

جامعة الجزائر 3

إبراهيم سلطان شيبوط

كلية علوم الإعلام و الاتصال

قسم: علوم الاتصال

مطبوعة مقياس الفكر التنظيمي المعاصر

موجه لطلبة السنة أولى ماستر

تخصص : اتصال تنظيمي .

الرتبة :

أستاذة محاضرة قسم "ب"

إعداد الاستاذة :

عكرووف إيمان

العام الجامعي : 2025/2024

جامعة الجزائر 3

إبراهيم سلطان شيبوط

كلية علوم الإعلام و الاتصال

قسم: علوم الاتصال

محافظ المكتبة

رئيس المجلس العلمي

← مخطط عام للمقياس حسب عرض التكوين canvas

1: معلومات حول المقياس

- الطور: الماستر
- الميدان: علوم إجتماعية و إنسانية
- الشعبة: علوم الاعلام و الاتصال
- عنوان الماستر: سنة أولى ، تخصص: الاتصال التنظيمي..
- اسم الوحدة التعليم الأساسية
- اسم المادة: الفكر التنظيمي المعاصر / مقياس : سنوي
- الرصيد 05 المعامل: 02
- طبيعة تقديم الدرس : محاضرة □ أعمال موجهة TD ■ سنوي □ سداسي ■
- الحجم الساعي للسداسي و التقسيم الأسبوعي : 45 سا / 15 أسبوع – 1 سا و 30د.

الاستاذة

- ✚ إيمان عكروف
- ✚ الشهادة و التخصص : دكتوراه / الاتصال التنظيمي .
- ✚ الرتبة : أستاذة مساعدة قسم "ب" بكلية علوم الاعلام و الاتصال – قسم الاتصال .
- ✚ الايميل : akroufimen@gmail.com
- ✚ الايميل المهني : akroufimen@univ-alger3.dz

متوفرة بالكلية أيام :

- ✚ السبت : من 9.00 صباحا الى غاية 13.30 زوالا
 - ✚ الخميس : من 9.00 صباحا إلى غاية 17.00 مساء
- قاعة الأساتذة لقسم الاتصال
البنية الرئيسة

الرد في المنتدى :

- ✚ كل الأسئلة التي لها علاقة بالدرس سترد عليها الأستاذة في أجل أقصاه 24 ساعة

الرد في البريد الالكتروني :

- ✚ الرد يكون غالبا في ذات اليوم وان تأخر فهو لا يتعدى 24 ساعة على أقصى تقدير.

2: وصف المقياس

يُشير الفكر التنظيمي المعاصر إلى مجموعة من النظريات والأفكار التي تُفسّر كيفية عمل المنظمات وكيفية إدارتها بشكل فعال ، كما يُعدّ أداة لقياس فهم الفرد لأهم المفاهيم والمبادئ في الفكر التنظيمي المعاصر. و من منظور آخر ، تلك الدراسات التي تقدم المفاهيم والمناهج والتقنيات والنظريات العلمية الأساسية في تحليل الظواهر السلوكية، والمحاولة العلمية في فهم جوانب من العلاقات لدى الأفراد داخل المنظمات و تأثيرها على الحياة الاجتماعية العامة، كما يهتم أيضا بدراسة السلوك الاجتماعي للفرد في الجماعة الواحدة فيما بينهم أو بين جماعة وأخرى.

3: من أهم خصائص الفكر التنظيمي المعاصر:

- ﴿ التركيز على البيئة: يُؤكّد الفكر التنظيمي المعاصر على أهمية البيئة المحيطة بالمنظمة وكيفية تأثيرها على عملها. ﴾
- ﴿ التركيز على الإنسان: يُؤكّد الفكر التنظيمي المعاصر على أهمية العنصر البشري في المنظمة وكيفية تحفيز الموظفين وإشراكهم في صنع القرار. ﴾
- ﴿ التركيز على التكنولوجيا: يُؤكّد الفكر التنظيمي المعاصر على أهمية التكنولوجيا وكيفية استخدامها لتحسين كفاءة المنظمة. ﴾
- ﴿ التركيز على التغيير: يُؤكّد الفكر التنظيمي المعاصر على أهمية التغيير وكيفية تكيف المنظمات مع التغيرات البيئية. ﴾

4: الأهداف العامة للمقياس :

- ﴿ يهدف مقياس الفكر التنظيمي المعاصر الى : ﴾
- ﴿ التعريف بماهية التنظيم النسق والإدارة بهدف ضبط المفاهيم التي سوف نستعملها في هذه الوحدة، خاصة وأنها قد عرفت اختلاف كبير بين المفكرين والباحثين عبر الزمن رغم أنها في جوهرها تتفق حول فكرة التنظيم كونها وحدة اجتماعية تقام قصدا لتحقيق أهداف معينة ﴾
- ﴿ فهم كيفية عمل المنظمات وكيفية إدارتها بشكل فعال. ﴾
- ﴿ تقييم فهم الطالب لأهم المفاهيم والمبادئ في الفكر التنظيمي المعاصر. ﴾
- ﴿ تحديد نقاط القوة والضعف في فهم الطالب للفكر التنظيمي المعاصر. ﴾
- ﴿ مساعدة الطالب على تحسين فهمه للفكر التنظيمي المعاصر. ﴾

5: من أهم فوائد دراسة مقياس الفكر التنظيمي المعاصر:

- ﴿ تحسين كفاءة المنظمة: يساعد على فهم الطالب كيفية عمل المنظمة وكيفية تحسين كفاءتها. ﴾
- ﴿ تحسين فعالية الإدارة: يساعد على فهم الطالب كيفية إدارة المنظمة بشكل فعال. ﴾

- ☞ تحسين تحفيز الموظفين: يساعد على فهم الطالب كيفية تحفيز الموظفين وإشراكهم في صنع القرار.
- ☞ تحسين تكيف المنظمة مع التغيير: يساعد على فهم الطالب كيفية تكيف المنظمات مع التغيرات البيئية.

