



جامعة جنوب الوادي  
كلية الآداب بقنا  
قسم علم الاجتماع



## مقرر

# علم اجتماع التنظيم

الفرقة الرابعة

كلية الآداب - قسم علم الاجتماع

أستاذ المقرر

دكتور / محمد حسن إبراهيم

قسم علم الاجتماع - كلية الآداب بقنا

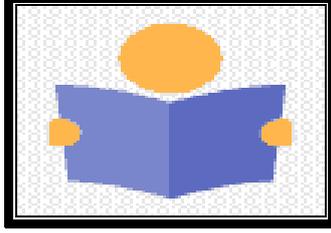
العام الجامعي

٢٠٢٤ / ٢٠٢٥ م

## بيانات أساسية

- الكلية : الآداب
- الفرقة : الرابعة
- الفصل الدراسي : الأول
- كود المقرر : ٤١٧ اجت
- التخصص : علم الاجتماع
- عدد الصفحات : ٢٠٦
- القسم التابع له المقرر : قسم علم الاجتماع

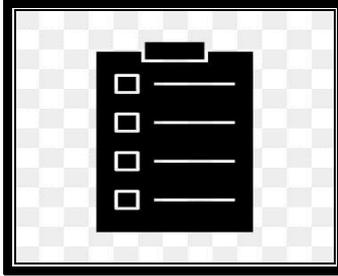
## الرموز المستخدمة



نص للقراءة والدراسة



أسئلة للتفكير والتقييم الذاتي



أنشطة ومهام

## محتوي الكتاب

الصفحة	محتوي الكتاب الالكتروني
	أولاً : الموضوعات : -----
	ثانياً : الجداول : -----
	ثالثاً : الأشكال والصور : -----
	رابعاً : روابط الفيديو : -----
	خامساً: قائمة المراجع : -----

الصفحة	الموضوعات
٣٢-٧	<b><u>الفصل الأول: ماهية علم اجتماع التنظيم</u></b>
٨	تمهيد : -----
٩	أولاً : التعريف بعلم اجتماع التنظيم: -----
٩	ثانياً : موضوع علم اجتماع التنظيم: -----
١٣	ثالثاً : مجالات الدراسة في علم اجتماع التنظيم وموضوعاته: -----
٢١	رابعاً: طرائق البحث في علم اجتماع التنظيم: -----
٢٦	خامساً: علم اجتماع التنظيم والعلوم الاجتماعية الأخرى: -----
٧٠-٣٣	<b><u>الفصل الثاني: أساسيات في دراسة التنظيمات</u></b>
٣٤	تمهيد : -----
٣٦	أولاً : منطلقات نظرية حول مفهوم التنظيم وأنواعه: -----
٤٢	ثانياً : المبادئ الأساسية للتنظيم: -----
٥٦	ثالثاً : مفاهيم رئيسية في دراسة التنظيمات: -----
٨٤-٧١	<b><u>الفصل الثالث: القيادة التنظيمية</u></b>
٧٢	تمهيد : -----
٧٢	أولاً : تعريف القيادة ووظائفها: -----
٧٤	ثانياً : مصادر قوة القيادة: -----
٧٦	ثالثاً : أنماط القيادة: -----
٧٨	رابعاً : نظريات القيادة: -----
١٠٤-٨٥	<b><u>الفصل الرابع: ثقافة المنظمة</u></b>
٨٦	تمهيد : -----
٨٦	أولاً : تعريف الثقافة التنظيمية وأهميتها: -----
٩٠	ثانياً : العوامل المؤثرة في ظهور وتنامي الثقافة: -----
٩٣	ثالثاً : خصائص الثقافة التنظيمية: -----

الصفحة	الموضوعات
٩٦	رابعاً : انواع الثقافة التنظيمية :-----
١٠٠	خامساً : نماذج الثقافة التنظيمية:-----
١٠٢	سادساً : دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز التنظيمي:-----
١٢٨-١٠٥	<b>الفصل الخامس: الصراع التنظيمي</b>
١٠٦	تمهيد : -----
١٠٦	أولاً : مفهوم الصراع التنظيمي: -----
١١٣	ثانياً : أسباب الصراع التنظيمي: -----
١١٦	ثالثاً : مراحل الصراع التنظيمي:-----
١١٩	رابعاً : أنواع الصراع التنظيمي:-----
١٢٢	خامساً : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:-----
١٥٧-١٢٩	<b>الفصل السادس: الاتجاهات الكلاسيكية في دراسة التنظيم</b>
١٣٠	تمهيد : -----
١٣٠	أولاً : الاتجاه التaylorي ومقاربة الإدارة العلمية: -----
١٣٨	ثانياً : الاتجاه فايولي ونظرية التكوين الاداري: -----
١٤٥	ثالثاً : الاتجاه البيروقراطي ونظرية التنظيم:-----
١٩٥-١٥٨	<b>الفصل السابع: الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم</b>
١٥٩	تمهيد : -----
١٥٩	أولاً : اتجاه مدرسة العلاقات الانسانية: -----
١٦٦	ثانياً : الاتجاه البنائي الوظيفي: -----
١٨٦	ثالثاً : اتجاه النسق الاجتماعي الفني:-----
١٩٠	رابعاً : نظرية اتخاذ القرار:-----
<b>الأشكال والصور</b>	
٤٧	شكل ١
٦٢	شكل ٢
٧٣	شكل ٣
٧٦	شكل ٤
٨٠	شكل ٥
٨١	شكل ٦
١١٨	شكل ٧
١٤٠	شكل ٨
١٥٠	شكل ٩
١٥٢	شكل ١٠
١٩٢	شكل ١١
-	شكل ١٢

الصفحة	الموضوعات
-	شكل ١٣
-	شكل ١٤
-	شكل ١٥
-	شكل ١٦
-	شكل ١٧
-	شكل ١٨
-	شكل ١٩
-	شكل ٢٠
١٩٨-١٩٦	مصطلحات هامة في علم اجتماع التنظيم
٢٠٧-١٩٩	<b>قائمة المراجع</b>
٢٠٠	أولاً : المراجع العربية : -----
٢٠٥	ثانياً : المراجع الاجنبية : -----

# الفصل الأول

## ماهية

## علم اجتماع التنظيم

---

- تمهيد
- أولاً: التعريف بعلم اجتماع التنظيم.
- ثانياً: موضوع علم اجتماع التنظيم.
- ثالثاً: مجالات الدراسة في علم اجتماع التنظيم وموضوعاته.
- رابعاً: طرائق البحث في علم اجتماع التنظيم.
- خامساً: علم اجتماع التنظيم والعلوم الاجتماعية الأخرى.

يعد علم اجتماع التنظيم **Organizational sociology** واحداً من ميادين علم الاجتماع الأكثر حداثة لاتصال موضوعاته اتصالاً مباشراً بقضايا علم الاجتماع المعاصر على الرغم من أنه يمكن تلمس بوادر التحليل الاجتماعي لقضايا التنظيم بمعناه العام في دراسات القرنين الثامن عشر والتاسع عشر، في أعمال الرواد الأوائل لعلم الاجتماع، وبخاصة في أعمال كل من هيربرت سبنسر، وأوجست كونت وكارل ماركس، وحتى دوركايم.

ويلاحظ أن دراسات علم الاجتماع التنظيم قد نمت بصورة مطردة مع الانتشار الواسع لاستخدام مفهوم "التنظيم" في الدراسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية المختلفة، ذلك أن هذا المفهوم بات يشكل الأساس الذي تشهد عليه الدراسات العلمية في المجالات المختلفة، نظراً لما يتيح من إمكانية تنظيم تصور الإنسان للأشياء المحيطة به، وللظواهر التي يرغب بتحليلها ومعرفة العوامل المكونة لها، والعوامل المؤدية إليها.

لقد أخذت دراسات علم اجتماع التنظيم بالنمو والتطور مع تطور مفهوم التنظيم ذاته، ففي حين كانت الدراسات المبكرة لعلم الاجتماع تعالج القضايا الاجتماعية برؤية تنظيمية عامة أصبحت دراسات علم الاجتماع المعاصر تعالج قضاياها برؤية تنظيمية أكثر دقة، وتستخدم في ذلك أدوات متطورة تتيح لها إمكانية تحليل أنماط السلوك الاجتماعي ضمن التنظيم بمستوياته المتعددة بصورة تختلف عما كانت عليه في الماضي.

## أولاً - التعريف بعلم اجتماع التنظيم:

علم اجتماع التنظيم بالتعريف هو 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 الأوسع من جهة ثانية والتي من شأنها أن تحدد أشكال التفاعل بين مكونات التنظيم ضمن بنيته العامة، وفي سياق علاقته مع المجتمع المحيط.

وينطوي هذا التعريف على قضيتين أساسيتين ترتبط الأولى بموضوعه والثانية بمنهجية أبحاثه.

## ثانياً - موضوع علم اجتماع التنظيم:

يتمثل موضوع البحث في هذا الميدان من ميادين علم الاجتماع في أشكال التنظيم الاجتماعي من مؤسسات وتنظيمات واتحادات مختلفة الرسمية منها وغير الرسمية، فالطابع التنظيمي للأداء الإنساني بات منتشرًا في المجتمع الحديث بقوة، حتى أخذ يشمل مجمل النشاطات والفعاليات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وبات من الواضح أن الفعاليات ذات الطابع الفردي آخذة بالتناقص التدريجي، حتى غاب العدد الكبير منها، ولم يعد له أية فعالية تذكر.

ففي المجال السياسي لم يعد دور الأفراد في العمل السياسي قائمًا كما كان في الماضي، إذ أخذت تنتشر بقوة معايير العمل التنظيمي للأحزاب والجمعيات السياسية، والنوادي، وبات كل فاعل في النشاط السياسي لا يخرج عن كونه عضواً في تنظيم أو اتحاد، وكل فاعل سياسي بوصفه فرداً

يمكن أن يتعرض للإزاحة والإبعاد كلياً لضعف حيلته أمام قوة الأحزاب والقوى المنظمة والتي تجند لصالحها الرأي العام، وتستخدم وسائل الإعلام المتطورة.

**وفي المجال الاقتصادي والإنتاجي،** لم يعد للتنظيم الحرفي أو الأعمال ذات الطابع الفردي أي دور فاعل في الحياة الاقتصادية، ذلك أن الشركات الكبرى أخذت تستوعب الإنتاج والسوق بقوة، ولا تستطيع القوى الأخرى منافستها ما لم تكن على درجات عالية من التنظيم الذي يجمع الجهود، ويؤلف بينها، ويجعل منها كلاً موحداً تمتد نشاطاته وفعالياته إلي خارج حدود الدولة الواحدة.

**وفي مجال التعليم والبحث العلمي** أصبحت المؤسسات المنتجة للمعرفة على مستوى الأبحاث والدراسات والتعليم، أكبر من أن تقوى على منافستها جهود الأفراد، وإن تعددت واتسعت بل أن قوة العلماء وقدرتهم على العطاء العلمي، وإنتاج المعلومات أصبحت وقفاً على مقدار تفاعلهم مع المؤسسات العلمية التي تمد نشاطاتها وتجاربها إلي خارج حدود بلدانها، وبات العالم المنفرد المستقل عن المؤسسات عاجزاً عن المشاركة في إنتاج المعارف والمعلومات، وإن علت به معارفه، واتسعت تجاربه.

**ويمتد الأمر إلي قضايا الصحة والخدمات والتعليم ومختلف أشكال النشاط الإنساني** التي أصبحت بمجموعها خاضعة للتنظيم، وتستمد قوتها بمقدار اعتمادها على تنظيم مواردها، وجمع قدراتها، مما يجعل لعلم اجتماع التنظيم مجالاً واسعاً يمتد من الصناعة إلي الزراعة، والسياسة والسياحة والتعليم والصحة والخدمات ومختلف أشكال النشاط الإنساني.

فالتنظيم الاجتماعي بأشكاله المختلفة، ومظاهره المتنوعة، وفق هذا التصور يشكل موضوع علم اجتماع التنظيم، بما ينطوي عليه من مشكلات وقضايا تخص أدائه بصورة عامة، وأداء العاملين

فيه بصورة خاصة، مما يجعل لعلم اجتماع التنظيم ارتباطاً وثيقاً بموضوع العمل الإنساني الذي يرتبط بأنماط السلوك المهني والتنظيمي ضمن المؤسسات.

وتبعاً لهذا التصور يمكن توصيف موضوعات علم اجتماع التنظيم بالقضايا التالية:

- بنية التنظيم ومكوناته الأساسية، وطبيعة العلاقة بين هذه المكونات.
- قضايا التنظيم من حيث الأهداف والمعايير، ومشكلات الاتصال، وكيفية اتخاذ القرار.
- السلوك الاجتماعي التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.

### منهجية الأبحاث في دراسات علم اجتماع التنظيم:

يأخذ علم اجتماع التنظيم بدراسة موضوعاته وتحليلها في ضوء آليات التنظيم ذاته، والتي من شأنها أن تعزز وحدته وتماسكه من جهة، وفي ضوء القيم الأخلاقية والمعايير الاجتماعية الضابطة لهذه الآليات في المجتمع الأوسع من جهة ثانية، فالأداء التنظيمي للمؤسسات، وفق هذا التصور لا يرتبط بمكوناتها التنظيمية أو بقدراتها الذاتية فحسب، إنما بطبيعة العلاقة بين هذه المؤسسات والمجتمع المحيط بها أيضاً، كما أن الأداء التنظيمي لكل مكون من مكونات التنظيم إنما يرتبط أيضاً بطبيعة علاقته بالمكونات الأخرى.

ويندرج الأمر ذاته على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات الذي يتأثر بالاعتبارات التنظيمية والآليات التي تحدد مستوى التفاعل الاجتماعي والمهني ضمن التنظيم.

وتظهر خصوصية البحث في علم اجتماع التنظيم بمنحيين أساسيين يرتبط الأول بالفرضيات التي تفسر قضايا التنظيم، ويتعلق الثاني بمنهجية البحث وطرائقه في التفسير والتحليل.

أما فرضيات الأبحاث فلا بد من أن تستمد من البيئة التنظيمية ذاتها، ومن البنية الاجتماعية لهذه البيئة، ذلك أن ما يميز علم اجتماع التنظيم عن العلوم الاجتماعية الأخرى في معالجته

لقضايا التنظيم لا يكمن في موضوع البحث، نظراً لاشتراك علوم أخرى في دراسة القضايا نفسها، إنما بالمقولات النظرية المفسرة لهذه القضايا، فعلم النفس (مثلاً) يعيد أشكال السلوك التنظيمي إلى الاعتبارات النفسية المتصلة ببنية الشخصية، ومكوناتها، وطبيعتها، بينما يأخذ علم الاجتماع العام بتفسير السلوك التنظيمي بعوامل اجتماعية عامة، كالجنس ومستوى التعليم، ومكان الإقامة والاتجاهات الثقافية وغيرها.

أما علم اجتماع التنظيم فيأخذ بتحليل أنماط السلوك التنظيمي بصورة عامة، ويسعى للكشف عن تأثير العوامل التنظيمية وبيئة التنظيم في تلك الأنماط ودرجة انتشارها بين التنظيمات المختلفة في المجتمع الواحد، والمجتمعات المتعددة.

كما أن علم اجتماع التنظيم يستخدم في دراسة موضوعاته الطرائق والأدوات والوسائل التي يستخدمها علم الاجتماع العام، أو تستخدمها ميادين علم الاجتماع الأخرى، كعلم اجتماع العائلة، وعلم الاجتماع الريفي، وعلم اجتماع التنظيم وغيرها، وتتمثل هذه الطرق بالطريقة التاريخية، وطريقة المسح الاجتماعي، وطريقة المقارنة، والطريقة التجريبية وغيرها.

## ثالثاً - مجالات الدراسة في علم اجتماع التنظيم وموضوعاته :

بالنظر إلى تعدد مجالات التنظيم في الحياة الاجتماعية بصورة عامة، يأخذ علم اجتماع التنظيم بدراسة مختلف أشكال التنظيم المنتشرة في المؤسسات على اختلاف أنواعها في المجالات السياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية والأمنية وخلافها، وفي كل مجال من مجالات البحث يتناول علم اجتماع التنظيم موضوعات مختلفة تتعلق بطبيعة المجال، وخصوصياته.

### أ- مجالات البحث في علم اجتماع التنظيم:

تنتشر مجالات البحث في علم اجتماع التنظيم بانتشار مجالات العمل الإنساني، فحيث يوجد العمل يوجد مجال من مجالات البحث، وتأتي المؤسسات الاجتماعية التالية في مقدمة التنظيمات التي يتناولها علم اجتماع التنظيم، بالإضافة إلى مؤسسات عديدة أخرى يصعب حصرها:

المؤسسات الإنتاجية كالشركات الزراعية والصناعية والتجارية، وشركات النقل والسياحة، والمصارف وشركات التأمين، وغير من التنظيمات التي تهدف إلى تحقيق الأرباح المادية، سواء اتصفت بتبعيتها للدولة والقطاع العام، أو للقطاع الخاص.

المؤسسات المعنية بالخدمات الاجتماعية، كمؤسسات التربية والتعليم والبحث العلمي الجامعات والمعاهد ومراكز الأبحاث وغيرها، ومؤسسات الرعاية الصحية، المستشفيات والمصحات ومؤسسات الخدمات الاجتماعية الخيرية الجمعيات الخيرية والتعاونية والاتحادات التي لا تستهدف الربح المادي.

المؤسسات الثقافية والإعلامية التي تهدف إلى التأثير في الرأي العام، وتوجيهه ونشر المعارف، والعلوم وتحقيق عمليات التواصل مع المجتمعات الأخرى، تبعاً للحاجات المجتمع ومعاييرها ونظمه الثقافية والحضارية، وغالباً ما تشمل هذه المؤسسات الإذاعة والتلفاز والصحافة، ودور النشر .. بالإضافة إلى المؤسسات المنتجة للثقافة، وبخاصة في مجالات الفنون والآداب والسينما وغيرها.

المؤسسات السياسية كالأحزاب والتنظيمات والاتحادات ذات الأغراض السياسية، والتي تهدف إلى المشاركة في القرار السياسي بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر كجماعات الضغط، وجماعات المصلحة، وقوى المعارضة وغيرها من التنظيمات الاجتماعية المعنية بالمشاركة السياسية على اختلاف أشكالها.

المؤسسات الأمنية المعنية بالمحافظة على أمن المواطن وأمن الدولة من المخاطر الثقافية والحضارية التي تهدد أمنها، وتجعلها عرضة للخطر، وتشمل هذه المؤسسات مؤسسة الجيش المعني بحماية المجتمع من أي عدوان خارجي يهدده وكذلك المؤسسات المعنية بالمحافظة على أمن المواطن وحمايته من الجرائم التي يمكن أن تهدده، وكذلك المؤسسات المعنية بحماية الدولة، ومؤسساتها ومنجزاتها.

التنظيمات الاجتماعية ذات الأهداف الخاصة كاتحادات العمال والفلاحين ومنظمات الشباب والطلبة والحرفيين وغير ذلك من التنظيمات التي باتت تشغل موقعاً أساسياً وهاماً في بنية الانتاج بأشكاله المتنوعة الفكري منه والمادي والاقتصادي والتجاري وغيره.

التنظيمات الاجتماعية غير الرسمية ذات الأهداف الخاصة، والأهداف غير المشروعة في كثير من الأحيان، كالتنظيمات الكبرى المعنية بإنتاج الفساد، والدعارة والمخدرات والتي باتت تشكل

مصدر خطر على المجتمعات في معظم دول العالم حتى القوية منها، وغالباً ما تحمل هذه التنظيمات في مضمونها أبعاداً سياسية تفوق في أهميتها الأبعاد الربحية التي تسعى إليها، إذ تهدف هذه التنظيمات إلى تقويض دعائم الدولة، وجعلها خاضعة لتأثير جماعات المصلحة التي أصبحت بمثابة الأدوات الجديدة التي تستخدمها الدول الكبرى في السيطرة على الدول الأضعف، من خلال ما تمارسه من تفكيك أو اصر الارتباط بين مكوناتها الثقافية والحضارية.

## ب - موضوعات البحث في علم اجتماع التنظيم:

يأخذ علم اجتماع التنظيم بدراسة موضوعاته في كل مجال من مجالات بحثه بالنظر إلى المؤسسة المعنية بمجال العمل على أنها تنظيم اجتماعي يتصف بجملة من المقومات التي تميزه عن غيره وتجعله قادراً على أداء مهامه بالصورة الأفضل، ولهذا يعد تحليل النظم الأساس الذي تبني عليه موضوعات البحث في علم اجتماع التنظيم.

وتشمل هذه الموضوعات عادة القضايا الرئيسية التالية:

## التحليل الاجتماعي للأداء المؤسسي:

يعد الأداء المؤسسي واحداً من أهم موضوعات علم اجتماع التنظيم، ذلك أن المؤسسات العامة والخاصة إنما يتم إنشاؤها لتحقيق غايات محددة، وأهداف واضحة بالنسبة إلى المعنيين بهذا التأسيس وبهذا الإنشاء، وغالباً ما تنفق لهذا الغرض أموال كبيرة، وتجند لها أعداد غفيرة من العاملين، فإذا لم يأت الأداء المؤسسي لها مكافئاً للقدرات الموظفة فيها ففي ذلك ما يدل على أن قدراً كبيراً من الهدر في الإمكانيات والطاقات، والخسارة المادية والمعنوية التي تصيب المجتمع برمته دون أن تعود المنافع إلى أي من المؤسسات الأخرى.

وتصبح دراسة الأداء المؤسسي للتنظيمات أكثر أهمية عندما تأخذ مجموعة كبيرة من العوامل الاجتماعية والثقافية والسياسية تؤثر في الأداء المؤسسي، وتجعله ينحرف عن أهدافه وغاياته الأساسية، ليصبح منتجاً لأهداف وغايات ليست غاياته، وأهداف ليست أهدافه، وقد يصل مستوى الخلل حداً يجعل هذه المؤسسات تؤدي نتائج مناقضة لما هو مطلوب منها، كأن تصبح المؤسسات الثقافية مثلاً منتجة لثقافة الآخرين، ومساعدة على الاختراق الثقافي الذي يهدد وحدة الأمة، وتماسكها. مما يجعل تحليل الأداء التنظيمي للمؤسسات الثقافية ضرورة من ضرورات المحافظة على أهدافها، وضرورة من ضرورات المحافظة على الموارد التي يملكها المجتمع وعدم بعثرتها.

### **التحليل الاجتماعي لأنماط القيادة في التنظيم:**

تسهم أنماط القيادة في التنظيم الاجتماعي بتحديد جملة من القضايا المتنوعة، فهي تسهم في تحديد مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة، وفي اتجاه هذا الأداء، ودرجة توافقه مع الغايات الأساسية التي يسعى إليها التنظيم، أو تسعى إليها المؤسسة، فقد ينحرف التنظيم بكليته عن أهدافه بفعل انحراف قيادته أو اضطرابها في إدارتها للمؤسسة، كما تسهم أنماط القيادة في تحقيق عملية التوافق بين مكونات التنظيم وتجعله أميل إلى التماسك والارتباط، أو أكثر ميلاً إلى التشتت والبعثرة مما يضعف المؤسسة، ويجعلها غير قادرة على أن تؤدي وظائفها بالشكل المخطط لها.

## التحليل الاجتماعي لوسائل الاتصال وقنواته في التنظيم:

ترتبط آليات الاتصال ضمن التنظيم في جزء كبير منها بأنماط الإدارة التي تقوده، فالطرق المتاحة للفاعلين لتحقيق عملية التواصل بينهم قد تسهم في تعزيز الترابط بين مكونات التنظيم وتجعله قادراً على الأداء الأفضل لوظائفه، وقد تؤدي صعوبات التواصل بين المكونات إلى جعلها أكثر بعثرة وتشتتاً، مما يفقد التنظيم عاملاً أساسياً من عوامل قوته، وإلى جانب ذلك قد تؤدي عمليات التواصل السهلة أيضاً إلى تعزيز أنماط سلوكية تبعد التنظيم عن غاياته وأهدافه، ولهذا فإن قنوات الاتصال تعد بحق بمثابة سلاح ذو حدين، فإذا لم يُحسن استخدامه يؤدي إلى ضعف التنظيم وفشله في أداء المهام الموكولة إليه، في الوقت الذي يأخذ فيه المعنيون بالتنظيم بالبحث عن أسباب المشكلة خارج العوامل المؤدية إليها.

## التحليل الاجتماعي لآليات اتخاذ القرار:

تشكل عملية اتخاذ القرار واحدة من العوامل الأساسية التي يبني عليها الأداء التنظيمي، ففي حين يجتهد عدد كبير من الإداريين في صياغة معايير لاتخاذ القرار من تجاربهم التي تتفاوت في مستوى عمقها، إلا أن العدد القليل منهم يعيد مظاهر الفشل إلى الأسس التي اعتمدها؛ ظناً منه أن عوامل الفشل إنما تعود إلى اعتبارات أخرى خارجة عن إدارته. وللآليات اتخاذ القرار أشكال عدة تختلف باختلاف طبيعة التنظيم، ومجالات عمله، وليس من اليسير تطبيق أشكال محددة في المؤسسات المختلفة، ذلك أن ما يناسب تنظيم اجتماعي محدد لا يناسب بالضرورة تنظيم اجتماعي آخر، والطرق المعتمدة لاتخاذ القرار في مؤسسة إدارية محددة قد لا تناسب مؤسسات إدارية أخرى برغم وجوه التقارب بين هذه المؤسسات.

## التحليل الاجتماعي للمشكلات التنظيم:

يجابه التنظيم في معظم الأحيان مشكلات عديدة لا تتصل بطبيعة القيادة، ولا بأشكال اتخاذ القرار فحسب، إنما بطبيعة تفاعل التنظيم مع البيئة المحيطة به، وبطبيعة القيم والاتجاهات الاجتماعية خارج التنظيم، وبطبيعة الموازنات التي تقيمها المؤسسات الأكبر بين اعتبارات كثيرة، فقد تحول الاعتبارات السياسية في كثير من الدول دون تحقيق التنظيم لأهدافه الاقتصادية، بينما تعيق الاعتبارات الاقتصادية الأداء التنظيمي للمؤسسات السياسية في دول أخرى.

وقد تؤدي الاعتبارات الاقتصادية إلى تعطيل الأداء المؤسسي لتنظيمات الرعاية الاجتماعية، كما تشكل المنافسة الاقتصادية عاملاً أساسياً من العوامل التي تؤدي إلى انتشار مشكلات لا يستطيع التنظيم تجاوزها بمفرده، وكل ذلك يشير إلى أن عدداً من مشكلات التنظيم يمكن أن يعود إلى قضايا خارجة عن التنظيم كلياً.

وقد تنتشر في بنية التنظيم مشكلات من نوع آخر تؤدي إلى تعطيل وظائفه، والحيلولة دون تحقيق أهدافه ومن ذلك مظاهر الصراع الاجتماعي داخل التنظيم، وبخاصة بين القوى الفاعلة فيه، حيث يصبح الصراع حول السلطة وإدارة المؤسسة موضوعاً أساسياً من مواضيع الصراع تارة، أو تحقيق أكبر قدر من المنافع والمصالح الشخصية على حساب الأداء التنظيمي تارة أخرى.

وقد تنتشر مظاهر الصراع الاجتماعي ضمن المؤسسة لاعتبارات اجتماعية وثقافية وسياسية، وفي الحالات المختلفة يؤدي الصراع المؤسسي إلى فشل المؤسسة، وغالباً ما يأخذ الإداريون بتفسير ذلك بعوامل كثيرة أخرى قد تكون بعيدة عن العامل الحقيقي.

## التحليل الاجتماعي لأنماط السلوك التنظيمي : organizational behavior

تنتشر في التنظيم الاجتماعي عادة مجموعة كبيرة من أنماط السلوك، يقترب بعضها من بعضها الآخر تارة، ويتعد بعضها عن بعضها الآخر تارة أخرى، وقد تتوافق في مجملها مع أهداف التنظيم، الأمر الذي يعزز وحدة التنظيم وفعاليته، وقد تأتي هذه الأنماط السلوكية بعيدة عن أهداف التنظيم مما يسبب قدراً كبيراً من الهدر، وتظهر هذه الأشكال في اللامبالاة وغياب الإحساس بالمسؤولية والتسيب وغير ذلك.

وقد تأتي الأنماط السلوكية أيضاً مناقضة تماماً لأهداف التنظيم وغاياته، الأمر الذي يؤدي إلى جعل المؤسسة تفشل في أداء وظائفها فشلاً واضحاً، وقد تجعلها تؤدي الوظائف المناقضة لما هو مطلوب منها ومثال ذلك أن تظهر أنماط سلوكية يصبح هدف الأفراد من خلالها تأمين حاجاتهم الخاصة بصرف النظر عما يترتب على ذلك من نتائج تمس المؤسسة برمتها.

## التحليل الاجتماعي لأداء العاملين:

يشكل الأداء المهني للعاملين الأساس الذي يتحقق من خلاله الأداء التنظيمي للمؤسسة، وقد تؤدي مجموعة كبيرة من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية إلى جعل الأداء المهني للعاملين ضعيفاً دون أن يكون للعوامل التنظيمية تأثير كبير، فقد يعود ضعف الأداء المهني للعاملين إلى طبيعة الظروف الاجتماعية التي يعيشونها خارج مؤسساتهم، أو إلى ضعف مستويات تعليمهم، أو عدم توافق اتجاهاتهم وميولهم، وتخصصاتهم مع طبيعة الأعمال المطلوبة منهم في المؤسسة. فإذا جاءت هذه الأعمال على درجة كبيرة من التوافق مع أهدافهم وغاياتهم، فإن احتمالات الأداء تكون عالية، وفي حال جاءت هذه الأعمال المنوطة بهم غير

متوافقة مع طموحاتهم، وتخصصاتهم، فمن الطبيعي أن يشكل ذلك عاملاً أساسياً من عوامل ضعف الأداء المهني، وقد ينتهي الأمر إلى فشل التنظيم فشلاً كلياً.

## رابعاً - طرائق البحث في علم اجتماع التنظيم:

يستخدم الباحثون في علم الاجتماع طرقاً متعددة في البحث، تختلف باختلاف موضوعاته، ومجالات دراسته وتتميز هذه الطرق عن بعضها بعضاً بجملة من السمات والخصائص التي تجعل هذه الطرق مناسبة للأغراض المختلفة التي يتطلبها البحث من موضوعات كمية، أو كيفية.

ويميز الباحثون في هذا المجال بين طريقة دراسة الحالة، وطريقة تحليل المضمون وطريقة المسح الاجتماعي، وطريقة المقارنة، والطريقة التجريبية، ويستخدم علم اجتماع التنظيم هذه الطرق بأشكال مختلفة تبعاً لغاياته، والخصوصيات موضوع دراسته.

### أ. طريقة دراسة الحالة Case Study :

تستخدم هذه الطريقة عند اهتمام الباحث بدراسة المؤسسات بوصفها نسقاً متكامل العناصر مترابط الأجزاء ففي دراسة هذه المؤسسات يجد الباحث نفسه مضطراً لاستخدام هذه الطريقة لكونها تساعد في تحليل واقع المؤسسة وأبعادها، فيسعى إلى تحليل العناصر الأساسية التي يتكون منها التنظيم والوظائف المنوطة بكل عنصر من عناصره وفي أشكال العلاقات التي تربط هذه العناصر بين بعضها بعضاً.

فالمؤسسة وفق هذا التصور تشكل وحدة متكاملة، وعند البحث في عوامل نموها أو في العوامل التي تعيق عملية الأداء فيها، غالباً ما تستخدم طريقة دراسة الحالة للتعرف على أوجه القصور الوظيفي في أي نشاط من نشاطات المؤسسة أو في أي عنصر من عناصرها، حيث يتم التمييز في إطار المؤسسة بين الأقسام والفروع المكونة لها تبعاً لمهام تقسيم العمل وتوزيع الوظائف، فإذا

ما تبين وجود عقبات مهنية في هذا القسم أو ذلك اتجه البحث إلي موضع الخلل ليتعامل معه في مستوى آخر من البحث كوحدة تحليل أيضاً، ويعتمد في ذلك على دراسة الحالة، ومن الملاحظ أن هذه الطريقة تستخدم في الحالات التي تغيب فيها الرؤية العامة للأشياء، في الوقت الذي تزداد فيه الدراسة التفصيلية الجزئية التي تعيق الرؤية الكلية.

## ب . طريقة المسح الاجتماعي Social survey :

تستخدم هذه الطريقة حيث يكون في مقدور الباحث أن يعبر عن آرائه وأفكاره دون خوف أو تردد، وحيث يكون في مقدوره أن يتحدث عن بحثه وأهدافه مع المعنيين به سواء أكانوا أفراداً أو جماعات أو مؤسسات، كأن يهدف مثلاً إلي التعرف على واقع العمال في قطاع صناعي معين، للكشف عن عوامل اللامبالاة والتهرب من العمل وغيرها من الظواهر، عندئذ يستطيع الباحث أن يقوم ببحثه بالتعاون مع الأشخاص المعنيين بعملية الإنتاج ويرغبون في تحسينه، كما أنه يستطيع ذلك بالتعاون مع العاملين أنفسهم للكشف عن مواطن تدمرهم، والأسباب التي تدعوهم إلي إهمال واجباتهم المهنية نحو المؤسسات التي يعملون فيها.

وفي هذا السياق يستطيع الباحث اختيار عينة من العمال الذين يمثلون زملائهم في العمل، ويجري المقابلات معهم ويتعرف على آرائهم ومشكلاتهم من خلال قائمة استبيان يكون قد أعدها مسبقاً لهذا الغرض، ومن ثم يقوم الباحث بعد ذلك بتحليل البيانات التي تم الحصول عليها ليخلص إلي تقرير النتائج المرغوب فيها.

وتستخدم هذه الطريقة أيضاً في مجالات أخرى مثل التعرف على كمية الإنتاج الذي تحققه مجموعة كبيرة من المؤسسات الإنتاجية، حيث يتم توزيع قائمة استبيان تتضمن المعلومات المرغوب فيها من المؤسسة على تدوين إجاباتهم بالطريقة التي تنص عليها قائمة الاستبيان.

وقد تنتشر مثل هذه البحوث بمسميات مختلفة كالمسح الزراعي والمسح الصناعي، والمسح التجاري وغيرها، حيث يتم رصد كل الفعاليات الاقتصادية المرتبطة بهذا القطاع الإنتاجي أو ذلك.

#### د . طريقة المقارنة : Comparison

تقضي ضرورات البحث الاجتماعي في مجال التنظيم التعرف على مواطن القوة والضعف في المؤسسات المختلفة، أو النشاطات الاقتصادية المتعددة، فقد يرغب الباحث في معرفة الفعالية الاقتصادية التي يؤديها قطاع الزراعة بالمقارنة مع الفعالية الاقتصادية التي يؤديها قطاع الصناعة مثلاً، في هذه الحالة يعتمد الباحث على ما يسمى بطريقة المقارنة، حيث يقوم بمقارنة مستلزمات الإنتاج في هذا القطاع، ومستلزماته في القطاع الآخر، من حيث رأس المال المستخدم، وقوة العمل القائمة على عملها، والإمكانات المادية والتقنية التي يتصف بها كل قطاع، لتصل المقارنة أخيراً بين نسبة الإنتاج الفعلي إلى حجم ما هو مستثمر في القطاعين وتقرير درجة الفعالية الاقتصادية بين كل منهما.

وتستخدم هذه الطريقة في الغالب عندما يراد اتخاذ قرار اقتصادي ليكون في مقدور المخطط أن يختار بين مجموعة من القرارات التي تحدد مسارات التنمية الاقتصادية في هذا البلد أو ذلك، فعملية اتخاذ القرار جزء أساسي لا يتجزأ من العمل الاقتصادي ولا يتاح للمعنيين بأمور التنظيم اتخاذ القرارات الصحيحة إلا من خلال المقارنة الصحيحة بين فعاليات النشاطات الاقتصادية، أو من خلال المقارنات بين الضروري من الاستهلاك وغير الضروري بالنسبة إلى مرحلة دون غيرها، وفي ضوء ذلك تبرز أهمية طريقة المقارنة التي تمكن المخطط من اتخاذ القرار الصحيح في الظروف المناسبة له.

## هـ - الطريقة التجريبية Experimental :

تبرز أهمية هذه الطريقة في الأعمال التي تكتسب طابعاً علمياً بالدرجة الأولى، فعندما يرغب الباحث بالتعرف على فعالية طريقة جديدة من طرق الإنتاج يستطيع أن يضع هذه الطريقة موضع التطبيق الفعلي في إطار مؤسسة إنتاجية معينة، يقرر بعد ذلك صلاحية هذه الطريقة لأن تكون شاملة لفروع الصناعة الأخرى أو للنشاطات الأخرى.

غير أن هذا الاستخدام غالباً ما يكون مكلفاً للغاية، فقد تتوقف مؤسسة من المؤسسات عن الإنتاج لفترة من الزمن تطول أو تقصر تبعاً للفترة التي تتطلبها التجربة، الأمر الذي يجعل هذه الطريقة وبهذا الشكل مناسبة لنوع محدد من التجارب، دون غيره من الأنواع بحكم ما تتطلبه من تكاليف لا يسوغها أحياناً المتوقع من نجاحها، وقد استخدمت هذه الطريقة دراسات اقتصادية واجتماعية عديدة من أبرزها الدراسات المرتبطة بالإدارة العملية (تايلور)، وتجارب مدرسة العلاقات الإنسانية مع بدايات القرن العشرين.

كما أن الباحثين في علم اجتماع التنظيم، وكذلك الباحثين في العلوم الاجتماعية والاقتصادية يستفيدون عادة من استخدام المنطق التجريبي دون الاعتماد على طريقة التجريب كما هي في العلوم الطبيعية، فقد أتاح استخدام النماذج الرياضية في علم الاجتماع إمكانية التمييز بين المتغيرات التي تدخل في تفسير الظواهر لبيان الأهم منها، ويعد هذا التمييز بمثابة الأساس الذي يقوم عليه المنطق التجريبي في العلوم كافة.

ومن الملاحظ أن استخدام أي من الطرق المشار إليها لا يعد كافياً بمفرده في أي من البحوث المرتبطة بعلم اجتماع التنظيم، فقد يعتمد الباحث على طرق مختلفة، تتباين بينها بتباين البيانات والمعلومات التي يرغب الباحث في الحصول عليها، فقد يستخدم طريقة واحدة فقط

إذا ما كان البحث المرغوب فيه بسيطاً ومحدوداً بدقة، ولا تتجاوز أسئلته عدداً قليلاً، ومن الطبيعي أن تزداد حاجة الباحث إلى طرق أكثر دقة كلما اتصف بحثه بالتعقيد، وقد يضطر الباحث إلى استخدام طرق البحث المختلفة في أن واحد.

## خامساً - علم اجتماع التنظيم والعلوم الاجتماعية الأخرى:

يشترك علم اجتماع التنظيم مع العلوم الأخرى في جملة من الموضوعات التي يهتم بها، ويتناولها بالتحليل والدراسة وتعد علوم الاجتماع والاقتصاد، والنفوس، والنفوس الاجتماعي، والخدمة الاجتماعية من أكثر هذه العلوم ارتباطاً بهذا الميدان من ميادين علم الاجتماع.

وتتميز العلوم الاجتماعية في معالجتها لموضوعاتها بالافتراضات الرئيسية التي تعتمد عليها في تفسير الظواهر والمشكلات الأساسية التي تهتم بها، فالسلوك الإنساني موضوع يهتم به كل من علم النفس وعلم اجتماع التنظيم، غير أن كلا منهما يعتمد افتراضات نظرية مختلفة لتفسير مظاهر السلوك، ففي حين يعتمد علم النفس في تفسيره المظاهر السلوك على الافتراضات التي تميز بين أشكال السلوك باختلاف الخصائص النفسية الذاتية للفاعلين، نجد أن علم اجتماع التنظيم يهتم بالظروف الاجتماعية المتعلقة بظروف العمل ليفسر من خلالها تباين أشكال السلوك الإنساني، كما يعتمد علم الاقتصاد على الافتراضات التي تفسر أشكال السلوك باختلاف العوامل الاقتصادية المرتبطة بمسائل العرض والطلب، والسوق والعوامل التجارية وغيرها.

