المساهمين، والموردين، والحكومة والجامعات... الخ، وهي بذلك أهملت إلى حد كبير أهمية التفاعل والتنسيق بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، مما يشكل نقص فنية كبيرة في بنية

[1] – الشماع، مرجع سابق، ص 44

[2] – مساعدة، مرجع سابق، ص 49-50

هذه النظرية. رواد نظرية الإدارة العلمية: أ. فريدريك تايلور ((Frederick Taylor، (الشماع، وحمود، 2009): ا ورد في معظم المراجع الإدارية التي تناولت بالدراسة علم الإدارة في بداية القرن التاسع عشر أن فريدريك تايلور هو مؤسس نظرية الإدارة العلمية، واعتبرت هذه النظرية أساسا للفكر الإداري السائد خلال تلك الحقبة التاريخية والذي عرف[1]

فقد تجلت اسس هذه النظري في النقاط التالية[2]:

- استخدام الاسس العلمية في الإدارة لزيادة الإنتاجية.
- اعتماد تقسيم العمل لرفع مستوى الاداء الانتاجي.
- وضع الاسس العلمية في الإدارة من خلال دراسة الوقت والحركة.
- خلق اجواء التفاعل والتعاون بين الإدارة والافراد العاملين.

على الرغم من اتجاه العديد من الباحثين في حركة الإدارة العلمية تم الى ارجاع اصول الحركة اسهامات تايلور الا ان الحركة نمت وتطورت من خلال جهود العديد من الباحثين نذكر منهم:

1.1. شارلز بابيج (Charles Babbage) (1791-1871)

ولد تشارلز بابيج في 26 ديسمبر 1791، في إنجلترا، عرف بأنه رجل علم تمتد خبرته إلى عدد كبير من المجالات وأصبح عالم رياضيات ومهندس ميكانيك ومخترعًا وفيلسوفًا، ساهم في العديد من المجالات العلمية المختلفة، ولكن يعتبر إنجازه الأكثر شهرة هو تصميم جهاز الحوسبة القابل للبرمجة[3].

نشر بابيج كتاب " الاقتصاد في الآلات و المصنوعات" في عام 1832 حول الإنتاج الصناعي الذي تم قبوله بشكل جيد، وصف في الكتاب ما يعرف باسم"مبدأ بابيج" الذي أشار إلى مزايا تقسيم العمل في المصانع. قام بابيج ابتداء من 1830 بتطوير مجموعه من المفاهيم، حاول منها التمييز بين كل من المشكلات الفنية التي تتعرض لها المنظمة الصناعية والمشكلات الادارية، وضرورة الاهتمام بالوقت الضائع، دراسة الوقت باستخدام الساعة، دراسة العلاقات الإنسانية وتقليص اشكال الاهمال، ضرورة مشاركه الفرد في ارباح المنظمة وتفعيل الرقابة وارساء بعض اسس التسويق والتسعير واساليب البيع.

من الخطأ التأكيد بأن الإدارة العلمية قد بدأت في عهد فردريك تايلور، حيث كان شارلز باباج من السباقين إلى هذا الميدان ووضع في عام 1806 كتابه الشهير "**اقتصاد الآلات والصناعات**" الذي ضمنه

[1] – مساعدة، مرجع سابق، ص 50

[2] – الشماع، مرجع سابق، ص 44-45.

[3] – توريرت، مرجع سابق، ص 29.

بشكل عام الوظائف الرئيسة للعملية الإدارية متمثلة بـ: المبادئ العامة للتنظيم، الإنتاج، التسويق، التمويل، والعالقات الإنسانية.

ركز شارلز باباج في كتابه هذا على النقاط التالية:

– يجب الفصل بين العمل الإداري والعمل التنفيذي، حيث أن العمل الإداري يمثل وظيفة مستقلة يجب على شاغلها أن يتمتع بقدارت ومؤهلات وكفايات محددة يكون قادراً من خلالها على إدارة المشروع الاقتصادي بنجاح.

– ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري نظراً لأهميته الكبرى في تحقيق الكفاية الإنتاجية.

– ضرورة إنصاف العاملين من ناحية المعاملة والأجور والتعويضات المصروفة لهم والتي يجب أن تنسجم وجهودهم ومستويات أدائهم.

وتتلخص النتائج التي تم التوصل إليها في كتابه بما يلي[1]:

1. اختلاف المشكلة الإدارية عن المشكلة الفنية المرتبطة بالإنتاج،
2. من الواجب القيام بجمع المعلومات قبل إنشاء المشروع، لاسيما المرتبطة بظروف السوق والصناعة والمنافسة ومصادر المواد الخام،
3. من الواجب إشراك العاملين في الأرباح، لأن المشاركة تحفزهم على زيادة جهودهم ونشاطاتهم،
4. القيام برقابة التكاليف ووضع أفضل السبل لحسابها وتوزيعها،
5. الاهتمام بدراسة السوق والإعلان عن الإنتاج بهدف زيادة المبيعات وبالتالي الأرباح،
6. ضرورة أن يكون ربح الوحدة صغيرة،
7. الاهتمام بدراسة الوقت ولاسيما الوقت الضائع،
8. توكيد أهمية العالقات الإنسانية والمشكلات التي تظهر في حال عدم توافرها.

كان باباج أول من أثار موضوع الادوات في الإدارة على جانب كبير من الأهمية، إلا أنه لم يتعرض لها بشكل واسع، ولم يوضح المبادئ والقواعد الإدارية التي يجب اتباعها لتحسين الكفاية الإنتاجية.

2.1. هنري ماتكالف (Henry Matcalf)

أوصى هنري ماتكالف المديرين الممارسين بأن يقوموا بتسجيل مذكراتهم الإدارية حتى يمكن أن يستفيد منها أجيال الإدارة المتعاقبة. ورأى أن الإدارة فن وبالتالي يجب نشر التجارب الإدارية الناجحة لإمكانية

[1] – الشماع، مرجع سابق، ص 46.

تعميمها ، ركز هنرى ماتكالف على وسائل الرقابة على التكاليف والمواد على اعتبار أن تكلفة المواد قد تصل إلي نصف التكلفة الكلية للإنتاج وكذلك أوضح أنه لابد من تحديد المسئوليات للعامل تحديداً دقيقاً [1]

كان ماتكالف ضابطا في الجيش وعمل مديرا لمصنع العتاد الحرب ي خلال المدة بين 1880 و1893 ونشر كتابه تحت عنوان " كلفت المصنوعات واداره المنشاة العامة والخاصة" حيث اهتم بالتنظيم والرقابة وتحقيق اهداف المنظمة حيث وضع نظام جديد حول التكاليف والسيطرة على الموا د مستخدما البطاقات واستمارات المخزون والطلبات الشراء وتحديد التكاليف تسليم والتجهيز، ... قد تم تصميم هذا النظام معتمدا على كفاءه الإدارة في التسجيل الوقائع المتعلق ه بالأنشطة مختلفة اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة.

ولد هنري ماتكالف في نيوبورت، نيو هامبشير، وكان ابن جوزيف ولوسي ميتكالف في عام 1841م. درس القانون في كلية الحقوق بجامعة ميشيغان، وتخرج في عام 1865م وتم قبوله في نقابة المحامين في الولاية في عام 1866 ومع ذلك، اختار أن يدخل مجال الصحافة بدلا من القانون وحرّر العديد من الصحف والمجلات على مدى حياته المهنية، بما في ذلك الجرانيت الشهري الذي أسسه في عام 1877م. تزوج ماتكالف ماري جاكسون في 17 ديسمبر 1869م في ليتلتون، نيو هامبشير.

وشملت مهنة ماتكالف الأدبية تحرير جمهورية الجبل الأبيض، ومانشستر ديلي يونيون، ونيو هامبشير باتريوت، كما كتب لعالم نيويورك، ونيويورك هيرالد، ونيويورك تايمز، وبوسطن بوست، وغيرها. كما كتب وحرر عدداً من الكتب معظمها عن التاريخ المتعلق ب نيو هامبشير، شغل منصب مؤرخ ولاية نيو هامبشير وكذلك مؤرخ لمجتمع ولاية أبناء الثورة الأمريكية، بالإضافة إلى أنه شغل منصب رئيس الجمعية في عام 1918م.

شارك ماتكالف في سياسة ولاية نيو هامبشير كديمقراطي، وشغل عدة مكاتب، وأصبح زعيماً في حزب الولاية وإدارة مؤتمر الولاية في عام 1900م، فضلاً عن عمله كمندوب للحزب، كما كان من مؤيدي حركة حق المرأة في التصويت. كما كان نشطاً في الكنيسة الكونية، حيث شغل منصب المشرف على مدرسة الأحد، ونائب رئيس مؤتمر ولاية نيو هامبشير العالمية، وعضو في مجلس أمناءها، حصل على شهادة فخرية من كلية دارتموث في عام 1913م[2].

توفي ماتكالف من الالتهاب الرئوي في عام 1932 عن عمر يناهز 90 عاماً. كان يعرف أحيانا باسم نيو هامبشير "الرجل الكبير من العمر" وتم تكريمه من قبل العديد من المنظمات السياسية والمدنية والدينية في الولاية عند وفاته.

[1] – توريريت، مرجع سابق، ص 29

[2] – الشماع، مرجع سابق، ص 46.

3.1. هنري تاون (Henry Towne)

ولد تاون، هنري روبنسون (28 أغسطس 1844م) في مدينة فيلاديلفيا بولاية بنسلفانيا الأمريكية. وتزوج في 12 مارس 1868م من كورا وايت. وخلده ابنه في يوم موته في 14 أكتوبر 1924م.

تلقى تعليمه المبكر في مدارس خاصة. وتسببت بداية الحرب الأهلية في انصرافه عن الدراسة من السنة الأولى في جامعة بنسلفانيا ليعمل في قسم التصميم في شركة بوست ريشموند لأعمال الحديد. وهذه الشركة هي إحدى الشركات العديدة المملوكة لوالده، وكان تاون، هنري مهندسًا ورجل خير. وعمل لاحقًا مسئولاً عن قسم التركيبات والآليات التي تصنع لصالح الحكومة الفيدرالية.

ذهب تاون في عام 1866م إلى أوروبا ودرس الهندسة تحت إرشاد روبيرت بريغز وهو مهندس أمريكي. وأخذ أيضًا دورة خاصة في الفيزياء في السوربون بباريس. وواحدة من التحقيقات الهندسية العديدة التي قام بها تاون وبريغز، كانت هناك واحدة تتعلق بتحويل الطاقة بواسطة السيور[1].

وفور عودة تاون إلى فيلاديلفيا في عام 1867م، عمل في شركة الورش الميكانيكية لوليام سيلر. وبينما كان يعمل هناك، عرفه والده على لينوس يل، والذي كان يسعى للحصول على رأس مال وإدارة تجارة الأقفال التي قام باختراعها. وفي الحال لعب والد تاون دورًا كبيرًا في تشكيل شركة لصناعة أقفال يل، مع تعيين يل رئيسًا وتاون مديرًا لها. وكان ذلك علامة بارزة لبداية مسيرة تاون المهنية كرجل صناعي. وأصبح رئيسًا للشركة عندما توفي يل فجأة بعد ثلاثة أشهر من بدء عمل الشركة. وأدار تاون في عمر الرابعة والعشرين بنجاح عمل الشركة. وفي عام 1883م تمت إعادة تنظيم الشركة وأطلق عليها اسم شركة يل وتاون الصناعية. ولم يكن تاون يدري أن التحاقه بالشركة سيكرس فيه ستة وخمسين عامًا من عمره، ثمانية وأربعين منها رئيسًا للشركة وثماني سنوات رئيسًا لمجلس الإدارة، والتي انتهت بموته في عام 1924م[2].

كان لشركة يل وتاون الصناعية تأثيرًا واسعًا في صناعة الأقفال والأدوات المعدنية في الولايات المتحدة. ويرجع النجاح الكبير لتاون لحقيقة أنه أدرك فائدة إنتاج قفل يل بنظام المسمار الدوار. ولأن آلية المسمار الدوار تكون مثبتة على أسطوانة صغيرة مفصولة عن باقي القفل، فهذا أتاح صنع كميات بآلاف من الأقفال كلها متشابهة، ما عدا هذه الاسطوانة ذات المسمار الدوار. وأضافت شركة يل وتاون في عام 1867م قسمًا لصناعة القوالب والروافع الكهربائية والروافع وآلات الاختبار. وأصبح تاون الرائد في صناعة الروافع في الولايات المتحدة. وباع قسم الروافع لشركة براون للروافع بكليفلاند أوهايو في عام 1894م. كما باع في عام 1878م شركة آليات اختبار ايميري لشركة ويليام سيلر.

---

[1] – الشماع، مرجع سابق، ص 46

[2] – توريريت، مرجع سابق، ص 30

مساهماته

بوصفه رئيسًا لشركة يل وتاون الصناعية على مدى 48 سنة، لعب تاون دورًا كبيرًا في إقامة نظم إدارية حديثة في ورش الشركة. وأدت هذه التجارب إلى تقديم بحثه الكلاسيكي، ''المهندس كاقتصادي''. وقدم البحث في اجتماع للجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين في عام 1866م. وأدخل تاون في البحث الحركة التي أعطت زخمًا لتطوير الإدارة كفرع دراسي منفصل عن الهندسة.

وتم في عام 1896م نشر بحث تاون الثاني بعنوان ''اكتسب المشاركة''، وقد أكد أن مشاركة الفائدة لا تعتبر حلاً مناسبًا لمشكلة العمال ذوي الإنتاجية الكبيرة. وبدلاً عن ذلك، اقترح تاون تحديد التكلفة والإنتاجية لكل وحدة عمل أو قسم وإرجاع ''المكتسبات'' لهم وفقًا لأدائهم. وضمن خطته يضمن معدل أجور ثابتًا لكل عامل، بالإضافة إلى حصول العامل على 50% من كل زيادة في إنتاجيته.

وقام تاون في بحثه الثالث ''نشوء الإدارة الصناعية'' في عام 1921م، بالكشف عن أوجه الاختلاف في وضع الإدارة العلمية في عام 1886م و1921م، مشيرًا بشكل خاص إلى تقديم دورات الإدارة الصناعية في الكليات والجامعات التقنية، وتقدير فردريك تايلور بوصفه رائدًا في الحركة العلمية.

وإضافة إلى بحوث تاون التي ذكرناها، فقد أسهم في تقديم العديد من المقالات القصيرة للمجلات التقنية. وهو مؤلف ''معاهدات على الروافع'' 1883م، و''الأقفال وصانعو الأدوات المعدنية'' 1905م.[1]

مهندس ميكانيكي امريكي ، دعا إلى الاعتراف بعلم الإدارة وتطويره وقد لاحظ أنه من الصعب وجود خبرات ومهارات هندسية وإدارية معاً في شخص واحد ، إلا إن تكامل هذه الخبرات هو السبيل الوحيد لنجاح معظم المنشأت.[2]

هو اول من استخدم اساليب المنهج يه في الإدارة اعتبارا انعام 1870 حيث اعتمد الطرق العلمية في اداره المنظمة (المنشاة) الصناعية.

ومن اهم الاسس التي تولى صياغتها نذكر[3]:

- ادارة العمل والرقابة تتم من قبل اعضاء المنظمة من ذوي القدرة التنفيذية والخبرة العملية.
- ضرورة القيام القطر الإدارية العاملة في المنظمة بتبادل الخبرات والمعارف العملية ومناقشه الاسس والمبادئ العلمية، وذلك عن طريق الملاحظة والتسجيل والتحليل.
- العمل على ربط الاجر بالإنتاجية للحصول على كفاءه اداء علية من قبل الافراد العاملين.

[1] – الشماع، مرجع سابق، ص 46

[2] – الشماع، مرجع سابق، ص 47

[3] – توريريت، مرجع سابق، ص 30.

من هنا يتضح ان "تاون" الاجواء المناسبة لاستخدام الاساليب العلمية الحديثة في تحسين الاداء الإنتاجي في المنشاة الصناعية.

4.1. فريدريك تايلر (Frederick Taylor)

يحتل فردريك تيلور مكانا مهما في تاريخ علم الإدارة، إذ يعتبر أول من أخضع العمل في المصنع للدراسة والبحث وبمنهجية علمية تجريبية. وبدأ تيلور حياته العملية في مصنع بيت لحم للفولاذ في مدينة بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وتدرج في العمل من عامل إلى مساعد مهندس إلى مهندس حيث حصل على شهادة بالهندسة الميكانيكية عن طريق المراسلة. ثم وبعد أن تقاعد من العمل ألف كتابا عن التجارب التي قام بها سماه مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911. فقد لاحظ تيلور تدني معدل الإنتاجية، وعدم ملائمة الأدوات المستخدمة في الإنتاج، وعدم وجود نظام ثابت ومعروف لتغذية الآلات على خطوط الإنتاج ، وللتأكد من صحة هذه الافتراضيات ، قام بعدة تجارب منها: [1]

❖ **تجربة رفع الكتل المعدنية:** قام تيلور وللتحقق من صحة الافتراض بتدني معدل الإنتاجية للعاملين بأخذ الضوء الأخضر من إدارة المصنع، للاستغناء عن العمال غير المناسبين وتعيين عمال أكثر تناسباً مع الأعمال بد منهم، وبعد ذلك قام بقياس الانتاجية ليكشف أنها تضاعفت عدة مرات باستخدام نصف وقت العمل. وبذلك أكد على ضرورة اهتمام الإدارة باختيار العاملين المناسبين للأعمال التي يقومون بها، وعدم الاعتماد على معدلات الإنتاج المتعارف عليها والتي لا تقوم على أسس علمية.

❖ **تجربة ملاءمة الأدوات المستخدمة بالإنتاج:** لاحظ تيلور أيضا أن الأدوات المستخدمة من قبل العمال في رفع الكتل المعدنية والخامات المختلفة في المصنع أدوات يجلبها العمال أنفسهم، يستعملونها المختلف الأعمال سواء أكانت الخامات التي يرفعونها ثقيلة أم خفيفة. ولذلك قرر أن يستبدل تلك الأدوات بأدوات تتناسب مع طبيعة المواد التي يتعامل معها العمال مما أدى إلى حدوث تغير هائل في حجم الإنتاجية. وقد استخلص من ذلك ضرورة أن تتحمل الإدارة مسئولية تحديد الأدوات المستخدمة في الإنتاج والقيام بتدريب العمال على استعمالها.

❖ **تجربة تغذية اللالات:** لاحظ تيلور أن تعامل العاملين مع الآلات وإدخال عناصر الإنتاج يتم بطرق عشوائية تختلف من عامل لآخر مما يستوجب تصميم نظام موحد للتعامل مع الآلات وتدريب العمال على العمل وفقا لذلك. وقد أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج بشكل ملحوظ.

[1] – القريوتي، مرجع سابق، ص 76-78

وعلى ضوء هذه التجارب قام تيلور بنشر كتابه "مبادئ الإدارة العلمية، ضمن المبادئ الأساسية الواجب على المديرين العمل وفقا لها وهي:

- ضرورة استبدال الطرق التقليدية في العمل والقائمة على التخمين لتحديد معدل الإنتاجية بطرق علمية تعتمد على الدراسة العلمية لكل خطوات العمل.
- ضرورة أن تتحمل الإدارة مسئولية اختيار العاملين وتدريبهم على الطرق المناسبة لأداء الأعمال.
- ضرورة تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- ضرورة توزيع المسئولية عن العمل بين الإدارة والعاملين بحيث تقوم الإدارة بعملية التخطيط والإشراف، بينما يقوم العمال بالتنفيذ.

وقد كانت هذه المبادىء على ما يبدو فيها من بساطة في الوقت الحاضر ثورة في حينها بالنسبة لوظيفة المدير أو المشرف، حيث أصبح من واجبه العمل على اكتشاف الطريقة المثلى لأداء كل خطوة من خطوات العمل، والعمل على اختيار العاملين بدقة وعلى أساس الكفاءة، ومن ثم تحفيزهم على أساس الإنجازات التي يقدمونها للعمل.

كما اعتمدت حركة الإدارة على اساليب علمية في دراسة الوقت والحركة بناءاً على التصورات الفكرية وافتراضات تايلور.

يمكن تحديد اهم الافتراضات التي اعتمدها على النحو الاتي[1]:

- العامل بما يشبه الاله الإنتاجية.
- للاعتماد على مبدا تقسيم العمل والتخصص.
- تحديد نطاق الاشراف.
- اعتبار الاجر المادي المدفوع دافع رئيسيا لتحسين كفاءه الاداء.
- تصرف الانسان برشد وعقلاني.
- اعتماد اسلوب دراسة والوقت والحرك.
- اهتمام بالحركات الفيزيولوجية والعضلية ولتفاعلها مع حركات الاله.

من هنا يظهر بوضوح الاتجاه الذي اعتمده التايلور في تطوير المنظمة الصناعية على وفق الفكر الفلسفي المثالي الذي انطلقت من حركه الإدارة آنذاك.

5.1. فرانك جيلبرت (1868-1924) (Franck Gilberth)

[1] – القريوتي، مرجع سابق، ص 76

عمل فرانك جلبرت جنبا إلى جنب مع زوجته ليليان (Lillian) في دراسة وتحليل أفكار نظرية الإدارة العلمية، وقد لفت انتباههما أهمية البحث في دراسات الحركة والزمن، ويعود الفضل لهما في إبراز أهمية وقيمة هذه الدراسات التي أطلق عليها فيما بعد بدراسات الحركة والزمن لما في ذلك من تبسيط الإجراءات العمل واستخدام المعايير الدقيقة.

وكان الهدف الذي يطمح إلى تحقيقه هو التوصل إلى الطرق والأساليب العلمية التي تمكن العامل من إنجاز أكبر كمية ممكنة في أقل زمن ممكن وبأقل تكلفة، وحول هذه الدراسات والمفاهيم قسم جلبرت الأعمال إلى أنشطة رئيسة تتابعية، وقسم الأنشطة الرئيسة إلى أنشطة فرعية وهكذا استمر في التقسيم حتى وصل إلى أصغر حركة يمكن مشاهدة زمن بدايتها ونهايتها بالعين المجردة حيث سمى هذه الحركة أو الحركات باسم ثيربلج (Therbleg)، واستطاع أن يحدد لكل ثيربلج زمنا معيارية الأدائها، وبعد أن استبعد جلبرت الحركات الزائدة استطاع أن يحسب الزمن المعياري اللازم لكل نشاط، وقام بتدريب العمال عليها بهدف رفع الكفاية الإنتاجية للعامل، وقد طبق جلبرت مفاهيمه في الحركة والزمن على العمال الذين يعملون في بناء الطوب حيث استطاع تخفيض الحركات اللازمة في بناء الطوب من (18) حركة إلى (4.5) حركة، وهكذا ازدادت إنتاجية العامل من بناء (120) طوبة إلى (350) طوبة في الساعة أي بزيادة (200) عن السابق[1].

وحاول فرانك جلبرت تطبيق مفاهيمه من خلال إعادة بناء وتصميم المصانع وورش العمل الصغيرة وتنظيم توزيع الآلات وخطوط الإنتاج بداخلها، وكذلك توزيع العمال والإمدادات من المواد اللازمة على مواقع العمل للعمال... الخ، ولم يستطع جلبرت إنجاز دراساته كافة حيث داهمه الموت، وحاولت زوجته استكمال مشواره في دراسات الحركة والزمن وطبق ذلك على دور مدبرة المنزل إلا أنها لم تنجز الكثير في هذا المجال، (عباس، 2009).

استندت دراسة فرانك جيلبرت الى الاسس الأتية[2]:

- تحديد الحركات الضرورية في الاداء الانتاجي وتدريب العاملين عليها.
- تبسيط حركا ت الأداء وتقليصها الى الحد المعقول.
- استخدام العدد والادوات للمساعدة في الاداء الانتاجي.

وقد توصل جيل برد من خلال ابحاثه الى ضرورة اعتماد المنهجية العلمية في التدريب والتبسيط اجراءات العمل تقليل التعبة واعطاء العامل فترة من الراحة.

[1] – مساعدة، مرجع سابق، 58.

[2] – شماع، مرجع سابق، ص 49

6.1. هنري غانت (Henry Gantt)

اقترنت خرائط جانت باسمه، وكانت تستخدم كوسائل في التخطيط والرقابة. كما كانت تستعمل لتحديد العلاقة بين مراحل انجاز الزمن، لذلك فهي تشتمل على محورين، المحور الافقي X للخريطة يحدد الزمن (الاسابيع، الايام،...) والمحور العمودي Y يحدد مراحل الانجاز (المرحلة 1، 2، 3، ...).
الخريطة تمثل جدول زمنية (plannication/scheduling) لكل الفعاليات حسب المراحل او الخطوات المقررة لها. بالإضافة للخريطة الأساسية وضع جرانت مجموعة من الخرائط المساعدة مثل خريطة الترتيب Layout خريطة سجيل الآلات Machine record خريطة العامل (Man record).
كما اهتم غانت يربط الاجر بالعمل في إطار الحوافز، قد حدد المهمة (Mission) والعلاوة (Prime).[1]

كما اتفق غانت مع تايلور بالكثير من نظرياته العلمية إلا أنه اختلف معه في نظرته الإنسانية تجاه العمال، فقد اهتم بزيادة الكفاية الإنتاجية على مستوى المصنع الصغير الا أنه كان أكثر عطفا على العمال وتفهما لهم، ونتيجة لتعاطفه هذا قدم فكرة، المهمة و العلاوة (Task & Bonus) سنة 1901، إذ اعتبر الوقت اللازم الإتمام العمل على اساس ظروف العمل المعيارية وعلى أساس إنجاز العمل بأحسن وجه ممكن، ولهذا فإن العامل يتقاضى أجرة إضافية لأجره اليومي إذا أنجز العمل المقرر انجازه ذلك اليوم، وأما إذا فشل في إنجازه فهو يتقاضى أجره اليومي دون نقصان، أي ان غانت كان يعتقد أن نظام الأجور يجب أن يقدم للعامل تعويضا عادلا بغض النظر من كمية الإنتاج التي حققها، وهنا يكمن الفرق بينه وبين تايلور، حيث دعا تايلور إلى دفع الأجر تبعا لعدد القطع المنتجة بأجر محدد للقطعة الواحدة إذا قل الإنتاج عن مستوى معين، ثم يرفع هذا السعر للقطع جميعها إذا زاد الإنتاج عن ذلك المستوى، أما غنت فيري دفع أجر يومي ثابت يكفي لتوفير حياة كريمة للعامل بغض النظر عن عدد القطع التي يتمها وإذا زاد الإنتاج عن المستوى المطلوب فإن العامل يتقاضى تعويضا أكبر عن كل قطعة تزيد عن المستوى المطلوب، أي أن العامل الذي ينتج أكثر من المعيار يأخذ الحد الأدنى للأجر اليومي + علاوة تتراوح بين (20 –50 .٪) من الأجر. وبالإضافة إلى نظام الأجور فقد ساهم غانت في وضع خرائط مختلفة) رسومات بيانية للرقابة على الآلات والعمال وانسياب العمل ولكن أبرز هذه الخرائط ما أصبح يعرف باسم خريطة غانت (The Gantt Chart) وهي رسم بياني يوضح الزمن اتوقع لإنجاز نشاط معين ويقارنه بالزمن الفعلي

[1] – شماع، مرجع سابق، ص 49.

الذي احتاجه العامل لإنجاز ذلك اشاط، وخريطة غانت هذه كانت نقطة البداية لنشوء أداة رقابة حديثة تعرف باسم بيرت (PERT).[1]

2. نظرية التقسيمات الإدارية

اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية بالعمليات الداخلية في المنظمة والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل بالجوانب الفيزيولوجية للعمال[2]. وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، حيث أن الافتراض الأساسي الذي اعتمدته هو أن كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير. من المبادئ الرئيسية لهذه النظرية[3]:

- تحديد الاهداف الرئيسية للمنظمة
- تحديث الأنشطة اللازمة لتحقيق الاهداف المطلوبة.
- القيام بتجميع الأنشطة الم تماثله في شكل تقسيمات متماثله او متكاملة.
- تجزئه مهمات كل تقسيم الى عدد من الوظائف المحددة التي تناط بالأفراد.

وقد برز عدد من الباحثين والمفكرين في هذه المدرسة ساهموا في تطوير مفاهيما ومبادئها، من بينهم:

هنري فايول 1841–1925

كان هنري فايول مهندس فرنسياً، اتجه من خلال دراسته وتحليله للعمليات الإدارية الى ايجاد مبادىء وقواعد تعد بمثابة مرتكزات رئيسية يعتمد عليها المدراء في اعمالهم في تحقيق الاهداف الاقتصادية، من خلال الدراسات الاستقرائية والتحليل الميداني لواقع الفعليات الفنية والإدارية. خلص فايول الى وجود ستة أنشطة أساسية في اية منظمة هي[4]:

- النشاطات الفنية كالإنتاج او التصنيع.
- النشاطات التجارية كالبيع والشراء والمبادلة.
- النشاطات المالية للحصول على رؤوس الاموال واستخدامها.
- النشاطات المحاسبية لتحديد المركز المالي للمنظمة.
- النشاطات الوقائية والضمان مثل التامين.
- النشاطات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة واصدار الاوامر والتنسيق.

[1] – مساعدة، مرجع سابق، ص 57.

[2] – القريوتي، مرجع سابق، ص 78.

[3] – تاوريريت، مرجع سابق، ص 32.

[4] – الشماع، مرجع سابق، ص 51.

وقد بدل فايول في كتابه شهودا واضحة في تحليل النشاط الاداري ودوره حيث تناول فيه ما يلي:[1]

1.2. النوعية الإدارية والتدريب

لقد نبه فايول من خلال دراسته للإدارة الى وجود العديد من المتغيرات متعلقة بالعاملين: كتوفر الصحة والنشاط والحركة والقدرة الفاعلية في الفهم والتعلم وحسن التصرف والسمات الأخلاقية الى جانب الالمام الشامل بالأنشطة الخمسة الاخرى بقدر معين (الفنية، المالية، المحاسبية، الوقائية).

2.2. المبادئ الإدارية

صاغ فايول اربعة عشر (14) مبدأً ادارياً واعتبرها ثابتة لا تتغير وهي[2]:

– **تقسيم العمل**: ويقصد بهذا المبدأ الإداري تقسيم العمل على الأفراد والجماعات والتخصص الفردي في كل جزء من أجزاء العمل، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد، ويشمل التقسيم كل من العمل الإداري والفني.

– **السلطة والمسؤولية**: لسلطة هي الحق في إصدار الأوامر والتعليمات والمذكرات والقرارات وإلزام المرؤوسين بتنفيذها، أما المسؤولية فهي مرتبطة ونابعة من السلطة، وتعني محاسبة المقصرين والمهملين العملهم ومكافأة المهتمين والمنتجين... الخ.

– **التدريب على النظام**: اي احترام الأفراد العاملين للأنظمة والقوانين المعمول بها، فهي محددة لسلوك المرؤوسين والرؤساء، ويتم فرض عقوبات على من يخالف هذه القوانين الانضباطية.

