



جامعة 08 ماي 1945 - قالمة-

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية

قسم علم الاجتماع

مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل

مطبوعة موجهة لطلبة الماستير تخصص تنظيم وعمل

د. ليليا بن صويلح

مقدمة:

يعد علم اجتماع التنظيم والعمل أحد الفروع المتخصصة في علم الاجتماع الحديث والمعاصر، أهتم به علماء الاجتماع في إطار اهتمامهم بدراسة العمل كنشاط إنساني يمتد تواجده في كافة التنظيمات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والسياسية. وبذلك اقترن تواجد العمل خصوصا في العصر الحديث بالتنظيمات البيروقراطية، التي استحوذت دراستها اهتمام الكثير من المفكرين والباحثين، خصوصا مع تزايد وتنوع مشكلات التنظيم، فظهرت عديد الابحاث والنظريات التي اثرت المجال البحثي لعلم اجتماع التنظيم، من خلاله تطرقها للسلوك التنظيمي في مؤسسات العمل، محدداته، تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية، ثقافة المنظمة، ادارة الصراع التنظيمي، للوصول بالمنظمة الى معدلات جودة عالية وعبر كل مراحل السيرورة الانتاجية، لتتمكن من التكيف والمواءمة مع مستجدات البيئة الخارجية.

تتناول هذه المطبوعة بحث ظاهرة العمل، والتنظيم، دراسة مختلف ابعاد البناء التنظيمي، والوقوف عند عديد المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على مستوى الاداء، وستكون هناك من دون شك وقفة عند العديد من الاطر النظرية والاسهامات السوسيولوجية التي تناولت العمل التنظيمي كظاهرة اجتماعية. وبالتالي فهي تهدف الى تعريف الطلبة بعلم اجتماع التنظيم والعمل، موضوعاته الاساسية، علاقته بميدان علم اجتماع الصناعي، ومعرفة اصل الاختلاف في التسمية بين علم اجتماع العمل والصناعي والتنظيم، كذلك توضيح للطلبة العلاقة بين ظهور اشكال التنظيمات البيروقراطية وتطور عملية التصنيع في المجتمع الحديث، وذلك حتى يتمكن الطالب من فهم طبيعة علاقات العمل في التنظيم باعتبارها امتداد للعلاقات الاجتماعية الموجودة في المجتمع.

وهذه المطبوعة المتواضعة لا تخرج عن كونها مدخلا لدراسة ميدان علم اجتماع التنظيم والعمل، تتضمن ثمانية محاور اساسية جاءت موزعة على النحو الآتي:

المحور الاول: مدخل تمهيدي لعلم اجتماع التنظيم والعمل، تم فيه التطرق لبحث العمل كظاهرة سوسيولوجية، ثم نشأة علم اجتماع التنظيم وعلاقته بالصناعي، ليخصص آخر جزء لبحث تطور البدايات السوسيولوجية الاولى في مجال التنظيم وكانت هناك وقفة مع اسهامات المؤسسين الاوائل.

المحور الثاني : خصص لتناول اساسيات في دراسة التنظيم، وجاء تقسيمه الى ثلاث اجزاء، خصص الجزء الاول لتوضيح مفهوم التنظيم، انواعه، ثم جاء استعراض وشرح مختلف المبادئ التي يستند اليه هذا التنظيم، ليخصص الجزء الاخير من هذا المحور لبحث عديد المفاهيم الاكثر ارتباطا وتداول في حقل سوسيولوجيا التنظيمات.

المحور الثالث: الاتجاهات الكلاسيكية في دراسة التنظيم، وتم فيه التطرق لبحث ثلاث اتجاهات كبرى يتعلق الامر بالاتجاه التايلوري ومقاربة الادارة العلمية، ثم الاتجاه الفايولي من خلال نظرية التكوين الاداري، وجاء الاتجاه الثالث في صميم المقاربة السوسيولوجية مع اسهام ماكس فيبر ونموذجه البيروقراطي المثالي.

المحور الرابع: الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيمات، تم في هذا المحور بحث اسهامات اربع اتجاهات حديثة لاثراء حقل سوسولوجيا التنظيمات، تعلق الامر بمدرسة العلاقات الانسانية وتركيزها على الجانب السلوكي في دراسة التنظيم، ثم الاتجاه البنائي الوظيفي وتم استعراض انجازات ابرز روادها من امثال تالكوت بارسونز، ميرتون، سلزنيك، وغيرهم، وبعده جاء اتجاه النسق الاجتماعي الفني، ثم مدرسة اتخاذ القرار .

المحور الخامس: خصص لبحث السلوك التنظيمي، التعريف به، تطور مجال دراسته، ثم المحددات البنائية لشخصية الفرد التي تؤثر على سلوكه، وجاء الجزء الاخير لبحث نظريات الدافعية في دراسة السلوك الانساني، حيث تم الاقرار باستحالة مبدأ السببية في تفسير السلوك التنظيمي، لأنه يخضع لتعددية العوامل المؤثرة فيه، والمتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية على حد سواء.

المحور السادس: تم فيه تناول القيادة التنظيمية، التعرف على معناها، واهمية دورها الوظيفي في المنظمة، مصادر قوة هذه القيادة، الانماط المختلفة التي تتخذها القيادة التنظيمية، واختلاف شخصيات القادة معها، ثم تم شرح مختلف نظريات القيادة.

المحور السابع: خصص لبحث ثقافة المنظمة واهميتها في تحديد نماذج سلوكية وطرائق معيارية للتعاون والتضامن بين الجميع، ثم بحث مختلف العوامل المؤثرة في ظهور وتنامي هذه الثقافة، خصائصها، انواعها، ودور هذه الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح والتميز التنظيمي من خلال تعزيز قيم الولاء والانتماء للتنظيم.

المحور الثامن: خصص لبحث الصراع التنظيمي، من حيث مفهومه، اسباب حدوثه، مختلف العوامل المؤثرة فيه، مراحل تطوره، انواعه واستراتيجيات ادارته، وسُجل اختلاف بين مقارنة المدرسة الكلاسيكية والحديثة بشأن ظاهرة الصراع، في الوقت الذي اعتبرته الاولى ظاهرة غير مرغوب فيها ينبغي تجاوزها، دعت الثانية لاعتباره ظاهرة طبيعية تتطلب البحث عن ميكانيزمات فعالة لادارته والاستفادة من جوانبه الايجابية.

وفي ختام هذه المقدمة أرجو أن تحقق هذه المطبوعة المتواضعة هدفها العلمي بالنسبة للطلبة والدارسين المهتمين بمجال علم اجتماع التنظيم والعمل، أو ادارة المؤسسات الاجتماعية، أو المهتمين بالسلوك التنظيمي للموارد البشرية في كافة تنظيمات العمل ومؤسساته.

والله ولي التوفيق

د. ليليا بن صويلح

المحور الاول: مدخل تمهيدي حول علم اجتماع التنظيم والعمل.

أولاً: العمل وتطوره كظاهرة سوسيولوجية.

ثانياً: نشأة علم اجتماع التنظيم وعلاقته بالصناعي.

ثالثاً: تطور البدايات السوسيولوجية الاولى في دراسة التنظيمات.

الاهداف التعليمية

بعد الانتهاء من دراسة هذا المحور، يتوقع أن يكون الطالب قادر على:

- فهم معنى العمل ومستوعب لمختلف الاطر النظرية التي تناولته كظاهرة سوسيولوجية.
- فهم السياق ومختلف العوامل التي ادت الى ظهور علم اجتماع التنظيم.
- معرفة سبب اختلاف التسمية الواقعة بين علم اجتماع التنظيم، العمل والصناعي.
- استيعاب وفهم التصورات النظرية الاولى في مجال سوسيولوجيا التنظيم.
- معرفة مجال الاهتمام البحثي لتخصص علم اجتماع التنظيم والعمل.

أولاً: العمل وتطوره كظاهرة سوسيوولوجية

لقد استحوذ مفهوم العمل والاهتمام بدراسته كظاهرة اجتماعية عرفتها المجتمعات البشرية منذ القدم مكانة متميزة في الانتاج الفكري والخطاب العلمي لعديد الباحثين والمفكرين، خاصة علماء الاجتماع الذين تعاملوا مع العمل كظاهرة انسانية عامة في حياة الافراد، الجماعات، والمجتمعات، تعزز صور التفاعل الاجتماعي بينهم، وتمكنهم من اشباع احتياجاتهم في مستوياتها المختلفة وتحقيق غاياتهم. لكن هل سادت هذه النظرة منذ قدم العصور؟.

بالرجوع الى العصور القديمة وتحديد الحضارات اليونانية والرومانية، فقد اقترن مفهوم العمل، مكانته بنوعيته وطبيعة نشاطه، فهو عمل دوني إذا ارتبط بالجهد الفيزيقي والطابع اليدوي الذي يمارسه الرق في تشكيلة المجتمع الطبقي، حيث شاع الاعتقاد بأن العمل اليدوي خطيئة في حد ذاتها، فرضته الآلهة للتكفير عن الخطايا، وهو عمل موموق يمنح صاحبه المكانة العالية إذا اقتصر على الجوانب الفكرية، العقلية التي يختص بها الفلاسفة والحكام. إلا أن هذه النظرة الدونية والاحتقارية قد تراجعت مع مجيء الديانات السماوية خاصة الاسلام الذي اعتبر العمل بمثابة عبادة للخالق سبحانه وتعالى، وهو كذلك عنصر اساسي مكمل للإيمان، جاء في قوله تعالى: " إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نَضِيعُ أُجْرَ مِنْ أَحْسَنِ عَمَلٍ "، وأيضاً قوله تعالى: " وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسِرِّي اللَّهُ عَمَلِكُمْ وَرَسُولِهِ وَالْمُؤْمِنُونَ " كذلك عنيت الاحاديث النبوية الشريفة بتأكيد قيمة اتقان العمل والجودة في الأداء، يتضح ذلك في قول الرسول (ص): " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

لقد جاء التأكيد على اهمية العمل ومكانته كضرورة اساسية لسلامة الجسد، والصحة النفسية للروح، لتنظيم المعاملات والعلاقات الانسانية، وبذلك اكتسب العمل قيمة متميزة ذات طبيعة خاصة في احكامها معادلة التوازن بين الجوانب الروحية التي تطمح للارتقاء بالنفس البشرية، وتفتح لها ابواب التضامن الاجتماعي مع الغير، دون أن تستبعد أو تهتمش جوانب الكسب المادي التي تحفظ مكانة الانسان وتغنيه من سؤال الحاجة، فيسترزق من جهد عمله، إلا أنه يعجز بمفرده عن القيام بأشباع مختلف احتياجاته الضرورية من مأكلاً، ملبس، مسكن، تداوي، وهو أمر طبيعي قائم في الطبيعة الانسانية المفترقة للكمال، فيظهر التخصص الوظيفي امتثالا لمبدأ الاختلاف في قدرات البشر واستعداداتهم، وهو ما يمنح بعضهم المهارة في أداء أعمال دون اخرى، ومن تم تبرز حاجتهم الى التعاون، التماسك وتقوية اواصر التضامن الاجتماعي لتلبية احتياجات تتحقق بها سعادتهم، وبهذا يعد العمل قاعدة اساسية لتشكيل نمط الحياة الاجتماعية.

وغير بعيد عن مقارنة قيمة العمل واهميته - كما وردت ضمن الشرائع السماوية- في خلق الشخصية المسؤولة، الواعية بضرورة استثمار وقتها، والتجنيد لضرورة مساعدة غيرها بما يكفل احداث التكافل، الاتحاد، والتضامن بين البشر، ينحدر المفهوم المعاصر لمعنى العمل ودوره في احداث التغيير الايجابي، التطور التنظيمي والتضامن الاجتماعي. فلو انتقلنا لفكر ابن خلدون الذي يمثل نموذجا من التفكير العلمي الواقعي خلال القرن الرابع عشر ميلادي، نجده قد اهتم في مقدمته بدراسة العمل وعلاقته بالمعاش، واعتبره كمقياس للإنتاج، ولتحقيق الامن والطمأنينة، فجمع بين طبيعة العمل إن كان رعوي، فلاح، تجاري، ومستوى التطور الاجتماعي الذي يكون عليه المجتمع، وما يفرزه من فئات تجمع بينها شبكة علاقات اجتماعية تتدرج من صور التماسك العاطفي والاتصال الدموي إلى نماذج الارتباط النفعي بما يمكن الافراد من اشباع حاجاتهم الضرورية، ويحميهم من خطر الازمات الاقتصادية، كما وقف ابن خلدون عند العلاقة الارتباطية القائمة بين العائد الاقتصادي للعمل ودوره في تحديد مكانة الفرد ضمن البناء الاجتماعي، سواء ارتبطت هذه المكانة بالجوانب المادية الذي يصنعها الجاه والثروة، أو ارتبطت بالجوانب الرمزية المعنوية التي يمنحها النفوذ والسلطان.

ومع تطور الاجتماع الانساني في العصور الحديثة، واتساع نطاق التخصص الوظيفي وتعدد نتائجه وانعكاساته على جوانب الحياة الاجتماعية، تعددت الاتجاهات الفكرية والمقاربات النظرية في العصر الحديث نحو تفسيرها لظاهرة العمل والتخصص فيه فربطتها بعض الاتجاهات بمتغيرات اقتصادية بحثة تتعلق بالكفاية الانتاجية، مثل ما ذهب آدم سميث في مقارنته للعمل كعامل من عوامل خلق الثروة وتضاعفها، واستحداث قيمة محققة من العمل المنجز، كما اشار الى اهمية تقسيم العمل في تحقيق الفعالية في انجاز الاهداف، وكذا وضوح المهام وسهولتها بالنسبة للعمال، ما يمكنهم من تقليص زمن العمل الموكل اليهم، وبالتالي الانصراف الى انجاز اعمال اخرى وبالتالي تزداد القيمة المحققة من هذا العمل¹.

أما المقاربات الاجتماعية فركزت على بحث العمل كظاهرة سوسيولوجية، وليس كمجرد نشاط اقتصادي للكسب المادي ولخلق الثروة، ولكنه فضاء لبورة مشاعر انسانية تتعلق بالرضا عن الذات، والتفاعل الاجتماعي مع الآخرين بكل ما يحققه من اشباعات نفسية واجتماعية تنمو في اطار عمليات اجتماعية تتعلق بالتعاون، التضامن، التماسك وحيانا الصراع.

¹ René Llored : Sociologie Théories et analyses, Edition Ellipses, paris, 2007, p283.

لقد اعتبر اوجست كونت تقسيم العمل مؤشر دلالي يوضح مستوى تعقد الحياة الاجتماعية بين افراد يلتزمون التخصص الوظيفي عندما تتعدد صور حياتهم، وهو ما يدفعهم الى ضرورة التضامن الاجتماعي وتوحيد الجهود فيما بينهم من اجل الوصول الى حالة من الاشباع، التوازن والاستقرار داخل المجتمع. وهو حسب اوجست كونت يتكون من ثلاثة عناصر، هي الفرد والعائلة والدولة، غير أن الفرد في حد ذاته لا يعتبر عنصر اجتماعي " لأن القوة الاجتماعية تستمد حقيقتها من تضامن الافراد ومشاركتهم في العمل وتوزيع الوظائف فيما بينهم. ومعنى هذا أن الفردية الخالصة -على فرض وجودها- لا تمثل شيئاً في الحياة الاجتماعية، ولذلك ينظر كونت الى الاسرة باعتبارها أول خلية في جسد التركيب الجمعي" ² بها ومن خلالها يستمد الفرد الطابع الاجتماعي في شخصيته.

أما كارل ماركس وفي ضوء تفسيره المادي للتاريخ فيعتبر أن العمل هو نتاج الحياة الانسانية، وغايتها، وهو أيضا " عملية اجتماعية تنتج من التفاعل بين الناس ومن تعاون الافراد بعضهم مع البعض الآخر، فالأفراد في المجتمع ينتجون وينشطون تحت محددات واطواع مادية تعتمد على ارادتهم" ³ فليس شعور الافراد هو الذي يحدد وجودهم، ولكن على العكس من ذلك، فإن وجودهم الاجتماعي هو الذي يحدد شعورهم، ما يعني أن المادة هي التي تحدد الوعي، وبأن البناء التحتي هو المؤثر في البناء الفكري الفوقي، فهو يؤكد الاساس الاقتصادي الذي يقوم عليه المجتمع في كل مرحلة من مراحل تطوره، كما أن تقسيم الشكل الوجودي للمجتمع الرأسمالي الى طبقتين برجوازية وبروليتارية يقوم جانب مادي يتعلق بملكية وسائل الانتاج، التي تحدد مواقع الافراد ومكانتهم الاجتماعية في بناء القوة داخل المجتمع، فإما ينتمون الى الطبقة المالكة المسيطرة أو الطبقة الخاضعة للحكومة والمسيطر عليها. وبالتالي فالبعد الاقتصادي هو المرتكز الاساسي الذي يحدد شكل العلاقة التفاضلية بين الاطراف المتصارعة وغير المتكافئة.

وبالنسبة لهيربرت سبنسر وانطلاقاً من مقارنة المماثلة العضوية التي يقيّمها بين المجتمع والكائن العضوي، فإنه يرى أن تقسيم العمل ظاهرة حيوية لضمان قدرة النسق على النمو والاستمرارية، فبتطور مراحل الحياة من البساطة والتجانس الى التعقيد واللاتجانس، وبحدوث ارتقاء للمجتمع وتعقد صور تطوره تزداد قدرة الافراد على نحو التخصص والاستقلالية بحيث يتعذر على أي عضو في المجتمع أن يؤدي عمل الآخر، مما ينمي صور الاعتماد المتبادل، ومعه تنقوى ملامح التماسك والتضامن بما يحفظ تحقيق توازن النسق الكلي وتكيف اجزائه الفرعية.

² كمال عبد الحميد الزيات: العمل وعلم الاجتماع المهني (الاسس النظرية والمنهجية)، دار غريب، القاهرة، 2001، ص39.

³ نفس المرجع، ص43.

ويؤكد اميل دوركايم من خلال مؤلفه "تقسيم العمل الاجتماعي" أن العمل ظاهرة اجتماعية في اساسها لا تقتصر على المجال الاقتصادي فحسب، بل تتعداه الى مختلف نواحي الحياة الاجتماعية، كما تربط السوسيولوجية الدوركايمية ظاهرة تجزئة العمل وتقسيمه بمستوى التقدم الحاصل، حتى أنها تعتبر هذه الظاهرة سمة اساسية من سمات المجتمع الحديث الذي يتسم بتعددية جماعته المهنية وتخصيصية منظومة الاعمال فيه، ما يفرض على هذه الجماعات ضرورة الاعتماد المتبادل نتيجة التباين في الخبرات والتفاوت في القدرات⁴.

كما يؤكد دوركايم أن حدوث تغير وتطور في البناء المورفولوجي للمجتمع من الشكل البسيط الى الشكل المركب بكل ما يصاحبه من تطور في صور التضامن الاجتماعي من الآلي الى العضوي، هذا الاخير الذي يبدأ في الظهور مع بروز شكل العلاقات التعاقدية في المجتمعات الانسانية التي تخضع لسيادة القانون وتقوم على اساس من الاعتماد المتبادل نتيجة لنمو وانتشار ملامح التخصص وتقسيم العمل. هذا التقسيم الذي يمكن أن يؤدي حسب دوركايم الى ظواهر باثولوجية لا تحقق التضامن الاجتماعي، وبالتالي تفقد ظاهرة العمل سمتها الاخلاقية، ويتعلق الامر بنمطين اساسيين هما⁵:

1. تقسيم العمل الأنومي:

يؤدي الى التفكك الاجتماعي، وينتج نتيجة التغير السريع الذي يصاحب تطور المجتمع، يعبر عن الحالات التي تنشأ عن الازمات الاقتصادية، وكذا الحالات التي تنتج عن ضعف الشعور الجمعي في المجتمع.

2. تقسيم العمل الجبري:

يحدث عندما تنتزع الادوار بصورة الزامية دون مراعاة لقدرات الافراد ومؤهلاتهم، فيكونون مجبرين على اداء اعمال معينة، في هذه الحالة لا يؤدي تقسيم العمل الى تضامن اجتماعي وانما على العكس من ذلك تماما يؤدي الى حالات من الصراع والنزاع بسبب عدم رضا الفرد عن طبيعة العمل الموكل اليه.

وهكذا يتضح أن العمل كظاهرة سوسيولوجية قد شكل مجالا خصبا لإسهامات عديد الباحثين، سيما أن غزارة الانتاج الاكاديمي والبحثي حول هذه الظاهرة قد بدأ مع قيام نظام المصنع الحديث الذي أنهى نظام الطوائف الحرفية ونظام الوسطاء التجاريين اللذين لم يعودا يستجيبان للتغيرات الاقتصادية

⁴ Michel Lallement : Histoire des idées sociologiques des origines a Weber, 3edition, Armand Colin, paris, 2006, p122.

⁵ كمال عبد الحميد الزيات: مرجع سبق ذكره، ص75.

والاجتماعية التي أحدثتها الثورة الصناعية في أوروبا، والتي امتد تأثيرها الى مختلف الاطراف والانظمة الفرعية للمجتمع، بدأ ببناء الاسرة ووظيفتها، العلاقات الاجتماعية والتشكيلة الطبقيّة، سلم القيم والادوار الاجتماعية، كما برزت مشكلات اجتماعية مستحدثة، لذا كان لا بد من وجود فرع خاص من علم الاجتماع لدراسة أثر الصناعة في المجتمع، فجاء علم الاجتماع الصناعي في الثلث الاول من القرن العشرين، يقوم بالدراسة العلمية المبنية على التجربة والمنهج العلمي للوصول الى امكانية صياغة قوانين ونظريات علمية.

وقد اختلف الباحثين في تسميتهم لهذا العلم، فقد اطلق عليه بعض العلماء الانجلو أمريكيان مصطلح علم الاجتماع الصناعي Industrial Sociology على اعتبار أن موضوعه يقتصر على العمل الصناعي أي أنه يختص بدراسة المصنع كنسق اجتماعي، في حين ان العلماء الفرنسيين وبرزهم آلان توران، ميشيل كروزيه، جورج فريدمان، بيير نافيل يفضلون استخدام مصطلح علم اجتماع العمل Sociologie du travail، فهم لا يضيّقون مجال اهتمامه على دراسة الظواهر الاجتماعية في الصناعة فحسب، وإنما المجال يتسع ليشمل كل عمل يقوم به الفرد من نشاط زراعي أو صناعي أو تجاري، وهناك بعض العلماء يعتبرونه فرع من علم اجتماع التنظيم، في حين أن كل من ميلر وفورم يفضلان أن يطلقا على هذا العلم اسم علم اجتماع تنظيم العمل⁶ وهو ما سارت عليه واعتمده هذه المطبوعة.

ثانيا: نشأة علم اجتماع التنظيم وعلاقته بالصناعي

يعتبر علم اجتماع التنظيم sociology of organization علم حديث النشأة، ارتبط في نشأته ارتباط وثيقا بعلم الاجتماع الصناعي، الذي اقترن تشكله بتطور مفهوم الصناعة أو التصنيع Industrialization. ولقد شكلت الثورة الصناعية Industrial Revolution التي ظهرت مع أواخر القرن الثامن عشر والبدایات الاولى للقرن التاسع عشر، في أوروبا الغربية وتحديدا في بريطانيا، ثم انتشرت الى العديد من الدول الاوروبية، والولايات المتحدة الامريكية، نقطة تحول جذرية غيرت من ملامح الحياة الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، نتيجة ظهور المصنع، كمؤسسة جديدة تختلف وظيفتها في الحياة الاقتصادية مما كانت عليه المؤسسات الانتاجية في العصور الوسطى القديمة، حيث

⁶ محمد عبد المولى الدقس: علم الاجتماع الصناعي، دار مجدلاوي، ط1، عمان، 2005، ص 14.

كانت توجد العديد من الورش الحرفية الصغيرة، والتي لم تكن قد وصلت بعد الى حجم المصنع الذي ادى الى تغير في شكل العلاقات الاجتماعية والمهنية داخل الحياة العامة.

لقد استحدثت الثورة الصناعية تغيرات هيكلية ليس فقط على مستوى النشاط الاقتصادي والنمط الانتاجي، ولكن امتدت هذه التغيرات الى مجال الحياة الاجتماعية، وربما كان هذا البعد الاجتماعي هو المنطلق الاساسي لهذه الثورة. وهو ما تؤكدته نظريات كل من كارل ماركس، وماكس فيبر، وتاوني في الاشارة الى الثورة الايديولوجية والاجتماعية التي سبقت الثورة الصناعية. فقد كان من الضروري أولاً أن تستبدل القيم التقليدية المستمدة من المجتمعات الزراعية والحرفية التي كانت موجودة في اوروبا وأواخر العصور الوسطى، كان لا بد أن تستبدل بقيم رشيدة.⁷ كذلك كان لا بد من توفر كثير من الشروط والظروف الموضوعية الاجتماعية والقانونية (مثل الملكية الخاصة لوسائل الانتاج، وتحرير الايدي العاملة، وتحلل نظام الطوائف القديم...) التي غيرت من تشكيلة البناء الطبقي الذي كان سائد في ظل المجتمع التقليدي، والذي كان يتكون من طبقتين رئيسيتين: وهما طبقة الالسياد أو اصحاب الاراضي الزراعية، وطبقة عبيد الارض أو الاجراء، أو ما كان يطلق عليهم بالأقنان، وكان كثيرا ما يمتلك الالسياد الارض والفلاحين الذين يعملون بها.⁸

ولكن هذا الوضع لم يدم طويل، فمع تحول الطبقات العاملة الزراعية وتركها للعمل في القطاع الزراعي الى العمل في المصانع الجديدة، التي ظهرت في المدن أو في اطراف المجتمعات الريفية أو شبه الحضرية تغيرت طبيعة البنية الطبقية، لتصبح تعبر عن طبقة الملاك أو اصحاب رؤوس الاموال أو الطبقة الرأسمالية، وطبقة العمال أو كما يسميها كارل ماركس البروليتاريا، وبالطبع فقد استحدثت هذه الطبقة حالة من اللامساوة، ومن التفاوت في الوضع المادي، والتي أسست لتغيرات كبرى على مستوى نوعية العلاقات المهنية، بل وحتى العلاقات الاسرية التي تفاعلت مع تغير شكل البناء الاجتماعي التقليدي، فحدثت مراجعته لأدوار كل الفاعلين الاجتماعيين في النسق الاسري، خصوصا بعد ظهور شكل الاسرة النوواة، واستقلالية الابناء وافراد الاسرة الكبيرة، وخروج المرأة للعمل، ومساهمتها في الحياة الاقتصادية، مما أدى الى تغير في المراكز، طبيعة الادوار، انماط العلاقات، اشكال التضامن الاجتماعي الذي كان سائد، كل هذه المتغيرات ساهمت في اعادة تشكيل نمط الحياة الاجتماعية، والاقتصادية التي

⁷ محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة، ط1، عمان، 2009، ص95.
⁸ عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الصناعي-النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 1999، ص 28-29.

كانت موجودة من قبل، خصوصا بعد تغيير نمط الانتاج، واستحداث اساليب جديدة للعمل. وهذا ما جعل كثير من الباحثين يؤكدون على أن اهتمامات هذا العلم الاجتماعي جاءت لتدرس طبيعة المجتمع الحديث، وملامحه التي اتسمت بالاختلاف الجذري عن نوعية المجتمعات التقليدية، التي كانت موجودة في العصور الوسطى.

لقد اتسمت الابحاث والكتابات التي تناولت التصنيع وانعكاساته على مجالات الحياة المتعددة بنوع من الاختلاف، والتعارض بشأن طبيعة النتائج المستحدثة من هذه الثورة، فبينما اتسمت مقارنة آدم سميث (1723-1790) بكثير من التفاؤل، والثقة حول مستقبل هذه الحركة التصنيعية، والتي ركز من خلالها على المزايا والايجابيات التي استحدثتها هذه الآلات والمصانع على زيادة الانتاجية، ثم على خلق حالة رفاهية عامة بين جميع طبقات المجتمع. ومخالفة لهذا الموقف جاءت مقارنة اخرى ركزت على الابعاد السلبية المرتبطة بهذه الثورة الصناعية، فمثلا نجد دافيد ريكاردو (1772-1823) ومن خلال كتابه " مبادئ الاقتصاد السياسي" يؤكد ان استبدال العمل البشري بالآلات كثيرا ما يعود بالضرر على مصالح طبقة العمال، كذلك حاول الاشتراكيون الطوبائون (الخياليون) Utopain Socialists وخاصة هنري دي سان سيمون Saint Simon (1760-1825)، وشارل فورييه Charles Fourier (1772-1837)، وروبرت أوين Robert Owen (1771-1858) حاولوا بكتابتهم تغيير الآثار السيئة للتصنيع، ولما افرزه المجتمع الطبقي من مظاهر حولت العامل الى مجرد أداة للآلة، فأصبح عبدا لنتاج عمله. وقد كتب برودون Proudhon (1809-1856) في عام 1846 يقول: " ثم بعد اليأس تأتي المهانة: تلك هي الشرور التي تفرضها الآلات على العمال"⁹.

وفي كتابات كارل ماركس Karl Marx (1818-1883) التي ركز فيها على قضية محورية تتعلق بفكرة الصراع، صراع الطبقات، صراع المصالح بين الرأسمالين، أولئك الذين يملكون وسائل الانتاج، أو يتحكمون فيها، وبين أولئك الذين لا يملكون شيء سوى جهودهم، وقوة عملهم، فيلجؤون الى بيعها في سوق العمل بمقتضى عقود تدعي الحرية في منطلقها الجوهري، غير أن ما تخفيه من استغلال في الوجه المستتر اكبر بكثير، فيحدث تعاضم في رؤوس اموال نتيجة اختلاس جزء من جهد العامل¹⁰. ومن هنا تأتي دعوة ماركس العمال للاتحاد، وللوعي بضرورة تغيير اوضاعهم، والتخلص من حالة

⁹ محمد محمود الجوهري: مرجع سبق ذكره، ص 48.

¹⁰ Michel Lallement ,opcit, p89.

الاغتراب الوجودي التي افرزها عالم الصناعة الحديثة، ومن تم القيام بثورة لإسقاط هذا النظام الرأسمالي، الصناعي، وما استحدثه هذه الطبقة من اوضاع تراجعت فيها العدالة الاجتماعية.

لقد جاءت اهتمامات الآباء الاكاديميين الاوائل لعلم الاجتماع من امثال سان سيمون، اميل دوركايم Emile Durkheim (1858-1917) ومؤلفه الكبير عن تقسيم العمل الاجتماعي وما يصاحبه من تضامن اجتماعي، كارل ماركس وما كتبه عن الصراع الطبقي، والاغتراب الوجودي، وماكس فيبر Max Veber (1864-1920) ومساهمته حول البيروقراطية لتشكل ارضية صلبة لحقل الدراسة في علم اجتماع التنظيم والعمل، وتبحث في ظواهر مصاحبة للرأسمالية، كالصراع، التنظيم، السلطة، القيادة، البيروقراطية، وما يتخللها من مهام اقتصادية، عمليات تنظيمية، وعلاقات اجتماعية يمتد تأثيرها، ويعاد انتاجها في بيئة المجتمع الصناعي الرأسمالي.

وتأسيسا على ما سبق يمكن القول أن نشأة علم الاجتماع الصناعي جاءت مواكبة لظهور مجتمع المصنع، وما افرزه من تغيرات تتعلق بالصناعة كظاهرة سوسولوجية، وبكل ما احدثته من تغيرات في الحياة الاجتماعية، والاقتصادية. غير أن تطور هذا المجتمع الصناعي الحديث، وتعدد ظاهرة تقسيم العمل، وزيادة التخصص الوظيفي، واتساع نطاق النمو التنظيمي، وفاعلية الدور الذي يؤديه هذا التنظيم في الحياة الاجتماعية، للمستوى الذي جعل روبرت بريثيوس Presthus يطلق على المجتمع الحديث اسم المجتمع التنظيمي، الذي يشهد باستمرار حالة من التغير، والتطور، استدعى ضرورة وجود تخصص معرفي اكثر شمولية، لا يختص فقط بدراسة تنظيم المصنع، ولكنه يستقطب بالدراسة والاهتمام كل التنظيمات البيروقراطية مهما كانت طبيعتها، والتغيرات التي تحدث داخلها، وما قد يترتب عليها من مشكلات تنظيمية. لذلك فقد ظهرت الحاجة إلى ميدان جديد من ميادين الدراسة في علم الاجتماع لدراسة التنظيمات. وقد كان لكتاب أميتاي إنزيوني الذي أطلق عليه "التنظيمات الحديثة " modern organization" الفضل في إيقاظ الفكرة الداعية إلى ضرورة تخصيص فرع من فروع الدراسة في علم الاجتماع لدراسة التنظيمات.¹¹

وقد شكل تحول الاهتمام التدريجي من التركيز العام على المقاربات احادية البعد في تناولها لقضايا مشكلات الصناعة، المصنع، زيادة الانتاجية، تحسين المردودية الى الاهتمام بالعامل الانساني في

¹¹ محمد علي محمد: مجتمع المصنع- دراسة في علم اجتماع التنظيم، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الاسكندرية، 1979، ص 462-463

المنظمة، أي ادراك وجود أبنية وظواهر غير اقتصادية تؤثر في أداء التنظيمات الصناعية التي لم تعد مجرد كيانات اقتصادية، وإنما أصبحت تشكل انساق اجتماعية، تستقطب الافراد للانضمام اليها، من اجل تلبية حاجاتهم الاقتصادية، عن طريق التحفيز المادي، وكذلك اشباع حاجاتهم النفسية والمعنوية في بيئة العمل، نقطة انعطاف محورية في مسار علم الاجتماع الصناعي والتنظيم داخل المصنع، استندت من جهة على محاولة دحض قضايا المقاربة التaylorية في تركيزها على المؤسسة الصناعية ككيان اقتصادي فقط، وانه لا يحرك العامل سوى الرغبة في الحصول على اجر مرتفع، وانه من الممكن التخلص من جميع انواع التوتر داخل مجال الصناعة عن طريق رفع الانتاجية الى اقصى قدر ممكن، ومن جهة ثانية اعتماد فكر العلاقات الانسانية، وما تمخضت عنه تجارب إلتون مايو E.Mayo وزملاؤه عام 1944 عقب سلسلة ابحاثهم التي قاموا بإجرائها في عدد من التنظيمات الصناعية كمصنع النسيج بالقرب من فيلادلفيا، ومصانع الطائرات في جنوب كاليفورنيا ومصانع (هاوثورن) Hawthorne لإنتاج معدات التلفزيونات التابعة لشركة (ويسترن إلكترونيك) الموجودة في مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة، والتي سعت جميعها لإنتاج مقارنة علمية على واقع قضايا ومشكلات التنظيم الاجتماعي للمصنع، وأكدت على اهمية الظواهر النفسية والاجتماعية المصاحبة للعمل الصناعي، ودعت الى الاهتمام بدراسة النسق الاجتماعي للمصنع، وما يسوده من اشكال تنظيمية، جماعات رسمية وغير رسمية، وما يرتبط بها من ادوار وعلاقات متعددة تظهر نتيجة تفاعل الافراد، وتعاونهم أو اشتراكهم في عملية الانتاج الصناعي.

ومع ذلك فهناك من يعتقد أن هذه الدراسات ليست اجتماعية صناعية بالمعنى الحق، حيث تفتقر أساسا الى النظرة السوسيولوجية، والتناول السوسيولوجي، وإن كانت قد اسهمت ببحث بعض القضايا الصريحة في علم الاجتماع الصناعي، "التي تندرج جميعها ضمن المراحل التمهيدية، والتكوينية لهذا العلم، أكثر من دخولها في باب دراسات العلم نفسه. وحتى لو رأينا عدم قبول الزعم القائل بأن بداية التاريخ الحقيقي لعلم الاجتماع الصناعي ترجع الى عام 1946، فإننا لا بد وأن نتفق على أن موضوع ومنطلق علم الاجتماع الصناعي لم يتحدد بشكل دقيق وواضح إلا في وقت حديث جدا"¹² وذلك عندما نشر كل من "ميلر" و"فورم" لأول مرة في عام 1951 كتابهما الدراسي الكبير "علم الاجتماع الصناعي" ونشر "توران" كتابه "علم الاجتماع الصناعي" وكتب "فريدمان" حول سوسيولوجيا العمل، وانتج "مور" كتابه عن "العلاقات الصناعية والنظام الاجتماعي" الصادر عام 1946 كمحاولة ناجحة لتحليل الاداء

¹² محمد محمود الجوهري: مرجع سبق ذكره، ص75.

الوظيفي لبناء الصناعة الحديثة، ثم جاءت تحليلات "وارنر" في كتابه "النسق الاجتماعي للمصنع الحديث" عام 1947، ثم اشراف "وايت" على اصدار كتاب مهم جدا بعنوان "الصناعة والمجتمع" والذي شارك في تحريره اشهر باحثي هذا التخصص المعرفي.

وبعد استكمال هذه الدراسات، وما ترتب عنها من تراكم قدر كبير من المعلومات عن التنظيمات، اتسعت مجالات البحوث لتشمل دراسة عديد التنظيمات التي لا تنحصر فقط طبيعتها في المجال الصناعي، مثل التنظيمات التربوية، الاقتصادية، الثقافية، الخدماتية، الاستشفائية، الترفيهية، النقابية، الاعلامية، وغيرها من التنظيمات التي تزامنت مع التباين الشديد في مظاهر الحياة الاجتماعية وتقعدها، وغلبة الطابع التنظيمي، وهيمنته على كافة مستويات الحياة ومجالاتها. فبرز علم اجتماع التنظيم متخذا لنفسه مجال اوسع لدراسة مختلف اشكال تنظيمات العمل البيروقراطية بما فيها المصانع التي شكلت مادة الدراسة الرئيسية لعلم اجتماع الصناعي. وهو ما يؤكد اترزيوني Etzioni في مقارنته لعلم اجتماع الصناعي "كفرع من فروع علم الاجتماع التنظيم، وذلك على اعتبار ان النظرية التنظيمية على درجة عالية من النمو، والتكامل بحيث تصلح كموجه للبحوث التي تجرى على كافة التنظيمات بما فيها الصناعية"¹³.

لقد انبثق علم الاجتماع التنظيم من رحم علم الاجتماع الصناعي، لكنه سرعان ما تميز عنه في تطبيق نظريات علم الاجتماع، وادواته التصورية في دراسة واستيعاب مختلف تنظيمات العمل، المنتشرة عبر نطاق كافة المجتمعات الانسانية البسيطة، والمركبة، متجاوزة بذلك التنظيمات الصناعية وبيئتها الرأسمالية المعقدة.

وتؤكد الجمعية الدولية لعلم الاجتماع وجود تقارب كبير، واعتماد متبادل بين علم الاجتماع التنظيم وغيره من ميادين الدراسة في علم الاجتماع، وخاصة ميداني علم الاجتماع الصناعي وعلم الاجتماع المهني الذي يركز على الادوار المهنية فقط دون أن يتعدها لدراسة الابنية والهيكل التنظيمية للبناء الاجتماعي، لذلك فهي تدعو لوضع هذه الميادين الثلاثة تحت عنوان واحد يعبر عن علم اجتماع التنظيم والعمل، أو علم اجتماع التنظيم، الذي يركز على بحث عديد التنظيمات البيروقراطية، ودراسة العمل كظاهرة سوسيولوجية داخل مختلف الابنية الاجتماعية، مما يوسع مجال الدراسة في هذا الحقل

¹³ طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، بني سويف، مصر، 1993، ص 6.

المعرفي، وهو ما يذهب الى تأكيده بيرو Birou في مقارنته لعلم اجتماع التنظيم والعمل حينما يقول "إنه وبشكل عام وبالقليل من الدقة، فإن هذا العلم هو الفرع الذي يدرس كافة الابعاد الاجتماعية والظواهر والمشكلات الاجتماعية الناجمة عن علاقات الناس بالعمل"¹⁴، فيختص بدراسة مختلف الظواهر الاجتماعية المرتبطة بالتنظيم الرسمي.

ويعود كتاب " موسوعة علم اجتماع العمل" الذي وضعه فريدمان نافيل Friedmann فإنه يورد موضوعات الدراسة في حقل التنظيم والعمل بالصناعة، التنظيم، البيئة، السلطة، الرضا الوظيفي، الصراع التنظيمي، النزاعات، العلاقات الاجتماعية، وغيرها¹⁵. أما عالم الاجتماع سانسوليو Sainsaulieu فقد اختار مجموعة من الموضوعات التي تؤسس للبحث في عالم تنظيمات العمل، وهي ترتبط بتكيف الافراد مع العمل، المركز الوظيفي، التغيير ودوران المهن، التنظيم العقلاني للعمل، البيئة الاجتماعية للعمل، الصراع وتعارض المصالح والاهداف، الاندماج الاجتماعي في العمل، وغيرها.

ثالثا: تطور البدايات السوسولوجية الاولى في دراسة التنظيمات

على الرغم من اتفاق الباحثين والدارسين في مجال دراسة التنظيمات على أن ماكس فيبر شكل نقطة انطلاق في مجال سوسولوجيا التنظيمات، واليه يرجع الفضل في ارساء دعائم دراسة علمية للصناعة، اجتماعية في موضوعها، منهجية في منطلقاتها، من خلال مناقشته لمفهوم التنظيم في ضوء معالجته لفكرة الجماعة التضامنية، إلا أن جولدنر يتخذ من مساهمة سان سيمون حول ظهور وتطور الانماط التنظيمية الحديثة، تحديد ملامحها، وابرار اهميتها بالنسبة للمجتمع نقطة البداية في التحليل السوسولوجي للتنظيمات، خصوصا بعدما ادرك سان سيمون ضرورة اعادة بناء التنظيم الاجتماعي وفقا لأسلوب الادارة الحديثة، وبشكل يتوافق مع طبيعة المجتمع الحديث وقيمه الداعية الى العقلانية، والرشد، والمعرفة الوضعية، وقد أكد على أن " مجتمع الغد لن يعتمد على الاساليب الادارية المتبعة فيه على القهر او القوة، كما أن سلطة الهيئة الادارية العليا لن تقوم على المولد أو الوراثة. وانما سترتكز على

¹⁴سليم ابراهيم الحسيني: السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية، مؤسسة الوراق، عمان، 2013، ص 124.

¹⁵لمزيد من الاطلاع حول بدايات علم اجتماع العمل، يمكنك الرجوع الى :

Georges Friedmann : Problèmes humains du machinisme industriel- les débuts de la sociologie du travail, Edition Ellipses, paris, 2009.

المعرفة العلمية والخبرة الفنية" ¹⁶. وغيرها من الاساليب الموضوعية التي تستند الى معايير المنطق العقلاني.