## أ - علم اجتماع التنظيم وميادين علم الاجتماع:

يعتمد علم اجتماع التنظيم في دراسته للمشكلات الاجتماعية ضمن الحياة التنظيمية على مبادئ وأسس علم الاجتماع العام، لذلك من الطبيعي أن تأتي ارتباطاته بعلم الاجتماع العام، وميادين علم الاجتماع الأخرى وثيقة، ومتكاملة، ومن الملاحظ أنه من الصعوبة تحليل الظواهر الاجتماعية وكأنها أجزاء منفصلة ومستقلة عن المحيط الاجتماعي العام.

يبرز ارتباط علم اجتماع التنظيم بعلم الاجتماع العام من خلال اعتماده على المبادئ الأساسية التي يعتمدها علم الاجتماع سواء من حيث الأصول النظرية في دراسته الموضوعاته، أو من حيث الأصول المنهجية التي يعتمدها، أو من حيث الأدوات والتقنيات التي يستخدمها، لذلك فإن ارتباطه بعلم الاجتماع العام ارتباط وثيقاً، فيستمد منه الأصول النظرية، والأسس المنهجية، في الوقت الذي يستفيد علم الاجتماع من نتائج البحوث والدراسات التي يخلص إليها علم اجتماع التنظيم، ويستفيد من ذلك في تطوير النظرية الاجتماعية، وتعزيز قدرتها على فهم الواقع بنوعياته المختلفة.

وهو على درجة عالية من الارتباط بعلم الاجتماع الريفي الذي يشترك مع علم اجتماع التنظيم في دراسة العدد الكبير من الظواهر الاجتماعية، وخاصة تلك المرتبطة بمظاهر الهجرة والتحضر وانتقال السكان من الأرياف إلى المدن وبالعكس، فالاستقرار في المدن، وفي المراكز الصناعية الكبيرة، وقدوم السكان الريفيين إليها لا يعد موضوعاً خاصاً بعلم اجتماع التنظيم فحسب، بل هو موضوع مشترك يتناوله كل ميدان من ميادين علم الاجتماع من زوايا مختلفة.

فعلم اجتماع التنظيم يولي اهتمامه بعوامل الجذب والاستقرار، والإقامة في المدن والمراكز الصناعية الكبيرة، بينما يهتم علم الاجتماع الريفي بعوامل الدفع، ويسعى إلى تحسين ظروف الاستقرار في الريف في ضوء ما يحدث من تطورات كبيرة في المدن ومراكز الصناعات الحديثة.

ويظهر ارتباط علم اجتماع التنظيم مع علم اجتماع العائلة من خلال الدراسة الاجتماعية التي يمكن أن يقوم بها كل منهما حول تركيب العائلة ووظائفها في المجتمعات الصناعية الحديثة، وخاصة في إطار الأسرة العمالية التي تتعرض في ظروف التطور المؤسسي إلى تغيرات كبيرة في بنيتها ووظائفها الأساسية، فتميل إلى انخفاض حجمها، وتراجع عدد الأطفال، ودخول المرأة

ميدان العمل المستقل عن عمل الزوج، ويصبح عملها خارج المنزل، مما يمكنها من تحقيق بعض مظاهر الاستقلال الاقتصادي، ومع ذلك لا تعد هذه المظاهر ثابتة أو دائمة، فقد تختلف اختلافاً جوهرياً بين الأسر، بحسب درجة اعتمادها النظم القرابية، ودرجة ارتباطها بالمجتمعات الأصلية لها، فقد نجد في المدينة الواحدة من الأسر ما يتصف بالاستقلال وعدم الارتباط القوي بالمجتمعات الأصلية، إلى جانب أسر أخرى تتصف بقوة الارتباط وشدة التماسك الاجتماعي، ويعد هذا التباين واحداً من الموضوعات التي يهتم بها علم اجتماع التنظيم، ويشترك في دراستها مع علم اجتماع العائلة.

كما يهتم علم اجتماع التنظيم بالموضوعات المتصلة بالتعليم الفني، ورعاية الإبداع والدور الذي يمكن أن يؤديه نظام التعليم عموماً في تعزيز النشاط الصناعي، وتوفير الأطر الفنية والمهنية المتخصصة للمنشآت الإنتاجية المختلفة، فالتطبيقات المختلفة للعلم والتكنولوجيا ترتبط ارتباطاً وثيقاً بواقع التعليم ومستوياته، ومشكلاته من جهة، وبواقع البعد المؤسسي ومستويات تطوره وقدرته على تلبية حاجات التطور المجتمعي المتعدد الجوانب الأمر الذي يجعل لعلم اجتماع التنظيم ارتباطاً وثيقاً بعلم الاجتماع التربوي والأسس التي تقوم عليها مسارات التعليم وخططه، ومدى ارتباطها بالواقع الاجتماعي في البلد المعني.

ويقال الأمر ذاته تقريباً في ميادين علم الاجتماع الأخرى، كعلم الاجتماع الاقتصادي، وعلم الاجتماع الثقافي وغيرهما.

## ب - علم اجتماع التنظيم والعلوم الأخرى:

يشكل السلوك الإنساني مع العوامل المؤدية إليه، وما ينجم عنه من آثار تتصل بأشكال الصلات الاجتماعية والروابط القائمة بين الأفراد الموضوع الرئيسي المشترك بين علم اجتماع التنظيم والعلوم الاجتماعية والإنسانية الأخرى.

وتبرز في مقدمة العلوم التي تقترب في موضوعاتها من هذا الميدان من ميادين العلم وتشاركه اهتماماته كل من علوم الاقتصاد والنفوس الاجتماعي، والخدمة الاجتماعية.

ففي مجال العلوم الاقتصادية نجد موضوعات عديدة تستحوذ على اهتمام كل من الاقتصاديين وعلماء الاجتماع في مجال التنظيمات مثل موضوعات الإنتاجية، وتنظيم العمل، والتسويق والموارد البشرية، وإدارة الأفراد وغيرها، غير أن ما يميز معالجة علم اجتماع التنظيم عن معالجة العلوم الاقتصادية للموضوعات المشار إليها يكمن في المتغيرات الأساسية التي يلجأ إليها علم الاجتماع لتفسير الظواهر المتعددة والمتنوعة، ففي حين تتجه دراسات علم اجتماع التنظيم إلى تفسير الظواهر المرتبط بقضايا الإنتاج والتسويق، والتخطيط لقوة العمل بالعودة إلى طبيعة البنى الاجتماعية والنظم التي تحدد أشكال التفاعل الاجتماعي ضمن التنظيم، وصيغ العلاقات القائمة بين الأفراد، يلجأ الباحثون في العلوم الاقتصادية إلى تفسير المشكلات والقضايا المعنية بالدراسة بالعودة إلى جملة من القوانين ذات الطابع الاقتصادي، والتي تقوم في مجملها على مبدأ التوازن بين العرض والطلب أو بين الأجر والإنتاج، أو بين الكفاءة والأداء وغير ذلك من الاعتبارات مما يشير إلى أن الاختلاف بين علم اجتماع التنظيم والعلوم الاقتصادية لا يكمن في الموضوعات المطروحة للدراسة إنما في طريقة المعالجة، وأساليبها، والمتغيرات المفسرة للمشكلات والقضايا.

كما يشترك علم اجتماع التنظيم مع علم النفس الاجتماعي في الكثير من القضايا والموضوعات التي يهتم بها هذا الميدان من ميادين العلم، فمشكلات الإدارة والقيادة، والرأي العام، ومستويات الأداء تستحوذ أيضاً على اهتمام الباحثين والمفكرين في كلا الميدانين، وتأتي طريقة معالجتهما، وأسلوب تحليلهما متباينة نسبياً، ويكمن وجه الاختلاف أيضاً في طبيعة الافتراضات التي تفسر واقع المشكلات، فعلم اجتماع التنظيم يميل إلى تفسير الظواهر المعنية بطبيعة النظم الاجتماعية المحددة الأشكال التفاعل بين الأفراد، بالإضافة إلى استعانتها بالظواهر الاجتماعية المحيطة بالظواهر المدروسة وتتصل بها على نحو من الأنحاء بينما تميل دراسات علم النفس الاجتماعي إلى تحليل الظواهر بالعودة إلى المتغيرات النفسية الاجتماعية المتعلقة بحياة الأفراد وظروفهم، مثل عوامل التنشئة، وأنماط الجماعات، وقضايا الاتصال وغيرها من المتغيرات التي تنجم عن تفاعل الذات مع الموضوع.

وأخيراً نلاحظ أن علم اجتماع التنظيم يشترك مع الخدمة الاجتماعية في عدد كبير من الموضوعات، وخاصة المتصلة منها بالخدمات المقدمة للعاملين، حيث يهتم الباحث الاجتماعي في مجال الخدمة لتوفير الحاجات الأساسية للعاملين من مسكن، وظروف عمل مناسبة، وأجور مرتفعة، وخدمات صحية وتعليمية مناسبة بغية تقديم ما يجب تقديمه للعاملين على اعتبار أن ذلك يعد حقاً من حقوقهم وواجباً على المؤسسات يجب أن توفره للعاملين بصرف النظر عن طبيعة الإنتاج وكفايته، ومقداره، أما علم اجتماع التنظيم فيضيف إلى العناصر المشار إليها بعداً تفسيرياً للمشكلات فيربط بين إنتاجية العمل مثلاً، ومشكلات السكن، أو الصحة، أو طبيعة الخدمات الأساسية المنتشرة بين العاملين.





# الفصل الثاني

## أساسيات في

### دراسة التنظيمات

---

- تمهيد
- أولاً : منطلقات نظرية حول مفهوم التنظيم وأنواعه.
- ثانياً : المبادئ الأساسية للتنظيم.
- ثالثاً : مفاهيم رئيسية في دراسة التنظيمات.

## تمهيد :

لا يمكننا العيش بطريقة سليمة دون وجود عنصر التنظيم في حياتنا؛ فهو المحرك الأساسي الذي يوجّهنا لأداء مهامنا الموكلة إلينا بفاعلية.

وعرّف التنظيم بعدة وجوه؛ فالمدير يستخدمه في إدارة شركاته ومؤسساته، والأم تستخدم التنظيم في إدارة شؤون بيتها، والطالب يُنظّم جدولته الدراسي بالطريقة التي تضمن استغلال الوقت مع إعطاء نتائج مرضية.

والتنظيم هو تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف التي وضعها الشخص لنفسه، وتقسيمها حتى يسهل تنفيذها في الوقت اللازم، وهذا هو أبسط أشكال التنظيم أما في الإدارة فيحتاج التنظيم إلى عددٍ من العناصر التي تُؤدّي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المرجوة والتي غالباً ما تكون كثيرة.

وفي علم الاجتماع يُعرّف التنظيم على أنه عدد من الأنشطة التي يجب تنفيذها لتحقيق الأهداف بالتعاون بين عدد من الموظفين؛ بحيث يتم تقسيم هذه المهام أو الأنشطة حسب اختصاص كلّ موظف، وفي هذه الحالة يبرز دور كل موظف من خلال مساهمته في أداء المهمة الموكلة إليه، ونستطيع القول إنّ التنظيم هو عملية إدارية تهتم بتجميع المهام، والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام، وتحديد السلطات والصلاحيات، والتنسيق بين الأنشطة والأقسام، من أجل تحقيق الأهداف بأفضل كفاءة ممكنة.

كما أصبح التنظيم سر نجاح منظمات الأعمال في العصر الحالي، سواء كانت تلك المنظمات عامة، أو خاصة، أو ربحية، وبغض النظر عن الأعمال التي تقوم بها تلك المنظمات، فكلما كانت متطلبات الأعمال الأساسية في تلك المنظمات منوّمة حققت الأهداف المرجوة منها،

وانسجمت مع ما تبقى من الوظائف الإدارية بشكل تام. كما يقع التنظيم في المرتبة الثانية بعد التخطيط، حيث يكتسب التنظيم أهمية خاصة في جميع المنظمات، بسبب اختلاف البيئة الخاصة بالمنظمات، مما يُثبت بأنه من غير الممكن وضع تنظيم يصلح لكل المنظمات، لأن كل منظمة تمتلك خصوصيتها الفريدة، والتي تُجبرها على مُتابعة الأهداف الموضوعية لها من أجل تحقيقها.

## أولاً - منطلقات نظرية حول مفهوم التنظيم وأنواعه:

### ١- تعريف التنظيم:

إن التنظيم Organization كلمة مشتقة من أصل لاتيني، وتعني أداة أو وسيلة بواسطتها يتم انجاز العمل، وهو عكس الفوضى، ويوظف مفهوم التنظيم للدلالة على أكثر من معنى، يستخدمه فريق من الباحثين للإشارة إلى الجهود والانشطة التي تبذل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وذلك عن طريق نظام تقسيم العمل، التخصص وتوزيع الأدوار بين الأفراد، والتنسيق بين جهودهم، ثم تحديد المسؤوليات والسلطات التي تحتاج للتكامل فيما بينها بما يكفل تحقيق الأهداف المسطرة بكل فعالية، وفي هذا المنظور يتم التركيز على جانب المضمون التنظيمي، ويتم التعامل مع التنظيم كآلية رسمية يتم من خلالها إدارة المنظمة وتسييرها بفعالية، ويصبح التنظيم مراراً لمفهوم البيروقراطية على النحو الذي كان يتصوره ماكس فيبر، خصوصاً في اعتماده على الجوانب البنائية للتنظيم الرسمي Formal organization .

في حين يستخدمه فريق آخر لإبراز الجوانب الشكلية، الهيكلية، فيتم التعامل معه على أساس الوحدات البنائية، والاجزاء النسقية التي تتكون نتيجة لتلك الجهود ومن أمثلة هذه التنظيمات نجد الجامعات، المستشفيات، البنوك، المصانع، الجامعات وغيرها .

ويذهب فريق ثالث في تعريفه للتنظيم إلى الجمع بين الجانب الشكلي والمضمون، فيعتبروه مجموعة من الأبنية والوحدات الهيكلية التي تستوعب الجهود الفردية لتحقيق الأهداف التنظيمية، أو هو مجموعة من "النشاطات والممارسات الهادفة إلى توظيف الموارد المؤسساتية واستغلالها من أجل تحقيق جملة من الأهداف وذلك عبر استخدام أسلوبي الفاعلية والكفاءة، وكل ما يحقق الإستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى معدلات النجاح،

وتستخدم مرادفات أخرى للتنظيم تتعلق بمفهوم المنظمة، الهيئة، المنشأة، أو المؤسسة وكلها تعبر عن المفهوم الدلالي لمصطلح التنظيم.

وتركز العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم التنظيم على البعد البنائي، الوظيفي، المتعلق بسبب وجود التنظيم والأهداف التي من أجلها تم انشاؤه، ومن أكثر التعاريف التي تركز على الجانب الوظيفي في التنظيم نجد تعريف **تالكوت بارسونز Parsons** الذي يوضح فيه أن التنظيمات هي وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق اهدافا محددة، فالتنظيم في الطرح البارسونزي هو نسق اجتماعي يضم مجموعة من الانساق الفرعية التي تؤدي وظائف متكاملة حسب منظومة اجزاءتنظيمية، من أجل المحافظة على بقاء النسق، واستمراره، وحيويته، كما اعتبر هذا التنظيم بدوره نسق فرعي يدخل في تشكيلة نسق اجتماعي أكبر هو المجتمع .

وغير بعيد عن تعريف **بارسونز** يذهب **أميتاي إتزيوني Etzioni** في تعريفه للتنظيم بأنه وحدة اجتماعية يتم انشاؤها من أجل تحقيق هدف معين، وهو ما يلتقي تماما مع تعريف **"سكوت" Scott** بأنه كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق اهداف محددة، إن كون التنظيم وحدة اجتماعية يعبر بطريقة واضحة عن جهود فردية، اعمال ونشاطات تحتاج لترتيبات بنائية، لتنسيق الجهود وفق اجراءات محددة تضبط دور كل فرد في التنظيم، لتحقيق اهداف معينة .

لقد اختلف العلماء في تعريفهم للتنظيم حسب منطلقاتهم النظرية، فالعلماء الذين تأثروا بالتوجه النظري الكلاسيكي، يركزون في مقاربتهم للتنظيم على البعد الرسمي، وما يتعلق به من ابعاد بنائية تتعلق بتدرج السلطة، توزيع المسؤوليات، الرقابة والاشراف وغيرها من العمليات،

ولعل أبرز من يمثل هذا الاتجاه ماكس فيبر في مقارنته للتنظيم البيروقراطي، كذلك نجد دركر Drucker يعتبره عملية تحليل النشاط، وتحليل القرارات، وتحليل العلاقات، من أجل تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي، وأخيرا اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات والوظائف.

ويعرف لويس ألن Allen التنظيم بأنه العمل الذي يؤديه المدير لإنشاء هيكل تنظيمي سليم، ويفوض السلطات ويحدد المسؤوليات وينشئ علاقات العمل التي تسهل تحقيق الأهداف، ويعرفه تيري Terry بأنه " ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها إلى الأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الاعمال، كما يعرفه كل من بلنكت Plunkett وزميله آتner Attner التنظيم بأنه أحد أنشطة الإدارة تلجأ للقيام به في تقسيمها للعمل، وتنميطها للمهام على النحو الذي يضمن انجاز الأهداف المسطرة، ثم الشروع في تنفيذها مستخدمة في ذلك طاقمها البشري، مواردها المادية والمالية، والقيام بعملية التنظيم يقود إلى صياغة الهيكل التنظيمي للمنظمة، أو أي جزء أو نشاط فيها، وتحديد السلطات والمسؤوليات والأدوار للمواقع الوظيفية المختلفة بالإضافة إلى العلاقات التنظيمية التي تربط بين تلك المواقع.

أما جمهور العلماء وفريق الباحثين الذين تأثروا بالمقاربة الحديثة لمدخل العلاقات الانسانية، فركزوا في تعريفهم للتنظيم على البعد الاجتماعي العلائقي، وما يتضمنه من علاقات اجتماعية تربط أدوار مختلف الفاعلين الاجتماعيين، لإشباع حاجاتهم كأفراد مشتركين فيه، فيعتبره مجرد

عاطف غيث بأنه عبارة عن " نموذج مستقر نسبيا للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات الفرعية داخل جماعة معينة.

ويذهب فريق من جامعة ميتشيغان Michigan إلي تعريفه بأنه شبكة من الأدوار الاجتماعية التي يلعبها الأفراد في اطار جماعات محددة، وبأن التناقضات والغموض في الأدوار المعطاة لأعضاء التنظيم هي أساس التوترات النفسية لهم والنزاعات والصراعات فيما بينهم.

ويعتبره بارنز Barnes بأنه عبارة الجهود التي يقوم بها الإنسان من أجل اشباع حاجاته الضرورية، بالإضافة إلي الجماعات وغيرها من الوحدات البنائية التي تتكون نتيجة لتلك الجهود، فإشباع الحاجات الشخصية للأفراد، وانجاز أهدافهم الفردية هو سبب وجود التنظيم واستمراره، لكن هل التنظيم لديه كذلك حاجات تنظيمية؟ هذا ما يؤكد ميتشيل ريد Reed في تعريفه للتنظيمات بأنها وحدات اجتماعية يتم توجيهها نحو تحقيق أهداف جمعية أو اشباع حاجات نظامية لأعضاء المجتمع أو البيئة، فالتنظيم بهذا المعنى مرادف للبناء الاجتماعي .

انطلاقا من تعددية كل ما جاء من تعاريف حول التنظيم يمكن تحديده بأنه كيان اجتماعي لتفاعل الأفراد منسق بوعي لتحقيق اهداف محددة، أو هو وحدة اجتماعية، تخضع لفلسفة يبروقراطية تنظيمية تقوم على مجموعة مبادئ، تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية، وما يتخللها من علاقات انسانية وتفاعلات مهنية تخضع لمنطق دقيق ينظم الجهود وينسق بينها، على النحو الذي يحدد مجال تصرف كل فرد داخل التنظيم، يوضح المهام والواجبات الملقاة على عاتقه، كما يبرز منظومة الحقوق والامتيازات المسخرة للعاملين، وذلك من اجل تحقيق افضل استثمار للموارد البشرية والامكانيات المادية.

ويستند التنظيم في سبيل الانجاز الفعال لأهدافه إلي مجموعة مبادئ تتعلق اساسا بمبدأ تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، والتعاون بين جميع الاطراف الفاعلة في المنظمة، ثم الوضوح في التحديد الوظيفي للمسؤوليات، التسلسل الرئاسي واللجوء إلي تفويض السلطة بما يبعد التنظيم عن الافراط في المركزية ويجنبه الوقوع في وحدة القيادة الاوتوقراطية، وفي المقابل يكون اكثر مرونة وديناميكية وديمقراطية في اشباع الحاجات الفردية لأفراده، دون التهاون عن الوفاء بأهدافه التنظيمية بكل ترشيد وفعالية .

## ٢- انواع التنظيم :

### أ. التنظيم الرسمي Formal organization :

يقصد به ذلك النوع من التنظيم الذي يهتم بالجوانب الشكلية، ويستند إلي منظومة القواعد القانونية واللوائح التنظيمية في تقسيم العمل، وتوزيع الاختصاصات، وتحديد المسؤوليات والسلطات، ثم تحديد صور العلاقة الرسمية بين مختلف الأفراد والمستويات التنظيمية، بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنظمة وانجاز الاهداف المحددة، ويتخذ هذا التنظيم عدة اشكال استنادا إلي مبدأ تمرکز السلطة اهمها:

التنظيم العمودي أو الرأسي الذي تتمركز فيه جميع السلطات في يد المدير، والتنظيم الأفقي الاستشاري الذي يسمح بهامش من الاستشارة والمشاركة في ابداء الرأي، والتنظيم الشبكي الذي يعتمد مبدأ اللامركزية في تسيير الشبكات المنتشرة.

## ب. التنظيم غير الرسمي Informal organization :

يعبر عن اشكال العلاقات التي تتخذ الطابع الشخصي، الانساني نتيجة التفاعل بين الأفراد، فتشكل ما يعرف الجماعات غير الرسمية في التنظيمات، وهي تنشأ وتتطور بشكل عفوي، تلقائي، لا تستند في تشكيلها إلى قواعد رسمية بل إلى قيم الأفراد، معتقداتهم، اهتماماتهم، وانماط شخصياتهم، ومدى التقارب النفسي والوجداني فيما بينهم والذي يساهم بدرجة كبيرة في تشكيل انماط سلوكهم.

ويوجد هذا النوع من التنظيم إلى جانب التنظيم الرسمي ويدعمه في جوانب متعددة تتعلق مثلاً بسرعة الاتصال، تسهيل التنسيق بين الاعمال والأفراد، الرقابة الجماعية على اداء الفرد، إلا ان عدم تفهم الإدارة طبيعة التنظيمات غير الرسمية، وفشل عملية توجيه هذه التنظيمات من شأنه أن يضع الإدارة في مواجهة عديد المشاكل ابرزها مقاومة العمال لمختلف صور التغيير والتطوير داخل المنظمة واتخاذهم موقف عدائي من الإدارة .

ويعود الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي إلى اسهامات مدرسة العلاقات الانسانية وابحاث التون مايو حول الجماعات غير الرسمية ودورها في تقوية أواصر التعاون بين العاملين، مما يساعد في زيادة ارتباطهم بالعمل، تقوية شعور الانتماء لديهم، وبالتالي تحفيزهم والرفع من معنوياتهم، مما ينعكس بشكل ايجابي على أدائهم لمهامهم، وبالتالي تحقيق اهداف التنظيم بمزيد من الفعالية .

## ثانياً - المبادئ الأساسية للتنظيم:

إن تحقيق التنظيم لخطته المبرمجة، وانجاز اهدافه المسطرة لا يقتصر فقط على الاهتمام بالجوانب البنائية ذات الطبيعة الستاتيكية المرتبطة بالنواحي الفيزيكية وطبيعتها المادية، بل يتعداه إلى جوانب ديناميكية تتعلق بإدارة الموارد البشرية، تحفيز دافعياتها للعمل، تطوير أدائها التنظيمي، التنسيق بين جهودها، واستثمار بشكل عقلاي ما تتوفر عليه من خبرات ومهارات وكفاءات تساهم في تطوير التنظيم وبعث تقدمه.

ويمكن مناقشة أهم المبادئ التنظيمية على النحو الآتي:

### ١- التخطيط Planning:

يعتبر التخطيط Planning اولى وظائف العملية الإدارية التي تسبق الشروع في اية مهمة او عملية، وقد تعددت تعاريف التخطيط حسب الجانب الذي تم التركيز عليه من طرف كل باحث، فيذهب فريق من الباحثين إلى التركيز على البعد الوظيفي للتخطيط في التهيأ للمستقبل، وهو ما يوضحه تعريف هنري فايول Fayol بقوله إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل، وغير بعيد عن تعريف فايول يعتبره هايمان Haimann بأنه التحديد المسبق لما سيتم عمله في المستقبل، ويعرفه جورج تيري Terry بأنه الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الانشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة.

أما فريق آخر من الباحثين فيركز على الطبيعة الذهنية العقلية للتخطيط، فيعرفه إيرويك Urwick بأنه عملية عقلية في جوهرها، فهو استعداد سابق لعمل شيء ما بطريقة منظمة، أي

استعداد للتفكير قبل التنفيذ، والتنفيذ في ضوء حقائق مؤكدة بدلا من التخمين، إن التخطيط هو الوجه المضاد للمضاربة، كما يعتبره تيري اسلوب للتفكير في المستقبل واستعراض احتياجات ومتطلبات هذا المستقبل وظروفه حتى يمكن ضبط التصرفات بما يكفل تحقيق الاهداف المقررة، وتعرفه ماري نايلز Niles بأنه العملية الواعية التي يتم بموجبها اختيار افضل طريق او مسار للتصرف بما يكفل تحقيق هدف معين.

ويعتبره علماء الاجتماع التنظيمي بأنه "فن وعلم ومنهج، وهو ايضا نشاط متعدد الابعاد، يتعاطى في بعده الزمني مع الماضي والحاضر والمستقبل، وقيم جسور بينهما، وهو ايضا عملية جماعية وليست فردية، كل فرد في المجموعة له دوره الذي لا يمكن الاستغناء عنه، أمّا حسن ابراهيم بلوط فيعتبره الوجه الآخر لعملية اتخاذ القرار كونه يوجه المديرين إلي استقرار وتنبؤ فرص وتحديات مستقبل المؤسسات التي يعملون بها... ولأن المستقبل مجهول الاحداث والنتائج وغير واضح المعالم فإن الخطط التي توضع اليوم قد لا تصلح في الغد، وهذا يتطلب من المديرين رسم واعداد الخطط المرنة والدينامية.

انطلاقا من مجمل هذه التعاريف يمكن تعريف التخطيط استنادا إلي ما يتوفر لديه من المميزات التالية:

✓ نشاط انساني واختيار عقلاي موجه للعمل المستقبلي تتولاه اساسا الإدارة العليا، لكنها

تدعو لإشراك العاملين لإضفاء مزيد من الديمقراطية، الفعالية والكفاءة.

✓ يستند التخطيط على فلسفة التنبؤ باحتمالات المستقبل والتنبؤ بأحداثه، وتحديد

افضل مسارات العمل، حيث تعتمد الخطط على افتراضات وتقديرات يتوقع تحقيقها في

المستقبل، مما يساعد في بلورة الاهداف.

✓ التخطيط عملية ذهنية تحليلية، تتطلب قدر من المنطقية، والعلم، والذكاء، والخبرة، لاتخاذ قرار يتضمن الاختيار بين جملة بدائل متاحة لما سيتم مستقبلا، وكيف سيتم، ووقت اتمامه، لأنه يوضح مسبقا جملة الخطوات الواجب اتباعها لإنجاز ما تم برمجته والتخطيط له.

✓ يتضمن التخطيط التعريف بأهداف التنظيم وتحديد رؤية واضحة ومتكاملة عن نشاط المنظمة والبيئة التي تعمل في نطاقها وهي سريعة التغيير، مما يستدعي توفر الكثير من المرونة اثناء عملية التخطيط للتعامل بإيجابية مع المحيط ومع مختلف الظروف المستجدة.

✓ يتضمن التخطيط عناصر عدة تتعلق بوضع استراتيجية عامة، رسم السياسات، تحديد الاجراءات ،وضع البرامج الزمنية للإنجاز، فهو يحدد مراحل العمل والخطوات الواجب اتباعها لتحقيق الاهداف المسطرة.

وتتجلى أهمية التخطيط ودوافع القيام به في معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية، حيث يرى داركر Druker أن هناك جانب آخر من جوانب الأهمية في التخطيط وهو انه في حين لا يؤدي التخطيط إلي التحديد الكامل للمخاطر المترتبة على القرارات طويلة المدى، إلا انه يساعد على معرفة الفرص والمخاطر الكامنة في المستقبل، ويساعد على خفض هذه المخاطر، كما يساعد التخطيط الأفراد على تنسيق جهودهم، وتقليل الهدر والتكرار أو ضياع الوقت، فهو ذو طبيعة رقابية، إذ يهدف إلي رقابة الاداء وتحديد مقاييسه، وتحسين جودته .

## مراحل التخطيط:

إن القيام بعملية التخطيط لا يتم دفعة واحدة ومن أول خطوة، بل يستدعي الأمر المرور بسلسلة خطوات واجراءات متتابعة بطريقة منطقية للوصول في الاخير إلى صياغة استراتيجية عقلانية تحمل فرص نجاح عالية لإنجاز ما تم الاتفاق عليه من اهداف.

يمكن تفصيل هذه المراحل على النحو الآتي:

➤ التعرف على الوضع الحالي للمنظمة: ويتم ذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف

في المنظمة، ثم دراسة متغيرات البيئة الخارجية وما تطرحه من فرص يمكن الاستحواذ عليها.

➤ تحديد الاهداف أو الغايات: يتم الرجوع لسياسة المنظمة وما تسعى لتحقيقه من

اهداف أو غايات، يشترط فيها أن تكون واقعية قابلة للتنفيذ والقياس، وتتسم بالمرونة اللازمة للتكيف مع معطيات المحيط الخارجي.

➤ وضع الفروض التخطيطية: وذلك للتعرف على ما سيحدث من تغيرات في البيئة

الداخلية والخارجية للمنظمة، وتنقسم هذه الفروض إلى ثلاثة انواع: فروض خارجية لا

يمكن للمنظمة السيطرة عليها، مثل مستقبل الاسعار، حجم الضرائب، وفروض لا

يمكن السيطرة عليها ولكن يمكن التأثير عليها، مثل معدل دوران المال، وفروض يمكن

السيطرة عليها وهي ذات طبيعة داخلية تتعلق مثلا بسياسة المنظمة في التوسع،

ودخول نشاطات جديدة.

➤ **تحديد البدائل وتقييمها:** يعني تحديد مسارات العمل البديلة، وتستدعي هذه الخطوة الاستعانة بالخبراء والمتخصصين من ذوي الخبرة العلمية للقيام بعملية المفاضلة بين البدائل على اسس علمية ومنطقية.

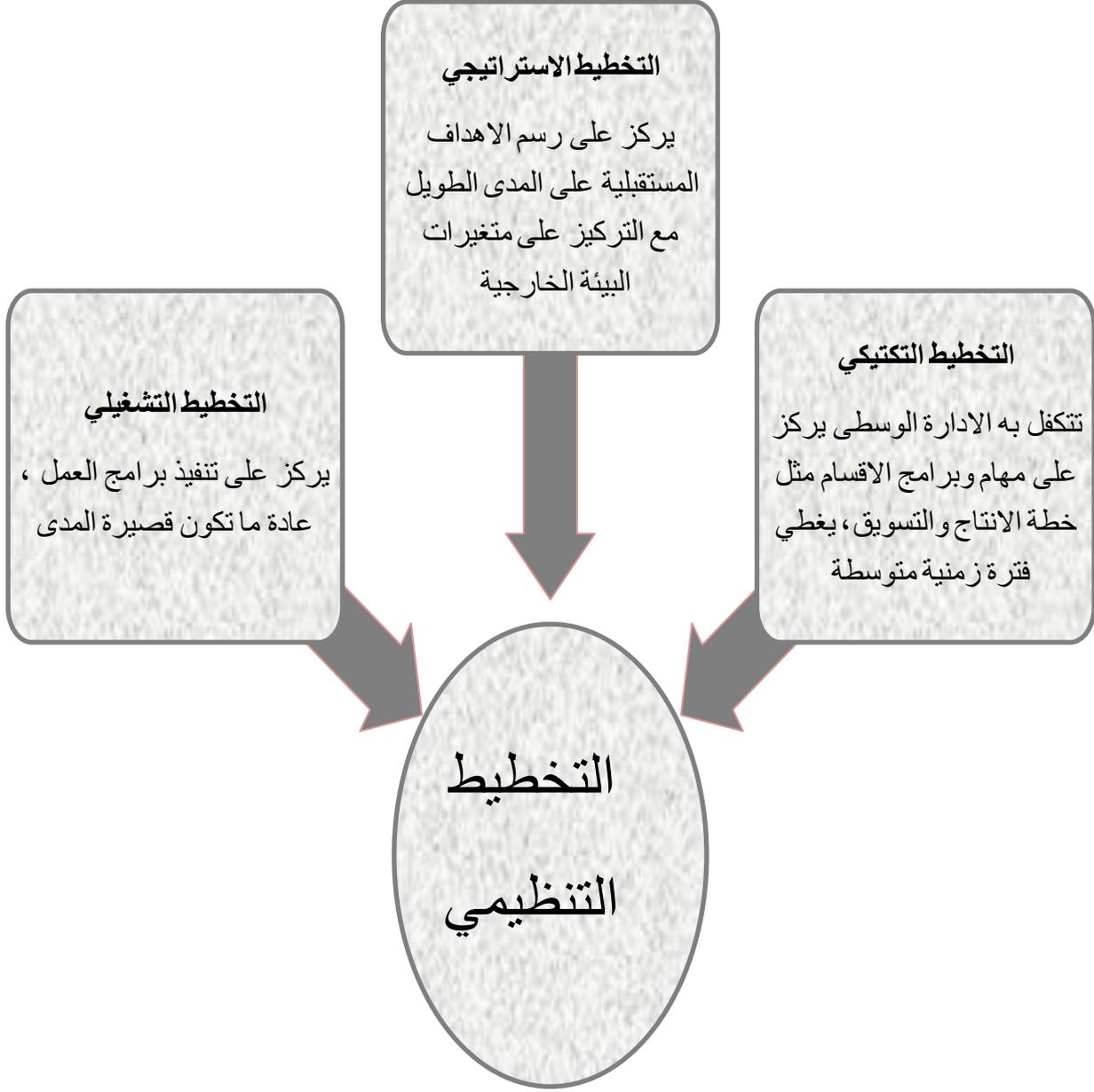
➤ **اختيار البديل الافضل:** تتم عملية اختيار افضل بديل، بل اقول انسبه توافقا مع وضع التنظيم الراهن في ضوء عديد الاعتبارات منها ضرورة واهمية كل بديل، تكلفة تنفيذه، مدى مرونته، درجة مساهمته في تحقيق اضافة تمنح التنظيم قوة وميزة تنافسية في السوق.

➤ **اقرار الخطة والموافقة عليها:** تستند هذه الخطوة إلى البعد الرسمي والجانب القانوني الذي يستدعي تدخل المستويات الهرمية الفوقية ممثلة في الإدارة العليا لاعتماد خطة معينة، الموافقة عليها، واقرارها علنية بشكل رسمي .

➤ **تنفيذ الخطة ومتابعتها:** بعد اقرار الخطة والاعلان عنها، تأتي مرحلة التنفيذ والترجمة الفعلية لما تم تحديده وعبر مراحل زمنية محددة، قد تكون قصيرة المدى لا تزيد عن سنتين، أو متوسطة المدى تتراوح مدتها ما بين ثلاث سنوات، او طويلة المدى تتراوح مدتها أكثر من خمس سنوات.

ويمكن تقسيم مستويات التخطيط داخل المنظمة إلى ثلاث انواع كما يبرزه الشكل الموالي:

## شكل رقم (1) يوضح : مستويات التخطيط التنظيمي



تعمل القيادة على توجيه الأفراد، تحفيزهم وحثهم على الاداء وانجاز المهام، ثم التنسيق بين جهوداتهم لتنمية صور التعاون والترابط فيما بينهم بما يساعدهم في اشباع حاجاتهم الفردية، وتحقيق الأهداف التنظيمية بكل كفاءة وفعالية، مما يعني أن فاعلية العملية القيادية تعتمد على مدى التجانس ودرجة التكامل المتوفرة بين أهداف الفرد واهداف المنظمة.

ويذهب البعض إلى أنه يمكن التعبير عن عملية القيادة بالإرشاد أو التوجيه الذي يعرف بأنه عملية ارشاد لنشاطات أفراد المنظمة في الاتجاهات المناسبة التي تؤدي إلى تحقيق اهداف المنشأة ، وهو ايضا العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم إلى تحقيق الاهداف، أو هو الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المنشأة وتحفيزهم للعمل بأقصى طاقاتهم وتوفير بيئة العمل الملائمة والتي تمكنهم من اشباع حاجاتهم وتحقيق اهدافهم.

وتعتمد فاعلية الأسلوب القيادي في تشجيع الأفراد نحو انجاح عمليات التخطيط، وتجسيد محاور الاستراتيجية، على قوة شبكة العلاقات والاتصالات والتفاعلات القائمة بين الأفراد الاعضاء في التنظيم، وهنا لابد من التنويه بأن من واجب القادة خلق مناخ الثقة والاحترام فيما بينهم وبين الأفراد المرؤوسين، حتى يتحقق استعداد هؤلاء المرؤوسين للقيام بما يطلبه القائد من اعمال ودون اشتراط المعرفة المسبقة لنتائج هذه الاعمال استنادا إلى توقعات المرؤوسين الايجابية نحو توجيهات وقرارات قائدهم، وهو ما من شأنه أن يساهم في تنامي العلاقات الشخصية، نمو الولاء الوظيفي، تحقيق الرضا الوظيفي، خلق الدافع للعمل والرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية خصوصا مع وضوح الاهداف والمهام والاتفاق عليها .

تمثل إحدى العمليات الحيوية في تنظيمات العمل وهناك من يعتبرها الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية، فبعد أن تتم عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه تأتي عملية الرقابة للتأكد من أن التنفيذ يتم وفق ما هو مخطط له، كما يمكن اعتبارها آلية تقييمية لمدى انجاز الاعمال ومطابقتها وفقاً للتخطيط الموضوع، فإذا كان التخطيط يمثل الجانب الفكري التصوري الذي يسبق عملية التنفيذ، وإذا كان التنظيم يسعى إلى تحديد السلطات وتوزيع المسؤوليات الضرورية لتنفيذ المهام، إذا كان التوجيه يركز على عملية ارشاد المرؤوسين نحو انجاز الاعمال، فإن الرقابة هي منهج التأكد من مطابقة الانجازات المنفذة مع ما تم التخطيط له، وهي تمارس على مجالات متعددة تتعلق بالرقابة على: الاهداف، السياسات، الإجراءات، التكاليف، الموارد البشرية، الانتاج، وعلى التنظيم وذلك بمراقبة الالتزام بالتخطيط التنظيمي على كافة الجوانب التنظيمية.

لقد اعتبر فايول الرقابة إحدى وظائف الإدارة التي تمكن من التحقق من أن كل عناصر العملية الانتاجية بشرية كانت، أم مادية، أم تنظيمية، أم اجرائية تسير وفقاً للخطة المبرمجة والمبادئ المحددة والتعليمات الصادرة، لأن الرقابة تمارس على كل شيء في التنظيم، وهي تهدف إلى الكشف عن نقاط الخلل التي يمكن تصحيحها ومجالات الضعف والخطأ التي يمكن التدخل لمنع تكرارها أو حدوثها مرة ثانية، وهكذا يتضح أن فايول قد عمم الرقابة على كل شيء ولم يستثن أي عنصر من عناصر المشروع.

وفي مقابل تعريف فايول للرقابة باعتباره احسن ممثل عن الفكر الكلاسيكي في التنظيم والإدارة، نجد ثايروف Thierauf ينطلق من الابعاد الفكرية للنظريات الحديثة في اعتبار المنظمة نظام

مفتوح يستمد مدخلاته ويوجه مخرجاته للبيئة الخارجية، فيعرف الرقابة بكونها نظام مطابقة أنشطة العمل الفعلي مع الخطط المحددة له مسبقا لغرض انجاز اهداف المنظمة، وهي على علاقة مباشرة مع مستجدات البيئة الخارجية، مما يستدعي سرعة التدخل عبر عملية اتخاذ القرارات لمنع حدوث أي شكل من الانحرافات المحتمل تأثيرها على جودة الاداء التنظيمي في المؤسسة.

