

البرنامج:**المحور الأول: ماهية علم الاجتماع**

1 - تعريف علم الاجتماع

2- مجالات علم الاجتماع

المحور الثاني: ماهية علم اجتماع المنظمات

1 - نشأة علم اجتماع المنظمات

2 - مفهوم المنظمة

3- موارد المنظمة

3- تعريف علم اجتماع المنظمات

المحور الثالث: المنظمة والادارة

1-تعريف الادارة

2-وظائف الادارة

3-طبيعة الادارة

المحور الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

1- تعريف الهيكل التنظيمي

2- خطوات تصميم الهيكل التنظيمي

3- أنواع الخرائط التنظيمية

المحور الخامس: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع المنظمات

1- التنظيم الرسمي وغير الرسمي

2- القيادة الادارية

3- اتخاذ القرار في المنظمة

4- علاقة الأنماط القيادة باتخاذ القرار في المنظمة

المحور الخامس: نظريات التنظيم

1 - المدرسة الكلاسيكية

أ- نظرية الإدارة العلمية

ب - نظرية العملية الإدارية

ج - نظرية الإدارة البيروقراطية

د تقييم المدرسة الكلاسيكية

2 - النظرية السلوكية

أ- نظرية ألتون مايو

ب - نظرية ماري باركر فيوليت

ج - دوغلاس ماغريغور

د - نظرية سلم الحاجات

3- النظريات الحديثة

أ- نظرية التطوير التنظيمي

ب- نظرية النظم

ج- المدرسة الكمية في الادارة: مدرسة اتخاذ القرارات

✓ نظرية قبول السلطة والتنظيمات غير الرسمية (نظرية النظام التعاوني)

✓ نظرية التوازن التنظيمي

د- نظرية Z في الادارة: التجربة اليابانية في إدارة المنظمة.

هـ- نظرية تفويض السلطة لفليب سلزنك 1946.

تمهيد:

المجتمع هو وحدة عامة أو نظام عام يتكون من وحدات أصغر تكون كل وحدة نظاما بذاتها، وهذه الأنظمة هي الأنظمة السياسية والاقتصادية والثقافية والإدارية (المنظمة)، فالمنظمة كنظام فرعي من النظام الكلي للمجتمع تتكيف معه وتتغير مع تغيره لأنها ترتبط معه بعمليات تبادلية مشتركة تجعل عملية التأثير والتأثر بينهما قوية، حيث أن التنظيم يتضمن جميع أنماط الصراع والقيادة والمشاركة والتعاون واتخاذ القرارات الموجودة داخل البنية الكلية للمجتمع، ذلك أن المنظمات إلى جانب تضمها لموارد مادية من آلات ومعدات فإنها تتضمن موارد بشرية وهنا ظهرت الحاجة للاستعانة بعلماء الاجتماع في المجال الإداري بهدف ترشيد السلوك التنظيمي لتحقيق الكفاءة التنظيمية والوصول إلى ما يسمى بالفاعلية التنظيمية، وبالتالي ظهرت الحاجة إلى علم الاجتماع المنظمات Sociology of organisations عقب الثورة الصناعية وما نجم عنها من اتساع نطاق النمو التنظيمي وظهور العديد من المشكلات الناجمة عن التغيرات التي حدثت داخل المنظمات عموما والمنظمات الصناعية خصوصا، التي كانت مهد ميلاد علم الاجتماع المنظمات لينتقل لاحقا لبقية منظمات المجتمع.

1 تعريف علم الاجتماع:**لغة:**

علم الاجتماع هي الترجمة العربية للكلمة الفرنسية Sociologie، وهي كلمة هجينة صاغها مؤسس علم الاجتماع أوجست كونت Auguste comte عام 1830 وتتكون من الكلمة Socio مشتقة من الكلمة اللاتينية Socius والتي تعني "رفيق"، والكلمة logie مشتقة من الكلمة اللاتينية logos تعني "دراسة"، في حين أن الكلمة الانجليزية Sociology تأخر ظهورها لغاية سنة 1843.

اصطلاحا:

ويعرف علم الاجتماع بأنه <<العلم الذي يدرس المجتمع البشري والسلوك الاجتماعي>>

وبمعنى أدق فعلم الاجتماع بكل بساطة هو <<الدراسة المنهجية للسلوك الاجتماعي والجماعات البشرية ويركز على العلاقات الاجتماعية وكيف تؤثر هذه العلاقات على سلوك الأفراد وكيف تتطور وتتغير المجتمعات>>.

كما يعرف علم الاجتماع على أنه " الدراسة العلمية للعلاقات التي تقوم بين الناس و لما يترتب على هذه العلاقات من آثار

يعتبر علم الاجتماع أحد العلوم الاجتماعية التي تعنى بدراسة المجتمعات البشرية وتفاعلاتها، بالإضافة إلى الأجزاء التي يتكون منها المجتمع؛ كالمؤسسات والسكان، والأعراق والفئات العمرية، كما يركز على التقسيم الطبقي، والتغيرات والاضطرابات الاجتماعية؛ كالجريمة والانحراف وغيرها.

وفقا لتوماس Thomas ينصب مجال اهتمام علماء الاجتماع بشكل أساسي على التفاعل الاجتماعي، كيف يرتبط الأفراد ببعضهم البعض ويؤثرون على سلوك بعضهم البعض، ونتيجة لذلك فإن علماء الاجتماع يميلون إلى التركيز على المجموعة بدلا من الفرد، ويقوم علماء الاجتماع بذلك من خلال دراسة الظواهر الاجتماعية علما أن الظاهرة الاجتماعية هي حقيقة أو حدث يمكن ملاحظته.

2 مجالات علم الاجتماع:

1/ علم الاجتماع الديني: من اهتماماته دراسة المعتقدات والطقوس الدينية وما هي العلاقة بينها وبين الظواهر الاجتماعية الأخرى، ويحدد أهمية الدين في الحياة.

2/ علم الاجتماع العائلي: يهتم بالأسرة وأحوالها وأشكالها، ويهتم بالوظائف التي تؤديها الأسرة وبالعوامل التي تؤثر بها ويؤثر فيها والدور الذي تلعبه الأسرة في تنظيم علاقات الأفراد في المجتمع.

3/ علم الاجتماع الجريمة: علم الاجتماع الجنائي يهتم بالعوامل المسببة للجريمة ويهتم بانحراف الأحداث والجريمة فيحدد أسبابها وعواملها وتغيراتها.

4/ علم الاجتماع الحضري: يهتم بتأثير حياة المدينة في أنماط السلوك والعلاقة والنظم كما يدرس أنماط المدن ونشأتها ومشكلاتها.

5/ علم الاجتماع الريفي: يهتم بدراسة العلاقات الاجتماعية القائمة بين الجماعة الإنسانية التي تعيش في بيئة ريفية، يبحث في خصائص المجتمعات الريفية من حيث نمط المعيشة والسمات التي تميزها عن الحضر ودوافع الهجرة إلى المدينة وكيفية الحد منها.

6/ علم الاجتماع الاقتصادي: يهتم بالعمليات الاقتصادية الإنتاج والتوزيع والاستهلاك وربطها بالظواهر الاجتماعية.

7/ علم الاجتماع الصناعي: يهتم بدراسة البناء الاجتماعي للتنظيمات الصناعية والعلاقات القائمة بينهم، كما يهتم بدراسة المصنع كجماعة اجتماعية تتكون في داخلها من مجموعات اجتماعية لكل منها نظام اجتماعي معين الأقسام والإدارات.

8/ علم الاجتماع المنظمات: يدرس العوامل الاجتماعية والتفاعلية ويهتم بالعلاقات الإنسانية وبالتنظيم الرسمي وغير الرسمي داخل المنظمات (سواء صناعية، تجارية، خدماتية) الموجودة بالمجتمع.

نشأة علم الاجتماع المنظمات :

لقد أحدثت الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر تغييرا كبيرا في البناء الاجتماعي والاقتصادي في أوروبا ومن ثمة العالم أجمع، حيث انتقلت المجتمعات من النمط الزراعي إلى الصناعي نتيجة ظهور المصانع والآلات،

ليجد الإنسان نفسه يعيش تغيرا في نمط الحياة لعل أبرزها تلاشي الأسرة الممتدة ويحل محلها الأسرة النوواة وكذا خروج المرأة للعمل لتساهم هي الأخرى في الحياة الاقتصادية.

وبين تفاؤل "آدم سميث" في مستقبل الحركة التصنيعية وآثارها الإيجابية في زيادة الإنتاجية وخلق نوع من الرفاهية الاجتماعية، وتشاؤم "دافيد ريكاردو" الذي رأى في ذلك ضررا يهدد فئة كبيرة من العمال نتيجة دخول الآلات لتحل محل العامل وازدياد التفاوت الطبقي بين مالكي المصانع والعمال المشتغلين في هذه المصانع، الذي أفرز البؤس والفقر والبطالة.

ظهرت عديد الدراسات التي تحلل وتناقش هذا التغير وآثاره الاجتماعية والاقتصادية تحت فرع من فروع علم الاجتماع وهو "علم اجتماع الصناعي"، الذي تناول المجتمعات الصناعية بكل تحولاتها وتغيراتها الوظيفية والبنوية وكذا مشكلاتها، وباختصار فإن هذا الحقل المعرفي قد تحدد في كتابات كل من (ميلر وفورم) في مؤلفهما "علم اجتماع الصناعي" و(فريدمان) في كتابه "سوسيولوجيا العمل" ثم مؤلف (وارنر) حول "النسق الاجتماعي للمصنع الحديث" وغيرهم من الباحثين الذين أثروا هذا التخصص دراسة وتحليلا، لينبثق لاحقا من هذا التخصص (أي علم الاجتماع الصناعي) تخصص (علم اجتماع التنظيم) كحقل معرفي أوسع للمجال الصناعي ليمتد في دراسته لتنظيمات على اختلاف مجالاتها التربوية، الثقافية، الخدماتية، الترفيهية... الخ.

وكانت البدايات الأولى لعلم اجتماع المنظمات سنة 1927 مع الدراسات التي قدمها "إلتون مايو وزملاؤه"، التي شملت دراسة التنظيمات الصناعية (مصانع النسيج، الطائرات، المعادن ومصنع المعدات التليفونية بالولايات المتحدة الأمريكية)، وقد ارتبط هذا العلم في البداية بعلم اجتماع الصناعي الذي كان يدرس كل ما يحدث داخل المصنع، وبعد استكمال هذه الدراسات شرع العلماء بتطبيق نتائجها لتتشعب فيما بعد مجالات البحوث لتشمل المجالات التجارية والمستشفيات، المصالح الحكومية، السجون، المكتبات... الخ، مما جعل علماء الاجتماع يطلقون على العصر الحديث بـ "المجتمع التنظيمي".

قبل التطرق لمفهوم علم الاجتماع المنظمات يجب أن نتعرف على مفهوم المنظمة.

3 تعريف المنظمة: أو المؤسسة أو التنظيم

يعرف كل من كروزيه Crozier وفريد بارغ Friedberg المنظمة في مؤلفهما الفاعل والنسق بأنها "أداة التي من خلالها يتشكل الفاعلون الاجتماعيون بالشكل الذي يسمح لهم بتنظيم تفاعلاتهم بما يتيح لهم أدنى مستويات التعاون الضرورية لبلوغ الأهداف الجماعية".

في حين أن أميتاي إيتزيوني يعرف المنظمات بقوله: >> هي الوحدات الاجتماعية التي يتم انشاؤها من أجل تحقيق أهداف معينة>>، فجميع أشكال المؤسسات الأخرى كالمصانع والجامعات والمستشفيات... إلخ تدخل ضمن المنظمات.

في حين أن تالكوت بارسونز T.parsons يعرف المنظمات على أنها:

>>وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة>> وقد انطلق بارسونز من تصور المنظمة بوصفها نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات، وأن هذه المنظمة تعد بدورها نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع.

يمكن تعريف المنظمة على أنها كيان اجتماعي تعاوني يضم مجموعة من الأفراد يسعون لتحقيق هدفها، وهي تتطلب أفراد ومعرفة ومواد يتم ترتيبهم في هيكل ليعبر عن وحدة متكاملة، أي كيان يحتوي على العناصر التالية نسميه "منظمة" وهي:

1- مجموعة من الأفراد.

2- أهداف محددة.

3- استمرارية التعاون.

4- نظام مكون من مدخلات وعمليات ومخرجات.

وللتأكيد أكثر يمكن أن نعتبر مصطلح **المنظمة** مصطلح علمي نستخدمه للإشارة إلى شركة، مؤسسة، منشأة، دائرة، جامعة، معهد، فندق، حزب، نقابة... الخ. (درة، 2009، صفحة ص 22).

