



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة زيان عاشور - الجلفة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

محاضرات في مقياس

## التنظيم الحديث للمؤسسة

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

لطلبة سنة اولى ماستر

اعداد الاستاذة بن بلقاسم ايمان صبرا

محتوى مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة

السنة الأولى ماستر - تخصص : تنظيم وعمل

I. مدخل لنظريات التنظيم.

- حول مفهوم التنظيم: (التصنيفات، المكونات، الخصائص..... إلخ).

II. النظريات الكلاسيكية حول التنظيم.

- مميزات ظهور نظريات التنظيم الكلاسيكية

1 تايلور والتايلورية: نظرية الادارة العلمية.

- مبادئ التفكير التايلوري.

- مبادئ الادارة العلمية.

- اسهامات وحدود النموذج التايلوري.

2 هنري فور والفوردي.

- أهداف النموذج الفوردي.

- مبادئ النموذج الفوردي.

- اسهامات وحدود النموذج الفوردي.

3 هنري فايول: الادارة الصناعية.

- أسس التفكير عند هنري فايول.

- مفاهيم ومبادئ الادارة عند فايول.

- اسهامات وحدود الادارة الصناعية.

4 ماكس فيبر: التنظيم العقلاني.

- أعمال ماكس فيبر (تذكير)

- أنواع السلطة داخل التنظيم

- النظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر

- بعض الملاحظات حول التنظيم البيروقراطي والعقلانية داخل التنظيم

III. النظريات الحديثة حول التنظيم

- تمهيد

1 حركة العلاقات الانسانية

- أصول وتطور مدرسة العلاقات الانسانية

أ/ جورج التون مايو (1880-1949) وتجارب مصانع هاوتورن

ب/ نظرية العلاقات الانسانية

ج/ اسهامات وحدود نظرية العلاقات الانسانية

## 2 ديناميكية الجماعات وأنماط القيادة

- كيرث لوين (مقاربات القيادة- اشكالية ديناميكية الجماعات)
- رنسيس ليكرث مبادئ العلاقات المدمجة

## 3 نظرية الحاجات والدوافع

- اسهام مازلو: هرم الحاجات
- ماك غريغور: البعد الانساني في المؤسسة
- هارزبورغ: نظرية العاملين

## 4 نظريات التنظيم المعدلة

- نظرية التنظيم الاجتماعي لـ باك
- كيريسأرجيريس ونظرية التناقض بين الفرد والتنظيم

## 5 نظرية اتخاذ القرار

- هربرت سيمون ونظرية الرشد المحدود

## 6 النظرية الموقفية حول التنظيم

- أبحاث وإسهامات برنز و ستوكر
- أعمال لورنس ولورش والنظرية الموقفية
- جوان وود ورد وتأثير التكنولوجيا على بنية التنظيم
- نظرية أستون Aston

## 7 المقاربة السوسيو-تقنية حول التنظيم

- مبادئ المدرسة السوسيو-تقنية
- تجارب إمري وتريست (معهد تافستوك)

## 8 التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزييهواردهاردفريدبورغ

- كروزييه والتحليل الاستراتيجي
- المفاهيم الأساسية للتحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزييهواردهاردفريدبورغ

## 9 النظريات السوسولوجية الجديدة حول التنظيم

- مدرسة التعاقد أو الاتفاق
- نظرية الترجمة
- نظرية منطق الفعل

## 1. مدخل لنظريات التنظيم

يجدر قبل الشروع في تناول نظريات التنظيم على اختلافها، الإشارة إلى بعض التفاصيل

الضرورية حول نظرية التنظيم ومنها على سبيل الذكر لا الحصر:

- أنه لا يمكن القول بنظرية واحدة أو وحيدة للتنظيمات أو حول التنظيم تشير إلى حقيقة واحدة وحيدة، شاملة وكلية.

- أنه توجد عدة نظريات وهي غير متجانسة فيما بينها أي مختلفة ومتباينة.

وإذا كان البعض ينظر إلى هذا التعدد على أنه يشكل حجرة عثرة أمام هذا التخصص

الأكاديمي، فالواقع أن نظرية التنظيم كانت على الدوام وستظل كذلك، نظرية متعددة بسبب تنوع وتعدد حقول الدراسة التي تتأثر بها أو تستلهم منها من جهة، ثم لصعوبة فهم التنظيمات على تنوعها من خلال نظرية واحدة ووحيدة.

هذا ويمكن القول بأن نظرية التنظيم هي المناسبة شبه الوحيدة التي يمكن فيها تصور التقاء

إسهامات عدد من الحقول المعرفية المختلفة ومنها: علم الاقتصاد، علم الاجتماع، علم النفس الرياضيات وغيرها من التخصصات الأخرى التي كانت لها بصمتها الخاصة في تناول ومحاولة قراءة التنظيم.

ثم وإلى جانب ما تقدم يمكن أيضا تبرير هذا التنوع في دراسة التنظيم بالتأكيد على فكرة تعقد

موضوع الدراسة في حد ذاته فقد جرى تطوير عدة مقاربات نظرية، بحيث تتماشى كل واحدة منها مع

تصور معين للتنظيم وللواقع بصورة عامة. فكل هذه المقاربات التي ترتبط باتجاهات تفكير متباينة تشكلت

شيئا فشيئا مع النمو والتطور الاقتصادي والاجتماعي والتقدم العلمي في مختلف التخصصات والفروع

العلمية. كما تختلف هذه المقاربات النظرية، أو مدارس التفكير فيما بينها تبعا لاختلاف تصورها لمميزات

أو خصائص التنظيم ومكوناته.

وعموما يمكننا تناول تنظيم ما على أساس أنه بناء اجتماعي، أو بناء جماعي ديناميكي يسمح

بتحقيق المشاريع المشتركة، كما يمكن النظر إليه باعتباره مكانا لتحقيق الذات والتفتح، مثلما هو مكان

للصراع تمارس بداخله عادة الهيمنة والسلطة. وإن كانت التعاريف قد تعددت وتنوعت بدورها ومنها تعريف

" تالكوتبارسونز" الذي عرف التنظيم وبالأحرى التنظيمات " بأنها وحدات اجتماعية أو تجمعات انسانية

تتبنى ويعاد بناؤها بقصد تحقيق أهداف معينة".<sup>(1)</sup>

أي أن التنظيم عبارة عن تجمع بشري وهم يعملون بالتنسيق والتعاون فيما بينهم لأجل تحقيق أهداف

مشتركة وفقا للأدوار المنوطة بكل واحد من الأعضاء والمسؤوليات المحددة لهم، وبالتالي يكون التنظيم

عبارة عن مجموعة من الأفراد يتبعون منطلقا منظما للوصول إلى هدف محدد. وهو على هذا النحو

مجموعة من الأفراد الذين يعتمدون على تنسيق جهودهم وأنشطتهم بوعي وإدراك من أجل بلوغ أهدافا عامة

كانت أم خاصة.<sup>(2)</sup>

مع ذلك تبقى الإشارة إلى أن نظريات التنظيم متأثرة بالزمن وبالفترة التاريخية التي تكون قد ظهرت فيها، ذلك أنها لم تتطور في شكل خطي، ولكنها تطورت في شكل اضافات متواترة أي أن:

- مدارس ونظريات التنظيم قد تطورت الواحدة تلو الأخرى محاولة تجاوز بعضها البعض.
- من الصعوبة تحديد مفهوم التنظيم الذي يُردُّ في الغالب إلى المعاني التي يمكن أن ترتبط بهذا المفهوم ومنها:

### أ/ المعنى الأول:

يشير إلى كون التنظيمات عبارة عن تجمعات إنسانية تعمل على تنسيق أنشطتها من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي حدّتها لنفسها، وهي الأهداف الموجهة نحو محيط معين. حيث يظهر التنظيم باعتبارهم محاولة الإجابة على مشكلات الفعل الجماعي، مع ضرورة المشاركة في المهمة المشتركة للأفراد الذين يشكلونه، وهو المعنى الذي يركز على خاصية ديناميكية التنظيم الذي يضمن تحقيق شروط استقرار نسبي كي يكون بمقدور الفعل الجماعي التطور. وهناك عدة أشكال للتنظيمات التي يفرضها أو يبررها الفعل الجماعي، بما أنها تجمعاً إنسانياً جامعاً للأفراد بغرض تنفيذ وأداء مهام أو أنشطة لا يمكن لفرد واحد القيام بها.<sup>(3)</sup>

وتكون أهدافها إمّا:

- ذات طبيعة اقتصادية: ( المؤسسات ) .
- ذات طبيعة اجتماعية: ( النقابات ) .
- ذات طبيعة سياسية: ( الأحزاب ) .
- ذات طبيعة دينية: ( دور العبادة ) .
- ذات طبيعة بيئية: ( سلام الخضر ) .
- ذات طبيعة خيرية: ( الهلال الأحمر ) .
- ذات طبيعة إنسانية ( أطباء بلا حدود ) ... إلخ.

ثم إن تنوع التنظيمات يرتبط أيضاً بدرجة تعقدها ( الحجم، التكنولوجيا المستخدمة... إلخ ) كما بالكيفية التي يشترك بها الأفراد في الفعل الجماعي المشترك، عن طريق الاكراه، طوعية، لسبب أخلاقي أو لقناعة ايديولوجية.

### ب/ المعنى الثاني:

ويرتبط بتميز أو اختلاف الأشكال التي تبنى على أساسها التجمعات، أو تعمل بواسطتها هذه الأخيرة على تنسيق وسائلها من أجل تحقيق أهدافها، مثلما يرتبط بكيفية تطبيق الطرق التنظيمية على المجموعات، وعلى الوظائف. وعليه تكون التنظيمات في مثل هاته الحالة بمثابة أدوات تسمح بعقلنة أو ترشيد العمل، بتعظيم تسيير الموارد البشرية، بتقسيم المهام، بتوزيع السلطات إلغير ذلك من العمليات التنظيمية الضرورية لتحقيق الأهداف البرامج والخطط المسطرة.

وهي بالتالي يمكن أن تكون وحدة اجتماعية تسعى لتلبية وإشباع حاجات أعضائها، أو وحدة إنتاجية تهدف إلى إنتاج السلع والخدمات المختلفة، أو كمركز لاتخاذ القرار على مختلف الأصعدة وفي كافة المجالات بما يترتب عن ذلك من نتائج، وينجر عنها من مسؤوليات.

### ج/ المعنى الثالث:

وهو المعنى الذي يستعمل فيه مفهوم التنظيم لوصف فعل التنظيم، بمعنى تلك العملية التي تصاحب التجمعات، كما البنى الاجتماعية المختلفة. أو هو ذلك الشكل الذي توضع به الجهود الجماعية لتحقيق وظيفة أو غرض معين. كما أنه العملية التي يتم بموجبها تحديد الأعمال وتقسيمها، وتوضيح المسؤوليات وتفويض السلطة، وإنشاء العلاقات بين العاملين لكي تمكنهم من العمل معا بأقصى كفاءة ممكنة لغرض إنجاز الاهداف، مع ما يتطلبه ذلك من تحديد للأعمال، أدائها، تجميعها، زيادة على التقسيمات الادارية اللازمة، والعلاقات وأنماط الاتصال الضرورية للقيام بالأعمال بغرض إنجاز الأهداف المسطرة.(4)

إن المحاولات المختلفة الخاصة بتعريف التنظيم ومثلما تم ذكره آنفا تؤكد حقيقة على الصعوبة التي تحيط بهذه العملية، ويمكن للمطلع على التراث النظري في هذا المجال، أن يقف على كم التعاريف الواردة بهذا الشأن، التي حاول أصحابها جاهدين تعريف التنظيم. إلا أنه ومع ذلك يمكن القول بأن كلمة تنظيم يمكن أن تكون شاملة لكافة التنظيمات التي يحتوي عليها المجتمع، بل ويمكن أن تشير إلى المجتمع ككل. ومع ذلك وفي جميع الحالات تبقى ضرورة وأهمية التمييز بين نوعين من التنظيم:

- التنظيم الاجتماعي في صورته العامة الذي يتمثل في البناء الاجتماعي، ومعايير، وقواعد السلوك الاجتماعي.
- المنظمات التي تمثل الوحدات الاجتماعية، والمؤسسات التي تقام بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف محددة، ومنها على سبيل المثال المنظمات الصناعية. وفي هذه الحالة يكون التنظيم عبارة عن وحدات اجتماعية لها حدودها وأهدافها، وتهدف إلى تحديد الأعمال والمهام المراد إنجازها تحديدا واضحا، ثم تجميعها في مجموعات مرتبة، ومتناسقة مع تحديد المستويات والسلطات، وإنشاء العلاقات المتبادلة، زيادة على وضع أسس التعاون بين أفراد المستويات المختلفة.

نفهم مما تقدم ان التنظيمات أنواع مختلفة وهي تجاوزا يمكن أن تكون :

- اقتصادية صناعية وتجارية.
- حكومية وسياسة.
- قضائية.
- تعليمية.
- وموجهة نحو الجمهور.(5)

تبقى الإشارة الى أن هذه التنظيمات تتأثر في سيرها ونشاطها بجملة من العوامل ذات الارتباط ببيئتها سواء الداخلية أو الخارجية ومنها:

- المدخلات.
- عمليات التحويل.
- المخرجات.
- المتغيرات الاجتماعية.
- المتغيرات الاقتصادية.
- المتغير التكنولوجي.
- والدخل بأنواعه المختلفة.<sup>(6)</sup>

### 1- عناصر التنظيم:

يتكون التنظيم في الغالب من ثلاثة عناصر أساسية بل حيوية وهي:

- أ/ **العمل:** ويقصد به تحديد طبيعة أو نوع العمل ومميزاته. عل عو عمل ذهني أو عضلي. هل يتعلق الامر بعمل تنفيذي ، اشرافي، أم بعمل تنفيذي. هل هو عمل شاق، أم سهل وبسيط. ثم هل يحتاج تنفيذه الى وقت طويل أم قصير. والاجابة على هذه التساؤلات تسمح بتحديد نوعية وعدد الأفراد المناسبين للقيام بهذه الأعمال.
- ب/ **الأفراد:** ويشكلون العنصر البشري داخل التنظيم بمختلف مستوياتهم العلمية والتقنية أو الفنية، إذ يتطلب الامر التعرف على قدرات وخبرات ومهارات الأفراد الذين سيتولون القيام بالأعمال والمهام المنوطة بهم بكفاءة وفعالية، ما يحتم على الادارة الاهتمام بالعنصر البشري وعمليات التدريب والتعليم للعاملين من اجل رفع مستوى الاداء وبالتالي رفع مستوى الانتاجية وتحقيق الأرباح وهو ما يضمن تحقيق الاهداف الخاصة بالتنظيم.
- ج/ **مكان العمل:** ويقصد به الموقع الذي يتم تأدية الاعمال فيه بما يحتويه من أدوات وآلات ومواد خام، مع ما يتضمنه من ظروف بيئية كالانارة، التهوية، الرطوبة، مسطحات العمل... الخ.<sup>(7)</sup>

هذا ويمكن إلى جانب العناصر الثلاثة الأساسية إضافة عنصرين لا يقلان أهمية وهما:

- د/ **العلاقات الاجتماعية:** يرتبط قيام أي تنظيم ونجاحه بقيام علاقات اجتماعية تربط بين الافراد العاملين بداخله وبالتالي بين مختلف الاجزاء المشكلة له.
- ه/ **الأبنية والأساليب الفنية:** وتختلف هذه الأخيرة باختلاف الأهداف والانشطة والوظائف الخاصة بكل تنظيم على حدة.<sup>(8)</sup>

و/ الأهداف: وذلك بغية تحديد الصلاحيات المخولة للرؤساء والموظفين، تحقيق التنسيق بين الوحدات والأقسام المختلفة، القدة على تحقيق رقابة فعالة، توفير بيئة العمل المناسبة ، اختيار ملائم للأفراد، وانتظام سير العمل داخل التنظيم.<sup>(9)</sup>

وهي تقريبا ذات العناصر التي اقترحها "سكوت" "Scott" عندما أكد على أن أهم الركائز التي يقوم عليها التنظيم تتمثل في: الأهداف، الهيكل الاجتماعي أو البناء الاجتماعي، الأفراد المشاركون، والبيئة. وهي جملة العناصر التي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض ولذلك يجب الإهتمام أو الاعتناء بها لفهم التنظيم.<sup>(10)</sup>

### 2- تصنيف التنظيمات وأنواعها:

توجد في الحقيقة عدة تصنيفات للتنظيمات ومن بين هذه التصنيفات على سبيل الذكر لا الحصر نجد:

#### 1/2 تصنيف التنظيمات على أساس علاقات الامثال:

وضع "ايتزيوني" في هذا الاطار نموذجا، رأى فيه وجود ثلاثة ( 03 ) أنماط من السلطة تقابلها ثلاثة (03) أنماط من الامتثال وبناء على ذلك قام بتصنيف التنظيمات حسب علاقات الامتثال على النحو التالي:

- 1- **التنظيمات القهرية:** وهي تلك التنظيمات التي تفرض العضوية فيها على الفرد بالقوة (السجون، المستشفيات العقلية... إلخ).
- 2- **التنظيمات النفعية:** وهي التنظيمات التي يتم انشاؤها من أجل تحقيق أهداف وفوائد عملية مثل التنظيمات الصناعية، والتجارية، والجامعات وغيرها.
- 3- **التنظيمات الاختيارية:** وهي تلك التنظيمات التي يلتحق بها الأفراد طواعية أو يتركونها بإرادتهم الحرة مثل: النوادي، دور العبادة... إلخ.

#### 2/2 تصنيف التنظيمات على أساس المستفيد الأول من الأنشطة التنظيمية:

- قام كل من "بيتر بلاو" Blaw و"سكوت" Scott بتصنيف التنظيمات اعتماد سؤال مفاده من هو المستفيد الأول من الأنشطة وطبقا للإجابة على السؤال ثم تصنيف التنظيمات إلى أربعة هي:
- 1- **تنظيمات المنفعة المتبادلة:** وفيها يكون النظام هو المستفيد الأول من أنشطة التنظيم كما هو الشأن بالنسبة للأحزاب السياسية الهيئات والمنظمات المهنية.
  - 2- **تنظيمات العمل:** وفيها يكون المستفيد الأول هم الملاك (المصانع، البنوك، شركات التأمين).
  - 3- **تنظيمات الخدمة:** فيها يكون المستفيد الأول هم العملاء ومنها المستشفيات، مؤسسات الرعاية الاجتماعية والمدارس.
  - 4- **تنظيمات المصلحة العامة:** وفيها يكون المستفيد الأول من أنشطة التنظيم، الجمهور بوجه عام (تنظيمات الشرطة، العسكر، الاطباء... إلخ).



### 3/2 تصنيف التنظيمات على أساس التكنولوجيا:

من بين الذين حاولوا تصنيف التنظيمات على أساس التكنولوجيا المستخدمة فيها "جوان وودوارد" "روبرت بلونر" و"جيمس تومسون"، وعلى سبيل المثال نجد بأن "جوان وودوارد" قد صنفها على الشكل التالي:

- 1 **التنظيمات التي تستخدم التكنولوجيا البسيطة:** ويكون الانتاج فيها بالوحدة، القطعة، ويكون قليلا من حيث الكمية.
- 2 **التنظيمات التي تستخدم عمليات الانتاج الكبيرة:** وهي التنظيمات التي تعتمد على خطوط التجميع لإنتاج كميات ضخمة من الوحدات.
- 3 **التنظيمات التي تستخدم العمليات الانتاجية بالغة التعقيد:** هي تعتمد عمليات الانتاج المستمرة كما في صناعة تكرير البترول.

### 4/2 تصنيف التنظيمات على أساس وظائفها:

وذهب البعض وعلى رأسهم "بارسونز" "Parsons" إلى تمييز التنظيمات على أساس وظائفها حيث حددها في أربعة (04) متطلبات وظيفية أساسية يتعين على التنظيم مواجهتها إذا ما أراد البقاء وهي:

- 1 للمواءمة أو التكيف: مثل تنظيمات العمل.
  - 2 تحقيق الهدف: كالتنظيمات العسكرية.
  - 3 التكامل: ومنها المستشفيات.
  - 4 الكمون والضبط أو خفض التوتر: كما هي الحال مع التنظيمات الدينية.<sup>(11)</sup>
- ويمكن أن نزيد هنا على هذه التصنيفات ذلك التصنيف الشائع الذي يركز بالأساس على تصنيفها إلى نوعين رئيسيين، ألا وهو التقسيم الذي يقول بالتنظيم الرسمي، والتنظيم غير الرسمي.
- أ/ التنظيم الرسمي:**

وهو التنظيم القائم على القوانين والقرارات واللوائح في تحديد العلاقات بين العاملين داخل التنظيم، وفقا لتدرج السلطة وتحديد المسؤوليات حيث أن لكل فرد اختصاص ودور معين، بحيث يكون كل فرد من الأفراد على علم بحقوقه وواجباته ويحدد علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه وبكيفية الاتصال بمن يرأسونه ويعرف ممن يتلقى الأوامر والتعليمات.

كما يعرف بأنه ذلك النوع من التنظيم الذي يعتمد على الهيكل التنظيمي ويقوم بتحديد العلاقات والمستويات الادارية وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات، والسلطات ويشمل أيضا القواعد واللوائح والترتيبات التي تطبقها إدارة المنظمة.

ومنه فالتنظيم الرسمي يشمل العلاقات الرسمية الخاضعة للقوانين، التخصص، وتحديد الأدوار السلطة الرسمية، نطاق للإشراف، تقسيم العمل، وفيه يقوم الأفراد بممارسة أنظمة وأنماط مختلفة من السلوك بعضها يكون رسمياً وتحدده الخرائط التنظيمية.

### ب / التنظيم غير الرسمي:

ويعرف على أنه شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية القائمة بين العاملين في المنظمة، حيث يكون الأفراد بحكم عملهم داخل التنظيم أو بحكم العلاقات التي كانت قائمة بينهم قبل الالتحاق بالعمل داخل التنظيم مجموعات تضم كل منها مجموعة من الأفراد الذين تتفق أهدافهم وورغباتهم وميولاتهم وتطلعاتهم.

وهو يتألف من مجموعة عناصر من أهمها ما يلي:

- الجماعات غير الرسمية: وهي جماعات صغيرة من الأفراد تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبياً. فيها يتولى كل فرد القيام بدور محدد بغرض تحقيق أهداف محددة ومشتركة. وهي تختلف عن الحشود أو الجماهير التي تفتقد سلوكياتها للثبات النسبي والغاية المشتركة، ولا تتأثر بروابط الانتماء للجماعة.
- القادة غير الرسميين: وهم أشخاص متميزون داخل الجماعة بسبب جملة من العوامل لعل من أهمها: السن، الأقدمية، المعارة الفنية، بناء الشخصية، والثقافة.
- وجود تنظيم: ويتولى تحديد العلاقات داخل الجماعة غير الرسمية من حيث الحقوق والواجبات والمكانات.
- وجود قوانين: تحكم العلاقات بين أعضاء الجماعة وتحدد سلوكيات أعضائها.
- اتفاق الجماعة: ويعني وجود اتفاق ضمني بين أعضاء الجماعة غير الرسمية على جملة من الآراء، المعتقدات، والقيم التي تدعم قواعد السلوك وتحكم ألوان النشاط داخل الجماعة.
- وجود نظام للاتصال: ويعمل هذا النظام على اعلام أعضاء الجماعة بمختلف الأحداث والآراء والقضايا التي تهم حياة الجماعة وتماسكها.<sup>(12)</sup>

عموماً ينشأ التنظيم غير الرسمي بصورة عضوية نتيجة التقاء مجموعة من الأفراد في مكان معين في التنظيم وقد يتم تبادل الأحاديث والأفكار أو المصالح مما يؤدي إلى استقرار العلاقة حتى خارج التنظيم أو خارج مكان العمل، فالعلاقات الشخصية هي الأساس في التنظيم غير الرسمي عكس التنظيم الرسمي الذي تتحدد علاقات أعضائه من خلال قواعد مكتوبة، كما أن التنظيمات غير الرسمية محدودة العضوية حيث تتم على أساس التجمع الاختياري لأعضاء ذوي مصلحة مشتركة واتجاهات وميول متقاربة ولذلك فإن التنظيمات غير الرسمية عبارة عن تجمعات طبيعية للأفراد في مواقع العمل.

