

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور - خنشلة-

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

محاضرات في مادة
نظريات التنظيم

مطبوعة بيداغوجية مقدمة- لطلبة السنة الأولى من الدراسات العليا-

إعداد الدكتورة: بن رمضان سامية

أستاذة التعليم العالي

السنة الجامعية: 2020 - 2021

فهرس المحتويات	
مقدمة	
المحور الأول: النظريات الكلاسيكية	
أولا	✓ مدخل عام للتنظيم (المفهوم، الخصائص، ...)
ثانيا	✓ نظرية الإدارة العلمية (فريديريك تايلور)
ثالثا	✓ نظرية التكوين الإداري (هنري فايول)
رابعا	✓ نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو)
خامسا	✓ النظرية البيروقراطية (ماكس فيبير)
المحور الثاني: النظريات الحديثة	
أولا	✓ نظريات: z y x
ثانيا	✓ ميشال كروزييه والتحليل الاستراتيجي
ثالثا	✓ النظرية النسقية في التنظيم
رابعا	✓ روبرت ميرتون والمعوقات الوظيفية
خامسا	✓ جولندر والقواعد البيروقراطية
سادسا	✓ سان سوليو والهوية المهنية.
سابعا	✓ إيميتاي إتزيوني والإدارة بالأهداف.
خاتمة	
قائمة المراجع	

أدت الثورة الصناعية التي شهدتها العالم إلى تغييرات متعددة كانت سببا في تطور عدد كبير من التنظيمات الكبيرة والمعقدة من حيث مكوناتها البشرية، والطبيعية، والتقنية، التي تأخذ شكلا ومضمونا اجتماعيا.

حيث نجد الأفراد يعيشون ضمن هذه التنظيمات المختلفة التي فرضتها عليهم الحياة الاجتماعية. وعليه، يتضاعف الاهتمام اليوم بهذه التنظيمات والنظريات التي أسست هذا الاتجاه ما بين النظريات الكلاسيكية أو التقليدية والنظريات الحديثة. فالعصر الذي نعيش فيه هو عصر التنظيمات والمؤسسات بكل ما تحمله الكلمة من معني فالقوة السياسية والتقدم الاجتماعي والتفوق التكنولوجي والسمو الحضاري كلها أمور تعتمد أساسا على استقرار واستمرارية التنظيمات بالمجتمع ولا تستطيع المجتمعات بلوغ أمانها في السيادة من دونها.

ولدراسة التنظيمات أهمية كبيرة في مجتمعنا المعاصر، وبأدوار بالغة الأهمية والتعقيد بحيث تغطي كافة المستويات ابتداء من الفرد مرورا بالجماعة ثم المجتمع وعلاقته بالمجتمعات الأخرى. ولذلك تصاعد الاهتمام بدراسة التنظيمات في مجتمعاتنا العربية خاصة و في العقدين الأخيرين أحدثت لها المعاهد والأقسام في العديد من الجامعات العربية مثلا: الجامعات الجزائرية والتي أخرجت أفواجا متتالية من حملة اللسانس والماجستير والدكتوراه.

إن الهدف من هذه المطبوعة هو تقديم صورة شاملة حول هذا المقياس بغرض لفت الانتباه إلى أهم النظريات التي قدمت إسهامات كبيرة من طرف روادها لفهم طبيعة وأهمية التنظيم في حياتنا، ومن هذا المنطلق، وفي إطار الجانب البيداغوجي، نودع طلابنا هذه الصفحات المعنوية ب:
"محاضرات بمادة نظريات التنظيم" لطلبة السنة أولى ماستر تخصص تنظيم وعمل (L M D)
(علوم اجتماعية بصفة خاصة، وطلبة علم الاجتماع بصورة عامة).

وتجدر الإشارة أن هذا المقياس بمثابة السند العلمي والأكاديمي والبيداغوجي والبوابة التي سيتعرف الطالب في هذا المستوى من خلالها على أهم ما يخص التنظيم مفهومه خصائصه ونظرياته، على أن يتعمق في الدراسة والتحليل أكثر من خلال جملة المراجع المعتمدة في هذه المطبوعة الجامعية.

وتضم هذه المطبوعة مجموعة من المحاضرات التي قسمت إلى محاورين رئيسيين:

اختص المحور الأول: بالنظريات الكلاسيكية Théories classiques يتم تناول فيه:

أولاً- مدخل عام للتنظيم(المفهوم،الخصائص،...) ماهية التنظيم والذي قسم لعد محاضرات منها: التعريف بالمفهوم التنظيم وعلاقته ببعض المفاهيم، أهميته بالنسب للفرد والمجتمع، بالإضافة إلى خصائصه ووظائفه وأنواعه التي يحتاجها الطالب لزيادة معارفه.

وثانيا-نظريات الإدارة العلمية (تايلور-فايول)

ثالثا- نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو)

رابعا- النظرية البيروقراطية (ماكس فيبير)

واختص المحور الثاني: بالنظريات الحديثة

أولاً-نظريات: z y x

ثانيا-ميشال كروزيه والتحليل الاستراتيجي

ثالثا-النظرية النسقية في التنظيم

رابعا-روبرت ميرتون والمعوقات الوظيفية

خامسا-جولندر والقواعد البيروقراطية

سادسا-سان سوليو والهوية المهنية.

سابعاً- إيميتاي إتزيوني والإدارة بالأهداف.

وسيتم التطرق لكل نظرية من حيث المفهوم والرواد والأسس والمبادئ الأساسية والانتقادات الموجهة لها كما يتوج العمل في النهاية بقائمة المصادر والمرجع المعتمدة في كل محور.

وفي النهاية نأمل أن تكون هذه المحاضرات بمثابة سند قوي لطلبتنا وإضافة قليلة تساعدهم ولو قليلا لاكتساب المعارف العلمية خاصة في مسارهم العلمي ولتذليل الصعوبات بالمقياس.

الدكتورة: رمضان سامية

خنشلة في : 2018 /10/01

المحور الأول:

النظريات الكلاسيكية

Théories classiques

أولاً- مدخل عام للتنظيم (المفهوم، الخصائص،).

ثانياً- نظريات الإدارة العلمية (فريديريك تايلور)

ثالثاً- نظرية التكوين الإداري (هنري فايول)

رابعاً- نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو)

أولاً- مدخل خارجي للنظريات الكلاسيكية للتنظيم

1- مفهوم التنظيم: concept d'organisation:

1-1- التعريف اللغوي:-

تعتبر كلمة تنظيم " و"منظمة " ترجم للمصطلح الانجليزي والفرنسي " Organisation " وتكتب عادة في أمريكا " Organization " التنظيم يعني لغتا من فعل "نظم" . "ينظم" . "تنظيما" ومنها كلمة التنظيم، وتستعمل بنفس معنى منظمة، ويقصد بهذا ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقة معقولة تخدم الهدف المنشود، وتعني كذلك الشيء ذو البنية العضوية، فهناك مجموعة من الأعضاء تنتظم في تناغم و انسجام محققة بنية متكاملة تشد هدفا مشتركا.²

1-2-التعريف الاصطلاحي :

قد تختلف مسميات التنظيم، لكن جوهرها واحد لا يتغير، فقد يستخدم البعض مصطلح (البيروقراطية) للإشارة إلى المعنى الذي، يقصد بمصطلح (التنظيم)، وقد يميل البعض الآخر إلى استخدام مصطلحات محددة مثل (المؤسسة) أو (المنظمة)، ولكنها تشير أيضا إلى المعنى الذي يتضمنه مصطلحا (التنظيم) و(البيروقراطية)³. ونجد أن هناك تعريفات متعددة لمفهوم التنظيم:

حيث يعرفه " اميتاي اتزيوني " **A.Etzioni** " التنظيم بأنه" وحد اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين"⁴ وهنا يرى "اتزيوني" أن التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم.