موارد المنظمة:

تتكون موارد المنظمة من أربعة موارد كما هي موضحة بالشكل:

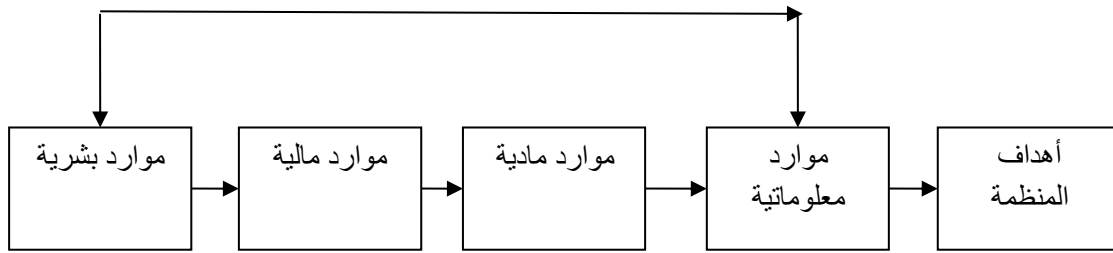
1- **الموارد البشرية:** ويقصد بها كافة العاملين في المنظمة.

2- **الموارد المالية:** وهي المبالغ التي تستعملها الإدارة لتوفير احتياجات عملية الانتاج أي شراء المواد الخام والمواد المساعدة والأدوات اللازمة لعملية الانتاج.

3- **الموارد المادية:** ويقصد به ما تملكه المنظمة من آلات وأدوات ومعدات ووسائل انتاج ومباني وغيرها.

4- **الموارد المعلوماتية:** وهي قدرة المنظمة على امتلاك قاعدة للبيانات تحتوي على كمية كبيرة من المعلومات التي تحتاجها المنظمة. (درة، 2009، صفحة ص 23)

تنسيق موارد المنظمة للوصول إلى الأهداف



ويجب استخدام الموارد السابقة من قبل المنظمة بكفاءة وفعالية، **فالكفاءة** تعني أداء النشاط أو العمل المطلوب بأفضل طريقة، فالمدير الكفاء هو الذي يحقق أفضل نتائج أو مخرجات بالمقارنة مع المدخلات المستخدمة في إنجازها ويستطيع بالتالي خفض تكلفة الموارد المستخدمة في تحقيق هذه النتائج أو المخرجات.

أما **الفاعلية** تعني القدرة على اختيار الأهداف المناسبة أو الملائمة، فالمدير الفعال هو الذي يختار أهداف واقعية وقابلة للإنجاز ونحاول إنجازها، عكس ذلك المدير غير الفعال الذي يختار أهداف غير ملائمة لإمكانيات المنظمة أو السوق فالفاعلية ترتبط بتحديد الأهداف في المنظمة، فإذا كانت المنظمة تستعمل مواردها لتحقيق أهدافها فإن الإدارة تكون فعالة إذا فالفاعلية تعني النتائج و الأهداف. (درة، 2009، صفحة ص 24)

تعريف علم الاجتماع المنظمات:

هو العلم الذي يهتم بدراسة الظواهر الاجتماعية داخل المنظمات الصناعية والادارية والخدماتية في ضوء نظريات علم الاجتماع العام ونظريات التنظيم مستفيدا من التخصصات الأخرى كالأنثروبولوجيا وعلم النفس وعلوم التسيير وغيرها.

كما يعرف علم الاجتماع المنظمات على أنه:

>> الدراسة العلمية لمختلف أشكال التنظيم الاجتماعي من مؤسسات وتنظيمات واتحادات في ضوء آلياته التي تعزز وحدته وتماسكه من جهة وفي ضوء القيم الأخلاقية والمعايير الاجتماعية الضابطة لهذه الآليات في المجتمع من جهة ثانية التي من شأنها أن تحدد أشكال التفاعل بين مكونات التنظيم في سياق علاقته مع المجتمع المحيط<<.

و يذكر جيسبرت أن علم الاجتماع المنظمات هو العلم الذي يدرس العوامل الاجتماعية والتفاعلية ويهتم بالعلاقات الانسانية والصناعية وبالتنظيم الرسمي وغير الرسمي داخل المنظمات الموجودة بالمجتمع.

كما يعرف على أنه دراسة العلاقات الاجتماعية داخل المصنع والمنظمات إلى جانب دراسة التأثير المتبادل بينها وبين المجتمع المحلي.

العلاقة بين الإدارة والمنظمة:

حتى يقوم هذا الكيان (المنظمة) ويبقى يحتاج الأفراد الذين يكونونه أن يقوموا ببعض الفعاليات واحدة من أهم هذه الفعاليات هي الإدارة، أي أن الإدارة هي واحدة من الوظائف الأساسية لقيام وبقاء أي منظمة.

إن علم الإدارة يهتم بدراسة هذه الوظيفة المهمة، وما زال علماء الإدارة يختلفون حول تفاصيل هذه العملية، ولكن يمكن تلخيصها بأنها تتطلب تحديد أهداف الجماعة وتوفير مستلزمات بقائها، هذه العملية بتفاصيلها وأولوياتها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن مستوى إداري إلى آخر. (درة، 2009، صفحة ص23)

وقد أصبحت المؤسسات في حاجة تامة إلى الإدارة بعد أن كبر حجمها وتعدد القائمون بعمل معين واختلقت مستوياتهم وأصبح البعض يصدر القرارات والبعض الآخر يتلقى هذه القرارات ويقوم بتنفيذها، أي أصبح بعض العاملين يعملون تحت رئاسة البعض الآخر وبذلك يصبح من يصدر القرارات مديرا Manager ويصبح ما يقوم به إدارة. (ص57)

الإدارة لغة:

أما عن المفهوم الحديث للإدارة فنجد أن هذا المفهوم يستمد أصوله من التعريف الذي قدمه فريدريك تايلور مؤسس الإدارة العلمية في أوائل القرن العشرين فقد عرف تايلور الإدارة بأنها >>التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بهذه الأعمال بأفضل الطرق وأكفأ الطرق<< (ابراهيم، لطفي، 2007، صفحة ص57)

الإدارة اصطلاحا:

ويعرف ارنست دال Ernest Dal الإدارة بأنها: <<تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين مع ما يتطلبه ذلك من تخطيط وتنظيم ورقابة وغير ذلك من وظائف المديرين>>.

ويرى روبرت باتون Robert. Patton أن كلمة إدارة ترجمة للمصطلح Management وقد تشير إلى جماعة الأفراد الذين يؤدون مختلف أنشطة الإدارة ويعلمون على توجيه الأعمال والتأكد من أن كل فعل أو قرار يساعد على سلامة تحقيق الهدف الذي يتم اختياره بعناية. (ابراهيم لطفي، 2007، صفحة ص57، 58)

ويمكن تعريف الإدارة بشكل مبسط <<بأنها عملية تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري وبلاستعانة بالموارد المادية المتاحة>>.

الإدارة عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المنظمة واستخدام لكل الموارد التنظيمية البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية بغرض انجاز أهداف المخطط المنظمة بكفاءة وفعالية. (درة، 2009، صفحة ص17).

ونلاحظ أن جميع التعريفات التي قدمها رجال الإدارة حول مفهوم عملية الإدارة تتركز حول معنى واحد وهو <<تنظيم وإدارة القوى البشرية والمادية لتحقيق أهداف معينة>>.

وظائف الإدارة:

تتمثل وظائف الإدارة في:

- 1- التخطيط: بمعنى تحديد الإطار العام أو وضع الخطوط العريضة للأعمال التي يجب تنفيذها والأسلوب أو الوسائل اللازمة لتنفيذها.
- 2- التنظيم: ويشمل تصميم البناء أو الهيكل الرسمي للسلطة الذي يتم من خلاله تحديد وترتيب وتنسيق مكونات العمل بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.
- 3- التوظيف: ويتضمن كافة المسائل التي تتعلق باختيار القوى العاملة وتعيينهم وتدريبهم وتهيئة الظروف الملائمة للعمل.
- 4- التوجيه: وهو عملية مستمرة تتضمن اتخاذ القرارات في صورة أوامر وتعليمات عامة توضح كيفية تنفيذ البرامج والخدمات.
- 5- التنسيق: ويعني الربط بين وحدات وأجزاء العمل، بحيث تؤدي كل وحدة اختصاصاتها على الوجه الأكمل.
- 6- إعداد التقارير: إعلام الرؤساء بما يدور داخل المؤسسة أو التنظيم مما يتطلب الاحتفاظ بالوثائق والسجلات.
- 7- الموازنة: وتتضمن التخطيط المالي والمحاسبة والرقابة. (ابراهيم لطفي، صفحة ص59، 60)

طبيعة الإدارة:

كثرت المناقشات حول طبيعة الإدارة وهل هي علم Science أم فن Art؟ وهل يمكن النظر إلى الإدارة على أنها مهنة؟

- يذهب تايلور مؤسس الإدارة العلمية إلى أن الإدارة علم وضعي وأن الأسلوب العلمي هو أساس كل إصلاح إداري، كما أن الإدارة العلمية هي التي تستخدم المنهج العلمي في حل المشكلات الإدارية.

- أما فايول فيرى أن الإدارة هي فن معاملة الناس، والإداري الناجح هو الذي يجمع بين أسلوب البحث العلمي من جهة وفن معاملة الناس من جهة أخرى.
- كما تعد الإدارة بمثابة مقدرة فائقة على إنجاز الأعمال، ومهمة الإدارة هي تنسيق أوجه النشاط المختلفة، أي أن الإدارة تعتمد على الممارسة والخبرة مما يجعلنا نهتم بالإدارة في النهاية على اعتبار أنها مهنة، والعمل على تعميق الخبرة الإدارية وإعداد الإداري الناجح بتدريب طبقة من الإداريين يجيدون فن التعامل مع الناس وحسن استخدام الطرق والأساليب العلمية في حل المشكلات الإدارية. (ابراهيم لطفي، 2007، صفحة ص58، 59).

إن تزايدت الحاجة في المجتمع الحديث إلى الإدارة ووجود المديرين بعد أن كبرت المؤسسات في الحجم وأصبحت الأعمال أكثر تعقيدا، فقد أصبحت المؤسسات تستخدم ألقا من العاملين وتتطلب استخدام المعدات الضخمة وتتكلف الكثير من الأموال وتصدر منتجاتها إلى مختلف دول العالم وبذلك أصبح من المهم جدا سلامة عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات وحسن اختيار أهداف هذه المؤسسات.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تعريف الهيكل التنظيمي:

يعرف على أنه: " الاطار الرسمي الذي يحدد العلاقات القائمة في المنظمة وأنشطتها عموديا وأفقيا"

فالهيكل التنظيمي هو أيضا وسيلة أساسية لتحقيق أهداف المؤسسة وأداة فاعلة لتحقيق الرقابة وتوضيح خطوط الاتصال والسلطة وأدوار الأفراد والجماعات، " حيث لا يزال يعتبر الأداة الرئيسية لتحقيق الأهداف وتحديد العلاقات التنظيمية، وتوضيح خطوط الاتصالات، والتأثير على العلاقات مع البيئة الخارجية، إلى جانب تأثيره وتحديد دور الفرد، وطبيعة ونطاق عمله، والمركز الوظيفي له، والعلاقات المختلفة بين العاملين، وفرص التقدم الوظيفي الذي يتيحها لهم، ومدى مساهمته في تحقيق الرضى الوظيفي. " (القريتي: 2000، ص210)

انطلاقا من تعريف الهيكل التنظيمي يمكننا أن نستنتج أهمية الهيكل التنظيمي على النحو التالي:

- 1- يوضح الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- 2- يحدد دور كل من الفرد والجماعات.
- 3- تحديد المسؤوليات والصلاحيات.
- 4- تحديد العلاقات بين الوظائف المختلف ومن ثمة تحديد المركز الوظيفي لكل فرد.
- 5- تحديد خطوط الاتصالات وخطوط السلطة.
- 6- تسهيل عملية المراقبة وعمليات التقييم الدوري لوضوح الرؤية.
- 7- توضيح علاقة التفاعل والتأثير والتأثر بين المؤسسة والمحيط.

2-2- خطوات تصميم الهيكل التنظيمي:

في الواقع لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي ينبغي الالتزام به ويحتذى به بل الهياكل التنظيمية " تختلف باختلاف المؤسسات تبعا لحجمها وطبيعتها عملياتها ¹ كما يختلف بناء على تخصص وتعدد الموارد البشرية وايضا يختلف بحسب تعقد وديناميكية المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة.

ومع ذلك هناك مجموعة من الخطوات المشتركة والعامة يمكن اتباعها في تصميم هيكل تنظيمي للمؤسسة وهي:

" 1- تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة وكذلك أهدافها الفرعية والثانوية، حيث أن تحديد سلسلة الأهداف (أو الوسائل - الغايات) من شأنه أن يساهم في تحديد احتياجات المنظمة، وبالتالي طبيعة الهيكل التنظيمي وسبل تصميمه.

