

جامعة جيلالي لياس - سيدي بلعباس
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مطبوعة الدروس في مقياس

نظريات المنظمات

موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس إدارة الأعمال نظام ل.م.د

الدكتورة حمحامي أمال

السنة الجامعية 2018/2017

الفهرس

2.....	الفهرس
5.....	مقدمة
8.....	الفصل الأول: مدخل للمنظمات و التنظيم
8.....	أولا: مفهوم المنظمة
10.....	ثانيا: خصائص المنظمة
11.....	ثالثا: أنواع المنظمات
13.....	رابعا: التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات
14.....	خامسا: مفهوم التنظيم
15.....	سادسا: أنواع التنظيم
16.....	سابعا : مفاهيم أساسية في المنظمات
16.....	1. الأهداف التنظيمية
18.....	2. مفهوم السياسة
19.....	3. القوة و القدرة ومصدرهما
20.....	4. السلطة و المسؤولية في المنظمة
25.....	5. مفهوم القيادة
25.....	6. نطاق الإشراف
26.....	7. الرسمية و النمطية
29.....	8. المركزية و اللامركزية
33.....	الفصل الثاني: النظريات الكلاسيكية للمنظمات
33.....	أولا: تكوين و تحول المنظمات
34.....	ثانيا: نظرية الادارة العلمية
34.....	1. التنظيم العلمي للعمل Frederick Taylor (1856- 1915)
38.....	2. هنري جانت Henry Gant (1861 – 1919)
38.....	3. فرانك وليليان جلبرث

39.....	ثالثا: نظرية التسيير الإداري.....
39.....	1. هنري فايول (1841-1925) Henri Fayol.....
42.....	2. جيمس موني و ألن رايلي (1861-1921).....
43.....	رابعا: التنظيم البيروقراطي.....
43.....	1. مفهوم البيروقراطية.....
44.....	2. ماكس فيبر (1864-1920) Max Weber الإدارة البيروقراطية.....
46.....	خامسا: افتراضات و انتقادات النظرية التقليدية.....
48.....	الفصل الثالث: نظريات العلاقات الانسانية
48.....	أولا: التون مايو (1880-1949) Elton Mayo.....
49.....	ثانيا: تجارب هاوثورن.....
51.....	ثالثا: تقييم نظريات العلاقات الانسانية.....
52.....	رابعا: نظريات الحوافز.....
52.....	1. تعريف الحوافز.....
52.....	2. أنواع الحوافز.....
53.....	3. أهم نظريات الحوافز.....
58.....	خامسا: أنصار مدرسة العلاقات الانسانية.....
58.....	1. كارت لوين (1890-1947) Kurt Lewin.....
59.....	2. رنسيس ليكرت (1903-1981) Rensis Likert.....
59.....	3. كريس أرجرس الشخصية الناضجة (1923-2013) Chris Argyris.....
60.....	4. التحليل الاجتماعي للمنظمات.....
61.....	5. نظرية الفاعلين في المنظمة.....
62.....	الفصل الرابع: النظريات النيوكلاسيكية و الحديثة للمنظمات
62.....	أولا : نظريات القرار.....
62.....	1. نظرية القرار و العقلانية المحدودة Herbert Simon.....
65.....	2. النظرية السلوكية للقرار R.M. Cyert et J.G. March.....

66.....	ثانيا : المدرسة الرياضية.....
66.....	1. نظرية علم الإدارة.....
67.....	2 . المدخل الرياضي و الإقتصاد القياسي.....
68.....	ثالثا : المدرسة النيوكلاسيكية.....
68.....	1. اللامركزية Alfred Sloan
69	2. الإدارة بالأهداف Peter Drucker
72.....	3. الإدارة بمساهمة الأفراد بالأهداف Octave Gélinier
73.....	رابعا : النظرية الظرفية (الموقفية).....
79.....	خامسا : نظرية النظم.....
82.....	سادسا : التحليل الاستراتيجي للمنظمات.....
83.....	سابعا : ثقافة المنظمة و التنظيم.....
88.....	ثامنا: نظريات الرقابة على الموارد.....
89.....	تاسعا: النظريات التعاقدية.....
91.....	عاشرا: النظريات المعرفية و النظريات التطورية.....
97.....	الفصل الخامس : نظريات القيادة.....
97.....	أولا: تطور مفهوم القيادة.....
98.....	ثانيا : نظرية السمات في القيادة الإدارية.....
100.....	ثالثا : النظرية الموقفية للقيادة.....
105.....	رابعا : النظرية التحويلية في القيادة.....
111.....	أهم المدارس و الاتجاهات المتعلقة بنظريات المنظمات.....
116	خاتمة.....
117.....	قائمة المراجع.....

مقدمة

إن المنظمات في المجتمع المعاصر تتغلغل في جميع جوانب حياتنا، فالإنسان يولد في منظمة، وهي الأسرة، ويتلقى تعليمه في منظمة ويعالج في منظمة ويعمل في منظمة ويتعامل مع منظمات مختلفة في المجتمع الذي يعيش فيه، وتعتبر المنظمات الوسيلة الرئيسية لإشباع مختلف الحاجات والخدمات والمتطلبات الإنسانية في أي مجتمع من غذاء وماء وشراب وكساء، ومأوى ومواصلات واتصالات وصحة وتعليم ورعاية اجتماعية وترفيه ورياضة وغيرها من المتطلبات و الحاجات، كما يعمل لدى المنظمات نسبة كبيرة من أفراد المجتمع. وبذلك نرى أن تلك المنظمات تؤثر بدرجة كبيرة على مختلف الجوانب الحياتية الاقتصادية منها والاجتماعية والثقافية وغيرها.

إن نجاح أو فشل تلك المنظمات يعتمد على قدرتها في تلبية وإشباع تلك المتطلبات والحاجات للأفراد في المجتمعات، الأمر الذي يتطلب إدارة تلك المنظمات على أساس بناء مجتمع متطور ومتقدم يحقق للمجتمع الخدمات والحاجات بشكل يضمن أعلى مستويات الجودة المطلوبة، وبالتالي حشد الجهود البشرية وتنسيقها بكفاءة وفاعلية والاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الغايات والأهداف المتوخاة منها.

وبالتالي، فقد استحوذ مفهوم المنظمة وتطبيقاتها النظرية والعملية على جانب كبير من المعرفة البشرية، حيث اقتصت تلك المعارف بدراسة الظاهرة التنظيمية كحقل علمي متخصص بكشف عناصرها ويجدد مكوناتها ومتغيراتها. فالمنظمات حقيقة واقعة ويتعامل معها كل إنسان بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وهذا التعامل يكون ضمن حدود محددة وواضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة لكل من المنظمة و الإنسان.

وبالرغم من أن المنظمات تختلف عن بعضها البعض إلا أنه تبقى بعض المظاهر المشتركة بالنسبة لها جميعا، فهي جميعها عبارة عن جماعات من الأفراد تربط بينهم العلاقات الرسمية والغير الرسمية وتنهمك في النشاطات التعاونية ولها نظام تدرج هرمي للسلطة كما أن لها حدودا معروفة مما يجعل من دراسة العنصر البشري في المنظمات مجالا مناسباً بل وحيويا بالنسبة للمديرين والتنفيذيين على حد

سواء، و هذا ما يؤكده WITE في كتابه « The organization man » عندما قال "إن المنظمات صنعها الإنسان وبالتالي يمكن أن يغيرها الإنسان"(هوايت،1957، ص13).

غير أن للمنظمات خصائص أخرى مميزة تختلف عن خصائص الأفراد الذين تتكون منهم، فهي لها هيكلها التنظيمية ولها القواعد والقيم والثقافة التنظيمية بالإضافة إلى الأهداف والسياسات والإجراءات والممارسات الخاصة بها، حيث تنشأ المنظمات عادة في بيئة تؤثر هي فيها وتتأثر بها، وتعمل عادة على تحويل مجموعة من المدخلات إلى مخرجات وتتفاعل مع المنظمات الأخرى وبذات الوقت يتعين عليها أن تتكيف داخليا لكي تجاري التغيرات الخارجية وتتكيف مع الضغوط التي تمارس عليها من هذه البيئة.

والمنظمة مفهوم قديم، حيث حاول الإنسان اللجوء لتكوين المنظمات لعدة أسباب منها التغلب على محدودية قدراته من خلال التعاون والتنسيق مع الغير في تلبية حاجاته وحل مشكلاته حتى أصبح يعيش في كم هائل من المنظمات حوله. و لقد تكونت خلال التاريخ مفاهيم وأفكار ونظريات حول المنظمات المختلفة وأشكالها المتباينة وأسهمت كثير من العلوم الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية في بلورة تلك المفاهيم والأفكار والنظريات وهي علوم لا بد لدارس الإدارة وممارسها أن يلم بها.

قام كتاب الفكر الإداري بدراسة المنظمات باتباع الطريقة العلمية والتي بدأت مع نهاية القرن التاسع عشر وتصاعد الاهتمام بدراسة المنظمات وظهرت نظريات عديدة للمنظمة و التي أسهمت بشكل كبير في تطوير المنظمات لما هي عليه اليوم. و يمكن تعريف نظرية المنظمة بأنها تلك الأفكار والمفاهيم والنظريات التي تتناول موضوع كيف ينظم الأفراد أنفسهم في تجمعات رسمية وغير رسمية اصطلاح على تسميتها بالمنظمات. و الواقع أن موضوع نظريات المنظمة موضوع متعدد الجوانب و متسع الأبعاد، ذلك أنه يتناول المنظمات من حيث طبيعتها و أهدافها وأشكالها وعوامل فشلها ونجاحها، ومستقبلها وكيفية تغييرها وزيادة فعاليتها، والقوة والسلطة فيها والصراع والثقافة و سلوك

الناس بها، واتخاذ القرارات التي تؤثر على حياة الأفراد والجماعات والمجتمعات... وكثير من المواضيع الأخرى التي تندرج ضمن موضوع نظريات المنظمات.

وما دمنا نتحدث عن نظريات المنظمات فإن هذا يؤسس لإطار علمي يتناول حياة المنظمة بكل أبعادها و جوانبها مما يسهم في تكوين نظرة علمية منهجية لطلبة إدارة الأعمال، حيث تتجلى أهمية دراستهم لهذا الموضوع، بمختلف محاوره، في كونهم في حاجة ماسة لتحديد وفهم مختلف المفاهيم المذكورة أعلاه و التي تقوم عليها نظرية المنظمة، خصوصا فيما يتعلق بمفهوم المنظمة والتنظيم وأنواعهما، أهمية المنظمة و خصائصها، أهدافها وعوامل نجاحها في ظل التحديات التي تواجهها في القرن الحادي والعشرون، وهذا ما تعرضنا له بالتفصيل من خلال الفصل الأول. ثم تطرقنا في نفس الفصل لتحديد بعض المصطلحات الإدارية الأساسية، كالأهداف التنظيمية، السياسة، القوة والقدرة ومصادرها، السلطة والمسؤولية و صلاحياتهما، القيادة و نطاق الإشراف، بالإضافة إلى الرسمية والنمطية و المركزية و اللامركزية، نظرا لأهميتها كمؤشرات تبرز مدى تماسك المنظمات. ثم انتقلنا في الفصول الثلاثة الأخرى إلى دراسة أبرز النظريات و روادها الذين اهتموا بتحليل المنظمات انطلاقا من المدرسة الكلاسيكية في الفصل الثاني، ثم العلاقات الانسانية في الفصل الثالث أين تطرقنا كذلك إلى مختلف نظريات الحوافز. أما في الفصل الرابع فقد حاولنا أن نتعرض لأغلب وأهم النظريات الحديثة للمنظمات وفي الفصل الخامس والأخير تطرقنا إلى أهم نظريات القيادة.

و الواقع أنه لا غنى لطلبة إدارة الأعمال من دراسة نظريات المنظمة، لأن الإدارة تتم في إطار تنظيمي يسعى لتحقيق أهداف محددة باستخدام موارد بشرية وغير بشرية مختلفة في سياق مجتمعي محدد، ومما يدل على أهمية الموضوع أن هذا الحقل يعتبر حقلًا رئيسيًا بالنسبة لميدان تخصصهم.

الفصل الأول: مدخل للمنظمات و التنظيم

أولاً: مفهوم المنظمة

أثار مفهوم المنظمة جدلاً بين الباحثين لا سيما حول مفهومها، وذلك نظراً لأهميتها في اقتصاديات البلدان حتى أن قوة الاقتصاد أصبحت تقاس بقدرة المنظمات على مواجهة المنافسة الدولية.

تعريف Henry Mintzberg: وهو أحد الباحثين البارزين في دراسة المنظمات "المنظمة هي فعل جماعي يسعى لتحقيق مهمة جماعية"¹.

تعريف Scott: "المنظمة مجموعة تسعى لتحقيق أهداف خاصة نسبياً"².

تعريف Robbins: "المنظمة كيان للتنسيق يملك حدود ويسير بصفة مستمرة وذلك من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف يشترك فيها جميع الشركاء". كما أنها "كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود أو مجموعة واضحة المعالم ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف"³.

تعريف Schein: يضم العناصر الأساسية التي تقوم عليها المنظمة "المنظمة تنسيق عقلاني لنشاط يقوم به عدد من الأفراد من أجل تحقيق أهداف مشتركة ومحددة وبواسطة نظام لتقسيم العمل وتحت إشراف سلطة"⁴.

هذا التعريف يبرز كل عناصر المنظمة من أفراد وتقسيم العمل والتنسيق والأهداف والسلطة، فشين يرى أن المنظمة كيان له سلطة تقوم بتقسيم الأعمال المطلوبة على الأفراد بطريقة منظمة، وتسهر على التنسيق بين الوحدات والأقسام المكونة للمنظمة في الاتجاه المؤدي إلى الأهداف التي يشترك فيها جميع الأطراف المساهمة في مختلف نشاطات المنظمة.

¹ Mintzberg H, 1990, Le management – voyage au centre des organisations, Editions d'Organisation, Paris, p14.

² Scott W.R, 1992, Organisations : rational, natural, and open systems, Prentice-Hall 2nd Edition Englewood cliff, New Jersey.

³ القريوتي محمد قاسم، 2006، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، ص 230.

⁴ Schein Edgar, 1985, Culture organisationnelle et leadership, Edition 3D Jossey-Bass, USA.

جاء **Daft** بتعريف مكمل لما جاء به **Schein**، يرى فيه أن المنظمة تقوم على أربع عناصر أساسية وهي: الأفراد، الأهداف، تقسيم العمل، وحدود المنظمة التي لا يجوز تجاوزها والتي تمثل الإطار الداخلي الذي تتحكم فيه ويميزها عن البيئة التي تتفاعل معها لتغذية عملياتها الإنتاجية وإمداد الأسواق بمنتجاتها¹.

إذن بعد استعراض تلك التعريفات للمنظمة نستطيع القول بأن أي تعريف للمنظمة يجب أن يشمل على حقائق أساسية وهي :

1. إنها وحدة اجتماعية تتكون من الأفراد والجماعات.
2. السعي نحو تحقيق أهداف محددة نسبيا ومشاركة.
3. التنسيق و الترتيب والاستمرار هي من صفات المنظمة.
4. وجود التفاعل بين الأفراد لتحقيق الأهداف.
5. وجود المنظمة دائما في بيئة خاصة بها.

وعليه، تتمثل أهمية المنظمة بالآتي:

1. تعتبر العنصر المهم في التحديات والتطوير وهي حجر الأساس في المجتمعات الحديثة.
2. إنها المكان الملائم الذي يتم فيه تقييم الموارد البشرية، انتاجها و إبداعاتها.
3. المنظمات هي وحدات صنع القرارات واتخاذها.
4. المنظمات هي المكان المناسب لتدريب القادة وتأهيلهم.
5. المنظمات هي الوسيلة التي يمارس بها العاملون والأفراد وظائفهم.
6. بالمنظمات يتم التأثير على سلوكيات المجتمع من خلال الأهداف والوظائف التي تقوم بها².

¹ Daft R, 1986, Organization theory and design, West publishing company. St Paut MN, USA.

² حسين أحمد الطراونة وآخرون، 2012، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 23-28.

ثانياً: خصائص المنظمة

على ضوء التعريفات السابقة للمنظمة و العناصر المكونة لها يتبين أن هناك خصائص تمتاز بها

المنظمة و هي:

1. إن المنظمات كيان إجتماعي.

المنظمة تضم مجموعة من الأفراد بشكل دائم، و أن تفاعل هؤلاء الأفراد فيما بينهم داخل المنظمة يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية و الاعتماد على أسس التعاون بين الأفراد من خلال تنسيق الجهود.

2. إن المنظمات تضم العناصر الأساسية التالية :

الأفراد، و الهيكل و المهام و التكنولوجيا و الأهداف و البيئة، و إن تلك العناصر لا يمكن أن تتفاعل مع بعضها إلا بوجود العنصر الإنساني و بمعنى آخر، فإن المنظمة كيان إنساني.

3. إن المنظمات كيان هادف، و الأساس لكل منظمة هو وجود أهداف لها، و هي تسعى لتحقيق تلك الأهداف.

4. إن المنظمات كيان ضروري و بوجودها يتم إشباع الحاجات و الخدمات و المتطلبات الحياتية و لا سيما في ظل تعقد المنظمات، و تطورها فإن الحاجة تصبح ماسة لوجود تلك المنظمات.

5. المنظمات كيان لتطوير المهارات و إعداد القيادات، من خلال الأفراد العاملين في المنظمات و الذين يلعبون مختلف الأدوار، و ينعكس ذلك من خلال عمليات الإبتكار و الإبداع و التطوير و يمتد إلى صقل مهاراتهم إلى ما يتطلبه التطوير والتحديث وبالتالي إعداد قيادات قادرة على النهوض بالمجتمعات من خلال وجود المنظمات التي تمتاز بالنمو و الاستمرارية لخدمة المجتمعات¹.

¹حسين أحمد الطراونة واخرون، مرجع سابق، ص 29.

ثالثا: أنواع المنظمات

تباين المنظمات من حيث أنواعها، وفقا للعديد من المتغيرات و المؤثرات و النشاطات التي تؤديها و نوع الخدمات التي تقدمها. و عليه، فإن أنواع المنظمات تتمايز وفقا للعديد من المعايير ، و من هذه المعايير:

1. الحجم

تصنف المنظمات وفقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع و هي:

أ- المنظمات الكبيرة.

ب- المنظمات المتوسطة.

ج- المنظمات الصغيرة.

و بناء على هذا التقسيم فإن عدد العاملين في كل قسم يختلف عن الآخر و ذلك لاعتبارات عامة منها ما هو رسمي و منها ما هو اختياري.

2. الغاية

بعض الكتاب يقومون بتصنيف المنظمات وفقا للغاية أو الهدف التي أنشئت من أجلها و بهذا الإطار نصنف المنظمات إلى:

أ- منظمات إقتصادية: و هي التي تسعى إلى تحقيق عائد إقتصادي إنطلاقا من تحصيل عائد الربح.

ب- منظمات إنسانية: و هي المنظمات التي تسعى إلى تحقيق عائد إنساني أو إجتماعي ضمن معايير الخدمة الإنسانية و المجتمعية مثل المؤسسات الخيرية و الجمعيات و غيرها.

3. الموطن

هذا المعيار مرتبط بحسب التوزيع الجغرافي في إطار القانون الدولي حيث تصنف تلك المنظمات إلى:

أ- منظمات محلية: و هي المنظمات التي تعمل ضمن حدود الدول الجغرافية سواء كانت في مدينة أو عدة مدن في نفس البلد.

ب- منظمات دولية أو إقليمية: و هي المنظمات التي تأخذ صفات و محددات القانون الدولي، و تتوزع نشاطاتها في أكثر من دولة.

4. الملكية

يقول الدكتور وصفي العقيلي بأن المنظمات تصنف من حيث ملكيتها إلى أربعة أصناف و هي:
أ- المنظمات العامة: و هي المنظمات التي تكون ملكيتها للدولة و هي تضم فئتين، هي المنظمات الاقتصادية و دوائرها و أجهزة الدولة الأخرى.

ب- المنظمات الخاصة.

ج- المنظمات المختلطة.

د- المنظمات التعاونية.

5. نمط القيادة

هذا المعيار هو نمط القيادة السائد في المنظمة، و هناك العديد من الأنماط منها المنظمات البيروقراطية و المنظمات الديمقراطية، و لكل نمط مواصفات و خصائص تختلف عن الأخرى و لكل نمط بيئة ملائمة لاستخدامه من حيث المركزية و اللامركزية.

6. التنظيم

فالتنظيم تقسيم العمل و تحديد المسؤوليات و السلطات و تحديد العلاقات الناشئة عن تقسيم العمل لتحقيق التنسيق اللازم لبلوغ الهدف المحدد، و إن أي تنظيم محكوم لقواعد و إجراءات و نظم محددة و هناك نوعان من التنظيم الأول، التنظيم الرسمي و الثاني التنظيم غير الرسمي.

7. نوع النشاط

وفقا لذلك يتم تقسيم المنظمات حيث نشاطاتها إلى:

أ- صناعية.

ب- زراعية.

ج- تجارية.

د- صحية.

ه- دينية.

و- تعليمية.

ز- و غير ذلك.

8. طبيعة الأداء

المقصود بطبيعة الأداء هنا نوع مخرجات المنظمة و هي إما أن تكون مخرجات سلعية أو مخرجات خدمية، و هذا ينعكس على طبيعة الأداء فالمخرجات السلعية تكون ناتجة عن المنظمات الخاصة بشكل عام و المخرجات الخدمية تكون ناتجة عن المنظمات العامة¹.

رابعاً: التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات

التحديات هي الصعاب أو المخاطر أو القيود التي تهدد بتدمير قدرات المنظمة و منعها من تحقيق أهدافها أو تصعد مما تعانیه من مشكلات. و من أهم التحديات التي تواجه المنظمات هي:

أ- سرعة التغيير.

ب- سرعة التطور التقني.

ج- انهيار المفاهيم و القيم التقليدية.

د- انفتاح الأسواق و تعدد البدائل.

ه- المنافسة الحادة.

و- سطوة السياسة على الاقتصاد.

ز- ضرورة الابتكار و التطوير المستمر.

أما أهم مصادر تلك التحديات فهي:

أ- التقنية.

ب- منافسة المنظمات الأجنبية.

¹ العقيلي عمر وصفي و قيس المؤمن، 1994 ، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر، الأردن، ص114.

ج- المورد البشري الجديد.

و يجب على منظمات الأعمال أن توظف تلك المصادر و تعمل على تحقيق تناغم معها من حيث ديناميكية التجاوب بما يؤدي إلى القدرة على السيطرة على التحديات، أعلاه، بما يكفل بقاءها و نموها في عالم متغير¹.

خامسا: مفهوم التنظيم

لغويا يوجد اختلاف بين المنظمة والتنظيم (organisation). قدم **Livian** تصنيفا يميز فيه بين المنظمة "ككيان له حدوده التنظيمية"، والتنظيم "كمجموعة من المبادئ والتقنيات تستعمل في سبيل إنشاء مجموعة منظمة كالمؤسسة الاقتصادية مثلا"² ويميز بين:

- التنظيم التي جاء به تايلور وفايول وفيبر في بداية القرن العشرين والذي أصبح يمثل إدارة الأعمال حاليا يدرس مشاكل الإنتاج والتسيير وسلوك الأفراد واتخاذ القرار والهياكل التنظيمية والتأثير البيئي على المنظمة وتسيير الجودة من خلال مجموعة من الإجراءات والتقنيات.
- التنظيم كوظيفة ثانية في عملية التسيير والتي تهدف إلى تمكين المؤسسة من الحصول على تنظيم مرن وجيد وفعال قادر على تحقيق أهداف المنظمة. تقوم وظيفة التنظيم بإعداد الهيكل التنظيمي وتوزيع المهام على الأفراد.

تعريف Fayol: "تنظيم المؤسسة هو إمدادها بكل ما يساعدها على أداء وظائفها من مواد وعتاد ورؤوس أموال والأفراد"³.

تعريف Minzberg: "تقسيم العمل والتنسيق بين مختلف المهام يشكّلان العناصر الأساسية للتنظيم"⁴.

¹ حسين أحمد الطراونة وآخرون، مرجع سابق، ص 32.

² Livian et Yves Frederic, 2001, Organisation, théorie et pratique, Editions Dunod, Paris, pp 8-9.

³ Fayol Henri, 1999, Administration générale et industrielle, Editions Dunod (première édition en 1919), Paris, p61.

⁴ Mintzberg H, op. cit, p 14.

سادسا: أنواع التنظيم

غالبا ما نميز بين نوعين من التنظيم داخل المنظمات، الرسمي والغير رسمي :

1. التنظيم الرسمي

كل ما تضعه المنظمة من تقنيات وإجراءات ومبادئ لأداء وظائفها، كإجراءات التوظيف، إعداد الهيكل التنظيمي، تقسيم الأفراد على الوحدات والأقسام حسب التخصص، تحديد نطاق الإشراف (عدد المرؤوسين التابعين لرئيس واحد)، نظام الأجور والعلاوات و النظام الداخلي (علاقات العمل، الدخول والخروج، الممنوعات، الأخطاء والعقوبات...).

2. التنظيم الغير رسمي

كل تصرف مخالف لما هو رسمي ومكتوب في وثائق المنظمة. ابتداء من تجارب هاوثورن ظهر أن التنظيم الرسمي غير قادر على احتواء كافة المتغيرات التي يصدرها السلوك البشري في مواقع العمل، فالعلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد بدافع العمل في مصنع أو إدارة، يترتب عنها تصرفات ملائمة أو غير ملائمة للتنظيم الرسمي وذلك للتعبير عن حاجاتهم وميولهم ورغباتهم. قد تكون أهداف هذا النوع من التنظيم مخالفة لأهداف التنظيم الرسمي وهذا يكون غالبا في الإدارات والمؤسسات العمومية التي لها تنظيم رسمي ضعيف أو فوضوي. وقد يكون التنظيم الغير رسمي منسجما مع التنظيم الرسمي ويظهر هذا في المنظمات ذات تنظيم رسمي قوي مدعم بثقافة تنظيم قوية تعنى فيها أهداف الأفراد والمنظمة معا¹.

¹ كمال محمد علي، 1984، معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية، بيروت.

سابعاً : مفاهيم أساسية في المنظمات

1. الأهداف التنظيمية

التعريف و الأهمية :

تعتبر الأهداف التنظيمية بأنها صورة لحالة مستقبلية، أي أنها تلك النهاية المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

أما أهمية الأهداف التنظيمية فهي تنبع من كونها تتعلق بالأفراد و الجماعات الموجودين في المنظمة وينتمون إليها ويتأثرون بالبيئة المحيطة بها. ونظراً لتعدد الأطراف التي تؤثر في تحديد أهداف المنظمة فإن المنظمة تسعى لتحديد وتطوير الأهداف وذلك لوجود مجموعة من الأسباب أهمها:

(1) أن الأهداف هي أساس وجود المنظمة، بمعنى أن المنظمة هي الوسيلة التي يمكن تحقيق الهدف بواسطتها.

(2) إن تحديد الأهداف بالشكل الصحيح يعود بالنفع على المنظمة وتحقيق مبدأي الكفاءة والفعالية.

أنواع الأهداف التنظيمية :

للأهداف التنظيمية أنواعاً و هذه الأنواع يمكن تصنيفها كالاتي¹:

(1) الأهداف العامة وهي الأهداف التي يتطلب تحقيقها فترة طويلة من الزمن وتشمل كافة نشاطات المنظمة.

(2) الأهداف الخاصة وهي الأهداف المحددة والتي تتعلق بنشاط أو بعض الأنشطة وهذا يتطلب عادة مدة زمنية قصيرة لتحقيقها.

(3) الأهداف الرسمية وهي الأهداف المعلنة رسمياً في سجلات ووثائق المنظمة وما يجب تحقيقه.

(4) الأهداف العملية أو الفعلية أو التشغيلية أو التنفيذية، وهي الأهداف التي يتم التوصل إليها من خلال سلوك المنظمة الفعلي وتكون أكثر وضوحاً من الأهداف الرسمية ويسهل قياسها لواقعيتها.

¹حسين أحمد الطراونة وآخرون، مرجع سابق، ص 86.

مجالات الأهداف التنظيمية :

عند الحديث عن مجالات الأهداف التنظيمية نتذكر ما أشار إليه بيتر دركر أن أكثر المنظمات نجاحاً يمكن أن تتعرض للخطر إذا ما ركز مدراءها على هدف واحد وهو الربح فقط، وهذا يجعل هؤلاء المديرين يركزون على جهة واحدة ويغفلون بقية الجوانب في المنظمة، وبهذا الصدد يجب على المديرين أن يسعوا لتطوير ووضع أهداف متنوعة في جميع المجالات ويرى دركر أنه يجب أن يتم وضع أهداف يكون لها :

- 1) مركز تنافسي.
- 2) ذات إبداع و ابتكار.
- 3) ذات إنتاجية.
- 4) ذات موارد مالية و مادية.
- 5) ذات ربحية.
- 6) قابلة للتطوير و التعديل.
- 7) لا تتعارض مع أهداف الأفراد في التنظيم.
- 8) ذات مسؤولية عامة¹.

و على ضوء المجالات الواردة أعلاه فإنه إذا كانت الأهداف التنظيمية ذات نوعية جيدة فيجب أن تتضمن²:

- 1) السماح للأفراد بمشاركة المديرين عند وضع الأهداف لأن الأفراد هم المسؤولون عن تحقيقها وبالتالي تضمن المنظمة سعي هؤلاء نحو تحقيق الأهداف التي شاركوا بوضعها.
- 2) الوضوح في الأهداف لكل العاملين و ذلك لأنه يقلل من سوء الفهم والوقوع بالخطأ أو الوقوع بالارتباك.

¹ Drucker P, 2002, Une décision efficace, Harvard Business Review, Edition d'Organisation, Paris, pp1-4.