أما "تالكوت بارسونز **T.Parsons** " فيعرف التنظيمات على اعتبار أنها" وحدات اجتماعية تقام لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة"⁵ وقد انطلق هنا "بارسونز" من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من انساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات، وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعا يدخل في إطار نسق اجتماعي اكبر واشمل كالمجتمع. وهو لا يسعى إلى حد المطابقة بين التنظيم والمجتمع، فالتنظيمات هي وحدات اجتماعية لها أهداف محددة وواضحة نسبيا يمكن تحقيقها وفق إجراءات تنظيمية.

بوفلجة غيات، مقدمة في علم النفس التنظيمي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجزائرية، ط2، 2006، ص13.²

³ طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2007، ص22.

⁴ نفس المرجع، ص23 .

⁵ نفس المرجع، ص 23 .

ويأتي تعريف كان وكاتر للتنظيم متسقا في كثير من العناصر مضمونه مع تعريف عند بارسونز". فيعرف الباحثان التنظيم "بالنسق الاجتماعي المفتوح والرامي لتحقيق أهدافه والمحافظة على بقاءه واستمراره من خلال العلاقة المتبادلة بين وبين البيئة الخارجية المحيطة به، ومن ثم تكن سمات التنظيم الاجتماعي متماثلة مع السمات العامة للنسق الاجتماعي".⁶ والسمات العامة للتنظيم عند كان وكاتر هي: استيراد الطاقة الأولية أي التزود من البيئة، وتصدير المخرجات (سلع أو خدمات) أي علاقة بين التنظيم والبيئة الخارجية، الاستقرار والتوازن والقدرة على إيجاد أكثر من طريقة للتنوع.

وفي تعريف آخر للتنظيم أن يعني "العملية التي تقرر الهيكل الذي تفرغ فيه الجهود الجماعية لتحقيق غرض مرسوم"⁷ والتنظيم هنا يتم عن طريق عملية تجميع منطقي لأجزاء مترابطة، لتكون كلا موحد يمارس من خلاله النشاط لتحقيق أهداف محددة. ولهذا فالتنظيم يشير إلى عدة أمور:⁸

- يطلق لفظ التنظيم للدلالة على نظام معين قائم، كشكل أي مجموعة تحقق دف مشترك.

- كما يطلق التنظيم على إنشاء وترتيب العلاقات بين أجزاء متفرقة (النشاط التنظيمي).

- التنظيم هو عمالية تجميع بين أجزاء متعدد مستقلة لتكوين وحدة متكاملة.

وقد عرف على محمد عبد الوهاب كلمة التنظيم بأنها " تعني شيئين وظيفة وشكلا "⁹ فالوظيفة عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم، وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم والتنسيق بين جهودهم أما الشكل فهو هيكل التنظيم ويقصد به الجماعات والأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس والعلاقة التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة ومنسقة ليصلوا إلى هدف محدد.

- أما "برنارد شستر فيري" " **Chester. Irvin. Barnard** " فيرى أن التنظيمات "انساق فرعية تدخل في نطاق ما يعرف بالنسق التعاوني، ويتكون النسق التعاوني من عناصر مركبة وهي فيزيقية، بيولوجية وشخصية، واجتماعية، نشأ بينها علاقة منظمة من نوع خاص كنتيجة

⁶ اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، منتدى سور الأزيكية، مكتبة الأنجلوا المصرية، ط1، 1994، ص39.

⁷ ثامر ملوح المطيري، فلسفة الفكر الإداري التنظيمي، دار اللواء للنشر والتوزيع، الرياض، ط1، 1990، ص108.

⁸ نفس المرجع، ص109.

⁹ علي الشراوي، التنظيم، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، دون سنة، صص. 32-33.

للتعاون بين تخصصن أو أكثر من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل¹⁰ ". وهكذا فالتنظيم عند برنارد هو نوع من التعاون بين الأفراد يتسم بأنه شعوري واختباري وهادف، ويلاحظ على تعريف برنارد أن التنظيم يستلزم وجود عناصر ضرورية:

أ- انجاز هدف أو مجموعة أهداف

ب- وجود أشخاص كأعضاء للتنظيم وتوجد بينهم اتصالات

ج- وجود رغبة لدى الأفراد المشاركين للتعاون في أداء الواجب التنظيمي.

وقدم ماكس فيبر (1864-1920) مفهوم التنظيم ضمن معالجته لفكرة الجماعة المتضامنة حين قصد فيبر بالتنظيم "أنه نسق غرضي مستمر لنشاط من السلوك". وفي تعريف آخر يقول أنه "كتساب نمط معين من السلوك الذي يحقق بناء السلطة". وهكذا فالتنظيم الاجتماعي عند فيبر يتميز بما يلي: أ- التنظيم عبارة عن نسق فرضي على الفرد

ب- وجود علاقات بين الأفراد من خلال الاتصال

ج- هناك قواعد وإجراءات ونظم تحكم السلوك والعلاقات داخل التنظيم .

ويؤخذ على هذه التعاريف أنها اعتبرت التنظيم نسقا مغلقا، علما بأن التنظيم لا يمكن أن يتفادى أي تأثير للعوامل البيئية لأن البيئة في حالة حركة ديناميكية دائمة بسبب التغيرات

1-3-التعريف الإجرائي:

بهذه التعريفات العديدة للتنظيم التي تشمل فيما تشمل جميع الوحدات الاجتماعية التي تتوفر فيها كل الخصائص السابقة أو بعضها منها مثل المصانع، المؤسسات، والهيئات الحكومية، والمستشفيات، .. الخ. كما يمكن إعطاء تعريف للتنظيم بأنه وحدة اجتماعية لها حدودها وأهدافها تهدف إلى تحديد الأعمال المراد إنجازها تحديدا واضحا مع تحديد المستويات، السلطات، وإنشاء العلاقات المتبادلة للوصول إلى الأهداف المطلوبة.

3-المفاهيم المرتبطة بالتنظيم (المنظمة، المؤسسة)

1-3-المنظمة

¹⁰ حسن عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2003، ص. 10

تساعد الاهتمام بنظرية المنظمة، وتنامت التوجيهات العلمية لدراسة الفرد وعلاقته المتفاعلة مع الجماعات الصغيرة في تحسين وتطوير عمل المنظمات وانعكاسها الايجابي في تطوير المنظمة. وتأثر بذلك مفهوم المنظمة بمجموعة من الاتجاهات والمعرفين لها فبرنارد يعرف المنظمة بأنها "نظام مستمر من الأنشطة المنسقة لعدد من الأفراد الواعون بما يفعلونه " ¹¹، ويضيف باكي Bakke لما قال برنارد "هي نظام من الأنشطة الإنسانية المختلفة والمترابطة الموجهة نحو توظيف وتحويل الطاقات البشرية والمادية والطبيعية من أجل تلبية بعض المطالب البيئية او حل بعض مشاكلها" ¹². وعليه، يمكن القول أن المنظمة هي تنظيم اجتماعي يتكون من مجموعة من الأفراد لهم يقومون بنشاطات ولهم هدف أو أهداف مشتركة تتكامل مع بعضها البعض وتتفاعل وتؤثر وتتأثر ببيئتها.

3-2- مفهوم المؤسسة: Concept d'entreprise

إن المؤسسة هي المكان الذي ينتظم فيه عمل الكائنات البشرية وتتفاعل فيه الأنشطة الإنسانية على الطبيعة وعلى الموارد الأولية للحصول على نتائج ضرورية (هي العمل الإنساني، التأثير على الطبيعة، نتائج) ¹³، وهناك تعريف آخر أنها "هي منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة يمكن أن تباع بسعر أقل من التكلفة" ¹⁴ لهذا فقد اعتبرها "ب.برين" "أنها منظمة لأنها تجمع العناصر المكونة هذه الأخيرة، يقدم الأطراف مشاركتهم لها (أي المؤسسة) حتى تتمكن من البقاء والاستمرارية من خلال علاقة مباشرة بها وبمختلف عوامل الإنتاج" ¹⁵

وفي إطار الاهتمام بهذه الجوانب الاجتماعية من المؤسسة كوحدة إنتاجية تعرف المؤسسة أنها "مجموعة من الجماعات والأفراد المتجانسة نسبيا والتي ترتبط بشكل من العلاقات الرسمية وغير

¹¹ عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الفكر التنظيمي، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، سوريا، ط1، 2004، ص46

¹² نفس المرجع، ص46.