2- تحديد الأعمال أو النشاطات المطلوبة للاسهام في تحقيق الأهداف (الرئيسية والفرعية والثانوية)، إذ أن هذه تقضي إلى وضع الخطط التي تتضمن السياسات والبرامج والاجراءات المتعلقة بها.

3- تجميع الأعمال والأنشطة الوظيفية المتشابهة والمتقابلة في تقسيمات أو وحدات واسناد إدارة كل منها إلى مدير أو رئيس مسؤول، مع تخويله الصلاحيات اللازمة لنجاز أعماله والنهوض بمسؤولياته بكفاءة وفاعلية.

4- وصف الوظائف بشكل شامل مع تحديد جميع الأعمال والأنشطة، الاعتيادية والاستثنائية المرتبطة بها بصورة واضحة ودقيقة، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، والعلاقات، وشاغل الوظيفة، وما بعهدته من أموال.

5- تحديد علاقات العمل الوظيفية بين مختلف التقسيمات والوحدات وخلق الظروف الملائمة لتحقيق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم بالشكل الذي يتجاوز مشكلات التضارب بين الأعمال". (الشماع، ومحمود، 2009، ص164)

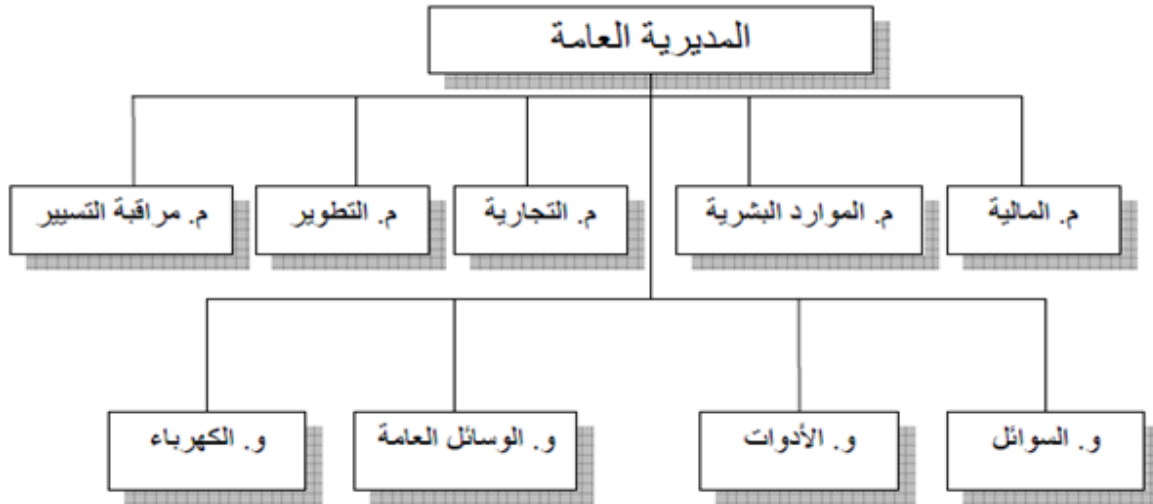
2-3. أنواع الخرائط التنظيمية:

تعرف الخريطة التنظيمية على انها تصور أو تصميم أو صورة فتوغرافية لتوصيف الوحدات التنظيمية وعلاقات الوحدات الادارية والأقسام والمصالح فيما بينها حيث نرى بوضوح خطوط الاتصالات الرسمية واتجاهاتها وخطوط السلطة وأهم الخرائط التنظيمية هي الخريطة التنظيمية الرأسية/ الخريطة التنظيمية الرأسية/ الخريطة التنظيمية الدائرية.

- **الخريطة التنظيمية الرأسية:** تنساب السلطة فيها من القمة إلى القمة إلى القاعدة أو من أعلى إلى الأسفل وفيها وحدات ادارية جد متخصصة (وهي نوعان المفطح العريض والضيق الطويل).

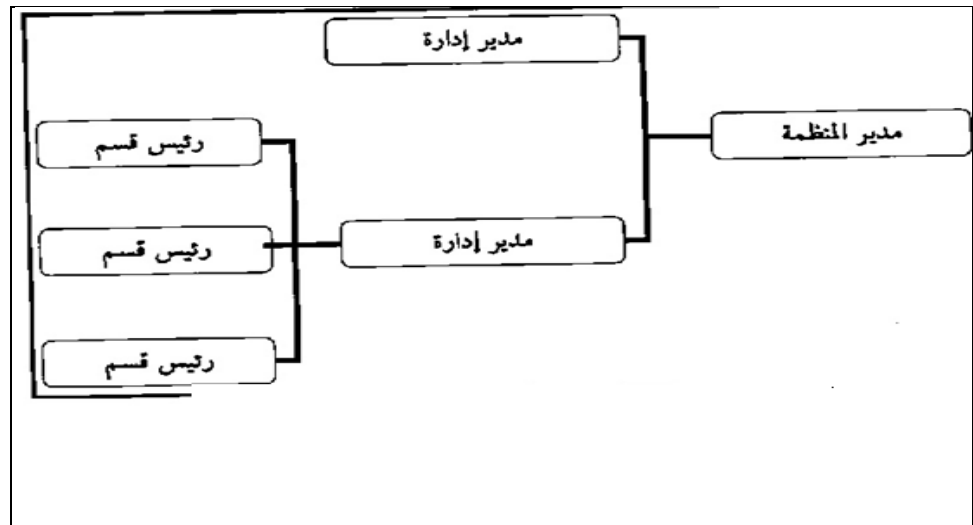
الشكل رقم (2) يوضح الخراطة التنظيمية العمودية:

¹ عمر صخري: مرجع سبق ذكره، ص 39

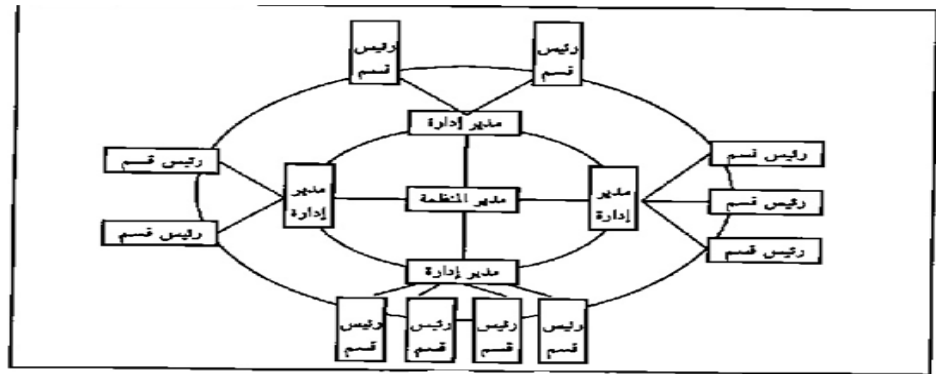


- الخريطة التنظيمية الأفقية: تتناسب السلطة فيها من اليمين إلى اليسار والهدف منها هو التقليل من الحواجز البيروقراطية وتقليص الهوة بين قمة الهرم والقاعدة.

الشكل رقم (3) يبين خارطة التنظيمية الأفقية:



- الخريطة التنظيمية الدائرية: تتناسب السلطة فيها من مركز الدائرة نحو المحيط والهدف منها تقريب الوحدات من الإدارة المركزية والغاية منها هو سهولة التواصل فيما بين الوحدات الإدارية وعملية اتخاذ القرارات.



التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي:

يقصد به ذلك النوع من التنظيم الذي يهتم بالجوانب الشكلية، ويستند إلى منظومة القواعد القانونية واللوائح التنظيمية في تقسيم العمل وتوزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات والسلطات، ثم تحديد صور العلاقة الرسمية بين مختلف الأفراد والمستويات التنظيمية بهدف انجاز الأهداف المحددة وتنفيذ استراتيجيات العمل في المنظمة، ويتخذ هذا التنظيم عدة أشكال استنادا إلى مبدأ تمرکز السلطة:

1. التنظيم العمودي أو (الرأسي): تتمركز فيه جميع السلطات في يد المدير.
2. التنظيم الرأسي الاستشاري: يسمح بهامش من الاستشارة والمشاركة في إبداء الرأي.
3. التنظيم الشبكي: الذي يعتمد على مبدأ اللامركزية في التسيير.

يعبر عن أشكال العلاقات التي تتخذ الطابع الشخصي الإنساني نتيجة التفاعل بين الأفراد فيشكل ما يعرف بالجماعات غير الرسمية في التنظيمات، وهي تنشأ وتتطور بشكل عفوي، تلقائي لا تستند في تشكيلها إلى قواعد رسمية بل إلى قيم الأفراد ومعتقداتهم اهتماماتهم وأنماط شخصياتهم ومدى التقارب النفسي الوجداني فيما بينهم الذي يساهم بدرجة كبيرة في تشكيل أنماط سلوكهم، ويوجد هذا النوع من التنظيم إلى جانب التنظيم الرسمي ويدعمه في جوانب متعددة تتعلق مثلاً بسرعة الاتصال، تسهيل التنسيق بين العمال.

تشكل القيادة الإدارية محورا أساسيا في أي منظمة سواء كانت اقتصادية أو إدارية أو تربوية أو غيرها، ذلك لأن القيادة تقوم على مجموعة من النشاطات التي من شأنها أن تساهم في بناء الهيكل الخارجي والداخلي للمنظمة باعتبارها الركيزة الأساسية لها، ذلك لأن إحداث التغيير والتطوير في أي منظمة لا يتم إلا في ظل قيادة واعية ورشيدة وذلك من خلال اتخاذ القرارات الرشيدة التي تضمن السير الاستراتيجي لقوانين المنظمة.

11

إن الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمفهوم القيادة وجد الكثير من الصعوبات حيث اختلف المفكرون والإداريون حول وضع تعريف موحد لهذه الظاهرة ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات النظر القائم بالتعريف عموماً فيمكن تعريف القيادة كما يلي:

تعريف كونتز: KOONTZ: >>القيادة هي العملية التي يمكن من خلالها التأثير على سلوك الأفراد و الجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة>>.

لقد عرفت القيادة أيضاً على أنها >>عملية تحريك الناس نحو الهدف>> (السويدان، 2001، ص40).

تعريف بورنس Burns: >>القيادة هي من أكثر الظواهر وضوحاً وأقلها إدراكها>> (السويدان، 2001، ص38).

كما تعرف القيادة على أنها >>قوة التأثير على الآخرين وجعلهم ينفذون الأعمال المناطة بهم والتي تحقق أهداف المنشأة>> (عمر سعيد وآخرون، 2003، ص102).

و تعرف القيادة أيضاً على أنها: القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين وذلك باستعمال التأثير.

عملية اتخاذ القرارات:

إن اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة وقلبها، في كثير من الأحيان يرى المديرون أن عملية اتخاذ القرارات هي عملهم الأساسي نظراً لأنه يجب عليهم بصفة مستمرة اتخاذ ماذا ينبغي عمله، ومن الذي سيقوم بهذا العمل؟ ومتى وأين وكيف، وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة، فهذه الوظائف من تخطيط وتنظيم وتشكيل وتوجيه ورقابة لا يمكن أن توجد لوحدها بل إن وجودها هو نتيجة اتخاذ القرارات.

تعريف اتخاذ القرار:

>>هو مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لانجاز الهدف أو لأهداف التي يبتغيها>>.

ويعرف وليام جور William gore القرار على أنه >>القرار يشير إلى الأخذ في الاعتبار بالنتائج المترتبة لفعل ما قبل القيام به>>.

ويعرفه هنري ألبيرز Henery Albers: >>هو كل اختيار بين مسارات بديلة للفعل>> ويمكن تعريف مهمة اتخاذ القرار بأنها >>عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين>>.

وتعرف عملية اتخاذ القرار بأنها: >>الإختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر>>.

كما أن عملية اتخاذ القرارات أساسية وديناميكية بالنسبة لمهام المدير في أي مؤسسة وذلك بوصفها نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة والبرامج التي تتم داخل المؤسسة وتزداد أهمية اتخاذ القرارات كلما زاد حجم المؤسسة وتعقدت وتشعب نواحي أنشطتها، ولا بد للمسير من اتخاذ القرارات في معرض قيامه بمختلف الوظائف التسييرية من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة، لذلك فإن قدرة المسير وكفاءته تتجلى في نوعية القرارات التي يتخذها وفي نتائجها العملية على أرضية الواقع.

علاقة الأنماط القيادية باتخاذ القرار في المنظمة:

1- النمط الأوتوقراطي:

حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة وعلى المرؤوسين الطاعة والاستجابة ويتميز القائد الأوتوقراطي (الدكتاتوري المتسلط) بمحاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده، فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفية، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها بل يسعى دائما لتوسيع سلطاته وصلاحياته وينفرد القائد في هذا النظام بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة مرؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك.