أما " كونتر " فركز على بعد واحد يتعلق بالرقابة على العنصر البشري فاعتبرها قياس وتصحيح انجاز المرؤوسين للتأكد من أن اهداف المنظمة والخطط التي وضعت لبلوغها قد انجزت، وهو بذلك يتفق مع تعريف تيري Terry الذي يرى في الرقابة عنصر حيوي من عناصر الإدارة فهي تسهم في كفاءة الانجاز السليم للعمل عن طريق جهود افراد آخرين، وتتحقق من أن العمل الواجب أدائه قد تم انجازه على وجه مرض، ثم يظهر تيري علاقة الرقابة بالتخطيط بقوله إن السبب الرئيسي في وجود الرقابة هو التأكد من أن النتائج المحققة تطابق وتوافق تلك المخططة من قبل، وأي انحرافات عن هذه النتائج المخططة تكتشف بسرعة وتصحح بواسطة الرقابة الفعالة، بما يمكن معه عودة النشاطات إلى السير في الطريق المخطط لها.

واعتمادا على ما تم ذكره يمكن اعتبار الرقابة منهج تقييمي ينطلق من فكرة المقارنة بين مستويين اساسيين يتعلق الاول بالأداء التنفيذي المتحقق والمنجز، أما المستوى الثاني فيعبر عن الخطط الموضوعة والمحددة برزنامة زمنية، وضبط اوجه التوازي والتطابق ثم التباعد بين المستويين، لاتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة طبعا بعد تحديد جملة من المعايير الرقابية ثم الشروع في تقييم الاداء، وتصحيح الانحرافات، أو مراجعة الخطط في ضوء المستجدات البيئية الطارئة، فمن المهم جدا ادراك ان دور الرقابة لا يقتصر فقط على رفع المعوقات التي تعترض الالتزام

بالتخطيط التنظيمي المحدد لأوجه النشاط واجراءاته التنظيمية أو تنفيذ الخطة، كما انه من الخطأ الاعتقاد بأن هذه الخطة جامدة ومطلقة في درجة صحتها، الامر غير معقول، إذن لابد أن يمتد دور الرقابة ليستوعب امكانية مراجعة الخطة وتعديلها في اطار استراتيجيات بديلة تكون قد فرضتها ظروف المحيط الخارجي.

وقد تباينت المداخل النظرية في تحديدها لمقاربة واضحة ودقيقة حول مفهوم الرقابة، فقد ركزت المدرسة الكلاسيكية على مستوى التدخل البعدي لمعالجة الانحرافات المنبثقة عن الجهود المختلفة في المشروع، ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية الضرورية بعد مباشرة تنفيذ الخطة، وتعد الرقابة في هذه الحالة ذات طبيعة علاجية تصحيحية، بعدية تتم بعد تنفيذ العمل كله أو بعد تنفيذ مرحلة من مراحلها، ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقاً، وهي بذلك تسعى إلى تقييم الاخطاء بعد وقوعها بغية منع حدوثها، وهي تتطلب الكثير من الجهد، الوقت، والمال لتصحيح الانحرافات وضبطها مع محددات الخطة .

في المقابل يذهب فكر المدرسة الحديثة لإضافة بعد ثان في العملية الرقابية يتعلق بالرقابة على منجزات الأفراد انفسهم من خلال وظيفة التوجيه والقيادة، وما تطمح إلى تحقيقه من فعالية وجودة في الاداء، وتتم عملية قياس الاداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الرقابية التي سبق وضعها لمعرفة مقدار ودرجة الانحراف عنه، ثم اتخاذ بعد ذلك ما يلزم من اجراءات لتلافي هذا الانحراف، مما يساعد في تقليص التبذير في استخدام الموارد وانجاز الاعمال منذ الوهلة الاولى بالشكل الصحيح، وبالتالي الوصول إلى قاعدة صفر خطأ، فهي تركز على اسلوب الرقابة المتزامنة وحتى الوقائية التي تتم بصورة دورية ومستمرة، كما تشجع مستوى الرقابة الداخلية أو الذاتية التي تنبع من داخل الفرد أي رقابة الضمير .

وبشكل عام فإن الرقابة تمكن المنظمة من تعديل الخطط، أو تعديل الاهداف بإعادة صياغتها من جديد، مما يساعد المنظمة على انجاز وظائفها بشكل فعال وفقا لمعايير الاداء الجيد، الامر الذي يستدعي تكثيف الجهود لمنع حدوث انحرافات إما ايجابية تكون بالزيادة عن المعايير الرقابية المحددة، أو سلبية بنقص الاداء عن المعيار الرقابي المحدد، وتقليص اوجه الهدر والضيعا لكثير من الموارد مما يساعد على استثمار امثل للطاقات المتاحة بكل فاعلية وكفاءة وجودة .

#### ٤-التنسيق:

عرف بأنه العملية التي تهدف إلى تحقيق وحدة العمل بين الانشطة المتداخلة، ويكون التنسيق ضروريا حيثما وجد اثنان أو أكثر من الأفراد أو الجماعات أو الاقسام، وتقع مسؤولية التنسيق اساسا على المدير التنفيذي، والحاجة إلى هدف رئيسي يعتبر أمرا الزاميا، حيث بدون وجود هدف واحد في اذهان العاملين في المنظمة، فإن تنسيق الجهود يستحيل تحقيقه كما أن وجود أي خلل أو قصور في أنظمة وقنوات الاتصال المتوفرة لدى التنظيم وعدم وجود نظام للمعلومات، عدم استقرار التنظيم الإداري، غموض السلطة التي تصدر الأوامر وعدم وضوح نطاق السلطة والإشراف، سوء التنظيم، زيادة وتعقد المستويات التنظيمية أكثر من اللازم يؤدي إلى زيادة احتمال تغير أو تحريف المعلومة لعبورها مراكز تحويل عديدة قد تغير من شكل الرسالة وطبيعتها، وبالتالي لا يتحقق الغرض من عملية التنسيق.

إن التنسيق في جوهره هو عملية دائمة ومستمرة تهدف إلى تكامل توازن الجهود المبذولة، وتحقيق الوحدة والانسجام والتوافق بين جميع الوحدات، المستويات التنظيمية، أي تحقيق التنسيق الفعال والترابط المتجانس بين الجهود الجماعية، وبالتالي تجنب ما قد يكون من

تعارض وتداخل في المهام بين الوحدات الهيكلية، ومنع ما قد يطرأ من ازدواجية في الاختصاصات والوظائف الإدارية عبر كافة المستويات التنظيمية خصوصا في التنظيمات الكبيرة الحجم التي تتعدد فيها اشكال الهياكل التنظيمية، وتتعدد فيها الوظائف، ويتسع نطاق الإدارة في الاشراف والتوجيه حتى لا يحدث غموض في الوظائف وعدم تحديد السلطات بشكل دقيق، مما يؤدي إلى التداخل في الاعمال، وبالتالي إلى خلق نوع من التناقض والصراع بين الأفراد .

## ه -الاتصال:

الاتصال في اللغة العربية يعني الوصول إلى الشيء أو بلوغه والانتهاء إليه، أما كلمة Communication الانجليزية فمشتقة من الأصل اللاتيني Commuins ومعناها عام أو شائع أو مألوف، وتعني الكلمة المعلومة المرسله، أو الرسالة الشفوية أو الكتابية، كما تعني تبادل الأفكار والمعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الرموز، وهناك من عرفه بأنه فن خلق واشاعة التفاهم بين أفراد البناء التنظيمي أي تبادل ونقل الأفكار ونشرها بين جميع المستويات، وعرفه البعض الآخر بأنه استعمال اللغة والإشارات ونقل المعلومات والمعاني للتأثير على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة وعادة ما تستخدم الإدارة الاتصال كوسيلة لتنسيق الجهود التي تعد أساسا للنظام التعاوني الذي يضمن بقاء المنظمة وديمومتها، فالالاتصال بالنسبة للنشاط الإداري التنظيمي كحركة الدم في الجسم، فلولا انسيابه لأصابه الشلل، لذلك يشير العديد من علماء التنظيم إلى الاتصال على انه قلب الإدارة، وان كفاءة القائد تعتمد بدرجة كبيرة على مهاراته في التواصل، واتقانه لفن الاتصال.

ويهدف الاتصال إلى التأثير في السلوك التنظيمي للأفراد من خلال :

- إدارة، توجيه، تعديل، تغيير السلوك التنظيمي، وتنمية روح التعاون الاختياري بين الأفراد.
- تعريف أعضاء الجماعة أو فريق العمل بمهامهم ومسؤولياتهم التنظيمية.
- نقل المعلومات بين مختلف الاطراف، مما يسهل عملية تنسيق الجهود والتعاون.
- نقل آراء وردود أفعال أعضاء الجماعة إزاء بعض التعليمات الصادرة إلى الإدارة العليا المسؤولة.
- تحقيق الرضا لدى فريق العمل بشكل عام، خصوصا عندما يحدث تدفق للمعلومة في الاتجاهين النازل والصاعد، مما يعد مؤشر عن سيادة ديمقراطية، وعن فلسفة اشراك العمال واستشارتهم .

ويتخذ الاتصال التنظيمي شكلين اساسيين هما: الاتصالات الرسمية وغير الرسمية .

#### أ- اتصالات رسمية Official communications :

تتم في إطار بناء تنظيمي يخضع لسلطة القواعد الرسمية المحددة، ويسير وفق أساليب واجراءات محددة كما انه غالبا ما يكون موثق بصور مكتوبة ورسمية، يتعلق أساسا بالعمل، يتم داخل التنظيم، ملزم لجميع الأطراف ذوي العلاقة، تكون الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديده، وضع قواعده ومضمونه ، وتتخذ عملية تدفق الاتصال وانسياب المعلومة في هذا الشكل صيغ متعددة قد تكون نازلة في هيئة أوامر ،تعليمات، قرارات عبر تسلسل هرمي من القيادة إلى القاعدة، أو صاعدة من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى، وتكون في شكل تقارير، شكاوي، اقتراحات أو تغذية راجعة مرفوعة إلى الإدارة العليا أو اتصالات أفقية تتم بين الوظائف

ذات المستوى الواحد، بحيث تنتفي في هذا الشكل صفتي الرئيس و المرؤوس ،وغالبا ما يكون هذا الاتصال الأفقي شفوي بطريقة مباشرة وبدون أية تعقيدات إدارية حيث يتم عادة من خلال اللقاءات وتبادل الزيارات والاجتماعات واللجان المختلفة.

## ب - اتصالات غير رسمية : Informal communications

هو ذلك النوع من الاتصال الذي يتم بصورة تلقائية ما بين الأفراد والجماعات سواء تم ذلك داخل فضاء التنظيم أو خارجه من خلال الاتصالات الشخصية، واللقاءات، والحفلات، والرحلات، والاجتماعات غير الرسمية، لا يخضع الاتصال غير الرسمي لقواعد قانونية أو إجراءات رسمية مكتوبة، مدونة، فاتصال الموظفين مع بعضهم البعض حسب هذا الشكل لا يتم بحكم وظائفهم، ومواقعهم في البناء الهرمي للسلطة بقدر ما يحدث بحكم علاقاتهم الاجتماعية، صداقتهم الشخصية متخطيا بذلك خطوط السلطة الرسمية.

هذا النوع من الاتصالات يشكل ظاهرة طبيعية ينبغي أن تستفيد منها المؤسسة وتكرسها كجانب مهم في ثقافتها التنظيمية، لكن دون تجاوز حدود الاتصال الرسمي، وما يفرضه من إجراءات تنظيمية صارمة تلزم جميع الأطراف باحترام مواقعها الوظيفية خدمة للمؤسسة، وتحقيقا لأهدافها المسطرة بكل فعالية.

## ثالثاً - مفاهيم رئيسية في دراسة التنظيمات:

### ١- الهيكل التنظيمي والخريطة التنظيمية:

لقد اختلفت وجهات نظر الباحثين بشأن تحديد مفهوم واهمية الهيكل التنظيمي Organizational structure ، وذلك نظرا لتباين مقاربتهم حول مفهوم التنظيم والمبادئ الذي يركز عليها، اعتبر باحثي المدرسة الكلاسيكية بقيادة فيبر الهيكل التنظيمي كمجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن تصدر الاوامر لأفراد آخرين على نحو يحقق الرشد والكفاءة فهو بمثابة الالية الرسمية أو الاطار الرسمي الذي يتم من خلاله ادارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة، وشبكة الاتصالات والعلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهي علاقات ذات طبيعة وظيفية تخضع للسيطرة الشرعية تنتظم على اثرها مجموعة كبيرة من الأفراد وتشعر بأن عليها الالتزام بطاعة أوامر الرئيس، وفي نفس الوقت يعتقد هذا المسؤول أن له الحق في اصدار الأوامر لمرؤوسيه .

غير أن هذه المقاربة الكلاسيكية اتهمت من طرف السلوكيين بإهمالها بعد اساسي في تحديد مفهوم الهيكل التنظيمي وهو البعد الانساني، لذلك جاءت مقاربة السلوكيين مركزة على البعدين الرسمي وغير الرسمي، فاعتبروه كإشارة إلى الطريقة التي تنظم بها المنظمة مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبيا والتي تعد إلى حد كبير انماط التفاعل والتنسيق بين جهود العاملين نحو انجاز اهداف المنظمة .

لتدعو في الاخير نظرية النظام المفتوح إلى ضرورة التعامل مع الهيكل التنظيمي كنظام فرعي يخضع لعلاقة تفاعلية تربطه مع البيئة الخارجية للتنظيم، وتضمن له الاستمرارية والتكيف بما

يسمح انجاز الاهداف المسطرة، فهو لا يمثل غاية البناء الاساسي للتنظيم، ولكنه يعد احد الوسائل الإدارية لتحقيق اهداف التنظيم واشباع احتياجات افراده .

يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه عبارة عن بناء أو شكل هرمي يحدد تركيب الاجزاء الداخلية والمراكز الإدارية الممكن تواجدها بالمنظمة، والعلاقات السائدة فيها، كما يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار، يشترط فيه ان يتصف بالوضوح والمرونة، تتحكم في عملية اختيار الهيكل عدة عوامل تتعلق ب:

➤ حجم التنظيم.

➤ عمر التنظيم .

➤ طبيعة نشاط هذا التنظيم.

➤ حجم العنصر البشري العامل.

➤ درجة تعقيد التكنولوجيا المعتمدة.

➤ وخصوصية البيئة التي ينشط فيها التنظيم: إذ يتأثر الهيكل التنظيمي للمنظمة بالتطورات والتغيرات والمستجدات التي تصدر عن البيئة الخارجية، الامر الذي يستدعي مراجعة هذا الهيكل التنظيمي واعادة النظر في توزيع السلطات، الاختصاصات والمهام.

أما الخريطة التنظيمية فهي وسيلة ايضاحية أو مخططات بيانية تصور الشكل التنظيمي للوحدة التنظيمية والوظائف والاختصاصات الموجودة، وتوضح خطوط السلطة والمسؤولية، والعلاقات بين مختلف ادارات واقسام المنظمة، كما توضح عدد المستويات الإدارية، وكيفية تقسيم العمل بين الموظفين وتتخذ هذه الخريطة شكلين اساسين هما: خريطة رئيسية تصور الشكل التنظيمي العام للمنظمة، بما فيه جميع الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية،

وخريطة مساعدة أو تكميلية تصور الشكل التنظيمي الخاص بإحدى الدوائر أو احد الاقسام بالمنظمة .

يرى الدارسين امكانية تقسيم الهياكل التنظيمية إلى نوعين اساسين هما:

➤ الهياكل التنظيمية الرسمية كما سبق تعريفها كإطار للأعمال والانشطة والعلاقات الوظيفية والسلطة.

➤ الهياكل التنظيمية غير الرسمية التي تعبر عن الخرائط التنظيمية الوهمية التي تنشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين بالمنظمة.

## ٢ - القوة والسلطة :

يختلف مفهوم القوة Power عن مفهوم السلطة Authority بأن مفهوم السلطة يعني الحق القانوني أو المشروع الذي يكتسبه الفرد من سلطة الوظيفة أو المنصب الذي يشغله، والذي يخول له ممارسة مجموعة صلاحيات ممنوحة حسب ما تقرره السياسات الداخلية والانظمة القانونية للمنظمة، والتي تمنح غطاء الشرعية على ما يتخذه الفرد من قرارات، وما يصدره من اوامر تكون ملزمة للآخرين، أما القوة فتعني القدرة على التأثير في سلوك الاخرين في موقف معين من خلال فرض ارادة شخص على غيره بشكل طوعي وليس خوفا من اجراءات تنظيمية أو قرارات عقابية تصدر في حق الآخرين.

ومما لاشك فيه أن المركز الوظيفي للفرد يعزز مستوى النفوذ لديه ويمنحه القدرة الكافية لتوجيه سلوك الاخرين والتأثير على مواقفهم، لأنهم يدركون مدى قدرته على تحقيق مصالحهم والوفاء بمتطلباتهم نتيجة السلطات التي يتمتع بها .

### ٣- السلطة والمسؤولية responsibility :

ويعتمد التنظيم على ركيزتين أساسيتين هما: السلطة والمسؤولية، ويقال ان السلطة دائما تحمل في طياتها المسؤولية، والتي تعني الالتزام القانوني والاخلاقي من قبل الفرد بشكل ملائم حين ادائه بعض المهام والواجبات لتحقيق نتائج معينة، فهي التعهد والالتزام والواجب بإنجاز مجموعة اعمال ومهام القيت على عاتق شخص ما لكونه مسؤول، والمسؤولية لا يمكن تفويضها، حيث انه لا يجوز لأي رئيس أن يتخلى عن مسؤوليته إزاء موقف محدد أو خطأ ما بالقول أن مرؤوسيه هو الذي أخطأ، وأنه لا ذنب له في ذلك، بمعنى انه لا يجب القاء عبء المسؤولية على احد الأفراد في المنظمة دون أن تتوفر له السلطة الكافية، فالسلطة تتناسب مع حجم المسؤولية التي تنتهي بانتهاء علاقة العمل.

ولقد استخدم مصطلح السلطة بمعان مختلفة، عرفها شستر برنارد بأنها الصفة المميزة للأمر في التنظيم الرسمي، بحكم قبولها من عضو التنظيم لكي تحكم الاعمال التي يسهم بها وعرفها هيربرت سيمون بأنها قوة اتخاذ القرارات التي تحكم وتقود اعمال الآخرين، أما كونتر فاعتبرها الحق الذي بواسطته يتمكن المشرفون من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات فالسلطة هي توظيف القوة الممنوحة لطرف ما بصورة شرعية في اطار التنظيمات البيروقراطية في الزام الأفراد الاعضاء المنتمين للتنظيم نحو القيام بأعمال ومهام محددة في ظرف زمني مضبوط، وجودة أداء عالية، مع امكانية تخصيص مكافآت تشجيعية وتحفيزية لهم إذا ما التزموا بالمطلوب، ومعاقبتهم وحرمانهم من المكافآت والامتيازات إذا عصوا قرارات السلطة ولم يأخذوها بعين الاعتبار، فالسلطة تعطي القوة في اصدار القرار، وتمنح الشرعية في ممارسة الجزاء عقوبة كانت أم مكافأة .

ويذهب ميشال كروزي في تحليله إلى مستوى أكثر عمق، عندما يبحث عن مصدر هذه السلطة وآلية انبعاثها، فيطرح مفهوم جديد يحاول من خلاله تفسير ظاهرة السلطة داخل التنظيم يتعلق بمنطقة الشك والتي لا يمكن التحكم فيها من طرف أي شخص داخل التنظيم وبغض النظر عن الموقع الذي يحتله هذا الشخص في بناء السلطة الهرمي، ويعتبر أن السيطرة على منطقة الشك داخل التنظيم تمنح الفرد مجال واسع من السلطة، ما يعني وجود علاقة قوية ذات طبيعة طردية تجمع بين امتلاك أو استحواذ السلطة، وبين مستوى المعرفة الذي يؤهل الشخص ويجعله ينفرد بالتحكم في ما اسماه كروزي منطقة الشك، فيفرض شروطه على الإدارة ويفاوض من اجل الحصول على أكبر الإمتيازات.

أما ماكس فيبر فإنه يرجع فضل تصنيف السلطات إلى ثلاث انواع، تقليدية تجد مصدرها في العادات والتقاليد والقيم الجمعية، كاريزماتية تتعلق بالصفات المميزة في شخص ما، ورسمية عقلانية يكون مصدرها القانون تسود جميع تنظيمات العمل البيروقراطية.

كما تقسم السلطة وفقا لنمط التنظيم الرسمي المتبع إلى نوعين: السلطة الالزامية تتخذ صور الاوامر والتعليمات الصادرة من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في التنظيم، أما السلطة الاستشارية فهي التي يتمتع بها الخبراء، تساعد على تقديم اقتراحات وآراء لا تكون بالضرورة ملزمة للمديرين.

ويمكن التمييز بين السلطة والمسؤولية بأن السلطة يجوز تفويضها إلى شخص آخر يقوم بمهام معينة، أما المسؤولية فهي لا تفوض للغير وهي مطلوبة من صاحبها على اكمل وجه لتحقيق.

#### ٤- تفويض السلطة :

يقصد بها اجراء منح أو اعطاء جزء من سلطة شخص مسؤول إلى شخص مرؤوس أقل منه مكانة في البناء الهرمي للسلطة، وذلك من أجل السير الحسن للعمل وتحقيق أهداف المنظمة، ويقتضي هذا الاجراء التنازل الجزئي أو التخلص النسبي من حجم الاعمال التي تندرج في مهام المدير لكنها تفوق حدود طاقاته في تسيرها، ولا يمكنه بمفرده القيام بها، فيلجأ إلى اشراك مرؤوسيه في انجازها فتكون فرصة له لتنمية مهارته وتطوير قدرته القيادية.

#### والتفويض يخضع لعدد من الشروط تتلخص في:

- ✓ التفويض لا يكون إلا من أعلى إلى اسفل الدرجة الوظيفية.
- ✓ لا تفويض على التفويض أي لا يجوز لمن جرى تفويضه ببعض الاختصاصات أن يعتمد إلتفويض بها إلى احد مرؤوسيه.
- ✓ التفويض لا يكون إلا جزئيا.
- ✓ لا تفويض بدون اجازة قانونية.
- ✓ التفويض يجب أن يكون واضحا وصريحا وبعيدا عن الصيغة الضمنية الغامضة.
- ✓ حق الرئيس في تعديل الاختصاصات المفوضة أو استردادها.

#### ٥- المركزية واللامركزية :

يندرج هذين المفهومين ضمن ثنائية المصطلحات التنظيمية الوثيقة الصلة بمسألة تفويض السلطة، إذ تعكس عملية تركيز السلطة مفهوم المركزية، أمّا توزيع السلطة وتفويضها فيعبر عن اللامركزية، وهو مؤشر قوي الدلالة عن عملية تفويض السلطة.

في اغلب الاحيان وعلى مستوى اغلب تنظيمات العمل يُسجل وجود الشككين معا ولكن بنسب متفاوتة، فلا يمكن أن تغيب صور المركزية وتكون لامركزية مطلقة، فهذا يعني تلاشي وغياب مركز المدير لتفويض كل سلطاته.

ويمكن التمييز بين ثلاثة مداخل اساسية عالجت قضية المركزية كما يبرزه الشكل التالي :

## شكل رقم (٢) يوضح: مقارنة المركزية لدى عديد المداخل النظرية



## ٦- الفاعلية والكفاءة :

بحسب داركر Drucker تعني الفاعلية عمل الشيء الصحيح أو هي عمل ما ينبغي انجازه بنجاح ومثابرة، في حين تعني الكفاءة عمل الشيء بصواب، وتعني ايضا الاستخدام الامثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة ودون حصول أي هدر يذكر.

والكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، وهناك امكانية لقياس الكفاءة كما كونها عبارة عن معدل المخرجات إلى المدخلات، وهذا يعني أن الكفاءة هي وسيلة وأن الفاعلية هي هدف بهذا المعنى تتضمن الكفاءة التنظيمية أو المؤسسية فاعلية التخطيط، فاعلية التنفيذ، فاعلية العملية الاتصالية وانسيابية مسار المعلومة من القمة إلى القاعدة، فاعلية الرقابة والقيادة في خلق مناخ ديمقراطي يشجع على المشاركة والتمكين لجميع الأفراد، مما يساعد على تحقيق الاهداف المسطرة بكل فعالية وجودة تنظيمية.

## ٧ - تصميم الوظائف والتوسيع الوظيفي :

يلعب تصميم الوظائف دوار باراز في استثمار قدرات الفرد وطاقاته على النحو الذي يشعره بالرضا والمتعة في العمل، الامر الذي ينعكس مباشرة على فعالية أداءه التنظيمي، وبالتالي تحقيق اهداف التنظيم بكفاءة عالية، وتتم عملية تحليل الوظائف عبر ثلاث مستويات:

➤ **المستوي الأول:** يتعلق بتحديد متطلبات المنصب أو الوظيفة، أي تحديد مجموع

المهام، والنشاطات، والعمليات، التي يقوم بها شاغل الوظيفة.

➤ **المستوى الثاني:** يتعلق بتحديد مدى ملاءمة متطلبات الوظيفة لقدرات الفرد ومؤهلاته، الامر الذي يخلق نوع من التوافق يضمن تحقيق مستويات عالية من الغايات الفردية والاهداف التنظيمية.

➤ **المستوى الثالث:** فيركز على الاساليب، والاجراءات الموجهة لسير العملية التنظيمية، وكذا العناصر ومكونات بيئة العمل التي تمارس نوع من التأثير على دافعية الفرد نحو العمل.

أما التوسيع الوظيفي فيشير إلى توسيع محتوى الوظيفة من خلال زيادة ما تتضمنه من مهام وانشطة، ويطلق عليها كذلك زيادة عبء العمل الافقي، والهدف منها هو زيادة المهام وتنوع الانشطة مما يقلل من جانب الروتينية في العمل ويقضي على صور الملل المصاحب له .

## ٨- الاداء الوظيفي والولاء التنظيمي :

يعتبر الاداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتحليل في الكتابات والدراسات التنظيمية، وقد تعددت تعاريفه، فقد اعتبره كل من "كيسر جربير وهانديريو" بأنه اصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين أي أنه مرتبط بقبول اجتماعي للأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، ويعرفه "دركر" على انه التوازن الحاصل بين رضا المساهمين والعمال، فهو مقياس للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، أما نيكولاس فقد اعتبره نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد.

وقد أوضح توماس جلبرت أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والانجاز والاداء، فالسلوك هو ما يقوم به الأفراد من اعمال داخل التنظيم الذي ينتمون اليه، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج تتمخض عن سلوك الأفراد، أما الاداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه مجموع

السلوك والنتائج التي تحققت معا على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس وللأداء محددات ذات طبيعة داخلية تتعلق بجهد الفرد، قدراته، مدى ادراكه للدور، ومحددات خارجية تتعلق بمتطلبات العمل، شكل المناخ التنظيمي، انماط السلطة والاشراف، وملامح البيئة الخارجية .

كما اختلف الباحثين في مقاربتهم للأداء، فأصحاب المنظور التقليدي ركزوا على اعطاء مفهوم دقيق وموضوعي للأداء يمكن قياسه من خلال دراسة تايلور حول الحركة والزمن، أما في المنظور الحديث فقد توسع مفهوم الاداء ليشمل انتاج القيمة للمستهلك من خلال الاهتمام بالتنوع والجودة حتى تتحقق الفعالية والكفاءة المطلوبة ويأتي الاعتراف بالأداء والتقدير له.

أما بالنسبة للولاء التنظيمي فيجمع جمهور الباحثين على أن الظاهرة لم تدخل ضمن مجال الاهتمام الاكاديمي إلا مع نهاية الستينات وبداية السبعينات، مما يعني أنها ظاهرة حديثة التداول تتسم بندرة الدراسات المتخصصة فيها.

وقد عرف بورتر الولاء على أنه استعداد الموظف على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء ضمن هذا التنظيم، والقبول بأهدافه الرئيسية وقيمه. وذهب شيلدون إلي اعتباره التقييم الايجابي للتنظيم والعزم على العمل إزاء أهدافه، وعرفته كانتور بأنه استعداد الأفراد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم.

وانطلاقا من هذه التعاريف يتضح أن الولاء التنظيمي يكون من جهة الفرد إزاء التنظيم الذي ينتمي اليه، وهو يحمل شعور الوفاء والرغبة القوية في المحافظة على استمرارية عضويته في التنظيم، بل والافتخار بالانتماء اليه، فلا يرغب الشخص في تركه مهما وجد من الامتيازات التي تعرضها باقي التنظيمات، والتي تتعلق مثلا بقيمة الراتب المرتفع، الدرجة الوظيفية، المنصب

النوعي في تولي المسؤولية، الحرية المهنية، وغيرها من الامور التي تحاول من خلالها المنظمات اغراء واستقطاب الموارد البشرية التي تكون اكثر كفاءة والتزام في اداء اعمالها .

## ٩- المناخ التنظيمي وبيئة العمل :

يعتبر مفهوم المناخ التنظيمي **Organizational climate** مفهوما مجازيا، وذلك لأن مفهوم المناخ بالمعنى الحرفي يتعلق بالبيئة، وبطبيعة المناخ العام لحالة الطقس، وقد تم استعارته في المجال التنظيمي، ليعبر عن البيئة النفسية للمؤسسة، وقد صيغت حوله العديد من التعاريف، عرفه كورنل بأنه نتاج لإدراك الأفراد لأدوارهم كما يراها الآخرون في المؤسسة" وعرفه كل من تم وبترسن بأنه الاتجاهات السائدة والقيم والمعايير والمشاعر التي يمتلكها الأفراد بشأن المنظمة التي يعملون فيها، فهو يعبر عن مجموعة من الخصائص الداخلية التي تميز التنظيم الذي يعمل فيه الأفراد والمرتبطة مثلا بشكل الهيكل التنظيمي، انماط السلطة والقيادة، السياسات والاجراءات والقوانين وأنماط الإتصال والإشراف، والتي تؤثر في سلوك الأفراد، قيمهم وتوجهاتهم، فهو حصيلة لتفاعلات تبادلية بين خصائص الفرد والمنظمة.

ويتخذ هذا المناخ التنظيمي انواع عديدة تتعلق على سبيل المثال بالمناخ المفتوح، المستقل، المنضبط، العائلي، الأبوي، المنغلق، ويجمع الباحثين على أن المناخ المنفتح هو من أفضل الأنواع لأن العاملون فيه يتميزون بروح معنوية عالية وبدرجة عالية من التعاون فيما بينهم، وهو يسمح بخلق المبادرات وتنمية روح الابتكار لدى اعضائه.

أما البيئة التنظيمية فقد صيغت حولها العديد من التعريفات، عرفها تشيرشمان Churchman بأنها مجموعة من العوامل التي تؤثر على اداء المنظمة ولا تقع تحت سيطرتها، أما دافت Daft فقد عرفها بأنها الميدان أو المجال الذي على المنظمة أن تنشط للتفاعل معه لتحقيق اهدافها،

وعرفت في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنها المجال الذي تحدث فيه الاثارة والتفاعل لكل وحدة حية أو هي كل ما يحيط بالإنسان أو المنظمة من طبيعة ومجموعات بشرية ونظم بشرية وعلاقات شخصية

إن بيئة المنظمة Organization environment تشير إلى جميع العناصر سواء كانت ذات طبيعة اقتصادية، سياسية، ثقافية، ايكولوجية، والتي تقع خارج حدود المنظمة ولكنها تدخل في علاقة تفاعلية معها، فتؤثر على اداء المنظمة والكيفية التي تتخذ فيها قراراتها.

**وبيئة المنظمة** ليست على نوع واحد مطلق بل هي انواع عديدة تتعلق مثلا بالبيئة المعقدة التي يتفاعل فيها عدد كبير ومتنوع من العناصر البيئية مع المنظمة، والبيئة البسيطة التي يتفاعل فيها عدد قليل من العناصر البيئية مع المنظمة، والبيئة المتغيرة التي تتغير عناصرها البيئية بطريقة غير متوقعة ومفاجئة، والبيئة الساكنة التي تشهد اقل موجة تغيير في عناصرها أو تتغير ببطء شديد فتكون أكثر ثبات واستقرار، حيث لا تواجه المنظمات التي تتعامل مع هذا النوع من البيئات الحاجة الشديدة إلى المعلومات، فدرجة التأكد من سلوك تلك العناصر البيئية والقدرة على التنبؤ بتغي ارتها تكون عالية جدا.

## ١٠- ضغوط العمل :

يقول هانز سيلاي الاب الروحي للضغط الضغوط هي الحياة، وغيابها يعني الموت، فلا حياة بدون ضغط، ويتعرض العاملون في المهن والاعمال المختلفة لدرجات متباينة من الضغوط المتعلقة بالعمل التي تفقددهم أو تززع لديهم القدرة على التوافق بينهم وبين المواقف المختلفة التي يتعرضون لها في محيط عملهم، بحيث يتحقق لديهم الادراك بعجزهم وعدم قدرتهم على مواجهة متطلبات المحيط او العمل.

لذلك يعرفها روبنس Robbins بانها الشروط الدينامية حيث يوضع فيها الفرد في مواجهة مع فرص متاحة من جهة أولى، ومعوقات تمنعه من الوصول إلى هذه الفرص من جهة اخرى، أي ان يكون لدى الفرد حاجة ورغبة في تحقيق الفرصة، ولكن عملية تحقيق هذا الهدف تتطلب تجاوز عقبات.

### وضغوط العمل لا تتحقق إلا عند توفر شرطين:

- أولها عدم التأكد من تحقيق نتيجة الهدف المرغوب فيه.
- ثانيهما أن تكون نتيجة تحقيق الهدف مهمة للغاية.





## الفصل الثالث

# القيادة التنظيمية

---

■ تمهيد

■ أولاً : تعريف القيادة ووظائفها.

■ ثانياً : مصادر قوة القيادة.

■ ثالثاً : انماط القيادة.

■ رابعاً : نظريات القيادة.

## تمهيد :

تعد القيادة Leadership من بين الوظائف الإدارية التي لاقى اهتمام من طرف علماء التنظيم والفكر الإداري، وذلك لأنها من أهم أدوات التوجيه والتأثير في سلوك العاملين بالمنظمة، فهي تؤثر على دافعية الأفراد للأداء، واتجاهاتهم النفسية ودرجة رضاهم عن العمل، وانجازهم الوظيفي، وبالتالي فهي تؤثر على إمكانية بقاء التنظيم ودرجة التزامه بتحقيق أهدافه التنظيمية، لكن ما المقصود بهذه القيادة؟ وهل تكون على صورة واحدة أم تتخذ اشكال متعددة؟

## أولاً - تعريف القيادة ووظائفها :

يعرف جيت Jead القيادة بأنها القدرة على التأثير في الأفراد حتى يتعاونوا على تحقيق هدف يرغبون فيه، ويعرفها كونز ودنيل Koontz & Dennell بأنها قدرة المدير على التأثير في المرؤوس للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المكلفين بها، أما هايمان وهليبون فيعتبرها القدرة التي يمتلكها شخص على التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وميولهم وعرف تيد Tead القيادة على أنها الجهد أو العمل الذي يؤثر في الأفراد، ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحاً لهم جميعاً، ويرغبون في تحقيقه، وهم مرتبطون معاً في جماعة واحدة متعاونة، فالقيادة هي عملية تفاعلية تتضمن عنصر التأثير الفعال من طرف الرئيس على طرف آخر المرؤوس لتوجيه سلوكه نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتلعب القيادة دور بارز في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها التنظيمية بكل فعالية، من خلال تحقيقها الوظائف المبينة في الشكل الآتي:

## شكل رقم (٣) يوضح: وظائف القيادة التنظيمية

### وظائف القيادة في المنظمة

اتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة وتقديم اقتراحاتهم	التأثير في الآخرين واشعارهم بأهميتهم في تحقيق الاهداف التنظيمية الرسمية	توفير الامن من خلال مواجهة القائد للمشكلات التي تواجه الجماعة بكل ثبات واتزان	توفير القوى الدافعة والحوافز وتقدير الآخرين لتفعيل الاداء التنظيمي	التحكيم العادل والموزون بين الاطراف المتصارعة بالمنظمة.	تمثيل القائد المنظمة بطريقة ايجابية لدى الاطراف المتعاملة معها	التجديد المستمر في اهداف المنظمة للتلائم مع العوامل الداخلية والبيئية الخارجية.
--	--	--	--	---	---	---

## ثانياً - مصادر قوة القيادة:

إن ممارسة وظيفة القيادة تجعل من الشخص قائد، قد يكون هذا القائد مدير ولكن ليس كل مدير قائد، فالقيادة تختلف عن الرئاسة والسلطة، وقد كان نيقولا ميكافيلي Machiavelli صاحب مقولة "الغاية تبرر الوسيلة" سبّاقاً إلى التفريق بين مفهوم السلطة او الرئاسة ومفهوم القيادة، حيث بين أن القيادة تعتمد على مدى القدرة على ارضاء المرؤوسين، وعلى مدى قبولهم بالرئيس ومنحه ولائهم، فالقيادة تنبع تلقائياً وبصورة غير رسمية من الجماعة التي يعمل او ينتمي اليها، أمّا الرئاسة فتستمد من سلطة خارج الجماعة، وهي سلطة النظام الرسمي والجانب القانوني الذي يلزم الأفراد بضرورة الانصياع لقراراته والامتثال لسلطته، إن القائد الفعال هو الفرد الذي تتوفر فيه صفات ذاتية قيادية، تكون له القدرة على تحقيق التوازن في الاهتمام بكل الأفراد، ولديه القدرة على ممارسة التأثير على الجماعة في موقف معين .

وعليه يمكن تصنيف مصادر قوة القيادة إلى نوعين اساسيين:

### ١ - السلطة الرسمية :

مصدر هذه السلطة هو القانون، والذي يتم بموجب نصوصه وقراراته وضع فرد معين في موقع رسمي ضمن البناء الهرمي للسلطة، فيصبح مسؤول عن قيادة مجموعات عمل، وتوجيه سلوكها، واتخاذ كافة الاجراءات لتتمين الأداء أو رفضه، وتنقسم هذه السلطة إلى قوة المكافأة وقوة الاكراه.

## ٢- السلطة التأثيرية :

مصدرها كاريزما الشخصية وقوتها التأثيرية في الآخرين، وليس لها علاقة بالمنصب أو الموقع الرسمي الذي يحتله الفرد في هرمية البناء التنظيمي، وتنقسم إلى نوعين أساسيين هما: قوة التخصص وقوة الاعجاب.

## ثالثا - أنماط القيادة :

يمكن تقسيم القيادة وفقا لأسلوب ممارستها إلى ثلاث أنماط رئيسية، وان كان الواقع العملي يخبرنا باستحالة قيام شكل من هذه الاشكال الثلاث بصورة منفردة ومطلقة، فنجد بشكل عام شخصية القائد مستبدة ويمارس قيادة أوتوقراطية، لكنه في مواقف معينة يلجأ إلى اشراك مرؤوسيه حسب ما تقتضيه خصوصية الموقف وطبيعة الظروف.

يمكن توضيح مختلف انماط القيادة، ملامحها، وشخصية القائد عبر كل نوع في الجدول التالي:

### شكل رقم (٤) يوضح: أنواع القيادة ومميزات القائد

أنواع القيادة	خصائصها ومميزات القائد
القيادة الاستبدادية "الاولتوقراطية" Autocratic	قيادة لا تستند إلى أسس ديمقراطية في التعامل، تفرضها شخصية الرئيس التي غالبا ما تطلق على القائد الاستبدادي، الذي يتحكم في تابعيه، يجبرهم على تنفيذ أوامره الاستبدادية دون نقاش، يلزمهم بأداء الاعمال والمهام وفقا لإرادته واسلوبه دون أي فرصة للمناقشة فيستبعدهم من دائرة المشاركة في اتخاذ القرار. يعتقد هذا القائد أن من حقه التحكم في اتباعه بسبب ما يمتلكه من امتيازات تتعلق بالخبرة الطويلة، أو القوة. وتتجلى لديه النزعة الفردية في التعامل مع الغير، غالبا ما يتصرف بالصرامة، الايجابية، الموضوعية، الثقة المطلقة بالنفس، عدم الاعتراف بأخطائه، التفاخر بنفسه ويايجا ازته. والقائد المستبد نوعان منه الجائر الذي يغلو في الاستبداد، والقائد المستبد العادل الذي غالبا ما يكون محبا عادل في قراراته.