كما ركز سيمون في تحليلاته على ضرورة قيام التنظيم الحديث في المجتمع على منطق علمي، قوامه العقلانية الرشيدة، التي تحرر الفرد من عبودية التقاليد، وهيمنة التفسيرات الخرافية، وبالتالي يصبح مهياً للاندماج في مجتمع الرأسمالية، بكل ما يتطلبه هذا المجتمع من معدلات رحية عالية، مستويات انتاجية متزايدة، ولكن قبل كل ذلك فكر تنظيمي عقلائي، وهو ما أقره ماكس فيبر في نظريته عن البيروقراطية، التي تتفق مع ما ادركه سان سيمون من وجهات النظر المتعلقة بطبيعة التنظيمات كأبنية اجتماعية، تتخلص من النماذج القديمة للسلطة التقليدية، والكاريزماتية، لتسودها صيغة جديدة تتعلق بالسلطة الرسمية، التي تفرض حدود ومعايير على اعضائها لممارسة انماط سلوكية وفقاً لخطة عقلية محددة بوضوح، للحد من الافعال التلقائية التي لا تتسق مع طبيعة التنظيم البيروقراطي، وسلطته القانونية.

أما مساهمة كارل ماركس فتتجلى من خلال معارضته الشديدة لمقومات النظام الرأسمالي التي تفتح ابواب استغلال الطبقة العاملة أو البروليتاريا من قبل الرأسمالية، فقد تعامل مع التنظيمات البيروقراطية ضمن علاقتها ببناء القوة في المجتمع، معتبراً إياها أداة هيمنة وسيطرة في يد الجهاز البيروقراطي للدولة، يمارس من خلاله نفوذه وسيطرته على طبقة العوام، كما توظفها الطبقة الرأسمالية كآلية لفرض استغلالها واحكام سيطرتها على الطبقة العاملة، بحكم امتلاكها لوسائل الانتاج، فعنصر الملكية هو الذي يفتح مجال الاستغلال، لذلك يعتبر ماركس الملكية من اكثر شروخ البشرية، التي ينبغي الغاؤها والقضاء عليها لإحلال نظام شيوعي، كما طرح ماركس فكرة تنامي مشاعر الاغتراب نتيجة انفصال العامل عن وسائل الانتاج، وتحوله الى مجرد أداة للإنتاج.

أمّا دوركايم فقد هاجم الاشتراكية والفكر الماركسي، وقام بدحض المبادئ والافكار والمسلمات العامة التي تقوم عليها ولاسيما تصوراتها حول الغاء الملكية الخاصة، واحلال النظام الاشتراكي الشيوعي، كما رفض كلياً فكرة اعادة توزيع الثروة (الملكية)، ومعها الادعاء القائل بأنه السبيل الوحيد لتحقيق المساواة الاجتماعية، وفي المقابل ارجع دوركايم الصراع بين العمال واصحاب الاموال الى حالة التفكك والفضى

¹⁶ محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، ط3، الاسكندرية، 1986، ص44.

الاجتماعية، وحدث ما يعرف ب اللامعيارية Anomie التي يمكن اصلاحها عن طريق التربية والتضامن الاجتماعي. كما وقف عند نظام تقسيم العمل واعتبره اساس عملية التماسك والتكامل الاجتماعي في المجتمع " أي أن تقسيم العمل يرتبط ارتباطا اساسيا بدرجة التماثل والتكامل، فكلما اصبحت الادوار الاجتماعية والوظيفية اقل تعقيدا، ارتفعت معدلات التماسك الاجتماعي، نظرا لوجود نوع من الاعتماد المتبادل بين الافراد لسد حاجاتهم الاجتماعية"¹⁷. وهو ما يؤكد وجود علاقة طردية بين نمو التنظيمات البيروقراطية وارتفاع معدلات تقسيم العمل، وظهور انماط خاصة من التضامن الاجتماعي تُعرف بالتضامن العضوي الذي يسود فقط المجتمعات الصناعية المعقدة.

وقد اسهم بارسونز من جهته في اثراء مجال سوسيولوجيا التنظيم، من خلال تعامله مع التنظيم بوصفه نسق اجتماعي يتكون من مجموعة انساق فرعية، لديه اهداف محددة وواضحة يسعى لتحقيقها، في ظل متطلبات وظيفية يلتزم بمواجهتها، وهي المؤامة، تحقيق الاهداف، التكامل، والكمون، كما ناقش العلاقة التفاعلية القائمة بين التنظيم والبيئة الخارجية من خلال تحليل آليات ومكانيزمات اعداد وتعبئة الموارد التي يحتاجها التنظيم لتحقيق اهدافه، رابطا هذه الميكانيزمات بثلاثة انواع من القرارات: سياسية تتعلق بالتنظيم، توزيعية تهتم بتوزيع المسؤوليات بين الاشخاص والتنظيمات الفرعية، وتوزيع الموارد وقرارات التنسيق التي تحافظ على تكامل التنظيم. وقد اعتبر النسق الثقافي هو المحدد لانساق التفاعل الاجتماعي داخل التنظيمات¹⁸، مما يعني خضوع نسق الشخصية لتأثير المستويات الثقافية المعيارية التي تعمل على تكامل نسق الفعل وتفاعله مع نمط البناء الاجتماعي.

ويعتبر شستر برنارد كذلك من الاوائل الذين اسهموا في ارساء التصور السوسيولوجي للتنظيمات، فاعتبرها نماذج فرعية من مجموعة اكثر عمومية من الظواهر التي اطلق عليها النسق التعاوني، هذا النسق يتطلب عناصر ضرورية تتعلق بالرغبة في الاسهام والمشاركة بين افراده، وجود الهدف المشترك الذي يجمعهم، كما ركز برنارد على التوافق والقبول والموازنة بين اهداف المنظمة واهداف العاملين فيها للوصول الى درجة من الاتساق والانسجام والانسبابية، فاعتبر في كتابه "وظائف المدير" 1938 أن التحدي الرئيسي الذي يواجه المدير هو كيفية تشجيع العاملين لبلوغ الاهداف، وأن الحوافز الايجابية هي التي تحقق ذلك وقد رتب برنارد الحوافز في خمس مجموعات هي:¹⁹

¹⁷ عيد الله محمد عبد الرحمن: النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 215.
¹⁸ ياس خضير البياتي: النظرية الاجتماعية- جذورها التاريخية وروادها، دار الكتب الوطنية، ط1، بنغازي، 2002، ص 130.
¹⁹ علي فلاح الزعيبي وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الادارة، الاصول والاساليب العلمية، دار المناهج، عمان، 2013، ص 127.

- نقود وأشياء مادية.
- فرص الاحترام والتميز والمشاركة.
- ظروف العمل المناسبة.
- إشباع المثل الشخصية.
- الموقع الاجتماعي الجذاب.

كما يؤكد برنارد اهمية كل من الفعالية (أي بلوغ الهدف المشترك)، والكفاية (أي اشباع حاجات المشتركين في التنظيم) كعناصر ضرورية لاستمرار وجود النسق، دون أن يتجاوز الاشارة الى مفهوم السلطة باعتبارها تشير الى طبيعة الاتصال في التنظيم، والموجه لسلوك الفرد، ومن تم فإن السلطة تتطوي على بعدين اساسيين، يتعلق الاول بالبعد الذاتي أو الشخصي وهو يعبر عن قبول الاتصال باعتباره ذو سلطة، أما البعد الثاني فيعبر عن الجانب الموضوعي، ويشير الى طابع الاتصال الذي يفضله تكون السلطة مقبولة، حيث أنه توجد لكل فرد منطقة للموافقة، يقبل داخلها الاوامر بدون أن يشك في سلطتها، وهذه المنطقة تضيق او تتسع اعتمادا على المستوى الذي تفوق فيه الاغراءات المقدمة على الاعباء والمهام التي تحدد علاقة الفرد بالتنظيم، على أن فكرة قبول السلطة عند المرؤوس مرهونة بتوفر اربعة شروط في نفس الوقت وهي:

- قدرته على فهم الاتصال أو الامر الصادر اليه.
- قناعته بعدم تعارض قرار السلطة الذي يخدم الاهداف التنظيمية مع اهدافه الفردية.
- قدرته على التوفيق بين هدف التنظيم ومصالحته الشخصية.
- قدرته الفيزيائية والعقلية على انجاز المطلوب منه.

وعليه يمكن القول ان السلطة التنظيمية عند برنارد " تعتمد على الاتجاه الشخصي التعاوني من جانب افراد التنظيم من ناحية، وعلى نسق الاتصال في التنظيم من ناحية اخرى، وبدون نسق الاتصال لا يمكن أن نضمن بقاء الاتجاه التعاوني " ²⁰ فالسلطة داخل التنظيمات الاجتماعية هي قبل كل شيء قضية امتثال، أي طريقة وضع سلوك الفرد لجعله ممثل لمجموع القرارات الصادرة داخل انساق اجتماعية تتسم بالعقلانية، وقد ربط برنارد السلطة بالعمليات الاتصالية، التي ينبغي ان تستوفي شروط القبول عند المتلقي حتى تضمن مستويات عالية من الفعالية. أمّا ماكس فيبر، فلم يقف عند منطقة القبول لدى الشخص

²⁰ علي عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع التنظيم- مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص28-29.

المروءوس، واستبعد بذلك ارادته، فاعتبر السلطة هرمية الشكل، رسمية المنحى، عقلانية المنطق، وهي تسود تنظيمات بيروقراطية، وتؤسس لمبدأ تدرج المستوى التنظيمي.

وبذلك استقطبت تحليلات ماكس فيبر لنماذج السلطة والبيروقراطية انتباه كثير من الباحثين في مجال التنظيمات، خصوصا عند تأكيده أهمية النموذج البيروقراطي، والسلطة القانونية في تحقيق الفعالية التنظيمية، وضمان مزيد من الانتشار والتطور للنظم الرأسمالية، فاشترك روبرت ميشيل مع فيبر بدور الرائد في توجيه النظرية الحديثة للبيروقراطية، حيث شكل القانون الحديدي للأوليغاركية The Iron Law of Oligarchy عنده محور اساسي لانطلاق البحوث الحديثة في مجال التنظيمات.

ويعتقد ميشيلز أن تنظيم الدولة يحتاج الى بيروقراطية معقدة، للمحافظة على سيطرة كيان الدولة، وحماية مصالح الصفوة السياسية المتحكمة في تسيير شؤون هذا الجهاز البيروقراطي، مقابل جملة امتيازات تعمل ما في وسعها للمحافظة عليها وإلا ستفقد سلطتها، ويضيع نفوذها، ولذلك فهي تلجأ الى حشد المناصرين، وضمان جيش من المدافعين عن مصالحها، من خلال عرض الوظائف والمناصب السياسية، وظهور الطلب الزائد عليها من المواطنين، مما يضطر الدولة من وقت لآخر لفتح قنواتها البيروقراطية، واستيعاب عديد الطلبات، التي تحول اصحابها من موضع الخصم المتواجد ضمن فئة العمال التي تشكو تدرج الاوضاع وسوء تسيير الدولة، وبالتالي طرف معادي للدولة، ومنقذ لها، سرعان ما يتلقى عروض الاندماج في تشكيلة الدولة حتى يتحول الى طرف المدافع الغيور عن جهاز الدولة، وبذلك يتم تشكيل جماعات من الموظفين والعاملين الذين يعتمدون مباشرة على تنظيم الدولة.

وبنفس هذه الطريقة تسيير التشكيلات البيروقراطية السياسية، والنقابية حسب ميشيل نحو التراجع عن اهدافها الراديكالية، والمطالبة بحقوق العامة فيها، الى تبني فلسفة محافظة اكثر اعتدال، مؤيدة بقاء الوضع الراهن، كل هذا يحدث عندما تتحرف الصفوة الحزبية والنقابية عن اهدافها الرئيسية في المطالبة بحقوق العامة الى المطالبة بمصالح فئوية تخدم القلة المتواجدة على رأس البناء الهرمي لسلطة الحزب، النقابية، أو أي تشكيلة اخرى. وتتحقق الاوليجاركية حيث " تتمركز السلطة او القوة في ايدي جماعة صغيرة أو قلة أو صفوة داخل التنظيمات، وتميل هذه القلة الى الاحتفاظ بمصادر القوة، واحتكار الخبرات والقدرات، والتصرف طبقا لمصالحها الذاتية، الامر الذي يساعدها على البقاء والاستمرار في السلطة"²¹.

²¹ علي عبد الرزاق جليبي: المرجع السابق، ص23.

وبذلك يكون ميشيل قد افترض ان كل التنظيمات وبغض النظر عن طبيعتها تخضع للقانون الحديدي، وتتمو في داخلها الاوليغاركية، مما يقلل من فرص الديمقراطية، الذي تستقطب الجميع للمشاركة، لكن لماذا لا تحدث هذه المشاركة؟ حسب رأيه أن ظاهرة تقسيم العمل داخل التنظيمات تفتح الباب نحو الاوليغاركية، لأن تعقد التنظيم ومعه التخصص الوظيفي ستصنع تدرج في المستويات التنظيمية، والتباين في المراكز والادوار داخل التنظيمات، فتركز المهارات والمعلومات لدى القلة المتواجدة على مستوى القمة، فتتفرد بأمور التسيير وتقديم مصالحها الخاصة على المصالح العامة لمجموع الافراد الذين يقع تهميشهم واستبعادهم، مما يتسبب في حدوث صراع بين الطرفين نتيجة تباين المصالح بينهما وتعارضها، فيحدث انحراف في اهداف التنظيم من السعي نحو تامين قيم المشاركة الديمقراطية، وتلبية حقوق ومتطلبات العامة الى تركيز السلطة في يد القلة وسعيها لتحقيق اهدافها الخاصة مستغلة بذلك تواجدها في مواقع صنع القرار.

مراجع المحور الاول:

- 1- سليم ابراهيم الحسني: السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية، مؤسسة الوراق، عمان، 2013.
- 2- طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، بني سويف، مصر، 1993.
- 3- عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الصناعي-النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 1999.
- 4- عبد الله محمد عبد الرحمن: النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2003
- 5- علي عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع التنظيم- مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1999.
- 6- علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الادارة، الاصول والاساليب العلمية، دار المناهج، عمان، 2013
- 7- كمال عبد الحميد الزيات: العمل وعلم الاجتماع المهني(الاسس النظرية والمنهجية)، دار غريب، القاهرة، 2001.
- 8- محمد عبد المولى الدقس: علم الاجتماع الصناعي، دار مجدلاوي، ط1، عمان، الاردن، 2005.
- 9- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، ط3، الاسكندرية، 1986.
- 10- محمد علي محمد: مجتمع المصنع- دراسة في علم اجتماع التنظيم، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الاسكندرية، 1979.
- 11- محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة، ط1، عمان، الاردن، 2009.
- 12- ياس خضير البياتي: النظرية الاجتماعية- جذورها التاريخية وروادها، دار الكتب الوطنية، ط1، بنغازي، 2002، ص 130.

13- Georges Friedmann : Problèmes humains du machinisme industriel- les débuts de la sociologie du travail, Edition Ellipses, paris, 2009.

14- -Michel Lallement : Histoire des idées sociologiques des origines a Weber, 3edition, Armand Colin, paris, 2006.

15- René Llored : Sociologie Théories et analyses, Edition Ellipses, paris, 2007

المحور الثاني: أساسيات في دراسة التنظيمات

أولاً: منطلقات نظرية حول مفهوم التنظيم وأنواعه

ثانياً: المبادئ الأساسية للتنظيم

ثالثاً: مفاهيم رئيسية في دراسة التنظيمات

الاهداف التعليمية

بعد الانتهاء من دراسة هذا المحور، يتوقع أن يكون الطالب قادر على:

- استيعاب مختلف تعاريف التنظيم، وتصنيفها حسب الخلفية النظرية لكل باحث.
- التمييز بين أنواع التنظيم من حيث درجة الرسمية.
- ادراك مختلف المبادئ الأساسية التي يستند إليها التنظيم.
- معرفة دور التخطيط في استغلال الفرص وتجنب المخاطر الكامنة في المستقبل.
- ادراك دور القيادة في توجيه السلوك التنظيمي للأفراد وتنمية التعاون بينهم.
- توضيح دور الرقابة في الكشف عن مواقع الخلل والسيطرة عليها ومنع تكرارها.
- تحديد أكثر المفاهيم ارتباطاً وتداولاً في مجال دراسة التنظيمات.

أولاً: منطلقات نظرية حول مفهوم التنظيم وأنواعه

1. تعريف التنظيم:

إن التنظيم Organization كلمة مشتقة من اصل لاتيني، وتعني أداة أو وسيلة بواسطتها يتم انجاز العمل، وهو عكس الفوضى، ويوظف مفهوم التنظيم لدلالة على أكثر من معنى، يستخدمه فريق من الباحثين للإشارة الى الجهود والانشطة التي تبذل من أجل تحقيق اهداف المنظمة، وذلك عن طريق نظام تقسيم العمل، التخصص وتوزيع الادوار بين الافراد، والتنسيق بين جهودهم، ثم تحديد المسؤوليات والسلطات التي تحتاج للتكامل فيما بينها بما يكفل تحقيق الاهداف المسطرة بكل فعالية، وفي هذا المنظور يتم التركيز على جانب المضمون التنظيمي، ويتم التعامل مع التنظيم كآلية رسمية يتم من خلالها ادارة المنظمة وتسييرها بفعالية، ويصبح التنظيم مرادف لمفهوم للبيروقراطية على النحو الذي كان يتصوره ماكس فيبر، خصوصا في اعتماده على الجوانب البنائية للتنظيم الرسمي.

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

ويذهب فريق ثالث في تعريفه للتنظيم الى الجمع بين الجانب الشكلي والمضمون، فيعتبروه مجموعة من الالبنية والوحدات الهيكلية التي تستوعب الجهود الفردية لتحقيق الاهداف التنظيمية، أو هو مجموعة من "النشاطات والممارسات الهادفة الى توظيف الموارد المؤسساتية واستغلالها من اجل تحقيق جملة من الاهداف وذلك عبر استخدام اسلوبي الفاعلية والكفاءة"²². وكل ما يحقق الاستخدام الامثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى معدلات النجاح. وتستخدم مرادفات اخرى للتنظيم تتعلق ب مفهوم المنظمة، الهيئة، المنشأة، أو المؤسسة وكلها تعبر عن المفهوم الدلالي لمصطلح التنظيم.

وتركز عديد التعاريف التي تناولت مفهوم التنظيم على البعد الغائي، الوظيفي، المتعلق بسبب وجود التنظيم والاهداف التي من اجلها تم انشاؤه، من اكثر التعاريف التي تركز على الجانب الوظيفي في التنظيم نجد تعريف "تالكوت بارسونز" Parsons الذي يوضح فيه أن التنظيمات هي " وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق اهدافا محددة" فالتنظيم في الطرح البارسونزي هو نسق

²²حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1،، بيروت، 2005، ص25.

اجتماعي يضم مجموعة من الانساق الفرعية التي تؤدي وظائف متكاملة حسب منظومة اجراءات تنظيمية، من اجل المحافظة على بقاء النسق، واستمراره، وحيويته، كما اعتبر هذا التنظيم بدوره نسق فرعي يدخل في تشكيلة نسق اجتماعي اكبر هو المجتمع.

وغير بعيد عن تعريف بارسونز يذهب "أميتاي إيتزيوني" Etzioni في تعريفه للتنظيم بأنه "وحدة اجتماعية يتم انشاؤها من أجل تحقيق هدف معين"²³. وهو ما يلتقي تماما مع تعريف "سكوت" Scott بأنه "كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق اهداف محددة"²⁴. إن كون التنظيم وحدة اجتماعية يعبر بطريقة واضحة عن جهود فردية، اعمال ونشاطات تحتاج لترتيبات بنائية، لتنسيق الجهود وفق اجراءات محددة تضبط دور كل فرد في التنظيم، لتحقيق اهداف معينة.

لقد اختلف العلماء في تعريفهم للتنظيم حسب منطلقاتهم النظرية، فالعلماء الذين تأثروا بالتوجه النظري الكلاسيكي، يركزون في مقاربتهم للتنظيم على البعد الرسمي، وما يتعلق به من ابعاد بنائية تتعلق بتدرج السلطة، توزيع المسؤوليات، الرقابة والاشراف وغيرها من العمليات، ولعل ابرز من يمثل هذا الاتجاه ماكس فيبر في مقاربتهم للتنظيم البيروقراطي، كذلك نجد دركر Drucker يعتبره " عملية تحليل النشاط، وتحليل القرارات، وتحليل العلاقات، من أجل تصنيف العمل وتقسيمه الى أنشطة يمكن ادارتها، ثم تقسيم هذه الأنشطة الى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي، وأخيرا اختيار الاشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات والوظائف"²⁵.

ويعرف لويس آلن Allen التنظيم بأنه " العمل الذي يؤديه المدير لإنشاء هيكل تنظيمي سليم، وبفوض السلطات ويحدد المسؤوليات وينشئ علاقات العمل التي تسهل تحقيق الاهداف"، ويعرفه تيري Terry بأنه " ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها الى الافراد الذين يتولون تنفيذ هذه الاعمال"²⁶. كما يعرفه كل من بلنكت Plunkett وزميله آتتر Attner التنظيم بأنه احد أنشطة الادارة تلجأ للقيام به في تقسيمها للعمل، وتتميطها للمهام على النحو الذي يضمن انجاز الاهداف المسطرة، ثم الشروع في تنفيذها مستخدمة في ذلك طاقمها البشري، مواردها المادية

²³ طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، بني سويف، مصر، 1993، ص9.

²⁴ علي عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع التنظيم- مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص16.

²⁵ طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره، ص ص11-12.

²⁶ زكي محمود هاشم: اساسيات الادارة، ذات السلاسل، الكويت، 2001، ص248.

والمالية، والقيام بعملية التنظيم يقود الى صياغة الهيكل التنظيمي للمنظمة، أو أي جزء أو نشاط فيها، وتحديد السلطات والمسؤوليات والادوار للمواقع الوظيفية المختلفة بالإضافة الى العلاقات التنظيمية التي تربط بين تلك المواقع²⁷.

أمّا جمهور العلماء وفريق الباحثين الذين تأثروا بالمقاربة الحديثة لمدخل العلاقات الانسانية، فركزوا في تعريفهم للتنظيم على البعد الاجتماعي العلائقي، وما يتضمنه من علاقات اجتماعية تربط ادوار مختلف الفاعلين الاجتماعيين، لإشباع حاجاتهم كأفراد مشتركين فيه، فيعتبره محمد عاطف غيث بأنه عبارة عن " نموذج مستقر نسبيا للعلاقات الاجتماعية بين الافراد والجماعات الفرعية داخل جماعة معينة.

ويذهب فريق من جامعة ميتشيغان Michigan الى تعريفه بأنه شبكة من الادوار الاجتماعية التي يلعبها الافراد في اطار جماعات محددة، وبأن التناقضات والغموض في الادوار المعطاة لأعضاء التنظيم هي اساس التوترات النفسية لهم والنزاعات والصراعات فيما بينهم. ويعتبره بارنز Barnes بأنه " عبارة الجهود التي يقوم بها الانسان من أجل اشباع حاجاته الضرورية، بالإضافة الى الجماعات وغيرها من الوحدات البنائية التي تتكون نتيجة لتلك الجهود"²⁸. فإشباع الحاجات الشخصية للأفراد، وانجاز اهدافهم الفردية هو سبب وجود التنظيم واستمراره . لكن هل التنظيم لديه كذلك حاجات تنظيمية؟ هذا ما يؤكد "ميتشيل ريد" Reed في تعريفه للتنظيمات بأنها "وحدات اجتماعية يتم توجيهها نحو تحقيق أهداف جمعية أو اشباع حاجات نظامية لأعضاء المجتمع أو البيئة"²⁹. فالتنظيم بهذا المعنى مرادف للبناء الاجتماعي.

انطلاقاً من تعددية كل ما جاء من تعاريف حول التنظيم يمكن تحديده بأنه كيان اجتماعي لتفاعل الافراد منسق بوعي لتحقيق اهداف محددة، أو هو وحدة اجتماعية، تخضع لفلسفة بيروقراطية تنظيمية تقوم على مجموعة مبادئ، تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية، وما يتخللها من علاقات انسانية وتفاعلات مهنية تخضع لمنطق دقيق ينظم الجهود وينسق بينها، على النحو الذي يحدد مجال تصرف كل فرد داخل التنظيم، يوضح المهام والواجبات الملقاة على عاتقه، كما يبرز منظومة الحقوق والامتيازات

²⁷ محمود حسين الوادي وآخرون: ادارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال بين النظرية والتطبيق، دار الحامد، ط1، عمان، 2012، ص141.

²⁸ محمد عبد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعي، دار مجدلاوي، ط1، عمان، الاردن، 2005، ص123.

²⁹ طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 9.

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

2. انواع التنظيم:

أ.التنظيم الرسمي Formal organization

يقصد به ذلك النوع من التنظيم الذي يهتم بالجوانب الشكلية، ويستند الى منظومة القواعد القانونية واللوائح التنظيمية في تقسيم العمل، وتوزيع الاختصاصات، وتحديد المسؤوليات والسلطات، ثم تحديد صور العلاقة الرسمية بين مختلف الافراد والمستويات التنظيمية، بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنظمة وانجاز الاهداف المحددة. ويتخذ هذا التنظيم عدة اشكال استنادا الى مبدأ تمركز السلطة اهمها: التنظيم العمودي أو الرأسي الذي تتمركز فيه جميع السلطات في يد المدير، والتنظيم الرأسي الاستشاري الذي يسمح بهامش من الاستشارة والمشاركة في ابداء الرأي، والتنظيم الشبكي الذي يعتمد مبدأ اللامركزية في تسيير الشبكات المنتشرة.

ب.التنظيم غير الرسمي Informal organization

يعبر عن اشكال العلاقات التي تتخذ الطابع الشخصي، الانساني نتيجة التفاعل بين الافراد، فتشكل ما يعرف الجماعات غير الرسمية في التنظيمات، وهي تنشأ وتتطور بشكل عفوي، تلقائي، لا تستند في تشكيلها الى قواعد رسمية بل الى قيم الافراد، معتقداتهم، اهتماماتهم، وانماط شخصياتهم، ومدى التقارب النفسي والوجداني فيما بينهم والذي يساهم بدرجة كبيرة في تشكيل انماط سلوكهم. ويوجد هذا النوع من التنظيم الى جانب التنظيم الرسمي ويدعمه في جوانب متعددة تتعلق مثلا بسرعة الاتصال، تسهيل التنسيق بين الاعمال والافراد، الرقابة الجماعية على اداء الفرد، إلا ان عدم تفهم الادارة طبيعة التنظيمات

غير الرسمية، وفشل عملية توجيه هذه التنظيمات من شأنه أن يضع الإدارة في مواجهة عديد المشاكل أبرزها مقاومة العمال لمختلف صور التغيير والتطوير داخل المنظمة واتخاذهم موقف عدائي من الإدارة.

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

ثانياً: المبادئ الأساسية للتنظيم

إن تحقيق التنظيم لخطته المبرمجة، وإنجاز أهدافه المسطرة لا يقتصر فقط على الاهتمام بالجوانب البنائية ذات الطبيعة الستاتيكية المرتبطة بالنواحي الفيزيقية وطبيعتها المادية، بل يتعداه إلى جوانب ديناميكية تتعلق بإدارة الموارد البشرية، تحفيز دافعياتها للعمل، تطوير أدائها التنظيمي، التنسيق بين جهودها، واستثمار بشكل عقلاني ما تتوفر عليه من خبرات ومهارات وكفاءات تساهم في تطوير التنظيم وبعث تقدمه. ويمكن مناقشة أهم المبادئ التنظيمية على النحو الآتي:

1. التخطيط:

يعتبر التخطيط Planning أولى وظائف العملية الإدارية التي تسبق الشروع في أية مهمة أو عملية، وقد تعددت تعريفات التخطيط حسب الجانب الذي تم التركيز عليه من طرف كل باحث، فيذهب فريق من الباحثين إلى التركيز على البعد الوظيفي للتخطيط في التهيأ للمستقبل، وهو ما يوضحه تعريف هنري فايول Fayol بقوله "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل"³⁰.

وغير بعيد عن تعريف فايول يعتبره هايمان Haimann بأنه "التحديد المسبق لما سيتم عمله في المستقبل"³¹. ويعرفه جورج تيري Terry بأنه "الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض

³⁰ محمد الجبوسي: الإدارة: علم وتطبيق، دار المسيرة، عمان، 2000، ص 59.

³¹ زكي محمود هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 140.

المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الانشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة³².

أما فريق آخر من الباحثين فيركز على الطبيعة الذهنية العقلية للتخطيط، فيعرفه إيرويك Urwick بأنه " عملية عقلية في جوهرها، فهو استعداد سابق لعمل شيء ما بطريقة منظمة، أي استعداد للتفكير قبل التنفيذ، والتنفيذ في ضوء حقائق مؤكدة بدلا من التخمين، إن التخطيط هو الوجه المضاد للمضاربة³³. كما يعتبره تيري" اسلوب للتفكير في المستقبل واستعراض احتياجات ومتطلبات هذا المستقبل وظروفه حتى يمكن ضبط التصرفات بما يكفل تحقيق الاهداف المقررة"، وتعرفه ماري نايلز Niles بأنه " العملية الواعية التي يتم بموجبها اختيار افضل طريق او مسار للتصرف بما يكفل تحقيق هدف معين"³⁴.

ويعتبره عثمان غنيم بأنه "فن وعلم ومنهج، وهو ايضا نشاط متعدد الابعاد، يتعاطى في بعده الزمني مع الماضي والحاضر والمستقبل، ويقوم جسور بينهما، وهو ايضا عملية جماعية وليست فردية، فكل فرد في المجموعة له دوره الذي لا يمكن الاستغناء عنه"³⁵. أما حسن ابراهيم بلوط فيعتبره " الوجه الآخر لعملية اتخاذ القرار كونه يوجه المديرين الى استقرار وتنبؤ فرص وتحديات مستقبل المؤسسات التي يعملون بها... ولأن المستقبل مجهول الاحداث والنتائج وغير واضح المعالم فإن الخطط التي توضع اليوم قد لا تصلح في الغد، وهذا يتطلب من المديرين رسم واعداد الخطط المرنة والدينامية"³⁶.

انطلاقا من مجمل هذه التعاريف يمكن تعريف التخطيط استنادا الى ما يتوفر لديه من المميزات

التالية:

- نشاط انساني واختيار عقلائي موجه للعمل المستقبلي تتولاه اساسا الإدارة العليا، لكنها تدعو لإشراك العاملين لإضفاء مزيد من الديمقراطية، الفعالية والكفاءة.
- يستند التخطيط على فلسفة التنبؤ باحتمالات المستقبل والتنبؤ بأحداثه، وتحديد افضل مسارات العمل، حيث تعتمد الخطط على افتراضات وتقديرات يتوقع تحقيقها في المستقبل، مما يساعد في بلورة الاهداف.

³² بشير العلاق: الادارة الحديثة- نظريات ومفاهيم، اليازوردي، عمان، 2008، ص 28.

³³ زكي محمود هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 152.

³⁴ نفس المرجع، ص 140.

³⁵ عثمان غنيم: التخطيط: اسس ومبادئ عامة، دار صفاء، عمان، 1999، ص 26.

³⁶ حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 201.

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

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

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

وتتجلى اهمية التخطيط ودوافع القيام به في معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية، حيث يرى داركر Druker أن هناك جانب آخر من جوانب الاهمية في التخطيط وهو انه "في حين لا يؤدي التخطيط الى التحديد الكامل للمخاطر المترتبة على القرارات طويلة المدى، إلا انه يساعد على معرفة الفرص والمخاطر الكامنة في المستقبل، ويساعد على خفض هذه المخاطر"³⁷. كما يساعد التخطيط الافراد على تنسيق جهودهم، وتقليل الهدر والتكرار أو ضياع الوقت، فهو ذو طبيعة رقابية، إذ يهدف الى رقابة الاداء وتحديد مقاييسه، وتحسين جودته.

مراحل التخطيط:

إن القيام بعملية التخطيط لا يتم دفعة واحدة ومن أول خطوة، بل يستدعي الامر المرور بسلسلة خطوات واجراءات متتابعة بطريقة منطقية للوصول في الاخير الى صياغة استراتيجية عقلانية تحمل فرص نجاح عالية لإنجاز ما تم الاتفاق عليه من اهداف. يمكن تفصيل هذه المراحل على النحو الآتي:

- التعرف على الوضع الحالي للمنظمة: ويتم ذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة، ثم دراسة متغيرات البيئة الخارجية وما تطرحه من فرص يمكن الاستحواذ عليها.

³⁷ بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص122.

- تحديد الاهداف أو الغايات: يتم الرجوع لسياسة المنظمة وما تسعى لتحقيقه من اهداف أو غايات، يشترط فيها أن تكون واقعية قابلة للتفيذ والقياس، وتتسم بالمرونة اللازمة للتكيف مع معطيات المحيط الخارجي.

- وضع الفروض التخطيطية: وذلك للتعرف على ما سيحدث من تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتنقسم هذه الفروض الى ثلاثة انواع: فروض خارجية لا يمكن للمنظمة السيطرة عليها(مثل مستقبل الاسعار، حجم الضرائب) وفروض لا يمكن السيطرة عليها ولكن يمكن التأثير عليها(مثل معدل دوران المال) وفروض يمكن السيطرة عليها وهي ذات طبيعة داخلية تتعلق مثلا بسياسة المنظمة في التوسع، ودخول نشاطات جديدة³⁸.

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

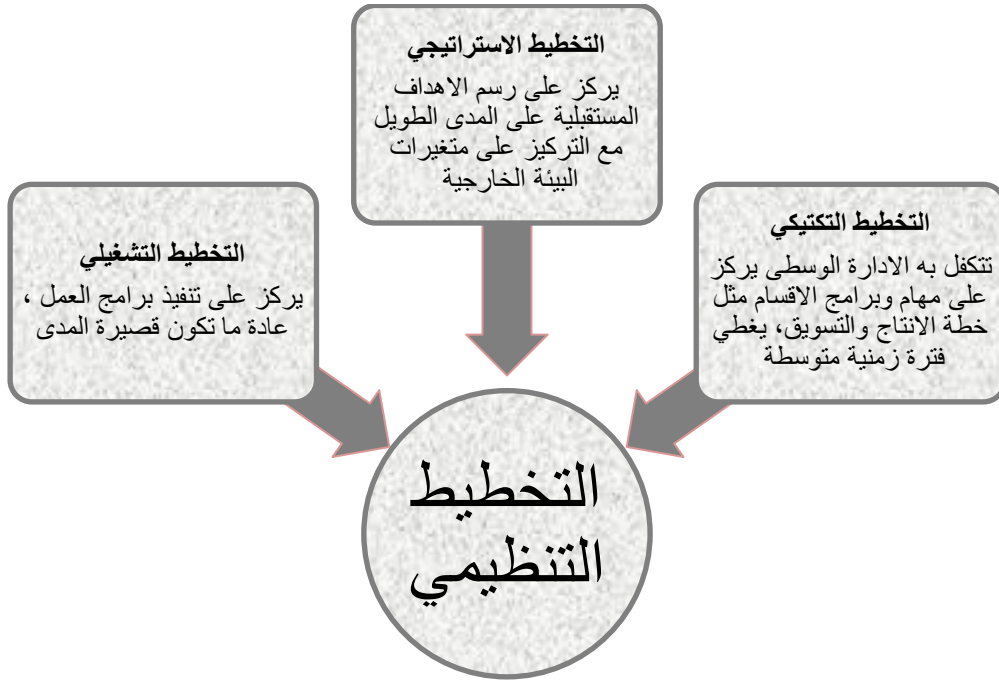
- اختيار البديل الافضل: تتم عملية اختيار افضل بديل، بل اقول انسبه توافقا مع وضع التنظيم الراهن في ضوء عديد الاعتبارات منها ضرورة واهمية كل بديل، تكلفة تنفيذه، مدى مرونته، درجة مساهمته في تحقيق اضافة تمنح التنظيم قوة وميزة تنافسية في السوق.

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

- تنفيذ الخطة ومتابعتها: بعد اقرار الخطة والاعلان عنها، تأتي مرحلة التنفيذ والترجمة الفعلية لما تم تحديده وعبر مراحل زمنية محددة، قد تكون قصيرة المدى لا تزيد عن سنتين، أو متوسطة المدى تتراوح مدتها ما بين 3-5 سنوات، او طويلة المدى تتراوح مدتها من 5 سنوات فأكثر. ويمكن تقسيم مستويات التخطيط داخل المنظمة الى ثلاث انواع كما يبرزه الشكل الموالي:

³⁸ فتحى احمد ذياب عواد: ادارة الاعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء، عمان، 2013، ص 65.

شكل (1): مستويات التخطيط التنظيمي



2. القيادة:

تعمل القيادة على توجيه الافراد، تحفيزهم وحثهم على الاداء وانجاز المهام، ثم التنسيق بين مجهوداتهم لتنمية صور التعاون والترابط فيما بينهم بما يساعدهم في اشباع حاجاتهم الفردية، وتحقيق الاهداف التنظيمية بكل كفاءة وفعالية، مما يعني أن فاعلية العملية القيادية تعتمد على مدى التجانس ودرجة التكامل المتوفرة بين اهداف الفرد واهداف المنظمة. ويذهب البعض الى أنه يمكن التعبير عن عملية القيادة بالإرشاد أو التوجيه الذي يعرفه الجيوسي بأنه " عملية ارشاد لنشاطات افراد المنظمة في الاتجاهات المناسبة التي تؤدي الى تحقيق اهداف المنشأة " و" العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم الى تحقيق الاهداف " و" الكيفية التي تتمكن بها الادارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المنشأة وتحفيزهم للعمل بأقصى طاقاتهم وتوفير بيئة العمل الملائمة والتي تمكنهم من اشباع حاجاتهم وتحقيق اهدافهم"³⁹.

وتعتمد فاعلية الاسلوب القيادي في تشجيع الافراد نحو انجاح عمليات التخطيط، وتجسيد محاور الاستراتيجية، على قوة شبكة العلاقات والاتصالات والتفاعلات القائمة بين الافراد الاعضاء في التنظيم. وهنا لا بد من التنويه بأن من واجب القادة خلق مناخ الثقة والاحترام فيما بينهم وبين الافراد المرؤوسين،

³⁹ محمد الجيوسي ، مرجع سبق ذكره، ص ص127-129.

حتى يتحقق استعداد هؤلاء المرؤوسين للقيام بما يطلبه القائد من اعمال ودون اشتراط المعرفة المسبقة لنتائج هذه الاعمال استنادا الى توقعات المرؤوسين الايجابية نحو توجيهات وقرارات قائدهم، وهو ما من شأنه أن يساهم في تنامي العلاقات الشخصية، نمو الولاء الوظيفي، تحقيق الرضا الوظيفي، خلق الدافع للعمل والرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية خصوصا مع وضوح الاهداف والمهام والاتفاق عليها. (سيتم التفصيل في القيادة ضمن محور مستقل في الاجزاء القادمة).

3. الرقابة:

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

لقد اعتبر فايول الرقابة احدى وظائف الادارة التي " تمكن من التحقق من أن كل عناصر العملية الانتاجية بشرية كانت، أم مادية، أم تنظيمية، أم اجرائية تسير وفقا للخطط المبرمجة والمبادئ المحددة والتعليمات الصادرة، لأن الرقابة تمارس على كل شيء في التنظيم، وهي تهدف الى الكشف عن نقاط الخلل التي يمكن تصحيحها ومجالات الضعف والخطأ التي يمكن التدخل لمنع تكرارها أو حدوثها مرة ثانية"⁴⁰. وهكذا يتضح أن فايول قد عمم الرقابة على كل شيء ولم يستثن أي عنصر من عناصر المشروع.

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

⁴⁰Fayol Henri : General and Industrail Management, Pitman, London, 1987, p78

يستمد مدخلاته ويوجه مخرجاته للبيئة الخارجية، فيعرف الرقابة بكونها " نظام مطابقة أنشطة العمل الفعلي مع الخطط المحددة له مسبقاً لغرض انجاز اهداف المنظمة" ⁴¹ وهي على علاقة مباشرة مع مستجدات البيئة الخارجية، مما يستدعي سرعة التدخل عبر عملية اتخاذ القرارات لمنع حدوث أي شكل من الانحرافات المحتمل تأثيرها على جودة الاداء التنظيمي في المؤسسة.

أما " كونتر " فركز على بعد واحد يتعلق بالرقابة على العنصر البشري فاعتبرها " قياس وتصحيح انجاز المرؤوسين للتأكد من أن اهداف المنظمة والخطط التي وضعت لبلوغها قد انجزت" ⁴². وهو بذلك يتفق مع تعريف " تيري " Terry الذي يرى في الرقابة عنصر حيوي من عناصر الادارة فهي تسهم في كفاءة الانجاز السليم للعمل عن طريق جهود افراد آخرين، وتتحقق من أن العمل الواجب أدائه قد تم انجازه على وجه مرض، ثم يظهر تيري علاقة الرقابة بالتخطيط بقوله " إن السبب الرئيسي في وجود الرقابة هو التأكد من أن النتائج المحققة تطابق وتوافق تلك المخططة من قبل، وأي انحرافات عن هذه النتائج المخططة تكتشف بسرعة وتصحح بواسطة الرقابة الفعالة، بما يمكن معه عودة النشاطات الى السير في الطريق المخطط لها" ⁴³.

واعتمادا على ما تم ذكره يمكن اعتبار الرقابة منهج تقييمي ينطلق من فكرة المقارنة بين مستويين اساسيين يتعلق الاول بالأداء التنفيذي المتحقق والمنجز، أما المستوى الثاني فيعبر عن الخطط الموضوعة والمحددة برزنامة زمنية، وضبط اوجه التوازي والتطابق ثم التباعد بين المستويين، لاتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة طبعا بعد تحديد جملة من المعايير الرقابية ثم الشروع في تقييم الاداء، وتصحيح الانحرافات، أو مراجعة الخطط في ضوء المستجدات البيئية الطارئة، فمن المهم جدا ادراك ان دور الرقابة لا يقتصر فقط على رفع المعوقات التي تعترض الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد لأوجه النشاط واجراءاته التنظيمية أو تنفيذ الخطة، كما انه من الخطأ الاعتقاد بأن هذه الخطة جامدة ومطلقة في درجة صحتها، الامر غير معقول، إذن لابد أن يمتد دور الرقابة ليستوعب امكانية مراجعة الخطة وتعديلها في اطار استراتيجيات بديلة تكون قد فرضتها ظروف المحيط الخارجي.

وقد تباينت المداخل النظرية في تحديدها لمقاربة واضحة ودقيقة حول مفهوم الرقابة، فقد ركزت المدرسة الكلاسيكية على مستوى التدخل البعدي لمعالجة الانحرافات المنبثقة عن الجهود المختلفة في

⁴¹ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 316.

⁴² فتحي احمد ذياب عواد، مرجع سبق ذكره، ص 235.

⁴³ زكي محمود هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 469.

المشروع، ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية الضرورية بعد مباشرة تنفيذ الخطة، وتعد الرقابة في هذه الحالة ذات طبيعة علاجية تصحيحية، بعدية تتم بعد تنفيذ العمل كله أو بعد تنفيذ مرحلة من مراحلها، ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقاً، وهي بذلك تسعى الى تقييم الاخطاء بعد وقوعها بغية منع حدوثها، وهي تتطلب الكثير من الجهد، الوقت، والمال لتصحيح الانحرافات وضبطها مع محددات الخطة.