² حسين أحمد الطراونة وآخرون، مرجع سابق، ص ص 87- 88 .

3) على المديرين ربط الأهداف بأعمال محددة وعدم تعويم الأهداف و ذلك لأمرين أولهما تحديد مسؤولية الانجاز والثاني تحقيق الكفاءة والفاعلية في وقت محدد.

4) يجب على المديرين معرفة النتائج المتوقعة من الأفراد على ضوء الأهداف التنظيمية.

5) يجب على المديرين وضع أهداف منطقية وواقعية و قابلة للقياس والتعديل.

6) يجب وضع إطار زمني لإنجاز الأهداف.

ونخلص إلى أن كفاءة المنظمة تتضح من خلال قدرتها على بناء أهدافها بشكل متسق ومتناغم مع رؤيتها البعيدة و رسالتها التي تفسر أسباب وجودها، فالأهداف و الرؤية والرسالة كلّ متماسك يعكس صورة المنظمة في السوق.

2. مفهوم السياسة

هناك العديد من التعريفات لمفهوم السياسة ، حيث وردت في الموسوعة العلمية الصادرة عن جامعة كولومبيا الأمريكية بأنها علم دراسة الحكومة و دراسة الممارسة السياسية و دراسة المؤسسات السياسية و السلوك السياسي، أما حسب قاموس العلوم الاجتماعية التابع لليونسكو فهي تعني بممارسات الأعمال الإنسانية التي تسوي أو تدعم و تتابع الصراع بين الصالح العام و بين مصالح الجماعات الخاصة و التي تشمل دائما استعمال القوة أو السعي إليها¹، و هناك العديد من التعريفات حيث وجدت أربع وجهات نظر و هي :

1) إن علم السياسة مرتبط بالدولة و الحكومة، حيث وصف بعلم الدولة أو علم سلطة الحكومة أو العلم الذي يبحث في علاقات الأفراد مع الدولة.

2) أن علم السياسة لا يقتصر فقط على الدولة و الحكومة بل يجب أن يمتد ليشمل بعض المؤسسات الاجتماعية و الاقتصادية مثلا، كالعائلة و المدرسة و المصنع و غيرها. ومن هذا المنطلق يعرفون علم السياسة بأنه علم ممارسة القوة أو علم صناعة القرارات.

3) تأخذ موقفا وسطا بين وجهتي النظر الأولى و الثانية.

¹حسين أحمد الطراونة واخرون، مرجع سابق، ص 152.

4) ربطوا علم السياسة بوجود الاختلافات فحيثما توجد الاختلافات الانسانية توجد السياسة و منها اختلاف المصالح¹.

و تقول الدكتورة اميمة الدهان بأن السياسة هي الجانب الفعلي للقوة فهي تتضمن النشاطات التي تمارس في منظمة ما للحصول على القوة و تطويرها و استخدامها لتحقيق رغبات معينة للفرد أو الجماعة، وإن السياسة تستخدم في حالي السلطة و القوة في المنظمة على حدّ سواء حيث ينتشر استخدامها في التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي².

3. القوة و القدرة ومصدرهما

القوة تمارس في المنظمة من خلال الوحدات التنظيمية والعلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات فيها. وغالبا ما تعرف القوة بأنها القدرة على التأثير سواء تم ممارستها على السلوك الفردي أو الجماعي لتحقيق أهداف معينة أو نتائج مرغوب فيها، إذن مفهوم القوة مرتبط بمفهوم القدرة³.

مصادر القوة : هناك العديد من المصادر التي تستمد منها القوة، منها :

1) **القوة المشروعة أو القانونية :** وهي تستند للمنصب الإداري مع ما يرافقه من سلطات تمد المدير بالقوة و هذه السلطة تدفع الأفراد للقبول بممارسة القوة وفقا للقواعد الشرعية .

2) **قوة المكافأة أو العقاب:** و مصدر القوة هذا يأتي من كون الفرد لديه القدرة أن يسيطر على الآخرين من خلال المكافأة أو إيقاع العقوبة التي يشهدها من سلطته.

3) **القوة المرجعية أو الجاذبية :** و تعتمد هذه القوة على نوع الشخصية و كيفية إدراك الآخرين لهذه الشخصية من حيث الجاذبية أو القوة المرجعية التي تعطي لصاحبها قوة تؤثر بالآخرين .

4) **قوة الدعم السلطوي :** و هذه القوة المقصود بها هو أن يكون هناك شخص في مكان ما و يكون لديه دعم من الإدارة العليا له وهذا الدعم يجعل منه مصدر قوة و هذه الحالة نراها في الكثير من المنظمات في هذه الأيام .

¹حسين أحمد الطراونة واخرون، مرجع سابق، ص 152.

² الدهان أميمة ، 1999، نظريات منظمات الأعمال، مطبعة الصفدي، ط 1، الأردن، ص 142

³ الشاويش مصطفى، 1993، الإدارة الحديثة، مفاهيم، وظائف، تطبيقات، دار الفرقان للنشر، عمان.

5) قوة النجاح عند التعامل مع حالات التأكد : و هذه النجاحات تعزز موقف المسؤول¹.

4.السلطة و المسؤولية في المنظمة

مفهوم السلطة و المسؤولية :

السلطة حسب H.Fayol هي الحق في إصدار الأوامر وقوة الحصول على الطاعة².

السلطة حسب H.Simon هي القوة في اتخاذ القرارات التي توجه سلوك طرف آخر³.

السلطة و المسؤولية مفهومان لا ينفصلان عن بعضهما البعض ، وتعرف السلطة بأنها الحق القانوني المخول للمدير في إصدار الأوامر و التعليمات و اتخاذ القرارات و إلزام المرؤوسين بطاعتها و تنفيذها .فالأساس في السلطة القدرة على إلزام الآخرين للامتثال لما يريد صاحبها⁴.

و يعطى الأفراد السلطة بقدر ما يحملون من مسؤولية ومن هنا نرى هذا التلازم بين السلطة و المسؤولية، و هذا يحتم علينا معرفة العديد من التعريفات للسلطة، حيث نجد أن أوروبيل يرى أن السلطة تنشأ عندما يتزايد حجم المشروع أو العمل بين المالك أو المدير و العاملين بالمشروع.

اما هربرت سايمون يقول أيضا بأن السلطة هي اتخاذ القرارات التي تحكم أعمال الآخرين، و هناك رأيان رئيسان لتعريف السلطة، فنجد أن رواد الفكر الإداري و التقليدي يعرفوها بأنها:

- حق إصدار الأوامر.

- القدرة على الحد من الاختبار.

- حق أعطي للمدير ليتخذ القرار ضمن حدود معينة بموجبها تتحدد واجبات المرؤوسين و مطالبتهم بسلوك معين.

أما رواد الفكر الحديث فعرفوا السلطة بأنها القدرة الشرعية التي تناط بشخص ما أو بوظيفة ما والتي يجري قبولها ليس فقط من قبل الممارس للقدرة و إنما من قبل الذين تمارس عليهم و المتأثرين بها⁵.

¹حسين أحمد الطراونة واخرون، مرجع سابق، ص 151.

² Fayol H, op. cit

³Simon Herbert, 1945, administrative behavior, A study of decision-making processes in administrative organizations, Fourth Edition (1997) The Free Press, United States of America.

⁴حسين أحمد الطراونة واخرون، نفس المرجع، ص 153.

⁵حسين أحمد الطراونة واخرون، نفس المرجع، نفس الصفحة.

و عليه يتضح لنا بأن السلطة سواء كانت في العمل أو الإدارة يجب أن يكون لها حق الجزاء بالمكافأة أو العقاب حتى يكون لها هيبه و اعتبارا و يتم تقديرها من قبل الخاضعين لها.
أما المسؤولية فهي تعني الالتزام القانوني و الأخلاقي من قبل الفرد بشكل ملائم حين أدائه بعض الواجبات لتحقيق نتائج معينة.

إذن نستطيع التمييز بين السلطة و المسؤولية بأن السلطة يجوز تفويضها إلى شخص آخر يقوم بمهام معينة، أما المسؤولية فهي لا تفوض للغير وهي مطلوبة من صاحبها على أكمل وجه لتحقيق الهدف الذي فوض لأجله. أما المساءلة فهي أمر ضروري لكل مسؤول ولا يمكن تجنبها بتفويضها إلى آخر حيث تكون المساءلة تصاعدية بمعنى كل مستوى إداري مسؤول، امام مسؤول الوحدة التي قبله.

مصادر السلطة :

إن السلطة و إن كانت مخولة للمديرين لممارسة اختصاصاتهم و عملهم لتسيير المنظمة على الوجه المطلوب فإنه لا بد أن يكون لهذه السلطة مصادر، فقد تكون مستمدة من المالك سواء الفرد أو مجلس الإدارة أو من المرؤوسين بقبول تلك السلطة أو القوة المرجعية للشخصية، وبذلك هناك ثلاث نظريات بيئية تحدد المصادر التي يمكن للفرد أن يستمد سلطته منها وهي:

1) نظرية السلطة الرسمية : تشير هذه النظرية إلى أن مصدر السلطة هو حق الملكية أو الجهة المالكة للمنظمة و حق الملكية أقرته جميع الأحكام المنزلة شرعا و قانونا و عرفا و تندرج هذه السلطة من أعلى إلى أسفل في الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث يستمد كل مستوى إداري سلطته من المستوى الذي يسبقه.

2) نظرية قبول السلطة : قد جاء بهذه النظرية رائد الإدارة شستر بارنارد الذي قال أن السلطة في الحقيقة تأتي من الأسفل إذ لا أحد يكون له سلطة ما لم يقبل المرؤوسون توجيهاته. أي أن الرئيس إنما يستخدم سلطته الحقيقية من رؤوسيه و ليس من رؤسائه طبقا لرأي برنارد حيث أن السلطة تطاع إذا تم قبولها. و قد أشار بارنارد أن السلطة يتم قبولها في الحالات التالية :

أ. إذا استطاع الفرد أن يفهم الأمر الصادر إليه.

ب. إذا اعتقد الفرد أن الأمر منسجم مع غرض المنظمة.

ج. إذا ارتأى الفرد أن الأمر منسجم مع اهتماماته الشخصية.

د. إذا كان الفرد قادرا ذهنيا و جسديا على طاعة الأمر و الاستجابة له.

3) **نظرية السلطة الشخصية** : يكتسب الفرد سلطته بموجب هذه النظرية حين يكون ماهرا و خبيراً في مجال عمله وقادرا على إبداء الآراء و الإرشادات السديدة بحيث يقبل الآخرون آراءه و إرشاداته و يعملون بها، و عندئذ تصبح له سلطة عليهم رغم أنه لا يملك مثل هذه السلطة بحكم مركزه الوظيفي. و بذلك تكون هذه النظرية أقرب إلى نظرية قبول السلطة منها إلى نظرية السلطة الرسمية و يطلق على هذه النظرية سلطة المعرفة، بمعنى أن الشخص الذي يعرف أكثر عن الموضوع يصبح هو في موقع المسؤولية أي صاحب السلطة.

هناك نظرية رابعة و تعرف بسلطة الموقف و التي تستخدم في نطاق محدود وهو الموقف و لا ترقى للسلطة بمعناها الحقيقي¹.

تصنيفات السلطة :

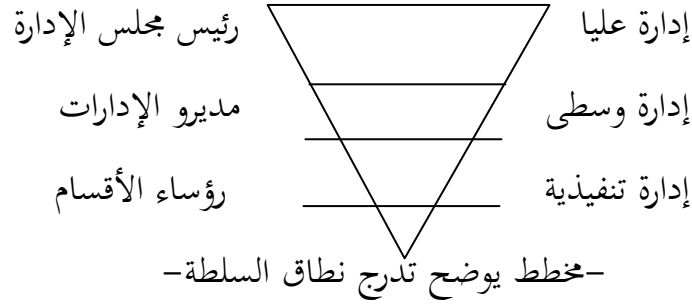
كما يمكن تصنيف السلطة إلى الأنواع التالية :

- السلطة الرسمية: بموجب القانون.
- السلطة الوظيفية: يحصل عليها الفرد من خلال الخبرة والمعرفة و التخصص.
- السلطة الشخصية: يستمدّها الفرد من طبيعته الشخصية و من خبرته.
- تفويض السلطة: من المدير أو الرئيس إلى المرؤوس.

نطاق السلطة :

يرتبط ضيق أو اتساع السلطة الإدارية المفوضة للمدير بموقعه في المستوى الإداري في التنظيم، ويكون نطاق السلطة كبيرا في قمة الهرم التنظيمي و يقل تدريجيا كلما اتجهنا نحو المستويات الإدارية الوسطى و التنفيذية كما هو موضح في الشكل التالي :

¹حسين أحمد الطراونة واخرون، مرجع سابق، ص 155.



المصدر: حسين أحمد الطراونة وآخرون، 2012، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص156.

أنواع السلطة الإدارية :

هناك ثلاثة أنواع من السلطة داخل كل منظمة و هي :

(1) السلطة التنفيذية و السلطة الاستشارية.

(2) السلطة الوظيفية.

(3) سلطة اللجان.

(1) **السلطة التنفيذية :** بموجبها يحق للمدير اتخاذ القرار و إصدار التعليمات و الأوامر الملزمة و هي تأخذ شكل الخط و يسمى خط السلطة الإدارية الذي تنساب من خلاله الأوامر و التعليمات، أما السلطة الاستشارية فقد يكون صاحبها فردا و يدعى مستشارا ، وقد يكون وحدة إدارية مرتبطة بالمدير العام، و يمكن أن تكون ضمن هيكل تنظيمي، و أهم ما يؤخذ على السلطة الاستشارية بأنها غير مسؤولة عن نتائج أعمالها و كذلك طرحها الدائم مع السلطة التنفيذية.

(2) **السلطة الوظيفية :** هي السلطة المستمدة من الوظيفة نفسها أي هي السلطة التي يتمتع بها مدير لعمل معين يقوم به الأفراد في أقسام أخرى، و السلطة الوظيفية سلطة مقيدة لأن تفويضها يؤدي إلى إضعاف سلطة المديرين التنفيذيين و يؤدي إلى تعقيد علاقات السلطة الإدارية و عليه فإن من الضروري عدم استخدام السلطة الوظيفية بإفراط و عدم امتدادها لمدير معين إلى أكثر من مستوى إداري واحد و ذلك للحفاظ على وحدة القيادة للمديرين التنفيذيين.

(3) **سلطة اللجان:** هناك العديد من المسميات لسلطة اللجان منها المجلس أو الهيئة أو الفريق أو غيرها من المسميات التي وإن اختلفت فإن لها خاصية مشتركة وهي العمل الجماعي لمعالجة موضوع

معين أو مشكلة محددة. إن سلطة اللجان غالباً ما تكون استثمارية وأهم ما يؤخذ على اللجان أنها مكلفة من حيث الوقت والمال¹.

تفويض السلطة :

يقصد بتفويض السلطة الإدارية توزيع حق اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر ضمن نطاق يحدد مداه المدير العام حسب مستويات الإدارة، و التفويض ضروري لأي مدير لإنجاز المهام ولا يمكن تركيز السلطة بكاملها في يد شخص المدير العام. و بتعبير آخر، فإن التفويض هو دفع السلطة للأسفل من الرئيس إلى المرؤوسين. وكما تحدثنا سابقاً فإن التفويض ممارسة تقع مسؤوليتها على السلطة.

و لتجنب حدوث الأخطاء لدى استخدام التفويض يجب على كل مدير أن يأخذ بعين الاعتبار المبادئ الأساسية للتفويض ومنها :

1) أن يكون التفويض مكتوباً و يوضح فيه المهام المفوض بها مع ذكر انها دائمة أم مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة المفوض بها.

2) أن يكون مدى التفويض ملائماً و كافياً لإنجاز المهمة.

3) التنسيق فيما بين الرئيس و المرؤوس لأن المرؤوس مسؤول أمام الرئيس.

4) تحديد المهام و الواجبات التي يريد المدير من المرؤوس أن ينفذها بتفويض منه.

أما فيما يتعلق بالفوائد المترتبة على استخدام تفويض السلطة الإدارية نذكر منها :

1) السرعة في اتخاذ القرار و سرعة تصريف الأمور و خصوصاً ما يتعلق بالأعمال اليومية المتكررة باستمرار.

2) تخفيف عبء العمل عن كاهل الرؤساء.

3) تدريب و تأهيل المرؤوسين على تحمل المسؤولية و إجبارهم على استخدام كفاءتهم و أفكارهم لإثراء العمل و تطويره.

¹مصطفى الشاويش، مرجع سابق.

4) يبرز التفويض الأشخاص ذوي المواهب و هذا يمكنهم من الترقية إلى المناصب العليا مستقبلاً¹.

5. مفهوم القيادة

القيادة هي ممارسة السلطة بناء على مصادر قانونية (التعيين في منصب) وبناء كذلك على مقومات القوة والقدرة، هذه الصفات تسمح لنا بالتمييز بين الرئيس الفعال (القائد) والرئيس غير الفعال، فدعائم القيادة هي:

- السلطة : يتم الحصول عليها من أحد مصادرها.
- القوة : في اتخاذ القرار و إصدار الأوامر والحصول على الطاعة.
- القدرة : على وضع القرار حيز التنفيذ والاقناع بضرورة التنفيذ لتحقيق الهدف (من خلال التفاوض مثلاً).

6. نطاق الإشراف

و يقصد بنطاق الإشراف عدد العاملين الذين يشرف عليهم مدير واحد. و يؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى هرمية التنظيم أي اتخاذ الشكل الهرمي، فرييس المنظمة يشرف على عدد معين من المديرين وهم بالتبعية يشرفون على أعداد أخرى و هكذا، و بالتالي يبدأ الهرم التنظيمي في قمته بعدد محدود من الأفراد و يزداد هبوطاً للأسفل .

و يحاول كتاب الفكر الإداري من خلال الكتابات و الدراسات الإدارية الوصول إلى تحديد العدد الأمثل و الذي يمكن للمدير أن يشرف عليه، إلا أن هذه الدراسات لم تتوصل إلى حد أمثل استناداً إلى حقيقتين هما:

1) أن العدد المثالي الذي يستطيع أن يشرف عليه مدير يعتمد على حجم العلاقات الشخصية التي يولدها نطاق الإشراف.

2) إن العدد المثالي الذي يستطيع أن يشرف عليه مدير يعتمد على العوامل و المحددات الموقفية المحيطة بنطاق الإشراف .

¹حسين أحمد الطراونة وآخرون، مرجع سابق، ص 157.

و يشير نطاق الإشراف أو نطاق الإدارة أو نطاق الرقابة إلى أن هناك حدًا أقصى لعدد المرؤوسين الذين يستطيع الرئيس / المسؤول أن يشرف عليهم و لكن العدد ليس ثابتا، وكثيرا ما يطرح السؤال عند مناقشة نطاق الإشراف وهو ما العدد المناسب ؟ وفي الحقيقة أن هذا يتوقف على العديد من العوامل و هي :

- درجة تعقد العمل.
- درجة التشابه في العمل.
- كفاءة المدير أو المسؤول.
- كفاءة المرؤوسين.
- درجة روتينية العمل.
- نوع العمل.
- المستوى التعليمي.
- المستوى التنظيمي¹.

7. الرسمية و النمطية

تعني الرسمية و النمطية تأدية الأعمال في شكل محدد و معروف مسبقا و على شكل أنظمة مكتوبة و متعارف عليها، و يشير الأمر إلى وضع الأعمال في شكل سياسات و قواعد و إجراءات، فوضع الأعمال في شكل محدد يجب الالتزام به عند تأديته في كل مرة يسمى الترميز و إعداد ذلك في شكل مكتوب و معتمد بواسطة الجهات الإدارية يسمى الرسمية.

أشكال الرسمية :

هناك ثلاثة أشكال للرسمية و هي :

1) السياسات: وهي المعايير و الأطر التي تحدد آلية تنفيذ العاملين لأعمالهم و كيفية اتخاذهم للقرارات، فالمنظمة التي تضع لائحة العاملين لديها سياسة واضحة لترقية العاملين، فإنها ترسم طريقة

¹ حسين أحمد الطراونة و آخرون، مرجع سابق، ص ص 161-162.

عمل العاملين و المديرين بشكل يعطي الأولوية للعاملين في المنظمة عن تعيين عاملين من خارج المنظمة في الوظائف التي تشغل لديها، ومن أمثلة السياسات.

أ. البيع محدد لكافة العملاء.

ب. نسبة الخصم من السعر لا تزيد عن 20%.

ج. الترقيات لدى المنظمة تتم على أساس الكفاءة أولاً ثم الأقدمية.

2) القواعد: القواعد تحدد ما هو مسموح به من السلوك وما هو ممنوع داخل العمل، و تحدد للفرد أنه يجب الانتهاء من عمله أثناء العمل، و هناك العديد من الأمثلة فبعض المنظمات تلزم موظفيها بلباس معين أو تمنع استخدام الانترنت و غيرها.

3) الإجراءات : وهي تشير إلى خطوات تنفيذ العمل خطوة بخطوة و ما يتضمن ذلك من نماذج مستخدمة و توقيعات و أختام، بحيث يتم العمل بشكل نظامي و مرتب و تظهر الإجراءات عادة في شكل لوائح العمل أو أنظمة العمل، و تبدأ الإجراءات و أنظمة العمل بإقرار السياسات المرشدة في اتخاذ القرار و التصرف و إزاء كل سياسة تسود إجراءات تنفيذ تلك السياسة و خطوات العمل و مثال ذلك :

أ. إجراءات الحصول على علاوة استثنائية.

ب. إجراءات صرف مواد خام من المستودعات.

ج. إجراءات تعيين موظف جديد¹.

مزايا النمطية و الرسمية :

بالرغم من أن البعض يقولون أن كل منظمة مجبرة على استخدام كل من السياسات و القواعد و الإجراءات، و إنه شر لا بد منه، إلا أنه هناك الغالبية العظمى من المنظمات تعتبر أن ذلك أمراً لا يمكن تغييره أو مخالفته إلا أن ذلك له مزايا و عيوب، أما المزايا فهي:

1) التخفيف من حيرة المديرين و العاملين عند مواجهة مواقف تتطلب وجود النمطية و الرسمية.

¹الدهان أميمة، مرجع سابق.

2) توحيد سلوك المديرين و العاملين وهذا يؤدي إلى ثبات سلوكياتهم و العدالة عند تقديم الخدمات.

3) أن النمطية و الرسمية هي ترجمة للأهداف التنظيمية و استراتيجياتها و التزام المديرين و العاملين بالنمطية و الرسمية يحقق الأهداف المطلوبة.

4) وجود النمطية و الرسمية يساعد في اتخاذ القرارات و يقلل التكلفة للوقت و الجهد.

5) وجود معايير نمطية و رسمية تعتبر الأساس لتقييم الأداء بالنسبة للمديرين و العاملين.

6) وجود النمطية و الرسمية تشعر المديرين و العاملين بالأمان كون تصرفاتهم تسير وفقا للأنظمة المعمول بها.

7) النمطية و الرسمية تعطي الانطباع بالمؤسسة و الابتعاد عن الشخصية في العمل.

عيوب النمطية و الرسمية :

1) إن تركيز المديرين والعاملين على الالتزام الحرفي الزائد يجعلهم يعجزون عن الارتباط بالأهداف حيث يركزون على الوسائل دون الاهتمام بالنتائج.

2) إن وجود النمطية و الرسمية لفترة طويلة يجعل المديرين و العاملين ينظرون لها بأنها أصبحت قديمة.

3) إن التكرار يولد الشعور بالملل لدى المديرين و العاملين و يحد من الابداع.

4) ان التزام المديرين و العاملين يجعلهم في موقف سلبي أمام العملاء.

وسائل تحقيق المرونة و التكيف للنمطية و الرسمية :

إن المنظمات التي تستخدم النمطية و الرسمية و التي تشعر أنها تتأثر بها عليها أن تستجيب

للمرونة و التكيف لكي تتجنب الوقوع في نفس المشاكل، ومن الوسائل التي تسمح بذلك :

1) الاجتماعات بين الأقسام و تشجيع التعاون و الابتكار.

2) تشجيع نظم الاقتراحات.

3) استخدام مراكز الابتكار.

4) إيجاد أقسام للبحوث و التطوير.

5) التدريب و التأهيل على تقبل التغيير.

6) تشجيع فرق العمل.

7) تدريب المديرين على تحمل المخاطرة.

و يعتبر استخدام النمطية و الرسمية من منظمة لأخرى رهن بعدة عوامل منها حجمها و عمرها و ظروفها و وضعها بشكل عام. و لقياس الرسمية و النمطية هناك العديد من المؤشرات التي تمكن من معرفة أن منظمة ما تستخدم النمطية و الرسمية و إلى أي مدى أو درجة و ذلك من خلال التأكيد من وجود ما يلي:

- وصف الوظائف.

- جدول للصلاحيات.

- أنظمة متكاملة للعمليات.

- أنظمة للموارد البشرية.

- أنظمة مالية و محاسبية.

- أنظمة للاتصال.

- سياسات و قواعد و إجراءات لكافة مجالات العمل و وجود نظام عقوبات¹.

8. المركزية و اللامركزية

تعتبر المركزية و اللامركزية من المفاهيم الأساسية في التنظيم الإداري، وإن استخدام أحد هذه المفاهيم يعود لأمر كثيرة سنتطرق إليها لاحقاً. و يقصد بالمركزية هي مدى أو درجة تركيز السلطة في يد متخذ القرار، أما اللامركزية فهي درجة عدم تركيزها في مستويات الهيكل التنظيمي. فالمركزية إذن هي الاحتفاظ بالسلطات جميعها في يد شخص أو مستوى إداري عال، و بالتالي حق اتخاذ القرارات، بحيث لا يسمح للمستويات الأدنى بالتعرف عليها إلا بناء على تعليمات من المستوى

¹ الدهان أميمة، مرجع سابق.

الإداري الأعلى أو بعد موافقته. أما اللامركزية فتعني تفويض و توزيع السلطة بين الأشخاص أو المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة و بالتالي الحق في اتخاذ القرارات. وتبعاً لذلك فإن اللامركزية سياسة إدارية تقوم على مبدأ توزيع و تفويض السلطة بين الرئيس و المرؤوس، و ترتبط المركزية و اللامركزية بتفويض السلطة أي أنه كلما زادت درجة التفويض في السلطة كلما اتجهنا نحو اللامركزية و العكس صحيح .

و تزداد درجة اللامركزية في المنظمات في الحالات التالية :

- 1) عندما يزداد عدد القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الإدارية الدنيا.
- 2) عندما تزداد أهمية القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الإدارية الدنيا.
- 3) عندما تكون هناك عمليات للمنظمة منتشرة جغرافياً و متباعدة.
- 4) عندما تقل حالات رجوع المرؤوسين إلى رؤسائهم قبل اتخاذ القرار .
- 5) عندما يزداد عدد الوظائف و النشاطات التي لا تتأثر بالقرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الإدارية الدنيا¹.

العوامل التي تؤثر في اتباع مبدأ المركزية أو اللامركزية :

توجد عوامل كثيرة تؤثر في اتباع الأسلوب المركزي أو اللامركزي في الإدارة، ومن هذه العوامل

ما يلي:

- 1) قيمة القرار: بمعنى أنه كلما زادت قيمة القرار مادياً أو معنوياً أي ترتب عليه كلفة عالية أو ينتج عنه آثار مهمة كلما كان هناك ميلاً نحو المركزية.
- 2) توحيد السياسات : إن رغبة المنظمة في تطبيق سياسات موحدة سبب آخر لاتباع مركزية السلطة في اتخاذ القرار مثل توحيد الجودة و السعر والاستلام و كل ذلك مفيد لزبائن المنظمة، أما إذا رغبت المنظمة في تطبيق اللامركزية فإن كل قسم في المنظمة يكون له سياسة تختلف عن القسم الآخر.

¹حسين أحمد الطراونة وآخرون، مرجع سابق، ص 158.

3) حجم المنظمة : ويتناسب حجم المنظمة مع استخدام المركزية أو اللامركزية بمعنى أنه كلما كان حجم المنظمة كبيرا فإنه لا بد من اللجوء إلى اللامركزية، و بالمناسبة فإن أغلب المنظمات و بغض النظر عن حجمها تستخدم المركزية في وظيفة التخطيط و تستخدم اللامركزية و بدرجات متفاوتة في الوظائف الأخرى للإدارة.

4) الفلسفة التي تؤمن بها الإدارة العليا : تختلف المنظمات عن بعضها البعض في درجة المركزية أو اللامركزية، و يعود ذلك للأسلوب والفلسفة الإدارية للإدارة العليا في تلك المنظمات.

5) فلسفة المرؤوسين : إن سلوك و فلسفة و تطلعات المرؤوسين تؤثر على استخدام المركزية أو اللامركزية، فبإمكانهم أن يشجعوا اللامركزية و أن يدفعوا باتجاه إنجاحها. فإذا أراد المرؤوسون اللامركزية فإن الإدارة تشعر بأنه لا حاجة لاستخدام المركزية و إن المرؤوسين يتحملون المسؤولية لأعمالهم.

6) المجال الوظيفي : بعض المجالات الوظيفية في الإدارات و الأقسام يمكن تطبيق أحد المفهومين إما المركزية أو اللامركزية فيها، فمثلا إدارة الانتاج غالبا ما تطبق اللامركزية بعكس الإدارات الأخرى التي تحتاج للمركزية.

مزايا المركزية :

إن الفوائد و المزايا المتحققة من استخدام المركزية تتمثل بما يلي:

- 1) تشعر الإدارة العليا بالقوة و المكانة الوظيفية.
- 2) تمكن الإدارة العليا من التخطيط من خلال السياسات و البرامج.
- 3) الاستفادة من خبرات و قدرات مديري الإدارة العليا في المنظمة.
- 4) تخفيف اجراءات الرقابة على الوحدات الإدارية نظرا لحصر اتخاذ القرار بالإدارة العليا.
- 5) تناسب المنظمات الصغيرة حيث تكون نشاطاتها و إمكاناتها المالية محدودة مما يعني أن تكلفة تطبيق المركزية تكون في العادة قليلة.