¹³ محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل، دار قرطبة، الجزائر، ط1، 2007، ص18

¹⁴ رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة، الجزائر، 2003، ص24.

¹⁵ علي زغود، المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، المؤسسة الجزائرية للتوزيع، الجزائر، 1987، ص48.

الرسمية"، وينظر إلى المؤسسة على أنها نظام مكون من عناصر بشرية، ومادية، ومعنوية (ثقافة، قيم) تتفاعل فيما بينها من اجل اتخاذ القرارات "16.

ومن خلال هذه التعاريف فقد أصبح ينظر إلى المؤسسة على أنها نظام فاستخدم النظام لمعالجة مفهوم المؤسسة ومن خلال هذه التعاريف فقد تم عرض تصور لها بتطبيق منهج النظم الذي يقتضي عرض مفهوم النظام في حد ذاته ثم إسقاطه على المؤسسة في إطار ما يعرف بالمعالجة النظامية لها .

2- خصائص وأهمية التنظيم:

1-2 خصائص التنظيم: Caractéristiques de la régulation

إذا كان التنظيم عبارة عن نسق منظم من أفراد يهدف إلى تحقيق غايات محددة، فلا يمكن أن يستمر إلا إذا توفرت بعض الخصائص و الشروط الأساسية لضمان بقائه وفعالته، ولذلك نجد أن أهم خاصية تتميز بها التنظيمات هي طابعها الاجتماعي، إذ لا يمكن تصور تنظيم خال من أفراد لهم أنماط موحدة يقسمون المهام فيما بينهم بصورة منتظمة. فالأفراد هم الذين يضعون القوانين ويطورون النظم القيمة ويحددون الأهداف ويتخذون القرارات. وقد حدد " بيد يان " خصائص أربعة مرتبطة بالجانب الاجتماعي للتنظيم، حيث لخصها فيما يلي: 17

أ- التنظيمات هي مؤسسات اجتماعية متكونة من مجموعة أفراد لهم أنماط من التفاعلات.

ب- تنمو المؤسسات لتحقيق أهداف محددة، لهذا فالتنظيمات هي منتجات اجتماعية.

ج- تحتاج التنظيمات إلى تنسيق واع وهيكله مقصودة، كما تصنف النشاطات حسب

أ نماط منطقية وأن التنسيق بين المهام الجزئية يتطلب منح سلطة وتقسيم الواجبات.

د- تعتبر التنظيمات وسائل اجتماعية لها حدود واضحة إلى حد ما متواجدة بصورة دائمة

يتضح ذلك من خلال التمييز بين أعضاء التنظيم والغرباء عنه واستمرارية التنظيم.

16 محمد سعيد أوكيل، وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، الجزائر، 1994، ص148

17 بوفلجة غيات، المرجع السابق، صص16-17.

وأما المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، أو المدرسة الميكانيكية في نظرية التنظيم، فهي تعامل التنظيمات كأنها آلات حيث تتمثل خصائص التنظيمات حسب هذه المدرسة بما يلي:18

أ- سلطة مركزة تعتمد على قوانين

ج- تخصص في المهام.

ب- حدود واضحة لمراكز السلطة.

د- تقسيم واضح للعمل.

والملاحظ على هذه الخصائص أنها أهملت الجانب البشري والإنساني في التنظيم رغم أن العامل يود تحمل مسؤولياته في العمل وهو ما تداركته مدرسة العلاقات الإنسانية.

كما نجد أن هناك من يرى أن أهم ما يميز التنظيمات اعتمادها على:19

-التقسيم الدقيق للعمل، والقوة، وتحديد مسؤوليات الاتصال.

-وجود مركز أو أكثر من مراكز القوة يتولى مراقبة أعمال التنظيم وتوجيه لتحقيق أهدافه.

-ضمان الحركة داخل بناء التنظيم، وذلك من خلال تغيير مراكز الأعضاء، وانضمام أعضاء جدد تتوافر فيهم صفات وخصائص من أهمها التخصص والخبرة الفنية، ونلاحظ أن هذه الخصائص التي تميز التنظيمات لم تظهر تلقائياً في سياق التفاعل الاجتماعي، وإنما تم تحديدها بطريقة عمدية.

1-2 أهمية التنظيم: L'importance de l'organisation

يقول كارينجي **Garnigie** في ما يخص أهمية التنظيم "خذ منا كل منشآتنا الصناعية، وكل منشآتنا التجارية، وكل طرق مواصلتنا، وكل أموالنا، واطرك لنا التنظيم وخلال سنوات أربع سوف نكون قادرين على استعادتها جميعاً" 20

بينما ينظر علماء الاقتصاد للتنظيم كونه الأداة المناسبة لتنظيم الموارد البشرية الطبيعية سبب ندرتها قياساً التحديات السكانية، أما علماء الاجتماع فقد أولوه اهتماماً من زاوية تأثيرها في تماس الجهود الجماعية ما يساعد على تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل، وكذلك الإطار الذي يشكل العلاقات وشبكة الاتصالات الرأسية الأفقية تحيد الجهود الجماعية.

18 نفس المرجع، ص21.

19 طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سابق، ص25.

20 كمال بربر، الإدارة عملية ونظم، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 1996، ص84.

ويمكن تحديد هذه أهمية التنظيم من خلال النقاط التالية: 21

أ- تعقد التنظيمات وتشابك عناصرها أدى إلى الحاجة إلى علم متخصص يبحث في العوامل المؤثرة في التنظيمات وطرق تفاعلها.

ب- توسع التنظيمات على مستويات جهوية ووطنية وعالمية، وكذا تحكمها في آلات من الأفراد، مما صعب تنظيمها وتسييرها مما توجب دراسة لخصائصها وطرق التحكم بها

ج- يحقق التنظيم درجة عالية من الكفاءات عن طريق التخصص في العمل وبضمان قدر مناسب من الإشراف والرقابة وتحديد السلطات وبيان قنوات الاتصال داخل المنظمة.

د- يعد التنظيم اجتماعي يراعي المتغيرات والظواهر والاحتياجات ويتفاعل معها لخدمة أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، له مكونات أساسية الأفراد، العلاقات، العمل 22

2-2- وظائف التنظيم: Fonctions de régulation:

للتنظيم وظائف متعددة وفق الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، ويضم وظائف أساسية تشكل القوة الضاربة للنشاط المنظمة ووظائف فرعية أو مساعدة للوظائف الأساسية، حيث تتكامل كافة الوظائف الأساسية والفرعية لتحقيق انسجام التنظيم، وهذا التكامل سمة أساسية تحدد إلى درجة كبيرة أبعاد العملية الإدارية ومن وظائفه المهمة:

2-2-1- وظيفة الأفراد:

هي وظيفة مساعدة او جهاز مساعد لكافة الوظائف الأخرى، تختص بتقدير وتجديد كافة احتياجاتها من القوة البشرية القادرة والراغبة في العمل²³. وتعني كذلك وظيفة الأفراد دراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين والعمل على تنظيم القوى العاملة، وزيادة ثققتها بعدالة الإدارة، وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة. ولوظيفة الأفراد مسؤوليات منها تهيئة القوى العاملة وتطويرها ومكافأتها وصيانتها.