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

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

4.التنسيق:

عرفه العلق بأنه العملية التي تهدف الى تحقيق وحدة العمل بين الانشطة المتداخلة، ويكون التنسيق ضرورياً حينما وجد اثنان أو اكثر من الافراد أو الجماعات أو الاقسام، وتقع مسؤولية التنسيق اساساً على المدير التنفيذي، والحاجة الى هدف رئيسي يعتبر أمراً الزامياً، حيث بدون وجود هدف واحد في اذهان العاملين في المنظمة، فإن تنسيق الجهود يستحيل تحقيقه⁴⁴. كما أن وجود أي خلل أو قصور في أنظمة وقنوات الاتصال المتوفرة لدى التنظيم وعدم وجود نظام للمعلومات، عدم استقرار التنظيم الإداري، غموض السلطة التي تصدر الأوامر وعدم وضوح نطاق السلطة والإشراف، سوء التنظيم، زيادة

⁴⁴ بشير العلق: اسس الادارة الحديثة، دار اليازوري، عمان، 1999، ص 315

وتعقد المستويات التنظيمية أكثر من اللازم يؤدي إلى زيادة احتمال تغير أو تحريف المعلومة لعبورها مراكز تحويل عديدة قد تغير من شكل الرسالة وطبيعتها، وبالتالي لا يتحقق الغرض من عملية التنسيق.

إن التنسيق في جوهره هو عملية دائمة ومستمرة تهدف الى تكامل توازن الجهود المبذولة، وتحقيق الوحدة والانسجام والتوافق بين جميع الوحدات، المستويات التنظيمية، أي تحقيق التنسيق الفعال والترابط المتجانس بين الجهود الجماعية، وبالتالي تجنب ما قد يكون من تعارض وتداخل في المهام بين الوحدات الهيكلية، ومنع ما قد يطرأ من ازدواجية في الاختصاصات والوظائف الادارية عبر كافة المستويات التنظيمية خصوصا في التنظيمات الكبيرة الحجم التي تتعد في اشكال الهياكل التنظيمية، وتتعدد فيها الوظائف، ويتسع نطاق الادارة في الاشراف والتوجيه حتى لا يحدث غموض في الوظائف وعدم تحديد السلطات بشكل دقيق، مما يؤدي الى التداخل في الاعمال، وبالتالي الى خلق نوع من التناقض والصراع بين الافراد.

5.الاتصال:

الاتصال في اللغة العربية يعني الوصول إلى الشيء أو بلوغه والانهاء إليه، أما كلمة Communication الانجليزية فمشتقة من الأصل اللاتيني Commuins ومعناها عام أو شائع أو مألوف، وتعني الكلمة المعلومة المرسله، الرسالة الشفوية أو الكتابية، كما تعني تبادل الأفكار و المعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الرموز⁴⁵.

وهناك من عرفه بأنه فن خلق وإشاعة التفاهم بين أفراد البناء التنظيمي أي تبادل ونقل الأفكار ونشرها بين جميع المستويات، وعرفه البعض الآخر بأنه استعمال اللغة والإشارات ونقل المعلومات والمعاني للتأثير على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة⁴⁶. وعادة ما تستخدم الادارة الاتصال كوسيلة لتنسيق الجهود التي تعد أساسا للنظام التعاوني الذي يضمن بقاء المنظمة وديمومتها، فالالاتصال بالنسبة للنشاط الإداري التنظيمي كحركة الدم في الجسم، فلولا انسيابه لأصابه الشلل، لذلك يشير العديد من علماء التنظيم إلى الاتصال على انه قلب الإدارة، وان كفاءة القائد تعتمد بدرجة كبيرة على مهاراته في التواصل، وإتقانه فن الاتصال، ويهدف الاتصال الى التأثير في السلوك التنظيمي للأفراد من خلال :

1- إدارة، توجيه، تعديل، تغيير السلوك التنظيمي، وتنمية روح التعاون الاختياري بين الأفراد.

⁴⁵ ربحي مصطفى عليان: اسس الادارة المعاصرة، دار صفاء، عمان، 2007، ص ص 235-236.
⁴⁶ احمد الخطيب و عادل سالم: الإدارة الحديثة- نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009، ص311.

2- تعريف أعضاء الجماعة أو فريق العمل بمهامهم ومسؤولياتهم التنظيمية.

3- نقل المعلومات بين مختلف الاطراف، مما يسهل عملية تنسيق الجهود والتعاون

4- نقل آراء وردود أفعال أعضاء الجماعة إزاء بعض التعليمات الصادرة إلى الإدارة العليا المسؤولة.

5- تحقيق الرضا لدى فريق العمل بشكل عام، خصوصا عندما يحدث تدفق للمعلومة في الاتجاهين النازل والصاعد، مما يعد مؤشر عن سيادة ديمقراطية، وعن فلسفة اشراك العمال واستشارتهم.

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

أ- اتصالات رسمية :

تتم في إطار بناء تنظيمي يخضع لسلطة القواعد الرسمية المحددة، وبسير وفق أساليب وإجراءات محددة كما انه غالبا ما يكون موثق بصور مكتوبة ورسمية، يتعلق أساسا بالعمل، يتم داخل التنظيم، ملزم لجميع الأطراف ذوي العلاقة، تكون الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديده، وضع قواعده ومضمونه. تتخذ عملية تدفق الاتصال وانسياب المعلومة في هذا الشكل صيغ متعددة قد تكون نازلة في هيئة أوامر، تعليمات، قرارات عبر تسلسل هرمي من القيادة إلى القاعدة، أو صاعدة من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى، وتكون في شكل تقارير، شكاوي، اقتراحات أو تغذية راجعة مرفوعة إلى الإدارة العليا أو اتصالات أفقية تتم بين الوظائف ذات المستوى الواحد، بحيث تنتفي في هذا الشكل صفتي الرئيس و المرؤوس، وغالبا ما يكون هذا الاتصال الأفقي شفوي بطريقة مباشرة وبدون أية تعقيدات إدارية حيث يتم عادة من خلال اللقاءات وتبادل الزيارات والاجتماعات واللجان المختلفة .

ب- اتصالات غير رسمية :

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

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

ثالثاً: مفاهيم رئيسية في دراسة التنظيمات

1. الهيكل التنظيمي والخريطة التنظيمية

لقد اختلفت وجهات نظر الباحثين بشأن تحديد مفهوم وأهمية الهيكل التنظيمي Organizational structure ، وذلك نظراً لتباين مقاربتهم حول مفهوم التنظيم والمبادئ الذي يركز عليها، اعتبر باحثي المدرسة الكلاسيكية بقيادة فيبر الهيكل التنظيمي كمجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة من الافراد أن تصدر الاوامر لأفراد آخرين على نحو يحقق الرشد والكفاءة⁴⁷. فهو بمثابة الآلية الرسمية أو الإطار الرسمي الذي يتم من خلاله ادارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة، وشبكة الاتصالات والعلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهي علاقات ذات طبيعة وظيفية تخضع للسيطرة الشرعية تنتظم على اثرها مجموعة كبيرة من الافراد وتشعر بأن عليها الالتزام بطاعة اوامر الرئيس، وفي نفس الوقت يعتقد هذا المسؤول ان له الحق في اصدار الاوامر لمرؤوسيه.

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

لندعو في الاخير نظرية النظام المفتوح الى ضرورة التعامل مع الهيكل التنظيمي كنظام فرعي يخضع لعلاقة تفاعلية تربطه مع البيئة الخارجية للتنظيم، وتضمن له الاستمرارية والتكيف بما يسمح انجاز الاهداف المسطرة، فهو لا يمثل غاية البناء الاساسي للتنظيم، ولكنه يعد احد الوسائل الادارية لتحقيق اهداف التنظيم واشباع احتياجات افراده.

⁴⁷ كامل محمد المغربي: الادارة والبيئة السياسية العامة، مكتبة بغداد، ط1، عمان، 2001، ص 215.

يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه عبارة عن بناء أو شكل هرمي يحدد تركيب الأجزاء الداخلية والمراكز الإدارية الممكن توأجدها بالمنظمة، والعلاقات السائدة فيها، كما يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار، يشترط فيه أن يتصف بالوضوح والمرونة، تتحكم في عملية اختيار الهيكل عدة عوامل تتعلق ب⁴⁸: حجم التنظيم، إذا كان كبير يفرض نوع من التفصيل والتعقيد في الهيكل، عمر التنظيم إذا كان فتي يكون الهيكل بسيط، طبيعة نشاط هذا التنظيم، حجم العنصر البشري العامل، درجة تعقيد التكنولوجيا المعتمدة، وخصوصية البيئة التي ينشط فيها التنظيم، إذ يتأثر الهيكل التنظيمي للمنظمة بالتطورات والتغيرات والمستجدات التي تصدر عن البيئة الخارجية، الأمر الذي يستدعي مراجعة هذا الهيكل التنظيمي وإعادة النظر في توزيع السلطات، الاختصاصات والمهام.

أما الخريطة التنظيمية فهي وسيلة إيضاحية (صورة أو مخطط) بيانية تصور الشكل التنظيمي للوحدة التنظيمية والوظائف والاختصاصات الموجودة، وتوضح خطوط السلطة والمسؤولية، والعلاقات بين مختلف إدارات وأقسام المنظمة، كما توضح عدد المستويات الإدارية، وكيفية تقسيم العمل بين الموظفين⁴⁹. وتتخذ هذه الخريطة شكلين أساسيين هما: خريطة رئيسية تصور الشكل التنظيمي العام للمنظمة، بما فيه جميع الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية، وخريطة مساعدة أو تكميلية تصور الشكل التنظيمي الخاص بإحدى الدوائر أو أحد الأقسام بالمنظمة.

يرى الدارسين إمكانية تقسيم الهياكل التنظيمية إلى نوعين أساسيين هما: الهياكل التنظيمية الرسمية كما سبق تعريفها كإطار للأعمال والأنشطة والعلاقات الوظيفية والسلطة، والهياكل التنظيمية غير الرسمية التي تعبر عن الخرائط التنظيمية الوهمية التي تنشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين بالمنظمة.

2. القوة والسلطة

يختلف مفهوم القوة Power عن مفهوم السلطة Authority بأن مفهوم السلطة يعني الحق القانوني أو المشروع الذي يكتسبه الفرد من سلطة الوظيفة أو المنصب الذي يشغله، والذي يخول له ممارسة مجموعة صلاحيات ممنوحة حسب ما تقرره السياسات الداخلية والأنظمة القانونية للمنظمة، والتي

⁴⁸ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص108.

⁴⁹ نفس المرجع، ص 134.

تمنح غطاء الشرعية على ما يتخذه الفرد من قرارات، وما يصدره من اوامر تكون ملزمة للآخرين، أما القوة فتعني القدرة على التأثير في سلوك الآخرين في موقف معين من خلال فرض ارادة شخص على غيره بشكل طوعي وليس خوفا من اجراءات تنظيمية أو قرارات عقابية تصدر في حق الآخرين. ومما لا شك فيه أن المركز الوظيفي للفرد يعزز مستوى النفوذ لديه ويمنحه القدرة الكافية لتوجيه سلوك الآخرين والتأثير على مواقفهم، لأنهم يدركون مدى قدرته على تحقيق مصالحهم والوفاء بمتطلباتهم نتيجة السلطات التي يتمتع بها.

3. السلطة والمسؤولية

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

ولقد استخدم مصطلح السلطة بمعان مختلفة، عرفها "شستر برنارد" بأنها الصفة المميزة للأمر في التنظيم الرسمي، بحكم قبولها من عضو التنظيم لكي تحكم الاعمال التي يسهم بها وعرفها "هربرت سيمون" بأنها قوة اتخاذ القرارات التي تحكم ونقود اعمال الآخرين، أما "كونتر" فاعتبرها الحق الذي بواسطته يتمكن المشرفون من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات⁵⁰. فالسلطة هي توظيف القوة الممنوحة لطرف ما بصورة شرعية في اطار التنظيمات البيروقراطية في الزام الافراد الاعضاء المنتمين للتنظيم نحو القيام بأعمال ومهام محددة في ظرف زمني مضبوط، وجودة أداء عالية، مع امكانية تخصيص مكافآت تشجيعية وتحفيزية لهم إذا ما التزموا بالمطلوب، ومعاقبتهم وحرمانهم من المكافآت والامتيازات إذا عصوا قرارات السلطة ولم يأخذوها بعين الاعتبار، فالسلطة تعطي القوة في اصدار القرار، وتمنح الشرعية في ممارسة الجزاء عقوبة كانت أم مكافأة.

⁵⁰ فتحي احمد ذياب عواد، مرجع سبق ذكره، ص 165.

ويذهب ميشال كروزى في تحليله إلى مستوى أكثر عمق، عندما يبحث عن مصدر هذه السلطة وآلية انبعاثها، فيطرح مفهوم جديد يحاول من خلاله تفسير ظاهرة السلطة داخل التنظيم يتعلق بمنطقة الشك والتي لا يمكن التحكم فيها من طرف أي شخص داخل التنظيم وبغض النظر عن الموقع الذي يحتله هذا الشخص في بناء السلطة الهرمي، ويعتبر أن السيطرة على منطقة الشك داخل التنظيم تمنح الفرد مجال واسع من السلطة، ما يعني وجود علاقة قوية ذات طبيعة طردية تجمع بين امتلاك أو استحواد السلطة، وبين مستوى المعرفة الذي يؤهل الشخص ويجعله ينفرد بالتحكم في ما سماه كروزى منطقة الشك، فيفرض شروطه على الإدارة ويفاوض من أجل الحصول على أكبر الامتيازات⁵¹.

أما ماكس فيبر فإليه يرجع فضل تصنيف السلطات إلى ثلاث أنواع، تقليدية تجد مصدرها في العادات والتقاليد والقيم الجمعية، كاريزماتية تتعلق بالصفات المميزة في شخص ما، ورسمية عقلانية يكون مصدرها القانون تسود جميع تنظيمات العمل البيروقراطية. كما تُقسم السلطة وفقاً لنمط التنظيم الرسمي المتبع إلى نوعين: السلطة الإلزامية تتخذ صور الأوامر والتعليمات الصادرة من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في التنظيم. أما السلطة الاستشارية فهي التي يتمتع بها الخبراء، تساعد على تقديم اقتراحات وآراء لا تكون بالضرورة ملزمة للمديرين. ويمكن التمييز بين السلطة والمسؤولية بأن السلطة يجوز تفويضها إلى شخص آخر يقوم بمهام معينة، أما المسؤولية فهي لا تفوض للغير وهي مطلوبة من صاحبها على أكمل وجه لتحقيق

4. تفويض السلطة

يقصد بها إجراء منح أو إعطاء جزء من سلطة شخص مسؤول إلى شخص مرؤوس أقل منه مكانة في البناء الهرمي للسلطة، وذلك من أجل السير الحسن للعمل وتحقيق أهداف المنظمة، ويقتضي هذا الإجراء التنازل الجزئي أو التخلص النسبي من حجم الأعمال التي تتدرج في مهام المدير لكنها تفوق حدود طاقاته في تسيرها، ولا يمكنه بمفرده القيام بها، فيلجأ إلى إشراك مرؤوسيه في إنجازها فتكون فرصة

⁵¹ Michel de Coster & François Pichault :Traite de Sociologie du travail, 2 edition, De Boeck Universitè, paris, 1998, p 462.

له لتنمية مهاراته وتطوير قدراته القيادية. والتفويض يخضع لعدد من الشروط تتلخص في:⁵²

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

5. المركزية واللامركزية

يندرج هذين المفهومين ضمن ثنائية المصطلحات التنظيمية الوثيقة الصلة بمسألة تفويض السلطة، إذ تعكس عملية تركيز السلطة مفهوم المركزية، أمّا توزيع السلطة وتفويضها فيعبر عن اللامركزية، وهو مؤشر قوي الدلالة عن عملية تفويض السلطة. في اغلب الاحيان وعلى مستوى اغلب تنظيمات العمل يُسجل وجود الشككين معا ولكن بنسب متفاوتة، فلا يمكن أن تغيب صور المركزية وتكون لامركزية مطلقة، فهذا يعني تلاشي وغياب مركز المدير لتفويض كل سلطاته، ويمكن التمييز بين ثلاثة مداخل اساسية عالجت قضية المركزية كما يبرزه الشكل الموالي

⁵² عبد اللطيف قطيش: الادارة العامة من النظرية الى التطبيق دراسة مقارنة، منشورات حلبي الحقوقية، ط1، بيروت، 2013، ص 127.

شكل (2): مقارنة المركزية لدى عديد المداخل النظرية



6. الفاعلية والكفاءة

بحسب داركر Drucker تعني الفاعلية عمل الشيء الصحيح أو هي عمل ما ينبغي انجازه بنجاح ومثابرة، في حين تعني الكفاية عمل الشيء بصواب، وتعني ايضا الاستخدام الامثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة ودون حصول أي هدر يذكر. والكفاية صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها. وهناك امكانية لقياس الكفاية كما كونها عبارة عن معدل المخرجات الى المدخلات، وهذا يعني أن الكفاية هي وسيلة وأن الفاعلية هي هدف⁵³. بهذا المعنى تتضمن الكفاية التنظيمية أو المؤسسية فاعلية التخطيط، فاعلية التنفيذ، فاعلية العملية الاتصالية وانسيابية مسار المعلومة من القمة الى القاعدة، فاعلية الرقابة والقيادة في خلق مناخ ديمقراطي يشجع على المشاركة والتمكين لجميع الافراد، مما يساعد على تحقيق الاهداف المسطرة بكل فاعلية وجودة تنظيمية.

⁵³ حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 156.

7. تصميم الوظائف والتوسيع الوظيفي

يلعب تصميم الوظائف دورا بارزا في استثمار قدرات الفرد وطاقاته على النحو الذي يشعره بالرضا والمتعة في العمل، الامر الذي ينعكس مباشرة على فعالية أداءه التنظيمي، وبالتالي تحقيق اهداف التنظيم بكفاءة عالية، وتتم عملية تحليل الوظائف عبر ثلاث مستويات، يتعلق الاول بتحديد متطلبات المنصب أو الوظيفة، أي تحديد مجموع المهام، والنشاطات، والعمليات، التي يقوم بها شاغل الوظيفة، المستوى الثاني يتعلق بتحديد مدى ملاءمة متطلبات الوظيفة لقدرات الفرد ومؤهلاته، الامر الذي يخلق نوع من التوافق يضمن تحقيق مستويات عالية من الغايات الفردية والاهداف التنظيمية. أما المستوى الثالث فيركز على الاساليب، والاجراءات الموجهة لسير العملية التنظيمية، وكذا العناصر ومكونات بيئة العمل التي تمارس نوع من التأثير على دافعية الفرد نحو العمل.

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

8. الاداء الوظيفي والولاء التنظيمي

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

وقد أوضح "توماس جلبرت" أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والانجاز والاداء، فالسلوك هو ما يقوم به الافراد من اعمال داخل التنظيم الذي ينتمون اليه، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج تتمخض عن سلوك الافراد، أما الاداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس⁵⁴. وللأداء محددات ذات طبيعة داخلية تتعلق

⁵⁴ابراهيم محمد المحاسنة: ادارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير، عمان، 2013، ص ص 104-105.

بجهد الفرد، قدراته، مدى ادراكه للدور، ومحددات خارجية تتعلق بمتطلبات العمل، شكل المناخ التنظيمي، انماط السلطة والاشراف، وملامح البيئة الخارجية.

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

أما بالنسبة للولاء التنظيمي فيجمع جمهور الباحثين على أن الظاهرة لم تدخل ضمن مجال الاهتمام الاكاديمي إلاّ مع نهاية الستينات وبداية السبعينات، مما يعني أنها ظاهرة حديثة التداول تتسم بندرة الدراسات المتخصصة فيها. وقد عرف "بورترز" الولاء على أنه استعداد الموظف على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء ضمن هذا التنظيم، والقبول بأهدافه الرئيسية وقيمه. وذهب "شيلدون" الى اعتباره التقييم الايجابي للتنظيم والعزم على العمل إزاء أهدافه، وعرفته كانتور بأنه استعداد الافراد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم⁵⁵.

وانطلاقاً من هذه التعاريف يتضح أن الولاء التنظيمي يكون من جهة الفرد إزاء التنظيم الذي ينتمي اليه، وهو يحمل شعور الوفاء والرغبة القوية في المحافظة على استمرارية عضويته في التنظيم، بل والافتخار بالانتماء اليه، فلا يرغب الشخص في تركه مهما وجد من الامتيازات التي تعرضها باقي التنظيمات، والتي تتعلق مثلاً بقيمة الراتب المرتفع، الدرجة الوظيفية، المنصب النوعي في تولي المسؤولية، الحرية المهنية، وغيرها من الامور التي تحاول من خلالها المنظمات اغراء واستقطاب الموارد البشرية التي تكون اكثر كفاءة والتزام في اداء اعمالها،

9. المناخ التنظيمي وبيئة العمل

يعتبر مفهوم المناخ التنظيمي مفهوماً مجازياً، وذلك لأن مفهوم المناخ بالمعنى الحرفي يتعلق بالبيئة، وبطبيعة المناخ العام لحالة الطقس، وقد تم استعارته في المجال التنظيمي، ليعبر عن البيئة النفسية للمؤسسة. وقد صيغت حوله العديد من التعاريف، عرفه "كورنل" بأنه "نتاج لإدراك الافراد لأدوارهم كما يراها الآخرون في المؤسسة" وعرفه كل من "تم وبترسن" بأنه "الاتجاهات السائدة والقيم

⁵⁵ خالد المشهداني ورائد العبيدي: مبادئ ادارة الاعمال بمنظور منهجي متقدم، دار الايام، عمان، 2013، ص 269.

والمعايير والمشاعر التي يمتلكها الافراد بشأن المنظمة التي يعملون فيها⁵⁶. فهو يعبر عن مجموعة من الخصائص الداخلية التي تميز التنظيم الذي يعمل فيه الافراد والمرتبطة مثلا بشكل الهيكل التنظيمي، انماط السلطة والقيادة، السياسات والاجراءات والقوانين وانماط الاتصال والاشراف، والتي تؤثر في سلوك الافراد، قيمهم وتوجهاتهم، فهو حصيلة لتفاعلات تبادلية بين خصائص الفرد والمنظمة. ويتخذ هذا المناخ التنظيمي انواع عديدة تتعلق على سبيل المثال بالمناخ المفتوح، المستقل، المنضبط، العائلي، الابوي، المغلق، ويجمع الباحثين على ان المناخ المنفتح هو من افضل الانواع لأن العاملين فيه يتميزون بروح معنوية عالية وبدرجة عالية من التعاون فيما بينهم، وهو يسمح بخلق المبادرات وتنمية روح الابتكار لدى اعضائه.

أما البيئة التنظيمية فقد صيغت حولها العديد من التعريفات، عرفها تشيرشمان Churchman بأنها "مجموعة من العوامل التي تؤثر على اداء المنظمة ولا تقع تحت سيطرتها" أما دافت Daft فقد عرفها بأنها "الميدان أو المجال الذي على المنظمة أن تنشط للتفاعل معه لتحقيق اهدافها" أما احمد زكي بدوي في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية فقد عرفها بأنها "المجال الذي تحدث فيه الاثارة والتفاعل لكل وحدة حية أو هي كل ما يحيط بالإنسان أو المنظمة من طبيعة ومجموعات بشرية ونظم بشرية وعلاقات شخصية⁵⁷.

إن بيئة المنظمة تشير الى جميع العناصر سواء كانت ذات طبيعة اقتصادية، سياسية، ثقافية، ايكولوجية، والتي تقع خارج حدود المنظمة ولكنها تدخل في علاقة تفاعلية معها، فتؤثر على اداء المنظمة والكيفية التي تتخذ فيها قراراتها. وبيئة المنظمة ليست على نوع واحد مطلق بل هي انواع عديدة تتعلق مثلا بالبيئة المعقدة التي يتفاعل فيها عدد كبير ومتنوع من العناصر البيئية مع المنظمة، والبيئة البسيطة التي يتفاعل فيها عدد قليل من العناصر البيئية مع المنظمة، والبيئة المتغيرة باستمرار التي تتغير عناصرها البيئية بطريقة غير متوقعة ومفاجئة، والبيئة الساكنة التي تشهد اقل موجة تغيير في عناصرها أو تتغير ببطء شديد فتكون اكثر ثبات واستقرار، حيث لا تواجه المنظمات التي تتعامل مع هذا النوع من البيئات الحاجة الشديدة الى المعلومات، فدرجة التأكد من سلوك تلك العناصر البيئية والقدرة على التنبؤ بتغييراتها تكون عالية جدا.

⁵⁶ محمد حسن محمد حماد: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، ط1، عمان، 2008، ص 16.

⁵⁷ حسين احمد طراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد، ط1، عمان، 2012، ص 67.

10. ضغوط العمل

يقول هانز سيلاي الاب الروحي للضغط " الضغوط هي الحياة، وغيابها يعني الموت " فلا حياة بدون ضغط. ويتعرض العاملون في المهن والاعمال المختلفة لدرجات متباينة من الضغوط المتعلقة بالعمل التي تُفقد لهم أو تزعزع لديهم القدرة على التوافق بينهم وبين المواقف المختلفة التي يتعرضون لها في محيط عملهم، بحيث يتحقق لديهم الادراك بعجزهم وعدم قدرتهم على مواجهة متطلبات المحيط او العمل. لذلك يعرفها روبنس Robbins بانها " الشروط الدينامية حيث يوضع فيها الفرد في مواجهة مع فرص متاحة من جهة أولى، ومعوقات تمنعه من الوصول الى هذه الفرص من جهة اخرى، أي ان يكون لدى الفرد حاجة ورغبة في تحقيق الفرصة، ولكن عملية تحقيق هذا الهدف تتطلب تجاوز عقبات" ⁵⁸. وضغوط العمل لا تتحقق إلاّ عند توفر شرطين: أولها عدم التأكد من تحقيق نتيجة الهدف المرغوب فيه، وثانيهما أن تكون نتيجة تحقيق الهدف مهمة للغاية.

⁵⁸سليم ابراهيم الحسينيه، مرجع سبق ذكره، ص90

مراجع المحور الثاني:

- 1- ابراهيم محمد المحاسنة: ادارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير، عمان، 2013.
- 2- احمد الخطيب و عادل سالم: الإدارة الحديثة- نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009.
- 3- بشير العلاق: الادارة الحديثة- نظريات ومفاهيم، اليازوري، عمان، 2008.
- 4- بشير العلاق: اسس الادارة الحديثة، دار اليازوري، عمان، 1999.
- 5- حسن ابراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 2005.
- 6- حسين احمد طراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد، ط 1، عمان، 2012.
- 7- خالد المشهداني ورائد العبيدي: مبادئ ادارة الاعمال بمنظور منهجي متقدم، دار الايام، عمان، 2013.
- 8- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان⁵⁹، 2009.
- 9- ربحي مصطفى عليان: اسس الادارة المعاصرة، دار صفاء، عمان، 2007.
- 10- زكي محمود هاشم: اساسيات الادارة، ذات السلاسل، الكويت، 2001.
- 11- سليم ابراهيم الحسني: السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية، مؤسسة الوراق، عمان، 2013.
- 12- طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، بني سويف، مصر، 1993.
- 13- عبد اللطيف قطيش: الادارة العامة من النظرية الى التطبيق دراسة مقارنة، منشورات حلبي الحقوقية، ط1، بيروت، 2013.
- 14- عثمان غنيم: التخطيط: اسس ومبادئ عامة، دار صفاء، عمان، 1999.
- 15- علي عبد الرزاق حلبي: علم اجتماع التنظيم- مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1999.
- 16- فتحي احمد ذياب عواد: ادارة الاعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء، عمان، 2013.
- 17- كامل محمد المغربي: الادارة والبيئة السياسية العامة، مكتبة بغدادية، ط1، عمان، 2001.
- 18- محمد الجبوسي: الادارة- علم وتطبيق، دار المسيرة، عمان، 2000.
- 19- محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، ط1، عمان، 2008.
- 20- محمد عبد المولى الدقس: علم الاجتماع الصناعي، دار مجدلاوي، ط1، عمان، الاردن، 2005.
- 21- محمود حسين الوادي وآخرون: ادارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال بين النظرية والتطبيق، دار الحامد، ط1، عمان، 2012.

22- Fayol Henri : General and Industrail Management, Pitman, London, 1987.

23- Michel de Coster & François Pichault :Traite de Sociologie du travail, 2 edition, De Boeck Universitie, paris, 1998

المحور الثالث: الاتجاهات الكلاسيكية في دراسة التنظيم

أولاً: الاتجاه التaylorي ومقاربة الإدارة العلمية.

ثانياً: الاتجاه الفايولي ونظرية التكوين الإداري.

ثالثاً: الاتجاه البيروقراطي ونظرية التنظيم.

الاهداف التعليمية

بعد الانتهاء من دراسة هذا المحور، يتوقع أن يكون الطالب قادر على:

- ادراك التطور التاريخي لنظريات الفكر التنظيمي الكلاسيكي.
- استيعاب أسس ومرتكزات المقاربات الكلاسيكية (التaylorية، الفايولية والفيبرية) في مجال التنظيم.
- فهم واستيعاب التوجه العام للنظريات الكلاسيكية، وكيفية مقاربتها لتنظيمات العمل.
- توظيف اطار نظري تحليلي في دراسة مختلف الظواهر التنظيمية ذات الصلة.
- اكتساب خلفية نظرية ومنظومة مفهومية تؤهله لمقاربة عديد القضايا تنظيمية.
- القيام بتحليل نقدي لنقاط القوة والضعف الكامنة في نماذج المدرسة الكلاسيكية.

مقدمة:

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

أولاً: الاتجاه التaylorي ومقاربة الإدارة العلمية.

تعد نظرية الادارة العلمية scientific management theory من اقدم النظريات وربما من اكثرها شيوعاً، ظهرت في الثمانينات من القرن التاسع عشر، مرتبطة بجهود رائدها فريدريك تايلور Frederick Taylor⁶⁰ (1856 – 1915)، الذي يطلق عليه " ابو الادارة العلمية أو الادارة الحديثة". نشر عام 1911 كتاباً بعنوان "مبادئ الادارة العلمية" The Principles of Scientific Management اوضح فيه أن هدف الادارة هو ضمان الرفاهية لصاحب العمل مقروناً بالرفاهية للعامل.

تمثل الادارة العلمية إحدى المداخل التحليلية الهامة في معالجتها للتنظيمات، لأنها قامت على أسس علمية تجريبية، شكلت بدائل عن اسلوب المحاولة والخطأ، فقد اتبع فيها تايلور أسلوباً يقوم على الملاحظة، التجربة، وتحليل النتائج، من اجل الوصول الى رفع معدلات الكفاءة الانتاجية على مستوى الادارة التنفيذية، خصوصاً وأن هذه النظرية قد جاءت في مرحلة معينة، اتسمت بنقص المهارة، وتدني الكفاءة، وركود الانتاج، مما هدد النشاط الصناعي والاقتصادي الذي تقوم عليه المؤسسات والنظم الانتاجية الرأسمالية، فكان لا بد من البحث على افكار جديدة، واساليب عمل مغايرة في نظم الانتاج والادارة تستند الى المنطق العلمي، وبذلك تتخلص من الذهنية التقليدية الموروثة من العصور الوسطى، بأحقية الملاك في تشغيل العمال عنوة وبقوة ودون مراعاة للظروف الفيزيقية.

⁶⁰ ولد تايلور من عائلة فيلاديفية متوسطة، تعلم الهندسة وتدرج من كاتب بسيط في شركة ميدفال لصناعة المعادن، واصبح فيها رئيساً للمهندسين. لاحظ تايلور خلال فترة عمله وتدرجه في تلك الشركات أن العمال يعملون بطاقة انتاجية اقل من قدراتهم ويتظاهرون انهم يعملون بكامل طاقتهم، ومن هنا اطلق تايلور مفهوم التظاهر بالعمل، بمعنى أن العمال عن قصد يعملون ضمن معدلات أدنى من قدراتهم، خوفاً من خسارة عملهم في حال استخدموا كامل قدراتهم وانتهوا العمل.

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

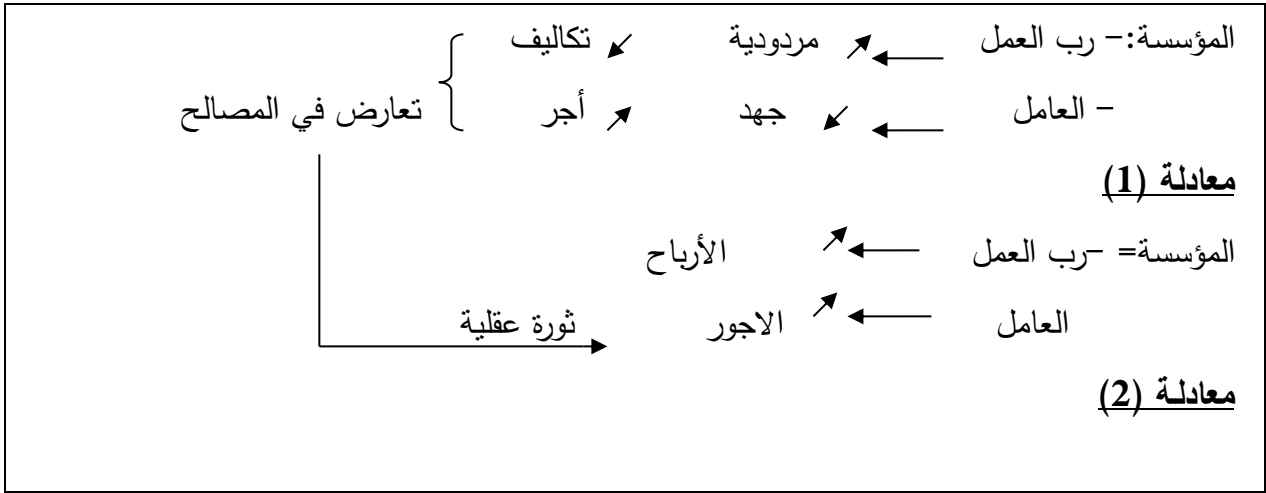
وقد انكر تايلور وجود تناقض بين اصحاب العمل والعمال، كتب في ذلك يقول: " تركز الادارة العلمية في واقع الامر على الايمان الراسخ بأن المصالح الحقيقية لكلا الطرفين واحدة وأن رفاهية صاحب العمل لا يمكن أن تقوم لها قائمة في المدى الطويل إذا لم تواكبها رفاهية العامل، والعكس بالعكس، وأنه من الممكن اعطاء العامل ما يطمح اليه- ألا وهو اجور عالية- واعطاء صاحب العمل ما يبيغيه-وهو خفض تكاليف الانتاج"⁶¹ من خلال ترشيد طرق انجاز العمل، وبهذا تكون نظرية الادارة العلمية قد ركزت على تحقيق الاهداف التالية:

1. الاستغلال الامثل للموارد المادية، والحد من الهدر والاسراف لتقليص معدل التكاليف.
2. الاستغلال العقلاني للمورد البشري، والحد من هدر الوقت، بإزالة الحركات الزائدة.
3. تحقيق الزيادة الإنتاجية وتحسين المردودية بانتهاج طرق علمية موضوعية في تصميم العمل، وتنظيمه داخل المؤسسة، وحتى في اختيار الأفراد فأنتج شعاره الشهير
« the right man at the right place »
4. ضرورة حل كل المشاكل التنظيمية التي تطرأ في مجال العمل بطرق عقلانية وموضوعية تستند إلى ما يعرف ب التنظيم العلمي للعمل Organisation scientifique du travail O.S.T

وقد انطلق تايلور من مجموعة ملاحظات، تتعلق ب:

- يتسم الافراد بكثير من الكسل والخمول، ويسعون للقيام بأقل عمل وجهد ممكن عندما يعملون لدى الآخرين، وهذا راجع لاعتقادهم الخاطيء بأن زيادة الانتاج تؤدي الى البطالة وتعرضهم لفقدان مناصبهم.
- وجود حالة من التعارض في المصالح بين الاطراف المكونة للتنظيم (العامل، الرأسمالي أو الإدارة).

⁶¹ محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة، ط1، عمان، 2009، ص 57.



في الحقيقة أن عملية الانتقال من المعادلة رقم (1) إلى المعادلة رقم (2) تستدعي حسب تايلور ضرورة إحداث ثورة، وقصد بها أن يتوقف الطرفان عن التنازع على اقتسام العائد وأن يوجها اهتمامهما أولاً نحو زيادته، بحيث يصبح هدف كلا الطرفين زيادة الإنتاجية، ومن خلالها يتحقق لرب العمل رفع الأرباح، وللعامل تحسين مستوى الأجور، فدعا إلى ضرورة إحداث ثورة عقلية على مستوى الذهنيات، وقصد بها أن يتوقف الطرفان عن التنازع على مسألة الأرباح والاجور، وأن يركزا على الانتاج كون مصلحتيهما تتحقق من خلال التعاون معا على زيادة الانتاج، فمن خلاله يتحقق لرب العمل رفع الأرباح وللعامل تحسين مستوى الأجور.

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

- تقسيم العمل بين كافة الفئات المهنية والادارية بدءا بالعمال في خطوط الانتاج حتى المستويات الادارية العليا، والتخصص في اجزائه.
- قياس العمل وذلك من خلال دراسة العمل والوقت أو الحركة والزمن، للخروج بالزمن المعياري للأداء النموذجي الامثل، ثم تدريب العمال عليه، لتلافي الحركات الزائدة المضيعة للوقت والجهد.
- الحوافز: ركز تايلور على الحوافز المادية، ووضع نظام للأجور يقوم على اساس عدد القطع المنتجة خلال فترة زمنية محددة، وبأجر محدد لكل قطعة، فإذا زاد عدد القطع المنتجة خلال نفس الفترة، يتم رفع اجرة القطع المنتجة جميعها، وهو الامر الذي لم يلقى استحسان ورضا من قبل

العمال، واتضح ذلك من خلال تكرار اضرباتهم عن العمل، متهمين تايلور على حد تعبير Marcelle بالوحش الاسود الذي يخيف العمال، جراء ما يقرره من تعليمات تكون قاسية على العمال، ولا تراعي الجانب الانساني فيهم⁶².

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

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

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

➤ القدرة الفردية وتباين المستويات لدى الافراد في كافة المستويات الادارية، مما يستوجب التوظيف العقلاني لهذه القدرات في المواقع المناسبة.

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

➤ تطور الفكر الاداري: اهتمت نظرية الادارة العلمية بضرورة وضع أسس حديثة لظهور علم الادارة وجعله علما متميزا، يخضع للتطوير المستمر عن طريق الدراسات العلمية والنظرية .

➤ دور الادارة: ركز تايلور على ضرورة التمييز في طبيعة الدور بين الاعمال والوظائف التي يقوم بها العمال والادارة العليا، والتي تهدف جميعها الى تحقيق الاهداف التنظيمية للمؤسسة دون اهمال الحاجات الشخصية للأفراد.

كما حرص تايلور في اطار نظريته العلمية على تأكيده للدور الوظيفي والمهني لفئة المديرين أو الطبقات الادارية العليا، خاصة وأن هذه الفئة تقوم بعمليات التخطيط، الاشراف، اصدار القوانين، التي تساعد العمال على انجاز مهامهم بأحسن الطرق، وبأقل التكاليف، مما ينعكس ايجابيا على اصحاب العمل

⁶² Marcelle streoobants: sociologie du travail, 2^{ème} édition refondue, sous la direction de François de single, édition Armand colin, paris, 2007, p30.

ومؤسساتهم، ومن تم حدد تايلور عدد من الوظائف الحديثة للمديرين، تتلخص في⁶³:

- العمل على احلال الطرق العلمية في تحديد عناصر العمل، بدلا من الطرق التي تتسبب في ضياع الجهد، المورد المادي، والوقت.
- ضرورة ان تقوم فلسفة الادارة العلمية على اسس موضوعية، محايدة، ولاسيما عند اختيارها لفئة العمال.
- ضرورة تعاون الادارة مع العمال، وذلك بهدف انجاز الاهداف وتحقيقها على اسس علمية حديثة، تراعى فيها مسؤولية كل طرف في العملية الانتاجية.

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

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

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

⁶³ عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الصناعي- النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 1999، ص 85

عن دائرة النمطية في الأداء، كل ذلك من أجل تحسين معدلات الانتاجية، ورفع الكفاءة، وهو ما يشكل مصلحة رقم واحد بالنسبة للملاك او الرأسمالين الصناعيين، لذلك صُنفت هذه النظرية من طرف الكثيرين بأنها نظرية ايديولوجية رأسمالية من الدرجة الاولى.

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

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

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

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

ثانيا: الاتجاه الفايولي ونظرية التكوين الاداري

يعتبر هنري فايول⁶⁴ Henry Fayol (1841-1925) صاحب نظرية التكوين الاداري أحد مؤسسي الفكر الاداري الحديث، خاصة وان افكاره تأثرت بخبرته الميدانية في ادارة احدى شركات الحديد والصلب الفرنسية لنحو 30 عام، عاصر هذا المهندس الفرنسي فريدريك تايلور في الولايات المتحدة الامريكية، وتأثر بكثير من افكاره.

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

وقد نشر فايول نتائج ابحاثه الادارية في كتابه المشهور "الادارة الصناعية والعامة" General and Industrial Management الذي اصدره عام 1916، وقد اوضح فيه تحليله لكافة مظاهر النشاط داخل التنظيمات الصناعية، و صنفها في ست مجموعات رئيسية هي:

1. الوظائف الفنية: وتشمل جميع أنشطة الانتاج الصناعي التي توجد داخل المصنع.
2. الوظائف التجارية: وتتضمن الأنشطة المرتبطة بالبيع، الشراء، وكل ما يخص التبادلات التجارية.
3. الوظائف المالية: تتعلق بتدبير احتياجات المشروع من رأس المال وكيفية استخدامه بطريقة عقلانية.
4. الوظائف الوقائية والامنية: ترتبط بعمليات المحافظة على ممتلكات المشروع و الافراد العاملة به.
5. الوظائف المحاسبية: تضم جميع أنشطة المعاملات المحاسبية والدراسات الاحصائية.
6. الوظائف الادارية: تشمل جميع المهام التي تقوم بها الفئة الادارية.

وقد خصص فايول الجزء الاكبر من كتابه المشار اليه لدراسة الوظيفة الادارية، واعتبرها عنصر مشترك متضمن في بقية الأنشطة، ثم وقف عند المبادئ الخمس التي يستوجب على كل إدارة أو منظمة اعتمادها للتحكم في السلوك الانساني، وتسييره بطريقة فعالة، وقد ساعدته خبرته المهنية على تكوين فلسفة تسييرية اعتبر من خلالها أن " التسيير ليست موهبة شخصية تولد مع الانسان ولكنها مهارات

⁶⁴ هنري فايول مهندس فرنسي كان يعمل مديرا لشركة مناجم تعمل في استخراج الفحم الحجري وبيعه، عُرف عنه انه كان مدير ناجح لشركته، تعلم فايول من اخطاء تايلور فأعطى اهمية للعنصر البشري، مما اكسبه سمعة طيبة في نظر الكثيرين ممن وصفوه بالأب الحقيقي للإدارة الحديثة، عرفانا بمساهمته في وضع المبادئ والاسس العامة لعلم الادارة في تنظيمات العمل.