مزايا اللامركزية :

أما الفوائد و المزايا المتحققة من استخدام اللامركزية فتتمثل بما يلي:

- 1) تخفيف عبء العمل عن الإدارة العليا.
 - 2) الاستفادة من السرعة في اتخاذ القرار.
 - 3) تحقيق التجانس و التناغم بين الإدارة العليا و المستويات الإدارية المختلفة.
 - 4) رفع الروح المعنوية لكل من الإدارة الوسطى و الدنيا بإعطائهم صلاحيات اتخاذ القرار.
 - 5) تنمية و تدريب القدرات الإدارية لدى المديرين في المستويات الوسطى و الدنيا.
 - 6) القرارات التي تؤخذ من قبل الإدارة الدنيا تكون بالغالب أقرب إلى الواقع و تمتاز بالحكمة و خصوصا إذا كانت المنظمة و فروعها متباعدة جغرافيا.
- و عليه، يمكن لأي فرد وبمجرد الملاحظة أن يحدد أي الأسلوبين مطبق في أي منظمة من

خلال عدد من المؤشرات وهي:

- درجة المساهمة بالقرارات.
 - درجة تفويض السلطة.
 - درجة صنع القرار بمشاركة المرؤوسين.
 - درجة استخدام اللجان و الاجتماعات¹.
- وفي الأخير، نستطيع القول بأن مفاهيم مثل القوة و السلطة و المسؤولية و المركزية و غيرها من المفاهيم التي لا غنى لأي منظمة عنها، تشكل في مجموعها حزمة قوية تسهم في ضبط عمليات المنظمة و معاجلتها وهي في المنظور المدرك تعتبر صمام أمان للمنظمة و لمن يتعامل معها باعتبارها دستورا يحمي حقوق الجميع ويساعدهم على القيام بواجباتهم.

¹حسين أحمد الطراونة واخرون، مرجع سابق، ص ص 158- 161.

الفصل الثاني: النظريات الكلاسيكية للمنظمات

أولاً: تكوين و تحول المنظمات

ظهرت المصانع بظهور الثورة الصناعية في أوروبا في النصف الثاني من القرن الثامن عشر، وقد جلبت في بداية تشغيلها عددا من الحرفيين والفلاحين، وكان تنظيم العمل آنذاك يعتمد على الكفاءات الحرفية والخبرة. ومن أهم ما ميز تلك الفترة:

✓ اختراع الآلة البخارية في 1784 من طرف المهندس الاسكتلندي James Watt.

✓ استخلاف العمل باليد بالآلة.

✓ استعمال الفحم الحجري لصهر المعادن.

✓ ظهور وسائل النقل البخارية (بواخر و قطارات).

بالإضافة الى ذلك، وجهت الفئات الثرية في أوروبا رؤوس أموالها نحو الإنتاج فظهرت المعامل

. les usines والمصانع les manufactures

في هذه الفترة لم تكن هناك تشريعات دولية ولا حكومية لحماية حقوق الأفراد (توظيف الأطفال، مدة العمل 60 ساعة في الأسبوع)، فنتج عنه ضعف الأداء وضعف الإنتاج.

ابتداء من النصف الثاني من القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين اقتحم المهندسون مجال الإنتاج وقاموا بتقسيم العمل بين العمال و الرؤساء.

في نهاية القرن التاسع عشر تم استحداث الآلة البخارية بالمحرك الكهربائي وذلك في 1867 من طرف المهندس الألماني Werner Von Siemens وظهر المهندس تيلور الذي اهتم بالعمل التقني في الورشة.

في هذه الفترة لم يكن المهندس الأمريكي تيلور مقتنع بالأساليب المتبعة في المصانع فبنى أساليب علمية في تحسين الإنتاج شكلت نواة نظرية التنظيم¹، والتي اكتملت بأعمال المهندس الفرنسي فايول والعالم الاجتماعي الألماني فيبر الذين يعتبرون من أهم رواد النظرية الكلاسيكية.

¹ Pouget Michel, 1998, Taylor et le Taylorisme, Editions Que sais-je ? Paris, pp1-10

تبنى المهندسون تايلور و فايول في مبادئهم أفكارا كانت قد طوّرت من قبل الكلاسيكيون Adam Smith (تقسيم العمل) و David Ricardo (التخصص الوظيفي). حيث افترضوا أن التنظيم الناجع يعتمد على تقسيم العمل بما أن العامل يكتفي بتنفيذ المهام الموجهة اليه دون بذل أي جهد للمبادرة والتطوير.

ظهرت النظريات الكلاسيكية للمنظمات في أوروبا و أمريكا في نهاية القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، وسنستعرض فيما يلي أهم هذه النظريات.

ثانيا: نظرية الادارة العلمية Le management scientifique de l'entreprise

يعد كل من فريديك تايلور Frederick Taylor، هنري جانت Henri Gant وفرانك و ليليان جلبرث Frank Gilbreth et Lillian Gilbreth من أبرز رواد حركة الإدارة العلمية، التي قامت على المرتكزات التالية:

1. وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية.

2. البحث العلمي.

3. القواعد و الأصول.

4. تقسيم العمل و التخصص.

و سنتطرق لنبذة عن إسهامات رواد حركة الإدارة العلمية (تايلور، جانت، جلبرث).

1) التنظيم العلمي للعمل Frederick Taylor (1856 – 1915)

Organisation scientifique du travail

ولد Frederick Taylor سنة 1856 من أصل بريطاني، استقرت عائلته بالولايات المتحدة الأمريكية منذ 1677. درس عامين في جامعة Harvard (1872 – 1874) حيث كان متفوقا غير أنه أصيب بخلل في الرؤية.

تمرن سنة 1874 في مصنع للمضخات والميكانيك، وفي سنة 1878 انتقل إلى مؤسسة كبيرة في التعدين، كان عامل ثم رئيس مجموعة، ثم رئيس ورشة ففضى 12 سنة في هذه المؤسسة وتكون في معهد ليتحصل على شهادة مهندس في الميكانيك.

يعتبر المؤسس الرئيسي للمدرسة الكلاسيكية و قد نشر كتابه " مبادئ الإدارة العلمية " سنة 1912 و تدور معظم مبادئه و أفكاره الإدارية حول التجارب الميدانية و العملية لتي أجراها أثناء عمله كمشرف و مهندس، و قد حاول التوصل إلى أقصر طريقة تمكنه من أداء العمل عن طريق قياس الزمن الذي تستغرقه الحركات المختلفة التي يقوم بها العامل أثناء عمله. وكان تايلور أول من أولى اهتماما شديدا باختيار العمال مؤكدا على معياري الكفاءة الحالية و الاستعداد المستقبلي للتعلم و جعل مهمة التدريب من المهام الرئيسية للإدارة.

اعتبر تايلور الوقت و الحركة أهم عاملين في إنتاجية العامل حيث دعا إلى إيجاد الطريقة الأفضل لأداء مختلف الأعمال عن طريق استبعاد الحركات غير الضرورية و المتكررة و ميز بين الأعمال العقلية و الجسمية، فأسند إلى الإدارة مهمة التفكير و التخطيط و التطوير و التدريب في حين ترك للعمال و المستويات التنفيذية مهام التنفيذ¹.

مبادئ Frederick Taylor

لاحظ تايلور أن العمال يتكاسلون في عملهم فوضع معايير فردية للإنتاج ليوم كامل، وأنذر بالعقاب الشديد كل من يخالفه فاشتد النزاع بينه وبين العمال، رغم ذلك فقد تمكن من مضاعفة إنتاج الماكينات وأسس نظام إدارة الأعمال.

بالنسبة لتايلور، تسيير المنظمة هو علم كغيره من علوم الهندسة والميكانيك وليس موهبة خاصة ببعض الأشخاص. فالمدیر الجيد هو الذي يسير المؤسسة بطريقة ترضي أصحاب المؤسسة والعمال وهذا برفع مردودية المؤسسة دون الزيادة في أوقات العمل. الإدارة عليها أن تدفع العامل لمضاعفة جهده وإنتاجيته من أجل تلقي أجر أعلى بمعنى تحويل العامل المتوسط إلى عامل بدرجة أعلى. فالمتخصص

¹حسين أحمد الطراونة واخرون، مرجع سابق، ص 47.

في الوقت و الحركات يقوم بحساب معدل الزيادة في الأجر نسبة لطبيعة المهمة و صعوبتها مع تحديد الوقت الأدنى للتنفيذ. ومن مبادئه أيضا:

- التقسيم العمودي للعمل: فصل المصممون (المشرفون الوظيفيون) عن المنفذون.
 - التقسيم الأفقي للعمل: تقسيم العمل و التخصص في المهام لتحقيق النتائج.
 - الرقابة على العمل.
 - الأجر بالمرودية لتحفيز العامل وضمان دفع الإنتاجية.
- أما المبادئ التي يرى تايلور أنها تشكل الأسلوب العلمي للإدارة و التي لخص فيها واجبات المديرين فهي:

1. إحلال الطريقة العلمية محل الطريقة التقليدية بالعمل.
2. متابعة العمل الجماعي بدلا من النزاع و الاختلاف.
3. التعاون بين العاملين و الإدارة بدلا من النزعة الفردية.
4. العمل لتحقيق إنتاجية أعلى، و عدم تقييد حجم الإنتاجية.
5. الاهتمام بالتدريب إلى أعلى درجة ممكنة من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الفائدة لهم و للمنظمة في آن واحد¹.

تجاربه :

- 1- قام تايلور بنقل السلطة في الورشة من العمال إلى المشرفين للتحكم في وتيرة الإنتاج لكل عامل.
- 2- تمكين المشرفين وأصحاب العمل من الرقابة الكاملة على الإنتاج من خلال:
 - تقسيم عمل كل عامل إلى حركات بسيطة وإلغاء الحركات الزائدة،
 - توقيت كل حركة وانتقاء أسرع الحركات،

¹ Follet Mary Parker, 1947, Dynamic administration, The collected papers of Follet M.P, Henry Clayton Metcalf, Volume 3.

- وصف وتسجيل كل حركة بمدتها في بطاقة مع تحديد نسبة للراحة والحوادث، أي الاعتماد على المتابعة الفردية للعامل.

نتائجه :

- زيادة الإنتاجية والأجر اليومي للعامل "نظام التمييز للدفع بالقطعة" وهو نظام فيه معدل الأجر المرتفع ومعدل الأجر المنخفض.
- يخضع العامل لأكثر من رئيس في عمله: المشرفون المنفذون (الإشراف المباشر)، والمشرفون الوظيفيون (تنظيم العمل).
- تكرار العمل يكسب العامل المهارة.
- فصل التخطيط (مكاتب متخصصة) عن التنفيذ (الورشات).
- وضع الحوافز المادية لإثارة الرغبة في العمل¹.

إيجابياته:

تحقيق قيمة مضافة لأصحاب العمل وتحسين أجور العمال وزيادة معدل النمو الاقتصادي.

سلبياته:

- و من خلال استعراض تجاربه فإنه يعاب عليها إغفال الناحية الإنسانية في التعامل بين العمال من جهة و أصحاب العمل من جهة أخرى. كذلك ركزت تلك المبادئ على تحقيق أهداف المؤسسة و أهملت حقوق العاملين المتعلقة بوقت الراحة و الرعاية الصحية و غير ذلك و أغلقت دور العاملين بالمشاركة باتخاذ القرارات.
- تايلور اعتبر المؤسسة، التي هي منظمة جزئية، كمحيط مغلق دون الاخذ بعين الاعتبار علاقاتها مع المنظمة الكلية أو البيئة الكلية التي تنتمي إليها.
- علم الإدارة عند تايلور ما هو إلا علم العمل، إذ قام بالتحليل العقلاني لطرق تحسين تنفيذ العاملين لمهامهم، لكنه لم يتعرض لأساليب اتخاذ القرار عند المديرين والمشرفين في المنظمة.

¹ الدوري حسين، عاصم الأعرجي، 1978، مبادئ الإدارة العامة، الجامعة المستنصرية، بغداد.

- العمل الفردي بدلا من العمل الجماعي.
- اعتبار العامل كالة تسعى فقط إلى الإنتاجية و تحقيق الربح.
- التركيز على الجوانب التقنية للإنتاج وإهمال الجانب الإنساني و الاجتماعي و الثقافي و البيئي.
- تكرار نفس العمل يسبب الإرهاق وعدم الاجتهاد لتحسينه، السهو وحوادث العمل¹.

2) هنري جانت Henry Gant (1861 – 1919).

يعتبر جانت زميلا لفريدريك تايلور، حيث اتفق معه في الكثير من نظرياته إلا أنه اختلف عنه في نظريته العاطفية للعمال و تفهم أوضاعهم. وضع خريطة جانت حيث ثبت على محورها الأفقي الوقت و قسمه إلى وحدات متساوية و كميات مختلفة من العمل المبرمج و كميات العمل الذي تم إنجازها. أما المحور العمودي فهو يمثل القدرة الآلية و الإنسانية التي يمكن أن يعهد إليها الإنتاج و النشاطات الأخرى.

و تعتبر خريطة جانت بحق نقطة انطلاق لاختراع إدارة الرقابة الإدارية الحديثة و المعروفة باسم بيرت² (Pert).

3) فرانك و ليليان جلبرث Frank Gilbreth (1868–1924)

Lillian Gilbreth(1878–1972)

هما زوجان، حيث يعمل فرانك في مجال صناعة البناء أما الزوجة ليليان، فكانت عاملة نفس، و اهتم الزوجان سوية بدراسة الحركة و الزمن من خلال تقسيم الأعمال إلى نشاطات و النشاط إلى حركات أساسية معينة و ضرورية لتأدية ذلك النشاط بشكل فعال و بأقل ما يمكن من الجهد و الوقت، و أطلقا على كل حركة أساسية اسم ثيرليج Therllig و قد حددا لكل ثيرليج زمنا و أن يصفوا الحركات الضرورية لكل نشاط كما استطاعا أن يحددا الزمن المعياري اللازم لتأدية كل

¹ March James G and Simon Herbert A, 1993, Organizations, Wiley-Blackwell Édition, 2nd Edition (1 st Edition 1958).

² حسين أحمد الطراونة واخرون، مرجع سابق، ص48.

نشاط من النشاطات حيث قاما بتدريب العمال على القيام بأدائها لرفع الكفاية الإنتاجية عن طريق حذف الحركات الزائدة و محاولة التقيد بالزمن المعياري اللازم للقيام بكل حركة من الحركات الضرورية. بالإضافة إلى ما سبق فإن جلبرت اهتم بالتصميم الداخلي للمصنع من حيث المكان الأمثل لوضع الآلات و الأدوات و المواد و العمال بما يحقق التشغيل الاقتصادي و ابتكر جدولاً يبين تسلسل خطوات العمل وفقاً لمراحله لكي يهتدي به المدير لمعرفة ما تم إنجازه و ما يتأخر عن مواعده¹.

ثالثاً: نظرية التسيير الإداري

هدفت هذه النظرية إلى إبراز المبادئ و الأسس التي تمكن الإداري من بناء هيكل رسمي للمنظمة و هو الأمر الذي يساعد في إدارتها بحكمة و رشد. وقد كانت افتراضات رواد هذه النظرية أنه يوجد تشابه في الهياكل التنظيمية للمنظمات و عملياتها الإدارية رغم تعدد أهداف المنظمات و بيئتها، و لذلك عمل هؤلاء الرواد على وضع المبادئ العامة التي تنطبق على أي منظمة و بنفس الوقت تحل محل الطرق التقليدية التي تتضمن الحدس و التخمين عند معالجة مشكلات المنظمة الإدارية، و من أهم هؤلاء الرواد الذين ساهموا في هذه النظرية هنري فايول Henri Fayol، جوليك و إيرويك L. Gulick et L. Urwick و جيمس موني و ألن رايلي James Mooney and alan Riley

1) هنري فايول (1841-1925) L'administration industrielle de l'organisation

Fayol مهندس فرنسي، اشتغل بعد تخرجه سنة 1860 في شركة للتعددين في الميدان التقني ثم عين في 1880 مديراً عاماً للشركة حتى تقاعد.

اهتم بالبحث في مجال التسيير و نشر معارفه من خلال المؤتمرات العلمية. فايول عاصر تايلور و حاول في كتابه " الإدارة الصناعية العامة " و المنشور عام 1916 تكملة ما جاء به تايلور من مبادئ و قواعد و ركز فايول في دراساته و أبحاثه على الوظائف التي يقوم بها المديرون في المستويات العليا.

¹حسين أحمد الطراونة و آخرون، مرجع سابق، ص48.

و بالتالي فإن ممارسته للوظائف العليا للإدارة أكسبته خبرة في التسيير والميدان الإداري فقام بتقسيم نشاط المؤسسة إلى 6 وظائف.

وظائف المؤسسة عند فايول :

- 1) الوظيفة التقنية: مرتبطة بالوظائف الأخرى وتهتم بالإنتاج والصنع.
- 2) الوظيفة التجارية: تهتم بقواعد الشراء والبيع.
- 3) الوظيفة المالية: تهتم بالتسيير المالي وتوفير مصادر مالية.
- 4) الوظيفة الأمنية: حماية أملاك المؤسسة والأفراد.
- 5) وظيفة المحاسبة: توفير معلومات دقيقة عن الوضعية الاقتصادية للمؤسسة.
- 6) الوظيفة الإدارية: إعداد برنامج عمل عام للمؤسسة والتنسيق بين الوظائف الخمسة وهي تتشكل من التنبؤ، التنظيم، التنسيق، القيادة والرقابة.

1. التنبؤ: « prévoir et planifier »

يتعلق التنبؤ بموارد المؤسسة، إمكانياتها، قدراتها الإنتاجية، الأسواق و الأهداف المستقبلية. التنبؤ هو محاولة توقع الأحداث قبل وقوعها وبالتالي الاستعداد لها ومواجهتها بكل مرونة.

2. التنظيم: « organiser l'allocation des ressources »

التنظيم عند فايول هو توفير كل ما تحتاجه المؤسسة من موارد وأفراد، والاستخدام العقلاني لها حسب حاجات الوظائف بالإضافة إلى وضع المناهج من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

3. القيادة: « unité de commandement »

القيادة تقوم على المميزات الشخصية والمعارف العلمية للرؤساء، من وظائفها إصدار الأوامر، التوجيه، اتخاذ القرارات وزرع قيم العمل.

4. التنسيق: « coordonner »

هو المحافظة على وحدة المؤسسة بالتنسيق والإنسجام بين القطاعات والمصالح المختلفة لها.

5. الرقابة: « contrôle »

هي التحقق من أن كل الأعمال أنجزت حسب البرنامج والهدف منها هو التعرف على الأخطاء ومحاولة تصحيحها، ومن أنواعها: الرقابة الإدارية، التجارية، المالية والمحاسبية¹.

مبادئ الادارة الاربعة عشر حسب فايول:

يقصد فايول باصطلاح مبادئ الإدارة القواعد، بينما تشكل العناصر من جهة نظره الوظائف، و أن مبادئ الإدارة مرنة مما يجعل من الممكن استخدامها في كافة المنشآت و بغض النظر عن الظروف التي تواجهها، و حسب وجهة نظر فايول للإدارة أربعة عشر مبدأ هي:

- 1- تقسيم العمل.
- 2- السلطة المسؤولة.
- 3- الانضباط.
- 4- وحدة القيادة.
- 5- وحدة التوجيه.
- 6- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- 7- مبدأ المكافأة والتعويض.
- 8- المركزية (أو اللامركزية، هذا يختلف حسب وضعية المنظمة ونوعية موظفيها).
- 9- التدرج الوظيفي.
- 10- الترتيب.
- 11- المساواة في المعاملة.
- 12- الاستقرار في العمل.
- 13- المبادرة.
- 14- وحدة الافراد².

¹ Fayol Henri, op. cit

² حسين أحمد الطراونة واخرون، مرجع سابق، ص45.

كانت نظرية فايول تهدف إلى التطوير (على عكس نظرية تايلور) حيث كان يحرص على ضرورة تكوين المشرفين، فهي ليست فقط عبارة عن علم العمل بل تدرس الإدارة الانسانية التي لا تسعى فقط إلى المردودية فهي تهدف إلى تحسين الأداء العام للمنظمة من خلال التركيز على المشرفين أكثر من المنفذين.

أيضا من المهم بالنسبة لفايول رسم "جداول التنظيم" (وهو ما يسمى حاليا بالهياكل التنظيمية) التي تسمح بتحديد مختلف الاقسام والعلاقة بينها مع تخصيص بعض قنوات الاتصال بين المصالح دون الصعود إلى أعلى القمة فهذا ضروري من أجل السرعة في التنفيذ كما أنه لا يتعارض مع مبدأ التدرج الوظيفي، بالإضافة إلى التركيز على تحديد السلطات طبقا لمبدأ "وحدة القيادة".

حسب فايول، السلطة غير مقبولة دون المسؤولية، بمعنى تطبيق المكافآت أو العقوبات أثناء القيام بالمهام. أما بالنسبة لوحدة القيادة "من أجل مهمة محددة، الفرد يجب أن يتلقى الأوامر من طرف مسؤول واحد"، وأضاف فايول مبدأ "وحدة التوجيه" الذي يتعلق بوحدة المنظمة، ورأى أن "وحدة القيادة لن تتواجد بدون وحدة التوجيه، غير أنها لا تتفرع عنها".

وفي الأخير رأى فايول أن هذه المبادئ يجب أن تأخذ مكانها في "قانون الإدارة".

2 (جيمس موني و ألن رايلي (1861-1921) James Mooney

and Alan Riley

قام هذان الرائدان بأول محاولة منهجية شاملة لدراسة التنظيم و للوقوف على مبادئه، وقد وجدوا أن مبادئ التنظيم التي استخدمها القادة عبر التاريخ لا بد و أن تكون متشابهة، الأمر الذي دفعهما إلى مزيد من الدراسة لأنواع مختلفة من المؤسسات و توصلوا إلى أن كل تنظيم لا بد أن يقوم على مبادئ و هي:

- مبدأ التدرج الهرمي: وهو يبين نظام العلاقات و السلطات و الواجبات الوظيفية في المنظمة.

- المبدأ الوظيفي: و هو التخصص الوظيفي، ويرى كل من موني ورايلي أن الفرق بين المديرين في نفس المستوى الإداري يعود إلى الاختلافات في طبيعة المهام و الواجبات.
- مبدأ التنسيق: و أن هذا المبدأ أهم المبادئ المستخدمة، ليس في التنظيم فحسب، بل في الإدارة عموماً، وبمقتضاه يتم ترتيب منظم لجهود العاملين من أجل تحقيق عمل مشترك او هدف عام.
- مبدأ التنفيذ: وهو حق اتخاذ القرارات و تنفيذها.
- مبدأ المشورة: هو تقديم النصح و الإرشاد و التوجيه¹.

رابعاً: التنظيم البيروقراطي

1) مفهوم البيروقراطية

إن كلمة بيروقراطية Bureaucracy مركبة من شقين الأول Bureau و يعني المكتب و الثاني Cracy و هي مشتقة من الأصل الإغريقي Kratia و معناها القوة، و الكلمة بشقيها تعني قوة المكتب أو سلطة المكتب أو حكم المكتب كما تعرف على أنها مجموعة من الهيئات و الأشخاص الذين يتولون الوظيفة التنفيذية.

و كلمة البيروقراطية تصلح للعديد من الاستعمالات منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

1- إدارات حكومية تدار من قبل مجموعات غير مرنة.

2- موظفين في إدارات حكومية رسميين.

3- إجراءات تتصف بالجمود و الروتين.

4- تركيز السلطة في الإدارة العليا فقط².

و يعتبر ماكس فيبر Max Weber هو الذي تبني مفهوم البيروقراطية. كما يعتبر كل من مارتون R. Merton و بلو P. Blau و جولدنار A. Gouldner من أهم رواد هذه النظرية.

¹حسين أحمد الطراونة وآخرون، مرجع سابق، ص46.

²حسين أحمد الطراونة وآخرون، نفس المرجع، ص42.

(2) ماكس فيبر (1864-1920) Max Weber الإدارة البيروقراطية

L'administration bureaucratique

Max Weber عالم اجتماعي واقتصادي ألماني، حصل على شهادة المحاماة في 1886 ثم على الدكتوراه في 1891، كان أستاذ جامعي في الاقتصاد السياسي وألف خمس كتب في الاقتصاد من بينها "الأخلاقيات المعارضة والفكر الرأسمالي" في 1905 و "الاقتصاد والمجتمع" في 1922. درس فيبر أشكال السلطة في المنظمات والتي يستعملها القائد أو الرئيس لاكتساب الطاعة، ولقد ميز بين ثلاث أنواع:

- **السلطة الكاريزماتية** : تركز على الصفات الشخصية للفرد التي تمكنه من التأثير على الآخرين. هذه السلطة تعتمد على اعتراف المجموعة بميزات شخصية القائد.

- **السلطة التقليدية**: خاصة في المؤسسات العائلية أين يعين الرؤساء حسب التقاليد.

- **السلطة العقلانية القانونية** : تمارس بصفة عقلانية كما أنها تمارس بموجب معايير وإجراءات قانونية، هذه السلطة تمثل البيروقراطية وهي حسب فيبر الأكثر فعالية بالنسبة للمنظمات¹.

من مبادئ التنظيم البيروقراطي الذي اعتبره فيبر الأكثر فعالية للقضاء على المحسوبية

التي هيمنت على القطاع الصناعي في ألمانيا، ما يلي:

- تقسيم العمل حسب التخصص، التدرج الوظيفي (هرم المستويات الإدارية)، تحديد القواعد والتعليمات لتنظيم العلاقات بين الأفراد، تسجيل وحفظ أعمال التنظيم، السرية، التعيين حسب المؤهلات، الترقية في المناصب، التعويض (الأجر يكون حسب المستوى الإداري للفرد)، فصل الفرد عن الوظيفة، حرية التعاقد، الرقابة و الانضباط². وسوف نتطرق لاحقا بالتفصيل لهذه المبادئ التي تمثل خصائص النظام البيروقراطي.

لقد استهدف فيبر وصف جهاز إداري مثالي للتنظيمات الإنتاجية يقوم على أساس التقسيم الإداري و العمل المكتبي و كيف يؤثر هذا الجهاز في أداء المهام و السلوك التنظيمي. وقد لاحظ فيبر

¹الدوري حسين، عاصم الأعرجي، مرجع سابق.
²الدوري حسين، عاصم الأعرجي، نفس المرجع.

أن مستوى التنظيمات البيروقراطية في الدول المتحضرة أعلى من مستواه في الدول غير المتحضرة، و ذلك لوجود عوامل و نظم ساعدت على ذلك التحضر مثل وجود منظمات معقدة ذات أنظمة ضريبية وغيرها، و بعد سنوات من الدراسة و البحث توصل فيبر إلى وضع خصائص محددة للنظام البيروقراطي و هي:

1. عدم التحيز: أي أنه يجب على البيروقراطي أن يغلب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية و عدم استغلال الوظيفة للمصالح الشخصية.

2- تقسيم الأعمال: أي أن يقوم كل فرد بأداء عمل يتوافق مع تخصصه و بحدود العمل المطلوب منه و هذه الحدود تكون بموجب لوائح و تعليمات رسمية بما تضمن تحقيق مبدأ الكفاية في توزيع الأعمال داخل المنظمة.

3- تنظيم الوظائف على أساس التدرج الرأسي: حيث تقسم المنظمة إلى مستويات على شكل هرمي و يخضع المستوى الأدنى للمستوى الأعلى الذي يعلوه و هكذا حتى قمة الهرم، و إن الاتصال بالمستويات يجب أن يكون من خلال خط السلطة فقط.

4- القواعد و التعليمات: و هي التي تنظم القرارات الإدارية من الجهة صاحبة الاختصاص بالسلطة، و ذلك لتحديد الحقوق و الواجبات لشاغلي الوظائف في المنظمة و توصف تلك القواعد و التعليمات بأنها ملزمة للجميع و تنفذ مهما كانت الظروف.

5- التدوين الكتابي: أي الاحتفاظ بسجلات عن أعمال التنظيم و تدوين كافة القرارات التي تتخذها المنظمة و تكون على شكل مستندات يمكن الرجوع لها مستقبلا . و إن هذه السجلات تعتبر كشخص معنوي لخصوصية وجودها بالمكتب، و عدم وجود تلك السجلات بالمكتب يفقد المنظمة خاصية من خصائص البيروقراطية الإيجابية كما رآها ماكس فيبر.

6- اعتبار خدمة عملاء المنظمة هدفا: و هذا يعني أن خدمة الجمهور هو هدف تسعى إليه المنظمة.

7- السرية: و يجب على الجميع الالتزام بالسرية بالعمل، و تتفاوت أهمية هذا العنصر بتفاوت طبيعة المنظمة من منظمة لمنظمة أخرى ما بين العسكرية و المدنية.

8- الرشد : حيث يركز التنظيم البيروقراطي على مبدأ الرشد في تصرفات أعضائه و ذلك باختيار الأساليب و الطرق و الوسائل المستخدمة بدقة لتحقيق أهداف التنظيم و اتباع المنطق العلمي السليم في تفسير الأمور و رفض الأساليب و المعتقدات غير العلمية.

9- إدارة المكتب تحتاج إلى خبرة و مرونة و تدريب: لأنها تتطلب جهد الموظف و نشاطه الكامل.