²¹ بوفلجة غيث، مرجع سابق، ص 17-18.

²² كمال بربر، مرجع سابق، ص 85.

²³ نفس المرجع، ص 94.

2-2-2- وظيفة الإنتاج:

تعتبر وظيفة الإنتاج من الوظائف المهمة للتنظيم، سواء تلك التنظيمات الخدمية أو السلعية، فهي وظيفة تحتاج إلى المزيد من المال والأفراد والإنتاج بحد ذاته له وظائف إلى جانب تقديم السلع والخدمات، إذ أن إدارة الإنتاج تسعى إلى زيادة وتحسين نوعيته، وتطوير طرق صنعه، وتخفيض تكاليفه، وتحديد مواصفاته، وترتيب عمليات صنعه والرقابة عليه.

2-2-3- وظيفة التسويق:

ويعني التسويق القيام بأنشطة المشروع التي تحقق تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو إلى المشتري الصناعي، إلا أن المفهوم الحديث للتسويق يتعدى ذلك، حيث يأخذ مصلحة المجتمع في الاعتبار إلى جانب مصلحة المستهلك، كما أن للتسويق وظائف لا بد أن تؤدي لتحقيق أهدافه، منها تخطيط السلعة وتطويرها وتسعيرها، وتنظيمها، وتدرجها، وإجراء البحوث و الدراسات التسويقية والرقابة على أنشطة التسويق.

2-2-4- الوظيفة المالية:

هي وظيفة تدبير المال الذي سبق أن حددته الإدارة المالية والقيام بكافة النشاطات المالية المتنوعة كالتحليل المالي، وإعداد وتفسير التقارير المالية، وإعداد الموازنات التقديرية. والهدف من ذلك تحقيق وتعظيم الأرباح.

3- أنواع التنظيم:

هناك نوعين من التنظيم التي تنشأ في ضوء العلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل المنظمة والتي تظهر كنتيجة لحاجاتهم، ورغباتهم، ودوافعهم الشخصية في العمل. ولذلك نحاول إعطاء نظرة عن كل تنظيم لفهمه أكثر:

1-3- التنظيم الرسمي:

يري عبد الباسط محمد حسن أن التنظيم الرسمي يتكون من " مجموعة المستويات التنظيمية، وتتمثل في المديرين، والتقنيين، والمشرفين والعمال واللذين يخضعون إلى مجموعة من التعليمات

واللوائح ويشمل السياسيات، والقواعد التي تحدد العلاقة بين الفرد وغيره من الأفراد والعلاقة بين التنظيم البشري، والتكتيكي²⁴

وما يمكن فهمه من التعريف أن التنظيم الرسمي له عدة أسس ومبادئ يقوم عليها منها: القواعد الرسمية كتقسيم العمل، وتفويض السلطة، والقواعد المنظمة لعملية الاتصال وشبكة العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة.

ومما لا شك فيه فإن تعريف التنظيم الرسمي يتطلب أبعاد البناء التنظيمي للمنظمة الذي يقوم على ثلاث عناصر: ²⁵

أ-التعقيد التنظيمي: بمعنى درجة التخصص وتقسيم العمل وعدد المستويات التدريجية للتنظيم، والتعقيد التنظيمي سمة المنظمات تحوى على الآلاف من العمال والعديد من المستويات والإدارية والتنظيمية.

ب-الرسمية : من العناصر الأساسي في المنظمة عنصر الرسمية، وهي مجموعة القواعد والأعراف التي تحكم الإجراءات أو سلوك العاملين في التنظيم.

ج-المركزية: وتتعلق خاصة بسلطة القرارات. ونجد في بعض التنظيمات أن القرارات تتخذ بشكل مركزي، وبذلك فالمركزية تلعب دورا في تحديد شكل البناء التنظيمي.

وبناء على ذلك فالتنظيم الرسمي يحدد الصورة الرسمية لما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة وفق افتراضات رشيدة ومنطقية تحدد سلوك الأفراد العاملين فيها. ويتم التنسيق والتكامل بين كافة الأنشطة من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يوضح العلاقات وتوزيع السلطة وتدرجها، والمناصب التي يشغلها الرؤساء والمرؤوسين والتي تتحدد بموجبها مسؤولياتهم وظروف أعمالهم كما يتم من خلال التنظيم الرسمي تحديد كافة الاتصالات.

3-2- التنظيم الغير الرسمي (التنظيم الاجتماعي):

²⁴ حسان الجبالي، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص65 (أنظر أكثر عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة أنجلوا المصرية، القاهرة، 1972 ص101)

²⁵ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، 2006، ص15

يشير مصطلح التنظيم الاجتماعي إلى الاعتماد المتبادل (الأنشطة الأخرى، العلاقات بين الأدوار) بين الأجزاء، وهي خاصية جوهرية لكل الكائنات الاجتماعية الدائمة: الجماعات والمجتمعات المحلية.²⁶

تعد التنظيمات الغير الرسمية التي تعتبر على درجة كبيرة من الأهمية كمنبع للتأثير والتفاعل مع التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية. ان معظم ما يعرف عن التنظيم غير الرسمي يرجع مصدره إلى العلوم الاجتماعية والسلوكية، حيث ركزت هذه الدراسات على سلوك الجماعات الصغيرة، ومعرفة سبب التحاق وانتماء الأفراد بالجماعات.

ويعرف على انه " تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال ويستمررون في إقامتها، وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيّمها بصف مباشر، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة"²⁷.

وبناء على ذلك يصبح التنظيم غير الرسمي عبارة عن شبكات من العلاقات الاجتماعية المختلفة التي تنشأ نتيجة اجتماع العاملين في بيئة عمل محدد، وليس لعلاقات نابعة من السلطات الرسمية.

وقد يذهب آخر إلى أن التنظيم غير الرسمي إنما يظهر استجابة لحاجة اجتماعية، أي حاجة الناس للارتباط بعضهم البعض، ولكن يبدو هذا التفسير غير مرض بدوره أيضا، لأنه يربط وجود هذا النوع من التنظيم برغبة الأفراد في التعبير عن مشاعرهم الوجدانية. ولقد أوجدت أبحاث أخرى عوامل أخرى أكثر تحديدا لأسباب ظهور التنظيمات غير الرسمية ومنها النقاط الآتية:²⁸

- محددات الموقع: يتشكل بمقتضاها الأفراد في جماعات لها طبيعة دائمة .

-محددات الحرفة أو المهنة: من العوامل التي تؤدي لظهور الجماعات غير الرسمية وتكوينها.

-محددات المصالح: وجود المصالح المشتركة بين الأفراد تفسد عملية تكوين جماعة واحدة.

-محددات المشاكل العامة: قد تؤدي المشاكل العامة في حالات كثيرة الى تكوين جماعات غير رسمية فالناس في حال المشاكل المشترك يجتمعون مع بعضهم البعض لوقت محدد .

²⁶ عبد الهادي الجوهري، معجم علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، دسنة، ص67.

²⁷ نفس المرجع، ص22.

²⁸ نفس المرجع، ص23.

-ضعف التنظيم الرسمي: في إيجاد جو تماسك يدفع لنشوء التنظيم الغير الرسمي.

-استخدام الأسلوب الدكتاتوري: بعض المدراء والمشرفين يستخدمون الأساليب الدكتاتورية

والبيروقراطية في التعامل مع المرؤوسين، يؤدي إلى تشكيل العلاقات الغير الرسمية .

وعليه يمكن القول أن التنظيم غير الرسمي ينشأ تلقائياً دون تخطيط مسبق من طرف الإدارة

فعمل الأفراد مع بعضهم يؤسس علاقات صداقة وتعاون، وتظهر روح المنافسة السليمة والغير

السليمة وتتبلور بينهم قيم واتجاهات حول مواضيع تمس العمل، كما يمكن أن تتشكل نماذج لتفاعل

سلبى كالصراع والتنافر وغيرها نتيجة اختلاف وجهات النظر وتعارض المصالح والأهداف.