**1/3 التسلسل الرئاسي:** ويعني أن كل وظيفة متسلسلة ومتراصة بوظائف أقل منها، وكل رئيس يخضع لرئيس أعلى منه، ووفقاً لهذا الترتيب الهرمي، فإن كل وظيفة تخضع لإشراف وتوجيه وظيفة أعلى منها.

**2/3 التخصص وتقسيم العمل:** ويعني قيام كل وحدة من وحدات المؤسسة أو كل عامل بعمل محدد ومضبوط بدقة ويقوم التنظيم الرسمي على أساس أن الكفاءة الإدارية تميل إلى الارتفاع إذا زادت درجة التخصص.

**3/3- تفويض السلطة:** حيث يلجأ إلى تفويض السلطة لبعض المشرفين الرؤساء من قبل المدير على سبيل المثال، على أنه يتم تحديد المسؤوليات والواجبات وأن يعمل من تفويض له السلطة في إطار مدى التفويض.

**4/3- مبدأ الرشد:** يقوم على أساس أن جماعة العمال يجب أن يتسم بالرشد والعقلانية وأن لا ينحرف عن القواعد الرسمية للتنظيم، وأن تكون منسقة مع معايير السلوك الرشيد.

**5/3 نظام الاتصالات:** يقوم التنظيم الرسمي على نظام محدد واضح للاتصالات وهو قد يتم من أعلى لأسفل في شكل أوامر وتعليمات تصدر عن الإدارة إلى العاملين.

**6/3 الإشراف والمراقبة - الرقابة:** تخضع كل وظيفة داخل التنظيم الرسمي لإشراف ومراقبة الوظائف الأعلى منها، وبذلك يتم أسلوب الإشراف والرقابة بصورة متسلسلة من القمة إلى القاعدة، وفقاً لنظام الإشراف الدقيق والفعال.

جملة القول أن مفهوم التنظيم، يبقى من دون شك واحداً من المفاهيم العصبية على التحديد، وأن

التعاريف المختلفة والمتباينة التي يتم تقديمها عادة لا تسلم من النقد. إلا أنه يمكن الاتفاق على أن "التنظيمات عبارة عن أنظمة اجتماعية خلقها الأفراد من أجل إشباع بعض الحاجات والوصول إلى بعض الأهداف بفضل تنسيق الأفعال".

زد على ذلك أنه لا توجد نظريات موحدة بالشكل الذي يسمح بالحديث عن نظرية للتنظيمات، وما

نشهده هو تعايش جملة نظريات، متنافسة ترتبط باتجاهات متميزة، حتى من دون أن يكون لها قاسم مشترك في بعض الحالات.

ثم إن البحث عن تقديم شامل لكل هذه النظريات هو من قبيل المستحيل بسبب تنوعها الشديد، وثنائها

أيضاً فقد تم إنجازها ضمن مجالات عدة، ومختلفة مثل: علم الاجتماع، علم النفس، علم الاقتصاد... إلخ.

لذلك سنحاول من خلال هذه المحاضرات تقديم أهم الإسهامات في مجال نظريات التنظيم، بتقسيمها

إلى مجموعتين هما:

✓ نظريات التنظيم الكلاسيكية.

✓ نظريات التنظيم الحديثة.

### 1 نظريات التنظيم الكلاسيكية:

وتضم مجموع النظريات التي تركز على عناصر: العمل، الهيكل التنظيمي، وما يترتب عنها من تجديد للسلطة، توزيع للمسؤولية، تعيين نطاق الإشراف والرقابة، ولكونها أيضا تقترض الرشد وأعضاء التنظيم، ثم إنها نظريات تنظر للتنظيم باعتباره نظام مغلق لا يتأثر بمتغيرات البيئة الخارجية المحيطة كما أن المتغيرات الداخلية للتنظيم ليس لها علاقات متبادلة مع المتغيرات الخارجية.

مختصر القول أن النظريات الكلاسيكية " تركز اهتمامها على العمليات الانتاجية والفنية والتفكير الآلي في تفسير وتحليل العلاقات بين مكونات التنظيم".<sup>(13)</sup> ومنه فقد نظرت هذه النظريات الى الأفراد على سبيل المثال من منطلق كونهم عناصر ثابتة في عملية التنظيم أو غير متغيرة ومؤثرة في مختلف العمليات داخل التنظيم. أي أن أصحاب هذه النظريات قد حصروا بؤرة تفكيرهم في ايجاد أفضل السبل لزيادة الانتاجية وتخفيض التكاليف متجاهلين بذلك الجوانب العاطفية أو العلائقية داخل التنظيم. وقد انقسم في ذلك أصحاب النظريات الكلاسيكية إلى اتجاهين رئيسيين " اهتم اصحاب الاتجاه الأول بالكفاية الاقتصادية لأداء العمل وأن هناك أفضل طريقة لأداء العمل. أما الاتجاه الثاني فقد اهتم بمبادئ الإدارة التي تطبق بشكل عام على كل المستويات الادارية".<sup>(14)</sup>

### 2 نظريات التنظيم الحديثة:

وهي النظريات التنظيمية التي تعارض النظريات الكلاسيكية في تركيزها على عناصر تنظيمية أخرى مثل: الانسان، التكنولوجيا، البيئة الاجتماعية التي يمارس فيها تنظيم نشاطه. إلا أنها تشترك مع النظريات الكلاسيكية في اهتمامها بعناصر التنظيم الأربعة: التخصص، تقسيم العمل تسلسل السلطة، هيكل التنظيم الرسمي ونطاق الإشراف.

قائمة الهوامش والمراجع المعتمدة:

- (1): محمود كفاوين : إدارة المؤسسات الاجتماعية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة 2010، ص 8.
- (2): محفوظ جودة وآخرون : منظمات الأعمال، المفاهيم والوظائف ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ط2، 2008، ص 16.
- (3): جواد نبيل : ادارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دار مجدلوي للنشر والتوزيع ، بيروت ط2007، 1، ص13.
- (4): ربحي مصطفى عليان: أسس الادارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص93.
- (5): أمين سعيد عبد الغني: إدارة المؤسسات الاعلامية في عصر اقتصاد المعرفة، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، ط1، 2006، ص47.
- (6): أنظر محمود كفاوين، مرجع سابق، ص ص 23- 30.
- (7): أحمد مصطفى خاطر: الادارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، 2003، ص146.
- (8): محفوظ جودة وآخرون، مرجع سابق، ص 23.
- (9): عصفور محمد شائر: أصول التنظيم والأساليب ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، ط 1 1999 ص ص 13-131.
- (10): حسين محمود: تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دارمكتبة الجامعة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006، ص 13.
- (11): حسين عبد الحميد رشوان: علم اجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية 2004، ص 29.
- (12): علي غربي وآخرون : تنمية الموارد البشرية دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ط 2007، 1، ص ص192- 196.
- (13): قيس محمد العبيدي: التنظيم، المفهوم، النظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، مصر 1999، ص83.
- (14): أحمد ماهر: الادارة ( المبادئ والمهارات )، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004 ص ص55.

تمهيد:

قد يكون من الضروري قبل الشروع في تناول نظريات التنظيم المقررة في البرنامج على اختلافها بدءاً بالنظريات الكلاسيكية، فالنظريات الحديثة الإشارة إلى بعض التفاصيل التي تبدو عديمة الأهمية، أو الجدوى، لكنها تفاصيل استوقفتني لدى قراءتي لكتاب "نظرية التنظيمات" لمؤلفته الأمريكية الأصل "ماري جو هاتش" " Mary Jo hatch " .أو عندما تبدأ بقولها: أريد أولاً وقبل كل شيء أن أوضح أمراً وهو: أن أغلب الناس ليس لديهم الاستعداد أو عدم الرغبة في دراسة نظرية التنظيمات، لأسباب عديدة ومختلفة. فهناك من يقول أنها نظرية غير قابلة للتطبيق، وأنها أكاديمية صرفة، وهناك أيضاً وبشكل خاص أولئك الذين لم يدرسوا العلوم الاجتماعية من قبل فيجدونها صعبة للغاية.

إلا أن هذه المشكلة تواصل " ماري جو هاتش " قد لا تطرح إذا كنت من الأشخاص الاستثنائيين

الذين جاءوا بشكل طبيعي إلى هذا التخصص، وأنا لم أكن واحدة منهم، بل ولم أكن أحب نظرية التنظيمات عندما بدأت دراستي، لكن وبمجرد ما بدأت في استكشاف هذا الحقل الدراسي اقتنعت بأنه قد فتح أمامي عدة مجالات ومواضيع للتفكير، بل وساعدتني نظرية التنظيم عديد المرات في تحليل الكثير من الأوضاع المعقدة واكتشاف الوسائل الفعالة أو الناجعة لمواجهتها، كما فتحت بصري على أنماط متنوعة من الحياة داخل وخارج التنظيمات.

وتضيف إلى ذلك قائلة ثم إن هناك نقاط أخرى يجب أن ألفت الانتباه إليها من مثل: هل يمكن القول بنظرية للتنظيمات في حال ما إذا كانت تفترض الوحدة " Unicité " بمعنى الحقيقة الوحيدة المندمجة والشاملة، والحق أننا نجد في الواقع عدة نظريات وهي ليست متجانسة مع بعضها البعض. هذا وبينما يرى البعض هذا الواقع - واقع النظريات المتنوع - على أنه حجر عثرة أمام هذا التخصص الأكاديمي فإن البعض الآخر ينظر إليه محاولاً تبريره من منطلق كون هذا الحقل جديد. إلا أنني تقول " ماري جو هاتش " أنظر إلى الأمر من زاوية أخرى، وهي أنني أعتقد بأن نظرية التنظيم كانت دوماً وستظل كذلك أي نظرية متعددة، بسبب تنوع حقول الدراسة التي تتأثر بها أو تستلهم منها من جهة، ثم لأنها يمكن فهم التنظيمات من خلال نظرية وحيدة. وعليه تصبح نظرية التنظيم المناسبة شبه الوحيدة التي يمكن أن تلتقي فيها اسهامات حقول معرفية مختلفة، حيث سيعلّمك " تنوع نظرية التنظيمات المرنة، والتأقلم إذا كان من الضروري في هذه الأوقات المعقدة السريعة التغير، التي سنواجهها في بداية القرن الواحد والعشرين " (15) وبشكل عام نجد بأن المنظرين يبررون هذا التنوع بالتأكيد على تعقد موضوع الدراسة في حد ذاته، وهو التعقد التنظيمي الذي يمكن شرحه بطرق شتى، أو بالكيفية تشرحها الحكمة الهندية عن العميان الستة والفيل، الذين طلب منهم أن يعبر كل واحد منهم عما شعر به لدى التقائه بالفيل حيث قال: الأول أحسسته ورقة شجر، الثاني تصوره مثل حائط، الثالث كشجرة كبيرة جداً، الرابع مثل رمح أما الرجل الخامس فتمثله في صورة حبل، بينما قال السادس بأنه متأكد أنه كان ثعباناً.

بتعبير أدق كل واحد من هؤلاء رأى جزءا مختلفا من الفيل وهكذا عاد كل واحد منهم بفهم مختلف حول هذا المخلوق، وكما تبنيه هذه الحكمة فإن المنظرين في مجال نظرية التنظيم يشبهون إلى حد كبير هؤلاء العميان، وأما التنظيمات فشيبة بذلك الفيل.<sup>(16)</sup>

صفو القول هنا هو أنه لا توجد نظرية وحيدة وشاملة لفهم التنظيمات أو المؤسسات، وقد تم تطوير عدة مقاربات نظرية حول التنظيم، حيث نجد أن كل مقاربة في الواقع تتماشى وتصور معين للتنظيم، وحيث ترتبط هذه المقاربات باتجاهات تفكير مختلفة تشكلت شيئا فشيئا مع النمو الاقتصادي والاجتماعي، وموازية مع التطور العلمي في مختلف التخصصات العلمية.

المجتمع الصناعي والحاجة إلى نظرية التنظيم:

لقد ظهر المجتمع الصناعي ليس فقط نتيجة الاكتشافات التقنية، وخلق الثروات ولكن أيضا نتيجة لحركة أفكار جديدة انتشرت شيئا فشيئا داخل التنظيمات أو المؤسسات. وفي القرن التاسع عشر كان ينظر إلى المصنع على أنه المصدر الأساسي للقيمة المضافة، فهو المكان الذي تخلق فيه الثروات، وإن سير المصنع والورشات يركز على التنظيم العقلاني للعمل، أي طريقة خاصة أو متميزة لرؤية العلاقات الاجتماعية، وقد كان ادخال التيار العلمي في تنظيم المصنع إحدى أهم التحولات التي ميزت بداية القرن الماضي، فقد انتصر العلم بإدخال إرادة التسيير العلمي للعمل داخل المصانع.

### المراحل الثلاثة للتصنيع:

بما أننا بصدد الحديث عن نظريات التنظيم، والمؤسسة وبما أننا أشرنا إلى أن إدخال الطرق العلمية في التنظيم قد تم أول الأمر داخل المصنع، نرى أنه من المفيد توضيح أو شرح مراحل التصنيع وبالأحرى مراحل تطور المجتمع الصناعي.

حدد عالم الاجتماع البريطاني « Burns » "برنز" مسيرة التطور الصناعي في الغرب في ثلاثة مراحل متميزة أو مختلفة وحسبه فإن هذه المراحل هي:

### مرحلة التصنيع الأولى:

ولدت هذه المرحلة مع استعمال الماكينات لأجل تحسين انتاجية العمل، حيث تم تدشين نظام المشاغل أو الفبريكة « Les fabriques » الذي يختلف عن النظام الحرفي الذي يشتغل فيه الحرفيون كأفراد تحت أوامر سيد الحرفة، بينما يكون العمل في نظام المشاغل، أو المعامل تحت إشراف رئيس العمال الذي يتلقى أوامره من المدير العام، أو من مالك أو صاحب المؤسسة، بحيث تكون مسؤولية واستقلالية رئيس العمال محدودة، ذلك أن مسؤولية التوظيف، أو الفصل، أو توزيع العمل، وتحديد وتيرة العمل قد أصبحت من بين مهام أصحاب المؤسسة.

هذا وقد ظهرت المشاغل أول الأمر داخل صناعة النسيج البريطانية، وكانت تتشكل من مجموع من الماكينات الموجودة في مكان معين وكانت كلها من نمط واحد، وتؤدي مهمة واحدة، أو عملية بسيطة

ومكررة، أما العمليات المعقدة فكانت لا تزال تؤدي من قبل الحرفيين وفق النظام القديم ) Sous- (Traitant).

### مرحلة التصنيع الثانية:

خلال المرحلة والتي كانت بدايتها حوالي 1850 و 1860، انتشر النظام الصناعي بالمصانع من خلال صناعة الملابس، الصناعة الغذائية، وصناعة الحديد والصلب. ويرى "برنز" « Burns » بأن تطور وتعدد التقنيات المتصاعد في عمليات التشغيل والإنتاج قد تطلب تحولاً موازياً في نظام التنظيم الاجتماعي والبيروقراطي مع اهتمام خاص بالرقابة، الرتبة، والتخصص، وهو التحول الذي ترجم في تزايد ملموس في عدد المسيرين والمستخدمين الإداريين.

فنظام المصنع يختلف مثلما هو واضح عن الأنظمة الإنتاجية السابقة عليه، فهو يقوم على الآلات المنتجة للسلع المصنعة وعلى غزارة الإنتاج، كما على التشغيل الواسع لليد العاملة، مع الحاجة الكبيرة إلى رؤس الأموال، زيادة على اعتماد مبدأ تقسيم العمل والتخصص نظراً لما يتطلبه العمل الصناعي من مهارة وتخصص في العمل بسبب التطور التكنولوجي الهائل، مع ما يتطلبه قيام المصنع من وجود لإدارة ومشرفين يتولون مهمة الإشراف على تنظيم العمل وإدارته. وفي هذا الباب يؤكد " ماكس فيبر " على أن نظام المصنع هو النظام الذي يكون العمل فيه في مكان محدد ومنظم يقوم فيه الإنتاج على مبدأ التخصص وتقسيم العمل واستخدام قوى آلية تحتاج إلى الصيانة. أي أن نظام المصنع لا يقوم إلا على نظام للتسيير وهذا النظام هو ما يعرف بالتنظيم البيروقراطي الذي يتعذر على المصنع في ظل غيابه القيام بوظيفته وبالتالي تحقيق أهدافه.<sup>(17)</sup>

### مرحلة التصنيع الثالثة:

يرى برنز « Burns » أن هذه المرحلة الثالثة لا تزال في بدايتها، وهي تتميز بكون الإنتاج يصل بالطلب ويتجاوزه، وفي مثل هذه الظروف فإن تبعية التنظيم الرأسمالي للنمو يدفع إلى تشجيع حساسية المستهلك لصالح التقنيات الجديدة بغرض إثارة وتحريض الاستهلاك لديه عن طريق العديد من العمليات المتعلقة مثلاً بالإعلان والاشهار، تطوير المنتجات، Design، التحقيقات حول المستهلكين، دراسة السوق... الخ.

أو هي مرحلة اختل التوازن فيعاً ما بين العرض والطلب مما اضطر المؤسسة الرأسمالية إلى إثارة انتباه المستهلك وتحريك رغباته في اتجاه ما تنتجه فظهر الإعلان، إلى جانب كافة الوسائل الأخرى والاجراءات التي تسمح بتطوير منتجات وتجديدها. وهو ما أدى إلى سعي المؤسسة الرأسمالية إلى ادراج أكبر للأعضاء العاملين في تحقيق مسار تفوقها الاقتصادي على اعتبار أنه مسؤولية الجميعوما دمننا بصدد الحديث عن التصنيع ومراحل تطوره حسب "برنز Burns" لا بد من التذكير بأن هناك من يتحدث حالياً عن مرحلة ما بعد التصنيع، وعن المجتمع ما بعد الصناعي، ومن بين هؤلاء " ألفن توفلر " Alvin Toffler الذي تحدث في مؤلفه الصادر في عام 1970 تحت عنوان "صدام المستقبل" Le choc du



"futur" عن طريقة لتأمل المستقبل بشأن التحولات الاجتماعية التي تنجم عن استخدام الحاسوب وتكنولوجيات الاتصالات، ومقارنتها بالمجتمع الزراعي وانتقاله إلى ما يسمى بالمجتمع الصناعي مع الثورة الصناعية.

أما "دانيال بيل" Daniel Bell " وهو عالم اجتماع أمريكي فتحدث في كتابه المنشور سنة 1973 تحت عنوان "نحو المجتمع ما بعد الصناعي" عن المجتمع ما بعد الصناعي، باعتباره المجتمع المنظم حول عملية خلق المعلومات أو المعارف، واستخدام هذه المعلومات والمعارف. بمعنى أن المجتمع ما بعد الصناعي برأي "بيل" مجتمع يبني ويتحدد بطرق اكتساب، معالجة، وتوزيع المعلومة، المتأثرة بجهاز الحاسوب، وهو ما دفع به إلى القول بأن الأعضاء الأكثر تأثيرا داخل المؤسسة في المجتمع ما بعد الصناعي هم تقنيو وحرفيو المعلومة.<sup>(18)</sup>

### عوامل ظهور النظريات الكلاسيكية حول التنظيم:

لقد ظهرت النظريات الكلاسيكية حول التنظيم في أوائل القرن العشرين ليس من فراغ ولكن متأثرة بمجموعة من العوامل والظروف التي طبعا الحياة الاجتماعية آنذاك وأسهمت على نحو معين في تشكيلها وفي بلورة التفكير الإداري. ومن بين أهم هذه العوامل وتلك الظروف ما يلي:

الاقتصاد الرأسمالي القائم على المشروع الحر والمنافسة.

الاتجاه إلى الترشيح والتفكير المنطقي.

تفسير السلوك الانساني والسلوك التنظيمي بالاستناد إلى مفاهيم العلوم الطبيعية المتنامية آنذاك.

التطور الصناعي والثورة التكنولوجية: فقد كان للثورة الصناعية دورا بارزا في بلورة التفكير الإداري إذ أدت إلى أحداث تغيير شامل في نظام الإنتاج. فمع ظهور التصنيع وبروز المنظمات الصناعية القائمة على المشروعات الكبرى التي تحتاج إلى الآلات والمعدات وإلى رؤوس أموال ضخمة وعمال مؤهلين ومدربين على أنشطة جديدة كان لا بد من مواجهة المشكلات المتعلقة بتكليف العمال الجدد والمتطلبات الجديدة للإنتاج خصوصا وأن أغلبهم كان ينحدر من الأرياف في ظل غياب أساليب علمية للتخطيط، لتحديد حجم الإنتاج، نوعيته، وكيفية القيام به، للإشراف والرقابة.<sup>(19)</sup>

كما تأثرت هذه النظريات بمجموع حركة الأفكار وأعمال مجموعة من الاقتصاديين الكلاسيكيين

الذين اقترحوا خلال القرن التاسع عشر (ق 19) مفاهيم يمكن استعمالها في مجال تنظيم المؤسسات ومن

بينهم "آدم سميث" Adam Smith (1776) الذي تطرق لضرورة تقسيم العمل، و"دافيد ريكاردو" David

"Ricardo" (1817) الذي اقترح مبكرا تقسيم المهام، بالإضافة إلى "جون بابتست ساي" Jean Baptiste

"Say" (1803) الذي اقترح ادخال نشاط الخدمات ضمن النشاط المنتج.

واليوم لا يمكن إلا أن نعترف بأن التفكير الاقتصادي الكلاسيكي قد أثر فعلا في الاتجاه العقلاني

لنظرية التنظيمات وبخاصة على أعمال "فريدريك تايلور" F.W.Taylor "هنري فورد" H.Ford " هنري فايول

"H.Fayol" وكذلك أعمال "ماكس فيبر" M. Weber.

نفهم مما تقدم أن ظهور المجتمع الصناعي وبالتالي نظريات التنظيم وعلى وجه الخصوص النظريات الكلاسيكية التي قامت على مجموعة من المفاهيم غير الديمقراطية من مثل: الأمر: Commende الرقابة: Contrôle، التوجيه: Direction، السلطة: Autorité، وغيرها من المفاهيم لا يرتبط بالاختراعات التقنية، وخلق الثروة فقط، ولكن بحركة فكرية وجدت ترجمة لها داخل منظمات بعينها.

ولقد كان المصنع في القرن التاسع عشر رمزا للمكان الذي تخلق فيه الثروات الجديدة، إلا أن المصنع والورشات لا تسير لوحدها، أو هي تفرض انضباطا معيناً، تغيراً في القيم، وطريقة مختلفة في تصور العلاقات مع الآخرين، حتى أنه يمكن اليوم عد المنظمات أو المؤسسات الوريث الشرعي لمجمل تلك التغيرات.

أما من أهم تلك التغيرات فيمكن الإشارة إلى حركة مراكمة رأس المال، ميلاد البرجوازية الصناعية إحلال فكرة العقد الاجتماعي محل التيقراطية الفردية، بالإضافة إلى بروز التفكير العلمي، أو العقلاني يمكن في هذا الإطار ملاحظة كيف تأثرت نظريات التنظيم الأولى على الأقل، ومنها نظرية الإدارة العلمية بهذه النماذج الجديدة.