لا تعني هذه الخصائص بمجملها تحصيل البيروقراطية من النقد العلمي، فقد كانت نظرًا إلى الإنسان نظرة آلية، إذ يجب على الإنسان أن يكيف نفسه ليلتئم الاحتياجات الوظيفية و ليس العكس، كما افترضت أن البيئة بطبيعتها جامدة إذ أهملت أثرها في التنظيم و اعتبرته نظامًا مغلقًا. و حسب وجهة نظر فيبر فإن التنظيم الرسمي هو التنظيم الشرعي الوحيد. و يضاف إلى هذه الانتقادات عدم التمييز بين الوظيفة و الإنسان حيث تخضع البيروقراطية المثالية الإنسان للمركز الذي يشغله مما ينتج عنه ضغوط متباينة يتعرض لها شاغل المنصب، حيث إنها تنظر إلى الموظف كآلة بيولوجية ينفذ ما يطلب منه دون احترام لإمكاناته العقلية أو مراعاة لشخصيته، و يعاب عليها أيضا الانفراد بالسلطة و حصر اتخاذ القرارات بالمستويات العليا في التنظيم¹.

خامسا: افتراضات و انتقادات النظرية التقليدية

تقوم النظريات التقليدية الكلاسيكية على عدة افتراضات و هي:

- 1- أن الإنسان كائن عقلائي يتصرف برشد و يستجيب للحوافز الاقتصادية.
- 2- أن الفرد العامل متغير يمكن التحكم فيه و السيطرة عليه.
- 3- التركيز في هذه النظريات على الوظيفة و الوضع الملائم للوظيفة.

¹حسين أحمد الطراونة و آخرون، مرجع سابق، ص ص 43-44.

أما فيما يتعلق بالانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية فهي تتمثل بالآتي:

- 1- نظرت إلى العامل على أنه آلة بيولوجية يمكن للمديرين أن يتحكموا به وفقا للمصالح التي يمثلها.
- 2- أهملت هذه النظريات الجوانب الإنسانية لأنها وضعت أنظمة الأجور التي تجعل العامل يبذل قصارى جهده على حساب صحته و أسرته ليتقاضى أعلى أجر يمكن و يعطي أكبر إنتاجية عمل.
- 3- اهتمت النظريات الكلاسيكية بالمستويات التنفيذية الدنيا و أهملت الجوانب الخاصة بدراسة المستويات الإدارية الأخرى بشكل يتحقق معه التكامل في العملية الإدارية الإنتاجية.
- 4- عدم اهتمام رواد النظريات الكلاسيكية بالتنظيم غير الرسمي و عدم الاهتمام بأهمية العلاقات الإنسانية القائمة بين البشر خارج التجمعات الإنتاجية.

الفصل الثالث: نظريات العلاقات الانسانية

Le mouvement des relations humaines

أثارت النظريات الكلاسيكية موجة من الانتقادات مما دعا الباحثين لخلق التوازن الهادف، فظهرت نظريات العلاقات الإنسانية كرد فعل على الافتراضات التي قامت عليها النظريات التقليدية، و يعتبر Elton Mayo من أبرز أنصار هذه المدرسة بالإضافة إلى F.J. Roethlisberger et W.J. Dickson (1939).

أولاً: التون مايو (1880-1949) Elton Mayo

التون مايو كان أستاذا بجامعة هارفارد من سنة 1926 إلى سنة 1947 و هو الذي أكد على أحد أهم عناصر الإنتاجية و هو التعامل الجيد ما بين الرؤساء و المرؤوسين و الذي يحقق مستوى عالي من الإنتاج وجاء ذلك من خلال التجارب التي أجريت في مصنع وسترن اليكترون بمهاوثورن.

وقد ركزت تلك التجارب على الدوافع التي تؤثر على إنتاجية العمال و كان الهدف منها تحديد و تفسير أثر عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة و ظروف العمل و فترات الراحة على إنتاجية العاملين، وقد تم ضبط تلك المتغيرات سواء بالزيادة أو النقصان عن المستويات المعيارية، و لكن الإنتاج زاد في الحالتين، مما دعا الباحثين لعزو ذلك إلى العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين و أطلقت على تلك الدراسات حركة العلاقات الإنسانية نظرا لاهتمامها بالعنصر الإنساني للعامل في المنظمة و قد توصلت تلك الدراسات إلى المفاهيم التالية :

- 1- إن المنظمة نظام اجتماعي إضافة للنظام الإداري، و أن هذا النظام الاجتماعي يحدد أدوار و سلوكيات الفرد التي تختلف عن أدوار و معايير التنظيم الرسمي للمنظمة.
- 2- إن هناك حوافز معنوية و أن لها تأثيرها على السلوك في إثارة دوافع الأفراد.
- 3- إن هناك دورا رئيسيا للجماعة غير الرسمية في المنظمة في تحديد الاتجاهات للأفراد العاملين و أدائهم.

- 4- إن على القيادات و المديرين اتباع الأسلوب الديمقراطي.
- 5- إن العلاقات الإنسانية لها تأثير مباشر على رضا الفرد العامل و إنتاجيته في ظل وجود نظام اتصال فعال بين مستويات المنظمة.
- 6- إن القيادة بحاجة لمهارات اجتماعية عدا المهارات الفنية التي يتمتع بها المدبرون.
- 7- إن تحفيز العاملين يتم من خلال إشباع حاجاتهم النفسية و الاجتماعية.
- وقد اعتمدت نظريات العلاقات الانسانية طرقا علمية في دراساتها و أبحاثها لاستقصاء دوافع الإنسان العامل و ما يحفزها، منها:

- 1- طريقة التجارب و هي محاولة الوصول إلى نتائج عن أثر أحد أو بعض المتغيرات في أشياء معينة عن طريق التجارب تم معرفة الآثار الناجمة عنها و مقارنة النتائج مع بعضها.
- 2- طريقة عينات الاستقصاء باختيار عينة من المجتمع المطلوب دراسته و ذلك للتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها.
- 3- طريقة الحالة و هي إجراء دراسة على حالة معينة دراسة شاملة و موسعة و عميقة للوصول إلى نتائج و ملاحظات خاصة بها، و عيب هذه الطريقة أنه لا يمكن إجراء التعميم على ضوء النتائج و ذلك لأن كل نتيجة لكل حالة هي نتائج تخص تلك الحالة ولا يجوز التعميم على سواها من الحالات و ذلك لاعتبارات عديدة منها خصوصية كل حالة لوحدها¹.

ثانيا: تجارب هاوثورن

لقد بدأ الاهتمام بالفرد في المنظمة وبمخاطباته النفسية و الاجتماعية منذ حوالي 1920 حيث كان التنظيم الكلاسيكي هو السائد في المنظمات.

أقيمت هذه التجارب في مؤسسة Western Electric بمدينة Hawthorne من طرف باحثين من معهد Massachusetts Institute of Technology . بدأ التنظيم العلمي للعمل يواجه مشاكل اجتماعية في ورشات الإنتاج كضعف الرغبة في الأداء بسبب تدني

¹حسين أحمد الطراونة وآخرون، مرجع سابق، ص ص 50-51.

مستوى الطموح مما أدى إلى تدني الإنتاج الصناعي، دعت المؤسسة هؤلاء الباحثين لتفسير التدني في الانتاجية، و أهم علماء الاجتماع والنفس الذين اقتحموا بتجارهم ميدان العمل الصناعي هم

Elton Mayo - Abraham Maslow - Douglas Mc

Gregor - Frederick Herzberg - Mc Clelland

1) التجربة الأولى: تجربة الإضاءة (من 1924 إلى 1927)

كانت فرضية فريق البحث أن زيادة الإضاءة تؤدي إلى زيادة إنتاجية العمل، وهي فرضية ذات اتجاه تايلوري. فقاموا بإعداد مجموعتان من العاملات لإنجاز تجاربهم التالية :

أ. المجموعة الأولى تجريبية: قاموا برفع الإضاءة.

المجموعة الثانية ضابطة : تعمل في نفس الظروف العادية.

فكانت النتيجة أن الإنتاج زاد في المجموعتين.

ب. أخبروا المجموعة التجريبية بزيادة الإضاءة دون حدوث ذلك فزاد الإنتاج.

ج. أخفضوا الإضاءة فاستمر إنتاج المجموعتين في الزيادة.

فاستنتجوا أن الظروف المادية للعمل (الإضاءة) ليست مرتبطة بالزيادة في الإنتاج.

2) التجربة الثانية : غرفة التجميع (25 أبريل 1927 إلى 26 جوان 1929)

أ. وضع فريق البحث ستة عاملات في غرفة منعزلة.

ب. وضعوا نظام الأجر الجماعي للقطع (أجر كل عاملة مرتبط بنتائج المجموعة) فزاد الإنتاج.

ج. أدخلوا فترات للراحة مدتها متفاوتة (مرة في الصباح ومرة في المساء) فزاد الإنتاج.

د. التحق مايو بفريق العمل في أبريل 1928 وفي 3 جويلية حذف كل المتغيرات السابقة فزاد الإنتاج

إلى غاية 30 % في جوان 1929.

فسر مايو الزيادة في الإنتاج ب:

- شعور العاملات بأنهن جماعة متجانسة والسماح لهن بالتحدث بينهن.

- استشارتهن قبل إحداث أي تغيير.

- غياب المشرفين أثناء التجربة زاد بثقتهم نحو منظماتهم.

- اهتمام الرؤساء بهم زاد من طموحهم.

لاحظ مايو أن باقي العمال والبالغ عددهم 1600 تحسنت إنتاجيتهم رغم أن ظروف عملهم لم يطرأ عليها أي تغيير و هذا ما سماه "أثر هاوثورن" والذي يعني أن مجرد الاهتمام بظروف عمل العمال أثر إيجابيا على إنتاجيتهم.

بين مايو أن إنتاجية العامل لا تحددها عوامل مادية فقط بل تتحدد أيضا بالعوامل النفسية و العلاقات الاجتماعية الغير رسمية التي تنشأ تلقائيا بين الأفراد لمواجهة الضغوطات الخارجية.

استخلص مايو في نهاية تجاربه أهمية النظر إلى المنظمة "كنظام اجتماعي"، فالجماعات الغير رسمية تعبر عن مشاعر العمال، رغباتهم و دوافعهم التي يجب أن يعترف بها القادة الذين يعتبرون مسؤولون بدورهم عن تكوين علاقات جيدة وقوية مع مرؤوسيههم.

كانت هذه التجارب نقطة الانطلاقة لبحوث كثيرة في مجال العلاقات الانسانية والتي شاعت بعد 1935، غير أنه بعد الحرب العالمية الثانية أصبح هذا المجال معتمدا في التدريس والتكوين.

ثالثا: تقييم نظريات العلاقات الانسانية

مما لا شك فيه أن نظريات العلاقات الانسانية أسهمت في تطوير الفكر الإداري من حيث تركيزها على العامل الإنساني و الجماعة في المنظمة. فالمبادئ الخاصة بالدوافع و القيادة و سلوك الجماعات و الاتصال تعطي الإدارة أساسا للتعرف على المشكلات التي تواجهها في تعاملها مع الأفراد العاملين، و تساعد على فهم السلوك الإنساني للعاملين و الجماعات. و كما أن هناك آثار إيجابية لنظريات العلاقات الانسانية إلا أنها لم تخل من الانتقادات التي وجهت لها، و من تلك الانتقادات:

- التركيز على حالة واحدة (مصنع هاوثورن).

- إهمال التنظيم الرسمي والخوافز المادية.

- التركيز الشديد على الجانب الإنساني.

- إهمالها الجوانب الأخرى بالعمل غير الإنسانية.
- تعظيم دور العلاقات الإنسانية كرد فعل على النظريات الكلاسيكية¹.

رابعاً: نظريات الحوافز

1. تعريف الحوافز

تتوقف إنتاجية الأفراد على عاملين، القدرة على أداء العمل و الرغبة في العمل. و الحافز هو ذلك الدافع الذي يوجه الفرد نحو الهدف، وينتج عنه إشباع الحاجة وبذلك تقل القوة الدافعة عندما يبلغ الفرد هدفه. كما تمثل الحوافز الوسائل المادية أو المعنوية أو كليهما والتي تستخدم لتوجيه جهود الأفراد نحو الأهداف التنظيمية. والحوافز هي أيضا مجموع العوامل التي تعمل على إثارة القوة الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه و تصرفاته².

2. أنواع الحوافز

قد تكون الحوافز فردية أو جماعية، مباشرة أو غير مباشرة، كما تصنف الحوافز كالتالي:

أ) **الحوافز المادية** : النظرية الكلاسيكية ركزت على الحوافز المادية. مثلا تايلور اعتمد على التحفيز بالأجر واعتمد نظام للعقوبات في حالة عدم الإنجاز (la carotte et le bâton)

ب) **الحوافز المعنوية** : مدرسة العلاقات الانسانية ركزت على الجانب المعنوي.

ج) **الحوافز الداخلية** : تنبع من داخل الفرد، فيأحداث توافق بين اتجاهاته وميوله والوظيفة المسندة إليه، يشعر بذلك بأنه عضو في المنظمة ويزيد من قدراته.

د) **الحوافز الخارجية** : وهي نوعان :

- حوافز الإكراه والسيطرة (وضع القوانين والتعليمات للعمل...).
- حوافز المكافآت: المادية مثل الأجور والعلاوات...³

¹حسين أحمد الطراونة واخرون، مرجع سابق، ص ص 53-54.

²الحرفة حامد، 1980، موسعة الإدارة الحديثة والحوافز، الدار العربية للموسوعات، بيروت.

³الحرفة حامد، نفس المرجع.

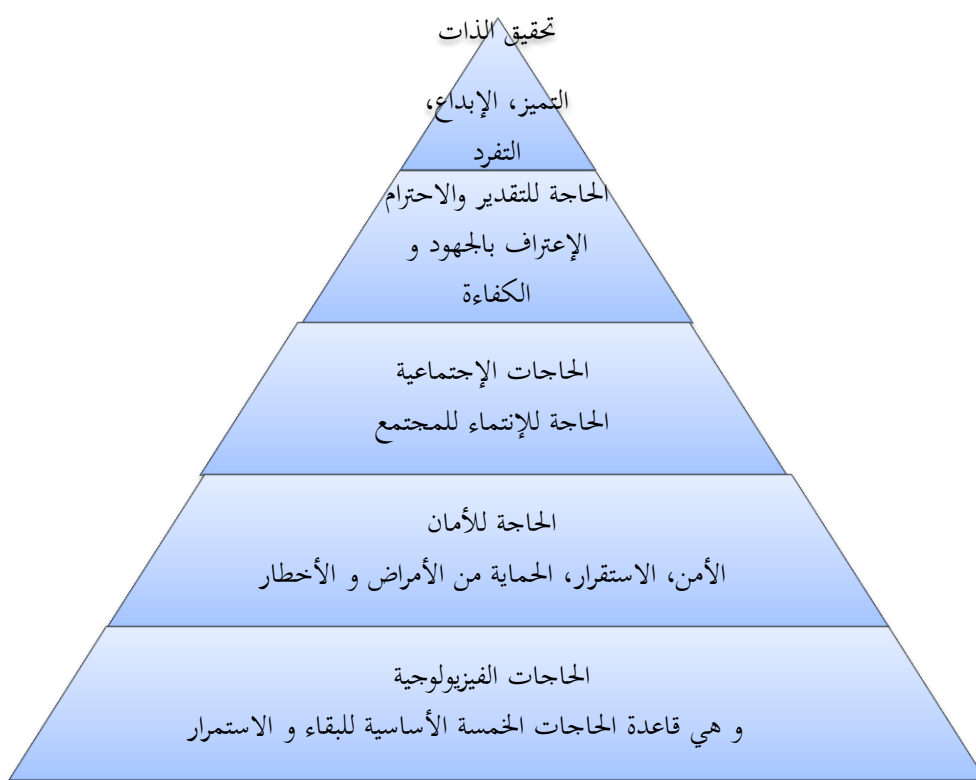
3. أهم نظريات الحوافز

1) الحوافز النقدية عند تايلور: أدى تطبيق الحوافز النقدية عند تايلور إلى زيادة الإنتاج، في زمن أقل و بمجهود محدود وذلك بتبني نظام للأجور مبني على إنتاجية الفرد¹.

2) نظرية الحاجات التصاعديّة أبراهام ماسلو (1970-1908) Abraham

Maslow

تعتبر نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو من ضمن النظريات السلوكية، حيث أجرى ماسلو دراسته سنة 1940 ونشر نتائجها في مقال تحت عنوان « A theory of human motivation » الذي صدر سنة 1943 في مجلة « Psychological review n°50 » كانت تلك النظرية حول الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في تطور الفكر الإداري، حيث قصد ماسلو بالحاجة العوز المادي أو النفسي الذي يشعر به الفرد و يحاول الميل لإشباعه، حيث أشار ماسلو في نظريته إلى أن هناك خمسة مستويات من الحاجات صنفت على شكل تسلسل هرمي كالآتي² :



¹العلاونة علي، 1999، نظرية المنظمة، دار رند للنشر، الأردن.

²حسين أحمد الطراونة واخرون، مرجع سابق، ص 52.

حدد ماسلو خمس حاجات إنسانية، ولا يمكن للفرد تحقيق المستوى الثاني إلا بعد إشباع حاجات المستوى الأول. كما يعتبر كل من الحاجات الفيزيولوجية والحاجة للأمان حاجات أولية وباقي الحاجات ثانوية. غير أن بعض رواد نظريات المنظمة مثل Alderfer عارضوا هذه الهرمية، فبعض الحاجات، يمكن أن تبرز في نفس الوقت.

3) نظرية فريدريك هرزبرغ (1923-2000) Frederick Herzberg

هرزبرغ مختص في علم النفس و أستاذ في إدارة الأعمال من أصل أمريكي، ألف كتاب في 1966 بعنوان "العمل وطبيعة الانسان" أين تحدث عن تحفيز الأفراد في العمل من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها على 200 عامل، وميز بين¹ :

- دوافع الاستقرار: تمثل الحوافز الخارجية (الأجر، ظروف العمل...)، عدم الاستجابة لها يؤدي الى حدوث نزاعات و الاستجابة لها لا يحقق رضا إضافي.

- دوافع الإنجاز: تمثل الحوافز الداخلية (التقدير، منح المسؤولية...)، عدم الاستجابة لها لا يؤدي إلى نزاعات و الاستجابة لها يحقق الرضا والحافز للعمل.

حسب هرزبرغ تحفيز الأفراد لا يتم من خلال دوافع الاستقرار بل بعوامل الرضى كإثراء المهام، توزيع المسؤوليات على العمال حتى في أدنى المستويات الادارية و وضع علاقات سلطوية جديدة ما بين المسؤولين ومرؤوسيهم غير تلك المحددة في الهيكل التنظيمي.

4) نظرية دوغلاس ماغريغور (1906-1964) Douglas Mc Gregor

لقد تأثر ماغريغور كثيرا بأفكار التون مايو و أفكار ماسلو، وقدم وجهة نظر تقتضي من المديرين الاهتمام بالجوانب الاجتماعية و تحقيق الذات للعاملين كما دعاهم إلى الانتقال من الممارسة القائمة على أساس النظرة الكلاسيكية للعمل وسمّاها نظرية X إلى الممارسات القائمة على أساس النظرة الإنسانية و الاجتماعية و التي أطلق عليها نظرية Y.

¹ Frederick Herzberg, 1971, Le travail et la nature de l'homme, E.M.E, Paris.

و وفق نظرية دوغلاس X و Y فإن افتراضاته ل X تدور حول عدم حب العاملين للعمل و نقص الطموح و عدم الاستعداد لتحمل المسؤولية و عدم رغبتهم بالعمل كقياديين بل منقادين و يحفزون ماديا فقط. و إن هذه الافتراضات سلبية كما يراها ماقريقرور، حيث اقترح بدلا عنها افتراضات نظرية Y و التي يرى أن الأفراد العاملين و المديرين يحبون العمل و مستعدين لتحمل مسؤولية العمل و قادرين على ممارسة الرقابة الذاتية وهم مبدعون.

و في 1960 ألف ماقريقرور كتاب بعنوان¹ The Human Side of the Enterprise أي " الجانب الإنساني للمنظمة" يقترح فيه نموذجا جديدا لإدارة الأعمال يعتمد على النظرية المزدوجة للطبيعة الإنسانية في العمل، و يميز بين مجموعتين :

الفرد x : لا يجب العمل بطبيعته، يتجنبه، يجب إجباره عن طريق التوجيه والرقابة والتهديد بالعقاب، أي فرد غير مسؤول ودافعه في العمل هو الخوف.

الفرد y : يجب العمل بإخلاص، يتقنه، يفضل الرقابة الذاتية عن الرقابة الخارجية التي قد تشعره بالاستياء، يتحمل المسؤولية و يوفق بين أهدافه الخاصة والأهداف التنظيمية.

النظرية X مبنية على اعتقاد تقليدي بأن الإنسان لا يجب العمل ويرى ماقريقرور أن بتغيير أساليب التوجيه يمكن تعميم النظرية Y على كافة الأفراد في مواقع العمل. ومن المفروض على المدراء تحديد القدرات الشخصية لمؤسسيهم ثم اختيار الأساليب التوجيهية المناسبة، وعلى المنظمة أن تنسق بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد.

5) ماري باركر فوليت (1868-1933) Mary Parker Follett

بعد إكمال دراستها العليا في إنكلترا حاولت تقديم فلسفة إدارية تتبنى فكرة تأسيس المجتمع على الاعتراف بالرغبات المحفزة و المحركة لطاقة الفرد و الجماعة و أدركت أن المشكلة الأساسية في أي منظمة هي التنسيق بين جهود الجماعات و إيجاد الانسجام بينها وصولا إلى الكفاءة في إنجاز العمل.

¹ McGregor D., 1960, The human side of enterprises, McGraw-Hill, trad. J. Ardoine et M. Lobrot, 1969, La dimension humaine de l'entreprise, Gauthier-Villars, Paris.

وتقوم فلسفتها على أن السلطة القائمة على الإخضاع تتعارض مع مشاعر الإنسان و عواطفه و هي لا تصلح للتنظيم التعاوني، و بالتالي تقترح تطبيق سلطة التخصص الوظيفي الذي يقوم على أساس الخبرة الوظيفية المتخصصة. و نظرت ماري فوليت إلى القوة و القيادة و السلطة بوصفها مفاهيم حركية غير جامدة فالقيادة ليست سيطرة شخصية بل القدرة على التأثير بالآخرين¹.

6) نظرية الإنجاز (1917-1998) Mc Clelland

يرى ماكيلند أن الفرد يتأثر بثلاث حاجات² :

- الحاجة إلى الإنجاز: الفرد الذي له حافز قوي للإنجاز يعمل بقوة للحصول على نتائج عالية والعكس صحيح.

- الحاجة إلى الإنتماء : الفرد الذي له حاجة قوية للإنتماء، يبحث أكثر عن الصداقة و الإنضمام للجماعة.

- الحاجة إلى السلطة : الفرد الذي له حاجة قوية لممارسة السلطة، يتجه نحو وظائف الإشراف والرقابة.

7) نظرية المساواة (1963) Adams

يقترح آدمز طريقة عادلة في وضع نظام للحوافز حسب درجة الإنجاز، تقوم على نظام المقارنة بين إنجاز (مدخلات ومخرجات) فرد وأفراد آخرون، ومن تم وضع تعويض حسب درجة الإنجاز³.

8) نظرية التوقع (1964) Victor Vroom

فسر فروم سلوك الفرد اتجاه عمله أنه يتأثر بنوعين من التوقع⁴ :

التوقع الأول: يتصور فيه أن الوصول إلى مستوى عالي من الأداء يتطلب جهدا كبيرا فيبذل جهدا كبيرا لتحقيق النتائج.

¹ Follet Mary Parker, 1947, Dynamic administration, The collected papers of Follet M.P, Henry Clayton Metcalf, Volume 3.

² Mc Clelland D., Atkinson J., Clark R., Lowell E., 1953, The achievement motive, Appleton Century Crofts, New York.

³ Adams J. S., 1963, Toward an understanding of inequity, Journal of Abnormal and Social Psychology, n° 67.

⁴ Vroom Victor H., 1964, Work and Motivation, Wiley New York.

التوقع الثاني: يتصور فيه أن الوصول إلى مستوى عالي من الأداء مرتبط بالحوافز المادية أو المعنوية التي تشبع حاجاته، فيبذل جهدا كبيرا للحصول على المكافأة (زيادة في الأجر أو الترقية). بالنسبة لفرود، تحفيز الأفراد في العمل يتحقق إذا قامت المنظمة بربط الجهد بالأداء، وربط الأداء بالمكافأة.

9) الإدارة بالأهداف (1968) Edwin Locke

يرى **Edwin Locke** أن لكل فرد أهداف خاصة وبالتالي يجب استخدام الأهداف المحددة كأحد أساليب الإدارة، فالأهداف الصعبة والمحددة تقود إلى أداء عال للفرد، مع الاعتماد على مشاركة الأفراد في وضع الأهداف للزيادة من تحفيزهم. ويبرز لوك أهمية مشاركة الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف وطرق تحقيقها، ومن إيجابياتها معرفة الفرد لأهداف المنظمة، المشاركة في تحقيقها، إثارة الرغبة في العمل من خلال المساهمة في وضع نظام لتقييم الأداء مع إمكانية تحقيق أهداف الفرد من خلال الأهداف العامة¹.

10) نظرية « z » (1981) William Ouchi

وليام أووشي بروفيسور في إدارة الأعمال، أجرى بحثا ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية تمكن من خلالها من وضع نظرية z التي تقوم على الاعتماد على الأفراد الذين لهم قوة التأثير في تحقيق الأهداف، فإنتاجية العامل مرتبطة بإدارة الأفراد بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة، بالثقة، بالمهارة والخبرة، بالموودة وعدم الأنانية، بالرضا الوظيفي، بالاستقلالية والحرية وبالتالي هذا ما سيؤدي إلى رفع الإنتاجية².

¹ Locke Edwin A., 1990, A theory of goal setting & task performance, Ed. Prentice Hall.

² حسين أحمد الطراونة واخرون، مرجع سابق، ص 59.

11) نظرية التحفيز بالكفاءة (Edward Déci et Richard

Ryan

ترتبط الحوافز بتسيير الكفاءات، فيظهر التحفيز لدى الفرد الذي يشعر أنه كفى وقادر على تحقيق الأهداف. قد يكون الحافز ظاهري (يلبى الحاجات الخارجية) أو باطني (ينبع من سلوك الفرد)، وقد ينعدم الحافز إذا شعر الفرد بانعدام الكفاءة والعجز عن تحقيق الأهداف¹.

خامسا: أنصار مدرسة العلاقات الانسانية

1) كارت لوين (Kurt Lewin (1947-1890

« La dynamique de groupe et le commandement »
ديناميكية الجماعة والقيادة

من أصل ألماني، أجرى بحوثا في علم النفس في جامعة برلين ثم استقر في الولايات المتحدة الأمريكية. أصدر كتابا في 1935 « A dynamic theory of personality »
اهتم بدراسة الظواهر الاجتماعية التي تظهر بين الجماعات خاصة أثناء ممارسة السلطة والقيادة. وقد ميز بين ثلاث أنواع من القادة :

- القائد السلطوي: يسير المنظمة بإصدار الأوامر.
 - القائد الديمقراطي: يصدر الاقتراحات ويشجع الأفراد على المشاركة في حياة المنظمة.
 - القائد اللامبالي: لا يكون علاقات مع الأفراد ولا يشارك إلا في بعض العمليات.
- وتوصل إلى أنه من ناحية النتائج، القائد الديمقراطي هو الأكثر نجاعة وفاعلية. كما ركز على أهمية "ديناميكية الجماعة" التي تعتمد على الحوار، الثقة والمسؤولية.

¹Deci E., Ryan R., 1985, Intrinsic motivation and self-determination in human behavior, Plenum, New York.

2) رنيس ليكرت (1981-1903) Rensis Likert

الإدارة التساهمية « Le management participatif »

من أصل أمريكي، أستاذ في علم النفس الصناعي، أصدر كتابا في 1974

¹ « Le gouvernement participatif de l'entreprise » .

واصل ليكرت أعمال مايو ولوين ودرس تأثير العلاقات السلطوية المحددة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة على أداء هذه الأخيرة. من خلال بحوث قام بها في منظمات كبيرة في التأمين، توصل إلى ثلاث أنواع من القيادة:

- النوع السلطوي: مركزية شديدة، وتنفيذ المهام بإصدار الأوامر و الرقابة.
 - النوع الاستشاري: العمل الجماعي، العلاقات بين الأفراد، لكن المساهمة في اتخاذ القرار محدودة.
 - النوع التساهمي: أين يشارك الفرد والجماعة في اتخاذ القرار وفي تحديد الأهداف.
- وقد لاحظ أن النوع التساهمي هو الأكثر نجاعة. كما بين ليكرت أهمية الإدارة عن طريق تحقيق الرضى، التقدير والاحترام.

3) كريس أرجرس الشخصية الناضجة (2013-1923) Chris Argyris

كريس أرجرس أستاذ في إدارة الأعمال في جامعة هارفارد و هو صاحب نظرية الشخصية الناضجة والتي تمثل مساهمة استثنائية في دعم النظريات السلوكية، و قد رأى أرجرس أن هناك تناقضا سيحصل بين الممارسات الإدارية القائمة على المفاهيم التقليدية مع الحاجات و القابليات للأشخاص الناضجين الذي يعملون في المنظمة. استنتج أرجرس أن بعض الممارسات المتأثرة بالنظريات الكلاسيكية و اتجاهاتها لا تنسجم مع الشخصية الناضجة و أشار إليها بمثال و هو أن الإدارة العلمية ترى أن الكفاءة تتحقق من خلال التخصص و تقسيم العمل، في حين أن هذا المبدأ لا

¹ Likert Rensis, 1974, Le gouvernement participatif de l'entreprise, Volume 10 d'Hommes et Organisations, Ed Gauthier-Villars.

ينسجم مع تحقيق الذات للعامل في مكان العمل لأنه يريد مزيداً من المرونة و حرية التعرف و طرح الأفكار الإبداعية.