– **وحدة اصدار الأوامر**: ويعني ذلك ألا يتلقى المرؤوس الأوامر والتعليمات من غير رئيسه المباشر منعا للإرباك والازدواجية في إصدار الأوامر، وهنا نلاحظ الاختلاف بين فكر تايلور الذي سمح بأن يتلقى المرؤوس التعليمات والأوامر من أكثر من رئيس، في حين رفض فايول هذا المبدأ وحدد إصدار الأوامر لكل مرؤوس من الرئيس المباشر فقط.

[1] – مساعدة، مرجع سابق، ص 53.

[2] – الشماع، مرجع سابق، ص 53

– **وحدة التوجيه:** أي أنه يجب أن تشكل كل مجموعة من الأنشطة ذات الهدف الواحد وحدة تنظيمية يديرها رئيس واحد، والفرق بين هذا المبدأ ومبدأ وحدة إصدار الأمر أن وحدة التوجيه يتعلق بالتنظيم الإداري بينما يتعلق مبدأ وحدة إصدار الأمر بالأفراد العاملين.

– **خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:** ويقصد بذلك وضع الأولوية للمصلحة العامة، فإذا تعارضت مصلحة الفرد مع مصلحة الجماعة أو المنشأة فلا بد من الأخذ بالمصلحة العامة للجماعة والمنشأة.

– **مكافأة وتعويض الافراد:** يجب أن يحصل العامل على أجر عادل يتناسب مع قدراته ومؤهلاته ومستويات المعيشة السائدة، وهو أمر مهم للغاية لكي يتحقق الرضا للعامل ويشكل حافزة قوية لزيادة إنتاجيته بالنوع والكم المطلوبين.

– **المركزية:** إن رأي فايول بخصوص هذا المبدأ هو أن يحتفظ المدير بالقرار النهائي وتفويض السلطة على المرؤوسين بالقدر الذي يتناسب مع مهامهم وواجباتهم ولتساعدهم على تنفيذ ما يطلب منهم من مهام استثنائية.

– **التسلسل (التدرج) الهرمي:** أي احترام التسلسل التنظيمي والمستويات الإدارية. ويتألف عادةً التسلسل الهرمي داخل أية منظمة من سلطة فردية/جمعية بأعلى التدرج يليها مستويات متتالية من السلطة. وهذا هو النمط السائد في المنظمات الكبيرة؛ فمعظم المؤسسات التجارية، والحكومات، وتنظيمات هرمية ذات مستويات مختلفة من الإدارة أو القوة أو السلطة. وأعضاء الهياكل التنظيمية الهرمية يتواصلون بشكل رئيسي مع رئيسهم المباشر من جانب ومرؤوسيهم المباشرين من جانب آخر. ومن مزايا هيكلة المنظمات على هذا النحو أن التدرج الهرمي يمكن أن يقلل من تكلفة الاتصالات عن طريق الحد من تدفق المعلومات. لكن ذلك يُعَد أيضًا أحد عيوبه الأساسية.[1]

– **تركيب والنظام (تركيب وتنسيق الاشخاص والاشياء):** يؤكد هنري فايول على ضرورة وضع ترتيب ملائم للأشياء الأدوات والآلات... الخ)، وللأفراد العاملين، فالترتيب نوعان:[2]

الأول: ترتيب مادي يشمل وضع الأجهزة والمواد والآلات في أماكن معروفة وثابتة حتى يسهل الاستدلال عليها فورا.

والثاني: ترتيب اجتماعي ويشمل أن يكون لكل موظف مكان ثابت ومعروف لزملائه في العمل.

[1] – مساعدة، مرجع سابق، ص 56.

[2] – القريوتي، مرجع سابق، ص 78.

– **الانصاف والمساواة:** أي على المديرين والرؤساء الإداريين ومشرفي العمل أن يكسبوا ولاء المرؤوسين، وعدم تحيز المديرين والرؤساء عند التعامل معهم، فالمساواة في المعاملة تعتبر شرطا لتحقيق الرضا عندهم.

– **التباين الافراد في العمل:** ويقصد فايول بهذا المبدا أن على المنشأة المحافظة على الأفراد ذوي الإنتاجية العالية وتوفير الاستقرار الوظيفي لهم.

– **المبادرة او المبادأة:** إن على المدير أن يشجع مرؤوسيه على التفكير الإيجابي وتقديم المبادرات والاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تطوير العمل وحل المشكلات، وإن على المديرين مناقشة هذه المبادرات والأفكار مع المرؤوسين.

– **روح التعاون:** دعا فايول الى التعاون بين العاملين أنفسهم، وتعاون العاملين مع رؤسائهم، كما دعا الى العمل الجماعي وتنمية روح الفريق ففي التعاون قوة للتنظيم والمنظمة.

تعتبر هذه المبادئ عند فايول المرتكز الأساسي لمدرسته، في إطار عمل الفرد داخل المنظمة مهما كانت طبيعتها او نشاطها. ومن ناحية أخرى، فقد حدد فايول وظائف المدير بخمس وظائف وهي: التخطيط، والتنظيم، وإصدار الأوامر، والتنسيق، والرقابة.

كما أن فايول صنف أنشطة المنظمة إلى ستة مجموعات، وهي[1]:

–أنشطة فنية (إنتاج وتصنيع).

– أنشطة تجارية (البيع والشراء والمبادلة).

– أنشطة مالية (تأمين رأس المال واستخدام الأموال).

– أنشطة محاسبية (تقدير التكاليف، والإحصاءات).

– أنشطة الضمان والوقاية (جماعة الممتلكات والأشخاص).

– أنشطة إدارية (تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة).

وقد مثّلت الأفكار والمفاهيم التي قدمها فايول ثلاثة جوانب ثورية في غاية الأهمية في تطوير الإدارة، وهي:[1]

[1] – حريم، مرجع سابق، ص 23.

– مفهوم أن الإدارة هي معرفة منفصلة وتصلح لجميع أنواع العمل الجماعي، عالمية الإدارة.

– اول نظرية شاملة في الإدارة يمكن تطبيقها في جميع المجالات.

– مفهوم تعليم وتطوير مناهج الإدارة في الكليات والجماعات.

3.2. العناصر الإدارية:

حدد فايول العناصر الإدارية على النحو التالي:[2]

❖ **التخطيط**: يعني وضع خطة محدد من خلالها المراحل والوسائل اللازمة لتحقيق الاهداف ويتضمن التخطيط امكانيه التهيؤ للمستقبل والاستمرار في العمل وثقه اساليب مرنه وقادره على التنفيذ. يقوم المدير بدراسة مختلف التغيرات المستقبلية المتوقعة، ثم يضع الخطة اللازمة للعمل بها، ويتأكد من أنها تتضمن الوحدة، الاستمرارية المرونة والدقة. وتعتمد الخطة على: موارد المنظمة، طبيعة العمل وأهميته، اتجاهات المستقبل.

❖ **التنظيم**: هو العمل على تهيئه كل ما تحتاجه المنظمة لعملها من موارد ورأسمال وقوى بشرية واستخدام الوسائل الكفيلة لإقامه علاقات انسانيه تستوعي اهداف المنظمة. بمعنى آخر هي عملية بناء كيان مزدوج، بشري ومادي، يراعي فيه المدير صلاحية الأفراد والمعدات لتحقيق الأهداف وفقا للخطة الموضوعة.

❖ **القيادة**: الإبقاء على الأفراد في نشاط دائم لتنفيذ وظيفة التنظيم وذلك بالإشراف الفعال. كما أكد فايول على ضرورة توافر بعض السمات الذاتية والموضوعية للقائد الاداري وهي[3]:

- معرفة واسعة بالعاملين معه.
- قدرة على استيعاب العناصر غير الكفء.
- القدرة الحسنة للمرؤوسين.
- الالمام بكل شؤون الإدارة وعلاقتها مع العاملين.
- المراجعة المستمرة لأعماله.
- الاعتماد على خطوط العامة دون الجزئيات في مراجعه الاداء.

---

[1] – مساعدة، مرجع سابق، ص56.

[2] – الشماع، مرجع سابق، ص 53.

[3] – الشماع، مرجع سابق، ص 54.

- اقامة الاجتماعات الدورية مع مساعديه.
- السعي لإيجاد صيغ مثلى للتفاعل وتوحيد الجهود وخلق الولاء للمنظمة.

❖ **التنسيق**: اوضح فايول اهمية التنسيق الجهود الإدارية، في التنسيق من وجهه نظره اساس رئيس لتحقيق نجاح المنظمة على الرغم من تداخل وظيفة التنسيق مع الوظائف الا داريه كالتخطيط والتنظيم واصدار الأوامر. بمعنى آخر هي تحقيق الانسجام بين أوجه النشاط في المنظمة قصد تيسير عملها وتحقيق نجاحها، ويتحقق ذلك من خلال انسجام إدارات المشروع مع بعضها، وأن تعرف كل إدارة وأقسامها الدور المنوط بها ومساعدة غيرها من الإدارات، وضرورة تناسق جدول الأعمال مع مختلف الظروف والأحوال.

❖ **الرقابة**: تعني متابعة الاداء المتحقق ومقارنته مع الخطة الموضوعة تحقق من طبيعة الانحرافات الحاصلة، ثم اتخاد الاجراءات الكفيلة للوقاية منها، لغرض تحقيق الاهداف تبعا للخطط الموضوعة. وهي ايضاً التأكد من أن كل شيء قد تم إنجازه، وفقا للخطة الموضوعة و الأوامر الصادرة، و التي ترمي إلى اكتشاف مواطن الضعف كي تتمكن المنظمة من تعديلها وعدم تكرارها مستقبلا، وتشمل الرقابة كل ما بالمنظمة من أفراد و مواد و أعمال.

1. جيمس موني James Mooney

يعد موني من رواد مدرسه الوظائف الإدارية فقد كرس جهودا استثنائية لوظيفة التنسيق، باعتبارها تحتوي على جميع المبادئ الإدارية بنظره. وقد اعتبره الترتيب المنظم للجهود الجماعية من اهم النشاطات المساهمة في تحقيق الاهداف. كما انه دعا لنفس الافكار التي طرحها تايلر، مع تركيزه على المبادئ الأساسية في نظره كالتنسيق والتدرج الوظيفي والتخصص المهني. ولقد أكد على اقتران مهمه التنسيق بإيجاد السلطة او القوة القادرة على توجيه الافراد العاملين لتحقيق الاهداف.[1]

2. ليندول ارويك Lyndall Urwick

يعتبر اورويك من المحدثين في علم الإدارة. فقد عمل ضابطا في الجيش البريطاني ومستشارا وباحثا في الإدارة تم نشر كتابه المرسوم " عناصر الإدارة" حيث اكد فيه على جوانب الانضباط والقيادة و التنظيم، مؤكدا بشكل واضح على ضرورة انتهاج الاسس الواضحة والمحددة في اداء وظيفه التنظيم. وقد اسهمت كتاباته بشكل كبير في تطوير المبادئ الأساسية لعلم الإدارة وخاصه في مجال التنبؤ والتنسيق باعتبارهما من الوظائف الأساسية لتحقيق الاهداف المطلوبة.[2]

[1] – الشماع، مرجع سابق، ص 55.

[2] – الشماع، مرجع سابق، ص 56

3. لوثر كوليك Luther Gulick

يمكن ايجاز المبادئ الأساسية التي نادى بها كليك كما يأتي[1]:

- تقليص العناصر القيادية في المنظمة والاعتماد على الفرد الواحد كرئيس اعلى.
- تكييف الهيكل التنظيمي في المنظمة بشكل يسهم في تحقيق اهدافها.
- اعتماد الاسس العلمية في تقسيم العمل (تجميع الوظائف المتماثلة والتخصص الوظيفي).
- تكافؤ السلطة (الصلاحية) والمسؤولية.
- ضرورة العمل على التفويض السلطات او الصلاحيات و اعتماد اسلوب الادارة بالاستثناء Management by exception.
- اعتماد المستشارين والمساعدين لغرض تقديم المعلومات والبيانات.
- تحديد نطاق الاشراف Span of control بحدود خمسه او سته على اكثر تقدير، وعدم جواز زيادته الى اكثر من ذلك تعزيزا لرقابه الرئيس على المرؤوسين.

4. أوليفر شيلدون Oliver Sheldon

بدل شيلدون جهدا كبيرا لبلوره المفاهيم الإدارية في كتابه " فلسفه الإدارة" المنشورة عام 1933. فقد استهدف بناء نظريه اداريه متكاملة من خلال تحديد الاهداف، وبناء الاسس المتعلقة بحركة المنظمة وتحديد المبادئ الأساسية للرقابة على العمليات الإدارية. وترتكز الافكار التي اراد تطويرها شيلدون على اقرار السياسة العامة للمنظمة وتنسيق اعمالها واستخدام الوسائل الإدارية لتنسيق الجهود والامال الفردية والجماعية بأشكال فاعلة.[2]

5. هنري فورد 1863-1947

يعتبر فورد هو مؤسس شركة فورد لصناعة السيارات. على الرغم من أن فورد لم يخترع السيارة أو نظام التجميع، لكنه طوّر وصنع أول سيارة استطاع العديد من الأمريكيين من الطبقة الوسطى اقتناءها. بذلك، حوّل فورد السيارة من تحفة باهظة الثمن إلى وسيلة نقل عملية من شأنها أن تؤثر تأثيرًا عميقًا على المشهد العام في القرن العشرين. يُنسب إليه مبدأ «الفوردية» الذي يعني الإنتاج الضخم للسلع الرخيصة المقترن مع الأجور المرتفعة للعمال. كان لدى فورد رؤية عالمية بأن حماية المستهلك هي المفتاح للسلام. نتج عن التزامه الشديد بخفض التكاليف بشكل ممنهج العديد من الابتكارات التقنية والتجارية، بما فيها نظام حق الامتياز

[1] – الشماع، مرجع سابق، ص 57.

[2] – الشماع، مرجع سابق، ص 57.

الذي وضع وكالات بيع بالتجزئة على امتداد معظم أمريكا الشمالية وفي المدن الكبرى في ست قاراتٍ. مقولته الشهيرة: «أي مشتر بإمكانه اقتناء السيارة باللون الذي يريده، طالما كان اللون أسود.» [1]

كما قدم فورد اسهاما متميزا لتكملة عمل تايلور. ويمكن اختصار هذا الإسهام في النقاط الثلاث التالية[2]:

1. تقنين (توحيد النمط) الإنتاج (على المستوى الاقتصادي) حتى يكون نظام السلسلة فعالاً لا بد من وضع أهداف متماثلة ذات نمط واحد مما يسهل عملية الإنتاج الضخم وتحقيق الوفورات الاقتصادية

2. سلسلة التجميع (على المستوى التقني):

- عندما يجزأ العمل يصبح أداؤه آليا روتينياً.
- العامل المتخصص لا يتحرك، فالشيء هو الذي يأتي اليه. إنها الآلة التي تحدد وتيرة العمل.

3. سياسة للأجور المرتفعة (على المستوى الاجتماعي)

- زيادة الإنتاجية: فوائد الإنتاجية، لا تجزئة أخرى، ارتفاع الأجور.
- يصبح الاستهلاك الضخم (الجماهيري) ممكنا لاستيعاب الإنتاج الوفير.

6. ماري باركر فوليت Mary Parker Follett (1868-1933)

كانت إحدى الكتاب الأوائل لاعتراف أن المنظمات يمكن أن تنظر من منظور سلوك الفرد والمجموعة، تحولت لكتابة خلال الوقت الذي سيطرت عليه الإدارة العلمية، فوليت كانت فيلسوفة اجتماعية التي اقترحت أن أفكار معظم الناس موجهة وجهات نظرها كانت واضحة للسلوك التنظيمي، ومن أهم مبادئها في السلوك التنظيمي ما يلي[3]:

1 –رأت فوليت بأن المنظمات يجب أن تكون مستندة على أخلاق المجموعة بدلا من علم الفردية.

2– كان المدراء للعمل يلائمون وينسقون جهود المجموعة حيث المدراء والعمال يجب أن ينظروا إلى أنفسهم كشركاء وكجزء من مجموعة مشتركة.

3 – يجب على المدراء أن يعتمدوا أكثر على خبرتهم ومعرفتهم من سلطتهم الرسمية لموقعهم في قيادة الأتباع.

4 – معظم أفكار فوليت الإنسانية أثرت على طريقة نظريتها إلى الحافز والقيادة والقوة وسلطة اليوم.

---

[1] – عبوي، مرجع سابق، ص 202.

[2] – سلاطينة، مرجع سابق، ص 94.

[3] – عبوي مرجع سابق، ص 205.

حاولت ماري فوليت من خلال دراساتها لأفكار رواد المدرسة الكلاسيكية وأفكار رواد المدرسة السلوكية التوفيق بين الاتجاهين (المدرستين)، حيث عبرت عن اعتقادها بأن استخدام الأساليب العلمية المجردة في الإدارة لا يكفي لزيادة إنتاجية الأفراد، وأن الحافز المادي وحده لا يكفي لتوليد الرغبة في العمل وزيادة الإنتاجية، فقد ركزت فيوليت على اثر الجماعة على الفرد ودعت إلى المشاركة في السلطة والتعاون والتنسيق بين الأفراد العاملين في المنظمة، وقالت إنه في الوقت نفسه يمكن زيادة الإنتاجية إذا طبقت مبادئ العلاقات الإنسانية، ووفرنا للعامل الحافز المعنوي، إلى جانب توفير ظروف عمل مناسبة، وهكذا إذا تمكنت المنشاة من دمج مبادئ نظرية الإدارة العلمية مع مبادئ رواد نظرية العلاقات الإنسانية، فإن الرضا سيتحقق عند العمال وبالتالي ترتفع معنوياتهم وتزيد إنتاجيتهم، وينخفض معدل دوران العمل.[1]

خلاصة المبادئ والمفاهيم للمدرسة التقسيمات الإدارية:

يمكن تحديد اهم المبادئ والمفاهيم الأساسية التي جاءت بها مدرسة تقسيمات الإدارية بالآتي[2]:

❖ **مبدأ التدرج الهرمي**: أكد هذا المبدأ على اهمية الصلاحية والمسؤولية والاوامر النازلة من المستويات التنظيمية العليا للدنيا منهم بشكل عمودي، حيث يتم تنظيم الاتصال بين المشرفين ومرؤوسهم بواسطة هذه الاوامر. وقد اشار فاين الى اهمية الاتصال بين المدراء التنفيذيين بنفس المستوى التنظيمي، وعلى اهمية الاوامر النازلة ودورها في عمليات الاتصال المطلوبة وانجاز المهمات.

❖ **مبدا وحده الاوامر**: لا يجوز حسب هذا المبدأ تلقي المرؤوس للأوامر الاد اريه اللازمة لتنفيذ المهمات الا من رئيس واحد، وذلك لغرض معالجه ظاهره الصراع التي تسببها كثرة مصادر اتخاذ القرار والاوامر الموجه الى المرؤوسين.

❖ **مبدأ الإدارة بالاستثناء**: المقصود بها تخويل صلاحيات اصدار القرارات الى بعض المستويات الإدارية الدنيا لممارسه العمل الاداري في الامور التي تولدت وتكونت عنها خبرات عمليه، وتمت صياغة قواعد عمل محدده لها مما جعل العمل اليومي رتيبا (روتينا) لا يتطلب جهدا فكريا وعمليا عند اتخاذ القرار بشأنها.

❖ **مبدا نطاق الاشراف**: يمثل نطاق الاشراف عدد المرؤوسين الذين يستطيع الرئيس الواحد الاشراف عليهم، قد تم تحديد العدد الاقسى بخمسه او سته افراد. ويؤدي تحقيق الحد الامثل لنطاق والهيكل التنظيمي والعلاقات بين الرؤساء ومرؤوسهم.

---

[1] – مساعدة مرجع سابق، ص 67.

[2] – الشماع، مرجع سابق، ص 58-59.

❖ **مبدأ التخصص الوظيفي**: يشير مبدا التخصص الا ان الكفاءة التنظيمية تزداد كلما ازدادت درجة التخصص الوظيفي حيث من الضروري القيام بتحديد المسبق لجميع الاعمال والفعاليات المتعلقة بتحقيق الهدف، وتجميعها في تقسيمات وظيفيه. ويشمل المبدأ المستويات العليا، التنفيذية والمستويات الادنى منها.

مبدا التمييز بين التنفيذيين والاستشاريين: يؤكد هذا المبدأ على ضرورة التمييز بين الاستشاري الذي يقدم والنصح والتوصيات والمقترحات الكفيلة لتطوير الاداء، من وجهة الاطر التنفيذية التي تمتلك حق اصدار الاوامر للمرؤوسين في المنظمة.

3. التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر Max Weber

يرجع شيوع البيروقراطية إلى قرنين أو أكثر من الزمن. إذ تشير الوثائق التاريخية إلى أنها استخدمت عام 1764 من قبل الفيلسوف الفرنسي البارون دي جريم ليصف بها النظام الحكومي الفرنسي. وقد أدخلت في قاموس الأكاديمية الفرنسية لتعني القوة والنفوذ الذي يتمتع به قادة ورؤساء الحكومات والهيئات التنفيذية في الدولة. ومنه انتقلت إلى القواميس والموسوعات الأخرى. أما ظهورها الفعلي التطبيقي فقديم جدا لأنها تقترن بالنظم الحاكمة في الحضارات القديمة.[1]

مع أن العديد من الفلاسفة وعلماء السياسة وعلماء الاجتماع هم الذين ساهموا في بلورة الفكر التنظيمي والسياسي للدولة إلا أن الذين كتبوا عن البيروقراطية ووقفوا عندها هم ماركسل وموسكا وروبرت مشيلز. وقد جاءت نظرية ماكس فيبر تتويجا للجهود الفكرية التي تناولت البيروقراطية بالدراسة والتحليل. يأتي هيجل في مقدمة الفلاسفة المنظرين للبيروقراطية. ففي كتابه فلسفة الحق عدّ هيجل الموظفين والأعوان الذين يساعدون الملك في أداء مهامه بأنهم أداة عقلانية وضرورية لاستمرار واستقرار الحكم، وإن توجهاتهم وميولهم تعكس عقائدية الطبقة الحاكمة التي تخدمها، وكذلك فإن البيروقراطية تعد كالجسر الذي يربط القاعدة بالقمة.

أما كارل ماركس فاعتبر بان مصلحة الحكام ومصالحة البيروقراطيين تصبح بديلة أو متقدمة على مصلحة الدولة والمجتمع. وان مواقفهم السلطوية ستجعلهم قادرين على استغلال نفوذهم وتثبيت امتيازاتهم، وبالتالي تدفعهم إلى معاداة التغيير أو الثورة على النظام والسلطة، وهم بذلك يخدمون أنفسهم والسلطة الحاكمة ويعيقون الديمقراطية". فالبيروقراطية عند ماركس شأنها شأن أي طبقة تاريخية تمر بالضرورة بمرحلتين:

[1] – الكبيسي، مرجع سابق، ص 78.

مرحلة يبرز فيها طابعها التقدمي الثوري الدافع لقوى الإنتاج، ومرحلة يتأكد فيها طابعها المحافظ الرجعي حين يصبح وجودها عقبة أمام تطور القوى المنتجة، ويتم ذلك حين تستجمع البيروقراطية من المكاسب والمغانم أكثر مما تحتاجه أو تستطيع احتواءه فتصبح منتفعة ومستغلة لغيرها.[1]

تعريف البيروقراطية

.عرف موسكا البيروقراطية عام 1895 في كتابه "علم السياسة بانها نظام معقد يضم عددا من الموظفين الحكوميين. وكان موسكا قد فرق بين نوعين من الحكومات: الإقطاعية والبيروقراطية. فالدولة البيروقراطية هي التي تتميز بالتخصص وبالمركزية.

وعرفها ميشيلز عام 1911 في كتابه الأحزاب السياسية بانها التنظيم الأوليكارشي الذي يضم أقلية تحكم واغلبية تخضع للأقلية.

يرتكز مفهوم البيروقراطية عند فيبر على تقسيم العمل على اساس تخصص الوظيفي وتحديد المهام ووجود هرم واضح للسلطة، واعتماد مبدا الرسمية في جميع العمليات الإدارية. وقد حدد ماكس فيبر التنظيم البيروقراطي وفق الخصائص معينه وهي[2]:

1.3. تقسيم العمل والتخصصات

العمل والتخصصات يقوم التنظيم الروتيني على درجه عالية من التخصص الوظيفي والتعيين في الوظائف يتم طبقا لاختبارات الكفاءة.

2.3. التسلسل الرئاسي

وجود بناء هرمي للسلطة وهذا البناء يتضمن سلسله تحدد التوزيع الرسمي للسلطة، كما تظهر حدود السلطة الممنوحة لكل مركز موجود عده مستويات ادارية متفاوتة يتبع كل منها المستوى الذي يعلوه مما يجعل التنظيم الاداري على شكل هرم مستوياته كلما اتجهنا الى الاعلى.

3.3. الرسمية والتقنين الاجراءات

كل فرد في التنظيم البيروقراطي يشغل مركزا معينا محددا سلفا، مع وجود معايير محدده لأداء العمل لابد للأفراد والتمسك بها. العلاقات داخل التنظيم تكون علاقات بين المراكز وليس علاقة بين الافراد الشاغلين لهذه المراكز، وبهذا ينتفي الطابع الشخصي للعلاقات. من صفات النظام البيروقراطي ايضا توحيد تقنين الاجراءات بحيث يتم رجوع الموظفين اليها كأساس لاتخاذ القرارات، مما يضمن سرعة الانجاز وتماثل

[1] – الكبيسي، مرجع سابق، ص 79.

[2] – القريوتي، مرجع سابق، ص 80.

القرارات التي تتخذ بشأن الحالات المتماثلة. كما ان جميع عمليات قواعد واجراءات العمل في المؤسسة البيروقراطية توضع في شكل رسمي مكتوب وينطبق ذلك على جميع التصرفات داخل مؤسسة.

4.3. اللاشخصية في اتخاذ القرارات:

تعني الشخصية ان تستند القرارات التي يتخذها البيروقراطيون الى أسس موضوعية وليس لأسس شخصية، مما يضمن العدالة وعدم المزاجية من خدماتها.

5.3.التعيين والترقية على اساس الجدارة:

يقتدي هذا المبدأ ان تحتكم قرارات تعيين وترقيه موظفين الاعتبارات الكفاءة والتأهيل وليس الاعتبارات غير الموضوعية، مما يكفل الاداء الممتاز والشغل الوظائف في التنظيمات البيروقراطية يكون على اساس التعيين وليس الانتخاب.

6.3.اعتبار الإدارة مهنه دائمه:

ان الوظيفة التي يشعلها الموظف في تنظيم البيوت تمثل مهنة رئيسية له ولا يجوز الجمع بينهما وبين مهمه اخرى. وينظر للإدارة باعتبارها مهنه تحتاج للتأهيل والتدريب المستمر وليس هواية ومن شان ذلك تحسين مهارات العاملين مما يضمن الاداء مطلوبة بالنوعية الجيدة وبأقل التكاليف.

7.3.الفصل بين الحياة الشخصية لموظف والحياة الوظيفية

يؤكد النظام البيئي البيروقراطي على ضرورة عدم الخلط بين الوظيفة كدور رسمي يقوم به الموظف وفق القوانين لتعليمات وبين الممتلكات الشخصية للموظف الذي له الحرية في استعمالها.

8.3. التدوين الكتابي

اصدار الأوامر والكتابات يكون بشكل كتابي والاحتفاظ بالأوراق والمستندات الخاصة بالمنظمة ضروري. القواعد والإجراءات والتعليمات الرسمية جميعها عامة ومستقرة، وهذا يقتضي وجود جهاز متخصص للمكتب الرسمي وديوان وملفات وموظفين يقومون بمهمة حفظ الأوراق والمعلومات بشكل مرتب يساعد على استخراجها وقت الحاجة اليها.

9.3. السرية

يجب مراعاة السرية و الالتزام بها في أعمال المنظمة وتتفاوت أهمية هذا العنصر بتفاوت طبيعة المنظمة فتبلغ اقصى درجاتها في المنظمة العسكرية و أجهزة الامن، كما تتفاوت أقسام المنظمة الواحدة في

مدى وجوب المحافظة على الانغلاق و السرية فيها، فأقل درجات الانغلاق و السرية تبدو واضحة في قسم العلاقات العامة في المنظمة.[1]

وفي التنظيم البيروقراطي الذي اقترحه فيبر نجد ان سلطة اتخاذ القرارات مركزة في ايدي الموظفين يبعدون بحكم مناصبهم على ميدان العمل الحقيقي، وتهدف المركزية في هذا التنظيم الى منع التحيز والمحسوبية ومنع الرؤساء من التصرف وفق اهوائهم الشخصية وتتطلب وتتطلب البيروقراطية تدريبا كاملا متخصصا. ويتم ترقية الموظفين وفقا للأقدمية او الانجاز اقتراح من رؤسائهم، كما يخدع الموظفين في تنظيم البيروقراطي الى قواعد الصارمة ويتقاضوا اجراً ثابتاً مع الاستفادة من منحة التقاعد.

توصل فيبر الى ان الشرعية هي التي تمكن السلطة وحدد ثلاثة انواع للشرعية: الشرعية الكاريزمية، الشرعية التقليدية، الشرعية القانونية.[2]

❖ السلطة والشرعية

وفي التنظيم البيروقراطي الذي اقترحه **فيبر** نجد ان سلطة اتخاذ القرارات مرّكزة في ايدي الموظفين ومناصبهم على ميدان العمل الحقيقي، وتهدف المركزية في هذا التنظيم الى منع التحيز والمحسوبية ومنع الرؤساء من التصرف وفق اهوائهم الشخصية وتتطلب البيروقراطية تدريبا كاملا متخصصا، ويتم ترقيه الموظفين وفقا للأقدمية او الانجاز اقتراح من رؤسائهم، كما يخدع الموظفين في تنظيم البيروقراطي الى قواعد الصارمة ويتقاضوا اجر ثابت مع الاستفادة من منحه التقاعد.

توصل **فيبر** الى ان الشرعية هي التي تمكن السلطة وحدد ثلاثة انواع للشرعية: الشرعية الكاريزمية، الشرعية التقليدية، الشرعية القانونية.[3]

- ✓ **الشرعية الكاريزمية:** هي التي تعطى للسلطة شرعيتها، الشرعية مستمده من الخصائص والصفات الشخصية.
- ✓ **الشرعية التقليدية:** تكتسب الشرعية بالتقليد، حسب الثقافة السائدة والاعراف والاعتقادات.
- ✓ **الشرعية القانونية:** تأتي من القانون والصفة القانونية هي منبع الشرعية هنا يسميها فيبر بالشرعية العقلانية، لأنها تقوم على علاقات وقواعد عقلانية عكس السابقين.

استنبط فيبر 3 انواع من السلطة[1]:

[1] – مساعدة، مرجع سابق، ص 61

[2] – مساعدة، مرجع سابق، ص 80.

[3] – مساعدة، مرجع سابق، ص 82.