### 1. النماذج الجديدة:

#### أ -مراكمة رأس المال:

لقد شهد "ماكس فيبر" وهو أستاذ علم الاجتماع الذي درس في عديد الجامعات الألمانية وذلك منذ 1890 إلى غاية وفاته سنة 1920، على تطور الثورة الصناعية. فقد اشتغل بالتفكير حول الظروف والعوامل التي ساعدت على تطور المجتمع الصناعي، ووقف مشدوها أمام تلك الخصائص المشتركة التي ميزت أولئك الرجال الذين كانوا قادة ورجال أعمال، التي وجدت لها جذورا في الدين، وفي المذهب البروتستانتي تحديداً، وهي الملاحظة التي كانت محل نقاش كبير في ألمانيا آنذاك، إذ كانت تلك المرحلة مرحلة صعود العقلانية المضادة للدين.<sup>(20)</sup>

#### -روحا لرأسمالية:

قدم "ماكس فيبر" تعريفه المثالي للنظام الرأسمالي عندما وصفه بأنه النظام الذي يقوم على المؤسسة الصناعية، حيث الهدف تحقيق أقصى الأرباح عن طريق التنظيم العقلاني للعمل والانتاج، أين يتم الربط ما بين الرغبة في تحقيق الفائدة من ناحية والانضباط العقلاني الذي يشكل ظاهرة فريدة، أصيلة للرأسمالية الغربية من ناحية ثانية، فقد أصبحت الرغبة في تحقيق الأرباح وجمع الأموال تتم عن طريق ضمان الانضباط، الصرامة في العمل، وبواسطة العلم وليس عن طريق المضاربة، أو المغامرة. ذلك أن الأمر هذه المرة يتعلق ليس بالبحث عن الفائدة والمنفعة فقط، ولكن المراكمة اللامحدودة للمال، ذلك أن الخاصية الأساسية للمقاولة الرأسمالية هي الرغبة اللامتناهية في مراكمة رأس المال. أي بمعنى قيام ذهنية جديدة، أو أخلاق رأسمالية على حد تعبير "ماكس فيبر" الذي يرى بأن الفرد الذي يتصرف على هذا النحو تحذوه رغبة واحساس غير عقلانيين في أنه قد أدى الواجب علنا لوجهها الأكمل.<sup>(19)</sup>

## - الأخلاق البروتستانتية:

إن القيام بالواجب وبلا هوادة يقول "ماكس فيبر" يجد تفسيره في الدين والوعظ الكالفيني، الذي يقول بـ

:

- وجود إله مطلق، خلق العالم ويسيره، لكنه عصى على الفهم والتحكم فيه من قبل عقل الإنسان.

- أن هذا الإله العجيب قد وجه كل واحد منا نحو السلامة أو العكس، ولا طاقة لنا بفعل أي شيء إزاء ذلك.

- أن الله خلق العالم من أجل مجده.

- أن الإنسان الذي يجب إنقاذه من واجبه العمل على تحقيق المجد لله، أي خلق مملكة الله فوق الأرض.

- أن البروتستانتية تعني الدين الذي يؤكد على أن الله أولاً.

- لذلك على الإنسان وحتى تتحقق له النجاة أن يعمل لأجل مجد الله.

- أن النجاح المادي يفرض نفسه باسم نظرة أخلاقية للعالم. بمعنى أن النجاح المادي ليس كافياً لوحده لربطه بروح الرأسمالية الصاعدة، فالثروات المجمععة يجب ألا تصرف بطريقة عشوائية، لأنها تتوافق والزهدي، والتعشفي في الحياة الدنيا.

- وبالطبع يضاف عامل آخر إلى الأخلاق البروتستانتية، ذلك أن النظام الرأسمالي الجديد رافقه أيضاً مناخ صعود الفردية.<sup>(21)</sup>

أياً كان الأمر، فالمؤكد أن الرأسمالية تفترض التنظيم العقلاني للعمل لأجل إنتاج الفائدة، زيادة على عدم صرف أو استهلاك الجزء الأكبر منها، وادخارها والسماح بالتالي بتطوير الانتاج ووسائل الانتاج. إن تعميم هذه الفكرة، أو ربط تطور الرأسمالية عند "ماكس فيبر" بالأخلاق البروتستانتية يجد بعض تفسيره في كون أن البلدان التي كانت تعيش فيها آنذاك أغلبية بروتستانتية كانت متقدمة مقارنة بتلك التي كانت تعيش فيها أغلبية كاثوليكية.

## ب- ميلاد القيم البرجوازية:

لقد صب "كارل ماركس" اهتمامه ليس على مسألة قيام المجتمع الصناعي ولكن على الصراع الذي يشكله مراكمة الثروة بين من يتحكمون في وسائل الانتاج، وأولئك الذين لا يملكون سوى قوة عملهم، والذين يتعرضون للاستغلال من قبل مالكي وسائل الانتاج، إلا أنه لاحظ بذات الوقت بأن الرأسمالية تفترض حركة تطور مست كافة القيم والقواعد الاجتماعية السابقة عليها، حيث ربط هذه الحركة بالمصالح الاقتصادية التي تحدد نظام القيم في المجتمع، الدين، وتنظيم المجتمع، وفي هذا الإطار يؤكد "كارل ماركس" على فكرة انتصار وقضاء البرجوازية على النظام الاقطاعي السابق عليها، الذي لم يعد قادراً على مواكبة التطورات الجديدة والاحتياجات المرتبطة بها، ومنها الأسواق والمشاكل التي لم تعد تف

بالغرض، فقد "جاء البخار والماكنات لإحداث ثورة بالإنتاج الصناعي، فاضطرت المشاغل إلى ترك مكانها للصناعة الكبيرة والحديثة، وليجد الصناعيون الصغار خارج اللعبة أمام أصحاب رؤوس الأموال الكبيرة في الصناعة والصناعات الحربية، البرجوازيين الجدد".  
والحق أن البرجوازية كانت ثورية عندما قلبت الأوضاع في كافة المجالات داخل الحياة الاجتماعية، هذه البرجوازية التي تعد نتاج لعملية تطور طويلة، أو لجملة من الثروات التي حصلت في طرق الإنتاج والتبادل، فكل مرحلة قطعها البرجوازية خلال تطورها رافقتها تطور سياسي مناسب لها في كافة المناطق التي استطاعت أن تفرض هيمنتها فيها، فقد قضت على كافة أشكال الاقطاع، كما على تلك العلاقات التي كانت تربط العبد بالسيد، حيث حل رابط المصلحة محلها وأصبح من دون سواه يربط الإنسان بالإنسان، ليظهر بذلك الإنسان أو العامل الأجير الذي يحصل على مقابل عمله.<sup>(22)</sup>

### ج - الفرد والعقل:

لقد أدى ظهور البرجوازية وميلاد المجتمع الصناعي إلى اختفاء المجتمع الاقطاعي بكافة مظاهره الاجتماعية، وليلحل العقد الاجتماعي كشكل من أشكال التمييز داخل المجتمع بين المقدس والدنيوي حيث المرجع الوحيد القانون الطبيعي الوضعي، الذي يقوم بتحديد المؤسسات وتنظيم العلاقات بين المواطنين داخل الدولة، وأين يخضع الناس للقانون.<sup>(23)</sup>

### - الفردية ومذهب المنفعة:

كان المطلب الأول لليبيرالية الناشئة وروادها الفردية التي كان ظهورها مع الاصلاحات التي عرفها عصر النهضة في أوروبا، ففي الماضي لم يكن الانسان يعي نفسه إلا باعتباره عضو ينتمي إلى عرق إلى شعب، إلى عائلة، أو طائفة.

لقد كانت بداية ظهور مطلب الفردية أواسط القرن الثامن عشر أو مع نمو الفردية في المجالات الاجتماعية، الثقافية، والدينية والاقتصادية مثلما هي الحال داخل المؤسسة الخاصة. وقد وجد المجتمع توازنه من خلال عمل قانون السوق، والمنافسة الحرة أو بما يدعم مقولة "داروين" في نظرية التطور، حيث البقاء للأقوى والأقدار على المنافسة و"دعه يعمل دعه يمر" على رأي الاقتصاديين "آدم سميث" و"دافيد ريكاردو".<sup>(24)</sup>

### - العلمية والعقلانية/ الترشيح:

في ذات الفترة تقريبا ظهر اتجاه كبير في التفكير تطور إلى جانب الصناعة خلال القرن التاسع عشر، وهو ذلك الاتجاه الذي كان ينادي بتمجيد العلم، ويمكن في هذا الصدد التذكير بكتاب "مارسلانبارتيلو" "Marceline Berthelot" (العلم والأخلاق 1897) الذي يشرح كيف آمن عصر التصنيع بالعلاقة أو الرابطة القوية بين تطور العلم والتقدم الاجتماعي. وفي هذا الكتاب وعبر عديد المقالات والخطابات أكد "بارتيلو" على الآمال الشديدة والثقة غير المحدودة التي علقها الناس على العلم وتطبيقاته في تطور المجتمعات الانسانية ودور الآلة في تحقيق التقدم الصناعي.

وأما الخاصية الثانية لعلموية القرن التاسع عشر فتمثلت في فكرة ارتباط انتصار العلم بالعقلانية والترشيد. وضمن هذه المعطى طور أوغست كونت، السان سيمونيون، والطبقة الجديدة من المقاولين الفكرة التي ترى بأن التصنيع يتطور ويتقوى بفضل الحساب العقلاني. ويلاحظ المتتبع بهذا الخصوص كيف ارتبطت المبادرة بالمهندسين الذين عملوا على إدخال الفكر العقلاني إلى المؤسسة الذي كان قد افتقدته في الماضي. ويؤكد "ريمون آرون" "R.Aron" بهذا الشأن بأن الحساب العقلاني من بين المميزات الأساسية للمجتمع الصناعي، مع العلم أن "تايلور" كان أول من طبق "الترشيد" على عملية تنظيم العمل. وإذا ما كانت العلموية، ومذهب المنفعة قد تعرضا للنقد الشديد فإن العقلانية تظل الفكرة القوية في التطور الصناعي.<sup>(25)</sup>

### 2 تطور العمل داخل المؤسسة:

يمكن العودة بشأن هذا الموضوع إلى التحليل السوسيولوجي الكلاسيكي الذي قدمه "آلان توران" حول تطور العمل الصناعي:

أ - المرحلة الأولى:

تبدأ مع بداية عصر التصنيع وظهور الآلة الأكثر بدائية، أو عندما ظهر النموذج الذي سمح بالتقاء عناصر ثلاثة: الأداة فيها يد الانسان، مادة العمل، والآلة. وتعتبر هذه هي المرحلة مرحلة الآلة - الأداة - المرحلة الابتدائية في الصناعة، حيث كانت الآلات نادرة، كما كانت تفك وبعاد تركيبها للقيام بعمليات أخرى مختلفة. كانت هذه الآلات تنتج بكميات صغيرة، أو بالوحدة. أما العامل على الآلة في هذه المرحلة فكان يتعلم بالتجربة، ويراكم معارفه ومعرفة - كيف، ويقوم بدوره بتمرين عمال آخرين وتدريبهم للعمل على الآلة. ولذلك يمكن تصور وجود عمل جماعي حقيقي، مسؤولية فعلية، واستقلالية كبيرة بالنسبة للعمال. أما فيما يتعلق بالترقية فكانت تتم على أساس اكتساب معارف تطبيقية في الميدان. لقد كان العامل في هذه المرحلة يتمتع باستقلالية معتبرة إزاء المهندس إذ كان قد اكتسب خبرة ميدانية وتطبيقية كبيرة، إلى جانب أنه كان يتمتع بسلطة تقنية في مجال تخصصه لا يمكن التشكيك فيها، وهي السلطة التي لم يكن على استعداد للتفريط، وهو ما يعني بأن السلطة التقنية في هذه المرحلة كانت داخل الورشات، وفيها كان المشرف على العمال صاحب قدرة تقنية وتنظيمية متميزة بما أنه كان يتدبر أمور العمل وحل مشاكلها بنفسه.

### ب - المرحلة الثانية:

وهي مرحلة الانتاج بكميات كبيرة، أو هي مرحلة المرور بحركة لتجزئة العمل. فيها أصبحت العمليات التي كانت تقوم بها نفس الآلة في المرحلة الأولى موزعة بين عدد من الآلات بما أنه قد تمت تجزئة تلك العمليات، وأصبحت الآلة متخصصة في القيام بعملية وحيدة، ويسمى العامل على هذه الآلات عاملا متخصصا تجاوزا بما أنه لا يملك من التخصص سوا التسمية مادامت الآلة هي المتخصصة في القيام بعملية واحدة وليس العامل.

مثل هذا العامل لم يعد في حاجة إلى الخبرة للقيام بعمله فقد أصبح بالامكان تكوين عامل متخصص خلال ساعات، ومثل هذا العامل بطبيعة الحال صار بالامكان أيضا الاستغناء عنه أو تغييره إن اقتضى الأمر، فهو لم يعد يعرف عن الآلة التي يعمل عليها سوى القليل، زيادة على أنه قد فقد كل مسؤولية واستقلالية في العمل.<sup>(26)</sup>

في هذه المرحلة أصبحت العلاقة بالسلطة الأعلى علاقة خضوع، أو خضوع للمصالح الوظيفية للطرائق، التي تحولت إليها السلطة، فقد أصبحت هي من تحدد طبيعة العمل الذي يجب القيام به، والآلات اللازمة لذلك دون العودة للعامل المتخصص.

إنها مرحلة تحول السلطة التقنية من بين أيدي العمال في الورشات مثلما كانت عليه الحال في المرحلة الأولى إلى أعضاء مكاتب الطرائق، وهي المرحلة التي تدخل فيها "تايلور" الذي عايش مرحلة الانتقال هاته واستطاع أن يعرف كيف يستفيد منها في تنظيم عمل المؤسسة، فهو من ابتدع مكتب الطرائق الذي أطلق عليه اسم "قسم التفكير" "The thinking Département".

### ج المرحلة الثالثة:

وتتدرج المرحلة الثالثة هذه ضمن حركة لإعادة تركيب العمل، تحت تأثير ضغط الانتاج الاقتصادي والاقتصادي، انتاج العمليات الكبيرة، واكتشاف تقنية الاتمة. وتسمى هذه المرحلة في عالم صناعة السيارات بأتمتة "ديتروا" "Detroit" المدينة التي عرفت تركيب الآلات الأتوماتية، سنة 1939 بمصانع فورد. وقد شهدت هذه المرحلة عملية تجميع العمليات المجزأة للمرحلة الثانية. أي أن العمليات التي كانت تقوم بها عدة آلات صارت الآن تؤديها آلة واحدة وبشكل متواصل، آلة تجمع عدة عمليات كانت تقوم بها عدة آلات متخصصة. وقد سميت هذه الآلة الجديدة بـ"الآلة المحولة". فهي التي تقوم بتحويل القطع من ماكينة إلى أخرى، وهاته الماكينات تدخل آليا في العمل بمجرد وصول القطعة أمامها. وشهدت هذه المرحلة انخفاضا محسوسا في عدد العمال المتخصصين، الذين احتفظوا بمهمة يدوية من تعبئة، وشحن وتفريغ الماكينات المحولة، إلى جانب مهمة المراقبة، ولكن من دون أن تكون لديهم الفرصة للمبادرة. هذا وقد عرفت هذه المرحلة تطور أعمال الصيانة مقارنة بالمرحلة السابقة، إذ كلفت فرق بأكملها للقيام بالصيانة بغية تفادي الأعطاب بالآلات.

وأما المبدأ المركزي لمصانع المرحلة الثالثة فكان التبعية المتبادلة، حيث الحرص على توجيه كافة قوى المؤسسة نحو العمل بشكل متناسق داخل كافة الورشات وفي كل المصالح الادارية. في هذه المرحلة ازدادت مسؤولية كل فرد بما أن المصانع زاد تعقيدها، وارتفعت قيمة الآلات، حيث أصبح على كل واحد في مكان عمله السهر على عمل المجموع.

بينما تبدل ملمح عامل التحكم، وأصبح يتمحور حول ضمان العمل المنسجم، والمتناسق بين مختلف الفرق، ضمن سياق ثقافي يلزم عليه التغيير والتطوير في نمط التوجيه التقليدي. ذلك أن العمل أصبح

يحتاج إلى مهارة وتحكم عاليين نظرا للتطورات التكنولوجية السريعة، إلى جانب القدرة على تسيير وحل النزاعات في أماكن العمل، أو بالأحرى منع حدوثها بين فرق العمال.<sup>(27)</sup>

نؤكد في الأخير بأن المراحل الثلاث على الرغم من انتمائها إلى مراحل تاريخية مختلفة إلا أنها لا تزال مستمرة إلى اليوم. فبالنسبة للمرحلة الأولى نجد على سبيل المثال الانتاج حسب الطلب أو رغبة الزبون، وخدمات الصيانة، في الوقت الذي تختص فيه المرحلة الثالثة بالنماذج المستقبلية التي يحددها مستوى المعارف التكنولوجية المتوفرة زيادة على الضغط الاقتصادي. ويمكن تلخيص هذا التطور العام من مرحلة التصنيع الأولى إلى مرحلة التصنيع الثالثة بالقول بأنه قد تم الانتقال من نظام مهني يقوم على الاستقلالية المهنية للعامل المؤهل (في المصنع) إلى نظام تقني للعمل تحدده الأولوية المعطاة لنظام تقني داخل التنظيم يقوم على التنفيذ الفردي للعمل. وإذا كانت المرحلة الأولى تتوافق مع الكفاءة المهنية، فإن المرحلة الثالثة تتوافق والمسؤولية الاجتماعية، حيث أصبح الإنسان مندمجا أكثر فأكثر في التنظيم.

قائمة الهوامش والمراجع المعتمدة:

- (15) Mary Jo Hatch, théorie des organisations de l'intérêt de perspectives multiplestraduit de l'anglais par (christineDelhaye) révision, Scientifique de Michel de Coster et Annie, De Boeck Université Paris, 2000, P18.  
Ibid :(16)
- (17) محمد عبد المولى الدقس: علم اجتماع الصناعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط 1  
2005، ص70.
- (18) Mary Jo Hatch,opcit, pp35-38. :
- (19) علي عبد الرازق جليبي: علم اجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2003  
ص 41.
- (20) Philippe Bernoux : La Sociologie des organisations, seuil, Paris, 2004, p37.:
- (21) Ibid pp39-41:
- (22) Ibid pp43-44:
- (23) Ibid p45:
- (24) Ibid pp46-47 :
- (25) Ibid pp47-49:
- (26) Ibid pp50-51:
- (27) Ibid pp52-54:



## II. نظريات التنظيم الكلاسيكية

على الرغم من الانتقادات الكثيرة التي وجهت أو قد توجه للنظريات الكلاسيكية، أو النموذج الكلاسيكي في التنظيم، فإنها قد استطاعت ولأول مرة في التاريخ أن تقدم إطارا نظريا ساعد في وضع الأساس الفكري والعلمي لدراسة التنظيم، وهو الأساس الذي انطلقت منه دراسات ونظريات أخرى لاحقة أكثر عمقا ودقة مثلما كان الحال مع أصحاب النظريات والنماذج الحديثة.

### 1. فريدريك تايلور ونظرية الادارة العلمية:

ولد تايلور في عائلة غنية، فقد كان والده محاميا وكان هو بدوره يفكر في اتباع خطى والده، إلا أن ضعف البصر الذي كان يعاني منه حال دون ذلك، لقد دخل للعمل في مصنع كمتبرن وقبل بدورة تكوينية كعامل ميكانيكي من دون أجر، كما أجرى تريبا بصفته "عامل يقوم بصنع نماذج ميكانيكية" « Moduleur ».

نشر سنة 1911 كتابا تحت عنوان مبادئ الإدارة العلمية اهتم فيه بمسألة، أو اشكالية تنظيم الانتاج، ولذا سمي بأبي الادارة العلمية أين ركز اهتمامه على اعطاء العمل طابعا علميا في المؤسسات والورش الصناعية.

بدأ تأثيره حوالي سنة 1890 ووصل أقصى ذروته ما بين 1910-1920، أو منذ أن ظهر كتابه الذي كان مع الثورة الصناعية الثانية، أو مرحلة الانتقال من المرحلة الأولى إلى المرحلة الثانية في تطور العمل الصناعي، مرحلة الانتاج في مجموعات كبيرة التي كانت تحتاج إلى تنظيم جديد للعمل، وبالذات اللجوء إلى تقسيم شديد للعمل داخل المصانع.

تدرج تايلور في الدرجات المهنية بفضل عمله، وطريقة تفكيره المنظمة والمرتبطة، وقد ترقى في المناصب حتى وصل إلى رئيس عمال ثم مهندس بشركة "ميدفل ستيل" " Midvale Steele" كما عمل لاحقا مستشارا في التنظيم.

لقد سعى تايلور من خلال العديد من الدراسات والأبحاث التي أجراها إلى توجيه الأنظار والاهتمام بفلسفة جديدة في الادارة كان قد أطلق عليها لفظ " الادارة العلمية " لتمييزها عن النوع الذي كان سائدا في الادارة ألا وهو نظام التخمين، وحيث الادارة العلمية " ... ثورة فكرية أو فلسفة إدارية جديدة تنادي بتغيير شامل في تفكير الادارة نحو العمال وتفكير العمال نحو الادارة وتفكير العمال نحو بعضهم البعض".<sup>(28)</sup> وفي ما يأتي أهم أعمال " فريدريك ونسلاو تايلور " :

سنة 1893 نشر مذكرة تقنية حول المسننات. (courroieLes).

سنة 1895 نشر مذكرة حول الأجر بالقطعة.

سنة 1903: إدارة الورش.

سنة 1906 نشر كتاب حول قص الفولاذ الصلب. ( La Coupe des aciers ).

سنة 1911: مبادئ الادارة العلمية للمؤسسات.

لقد اشتهر " تايلور " بمبادئه حول تنظيم العمل داخل الورشات، مع ذلك سيجلب لنفسه عداء النقابات العمالية ابتداء من سنة 1907 وستطالب النقابة العمالية الموحدة في ذلك الوقت بامتنال تايلور أمام لجنة من غرفة ممثلي الشعب.

التكاسل الممنهج:

لقد كان تايلور عاملاً مجتهداً، فقد قبل أن يتكون في ظروف عمل صعبة، حيث ضحى بجزء كبير من حياته المهنية والترفيهية في سبيل عمله، ولسوف يواجه وهو المشرف على العمال صعوبات جمة في أداء وظيفته التوجيهية، وكان عليه مواجهة التكاسل الممنهج لزملائه في العمل، فقد لاحظ أن زملاؤه لا يبذلون الجهد الضروري في العمل، وذلك مثلما يرى تايلور لسببين أساسيين هما:

- تقاليد سيئة في العمل أو المهنة.

- قناعة العمال بأنه لا فائدة من وراء بذل جهد إضافي في العمل.

ولكن لماذا تقاليد المهنة سيئة؟

لأنه خلال المرحلة الأولى كان العمال يتفاوضون مع رب العمل حول عدد القطع وقيمة الأجر الذي سيحصلون عليه مقابل ذلك خلال المدة المحددة للعمل، وفي هذه المفاوضات كانت الأفضلية للعامل بما أن صاحب العمل يجهل جوانب كثيرة من العمل. ثم إذا حدث وطلبت الإدارة من العامل أن يبذل جهد إضافي من أجل الحصول على أجر أكبر فإن العامل كان يرفض الدخول في دوامة المردودية والانتاج.<sup>(29)</sup>

لذلك سيسعى تايلور إلى القضاء على التنظيم السيء للعمل، عندما قال بأن الإدارة العملية هي "علم يحتوي على قوانين ومبادئ إذا تم اتباعها ستؤدي لتحقيق مطالب صاحب العمل كما المستهلك، كما أنها تتعامل مع العناصر البشرية التي لا يمكن الرقابة عليها بشكل كامل، ولا يمكن التنبؤ بسلوكها بدقة عالية".<sup>(30)</sup>

وبتعبير آخر استطاع "تايلور" وبناء على الملاحظات التي قام بها بفضل احتكاكه بالعمال داخل الورش وتدرجه في المناصب أن يخرج بعدة استنتاجات سمحت له بوضع مبادئ نظريته التي اعتقد بأنها ستسمح يتجاوز كافة المظاهر والسلوكات السلبية التي شاهدها داخل الورش كما الاعتقادات الخاطئة للإدارة لجهلها بالوقت اللازم للعمل مما أدى إلى تلاعب العمال ورؤسائهم بكميات الإنتاج الواجب تقديمها يومياً، هؤلاء الذين كانوا يرون بأن الرفع من إنتاجيتهم سيؤدي لا محالة إلى فصل العديد منهم عن العمل.<sup>(31)</sup>

1/ مبادئ الإدارة العلمية:

يعتقد تايلور بأنه لو كان بالإمكان التحكم في عدد من التقنيات والقواعد حول مشكلات إدارة العمال مثل: تفكيك أو تقسيم العمل، تحديد المهام ومضمون منصب العمل، القدرة القصوى على الرقابة..... إلخ يمكن حل الكثير من الصعوبات لإدارة مجموعات واسعة من العمال. وقد استعان في بناء مبادئ الإدارة العلمية وبناء على التجربة التي قام بها على شركة "بتلهم" " BethelmPigiran " بوسيلتين أساسيتين هما: الحركة

والزمن، إذ عمد إلى تقسيم العمل إلى جزئيات، حيث يتم تحديد الحركات الأساسية الضرورية في الانتقال من مكان إلى آخر والوقت الذي تستغرقه تلك الحركة. فقد كان يسعى من وراء تجربته تلك إلى تحديد الحركات الضرورية للعامل الممتاز، كي يؤدي العمل الموكل إليه في أقصر وقت ممكن، وبأقل جهد، ثم يقوم بعد ذلك بتدريب بقية العمال على هذه الحركات.