يمكن تعلمها طالما ان المبادئ التي تقوم عليها قد تم استيعابها" وهي ممثلة أساسا في: التنبؤ- التنظيم- القيادة- التنسيق- المراقبة، كما حدد فايول مجموع القيم او الصفات الادارية الواجب توفرها في المدير داخل التنظيمات الصناعية، كما يبرزه الشكل الموالي:

شكل (3) صفات المدير حسب المقاربة الفايولية



وتعد من اهم اسهامات فايول وضعه لما يسمى بأسس " حكومة المنظمة" وأطلق على مذهبه الإداري اسم Fayolisme أي مبادئ فايول في الإدارة، وهي مبادئ شمولية عامة، تتسم بالمرونة، تنطبق على إدارة مختلف أنواع المنظمات سواء كانت عمومية أو خاصة. تتمثل هذه المبادئ في:⁶⁵

1- تقسيم العمل والتخصص فيه، لتحقيق الكفاءة المطلوبة، وينطبق هذا المبدأ على كافة الاعمال سواء الفنية أو الادارية.

⁶⁵ - صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص 27.

- 2- السلطة والمسؤولية: السلطة في نظر فايول تعبر عن الحق في إصدار الأوامر ومتابعة تنفيذها، و هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الذي يشغله الفرد، والسلطة الشخصية المستمدة من الصفات الشخصية وما يتمتع به الفرد من صفات ذاتية تكسبه القدرة في التأثير على سلوك الآخرين. أما المسؤولية فقد عرفها بأنها الالتزام والعبء الذي يقع على عائق المدير لقاء حصوله على السلطة.
- 3- الانضباط والالتزام بقواعد السلوك والعمل، وطاعة الاوامر وتطبيق نظام التأديب.
- 4- وحدة إصدار الأمر يشير الى أن كل فرد داخل التنظيم يتلقى اوامره من رئيسه المباشر فقط.
- 5- وحدة التوجيه، فكل مجموعة من الجهود أو الأنشطة يجب ان ترتبط بخطة واحدة، ويكون لها هدف محدد، وتخضع لرئاسة واحدة توجهها، ويختص مبدأ وحدة التوجيه بنشاط المشروع ككل في حين ان مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد فقط
- 6- مساندة المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، ويقصد بهأن لا تتعارض المصالح الشخصية للفرد مع الاهداف العامة للمؤسسة أو التنظيم، ويجب على الادارة التوفيق بين مصلحة الطرفين.
- 7- مبدأ المكافأة والتعويض، أي وجود نظام عادل للأجور، والحوافز التي تحقق الرضا للعامل.
- 8- مركزية السلطة، ويعني الالتزام بخط السلطة في تنفيذ الافعال والوامر.
- 9- المساواة في المعاملة بين جميع العاملين، مما يكسب الادارة ولاء طاقم البشري المنتمي اليها.
- 10- الترتيب المنظم، ويقصد به الترتيب الإنساني، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والترتيب المادي للأشياء.
- 11- ثبات الافراد، ويقصد بهذا المبدأ استقرار افراد القوى العاملة في اماكن عملهم اطول مدة ممكنة لزيادة التخصص والاستفادة من الخبرة، دون اهمال جانب الاستقرار النفسي الذي يحصل عليه العامل، وهو ما ينعكس في زيادة الانتاجية. مع التنبيه الى أن دوران العمل المستمر يعد من الأمور السيئة.
- 12- تشجيع الادارة لروح الابتكار والمبادرة لدى افراد القوى العاملة، مما يشعرهم بقيمتهم في المؤسسة، ويساعدهم على ابراز قدراتهم، وينمي لديهم الشعور بالانتماء والولاء.
- 13- تدرج السلطة، أو ما يسمى تسلسل السلطة وخاصة من المستويات العليا الى الدنيا.
- 14- بث روح الفريق والتعاون بين جميع القوى العاملة وتشجيعهم على العمل الجماعي.

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

غير أن هذا النقد لا ينفي بأي حال درجة التأثير البالغ الذي اسهمت به كل من نظرية التكوين الاداري ونظرية الادارة العلمية، من خلال تقديمهما المادة الخام، ووضع أسس الادارة العلمية الحديثة، فشكلت هاتين النظريتين نقطة انطلاق للعديد من الباحثين والمتخصصين في مجال التنظيم والصناعي، خاصة وأن النظريات الحديثة استفادت من عديد الافكار والقضايا التصورية التي تم طرحها، فعملت على تحديثها وتطويرها، ثم تطبيقها على كافة تنظيمات العمل في المجتمع الحديث، وبذلك تم تجاوز النظرة التقليدية للمؤسسة كنسق مغلق مستقل بذاته مثلما تناولته الفايولية التaylorية، فمجال التشابه والالتقاء بينهما كبير خصوصا من حيث تركيزهم على الخصائص الوظيفية، والمبادئ التنظيمية داخل البناء التنظيمي، المرتبطة مثلا ب التخصص، تقسيم العمل، الضبط والإشراف، السلطة وغيرها من المتغيرات التنظيمية الداخلية.

ثالثاً: الاتجاه البيروقراطي ونظرية التنظيم

يقر الكثير من الباحثين والدارسين بأن ماكس فيبر⁶⁶ Max Weber (1864-1920) كان له فضل تقديم أول صياغة منظمة للتصور السوسولوجي للتنظيمات ولأساليب تسييرها بطريقة عقلانية عبر نظريته الشهيرة عن البيروقراطية، وإن كانت بعض الرؤى والاتجاهات تنسب نشأة علم الاجتماع الصناعي، ومن بعده علم اجتماع التنظيم الى نظرية الادارة العلمية خاصة بعد التجارب العلمية التي قام بها تايلور وزملائه، إلا أن اتجاهات اخرى كثيرة تؤكد أن تصورات تايلور ذاتها جاءت انطلاقاً من التصورات النظرية التي اعتمدها فيبر وعرضها حول التنظيمات البيروقراطية، وعلى هذا الاساس فقد شكلت نظرية فيبر عن النموذج المثالي للبيروقراطية نقطة انطلاق لنظرية الإدارة العلمية، ولنظرية التكوين الإداري، اللتان ركزتاً على مقارنة التنظيم كمنسق مغلق، يستند اساساً الى الجوانب الرسمية، مستبعدين بذلك الابعاد غير الرسمية من مجال الدراسة السوسولوجية.

يرى روبرت برثيوس R.Presthus أن أهم الموضوعات الحيوية، التي تركها فيبر هي دراسته عن النموذج المثالي للبيروقراطية، وفتحه المجال لدراسة التنظيمات الكبرى في عديد الدول الرأسمالية، وبحث الجذور التاريخية لتطور البيروقراطية، فلقد نظر فيبر لتاريخ اوروبا الغربية، كعملية مزدهرة و متميز

⁶⁶ ينحدر ماكس فيبر من اسرة تنتمي الى الطبقة الوسطى في المجتمع الالمانى، كان والده بيروقراطي النزعة والميول، تقلد مناصب سياسية مرموقة، أما والدته فكانت متدينة كالفينية المذهب، معتقة المذهب اللاهوتي الفرنسي البيروتستانتي القائل بأن قدر الانسان مرسوم قبل ولادته، فلم تكن تعيش ليومها بل لآخرتها، ناسكة متعبدة في حياتها وملتزمة بتعاليم دينها. هذه الحالة الاسرية اثرت على حياة ماكس فيبر، إذ خلقت لديه حالة من التوتر بسبب صعوبة الجمع بين هذين النفيضين. فعاش بداية حياته مستمتعاً بالأمور التي تجلب له السرور والبهجة، لكنه عندما نضج وأصبح استاذاً بالجامعة تأثر بفكر والدته، وصارت حياته بعيدة عن اللهو وملتزمة بالتعاليم الدينية. له عدة مؤلفات أشهرها الأخلاق البروتستانتية والروح الرأسمالية" أولى فيبر في هذا الكتاب اهتماماً كبيراً بالأخلاقيات التي جاء بها المذهب البرتستاني في مجال التنظيم والعمل، وقد كان ذلك في حقيقة الأمر رداً على إدعاءات المفكر اليهودي "فرنز مبارت" الذي قال أن اليهود هم المصدر الحقيقي للرأسمالية الحديثة، ولكن فيبر رأى العكس من ذلك تماماً، فراح يبرز دو الإصلاح البرتستاني في تعميق فلسفة الروح الفردية في المذهب الرأسمالية من خلال تأكيده على أخلاقيات تمجيد العمل، واعتبار مضيعة الوقت إثم يعاقب عليه الإنسان، وهكذا فإن الأخلاق البرتستانتية قد مجدت الحرية الشخصية والمبادرة الفردية وأعدت للعمل شرفه، وركزت على أهمية الفرد وقدرته في التحكم بمصيره والتصرف في شؤونه وتصنف السوسولوجية الفيرية ضمن المرحلة الانتقالية في تطور علم الاجتماع، إذ تعبر همزة وصل هامة بين المرحلة الكلاسيكية الخاصة بالمؤسسين و المرحلة المعاصرة التي تميز الاتجاهات المتعددة لمختلف الأدبيات السوسولوجية الحديثة.

عن كل الحقب التاريخية الماضية، وذلك بفضل نشأة الرأسمالية الصناعية، ونظمها البيروقراطية المعقدة⁶⁷ إذ أوضح فيبر أن هناك علاقة قوية بين الرأسمالية، وما تتطلبه من بيروقراطية تتمثل في الإدارة المتخصصة المدربة على أسس عقلانية، وليس على أسس عاطفية، غير أن الإفراط والمغالاة في الجهود التي تستهدف الحفاظ على التنظيم أكثر مما تهدف إلى تحقيق أهدافه تجعل امكانية التحول من ظاهرة البيروقراطية إلى ظاهرة التبرط التي تشير إلى تلك " العملية التي يكتسب عن طريقها التنظيم الرسمي خصائص البيروقراطية بصفة دائمة"⁶⁸ أمر وارد وممكن تحققه على أرض الواقع الميداني.

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

إن المعنى العلمي للبيروقراطية كما وضعه ماكس فيبر يجعلها " شكل أو نمط من أنماط التنظيم المعقد، فكل تنظيم كبير الحجم يتطلب نظاما دقيقا من حيث تقسيم العمل، إذ أن التخصص وتقسيم العمل يؤديان إلى زيادة المهارة والكفاءة في العمل، ويطلق اسم البيروقراطية على هذا البناء الذي يوجه وينسق ويضبط مجهودات كثير من الأفراد الذين يؤدون أعمالا كثيرة ومتنوعة"⁶⁹. فهذا النمط التنظيمي يستند بالضرورة إلى مجموعة من القواعد، والمبادئ والاسس الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل، لضمان الدقة، واحكام السيطرة على تنفيذ الاعمال مع تحقيق الكفاءة الانتاجية والفعالية في الاداء على مستوى المنظمات الادارية الكبيرة والاجهزة الحكومية التي يتزايد انتشارها في المجتمع الحديث.

وقد تناول فيبر تصوره للتنظيم البيروقراطي على أساس الثنائية المفهومية (القوة والسلطة) مفرقا بينهما على اساس توفر الشرعية أو فقدانها، فقد عرف القوة على أنها احتمال أن تطيع جماعة من الأفراد الاوامر المحددة التي تصدر عن مصدر معين، هنا مبدأ احتمال طاعة الاوامر قائم لكنه ليس أكيد، لافتقاره جانب الشرعية " فالقوة لا تفرض وجود الشرعية، بل هي التأثير والفرض واجبار الآخرين على الطاعة، والامتثال، والاستجابة للأوامر رغم انهم"⁷⁰. أما السلطة ففسرها بامتلاك الشرعية من الجانبين، الطرف المصدر للقرار أو الأمر له الحق في ممارستها، والطرف الثاني المتلقي للقرار أو الأمر يجد نفسه مجبر على طاعة هذا الامر والامتثال للسلطة، وهي ذات طبيعة قانونية تقوم على اساس الرشد

⁶⁷ عيد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص147.

⁶⁸ رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص46.

⁶⁹ طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 1993، ص 23.

⁷⁰ رايح كعباش، مرجع سبق ذكره، ص44.

والعقلنة، تنطلق من الاعتقاد بتفوق القواعد القانونية والاجراءات الموضوعية المجسدة في التنظيمات البيروقراطية بعد أن كانت في المجتمعات ما قبل الرأسمالية سلطة تقليدية تعتقد في قداسة التقاليد والاعراف، أو سلطة كاريزمية تؤمن بمقومات شخصية مثالية مؤثرة في الاخرين كما وضحه فيبر، فشكل البناء التنظيمي ينبثق من نموذج الشرعية الذي تأسس عليها.

حاول فيبر تحليل البيروقراطية بطريقة منهجية، والكشف عن الاسلوب الذي بموجبه تحقق هذه البيروقراطية مستويات عالية من الكفاءة والفعالية، فلجأ الى توظيف النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي، وهو عبارة عن " بناء عقلي يتم تكوينه على اساس ملاحظة عدة سمات أو خصائص معينة في الواقع، وهو نموذج مثالي، لأنه عبارة عن فكرة قد شيدت بطريقة عقلية خالصة، ويصعب أن نجد لها نظيراً في الحياة الواقعية"⁷¹. فالنموذج المثالي يصلح أن يكون أداة للمقارنة، التعامل مع خصائص الظاهرة الموجودة في الواقع الامبريقي ثم العودة الى البناء التجريدي، العقلي⁷². وهذا النموذج المثالي عند فيبر قادر على التطبيق بسهولة في مختلف انواع التنظيمات سواء كانت دينية، خيرية، عسكرية، سياسية، اقتصادية.

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

1. تقسيم الاعمال وتحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية تتم في اطار القواعد الصارمة واللوائح المضبوطة، وبالتالي غلق المجال أمام تدخل النواحي الشخصية في العمل، لأن التنظيم البيروقراطي قوامه نسق غير شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم.
2. تعيين الافراد العاملين في المنظمة على اساس موضوعية تتعلق بالكفاءة، بالخبرة المهنية، وبما يتلاءم وطبيعة الاعمال المحددة في قواعد وانظمة العمل، وتحدد منزلة الفرد وفقاً لمكانته في التدرج الهرمي

⁷¹ طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره، ص25.

⁷² رايح كعباش، مرجع سبق ذكره، ص54.

ويؤخذ في الاعتبار كل من المسؤولية التي تقع على مكانته في التدرج ومتطلبات مكانته الاجتماعية، ويعامل المنصب باعتباره مهنة فردية أو على الأقل مهنة اولية لشاغل المنصب⁷³.

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

4. العقلانية والترشيد في تسير شؤون المنظمة، وعدم التحيز في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية، فالمنظمة البيروقراطية هي منظمة تستند الى المنطق العقلاني، لا إلى المنطق الشخصي في التعامل مع الافراد، وتسير الشؤون التنظيمية بالمؤسسة.

5. تدرج الوظائف في مستويات السلطة، حيث يتم تنظيم المنظمة على شكل هرم يطلق عليه مصطلح الهيكل التنظيمي، تتمركز السلطة في المستويات العليا، التي تتولى الوظائف الادارية، الاشرافية، أما المستويات الدنيا فتختص بالمهام التنفيذية.

6. الفصل بين الملكية والادارة، فمالكي رؤوس الاموال ليسوا بالضرورة هم المسيرون، كما تفصل البيروقراطية الاموال والادوات العامة عن الممتلكات الخاصة للموظف.

7. نظام تدريبي متخصص يكون موجه لكافة افراد القوى العاملة بشكل يتوافق مع مستوياتهم التنظيمية، ومؤهلاتهم، وخبراتهم، فالمحسوبية وعلاقات القرابة غير معترف بها في التنظيم البيروقراطي.

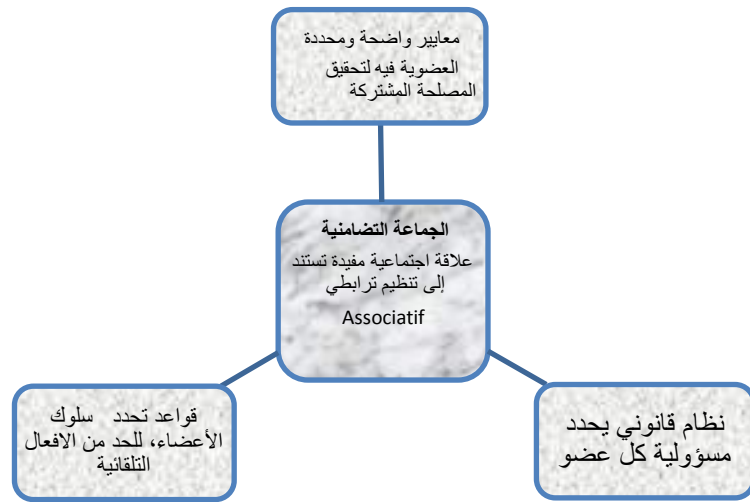
8. حفظ الاسرار والامانة المهنية، يجب أن يراعي أكثر ما يمكن السرية والالتزام بها في اعمال المنظمة، وتفاوت أهمية هذا العنصر بتفاوت طبيعة عمل المنظمة، فالمنظمات العسكرية والامنية تفوق بها مستويات السرية عن بقية التنظيمات الحكومية والاجتماعية.

9. الامن الوظيفي الذي يشعر به الموظف عندما تكرسه المنظمة وبشكل قانوني يمس جميع العاملين، ويطرح مجموعة حقوق وامتيازات، تتعلق مثلاً بزيادة الراتب، المكافآت، الترقية على اسس موضوعية تتعلق بالأقدمية أو الانجاز أو كليهما، الحماية من الفصل التعسفي، ثم التعويض في مرحلة الشيخوخة وغيرها.

⁷³ علي عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع التنظيم-مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999، ص45.

كما ناقش فيبير مفهوم التنظيم ضمن معالجته لفكرة الجماعة التضامنية التي تمثل نوعاً من العلاقة الاجتماعية المقيدة، أي التي تفرض حدوداً معينة على عضويتها، فهي تسيّر وفق نظام خاص، تحكمه قواعد ومعايير وسلطة شرعية تفرض على أعضائها ممارسة أنماط سلوكية معينة تفرض عليها من مستويات تنظيمية أعلى تتمتع بهامش سلطة أكبر منها. ومن الواضح أن تحديد فيبير للجماعة التضامنية تضمن ثلاثة معايير أساسية. يمكن إبرازها في الشكل الموالي :

شكل (4): الجماعة التضامنية ومعاييرها في الطرح الفيبري



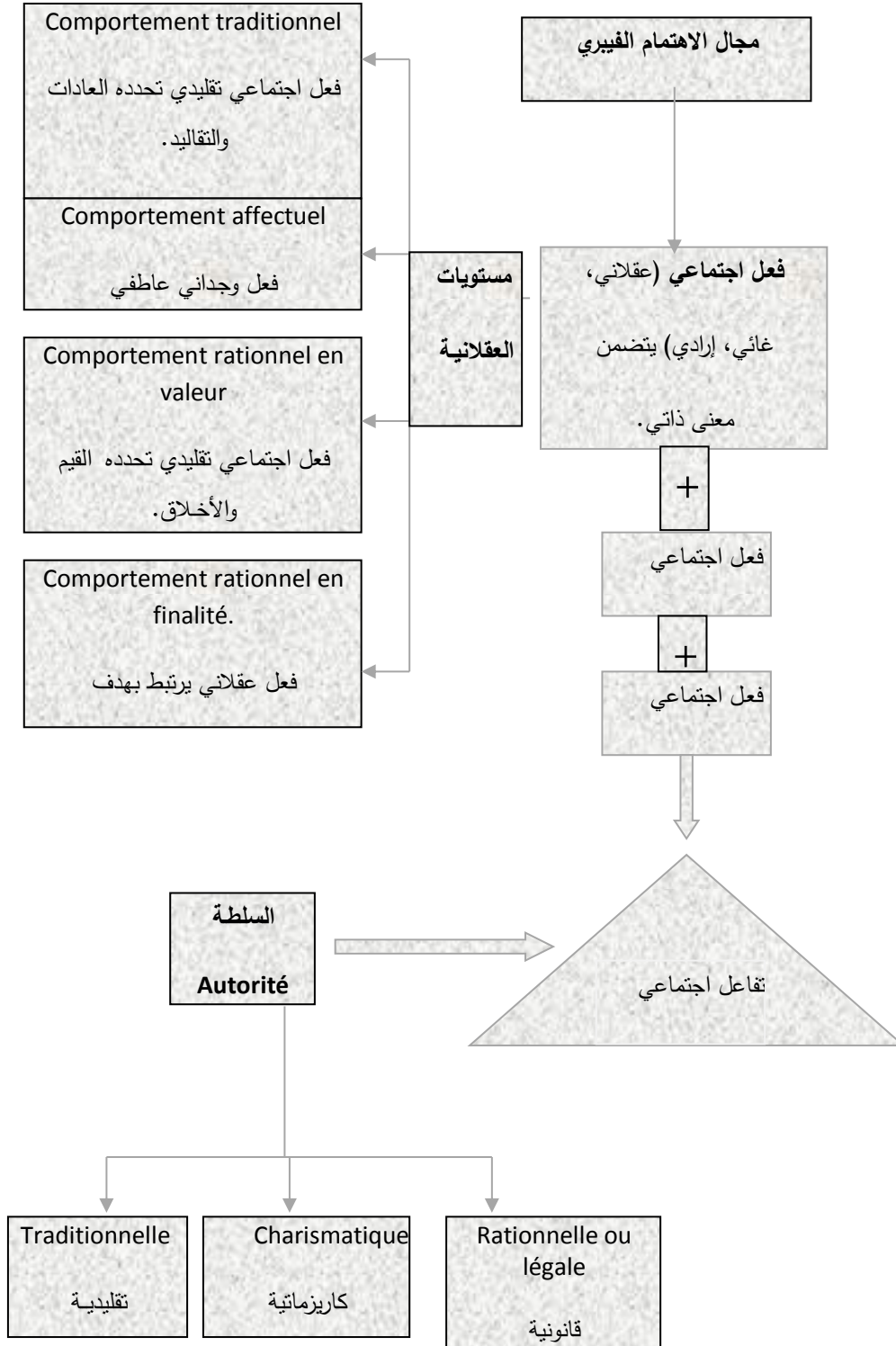
وقد وضع فيبير علاقة منهجية بين الأهداف المختارة والوسائل الأساسية للوصول إليها، وترجم ذلك في معادلته الشهيرة المتعلقة بالفعل الاجتماعية، وما يحمله من معاني ودلالات ودوافع متضمنة لدى الفاعل ذاته، لذلك اقترح فيبير طريقة الفهم التآويلي (compréhensive) للوصول إلى جوهر المعنى الذاتي الذي يضيفه الفاعل على فعله⁷⁴. تعامل فيبير مع الفعل باعتباره موضوع الدراسة السوسيولوجية، وهو ذو طبيعة ارادية، عقلانية، غائية، اجتماعية تستدعي وجود أطراف أخرى مشتركة في العلاقة، وإلا تحول الفعل إلى سلوك فردي.

يبرز فيبير حقيقة أن الفعل الاجتماعي يعتمد على ثلاث شروط أساسية تتعلق بوجود الدور الذي يشغله الفرد في البناء التنظيمي، والذي يحدد طبيعة السلوك والفعل الذي يقوم به الفرد، ثم استعمال الرموز السلوكية والكلامية واللغوية المتعارف عليها من قبل الأفراد عند القيام بالسلوك ومباشرة الفعل

⁷⁴ Philippe scieur: sociologie des organisation, 2^{ème} édition, Armand colin, paris, 2008, p36.

وأخر شرط يتعلق بضرورة وجود علاقة اجتماعية تربط شاغل الدور مع الآخرين عند حدوث السلوك في رحاب موقف اجتماعي معين⁷⁵. كما أوضح فيبير أن الفعل يكون على اربع انماط رئيسية تبدأ من أدنى أشكال العقلانية وتنتهي بأقصاها ، يخضع فيها لأشكال سلطوية متعددة، كما يوضحه الشكل الموالي.

شكل(5): ثنائية السلطة / الفعل في الطرح الفيبري



⁷⁵ احسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005، ص 160

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

اعتبر كل من مارش وسيمون أن كل دراسات البيروقراطية الحديثة تدين لماكس فيبر من حيث السبق الزمني والفكري، واعتبر روبرت ميرتون أن الصياغات التي قدمها ماكس فيبر والخاصة بالنموذج البيروقراطي تمثل المصدر الاصيل لكثير من البحوث الامبريقية والنظرية التي تدور حول البيروقراطية، و اشار ثمبسون إلى أن ماكس فيبر كان أول من وضع نظرية منظمة عن التنظيم البيروقراطي، أما جولدنر فيذهب إلى أن النموذج البيروقراطي عند فيبر جاء خاليا من الاعتبارات المتعلقة بالمكان، فلقد ركز في تحليله على توضيح المتغيرات العامة المؤسسة لصورة التنظيم البيروقراطي بغض النظر عن العصر والمنطقة التي تظهر فيها هذه الصور⁷⁶.

إن قناعة فيبر بالنموذج البيروقراطي باعتباره يمثل أداة أكثر كفاية ورشد في ادارة تنظيمات المجتمع الحديث، فرض عليه توضيح ملامح هذا النموذج، وتحديد سمات معينة ارتبطت مثلاً ب تقسيم العمل، التخصص، التمايز الداخلي للأدوار وللسلطة، التدرج الهرمي، الاشراف، تسلسل السلطة وغيرها، وقد جاءت جميع هذه الخصائص مرتبطة بمتغيرات وعمليات تنظيمية داخلية، في حين أن نجاح المنظمة وفعاليتها لا ترتبط فقط بالخصائص الذاتية، وإنما لظروف البيئية المحيطة بالمنظمة دور حاسم في صنع التفوق، مما يعني أن معالجة النظرية البيروقراطية عند فيبر لم تخرج المنظمة من دائرة النسق المغلق، ولم تعترف بشرعية انفتاح المؤسسة على المجتمع.

كذلك ما يُعاب على صياغة فيبر لنموذجه المثالي أنه ركز فيه على جانب واحد يتعلق بالتنظيم الرسمي، والطابع العقلي للسلوك الاداري، ومما لاشك فيه أن محطة فيبر كضابط بالحيش الالمانى وملاحظته قوة تأثير التنظيم العسكري في ادارة الافراد والعاملين بطريقة أمره وفق أوامر وتعليمات صارمة ومحددة سلفا ومفروضة عليهم، جعله يعتقد بإمكانية نجاح هذا التنظيم في كل المجالات، فانصرف تركيزه على الجوانب الرسمية في التنظيم البيروقراطي، واغفل جانب اساسي يتعلق بالنواحي الانسانية، وهو ما يؤكد روبرت ميرتون عندما ذهب الى أن تأكيد فيبر للنواحي المعقولة وغير الشخصية في البناء

⁷⁶ علي عبد الرزاق جليبي، مرجع سبق ذكره، ص49.

البيروقراطي قد جعلته يعتقد أن هذ البناء خالي من العلاقات الشخصية والاعتبارات الانسانية كعلاقات الود والعداء، وصور القلق والصراع والتعاون وغيرها، فسلوك الافراد داخل التنظيمات لا يتحدد دائما عن طريق الاوامر والتعليمات الصادرة اليهم من الرؤساء، فهناك جوانب اخرى غير رسمية تتدخل في توجيه السلوك التنظيمي كانت محل اهتمام مدرسة العلاقات الانسانية.

في الاخير يمكن القول انه ومهما كان من أمر هذه المواقف النقدية التي حاولت التقليل ليس فقط من مساهمة النظرية الفبيرية في اثراء سوسولوجيا التنظيمات، ولكن من معظم اسهامات المدرسة الكلاسيكية التي اتهم روادها باغفالهم العنصر الانساني في البناء التنظيمي، وبتركزهم فقط على كيفية تحسين الانتاج، الامر الذي أثار الكثير من المشاكل بين العمال والادارة. واعتبر اصحاب هذا المدخل الكلاسيكي بأنهم تبنا رؤية ميكانيكية للتنظيم، ولما جرى فيه، فالتنظيم لديهم هو نموذج ميكانيكي عن الآلة، ونموذج فيزيولوجي عن الانسان، والعامل فيه هو عبارة عن أداة جامدة، ينفذ بصورة سلبية المهام والقرارات الموكلة اليه. ومع ذلك فقد تضمن هذا النموذج البيروقراطي وغيره من المساهمات الكلاسيكية العديد من الايجابيات، التي شكلت نقاط قوة ارتكزت عليها المقاربات الحديثة في تحليلاتها للتنظيمات، خصوصا نزعته نحو الاعتماد على الاسلوب العلمي بدلا من الطرق العشوائية والممارسات التقليدية في تصميم العمل أو اختيار العاملين.

مراجع المحور الثالث:

- 16- احسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005.
- 17- رابع كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
- 18- صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، ط1، عمان، الأردن، 2005.
- 19- طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، بني سويف، مصر، 1993.
- 20- عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الصناعي-النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 1999.
- 21- علي عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع التنظيم- مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1999.
- 22- محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة، ط1، عمان، الاردن، 2009.

23- Marcelle streoobants: sociologie du travail, 2^{ème} édition refondue, sous la direction de François de single, édition Armand colin, paris, 2007.

24- Philippe scieur: sociologie des organisation, 2^{ème} édition, Armand colin, paris, 2008.

المحور الرابع: الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم

أولاً: اتجاه مدرسة العلاقات الانسانية

ثانياً: الاتجاه البنائي الوظيفي

1. تالكوت بارسونز

2. روبرت ميرتون

3. ألفن جولدنر

4. فيليب سلزنيك

5. بيتر بلاو

6. اميتاي اتزيوني

ثالثاً: اتجاه النسق الاجتماعي الفني

رابعاً: نظرية اتخاذ القرار

الاهداف التعليمية

بعد الانتهاء من دراسة هذا المحور، يتوقع أن يكون الطالب قادر على:

- ادراك وفهم التطور التاريخي للنظريات الحديثة في مجال التنظيم.
- استيعاب اسس ومرتكزات هذه المداخل الحديثة في دراسة التنظيمات.
- ادراك اهمية الحوافز المعنوية والجوانب الانسانية في رفع معدلات الاداء الوظيفي.
- فهم عملية اتخاذ القرار، مراحلها ومختلف العوامل المؤثرة فيها.
- اكتساب خلفية نظرية ومنظومة مفهومية تؤهله لمقاربة عديد القضايا من منظور الفكر التنظيمي الحديث.

مقدمة:

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

أولاً: مدرسة العلاقات الانسانية

يعتبر التون مايو Elton Mayo (1880-1949) مؤسس مدرسة العلاقات الانسانية، التي جاءت كرد فعل لنظريات الاتجاه الكلاسيكي ونظرتها الى التنظيم من زاوية ميكانيكية، فاعتبرته نسق مغلق، يتحكم العنصر التكنولوجي، والعمل الآلي للأفراد في رفع انتاجيته، كما تعاملت مع العمال ككيانات تعمل بدافع اقتصادي، وهو ما أثار شكوك فريق من العلماء بجامعة هارفارد بقيادة مايو ودفعهم للقيام بسلسلة تجارب تعرف بتجارب مصنع هاوثورن التي دامت خلال فترة (1927-1932) وتمت عبر مرحلتين اساسيتين، الاولى كان الغرض منها هو دراسة ما إذا كانت هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية، الظروف المادية لمكان العمل ونتاجية العاملين. أما المرحلة الثانية فقد شكلت نقطة انعطاف محوري لأنها اتجهت نحو افتراض وجود علاقة تأثيرية قوية بين الجوانب النفسية للعمال ومستوى ادائهم، وبالتالي تأكيد اهمية الحاجات النفسية والاجتماعية للعمال التي تحقق إذا ما تم اشباعها مستوى عال من الروح المعنوية التي تساعد على رفع الإنتاجية وتحقيق الفعالية.

في المرحلة الاولى من التجارب قام فريق العمل البحثي ببناء على الافتراض بأن تحسين ظروف العمل الطبيعية من اضاءة وتهوية يؤثر على الانتاجية، بعمل تجارب بأحد الورشات على مجموعة من العاملين، التي تم تقسيمها الى مجموعتين احدهما ضابطة والاخرى تجريبية، وتم تجريب مستويات عدة

من الاضاعة، غير أن مستوى الانتاج ظل ثابت الى أن وصلت الاضاعة الى مستوياتها الدنيا، الامر الذي أدهش فريق العمل نتيجة لثبات مستويات الانتاج في كل الحالات ماعدا حالات الاضاعة الضعيفة جدا وهذا أمر طبيعي، وقد كانت هذه النتيجة بمثابة عامل محفز ودافع لمجموعة البحث نحو اجراء تجربة اخرى تتعلق بتوزيع اوقات العمل من خلال تغيير فترات الراحة الموجهة للعمال، إذ تم عزل ست عاملات في غرفة خاصة وتم ترتيب عملهم بحيث يحصلن على فترات راحة متباينة، وعند قياس مستوى الانتاج لديهن سُجل تحسن طفيف في الانتاجية بمعدلات لا تعبر عن فروق كبيرة في تفسير علاقة الشعور بالتعب، الارهاق والانتاجية. لذلك انتقل فريق البحث الى فحص فرضية ثالثة تدور حول علاقة الحوافز المادية بزيادة الانتاجية، حيث تم تخصيص حوافز للجماعات التي تتجز وحدات عمل اضافية، ثم تم قياس معدلات الانتاجية، ومرة اخرى لم يلاحظ الباحثين فروق معتبرة في مستوى الانتاجية يمكنها تفسير التغير في الحوافز المادية وزيادة الاجور التي اعطيت للعاملين بشكل كاف.

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

وقد توجه فريق البحث في هذه المرحلة مباشرة للعاملين، فتم استجواب ممن تم اجراء التجارب السابقة عليهم للتعرف على السرّ الذي يكمن وراء الثبات النسبي لمستوى الانتاجية في التجارب الاولى المتصلة بالاضاعة، التعب، والاجور، وقد بينت المقابلات مع العاملين بأنهم قد احسوا أن شيئاً ما يحدث من وراء هذه التجارب سيحصل، مما يلزمهم بضرورة المحافظة على تثبيت الانتاجية حتى لا تتأثر مصالحهم سلبيا ويتعرضون لفقدان مناصبهم هذا من جهة، ومن جهة ثانية انهم قد شعروا بأهميتهم في التنظيم من خلال تزويدهم بالمعلومات وسماع آرائهم باستمرار، وهو ما يعطي دلالة قوية على حجم تأثير العوامل النفسية، المعنوية على معدلات الانتاجية، وحتى يتأكد فريق البحث من صحة المعلومات التي تم جمعها تم القيام بملاحظة ميدانية لسلوك الجماعي للعاملين اثناء العمل، وتسجيل الملاحظات، ثم خلص الفريق الى صياغة مجموعة من النتائج المتعلقة ب⁷⁷:

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

⁷⁷ محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، 2013، ص ص83-84.

- التركيز على البعد غير الرسمي للمنظمة والتعرف على أثر ما يعرف "بالجماعات غير الرسمية أو التنظيم الرسمي" الذي يساعد الفرد على اشباع حاجاته النفسية، تحقيق أهدافه الخاصة ومن ثم الأهداف التنظيمية.
 - الفرد هو محور العملية الانتاجية واهم عناصر الانتاج، لذلك يجب أن يحظى بمعاملة جيدة ترفع معنوياته، حتى يتمكن من تقديم الاداء الافضل الذي يضمن الجودة العالية.
 - المنظمة عبارة عن فضاء أو وحدة اجتماعية تسعى لإشباع حاجات العامل الاجتماعية والنفسية وليس الاقتصادية فقط، ما أدى إلى إنتاج ما يعرف بأنسنة Humanizing التنظيم.
 - التركيز على المكافآت غير الاقتصادية والاعتقاد بأهمية دورها في توفير الشعور بالرضا، تحديد الدافعية، وتحقيق مزيد من الإشباع النفسي للفرد العامل.
 - الاهتمام بزيادة دافعية الافراد بالمنظمة عن طريق تصميم نظم الحوافز، وتصميم الوظائف بطريقة تجعلها أكثر قبولاً للأفراد، وأكثر اثاراً لدافعية الفرد للأداء، فتنخفض لديه معدلات الغياب ودوران المهام.
 - التأكيد على أهمية مناخ العمل الجماعي Group Atmosphere، الذي يتقاسم فيه الافراد العاملين علاقات اجتماعية طيبة ومرحة، مما يؤدي الى ادائهم للعمل بكل نشاط وحيوية.
 - إضفاء البعد الاجتماعي على عدد من العمليات التنظيمية المتعلقة مثلاً بالاتصال، القيادة، الاشراف، الرقابة للتقليص من هامش البعد الرسمي الذي لا يستحسنه كثيرا العامل، لأنه يشعره بالاختناق والجمود.
- اعتمادا على ما سبق يمكن القول أن مقارنة مايو للتنظيم اختلفت في مضمونها عن اتجاهات المدرسة التقليدية التي حاولت دراسة المؤسسة بالتركيز على متغيراتها التنظيمية الداخلية والاهتمام بالأبعاد ذات الطبيعة الرسمية، والجوانب الفنية الهيكلية، أما نظرية العلاقات الانسانية فتدعو إلى الاهتمام بالأبعاد غير الرسمية، من خلال التركيز على الحاجات النفسية، الاجتماعية التي يسعى العامل لإشباعها في فضاء عمله، كما ركزت على أهمية توظيف العلاقات الانسانية الحسنة، وهو ما ينعكس بطريقة آلية على رفع معدلات الانتاجية وتحقيق الاهداف التنظيمية بكل فعالية.
- وفي المقابل واجهت مدرسة العلاقات الانسانية البعض من اوجه النقد فيما يخص اهمالها لجانب الصراع بين طرفي العمال والادارة وافترضها شكل دائم من التوافق والتجانس بين مصالحهما واهدافهما وهو أمر غير مقبول على المستوى العملي الواقعي، كما اهملت تأثير الظروف البيئية الخارجية المحيطة

بالتنظيم، لذلك جاءت تحليلات "روثيسبرجر" في كتابه " الادارة والعامل" داعيا الى ضرورة دراسة المؤسسة كنسق اجتماعي أو تنظيم رسمي وغير رسمي في نفس الوقت، إلا أنها افتقرت الى الجانب التطبيقي وهيمن عليها الطابع النظري.

ولكن بعد ذلك تطورت مدرسة العلاقات الانسانية ودخلت مرحلتها الثانية من خلال بعض الاعمال والدراسات البحثية التي شكلت امتداد لتطورها التاريخي والفكري، والممثلة بالخصوص في اعمال لويد وارنر Warner وفريق بحث اكايمي من جامعة شيكاغو ضم كل من جاردرنر، فوت وايت، دافيز، هاريسون وهوجيز عن النسق الاجتماعي للمصنع الحديث بمثابة اسهام رئيسي لتجاوز ما تعرضت له المدرسة من نقد، فقد ركز وارنر وفريقه على دراسة العلاقات الانسانية ليس فقط داخل المؤسسات الصناعية بل خارجها ايضا من خلال اللجوء الى " تفسير الظواهر الاجتماعية في المجتمع الصناعي بوضعها في السياق المجتمعي الاكثر شمولا، دون النظر الى المنظمة على اعتبار انها نسق مغلق"⁷⁸. وبذلك فهو يقر بوجود علاقة تفاعلية تحفظ مجال من التأثير المتبادل بين النسق الاجتماعي للتنظيم ومحيط بيئته الخارجية بمختلف جوانبها الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية. وبعد العامل التكنولوجي من اهم العوامل الخارجية التي سعى وارنر لتحليلها بصورة ميدانية عند دراسته لمصانع الاحذية وتغيرها عن النمط التقليدي بعد ادخال المعدات الحديثة، وتغير نمط الانتاج وطبيعة البناءات والعمليات والادوار، وظهر تأثير النشاط النقابي التي يحظى باهتمام مدرسة العلاقات الانسانية في مراحلها الاولى مع فريق مايو. كما ظهرت بعد ذلك تجارب متعددة لزملاء وارنر من امثال هاريسون ودويين واخرين ممن سعوا الى دراسة تأثير عوامل اخرى خارجية تتعلق مثلا بالدين، ظروف البيئة الاسرية للعامل، انتماءه الطبقي على المصانع ومؤسسات العمل.

أما المرحلة الثالثة من مراحل التطور التاريخي والفكري لحركة العلاقات الانسانية فيعبر عنها الاتجاه التفاعلي الذي اسهم في ظهوره "إليوت شابل" و"كونارد ارنسيوج" و "وليام هوايت" و"جورج سميل" و" تشارلز كولي" "جورج هومانز"، وقد اهتموا بدراسة الجماعات الانسانية، تحليلها، تصنيفها، وبحث العلاقات القائمة وانماط التفاعل بين افرادها، وتشخيص العلاقة بين هذه الجماعات ومجتمعها المحلي، ثم تفسير انماط السلوك داخل الجماعة ونوعية العلاقات والادوار وانساق المكانة والدور، ثم بحث مدى تأثير كل هذا على سلوكيات الجماعة وفعالها.

⁷⁸ طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، مصر، 1993، ص 86.

ثانياً: الاتجاه البنائي الوظيفي

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

يدين هذا الاتجاه في نموه وتطوره إلى الإنتاج الفكري، والجهد العلمي لبعض العلماء أمثال تالكوت بارسونز، روبرت ميرتون، سلزنيك، جولدنر، وغيرهم. ولقد لعبت تحليلات ماكس فيبر دوراً بارزاً في التأثير على أفكار الوظيفيين ومقاربتهم التحليلية. فقد تعامل فيبر مع التنظيم كشكل بنائي تسلسلي يخضع لقواعد وظيفية وإجراءات رسمية تحدد بناءاته التنظيمية الداخلية، وتقنن مهنية العلاقة بين أفرادها وبذلك جاء تحليله مركزاً إلى حد ما على العوامل الداخلية الديناميكية. أما أصحاب الاتجاه الوظيفي فقد تعاملوا مع التنظيم كنسق اجتماعي له احتياجات أساسية يقوم بإشباعها، مما يجعله يحافظ على بقائه، توازنه، واستمرار وجوده.

1. تالكوت بارسونز Parsons

يعد من أبرز مؤسسي الاتجاه البنائي الوظيفي، وقد تأثر في كتاباته بما ذهب إليه ماكس فيبر لكنه خالفه في نموذج العقلاني للبيروقراطية، فقدم نموذجاً جديداً في فهم التنظيمات يقوم على فكرة التوازن، استخدم بارسونز في تعامله مع التنظيم فكرة النسق الاجتماعي، ويعني النسق في أبسط معانيه "العلائقية أو الارتباط أو التساند، وحينما تؤثر مجموعة وحدات وظيفية بعضها في بعض، فإنه يمكن القول أنها تُولف نسقا... وتتضمن فكرة النسق الإشارة إلى البيئة المحيطة به وتتطوي هذه البيئة على أقصى درجات التفاعل والتداخل بين مختلف عناصر ومكونات البيئة، وكذلك تثير مسألة البيئة مشكلة حدود النسق والحدود هي الإطار الذي يحيط بالنسق ويتبادل معه التأثير والتأثر"⁷⁹.