- ✓ **السلطة الكاريزمية**: وهي مرتبطة بالشخص وتذهب بذهاب صاحبها إذا هي السلطة غير مستقرة ولا يمكن ان تقوم المنظمات على سلطه غير مستقله و**فيبر** يرفض هذا النوع من السلطة.
- ✓ **السلطة التقليدية**: لا تقوم على منطق عقلي التقاليد تتطور وغير ثابته. وعليه فهذه السلطة لا تصلح للمنظمات و **فيبر** يرفضها.
- ✓ **السلطة القانونية (العقلية)**: تقوم على منطق عقلي تستند الى قانون، هذه السلطة هي التي تصلح للمنظمات ويفضلها فيبر.

1. خصائص المنظمة عند المدرسة البيروقراطية

يرى فيبر ان التنظيم الافضل منظمات هو الذي يقوم على السلطة القانونية وهو ما يعرف بالبيروقراطية.

من اهم المبادئ التي تقوم عليها البير وقراطيه في فيبر[2]:

- يوظف الفرض على اساس عقد.
- يتم التوظيف على اساس المهارات (شهادة، خبره، ...)
- لكل فرد في المنظمة مجال صلاحيات محدده.
- السلطة في العمل تخص فقط المهام المتعاقد عليها
- يخضع الافراد الى الرقابة في عملهم
- توجد اجراءات مكتوبه تبين كيفية العمل والتعامل مع حالات العمل.

2. الانتقادات الموجهة الى المدرسة البيروقراطية

عرضت نظرية البيروقراطية إلى الكثير من الانتقادات من قبل العديد من الباحثين. ويمكن إبراز النقاط الرئيسة في مجالات النقد هذه على النحو الآتي[3]:

– اهمالها الفرد ومعاملته على أنه آلة، واغفالها لطبيعته الإنسانية والاجتماعية، الأمر الذي يؤدي إلى احتمال حدوث نتائج غير متوقعة تؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء في المنظمة بدلا من ارتفاعها.

– تساعد بعض المبادىء التي تقوم عليها البيروقراطية على الاهمال، وانخفاض الكفاءة، مثل مبدأ الاقدمية في الترقية.

– التركيز على تطبيق مبدأ «الرقابة والاشراف، مما يؤدي إلى زيادة احتيال محاولة الانحراف عن القواعد والتعليمات، وبالتالي إلى خلق المزيد من الرقابة والاشراف، يعقبها المزيد من النتائج غير المتوقعة، وفي النهاية

---

[1] – مساعدة، مرجع سابق ص 86.

[2] – الشماع، مرجع سابق، ص 34.

[3] – الشماع، مرجع سابق، ص 37-38.

يؤدي ذلك إلى انخفاض الكفاءة، وتحمل الكلف العليا، وهدر الوقت في التركيز على إنجاز أنشطة الرقابة، في حين تترك الأهداف الأساسية للمنظمة بدون تنفيذ يتناسب مع كلف الرقابة على إنجاز الأعمال.

– التناقض بين خصائص المنظمة المثالية التي حددها (فيبر) مثل "التدرج الهرمي" وسلطة الإدارة، وبين الخبرات والتدريب كأساس لاختيار أفراد المنظمة.

– لا يرتبط نجاح المنظمة وفعالياتها بالخصائص الداخلية أو الذاتية حسب، وإنها للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة دور كبير وأساسي في هذا الخصوص وبعبارة أخرى، تعالج البيروقراطية المنظمة على أنها نظام مغلق وليست على أنها نظام مفتوح يؤثر في البيئة ويتأثر بها.

3. نماذج المدرسة البيروقراطية

لقد انطلقت معظم الدراسات الحديثة للبيروقراطية من حقيقة نموذج فيبر في بناء المنظمة وما يخلفه ذلك النموذج من ابتعاد المستويات الإدارية الدنيا عن مراكز اتخاذ القرار، والذي يؤدي بدوره إلى جمود سلوك المنظمة ويقود بالتالي إلى البطء في اتخاذ القرار، واستنزاف أوقات أطول في الوصول إلى القرارات التي أراد لها ماكس فيبر أن تكون مثالية في تحقيق أهداف المنظمة. كما قدمت نماذج نظرية تستند أساسا إلى النموذج المثالي لفيبر، ولكن مع مراعاة التعديلات المطلوبة، ولتفادي بعض الانتقادات التي وجهت إليه، ومن أشهر النماذج التي جرت صياغتها في هذا المضمار ثلاثة وهي لكل من: مرتون، وسلزنك، وكولدنر.

1.4. نموذج مرتون Merton

توجه روبرت مرتون (1940) لدراسة النموذج الفيبري من خلال نموذج خاص طرحه لمعالجة بعض أوجه القصور في نموذج فيبر، وقد انطلق من الاثار السلبية لتعليم المنظمة، حيث يعمم أعضاء المنظمة الاستجابة التي سبق لهم تعلمها، في مواقف كانت فيها تلك الاستجابة مناسبة، على مواقف مشابهة، مما يؤدي إلى نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة من قبل المنظمة ويبدأ النموذج بـ "مطلب للرقابة" [1]صادر عن الإدارة العليا في هرمية المنظمة، يأخذ شكل «التوكيد على السلوك الممكن الاعتماد عليها، أي جعله سلوكا رشيد صالح للاعتماد عليه، مما يعكس حاجة الإدارة العليا للمساءلة والتزام العضو بسلوك معين. وقد أطلق على الأساليب المستخدمة لضمان تنميط السلوك النموذج الالي، للسلوك الإنساني، وهكذا يجري العمل بقواعد وإجراءات رسمية نمطية، وتتحول الرقابة إلى عملية التأكد من أن تلك الإجراءات مطبقة وملتزم بها.

[1] – تاوريريت مرجع سابق، ص 22.

وتنشأ من «التوكيد على السلوك الممكن الاعتماد عليه، والأساليب المستخدمة لدراسته تعتمد ثلاثة نتائج هي[1]:

1- تقليص حجم العلاقات الشخصية، وتحول العلاقات في الإطار البيروقراطي إلى علاقات بين المكاتب أو المواقع الوظيفية.

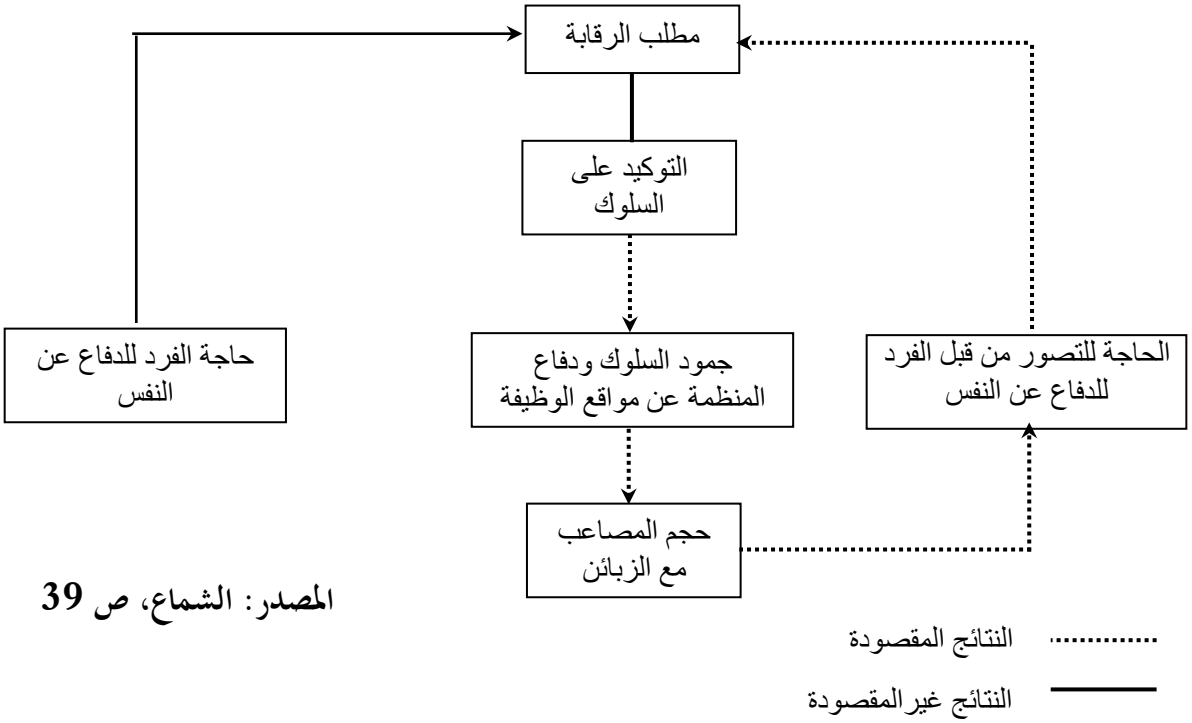
2 – زيادة تقبل أعضاء المنظمة للقواعد والإجراءات الرسمية والتزامهم بها في تصرفاتهم اليومية

3 – زيادة استعمال أسلوب التبويب، في اتخاذ القرارات، حيث يجري تضييق أبواب التصرف أو مجالاته إلى عدد صغير، والمبادرة إلى تطبيق أكثر القواعد صلة بالقرار، بدون جهد للبحث عن بدائل أخرى، مما يعني تبويب البدائل في قلة محدودة والحد من عملية البحث عن البدائل.

وهكذا، فإن تقليص العلاقات الشخصية، وزيادة تقبل الأعضاء للقواعد والإجراءات الرسمية، وتقليل البحث عن بدائل أخرى ممكنة، نتجمع لتحويل سلوك أعضاء المنظمة إلى سلوك قابل للتنبؤ، أي إلى جموده. كما يقود تقليص العلاقات الشخصية الى تنمية الروح المعنوية.[2]

شكل 3.1

نموذج مرتون للبيروقراطية



المصدر: الشماع، ص 39

[1] – الشماع، مرجع سابق، ص 38.

[2] – تاوريريت، مرجع سابق، ص 22

2.4. نموذج سلزنيك Selznik

في حين أكد مرتون على القواعد الرسمية كاستجابة لمطلب الرقابة، فإن سلزنك (1949) أكد على تخويل السلطة (او الصلاحية) في مجال دراسته للنتائج غير المتوقعة وقد تبلور نموذجه بوجه خاص من دراسته التجربة "سلطة وادي تنسي"، في الولايات المتحدة الأمريكية.

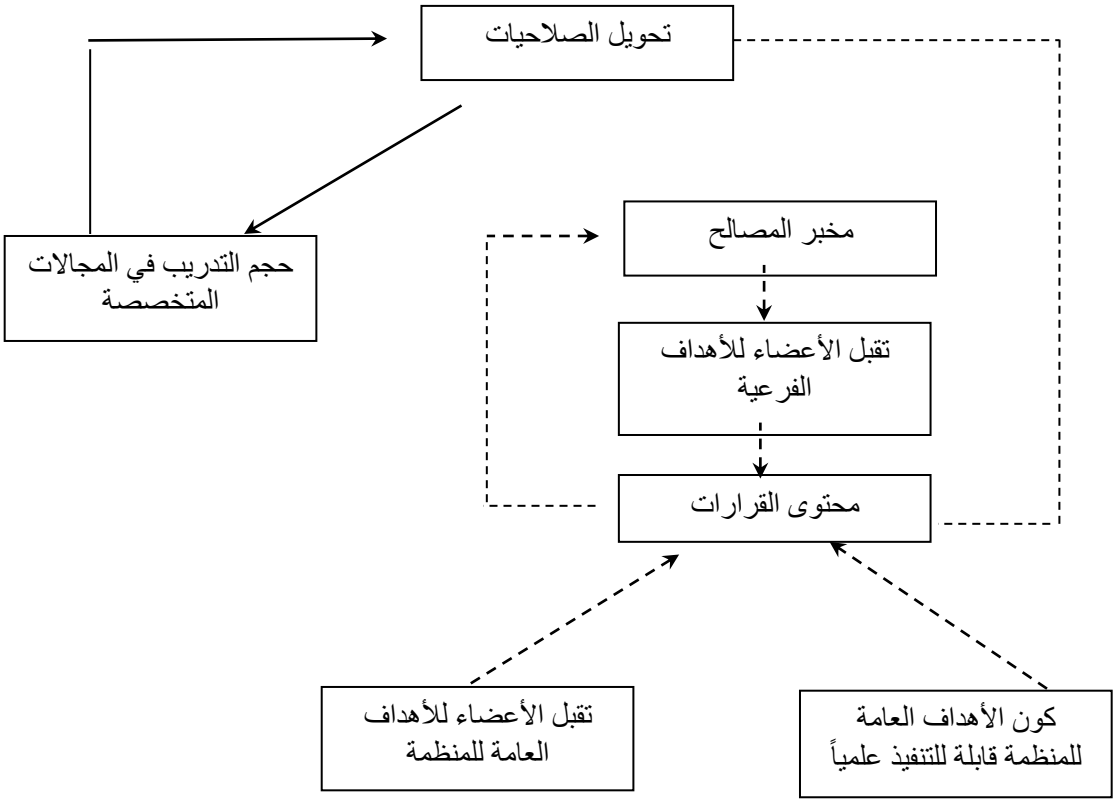
يبدأ النموذج بمطلب الرقابة من قبل الإدارة العليا في المنظمة، ويؤدي ذلك إلى زيادة تخويل الصلاحيات. غير أن للتخويل عدد من النتائج المباشرة.[1]

- زيادة تدريب الموظفين في مجالات منخمصة، حيث أن تركيز اهتمام الموظف بعدد محدود من المشكلات بدعم قدرته على معالجتها.
- زيادة الفارق بين أهداف المنظمة ومنجزاتها المتحققة، مما يعزز الحاجة إلى المزيد من التحويل لغرض زيادة فاعلية المنظمة وكفائتها.
- زيادة الاهتمام بتجزئة المنظمة إلى تقسيمات، وبالتالي زيادة توجه الموظفين نحر التقسيم الذي ينتمون إليه، فيرتبطون بأهدافه الجزئية لدرجة أكبر من الارتباط بالأهداف العامة للمنظمة، أو بدرجة أسهامهم في تحقيقها.
- يتزايد الاهتمام بتجزئة المصالح الفردية، بسبب التدريب التخصص والتخويل. كما أن التدريب المتخصص يزيد من كلف تبديل الموظفين، ويؤدي ضمنا، إلى زيادة الاهتمام بالأهداف الجزئية لتفسيرات المنظمة.
- تؤدي تجزئة المصالح إلى الصراع بين وحدات المنظمة وإلى نشوء الصراع بين أعضائها، ولذلك فمحنري القرارات في المنظمة يعتمد بشكل متزايد على الستراتيجيات الداخلية، خاصة إذا كان هناك نقبل محدود للأهداف العامة للمنظمة من قبل أعضائها.
- يؤدي التباعد بين الأهداف العامة للمنظمة وبين منجزاتها الفعلية إلى اندفاع الإدارة العليا نحو المزيد من تحويل الصلاحيات لغرض تحقيق النتائج المتوقعة، غير أن ذلك يقود إلى المزيد من النتائج غير المتوقعة، وهكذا تتكرر العملية

[1] – الشماع، مرجع سابق، ص 40-41.

شكل 1.3

نموذج سلزنيك للبيروقراطية



المصدر: تاوريريت، ص 25

2.4. نموذج كولدنر Gouldner

اهتم كولدنر (1954) بكل من مطلب الرقابة من قبل الإدارة العليا والنتائج غير المتوقعة للقواعد، خاصة وأن القواعد لازمة لصيانة توازن المنظمة البيروقراطية. غير أن الاعتماد على الرقابة بهدف المحافظة على توازن نظام فرعي في المنظمة يؤدي إلى الاخلال بالنظام الأكبر، ويولد نتائج مرتجعة نعود ثانية على النظم الفرعية ويعمل نموذج كولدنر على الوجه الآتي:[1]

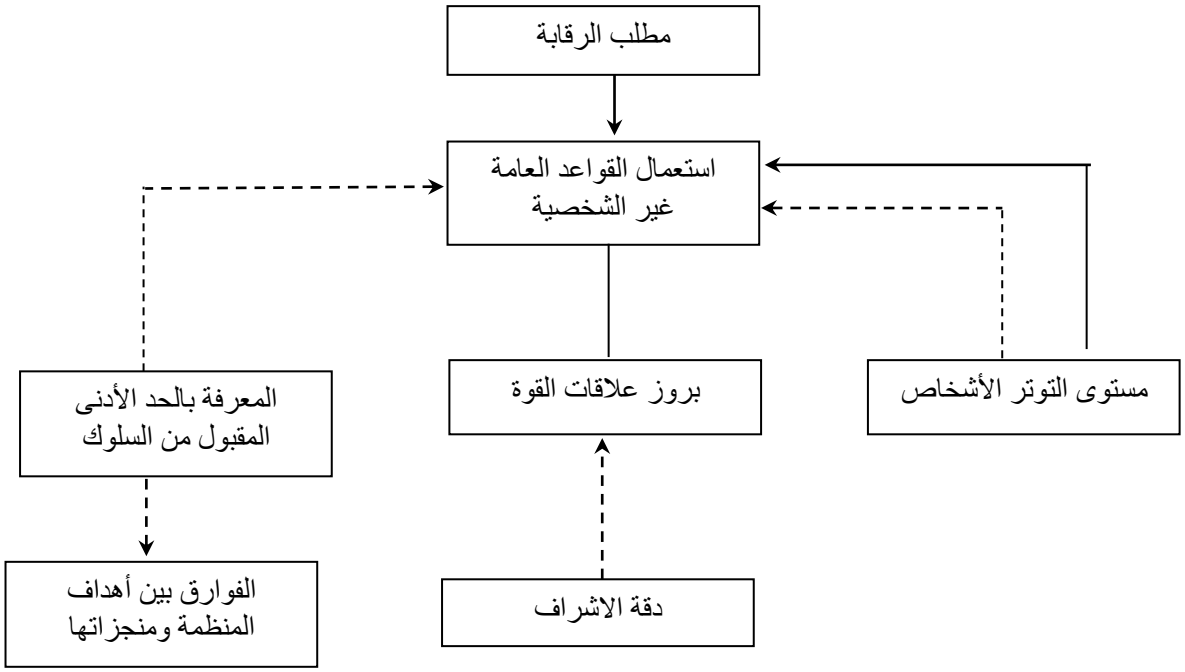
- بدفع مطلب الرقابة من قبل الإدارة العليا في المنظمة البيروقراطية إلى وضع الإجراءات الرسمية التي تنظم العمل ويؤدي ذلك إلى تقليل ظهور علاقات القوة داخل الجاعة.

[1] – الشماع، مرجع سابق، ص 42.

- تتفاعل الفروقات في السلطة داخل جماعة العمل مع درجة الاعتقاد بضرورة عدالة المعايير، وتميل الجماعة لقبول سلطة المشرفين، مما يقلل من التوتر، وزيادة التوجه نحو تدعيم القواعد الرسمية.
- تتحول الأدوار المحددة لأعضاء المنظمة، في اطار القواعد الرسمية، إلى نمط بمثل الحد الأدنى من الأداء المطلوب، مما يعني انخفاض الانجاز الفعل عن الممكن انجازه، فالقواعد، بتحديدها للحد الأدنى من الأداء، توسع من معرفة الأعضاء بتلك الحدود الدنيا.
- يؤدي تعيين الحد الأدنى من الأداء المسموح به إلى حصول فوارق بين الأهداف العامة للمنظمة وبين منجزاتها الفعلية. وهذا يخلق الشعور بالفشل لدى الإمرة العليا، أي إلى عدم التوازن في النظام الأكبر.
- كاستجابة لعدم التوازن المذكور، تندفع الإدارة العليا إلى ممارسة الدقة في الاشراف وإلى أحكامه في إطار النموذج الآلي للمنظمة.
- يؤدي أحكام الأشراف إلى بروز مظاهر علاقات القوة، وإلى زيادة مستوى التوتر في جماعة العمل، مما يؤدي إلى الإخلال بتوازنها الذي سبق أن حنننا في ظل القواعد السابقة وهكذا فدقة الاشراف هي دالة من السلطوية في الاشراف.

شكل 2.3

نموذج كولدنر للبيروقراطية



المصدر: تاوريريت، ص 25

الفصل الرابع
التطورات الفكرية للمدرسة السلوكية

في بداية القرن العشرين، كانت هناك زيادة سريعة في العمليات الصناعية والتجارية. تحولات الإنتاج من التصنيع إلى المؤسسة المنظمة حسب الوظيفة. في ذلك الوقت، كان من الشائع الاعتقاد بأن التقدم سيقود الشركات إلى التوسع اللانهائي. تثير حركة النمو المتسارع هذه عددًا من الأسئلة المتعلقة بالمشكلات التنظيمية ومشكلات صنع القرار في الشركات (الإضرابات الجامحة، وتنظيم العمل، وإدارة الموارد، وما إلى ذلك). وفي هذا السياق يظهر التنظيم العلمي والإداري للعمل والعلاقات الإنسانية.[1]

وقد ظهرت المدرسة السلوكية كردة فعل على أفكار رواد المدرسة الكلاسيكية و خاصة تلك الأفكار المتعلقة بالنظر الدونية الى العنصر البشري العامل في المنشأة، فجاءت هذه المدرسة لتعالج هذا الخلل في العلاقات الإنسانية داخل المنظمة الأعمال، وللتركيز على أهمية وقيمة الإنسان العامل، وكانت الفكرة الأولى التي قامت عليها المدرسة السلوكية : إن المنظمة مكان للعمل والحياة، وإن العمل هو سنة الحياة، والإنسان هو محور العملية الإنتاجية، والوحدة الأساسية التي تتكون منها المنظمة، وعليه فإن هذه المدرسة سعت إلى دراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل، وتفسير هذا السلوك ودوافعه، كما سعت إلى معرفة تأثير المجتمع البيئة) وحاجاته غير المشبعة على سلوكه.[2]

أثارت النظريات التقليدية (الكلاسيكية)، وخصوصا حركة الإدارة العملية، موجة عارمة من الانتقادات التي عبرت بوضوح عن تصورات العديد من الباحثين حول ضرورة خلق التوازن الهادف بين الأبعاد المادية والإنسانية في الصناعة بشكل خاص. لذلك بدأت الدراسات والابحاث المتعلقة بدراسة واقع العمليات الإنتاجية، وضرورة خلق التوازن بين الابعاد المادية، التي أكدتها النظريات الكلاسيكية، وبين الأبعاد الانسانية التي تفرزها طبيعة العلاقات الانسانية السائدة فيها، لذلك تعد النظريات السلوكية أو المدرسة الانسانية اتجاهات فكرية متميزة في الفكر المنظمي أو الإداري، نظراً بما جاء به فردريك تأثير قراءاته في نهاية العشرينات من القرن الحالي وما بعدها، لقد أدى الفشل الذي تعرض له الفكر الكلاسيكي ونظرياته في تقديم الحلول الجدية الكفيلة بتطوير المنظمات، ومعالجة أزمتها الحادة في مختلف الميادين (وخصوصا في مجال

[1] -Rouleau, Linda (2007), Théorie des organisations - Approche Classique, contemporaine et de l'avant garde, Presse universitaire du Québec, Canada. P.13

[2] – مساعدة، مرجع سابق، ص 64

المشكلات العالية، وانخفاض كفاءة الأداء، وبروز مشكلات الكساد العالمي قبل نشوب الحرب العالمية الثانية) إلى بلورة وانضاج المفاهيم السلوكية، وقد تركزت اهتمامات المدرسة الإنسانية على الجوانب الانسانية، سواء أكانت النفسية للفرد، أو ما يتعلق بالجماعات الصغيرة أو التنظيم غير الرسمي، باعتبارها تمثل الجوانب الأساسية في العملية الإنتاجية، هذا إلى جانب العلاقات المادية التي أكدتها النظريات الكلاسيكية في اطار العملية المذكورة لقد أكدت النظريات التقليدية على التنظيم الرسمي الذي يعني في اطارها الفكري صور التنبؤ السلوكي في النتائج المتوقعة أو المقصودة. غير أن التنظيم الرسمي في المنظمة لا يعطي صورة كاملة لطبيعة وجودها وسبل تحقيقها أهدافها[1]. ذلك لأن وجود الأفراد العاملين في المنظمة المعنية بخلق (إلى جانب البناء أو التركيب الرسمي للعلاقات) نوعا آخر من التنظيم هو التنظيم غير الرسمي، الذي بنشأ ويتبلور من خلال اتصال الأفراد ببعضهم، والتفاعل بينهم. وهذا يعني أن النوع الأخير من التنظيم يقوم إلى جانب التنظيم الرسمي، ويؤدي إلى بروز مستويات سلطة أو مراكز قوة وعلاقات تختلف تماما عن التنظيم الرسمي ذاته. وقد أثبتت دراسات التون مايو في شركة وسترن الكتريك[2] أن قيم وعادات التنظيم غير الرسمي تستطيع التأثير في الانتاجية تأثيرا ايجابية أو سلبية، على وفق طبيعة العلاقات السائدة بين كلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي . وهكذا يشكل التنظيم غير الرسمي، في اطار فلسفة المدارس السلوكية (أو الإنسانية)، أحد المتغيرات الأساسية التي تحكم السلوك المظمي، التي لم نتناولها الدراسات التي جاءت بها النظريات التقليدية بمختلف اتجاهاتها هذا فضلا عن اغفال النظريات التقليدية لظاهرة الصراع بين عناصر المنظمة، سيما وأن الافتراضي الذي استندت إليه المدرسة الكلاسيكية هو أن التنظيم الرسمي وعلاقاته تجعل الفرد في المنظمة المعنية بعمل بصورة عقلانية أو رشيدة، غير قابلة لخلق الصراعات أو الخلافات الانسانية بين الأفراد، وقد تناولت المدرسة السلوكية هذه الحنيفة، من خلال تصورها لعمل المنظمة كنظام اجتماعي (Social System) يؤدي بطبيعته إلى ظهور مثل هذه الحالات. فالتعاون والمنافسة والصراع والحياد والمهادنة جميعها صور مألوفة في المنظمة كما تستطيع الأخيرة العمل على تطوير تلك الصور لتحقيق أهدافها والتخلص من الحالات التي تعوق إمكانية نموها وتطورها.[3]

1. مدرسة العلاقات الإنسانية (1920–1960)

تعتبر النظرية العلاقات الإنسانية احدى ركائز الدراسات في المدرسة السلوكية والتي كانت بمثابة المرحلة الأولى لها في دراسة الإدارة ومعرفة حيثيتها من اللجوء لتحليل مغاير لما تم سابقاً وتغيير وجهة النظر

[1] – مساعدة، مرجع سابق، ص 64

[2] – توريريت، مرجع سابق، ص 35

[3] – الشماع، مرجع سابق، ص 65-66.

باتجاه المنظمة بجعل العنصر البشري أي الانسان كمركز لها وإعطاء العامل الأهمية والقيمة التي يستحقها. وأيضا النظر الى ظروف عمل الفرد وعلاقته وسلوكه وتأثيره وتأثره بالمنظمة. لدى سعت هذه المدرسة الى دراسة سلوك الفرد و الجماعة اثناء العمل و خارجه و تفسير هذا السلوك ودوافعه.

و من أهم المنظرين الذين اقاموا بها نظرية العلاقات الانسانية نذكر:[1]

1.1. إلتون مايو Elton Mayo (1880- 1949)

هو أستاذ جامعي استرالي هاجر للولايات المتحدة الامريكية في العشرينات من القرن الماضي. كان شخصية بارزة في المدرسة العلاقات الإنسانية حيث تركزت أعماله الأولى على إجهاد العمال. من فرضياته أنه كان يعتبر البعد النفسي له تأثير كبير على التعب الذي يصعب قياسه. في عام 1923، عمل في قسم الغزل في مصنع للنسيج حيث كان معدل الغياب مرتفعًا بشكل خاص. أدرك من خلال تجاربه داخل المصنع أنه من خلال إدخال فترة توقف لمدة عشر دقائق على أساس منتظم، تزداد معنويات العمال وتزيد الإنتاجية.[2]

من عام 1927 إلى عام 1932، قاد Mayo المسح الكبير لإنتاجية الموظفين في مصنع هوثورن التابع لشركة Western Electric، وهي شركة هاتفية ناجحة جدًا. قبل تدخل فريق Elton Mayo، تم العمل في هذه الشركة لاختبار تأثير الإضاءة على الإنتاجية. بعد تصميم تجريبي، شكل مجموعة تحكم كان مستوى الإضاءة فيها متغيرًا ومجموعة تحكم بقيت فيها الإضاءة ثابتة. كانت النتائج مفاجئة. بغض النظر عما إذا كانت الإضاءة مرتفعة أو منخفضة، زادت الإنتاجية في كلا المجموعتين.[3]

لتفسير هذه الظاهرة، قام فريق الباحثين بقيادة Mayo بتشكيل مجموعة تجريبية من ست نساء يعملن على تجميع المرحلات لإجراء سلسلة من التجارب على جميع العناصر التي يمكن أن تختلف الإنتاجية (غرفة الاختبار). تم اختبار ظروف الإضاءة والكهرباء وكذلك أوقات الراحة والأجور وساعات العمل وما إلى ذلك. أظهرت هذه السلسلة من التجارب أن تحسين ظروف العمل يعزز الإنتاجية المتزايدة. ومع ذلك، تم الحفاظ على هذه العلاقة الإيجابية حتى عند العودة إلى الظروف الأولية. لذلك خلص Mayo وفريقه إلى أن التغييرات في ظروف العمل كانت أقل حسماً من حقيقة وجود علاقات مميزة مع الباحثين وتطوير روح المجموعة من خلال المشاركة في هذه التجارب، بالنسبة لهؤلاء العمال، وبالتالي فإن الرضا الوظيفي وزيادة

[1] – تاوريريت، مرجع سابق، ص 36

[2] – مساعدة، مرجع سابق، ص 65

[3] – الشماع، مرجع سابق، ص 63

الإنتاجية التي تنطوي عليها سوف تعتمد بدرجة أقل على ظروف العمل المادية بقدر اعتمادها على الأفراد وظروفهم العاطفية والعلاقات الاجتماعية بينهم.[1]

من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية، تم تنفيذ سلسلة أخرى من العمل هذه المرة مع 14 رجلاً من ورشة تجميع. كان لهذه المجموعة قواعدها العملية الخاصة. على الرغم من تحسن ظروف العمل ومكافآت الأداء، إلا أن الإنتاجية لم تزيد عن مستوى معين. أجريت المقابلات مع العمال لفهم سبب ذلك، خلص الباحثون إلى أن البعد غير الرسمي للعلاقات بين أعضاء مجموعة صغيرة هو عنصر أساسي للإنتاجية.

لقد ركز التون مايو على ثلاث مسلمات اساسية وهي:[2]

- لا تعد الحوافز المادية من العوامل الوحيدة التي يستجيب لها الفرد العامل في العملية الإنتاجية.
- طبيعة التفاعل الاجتماعي له دورا مؤثرا في سلوك الافراد داخل المنظمة.
- لا يحقق التخصص الوظيفي الدقيق في العمل بالضرورة المستوى الاداء الكفؤ في المنظمة.

يكمن الاكتشاف العظيم للباحثين في هوثورن في فكرة أن مجرد إظهار العمال بشكل ملموس، من خلال التجارب وحضور الباحثين، أن المرء مهتم بهم ومصيرهم، أثار دافعًا متجددًا ومصلحة في العمل.