هذا وكان " تايلور " يرى بأنه إذا ما تم ربط الجزاءات المادية بالجهد الذي يبذله العامل فإن هذا الأخير سوف يصل بأدائه إلى أعلى مستوى تمكنه منه طاقته أو قدراته الجسدية.<sup>(32)</sup> وأما أهم مبادئ الإدارة العلمية حسب تايلور فكانت على النحو التالي:

### - التقسيم الأفقي للعمل:

ويقصد به تجزئة العمل، وتخصيص أو تحديد المهام ودراسة الوقت اللازم لتنفيذ العمل، من أجل تحديد الطريقة المثلى للعمل The best way to do.

### - التقسيم الرأسى أو العمودي للعمل:

ويهدف إلى التمييز بوضوح بين مصممي ومنفذي العمل، وقد تم انطلاقاً من هذا التصور التفريق ما بين ذوي الياقات الزرقاء وذوي الياقات البيضاء. ويعتقد "تايلور" بأن هذا المبدأ يسمح بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

### - ربط نظام الأجور بالمرحود:

حيث يقوم هذا النظام على منح أهمية خاصة للإنتاجية في أماكن العمل، كما يهدف إلى تطوير الدافعية لدى الإنسان في العمل، فقد اعتقد "تايلور" أن ربط الأجر بعدد القطع المنتجة يؤدي إلى دفع العمال إلى بذل الجهد أثناء العمل على اعتبار أنهم عقلانيون أو راشدون يتصرفون بعقلانية.

### - نظام للرقابة في العمل:

يجب أن تكون كل حركة يقوم بها العمال مراقبة، ولذلك وجب وضع مراقبين ورؤساء فرق العمل في أماكن العمل مكلفين بإنجاز عملية الرقابة. وقد اعتقد "تايلور" بأنه من الممكن تطبيق طرق العمل المعمول بها في العلوم التجريبية على النشاط الانساني، إذ يتعلق الأمر بملاحظة تصنيف الوقائع وتحليلها واستنتاج القواعد المتعلقة بمعرفة كيف لدى العمال. أهم المفاهيم التي تنطوي عليها نظرية الإدارة العلمية.

### 2/ أهم مفاهيم نظرية الإدارة العلمية:

#### - مبدأ التخصص في العمل:

حيث يتم تجزئته إلى العناصر الأساسية التي يتشكل منها، وحيث يمكن تدريب العمال على تلك العناصر أو الأجزاء المشكلة للعملية بطريقة تمكن اعتبارها الأدق، أو المثلى لأداء العمل، وهو ما يسمح بزيادة خبرة العاملين، وكفاءتهم أثناء أداء العمل، مما يسمح بتحديد المسؤوليات.

#### - تنميط العمليات:

عندما تتم تجزئة العملية الانتاجية إلى أجزائها الدقيقة، يصبح أداؤها منمطا، مما يؤدي إلى السرعة في الأداء، ومن ثم خفض التكاليف، ربح الوقت وتفادي الأنشطة أو الحركات غير المطلوبة أو الزائدة في أثناء القيام بالعمل.

### - عدم ازدواجية الوظائف التنظيمية:

ترى نظرية الادارة العلمية بتوحيد الوظائف التنظيمية ومنع ازدواج بينها

### - وحدة الامر:

وتنص على تركيب عملية اتخاذ القرارات في جهة واحدة داخل التنظيم. ولكي تصبح هذه العملية ممكنة وجب تضيق نطاق الإشراف بجعل الرقابة والإشراف على أساس رجل لرجل، أي أن لكل عامل شخص يمارس الرقابة عليه ويخضع لأوامره.

### - توحيد الاجراءات:

كي يعمل التنظيم بنجاح لا بد من توحيد الاجراءات والنظم بحيث تنطبق ذات الاجراءات والأحكام في الحالات المتطابقة.<sup>(33)</sup>

### 3/ الإضافات الأساسية لنظام الادارة العلمية:

مما لا شك فيه وبغض النظر عن حدود نظرية الادارة العلمية والنموذج التايلوري إلا أنها استطاعت أن تقدم نظرة أو تصور جديدة حول العمل بوجه عام يمكن تجاوزا اختزالها في النقاط الأساسية التالية: إمكانية دراسة المعارف التقليدية، تسجيلها، تصنيفها، وتحويل التصنيفات بعد ذلك إلى قوانين علمية. وطريقة العمل هذه هي التي تشكل في الواقع قوة التايلورية، لأن تطور المعارف والتقنيات الصناعية تتم وتستمر بهذه الكيفية.

- الاختيار العلمي للعمال، وتحسين مهاراتهم ومعارفهم.

- ضرورة وأهمية التوزيع العادل للعمل المنجز داخل المؤسسة ما بين العمال وأعضاء الادارة.

- إمكانية تجسيد علم العمل بواسطة العمال المدربين علميا.

وباختصار يمكن تحديد معنى الادارة العلمية مثلما قال به "تايلور" في:

- اختلاف الادارة العلمية عن التقليدية التي كانت تعتمد على قواعد تقديرية للخبرة السابقة.

- أن الهدف الرئيسي للإدارة هو تحقيق أعلى رفاهية لصاحب العمل والعامل في آن واحد.

- أن الإدارة العلمية تعتمد على جمع المعلومات، تحليلها، واستخلاص العلاقات بينها، وصياغتها في شكل قوانين تساعد العامل في أدائه للعمل.

علما بأن "تايلور" قد بنى كتابه "الادارة العلمية" المنشور سنة 1911 على الأفكار التالية:

- سيترتب عن انخفاض مستوى الكفاية الانتاجية في كافة الأعمال خسائر فادحة في الولايات المتحدة الأمريكية.

- أن علاج عدم الكفاية الانتاجية يكون بالإدارة الرشيدة فهي الضمانة لرفع معدلات الانتاج.

- الإدارة علم يعتمد على جملة من القوانين والقواعد والمبادئ المحددة بوضوح والوصول إلى الأهداف يمر حتما عبر تطبيق هذه القوانين والقواعد والمبادئ.
  - يمكن تطبيق القوانين والقواعد والمبادئ على كافة النشاطات الانسانية وفي كافة المنظمات مهما كان حجمها، شريطة ضمان تطبيقها بطريقة سلمية ولتحقيق هذه الأفكار نادى تايلور بتطبيق المبادئ التالية:
  - فصل مهام التخطيط عن مهام التنفيذ، حيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط وتنظيم العمل، ويتولى العمال مهام التنفيذ.
  - العمل على تحقيق التعاون بين العمال والإدارة لإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة.
  - استبدال الطرائق التقليدية لأداء الأعمال بالطرائق العلمية القائمة على البحث والتحليل، بدلا من الاعتماد على الطريقة الاعتيادية والخبرة للقيام بأداء الأعمال.
  - الاختيار العلمي للعمال وتدريبهم وفق الأسلوب العلمي بهدف اتقانهم للنشاط وتنمية قدراتهم.
  - أي أن "تايلور" كان يعتقد اعتقادا راسخا في العلم، ودوره، كما في إمكانية ضبط، وتنظيم العلاقات الانسانية بواسطة العلم عن طريق المتحكمين فيه ألا وهي الإدارة.
- 4/ الانسان في العمل عند تايلور:**

- لقد نظرت الإدارة العلمية أو التaylorية للانسان في العمل بوصفه:
- فرد منعزل على الآخرين، وليس مندمجا ضمن جماعة عمل معينة.
  - أنه والحال هاته توجد إمكانية لمنع تأثير الجماعة السلبية أو الضار عليه.
  - مدى الخوف من مواجهة جماعات العمال المحترفين الذين يشكلون متحدا أو قوة في كل مرة تعرضت فيه التقاليد الخاصة بحرفتهم للمراجعة، وهي المواجهة التي لا يمكن أن تكون دائمة بما أن التaylorية تطمح إلى كسر الروتينيات.
  - مادام الانسان شره للمال، يصبح بالإمكان منح العامل مثل رب العمل ما يرغبان فيه.الأول أو العامل زيادة أجره بزيادته الإنتاج، بينما الثاني أو رب العمل خفض التكاليف.
  - اعتقد تايلور في امكانية عزل والتفرقة فيما بين العمال عندما يتم مخاطبة الدافع الرئيسي عندهم ألا وهو المال.
- ما يمكن قوله هنا هو أن "تايلور" بهذا التصور يكون قد نسي التفكير في امكانية حث العامل وتحميسه للعمل من خلال الأهمية التي يمكن أن تولى للعمل أو بإثرائه وليس عبر تفتيته وتجزئته ونقل السلطة التقنية والتنظيمية لمكتب الطرائق أو الإدارة بما يسمح لها بجمع المال. ثم إن اعتقاد تايلور في امكانية عزل والتفرقة فيما بين العمال عندما تتم مخاطبة الدافع الرئيسي عندهم ألا وهو المال، يعد تصورا قاصرا لأنه لا يرى وجود إمكانية أخبرت تحقيق الفعالية في العمل عدى حث شراة العمال للمال.

### اسهامات وحدود النموذج التايلوري:

يمكن القول بأن الاسهام الأكبر لتاييلور أنه سعى لوضع تصور للتنظيم، يهدف إلى تحسين تسيير الانتاج وزيادة الانتاجية، من خلال الدراسة العلمية للعمل داخل التنظيم، فقد كان أول من وضع طريقة عملية أو إجرائية لزيادة مستوى الانتاج بطريقة ملموسة.

ولقد سجل " هـ. سفاي " H. Savail " سنة 1974 بهذا الخصوص أنه كانت لـ "تاييلور" الفكرة النبيلة لمحاربة تبذير المواد، الوقت، والحركات، وهي الفكرة التي كان لها الأثر الايجابي فقد سمحت بنقل العمل الانساني إلى عمل على الآلات، وساعدت بالتالي على تحليل عمل الانسان. ثم أن " تاييلور " تمكن من اقتراح نموذج عقلائي للعمل، تكون ممارسة السلطة فيه بواسطة علم العمل، محاولا في ذلك إيجاد الشروط الملائمة للجمع بين مصالح المؤسسة ومصالح العمال، وكأنه يبحث عن سلام اجتماعي دائم.

إن ما يعاب على التاييلورية هو معاداتها، أو مناقضتها، لفكرة التعاون داخل التنظيم، مع اعطاء كافة الصلاحيات والسلطة للإدارة المسماة علمية وبما أنها كذلك فهى تقبل بالدخول في التفاوض مع العمال.

لقد فشلت التاييلورية عند ما ربطت علم العمل بشريك وحيد هو الإدارة وأهملت العامل، حتى أن تعميم تطبيق مبادئ الإدارة العلمية داخل التنظيمات من قبل أتباع تاييلور قد أدى إلى صراعات اجتماعية عنيفة، وإلى لا وظيفية المؤسسات ما اضطر الإدارات لاحقا إلى العمل على الحد من تجاوزات التاييلورية والدعوة إلى أنسنة المؤسسات.

والحق أن " تاييلور " قد حاول تاييلور جهده العمل على تقديم تصور عن كيفية ترشيد العمل، وهو ربما هو ما جعل منه شخصية مشهورة إلى حد الساعة، فقد انتبه إلى أن التطور الصناعي لا يمر عبر التحكم في التقنية فقط، ولكن عن طريق عقلنة تنظيم العمل أيضا. إلا أنه ومع ذلك أخفقت التاييلورية عندما مجدت العلم تمجيدا فائقا، وحصرته في جهة واحدة هي الادارة، وعندما أكدت على الفكرة القائلة بالطريقة المثلى الوحيدة، على الرغم من اعتراف " تاييلور " ذاته بأن الحلول التي كان يقترحها الخبراء كانت تتعرض للتعديل من قبل عمال التنفيذ.

لقد اعتقد تاييلور وأتباعه أن تطبيق مبادئ الادارة العلمية سيؤدي لا محالة الى حالة من السلم والاستقرار الاجتماعي ، إلا ان الواقع كذب ذلك. ولذلك يمكن القول بأن فلسفة التاييلورية إن كانت صحيحة من الناحية النظرية فإنها من الناحية التطبيقية كشفت عن قصور كبير في فهم الانسان وحاجاته الاجتماعية والنفسية. أو كما قيل عنا بأنها نظرية الآلة التي أغفلت آدمية الانسان.

قائمة الهوامش والمراجع المعتمدة:

- 2004 (28): عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، ص73.
- (29): Philippe Bernoux, opcit, pp55-57.
- (30): رعد حسن الصرن: نظريات الادارة والاعمال: دراسة لـ 401 نظرية في الادارة وممارساتها ووظائفها، دار الرضا للنشر، دمشق، ط1، ص36.
- (31): عادل حسن: مرجع سابق، ص75.
- (32): مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، عالم الكتب الحديث، عمان، ط1، 2002، ص ص 55-57.
- (33): علي السلمي: تطور الفكر الاداري، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص ص 66-67.
- (34): رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص ص 36-37.
- (35): عادل حسن: مرجع سابق ص 106.

## 2. "هنري فورد" Henri Ford والفوردية: Le Fordisme

"هنري فورد" H.Ford رجل صناعة أمريكي، ولد سنة 1863 وتوفي سنة 1947. أصبح مشهوراً لأنه كان أول من أدخل العمل على السلسلة إلى المصانع وتحديداً إلى مصانعه للسيارات سنة 1913. إذ كَيْف عمل السيارات لتتماشى ومبادئ العقلنة التي نادى بها "تايلور" الذي قال بأن تجزئة وتقسيم العمل وتبسيط العمليات سيسمح بمكنتهم خلال السلسلة. وهو الأمر الذي ساعد فورد في تحقيق خطوة أخرى على طريق تطبيق الرقابة الشديدة على العمال داخل المصانع، أو عندما أصبحت الآلة ومنذ ذلك التاريخي المتحكم الرئيسي في طريقة سير العمل، وليس العامل مثلما كان عليه الأمر في السابق، وهي من تملي على العمال وتيرة، أو يتم العمل، ومنه كمية العمل والإنتاج. وقد أظهرت الطريقة الفوردية في تنظيم العمل فعالية فائقة على أرض الواقع. وفي هذا الإطار يقول "فورد": "إن إيدار عشر ( 10 ) خطوات يومياً لـ 1200 عامل سوف يوفر القوة والزمن اللازم للضربين لقطع خسين (50) ميلاً".<sup>(36)</sup> والحق أنه قد أصبح بمقدور الإدارة تحديد كيفية سير العمل لجميع القوة العاملة التي أصبحت خاضعة بشكل كبير لسير السلسلة التي أصبحت بمثابة أداة قهر مؤسسة على قوة التكنولوجيا. زيادة على أن النموذج الصناعي للقرن العشرين قد تطور إنطلاقاً من أسلوب الإنتاج الفوردي، الذي ساهم بلا شك على نحو متميز في تزايد النمو الاقتصادي العالمي.

### 1/ أهداف النموذج الفوردي:

لقد كان للنموذج الفوردي وطريقة تنظيم العمل التي اعتمدت داخل مصانع فورد عدداً من الأهداف التي سعى إليها فورد بإدخاله العمل على السلسلة إلى مصانع السيارات ومنها:

- التقليل عن طريق العقلنة في الوقت الضروري للعمليات الأساسية بفضل المكننة.
- تنظيم هرمية واضحة ومحددة ما بين عملية التصور وعملية تنظيم الإنتاج.
- البيع وفق مبدأ القيادة القبلية: البضاعة المنتجة في مجموعات كبيرة وبتكلفة منخفضة تجد دائماً من يشتريها حتى وإن لم تكن ذات جودة عالية.
- العمل على خفض الأسعار بغرض تطوير استهلاك جماهيري.

لقد برهن "فورد" على قدرة متميزة على التوقع واستطاع أن يجدد بالفعل في تنظيم الإنتاج الجماهيري والرفع بالموازاة من القدرة الشرائية للعمال داخل المؤسسات الصناعية.<sup>(37)</sup>

### 2/ مبادئ النموذج الفوردي:

لقد استطاع النموذج الفوردي أن يفرض نفسه كطريقة لتنظيم الإنتاج في بداية القرن الماضي بسبب طابعه البراغماتي والتجديدي الذي ميزه. ويمكن في هذا الباب ملاحظة ثلاثة مبادئ أساسية تمكن من خلالها التجديد في العمل داخل مصانع صناعة السيارات بالولايات المتحدة الأمريكية. وتتمثل في:



## 1) العمل على السلسلة:

عمل "فورد" على إتمام العمل الذي كان قد شرع فيه تايلور، وذلك بإدخاله العمل على السلسلة وتسريع التقسيم الأفقي للعمل الذي ترجم بالنسبة للعامل البسيط في ترجم في تجزئة العمل، وتنميته حيث يقوم العامل بتكرار لا محدود لنفس الحركات. وإذا كان "تايلور" قد طالب بضرورة ترشيد العمل فإن "فورد" قد لجأ إلى مكنة العمل في مصانعه، والاعتماد بالتالي على الماكنة بشكل كبير، التي بإدخالها أصبح العامل لا يتنقل أثناء قيامه بالعمل حول المنتج الذي يقوم بفبركته ولكن هذا الأخير من يتنقل على خط التركيب أمام مجموعة من العمال الثابتين في أماكن عملهم.

ولقد أدى العمل على السلسلة إلى تجريد العامل من القدرة على مراقبة وتيرة العمل، فقد أصبحت السلسلة هي من تملّي على العمال الوتيرة التي عليهم العمل بها أثناء أدائهم لعملهم أو للمهام المطلوبة منهم، الأمر الذي يمس مباشرة بحرية العمال داخل أماكن العمل وفي المؤسسات.<sup>(38)</sup>

## 2) مبدأ خمسة دولارات في اليوم:

لجأ "فورد" ابتداء من 1 جانفي 1914 إلى التجديدي في مستوى الأجور، حيث قام بمضاعفتها برفعها إلى خمسة (05) دولارات في اليوم، مما أدى إلى تحقيق الاستقرار بين العمال، وبالتالي إلى ضمان نوع من الوفاء لمصانع "فورد". زيادة على الهدف الآخر الذي كان يسعى إليه "فورد" من وراء هذه العملية التجديدية وهو جعل العمال مستهلكين للمنتج الذي يقومون بإنتاجه، بما أن الأجور الجديدة ستسمح برفع القدرة الشرائية للعمال ومن ثمة قدرتهم على اقتناء أو شراء السيارات. وربما يكون "فورد" قد أراد على هذا النحو الربط ما بين الإنتاج الجماهيري والاستهلاك الجماهيري، أي اعتبار العمال بمصانع سيارات "فورد" بمثابة زبائن محتملين.

## 3) مبدأ تنميط المنتوجات:

ويتعلق الأمر بإنجاز الانتاج في مجموعات كبيرة داخل الوسط الصناعي وهي العملية التي تسمح بمضاعفة الانتاج عن طريق تحسين الانتاجية مما يؤدي إلى خفض تكاليف الوحدات المنتجة ومنه إلى الاقتصاد وتحقيق الأرباح.

## 4/ اسهامات وحدود النموذج الفوردي:

يرتكز المنطق الفوردي قبل كل شيء على البحث على رفعا لانتاجيه داخل وحدات الانتاج. وقد ترجم هذا المنطق بالفعل من خلال تحقق ثلاثة نتائج مكملة لبعضها وتمثلت في:

- خفض أسعار البيع.
- رفع الأجور.
- ارتفاع الأرباح.

وهو الميكانيزم الذي ساعد على ظهور وتطور الانتاج الجماهيري المدعوم بتطور الاستهلاك الجماهيري. وقد كانت عبقرية "فورد" في ذلك التاريخ أن كانت له هذا التصور الذي سبق إليه العالم الاقتصادي "كينز"

الذي نادى بدوره إلى ضرورة التأثير على القدرة الشرائية للأجراء، وضمان عقود عمل مستقرة من أجل ضمان زيادة الاستهلاك، وبالتالي تفعيل وتطوير الاقتصاديات الوطنية.

إلا أنه وبالرغم من ذلك سيتبين لاحقا مع التطورات السريعة، وتخفيض آجال الانتاج، مع بداية الثمانينات عدم قدرة النموذج الفوردي على مواكبة التطورات، خصوصا مع اشتداد المنافسة، وتحديدًا أمام النموذج الياباني الذي يعتمد أسسا تنظيمية مختلفة تماما، فقد تمكنت الشركات اليابانية ليس فقط من حل مشكلات الانتاج الجماهيري، بل وتنويع المنتجات بتكاليف منافسة، حيث اعتمد نجاح شركات "تويوتا" على التجديد على مستوى التنظيم، ما أجبر الغرب على تكيف نموذجه الانتاجي بإدماج وظائف جديدة مثل: البحث، التطوير، والتسويق، واعتماد مبدأ العمل الجماعي -Le travail en groupe- القائم على تسيير المشروع، وتجديد الكفاءات، وهو ما استلزم الحاجة إلى إجراء أكثر كفاءة، زيادة علما المساهمة الفعالة للعمال ودورهم في تحسين النوعية والانتاجية. ولذلك ستعمل الصناعة الغربية شيئا فشيئا على تشجيع الاستقلالية داخل فرق العمل، تحمل المسؤولية بالنسبة للأجراء، إنجانبا الاعتناء والحث على المبادرة، والحرص على المرونة التنظيمية، من أجل زيادة قدرتها التنافسية أمام الصناعة اليابانية.<sup>(39)</sup>

قائمة الهوامش والمراجع المعتمدة:

(36): سعد بشاينية : علم اجتماع العمل، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 2003/2002 ، ص69.

(37) : Jean Michel Plane : Theorie Des Organisations, edit DUNOD, Paris, 2<sup>e</sup> edit, 2003,

pp13-14.

Ibid, p15 :(38)

Ibid, p18 :(39)

### 3. "هنري فايول" "Henri Fayol" ونظرية التكوين الإداري:

"هنري فايول" "Henri Fayol" مهندس فرنسي ولد سنة 1841 وتوفي سنة 1925. عمل كبير المهندسين في إحدى شركات الحديد والفحم من 1888 إلى غاية 1918، واستطاع خلال تلك الفترة أن ينقذ الشركة التي كانت على حافة الإفلاس لتحقيق النجاح بهد ذلك.

#### 1- أسس التفكير عند "فايول":

يعد "هنري فايول" أول منظر اهتم بإدارة المؤسسة ومشكلات القيادة. ضمن هذا الاتجاه يمكن اعتبار تفكيره مكملاً لتفكير "تايلور" بما أنه اهتم بتحليل طبيعة وظيفة الإدارة داخل المؤسسات. وقد قام "فايول" بصياغة نظرية لتكون في متناول القادة معتمداً في وضعها على تجربته الخاصة على رأس إدارة هذه الشركة. ركز "فايول" في كتابه "الإدارة الصناعية والعامة" "Administration industrielle et générale" على ضرورة وأهمية تطوير وظيفة القيادة داخل المؤسسات الكبرى وعلى تطوير صفات القائد. وقد ميز بين خمسة (05) وظائف أساسية تخص العملية التسييرية أو الإدارية والتي يمكن برأيه تطبيقها في كافة التنظيمات، وأما هذه الوظائف الأساسية فتتمثل في:

(a) التوقع والتخطيط: أي التحضير للمستقبل بطريقة عقلانية.