ويضيف أرجرس في نظرية الشخصية الناضجة أن تحديد السلطة و ممارسة الرقابة و كتابة الإجراءات بالتفصيل في النظرية البيروقراطية يخلف نوعاً من الجمود و الاتكالية لدى العاملين و يشعر العامل حينها أن بيئة العمل مفروضة عليه و بالتالي يقل حماسه و اندفاعه. إذن كريس أرجرس ينادي إلى خلق ظروف تتيح مشاركة العاملين في تحديد الأهداف، توسيع المسؤوليات و إثراء مهام كل الأفراد مما سيسمح لهم بتوسيع معارفهم ومواجهة المشكلات المعقدة¹.

4) التحليل الاجتماعي للمنظمات La socioanalyse des organisations

نشأ التحليل الاجتماعي للمنظمات من طرف مجموعة من علماء النفس وعلى رأسهم إيليو جاك (Elliot Jaques). هذه النظرة الاجتماعية للمنظمة تهتم بسلوك الفرد في الجماعة. عمل إيليو لمدة عشرين سنة في منظمة بريطانية للتعددين والميكانيك أين أقام تجاربه. فكان ينظم اجتماعات مع أفراد من المنظمة لهم وظائف مختلفة لهدف دراسة مشاكل المنظمة. وتوصل إلى أن سبب الضغوط التي تواجهها المنظمة هو تخوفها من التغيير بقدر رغبتها فيه. كما بين إيليو أهمية كل من إحداث التوافق بين المهام المسندة للأفراد وميولهم وشخصياتهم، وتصميم هيكل تنظيمي واضح ويتقبله الجميع. ويجب كذلك أن يكون الاتصال داخل المنظمة فعالاً. وأهم ما توصلت إليه هذه النظرية هو أن الوعي أو اللاوعي، في سلوك المنظمة أو الجماعات ناتج عن رغبتها في الدفاع من مصالحها لمواجهة التهديدات الخارجية.

¹حسين أحمد الطراونة وآخرون، مرجع سابق، ص 53.

5) نظرية الفاعلين في المنظمة La théorie actionniste des organisations

يعود الأصل في نشأتها إلى العالم الاجتماعي الألماني ماكس فيبر، ولكنها ظهرت من خلال أعمال تالكوت بارسون Talcott Parsons ومفهومها أن كل نظام اجتماعي، بما فيه المنظمة، يتكون من مجموعة من الأفراد لهم مهام محددة ولهم أهدافهم الخاصة بالإضافة إلى الأهداف التنظيمية.

وحسب شستر بارنارد Chester Barnard كل منظمة هي نظام تعاوني، والمشكل بالنسبة للمنظمات هو كيفية تكوين نظام يسمح بدمج كل الأطراف و تحقيق المرونة لمواجهة المتغيرات البيئية. للقيام بذلك، تحدث بارنارد عن ضرورة تحقيق النجاح والفعالية. يكون العمل ناجعا، إذا حقق الهدف أو النتائج المرجوة، ويكون فعالا إذا حقق النتائج مع إرضاء الدوافع الفردية للفاعلين.

إنطلاقا من أعمال بارنارد، استطاع الباحثون مواصلة البحوث وإخراج نظريات جديدة، منهم M. Crozier في فرنسا حول "التحليل الاستراتيجي للمنظمات" وكذلك March و Simon و Cyert حول "نظرية القرار" والعقلانية المحدودة، وستتطرق لاحقا لكلتا النظريتين.

الفصل الرابع: النظريات النيوكلاسيكية و الحديثة للمنظمات

أولاً: نظريات القرار

1) نظرية القرار و العقلانية المحدودة (1916-2001) Herbert Simon

Théorie de la décision et la rationalité limitée

من أصل أمريكي، هربرت سايمون أستاذ في الإدارة وعلم النفس وهو أول من اهتم بالقرار وقد حاز على جائزة نوبل في الاقتصاد سنة 1978 من خلال كتابه " السلوك الإداري"¹ الذي صدر في 1945.

ارتبطت هذه النظرية بهربرت سايمون فهو الذي قدم تصورا واضحا حول أهمية القرار في تحليل و دراسة سلوك المنظمة بالإضافة لإسهاماته مع زميله مارش March في وضع نظرية التوازن التنظيمي و معالجته للجهود المبذولة في هذا الخصوص.

كما قدم سايمون نموذج الرجل الإداري، كبديل للرجل الاقتصادي الذي افترضته النظريات الكلاسيكية من حيث تحقيق البديل الأفضل. و تكلم عن العقلانية المحدودة في سلوك الفرد كبديل عن العقلانية المثالية عند المدرسة الكلاسيكية.

أما المنظمة فهي حسب سايمون مجموعة من العلاقات بين عدد من الأعضاء يستهدفون من خلال مشاركتهم باتخاذ القرارات إشباع حاجاتهم و أهدافهم الشخصية، و تضمنت نظرية سايمون عددا من العناصر و هي:

أ- اتخاذ القرارات.

ب- البيئة.

ج- الجماعة.

د- التخصص.

هـ- الالتزام بالقرارات.

¹ Simon Herbert, 1945, administrative behavior, A study of decision-making processes in administrative organizations, Fourth Edition (1997) The Free Press, United States of America.

و- التوازن بين المغريات و الإسهامات¹.

أنواع القرار:

ميز سايمون بين نوعين من القرارات:

-**القرارات المبرمجة:** هي القرارات المتكررة التي تظهر عادة في المستويات الإدارية السفلى فتتوفر

لدى المسير معلومات كافية عنها فيكون متأكد نسبيا أن البديل الذي سوف يختاره سيحل المشكلة.

-**القرارات غير المبرمجة:** غير متكررة ولا توجد قواعد وإجراءات مسبقة لحلها، وبالتالي المسير لا

يكون متأكد من نتائج القرار.

و ميز دافت Daft بين:

-**القرارات الفردية:** يتخذها المدير أو المسير بمفرده.

-**القرارات التنظيمية:** يتخذها مجموعة من المسيرين ضمن اجتماع².

مستويات القرار:

هناك ثلاث أنواع للقرارات حسب المستويات التنظيمية:

-**قرارات تنفيذية:** تتخذ في المستويات السفلى وهي بمثابة تطبيق التعليمات.

-**قرارات إدارية:** تتخذها الإدارة الوسطى لحل مشاكل التنظيم وتحتاج لبدائل لتحويل الاستراتيجية

والأهداف والخطة إلى أنشطة.

-**قرارات استراتيجية:** ترتبط بأهداف المؤسسة وتتخذ في الإدارة العليا وتحتاج لبدائل

(وضع الاستراتيجيات والبرامج).

مراحل القرار:

القرار هو ذلك الاختيار الذي يقره المسير بعد تحليل وتقييم دقيق للبدائل المختلفة المتعلقة

بمشكلة أو موقف معين، ومراحله هي:

¹حسين أحمد الطراونة واخرون، مرجع سابق، ص ص 58-59.

² Daft R, op. cit.

- 1) تحديد المشكلة
- 2) جمع المعلومات حولها
- 3) تحليل المعلومات و تفسيرها
- 4) وضع البدائل المختلفة التي تؤدي لحل المشكلة
- 5) تقييم البدائل، فعاليتها في حل المشكلة، إيجابياتها وسلبياتها
- 6) اختيار الحل الأفضل على ضوء عملية التقييم
- 7) تنفيذ القرار الذي لديه القدرة على تحقيق الهدف مع ضرورة توفر الامكانيات التي تسمح بتنفيذه
- 8) المتابعة والتحقق من نجاعة الحل الأفضل.

● نظرية العقلانية المحدودة لسايمون **La rationalité limitée**

- تحدث سايمون عن العقلانية المحدودة في اتخاذ القرار والتي تتعلق بالفاعل أي متخذ القرار وبمدى توفر المعلومة ومصداقيتها، فأكد أن الفاعل، الفرد أو المنظمة، على عكس ما تعتبره المدرسة والنظرية العقلانية الكلاسيكية، يتصف بالعقلانية المحدودة عند اتخاذ القرار و التي يكون سببها:
- أنه لا يبحث عن الحل الأمثل بل يكتفي بحل المشكلة، فهدفه إيجاد الحل الذي يكلف أقل من الدخل الذي يحققه.
 - المعلومة ليست مثلى.
 - عدم تحكم الفرد بكل المعلومات.
 - عند اتخاذ القرار يتأثر الفرد بالظروف، بتجاربه السابقة و بالمحيط الذي يسعى دائما للتفاعل معه.
- إن القرار في نظر سايمون ليس فنا مرتبطا بشخصية المسير، بل هو مجموعة من القواعد والإجراءات، والقرار هو المحرك لوظائف التسيير. قدم سايمون في هذا المجال نموذج عقلائي في اتخاذ القرار (Modèle I.M.C Intelligence, Modélisation, Choix)

- الذكاء: عملية التفكير التي تسمح بتحديد المشكلة وتقدير كل أبعادها ومتغيراتها.
 - النمذجة: تحديد وتقييم الحلول الممكنة أو الاختيارات.
 - الاختيار: انتقاء وترتيب الحلول واختيار الحل الأمثل.
- عملية القرار مبنية على تقديرات متخذ القرار الذي يتأثر بتجاربه السابقة التي أدت إلى حل نفس المشكلة سابقا. هذا النموذج العقلاني يسمح للمنظمة بالتعلم و التطور¹.
- نظرية العقلانية المحدودة درست المنظمة من وجهة نظر مغايرة، اعتبرتها سلوك حي، تسعى إلى التطور وليست مجرد وظيفة للإنتاج.

2) النظرية السلوكية للقرار R.M. Cyert et J.G. March

لم يقبل علماء السلوك الافتراضات التي يستند إليها النموذج الكلاسيكي لاتخاذ القرار والتي تتمثل فيما يلي:

- يرى هذا النموذج أن المدير يتصرف على أساس معلومات كاملة، وفي ظروف تأكد.
 - يواجه المدير مشكلة محددة بوضوح، كما أنه يعرف جميع البدائل الممكنة والنتائج المترتبة عليها.
 - ونتيجة لذلك فإنه يستطيع اتخاذ قرار أمثل يحقق أفضل النتائج بشكل مطلق.
 - يقوم هذا النموذج على افتراض الرشد التام، وفي ضوء توافر معرفة كاملة لمتخذ القرار.
- و قد أدرك علماء النموذج السلوكي لاتخاذ القرار أن هذا النموذج غير واقعي، لأن معظم افتراضاته يغلب عليها الطابع النظري. فهم يرون أن هناك كثيرا من القيود والمحددات الذهنية، كما يرون أن هناك حدودا للقدرات البشرية على تحليل المعلومات. وبدلا من العقلانية المطلقة الذي ينادي بها النموذج الكلاسيكي، فإنهم يقولون بالعقلانية المحدودة التي تعني أن درجة رشد القرار تحددها البيانات المتاحة وقت صنع القرار. وتتمثل أهم افتراضات هذا النموذج فيما يلي:
- يتصرف المدير في ضوء معلومات غير كاملة أو جزئية عن البدائل المتاحة والنتائج المترتبة على كل منها، كما أنه يخضع لمحددات أو قيود ذهنية.

¹ Simon Herbert, op.cit

- غالبا ما تكون الظروف التي تظهر فيها المشاكل هي ظروف المخاطرة أو عدم التأكد.
- أن المشاكل غالبا ما تكون غير محددة تحديدا دقيقا، أو تكون لها هياكل غير واضحة.
- وقد قام سايرت ومارش¹ بوضع النظرية السلوكية للقرار، التي تتضمن بعض الافتراضات عن القرارات التي يتخذها المديرون، والتي تمثل خصائص لهذه القرارات. وتساعد هذه الافتراضات والخصائص في إلقاء بعض الضوء على المحددات أو القيود الواردة على عقلانية القرارات الإدارية. ويمكن إجمال هذه الافتراضات فيما يلي:
- اللجوء إلى ما يبدو ظاهريا أنه حل للمشكلة، ولكنه في الحقيقة ليس أكثر من حل وسط.
- تجنب عدم التأكد.
- البحث الموجه نحو إيجاد حل للمشكل.
- اتخاذ القرار عملية جماعية تمس كل الأفراد في المنظمة.
- التعلم التنظيمي.

ثانيا: المدرسة الرياضية

1) نظرية علم الإدارة La science de l'administration

نشأت هذه النظرية نتيجة للأبحاث التي أجريت خلال الحرب العالمية الثانية (1941م) و التي تناولت بشكل أساسي تطبيق الأساليب الكمية في المجالات العسكرية و المشكلات المتعلقة بالنقل و التوزيع. و قد اعتمد هذا الأسلوب لحل المشكلات على عدد آخر من فروع المعرفة حيث جرى حل العديد من المشكلات من أشخاص لهم خلفيات مختلفة منها الهندسة و الرياضيات و الإحصاء و الاقتصاد و علم النفس.

إن مدرسة علم الإدارة جاءت لتوفق بين اهتمام الإدارة العلمية التي ركزت على الكفاءة و الإنتاجية و بين عملية التخطيط، حيث يقوم علماء الإدارة باستخدام النماذج الرياضية و الحواسيب للقيام

¹ Cyert R.M. and March J.G, 1963, A behavioral theory of the firm englewod cliffs, Newjersy.

بالعمليات الحسابية و الرياضية من أجل المساعدة للوصول إلى تحقيق الأهداف المثلى مثل البرمجة الخطية، و نظرية المباريات و غيرها.

ساهمت هذه المدرسة في إيجاد حلول ناجحة لكثير من المشكلات الإدارية المعقدة من خلال النماذج الرياضية المتطورة.

و كذلك فقد لعبت هذه النظرية دورا مهما في تطوير الفكر الإداري و ذلك بتشجيع الأفراد على مواجهة المشكلات و إيجاد الحلول لها بطريقة علمية منظمة، و لكن مما يؤخذ على هذه النظرية فشلها في تكوين رؤية شاملة متكاملة للإدارة و الإنسان¹.

2) المدخل الرياضي و الاقتصاد القياسي *Courant mathématique et économétrie*

أهم رواده هم (1957) H.Raiffa et R.D. Luce و C.W.Churchman(1957)

تنظر هذه المدرسة للإدارة على أنها نظام يتميز بالنماذج و العمليات الرياضية، و سميت هذه المدرسة بنظرية بحوث العمليات و في اعتقاد علماء الإدارة أن الإدارة و التنظيم و التخطيط و اتخاذ القرارات عملية منطقية يمكن التعبير عنها من خلال الرموز و العلاقات الرياضية مستخدمين في ذلك أسلوب النماذج (Modèles) في تحليل وحل المشكلات الإدارية. و يمكن القول بأن المدخل الرياضي يكون أكثر فاعلية بصفة خاصة عندما يطبق على مشكلات السلوك الإنساني إذا أمكن قياس عوامل السلوك الإنساني و هذا مفيد و لكنه ليس نهائيا، و أن النماذج الرياضية وسيلة و ليست هدفا. ورغم مزايا هذه المدرسة في حل المشكلات الإدارية المعقدة فإنه من الصعب الاعتماد على النماذج في حل كافة المشكلات الإدارية².

¹حسين أحمد الطراونة و آخرون، مرجع سابق، ص 54-55.

²حسين أحمد الطراونة و آخرون، مرجع سابق، ص 58.

ثالثاً: المدرسة النيوكلاسيكية

من أهم روادها P.F. Drucker (1954), A. Sloan (1965),

Gélinier (1966), E. Dale (1971)

تعتبر المنظمة "علبة سوداء" تعمل على تحويل مجموعة من المدخلات أو الموارد إلى مخرجات لتلبية حاجات السوق حسب قانون العرض والطلب. وبالتالي، فإن هذه المدرسة تنظر للمنظمة على أنها وحدة إنتاجية تهدف إلى دفع الإنتاجية لتعظيم الربح من خلال عوامل الإنتاج من عمل و رأس مال اقتصادي وتقني، ومن مبادئها :

- الإدارة بالأهداف

- اللامركزية

- الإدارة بمساهمة الأفراد بالأهداف

- التحفيز بالمنافسة والحكم على النتائج

- الأفراد الذين يحققون أحسن النتائج يرتقون إلى أعلى المناصب مع استبعاد أولئك الذين لا يحققون نتائج مرضية بالنسبة للمنظمة.

وفيما يلي سوف نتطرق إلى أهم رواد هذه المدرسة :

1) اللامركزية (Décentralisation coordonnée) Alfred Sloan

الفريد سلون هو رجل أعمال أمريكي والمدير التنفيذي والرئيس السابق لشركة جنرال موتورز،

واشتهر سلون بإسهاماته الكبيرة في مجال صناعة السيارات وإدارة العمليات الخاصة بتلك الصناعة.

ألفريد سلون من أصل أمريكي، ولد في عام 1875 ، درس الهندسة الكهربائية في مؤسسة ماساتشوستس للتكنولوجيا وتخرج منها عام 1895 ليكون أصغر المتخرجين في دفعته.

بعد تخرجه تم تعيين سلون كمصمم في شركة Hyatt Rolling المتخصصة في صناعة الصمامات

والأسطوانات في نيو جيرسي، وفي عام 1899 أصبح المدير العام ورئيس الشركة. في عام 1916

اندجحت شركة Hyatt Rolling مع عدد من شركات قطع السيارات والمحركات في شركة واحدة هي United Motors وتسلم سلون منصب الرئيس في المؤسسة الجديدة. وفي عام 1918 أصبحت شركة United Motors جزءاً من شركة General Motors الكبرى وتم تعيين سلون في منصب نائب الرئيس في مجال قطع الغيار وعضواً في المجلس التنفيذي للشركة، وكرس سلون كل جهده للعمل وتطوير مبيعات الشركة حتى استحق منصب الرئيس الذي تم تعيينه فيه عام 1923. ثم عين في عام 1937 كرئيس لمجلس الإدارة في General Motors واستمر في عمله كمدير تنفيذي في الشركة حتى التقاعد.

هذه الخبرة المهنية سمحت له بتطبيق مبادئ اللامركزية بالشركة و من أهمها:

- لا مركزية الأقسام التي تكون منفصلة وكل قسم مسؤول عن تحقيق نتائجه.
- بعض الوظائف تبقى مركزية كالوظيفة المالية و الرقابية.
- الإدارة العامة تهتم بالسياسة العامة للمنظمة.
- مرونة الهيكل التنظيمي تسمح بإيجاد الحلول للمشاكل في أقل وقت ممكن.
- التنسيق يتم من خلال الاتصال الأفقي للمعلومات¹.

2) الإدارة بالأهداف (Direction par objectifs) Peter Drucker

بيتر دركر كاتب اقتصادي أميركي من أصل نمساوي، ولد في فيينا عاصمة النمسا في 1909م وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية. درّس الإدارة في كلية كليرمونت للدراسات العليا بكاليفورنيا و قام بتأليف أكثر من 40 كتاباً من أعظم المؤلفات في مجالات السياسة والاقتصاد والإدارة. تُرجمت جميع كتبه لأكثر من 20 لغة. توفي في عام 2005م عن عمر 96 سنة وكان قد حصل على أرفع الجوائز التقديرية في الولايات المتحدة “الوسام الرئاسي للحرية” في عام 2002م. بيتر دركر هو الذي حدّد مفهوم الشركة في تحليله لشركة جنرال موتورز كما أنه كان مستشاراً للعديد من المدراء لأكبر المنظمات الأمريكية و اهتم بتحليل مهام الإدارة العليا للمنظمة.

¹ Mansencal C. et Michel D., Théories des organisations, Module de formation MANAGEMENT, BTS NRC, France, p13

كما أنه وضع نظرية الإدارة بالأهداف في عام 1954 حيث يرى أن كل عضو في منظمة الأعمال يسهم بشيء مختلف إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام، كما يجب أن تعمل جهود الجميع في نفس الاتجاه، وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها حتى لا تتواجد ثغرات أو احتكاكات أو ازدواجيات غير مطلوبة في الجهود. كما أن الإدارة بالأهداف تعد إحدى الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، وتمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركاً للجهود نحو الرؤية، وأيضاً خلق روح الفريق ومواءمة أهداف الفرد مع المصلحة المشتركة والعامية للمنظمة. هي إذن نظرية وأسلوب عمل إداري يتم فيه تحديد الأهداف بصورة جماعية لتحقيق أقصى عمل لفترة زمنية معينة وتعريف العوامل التي تعيق التوصل إلى هذه الأهداف لتداركها، وفي نهاية المدة المحددة تتم مراجعة النتائج وتحليلها لتقويم أداء المرؤوسين وللابتعاد عن الأهداف غير الملائمة ووضع أهداف أخرى بديلة تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها قبل الآخرين بأقل جهد وتكلفة ممكنة.

الإدارة بالأهداف نظرية تؤمن بأن الإنسان يجب العمل ومبتكر إذا توافرت له الظروف والطريقة الفعالة لتحفيزه وتحقيق ذاته وإشباع حاجاته الفيزيولوجية وحاجات الأمان، وليس من تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد، فهي أداة تخطيطية وإشرافية ورقابية وهي أسلوب يضم كل وظائف الإدارة وينسق بينها ويعمل على تكاملها. ولتطبيق الإدارة بالأهداف هناك مجموعة من الخطوات :

الخطوة الأولى: تحديد وصياغة الأهداف العامة للمنظمة بالتعاون مع مجلس الإدارة والمستشارين.

الخطوة الثانية: توزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء في الإدارات العليا بحيث يتعرف كل منهم على الجزء الذي يخصه من الهدف الكلي ويفضل تدوين ذلك حتى لا يحصل تداخل في الاختصاصات.

الخطوة الثالثة: تكليف خط الإدارة التنفيذي بإعداد الأهداف التي سيعملون على تحقيقها على ضوء أهداف الإدارة العليا التي يتبعون لها.

الخطوة الرابعة: تحديد أهداف الخط الإداري المباشر على ضوء أهداف الوحدة التنفيذية التي يتبع لها.

الخطوة الخامسة: تحديد هدف كل موظف مرؤوس وعامل بناء على أهداف الوحدة التنفيذية وذلك بالتعاون مع وحدته ورئيسه.

الخطوة

السادسة: وضع خطة عمل كل مسؤول في المنظمة متفق عليها مع الرئيس ويلتزم الجميع بالتنفيذ. الخطوة السابعة: المراجعة الدورية للإنجاز للأهداف الذي حققه المرؤوسين. الخطوة الثامنة: تقييم الإنجاز في نهاية الفترة المحددة المتفق عليها وهل فعلا تحققت الأهداف؟.

ومن فوائد أسلوب الإدارة بالأهداف :

- ينمي القدرة التخطيطية لكل من الرؤساء والمرؤوسين.
 - يسهل مهمة الإشراف و التوجيه.
 - يساعد في التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية و المستقبلية.
 - يقوي الاتصالات بين الإدارة و العاملين
 - يساعد على رفع درجة رضا العاملين وروحهم المعنوية.
 - يساعد على اكتشاف المهارات الصالحة للترقية و المقصرين أيضا.
 - يخفف الروتين و يحقق المرونة التي يتطلبها العمل.
 - يعطي صورة كاملة عن المنظمة و عن العمل مما يسهل عملية الرقابة و تقييم الأداء الكلي لها.
- و من أهم مبادئ الإدارة بالأهداف :
- صياغة أهداف التنظيم بعناية لأنها تشكل الأساس في عمل المنظمات.
 - مسؤولية وضع الأهداف في المنظمة جماعية و ليست فردية.
 - لا يكفي وضع الأهداف على الورق بل المهم تنفيذها.
 - إتباع أولوية التنفيذ للأهداف.
 - مراعاة عنصر الوقت عند وضع الأهداف.
 - نجاح العمل يعتمد على درجة صحة الأهداف الموضوعية.
 - الربط بين أداء الفرد وأهدافه وأهداف المنظمة.
 - رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة.
 - المساهمة في تحديد نظم مقبولة للأجور والحوافز على أساس موضوعي.

- المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة.

- قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية¹.

و ينظر إلى نظرية الإدارة بالأهداف من ناحية إيجابية كونها أسلوباً يتسم باستمرار ما يجب عمله في المنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعية كما إن العاملين يلتزمون بالعمل على تحقيق الأهداف. و يعاب على هذه النظرية ما يلي:

أ- هدر الوقت خلال عملية وضع الأهداف.

ب- زيادة الأعمال الكتابية لانتهاجها التفصيل.

ج- إن تطبيق الإدارة بالأهداف يتطلب توافر بيانات كاملة لوضع الأهداف².

3) الإدارة بمساهمة الأفراد بالأهداف

Octave Gélinier (Direction participative par objectifs)

ولد جليني سنة 1916 وتوفي سنة 2004، من أصل فرنسي، مهندس وحاصل على شهادات في الاقتصاد، السياسة و في القانون. عمل منذ 1947 في المكتب الاستشاري الفرنسي Cegos وقد تولى فيه منصب المدير لمدة 40 سنة، عمل خلالها على إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه المؤسسات الاقتصادية و شارك كذلك كاستشاري إداري في تطوير سياسات واستراتيجيات للعديد من المنظمات الفرنسية والدولية. لقد حاول التوسع في مفهوم الإدارة الحديثة ورأى أنها تركز على تحديد السياسة العامة وعلى وضع أهداف واضحة، مبسطة وقابلة للتحقيق. كما أنه رأى أن تحقيق النمو على المدى الطويل يرتبط بتحقيق الأرباح في المدى الطويل وهذا ما يفرض على المنظمات إزالة الصعوبات التي تحول دون الوصول إلى الأسواق و صعوبات التمويل، و الأهم بالنسبة له هو قابلية الأفراد خاصة المسؤولين للتطور ومدى قدرتهم على التكيف مع الوقت و مع التطورات التكنولوجية والإدارية وغيرها.

¹ Mansencal C. et Michel D., op. cit., p13

² حسين أحمد الطراونة وآخرون، مرجع سابق، ص ص 56-57.

السياسة العامة يجب أن تتضمن أهدافا محددة وقابلة للقياس (من الناحية الكمية و الوقت)، مما يسمح بتحديد السلطة، تحديد المسؤوليات، تحديد الهيكل المناسب، الإشراف وتحفيز الأفراد. ثم يتم استكمال الأهداف من خلال البرامج و الميزانيات.

كما يعتبر كل من التعويض، المكافأة، أخلاقية الإدارة والابتكار عوامل النجاح الأساسية للمنظمات، و محددات القدرة التنافسية حسب جليبي هي:

- الابتكار المستمر.

- حدة المنافسة.

- السعي لتحقيق الأهداف الاجتماعية داخل وخارج المنظمة¹.

رابعا: النظرية الظرفية (الموقفية) **La théorie contingente des**

organisations

ظهرت في بداية الستينات، و هي نظرية تهتم و تركز على الارتباط القوي و العلاقة الوثيقة بين التصرفات الإدارية و بين الخصائص المعينة للموقف الذي تتم فيه هذه التصرفات التي يمر بها الإداريون، و تمثل النظرية اتجاها حديثا مفاده أنه لا توجد مدرسة أو نظرية إدارية يصلح استخدامها في كل الظروف و إنما عليهم أن يختاروا ما يناسبهم، حيث إن لكل موقف أو ظرف معين نظرية تناسبه.

و بشكل عام فإن المدرسة الظرفية قامت بتحديد الظروف التي يكون للأساليب الإدارية المختلفة الفرصة الأفضل للنجاح فيها، و لكن ذلك الافتراض يواجه عدة تحديات رئيسية منها:

أ- الإدراك و الفهم للظروف المحيطة.

ب- عملية اختيار الأسلوب الإداري الأكثر ملاءمة.

ج- كفاءة الأسلوب المختار.

هذه النظرية ترى أيضا أنه لا يوجد أسلوب أمثل في إدارة الأعمال يمكن تعميمه على كافة المنظمات، بل أن نجاح أي أسلوب في الإدارة يتوقف على طبيعة الظروف المحيطة بالمنظمة.

¹ Mansencal C. et Michel D., op. cit., p14

وحسب هذه النظرية من واجب المدراء دراسة وتحليل الظروف المؤثرة على المنظمة والمتعلقة بالأفراد والموارد المتاحة لها و جميع المتغيرات البيئية.

وقد أكدت هذه النظرية على علاقة كل من التطورات التقنية و التغيرات البيئية مع التنظيم أو المنظمة، حيث برزت عدة بحوث بين 1960 و 1980 لتحديد العوامل التي تؤثر في تحديد الاختيارات التنظيمية.

أ- أثر التغيرات البيئية :

من أهم الأعمال التي درست هذه العلاقة هم:

Burns et Stalker- قاموا بدراسة تأثير المتغيرات البيئية على التنظيم في عشرين منظمة بريطانية. وبينوا في كتاب¹ « The management of innovation » أن سلوك المنظمة يتبع نوعين من التنظيم أمام المتغيرات البيئية، الهيكل الآلي أمام بيئة مستقرة، والهيكل العضوي أمام بيئة غير مستقرة.

Lawrence et Lorsch - أساتذة بجامعة هارفارد، درسوا عشرة منظمات من قطاعات مختلفة وبينوا أن النظام أو التنظيم الكلي للمنظمة يمكن أن يتجزأ إلى أجزاء فرعية لمواجهة التغيرات البيئية (تجارية، تكنولوجية، منافسة...) ويتخذ كل جزء سلوك الإختلاف أو الإندماج. الإختلاف : كلما كانت البيئة معقدة زاد الإختلاف المقصود به أن كل وظيفة في المنظمة تواجه جزءا من البيئة.

الإندماج : هو التنسيق بين وحدات و وظائف المنظمة لتوحيد الجهود والحفاظ على تماسكها. و كلما زاد الإختلاف زادت الحاجة إلى الإندماج².

¹ Burns T., et Stalker G. M., 1961, The Management of Innovation, London.

² Lawrence Paul et Lorsch Jay, 1973, Adapter les structures de l'entreprise, Editions d'organisation, Paris.

ب- أثر التطورات التقنية :

-Joan Woodward من خلال دراستها لمئة منظمة صناعية بريطانية، بينت أن الاختلاف

في التنظيم مرتبط بالتقنية التي لها علاقة بأنظمة الانتاج وميزت بين:

نظام الانتاج حسب الطلب "بالوحدة" هو نظام يركز على وظيفة التسويق.