كل هذا دفع إيلتون مايو لتطوير نظرية العلاقات حقوق الإنسان، نُشر الجزء الأكبر منه في كتاب عام 1933، المشكلات الاجتماعية للحضارة الصناعية.

2. نظرية الحاجات لابراهام ماسلو Abraham Maslow (1908-1970)

هي نظرية اوجدها ماسلو من خلال ملاحظاته العلمية التي قام بها توصل إلى اعتقاده) بوجود هرمية من الحاجات الإنسانية، وقد رتبها ترتيبا تسلسليا ولكي تصبح بعد ذلك أشهر نظرية لإشباع الحاجات سنة (1954) حيث يرى أن الفرد يصبح راضيا عند أي نقطة معينة إذا ما تم الوفاء باحتياجاته ((5) هي نظرية اهم ما يميزها إنها حاولت أن تدرس الشخصية الإنسانية من خلال الصحة، ومن خلال حالات اكتمالها وتفوقها، وليس من خلال حالات مرضها، أو ضعفها وتفككها، [3]

[1] –الكبسي، تيم كاسر، ترجمة طارق العسيلي (2017)، الثمن الباهض للمادية، سلسلة الدراسات الغربية، ص 25-26.

[2] – تاوريريت، مرجع سابق، ص37.

[3] – عباس تركي محيسن، "مظاهر الحرمان في رسوم فان كوخ وفق نظرية الحاجات عند ماسلوو" جامعة القادسية 2019 – https://www.iasj.net/iasj/download/9299cf0b97869d73

قام ماسلو بصياغة نظريته في مجال الدوافع الإنسانية وحاول ان يفسر فيها الدوافع والحاجات التي تحرك السلوك الانساني وتشكله. يؤكد ماسلو ان حاجات الافراد مرتبة في شكل هرم حسب اولوياتها واهميتها كما يلي:[1]

- **الحاجات الفيزيولوجية (الطبيعية)**: المأكل، المشرب، النوم، الملبس، ...
- **حاجات الامن والحماية**: تتمثل في توفير البيئة الآمنة والمساعدة على البقاء الفرد.
- **الحاجات الاجتماعية**: تتمثل في حاجه الانتماء الى الجماعة وتكوين علاقات الصداقة مع بعض افراده.
- **الحاجه الى الاعتراف والتقدير**: تتمثل في تأكيد شعور الانسان بالثقة في نفسه واعتراف الاخرين بأهميته في المجتمع.
- **الحاجه الى تحقيق الذات**: حاجه الانسان للتعبير عن ذاته وممارسه قدراته ومواصلة التطوير شخصيته.

أخذت هذه النظرية عدة تسميات، نظرية الدافعية الإنسانية، نظرية سلم الحاجات ونظرية التدرج الهرمي، حيث تعتبر من أقدم النظريات التي سعت لتفسير حاجات الفرد. وقد بدأ ماسلو سنة 1934 كعالم سلوكي، مقتنع بأن السلوك يمكن فهمه في ضوء علاقته بالثواب والعقاب، دون الاهتمام بالخبرة الواعية، وقضى معظم حياته في تنمية نظرية جديدة تؤكد على افتراض أننا جميعا لدينا حاجات بيولوجية أساسية وحاجات اجتماعية توجه أفعالنا، ولكنه شعر أن هذه الحاجات تنمو من خلال هرم، يبدأ بالحاجات الأساسية كالغذاء و الأمن والتقبل، وعندما تشبع يصل الفرد إلى الحاجة إلى تحقيق الذات، واعتبر قاعدة الهرم هي الأساس، فمن دون إشباع الحاجات الفيزيولوجية لا يستطيع الإنسان أن يفكر بأي شيء إلا بعد أن يطمئن على الحاجات المتصلة ببقائه حيا، ولا يستطيع التفكير في القيم الجمالية إلا بعد إشباع الحاجات المتصلة بالمعرفة والفهم، وهكذا حسب الأهمية، وثم يمكننا أن نعرف طبيعة الدوافع السائدة لدى كل جماعة وكل فرد .وذلك من خلال معرفة الظروف التي يعيشها الفرد أو الجماعة [2]

كما تعتبر الدراسة النظرية العلمية الأولى التي أوضحت أن حاجات الفرد في العمل لا تكمن في الحاجات الاقتصادية والاجتماعية فقط، بل هناك حاجات لا تقل أهمية عنها تساهم بشكل كبير في تأثيرها على السلوك الإنساني، وقد عمل ماسلو على تطويرها في الأربعينيات من القرن الماضي، معتبرا أن الإنسان

[1] – مساعدة، مرجع سابق، ص 67.

[2] – شريفة حنان (2016)، "عقود العمل ودورها في إشباع حاجات خريجي الجامعة حسب هرم ماسلو – دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الخدماتية والتربوية بمدينة بسكرة" اطروحة مقدمة لنيل دكتوراه الطور الثالث تخصص علم النفس عمل وتنظيم، جامعة بسكرة ص74.
http://thesis.univ-biskra.dz/2861/1/Th%C3%A8se_lmd_Sociologie_2016.pdf

في كل سلوكياته، إنما يسعى لإشباع حاجات تنحصر في خمس مجموعات ،وتظل الحاجة غير المشبعة هي المتحكمة في السلوك، وبالتالي ينقص دورها ،كما أن حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيبا تصاعديا.

وقد بنى ماسلو نظريته انطلاقا من فرضيتين أساسيتين:[1]

- تنشط الحاجات المختلفة في أوقات مختلفة، وتبقى الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الإنسان
- ترتب الحاجات بشكل ثابت على شكل سلم وحسب أهميتها، فسلوك الفرد ينشط بوجود نقص، أو حاجة توجه الفرد لتخفيف التوتر الذي يسببه النقص، وبالتالي فالتوتر يقود الفرد إلى القيام بسلوك يتوقع أن يشبع الحاجة.

هذا وقد تضمنت نظريته أفكار عدة متنوعة حاول من خلالها تفسير وتوضيح هرمه ومكوناته حيث يرى أن:[2]

- البشر كائنات محتاجة من الممكن أن تؤثر احتياجاتها على سلوكها، والحاجات غير المشبعة تؤثر في السلوك، أما الحاجات المشبعة فلا تصبح دافعة.
- ترتب حاجات الإنسان حسب أهميتها أو تتدرج هرميا، فتبدأ بالأساسية كالطعام والمأوى، إلى المركبة كالحاجة لتحقيق الذات والإنجاز
- يتقدم الإنسان للمستوى التالي من الهرم أو من الحاجات الأساسية المركبة، فقط عندما تكون الحاجة الدنيا قد تم إشباعها، على الأقل بدرجة ضعيفة، أي أن الشخص العامل يركز أولا على إشباع الحاجة المتعلقة بالأمان في الوظيفة قبل أن يتم توجيه السلوك المدفوع نحو إشباع حاجة إنجاز العمل بنجاح
- الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة، أو التي يعاني الفرد من صعوبة في إشباعها، قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب آلام نفسية ويؤدي الأمر إلى العديد من ردود الأفعال محاولا من خلالها حماية نفسه من هذا الاحباط.

وقد قسم ماسو هرمه إلى خمس حاجات صنفها في فئتين كالتالي:[3]

[1] – شريفة حنان (2016)، مرجع سابق، ص75

[2] – شريفة حنان (2016)، مرجع سابق، ص75

[3] – شريفة حنان (2016)، مرجع سابق، ص76

- **حاجات النقص**: تتمثل في حاجات الضرورة والإلحاح أو ما تسمى بالحاجات الأساسية، تضمن بقاء الكائن الحي واستمراريته وضمان طاقاته كالطعام والشراب والنوم والحاجة للشعور بالأمن.
- **حاجات النمو**: تتضمن الحاجات النفسية والاجتماعية والانتماء والصداقة والحاجة لتقدير الذات، ويؤكد ماسلو في هذا المجال، أنه من الضروري إشباع حاجات النقص قبل حاجات النمو، اعتبارا من أن هذه الأخيرة. أكثر إلحاحا ولها أولوية من الحاجة للصداقة والحب والتقدير.

ولنوضح أكثر تصنيف ماسلو للحاجات الخمس وفقا للهرم التدرجي يمكننا عرض الحاجات فيما يلي:

1.2. الحاجات الفيزيولوجية

إن فكرة وجود حاجات نفسية عند الناس هي فكرة مألوفة ومثيرة للجدل في الوقت نفسه. ورغم أنه لا أحد يعارض أن لجميع الناس بعض الحاجات الجسدية) مثل الهواء، والماء، والطعام (التي ينبغي تلبيتها لضمان البقاء، فإن علماء الاجتماع يتوقّفون هنا، قائلين إن الحاجات النفسية إمّا يستحيل إثباتها علمياً أو أنها غير موجودة. مع أن بعض المفكّرين الآخرين والباحثين يطبّقون مفهوم الحاجات النفسية لفهم الدافعية والرفاهية الإنسانية. وحتى أولئك الذين تجنّبوا المفهوم في حد ذاته تحدّثوا كما لو كانت بعض العمليات السيكولوجية أساسية للدافعية الإنسانية، وأنها يجب أن تعمل بطرق خاصة من أجل أن يكون أداء الناس أفضل. وتتمثل هذه الظاهرة في الحاجات التي لا يستطيع الإنسان الاستغناء عن إشباعها للمحافظة على استمراره على قيد الحياة[1]. وهي حاجات مرتبطة بالبقاء وتشبع لدى معظم الناس بدرجات متفاوتة، ويرى ماسلو أن الحصول على إشباعها يؤدي إلى تحرير الفرد من سيطرة حاجاته الفيزيولوجية، وإتاحة الفرصة الكافية لظهور الحاجات ذات المستوى الأعلى، فغريزة حب البقاء التي يحملها الفرد داخله تجعله يكافح جاهدا من أجل إشباعها، وإذا تمعنا في هذه الحاجات المرتبطة ارتباطا وثيقا بالعمل، وتشبع من خلاله، فكل عامل يتحصل على أجر معين يكفل جيدا لوجدنا له إشباع حاجاته الأولية من مأكل مشرب ومأوى والتي تعد من الحاجات المهمة، وهذا يعكس القيمة والأهمية الكبرى للعمل ،وخريج الجامعة بحكم عقد العمل الذي يشتغل وفقه والأجر الشهري المتحصل عليه والذي يؤمن له المأوى والحفاظ على البقاء ،وترتبط هذه الحاجات أيضا بظروف العمل والمؤسسة التي يشتغل فيها صاحب العقد، من خلال الوجبات التي تقدمها المؤسسة والتي تسمح له بتجديد طاقته والقدرة على مزاولة العمل بتركيز ونشاط ،لهذا فإشباع هذه الحاجات والتي جعلها ماسلو في قاعدة هرمه ،مهم جدا للانطلاق والسير قدما نحو إشباع الحاجات الأخرى ،فمن

[1] – تيم كاسر، ترجمة طارق العسيلي (2017)، الثمن الباهض للمادية، سلسلة الدراسات الغربية، ص 54.

غير الممكن أن ينتقل العامل إلى البحث عن حاجة معنوية وهو فاقد لحاجة مهمة كهذه تضمن له البقاء والاستمرارية وكذا القدرة على العمل، فالحاجات الفيزيولوجية إذن مهمة جدا وعدم القدرة على إشباعها هي بمثابة ضياع وتشتت بالنسبة لخريج الجامعة خاصة فتجعله عرضة للتشتت والتوترات وعدم القدرة على استكمال العمل والقيام به على أكمل وجه.[1]

2.2. حاجات الامن والحماية

تشير هذه الحاجات إلى رغبة الفرد في العيش بسلام وطمأنينة بعيدا عن أعراض القلق والاضطراب والخوف، ومع حاجته الدائمة للحماية من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية، حيث يشعر الفرد بقدر من الاطمئنان، ولا يتوقف الأمن عند الحدود المادية فحسب بل حتى الأمن النفسي والعلائقي من خلال علاقات متزنة مع الأف راد وزملاء العمل ويلاحظ أن حاجات الأمن تأخذ بعدين في المجال التنظيمي، البعد الأول يرتبط بحاجات الأمن المادية، وهذا ما يفسر محاولة الفرد في الحفاظ على نفسه وجسمه في مكان عمله وحمايتها والاطمئنان عليها وعلى ممتلكاته من أي خطر يحدق به ،أما البعد الثاني فيتمثل في حاجات الأمن المعنوية في البيئة التنظيمية كالشعور بالراحة النفسية ،وتوفر عنصر الاستقرار الوظيفي خاصة في حالة حدوث تغيير أو تعديل على مستوى السياسة التنظيمية في المؤسسة.

ولا شك أن الفرد في بيئة العمل معرض لمختلف الحوادث والأخطار التي تعيق أدائه، ولا يتوقف ذلك عند الحدود المادية المتعلقة ببيئة العمل، بل إن الأمن مرتبط بالوظيفة ومدى استقرار الفرد فيها وهو ما يساعد على إشباع الأمن النفسي لدى الفرد، وعينة دراستنا الذين يشتغلون وفق عقود الإدماج، هم بحاجة ماسة لإشباع مثل هذه الحاجة المهمة من خلال منصب عمل محمي من الخواطر، وظروف فيزيقية جيدة تساعدهم على العمل في منصب عمل يتناسب مع التخصص والشهادة التي يحملونها كلها مرتبطة بالأمن النفسي والتنظيمي.[2]

الحاجات الاجتماعية

هي حاجات يرضيها ويشبعها شعور الفرد بأن له قيمة اجتماعية، وهي حاجة تجعل الفرد أن يكون موضع القبول والتقدير والاحترام لدى الآخرين، وأن تكون له المكانة الاجتماعية المناسبة، ويكون في مأمن من استهزاء المجتمع ونبذه وعدم قبوله. هذا وقد عبر عنها بحاجات الحب والانتماء من خلال الارتباط بأفراد آخرين، والقبول من جانب الآخرين وإشباع هذه الحاجات يشعر الفرد بالامتنان، وعدم إشباعها يتسبب في ظهور أعراض سوء التكيف.

[1] – شريفة حنان (2016)، مرجع سابق، ص77

[2] – شريفة حنان (2016)، مرجع سابق، ص79

فالإنسان كما لا يخفى على أحد اجتماعي بطبعه، يرغب في أن يكون محبوبا من الآخرين عن طريق انتمائه م التي تحدد مسيرة حياته ،والعمل الذي يقوم به الفرد فيه فرصة للآخرين ومشاركته لهم في مبادئهم وشعارا لتحقيق هذه الحاجة عن طريق تكوين علاقات ود وصداقة مع العاملين معه ،فالعامل إذن هو بحاجة لا محالة لإشباع مثل هذه الحاجة والمنظمة التي تكفل له ذلك من خلال فسح المجال للعلاقات غير الرسمية ،والاتصال الفعال في جميع الاتجاهات، مما يسمح له بالتعبير عن مشاكله وإيجاد المساعدة والحلول مما يجعله يشعر بالانتماء لمنظمته ويرفض كل التحفيزات في سبيل البقاء فيها، هذا ولا بد للعامل من بناء علاقات أساسها الحب والتفاهم، مما يكفل له الاستقرار في عمله، ولا شك أن جو العمل الذي لا يستطيع إشباع هذه الحاجة يؤدي إلى اختلال التوازن النفسي لدى العاملين، ومن ثم ظهور مشكلات عمالية تؤدي إلى نقص الإنتاج، وارتفاع معدلات الغياب نتيجة شعور الفرد بالاغتراب فيضطر حينها إلى ترك العمل ،وبالتالي عجز المنظمة عن تحقيق أهدافها.[1]

الحاجة الى الاعتراف والتقدير

تظهر هذه الحاجة من خلال رغبة الفرد في الشعور بالأهمية والمكانة البارزة في السلم التنظيمي أو بين الأقران، وبقدرته على تحمل المسؤولية والتنفيذ والإنجاز، بالإضافة إلى العمل على تنمية الذات باكتساب مهارات وإضافة معلومات حيث يعزز ذلك لدى الفرد الشعور باحترام ذاته ومن طرف المحيطين به، وقد اعتبرها ماسلو أن الحاجات الثلاث المذكورة أعلاه من الحاجات الضرورية لحياة الإنسان ،،بينما اعتبر الحاجة إلى الاحترام وتقدير الذات بالإضافة إلى تأكيدها من الحاجات المرتبطة بالنمو والتطور لدى الإنسان، وعليه فإن الحاجة إلى تقدير الذات واحترامها من الحاجات النفسية العليا عند الإنسان العادي ،ويكون إشباع هذه الحاجة بالحصول على احترام الآخرين وتقديرهم لشخص معين، وذلك بفضل سمات جسمية أو أخلاقا الفرد في المجتمع الذي يعيش فيه معينة أو أدوار ومراكز يتمتع فإذا توجهنا لخريج الجامعة فسنرى أنه من بين الفئات التي تحاول من خلال مستواها الجامعي ومعارفها كسب احترام المدير أو المسؤول وكذا زملاء العمل، فتراه يجتهد ويسعى ويضيف من أجل إبراز مكانته داخل المنظمة ليصبح محل تقدير المحيطين به من جهة، وتكوين صورة إيجابية حول ذاته من خلال قدراته التي تجعله يتحمل مسؤولية أعماله ،محاولا الاستغناء عن الآخرين والاعتماد على ذاته ومهاراته بكل ثقة. وهي حاجات لا بد من إشباعها خاصة إذا توفرت لدى العامل السبل والإمكانيات لذلك، ويعد خريج الجامعة بما يحمله من مستوى جامعي وتكوين عالي بحاجة ماسة لتطبيقها في ميدان العمل والحصول على منصب لائق ومتوافق مع تخصصه، حتى يستطيع من خلاله كسب

[1] – شريفة حنان (2016)، مرجع سابق، ص79

تأييد الغير وتعزيز ثقته بذاته، ونتائج الدراسة ستسمح لنا بالكشف فيما إذا كانت صيغة العمل بعقود الإدماج قد مكنت خريجي الجامعة من إشباع هذه الحاجة.[1]

الحاجة الى تحقيق الذات

تعتبر أعلى مستوى في الهرم، وهي الحاجة إلى أن يحقق المرء ذاته، وذلك بالاستفادة القصوى من القدرات والمهارات للتطور واستخدام أساليب إبداعية لتحقيق الدور الاجتماعي للتقدم وال ويرى ماسلو أن الحاجات العليا تتناسب مع حاجات تحقيق الذات التي تعني بالسعي نحو البحث عن الهوية والاستقلال والرغبة في التميز لتطوير الطبيعة البشرية اتجاه الشخصية ومنه اكتساب شخصية إنسانية متوازنة، ومتكاملة. فهي إذن حاجة الفرد إلى إثبات وجوده وسط الجماعة التي يعمل معها، أو بين أقرانه، أي يحقق الفرد وجوده في المجتمع الخارجي بالصورة التي يرى فيها ذاته وما تتميز به من خصائص معينة، وإشباع هذه الحاجة لدى الأفراد يأخذ أساليب مختلفة لاختلاف الاهتمامات والميول لديهم لذلك تعتبر الحاجة لتحقيق الذات من الحاجات الرئيسية التي تقوم عليها الصحة النفسية للأفراد.[2]

3. أنماط القيادة وديناميكيات المجموعات Kurt Lewine (1890–1947)

ولد في ألمانيا، وهو دكتور في الفلسفة، أجرى بحثًا في علم النفس في جامعة برلين قبل الهجرة إلى الولايات المتحدة حيث أصبح أستاذًا في جامعة ستانفورد (كاليفورنيا). في عام 1935، نشر عملاً مرجعياً تحت عنوان "النظرية الديناميكية للشخصية". في بحثه، ركز K.Lewin على سؤالين: الطريقة التي تمارس بها السلطة والقيادة ، بالإضافة إلى ديناميكيات المجموعة.[3]

عمل لوين مكرس بشكل أساسي لظواهر المجموعات البشرية المقيدة، ومشاكل القيادة، والمناخ الاجتماعي، وسلوك المجموعة.

1.3. المناهج المختلفة للقيادة عند لويين

استنادًا إلى البحث التجريبي الذي تم إجراؤه على مجموعات من الأطفال، ميز K.Lewin بين ثلاثة أشكال من القيادة أو نمط ممارسة القيادة. في المقام الأول، القيادة الاستبدادية التي تحافظ على مسافة من المجموعة وتستخدم الأوامر لتوجيه أنشطة المجموعة. ثانيًا، القيادة الديمقراطية، التي تعتمد على أساليب شبه منظمة لتشجيع أعضاء المجموعة على تقديم اقتراحات أو المشاركة في مناقشة أو الإبداع. أخيرًا، قيادة

[1] – شريفة حنان (2016)، مرجع سابق، ص80.

[2] – شريفة حنان (2016)، مرجع سابق، ص81.

[3] – Plane, Jean-Michel (2008), Théorie des organisations, ed. Dunod – Paris, P35.

عدم التدخل التي لا تشارك في حياة المجموعة والتي تشارك إلى الحد الأدنى الصارم في الأنشطة المختلفة. تؤدي الملاحظات التي تم إجراؤها على مجموعات الأطفال الذين يستخدمون هذه الطرق الثلاث لممارسة السلطة إلى الاستنتاجات التالية.[1]

في المجموعة الأولى بقيادة رسمية، من الواضح أن الأداء أعلى من المجموعات الأخرى.

ومع ذلك، فإن الضغط على المجموعة يعني أنه لا توجد علاقة ثقة حقيقية، والتي تؤدي في بعض الأحيان إلى أعمال الريبة أو التمرد. يتبنى بعض الأطفال أحيانًا موقفًا عدوانيًا داخل المجموعة والذي كان له عواقب خاصة ضمن المجموعة الثانية، يبدو أن إنشاء نظام للرسوم المتحركة الجماعية على أساس الديمقراطية يتم بشكل تدريجي فقط. في الواقع، استغرق اكتساب مجموعة قواعد التشغيل الدقيقة بعض الوقت للتعلم. ومع ذلك، يلاحظ لوين أن أعضاء المجموعة مع زعيم ديمقراطي أظهروا علاقات أكثر دفئًا وأكثر صداقة، وشاركوا أكثر بكثير في أنشطة المجموعة، وبمجرد مغادرة القائد، واصلوا العمل وأظهروا استقلالية في العمل. تظهر التجارب الصعوبات الكامنة في إنشاء هذه الطريقة لممارسة السلطة والتي تؤدي إلى نتائج مثيرة للاهتمام على المدى المتوسط[2].

أخيرًا، يبدو أن سياسة عدم التدخل هي أسوأ طريقة.

لا تحصل المجموعة على نتائج مرضية، وتبقى – للمفارقة – تعتمد بشكل كبير على قائد مع القليل من المشاركة وتظل تبحث باستمرار عن المعلومات والتعليمات.

في النهاية، يُظهر هذا البحث تفوق النمط الديمقراطي للإدارة، المستند إلى الأساليب شبه التوجيهية، على مناهج القيادة الأخرى.

ومع ذلك، يشير هذا العمل أيضًا إلى الشروط الملازمة لتنفيذ مثل هذا النظام:

أهمية الحوار والثقة في العلاقات التربوية ومنطق جعل جماعة مسؤولة عن الأنشطة التي يتعين القيام بها.

2.3. الإشكالية المطروحة في ديناميكيات المجموعة

صاغ كيرت لوين مصطلح المجموعة الديناميكية في عام 1944. وابتداءً من عام 1943، طلبت الحكومة الأمريكية من فريق البحث دراسة إمكانية تغيير العادات الاستهلاكية لربات البيوت الأمريكيات. إنها مسألة فحص شروط استبدال استهلاك اللحوم بمخلفاتها، حيث تخشى السلطات العامة من خطر النقص في أوقات الحرب.

[1] – Planque J-M, Op.cit., P38

[2] – Planque J-M, Op.cit., P42.

قرر لوين وفريقه إنشاء مجموعتين تجريبيتين مكونتين من ربات البيوت. المجموعتان متجانستان نسبيًا فيما يتعلق بتكوينهما ولكن سيتم تحريكهما بطريقة مختلفة تمامًا. في المجموعة الأولى، تقرر تنظيم مؤتمر برئاسة طبيب متخصص في التغذية، من أجل إقناع ربات البيوت بالفوائد الصحية لاستهلاك فضلاته. يُعقد المؤتمر تحت ستار وطنية معينة ويبدو مقنعًا تمامًا. نتيجة لذلك، يظهر عدد كبير من ربات البيوت نيتهن لاستهلاك فضلاتها. في المجموعة الثانية، النهج المعتمد من حيث تيسير المجموعة مختلف تمامًا. في الواقع، ينظم علماء النفس مناقشة بين ربات البيوت حول مسألة استهلاك مخلفات اللحوم.

وقد اتضح أن هذه المناقشات نشطة بشكل خاص، بل وحيوية في بعض الحالات، وأدت إلى اتخاذ مواقف بشأن هذه القضية. في نهاية الجلسة، نلاحظ أن المجموعة في نهاية المطاف أكثر انقسامًا بكثير مما كانت عليه في الحالة الأولى، من حيث النوايا لاستهلاك المخلفات. بعد مرور بعض الوقت، حاول الباحثون قياس المستوى الفعلي للتمثيل داخل كل مجموعة. أخيرًا، أظهر المسح أن عددًا أكبر من الأشخاص الذين استهلكوا فضلات اللحوم في المجموعة الثانية أكثر من المجموعة الأولى.

شرح K. Lewin الظاهرة من مفهوم ديناميكيات المجموعة. في الحالة الأولى، تكون ربات البيوت سلبية في مواجهة عرض لا يتضمن مشاركتهن؛ معظمهن لم يحفظن الرسالة الرئيسية. لم يكن لها أي تأثير حقيقي على عادات الإنفاق لديهم. في الحالة الثانية، تساءل أعضاء المجموعة بشكل جماعي عن عاداتهم ومعايير استهلاكهم. ربات البيوت ناقشوا القضية، وأحيانًا يعارضونها. هذا واضح تعزيز الحفظ والمشاركة في مواجهة المشكلة المطروحة. كان هذا التفاعل القوي بين ربات البيوت حول هذا الموضوع هو الذي دفعهن إلى اتخاذ إجراء.

في النهاية، تُظهر هذه التجربة الشهيرة أهمية حياة المجموعة، والتبادلات الشخصية، والاستجواب الجماعي الذي يمكن في النهاية تعزيز التغيير في الاستهلاك.

4. مدرسة الفلسفة الإدارية Douglas Mc Gregor نظريه X و. Y

يستند دوقلاس ماك جريجور إلى افتراض يقول إلى افتراض يقول على أن أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يرتكز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة ويرى أن الأفراد العاملين في المنظمة يتأثرون، جزئيا، بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير، ومن هنا يظهر بأن السلوك المنظمي بشكل عام يتأثر بطبيعة

الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير في المستوى الأعلى، وقد تناول ماك جريجور الفكر الكلاسيكي في نظرية س (x) والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية من خلال نظرية س (y) التي يؤمن بها هو[1].
يمكن إيجاز خصائص كل نظريتين كالاتي:

نظريه X

تنطلق هذه النظرية من افتراض مؤداه أن العامل كسول بطبيعته وغير طموح ويكره المسؤولية، تهمه ذاته وتحقيق رغباتها ولا تهمه أهداف المؤسسة، لذلك فإن تحفيزه يكون عن طريق المكافآت والحوافز المادية الاقتصادية فقط، فتصبح الإدارة هنا مرغمة ومجبرة على انتهاج أساليب القوة، الإشراف والرقابة الصارمة المباشرة.[2]

وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المسلمات أهمها:[3]

- أن الأفراد العاملين يكرهون، في المتوسط، العمل ويحاولون تجنبه في المنظمة تدر الإمكان، وتنفيذ العملية الإنتاجية بأقل من طاقاتهم الحقيقية في الأداء.
- نظرا لكراهية العاملين للعمل، فإنه يجب أن يتم إجبارهم على أدائه، وينبغي إخضاعهم للرقابة والتوجيه والتهديد المستمر بالعقاب، بغية تحقيق أهداف المنظمة، أي أن دعاة هذا الاتجاه المنظمي يؤكدون على ضرورة ممارسة العنف والقوة في التعامل مع الأفراد وإرشادهم نحو تحقيق الأداء الإنتاجي الأعلى، ويسرون أنه من الخطة التأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية وتراخي دعاتها في معاملة الفرد، والتساهل الكبير في إطار محاسبة الأفراد العاملين ومعاملتهم بشكل يؤثر سلبا في تحقيق أهداف المنظمة.
- يحاول متوسط الأفراد، عادة تجنب المسؤولية ويفضلون التوجيه من قبل أشخاص آخرين، كما يرغبون في الاستقرار والأمن، وتقليص الطموحات الذاتية، لذا فإنه لابد من وجود إدارة قوية تشرف وتوجه نشاط هؤلاء الأفراد للوصول إلى مستوى الإنتاجية العالية للمنظمة وتحقيق أهدافها.

تنظر نظرية (س) (x) إلى الفرد على أنه يتسم بالرشد والعقلانية، غير أنه أكد على أن التنظيم الرسمي لوحده (حسب ما أورده ماك جريجور في نظرية (xلا يحقق الأهداف المطلوبة، كما

[1] – تاوريريت (2006)، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، اطروحة دكتورة في علم النفس و التنظيم، جامعة قسنطينة، ص55.

[2] – بن دريدي منير (2010)، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، التدريب والتحفيز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء – سونلغاز عنابة. ص57.

[3] – تاوريريت (2012)، ص38.

أشار أيضا إلى أن الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب، أو ما أطلق عليه ماك جريجور تعبير: (نظرية العصا والجزر) لا تشكل خطرا على طريق إشباع حاجات ورغبات الفرد ولا تحقق، بالتالي حافزا له نحو الأداء الأفضل، ولذا فإن الوسائل الإنسانية في التعامل مع الأفراد في إطار المنظمة هي التي تعمل على النهوض بمستوى الأداء في المنظمة على طريق تحقيق أهدافها. الخطأ التأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية وتراخي دعاتها في معاملة الفرد، والتساهل الكبير في إطار محاسبة الأفراد العاملين ومعاملتهم بشكل يؤثر سلبا في تحقيق أهداف المنظمة. يحاول متوسط الأفراد، عادة تجنب المسؤولية ويفضلون التوجيه من قبل أشخاص آخرين، كما يرغبون في الاستقرار والأمن، وتقليص الطموحات الذاتية، لذا فإنه لابد من وجود إدارة قوية تشرف وتوجه نشاط هؤلاء الأفراد للوصول إلى مستوى الإنتاجية العالية للمنظمة وتحقيق أهدافها.