<p>قيادة تؤمن بمبدأ مشاركة الجميع بشكل يتوافق مع مواقعهم في البناء الهرمي التنظيمي.</p> <p>في هذا النوع من القيادة يرجع القائد لاستشارة مرؤوسيه، واشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وتفويض السلطة لمن تتوفر فيهم الشروط من المرؤوسين، فيشعرون بأهميتهم، وترتفع لديهم معدلات الولاء للتنظيم، فتسود بينهم علاقات التعاون، ويكون مناخ تنظيمي ديمقراطي يعتمد على التفاعل الإيجابي بين افراده .</p>	<p><b>القيادة الديمقراطية</b> <b>Democratic</b></p>
<p>تقوم هذه القيادة على منح مطلق الحرية للفرد العامل في التصرف، عمل ما يحلو له دون الرجوع لاستشارة قائده الذي وهبه بنفسه سلطة</p> <p>التصرف المطلق، فالقائد فوضوي، واسلوب ادارته كذلك، الأمر الذي سيؤدي لانتشار الفوضى في التنظيم وتضييع الوقت، واهمال جوانب مهمة في العمل، وسيادة حالة من التسبب العارم في ارجاء التنظيم وأثناء تأدية الوظائف .</p>	<p><b>القيادة الفوضوية</b> <b>Laissez-faire</b></p>

## رابعاً - نظريات القيادة :

لقد تعددت المداخل النظرية التي تناولت بالتحليل ظاهرة القيادة، وكيفية اكتسابها، فمنها ما يرجع القيادة إلى شخصية القائد وما يميزها من سمات وخصائص، وهناك من يربطها بالناحية السلوكية للقائد، وفريق آخر يعتبرها قائمة في الموقف الذي يجد القائد نفسه فيه، يخصص الجزء الموالي لتوضيح أهم النظريات في مجال القيادة.

### ١ - نظرية السمات أو الرجل العظيم:

تعتبر أولى النظريات التي تناولت القيادة، حيث ترجعها إلى صفات أو سمات شخصية، مواهب قدرات استثنائية تتوفر في القائد ولا تتوفر لدى غيره تتعلق مثلاً بالقدرة الذهنية، الذكاء، القدرة على التعبير، وحتى القدرات الفيزيائية التي تجعله شخص يتمتع بالنشاط، الحيوية، قوة التركيز، وهو ما يصنع منه قائداً يحتل مكانة متميزة بين أعضاء الجماعة التي يعمل فيها أو ينتمي إليها، غير أن ما يُعاب على هذه النظرية هو مستوى التغيير النسبي الذي يحدثه الشخص القائد في جماعة ومدى ارتباطه بخصوصية الموقف الذي يجد القائد فيه نفسه، أو الظروف الخاصة بأعضاء الجماعة والتي تخلق لديهم القابلية للتغيير والالتزام بقرارات القائد، أو تعرقل التزامهم وتنمي لديهم شعور بمقاومة هذا التغيير.

### ٢ - النظرية الموقفية:

تحاول تجاوز النظرة الأحادية الضيقة التي تربط القيادة في شخصية القائد وسماته إلى تبني نظرة أكثر شمولية تأخذ بعين الاعتبار أكبر عدد من المتغيرات البيئية المرتبطة مثلاً بعمر المنظمة، حجم الجماعة التي يقودها، تقاليد هذه الجماعة ونظمها، قوة الترابط بين أعضائها، الظروف

الزماني وغيرها من المحددات البنائية لطبيعة الموقف، وهو ما يوضح فلسفة هذه النظرية التي تستند أساساً إلى " منهج بيئي يبين أثر الجماعة وردود أفعالها في تكوين القيادة " ما يستدعي من القائد ضرورة تكييف أسلوبه، وضبط إمكانياته ومهاراته القيادية بشكل يتوافق مع خصوصية الموقف، ومميزات الجماعة باعتبارهما عناصر محددة لشكل القيادة .

وتعتبر نظرية فيدلر **Fiedler** من النظريات الموقفية، إذ عارض فيدلر إمكانية وجود أسلوب واحد نموذجي من القيادة، واعتبر أن الموقف القيادي له الأثر الأكبر على قرار القائد، ففعالية العملية القيادية في توجيه المجموعة نحو فعالية الانجاز يعتمد على درجة التوافق المنسجم بين شخصية القائد وثلاث متغيرات أساسية تتعلق ب:

✓ طبيعة العمل ومدى وضوح الواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين.

✓ قوة مركز القائد ومدى الدعم والمساندة الموجهة له من قبل رؤسائه.

✓ علاقة القائد بمرؤوسيه ومدى قبولهم بنمط قيادته.

### ٣ - نظرية سلوك القائد:

حاولت هذه النظرية تجاوز نقاط الضعف والقصور التي وقعت فيها نظرية السمات عندما اخفقت في تقديم إطار تحليلي واحد متفق عليه يتعلق بسمات القائد، فبرزت نظريات حديثة لدراسة سلوك القائد في البيئة التنظيمية للعمل.

سيتم التركيز في هذه الأطار على مساهمتين أساسيتين، وهما:

### أ- نظرية الشبكة الإدارية:

يرجع الفضل في إنتاج هذه النظرية إلى الباحثين " روبرت بليك وجيمس موتون " في بداية الستينات من القرن العشرين، قام الباحثين بإجراء سلسلة أبحاث ودراسات حول القيادة في

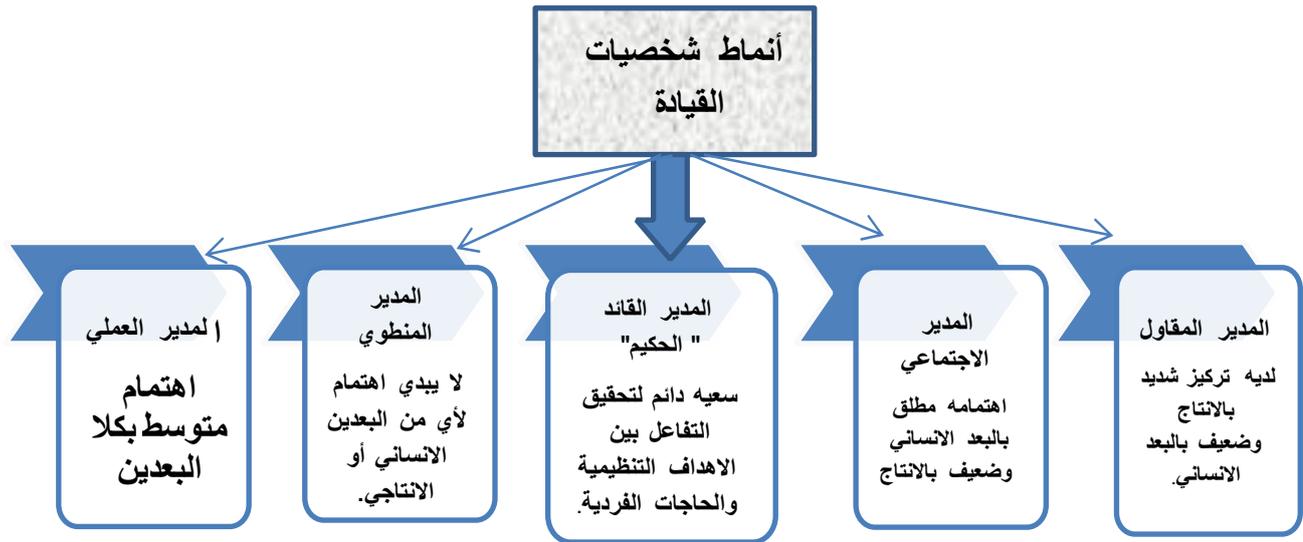
جامعتي متشجان وأوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلا إلي صياغة هذه النظرية التي تركز على فكرتين اساسيتين:

✓ التركيز على البعد الانساني من خلال الاهتمام بالأفراد.

✓ الاهتمام بالبعد الاقتصادي، التشغيلي من خلال مراقبة الانتاج.

يستخدم رواد هذه النظرية مفهوم الشبكة الإدارية التي تهدف إلي ضبط موقع المدير وتحديده على هذه الشبكة اعتمادا على درجة القرب أو البعد من هذين المحورين الانساني والانتاجي، حيث يكون النجاح حليف القائد الذي يتمكن من الوصول إلي معدلات مرتفعة في تحقيق الكفاءة بالنسبة لإشباع حاجات الأفراد، أو معدلات الانتاج، وتحدد الشبكة الإدارية خمسة انماط مختلفة للشخصيات القيادية كما يوضحه الشكل الموالي:

### شكل رقم (٥) يوضح: انماط الشخصيات القيادية في نظرية الشبكة الإدارية



## ب - نظرية ليكرت:

تقوم نظرية ليكرت في القيادة على فكرة استعداد القائد وقابليته لتقبل الرأي الآخر لمروسيه ومنحهم هامش من الحرية في إبداء آرائهم حول بعض القضايا التنظيمية التي تستدعي مشاركتهم. وقد توصل مع بعض زملائه من خلال دراسة سلوك مجموعة كبيرة من المشرفين العماليين إلى التمييز بين اربعة انظمة للقيادة.

### شكل رقم (٦) يوضح: انماط القيادة حسب نظرية ليكرت



## ٤ - النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على أساس الجمع بين النظريات السابقة، فهي تتبنى نزعة تكاملية ذات توجه تفاعلي تستند إلى منطق التأثير التبادلي، التكاملي الذي يرفض أي محاولة تستهدف التقليص من حجم تأثير أي عنصر مشارك في هذه العملية القيادية، والتي تتمحور أساسا حول ثلاث اطراف أساسية تتعلق بشخصية القائد، سماته، اتجاهاته، حاجاته، وخصائص الجماعة التي يتولى

توجيهها وقيادتها بما في ذلك الحاجات الفردية لأفرادها وانظمتهم الثقافية والفكرية، ثم عناصر الموقف التفاعلي ومحدداته البنائية.

وتضيف هذه النظرية عنصر الوعي بين جميع الاطراف بأهمية القيادة، وما يمكن أن تحققه من انجاز فعال للأهداف من خلال عملية الادراك المشترك بين جميع المستويات بمعنى ادراك القائد لذاته، ادراكه لأفراد جماعته، ثم ادراكهم لشخصه من خلال توظيف مختلف انماط الاتصال والتفاعل الرمزي القائم بينهم .

**في الاخير نقول إنه من الخطأ الاعتقاد أن شكل الاسلوب القيادي يخضع أساسا وتحديدا لشخصية القائد واسلوبه في ادارة فريق عمله، لان هذه النظرة احادية قاصرة تم تجاوزها وتعويضها بروية اكثر شمولية تؤمن بتعددية العوامل البيئية والموقفية المؤثرة في شكل القيادة، وفي نموذج الشخصية التي يمكن أن يقتنيها القائد مع اشخاص في موقف معين وهو ما يصنع خصوصية الموقف ببعدي الزمان والمكان .**





# الفصل الرابع

## ثقافة المنظمة

---

- تمهيد
- أولاً : تعريف الثقافة التنظيمية وأهميتها.
- ثانياً : العوامل المؤثرة في ظهور وتنامي الثقافة.
- ثالثاً : خصائص الثقافة التنظيمية.
- رابعاً : أنواع الثقافة التنظيمية.
- خامساً : نماذج الثقافة التنظيمية.
- سادساً : دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز التنظيمي.

## تمهيد :

استقطب موضوع الثقافة التنظيمية **Organizational culture** اهتمام الباحثين والدارسين في مجال التنظيم والسلوك الاداري للأفراد العاملين قادة كانوا أم مرؤوسين، كونها تمثل إحدى مكونات بيئة المنظمة، وأهم جوانب التنظيم الأكثر تأثيراً على الأبعاد الانسانية والتفاعلات الاجتماعية التي تلعب دور بارز في تفسير سلوك المنظمة، وقيادتها، وادارتها، وجماعاتها، ومواردها البشرية والمتعاملين معها، فكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به فلكل منظمة ايضاً ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت واستجابة للمستجدات الطارئة، فهي تمثل عنصر محوري يعبر عن هوية المنظمة، أيديولوجيتها، ويؤثر في تحديد مدى فعالية التنظيمات وكفاءة السلوك التنظيمي لأفرادها العاملين نحو تحقيق التميز وارساء ثقافة التطوير التنظيمي.

## أولاً - تعريف الثقافة التنظيمية وأهميتها :

تعد الثقافة ظاهرة انثروبولوجية - اجتماعية معقدة ومتعددة الأبعاد، تنبثق عنها عديد الثقافات الفرعية ومنها الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة التي تحمل ذات التعقيد في مكوناتها والتنوع بأبعادها .

وقد وصف **Taylor** معنى الثقافة بأنه نظام شمولي معقد يتضمن جوانب مادية واخرى لامادية تعبر عن الجانب الرمزي، فهي ذلك الكل المركب الذي يتضمن المعرفة، والمعتقدات، والفنون، والاخلاق، والقانون، والاعراف، وما يكتسبه الانسان من اعراف وتقاليد باعتباره عضواً في المجتمع تحدد هذه الثقافة طريقة حياة الفرد واسلوب تفكيره ونمط سلوكه في مجتمع ما يعيش فيه، وكون النسق التنظيمي هو جزء من النسق الكلي للمجتمع، فكذلك ثقافة المؤسسة هي جزء من ثقافة المجتمع وامتداد لها.

ومن أبرز التعاريف التي صيغت حول ثقافة المنظمة، نورد ما يلي:

عرفها لينتون بأنها " حاصل مجموع المعرفة والاتجاهات وانماط السلوك المشتركة والمنقولة بين اعضاء مجتمع معين، أما هيرسكوفيتس فقد اكتفى بالقول إن الثقافة هي الجزء البيئي الذي صنعه الانسان .

وعرفها شين **Schein** بأنها ذلك النموذج من الافتراضات الاساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار، والاكتشاف أو التطور من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وتستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع الاعضاء الجدد بطريقة صحيحة فهي عملية تطبيع اجتماعي وحالة تراكمية لتعلم نماذج سلوكية من اجل التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية وتحقيق التكامل الداخلي الذي يساعد على انجاز الوظائف وتحقيق الاهداف .

وعرفها **Wheelen & Hunger** بأنها حشد مجموعة المعتقدات، والتوقعات، والقيم المطلوب تعلمها ومشاركة اعضاء المنظمة، والعمل على تحويل تلك التي يتم توليدها من احد العاملين للآخرين، وهو ما يدل على عملية تناقل الثقافة بين الاعضاء والاجيال داخل التنظيم الواحد.

وعرفها فريق من الباحثين بانها تلك الفعاليات التي تحصل في المنظمة وتؤثر في سلوك العاملين بها، وهذه الآثار غير منظورة ولكن يمكن تلمس آثارها... فمن يلتحق بالعمل لدى منظمة ما فإنه حتما سيحمل في سلوكه صفات وقيما فرضتها عليه طبيعة المنظمة والجو العام الذي تسير الاعمال بموجبه في هذه المنظمة، وغير بعيد عن هذا التعريف يعتبرها **Laurie** بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والتقاليد والاتجاهات التي تخلق مجالا شاملا يؤثر في بناء سلوك العاملين

وتفكيرهم وطريقة ادائهم لأعمالهم ويذهب آخر فيعرفها بأنها ثقافة المنظمة هي التي تحدد انماط السلوك وطرائق التعامل المعيارية المتعارف عليها داخل المنظمة.

تركز هذه التعاريف على فكرة التغيير الذي تحدث في سلوك العاملين وطرق تفكيرهم ومقاربتهم للأمور نتيجة التحاقهم بالعمل ضمن مؤسسة ما، فمثلا من يلتحق بمؤسسة عسكرية سيتأثر بطبيعة الثقافة العسكرية القوية التي تصبح طابع مميز لسلوكه يصعب التخلص منه بحكم طول المدة التي يقضيها في المؤسسة، وتأثره بطابعها المميز.

انطلاقا من مختلف هذه التعاريف يمكن الوصول إلي صياغة التعريف التالي حول الثقافة التنظيمية معتبرا إياها منظومة القيم، والرموز والمعتقدات والممارسات الاساسية التي تتبناها المنظمة، والتي تحدد من خلالها نماذج سلوكية وطرائق معيارية للتعامل تكون مشتركة بين جميع العاملين داخل التنظيم، وهي كذلك قابلة للتعلم من طرف الاعضاء الجدد، والثقافة تؤثر في الشخصية الانسانية، ومن تم فهي توفر اطارا متعارف عليه لتوجيه السلوك التنظيمي، يشترك فيها جميع الاطراف، فتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين اعضائه حول خصائص التنظيم، طريقة انجاز المهام، والسلوك المتوقع من الاعضاء فيه، وهي تختلف من بيئة تنظيمية أو مؤسسية إلي بيئة اخرى نتيجة اختلاف الاهداف التنظيمية، ثقافة المجتمع أو البيئة الخارجية التي يتواجد بها التنظيم.

وغالبا ما تبرز ثقافة منظمة ما من خلال جملة الرموز التي تستخدمها وهذا ينطبق على شكل الملابس، اللغة وانواع المصطلحات المستخدمة فمثلا اطباء التنظيم الاستشفائي عادة ما يرتدون المئزر الابيض ولديهم مفاهيم علمية يوظفونها في خطابهم لا يفهمها عامة الناس في المجتمع .

وتلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في تكريس مشاعر الاتحاد والتضامن بين الأفراد العاملين بالمنظمة من خلال مشاركتهم وتقاسمهم القيم والمعايير نفسها، وتوجيههم نحو هدف مشترك يخلق بينهم التعاون والتلاحم ويمنحهم هوية تنظيمية مشتركة تطمح إلى تعزيز مشاعر الانتماء وصور الولاء التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى العامل، بالإضافة إلى تكريس ثقافة التميز في الاداء التنظيمي، من خلال تنمية القيم الايجابية المحفزة على نماذج سلوكية تشجع المثابرة في العمل والابداع والمشاركة وجودة الاداء ليس هذا فقط بل تثمن صور انتاجه في المنظمة عبر كافة المستويات الإدارية، التخطيطية وحتى التنفيذية، مما يساهم في انجاز المهام وتنفيذ الاهداف بكل اتقان وجودة، ومتعة في العمل، فيؤدي ذلك إلى زيادة مستويات الطموح والرغبة في الانجاز لدى الفرد العامل، خصوصا في ظل تواجده ضمن مناخ ديمقراطي يشجع حرية الابداع والابتكار والمبادرة.

## ثانياً - العوامل المؤثرة في ظهور وتنامي الثقافة التنظيمية:

### ١ - بيئة المنظمة:

من المهم جداً التعرف على طبيعة البيئة التي نشأت المنظمة في إطارها، وطريقة تعامل المنظمة مع هذه البيئة، وافترضاها وتوقعاتها حول هذه البيئة، والمقصود بالبيئة هو ذلك الإطار العام والشامل الذي يضم المتغيرات أو القيود أو الظروف السائدة التي هي بمنأى عن رقابة وسيطرة المنظمة والفرد، أو هي مجموع العناصر ذات الطبيعة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، القانونية، التعليمية التي تتعامل معها المنظمات والجماعات البشرية وترتبط معها بعلاقات سببية متراكمة ومتداخلة.

فالبيئة تشكل مورداً مهماً لإمداد المنظمة بطابع ديناميكي يستوجب الاصغاء وسرعة الاستجابة للمستجدات الحديثة، بغية تطوير الاستراتيجيات وتحديث الأهداف التنظيمية بشكل مرناً في ظل ثقافة الحراك البيئي والتقلب التنظيمي، حيث توجد المنظمات في بيئة متغيرة باستمرار وتفقد صفة الاستقرار النسبية وتضطر إلى التكيف مع المتغيرات البيئية، على النحو الذي يحفظ بقائها واستمرارها في السوق.

### ٢ - التطبيع الاجتماعي التنظيمي:

يشكل التطبيع الاجتماعي أحد العوامل المؤثرة في تكوين ثقافة المنظمة، وتطورها واتساع مجال تأثيرها بين الأفراد، فهو عامل محدد لمستوى النضج، الوعي الثقافي، والانتماء الروحي لأعضاء التنظيم.

ويشير التطبيع الاجتماعي التنظيمي إلى حالة تكيف الأفراد العاملين واستعدادهم للتعامل مع ثقافة المنظمة الحالية والجديدة، من خلال تعليمهم وتدريبهم حول كيفية احداث تقارب وتوافق بين معتقداتهم، قيمهم واعرفهم وما تمتلكه المنظمة من قيم واعراف موجهة للسلوك التنظيمي، وهذا لا يعني أن عملية التطبيع الاجتماعي تساهم في الغاء أو ذوبان أو انصهار كلي لثقافة الفرد أو الجماعة إنما تخلق الرغبة والقناعة وتعزز الارادة والالتزام الطوعي الواعي، وتحاول الاستفادة من القواسم والروابط المشتركة ومد جسور الثقة بين الفرد والجماعة والمنظمة فتجعل منهم اطراف نشطين ومندمجين مع ثقافة المنظمة، وكذلك مؤهلين لأداء ادوارهم التنظيمية ومهامهم الوظيفية بكل فعالية وكفاءة.

### ٣- الأهداف التنظيمية:

تؤثر الاهداف التنظيمية Organizational goals التي تتبناها المنظمات على طبيعة الثقافة السائدة لديها، وعلى عملية تحديد معايير الاداء والمنطق المعتمد في ذلك، فالمنظمات التربوية التي يمثل التعليم والتكوين والبحث العلمي اهدافها الرئيسية تختلف في ثقافتها التنظيمية، في وظائفها القيادية والرقابية، في هيكلها التنظيمي، وفي اساليب تقييم اداء مواردها عن المنظمات الصناعية التي يحكمها المنطق الاقتصادي الربحي، فتطمح إلى زيادة الانتاجية وتحسين الجودة، ونفس الشيء يقال عن المنظمات الاستشفائية الصحية التي تهدف إلى علاج المرضى، تخفيف ألامهم، وتوفير العناية الصحية لديهم.

### ٤- خصوصية المنظمة:

تعبّر خصوصية المنظمة عن مجموعة الجوانب المتعلقة مثلا بالحجم، فكبر حجم تنظيمات العمل وتعدد المستويات التنظيمية يستدعي الاستناد إلى البعد الرسمي في انجاز الوظائف

التنظيمية، وهو ما سيؤثر لا محالة في طبيعة ثقافتها التنظيمية، كما أن العمر الزمني للمنظمة يؤثر على طبيعة ثقافتها التنظيمية، فالمنظمات العريقة تكون قد عدلت من ثقافتها مرات عديدة، في المقابل تكون المنظمات حديثة النشأة في المرحلة الاولى من التأسيس لثقافتها، كذلك يؤثر الموقع الجغرافي للمنظمة، نوعية زبائنها، مستوى تطلعاتهم على ملامح ثقافتها التنظيمية، إن كان في بيئة حضرية وسط مدينة كبيرة تعج بالحركة والتلوث أو كان في بيئة ريفية تتسم بالهدوء ونقاوة الطبيعة .

## ٥- الممارسات الإدارية:

رغم اهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، فهي التي توضح على ارض الواقع انماط السلوك التي يتم مكافأتها والآخرى التي يتم استنكارها ومعاقبقتها، فقد ترفع المنظمة شعارات قيم المساءلة والشفافية والحكمانية، ولكن واقع الممارسة اليومية يكشف للعاملين أن الإدارة تمارس عكس ما ترفعه من قيم وتروج له من شعارات، إذ تقوم مثلا بتسريع اجراءات الترقية للعاملين ممن يكون لهم الاستعداد لتقديم هدايا او رشايي للمسؤولين، أو لهم وساطات وعلاقات خاصة مع بعض المدراء.

## ثالثاً - خصائص الثقافة التنظيمية Organizational culture :

ينفرد كل تنظيم بخصوصية ثقافية تميزه عن باقي المنظمات حتى لو كانت تعمل في القطاع نفسه، فهناك العديد من اوجه الاختلاف بين ثقافات المنظمات، تتعلق مثلاً بعمر المنظمة، بنية هيكلها التنظيمي، نظم العمل والاجراءات المتبعة فيه، شكل القيادة، انواع الاتصالات السائدة، عملية ممارسة السلطة، اشكال الثقافات الفرعية لمواردها البشرية، طبيعة البيئة الخارجية ونوعية المتعاملين، وغيرها من العوامل التي تتحكم في الاختلاف الثقافي بين المنظمات.

ويمكن توضيح عدد من السمات الثقافية للمنظمات، وإن تفاوتت في درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم، وأهم هذه الخصائص:

➤ درجة المبادرة، الابداع، والحرية الفردية التي يتمتع به الأفراد ، وما يتبعها من مسؤولية في تحمل النتائج.

➤ درجة قبول المخاطرة، ومدى تشجيع الأفراد على الابتكار واسلوب التعامل مع المفاجآت غير المخطط لها.

➤ درجة وضوح الأهداف وتوقعات الادوار المطلوبة من الأفراد العاملين.

➤ درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.

➤ درجة التعاون والانسجام بين الإدارة العليا والعاملين.

➤ الرموز وهي من الخصائص الدالة على ثقافة المنظمة وتشمل الاشارات والالقاب وحتى

اللغة الخاصة، فالرموز التي تستخدمها المؤسسة العسكرية تختلف عن تلك التي

يستخدمها بنك أو مستشفى.

➤ نظم الرقابة ودرجة اعتمادها على البعد الاجرائى الرسمي واحكام صور الاشراف الدقيق على العاملين أو اعتمادها صور الرقابة الذاتية.

➤ طبيعة انظمة الحوافز والمكافآت التي توجه السلوك التنظيمي، ومدى اعتمادها على أسس موضوعية تتعلق بالشهادة، الخبرة، الاداء، الاقدمية، أو على اسس غير موضوعية واحيانا غير اخلاقية تتعلق بالواسطة، الرشوة واساليب ابتزاز اخرى.

➤ شكل القيادة وطبيعة الاتصالات وفيما اذا كانت قاصرة على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو تأخذ منحى الاتصالات غير الرسمية بين مختلف المواقع الهرمية للسلطة.

➤ درجة التسامح مع الاعتراف بوجود حق الاختلاف في وجهات النظر بعدد المواقف التي يمكن ان تطرأ.

➤ درجة الاعتماد على البعد التكنولوجي، وامتداد تأثيره على الهيكل التنظيمي ومستوى الإشراف ونمط التسيير الاداري المعتمد .

وتعتبر هذه السمات الثقافية عن ابعاد ذات طبيعة هيكلية واخرى سلوكية واجتماعية يكتسبها الأفراد عند انتمائهم لتنظيم معين، فيحدث اتفاق بين غالبيتهم حول القيم الاساسية للتنظيم، التي تشكل فيما بعد هوية تنظيمية للجميع وتعبّر عن الثقافة الرئيسية في التنظيم، في مقابل وجود ثقافات تنظيمية فرعية تتمثل بالقيم السائدة في الانظمة الفرعية المكونة للتنظيم والتي تتفاوت فيما بينها من جهة، وبينها وبين الثقافة الرئيسية من جهة اخرى.

ويجمع الباحثين على أنه كلما اتسع مجال تفاوت الثقافات الفرعية وتعددتها، وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسية، أثر ذلك بشكل سلبي على فاعلية التنظيم، وذلك بسبب تعدد الانماط السلوكية، عدم اتفاقها على نموذج موحد، مما يسبب ضياع الهوية التنظيمية العامة.

## رابعاً - أنواع الثقافة التنظيمية:

تتباين الثقافات، من حيث شكل التأثير الذي تحدثه في منظومة القيم والمعتقدات والاتجاهات وطرائق تفكير الأفراد العاملين بالمنظمة، ومما لا شك فيه أن نوع هذا التأثير يخضع بدوره لجملة عوامل بعضها ذو طبيعة تنظيمية يتعلق بالمنظمة ومؤثرات بيئتها الخارجية، والبعض الآخر ذو طبيعة انسانية يتعلق بالأفراد العاملين وانماط شخصيتهم.

ويمكن أن تتعدد انواع الثقافة التنظيمية حسب الاساس أو المعيار التصنيفي المعتمد، حيث اقترح **Mishra** اربعة انواع للثقافة حسب استراتيجية المنظمة والاهداف التي تطمح لها، وهذه الانواع هي :

### ١ - ثقافة قادرة على التكيف:

تشير إلى الثقافة الخاصة بالقيم الداعمة لقدرة المنظمة على المرونة والتكيف، من خلال المواجهة السريعة والتفاعل مع تحديات البيئة الخارجية وتفسيرها، ثم ترجمتها إلى استجابات سلوكية، وتدفع هذه الثقافة العاملين إلى الابداع والتعامل مع قرارات تحمل نسبة من المخاطرة، كما تشجع استقلالية القرار وحرية التصرف لدى العاملين لمقابلة الحاجات والطلبات الجديدة والاستجابة لتوقعات الزبائن في اقرب وقت ممكن.

### ٢- ثقافة الإنجاز:

هي ثقافة موجهة بدلالة النتائج حيث القيم التنافسية، والمبادأة الفردية، تعطي قيمة لإنجاز الفرد والجماعة، تهتم بتطوير المهارات وتمكين العاملين للقيام بالمهام على افضل وجه، تنتشر

هذه الثقافة عادة في المنظمات الريادية والابداعية التي تركز على المهارة وبما يمكن للفرد أن ينجزه دون التركيز على حاجتها للمرونة وسرعة التغيير للتكيف مع المستجدات.

### ٣-ثقافة الارتباط:

هي ثقافة تضع قيمة اعلى لمقابلة حاجات العاملين وارساء قيم التعاون الداخلي والخارجي مع جميع اطراف البيئة، لضمان سرعة مقابلة التغيير بالحاجات من البيئة، يسود المنظمة مناخ الإبداع ومنح الأعتبار الكافي لكل من العاملين والزبائن والعمل على تجنب وتجاوز اختلافات المكانة وما يمكن أن تفرزه من مواقف تصارعيه فيما لا أطراف تكهرب الجو العام لمناخ المنظمة.

### ٤-ثقافة التناسق والثبات:

هي تلك الثقافة التي تتم فيها القيم والمكافآت بطريقة منهجية، عقلانية، ونظامية في طريقة منحها لضمان القيام بالأعمال بشكل يحفظ التنسيق بينها في ظل توجه ثابت ضمن بيئة مستقرة إلى حد ما تعمل بقدر من التوازن ما بين حاجات البيئة المتغيرة باستمرار ومنظومة قيم العمل التي تحرص المنظمة على ترسيخها ولو بشكل نسبي لتعبر عن الشكل التنظيمي والهوية الثقافية للمنظمة.

وقد ميز العالمان Deal & Kennedy بين اربعة انواع للثقافة التنظيمية حسب خصائص السوق وتم التركيز على بعدين اساسيين هما:

- أولاً: درجة الخطر والمجازفة التي تجابهها المنظمة في قطاعها الذي تنتمي اليه.
- ثانياً: كفاءة المنظمة في الحصول على التغذية الراجعة حول صحة قراراتها وبرامجها.

أما انواع الثقافة التنظيمية الاربعة التي تكونت بناء على هذين البعدين، فهي :

### أ-ثقافة الشجاع / القوي:

وهي ثقافة تناسب منظمة تعمل في بيئة خطيرة، فهي تتطلب شجاعة وجرأة الرئيس للتعامل مع بيئة متغيرة، غير مستقرة وتحمل الكثير من المفاجآت، وتتميز المنظمة في هذه الحالة بقدرة توفير المعلومات المرتدة من خلال التغذية الراجعة التي تمكنها من تقييم ادائها التنظيمي، مراجعته وامكانية تعديله وتغييره اذا اقتضى الامر ذلك.

### ب-ثقافة الجُدُّ / الحب للعمل الشاق:

هي ثقافة تناسب منظمة تعمل في بيئة تنطوي على اعمال وتحديات محدودة، وتوفر هذه البيئة معلومات مرتدة سريعة، فهي تغرس في نفوس العاملين قيم الاجتهاد والعمل الجاد الذي يستحق التمتع بالإنجاز المحقق، فيتحول اداء الاعمال الشاقة إلي مجال ممتع لبذل اقصى جهد ممكن طالما انه سيوفر لاحقا الشعور بالنجاح والتميز.

### ج-ثقافة المغامر/المغامر:

هي ثقافة تناسب سوق تنطوي على فرص كبيرة للنجاح تستدعي كلفة استثمار عالية جدا، مخاطر البيئة كبيرة ويمكن للقرار الخاطئ ان يقضي على المنظمة ويخرجها من السوق التنافسي، وهي لن تتمكن من معرفة مدى دقة وصواب قرارها إلا بعد مدة من الوقت، مما يعني البطء وعدم السرعة حصولها على التغذية الراجعة وهو ما من شأنه أن يعطل من فرص استدراكها للهفوات والاطعاء.

## د-ثقافة الكفاءة/العمليات:

هي ثقافة تناسب سوق تنطوي على مخاطر محسوبة، وتوفر تغذية راجعة سريعة، عامل النجاح لهذه المنظمات هو الاهتمام المتواصل ببعدين اساسيين يتعلق الاول بتطوير كفاءة العاملين، تدريبهم وتمكينهم، أما الثاني فيرتبط بتطوير اجراءات العمل واساليب انجازه.

## خامساً - نماذج ثقافة المنظمة:

لقد ساهم فريق من الباحثين المختصين في قضايا الثقافة التنظيمية بطرح افكارهم، افتراضاتهم وتصوراتهم النظرية ضمن نماذج فكرية لها قابلية الخضوع للاختبار والتعديل الذي يتلاءم مع خصوصية المناخ التنظيمي والبيئة الثقافية التي تنشط في اطارها المنظمة.

ويمكن عرض أهم النماذج التي صيغت حول ثقافة المنظمة على النحو التالي:

### ١- نموذج شين Schein - 1985:

طور شين في عقد الثمانينات من القرن العشرين ما اصبح يُطلق عليه بنظرية التأثير لثقافة المنظمة، قام بتحليل الثقافة إلى ثلاث مستويات هي: **المستوى الظاهر** الذي تجسده المظاهر التطبيقية العملية، **والمستوى الواسع** من الوعي ويضم القيم والاعراف السلوكية، ثم **المستوى الأكثر عمقا** يعبر عن الجوانب غير الظاهرة وهي جوهر الثقافة التنظيمية، وتتضمن المعتقدات والافتراضات التي يؤمن بها الاعضاء، وتؤثر في مستوى ادراكهم وكيفية مقاربتهم للأمر والمواقف التي تحدث معهم، فمثلا الافتراض الذي يتبناه مفكروا المنظور الكلاسيكي يركز بدرجة كبيرة على الحوافز الاقتصادية، بينما نجد الافتراض المهيمن على المنظور السلوكي يركز على دافعية الفرد ومدى اشباعه للحاجات ما فوق البيولوجية، أما المنظور التفاعلي الرمزي فيركز على الفرد كصانع للرموز ، ومدرك لدلالاتها في عملية التفاعل مع الغير .

### ٢- نموذج هوفستيد Hofstede - 1981 :

تبني هوفستيد المنظور الدولي القائم على التنوع الثقافي لدراسة ثقافة المنظمات وشركات الاعمال الدولية، وتدور فكرته حول البحث واستمرارية البحث عن وصف اكثر شمولية وواقعية

لأبعاد الثقافة وتحديدًا لمستوى ادراك المديرين العاملين بالشركات الدولية والمنتشرين لدول مختلفة، وتتمثل الأبعاد جميعها حول نقطة جوهرية تتعلق بفكرة الاستعداد الكامنة لدى الأفراد إزاء بعض القضايا في التنظيم، فمثلًا يتعلق البعد الأول بالاستعداد للتوزيع القوة، إذ يعبر عن مدى تقبل الأفراد للاختلافات القائمة فيما بينهم من حيث عنصري القوة بمعنى السلطة والمكانة التي تمنح هذه السلطة، حيث يكون لدى الأفراد استعداد معين، إما بتوزيع القوة بشكل متكافئ بين الجميع، أو استعداد بقبول الاختلاف بتوزيع القوة. ويتعلق البعد الثاني بالاستعداد للفردية أو الجماعية، ويعبر عن رغبة الأفراد واستعداداتهم لتحمل مسؤولية العمل الجماعي أم تفضيلهم لتكريس مبدأ الحرية وترجيح الاهتمام بالإنجاز الفردي، أما البعد الثالث فيرتبط بتجنب عدم التأكد، بمعنى مدى استعداد الأفراد ومؤسساتهم للتعامل مع مواقف غامضة، تفتقر للمعلومات الكافية التي تصنع امكانية التنبؤ بأحداث المستقبل، وبالتالي يكون هناك استعداد للمغامرة، لأن الافتقار للمعلومة يرفع معدلات المخاطرة ومع ذلك يكون الاستعداد موجود، وفي الحالة الثانية يكون الاستعداد بتجنب عدم التأكد، وبالتالي عدم القدرة على المغامرة وتفضيل المواقف الآمنة التي تتوفر حولها معلومات كافية، من شأنها أن تشعر الأفراد بالاستقرار والأمان والطمأنينة.

وهكذا يمكن توظيف فكرة الاستعداد على العديد من الأبعاد والقضايا التنظيمية.

## سادساً - دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز التنظيمي :

إن وجود ثقافة تنظيمية قوية تحظى بالإجماع الواسع والتمسك الشديد من قبل الأفراد العاملين يخلق لديهم نوع من الالتزام وان كان معنوي بمنظومة القيم والمبادئ والمعايير والاخلاقيات وكل الاساسيات التي تحددها المنظمة، فيتم تعزيز مقومات السلوك المقبول والمطلوب من الأفراد ، ما يخلق نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد ، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلي الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الانظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد فتتولد لديهم درجات عالية من الارتباط المعنوي، الانتماء والولاء لهذه المنظمة التي ينتمون اليها، الامر الذي ينعكس بشكل ايجابي على مستوى ادائهم الوظيفي وانجازهم في مواقع عملهم، وبالتالي يتحقق لديهم الشعور بالرضا الوظيفي عن العمل وعن البيئة التي يعملون فيها، فترتفع معدلات الانجاز لديهم، ويمكن للمنظمة الاعتماد عليهم كمصدر لخلق ميزة تنافسية تكتسح من خلالها السوق التنافسية وتتمكن من التكيف مع المستجدات البيئية، فتكون في مستوى توقعات الزبائن والمستهلكين، وهذا مطلب جوهرى بالنسبة للمنظمات التي ترغب في التميز والتفوق، مما يترجم وجود علاقة طردية في منحى ايجابي تجمع بين قوة الثقافة التنظيمية السائدة، وفاعلية المنظمة التي تقاس من خلال مستوى انجاز الأفراد العاملين بها.





## الفصل الخامس

# الصراع التنظيمي

---

- تمهيد
- أولاً : مفهوم الصراع التنظيمي.
- ثانياً : اسباب الصراع التنظيمي.
- ثالثاً : مراحل الصراع التنظيمي.
- رابعاً : أنواع الصراع التنظيمي.
- خامساً : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

## تمهيد :

تشكل تنظيمات العمل فضاء واسع لتفاعل العديد من الأفراد والقوى العاملة، التي تشكل كيانات بشرية تتمتع بخصوصيات ثقافية متباينة، وانماط شخصيات مختلفة، وهي تقوم بأدوار متعددة تتوافق مع مواقعها ومكاناتها في البناء التنظيمي، ومن الوارد جدا ان تنشأ حالة من الصراعات المتباينة علنية كانت أم ضمنية عندما يبدأ شخص ما بالشعور بأن غيره يؤثر سلبا على عمله في إطار شبكة العلاقات ومجموعات الأفراد التي تتضمن اهداف متعارضة، فقد يواجه الفرد صراعا مع ذاته بين طموحاته، احلامه، توقعاته وقدراته، انجازاته، وقد يعاني من صراع نتيجة لعلاقاته مع الآخرين، أو بسبب طبيعة الانظمة التي يتعامل معها وما تفرضه من عمليات ادارية تسلبه الكثير من فرص المشاركة و تقلص مجال الحرية لديه.

