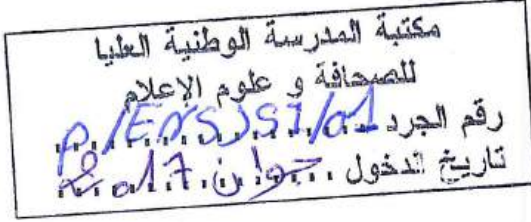


المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الإعلام

دروس في "المناجمت"

موجهة لطية الماستر (اتصال مؤسساتي)



نظريات التنظيم

من منظور المدارس الكبرى



إعداد: الأستاذ نسيم بوقطاية



السنة الجامعية 2016-2017

الخطّة

مقدمة

فصل تمهيدي

I. تعريف المنظمة

II. تعريف نظريات التنظيم

III. تعريف علم الاجتماع التنظيمي

IV. دور الاتصال في المنظمات

الفصل الأول: المدرسة الكلاسيكية

تمهيد

1.1 نظرية الإدارة العلمية

2.1 نظرية المبادئ الإدارية

3.1 النظرية البيروقراطية

خلاصة

الفصل الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية

تمهيد

1.2 تجارب مصانع هاوثرن «Hawthorne»

2.2 ديناميكية الجماعات وتفسير تماسك الجماعة

3.2 شبكات الاتصال في المنظمات عند أليكس بيفلاس (Alex Bevoles)

4.2 نظرية الدافعية الإنسانية

5.2 نظرية أ.ر.ج

6.2 نظرية المتغيرين

7.2 نظرية X و Y

8.2 الأنماط القيادية

9.2 نظرية النضج

الفصل الثالث: مدرسة اتخاذ القرار

تمهيد

1.3 النظام التعاوني

2.3 تحليل السلوك التنظيمي وصنع القرار عند هيربرت سمون

3.3 نموذج ريتشارد سيريت وجايمس مارش

خلاصة

الفصل الرابع: المدرسة النيوكلاسيكية

تمهيد

1.4 الإدارة بالأهداف

2.4 اللامركزية المنسقة

3.4 الفعالية الإدارية

خلاصة

الفصل الخامس: الفعل الاستراتيجي والفعل التاريخي

تمهيد

1.5 الفعل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه Michel CROZIER

2.5 الفعل التاريخي عند آلان تورين Alain TOURAIN

خلاصة

الفصل السادس: الإدارة والحوكمة الحديثة للمنظمات

تمهيد

1.6 الثقافة التنظيمية

2.6 قيم المنظمة وقيم أفراد المنظمة

3.6 إشراك أفراد المنظمة

خلاصة

جدول يُلَخِّصُ أبرز ما جاءت أهم مدارس ونظريات التنظيم (Tableau synoptique)

خاتمة

المراجع

مقدمة

تعود جذور الفكر الإداري إلى الحضارات القديمة كالحضارة السومارية والبابلية والمصرية واليونانية والرومانية التي اعتمدت عليه في تنظيم شؤونها وضمان نموها وازدهارها في كل مجالات الحياة، غير أن نظريات التنظيم بمفهومها الحديث لم تظهر إلا في أواخر القرن التاسع (19) عشر وبداية القرن العشرين (20) للميلاد بالتزامن مع ظهور الحركة الصناعية في أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية. شهدت هذه المرحلة التاريخية عدة تحديات تكمن أساساً في رفع الإنتاجية وتسهيل العمل وتبسيط شروط وكيفية أدائه بغية حمل العمال على بذل أقصى ما لديهم من قوة لتشغيل وسائل الإنتاج، وهي الانشغالات التي رصدت اهتمام منظرين ركزوا على العمل في المنظمات واعتبروا أن الفرد (العامل) مجرد وسيلة أو أداة وما عليه سوى الاستجابة لمتطلبات النشاط الذي يزاوله.

عرف هذا التوجه الفكري بتسمية "نظرية الآلة" أو "المدرسة الكلاسيكية" في الإدارة الذي يعتبر من أولى المدارس التي تناولت بالتنظير والدراسة والبحث موضوع إدارة الأفراد وتنظيم العمل الإداري، ضمن بيئة فكرية وعلمية ما فتئت تتخذ اتجاهات ومضامين وأشكال مختلفة أثرت في علم الإدارة عامة وعلى الممارسات الإدارية على وجه الخصوص، حيث فتحت هذه المدرسة الباب أمام مدارس أخرى كمدرسة العلاقات الإنسانية ومدرسة اتخاذ القرار والمدرسة النيوكلاسيكية.

تصنف هذه المدارس ضمن أعرق نظريات للفكر الإداري الذي وإن تطور بشكل مذهل لا يزال يَخُصُّهُما باهتمام بالغ لأن العديد من مبادئها وافتراضاتها ونتائجها بقيت معتمدة ومطبقة إلى حد الآن في المنظمات والمؤسسات والشركات مهما كان حجمها (كبيرة، متوسطة، صغيرة) وطبيعة نشاطها (صناعة، تجارة، خدمات، زراعة) وأهدافها (ربحية أو غير ربحية) والبلد التي تتواجد فيه، بالرغم من نظريات ومدارس جديدة لحقتها كمدرسة "الفعل الاجتماعي" ومجموع المبادئ والأفكار التي جاء بها المدافعون عن الإدارة والحوكمة الحديثة للمنظمات.

فصل تمهدي

قَبْلَ التَّفْصِيلِ فِي مَدَارِسِ وَنظَرِيَّاتِ التَّنْظِيمِ يَتَعَيَّنُ عَلَيْنَا الْوُقُوفُ عِنْدَ بَعْضِ التَّعَارِيفِ الْمَهْمَةِ حَتَّى

يَتَسَنَّى لَنَا فَهْمُ هَذَا الْمَوْضُوعِ وَالْإِلْمَامُ بِأَهَمِّ جَوَانِبِهِ وَذَلِكَ مِنْ خِلَالِ:

- تعريف المنظمة
- تعريف نظريات التنظيم
- تعريف علم الاجتماع التنظيمي
- دور الاتصال في المنظمات

1. تعريف المنظمة

ظهرت الأشكال الأولى للمنظمات بوجود الإنسان، فقد ضُمَّت المجتمعات الإنسانية البدائية مجموعات من البشر يعيش أفرادها معًا ويدبّرون شؤونهم المعيشية (قطف الثمار، صيد الحيوانات، الحرب) سويًا.

أدى تطور المجتمعات وتعاضم حاجات أفرادها التي أصبحت تُنَسِمُ بالتعقيد والتنوع إلى بروز المنظمات كأحسن طريقة لإشباع هذه الحاجات، وعلى هذا الأساس تعرّف المنظمة على أنها شخصية اعتبارية لها كيان مستقل، و"تَجْمَعُ انساني تربط بين أفرادها علاقات قد تفرقها المصالح لكن تجمعها وحدة الأهداف التي أنشأت المنظمة من أجلها" سواء أكانت هذه الأهداف سياسية أو تجارية أو صناعية أو تعليمية أو خدماتية...إلخ.

بعبارة أخرى، المنظمة ترتيب اجتماعي هادف، ويعمل وفق نظام خاص تحدد معالم المهام والمسؤوليات الموكلة لكل فرد من أفرادها، "فالمنظمة عبارة عن تفاعل وتعاون مجموعة من الأفراد لإنجاز أهداف يكون تحقيقها جماعياً"².

يقترح قارث مورغن Gareth MORGAN تصنيفاً للتعريف المقدمة للمنظمة خلال التشبيه المستعمل من قبل الباحثين الذين اقترحوا مختلف هذه التاريخ. ويمكن تلخيص أهم ما جاء به قارث مورغن في الجدول التالي:

¹ Gareth Morgan, **Images de l'organisation**, 2eme Edition, Editions Les Presses de l'Université Laval, Laval (Canada), 1999, P162.

² Bernard MERCK & Pierre-Éric SUTTER, **Gestion des compétences, la grande illusion: Pour un new deal «compétences»**, Collection : Manager RH, 1ere Edition, Editions De Boeck, Bruxelles (Belgique), 2009, P253.

الجدول رقم (1): أهم تعاريف المنظمة حسب قارث مورغن Gareth Morgan.

المجالات الأكثر تأثراً بهذا التعريف	الرواد	المصطلحات والمفاهيم المستعملة	الميدان الذي إستحوي منه هذا التعريف	طبيعة المنظمة	الصورة المقدمة للمنظمة (التعريف)
الإنتاج، مراقبة التسيير، المحاسبة	فريدريك تايلور هنري فايول ماكس فيبر	تحكم، مراقبة، دواليب، قيادة	الميكانيك	آلة	المنظمة: ميكانزيم يجب صيانة دواليبه والتحكم في مكان كل جزء من أجزائه.
الإعلام الالي التنظيم التسويق	جاك ميلاز Jacques Mèlèse فون برتلنفي K L. von Bertalanffy	خلية نظام	البيولوجيا	كائن حي	المنظمة: نظام يتأقلم مع محيطه.

الإعلام الالي	هربرت سيمون Herbert Simon	الجهاز العصبي اتصالات رد فعل	البيولوجيا والسيرنيطيقا	عقل	المنظمة: عقل يجمع ويعالج المعلومة ويتحكم في الأعضاء.
تفسير الأفراد الاتصال	انقر شايين Edgar H. Schein	ثقافة الورشة، القبيلة، الخرافات، الأبطال	الانترولوجيا	ثقافة	المنظمة: مجموعة تنتج قيما مشتركة وتنسج روابط انتماء
/	جايمس مارنش James March هربرت سيمون ميشال كرونزيه وارهرد فريدبرغ	المديرية العامة تفسير الأفراد استراتيجية المؤسسة	السلطة، الحكومة الفاعلين، المصالح، التأثير الاستراتيجيات.	نظام سياسي	المنظمة: مكان حوكمة يتحالف فيه الأفراد ويختلفون للدفاع عن مصالحهم.

	Michel Crozier et Erhard Friedberg				المنظمة: مكان حيث تتجلى فيه النفس البشرية، تم التعبير عن المشاعر، وتختلف المتعة أو الألم.
تفسير الأفراد الإدارة	اليوجاك Elliott Jaques	الاعتماد، والإجهاذ، الرغبة، كيش فداء فاقد الوعي	علم النفس	سجن عقلي	
العلاقات الاجتماعية	روبرت ميشلز Robert Michels	الطبقية الهيمنة السلطة	السياسة	أداة هيمنة	المنظمة: أداة من أدوات الأولغارشية التي تسعى إلى تكريس هيمنتها.

المصدر: Gareth MORGAN, Images of organization, 1st Edition, Publisher Sage, Berverly Hills (United States of America), 1986, p423.

نستنج مما سبق أن الجهود الرامية إلى تعريف المنظمة قد تختلف كثيرا، لكنها تشترك في إبراز

خصائصها المشتركة، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تضم جميع المنظمات مجموعة من البشر (الناس).
- تجمع أفراد المنظمة علاقات تتسم بدرجات متفاوتة من الرسمية والتي تحدد مهام وسلوكيات كل فرد من أفرادها.
- تجد المنظمة في تحقيق هدفها أو مجموعة أهدافها سببا لتفسير وجودها واستمرارها.
- يَتَعَيَّنُ على كل منظمة تريد الحفاظ على بقاءها واستمرارها توفير الموارد اللازمة لها خاصة:
 - الموارد البشري.
 - الموارد المادية.
 - الموارد المالية.
 - الموارد المعلوماتية (التوقعات، وبحوث السوق والأفكار والمنافسة).
- ولا يجب أن تكتفي المنظمة بتوفير الموارد السالفة الذكر بل عليها أيضا أن تسهر على مراقبة تنفيذ كل عملياتها من خلال تنسيق النشاطات وتوجيه الأفراد فيما يخص شروط وكيفيات تنفيذ مهامهم كما وكيفيا وفي ظل احترام الوقت المخصص لكل عملية.
- علاوة على ذلك، يتعين على المنظمة ممارسة بعض النشاطات المعروفة بنشاطات "تحقيق الذات"، والتي تشمل كل السبل والوسائل المستخدمة للتعريف بالمنظمة وهويتها الخاصة التي تجعلها تتميز عن باقي المنظمات.

¹ Nicolas NEYSEN, Stratégie des organisations: Fondements et pratiques du management stratégique, Collection : Business school, 1ere Edition, Editions De Boeck supérieur, Louvain-la-Neuve (Belgique), 2016, P77.

لا تكتمل النشاطات السالفة الذكر ولا تتحقق الفوائد المرجوة منها دون أن تتحكم المنظمة فيها، وتضمن استقرارها وتوازنها أي "تحقيق التكامل والوحدة بين أفرادها"، وذلك عن طريق إيجاد التوليفة الملائمة التي تسمح للمنظمة بتحقيق تكافؤ ديناميكي يسمح لها بالاستجابة السريعة والصحيحة للظروف الجديدة والأزمات وعدم التفكك وبالتالي الاندثار.

¹ Jean-Yves Jézéquel, La Libération de l'Homme, Tome I, Volume 1, 1ere Edition, Editions Publibook, Paris (France), 2012, P358.

II. تعريف نظريات التنظيم

تندرج نظريات التنظيم ضمن ما يعرف بالفكر الإداري الذي نشأ في العالم الغربي الذي كان سباقا في التعامل مع المشكلات الإدارية (في المصانع ثم الإدارات فكل أنواع المنظمات) باتباع خطوات علمية ومنهجية مُحكمة مبنية على تحاليل وأبحاث وتجارب علمية أُسَّست لمبادئ نظرية وتطبيقية هدفها حل هذه المشكلات بل والتنبؤ بحدوثها.

تعتبر الثورة الفرنسية والثورة الصناعية مهذا لنظريات التنظيم التي تعود جذورها إلى أعمال علماء درسوا المنظمات بداية من الأبحاث التي قام بها العالم الفرنسي سان سيمون (Claude-Henri de Rouvroy, comte de Saint-Simon, 1760-1825) الذي كان سباقا إلى دراسة الأنماط التنظيمية الحديثة وقال إنها لن تقوم على أساس الوراثة والقوة والقهرة في إدارة شؤونها بل سيكون للكفاءة والخبرة والعلم دور حاسم في إدارة المنظمات بفضل التطور العلمي والتقانة، والطبقة الصناعية التي يجب أن تتولى إدارة البلاد¹.

تعرضت أفكار سان سيمون لعدة انتقادات تشكك في مدى واقعيته لكنها لم تستطع من انكار مدى مساهمة هذا الباحث في تبين-مبكرا-أهمية التنظيم وفتحه-بطريقة مباشرة أو غير مباشرة-المجال أمام باحثين ككارل ماركس Karl MAX وروبرت ميشيلز Robert MICHELS اللذين بذلا جهود كبيرة للتنظيم في التنظيم وتحليله.

سمحت هذه الاسهامات وغيرها في تطور نظريات التنظيم تدريجيا من منظورين: منظور نَظَلي ومنظور هَدَفي. يشير المنظور الأول إلى تطور نظرة الباحثين إلى التنظيم الإداري من اعتباره نظام مغلق معزول عن البيئة الخارجية إلى اعتباره نظام مفتوح، في حين يرى المنظور الثاني (المنظور الهدي) أنَّ المنظمة كيان اجتماعي هادف يُنشئ بوعي لتحقيق أهداف محددة. وينقسم هذا المنظور لاتجاهين هما:

¹ Marc Montoussé, Analyse économique et historique des sociétés contemporaines, 2eme Edition, Editions Breal, Paris (France), 2007, P96.

■ اتجاه يعتقد أنّ المنظمة تسعى إلى تحقيق الأهداف المحددة لها بشكل عقلاني وموضوعي وبما يحقق المصلحة التنظيمية.

■ اتجاه يرى أنه ليس بالضرورة أن تتسم الأهداف التي تريد المنظمة بلوغها بالموضوعية، حيث يمكن أن تكون مبنية على مصالح فردية شخصية وفي هذا دليل على وجود صراعات داخل المنظمة وطفغان أصحاب النفوذ عليها.

يعكس التطور في نظريات التنظيم نمطاً تراكمياً في المعرفة تم الوصول إليه من خلال الدراسات والتجارب الادارية المختلفة في مواقع العمل، فمن خلال ما سبق يتضح أن هناك أصول نظرية للتنظيم لكن اتساع نطاق الاهتمام به كفرع من فروع علم الاجتماع كان بعد ظهور المدرسة الكلاسيكية (نظرية الإدارة العلمية، نظرية المبادئ الإدارية، النظرية البيروقراطية) ليعرف أوجه بفضل الدراسات التطبيقية التي أجراها التون مايو Elton Mayo في مصنع هاوثورن في الولايات المتحدة وما أثبتته من خلالها بأن "التنظيم الصناعي يشكل نسق اجتماعي تتبلور فيه علاقات اجتماعية تشكل في مجملها نسق غير رسمي في التنظيم"، وهذا ما سوف نحاول التفصيل فيه من خلال هذه المطبوعة لاحقاً.

¹ Michel FOUDEIAT, Sociologie des organisations, Collection : ECO GESTION, 2^{eme} Edition, Editions Pearson Education, Paris (France), 2007, P109.

III. تعريف علم الاجتماع التنظيمي

تعود بوادر التحليل الاجتماعي لقضايا التنظيم (بمعناه العام) إلى الأعمال التي قام رواد علماء الاجتماع الأوائل ككارل ماركس وإيمانويل دوركهايم في القرنين الثامن والتاسع عشر، غير أن علم اجتماع التنظيمي باعتباره أحد فروع علم الاجتماع العام لم يظهر إلا خلال القرن العشرين ليصبح في وقت وجيز من بين ميادينه الأكثر حداثة وارتباطا بقضايا علم الاجتماع المعاصر.

"يسمح الاجتماع التنظيمي بفهم السلوكيات الفردية والجماعية التي تحدث في المجموعات الإنسانية"، ويدرس العلاقات الاجتماعية داخل المصانع والمنظمات والتأثير المتبادل بينهما وبين الأفراد والمحيط أي العوامل الاجتماعية والتفاعلية داخل التنظيم سواء أكان رسميا أو غير رسمي على القيم الأخلاقية والمعايير الاجتماعية الضابطة لهذه الآليات.

وبناء على ما سبق، يمكن تحديد الموضوعات الأساسية لعلم اجتماع التنظيم في دراسة وتحليل بنية التنظيم ومكوناته الأساسية، وطبيعة العلاقة بين هذه المكونات، السلوك الاجتماعي للتنظيم والعوامل المؤثرة فيه، فضلا عن أهدافه ومعاييره.

كما تندرج ضمن موضوعات أخرى-أكثر دقة- ضمن نطاق هذا العلم وتتمثل أهمها فيما يلي:

- تحليل أنماط القيادة.
- التحليل الاجتماعي لوسائل الاتصال وقنواته.
- دراسة وتحليل أداء العاملين.
- دراسة عملية اتخاذ القرار في التنظيم واثاره.

بالرغم من أهمية موضوعات لم يمكن علم الاجتماع التنظيمي من فرض وجودها وجذب

الاهتمام الذي يستحقه إلا بعدما أن قدم عالم الاجتماع الفرنسي ميشال كورزيه Michel Crozier

اسهاماته وجدد هذا العمل (أنظر، الفعل الاستراتيجي لدى ميشال كورزيه، ص).

¹ Ibid., P16.

IV. دور الاتصال في المنظمات

لا يمكن تصور أي منظمة دون من أي شكل من أشكال الاتصال، فالاتصال هو جوهر نشاط

المنظمات وهو الروح التي تحركها، بحيث يترتب عليه:

- فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات.
- بناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة.
- حركية الجماعة والدافعية. التغير التنظيمي.
- المساهمة في خلق وعي جماعي متوافق.
- المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات تعزز الروح المعنوية لمنتسبي المؤسسة. مساعدة العاملين بالمؤسسة على مواكبة ما يستجد من تطورات.
- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا، حيث يعبر العاملون من خلال قنوات الاتصال التنظيمي عن آرائهم واتجاهاتهم وتوصيل أصواتهم إلى أصحاب القرار.
- توفير فرصة للإبداع والابتكار من أجل تطوير المؤسسة من خلال السماح للعاملين بالمؤسسة بإبراز أفكارهم واقتراحاتهم. المساهمة في تعزيز الولاء للمؤسسة.
- تتم الاتصالات في المنظمات وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة لذلك فالاتصال نوعان هما:

■ الاتصال الرسمي

يقصد بالاتصال الرسمي كافة صور الاتصال التي تجري داخل المنظمات بين المستويات الإدارية

التي تربطها اللوائح والقرارات المكتوبة، "حيث تتميز بالدقة والوضوح وصحة المعلومات".¹

¹ Yves Emery & François Gonin, Gérer les ressources humaines : Des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité, Collection : Diriger l'entreprise, 3eme Edition, Editions Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne (Suisse), 2009, P386.

يمكن أن يتَّخذ الاتصال الرسمي¹:

شكلا تنازليا عندما يُستعمل كأداة لنقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء والمشرفين إلى المرؤوسين والعمال، وذلك من خلال السلم الهرمي. كما يمكن أن يتخذ هذا الاتصال منحنى تصاعدي عند نقل العمال أو من ينوب عنهم لمعلومات إلى الإدارة عن طريق التقارير والشكاوى والرد عن التساؤلات الواردة من الأعلى. وبين هاذين النوعين، هناك نوع ثالث يسمى بالاتصال الأفقي التي يعبر عن حالات التفاعل الموجودة بين الأفراد التابعين لنفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي في إطار التنسيق وبحث الطرق والوسائل الضرورية لحل المشكلات التنظيمية وإضفاء التحسينات الضرورية.