نظريه Y

يرى ماك غريغور في هذه النظرية " أن الإنسان يحب العمل ويسعى لتحمل المسؤولية إذا هيئت له الظروف، وان زيادة الأجور والمكافآت المادية ليست الوسيلة الوحيدة لتحفيز العاملين، فهناك طرق أخرى معنوية كالترقية التي تحفز الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء، والانضباط واحترام القيم التنظيمية [1]

فقد لاحظ ماك جريجور" ضرورة إيجاد بديل فكري ونظري يستند إلى انتشال الإدارة من الضياع الذي سببته الاتجاهات الفكرية التقليدية (الكلاسيكية) القائمة على نظرية (x) والبناء البيروقراطي الذي اساسه هرمية العلاقات بين الأفراد العاملين، ونظام السيطرة المكم، ما جعل ماك جريجور يطرح بمقابل سيمات نظرية (ص y) : على الوجه الآتي[2]:

- إن متوسط الأفراد العاملين في المنظمة لا يكرهون العمل، بل يرسبون فيه، أما الكراهية للعمل فتنجم عن عوامل خارجية تسببها ظروف العمل ذاتها في المنظمة، لذا فإن السبل الإدارة في التعامل مع الأفراد دور أساسي في توجيههم لحب العمل والإبداع فيه.
- لا تشكل الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب العنصر الأهم في التأثير في السلوك الإنساني، بل إن الرقابة الذاتية للفرد هي أكثر تأثيرا في هذا المجال. فالالتزام بالأهداف العامة للمنظمة يرتبط أساسا

[1] – بن دريدي منير (2010)، مرجع سابق، ص57.

[2] – القريوتي، مرجع سابق، ص 85.

مدى الفوائد المتحققة للفرد من الإنجاز الأفضل، واهم ما فيها ما يرتبط بإشباع حاجاته في إطار الرغبة في الإنجاز، وتحقيق الذات، والإشباع المستمر للحاجات المتنامية.

- إن متوسط الأفراد يكررون السلوك الذي يؤدي إلى إشباع الحاجات الذاتية ويتجنبون السلوك الفاشل في إشباعها، ومن هنا يتضح أن الفرد لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عنها باستمرار إذا ما توافرت سبل إشباع رغباته، ويتجنبها فقط حينما لا تحقق أهدافه وطموحاته.

- إن متوسط الأفراد يتمتع بطاقات وقدرات عالية من شأنها أن تحقق التطوير والإبداع، وعليه فالفشل في تحقيق بعض أهداف المنظمة لا يعني قصورا في القدرة الذاتية للأفراد، بل إلى مدى تحقيق استثمارها باستمرار وبالشكل المطلوب.

ومن هنا يتضح بأن دوجلس ماكجرجور يؤكد على الجوانب المتعلقة بدور المشاركة الفاعلة للأفراد، وعلى أهمية القيادة الإدارية في تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين معا وفقا لنظرية (y) تتحدد بما يأتي:[1]

- تحديد المستلزمات العامة للوظائف بغية تحقيق الأهداف العامة للمنظمة
- تحديد الأهداف الفرعية من الأهداف العامة والمطلوب تحقيقها خلال مدة زمنية محددة
- متابعة إنجاز الفعاليات التنظيمية والإدارية والفنية تحقيقا للأهداف الفرعية في آجالها المحددة.
- تقييم النتائج المحققة للأهداف المطلوبة، ومعرفة الانحرافات عن السياسات المرسومة مسبقا وتشخيص اسبابها بموضوعية، ومحاولة إيجاد السبل الوقائية والتصحيحية.

و أهم المسلمات التي تقوم عليها هذه النظرية ما يلي[2]:

وهكذا يبدو أن الأبعاد التي تركز عليها نظرية (y) تتوافق والآفاق الإنسانية التي جاءت بها مبادئ الإدارة بالأهداف (MBO) (Management by objectives) وما تنطوي عليه من أبعاد سلوكية لازمة لإطلاق إمكانات الفرد والجماعة في المشاركة الواعية في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. كما أن هذه النظرية آمنت أن للإنسان حاجات متعددة، وما أن يرضي حاجة حتى تحل محلها حاجة لاحقة، وتبقى الحاجة غير المشبعة محركة لسلوكه حتى يتم إشباعها، وما على الإدارة إلا تنفيذ أحد أهم مهامها

[1] – تاوريريت، مرجع سابق، 39-41.

[2] – تاوريريت، مرجع سابق، ص 39-41.

الأساسية حسب ماك جريجور وهي بأن تجعل العمل الذي يمارسه الفرد داخل التنظيم مصدر إشباع لرغباته، وذلك من خلال العمل الكفء والإنجاز الجيد بما يحقق الفعالية التنظيمية، ويمكن للإدارة أن تحافظ على مستوى أداء عال للأفراد من خلال مساعدتهم وتخصيص الوقت اللازم التنميتهم وتوسيع مداركهم وآفاقهم.[1]

5. نظرية التفاعل (Interaction)

تناولت نظرية التفاعل المتغيرات التي تفرزها الاثار البيئية والعلاقات الاجتماعية السائدة. قد أسهم ويليام وايت William Whyte سنة **1959** في هذه النظرية من خلال ثلاثة مكونات اساسية للنظام الاجتماعي للمنظمة وهي[2]:

- ✓ **الأنشطة**

يتناول مفهوم التفاعل (Interaction) الاثار التي تتركها الاتصالات بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة من حيث عملية البدء بالاتصال، والمدة التي يتطلبها، والنتائج المترتبة عليه، من ناحية درجة الاستجابة والآثار الناجمة عن التغير في السلوك

- ✓ **التفاعل**

يخص جانب الاتصالات من حيث بدء بالاتصال والمدة التي يتطلبها والنتائج المترتبة من حيث درجه الاستجابة والاثار الناجمة.

- ✓ **المشاعر**

يعتبر مفهوم المشاعر عن الكيفية التي يشعر بها الفرد إزاء المحيط الخارجي (البيئة) والجوانب الإدراكية من المشاعر التي يتصرف في ضوئها إزاء المنظمة أو العاملين بها، وتتألف المشاعر من ثلاثة عناصر أساسية ذات تأثير مهم في تحديد أنماط السلوك الذاتي للفرد هي :

– الإطار الفكري (المبدئي) الذي يتحكم بسلوك الفرد من خلال المبدأ أو العقيدة أو الفكرة التي يؤمن بها.

– الجوانب العاطفية في المشاعر الذاتية للفرد.

– الاتجاهات أو الميول العامة التي تتحكم في مشاعر الأفراد عند الشروع بالعمل .

[1] – تاوريريت، مرجع سابق، ص 39-41.

[2] – الشماع، مرجع سابق، ص 74.

وترتبط هذه المفاهيم الثلاثة (الأنشطة، التفاعل، المشاعر) عضوية مع بعضها، بحيث أن أي تغيير أو تأثير في احداها بمثل تغييرة مترابطة في الأخرى، وينعكس في أنماط السلوك. فالتفاعل الاجتماعي، حينها بتأثر بتغيير معين، فإن الأنشطة والمشاعر إزاء المواقف المختلفة لابد أن تتأثر كذلك بنفس القدر الذي تأثرت به طبيعة التفاعل.

وهكذا نظر وايت إلى العلاقات السائدة في السلوك المنظمي للأفراد بصورة غير عشوائية، وإنها كنمط أو نسق من الابعاد السلوكية. كما أن هذه السلسلة المترابطة والمتداخلة من الانشطة والتفاعلات والمشاعر تعد بمثابة المحرك الرئيس للسلوك الفردي داخل المنظمة.

وقد أكد وايت، من خلال دراسته للآثار البيئية، على حقيقة أن المنظمة هي نظام مفتوح من العلاقات السائدة سواء مع خارجها أو في داخلها. وهكذا بعد تفكير وابت منسجما ومتكاملا مع نظرية النظم ويخلق اطار للتنبؤ بالسلوك الإنساني والسيطرة عليه في الحقول المختلفة للمنظمة[1]

6. نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة او نظرية الشخصية الناضجة كريس أرجس Kris Argyris:

يعتبر كريس آر جرس (1900-1960) صاحب نظرية الشخصية الناضجة لكونها تمثل مساهمة استثنائية في دعم المدرسة السلوكية وقد راى آرجرس أن هناك تناقضاً سيحصل بين الممارسات الإدارية القائمة على المفاهيم التقليدية مع الحاجات والقابليات للأشخاص الناضجين الذين يعملون في المنظمة، استنتج آرجرس أن بعض الممارسات المتأثرة بالنظريات الكلاسيكية واتجاهاتها لا تنسجم مع الشخصية الناضجة وضرب عليها مثلا يشير إليها وهو أن الإدارة العلمية ترى الكفاءة تتحقق من خلال التخصص وتقسيم العمل، في حين أن هذا المبدأ لا ينسجم مع تحقيق الذات للعامل في مكان العمل؛ لأنه يريد مزيدا من المرونة وحرية التعرف وطرح الأفكار الإبداعية.[2]

ويضيف آرجرس في نظرية الشخصية الناضجة أن تحديد السلطة، وممارسة الرقابة وكتابة الإجراءات بالتفصيل في النظرية البيروقراطية يترك نوعا من الجمود والاتكالية لدى العاملين وشعر العامل حينها أن بيئة العمل مفروضة عليه وبالتالي يقل حماسه واندفاعه. إذن كريس آرجرس ينادي بخلق ظروف تتيح مشاركة العاملين في تحديد الأهداف. وتتركز الاتجاهات الفكرية في نظر اركيريس على تحديد الانماط السلوكية

[1] – توريريت، مرجع سابق، ص 41

[2] – مساعدة، مرجع سابق، ص 69

للأفراد داخل منظمة وهي تمثل العوامل الذاتية والعوامل المتعلق بالعلاقات غير الرسمية والعوامل التنظيمية الرسمية[1].

تعتمد نظرية كرس اركيرس (Argyris) على إمكانية التنبؤ بالسلوك الإنساني والقدرة على تفسير اناطه المختلفة في حقول المنظمة، في ضوء التركيز على عاملين أساسيين[2]:

- الانسان الفرد باعتباره الحقل الرئيس في ميدان الأثر المنظمي للسلوك القائم.
- التنظيم الرسمي، والقواعد التنظيمية التي تتحكم في علاقات الأفراد والجماعات العاملة في المنظمة.

تتركز الاتجاهات الفكرية، في نظر اركيرس على تحديد الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمة، وهي تتمثل بالمتغيرات الواردة أدناه، سواء أكانت بصورة منفردة أو متفاعلة، وهي:

- العوامل الذاتية: وهي ترتبط بالشخصية الإنسانية وخصوصيتها وأنماطها السلوكية المحددة.
- العوامل المتعلقة باتجاه العلاقات غير الرسمية السائدة في إطار الجماعات الصغيرة، وكيفية التفاعل بينها.
- العوامل التنظيمية الرسمية: وتتعلق متغيراتها بجميع الصيغ والقواعد والأساليب التي تحددها المنظمة في إطار تحقيق أهدافها.

1.6. مفهوم النجاح النفسي

من هذا التشخيص، يدرك Argyris نقدًا حقيقيًا للكفاءة في الشركات. بالنسبة لمعظم المديرين، تساعد المنظمة الفعالة في تحقيق الأهداف التي حددوها لأنفسهم. هذا التعريف مقيد للغاية وفقًا له. إنه يطور فكرة أن المنظمة الفعالة يجب أن تستخدم أيضًا جميع الموارد المتاحة لها، وخاصة الطاقة البشرية. ويؤكد أن المكون الرئيسي للطاقة البشرية هو الطاقة النفسية التي يمكن أن تتطور بثقة ويقترح مفهوم النجاح النفسي.

وفقًا لـ Argyris ، تكون المنظمة فعالة إذا كانت تمكن جميع أعضائها بشكل أساسي من تحقيق النجاح النفسي. للقيام بذلك، يجب أن يمنح الجميع الفرصة لتطوير فعاليتهم الشخصية.

هذا ينطوي على شرطين. من ناحية، يجب على الأفراد أن يقدروا أنفسهم وأن يطمحوا إلى شعور متزايد بالكفاءة، لا سيما من خلال وضع التحديات لأنفسهم. و من ناحية أخرى، يجب على الشركة تعزيز

[1] – الشماع، مرجع سابق، ص 76

[2] – تاوريريت، مرجع سابق، ص42.

الكفاءة واحترام الذات، وهو ما يتعارض مع الثقافات التنظيمية التي، على العكس ذلك، تفضل اللامبالاة أو القدرية. يجب تغيير عمل المنظمات لتمكين الأفراد من تحقيق النجاح النفسي.

وهكذا فإن النموذج التنظيمي الذي اقترحه Argyris يقوم على عدة مبادئ للعمل:

- العلاقات المتبادلة بين مكونات المنظمة يمكن أن تفضل اتجاهها.
- يجب أن يكون هناك وعي عالمي للمنظمة؛
- يجب أن تكون الأهداف التي تم تحقيقها هي تلك الخاصة بالمنظمة بأكملها.

يضيف Argyris أنه يجب أن تكون هناك داخل المنظمات قدرة على تعديل الأنشطة الداخلية (إعادة هيكلة الوظائف، والخدمات، وما إلى ذلك) والأنشطة الخارجية (التكيف مع الطلبات الجديدة، للعملاء الجدد، وما إلى ذلك). أخيرًا، يقدم رؤية أوسع لمستقبل المنظمات لأنه يصر على فكرة أن القادة والمديرين يجب أن يكون لديهم رؤية استشرافية ويسعون لتوقع التغييرات الرئيسية.

وفي ضوء ما ورد ذكره أعلاه، يتجلى أن فهم سلوك الفرد والمنظمة يعتمدان على أساس فهم المتغيرات المتفاعلة لكلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، اضافة إلى ضرورة الركون إلى دراسة تحليلية لطبيعة الشخصية الإنسانية، وما ينبثق عنها من الأنماط السلوكية المختلفة للأفراد.

تعتمد طريقة الإدارة لزيادة فرص تطوير النجاح النفسي على المبادئ التالية:

–توسيع العمل وإثرائه من خلال المشاركة في عملية صنع القرار والمشاركة في تصميم العمل والمعلومات عن النتائج المحققة؛

–التغيير في قيم وسلوك المديرين أكثر توجهاً نحو الثقة وإدارة العلاقات؛

–لامركزية الرقابة الإدارية وتوعية الموظفين بالجوانب الاقتصادية لنشاطهم؛

- تطور نظم التعويضات وتقييم الموظفين.

يجب أن تكون موجهة أكثر نحو تشجيع المساهمة في الحفاظ على النظام التنظيمي الداخلي والتكيف مع بيئة الأعمال. يجب أن تسعى هذه الأنظمة إلى تعزيز تنمية إمكانات الأفراد من خلال إيلاء المزيد من الاهتمام للعوامل العاطفية والكفاءة الشخصية للاقتراب من القيم الأساسية للمنظمة.[1]

[1] – Planque J-M, Op.cit. P.45.

2.6. نظرية التعلم التنظيمي

ركز بحث Argyris بشكل خاص على فكرة أن المنظمات الناجحة في المستقبل ستكون تلك التي تكون قادرة على تطوير قدرتها على التكيف من خلال قدرتها على التعلم. يبدو أن تطوير منظمات التعلم ضرورة للمجتمعات الحديثة. وفقًا للمؤلف، من الضروري إتقان الإجراءات الدفاعية التي تقف في طريق التغيير والتعلم. يجادل Argyris أنه من خلال مساعدة أعضاء المنظمة على تغيير طريقة تفكيرهم وتعلم التفكير البناء، ستصبح المنظمة متعلمًا. يحتاج الموظفون إلى معرفة ليس فقط كيفية حل مشاكل التعلم الروتينية التي يسميها التكرار البسيط. يجب أن يكونوا أيضًا قادرين على التعامل مع مشاكل أكثر تعقيدًا عند مواجهة مواقف العمل الصعبة، والتي، وفقًا لـ Argyris ، تتطلب التعلم بحلقة مزدوجة.

يجعل التعلم ثنائي الحلقة العمل تجربة تعليمية. تُشرك عملية تغيير الروتين هذه المنظمة "على تعلم التعلم"، وبالتالي زيادة قدرتها على إجراء التحقيقات التنظيمية من أجل القضاء على الأخطاء والتناقضات التي تظهر عادةً عند تغيير النظام / البيئة التنظيمية.

خصص هذا الفصل لحركة العلاقات الإنسانية التي تطورت أخيرًا في وقت مبكر جدًا في الشركات الصناعية منذ ثلاثينيات القرن الماضي، ومنذ تلك الفترة تغيرت طبيعة النظرة إلى المنظمات. لذلك فإن هذا التيار يهتم بالأبعاد العاطفية والعاطفية والعلائقية لمواقف العمل بالإضافة إلى تعقيد الدوافع البشرية. كما سيتم إثراء تيار العلاقات الإنسانية تدريجياً من خلال تحليل المجموعات الصغيرة وأشكال القوة داخلها، ولا سيما من العمل الذي تم تطويره على القيادة. من منظور هذه الأعمال البحثية المختلفة، سعى العديد من المؤلفين إلى إعطاء المنظمة بعدًا إنسانيًا.

منذ عام 1960، على سبيل المثال، أراد Chris Argyris زيادة مسؤوليات الموظفين وصياغة فكرة أن الإنسان يسعى لفهم حياته وأنه يفعل ذلك من خلال العمل. شهد نهج العلاقات الإنسانية أيضًا امتدادات إضافية في الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي في معهد تافيستوك للعلاقات الإنسانية في لندن، كما سيتم تطويره في الفصل التالي. على الرغم من مساهماتها المثمرة والوفرة، فإن حركة العلاقات الإنسانية ستتعرض لانتقادات خاصة في الولايات المتحدة.

وفي فرنسا منذ الستينيات. في الغالب، تم انتقادها بسبب عدم تكيفها مع سياق الأزمة الاقتصادية، ولكن أيضًا لكونها "نفسية" للغاية عندما يتعلق الأمر بتحليل المنظمات. سيتم بعد ذلك توجيه العمل البحثي نحو تحليل الهيكلة الداخلية للمنظمات.[1]

7. نظرية التنظيم الاجتماعي Bakke

تركز نظرية التنظيم الاجتماعي التي صاغها باك (Bakke) على تجاوز المفاهيم التقليدية في نظريته وإعطاء الأولوية للتنظيم الداخلي وسبل تركيبه. إذ أن تركيز العديد من نظريات المنظمة (في رأي باك) كان على عمليات اتخاذ القرار أو التفاعل وعلاقات القوة (أو السلطة) وتقسيم العمل. أما المعايير الأساسية التي ركز عليها بالك فيمكن إيجازها بما يأتي[2]:

- أن ينظر إلى السلوك المنظمى بصورة شمولية تستوعب جميع الأجزاء أو المتغيرات المتعلقة به، كما ينبغي أن تكون ذات اطار تطبيقي ينسجم مع طبيعة المنظمات الأخرى ذات الاتجاهات المتشابهة . وهذا التوكيد على المفهوم الشامل في النظرة للمنظمة يعطي دلائل ومؤشرات قادرة على استيعاب النتائج الممكن التنبؤ بها في سلوك المنظمة بصورة عامة.

- أن يعبر المفهوم الحقيقي للمنظمة عن الواقع الملموس الذي يمكن ملاحظته من خلال الأبعاد الأساسية المكونة له. كما تعرض باك للتحديد الدقيق للمفهوم العام للمنظمة وأثره في السلوك الفردي والجماعي للمنظمة المعنية. وقد أسهم هذا الاتجاه في الدراسة في تعزيز قدرة الباحثين على تحديد المتغيرات المهمة والفرعية المؤثرة في العلاقات داخل المنظمة.

- تعزز الصياغة العامة لمفهوم المنظمة قدرتها الذاتية على تحديد المتغيرات المؤثرة في سلوكها، كما يسهم في تحديد علاقاتها وارتباطاتها مع بعضها وتمكين الأفراد العاملين فيها من تحقيق أهدافها النهائية.

إن هذه الجوانب النظرية التي استطاع من خلالها باك بناء نظرية التنظيم الاجتماعي (والتي اعتبرها نظاما مستمدة من الأنشطة الإنسانية المتفاعلة مع بعضها) نستهدف استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية في نظام اجتماعي يؤدي إلى تحقيق اشباع الحاجات الإنسانية المتنامية، والتي تتفاعل مع البيئة الخارجية من

[1] – Planque J-M, Op.cit. P.46.

[2] – الشماع، مرجع سابق، ص77.

خلال أنشطتها المختلفة. فالنظام الاجتماعي، في ضوء هذه النظرية، نظام مفتوح في تعامله وتفاعله مع البيئة الخارجية، يعتمد استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية ويعطي مخرجات سلعية وخدمية تسهم في اشباع الحاجات الانسانية. كما أن هذا النظام يتعلق بمجمل الأنشطة الإنسانية المتفاعلة مع البيئة المجتمع من حيث التأثير فيها والتأثير بها.

8. نظرية التنظيم المعدلة وحلقة الوصل – رنسيس ليكرت (Rensis Likert)

أجري أستاذ علم النفس الصناعي بجامعة ميتشجان بالولايات المتحدة، رينسيس ليكرت بحثًا عن المواقف والسلوكيات البشرية في العمل. من هذا المنظور، فهو استمرار للأعمال Mayo و Lewin لأنه يسعى إلى فهم إلى أي مدى يمكن أن تؤدي طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس إلى نتائج مختلفة جدًا في نفس السياق التنظيمي. نُشرت نتائج بحثه عام 1961 في كتاب بعنوان "الحوكمة التشاركية في المقاولة" [1]

من خلال استطلاعات الرأي لمديري شركات التأمين الكبيرة، لاحظ أن أولئك الذين لديهم نتائج فقيرة يشتركون في بعض السمات المشتركة. يقودهم مفهومهم للقيادة إلى التركيز على المهام المراد إنجازها؛ مهمتهم هي قبل كل شيء موجهة نحو المراقبة والسيطرة؛ يتبنون مبادئ تنظيم العمل التيلوري (العمل المحدد، لا استقلالية، أجر أداء، إلخ). هذا النمط من الإدارة سائد بعد الحرب العالمية الثانية في الولايات المتحدة.[2]

ومع ذلك، يكشف أن بعض القادة يبدو أنهم يحصلون على نتائج أفضل لأن لديهم موقفًا مختلفًا تجاه الرجال في حالة العمل. في الواقع، يعتقدون أنه من الضروري فهم التوقعات والقيم الشخصية للموظفين من أجل تحسين مستوى تحفيزهم ومشاركتهم في العمل. للقيام بذلك، يهدف أسلوب قيادتهم، في الغالب، إلى إقامة علاقة ثقة دائمة في المنظمة، من خلال تبني سلوك قائم على التعاطف، أي الاستماع والأخذ في الاعتبار. الصعوبات التي واجهتها. هذا التحقيق العظيم مكن ليكرت من إرساء مبدأ العلاقات المتكاملة، والتي بموجبها تدمج العلاقات بين أعضاء المنظمة القيم الشخصية لكل منها. يؤدي هذا إلى الرأي القائل بأنه في أي مؤسسة، يجب أن يشعر الجميع بالاعتبار والضروري في الشركة للعمل بفعالية.

وفقًا لـ Likert، تتطلب الكفاءة في العمل التخلي عن العلاقة بين رجل وآخر (رجل ضد إنسان) وتتطلب تنفيذ منظمة من خلال مجموعة العمل التي يتم فيها معالجة المشكلات التي تمت مواجهتها وحلها بشكل جماعي. يطور فكرة أسلوب الإدارة التشاركية من خلال مجموعة العمل. تشير الدراسات الاستقصائية التي تم إجراؤها إلى أن هذا النمط من التنظيم يبدو أكثر فاعلية، لأنه يعتمد على مواقف أكثر تعاونًا وعلى

[1] – مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص155.

[2] – مؤيد سعيد السالم مرجع سابق، ص156.

علاقات الثقة. ومع ذلك، يلاحظ ليكرت أن طريقة الإدارة هذه معقدة لأنها تتطلب من الموظفين اكتساب قواعد تشغيل دقيقة، فضلاً عن مستوى كافٍ من التقارب بين القيم الشخصية لأعضاء المجموعة.

وتدور الفكرة الأساسية لنظرية "ليكر"حول المفاهيم اساسية أهمها[1] :

- **الدافعية**

حيث أشار إلى أن هناك أربعة أنواع من الدوافع تؤثر في سلوك الفرد هي:

الدوافع الذاتية، دوافع الأمان والطمأنينة، دوافع حب الاستطلاع والابتكار، الدوافع الاقتصادية. وما على التنظيم سوى بناء نظام تحفيزي يشبع هذه الدوافع ويحقق الفعالية التنظيمية.

- **الاعتماد على مبادي التنظيم الأساسية**

تحديد الهيكل الرسمي للمنظمة والمستوى التنظيمي ومراكز اتخاذ القرار، واستخدام أساليب لقياس الأداء التنظيمي، وتحديد نطاق الإشراف، والمراقبة، وتوفير شبكة الاتصالات.

- **جماعة العمل**

حيث يرى ليكرت Likert أن جماعة العمل أثر كبير في السلوك الإنساني داخل التنظيم، حيث يؤكد أنه كلما كبر حجم جماعة العمل، انعكس ذلك سلبا على الفعالية التنظيمية.

- **النسق الاجتماعي ودور الرؤساء في خلق جماعة عمل فعالة**
- **الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد**
- **المسؤولية ومتطلبات الموقف.**

9. نظرية ذات العاملين لفريدريك هرزبارك (F.Herzberg et la théorie des deux facteurs)

ولد فريدريك هيرزبيرج عام 1923، وهو عالم نفس، وأستاذ إدارة في جامعة يوتاه بالولايات المتحدة. ركز معظم أعمله على مسألة الدافع البشري في العمل وفي عام 1959، نشر عملاً مرجعياً تحت عنوان " العمل وطبيعة الانسان". الفكرة الرئيسية لهيرزبرج هي أن الظروف التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي والتحفيز ليست هي نفسها تلك التي تؤدي إلى عدم الرضا والاستياء. وهكذا طوّر ما يسمى بنظرية عاملين

[1] – تاوريريت مرجع سابق، ص 44.

أو ثنائية العامل، بدأً من أن ردود أفعال الأفراد مختلفة اعتمادًا على ما إذا كان يتم سؤالهم عن أسباب دوافعهم في العمل وما الذي يثير استيائهم.[1]

لتطوير نظريته، استخدم هيرزبرج طريقة الحوادث الحرجة التي تتضمن، في المقابلات مع الموظفين، مطالبتهم بربط الأحداث الملموسة في الماضي والتي شعر فيها الموظفون بالرضا أو عدم الرضا بشكل استثنائي عن عملهم. من خلال تحليل الردود، لاحظ أنه ليس نفس العوامل التي تسبب الذكريات السارة والذكريات غير السارة. ويقود تدريجياً إلى التمييز بين فئتين رئيسيتين من العوامل، حيص قسم هرزبارك الحوافز والدوافع الى نوعين:

- **عوامل الرضى الوظيفي**

يُنظر إليهم على أنهم محفزات حقيقية للرجال في العمل. هذه عوامل جوهرية في العمل تحفز حصريًا على هيرزبرج:

- تحقيق الذات، والاعتراف،
- الاهتمام بالعمل، ومحتواه،
- درجة المسؤوليات،
- إمكانيات الترقية والتطوير.
- الاستقرار الوظيفي.
- سياسة المؤسسة وادارتها.
- نمط الاشراف.
- المنزلة المناسبة (المركز الوظيفي).
- الدخل الكافي والامتيازات.
- الطاقات الاجتماعية الجيدة في العمل.
- ظروف العمل المناسبة.

- **عوامل عدم الرضى الوظيفي**

يُنظر إليهم على أنهم عوامل للنظافة أو الاستياء. تتوافق مع عوامل خارجية:[2]

- سياسة الموظفين،
- سياسة الشركة ونظام إدارتها،

[1] - Planque J-M, Op.Cit. P41.

[2] - Planque J-M, Op.Cit.P.41.

- نظام الإشراف،
- العلاقات الشخصية بين الموظفين،
- ظروف العمل والراتب.

وفقًا لنظرية هيرزبرج، فإن شعوري الرضا وعدم الرضا ليسا متعارضين. هذا يعني أن الدافع لا يمكن أن يأتي من القضاء على عوامل عدم الرضا. وبالمثل، إذا كانت عوامل الرضا الوظيفي غائبة، فلن يظهر الموظفون عدم الرضا أو عدم الرضا ولكن لن يكون لديهم الدافع.

سيكون التأثير الأساسي لهذا البحث على التحفيز في المنظمات من خلال الحركة لتحسين نوعية الحياة في العمل.

أخيرًا، يميز هرتزبرغ العناصر المختلفة للوظيفة إلى فئتين: تلك التي تخدم الاحتياجات الاقتصادية أو الحيوية، والنظافة أو احتياجات الصيانة، والعناصر التي تلبي الدوافع والدوافع الأعمق. ويخلص إلى أن إدارة الشركة يجب أن توسع بشكل فردي وتثري عمل بعضها البعض. وصلت هذه الحركة إلى ذروتها في فرنسا في السبعينيات، ولا سيما من خلال عمل الوكالة الوطنية لتحسين ظروف العمل. ستسعى العديد من الشركات الصناعية جاهدة لتحسين محتوى العمل المقدم للموظفين من خلال السعي لتنمية اهتمام واستقلالية ومسؤولية الرجال في العمل.[1]

10. نظرية ماكليلاند David McClelland (1917–1998)

كان ديفيد مكليلاند عالم نفس أمريكي وأستاذاً في جامعة هارفارد بين أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات. وهو مؤسس شركة الاستشارات الإداريةHay-McBer ، المعروفة الآن باسم Hay Group، وتعد مقالته "اختبار الكفاءة بدلاً من الذكاء"، التي نُشرت عام 1973 في مجلة علم النفس الأمريكية، مساهمة كبيرة حيث أظهر فيها أن هناك طرقًا أخرى لقياس الذكاء غير الاختبارات، مثل حاصل الذكاء. وهو معروف بشكل خاص لكونه أصل نظرية الاحتياجات التي تعمل في أساس الدافع البشري.[2]

التاريخ النظرية ماكليلند عن الحاجات كانت مستندة على نظرية الشخصية من قبل هنري موراي. وصف موراي نموذج شامل لاحتياجات الإنسان والعمليات الحثية تقييم نظرية الاحتياجات لماكليلند.

[1] – Planque J-M, Op.Cit.P42.

[2] – Fondriat Michel, « La théorie des besoins de McClelland », dans : Sociologie des organisations, 3e éd., 2011., pp. 130-132

اختبار الإدراك الموضوعي (اختبار تفهم الموضوع) يمكن أن يساعد الشخص لاكتشاف نوعية العمل الذي يرغب به وطبقا لحاجته المهيمنة. يحرض الاختبار الشخص لسلسلة صور غامضة، هو أو هي ثم يطلب تطوير قصة تلقائية لكل صورة. يتم الافتراض أن الاختيار سيكرس احتياجات الشخص الخاصة، يمكن استعمال النتيجة كتوصية بان يتم اسناد مهام من نوع خاص للشخص وقد تتناسب معه بشكل جيد.[1]

بناءا على ما سبق إصدار من هنري موراي (1938)، حدد ماكليلند في 1961 أن الحافز الفردي يمكنه انتاج ثلاث حاجات مهيمنة:

- الحاجة الى الانجاز.
- الحاجة الى الانتماء.
- الحاجة الى القوة والتأثير.

- **الحاجة للإنجاز**

هو المدى الذي يرغب الشخص فيه أداء مهام صعبة وعلى اعلى مستوى.