والمنظمة لا تبقى في حالة سكون وتوازن دائم، بل انها تشهد حالات من التغيير والصراع الحتمي الذي لا يمكن تجنبه، فالنزاع بين الأفراد والخلافات بين الجماعات في المنظمات أمر شائع وظاهرة جد طبيعية لا يمكن تجاوزها، ولكن ينبغي دراستها، والتعرف على آليات وطرق ادارتها بشكل فعال حتى تتم الاستفادة من نتائجها الايجابية في التطوير التنظيمي للبناء المؤسساتي.

## أولاً - مفهوم الصراع التنظيمي:

يعتبر النزاع أو الصراع التنظيمي **Organizational Conflict** ظاهرة قديمة حديثة شغلت بال المفكرين والباحثين فاعتبروه احد الاشكال الرئيسية للتفاعل الانساني، وأنه المظهر المتطرف لظاهرة التعاون، ويطلق عليه ايضا الخلاف أو التعارض، وقد تعددت تعاريفه بحسب الاطار النظري الذي يتبناه كل باحث.

جاء في معجم العلوم الاجتماعية تعريف الصراع بأنه التنازع أو التناقض الذي يتراوح بين اللين والفضاضة بين طرفين او اكثر أو مجموعات أو طبقات أو اشخاص، وايضا بين جوانب واتجاهات أو مبررات داخل نفس الشخص، وموضوع الصراع موجود في العلوم الانسانية جميعها ويتخذ مكانا له في نظريات مختلفة.

أما في القاموس السوسولوجي فجاء تعريفه بأنه حالة من المنافسة أو المواجهة أو التخريب أو الثورة تكون بين مجموعة اطراف لا تكون بالضرورة افراد، بل حتى جماعات، أو طبقات، تهدف إلي تحقيق الاخضاع أو الهزيمة من اجل استبعاد الطرف الآخر.

فالهدف من الصراع هو الحاق اذىا الطرف المقابل والرغبة في القضاء عليه رغم مقاومته هذا الفعل، لذلك يعتبره **Boulding** بولندج وضع تنافسي تكون فيه اطراف الصراع مدركة لوضع اللاتكافؤ القائم بينها فيما يتعلق بقدرتها، امكانياتها، وطاقاتها، الامر الذي يدفع هذه الاطراف للتنازع حول الادوار والمراكز المستقبلية خصوصا مع توفر رغبة طرف في الاستحواذ على المركز الذي يرغب فيه الطرف الآخر وهو ما يخلق حالة من التعارض في الرغبات، ويعتبره الباحثين بأنه عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد، أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر، أو بين مجموعة من الأفراد واخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد واهداف المجموعات، أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الاهداف والرغبات مما يعكس وجود حالة من اللاتكافؤ بين الاهداف الاولية للأطراف المتنازعة.

في حين يعرفه كل من مارش وسيمون March & Simon بأنه عملية تعطيل في آلية اتخاذ القرار بحيث يمارس الفرد أو مجموعة معينة صعوبة في اختيار بديل معين فهو ارباك أو تعطيل للعمل الذي يعيق مرحلة المفاضلة بين البدائل المقترحة .

ومن وجهة نظر سوسيولوجية تناولت النظرية الصراع كشكل للتنافر يحدث بين الاطراف المشاركة في العملية الانتاجية ( العمال/الإدارة ) يعبر عن الاستياء من الاوضاع القائمة بمظاهر مختلفة يحدثها العمال تتعلق بالإضراب، التغيب، تخريب الآلات، وقد ربطه ماركس بالبناء الطبقي في النظام البرجوازي، فذهب في كتابه " رأس المال " إلى القول بأن تاريخ البشرية هو تاريخ الصراع الطبقي الاجتماعي، وان اساس هذا الصراع هو العامل المادي، واستيلا ب العمال لقوة عملهم دون مقابل يذكر لحساب الرأسماليين، الصراع عند ماركس هو ميكانيزم اساسي لإحداث التغيير الجدلي او الديالكتيكي الذي يقوم على الفكرة ونقيضها، أي الهدم واعادة البناء.

وقد تأثر داهرنودف **Dahrendorf** بأفكار ماركس لكنه اعطى للصراع معنى واسع فلم يربطه بالمؤسسات الصناعية فقط، بل اعطاه معنى واسع متواجد في كافة تنظيمات العمل، كما انه لم يرجع الصراع إلى جوانب مادية كما اكد ماركس، بل يرجع إلى احتكار الطبقة التكنوقراطية لأسباب القوة والنفوذ في التنظيم وفي المقابل افتقار العمال لهذه القوة.

أما باريتو في كتابه " العقل والمجتمع " فيتناول الصراع بين النخبة والعوام ويرجعه إلى رغبة هاتين الطبقتين في احتلال مراكز القوة والسلطة، الصراع عنده هو الذي يقود إلى تحول المجتمع من مجتمع اقل ديمقراطية وانسانية إلى مجتمع اكثر ديمقراطية وحرية .

وقد فرق جورج سيمل **George Simmel** بين الصراع والمنافسة، فخلص إلى ان وجود الصراع في المنظمة مرتبط بتعارض مصالح الاطراف وتضارب اهدافها، فإذا ما تحقق احتمال ان يؤدي تحقيق اهداف ومصالح طرف إلى التأثير بمنع أو عرقلة تحقيق اهداف الطرف الثاني، فإن صوراً من الصور ستحدث، أما المنافسة فهي محاولة لتحقيق اهداف معينة دون أن يتعارض

ذلك مع مصالح الآخرين، فتتنافس الأفراد في المنظمة، أو تنافس الطلبة من اجل الحصول على المرتبة الاولى لا يعتبر صراع إنما هو شكل من اشكال التفاعل، وفي بعض الحالات يمكن ان يؤدي احتدام وشدة المنافسة إلي حدوث الصراع ، كما يمكن أن يحدث الصراع دون أن تسبقه حالة منافسة .

من مجمل ما ورد من تعاريف يمكن القول ان الصراع يعبر عن شكل أو نمط من انماط التفاعل الاجتماعي الذي ينشأ بين الوحدات التنظيمية، أو بين الأفراد فيما بينهم، أو بين الأفراد العاملين والإدارة، تتباين فيه الاهداف، وتضارب مصالح الاطراف، مما يخلق لديها القابلية والقدرة على الاضرار ببعضها البعض، فتتمو بينهم حالة من القلق، الاحتقان، العدوانية، التوتر، وغيره من المشاعر السلبية التي تحدث اختلال التوازن في شكل العلاقة، تكون بسبب عامل نفسي يحدث نتيجة اختلاف في الميول، الدوافع، الاتجاهات، او الاهداف بين الاطراف المتصارعة أفرادا كانوا أم جماعات أم حتى منظمات، فهو موقف تفاعلي بين طرفين أو اكثر تتخللها مشاعر النزاع أو الخصام أو الخلاف التي تبدأ في الظهور عند وجود السلبية في التأثير على الآخر، بمعنى عندما يدرك احد اطراف العلاقة أن الطرف الآخر يعيق تحقيق اهدافه وتلبية مصالحه، مما يخلق لديه شعور بالإحباط، يرتفع على اثرها مستوى التوتر لديه، فيلجأ عادة إلي انتهاج سلوك مضاد للطرف الآخر يعبر له من خلاله عن ردة فعله، الامر الذي يجعلهم في مواقف تتخللها علاقات متباينة من النفور والبغضاء والعداوة .

وقد يحدث الصراع بسبب تضارب المصالح والميل أو الانحراف لإعلاء المصلحة الخاصة على المصلحة العامة، كما قد ينشأ الصراع نتيجة اسباب تنظيمية هيكلية، بسبب تعدد المستويات

الإدارية وعدم وضوح الاختصاصات، أو تداخل الأنشطة والمهام، أو تمركز القوة، النفوذ، والصلاحيات .

لقد اختلفت مقاربة الباحثين لظاهرة الصراع باختلاف توجهاتهم الايديولوجية والفكرية، فأصحاب النظريات التقليدية مثلا ( الإدارة العلمية والبيروقراطية) تنظر إلي الصراع على انه شيء غير مرغوب فيه ويجب تجنبه، ازالته أو تقليص وجوده إلي ادنى حد ممكن، من خلال تطبيق الاسس العلمية والمبادي الإدارية التي جاء بها علماء الإدارة التقليديين من امثال فيبر، فايول، وتايلور، فهو يمثل في منظورهم ظاهرة سلبية وحالة مرضية تنشأ نتيجة لمشاكل شخصية وليست تنظيمية، ينبغي تجنب الوصول اليها لما تحملها في طياتها من رد ود فعل سلبية، ومظاهر عنف، تخريب، هدم، واعاقة للأهداف. فالصراع من المنظور البيروقراطي يمثل ظاهرة خلل اداري يطول السلوك الادائي للفرد فتراجع انجازاته، ويشعر بحالة من سوء التكيف مع المحيط، ويفقد استقرار توازنه النفسي والانفعالي فترتفع عنده مستويات التوتر والعنف وكل هذا ينعكس سلبا على تحقيق التنظيم لأهدافه .

أما توجه النظريات السلوكية فيتوافق مع ما قدمته مدرسة العلاقات الانسانية حول مفهومها للصراع عندما ربطته بوجود حالة خلل في العملية الاتصالية بين العاملين ومستويات الإدارة العليا، ينجم عنه عدم تفهم لحاجات القوى العاملة، واهمال لمطالبها وهو ما يشعرهم بحالة من التذمر وعدم الرضا، الامر الذي يستدعي ضرورة التدخل لتغيير الوضع القائم، واحداث تغييرات جديدة تنبأ بحالة من التطور التنظيمي .

وعلى هذا الاساس فلم ينكر هذا الفكر السلوكي الصراع التنظيمي واعتبره امر طبيعي يرجع إلي تعددية شخصيات، واحتياجات، ورغبات، وميولات، واهداف الاطراف الفاعلة في التنظيم،

وبالتالي فشيء طبيعي أمام هذه التعددية والاختلافية أن تتشكل بعض مظاهر الصراع في الابنية العلائقية لهذه التنظيمات، وهو أمر ايجابي لأنه يقوي العلاقات الاجتماعية، ويذيب اوجه التناقض بين العمال خصوصا اذا كان صراعهم مع الطرف الاداري.

وتقترب مقارنة النظريات الحديثة ( نظرية النظم، النظرية الموقفية، نظرية صنع القرار) مع الفكر السلوكي إلي حد معتبر، إذ ترى أن الصراع ليس ضاراً أو مفيداً في حد ذاته ولكن لا يمكن استبعاده، فوجود درجة معينة منه امر ضروري لاستثارة التنظيم، واعادة النظر في بعض جوانبه، وتعديل اساليب العمل، وفسح مجال للأفراد للتنفيس عن مشاكلهم وجوانب الاستياء من التنظيم لديهم، فهم يركزون على ما تم تجاهله عند التقليديين حول المظاهر المدمرة المترتبة عن مقاومة الصراع من خمول وتقادام الفكر، وشعور بالقمع وعدم الرضا لدى الأفراد، وغياب فرص التعبير التي تفرض قيود تدمر نفسياتهم، فيكون من الافضل لصالح الأفراد والتنظيم على حد سواء محاربة أي اجراء لكبح ظهور الصراع، وعلى هذا الاساس تدعو هذه المقاربة إلي التعامل مع الصراع كحالة صحية لتقدم الأفراد وتطور التنظيمات.

وقد كان **Boulding** قد اثبت أن بعضا من حالات الصراع والتنازع الفردي قد يكون لصالح تطور الانتاجية والارتقاء بجودة الاداء الوظيفي، ويبقى الصراع ظاهرة انسانية وتنظيمية حتمية تستدعي ادا ارتها بطريقة رشيدة فلا هي تدعو لتشديد الرقابة والجمود الذي يخنق التطوير والفاعلية التنظيمية، ولا هي تسمح بتصاعد حدة الصراعات إلي مستويات التفكير الانتقامي في ازاحة كلية للآخر عن المسرح التفاعلي .

وقد اعتبر كروزيه **Crozier** أن الصراعات الاشد حدة وتكرار هي تلك التي تكون بين المستويات التنظيمية المتقاربة أو المتماثلة التي تتقارب فيها ادوار الاطراف المتصارعة،

مكانياتهم، ومهامهم داخل المنظمة، وتتوفر لديهم فيها تقريبا نفس الدرجة من الكفاءة، من المعلومة للتحكم في منطقة الشك، أي من النفوذ، فتتخذ الصراعات طريقها إلى العلانية، وفي المقابل تظل الصراعات قليلة وتتخذ صورتها الخفية بين الاطراف التي تتفاوت في مواقعها في البناء الهرمي للسلطة، خصوصا اذا كانت هناك علاقة تبعية قائمة تجعل مصالح طرف بيد طرف آخر يكون اقوى منه بمركزه، وبسلطته، مما يجبر الطرف الضعيف على انتهاج استراتيجية اللامواجهة التي تمنعه من تفجير الصراع واعلانه واضح، لأنه يدرك جيدا أن اختلال ميزان القوة لصالح الطرف الآخر القوي يجعل الظروف غير مواتية للانتصار عليه والفوز بالجولة.

## ثانياً - أسباب الصراع التنظيمي :

تتعدد اسباب الصراع التنظيمي وتتداخل عدة عوامل لتضغط على العاملين وتتفاعل مع بعض لدرجة يصعب حصرها، فتشكل احدى مصادر الصراع سواء بشكل مباشر أو غير مباشر ويكون الفرد هو محورها الاساسي، منها ما يرجع إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية بين اعضاء التنظيم، ومنها ما يرجع إلى طبيعة الشكل التنظيمي، وما يستند اليه من مبادئ وما يفرضه من عمليات قد لا تلقى كثير من استحسان الطاقم البشري العامل بالمنظمة.

ويجمع فريق من الباحثين على أن الصراع يمكن أن يتخذ اربع معاني اساسية :

➤ **المعنى الأول:** يشير إلى ان الصراع ينشأ في المنظمة نتيجة لتفاعل عناصر الظروف البيئية تجاه ادارتها.

➤ **المعنى الثاني:** يوضح أن سبب نشوء الصراع هو المواقف المؤثرة التي تواجهها ادارة التنظيم مثل حالات التوتر والقلق والاجهاد أو النزاع التي تنشأ بين الأفراد العاملين.

➤ **المعنى الثالث:** فيضيف بأن الصراع ينشأ بين الأفراد بسبب الاختلاف الحاصل بين ادراك الفرد ودرجة يقظته للمواقف التي يجد نفسه فيها مجبراً أو غير مجبر.

➤ **المعنى الرابع:** ينعكس من خلال السلوك المتناقض الذي يصدر عن الأفراد الآخرين والذي يقع بين المقاومة السلبية للفرد التي تتخذ اشكال ضمنية غير معلنة إلى مقاومة معلنة صريحة.

ويذهب ريتشارد في معالجته لمسألة الهوية في العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة ويربطها مباشرة بالجوانب الثقافية وبعامل الصراع ، فيعتبر أن امكانية دخول فرد أو جماعة من الأفراد في حالة من الصراع وارد جدا بمجرد وجود احساس ينبأ بأن الهوية مهددة أو غير معترف بها، ففي

هذه الحالة الصراع يرتبط اساسا بالجوانب المعنوية والثقافية المرتبطة بالعامل وهي أبعد ما تكون عن النواحي المادية وما تنبثق عنها من حركات مطلبية واحتجاجية .

**والصراع** ينشأ داخل المنظمات بين الوحدات الإدارية كما ينشأ بين الأفراد فيما بينهم، أو بين الأفراد والإدارة هذا الأخير تحركه أساسا مسألة الاجور وتبقى العامل المحوري في تأجيج الصراع بين العمال والإدارة الذي غالبا ما يتخذ الاضراب عن العمل مظهر سلوكي للتعبير عن حالة الاستياء والاحتجاج.

وعموما يمكن اجمال اغلب اسباب الصراع التنظيمي على النحو الآتي:

### أسباب تنظيمية :

- التناقض والتعارض بين الاهداف العامة للتنظيم والاهداف الخاصة للأفراد العاملين.
- ضعف التقنين الواضح للدوار، وغموض المهام، وتداخل الصلاحيات، مما يحدث ازدواج في الاعمال.
- عدم عدالة المعايير المتبعة لتقييم الاداء، وتفاوت شروط منح المكافآت، الحوافز .
- سوء الظروف الفيزيائية والنفسية والاجتماعية التي يعيشها العمال.
- تعددية المستويات التنظيمية ومركزية النمط التسييري.
- ضعف التنسيق بين مهام الوحدات الفرعية، واختلاف سرعة ودقة انجاز العمل بينها.
- عدم كفاية الموارد لاداء المهام بالفعالية المطلوبة، وتنافس جميع الاطراف عليها.

## اسباب شخصية:

- الطبيعة النمطية لبعض الشخصيات الأنعزالية وعدم رغبتها في التعاون الجماعي.
- اختلاف الخلفيات الثقافية وتعددية المرجعيات الايديولوجية وتفاوت المستويات الاجتماعية والتعليمية بين العاملين.
- شعور العاملين بعدم تفهم احتياجاتهم، وظروفهم الاجتماعية من طرف التنظيم الرسمي.
- عوامل نفسية تتعلق بالغيرة، الكراهية، العدوانية، النفور وضعف الاخلاق المهنية.

## ثالثاً - مراحل الصراع التنظيمي :

تشير الأدبيات المتعلقة بموضوع الصراع التنظيمي إلى أنه يمر بخمسة مراحل متتابعة، مع ضرورة الإشارة ان هذا التقسيم ليس جامد وستاتيكي، فهو من اجل الاستيعاب والفهم، أما على الصعيد الميداني فيصعب وضع نقطة بداية وتحديد موضع لنهاية الصراع ، لأنه ذو طبيعة ديناميكية:

### ١ -الصراع الضمني:

تعتبر مرحلة المعارضة الكامنة عن حالة عدم الرضى أو التذمر من الوضع الراهن، ويأخذ الصراع الضمني او المستتر الذي لم يبلغ بعد درجة العلنية ثلاثة اشكال سلوكية، وهي :

- **الاول:** هو السلوك التنافسي وينشأ بين الأفراد لأغراض التباري.
- **الثاني:** هو السلوك الهادف إلى التمايز.
- **السلوك الثالث:** فهو الصراع الناشئ بسبب انحراف سلوك الأفراد عن تحقيق الهدف الرئيسي والاتجاه إلى الأهداف الثانوية.

### ٢ - الصراع المدرك:

يمثل مرحلة البلورة التي ينتقل فيها الصراع من حالة الكمون الضمني إلى المستوى الادراكي، تبدأ عندما يدرك اطراف العلاقة ان هناك صراع مرتقب سوف يحدث، وتعد اولى المؤشرات الدالة على ادراك الصراع واستيعابه هي صيغة العلاقة المكهربة بين الأفراد واسلوب تعاملهم، خصوصاً مع اختلاف وجهات نظرهم إزاء بعض القضايا، على انه بالإمكان التغلب على مثل هذا الصراع من خلال تحسين العملية الاتصالية والاهتمام بشروط فعاليتها.

### ٣- الصراع المحسوس :

قد يكون الصراع قائم بين الأفراد العاملين داخل المنظمة نتيجة الاختلاف في وجهات النظر بينهم، إلا أن مثل هذا الاختلاف وعدم التطابق لا يجعلهم في حالة توتر أو قلق، ولا يؤثر بشكل علني على تصرفاتهم واحاسيسهم ازاء بعضهم البعض ذلك ان الصراع بينهم لم يصل بعد إلي درجة استشعاره والاحساس به، فالصراع الملموس أو المحسوس يوجد عندما تكون هناك بؤر للقلق والتوتر بين الاطراف تشعرهم ببدء الصراع الفعلي.

### ٤- الصراع المعلن أو المكشوف :

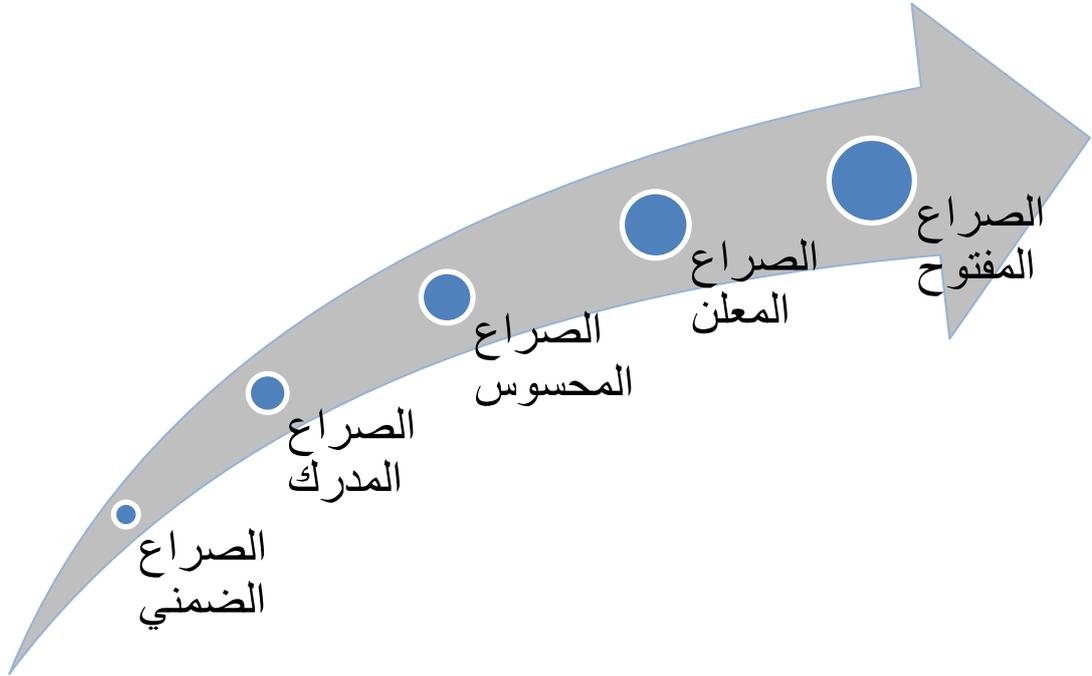
يعبر عن مرحلة الاستجابة أو التفاعل مع الصراع الذي اتخذ الشكل العلني في التصرفات أو السلوكيات، واكثر الحالات المعروفة هو العداة، الاهمال، أو التنازع المعلن الذي يمكن الاحساس به وكذلك ملاحظته بشكل واضح.

### ٥ - الصراع المفتوح :

كلما تطور الصراع من حالة الضمنية إلي حالة العلنية تتضح طبيعة العلاقة بين الاطراف المتصارعة في مرحلة ما بعد انتهاء الصراع ، ويمكن ان تتخذ هذه العلاقة طبيعة سلمية تتوصل فيها الاطراف إلي حل يرضي الجميع، وقد تتطور هذه العلاقة إلي حالة الصراع الهدام، الذي يحدث عندما يشرع كل طرف من الاطراف المتصارعة إلي الايقاع بخصمه، ومحاربتة بشتى الوسائل مشروعة كانت امغير مشروعة.

ويمكن توضيح مراحل حدوث الصراع بالشكل التالي :

### شكل رقم (٧) يوضح : مراحل الصراع التنظيمي



## رابعاً - أنواع الصراع التنظيمي:

تختلف أنواع الصراع التنظيمي باختلاف المواقف، المستويات، وأطراف العلاقة المشاركين في هذه الظاهرة، ويمكن تناول اشكال هذا الصراع كما ذهبت اليه عديد الدراسات والأبحاث على النحو الآتي:

### ١ - الصراع على مستوى الفرد :

يعتبره علماء السلوك أمر حتمي، وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية التي تؤثر على الفرد من جهة، ولكون هذ الفرد يؤدي عدة أدوار متباينة في آن واحد من ناحية اخرى، ويقع هذا النوع من الصراع بين الفرد وذاته، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد، وعلاقاته مع زملائه في العمل، وحتى على مستوى تحقيقه وانجازه لأهداف المنظمة التي ينتمي اليها، كما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه مضطراً لاختيار بدائل تتعارض مع اهدافه، أو توقعاته، أو قيمه ومبادئه.

ويتضمن هذا النوع من الصراع الحالات التالية الصراع:

#### أ/ الصراع الهدف:

ينشأ عندما يكون الفرد في موقف الاختيار بين هدفين او اكثر، قد يكون كلاهما ايجابي كأن يعرض على الفرد عقد عمل خارج البلد بامتيازات كبيرة رغم أنه يعمل في وظيفة راقية وبمرتب شهري مرتفع مقارنة مع القدرة الشرائية لبلده، ومن المخاطرة التي تترتب على هذه الحالة احتمال شعور الفرد بالندم بعد اختيار بديل واستبعاد الآخر، وقد يكون كلاهما سلبي ولا يرغب الفرد

تحقيق أي منهما ومثال على ذلك أن يفاضل الفرد بين قرار الاستقالة أو الاقالة، وهنا يميل الفرد إلى اختيار الهدف الاقل ضراراً، أو قد يكون الصراع بين هدف ايجابي وآخر سلبي. فقد تمنح الإدارة للعامل راتب مرتفع وهو مظهر ايجابي، لكنها في المقابل تفرض عليه العمل بدوام ليلي وبساعات اطول وهذا مظهر سلبي بالنسبة له .

## ب/ الصراع الدور:

ينتقل الفرد في حياته اليومية بين أداء أكثر من دور، فهو في الاسرة زوج وأب ومسؤول عن شؤون اسرته، وهو في العمل موظف عن اداء مهمة معينة، قد يكون في منصب مسؤولية او مرؤوس، وهو فرد عضو في تنظيمات رياضية وثقافية وربما حزبية، ومع تعددية هذه الادوار التي تطرحها عديد التنظيمات والانساق الاجتماعية، تختلف توقعات سلوك الفرد في كل تنظيم، فتحدث حالة من التداخل، ويحتار الفرد في ابراز شكل الذات من بين مجموع الذوات التي يفترض الظهور بها على نحو يحفظ توافقها مع خصوصية الموقف حتى يقع تثمين هذه الذات وتقييمها بشكل ايجابي، والا فإنها ستعرض للنبد والرفض .

## ٢- الصراع على مستوى الأفراد أو الجماعات:

يتسع مجال شموليته، فلا يقتصر على فرد واحد بل يشمل عديد الاطراف، ويتخذ الجانب العلني، وعادة ما ينشأ بسبب تباين وجهات النظر، المواقف والاتجاهات، فيتمسك كل فرد بوجهة نظره، بموقفه ازاء موضوع معين متجاهلاً موقف الطرف الآخر.

يمكن أن يحدث هذا الصراع بين الأفراد أو بين الجماعات في نفس المستويات التنظيمية مثلاً بين العامل والعامل، بين ادارة الانتاج والتسويق في نفس التنظيم، أو بين الأفراد والجماعات في مستويات تنظيمية متفاوتة مثلاً الصراع بين الرئيس ومرؤوسيه أو بين الإدارة العليا والإدارة

الدنيا، وهو غالبا ما يتعلق بظروف موضوعية تخص اساليب العمل واجراءات تنفيذه، أو قد يرتبط بأسباب شخصية تتعلق بحب الذات والانانية والرغبة في السيطرة التامة على الآخر .

### ٣ - الصراع على مستوى المنظمات:

لا يقتصر حدوث الصراع على افراد أو وحدات البيئة الداخلية للمنظمة فقط، بل يمتد ليشمل علاقة التنظيم ببيئته الخارجية، فيحدث في الحالات التي تتصارع فيها المنظمات مع اطراف خارجية متعددة، قد يتعلق الامر بالمنافسين ورغبة كل طرف في الاستحواذ على السوق، أو بالموردين او المؤسسات البنكية الممولة، او بالمستهلكين، أو قد يمتد إلي جهات حكومية .

## خامساً - استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي :

تعتبر عملية تشخيص الصراع والتعرف على اسبابه خطوة اساسية للتعامل معه، توجيهه، وادارته بطريقة فعالة لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه، والتمكن من توظيف ابعاده الايجابية وتجنب سلبياته المتضمنة، وتكشف العديد من الابحاث والدراسات المتخصصة في إدارة الصراع التنظيمي إلي وجود عدد من الاستراتيجيات يمكن توظيفها من قبل المنظمة لإدارة الصراع وتكييفه لخدمة الاهداف التنظيمية، مع التنويه أن كل حالة صراع هي حالة خاصة، فلا توجد استراتيجيات محددة يمكن استخدامها في كل الاحوال.

قدم " ريتشارد بريارد" استراتيجية لتفادي الصراع تتحقق من خلال انتهاج اساليب تنظيمية حديثة تدعو إلي التوجه نحو اللامركزية وضرورة اشراك جميع الفاعلين داخل التنظيم، أما ليكرت فقد اعطى اهمية استراتيجية لعملية الاتصال وما تتضمنه من موقف تفاعلي في حال الصراع من خلال فتح قنوات الاتصال بين كافة المستويات التنظيمية، مما يسمح بتبادل المعلومات والافكار والآراء ونقل المعنى المقصود والحصول على رد فعل لإحداث فهم مشترك بين طرفين أو أكثر، يتجلى هذا الفهم في صورة السلوك، تعديله، توجيهه أو تغييره.

وعلى هذا الاساس يمكن اعتبار الاتصال وسيلة أو أداة اجتماعية يتم من خلالها التواصل والتفاهم بين الأفراد والجماعات والمستويات التنظيمية مما يسهل سرعة انجاز المهام والوظائف التنظيمية .

فالاستخدام الصحيح لنظم الاتصال يمكن القيادة الإدارية في المنظمة من خلق علاقات اتفاق وتناغم بين أجزاء التنظيم مبنية على أساس فهم دقيق ومعرفة كاملة بأهداف التنظيم، ظروف وبيئة العمل، وبذلك تتفق الأفكار وتقل احتمالات الصراع والتصادم بين الأفراد والجماعات.

فالاتصال من أهم العوامل المحددة لنمط العلاقات الإنسانية يمكن القيادة من الاطلاع على نشاط المرؤوسين وتوجيه سلوك العاملين والتأثير فيهم، واحكام السيطرة على ما يمارسونه من وظائف، وهو ما يكسبه طابع رقابي إرشادي توجيهي .

وقد وضع كل من "كوك" و"منساكر" **Cook & Mnsakr** نموذجا لعملية إدارة الصراع تتضمن بعض الخطوات التي تعين الاداري على اختيار الاستراتيجيات التي تتوافق مع طبيعة الصراع ويمكن تطبيقها بفاعلية، وهذه الخطوات هي:

- التعرف إلى كيفية حدوث الصراع وتطوره بين الأفراد والجماعات.
  - التعرف إلى اسباب ومصادر نشوء الصراع وتطوره بين الأفراد والجماعات.
  - فحص نتائج الصراع السلبية والايجابية.
  - مراقبة حصيلة اداء العاملين والتي تأخذ مسارين: تحسن الاداء أو ضعف الاداء.
- فاختيار استراتيجية لإدارة الصراع بكل فاعلية ليس أمر مطلق، بل أنه مرتبط بعدد المتغيرات كموضوع الصراع ونوعه، الاطراف المتصارعة وما تحمله من فروقات فردية وشخصيات متباينة، اضافة إلى خصوصية البيئة التي ينشأ فيها هذا الصراع، وعن اكثر الاستراتيجيات انتشاراً للتعامل مع الصراع التنظيمي، فنجد:

## ١- التفاوض:

هو من الاساليب الشائعة في ادارة الصراع التنظيمي، يتخذ شكلين اساسيين هما: اسلوب التفاوض غير المتكافئ الذي يكون فيه هامش التنازل وقدر المكاسب غير متساو لدى الطرفين، أما في حالة التفاوض التعاوني فيكون الهدف الاساسي من وارئه هو حل المشكلة، وتجاوز كل الحسابات، وايجاد ارضية اهداف عامة مشتركة.

## ٢- التوجه نحو اللامركزية:

وذلك في محاولة لإشراك مختلف الفاعلين بالمنظمة مما يشعرهم بنوع من الزيادة في هامش القوة الممنوحة لهم، الامر الذي يساعد على خلق بيئة تنظيمية متعاونة تساعد على توجيه الصراع، وتحويله إلى اوجه ايجابية للمنافسة، من اجل استخراج افضل أداء تقدمه الموارد البشرية العاملة .

## ٣- اعتماد البعد الانساني:

محاولة تطبيق القيادة الديمقراطية، والاهتمام بجودة العملية الاتصالية، الذي يعد عامل بالغ الاهمية في ادارة الصراع، لأنه يسمح بفتح قنوات العملية الاتصالية عبر كافة المستويات التنظيمية، مما يسمح بتعزيز فرص المشاركة لدى العمال في اتخاذ القرارات، وبالتالي تقل مستويات التصادم خصوصاً بين الإدارة والعمال .

## ٤ - تبادل الوظائف Job-Rotation :

ويتضمن دعوة كل طرف لشغل موقع الطرف المتصارع معه، هناك تبادل للأدوار، تجعل كل طرف يتفهم موقف، وجهة نظر ومشكلات التي تعترض الطرف المقابل له، فيلتمس له الحجج والاعذار، وتصبح امكانية تنازل كليهما واردة.

## ٥- التحليل الموضوعي العلمي لسبب الصراع:

وهذا بدوره يستوجب ضبط حيز الصراع، الاطراف المتصارعة، خلفية الصراع ومتطلباته، ليتم البحث عن كيفية التعامل مع الموقف بكل علمية، رسمية، وانسانية، ليتم تحويل شحنات الغضب والتوتر السالبة إلى طاقات ايجابية تساهم في التغيير والتطوير التنظيمي، من خلال

استخدام اساليب الاتجاهات هيكلية لحل الصراعات واعتمداها على الهيكل الاداري للمنظمة، الذي يستوجب مثلا رفع المشكلة التي سببت الصراع بين القسمين إلى مستوى اداري اعلى، او تقليل الاعتمادية بين الوحدات المتصارعة، أو دمج الوحدات المتصارعة ليصبح هدفها واحد. وبشكل عام يمكن تقسيم اساليب ادارة الصراع إلى فئات أو تقسيمات اساسية تتعلق ب:

### صراع الخسارة- الخسارة:

تحدث نتائج الخسارة -خسارة بوصفها نتيجة لإدارة الصراع بواسطة طرق مثل التجنب، أو الإنكار، أو التوفيق أو الحل الوسط، فكل طرف لا يحقق كامل رغباته، ومن ثم تبقى الاسباب الرئيسية للصراع قائمة ومن المتوقع احتمالية حدوثه مستقبلا.

### الصراع الخسارة- الربح:

طبقا لهذه الاستراتيجية فإن احد الاطراف يحقق رغباته على حساب رغبات الطرف الآخر، ويمكن ان يحدث هذا عندما تكون السلطة لدى احد اطراف الصراع مما يسهل عملية تحديد طرف الفائز والخاسر في هذا الصراع.

### الصراع الربح- الربح:

يتم ذلك من خلال اسلوب حل المشكلة، ويقوم هذا المدخل الايجابي في ادارة الصراع على ادراك ووعي جميع اطراف الصراع بأن هناك نقطة خلل تحتاج إلى معالجة ومزيد من الاهتمام، وبهذه الطريقة يتم القضاء على ظاهرة الصراع بدراسة اسبابها والحد من احتمالات وقوعها مستقبلا . في الاخير نقول انه وبالرغم من الاعتقاد بأن نتائج الصراع تقع دائما ضمن الدائرة السلبية التي يجب تفاديها، إلا أن الصراع التنظيمي في أماكن العمل - وكما أكد الفكر التنظيمي الحديث- يفرز

العديد من الآثار الإيجابية التي لا يمكن تجنبها، فهو عنصر فعال لإحداث التغيير، ذلك ان الصراع التنظيمي في الغالب يطمح إلي حل المشكلات، وا ازحة الستار عن كثير من الحقائق والمعلومات التي تساعد في السير الطبيعي لأنظمة العمل، وتعطي مجالاً للأفراد العاملين لتوظيف قدراتهم الكامنة وتقديم أفضل صور الاداء التنظيمي مما ينعكس بشكل ايجابي على التقدم والتطوير التنظيمي .





# الفصل السادس

## الاتجاهات الكلاسيكية

### في دراسة التنظيم

---

تمهيد

أولاً : الاتجاه التaylorي ومقاربة الإدارة العلمية.

ثانياً : الاتجاه الفايولي ونظرية التكوين الإداري.

ثالثاً : الاتجاه البيروقراطي ونظرية التنظيم.

## تمهيد :

لقد ساهمت المدرسة الكلاسيكية إلى حد كبير في إرساء قواعد التنظيم ومبادئه، وذلك لاستبدالها الحدس واسلوب المحاولة والخطأ بأساليب علمية، وقد ارتبط اسم هذه المدرسة بعدد من الباحثين الذين شكلوا فريق الرواد الاوائل أو المؤسسين لنظرية التنظيم من امثال ماكس فيبر ونموذجه المثالي عن التنظيم البيروقراطي وتأكيديه على الرسمية باعتبارها الشكل الاول المقترح لأي تنظيم، تايلور ومساهمته في ابتكار الإدارة العلمية، وفايول الذي تخصص في مبادئ الإدارة العامة، وقد اتفقوا على ان تطبيق درجة عالية من الرسمية تقود إلى تنظيم مثالي ونموذجي يؤدي وظائفه بأكثر الطرق فعالية مما يحقق الرشد والكفاءة .

وفيما يلي مناقشة لأهم النظريات الكلاسيكية الرائدة في مجال دراسة التنظيمات.

## أولاً - الاتجاه التايلوري ومقاربة الإدارة العلمية:

تعد نظرية الإدارة العلمية **scientific management theory** من اقدم النظريات وربما من اكثرها شيوعاً، ظهرت في الثمانينات من القرن التاسع عشر، مرتبطة بجهود رائدها فريدريك تايلور Frederick Taylor ، الذي يطلق عليه " ابو الإدارة العلمية أو الإدارة الحديثة"، نشر عام 1711 كتاباً بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية " **The Principles of Scientific Management** اوضح فيه أن هدف الإدارة هو ضمان الرفاهية لصاحب العمل مقروناً بالرفاهية للعامل.

تمثل الإدارة العلمية إحدى المداخل التحليلية الهامة في معالجتها للتنظيمات، لأنها قامت على أسس علمية تجريبية، شكلت بدائل عن اسلوب المحاولة والخطأ، فقد اتبع فيها تايلور أسلوباً

يقوم على الملاحظة، التجربة، وتحليل النتائج، من اجل الوصول إلي رفع معدلات الكفاءة الانتاجية على مستوى الإدارة التنفيذية، خصوصا وأن هذه النظرية قد جاءت في مرحلة معينة، اتسمت بنقص المهارة، وتدني الكفاءة، وركود الانتاج، مما هدد النشاط الصناعي والاقتصادي الذي تقوم عليه المؤسسات والنظم الانتاجية الرأسمالية، فكان لابد من البحث على افكار جديدة، واساليب عمل مغايرة في نظم الانتاج والادارة تستند إلي المنطق العلمي، وبذلك تتخلص من الذهنية التقليدية الموروثة من العصور الوسطى، بأحقية الملاك في تشغيل العمال عنوة وبقوة ودون مراعاة للظروف الفيزيقية .

ويتلخص اسلوب هذه الإدارة العلمية عند تايلور في ان هناك دائما طريقه نموذجية أو نمطية لأداء أي عمل وأن هدف الإدارة العلمية هو التوصل أو التعرف على الاسلوب الوحيد الافضل لإتمام العمل وانجازه بشكل علمي يضمن اختصار الوقت، تقليص التكاليف، ولكن زيادة الانتاجية ومضاعفة المردودية، مما يحقق اكبر قدر من الرفاهية لصاحب العمل مصحوبة بأكبر قدر من الرفاهية الممكنة للعامل، ويكون ذلك عن طريق الزيادة في انتاجية الأفراد.

وقد انكر تايلور وجود تناقض بين اصحاب العمل والعمال، كتب في ذلك يقول: " ترتكز الإدارة العلمية في واقع الامر على الايمان الراسخ بأن المصالح الحقيقية لكلا الطرفين واحدة وأن رفاهية صاحب العمل لا يمكن أن تقوم لها قائمة في المدى الطويل إذا لم تواكبها رفاهية العامل، والعكس بالعكس، وأنه من الممكن اعطاء العامل ما يطمح اليه- ألا وهو اجور عالية- واعطاء صاحب العمل ما يبغيه، وهو خفض تكاليف الانتاج من خلال ترشيد طرق انجاز العمل ".