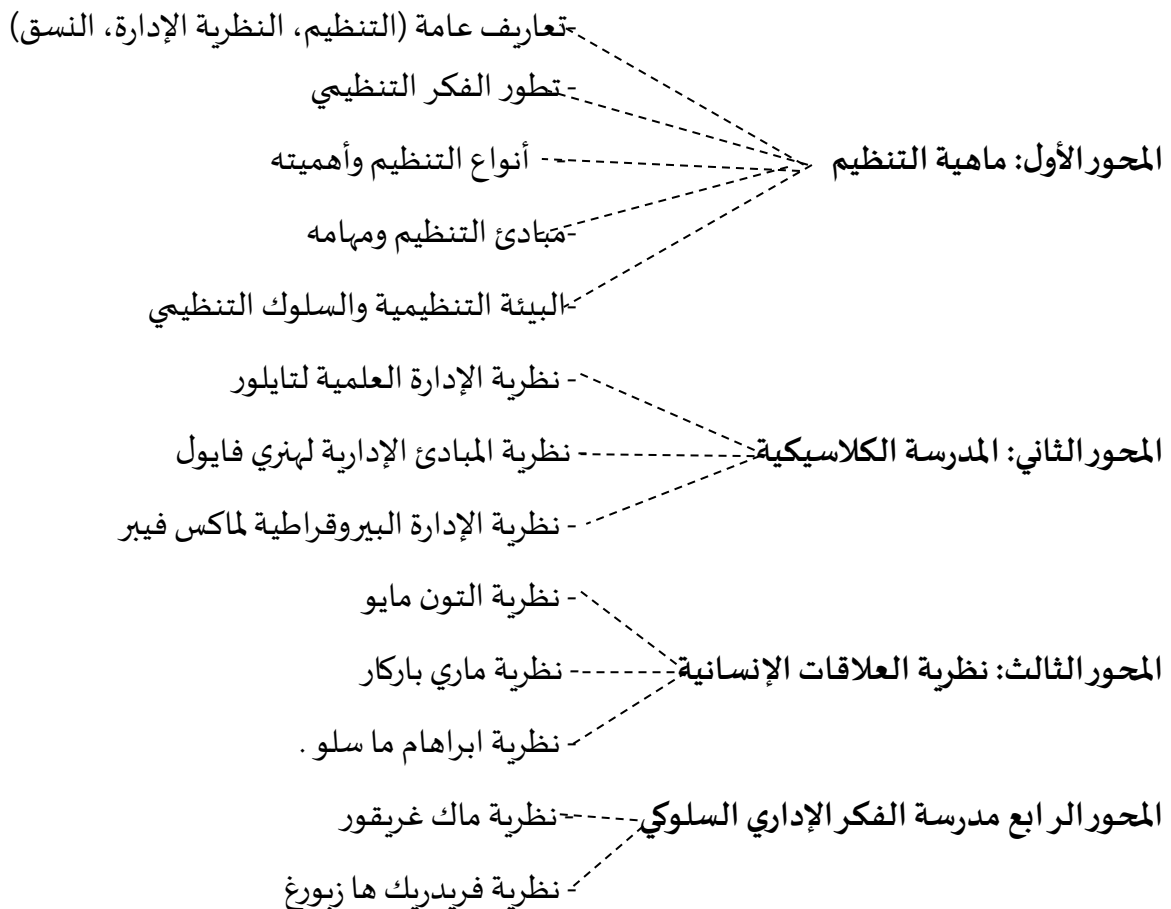
6: المهارات والمعارف التي يكتسبها الطالب من المقياس :

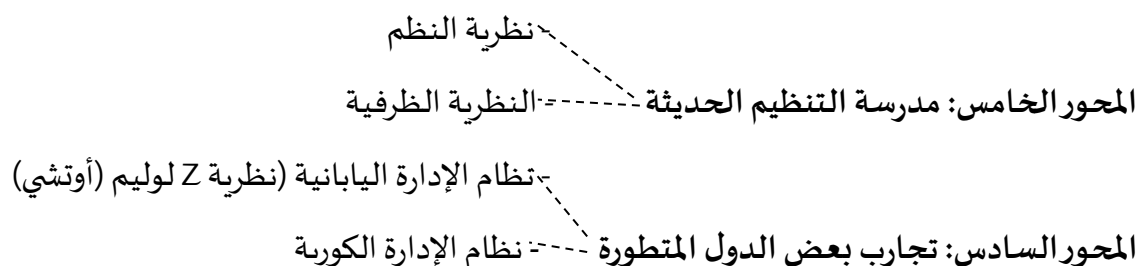
عند الانتهاء من اخر حصة في هذا لامقياس الدراسي، يجب أن يتمتع الطالب على الأقل من بعض هذه المعارف المتمثلة في :

- ☞ البيئة: فهم الطالب لتأثير البيئة على عمل المنظمة.
- ☞ الإنسان: فهم الطالب لسلوك الموظفين داخل المنظمة وكيفية تحفيزهم وإشراكهم.
- ☞ التكنولوجيا: فهم الطالب أهمية التكنولوجيا وكيفية استخدامها لتحسين كفاءة المنظمة.
- ☞ التغيير: فهم أهمية التغيير وكيفية تكيف المنظمات مع التغيرات البيئية.

7: محتوى المقياس :

يحتوي هذا المقياس على عدة أنشطة تعليمية في شكل محاور، وكل محور يأتي ضمن تسلسل بيداغوجي يسمح باستيعاب المفاهيم التي تطرق إليها محاور المقياس هي كالتالي:





8: المكتسبات القبلية :

حتى يلم الطالب بمضمون الدرس ويستطيع استيعابه يجب أن يكون على إطلاع بـ:

- ✚ ماهية التنظيم ، المنظمة ، الهيكل التنظيمي ، البيئة التنظيمية و السلوك التنظيمي و التفريق بينهم .
- ✚ سيرورة العملية الاتصالية و مكوناتها داخل التنظيم.
- ✚ ماهية البيروقراطية .
- ✚ الأدوات و المعارف الخاصة بالمهارات الإدارية للتنظيم البيروقراطي .
- ✚ يجب ان ان يكون على دارية ببعض من أهم نظريات الفكر التنظيمي المعاصر المتمثلة في :
 - نظريات الأنظمة: تُفسّر المنظمة كنظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة.
 - نظريات السلوك التنظيمي: تُفسّر سلوك الموظفين داخل المنظمة وكيفية تحفيزهم وإشراكهم.
 - نظريات الثقافة التنظيمية: تُفسّر القيم والمعتقدات التي تُشكل سلوك الموظفين داخل المنظمة.
 - نظريات القيادة: تُفسّر دور القائد في المنظمة وكيفية تحفيز الموظفين وإلهامهم.

9: جدول التقويم الزمني للمحاضرات : (الدروس)

هذا المقرر مبرمج ل 15 حصة خلال السداسي الأول ، أعمال موجهة ، 1سا و 30 د من كل أسبوع.