(b) التنظيم: أي توفير مختلف الموارد الضرورية لسير المؤسسة: المواد، الأدوات، رؤوس الأموال والعاملين.

(c) القيادة: بمعنى الحصول على أفضل ما لدى الأعوان الذين تتشكل منهم المؤسسة.

(d) التنسيق: ويقصد به مزامنة مجموع الأفعال داخل المؤسسة من أجل ضمانة الانسجام والفعالية.

(e) الرقابة: بمعنى التأكد أو المراجعة: أو التحقق من أن كل شيء يتم وفق البرنامج المتبني والمبادئ التي تم إقرارها. (40)

والمؤكد أن "فايول" قد لجأ إلى وضع هذه المبادئ عندما لاحظ بأن أغلب مسيري المؤسسات في ذلك الوقت كانوا مهندسين متخرجين من المدارس الفرنسية الكبرى، أو ذوي تكوين تقني يفتقدون للأبجديات الإدارية، وكان يود لو أن هذه المدارس تدمج مواد تكوينية أخرى تتعلق بالإدارة، التجارة، والمالية ضمن برامجها من أجل تخريج مهندسين قادرين على التسيير.

#### 2- مفاهيم ومبادئ القيادة عند فايول:

انطلق "فايول" في وضعه لمبادئ القيادة من ملاحظته غياب فلسفة للإدارة بفرنسا. وهو يرى حسب مبادئه حول الإدارة بأنه على كل تنظيم مهما كان إنجاز برنامجها الاستراتيجي، تحديد أهدافه، وأن يتبنى بنية ملائمة لإنجاز برامجها، والتقدم بفضل القدرة على مراقبة الأنشطة.

لقد سعى "فايول" من وراء عمله هذا إلى البرهنة على أن أي مسير أو قائد قادر على الحصول على أفضل الميزات أو الكفاءات التي يتوفر عليها العاملون بفضل صفاته القيادية للأفراد وإدارته لأشياء.

وضمن هذا المسعد أربعة عشر (14) مبدأ عاماً للإدارة نلخصها على النحو التالي:

أ -وحدة الأمر: لكل موظف رئيس واحد، أي لا يمكن أن تكون هناك ثنائية في القيادة.  
ب -تقسيم العمل: وهذا المبدأ يتضمن التخصص الشديد للعمال ليكونوا منتجين أكثر.  
ت -مبدأ السلطة: وينظر إليها على أنها قانونية وشخصيته، تراقفها مسؤوليات مناسبة.  
ث -مبدأ الانضباط: هذا يعني، الامتثال، المواظبة، المظاهر الخارجية للاحترام، التي تتم وفق القواعد المنظمة، والقائمة فيما بين المؤسسة وأجزائها.

ج -وحدة القيادة: وهذا يعني قائد واحد، وبرنامج وحيد لجملة من العمليات بغرض هدف واحد، إذ يتعلق الأمر بشرط ضروري لوحدة العمل، والتنسيق وتركيز القوى من أجل توحيد وتظافر الجهود.  
ح -سلطة هرمية: يجب على كل قائد أن يكون قادراً على تحمل مسؤولياته الهيراركية وعلى نشر الشجاعة على والقدرة على المبادرة من حوله.

خ -وضوح التسلسل الهرمي أو الترتيب: توجد سلسلة هرمية وهي مسار مفروض بحكم الحاجة إلى وحدة الأمر والقيادة، ويتعلق الأمر بمبدأ الإدارة الهيراركية.

د -روح التعاون: يرى "فايول" بأهمية توفر الموهبة والقدرة علىتنسيق الجهود، بث الحماس واستعمال قدرات وطاقات الجميع، ومكافأة من سيستحق دون تعكيرانسجام العلاقات.

ذ -نظام عادل للحوافز: هذا النظام يجب أن يشجع العاملين على الخلق والابداع، وتحسين أوضاعهم.

ر -مبدأ العدالة والانصاف: يجب أن تضمن الطريقة التي يسير بها الأجراء الاحساس بالعدالة الاجتماعية.

ز -الاستقرار الشخصي: ينطلق "فايول" من مبدأ أن العاملين أو أجراء المؤسسات الناجحة يجب أن يتمتعوا بالاستقرار، لأن عدم استقرار العاملين سيؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على حياة المؤسسة.  
س -المركزية: وترتبط بدرجة ومستوى نشاط المؤسسة.

ش -المبادأة أو المبادرة: حث جميع العاملين على المبادرة بصفقتها مورد قوة للمؤسسة.

واجمالاً نلاحظ بأن أفكار "فايول" المعبر عنها قد جمعت بين الاستراتيجية والنظرية التنظيمية، كما بينت ضرورة العمل على تطوير وظيفة القيادة من خلال تطوير صفات القائد، وفي الحقيقة فإن مساهمة "فايول" قد كانت سابقة لزملائها، وهي على قدر من الأهمية، لأن نظرية "فايول" قد سبقت أغلب التحاليل بشأن الممارسة الحديثة للتسيير داخل المؤسسة.(41)

### 3- الصفات الأساسية للمدير:

لقد ركز فايول في اهتمامه بتنظيم العمل الادراي على القيادة ودور المدير المحوري داخل التنظيم ولذلك نجده قد عدد جملة من الخصائص التي يجب توفرها فيه وهي:

1/ الصفات الجسمية: وتتمثل في الصحة أو السلامة الجسدية والقوة.

2/ الصفات العقلية:مثل القدرة على الفهم والتحليل.

3/ الصفات الخلقية: ومنها الحزم، الحيوية، الرغبة في تحمل المسؤولية، القدرة على الابتكار... الخ

4/ الصفات التربوية: الدراية الشاملة بشؤون الوظيفة التي يقوم بها.

5/ الصفات الفنية: أي الاطلاع العميق على الجوانب الفنية المتصلة بالوظيفة التي يتولاها.

6/ الصفات الخاصة بالخبرة والتجربة: أي أن يتمتع المدير بالخبرة الكافية والضرورية للقيام بعمله بالطريقة المناسبة وعلى الوجه الأكمل.<sup>(42)</sup>

وإذ يميز " فايول " بين هذه الصفات أو الخصائص التي من الضروري توفرها في المدير فإنه لا يفضل بينها لأنها تتكامل فيما بينها وهي تزداد مع مرور الوقت واكتساب المدير للخبرة من خلال ممارسته اليومية للأعمال الإدارية والتسيير.

### 3- اسهامات وحدود الإدارة الصناعية أو نظرية التكوين الإداري لـ هنري فايول:

قام "هنري فايول" في كتابه بانتقاد النظام التaylorي، خاصة فيما يتعلق بمبدأ وحدة القيادة، إذ وحسبه فإن تايلور قد ارتكب خطأ فادحا عندما أشار بعدة من الخبراء تكون لهم سلطة تقديم الأوامر تأسفا على ترك الطريقة القديمة التي كانت تقوم على الاعتماد على رئيس الفرقة. إضافة إلى انتقاده فكرة الرقابة الضيقة أو اللصيقة للعمال، وقال بأنه ليس هناك أفضل من التنظيم الحر لفرق العمال، وبأنه من المستحسن أن يترك لهم اختيار الطريقة والأدوات لأنه هذا سيكون دافعا للعمال ومصدر اضافي من أجل خلق روح التفاهم والتنافس بين العمال.

ولربما أمكن القول بأن "فايول" و"تايلور" يتكاملان بشكل كبير من خلال الأفكار التي تقدموا بها فالأول "فايول" درس ونظم العمل من المدير العام إلى غاية العامل، والثاني "تايلور" العكس من منصب العامل إلى غاية المدير العام. ولذلك استحق "فايول" لقب أبو الإدارة، وبالأحرى نظرية الإدارة. فقد أفادته خبرته الطويلة في العديد من الشركات وبالأخص شركة المناجم في صياغة أفكاره ووضعها في قالب الأربعة عشر مبدءا ألا وهي مبادئ الإدارة أو القيادة الشهيرة.

هذا ويتمثل الاسهام الكبير لـ "فايول" في ادخاله مفهوم التوقع بمعنى التخطيط الدقيق، العام

المتسلسل، المراقب، إلى جانب تشجيعها لاتصال المباشر والعمل الجماعي داخل التنظيم.

وعموما فإنه لدى مراجعة إسهام "فايول" أو مبادئ الإدارة يتبدى لنا التحديث المتميز الذي استطاع هذا الأخير أن يقدمه، خصوصا عندما حذر من الإفراط في التخصص الذي سيقضي بلا شك على روح المبادرة وتحمل المسؤولية والتعاون بين العاملين.

قائمة الهوامش والمراجع المعتمدة:

Ibid : pp18-19 (40)

(41): رعد حسن الصرن: مرجع سابق، ص 61.

(42): محمد كشك جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية

1999، ص 65.

#### 4. ماكس فيبر "Max Webe" وترشيد التنظيم: نظرية البيروقراطية:

ولد ماكس فيبر بـ "إيرفورت" "Erfurt" سنة 1864 وتوفي سنة 1920. وهو عالم اجتماعي ألماني، وإن كان تكوينه القاعدي في القانون. تابع دروسه الجامعية بجامعة برلين، قبل أن يصبح أستاذا للاقتصاد السياسي. من بين أعماله: الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية ( 1905) العالم والسياسي، ثم كتابه "الاقتصاد والمجتمع" ( 1922)، الذي حاول فيه تحليل دور القائد داخل التنظيم، وكيف ولماذا يتصرف الأفراد بأشكال مختلفة نحو السلطة، ليكون بذلك أول من كتب عن القائد داخل التنظيم، مثلما كان أول من استخدم لفظ "الكاريزما" بالفهم، أو بالمعنى الحديث له، الذي يعني تلك الصفات أو الخصائص الشخصية التي قد يتصف بها أحد الأشخاص، التي تسمح له بالسيطرة على غيره من الأفراد. درس " فيبر " بعده جامعات ألمانية كما تنقل بأوروبا، وفي الولايات المتحدة لإلقاء المحاضرات والمساهمة في بناء علم الاجتماع. على الرغم من اهتمام " فيبر" الشاب بالسياسة إلا أنه لم يلتزم أو ينخرط في الفعل العام. يفترض " ماكس فيبر " في فهمه لعلم الاجتماع مثلما عبر عنه في مؤلفه "العالم والسياسي"، أو "رجل العلم ورجل السياسة" ضرورة التمييز الراديكالي بين الحكم القيمي والحكم على الفعل.

معلوم أن كتابة الاقتصاد والمجتمع الذي تضمن اسهامه حول التنظيم البيروقراطي لم ينشر إلا سنة 1922 أي سنتين بعد وفاته وكان "ماكس فيبر" قد تركه غير مكتمل -Inachevé- مع ذلك فإنه لا يمكن اليوم إلا الاعتراف بأن أعماله كانت متميزة وهيتمحور حول ثلاثة محاور كبيرة هي:

#### ❖ المحور الأول: فلسفي، يتساءل فيه " فيبر " حول مستقبل المجتمع الأوروبي الذي

كانت تتجاذبه الايديولوجيات، إلى جانب صعود الفردانية، والترشيد، محذرا بالمناسبة من مخاطر هذا الترشيح المتنامي الذي يمكن أن يؤدي إلى الحد من القدرات الابداعية والتجديد، التي يرى بأنها ممكنة فقط بفضل الأفعال غير الرشيدة أو غير العقلانية.

#### ❖ المحور الثاني: يتعلق بنظرية في العلوم الانسانية، انطلاقا من دراسته للشروط العلمية لمعرفة

الأفعال الانسانية. ومن هذا المنطلق اقترح "فيبر" الاستعانة بالنماذج المثالية، التي تُعد بمثابة بناء فكري أو عقلي منطقي يضعها المفكر عن طريق تفخيم فكري للمعطيات والوقائع الفعلية والتي لا نجد لها ما يعادلها أو يطابقها في الميدان والواقع المعاش. وبالنسبة لـ "فيبر" فإن البيروقراطية مثلما يصفها عبارة عن نموذج مثالي، ومفهوم فريد يهدف من خلاله إلى فهم الأوضاع الفعلية الواقعية من خلال مقارنتها بالنموذج المثالي.

#### ❖ المحور الثالث: وهو المحور السوسيولوجي، وبالفعل فإن "ماكس فيبر" يعتبر اليوم سيد

سوسيولوجيا الفهم، حيث يتعلق الأمر بسوسيولوجيا تبحث في فهم الواقع الاجتماعي عبر اختراق وتفسير المعاني التي يعطيها الأفراد لأفعالهم.<sup>(43)</sup>



— أسس السلطة داخل التنظيمات عند " ماكس فيبر ":

ينطلق اسهام "فيبر" في نظرية التنظيم من تحليله لأشكال الادارة بالمعنى الواسع للمفهوم، وقد اهتم في أعماله بالطريقة التي تمارس بها السلطة، والكيفية التي تتم بها عملية فرض السيطرة داخل التنظيم بشكل يجعلها سلطة شرعية معترف بها من قبل الجميع. على اعتبار أن ممارسة السلطة تتطلب وجود قدر من الشرعية التي تتمظهر في امتثال أعضاء التنظيم للقائمين على السلطة، حيث تمنح قيم الجماعة هذه السلطة طابعا شرعيا ذلك ان معايير الجماعة هي من تدعم مثل هذا الامتثال. هذا ويعتقد "فيبر" بأنه يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط من السيطرة أو السلطة الشرعية داخل التنظيم هي:

**(1) السلطة العقلانية أو القانونية:**

ويعتبرها الشكل المهيمن في المجتمعات الحديثة، وهي سلطة تركز على نظام للأهداف والوظائف المدروسة بشكل عقلائي، تهدف إلى تعظيم نتائج التنظيم، التي يتم العمل من أجل تحقيقها وفق بعض القواعد والاجراءات، وحيث تكون القرارات والأحكام القانونية مكتوبة. ويرى بأن هذا النظام من السيطرة نظاما غير شخصي وهو يتماشى مع البيروقراطية التي ينظر إليها على أنها الشكل الأكثر فعالية لإدارة الأشياء، فهي لا تهتم بالصفات الشخصية للأفراد بقدر ما تهتم بكفاءاتهم وقدراتهم.

ثم إن القواعد القانونية التي تستند إليها هذه السلطة تحدد بوضوح الحقوق والواجبات أو المسؤوليات لكل من الرؤساء والمرؤوسين، فمصدر الامتثال هو القانون أساسا وليس طاعة الأشخاص مثلما هو الشأن بالنسبة للسلطة التقليدية والسلطة الكاريزمية. علما بأن السلطة القانونية أو الرشيدة تستند إلى نظام من الأهداف والوظائف المدروسة بشكل عقلائي، وحيث الأحكام والقرارات الصادرة مدونة.

خلاصة القول هو أن السلطة القانونية إضافة صفة القوة والسلطة على المركز والوظيفة وليس على الشخص، فقد ربط " فيبر " السلطة الشرعية الرشيدة بأشكال تنظيمية معينة من مثل تصميم وضبط العمل الإداري البيروقراطي، طبيعة التعيين في المراكز البيروقراطية، زيادة على عمليات الترقيها بالنسبة للعمال والموظفين، وغيرها من العمليات الأخرى التي تؤكد على الطابع الرسمي والقانوني للتنظيم.

**(2) السلطة التقليدية:**

يرتبط هذا النمط من السلطة بالفرد أكثر من ارتباطه بالوظيفة وخصوصا داخل المؤسسات العائلية. حيث يصبح القائد الجديد قائدا بتفويض من القائد السابق. لكنه ومع ذلك يمكن أن نعثر على هذا النمط من السلطة في ثقافات تلك المؤسسات، التي نجد فيها بأن الموقف المهيمن فيها هو ذلك الذي يقول: "لقد علنا دائما حسب هذه الكيفية أو على هذا النحو" مما يؤدي بطبيعة الحال إلى الروتين والتكرار في ظل العادات والتقاليد التي تحكم وتسير شؤون الناس والتنظيم حيث تجري مماثلة الحالات الجديدة على ضوء الحالات القديمة أو المعروفة التقليدية.

في هذا النمط من السيطرة يكون خضوع الأفراد للقائد قائما على أساس العلاقة الشخصية التي تربطهم بالقائد وأما القانون فهو العرف. بمعنى أن القائد التقليدي يصدر أوامره للجماعة المعنية معتمدا

في ذلك على مكانته الوراثية وحيث يكون احترام الأفراد له وطاعة أوامره نابعا من احترامهم وتقديرهم للمكانة التقليدية له. فهذه السلطة تقوم على اعتقاد راسخ لدى الأفراد في قداسة العادات، التقاليد والأهداف السائدة. وبذلك يكون النظام الاجتماعي القائم نظاما مقدسا ثابتا ومستقرا غير قابل للتغيير أو الانتهاك والتمرد عليه. بمعنى أن الأفراد يشعرون بأن هذا النظام غير قابل للتغيير ولذلك فما عليهم إلا القبول بها. (44)

### 3) السلطة الكاريزمية:

ترتكز هذه السلطة على الصفات الشخصية للفرد، وهي لا سلطة لا تنقل مثلما هو الحال مع السلطة التقليدية لأنها ترتبط تحديدا بشخصية الفرد. ويتعلق الأمر هنا بعلاقة الأتباع بالسيد الذين ينظرون بعين التبجيل والاحتران لقائدهم. إلا أن هذا النمط من السيطرة يبقى غير مستقر، لأن القائد في حالة ما فقد الصفات التي جعلت منه قائدا سيتخلى عنه الأتباع وستنشبت سيطرته فتتفكك وتضعف. أي هي سلطة تقوم على الاعتقاد في الصفات الاستثنائية للقائد التي تجعل منه شخصا ملهما. أي أن مصدر الشرعية هنا هو الاعتقاد أو الايمان بقدرية الصفات التي يتميز بها القائد دون الأتباع، لذلك غالبا ما تشبه العلاقة بين القائد والأتباع في هذا النمط من السلطة العلاقة بين الانبياء وبقية الناس الذين ينظرون إليهم على أنهم اصحاب سلطة ملهمة. لذلك فإن أهم ما يهدد انهيار هذه السلطة هو عدم قدرة الشخص القائد على اثبات تفوقه غير الطبيعي إلى جانب الوفاة. (45)

لذلك وإذا ما نظرنا إلى هذا النمط من السلطة داخل التنظيم سنلاحظ بأن هذا الأخير يعاني من اللاستقرار لأنه يعتمد على القائد الكاريزمي الذي توصل إلى السلطة بفضل الموهبة الروحية أو الكاريزما فينظر إليه على أنه المنقذ أو مخلص التنظيم فيصبح الأفراد مجرد أتباع للقائد. زيادة على ذلك يمكن للأفراد المجردين من أيه شرعية أن يصبحوا بفضل مؤهلاتهم ومآثرهم الخاتمة في سياقات تاريخية معينة طارئة أو درامية أن يصبحوا قادة، والعكس أي أن يفقدوا تلك السلطة أيضا في ظروف تاريخية طارئة، والتاريخ الحديث حافل بالأمثلة من هذا القبيل. (46) - مثال: ديغول بفرنسا أو هتلر بألمانيا -

هذا ومن الضروري بمكان الإشارة إلى أن " فيبير " يعترف بأن هذه الأنماط الثلاثة للسيطرة أو السلطة مجرد نماذج مثالية، وأنه لم يقصد تقديم وصف للواقع الامبريقي، وهي بالتالي مجرد بناءات نظرية تهدف إلى إجراء مقارنات مع الواقع الملاحظ وتحليل الفروقات الموجودة.

### — النظرية البيروقراطية عند ماكس فيبير:

يرى "ماكس فيبير" أن النظام العقلاني أساس أي إدارة فعالة. وأن الخصائص الكبرى للإدارة البيروقراطية تقربها بشدة من النمط المثالي للسلطة العقلانية -القانونية. ويشير " فيبير " إلى أن هذا النمط من التنظيم يتواجد في أنواع مختلفة من المؤسسات. وهو يعتقد بأن هذا النوع من التنظيم يمثل منطق العمل الأكثر عقلانية على المستوى الرسمي، لما يستوجبهم التزام بالتشريعات والقوانين الموضوعة ثم قدرته على التوقع بسبب دقته التقنية.

إلى جانب ذلك يرى "فيبر" بأن الضرورة المتعلقة بإدارة الأشخاص كما الأشياء تقتضي تبني البيروقراطية كنمط في التسيير. وأن شرعية النمط البيروقراطي في التسيير ناجمة عن قناعة مفادها أن الاجراءات، ومثلها الحقوق، والواجبات التي يحددها هذا الأخير تركز على جملة من المبادئ المقبولة المتفق عليها من قبل أعضاء التنظيم. ثم إن السلطة في التنظيم البيروقراطي مرتبطة بوظيفة معينة وبنوع من الخبرة وبمعرفة كيف، ما يجعلها تتميز بطابع تقني غير شخصي مما يسمح بتفادي الأزمات المتعلقة بالخلافة، أو على السلطة.

#### — مبادئ الإدارة البيروقراطية:

يرى "ماكس فيبر" بأن أي بيروقراطية كفؤة تتبنى المبادئ التالية:

1. تعمل البيروقراطية على تحويل علاقات العمل إلى علاقات بين وظائف وليس علاقات بين أفراد في حد ذاتهم، أين يحس الفرد بأنه يخضع إلى ممثل مؤقت لمنصب عمل معين، وترتبط بهذا المنصب مسؤوليات، وكذلك امتيازات وحقوق.
  2. يتم التوظيف، توزيع المسؤوليات، وكذا الحصول على الترقيات داخل التنظيم البيروقراطي، ولأجل تفادي أي محاولة أو ميل للمحاباة، وفق جملة من المعايير الموضوعية ك: المسابقات الشهادة، الأقدمية.
  3. يتم تحديد المناصب والوظائف والعلاقات فيما بينها بوضوح عن طريق التنظيم الهيكلي. وبما أن الواجبات كما الحقوق تكون واضحة ومحددة بدقة فإن كل فرد يكون على علم، ومدركا لما يجب عليه أن يفعله، وهو ما يسمح بالتخلص من القلق الذي يرافق عملية اتخاذ القرار، ولذات الأسباب يكون المرؤوسون محميون من تعسف رؤسائهم في أماكن العمل.
  4. ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذا شكلا هرميا، وبالتالي فهناك نظام حاسم ودقيق للإشراف حيث تشرف المستويات العليا من التنظيم البيروقراطي على أعمال وأنشطة المستويات الدنيا. ويسمح هذا النظام للعاملين أو المرؤوسين بأن يتظلما من قرارات أحد الرؤساء إلى المستوى الإداري الأعلى منه بطريقة منظمة ومحددة.
  5. تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات، وتشكل مجموعة العاملين بقسم معين وما يستخدمونه من معدات ووثائق، مكتبا. ويفصل هنا العاملون نشاطهم عن حياتهم الخاصة.
  6. تطبق الإدارة البيروقراطية قواعد وتعليمات خاصة بالعمل تتسم بالشمول والعمومية والثبات النسبي.
  7. تتم الترقية في المناصب على أساس الأقدمية وتقييم الرؤساء في العمل.
  8. يتم التعيين في المنصب على أساس علاقة تعاقدية حرة<sup>(47)</sup>.
- ما يلاحظ على مبادئ التنظيم البيروقراطي أنها مثلها مثل مبادئ الإدارة العلمية، تبحث عن طريقة لجعل السلوك الانساني قابلا للتوقع من أجل عقلنة علاقات العمل. وإذا ما كانت التaylorية تعتمد في هذا

على تقنيات موحدة النمط، فإن البيروقراطية تعتمد على وضوح القواعد العامة والمجردة حيث السلوكات التنظيمية مقننة ومكتوبة، وبالتالي فلا مجال للتزدد بفضل عدد الحلول الممكنة، وتطوير الروتين التنظيمي.