وبهذا تكون نظرية الإدارة العلمية قد ركزت على تحقيق الاهداف التالية:

- الاستغلال الامثل للموارد المادية، والحد من الهدر والاسراف لتقليص معدل التكاليف.
- الاستغلال العقلاني للمورد البشري، والحد من هدر الوقت، بإزالة الحركات الزائدة.
- تحقيق الزيادة الإنتاجية وتحسين المردودية بانتهاج طرق علمية موضوعية في تصميم العمل، وتنظيمه داخل المؤسسة، وحتى في اختيار الأفراد فأنتج شعاره الشهير الرجل المناسب في المكان المناسب « the right man at the right place » .
- ضرورة حل كل المشاكل التنظيمية التي تطرأ في مجال العمل بطرق عقلانية وموضوعية تستند إلى ما يعرف بالتنظيم العلمي للعمل.

ويمكن تلخيص اهم افكار نظرية الإدارة العلمية، والتي شكلت مبادئ علمية تركز عليها اساليب العمل الجديدة لزيادة الانتاجية، ورفع الكفاءة لدى كل من العاملين ومؤسساتهم الانتاجية على النحو الآتي:

➤ **تقسيم العمل Division of labor** بين كافة الفئات المهنية والإدارية بدءا بالعمال في خطوط الانتاج حتى المستويات الإدارية العليا، والتخصص في اجزائه.

➤ **قياس العمل Measurement of work** وذلك من خلال دراسة العمل والوقت أو الحركة والزمن، للخروج بالزمن المعياري للأداء النموذجي الامثل، ثم تدريب العمال عليه، لتلافي الحركات الزائدة المضیعة للوقت والجهد.

➤ **الحوافز:** ركز تايلور على الحوافز المادية، ووضع نظام للأجور يقوم على اساس عدد القطع المنتجة خلال فترة زمنية محددة، وبأجر محدد لكل قطعة، فإذا ازد عدد القطع

المنتجة خلال نفس الفترة، يتم رفع اجرة القطع المنتجة جميعها، وهو الامر الذي لم يلقى استحسان ورضا من قبل العمال، واتضح ذلك من خلال تكرار اضرباتهم عن العمل، متهمين تايلور على حد تعبير Marcelle بالوحش الاسود الذي يخيف العمال، جراء ما يقرره من تعليمات تكون قاسية على العمال، ولا تراعي الجانب الانساني فيهم .

➤ **وصف العمل** بصورة مكتوبة ومحددة، حتى تتمكن كل الاطراف عمال كانوا أم ادارة من انجاز المطلوب منهم استنادا إلى المنظومة القياسية المرجعية للوظائف .

➤ **العمل نشاط فردي** يُقاس من خلال الطموح الفردي أو الشخصي للفرد ذاته، ولذلك يرفض تايلور امكانية قياس العمل وتحديدده داخل نطاق جماعة العمل .

➤ **الدافعية**: اعتبرها تايلور القوة المحركة لتحسين العمل، وبالنسبة لكل الاطراف، العمال وسعيهم للحصول على اجور عالية عن جهد العمل المبذول، ثم المالكين وسعيهم لمزيد من الارباح، وتوسيع نشاط المؤسسة .

➤ **القدرة الفردية** وتباين المستويات لدى الأفراد في كافة المستويات الإدارية، مما يستوجب التوظيف العقلاني لهذه القدرات في المواقع المناسبة .

➤ **النقابات العمالية**: حدد تايلور دورها الوظيفي للاهتمام اساسا بكيفية تطور العمل والانتاج، دون أن تتعداه إلى الدخول في المفاوضات، والصراع، واثارة المشاكل بين العمال والإدارة، طالما أن مبادئ الإدارة محددة بدقة، وهي تكفل نظام عادل للأجور ومكافئ لقيمة العمل والجهد المبذول .

➤ تطور الفكر الإداري: اهتمت نظرية الإدارة العلمية بضرورة وضع أسس حديثة لظهور علم الإدارة وجعله علماً متميزاً، يخضع للتطوير المستمر عن طريق الدراسات العلمية والنظرية .

➤ دور الإدارة: ركز تايلور على ضرورة التمييز في طبيعة الدور بين الأعمال والوظائف التي يقوم بها العمال والإدارة العليا، والتي تهدف جميعها إلى تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة دون إهمال الحاجات الشخصية للأفراد .

كما حرص تايلور في إطار نظريته العلمية على تأكيده للدور الوظيفي والمهني لفئة المديرين أو الطبقات الإدارية العليا، خاصة وأن هذه الفئة تقوم بعمليات التخطيط، الإشراف، إصدار القوانين، التي تساعد العمال على إنجاز مهامهم بأحسن الطرق، وبأقل التكاليف، مما ينعكس إيجابياً على أصحاب العمل ومؤسساتهم.

ومن ثم حدد تايلور عدد من الوظائف الحديثة للمديرين، تتلخص في:

➤ العمل على إحلال الطرق العلمية في تحديد عناصر العمل، بدلاً من الطرق التي تتسبب في ضياع الجهد، المورد المادي، والوقت.

➤ ضرورة أن تقوم فلسفة الإدارة العلمية على أسس موضوعية، محايدة، ولاسيما عند اختيارها لفئة العمال .

➤ ضرورة تعاون الإدارة مع العمال، وذلك بهدف إنجاز الأهداف وتحقيقها على أسس علمية حديثة، تراعى فيها مسؤولية كل طرف في العملية الانتاجية .

وعموما تعتبر نظرية الإدارة العلمية أولى النظريات التي تركت بصماتها الواضحة على الاتجاهات الإدارية والتنظيمية الصناعية الحديثة، ليس فقط في الولايات المتحدة الأمريكية، ولكن طبقت كذلك في دول أوروبا الغربية والشرقية، وهذا ما جعل الكثيرين يصفون التaylorية كثورة علمية جديدة، نظراً لما استحدثته من ايجابيات تتعلق اساسا بزيادة الانتاجية، لكن هذا لم يمنع وجود حالة اختلاف في افكار الباحثين ومقاربتهم للتaylorية، وهذا ما جعلها تتناول بين المؤيدين والمعارضين.

### ومن اهم الانتقادات التي وجهت اليها:

➤ اهتمت الإدارة العلمية بالأساليب العقلانية الحديثة، التي تتجاوز النظم الإدارية التقليدية وذلك لعدم قدرة هذه النظم التلاؤم مع التغييرات السريعة التي فرضتها الرأسمالية الصناعية، فظهرت الضرورة لخلق طرق عقلانية تؤدي إلى زيادة الانتاج، وتقليل الخسارة، دون الاهتمام بالفئة العمالية واحتياجاتها الانسانية، بل أبعد من ذلك اهملت دور النقابات العمالية- باعتبارها طرف مدافع عن العمال- واتخذت منها موقفا عدائيا، لأنها ركزت على فكرة التخطيط العلمي لاستغلال قدرات العمال، دون مراعاة احتياجاتهم الانسانية، وحقوقهم المهنية.

➤ ركزت هذه النظرية على الدراسة العلمية في تصميم العمل، وتنظيمه، لحل كل المشاكل التنظيمية التي تطرأ في المجال المهني، مستبعدة كل الجوانب الانسانية، حتى انها ألغت تماما طبيعة العلاقات الغير رسمية وركزت فقط على الجانب الرسمي، وافرطت في التأكيد الشديد على أساليب العقلانية التي وضعت قوالب جاهزة جعلت من خلالها أداء

الفرد لا يخرج عن دائرة النمطية في الأداء، كل ذلك من اجل تحسين معدلات الانتاجية، ورفع الكفاءة، وهو مايشكل مصلحة رقم واحد بالنسبة للملاك او الرأسمالين الصناعيين، لذلك صُنفت هذه النظرية منطرف الكثيرين بأنها نظرية ايديولوجية رأسمالية من الدرجة الاولى.

➤ دعا تايلور إلي ضرورة احداث ثورة عقلية على مستوى الذهنيات للوصول إلي درجة من التفاهم، والتقارب في مصالح الطرفين ( العمال، الرأسمالين )، غير أن الوصول إلي هذه الدرجة من التناغم والتجانس حسب تايلور لا تتحقق إلا من خلال التعامل مع العامل ككائن اقتصادي بالدرجة الأولى يحتاج في كل مرة إلي تحفيز مادي، وهو ما يستدعي ضرورة الاستفادة القصوى من قوة العمل-التي ينتج عنها تحقيق فائض القيمة للرأسمالي- وبذلك فقد أبعد الجوانب الاجتماعية والروح المعنوية للأفراد (العمال) عن مجهر الدراسة العلمية، وهنا يتجلى موقفه الضمني الذي فيه كثير من المساندة لرب العمل على حساب العامل.

➤ نظرت إلي المؤسسة الصناعية ككيان اقتصادي فني خالص، وانه لا يحرك العامل سوى الرغبة في الحصول على اجر مرتفع، فتعاملت مع العمال من الناحية الميكانيكية والفسولوجية الآلية في الانتاج، باعتبارهم مجرد آلات تعمل بصورة منتظمة ودقيقة ومحددة، ملتزمة بطريقة الاداء النمطي، والزمن المعياري، وبذلك فقد اهملت الفروق الفردية، المورفولوجية، والذهنية بين العمال، كما الغت جانب الخلق والابتكار لدى العمال.

➤ لقد انصب اهتمام الإدارة العلمية على دراسة المشاكل والنواحي الداخلية لمنظمة العمل، وكيفية التخلص من جميع انواع التوتر داخل ميدان الصناعة عن طريق رفع الانتاجية إلى اقصى حد، وهي بذلك تكون قد اعتبرت المنظمة نسقا مغلقا لا يتأثر إلا بمتغيرات البيئة الداخلية، أما العوامل الخارجية المتعلقة مثلا بوضعية السوق، مدى استقرار الوضع الامني، والسياسي، وحتى الاقتصادي، فلم يتم التطرق اليها، وهي بذلك تكون قد اهملت مستوى البعد التفاعلي القائم بين المنظمة بمتغيرات ابعادها الداخلية، والبيئة الخارجية بتعددية ظروفها ومميزاتها.

وفي آخر هذا الجزء نقول أن تايلور بتركيزه على ضرورة تطبيق المنهج العلمي في حل مشكلات التنظيمات الصناعية، قد ساهم مساهمة رئيسية في وضع اللبنة الاولى لنظرية الإدارة وطرق تسيير التنظيمات بأساليب حديثة.

## ثانياً - الاتجاه الفايولي ونظرية التكوين الإداري:

يعتبر هنري فايول Henry Fayol صاحب نظرية التكوين الإداري أعدمؤسسي الفكر الإداري الحديث، خاصة وان افكاره تأثرت بخبرته الميدانية في ادارة احدى شركات الحديد والصلب الفرنسية لنحو 11 عام، عاصر هذا المهندس الفرنسي فريدريك تايلور في الولايات المتحدة الامريكية، وتأثر بكثير من افكاره.

يرى كثير من المحللين لتطور التراث السوسيولوجي والاداري أن الابحاث العلمية لهذين الرائدین مكملة لبعضها البعض، فكلاهما ركز على المدخل العلمي في الاهتمام بقضايا العمل والإدارة وفي حل مشكلات التنظيمات الصناعية، أما وجه الاختلاف بينهما فيكمن في طبيعة المستوى التنظيمي، في الوقت الذي ركز فيه تايلور ابحاثه على ادنى المستويات التنفيذية في المصنع ثم تدرج إلى اعلى، انصب اهتمام فايول على مستوى الإدارة العليا ثم تدرج من القمة إلى اسفل المستويات .

وقد نشر فايول نتائج ابحاثه الإدارية في كتابه المشهور " الإدارة الصناعية والعامة " General and Industrial Management الذي اصدره عام 1717، وقد اوضح فيه تحليله لكافة مظاهر النشاط داخل التنظيمات الصناعية، وصنفها في ست مجموعات رئيسية هي:

➤ أولاً: الوظيفة أو المناشط الفنية Technical activities، وهي تلك التي تختص

بالناحية الفنية الصرفة من المشروع الصناعي، كالإنتاج والتصنيع وإخراج سلعة جديدة من عدد من الأشياء المصنعة وميكانيكا الآلات التي تصنع وصيانتها.. الخ.

➤ **ثانيا: الوظيفة أو المناشط التجارية** Commercial activities ومجالها التجارة

العلمية المدروسة بعيدة عن كل ما يشوبها من مهام أخرى غير موضوعية، و من أمثلتها  
الشراء والبيع والمبادلة وما إلى ذلك.

➤ **ثالثا: الوظيفة أو المناشط المالية** Financial activities، ويختص بها الماليون

المدربون على هذا النوع من الوظائف والمهم المتخصصة وتهدف تلك الوظيفة إلى  
حسن استعمال المال على الوجه الأمثل.

➤ **رابعا: الوظيفة أو المناشط الحسابية** Accounting activities، التي يضطلع بها

الحسابيون ذوو الباع الطويل في الأعمال المحاسبية، ومن أمثلتها

➤ القيام بعمليات الجرد وعمل ميزان المراجعة والميزانية والأرقام الخاصة بالإحصائيات..  
الخ.

➤ **خامسا: الوظيفة أو المناشط الإدارية** Managerial activities، يمكن العمل فيها

لأشخاص معينين تلقوا التدريبات العملية في مجال الإدارة، وتكون أعمالهم محصورة في  
عمليات كالتهيئة والتنظيم والتنسيق مثلا.

➤ **سادسا: الوظيفة أو المناشط التأمينية** Security activities، وهي تلك التي تختص

بالأمن وحماية الممتلكات والأشخاص.

وقد خصص فايول الجزء الأكبر من كتابه المشار اليه لدراسة الوظيفة الإدارية، واعتبرها عنصر  
مشترك متضمن في بقية الأنشطة، ثم وقف عند المبادئ الخمس التي يستوجب على كل إدارة أو

منظمة اعتمادها للتحكم في السلوك الانساني، وتسييره بطريقة فعالة، وقد ساعدته خبرته المهنية على تكوين فلسفة تسييرية اعتبر من خلالها أن " التسيير ليست موهبة شخصية تولد مع الانسان ولكنها مهارات يمكن تعلمها طالما ان المبادئ التي تقوم عليها قد تم استيعابها، وهي ممثلة أساسا في: التنبؤ- التنظيم- القيادة- التنسيق- المراقبة، كما حدد فايول مجموع القيم او الصفات الإدارية الواجب توفرها في المدير داخل التنظيمات الصناعية، كما يبرزه الشكل الموالي:

### شكل رقم (٨) يوضح : صفات المدير حسب المقاربة الفايولية



وتعد من اهم اسهامات فايول وضعه لما يسمى بأسس " حكومة المنظمة" وأطلق على مذهبه الإداري اسم Fayolisme أي مبادئ فايول في الإدارة، وهي مبادئ شمولية عامة، تتسم بالمرونة، تنطبق على إدارة مختلف أنواع المنظمات سواء كانت عمومية أو خاصة.

### تتمثل هذه المبادئ في:

➤ تقسيم العمل والتخصص فيه، لتحقيق الكفاءة المطلوبة، وينطبق هذا المبدأ على كافة الاعمال سواء الفنية أو الإدارية .

➤ السلطة والمسؤولية: السلطة في نظر فايول تعبر عن الحق في إصدار الأوامر ومتابعة تنفيذها، وهي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الذي يشغله الفرد، والسلطة الشخصية المستمدة من الصفات الشخصية وما يتمتع به الفرد من صفات ذاتية تكسبه القدرة في التأثير على سلوك الآخرين، أما المسؤولية فقد عرفها بأنها الالتزام والعبء الذي يقع على عائق المدير لقاء حصوله على السلطة.

➤ الانضباط والالتزام بقواعد السلوك والعمل، وطاعة الاوامر وتطبيق نظام التأديب.

➤ وحدة إصدار الأمر يشير إلى أن كل فرد داخل التنظيم يتلقى اوامره من رئيسه المباشر فقط.

➤ وحدة التوجيه، فكل مجموعة من الجهود أو الأنشطة يجب ان ترتبط بخطة واحدة، ويكون لها هدف محدد، وتخضع لرئاسة واحدة توجهها، ويختص مبدأ وحدة التوجيه بنشاط المشروع ككل في حين ان مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفرد فقط .

➤ مساندة المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، ويقصد بها أن لا تتعارض المصالح الشخصية للفرد مع الاهداف العامة للمؤسسة أو التنظيم، ويجب على الإدارة التوفيق بين مصلحة الطرفين.

➤ مبدأ المكافأة والتعويض، أي وجود نظام عادل للأجور، والحوافز التي تحقق الرضا للعامل .

➤ مركزية السلطة، ويعني الالتزام بخط السلطة في تنفيذ الافعال والوامر.

➤ المساواة في المعاملة بين جميع العاملين، مما يكسب الإدارة ولاء طاقم البشري المنتمي اليها.

➤ الترتيب المنظم، ويقصد به الترتيب الإنساني، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والترتيب المادي للأشياء.

➤ ثبات الأفراد، ويقصد بهذا المبدأ استقرار افراد القوى العاملة في اماكن عملهم اطول مدة ممكنة لزيادة التخصص والاستفادة من الخبرة، دون اهمال جانب الاستقرار النفسي الذي يحصل عليه العامل، وهو ما ينعكس في زيادة الانتاجية، مع التنبيه إلي أن دوارن العمل المستمر يعد من الأمور السيئة.

➤ تشجيع الإدارة لروح الابتكار والمبادرة لدى افراد القوى العاملة، مما يشعرهم بقيمتهم في المؤسسة، ويساعدهم على ابراز قدراتهم، وينمي لديهم الشعور بالانتماء والولاء.

➤ تدرج السلطة، أو ما يسمى تسلسل السلطة وخاصة من المستويات العليا إلي الدنيا.

➤ بث روح الفريق والتعاون بين جميع القوى العاملة وتشجيعهم على العمل الجماعي.

وقد أكد فايول في كتاباته أن التطبيق الصحيح لهذه المبادئ هو الحل الامثل للمشكلات التي تواجهها المنظمات الصناعية، وغيرها من التنظيمات، وذلك من واقع تجربته وملاحظاته، فكان يدون خبرته الإدارية والعملية الطويلة كرجل اعمال، ولم يهدف لتقديم نظرية منهجية متكاملة البناء، أو فلسفة للإدارة، بقدر ما حرص على تأكيد دور مجموعة مبادئ علمية، وقدرات مهنية يتمتع بها كل من العمال والاطراف الفنية المتوسطة او الإدارية العليا من اجل التحقيق الفعال للأهداف، وتعزيز عمليات الانجاز والدافعية والرغبة في العمل، ومع ذلك فلم ينفذ من نقد اصحاب الاتجاهات الإدارية الحديثة ولا سيما عند تقسيمه لأنشطة الانتاج واعتبارها أنشطة فنية، ثم تناول بعد ذلك الاعمال التجارية والمالية، الامنية، المحاسبية وغيرها، ولكن نظم الإدارة الحديثة تقسم الاعمال داخل المؤسسات إلى قسمين رئيسين هما:

### اعمال النشاط الاداري، واعمال النشاط الفني .

غير أن هذا النقد لا ينفي بأي حال درجة التأثير البالغ الذي اسهمت به كل من نظرية التكوين الاداري ونظرية الإدارة العلمية، من خلال تقديمهما المادة الخام، ووضع أسس الإدارة العلمية الحديثة، فشكلت هاتين النظريتين نقطة انطلاق للعديد من الباحثين والمتخصصين في مجال التنظيم والصناعي، خاصة وأن النظريات الحديثة استفادت من عديد الافكار والقضايا التصورية التي تم طرحها، فعملت على تحديثها وتطويرها، ثم تطبيقها على كافة تنظيمات العمل في المجتمع الحديث، وبذلك تم تجاوز النظرة التقليدية للمؤسسة كنسق مغلق مستقل بذاته مثلما تناولته الفايولية التايلورية، فمجال التشابه والالتقاء بينهما كبير خصوصا من حيث

تركيزهم على الخصائص الوظيفية، والمبادئ التنظيمية داخل البناء التنظيمي، المرتبطة مثلاً بالتخصص، تقسيم العمل، الضبط والإشراف، السلطة وغيرها من المتغيرات التنظيمية الداخلية.

## ثالثاً - الاتجاه البيروقراطي ونظرية التنظيم :

يقر الكثير من الباحثين والدارسين بأن ماكس فيبر Max Weber كان له فضل تقديم أول صياغة منظمة للتصور السوسيولوجي للتنظيمات ولأساليب تسييرها بطريقة عقلانية عبر نظريته الشهيرة عن البيروقراطية، وان كانت بعض الرؤى والاتجاهات تنسب نشأة علم الاجتماع الصناعي، ومن بعده علم اجتماع التنظيم إلى نظرية الإدارة العلمية خاصة بعد التجارب العلمية التي قام بها تايلور وزملائه، إلا أن اتجاهات أخرى كثيرة تؤكد أن تصورات تايلور ذاتها جاءت انطلاقاً من التصورات النظرية التي اعتمدها فيبر وعرضها حول التنظيمات البيروقراطية، وعلى هذا الأساس فقد شكلت نظرية فيبر عن النموذج المثالي للبيروقراطية نقطة انطلاق لنظرية الإدارة العلمية، ولنظرية التكوين الإداري، اللتان ركزتاً على مقارنة التنظيم كنسق مغلق، يستند أساساً إلى الجوانب الرسمية، مستبعدين بذلك الأبعاد غير الرسمية من مجال الدراسة السوسيولوجية .

يرى روبرث برثيوس R.Presthus أن أهم الموضوعات الحيوية، التي تركها فيبر هي دراسته عن النموذج المثالي للبيروقراطية، وفتح المجال لدراسة التنظيمات الكبرى في عديد من الدول الرأسمالية، وبحث الجذور التاريخية لتطور البيروقراطية، فلقد نظر فيبر لتاريخ أوروبا الغربية، كعملية مزدهرة و متميز عن كل الحقب التاريخية الماضية، وذلك بفضل نشأة الرأسمالية الصناعية، ونظمها البيروقراطية المعقدة إذ أوضح فيبر أن هناك علاقة قوية بين الرأسمالية، وما تتطلبه من بيروقراطية تتمثل في الإدارة المتخصصة المدربة على أسس عقلانية، وليس على أسس عاطفية، غير أن الإفراط والمغالاة في الجهود التي تستهدف الحفاظ على التنظيم أكثر مما تهدف إلى تحقيق أهدافه تجعل امكانية التحول من ظاهرة البيروقراطية إلى ظاهرة التبقرط التي

تشير إلى تلك " العملية التي يكتسب عن طريقها التنظيم الرسمي خصائص البيروقراطية بصفة دائمة " أمر وارد وممكن تحققه على ارض الواقع الميداني .

ويشير المعنى اللغوي لمصطلح البيروقراطية إلى سلطة أو حكم المكتب، ولكنها في الاستخدام الشائع تنطوي على بعض المعاني السلبية كالبطء في الاداء، والتعقيد في الاجراءات التنظيمية، وفي معالجة المشكلات الإدارية وغيرها، غير أن نظرية البيروقراطية كما وضعها ماكس فيبر بريئة من هذه المعاني السلبية.

إن المعنى العلمي للبيروقراطية كما وضعه ماكس فيبر يجعلها " شكل أو نمط من انماط التنظيم المعقد، فكل تنظيم كبير الحجم يتطلب نظاما دقيقا من حيث تقسيم العمل، إذ أن التخصص وتقسيم العمل يؤديان إلى زيادة المهارة والكفاية في العمل، ويطلق اسم البيروقراطية على هذا البناء الذي يوجه وينسق ويضبط مجهودات كثير من الأفراد الذين يؤدون اعمالا كثيرة ومتنوعة، فهذا النمط التنظيمي يستند بالضرورة إلى مجموعة من القواعد، والمبادئ والاسس الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل، لضمان الدقة، واحكام السيطرة على تنفيذ الاعمال مع تحقيق الكفاءة الانتاجية والفعالية في الاداء على مستوى المنظمات الإدارية الكبيرة والاجهزة الحكومية التي يتزايد انتشارها في المجتمع الحديث.

وقد تناول فيبر تصوره للتنظيم البيروقراطي على أساس الثنائية المفهومية ( القوة والسلطة) مفرقا بينهما على اساس توفر الشرعية أو فقدانها، فقد عرف القوة على أنها احتمال أن تطيع جماعة من الأفراد الاوامر المحددة التي تصدر عن مصدر معين، هنا مبدأ احتمال طاعة الاوامر قائم لكنه ليس أكيد، لافتقاره جانب الشرعية " فالقوة لا تفرض وجود الشرعية، بل هي التأثير

والفرض واجبار الآخرين على الطاعة، والامتثال، والاستجابة للأوامر رغم انهم "، أما السلطة ففسرها بامتلاك الشرعية من الجانبين، الطرف المصدر للقرار أو الأمر له الحق في ممارستها، والطرف الثاني المتلقي للقرار أو المأمور يجد نفسه مجبر على طاعة هذا الأمر والامتثال للسلطة، وهي ذات طبيعة قانونية تقوم على اساس الرشد والعقلنة، تنطلق من الاعتقاد بتفوق القواعد القانونية والاجراءات الموضوعية المجسدة في التنظيمات البيروقراطية بعد أن كانت في المجتمعات ما قبل الرأسمالية سلطة تقليدية تعتقد في قداسة التقاليد والاعراف، أو سلطة كاريزمية تؤمن بمقومات شخصية مثالية مؤثرة في الآخرين كما وضحه فيير، فشك البناء التنظيمي ينبثق من نموذج الشرعية الذي تأسس عليها .

حاول فيير تحليل البيروقراطية بطريقة منهجية، والكشف عن الاسلوب الذي بموجبه تحقق هذه البيروقراطية مستويات عالية من الكفاءة والفعالية، فلجأ إلي توظيف النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي، وهو عبارة عن " بناء عقلي يتم تكوينه على اساس ملاحظة عدة سمات أو خصائص معينة في الواقع، وهو نموذج مثالي، لأنه عبارة عن فكرة قد شيدت بطريقة عقلية خالصة، ويصعب أن نجد لها نظير في الحياة الواقعية" فالنموذج المثالي يصلح أن يكون أداة للمقارنة، التعامل مع خصائص الظاهرة الموجودة في الواقع الامبريقي ثم العودة إلي البناء التجريدي، العقلي.

وهذا النموذج المثالي عند فيير قادر على التطبيق بسهولة في مختلف انواع التنظيمات سواء كانت دينية، خيرية، عسكرية، سياسية، اقتصادية .

إن مقارنة فيبر للبيروقراطية كنوع من أنواع التنظيم الاجتماعي يأخذ طابع الشكل الهرمي، يقوم على مبدأ تقسيم العمل، المرتبط بقواعد وظيفية صارمة، وبمستوى عال من الكفاءة الإدارية، يخضع بالضرورة للسلطة القانونية والترشيد Rationalization في معاملاته واجراءاته التنظيمية، يجعل منها تنظيم عقلاني واداة اكثر كفاية ومعقولة ورشد في ادارة التنظيمات ذات الحجم الكبير.

ويتميز هذا التنظيم بعدد من الخصائص، يمكن اجمالها في:

➤ تقسيم الاعمال وتحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية تتم في اطار القواعد الصارمة واللوائح المضبوطة، وبالتالي غلق المجال أمام تدخل النواحي الشخصية في العمل، لأن التنظيم البيروقراطي قوامه نسق غير شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم.

➤ تعيين الأفراد العاملين في المنظمة على اساس موضوعية تتعلق بالكفاءة، بالخبرة المهنية، وبما يتلاءم وطبيعة الاعمال المحددة في قواعد وانظمة العمل، وتحدد منزلة الفرد وفقا لمكانته في التدرج الهرمي ويؤخذ في الاعتبار كل من المسؤولية التي تقع على مكانته في التدرج ومتطلبات مكانته الاجتماعية، ويعامل المنصب باعتباره مهنة فردية أو على الاقل مهنة اولية لشاغل المنصب.

➤ الاعتماد على التدوين الكتابي لا الشفوي في اصدار القواعد والتعليمات التي تضبط وتضمن السير الحسن للمنظمة، من خلال تحديد المهام بشكل موثق ودقيق، بحيث يتمكن كل فرد في المنظمة من فهم واستيعاب خصوصية دوره في المنظمة.

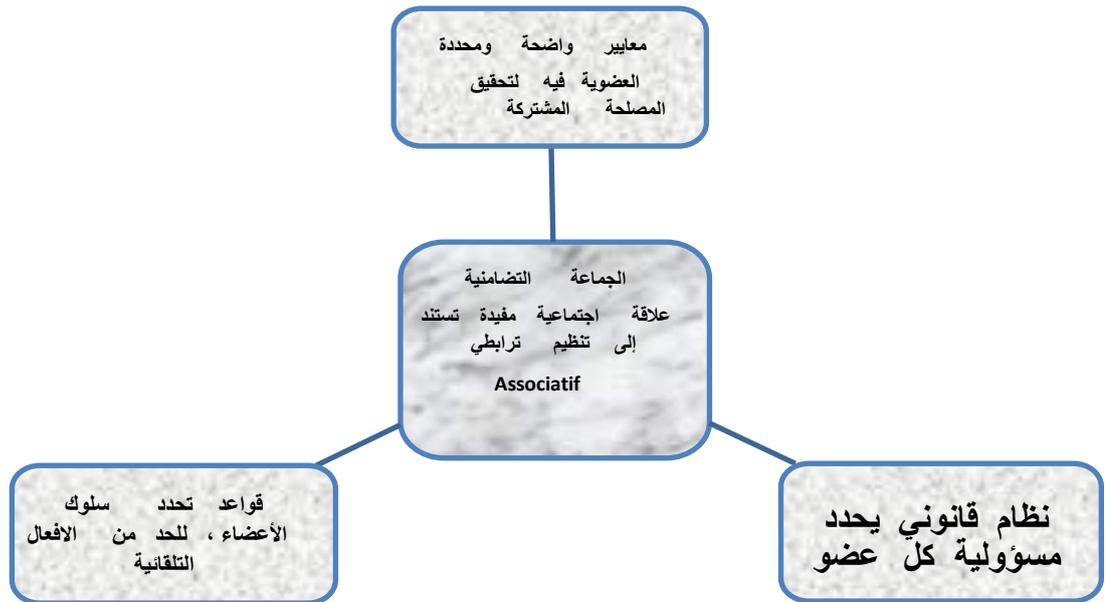
- العقلانية والترشيد في تسيير شؤون المنظمة، وعدم التحيز في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية، فالمنظمة البيروقراطية هي منظمة تستند إلى المنطق العقلاني، لا إلى المنطق الشخصي في التعامل مع الأفراد، وتسير الشؤون التنظيمية بالمؤسسة.
- تدرج الوظائف في مستويات السلطة، حيث يتم تنظيم المنظمة على شكل هرم يطلق عليه مصطلح الهيكل التنظيمي، تتمركز السلطة في المستويات العليا، التي تتولى الوظائف الإدارية، الاشرافية، أما المستويات الدنيا فتختص بالمهام التنفيذية.
- الفصل بين الملكية والإدارة، فمالكي رؤوس الاموال ليسوا بالضرورة هم المسيرون، كما تفصل البيروقراطية الاموال والادوات العامة عن الممتلكات الخاصة للموظف.
- نظام تدريبي متخصص يكون موجه لكافة افراد القوى العاملة بشكل يتوافق مع مستوياتهم التنظيمية، ومؤهلاتهم، وخبراتهم، فالمحسوبية وعلاقات القرابة غير معترف بها في التنظيم البيروقراطي .
- حفظ الاسرار والامانة المهنية، يجب أن يراعي أكثر ما يمكن السرية والالتزام بها في اعمال المنظمة، وتتفاوت أهمية هذا العنصر بتفاوت طبيعة عمل المنظمة، فالمنظمات العسكرية والامنية تفوق بها مستويات السرية عن بقية التنظيمات الحكومية والاجتماعية.
- الامن الوظيفي الذي يشعر به الموظف عندما تكرسه المنظمة وبشكل قانوني يمس جميع العاملين، وي طرح مجموعة حقوق وامتيازات، تتعلق مثلا بزيادة الراتب، المكافآت،

الترقية على اسس موضوعية تتعلق بالأقدمية أو الانجاز أو كليهما، الحماية من الفصل التعسفي، ثم التعويض في مرحلة الشيخوخة وغيرها .

كما ناقش فيير مفهوم التنظيم ضمن معالجته لفكرة الجماعة التضامنية التي تمثل نوعا من العلاقة الاجتماعية المقيدة، أي التي تفرض حدودا معينة على عضويتها، فهي تسير وفق نظام خاص، تحكمه قواعد ومعايير وسلطة شرعية تفرض على أعضائها ممارسة أنماط سلوكية معينة تفرض عليها من مستويات تنظيمية اعلى تتمتع بهامش سلطة اكبر منها.

ومن الواضح أن تحديد فيير للجماعة التضامنية تضمن ثلاثة معايير أساسية، يمكن إبرازها في الشكل الموالي:

### شكل رقم (٩) يوضح: الجماعة التضامنية ومعاييرها في الطرح الفييري

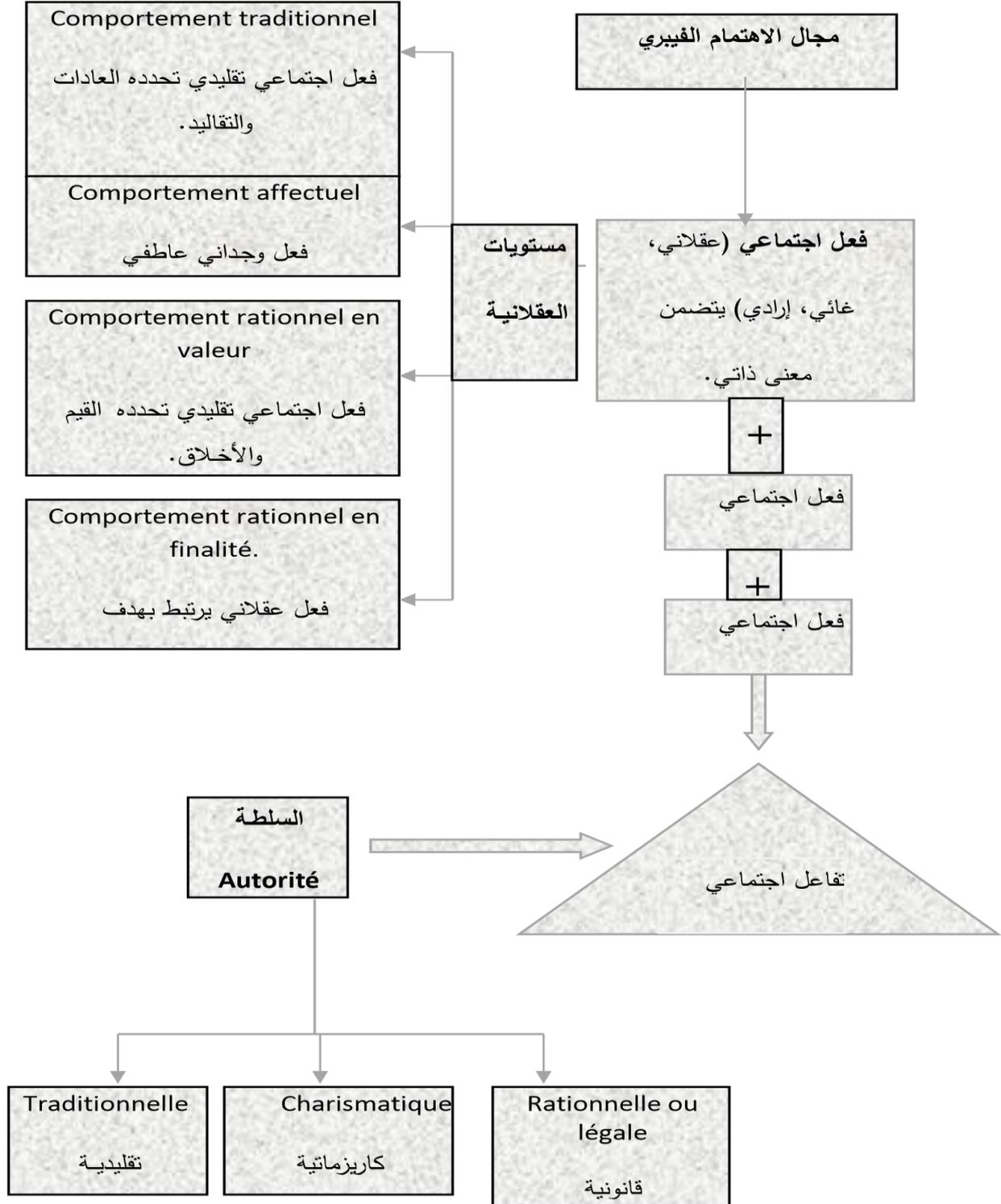


وقد وضع فيير علاقة منهجية بين الأهداف المختارة والوسائل الأساسية للوصول إليها، وترجم ذلك في معادلته الشهيرة المتعلقة بالفعل الاجتماعي، وما يحمله من معاني ودلالات ودوافع متضمنة لدى الفاعل ذاته، لذلك اقترح فيير طريقة الفهم التأويلي للوصول إلى جوهر المعنى الذاتي الذي يضيفه الفاعل على فعله تعامل فيير مع الفعل باعتباره موضوع الدراسة السوسولوجية، وهو ذو طبيعة ارادية، عقلانية، غائية، اجتماعية تستدعي وجود اطراف اخرى مشتركة في العلاقة، والّا تحول الفعل إلى سلوك فردي.

يرز فيير حقيقة أن الفعل الاجتماعي يعتمد على ثلاث شروط اساسية تتعلق بوجود الدور الذي يشغله الفرد في البناء التنظيمي، والذي يحدد طبيعة السلوك والفعل الذي يقوم به الفرد، ثم استعمال الرموز السلوكية والكلامية واللغوية المتعارف عليها من قبل الأفراد عند القيام بالسلوك ومباشرة الفعل وآخر شرط يتعلق بضرورة وجود علاقة اجتماعية تربط شاغل الدور مع الآخرين عند حدوث السلوك في رحاب موقف اجتماعي معين.

كما اوضح فيير أن الفعل يكون على اربع انماط رئيسية تبدأ من أدنى أشكال العقلانية وتنتهي بأقصاها، يخضع فيها لأشكال سلطوية متعددة، كما يوضحه الشكل الموالي .

## شكل رقم (١٠) يوضح : ثنائية السلطة / الفعل في الطرح الفيبري



لقد شككت تحليلات فيير للنموذج البيروقراطي أهم ملامح النظريات الكلاسيكية في دراسات التنظيمات، قدمت اطار نظري مرجعي لدراسة وبحث عديد التنظيمات، ثم حددت مجموعة من السمات أو الخصائص للمنظمة المثالية او النموذجية، واعتبرتها بمثابة المنظمة البيروقراطية التي تخضع لسلطة القانون الرسمية، وبذلك اعتبر فيير أول من وضع نظرية في السلطة البيروقراطية وقوامها الهيكل التنظيمي الرسمي والقواعد القانونية .

اعتبر كل من مارش وسيمون أن كل دراسات البيروقراطية الحديثة تدين لماكس فيير من حيث سبق الزمني والفكري، واعتبر روبرت ميرتون أن الصياغات التي قدمها ماكس فيير والخاصة بالنموذج البيروقراطي تمثل المصدر الاصيل لكثير من البحوث الامبريقية والنظرية التي تدور حول البيروقراطية، و اشار ثمبسون إلى أن ماكس فيير كان أول من وضع نظرية منظمة عن التنظيم البيروقراطي، أما جولدنر فيذهب إلى أن النموذج البيروقراطي عند فيير جاء خاليا من الاعتبار المتعلقة بالمكان، فلقد ركز في تحليله على توضيح المتغيرات العامة المؤسسة لصورة التنظيم البيروقراطي بغض النظر عن العصر والمنطقة التي تظهر فيها هذه الصور.

إن قناعة فيير بالنموذج البيروقراطي باعتباره بمثل أداة اكثر كفاية ورشد في ادارة تنظيمات المجتمع الحديث، فرض عليه توضيح ملامح هذ النموذج، وتحديد به سمات معينة ارتبطت مثلا بتقسيم العمل، التخصص، التمايز الداخلي للأدوار وللسلطة، التدرج الهرمي، الاشراف، تسلسل السلطة وغيرها، وقد جاءت جميع هذه الخصائص مرتبطة بمتغيرات وعمليات تنظيمية داخلية، في حين أن نجاح المنظمة وفعاليتها لا ترتبط فقط بالخصائص الذاتية، وانما لظروف البيئة المحيطة بالمنظمة دور حاسم في صنع التفوق، مما يعني أن معالجة النظرية

البيروقراطية عند فيبر لم تخرج المنظمة من دائرة النسق المغلق، ولم تعترف بشرعية انفتاح المؤسسة على المجتمع.