⁷⁹ علي عبد الرزاق جليبي: الاتجاهات الأساسية في نظرية علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، ط2، مصر، 2005، ص185.

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

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

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

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

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

- إن بقاء النسق الاجتماعي واستمرارية وجوده وتوازنه مرتبط بتحقيقه أربعة شروط أو بعبارة أخرى عليه تغلبه على أربع مشاكل أساسية أطلق عليها بارسونز " المتطلبات الوظيفية أو الملزمات الوظيفية " تتعلق ب 80 :

1- التكيف مع البيئة وتحقيق الحاجات الطبيعية لأعضاء النسق.

2- انجاز الهدف وتوفير كل الترتيبات البنائية الضرورية لبلوغ ذلك.

3- المحافظة على النمط وإدارة التوترات الانفعالية التي يمكن ان تظهر.

4- التكامل وضمان قدر من التعاون بين أجزاء النسق الاجتماعي.

يتضح أن المتطلب رقم (1) و(2) يركز أكثر على التعامل والتوافق مع خصوصية البيئة الخارجية ومعطيات ظروفها، وبالتالي فهذين المتطلبين يتمتعان بطبيعة أدائية، تتطلب أداء مهام محددة للتكيف مع المحيط الخارجي. في المقابل يتعامل المتطلب (3) و (4) مع الحدود الداخلية للنسق وما تقرضه من ضبط لأشكال التفاعل الاجتماعي، الوجداني، الانفعالي بين الأفراد.

⁸⁰المرجع السابق، ص190.

- حلل بارسونز التنظيم من وجهة نظر ثقافية مؤكدا على التوجيهات القيمية ودورها في توجيه السلوك، فاعتبر نسق القيم هو الذي الوجود الشرعي للتنظيم ويحدد طابعه المعياري، وذلك من خلال توافر القواعد المعيارية المسؤولة وظيفيا عن تحقيق التكامل التنظيمي، وذلك أثناء التزام الأفراد بأدائهم لأدوارهم ووظائفهم التنظيمية " فكما اهتم فيبر بعنصر الشرعية كأساس لقيام السلطة رأى بارسونز ضرورة أن يتحلى التنظيم كنسق اجتماعي بالشرعية كأساس للموافقة والرضا والقبول"⁸¹.

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

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

- يتوقف تكامل النسق الاجتماعي على ميكانزمات التساند بين أجزائه، وفي هذا الإطار يلجا بارسونز إلى تصنيف الأزواج الخمس لمتغيرات النمط وهي⁸²:

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

2- قيم الانتشار في مقابل قيم التخصص.

3- قيم الاصطفائية في مقابل قيم العالمية.

4- قيم العاطفة في مقابل قيم الحياد العاطفي.

5- قيم الاهتمام بالجماعة في مقابل قيم الاهتمام بالذات.

يساعد تصنيف هذه الأزواج الخمس لمتغيرات النمط على تشكيل إطار معياري تحليلي لدراسة الدور في البناء التنظيمي، وفهم القيم الخفية التي تدفع الفرد داخل التنظيم انتاج سلوك محدد يتوافق مع التوقعات الفرعية السائدة لدى الوحدات البنائية المتباينة، فإذا كان من بين الأدوار الموجودة في الجامعة دور

⁸¹ رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة، 2006، ص 163.

⁸² علي عبد الرزاق جلبي، مرجع سبق ذكره، ص 76.

الطالب الجامعي وكان التفوق والتميز هو الذي يوجه دوره، ويساعده على انجاز هذا الدور فمعنى هذا أن المثابرة على الدراسة والمشاركة المستمرة هي التي توجهه، وإذا كان الطالب فاشل في الدراسة فإن اللامبالاة، اللاتزام، القيام بأعمال الشغب هو الذي يوجه دوره في الجامعة.

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

- يؤكد بارسونز أن الاتفاق بين قيم، أهداف، سياسات التنظيم، وقيم، اهداف، وسياسات النسق الاجتماعي الكلي يساعد على إضفاء طابع الشرعية على أهداف التنظيم ويعزز مكانته في النسق الكلي للمجتمع⁸³. غير أن هذا الأمر لا ينبغي أن يدفعنا إلى الوقوع في فخ الاعتقاد أن بارسونز قد ذهب إلى حد المطابقة بين التنظيمات الفرعية والمجتمع ككل، ذلك " أن التنظيمات تتميز عن المجتمع بأنها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبياً تسعى إلى تحقيقها، ما يفرض وجود إجراءات تنظيمية تضمن ذلك"⁸⁴. إذن فوضوح الأهداف وتوافر الإجراءات يمنحان التنظيم طابعاً يميزه إلى حد ما عن المجتمع.

- اعتبر التوازن بين كل أجزاء النسق هو الطرف الطبيعي المؤلف الذي يضمه النسق القيمي معبراً عن هذا الأخير ب "مجموعة من الأحكام المعيارية يتبناها الأفراد ويحددون من خلالها ما يجب أن يكون عليه النسق أو المجتمع الذي يعيشون فيه"⁸⁵، طالما أن وظيفة هذه القيم والمعايير هو ضبط السلوك الإنساني وخاصة التنظيمي، فالصراع لا يعد أن يمثل سوى حالة استثنائية.

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

- يرى بارسونز أن وظيفة التنظيم المحافظة على التعاون واستمراره من خلال اللجوء إلى ثلاث أساليب: تشجيعية تركز على تقديم الحوافز والمكافآت على الأداء الجيد، توبيخية مثل توقيع الجزاءات لمن لا يتعاون، وعلاجية من خلال توفير مجموعة من الإجراءات يمكن من خلالها القضاء على المعوقات التي تمنع التعاون وتكاثف الجهود.

⁸³المرجع السابق، ص88.

⁸⁴صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006، ص 159.

⁸⁵السيد الحسين: نحو نظرية اجتماعية نقدية، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص 128.

وقد كانت آراء بارسونز الوظيفية موضع انتقادات لأنها ركزت على الطبيعة المعيارية للتنظيم، وعلى القيم والأهداف الجمعية التي تحكم وتضبط سلوك الفرد ما يعني "أن الفرد مدفوع وموجه نحو العالم الخارجي من خلال أهداف النسق الاجتماعي، وبذلك تصبح مهمة الفرد مقصورة على استيعاب و استئماج تلك الأهداف الجمعية التي يفرزها ويعبر عنها المجتمع"⁸⁶، كما أغفلت افكاره جانب مهم يتعلق بالقوة، الصراع، وتوزيع السلطة داخل التنظيم، فثمة قلة من الأفراد يملكون سلطة إصدار القرارات، والغالبية المتبقية لا تملك سوى طاعة هذه القرارات وتنفيذها.

يعتبر البعض أن مناقشة بارسونز التنظيم كنسق اجتماعي مفتوح على بيئته يستمد منها مدخلاته In-puts وبعد مجموعة عمليات يعرض مخرجاته Out-puts توهي بأنه قد قدم تصورا ميكانيكيا وتحول من وظيفية معيارية تؤكد دور منظومة القيم في المحافظة على توازن التنظيم واستمراره إلى وظيفة سيبرنطية يعتمد فيها النسق على التنظيم الذاتي والتغذية المضادة، حتى يعطى الانطباع في نهاية الأمر وكأن النسق مغلق⁸⁷.

وقد أشار فوت هويت إلى ثلاثة أوجه قصور في تحليلات بارسونز للتنظيم، اعتبر أن بارسونز اهتم بالعلاقات الحدية أي العلاقات بين التنظيم والمجتمع، ولم يولي اهتمام بالسلوك التنظيمي، كما تصور أن مفاهيم بارسونز لا ترتبط بالشواهد التي يمكن ملاحظتها، كما انه تجاوز في تحليله عددا من العناصر التي يبدو أنها رئيسية لبناء نظرية عن التنظيم، كما اغفل بارسونز تأثير التكنولوجيا على العلاقات في التنظيم⁸⁸. وبهذا تكون جهود بارسونز قد أخفقت في صياغة بناء نظري شامل ومتكامل الأبعاد يصلح أن يكون نظرية مستوفية الأبعاد لمقاربة التنظيمات.

2. روبرت ميرتون Merton

يعد ميرتون واحد من رواد البنائية الوظيفية، حاول اختبار نظرية فيبر حول التنظيم البيروقراطي، وخلص إلى القول بان هذه النظرية قد أغفلت بعدا هاما يتعلق بالمعوقات الوظيفية، " فإذا كان تركيز فيبر على الجوانب الايجابية للقواعد واللوائح الرسمية التي تضمن ثبات واستقرار البناء التنظيمي والتنبؤ مسبقا بسلوك أعضائه، فقد توجه اهتمام ميرتون إلى توضيح الجوانب السلبية لهذه

⁸⁶ المرجع السابق، ص 129.

⁸⁷ نفس المرجع، ص 127.

⁸⁸ علي عبد الرزاق جليبي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

القواعد⁸⁹. كما ادعى ميرتون أن الإطار النظري من النوع الذي قدمه بارسونز لا يساعد على إجراء البحوث السوسولوجية الدقيقة، واعتبر انه " بدلا من محاولتنا إنتاج وتقديم نظريات شاملة ومقتنة علينا أن نتذكر أن علم الاجتماع ليس بالعلم القديم، ولا الذي اكتمل إنشاؤه كما هو الحال في العلوم الطبيعية ولذلك علينا أن نكرس كل طاقتنا في صياغة القضايا التي يمكن اختيارها والمجموعات المحدودة من الفروض المتعلقة بمواقف محددة"⁹⁰.

لقد أوضح ميرتون في كتابه " النظرية الاجتماعية والبناء الاجتماعي " ضرورة إخضاع القوة إلى إجراءات منهجية دقيقة، واعتبر انه من الخطأ الحديث عن شرعية القوة بصورة مطلقة، فقد تكون القوة شرعية عند البعض ممن تخدم مصالحهم ولا تكون كذلك عند الجميع، كما وقف عند مفهوم وظيفي واعتبره غير دقيق ويحتاج إلى مزيد من الضبط، فهذا أمر وظيفي بالنسبة لمن؟ وغير وظيفي بالنسبة لمن
لقد اهتم ميرتون بالتحليل الوظيفي واعتبره بمثابة مدخل سوسولوجي لدراسة الظواهر والأحداث الاجتماعية التي يمكن التوصل إلى نتائج دقيقة حولها، لذلك دعا إلى الاهتمام بالنظريات متوسطة المدى لتفسير مختلف المجالات التنظيمية، لأنه لم يؤمن بالنظرية الكبرى التي زعم بارسونز أنه قد أرسى قواعدها، ولعل من أهم ما انجز عنه هذا الاهتمام هو محاولته بناء النظرية المتوسطة المدى في ضوء صياغته لثلاثة مفاهيم أساسية تتعلق ب :

أ- الوظائف الكامنة في مقابل الوظائف الظاهرة:

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

⁸⁹ رابح كعباش، مرجع سبق ذكره، ص 167..

⁹⁰ علي عبد الرزاق جليبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 202-203.

ب- المعوقات الوظيفية في مقابل الوظيفية :

يوظف ميرتون المعوقات كإشارة إلى عناصر الاضطراب الموجودة في النسق الاجتماعي، ويعتبر أن لكل متغير تنظيمي بعدين أساسيين، إحداهما وظيفي يعبر عن الجانب الإيجابي الذي يساعد النسق على تحقيق متطلباته الوظيفية، والثاني معوق وظيفي يعبر عن الجانب السلبي أو غير المرغوب فيه أو غير المتوقع " علما بأن جزءا من النسق قد يكون وظيفيا في وضع ولا وظيفي في وضع الآخر، فمثلا متغير تقسيم العمل والتخصص الوظيفي له جانب وظيفي وآخر معوق وظيفي"⁹¹.

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

ج- البدائل الوظيفية :

يفترض ميرتون أن خصائص التنظيم ومقوماته البنائية قد تؤدي إلى عدم فعاليته وتسبب في حالة من الاختلال الوظيفي، مما ينعكس سلبا على توازنه وتكاملية وظائفه وانجازه للأهداف المتوقعة الأمر الذي يستدعي البحث عن بدائل وظيفية لتحقيق الفعالية التنظيمية، وعلى هذا الأساس يبدو جليا أن البدائل الوظيفية هي "صورة من صور السلوك لإيجاد الحلول المناسبة لأي معوق وظيفي، ومن ثم يصبح من الملائم أن نؤكد أن البدائل الوظيفية تمثل استجابات محددة أو وسائل فنية لإحلال بديل وظيفي محل الوظيفة المعوقة، بغرض انجاز الاهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها"⁹² فهي تركز على التنوع الممكن في الاستجابات أو الوسائل التي تستطيع أن تحقق مطلبا وظيفيا.

⁹¹ بلقاسم سلاطنية و إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة - التصور والمفهوم، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص 132.

⁹² نفس المرجع، ص 133.

إن هذه البدائل تمثل خيارات تحظى بشرعية الممارسة والتنفيذ لا ينبغي أن تتوافق بالضرورة مع الوظائف الظاهرة " فهي تشير إلى النتائج الموضوعية التي تحدثها سمة اجتماعية أو ثقافية معينة، تلك النتائج التي تفرض على الأفراد تبعيتها أو التكيف معها"⁹³، فمثلا الضبط الذي تمارسه القواعد القانونية في النموذج البيروقراطي عند فيبر يؤدي إلى إنتاج أنماط سلوكية محددة، تخضع لمبدأ القدرة على التنبؤ بها، لكنها تخفي وضع من اللارضا لدى الأفراد نتيجة تقييد حرياتهم، والبديل الوظيفي يكون بمنحهم هامشا واسع من التوقعات على مستوى الأفعال والأدوار مما يشعرهم بنوع من الحرية والامتثال الطوعي للعمليات التنظيمية، كما وقف ميرتون متأثرا بماكس فيبر عند التأثير الايجابي للدين معتبرا اياه " ليس مجرد ظاهرة لاحقة، بل قوة فعالة تمكن الانسان من توجيه نفسه نحو العالم، وتزوده بالدافعية التي تمكنه من انجاز النشاطات المختلفة"⁹⁴ وضبط تصرفاته، وزيادة دافعيته وحماسه لإنجاز عديد المهام. وبذلك فقد اعتبر الدين وسيلة اجتماعية لتدعيم قيمة العمل في التنظيم.

يعتبر ميرتون أن التنظيم يتضمن اطر محددة مسبقا لاستقبال أفعال رسمية تتبثق عن مواقع تنظيمية تخضع لسلطة قانونية رسمية "تستخدم في تقليل الخلاف بموجب الاتصال الرسمي المقيد والأدوار المعروفة مسبقا من قبل التنظيم، كذلك فان الرسمية تسهل تفاعل أصحاب المكانات بعيدا عن اتجاهاتهم الخاصة نحو بعضهم، وبهذه الطريقة فان الخاضع محمي من الفعل الاعتباطي للقوة، حيث أن أفعال كل منهما مقيدة بالإدراك المتبادل لنظام الأدوار"⁹⁵ فنظام الأدوار عند ميرتون مدعم بتوزيع القوة، حيث لا يكون الأفراد في مواقعهم التنظيمية متساوون في القوة، وهم لا يمتلكون توقعات متشابهة، ولا يمكنهم التفكير في محاولة فرضها على الآخرين إلا في حال احتكارهم للقوة التفاضلية التي تتيح مجال الهيمنة والسيطرة على الآخرين، وإذا لم ينجحوا في ذلك فان الصراع سوف ينشأ في نظام الأدوار بينهم ، وهو في طبيعته الأساسية كما يصفه ميرتون صراع توقعات يسمح لأصحاب المكانات العليا بفرض توقعاتها على المكانات الدنيا.

⁹³ - علي عبد الرزاق جليبي، مرجع سبق ذكره، ص 187.

⁹⁴ السيد الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 133.

⁹⁵ محمد عبد الكريم الحوراني: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع- التوازن التفاضلي صيغة توليفيه بين الوظيفية والصراع، دار مجدلاوي، عمان، 2008، ص 119

3. ألفن جولدنر Gouldner

اهتم جولدنر بمناقشة نقاط الضعف التي انطوت عليها مساهمات بعض الرواد وتحديد مساهمة بارسونز حول النسق الاجتماعي وتركيزه على عوامل التكامل والانسجام، والتساند التي رأى فيها جولدنر مقارنة غير مكتملة الابعاد، لأنه اعتبر أن بارسونز قد استبعد مناقشة الجوانب البيولوجية والفيزيولوجية للفرد المكون للتنظيم، وكذا تحليل البيئة الايكولوجية المحيطة بالنسق، كما رفض جولدنر مسلمة "توازن النسق" التي تعتبر جوهر الوظيفية البارسونزية، "لأنها تعني حسبه فشل في فهم ديناميات الانساق الاجتماعية، والعمليات الجدلية التي تخضع لها، فضلا عن أن هذه المسلمة تختزل في نهاية الامر صور الصراع والكفاح لتصبح مجرد عمليات تكيفية آلية تتم في اطار نسق اجتماعي قدر له الاستمرار واكتساب مزيد من القوة والنفوذ"⁹⁶. كما انتقد جولدنر مساهمة فيبر حول النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي ودوره في ضبط السلوك التنظيمي، وقد خلس الى ضرورة مراجعة وتعديل بعض القضايا التنظيمية التي قدمها فيبر، خصوصا بعد دراسته وملاحظته النتائج السلبية لأسلوب التنظيم في مصنع الجبس بالولايات المتحدة الامريكية، وما وقف عنده من مظاهر الاهمال، تجاهل القواعد، ضعف الرقابة، غياب العقوبات وغيرها. وقد توصل الى استخلاص مجموعة من القواعد البيروقراطية، معتبرا إياها بمثابة⁹⁷:

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

⁹⁶ السيد الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 212.

⁹⁷ بلقاسم سلاطونية واسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 136-137

أ/ البيروقراطية المزيفة أو المزورة:

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

ب/ البيروقراطية التمثيلية:

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

ج/ البيروقراطية العقابية أو الجزائية:

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

4. فيليب سلزنيك Selznick

اعتمد سلزنيك في صياغة تصوراته الفكرية وبناء مقارنته النظرية على دراسات ميدانية كان قد اجراها على منظمة "التنس فالي" وهي احدى المنظمات الامريكية، التي تهدف الى الارتقاء بمستوى المعيشة في بعض المناطق الريفية، وذلك من خلال الاهتمام بتنفيذ سياسات عامة تتضمن مجموعة برامج وخطط مكرسة لتعزيز وتطوير مستوى الخدمات المقدمة للمزارعين، غير أن النخبة المتعلمة منهم قد ابدت تحفظها ورفضها لبعض محاور هذه السياسة واهدافها، بل راحت ابعد من ذلك تمارس ضغوطات كبيرة على التنظيم المسؤول، مما دفعه الى اتخاذ اجراء لتفادي هذه الضغوطات والهجمات تمثل في محاولة استقطاب هذه العناصر البارزة في المجتمع المحلي وادماجها كاطراف

مشاركة في ادارة التنظيم، مما يضمن خضوعها وامثالها لقواعد التنظيم البيروقراطي، واعلانها الولاء لسياساته والتأييد لاهدافه، مما يؤكد مجموعة حقائق توصل اليها سلزنريك تتعلق ب⁹⁸:

- قوة تاثير المجتمع المحلي على اعادة صياغة اهداف التنظيم بما يخدم مصالح وتوقعات اطراف البيئة الخارجية، مما يترجم قوة العلاقة التفاعلية وسعي التنظيم المستمر للتكيف مع مقتضيات البيئة الخارجية، دون اهمال حاجات افراده الفردية، وقوتهم في تشكيل ابنية غير رسمية تسخر من قبل القيادة كوسائل للضبط والتحكم في استجابات الافراد.

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

- يؤكد سلزنريك حقيقة ان النظرية البنائية الوظيفية تربط السلوك بنسق ثابت من الحاجات الاساسية، وميكانيزمات منظمة للدفاع عنها ذاتيا، من اجل التكيف مع التحولات البنائية التي تطرأ على التنظيم نفسه، وليس المقصود بالحاجات هنا الحاجات الفردية بل حاجة التنظيم الى الامن في علاقته مع جميع الاطراف البيئية المحيطة، وهو ما يشعره بحالة من التكيف، وحاجته الى التكامل الوظيفي بين وحداته الداخلية من خلال استقرار قضايه التنظيمية المتعلقة مثلا بالسلطة، الاتصال، القيادة، الاشراف وتفاعلها بشكل منسجم يحفظ بقاء النظام واستمرار توازنه.⁹⁹

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

- اعتبر سلزنريك أن ظاهرة انجاز النسق وتحقيقه لاهدافه التنظيمية وتوافقه مع معطيات البيئة الخارجية وضغوطاتها المستمرة لا يتوقف على مدى فعالية القواعد القانونية والاجراءات الرسمية التي يستند اليها التنظيم، ولكنه يفرض في حالات كثيرة ضرورة الاستعانة بالاساليب غير الرسمية من اجل كسب تأييد

⁹⁸ طلعت ابراهيم لطفى، مرجع سبق ذكره، ص 114.
⁹⁹ علي عبد الرزاق جليبي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

الاطراف الخارجية واقرارها بشرعية اهداف التنظيم مما يسقط أي صور للمقاومة أو لرفض هذه الاهداف ومعارضتها.

يعتبر سلزنيك النسق التنظيمي بمثابة " تنظيم للافراد من اجل بلوغ الهدف المشترك والمتفق عليه من خلال تحديد الوظائف والمسؤوليات، ومن تم فهو نسق من اوجه النشاط المتناسقة أو هو بمثابة تعبير بنائي عن الفعل المعقول" ¹⁰⁰. هذا الفعل ومع تعقد مهامه وتعدد مسؤولياته، لتحقيق اهداف الجهاز البيروقراطي يتطلب الحاجة للممارسة الضبط عن طريق تفويض السلطة *Delegation of authority* عبر المستويات الهرمية الرسمية. غير أن هذا التفويض الذي يعد بمثابة آلية رقابية لانجاز الاهداف التنظيمية وتحقيق الكفاءة في العمل من خلال زيادة فرص المشاركة الديمقراطية لاجزاء التنظيم في اتخاذ القرارات وتوجيه السياسات، كثيرا ما تترتب عنه نتائج غير متوقعة قد تخل بمسار تحقيق الاهداف التنظيمية المسطرة، وتلجأ الى محاول تعويضها او استبدالها باهداف خاصة تتعلق بالاقسام الفرعية أو الاطراف المفوض لها هامش من السلطة، والتي سرعان ما تنحرف في تصوراتها الايديولوجية من الاهتمام بالشأن العام للتنظيم ككل الى التركيز على مصالحها الذاتية واهدافها الخاصة متناسية بذلك المصلحة العامة، وعند هذا المستوى وجد سلزنيك مساحة من الالتقاء في تحليله مع دراسة روبرت ميتشلز حول الاوليغاركية البيروقراطية والديمقراطية.

5. بيتر بلاو Blau

انطلق بلاو من تحليلات فيبر للنموذج البيروقراطي الذي يهدف الى تحقيق كفاءة الاداء، وتفنين صور الافعال الاجتماعية داخل مؤسسات السلطة الرسمية معتمدا في تحقيق ذلك على المبدأ التنظيمي المتعلق بالفعالية الادارية، وقد انتبه بلاو الى قضية تنظيمية جوهرية تبحث في شكل العلاقة القائمة بين التنظيمات البيروقراطية وممارسة الديمقراطية، فتعامل مع التنظيم البيروقراطي باعتباره " تنظيم اجتماعي من نوع آخر، يهدف الى تحقيق اهداف عامة تمثل مشيئة الاغلبية أو ممثليهم، ومن تم فإن المبدأ التنظيمي السائد في التنظيم الديمقراطي، هو مبدأ حرية المخالفة" ¹⁰¹. لكن هل هذا المبدأ مسموح بتواجده في ظل نموذج يؤمن بشرعية السلطة القانونية وتمركزها في يد القلة، مما يحد من حرية الافراد في الاتفاق، المخالفة، أو المعارضة، مع العلم أن هذه الحريات هي من ضرورات التنظيم الديمقراطي؟

¹⁰⁰ المرجع السابق، ص 78.

¹⁰¹ طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 109.

وكيف يمكن تحقيق الفعالية من دون اشراك الافراد في قضايا ادارة التنظيم وصياغة اهدافه ورسم استراتيجيات عمله؟

إن ضمان تأييد الافراد وفسح المجال لمشاركتهم، يجعل المسؤولية مشتركة بينهم وبين التنظيم، فيلتزمون بمبادئه، ويحافظون على ظروف استقراره وتوازنه، لكن ماذا لو كانت مشاركة هؤلاء الافراد تقتصر الى الخبرة الكافية والمؤهلات المطلوبة. إن عملية تجاوز مشاركة بعض المستويات التنظيمية التي تقتصر الى الشروط البيروقراطية للمشاركة لا يعد اطلاقا مخالفا أو مناقضا للقيم الديمقراطية، " وإنما تتعرض القيم الديمقراطية هذه لخطر تجاوز الفعالية البيروقراطية وسيطرتها على التنظيمات التي تكون فيها حرية المخالفة أمرا اساسيا وضروريا، وهي التنظيمات التي يكون هدفها تمكين الافراد من التوصل الى قرارات ديمقراطية"¹⁰².

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

¹⁰²المرجع السابق ، ص110.

6. اميتاي اتزيوني Etzioni

يصنف اتزيوني من اهم علماء اجتماع التنظيم والمهتمين بتحليلات البنائية الوظيفية " فما تجاهله الوظيفيون السابقون تناوله اتزيوني بالبحث والتحليل، إذ عالج مسألة الصراع القائمة بين العمال والادارة معالجة جدية، وقد اوضح الجوانب السلبية للنظام الراسمالي في ادارة الانتاج" ¹⁰³ داعيا جميع البنائين الى توسيع مجال الاهتمام حتى لا يقتصر على الظواهر الستاتيكية التي تحفظ الاستقرار والتوازن مخفية من ورائها الكثير من التناقضات، جاء في قوله " على البنائين النظر الى عمليات الاغتراب والصراع في التنظيمات على انها عمليات لا مفر منها، وهي كذلك عمليات مرغوبة في بعض الظروف" ¹⁰⁴. وهنا يلتقي اتزيوني مع ماركس الذي ركز في تحليلاته على قضايا الصراع العلائقي واعتبرها من الظواهر السلبية التي افرزها النظام الراسمالي لذلك ينبغي اسقاطه والقضاء عليه، أما اتزيوني فقد تعامل مع ضواهر الصراع والتوتر بطريقة اكثر موضوعية تكشف عن الجوانب السلبية دون أن تغفل بعض الابعاد الايجابية.

يعتبر اتزيوني التنظيم وحدة اجتماعية معقدة، تشترك في بنائها جماعات مختلفة في قيمها، ثقافتها، ايدولوجيتها، اهتماماتها، متعارضة في مصالح واهدافها، ومتفاوتة في طبيعة الحوافز التي تؤثر فيها، وبالتالي فمن الطبيعي أن تؤدي هذه الاختلافات الى بعض من مظاهر الصراع والتنافس احيانا والتعاون احيانا اخرى، ويوضح اتزيوني ان اكبر مظاهر الصراع تنشأ بسبب عامل القوة فتمنح من يملكها السلطة في اخضاع الآخر الذي يفتقر لهذه القوة الى التوجيهات والقرارات الصادرة في حقه، فيبيدي نوعا من الامتثال لها، حيث أن اكثر الاطراف المتصارعة هي الادارة التي تستحوذ السلطة والقوة بسبب امتلاكها وسائل الانتاج، وجماعات العمل التي تفتقر لهذه السلطة بسبب افتقادها لملكية وسائل الانتاج، مما يشعرها بنوع من الضعف والخضوع والامتثال لتوجيهات وقرارات الادارة، ويكشف اتزيوني عن ثلاثة نماذج من القوة تستخدم في التنظيمات تختلف حسب الوسائل المستخدمة للتأثير على الافراد ودفعهم للامتثال، تتعلق ب:

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

¹⁰³ رابح كعباش، مرجع سبق ذكره، ص ص185-186.
¹⁰⁴ علي عبد الرزاق جليبي، مرجع سبق ذكره، ص81.

- القوة التعويضية: تعتمد على اساليب المكافآت، التعويضات، الترقيات وغيرها من الخدمات التي تقدم باستخدام الموارد المالية والمادية.
- القوة المعيارية: تعتمد على اساليب التعويض المعنوي المتعلقة مثلا بالمكافآت الرمزية، وشهادات التقدير التي تمنح الشخص مكانة، مركز وقيمة اجتماعية¹⁰⁵.

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

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

ثالثا: اتجاه النسق الاجتماعي الفني

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

وقد ركز رواد هذا الاتجاه من امثال "سايلز" و "وايت" و "بلونر" و "تريست" و "جون وود ورد" وغيرهم على الاهتمام بوجه خاص " بدراسة العلاقات المتبادلة بين التكنولوجيا والانساق الاجتماعية داخل

¹⁰⁵ رايح كعباش: مرجع سبق ذكره، ص 186.

تنظيمات العمل، على اعتبار أن نوع الآلات، وعددها، وحجمها، وموضعها تؤثر بطريقة مباشرة في حجم جماعات العمل الرسمية، ومعاييرها، وقيمتها، والمكانة الاجتماعية، والاتصالات¹⁰⁶. فوجود الجانب التكنولوجي يؤثر بشكل واضح على بنية الشكل التنظيمي، نمط التصميم، عدد المستويات التنظيمية، مدى تعقدها، انماط القيادة، درجة الرسمية ونمط الادارة المتبعة، وحتى على مستوى اداء العامل وطرق قياسه.

حاول "وايت Whyte" بحث العلاقة الموجودة بين الابعاد التكنولوجية في التنظيم واشكال التفاعلات والعلاقات الانسانية، وتوصل الى وجود انماط تكنولوجية تخلق عواطف سلبية اتجاه الادارة والتنظيم ككل وتسبب صور من عدم الرضا مثل تكنولوجيا نظام خط التجميع، كما توجد انواع تكنولوجية تشجع العواطف الايجابية، وبالتالي فهي تخلق شعور بالرضا مثل نظام الانتاج المستند الى جماعات العمل التي تشترك في كثير من الامور وتشترك في مواقف موحدة اتجاه الادارة¹⁰⁷. وقد منح وايت للعامل التكنولوجي تأثير فعال في توجيه السلوك الانساني وخلق دافعية الفرد نحو العمل، فقد آمن بالحمية التكنولوجية في ادارة وتوجيه السلوك الانساني وهذا امر غير دقيق من الناحية العلمية، لأن السلوك التنظيمي تتداخل وتتفاعل عديد العوامل ذات الطبيعة الشخصية، النفسية، التنظيمية، الموقفية في تحديد صورته - كما سيرد في الفصل المتعلق بالسلوك التنظيمي.

وتعد دراسة "تريست" و"بامفورث" عن التغيرات التي طرأت على التنظيم الاجتماعي للعمل في مناجم الفحم البريطانية محاولة لقياس نتائج التغير التكنولوجي وآثاره على العلاقات الانسانية، فنتيجة التوسع في استخدام الآلات التكنولوجية الجديدة، حدثت تقنيات للعمل، واصبح اداء العامل روتيني ومحدد ولا يتطلب مستوى عال من المهارة، كما حدثت تغيرات مصاحبة في التنظيم الاجتماعي للعمل، حيث تفككت الجماعات غير الرسمية وتراجعت قيم المعاني الاجتماعية التي تزامن وجودها مع انظمة العمل الجماعية التقليدية، ولم يبقى سوى اشكال معلنة من الجماعات الرسمية التي تلتزم بخضوعها للسلطة الرسمية وقواعدها البيروقراطية، الامر الذي سبب لها نوع من النفور من اجواء العمل، والاغتراب والقلق والتوتر والضيق النفسي، فتراجع الاداء في العمل، وانخفضت معدلات الانتاجية، وارتفعت معدلات الغياب وحدثت حالة من اللااستقرار في العمل وعدم الرضا عن ظروفه¹⁰⁸.

¹⁰⁶ طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره، ص91.

¹⁰⁷ بلقاسم سلاطونية واسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره، ص141.

¹⁰⁸ طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره، ص91.

وقد أوضح "بلونر" Blauner في كتابه " الاغتراب والحرية" أن طبيعة التكنولوجيا تؤثر على طبيعة الاشباع المهني للعامل، وعلى نوعية العلاقات المهنية والاجتماعية، فالعمل في الصناعات الحرفية يساعد على تقوية الروابط الاجتماعية بين العمال ويجعلهم في موضع قرب مما يشعر العامل بمستويات عالية من الاشباع النفسي، وعلى العكس من ذلك فالعمل في نظام انتاج خط التجميع يتطلب من العامل نوع من الابتعاد عن زملائه والتركيز مع الالة التي تقابله، مما يضعف اشكال التفاعل الاجتماعي بين العمال ولا يحقق لهم اشباع حاجاتهم النفسية والمعنوية. فقد ناقش "بلونر" التكنولوجيا كمتغير مستقل يمكن ان يؤثر في نشوء حالات من الاغتراب، وهو بذلك قد خالف ماركس الذي ارجع سبب الاغتراب في النظام الرأسمالي الى الدور الذي تلعبه علاقات الانتاج الرأسمالية وعدم ملكية العامل لوسائل الانتاج، وعدم قدرته على اقتناء ما ينتجه بيديه¹⁰⁹.

أما دراسة " جوان وود وارد Woodward" فقد اوضحت التأثير القوي الذي تمارسه التكنولوجيا على بناء التنظيم وعملياته المختلفة من سلطة، اتصال، نظم اشراف، تقسيم وظائف، وتوصلت الى صياغة اهم النتائج التالية¹¹⁰:

- الانظمة الفنية المتشابهة يكون لها ابنية تنظيمية متشابهة.
- تزداد مستويات السلطة في الادارة بزيادة التعقيد الفني.
- يرتبط النمط التكنولوجي بطبيعة الهيكل التنظيمي السائد.
- يؤدي التوافق بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي الى زيادة الفعالية.
- تزداد التكاليف كلما تعقد النسق الفني أو التكنولوجي.
- لكل نمط تكنولوجي اسلوب تنظيمي يتوافق معه، فنتميز مؤسسات الانتاج المستمر بهرم تنظيمي كبير وضيق، أما مؤسسات انتاج الوحدات فهيكلا قصير وبسيط.
- يسود التنظيم المستند الى الرقابة الشخصية الموحدة في تكنولوجيا الوحدات الصغيرة الحجم.

¹⁰⁹ رابح كعباش، مرجع سبق ذكره، ص194.

¹¹⁰ بلقاسم سلاطنية واسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره، ص142.

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

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

رابعا: نظرية اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الادارية ووسيلتها الاساسية في تحقيق اهداف المنظمة، حيث أن جميع العمليات الادارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة تحتاج الى قرار لتمكين المنظمة من مواصلة انشطتها بكفاءة وفعالية. وتمثل العقلانية المحدودة فكرة محورية في نظرية اتخاذ القرار، وهي تعني أن أي فرد لا يمكن له معرفة جميع العناصر المؤسسة لوضع من الاوضاع، ولا معرفة جميع النتائج التي تنجم عن الاعمال التي يقوم بها، ولا معرفة جميع الخيارات المتاحة، " فالقرار إنما يتخذ في اطار سياق عام، ولذلك فهو ليس بالضرورة القرار الافضل، وإنما هو القرار الوافي، في ظروفه، من بين عدد من الخيارات الممكنة"¹¹¹. وقد صيغت الكثير من التعاريف حول عملية اتخاذ القرار.

عرف برنارد Barnard القرار على أنه تكثيف العديد من البدائل، أي أنه عبارة عن اختيار بديل من بين بديلين أو أكثر من البدائل المتاحة، واختيار هذا البديل ليس على أساس أنه الامثل بل الانسب

¹¹¹ عبد اللطيف قطيش: الادارة العامة من النظرية الى التطبيق دراسة مقارنة، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، بيروت، 2013، ص 73.

والاكثر توافقا مع الظروف الراهنة، وعرفه الهمشري بأنه "عمل فكري وموضوعي يسعى الى اختيار البديل (الحل) الانسب لحل مشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل المتاحة"¹¹²، واعتبره لاندبرج " العملية المتضمنة التي بها وصل شخص واحد الى أن يقوم بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق اهدافهم"¹¹³، أما بوخنر Buchner فوصفه بأنه " عملية اختيار أحد البدائل "¹¹⁴، مما يؤكد وجود بدائل عديدة متاحة تتم المفاضلة بينها من منطلق انها قرارات معقولة وإن لم تكن كاملة، أما حسن بلوط فعرف اتخاذ القرار بأنه " الخيار الذي يبادر المديرون الى اتخاذه بعد تحليلهم وتقييمهم البدائل المتاحة امامهم وضمن موقف أو مواقف معينة "¹¹⁵. فتعددية المواقف تكسب الفرد نوع من الخبرة، لان اتخاذ القرار لا يتم بالتعليم فقط، وإنما اكثر بالممارسة والتجربة.

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

ولأن القرارات تتفاوت من حيث أهميتها وخطورتها، فقد ابتكر الباحثين أدوات وأساليب مساعدة لعملية اتخاذ القرارات، ومن بين هذه الاساليب نجد: أسلوب طريقة توليد الافكار أو ما يُعرف بالعصف الذهني، وهو عبارة عن هجوم خاطف وسريع في حل المشاكل، يقوم المشتركون فيه بإطلاق العديد من الافكار وبسرعة حتى تنبثق الفكرة التي تصيب الهدف. اسلوب البرمجة الخطية وتعتبر من أنجح الاساليب الكمية تتناول التقييم الكمي للبدائل لاختبار افضلها، واسلوب اجتياح المخ الذي يُعد من أبرز التقنيات المستخدمة لمحاولة تجميع طاقات الابداع وتقديم حلول مبتكرة لا يمكن توليدها عن طريق الابتكار الفردي¹¹⁶.

ويذهب طومسون وتودين الى التفرقة والتمييز بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار، فيعتبر أنه " وإن كان الاختيار بين البدائل يبدو في نهاية المطاف في صنع القرارات، إلا أن مفهوم القرار ليس قاصرا على الاختيار النهائي، بل انه يشير كذلك الى تلك الانشطة التي تؤدي الى ذلك الاختيار "¹¹⁷.

¹¹² همشري عمر: الادارة الحديثة لمكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى العصرية، عمان، 2000، ص 251.

¹¹³ احمد الخطيب و عادل سالم معايعه: الإدارة الحديثة- نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009، ص 253.

¹¹⁴ نفس المرجع، ص 255.

¹¹⁵ حسن ابراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 166.

¹¹⁶ علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الادارة، الاصول والاساليب العلمية، دار المناهج، عمان، 2013، ص 300-301.

¹¹⁷ احمد الخطيب و عادل سالم معايعه، مرجع سبق ذكره، ص 254.

وعليه فاتخاذ القرار يمثل مرحلة من صنع القرار، وتتم هذه العملية بمجموعة مراحل يمكن توضيحها في الشكل الموالي:

شكل(6): مراحل اتخاذ القرار



وغالبا ما يتأثر هذا القرار بمجموعة عوامل شخصية تتعلق بمتخذ القرار والافراد المشاركين معه، كذلك بمتغيرات بنائية داخلية تتعلق بالتنظيم، وبظروف خارجية تتعلق ببيئة التنظيم، وتبقى فاعلية هذا القرار مرتبطة بمشاركة جميع العاملين في المنظمة، وباختيار التوقيت الزمني المناسب وكل ما يتعلق بالموقف اجمالا، مما يعني أن عملية اتخاذ القرار لا تتم في فراغ، بل أنها تخضع لعوامل عدة تتعلق ب¹¹⁸:

- اهداف المنظمة وتوجهاتها العامة.
 - ثقافة المنظمة التنظيمية وثقافة البيئة الخارجية.
 - العوامل السلوكية المتعلقة بالمؤثرات الشخصية لمتخذ القرار وبواعثه النفسية.
 - التوقيت ويعد من اهم العوامل الحاسمة لضمان تحقيق الكفاءة والفعالية.
 - مستوى المشاركة العمالية ودرجة اللامركزية الممنوحة.
- كما اعتبر سيمون أن القرارات هي شيء اكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع، لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبلية، هناك تفضيل لها على حالة اخرى، وتوجيه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا

¹¹⁸ فايز حسين: سيكولوجيا الادارة العامة، دار أسامة، عمان، 2008، ص 180.

باختصار أن لها محتوى اخلاقي، بالإضافة الى محتواه الواقعي¹¹⁹. وقد منحها سيمون اهمية كبرى حين ذهب للقول أن الادارة هي عملية اتخاذ القرارات¹²⁰. كما ذهب كل من مارش وسيمون الى اعتبار متخذ القرار خاضع لتأثير عديد العوامل الانسانية مرتبطة ببواعثه النفسية، بسلوكه واتجاهاته، خبراته، موقفه والبدائل المقترحة امامه، واثار كل بديل ونتائجه، مما يؤكد حقيقة أن الفرد يستهدف المنطق في تصرفاته وقراراته إلا أن قدرته على الالمام بجميع المعلومات عن كل البدائل المتوفرة أمر محدود وهو الذي يجعل من غير الممكن الوصول الى اعلى معدلات الرشد.

¹¹⁹ احمد الخطيب و عادل سالم معايعه، مرجع سبق ذكره، ص 288.

¹²⁰ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 72.

مراجع المحور الرابع:

- 1- السيد الحسين: نحو نظرية اجتماعية نقدية، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
- 2- احمد الخطيب و عادل سالم معايعه: الإدارة الحديثة- نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009.
- 3- بلقاسم سلاطينية و إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة - التصور والمفهوم، دار الفجر، القاهرة، 2008
- 4- حسن ابراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
- 5- خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2009.
- 6- رابع كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة، 2006.
- 7- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006.
- 8- طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، مصر، 1993.
- 9- عبد اللطيف قطيش: الادارة العامة من النظرية الى التطبيق دراسة مقارنة، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، بيروت، 2013.
- 10- علي عبد الرزاق جلبي: الاتجاهات الأساسية في نظرية علم لاجتماع، دار المعرفة الجامعية، ط2، مصر، 2005.
- 11- علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الادارة، الاصول والاساليب العلمية، دار المناهج، عمان، 2013.
- 12- فايز حسين: سيكولوجيا الادارة العامة، دار أسامة، عمان، 2008.
- 13- محمد عبد الكريم الحوراني: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع- التوازن التفاضلي صيغة توليفيه بين الوظيفية والصراع، دار مجدلاوي، عمان، 2008.
- 14- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، 2013.
- 15- همشري عمر: الادارة الحديثة لمكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى العصرية، عمان، 2000.