نظام الانتاج بالكميات هو نظام يركز على وظيفة الانتاج.

نظام الانتاج المستمر يعتمد على الكفاءات والخبرات وعلى كل الوظائف.

بحيث يزداد عدد المستويات التنظيمية ويزداد نطاق الاشراف مع تزايد التعقيد في التكنولوجيا المستعملة¹.

_ بطريقة أخرى، E.L. Trist et F.E Emery، علماء النفس والاجتماع ، جمعوا بين العوامل

التقنية والاجتماعية. قاموا بدراسة في منظمات بريطانية للتعددين والفحم ولاحظوا أن عند تطبيق

التكنولوجيات الجديدة، كان العمال يواجهون عدة عوائق، مما أدى إلى انخفاض الانتاجية على عكس

توقعات المنظمة. وعليه كونوا مجموعتان من العمال الأولى تعمل بالتقنية الحديثة لكن بأساليب

التنظيمية التيلورية، والثانية تعمل بالتقنية الحديثة لكن بأساليب تنظيمية تعتمد على الاستقلالية

و المسؤولية و العمل الجماعي. كانت النتيجة أن في المجموعة الأولى زاد الصراع والغيابات، أما في

الثانية تحسن جو العمل وارتفعت الانتاجية والسبب في ذلك هو العمل الجماعي.

إذن توصلنا إلى أن داخل النظام الكلي وهو المنظمة، يتفاعل النظام التقني (التكنولوجيا، تقنيات

الانتاج) والنظام الاجتماعي لتحقيق الأهداف التنظيمية².

ج- الاستراتيجية كمحدد للتنظيم:

Alfred D. Chandler « Stratégie et structure de l'entreprise »

(1962)، هو أستاذ في تاريخ إدارة الأعمال في جامعة هارفارد، بين المراحل التي تمر عليها المنظمة

كالتالي:

¹ Plane Jean-Michel, 2000, Théorie des organisations, Dunod, Paris.

² Frederick E. Emery et Eric L. Trist, 2009, Des systèmes socio-techniques à l'écologie sociale des organisations, Auteur Jérôme Ibert, Editions E.M.S Management et Société, France.

- المرحلة الأولى: مؤسسة صغيرة بنشاط واحد وتنظيم ضعيف وتركز في تطورها على جانب الحجم.
 - المرحلة الثانية: المؤسسة تنمو وتتوسع جغرافيا وتقوي جهازها الإداري حتى تنسق بين مختلف فروعها.
 - المرحلة الثالثة: المؤسسة توسع نشاطها الأصلي إلى نشاطات أخرى مما يستدعي أن تدمج بعض الوظائف التي كانت تدير لحد الآن في مؤسسات أخرى وأن تتبنى تنظيما وظيفيا أي مبنيا على الوظائف.
 - المرحلة الرابعة: المؤسسة تنوع نشاطاتها وتتبنى تنظيما تقسيميا أي متعدد الأقسام.
- شوندلر بين أن أنواع التنظيم تختلف باختلاف استراتيجية المنظمة وعلى المدير أن يختار من بين الأساليب التنظيمية، الأسلوب الذي يساهم في تحقيق نجاعة الاستراتيجية¹.

د- الثقافة كمحدد للتنظيم:

- ثقافة المؤسسة تؤثر في تحديد الأساليب التنظيمية. Geert Hofstede أستاذ جامعي بهولندا، قام بدراسة ميدانية لتحديد تأثير بعض المتغيرات الثقافية على الأساليب التنظيمية وقد صنف هذه المتغيرات حسب أربع أبعاد:
- البعد التنظيمي: ويقصد به مدى تقبل الأفراد لعدم المساواة في التعاملات التي تحددها العلاقات السلطوية.
 - الرقابة على عدم التأكد: أي مدى مخاطرة الأفراد في حالات عدم التأكد.
 - الفردية: درجة الاستقلالية والحرية التي يطالب بها أفراد المنظمة وهو يرى أنها مرتبطة بمدى ثراء البلد.
 - الذكورية و الأنوثة : فعالبا ما ترتبط قيم الرجال بالامتلاك والنجاح، في حين ترتبط قيم النساء بالتعاون والبيئة الاجتماعية للمنظمة.

¹ Alfred Chandler, 1962, Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, U.S.A.

وبين في الأخير أن هذه المتغيرات الثقافية المحلية تؤثر من خلال ما سماه " برجة العقلية الجماعية" على الأنظمة التسييرية. بمعنى أن الأنظمة الاجتماعية والثقافية بالإضافة إلى عادات أي بلد، هي التي تحدد الأساليب التنظيمية للمنظمات كما أنها لا تنقل من بلد لآخر¹.

هـ - تحليل Henri Mintzberg:

أستاذ جامعي في إدارة الأعمال بكندا، ألف كتاب

« Le management-voyage au centre des organisations » (1990)

وكتاب « Structure et dynamique des organisations » (1982)

وفي هذا الأخير قدم تحليل شامل للمنظمة من خلال دراسة العلاقات بين مكوناتها الخمس وأهمية كل منها على النحو التالي:

- مركز العمليات centre opérationnel: الوحدات التي تنفذ مهام الانتاج والتوزيع.

- القمة الاستراتيجية sommet stratégique: الفريق المسير.

- خط المستويات الإدارية ligne hiérarchique: الذي يصل بين مركز العمليات والقمة الاستراتيجية.

- الوظيفة التقنية technostructure: الوحدات التي تهتم بالتخطيط وتنظيم العمل.

- الدعم اللوجستيكي support logistique: الوحدات التي تقدم الخدمات أو النشاطات الفرعية كالمطاعم بالمنظمة...

تنظيم المنظمة عند Mintzberg يعني توفير الإمكانيات اللازمة لتقسيم العمل وكذلك التنسيق بين مختلف المهام. وبالتالي تبعا لمتغيراتها البيئية، لاستراتيجياتها، لأسلوبها التنظيمي ولأهدافها، يمكن للمؤسسة أن تتبع:

- أساليب تنظيمية متفاوتة في درجات المركزية.

- خطوط المستويات الإدارية متفاوتة العدد و الطول.

¹ <http://news.telelangue.com/2011/09/geert-hofstede-theorie>

- الوظيفة التقنية و الدعم اللوجستي متفاوتة الأهمية.
- كما ميز Mintzberg بين المنظمات كالتالي:
- التنظيم البسيط structure simple : المنظمات الصغيرة، تنظيم ضعيف .
- البيروقراطية الآلية bureaucratie mécaniste:التنظيم هو الذي يحدد طرق أداء العمل. هذا التنظيم مناسب لبيئة بسيطة و مستقرة.
- البيروقراطية المهنية bureaucratie professionnelle: تنظيم قوي ويعتبر الفرد مسؤولاً عن وظيفته (كالطبيب في مستشفى).
- التنظيم التقسيمي structure divisionnalisée : التقسيم الشديد للمهام.
- الأدهقراطية adhocratie: تنظيم المشاريع من خلال العمل مع جماعات من المتخصصين، خاص بيئة شديدة التغير، حدة المنافسة والابتكار.
- المنظمة الإعلامية organisation missionnaire: ثقافة المؤسسة قوية مع نظام للقيم.
- المنظمة السياسية أو المسييسة organisation politisée ou arène politique: شدة تطبيق القوانين.
- أما فيما يتعلق بأساليب تنسيق العمل، فقد ذكر:
- التعديل أو التنسيق المتبادل ajustement mutuel : يتم التنسيق بالاتصال المباشر.
- الإشراف المباشر supervision directe : يتم التنسيق حسب الصلاحيات التي يحددها التنظيم.
- توحيد المهام standardisation des tâches: يتم التنسيق باتباع معايير محددة مسبقاً لمختلف المهام والنشاطات.
- توحيد النتائج standardisation des résultats: يتم التنسيق من خلال النتائج المحددة.

و بالتالي فقد حدد Mintzberg مختلف أنواع التنظيم و المنظمات و قام بتحديد أساليب التنسيق المناسبة لتنسيق العمل في المنظمات¹.

ينظر بإيجابية للنظرية الظرفية لمحاولتها في طرح مفاهيم مهمة، و لكن وجه لهذه المدرسة انتقاد و هو محاولتها توحيد الأفكار الإدارية في نظرية واحدة. غير أن هذه النظرية فتحت المجال أمام نظريات أخرى لدراسة العلاقة بين الأساليب التنظيمية و بيئة المؤسسة.

خامسا: نظرية النظم Théorie systémique des organisations

مفهوم النظام:

النظام هو مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتفاعلة مع بعضها البعض وذلك من أجل تحقيق هدف معين ومشترك.

مفهوم نظرية النظم:

يرجع الفضل في تأسيس نظرية النظم للعالم البيولوجي الألماني Ludwig Von Bertalanffy الذي ألف كتابا سنة 1968 بعنوان "نظرية النظام العام"². و تتمثل الفكرة الرئيسية لهذه المدرسة بالاعتماد على مفهوم النظام و الذي تعرفه بأنه الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع و تربط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيبا كليا موحدا. و النظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة، و بالتالي فإن المنظمة بمثابة نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة تشبه الكائن الحي من حيث تفاعلها مع البيئة المحيطة و تؤثر فيها. كما تنظر هذه النظرية إلى المنظمة أنها نظام مركب يتكون من عدة أجزاء مترابطة تمثل الأنظمة الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض ضمن النظام الكلي المتمثل في المنظمة، ويقصد بالأنظمة الفرعية الإنتاج، التسويق، المالية والموارد البشرية.

¹ Mintzberg H., 1982, Structure et dynamique des organisations, Éditions d'Organisation, Paris.

² Ludwig Von Bertalanffy, 1968, General System theory: Foundations, Development, Applications, George Braziller :New York, (revised edition 1976).

-و يرى كل من (E.L. Trist et K.W. Bamforth (1952), E.L. Trist(1963), F.E.Emery et E.L. Trist(1965)

أن المنظمة نظام اجتماعي- تقني تتكون من نظامين فرعيين هما الأفراد و الموارد التقنية (آلات وتكنولوجيا).

-ويرى البعض الاخر وهم (D. Katz et R.L Kahn(1966), J. Forrester(1961), R.A. Johnson, F.E. Kast et J.E. Rosenzweig(1962), S. Beer(1966)

أن للمنظمة أربع وظائف يجب القيام بها لضمان بقائها وهي:

- الاستجابة للبيئة.

- تحقيق الأهداف.

- إدماج الأجزاء الفرعية و التنسيق بينها.

- المحافظة على نظم القيم.

و عناصر المنظمة هي:

-المدخلات: رؤوس أموال، مواد أولية، موارد بشرية، طاقة، تكنولوجيا، معلومات، قيم... وتتحصل عليها من بيئتها.

-عملية التحويل : تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة.

-المخرجات: تمثل المنتجات التي تلبي حاجات ورغبات أفراد المجتمع.

-التغذية العكسية: تمثل ردود الأفعال إيجابية أو سلبية التي تستقبلها المنظمة من بيئتها حول منتوجاتها ونشاطاتها.

هذه العناصر تؤكد أن المنظمة نظام مفتوح تتفاعل مع بيئتها وتخضع لتأثيراتها، وللاستجابة لبيئتها على المنظمة أن تهتم بالبيئة الداخلية و الخارجية.

-البيئة الداخلية: الموارد، الأفراد، الثقافة و التنظيم.

-البيئة الخارجية: منها الجزئية و الكلية.

- البيئة الخارجية الجزئية : نموذج القوى الخمس ل PORTER و يضم:

شدة المنافسة (قوة المنافسين الحاليين).

قوة المنافسين الجدد.

قوة السلع البديلة.

قوة الموردون.

قوة الزبائن.

- البيئة الخارجية الكلية : نموذج PLESTE و يضم:

P السياسية : تشمل السياسات المتبعة من طرف الدولة بمختلف إداراتها (الولاية، البلدية، إدارة الضرائب، الضمان الاجتماعي...).

L القانونية : جميع القوانين كالقانون التجاري وقانون العمل...

E الاقتصادية : المستهلكون، الموردون، المنافسون، المؤسسات المالية كالبنوك.

S الاجتماعية : سوق العمل، ثقافة المجتمع، القيم، العادات و التقاليد.

T التكنولوجية : العلوم والتكنولوجيا، تقنيات الإنتاج.

E الطبيعية : المناخ، الأرض، المياه.

و لنظرية النظم نواحي إيجابية عديدة منها أنها:

1- وفرت أداة تحليلية فعالة لدراسة المنظمة و بشكل متكامل يستوعب كافة عناصر النظام.

2- أضافت متغيرا آخر للمنظمة و هو البيئة الخارجية بأطرافها المختلفة و أضافت أبعادا جديدة عند تعريفها للتنظيم و أن المنظمة تعتبر ذات نظام مفتوح.

3- اعتمدت على الترابط و التكامل و تفاعل الأجزاء، حيث إن وقوع أي خلل يؤثر على المنظمة بشكل عام.

و رغم تلك الإيجابيات التي جاءت بها نظرية النظم إلا أنه يؤخذ عليها عدم دقة الافتراضات و الاستنتاجات السابقة، و حجتهم في ذلك هو وجود بعض المنظمات التي تعاني من ضعف أو خلل في بعض أجزائها و مع ذلك تمارس نشاطاتها.

سادسا: التحليل الاستراتيجي للمنظمات **Analyse stratégique des organisations**

بعد أعمال بارنارد ونظرية العقلانية المحدودة لسايمون، حاول الباحث الفرنسي Michel Crozier أن يقترح نموذجا جديدا لتحليل المنظمات سماه "التحليل الاستراتيجي".
تأثر كروزبي بطرق التسيير الأمريكية مقارنة بالبيروقراطية السائدة في فرنسا. فبين أن البيروقراطية مرادفة للروتين والتعقيد.

كما بين كروزبي أن السلطة ليست فقط العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوسين، وإنما تتمثل في قدرة بعض الأفراد، مهما كانت مكانتهم في المنظمة، على السيطرة في مناطق الشك zone d'incertitude وذلك من أجل التأثير على الأفراد الآخرين. كمثل على ذلك بين أن عمال الصيانة لهم سلطة قوية في المؤسسة لأن لهم القدرة في التحكم في منطقة الشك المتمثلة في عطب الآلات، وقد أصدر هذه النتائج في كتابه "الظاهرة البيروقراطية"¹.

وقد حلل Crozier رفقة Friedberg في كتابهما "الفاعل والنظام"² العلاقات الاجتماعية و السلطوية في المنظمة لإثراء التحليل الاستراتيجي للمنظمات، ووضعا مجموعة من المفاهيم والتفسيرات لفهم سلوك الأفراد ضمن العلاقات السلطوية.
وبين Friedberg في كتابه "السلطة و القاعدة"³ أن السلطة هي هيكلية للعلاقات بين الأفراد في المنظمة تسمح لهم بوضع القواعد وليست القدرة على القيام بشيء.

¹ Crozier Michel, 1963, Le phénomène bureaucratique, Seuil, Paris.

² Crozier Michel et Friedberg Edhard, 1977, L'acteur et le système, Seuil, Paris.

³ Friedberg Edhard, 1993, Le pouvoir et la règle, dynamiques de l'action organisée, Seuil, Paris.

من أهم ما جاء به Crozier حول التحليل الاستراتيجي للمنظمات ما يلي:

- مناطق الشك: المجال التقني، التجاري أو المالي هي مجالات لمنطقة الشك وهي تمثل أفضل وسيلة للحصول على السلطة من خلال كفاءة الفاعل في التحكم في منطقة الشك والتأثير على الأفراد.
- السلطة: يعرفها على أنها علاقة بين شخصين وقدرة أحدهما على التأثير على الآخر حسب اتجاه معين، ولا يجوز تجاوز الحدود بين الرئيس والمرؤوس.
- استراتيجية الفاعل: الفاعل هو ذلك الفرد الذي يفكر ويؤثر وله أهداف خاصة ويضع استراتيجية خاصة وله سلطة تسمح له بالتأثير على الأفراد خدمة لهذه الأهداف. والفاعل يحاول دائما تغيير العلاقات السلطوية المحددة في الهيكل التنظيمي للمنظمة لأنه يسعى دائما لتوسيع نطاق سلطته.
- الاستراتيجية تسمح بتحديد "قواعد سلوك الفاعلين". والاستراتيجية ليست دائما ذلك الاختيار المرغوب فيه، فالفاعل في اختياره يتأثر بقيمه، بنظرته الخاصة للأوضاع، ويتأثر أيضا بالإمكانيات المتوفرة.
- النظام العملي الملموس: هو نظام اجتماعي يظهر من خلال العلاقات بين الافراد التي تنشأ بدافع الحاجة الى حل مشاكل المنظمة. هذه العلاقات هي غير رسمية لكنها ضرورية لنجاح أي نظام.

سابعا: ثقافة المنظمة و التنظيم La culture de l'entreprise

● مفهوم ثقافة المنظمة:

- ظهرت في بداية الثمانينات للتعبير عن النموذج الياباني في تسيير المنظمات وقد ساهمت العولمة في انتشارها.
- ثقافة المؤسسة هي مجموع القيم والعادات والتقاليد والأفكار التي يشترك فيها جميع أعضاء المنظمة، والتي توجه سلوكهم نحو أهداف المنظمة. كما أنها تتمثل في النشاطات والعمليات و قواعد العمل والقيم المشتركة بين الجماعات المكونة للمنظمة.

وتعرف الثقافة بأنها " مجموع المرجعيات المشتركة والتي تتكون من خلال تاريخ المنظمة ومن خلال الحلول التي تجدها للمشاكل التي تعترضها. و الثقافة هي التي توحد المنظمة وتميزها عن الغير. وتتكون ثقافة المؤسسة من شخصية مؤسسيها، تاريخها، مهامها، قيمها، إشارات ورموزها"¹.

ويعرفها Schein كما يلي: " الثقافة التنظيمية تتركز على العادات والتقاليد، الرموز، السلوكيات، تاريخ المنظمة، القيم والاعتقادات التي يعبر عنها في المنظمة"².

كما ذكرها Peters et Waterman في نموذجهما 7S³ كأحد المتغيرات السبعة الأساسية للمنظمة وهي " الاستراتيجية، الهياكل، الأنظمة، الأساليب، المهارات، الأفراد، القيم المشتركة.

وحسب ويليام أوشي، المنظمة تعزز ثقافة الجماعات وهي تتكون من مجموعات من الأفراد الذين يعملون ويتفاعلون من خلال علاقات الثقة. وهو يرى أن قوة المنظمات اليابانية، كما كانت عليه في الثمانينات، سببها أن العامل يتأثر وهو مرتبط بالقيم الأساسية للمنظمة والثقافة الجماعية التي تسمح له بالتطور خاصة أن توظيف العاملين غالبا ما يكون مدى الحياة في هذه المنظمات⁴.

وأراد Sainsaulieu أن يتجاوز مفهوم الفاعل الاستراتيجي الذي يسعى إلى السلطة كما ذكره Crozier، وألف سنة 1977 كتاب "الهوية في العمل" بين فيه أن عمل الفاعل أكثر تعقيدا فهو يتأثر بالعلاقات الاجتماعية وثقافة العمل وقد ميز بين ثلاث أبعاد:

- اجتماعي تقني: حيث ميز بين الجماعات من خلال مكانتهم في التنظيم.
- استراتيجي: تحليل علاقات القوة والسلطة بين هذه الجماعات.
- ثقافي: وهو الركيزة الأساسية التي تحدد هوية الجماعات و المنظمة.

¹ Thévenet M., 1993, La culture d'entreprise, Ed Que sais-je ? PUF, Paris.

² Edgar Schein, 1985, op. cit.

³ « Strategy, Structures, Systems, Styles, Skills, Staff, Shared-value ». Cités par Peters Thomas et Waterman Robert, 1982, In search of excellence, Harper Business essentials, U.S.A

⁴ حسين أحمد الطراونة واخرون، مرجع سابق، ص ص 291-301.

ومن خلال تحليله لهذه الأبعاد تكلم عن ما سماه "العالم الاجتماعي للمنظمة"، كما اقترح مع F. Pioret نموذج S.I.C¹ الذي يحدد التفاعلات بين الثقافة، العلاقات الاجتماعية و تنظيم المنظمة².

و تسمح الثقافة للمنظمة بإيجاد الحلول للمشاكل، التسيير الجيد باختيار أنسب الأساليب التنظيمية، كما تساعد على التكيف البيئي.

• خصائصها:

كان ظهور ثقافة المنظمة في اليابان نتيجة لبعض الخصائص التي كانت تميز المنظمات اليابانية

وهي:

- النظرة العائلية للمنظمة فالفرد يشعر بالانتماء لمؤسسته، والمنظمة توفر له مختلف الحاجات لزيادة ولاءه و رضاه.

- الشعور بالثقة يجعل الفرد يعمل دون الحاجة إلى إشراف أو رقابة خارجية.

- الاحترام والتقدير بين الأفراد.

- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات.

• أهميتها بالنسبة للمنظمة:

أبرز الباحثون أهميتها في تحقيق النجاح للمنظمات من خلال ما يلي:

- إشراك الأفراد في القيم والعادات يولد اندفاع جماعي ويحقق النجاح.

- تساعد على التغيير والتكيف البيئي لشدة ارتباطها بالتنظيم.

- سرعة التصرف في اتخاذ القرار.

- الاستماع المستمر للزبائن.

- الاستقلالية و روح المؤسسة تظهر في التعامل مع الأفراد.

¹ « Structure-Interactions-Culture »

² Sainsaulieu R., 2014, L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation, (quatrième édition), Presses de Sciences Po, Paris.

- الإنتاجية عن طريق تحفيز المستخدمين.

• أنواع الثقافة التنظيمية:

يمكن أن نصنف أشكال الثقافة التنظيمية على النحو التالي:

1) التصنيف وفق خصائص الفرد الذي يطيعه الآخرون:

وهنا ميز Charles Handy بين أربعة أنواع للثقافة التنظيمية:

أ- **ثقافة القوة:** غالبا ما نلمسها في المنظمات الصغيرة الحجم التي حققت نموها في ظل شخص قوي متسلط، لهذا يتم تنفيذ العمل من منطلق احترام و حب هذا الشخص، كالمؤسسة العسكرية التي تفرض الطاعة و الانضباط أكثر من أي عامل آخر.

ب- **ثقافة الدور:** تكون غالبا في المنظمات الكلاسيكية البيروقراطية التي تفرض احترام و طاعة الفرد لكل أصحاب المراكز الادارية الأعلى منه في المنظمة.

ج- **ثقافة الفرد:** لها تأثير واضح في المنظمات الفنية أو السياسية التي تجعل مثلا من القائد السياسي مركز جذب و أداة تأثير.

د- **ثقافة المهمة:** نجدها عادة في المنظمات المعاصرة والابداعية، وهي ثقافة تركز على المرونة، وعلى الاتصالات الجانبية وليس الرأسية. وتهتم بالمهارات وبتمكنين العاملين لتنفيذ المهام على أفضل وجه.

2) التصنيف وفق خصائص السوق والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة:

قدم كل من العالمين Deal et Kennedy بعدين مهمين للمنظمة تمكنا من خلالهما من

تصنيف أربعة أنواع للثقافة وفق خصائص السوق، هذان البعدان هما:

- درجة الخطر والمجازفة التي تجاهاها المنظمة في قطاعها الذي تنتمي إليه.
- كفاءة المنظمة في الحصول على التغذية الراجعة حول صحة قراراتها و برامجها.

أما أنواع الثقافة التنظيمية الأربعة التي قامت بناء على هذين البعدين فهي:

أ- ثقافة الشجاع/ القوي: غالبا ما تكون في المنظمات المالية والأجهزة الأمنية والقطاع الصحي وكل المنظمات التي تعمل في بيئة خطيرة تستلزم الشجاعة والجرأة وتتميز البيئة هنا بقدرة توفير تغذية راجعة بسرعة.

ب- ثقافة المجد/ المحب للعمل الشاق: يكون هذا النموذج في المنظمات التي تنتج سلعا استهلاكية لها سوق كبير ومضمون، فهي تواجه مخاطر محدودة وتتميز البيئة هنا بقدرة توفير معلومات مرتدة بسرعة. وتسعى هذه المنظمات لغرس قيم تجعل العاملين يبذلون أقصى مجهود لأن هذا يؤدي لتحقيق عوائد أكبر.

ج- ثقافة المغامر/ المقامر: توجد هذه الثقافة في المنظمات التي تستثمر الابداع والمبدعين كما توجد في المنظمات العسكرية، أي المنظمات التي تعمل في سوق تنطوي على فرص كثيرة ومخاطر كبيرة، كالشركات التي تنقب على النفط أو التي تحفر المناجم للبحث عن المعادن النفيسة، أين تكون تكلفة الاستثمار عالية وأي قرار خاطئ يمكن أن يؤدي المنظمة، ولن تتمكن هذه الأخيرة من معرفة مدى دقة قرارها إلا بعد فترة طويلة من الزمن.

د- ثقافة الكفاءة/ العمليات: تكون غالبا في البنوك وشركات التأمين التي تواجه مخاطر محسوبة أي بيئة مستقرة وتوفر تغذية راجعة سريعة، وعامل النجاح لهذه المنظمات هو تطوير إجراءات العمل لتحسين الأداء.

● أدوات خلق الثقافة التنظيمية:

- الروتين.
- الطقوس والشعائر و المراسيم.
- ثقافة الشعوب، التراث والقصص الشعبية و الأمثلة.
- الرموز و الإشارات والألقاب واللغة الخاصة للمنظمة وهي بمثابة وسائل مختصرة لتحديد ثقافة المنظمة.

- نظم الرقابة والتحكم التي تقوم على تحديد معايير لقياس الأداء.
- البناء التنظيمي، فنجد مثلا أن البناء الهرمي الآلي يعكس ثقافة المؤسسة العسكرية ولا يناسب المؤسسة الصحية.

كما أن هناك مجموعة من العوامل والمتمثلة في:

بيئة المنظمة، موقعها الجغرافي، طبيعة نشاطها (المعارف والتكنولوجيا المستعملة فيها)، أهدافها (الربح أو الابداع والتميز)، حجمها، عمرها الزمني، خصائص الإدارة و التوظيف فيها، وهي كلها عوامل تؤثر في ظهور وتنامي الثقافة التنظيمية¹.

ثامنا: نظريات الرقابة على الموارد

● نظرية التبعية للموارد Pfeffer et Salancik

لتضمن المنظمات استمرارها عليها أن تلي مطالب جماعات المصالح الخارجية و التي تعتمد عليها من أجل الحصول على الموارد التي بدونها لا يمكن أن تعمل. يعتبر دور القادة و الأفراد في الأداء أقل أهمية بالنسبة لهذه النظرية، لأن لديهم رقابة أو سيطرة محدودة في حين أنهم يواجهون العديد من القيود البيئية. قد تلجأ المنظمات لتغيير استراتيجيتها تحت ضغط أصحاب المصالح أو حسب أهمية الموارد أو مدى توفرها.

● النظرية البيئية Freeman, Hannan, Aldrich :

تبرز هذه النظرية أهمية الضغوط التي تفرضها البيئة على المنظمات التي تتنافس من أجل الحصول على الموارد المحدودة. ووفقا لهذا الاتجاه، تعتبر البيئة المحدد الرئيسي لشرح الظواهر التنظيمية وتطورها².

¹ حسين أحمد الطراونة واخرون، مرجع سابق، ص ص 291-301.

² Mansencal C. et Michel D., op. cit., pp31-32

تاسعا: النظريات التعاقدية

يعود الأصل في ظهور هذه النظريات للعمل الذي قدمه كاوز سنة 1937 "طبيعة المنظمة"، الذي أراد أن يعطي فيه تفسيراً لسبب وجود المنظمات. ولقد سميت هذه النظرية نظرية عقدة الرقابة. كما ساهمت أعمال بارنارد ونظرية سايمون حول العقلانية المحدودة في تطوير هذه النظريات. ومن أهمها، نظرية تكاليف الصفقة لويليامسون، التي تنظر إلى المنظمة كتنظيم إداري يسمح في ظروف معينة، بتحقيق المعاملات الاقتصادية بتكلفة أقل من تكلفة السوق، الأمر الذي يبرر وجودها. وحاولت هذه النظريات شرح مختلف أنواع التنظيم و المعاملات في ضوء تكاليف المعاملات أو الصفقات. بالإضافة إلى ذلك، يركز هذا النهج أيضاً على عوامل التنظيم الداخلية، مثل نظم الحوافز والرقابة، الفصل بين الملكية والإدارة وعلاقتها بمشاكل التنظيم، العقود كآلية للتنسيق في كل المعاملات. وقد عرفت هذه النظريات قفزة نوعية بعد تجدد بروز فرضيات المدرسة السلوكية وعلى رأسها العقلانية المحدودة لسايمون والنظرية السلوكية لمارش و سيارت، والنظريات التعاقدية هي:

● نظرية عقدة الرقابة Coase

بالنسبة له، يمكن أن نعتبر المنظمة كمجموعة من العقود. وهو ما دعاه الرؤية التعاقدية للمنظمة. كما يسلط الضوء على الصراعات والمصالح المتباينة، بالإضافة إلى مشكل عدم تماثل المعلومات الذي يتسبب في حالات المخاطرة وعدم التأكد. كل المنظمة هي في وضع غير متوازن حيث لا تتوفر جميع الأطراف على نفس المعلومات، والهدف هو إيجاد نظام تعاقدى يضمن كفاءة المنظمة ولكن هذا له تكلفة.