كذلك ما يُعاب على صياغة فيبر لنموذجه المثالي أنه ركز فيه على جانب واحد يتعلق بالتنظيم الرسمي، والطابع العقلي للسلوك الإداري، ومما لاشك فيه أن محطة فيبر كضابط بالجيش الألماني وملاحظته قوة تأثير التنظيم العسكري في إدارة الأفراد والعاملين بطريقة آمنة وفق أوامر وتعليمات صارمة ومحددة سلفاً ومفروضة عليهم، جعله يعتقد بإمكانية نجاح هذا التنظيم في كل المجالات، فانصرف تركيزه على الجوانب الرسمية في التنظيم البيروقراطي، واغفل جانب أساسي يتعلق بالنواحي الإنسانية، وهو ما يؤكد روبرت ميرتون عندما ذهب إلى أن تأكيد فيبر للنواحي المعقولة وغير الشخصية في البناء البيروقراطي قد جعلته يعتقد أن هذا البناء خالي من العلاقات الشخصية والاعتبارات الإنسانية كعلاقات الود والعداء، وصور القلق والصراع والتعاون وغيرها، فسلوك الأفراد داخل التنظيمات لا يتحدد دائماً عن طريق الأوامر والتعليمات الصادرة اليهم من الرؤساء، فهناك جوانب أخرى غير رسمية تتدخل في توجيه السلوك التنظيمي كانت محل اهتمام مدرسة العلاقات الإنسانية .

في الأخير يمكن القول انه ومهما كان من أمر هذه المواقف النقدية التي حاولت التقليل ليس فقط من مساهمة النظرية الفيبيرية في اثراء سوسيولوجيا التنظيمات، ولكن من معظم اسهامات المدرسة الكلاسيكية التي اتهم روادها باغفالهم العنصر الانساني في البناء التنظيمي، وبتركزهم فقط على كيفية تحسين الانتاج، الامر الذي أثار الكثير من المشاكل بين العمال والإدارة.

واعتبر اصحاب هذا المدخل الكلاسيكي بأنهم تبنا رؤية ميكانيكية للتنظيم، ولما جرى فيه، فالتنظيم لديهم هو نموذج ميكانيكي عن الآلة، ونموذج فيزيولوجي عن الانسان، والعامل فيه هو عبارة عن أداة جامدة، ينفذ بصورة سلبية المهام والقرارات الموكلة اليه، ومع ذلك فقد تضمن هذا النموذج البيروقراطي وغيره من المساهمات الكلاسيكية العديد من الايجابيات، التي شكلت نقاط قوة ارتكزت عليها المقاربات الحديثة في تحليلاتها للتنظيمات، خصوصا نزعتها نحو الاعتماد على الاسلوب العلمي بدلا من الطرق العشوائية والممارسات التقليدية في تصميم العمل أو اختيار العاملين.





## الفصل السابع

# الاتجاهات النظرية الحديثة

## في دراسة التنظيم

---

■ تمهيد

■ أولاً : اتجاه مدرسة العلاقات الانسانية.

■ ثانياً : الاتجاه البنائي الوظيفي.

■ ثالثاً : اتجاه النسق الاجتماعي الفني.

■ رابعاً : نظرية اتخاذ القرار.

## تمهيد :

جاء ظهور الاتجاهات النظرية الحديثة مع اسهامات مدرسة العلاقات الانسانية كرد فعل للافتراض الذي قامت عليه المدرسة الكلاسيكية، والمتمثل في كون الجهد الفيزيقي الذي يقدمه الفرد اثناء تأدية مهامه يشكل العامل الحاسم المؤثر في انتاجيته، وهذا ما لم تقبله الاتجاهات الحديثة لأنه يكرس مبدأ الحتمية الاقتصادية في توجيه السلوك التنظيمي للأفراد، وفي الجهة المقابلة سعت الاتجاهات الحديثة إلى تكريس وتدعيم فكرة الرجل الاجتماعي، الذي يرغب في العمل ضمن بيئة متزنة في جو تسوده علاقات المصالحة والتفاهم والشعور بالانتماء، وبالتالي فهي تركز على دراسة تصرفات الأفراد، والمجموعات العاملة وسلوكياتهم ضمن بيئة العمل التنظيمية والديناميكية التي تهيأ المجال الملائم لقيام علاقات تفاعلية بين الإدارة والموارد البشرية العاملة لتحقيق الفعالية المرجوة في انجاز الاهداف المسطرة .

أما ابرز النظريات التي تدرج في المدرسة حديثة فهي:

## أولاً - مدرسة العلاقات الإنسانية :

يعتبر التون مايو **Elton Mayo** مؤسس مدرسة العلاقات الانسانية، التي جاءت كرد فعل لنظريات الاتجاه الكلاسيكي ونظرتها إلى التنظيم من زاوية ميكانيكية، فاعتبرته نسق مغلق، يتحكم العنصر التكنولوجي، والعمل الآلي للأفراد في رفع انتاجيته، كما تعاملت مع العمال ككيانات تعمل بدافع اقتصادي، وهو ما أثار شكوك فريق من العلماء بجامعة هارفارد بقيادة مايو ودفعهم للقيام بسلسلة تجارب تعرف بتجارب مصنع هاوثورن وتمت عبر مرحلتين

اساسيتين، الاولى كان الغرض منها هو دراسة ما إذا كانت هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية، الظروف المادية لمكان العمل ونتاجية العاملين.

أما المرحلة الثانية فقد شكلت نقطة انعطاف محوري لأنها اتجهت نحو افتراض وجود علاقة تأثيرية قوية بين الجوانب النفسية للعمال ومستوى ادائهم، وبالتالي تأكيد اهمية الحاجات النفسية والاجتماعية للعمال التي تحقق إذا ما تم اشباعها مستوى عال من الروح المعنوية التي تساعد على رفع الإنتاجية وتحقيق الفعالية .

في المرحلة الاولى من التجارب قام فريق العمل البحثي بناء على الافتراض بأن تحسين ظروف العمل الطبيعية من اضاءة وتهوية يؤثر على الانتاجية، بعمل تجارب بأحد الورشات على مجموعة من العاملين، التي تم تقسيمها إلى مجموعتين احدهما ضابطة والاخرى تجريبية، وتم تجريب مستويات عدة من الاضاءة، غير أن مستوى الانتاج ظل ثابت إلى أن وصلت الاضاءة إلى مستوياتها الدنيا، الامر الذي أدهش فريق العمل نتيجة لثبات مستويات الانتاج في كل الحالات ماعدا حالات الاضاءة الضعيفة جدا وهذا أمر طبيعي، وقد كانت هذه النتيجة بمثابة عامل محفز ودافع لمجموعة البحث نحو اجراء تجربة اخرى تتعلق بتوزيع اوقات العمل من خلال تغيير فترات الراحة الموجهة للعمال، إذ تم عزل ست عاملات في غرفة خاصة وتم ترتيب عملهم بحيث يحصلن على فترات راحة متباينة، وعند قياس مستوى الانتاج لديهن سُجل تحسن طفيف في الانتاجية بمعدلات لا تعبر عن فروق كبيرة في تفسير علاقة الشعور بالتعب، الارهاق والانتاجية، لذلك انتقل فريق البحث إلى فحص فرضية ثالثة تدور حول علاقة الحوافز المادية بزيادة الانتاجية، حيث تم تخصيص حوافز للجماعات التي تنجز وحدات عمل اضافية، ثم تم

قياس معدلات الانتاجية، ومرة اخرى لم يلاحظ الباحثين فروق معتبرة في مستوى الانتاجية يمكنها تفسير التغير في الحوافز المادية وزيادة الاجور التي اعطيت للعاملين بشكل كاف.

وبذلك فقد شكلت نتائج التجارب الثلاث حول الاضاءة، توزيع اوقات العمل، الحوافز المادية التي اجريت في المرحلة الاولى مفاجأة ونقطة انعطاف كبرى لمجموعة البحث جعلتها تراجع فرضياتها الاولى وتوجه اهتمامها في هذه المرحلة الثانية نحو د ارسلة تأثير عوامل اخرى ليست ذات طبيعة مادية من شأنها أن تؤثر في أداء العامل وتساهم في رفع انتاجيته.

وقد توجه فريق البحث في هذه المرحلة مباشرة للعاملين، فتم استجواب ممن تم اجراء التجارب السابقة عليهم للتعرف على السرّ الذي يكمن واره الثبات النسبي لمستوى الانتاجية في التجارب الاولى المتصلة بالإضاءة، التعب، والاجور، وقد بينت المقابلات مع العاملين بأنهم قد احسوا أن شيئاً ما يحدث من واره هذه التجارب سيحصل، مما يلزمهم بضرورة المحافظة على تثبيت الانتاجية حتى لا تتأثر مصالحهم سلبياً ويتعرضون لفقدان مناصبهم هذا من جهة، ومن جهة ثانية انهم قد شعروا بأهميتهم في التنظيم من خلال تزويدهم بالمعلومات وسماع آرائهم باستمرار، وهو ما يعطي دلالة قوية على حجم تأثير العوامل النفسية، المعنوية على معدلات الانتاجية، وحتى يتأكد فريق البحث من صحة المعلومات التي تم جمعها تم القيام بملاحظة ميدانية لسلوك الجماعي للعاملين اثناء العمل، وتسجيل الملاحظات، ثم **خلص الفريق إلي صياغة مجموعة من النتائج المتعلقة ب:**

➤ أهمية الحوافز المعنوية مثل نمط الاشراف، والنظام العلائقي الاتصالي بين الرئيس والعامل في التأثير الايجابي على أداء العامل، وبالتالي في زيادة الانتاجية .

➤ التركيز على البعد غير الرسمي للمنظمة والتعرف على أثر ما يعرف بالجماعات غير الرسمية أو التنظيم الرسمي، الذي يساعد الفرد على إشباع حاجاته النفسية، تحقيق أهدافه الخاصة ومن ثم الأهداف التنظيمية.

➤ الفرد هو محور العملية الانتاجية واهم عناصر الانتاج، لذلك يجب أن يحظى بمعاملة جيدة ترفع معنوياته، حتى يتمكن من تقديم الاداء الافضل الذي يضمن الجودة العالية.

➤ المنظمة عبارة عن فضاء أو وحدة اجتماعية تسعى لإشباع حاجات العامل الاجتماعية والنفسية وليس الاقتصادية فقط، ما أدى إلى إنتاج ما يعرف بأنسنة Humanizing التنظيم.

➤ التركيز على المكافآت غير الاقتصادية والاعتقاد بأهمية دورها في توفير الشعور بالرضا، تحديد الدافعية، وتحقيق مزيد من الإشباع النفسي للفرد العامل.

➤ الاهتمام بزيادة دافعية الأفراد بالمنظمة عن طريق تصميم نظم الحوافز، وتصميم الوظائف بطريقة تجعلها أكثر قبولا للأفراد، وأكثر اثارا لدافعية الفرد للأداء، فتنخفض لديه معدلات الغياب ودوران المهام.

➤ التأكيد على أهمية مناخ العمل الجماعي Group Atmosphere، الذي يتقاسم فيه الأفراد العاملين علاقات اجتماعية طيبة ومرحة، مما يؤدي إلى ادائهم للعمل بكل نشاط وحيوية .

➤ إضفاء البعد الاجتماعي على عدد من العمليات التنظيمية المتعلقة مثلاً بالاتصال، القيادة، الاشراف، الرقابة للتقليص من هامش البعد الرسمي الذي لا يستحسنه كثيراً العامل، لأنه يشعره بالاختناق والجمود.

اعتماداً على ما سبق يمكن القول أن مقارنة مايو للتنظيم اختلفت في مضمونها عن اتجاهات المدرسة التقليدية التي حاولت دراسة المؤسسة بالتركيز على متغيراتها التنظيمية الداخلية والاهتمام بالأبعاد ذات الطبيعة الرسمية، والجوانب الفنية الهيكلية، أما نظرية العلاقات الانسانية فتدعو إلي الاهتمام بالأبعاد غير الرسمية، من خلال التركيز على الحاجات النفسية، الاجتماعية التي يسعى العامل لإشباعها في فضاء عمله، كما ركزت على اهمية توظيف العلاقات الانسانية الحسنة، وهو ما ينعكس بطريقة آلية على رفع معدلات الانتاجية وتحقيق الاهداف التنظيمية بكل فعالية .

وفي المقابل واجهت مدرسة العلاقات الانسانية البعض من اوجه النقد فيما يخص اهمالها لجانب الصراع بين طرفي العمال والإدارة وافترضها شكل دائم من التوافق والتجانس بين مصالحيهما واهدافهما وهو أمر غير مقبول على المستوى العملي الواقعي، كما اهملت تأثير الظروف البيئية الخارجية المحيطة بالتنظيم، لذلك جاءت تحليلات "روثلينس برجر" في كتابه "الإدارة والعامل" داعياً إلي ضرورة دراسة المؤسسة كنسق اجتماعي أو تنظيم رسمي وغير رسمي في نفس الوقت، إلا أنها افتقرت إلي الجانب التطبيقي وهيمن عليها الطابع النظري.

ولكن بعد ذلك تطورت مدرسة العلاقات الانسانية ودخلت مرحلتها الثانية من خلال بعض الاعمال والدراسات البحثية التي شكلت امتداد لتطورها التاريخي والفكري، والممثلة بالخصوص

في اعمال لويد وارنر Warner وفريق بحث اكاديمي من جامعة شيكاغو ضم كل من جاردنر، دافيز، هاريسون وهوجيز عن النسق الاجتماعي للمصنع الحديث بمثابة اسهام رئيسي لتجاوز ما تعرضت له المدرسة من نقد، فقد ركز وارنر وفريقه على دراسة العلاقات الانسانية ليس فقط داخل المؤسسات الصناعية بل خارجها ايضا من خلال اللجوء إلي تفسير الظواهر الاجتماعية في المجتمع الصناعي بوضعها في السياق المجتمعي الاكثر شمولا، دون النظر إلي المنظمة على اعتبار انها نسق مغلق.

وبذلك فهو يقر بوجود علاقة تفاعلية تحفظ مجال من التأثير المتبادل بين النسق الاجتماعي للتنظيم ومحيط بيئته الخارجية بمختلف جوانبها الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية. ويعد العامل التكنولوجي من اهم العوامل الخارجية التي سعى وارنر لتحليلها بصورة ميدانية عند دراسته لمصانع الاحذية وتغيرها عن النمط التقليدي بعد ادخال المعدات الحديثة، وتغير نمط الانتاج وطبيعة البناءات والعمليات والادوار، وظهور تأثير النشاط النقابي التي يحظى باهتمام مدرسة العلاقات الانسانية في مراحلها الاولى مع فريق مايو، كما ظهرت بعد ذلك تجارب متعددة لزملاء وارنر من امثال هاريسون ودوين واخرين ممن سعوا إلي دراسة تأثير عوامل اخرى خارجية تتعلق مثلا بالدين، ظروف البيئة الاسرية للعامل، انتماءه الطبقي على المصانع ومؤسسات العمل.

أما المرحلة الثالثة من مراحل التطور التاريخي والفكري لحركة العلاقات الانسانية فيعبر عنها الاتجاه التفاعلي الذي اسهم في ظهوره "إليوت شابل" و"كونارد ارنسيوج" و"وليام هوايت" و"جورج سميل" و" تشارلز كولي" "جورج هومانز"، وقد اهتموا بد ارساة الجماعات

الانسانية، تحليلها، تصنيفها، وبحث العلاقات القائمة وانماط التفاعل بين افرادها، وتشخيص العلاقة بين هذه الجماعات ومجتمعها المحلي، ثم تفسير انماط السلوك داخل الجماعة ونوعية العلاقات والادوار وانساق المكانة والدور، ثم بحث مدى تأثير كل هذا على سلوكيات الجماعة وفعالها .

## ثانياً - الاتجاه البنائي الوظيفي :

ينطلق الاتجاه البنائي الوظيفي **Structural functionalisme** من افتراض أساسي مؤداه فكرة التكامل الوظيفي لأجزاء النسق من اجل تحقيق التوازن والاستقرار في المجتمع، فتجاهل بذلك كل ما يتعارض مع أطروحته من عمليات التفكك، الصراع، التوتر، فهو يؤمن بأن المجتمع يمثل كلا مؤلفا من أجزاء مترابطة يؤدي كل منها وظيفة محددة، من اجل خدمة أهداف الكل في الاستقرار والتوازن، معنى ذلك أن المجتمع ما هو إلا نسق كلي يضم مجموعة من الانساق الفرعية المتساندة والمتكاملة وظيفيا.

يدين هذا الاتجاه في نموه وتطوره إلى الإنتاج الفكري، والجهد العلمي لبعض العلماء أمثال تالكوت بارسونز، روبرت ميرتون، سلزينك، جولدرنر، وغيرهم.

ولقد لعبت تحليلات ماكس فيبر دور بارز في التأثير على أفكار الوظيفيين ومقاربتهم التحليلية، فقد تعامل فيبر مع التنظيم كشكل بنائي تسلسلي يخضع لقواعد وظيفية واجراءات رسمية تحدد بناءاته التنظيمية الداخلية، وتقنن مهنية العلاقة بين أفرادها وبذلك جاء تحليله مركزاً إلى حد ما على العوامل الداخلية الديناميكية، أما أصحاب الاتجاه الوظيفي فقد تعاملوا مع التنظيم كنسق اجتماعي له احتياجات أساسية يقوم بإشباعها، مما يجعله يحافظ على بقائه، توازنه، واستمرار وجوده .

### ١- تالكوت بارسونز Parsons :

يعد من ابرز مؤسسي الاتجاه البنائي الوظيفي، وقد تأثر في كتاباته بما ذهب إليه ماكس فيبر لكنه خالفه في نموذج العقلاني للبيروقراطية، فقدم نمودجا جديدا في فهم التنظيمات يقوم على فكرة التوازن، استخدم بارسونز في تعامله مع التنظيم فكرة النسق الاجتماعي، ويعني

النسق في ابطط معانيه العلائقية أو الارتباط أو التساند، وحينما تؤثر مجموعة وحدات وظيفية بعضها في بعض، فانه يمكن القول أنها تؤلف نسقا ... وتتضمن فكرة النسق الإشارة إلى البيئة المحيطة به وتنطوي هذه البيئة على أقصى درجات التفاعل والتداخل بين مختلف عناصر ومكونات البيئة، وكذلك تثير مسألة البيئة مشكلة حدود النسق والحدود هي الإطار الذي يحيط بالنسق ويتبادل معه التأثير والتأثر.

إن توظيف بارسونز لمفهوم النسق في مقارنة التنظيم يعني إقراره وجود علاقة تفاعلية تسير في اتجاهي التأثير والتأثر بين طرفي التنظيم والبيئة، لكن كيف يحدث ذلك؟ في البداية يقف بارسونز عند توضيح القضايا التالية:

➤ تعد التنظيمات انساق فرعية تتمتع بمجموعة خصائص وصفات وهي تدخل في تركيب النسق الكلي للمجتمع.

➤ تعبر التنظيمات عن تنسيق جهود جماعية تتم عبر نشاطات رسمية تكون موجهة نحو انجاز أهداف محددة.

➤ تتفاعل هذه الانساق الفرعية على النحو الذي يؤدي إلى تحقيق التكامل الوظيفي بينها بما يضمن بقاء النسق الكلي، ديمومته ويحفظ فكرة التوازن لديه استنادا إلى مبدأ التوازن الديناميكي للانساق.

➤ تكون هذه الانساق في حالة إصغاء دائم لمتطلبات وظروف النسق الكلي، فهي إذن مرتبطة بالبيئة الخارجية.

إن بقاء النسق الاجتماعي واستمرارية وجوده وتوازنه مرتبط بتحقيقه أربعة شروط أو بعبارة أخرى عليه تغلبه على أربع مشاكل أساسية أطلق عليها بارسونز " المتطلبات الوظيفية أو الملزمات الوظيفية " تتعلق ب :

- التكيف مع البيئة وتحقيق الحاجات الطبيعية لأعضاء النسق.
- انجاز الهدف وتوفير كل الترتيبات البنائية الضرورية لبلوغ ذلك.
- المحافظة على النمط وإدارة التوترات الانفعالية التي يمكن ان تظهر.
- التكامل وضمنان قدر من التعاون بين أجزاء النسق الاجتماعي.

حلل بارسونز التنظيم من وجهة نظر ثقافية مؤكدا على التوجيهات القيمة ودورها في توجيه السلوك، فاعتبر نسق القيم هو الذي الوجود الشرعي للتنظيم ويحدد طابعه المعياري، وذلك من خلال توافر القواعد المعيارية المسؤولة وظيفيا عن تحقيق التكامل التنظيمي، وذلك أثناء التزام الأفراد بأدائهم لأدوارهم ووظائفهم التنظيمية " فكما اهتم فيبر بعنصر الشرعية كأساس لقيام السلطة أرى بارسونز ضرورة أن يتحلى التنظيم كنسق اجتماعي بالشرعية كأساس للموافقة والرضا والقبول".

ركز بارسونز على الناحية الثقافية التنظيمية السائدة في التنظيم، إلا أن اهتمامه كان قليل بالمستويات التنظيمية، بالمبادئ الإدارية، وبالسلطة الرسمية القانونية داخل التنظيم التي تتجاوز فكرة البناء الأخلاقي للضمير الجمعي.

إن فكرة توازن النسق الاجتماعي معناها وصول هذا النسق باستمرار إلى تحقيق توقعات الأفراد، كما أن اكتسابه الطبيعة المعيارية تجعله يحدد الأنماط المتوقعة للأدوار الفردية ولصور التفاعل الاجتماعي، مما يساعد على ضبط التوترات ومحاربة مختلف صور الصراع.

يتوقف تكامل النسق الاجتماعي على ميكانزمات التساند بين أجزائه، وفي هذا الإطار يلجا بارسونز إلى توظيف الأزواج الخمس لمتغيرات النمط وهي:

✓ قيم النسب من يكون الفرد؟ ( في مقابل قيم الانجاز) ماذا يعمل الفرد؟ .

✓ قيم الانتشار في مقابل قيم التخصص.

✓ قيم الاصطفائية في مقابل قيم العالمية.

✓ قيم العاطفة في مقابل قيم الحياد العاطفي.

✓ قيم الاهتمام بالجماعة في مقابل قيم الاهتمام بالذات.

يساعد توظيف هذه الأزواج الخمس لمتغيرات النمط على تشكيل إطار معياري تحليلي لدراسة الدور في البناء التنظيمي، وفهم القيم الخفية التي تدفع الفرد داخل التنظيم انتاج سلوك محدد يتوافق مع التوقعات الفرعية السائدة لدى الوحدات البنائية المتباينة، فإذا كان من بين الأدوار الموجودة في الجامعة دور الطالب الجامعي وكان التفوق والتميز هو الذي يوجهه دوره، ويساعده على انجاز هذا الدور فمعنى هذا أن المثابرة على الدراسة والمشاركة المستمرة هي التي توجهه، وإذا كان الطالب فاشل في الدراسة فان اللامبالاة، اللالتمام، القيام بأعمال الشغب هو الذي يوجه دوره في الجامعة.

يعتبر بارسونز التنظيم بناء غائي معياري وجوده مرتبط بتحقيق اهداف محددة .

يؤكد بارسونز أن الاتفاق بين قيم، أهداف، سياسات التنظيم، وقيم، اهداف، وسياسات النسق الاجتماعي الكلي يساعد على إضفاء طابع الشرعية على أهداف التنظيم ويعزز مكانته في النسق الكلي للمجتمع، غير أن هذا الأمر لا ينبغي أن يدفعنا إلى الوقوع في فخ الاعتقاد أن بارسونز قد ذهب إلى حد المطابقة بين التنظيمات الفرعية والمجتمع ككل، ذلك أن التنظيمات تتميز عن المجتمع بأنها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبيا تسعى إلى تحقيقها، ما يفرض وجود إجراءات تنظيمية تضمن ذلك، إذن فوضوح الأهداف وتوافر الإجراءات يمنحان التنظيم طابعا يميزه إلى حد ما عن المجتمع.

اعتبر التوازن بين كل أجزاء النسق هو الظرف الطبيعي المألوف الذي يضمه النسق القيمي معبرا عن هذا الأخير بمجموعة من الأحكام المعيارية يتبناها الأفراد ويحددون من خلالها ما يجب أن يكون عليه النسق أو المجتمع الذي يعيشون فيه، طالما أن وظيفة هذه القيم والمعايير هو ضبط السلوك الإنساني وخاصة التنظيمي، فالصراع لا يعد أن يمثل سوى حالة استثنائية.

أكد بارسونز حقيقة أن تفسير النظام الاجتماعي يتطلب أيضا فهم عوامل التغير الاجتماعي، لكنه ركز في مقارنته على فكرة التوازن النسقي، واستبعد قضايا الصراع.

يرى بارسونز أن وظيفة التنظيم المحافظة على التعاون واستمراره من خلال اللجوء إلى ثلاث أساليب:

➤ تشجيعية تركز على تقديم الحوافز والمكافآت على الأداء الجيد.

➤ توبيخية مثل توقيع الجزاءات لمن لا يتعاون.

➤ **علاجية** من خلال توفير مجموعة من الإجراءات يمكن من خلالها القضاء على

المعوقات التي تمنع التعاون وتكثف الجهود.

وقد كانت آراء بارسونز الوظيفية موضع انتقادات لأنها ركزت على الطبيعة المعيارية للتنظيم، وعلى القيم والأهداف الجمعية التي تحكم وتضبط سلوك الفرد ما يعني أن الفرد مدفوع وموجه نحو العالم الخارجي من خلال أهداف النسق الاجتماعي، وبذلك تصبح مهمة الفرد مقصورة على استيعاب واستدماج تلك الأهداف الجمعية التي يفرزها ويعبر عنها المجتمع، كما أغفلت أفكاره جانب مهم يتعلق بالقوة، الصراع، وتوزيع السلطة داخل التنظيم، فثمة قلة من الأفراد يملكون سلطة إصدار القرارات، والغالبية المتبقية لا تملك سوى طاعة هذه القرارات وتنفيذها .

يعتبر البعض أن مناقشة بارسونز التنظيم كنسق اجتماعي مفتوح على بيئته يستمد منها مدخلاته In-puts وبعد مجموعة عمليات يعرض مخرجاته Out-puts توحى بأنه قد قدم تصور ميكانيكيًا وتحول من وظيفية معيارية تؤكد دور منظومة القيم في المحافظة على توازن التنظيم واستمراره إلى وظيفة سيرنطقية يعتمد فيها النسق على التنظيم الذاتي والتغذية المضادة، حتى يعطى الانطباع في نهاية الأمر وكأن النسق مغلق.

وقد أشار فوت هوايت إلى ثلاثة أوجه قصور في تحليلات بارسونز للتنظيم، اعتبر أن بارسونز اهتم بالعلاقات الحدية أي العلاقات بين التنظيم والمجتمع، ولم يولي اهتمامًا بالسلوك التنظيمي، كما تصور أن مفاهيم بارسونز لا ترتبط بالشواهد التي يمكن ملاحظتها، كما أنه تجاوز في تحليله عدداً من العناصر التي يبدو أنها رئيسية لبناء نظرية عن التنظيم، كما اغفل بارسونز تأثير التكنولوجيا على العلاقات في التنظيم.

وبهذا تكون جهود بارسونز قد أخفقت في صياغة بناء نظري شامل ومتكامل الأبعاد يصلح أن يكون نظرية مستوفية الأبعاد لمقاربة التنظيمات.

## ٢ - روبرت ميرتون Merton :

يعد ميرتون واحد من رواد البنائية الوظيفية، حاول اختبار نظرية فيبر حول التنظيم البيروقراطي، وخلص إلى القول بان هذه النظرية قد أغفلت بعدا هاما يتعلق بالمعوقات الوظيفية، فإذا كان تركيز فيبر على الجوانب الايجابية للقواعد واللوائح الرسمية التي تضمن ثبات واستقرار البناء التنظيمي والتنبؤ مسبقا بسلوك أعضائه، فقد توجه اهتمام ميرتون إلى توضيح الجوانب السلبية لهذه القواعد، كما ادعى ميرتون أن الإطار النظري من النوع الذي قدمه بارسونز لا يساعد على إجراء البحوث السوسولوجية الدقيقة، واعتبر انه بدلا من محاولتنا إنتاج وتقديم نظريات شاملة ومتقنة علينا أننتذكر أن علم الاجتماع ليس بالعلم القديم، ولا الذي اكتمل إنشاؤه كما هو الحال في العلوم الطبيعية ولذلك علينا أن نكرس كل طاقتنا في صياغة القضايا التي يمكن اختيارها والمجموعات المحدودة من الفروض المتعلقة بمواقف محددة.

لقد أوضح ميرتون في كتابه " النظرية الاجتماعية والبناء الاجتماعي " ضرورة إخضاع القوة إلى إجراءات منهجية دقيقة، واعتبر انه من الخطأ الحديث عن شرعية القوة بصورة مطلقة، فقد تكون القوة شرعية عند البعض ممن تخدم مصالحهم ولا تكون كذلك عند الجميع، كما وقف عند مفهوم وظيفي واعتبره غير دقيق ويحتاج إلى مزيد من الضبط، فهذا أمر وظيفي بالنسبة لمن؟ وغير وظيفي بالنسبة لمن لقد اهتم ميرتون بتحليل الوظيفي واعتبره بمثابة مدخل سوسولوجي لدراسة الظواهر والأحداث الاجتماعية التي يمكن التوصل إلى نتائج

دقيقة حولها، لذلك دعا إلى الاهتمام بالنظريات متوسطة المدى لتفسير مختلف المجالات التنظيمية، لأنه لم يؤمن بالنظرية الكبرى التي زعم بارسونز أنه قد أرسى قواعدها، ولعل من أهم ما انجر عنه هذا الاهتمام هو محاولته بناء النظرية المتوسطة المدى في ضوء صياغته لثلاثة مفاهيم أساسية تتعلق ب:

### أ- الوظائف الكامنة في مقابل الوظائف الظاهرة:

اعتبر ميرتون الوظائف الظاهرة هي الوظائف المعلن عنها في المشهد الاجتماعي، والمعترف بشرعيتها بين تشكيلات المجتمع وأعضائه، تتعلق مثلا بوظيفة المستشفى في معالجة المرضى ووظيفة الجامعة في اعداد البحوث العلمية وتدريب الطلبة، أما الوظائف الكامنة فهي غير مقصودة وغير معلنة، تعكس وراءها اهداف خفية، مستترة، مثلا تؤدي المؤسسات المهنية مثل الجامعة، المستشفيات وباقي الادارات الحكومية وظائف معلنة امام جميع افراد المجتمع تتعلق على التوالي بتدريس وتكوين الطلبة، معالجة المرضى، تقديم خدمات للمواطن وتسهيل قضاء حوائجه، لكن في نفس الوقت تؤدي هذه المؤسسات وظائف كامنة فتشكل مثلا مكان للتعارف يلتقي فيه الأفراد العاملين بالمؤسسة ممن يكونون عزاب يبحثون عن قرين يتزوجون معه.

### ب - المعوقات الوظيفية في مقابل الوظيفية:

يوظف ميرتون المعوقات كإشارة إلى عناصر الاضطراب الموجودة في النسق الاجتماعي، ويعتبر أن لكل متغير تنظيمي بعدين أساسيين، إحداهما وظيفي يعبر عن الجانب الايجابي الذي يساعد النسق على تحقيق متطلباته الوظيفية، والثاني معوق وظيفي يعبر عن الجانب السلبي أو غير المرغوب فيه أو غير المتوقع علما بأن جزءا من النسق قد يكون وظيفيا في

وضع ولا وظيفي في وضع الآخر، فمثلا متغير تقسيم العمل والتخصص الوظيفي له جانب وظيفي وآخر معوق وظيفي.

إن زيادة تقسيم العمل ومعه التخصص الوظيفي يؤدي إلى انجاز الاهداف وتحقيقها بكل فعالية هذا يعبر عن الجانب الوظيفي لظاهرة تقسيم العمل والتخصص، لكن نفس هذه الظاهرة أي زيادة تقسيم العمل ومعه التخصص الوظيفي يؤدي إلى زيادة تنميط العمل وتكراره مما يخلق نوع من الروتين وحالة من الرتابة لدى العامل، تشعره بعدم الرضا، مما يؤثر على تراجع معنوياته، وبالتالي ينخفض مستوى أدائه في انجاز الأهداف المبرمجة، وقد توصل ميرتون إلى نتيجة مؤداها أن هذه المعوقات الوظيفية تشكل عوامل تهدد استقرار النسق، وتجعله يؤدي وظائفه بطريقة ذات تأثير سلبي على المجتمع، فتؤدي إلى سوء التكيف فيه، وتعيق تكامل وحداته البنائية، وتؤدي إلى انتاج حالة من الاختلال الوظيفي تصيب اجزاء النسق الكلي .

### ج - البدائل الوظيفية :

يفترض ميرتون أن خصائص التنظيم ومقوماته البنائية قد تؤدي إلى عدم فعاليته وتتسبب في حالة من الاختلال الوظيفي، مما ينعكس سلبا على توازنه وتكاملية وظائفه وانجازه للأهداف المتوقعة الأمر الذي يستدعي البحث عن بدائل وظيفية لتحقيق الفعالية التنظيمية، وعلى هذا الأساس يبدو جليا أن البدائل الوظيفية هي صورة من صور السلوك لإيجاد الحلول المناسبة لأي معوق وظيفي، ومن تم يصبح من الملائم أن نؤكد أن البدائل الوظيفية تمثل استجابات محددة أو وسائل فنية لإحلال بديل وظيفي محل الوظيفة المعوقة، بغرض انجاز

الاهداف التي تسعى المؤسسة إلي تحقيقها فهي تركز على التنوع الممكن في الاستجابات أو الوسائل التي تستطيع أن تحقق مطلبا وظيفيا.

إن هذه البدائل تمثل خيارات تحظى بشرعية الممارسة والتنفيذ لا ينبغي أن تتوافق بالضرورة مع الوظائف الظاهرة ، فهي تشير إلي النتائج الموضوعية التي تحدثها سمة اجتماعية أو ثقافية معينة، تلك النتائج التي تفرض على الأفراد تبعيتها أو التكيف معها، فمثلا الضبط الذي تمارسه القواعد القانونية في النموذج البيروقراطي عند فيبر يؤدي إلي إنتاج أنماط سلوكية محددة، تخضع لمبدأ القدرة على التنبؤ بها، لكنها تخفي وضع من الارضا لدى الأفراد نتيجة تقييد حرياتهم، والبديل الوظيفي يكون بمنحهم هامشا واسع من التوقعات على مستوى الأفعال والأدوار مما يشعرهم بنوع من الحرية والامتثال الطوعي للعمليات التنظيمية، كما وقف ميرتون متأثراً بماكس فيبر عند التأثير الايجابي للدين معتبراً اياه ليس مجرد ظاهرة لاحقة، بل قوة فعالة تمكن الانسان من توجيه نفسه نحو العالم، وتزوده بالدافعية التي تمكنه من انجاز النشاطات المختلفة، وضبط تصرفاته، وزيادة دافعيته وحماسه لإنجاز عديد المهام، وبذلك فقد اعتبر الدين وسيلة اجتماعية لتدعيم قيمة العمل في التنظيم.

يعتبر ميرتون أن التنظيم يتضمن اطر محددة مسبقا لاستقبال أفعال رسمية تنبثق عن مواقع تنظيمية تخضع لسلطة قانونية رسمية تستخدم في تقليل الخلاف بموجب الاتصال الرسمي المقيد والأدوار المعروفة مسبقا من قبل التنظيم، كذلك فان الرسمية تسهل تفاعل أصحاب المكنات بعيدا عن اتجاهاتهم الخاصة نحو بعضهم، وبهذه الطريقة فان الخاضع محمي من الفعل الاعتباطي للقوة، حيث أن أفعال كل منهما مقيدة بالإدراك المتبادل لنظام

الأدوار، فنظام الأدوار عند ميرتون مدعم بتوزيع القوة، حيث لا يكون الأفراد في مواقعهم التنظيمية متساوون في القوة، وهم لا يمتلكون توقعات متشابهة، ولا يمكنهم التفكير في محاولة فرضها على الآخرين إلا في حال احتكارهم للقوة التفاضلية التي تتيح مجال الهيمنة والسيطرة على الآخرين، وإذا لم ينجحوا في ذلك فإن الصراع سوف ينشأ في نظام الأدوار بينهم، وهو في طبيعته الأساسية كما يصفه ميرتون صراع توقعات يسمح لأصحاب المكانات العليا بفرض توقعاتها على المكانات الدنيا.

### ٣- الفن جولدنر Gouldner :

اهتم جولدنر بمناقشة نقاط الضعف التي انطوت عليها مساهمات بعض الرواد وتحديد مساهمة بارسونز حول النسق الاجتماعي وتركيزه على عوامل التكامل والانسجام، والتساند التي أرى فيها جولدنر مقارنة غير مكتملة الأبعاد، لأنه اعتبر أن بارسونز قد استبعد مناقشة الجوانب البيولوجية والفيزيولوجية للفرد المكون للتنظيم، وكذا تحليل البيئة الأيكولوجية المحيطة بالنسق، كما رفض جولدنر مسلمة "توازن النسق" التي تعتبر جوهر الوظيفية البارسونزية، لأنها تعني حسبه فشل في فهم ديناميات الانساق الاجتماعية، والعمليات الجدلية التي تخضع لها، فضلا عن أن هذه المسلمة تختزل في نهاية الأمر صور الصراع والكفاح لتصبح مجرد عمليات تكيفية آلية تتم في إطار نسق اجتماعي قدر له الاستمرار واكتساب مزيد من القوة والنفوذ.

كما انتقد جولدنر مساهمة فير حول النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي ودوره في ضبط السلوك التنظيمي، وقد خلص إلى ضرورة مراجعة وتعديل بعض القضايا التنظيمية التي قدمها فير، خصوصا بعد دارسته وملاحظته النتائج السلبية لأسلوب التنظيم في مصنع الجبس

بالولايات المتحدة الامريكية، وما وقف عنده من مظاهر الاهمال، تجاهل القواعد، ضعف الرقابة، غياب العقوبات وغيرها.

وقد توصل إلي استخلاص مجموعة من القواعد البيروقراطية، معتبرا إياها بمثابة:

- أوامر تسمح بالتحديد الدقيق لحدود كل وظيفة.
  - وسائل رقابية تضمن مراقبة سلوك كل فرد، والتزامه في العمل مثل التعرف على مدى التزام العامل بالحضور في الوقت من خلاله توقيعه على كشف الحضور.
  - وسائل مساومة، تسمح للرئيس في بعض المواقف من العفو على مرؤوسيه في بعض التصرفات مقابل خدمات غير رسمية يقابله إياها مرؤوسيه.
  - وسائل لامبالاة، تفرض القواعد البيروقراطية تقيد العمال والتزامهم بما هو مطلوب منهم فقط، وما تجاوز ذلك فيبدون أمامه نوع من اللامبالاة.
- وقد اقترح جولدنر امكانية تطوير النموذج الفييري، وتعديل بعض جوانبه البنائية التنظيمية، لأنه اعتبر أن فيير قد خلط بين انماط السلطة القانونية واعتبرها نوعا من واحدا، أما جولدنر فميز في كتابه الشهير " انماط البيروقراطية الصناعية" بين ثلاثة انواع من الاشكال البيروقراطية:

### أ- البيروقراطية المزيفة أو المزورة:

يتم فيها فرض القواعد القانونية واللوائح التنظيمية من هيئة خارجية لا دخل لإدارة التنظيم في وضعها، مما ينزع عن هذه القواعد غطاء الشرعية القانونية، فلا تحظى بالاحترام عبر كافة المستويات التنظيمية، أو يقع احترامها من الجانب الشكلي فقط.

## ب- البيروقراطية التمثيلية:

تتضمن عنصر تمثيل العمال ومشاركتهم بطريقة ديمقراطية الإدارة العليا في صياغة القواعد التنظيمية مما يكسبها صفة الشرعية، ويخلق لدى الأفراد نوع من الرضا، والالتزام بضرورة تطبيقها والتمسك بتعاليمها، وعدم السماح بالانحراف عن مبادئها، لأن فيه تهديد لمصالحهم وخرق لأهدافهم المحددة.