ثم إن إرادة خفض التردد وفعالقدرة على التوقع تحتاج إلى تدعيم التسلسل التنظيمي، وبسبب ارتباط الاعلام بالسلطة فإن الإدارة العليا هي المتحكم فيه، وهي من تولى إيصاله إلى المستويات الأدنى باتباع خط التسلسل الهرمي، في حين يظل المشترك بالنسبة للأجراء الامتثال والخضوع للأوامر الصادرة إليهم من المستويات الادارية العليا أو من رؤسائهم في العمل.

لقد تعرضت مبادئ ومعايير التنظيم البيروقراطي التي صاغها "ماكس فيبر" إلى نقد واسع من قبل العديد من المنظرين في مجال الادارة والتسيير، إلا انها ومع ذلكلا يزال إلى اليوميعمل بها فيالعديد من التنظيمات. ولقد كان "فيبر" مقتنعا بفائدتها فيما يخص قدرتها على مزاجعة وضم جهود جميع الأفراد في أماكن العمل.

وحسب " فيبر" فإن الرأسمالية قد لعبت دورا أساسيا في تطوير البيروقراطية، لكونها نظام اقتصادي قائم على الحساب العقلاني أجل الربح على المدى البعيد. ثم وإلى جانب ذلك ربط "فيبر" أيضا بين التنظيم والدين من خلال أطروحته حول العلاقات القوية القائمة حسه بين الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية. إذ يرى بأن الفضل في نمو وازدهار الرأسمالية والبيروقراطية معا يعود في الأساس إلى موقف أخلاقي خاص، ويتمثل في المذهب البروتستانتية الذي يشجع مراكمة رأس المال لاعتقاده في امكانية الخلاص المبني على نشاط خلاق فوق الأرض. وبالنسبة لـ " فيبر" فإن النظام الرأسمالي يقوم على المؤسسة العقلانية الصناعية التي هدفها الربح على أساس الحساب الاقتصادي، والانتاج، وأن الربط بين الرغبة في تحقيق الفائدة والعقلانية تشكل أصالة النظام الرأسمالي الغربي.

الجدير بالذكر أن نظرية "ماكس فيبر" حول التنظيم تستند أساسيا إلى مفهوم السلطة الذي قصد به احتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر عن مصدر معين. ولقد أقام تفرقة بين هذا المفهوم وبعض المفاهيم الأخرى المرتبطة به مثل القوة، والتأثير، موضحا بأن السلطة تتميز بأن صاحبها لديه الحق في ممارستها. في عبارة أخرى تفترض السلطة وجود نوع من الشرعية التي تمنحها الاستقرار النسبي وتحدد أبعادها، حيث تكون الجماعة على استعداد للطاعة لأن أعضائها يؤمنون فعلا بأن مصدر الضبط شرعي، وقد يكون شخصيا أو لا شخصيا مثلما هي الحال بالنسبة للنظام القانوني.

هذا وقد ذهب فيبر إلى أن السلطة القانونية تمثل النمط الشائع في التنظيمات الحديثة وعلى الأخص في الحكومية منها، مستخدما في ذلك مصطلح البيروقراطية للإشارة إلى الجهاز الإداري القائم في هذه التنظيمات، التي تتميز بوجود قواعد واضحة وموضوعية تحدد بطريقة رشيدة التسلسل الرئاسي لهذا الجهاز أو ذلك، زيادة علما الفصل بين الإدارة والملكية، فموارد التنظيم ليست ملكا لأعضائه، أما وظائفه فلا تباع، ولا تورث، كما لا يمكن أن تضاف إلى الملكية الخاصة.

### — مزايا التنظيم البيروقراطي:

يقول "فيبر" للتأكيد على مزايا التنظيم البيروقراطي بأن الفرق بينه وبين غيره من التنظيمات الأخرى شبيه بالفرق بين الآلة الحديثة وأدوات الانتاج اليدوية أو التقليدية البدائية، وقد حدد مزاياه في:

- الدقة.
- السرعة.
- الوضوح.
- المعرفة الكاملة بالمستندات.
- الاستمرار.
- الوحدة.
- تخفيض التكلفة الانسانية والاقتصادية للعمل.
- تخفيض الاحتكاك بين الأفراد.

يبقى القول بأن النمط البيروقراطي من التنظيم لا يقتصر على الأجهزة والتنظيمات الحكومية، أو ما يعبر عنه بمجال الإدارة العامة، ولكنه يسود كافة مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. وأن "فيبر" قد حذر من أن تؤدي زيادة استخدام الأسلوب البيروقراطي في التنظيم إلى تهديد حرية الفرد والقضاء على الديمقراطية، على الرغم من كونه يمثل نمط السلطة القانونية، التي تركز على الكفاءة وليس على الأصل الاجتماعي، وأن البيروقراطية أخيرا طريقة للتسيير والتنظيم تقوم على أساس عقلنة المهام.

### - عيوب التنظيم البيروقراطي والنظرية البيروقراطية:

يشير الانتقاد الشائع لنموذج "فيبر" إلى أن هذا الأخير قد بالغ في تأكيد الجوانب الرسمية والمظاهر النظامية للتنظيم على الرغم من الدور الذي تلعبه علاقات الصداقة والقيادة غير الرسمية في التأثير على الإجراءات الرسمية التي يستند إليها التنظيم.

بينما ذهب "إيتزيوني" " Etizioni " في انتقاده إلى التأكيد على أن كثيرا ما يظهر في التنظيمات البيروقراطية زعماء ملهمون يشبهون إلى حد بعيد أولئك الذين يظهرون في نمط السلطة الروحية أو الكاريزمية، إلا أنهم مع ذلك يسعون إلى منح التنظيم الطابع الشرعي إلى جانب ضمان الاستقرار، ثم إن التمييز بين السلطات الثلاثة فيه قدر من التعسف فالتنظيم الواحد يمكن برأي "إيتزيوني" أن يتحول من نمط السلطة الروحية إلى نمط السلطة البيروقراطية - (الجيش السلطة البيروقراطية وقت السلم الروحية في الحرب) -.

زيادة على ذلك اعتبرت هذه النظرية التنظيم نظاما مغلقا، أي أنها تجاهلت العوامل والتغيرات التي تطرأ على بيئة التنظيم الذي لا يمكن عزله عن تأثيراتها، ذلك ان نجاحها الأخير لا يعتمد فقط على العوامل الداخلية فحسب وإنما على العوامل الخارجية أيضا التي يتفاعل معها ويعيش فيها.

ثم إن النموذج البيروقراطي نموذجاً مثالياً وبالتالي فهو لا يعبر عن الواقع المعاش، فقد كان نموذجاً نظرياً تجريبياً وبناءً فكرياً. وفوق ذلك أغفل الجوانب غير الرسمية، وافترض في أعضائه الرشد، وأنهم يتصرفون وفق أهداف التنظيم.

لقد اهتم " فيبر " بالبيروقراطية كونها كانت تمثل بالنسبة له الوجه الآخر لعملية الترشيح التي تميز المجتمع الحديث عن غيره من المجتمعات والتقليدية بصفة خاصة، إلا أن التزام الأفراد بالقواعد والاجراءات الرسمية يعطل روح الابتكار والابداع لديهم مما يؤدي الى جمود السلوك الذي من شأنه أن يؤثر على تطور التنظيم والعاملين فيه.<sup>(48)</sup>

### مفاهيم ذات صلة:

- ✓ **النفوذ:** هو القدرة على التأثير في ارادة وسلوك الآخرين دون اللجوء إلى القوة.
- ✓ **السيطرة:** هي القدرة على التحكم في الآخرين بطريقة آلية باستعمال أدوات مختلفة كالقهر والقوة التعسفية.
- ✓ **السلطة:** هي الحق المشروع في اتخاذ القرارات والاجراءات وإصدار الأوامر والتوجيهات لمروؤسين للقيام بواجباتهم.<sup>(49)</sup>
- ✓ **الترشيح:** ليحدد شكل النشاط الاقتصادي الرأسمالي للسلطة البيروقراطية لفهم آثار التقدم الفني والعلمي وانعكاساته على الهيكل النظامي للمجتمعات.
- ✓ **تدعيم البيروقراطية:** البحث عن أفضل طرق للأداء.
- ✓ **الشرعية التنظيمية:** تعني في نظر " فيبر " أن يمارس الحاكم القوة باعتبارها حقا مشروعاً له، كما يعتقد الأفراد أن من واجبهم طاعة الحاكم والامتثال لأوامره، وإذن فالسلطة تعتمد على مجموعة من المعتقدات التي تجعل ممارسة القوة شرعية في نظر كل من الحكام والأفراد.

قائمة الهوامش والمراجع المعتمدة:

- (43): Jean Michel Plane :ibid, p22.
- (44): عبد العزيز الغريب صقر:الجامعة والسلطة دراسة تحليلية في العلاقة بين الجامعة والسلطة ، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2005، ص130.
- (45): محمد على محمد:أصول علم الاجتماع السياسي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1987، صص 118،119.
- (46): جان ماري دانكان: علم السياسة (ترجمة: محمد عرب صاصيلا) المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص 120.
- (47): Jean Michel Plane :ibid, pp 24- 25
- (48): أيمن عودة المعاني: الادارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2010، ص ص 42-43.
- (49): حسين محمود حريم: تصميم المنظمة والهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص120.

### تقييم النظريات الكلاسيكية:

من الواضح أن النظريات الكلاسيكية في التنظيم تشتمل كغيرها من النظريات على نقاط قوة مثلما على نقاط ضعف، وفيما يلي بعض جوانب القوة أو الايجاب وجوانب الضعف أو السلب التي تميزت بها هذه النظريات.

#### 1/ ايجابيات النظريات الكلاسيكية:

- يمكننا وبناء على الأفكار والمبادئ التي جاءت بها هذه الأخيرة تحديد أهم النقاط الايجابية في:
- استطاعت هذه النظريات أن تحدد أهم وظائف الادارة مثل: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر والتوجيهات، عمليات التنسيق والرقابة... الخ.
- تمكنت من توضيح وشرح أهم المبادئ الخاصة بتنظيم العمل، والانتاج مثل تقسيم العمل، التخصص، التدريب، وغيرها من العمليات الأخرى التي تهدف إلى تحسين الانتاج والانتاجية وبالتالي زيادة الأرباح وتحث أهداف التنظيم.
- حرص هذه النظريات على شرح وتوضيح مهام المدير أو الادارة العليا عموماً، أو وحدة الأمر، مركزية اتخاذ القرارات، التدرج الرئاسي، السلطة، المسؤوليات... الخ.
- بينت المبادئ التي تخص العمليات المرتبطة بالتعامل مع الأفراد العاملين كمبدأ العدالة، الترقيات، المبادرة، الضبط، حساب الأجور، التخفيض... الخ.

#### 2/ سلبيات النظريات الكلاسيكية:

بعد أن تعرفنا على أهم النظريات الكلاسيكية يمكن تحديد أهم السلبيات أو النقائص التي عانت منها فيما يلي:

- عدم اهتمام هذه النظريات بالجوانب العاطفية داخل التنظيم وإغفالها لأهمية العناصر البشرية.
- اهتمامها المبالغ بالجوانب المادية والرسمية داخل التنظيم.
- افتراضها الرشد المطلق في الانسان.
- عدم اهتمامها بالحياة الاجتماعية داخل التنظيم في علاقتها بقدرة التنظيم على تحقيق أهدافها.
- خاطبت الانسان كما لو كان آلة، مما أدى إلى تقييد حرية الأفراد داخل التنظيم.
- اغفلت عملية اتخاذ القرار بينما ركزت على توزيع الوظائف والواجبات.
- تجاهلها لتأثير البيئة الخارجية على التنظيم.
- اعتقدت بأن العلاقات التنظيمية واضحة تماماً وبأن هيكل التنظيم الرسمي هو الأسلوب الوحيد للاتصال بين أعضاء التنظيم.
- جعلت من الشخصية الانسانية داخل التنظيم شخصية سلبية ولذلك وجب إخضاعها للرقابة وطاعة الأوامر الصادرة إليها.
- افتراضها بان الانسان سهل الانقياد بما أن دوافعه وأهدافه معلومة



- رأيت بأن التنظيم متغير مستقل وأن الإنسان متغير تابع. عموماً وحتى لا نبخل هذه النظريات حقها لا بد أن نعتزف لها بأن التطور الذي تعرفه اليوم نظريات التنظيم يعود الفضل فيه إلى اسهامات رواد النظريات الكلاسيكية جميعاً، فالأفكار والمبادئ التي تضمنتها سمحت بتطوير أساليب العمل والطرق الفنية والتنظيمية للرفع من كفاءة المؤسسات والأفراد.

ولعل أكبر دليل اليوم على نجاعة الكثير من مبادئ هذه النظريات الكلاسيكية استمرار العمل بها في العديد من القطاعات والمؤسسات في مختلف المناطق عبر العالم، وقد استطاعت أن تضع اللبنة الأولى لبناء نظرية التنظيم.

### III. نظريات التنظيم الحديثة

- تمهيد:

لقد تعرفنا مع تايلور على المنظم الأول للمؤسسة، وسيتواصل بعد تايلور جهد العقلنة أو الترشيح ويستمر إلى يومنا هذا باعتباره شرطا من شروط التطور الصناعي، وستبدأ منذ ذلك التاريخ أو منذ "تايلور" الأعمال الخاصة بالتنظيم وإدارة المؤسسة في الظهور والتعبير عن نفسها. إلا أنه ومع ذلك سيؤدي تطبيق الأيديولوجية التaylorية إلى بعض ردود الأفعال المتباينة، فقد كانت ضد المبالغة في تقسيم العمل، وضد الرؤى التبسيطية أو السطحية للإنسان التي روج لها "تايلور" والتaylorية من جهة، وضد فكرة الترشيح أو العقلنة إلى حد التقديس، وإلى حد تمجيد الحلول المقترحة من قبل الفاعلين المدفوعين بالحل العلمي، من مهندسين تقنيين، إدارات ومكاتب الطرائق من جهة أخرى. وسيتبين لاحقا بأن العقلانية والمعرفة ليست حكرا على أمثال هؤلاء الفاعلين بل تمتد إلى أطراف أخرى تتحكم هي الأخرى فيها داخل التنظيم. لقد عانت جهود العقلنة التي باشرها "تايلور" بشدة من القصور، لذلك سرعان ما تعرضت للمقاومة الشديدة من قبل العمال، بفعل اغفالها للعوامل الانسانية التي لطالما حاول الباحثون والممارسون عقلنتها. أما أهم المنطلقات الفكرية للنظريات الحديثة أو للفكر التنظيمي الحديث فيمكن تحديدها في:

#### أهم المنطلقات الفكرية للنظريات الحديثة:

- مراعاة الظروف المجتمعية المستجدة ممثلة بشكل خاص في التراكم المعرفي والتقدم التكنولوجي والتعدد البيئي والتنوع القيمي وما يترتب عنه من تعدد الحاجات وتنوع الطموحات، مع ميل الانسانية أكثر نحو السلم والديمقراطية ونبذ ممارسة العنف.

- أن تعمل المنظمات على استيعاب التطورات والاستجابة للمطالب والاحتياجات التي تجر عنها بدل معارضتها أو مقاومتها أو التشكيك فيها وبمعطياتها، بأن تصبح أدوات للتغيير والتطوير التنظيمي

- البحث عن أطر جديدة قادرة على مواجهة والاستجابة للمشكلات النفسية والاجتماعية والادارية الناجمة عن الأطر التقليدية في التنظيم ومنها:

- أخذ متغيرات الكفاءة والترشيح بعين الاعتبار وموازنتها مع متغيرات الرضا والمعنويات والفاعلية.
- تحقيق التوازن بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية وتوظيفها لفائدة التنظيم والأفراد العاملين به.
- استيعاب التقدم التكنولوجي.
- الأخذ بمبدئي المركزية واللامركزية وفق مقتضيات الموقف أو متطلبات الطرف.
- التعامل مع الأفراد والجماعات داخل التنظيم وفق المعرفة السيكولوجية والسوسيولوجية.
- تناول المنظمات على أنها نظم مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية.

- الاهتمام بالقيم المؤسسية وبالأخلاق المهنية والقواعد الوظيفية التي يقرها النظام الحضاري والمجتمعي والاعتراف بتراث المجتمع ومقومات هويته.<sup>(50)</sup>

وسيعمل علم النفس الصاعد وعلم النفس الاجتماعي على توجيه المنظمين نحو معرفة أدق وأفضل للإنسان والجماعة. إلا أن الأبحاث الأولى بهذا الخصوص ستعمل وكأنها لا ترى الصراع حول السلطة داخل التنظيم، وتحدد اهتمامها على فهم الفرد والجماعة حتى من دون الانتباه إلى الأهمية البالغة التي تحظى بها التفاعلات التي تقوم ما بين الفرد والجماعة من جهة، ومع التنظيم من جهة أخرى. هذا وقد انحصر اهتمام الأعمال الأولى، والمنظرين الأوائل على معرفة الفرد والجماعة من زاوية العلاقات الانسانية لكن دون أية إشارة تذكر لا للصراعات التنظيمية، ولا للصراع الاجتماعي بين الطبقات الاجتماعية، وسننتظر إلى غاية ظهور المدرسة السوسيو- تقنية، والامتدادات الأخيرة لعلم نفس المؤسسة ولكن وبشكل خاص إلى غاية التقدم الذي شكله التحليل الاستراتيجي في تناول وتحليل المؤسسة باعتبارها بناء وليس نتيجة لمحددات فردية وجماعية.

### 1. مدرسة العلاقات الانسانية:

كان ميلاد هذه المدرسة نتيجة تجربة صارت شهيرة جدا تبعتها بعد ذلك تحقيق ميداني أجراه " إلتون مايو " وفريقه الباحث. إلا أن استخدام مصطلح " العلاقات الانسانية " انتشر كثيرا حتى أصبح يستخدم للإشارة إلى أكثر من معنى. فهناك من استخدمه كمرادف لبعض المصطلحات مثل: العلاقات التبادلية بين الأفراد، التفاعل الاجتماعي، العلاقة بين العمال وأصحاب العمل... الخ، بينما اعتبرها البعض الآخر عبارة عن مجموعة من البرامج التدريبية للعمال والمشرفين.

فلقد حاول الباحثون في المجال الصناعي تطوير اتجاه علمي يهتم بوجه عاصبتطوير بناء منظم ومتكامل من المعرفة يهدف إلى تفسير السلوك الانساني في المصنع.<sup>(51)</sup>

### أ/ مبادئ مدرسة العلاقات الانسانية:

- تقوم هذه المدرسة على جملة من المبادئ يمكن تلخيصها في:
- التركيز على الأفراد أكثر من التركيز على الجوانب المادية في الأداء.
  - احترام شخصية كل فرد من الأفراد العاملين وتحسيسهم بأهميتهم داخل التنظيم.
  - أخذ الفروقات بين الأفراد بعين الاعتبار عند التعامل معهم.
  - سعي العلاقات الانسانية الى اشباع الحاجات الأساسية للأفراد وتحقيق أهداف التنظيم.
  - العمل على تحقيق المصلحة المشتركة.
  - التخصص وتقسيم العمل والتوجه إلى الآلة تفقد العمل معناه وجوانبه الاجتماعي.

ب/ أهداف مدرسة العلاقات الانسانية:

سعت مدرسة العلاقات الانسانية من خلال المبادئ التي قامت عليها إلى تحقيق جملة من الأهداف نلخصها في التالي:

- تنمية المسؤولية المتبادلة للأفراد العاملين والمنظمة من أجل تحقيق نتائج إيجابية والتقليل من حدة التناقضات في التنظيم.

- رفع مستوى الكفاية الانتاجية من خلال تنمية التعاون بين العاملين.

- التنبؤ بالمشكلات والحاجات الخاصة بالعاملين والعمل على القضاء عليها.

- وضع الأسس التي تشعر الأفراد بأهميتهم في مكان العمل.

- تدعيم روح التعاون وخلق التفاهم بين العاملين داخل التنظيم.<sup>(52)</sup>

ج/ تجارب هاوتورن والتحقيق الميداني لوسترن الكترينك:

كانت ورشات هاوتورن التابعة لشركة وسترن الكترينك تشغل سنة 1924 حوالي 29000 شخص في مصانع بضواحي مدينة شيكاغو، وكانت هذه الشركة تصنع كل ما يتعلق بالتليفونات، وكانت الفئات السوسيو- مهنية ممثلة.

إلا أنه ورغم الظروف المادية والامتيازات الاجتماعية الجيدة التي كان يخطى بها هؤلاء العمال

(الأجور، الاطعام، قاعات العلاج، المستشفى، خدمات التوجيه). وأن العمال كانوا يعبرون عن رضاهم في

العمل، إلا أن علامات عن عدم الرضا من مثل: التغيب، العرقلة، ورداءة النوعية كانت واضحة للعيان،

ولذلك عمدت الإدارة بالتنسيق مع عدد من الباحثين الجامعيين إلى العمل وبذل الجهد من أجل تحسين

ظروف العمل، وكانت البداية من الإضاءة مع مراجعة ومراقبة علاقتها بالإنتاجية، حيث تقرر زيادة

الإضاءة بالنسبة لجماعة من العاملات كن يعملن على الضوء الاصطناعي مع ملاحظة جماعة أخرى

مماثلة من العاملات سميت بالجماعة الضابطة التي لم يعمد إلى تغيير الإضاءة بالنسبة لها. أما

الجماعتين فكانتا على علم بالتجربة وأنها واقعتان تحت الملاحظة.

- تبين من الملاحظة أن انتاجية الجماعة التجريبية قد زادت مع تحسين الإضاءة وهو ما كان يبدو

طبيعياً، ومتوقعا، إلا أن انتاجية الجماعة الضابطة زادت أيضا، وهو ما لم يكن متوقعا.

- تم تحسين الإضاءة عدة مرات وكانت الانتاجية تزيد في كل مرة في كلتي الجماعتين.

- ذلك ما دفع بأحد الباحثين إلى اللجوء لتقليص الإضاءة بالنسبة للجماعة التجريبية، فكانت النتيجة

أن الإنتاجية استمرت في التزايد عند الجماعتين، ولم تنخفض إلا عندما تم تقليص الإضاءة إلى

حدودها الدنيا.

- النتيجة من ذلك إذن هي التفكير في وجود عامل آخر غير الإضاءة، وبصورة أشمل ظروف

العمل التي كانت تؤثر على الإنتاجية.

استمرت تجربة الإضاءة من نوفمبر 1924 إلى أبريل 1927. بعدها تم طلب مساعدة فريق من الباحثين النفس- اجتماعيين للاشتغال على هذه الاشكالية واستغرقت المدة 6 سنوات كاملة أي من 1927 إلى غاية 1932، وهو فريق " إلتون مايو " الذي سيقوم بالتجربة المعروفة بـ Test Room التي نالت شهرة واسعة والتي تمت على مجموعة من العاملات المتطوعات اللاتي قبلن بالبقاء منعزلات داخل الورشة لمواصلة القيام بعملهن في غرفة جانبية حيث تم التغيير ولمرات متتالية في عدد من العوامل التي كانت تبدو مهمة بالنسبة للعاملات ومنها:

- نظام الأجور (فردى، بالجماعة، حسب المردودية، التوقيت....)
- أوقات الراحة أثناء العمل (واحدة، أو عدد من المرات لمدد مختلفة، مع أو بدون مشروبات).
- التوقيت (تخفيض وقت العمل، الغاء العمل أيام السبت، العودة للعمل بالطريقة الأولى).

وكانت النتيجة أنه في كل مرة كانت تلاحظ هناك زيادة في الانتاج، أو في حالات نادرة جدا

كانت لا تتغير، وق تم التوصل في نهاية التجربة التي استغرقت سنة كاملة إلى زيادة في الانتاجية قدرها 20%.