● نظرية تكاليف الصفقة Williamson

انطلاقاً من نظريات كاوز و سايمون، يرى ويليامسون أن الصفقة هي الوحدة الأساسية للتحليل الاقتصادي. وتولد الصفقات بين المتعاملين مجموعة من التكاليف (تكاليف الصفقات) التي تعود للموارد المستعملة، لتكاليف البحث عن المعلومة، للوقت المخصص للتوصل إلى حل وسط... ولذلك يبقى الهدف بالنسبة للمنظمات هو تخفيض تكاليف المعاملات. هذا بالإضافة إلى مخاطر عدم

التأكد التي تواجهها المنظمة في إبرامها للصفقات وما ينجر عنه من أحداث غير متوقعة. غير أن هذه المخاطر تم أخذها أكثر في عين الاعتبار في نظرية العقود الغير كاملة.

• نظرية المنشأة المسيرة (الفصل بين الملكية والإدارة) لبارل و مينز **BERLE**

ET MEANS

بعد أن تضاعفت الشركات ذات الأسهم، وأصبح يفصل بين الملكية والإدارة، سلطة اتخاذ القرار انتقلت من المساهمين إلى المديرين. وتعتبر كل منظمة كمجموعة من الجماعات ذات المصالح الخاصة وهم المساهمون، العمال، المدراء، الموردون وغيرهم. بين هذه الجماعات علاقات متضاربة مما يثير عددا من الأسئلة كمن الذي يسير المنظمة؟ وكيف يتم التحكم فيها؟

• نظرية العقود الغير كاملة

لديها نفس النظرة التعاقدية لنظرية تكاليف الصفقة، وفكرة أن العقود غير متكاملة ترجع أساسا لأن المعلومة غير متماثلة بين المتعاقدين وما ينجر عنها من حالات المخاطرة وعدم التأكد¹.

• نظرية الوكالة **Jensen et Meckling**

ظهرت نظرية الوكالة بفضل مساهمة الباحثين **Jensen et Meckling** اللذان يعتبران المؤسسة سوق حرة، وعقد العمل ما هو إلا عقد تجاري، والوكالة معناه أن شخصا يسند مصالحه لشخص آخر كما هو الحال بالنسبة للمؤسسة، عند قيام المساهمين بإسناد مهام التسيير إلى المدراء. كما تعتبر العقود بين أصحاب العمل والمستخدمين من عقود الوكالة، وكذلك هو الحال بالنسبة لعقود المناولة.

• نظرية حقوق الملكية **Alchian et Demsetz**

من خلال النظرة التعاقدية للمنظمات، يؤكدون من تعدد حقوق الملكية هذا ما ينبغي أن يسمح بالاستفادة من مزايا التخصص مع تشجيع الحوافز للجميع في المنظمة.

¹ Mansencal C. et Michel D., op. cit., pp 28-30

عاشرا: النظريات المعرفية و النظريات التطورية

بعد أعمال بيرل و مينز، بدت المنظمة على أنها مجموعة من الجماعات ذات المصالح المختلفة. وعليه أكدت النظرية السلوكية لمارش و سيارت على أنها مكان للنزاعات و لتضارب المصالح و العلاقات السلطوية، لكنها أيضا مكان للتعاون البناء و التعلم الجماعي. وهكذا ساهمت نظرية مارش و سيارت في بروز و تطور النظريات المعرفية و النظريات التطورية للمنظمات. تعتبر هذه النظريات المنظمات على أنها تنظيم تتفاعل فيه مجموعة من المتغيرات البيئية و المتغيرات الاجتماعية، فهي تعكس واقعا اجتماعيا يستند على العناصر المعرفية القابلة للتطوير والتي تعتبر المقومات الأساسية للمنظمات، على عكس العناصر المادية التي كانت تسلط عليها الضوء العديد من النظريات الاقتصادية. و النظريات المعرفية و النظريات التطورية للمنظمات هي:

• نظرية الاتفاقيات

يرجع الفضل في وضع نظرية الاتفاقيات إلى الباحثين الفرنسيين Boltanski et Thévenot اللذان نشرا كتابا عنوانه: "Les économies de la grandeur" سنة 1987 ، يشرحان فيه نموذجا للعلاقات الاجتماعية وذلك من أجل التنسيق بين نشاطات الأفراد. يقوم هذا النموذج على تصور يوحي بوجود عدة شرعيات متعارضة في المنظمة، مثل نوعية العمل، فعالية الأداء، المردودية، الابتكار، التقاليد المهنية. أمام هذه الشرعيات يدرسان كيف يمكن بناء كيان اجتماعي يسخر لفائدة الفعل الجماعي. فمن خلال الدراسة التي قاما بها، يظهر أن المنظمة تواجه عدة شرعيات تبرهن الفعل الجماعي، نذكرها فيما يلي:

- عالم الإلهام: تبرهن هذه الشرعية أن الحاجة إلى الابتكار هي التي تدفع الأفراد للعمل.
- العالم المنزلي: تهتم هذه الشرعية بالتقاليد فتحافظ عليها، مما يدفع الأفراد للعمل.
- عالم الشهرة: ترمي هذه الشرعية إلى الاعتراف بما يقوم به الأفراد في المؤسسات.
- العالم المدني: تبحث هذه الشرعية على المصلحة العامة.
- العالم التجاري: تولي هذه الشرعية اهتمامات للجانب التجاري في المؤسسة.

- العالم الصناعي: تقوم هذه الشرعية على الأداء و الانتاجية.

تتوقع هذه النظرية ظهور تناقضات بين الشرعيات المذكورة، مما يستدعي إيجاد حلول توفيقية، عن طريق التفاوض و إبرام الاتفاقيات، كي يتمكن الأفراد من أداء الفعل الجماعي.

● نظرية الضبط

نشرها الباحث الفرنسي Jean Daniel Reynaud في كتابه " قواعد

اللعبة، عمل جماعي وقواعد اجتماعية" سنة 1989 بعد أن أجرى عدة بحوث حول المنظمة، بين فيها كيف يمكن لجماعة عمل من إعداد قواعد تسمح لها بالقيام بالعمل الجماعي في المنظمة رغم تعدد استراتيجيات الأفراد في المنظمة.

تسمح هذه القواعد بالانتقال من الاستراتيجيات الفردية إلى العمل الجماعي، كما تسمح بتنظيم التبادلات، تنظيم عملية الاتصال في المنظمة، تحديد آليات التعاقد وكيفية حل النزاعات في المنظمة.

● نظرية الترجمة

ظهر هذا الاتجاه في التنظيم عند الباحثين الفرنسيين Michel Callon et Bruno Latour اللذان قدما تحليلا حول طريقة إنجاز المشاريع، فتوحيد التصور حول طريقة مشاركة الأفراد في إنجاز مشروع يحقق للمنظمة نتائج عالية. فالترجمة تعني نقل الأفكار عن مشروع من المجموعة التي أعدته إلى المجموعة المكلفة بإنجازه، فيحدد لكل فرد دوره في المشروع وذلك لزيادة درجة ارتباطه بالمنظمة.

● نظرية الحوكمة

حوكمة الشركات هي السياسات الداخلية التي تشمل النظام والعمليات والأشخاص، والتي تخدم احتياجات المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، من خلال توجيه ومراقبة أنشطة الإدارة الجيدة مدى التزامها بالموضوعية والمساءلة والنزاهة. فالإدارة السليمة للشركات تعتمد على التزام السوق الخارجية والتشريعات، بالإضافة إلى ثقافة صحية تشمل ضمانات للسياسات و العمليات .

والحوكمة نظام لتنظيم وتشغيل والسيطرة على الشركة بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل لإرضاء المساهمين والدائنين والعاملين والعملاء والموردين، والامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية، فضلاً عن الوفاء بالمتطلبات البيئية المحلية واحتياجات المجتمع.

ومن مبادئ حوكمة الشركات هي:

- حماية حقوق حملة الأسهم.
- معاملة عادلة لحملة الأسهم
- حماية دور أصحاب المصالح.
- الإفصاح والشفافية الكاملة.
- تحقيق العدالة في مسؤوليات مجلس الإدارة.

● نظرية الأطراف ذات المصلحة

ترتبط نظرية الأطراف ذات المصلحة بنظرية الحوكمة، فحوكمة الشركات هي القوانين والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (حملة السندات، العمال، الموردين، الدائنين، المستهلكين) من ناحية أخرى، وتشمل حوكمة الشركات العلاقات بين المصالح المختلفة والأهداف وإدارة الشركة. أصحاب المصالح الأخرى تشمل العمال (الموظفين)، والعملاء والدائنين (مثل المصارف، وحاملي السندات)، والموردين، والمنظمين، والمجتمع بأسره. وفي الشركات غير الهادفة للربح أو المنظمات الأخرى عضوية المساهمين إن وجدت.

● النظرية التطورية

يمكن بناء النظرية التطورية للمنظمة على أساس نتائج وينتر بالمشاركة مع ريتشارد نيلسون. طور وينتر ونيلسون النظرية البديلة لتعظيم الربح الناتج عن تحليل المنظمة، وإن النموذج المثالي لهم هو افتراض أن النموذج التطوري يعمل في أي حالة لاختبار الروتينات الداخلية للمنظمة. وهذا الروتين يتضمن خصائص المنظمة التي تمتد من الروتينات الفنية إلى الإنتاج عن طريق إجراءات التوظيف

والعمل وطلب المخزونات، أو الوصول بالإنتاج إلى مستوى عال، إلى السياسات المرتبطة بالاستثمار والبحوث والتطوير أو الإعلانات واستراتيجيات الأعمال حول تنويع السلع والاستثمارات الخارجية. وهذه الروتينات حسب قول نيلسون ووينتر تلعب دوراً رئيسياً في النظرية التطورية للمنظمة. إن هذه النظرية تقوم على مفهوم آخر هو البحث لإدخال التغيرات في روتينات المنظمات. كما أنها تفترض مستوى أولي للربحية، فإذا كانت المنظمات مربحة بشكل كاف يجب عليها أن تحافظ على روتيناتها الموجودة، وأن تبحث عن الوسائل التي تساعدتها في ذلك. والربحية يمكن أن تنخفض تحت هذا المستوى، وعندئذ فإن المنظمات تكون مقادة باعتبارات البدائل و الضغوط، ويمكنها أن تستثمر في البحث والتطوير وتحاول اكتشاف طرائق جديدة، على أن لا تهدم هذه الطرائق الربحية.

• نظرية التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي هو التوجه نحو استخدام عمليات التعلم بمستوياته المختلفة (الفردية، والجماعية، والمؤسسية) للتحويل المستمر للمنظمة في اتجاه إرضاء الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة. و تعتبر المنظمات المتعلمة أحسن نموذج عن التعلم التنظيمي، وهذا النوع من التعلم له عدة خصائص:

- أنه عملية ديناميكية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، وتسهيل عملية الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها، مما يؤدي إلى بناء ذاكرة المنظمة وتطويرها.

- ذاكرة المنظمة هي المحور الرئيسي في عملية التعلم التنظيمي؛ حيث تضم جوانب رئيسية للفهم المشترك للمعاني والتجارب التي تمر بها المنظمة، وهذه الجوانب هي الهوية التنظيمية و الروتين التنظيمي.

- يأتي التعلم التنظيمي من خبرة المنظمة وتجاربها اليومية، سواء كانت خبرة فردية أو جماعية أو على مستوى المنظمة.

• نظرية الإدارة اليابانية و نظرية المنظمة اليابانية

- نظرية الإدارة اليابانية

يعتبر وليام أوشي (William Ouchi) رائد النظرية اليابانية و يقول أوشي أنه لاحظ أن الإنتاجية خاصة في الشركات الصناعية في اليابان، تزيد أربعة أضعاف عن مثيلاتها في الولايات المتحدة الأمريكية، ووجد أن هذه الزيادة لا تعود أسبابها إلى السياسات النقدية أو الاستثمارية و حسب، و إنما إلى الطريقة التي يتم بموجبها معاملة و توجيه العنصر البشري في الإنتاج. و لمعالجة تدني الإنتاجية للشركات اليابانية العاملة خارج اليابان، قام أوشي بوضع نظرية (Z) في الإدارة و كان ذلك عام 1981 حيث افترض أن الشركات الأمريكية تتبع أسلوب إدارة مختلف عن أسلوب الإدارة الذي تطبقه الشركات اليابانية داخل اليابان. و هذه النظرية، وقد سبق ذكرها، طبقت مضامين نظرية ماقيقوق السابق ذكرها و دمج بينهما.

وقد أجرى أوشي دراسة بعنوان "كيف يقابل الأمريكيون التحديات اليابانية"، و توصل إلى أن الإدارة اليابانية تتميز بعدة خصائص هي :

أ- الثقة.

ب- توظيف العاملين مدى الحياة.

ج- الرقة و التهذيب و المهارة.

د- التقويم و الترقية.

هـ- الاهتمام بالعنصر البشري.

و- الاهتمام بالقيم الجماعية.

ز- صنع القرارات.

س- تطوير الحياة الوظيفية للعاملين¹.

¹ حسين أحمد الطراونة واخرون، مرجع سابق، ص ص 59-60.

- نظرية المنظمة اليابانية

نظرية المنظمة اليابانية يعود الأصل في ظهورها إلى الاقتصادي الياباني Masahiko Aoki الذي قام بتحليل الهياكل التنظيمية للمنظمات اليابانية من جانب سهولة الاتصال و تبادل المعلومات مقارنة مع تلك التي تتبناها المنظمات الأمريكية، وتوصل إلى أن التنظيم في المنظمات اليابانية أكثر مرونة، وهذا ما يجعل هذه الأخيرة الأكثر نجاعة و الأكثر قدرة على مواجهة التغيرات الخارجية.

الفصل الخامس : نظريات القيادة

أولاً: تطور مفهوم القيادة

تطور مفهوم القيادة مع تقدم الفكر الإداري في القرن العشرين، فانتقل من النظريات التقليدية المتمثلة في نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات التي سادت العقدين الثالث والرابع، ثم النظرية السلوكية التي اهتمت بتحليل سلوك القائد وتصرفاته، فالنظرية الموقفية وأعمال فيدلر، التي توضح مدى إمكانيات القائد في التأثير على مرؤوسيه تحت ظروف مختلفة، وأيضاً ما قدمه هاوس في نظرية المسار الهدف. وفي النصف الثاني من القرن العشرين تطورت النظرة إلى القيادة بشكل كبير، فبدأت بالتركيز على العاملين وحاجاتهم وطموحاتهم، واحتل فن التعامل معهم الأولوية في تعريفات القيادة حتى أصبحت تعرّف بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية، أو فن التأثير في السلوك البشري، لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم.

وسنبرز فيما يلي النظريات التي نشأت عن القيادة وتطورها عبر الزمن حتى الوقت الحاضر:

● النظريات التقليدية :

- نظرية الرجل العظيم (Great man theory) 1939

- نظرية السمات (Trait theory) 1940

● النظريات السلوكية :

- نظرية الدور 1945

- الشبكة الإدارية 1985

● القيادة التشاركية (participative leadership) :

- أسلوب ليفين للقيادة (Lewin's leadership styles) 1960

- أسلوب ليكرت للقيادة (Likert's leadership styles) 1979

● القيادة الموقفية (Situational leadership) :

- القيادة الموقفية (Hersey&Blanchard's situational leadership) 1972

- نموذج فرووم ويتون المعياري (Vroom and Yetton's Normative Model)
1973

- نظرية المسلك والهدف لهاوس (House's Path-Goal theory of leadership)
1971

- نموذج تاننبوم وشميدت (Tannenbaum & Schmidt) 1964

● **النظرية الاحتمالية (Contingency theories):**

- نموذج فيدلر الموقفي (Fiedler's contingency Model) 1967

- نظرية المصدر المعرفي (Cognitive Resource Theory) 1978

- القيادة الكارزمية (Charismatic leadership) 1975

● **نظريات القيادة الحديثة :**

- نموذج هولاندر (Hollender Model) 1976

- القيادة التبادلية (Transactional Leadership) 1987

- القيادة التحويلية (transformational leadership) 1978

وستنتظر فيما يلي إلى كل من نظرية السمات، النظرية الموقفية للقيادة و النظرية التحويلية.

ثانيا : نظرية السمات في القيادة الإدارية

انتشرت هذه النظرية في أوروبا في بدايات ومنتصف القرن العشرين، ويعود سبب التسمية إلى تأثر أنصار هذه النظرية بأسطورة القائد البطل الذي يتمتع بقوى خارقة غير طبيعية وهذا ما يميزه عن الأفراد العاديين.

وتعرّف السمات على أنها: الخصائص أو المواصفات التي تميز القائد عن غيره، ومن أهم هذه السمات ما يلي:

الذكاء، طلاقة اللسان، الجاذبية، المعرفة الواسعة، المبادأة، الثقة بالنفس، المثابرة، الطموح، الاعتماد على النفس، السيطرة، القوة، الحزم، المركز الاجتماعي، القدرة على تفهم المواقف، الأمانة والاستقامة،

الاستقرار العاطفي، بعد النظر، الصحة الجيدة، القدرة التنظيمية، المظهر الخارجي الحسن، حسن التصرف وغيرها.

و من أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في القادة وفق نظرية السمات ما يلي:

- القدرة على تحفيز وتشجيع الأفراد.

- القدرة على الاتصال.

- القدرة على الإقناع.

- غرس الثقة في الآخرين.

- تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين.

- القدرة على اتخاذ القرارات.

كما أن سمات القادة يمكن تقسيمها إلى فئتين رئيسيتين هما:

- سمات فطرية: مثل الذكاء، والقدرات الجسمية والاتزان العاطفي.

- سمات مكتسبة: وتكتسب بعد تولي القائد المنصب القيادي، وهذه السمات قابلة للتطوير والتنمية أكثر من السمات الفطرية.

و يعتبر غوردن ألبورت من الرواد الأوائل الذين قاموا بدراسة السمات، حيث أنه كان يشير إليها أحيانا بالنزعة. وفي مقارنته فإن السمات المركزية هي أساسية لشخصية الفرد، في حين أن الصفات الثانوية تكون أقل أهمية وتعتبر سطحية وهامشية. أما السمات المشتركة فهي تلك السمات المعترف بها في إطار ثقافة ما ويمكن أن تختلف من ثقافة لأخرى و السمات الجوهرية هي تلك السمات التي يعرف ويتميز بها الفرد. و منذ زمن ألبورت قام أصحاب نظرية السمات بالتركيز على إحصائيات المجموعة أكثر من تركيزهم على إحصائيات الأفراد.

في حين يرى باحثون آخرون¹ ومنهم هانز آيزنك² أن هناك حاجة إلى مزيد من العوامل التي تصف شخصية الإنسان بدقة فهناك عدد غير محدود تقريبا من السمات المحتملة التي يمكن أن تستخدم لوصف شخصية.

من أهم ما أبرزته هذه النظرية، ضرورة توافر سمات قيادية متميزة في القيادة المعاصرة لمواجهة متطلبات المنظمات الحديثة وتعقيدها ومشكلاتها.

ومن العيوب التي أسندت إلى هذه النظرية :

- أنها لم تحدد أهمية ووزن كل سمة من السمات القيادية.
- تتجاهل تأثير المرؤوسين على نتائج القيادة.
- لم تميز ما بين السمات المطلوبة للوصول إلى الهدف وتلك المطلوبة للمحافظة على القيادة.
- تقرر بتأثير العوامل البيئية ولكنها لم تحدد درجة تأثيرها.

ثالثا : النظرية الموقفية للقيادة

القيادة الموقفية هي واحدة من أكثر النماذج القيادية التي جذبت المهتمين في مجال القيادة خاصة الممارسين منهم. وقد تم تطويرها من قبل هيرسي و بلانكارد في عام 1969 في مركز دراسات القيادة The Center for Leadership Studies . وظلا العالمان يعملان معا حتى سنة 1982، وبعد ذلك عمل بلانكارد وزملاؤه في مركز بلانكارد للتدريب والتنمية (BIT) على ادخال تعديلات على النموذج الأصلي للقيادة الموقفية وعرفت المقاربة الجديدة باسم القيادة الموقفية الثانية.

النظريات الموقفية تأخذ في الاعتبار البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة. وعلى أساس هذا النهج فإنه يجب على القائد أن يعمل بطريقة مرنة لكي يكون قادراً على تشخيص أسلوب القيادة المناسب لهذا الوضع أو ذاك.

¹ Costa, P. T., & McCrae, R. R., 1992, Four ways five factors are basic. Personality and Individual Differences, 13, pp 653–665.

² Hans Eysenck, 1967, The biological basis of personality. Springfield, IL: Thomas.

³ Hans Eysenck, 1991, Dimensions of personality : 16: 5 or 3? Criteria for a taxonomic paradigm. Personality and Individual Differences, 12, pp 773–790.

كما تقوم هذه النظرية على فرضية أن أسلوب القيادة الملائم يعتمد على الموقف، وحجم المشروع، والجانب التقني، وطبيعة الرئيس، ومعايير الجماعة المرؤوسة، ومستوى نضج المرؤوس، والوقت المتوافر لتنفيذ ما هو مطلوب، والمناخ داخل المؤسسة. القيادة بحسب هذه النظريات ترى أنه يجب اختيار النمط القيادي المناسب للموقف أو الحالة أو الظرف. القادة الأكثر فاعلية، بحسب هذه النظريات، هم أولئك الذين يوائمون ويُغيرون سلوكهم مع الوضع والموقف، وهذا هو الاختلاف مع النظريات السلوكية التي تنظر إلى سلوك القائد الثابت والذي لا يتغير مهما يكن الظرف أو الموقف¹. وهذه النظرية تؤكد على أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد مناسب لجميع المواقف. ولقد طورت العديد من النماذج حول هذه النظرية سنتطرق لأهمها فيما يلي:

1. تعتبر القيادة الموقفية Situational Leadership التي طرحها كلٌّ من بول هيرسي وكين بلانكارد Paul Hersey و Ken Blanchard من أهم ما طرح في هذا المجال.

هذه النظرية طرحت بأنَّ سلوك القائد يتفاعل مع مستوى نضج المرؤوس ويؤثر بشكل ملحوظ على فاعلية القيادة في تركيزها إما على المهمة Task أو على العلاقة مع المرؤوس Relationship. هذه النظرية تتسق مع نموذج جامعة ولاية أوهايو التي حددت أربعة أنماط للقيادة، وهي أسلوب الأمر S1=Telling، أسلوب البيع/ التسويق S2=Selling، و أسلوب المشاركة S3=Participating، و أسلوب التفويض S4=Delegating .

الإضافة هنا هي أن الأسلوب القيادي يجب أن يتغير باستمرار، وأن يأخذ في الاعتبار درجة نضج العاملين. و توضح هذه النظرية أن مستويات النضج Maturity Levels تتراوح بين عالية ومتوسطة ومنخفضة، ويرمز إليها بـ M1 M2 M3 M4، وهي تتناسب مباشرة مع أنماط القيادة S1 S2 S3 S4، كما يلي:

- M1 مستوى من النضج يشير إلى أن مهارات المرؤوس محدودة، كما أن المرؤوس غير قادر أو غير راغب في القيام بالعمل ولا يستطيع تحمُّل المسؤولية، وهذا يناسبه نمط القيادة S1 .

¹د. راسل قاسم، 2017، أدوات الإدارة وأساليب تطوير الأعمال (202 نموذج ومنهجية في تطوير المؤسسات)، مكتبة كل المطبوعات (الإصدار الثاني)، أبو ظبي، الترقيم الدولي 5-608-23-9948-978-ISBN .

- M2 مستوى النضج هنا يوضح أن المرؤوس غير قادر على تحمّل المسؤولية، ومع ذلك، فإنه على استعداد للعمل للقيام بهذه المهمة، وهذا يناسبه نمط القيادة S2 .

- M3 مستوى النضج يشير إلى أن المرؤوس من ذوي الخبرة وقادر على القيام بالمهمة، ولكنه يفتقر إلى الثقة أو الرغبة في تحمّل المسؤولية، وهذا يناسبه نمط القيادة S3 .

- M4 مستوى من النضج يشير إلى أن المرؤوس من ذوي الخبرة في هذه المهمة، ولديه أريحية في القيام بالعمل بشكل جيد. وهو قادر وعلى استعداد للقيام ليس فقط بالمهمة، وإنما أيضاً بتحمّل المسؤولية بصورة كاملة، وهذا يناسبه نمط القيادة S4.

بعد انفصال هيرسي و بلانكارد، طوّر الأخير مع باحثين آخرين نظرية القيادة الموقفية الثانية في عام 1985، و أطلق عليها مسمى Situational Leadership-II، وهي تأخذ بعين الاعتبار المستوى التنموي للمرؤوسين الذي ينتقل من D1 إلى D2 ثم D3 وبعدها D4 حيث يصبح مستوى المرؤوس عالياً جداً ولا يحتاج إلى كثير من الإشراف. وأيضاً يجب أن يتناسب نمط القيادة S1 مع D1، و S2 مع D2، و S3 مع D3، و S4 مع D4 .

ويستند المستوى التنموي للمرؤوس على مستوى الكفاءة Competence في العمل والالتزام الوظيفي Commitment . و يعتمد هذا النموذج على محورين، محور أسلوب القائد ومحور تطور الأتباع :

- **محور أسلوب القائد :** إما أن يكون أسلوب التوجيه أو أسلوب المساندة. أسلوب التوجيه يقصد به أن يعطي القائد لأتباعه التعليمات لكي يؤديوا مهام عملهم أي يخبرهم كيف يؤديون الأعمال، ومتى، وأين، مثلاً تحديد الأهداف وكيفية الوصول لها. أما أسلوب المساندة فيعني أن يحفز القائد أتباعه ويشجعهم عاطفياً ويدعمهم على أداء أعمالهم مثلاً المدح والثناء.

- **محور تطور الأتباع :** يعني تصنيف الأتباع لكي يقرر القائد ما هو الأسلوب المناسب لكل صنف من الأتباع، ويتم تصنيف الأتباع بناءً على جانبين رئيسيين وهما جانب الكفاءة ويقصد به مدى المعرفة العلمية والقدرة المهارية على أداء مهام العمل مثلاً كفاءة الموظف على العمل على

جهاز في المصنع أو كفاءة الموظف في إدارة الاجتماعات. والجانب الثاني هو جانب الالتزام ويقصد به مدى حماسة ورغبة الموظف في اداء مهامه الوظيفية. و بناءً على هذين الجانبين تم تقسيم الأتباع إلى أربعة أصناف. الأول من لديه كفاءة منخفضة والالتزام عالي، الثاني من لديه بعض الكفاءة ولكن التزامه منخفض، الثالث من لديه كفاءة متوسطة إلى مرتفعة ولكن لديه التزام منخفض، و الرابع من لديه كفاءة مرتفع وأيضاً التزام مرتفع. و يمكن من خلال هذه الأصناف الأربعة للأتباع أن يختار القائد الأسلوب المناسب ما بين التوجيه والمساندة وهذه هي الأساليب المناسبة لكل نوع من التابعين:

- الأسلوب الإخباري (مرتفع في التوجيه ومنخفض في المساندة)، القائد في هذا الأسلوب أغلب تواصله مع اتباعه يتعلق بتحديد أهداف العمل ومتابعة إنجازها بشكل دقيق وهو مناسب للأتباع الذين لديهم كفاءة متوسطة و التزام عالي.
- الأسلوب التدريبي (مرتفع في التوجيه ومرتفع في المساندة)، وهذا الأسلوب يتطلب من القائد القرب من موظفيه والإشراف المباشر عليهم أي أنه يحدد لهم ماهي الأهداف المطلوبة منهم إنجازها وكيفية إنجازها وأيضاً يحفزهم ويشجعهم لتحقيقها باعتناؤه بحاجاتهم الاجتماعية. وهذا الأسلوب مع الموظفين الذين لديهم كفاءة منخفضة وأيضاً التزام منخفض فهم لا يعرفون كيف يؤديون المهام وليس لديهم الرغبة الكافية لأدائها.
- الأسلوب المساند (منخفض في التوجيه و مرتفع في المساندة)، والقائد في هذا الأسلوب يركز على إعطاء الدعم النفسي والتشجيع لأتباعه بالاستماع لهم والسؤال ويعطيهم الحرية الكافية في طريقة أداء أعمالهم إنما يتدخل لحل المشكلات وهذا هو أنسب أسلوب مع الأتباع الذين لديهم كفاءة متوسطة إلى مرتفعة ولديهم التزام منخفض لذلك هم يحتاجون التشجيع من قائدهم.
- الأسلوب التفويضي (منخفض في التوجيه ومنخفض في المساندة)، القائد في هذا الأسلوب لا يتدخل كثيراً في العمل وكذلك لا يتطلب منه دعماً كبيراً لأن اتباعه لديهم الكفاءة

والالتزام العالي فهو مفوضهم لإنجاز المهام ويجعلهم يتحملون المسؤولية ويتفق معهم فقط على الأمور الهامة ويترك لهم الحرية في طريقة الإنجاز.

وبهذا تعتبر القيادة الموقفية من أكثر النظريات التي لاقت انتشاراً في الممارسين للقيادة في المنظمات فهي لها نقاط قوة متعددة مثلاً أنها عملية جداً وهو ما تفتقده بعض النظريات ويسهل تطبيقها كما هو واضح في النموذج الذي ذكر سابقاً. وأيضاً تؤكد على مرونة القائد أي أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد مناسب لجميع الأتباع فهي تبرز أهمية تعرف القائد على أتباعه والقرب منهم لكي يستخدم الأسلوب المناسب لهم. و الإيجابية الثالثة لهذا المدخل هو مساهمته في تطوير أداء القادة لأنه يوجههم ويرشدهم على الأسلوب القيادي المناسب. و بالرغم من استخدام القيادة الموقفية بشكل كبير في التدريب والتطوير القيادي إلا أنه تم توجيه لها عدة انتقادات منها أنها تفتقد إلى الدراسات العلمية التي تثبت نجاح تطبيقها. و الانتقاد الثاني الذي تم توجيهه هو التساؤل حول كيفية ملائمة أسلوب القائد مع مستويات تطور الأتباع، وقد أجريت بعض الدراسات التي أثبتت عدم تطابق نتائج الدراسة مع الإطار العملي الذي قدمه بلانكارد، مثلاً أجرى فيشيو في عام 1978 دراسة على 300 ما بين مدير مدرسة ومعلم و وجد أن واحد من الأساليب الأربعة مناسب لنوع الأتباع الذي تم ذكره بينما فشل في ملائمة الأساليب الثلاثة مع نمط الأتباع الذين تم وصفهم في النموذج.