2- القيادة الديمقراطية:

تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشاركهم في عملية اتخاذ القرارات، ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال جماعة التنظيم فالسياسيات أو الاستراتيجيات تتخذ من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم، فاتخاذ القرارات في النهاية تأتي من تفكير ومبادرة الجماعة ومن مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات المرؤوسين وخلق الثقة في نفوسهم وزيادة التعاون ومضاعفة الإنتاج، وفي هذا الأسلوب يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه السليم لارتباطهم العضوي به. (حتفي و أبوقحف، 1993، ص122).

3- النمط الفوضوي المتساهل:

وفقا لهذا النمط لا يتدخل القائد في كيفية أداء العمل من طرف المرؤوسين، إذ يزود العمال بكافة المعلومات والمستلزمات التي يتطلبها العمل ثم تترك لهم الحرية في التصرف، وأثبتت الدراسات على أنه بالرغم من التأثير الإيجابي لهذا النمط على معنويات العاملين إلا أنه قد يدخل نوع من الفوضى نتيجة الاستغلال السيئ لهذه الحرية من قبل العاملين لتحقيق أغراض ذاتية. (حسن، 2001، ص254).

المدارس الفكرية للتنظيم (نظريات التنظيم):

مفهوم المدرسة أو المدخل في الإدارة:

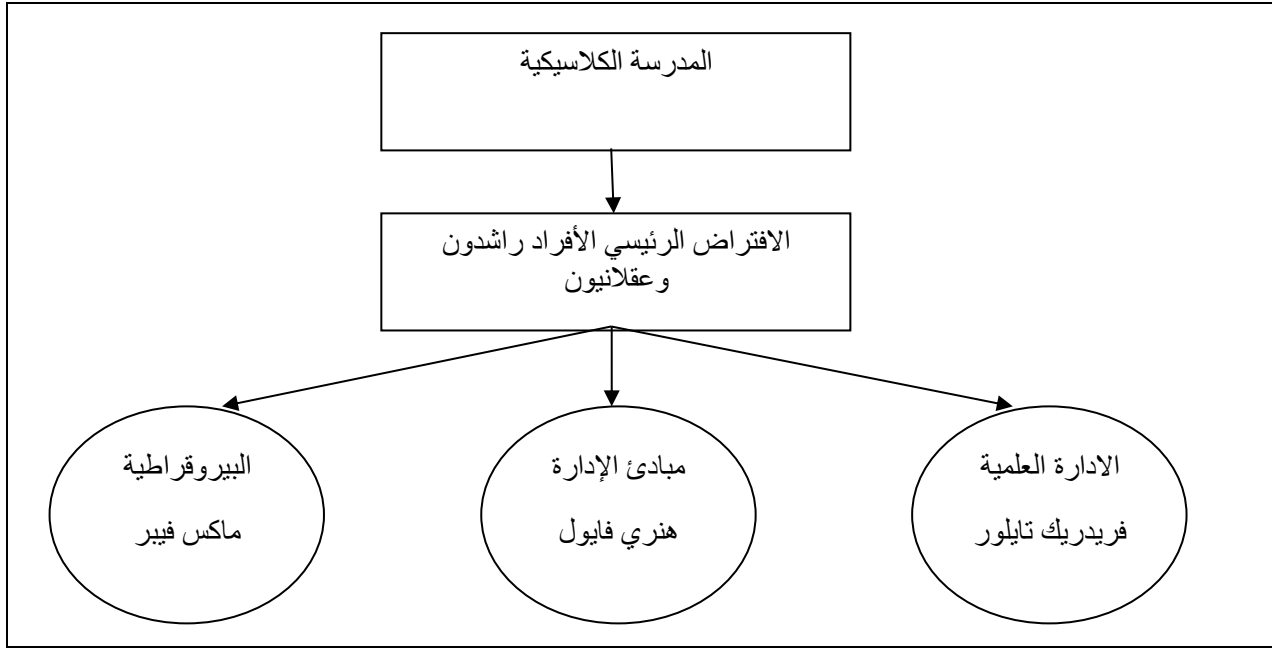
المدرسة School أو المدخل Approach في الإدارة تعني مجموعة العلماء والمتخصصين الذين يشتركون في رؤيتهم وتعريفهم وتفسيرهم لظواهر معينة في الإدارة (أو التنظيم) بحيث لو سئلوا حول الإدارة ومعناها وأهميتها ومفهوم الإداري الناجح لأعطوا إجابات متشابهة بحدود كبيرة بحيث نستطيع أن نضعهم في إطار فلسفة واحدة ومنظور متشابه نسميه (مدرسة- مثل المدرسة الكلاسيكية أو السلوكية أو غيرها).

إن أهمية دراسة المدارس الإدارية ومعرفة روادها وأفكارهم يساهم في تشكيل تراكم وتكامل جهود مختلفة ومتنوعة تصيب باتجاه اتساع نطاق الإدارة وزيادة مكوناته وإغناء مفاهيمه، كما أن هذه المدارس تعطي رؤى مختلفة لكيفية الارتقاء بالممارسة الإدارية وتحسين قدرة المدراء في إدارة منظماتهم وتحقيق نتائج أفضل، وإن أسباب تعدد وتنوع المدارس أو المداخل يرتبط بالاجتهادات المختلفة في دراسة الظواهر الإدارية ورؤية الباحثين وطريقة تعاملهم مع الأسباب والنتائج المرتبطة بدراسة هذه الظواهر. (درة، 2009، صفحة ص 93)

ويمكن دراسة هذه النظريات عبر المدارس أو المداخل الرئيسية التالية:

1/ المدرسة الكلاسيكية:

تفترض هذه المدرسة أن الأفراد عقلانيون ويتسمون بالرشد في تصرفاتهم، بمعنى أن المدير في تصرفاته مع مرؤوسيه أو زملائه أو المستهلكين أو الموردين يفترض أن كل هؤلاء أكثر استجابة للحوافز الاقتصادية وبالتالي سوف يتصرفون برشد وعقلانية إزاء الفرص المتاحة أمامهم حيث يقومون بكل ما يرونه ضروريا لتحقيق أكبر عائد اقتصادي، وتضم هذه المدرسة مجموعة من الاتجاهات أو النظريات وهي الإدارة العلمية والمبادئ (العمليات أو التقسيمات) الإدارية والبيروقراطية والشكل التالي يوضح الاتجاهات الثلاثة للمدرسة الكلاسيكية مع ذكر روادها.



بدأ ظهور المدرسة الكلاسيكية مع نهاية القرن التاسع عشر، وذلك بعد قيام الثورة الصناعية في أوروبا وما أحدثته هذه الثورة من بروز مجموعات لأصحاب الأعمال والصناعات وزيادة الإنتاج، وما نتج عنه من مشكلات بين أصحاب العمل وبين العمال.

وترتبط المدرسة الكلاسيكية بمجهودات مجموعة من الباحثين الأوائل الذين حاولوا معالجة المشكلات الإدارية على أسس علمية، ولا شك أن نتائج البحوث والدراسات التي تم التوصل إليها تعتبر المدخل الأساسي للإدارة بالرغم من بعض التباين في وجهات النظر بين الفكر الحديث للإدارة والفكر الكلاسيكي لها، كما أن هذا التباين قد انعكس أيضا على الاتجاهات الفكرية لرواد هذه المدرسة حيث اتخذ اتجاهات فكرية متعددة كانت بدايتها مع حركة الإدارة العلمية ونوضح ذلك فيما يلي.

أ. مدرسة الإدارة العلمية.

وترجع أصول المدرسة العلمية في الإدارة إلى جهود عدد من العلماء والباحثين الأوائل، وسنعرض فيما يلي أعمال ودراسات ونتائج بعض رواد هذه المدرسة.

يعد فريدريك تايلور رائد حركة الإدارة العلمية، وقد بدأ حياته عاملا في شركة ميدفيل للصلب في ولاية بنسلفانيا الأمريكية، وتدرج في العمل حتى أصبح رئيسا للمهندسين، ومن ثم أصبح رئيسا لجمعية المهندسين الميكانيكيين الأمريكية.

وقد أجرى تايلور دراساته وأبحاثه لأجل التوصل إلى طرق علمية لزيادة الإنتاج، حيث قام بدراسة الحركة والزمن للعمليات الإنتاجية للتوصل للوقت القياسي لأداء كل عملية من هذه العمليات، ومن ثم إمكانية إلغاء النشاطات غير اللازمة للعملية.

وتمكن من زيادة الانتاجية إلى اضعاف ما كانت عليه قبل دراساته، كما ارتفع الأجر الذي يحصل عليه العامل، وبذلك حقق أهم أهدافه وهو رفع الكفاءة الانتاجية وزيادة الأجور إضافة إلى تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة، ومن خلال هذه الدراسات توصل تايلور إلى النتائج التالية:

❖ إن انتاجية العامل في اليوم أقل من طاقته الانتاجية.

❖ عدم وجود طريقة موحدة للعمل الواحد.

❖ عدم وجود معايير القياس انتاجية العامل في اليوم.

❖ غياب العدالة بين الاجر والانتاج.

وسنعرض فيما يلي أهم الأفكار والمبادئ التي جاء بها تايلور:

- **دراسة الحركة والزمن:** حيث وضع تايلور شعارا لدراسة الحركة والزمن وهو أن هناك طريقة مثلى واحدة لأداء العمل، لهذا عمد إلى دراسة طرق أداء العمال لأعمالهم ميدانيا من خلال الملاحظة المباشرة، للوصول إلى الطريقة المثلى للأداء التي يتوجب على العامل الالتزام بها في أداء عمله حيث تم حذف الحركات الزائدة التي يؤديها العمال في أدائهم، وهذا قلل من الزمن اللازم لإنجاز العمال للأعمال وقلل من الجهد الجسدي الذي يبذلونه في هذا الأداء، مما قلل من درجة تعبهم وإرهاقهم في العمل، وقد عمد إلى وضع كافة مستلزمات العمل بجانب العامل ليقفل من حركة انتقاله لأنها تستغرق وقتا لا لزوم له مما يساعد من رفع إنتاجيتهم.

- **التخصص وتقسيم العمل:** كان تايلور شديد القناعة بمسألة المغالاة في تقسيم وتجزئة العمل إلى أجزاء صغيرة، وتخصيص أداء كل جزء (خطوة) لعامل واحد يكررها على الدوام، على اعتبار أن التكرار على مدى طويل من الزمن سيرفع من مهارته وبالتالي إنتاجيته، وفي الوقت ذاته يقلل من أخطائه المكلفة، ويسرع من أدائه.

- **الاختيار السليم للعمال وتدريبهم:** ركز تايلور على أهمية انتقاء العمال الذين يمتلكون المهارة والقدرة اللازمة لأداء طرق العمل الجديدة التي تم تصميمها من قبله، وبعد التعيين أكد تايلور على ضرورة تدريب العمال الجدد والقدامى على حد سواء، من أجل تمكينهم من أداء الأعمال التي تم وضعها، والعمال الذين لا يتمكنون من تطبيقها بعد التدريب يتم نقلهم إلى أعمال أخرى أو تسريحهم من العمل.

- **التعاون:** أشار تايلور أنه لضمان نجاح طرق أداء العمل الجديدة وقواعدها، لا بد أن يكون هناك تعاون بين المشرفين والعمال والإدارة بشكل عام، للتأكد من التطبيق الصحيح لها.

- **الأجور التشجيعية:** صمم تايلور نظاما جديدا لدفع أجور العمال يقوم على أساس ربط الأجر بالأداء، فالمطلوب من العمال بموجب هذا النظام تحقيق حد معين من الإنتاج، وإذا تخطى العامل هذا الحد يكافئ بشكل طردي مع زيادة كمية إنتاجه.

- **فصل الإدارة عن التنفيذ:** وضح تايلور بأن مسؤولية تخطيط وتنظيم العمل تقع على الإدارة والمشرفين فالعمال عليهم تنفيذ ما تراه الإدارة مناسبا فقط، دون اعتراض منهم أو بيان رأيهم، لأنهم يمثلون أداة لتنفيذ العمل فقط، وحافزهم هو المال.

وقد أشار تايلور إلى أن تطبيق هذه المبادئ سينعكس على كل من العمال والملاك حيث سيؤدي إلى ارتفاع إنتاجية العمال، وبالتالي زيادة أجورهم، وكذلك زيادة أرباح الملاك.

ويطلق على نظرية الإدارة العلمية نموذج التنظيم الآلي الميكانيكي نظرا لأنها اعتبرت العاملين في التنظيم بمثابة آلات ونظرت إلى العمال على اعتبار أنهم وحدات تتحرك آليا وتجاهلت العنصر البشري الأمر الذي

جعلها تواجه مقاومة شديدة على مستوى القاعدة من كل من العمال وأعضاء النقابات العمالية بل والإداريين أيضا. (طلعت ابراهيم لطفي، 2009، صفحة ص97)

وبهذا يمكن القول أن تايلور قد ساهم في نشر فكرة أن الإدارة يمكن أن تكون علما مستقلا، وهذا يعتبر ثورة فكرية ونقلة نوعية في الفكر الإداري، ومن ثم أصبحت الإدارة العليا في ظل أفكاره تمثل الوسيلة الرئيسية لتعظيم الكفاءة من خلال دراسة وتحليل وظائف الأفراد، إقامة المعايير المثلى للأداء، تنميط العمل، وتحديد أفضل الطرق لأداء المهام.