بعض الخصائص عالية المستوى لأشخاص الحاجة لإنجاز: [2]

- الرغبة في النجاح وتلقي التعليقات الإيجابية في أغلب الأحيان يبحثون عن مرونة لأنفسهم وهكذا يميلون إلى تفادي كان من الخطر القليل والحالات الخطرة جدا.
- يتفادون حالات الخطر المنخفضة لأن النجاح الذي انجز عن سهولة ليس بالإنجاز الأصيل. في المشاريع الخطرة نظرية النسبية Attribution Theory جدا، يرى الأشخاص الناجحين النتيجة كأحد القرص بدلا من أن يكون نتيجة جهدهم الخاص.
- يحبون العمل بمفردهم أو مع الأشخاص الناجحين الآخرين.

يعتقد ماكليلند بأن هؤلاء يصبحون أفضل القادة، بالرغم من أنه قد يكون هناك ميل لطلب الكثير من موظفيهم اعتقادا بأنهم أيضا أصحاب نتائج منقادة.

- **الحاجة للانتماء:**

الحاجة للانتماء تعنى بأن الناس لديهم الرغبة في بناء علاقات شخصية جيدة مع الأخرين. بعض الخصائص عالية المستوى الأشخاص.[3]

---

[1] – الكبسي، مرجع سابق، ص 116.

[2] – بدوي، مرجع سابق، ص68.

[3] – بدوي، مرجع سابق، ص69.

- لديهم الرغبة في جلب و تقبل الآخرين لهم، وربط هذه الأهمية بالتفاعلات الشخصية.
- يميلون إلى التوافق مع معايير مجموعة عملهم.
- يجاهدون لحمل العلاقات والابقاء عليها مع قدر عالي من الثقة والفهم المتبادل.
- يفضلون التعاون على المنافسة
- يؤدون أداء حسنا في خدمات العملاء وحالات التفاعل مع العميل

أعتقد ماكليلد بأن هناك حاجة قوية للانتساب تقوض قابلية اتخاذ القرارات وموضوعية المدراء.

الحاجة للقوة عبارة عن أنماط الأفراد الذين لديهم رغبة في تولي مسئولية يمكن تجميعهم في نوعين: القوة الشخصية والمؤسساتية[1]

- الأفراد الذين لديهم رغبة للطاقة الشخصية للتوجيه والتأثير على الآخرين الحاجة الكبيرة لوسائل الطاقة المؤسساتية لأن الناس تفضل تنظيم جهود الأخرين لتحقيق أهداف المنظمة.
- يتمتع الأشخاص ذوي الطاقات الشخصية العالية بالمنافسة ومواقع التوجه للوضع بينما هؤلاء اللذين ينجذبون إلى أدوار القيادة، قد لا يمتلكون المرونة المطلوبة والاهتمام بالأفراد.
- المديرين الذين لديهم حاجة عالية القوة المؤسساتية يميلون إلى أن يكونوا أكثر فعالية من أولئك الذين في الحاجة العالية لقوة الشخصية.

عموماً، ثلاث حاجات موجودة في كل فرد. ويتم تشكيلها واكتسابها بمرور الوقت مع الخلفية الثقافية الفرد والتجربة الحياتية والتدريب يمكن أن يستعمل لتعديل شكل الحاجة على الرغم من هذا، أحد الحاجات تكون هي المهيمنة، ويعتمد أيضا على الشخصية، بخلاف ماسلو، لم يحدد ماگيلاند أي مراحل انتقال بين الحاجات. أهمية الحاجات المختلفة في العمل تعتمد على الموقع الذي يشغله الفرد. فالحاجة للإنجاز والحاجة للقوة مثالية للمديرين المتوسطين والكبار.[2]

مفهوم ماكنيلند أيضا يسمى باسم **نظرية الحاجات المتعلمة، نظرية الاحتياجات المكتسبة، ونظرية الثلاث احتياجات** أصل نظرية الاحتياجات.[3]

[1] – الكبسي، مرجع سابق، ص 116.
[2] – الكبسي، مرجع سابق، ص 139.
[3] – الكبسي، مرجع سابق، ص141.

كخلاصة القول، منذ بداية القرن العشرين وحتى نهاية الثلاثينيات، شكّل التنظيم العلمي والإداري للعمل والعلاقات الإنسانية "النواة الصلبة" لما سيطلق عليه في العقود التالية "نظريات المنظمات". على الرغم من ظهور العلاقات الإنسانية كرد فعل على الآثار الضارة للتنظيم العلمي والإداري للعمل، فإن هذين الاتجاهين متحدان ببعض النقاط المشتركة.

أولاً، يقوم التنظيم العلمي والإداري للعمل، مثل العلاقات الإنسانية، على فكرة أن الازدهار الاقتصادي يعتمد على قدرة أصحاب العمل والموظفين على السعي لتحقيق أهداف مشتركة. يمكن تحقيق ذلك إما من خلال العمل على تنظيم العمل والهيكل الإداري أو من خلال الاهتمام الوثيق بتجربة الأفراد في العمل. في كلتا الحالتين، الهدف هو زيادة إنتاجية الشركة.

ثم يأتي التنظيم العلمي والإداري للعمل وكذلك العلاقات الإنسانية في إطار اليوتوبيا العلمية نفسها. يعتقد أنصار كلا الاتجاهين أنه من خلال تطبيق المبادئ العلمية ستكون الأعمال التجارية أكثر إنتاجية. في حالة التنظيم العلمي والإداري للعمل، يتعلق الأمر بتطبيق المبادئ العلمية على التنظيم أو الهيكل الإداري، بينما في حالة العلاقات الإنسانية، من الضروري استخدام هذه المبادئ لفهم طبيعة السلوكيات والاحتياجات بشكل أفضل من الأفراد.

منذ بداية الثلاثينيات، تطورت هذه التيارات من خلال تركيز انتباهها على البعد الهيكلي أو على بعد الفعل. بالإضافة إلى ذلك، تم وضع أسس مشروع الترشيد الذي يقع في قلب النظريات التنظيمية. ستكون هذه الخصائص في صميم العمل في النظرية التنظيمية لعدة عقود.

الفصل الخامس

النظريات الحديثة للمنظمة

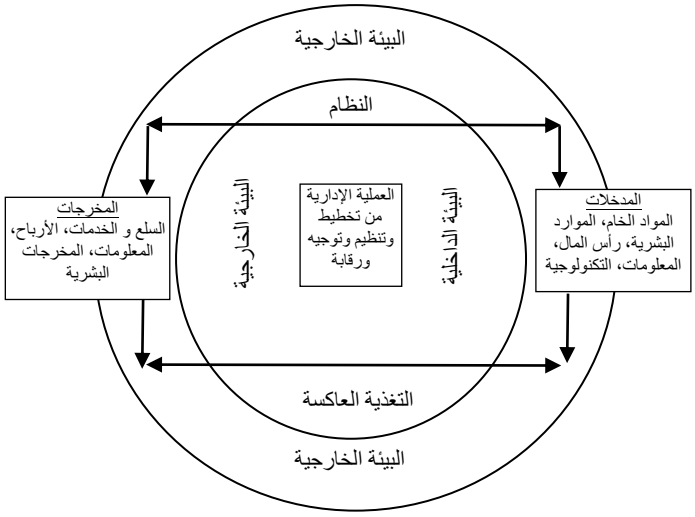
اولاً: النظريات الحديثة

1. نظرية النظم

يعرف النظام بشكل عام بأنه مجموعة من الأشياء المترابطة بعلاقات ولها خصائص. ومن مميزات هذه النظرية، ان مدخل التنظيم هذا يمكن تطبيقه على الأنظمة المغلقة والمفتوحة، عندما تريد الإدارة تطوير عمل حديثة لمنظمة معينة، غير أنه يعتبر أسلوب التحليل وفقا للأنظمة المفتوحة الأكثر انتشارا. وللتأكيد على أهمية التفاعل المتبادل بين المنظمات الإدارية والبيئات التي تعمل فيها، فإنه ينظر إليها من زاوية نظمية كنظام بيولوجي يعرف النظام من منظور نظرية النظم بأنه مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية المترابطة والمرتبة بشكل تكون معه كياناً متكاملا. وليس أدل على معنى هذا المفهوم من النظر للإنسان باعتباره نظاما متكاملا، يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية ذات الخصائص الخاصة بها، والتي لا بد من الاعتناء بها جميعا وبشكل متوازن حتى يتمتع الإنسان بصحة جيدة. فصحة الإنسان لا تتحقق إلا بالاعتناء بالجهاز التنفسي، وجهاز الدورة الدموية، والجهاز العصبي، ومختلف الأجهزة الفرعية الأخرى، ذلك أن إهمال أي من الأجهزة الفرعية يؤدي إلى الخلل وتردي صحة النظام ككل وهو جسم الإنسان. ومن زاوية هذا المنظور النظمي، يمكن النظر للمنظمات الإدارية المختلفة من وزارات ومؤسسات ومصانع وشركات ومصانع وجامعات، باعتبارها أنظمة رئيسة تتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية ذات الخصائص الخاصة بها، ولكنها تشكل أيضا أنظمة متكاملة تختلف بسماتها العامة عن سمات الأنظمة الفرعية المكونة لها .[1]

[1] – تاوريريت، مرجع سابق، ص 45.

شكل 1.5 عناصر النظام المفتوح



المصدر: القريوتي، محمد قاسم (2008)، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ص 56

ويؤكد منظور النظم على أهمية النظر للتنظيم باعتباره نظاما مفتوحا Système ouvert يؤثر ويتأثر بالعوامل البيئية المحيطة ويتفاعل معها، وليس نظاما مغلقة Système clos معزولا عن البيئة المحيطة. [1]

1. المخرجات: وهي إفرازات المنظمة للبيئة الخارجية (المجتمع من سلع وخامات أو إنتاج معنوي مقابل ثمن نقدي أو غيره من أشكال التعويض الاجتماعي، وفي نفس الوقت وسيلة التنظيم للحصول على موارد جديدة لمدخلات مطلوبة لاستمرار المنظمة.

2. **المخرجات (البيئة)** : تمثل في المنظمات، الهيئات، والمجتمع المحيط بالمنظمة، فمن خلال تفاعلها مع البيئة تحصل على مدخلاتها، وهي شرط لنموها واستمرارها وقبول سلعها وخدماتها.

3. التغذية العكسية: لكي تضمن المنظمة معرفة المدى الذي تحقق من أهدافها ونتائج أدائها، ومدى توازن مدخلاتها ومخرجاتها مع احتياجاتها، لابد من توافر معلومات مرتدة لمعرفة مدى تقبل البيئة لتلك المخرجات.

2. المدرسة الكمية

ويطلق عليها أيضا، مدرسة اتخاذ القرارات، والتي كان يرى روادها في الإدارة مجموعة من القرارات والعمليات، أكثر من كونها هياكل تنظيمية، أو مبادئ إدارية ثابتة وقد كان تشستر برنارد Chester Barnard

[1] – تاوريرت، مرجع سابق، ص 47

من الأوائل الذين أكدوا على أن التنظيم نظام من المعلومات، ونمطا من اتخاذ القرارات، وقد طور كل من هربرت سايمون H. Simon .وجيمس مارش J.March هذه الفكرة وأكدوا أن الإدارة هي: عملية اتخاذ القرارات، وكذلك مفهوم وضع البرامج بقصد وضع أنماط محددة لاتخاذ القرارات في الأحوال المماثلة، مما سيؤدي إلى تقليل الوقت اللازم لإصدار مختلف القرارات. وسنعمل على إيضاح ذلك من خلال نظريتي برنارد وسيمون [1]

نشأت مدرسة علم الإدارة، أو المدرسة الكمية، أو بحوث العمليات كما تسمى نتيجة للأبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية والتي تناولت بصورة أساسية تطبيق الأساليب الكمية على المشكلات العسكرية، والمشكلات المتعلقة بإصابة الأهداف الثابتة والمتحركة، وبالنقل، والتوزيع، والتخزين، وكانت الأبحاث الأولى تتعلق ببعض النواحى مثل زيادة دقة تصويب المدفعية، وتطوير طرق البحث عن الغواصات، وتقليل فقدان السفن نتيجة مهاجمتها من قبل الغواصات، وكذلك تحسين طرق تحميل وتفريغ السفن. هذا الأسلوب في حل المشكلات اعتمد على تداخل عدد من فروع المعرفة وجرت معالجة المشكلات عن طريق فريق يتكون من أعضاء هم خلفيات مختلفة وعلى الأغلب كانوا من المهندسين، وعلماء الرياضيات، والإحصائيين، والاقتصاديين، وعلماء النفس[2].

وتختلف مدرسة علم الإدارة عن الإدارة العلمية التي جاء بها فريدريك تايلور في أنها لا تركز فقط على الإنتاج وكفاءة الأفراد والآلات، بل تعتبر الكفاءة إنجازا يتبع بأن مدرسة علم الإدارة أتت لتوفق بين اهتمام الإدارة العلمية بالإنتاج والكفاءة وبين عملية التخطيط، وقد تم ذلك عن طريق التكامل بين عدة حقول من المعرفة وبصورة خاصة الطرق الكمية المعالجة المشكلات التي تواجه الإداريين والمنظمات.

ويقوم علماء الإدارة باستخدام النماذج الرياضية والكمبيوتر للقيام بالعمليات الرياضية والحسابية المعقدة من أجل المساعدة في الوصول إلى تحقيق الأهداف المثلى مثل البرمجة الخطية، ونظرية المباريات، وصفوف الانتظار، ونظرية القرارات التي تطبق في مجالات عديدة لحل المشكلات الإدارية. [3]

[1] – تاوريريت، مرجع سابق، ص 50.

[2] – مساعدة، مرجع سابق، ص 70.

[3] – مساعدة، مرجع سابق، ص 71.

3. الإدارة بالأهداف و النتائج MBO (Management By Objectif[1])

يتلخص هذا الأسلوب الإداري في أن يتم الاتفاق بين المدير العام للمشروع وأحد مديري الدوائر على تحقيق هدف معين في نهاية فترة محددة كأن يتم الاتفاق مع مدير الإنتاج مثلا على تخفيض نسبة القطع المنتجة التي يظهر فيها عيوب إلى نصف ما كانت عليه، وبناء عليه يتم ما يلي:

أ. تحديد الهدف: تخفيض النسبة بمقدار يتم الاتفاق عليه (إلى نصف ما كانت عليه).

ب. تحديد الفترة الزمنية اللازمة والتي يتم في نهايتها تحقيق هذا الهدف.

ج. تحديد الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الهدف.

د. تزويد مدير الإنتاج بهذه الموارد.

4. نظرية النظام التعاوني

المنظمة في نظر جستر بارنرد (Barnard, 1938) هي نظام تعاوني يعتمد على فاعلية التعاون بين أعضائه كما يتوقف استمراره على السبل الكفيلة بتحقيق أهدافه. فالمنظمة في تصوره عبارة عن «نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي وشعوره . والمنظمة تبعا لهذا المنطق هي بمثابة وحدة فرعية من نظام أكبر، يضم وحدات أصغر منه ، ويمثل علاقة متفاعلة بين أجزائه . ويمثل العنصر الانساني (من وجهة نظر بارنر د) أهمية حيوية في بناء العلاقات التعاونية السائدة في المنظمة. وقد نادي بشكل صريح في اعطاء التنظيم غير الرسمي الأهمية المتميزة على الرغم من تجاهله من قبل المدرسة التقليدية . وقد اشار بارنرد إلى أن التنظيم غير الرسمي يمثل مجموعة متفاعلة من العلاقات والاتصالات بين الأعضاء في ظل التنظيم الرسمي . ثم أن التنظيم غير الرسمي لا يتسم بشكل تركيبي محدد أو واضح المعالم أو الصور. كما أنه ليس مقسم إلى أقسام واضحة أو محددة، ويتسم بالتفاعل المستمر أو بعدم الاستقرار. ويتأثر بصفة خاصة بحجم التنظيم الرسمي، وبطبيعة العلاقات السائدة فيه. وقد ركز بارنرد، من خلال ايضاحه للجوانب المتعلقة بالأنشطة التعاونية في ظل المفاهيم التي تناولها ، على ما يأتي :[2]

---

[1] - DPO : Direction Par Objectifs

[2] - الشماغ، مرجع سابق، ص 90.

التنظيم غير الرسمي يعد التنظيم غير الرسمي في نظر برنارد من أهم الجوانب الأساسية التي يعتمدها التنظيم الرسمي في تحقيق أهدافه من خلال حقيقتين هما:

أ- يؤدي التنظيم غير الرسمي إلى خلق مفاهيم واتجاهات، عادات معينة بين الأعضاء تتبلور من خلالها أنماط سلوكية على درجة معينة من التأثير في سلوك التنظيم الرسمي الذي يسود المنظمة المعنية.

ب – يؤدي التنظيم غير الرسمي إلى خلق وتهيئة ظروف ومناخ معين يستطيع من خلاله التنظيم الرسمي أن يحقق جانبا كبيرا من الأهداف التي يسعى إليها.

ولذا فإن الحقيقة التي أبرزتها نظرية النظام التعاوني، أثناء توكيدها على أهمية التنظيم غير الرسمي، هي أن التنظيم الرسمي من شأنه أن يسهم في بناء علاقات غير رسمية تنبع من داخل الأطر التركيبية للعلاقات الرسمية السائدة في المنظمة. أي أنه لا بد أن تراعي الإدارات المسؤولة أهمية استثمار الأبعاد التي يحققها التنظيم غير الرسمي التي يمكن ايجازها بها يأتي

1- تنمية وتدعيم الاتصالات بين أعضاء المنظمة وأجزائها.
2- تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم الرسمي.
3- تحقيق الشعور بالتكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بالنسبة لأعضاء.

التخصص المنظمي: أكدت نظرية النظام التعاوني على ضرورة اعطاء التخصص المنظمي أهمية أساسية، سيما وأن لكل منظمة أنماط تخصصية تتناسب مع ظروفها وإمكاناتها. كما أن اعتماد الأساليب التخصصية في المنظمة تتطلب، في الوقت ذاته، التعرف على أهدافها وتحليلها إلى أهداف عامة، ثم أهداف وسيطة، وهكذا وصولا إلى الأهداف الفرعية والثانوية أو التفصيلية. وظاهرة التخصص في المنظمة من شأنها أن تحقق متطلبات التنسيق والتوافق بين جهود الأعضاء العاملين، بغية تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة المعنية، ويقوم هذا التخصص وفقا لنظرية بارنرد على أسس خمسة عناصر هي :[1]

أ – التخصص على الأساس الجغرافي.
ب – التخصص على الأساس الزمني.
ج – التخصص على أساس الأشخاص الذين يؤدي لهم العمل (الزبائن).
د- التخصص على أساس طبيعة الأشياء التي يجري عليها العمل.

[1] – الرحاحلة، مرجع سابق، ص 59.

هـ – التخصص على أساس طرق أو أساليب العمل.

اقتصاديات الحوافز: تناولت نظرية "بارنرد" القوى البشرية بأهمية استثنائية في معرض التوكيد على أسس التعاون الهادف في المنظمات المختلفة. ويلعب عنصرا الاتصال والتفاعل بين الأفراد دورة كبيرة في مجال تحقيق أهداف المنظمة. كما أن التعاون بين الأفراد لا يمكن أن يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية إلا إذا اقترن بمجموعة من المغريات أو الحوافز التي تشجع الابداع والابتكار لدى أعضاء المنظمة. وأكد بارنرد على حقيقة أساسية مفادها ضرورة خلق جوانب التوازن بين الحوافز المعطاة للأفراد وإمكانية اسهامهم الفعال في المنظمة. وقد قسم بارنرد المغريات التي تقدمها المنظمة للأفراد كالآتي: [1]

- الحوافز المادية كالنقود وغيرها من الحوافز العينية ذات القيم المغرية في تشجيع اسهامات الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة.
- الحوافز المعنوية كفرص التقدم والترقية، والوصول للمراكز العليا في المنظمة وتقدير الجهود، والولاء للمنظمة.
- ظروف العمل المادية التي تتلائم مع رغبات وطموحات الأفراد.
- حوافز الارتباط الجماعي وشعور الانتماء إلى جماعة العمل.
- حوافز المشاركة في اتخاذ القرارات والاسهام فيه.

ولا تحقق هذه الحوافز أثرها الايجابي إلا إذا اقترنت بعوامل التناسق والتكامل بين الاسهامات والمردودات المتحققة منها. وغالبا ما تلجأ الإدارة إلى ترويج مثل هذه المغريات وتوكيد أهميتها.

5. نظرية الموقفية (الظرفية) (Théorie de la contingence)

وهي من المدارس الحديثة نسبيا" للإدارة وتهتم وتركز على الارتباط القوي والعلاقة الوثيقة بين التصرفات الادارية والخصائص التي تحدث في موقف معين وحسب المتغيرات المحيطة بالموقف.

ان المدخل الموقفي يرى ان تخصص المنظمة وطريقة الادارة تتوقف على نوعية المهام والبيئة التي يتعين على المنظمة النهوض بها.

قام فريد فيدلر Fred Edward Fiedler بوضع أنموذج أطلق عليه "نموذج الظروف المتغيرة لفعالية القيادة", ويعد أول نموذج للقيادة الموقفية، وقد صمم "فيدلر" لهذا الغرض مقياس (LPC) (Least Preferred Coworker) [2]لتحديد فيما إذا كان القائد من النوع الذي يهتم بالعمل أو من النوع الذي يهتم بالعاملين. والقاعدة الرئيسة لهذه النظرية هي أن فاعلية القيادة تتحدد بمدى ملائمة

[1] – الشماغ، مرجع سابق، ص 92.

[2] – الشماغ، مرجع سابق، ص 96.

النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات الموقف وتحديده، من خلال وضع تشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارسه القائد ومرؤوسيه من خلال عناصر الموقف وهي:[1]

1- العلاقة بين القائد وموظفيه، وهذا يتطلب معرفة مدى تقبل الموظفين لقائدهم وارتياحهم لتعامله معهم.

2- البناء التنظيمي للعمل، والذي يؤكد أنه كلما كانت مهمة العمل محددة تضمن بناء معين فأن على القائد إبلاغ موظفيه بما يجب أن يقوموا به.

3- سلطة القائد المستمدة من مركزه، ويقصد به السلطة الرسمية التي يكتسبها القائد بحكم مركزه الوظيفي وتمنحه حق المكافئة وفرض العقوبة وتفويض السلطة.

واستنادًا إلى عناصر الموقف حدد "فيدلر" ثمانية مواقف قيادية يستطيع القائد أن يحدد نمطه من خلالها ومن خلال التحكم بعوامل الموقف وإذا لم يتمكن من التحكم بالموقف لا بد من تغيير نمط قيادته ليحقق النجاح.

وتمتاز هذه النظرية بالديمقراطية الشديدة، فهي لا تقتصر القيادة على عدد محدود من الناس وإنما تجعلها للجميع. أما النقد الموجه إليها فيتركز في مبالغتها بالاعتماد على المواقف، حيث أن معظم الناس يمكن أن يصبحوا قادة، إذا نجحوا في مواجهة المواقف التي يتعرضون لها، والشخص الذي ينجح مصادفةً في تلبية حاجات مجموعة في وقت ما أو موقف ما يُعد في نظر هذه النظرية قائدًا. كما أن الفرد قد يكون قائدًا في موقف ما عندما تتوفر فيه مهارات وكفايات مناسبة لهذا الموقف، ويكون تابعًا في موقف أخر لا تتوفر فيه المهارات والكفايات المطلوبة للموقف الجديد.

لقد أكد رواد المدرسة الموقفية على مجالين اساسيين هما:[2]

1-المتغير البيئي الذي يتضمن جميع القوى وعنصر اللا تأكد البيئي والتكنولوجيا.

2-المتغير الهيكلي الذي يتضمن الهيكل التنظيمي وحجم المنظمة واختيار التصميم المناسب لها.

وقد تم اللجوء للمدرسة الموقفية الى اسباب عديدة من بينها:[3]

1-تواجه المنظمات ظروف ومواقف مختلفة والتي تتطلب استخدام اساليب مختلفة وغير متماثلة في الادارة، لذلك لابد ان يواجه المدراء مهمة تحديد الاساليب المختلفة التي يمكن تطبيقها او ممارستها في كل موقف تواجهه مستقبلا".

2-تتمثل القيمة الاساسية للمدرسة الموقفية بعدم ثبات المواقف الانسانية والاوضاع السلوكية من حيث الزمان والمكان وبالتالي يؤثر ذلك على طبيعة افعال الفرد والجماعة في المنظمة.

---

[1] – مساعدة، مرجع سابق، ص 73.

[2] – القريوتي، مرجع سابق، ص 215.

[3] – القريوتي، مرجع سابق، ص 217

3-عدم خضوع المدرسة الموقفية للطبيعة الحركية في علاقاتها كما كان يؤكد عليها في المدرستين الكلاسيكية والانسانية.

4-مراعاة الظروف والمتغيرات الموقفية التي ينبغي استيعابها بدقة.

تقوم هذه النظرية على الأسس التالية:[1]

- ليس هناك طريقة واحدة يمكن اتباعها في الإدارة.
- إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
- إنها تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.
- إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.

يتكون التنظيم من ثلاثة نظم فرعية هي: النظام الفرعي الفني أي إنتاج سلع وخدمات التنظيم، النظام الفرعي التنظيمي أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم، النظام الفرعي المؤسس أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.

6. المدرسة اليابانية ونظرية Z

اعتبر عالم الإدارة الياباني وليام أوتشي William Ouchi منظمات، الأعمال الغربية وخاصة الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة أي الطريقة الأمريكية " American Way of Management ويمكن القول بأن نظرية (A) هي امتداد لنظرية (X) في حين أن منظمات الأعمال اليابانية تتبع أسلوب الإدارة (J) أي الطريقة اليابانية في الإدارةJapanese Way of Management ، فعمد إلى إيجاد نظرية في الإدارة تعمم الطريقة اليابانية، ولكن تطبق في منظمات وبيئات خارج اليابان وأسماها نظرية (Z) والتي يمكن اعتبارها امتداد النظرية.(Y) ويرجع سبب تسميتها من طرف أوتشي ب (Z) إلى أن تتابع الرموز Z و Y و X برمز ثالث فهو Z وهي النظرية الثالثة في الإدارة والتي تعني وتركز على العنصر الأساسي بعد نظريتي العالم الأمريكي D.Macgregor وهما نظرية X و Y ولقد ظهرت نظرية (Z)

[1] – مساعدة، مرجع سابق، 74.

كنموذج للإدارة اليابانية الناجحة في مجال الإنجاز الفعال والإنتاجية المرتفعة والرضا الوظيفي للعاملين وتستند نظرية (Z) إلى قيم أساسية هي الثقة والمهارة والمودة، وسنلخص أهم أسسها: [1]

1-توظيف دائم مدى الحياة للعاملين.

2-بطء التقييم والترقية (الترقية كل عشر سنوات مثلا)، أي اعتماد فترات زمنية طويلة نسبيا لضمان استمرارية العطاء والتعاون المثمر بين العاملين.

3-عدم التخصيص المهني، حيث ينتقل العاملون في المنظمة بين مختلف اقسامها لاكتساب خبرات توسع من آفاقهم.

4-الرقابة غير مباشرة (خفية) تتلاءم مع طبيعة الأعمال والظروف المتغيرة.

5-القرار الجماعي (اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات) للوصول إلى قرارات أفضل تتميز بالإبداع والفعالية والملائمة والعدالة.

6-القيم المشتركة والمستمدة من العمل التعاوني والجماعي، والابتعاد عن الأنانية الفردية.

7-الاهتمام الشامل بالناس في مجال أهداف الفرد وأهداف التنظيم في سوء قيم التعاون الإنسانية.

ثانياً: المقاربة الإدارية (Approche Managériale)

تميزت النظريات التقليدية (الكلاسيكية) للمنظمة بتوكيدها على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة مثل التخصص، وتقسيم العمل، والرشد (أو العقلانية)، والهيكل التنظيمي، والسلطة، ونطاق الاشراف، وغيرها من الافتراضات الفكرية التي أولتها اهتماما كبيرة، وحاولت جاهدة تفسير سعي المنظمة نحو تحقيق أهدافها. أما المدرسة الانسانية (السلوكية)، التي أعقبتها في الظهور، من الناحية التاريخية، فقد اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري، فقد أكدت على ضرورة تكييف البنية التنظيمية بما ينسجم ومتطلبات الفرد، وعلى الحوافز المعنوية، ودور جماعات العمل في المنظمة في إطار الانفتاح على المؤثرات البيئية.

وباستمرار تطور الفكر الإنساني في مجالات نظرية المنظمة، وظهرت بوادر جديدة، من خلال دراسات وبحوث جسير بارترد وهربرت سايمون أكدت على ضرورة وضع أسس جديدة تتناسب مع اعتبار المنظمة نظام اجتماعية هادفة يقوم على أساس اتخاذ القرارات التي تواجه المنظمة في سعيها لتحقيق الأهداف، كما

[1] – تاوريريت، مرجع سابق، ص 56-57.

أشير إلى أهمية عملية اتخاذ القرارات والمؤشرات التي تتفاعل معها وسبل تحقيق المنظمة للأهداف. وأكد بارنرد (Barnard) على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد وأعتبر عنصر الرغبة الأساس في تحقيق الأهداف. وقد شارك هؤلاء الباحثين في صياغة «الأثر البيئي" أبرزوا أهمية النظام المفتوح وإمكانات استخدامه في تفسير سلوك المنظمات السالبة لتحقيق أهدافها في ظل المعطيات البيئية ومتغيراتها المختلفة، وفي إطار منظور يستوعب التفاعل المتبادل بين المنظمة والبيئة. كما أن الاتجاهات الكمية التي اكدتها مدرسة اتخاذ القرارات، ومحاولة اعتيادها المنهج الكمي والنموذج الرياضي والاحصائي في إدارة المنظمة، وتوجيهها الانتباه نحو ضرورة إدراك دور الأثر البيئي ومتغيرات المناخ التنظيمي، قد دلت على اتجاه الفكر المنظمي الحديث نحو توسيع آفاق النظرة للمنظمة والاهتمام بالسلوك المنظمي الهادف، وإمكانية ارساء قواعد علمية رصينة من خلال تلك المعطيات الفكرية.[1]

1. النظرية الموقفية (الظرفية) Théorie des contingences

تمثل المدرسة الظرفية (الموقفية) في الإدارة اتجاها حديثة في الفكر الإداري الذي يقوم على أساس أنه ليست هناك مدرسة أو نظرية إدارية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف وعلى أنواع المنظمات كلها وإنما يجب استخدام هذه المدارس والنظريات بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع المواقف التي تمر بها المنظمة. لقد تبين من خلال الدراسة والتطبيق للمدارس الفكرية الإدارية أن أيا منها لا يملك الإجابات المطلوبة كلها للأسئلة التي تطرحها باستمرار بالطريقة نفسها؛ بسبب اختلاف الظروف والأوضاع التي تمر بها المنظمة. فقد بينت الدراسات أن بعض الأساليب الكمية في الإدارة نجحت في حالات معينة وفشلت في حالات أخرى، كذلك الحال بالنسبة لمفاهيم ومبادئ المدرسة السلوكية والمدرسة العلمية في الإدارة، كما تبين من خلال الممارسة العلمية أن دعاة الأسلوب الكمي في الإدارة لم يستطيعوا التغلب على المشكلات السلوكية في منظماتهم بينما لم يستطع السلوكيون التغلب على المشكلات الكمية في الإنتاج والعمليات[2]. اين ولقد تزايد الاهتمام بالاتجاه الظرفي في الإدارة منذ بداية السبعينات من القرن العشرين بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وأكدت هذه الدراسات أهمية تأثير المتغيرات البيئية، والتكنولوجية، والقيم الاجتماعية...الخ، على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمة، ودعوا إلى وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها تلك المنظمة، بمعنى أنه ليس هناك منهج إداري يصلح وأنواع المنظمات كافة أو حتى للمنظمة نفسها في مراحل تطورها المختلفة، وإنما يجب أن تختار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة الحالة أو المرحلة التي تمر بها المنظمة. تقييم

[1] – الشماع، مرجع سابق، ص 81.