حينها إحتار الفريق الباحث مثلما الإدارة، فقد تبين لهما أن التحسينات التي تم إدخالها على ظروف العمل أولاً، ثم على المجالات الاجتماعية التي كانت محل مطالب ثانياً، لم تكن هي المسؤولة المباشرة عن تحسن السلوك في العمل، فما هي أسباب الزيادة في الانتاجية إذن ؟

### د/ أثر "روح هاوثورن" الجماعة والقيادة:

تبين من نتائج التجربة وجود عاملين لعبا دورا أساسيا ومهما في زيادة الإنتاجية:

○ أولاً: في كلتي التجريبتين كانت العاملات موضوع ملاحظة وقد كان ذلك واضحاً في تجربة الإضاءة، حيث تأثر سلوك الجماعتين كونهما اختارتا أن تكونا موضوع ملاحظة بعد طلب من الإدارة قام به أساتذة من جامعة هارفارد، فتصرف الأفراد بالطريقة التي كانت تبدو لهم أنها الأكثر ملاءمة لما كانت تعتقد بأن الإدارة تتمناه أو أنالفريق الباحث يريده. هذا في الوقت الذي كانت الجماعة الضابطة تقلد فيه سلوك الجماعة التجريبية، أو تطابق سلوكها على سلوك الجماعة التجريبية، لأنها كانت تعلم بأنه قد تم اختيارها من أجل ضمان سير التجربة على النحو الصحيح.

○ ثانياً: ذات السلوك تمت ملاحظة بالنسبة لعاملات Test Room عندما حصلت زيادة في الإنتاج حتى مع إلغاء التحسينات، وعليه كان الاستنتاج الذي يفيد بأننا أمام رد فعل سمي لاحقاً "بأثر هاوثورن" وهو أن الأفراد يتصرفون بشكل إيجابي عندما يشعرون أنهم محل اهتمام من أجل تحسين وضعيتهم وبخاصة عندما يكونون في وضعية أدنى داخل المؤسسة، وهو الأثر الذي ينتهي تأثيره بمجرد تعميمه مثلما تؤكد التجارب المهمة بالتغيير داخل المؤسسة.

○ ثالثاً: تؤكد تجارب شركة "وسترن الكتريك" بمصانع " هاوثورن " على أهمية حياة الجماعة وتأثيرها في سلوك كل واحد من أعضائها، حيث تمت ملاحظة نوع من الاجماع أو الاتفاق حول مستوى

الإنتاج بين العوامل، فقد كانت هاته العوامل تنتج عدد قطع متساوي حتى في حالة الإنتاج بشكل فردي، مما يعني وجود معايير غير رسمية تحدد مستوى الإنتاج، وتلزم كل واحدة من العوامل أو أعضاء الجماعة على الامتثال لها.

إلى جانب ذلك تمت ملاحظة أن التوتر أو سوء التفاهم داخل الجماعة وحده كان يؤثر على مستوى الإنتاج، وعليه فإن حياة الجماعة تتأثر بالتوترات، الحساسيات، الفوارق، والتعارض بين الأشخاص، مما يعني أن حياة الجماعة حقيقة قائمة وهي تؤثر بشكل ملموس على مستوى الإنتاج والانتاجية.

هذا وقد جرت مواصلة تجربة Test Room عبر جملة من التجارب على عدة جماعات مختلفة تبعتها جملة مقابلات سمحت بتدقيق النتائج الأولى، تبين منها أن لمعنويات الجماعة تأثيرا كبيرا على نتائج عملها، هاته المعنويات التي كانت تتأثر بمدى توفر التفاهم داخل الجماعة، وبنوع العلاقة التي تربط هذه الجماعة مع المشرف في العمل، هذا المشرف الذي اختفى دوره تدريجيا أمام بروز دور الملاحظة، لتصبح العوامل بعد ذلك تعمل تلقائيا بشكل أفضل وأكثر، حيث صرحن بأنهن لم تعدن تحس بتعب إضافي في العمل، وقد تحولت وظيفة المراقب من المراقبة إلى تقديم الاستشارة، الاقتراحات والاستماع لانشغالتهم بشكل خاص.

**النتيجة:** تبين من ذلك بأن المراقب الجيد يجب أن يكون منشط للجماعة مع التمتع بمقدرة كبيرة على الاستماع إلى انشغالات واهتمامات العمال.

### هـ/ الترابط ما بين العوامل التقنية والانسانية "ومنطق" المؤسسة:

أثبتت تجارب مصانع " هاوثورن " وجملة المقابلات التي أجراها الفريق الباحث الرغبة القوية لدى العاملين في الحصول على ما يشعرون بالانتماء، أين يمكنهم الإطلاع ومعرفة جدوى ونتائج ما يقومون به من أعمال، وإلا بدأت علامات التعب والتوتر في الظهور عليهم. فالعامل الذي لا يفهم مغزى الأوامر التي تصدر إليه س يشعر بالقلق والغضب والثورة على تلك الأوامر. إلا أن مدرسة العلاقات الانسانية لم تذهب في تحليلها إلى هذا الحد. في تعبير آخر لا يكفي أن تشرح للعامل، أو أن تعمل وتسعى لإدمجه، إذا لم تتعامل معه من منطلق أنه أيضا فاعل، وأن تترك له فرصة ممارسة السلطة، إلا أن مدرسة العلاقات الانسانية رغم ذلك لم تتمكن من تجاوز هذه الخطوة الضرورية في فهم الفعل داخل المؤسسة. يبقى القول أن التون مايو وفريقه الباحث بمصانع هاوثورن قد استطاعا أن يتوصلا إلى جملة من النتائج منها:

- ✓ التبعية المتبادلة ما بين العوامل التقنية والعوامل الانسانية "خلق منتج وتوزيع إشباع" وهي المسألة التي لم تراعيها شركة "وسترن إلكتروك"، وعلى الرغم من تأكيد الباحثين على هذه العلاقة.
- ✓ أهمية الحوافز المعنوية والعلاقات الطيبة وتأثيرها على مستوى الانتاجية.
- ✓ التعرف على أهمية الجماعات غير الرسمية بالنسبة للانتاجية.

وعلى ضرورة مراعاة جملة من المسائل لدى اتخاذ قرار يخص التجديد التقني ومنها:

- دراسة ردود الأفعال المتوقعة من العمال الذين يمسه هذا التجديد.
- توقع وتنظيم المشكلات التي تنشأ عن ردود أفعال الأفراد داخل جماعات العمل.
- تقديم شروحات وتفسير لكافة المستويات.

إن التوصيات السابقة التي قد تبدو بديهية وأولية ورغم فائدتها لم تلاق الاستجابة من قبل إدارة شركة وسترن إلكتروك وربما لسبب بسيط هو أن مدرسة العلاقات الانسانية لم تنظر إلى جماعة العمل باعتبارها فاعلا كامل العضوية داخل التنظيم، ولكن بوصفها عنصرا على الإدارة توقع وتوجيه سلوكاته، حيث يصبح من الضروري التعرف على ميكانزمات اشتغاله من أجل التأثير فيه، كما لو كان غير قادر على التعرف على دوره داخل التنظيم من تلقاء نفسه، وهي بذلك تكون قد تصورت الفرد كما الجماعة كما لو كانا ترسا داخل الآلة، أو كعنصر ضمن ميكانيزم لمجموعة، يجب التعرف عليه، ولكن دون الاعتراف له بقدرته على اتخاذ القرار. وهو التصور الذي ساهم بقوة في فشل مدرسة العلاقات الانسانية كونها أول من تناول التنظيم باعتباره نظاما اجتماعيا.<sup>(53)</sup>

### و/ بعض الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الانسانية :

- ميز باحثو مدرسة العلاقات الانسانية بين نمطين من السلوك الانساني في داخل التنظيم سلوك الاطارات والإدارة من جهة، وسلوك العمال من جهة أخرى، حيث يتميز سلوك الفئة الأولى بالمنطق بينما يتميز سلوك العمال باللامنطق.
- القول بإمكانية تجزئة السلوك المنطقي إلى منطق الكلفة، والفعالية، أما السلوك غير المنطقي، وهو سلوك العمال: وهو كل ماله علاقة أو يرتبط بالمشاعر الممزوجة بالروتين، التقاليد، والمعاني الاجتماعية.
- لقد فضل "التون مايو" وفريق الباحثين بمصانع هاوثورن منطق الإدارة والإطارات على الرغم من أنهم قد أدركوا بأنه يعاني من القصور، فقد وقع في أخطاء عندما اعتقد تايلور بأن الأجر هو الحافز الوحيد أو الأساسي فكأنه لم يتم الخروج من المنطق أو الطرح التaylorي.
- إن "التون مايو" ورغم اهتمامه بعنصر الجماعة إلا أنه لم يأخذ بعين الاعتبار المناخ الاجتماعي داخل التنظيم فقد أغفل التطرق إلى دور التنظيمات النقابات داخل التنظيم.
- لم تقدم مدرسة العلاقات الانسانية نظرة كاملة لتفسير ظاهرة السلوك التنظيمي، ولا التنظيم، إذ ركزت على الجانب البشري .
- صورت جماعات العمل كأنا مجموعة واحدة على الرغم من أن الواقع ورغم وجود بعض المصالح المشتركة يثبت العكس إذ هنا اختلاف في العديد من القيم والمبادئ بين أعضاء التنظيم.<sup>(54)</sup>

أخيرا وانطلاقا مما تقدم لا يسعنا إلا القول بأن مدرسة العلاقات الانسانية قد أعطت أهمية كبيرة للعنصر البشري في مجال العل واعتريته أهم العناصر التيتجعل التنظيم يحقق الأهداف التي وجد من أجلها، لكنها أغفلت الجوانب المادية على الرغم من أهميتها أيضا في العملية الانتاجية، ثم أن الصواب قد جانبها عندما نظرت إلى التنظيم على اعتبار أنه نسق مغلق. مع ذلك تبقى إطارا مرجعيا يمكن الرجوع إليه في كافة الدراسات التي تهتم بتنظيم عملية العمل.



قائمة الهوامش والمراجع المستخدمة:

- (50): عامر الكبيسي : الفكر التنظيمي، دار الرضا للنشر، دمشق، ط 1، 2004، ص ص 128-129.
- (51): محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص ص 148،149.
- (52): خليل محمد الشماخ، خيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط4، 2009، ص ص 68،70.
- (53): Philippe Bernoux :opcit, pp70-74.
- (54): محمد علي محمد: مرجع سابق، في الصفحات من 160 إلى 170.

## 2. أنماط القيادة وديناميكية الجماعات:

- "كيرث لوين" "Kurt Lewin" (1890-1947).

ولد "كيرث لوين" "K. Lewin" بألمانيا. كان أستاذا للفلسفة، قام بعده أبحاث في مجال علم النفس بجامعة برلين، قبل أن يهاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1933، أين أصبح أستاذا بجامعة Stanford بكاليفورنيا سنة 1935، نشر مؤلفا مرجعيا، بعنوان "نظرية ديناميكية الشخصية" "Adynamic théorie of Personnalité".

اهتم "كيرث لوين"، في أبحاثه بمسألتين أساسيتين هما:

✓ ممارسة السلطة وأنماط القيادة.

✓ ديناميكية الجماعات.

وعليه فقد تمحورت جل أعماله وأبحاثه حول ظاهرة الجماعات الصغيرة، مشاكل القيادة، المناخ الاجتماعي داخل التنظيمات، والسلوك داخل الجماعات.

### 1/ المقاربات المختلفة حول القيادة:

انطلاقا من مجموعة من الأبحاث التجريبية حول جماعات اللعب عند الأطفال استطاع "ك. لوين" التمييز بين ثلاثة أنماط للقيادة، وبالتالي بين أشكال لممارسة السلطة.  
**النمط الأول:**

ويتعلق الأمر بالنمط القيادي الأبوي أو المتسلط الذي يعتمد على إصدار الأوامر والتوجيهات في الاشراف وتوجيه نشاطات الجماعة.  
**النمط الثاني:**

وهو النمط الديمقراطي حيث يعتمد القائد على طرق شبه موجهة بهدف تشجيع أعضاء الجماعة على إبداء الملاحظات، والمشاركة في النقاش، بل القيام بمبادرات.  
**النمط الثالث:**

وهو القائد المتسبب أو الفوضوي "Laisser Faire". هذا النمط من القيادة يظل بعيدا عن الجماعة، لا يندمج فيها، ولا يشاركها أنشطتها إلا بالحدود الدنيا.  
كما سمحت الملاحظات التي قام بها "لوين" مع مجموعات اللعب الثلاثة للأطفال حول أنماط القيادة وأشكال ممارسة السلطة الخروج بالاستنتاجات الأساسية التالية:

### أ/ ضمن الجماعة الأولى المسيرة بطريقة تسلطية:

لوحظ بأن المردود كان مرتفعا بشكل واضح، قياسا بالجماعات الأخرى، لكن في المقابل ونتيجة للضغوط الممارسة على الأعضاء داخل الجماعة لم تكن هناك علاقات ثقة فعلية، وهذا ما كان يترجم في بعض الأحيان بأفعال تمرد وتحدي، بل وكان هناك من الأطفال من تصرف بشكل عدواني ضمن الجماعة، وهو ما كان له آثارا سلبية بحدود العمل، والمناخ الاجتماعي للجماعة.

### ب/ ضمن الجماعة الثانية المسيرة بطريقة ديمقراطية:

بدا من الملاحظات أن بناء نظام تنظيمي للجماعة قائم على الديمقراطية لم يتم إلا بشكل تدريجي وبالفعل فقد تطلبت عملية اكتساب الجماعة لقواعد العمل الضرورية وقتا للتعلم. إلا أن "ك. لوين" ومع ذلك سجل بأن العلاقات ضمن الجماعة كانت حميمية، وودية، كما أن القائد كان يشارك بشكل كبير في أنشطة الجماعة، بل وحتى عندما يغيب القائد كان أفراد الجماعة يواصلون عملهم بطريقة تتم عن استقلالية في العمل والتنظيم.

### ج/ ضمن الجماعة الثالثة حيث القيادة المتسببة أو الفوضوية:

يعد مثل هذا النمط من القيادة أسوأ الأنواع، إذ لم تتمكن الجماعة من تحقيق نتائج مرضية، ومع ذلك كانت تابعة إلى حد معين بشكل كبير لهذا القائد الذي يظل غير مندمج بشكل ملموس في أنشطة الجماعة، لا يبحث سوى عن المعلومات وصدار الأوامر. لقد بينت أبحاث وملاحظات "كيرث لوين" أن التفوق كان للنمط الديمقراطي القائم على طرق شبه موجهة، إلى جانب ضرورة توفر الشروط اللازمة لإقامة مثل هذا النظام، ومدى أهمية الحوار، وتوفير جو الثقة في العلاقات داخل جماعة معينة لأجل انجاز الأنشطة المحددة أو المخطط لها.<sup>(55)</sup>

### 2/ إشكالية ديناميكية الجماعة:

يعتبر "كيرث لوين" مخترع مصطلح "ديناميكية الجماعة" سنة 1944. وما حدث هو أن الحكومة الأمريكية قد طلبت من فرقة البحث التي كان يشرف عليها سنة 1943 القيام بدراسة أو يبحث حول مدى إمكانية تغيير العادات الاستهلاكية للعائلات الأمريكية. وكان الأمر يتعلق بدراسة، وتفحص شروط استبدال استهلاك اللحوم باستهلاك "الأحشاء" Les abats " ذلك أن السلطات الأمريكية كانت متخوفة آنذاك من حدوث ندرة في اللحوم بسبب الحرب العالمية الثانية.

لأجل ذلك قام "كيرث لوين" وفرقته بإجراء دراسة على مجموعتين تجريبيتين مشكلتين من عائلات أمريكية. وكانت هاتان الجماعتين متناسبتين إلى حد كبير من حيث تركيبتهما، الفرق هو أنهما سنتنشان بطريقتين مختلفتين.

بالنسبة للمجموعة الأولى من العائلات: تقرر تنظيم ندوة من تنشيط أحد الأطباء المتخصصين في التغذية وذلك بغية اقناع هاته العائلات بالفوائد الصحية لاستهلاك الأحشاء. وقد دارت الندوة في إطار من الأبوية، وكان يبدو حينها أن المحاضر قد تمكن من اقناع. فقد كان يبدو في نهاية هاته الندوة أن هناك عددا لا بأس به من العائلات على استعداد لاستهلاك الأحشاء.

بالنسبة للمجموعة الثانية: استخدمت معها مقارنة مغايرة لتنشيط المجموعة. وبالفعل قام علماء النفس بتنظيم نقاش مفتوح مع عائلات هذه المجموعة حول فوائد استهلاك الأحشاء. كان النقاش ضمن هذه الجماعة حارا، تبين معانتهاء الندوة والنقاش أن وجهات النظر كانت مختلفة أكثر قياسا بما كانت عليه في المجموعة الأولى.

بعد فترة زمنية معينة عادتفرقة البحث عند هذه العائلاتبغرض قياس مستوى الانتقال الفعلي لاستهلاك الأحشاء، وتبين من ذلك أن عدد الأشخاص الذين قاموا فعلا باستهلاك الأحشاء كان أعلى في المجموعة الثانية مقارنةبالمجموعة الأولى، فما الذي حدث؟

يشرح "ك. لوين" هذه الظاهرة انطلاقا من اعتماده مفهوم "ديناميكية الجماعة". فبالنسبةللجماعة الأولى كانت العائلات مستمتعة، أي غير فاعلة ما جعل أثر الندوة على العائلات هنا بسيطا أو محدودا للغاية، بينمافي الجماعة الثانية التي اعتمد معها على أسلوب الحوار والنقاش فقد قامت العائلات بإعادة النظر في توجهاتها الاستهلاكية، ما يدعم فكرة عملية تخزين المعلومات لدى العائلات، وانخراطها في العملية أو الموضوع المطروح ككل. فما حدث في الواقع و أن قوة التفاعل الذي نشأ بين العائلات حول الموضوع قد قادها للانتقال إلى استهلاك الأحشاء.

بالنهايةتكون هذه التجربة قد بينت أهمية حياة الجماعة تبادل الأفكار والتفاعل بين الأفراد، ودورها في إعادة النظر لدى أعضاء الجماعة، وهو ما كان له الأثر في تغيير السلوك الاستهلاكي بين عائلات الجماعة الثانية.<sup>(56)</sup>

### -مبدأ علاقات التكامل أو نظرية الدافعية عند "رئيسيس ليكرت R. Likert" (1903-1980):

كان "ر. ليكرت" استاذا العلم النفس الصناعي بجامعة ميتشغن بالولايات المتحدة الأمريكية. قاد أبحاثا حول المواقف والسلوك الانساني في أماكن العمل، ويمكن اعتباره ضمن هذا الاطار بأنه كان مكملا لـ"التون مايون" و"كيرت ليفن". إذ سعى إلى فهم الشروط التي يمكن في ظلها أن تؤدي طبيعة ونوعية العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين إلى نتائج مختلفة ضمن نفس الاطار التنظيمي. وقد قامبنشر نتائج تلك الأبحاث سنة 1961 في كتاب له تحت عنوان: «Le gouvernement participatif de l'entreprise».

فبناء على تحقيقات ميدانية قام بها مع مدراء شركات التأمين الكبرى ب: و. م. أ لاحظ بأن المدراء الذين كانت نتائجهم سيئة كانت لهم قواسم مشتركة من بينها:

- ✓ أن تصورهم للقيادة يجعلهم يركزون على المهام الواجب انجازها، لذلك كانت مهمتهم متوجه قبل كل شيء نحو الرقابة والحراسة، أو أنهم كانوا يعملون وفق مبادئ الإدارة العلمية عند تايلور.
- ✓ بالمقابل لاحظ بأن بعض المدراء الذين كانت نتائجهم أفضل، كانت مواقفهم تجاه العاملين في أماكن العمل مختلفة. وبالفعل كانوا على قناعة تامة بأهمية وضرورة فهم التوقعات والقيم الشخصية للعاملين من أجل تحسين درجة الدافعية لديهم أثناء العمل. ومن أجل تحقيق ذلك اعتمدوا نمط القيادة القائم على أساس خلق الثقة الدائمة، والمتبادلة بينهم وبين العمال داخل التنظيم، مع الاستماع والأخذ بعين الاعتبار لقدرات وللصعوبات التي يتلقاها كل فرد أثناء العمل.

✓ ويكون "ليكرت" قد استخدم مصطلح القيادة التيتركز على العمل والقيادة التي تركز على العاملين.<sup>(57)</sup>

لقد مكنت هذه التحقيقات الميدانية "رنسيسليكرت" من وضع أسس ما سمي بالعلاقات المدمجة والتي يقصد بها "أن العلاقات بين أعضاء التنظيم تدمج القيم الشخصية لكل واحد من الأعضاء، وهو ما يدفع إلى اعتبار أن كل شخص داخل التنظيم يجب أن يشعر بأنه محترم وبأن وجوده داخل المؤسسة ضروري لضمان العمل الناجح أو الفعال".

وحسب "ر. ليكرت" فإن الفعالية في العمل تمر عبر تدفق العلاقة رجل لرجل – Man to Man - وهو ما يحتاج إلى بناء أو إقامة التنظيم على أساس جماعة العمل، التي يجري ضمنها الاهتمام وحل المشكلات التي يمكن أن تواجهها. ولذلك كان "ليكرت" قد اقترح العمل وفق نمط جديد للإدارة، أو الإدارة بواسطة جماعة العمل، خصوصا وأن تلك التحقيقات الميدانية التي أجراها كانت قد بينت بأن هذا النوع من التنظيم هو الأكثر فعالية، إذ يعتمد على مواقف أكثر تعاونا، وعلى بناء علاقات الثقةما بين أعضاء التنظيم.

إلا أنه مع ذلك يعترف "رنسيس ليكرت" بأن هذا النوع من التنظيم، ليس من السهولة بمكان إنشاؤه أو تنفيذه لأنه معقد، يتطلب اكتساب الأجراء لقواعد عمل دقيقة، مع مستوى كاف من التقارب بين القيم الشخصية لأعضاء الجماعة.

يتضح مما تقدم أن "رنسيس ليكرت" قد ركز اهتمامه على وظيفة القيادة، كما علنا لاتصالات داخل التنظيم التي تعمل على تدعيم العمل التنظيمي مؤكدا على أهميتها في رفع كفاءة جماعات العمل. هذا وبينت تحقيقات "ليكرت" أيضا بأن أنسب أنواع القيادة أو الإدارة هو ذلك الذي يقوم على التشاور عن طريق مشاركة وعمل أعضاء جماعة العمل على تحقيق أهداف التنظيم، هؤلاء الذين تجري مراقبتهم ليس باعتماد أسلوب المراقبة المباشرة مثلما هو الشأن عند تايلور، ولكن من خلال مراقبة وتقييم نتائج عملهم. هذا وقد أكد "ليكرت" على أهمية وضرورة الاهتمام بالأفراد العاملين داخل التنظيم، بالعمل علنا لتعرف على توقعاتهم، معاييرهم، والعمل على حل مشكلاتهم، ومعاملتهم على أنهم جماعة مما سينمي روح الفريق لديهم.

في عبارة أخرى يكون "ليكرت" قد سعى إلى التأكيد على الأهمية القصوى التي تكتسبها عملية انشاء جماعات عمل متماسكة داخل التنظيم فضلا عن الجمع بين أهدافها وأهداف التنظيم. وهي المهمة التي يمكن أن تولاهما من أسماهم بـ "محاور الربط" أو المنسقون الأكفاء الذين يكونون أعضاء في أكثر من جماعة والذين يؤدون ثلاثة وظائف تتمحور حول:

✓ مساعدة الجماعة على تحقيق الاجماع حول مسألة ما.

✓ نقل هذا الاجماع إلى جماعة أخرى.