نقد نظرية الإدارة العلمية:

يطلق على نظرية الإدارة العلمية نموذج التنظيم الآلي الميكانيكي نظرا لأنها اعتبرت العاملين في التنظيم بمثابة آلات، أي نظرت إلى العمال على اعتبار أنهم وحدات تتحرك آليا وتجاهلت العنصر البشري الأمر الذي جعلها تواجه مقاومة شديدة على مستوى القاعدة من كل العمال وأعضاء النقابات العمالية بل والإداريين أيضا) ابراهيم لطفي، 2007، ص97)

ب. مدرسة العملية الإدارية.

يعد هنري فايول مؤسس هذه النظرية الأب الحقيقي للإدارة الحديثة وقد كان فايول معاصرا لتايلور، فبينما كان تايلور يجري أبحاثه ودراساته في أمريكا، كان هنري فايول يقوم بأبحاثه في فرنسا، إذ ركز على المستوى التنفيذي وعلى الورشة الصغيرة ونشر كتاب سنة 1916م بعنوان "الإدارة العمومية والصناعية، ويعود الفضل له في تطوير ثلاث مجالات في الإدارة هي: تحديد وظائف المدير، وأنظمة المنشأة ووضع مجموعة من القواعد التي يطبقها المدراء في أدائهم لتلك الوظائف.

تطرق فايول للأنشطة الرئيسية للمنشأة الصناعية، مركزا على أهمية ودور النشاط الإداري، حيث قسمها إلى ست مجموعات هي:

- ✓ **الأنشطة الفنية:** تتمثل في الإنتاج، التصنيع والتغيير.
- ✓ **الأنشطة التجارية:** تتمثل في الشراء، البيع، التبادل.
- ✓ **الأنشطة المالية:** تتمثل في البحث عن الأموال اللازمة للمؤسسة، والاستخدام الأمثل لها.
- ✓ **الأنشطة الخاصة بالأمن وحماية كافة الأصول والأشخاص بالمؤسسة.**
- ✓ **الأنشطة المحاسبية:** تتضمن كافة الأنشطة المتعلقة بالميزانية الحسابات والتكاليف والإحصائيات.
- ✓ **الأنشطة الإدارية:** تتعلق بالتخطيط التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة.
- ✓ **وقد حدد فايول خمس وظائف أساسية يقوم بها المدير في كافة المستويات الإدارية وهي:**
- ✓ **التخطيط:** لاستكمال خطة العمل المستقبلي.
- ✓ **التنظيم:** تجهيز وتعبئة الموارد لتنفيذ الخطة.
- ✓ **إصدار الأوامر (التوجيه)** لقيادة واختيار وتقييم العاملين، لتحقيق العمل الأفضل في اتجاه الخطة.
- ✓ **التنسيق:** التوجيه الجهود المختلفة وضمان تبادل المعلومات لحل المشكلات، وقد تداخلت وظيفة التنسيق فيما بعد مع الوظائف الأخرى التخطيط التنظيم، التوجيه، الرقابة).
- ✓ **الرقابة:** للتأكد من أن الأداء المتحقق يتطابق مع الخطة، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتصحيح.
- أيضا فإن فايول اعتنى كثيرا بنوعية الإدارة حيث اقترح أربعة عشر مبدأ للارتقاء بمستوى الإدارة وتحقيق فاعليتها، وهذه المبادئ هي:
- تقسيم العمل:** بمعنى أن يعطى كل عامل جزء صغير من العمل لإنجازه، لكي يكون متخصصا في هذا الجزء.

السلطة والمسؤولية: وتعني السلطة حق إصدار الأوامر، وقد فرق فايول بين نوعين من السلطة هما: السلطة الرسمية: المستمدة من المركز والوظيفة، والسلطة الشخصية: وهي مزيج من شخصية وقدرة المسؤول

وزكاته وخبرته وتجاربه السابقة، بينما المسؤولية تعكس الواجبات والالتزامات، ومع تزايد حجم السلطة الممنوحة تتزايد المسؤوليات المترتبة عنها.

- **وحدة الأمر:** إن كل موظف أو عامل يجب أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط.
- **وحدة الاتجاه:** إن جهود أي فرد في المؤسسة يجب أن تنسق وتركز بنفس الاتجاه.
- **خضوع مصالح الأفراد لمصالح المؤسسة:** يجب أن يكون هناك تكامل بين مصالح الأفراد ومصالح المؤسسة لكن الأولوية تعطى المصالح المؤسسة إذا حصل تعارض بين المصلحتين.
- **مكافأة العاملين بعدالة:** يجب أن تدفع للعاملين أجور مجزية مع حوافز مناسبة للمجهودات التي يبذلونها.
- **النظام:** ويقصد به الطاعة واحترام الاتفاقات بين العاملين واتباع التعليمات والقواعد في العمل.
- **المركزية:** تشير المركزية إلى درجة تركيز أو توزيع السلطة.
- **تدرج السلطة:** يشير إلى تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل، بحيث يتمتع المدراء في المستويات العليا بدرجة أكبر من السلطة، التي تقل كلما اتجهنا إلى المدراء في المستويات الأدنى.
- **الترتيب:** وضع كل شيء أو كل فرد في المكان المناسب.
- **المساواة:** ويمثل مزيجا من العطف والعدل عند التعامل مع الأفراد.
- **استقرار العمالة:** استقرار العمالة لتجنب تكلفة ارتفاع معدل دوران هذه العمالة التي تعكس عدم كفاءة الإدارة.

■ **المبادرة أو المبادرة:** وتعكس التفكير في الخطة وتأكيد نجاحها، وأن هذا يوفر الشجاعة والطاقة والابتكار المصلحة المنظمة.

■ **التعاون:** ويعكس مبدأ الاتحاد قوة، وتأتي من التوافق والتعاون بين الأفراد.

ج. الإدارة البيروقراطية.

تعود نظرية الإدارة البيروقراطية للعالم الألماني ماكس فيبر، حيث طرح في دراسته سؤال مؤداه: كيف يمكن للمنظمات سواء العامة أو الخاصة أن تحقق أهدافها بفاعلية وكفاءة ؟ ثم قدم نموذجا يتسم بعدد من الخصائص التي ترى أن توافرها في أي منظمة أو منشأة صناعية أو خدمية سيمكنها من أداء أعمالها بدرجة عالية من الكفاءة وقد أطلق على هذا النموذج " البيروقراطية". ومصطلح " البيروقراطية يتكون من كلمتين هما وتعنى Bureau المكتب و cracy وتعنى السلطة أو الحكم، ومن ثم يقصد بالبيروقراطية سلطة المكتب وفسر ماكس فيبر إستخدامه هذا المصطلح بالقول بأن كل منظمة تسعى إلى تحقيق هدف معين وتستخدم لذلك عدد من العاملين لتنفيذ الأنشطة اللازمة لتحقيق هذا الهدف.

اعتمد ماكس فيبر في نظريته على مبدأي العقلانية والكفاية:

- **العقلانية:** وفقا لهذا المبدأ فإن أهداف المنظمة هي التي تحدد كل النشاطات والسلوكيات التي تقع في المنظمة حيث يجب أن تسير كل تلك النشاطات في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة.
- **الكفاية:** أي أن الجهد والتكلفة والوقت المبذول للوصول للأهداف يجب أن يكون مناسباً للوصول للأهداف بحيث لا يبذل مجهود أو وقت أو تكلفة زائدة عن الحد المناسب للأهداف.

وقد بني فايبر نموذج للنظام الإداري البيروقراطي الفعال الذي يستطيع الوصول إلى الأهداف بأقل تكلفة وجهد والذي يتصف بمجموعة من الصفات أهمها ما يلي:

- **تسلسل السلطة:** أي أن تكون السلطات متدرجة بشكل هرمي يكون على رأسه الإدارة العليا، بحيث تتدرج السلطة ومن خلال هذا التسلسل الهرمي يمكن ضمان التنسيق بين النشاطات المختلفة في المنظمة وكذلك ضمان اتجاه تلك النشاطات نحو تحقيق الهدف.
- **اللوائح والقوانين:** أي تنظيم النشاطات والسلوكيات وفق لوائح وأنظمة وتعليمات واضحة ومعروفة.
- **فصل الإدارة عن الملكية:** حيث لا يشترط أن تكون الإدارة في يد مالكيها.

■ **الموضوعية:** أي أن العلاقات الموجودة في المنظمة ليست علاقات شخصية وإنما علاقات تنظيمية تسير وفق القوانين واللوائح التي تحددها المنظمة.

■ **التخصص:** أي لا يسند العمل لأي فرد إلا في مجال تخصصه، وبالتالي تتكون لديه الخبرات والمهارات التي تؤدي إلى إتقائه العمل.

قدم ماكس فيبر ثلاث أنماط للسلطة وللتنظيم الاجتماعي وهي:

■ **الشكل التقليدي:** وهنا تستند سلطة قائد هذا التنظيم على ما تفرضه الأعراف والتقاليد فالقائد يجب احترامه والاستجابة لأوامره، فالطاعة تتم تلقائياً للشخص الذي تقلد القيادة من خلال التقاليد والأعراف المتوارثة والتي يكتسب القائد منها شرعية سلطاته

■ **الشكل الكاريزمي:** وتستند استجابة المرؤسين السلطة القائد في هذا التنظيم إلى نمط القائد وشخصيته حيث تتكسب سلطة القائد شرعيتها من قدراته الشخصية على التأثير على الآخرين، وما يتمتع به من إلهام ولباقة وبلاغة أو مثالية أو قداسة أو بطوله وغير ذلك من الصفات والمواهب والقدرات التي تضيف على الشخص الكاريزمية، فهو قائد ملم يطاع من اتباعه إيماناً منهم بأنه شخص موثوق فيه يملك قدرات تفوق بما يملكه كل منهم.

■ **الشكل العقلاني أو القانوني:** والطاعة في هذا التنظيم تستند إلى نظام قانوني يقوم على أساس عقلائي يحقق مصالح من ينتسبون إليه من أشخاص ويساعد على تحقيق الأهداف، ولا أهمية في هذه الحالة أن يقوم هذا الاحترام على أساس اتفاق أو رضا أو إرغام أو على أساس عقلائي مصلحي أو قيم عقلائية أو الاثنين معاً. وهذا الشكل الأخير هو المعبر عن المنظمة البيروقراطية حيث يكتسب الشرعية من طبيعته العقلانية القانونية التي تتسم بالتجريد والعمومية. ومن ثم فالطاعة هنا تكون للنظام وما يشملها من قواعد وتعليمات وليس لشخص معين.

وبعبارة أخرى فالقواعد هنا هي قواعد لا شخصية، لا ترتبط بشخص معين لذاته ولا تخاطب شخص بعينه، وإنما هي قواعد عقلانية وضعت لتحقيق غاية أو هدفاً معيناً نشأ النظام من أجله ويعتقد ماكس فيبر أن الضمان لاستقرار المنظمات والمحافظة على كفاءتها يمكن توفيره في ظل السلطة العقلانية القانونية في حين أن الشكل التقليدي أو الكاريزمي لا يعد نموذجاً يضمن النجاح المستمر للمنظمات، حيث يغلب عليهما الشخصية في إصدار التعليمات والقواعد التي قد تتأثر بالأهواء والمصالح الشخصية والعلاقات غير الموضوعية، علاوة على أنه في الشكلين التقليدي والكاريزمي يرتبط استقرار النظام بشخصية القائد. ورغم النقد الموجه للنظام البيروقراطي، إلا أنه يلاحظ أن هذا الشكل البيروقراطي هو السائد في المنظمات العامة ويضمن الموضوعية في القرارات الحكومية.

د. تقييم المدرسة الكلاسيكية.

بالرغم من النتائج المميزة التي برزت في دراسات وأبحاث وآراء رواد هذه المدرسة في المجالات التي سبق ذكرها، والتي تطبق في الوقت الحاضر بعد تنمية معظم هذه الأفكار والنتائج، إلا أن هذه المدرسة كانت عرضة لكثير من الانتقادات من رواد المدارس سواء في الأبعاد التي توصلت إليها، أو من حيث التطبيق العملي لبعض النتائج، هذا وتبرز معظم الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة في المحالات التالية:

- ✓ لم يطبق رواد هذه المدرسة بطريقة سليمة الأساليب العلمية للظواهر موضع دراستهم بالرغم من انتشار استخدام أسلوب دراسة الزمن والحركة بعد تطويرها.
- ✓ إن الفرض الخاص بأن الفرد رجل اقتصادي هدفه تحقيق أقصى المكاسب المادية، قد سقط نهائياً مع نتائج المدارس السلوكية والعلاقات الإنسانية.