ومن أهم مكونات التنظيم غير الرسمي: القيم، الاتجاهات، المعنويات، المراكز، الأدوار، العرف،

المعايير والأنشطة، والتفاعلات.

النظريات الكلاسيكية

Théories classiques

تمهيد:

نحاول من خلال هذا المحور التطرق إلى نظريات التنظيم ومن بينها الاتجاهات الكلاسيكية التي

تشكل في مجموعها العناصر الأساسية في نمو النظرية الكلاسيكية أو النظريات التقليدية التي

تأثرت بالاتجاهات الفكرية التي سادت في المجتمع الغربي، وقد اتسمت بمنطلقها الفلسفي، المستند

إلى مبدأ العقلانية أو الرشد في التعامل مع الإنسان في إطار العمليات الإنتاجية، كما أنها وليدة بيئة

مجتمع رأسمالي، وفي ظل العلاقات الإنتاجية السائدة

كما نركز على مبادئ هذه النظريات والاختلاف بينها في جملة من القضايا منها: الكفاية الإنتاجية وزيادة الفاعلية للعمل أو على العلاقات الإدارية، وأخرى تؤكد على أهمية العلاقات بين الأفراد والروابط الإنسانية كأساس لزيادة الإنتاج ..الخ.

ثانيا- نظريات الإدارة العلمية

(فريدريك ويسلو تايلور Frederick Winslow Taylor)

1-التعريف بالنظرية وروادها:

تقترن هذه النظرية باسم فريدريك ويسلو تايلور "Frederick Winslow Taylor" المهندس الأمريكي المولود يوم 20 مارس 1856 بجريمتين بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية . وتوفي يوم 21 مارس 1915 الرائد الأول لهذه النظرية وسمى نظريته بهذا الاسم نسبة لتطبيق المنهج العلمي. وهناك إسهامات أخرى لمجموعة من العلماء كمووني، وأرويك، وبراون... الخ أين انطلقوا من نظرية الإدارة العلمية عند تايلور مع إضافة مزيد من الاهتمام بدراسة البنية الفوقية، وما تتصف به عملية تجزئة العمل داخل التنظيم من تباينات كشفت من خلال نتائج الدراسات الميدانية التي أجريت على نماذج تنظيمية صناعية الكبرى.

نشأت هذه الحركة في الولايات المتحدة الأمريكية وتطورت حيث عرفت هذه الحقبة تطورا اقتصاديا وتكنولوجيا ونهضة صناعية وظهور فئة من المنظمين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم . ويرجع سبب ظهور نظرية الإدارة العلمية إلى سببين:²⁹

²⁹ عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017، ص48.

- هما سلبية الإدارة التي تركت العادات السيئة تنتشر

-اقتناع العمال بأن أي مجهود إضافي يبذلونه لن يفيدهم بشيء.

ولقد اهتم تايلور إلى تحقيق أقصى حد إنتاج ممكن عن طريق مجموعات العمل داخل المصنع (التنظيم) .

2-الإسهامات الفكرية

- كما تؤكد هذه النظرية على الجانب الترشيدي في التنظيم من خلال عناصر: ³⁰

أ- الاختيار العلمي للأفراد على أساس القدرات والمهارات التي تتلاءم مع متطلبات الوظيفة

ب-تأكيد التعاون من خلال الحوافز المادية وتوفير بيئة عمل تساعد للوصول إلى النتائج القصوى وفي ظل الطريقة العلمية.

ج-دراسة الزمن والحركة (استغلاله بشكل جيد)

- أن هذا النموذج يسهم في ثلاث جوانب هي :

* الثورة الفكرية (هدفها التأثير على العلاقة بين الإدارة والعامل)

*الدارسات العلمية (تطبيق العلم والطرق العلمية بدراسة الزمن والحركة وتحديد الأجر

وتدريب العمال)

*مبادئ الإدارة والتنظيم (كرفع إنتاجية العامل وزيادة فعالية الإدارة)

- وتؤكد هذه النظرية على الاهتمام ببعض الخصائص كتقسيم العمل، وتحقيق أعلى درجات

التخصص، وتسلسل السلطة، واستخدام معايير في الرقابة وتطبيق الأسلوب العلمي، ويكون

ذلك داخل التنظيم الذي ينتمون إليه.

3-الانتقادات الموجهة لها :

واجهة هذه النظرية عدة انتقادات من أهمها: 31

- توصف هذه النظرية بنظرية الآلة، لأنها أغفلت آدمية أو العامل الإنساني داخل التنظيم، وركزت على الجانب المادي في العمل والإنتاج، وتقسيم العمل .. الخ . وأن العامل كآلة يعمل على استغلال طاقته الفيزيائية في العمل، وأن الحافز الأساسي للعاملين هو الحافز النقدي. فهذه النظرية قامت على اعتبار الفرد آلة وارتبط بمفهوم "الرجل الاقتصادي"، وهذا اصطلاح يغفل تماما البعد الإنساني للشخصية بينما يركز على البعد الفيزيقي بشكل كامل.

- الاعتماد على العنصر المادي ومركزية السلطة

- تجاهل البيئة والظروف الخاصة بالعمال

- وروادها مهندسون وليسوا منظرين

- تجاهلت دور الرقابة إلا إذا لم تقم الإدارة بعملها.

ثالثا- نظرية التكوين الإداري

(هنري فايول Henry Fayol)

1-التعريف بالنظرية وروادها:

ظهرت جذور هذه النظرية في القرن العشرين في كتابات آدم سميث ومن أهم روادها هنري فايول Henry Fayol ، وهو واحد من أشهر رواد المدرسة الكلاسيكية وهو إداري ومهندس فرنسي³² متميز عمل في الحكومة وفي القطاع الخاص. ولد بتركيا يوم 29 جويلية عام 1841، نشر كتاب "الإدارة الصناعية العامة"، وتوفي يوم 19 نوفمبر 1925. كما يعد احد المخترعين وصاحب منشأة الصناعي التي عرفت باسمه، وهو أول من قام باستخدام الأساليب المنهجية في الإدارة عام 1870 واعتماد الطرق العلمية بإدارة المنظمة الصناعية

31 عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي، مطبعة البحيرة، الإسكندرية، 1999، ص 88.

32 خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص51

ركزت هذه النظرية على العمليات الداخلية للتنظيم والهيكل التنظيمي، وأهمية تقسيم العمل بالإضافة إلى الاهتمام بالإشراف والتحكم السلطة داخل التنظيمات الحديثة والاهتمام بمظاهر الأداء المادي والفسولوجي للعاملين مع إهمال الجانب السيكولوجي، وركزت هذه النظرية على فرضية مفادها أن الفرد يمتلك القدرات الذاتية على اتخاذ القرارات الرشيدة.

2-الإسهامات الفكرية

- ترى هه النظرية أن العمل لابد أن يدار وتتم رقابته من قبل أعضاء المنظمة من ذوى القدرات التنفيذية والخبرة العملية للوصول إلى أفضل النتائج في انجاز العمليات الإنتاجية.³³

-ضرورة قيام الأطر الإدارية في المنظمة بتبادل الخبرات والمعارف العملي، ومناقش الأسس والمبادئ العلمية عن طريق الملاحظة، والتسجيل والتحليل.

-العمل على ربط الأجر بالإنتاجية للحصول على كفاءة أداء من قبل الأفراد العاملين، مؤكداً على ضرورة حساب الأجر المادي للأفراد على أساس القطعة.

-كما استخدمت التنظيمات الإنتاجية كوحدة تحليل أساسية كما اقترح التنظيم مشاركا أساسيا في العملية الاقتصادية، يسعى لاتخاذ القرارات الرشيد في تلك العملية بما يحقق له وضعا اقتصاديا جيدا ومتميزا.