الأسبوع	المحاور/الاستراتيجية البيداغوجية	الأعمال المقدمة / الواجبات
الأول	المحور الأول: ماهية التنظيم تعريف عامة التنظيم، النظرية، الإدارة، النسق، المنظمة، السلوك	*تقديم ملخص يتضمن (انتقادات ، إضافات ، اهم النقاط المستخلصة ، وكذا أسئلة حول الدرس) بعد النقاش و الشرح مباشرة *تحضير بطاقة أعمال موجهة للحصة الموالية
الثاني	المحور الأول: ماهية التنظيم مبادئ التنظيم ومهامه و خصائصه • البيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي • الهيكل التنظيمي و أنواعه	*تقديم ملخص يتضمن (انتقادات ، إضافات ، اهم النقاط المستخلصة ، وكذا أسئلة حول الدرس) بعد النقاش و الشرح مباشرة. *تحضير بطاقة أعمال موجهة للحصة الموالية

الثالث	المحور الثاني: المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) نظرية الإدارة العلمية لتايلور - مبادئ النظرية - اسهامات النظرية - انتقادات النظرية	*تقديم ملخص يتضمن (انتقادات ، إضافات ، اهم النقاط المستخلصة ، وكذا أسئلة حول الدرس) بعد النقاش و الشرح مباشرة *تحضير بطاقة أعمال موجهة للحصة الموالية
الرابع	المحور الثاني: المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول - مبادئ النظرية - اسهامات النظرية - انتقادات النظرية	*تقديم ملخص يتضمن (انتقادات ، إضافات ، اهم النقاط المستخلصة ، وكذا أسئلة حول الدرس) بعد النقاش و الشرح مباشرة *تحضير بطاقة أعمال موجهة للحصة الموالية
الخامس	المحور الثاني: المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) نظرية الإدارة البيروقراطية لماكس فيبر - مبادئ النظرية - اسهامات النظرية - انتقادات النظرية	*تقديم ملخص يتضمن (انتقادات ، إضافات ، اهم النقاط المستخلصة ، وكذا أسئلة حول الدرس) بعد النقاش و الشرح مباشرة *تحضير بطاقة أعمال موجهة للحصة الموالية
السادس	المحور الثالث: نظرية العلاقات الإنسانية نظرية التون مايو أسباب ظهور هذا الاتجاه العلاقات الإنسانية) اسهامات التون مايو النقد الموجه له	*تقديم ملخص يتضمن (انتقادات ، إضافات ، اهم النقاط المستخلصة ، وكذا أسئلة حول الدرس) بعد النقاش و الشرح مباشرة *تحضير بطاقة أعمال موجهة للحصة الموالية
السابع	المحور الثالث: نظرية العلاقات الإنسانية نظرية ماري باركار مبادئها واسهاماتها في العلاقات الإنسانية الانتقادات الموجهة لها	*تقديم ملخص يتضمن (انتقادات ، إضافات ، اهم النقاط المستخلصة ، وكذا أسئلة حول الدرس) بعد النقاش و الشرح مباشرة *تحضير بطاقة أعمال موجهة للحصة الموالية
الثامن	المحور الرابع مدرسة الفكر الإداري السلوكي نظرية الحاجات ابراهام ماسلو - مبادئ النظرية - اسهامات النظرية - انتقادات النظرية	*تقديم ملخص يتضمن (انتقادات ، إضافات ، اهم النقاط المستخلصة ، وكذا أسئلة حول الدرس) بعد النقاش و الشرح مباشرة *تحضير بطاقة أعمال موجهة للحصة الموالية
التاسع	المحور الرابع مدرسة الفكر الإداري السلوكي نظرية X و Y ماك غريغور - مبادئ النظرية - اسهامات النظرية - انتقادات النظرية	*تقديم ملخص يتضمن (انتقادات ، إضافات ، اهم النقاط المستخلصة ، وكذا أسئلة حول الدرس) بعد النقاش و الشرح مباشرة *تحضير بطاقة أعمال موجهة للحصة الموالية
العاشر	المحور الرابع مدرسة الفكر الإداري السلوكي	*تقديم ملخص يتضمن (انتقادات ، إضافات ،

اهم النقاط المستخلصة ، وكذا أسئلة حول الدرس) بعد النقاش و الشرح مباشرة *تحضير بطاقة أعمال موجهة للحصة الموالية	نظرية العاملين فريدريك ها زبورغ -مبادئ النظرية -اسهامات النظرية - انتقادات النظرية	
*تقديم ملخص يتضمن (انتقادات ، إضافات ، اهم النقاط المستخلصة ، وكذا أسئلة حول الدرس) بعد النقاش و الشرح مباشرة *تحضير بطاقة أعمال موجهة للحصة الموالية	المحور الخامس: مدرسة التنظيم الحديثة المنظمة كنسق مفتوح مفهوم النسق عوامل ظهور المدرسة النسقية اهم روادها الدلالة المفاهيمية للقيادة ضمن النسق المفتوح	الحادي عشر
*تقديم ملخص يتضمن (انتقادات ، إضافات ، اهم النقاط المستخلصة ، وكذا أسئلة حول الدرس) بعد النقاش و الشرح مباشرة *تحضير بطاقة أعمال موجهة للحصة الموالية	المحور الخامس: مدرسة التنظيم الحديثة - نظرية النظم -مبادئ النظرية -اسهامات النظرية - انتقادات النظرية	الثاني عشر
*تقديم ملخص يتضمن (انتقادات ، إضافات ، اهم النقاط المستخلصة ، وكذا أسئلة حول الدرس) بعد النقاش و الشرح مباشرة *تحضير بطاقة أعمال موجهة للحصة الموالية	المحور الخامس: مدرسة التنظيم الحديثة - النظرية الظرفية -مبادئ النظرية -اسهامات النظرية - انتقادات النظرية	الثالث عشر
*تقديم ملخص يتضمن (انتقادات ، إضافات ، اهم النقاط المستخلصة ، وكذا أسئلة حول الدرس) بعد النقاش و الشرح مباشرة *تحضير بطاقة أعمال موجهة للحصة الموالية	المحور السادس تجارب بعض الدول المتطورة نظام الإدارة اليابانية (نظرية Z لوليم (أوتشي) -ما هي الادارة اليابانية - النموذج الياباني في الادارة -الفرق بين الادارة اليابانية والادارة الامريكية - خصائص نظرية Z	الرابع عشر
*تقديم ملخص يتضمن (انتقادات ، إضافات ، اهم النقاط المستخلصة ، وكذا أسئلة حول الدرس) بعد النقاش و الشرح مباشرة *تحضير بطاقة أعمال موجهة للحصة الموالية	المحور السادس تجارب بعض الدول المتطورة نظام الإدارة الكورية -ما هي الادارة الكورية و عوامل تطورها - النموذج الكوري في الادارة -الفرق بين الادارة اليابانية والادارة الكورية - خصائص الإدارة الكورية	الخامس عشر

10: طرق التقييم

تحدد نسبة النجاح في المقياس ككل في (50% محاضرة / 50% اعمال موجهة)

يخضع الطالب للتقييم على (20) نقطة تمثلت في (50% امتحان / 50% مراقبة مستمرة)

تقييم المحاضرة	الامتحان كتابي في نهاية كل سداسي	50%
تقييم الاعمال الموجهة	عرض البحوث مع الممكن من اللقاء و السلاسة اللغوية	15%
	استعمال التكنولوجيات الحديثة (– power point datashow...)	
	الانضباط و المشاركة	15%
	البحوث المكتوبة و الواجبات	
	الامتحان	20%
المجموع		100%

11: قواعد سير المقياس :

لـ الانضباط في الحضور بالنسبة للمحاضرات غير إجباري، أما حصة الأعمال الموجهة فالحضور إجباري، والتغيب فيها بدون تبرير قد يعرض صاحبه للعقوبات تصل للإقصاء.