[2] – الشماع، مرجع سابق، ص 96.

المدرسة الظرفية لقد وجهت انتقادات إلى المدرسة الظرفية على أنها محاولة لتوحيد النظريات والأفكار الإدارية، لكن الحقيقة الواضحة في أن الإدارة الظرفية هي محاولة حديثة التكييف هذه النظريات والأفكار لتتلاءم مع طبيعة الحياة العملية المتغيرة في منظمات الأعمال.[1]

1.1. أبحاث ومساهمات بيرنز وستوكر (Burns et Stalker)

درس T. Burns و G. Stalker عام 1963، تأثير البيئة على عمل عشرين شركة في بريطانيا العظمى. وتم نشر نتائج عملهم في عام 1966 في عمل رائد تحت عنوان إدارة الابتكار (Management of Innovation). أظهرت أبحاثهم أن هيكل المنظمة يعتمد على عوامل خارجية، ولا سيما عدم اليقين وتعقيد البيئة، والتي تقاس بمعدلات التغيير في التكنولوجيا والسوق. أقترح "بيرنز" و"ستوكر" التمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية والتجارية، المنظمات الميكانيكية التي تتكيف مع البيئات المستقرة والمنظمات العضوية المرتبطة ببيئات أكثر استقرارًا.[2]

- **الهياكل الميكانيكية** : وفقًا لـ Burns and Stalker ، فإن الهياكل الميكانيكية معقدة وذات طابع رسمي ومركزية. يؤدون المهام الروتينية والأداء، ويعتمدون بشكل كبير على برمجة السلوك، ولديهم إمكانات محدودة للاستجابة للمواقف غير المألوفة. العمل مبسط ومتخصص وموحد، ويتم حل النزاعات من خلال التسلسل الهرمي. يتم اتخاذ القرارات في الجزء العلوي من الهيكل ويتم الاتصال في شكل توجيهات. ترتبط مكانة الأفراد والاعتراف بهم بشكل أساسي بالحالة الاجتماعية لكل شخص وبنظام التأهيل (مهندس، عالم كمبيوتر، إلخ). أخيرًا، التنظيم الآلي هو منظمة من النوع البيروقراطي يمكن مقارنته بما سبق وصفه من قبل "ماكس فيبر".

- الهياكل العضوية: هذه أكثر مرونة وتكيفًا من سابقاتها. تعتبر الاتصالات الجانبية ضرورية، ويستند نظام التأثير والسلطة بشكل أكبر على الخبرة والمعرفة بدلاً من سلطة الموقف الهرمي. يتم تحديد المسؤوليات على نطاق واسع جدًا، ويستند الاتصال إلى تبادل المعلومات بدلاً من المبادئ التوجيهية.

ضمن هذا النوع من التنظيم، نلاحظ انخفاض التخصص وتوحيد العمل ونظام فض النزاعات القائم على التبادل. يعتبر نظام صنع القرار والسلطة أكثر لامركزية حيث يجب اتخاذ القرارات حيث تكمن المهارات والعمل الجماعي. طريقة الاتصال موجهة نحو السعي للتعاون وتهدف إلى تقديم المعلومات والمشورة للمعنيين.

[1] – مساعدة، مرجع سابق، ص 72-73.

[2] - Plane, P.48.

أخيرًا، ترتبط الترقية والهيبة ضمن هذا النوع من البنية بالمساهمة الشخصية والولاء لكل فرد لمجموعة وللمشروع.

من خلال هذا البحث حول هيكل المنظمات، لا يعتبر Burns و Stalker أن نوعًا من التنظيم متفوق على الآخر، ولكن الهيكل الميكانيكي مناسب بشكل أفضل للبيئات المستقرة وأن الهيكل العضوي يتعلق بالبيئات غير المستقرة. يشير الباحثون أيضًا إلى أن معظم المنظمات ليست آلية بالكامل ولا عضوية بالكامل، ولكنها تميل إلى أن تكون تجاه قطب واحد أو آخر. على وجه الخصوص، يشددون على فكرة أن المشاكل التشغيلية والتنافسية يمكن أن تنشأ عندما تعتمد المنظمة هيكلًا غير مناسب لبيئتها أو عندما تتغير بيئتها. يشير هذا العمل أيضًا إلى أن هناك بالفعل ديناميكية للهياكل التنظيمية المرتبطة بالتغيرات والتغيرات في البيئة الاجتماعية والاقتصادية.[1]

1.2. أعمال لاورنس ولورش (Lawrence et Lorsh)

في أعقاب البحث عن علاقة البيئة بالهيكل، يستحق عمل بول لورانس وجاي لورش (1967) اهتمامًا خاصًا. أساتذة تنظيميون في جامعة هارفارد، وضعوا أسس نظرية الطوارئ الهيكلية المنشورة في عمل مرجعي في عام 1967. سعو الباحثين إلى إثبات أن درجة عدم استقرار البيئة العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والتجارية تلعب دورًا مهمًا في هيكلة المنظمات. يعتمد نهجهم على دراسة عشر شركات في ثلاثة قطاعات من النشاط. قدمت الصناعات المدروسة بيئات متنوعة للغاية. لقد كافحوا لمعرفة أنواع المنظمات اللازمة للتعامل مع البيئات المختلفة للشركة[2]. كما أنهم يعتبرون أن العمل السابق للمنظرين التنظيميين (المدرسة الكلاسيكية وعمل العلاقات الإنسانية) لا يحل مشكلة التصميم، التي يسميها الأنجلو ساكسون التصميم للهياكل التنظيمي. يعتمد نهج لورنس ولورش على مفهومين رئيسيين لتحليل المنظمات: التمايز والتكامل.[3]

لقد درس كل من "لورنس" و "لورش" مدى مقابلة البيئات الداخلية لهذه المنظمات لبيئاتها الخارجية، وافترضنا أن المنظمات الناجحة ستحقق تقابلا أكثر من المنظمات الأقل نجاحا. وجاء قياسهما للبيئة الخارجية من أجل التعرف على درجة عدم التأكد. وتضمن المقياس معدل التغيير في البيئة الخارجية خلال

[1] - Plane, P.49.

[2] – تاوريريت، مرجع سابق، ص 53.

[3] - Plane P. 50.

فترة معينة، وكذلك مدى وضوح ودقة المعلومات التي تحصل عليها الإدارة من البيئة الخارجية بخصوص أعمال تعهدت المنظمة بإنجازها.[1] كما اعتمد لقياس البيئة الداخلية على بعدين هما التمايز والتكامل.

فبالنسبة للتمايز تم اعتماد التقسيمات الأفقية وتحديد المهام الوظيفية إلى جانب اعتقادهما بأن المديرين في الأقسام المختلفة يحملون مواقف مختلفة ويسلكون سلوكا مختلفا وفقا لأهدافهم والوقت والاتجاهات واختلاف المصالح، لذا يصعب تحقيق التكامل بين العاملين. أما البعد الثاني فيؤشر مدى أهمية التعاون والاعتماد المتبادل بين الوحدات أو الأقسام الإدارية من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة. ويعني التكامل وجود أدوار وإجراءات واضحة في المنظمة وخطط رسمية وهيكل هرمي للسلطة ولجان لاتخاذ القرارات.

1.3. دراسات شاندلر Chandler

كان ألفريد د. تشاندلر المولود عام 1918 أستاذًا لتاريخ الإدارة بجامعة هارفارد منذ عام 1971. درس تاريخ أكبر وأقوى الشركات الأمريكية بين عامي 1850 و1920. استنتج أن التغييرات في الإستراتيجية تسبق وتسبب التغييرات في هياكل الشركات. الأطروحة التي طورها هي أن استراتيجية المنظمة تحدد هيكلها وبين أن الشركات التي تقدم مجموعة وكمية محدودة من المنتجات كانت في الأصل هياكل مركزية. أدت استراتيجيات النمو والتنويع إلى ظهور الهياكل التقسيمية.

في عمله الأساسي، إستراتيجية وهيكل الشركة (1962)، يعتبر أنه من المهم أن تقوم الشركات بتنفيذ منطق التخطيط الاستراتيجي قبل بناء الهيكل التنظيمي.

ساهمت نظرية تشاندلر في إعادة الهيكلة العامة للشركات الأمريكية الكبيرة في التنظيم الإداري، وأصبحت هذه المنظمة معيارًا هيكليًا للشركات التي تصنع العديد من المنتجات لأسواق متعددة. تتمثل مساهمته الرئيسية في نظرية المنظمات في شرح العلاقات بين الإستراتيجية وهيكل الشركات.

كان أول منظّر أشار إلى أهمية مبدأ اللامركزية في شركة كبيرة وطرح فكرة التنسيق الضروري للتخطيط الاستراتيجي لتعزيز النمو، مع إعطاء إمكانية للوحدات والأقسام التشغيلية لتطبيق التكتيكات بشكل يومي.

نهج تشاندلر هو جزء من تيار الطوارئ، لأنه يفترض أن التغييرات في بيئة الشركات تؤدي بالشركات إلى تحويل نفسها إلى منظمات هرمية كبيرة ومنقسمة.

[1] – عبد الرزاق الرحاحله (2010)، نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، ص 148.

يُنظر إلى الإستراتيجية على أنها تحديد الأهداف والغايات المتوسطة والطويلة المدى المطلوب تحقيقها، ووسائل العمل والموارد المخصصة. يتوافق الهيكل مع الطريقة التي يتم بها تجميع المنظمة لتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة. بشكل عام، تتمثل مساهمته في القول إن الاستراتيجية يجب أن تحدد الخيارات الهيكلية للقادة من أجل زيادة الكفاءة وتحسين الأداء على المدى الطويل.[1]

1.4. دراسات جوان ودورد Woodward والتأثير التكنولوجي

تعتبر جوان ورد رائدة في دراسة أثر التكنولوجيا وتأثيرها على طبيعة الهيكل التنظيمي وعناصره ومنذ بداية الستينيات، حيث قامت بدراسة ميدانية لحوالي مائة مصنع في جنوب بريطانيا تراوحت في الحجم ما بين مصانع صغيرة توظف (250) عاملا، إلى مصانع كبيرة توظف ما يزيد على ألف عامل (4). وتمثلت العوامل المتصلة بالتنظيم والتي جمعت معلومات حولها: عدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف، والتكاليف الإدارية، ودرجة الالتزام بالرسمية وإلى جانب ذلك جمعت معلومات مالية عن تلك المصانع مثل مستوى الربحية، حجم المبيعات، حصتها من السوق. وقد مكنها ذلك من تصنيف تلك المصانع من حيث فعاليتها أو نجاحها إلى ثلاثة أقسام: جيدة جدا، متوسطة، ودون المتوسط. وقد صنفت وودورد تلك الصناعات وحسب نظام الإنتاج المتبع فيها إلى ثلاث فئات هي :[2]

* مصانع ذات تكنولوجيا تتبع نظام إنتاج الوحدات أو المجموعات الصغيرة، وهي التي تنتج سلعة واحدة أو عددا محدودا من السلع، مثل صناعة الأدوات العلمية.

*مصانع تتبع تكنولوجيا تعتمد أسلوب تجميع مجموعات كبيرة وبكميات كبيرة، مثل صناعة السيارات.

* مصانع تتبع تكنولوجيا أسلوب العمليات وبشكل أوتوماتيك، مثل الصناعات الكيماوية.

وتتدرج الصناعات التي تمت دراستها في درجة تعقيدها ونطاق الإشراف فيها فيما بين كل تكنولوجيا وأخرى. إذ أن هناك ارتباط بين نوع الصناعة وبين النمط التنظيمي، كما أن هناك علاقة بين الفعالية التنظيمية ودرجة التوافق بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي، وبين حجم التكاليف الإدارية

[1] – عبوي، مرجع سابق، ص 89.

[2] – القريوتي، مرجع سابق، ص 200.

والتكنولوجيا المستعملة. فكلما تعقدت التكنولوجيا زادت نسبة التكاليف الإدارية للتكاليف الكلية. وكذلك فقد بينت تلك الدراسات أن كل نوع من التكنولوجيا يؤكد على وظيفة أساسية ويعتبرها أساس نجاحها.[1]

ففي الصناعات ذات التكنولوجيا البسيطة فإن النقطة الأساسية هي التطوير الذي يعتبر أساس النجاح. أما في الصناعة ذات تكنولوجيا الإنتاج الكبير فهي العمل على تخصيص التكاليف والتأكيد على أن النوعية هي أساس النجاح. أما في الصناعات التي تعتمد أسلوب العمليات الأوتوماتيكية فإن أساس النجاح هو القدرة على التسويق، نظرا لتدفق الإنتاج باستمرار. وقد شكلت هذه النتائج بداية التحول من نظريات المبادئ الإدارية إلى النظريات الموقفية .حيث لم يعد ممكنا التأكيد على أن نظرية بعينها هي الأنسب دون ربط ذلك بالموقف سواء كان ذلك الموقف بيئة العمل، أو التكنولوجيا أو حجم المنظمة أو طبيعة العاملين وطبيعة فلسفة الإدارة.[2]

1.5. تشارلز بيرو Charles Perroux

تنطلق دراسة بيرو لموضوع التكنولوجيا من أنها تعني المعرفة وليس الآلة، فالتكنولوجيا هي الوسيلة التي يتم من خلالها تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات. فرغم أهمية الآلات والمعدات كمكونات للتكنولوجيا إلا أن العامل الأهم في ذلك المعرفة هو التي يتعذر في غيابها تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات. ويركز هذا المفهوم للتكنولوجيا على ناحيتين من المعرفة وهما:[3]

* مدى امكانية اتباع إجراءات البحث التحليلية والمنطقية في حل المشاكل في العمل والتي تتفاوت حسب درجة كون المشاكل واضحة قابلة للتحديد والمعالجة أو معقدة يصعب تحليلها.

* مدى عدد وتنوع المهام ودرجة روتينيتها أو مستوى تعقيدها.

وقد صنف بيرو التكنولوجيا وفق هذا الأساس المعرفي إلى أربعة أنواع هي[4]، تكنولوجيا روتينية بسيطة وتكنولوجيا غير روتينية ومعقدة و تكنولوجيا هندسية وتكنولوجيا حرفية. وتتصف التكنولوجيا الروتينية بأنه ليس فيها أعمالا استثنائية ومتنوعة، بل مهام سهلة الحل، مثل عامل خط التجميع في مصنع للسيارات. أما التكنولوجيا أو المهام غير الروتينية فتتصف بكثرة وتنوع الأعمال وصعوبة التعامل معها، ومن الأمثلة على ذلك عملية التخطيط الاستراتيجي، أو إعداد البحوث العلمية. أما التكنولوجيا الهندسية فتتميز بوجود عدد كبير من المشاكل المختلفة التي يجب التعامل معها بطريقة منتظمة وعقلانية، والمثل عليها وظيفة المهندس. أما

[1] – القريوتي، مرجع سابق، ص 201.

[2] – عبوي، مرجع سابق، ص 137.

[3] – القريوتي، مرجع سابق، ص 202.

[4] – القريوتي، مرجع سابق، ص 204.

التكنولوجيا الحرفية فتميز بأنها تتعامل مع قضايا تتكرر مع مرور الوقت و غير متنوعة كثيرة ، ومع ذلك معالجتها والوصول لحلول بشأنها تستلزم خبرة خاصة. [1]

ثالثاً: المقاربة الاجتماعية و التقنية (Approche Socio-technique)

1. دراسات امري و ترست Emery&Trist

في الوقت الذي قسم فيه "برنز" و "ستولكر" البيئة إلى مستقرة ومتغيرة اجتهد كل من "إمري" و"ترست" في تقسيمها إلى أربعة أقسام هي: البيئة الهادئة العشوائية، والبيئة الهادئة التجميعية، والبيئة القلقة، ثم البيئة المضطربة أو الهائجة.[2]

1.1. **البيئة الهادئة العشوائية:** وهي بيئة غير متغيرة نسبيا، تهديداتها قليلة، والتغير الحاصل فيها بطي وغالبا ما يكون غير متنبأ به. لذلك فإن عدم التأكد فيها واطئ، كما أن المدير لا يأخذ البيئة بنظر الاعتبار عند اتخاذه قرار إداري معين.

1.2. **البيئة الهادئة التجميعية:** يكون التغير هنا بطيء أيضا إلا أن التهديدات قائمة وهي على شكل تحالفات أو جماعات أو اتحادات، الأمر الذي يلزم المنظمة بضرورة التعرف على هذه التهديدات. عادة تكون الفرص أمام المنظمة أكبر مما هو متوفر في البيئة السابقة، ومن بين المنظمات التي تنطبق عليها هذه البيئة، منظمات الطاقة الذرية والتأثيرات التي تمارس عليها من قبل منظمات حماية البيئة والسلام الأخضر. وينبغي للمنظمات التي تواجه هكذا بيئة أن تخطط لعملها بأساليب استراتيجية ويفضل أن تميل إلى المركزية في قراراتها.

1.3. **البيئة القلقة:** وهذه البيئة معقدة أكثر من سابقتيها، فيها عدة منافسين يتجهون إلى غاية واحدة، وقد تكون واحدة أو أكثر من المنظمات قوية تتمكن من السيطرة على البيئة كأن تفرض حد معين من الأسعار، أو تشكل تحالفات قوية بينها كاتحادات الحديد والصلب، والنقل، والمزارعين ...[3]

1.4.**البيئة الهائجة:** وهذه أكثر البيئات حركة وتغيرا. فيها عنصر عدم التأكد ع الي جدا لأن التغير مستمر والمتغيرات البيئية متداخلة متفاعلة مع بعضها. لذا فإنها تتحرك معا وتسبب تغييرات قوية تؤثر على

[1] – الخفاجي، مرجع سابق، ص 53.

[2] – القريوتي، مرجع سابق، 226.

[3] – الخفاجي، مرجع سابق، ص 81.

المنظمة. ولأن التغييرات التي تحدث كبيرة وجوهرية ويصعب التنبؤ بها لذلك نجد جهود الإدارة في التخطيط لها غالبا ما تكون عقيمة ويرى معظم الخبراء أن هذا النوع من البيئة هو السائد اليوم. لذلك فإن المنظمات القائمة الآن بحاجة إلى طرح سلع وخدمات جديدة تتناسب مع الأسواق وتساعدها في البقاء وتقوي علاقتها مع المنظمات والزبائن والمجهزين ... ويرى معظم الخبراء أن هذا النوع من البيئة هو السائد اليوم. لذلك فإن المنظمات القائمة الآن بحاجة إلى طرح سلع وخدمات جديدة تتناسب مع الأسواق وتساعدها في البقاء وتقوي علاقتها مع المنظمات والزبائن والمجهزين والوكالات الحكومية. وكانت هذه البيئة مؤثرة في الشركات التي تنتج الحاسبات الشخصية في منتصف الثمانينات.[1]

وعلى الرغم من أن "إمري" و "ترست" لم يقدما مقترحات محددة بشأن أي الهياكل التنظيمية هو الأكثر ملاءمة لكل نوع من هذه البيئات الأربع، لكننا نستطيع مقابلة عملها مع ما ذهب إليه كل من "برنز" و "ستولكر" من حيث أن النوعين الأول والثاني للبيئة عند "إمري" و "ترست " يفيدهما الهيكل الميكانيكي، أما بخصوص البيئة القلقة، والهائجة فإن الهيكل العضوي هو الأفضل.

رابعاً: نظرية اتخاد القرار و التوازن التنظيمي

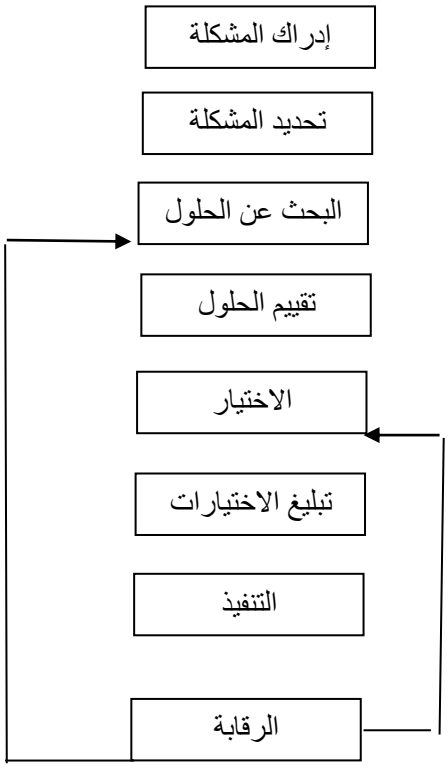
اقترن اسم هربرت سايمون (Simon) ومارج (March) بنظرية اتخاذ القرارات الإدارية، حيث قدموا تصوراً واضحاً لهذه العملية بالشكل الذي أبرز أهمية القرار في تحليل ودراسة سلوك المنظمة و هذا اضافة الاسهاماتهم في وضع نظرية التوازن التنظيمي ومعالجاته للجهود المبذولة في هذا الخصوص. تعد اتجاهات سايمون امتدادا للفكر التعاوني الذي أكده جستر بارنرد (Bernard) عن المنظمة. وقد شكل هذا الاتجاه محورا رئيسا للفكر الإداري بحيث تم التأكيد على أن السلوك المنظمي يعتمد عموما على المفاضلة بين البدائل المتاحة واتخاذ القرار الإداري كمحور يرتكز إليه في أداء الأنشطة الإدارية. فالسلوك الرشيد للمنظمة في نظر سايمون، يتجه إلى المفاضلة بين البدائل المتاحة، ويعد اختيار البديل الأفضل بين البدائل المتاحة تعبيرا رشيدا عن قدرة الإدارة على المفاضلة واختيار البديل السليم منها. وقد أكد سايمون على مفهوم الرضا بأقل من الحد الأقصى من المنافع المتحققة. كما قدم نموذج «الرجل الإداري» كبديل «للرجل الاقتصادي» الذي افترضته المدرسة التقليدية من حيث تحقيق البديل الأفضل، واعتماد سلوكه على الرشد أو العقلانية في التفكير.[2]

[1] – حريم، مرجع سابق، ص 113.

[2] – الشماغ، مرجع سابق، ص 93.

ولقد صنفت القرارات تبعا للمحكات الثلاث التي استخدمت (عدم التأكد، الهدف من القرار، أهمية المشكلة المدروسة) على نطاق واسع في الدراسات التنظيمية. وفي هذا الإطار، قسم أنسوف Ansof القرارات إلى ثلاثة أنواع: القرارات العملية، القرارات الإدارية، القرارات الإستراتيجية، أما مارتينى Martinet فصنف القرارات كما يلي: إستراتيجية، تكتيكية، قرارات مبرمجة، قرارات غير مبرمجة، وهناك باحثون آخرون يتحدثون عن القرارات الفردية والجماعية، القرارات المتوقعة، الروتينية..الخ.[1]

الشكل3.5 عملية اتخاد القرار



المصدر: سلاطنية، ص163

1. **العوامل المؤثرة على صياغة القرار** : تعتبر هذه العوامل من اهم العناصر المؤثرة على عملية صياغة القرارات، فهي تواجه نوعين من المعوقات الداخلية والخارجية. النوع الأول يرتبط بالعوائق المالية والبشرية والفنية. اما النوع الثاني فيرتبط بالبيئة الخارجية كالدولة و المنافسون و المستهلكون والموردون، ...الخ.

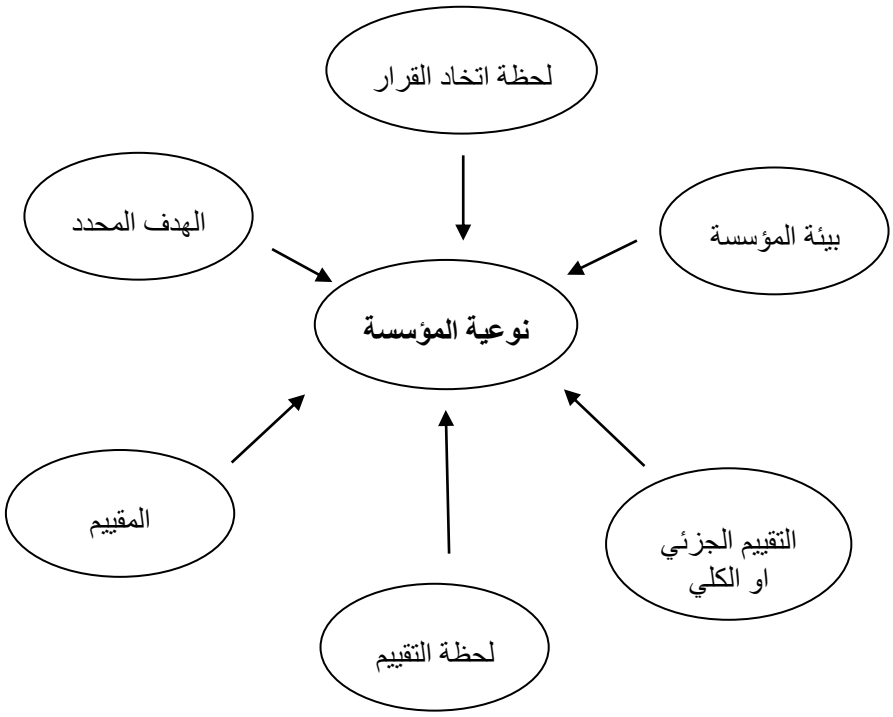
ولقد صنف هيربرت سيمون هذه المعوقات في ثلاث فئات هي:[2]

[1] – سلاطنية، مرجع سابق، ص 162.

[2] – سلاطنية، مرجع سابق، ص 163-164

1. فئة المهارات والعادات وردود الأفعال اللاشعورية (تحدد بطريقة آلية أداء الفرد والقرارات التي يتخذها).
2. فئة الضغوط المفروضة على الرشد، وهي ضغوط تمارسها الدوافع والقيم وانتماءات الفرد.
3. فئة مقدار المعرفة الأساسية التي لدى الفرد والمعلومات المتاحة.

شكل 4.5 العوامل المؤثرة على نوعية القرار



المصدر: سلاطنية، ص164

2. عقلانية او لاعقلانية القرار

يتمثل مجال عمل هذه النظرية في توضيح شروط ونطاق عقلانية ولا عقلانية القرار. اعتبروا أنصار هذه النظرية ان المدير شخصاً منتجاً وشخصية متخذ القرار (شخصية اقتصادية، علمية، اجتماعية، سياسية، دينية... الخ) عاملا حاكما ومنظماً لعملية صنع القرار. كما يعتبر الباحثون الذين يميلون الى ربط عقلانية القرار بالنماذج الاقتصادية الكلاسيكية والنيوكلاسيكية التي وضعت أسس اتخاذ القرار (الرجل الاقتصادي وحساب التكاليف المرتبطة بالاختيارات).

ولقد ارتبط بهذا التوجه دراسة العوامل النفسية والاجتماعية المؤثرة القرار، مثل الحدس، اللاوعي، اللاعقلانية وكذلك دراسة دور واهمية الاساليب الكيفية في عملية الاختيار.

وعلى العموم، يرى منظرو نظرية القرار بأنه يمثل فعلاً منعزلاً وعقلانياً. فمن المفترض أن متخذ القرار يستجيب بطريقة ديكارتية (عقلانية) في سياق حصوله على معلومات كافية. فالقرار إذن يعتمد على القدرة وتوفر المعلومات.[1]

3. **الخصائص الأساسية للقرار**: يمكن حصر الخصائص الأساسية للقرار في العناصر التالية[2]:

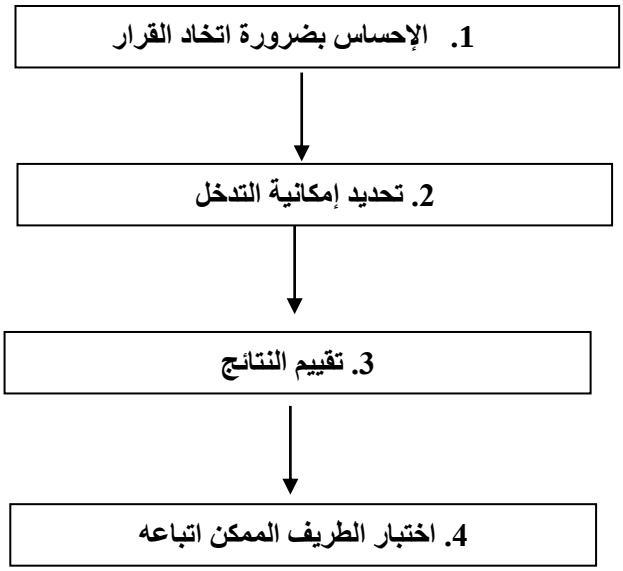
– **موضعه وحصر القرار**: منها: القرارات العملية والقرارات الإدارية والقرارات الاستراتيجية.

– **عقلنة القرار**: عقلنة القرار (Rationalité) تستجيب مع توفر المعلومات.

– **وحدانية متخذ القرار**: ممارسة تفويض السلطة يتطلب نقل القرار الذي يوكل لجماعة معاينة.

1.3. خطية القرار: يمكن اظهارها في الشكل التالي:

الشكل 5.5 – خطية القرار



المصدر: سلاطنية ص 166.

1. النموذج العقلاني لصنع القرار: إن النموذج في صنع القرار يطبق مبادئ علم المنطق والاقتصاد لوصف كيف يمكن للشخص أن يصل إلى حل مالي. وإن المنظمات تستفيد من الحلول المثالية منطقيا

[1] – سلاطنية، مرجع سابق، ص 164-165.

[2] – سلاطنية، مرجع سابق، ص 166.

واقتصادية لذلك فإنها ترغب من صانعي القرار أن يستخدموا العملية التي يصنعها النموذج العقلاني وهو نموذج معياري أي أنه يخبر الناس ما هو الشيء الذي يجب أن يقوموا به.[1]

2. النموذج السلوكي لصنع القرار: تبعاً إلى النموذج السلوكي فإن الناس يقومون بعقلانية محددة[2] أي أنهم يضعون حدودا على مقدار عقلانيتهم وهذا ما يتم فعلية عندما يفكر الناس، ولذلك فإن القرار سيقوم على العواطف بدلا من المنطق.[3] نستطيع أن نخطط شكلا بين الخطوات المستخدمة في صنع القرار السلوكي:[4]

- تحدي موقف القرار(مشكلة أو فرصة) ومحاولة الوصول إلى اتفاق عام حول طبيعة الموقف.
- ضمن محددات الزمن والطاقة والنفقات المتاحة لصنع القرار يتم تحديد على الأقل بديل واحد.
- تقييم البدائل الى ان يحقق احداهما المعايير المطلوبة والقائم على مجموعة المقارنات وبديلا من ترتيب كل الخيارات بشكل موضوعي.
- تنفيذ البديل وتقييم النتائج.