- كما تم الاهتمام بالتنظيم والبيئة، من منظور اقتصادي يركز على معالج بسيطة في مضمونها لتعظيم الربح كنموذج ليونتييف -المدخلات والمخرجات- .

-اعتبار التنظيم كلية متناغمة، تتصف بالتكاملية والترابط والترتيب المرصوص ويترأس صاحب العمل الذي يمتلك في زمام يده اتخاذ جميع القرارات التنظيمية.³⁴

-وما يلاحظ على هذه النظرية أنها تتشابه مع اتجاه الإدارة العلمية في خصائص وظيفية داخل بناءات التنظيم مثل: التخصص، تقسيم العمل، الإنجاز، الفاعلية، الضبط والإشراف.

-ومن بين الدراسات الإدارية في مجال التنظيم " بيرتر وستوكر " . فقد قاما بدراسة كشفية للممارسات الإدارية في عشرين شركة صناعية بريطانية مختلفة المجالات من صناعات متباينة.

نفس المرجع ، ص47.33
اعتماد محمد علام، مرجع سابق، ص78.34

وخلصت الدراسة إلى أنه كلما كانت البيئة الخارجية أكثر استقراراً تكون البيئة التنظيمية أكثر اتصافاً بالقواعد الرسمية والضبط الإشرافي يكون محدد النطاق، حيث يسمى هذا النموذج بالنموذج الآلي.

وترى هذه النظرية أن هناك اهتمام كبير من علماء الاقتصاد في دراسة التوافق بين التنظيم والبيئة من منظور اقتصادي يركز على معالجة بسيطة في مضمونها لتعظيم الربح. فالتنظيم يعتبر كلية متناغمة تتصف بالتكاملية والترابط والترتيب المرصوص ويتأسسه صاحب العمل الذي يمتلك في زمام يده اتخاذ جميع القرارات التنظيمية التي تنظم وتنسق علاقة التنظيم بالسوق الاقتصادية وآلياته.

- وضع فايول أربعة عشر مبدأ إدارياً، وأكد على أهمية توافر وفق المتطلبات الإدارية وهي: تقسيم العمل، مبدأ التدرج الهرمي، مبدأ التخصص الوظيفي، مبدأ الأوامر، مبدأ نطاق الإشراف (عدد المرؤوسين)، مبدأ الإدارة بالاستثناء (إعطاء صلاحية إصدار القرارات في التفاصيل الصغيرة لمستويات إدارية أخرى)، مبدأ التميز بين التنفيذيين والاستشاريين (تقديم النصح والإرشاد).³⁵

3- الانتقادات الموجهة لها :

- تجاهل فايول النشاطات الهامة في التنظيمات الحديثة مثل: البحث والتطوير هذا بالإضافة إلى أنه لم يتوسع بما فيه الكفاية بالنسبة للأنشطة التجارية.³⁶

- بعض هذا المبادئ لا يمكن وضعها موضع التنفيذ إذ لا يوجد لها محددات دقيقة مثل التخصص ووحدة الأمر.

- يعاني هذا الاتجاه من مشكل تحديد المفاهيم التي يستخدمها، وكذا مفهوم التنظيم لأن معظم أنصار هذا الاتجاه يستخدمون هذا المفهوم لتحديد هيكل النشاط والسلطة في مؤسسة ما. وفي هذه الحالة يصبح مفهوم التنظيم يمثل الإطار الرسمي داخل المؤسسة ويزود البيئة التي يؤدي فيها الأفراد أعمالهم.

خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 53.35
عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق، ص 59.36

-كما تؤكد أراء هذا الاتجاه على حتمية وضرورة الضبط والتحكم والسيطرة على القوى العاملة واستنزاف قواها.

-تركز هذه النظريات في تحليلها على البناء التنظيمي والعمليات التنظيمية الداخلي جعلها تتجاهل المتغيرات البيئية وكل المتغيرات خارج نطاق التنظيم. كما أغفلت عمليات التفاعل الإداري وتأثيره على الأقسام التنظيمية.³⁷

وعرفت بذلك أفكار **فايول** ترجعا نسبيا بعد وفاته ويرجع الفضل لأبحاث **ارويك Urwick** إلي أعاد بعث أفكار **فايول** ونشرا في الولايات المتحد الأمريكية وتلازم اسمه باسم **تايلور** وأعماله.

رابعاً- نظرية العلاقات الإنسانية

(التون جورج مايو Elton george Mayo)

1-التعريف بالنظرية وروادها:

نشأة النظرية تحت وطأة الكساد العالمي الكبير وظروف الحرب العالمية الثانية. وخروجها من مبادئ الإدارة العلمية التي سببت كثيرا من المشكلات العمالية وآثارا ومواجهة من الاضطرابات الصناعية. وقد كان المنطلق الأساسي لحرك العلاقات الإنسانية مفاهيم " الحالة المعنوية" وأثر جماعات العمل على معنوية العاملين ومن ثم إنتاجهم، ومن أهم نتائج حركة العلاقات الإنسانية تدريب الرؤساء والمشرفين على أساس المعامل الإنسانية للعاملين.³⁸

كما جاءت هذه النظرية نتيجة كرد فعل لوجود نظرية الإدارة العلمية والتكوين الإداري ونتائجها، وركزت أبحاثها على الأفراد باعتبارهم أجزاء من الإدارة كما ركزت على دراسة أثر التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية وعلاقتها بزيادة الإنتاجية لجماعات العمل.

وكانت انطلاقة هذه المدرسة بفضل أبحاث كل من "ألتون مايو" " Elton george Mayo" الذي ولد يوم 26 ديسمبر 1880 باستراليا أين طور أبحاثه في السلوك التنظيمي، وتوفي سنة 1949. ويعد احد مؤسسي علم الاجتماع الصناعي مع جماعته، وكيرت وليون " Kurt

كعباش رابح، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص124.³⁷
على السليمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب للطباعة، القاهرة، ص8.³⁸

Lewin " وقدمنا نظرية في تفسير سلوك الفرد والجماعة. وتجسدت معالم درس العلاقات الإنسانية بعد التجارب والبحوث التي طبقت في مصانع "هاوثون" التابعة لشركة إلكتروك الأمريكية، وهي بمثابة أول دراسة من نوعها تم إجراؤها على بنية تنظيمية صناعية، أين تعتبر نتائج هذه الدراسة بمثابة انطلاقة فكرية مهدت لنقد الفرضيات التي قامت عليها الإدارية العلمية، وتركزت أبحاث "مايو" على دراسة العلاقة بين الظروف الفيزيائية للعمل ومستويات الإنتاجية ثم تطورت إلى دراسة جماعات العمل من حيث تلك الجماعات والروح المعنوية بين العمال وبينهم وبين الإدارة. ثم توسعت لتشمل طبيعة القيم ونوعية الاتجاهات وأشكال المعايير وأنماط الدافعية.³⁹ وأكد دراسته حول المصنع أن هناك نوعين من التنظيم:⁴⁰

أ- التنظيم التكنولوجي: وظيفته اقتصادية ويهتم بالإنتاج والأرباح.

ب- التنظيم الإنساني: ويمثل البيئة الاجتماعية ويتكون من عدد من الأفراد.

وخلصت دراسته أن هناك عوامل اجتماعية تمثل دستور العلاقات الإنسانية في المصنع، وهي الشعور بالأمن والاستقرار في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات هذه الأحاسيس تعتبر كدافع لرفع معدلات الإنتاج وهذه العلاقات الإنسانية من خلال هذه النظرية تستند إلى الموضوعية حيث يمارس الإنسان نشاطه مع المحافظة على مقومات السعادة.