■ الاتصال غير الرسمي

لا يمكن أن تنحصر الاتصالات في أي منظمة بالهيكل التنظيمي الرسمي، فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط على العلاقات الرسمية بل تتجاوزها باستمرار لتخلق قنوات اتصال غير رسمية قد تصبح "مصدرا أساسيا للمعلومات المهمة والآنية في المنظمة"².

قد يُشكِّل هذا النوع من الاتصال مظهرا من مظاهر تعزيز العلاقات في المنظمة ويساهم في خلق جو من الألفة والتآزر بين أعضائها خاصة إذا ما جعل العمل أسهل وأبسط وأعظم فاعلية، لكنه يمكن لا يخل من النتائج السلبية بل يمكن أن يكون دليلا على وجود مشكلات تنظيمية حقيقية يمكن أن تهدد وجود التنظيم والاتصال الرسميين ويصبح القاعدة لا الاستثناء في تسيير شؤون المنظمة.

فال اتصال التنظيمي-سواء أكان رسمي أو غير رسمي-عملية معقدة لا يمكن تناولها بصفة سطحية خاصة في الحالات التي تظهر مشكلات أو معوقات يمكن أن تحول دون أن يتم هذا الاتصال بالشكل الصحيح وتتمثل هذه المعوقات في:

¹ Jean-Louis Magakian et al, **50 fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines**, 1ere édition, Editions Breal, Paris (France), 2003, P15.

² Yves Emery & François Gonin, **Gérer les ressources humaines : Des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité**, Op.cit.;P387.

■ المعوقات الشخصية

وتتعلق تلك المعوقات بالفرد ذاته سواء كان مرسلًا أم مستقبل حيث أن الفروقات الفردية تلعب دوراً أساسياً في عملية الاتصال وأهم هذه المعوقات في التباين في الإدراك (اختلاف وجهات النظر والتقدير والأحكام) والاتجاهات السلبية للأفراد (العزلة، عدم تبادل المعلومات أو في نقلها، تخطي حدود الصلاحيات المخولة، عدم الكفاءة)، "وهي عوامل تنطق على المرسل والمستقبل"¹.

■ المعوقات البيئية

تتجلى هذه المعوقات في عدّة مظاهر أهمها التباعد الجغرافي بين متخذي القرار ومنفذه، وهذا ما قد يآجج بعدم توفر وسائل الاتصال الكفيلة بمواجهة آثار التشتت الجغرافي. يتعدى هذا النوع من المعوقات الإطار المكاني والزمني ليشمل مناحي أخرى متصلة بوجود شرح في العلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تربط بين أفراد المنظمة مما يؤدي إلى تنافرهم وتباعدهم وبالتالي تراجع دور وأهمية الاتصال الفعال في المنظمة، وهذا ما سيؤدي حتماً إلى نتائج لا تحمد عقباها.

■ المعوقات التنظيمية

ترتبط هذه المعوقات إمّا بعدم احترام الهيكل التنظيمي للمنظمة على أرض الواقع أو بعدم وجوده أصلاً، فهي نتيجة حتمية لغموض المهام والمسؤوليات والصلاحيات والمسؤوليات الخاصة بكل فرد من أفراد المنظمة (لا سيما بين ذوي المهام الاستشارية والمهام التنفيذية)، وغياب التحكم في المستويات التي تمر بها عملية الاتصال².

عادة ما يُصَحَّبُ هذا النوع من الوضعيات بتفشي ظواهر سلبية في المنظمة المعنية بها كعدم الاستقرار التنظيمي (التغيير المفاجئ والمتتالي)، وتردي المناخ التنظيمي، وغياب اليات فعّالة لجمع البيانات

¹ Maxime Crener, **Le Management**, 1ere Edition, Les Presses de l'Université du Québec, Québec (Canada), 1979, P68.

² Frédérique Alexandre-Bailly et al, **Comportements humains et management**, 4eme Edition, Editions Pearson France, Paris (France), 2013, P127.

والمعلومات وتصنيفها وتوزيعها في الوقت المناسب وبالأسلوب الصحيح لأن المنظمة ستعيش انطواء تجاه جمهورها الداخلي (أفراد المنظمة)، وعزلة خارجية كونها غير قادرة وغير مؤهلة في أن تتواصل مع جمهورها الخارجي (الدولة، العملاء، المنافسين، الزبائن، الأسواق) وبيئتها الخارجية بشكل عام.

نستخلص مما تقدم أن الاتصال في المنظمات عملية حيوية، لا يمكن لأي منظمة الاستغناء عنه للوصول إلى غاياتها، بل يستحيل الحديث عن وجود تنظيم أصلا في غياب أي شكل من أشكال من تناقل وتبادل المعلومات بين أفراد المنظمة.

الفصل الأول: المدرسة الكلاسيكية

تمهيد

تعتبر المدرسة الكلاسيكية أول مدرسة من مدارس الفكر الإداري، وظهرت في أواخر القرن التاسع عشر كتتويج للتبادل والتداخل والتكامل الذي صهّب عدة تيارات فكرية برزت آنذاك.

تتمحور أهم أفكار رواد هذه المدرسة حول إيجاد السبل المثلى لتمكين المنظمات من تحقيق أكبر قدر من الكفاءة الإنتاجية عن طريق تقسيم العمل وتنظيمه بشكل يَكْفُلُ بلوع عقلانية أفراد المؤسسة كسواء أعلق الأمر بالعقلانية الإنتاجية (تايلور) أو العقلانية الإدارية (فايول) أو العقلانية البيروقراطية (فيير).

أسهمت هذه المدرسة في إكساب الإدارة طابعا عمليا وعلميا، وأسست للعديد من المبادئ كمبدأ هرمية السلطة ومبدأ وحدة مصادر الأمر ومبدأ التخصص التنظيمي ضمن ثلاث نظريات مهمة سوف نتوقف عندها فيما يلي وهي:

- نظرية الإدارة العلمية.
- نظرية المبادئ الإدارية.
- النظرية البيروقراطية.

1.1 نظرية الإدارة العلمية



ظهرت نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الربع الأول من القرن الواحد والعشرين، بفضل أعمال العديد من المفكرين يتقدمهم فريدريك وينسلو تايلور¹ الذي يعد أهم وأشهر منظري هذه الحركة الفكرية والعلمية التي وجدت في حركة التصنيع وتوفر الموارد الطبيعية واليد العاملة واتساع الأسواق فرصة سانحة لتناول مشاكل

FREDERICK WINSLOW TAYLOR (1856-1915)

العمل والإنتاج.

تتمثل أبرز هذه المشاكل في التبذير وانخفاض الإنتاجية إلى جانب ضعف الأجور وتفاوتها لعدم منحها بناء على أسس ومعايير لتقييم الأداء وتحفيز العمال المتميزين، مما دفع تايلور إلى الاهتمام بهذه المظاهر السلبية، وشرع في التفكير في إيجاد الطرق والوسائل التي تمكّن المنظمات من رفع مستويات الإنتاجية والعمل الإداري والاتصال فيها في إطار نظرية علمية سميت فيما بعد بـ"نظرية الإدارة العلمية" التي حاولت ضمان فعالية أكبر للموارد البشرية والمادية المتاحة للمنظمة وفق الوقت والاتجاه المنطقي المحدد سلفاً بناء على معطيات علمية.

شرح تايلور سبل تحقيق هذه الأهداف في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" واعتبر أنها "المعرفة

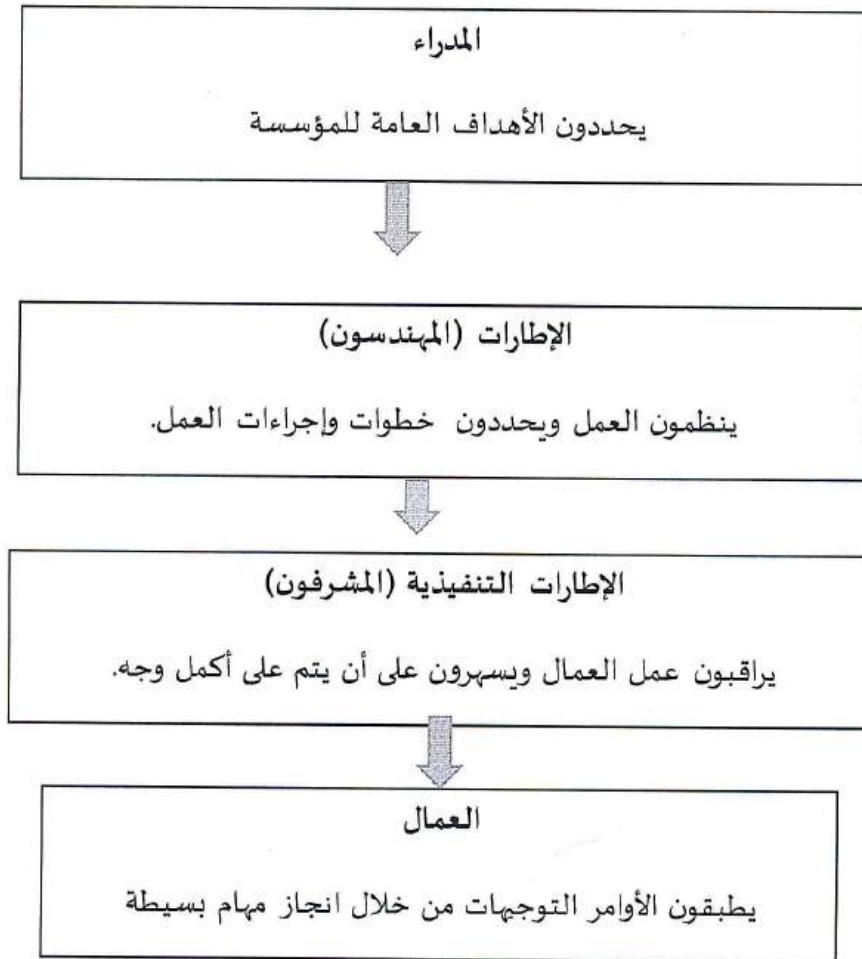
الصحيحة لما يراد من العاملين أدائه، ثم التأكيد بأنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة"².

¹ ولد فريدريك وينسلو تايلور في 20 مارس 1856 في مدينة جيرمانتاون الأمريكية (بنسلفانيا) وتوفي في 21 مارس 1915 في فيلادلفيا، هو مهندس أمريكي، صاحب فكرة الإدارة العلمية والإدارة العلمية سعى لتحسين الكفاءة الصناعية للمنظمات، كما كان من أوائل المستشارين الإداريين ويعتبر بمثابة أب علم الإدارة وأحد أهم رواد حركة الكفاءة في بلاده والعالم.

² Bertrand Affilé & Christian Gentil, Les grandes questions de l'économie contemporaine, 1ere édition, Collection : Connaissance, Editions L'Etudiant, Paris (France), 2004, P32.

اعتمد تايلور على ثلاث مبادئ يعتبرها أساسية وهي¹:

- **التقسيم العمودي للعمل:** يُمَيِّزُ هذا المبدأ بين المدراء الذين يحددون الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والمهندسين الذين يصممون العمل فيها (المهندسين) والإطارات التنفيذية التي تشرف على تنفيذ الأعمال من قبل أصحاب الياقات الزرقاء (العمال). يهدف هذا التقسيم- الذي يمكن أن ينظر إليه باعتباره تنظيماً هرمياً للمؤسسات- إلى تحديد القرارات والأهداف، مثلما هو مبين في الشكل البياني أدناه:



الشكل البياني رقم (1): التقسيم العمودي للعمل حسب فريدريك تايلور.

المصدر: من إعداد الباحث.

¹ René Colas, **Comment, par l'écoute, améliorer la compétitivité de votre entreprise ? La règle des 4E**, 1ere édition, Collection SDE, Editions Société des écrivains, Paris (France) 2013, P11.

■ **التقسيم الأفقي للمهام:** تقوم المنظمات وفق هذا المبدأ بتقسيم العمليات الإنتاجية إلى عدة أجزاء يمكن أن يتولاها أي عامل لأنها لا تتطلب مؤهلات خاصة.

يعتقد تايلور أن تقسيم العمل والمهام يؤدي حتما إلى زيادة الإنتاج والكفاءة الإنتاجية كونه يرفع من مهارات العامل في أداء عمله لأنه سيصبح أكثر بساطة وأعظم كفاءة إشرافا وتناوبا وتوقيتا، كما يتيح تقسيم العمل إلى مجموعة من العمليات الجزئية فرصة تسهيل استخدام المعدات والتجهيزات وتوفير الوقت.

■ **الأجر المكافئ للعمل ومراقبة الوقت:** يدرك تايلور جيدا طبيعة العمل المنقّرة وطبيعة البشر الباعثة على التكاسل والخمول، لذلك فإنه يعتقد أن الانسان المتقاعس لا يمكن تحفيزه إلا من خلال تقسيم العمل وتبسيطه، ويشببه بثور أو بحصان الجرّ، أما الفرد الذكي الذي يتمتع بالفطنة والنباهة فسوف لن يتقبل هذا العمل ويعتبره مُملًا ومجحفا بحقه وبالتالي لا يمكن تحفيزه إلا من خلال منحه مرتب يكافئ مهاراته واستعداداته، من جهة، والوقت الذي حدد لتنفيذ العمل، من جهة أخرى. وهذا يكون الأجر الحل المناسب لجعل الأفراد يعملون أكثر وفي الوقت المحدد وبالتالي الحد من ظاهرة التسيب، وإهدار الجهد والوقت والمال.

ولضمان تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع طالب تايلور بضرورة:

■ **داسة كل عنصر من عناصر عمل أفراد المنظمة دراسة علمية بواسطة تحليل خطوات العمل الأساسية وتكليف خبراء بإتمام هذه المهمة¹.**

■ **انتقاء أفراد المنظمة وتكوينهم بطريقة علمية لأداء المهام الموكلة إليهم.**

■ **التعويل على الحوافز المادية لبعث الأفراد على القيام بواجباتهم مثلما طُلِبَ منهم مع مراعاة الوقت والكيفية المحددين مسبقا.**

¹ Michel FOUURIAT, op.cit., P75.

■ الحد من الإسراف وتراجع الإنتاجية من خلال الإشراف الدقيق على أفراد المنظمة.

ذاع صيت نظرية الإدارة العلمية وشرعت المنظمات الغربية خاصة في الولايات المتحدة وبريطانيا في تطبيقها لما حققته من اختصار للوقت واجتناب للخطوات غير الضرورية، أي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وإصرار أيضا على استنزاف جهد العامل وفكره وإمكاناته من أجل زيادة الإنتاج. ولعل أبرز مثال على ذلك تطبيق هذه المقترحات يتمثل في "شركة فورد لإنتاج السيارات حيث ساهم التنظيم العلمي للعمل في متابعة كل حركة غير مفيدة يمكن أن تصدر عن أي عامل"¹.

لكن لا يعني هذا الانتشار خُلُو أسلوب تايلور من بعض الجوانب السلبية، فقد ركز العمل داخل التنظيم، وأهمّل الإنسان والعلاقات الإنسانية فيه، كما أنه أعار اهتماما كبيرا بالإنتاجية دون أن يمنح الاهتمام الكافي لفهم حقيقة التفاعل والتبادل بين التنظيم ومحيطه الخارجي، كما أن "الإفراط في تقسيم العمل يسبب الملل لدى العمال ويفقددهم الإحساس بنتائج عملهم ويجعلهم يشعرون أنهم آلات لا بشر"².

¹ Christophe Bormans, L'indispensable de la pensée économique, Collection Principes, Jeunes Editions studyrama, Levallois-Perret (France), 2003, P51.

² Jean-François Chanlat, L'individu dans l'organisation : Les dimensions oubliées, 8eme édition, Editions Les presses de l'université de Laval, Laval (Canada), 2007, P203.

2.1 نظرية المبادئ الإدارية



اهتم هنري فايول¹ بوظائف الإدارة على مستويات مختلفة، وحاول تطوير نظام فكري إداري يمكن تعليمه ودراسته باقتراح مبادئ تشكل جوهر عمليات التنظيم والتصميم الإداريين.

اتضح معالم أفكار فايول في كتابه الذي صدر في فرنسا عام 1916م تحت عنوان "الإدارة الصناعية والعامة" الذي شرح فيه "ضرورة نقل الاهتمام من المصنع إلى إدارة المصنع"².

HENRI FAYOL (1841 – 1926)

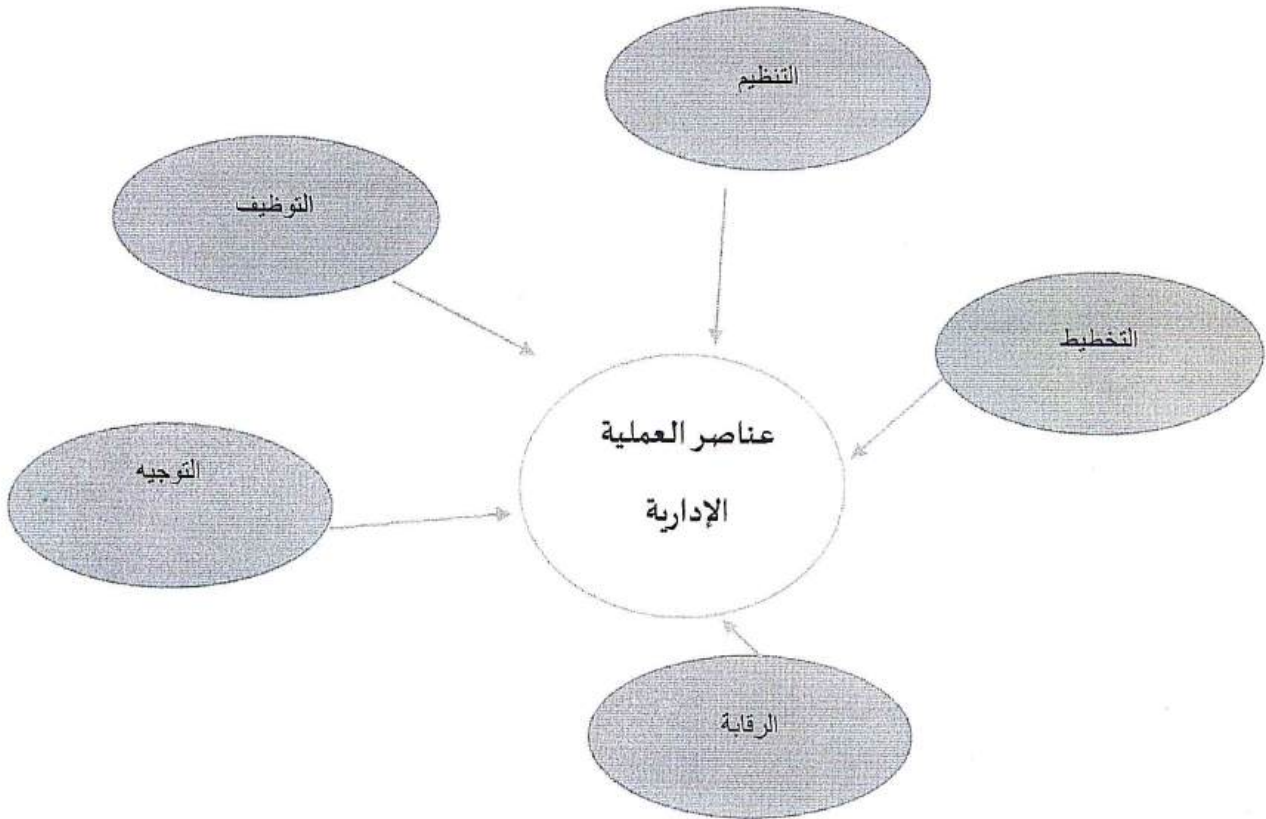
قدم فايول في هذا الكتاب خلاصة خبراته وملاحظاته التي ساهمت في إرساء أسس الإدارة، وتكمن أهمية كتاباته في الفكر الإداري الحديث في تحليلاته العميقة للنشاط الإداري، حيث وجد فايول أن النشاطات في الإدارة يمكن أن تُقسَّم إلى ست مجموعات هي النشاطات:

- الفنية (الإنتاج والتصنيع).
- التجارية (المشتريات، المبيعات والتبادل).
- التمويلية (الموارد المالية، الاستثمارات والمصروفات).
- الأمنية (الممتلكات والأشخاص).
- المحاسبية (تقدير التكاليف والإحصاء).

¹ ولد هنري فايول سنة 1841 بمدينة القسطنطينية (إسطنبول حالياً) وتوفي في باريس سنة 1925، تخرج هذا الباحث من مدرسة المناجم بشهادة مهندس، وتقلد منصب مدير منجم تابع لإحدى الشركات العملاقة سنة 1866 أي عن عمر لا يتجاوز 25 سنة. أبان هذا الشاب عن مهارات عالية في الإدارة وابتكر طرق جديدة للعمل والوقاية من الحرائق والحوادث. سمحت هذه الكفاءات لصاحبها فايول بلوغ منصب المدير العام للمؤسسة خمس سنوات فقط بعد تشغيله لأول مرة في أحد فروعها ولم يفارق هذا المنصب إلا بعد أن بلغ سن 77.

² Laurent Bélanger & Jean Mercier, Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations, Collection : hors collection, Presse Université Laval, Laval (Canada), 2007, P10.

أما النشاط السادس والأخير فهو النشاط الإداري الذي يضم عمليات التخطيط (توقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية) والتنظيم (تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات) والتوظيف (اختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب) والتوجيه (إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة) والرقابة (مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا). كما سنعرضه الشكل البياني التالي:



الشكل البياني رقم (2): عناصر النشاط الإداري عند هنري فايول.

المصدر: من إعداد الباحث.