2. ويمكن فهم كيف يتغير السلوك القيادي كما يوضح المحور الاستمراري Leadership Continuum الذي طوره كلٌّ من Tannenbaum and Schmidt ، وهو نموذج يوضح كيف يتحرك أسلوب القائد بين النمط التسلطي والنمط الديمقراطي، و يشرح كيف يتنوع الأسلوب القيادي بحسب المساحة المتاحة للمرؤوسين، وهذا النموذج يطرح مجموعة من الأساليب على امتداد محور استمراري continuum طرفاه الأسلوب التسلطي والأسلوب الديمقراطي أو المشارك.

هذا المحور الاستمراري لنمط القيادة يوضح العلاقة بين مستوى الحرية التي يختار القائد منحها للعاملين بناءً على الظرف والموقف، ومستوى الحزم الذي يستخدمه لإدارتهم، فإذا زادت حرية العاملين انخفضت سلطة القائد. وهذا النموذج يوضح القدرة على تطبيق مستويات مختلفة من تفويض الأعمال لفريق العمل واتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة وفقاً لقدراتهم.

3. وهناك نظرية Contingency Leadership التي طرحها فيدلر Fiedler وهي تشير إلى ثلاثة عوامل أساسية للقيادة الفعالة، وهي علاقة القائد مع المرؤوس، المنصب الذي يتسلمه القائد، وهيكلية المهمة، وأن هذه العوامل تؤثر على العلاقة بين صفات القائد وفاعليته.

4. كما أن هناك نظرية Path-goal theory طرحها هاوس House ، وهي ترى أن المهمة وخصائص المرؤوس تؤثر على أربعة أنماط من سلوك القائد (الأسلوب الداعم، أسلوب التوجيه، الأسلوب التشاركي، الأسلوب الذي يركز على تحقيق الإنجازات)، وهذا ينعكس بصورة مباشرة على جهد المرؤوس وارتياحه في تأدية المهمة.

النظريات الموقفية (الظرفية) في القيادة Contingency Situational Theories تتحدث عن ضرورة تكييف القائد سلوكه وأساليبه من أجل مواءمة مستوى النضج لدى المرؤوسين، ومن أجل أن يكون مناسباً مع الظرف والموقف والحالات المتغيرة.

رابعا : النظرية التحويلية في القيادة

1) تعريف القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية Transformational leadership مدخلاً جديداً للتغيير والتطوير ومن أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الحديثة.

- تعريف بارنز (J.M.Burns) " القيادة التحويلية هي عملية تحدث عندما يقوم شخص أو أكثر بالالتحام مع آخرين بطريقة تمكن القادة والتابعين من رفع بعضهم الآخر لمستويات أعلى من الأخلاق والدوافع والسلوكيات (رغبات، وحاجات وطموحات، وقيم التابعين الأساسية)".

- تعريف تيتشي وديفانا (Tichy & Devanna) "القيادة التحويلية هي عملية إدراك الحاجة للتغيير وصنع رؤية جديدة من قبل القادة التحويليين داخل المنظمات، والعمل على تأسيس هذه الرؤية والتغيير لتثبت مع مرور الوقت".

- تعريف بينس ونانس (Bennis & Nanus) " القيادة التحويلية تعمل على تحويل التابعين إلى قادة متحكمين بقدراتهم، وإلى قادة للتغيير".

- تعريف تروفينو (Trofino) القيادة التحويلية هي " القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها، وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل".

- تعريف تريسي (Tracey) "القيادة التحويلية هي العملية التي تدفع الأتباع وتنشطهم عن طريق تعزيز المثل العليا والقيم الأخلاقية".

- تعريف جان كريجر (Jan Krieger) "القيادة التحويلية تعمل على تحفيز التابعين بشكل أكبر من التوقعات عن طريق رفع الوعي بأهمية وقيمة أهداف محددة ومثالية، والسمو بالاهتمامات الشخصية لدى التابعين لتحقيق ازدهار ومصالح المنظمة، ومخاطبة الاحتياجات العليا لديهم".

القيادة التحويلية هي مفهوم حول القيادة تشرح الأليات المتبعة لتحقيق تغييرات مخططة مرغوبة من خلال مشاركة القادة والمرؤوسين في تحقيق أهداف عالية المستوى وإيجاد الطرق للنجاح. وتعتمد على عدد مختلف من الأليات التي ترفع الروح المعنوية للمرؤوسين و تعزز دوافعهم الذاتية وذلك بربط هوية المرؤوسين بالأهداف المرجو تحقيقها¹.

وقائد التحويل هو الذي يمتلك القدرة على تعزيز وبناء رؤية مشتركة للمرؤوسين لتطوير أساليب جديدة لحل المشكلات ويسعى باستمرار لتطوير مهارات المرؤوسين. ومن أهم مهاراته جعل المرؤوسين يهتمون بالمشروع بدافع ذاتي. بالإضافة لذلك، يملك مهارة تحديد نقاط قوة وضعف مرؤوسيه وبالتالي يعين المهام للشخص المناسب بحسب قدراته لزيادة نجاحه في عمله.

¹ العامري أحمد، 2002، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج (9)، ع 1، ص ص 39-19.

2) تطور مفهوم القيادة التحويلية

تمت صياغة مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة من قبل داونتون (Downton) في عام 1973، ولكن ظهوره كمدخل مهم في القيادة كان من طرف عالم الاجتماع السياسي جيمس بيرنز (J.M.Burns)، في كتابه "القيادة" عام 1978 إثر أبحاثه الأكاديمية حول القيادة والقيادة السياسيين، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيز مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل أوسع على عملية تبادل المنفعة للحصول على النتائج. و من ملاحظاته أن الجميع يخلط بين الإدارة والقيادة وهما مختلفين من ناحية الخصائص والسلوك. وهو أسس لمفهوم "القيادة التحويلية" و"القيادة التعاملية" والذي اعتبرهما مختلفين تماما. بالنسبة له، فإن نهج التحول يخلق تغيير جوهري في حياة الأشخاص و المؤسسات، إنها تعيد صياغة مفاهيمهم وقيمهم. والدور الرئيسي في تحقيق النجاح يلعبه خصائص ومهارات قائد العملية وخاصة قدرته على تحفيز التغيير وتبسيط الأهداف الصعبة برؤية بسيطة تنشط اندفاع المرؤوسين. بينما التعاملية تعتمد مبدأى الأخذ والعطاء. وبالعادة، يصبح القائد المثل الأخلاقي الذي يحتذي فيه التابعون للقيام بأعمال تحقق مصلحة الفريق أو المؤسسة أو المجتمع¹.

في عام 1985، طور برنارد باص النظرية بربطها بالعوامل النفسية المؤثرة في عوامل التغيير والتحويل الإنسانية، وبذلك نقلها من مجال العلوم السياسية الذي كانت تطبق فيه إلى مجال علم النفس. واستعمل مصطلح "تحويلية" بالإنجليزية Transformational و فرقتها عن مصطلح "تحويلية" بالإنجليزية Transforming والتي لها معنى فرض التحول فرضا من قبل جهات عليا، بينما التحويلية فتعني أن التحول حاصل باندفاع وقرار ذاتي للتابعين بدلا من الفرض. وأضاف لمفهوم بارنز شروحات حول كيفية قياس القيادة التحويلية ومدى تأثيرها على اندفاع وحماس وأداء المرؤوسين. بالنسبة له، فإن قياس مدى قدرة القائد لنهج التحول تعتمد على مدى تأثيره على أتباعه من نواحي الثقة والإعجاب والولاء والاحترام له، وبالتالي مدى استعدادهم للتضحية والعمل بشكل

¹ Burns, James MacGregor, 1978, Leadership, New York : Harper & Row.. & Bacon, Boston.

أكثر من المتوقع لتحقيق الأهداف. ويحقق قائد التحول هذه النتائج عندما يوفر لأتباعه مهام ورؤى ملهمة متناغمة مع هويتهم وطموحاتهم بدلا من التركيز على المنفعة الذاتية والمادية. قائد التحول يحفز ويجول أتباعه من خلال تأثيره المثالي (أي الكاريزما)، ومن خلال التحفيز الفكري والتعامل معه كفرد. بالإضافة لذلك، يقوم القائد بتشجيع التابعين من أجل الوصول إلى حلول خلاقية لمواجهة التحديات وبيئة العمل لتسهيل تحقيق الأهداف بنجاح. وبخلاف بارنز، اعتقد باص بإمكانية الجمع بين القيادة التحولية والقيادة التعاملية معا بقيادة واحدة¹.

3) عوامل القيادة التحولية

بشكل عام، هناك أربعة عناصر تعتمد لتحديد مدى تطبيق قائد ما للقيادة التحولية في أسلوب قيادته :

- النظرة الفردية : مدى ومستوى اعتباره للفرد. قائد التحول يعتبر كل فرد شخص بحد ذاته وله خصوصيته بدلا من اعتباره كجزء من المجموعة. و بالتالي، يعمل كمرشد للفرد ويستمع لاحتياجاته ويقدم العطف والدعم ويبقي خطوط الاتصال مفتوحة كما يعرض المشاكل عليه بشكل انفتاحي. كما يخلق علاقة مبنية على الاحترام والاعتراف بإنجازات الفرد بعلائية. وبذلك، يصبح للتابعين إرادة في تطوير الذات واندفاع ذاتي للقيام بالمهام.

- التنشيط الفكري : مدى ومستوى تحفيزه للتفكير الخلاق عند أتباعه. يقوم قائد التحول بتحفيز الفكر الخلاق عند الاتباع بتحدي الأمر الواقع وأخذ المخاطر وتلمس أفكارهم. كما يشجع وينمي الأشخاص الذين يفكرون باستقلالية. فهذا النوع من القادة يعتبرون أن التعلم قيمة أساسية و أن الحالات الغير متوقعة فرصة للتعلم. وبالتالي، فإن أتباعهم يطرحون الاسئلة ويفكرون بعمق في الطروحات ويبحثون على أفضل السبل لتنفيذ المهام.

- التحفيز الملهم : مدى ومستوى تحفيزه لأتباعه بإلهام وإيجابية. فالقادة الملهمين يقدمون رؤية واضحة تلهم أتباعهم لتحقيق الأهداف بنجاح وتركز على معايير عالية ويصفون التطلعات

¹ Bass B., 2001, Leadership : Good, Better, Best. In : Bass B., Leadership and performance Beyond Expectation, New York, The Free Press.

المستقبلية بتفاؤل ويعطون معنى غني للأهداف، الدافع الحقيقي لتحفيز التابعين للعطاء وتقديم الجماعات. القائد بحاجة لمهارات اتصالية عالية ليستطيع تقديم رؤية مفهومة ودقيقة وقوية وجذابة ليصبح الأتباع مستعدين لاستثمار وقتهم وجهودهم لتحقيقها، وليثقوا بأن مستقبلهم مشرق وبقدرتهم على تحقيقه.

- مثالية مؤثرة : مدى تأثير القائد بإعطاء نموذج مثالي. فقائد التحول يوفر نموذجاً يحتذى به في السلوكيات الأخلاقية العالية ويكسب الاحترام والثقة.

و في عام 1994، قدم ياكى بعض النصائح للمدراء لتطبيق قواعد التحولية في إدارتهم وهي:

- إشراك الموظفين في وضع رؤية معقدة وصعبة، لكن مبسطة وجذابة وواضحة.
- ربط الرؤية باستراتيجية لتحقيقها.
- تطوير وتحويل الرؤية إلى خطة تنفيذ بمهام وأفعال محددة.
- إظهار ثقة وتفاؤل وإصرار وحسم في تنفيذ الخطط.
- تحويل المخطط إلى خطوات مصغرة التي تؤدي إلى نجاحات مرحلية التي مجمعها يؤدي لتحقيق الأهداف¹.

4) تقييم نظرية القيادة التحويلية

تمثل القيادة التحويلية خلاصة الجوانب الإيجابية فيما سبقها من نظريات، حيث حاول منظروها الجمع بين عوامل النجاح في النظريات التقليدية التي تركز على سمات القائد وشخصيته، والنظريات السلوكية التي تركز على عملية التفاعل بين هذا القائد والعاملين معه، والنظريات الموقفية التي ترى أن القيادة نتاج تفاعل بين العناصر الثلاثة للموقف وهي درجة العلاقة بين القائد والعاملين، وهيكلية المهام المسندة للأفراد ودرجة وضوحها، ومستوى قوة القائد، والنظرية التبادلية التي تركز على تبادل المصالح الاقتصادية بين القائد والعاملين، كما اجتهدوا في تلافي كل قصور في تلك النظريات.

¹ العامري أحمد، مرجع سابق.

و لا تخلو نظرية القيادة التحويلية من نقاط ضعف، مثل الافتقار للوضوح في التصور الذي تطرحه، فهو يوحي أن القائد ذو سمات شخصية صعبة، كما أن امتلاك القائد التحويلي للكاريزما التي تجعل الآخرين يميلون تلقائيًا إلى اتباعه هو أمر غير كاف للحكم على الأخلاقيات الشخصية والمهنية التي يتمتع بها، لأن معظم الصفات الأخلاقية لا يمكن الحكم عليها معيارياً، كما أن الباحثين ينسبون للقائد النجاح ولا ينسبون إليه الفشل.

كما أن تطبيقها يواجه تحديات كبيرة خاصةً في الدول النامية، ومن تلك العقبات الهرمية، والمركزية الشديدة، وخوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، وعدم الرغبة بالتغيير، وحذر الإدارة الوسطى، وخوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية، وضعف التحفيز، وضعف التدريب والتطوير الذاتي، وعدم الثقة الإدارية.

أهم المدارس و الاتجاهات المتعلقة بنظريات المنظمات

المحتوى، المساهمات	أهم الرواد	المدرسة
<p>- نظرية الإدارة العلمية أو التنظيم العلمي للعمل</p> <p>- نظرية التسيير الإداري</p> <p>- التنظيم البيروقراطي</p> <p>ومن مبادئها تقسيم العمل، التخصص الوظيفي، وحدة الأمر والقيادة والتدرج الوظيفي.</p>	<p>F.W. Taylor (1904,1911)</p> <p>H. Fayol (1916),</p> <p>J.D. Mooney & A.C. Reiley (1931),</p> <p>L . Gulick & L. Urwick (1937)</p> <p>M. Weber (1922)</p>	المدرسة الكلاسيكية
<p>الاهتمام بالجانب النفسي للأفراد داخل المنظمة مع التركيز على التحفيز المعنوي، ومن مبادئها، كل فرد مسؤول عن مهمته، العمل الجماعي، و الحرص على تحقيق الأهداف الاجتماعية للأفراد.</p>	<p>E. Mayo (1945)</p> <p>F.J.Roethlisberger & W.J. Dickson (1939)</p> <p>A. Maslow (1943)</p> <p>D. McGregor (1960)</p> <p>F. Herzberg (1966)</p>	مدرسة العلاقات الانسانية
<p>- ديناميكية الجماعة والقيادة</p> <p>- الشخصية الناضجة</p> <p>- الإدارة التساهمية</p> <p>- التحليل الاجتماعي للمنظمات</p> <p>- نظرية الفاعلين في المنظمة.</p>	<p>K. Lewin (1935)</p> <p>C. Argyris (1956)</p> <p>R. Likert (1961)</p> <p>P.R. Berger & T. Luckman (1966)</p> <p>D. Silverman (1970)</p> <p>K.E. Weick (1969)</p>	أنصار مدرسة العلاقات الانسانية
<p>- نظرية القرار و العقلانية المحدودة</p> <p>- النظرية السلوكية للقرار</p> <p>دراسة القرار وأهميته في المنظمة، تحديد نموذج لاتخاذ القرار يبرز مراحل و العقلانية المحدودة لمتخذ القرار.</p>	<p>H.A. Simon (1945)</p> <p>J.G. March & H.A. Simon (1958)</p> <p>R.M. Cyert & J.G. March (1963)</p>	نظريات القرار

<p>استعمال الأساليب الإحصائية والنماذج الرياضية لإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها المنظمة.</p>	<p>H. Raiffa & R.D. Luce (1957) C.W. Churchman (1957)</p>	<p>المدرسة الرياضية</p>
<p>- الإدارة بالأهداف - اللامركزية - الإدارة بمساهمة الأفراد بالأهداف - التحفيز بالمنافسة والحكم على النتائج.</p>	<p>P.F. Drucker (1954) E. Dale (1971) A. Sloan (1965) O. Gélinier (1966)</p>	<p>المدرسة النيوكلاسيكية</p>
<p>- أثر كل من التغيرات البيئية و التطورات التقنية في تحديد الاختيارات التنظيمية - الاستراتيجية كمحدد للتنظيم - الثقافة كمحدد للأساليب التنظيمية - تحديد العناصر التي تكون المنظمة والتي تؤثر على الاختيارات التنظيمية.</p>	<p>J. Woodward (1965) T.K. Burns & G.M. Stalker (1961) P.R. Lawrence et J.W. Lorsch (1967) Groupe d'Aston (D.S. Pugh, D.J. Hickson, C.R. Hinings) (1969) Alfred D. Chandler(1962) Geert Hofstede R.E. Miles & C.C. Snow (1978) H. Mintzberg (1979) D. Miller & Friesen (1984) R. Greenwood & C.R. Hinings (1993)</p>	<p>النظرية الموقفية (الظرفية)</p>
<p>- اعتبار المنظمة كنظام مفتوح.</p>	<p>D. Katz & R.L. Kahn (1966) R.A. Johnson, F.E. Kast & J.E. Rosenzweig (1962) J. Forrester (1961)</p>	<p>نظرية النظم</p>

<p>- اعتبار المنظمة كنظام اجتماعي-تقني.</p>	<p>S. Beer (1966) F.E. Trist & K.W. Bamforth (1952) E.L. Trist (1963) F.E. Emery & E.L. Trist (1965)</p>	
<p>- اعتبار المنظمة كتكوين اجتماعي يضم مجموعة من الفاعلين يسعى كل منهم إلى وضع استراتيجية خاصة، وأن لكل فرد مصدر للحصول على السلطة يسمى منطقة الشك يستغله لتحقيق استراتيجيته.</p>	<p>M. Crozier & E. Friedberg (1977)</p>	<p>التحليل الاستراتيجي للمنظمات</p>
<p>- اعتبار الثقافة التنظيمية كمتغير داخلي ومحدد لتنظيم المنظمة و نجاحتها.</p> <p>- اعتبار الجانب الاجتماعي و الانساني للمنظمة.</p>	<p>T. Deal & A. Kennedy (1982) R.T. Pascale & A.G. Athos (1984) T. Peters & R. Waterman (1982) Archier & Sérieyx (1984) E.H. Schein (1985) L. Smircich (1987) L. Pondy (1983) G. Morgan (1986) M. Alvesson (1993) R. Sainsaulieu (1988)</p>	<p>ثقافة المنظمة</p>
<p>- نظرية التبعية للموارد</p> <p>- نظرية منظور الموارد RBV</p> <p>- النظرية البيئية و تأثير البيئة خاصة ندرة الموارد على المنظمة</p>	<p>J. Pfeffer & G. Salancik (1978) H.E. Aldrich (1979)</p>	<p>نظريات الرقابة على الموارد</p>

	M.T. Hannan & J. Freeman (1977)	
النظريات الاقتصادية التي تنظر للمنظمة من خلال العقود التي تربط المنظمة بالسوق : - نظرية عقدة الرقابة - نظرية تكاليف الصفقة - نظرية العقود الغير كاملة - نظرية الوكالة - نظرية حقوق الملكية.	R. Coase (1937) O.E. Williamson (1975) W. Ouchi (1980) M.C. Jensen & W.H. Meckling (1976) A.A. Alchian & H. Demsetz (1972)	النظريات التعاقدية
الجانب الاجتماعي للمنظمة، فهذه النظريات تعتبرها كنظام معرفي وكنظام مبني على الكفاءات: - نظرية الاتفاقيات - نظرية الضبط - نظرية الترجمة - نظرية الحوكمة - نظرية الأطراف ذات المصلحة - النظرية التطورية - نظرية التعلم التنظيمي - المنظمات المتعلمة - نظرية الإدارة اليابانية و نظرية المنظمة اليابانية.	J.W. Meyer & B. Rowan (1977) P.J. DiMaggio & W.W. Powell (1983) W.R. Scott (1987) L.G. Zucker (1987) R. Greenwood & C.R. Hinings	النظريات المعرفية و النظريات التطورية

و بعد استعراض مراحل تطور الفكر الإداري نلاحظ ما يلي :

- 1- إن كل نظرية أو مدرسة أو مدخل نظرت للإدارة من خلال زاوية الاهتمام الخاصة بها.
 - 2- إن الأفكار والآراء و الافتراضات للمدارس و المداخر المختلفة تهتم بجانب واحد و بعضها بجانب بعيد عن الجوانب الأخرى.
 - 3- إن هذه النظريات أدت إلى ولادة فكر تكاملي مع بعضها البعض.
 - 4- إن ميدان تطور الفكر لا زال مفتوحاً أمام الباحثين و الدارسين.
- و نخلص إلى أن نظرية المنظمة تطورت من حيث نشأتها و نموها إلى أن وصلت إلى الصورة الحديثة التي نتناولها لتؤكد بأنها استوفت مراحل بنائها الهيكلي، و انطلق العلماء المحدثون فطوروها و جعلوها في متناول منظمات الأعمال خصوصاً فيما يتعلق بتوفير منظور كلي و شامل للتعامل مع البيئة بأبعادها الداخلية و الخارجية، المباشرة و الغير مباشرة، و القريبة و البعيدة.

خاتمة

بالرغم من وفرة المعارف حول المنظمات فإن الرغبة في الحصول على بناء نظري كامل لنظرية المنظمة لم يتحقق بعد ولا تزال الحاجة ملحة لذلك، حيث أن الوضع الحالي المعرفي هو وجود عدة نظريات للمنظمة وليس نظرية واحدة ولعل مرد ذلك إلى:

1. اختلاف الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي أنتجت هذه النظريات.

2. اختلاف الاهتمامات والأصول البحثية لأصحاب النظريات.

3. تباين واختلاف أساليب وطرق و مناهج البحث.

4. التنوع والتعقيد الذي أصبح من سمات المنظمات المعاصرة.

خلاصة هذه النظريات أن نظرية المنظمة هي التي تسهم في تسهيل دراسة المنظمة ككل وهي بمثابة علم اجتماع للمنظمة كما تمثل الإطار الفكري الذي تتم في داخله عمليات الإدارة والبحث والتطوير التي تهدف إلى تمكين المنظمات القائمة وتوجيه المنظمات الجديدة إلى تحقيق الأهداف المتوخاة وضمان سير أعمالها. كما يمكن النظر لنظريات المنظمة على أنها مجموعة من المفاهيم والمبادئ والفرضيات التي تستخدم لتفسير مكونات المنظمة وكيفية عملها.

إننا لا نبالغ في الأخير إذا قلنا إن أساس نجاح الإدارة، كعلم و فن، وجود أساس متين قائم على نظريات علمية جرى فحصها واختبارها وأثبتت حضورها بقوة في عالم الأعمال، كيف لا وهي شكلت، وما زالت، حجر الزاوية في بناء المنظمة، فأیما منظمة تروم نجاحا وتميزا ولا تؤمن بأهمية تبني نظرية إدارية أو تتبع مدرسة من المدارس الإدارية الحديثة !.

قائمة المراجع

1 المراجع باللغة العربية :

- 1- الحرفة حامد، 1980، موسعة الإدارة الحديثة والحوافز، الدار العربية للموسعات، بيروت.
- 2- الدهان أميمة ، 1999، نظريات منظمات الأعمال، مطبعة الصفدي، ط1، الأردن.
- 3- الدوري حسين، عاصم الأعرجي، 1978، مبادئ الإدارة العامة، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- 4- الشاويش مصطفى، 1993، الإدارة الحديثة، مفاهيم، وظائف، تطبيقات، دار الفرقان للنشر، عمان.
- 5- العامري أحمد، 2002، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج (9)، ع1.
- 6- العقيلي عمر وصفي و قيس المؤمن، 1994 ، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر، الأردن.
- 7- العلاونة علي، 1999، نظرية المنظمة، دار رند للنشر، الأردن.
- 8- القريوتي محمد قاسم، 2006، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان.
- 9- حسين أحمد الطراونة وآخرون، 2012، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- 10- د. راسل قاسم، 2017، أدوات الإدارة وأساليب تطوير الأعمال (202 نموذج ومنهجية في تطوير المؤسسات)، مكتبة كل المطبوعات (الإصدار الثاني)، أبو ظبي، التقييم الدولي 5-608-23-978-9948-ISBN .
- 11- كمال محمد علي، 1984، معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية، بيروت.
- 12- هويت وليام هو، 1957، رجل المنظمة، مؤسسة أنكر للكتب، نيويورك (مترجم).

- 1-Adams J. S., 1963, Toward an understanding of inequity, Journal of Abnormal and Social Psychology, n° 67.
- 2-Alfred Chandler, 1962, Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, U.S.A.
- 3- Bass B., 2001, Leadership : Good, Better, Best. In : Bass B., Leadership and performance Beyond Expectation, New York, The Free Press.
- 4- Burns T., et Stalker G. M., 1961, The Management of Innovation, London.
- 5- Burns T, James MacGregor, 1978, Leadership, New York: Harper & Row.. & Bacon, Boston.
- 6-Costa, P. T., & McCrae, R. R, 1992, Four ways five factors are basic. Personality and Individual Differences, 13.
- 7-Crozier Michel et Friedberg Edhard, 1977, L'acteur et le système, Seuil, Paris.
- 8-Crozier Michel, 1963, Le phénomène bureaucratique, Seuil, Paris.
- 9-Cyert R.M. and March J.G., 1963, A behavioral theory of the firm englewod cliffs, Newjersy.
- 10-Daft R., 1986, Organization theory and design, West publishing company. St Paut MN, USA.

- 11–Deci E., Ryan R., 1985, Intrinsic motivation and self-determination in human behavior, Plenum, New York.
- 12–Drucker P., 2002, Une décision efficace, Harvard Business Review, Edition d'Organisation, Paris.
- 13–Fayol Henri, 1999, Administration générale et industrielle, Editions Dunod (première édition en 1919), Paris.
- 14–Follet Mary Parker, 1947, Dynamic administration, The collected papers of Follet M.P, Henry Clayton Metcalf, Volume 3.
- 15–Frederick E. Emery et Eric L. Trist, 2009, Des systèmes socio-techniques à l'écologie sociale des organisations, Auteur Jérôme Ibert, Editions E.M.S Management et Société, France.
- 16–Frederick Herzberg, 1971, Le travail et la nature de l'homme, E.M.E, Paris.
- 17–Friedberg Edhard, 1993, Le pouvoir et la règle, dynamiques de l'action organisée, Seuil, Paris.
- 18– Hans Eysenck, 1967, The biological basis of personality, Springfield, IL: Thomas.
- 19– Hans Eysenck, 1991, Dimensions of personality : 16: 5 or 3? Criteria for a taxonomic paradigm. Personality and Individual Differences, 12.
- 20–Lawrence Paul et Lorsch Jay, 1973, Adapter les structures de l'entreprise, Editions d'organisation, Paris.

- 21-Likert Rensis, 1974, Le gouvernement participatif de l'entreprise, Volume 10 d'Hommes et Organisations, Ed Gauthier-Villars.
- 22-Livian et Yves Frederic, 2001, Organisation, théorie et pratique, Editions Dunod, Paris.
- 23- Locke Edwin A., 1990, A theory of goal setting & task performance, Ed. Prentice Hall.
- 24-Ludwig Von Bertalanffy, 1968, General System theory: Foundations, Development, Applications, George Braziller :New York, (revised edition 1976).
- 25- Mansencal C. et Michel D., Théories des organisations, Module de formation MANAGEMENT, BTS NRC, France.
- 26- March James G. and Simon Herbert A., 1993, Organizations, Wiley-Blackwell Édition, 2nd Edition (1 st Edition in 1958).
- 27-Mc Clelland D., Atkinson J., Clark R., Lowell E., 1953, The achievement motive, Appleton Century Crofts, New York.
- 28-McGregor D., 1960, The human side of enterprises, McGraw-Hill, trad. Ardoino J. et Lobrot M., 1969, La dimension humaine de l'entreprise, Gauthier-Villars, Paris.
- 29-Mintzberg H., 1990, Le management – voyage au centre des organisations, Editions d'Organisation, Paris.

- 30-Mintzberg H., 1982, Structure et dynamique des organisations, Éditions d'Organisation, Paris.
- 31-Peters Thomas et Waterman Robert, 1982, In search of excellence, Harper Business essentials, U.S.A.
- 32-Plane Jean-Michel, 2000, Théorie des organisations, Dunod, Paris.
- 33-Pouget Michel, 1998, Taylor et le Taylorisme, Editions Que sais-je ? Paris.
- 34-Sainsaulieu R., 2014, L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation, (quatrième édition), Presses de Sciences Po, Paris.
- 35-Schein Edgar, 1985, Culture organisationnelle et leadership, Edition 3D Jossey-Bass, USA.
- 36-Scott W.R., 1992, Organisations : rational, natural, and open systems, Prentice-Hall 2nd Edition Englewood cliff, New Jersey.
- 37-Simon Herbert, 1945, administrative behavior, A study of decision-making processes in administrative organizations, Fourth Edition (1997) The Free Press, United States of America.
- 38-Thévenet M., 1993, La culture d'entreprise, Ed Que sais-je ? PUF, Paris.

39-Vroom Victor H., 1964, *Work and Motivation*, Wiley
New York.

Site Internet :

<http://news.telangue.com/2011/09/geert-hofstede-theorie>