المحور الخامس: السلوك التنظيمي

أولاً: تعريف السلوك التنظيمي وتطور مجال دراسته

ثانياً: المحددات البنائية للشخص وتأثيرها على سلوكه التنظيمي

1. الإدراك

2. الشخصية

3. القيم

4. الاتجاهات

5. الدوافع والحوافز

ثالثاً: نظريات الدافعية في دراسة السلوك التنظيمي

1. هرم الحاجات لماسلو

2. سلم الحاجات لبورتر

3. نظرية كريس ارجريس

4. نظرية الوجود والانتماء والنمو لألدرفر

5. نظرية X وY لدوجلاس ماكريجور

6. نظرية ذات العاملين لفريدريك هيرزبرغ

7. نظرية الدوافع لماكلياند

8. نظرية عدالة العائد لآدمز

9. نظرية التوقع لفروم

10. نظرية وضع الهدف للوك

11. نظرية ليكرت في الدافعية

الاهداف التعليمية

بعد الانتهاء من دراسة هذا المحور، يتوقع أن يكون الطالب قادر على:

- فهم معنى السلوك التنظيمي، والاطلاع على تطور الاتجاه السلوكي.
- تحليل مختلف الأسباب والدوافع الكامنة وراء هذا السلوك التنظيمي.
- استيعاب وفهم المحددات البنائية للشخص وتأثيرها على سلوكه التنظيمي.
- ادراك أن هناك عدة عوامل ومحددات تؤثر على سلوك الافراد في محيط العمل.
- مناقشة وتحليل عديد نظريات الدافعية التي توجه السلوك التنظيمي.
- اجراء مقارنة علمية بين عديد الاتجاهات النظرية السلوكية.
- المقاربة العلمية بالمنطق التحليلي لعدد الظواهر السلوكية في التنظيمات البيروقراطية.
- صياغة مقال علمي يوظف الفكر النقدي في معالجة هذه المقاربات السلوكية.

مقدمة:

يعتبر الفرد العنصر المحوري والمورد الاساسي في تنظيمات العمل، وهو يعبر عن الجانب الحيوي والديناميكي فيها، بقدر ما يبذله من جهد واداء تنظيمي عال بقدر ما ينعكس ذلك على فعالية المنظمة في تحقيق اهدافها. لذلك جاء الاهتمام بالسلوك التنظيمي وبمختلف الجوانب التي يمكن أن تؤثر فيه إما بشكل ايجابي فترتفع معدلات الاداء لدى الفرد، ويتمكن من الابداع واستثمار قدراته وتوظيف طاقاته، وإما بشكل سلبي من خلال مختلف الضغوطات التي تحيط بالفرد في البيئة الداخلية لمحيط العمل، او في النسق الخارجي وما تقتضيه مثلا الواجبات الاسرية ومتطلبات العلاقات القرابية الاجتماعية، دون اغفال الثقافة الاجتماعية وما تفرضه من ضبط وتوجيه للسلوك التنظيمي.

أولاً: تعريف السلوك التنظيمي وتطور مجال دراسته

لقد ساهم تقدم الانتاج العلمي في مجال العلوم الاجتماعية الى تقدم المعرفة ونموها، واتساع مجال اهتمامها، لتشمل دراسة جوانب عدة متعلقة بتنظيمات العمل، لعل ابرزها ما يتعلق بالسلوك الانساني داخل تنظيمات العمل، أو ما يعرف بالسلوك التنظيمي الذي يتميز عن السلوك الانساني، في كون الاول يظهر في "بيئة محددة، هي بيئة العمل، ويخضع الى قواعد وانظمة واصول متعارف عليها، ولذلك سمي السلوك التنظيمي كترجمة للمصطلح الانجليزي Organizational behavior، بينما نجد ان السلوك الانساني يأتي في بيئة اوسع وارحب وهي غير محددة إلا بقواعد المجتمع وانظمتها واعرافه ككل" ¹²¹.

لقد صيغت العديد من التعريفات حول السلوك التنظيمي، من اهمها واكثرها شيوعاً ما قدمه بران وجرينبرج Greenberg & Baron حيث عرفا السلوك التنظيمي بأنه "مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الانساني في المنظمات، وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد والجماعة، والعمليات التنظيمية. وأن الهدف الاساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة رفاهية الفرد" ولقد اعتبره هودجيتس وألتمان Hodgetts & Altman بأنه " مجال اكاديمي يهتم بوصف وفهم والتنبؤ والتحكم في السلوك الانساني في المنظمات" وقدم روبنز Robbins تعريفاً اكثر شمولاً للسلوك التنظيمي، حيث عرفه بأنه

¹²¹ سليم ابراهيم الحسينيه: السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية، مؤسسة الوراق، عمان، 2013، ص 23.

"مجال للدراسة يهتم بفحص الأثر الذي يمكن أن يحدثه كل من الفرد، والجماعة، والهيكـل على السلوك داخل المنظمات، وذلك بغرض تطبيق هذه المعرفة لزيادة فعالية المنظمة"¹²².

فالسـلوك التنظيمي هو مجال للدراسة يهتم بوصف وتفسير والتنبؤ بسلوك الافراد والجماعات داخل التنظيمات، ثم تحديد كيفية تأثير هذا السلوك على أداء المنظمة ككل، من خلال التعرف على كيفية تصرف الافراد في مجموعات العمل وتنظيماته، ويتم تحليل السلوك عبر ثلاث مستويات تتعلق بالمستوى الفردي وكل ما يندرج في اطاره من دوافع، اتجاهات نفسية، قدرات شخصية، مدركات وغيرها، ثم مستوى الجماعة التي تستقطب ابحاث التفاعلات الاجتماعية المتعلقة مثلا بالاتصال، القيادة، الصراع... وغيرها، واخيرا المستوى الكلي الذي تصبح فيه المنظمة وحدة للتحليل بامتلاكها كيان مستقل يحظى بثقافة تنظيمية، منظومة قيم توجهه، وتفاعلات مع البيئة الخارجية، فالسلوك التنظيمي هو دراسة التفاعل لثلاثة متغيرات تتعلق ب:الفرد والجماعة، والمنظمة.

إن الوصول الى مستويات العلمية في فهم السلوك التنظيمي يفرض ضرورة الوقوف عند مراحل تطور هذا السلوك كمجال للدراسة والتي لا يمكن فصلها عن مراحل تطور الفكر التنظيمي، بل أن المدرسة السلوكية التي تعنى بدراسة هذا السلوك التنظيمي هي في حد ذاتها تعتبر احدى مراحل تطور الفكر التنظيمي والذي ترجع اساسياته الى جهود فريديريك تايلور من خلال حركة الادارة العلمية، وما تزامن معها من اسهامات بعض المفكرين من امثال هنري فايول وما قدمه من مبادئ لإرشاد المدراء والادارة العامة، وماكس فيبر من خلال انتاجه لنموذج التنظيم البيروقراطي، ثم جاءت مدرسة العلاقات الانسانية- التي شكلت ارهاصات المدرسة السلوكية - كرد فعل لنظرية الادارة العلمية اوضحت أهمية الاهتمام بالعاملين ومعاملتهم على أسس انسانية في رفع مستويات الرضا لديهم، وهو ما ينعكس فيما بعد بشكل ايجابي على أدائهم للعمل، مما يعني أن تطبيق درجة اقل من الرسمية في التنظيم يقود الى تحقيق نتائج افضل سواء على مستوى الفرد أو المنظمة.

لقد ترسخت مفاهيم الاتجاه السلوكي بعد مدرسة العلاقات الانسانية، واتجه اهتمام العلماء والباحثين الى دراسة العديد من الظواهر السلوكية في بيئة العمل، ولقد استحوذت خلال عقد الاربعينات من القرن الماضي ظاهرة القيادة على الكثير من الاهتمام في محاولة الباحثين ايجاد حلقة ربط بين انتاجية العاملين وانماط القيادة التي تؤطرهم، ثم ظهرت في أواخر الخمسينات مدرسة فكرية اهتمت

¹²² علي عبد الهادي مسلم وراوية حسن: السلوك والتطور التنظيمي، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2015، ص ص12-13.

بعمليات صنع القرار ووضحت أنها لا تتم في فراغ، بل أنها تخضع لعوامل عدة موقفية، شخصية، تنظيمية، ثقافية، وغيرها. ومع بداية الستينات قدم دوجلاس ماكجرجور نظريتين عرفتا بنظرية X ونظرية Y ضمنها مجموعة من الافتراضات حول خصائص وسلوك الافراد في العمل، وابتداء من منتصف الستينات سعت عديد النظريات الى تفسير الدوافع والمحركات الداخلية لسلوك الفرد، مضيفة لها تأثير متطلبات الموقف وخصائصه على السلوك التنظيمي، ومع بداية الثمانينات ظهرت كتابات عدة تناولت ثقافة المنظمة وتأثيرها على السلوك التنظيمي. أما ابتداء من التسعينات ومع تزايد الاتجاه نحو اقتصاديات السوق والعولمة، فقد اتجهت البحوث نحو التركيز على دراسة الاختلافات الثقافية واثرها على السلوكيات التنظيمية وذلك نتيجة التنوع في تركيبة القوى العاملة من حيث النوع الاجتماعي، العمر، قدرات الشخصية ومهاراتها، الخلفيات الايديولوجية، والتوجهات الثقافية، والدوافع النفسية¹²³. كما ظهر في الفترة الاخيرة مستوى جديد للتحليل اطلق عليه روزيو وهاوس Rouseau & House مستوى التحليل البيئي الذي يقوم على امكانية الجمع بين الظواهر التنظيمية على المستوى الكلي Macro والظواهر السلوكية على المستوى الجزئي Micro بهدف الوصول الى فهم اعرق للظاهرة السلوكية وللسياق التنظيمي الذي حدثت فيه.

ثانيا: المحددات البنائية للشخص وتأثيرها على سلوكه التنظيمي

يلجأ الفرد الى تعديل أو تغيير سلوكه في كل موقف، مما لا يجعل سلوكه يتصف بالجمود والنمطية، لأن معارف جديدة تمت اضافتها الى رصيده الخبراتي، ليس معنى هذا أن السلوك الانساني يتأثر فقط بالبعد المعرفي الذي اكتسبه الانسان من خلال تفاعل قدراته وامكانياته مع ما يتوفر له من خبرات في بيئته، وإنما تتأثر استجاباته وردود افعاله بنوعية شخصيته، بدوافعه، بمنظومة القيم التي يؤمن بها، باتجاهاته، بطرق ادراكه للأمور، والتي تشكل جميعها البعد البنائي للإنسان أو المجموعة الادراكية التي تحدد توقعاته في اطار علاقة تفاعلية مع مؤثرات البيئة الخارجية أو محددات الموقف الذي يتواجد فيه الشخص. ويمكن مناقشة أهم المحددات البنائية للشخص وتأثيرها على السلوك على النحو الآتي:

¹²³ المرجع السابق، ص ص 18-37.

1. الإدراك

يعتبر الإدراك عنصر هام في تفسير السلوك الانساني، ذلك ان سلوك الفرد يمثل انعكاسا لإدراكه، فهو ناتج لمدرجات وانطباعات الفرد ازاء عناصر محددة تحيط به، تشكل ما يعرف بالمشيريات البيئية. يطلق بعضهم على عمليات الإدراك " السلوك الباطني" ويعرف بأنه "العملية التي يتم بمقتضاها فهم الاشياء والاحداث والاشخاص الموجودين في العالم المحيط بنا، وذلك لإعطاء معنى وتفسير لما تستقبله حواسنا من مشيريات. والمثير هو أي شيء يقع في المحيط الذي يعيش فيه الانسان وتستقبله حواسنا"¹²⁴. تتأثر عملية الانتقاء الإدراكي بالعديد من الخصائص الذاتية للفرد المتعلقة مثلا بالشخصية، والتعلم، والدافعية التي تشكل ما يسمى بالمجموعة الإدراكية التي تحدد توقعات الفرد بشأن ما يستقبله من خلال حواسه بناء على خبراته وتجاربه، لذلك تتباين تفسيرات الافراد ومقاربتهم ازاء الموضوع، أو الحدث الواحد.

2. الشخصية

تتعدد تعريفات الشخصية ولا يوجد اتفاق جامع على تعريف موحد لها، يعرفها Allport البورت بأنها " التنظيم الدينامي/ المتحرك داخل الفرد للنظم الجسمية- النفسية التي تحدد تميزه/ فرديته في تأقلمه مع البيئة"¹²⁵ وتشير الدراسات الى وجود علاقة قوية بين ابعاد شخصية الفرد، والتي يجمع العلماء على انها تتكون من خمس ابعاد رئيسية تتعلق ب: مدى وعي والتزام الفرد بتصرفاته، مدى انفتاح الفرد اجتماعيا، مدى تقبل الفرد للأمور وتكيفه مع الآخرين، الاستقرار العاطفي، الانفتاح للتجريب والخبرة، كلها تلعب دور في مجال السلوك التنظيمي وكيفية ادراكه للمشيريات في البيئة الخارجية. فمثلا الفرد الذي لديه شخصية تحكمها درجة عالية من الحاجة للولاء سينتقي من خطاب المسؤول ذلك الجزء الذي يركز على الانتماء وضرورة التضامن والتعاون في اجواء عمل يسودها طابع انساني، في حين أن الفرد الذي لديه شخصية تحكمها درجة عالية من الحاجة للإنجاز والاجتهاد سيركز على جزئية الخطاب التي تتناول المكافآت الفردية وتحسين الجودة وفعالية الاداء.

وعليه يتضح جليا أن الانتقاء الإدراكي للفرد يتأثر بنمط شخصيته، ما تعلمه من خبرات ومواقف سابقة، كما تلعب الدوافع " دورا هاما فيما يدركه وما لا يدركه الفرد، فحاجات ورغبات الفرد في لحظة معينة تؤثر على مدرجاته، وبصفة عامة فإن الافراد غالبا ما يدركون الاشياء التي يعتقدون أنها سوف

¹²⁴ المرجع السابق ، ص 74.

¹²⁵ محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، 2007، ص 124.

تساعدهم في اشباع حاجاتهم" ¹²⁶. مع العلم ان هذه الحاجات ترتبط بشخصية الفرد وما يؤثر فيها من محددات بيولوجية عضوية، اجتماعية، ثقافية، وموقفية تؤثر على كيفية استجابة الفرد وتحدد نمط تصرفاته وردود افعاله.

3. القيم

تعرف القيم بأنها " المعتقدات التي يعتقد اصحابها بقيمها ويلتزمون بمضامينها" ¹²⁷ وتشكل منظومة القيم الاساس المرجعي لإضفاء الشرعية على سلوك معين، فتجعله مقبول، يحظى بتزكياته والثناء عليه، او تنبذه وتلقي به الى دائرة الرفض، لذلك تهتم الكثير من تنظيمات العمل بنشر قيم ايجابية تؤسس لثقافة تنظيمية تشجع على التعاون والعمل بروح الفريق.

ويمكن تقسيم القيم وتصنيفها الى مجموعات: فكرية، اقتصادية، اجتماعية، سياسية، ودينية، ويختلف اعتقاد الفرد ومستوى اعتناقه لهذه القيم، فأصحاب المشاريع وروس الاموال يمكن ان يعطوا قيمة اكبر للقيم الاقتصادية فيركزوا على الانتاجية وسبل تعظيمها، في المقابل تشدد الطبقة العمالية او الاتحادات النقابية اكثر على القيم الاجتماعية، من خلال مطالبتها بتحسين الحالة المهنية وما يرافقها من خدمات اجتماعية توجه للعاملين، بينما قد يمنح اساتذة الجامعات والباحثين في المراكز العلمية قيمة اكبر للبحث العلمي والنشر وبذلك فهم يركزون على القيمة الفكرية والعلمية، مما يؤكد أن الانتماء الوظيفي والتخصص المهني للفرد يؤثر على منظومته القيمية، وعلى الصيغة التسلسلية التراتبية التي يكون عليها سلم القيم لديه.

4. الاتجاهات:

تلعب الاتجاهات دور مهم في تحديد سلوك الافراد وتوجيه أداءهم التنظيمي، وتعرف بانها " مشاعر الفرد تجاه الاشياء أو الحوادث او الاشخاص الآخرين أو الانشطة " وقد تكون هذه المشاعر ايجابية أو سلبية حسب مدركات الشخص وتوقعاته. وعندما نتكلم عن اتجاهات العمل فهي تعبر عن المشاعر والمعتقدات والميول السلوكية تجاه الجوانب المختلفة للوظيفة، ولمكان العمل، والافراد الذين نتعامل معهم في بيئة العمل.

¹²⁶ علي عبد الهادي مسلم وراوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 81.

¹²⁷ محمد حسن محمد حمادات، مرجع سبق ذكره، ص 123.

ويذهب العلماء الى القول بوجود ثلاثة اجزاء رئيسية للاتجاهات: الجزء القيمي يتعلق بمشاعر الفرد اتجاه شيء او فرد او جماعة، وهو يشير الى ما يحبه أو لا يحبه الفرد، الجزء الوجداني يتضمن المعرفة ويعبر عن معتقدات الفرد عن شيء ما وادراكاته، الجزء السلوكي الذي يمكن قياسه وملاحظته على ارض الواقع.

5. الدوافع والحوافز:

حظيت الدوافع باهتمام كبير من قبل الباحثين السلوكيين والاداريين على حد سواء، وبخاصة في العقود الاخيرة، وتعد الدوافع بمثابة محركات داخلية للسلوك الانساني وتتبع من ذات الفرد لإشباع حاجاته، وبهذا يقع الاختلاف بينها وبين الحوافز التي تعد بمثابة منبهات خارجية تعمل على اثارة الدافعية وتقوي شدتها، وهي تتخذ صور عدة تتعلق بالحوافز النقدية التي تتمثل بالزيادات، والمكافآت والترقيات، الحوافز العينية وتعبر عن الهدايا وكل الاشياء المعينة، الحوافز المعنوية وتتمثل في الاوسمة ورسائل الشكر والتقدير، ثم الحوافز الجماعية التي تكون في صورة جوائز تنافسية على شكل مادي، عيني أو معنوي.

وقد عرف كل من Baron & Greenberg الدافعية بانها "مجموعة من العمليات التي يمكن من خلالها تحريك وتوجيه والمحافظة على السلوك البشري في الوصول الى هدف معين"¹²⁸. وفقا لهذا التعريف فإن للدافعية ثلاث ابعاد رئيسية: البعد الديناميكي المحرك للسلوك، البعد الستاتيكي الذي يحافظ على ثبات السلوك المرغوب فيه، والبعد التوجيهي الذي يقود السلوك نحو تحقيق الاهداف بفعالية مما يؤدي الى تحقيق مستويات عالية من الرضا.

¹²⁸ علي عبد الهادي مسلم وراوية حسن، مرجع سبق ذكره ص 103.

ثالثاً: نظريات الدافعية في دراسة السلوك التنظيمي

نحاول في هذا الجزء تسليط الضوء ومناقشة أبرز المقاربات النظرية التي تناولت بالدراسة والتحليل سلوك الافراد في محيط العمل، ودافعهم، وكشفت عن تعددية العوامل المؤثرة في هذا السلوك، والتي تؤكد حقيقة التعقيد في شخصية الانسان، واستحالة التنبؤ الدقيق بأفعاله وسلوكاته، بحكم خضوعه لمتغيرات عديدة تتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية على حد سواء، وبالتالي استحالة اعتماد مبدأ السببية أو الاستناد الى سبب واحد في تفسير هذا السلوك التنظيمي، كما يصعب التوصل الى صياغة نظريات سلوكية عالمية تجمع عديد الابعاد العالمية للسلوك الانساني، الامر الذي تمخض عنه حالة عدم اتفاق بين الباحثين حول نظرية متكاملة الابعاد تحظى بإجماع العلماء وتوحد مقارباتهم ازاء بحث السلوك التنظيمي وتفسير آلياته. وقد ظهرت العديد من النظريات التي تفسر سلوك الافراد داخل تنظيمات العمل، نحاول في هذا الجزء استعراض ابرزها:

1/ نظرية هرم الحاجات لماسلو:

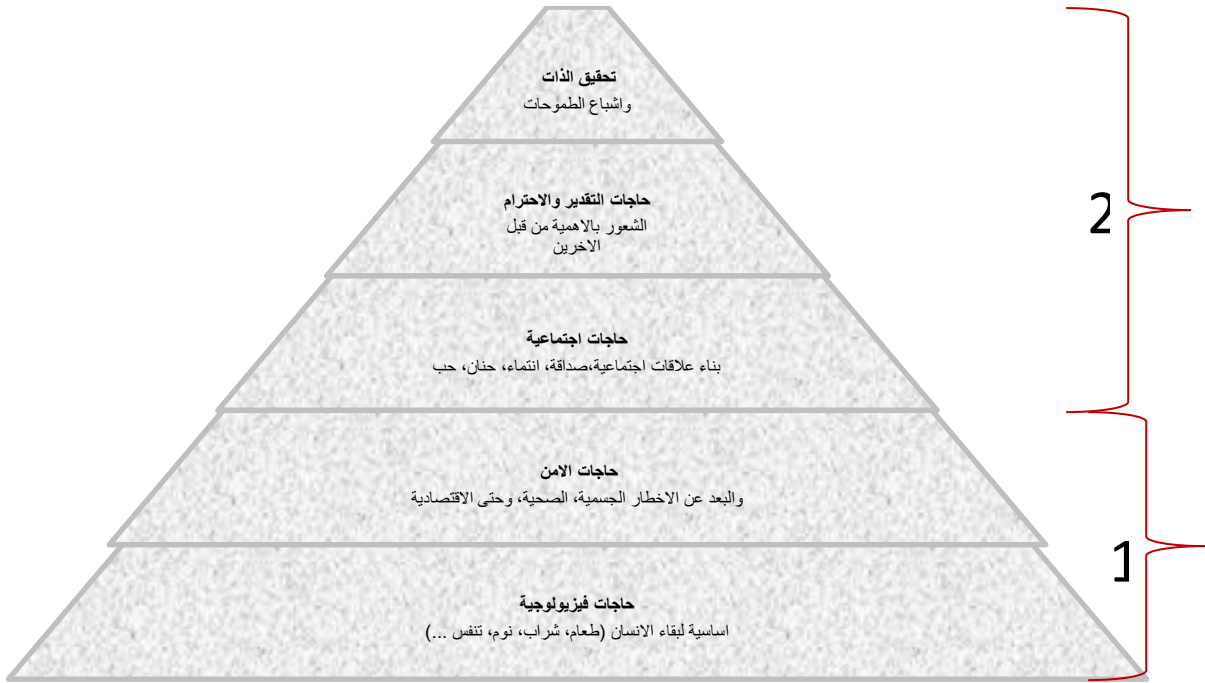
تعتبر نظرية هرم الحاجات Needs hierarchy theory التي وضعت من طرف ابراهام ماسلو Abraham Maslow (1908-1970) من أكثر نظريات الدافعية شهرة وانتشار ضمن التيار السلوكي. تقوم على مجموعة مبادئ تتعلق ب:

- ترتب الحاجات الفردية ترتيباً تصاعدياً حسب أولويتها.
- إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر بدرجة كبيرة على سلوك الفرد وتدفعه للعمل.
- إن اشباع الحاجات يتم وفق هرمية الشكل، فيبدأ الفرد بإشباع الحاجات الفيزيولوجية ثم يتدرج نحو باقي الحاجات.

عرف ماسلو الحاجة بأنها "اختلال في حالة التوازن العضوي او النفسي، نتيجة اختلال في ظروف التوازن القائمة مع المحيط" ¹²⁹. وقد صنف الحاجات الانسانية الى خمس مستويات اساسية، يعبر المستوى الاول عن الحاجات الدنيا، أما المستوى الثاني فيعبر عن الحاجات العليا الارتقائية. والشكل الموالي يوضح:

¹²⁹ سليم ابراهيم الحسني، مرجع سبق ذكره ص 84.

شكل (7): هرم ماسلو للحاجات



تعتبر نظرية ماسلو من أهم النظريات التي يمكن للمدير أو المسؤول أن يستفيد منها في توجيه سلوك الأفراد المرؤوسين وتحفيزهم نحو مزيد من الجودة في الأداء، انطلاقاً من دراسة حاجاتهم ومساعدتهم في تلبية احتياجاتهم مستقبلاً، غير أن تجزئة ماسلو للحاجات الفردية بهذا الشكل عرضه لكثير من النقد من منطلق أن حاجات الإنسان تؤثر على سلوكه بشكل مجموعة متفاعلة ومتداخلة، وليس بشكل حاجات مستقلة عن بعضها، كما أن أسلوب إشباع الفرد لا يخضع لاحتامية الحاجة الهرمية فحسب، بل يتدخل في الأمر مستوى الطموح، البيئة التي يتواجد فيها الفرد، الموقف الذي يحيط به، والجماعة التي ينتمي إليها، والثقافة السائدة، كلها متغيرات تتحكم في أسلوب الإشباع، وتسمح للحاجة بإمكانية الظهور العلني، أم تؤجلها لوقت لاحق.

2/ نظرية سلم الحاجات لبورتر:

لقد أثر السياق المجتمعي لأمريكا فترة الرخاء الاقتصادي حقبة الستينات على التصور الفكري لتفسير دافعية السلوك عند بورتر، إذ يرى أن الحاجات الفيزيولوجية لا تشكل دافعا عند الفرد لان إشباعها تتم بطريقة مضمونة من خلال حصول الفرد على دخل مادي مناسب وهو أمر بديهي حسب

بورتر. لذلك حاول تجاوز الحاجات الفيزيولوجية أو التعبير عنها بطريقة مخالفة لما ذهب اليه ماسلو، في المقابل قام بإضافة الحاجة الى الاستقلالية. ويمكن عرض الشكل الموالي للتوضيح اكثر:

شكل(8): سلم الحاجات لبورتر



3/ نظرية كريس ارجريس

يعتبر كريس ارجريس Chris Argyris (1900-1960) صاحب نظرية الشخصية الناضجة لكونها تمثل مساهمة في دعم النظريات السلوكية، واحد ممن يؤكدون على اهمية السلوك الانساني في المنظمات، ينطلق في نمودجه الفكري من قضيتين اساسيتين، تتعلق الاولى بالإنسان والثانية بالتنظيم الرسمي الذي ينشط ويعمل فيه.

وقد دعا الى امكانية التعامل مع الانسان على أنه يتحرك في حالة سلبية (كطفل)، وبعد أن يكبر يكون أكثر نشاط، فهو يتطور من حالة يعتمد فيها على غيره كطفل الى حالة اكثر استقلالاً عندما يكبر، كما أنه يتطور في اهتماماته من مستوى السطحية الى اهتمامات عميقة، عندما ينمو من حيث حرصه على نفسه كصغير الى حالة السيطرة على النفس كشخص كبير، وهو ما يؤدي الى نمو الشعور بالكيان الذاتي والشخصية. وبهذا الطرح فقد اعتبر ارجريس أن الكثير من المشكلات

الانسانية داخل المنظمات تحدث لأن الافراد الذين هم في مستوى عال من الفكر والنضج احيانا يطلب منهم المساهمة في مواقف يجدون أنفسهم في حالة من التبعية أو تحت ضغط افراد يعتبرونهم اقل منهم في المستوى، الخبرة ، أو الشهادة¹³⁰، مما يدفعهم احيانا الى ترك مواقع العمل، أو الانضمام في جماعات غير رسمية تتخذ مواقف دفاعية معارضة للإدارة في مواجهة كل الامور التي لا تمنحهم قيمة لذواتهم، وتعجز عن تلبية متطلباتهم واشباع حاجتهم بشيء من الموضوعية، الشفافية والعدالة، فأسلوب المقاومة والمعارضة ازاء الادارة يعد مؤشر قوي عن وجود حالة من الخلل في اشباع احتياجات العاملين، بل واكثر يعبر عن وجود نوع من الفارق بين مستوى الحاجة وطبيعة الحوافز الممنوحة، مما يؤكد حقيقة أن تحفيز العاملين لمقابلة مستوى اشباع حاجاتهم هو مفتاح فعالية التنظيم.

4/ نظرية الوجود والانتماء والنمو لألدرفر:

انطلق كلاي ألدرفر Alderfer صاحب نظرية الوجود والانتماء والنمو من الاتفاق مع نظرية ماسلو حول تدرجية الحاجات الانسانية في الظهور والاشباع حسب الاولوية، لكنه قام بتقليص مستويات الحاجات التي جاء بها ماسلو وبورتر الى ثلاث مستويات اساسية، كما يبرزه الشكل الموالي:

الشكل(9): هرم الحاجات لألدرفر



1- جمال محمد أبو شنب: علم الاجتماع الاداري-الجودة والتميز في ادارة المؤسسات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2013 ص ص 67-68.

كما هو موضح في الشكل يعبر المستوى القاعدي للحاجات عند ألدرفر عن الحاجة الى الوجود والبقاء تقابلها الحاجات الفيزيولوجية في نظرية ماسلو وحاجات الامن بالنسبة لبورتر، أما الحاجة للانتماء فيقابلها مستوى الحاجات الاجتماعية والتقدير عند ماسلو والحاجة للعضوية في جماعة عند بورتر، ويخصص المستوى الاعلى في مقارنة ألدرفر للحاجة الى النمو والبحث عن فرص التقدم والتطور في الحياة وتقابلها الحاجة لتحقيق الذات عند ماسلو وبورتر.

وإذا كانت نظرية كل من ماسلو وألدرفر قد اتفقتا حول تحديد الحاجات وفئاتها، فإنهما اختلفتا حول تحديد طريقة أو آلية الافراد في اشباع مختلف هذه الحاجات، فهي عند ماسلو ذات طبيعة تدرجية تراتبية، لا يمكن أن تتخطى أو تتجاوز بعضها البعض فهي تخضع لمبدأ الاولوية في عملية اشباعها، أما بالنسبة لألدرفر فهو يرى أن اخفاق الانسان في اشباع حاجاته العليا من شأنه أن يفسح المجال الى معاودة الحاجات الدنيا في اللاحق والظهور كقوة محركة وباعثة للسلوك، كما أنه يشير الى أنه كلما كانت الحاجات حسية، وملموسة، كلما كانت أيسر اشباعا، والعكس بالعكس.

5/نظرية X & Y لدوجلاس ماكريجور:

انتقد دوجلاس ماكريجور (Douglas McGregor) (1906-1964) فرضيات النظرية الكلاسيكية، واعتبرها لا تساعد على تطور التنظيم، وقد قام بجمع فرضيات الإدارة الكلاسيكية وأطلق عليها اسم نظرية X التقليدية التي تعتبر الانسان كسول وتؤكد على ضرورة فرض الرقابة الادارية والنظام المقيد، ثم حاول وضع بديل لهذه النظرية الكلاسيكية وأطلق عليه نظرية Y التي ترى ان الانسان طموح ويحب العمل ويرغب في تحمل المسؤولية، ولا يحتاج للرقابة والسيطرة الخارجية. وهو بذلك قد صنف الطبيعة الانسانية والدوافع المتحكمة فيها الى مجموعتين سلبية تعبر عنها نظرية X وايجابية نظرية Y. ويمكن عرض الجدول الموالي المقارن بين النظريتين للتوضيح اكثر.

جدول (1) : مقارنة نظرية X و Y لدوجلاس ماكريجور

افتراضات نظرية Y	افتراضات نظرية X
نظرت للإنسان نظرة ايجابية، واعتبرته طموح و محب للعمل	نظرت للإنسان نظرة سلبية، فاعتبرته كسول بطبعه ولا يحب العمل.
قادر على تحمل المسؤولية، يمكنه ان يمارس الرقابة الذاتية، ولديه ضمير مهني.	يفتقر الى حس المسؤولية ويفضل أن يقوده الآخرين
العمل الذي يقوم به ليس من دوافع خوفه من العقاب والحرمان، وإنما من دافع حبه لعمله وتأدية واجبه، ولا يرغب الانقياد، ولا يتحدد بما تحركه الجوانب المادية	يخاف العقاب والحرمان ويرغب الانقياد، وتحركه العوامل المادية، ويحتاج إلى الرقابة الخارجية والتهديد السلبي.
لا يبذل بمجهوده على المنظمة، ويدرك جيدا أن تحقيق الاهداف التنظيمية بفعالية ينعكس بشكل آلي على اشباع حاجاته الفردية.	يفكر بنفسه ويسعى لتحقيق اهدافه الخاصة، دون الاهتمام بأهداف المنظمة التي يعمل بها.
لديه القابلية والمرونة الكافيتين لتوجيه سلوكه بما يخدم اهداف المنظمة ويحقق تقدمها.	يتسم بالسلبية، ويبيد مقاومة شديدة للتغير، لا يطمح للتقدم.
يتسم بالذكاء، يرغب في تحقيق التطوير الذاتي والمشاركة في عملية صنع القرار، هذا الامر يشعره بالسعادة وبتحقيق الذات.	ليس ذكي، يرغب في الابتعاد عن مواقع السلطة وصنع القرار، همه الوحيد اشباع حاجاته الاساسية.

6/نظرية ذات العاملين لفريدريك هيرزبرغ:

تنطلق هذه النظرية من فكرة اساسية مؤداها أن دافعية الفرد للعمل تظهر كنتيجة لتوافر مجموعة من العوامل الكامنة في محتوى العمل ذاته، وقد ميز هيرزبرغ Herzberg بين نوعين من العوامل هما:

أ/العوامل الوقائية:

تعبر عن جوانب في العمل إذا ما تم توفرها بشكل مناسب فإنها ستؤدي الى الرضا واشباع حاجات العاملين، وفي حالة عدم توافرها أو عدم ملائمتها فإنها تسبب شعورا بعدم الرضا والاستياء. ويمكن حصر عشر عناصر اساسية ترتبط ب¹³¹: الرواتب، ظروف العمل، الامن الوظيفي، الاشراف الفني، العلاقات بين الافراد في قمة الهرم الاداري، العلاقات بين المرؤوسين، العلاقات بين الزملاء، المكانة، تأثيرات العمل على الحياة الشخصية كالسفر والمناوبات، والموقع الجغرافي. كما هو موضح فهذه العوامل هي ذات طبيعة خارجية تتعلق بسياسة المؤسسة واسلوب ادارتها، توفرها يؤدي الى تحقيق الرضا، ويمنع الاستياء لكنه لا يوفر بالضرورة الدافعية لدى العامل.

ب/العوامل الدافعية:

تعبر عن العناصر التي لا يؤدي غيابها أو عدم ملائمتها بالضرورة الى عدم الرضا، ولكن في حالة توافرها في العمل بشكل مناسب وايجابي فإنها تخلق الشعور بالرضا والقناعة وتخلق الدافعية لدى العامل. وهي ذات طبيعة داخلية، ترتبط بالعمل ذاته، تتعلق ببعض الجوانب التي تشجع الفرد على النشاط، الحماس والابداع في عمله، تشير مثلا الى درجة المسؤولية الملقاة على الفرد، مستوى الانجاز لديه، التقدير الذي يحصل عليه لقاء ما يقوم به من اداء، الترقية، فرص التقدم والنمو، طبيعة العمل نفسه إن كان محفز للفرد يتوافق مع رغباته وطموحاته، يجد فيه متعته، أم كان العمل يشكل للفرد نوع من العقوبة والملل ويختزل الكثير من معاني الرتابة والروتين.

¹³¹ محمد حسن محمد حمادات، مرجع سبق ذكره ، ص136.

7/نظرية الدوافع لماكلياند:

لقد وجه ماكلياند نقدا هاما لاعمال ماسلو، ولاسيما فيما يتعلق بطريقة معالجته لحاجة الشعور بتحقيق الذات، فهو يعتبر أن بعض الحاجات لا تتحدد بطريقة بيولوجية، وإنما بطريقة اجتماعية، كما أن هذه الحاجات ليست ثابتة أو مطلقة فهي تتغير من شخص لآخر، ومن ثقافة بيئية لثقافة بيئية اخرى، ولذلك فإن تحقيق الذات عند ماكلياند يكتسب معنى مختلف باختلاف الافراد، الثقافات، والمجتمعات¹³². وقد توصل دافيد ماكلياند بعد سلسلة ابحاث حول الدافعية والانجاز الى تحديد ثلاثة انواع من الدوافع الاساسية التي تحرك سلوك الانسان، وتقوم بتوجيهه نحو اداء معين، وهي:

- دافع أو الحاجة للإنجاز:

يعبر عن الرغبة أو الحاجة القوية أو الطموح للإنجاز وتحقيق نتائج تكون متميزة، مما يؤدي الى التقدم والنمو، وقد اوضح ماكلياند أن ذوي الانجاز العالي غالبا ما يتصفون ب¹³³: الميل للمخاطرة المتوسطة، وتجنب المهام الصعبة التي لا يمتلكون السيطرة الكاملة على عوامل نجاحها، كما انهم يفضلون المواقف التي تعطى لهم فيها المسؤولية الكاملة لحل المشاكل، فيتحملون اللوم في حالة الفشل، كما يرغبون الثناء في حالة النجاح، كما انهم يجتهدون في الحصول على التغذية العكسية لإنجازاتهم والحصول على معلومات مرتدة فورية عن نتائج تقدمهم في العمل.

- دافع القوة أو النفوذ:

يشير الى الرغبة في التأثير على الاخرين، رقابتهم وتوجيههم للتصرف بطريقة محددة لتحقيق الاهداف المسطرة بأكبر قدر من الفعالية، وعادة ما يُفضل ذوي دافع القوة المرتفع تولي المناصب ذات السلطة العليا التي تتيح لهم قدر من السيطرة وممارسة النفوذ على الاخرين، كما انهم يرغبون المهام التي تتم في مناخ تنافسي قوي، لان هذا الامر يساعدهم في الوصول الى مراكز اجتماعية ذات مكانة عالية.

- دافع الانتماء:

يعبر عن الرغبة في اقامة علاقات اجتماعية ذات ابعاد انسانية مع افراد آخرين في اطار جماعات متعددة يغلب عليها طابع المهنية، الصداقة، الزمالة، وهو ما من شأنه ان يوفر للفرد فرص متعددة

¹³² عبد اللطيف قطيش: الادارة العامة من النظرية الى التطبيق دراسة مقارنة، منشورات حلبي الحقوقية، ط1، بيروت، 2013، ص 102.

¹³³ محمد حسن محمد حمادات، مرجع سبق ذكره، ص 142.

للانتماء الى اكثر من جماعة والدخول في تفاعلات اجتماعية مع افرادها، والحاجة للانتماء تشكل حافزا هاما لتواصل الفرد العامل مع الجماعات التي تتشكل بطريقة غير رسمية داخل التنظيم.

8/ نظرية عدالة العائد لآدمز:

تتمحور نظرية آدمز للدافعية حول فكرة جوهرية مؤداها أن درجة شعور الفرد بعدالة ما يحصل عليه من عائد مقابل ما يقدمه من عمل مقارنة بالأخرين تعتبر هي المحدد لدافعية الفرد للقيام بسلوك معين¹³⁴. وتنطلق هذه النظرية من فرضية مؤداها أن الفرد غالبا ما يقوم بإجراء عملية مقارنة تتم عبر مستويين اساسيين هما:

- المستوى الذاتي:

يلجأ الفرد الى مقارنة بين ما يقدمه كمدخلات لأداء مهمته في العمل، وتتعلق هذه المدخلات بمجهودات الفرد، خبرته، تركيزه، ساعات العمل، شهادته، كفاءته، وما يحصل عليه من مخرجات أو عوائد تتعلق اساسا بالراتب، مكافآت، شهادات تقدير، حوافز وغيرها. ويقدر ما تكون هذه الحوافز تتوافق مع حجم المدخلات والجهد المبذول، فإن مستويات الدافعية ستزيد وتلزم الفرد نحو مزيد من الاداء في العمل، لأنه يحس ان الجهد يثمن بشكل موضوعي بعيد عن أي شكل للاستغلال.

- المستوى الخارجي:

يعبر هذا المستوى عن شكل المقارنة الخارجية التي تتم بين الفرد أو العامل - باعتباره طرف أول في المقارنة- وتحديدًا بين ما يقدمه ويحصل عليه، وبين الطرف الثاني الذي يعبر عن بقية الافراد وما يقدمونه من مجهود للالتزام بأعباء العمل، وما يحصلون عليه من منافع. وتنتهي عملية المقارنة في اغلب الحالات بالنتائج التالية:

- تساوي معدلات الفرد مع معدلات بقية الزملاء ← الشعور بالعدالة والرضا.

- عدم تساوي بين معدلات الفرد وبقية الاعضاء ← شعور الفرد بالتوتر، عدم رضا، ومن تم

تخلق لديه الرغبة(الدافعية) للقيام بسلوك معين يضع حدا لهذه الحالة من التوتر. وتفترض النظرية

- ان شعور الفرد بعدم العدالة يمكن ان يؤدي به الى القيام بأحد التصرفات التالية¹³⁵:

¹³⁴ علي عبد الهادي مسلم وراوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص115.

¹³⁵ نفس المرجع، صص116- 117.

1. تغيير في مستوى مدخلاته مثلا تقليل كمية الجهد المبذول في العمل.
2. تغيير في قيمة المخرجات مثلا طلب زيادة الراتب وتخصيص مكافآت اكبر.
3. تغيير صورة الذات (الآن ادركت انني ابذل مجهود اكثر مما يبذله الاخرين).
4. تغيير الصورة الذهنية عن الاخرين (أن ما يبذله الآخر من جهد اقل مما كنت اعتقد).
5. تغيير الطرف الآخر في المقارنة (قد لا اكون افضل من س ولكنني في وضع افضل من ص).
6. تغيير الوظيفة (ترك العمل والبحث عن عمل آخر يمنحه الاحساس بالعدالة).

وتبقى فروض هذه النظرية تحظى بالتأييد النسبي مع بعض التحفظات، فبعض الافراد لا يهتمون بعملية المقارنة في الاساس، وبعضهم لا ينظرون الى العدالة من خلال حجم العوائد وما يمكن أن تحققه من مشاعر الرضا عن العمل، ولكن ينظرون الى عدالة اجراءات أو معايير منح العوائد والتي يكون لها تأثير على مشاعر الالتزام في العمل والثقة في الرؤساء.

9/نظرية التوقع لفروم:

يستند جوهر نظرية التوقع لفريكتور فروم Vroom الى ان دافعية الفرد وميله للقيام بسلوك معين يعتمد على عنصرين اساسيين، أولهما قوة التوقع بأن هذا السلوك سينتج عنه الحصول على بعض المنافع، وستتبعه نتائج معينة، أما العنصر الثاني فيتعلق برغبة الفرد وتعلقه بتلك النتائج والحوافز، ثم مدى توافقها مع حاجات واهداف الفرد، وقوة جاذبيتها في استمالة سلوك الفرد، لأنه كلما ازدادت درجة اتفاق الحافز المتوقع مع حاجات الفرد زادت الدافعية للقيام بالسلوك. معنى ذلك أن توفر الدافعية العالية لدى الفرد لإنجاز عمل مرهون بإدراكه للنتائج المترتبة، ثم تقديره مدى مساهمة هذه النتائج والمكافآت في اشباع حاجاته الفردية، وتحقيق اهدافه الشخصية، وتطلعاته الفردية، " ففي أي موقف من المواقف يجد الفرد نفسه يمتلك مجموعة من التفضيلات قياسا بالنتائج المتوقعة للخروج من هذا الموقف، والتفضيل هنا يعكس درجة وقوة العلاقة بين رغبة الفرد واتجاهه نحو الغاية المقصودة"¹³⁶. تقترض نظرية التوقع أن دافعية الفرد محصلة لتفاعل ثلاث عناصر اساسية هي:

¹³⁶شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار الحامد، ط 1، عمان، 2010، ص 102.

1. التوقع: يعبر عن تفكير واعي من قبل الفرد حول احتمال أن ما سيؤديه من جهد سيحقق له النجاح بالوصول الى مستوى عال من الانجاز.