يُقرُّ فايول أنَّ عناصر العملية الإدارية مرنة ولا تخضع لقواعد ثابتة ومحددة لكنه وضع أربعة عشر (14) مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكداً أنها تضمن حسن

أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها، تبرز هذه المبادئ "براغماتية"¹ و"عقلانية"² فايول

ويمكن تلخيصها في النقاط التالية³:

1. تقسيم العمل: يهدف إلى ترشيد استخدام القوى العاملة وهو نتيجة لتخصيصها على مستوى كل النشاطات التي تقوم بها المنظمة.
2. السلطة والمسؤولية: إذا كانت المسؤولية موازية للسلطة فإن هذه الأخيرة مستمدة منها، ويرى فايول أن السلطة نوعان: سلطة رسمية تنبثق من مركز الفرد واختصاصاته، وسلطة شخصية متصلة بذكاء وخبرات وخلق والقدرة القيادية للفرد.
3. الالتزام بالقواعد: يرتبط تحقيق هذا المبدأ بوجود مديرين أكفاء قادرين على تحقيق احترام جميع التعليمات الصادرة وتنفيذها كما وردت.
4. وحدة الأمر: لا يتلقى الفرد الأوامر والتوجيهات إلا من عند مسؤول واحد الذي يضطلع بمهمة جمع التقارير التي يرفعها بدوره إلى مسؤوله الأعلى.
5. وحدة الاتجاه: يتعين على كل مجموعة لديها أهداف موحدة أن تلتزم بتنفيذ خطة واحدة صادرة عن رئاسة واحدة.
6. المصلحة العامة: بغية ضمان استقرار التنظيم واستمراريته، على الإدارة أن تتدخل لوقف أي تعارض يمكن أن يحصل بين مصالح العمال ومصلحة أو الأهداف العامة للمنظمة.

¹ Christoph Barmeyer, Management interculturel et styles d'apprentissage: Etudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec, Collection : Sciences de l'administration, Presses Université Laval, Laval (Canada), P56.

² Mary Jo Hatch & Ann L. Cunliffe, traduit de l'anglais vers le français par Evlyne Léonard *et al*, Théorie des organisations: de l'intérêt de perspectives multiples, 2^e Editions, Editions Deboeck Université, Bruxelles (Belgique), 2009, P56.

³ Patrice Briol, Ingénierie des Processus Métiers, de l'Elaboration à l'exploitation, 1^{ere} Edition, Editions Briol Patrice, Paris (France), 2008, PP14-15.

7. المكافآت: يحق لجميع أفراد المنظمة وفي جميع المستويات الحصول على الراتب والمكافآت نظير الجهد المبذول ويجب على الإدارة الحرص على وجود تناغم بينهم.

8. المركزية: يتباين مدى تمرکز السلطة أو توزيعها من منظمة إلى أخرى وفق خصائص وظروف كل واحدة منها.

9. تسلسل القيادة: يدرج فايول مستويات القيادة بشكل هرمي.

10. النظام: يتوخى فايول من خلال هذا المبدأ تنسيق الجهود وتحقيق الانسجام بين نشاطات الوحدات المختلفة في التنظيم، ويفرق بين النظام المادي (وضع الآلات والأدوات والمعدات المناسبة في المكان المناسب) والنظام الاجتماعي (وضع الشخص المناسب في المكان الملائم).

11. العدالة: ضمان معاملة جميع أفراد التنظيم على قدم المساواة.

12. الاستقرار الوظيفي: يؤكد هذا المبدأ أن المنظمات المستقرة تضاعف فرص نجاحها.

13. المبادرة: إعطاء فرصة للمرؤوسين حتى يقدموا مقترحات جديدة وينموا روح الابتكار لديهم.

14. روح الفريق: أهمية التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين والعمل الجماعي والتواصل الفعال بين أفراد التنظيم.

يحتاج الإداريون حسب فايول إلى مجموعة من السمات والصفات الفذة يجب توافرها، وهي صفات جسمية وصفات ذهنية وصفات أخلاقية، يضاف إليها سعة إطلاع المديرين وثقافتهم العامة. وأشار فايول إلى أن أهمية هذه الصفات نسبية، وأن القدرات والمهارات الإدارية تتزايد أهميتها كلما ارتفع المدير في السلم الإداري، في حين تكون القدرات والمهارات الفنية مهمة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، لهذا فإن فايول يشترط ما يلي¹:

■ على القيادة ضمان السير الأمثل للمنظمة وإدارة أفرادها أمر ضروري.

■ أن تتم عملية مراقبة تنفيذ الأعمال وفق مخطط عمل.

¹ Ibid. P15.

- تفادي الوقوع في بعض الحالات الحرجة باتباع مخططات مرنة ومحددة.
 - التنظيم وتحديد الأعضاء المكلفة بضمانه.
 - التنسيق الذي يربط بين أعضاء التنظيم الذي يضمن تناغمهم ووحدتهم.
- نجحت أعمال العالم الفرنسي في الانتشار في أوروبا ثم في الولايات المتحدة الأمريكية، ولكن لا يعني نجاحها خلوها من النقائص ما جعلها عرضة لجملة من الانتقادات التي أعابت عليها إجمالاً تركيزها على المستوى الإداري ولم تعط المستويات الفنية والإنتاجية نصيبها من الاهتمام، كما أن اهتمامها بالمستوى كان ناقصاً وغلبت عليه النظرة المادية حيث أنه غرض الطرف عن الجوانب الإنسانية لعلاقات الأفراد داخل المنظمات واعتبر الإنسان مخلوق مادي سلبي.
- كما انتقدت هذه النظرية على "تركيزها على الإدارة العليا وعلى خصائص الإطارات" وعدم اهتمامها بأفراد الطبقات الدنيا، متجاهلة دور التنظيم غير الرسمي بين أفراد المستويات الإدارية والسلطة المخولة والممارسة من قبل كل واحد منهم.

¹ Jean Boisvert, Les Grands Esprits du Management, 2eme édition, Presses de l'université du Québec, Québec (Canada), 2000, P132.

3.1 النظرية البيروقراطية



يعد ماكس فيبر¹ صاحب النظرية البيروقراطية أحد رواد الفكر الإداري فقد اهتم بالمشاريع الفردية والجماعية معتبرا إياها كوحدات اجتماعية يمكن بل يجب دراستها دراسة علمية. تساءل فيبر عن سبب إطاعة الأفراد للأوامر الموجهة إليهم والقيام بالأعمال حسب التعليمات التي تَرُدُّهُمْ، الأمر الذي جعله يبحث في

MAX WEBER (1864 – 1920)

موضوع أسلوب ممارسة السلطة في المنظمات وكيفية إضفاء الشرعية عليها.

يميز ماكس فيبر بين ثلاث أنواع من السلطات يمكن لتنظيم واحد أن يتضمنها، وقدمها على النحو

التالي²:

أ. السلطة البطولية أو الكاريزمية

يُمارس هذا النوع من السلطة شخص يتمتع بمواصفات ومؤهلات فردية قيادية، ويتحلى بقدر من التحكم في الأعصاب والانفعالات، ومقدرة على التأثير في الأفراد المحيطين به تجعلهم يتقبلون تعليماته وينفذون توجيهاته وينصاعون لأوامره.

ب. السلطة التقليدية القانونية

¹ اسمه الكامل ماكسيميليان كارل إميل فيبري Maximilian Carl Emil Weber ولد يوم 21 أبريل 1864 وتوفي يوم 14 يونيو 1920، كان عالماً ألمانياً في الاقتصاد والسياسة وأحد مؤسسي علمي الاجتماع والإدارة. له عدة مؤلفات أشهرها كتاب "الاقتصاد والمجتمع" وكتاب "الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية" الذي أشاد من خلاله بالأخلاق البروتستانتية واعتبرها مثالية بل استقى منها نموذج المثالي للبيروقراطية المبني على العقلانية والرشاد.

² Jean-Louis Magakian *et al*, **50 fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines**, Op.cit., P92.

تعلب العادات والتقاليد دورا مهما في هذه السلطة القائمة على أساس "العلاقات التقليدية" التي يتمتع بها القائد بفضل مكانته في التنظيم. قدّم فيبر أمثلة كثيرة عن هذا الأسلوب، واعتبر أن الإقطاعيون قاموا بممارسته في إدارة شؤونهم وممتلكاتهم القائمة على التوريث.

ت. السلطة القانونية الرشيدة

يسود هذا النوع من السلطة في التنظيمات الكبيرة والحديثة التي تحكمها قواعد وإجراءات تكسب القائد شرعية في ممارسة السلطة في الوقت والموقع الذي يصدر فيها أوامره وتعليماته. يرى ماكس فيبر أن البيروقراطية أحسن سبيل لتحقيق الأعمال الإدارية بأكبر فعالية لأنها قائمة على تقسيم العمل وتخصصه، وهو ما جعله يؤمن بأن البيروقراطية هي النموذج المثالي للتنظيمات الإدارية التي تريد تحقيق أعظم كفاية وأرباح. وعلى هذا الأساس يشترط فيبر أن يكون التنظيم البيروقراطي قائما على القواعد التالية¹:

1. تحدد التخصصات الوظيفية تحديدا رسميا وفق قواعد ولوائح عمليّة.
2. يُسَيَّرُ التنظيم البيروقراطي من خلال توزيع المهام على أفراد الذين يلتزمون بأدائها على أنها واجب.
3. توكل لأعضاء التنظيم سلطة إعطاء الأوامر بصفة رسمية وثابتة.
4. يشترط على كل فرد يُعين في التنظيم البيروقراطي أن يكون مؤهلا.
5. تتَّخَذُ مستويات التنظيم البيروقراطي شكلا هرميا يسوده نظام رئاسة دقيق.
6. يجب على التنظيم البيروقراطي أن يُدَوَّنَ كل معاملاته وأن يحتفظ بكل الوثائق والمستندات.

¹ Jean Mercier, L'administration publique: de l'école classique au nouveau management public, 5eme Edition, Les presses de l'université de Laval, Laval (Canada), 2007, PP59-60.

7. يُكْرِسُ التنظيم البيروقراطي الفصل بين ممتلكات التنظيم والأموال الخاصة بالفرد.

8. تلتزم المنظمات بصياغة قواعد وتعليمات شاملة وعامة وثباتة (نسبيا) يسهل للفرد استوعابها وتنفيذها بشكل يمكنه من رفع مرتبه والارتقاء بكفاءته.

دافع فيبر عن البيروقراطية حيث اعتبرها شكلا من أشكال التنظيم الذي يتميز عموما بتوازن القواعد والإجراءات التي يتم تطبيقها موضوعيا من قبل أعوان متخصصين دون مناقشتها أو مناقشة الأهداف أو الأسباب التي تقف وراءها (يجب أن يكون العون محايدا وينسى مصالحه الشخصية لفائدة المصلحة العامة).

حاول فيبر إظهار مبادئ البيروقراطية وتطبيقها على وفي جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية فهي أكبر من أن تكون حكرا على إدارة واحدة، بل يجب أن تتواجد حسيه في الدولة والشركات الكبرى، والأحزاب السياسية، والنقابات العمالية... إلخ، فالبيروقراطية هي الشكل التنظيمي الأصح لأنها تحقق النموذج المثالي الذي "يمثل مدى الحقيقة المعاصرة".

لم تسلم أفكار فيبر من الانتقادات التي حاولت معظمها عرض طرق تقويمها وإبراز مكان العجز والقصور فيها، فبالرغم من الموضوعية والرشاد والانضباط والدقة والسرعة والاستقرار والاستمرارية التي توفرها يمكن أن تقود هذه الأفكار إلى نتائج عكسية مغايرة تماما لتلك التي افترضها فيبر، كإمكانية الجمود وخطر إحلال الوسائل محل الأهداف النهائية، وتقييد كفاءة الأداء. كما أن النموذج المثالي الذي اقترحه فيبر ينسى أو يتناسى أن "المؤسسات نفسها تعيش في بيئة غير كاملة وغير مثالية"²، فكيف يمكن تطبيق نموذج مثالي؟

¹ Michel Coutu, **Max Weber et les rationalités du droit**, 1ere édition, Presse de l'Université de Laval, Laval (Canada), 1995, P194.

² Denis Proulx, **Management des organisations publiques: théorie et applications**, 2eme Edition, Editions de l'Université du Québec, Québec (Canada), 2010, P121.

خلاصة

سمحت المدرسة الكلاسيكية بعرض أفكار وأعمال منظرين آمنوا بالرشاد التنظيمي والرشاد الإداري والرشاد البيروقراطي، وحظيت أفكارهم بالاهتمام والتأييد العلمي من طرف العلماء والجامعات والترحيب العملي من طرف الشركات العملاقة التي رأت فيها بداية لنهاية العديد من الصعوبات التي كانت عاجزة أمامها ولم تتمكن من فهمها إلا بعدما أن بادروا المدرسة الكلاسيكية إلى دراستها بصفة علمية من الناحية الاستيمولوجية والنظرية والتطبيقية.

لكن هذا النجاح ليس مطلقا فقد أغفلت المدرسة الكلاسيكية عدة جوانب جعلتها عرضة للعديد من الانتقادات بسبب طابعها المعياري وإهمالها للأبعاد الاجتماعية والنفسية والعلاقات الإنسانية التي تجمع أفراد المنظمة، وغالت في اعتبارهم أفراد ماديون وسلبيون يتعين عليهم التخلي عن قيمهم ومعتقداتهم عند مدخل المنظمة التي جاؤوا إليها لتنفيذ مهام معينة ولا يريدون تحمل أية مسؤولية أو تقديم مبادرات.

بعبارة أخرى، بالغت هذه المدرسة في اعتبار العمال مجرد آلات ما عليهم سوى تنفيذ الأوامر بالشكل والوقت المطلوبين، وأفرطت في الاهتمام بتحقيق زيادة في الإنتاجية بتحفيز العامل تحفيزا ماديا دون أن تعير أدنى اعتبار لرغباته وحاجاته وطلباته ودوافعه كإنسان أولا ثم كعامل، كما يبدو أن هذه المدرسة قد نسيت أمرا مهما انتقدت بسببه وهو تجاهلها للعلاقات المتبادلة بين المنظمة ومحيطها الخارجي، فروادها لم يتطرقوا إلى تفاصيل متغيرات عديدة كقدرة المؤسسة وهيكلها على التكيف مع السياسات والقوانين الجديدة والظروف الاجتماعية والاقتصادية المحيطة بها والمنافسة التي تفرضها المنظمات الأخرى، لأن المنظمة لا يمكن أن يُنظَر إليها على أساس أنها نظام مغلق ومنغلق على نفسه ويعمل بشكل مطلق وفقا لقواعد وتعليمات وأوامر معدة سلفا يمكن تطبيقها كما كان مخطط له منذ البداية في كل الظروف والحالات.

الفصل الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية

تمهيد

برزت مدرسة العلاقات الإنسانية نهاية عشرينات وأوائل ثلاثينات القرن الماضي كتوجه علمي جديد في علم الإدارة سعى في بداية عهده بـ"التحدي الإنساني" قبل أن يشتهر بتسمية أخرى هي مدرسة العلاقات الإنسانية.

أراد رواد هذه المدرسة أن يخالفوا أنصار المدرسة الأولى (الكلاسيكية) بتخصيص حيز مهم للإنسان في دراساتهم التي اعتبرته عنصرا فعالا في العملية الإدارية، واقتрحت نظرة مغايرة للعمل الذي لم تعتبره كواجب مُضني يَكْرَهُهُ الإنسان وَيُسَبِّبُ له الملل والتعب بل اعتبرته نشاطا اجتماعيا حيويا.

بناء على أبحاث علمية، أبانت هذه المدرسة اهتماما كبيرا بالعلاقات الفردية والجماعية (الرسمية وغير الرسمية) في المنظمات والروح السائدة بين أفرادها سواء أكانوا رؤساء أو مرؤوسين، وبحثت في عدة مسائل كالانسجام والحوافز والرضا الوظيفي، وأثبتت ضرورة دراستها كونها عوامل مهمة لضمان زيادة كفاءة العمل والإنتاجية وخصتها بتحليل مُعمَّق.

شملت هذه المدرسة عدة أعمال وأبحاث أهمها تجارب Hawthorne Works وديناميكية الجماعات وتفسير تماسك الجماعة وهرم الحاجات ونظرية أ.ر.ج ونظرية المتغيرين ونظرية X و Y والأداء والأنماط القيادية ونظرية النضج وعدم النضج، ساهمت كل هذه التجارب والنظريات في ظهور قيم جديدة في الإدارة قائمة على أساس الحرية في العمل واحترام حقوق الإنسان كإنسان وكعامل.

3.2 شبكات الاتصال في المنظمات عند أليكس بيفالاس (Alex Bevaless)



اشتغل كارت لوين مع العديد من زملائه خاصة أولئك العاملين

في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (The massachusetts

institute of technology, MIT) ومن بينهم علم النفس الأمريكي

أليكس بيفالاس (Alex Bevaless) الذي رافقه عن قرب في دراسة

"مفهوم الجماعة وقيم المجموعة"¹.

(Alex Bevaless né en 1920)

عَمَدَ أليكس بيفالاس إلى إقامة علاقة بين الرياضيات والفئات الاجتماعية، وخاض سنة 1950

تجربة دراسة شبكات الاتصال في المنظمات مفترضا أن بنية الاتصالات تؤثر على أداء مجموعة (اعتمد

في بداية الأمر على عينة تضم خمس أشخاص). وللتحقق من صحة فرضياته، قاس بيفالاس العملية

الاتصالية وفقا لمفهوم المسافة. وهذا من خلال أربع شبكات اتصال مختلفة²:

- نمط دائري: يسمح لكل شخص بأن يتصل مع الذين على كل جانب منه.
- نمط خطي (مستقيم): سرت نفس القاعدة المطبقة على النمط الدائري فيما عدا أن الاتصال كان محددًا بالنسبة للأشخاص في كلا النهايتين حيث لم يكن أحد بجانبهما.
- نمط على شكل حرف Y: الشخصان الكائنان في الشوكة في نمط Y فلم يتمكن من تمرير المعلومات إلا للشخص الكائن في التقاطع.

¹ Patrick Riat, Comment devenir développeur de talent dans son management ?, 1ere Edition, Editions Société des Ecrivains, Paris (France), 2008, P124.

² سامي محسن والنوايسة الختانة، علم النفس الاجتماعي، ط1، دار حامد للنشر، عمان (الأردن)، 2011، ص 215.

■ نمط على شكل حرف X : اتصل الأعضاء الأربعة بالشخص الموجود في التقاطع الذي كان

يمكنه بدوره أن يمرر المعلومات العائدة إليهم مرة ثانية.

اعتمادا على هذه الأنماط طوّر بيفلاس-رفقة زميله هارولد ليفيت- وسيلة لفحص الاختلافات في شبكات اتصال الجماعات ولاحظا اثارها على سلوك المشتركين، وعندما طلبا من "الأعضاء التعبير عن درجة تمتعهم بالاشتراك في التجربة كان المشتركون في نمط الدائرة هم الأكثر شعورا بالرضا، ربما جراء الحرية الأوسع التي منحها لهم تنظيم الدائرة. ويعطي نمط الدائرة أكبر استقلالية في التصرف لكل الأعضاء، وأقل احتمالا لقيام القادة، وأقل ثباتا للتنظيم، وكذلك، كما هو واضح أقل مشاعر بالهامشية"¹.

وُسِّعت هذه الأبحاث وتباينت نتائجها، "ولكن فارقا واحدا ثابتا بين الشبكات يبقى بين الشبكات المركزية (نمطي X و Y) والأنماط اللامركزية (الدائرة). وعلى الرغم من أن الشبكات اللامركزية تسهل حلول المشكلات الأكثر تعقيدا التي تواجه الجماعة، إلا أن الشبكات المركزية تسهل حلول المشكلات الأبسط"².

اتخذت بعض الشركات المبادئ التي ووضعتها بيفلاس منهجا لها، ووضعت الخطوات التنفيذية الآتية³:

- تقوم إدارة التدريب بالمؤسسة للدعوة لعقد اجتماع المشرفين لوضع مبادئ لعلاج نوع معين من المشكلات.
- يقوم أحد الملاحظين Forman بدور العامل Worker في مشكلة تستمد من تاريخ المشكلات والصراعات الحقيقية التي مرت بها المؤسسة.
- يكلف اثنين من الملاحظين بأن يقوم كل منهما على حدة بالاستماع إلى شكوى العامل وتظلماته وأن يتصرف في هذه الشكوى كما يرى.

¹ المرجع نفسه، ص216.

² المرجع نفسه، ص216.

³ أحمد أحمد حرز الله، التربية النفسية المهنية: علم النفس المهني، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010، ص226.



4.2 نظرية الدافعية الإنسانية

يعتبر أبراهام ماسلو¹ من أشهر علماء النفس الذين أثروا على خط سير المناهج الدراسية (خاصة فيما يتعلق بعلم الإدارة) في الولايات المتحدة الأمريكية وباقي أنحاء العالم.

ABRAHAM MASLOW (1908 – 1970)

اشتهر ما سلو بصياغة "نظرية متميزة ركز فيها بشكل رئيسي على دراسة الجوانب الشخصية للدافعية الإنسانية"²، حيث حاول أن يقترح من خلالها نسقا مترابطا لتفسير طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله.