لـ كما يجب أن يبرز عرض البحوث على النقاط الأساسية للبحث كالفروض و نتائج ، ويجب ان يكون البحث المكتوب ، مكتوبا بمنهجية أكاديمية مع تهميش بإحدى الطريقتين (التقليدية او apa) و لا يتجاوز عدد صفحات 15 صفحة ، باستثناء الملاحق والمراجع، و يتم تسليم البحث بعد العرض بأسبوع او يتم الارسال الكترونيا .

لـ يجب احترام الأجل المحددة لتسليم الاعمال و ترفض الأعمال المتأخرة.

لـ تعويد الطلبة على عرض البحوث باستعمال التكنولوجيات الحديثة و كذا طريقة الشرح و الأمثلة و النقاشات بدلا من طرق القراءة التقليدية

لـ تكلف الطلبة بأعمال شخصية كبطاقة قراءة ، تحليل مقالات في المقياس ، اعمال ميدانية في المنظمات ، ويتم تقييم هذه الأعمال بصفتها اعمال إضافية من اجل التقييم و المتابعة.

فهرسة الجداول

الصفحة	العنوان الجدول	رقم الجدول
32	مبادئ التنظيم حسب احمد بن عبد الرحمان الشميمري	1.
37	الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي	2.
64	يبيّن عوامل الرضى وعدم الرضى لهرزبرغ	3.
70	مقارنة محتوى النظرية X والنظرية Y	4.
82	العلاقة بين القيم الاجتماعية و نمط الإدارة في اليابان	5.
83	النموذج الياباني والنموذج الأمريكي .	6.

فهرسة الأشكال

الصفحة	العنوان الاشكال	رقم الشكل
17	يمثل وظائف الإدارة	1.
28	يمثل مكونات التنظيم .	2.
39	يمثل خطوات بناء التنظيم .	3.
50	يبين تطور الاتصال عند تايلور	4.
53	يلخص الاتجاه التقليدي في الإدارة	5.
60	هرم ماسلو للحاجات طبقا للأولوية	6.
67	دوافع العمل على أساس الحاجات الإنسانية السابقة وبنفس الترتيب .	7.
74	العملية الإدارية من جهة نظرنظرية النظم .	8.

13	الدرس الأول : طبيعة العملية الإدارية في المنظمة .
20	الدرس الثاني : التنظيم ، أهميته ، مبادئه و مهامه .
44	الدرس الثالث : السلوك التنظيمي و البيئة التنظيمية .
52	الدرس الرابع : نظرية او حركة الإدارة العلمية لتايلور (النظرية التaylorية) .
54	الدرس الخامس : نظرية مبادئ الإدارة – أو (الإدارة الشاملة) .
58	الدرس السادس : النظرية البيروقراطية Bureaucracy .
63	الدرس السابع : المدرسة العلاقات الإنسانية 1930 . 1960 .
66	الدرس الثامن : مساهمة ماري باركر فوليت : Mary Parker Follett .
68	الدرس التاسع : سلم الحاجات او الدافعية الإنسانية - أبراهام ماسلو Abraham Maslow .
74	الدرس العاشر : نظرية الخوافر - فريدريك هزبرغ Frederick Herzberg .
77	الدرس الحادي عشر : مدرسة الفلسفة الإدارية نظرية YX لماك غريغور : .
83	الدرس الثاني عشر : نظرية النظم The System School of Management .
85	الدرس الثالث عشر : نظرية النظام التعاوني لشيستر بارنارد Chester Barnard .
86	الدرس الرابع عشر : المدرسة الظرفية في الإدارة Management The Contingency Theory of .
91	الدرس الخامس عشر : نظرية (z) في الإدارة ... الإدارة الثقافية .
94	الدرس السادس عشر : نموذج الإدارة الكورية .

تعد المنظمة واحدة من أكثر المفاهيم صعوبة والتي لا يمكن التحكم فيها انطلاقاً من أنواعها و اختلاف نشاطها و تبين خدماتها وصولاً إلى التعاريف المقدمة في هذا الحقل المعرفي وإن تعددت عادة ما تخضع للانتقادات، بحيث تعد المنظمة الحقل الرئيسي لأي مجال و دراسة باعتبارها المؤسسة أو المكان الذي يتكون من عدة موارد بشرية (الفاعلين فيها: العمال، الموظفون، المستخدمون، الإطارات... الخ) و موارد مادية (وسائل، تمويل... الخ) و التي تحدث بداخلها عمليات الاتصال و الأداء، و التعريف الذي سنعتمده في هذا الخصوص؛ "المنظمات نظم اجتماعية أنشأها الأفراد لإشباع حاجات وتحقيق أهداف محددة من خلال ممارسة أنشطة منسقة" (بوخمم، 2012، صفحة 4) إن هذا التعريف التقليدي قد يبدو جزئي في معالجته للمنظمة خاصة إن كان يقوم على فرضية تقييم أداء الفاعلين (أداء جزئي) بناء على سيرورة العملية الاتصالية و فاعلتها، و عليه لا يمكن دراسة المنظمة و اعتبارها المتغير الذي تحدث فيه حركية المتغيرات الأخرى: الاتصال، الأداء الوظيفي، المورد البشري، الموارد المادية، العلاقات مهما كان نوعها إنسانية، اجتماعية، وظيفية... الخ و كذا التنظيم من دون الرجوع إلى الخلفية العلمية و المعرفية لتطور المنظمة و التي تتمثل في نظريات التنظيم. فان تطور نظريات التنظيم في الفكر الإداري يعود إلى حقبة حديثة نسبياً، بحيث من يستعرض نظريات التنظيم يجد تيارات واتجاهات فكرية إدارية متباينة في تفسير مفهوم التنظيم وتوضيح أبعاده، حيث أن كل نظرية تمثل وجهة نظر معينة، وتركز على جانب محدد وتقوم بشرحه وتفسيره. جرى تصنيف نظريات التنظيم في عدة مجموعات رئيسة واحتوت المجموعة الواحدة على عدة نظريات فرعية تشابهت في الاتجاه الفكري وفي تفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي داخل المنظمة.

ولها سنتطرق في هذه المطبوعة البيداغوجية لأهم المدارس الفكرية التنظيمية التي ساهمت في تطوير مفهوم المنظمة و عملية التنظيم الإداري القائم على عدة عوامل و التي حددناها في ستة محاور تناولت العناصر التالية: العملية الإدارية ووظائفها في المنظمة مروراً بمفهوم التنظيم، مدارس الفكر التنظيمي (الكلاسيكية، السلوكية والعلاقات الإنسانية والمدرسة الحديثة و المعاصرة في الإدارة).



المحور

الأول

المحور الأول : ماهية التنظيم .

الدرس الأول : طبيعة العملية الإدارية في المنظمة .