✓ إن الأسلوب الذي تم به استخدام الأساليب العلمية في قياس الإنتاجية كانت بعيدة كل البعد عن الاهتمام بسلوك الفرد، حيث اعتمد هذا الأسلوب على إمكانية فرض التغيير على العاملين أو على سلوكهم لزيادة الإنتاجية، دون الأخذ بعين الاعتبار أن إحداث التغيير لا يمكن أن يتم إلا بتوافق الأطراف المعنية بالتغيير.

✓ أهملت هذه المدرسة وجود التنظيمات غير الرسمية في المؤسسات، بل وقاومتها من خلال الأنظمة وعلاقات العمل، فالمؤسسة بنظرهم هي وحدة ميكانيكية آلية تسعى فقط إلى تحقيق مصالحها الخاصة.

غير أنه وبالرغم من الانتقادات سابقة الذكر إلا أنه يمكن القول أن المدرسة الكلاسيكية تعتبر بمثابة الأرضية التي قام عليها الفكر الإداري برمته.

2. النظريات لسلوكية:

تعرضت النظريات التقليدية وخصوصا حركة الادارة العلمية لموجة عارمة من الانتقادات لذلك بدأت، الدراسات والأبحاث المتعلقة بالأبعاد الانسانية وطبيعة العلاقات داخل المنظمة، وتعد النظريات السلوكية أو كما تسمى بالمدرسة الانسانية اتجاها فكريا متميزا في الفكر التنظيمي، تركز اهتماماتها على الجوانب الانسانية سواء أكانت النفسية للفرد أو ما تعلق بالجماعات الصغيرة أو التنظيم غير الرسمي باعتبارها تمثل الجوانب الأساسية في العملية الانتاجية(تاوريت، 2015، ص35) وظهرت هذه المدرسة استجابة للتغيرات العنيفة التي أصابت المجتمعات الغربية من الناحية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، كما استفادت من التقدم الذي حدث في مجال العلوم السلوكية وأهمها: علم النفس، علم الاجتماع، علم النفس الاجتماعي... وبالرغم من اتساع وتنوع مساهمات هذا المدخل في تطوير الفكر الإداري إلا أننا سنتطرق إلى إسهامات بعض رواده.

أ.نظرية التون مايو.

يعتبر "التون مايو" رائد من رواد هذه المدرسة وقد عرف "مايو" من خلال تجاربه التي أجراها مع فريق عمله في مصنع الهاوثرن لشركة وسترن إلكترونيك Westem Electric في شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين (1924-1932)، فكانت أولى تلك التجارب تجربة الإضاءة والتي كانت تهدف لمعرفة أثر الإضاءة على الإنتاج حيث قام مايو بتقسيم العاملين إلى مجموعتين:

فريق التجربة وفريق المراقبة، ولاحظ أثر الإضاءة فوجد زيادة الإنتاجية وارتفاع المعنويات لدى الفريقين، الفريق الذي زادت عنده الإضاءة والفريق الذي بقيت عنده الإضاءة ثابتة، ثم خفض الإضاءة قليلا فلم تتأثر الإنتاجية أو المعنويات لدى العاملين.

وفي دراسة أخرى تم اختيار استفتيات من عنبر تجميع أجهزة الهواتف الذي كان يضم 100 عاملة وتم عزل الفتيات السنة لكي يعملن بشكل مستقل وخلال خمس سنوات من التجارب تم إدخال العديد من التغيرات المادية لدراسة أثرها على إنتاجية العاملات من بين التغيرات تطبيق نظام جديد للحوافز غير الذي كان مطبقا من قبل، وتطبيق نظام الراحة وإدخال بعض أساليب الترويح وكل تلك التغيرات كانت لا تفرض على الجماعة وإنما كانت مجموعة البحث تناقشها معهم قبل تطبيقها، مما تأكد أن إنتاجية الجماعة قد سجلت زيادة واضحة بعد كل تغيير ثم إدخاله، وبعد ذلك تم إلغاء جميع التغيرات والعودة إلى ظروف العمل السابقة ف لوحظ أن إنتاجية الفتيات لم تسجل أي انخفاض بل ظلت على معدلها المرتفع رغم إلغاء المزايا المادية.

من هنا يتضح أن العوامل المادية من أجر وإضاءة ليست هي المسؤولة بشكل مباشر عن الزيادة في الإنتاج بل الطريقة التي اتبعتها جماعة البحث لإجراء تجاربها والتي كانت تتمثل في:

- ✓ استخدام جماعات عمل صغيرة تعطي فرصة أكبر بين العاملين مما يخلق عنصر اتصال بين العاملين،
- كما أن تكوين جماعات عمل تعرف بالتنظيم غير الرسمي.
- ✓ الأسلوب الجديد في القيادة القائم على أخذ رأي العاملين في التغيرات قبل إدخالها وإعطاء الفرصة للحوار والنقاش في مشاكل العمل دون قيود.

وعليه فمدرسة العلاقات الإنسانية ركز أنصارها على الحوافز وعلى القيادة وعلى الاتصالات وأكدت أن كفاءة وفاعلية المنظمات تتحدد في كفاءة وفعالية إدارة أفرادها.

توصلت دراسات مدرسة العلاقات الإنسانية لمايو إلى مجموعة من المساهمات تمثلت في:

- أن المؤسسة نظام اجتماعي، بالإضافة إلى كونها نظام إداري، وأن هذا النظام الاجتماعي يحدد أدوار ومعايير السلوك الفرد قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنشأة.
- لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز اقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها دور أيضا في إثارة دوافع الأفراد.

■ تلعب الجماعة غير الرسمية في المؤسسة دورا بارزا في تحديد اتجاهات الأفراد وأدائهم.

■ يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط للقيادة الإدارية، حيث أثبتت دراسات مايو أن لاتجاهات العمال نحو مشرفهم المباشر أثر كبير في إنتاجيتهم، فالمشرف الذي يكون محبوبا من قبل مرؤوسيه كانت إنتاجيتهم أعلى من العمال الآخرين الذين لديهم اتجاهات سلبية تجاه مشرفهم المباشر، وسميت بتأثير الهوثرن وترجمت إلى العربية بسلوك القائد الإداري مع مرؤوسيه الذي يتصف بالديمقراطية.

■ ربطت حركة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضى الفرد العامل وإنتاجيته، كما ركزت على نظام فعال للتواصل بين مستويات المؤسسة المختلفة لتبادل المعلومات.

■ يحتاج مديرو المؤسسات إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم إلى مهارات فنية.

■ يمكن تحفيز العاملين في المؤسسة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

ب نظرية ماري باركر فيوليت: 1923-1868

حاولت ماري باركر فيوليت من خلال دراساتها لأفكار رواد المدرسة الكلاسيكية وأفكار مدرسة العلاقات الإنسانية والتوفيق بين الاتجاهين، حيث عبرت عن اعتقادها بأن استخدام الأساليب العلمية في الإدارة لا يكفي لزيادة الانتاجية، وأن الحافز المادي لا يكفي لتوليد الرغبة في العمل وزيادة الانتاجية، فقد ركزت فيوليت على أثر الجماعة على الفرد ودعت إلى المشاركة في السلطة و التعاون والتنسيق بين الأفراد العاملين في المنظمة، وقالت أنه في الوقت نفسه يمكن زيادة الانتاجية إذا طبقت مبادئ العلاقات الإنسانية، ووفرنا للعامل الحافز المعنوي، إلى جانب توفير ظروف العمل المناسبة، وهكذا إذا تمكنت المنشأة من دمج مبادئ نظرية الإدارة العلمية مع مبادئ رواد نظرية العلاقات الإنسانية، فإن الرضا سيتحقق عند العمال وبالتالي ترتفع معنوياتهم وتزيد انتاجيتهم، وينخفض معدل دوران العمل.

ج دوغلاس ماغريغور.

أجرى دوغلاس ماغريغور العديد من البحوث والدراسات حول الدافعية والسلوك في المؤسسات، وناشد المديرين بالتعامل بإيجابية مع الأفراد واحتياجاتهم خاصة الاجتماعية منها، من أهم إسهاماته التي ظهرت في كتابه "الوجه الإنساني للمنظمة" تفرقة بين نظريتين أساسيتين للسلوك الإنساني في العمل، حيث تتضمن النظريتين نظرية X ونظرية.

فروض نظرية X

- ✓ معظم الأفراد يكرهون العمل ويتجنبونه كلما أمكن.
- ✓ الأفراد يجب قيادتهم عن طريق القوة والإرغام.
- ✓ التهديد والرقابة المباشرة هما الوسيلة المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ معظم الناس كسولين بطبيعتهم.
- ✓ يفضل الفرد أن يتم توجيهه عن طريق شخص آخر.
- ✓ الفرد يكره المسؤولية ويحاول التهرب منها. الفرد لديه القليل من الطموح ويريد الأمان.

✓ الفرد يتجنب القيادة ويرغب أن يقاد.

والمدير الذي يتبنى نظرية X في نمطه القيادي يميل دائما ليكون دكتاتوريا وموجها بالرقابة الصارمة، وصاحب نظرة تشاؤمية نحو العنصر البشري، ولا يمكن أن يثق فيه الآخرون.

ورغم هذه النظرة السلبية لـ ماغريغور عن الفرد، إلا أنه كان مقتنعا بوجود بعض الظواهر في العمل لا يمكن تفسيرها بهذه النظرية، وتساءل لماذا ترتفع الإنتاجية في بعض المؤسسات التي تستخدم الحد الأدنى من الإلزام والإلزام لضبط العمال لذا قدم نظرية أخرى مناقضة وهي نظرية y.

فروض نظرية y.

✓ العمل ظاهرة طبيعية ومعظم الناس تفضل الجهد الجسماني والعقلي أثناء العمل.

✓ الالتزام بتحقيق الأهداف هو حالة طبيعية أيضا لدى جميع الأفراد.

✓ يمكن للفرد أن يمارس الرقابة الذاتية وأن يوجه نفسه بنفسه.

✓ يمكن للفرد أن يتحمل المسؤولية ويسعى إلى ذلك أحيانا.

✓ الفرد لديه القدرة على الابتكار والإبداع وهو طموح.

✓ العديد من الأفراد يسعون للقيادة أكثر من ساعيهم للأمان من خلال كونهم تابعين.

أما المدير الذي يتبنى نظرية L في نمطه الإداري فإنه يميل غالبا إلى النظرة التفاؤلية المروسيه، ويمكن وصفه بأنه مدير ديمقراطي يحفز الآخرين للعمل ويمنحهم الفرصة لتوجيه ورقابة أنفسهم ذاتيا، ويوفر لهم مناخ مناسب للابتكار والإبداع ويثق في قدراتهم على تحمل المسؤولية وتحقيق أهداف المؤسسة.

د. نظرية سلم الحاجات.

تسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات أو هرم ماسلو للحاجات هو نظرية في التحفيز تنص على أن هناك خمس فئات من الاحتياجات البشرية تحدد سلوك الفرد. تقسم نظرية ماسلو و التي يشار إليها أيضا باسم نظرية ماسلو للدافعية والتحفيز، وفيما يلي المستويات الخمسة للاحتياجات عند ماسلو:

❖ الاحتياجات الفسيولوجية.

تشير الاحتياجات الفسيولوجية إلى أبسط احتياجات الإنسان للبقاء على قيد الحياة. يحتاج جميع الأشخاص إلى الحصول على الطعام والماء والملبس والمأوى، فالاحتياجات الفسيولوجية هي الأهم للبقاء، وحتى يتم تلبيتها، لا يوجد دافع لتلبية الاحتياجات الأخرى.

❖ حاجات الأمان.

حاجات الأمان هي الحاجة الأساسية الثانية، حيث يحتاج الناس إلى الشعور بالأمان والنظام ليشعروا بالراحة والأمان في محيطهم على سبيل المثال، قد تكون إحدى أولوياتك توفير مساحة معيشية آمنة لعائلتك، ولهذا السبب تعمل بجد لتوفير هذه الحاجة، وفي العمل، من المهم أيضا الشعور بأن سلامتك الجسدية تحظى بالتقدير والأولوية.

توفير مكان عمل آمن يمكن أن يشمل أثاثا مكتبيا مريحا يقلل من خطر الإصابة، إلى جانب تأمين المبنى لمنع الأشخاص الخطرين من الدخول، ويوفر الأمن الوظيفي والموارد المالية المستقرة أيضا شعورا بالأمان.

❖ الاحتياجات الاجتماعية.

المستوى الثالث من التسلسل الهرمي لماسلو هو الاحتياجات الاجتماعية، ويشمل احتياجات الحب والشعور بالتواصل مع الآخرين، والانتماء إلى مجموعة، ووجود علاقات آمنة. ويلبي الناس هذه الاحتياجات من خلال:

✓ تكوين صداقات.