يفترض ماسلو أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد من حيث الأولوية أو شدة التأثير، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى، فعندما "تشبع حاجة نكون قد صعدنا درجة أعلى على سلم الدوافع الذي وضعه ماسلو، وهكذا حتى نصل إلى قمة هذه الحاجات والدوافع وفقا لأولوياتها في النظام المتصاعد"³. ولتوضيح أفكاره اقترح ما سلو نموذجه الشهير والذي أسماه بهرم الحاجات الإنسانية وقدمه في

الشكل التالي:

¹ ولد أبراهام ماسلو في بروكلين (نيويورك) كان أبواه مهاجران يهوديان من روسيا. بدأ ماسلو بدراسة القانون بالجامعة تحت تأثير ضغط والديه، ولكنه سرعان ما ترك مدينته ليدرس في جامعة وسكنس حيث حصل على بكالوريوس في الآداب (1930)، وحصل على الماجستير في الآداب عام (1931)، ودكتوراه في الفلسفة عام (1934). يعتبر ماسلو أحد مؤسسي معهد آيسالن في كاليفورنيا. بدأ التدريس في كلية بروكلين وخلال فترة حياته اتصل بالعديد من المثقفين الأوروبيين المهاجرين. من أبرز مؤلفاته: نحو سيكولوجية كينونة، الدافعية والشخصية، أبعد ما تستطيع الطبيعة البشرية.

² Michel Foudriat, op.cit. P133.

³ Mohammed Ben Tahar, Management composants et processus, 1ere édition, Publibook, Paris (France), 2013, P87.



الشكل البياني رقم (5): تدرج الحاجات عند أبراهام ماسلو.

المصدر: : Paul W. King, Climbing Maslow's Pyramid, 1st Edition, Publisher

Matador, Leicester (United Kingdom), 2009, P5.

كما هو مبين في الشكل البياني أعلاه، يحدد ماسلو خمسة أنواع من الاحتياجات الإنسانية وخص كل نوع بترتيب معين، بمعنى أن الإنسان يبحث عنها بالترتيب المذكور (فعندما يتم تلبية الاحتياجات الأدنى نسبياً يبحث الإنسان عن المستوى الأعلى من الاحتياجات). تتمثل هذه الاحتياجات فيما يلي¹:

1. الحاجات الفسيولوجية: وهي الاحتياجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان ليحيا وهي المأكل والمشرب والهواء والمسكن والملبس والأسرة. لذلك فإن المنظمات تحتاج أن تلبى هذه الحاجات الأساسية بتوفير الدخل المادي الكافي أو بعض الدعم لموظفيها مثل قروض الإسكان.

¹ Michel Foudriat, Op.cit. PP129-130

2. حاجات الأمان: يحتاج كل إنسان أن يشعر بالأمان من المخاطر ومن التهديد فهو يبحث عن العمل الأمان المستقر والسكن الأمن والصحة المستقرة. لذلك فإن المنظمات يمكنها تحفيز موظفيها بتوفير وسائل الأمان في العمل وتوفير الاستقرار والإحساس بعدم الخوف من الفصل وتوفير بعض برامج العلاج المجاني أو المدعم وبرامج توفر ما يشبه المعاش بعد التقاعد.

3. الحاجات الاجتماعية: وهي الحاجة لتكوين صداقات والانتماء لمجتمع. لذلك فإن المنظمات يمكنها تحفيز العاملين بتوفير جو اجتماعي جيد وتنظيم لقاءات اجتماعية أو توفير الوسائل لها. هذه الاحتياجات تشمل الاحتياجات الاجتماعية خارج العمل بمعنى قضاء وقت مع الأسرة والأصدقاء والأقارب. فهذه احتياجات لا بد من تلبيتها من خلال وجود أجازات وتحديد أوقات العمل بحيث لا يصبح العامل يذهب لبيته عند النوم فقط.

4. حاجات الاحترام: بعد توفير الاحتياجات الأساسية ثم الأمان ثم الاحتياجات الاجتماعية فإن الإنسان يبحث عن التقدير ممن حوله. فهو يبحث عن النجاح وعن تقدير الناس لذلك والحصول على وضع متميز. لذلك فإن مكافأة العاملين وتقدير مجهودهم ماديا ومعنويا هو من الأمور المحفزة. الإنسان يريد أن يقدره زملاؤه في العمل ومن يعرفونه خارج العمل. فهو يذهب لأسرته ليخبرهم بحصوله على جائزة التفوق في كذا أو أن مديره شكره لقيامه بمجهود أو تقديمه فكرة وهكذا. وهو يريد أن يشعر زملاءه بتقدمه في العمل فيريد مثلا أن يترقى لمراكز أعلى لكي يظهر نجاحه.

5. حاجات تحقيق الذات: بعد توفير كل هذه الاحتياجات فإن الإنسان يبدأ في البحث عن تحقيق الذات وهو أن يقدم أحسن ما عنده ويستغل كل طاقاته فيبدع ويتطور إلى حدود عالية جدا.

وفرت هذه النظرية إطارا عاما للاحتياجات والتي يسعى الإنسان لتلبيتها ولذلك فإن المنظمات تحاول مساعدة الموظفين في تلبية هذه الاحتياجات كوسيلة لتحفيز العاملين، وساهمت في تفسير الدوافع

وإعطاء الإدارة ما يفيدها من تحديد حاجات العاملين وطرق إشباعها لهذه الحاجات، إلا أنها واجهت عدة انتقادات من الباحثين في مجال الفكر الإداري، ومن أهم هذه الانتقادات نجد¹:

- لا يمكن للرئيس أو المشرف أن يكون عالم نفس يستطيع أن يحلل نفسية من يعملون معه لكي يفهم على وجه التحديد ما هي الحاجات التي إذا حفزت بحوافز مناسبة أثارت في هذا المرؤوس دوافع العمل والإنجاز. فالحاجات الكامنة في كل فرد ليس من السهل اكتشافها بمجرد التعامل معه في الحياة العملية.
- قد يؤدي التبسيط المبالغ في فهم حاجات الأفراد إلى نتائج عكسية حين يظن الرئيس أنه قد عرف ما فيه الكفاية لكي لا يخطئ أبداً في حدسه وفي تحديده لأنواع الحاجات التي تؤثر على سلوك مرؤوسيه
- لم تثبت أي من الدراسات التي أجريت بعد ذلك صدق هرم ماسلو، فقد يكون العامل إنسان فقير لم يشبع بعد حاجاته الطبيعية ولكنه مع ذلك يتمسك بقيم اجتماعية ويأبى الخروج على المجموعة غير الرسمية التي وضعت حداً أعلى للإنتاج يلتزمون به جميعاً مهما كانت المكافأة التي يعده بها رئيسه.

¹ Ibid, P132.

5.2 نظرية أ.ر.ج



حاول عالم النفس الأمريكي كلايتن بول ألدرفر¹ تقديم تصور آخر لدراسة

حاجات الإنسان ضمن نظرية Existence needs « Relatedness

needs » Growth needs التي تعرف اختصاراً بتسمية (ERG).

CLAYTON PAUL ALDERFER (1940-2015)

وكما يدل عليها اسمها ترى هذه النظرية-التي عرضت لأول مرة سنة 1969 في مقالة معونة ب"الاختبار

التجريبي لنظريات الحاجات الإنسانية الحديثة" نشرتها مجلة دورية أمريكية خاصة بعلم النفس -أن

للإنسان ثلاث مستويات من الحاجات و هي²: المستوى الأول: يمثل الحاجات الحياتية التي تشمل كل

الحاجات الأساسية المتعلقة ببقاء الفرد على قيد الحياة.

المستوى الثاني: يمثل حاجات الارتباط والتي تشمل مظاهر التفاعل الاجتماعي وما ينجر عنها من اعتراف

بالفرد ومكانته في المجتمع.

المستوى الثالث: يمثل حاجات النمو والتي تشمل رغبة الإنسان في الوصول إلى مراده وتطوير إمكانياته

وتحقيق ذاته عن طريق النجاح والاستقلالية.

من الواضح أن المستوى الأول من الحاجات الإنسانية التي عرضها ألدرفر يمثل كل من المستوى

الأول والثاني لهرم ماسلو، أما المستوى الثاني فيمثل المستوى الثالث و جزء من المستوى الرابع عند

ماسلو، أما المستوى الثالث فهو يعكس جزء من المستوى الرابع والمستوى الخامس لهرم الحاجات

لصاحبه ماسلو.

¹ ولد ألدرفر في سيليرزفيل بولاية بنسلفانيا، وحصل على درجة البكالوريوس في علم النفس في عام 1962 في جامعة ييل، حيث حصل أيضاً على درجة الدكتوراه في علم النفس 1966. وفي عام 1977 حصل أيضاً على شهادة من المجلس الأمريكي لعلم النفس المهني. بعد التخرج بدأ ألدرفر مسيرته الأكاديمية في جامعة كورنيل في عام 1966. في عام 1968 عاد إلى ييل، حيث كان باحثاً ومحاضراً ومدير برنامج في قسم العلوم الإدارية حتى عام 1992. في عام 1992 انتقل إلى جامعة روتجرز، حيث اشتغل هناك كمدير برنامج لقسم علم النفس التنظيمي في كلية الدراسات العليا في علم النفس التطبيقي والمهني لمدة 12 عاماً. في الألفية الجديدة بدأ شركة الاستشارات الخاصة به.

² Anthony F. Buono -James L. Bowditch, **A Primer on Organizational Behavior**, 3rd edition, John Wiley & Sons USA, New York (USA), 1994, PP 73-74.

وتقرن نظرية الدفر أيضا بأهمية معرفة المديرين بالأنواع الثلاثة من الحاجات وباختلافها من فرد لآخر، ولم يفت عن هذا الباحث التنويه بمبدأ شديد التأثير على حافز العمل "وهو مبدأ ارتداد الإحباط الذي يرى أن الفرد قد يعود إلى حاجات ذات مستوى أدنى-التي يبدو سهلا بلوغها- إذا لم يتمكن من تحقيق حاجات ذات المستوى الأعلى، فمثلا، إذا لم يحقق الموظف حاجات النمو يمكن أن يعود إلى حاجات الارتباط ويصبح أكثر اهتمام بعلاقات الزمالة¹".

¹ Idem.

بعبارة أخرى، تزعم هذه النظرية أن أفراد المنظمة يمتلكون قدرات وملكات تمكنهم من جعل مسؤولياتهم الذهنية والبدنية مصدرا للذة والمتعة وتساعدهم على تجاوز العقبات بطريقة فنية وإبداعية لأنهم موهوبون ومتميزون غايتهم تحمل المسؤولية في سبيل ضمان رقي وازدهار المنظمة¹.

تأثر نظرية Y على نمط القيادة وتجعل الرئيس لا يتخذ قراراته إلا بعد إشراك كل الأطراف المعنية لأن الإدارة تثق فيهم وتُشجّعهم على أن يساهموا حقا في المشروع وأن يبادروا ويبدعوا ويتواصلوا ويتكلموا ويتدربوا لأداء المهام المخولة إليهم خصوصا وأن هذه الأخيرة غالبا ما تكون معقدة ومبتكرة وحديثة ومتجددة يتطلب إنجازها روحا معنوية عالية وإصرار وتحديا وخيالا واسعا وإبداعا واتقاناً.

لهذه الأسباب يعتمد المدراء إلى توفير مناصب جديدة وإثراء الوظائف بشكل يسمح بزيادة أهمية المنصب والحقوق والواجبات المرتبطة به، ويحاولون العمل بنظام مراقبة مرنة وفعال يُثَبِّنُ العمل الجيد، ولا يعاقب العمل الناقص أو الخاطئ بقدر ما يجعل منه فرصة لإثبات مساندة الرئيس للمرؤوس وإعادة النظر في سياسات التدريب والاتصال والرقابة في المنظمة التي تفضل الرقابة عن بعد وتشجع الرقابة الذاتية.

¹ Idem.



9.2 نظرية النضج

وضع الباحث الأمريكي كريس أرجريس¹ أسس هذه النظرية بعد دراسته للمنظمات الصناعية الأمريكية.

يفترض أرجريس أن الفرد في بحث متواصل عن تبيين درجة نضجه

وقدرته على تحمل المسؤولية من خلال الأقوال والأفعال

CHRIS ARGYRIS (1923-2013)

والمشاعر والأحاسيس الصادرة عنه بطريقة شعورية أولاً شعورية.

يرى أرجريس أن الأفراد في المنظمات "ينتقلون من مرحلة عدم النضج إلى مرحلة النضج، كانتقالهم من مرحلة الطفولة إلى مرحلة البلوغ"²، وهذا راجع-حسبه- إلى كون وعي الإنسان بذاته وارتفاع معرفته بها دليل على تطور شخصيته ومستوى أدائه التنظيمي.

وعلى هذا الأساس يرى أرجريس أن الإنسان يَمُرُّ أولاً من مرحلة السلبية إلى مرحلة نشاط متزايد، وفي مرحلة ثانية يمر من حالة يعتمد فيها على غيره إلى حالة تطبعها الاستقلالية (النسبية)، وفي مرحلة ثالثة يتخذ تصرفه أشكالاً متعددة بعد أن كان محدوداً شأنه في ذلك شأن الطفل، أما المرحلة الرابعة فتتسم بتحول اهتمامات الشخص التي كانت قليلة وسطحية لتصبح أكبر وأعمق، في حين تعرف المرحلتين الخامسة والسادسة على التوالي تطور نظرة الفرد (من القصور إلى الامتداد) ووضعه اتجاه الآخرين (من التبعية إلى الاستقلالية)، وفي الحالة السابعة والأخيرة يصبح الفرد الفاقد للوعي بذاته ليس فقط واعياً بها بل متحكماً فيها.

¹ ينحدر من عائلة يونانية هاجرت إلى الولايات المتحدة، شارك في الحرب العالمية الثانية في صفوف الجيش الأمريكي (فيلق الإشارة). بعد خدمته العسكرية درس علم النفس في جامعة كلارك، حيث التقى كورت ليفين. حصل على درجة الماجستير في عام 1947، وانضم إلى جامعة كانساس، حيث حصل على الماجستير في علم النفس والاقتصاد في عام 1949. في عام 1951 حصل على درجة الدكتوراه من جامعة كورنيل، مع أطروحة عن السلوك في المنظمات. في عام 1951 بدأ أرجريس مسيرته الأكاديمية في جامعة ييل، وفي عام 1971 انتقل إلى جامعة هارفارد، حيث كان أستاذ التربية والسلوك التنظيمي، حتى تقاعده.

² Roger Tessier & Yvan Tellier, **Pouvoirs et Cultures Organisationnels**, Volume 4, Presses de l'Université du Québec, Québec (Canada), 1991, P59.

يؤكد أرجريس على عدم تمكّن جميع الأفراد من بلوغ كل الأبعاد السبعة الخاصة بمرحلة النضج، والتي لا تشكل-بالرغم من أهميتها- سوى جزء من شخصيتهم، فهناك عوامل أخرى يجب أن تأخذ بعين الاعتبار كالإدراك ومفهوم الذات والتكيف مع البيئة، وهذا ما يُفسّر عجز هذا النموذج عن التنبؤ بكل سلوكيات الأفراد لأنّ للأبعاد السالفة الذكر مميزات خفية يمكن أن لا تظهر من خلال السلوك الظاهري فقط.

تساءل أرجريس عن طبيعة العلاقة الموجودة بين الممارسات الإدارية في البيئة التنظيمية وسلوك الأفراد ونموهم الشخصي، "واعتبر أن هذه الممارسات الروتينية هي المتسبب في عدم بلوغ الأفراد مرحلة النضج"¹ لأنها لا تمكنهم من الاطلاع على بيئتهم والتحكم فيها وتحثهم على التبعية والالتكال بل إنها تتصرف مع أفرادها على أساس أنهم أشخاص سلبيون يغلب عدم النضج على تفكيرهم وسلوكياتهم وألفاظهم، ما يخلق جوا من الصراع داخل المنظمة خاصة في الحالات التي تصر فيها المستويات العليا على بلوغ أهدافها من خلال مراقبة أداء أفراد المستويات الأدنى، ومن جهة، وتمسك هؤلاء الأفراد (العمال) بالقيام بالمهام الموكلة إليهم عن وعي ومسؤولية، ف"العقلانية الاقتصادية يمكن تضرر بالإزدهار الشخصي"².

في هذا السياق، حاول الباحث إمارة اللثام عن علاقة عدم النضج والنضج بالقيادة³، وخلص إلى نتيجة مفادها أن هناك علاقة بين سلوك القائد ومدى نضج أتباعه كلما زاد هذا الأخير (الكفاءة، الرغبة في اكتساب مهارات جديدة، الدافعية، الحماس) على القائد أن يُنقِصَ من اهتمامه بمراقبة العاملين وأن يزيد من اهتمامه بهم لتمكينهم من تحقيق مزيد من الاستقرار والراحة وبالتالي الرفع من فرص تطويرهم ونقلهم من مرحلة عدم النضج إلى مرحلة النضج.

¹ Jean-Pierre Astolfi *et al*, **Savoirs en action et acteurs de la formation**, Publication de l'université de Rouen, Rouen (France), 2004, P146

² Mohammed Ben Tahar, op.cit P98.

³ Roger Tessier & Yvan Tellier, op.cit.P59

ولتحقيق هذه الأهداف اقترح أرجريس-بمعية زميله دونالد شوان Donald A. Schön - أن ينتهج الأفراد والمنظمات سبيلين للتعليم¹، أطلقا على الأول التعلم من طريق الحلقة المزدوجة Apprentissage en double boucle، ويقصد بها إمكانية تغيير الأهداف التنظيمية التي لم تتحقق بعد على ضوء التجارب السابقة أو حتى التخلي عنها.

أما الطريقة الثانية فقد سمياها بالتعلم من طريق الحلقة البسيطة أو ما يعرف باللغة الأجنبية بمصطلح Apprentissage en boucle simple، ويعني بها التمسك بالهدف المنشود وعدم مناقشته بالرغم من فشل كل المحاولات الرامية إلى تحقيقه.

¹ Mary Jo Hatc & Ann L. Cunliffe, op.cit PP390-391.

خلاصة

لم تقدم مدرسة العلاقات الإنسانية نظرية كاملة وشاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي، بقدر ما ركزت على العنصر البشري بل إنها بالغت في ذلك، الأمر الذي قد يؤدي إلى إهمال عوامل أخرى مهمة لنجاح وبقاء المنظمة خاصة تلك المتصلة بمحيطها الخارجي.

ويعاب على هذه المدرسة الفكرية أنها أجرت أبحاثها بأسلوب تدريجي ومنفصل ولم تنشأ عنها نظرية عامة كان هدفه الأساسي مهاجمة المظاهر الإنسانية التي اتسمت بها المدرسة الكلاسيكية والسعي لإجراء تعديلات على أفكارها ومبادئها بدلا من إنتاج نظريات جديدة من الأساس.

الفصل الثالث: مدرسة إتخاذ القرار

تمهيد

دفعت أوجه القصور في المدرسة من العلاقات الإنسانية والانتقادات الناتجة عن تجاوزات المدرسة الكلاسيكية إلى تطوير نظريات جديدة من بينها تلك التي تندرج ضمن مدرسة اتخاذ القرار التي تهتم بالعوامل السلوكية المؤثرة في اتخاذ القرارات محاولة الإجابة على عدة تساؤلات مثل:

كيف يتم اتخاذ القرار؟

كيف يتم نقل القرار عبر المستويات التنظيمية المختلفة؟

هل يؤدي الاهتمام باتخاذ القرار إلى الاهتمام بدراسة طرق الاتصال والتنظيمات الرسمية وغير الرسمية وسائر الجوانب التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ القرار؟

1.3 النظام التعاوني



يرى تشستر بارنارد¹ أن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني يقوم على أساس تضافر جهود شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد. وتقوم نظرية النظام التعاوني عند بارنارد على أساس توافر ثلاثة عناصر رئيسية في التنظيم الرسمي هي²:

CHESTER BARNARD (1886-1961)

■ هدف مشترك يجمع أعضاء التنظيم.

■ إمكانية الاتصال بين أعضاء التنظيم.

■ الرغبة في العمل والمساهمة من جانب أعضاء التنظيم.

وهكذا يجعل بارنارد للعنصر الإنساني والدوافع الإنسانية مركزاً حيوياً في نظريته، ويأسس لتيار فكري مختلف تماماً عما كان سائد من فكري عصره.

يعتبر بارنارد التنظيم نظاماً تعاونياً يعتمد على فعالية تعاون أعضائه، كما أن استمرار وجوده يتوقف على قدرته في تحقيق أهداف التنظيم من ناحية وأهداف أعضائه من ناحية أخرى.

ولقد اهتمت نظرية بارنارد بالتنظيم غير الرسمي وطرحت أفكاراً واضحة حول علاقته بالتنظيم الرسمي، فكل تنظيم رسمي في رأي بارنارد ينشأ بالضرورة عن تنظيم غير رسمي، ثم عندما يشرع التنظيم الرسمي في العمل، فإن تنظيمًا غير رسمي ينبع من داخله، أي أن العلاقة بين التنظيمين هي علاقة دائرية، الأصل فيها هو التنظيم غير الرسمي³.

¹ هورجل أعمال ومليونير، ولد في الولايات المتحدة وأخذ الجنسية البريطانية عام 1933 م. كان يحب جمع المخطوطات وشراؤها وخاصة المخطوطات الإسلامية. درس هندسة التعدين في جامعة كولومبيا. اكتسب ثروته من استخراج النحاس وغيره من المناجم، وخاصة من ولاية كولورادو، ولقب بـ "ملك النحاس".

² Laurent Bélanger & Jean Mercier, op.cit. P138.

³ Idem.

والتنظيم غير الرسمي كما يراه بارنارد هو مجموعة التفاعلات والاتصالات بين أعضاء التنظيم، وتبدو أهمية التنظيم غير الرسمي في أنه يخلق لدى الأعضاء اتجاهات ومفاهيم وعادات ويشكل أنماط سلوكهم بدرجة كبيرة، كما أنه يسهم في تهيئة الظروف التي يمكن للتنظيم الرسمي أن يمارس في ظلها أعماله المحددة¹.