- حل وتسهيل تسوية الصراع داخل الجماعة. (58)

إذن مرة أخرى وكما مع مدرسة العلاقات الانسانية، و"تجارب مصانع هاوثورن" التي أجراها "إلتون مايو" ثم من بعده أعمال "كيرث ليفين" الذي اهتم بالقيادة، وبمفهوم ديناميكية الجماعة،

يوصل "رنسيسليكرث" في نفس الاتجاه باهتمامه هو الآخر بالعنصر البشري، وبتأثير السلوك الانساني وجماهة العمل على فعالية وانجازات التنظيم، وما اقترحه لفكرة "المشاركة في الإدارة" إلا لأنه كان قد لاحظ عبر التحقيقات الميدانية الطويلة التي أجراها بأن الاختلافات في مستويات الانتاجية كان بسبب الاختلاف في نوعية المدراء، ليكون بذلك قد قدم إضافة جديدة للتراث النظري بشأن نظرية التنظيم وإدارة وفعالية التنظيم تحديداً.

### 3. نظرية الحاجات والدوافع:

#### ✓ اسهامات "أبراهام مازلو" « A. Maslow » : 1908 - 1970 وهم الحاجات:

كان "مازلو" أستاذا لعلم النفس، متخصصا في دراسة السلوك الانساني، من المنظرين الأوائل الذين اهتموا بالدافعية، ودافعية الانسان في العمل بشكل خاص. نشر كتابا صار مرجعا حول مسألة الدافعية في العمل، وذلك سنة 1954، تحت عنوان "الدافعية والشخصية" "Motivation and personality" وقد كان لنظرية "مازلو" وقعا كبيرا خاصة في الوسط الصناعي. ولقد حازت أبحاث "مازلو" وبخاصة نظرية الحاجات شهرة عالمية واسعة.

وفي سياق متصل مع أعمال "مايو" ركز "مازلو" اهتمامه على تحليل الحاجات عند الانسان بغرض التوصل إلى فهم ما الذي يبحث عنه الفرد أو الانسان من وراء عمله أو نشاطه المهني. ولأجل تحقيق قام بصياغة فكرته الموجهة، التي تقول بأن السلوك الانساني في العمل يكون أكثر تعاونا وأكثر إنتاجا إذا ما وجد داخل التنظيم الفرصة لإنجاز الذات، وتحقيق النفتح الشخصي. لذلك ابتكر "مازلو" مفهومه حول هرم الحاجات الصاعد من الحاجات الأولية أو الفيزيولوجية إلى الحاجات الأكثر تعقيدا أو تحقيق الذات. ولكي يشرح "مازلو" هرم الحاجات ميز بين خمس (05) فئات من الحاجات الهرمية تتمثل في:

#### ✓ الحاجات العضوية أو الفيزيولوجية: وهي الحاجات الأدنى في ترتيب هرم الحاجات الصاعد من

قاعدة الهرم إلى القمة وتشتمل على الأكل، الشرب، الجنس، والحاجات الجسدية الأخرى.

#### ✓ حاجات الأمن: وتمثل هذه الحاجات مستوى أعلى من الحاجات الفيزيولوجية. أو هي الحاجات

الثانية في سلم الحاجات عند "مازلو". كالحاجة إلى حماية الذات من المخاطر... إلخ.

#### ✓ حاجات الانتماء والعاطفة أو الحاجة إلى المحبة: ويقصد بها أن يشعر الانسان بأنه مقبولا من

الجماعة، وأنه يصغي إليه من قبل الآخرين... إلخ. وتعد هذه الحاجات في غاية الأهمية بالنسبة للفرد لأنها تدفعه في حالة إشباعها إلى تبني سلوكيات إيجابية.

#### ✓ حاجات التقدير والاعتراف: يرى "مازلو" بأن الانسان متى أشبع الحاجات الثلاثة السابقة سيلتفت

إلى هذه الحاجات التي تحظى هي الأخرى بأهمية بالغة بما أنها تتضمن عملية تقدير داخلية كاحترام الذات، الاستقلالية، والتحصيل، ثم عملية تقدير خارجية كأن يكون للانسان مكانته داخل الجماعة، وأن يحظى باعترافها. ويلاحظ "مازلو" أنه كلما تقدمنا في هرم الحاجات تصبح هذه الأخيرة أكثر تجريدا، وأعقد في الاشباع.

✓ **حاجات تحقيق الذات والاكتمال:** ومنها مثلاً استهدام وتطوير القدرات الذاتية والتفتح الذهني في العمل. وتعتبر هذه الحادات أعلى الحاجات جميعاً في هرم الحاجات عند "مازلو". في هذا المستوى يصبح الفرد ذاتي الضبط والتوجيه. بمعنى أن سلوكاته وتصرفاته تصبح ذاتية المنشأ، أو تنطلق من داخل نفسه مثلما هي الحال بالنسبة لقناعاته وتوجهاته ومعتقداته التي تشكل جزءاً من بناء الشخصية.

هذا ولا بد من التذكير هنا أيضاً بأن "مازلو" كان قد ميز بين هذه الحاجات عندما فصلها إلى مستويين هما:

✓ **المستوى العلوي:** ويشتمل على حاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات.

✓ **المستوى السفلي:** ويتضمن الحاجات الفيزيولوجية، والحاجات الأمنية.

وقد بنى "مازلو" تمييزه هذا أو بين المستويين العلوي والسفلي من منطلق أن المستوى العلوي يتم إشباعه داخلياً، بينما يغلب الإشباع الخارجي على المستوى السفلي، مثلما هي الحال مع الطعام والشراب، الأجور، ظروف العمل... الخ.<sup>(59)</sup>

إذن تتمحور الفرضية المركزية لـ "مازلو" حول الفكرة التي تقول بأنه عندما تتم تلبية الحاجات الفيزيولوجية، وحاجات الأمن الأساسية لكل فرد يتم الانتقال إلى البحث عن تلبية الحاجات الاجتماعية أو الحاجات الأعلى منها. وبالنسبة لـ "مازلو" فإن أي حاجة من مستوى أعلى لا يمكن الانتباه إليها أو الشعور بها وضرورتها إلا بعد أن يتم إشباع الحاجات الأدنى. وقد أكد "مازلو" على أن أي من هذه الحاجات ليست مطلقة لأنه بمجرد إشباعها، تتوقف عن أن تكون مهمة، بمعنى أن الحاجة التي يتم إشباعها تصبح لا تشكل دافعاً في حد ذاتها.

إن أعمال "مازلو" وكما هو واضح تناقض، أو تتعارض مع أفكار "تايلور" الذي لم يأخذ بعين الاعتبار سوى الحاجات الأولى والثانية في هرم الحاجات الذي قال به "مازلو". وبالفعل فإن "مازلو" استطاع أن يتعرف على الحاجات والدوافع الاجتماعية الأكثر عمقاً لدى الإنسان والتي منها كما رأينا حاجات الاعتراف والتقدير، وحاجات تحقيق الذات.

### **بعض الانتقادات الموجهة لنظرية الحاجات عند "مازلو"**

من بين أهم الانتقادات التي وجهت لنظرية الحاجات عند "مازلو" افتراضه لترتيب أو هرمية هذه الحاجات وتدرج الانتقال فيها بالنسبة للإنسان من الحاجات القاعدية إلى الحاجات العليا في الوقت الذي يختلف فيه الأفراد في ترتيب أولوياتهم وبالتالي حاجاتهم. ثم اصرار بعض الأفراد على زيادة إشباع حاجات معينة على الرغم من أنها تكون قد اشبعت فعلاً مما يعني أن فرضية هرمية الحاجات وانتقال الانسجام إلى الاهتمام بالحاجة الأعلى بمجرد إشباعه للحاجة السفلى غير واقعية.

وعليه فإن هذه النظرية إن صلحت للتطبيق على حالات عامة فإنها تبقى غير قابلة للتطبيق على بعض الحالات الخاصة، زد إلى ذلك أن "مازلو" قد أهمل تحديد مقدار الإشباع الذي يحتاجه الإنسان للانتقال إلى إشباع الحاجة المئوية.

• دوغلاس ماك غريغور D.Mc Gregor (1906-1964): نظرية x و y وأبعد  
الإنساني في المؤسسة:

ولد دوغلاس ماك غريغور "سنة 1906 وتوفي سنة 1964. كان أستاذا لعلم النفس الصناعي بالولايات المتحدة الأمريكية بجامعة هارفارد. ذهب ماك غريغور في تحليلاته أبعد من "مازلو" عندما قدم نظريته في التسيير أو الإدارة، وتحديدًا نظريته حول إدارة قيادة الأفراد، التي نشرها في كتاب صار مرجعًا سنة 1960 تحت عنوان "البعد الإنساني للمؤسسة" "La dimension Humaine de L'entreprise". ينطلق "ماك غريغور" في تحليله من ملاحظة مؤداها عدم وجود نظرية متكاملة حول الوظيفة الإدارية، إذ وإلى ذلك التاريخ لم تكن بعد قد ظهرت نظرية قادرة على الكشف عن أسماه "ماك غريغور" بالطاقة الكامنة التي تمثلها الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة، الذي توصل بعد قيامه بمقارنة برامج التكوين الخاصة بمدراء المؤسسات الأمريكية الكبرى، إلى ملاحظة هامة تقول بأن التكوين الذي كان يتلقاه هؤلاء المدراء لم يكن لها سوى تأثير محدود على ممارساتهم للوظيفة الإدارية. فقد رأى "ماك غريغور" بأن المدراء يغيرون من سلوكهم، وأنماط تسييرهم، وعقلياتهم ليس بفعل تأثير محتوى التكوين الذي يكونوا قد تلقوه ولكن نتيجة لتصورهم لدور أو وظيفة المدير.

وانطلاقًا من ذلك شكل "ماك غريغور" فكرته التي تقول بأن لمدراء المؤسسات فرضيات ضمنية حول الطبيعة الإنسانية في العمل، وأنها هي من تقود تصورهم للوظيفة الإدارية، ومن ثمة قام "ماك غريغور" بصياغة نظريته التي التباسها نظرية X ونظرية Y وهي النظرية التي تقوم على وجود تصورين حول الإنسان في العمل.

أ - النظرية X: أو وجهة النظر التقليدية (التصور التقليدي) في التوجيه والرقابة:

يعتقد "ماك غريغور" بأن هذا التصور عن الإنسان في العمل، هو التصور المهيمن في و. م. أ ويقوم على ثلاثة (03) فرضيات ضمنية هي:

- ✓ أن الفرد العادي يشعر باشمئزاز ونفور متأصل للعمل ويحاول تجنبه بشتى الطرق.
- ✓ نتيجة هذا الشعور نحو العمل، يكون من اللازم مراقبة وتوجيه وتهديد الأفراد بالعقوبات، كي يبذلوا الجهد الضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- ✓ بأن الفرد العادي يفضل أن يكون موجّهًا، يرغب في تجنب المسؤولية، قليل الطموح، ويبحث عن الأمن قبل كل شيء آخر.



وهذه الفروض الثلاثة أو التصور التقليدي عن الطبيعة الانسانية في العمل، كانت تستند إلى مفهوم عن الدوافع ومؤداه أن الانسان لا يعمل سوى للحصول على أجر لقاء الجهد الذي يبذله ، وأنه يعمل قصد تحقيق أقصى قدر من الاشباع لحاجته، وهي الأفكار التي روجت لها النظرية الكلاسيكية. إلا أن "ماك غريغور" حاول تقديم صورة مختلفة عن الدوافع الانسانية، تقوم بالأساس على فكرة هرم الحاجات التي قدمها " مازلو". وقد رأى بأن النظرية الكلاسيكية لم تهتم سوى بالحاجات الفيزيولوجية وهو ما يفسر تساؤل رجال الإدارة عن السبب في عدم زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته برغم الزيادات المستمرة في الأجور والخدمات المقدمة للعاملين.

فالنظرية X وفق "ماك غريغور" لا تصف الطبيعة الانسانية بقدر ما تصف الآثار الناجمة عن تطبيق فلسفة إدارية تستند إلى مبادئ نظريات التنظيم الكلاسيكية وافترضاها عن الدوافع الانسانية.

### ب - النظرية Y: أو التكامل بين أهداف الفرد والتنظيم

لاحظ "ماكغريغور" بأن الإدارة قد عمدت إلى تعديل سياستها وانتهاج برامج وخطط تهدف إلى تحسين أوضاع العاملين، إلا أن ذلك التعديل لم يكن في الواقع سوى تعديل ظاهري أملت به طبيعة الظروف التي سادت أثناء الحرب العالمية الثانية وما يتطلبه الإنتاج للحرب من مضاعفة الجهد، زيادة على الكساد العالمي آنذاك وفوقها المشكلات المتعددة التي رافقت عمليات الإنتاج والبيع في تلك السنوات العصيبة. إذن تلك البرامج ومثلما لاحظته "ماكغريغور" لم تكن تهدف إلى تحقيق التجانس والتوافق بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، ولذلك سعى لتقديم نظرية جديدة، بديلة للنظرية التقليدية أو النظرية X هي النظرية Y التي قامت على أربعة (04) مبادئ أساسية وتمثلت في:

✓ أن الجهد الفردي أثناء العمل شيء طبيعي مثله مثل اللعب، أو الراحة تماما، ولذلك فإن الانسان يمكنه أن يسير وأن يراقب نفسه بنفسه.

✓ أن الالتزام الشخصي لدى الأفراد في العمل، هو في الواقع نتيجة للبحث عن اشباع الحاجات الاجتماعية، ثم أن الانسان في الظروف المناسبة لا يتحمل المسؤولية فقط وإنما يسعى للبحث عنها.

✓ أن للانسان القدرة على ممارسة واستخدام خياله وإبداعه خدمة للتنظيم.

✓ أن أنماط التنظيم الحالية لا تستخدم إلا جزءا من الامكانيات والقدرات الفكرية للأفراد.

### ➤ مبدأ التكامل بين أهداف الفرد والتنظيم:

وعليه وبناء على ما تقدم يستنتج "ماكغريغور" بأن النظريتين X و Y تؤديان إلى نمطين مختلفين من الادارة أو التسيير. وقام على إثر ذلك إذن بصياغة الطرح الذي يقول بأن نظرية Y ونمط الادارة والتسيير الذي ينجم عنها يعد أكثر ملاءمة وتماشيا مع الطبيعة الانسانية لارتكازه على الدوافع الأكثر عمقا لدى الانسان. وهو الطرح أو التصور في التسيير الذي يسمح بالدمج ما بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، بحيث يتمكن الفرد من تلبية وإشباع حاجاته الخاصة من خلال إشباع أهداف التنظيم.

ومن ذلكينتهي "ماكغريغور" إلى أنه بإمكان الأفراد البرهنة على قدرات وامكانيات أكبر مما يمكن إدارة التنظيم الحالي تصوره. وإذا كانت النظرية X تنفي وجود مثل هذه القدرات فإن النظرية Y تمنح الإدارة فرصها لإمكانية التجديد، واكتشاف الوسائل والطرق الجديدة التي تسمح للتنظيم بتوجيه الجهد الانساني ولتحقيق ذلك يجب:

- توضيح المتطلبات العامة للوظيفة.
  - تحديد أهداف محددة يجب تحقيقها خلال مدة معينة.
  - مباشرة العملية الإدارية خلال المدة المحددة.
  - تقييم النتائج، وهذه الخطوات تتفق مع المبدأ الشائع لـ "الإدارة بالأهداف" والاشتراك في الإدارة.
- بتعبير آخر يريد "ماك غريغور" أن يقول بأن النظرية Y وعلى عكس النظرية X تؤدي إلى الاهتمام بالبعد الانساني أو العلائقي داخل التنظيم بالعمل على خلق الجو لملائم لتحفيز الأفراد وتشجيعهم على الالتزام بأهداف التنظيم، ولأجل تحقيق ذلك مطلوب من إدارة التنظيم تغيير أسلوب عملها التقليدي بإشراك العاملين في تصور الأهداف ووضعها قيد التنفيذ بمشاركةهم في الإدارة. فقد تبين من نتائج الدراسة الميدانية التي قام بها أنه:

- ✓ لا تشكل الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب العنصر الأهم في التأثير على السلوك الانساني، بل إن للرقابة الذاتية التأثير الأكبر في هذا المجال.
- ✓ متوسط الأفراد يكررون السلوك الذي يؤدي إلى إشباع حاجاتهم الذاتية ويتجنبون السلوك الذي ينجبر عنه الفشل في اشباعها.
- ✓ الفرد لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عنها في حال توفرت له السبل الكفيلة بأشباع حاجاته.
- ✓ يتمتع متوسط الافراد بقدرة عالية على استخدام امكانياتهم الفكرية ويحاولون الابداع في حل المشكلات التنظيمية.<sup>(60)</sup>

وصفو القول هو أن الحوافز المادية بصورة عامة لم تعد كافية في خلق الدافعية لدى العاملين وحثهم على بدل مزيد من الجهد، فهم بحاجة أيضا إلى الحوافز المعنوية، وعلى الإدارة السعي للتعرف عليها بالبحث الحاجات الأكثر عمقا لدى الانسان، وفي أعماق الطبيعة الانسانية.

### • فريدريك هارزبورغ ونظرية العاملين: (F. Herzberg (2000-1923)

#### ( Latheorie des deux facteurs)

ولد "فريدريك هارزبورغ" سنة 1923 وتوفي في جانفي سنة 2000. كان متخصصا في علم النفس العيادي، اشتغل بصفة أستاذ للـ Management بجامعة "أوتا" Utah بالولايات المتحدة الأمريكية. إهتم في أعماله بدراسة الدافعية عند الانسان في العمل، نشر كتابا بعنوان "العمل وطبيعة الانسان" " Work and Nature of Man" سنة 1959.

تدور الفكرة الأساسية لـ "ف. هارزبورغ" حول أن الظروف التي تؤدي إلى تحقيق الإشباع والدافعية في العمل ليست هي نفس الظروف التي تؤدي إلى اللامشباع وعدم الرضا. وهو المنطلق الذي قام على أساسه بوضع نظرية العاملين (la theorie bi factorielle) أينانطلق من الملاحظة التي تقول بأن اختلاف اجابات الأفراد يعود إلى ارتباطها بأسئلتنا لهم حول ما يحفز دافعيتهم للعمل من جهة، ثم ما يولد عدم رضاهم في العمل من جهة أخرى.

وكان "هارزبورغ" قد لجأ بقصد وضع نظريته هذه، إلى إجراء مقابلات مع حوالي 200 شخص من العاملين (محاسبين ومهندسين) في عدد من الشركات العاملة في "بنسلفانيا" ب. و. م. أحيثطلب منهم الحديث عن الأحداث التي وقعت لهم في الماضي والتي شعروا أثناءها أنهم كانوا راضون، أو غير راضين في العمل. وقد لاحظ من تحليل الاجابات التي قدمها أولئك العاملون أن العوامل التي أحدثت لديهم المذكرات السعيدة ليست نفسها العوامل التي أحدثت المذكرات غير السعيدة، ومنهوشين فشيئاً استطاع التمييز بين فئتين كبيرتين من العوامل وكانت كالتالي:

### 1 - عوامل الإشباع أو الرضا في العمل:

وهي العوامل المسؤولة حقيقة عن خلق الدافعية عند الانسان في العمل، وتتمثل حسب "هارزبورغ" في:

- تحقيق الذات.

- الأهمية التي تمنح للعمل ومحتواه.

- الاعتراف.

- المسؤوليات.

- امكانيات الترقية والتقدم في العمل.

### 2 - عوامل اللامشباع في العمل أو عوامل الصيانة والوقاية:

وهي العوامل التي تؤدي إلى الشعور بعدم الرضا أو عدم الإشباع في العمل، أي أن عدم توفرها أو وجودها في مكان العمل يؤدي إلى حالة من الاستياء وسط العاملين، ولكن توفرها أيضاً لا يؤدي إلى تولد الدافعية لديهم وتتمثل هذه العوامل في:

- السياسة المعتمدة تجاه المستخدمين.

- سياسة المؤسسة ونظام التسيير.

- سياسة الإشراف.

- نوعية العلاقات السائدة بين الأفراد العاملين.

- ظروف العمل والأجر.

هذا وقد أطلق على هذه العوامل للصيانة أو الوقاية لكونها ضرورية في تحقيق أدنى إشباع للحاجات.

وحسب نظرية العاملين لـ"هارزبورغ" فإن الشعورين: أي الاشباع أو الرضا، واللاشباع أو عدم الرضا لدى العاملين في أماكن العمل ليسا بشعورين متعارضين، مما يعني بأن الدافعية لا تأتي من القضاء على عوامل اللاشباع أو عدم الرضا، وبالتالي فإن غياب عوامل الاشباع في العمل، لا يعني بالضرورة أن الأجراء سوف يعبرون عن عدم الرضا أو اللاشباع، لكنه وبذات الوقت لا يعني ذلك أن الدافعية نحو العمل ستتولد لديهم.

لقد قسم "هارزبورغ" العوامل المختلفة للوظيفة ضمن فئتين هما:

- ✓ تلك التي تخدم الحاجات الاقتصادية أو الحاجات الحيوية: مثل حاجات الأمن والصحة.
- ✓ ثم تلك الحاجات التي تخدم الدوافع الأكثر عمقا، وهي المتعلقة بعوامل الدافعية في العمل ليخلص من ذلك إلى أن على إدارة المؤسسات العمل وبشكل متفرد على تكبير أو اغناء وإثراء محتوى عمل كل فرد من المستخدمين.

بعبارة ووفق وجهة نظر "هارزبورغ" فإن لكل انسان مستوى أدنى ومستوى أعلى من ترتيب الحاجات، وعليه فإن أنسب طريقة لتحفيز أي شخص هي أن نقدم لهم ما يشبع حاجات المستوى الأعلى بمأن حاجات المستوى الأدنى يتشبع بشكل سريع. ولذلك فإن محتوى الوظيفة أو العمل أو عوامل الاشباع يمكنها حفز العاملين للإنجاز والتقدير الذاتي، فهي الحاجات التي لا تشبع تماما، ولأجلها يشعر الناس بحاجة شديدة أو لا حدود لها.<sup>(62)</sup>

خلاصة القول بالنسبة لنظرية الحاجات والدوافع أنها قد حاولت جدها هي الأخرى الاستفادة من التراث النظري حول نظرية التنظيم في صياغة أفكارها في محاولة منها الرد على الطرح الكلاسيكي حول التنظيم. وفي اهتمامها بفهم الدوافع الأكثر عمقا عند الانسان لم تتمكن من تخط التصور الكلاسيكي عندما ركزت اهتمامها على فهم الحياة الداخلية للتنظيم.

لذلك يمكن نعت هذه النظريات بأنها كانت في الأغلب محاولات لإرشاد المسيرين إلى السبل الأكثر نفعا أو فائدة في خلق الدافعية لدى العاملين بالاهتمام بالاشباع حاجات العاملين التي لا تقتصر على الحاجات المادية ولكن تتعداها إلى الحاجات العاطفية والاجتماعية التي من شأنها أيضا أن تقضي على التوتر والعداوات التي تنشأ داخل التنظيم بين الأفراد والجماعات أو ما يعرف بالجماعات غير الرسمية التي قد تصبح معادية للتنظيم وأهدافها في حال أحست بالحرمان وعدم إشباع حاجاتها المختلفة.

لقد نادى أصحاب هذه النظريات بدمقرطة التنظيم وإشراك العاملين في الإدارة كأسلوب لمراجعة تحديات تلك المرحلة وما تطلبته من تحديث للإنتاج والصناعة وتمكين أصحاب الشركات الكبرى من مزيد من الأرباح وتحقيق أهدافهم عبر آلية التحفيز الدائم الذي يخاطب العقل الباطن للإنسان خلافا للمحفز المالي الذي يعرف حدوده.

قائمة الهوامش والمراجع المستعملة:

- (55): (56):37-34:opcitpp : Jean Michel Plane
- (57): فليب سادلر: القيادة ( ترجمة: هدى فؤاد محمد) مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط 1، 2008، ص 107.
- (58): سعد عيد مرسي بدر: الايديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000، ص181.
- (59): هاني عبد الرحمن صالح الطويل: الادارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 182،183.
- (60): خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط4، 2009، ص ص 70-73.
- (61): حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 110-112.
- (62): علي محمد منصور: مبادئ الادارة (أسس ومفاهيم) مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط 2، 2004، ص ص 207-208.