## ج- البيروقراطية العقابية أو الجازئية:

تتم عملية صياغة القواعد القانونية ولوائح الاجراءات التنظيمية في هذا النمط استجابة لحالة الضغط الذي يمارسه العمال كأداة للمساومة أو الإدارة كوسيلة للعقاب، فالطرف الذي لم يشارك في وضع هذه القواعد لا يعترف بشرعيتها القانونية، ولا يعتبر نفسه ملزم بتطبيقها، فينتهكها ويقوم باختراقها، ومن تسود حالة من التوتر التي تختزل الكثير من المعوقات الوظيفية أو الصراعات بين الاطراف الفاعلة في التنظيم.

## ٤ - فيليب سلزنيك Selznick :

أعتمد سلزنيك في صياغة تصوارته الفكرية وبناء مقاربتة النظرية على دراسات ميدانية كان قد اجراها على منظمة "التنس فالي" وهي احدى المنظمات الامريكية، التي تهدف إلي الارتقاء بمستوى المعيشة في بعض المناطق الريفية، وذلك من خلال الاهتمام بتنفيذ سياسات عامة تتضمن مجموعة برامج وخطط مكرسة لتعزيز وتطوير مستوى الخدمات المقدمة للمزارعين، غير أن النخبة المتعلمة منهم قد ابدت تحفظها ورفضها لبعض محاور هذه السياسة واهدافها، بل راحت ابعد من ذلك تمارس ضغوطات كبيرة على التنظيم المسؤول، مما دفعه

إلى اتخاذ اجراء لتفادي هذه الضغوطات والهجومات تمثل في محاولة استقطاب هذه العناصر البارزة في المجتمع المحلي وادماجها كاطراف مشاركة في ادارة التنظيم، مما يضمن خضوعها وامثالها لقواعد التنظيم البيروقراطي، واعلانها الولاء لسياساته والتأييد لاهدافه، مما يؤكد مجموعة حقائق توصل اليها سلزنريك تتعلق بقوة تاثير المجتمع المحلي على اعادة صياغة اهداف التنظيم بما يخدم مصالح وتوقعات اطراف البيئة الخارجية، مما يترجم قوة العلاقة التفاعلية وسعي التنظيم المستمر للتكيف مع مقتضيات البيئة الخارجية، دون اهمال حاجات افرته الفردية، وقوتهم في تشكيل ابنية غير رسمية تسخر من قبل القيادة كوسائل للضبط والتحكم في استجابات الأفراد.

إن سلوك الأفراد يتحرك في اطار دافعيتهم، لذلك يدعو سلزنريك إلى ضرورة ان يتم تحليل السلوك التنظيمي للأفراد في ضوء استجابة التنظيم لحاجاتهم وتلبيته اياها، وانه في حال اهمال هذه الحاجات الفردية فإن نتائج وظيفية غير متوقعة تعرقل اداء النسق التنظيمي، وتغذي ايديولوجية الصراع والمقاومة لمختلف صور الضبط الرسمي التي يمكن ان تمارس على الأفراد .

يؤكد سلزنريك حقيقة ان النظرية البنائية الوظيفية تربط السلوك بنسق ثابت من الحاجات الاساسية، وميكانيزمات منظمة للدفاع عنها ذاتيا، من اجل التكيف مع التحولات البنائية التي تطرأ على التنظيم نفسه، وليس المقصود بالحاجات هنا الحاجات الفردية بل حاجة التنظيم إلى الامن في علاقته مع جميع الاطراف البيئية المحيطة، وهو ما يشعره بحالة من التكيف، وحاجته إلى التكامل الوظيفي بين وحداته الداخلية من خلال استقرار قضاياه التنظيمية

المتعلقة مثلاً بالسلطة، الاتصال، القيادة، الاشراف وتفاعلها بشكل منسجم يحفظ بقاء النظام واستمرار توازنه.

ينطلق سلزنيك من دراسته للتنظيمات البيروقراطية معتبراً اياها بمثابة انساق طبيعية تعاونية تندمج في سياق تنظيمي اكبر تخضع على اثره لضغوط البيئة الخارجية التي يجب ان تتكيف معها، وفي هذا المستوى اثار سلزنيك قضية تنظيمية بالغة الاهمية خالف من خلالها التصور الفيبري وفعالية الابعاد الرسمية لنموذجه البيروقراطي في الوفاء بانجاز اهدافه التنظيمية.

اعتبر سلزنيك أن ظاهرة انجاز النسق وتحقيقه لاهدافه التنظيمية وتوافقه مع معطيات البيئة الخارجية وضغوطاتها المستمرة لا يتوقف على مدى فعالية القواعد القانونية والاجراءات الرسمية التي يستند اليها التنظيم، ولكنه يفرض في حالات كثيرة ضرورة الاستعانة بالاساليب غير الرسمية من اجل كسب تأييد الاطراف الخارجية واقرارها بشرعية اهداف التنظيم مما يسقط أي صور للمقاومة أو لرفض هذه الاهداف ومعارضتها.

يعتبر سلزنيك النسق التنظيمي بمثابة " تنظيم للافراد من اجل بلوغ الهدف المشترك والمتفق عليه من خلال تحديد الوظائف والمسؤوليات، ومن تم فهو نسق من اوجه النشاط المتناسقة أو هو بمثابة تعبير بنائي عن الفعل المعقول، هذا الفعل ومع تعقد مهامه وتعدد مسؤولياته، لتحقيق اهداف الجهاز البيروقراطي يتطلب الحاجة للممارسة الضبط عن طريق تفويض السلطة Delegation of authority عبر المستويات الهرمية الرسمية، غير أن هذا التفويض الذي يعد بمثابة آلية رقابية لانجاز الاهداف التنظيمية وتحقيق الكفاءة في العمل من خلال زيادة فرص المشاركة الديمقراطية لاعضاء التنظيم في اتخاذ القرارات وتوجيه السياسات، كثيراً ما تترتب عنه نتائج غير متوقعة قد تخل بمسار تحقيق الاهداف التنظيمية

المسطرة، وتلجأ إلى محاول تعويضها او استبدالها باهداف خاصة تتعلق بالاقسام الفرعية أو الاطراف المفوض لها هامش من السلطة، والتي سرعان ما تنحرف في تصوراتها الايديولوجية من الاهتمام بالشأن العام للتنظيم ككل إلى التركيز على مصالحها الذاتية واهدافها الخاصة متناسية بذلك المصلحة العامة، وعند هذا المستوى وجد سلزنيك مساحة من الالتقاء في تحليله مع دراسة روبرت ميتشلز حول الاوليغاركية البيروقراطية والديمقراطية .

## ٥ - بيتر بلاو Blau :

انطلق بلاو من تحليلات فيير للنموذج البيروقراطي الذي يهدف إلى تحقيق كفاءة الاداء، وتقنين صور الافعال الاجتماعية داخل مؤسسات السلطة الرسمية معتمدا في تحقيق ذلك على المبدأ التنظيمي المتعلق بالفعالية الإدارية، وقد انتبه بلاو إلى قضية تنظيمية جوهرية تبحث في شكل العلاقة القائمة بين التنظيمات البيروقراطية وممارسة الديمقراطية، فتعامل مع التنظيم البيروقراطي باعتباره تنظيم اجتماعي من نوع آخر، يهدف إلى تحقيق اهداف عامة تمثل مشيئة الاغلبية أو ممثليهم، ومن تم فإن المبدأ التنظيمي السائد في التنظيم الديمقراطي، هو مبدأ حرية المخالفة، لكن هل هذا المبدأ مسموح بتواجده في ظل نموذج يؤمن بشرعية السلطة القانونية وتمركزها في يد القلة، مما يحد من حرية الأفراد في الاتفاق، المخالفة، أو المعارضة، مع العلم أن هذه الحريات هي من ضرورات التنظيم الديمقراطي؟ وكيف يمكن تحقيق الفعالية من دون اشراك الأفراد في قضايا ادارة التنظيم وصياغة اهدافه ورسم استراتيجيات عمله؟

إن ضمان تأييد الأفراد وفسح المجال لمشاركتهم، يجعل المسؤولية مشتركة بينهم وبين التنظيم، فيلتزمون بمبادئه، ويحافظون على ظروف استقراره وتوازنه، لكن ماذا لو كانت مشاركة هؤلاء الأفراد تفتقر إلى الخبرة الكافية والمؤهلات المطلوبة.

إن عملية تجاوز مشاركة بعض المستويات التنظيمية التي تفتقر إلى الشروط البيروقراطية للمشاركة لا يعد اطلاقاً مخالفاً أو مناقضاً للقيم الديمقراطية، وإنما تتعرض القيم الديمقراطية هذه لخطر تجاوز الفعالية البيروقراطية وسيطرتها على التنظيمات التي تكون فيها حرية المخالفة أمراً أساسياً وضرورياً، وهي التنظيمات التي يكون هدفها تمكين الأفراد من التوصل إلى قرارات ديمقراطية .

توصل بلاو إلى أن التنظيمات البيروقراطية يمكن أن تشكل عامل خطر يهدد تشكيل الممارسة الديمقراطية ويعرقل ظهورها في فضاء هذه الأجهزة البيروقراطية، لكنه في الوقت نفسه كشف أهمية البيروقراطية ودورها في القيام بوظائف هامة ضمن المجتمع الديمقراطي من خلال ضمانها فرص متكافئة تعرض على الجميع ممن تتوفر فيهم الشروط للحصول مثلاً على وظيفة، ترقية، مكافأة، وتستند هذه الشروط إلى معايير موضوعية وأسس عقلانية غير متحيزة للمركز الاجتماعي، لنوع الجنس، للون البشرة، للانتماء الطبقي، أو التوجه الأيديولوجي الذي يكون عليه الفرد أو الجماعة، وبالتالي فوجود الانظمة البيروقراطية بطبيعتها الرسمية، القانونية من شأنه أن يحفظ الديمقراطية ومبادئها الأساسية التي تدعو إلى مساواة الجميع أمام القانون.

يصنف اتزيوني من اهم علماء اجتماع التنظيم والمهتمين بتحليلات البنائية الوظيفية فما تجاهله الوظيفيون السابقون تناوله اتزيوني بالبحث والتحليل، إذ عالج مسألة الصراع القائمة بين العمال والإدارة معالجة جدية، وقد اوضح الجوانب السلبية للنظام الرأسمالي في ادارة الانتاج داعيا جميع البنائين إلي توسيع مجال الاهتمام حتى لا يقتصر على الظواهر الستاتيكية التي تحفظ الاستقرار والتوازن مخفية من وارثها الكثير من التناقضات، جاء في قوله " على البنائين النظر إلي عمليات الاغتراب والصراع في التنظيمات على انها عمليات لا مفر منها، وهي كذلك عمليات مرغوبة في بعض الظروف"، وهنا يلتقي اتزيوني مع ماركس الذي ركز في تحليلاته على قضايا الصراع العلائقي واعتبرها من الظواهر السلبية التي افرزها النظام الرأسمالي لذلك ينبغي اسقاطه والقضاء عليه، أما اتزيوني فقد تعامل مع ظواهر الصراع والتوتر بطريقة اكثر موضوعية تكشف عن الجوانب السلبية دون أن تغفل بعض الابعاد الايجابية .

يعتبر اتزيوني التنظيم وحدة اجتماعية معقدة، تشارك في بنائها جماعات مختلفة في قيمها، ثقافتها، ايديولوجيتها، اهتماماتها، متعارضة في مصالح واهدافها، ومتفاوتة في طبيعة الحوافز التي تؤثر فيها، وبالتالي فمن الطبيعي أن تؤدي هذه الاختلافات إلي بعض من مظاهر الصراع والتنافس احيانا والتعاون احيانا اخرى، ويوضح اتزيوني ان اكبر مظاهر الصراع تنشأ بسبب عامل القوة فتمنح من يملكها السلطة في اخضاع الآخر الذي يفتقر لهذه القوة إلي التوجيهات والقرارات الصادرة في حقه، فيبدي نوعا من الامتثال لها، حيث أن اكثر الاطراف المتصارعة هي الإدارة التي تستحوذ السلطة والقوة بسبب امتلاكها وسائل الانتاج، وجماعات

العمل التي تفتقر لهذه السلطة بسبب افتقادها لملكية وسائل الانتاج، مما يشعرها بنوع من الضعف والخضوع والامتثال لتوجيهات وقرارات الإدارة، ويكشف اتزيوني عن ثلاثة نماذج من القوة تستخدم في التنظيمات تختلف حسب الوسائل المستخدمة للتأثير على الأفراد ودفعمهم للامتثال، تتعلق ب:

➤ **القوة اللإلزامية:** تعتمد على التهديد، احداث الاذى والضرر أو التلويح به من خلال توظيف مختلف اساليب العقاب وما تفرزه من مشاعر احباط، خوف، وضعف.

➤ **القوة التعويضية:** تعتمد على اساليب المكافآت، التعويضات، الترقيات وغيرها من الخدمات التي تقدم باستخدام الموارد المالية والمادية.

➤ **القوة المعيارية:** تعتمد على اساليب التعويض المعنوي المتعلقة مثلا بالمكافآت الرمزية، وشهادات التقدير التي تمنح الشخص مكانة، مركز وقيمة اجتماعية.

كما تناول اتزيوني الاغتراب في تنظيمات العمل، واعتبرها ظاهرة حتمية لا مفر منها في المجتمع الرأسمالي، يشعر فيها العامل بكونه مغتربا عن الشيء الذي انتجه، ومغترب عن رب العمل، يشعر بوجود حواجز نفسية واجتماعية تفصله عنه، كما يشعر بالاغتراب عن السلعة التي صرف جهده عليها طالما انها لا تعود عليه بل على رب العمل الذي يمتلك وسائل الانتاج، واغتراب العامل لا يتوقف عند هذه الابعاد فقط، بل يمتد إلي اغترابه عن جهده وقوة عمل التي تباع في سوق العمل مقابل اجر زهيد لا يوفيه حقه، فهو يشعر انه لا يملك نفسه ولا جهده ويفتقد التحكم الكافي في وقته.

لقد تمكن ائزيوني من توظيف تحليلات الاتجاه البنائي الوظيفي في تناول بعض القضايا التنظيمية التي تعبر عن ابعاد اكثر ديناميكية ترتبط بظواهر الصراع، التنافس، توتر العلاقات التنظيمية الذي يتحكم فيها منطق القوة، أي المكانة، النفوذ، والسلطة، ووضح أن الطرف المفتقر للقوة هو الطرف الضعيف الذي يضطر في كل مرة للخضوع والامتثال، ثم وقف عند الذات المغترية واعتبرها نتيجة تتولد عن التناقضات وعن الافتقار لملكية وسائل الإنتاج.

## ثالثاً - اتجاه النسق الاجتماعي الفني :

يتفق الباحثين على ان جذور هذا الاتجاه ترجع لطروحات الاتجاه البنائي الوظيفي التي تعتبر التنظيم بمثابة نسق اجتماعي، لكن اصحاب هذا الاتجاه قاموا بإضافة البعد الفني وحاولوا دراسة تأثير انماط التكنولوجيا كمتغير مستقل على الظاهرة التنظيمية وما يتخللها من ابعاد هيكلية تتعلق مثلا بعدد المستويات الإدارية للسلطة، درجة برمجة تخصص العمالة، وعلاقات اجتماعية تقام بين الاعضاء، فيصبح التنظيم في ظل هذه المقاربة بمثابة نسق اجتماعي فني .

وقد ركز رواد هذا الاتجاه من امثال "سايلز" و "وايت" و "بلونر" و "تريست" و "جون وود" وغيرهم على الاهتمام بوجه خاص بد ارسه العلاقات المتبادلة بين التكنولوجيا والانساق الاجتماعية داخل تنظيمات العمل، على اعتبار أن نوع الآلات، وعددها، وحجمها، ومواقعها تؤثر بطريقة مباشرة في حجم جماعات العمل الرسمية، ومعاييرها، وقيمها، والمكانة الاجتماعية، والاتصالات، فوجود الجانب التكنولوجي يؤثر بشكل واضح على بنية الشكل التنظيمي، نمط التصميم، عدد المستويات التنظيمية، انماط القيادة، درجة الرسمية ونمط الإدارة المتبعة، وحتى على مستوى اداء العامل وطرق قياسه.

حاول "وايت Whyte" بحث العلاقة الموجودة بين الابعاد التكنولوجية في التنظيم واشكال التفاعلات والعلاقات الانسانية، وتوصل إلي وجود انماط تكنولوجية تخلق عواطف سلبية اتجاه الإدارة والتنظيم ككل وتسبب صور من عدم الرضا مثل تكنولوجيا نظام خط التجميع، كما توجد انواع تكنولوجية تشجع العواطف الايجابية، وبالتالي فهي تخلق شعور بالرضا مثل نظام الانتاج المستند إلي جماعات العمل التي تشترك في كثير من الامور وتشترك

في مواقف موحدة اتجاه الإدارة. وقد منح وايت للعامل التكنولوجي تأثير فعال في توجيه السلوك الانساني وخلق دافعية الفرد نحو العمل، فقد آمن بالحتمية التكنولوجية في ادارة وتوجيه السلوك الانساني وهذا امر غير دقيق من الناحية العلمية، لأن السلوك التنظيمي تتداخل وتتفاعل عديد العوامل ذات الطبيعة الشخصية، النفسية، التنظيمية، الموقفية في تحديد صورته.

وتعد دراسة "تريست" و"بامفورث" عن التغيرات التي طرأت على التنظيم الاجتماعي للعمل في مناجم الفحم البريطانية محاولة لقياس نتائج التغير التكنولوجي وآثاره على العلاقات الانسانية، فنتيجة التوسع في استخدام الآلات التكنولوجية الجديدة، حدثت تفتيت للعمل، واصبح اداء العامل روتيني ومحدد ولا يتطلب مستوى عال من المهارة، كما حدثت تغيرات مصاحبة في التنظيم الاجتماعي للعمل، حيث تفككت الجماعات غير الرسمية وتراجعت قيم المعاني الاجتماعية التي تزامن وجودها مع انظمة العمل الجماعية التقليدية، ولم يبق سوى اشكال معلنة من الجماعات الرسمية التي تلتزم بخضوعها للسلطة الرسمية وقواعدها البيروقراطية، الامر الذي سبب لها نوع من النفور من اجواء العمل، والاغتراب والقلق والتوتر والضيق النفسي، فتراجع الاداء في العمل، وانخفضت معدلات الانتاجية، وارتفعت معدلات الغياب وحدثت حالة من اللااستقرار في العمل وعدم الرضا عن ظروفه.

وقد أوضح "بلونر Blauner" في كتابه " الاغتراب والحرية" أن طبيعة التكنولوجيا تؤثر على طبيعة الاشباع المهني للعامل، وعلى نوعية العلاقات المهنية والاجتماعية، فالعمل في الصناعات الحرفيةيساعد على تقوية الروابط الاجتماعية بين العمال ويجعلهم في موضع قرب مما يشعر العامل بمستويات عالية من الاشباع النفسي، وعلى العكس من ذلك فالعمل في

نظام انتاج خط التجميع يتطلب من العامل نوع من الابتعاد عن زملائه والتركيز مع الالة التي تقابله، مما يضعف اشكال التفاعل الاجتماعي بين العمال ولا يحقق لهم اشباع حاجاتهم النفسية والمعنوية.

فقد ناقش "بلونر" التكنولوجيا كمتغير مستقل يمكن ان يؤثر في نشوء حالات من الاغتراب، وهو بذلك قد خالف ماركس الذي ارجع سبب الاغتراب في النظام ال ارسمالي إلي الدور الذي تلعبه علاقات الانتاج الرأسمالية وعدم ملكية العامل لوسائل الانتاج، وعدم قدرته على اقتناء ما ينتجه بيديه.

أما د ارسه " جوان وود وارد Woodward" فقد اوضحت التأثير القوي الذي تمارسه التكنولوجيا على بناء التنظيم وعملياته المختلفة من سلطة، اتصال، نظم اشراف، تقسيم وظائف، وتوصلت إلي صياغة اهم النتائج التالية:

- الانظمة الفنية المتشابهة يكون لها ابنية تنظيمية متشابهة.
- تزداد مستويات السلطة في الإدارة بزيادة التعقيد الفني.
- يرتبط النمط التكنولوجي بطبيعة الهيكل التنظيمي السائد.
- يؤدي التوافق بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي إلي زيادة الفعالية.
- تزداد التكاليف كلما تعقد النسق الفني أو التكنولوجي.
- لكل نمط تكنولوجي اسلوب تنظيمي يتوافق معه، فتمتيز مؤسسات الانتاج المستمر بهم تنظيمي كبير وضيق، أما مؤسسات انتاج الوحدات فهيكلا قصير وبسيط.

➤ يسود التنظيم المستند إلى الرقابة الشخصية الموحدة في تكنولوجيا الوحدات الصغيرة الحجم.

وقد ميز الباحثان " برنز " و"ستولكر" من خلال محاولتهما دراسة العلاقة القائمة بين محيط البيئة الخارجية وبنية التنظيم بين خمسة انماط من البيئة هي: البيئة الأكثر استقرار التي لا تشهد تغير في التكنولوجيا والسوق، البيئة المتطلبة لبعض التوافق في التنظيم، بيئة التكنولوجيا الشديدة التغير فيسوق مستقر، البيئة المتقلبة، البيئة الشديدة التقلب التي تشهد موجات تغيرات كبيرة، كما تمكن الباحثين من بناء نموذجين لإدارة التنظيمات، يتعلق الأول بالنموذج الميكانيكي (الآلي) الذي يستند إلى المنطق البيروقراطي في إدارته وهو يتوافق مع خصوصية البيئة الأكثر استقرار وثبات، أما الثاني فيعبر عن النموذج العضوي ويتميز بنوع من اللامركزية، تنخفض فيه مستويات الرسمية وهو يتماشى مع ظروف البيئة غير المستقرة والمتغيرة باستمرار.

ان توظيف مدخل النسق الاجتماعي الفني في مقارنته للتنظيم اداة تصورية تتعلق بتأثير التكنولوجيا ومتطلبات السوق على بنية الشكل التنظيمي، بحيث تزداد درجة الرسمية والتعقيد بالتنظيم مع تزايد المستوى التكنولوجي وتعدد العلاقات مع المصادر الخارجية، جعلته يتعامل مع التنظيم كنسق اجتماعي مفتوح على بيئته الخارجية متأثراً بالاتجاه الامبريقي، لذلك هناك من يعتبره قد اهمل صياغة اطر نظرية معمقة حول هذه العلاقة التبادلية تفسر العلاقة بين التكنولوجيا ومختلف الابعاد الاجتماعية والثقافية للتنظيم.

## رابعاً - نظرية اتخاذ القرار :

تعتبر عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، حيث أن جميع العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة تحتاج إلي قرار لتمكين المنظمة من مواصلة انشطتها بكفاءة وفعالية.

وتمثل العقلانية المحدودة فكرة محورية في نظرية اتخاذ القرار، وهي تعني أن أي فرد لا يمكن له معرفة جميع العناصر المؤسسة لوضع من الأوضاع، ولا معرفة جميع النتائج التي تنجم عن الأعمال التي يقوم بها، ولا معرفة جميع الخيارات المتاحة، فالقرار إنما يتخذ في اطار سياق عام، ولذلك فهو ليس بالضرورة القرار الافضل، وانما هو القرار الوافي، في ظروفه، من بين عدد من الخيارات الممكنة، وقد صيغت الكثير من التعاريف حول عملية اتخاذ القرار.

عرف برنارد Barnard القرار على أنه تكثيف العديد من البدائل، أي أنه عبارة عن اختيار بديل من بين بديلين أو أكثر من البدائل المتاحة، واختيار هذا البديل ليس على أساس أنه الامثل بل الانسب والاكثر توافقاً مع الظروف الراهنة، وعرفه الهمشري بأنه "عمل فكري وموضوعي يسعى إلي اختيار البديل الحل الانسب لحل مشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل المتاحة، واعتبره لاندبرج العملية المتضمنة التي بها وصل شخص واحد إلي أن يقوم بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق اهدافهم، أما بوخنر Buchner فوصفه بأنه عملية اختيار أحد البدائل ، مما يؤكد وجود بدائل عديدة متاحة تتم المفاضلة بينها من منطلق انها قرارات معقولة وان لم تكن كاملة، أما حسن بلوط فعرف اتخاذ القرار بأنه الخيار الذي يبادر المديرون إلي اتخاذه بعد تحليلهم وتقييمهم البدائل

المتاحة امامهم وضمن موقف أو مواقف معينة، فتعددية المواقف تكسب الفرد نوع من الخبرة، لان اتخاذ القرار لا يتم بالتعليم فقط، وانما اكثر بالممارسة والتجربة.

وانطلاقاً مما سبق يمكن تعريف اتخاذ القرار بأنه عملية موازنة عقلية لا تستند إلي التجربة والخطأ أو التخمين، بل إلي منطق علمي لاختيار بديل أنسب من مجموعة بدائل متوفرة موجهة لحل مشكلة، أو تعاطي مع موقف ما.

ولأن القرارات تتفاوت من حيث أهميتها وخطورتها، فقد ابتكر الباحثين أدوات وأساليب مساعدة لعملية اتخاذ القرارات، ومن بين هذه الاساليب نجد: أسلوب طريقة توليد الافكار أو ما يُعرف بالعصف الذهني، وهو عبارة عن هجوم خاطف وسريع في حل المشاكل، يقوم المشتركون فيه بإطلاق العديد من الافكار وبسرعة حتى تنبثق الفكرة التي تصيب الهدف، اسلوب البرمجة الخطية وتعتبر من أنجح الاساليب الكمية تتناول التقييم الكمي للبدائل لاختبار افضلها، واسلوب اجتياح المخ الذي يُعد من أبرز التقنيات المستخدمة لمحاولة تجميع طاقات الابداع وتقديم حلول مبتكرة لا يمكن توليدها عن طريق الابتكار الفردي.

ويذهب طومسون وتودين إلي التفرقة والتمييز بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار، فيعتبر أنه وان كان الاختيار بين البدائل يبدو في نهاية المطاف في صنع القرارات، إلا أن مفهوم القرار ليس قاصراً على الاختيار النهائي، بل انه يشير كذلك إلي تلك الانشطة التي تؤدي إلي ذلك الاختيار.

وعليه فاتخاذ القرار يمثل مرحلة من صنع القرار، وتمر هذه العملية بمجموعة مراحل يمكن توضيحها فيالشكل الموالي:

## شكل رقم (١١) يوضح : مراحل اتخاذ القرار



وغالبا ما يتأثر هذا القرار بمجموعة عوامل شخصية تتعلق بمتخذ القرار والأفراد المشاركين معه، كذلك بمتغيرات بنائية داخلية تتعلق بالتنظيم، وبظروف خارجية تتعلق ببيئة التنظيم، وتبقى فاعلية هذا القرار مرتبطة بمشاركة جميع العاملين في المنظمة، وباختيار التوقيت الزمني المناسب وكل ما يتعلق بالموقف اجمالا، مما يعني أن عملية اتخاذ القرار لا تتم في فراغ، بل أنها تخضع لعوامل عدة تتعلق ب:

➤ اهداف المنظمة وتوجهاتها العامة.

➤ ثقافة المنظمة التنظيمية وثقافة البيئة الخارجية.

➤ العوامل السلوكية المتعلقة بالمؤثرات الشخصية لمتخذ القرار وبواعثه النفسية.

➤ التوقيت ويعد من اهم العوامل الحاسمة لضمان تحقيق الكفاءة والفعالية.

➤ مستوى المشاركة العمالية ودرجة اللامركزية الممنوحة.

كما اعتبر سيمون أن القرارات هي شيء اكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع، لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبلية، هناك تفضيل لها على حالة اخرى، وتوجيه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى اخلاقي، بالإضافة إلي محتواه الواقعي وقد منحها سيمون اهمية كبرى حين ذهب للقول أن الإدارة هي عملية اتخاذ القرارات.

كما ذهب كل من مارش وسيمون إلي اعتبار متخذ القرار خاضع لتأثير عديد العوامل الانسانية مرتبطة ببواعثه النفسية، بسلوكه واتجاهاته، خبراته، موقفه والبدائل المقترحة امامه، واثار كل بديل ونتائجه، مما يؤكد حقيقة أن الفرد يستهدف المنطق في تصرفاته وقراراته إلا أن قدرته على الالمام بجميع المعلومات عن كل البدائل المتوفرة أمر محدود وهو الذي يجعل من غير الممكن الوصول إلي اعلى معدلات الرشده.





مصطلحات هامة

في علم اجتماع التنظيم

---

المصطلح	الترجمة السوسولوجية
علم اجتماع التنظيم	Organizational sociology
السلوك التنظيمي	organizational behavior
دراسة الحالة	Case Study
المسح الاجتماعي	Social survey
المقارنة	Comparison
تجريبي	Experimental
التنظيم	Organization
التنظيم الرسمي	Formal organization
التنظيم الغير رسمي	Informal organization
التخطيط	Planning
الاتصال	Communication
اتصالات رسمية	Official communications
اتصالات غير رسمية	Informal communications
الهيكل التنظيمي	Organizational structure
القوة	Power
السلطة	Authority
المسؤولية	responsibility
المناخ التنظيمي	Organizational climate
بيئة المنظمة	Organization environment
القيادة	Leadership

المصطلح	الترجمة السوسولوجية
Autocratic Leadership	القيادة الاستبدادية "الاولتوقراطية"
Democratic Leadership	القيادة الديمقراطية
Laissez-faire Leadership	القيادة الفوضوية
Organizational culture	الثقافة التنظيمية
Organizational goals	الاهداف التنظيمية
Organizational culture	الثقافة التنظيمية
Organizational Conflict	الصراع التنظيمي
Job-Rotation	تبادل الوظائف

## علم اجتماع التنظيم

# قائمة المراجع

---

## قائمة المراجع :

### أولاً : المراجع العربية :

١. ابراهيم عثمان: مقدمة في علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، ١٩٩٥.
٢. ابراهيم عثمان: مقدمة في علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، ١٩٩٩.
٣. ابراهيم محمد المحاسنة: ادارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير، عمان، ٢٠١٢.
٤. ابراهيم محمد المحاسنة: ادارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير، عمان، ١٩٩٩.
٥. احسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٥.
٦. احمد الخطيب و عادل سالم: الإدارة الحديثة- نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث، عمان، ٢٠١٠.
٧. احمد الخطيب و عادل سالم: الإدارة الحديثة- نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث، عمان، ٢٠٠٠.
٨. بشير العلاق: اسس الادارة الحديثة، دار اليازوري، عمان، ٢٠٠٦.
٩. بشير العلاق: اسس الادارة الحديثة، دار اليازوري، عمان، ٢٠٠٠.
١٠. بشير العلاق: الادارة الحديثة - نظريات ومفاهيم- اليازوري، عمان، ٢٠٠٢.
١١. بشير العلاق: الادارة الحديثة- نظريات ومفاهيم، اليازوردي، عمان، ١٩٩٥.
١٢. بلقاسم سلاطنية و إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة - التصور والمفهوم، دار الفجر، القاهرة، ٢٠٠٨.
١٣. تومسون مايكل: نظرية الثقافة، ترجمة علي سيد الصاوي، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ٢٠١٠.
١٤. تومسون مايكل: نظرية الثقافة، ترجمة علي سيد الصاوي، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ٢٠٠١.
١٥. جمال محمد أبو شنب: علم الاجتماع الاداري-الجودة والتميز في ادارة المؤسسات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ٢٠١١.

١٦. حسن ابراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط5، بيروت،
١٧. حسين احمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد ، عمان، ٢٠١٥ .
١٨. حسين احمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد، ط5، عمان، ١٩٩٨.
١٩. حسين احمد طراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد، ط 5، عمان، ١٩٩٢.
٢٠. حسين حريم: ادارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد، عمان، ٢٠١٠.
٢١. خالد المشهداني ورائد العبيدي: مبادئ ادارة الاعمال بمنظور منهجي متقدم، دار الايام، عمان، ٢٠١١.
٢٢. خالد المشهداني ورائد العبيدي: مبادئ ادارة الاعمال بمنظور منهجي متقدم، دار الايام، عمان، ١٩٩٠.
٢٣. خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان ٢٠١١،
٢٤. خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، ١٩٩٤.
٢٥. رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة، ٢٠١٦.
٢٦. ربيحي مصطفى عليان: اسس الادارة المعاصرة، دار صفاء، عمان، ١٩٩٥.
٢٧. ربيحي مصطفى عليان: اسس الادارة المعاصرة، دار صفاء، عمان، ٢٠١٧.
٢٨. زكي محمود هاشم: اساسيات الادارة، ذات السلاسل، الكويت، ٢٠٠٠.
٢٩. زكي محمود هاشم: اساسيات الادارة، ذات السلاسل، الكويت، ٢٠١١.
٣٠. سليم ابراهيم الحسنه: السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية، مؤسسة الوراق، عمان ٢٠١٢،
٣١. سليم ابراهيم الحسنه: السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية، مؤسسة الوراق، عمان ٢٠٠٠،
٣٢. سليم ابراهيم الحسنه: السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية، مؤسسة الوراق، عمان ٢٠٠١،
٣٣. سيد الحسين: نحو نظرية اجتماعية نقدية، دار النهضة العربية، بيروت، ١٠٢٢.

٣٤. شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار الحامد، ط ١، عمان، ٢٠١١.
٣٥. شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار الحامد، ط 5، ١٩٩٩.
٣٦. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، ٢٠١٦.
٣٧. صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، ط ١، عمان، الأردن، ٢٠١٢.
٣٨. طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، بني سويف، مصر، ١٠١٢.
٣٩. طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، بني سويف، مصر، ٢٠١١.
٤٠. عبد اللطيف قطيش: الادارة العامة من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة، منشورات حلبي الحقوقية، ط ١، بيروت، ٢٠١٢.
٤١. عبد اللطيف قطيش: الادارة العامة من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة، منشورات حلبي الحقوقية، ط 5، بيروت، ٢٠١٥.
٤٢. عبد الله محمد عبد الرحمن: النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ٢٠١٢.
٤٣. عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الصناعي-النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية، ط ١، بيروت، ٢٠١١.
٤٤. عثمان غنيم: التخطيط: اسس ومبادئ عامة، دار صفاء، عمان، ١٩٩٥.
٤٥. عثمان غنيم: التخطيط: اسس ومبادئ عامة، دار صفاء، عمان، ٢٠١١.
٤٦. علي عبد الرزاق جلبي: الاتجاهات الأساسية في نظرية علم لاجتماع، دار المعرفة الجامعية، ط ٢، مصر.
٤٧. علي عبد الرزاق جلبي: علم اجتماع التنظيم- مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ٢٠١١.
٤٨. علي عبد الرزاق جلبي: علم اجتماع التنظيم- مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠١.

٤٩. علي عبد الهادي مسلم وراوية حسن: السلوك والتطور التنظيمي، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، ٢٠١٢ .
٥٠. علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الادارة، الاصول والاساليب العلمية، دار المناهج، عمان، ٢٠٠٥ .
٥١. فايز حسين: سيكولوجيا الادارة العامة، دار أسامة، عمان، ٢٠١٢ .
٥٢. فتحي احمد ذياب عواد: ادارة الاعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء، عمان، ٢٠١٢ .
٥٣. فتحي احمد ذياب عواد: ادارة الاعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء، عمان، ١٠١٢ .
٥٤. كامل محمد المغربي: الادارة والبيئة السياسية العامة، مكتبة بغدادي، ط١، عمان، ٢٠١١ .
٥٥. كامل محمد المغربي: الادارة والبيئة السياسية العامة، مكتبة بغدادي، ط٥، عمان، ٢٠١٣ .
٥٦. كمال عبد الحميد الزيات: العمل وعلم الاجتماع المهني(الاسس النظرية والمنهجية)، دار غريب، القاهرة .
٥٧. ماجد عبد المهدي مساعدة: ادارة المنظمات، دار المسيرة، ط٥، عمان، ١٩٩٥ .
٥٨. ماجد عبد المهدي مساعدة: ادارة المنظمات، منظور كلي، دار المسيرة، ط١، عمان، ٢٠١٢ .
٥٩. محمد الجيوسي: الادارة- علم وتطبيق، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٠ .
٦٠. محمد الجيوسي: الادارة- علم وتطبيق، دار المسيرة، عمان، ٢٠١١ .
٦١. محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، ط١، عمان، ٢٠١٢ .
٦٢. محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، ط٥، عمان، ٢٠٠٠ .
٦٣. محمد عبد الكريم الحوراني: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع- التوازن التفاضلي صيغة توليفيه بين الوظيفية والصراع، دار مجدلاوي، عمان، ٢٠١٢ .

٦٤. محمد عبد المولى الدقس: علم الاجتماع الصناعي، دار مجدلاوي، ط ١، عمان، الاردن  
٢٠١٢.
٦٥. محمد عبد المولى الدقس: علم الاجتماع الصناعي، دار مجدلاوي، ط 5، عمان، الاردن  
١٩٩٥.
٦٦. محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج،  
دار المعرفة الجامعية، ط ٢، الاسكندرية، ٢٠١٦.
٦٧. محمد علي محمد: مجتمع المصنع- دراسة في علم اجتماع التنظيم، الهيئة المصرية  
العامة للكتاب، الاسكندرية .
٦٨. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، ط ٤، عمان، ٢٠١٢.
٦٩. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، ط 9، عمان، ٢٠٠٠ .
٧٠. محمد محمود الجوهرى: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة، ط ١، عمان،  
الاردن، ٢٠١١.
٧١. محمود حسين الوادي وآخرون: ادارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال بين  
النظرية والتطبيق، دار الحامد، ط ١، عمان، ٢٠١٢.
٧٢. محمود حسين الوادي وآخرون: ادارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال بين  
النظرية والتطبيق، دار الحامد، ط 5، عمان، ٢٠٠٦.
٧٣. ناصر قاسيمي: سوسيولوجيا المنظمات دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات  
الجامعية، الجزائر، ٢٠١٤ .
٧٤. نعمه عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري، عمان، ٢٠١١.
٧٥. نعمه عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري، عمان، ١٩٩٦.
٧٦. همشري عمر: الادارة الحديثة لمكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى العصرية،  
عمان، ٢٠١١.
٧٧. ياس خضير البياتي: النظرية الاجتماعية- جذورها التاريخية وروادها، دار الكتب  
الوطنية، ط ١، بنغازي، ٢٠١٢.

## ثانياً : المراجع الأجنبية :

- Crozier(M) :Le phénomène bureaucratique, Ed du seuil, Paris, 1963.
- Fayol Henri : General and Industrail Management, Pitman, London, 1987.
- Georges Friedmann : Problèmes humains du machinisme industriel- les débuts de la sociologie du travail, Edition Ellipses, paris, 2009.
- Jean Caune : Culture et Communication-Convergences théoriques et lieux de médiation, 2 Edition , presses universitaire de Grenoble, France,2006 .
- Marcelle streoobants: sociologie du travail, 2<sup>ème</sup> édition refondue, sous la direction de François de single, édition Armand colin, paris, 2007.
- Michel de Coster & François Pichault :Traite de Sociologie du travail, 2 edition,De Boeck Universitie, paris, 1998 .
- Michel Lallement : Histoire des idées sociologiques des origines a Weber, 3edition, Armand Colin, paris, 2006.
- Philippe scieur: sociologie des organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Armand colin, paris, 2008.

- René Llored : Sociologie Théories et analyses, Edition Ellipses, paris, 2007.
- Simmel (G) : Le conflit. Traduit de l'Allemand par Sibylle(M). Ed Circé, Paris, 1995
- Williems (E) :Dictionnaire de sociologie. Adaptation française par Armand Cuvillier. 2éme éd, Librairie Marcel Rivere et Cie, Paris, 1971.
- Fayol Henri : General and Industrail Management, Pitman, London, 1987.
- Michel de Coster & François Pichault :Traite de Sociologie du travail, 2 edition,De Boeck Universitie, paris, 1998 .
- Georges Friedmann : Problèmes humains du machinisme industriel- les débuts de la sociologie du travail, Edition Ellipses, paris, 2009.
- Michel Lallement : Histoire des idées sociologiques des origines a Weber, 3edition, Armand Colin, paris, 2006.
- René Llored : Sociologie Théories et analyses, Edition Ellipses, paris, 2007