ومن أهم الوظائف التي يرى بارنارد أن التنظيم غير الرسمي يقوم بها داخل التنظيم الرسمي ما يلي²:

- تنمية وتدعيم الاتصالات بين أعضاء التنظيم وأجزائه.
- تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم الرسمي.
- تحقيق الشعور بالتكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بالنسبة لأعضاء التنظيم الرسمي.

وتخص نظرية بارنارد العنصر الإنساني في التنظيم باهتمام كبير، فهي تعتبر الأفراد الراغبين في العمل عنصراً من عناصر التنظيم الرئيسية، كما أن اتصالات هؤلاء الأفراد وتفاعلاتهم في إطار التنظيم غير الرسمي تحتل مكاناً بارزاً في حركة التنظيم. ولكي يتعاون الفرد على تحقيق أهداف التنظيم، لابد من وجود حوافز تدفعه للعطاء والعمل. ويحدد بارنارد أنه في كل أنواع التنظيمات يصبح تقديم الحوافز الكافية أدق وأخطر مهمة للإدارة للحفاظ على تماسك التنظيم واستمراره.

وخلاصة القول، أن بارنارد قد أسهم بشكل مباشر في إثراء الفكر الإداري من ثلاثة أبعاد، أولها : العلاقات الإنسانية، وثانيها : اتخاذ القرارات ، وثالثها : نظرية التنظيم. كما أن برنارد هو أول من قدم مفهوم قبول السلطة. أي أن السلطة لا يكفي أن يصدر بها قرار بل يجب أن يقبلها المرؤوسون، ويرى كذلك أن اتخاذ القرارات في المنظمة تعتمد على المنطق، وقد قدم مفهوم الحافز والعطاء الذي يساعد على منطقية القرارات لتحقيق الأهداف. فهو يرى أن فعالية القرارات ترتبط بالعلاقة بين أداء الموظف وأسلوب تحفيزه³.

¹ Jocelyne Robert, op.cit. P69.

² Valérie-Claire Petit, **Leadership: L'art et la science de la direction d'entreprise**, Collection : Management en action, Editions Pearson Education, Paris (France), 2013, P17.

³ Thierry C. Pauchant , **Pour un management éthique et spirituel: défis, cas, outils et questions**, Collection : Spiritualité au travail, Fides Editions, 2011, Québec (Canada), P295.

2.3 تحليل السلوك التنظيمي وصنع القرار عند هيربرت سيمون



حاز هيربرت سيمون¹ على جائزة نوبل في الاقتصاد عام

1978. حاول هذا الباحث أن يطبق تحليل إدارة الأعمال

ونظريات العلوم السلوكية في آن واحد.

وضع سيمون مفهوم العقلانية أو الرشاد في قلب تحليله

للسلوك التنظيمي وصنع القرار، في إطار نموذج ينظر إلى المنظمة

كنظام يتكون من عدة فاعلين لديهم عقلانية محدودة.

HERBERT SIMON (1916 – 2001)

شرح سيمون أسباب حدود العقلانية في اتخاذ القرارات ولخصها في النقاط التالية²:

- البيئة معقدة جدا بحيث لا يمكن فهمها في مجملها.

- معرفة النتائج المترتبة على القرار جزئية.

- من الصعب تقييم النتائج المستقبلية لقرار ما.

- يدرس عادة عدد محدود من الخيارات.

وهكذا يجزم سيمون أن عقلانية الفرد محدودة نظرا لضيق الوقت وعدم القدرة ونقص

المعلومات، لذلك فإنه يقترح أن يتم اتخاذ القرارات من خلال ثلاث مراحل هي:

■ إدراك وتحديد المشكلة: المخابرات.

■ حلول التصميم (النمذجة): الكفاءة.

¹ ولد هيربرت سيمون في 15 يونية 1916، وكان والده مهندس كهرباء هاجر إلى الولايات المتحدة تاركا ألمانيا في عام 1903 بعد أن حصل على شهادة في الهندسة من إحدى الجامعات الألمانية. درس هيربرت سيمون الاقتصاد في جامعة وسكونسن وقد تمكن من تحقيق قاعدة واسعة من المعرفة في الاقتصاد والعلوم السياسية مع تحقيق مهارات متقدمة في الرياضيات والمنطق والاحصاء الرياضي، كما زاول دراسات عليا في الفيزياء لتعزيز معرفته بالمهارات الحسابية والتدريب على المعرفة، وظل دائم الاهتمام بالفلسفة والفيزياء وله عدة منشورات عن تبسيط الحقائق في الميكانيكا الكلاسيكية.

² Don Hellriegel & John W. Slocum , **Management des organisations**, 2eme edition, Collection : Business School, Editions De Boeck, Bruxelles (Belgique), 2006, P473.

■ اختيار الحل الأفضل اختيار.

وبالإضافة إلى ذلك، حدّد سيمون نوعين من القرارات: قرارات قابلة للبرمجة أي تلك المتكررة (مثل تجهيز النظام) وقرارات غير قابلة للبرمجة ويقصد بها القرارات الاستثنائية (كإطلاق منتج جديد)، ويرى أن تحليلها يجب أن يركز بدوره على عنصرين أساسيين هما¹:

■ عنصر التكلفة: يشمل كل ما يستلزمه اتخاذ القرار وتنفيذه من مال ووقت وجهد خلال مرحلة الإعداد وتجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها واقتراح البدائل وتقويمها.

■ نتائج القرار: يتسم هذا العنصر بالتعقيد نظراً لارتباطه بالأهداف التي يتوخاها القرار سواء اتخذت هذه الأهداف صورة تحقيق الربح أو صورة خدمات عامة، وانسجام القرار مع السياسة العامة والخطوط العريضة للمنظمة.

تناول سيمون بالتحليل صفة الرشد في القرارات، فأوضح أن القرار الإداري لا يمكن يكون رشيداً بصفة مطلقة لأنه ليس من الممكن أن تتوافر لدى متخذ القرار كل مقومات الرشد التي تتطلب توافر معرفته بكل الحلول الممكنة ونتائج كل حل والتقويم السليم لكل البدائل والحلول، ومن هنا يرى سيمون أن على المدير أن يكتفي بالحلول المقبولة بدلاً من الحلول المثالية، لأن قدرة الإنسان ليست قدرة نهائية، وإنما هي قدرة محدودة لا تستطيع إلا أداء أشياء قليلة في وقت واحد، فالإنسان لا يستطيع التعامل إلا مع جزء قليل من المعلومات المخزنة في ذاكرته أو الموجودة في بيئته².

وفي الأخير يفرق سيمون بين³:

■ القرار الهادف: يرتبط بالهدف النهائي.

■ القرار غير الهادف: لا يؤدي لتحقيق الهدف النهائي أو يرتبط به.

¹ Emile-Michel Hernandez, Le management des entreprises africaines, Editions L'Harmattan, Paris (France), 1997, P11.

² Mohammed Ben Tahar, Op.cit., P147.

³ Roger Tessier & Yvan Tellier, op.cit. P20.

- القرار الرشيد: يعود لاختيار بدائل تؤدي لتحقيق الهدف النهائي،
 - القرار غير الرشيد: عفوي لا يساعد على الوصول للغاية المرجوة.
 - القرار المبرمج: يخضع لحسابات وخطط دقيقة، ويتبع جداول زمنية محددة ومقننة.
 - القرار غير المبرمج: يتطلب قدراً كبيراً من الابتكار، وتختلف أساليب معالجة القرار غير المبرمج
- عن القرار المبرمج.

3.3 نموذج ريتشارد سيريت وجايمس مارش



حاول كل من ريتشارد سيريت¹ وجايمس مارش² إعطيا طابعا أكثر عملية لأفكار هيربرت سيمون. أسس هاذان الباحثان لنظرية سلوك المنظمة، واعتبرا بموجبها أن اتخاذ القرارات عملية ديناميكية ومستمرة

RICHARD CYERT (1921-1998)



تقوم على أساس أربع مبادئ أساسية هي³:

- نسبية حل النزاعات: لا يمكن حل المشاكل بصفة كلية.
- العقلانية المحلية: كل وحدة في المنظمة يجب أن تحاول حل مشاكلها

JAMES MARCH (né en 1928)

على مستواها، مما يجعل المنظمة تتفادى الوقوع في المشاكل المعقدة والمتشابكة وتحولها إلى سلسلة من المشاكل البسيطة.

- معالجة المشاكل بالتتابع: حل المشاكل واحدة تلو الأخرى دون محاولة دمجها.
- القضاء على حالة عدم اليقين: على المنظمات تجنب حالات عدم اليقين من خلال إيجاد أحسن الطرق للتفاوض مع بيئتها الداخلية والخارجية وتعميق دراسة المشاكل لتحديد الحل الأمثل والتعلم من التجارب السابقة.

¹ حصل على درجة الدكتوراه في الاقتصاد من جامعة كولومبيا الأمريكية في أعقاب الحرب العالمية الثانية، اشتغل بالتدريس لفترة وجيزة في كلية مدينة نيويورك، ثم تولى منصبا في بيتسبرغ في معهد كارنيجي للتكنولوجيا في عام 1948 لتعليم الإحصاء في المحاسبة والتدقيق.

² أستاذ فخري في جامعة ستانفورد وكلية ستانفورد للدراسات العليا في التعليم، وأستاذ متميز في العديد من الجامعات والمدارس العالمية.

³ Jocelyne Robert , op.cit. P128.

تكللت هذه الأفكار باقتراح "نموذج كارنيجي" Carnegie Model في صنع القرار التنظيمي نسبة لجامعة كارنيجي ميلون Carnegie-Mellon University الأمريكية، الذي قدم رؤية فريدة للقرارات التنظيمية واتخاذها".

يفترض هذا النموذج أن المنظمة تتخذ قراراتها ككيان واحد، كما لو كانت تتسرب جميع المعلومات ذات الصلة إلى صانع القرار الأعلى الذي يقوم باتخاذ (اختيار) النهائي على أساس ائتلاف بينه وبين المديرين أي نتيجة تحالف بين العديد من المديرين الذين لديهم توافق حول الأهداف والأولويات التنظيمية فبالرغم من وجود مشكلة في تحديد أولويات كل طرف مثل العملاء والمصرفيين والنقابيين تبقى المنظمة بحاجة دوما لهذا التحالف عند قراراتها لأن الأهداف التنظيمية غالبا ما تكون غامضة في حين تبقى الأهداف الإجرائية في الكثير من الأحيان غير متناسقة، وعندما تكون الأهداف غامضة وغير متناسقة، يختلف المديرون حول الأولويات لذا يجب التركيز تجاه المشاكل وبناء ائتلاف حول مسألة ما أو مشكلة يمكن معالجتها.

يَكْمُنُ السَّبَبُ الثاني التي يكمن وراء لجوء المديرين إلى التحالف في محدودية المعرفة البشرية خاصة عندما يحاولون تطبيق المنهج العقلاني، فهؤلاء المديرين ليس لديهم الوقت أو الموارد أو القدرة العقلية لتحديد جميع الأبعاد ومعالجة كافة المعلومات ذات الصلة لاتخاذ قرار وبالتالي يقومون باستشارة الأشخاص الذين لديهم المعلومات ذات الصلة أو حصة في نتائج القرار.

تترتب عن عملية تشكيل الائتلاف أو التحالف-حسب نموذج كارنيجي-العديد من الآثار على السلوك والقرار التنظيمي أهمها ما يلي²:

¹ Mary Godwyn & Jody Hoffer Gittel, **Sociology of Organizations: Structures and Relationships**, 1st edition, SAGE Publications, California (United States of America), 2011, P438.

² P. Prasad & A.R. Negandhi, **Managerialism for Economic Development: Essays on India**, Series Title: Studies of Social Life, Series Volume 11, Publisher: Springer Netherlands, The Hague (Netherlands), 1968, PP56-57.

- يتم اتخاذ القرارات بشكل مرضي بدلا من تحسين حلول المشكلة.
- تقبل المنظمة أن تعمل بشكل مرضي بدلا من تبحث عن أقصى مستوى للأداء.
- في عملية صنع القرار، يقبل التحالف الحل الذي ينظر إليه على أنها مرضي لجميع أعضاء الائتلاف.
- يخشى المديرون من المشاكل الانية والحلول على المدى القصير.
- المديرون في بحث دائم الأوضاع التي قد تسبب لهم المشاكل.
- ينظر المديرون حولهم في البيئة المباشرة للتوصل إلى حل المشكلة بسرعة.
- لا يتوقع المديرون حلا مثاليا عندما يكون الوضع غير محدد ومثقل بالصراع، وهذا يتناقض مع منهج علم الإدارة، والذي يفترض أن التحليل يمكن أن يكشف عن كل بديل معقول.

خلاصة

يتطلب تطبيق افتراضات هذه المدرسة عدداً كبيراً من الباحثين لجمع المعلومات وعدد كبير من المنظرين لتقويمها كما أن غياب هذه المعلومات أو عدم توفرها يجعلها غير واقعية وبالتالي تفقدها عمليتها، كما يعاب على هذه المدرسة عدم اكترائها بخصوصيات العديد من الدول خاصة تلك التي لا تسهل انتقال المعلومات.

انطلاقاً من هذه الانتقادات جاءت مقترحات صبت كلها في تحسين افتراضات هذه المدرسة وتدارك مكامن القصور فيها من خلال تقسيم وتصنيف أهداف المنظمة ثم إقامة سلسلة من الافتراضات النظرية التي تربط النماذج الإجرائية المختلفة في اتخاذ القرارات وبين كل نوع من هذه الأهداف إلى جانب العمل على تصنيف وحدات اتخاذ القرارات الخارجية مع ربط كل وحدة بنموذج محدد من نماذج اتخاذ القرارات، فضلاً عن إجراء تحديدات عملية للكيفية التي يتم بها تحليل أثر الخصائص الشخصية لواقعي القرارات الخارجية على أحكامهم وتقديراتهم.

الفصل الرابع: المدرسة النيوكلاسيكية

تمهيد

تأسست هذه المدرسة من قبل كبار الممارسين من رجال الاعمال وأصحاب الشركات الاستشارية الكبرى على أساس البراغماتية الموجهة نحو بلوغ أهداف المنظمة فمبادئها مستوحاة- إلى حد بعيد- من أفكار المدرسة الكلاسيكية ولكنها تشتمل أيضا على ما ترى أنه مفيد في التيارات الفكرية الأخرى.

تتمثل أهم افتراضات المدرسة النيوكلاسيكية فيما يلي:

- تعظيم الرّبح.
- لامركزية المسؤوليات والقرارات.
- الإدارة بالأهداف.
- التّحكم من خلال تحليل التباين.
- الدافع للتنافسية.

سنحاول التفصيل في هذه الافتراضات من خلال عرض أعمال ثلاث منظّرين هم: أوكتاف

جيلينيه وألفريد برتشارد سلوان وبيتر فاردينند دريكار.

1.4 الإدارة بالأهداف



اعتمد أوكتاف جيلينيه¹ على تجاربه كمدير عام ورئيس مجلس إدارة لشركة عملاق لاقتراح العديد من الأفكار في إطار نظرية الإدارة بالأهداف ويكون أحد أهم روادها.

من هذا المنبر، طالب جيلينيه بضرورة قيام المنظمات على أسس

Octave GELINIER (1916-2004)

علمية ومبادئ واضحة وبسيطة وقابلة للتطبيق عمليا شرط أن تندرج هذه الخطوات في استراتيجية مبنية على المدى الطويل حيث أنه يجزم أن هناك توافقا بين النمو التنظيمي على المدى الطويل وتحقيق الأرباح.

وعلى هذا الأساس، يصير هذا المفكر على وجوب تحديد الأهداف تحديدا كميا وزمانيا بشكل

يستوفي الشروط التالية²:

- تفويض السلطة.

- تحديد المسؤوليات.

- دمج الوظائف.

- تحديد الهياكل المناسبة.

- الإشراف الهرمي

- تحفيز البشر.

¹ ولد سنة 1916 وتوفي سنة 2004، تقلد مناصب إدارية عالية مكنته من يقترح نظرية إدارية جديدة وأن يجعل العلم في خدمة عمله والعكس صحيح.

² Luc Boltanski & Eve Chiapello, Translated by Greory Elliott, **The New Spirit of Capitalism**, 1st edition, Verso Publisher, London (United Kingdom), 2005, P69.

وعلاوة على ذلك، يرى المنظر أنه يتعين على المنظمة وضع خط تطبيقية وميزانية محكمة لدفع روح الابتكار فيها وتشجيع التنافسية اعتمادا على العامل البشري داخل المؤسسة وخارجها من خلال إبداع منتجات وخدمات جديدة لها فائدة مجتمعية، فالمؤسسات حاليا ملزمة أن تكون مع توافق وتنغم مع بيئتها وأن تسعى إلى تحقيق أقصى الأرباح دون أن تُخلّ بواجباتها نحو المجتمع الذي توجد فيه (المؤسسات المواطنة، الصديقة للبيئة، الخيرة)، من جهة، وفي ظل احترام وتقدير امال وطموحات أفرادها، من جهة أخرى.

يقترح جيلينيه على المنظمات الانتقال من تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف إلى اعتماد مفهوم الإدارة التشاركية بالأهداف، باعتبارها أسلوب طموح للقيادة يحفز الأفراد ويحثهم على اتقان العمل وتحقيق النجاح المشترك.

ويرى المفكر الفرنسي في هذا السياق أنّ أهم ميزة تنافسية للمؤسسة تكمن في قدرتها على تحفيز مواردها البشرية دون اكراه وذلك من خلال تعريف كل فرد بالحاجات التنموية للمنظمة وأهدافه المهنية وإشراكه في كل المراحل.

عمليا، يعتقد جيلينيه أن تطبيق مبدأ الإدارة التشاركية بالأهداف على أرض الواقع يجب أن يمر عبر ثلاث أنظمة فرعية تشكل عموده الفقري وهي¹:

- الأهداف: يتطلب تطبيق مبدأ الإدارة التشاركية بالأهداف أولا إضفاء الطابع الرسمي على أهداف المنظمة في جميع مستوياتها التنظيمية وكل الوظائف والوحدات التشغيلية التي تتكون منها. في معظم الحالات، تكون الميزانية المحددة هي المرجع الأساسي لصياغة ورصد وتقييم الأهداف.
- الهياكل: على المنظمات أن تتأكد من أنّ أهدافها متسقة تماما مع هيكلها الهرمي والموارد المتاحة لها. وإن تكن الأمور كذلك يرى جيلينيه أن عليها إعادة تشكيل هيكل المؤسسي من أجل جعل كل من مسؤول

¹ Paul Beaulieu, **La gestion des ressources humaines sur la scène stratégique**, 19e congrès annuel de l'APRHQ, Presses de l'université du Québec, Québec (Canada), 1992, P148.

هرمي يعرف ويتحمل مسؤولياته في إطار مبدأ التكافؤ بين المسؤولية والسلطة المفوضة القائم على أساس أن اتخاذ قرار وأو إعطاء أمر باتخاذ قرار يتأثروياً تأثير مباشرة على المسؤوليات المسندة للفرد المعني.

■ الإجراءات القائمة على المشاركة: لا يجب أن ينظر إلى المشاركة على أنها غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لحشد الطاقات البشرية وسبيل لإجراءات التعديلات اللازمة في كل مستوى هرمي.

تبرز هذه الإجراءات "كطريقة لتقريب طموحات المؤسسة والأهداف الشخصية لأفرادها، والتي ينبغي أن تسمح بتحقيق أعلى مستويات التحفيز كالتزام شخصي لكل فرد من أفرادها".

¹ Robert R. Locke, The Collapse of the American Management Mystique, 1 edition, Oxford University Press, Oxford (United Kingdom), 1996, P51.

2.4 اللامركزية منسقة



نجح ألفريد برتشارد سلوان¹ في جعل شركة جنرال موتورز

أول وأكبر شركة في العالم تعتمد على اللامركزية منسقة، وفق

المبادئ التالية²:

- يجب أن تكون الوحدات الانتاجية مستقلة وأن تقيم من خلال

العائد على رأس المال المستثمر.

ALFRED PRITCHARD SLOAN (1875 –1966)

- يجب المحافظة على مركزية بعض الوظائف والمسؤوليات (المالية والمحاسبة، الشؤون القانونية، والأشهار).

- يجب على المديرية العامة أن لا تهتم بمسائل الاستغلال بل عليها التركيز على وضع السياسات العامة ومراقبة وتقييم تنفيذها.

- يجب على الهيكل التنظيمي للمؤسسة إدماج حلقات وصل بين مختلف الهياكل التابعة له بحيث يسمح لكل هيكل أن يمارس-بطريقة تشاورية- مهمة تمثيلية في الأقسام أخرى.

يعتقد ألفريد سلوان أن اللامركزية تشجع روح المبادرة وتحمل المسؤولية والكفاءة وتقلل كثيرا من الوقت اللازم لإيجاد أجوبة للمشاكل المطروحة، بشرط أن يعمل هذا النظام على ضمان تنسيق وتدفق الأفقي للمعلومات في إطار ما يسميه بالإدارة التنفيذية.

يدل عرض سلوان لمفهوم الإدارة التنفيذية على تأثره الشديد بفريدريك تايلور Frederick Taylor و مؤلفه عن المبادئ العلمية للإدارة عام 1911 حيث وصف في هذا الكتاب الاستباقي كيف أن تطبيق

¹ عاش في الفترة بين 23 مايو 1875 و 17 فبراير 1966 كان رجل أعمال أمريكي في صناعة السيارات، وخدم لفترة طويلة كرئيس ورئيس

مجلس إدارة والمدير التنفيذي لشركة جنرال موتورز.