6. اختيار عملية صنع القرار

إن النموذج السلوكي في صنع القرار قد يكون مفضلا في بعض المواقف وقد ربطت الأبحاث صنع القرار العقلاني مع الأداء العالمي في المنظمات التي تكون بيئاتها مستقرة مما يسمح باعتماد العقلانية في كل شيء، أما في البيئات غير المستقرة التي تحتاج قرارات سريعة فإن المنظمات يكون أدائها أفضل إذا استخدم النموذج السلوكي في صنع القرار.[5] وعلى العكس من ذلك فإن المواقف التي تتميز ببدائل كثيرة وتكون فيها تكاليف البحث عالية وتكون البيئة غير مستقرة كثيرة فإن الأسلوب السلوكي هو الأكثر انتشار.[6]

---

[1] – حريم، مرجع سابق، ص 135.

[2] – زيد منير عبوي (2013)، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار النشر، القاهرة. مصر، ص 86.

[3] – الزغبي، مرجع سابق، ص 118.

[4] – القريوتي، مرجع سابق، ص 227.

[5] – عبوي، مرجع سابق، ص 88.

[6] – حريم، مرجع سابق، ص 33.

إن صانعي القرار يختارون اتخاذ القرارات باستخدام إحدى هاتين الوسيلتين وإن القرار التحليلي هو ذلك الذي يقارن وبشكل منتظم البدائل تبعة إلى مجموعة من المعايير وهذا الأسلوب يتفق مع النموذج العقلاني. وقد ميز سايمون بين اتجاهين من الرشد في سلوك الفرد والجماعة هما[1]:

1. **الرشد الموضوعي** : (Rationalité objective) يستطيع الفرد من خلاله تحقيق أعلى المنافع التي يمكن أن توفر البدائل الكافية له في اتخاذ القرار.

2. **الرشد الذاتي** (Rationalité subjective) ستطيع الفرد من خلالها تحقيق المنافع الممكنة و ذلك بالمفاضلة بين البدائل المتاحة بحكم محدودية قدرة الفرد على المفاضلة بين البدائل.

خامساً: الاتجاهات المعاصرة في نظريات المنظمة (Les nouvelles théories économiques)

في النظرية الاقتصادية، احتلت الشركة مكانًا هامشيًا فقط حتى وقت قريب. من الناحية التاريخية، واجه علم الاقتصاد دائمًا صعوبة في فهم المنظمات، ومن أجل تحقيق ذلك، كان عليه أن يتخلى تدريجياً عن افتراضات الاقتصاد الكلاسيكي. في الواقع، يتم تقليل رؤية الشركة، على سبيل المثال في نظرية التوازن العام في الاقتصاد، إلى القليل جدًا: يتم استيعابها إلى وكيل فردي، دون مراعاة تنظيمه الداخلي أو موارده الخاصة. لفترة طويلة، اعتبر علم الاقتصاد الشركة على أنها صندوق أسود ولم يكن لديه سوى نموذج واحد للتفكير في سلوك الشركات: تعظيم الأرباح، أي الاستخدام الأمثل لرأس المال التقني والرجال لتحقيق أقصى استفادة منه. يتوافق هذا مع النموذج المستخدم على نطاق واسع في كتب الاقتصاد المدرسية والذي يسمى النهج الكلاسيكي الجديد.[2]

ومع ذلك ، فإن عددًا من أعمال الاقتصاديين يتفقون على أن هذا النهج الموحد لا يفسر السلوك التنظيمي الأكثر تعقيدًا.

[1] – الشماغ، مرجع سابق، ص 93-94.

[2] - Plan, J-M, Op.cit., P.63.

1. نظرية المنشأة (Théorie de la firme)

1.1. نظرية التعاقدية (Théorie contractuelle)

تدرس نظرية العقد آلية بناء الترتيبات التعاقدية بين الفعاليات الاقتصادية بوجود معلومات غير متماثلة. غالباً ما يتم تصنيف نظرية العقد ضمن التحليل الاقتصادي للقانون وذلك بسبب ارتباطها بالوكالات والحوافز. أحد أبرز تطبيقات هذه النظرية هو تصميم الهيكل الامثل لتعويضات الإدارة. في مجال الاقتصاد، كان كينيث أرو أول من تطرق لهذا الموضوع بشكل رسمي في ستينات القرن العشرين. في العام 2016 حصل كل من أوليفر هارت وبينغت هولمستروم على جائزة نوبل في العلوم الاقتصادية بعد عملهم في نظرية العقد حيث قاموا بتغطية جميع الحالات من سداد أتعاب المدير التنفيذي إلى الخصخصة.

التطبيق المعياري لنظرية العقد في الاقتصاد الجزئي في عرض سلوك متخذ القرار ضمن أنماط عددية محددة للمنفعة، ويتم بعد ذلك تطبيق تقنيات الاستمثال لإيجاد القرار الأمثل. تم استخدام هذا الإجراء في إطار نظرية العقد للعديد من الحالات النمطية مثل الخطر الأخلاقي والاختيار الخاطئ. نواة هذه النماذج هي إيجاد طرق نظرية لتحفيز الوكلاء لاتخاذ الأفعال المناسبة، حتى ضمن عقود التأمين. تتضمن النتائج الرئيسية التي تم الحصول عليها من هذه المجموعة من النماذج: خصائص رياضية لهيكلية المنفعة للموكل والوكيل والتخفيف من الفرضيات والاختلافات في بنية الوقت لعلاقة التعاقد بين الأطراف. من المعتاد في النماذج أن الافراد يسعون لتعظيم وظائف منفعة فون نيومان–مورغنسيرن كما تنص نظرية المنفعة المتوقعة.

أعلنت الأكاديمية السويدية في شهر أكتوبر 2016، الفائز بجائزة نوبل للاقتصاد، حيث ذهبت هذه الجائزة مناصفة بين البريطاني اوليفر هارت Oliver Hart، و الفنلندي Bengt R.Holmstrom، و ذلك للمساهمتهم في تطوير نظرية العقود أو التعاقد.[1]

بهدف هذه النظرية التي تحدد أشكال التنظيم كفاءاتً مع مراعاة السياق التي توجد فيه، لا سيما سياق المعلومات.

تعود الأهمية الكبيرة للعقود في الحياة المعاصرة وضع القوانين والتشريعات أمام الأفعال المستقبلية بين الأفراد من أجل معرفة الحقوق والواجبات لكل طرف. وهو ما ينطبق على الموظفين مثلاً: فهناك عقد ينص على المكافآت للآداء الجيد وعقد آخر الشرط في حالة الإقالة او الفصل.

فالعقود ليست على وجه واحد، فكل اختصاص او مجال يتطلب عقد خاص به، فعقود مجال التأمين مثلاً يختلف عن عقود مجال التوظيف من حيث التفاصيل والطبيعة.

لا يمكن للعقود الالمام بكل التفاصيل وهو ما أدى لتقسيم العقود لنوعين، وهما:[1]

[1] - Rouleau L., Op.cit., P.82

العقود المثلى او المكتملة: هي تلك العقود التي تسعى لوضع الأفعال بين المتعاقدين ضمن معادلة دقيقة، يتم من خلالها احتساب كل التفاصيل الدقيقة لها بين طرفين محددين وواضحين.
العقود غير المكتملة: هي تلك العقود التي لا تستطيع توقع الأداء بشكل دقيق او حتى قياسه حين نجد فيها الكثير من العوامل المتغيرة بين الأطراف المتعاقدة.

1.2. مقاربة بارل و مينز (Berle & Means)

تستند نظرية Berle and Means الخاصة بالشركة إلى فكرة أنه يمكن تحليل سلوك الشركة من خلال فهم العلاقات بين المجموعات المختلفة مع مصالحها الخاصة: المساهمين أو المديرين أو الموظفين أو حتى مقدمي الائتمان. وفقًا لـ Berle and Means ، من الأساسي السعي لفهم من يتحكم بفعالية في الشركة وبأي طريقة. في عملهم الرائد في مجال حوكمة الشركات، أظهروا أن نظام الشركة المساهمة الكبيرة والأسواق المالية يلعبان دورًا أساسيًا في هيكلة الشركة.[2]

1.3. نظرية سيرت و مارتش (Cyert & March)

في عام 1963 نشر R.M. Cyert و JG March كتابًا بعنوان A Behavioral Theory of the Firm. . هم أول من بينوا ان المنشأة على أنها منظمة معقدة، تتكون من مجموعات من الفاعلين ذوي المصالح المتنوعة ، والذين يجدون أنفسهم في علاقات تعاون ونزاع متزامنة.

طرح Cyert and March أيضًا منظور جديداً القائل انه يمكن اعتبار المنشأة مكانًا للتعلم الجماعي. يوضحون كيف يساهم وجود إجراءات تنظيمية في إراحة أعضاء الشركة الذين يمكنهم ، بالتالي ، تكريس اهتمامهم لمعالجة المشكلات غير المتوقعة.

أخيرًا اظهروا بعدين رئيسيين يتم تطوير نظريات المنشأة حولهما: دراسة أنماط إدارة النزاعات الفردية، و الظروف التي تنشأ القدرة الجماعية على الإنتاج.[3]

2. نظرية طبيعة المشأة لـرونلد كووز (Ronald Coase)

منذ سبعينيات القرن الماضي، شهد تطور النظرية الاقتصادية للشركة دفعة جديدة مع إعادة اكتشاف مقال مشهور بقلم رونالد كواس يرجع تاريخه إلى عام 1937تحت عنوان **طبيعة الشركة**.

[1] - Plan, J-M, Op.cit., P.59
[2]- Plan, J-M, Op.cit., P.62
[3] -Plan, J-M, Op.cit., P.64.

يثير Coase في تحليلاته السؤال المركزي حول طبيعة الشركة: لماذا توجد؟ تكمن أطروحته في فكرة أن الشركة تشكل طريقة بديلة للتنسيق الاقتصادي للسوق. في الواقع، يتم ضمان التنسيق في سوق الوكلاء من خلال نظام الأسعار بينما يتم التنسيق داخل المنظمة بدءًا من التسلسل الهرمي. يعتبر اللجوء إلى الشركة والتنسيق من خلال التسلسل الهرمي مفيدًا فقط بقدر ما ينتج عن التنسيق من قبل السوق والأسعار تكاليف إضافية. اطلق الخبير الاقتصادي أوليفر ويليامسون (1975) على هذه التكاليف اسم تكاليف المعاملات او الصفقات.[1]

عندما تبدو هذه التكاليف أعلى من التكاليف التنظيمية الداخلية للشركة، فإن التنسيق من خلال التسلسل الهرمي التنظيمي ضروري. يلفت فكر رونالد كواس الانتباه إلى حقيقة أن السوق والشركة يشكلان طريقتين مختلفتين تمامًا للتنسيق. يضع عمله أسس الرؤية التعاقدية للشركة، حيث يحلل الشركة كنظام للعلاقات التعاقدية المحددة بين الوكلاء، عقدة من العقود. كما أنه يؤكد ، وهذا أمر أساسي ، حقيقة أن الشركة تتميز بوجود سلطة السلطة كوسيلة للتنسيق ، التسلسل الهرمي.[2]

أخيرًا، تكمن مساهمات Coase في تحليل الشركة في فكرة أنه من الضروري تطوير نظام تعاقدي فعال، مع مراعاة القيود الفنية التي يخضع لها الوكلاء وكذلك طبيعة المعلومات التي يحتفظون بها. بهدف تقارب أكبر للمصالح.

3. نظرية تكلفة الصفقات لويليمسون (Oliver Williasmon)

من بين الدراسات الهامة في نظرية التعاقد نذكر دراسات حول تكاليف الصفقات حيث يعتبر Ronald Coase من الأوائل الذين درسوا هذا المفهوم من خلال مقال تحت عنوان "طبيعة المنشأة" Nature of firm (1937)، والذي نال عليه جائزة نوبل في 1991. ثم تلاه Oliver Williamson صاحب جائزة نوبل 2006، مشكلاً فهماً جديداً للتكاليف الصفقات.

فتكاليف الصفقات حسب وليمسون هي تكاليف مقارنة لتخطيط وتكييف ومراقبة إتمام المهمة في ظل (بنى) (Structure) هيكل إدارة بديلة وتكاليف قياس خصائص القيمة وتكاليف حماية الحقوق واخضاع العقود للإجراءات المنظمة وتنفيذها.

من بين شروط الخاصة بتكلفة الصفقات، تذكر:[3]

[1] - Rouleau, L., Op.cit., P.65.
[2] - Rouleau, L., Op.cit., P.72.
[3] - عبد الرزاق الرحاحله (2010)، نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، ص78.

- **العقد** (Contrat) يمثل وحدة قياس الصفقات.
- **وضع العقود موضع التنفيذ**: ربط الأداء بالحوافز بجعل العقد يحفز الحاكم والمصلحة الخاصة توافق المصلحة العامة.
- **هيكل الإدارة**: يُنظر الى تكاليف الصفقات في المنشآت باعتبارها هياكل إدارة عكس نظرية المدرسة النيوكلاسيكية التي تعتبرها دوال انتاج.

4. نظرية حقوق الملكية

تجد هذه النظرية أصولها أساسا في أعمال كل من "ألشيان " Alchian ؛ ديمستز"Demsetz ؛ "فيريبوتن "Furubotn ؛ "بيجوفيتشPejovich ، "حيث إن مفهوم حقوق الملكية قد عرفه " Pejovich "حقوق الملكية ليست علاقات بين الأفراد والأشياء ولكن علاقات مقننة بين الأفراد في علاقتهم بإستعمال اربع أشياء " ؛ فحق الملكية لا يكون مكتملا إلا بتوفر شرطين؛ تفرد المالك بإستعمال الأصل، والقابلية للإنتقال؛ لرقابته، أما القابلية للإنتقال يعبر عنها بإمكانية مبادلة الأصل وألا تخضع هذه العملية إلا لإرادة البائع والمشتري؛ ففي حال ما إذا كان اقتصاد السوق يقوم على حرية المبادلات ويضمن بشكل كامل حقوق الملكية فإن كل متعامل في مثل هذا النظام الاقتصادي الذي يتصف بالمثالية يتمكن من تعظيم المنفعة.

كل الأنظمة الاقتصادية تتضمن في الواقع عوامل تقيد حقوق الملكية، سواء كان ذلك في شكل إجراءات قانونية أو تكاليف الصفقات؛ ونظرية حقوق الملكية تتولى بالدراسة إذن التقليل من انعكاسات حقوق الملكية على تخصيص الموارد، الأمر الذي يقود الباحثين إلى مقارنة فعالية الأشكال التنظيمية التالية: منشأة الأعمال، التعاونيات، المنشأة العمو مية، منشآت التسيير الذاتي.

ففي المنشآت الخاصة هناك فصل للملكية عن التسيير بين المسيرين والمساهمين، المسيرين بإمكاĚم التسيير وفقا لمبادئ قد لا تخدم مصلحة الملاك والذين يكون من مصلحتهم اللجوء إلى استخدام أنظمة رقابية ينتج عنها ارتفاع في التكاليف فهناك مساس بتفرد المالك في استعمال الأصل؛ فإن مساهمة نظرية الملكية في فهم عمل 1 وهيكلة المنظمات يبدو محدود لكون أساس التحليل يتركز على العلاقة بين الملاك والمسيرين.

وقد تطورت هذه النظرية وعممت إلى نظرية الوكالة والتي يمكن أن تفهم بشكل جيد في المطلب الموالي.

ففيما يتعلق بالتفرد في الاستعمال، أن يكون للمالك الحرية التامة في استعمال الأصول التي يمتلكها وإخضاعها [1].

[1] - Charreaux Gerrard, Pitol-Belin Jean-Pierre (1989), «Les théories des organisations» , lien : https://www.academia.edu/37739712/LES_THEORIES_DES_ORGANISATIONS_G%C3%A9rard_CHARREAUX_et_Jean_Pierre_PITOL_BELIN

5. نظرية الوكالة

ظهرت نظرية الوكالة نتيجة كبر حجم المؤسسات وتعقد عملياتها وانفصال الملكية عن الإدارة حيث أصبحت هناك علاقات وكالة متعددة في المؤسسة من بينها:[1]

-علاقة الوكالة بين الملاك و الإدارة.

-علاقة الوكالة بين المساهمين و الدائنين.

-علاقة وكالة أخرى.

ولأن كل طرف يسعى إلى تعظيم منفعته الذاتية ولو على حساب الآخرين، فإنها تنشا مشكلات الوكالة وأخلاقيات التعامل ولذلك سنحاول تعريف الوكالة ومن ثم التعرف على المشكلات التي تظهر نتيجة عقد الوكالة وفي الأخير تحديد تكلفة هذه الوكالة.

تصف هذه النظرية المؤسسة بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية، وأن وجود المؤسسة يتحقق من خلال واحد أو أكثر من العقود الاتفاقية.

ويمكن تعريف عقد الوكالة بأنها عقد يلزم بموجبها شخص أو عدة أشخاص (الموكل أو المساهم) شخصا أخر (الوكيل أو المسير) من اجل القيام بأعمال باسم، مما يؤدي إلى تفويض جزء من سلطة اتخاذ القرار للوكيل، ويمكننا أيضا تعريف الوكالة أو الإنابة بأنها "عقد بمقتضاه يفوض شخص شخصا أخر للقيام بعمل شيء لحساب الموكل وباسمها". 1

إذن عقد الوكالة يطرح مشكل تضارب المصالح بين المسيرين وحملة الأسهم حيث يسعى المسير إلى تحقيق أغراضها الشخصية، بينما يسعى المساهم إلى تغطية القيمة السوقية لسهمم، وهنا يجب الاستعانة بآليات مراقبة إذا كان يريد الحد من الخسائر الناتجة عن تضارب المصالح.

6. النظرية التطورية (Théorie évolutionniste)

استمدت المنطلقات الفكرية للنظرية التطورية من الحقائق الماضية. فالتطوير المنظمي حالة تعيشها جميع المنظمات التي تعمل في وسط اجتماعي يتسم بعدم الاستقرار. فالمنظمة هي عبارة عن نظام اجتماعي يتسم بالطابع التأثر و التأثير مع البيئة التي يعمل فيها. لذلك العلاقات السائدة في المنظمة عرضة للتغيير والتطوير.

---

[1] – عبد الرزاق الرحاحله، مرجع سابق، ص 82.

لقد عرف بينيس (Bennis) في 1966، التغيير على أنه "طريقة لاستخدام الأساليب الاجتماعية لمعالجة المشكلات المجتمع. هو عملية إدارية وثقافية تشمل تشخيصاً او أداة للتغيير أو نظاماً يسعى الى التغيير بهدف حل مشكلة مطروحة او تخطيط لتحقيق حالة أفضل لعمل المنظمة. كما عرفه سكبنز (Skibbins) على أنه الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة الى حالة بناءة افضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً. اما بكهارد (Beckhard, 1969) فقال انه جهد مخطط على مستوى المنظمة ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية المنظمة وصحتها من خلال مدخلات مخططة الى العمليات وباستخدام العلوم السلوكية.[1]

وفقا للنظرية التطورية، لا يمثل الهدف الرئيسي للشركة في تعظيم الربح، ولكن قبل كل شيء للبقاء على قيد الحياة مثل أي كائن حي وفقا للنظرية الداروينية للتطور. ونتيجة لذلك، ينصب الاهتمام على عمليات الابتكار والتأقلم مع البيئة، وبالتالي على قدرات الشركات على التعلم والتنظيم الذاتي.

فالتفاعلات الدائمة بين العملاء هي في صميم المنهجية، هم عبارة (العملاء) عن عناصر "تطوريةُ" Évolutif بمعنى أنه يتم بناء سلوكياتهم أثناء عملية التعلم و تتضمن السلوكيات وظائف توازن متعددة للتفاعلات والتعلم أي أن الشركة هنا هي منظمة تعلم تكيفية تتحقق المعرفة الناتجة عن التعلم ، وتركز و "فهم" في "الروتين التنظيمي".

يتم تعريف المنشأة (الشركة) التطورية بأنها مجموعة ديناميكية من المهارات وبالتالي ما يميز شركة ما عن أخرى هو طبيعة الدراية (savoir-faire) التي تراكمت لديها. تحتوي هذه الدراية بطبيعتها على عوامل التأقلم والتعلم. تؤدي المهارات إلى اعتبار الشركة مؤسسة اجتماعية تتميز بطريقة معرفة كيفية القيام بأشياء معينة.

يتم تعريف المنشأة من خلال اختصاصها على أساس الروتين والخبرات التنظيمية والتكنولوجية في كثير من الأحيان ضمني وغير قابل للتحويل. لا يمكن حصر المنشأة إلى الفاعل واحد أي رجل الأعمال بل هي مجموعة من أفراد متباينة ذوي خصائص ضمنية معرفية. هذا هو السبب في أن المنشأة يمكن أن تصل إلى أي درجة من التماسك فقط إذا كانت الروتينات تربط السلوكيات الأفراد بينهما. وهكذا، لا يوجد داخل المنشأة أي مدير قادر على ضمان التنسيق الشامل بين القرارات، بل التنسيق سوف يمر عبر عمليات "الروتينية"حصل عليها الوكلاء خلال تفاعلاتهم والتي هي التي تضمن تناسق القرارات[2].

[1] – الشماغ، مرجع سابق، ص 103

[2] - Ibert, J. (2017). XVIII. Richard R. Nelson et Sidney G. Winter – La théorie évolutionniste de la firme : routines, sélection et recherche d'innovation. Dans : Sandra Charreire Petit éd., Les Grands Auteurs en Management (pp. 281-295). Caen: EMS Editions. https://doi.org/10.3917/ems.charr.2017.01.0281"

يمكن تعريف التعلم(apprentissage) على أنه عملية التي تجعل التكرار والتجربة مع مرور الوقت السماح بتنفيذ المهام بشكل أفضل وأسرع ، وأن فرص جديدة في اساليب التشغيل (وضع التشغيل) (mode opératoire)يتم تجريبها باستمرار و بالتالي يكون التعلم تراكميًا ينطوي على مهارات تنظيمية أكثر من المهارات الفردية ، ويولّد المعرفة التي يتم التعبير عنها في الروتين التنظيمي) نماذج تفاعلية غير مشفر(modèles d'interaction non codifiés).[1]

يمكن تقسيم التطوير المنظمي الى الابعاد التالية[2]:

الاهداف: تستهدف المنظمة من التغيير والتطوير انجاز ما يالي:

- رفع الكفاءة والفعالية لتحقيق الاهداف من خلال تطوير البنية التنظيمية.
- تحسين القدرات على حل ومعالجة المشكلات والظواهر التي تتعرض لها والتجديد المستمر في طاقاتها وامكاناتها.

الأنشطة والعمليات: تتضمن العناصر الأتية[3]:

- التكييف لمواجهة ومقابلة المتغيرات والمتطلبات البيئية.
- اعتماد منهجية التغيير من خلال الاستعانة بالخبرات والمعارف العلمية وخاصة السلوكية.
- واجهه المقاومة للتغيير وخلق قدرات ذاتية مستوعبة لكل ابعاد المقاومة التي تتعرض لها المنظمة.
- خلق قناعات وقيم منسجمة مع اهداف وابعاد التغيير والتطوير.

يمكن اظهار ميزات التطوير المنظمي في النقط التالية:

- الارتكاز على عملية التطوير والاهتمام على تنمية المناخ الداخلي للمنظمة الذي يتكون من مجموعه العناصر الإنسانية وما يرتبط بها من تفاعلات وعلاقات.
- الاعتماد عملية التطوير المنظمي على قبول وتعاون كل فرد من اعضاء المنظمة ومشاركته الفعالة في العملية.
- استهداف عملية تطوير المنظمة فعاليات الاشخاص ذوي التأثير في المنظمة ورفق قدراتهم على رسم الاستراتيجيات واتخاذ القرارات.

[1] - Lazaric Nathalie (2017), « Les théories évolutionnistes de la firme », Ecoflash 319, Juin 2017. Siteweb : http://jeromevillion.free.fr/AEHSC_Ressources/Documents_AEHSC/319_2017_Juin_Lazaric_TheorieEvolutionnisteFirme.pdf.

[2] – الشماع، مرجع سابق، ص 102

[3] – تاوريرت، مرجع سابق، ص 53

– اتجاه عمليات التطوير المنظمي الى المستقبل وذلك بإعداد المدير من خلال التعلم من المواقف والتجارب الحاضرة وكيفية علاج المشكلات المحتملة في المستقبل.

7. نظرية اصحاب المصالح

شكلت هذه النظرية النموذج الاكثر بروزا في العشريات الأخيرة نتيجة لجهود ادوارد فريمن Edward Freeman ، و من خلال كتاب صدر عام 1982 تحت عنوان " الإدارة الاستراتيجية: منظور اصحاب المصالح" .

يوضح فريمان ان نظرية اصحاب المصالح هي رؤية جديدة كلية لمفهوم اداره الاعمال، يتجاوز تلك الرؤية الضيقة التي ترى ان النجاح يكمن في تعظيم القيم الاقتصادي واصحاب راس المال او المساهمين (Shareholders).[1]

ويذهب الى ان النجاح الحقيقي لمؤسسة يتحقق من خلال تعظيم قيم لأصحاب المصالح في كليتهم وليس بالضرورة قيم اقتصادية. تكون قيم الأخلاقية تؤثر فيما بعد القيام الاقتصادية تتمثل ايضا في قيم اجتماعية اهمها بناء علاقات تفاهم تحقق رضا واستقطاب تأييد اصحاب المصالح.

ويدافع على طرحه القائم على "نظريه المصالح" والقائمة على فضاء للتفاوض بين المصالح حيث يكون هذا التفاوض ناجحا إذا نجحت المؤسسة مراعاة مبدأين أخلاقين هم، مبدأ شرعية المؤسسة ومبدأ الثقة.

[1] - Mercier Samuel (2006), «La théorie des Parties Prenantes : Une synthèse de la littérature», University of Burgundy DOI : 10.3917/dec.bonna.2006.01.0157 - Lien : https://www.researchgate.net/publication/335465396

الخاتمة

ان التنوع المنهجي والطبيعة غير المتجانسة للمدارس الفكرية للمنظمة تعد السمة الأساسية للفكر الرأس مالي. يُنظر إلى المنظمات إما على أنها مجموعات من الأفراد ذوي الأهداف المتضاربة أو ككيانات لها أهدافها الخاصة. فكل نظرية يمكن أن تسهم بشكل منتج في فهم أفضل لسلوك وعمل المنظمات.

ومن خلال نظرة شاملة لهذه النظريات، يمكننا القول أنها تشكل نسقا فكريا يعكس اهتمام أصحابها بدراسة وتحليل التنظيمات، من أجل تحقيق المستوى الأمثل من الكفاءة التنظيمية، فبالرغم من أن هذه المدارس قد توصلت إلى نتائجها من منطلقات مختلفة ووجهات نظر معينة، إلا أنها في النهاية تتكامل لتشكل الأساليب الحديثة في التنظيم والعمل، والتي من شأنها تحقيق الفعالية والنجاعة المطلوبة في التنظيمات.

وفي الختام أرجو أن يلبي هذا الجهد العلمي المتواضع بعضا من حاجات طلاب علوم الاقتصادية، للاستفادة منه في دراساتهم وبحوثهم المستقبلية عن المؤسسات والتنظيمات.

المراجع

❖ الكتب

- القيرواني، محمد قاسم (2008)، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان الأردن.
- مساعدة، ماجد عبد المهدي (2013)، إدارة المنظمات، دار المسيرة، عمان ، الأردن.
- الخفاجي، نعمة عباس، الغالبي طاهر محسن (2009)، نظرية المنظمة- مدخل التصميم، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن.
- الشماغ، خليل محمد حسن ، خضير كاظم حمود (2005) ، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- - الهواري، سيد (2002)، التنظيم، الهياكل والسلوكيات، مكتبة عين الشمس، القاهرة.
- تاوريريت، نور الدين بشير (2015)، دار النشر عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن.
- السالم، مؤيد سعيد (2008)، نظرية المنظمة – الهيكل و التصميم، دائر وائل للنشر، عمان، الأردن.
- بدوي، أحمد زكي (1977)، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت.
- تيم كاسر، ترجمة طارق العسيلي (2017)، الثمن الباهض للمادية، سلسلة الدراسات الغربية.
- الكبيسي، عامر (2004)، الفكر التنظيمي، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
- الرحاحله، عبد الرزاق (2010)، نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن.
- عبوي، زيد منير (2013)، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار النشر، القاهرة. مصر.

- Plane, Jean-Michel (2008), Théorie des organisations, ed. Dunod – Paris.

- Rouleau, Linda (2007), Théorie des organisations - Approche Classique, contemporaine et de l'avant garde, Presse universitaire du Québec, Canada.

- Fondriat Michel, (2011), « La théorie des besoins de McClelland », dans : Sociologie des organisations, 3e éd. Paris.

❖ المقالات

- عباس تركي محيسن، "مظاهر الحرمان في رسوم فان كوخ وفق نظرية الحاجات عند ماسلوو" جامعة القادسية 2019 – https://www.iasj.net/iasj/download/9299cf0b97869d73
- شريفة حنان (2016)، "عقود العمل ودورها في إشباع حاجات خريجي الجامعة حسب هرم ماسلو – دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الخدماتية والتربوية بمدينة بسكرة" اطروحة مقدمة لنيل دكتوراه الطور الثالث تخصص علم النفس عمل وتنظيم، جامعة بسكرة.
http://thesis.univ-biskra.dz/2861/1/Th%C3%A8se_lmd_Sociologie_2016.pdf
- Charreaux Gerrard, Pitol-Belin Jean-Pierre (1989), «Les théories des organisations» , lien:

https://www.academia.edu/37739712/LES_THEORIES_DES_ORGANISATIONS_G%C3%A9rard_CHARREAUX_et_Jean_Pierre_PITOL_BELIN

- Ibert, J. (2017). XVIII. Richard R. Nelson et Sidney G. Winter – La théorie évolutionniste de la firme : routines, sélection et recherche d'innovation. Dans : Sandra Charreire Petit éd., Les Grands Auteurs en Management (pp. 281-295). Caen: EMS Editions. https://doi.org/10.3917/ems.charr.2017.01.0281"

- Lazaric Nathalie (2017), « Les théories évolutionnistes de la firme », Ecoflash 319, Juin 2017. Siteweb : http://jeromevillion.free.fr/AEHSC_Ressources/Documents_AEHSC/319_2017_Juin_Lazaric_TheorieEvolutionnisteFirme.pdf.

- Mercier Samuel (2006), «La théorie des Parties Prenantes : Une synthèse de la littérature», University of Burgundy DOI : 10.3917/dec.bonna.2006.01.0157 - Lien : https://www.researchgate.net/publication/335465396.