لقد أصبحت الإدارة فعلا مورد من موارد المجتمع - بل أصبحت أهم هذه الموارد جميعا - وذلك لما لها من تأثير مباشر وملحوس في تحقيق الأهداف الشخصية، والمؤسسية، والوطنية، والقومية، والدولية. إن القدرة والموهبة على استغلال الموارد استغلالا تاما من خلال العلوم والفنون الإدارية صار حلم الشعوب والأمم المختلفة، لأن الجميع يرغب بجني ثمار الإدارة العلمية الفعالة. ومنه سنحاول في هذا المبحث إبراز أهم الوظائف الإدارية التي تمكن المنظمة في بلوغ التميز والاستقرار

مفهوم الإدارة :

Management=إدارة: وهي مجموعة القرارات التي تعتمد على أسس بيئية معينة واعتبارات اقتصادية واجتماعية (عرف علي ، 2017، صفحة 18)

*عرف فايول الادارة بالقول : أن من يدير هو من يتبنا وبخطط وينظم ويصدر الأوامر وينسق و يراقب " *To manage is to forecast and plan, to organize, to command, to coordinate and to control* " (الصوف، 2019، موقع الإدارة العامة والمحلية ، <https://kenanaonline.com/>)

*يرى سيرتو **certo** أن "الإدارة هي عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم"، بينما يشير ديل **Dale** إلى أنه برغم الاتفاق السائد حول قيام بعض المديرين في أي منظمة بممارسة وظائف الإدارة إلا أن هناك اختلاف ما زال قائما بشأن ما هي الوظائف، وهذا ما يمكن إدراكه من اعتبار أن الإدارة هي: إدارة الناس وليس الأشياء والإدارة في اتخاذ القرارات والإدارة هي عملية تنظيم واستخدام الموارد لتحقيق أهداف محددة. ويرى أنصار مدرسة السلوك الإنساني، أن الإدارة عملية سلوكية إنسانية بالدرجة الأولى، فهي فن التعامل مع البشر واستقطاب تعاونهم وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة. بينما يرى أصحاب مدرسة النظام الاجتماعي أن الإدارة هي ذلك النظام الاجتماعي الذي يركز على ثلاثة عناصر أساسية وهي: "مجموعة من الناس يعملون معا لتحقيق هدف واحد مشترك". ومن خلال هذه التعريفات يمكننا تحديد ملامح الإدارة بوجه عام: (الزغبى و الشرع، 2019، الصفحات 114-115)

- أن الإدارة تتعامل مع الجماعة وليس الفرد.

- وجود الهدف الذي يمثل أحد المهام الأصلية للإدارة.

- أهداف المنظمة تتحقق من خلال تعاون المدير مع الآخرين داخلها.

- اتخاذ القرارات عملية متغلغلة ومستمرة في الإدارة.

- القيادة جزء لا يتجزأ من عملية الإدارة.

- أن الإدارة فن وعلم في وقت واحد.

أن عملية الإدارة تركز على عدد من العناصر الهامة والتي منها: اتخاذ القرارات، التخطيط، الهيكل التنظيمي، التوجيه، والتنسيق، والقيادة والرقابة.

من التعريفات السابقة يمكن أن نستخلص أن الإدارة لها عدة جوانب وخصائص هي: (الصوف، 2019، موقع الإدارة العامة و المحلية، <https://kenanaonline.com/>).

- الإدارة عملية هادفة : و يجب التأكيد هنا أن تحديد الأهداف بشكل جيد يعد أمراً في غاية الأهمية لنجاح المنظمة ، فالعمل دون هدف معروف ومحدد وواضح يعنى أن كل فرد في المنظمة يسير في اتجاه مختلف ، وتتفكك الجهود ، وتنتفي معايير التقييم والرقابة، ولا يتم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، ولا سبيل للتقدم . ويلاحظ أن الأهداف يجب أن تتمتع بقدر من المرونة وفقاً للمتغيرات البيئية المحيطة.
- الإدارة عملية إدارية : أن عملية تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة يستلزم ممارسة عدد من الوظائف الإدارية الأساسية هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم
- الإدارة عملية إنسانية : يتوقف نجاحها على القدرة على تفهم طبيعة السلوك الإنساني وكيفية توجيهه تجاه تحقيق الأهداف المرسومة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية . فلا بد من مراعاة البعد الإنساني لنضمن استمرارية التطوير والإبداع وحتى يمكن مساهمة المتغيرات البيئية وتحقيق الأهداف بالشكل المرغوب وذلك رغم تغير الظروف البيئية.
- الإدارة عملية اجتماعية متكاملة: مهمة القائم بالإدارة أن ينظر للمنظمة باعتبارها نظام يتكون من نظم اجتماعية فرعية قد تتعارض أو تنافس أهدافها وقد تظهر نظم معوقة للنظم الفرعية الأخرى . ومن ثم يجب أن نضمن التعاون والتكامل بين هذه النظم . فضلاً عن ذلك يجب النظر للمنظمة على أنها هي الأخرى نظام اجتماعي فرعي لنظام أعلى ولا بد من تفهم متطلبات هذا النظام الأعلى .

❖ الإدارة بين العلم والفن والممارسة:

وقد تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين في الحقل الإداري في تناول الإدارة من حيث كونها: علم، فن، ممارسه، مهنة. (الحسيني و الشكرجي ، 2015 ، صفحة 22)

- الإدارة كعلم: من خلال مجموعة القواعد والأسس العلمية التي من خلالها يتم التأكيد على الحقائق التي لا تقبل الشك أو الجدل والتي يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة الجامعية أو المعاهد المتخصصة والدورات التدريبية

- الإدارة كمهنة: من خلال ما تقدمه الإدارة كخدمة للآخرين من أجل تحسين مستوى أدائهم ونوع المخرجات التي تقدمها المنظمات وسينعكس ذلك بالتالي على رفاهية المجتمع.

- الإدارة كممارسة: من خلال الاستخدام الكفء لكل عوامل الإنتاج عن طريق العمليات الإدارية المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل تحقيق الأهداف.

_الإدارة كفن: فلو أخذنا تعريف الفن فسنجد أن معناه هو الوصول إلى الأهداف المنشودة عن طريق تطبيق المهارة، وسنجد الكثير من الناس يعتمد على فن الإدارة من خلال الملكات الشخصية المكتسبة والوراثية التي حصل عليها من خلال تجاربه أو التي منحها الله سبحانه وتعالى للإنسان.

من كل ذلك يتضح أن الإدارة علم وفن وممارسة ومهنة في آن واحد ومن خلال الإطلاع على مجموعة التعاريف نجد أنها تشترك بالاتي : (الحسيني و الشكري ، 2015 ، صفحة 23)

(1) وجود هدف مشترك وواضح لجميع العاملين.

(2) تنفيذ الأهداف وتحقيقها يكون بمشاركة جماعية وان وجدت أهداف فردية وخاصة.

(3) بالرغم من إن الأهداف تحدد من قبل الإدارة العليا ولكن تنفيذ وتحقيق هذه الأهداف يقع على عاتق الآخرين.