✓ إعطاء وتلقي المودة.

✓ الحميمية العاطفية.

✓ الشعور بالقبول من قبل أحبائهم.

ولكن أيضا الاحتياجات الاجتماعية يتم تلبيتها في مكان العمل، عندما تشعر بأنك تنتمي إلى فريق وتتوافق معه، فمن السهل أن تشعر بالتحفيز للعمل بجد لتحقيق أفضل النتائج.

❖ الحاجة للتقدير.

يحصل الإنسان على الإحترام والتقدير من مصدرين من نفسه أولا ويسمى احترام النفس، وثانيا من الغير، والأشياء التي يحتاجها الشخص ليحظى باحترام النفس تشمل:

✓ تقدير الذات، أي عندما يشعر الشخص أن له قيمة.

✓ الكفاءة، والتي تنطوي على الشعور بالمهارة أو المعرفة.

✓ الكرامة، والتي هي شعور الشخص بأنه يستحق الاحترام.

✓ الاستقلالية، والتي تعني في هذا السياق، أن يشعر الشخص أنه بإمكانه القيام بأشياء من أجل نفسه.

❖ الحاجة لتحقيق الذات.

إن أعلى احتياج في هرم ما سلو هو تحقيق الذات، والذي يتضمن معرفة الشخص لنفسه، وفهم إمكاناته الكاملة، والوصول إليها.

والأشخاص الذين يحققون ذواتهم هم على دراية بأنفسهم، ويهتمون بالنمو الشخصي، وأقل اهتماما بآراء الآخرين، ومهتمين باستغلال إمكاناتهم.

الحاجة لتحقيق الذات تختلف عن الحاجة للتقدير (الحاجة السابقة). فوفقا لما سلو، فإن الأشخاص الذين ينجحون في تحقيق ذواتهم يرون الأشياء التي يمكنهم تحقيقها، ويلاحقونها، سواء أدى ذلك إلى مكافأة خارجية أم لا.

هـ. تقييم المدرسة السلوكية.

❖ المساهمات والدلالات التطبيقية للمدخل السلوكي في الإدارة.

لا يستطيع أحد أن ينكر دور المدخل السلوكي في إثراء الفكر الإداري في مجالات هامة وحيوية من خلال الإسهامات الهامة لرواد هذا المدخل التي كان لها عظيم الأثر في وقتنا الحاضر في مجال فهم العلاقات الإنسانية، والسلوك الإنساني وسلوك الجماعة، والتنظيم غير الرسمي، والعلاقات الشخصية والدافعية في العمل، وكذلك أنماط القيادة للعنصر البشري.

ويمكن تلخيص الأفكار الأساسية للمدخل السلوكي في الآتي:

✓ إن المنظمة بناء اجتماعي.

✓ للحوافز المعنوية دور في إثارة دوافع الأفراد للعمل.

✓ تحفيز العاملين في المنظمة من خلال تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

✓ للجماعة غير الرسمية في المنظمة دور في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم.

✓ اتباع القادة للأسلوب الديمقراطي ومشاركة العاملين.

✓ رضا الفرد العامل يؤدي إلى رفع إنتاجيته.

✓ تطوير نظام الاتصال بين مستويات المنظمة لتبادل المعلومات.

✓ يحتاج مدير المنظمة للمهارات الاجتماعية إلى جانب المهارات الفنية.

إن كل هذه النتائج وغيرها ساعدت على توفير قاعدة عريضة من المعرفة للمديرين حول وظيفتهم أثناء التعامل مع المرؤوسين.

❖ أوجه النقد والقصور الموجه للمدخل السلوكي.

بالرغم من الإضافات المتميزة التي قدمها المدخل السلوكي لنظرية الإدارة فإنه لم يقدم تفسيراً متكاملًا لأبعاد الإدارة، حيث كان التركيز بصفة أساسية على السلوك الإنساني فقط، وقد أهمل هذا المدخل بذلك العوامل

الأخرى المؤثرة في الإدارة مثل البيئة المحيطة بالفرد وما تشتمله من عوامل مادية، فلا يستطيع أحد أن يقلل من تأثير المحددات السلوكية للفرد أو الجماعة على الأداء والإنتاجية، ولكن لا تعتبر هذه المحددات هي الوحيدة لإحداث مثل هذا التأثير.

ومن ناحية أخرى، وبسبب تعقد السلوك الإنساني فإن الباحثين السلوكيين كثيرا ما يختلفون في تفسيرهم وتوصياتهم على النحو الذي جعل المدير في الحياة العملية يواجه حيرة وصعوبة في الاختيار بين آراء ونصائح هؤلاء، والتي قد تصل أحيانا إلى حد التضارب.

3. نظريات التنظيم: النظريات الحديثة.

ساهم التقدم العلمي والإداري الذي حصل في الدول الغربية إلى ظهور نظريات جديدة في الإدارة شكلت مدارس علمية جديدة، تشترك هذه النظريات في كونها تطرح منظور للإدارة يختلف عن منظور المدارس التقليدية، وفيما يلي بعض هذه المدارس:

1- نظرية التطوير التنظيمي:

عرفت هذه النظرية من أنها جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير تطوير العاملين (قيمهم ومهاراتهم) وتغيير العمليات والتكنولوجيا والهيكل التنظيمية وذلك من أجل تطوير الموارد البشرية والاجتماعية أو تحقيق الأهداف المحددة للتنظيم.

كما أن هذه العملية عملية التطوير التنظيمي هي جهد مخطط على مستوى المنظمة لكل تدعمة الإدارة العليا لزيادة فاعلية المنظمة وصحتها باستخدام العلوم السلوكية.

وتتكون عملية التطوير التنظيمي من العناصر التالية:

- 1- وصف وتشخيص شامل لمشاكل التنظيم والتعرف على طاقاته البشرية والمادية.
- 2- محاولة تعديل السلوك التنظيمي بما يتفق وأهداف المنظمة وزيادة كفاءتها.
- 3- إن التطوير التنظيمي يتطلب استمرارية جهود علمية مخطط لها ودراسة تحليلية شاملة لعناصر التنظيم وأهم مكوناتها مايلي:
- 4- دراسة الهيكل التنظيمي ووحداته الإدارية ومدى ملائمتة وإسهامه في رفع الانجاز.
- 5- دراسة الإمكانيات والموارد المتاحة (البشرية) ومادية: المعدات والأدوات ومدى مناسبتها لعناصر التنظيم وواقع القوى العاملة كما ونوعا وتوزيعها وتحديد مهاراتها.

دراسة الإطار العام لوظائف المنظمة وفق تخصصاتها وتحديد مؤهلات شاغليها ومستواها التنظيمي وجدول توحيدها وترتيبها حسب مواقعها في الهيكل التنظيمي. (تاويريت، 2015، ص54، 53)

2- نظرية النظم:

تؤكد هذه النظرية على أن النظام هو أدق وحدة أن تكون إطارا علميا للدراسة العلمية والموضوعية، فالمجتمع هو وحدة عامة أو نظام عام يتكون من وحدات أصغر تكون كل وحدة نظاما بذاتها، وهذه هي الأنظمة السياسية والاجتماعية والإدارية، وتعتبر النظام الإداري (المنظمة) نظاما يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع، فيأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها المعلومات والطاقة والموارد والقوى البشرية.

إذا عدنا إلى التأسيس النظري لعلم الاجتماع فإن أول من استعمل مفهوم النسق هو تالكوت بارسونز وعليه تم الاعتماد في نظرية النظم على أفكار كل من بارسونز وجولدنر وكاهن.

على الرغم من أن بارسونز لم يجري أية دراسة واقعية في التنظيمات إلا أنه حاول تطبيق نظريته عن النسق الاجتماعي في دراسة التنظيم، حيث نجده يعالج التنظيم كنسق اجتماعي من جهتين:

أولهما: أن التنظيم يعتبر نسقا له خصائصه وصفاته الواضحة أكثر من أي نسق اجتماعي آخر.

ثانياً: تحليل العلاقات والعمليات المتداخلة مع الأنساق الفرعية الأخرى في المجتمع حتى يتلاءم الموقف التنظيمي مع متطلبات البنية وظروفها.

فالنظام أو النسق: عبارة عن مجموعة متفاعلة من النظم الفرعية كما أن المنظمة ذاتها عبارة عن نظام أو نسق يتألف من مجموعة من النظم الفرعية فنظم الإنتاج والتسويق والمالية والبحث والتطوير تعد بمثابة نظم فرعية تشكل بتكاملها المنظمة.

لقد تبنى كل من دانيال كاتر وروبرت كاهن مفهوم النسق المفتوح وهو النسق الذي يتفاعل مع البيئة.

وينظر أصحاب هذا المدخل إلى التنظيم على اعتبار أنه نسق مفتوح يتفاعل مع البيئة باستمرار على اعتبارها مصدر للموارد التي يستعين بها التنظيم في أداء وظائفه، في المقابل هناك الأنساق المغلقة التي تنغلق على نفسها ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية وبموجبها يحدث تطوير المنظمة بمعزل عن بيئتها الخارجية. فقبل سنة 1960 كانت الفلسفة المسيطرة في مجال نظرية المنظمة هي فلسفة النظام المغلق. أما بعد هذا التاريخ 1960 تغيرت الفلسفة إلى فلسفة النظام المفتوح. (تاويريريت، 2015، ص7)

فكرة النظام المفتوح ومكوناته:

تعني تحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمصنع الذي يحصل على مدخلات معينة (مواد أولية خام مثلاً ويقوم بتحويلها إلى إنتاج سلع تشبع رغبات وحاجات الأفراد والأنظمة الأخرى في المجتمع، ونظراً لأهمية هذا النظام سنتطرق له بالشرح التفصيلي حيث يتكون من:

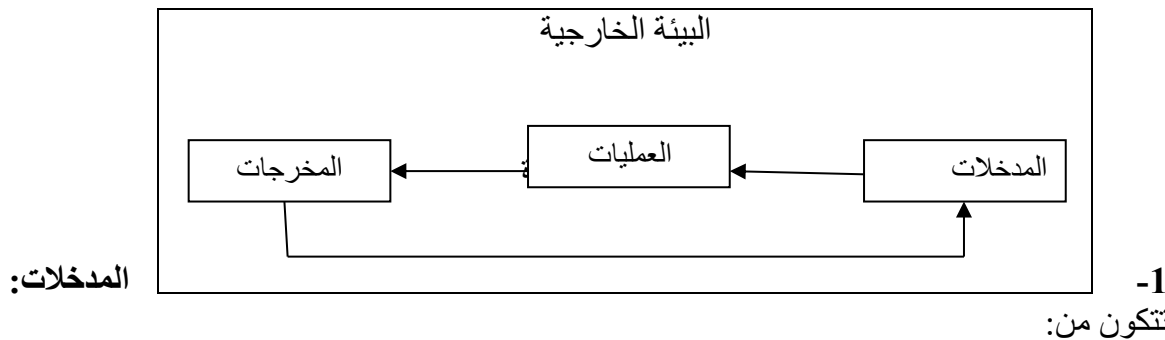
1- المدخلات.

2- الأنشطة.

3- المخرجات.

ويمكن تصوير النظام المفتوح على الشكل التالي:

المنظمة كنظام مفتوح:



- مدخلات بشرية: وهم الأفراد وما يمثلون من قيم ورغبات واتجاهات وعلاقات إنسانية.
- مدخلات مالية ومادية: وتتمثل في رؤوس الأموال والآلات والمعدات.
- مدخلات معنوية: حيث تمثل في الأهداف والسياسات والمعلومات عن المجتمع وتكوينه والفرص المتاحة والقيود المفروضة. (تاويريريت، 2015، ص46).
- مدخلات تكنولوجية: أساليب الإنتاج الفنية المتاحة للتنظيم

2-العمليات أو الأنشطة: وهي التي تجري داخل المنظمة وتمثل سلوكها وهي:

- عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.

- عملية القيادة والإشراف والسلطة التأثير على سلوك التابعين.
- عمليات البحث والتقصي عن المعلومات وتحليل المواقف والمتغيرات.
- عمليات البحث والتقصي عن المعلومات وتحليل المواقف والمتغيرات.
- عمليات الاختيار والمفاضلة بين البدائل لاتخاذ القرارات وحل المشاكل.
- عمليات التحفيز للأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مشتركة.
- عمليات الرقابة لضمان توجه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف.
- عمليات الرقابة لضمان توجه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف.
- عمليات تقسيم المنجزات التنظيمية ضمن ما خطط لها من وقت وجهد.
- عمليات التصحيح والتحديث لضمان وحدة الحركة وسلامة التغيير.
- عمليات تجميع الموارد واستغلال أمثل للفائض.

وهي العمليات التحويلية التي ينجز النظام عن طريقها تغيير المدخلات إلى الأشكال المناسبة لأهدافه. (تاويريريت، 2015، ص54، 53).