2. الوسيلة أو الاداء: يعتبر الانجاز وهو المستوى الاول للتوقع وسيلة لتحقيق التوقع الثاني وهو المكافأة.

3. جاذبية الحوافز أو المكافأة: تعبر عن قوة الحوافز المتوقعة في تحقيق المنفعة أو الهدف الذي يطمح اليه الفرد ومستوى الانجاز المرتقب الوصول اليه، ومهم جدا أن تتسم هذه الحوافز بالتنوع الذي يتوافق مع التنوع في حاجات ورغبات الفرد.

فالدافعية ركن اساسي، ولكنه غير كاف لتحقيق الاداء الوظيفي، لأنه يتوقف على حصيلته ما يمتلكه الفرد من قدرات، ومهارات، بالإضافة الى قوة ادراكه لما هو متوقع منه، فإذا اعتقد الفرد أن الجهد الذي سيبدله سيحقق الاداء المطلوب منه وسيحظى بتقييم ايجابي من طرف المسؤولين في المنظمة، وسيقع تئمين لجهد بهوافز ومكافآت تكون لها قيمة عالية بالنسبة له، وتتفق مع اشباعه لحاجاته، فإنه سيكون اكثر استعداد لبذل هذا الجهد، وتزداد مستويات الدافعية لديه طالما انه يرى أن معايير تقييم الاداء معيارية وعادلة.

10/ نظرية وضع الهدف للوك:

قدم ادوين لوك Locke عام 1996 نظرية للدافعية تعتمد على وضع هدف محدد للفرد في عمله يكون بمثابة موجه نشط له، وتعتبر أن مبعث دافعية الافراد هو وجود غاية أو هدف محدد يجعل الفرد قادر على تحديد ما يجب عمله وما يستطيع تقديمه من جهد لتحقيق الهدف.

وتنطلق هذه النظرية من افتراض مؤداه أنه كلما كانت الاهداف محددة وواضحة ومقبولة، وبها قدر من التحدي والصعوبة يمكنها من تزويد الفرد بمعلومات مرتدة عن مدى تقدمه في الوصول للأهداف، وان توضع هذه الاهداف بمشاركة الفرد، كلما ازدادت فعاليتها في تحريك الدافعية لدى الفرد للعمل. كما تشير هذه النظرية الى أن العلاقة بين الاهداف والاداء تخضع لتأثير بعض العوامل الوسيطة المتعلقة مثلاً ب:

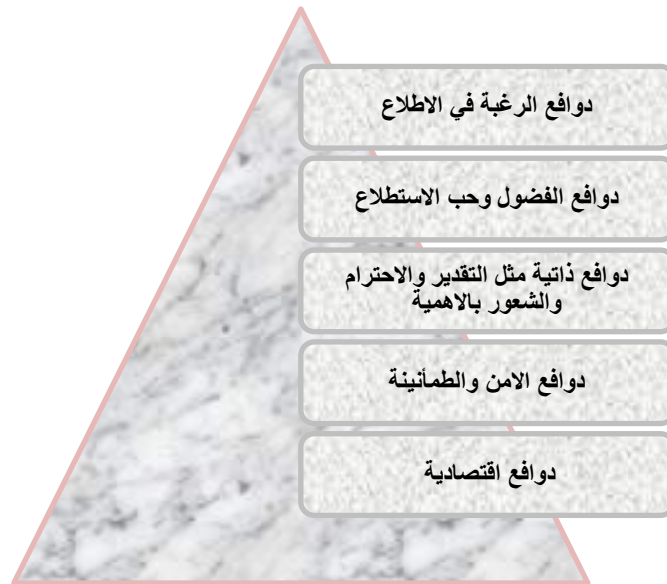
- مستوى ثقة الفرد بنفسه ومدى اعتقاده في قوة قدراته وامكانيته على تحقيق الاهداف، فالأفراد محدودي الثقة بأنفسهم قد يتراجعون عن بذل الجهد نتيجة لعدم اعتقادهم بإمكانية تحقيق الاهداف

- الالتزام بتحقيق الاهداف التي تمت المشاركة فيها من شأنها ان يرفع مستويات الاداء بشكل كبير، لأنه يحسس الفرد بقيمته واهمية دوره في المنظمة.
- طبيعة المهمة وطبيعة الثقافة السائدة في المجتمع، ومدى دعمها لقيم الانجاز والتقدم والاستقلالية في التصرفات، التي تسمح بمكافأة موضوعية لكل حسب جهده وطاقته في العمل¹³⁷.

11/نظرية ليكرت في الدافعية:

أكد رنسيس ليكرت Rensis Likert على أهمية الدوافع وتأثيرها على السلوك التنظيمي، فهو يعتقد أن تحفيز العاملين هو مفتاح فعالية التنظيم كله، كما وقف عند أهمية الجماعات ومكانتها في التأثير على سلوك أعضائها وعلى أدائهم وإنجازهم، وقد صنف ليكرت الدوافع الإنسانية في العمل إلى خمس مستويات أساسية، كما يبرزه الجزء الشكل الموالي:

شكل (10): دوافع العمل حسب ليكرت



¹³⁷ المرجع السابق، ص122.

وقد بين ليكرت تأثير الجماعة التي ينتمي اليها الفرد، وانعكاس نمط التفاعلات الاجتماعية القائمة بين افرادها، وطبيعة العلاقة التي تربطهم بالمنظمة في رفع مستويات الدافعية نحو الاداء المتميز لدى الفرد، فقوة العلاقات الاجتماعية بين افراد الجماعة، واتجاهاتهم الايجابية نحو بعضهم البعض، ونحو المنظمة التي ينتمون لها، يعزز لديهم شعور الانتماء، ويقوي ترابطهم مع بعض، ويحقق استقرارهم النفسي، فترتفع روحهم المعنوية، ويشعر كل فرد انه عضو مرغوب فيه، وله مكانته في الجماعة، ويتفاعل كل هذه العوامل النفسية يتم تشكيل محفزات ايجابية قوية في اثاره دافعية الفرد نحو اداء عالي الجودة يساهم في تحقيق الاهداف المحددة بكل فعالية وتفوق.

الخلاصة:

اتجهت عديد النظريات الى دراسة السلوك التنظيمي، وحاولت تقديم اطار فكري جديد لتفسير دافعية الفرد، حيث ركزت مجموعة من النظريات مثل هرم الحاجات لماسلو، بورتر، الدرفر على ان اشباع الحاجات الانسانية يعتبر عامل مهم في تحريك دافعية الفرد للقيام بسلوك معين في اطار بيئة العمل، لكن من المهم الاشارة الى أن التعامل مع هذه الحاجات الفردية على ارض الواقع العملي لا ينبغي أن يتخذ اسلوب المنحى التسلسلي بشكل مطلق وعام بين جميع الافراد وفي كافة المواقف، فلكل فرد محدداته البنائية، وخبراته الحياتية التي تجعله يعيد ترتيب هذه الحاجات حسب منطوق اولوياته الخاصة. وركزت نظريات اخرى مثل نظرية التوقع ل فروم على قوة الحوافز من حيث انها تعبر على مجموعة القواعد التي تنظم الطريقة التي يكافئ بها الافراد في المنظمة، وفعاليتها في اثاره دافعية الفرد للقيام بسلوك مرغوب فيه يقع تنمينه لأنه يحقق الاهداف التنظيمية بكثير من الكفاءة والفعالية

مراجع المحور الخامس:

- 1- سليم ابراهيم الحسني: السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية، مؤسسة الوراق، عمان، 2013.
- 2- علي عبد الهادي مسلم وراوية حسن: السلوك والتطور التنظيمي، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2015.
- 3- محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، 2007.
- 4- جمال محمد أبو شنب: علم الاجتماع الاداري-الجودة والتميز في ادارة المؤسسات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2013
- 5- عبد اللطيف قطيش: الادارة العامة من النظرية الى التطبيق دراسة مقارنة، منشورات حلبي الحقوقية، ط1، بيروت، 2013، ص 102.
- 6- شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار الحامد، ط 1، عمان، 2010.

المحور السادس: القيادة التنظيمية

أولاً: تعريف القيادة ووظائفها

ثانياً: مصادر قوة القيادة

ثالثاً: أنماط القيادة

رابعاً: نظريات القيادة

1. نظريات السمات أو الرجل العظيم

2. النظرية الموقفية

3. نظرية سلوك القائد

4. النظرية التفاعلية

الاهداف التعليمية:

بعد الانتهاء من دراسة هذا المحور يتوقع أن يكون الطالب قادر على :

- التعرف على معنى القيادة، وأهمية دورها الوظيفي في المنظمة.
- ادراك الفروقات القائمة بين المفاهيم المتداخلة قيادة، رئاسة وسلطة.
- فهم مصادر قوة القيادة داخل المؤسسة التنظيمية.
- شرح مختلف أنماط القيادة وتوضيح شخصيات القادة.
- تحليل مختلف نظريات القيادة في مجال التنظيم.

مقدمة:

تعد القيادة من بين الوظائف الادارية التي لاقت اهتمام معتبر من طرف علماء التنظيم والفكر الاداري، وذلك لأنها من أهم أدوات التوجيه والتأثير في سلوك العاملين بالمنظمة، فهي تؤثر على دافعية الافراد للأداء، واتجاهاتهم النفسية ودرجة رضاهم عن العمل، وانجازهم الوظيفي، وبالتالي فهي تؤثر على امكانية بقاء التنظيم ودرجة التزامه بتحقيق اهدافه التنظيمية، لكن ما لمقصود بهذه القيادة؟ وهل تكون على صورة واحدة أم تتخذ اشكال متعددة؟

أولاً: تعريف القيادة ووظائفها

يعرف جيت Jead القيادة بأنها "القدرة على التأثير في الافراد حتى يتعاونوا على تحقيق هدف يرغبون فيه"¹³⁸. ويعرفها كونز ودنيل Koontz & Dennell بأنها " قدرة المدير على التأثير في المرؤوس للعمل بحماس وثقة لإنجاز الاعمال المكلفين بها " أمّا هايمان وهليبيون فيعتبرها " القدرة التي يمتلكها شخص على التأثير على افكار الآخرين واتجاهاتهم وميولهم"¹³⁹. وعرف تيد Tead القيادة على أنها " الجهد أو العمل الذي يؤثر في الافراد، ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا، ويرغبون في تحقيقه، وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة"¹⁴⁰. فالقيادة هي عملية تفاعلية تتضمن عنصر التأثير الفعال من طرف (الرئيس) على طرف آخر (المرؤوس) لتوجيه سلوكه نحو تحقيق اهداف مشتركة، وتلعب القيادة دور بارز في مساعدة المنظمة على تحقيق اهدافها التنظيمية بكل فعالية، من خلال تحقيقها الوظائف المبينة في الشكل الآتي:

¹³⁸ جمال محمد أبو شنب: علم الاجتماع الاداري- الجودة والتميز في ادارة المؤسسات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2012، ص 157.

¹³⁹ فتحي احمد ذياب عواد: ادارة الاعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء، عمان، 2013، ص 178.

¹⁴⁰ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 222.

جدول(2): وظائف القيادة التنظيمية

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

ثانيا: مصادر قوة القيادة

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

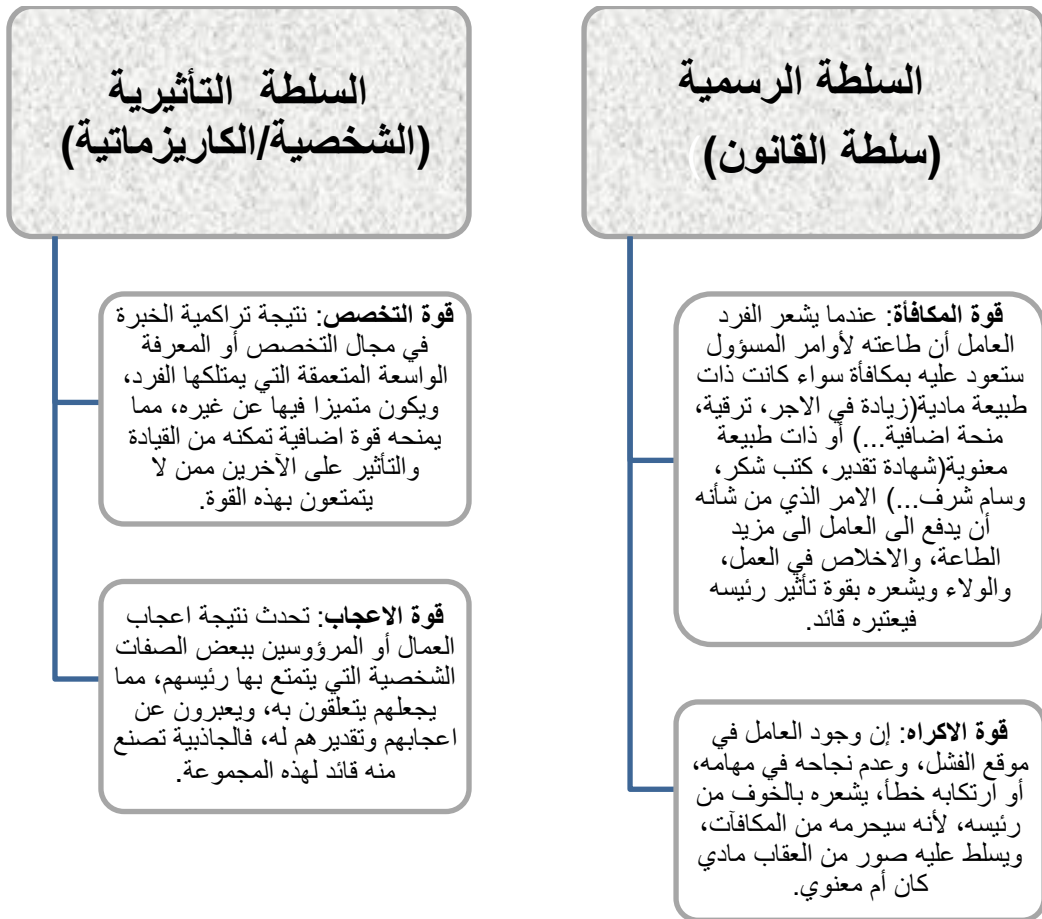
1- السلطة الرسمية

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

2- السلطة التأثيرية

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

جدول(3): مصادر قوة القيادة في التنظيم



ثالثاً: أنماط القيادة

يمكن تقسيم القيادة وفقاً لأسلوب ممارستها إلى ثلاث أنماط رئيسية، وإن كان الواقع العملي يخبرنا باستحالة قيام شكل من هذه الأشكال الثلاث بصورة منفردة ومطلقة، فنجد بشكل عام شخصية القائد مستبدة ويمارس قيادة أوتوقراطية، لكنه في مواقف معينة يلجأ إلى إشراك مرؤوسيه حسب ما تقتضيه خصوصية الموقف وطبيعة الظروف. يمكن توضيح مختلف أنماط القيادة، ملامحها، وشخصية القائد عبر كل نوع في الجدول الموالي:

جدول (4): أنواع القيادة ومميزاتها

أنواع القيادة	خصائصها ومميزاتها
القيادة "الأوتوقراطية" Autocratic	قيادة لا تستند إلى أسس ديمقراطية في التعامل، تفرضها شخصية الرئيس التي غالباً ما تطلق على القائد الاستبدادي، الذي يتحكم في تابعيه، يجبرهم على تنفيذ أوامره الاستبدادية دون نقاش، يلزمهم بأداء الأعمال والمهام وفقاً لإرادته وأسلوبه دون أي فرصة للمناقشة فيستبعدهم من دائرة المشاركة في اتخاذ القرار. يعتقد هذا القائد أن من حقه التحكم في أتباعه بسبب ما يمتلكه من امتيازات تتعلق بالخبرة الطويلة، أو القوة، تتجلى لديه النزعة الفردية في التعامل مع الغير، غالباً ما يتصف بالصرامة، الإيجابية، الموضوعية، الثقة المطلقة بالنفس، عدم الاعتراف بأخطائه، التفاخر بنفسه وإنجازاته. والقائد المستبد نوعان منه الجائر الذي يغلو في الاستبداد، والقائد المستبد العادل الذي غالباً ما يكون محباً عادلاً في قراراته
القيادة الديمقراطية Democratic	قيادة تؤمن بمبدأ مشاركة الجميع بشكل يتوافق مع مواقعهم في البناء الهرمي التنظيمي. في هذا النوع من القيادة يرجع القائد لاستشارة مرؤوسيه، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وتفويض السلطة لمن تتوفر فيهم الشروط من المرؤوسين، فيشعرون بأهميتهم، وترتفع لديهم معدلات الولاء للتنظيم، فتسود بينهم علاقات التعاون، ويكون مناخ تنظيمي ديمقراطي يعتمد على التفاعل الإيجابي بين أفرادهم.
القيادة الفوضوية Laissez-faire	تقوم هذه القيادة على منح مطلق الحرية للفرد العامل في التصرف، عمل ما يحلو له دون الرجوع لاستشارة قائده الذي وهبه بنفسه سلطة

التصرف المطلق، فالقائد فوضوي، واسلوب ادارته كذلك، الأمر الذي سيؤدي لانتشار الفوضى في التنظيم وتضيع الوقت، واهمال جوانب مهمة في العمل، وسيادة حالة من التسبب العام في ارجاء التنظيم وأثناء تأدية الوظائف.	
--	--

رابعاً: نظريات القيادة

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

1/ نظرية السمات أو الرجل العظيم:

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

2/ النظرية الموقفية:

تحاول تجاوز النظرة الاحادية الضيقة التي تربط القيادة في شخصية القائد وسماته إلى تبني نظرة اكثر شمولية تأخذ بعين الاعتبار أكبر عدد من المتغيرات البيئية المرتبطة مثلا عمر المنظمة، حجم الجماعة التي يقودها، تقاليد هذه الجماعة ونظمها، قوة الترابط بين اعضائها، الظروف الزماني وغيرها من المحددات البنائية لطبيعة الموقف. وهو ما يوضح فلسفة هذه النظرية التي تستند أساسا إلى " منهج بيئي

يبين أثر الجماعة وردود أفعالها في تكوين القيادة¹⁴¹. ما يستدعي من القائد ضرورة تكيف أسلوبه، وضبط إمكانياته ومهاراته القيادية بشكل يتوافق مع خصوصية الموقف، ومميزات الجماعة باعتبارهما عناصر محددة لشكل القيادة.

وتعتبر نظرية فيدلر Fiedler من النظريات الموقفية، إذ عارض فيدلر إمكانية وجود أسلوب واحد نموذجي من القيادة، واعتبر أن الموقف القيادي له الأثر الأكبر على قرار القائد، ففعالية العملية القيادية في توجيه المجموعة نحو فعالية الانجاز يعتمد على درجة التوافق المنسجم بين شخصية القائد وثلاث متغيرات أساسية تتعلق ب:¹⁴²

- أ- طبيعة العمل ومدى وضوح الواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين.
- ب- قوة مركز القائد ومدى الدعم والمساندة الموجهة له من قبل رؤسائه.
- ج- علاقة القائد بمرؤوسيه ومدى قبولهم بنمط قيادته.

3/ نظرية سلوك القائد:

حاولت هذه النظرية تجاوز نقاط الضعف والقصور التي وقعت فيها نظرية السمات عندما اخفقت في تقديم اطار تحليلي واحد متفق عليه يتعلق بسمات القائد، فبرزت نظريات حديثة لدراسة سلوك القائد في البيئة التنظيمية للعمل، سيتم التركيز في هذه الاطار على مساهمتين اساسيتين، وهما:

أ- نظرية الشبكة الادارية:

يرجع الفضل في انتاج هذه النظرية الى الباحثين " روبرت بليك وجيمس موتون" في بداية الستينات من القرن العشرين، قام الباحثين بإجراء سلسلة ابحاث ودراسات حول القيادة في جامعتي متشجان وأوهايو بالولايات المتحدة الامريكية، وتوصلا الى صياغة هذه النظرية التي تركز على فكرتين اساسيتين:

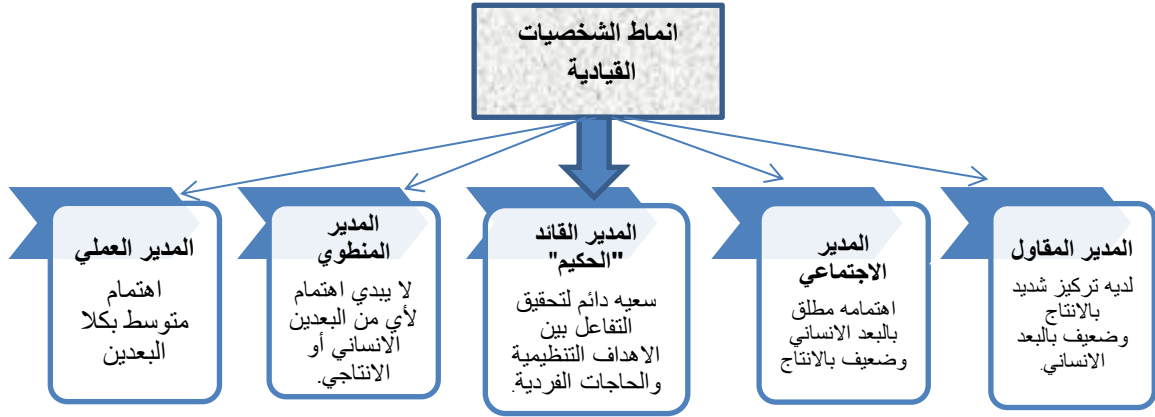
- التركيز على البعد الانساني من خلال الاهتمام بالأفراد.
 - الاهتمام بالبعد الاقتصادي، التشغيلي من خلال مراقبة الانتاج.
- يستخدم رواد هذه النظرية مفهوم الشبكة الادارية التي تهدف الى ضبط موقع المدير وتحديد على هذه الشبكة اعتمادا على درجة القرب أو البعد من هذين المحورين الانساني والانتاجي، حيث يكون

¹⁴¹ فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سبق ذكره ص 185.

¹⁴² بشير العلاق: الادارة الحديثة - نظريات ومفاهيم- اليازوري، عمان، 2008، ص 295.

النجاح حليف القائد الذي يتمكن من الوصول الى معدلات مرتفعة في تحقيق الكفاءة بالنسبة لإشباع حاجات الافراد، أو معدلات الانتاج، وتحدد الشبكة الادارية خمسة انماط مختلفة للشخصيات القيادية كما يوضحه الشكل الموالي:

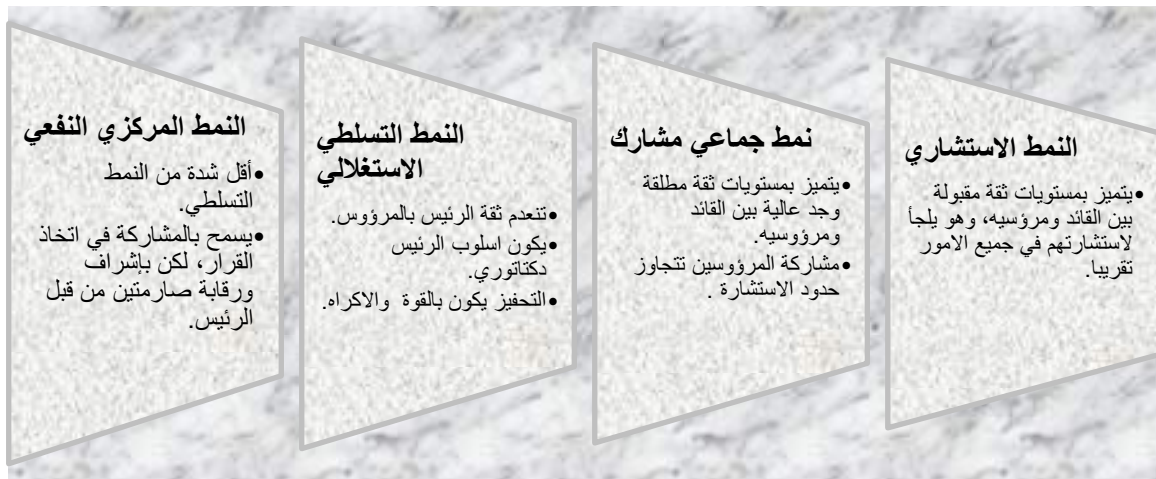
الشكل (11): انماط الشخصيات القيادية في نظرية الشبكة الادارية



ب- نظرية ليكرت:

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

الشكل (12): انماط القيادة حسب نظرية ليكرت



4/ النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على أساس الجمع بين النظريات السابقة، فهي تتبنى نزعة تكاملية ذات توجه تفاعلي تستند الى منطق التأثير التبادلي، التكاملي الذي يرفض أي محاولة تستهدف التقليل من حجم تأثير أي عنصر مشارك في هذه العملية القيادية، والتي تتمحور أساسا حول ثلاث اطراف أساسية تتعلق ب شخصية القائد، سماته، اتجاهاته، حاجاته، وخصائص الجماعة التي يتولى توجيهها وقيادتها بما في ذلك الحاجات الفردية لأفرادها وانظمتهم الثقافية والفكرية، ثم عناصر الموقف التفاعلي ومحدداته البنائية. ثم تضيف هذه النظرية عنصر الوعي بين جميع الاطراف بأهمية القيادة، وما يمكن أن تحققه من انجاز فعال للأهداف من خلال عملية الادراك المشترك بين جميع المستويات بمعنى ادراك القائد لذاته، ادراكه لأفراد جماعته، ثم ادراكهم لشخصه من خلال توظيف مختلف انماط الاتصال والتفاعل الرمزي القائم بينهم.

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

مراجع المحور السادس:

- 1- بشير العلاق: الادارة الحديثة - نظريات ومفاهيم- اليازوري، عمان، 2008.
- 2- جمال محمد أبو شنب: علم الاجتماع الاداري- الجودة والتميز في ادارة المؤسسات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2012.
- 3- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2009..
- 4- فتحي احمد نياح عواد: ادارة الاعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء، عمان، 2013.

المحور السابع: ثقافة المنظمة

أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية وأهميتها

ثانياً: العوامل المؤثرة في ظهور وتنامي الثقافة

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية

رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية

خامساً: نماذج الثقافة التنظيمية

سادساً: دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز التنظيمي

الاهداف التعليمية:

بعد الانتهاء من دراسة هذا المحور، يتوقع أن يكون الطالب قادر على:

- فهم معنى الثقافة التنظيمية، وأهمية دورها الوظيفي.
- استيعاب العوامل المؤثرة في ظهور الثقافة التنظيمية وتطورها.
- وصف خصائص الثقافة التنظيمية وابعادها.
- تشخيص مختلف أنواع الثقافة التنظيمية.
- فهم وتحليل بعض من أشهر نماذج ثقافة المنظمة.
- دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز التنظيمي.

مقدمة:

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

أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية وأهميتها

تعد الثقافة ظاهرة انثروبولوجية - اجتماعية معقدة ومتعددة الأبعاد، تنبثق عنها عديد الثقافات الفرعية ومنها الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة التي تحمل ذات التعقيد في مكوناتها والتنوع بأبعادها. وقد وصف Tylor معنى الثقافة بأنه نظام شمولي معقد يتضمن جوانب مادية وأخرى لامادية تعبر عن الجانب الرمزي، فهي " ذلك الكل المركب الذي يتضمن المعرفة، والمعتقدات، والفنون، والأخلاق، والقانون، والأعراف، وما يكتسبه الإنسان من أعراف وتقاليد باعتباره عضواً في المجتمع" ¹⁴³ تحدد هذه الثقافة طريقة حياة الفرد وأسلوب تفكيره ونمط سلوكه في مجتمع ما يعيش فيه، وكون النسق التنظيمي هو جزء من النسق الكلي للمجتمع، فكذاك ثقافة المؤسسة هي جزء من ثقافة المجتمع وامتداد لها.

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

- عرفها رالف لينتون بأنها " حاصل مجموع المعرفة والاتجاهات وأنماط السلوك المشتركة والمنقولة بين أعضاء مجتمع معين، أما هيرسكوفيتس فقد اكتفى بالقول إن الثقافة هي الجزء البيئي الذي صنعه الإنسان ¹⁴⁴

- عرفها شين Schein بأنها: "ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار، والاكتشاف أو التطور من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل

¹⁴³تومسون مايكل: نظرية الثقافة، ترجمة علي سيد الصاوي، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1997، ص9.

¹⁴⁴ابراهيم عثمان: مقدمة في علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، 1999، ص 156.

الداخلي. وتستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع الاعضاء الجدد بطريقة صحيحة¹⁴⁵. فهي عملية تطبيع اجتماعي وحالة تراكمية لتعلم نماذج سلوكية من اجل التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية وتحقيق التكامل الداخلي الذي يساعد على انجاز الوظائف وتحقيق الاهداف.

-عرفها Wheelen & Hunger بأنها "حشد مجموعة المعتقدات، والتوقعات، والقيم المطلوب تعلمها ومشاركة اعضاء المنظمة، والعمل على تحويل تلك التي يتم توليدها من احد العاملين للآخرين"¹⁴⁶. وهو ما يدل على عملية تناقل الثقافة بين الاعضاء والاجيال داخل التنظيم الواحد.

- وعرفها فريق من الباحثين بانها "تلك الفعاليات التي تحصل في المنظمة وتؤثر في سلوك العاملين بها، وهذه الآثار غير منظورة ولكن يمكن تلمس آثارها... فمن يلتحق بالعمل لدى منظمة ما فإنه حتما سيحمل في سلوكه صفات وقيما فرضتها عليه طبيعة المنظمة والجو العام الذي تُسير الاعمال بموجبه في هذه المنظمة". وغير بعيد عن هذا التعريف يعتبرها Laurie بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات والتقاليد والاتجاهات التي تخلق مجالا شاملا يؤثر في بناء سلوك العاملين وتفكيرهم وطريقة ادائهم لأعمالهم"¹⁴⁷. ويذهب سليم ابراهيم فيعرفها "ثقافة المنظمة هي التي تحدد انماط السلوك وطرائق التعامل المعيارية المتعارف عليها داخل المنظمة"¹⁴⁸.

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

انطلاقا من مختلف هذه التعاريف يمكن الوصول الى صياغة التعريف الموالي حول الثقافة التنظيمية معتبرا إياها منظومة القيم، والرموز والمعتقدات والممارسات الاساسية التي تتبناها المنظمة، والتي تحدد من خلالها نماذج سلوكية وطرائق معيارية للتعامل تكون مشتركة بين جميع العاملين داخل التنظيم، وهي كذلك قابلة للتعلم من طرف الاعضاء الجدد، والثقافة تؤثر في الشخصية الانسانية، ومن تم فهي توفر اطارا متعارف عليه لتوجيه السلوك التنظيمي، يشترك فيها جميع الاطراف، فتصبح سمة خاصة

¹⁴⁵نعمه عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 21.

¹⁴⁶ نفس المرجع، ص 23.

¹⁴⁷ حسين احمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد، ط1، عمان، 2012، ص 293.

¹⁴⁸ سليم ابراهيم الحسينيه: السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية، مؤسسة الوراق، عمان، 2013، ص88.

للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين اعضاءه حول خصائص التنظيم، طريقة انجاز المهام، والسلوك المتوقع من الاعضاء فيه، وهي تختلف من بيئة تنظيمية أو مؤسسية الى بيئة اخرى نتيجة اختلاف الاهداف التنظيمية، ثقافة المجتمع أو البيئة الخارجية التي يتواجد بها التنظيم. وغالبا ما تبرز ثقافة منظمة ما من خلال جملة الرموز التي تستخدمها وهذا ينطبق على شكل اللباس، اللغة وانواع المصطلحات المستخدمة فمثلا اطباء التنظيم الاستشفائي عادة ما يرتدون المنزر الابيض ولديهم مفاهيم علمية يوظفونها في خطابهم لا يفهمها عامة الناس في المجتمع.

وتلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في تكريس مشاعر الاتحاد والتضامن بين الافراد العاملين بالمنظمة من خلال مشاركتهم وتقاسمهم القيم والمعايير نفسها، وتوجيههم نحو هدف مشترك يخلق بينهم التعاون والتلاحم ويمنحهم هوية تنظيمية مشتركة تطمح الى تعزيز مشاعر الانتماء وصور الولاء التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى العامل، بالإضافة الى تكريس ثقافة التميز في الاداء التنظيمي، من خلال تنمية القيم الايجابية المحفزة على نماذج سلوكية تشجع المثابرة في العمل والابداع والمشاركة وجودة الاداء¹⁴⁹. ليس هذا فقط بل تثن صور انتاجه في المنظمة عبر كافة المستويات الادارية، التخطيطية وحتى التنفيذية، مما يساهم في انجاز المهام وتنفيذ الاهداف بكل اتقان وجودة، ومتعة في العمل، فيؤدي ذلك الى زيادة مستويات الطموح والرغبة في الانجاز لدى الفرد العامل، خصوصا في ظل تواجده ضمن مناخ ديمقراطي يشجع حرية الابداع والابتكار والمبادرة.

ثانيا: العوامل المؤثرة في ظهور وتنامي الثقافة التنظيمية

1/بيئة المنظمة:

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

¹⁴⁹ Jean Caune : Culture et Communication-Convergences théoriques et lieux de médiation, 2edition, presses universitaire de Grenoble, France,2006, p67-69.

ومتداخلة¹⁵⁰. فالبيئة تشكل موردا مهما لإمداد المنظمة بطابع ديناميكي يستوجب الاصغاء وسرعة الاستجابة للمستجدات الحديثة، بغية تطوير الاستراتيجيات وتحديث الاهداف التنظيمية بشكل مرن في ظل ثقافة الحراك البيئي والتقلب التنظيمي، حيث توجد المنظمات في بيئة متغيرة باستمرار وتفقد صفة الاستقرار النسبية وتضطر الى التكيف مع المتغيرات البيئية، على النحو الذي يحفظ بقائها واستمرار تواجدها في السوق.

2/التطبيع الاجتماعي التنظيمي:

يشكل التطبيع الاجتماعي أحد العوامل المؤثرة في تكوين ثقافة المنظمة، وتطورها واتساع مجال تأثيرها بين الافراد، فهو عامل محدد لمستوى النضج، الوعي الثقافي، والانتماء الروحي لأعضاء التنظيم. ويشير التطبيع الاجتماعي التنظيمي الى حالة تكيف الافراد العاملين واستعدادهم للتعامل مع ثقافة المنظمة الحالية والجديدة، من خلال تعليمهم وتدريبهم حول كيفية احداث تقارب وتوافق بين معتقداتهم، قيمهم واعرفهم وما تمتلكه المنظمة من قيم واعراف موجهة للسلوك التنظيمي، " وهذا لا يعني أن عملية التطبيع الاجتماعي تساهم في الغاء أو نوبان أو انصهار كلي لثقافة الفرد أو الجماعة إنما تخلق الرغبة والقناعة وتعزز الارادة والالتزام الطوعي الواعي، وتحاول الاستفادة من القواسم والروابط المشتركة ومد جسور الثقة بين الفرد والجماعة والمنظمة"¹⁵¹. فتجعل منهم اطراف نشطين ومندمجين مع ثقافة المنظمة، وكذلك مؤهلين لأداء ادوارهم التنظيمية ومهامهم الوظيفية بكل فعالية وكفاءة.

3/الاهداف التنظيمية:

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

¹⁵⁰شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار الحامد، ط1، 2010، ص 243.

¹⁵¹نعمه عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 130.

4/خصوصية المنظمة:

تعبر خصوصية المنظمة عن مجموعة الجوانب المتعلقة مثلا بالحجم، فكبر حجم تنظيمات العمل وتعدد المستويات التنظيمية يستدعي الاستناد الى البعد الرسمي في انجاز الوظائف التنظيمية، وهو ما سيؤثر لا محالة في طبيعة ثقافتها التنظيمية، كما أن العمر الزمني للمنظمة يؤثر على طبيعة ثقافتها التنظيمية، فالمنظمات العريقة تكون قد عدلت من ثقافتها مرات عديدة، في المقابل تكون المنظمات حديثة النشأة في المرحلة الاولى من التأسيس لثقافتها، كذلك يؤثر الموقع الجغرافي للمنظمة، نوعية زبائنها، مستوى تطلعاتهم على ملامح ثقافتها التنظيمية، إن كان في بيئة حضرية وسط مدينة كبيرة تعج بالحركة والتلوث أو كان في بيئة ريفية تنسم بالهدوء ونقاوة الطبيعة.

5/الممارسات الادارية:

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

ثالثا: خصائص الثقافة التنظيمية

ينفرد كل تنظيم بخصوصية ثقافية تميزه عن باقي التنظيمات حتى لو كانت تعمل في القطاع نفسه، فهناك العديد من اوجه الاختلاف بين ثقافات المنظمات، تتعلق مثلا بعمر المنظمة، بنية هيكلها التنظيمي، نظم العمل والاجراءات المتبعة فيه، شكل القيادة، انواع الاتصالات السائدة، عملية ممارسة السلطة، اشكال الثقافات الفرعية لمواردها البشرية، طبيعة البيئة الخارجية ونوعية المتعاملين، وغيرها من العوامل التي تتحكم في الاختلاف الثقافي بين التنظيمات. ويمكن توضيح عدد من السمات الثقافية للتنظيمات، وإن تفاوتت في درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم، وأهم هذه الخصائص¹⁵²:

¹⁵² محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، ط 4، عمان، 2013، ص ص 373-374.

- درجة المبادرة، الابداع، والحرية الفردية التي يتمتع به الافراد، وما يتبعها من مسؤولية في تحمل النتائج.
 - درجة قبول المخاطرة، ومدى تشجيع الافراد على الابتكار واسلوب التعامل مع المفاجآت غير المخطط لها.
 - درجة وضوح الأهداف وتوقعات الادوار المطلوبة من الافراد العاملين.
 - درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
 - درجة التعاون والانسجام بين الادارة العليا والعاملين.
 - الرموز وهي من الخصائص الدالة على ثقافة المنظمة وتشمل الاشارات والالاقاب وحتى اللغة الخاصة، فالرموز التي تستخدمها المؤسسة العسكرية تختلف عن تلك التي يستخدمها بنك أو مستشفى.
 - نظم الرقابة ودرجة اعتمادها على البعد الاجرائي الرسمي واحكام صور الاشراف الدقيق على العاملين أو اعتمادها صور الرقابة الذاتية.
 - طبيعة انظمة الحوافز والمكافآت التي توجه السلوك التنظيمي، ومدى اعتمادها على اسس موضوعية تتعلق بالشهادة، الخبرة، الاداء، الاقدمية، أو على اسس غير موضوعية واحيانا غير اخلاقية تتعلق بالواسطة، الرشوة واساليب ابتزاز اخرى.
 - شكل القيادة وطبيعة الاتصالات وفيما اذا كانت قاصرة على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو تأخذ منحى الاتصالات غير الرسمية بين مختلف المواقع الهرمية للسلطة.
 - درجة التسامح مع الاعتراف بوجود حق الاختلاف في وجهات النظر بعديد المواقف التي يمكن ان تطرأ.
 - درجة الاعتماد على البعد التكنولوجي، وامتداد تأثيره على الهيكل التنظيمي ومستوى الاشراف ونمط التسيير الاداري المعتمد.
- وتعبر هذه السمات الثقافية عن ابعاد ذات طبيعة هيكلية واخرى سلوكية واجتماعية يكتسبها الافراد عند انتمائهم لتنظيم معين، فيحدث اتفاق بين غالبيتهم حول القيم الاساسية للتنظيم، التي تشكل فيما بعد هوية تنظيمية للجميع وتعبّر عن الثقافة الرئيسية في التنظيم، في مقابل وجود ثقافات تنظيمية فرعية تتمثل بالقيم السائدة في الانظمة الفرعية المكونة للتنظيم والتي تتفاوت فيما بينها من جهة، وبينها وبين الثقافة الرئيسية من جهة اخرى. ويجمع الباحثين على أنه كلما اتسع مجال تفاوت الثقافات الفرعية وتعددتها،

وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسية، أثر ذلك بشكل سلبي على فاعلية التنظيم، وذلك بسبب تعدد الانماط السلوكية، عدم اتفاقها على نموذج موحد، مما يسبب ضياع الهوية التنظيمية العامة.

رابعاً: انواع الثقافة التنظيمية

تتباين الثقافات، من حيث شكل التأثير الذي تحدثه في منظومة القيم والمعتقدات والاتجاهات وطرائق تفكير الافراد العاملين بالمنظمة، ومما لا شك فيه أن نوع هذا التأثير يخضع بدوره لجملة عوامل بعضها ذو طبيعة تنظيمية يتعلق بالمنظمة ومؤثرات بيئتها الخارجية، والبعض الآخر ذو طبيعة انسانية يتعلق بالأفراد العاملين وانماط شخصيتهم. ويمكن أن تتعدد انواع الثقافة التنظيمية حسب الاساس أو المعيار التصنيفي المعتمد. اقترح Denison & Mishra اربعة انواع للثقافة حسب استراتيجية المنظمة والاهداف التي تطمح لها، وهذه الانواع هي¹⁵³:

1- ثقافة قادرة على التكيف:

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

2- ثقافة الانجاز:

هي ثقافة موجهة بدلالة النتائج حيث القيم التنافسية، والمبادأة الفردية، تعطي قيمة لإنجاز الفرد والجماعة، تهتم بتطوير المهارات وتمكين العاملين للقيام بالمهام على افضل وجه، تنتشر هذه الثقافة عادة في المنظمات الريادية والابداعية التي تركز على المهارات وبما يمكن للفرد أن ينجزه دون التركيز على حاجتها للمرونة وسرعة التغيير للتكيف مع المستجدات.

¹⁵³ ماجد عبد المهدي مساعدة: ادارة المنظمات، دار المسيرة، ط1، عمان، 2013، ص 321-322.

3- ثقافة الارتباط:

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

4- ثقافة التناسق والثبات:

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

وقد ميز العالمان Deal & Kennedy بين اربعة انواع للثقافة التنظيمية حسب خصائص السوق وتم التركيز على بعدين اساسيين هما: أولاً درجة الخطر والمجازفة التي تجابهها المنظمة في قطاعها الذي تنتمي اليه، وثانياً كفاءة المنظمة في الحصول على التغذية الراجعة حول صحة قراراتها وبرامجها. أما انواع الثقافة التنظيمية الاربعة التي تكونت بناء على هذين البعدين، فهي¹⁵⁴:

1- ثقافة الشجاع/ القوي:

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

2- ثقافة المُجدِّ/ المحب للعمل الشاق:

هي ثقافة تناسب منظمة تعمل في بيئة تتطوي على اعمال وتحديات محدودة، وتوفر هذه البيئة معلومات مرتدة سريعة، فهي تغرس في نفوس العاملين قيم الاجتهاد والعمل الجاد الذي يستحق

¹⁵⁴ حسين احمد الطراونة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 295-296.

التمتع بالإنجاز المحقق، فيتحول أداء الاعمال الشاقة الى مجال ممتع لبذل اقصى جهد ممكن طالما انه سيوفر لاحقا الشعور بالنجاح والتميز.