(4) تسعى الإدارة لتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

(5) القدرة على التنبؤ من أجل التخطيط ومواجهة الأحداث والتقلبات المستقبلية

(6) بصورة عامة فأن الإدارة تسعى لتحقيق أهدافها الخاصة، لكنها بالتأكيد تأخذ بعين الاعتبار أهداف الفرد والمجتمع. (الحسيني و الشكري ، 2015 ، صفحة 24)

❖ وظائف الإدارة والمنظمة :

المنظمة هي "عبارة عن كيان تنظيمي يهدف إلى تحقيق أغراض معينة من خلال تحريك أنشطة ووظائف محددة باستخدام موارد مختلفة مع أخذها في الاعتبار المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة

بالمنظمة". وبناء على هذا فإن المنظمة ما هي إلا وحدة أو نظام جزئي من منظومة متكاملة تمثل البيئة أو المجتمع الذي يحيط بها.

1. وظائف المنظمة :

وظيفة المنظمة تعني (مجموعة من الفعاليات والنشاطات التي لها دور أساسي في بقاء المنظمة، وتتكون كل وظيفة من مجموعة من الوظائف والفعاليات الفرعية) وكلما كانت المنظمة أكبر كلما تطلب ذلك الاهتمام بالفعاليات لكل وظيفة وهي : (الرحيم، 2018، <http://www.uobabylon.edu.iq/>)

1- وظيفة الإنتاج والعمليات : وتتعلق بكافة العمليات الفنية المتعلقة بإنتاج السلع أو تحقيق الخدمات موضوع النشاط للوحدة الإدارية .

2- وظيفة الصيانة: جاء في مقاييس AFNOR أن وظيفة الصيانة تهدف إلى صيانة أو استعادة ممتلكات الإنتاج حتى تبقى تستمر في أداء خدمة معينة.(شريط ، 2015، صفحة 110)

3-وظيفة التمويل : وتتعلق بتدبير الأموال اللازمة لإقامة المشروع، أو تشغيل المنظمة أو الوحدة الإدارية، وما يلزم من أموال لاستمرارها في العمل . (الرحيم، 2018، <http://www.uobabylon.edu.iq/>)

4- وظيفة المحاسبة والمالية: في البداية، يجدر بنا التفريق بين المالية و المحاسبة. فالمحاسبة تكتفي بجمع و معالجة المعلومات المتعلقة بالتدفقات المادية و المالية و إعداد الحصيلة في نهاية السنة، بينما الوظيفة المالية تتوسع لتشمل دراسة و أداء أنجع الطرق و أقلها تكلفة لجلب رؤوس الأموال و تمويل نشاط المؤسسة.(شريط ،2015،صفحة112).

5-وظيفة الأفراد (ادارة الموارد البشرية): وتتعلق بالحصول على أفضل ما يمكن من الكوادر البشرية لتشغيل الوحدة الإدارية، وكذلك كل ما يضمن استمراريتهم في العمل بأعلى قدر من الإنتاجية، والرضا، والنمو . (الرحيم، 2018، <http://www.uobabylon.edu.iq/>) ، و يذكر الدكتور فايز حسين أن دور تسيير الموارد البشرية يتمثل فيما يلي: (شريط ،2015، صفحة 111)

• التخطيط للمهارات التي تحتاجها المنظمة و مراقبة التقييم.

• التوظيف لأكبر شريحة من الأفراد المؤهلين.

• التخطيط الوظيفي لكل موظف أي تسيير المسار المهني.

• التكوين من أجل الرفع من المهارات.

6-وظيفة التسويق :تتعلق بالتعرف على احتياجات المجموعات المستهدفة بخدمات الوحدة الإدارية، والتخطيط والعمل على سد هذه الاحتياجات . وإدارة وتشغيل هذه الوظائف، وتحقيق أهدافها .

وتختلف الأهمية النسبية لهذه الوظائف باختلاف طبيعة عمل المنظمة، فإذا كانت المنظمة صناعية كانت وظيفة الإنتاج هي المهيمنة والمسيطر على عملياتها، أما إذا كانت المنظمة تسويقية وإعلامية كانت وظيفة التسويق هي المهمة، وإذا كانت الوظيفة المهيمنة على عمليات المنظمة مالية، كانت وظيفة التمويل هي المسيطرة وهكذا، وعلى هذا الأساس نجد من حولنا منظمات إنتاجية صناعية، ومنظمات تسويقية وأخرى تمويلية وأخرى تهتم بالأفراد. (الرحيم، 2018، <http://www.uobabylon.edu.iq/>)

7- الوظيفة الإدارية : تلعب الوظيفة الإدارية أساساً دور الناقل للمعلومات بين الوظائف الأخرى عبر نسق معلوماتي، كما تلعب دور الخازن للمعلومات خدمة للوظائف الأخرى وتساهم أيضاً في تحسين نوعية المعلومات التي تنتجها الهياكل الإدارية الأخرى، تقليص أجال وصولها وتحسين تداولها داخل المنظمة. (شريط ، 2015، صفحة 110). فالمنظمة وظيفتها الأساسية تحقيق الهدف الرئيسي وهو الربح والبقاء من خلال التطوير أما الإدارة تعمل على التخطيط والتنظيم والمراقبة لتحقيق هدف المنظمة. وعلية من هذه الوظيفة الأساسية يتفرع الوظائف التالية :

2. وظائف الإدارة :

نعني بوظائف الإدارة عناصر ومكونات العملية الإدارية أيما كان المستوى الإداري الذي يمارسها . إلا أن الضرورة تقتضي التنويه إلى أنه لا يوجد اتفاق عام بين الباحثين الإداريين على وظائف الإدارة . لكن هناك شبه إجماع على أن وظائف الإدارة لا بد وأن تتضمن العملية التخطيطية والعملية الرقابية والتنظيم والتنسيق والتوجيه ، وهناك من يضيف التشكيل Staffing أو ما يسمى أحياناً بتنمية الكفايات الإدارية كوظيفة مهمة من وظائف الإدارة . (العلاق، 2008، صفحة 93). ولأننا ، نبحت في مدخل عملية الإدارة - *Management Process* في هذا العنصر ، فإننا سوف نحول الالمام بدراسة وظائف الإدارة التالية:

العملية التخطيطية *Planning Process* - العملية الرقابية *Controller Process* - التنظيم *Organization* - التنسيق *Coordinating* - التشكيل *Staffing* - التوجيه *Directing*.