3-المخرجات:

وهي إفرازات المنظمة للبيئة الخارجية (المجتمع) من سلع وخدمات أو أي انتاج معنوي مقابل ثمن نقدي أو غيره من أشكال التعويض الاجتماعي، وفي نفس الوقت وسيلة التنظيم للحصول على موارد جديدة لمدخلات مطلوبة لاستمرار المنظمة.

4-البيئة:

تتمثل في المنظمات، والهيئات والمجتمع المحيط بالمنظمة، فمن خلال تفاعلها مع البيئة تحصل على مدخلاتها، وهي شرط لنموها واستمرارها وقبول سلعها وخدماتها.

5- التغذية العكسية:

لكي تضمن المنظمة معرفة المدى الذي تحقق من أهدافها ونتائج أدائها ومدى توازن مدخلاتها ومخرجاتها مع احتياجاتها لابد من توافر معلومات مرتدة لمعرفة مدى تقبل البيئة لتلك المخرجات (تاويريريت، 2015، ص54، 53).

المدرسة الكمية في الادارة:

1- نظرية قبول السلطة والتنظيمات غير الرسمية (نظرية النظام التعاوني لشستر برنارد) Chester (Barnard) 1938:

لقد اعتبر شيستر برنارد أن التنظيم نظام تعاوني يقوم على أساس اتصال شخصين أو أكثر واتفاقهم على تحقيق هدف مشترك، إذ يعرف التنظيم عند شيستر برنارد على أنه: "نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي وشعور. (الشماع، ومحمود، 2009، ص90) معتبرا أنه نظام تعاوني ينشأ حينما تكون هناك اتصالات بين شخصين أو أكثر وتكون لديهم رغبة في التعاون معا من أجل تحقيق أهداف مشتركة. وهو مفهوم جديد عن التنظيم يبتعد عن النظرة الكلاسيكية؛ فلا وجود لطرفين عمال وإدارة كما هو الحال في النظريات السابقة، ولا وجود لمصالحة مختلفة ومتناقضة بل هي أهداف مشتركة.

" كما أوضح برنارد وجود نسق تعاوني باعتباره مركب ومعقد فيزيولوجي وسوسولوجي وشخصي، وهو ذو علاقة مميزة تبدو من خلال التعاون مع الأفراد، وكل نظام أو نسق يكون تابعا للأنساق الكبرى التي

يعتبر جزء منها، بالإضافة إلى أن كل نسق من هذه الأنساق الفرعية يتضمن بدوره نسفا تعاونيا داخليا. " (عبد الرحمن، 1999، ص338)

يقوم التنظيم الرسمي عند برنارد على العناصر التالية:

" هدف مشترك يجمع أعضاء التنظيم.

إمكانيات للاتصال بين الأعضاء.

الرغبة في العمل والمساهمة من جانب الأعضاء." 2

وعليه نجد أن برنارد يستخدم مفهوم العضو للدلالة على الانتماء والأهمية التعاونية للفرد كوحدة بنيوية أساسية في إنشاء التنظيم. يترافق استخدام مفهوم العمل مع المساهمة للدلالة على قيمة ما يمنحه العضو للتنظيم والابتعاد عن الجانب المادي لمدخلات التنظيم.

ولقد عمل شيلستر برنارد على تحديد العلاقة بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، مؤكدا على أنه داخل كل تنظيم رسمي هناك تنظيم غير رسمي، فالأول يقوم على أساس عقلاني محدد ومرسوم، بينما يقوم الثاني على أساس عاطفي. ثم عندما يشرع التنظيم الرسمي في العمل، ينشأ داخله تلقائيا تنظيم غير رسمي.

وفي طرح مغاير، يعطي برنارد مفهوما مغايرا للسلطة؛ إذ يرى أنها لا تتركز فقط لدى الجهة المخول لها بإصدار القرارات، بل للأعضاء سلطة كذلك، فهم يملكون سلطة قبول أو رفض أي قرار صادر، وهذه النقطة هي التي جعلت نظريته تسمى بنظرية قبول السلطة. يذكر دادي عدون ناصر في هذا الصدد رأي برنارد بقوله: " السلطة هي الصفة المميزة للأمر في التنظيم الرسمي، والتي يتم قبوله على أساسها. ولما كان الأمر ودرجة قبوله ترتبط بالمأمور، وتقديره ما إذا كان هذا الأمر يتمتع بالسلطة أم لا، فإن مصدر السلطة النهائي هو الفرد، الذي يرجع إليه قرار قبول أو رفض الأمر، وليس هو الأمر نفسه." 3

ونظرا لهذه الاسهامات التي قدمها برنارد أصبح يطلق عليه الأب الروحي للتنظيم

ومن أهم ما طرح برنارد، نجد فكرة التوازن التنظيمي، فلكي يتحقق التعاون المفترض ويستمر لتحقيق الأهداف المشتركة بين الأعضاء، لابد على التنظيم الرسمي من توفير مغريات لاستقطاب مساهمات الأعضاء واستدامتها، وهي أخطر مهمة للتنظيم – كما يرى برنارد-. وتعكس فكرة المغريات منطق التوازن الذي يستهدفه الفرد، فهو ينظر إلى صافي المزايا والإيجابيات العوائد المحققة له جراء مساهماته، وبعد استبعاد التضحيات والأضرار التي تترتب عن تعاونه ومساهمته في التنظيم. ويرى برنارد أن مشكلة التنظيم هي إيجاد حوافز إيجابية واستبعاد الحوافز السلبية أو تقليلها.

نظرية التوازن التنظيمي هربرت سيمون (Herbert A. Simon)

طور سايمون أعمال برنارد في كتبه الذائعة الصيت والتي تعكس التواصل الفكري بين هاذين العالمين خاصة فيما يتعلق بتفسيره للسلطة وعملية اتخاذ القرارات في المنظمة، فالقرارات من وجهة نظره هي وحدة التحليل الأساسية في المنظمة، وقد أطلق على نظريته في التنظيم الرشد المحدود لكونها تبحث عن البديل الذي يحقق

2 - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 187.

3 - دادي عدون ناصر: مرجع سبق ذكره، ص 219.

الرضا للمدير وليس الرشد المطلق الذي يهدف إلى تعظيم المنفعة القصوى، ويرى سايمون أنه يجب توافر شرطين في المدير لمساعدته على تحقيق الفعالية التنظيمية وهما:

- ❖ أن يكون قادرا على اتخاذ قرارات مناسبة.
- ❖ ان يستطيع التأثير في منفذي القرارات بوضعها موضع التنفيذ لتعميم فائدتها. (تاويريت، 2015، ص51)

أما بالنسبة للفرد فإنه " يصدر قراراته المختلفة في ضوء نوعين من المعطيات الواقعية والمعطيات القيمية والمعطيات الواقعية عبارة عن قضايا تتعلق بالظواهر الملاحظة في العالم الخارجي وأسلوب التفاعل بينها... أما المعطيات القيمية هي قضايا ذات طابع أخلاقي أساسا ولذلك فهي لا يمكن أن تخضع للاختبار⁴. وأنه يمكن أداء العمل على نحو أكثر كفاءة إذا ما منح العاملون قدرا أكبر من التحرر في أداء هذا العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات⁵.

هربرت سيمون "هو من قام إدخال المدخل المعلوماتي في عمليات اتخاذ القرار وعمل على الربط بين الذكاء الاصطناعي وتحقيق فاعلية عملية اتخاذ القرار وقد ميز بين نوعين من القرارات وهما: (قرارات نظامية (متكررة) ، وقرارات غير نظامية لا يستطيع المدير توقعها"⁶; عليه تكون العقلانية التنظيمية في اتخاذ القرار محدودة.

نظرية Z أو النظرية اليابانية:

وهي في الحقيقة تقوم على المرجعية الثقافية و التربوية للمجتمع الياباني: " وقد حددت معالم هذه النظرية بثلاث مرتكزات أساسية تضمنت " الثقة " والمهارة والمودة " فقد أكدت النظرية على الجوانب الانسانية وتعميق مفاهيمها في ميادين العمل وتقوم المنظمة اليابانية وفق نظرية Z على:

أولا : التوظيف الدائم

ثانيا: البطء في التقويم

ثالثا: عدم التخصص في المنظمة اليابانية

رابعا: الرقابة الذاتية

خامسا : اتخاذ القرارات الجامعية

سادسا: المسؤولية الجماعية

سابعا: النظرة الشمولية للاهتمام بالعاملين

ثامنا الاعتماد على حلقات الجودة وحلقات السيطرة النوعية

⁴ - محمد على محمد: مرجع سبق ذكره، ص 198 .

⁵ طلعت ابراهيم لطفي: مرجع سبق ذكره، ص 115- ص 116 .

⁶ Reger Aim : opcit , p64 .

خاتمة:

بحسب المداخل النظرية المختلفة للتنظيم فإن المنظمة يمكن تحليلها بأن لها بنية هيكلية وبنية وظيفية تتحكم في هذه الأخيرة العديد من المتغيرات ولا تتضمن البنية فقط الهيكل التنظيمي بل تشمل أيضا ثقافة المؤسسة لأنها تشمل على جميع علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية وهنا تصبح محددات البنية أوسع بحيث لا تشمل فقط على هيكل تنظيمي رسمي يظهر بصورة جلية في الهيكل التنظيمي وانما يشمل أيضا علاقات العمل التي تتخذ الطابع الشخصي الإنساني نتيجة التفاعل بين الأفراد التي تشكل ما يعرف بالجماعات غير الرسمية في التنظيمات، وهي تنشأ وتتطور بشكل عفوي، تلقائي لا تستند في تشكيلها إلى قواعد رسمية بل إلى قيم الأفراد ومعتقداتهم اهتماماتهم والعلاقات الانسانية التي تحكم الأفراد في وظائف ومراكز عمل مختلفة.

تناولت المداخل النظرية المؤسسة من منظور متفرق، يجعل من المؤسسة تختزل في نظرة ضيقة أحادية البعد، كالمدخل الكلاسيكي أو الميكانيكي، ثم المدخل الانساني الذي أضاف البعد السلوكي والانساني من جهة وتبيان التنظيم الرسمي وغير الرسمي داخل المؤسسة كما فعلت مدرسة العلاقات الانسانية وجذورها الممتدة في مداخل نظرية أخرى تركز فيها على البعد النفسي الانساني داخل المؤسسة، لتفتح الآفاق أمام المداخل النظرية الحديثة كمدخل النظم والذي أكد على تفاعل المؤسسة الاقتصادية مع محيطها الخارجية، فنظرية زاد اليابانية التي جعلت من الانسان العامل متعدد الأبعاد ويمكن تفجير طاقاته الكامنة بأسلوب حديث يؤمن بعطاء الإنسان غير محدود من خلال التوظيف الدائم والمراقبة الذاتية ومنح هامش كبير من الحرية وغيرها، وهي في الحقيقة مستقاة من المرجعية الثقافية لليابان تمنح المؤسسة قدرة كبيرة على التميز.

ومن بين الموضوعات التي يمكن أن يتناولها علم الاجتماع المنظمات بالدراسة تقييم الأداء المؤسسي، تحليل أنماط القيادة في التنظيم، التحليل الاجتماعي لوسائل الاتصال وقنواته في التنظيم، دراسة التنظيم الرسمي وغير الرسمي، دراسة عملية اتخاذ القرارات وتأثيرها على التنظيم، دراسة وتحليل السلوك التنظيمي وأداء العاملين، دراسة الرضا الوظيفي وعلاقته بالحوافز المادية والمعنوية الابتكار التنظيمي الاهتمام بدراسة وتحليل مشكلات التنظيم كل هذه الظواهر التنظيمية وغيرها يقوم الطالب الجامعي بتحليلها في ضوء المداخل النظرية المختلفة. قائمة المراجع:

- السويديان، طارق وحيل، فيصل عمر باشا (2001)، صناعة القائد، ط1، دار ابن الحزم، لبنان.
- سعيد، عمر وآخرون (2003)، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، الدار العلمية الدولية، عمان.
- حنفي، عبد الغفار وأبو قحف (1993): تنظيم وإدارة الأعمال، د ط، الدار الجامعية، الاسكندرية.

- إبراهيم لطفي، طلعت (2007): علم الاجتماع التنظيم، دط، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- درة، عمر محمد (2009): مدخل إلى الإدارة، جامعة عين شمس، حلب.
- محمد عبد الرحمن، عبد الله (1999): علم الاجتماع الصناعي "النشأة والتطورات الحديثة"، ط1، دار النهضة العربية، بيروت.
- علي محمد، محمد (2003): علم الاجتماع التنظيم "مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج"، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية.
- تاويريت، نور الدين بشير (2015): نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، عالم الكتاب الحديث، اربد-الأردن.
- محمد قاسم القريني: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى ، 2000.
- خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة ، دار الميسرة ، عمان، الطبعة4، 2009.