3-ثقافة المغامر/المغامر:

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

4-ثقافة الكفاءة/العمليات:

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

خامسا: نماذج ثقافة المنظمة

لقد ساهم فريق من الباحثين المختصين في قضايا الثقافة التنظيمية بطرح افكارهم، افتراضاتهم وتصوراتهم النظرية ضمن نماذج فكرية لها قابلية الخضوع للاختبار والتعديل الذي يتلاءم مع خصوصية المناخ التنظيمي والبيئة الثقافية التي تنشط في اطارها المنظمة. ويمكن عرض اهم النماذج التي صيغت حول ثقافة المنظمة على النحو التالي:

1.نموذج شين Schein (1985):

طور شين في عقد الثمانينات من القرن العشرين ما اصبح يُطلق عليه بنظرية التأثير لثقافة المنظمة، قام بتحليل الثقافة الى ثلاث مستويات هي: المستوى الظاهر الذي تجسده المظاهر التطبيقية العملية، والمستوى الواسع من الوعي ويضم القيم والاعراف السلوكية، ثم المستوى الاكثر عمقا يعبر عن الجوانب غير الظاهرة وهي جوهر الثقافة التنظيمية، وتتضمن المعتقدات والافتراضات التي يؤمن بها

الاعضاء، وتؤثر في مستوى ادراكهم وكيفية مقاربتهم للأمور والمواقف التي تحدث معهم. فمثلا الافتراض الذي يتبناه مفكروا المنظور الكلاسيكي يركز بدرجة كبيرة على الحوافز الاقتصادية، بينما نجد الافتراض المهيمن على المنظور السلوكي يركز على دافعية الفرد ومدى اشباعه للحاجات ما فوق البيولوجية، أما المنظور التفاعلي الرمزي فيركز على الفرد كصانع للرموز ، ومدرك لدلالاتها في عملية التفاعل مع الغير

2. نموذج هوفستيد (Hofstede 1980):

تبنى هوفستيد المنظور الدولي القائم على التنوع الثقافي لدراسة ثقافة المنظمات وشركات الاعمال الدولية، وتدور فكرته حول البحث واستمرارية البحث عن وصف اكثر شمولية وواقعية لأبعاد الثقافة وتحديد مستوى ادراك المديرين العاملين بالشركات الدولية والمنتمين لدول مختلفة، وتتمثل الابعاد جميعها حول نقطة جوهرية تتعلق بفكرة الاستعداد الكامنة لدى الافراد ازاء بعض القضايا في التنظيم، فمثلا يتعلق البعد الاول بالاستعداد للتوزيع القوة، إذ يعبر عن مدى تقبل الافراد للاختلافات القائمة فيما بينهم من حيث عنصري القوة بمعنى السلطة والمكانة التي تمنح هذه السلطة، حيث يكون لدى الافراد استعداد معين، إما بتوزيع القوة بشكل متكافئ بين الجميع، أو استعداد بقبول الاختلاف بتوزيع القوة. ويتعلق البعد الثاني بالاستعداد للفردية أو الجماعية، ويعبر عن رغبة الافراد واستعداداتهم لتحمل مسؤولية العمل الجماعي أم تفضيلهم لتكريس مبدأ الحرية وترجيح الاهتمام بالإنجاز الفردي. أما البعد الثالث فيرتبط بتجنب عدم التأكد، بمعنى مدى استعداد الافراد ومؤسساتهم للتعامل مع مواقف غامضة، تفنقر للمعلومات الكافية التي تصنع امكانية التنبؤ بأحداث المستقبل، وبالتالي يكون هناك استعداد للمغامرة، لأن الافتقار للمعلومة يرفع معدلات المخاطرة ومع ذلك يكون الاستعداد موجود، وفي الحالة الثانية يكون الاستعداد بتجنب عدم التأكد ، وبالتالي عدم القدرة على المغامرة وتفضيل المواقف الآمنة التي تتوفر حولها معلومات كافية، من شأنها أن تشعر الافراد بالاستقرار والأمان والطمأنينة. وهكذا يمكن توظيف فكرة الاستعداد على العديد من الابعاد والقضايا التنظيمية.

سادسا: دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز التنظيمي

إن وجود ثقافة تنظيمية قوية تحظى بالإجماع الواسع والتمسك الشديد من قبل الافراد العاملين يخلق لديهم نوع من الالتزام وإن كان معنوي بمنظومة القيم والمبادئ والمعايير والاخلاقيات وكل الاساسيات التي تحدها المنظمة، فيتم تعزيز مقومات السلوك المقبول والمطلوب من الافراد، ما يخلق "

نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الافراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة الى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الادارة بوضع الانظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الافراد" ¹⁵⁵فتتولد لديهم درجات عالية من الارتباط المعنوي، الانتماء والولاء لهذه المنظمة التي ينتمون اليها، الامر الذي ينعكس بشكل ايجابي على مستوى ادائهم الوظيفي وانجازهم في مواقع عملهم، وبالتالي يتحقق لديهم الشعور بالرضا الوظيفي عن العمل وعن البيئة التي يعملون فيها، فترتفع معدلات الانجاز لديهم، ويمكن للمنظمة الاعتماد عليهم كمصدر لخلق ميزة تنافسية تكتسح من خلالها السوق التنافسية وتتمكن من التكيف مع المستجدات البيئية، فتكون في مستوى توقعات الزبائن والمستهلكين، وهذا مطلب جوهري بالنسبة للمنظمات التي ترغب في التميز والتفوق، مما يترجم وجود علاقة طردية في منحى ايجابي تجمع بين قوة الثقافة التنظيمية السائدة، وفاعلية المنظمة التي تقاس من خلال مستوى انجاز الافراد العاملين بها.

¹⁵⁵ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 333.

مراجع المحور السابع:

- 1- ابراهيم عثمان: مقدمة في علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، 1999.
 - 2- تومسون مايكل: نظرية الثقافة، ترجمة علي سيد الصاوي، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1997.
 - 3- حسين احمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد، ط1، عمان، 2012،
 - 4- سليم ابراهيم الحسني: السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية، مؤسسة الوراق، عمان، 2013.
 - 5- شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار الحامد، ط1، 2010
 - 6- ماجد عبد المهدي مساعدة: ادارة المنظمات، دار المسيرة، ط1، عمان، 2013، ص 321-322.
 - 7- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، ط 4، عمان، 2013
 - 8- نعمه عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري، عمان، 2009.
- 9- Jean Caune : Culture et Communication-Convergences théoriques et lieux de médiation, 2 Edition , presses universitaire de Grenoble, France,2006

المحور الثامن : الصراع التنظيمي

- أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي.
- ثانياً: اسباب الصراع التنظيمي.
- ثالثاً: مراحل الصراع التنظيمي.
- رابعاً: انواع الصراع التنظيمي.
- خامساً: استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي.

الاهداف التعليمية:

بعد الانتهاء من دراسة هذا المحور يتوقع أن يكون الطالب قادر على :

- فهم ماهية الصراع التنظيمي، والعوامل المؤثرة في حدوثه.
- ادراك الاختلاف في المقاربات النظرية حول الصراع.
- استيعاب مراحل الصراع التنظيمي، وانواعه المختلفة.
- معرفة طرق وآليات ادارة الصراع التنظيمي.
- شرح آثار الصراع التنظيمي وانعكاساته على التنظيم.

مقدمة:

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

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

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي

يعتبر النزاع أو الصراع التنظيمي Organizational Conflict ظاهرة قديمة حديثة شغلت بال المفكرين والباحثين فاعتبروه احد الاشكال الرئيسية للتفاعل الانساني، وأنه المظهر المتطرف لظاهرة التعاون، ويطلق عليه ايضا الخلاف أو التعارض، وقد تعددت تعاريفه بحسب الاطار النظري الذي يتبناه كل باحث. جاء في معجم العلوم الاجتماعية تعريف الصراع بأنه "التنازع أو التناقض الذي يتراوح بين اللين والفضاضة بين طرفين او اكثر أو مجموعات أو طبقات أو اشخاص، وايضا بين جوانب واتجاهات أو مبررات داخل نفس الشخص، وموضوع الصراع موجود في العلوم الانسانية جميعها ويتخذ مكانا له في نظريات مختلفة"¹⁵⁶.

¹⁵⁶ ماجد عيد المهدي مساعدة: ادارة المنظمات، منظور كلي، دار المسيرة، عمان، 2013، صص 288-289.

أما في القاموس السوسيولوجي فجاء تعريفه بأنه " حالة من المنافسة أو المواجهة أو التخريب أو الثورة تكون بين مجموعة اطراف لا تكون بالضرورة افراد، بل حتى جماعات، أو طبقات، تهدف الى تحقيق الاخضاع أو الهزيمة من اجل استبعاد الطرف الآخر"¹⁵⁷. فالهدف من الصراع هو الحاق اذى الطرف المقابل والرغبة في القضاء عليه رغم مقاومته هذا الفعل. لذلك يعتبره بولندج Boulding وضع تنافسي تكون فيه اطراف الصراع مدركة لوضع اللاتكافؤ القائم بينها فيما يتعلق بقدراتها، امكانياتها، وطاقتها، الامر الذي يدفع هذه الاطراف للتنازع حول الادوار والمراكز المستقبلية خصوصا مع توفر رغبة طرف في الاستحواذ على المركز الذي يرغب فيه الطرف الآخر وهو ما يخلق حالة من التعارض في الرغبات. ويعتبره بدر بأنه: " عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد، أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر، أو بين مجموعة من الافراد واخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الافراد واهداف المجموعات، أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الاهداف والرغبات" مما يعكس وجود حالة من اللاتكافؤ بين الاهداف الاولية للأطراف المتنازعة"¹⁵⁸

في حين يعرفه كل من مارش وسيمون March & Simon بأنه " عملية تعطيل في آلية اتخاذ القرار بحيث يمارس الفرد أو مجموعة معينة صعوبة في اختيار بديل معين"¹⁵⁹ فهو ارباك أو تعطيل للعمل الذي يعيق مرحلة المفاضلة بين البدائل المقترحة.

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

¹⁵⁷Williems (E) :Dictionnaire de sociologie. Adaptation française par Armand Cuillier. 2ème éd, Librairie Marcel Rivere et Cie, Paris, 1971, pp 62-63.

¹⁵⁸حسين حريم: ادارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد، عمان، 2009، ص 242.

¹⁵⁹احمد الخطيب وعادل سالم معايعه: الادارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث، الاردن، 2009، ص 480.

وقد تأثر داهرنودف Ralf Dahrendorf بأفكار ماركس لكنه اعطى للصراع معنى واسع فلم يربطه بالمؤسسات الصناعية فقط، بل اعطاه معنى واسع متواجد في كافة تنظيمات العمل، كما انه لم يرجع الصراع الى جوانب مادية كما اكد ماركس، بل يرجع الى احتكار الطبقة التكنوقراطية لأسباب القوة والنفوذ في التنظيم وفي المقابل افتقار العمال لهذه القوة.¹⁶⁰

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

وقد فرق جورج سيمل George Simmel بين الصراع والمنافسة، فخلص إلى ان وجود الصراع في المنظمة مرتبط بتعارض مصالح الاطراف وتضارب اهدافها، فإذا ما تحقق احتمال ان يؤدي تحقيق اهداف ومصالح طرف الى التأثير بمنع أو عرقلة تحقيق اهداف الطرف الثاني، فإن صوراً من الصور ستحدث، أما المنافسة فهي محاولة لتحقيق اهداف معينة دون أن يتعارض ذلك مع مصالح الآخرين.¹⁶¹ فتتنافس الافراد في المنظمة، أو تتنافس الطلبة من اجل الحصول على المرتبة الاولى لا يعتبر صراع إنما هو شكل من اشكال التفاعل، وفي بعض الحالات يمكن ان يؤدي احتدام وشدة المنافسة الى حدوث الصراع، كما يمكن أن يحدث الصراع دون أن تسبقه حالة منافسة.

من مجمل ما ورد من تعاريف يمكن القول ان الصراع يعبر عن شكل أو نمط من انماط التفاعل الاجتماعي الذي ينشأ بين الوحدات التنظيمية، أو بين الافراد فيما بينهم، أو بين الافراد العاملين والادارة، تتباين فيه الاهداف، وتضارب مصالح الاطراف، مما يخلق لديها القابلية والقدرة على الاضرار ببعضها البعض، فتنمو بينهم حالة من القلق، الاحتقان، العدوانية، التوتر، وغيره من المشاعر السلبية التي تحدث اختلال التوازن في شكل العلاقة، تكون بسبب عامل نفسي يحدث نتيجة اختلاف في الميول، الدوافع، الاتجاهات، او الاهداف بين الاطراف المتصارعة افرادا كانوا ام جماعات ام حتى منظمات، فهو موقف تفاعلي بين طرفين أو اكثر تتخللها مشاعر النزاع أو الخصام أو الخلاف التي تبدأ في الظهور عند وجود السلبية في التأثير على الآخر، بمعنى عندما يدرك احد اطراف العلاقة أن الطرف الآخر يعيق تحقيق اهدافه وتلبية مصالحه، مما يخلق لديه شعوراً بالإحباط، يرتفع على اثرها مستوى التوتر لديه،

¹⁶⁰ احسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل، عمان، 2005، ص ص 130-139.

¹⁶¹ Simmel (G) : Le conflit. Traduit de l'Allemand par Sibylle(M). Ed Circé, Paris, 1995, p15.

فيلجأ عادة الى انتهاج سلوك مضاد للطرف الآخر يعبر له من خلاله عن ردة فعله. الامر الذي يجعلهم في مواقف تتخللها علاقات متباينة من النفور والبغضاء والعداوة.

وقد يحدث الصراع بسبب تضارب المصالح والميل أو الانحراف لإعلاء المصلحة الخاصة على المصلحة العامة، كما قد ينشأ الصراع نتيجة اسباب تنظيمية هيكلية، بسبب تعدد المستويات الادارية وعدم وضوح الاختصاصات، أو تداخل الأنشطة والمهام، أو تمركز القوة، النفوذ، والصلاحيات.

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

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

وعلى هذا الاساس فلم ينكر هذا الفكر السلوكي الصراع التنظيمي واعتبره امر طبيعي يرجع الى تعددية شخصيات، واحتياجات، ورغبات، وميولات، واهداف الاطراف الفاعلة في التنظيم، وبالتالي فشيء طبيعي أمام هذه التعددية والاختلافية أن تتشكل بعض مظاهر الصراع في الابنية العلائقية لهذه التنظيمات، وهو أمر ايجابي لأنه يقوي العلاقات الاجتماعية، ويذيب اوجه التناقض بين العمال خصوصا اذا كان صراعهم مع الطرف الاداري.

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

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

وقد اعتبر كروزيه Crozier أن الصراعات الاشد حدة وتكرار هي تلك التي تكون بين المستويات التنظيمية المتقاربة أو المتماثلة التي تتقارب فيها ادوار الاطراف المتصارعة، مكاناتهم، ومهامهم داخل المنظمة، وتتوفر لديهم فيها تقريبا نفس الدرجة من الكفاءة، من المعلومة للتحكم في منطقة الشك، أي من النفوذ، فتتخذ الصراعات طريقها الى العلانية، وفي المقابل تظل الصراعات قليلة وتتخذ صورتها الخفية بين الاطراف التي تتفاوت في مواقعها في البناء الهرمي للسلطة، خصوصا اذا كانت هناك علاقة تبعية قائمة تجعل مصالح طرف بيد طرف آخر يكون اقوى منه بمركزه، وبسلطته، مما يجبر الطرف الضعيف على انتهاج استراتيجية اللامواجهة التي تمنعه من تفجير الصراع واعلانه واضح، لأنه يدرك جيدا أن اختلال ميزان القوة لصالح الطرف الآخر القوي يجعل الظروف غير مواتية للانتصار عليه والفوز بالجولة¹⁶²

¹⁶² Crozier(M) :Le phénomène bureaucratique, Ed du seuil, Paris, 1963, pp 149-160

ثانياً: اسباب الصراع التنظيمي

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

ويجمع فريق من الباحثين على أن الصراع يمكن أن يتخذ اربع معاني اساسية : المعنى الاول يشير الى ان الصراع ينشأ في المنظمة نتيجة لتفاعل عناصر الظروف البيئية تجاه ادارتها، والمعنى الثاني يوضح أن سبب نشوء الصراع هو المواقف المؤثرة التي تواجهها ادارة التنظيم مثل حالات التوتر والقلق والاجهاد أو النزاع التي تنشأ بين الافراد العاملين، أما المعنى الثالث فيضيف بأن الصراع ينشأ بين الافراد بسبب الاختلاف الحاصل بين ادراك الفرد ودرجة يقظته للمواقف التي يجد نفسه فيها مجبراً أو غير مجبر، في حين نجد المعنى الرابع ينعكس من خلال السلوك المتناقض الذي يصدر عن الافراد الآخرين والذي يقع بين المقاومة السلبية للفرد التي تتخذ اشكالاً ضمنية غير معلنة الى مقاومة معلنة صريحة¹⁶³.

ويذهب "ريتشارد" في معالجته لمسألة الهوية في العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة ويربطها مباشرة بالجوانب الثقافية ويعامل الصراع، فيعتبر أن امكانية دخول فرد أو جماعة من الافراد في حالة من الصراع وارد جداً بمجرد وجود احساس ينبأ بأن الهوية مهددة أو غير معترف بها، ففي هذه الحالة الصراع يرتبط اساساً بالجوانب المعنوية والثقافية المرتبطة بالعامل وهي أبعد ما تكون عن النواحي المادية وما تنبثق عنها من حركات مطلبية واحتجاجية¹⁶⁴.

والصراع ينشأ داخل المنظمات بين الوحدات الادارية كما ينشأ بين الافراد فيما بينهم، أو بين الافراد والادارة هذا الاخير تحركه أساساً مسألة الاجور وتبقى العامل المحوري في تأجيج الصراع بين العمال والادارة الذي غالباً ما يتخذ الاضراب عن العمل مظهر سلوكي للتعبير عن حالة الاستياء والاحتجاج. وعموماً يمكن اجمال اغلب اسباب الصراع التنظيمي على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

¹⁶³ شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار الحامد، ط 1، عمان، 2010، ص 271.
¹⁶⁴ ناصر قاسيمي: سوسيولوجيا المنظمات دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 104.

جدول (5): العوامل المتسببة في انتاج الصراع التنظيمي

اسباب تنظيمية

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

اسباب شخصية

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

ثالثا: مراحل الصراع التنظيمي

تشير الادبيات المتعلقة بموضوع الصراع التنظيمي الى أنه يمر بخمسة مراحل متتابعة، مع ضرورة الاشارة ان هذا التقسيم ليس جامد وستاتيكي، فهو من اجل الاستيعاب والفهم، أما على الصعيد الميداني فيصعب وضع نقطة بداية وتحديد موضع لنهاية الصراع، لأنه ذو طبيعة ديناميكية¹⁶⁵:

1.الصراع الضمني:

تعتبر مرحلة المعارضة الكامنة عن حالة عدم الرضى أو التذمر من الوضع الراهن، ويأخذ الصراع الضمني او المستتر الذي لم يبلغ بعد درجة العلنية ثلاثة اشكال سلوكية، الاول هو السلوك التنافسي وينشأ بين الافراد لأغراض التباري، والثاني هو السلوك الهادف الى التمايز، أما السلوك الثالث

¹⁶⁵شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص ص 272-274.

فهو الصراع الناشئ بسبب انحراف سلوك الافراد عن تحقيق الهدف الرئيسي والاتجاه الى الاهداف الثانوية.

2.الصراع المدرك:

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

3.الصراع المحسوس:

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

4.الصراع المعلن أو المكشوف:

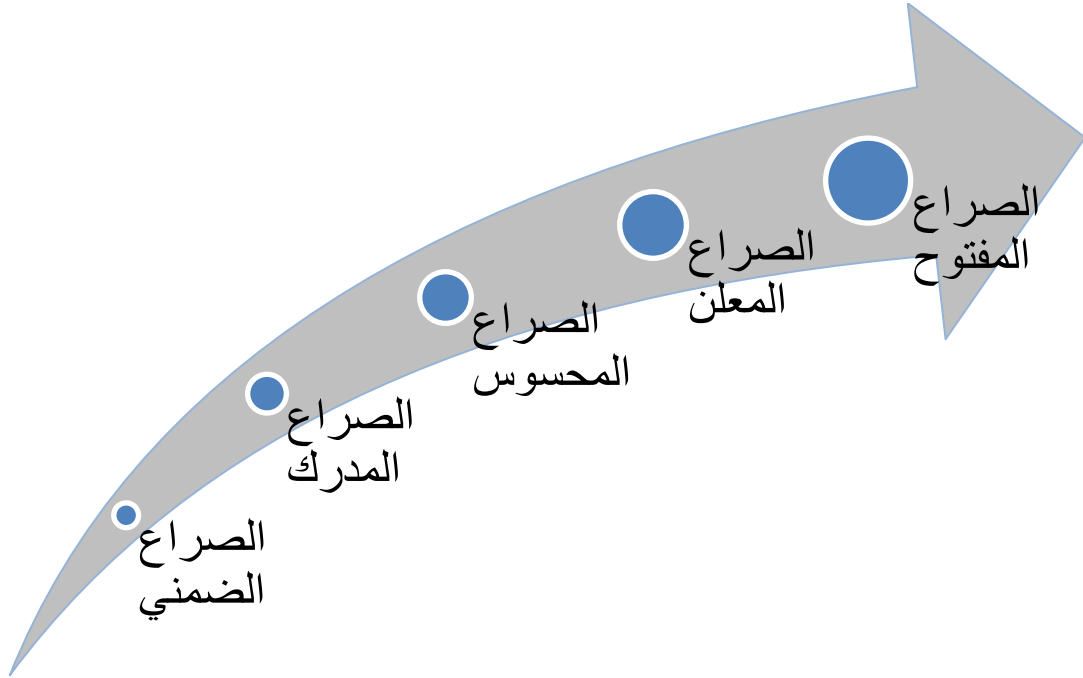
يعبر عن مرحلة الاستجابة أو التفاعل مع الصراع الذي اتخذ الشكل العلني في التصرفات أو السلوكيات، واكثر الحالات المعروفة هو العداة، الالهمال، أو التنازع المعلن الذي يمكن الاحساس به وكذلك ملاحظته بشكل واضح.

5.الصراع المفتوح:

كلما تطور الصراع من حالة الضمنية الى حالة العلنية تتضح طبيعة العلاقة بين الاطراف المتصارعة في مرحلة ما بعد انتهاء الصراع، ويمكن ان تتخذ هذه العلاقة طبيعة سلمية تتوصل فيها الاطراف الى حل يرضي الجميع، وقد تتطور هذه العلاقة الى حالة الصراع الهدام، الذي يحدث عندما

يشرع كل طرف من الاطراف المتصارعة الى الايقاع بخصمه، ومحاربتة بشتى الوسائل مشروعة كانت ام غير مشروعة. ويمكن توضيح مراحل حدوث الصراع بالشكل الموالي:

الشكل (13): مراحل الصراع التنظيمي



رابعاً: انواع الصراع التنظيمي

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

1. الصراع على مستوى الفرد

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

مضطراً لاختيار بدائل تتعارض مع اهدافه، أو توقعاته، أو قيمه ومبادئه. ويتضمن هذا النوع من الصراع الحالات التالية للصراع:

أ/صراع الهدف:

ينشأ عندما يكون الفرد في موقف الاختيار بين هدفين أو أكثر، قد يكون كلاهما ايجابيا كأن يعرض على الفرد عقد عمل خارج البلد بامتيازات كبيرة رغم أنه يعمل في وظيفة راقية وبمرتب شهري مرتفع مقارنة مع القدرة الشرائية لبلده، ومن المخاطرة التي تترتب على هذه الحالة احتمال شعور الفرد بالندم بعد اختيار بديل واستبعاد الآخر. وقد يكون كلاهما سلبي ولا يرغب الفرد تحقيق أي منهما ومثال على ذلك أن يفاضل الفرد بين قرار الاستقالة أو الاقالة، وهنا يميل الفرد الى اختيار الهدف الاقل ضرراً، أو قد يكون الصراع بين هدف ايجابي وآخر سلبي. فقد تمنح الادارة للعامل راتب مرتفع وهو مظهر ايجابي، لكنها في المقابل تفرض عليه العمل بدوام ليلي وبساعات اطول وهذا مظهر سلبي بالنسبة له¹⁶⁶.

ب/صراع الدور:

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

2. الصراع على مستوى الافراد أو الجماعات:

يتسع مجال شموليته، فلا يقتصر على فرد واحد بل يشمل عديد الاطراف، ويتخذ الجانب العلني. عادة ما ينشأ بسبب تباين وجهات النظر، المواقف والاتجاهات، فيتمسك كل فرد بوجهة نظره، بموقفه ازاء موضوع معين متجاهلاً موقف الطرف الآخر. يمكن أن يحدث هذا الصراع بين الافراد أو بين الجماعات في نفس المستويات التنظيمية مثلاً بين العامل والعامل، بين ادارة الانتاج والتسويق في نفس

¹⁶⁶ حسين احمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد، عمان، 2012، ص314.

التنظيم، أو بين الافراد والجماعات في مستويات تنظيمية متفاوتة مثلا الصراع بين الرئيس ومروسيه أو بين الادارة العليا والادارة الدنيا، وهو غالبا ما يتعلق بظروف موضوعية تخص اساليب العمل واجراءات تنفيذه، أو قد يرتبط بأسباب شخصية تتعلق بحب الذات والانانية والرغبة في السيطرة التامة على الآخر.

3. الصراع على مستوى المنظمات:

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

خامسا: استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي

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

قدم " ريتشارد بريارد" استراتيجية لنقادي الصراع تتحقق من خلال انتهاج اساليب تنظيمية حديثة تدعو الى التوجه نحو اللامركزية وضرورة اشراك جميع الفاعلين داخل التنظيم، أما "ليكرت" فقد اعطى اهمية استراتيجية لعملية الاتصال وما تتضمنه من موقف تفاعلي في حل الصراع من خلال فتح قنوات الاتصال بين كافة المستويات التنظيمية، مما يسمح بتبادل المعلومات والافكار والآراء ونقل المعنى المقصود والحصول على رد فعل لإحداث فهم مشترك بين طرفين أو أكثر، يتجلى هذا الفهم في صورة السلوك، تعديله، توجيهه أو تغييره. وعلى هذا الاساس يمكن اعتبار الاتصال وسيلة أو أداة اجتماعية يتم من خلالها التواصل والتفاهم بين الأفراد والجماعات والمستويات التنظيمية مما يسهل سرعة انجاز المهام والوظائف التنظيمية.

فلاستخدام الصحيح لنظم الاتصال يمكن القيادة الإدارية في المنظمة من خلق علاقات اتفاق وتناغم بين أجزاء التنظيم مبنية على أساس فهم دقيق ومعرفة كاملة بأهداف التنظيم، ظروف وبيئة العمل، وبذلك تتفق الأفكار وتقل احتمالات الصراع والتصادم بين الأفراد والجماعات. فالإتصال من أهم العوامل المحددة لنمط العلاقات الإنسانية يمكن القيادة من الاطلاع على نشاط المرؤوسين وتوجيه سلوك العاملين والتأثير فيهم، وإحكام السيطرة على ما يمارسونه من وظائف، وهو ما يكسبه طابع رقابي إرشادي توجيهي.

وقد وضع كل من "كوك" و"منساكر" Cook & Mnsakr نموذجا لعملية ادارة الصراع تتضمن بعض الخطوات التي تعين الاداري على اختيار الاستراتيجيات التي تتوافق مع طبيعة الصراع ويمكن تطبيقها بفاعلية، وهذه الخطوات هي¹⁶⁷:

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

1.التفاوض:

هو من الاساليب الشائعة في ادارة الصراع التنظيمي، يتخذ شكلين اساسيين هما: اسلوب التفاوض غير المتكافئ الذي يكون فيه هامش التنازل وقدر المكاسب غير متساو لدى الطرفين، أما في حالة التفاوض التعاوني فيكون الهدف الاساسي من ورائه هو حل المشكلة، وتجاوز كل الحسابات، وايجاد ارضية اهداف عامة مشتركة¹⁶⁸.

¹⁶⁷ ماجد عيد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص301.

¹⁶⁸ حسين احمد الطراونة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص325.

2. التوجه نحو اللامركزية:

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

3. اعتماد البعد الانساني:

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

4. تبادل الوظائف (Job-Rotation):

ويتضمن دعوة كل طرف لشغل موقع الطرف المتصارع معه، هناك تبادل للأدوار، تجعل كل طرف يتفهم موقف، وجهة نظر ومشكلات التي تعترض الطرف المقابل له، فيلتمس له الحجج والاعذار، وتصبح امكانية تنازل كليهما واردة¹⁶⁹.

5. التحليل الموضوعي العلمي لسبب الصراع:

وهذا بدوره يستوجب ضبط حيز الصراع، الاطراف المتصارعة، خلفية الصراع ومتطلباته، ليتم البحث عن كيفية التعامل مع الموقف بكل علمية، رسمية، وانسانية، ليتم تحويل شحنات الغضب والتوتر السالبة الى طاقات ايجابية تساهم في التغيير والتطوير التنظيمي، من خلال استخدام اساليب الاتجاهات هيكلية لحل الصراعات واعتمداها على الهيكل الاداري للمنظمة، الذي يستوجب مثلا رفع المشكلة التي سببت الصراع بين القسمين الى مستوى اداري اعلى، او تقليل الاعتمادية بين الوحدات المتصارعة، أو دمج الوحدات المتصارعة ليصبح هدفها واحد.

¹⁶⁹ احمد الخطيب وعادل سالم معاينه، مرجع سبق ذكره، ص495.

وبشكل عام يمكن تقسيم اساليب ادارة الصراع الى فئات أو تقسيمات اساسية تتعلق ب¹⁷⁰:

1. صراع الخسارة- الخسارة:

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

2. صراع الخسارة- الربح:

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

3. صراع الربح- الربح:

يتم ذلك من خلال اسلوب حل المشكلة، ويقوم هذا المدخل الايجابي في ادارة الصراع على ادراك ووعي جميع اطراف الصراع بأن هناك نقطة خلل تحتاج الى معالجة ومزيد من الاهتمام، وبهذه الطريقة يتم القضاء على ظاهرة الصراع بدراسة اسبابها والحد من احتمالات وقوعها مستقبلا.

في الاخير نقول انه وبالرغم من الاعتقاد بأن نتائج الصراع تقع دائما ضمن الدائرة السلبية التي يجب تفاديها، إلا أن الصراع التنظيمي في أماكن العمل - وكما اكد الفكر التنظيمي الحديث- يفرز العديد من الآثار الإيجابية التي لا يمكن تجنبها، فهو عنصر فعال لإحداث التغيير، ذلك ان الصراع التنظيمي في الغالب يطمح الى حل المشكلات، وإزاحة الستار عن كثير من الحقائق والمعلومات التي تساعد في السير الطبيعي لأنظمة العمل، وتعطي مجالا للأفراد العاملين لتوظيف قدراتهم الكامنة وتقديم افضل صور الاداء التنظيمي مما ينعكس بشكل ايجابي على التقدم والتطوير التنظيمي.

¹⁷⁰ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص307.

مراجع المحور الثامن:

- 1- احسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل، عمان، 2005
- 2- احمد الخطيب وعادل سالم معايه: الادارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث، الاردن، 2009.
- 3- حسين حريم: ادارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد، عمان، 2009.
- 4- حسين احمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد، عمان، 2012
- 5- شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار الحامد، ط 1، عمان، 2010.
- 6- ماجد عبد المهدي مساعدة: ادارة المنظمات، منظور كلي، دار المسيرة، عمان، 2013.
- 7- ناصر قاسيمي: سوسيولوجيا المنظمات دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.

8-Crozier(M) :Le phénomène bureaucratique, Ed du seuil, Paris, 1963

9-Simmel (G) : Le conflit. Traduit de l'Allemand par Sibylle(M). Ed Circé, Paris, 1995

10-Williems (E) :Dictionnaire de sociologie. Adaptation française par Armand Cuvillier. 2éme éd, Librairie Marcel Rivere et Cie, Paris, 1971, pp 62-63.

المراجع:

أولاً: باللغة العربية

1. ابراهيم عثمان: مقدمة في علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، 1999.
2. ابراهيم محمد المحاسنة: ادارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير، عمان، 2013.
3. احمد الخطيب و عادل سالم: الإدارة الحديثة- نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009.
4. احسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005.
5. بشير العلاق: الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم- اليازوري، عمان، 2008.
6. بشير العلاق: اسس الادارة الحديثة، دار اليازوري، عمان، 1999.
7. بلقاسم سلاطنية و إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة - التصور والمفهوم، دار الفجر، القاهرة، 2008.
8. تومسون مايكل: نظرية الثقافة، ترجمة علي سيد الصاوي، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1997.
9. جمال محمد أبو شنب: علم الاجتماع الإداري- الجودة والتميز في ادارة المؤسسات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2012.
10. حسن ابراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 2005.
11. حسين احمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد، ط1، عمان، 2012.
12. حسين حريم: ادارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد، عمان، 2009.
13. خالد المشهداني ورائد العبيدي: مبادئ ادارة الاعمال بمنظور منهجي متقدم، دار الايام، عمان، 2013.
14. خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2009.
15. رابع كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة، 2006.
16. ربحي مصطفى عليان: اسس الادارة المعاصرة، دار صفاء، عمان، 2007.
17. زكي محمود هاشم: اساسيات الادارة، ذات السلاسل، الكويت، 2001.
18. سليم ابراهيم الحسيني: السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية، مؤسسة الوراق، عمان، 2013.
19. سيد الحسين: نحو نظرية اجتماعية نقدية، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
20. شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار الحامد، ط1، عمان، 2010.
21. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006.
22. صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، ط1، عمان، الأردن، 2005.
23. طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، بني سويف، مصر، 1993.
24. عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الصناعي-النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 1999.
25. عبد الله محمد عبد الرحمن: النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2003.
26. عبد اللطيف قطيش: الادارة العامة من النظرية الى التطبيق دراسة مقارنة، منشورات حلبي الحقوقية، ط1، بيروت، 2013.
27. عثمان غنيم: التخطيط: اسس ومبادئ عامة، دار صفاء، عمان، 1999.
28. علي عبد الرزاق جلبي: علم اجتماع التنظيم- مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1999.
29. علي عبد الرزاق جلبي: الاتجاهات الأساسية في نظرية علم لاجتماع، دار المعرفة الجامعية، ط2، مصر، 2005.
30. علي عبد الهادي مسلم وراوية حسن: السلوك والتطور التنظيمي، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2015.
31. علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الادارة، الاصول والاساليب العلمية، دار المناهج، عمان، 2013.
32. فايز حسين: سيكولوجيا الادارة العامة، دار أسامة، عمان، 2008.
33. فتحي احمد ذياب عواد: ادارة الاعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء، عمان، 2013.
34. كمال عبد الحميد الزيات: العمل وعلم الاجتماع المهني(الاسس النظرية والمنهجية)، دار غريب، القاهرة، 2001.
35. كامل محمد المغربي: الادارة والبيئة السياسية العامة، مكتبة بغدادي، ط1، عمان، 2001.

36. ماجد عبد المهدي مساعدة: ادارة المنظمات، منظور كلي، دار المسيرة، ط1، عمان، 2013.
37. محمد الجبوسي: الادارة- علم وتطبيق، دار المسيرة، عمان، 2000.
38. محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، ط1، عمان، 2008.
39. محمود حسين الوادي وآخرون: ادارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال بين النظرية والتطبيق، دار الحامد، ط1، عمان، 2012.
40. محمد عبد الكريم الحوراني: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع- التوازن التفاضلي صيغة توليفيه بين الوظيفية والصراع، دار مجدلاوي، عمان، 2008.
41. محمد عبد المولى الدقس: علم الاجتماع الصناعي، دار مجدلاوي، ط1، عمان، الاردن، 2005.
42. محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، ط3، الاسكندرية، 1986.
43. محمد علي محمد: مجتمع المصنع- دراسة في علم اجتماع التنظيم، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الاسكندرية، 1979.
44. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، ط 4، عمان، 2013.
45. محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة، ط1، عمان، الاردن، 2009.
46. ناصر قاسيمي: سوسيولوجيا المنظمات دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
47. نعمه عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري، عمان، 2009.
48. همشري عمر: الادارة الحديثة لمكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى العصرية، عمان، 2000.
49. ياس خضير البياتي: النظرية الاجتماعية- جذورها التاريخية وروادها، دار الكتب الوطنية، ط1، بنغازي، 2002.

ثانيا: اللغة الاجنبية

50. Crozier(M) :Le phénomène bureaucratique, Ed du seuil, Paris, 1963.
51. Fayol Henri : General and Industrail Management, Pitman, London, 1987.
52. Georges Friedmann : Problèmes humains du machinisme industriel- les débuts de la sociologie du travail, Edition Ellipses, paris, 2009.
53. Jean Caune : Culture et Communication-Convergences théoriques et lieux de médiation, 2 Edition , presses universitaire de Grenoble, France, 2006
54. Marcelle streobants: sociologie du travail, 2^{ème} édition refondue, sous la direction de François de single, édition Armand colin, paris, 2007.
55. Michel de Coster & François Pichault :Traite de Sociologie du travail, 2 edition, De Boeck Universitie, paris, 1998
56. Michel Lallement : Histoire des idées sociologiques des origines a Weber, 3edition, Armand Colin, paris, 2006.
57. Philippe scieur: sociologie des organisation, 2^{ème} édition, Armand colin, paris, 2008.
58. René Llored : Sociologie Théories et analyses, Edition Ellipses, paris, 2007.
59. Simmel (G) : Le conflit. Traduit de l'Allemand par Sibylle(M). Ed Circé, Paris, 1995
60. Williems (E) :Dictionnaire de sociologie. Adaptation française par Armand Cuvillier. 2^{ème} éd, Librairie Marcel Rivere et Cie, Paris, 1971

فهرس الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
29	مستويات التخطيط التنظيمي	1
40	مقاربة المركزية لدى عديد المداخل النظرية	2
54	صفات المدير حسب المقاربة الفايولية	3
61	الجماعة التضامنية ومعاييرها في الطرح الفييري	4
62	ثنائية السلطة / الفعل في الطرح الفييري	5
90	مراحل اتخاذ القرار	6
102	هرم ماسلو للحاجات	7
103	سلم الحاجات لبورتر	8
104	هرم الحاجات لألدرفر	9
112	دوافع العمل حسب ليكرت	10
122	انماط الشخصيات القيادية في نظرية الشبكة الادارية	11
122	انماط القيادة حسب نظرية ليكرت	12
146	مراحل الصراع التنظيمي	13

فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
106	مقارنة نظرية X و Y لدوجلاس ماكريجور	1
117	وظائف القيادة التنظيمية	2
118	مصادر قوة القيادة في التنظيم	3
119	أنواع القيادة ومميزات القائد	4
144	العوامل المتسببة في انتاج الصراع التنظيمي	5

الصفحة	العنوان	
1		المقدمة
3	مدخل تمهيدي حول علم اجتماع التنظيم والعمل	المحور الاول
4	العمل وتطوره كظاهرة سوسولوجية	أولا
8	نشأة علم اجتماع التنظيم وعلاقته بالصناعي	ثانيا
14	تطور البدايات السوسولوجية الاولى في دراسة التنظيمات	ثالثا
20	اساسيات في دراسة التنظيمات	المحور الثاني
21	منطلقات نظرية حول مفهوم التنظيم وانواعه	أولا
21	تعريف التنظيم	1
24	انواع التنظيم	2
25	المبادئ الاساسية للتنظيم	ثانيا
25	التخطيط	1
29	القيادة	2
30	الرقابة	3
32	التسيق	4
33	الاتصال	5
35	مفاهيم رئيسية في دراسة التنظيمات	ثالثا
35	الهيكل التنظيمي والخريطة التنظيمية	1
36	القوة والسلطة	2
37	السلطة والمسؤولية	3
38	تفويض السلطة	4
39	المركزية واللامركزية	5
40	الفاعلية والكفاءة	6
41	توسيع الوظائف والتوسيع الوظيفي	7
41	الاداء الوظيفي والولاء التنظيمي	8
42	المناخ التنظيمي وبيئة العمل	9
44	ضغوط العمل	10

46	الاتجاهات الكلاسيكية في دراسة التنظيم	المحور الثالث
47	الاتجاه التايلوري ومقاربة الادارة العلمية	أولا
53	الاتجاه الفايولي ونظرية التكوين الاداري	ثانيا
57	الاتجاه البيروقراطي ونظرية التنظيم	ثالثا
66	الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم	المحور الرابع
67	اتجاه مدرسة العلاقات الانسانية	أولا
71	الاتجاه البنائي الوظيفي	ثانيا
71	تالكوت بارسونز	1
75	روبرت ميرتون	2
79	ألفن جولدنر	3
80	فيليب سلزنيك	4
82	بيتر بلاو	5
84	اميتاي اتربوني	6
85	اتجاه النسق الاجتماعي الفني	ثالثا
88	نظرية اتخاذ القرار	رابعا
93	السلوك التنظيمي	المحور الخامس
95	تعريف السلوك التنظيمي وتطور مجال دراسته	أولا
97	المحددات البنائية للشخص وتأثيرها على سلوكه التنظيمي	ثانيا
98	الادراك	1
98	الشخصية	2
99	القيم	3
99	الاتجاهات	4
100	الدوافع والحوافز	5
101	نظريات الدافعية في دراسة السلوك التنظيمي	ثالثا
101	هرم ماسلو للحاجات	1
102	سلم الحاجات لبورتر	2
103	نظرية كريس ارجريس	3
104	نظرية الوجود والانتماء والنمو لأدلفر	4
105	نظرية X و Y لدوجلاس ماكريجور	5

107	نظرية ذات العاملين لفريدريك هيرزبرغ	6
108	نظرية الدوافع لماكيلاند	7
109	نظرية عدالة العائد لآدمز	8
110	نظرية التوقع لفروم	9
111	نظرية وضع الهدف للوك	10
112	نظرية ليكرت في الدافعية	11
115	القيادة التنظيمية	المحور السادس
116	تعريف القيادة ووظائفها	أولاً
117	مصادر قوة القيادة	ثانياً
119	انماط القيادة	ثالثاً
120	نظريات القيادة	رابعاً
120	نظريات السمات أو الرجل العظيم	1
121	النظرية الموقفية	2
121	نظرية سلوك القائد	3
123	النظرية النفاعلية	4
124	ثقافة المنظمة	المحور السابع
125	تعريف الثقافة التنظيمية وأهميتها	أولاً
127	العوامل المؤثرة في ظهور وتنامي الثقافة	ثانياً
129	خصائص الثقافة التنظيمية	ثالثاً
131	انواع الثقافة التنظيمية	رابعاً
133	نماذج الثقافة التنظيمية	خامساً
134	دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز التنظيمي	سادساً
137	الصراع التنظيمي	المحور الثامن
138	مفهوم الصراع التنظيمي	أولاً
143	اسباب الصراع التنظيمي	ثانياً
144	مراحل الصراع التنظيمي	ثالثاً
146	انواع الصراع التنظيمي	رابعاً
148	استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي	خامساً
153	قائمة المراجع	
155	فهرس المحتويات	
156	فهرس الاشكال والجداول	