² Christian Thuderoz, Histoire et sociologie du management: doctrines, textes, études de cas, 1^{ed}ition, Publisher: Oxford University Press, Oxford (United Kingdom), 1996, PP50-51.

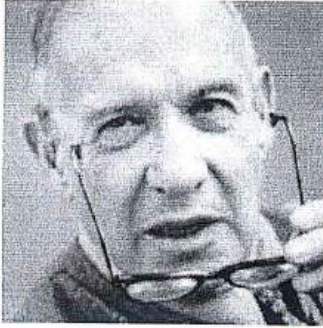
الوسائل العلمية في توجيه العمالة له عظيم الأثر في تحسين الإنتاج، وخطى خطاه حتى أنشأ مدرسته للإدارة.

بدأت هذه المدرسة في تقديم برنامج تكوينية في الإدارة الهندسية في معهد ماسوشيتس للتكنولوجيا وصاحب ذلك نمو مفهوم التدريب المهني في بيئة أكاديمية ومن ثم صياغة برنامج موجه خصيصاً لتدريب الرجال ليصبحوا مديري أعمال تنافسيين لديهم الكثير من خبرات التعامل مع مشكلات سوق العمل الإداري. في أواخر العشرينيات، سارت جامعة هارفارد أيضاً على نفس الخطى، "و بدأت بتقديم برنامج قصير مدته خمس أسابيع يتضمن مختارات من المعايير التي تم وضعها من قبل معهد ماسوشيتس للتكنولوجيا حتى أصبح برنامج الإدارة الهندسية في معهد ماسوشيتس للتكنولوجيا قسم مستقل باسم " إدارة الأعمال والهندسة" وفي عام 1930. وفي عام 1938، تم دعم هذا البرنامج بالكامل من مؤسسة ألفريد سلوان و أصبح معروف رسمياً ببرنامج زمالة ألفريد سلوان للتطوير الإداري التنفيذي بمعهد ماسوشيتس للتكنولوجيا".¹

تطور تعليم الإدارة التنفيذية في الولايات المتحدة بشكل كبير وملحوظ بعد الحرب العالمية الثانية وشملت برامج إعادة تأهيل المحاربين لسوق العمل من خلال الحصول على هذا التعليم و بحلول السبعينيات أصبح هناك حوالي عشرون مدرسة بالولايات المتحدة تقدم برامج دراسية متعلقة بهذا المجال، أما حالياً فمعظم الجامعات ذات السمعة العالمية لديها برامج متطورة ومتنوعة في مجال فنيات الإدارة التنفيذية مع تنافس متنامي في نوعيات وتوجهات هذه البرامج لتواكب تحديات سوق العمل والفرص التي تتراكم نتيجة تفاعلات و تطور الاقتصاد المحلي والعالمي جعل من الضرورة الحتمية تعلم و استيعاب المفاهيم الجديدة في ميدان الإدارة التنفيذية و بشكل ملح دائماً.

¹ John Cunningham & Wood, Michael C. Wood, **Alfred P. Sloan: Critical Evaluations in Business and Management**, Volume II, Routledge, London (United Kingdom), 2003, P83.

3.4 الفعالية الإدارية



يتمحور فكر بيتر فاردينند دريكار حول الإدارة وكونها وظيفة أساسية داخل المنظمة تتطلب أدوات ومهارات خاصة. خص دريكار اهتماما كبيرا بوظائف المديرية العامة وقال إن عليها تحديد المهام الرئيسية للفريق الإداري على النحو التالي²:

PETER FERDINAND DRUCKER (1909-2005)

- تحديد مهام المؤسسة.
- تحديد أهداف واضحة للمؤسسة وأولياتها فالهدف الرئيسي لا يجب أن يتمثل في تعظيم الربح، ولكن عليه يتمحور حول جذب عملاء زبائن جدد.
- الوظائف الأساسية في المؤسسة هي تلك المتصلة بالتسويق والابتكار.
- يمثل الربح الحقيقي في قدرة المؤسسة على قياس الربحية وظائفها نفسها.
- تنظيم المؤسسة يجب أن يكون منتجا ومتميئا لظروف عمل مناسبة تحقق الرضا الوظيفي لدى الأفراد.
- الموظفين. ويتحقق ذلك من خلال تعريف المعايير (معايير) من خلال ضبط النفس وعملية تعلم مستمرة.

¹ من أصل نمساوي يهودي، ولد في فيينا عاصمة النمسا في 1909م وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية، كان والده محامياً ووالدته طبيبة أي أنه عاش وترعرع في بيئة مثقفة. درس الإدارة في كلية كيرمونت للدراسات العليا بكاليفورنيا، وقام بتأليف أكثر من 40 كتاباً من أعظم المؤلفات في مجالات السياسة والاقتصاد والإدارة تُرجمت جميع كتبه لأكثر من 20 لغة. كتب معظم مقالاته وتعليقاته في "وول ستريت جورنال" و"هارفارد بيزنس ريفيو" ما بين عامي 1975م و1995م. أنتج أربع سلاسل تعليمية مصوّرة عن الإدارة، من صفته المميزة (محب للقراءة، ذاكرة قوية، شديد الذكاء والادراك والفهم). وكان قد حصل على أرفع الجوائز التقديرية في الولايات المتحدة كـ"الوسام الرئاسي للحرية" في عام 2002م.

² Jean-Pierre Hubérac, **Guide des méthodes de la qualité. Choisir et mettre en oeuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services**, Collection : Savoir en Actio, Editions Maxima, Paris (France), 2001, P210.

النظر في الآثار الاجتماعية للأعمال التجارية على البيئة والتأثيرات من هذا الأخير على المبادئ التوجيهية للمنظمة.

وفقا لدريكار، التسويق الجيد هو مفتاح المطلق للنجاح التنظيمي فهو يسمح بمعرفة وفهم العميل وتجعل المنتج يبيع نفسه بنفسه، "فالربح ليس الغاية الأساسية بل التمييز بين الإدارة في التنفيذ"، ما يعني قيام المدير ب:

- تحديد الأهداف.
 - تحليل وتنظيم العمل في بنية مناسبة.
 - التحفيز والتواصل.
 - قياس الأداء وفقا لمعايير.
 - تكوين أفراد المنظمة.
- لهذا نجد أن دريكار يركز على مبدئين إثنين يؤكد أولهما أن الزبون هو المصدر الأساسي لقطاع الأعمال، ويعتبر ثانيهما أن المعرفة هي أساس تحقيق النتائج ويدعمهما بفكرة الفعالية التي وضعها في لب عمل المديرين الإداريين في الإدارة العليا.

أثبت بيتردريكار قدرته على استشراف المستقبل، ودعا مبكرا إلى إحداث ثورة إدارية في الهيكليات التقليدية التي كانت تعامل الناس وكأنهم أدوات ملحقه بالآلات، فالناس الذين يمتلكون المهارات لا يمكن التعامل معهم من خلال "هيكلية عمودية صارمة" كالتنظيم العسكري، بل يجب الاعتماد على وسائل جديدة تعتمد على أساليب تتناسب مع التطور الإنساني والمعرفي.

كما توقع دريكار-قبل كثيرين-حدوث تغييرات اقتصادية وتقنية تنقل الإنسانية إلى عصر المعلومات بفضل الاقتصاد المعرفي بمعنى أن تحمل المعرفة والمعلومات هدفا وقيمة ملموسة على واقع الأرض لتعوض شيئا فشيئا الاقتصاد المادي بدليل أن "عمال المعرفة هم الذين سيقودون الاقتصاد العالمي بدلا عن عمال العضلات الذين حركوا الآلات والمصانع طيلة قرون"².

¹ Hana Gottesdiener, **Marketing et musées**, 1ere édition, Editions Presses Universitaires Lyon, Lyon (France), 1997, P18.

² Christophe Deschamps & Marc de Fouchécour, **Le nouveau management de l'information. La gestion des connaissances au cœur de l'entreprise 2.0**, Collection Entreprendre, Editions Fyp, Limoges (France), 2009, P92.

خلاصة

انتقدت المدرسة النيوكلاسيكية كثيرا واتهم أصحابها أن أفكارهم حول المنافسة شجعت ظهور شركات احتكارية، وأنهم اعتمدوا كثيرا على المنطق الاستنباطي، وكانوا بعيدين عن الواقع غير آبهين بمتغير وجود بعض أشكال التدخل الحكومي في حياة المنظمات، حيث غالت هذه المدرسة في الدفاع عن حرية اختيار المستهلكين وقدرتهم على التصرف الرشيد منح هؤلاء قوة كبيرة في توزيع الموارد الاقتصادية معتقدة أن المنتجين لا يستطيعون وحدهم التأثير على الأسعار.

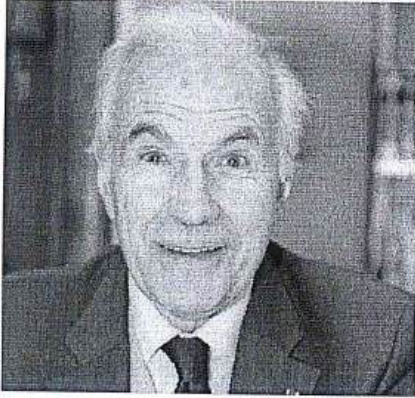
أثبتت الأزمة الاقتصادية في بداية ثلاثينيات القرن الماضي خطأ معظم أفكار هذه المدرسة لكنها لم تقضي مطلقا فمازال لهذه المدرسة أتباع خاصة في بعض السياقات والمجتمعات التي تتمتع بسيولة المعلومة.

الفصل الخامس: الفعل الاستراتيجي والفعل التاريخي

أعاد عالما الاجتماع الفرنسيان ميشال كروزييه Michel CROZIER وآلان تورين Alain TOURAINE إحياء نظرية الفعل الاجتماعي التي عرضها قبلهما تالكوت بارسونز Talcott Parsons وماكس فيبر والتي تميز بين السلوك (حركة بدنية فطرية) والفعل (المقصود والهادف).

لم يكتفي ميشال كروزييه Michel CROZIER صاحب فكرة الفعل الاستراتيجي وآلان تورين Alain TOURAINE المدافع عن الفعل التاريخي بإحياء هذا الطرح بل كانت اسهاماتها بالإضافة لتلك التي جاء بها ريمون بودون Raymond Boudon في منح علم الاجتماع حياة ثانية.

1.5 الفعل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه Michel CROZIER



Michel Crozier (1922-2013)

اقترح ميشال كروزيه¹ نموذج التحليل

الاستراتيجي لفهم وتحليل "الفعل الاجتماعي"، ويعتبر أن التحليل الاستراتيجي عملية متشابكة ومترابطة بين عدة مدخلات ومخرجات تحكمها ثنائية "النظام-الفاعل" التي تقابلها ثنائية (إكراه-حرية)² أي التنظيم يريد أن يفرض أقصى القيود على الفاعل في وقت يحاول هذا الأخير أن يحقق أكبر قدر ممكن من الحرية والاستقلالية.

يقوم طرح كروزيه على أساس عدة مصطلحات طورها بفضل أبحاثه الميدانية التي قام بها في شركة التبغ والكبريت (Société d'exploitation industrielle des tabacs et des allumettes, Seita) خلال خمسينات القرن الماضي وعلى مستوى الصندوق الجهوي للتأمين عن المرض في العاصمة الفرنسية باريس (Caisse Régionale d'Assurance Maladie de Paris). ويمكن إيجاز أهم المصطلحات فيما يلي:

■ الفاعل L'acteur

يرى كروزيه أن الفعل هو الذي يُحدِّدُ الفاعل (فرداً أو مجموعة) كما يعترف أن الأفعال لا يمكن لها أن تكون دون الفاعلين الذين لديهم القدرة على التدخل والمشاركة في المشكلات التي يكونون مرتبطين أو معنيين بها.

¹ عالم اجتماع فرنسي، هو الآن باحث ومفكر وعضو فعال في عدة هيئات كبيرة مثل الجمعية الأمريكية للفلسفة، المجموعة الأوروبية للدراسات التنظيمية، الأكاديمية الأمريكية للفنون والعلوم، الأكاديمية الفرنسية للعلوم الأخلاقية والسياسية.

² Anne-Marie Gingras, La Communication Politique: État des Savoirs, Enjeux et Perspectives, 1ere Edition, Presses de l'Université du Québec, Québec (Canada), 2003, P27.

يؤكد كروزيه أن الفاعل عندما يكون أمام أي مشكل من المشكلات فإنه يستعمل على استخدام نفوذه (مهما كان حجم هذا النفوذ وشكله) وتحريك موارد ضائعة في التنظيم، كما يتناسب موقف الفاعل من المشكل طرديا فإذا كانت الرهانات المرتبط بهذا الأخير فإن تحرك الفاعل سيكون ضعيف لأن أهداف كذلك، أما إذا القضية كبيرة وجماعية فيتحرك الفاعل وسيعمل لصالح الجماعة، ويتحدث كروزيه، في هذا الصدد، على عقلانية المنظمات¹.

■ السلطة Le Pouvoir

السلطة-حسب كروزيه- "علاقة تفاعلية تبادلية وغير ممنوحة"² على اعتبار أن الفاعل (ب) يتمتع بهامش ولو ضئيل من الحرية يجعل لا يمكن أن يتحمل ولا يطبق كل التعليمات والأوامر الصادرة عن الفاعل (أ) بشكل مطلق، أما خضوع الفاعل (ب) بكل بساطة لكل أوامر (أ) فإنه يتم عبر ما يسميه كروزيه بعملية التبادل التي تشير بدورها إلى فكرة أخرى وهي فكرة التفاوض أي العلاقة التفاوضية القائمة على أساس مفاهيم كالربح والخسارة والتكلفة...الخ.

■ منطقة الارتباب أو الشك

اهتم كروزيه بالثغرات والمعارف المفقودة الموجودة في التنظيم والتي لم يتم الانتباه عليها من قبل المصالح المعنية (التنظيم الرسمي)، وأطلق عليها تسمية بمنطقة الارتباب أو الشك. يبرز هنا دور الفاعل الاستراتيجي الذي سيحاول في التقليل من مساحتها بل سينجح في التحكم فيها مما يتيح له فرصة ممارسة سلطته (ضغط أو نفوذ) على باقي أفراد التنظيم، وبالتالي تتحول هذه المنطقة إلى مصدر هامش حرية يتحرك من خلال الفاعل الاستراتيجي يتحكم في غيره ويحقق لنفسه

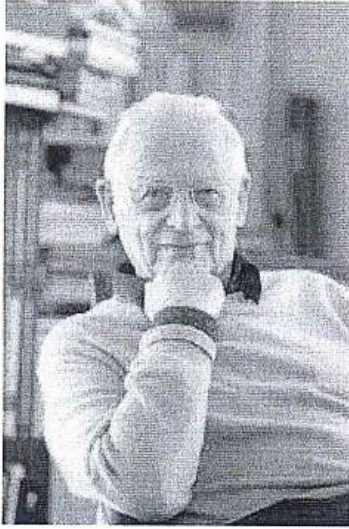
¹ Michel CROZIER & Erhard FRIEDBERG, L'Acteur et le Système, 1ere Edition, Editions Le Seuil, Paris (France), 1977, P79.

² Ibid; P246.

جملة من المزايا "لنفسه أو منظمته" والتي يجب عليه المحافظة عليها عن طريق عدم البوح بلعبته. فعلى سبيل المثال، في حالة وجود عطل في الآلات، يمارس عامل الصيانة سلطته على رئيس وعمال ورشة الإنتاج، لأنه الأدرى بنوع العطب والوقت اللازم لإصلاحه ما يجعل غيره يدخلون معه في علاقة تفاوضية لريح الوقت وتحقيق المردودية.

¹ Jean-Paul Guedj, 50 fiches de communication: concepts et pratiques, techniques de management, 2eme Edition, Editions Breal, Rosny (France), 2008, P49.

2.5 الفعل التاريخي عند الان تورين Alain TOURAINE



يُصَنَّفُ أَلانُ تَوْرِين¹ من أهم رواد علم الاجتماع المعاصر، وأكثرهم جدلاً خاصة بعدما أن أعلن "الحرب" على بعض علماء الاجتماع الذين يزعم أنهم انقادوا وراء مصالح الشخصية الضيقة وسقطوا ضحية للإيديولوجيا، وهذا ما يُعَدُّ تَنَكُّراً صارخاً لمبادئ هذه العلم، حسب تورين المعروف بواقفه المناوئة للصراعات والحروب والعولة المجهولة العواقب.

صقل أَلانُ تَوْرِين مكاسبه النظرية بفضل أبحاثه التطبيقية (né en 1925) Alain TOURAINE التي أشرف عليها في مصانع شركة السيارات الفرنسية رينو Renault²، ودراسته المستفيضة لمواضيع العمل النقابي، والتفاوض، والفعل الاحتجاجي والحركات العمالية والطلابية.

يُعرَفُ تورين بنزعتة الإنسانية التي أصَرَ من خلالها على اعتبار عالم الاجتماع مناضلاً من أجل التغيير، ومن واجبه أن يساهم في تحرّر الفاعلين لضغوطات (الزمامات واکراهات) التي يمارسها النظام عليهم ويفرضها على نشاطاتهم.

لذلك نجد أنه وَجَّه انتقادات لاذعة لبعض علماء الاجتماع والمثقفين مثل بيار بورديو (Pierre Bordieu) وميشال فوكو (Michel Foucault) الذين يهتمهم في ضلوعهم في بسط سيطرة الفكر على حساب الفاعلين وبعدم مساعدة هؤلاء في مناهضة هذه السيطرة.

¹ عالم فرنسي الأصل، من مواليد سنة 1925، عمل باحثاً في المجلس الوطني للبحوث الفرنسية حتى سنة 1958، أسس مركز دراسات علم الاجتماع العمل في جامعة تشيلي في سنة 1960، وأصبح باحثاً في إيكول «إيتوديس» في العلوم بباريس، اشتهر بتطويره مفهوم «مجتمع ما بعد الصناعي»، اهتم بدراسة «الحركات الاجتماعية»، وكتب الكثير في هذا المجال.

² Thomas Gay, **L'indispensable de la sociologie**, Collection Culture générale, 2eme Edition, Editions Studyrama, Paris (France), 2006, P55.

فمسؤولية عالم الاجتماع تكمن في تحقيق دوره الأسمى وهو مساعدة "مجتمعات ما بعد الحداثة"¹ على الفعل أي صنع تاريخها بنفسها بعيدا عن مصالح البعض والإغراءات التي يمكن أن يقع فيها البعض الآخر، من خلال ما يسميه بالحركة الاجتماعية الحديثة التي تصبو -حسب تورين- إلى تحقيق مفهوم "الفاعل الاجتماعي" على أرض الواقع أي بناء علاقات اجتماعية تضمن وتعزز حرية الفرد وتعترف بأصالته، وهذا لا يمكن أن يتحقق دون أن يتمتع الأفراد بإدارة كاملة ووعي بذواتهم وبمحيطهم دون ما وصاية من أي طرف يمكن أن يدّعي أنه يدافع عن مصالحهم (كالنقابات العمالية).

ومن هنا يبرز دور الحركة الاجتماعية في جعل ما يصدر عن الفاعلين من أفعال وأقوال أكثر من مجرد استجابة للمؤثرات والمنهات التي تمارسها المؤسسات الاجتماعية عليهم بل هي عبارة عن توجهات فكرية وثقافية تجعلهم معنيين ومنخرطين في الصراعات الثقافية، على الحركة الاجتماعية الجديدة أن تتميز-على حد قول تورين- بقسط من التنظيم والاستمرارية وأن تحترم المبادئ التالية²:

-مبدأ الهوية: يجب تحديد الهوية الذاتية وتحديد هوية الخصم، وفق فكرة وقضية ما.

-مبدأ التعارض: يجب أن يكون الخصم الذي تقام عليه الحركة واضحا وموضوعيا.

-مبدأ الكلية: يجب أن تتكون الحركة الاجتماعية من وعي جمعي شامل حتى يرفع من حظوظه في النجاح

والتأثير على الرأي العام.

¹ Corinne Gendron, Le développement durable comme compromis : La modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation, Collection : Pratiques et politiques sociales et économiques, 1ere Edition, Editions Presses de l'Université du Québec, Québec (Canada), 2006, P112.

² Thomas Gay, L'indispensable de la sociologie, Op.cit., P55.

خلاصة

لقيت أفكار ميشال كروزيه وآلان تورين رواجاً كبيراً في فرنسا وباقي أنحاء العالم خاصة وأنها طبقت

على أرض الواقع. فقد اعتمدت العديد من المنظمات على منهج التحليل الاستراتيجي واستعملته ل:

- رصد المشكلات والتحديات التي تواجهها المنظمات.
 - التعرف على كل الفاعلين المعنيين بهذه المشكلات ثم التدقيق في موارد ونقائص وهامش حرية كل فاعل ومدى تحكمه بمنطقة الشك.
 - دراسة كل العلاقات التي ناشئة عن نسق الفعل.
 - استنتاج الاستراتيجيات التي يظهرها أو يتبناها كل فاعل.
- بدوره، طبق الان تورين المبادئ التي نُظِّرَ لها شخصياً، فقد شارك في الاحتجاجات الشعبية المنظمة ضد الحروب التي خاضتها بلاده (فرنسا)، ومازال يرافع من أن أجل الانخراط في الحركة الاجتماعية الجديدة المدافعة من الهوية والمعارضة للمصالح الخاصة (الخصم) .