إن تنفيذ وظائف الإدارة يتم عن طريق الاتصال بالأعضاء، والاتصال وسيلة وليس غاية في حد ذاته، إذ يساعد تشغيل العملية الإدارية بسهولة ويسر، وعلى إنجاز التخطيط الإداري بفاعلية، ويساعد على التنظيم والرقابة الإدارية الفعالة، وخلاصة القول إن الاتصال ضرورة في كل وظائف الإدارة، (ابو العلا ، 2013، صفحة 47)

الشكل رقم (01) يمثل وظائف الإدارة



❖ المدرسة النسقية (مدرسة الأنظمة 1965) :

تعتبر المدرسة النسقية (مدرسة الأنظمة) من أهم وأحدث المدارس التي تعرضت إلى دراسة التنظيم وتستفيد في غالب الأحيان من عناصر خاصة بالمدارس الأخرى حسب الحاجة إليها و كان ظهورها الأول في ميدان البيولوجيا ثم انتقلت بعد ذلك إلى علوم أخرى منها الاجتماعية خاصة .

و يعتبر *LEF BERTALANFFY* من أوائل من وضع تصورا للأنساق في ميدان التنظيمات في سنة ، 1937 ثم توالى بعد ذلك الدراسات بواسطة عدد كبير من المفكرين ابتداء من الخمسينات ، و يمكن ذكر

(*BLAN 1955 - BLAN - PARSON 49 SELZNIGK*) لتشمل بعد ذلك الدراسات المنشآت الاقتصادية سواء من الناحية السوسيولوجية أو من الناحية التصورية النظرية أو الوظيفية التقنية و قد عرفت هذه النظرية تصورا سريعا جدا مقارنة مع تاريخ ظهورها المتأخر و ذلك لغزارة الأعمال التي انتجتها و انتشار مفاهيمها بسرعة خاصة و أن البيئة الخاصة بالمنشأة كانت تعرف تطورا سريعا في ذلك الوقت مما جعلها تتم بالجوانب التنظيمية للمنشأة . (Michele، 1983، الصفحات 69-70)، وتنظر هذه النظرية للمنظمات على أساس أنها نظام اجتماعي يضم أفرادا و أهدافا و اتجاهات نفسية و دوافع مشتركة بينهم و ترى أن النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحيوية ، و تؤكد هذه النظرية على : (ماهر، 2000، صفحة 33)

✚ الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل تؤثر فيه و تتأثر به .

✚ الاتصالات هي وسيلة لربط النظام الاجتماعي للبيئة المحيطة به .

✚ يعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الاتصالات الذي يربط أجزاءه و أفراداه .

✚ يختلف نظام ووسائل الاتصال باختلاف الظروف أي أن وسيلة الاتصال تختلف لكي تتناسب مع الظروف

مفهوم النسق :

- حسب هذه النظرية فالنسق هو مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها ، وعندما نريد تقديم تعريف التنظيم حسب المدرسة النسقية : فالتنظيم دو نسق يتكون من عدة أجزاء (أنساق فرعية) مرتبطة ببعضها البعض ويحدث بينها تفاعل الذي هو عبارة عن علاقة ديناميكية تتواجد بين المركبات الداخلية لكل تنظيم تضاف لها العلاقة الخاصة والتبادل مع البيئة. (Michele، 1983، صفحة 70)

- المزايا التي تقدمها النظرية في دراسة التنظيمات :

ساهمت نظرية الأنساق في إظهار العلاقة المشتركة بين هيكل وحركة التنظيم ، إذ لا يمكن تعريف عنصر إلا بالنسبة للآخرين ، وبالنسبة لحركة المجموع (النسق) ، وهذا ما جعلها تأخذ بعين الاعتبار المنشأة الاقتصادية ، ومجموعات العوامل البشرية ، المادية ، المعنوية ، ومختلف الروابط الإدارية والتسييرية ، والغير رسمية ، والعلاقات الكمية بين العناصر). إذن فهي تسمح بالتحليل الجيد التنظيمات مستعملة الأفكار والعناصر الخاصة بالمدارس الأخرى حسب الحاجة لها لإعطاء الأعمال المعنية شمولية وفعالية أكثر ، فعندما تعرض كل من "Blanchard" و "Hersey" ، لإعداد س لم خاص بالمنظور الإداري (سنة 1969) متكون من بعدين أحدهما مرتبط بالسلوك إزاء العمل ، والثاني بالسلوك إزاء نوع العلاقة مع الأفراد ، اعتمادا على العديد من الدراسات السابقة المعروفة

كالتحليل النفسي (فرويد 1927) ، التحليل التصالحي (بيرن 1964) ، نظريتنا (X) و (Y) قريقور (1960).

والحوافز حسب (ماسلو 1954 ، هرزبرغ 1959) ، لهذا فإن المدرسة النسقية هي الإتجاه الأكثر تقدما في المنظمة ات ، فمن خلال دراسة مفهوم الفسق يمكن تحديد نموذج شامل للمنشأة. (Michele، 1983 ، صفحة 70)

- المنشأة كنسيق مفتوح :

تقدم المدرسة النسقية تعاريف و أشكال أكثر مرونة التنظيم تسمح له بالتكيف مع الوضعيات المختلفة والمتنوعة ، كما إهتمت بالبيئة (عكس النظريات السابقة) وإعتبرتها عاملا مهما في التحليل فتايلور مثلا كان يعتبرها ساكنا أو ثابتة أو تتغير ببط ، أما النسقية فتعتبرها ذات دور هام في التأثير على المنشآت والتأثر بها ، فهما يتفاعلان بشكل متبادل وفي حركة مستمرة ، وتفسيرات متواصلة وتتحدد حياة المنشأة بمدى قدرتها على مسايرة هذه الحركة والتأقلم مع الحالات الجديدة باستمرار. (Michele، 1983 ، صفحة 70)

الدرس الثاني : التنظيم ، أهميته ، مبادئه ومهامه .

يرتبط الاتصال في المؤسسة بشكل كبير بتنظيمها الهيكلي ، فهو البنية التي يركز عليها نظام الاتصال و يحدد المسؤوليات ، التي تقابل السلطات الموزعة عبر الهرم الإداري ، كما ان التنظيم يعبر عن عدة جوانب إدارية واجتماعية في المؤسسة وتختلف طرق اعدادة و الأهداف منه (دادى عدون ، 2004 ، صفحة 41) . و عليه التنظيم التي تعبر عن جزء من الاعمال الإدارية مع التخطيط وغيرها . ترتبط ارتباطا وثيقا بالاستراتيجية المتبناة في المؤسسة ، اما كوسيلة لتنفيذ الاستراتيجية او ان الاستراتيجية تتخذ بعد التنظيم ، و هما الاتجاهان الموجودان في الوسط الإداري ، حيث يتبنى الاتجاه الأول عدد من الادريين و الباحثين مثل ; barnard 1939 - fayol 1919 - chandler 1962 اما التيار الثاني فيتبناه أيضا اخرون من المختصين مثل cyert et sinon

1962 ; crozier 1949 . و مهما يكن الاتجاهان مختلفان فهما في الواقع يتكاملان ، و يتدخلان أحيانا ، نظرا لان هناك تزاوجا بينهما ، و ان كان الاتجاه الأول المهيمن في المؤسسة ، و بنفس الطريقة التي يرتبط بها التنظيم في المؤسسة بالاتصال و السلطة فان هناك ارتباطا بين الاتصال و القيادة بالتنظيم فيها .(دادي عدون ، 2004، صفحة 41)، و عليه سنحاول تقديم مختلف التعاريف الخاصة بالتنظيم باختلاف الباحثين و اتجاهاتهم