وفي ضوء هذا عرف **ويليام كليارترك** العلاقات الإنسانية "بأنها أساليب للسلوك الإنساني الذي اتفق جميع الناس على أنها ضرورية لتحقيق نوع الحياة الإنسانية المرغوب فيها، ولضمان استقرارها".⁴¹ ومن سمات العلاقات الإنسانية هي التعاون، وليس الصراع فهي تعتبر الإنسان أهم عنصر في العملية الإنتاجية. وتهتم هذه الدراسة بالروح المعنوية للعاملين، وتعتبر عنصر من عناصر التحفيز

2-الإسهامات الفكرية

ومن بين إسهامات هذه النظرية:

عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق، ص 75³⁹
عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص. 91.⁴⁰
حسين أحمد عبد الحميد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2003ص. 71.⁴¹

- ظهرت كرد فعل للمواقف المتطرفة التي اتخذتها الجهود العلمية السابقة. ولكنها في الحقيقة تشترك معا في أنها ي أيضا تؤكد على الضبط مراقب العمال وهذا ما يؤكد فريدمان Friedman حين يقول " فربما لا يتوافق العامل مع المعايير المفروضة عليه في العملي الإنتاجية، تلك المعايير التي لا يشارك فيها بالمناقشة أو التجربة. وحين يحاول هذا العامل تجاهل الضوابط والأحكام المفروض عليه، ويحاول استخدام إرادته الواعية، يجد نفسه مجرد هدف للترشيد التنظيمي.⁴²

- تتصف هذه النظرية بالقوة وإثراء النظرية العامة للتنظيم، ودراسة التنظيم كشكل اجتماعي واستخدام مصطلحات اجتماعية لأول مرة في دراسة التنظيم مثل: "الرجل الاجتماعي".
- الإثراء المعرفي بمجال الحاجات الاجتماعية للفرد ودراسة الجماعات، التنظيم غير الرسمي.
- الفرد لا يعمل بمعزل عن الجماعة والوسط الاجتماعي كما يمكن له المشاركة في اتخاذ القرارات.⁴³
- عالجت الجوانب الإنسانية (سواء نفسية متعلقة بالفرد، أو ما تعلق بالجماعات الصغيرة، أو التنظيم الغير الرسمي) وأهميتها في العملية الإنتاجية.
- الحياة الاجتماعية السليمة بين العمال ضرورية من أجل زيادة أدائهم وإنتاجهم فالخبرات الاجتماعية هي التي تحدد بشكل مباشر أفق الطموح والمكانة الاجتماعية وأنماط السلوك وأنواع العلاقات الاجتماعية والقيم التي تحكمها.
- إن حفظ إنسانية العامل والاهتمام به وصيانة كرامته وتقديره واحترامه يساعد كثيرا تعزيز في حوافز الإنتاج في العمل فالاهتمام بالعمال وإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية كفيل برفع مستوى الأداء والإنتاجية كما يؤدي إلى الاهتمام أيضا بالأجور وزيادة المكافآت.
- 3-الانتقادات الموجهة لها :** ولكن من جملة الانتقادات الموجهة لها:⁴⁴

Friedman.R.Industry and labour Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism Macmilan .london. ⁴²

(1977.p118

⁴³ اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، ط1 ، 1994، ص. 101.

⁴⁴ زايد أحمد، علم الاجتماع النظرية الكلاسيكية والنقدية، نهضة مصر، القاهرة، 2006، ص.87.

- إغفالها لبعض المؤثرات الخارجية على التنظيم كتأثير السوق الإنتاجية واقتصارها على قضية حاجة الفرد للانتماء، وإغفال باقي الجوانب الهامة التي تعتبر دعائم لبنية الدوافع،
- بالإضافة للتركيز على العنصر الإنساني وإهمال الجانب الرسمي للتنظيم. واهتمامه بالتنظيم الغير الرسمي الذي يحدث تلقائيا.
- إن الدراسات التي قام بها الباحثين لم تقم على منهج علمي، ومجتمع الدراسة محدود لا يمكن تعميم النتائج. كما أنها لم تستطع إلغاء الحوافز المادية وأثرها على إنتاجية العامل واهتمامها بالممول واتجاهات العمال فقط.
- لم يهتم مايو بالصراع بين العمال والإدارة، ولكنه ركز في اهتمامه على دراسة التكامل والتناغم في التنظيم من خلال إخضاع مصالح الفرد للجماعة. فكان يعتقد أن القضاء على الصراع يكون بتلبية الاحتياجات النفسية والاجتماعية للعمال، وفي الحقيقة أن إشباع الحاجات لم يكن يتماشي وأهداف التنظيم.

خامسا- النظرية البيروقراطية

(كارل ميل ماكس فيبر "Karl Emil Maximilian Weber")

1- التعريف بالنظرية وروادها:

تختلف الاتجاهات النظرية في دراسة التنظيم باختلاف الأطر المرجعية التي يعتمد عليها أي اتجاه نظري، له مستويات التحليل التي تطبع الدراسات التنظيمية ومنها النظرية البنائية الوظيفية التي ظهرت كاستجابة منطقية ورد فعل للانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية في الإدارة والتنظيم لأنها عجزت على حل المشكلات التنظيمية القائمة بها.

ويقوم المنظور الوظيفي على تحليل وتفسير السمات البنائية والعمليات الاجتماعية التي تميز المنظمات خاصة الصناعية منها، وهناك عناصر بنائية يجب توفرها في التنظيم الصناعي. أين حاول عدد من دارسي التنظيمات، الإفادة من قضايا الاتجاه البنائي الوظيفي في صوغ أطر نظرية محددة تلائم دراسة التنظيمات الصناعية، والمؤكد أن هذا الاتجاه سيطر على النظريات والبحوث الحديثة في التنظيم سيطرة يسهل معها القول بأنه قد تترك تأثيرا لا يضارعه تأثير أي اتجاه فكري حديث آخر ونحاول هنا تقديم بعض رواد نظريات التنظيم التي تأثرت بهذا الاتجاه.⁴⁵

وقد مثلت تحليلات "ماكس فيبر" **Karl Emil Maximilian . Weber** الذي ولد يوم 21 افريل 1864 بألمانيا ويعد من مؤسسي علم الاجتماع وتوفي 14 جوان 1920⁴⁶، للتنظيمات البيروقراطية وتأثيرها على البناءات التنظيمية والسياسية نقطة الانطلاق للوظيفية و خاص نموذج للبيروقراطية ككل اعتبره كثيرا من الموظفين إطارا تصوريا فكريا قدم الكثير من الإسهامات في تحليلاتهم وأفكارهم.

2-الإسهامات الفكرية

كما يعد من الأوائل الذين اهتموا بوضع نظرية خاصة للتنظيمات.⁴⁷ حيث سميت بنظرية البيروقراطية **Bureaucracy**- وهي كلمة مؤلفة من مقطعين **Bureau** ومعناها مكتب بالفرنسية و **Cracy** ومعناها سلطة أو حكم، فيصبح معناها سلطة المكتب أو حكم المكتب. وهي تعني نوعا من انواع التنظيم، يخضع فيه الأفراد للقواعد والقوانين المكتوبة، ويعتمد على مجموعة

⁴⁵ إبراهيم عيسى عثمان، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق، الأردن، 2008، ص155.

⁴⁶ ج. أ. كول، ت: حسام الدين خضور، الإدارة في النظرية والتطبيق، دار الفرق للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، ط1، 2014، ص53

⁴⁷ نفس المرجع، ص41.