الفصل السادس: الإدارة والحوكمة الحديثة للمنظمات

تعتمد جل المنظمات حاليا على أسلوب جديد قائم على الإدارة والحوكمة الحديثة المستوحى من الحوكمة الرشيدة وهي عبارة عن مصطلح اقتصادي يشير عموما إلى انتهاج قواعد تُحقِّقُ أفضل حياة للمواطنين وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وبالتالي تقدير الأفراد وأشعارهم فائدتهم وقيمتهم، التحرر من العبودية، تحقيق العدالة والشفافية.

تحاول العديد من المنظمات تطبيق هذه المبادئ على نفسها من خلال اعتماد ممارسات ثقافية موثيقة أخلاقية وإنتاج قيم خاصة بالمنظمة تحاول هذه الأخرى أن تتوافق مع بيئتها وأفرادها الذي تدعوهم أكثر فأكثر إلى المشاركة والمساهمة في إدارة شؤونها وفق سياسات واستراتيجيات مُحكَّمة.

1.6 الثقافة التنظيمية

تشمل الثقافة التنظيمية-باعتبارها عنصراً مهماً بالنسبة للمنظمات في الوقت الراهن-منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طوّرها التنظيم مع مرور الوقت لتصبح سمة تُميّزه وتطبع السلوك المتوقع من أفرادها الذي يساهمون في تشكيل هذه الثقافة لأنّ "الإنسان لديه القدرة على العمل على المستوى الرمزي وأن يمنح قيمة رمزية لشيء ما وأن يفسر هذه القيمة".¹

نلمس من خلال هذا التعريف أن الثقافة التنظيمية "بناء رمزي ومعرفي موجه لخدمة خدمة المنظمة"²، ويمكن لهذا البناء أن "يتطوّر ويتغير من مستوى تنظيمي إلى آخر"³.

تختلف محاولات تعريف الثقافة التنظيمية، فهناك من يرى أن "للتنظيم ثقافة"⁴ وهناك من يرى أن "التنظيم (نفسه) ثقافة"⁵، لكن هذه المحاولات تتفق على اعتبار الثقافة التنظيمية ظاهرة:

- مشتركة بين أغلبية أفراد المنظمة الواحدة.
- إنسانية واجتماعية وترتبط بالفاعل بين أعضاء المنظمة والبيئة المحيطة بها.
- مكتسبة وترتبط بعملية التكيف الاجتماعي والتعلم والانتشار.
- تراكمية أي تتكون طوال فترات زمنية عديدة.
- مستمرة فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية.

¹ Yves Bertrand, Culture Organisationnelle, Collection : Communication organisationnelle, Presses de l'Université du Québec, Québec (Canada), 1991, P37.

² Idem.

³ Charles Lusthaus *et al*, Évaluation organisationnelle: cadre pour l'amélioration de la performance, 1ere Edition, Les Presses de l'Université de Laval, Laval (Canada), 2003, P142.

⁴ Laurent Bélanger & Jean Mercier, Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations, 1ere Edition, Les Presses de l'Université de Laval, Laval (Canada), 2006, P325.

⁵ Idem.

تقسم الثقافة التنظيمية حسب عدة تصنيفات، فهناك من يصنفها على أساس القوة والضعف ويُميزُ بين الثقافة التنظيمية الضعيفة والثقافة التنظيمية القوية. ويعتمد أنصار هذا التصنيف على معيارين اثنين هما: الشدة أي مدى قوة تمسك أفراد المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة فيها، والإجماع أي مدى اتفاق أفراد المنظمة حول مكونات الثقافة التنظيمية ومشاطرتهم إياها.

في المقابل، يصنف بعض الباحثين الثقافة التنظيمية اعتماداً على معايير أخرى، ويميزون بين¹:

■ **ثقافة الأب المؤسس** : في مثل هذه الثقافة التنظيمية كل شيء تعتمد على شخص واحد وهو المسؤول الأول على المنظمة.

■ **الثقافة البيروقراطية الإدارية**: وتتميز بفرض القيود والضوابط على أفراد المنظمة.

■ **الثقافة التشاركية**: تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة بين أفراد المنظمة.

■ **الثقافة المهنية**: وهذه الثقافة يتم التركيز على متطلبات المهنة والقطاع وضوابطه.

■ **الثقافة المقاولانية**: يُولى بموجهها الفرد بأهمية قصوى تمنح له فرص الابتكار والابداع.

نستخلص مما سبق، أن الثقافة التنظيمية تستلهم خصائصها من خصائص الثقافة السائدة في المجتمع عموماً، ومن مميزات المنظمات الإدارية على وجه التحديد، وهذا ما يفسر الاهتمام الكبير الذي يعرفه هذا الموضوع. فأهمية الثقافة التنظيمية تكمن في كونها إطار فكري يوجه أفراد المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم يصنع تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، بل إن الثقافة التنظيمية القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. كما يمكن أن تمنح الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية للمنظمة خاصة إذا كانت قوية ومبنية على أسس سليمة فهي أداة حيوية لجذب المساهمين والمستثمرين والشركاء وحتى الكفاءات التي تريد الاستفادة من هذا الجو الملائم المفعم بالنشاط والتفاني والمليء بقيم الابتكار والتفوق والابداع.

¹ Roger Tessier & Yvan Tellier, Pouvoirs et Cultures Organisationnels, Op.cit., PP158-159.

لا تتمكن المنظمات التي تجازي التميز والتطوير من جذب أحسن الأفراد، بل ستمكن أحسن من غيرها ضمان ديمومتها واستقرارها، مع المحافظة على قدرتها في الاستجابة للتطورات والتمتع بقابلية التغيير ومواكبة التطورات الجارية من حولها بكل مرونة وتحكم.

2.6 قيم المنظمة وقيم أفراد المنظمة

تَضُمُّ القيم التنظيمية مجموع القيم التي تمثل جزء لا يتجزأ من "رأس مال المنظمة".¹ تعكس قيم المنظمة خصائص، والتي تُعَبِّر عن فلسفتها وترسم معالم السلوك التنظيمي وصنع القرارات فيها. ومن أبرز القيم التنظيمية نجد القوة القائمة على أساس الملكية، والمعلومات، والجاذبية، إلى جانب قيمة التَّمَيُّز خاصة بالنسبة للمراكز القيادية حيث يخضع (أو يقترض على الأقل) انتقاء أفرادها إلى عدة معايير موضوعية كالقدرة والكفاءة.

تقوم المنظمات الفَعَّالة بفضل فريق عمل متكامل يُعَوِّضُ مكان القصور في الأداء الفردية بعوامل القوة لدى أعضاء الفريق من خلال تحقيق التلاحم والإجماع والالتزام، وإثارة الدافعية وجذب الانتباه. كذلك، على المنظمات أن تُشجِّع قيمة المكافئة ويقصد بها الجزاء والعقاب بغرض توحيد جهود المنظمة نحو رفع مستوى أداء أفرادها، وهذا ما يلزم المنظمة بتكريس قيمة أخرى وفي قيمة الفعالية في صنع واتخاذ القرار المناسب والحيلولة دون تفشي الصراعات الشخصية والالتزام بتقييم المعلومات للتأكد من فاعليتها، ومن ثم تشجع المنظمة قيمة العدالة التي تشير إلى تخصيص المنظمة نفس المعاملة لكل أفرادها بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم، والالتزام بواجباتهم من أجل حصولهم على حقوقهم بطريقة تتوافر فيها العدالة والمساواة.

¹ Line Bergery, **Le management par les valeurs**, 1ere Edition, Editions LAVOISIER, Paris (France), 2011, P140.

ولتحقيق العدالة التنظيمية على المنظمة أن تعتمد على القوانين والأنظمة وأن تحرص على احترامها حتى تكون منظماً للتصرفات فيها ومصدراً ومرجعاً للسلوك المقبول أو المرفوض في ظل النفوذ الذي تتمتع به المنظمة على أعضائها، لذا فإن المنظمة الفعالة هي التي تكون قادرة على وضع نظام يتلاءم مع قواعد السلوك المراد بلوغه ولا يتنافى مع القوانين السارية المفعول.

بدورها، تُشتمل القيم الشخصية على قيم الأفراد التي تمثل أحكامهم الخاصة ومبادئهم التي ينظرون من خلالها للمواقف أو العلاقات المحيطة بهم، فهي "المبادئ والمعتقدات الأساسية والمثل والمقاييس التي تعمل مرشداً عاماً للسلوك أو نقاط تفضيل في صنع القرار أو لتقويم المعتقدات والأفعال". ومن أبرز القيم الشخصية: الإتقان، والمبادرة، الأخلاق، والتطوير الذاتي، والمهارة والتخصص، والأمانة. يظهر مما سبق ذكره بجلاء أن للبعد القيمي أثراً مباشراً على السلوك التنظيمي، وبالتالي على المنظمات أن تعمل على تحقيق توافق وتناغم بين قيمها وقيم أفرادها في إطار متكامل، لما لهذه الخطوة من أهمية بالغة في التقليل من إمكانية وجود الصراع والنزاع، والمساهمة في تحقيق الأهداف التي سطرتها المنظمة.

ولتمكين الفرد من "تشاطر قيم المنظمة يجب إيجاد توافق بين قيمه والقيم التنظيمية"¹، وهذه مسؤولية المنظمة التي عليها أن تبذل ثقافة تنظيمية واحدة متماسكة من القيم تدفع عملية السلوك الإداري نحو الاستقرار من خلال إتباع الخطوات التالية:

- تقييم الوضع عن طريق البحوث والدراسات العلمية.
- تحديد حجم الشرح الموجود بين القيم التنظيمية والقيم الشخصية.
- تحليل القيم التنظيمية والقيم الفردية ووضع نموذج أولي للقيم المطلوبة ضمن خطة تطبيقية.

¹ Michel Dion, L'éthique ou le profit, 1ere Edition, Edition Fides, Québec (Canada), 1992, P85.

■ الترويج للنموذج الجديد.

■ حشد كل الجهود والإمكانات لتطبيق النموذج الجديد.

في الأخير، يجب القول إن مسألة قيم المنظمة (وثافتها) يمكن أن تكون دافعا أو عائقا بالنسبة للمنظمة، ويمكن أن تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في تقدمها وتطوير أدائها، لذلك يُنصح أن تتضافر جهود المنظمة وأفرادها لتوطيد القيم التي تجمعهم والتي أجمعوا عليها، من خلال المناسبات التعبيرية (تكريم العمال والحفلات والرحلات والزيارات العمال) وعدم تفويت الفرص والأعياد لجمع لشرح والتذكير بقيم المنظمة وأهدافها أمام الجمهور الداخلي للمنظمة وجمهورها الخارجي.

3.6 إشراك أفراد المنظمة

منحت المفاهيم والتطبيقات الحديثة لإدارة وَحَوْكَمَة المنظمات للأفراد إمكانية الوصول وتقاسم وتبادل المعلومات والمعرفة والنفوذ في البيئة التنظيمية، وفتحت لهم المجال أمام التأثير على اتخاذ القرارات على المستويين الجزئي والكلي.

تنبع هذه الصلاحيات الجديدة-التي لم تكن من ضمن اختصاص أعضاء المنظمة لاسيما عندما يتعلق بالعمّال-من تنامي فكرة مفادها الإدارة بالمشاركة (Le management participatif) هو أحسن السبل لتدعيم أواصر "التعاون والعلاقات المبنية على الثقة في المنظمة".¹

ويَتَّخِذُ اشراك أعضاء المنظمة في صنع القرار عدة أشكال أهمها المشاركة عن طريق عضوية مجالس الإدارة، والمشاركة من خلال الأجهزة القانونية المعروفة كاللجان والمجالس. وقد تأخذ المشاركة شكلا اختياريّة عن طريق تنصيب لجان تضم أعضاء منتخبين أو معينين أو نقابيا من خلال العمل النقابي.

تتفاوت أهمية ودرجة اشراك أفراد المنظمة من منظمة إلى أخرى، وقد تختلف من قسم إلى آخر (داخل نفس المنظمة) فقد يقصد بها الاستماع إلى الآراء والمقترحات لا غير، وقد تعني المساهمة في حل بعض المشكلات البسيطة والروتينية كإعداد الرزنامة وخارطة الطريق وجدول الأعمال وتوزيع المهام أو التكوين، وقد تشمل المساهمة في تقييم الأداء وتوزيع المكافآت، وقد تبلغ درجة المشاركة في صنع القرارات المصيرية.

يخضع تحديد مستويات المشاركة لعدة معايير، كمعرفة مدى تأثير درجة تأثير القرار في المستقبل،

ومدى امتداده،

¹ Mohammed Ben Tahar, Management composants et processus, Op.cit., P99.

إذا تمكنت المنظمة من تنفيذ هذه المعايير، يمكنها أن تستعمل المشاركة لتحقيق العديد من الفوائد الدقة وريح الوقت والواقعية، وبالتالي زيادة شعور الأفراد بالرضا وتحقيق الذات وثقوي تلاحم بالمنظمة وتناغمهم مع أهدافها. وتجعل المشاركة الأعضاء (خاصة المشاركين منهم) يمتلكون صورة شاملة عن المنظمة، وتقلل من مقدار النزاع والصراع بين المشاركين وبالتالي زيادة الفهم المتبادل والترابط بين أفراد المنظمة، بالرغم من أن هناك من يشكك في نجاعة هذا الطرح خاصة "أثناء الأزمات والحالات المستعجلة"¹.

¹ Olivier Zara, Le management de l'intelligence collective: vers une nouvelle gouvernance, Collection : Essais document, 2eme Editions, M21 Editions, 2008, Paris (France), P71.

خلاصة

قد تُقدّم الإدارة والحوكمة الحديثة على أنها نموذج مثالي يخلو من العيوب غير أن الحقيقة عكس ذلك فعدم تطبيق هذه الأفكار بالطريقة المخططة لها نظريا يمكن أن تنجر عنه عدة سلبيات كعدم تحمل الأفراد للمسؤوليات الملقاة على عاتقهم وعدم إتمام واجباتهم بالكفاءة والوقت المطلوبين. ويمكن أن تكون الإدارة والحوكمة الحديثة سببا في استغلال الأفراد وجعلهم يعملون في ضل منافسة شرسة فيما بينهم ومع منافسيهم مما يجعلهم عرضة للقيام بالأخطاء المهنية سواء بقصد أو بغير قصد أي نتيجة التعب والارهاق، فالمنافسة الشديدة قد تصل إلى حد القتل واستخدام جميع الوسائل الشريفة وغير الشريفة للوصول إلى الهدف المنشود.

جدول رقم (2) : أبرز ما جاءت أهم مدارس ونظريات التنظيم (Tableau synoptique)

أشهر المؤلفات	أهم الإسهامات	أبرز الزواد	المدارس
- Frederick Winslow Taylor, La direction scientifique des entreprises, Dunod, 1957. - Frederick Winslow Taylor, « Shop Management », 1903, dans : Harwood Merrill, Les classiques du management, 1970. - Frederick Winslow Taylor, « Les principes de la direction scientifique », dans : Harwood Merrill, Les classiques du management, 1970.	نظرية الإدارة العلمية : دراصة كل عنصر من عناصر عمل أفراد المنظمة دراصة علمية بواسطة تحليل خطوات العمل الأساسية وتكليف خبراء بإتمام هذه المهمة، فضلاً عن ضرورة انتقاء أفراد المنظمة وتكوينهم بطريقة علمية لأداء المهمات الموكلة إليهم والتعويل على الجوافز المادية لبعث الأفراد على القيام بواجباتهم.	فريدريك تايلور (1856-1915)	المدرسة الكلاسيكية
Henri Fayol, 1916, Administration industrielle et générale [archive], Dunod.	نظرية المبادئ الإدارية:	هنري فايول (1841-1925)	

	جوهر الإدارة هو قوة لتنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والمراقبة والتنسيق.		المدسة الكلاسيكية
▪ L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme (1904-1905), traduction par Jacques Chavy, Plon, 1964 ; nouvelles traductions par Isabelle Kalinowski, Flammarion 2000; Jean-Pierre Grossein, Gallimard 2003. ▪ Économie et Société (posthume 1921), traduction du tome 1 par Julien Freund, Plon, 1971 ; édition de poche, Pocket, 1995 et 2003 (sous-titre : Les Catégories de la sociologie) ▪ Sur le Travail Industriel, traduction inédite par Paul-Louis van Berg, Editions de l'Université de Bruxelles, 2012. ▪ La Domination (1914), traduction inédite par Isabelle Kalinowski, Paris, La Découverte, 2014.	النظرية البيروقراطية: ولقد ميز فيبرين ثلاثة نماذج مثالية للسلطة تعتمد على تصورات مختلفة للشرعية هي: السلطة المهمة، السلطة التقليدية، السلطة القانونية.	ماكس فيبر (1864-1920)	
▪ Elton MAYO, The Social Problems of an Industrial Civilization, Éditeur : Division of Research, Graduate S (1945) ▪ Elton MAYO, [(The Human Problems of an Industrial Civilization)], Éditeur : ROUTLEDGE (1 octobre 2003)	يُعتبر إلتون مايو مؤسساً لمدسة العلاقات الإنسانية اشتهر بتجارب هاوثورن، والتي كشفت عن أهمية تأثير المجموعات على السلوك	جورج إلتون مايو (1880-1949)	مدسة العلاقات الإنسانية

▪ Kurt Lewin, A dynamic theory of personality, 1935. ▪ Kurt Lewin, Resolving social conflicts, 1948. ▪ Kurt Lewin, Frontiers in Group Dynamics, 1946.	الفردى للعمال وكيف أنها تمد الفرد بجزء كبير من مقوماته.		
▪ Alex Bavelas, Communication and human relations, Publisher: Industrial College of the Armed Forces (1954).	إحداث التغيير في أهدافها وأنشطتها.	كارث لوين (1890-1944)	
▪ [Maslow 1943] (en) Abraham Maslow, « A Theory of Human Motivation », Psychological Review, vol. 50, no 4, juillet 1943, p. 370-396. ▪ [Maslow 1966] (en) Abraham Maslow, The Psychology of Science: A Reconnaissance, New York, Harper & Row, coll. « John Dewey Society lectureship series » (no 8), 1966.	نظرية الدافعية الإنسانية: تتدرج الحاجات حسب أهميتها في شكل هرمي، ويتكون هذا الهرم من: • الاحتياجات الفسيولوجية. • احتياجات الأمان.	أبراهام ماسلو (1908-1970)	مدرسة العلاقات الإنسانية

	• الاحتياجات الاجتماعية. • الحاجة للتقدير. • الحاجة لتحقيق الذات.		
▪ Alderfer, C. P., Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings, New York: Free Press, 1972 ▪ Alderfer, C. P. The Methodology of Organizational Diagnosis, Professional Psychology, 1980. ▪ Alderfer, C. P. Improving organizational communication through long-term intergroup intervention, Journal of Applied Behavioral Science, 1977.	نظرية أ.رج: للإنسان ثلاث مستويات من الحاجات وهي: • المستوى الأول: يمثل الحاجات الحياتية التي تشمل كل الحاجات الأساسية المتعلقة ببقاء الفرد على قيد الحياة. • المستوى الثاني: يمثل حاجات الإرتباط والتي تشمل مظاهر التفاعل الاجتماعي وما ينجر عنها من اعتراف بالفرد ومكانته في المجتمع. • المستوى الثالث: يمثل حاجات النمو والتي تشمل رغبة الإنسان في الوصول إلى	كلايتن بول ألدرفر (1940-2015)	مدرسة العلاقات الإنسانية

▪ (en) Frederick Herzberg, Work and the Nature of Man, The World Publishing Company, 1966. ▪ Frederick Herzberg, Le travail et la nature de l'homme, Adapté par Charles Voraz, Entreprise Moderne d'Edition, première édition 1971. ▪ (en) Frederick Herzberg, The Managerial Choice: To be Efficient And To Be Human. Homewood, IL.: Dow-Jones-Irwin, 1976	مراده وتطوير إمكانياته وتحقيق ذاته عن طريق النجاح والاستقلالية.	فريدريك افرينق هيرزبرغ (1929-2000)	مدرسة العلاقات الإنسانية
▪ 1952, "Leadership and the Conditions of Organizational Effectiveness", Public Health Reports (1896-1970), Vol 67, n°1, Jan., pp42-46 ▪ 1960, The Human Side of Enterprise, New York: McGraw-Hill - Traduit en français en 1969, "La dimension humaine de l'entreprise", Editions Gauthier-Villars.	قدم نظريتي (y-x) كبلورة عامة تركز على بعض الجوانب المتعلقة بطبيعة الإنسان وأنماط القيادة، حيث وضح أن نظريتي y-x أحدهما تناقض الأخرى حيث تعرض نظرية (X) القيادة المتسلطة التي تركز بالإنتاج والتي تهتم بتصميم العمل وإجراءاتها. في المقابل، زعم من خلال نظرية	دوجلاس ماكجريجور (1906-1964)	

مدرسة العلاقات الإنسانية	(٧) أنَّ أفراد المنظمة يمتلكون قدرات وملكات تمكنهم من جعل مسؤولياتهم الذهنية والبدنية مصدرا للذة والمتعة وتساعدتهم على تجاوز العقبات بطريقة فنية وإبداعية لأنهم موهوبون ومتميزون غايتهم تحمل المسؤولية في سبيل ضمان رقي وازدهار المنظمة.	
	▪ (en) Rensis Likert, The Human Organization. Its Management and Value, McGraw-Hill, 1967 ▪ Rensis Likert, Le gouvernement participatif de l'entreprise, Gauthiers-Villars, 1974. ▪ Rensis Likert, dans : Jean-Claude Scheid, Les grands auteurs en organisation, Dunod, 1980.	رئيس ليكرت (1903-1981)
	▪ Chris Argyris: Personality and Organization, 1957. ▪ Chris Argyris: Knowledge for Action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change, Jossey-Bass Wiley, 1993. ▪ Chris Argyris, Donald A. Schön: Organizational Learning II, Addison-Wesley, 1996.	كريس أرجيريس (1923-2013)

	يبحث دائماً عن المواقف التي يظهر فيها درجة نضوجه وتحمله للمسؤولية وفهمه لذاته، وهي كلها عوامل تؤدي إلى تطور شخصية الفرد وتأثر على مستوى أدائه في المنظمة التي ينتمي إليها.		
1948. Organization and Management 1958. Elementary Conditions of Business Morals.	النظام التعاوني: يتعاون الفرد مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز تساوي أو تزيد عنما يطلب منه، وإلا فإنه سيفرض التعاون والاشتراك في المنظمة ويعبر عن هذا الرفض بالشكوى والاحتجاج وقد يصل به الأمر إلى حد مغادرة المنظمة.	تشيستر بارنارد (1886-1961)	مدرسة اتخاذ القرار
- Herbert Simon, Administration et processus de décision, Économica, 1983. - Herbert Simon, « The Functions of the Executive Revisited », Carnegie-Mellon University, Department of Psychology, 1986.	اهتم بعملية اتخاذ القرارات ودرس المنظمة من حيث تحقيقها لأهدافها وحلّ جزئياتها من خلال ربط العمليات التنظيمية المتمثلة في السلطة والعملية الإشرافية بعملية إتخاذ القرارات.	هربرت سيمون (1916-2001)	

- Richard Cyert & James March, Models in a Behavioral Theory of the Firm, with Edward Feigenbaum, and, Behavioral Science, April, 1959. - Richard Cyert & James March, Behavioral Theory of the Firm. Oxford: Blackwell, 1963.	اهتم هذان الباحثان بدراسة سلوك المنظمة، واعتبرا أن المنظمة تتخذ قراراتها ككيان واحد، كما لو كانت تسرب جميع المعلومات ذات الصلة إلى صانع القرار الأعلى الذي يقوم باتخاذ (اختيار) النهائي على أساس ائتلاف بينه وبين المديرين نتيجة تحالف بين العديد من المديرين الذين لديهم توافق حول الأهداف والأولويات التنظيمية.	ريشارد سيريت (1921-1998) جايمس مارش (ولد سنة 1928)	مدرسة اتخاذ القرار
- Direction participative par objectifs, Revue Hommes et Techniques, N° Spécial 281, 1968 - Octave Gélinier, L'entreprise créatrice. Essai sur l'économie développée et la société pluraliste, Hommes et Techniques, 1972. - Octave Gélinier et Gilles Paquet, Le management en crise. Pour une formation proche de l'action, Economica, 1988.	الإدارة بالأهداف: يعتقد جيلينيه أن تطبيق مبدأ الإدارة التشاركية بالأهداف على أرض الواقع يجب أن يمر عبر ثلاث أنظمة فرعية تشكل عموده	أوكتاف جيلينيه (1916-2004)	المدرسة النيوكلاسيكية

▪ Octave Gélinier, François-Xavier Simon, Jean-Pierre Billard, Jean-Louis Muller, Développement durable : pour une entreprise compétitive et responsable, ESF �diteur/Cegos, 2002.	▪ Alfred Sloan, My Years with General Motors, Doubleday, 1963. ▪ Alfred Sloan, Mes années à la General Motors, �ditions Hommes et Techniques	الفقري وهي: �اهداف والهيكل وال�جراءات القائمة على المشاركة. تشجع اللامركزية روح المبادرة وتحمل المسؤولية والكفاءة وتقلل كثيرا من الوقت اللازم ل�يجاد �جوبة للمشاكل المطروحة، بشرط �ن يعمل هذا النظام على ضمان تنسيق وتدفق �فقي للمعلومات في �طار ما يسميه بال�دارة التنفيذية. يركز على مفهوم الفعالية �دارية، ويرى �ن �ن الزبون هو المصدر �ساسي لقطاع �عمال، ويعتبر �ن المعرفة هي �ساس تحقيق النتائج	المدرسة النبيوكلاسيكية
	برتشارد سلوان (1875-1966)	فاردينند دريكار (1909-2005)	

المدرسة النيوكلاسيكية		ويدعيها بفكرة الفعالية التي وضعها في لب عمل المديرين الإداريين في الإدارة العليا.	
الفعل الاستراتيجي والفعل التاريخي	ميشال كروزيه (1922-2013)	يقوم التحليل الاستراتيجي لديه على أساس عدة مفاهيم ومصطلحات كالفاعل والسلطة ومنطقة الارتباب.	
	ألان تورين (ولد سنة 1925)	صقل ألان تورين مكانه النظرية بفضل أبحاثه التطبيقية التي أشرف عليها في مصانع شركة السيارات الفرنسية رنو Renault التي مكنته من اقتراح مصطلحات جديدة أشهرها: الانسان السوسيولوجي، الفاعل الاجتماعي، الحركة	
▪ Michel CROZIER, La Société bloquée, Paris, Le Seuil, 1971. ▪ Michel CROZIER & Erhard Friedberg, L'Acteur et le Système (en collaboration avec Erhard Friedberg), Paris, Le Seuil, 1977. ▪ Michel CROZIER, État moderne, État modeste. Stratégies pour un autre changement, Paris, Fayard, 1986. ▪ Michel CROZIER, À quoi sert la sociologie des organisations ?, Paris, Arslan, 2000. ▪ Alain Touraine, Critique de la modernité. Paris: Librairie Arthème Fayard, 1992, 510 pp. Collection: Le livre de poche, no 19. ▪ Alain Touraine, Le retour de l'acteur. Essai de sociologie. Paris: Librairie Arthème Fayard, 1984, 350 pp. Collection: Mouvements, no 3. ▪ Alain Touraine, Sociologie de l'action. Paris: Les Éditions du Seuil, 1965. ▪ Alain Touraine, La voix et le regard. Paris: Les Éditions du Seuil, 1978, 315 pp. Collection: Sociologie permanente, no 1.			

	الاجتماعات سوسيولوجيا المجتمعات الاجتماعية، التابعة.		الفعل الاستراتيجي والفعل التاريخي
▪ Maurice Thévenet, La culture d'entreprise, Collection Que sais-je?, numéro 2756, Presses Universitaires de France, 1re édition, 1993. ▪ Olivier Meier, "Management interculturel", 5e éd., Dunod, 2013	الثقافة التنظيمية	موريس تيفني (ولد سنة 1953) أولفييه ميار	مبادئ الإدارة والحوكمة الحديثة للمنظمات
▪ Claude Bourcier, Yves Palobart, La reconnaissance: un outil de motivation pour vos salariés, les Éd. d'Organisation, 1997. ▪ Claude Bourcier, Valeurs organisationnelles et délimitation des cultures: le cas d'une entreprise de services, Atelier national reproduit. th. Grenoble 2, 1990.	قيم المنظمة وقيم أفراد المنظمة	كلود بورسييه	
▪ Line Bergery ,Le management par les valeurs, 2011. ▪ David Autissier, Frédéric Wacheux ,Manager par le sens: Les clés de l'implication au travail , 2006.	إشراك أفراد المنظمة	لين برجوري دافيد أوتسييه	

المصدر: من إعداد الباحث.

خاتمة

تؤكد نظريات التنظيم السالفة الذكر-بالرغم من اختلاف مدارس- أهمية الإدارة وتعتبرها بمثابة القاعدة التي يعتمد عليها نجاح أية منظمة سواء أكانت تعمل في مجال الصناعة أم في مجال الخدمات أم كانت منظمة خيرية أو تعليمية أو صحية...الخ. فالإدارة منتشرة في كل أنواع المنظمات وكلنا نعيش ونتحرك معتمدين عليها، فهي المحرك الذي يجعل المنظمة تعمل بكفاءة نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها.

كما نلمس أنه مهما توفر للمنظمة من أموال ومقومات مادية أخرى كالآلات والمواد الخام والفنيين لا يمكنها أن تحقق هدفها دون وجود الإدارة السليمة التي تخطط وتنظم وتوجه وتراقب وتنسق الجهود فيها، وكثيرا ما نجد منظمات قد توفر لها أنواع الدعم المادي كافة إلا أنها أخفقت في تحقيق هدفها نتيجة ضعف إدارتها وقصورها في حين هناك منظمات أخرى بقليل من الإمكانيات مع وجود الإدارة الجيدة الواعية قد حققت نتائج أحسن من الأولى.

زاد التقدم كبير في شتى المجالات والعلوم المعرفية الذي شهده العالم في النصف الثاني من القرن العشرين من أهمية الإدارة العامة التي واكبت هذا التطور عمليا ونظريا، فالإضافة إلى المدارس التي سبق لنا وأن تحدثنا عنها اقترحت مؤخرا العديد من الأساليب والتجارب والنظريات الجديدة والتي أثرت الفكر الإداري عموماً والإدارة العامة على وجه الخصوص، ومن أهم هذه التجارب تجربة القطاع الحكومي الياباني، وكذلك الإدارة العامة في الولايات المتحدة التي استفادت من أساليب ونماذج الإدارة الخاصة للشركات والمصانع اليابانية، وحلقات الجودة وإدارة الجودة الشاملة في ظل انتشار أساليب ونظم الحاسبات الآلية والشبكات العنكبوتية والميديا الجديدة ومظاهر الحكومة الإلكترونية وغيرها.

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية:

1. أحمد أحمد حرز الله، التربية النفسية المهنية: علم النفس المهني، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010.
2. سامي محسن والنوايسة الختاتنة، علم النفس الاجتماعي، ط1، دار حامد للنشر، عمان (الأردن)، 2011.

Ouvrages en langues étrangères :

1. Alain Chamak & Céline Fromage, Le capital humain, Collection Entreprise-Carières, 1ere édition, Editions Liaisons, Paris (France), 2006.
2. Bernard MERCK & Pierre-Éric SUTTER, Gestion des compétences, la grande illusion: Pour un new deal «compétences», Collection : Manager RH, 1ere Edition, Editions De Boeck, Bruxelles (Belgique), 2009.
3. Bertrand Affilé & Christian Gentil, Les grandes questions de l'économie contemporaine, 1ere édition, Collection : Connaissance, Editions L'Etudiant, Paris (France), 2004.
4. Christian Thuderoz, Histoire et sociologie du management: doctrines, textes, études de cas, 1edition, Publisher: Oxford University Press, Oxford (United Kingdom), 1996.
5. Christine Marsan, Réussir le changement: Comment sortir des blocages individuels et collectifs ?, 1ere édition, Collection : Manager RH, Editions De Boeck université, Bruxelles (Belgique), 2008.
6. Christoph Barmeyer, Management interculturel et styles d'apprentissage: Etudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec, Collection : Sciences de l'administration, Presses Université Laval, Laval (Canada).
7. Christophe Bormans, L'indispensable de la pensée économique, Collection Principes, Jeunes Editions studyrama, Levallois-Perret (France), 2003.
8. Christophe Deschamps & Marc de Fouchécour, Le nouveau management de l'information. La gestion des connaissances au cœur de l'entreprise 2.0, Collection Entreprendre, Editions Fyp, Limoges (France), 2009.
9. Dan Alexander Sen, Analyse stratégique et avantage concurrentiel, 1ere Edition, Editions Presses de l'Université du Québec, Québec (Canada), 2013.

10. Denis Proulx, Management des organisations publiques: théorie et applications, 2eme Edition, Editions de l'Université du Québec, Québec (Canada), 2010.
11. Don Hellriegel & John W. Slocum, Management des organisations, 2eme edition, Collection : Business School, Editions De Boeck, Bruxelles (Belgique), 2006.
12. Emile-Michel Hernandez, Le management des entreprises africaines, Editions L'Harmattan, Paris (France), 1997.
13. Frédérique Alexandre-Bailly *et al*, Comportements humains et management, 4eme Edition, Editions Pearson France, Paris (France), 2013.
14. Gareth Morgan, Images de l'organisation, 2eme Edition, Editions Les Presses de l'Université Laval, Laval (Canada), 1999.
15. Gareth MORGAN, Images of organization, 1st Edition, Publisher Sage, Beverly Hills (United States of America), 1986.
16. Geert Hofstede *et al*, Cultures et organisations: Nos programmations mentales, 3eme Edition, Editions Pearson Education France, Paris (France), 2010.
17. Hana Gottesdiener, Marketing et musées, 1ere édition, Editions Presses Universitaires Lyon, Lyon (France), 1997.
18. Jean Boisvert, Les Grands Esprits du Management, 2eme édition, Presses de l'université du Québec, Québec (Canada), 2000.
19. Jean Mercier, L'administration publique: de l'école classique au nouveau management public, 5eme Edition, Les presses de l'université de Laval, Laval (Canada), 2007.
20. Jean-François Chanlat, L'individu dans l'organisation : Les dimensions oubliées, 8eme édition, Editions Les presses de l'université de Laval, Laval (Canda), 2007.
21. Jean-François Dhénin *et al*, Management de l'équipe commerciale, 1ere Edition, Editions Bréal, Rosny-sous-bois (France), 2004.
22. Jean-Louis Magakian *et al*, 50 fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines, Collection : 100 Fiches, 1ere édition, Editions Bréal, Rosny (France), 2003.
23. Jean-Pascal Gond & Jacques Igalens, Manager la responsabilité sociale de l'entreprise, Collection : Gestion Appliquée ,1ere édition, Editions Pearson, Paris (France), 2012.
24. Jean-Pierre Astolfi *et al*, Savoirs en action et acteurs de la formation, Publication de l'université de Rouen, Rouen (France), 2004.

25. Jean-Pierre Hubérac, Guide des méthodes de la qualité. Choisir et mettre en œuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services, Collection : Savoir en Actio, Editions Maxima, Paris (France), 2001.
26. Jean-Yves Jézéquel, La Libération de l'Homme, Tome I, Volume 1, 1ere Edition, Editions Publibook, Paris (France), 2012.
27. Jocelyne Robert, Organisations et changements en entreprises: approches historique, théorique et pratique, 1ere édition, Les éditions de l'université de Liège, Liège (Belgique), 2007.
28. John Cunningham & Wood, Michael C. Wood, Alfred P. Sloan: Critical Evaluations in Business and Management, Volume II, Routledge, London (United Kingdom), 2003.
29. Laurent Bélanger & Jean Mercier, Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations, Collection : hors collection, Presse Université Laval, Laval (Canada).
30. Luc Boltanski & Eve Chiapello, Translated by Greory Elliott, The New Spirit of Capitalism, 1st edition, Verso Publisher, London (United Kingdom), 2005.
31. Marc Montoussé, Analyse économique et historique des sociétés contemporaines, 2eme Edition, Editions Breal, Paris (France), 2007.
32. Mary Godwyn & Jody Hoffer Gittel, Sociology of Organizations: Structures and Relationships, 1st edition, SAGE Publications, California (United States of America), 2011.
33. Mary Jo Hatch & Ann L. Cunliffe, traduit de l'anglais vers le français par Evlyne Léonard *et al*, Théorie des organisations: de l'intérêt de perspectives multiples, 2^e Editions, Editions Deboeck Université, Bruxelles (Belgique), 2009.
34. Maxime Crener, Le Management, 1ere Edition, Les Presses de l'Université du Québec, Québec (Canada), 1979.
35. Michel Coutu, Max Weber et les rationalités du droit, 1ere édition, Presse de l'Université de Laval, Laval (Canada), 1995.
36. Michel Foudriat, Sociologie des organisations, Collection : ECO GESTION, 2^{eme} édition, Editions PEARSON EDUCATION, Paris (France), 2007.
37. Mohammed Ben Tahar, Management composants et processus, 1ere édition, Publibook, Paris (France), 201P3.
38. Nicolas NEYSEN, Stratégie des organisations: Fondements et pratiques du management stratégique, Collection : Business school, 1ere Edition, Editions De Boeck supérieur, Louvain-la-Neuve (Belgique), 2016,P77.

39. Olivier Moch, Managers, communiquez mieux avec vos collaborateurs!: Clés pour maîtriser 12 outils essentiels à la communication des managers d'aujourd'hui et de demain, 1ere Edition, Edipro, Liège (Belgique), 2015.
40. P. Prasad & A.R. Negandhi, Managerialism for Economic Development: Essays on India, Series Title: Studies of Social Life, Series Volume 11, Publisher: Springer Netherlands, The Hague (Netherlands), 1968.
41. Patrice Briol, Ingénierie des Processus Métiers, de l'Elaboration à l'exploitation, 1ere Edition, Editions Briol Patrice, Paris (France), 2008.
42. Paul Beaulieu, La gestion des ressources humaines sur la scène stratégique, 19e congrès annuel de l'APRHQ, Presses de l'université du Québec, Québec (Canada), 1992.
43. Paul W. King, Climbing Maslow's Pyramid, 1st Edition, Publisher :Matador, Leicester (United Kingdom), 2009.
44. Philippe DELSTANCHE, Vers un leadership solidaire: La sociocratie, une nouvelle dynamique pour gérer les organisations, 1ere Edition, Edipro, Liège (Belgique), 2014.
45. Pierre Collerette *et al*, Le Changement Organisationnel: Théorie et Pratique, 1ere édition, Editions de l'université du Québec, Québec (Canada), 1997.
46. René Colas, Comment, par l'écoute, améliorer la compétitivité de votre entreprise ? La règle des 4E, 1ere édition, Collection SDE, Editions Société des écrivains, Paris (France) 2013.
47. Rita-Maria Züger, Gestion des conflits au sein d'une équipe - Compétences de base en leadership Principes et méthodes théoriques avec exemples, exercices et solutions, Compendio Bildungsmedien AG, Zurich (Suisse), 2011.
48. Robert R. Locke, The Collapse of the American Management Mystique, 1 edition, Oxford University Press, Oxford (United Kingdom), 1996.
49. Robert Soubrier, Planification, Aménagement et Loisir, 2eme édition, Presses de l'Université du Québec, Québec (Canada), 2000.
50. Roger Tessier & Yvan Tellier, Pouvoirs et Cultures Organisationnels, Volume 4, Presses de l'Université du Québec, Québec (Canada), 1991.
51. Roger TESSIER & Yvan TELLIER, Théories de L'Organisation. Personnes, Groupes, Systèmes et Environnement, Collection Changement planifié et développement des organisations, Tome III, 1ere Edition, Presses de l'Université du Québec, Québec (Canada), 1991.

52. Thierry C. Pauchant , **Pour un management éthique et spirituel: défis, cas, outils et questions,** Collection : Spiritualité au travail, Fides Editions, 2011, Québec (Canada).
53. Valérie-Claire Petit, **Leadership: L'art et la science de la direction d'entreprise,** Collection : Management en action, Editions Pearson Education, Paris (France), 2013.
54. Yves Emery & François Gonin, **Gérer les ressources humaines : Des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité,** 3eme Edition, Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne (Suisse), 2009.

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
08	أهم تعاريف المنظمة حسب قارث مورغن Gareth Morgan	1
99	أبرز ما جاءت أهم مدارس ونظريات التنظيم (Tableau synoptique)	2

فهرس الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل البياني	رقم الشكل البياني
22	التقسيم العمودي للعمل حسب فريدريك تايلور	1
26	عناصر النشاط الإداري عند هنري فايول	2
37	متغيرات فهم تنظيم العمل عند إلتون مايو	3
39	مراحل عملية التغيير حسب كارت لوين	4
45	تدرج الحاجات عند أبراهام ماسلو	5
51	عوامل الرضا وعدم الرضا الوظيفي حسب تصنيف فريدريك هيرزبرغ	6

الصفحة	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
	فصل تمهيدي
7	I. تعريف المنظمة
13	II. تعريف نظريات التنظيم
15	III. تعريف علم الاجتماع التنظيمي
16	IV. دور الاتصال في المنظمات
	الفصل الأول: المدرسة الكلاسيكية
	تمهيد
21	1.1 نظرية الإدارة العلمية
25	2.1 نظرية المبادئ الإدارية
30	3.1 النظرية البيروقراطية
	خلاصة
	الفصل الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية
	تمهيد
35	1.2 تجارب مصانع هاوثرن «Hawthorne»
39	2.2 ديناميكية الجماعات وتفسير تماسك الجماعة
42	3.2 شبكات الاتصال في المنظمات عند أليكس بيفلاس (Alex Bevelas)
44	4.2 نظرية الدافعية الإنسانية
48	5.2 نظرية أ.ر.ج
50	6.2 نظرية المتغيرين

53	7.2 نظرية X و Y
56	8.2 الأنماط القيادية
59	9.2 نظرية النضج
	الفصل الثالث: مدرسة اتخاذ القرار
	تمهيد
64	1.3 النظام التعاوني
66	2.3 تحليل السلوك التنظيمي وصنع القرار عند هيربرت سمون
69	3.3 نموذج ريتشارد سيريت وجايمس مارش
	خلاصة
	الفصل الرابع: المدرسة النيوكلاسيكية
	تمهيد
74	1.4 الإدارة بالأهداف
77	2.4 اللامركزية المنسقة
79	3.4 الفعالية الإدارية
	خلاصة
	الفصل الخامس: الفعل الاستراتيجي والفعل التاريخي
	تمهيد
83	1.5 الفعل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه Michel CROZIER
86	2.5 الفعل التاريخي عند آلان تورين Alain TOURAINE
	خلاصة
	الفصل السادس: الإدارة والحوكمة الحديثة للمنظمات
	تمهيد
90	1.6 الثقافة التنظيمية

93	2.6 قيم المنظمة وقيم أفراد المنظمة
96	3.6 إشراك أفراد المنظمة
	خلاصة
99	جدول يُلَخِّصُ أبرز ما جاءت أهم مدارس ونظريات التنظيم (Tableau synoptique)
110	خاتمة
	المراجع
	القهارس