مبادئ أهمها توزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات، وتسلسل السلطات من أجل تحسين فعالية المنظمة، وزيادة قدرتها على أداء الأعمال. وهناك تعريفات عد للبيروقراطية "نوع من العمل تمارسه جماعة من الموظفين الإداريين اللذين يعملون مع الدولة، ومع كبرى المؤسسات الصناعية والتجارية،⁴⁸ ومن الجدير بالذكر أن ماكس فيبر يستعمل مفهوم البيروقراطية بمعاني مختلفة كمرادف للتنظيم، وكجهاز إداري، وهو ينتهي إلى أن البيروقراطية هي شكل من أشكال الإدارة الحديثة المتطورة والمعقدة. كان من المبررات التي دفعت فيبر إلى بحث عن تنظيم إداري قادر على ضبط ومراقبة المهمات الصناعية المختلفة، فقام بتحديد المهام والأدوار والصلاحيات لكل شخص ضمن نظام هرمي، بحيث يكون الفرد ضمن هذا التنظيم تابعاً لرئيس واحد، ويتبعه في نفس الوقت مجموعه من الرؤوسين، وحدد فيبر مهام الرؤوسين بدقه ضمن قواعد مكتوبة.

ولقد وضع ماكس فيبر جملة من الخصائص للنموذج المثالي للبيروقراطية الذي يعتبر نوعاً من التنظيم التسلسلي والبعد العقلاني:⁴⁹

-تنظيم مستمر للوظائف الرسمية التي تحكمها القواعد.

-نطاق اختصاص محدد لكل وظيفة .

-يتعين البيروقراطيين في الإدارة بأساليب غير وراثية بل عن طريق المهارات والكفاءة.

- ويكونون منظمين في هرم تحكمه قواعد معينة تتميز بالشمول والثبات النسبي، حيث تشرف الإدارات الأعلى على الإدارات الأسفل، وتحدد الواجبات والمسؤوليات بينهم.

- تحقق الأمن الوظيفي من خلال نظام التقاعد وزيادة الرواتب.

وتتصف المنظمة البيروقراطية بخصائص اثر تحديدا ذات صلة بكفاءة المنظمة ومن بينها: تدرج السلطة، التخصص الوظيفي، العلاقات الوظيفية، السجلات الرسمية، اللوائح،⁵⁰

تسند نظرية فيبر إلى مفهوم السلطة حيث يقول " احتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس

الأوامر المحددة التي تصدر عن مصدر معين"⁵¹

⁴⁸ محمد عبد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص132.

⁴⁹ نفس المرجع، ص 133.

⁵⁰ سعد على العنزي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، 2016، ص72-73.

إذ تتميز السلطة بأن صاحبها لديه الحق في ممارستها، وأن من يخضع له من واجبه طاعته وهناك الامتثال يكون طوعيا وهو نتيجة الاقتناع بشرعية السلطة ويحدد ثلاثة أنواع للسلطة (السلطة القانونية، والسلطة التقليدية، والكارزمية) وهذه الأخيرة هي الشائعة في التنظيمات الصناعية الحديثة.⁵²

*السلطة القانونية (المشروعة):

تتخذ الشرعية طابعا عقلانيا يخضع الأفراد ويمثلون لنظام يتمتع بما نصطلح عليه اليوم بصفة الشخصية المعنوية، أي نظام يتمتع باستقلالية عن الأفراد الماديين اللذين يشرون على سيره.

*السلطة التقليدية:

تستند على الطابع المقدس للتراث المتناقل عبر الأجيال، وترتكز على سلطة الرئيس الذي يستأثر بهذه السلطة نظرا لكونه اختير من طرف الجماعة. وأن الخضوع للرئيس واجب وأوامره مطاعة نظرا لكونها تستمد مشروعيتها من الأعراف التي من حقها أن تملي القوانين والمبادئ الإدارية.

*السلطة الكاريزمية:

الكاريزم قدر غير عادية يتمتع بها بعض الأفراد دون غيرهم، تسمح لهم بإخضاع الآخرين. ولا يكون أتباع الكاريزم ملزمين بالامتثال لأوامر رئيسهم، فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوس ملئها الثقة.

أما بالنسبة إلى " تالكوت بارسونز " t. parsons " فيعد من أنصار البنائية الوظيفية أين قدم إسهامات في نظرية التنظيم الصناعي حيث طبق نظريته الشهيرة في النسق الاجتماعي على التنظيم، ثم كشف بعد ذلك على بناء التنظيمات ووظائفها أين انطلق من تصور التنظيم بوصفه "نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات، والأقسام في نسق كبير هو المجتمع"⁵³

وقد أعطى أهمية كبرى للقيم السائدة في التنظيم، ويرى أنها هي التي تمنح الطابع الشرعي لأهداف التنظيم، كما انه يجب توافر قدر من الانسجام بين قيم التنظيم وقيم المجتمع الذي يوجد فيه،

⁵¹ السيد الحسيني، المرجع السابق، ص. 73.

⁵² جمال فزة، سوسولوجيا التنظيم أسس واتجاهات، ص130-131

⁵³ - السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 73.

وهو يعني أن يعمل التنظيم الصناعي ضمن الخصوصيات الثقافية للمجتمع، وبصفة أدق أعضاء التنظيم وهم العمال ليحقق المجتمع هدفه وهو التنمية. ونجد بارسونز يولي أهمية كبيرة للتكامل بين الأفراد داخل التنظيم الصناعي، وتكامله مع المجتمع وحدد ثلاث مستويات له (الفني، الإداري والنظامي).

قبل أن نستطرد في نقد الإسهامات التي قدمها الوظيفيون إلى دراسة التنظيمات، نجد أنه من الضروري توضيح نقاط القوة فالأطر التصورية التي قدمها كل من فيبر وبارسونز وميرتون. تشكل في مجموعها حواراً ممتعاً حول خصائص التنظيم وأبعاده. فالتنظيم يسعى لتحقيق هدفاً محدداً وهو تنظيمه الدقيق لنشاطاته لتحقيق أهدافه أو هدفه، كما أن هذا التنسيق يحتاج إلى الضبط الذي يتمثل في قواعد رسمية تحدد مهام أعضاء التنظيم.

3- الانتقادات الموجهة:

لقد تعرضت النظرية البيروقراطية في التنظيم للعديد من الانتقادات المختلفة فيما يخص تحليلاتها وتناوله لقضايا التنظيمات ومشاكلها المختلفة.

-يعد التنظيم البيروقراطي نموذجاً ميكانيكياً يتوجه نحو تشغيل المنظمة بطريقة آلية من خلال التحديد الرسمي المقنن غير المرن لسلوكيات وتصرفات العاملين بها، والتعامل مع العاملين كأدوات تنفيذ، وبالتالي إهمال العلاقات الدوافع والمشاعر الإنسانية والاجتماعية.⁵⁴

-تجاهلت النظرية الوظيفية مشكلة الصراع التنظيمي واعتبروه نتيجة للتغيير العابر.

-كما تتسم آرائهم بالمحافظ والثبات والتركيز على عمليات التوازن والتكيف والاستقرار.⁵⁵

-وأن أعضاء التنظيم لديهم أهدافاً خاصة لا تتطابق دائماً مع الأهداف التنظيمية، كما بالغوا في تقدير المستوي الضروري من التكامل في أي نسق، كما يعاني التحليل البنائي الوظيفي من بعض المشكلات عند دراسة المظاهر الرسمية وغير الرسمية في التنظيمات وبروز بعض التناقضات التي قد تنشأ في التنظيم بين التنسيق الرشيد لنشاطات التنظيم، والطابع التلقائي الذي تتخذه العلاقات

54 سعد على العززي، مرجع سابق، ص 78
55 كعباش رابع، مرجع سابق، ص 189.

الشخصية التي تنمو بين الأفراد و بالرغم من النقائص والمشكلات التي تنطوي عليها التحليل
الوظيفي في دراسة التنظيمات، إلا أنه لا يزال حتى

- وإغفالها للطبيعة الإنسانية والاجتماعية، الأمر الذي يؤدي إلى احتمال حدوث نتائج غير متوقعة
تؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء داخل التنظيم بدلا من ارتفاعها والتركيز على تطبيق مبدأ الرقابة
والإشراف داخل المنظمة.⁵⁶