أ- المعنى اللغوي للتنظيم :

يقال (نظم) الأشياء (نظما): أي ألفها وضم بعضها إلى بعض، ويقال (نظم) الشيء: أي نظمه، وتنظم الشيء: انتظم، أي تألف واتسق، فكل شئ قرنته بآخر أو ضمنت بعضه على بعض فقد نظمته ، كما يقال تنظيم الشيء بمعنى " تأليف أجزائه المتآزرة الأداء غرض معين " (عشيبية ، 2009 ، ص 9)

والتنظيم مشتق من كلمة النظام، والنظام ما نظمت فيه الشيء كالخيط ينظم فيه اللؤلؤ وغيره، ويعني التنظيم أيضا " الترتيب والاتساق "، أي أن كل ما يحقق التناسق والتوافق يطلق عليه تنظيم .(عشيبية ، 2009 ، ص 9) . وقد يكون من المفيد في الصدد الإشارة إلى كلمة *Organization* كما وردت في قاموس اكسفورد *Oxford Dictionary* حيث تعني: تنظيما أو نظاما أو مؤسسة (Oxford Dictionary , 1974, p. 593)

وبالنظر إلى معنى كلمة *Organize* نجدها تعني: ينظم، يرتب، ينشئ، يدير، أو يؤسس (ب) مفهوم التنظيم من خلال بعض الكتابات التي حاولت تحديد (Oxford Dictionary , 1974, p. 594)

● تنظيم العمل : ترتيبه و تديره لياخذ نسقا معينا . (معجم المعاني الجامع)

* التنظيمات الإدارية : الإجراءات التي يتخذها المسؤولون لإصلاح الإدارة و تنظيم امورها

- التنظيم كحالة: تتمثل في تصميم الهيكل التنظيمي وهو الإطار الذي تمارس فيه العملية التنظيمية، من تحديد للاختصاصات والوحدات والمستويات التنظيمية (داودي، 2020، صفحة 6)

- التنظيم كعملية: يمثل وظيفة من وظائف الإدارة، وتعني مجموعة المهارات والقدرات التي تمكن من ضبط العلاقات بين الأفراد بغرض التنسيق بين مختلف الجهود والتعاون داخل الفضاء التنظيمي. وتحكمه مجموعة ضوابط تحفيزية توجه السلوكيات توجيها إيجابيا نحو تحقيق الأهداف المسطرة (داودي، 2020، صفحة 6)

ب- المفهوم الاصطلاحي للتنظيم :

لقد عرف التنظيم منذ القدم بأنه "توزيع للوظائف الى هيئات، وجمع هذه الهيئات فيما بينها ، و تتكون الهيئة من مشرف فرد او فريق من المشرفين ، و هذه الهيئات في فريق من المشرفين مع رئيس له ، و كل التجمعات المتدرجة من الفريق تسمى فرع او ورشة ، مكتب او دائرة و قسم وإدارة (دادي عدون ، 2004 ، صفحة 42).

و يرى لوكيا ان مصطلح التنظيم يشير إلى العديد من التنظيمات التي تتوفر على الخصائص البنائية والديناميكية مثل المصنع، الجامعة، المستشفى... الخ. فعبرة التنظيم تطلق على كل مؤسسة أو هيئة، سواء كانت ذات طابع صناعي، فلاحي، أو إداري شريطة أن يكون هناك تنسيق بين عناصرها، لتحقيق أهداف مشتركة (لوكيا، 2006، صفحة 14).

• و هذه العناصر في الواقع تتطابق مع تعريف (boward 1938) للتنظيم حيث يقول "بان التنظيم مجموعة من النشاطات ، او القوى الشخصية المنسقة بوعي " (داداي عدون ، 2004 ، صفحة 42).

*يعرف برنارد تشيستر واخرون المنظمة على أنها " نشاطات تعاونية واعية أو قوة مكونة من شخصين أو أكثر " من خلال تعريفه أهتم تشيستر بأعضاء التنظيم أكثر من التنظيم ذاته. ومن بين الباحثين الذين اهتموا بالتنظيم كموضوع مستقل الباحث اميتاي اتزيوني Amitar Etzioni الذي اعتبر المنظمة وحدة اجتماعية أو مجموعات إنسانية بنيت بقصد وأعيد بناؤها لتحقيق أهداف محدودة . (لوكيا، 2006 ، صفحة 14)

*كما عرف هنري فايول التنظيم بأنه "القيام باعمال معينة من اجل اعداد بناء او هيكل تنظيمي يشمل على تقسيمات إدارية تشمل الكيان المادي و البشري للمنظمة لتحقيق الأهداف و انجاز الاعمال " (رسلان، 2012، صفحة 42) ، في حين عرف هودجس وكاسيو التنظيم الإداري "أنه العملية التي يتم بموجبها توزيع الواجبات على العاملين والتنسيق بين جهودهم بشكل يضمن تحقيق أقصى كفاءة ممكنة لبلوغ الأهداف المحددة مسبقا". (رسلان، 2012، صفحة 42) وكذا (عبودي، 2006، صفحة 20)

*التنظيم، هو توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة (الشميمري ، هيجان ، و غنام ، 2014 ، صفحة 128)

*حيث يؤكد بيتر دراكر: إن التنظيم هو عملية تحليل النشاطات والقرارات والعلاقات وذلك لتصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن دراستها ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوظائف والوحدات في هيكل تنظيمي وأخيرة اختيار الأشخاص الإدارة هذه الوحدات والوظائف. (رسلان، 2012، صفحة 42)

*و على العكس المنظمة او المجتمع و الاسرة ، فان التنظيمات تستوعب في اطار هدف محدد و متخصص ، فالمنظمة و المجتمع يتحددان بالروابط التي تجمع و تضم أعضائها سواء تعلق الامر باللغة او بالثقافة او بتاريخ او بمنطقة ، بينما يتحدد التنظيم بفضل مهامه ، فالجوق الكلاسيكي لا يحاول شفاء المرضى فهو يلعب الموسيقى ، و المستشفى الذي يتكفل بالمرضى لا يحاول لعب جوق بهوفن ، (Drucker & traduite : Rallond , 2000, p. 105). بالتصرف . فكل من التنظيمين ينطويان على اهداف معنية و محددة بدقة متناهية ، و على وسائل محددة توظيف لتحقيق تلك الأهداف.

* ونجد تعريفات متعددة لمفهوم التنظيم ، اذا يعرفه أميتاي اتزيوني بأنه " و حدة اجتماعية يتم انشاؤها من اجل تحقيق هدف معين ... ان التنظيم عندما ينشأ تكون له اهداف و احتياجات تتعارض أحيانا مع اهداف و احتياجات أعضاء هذا التنظيم (Etzioni & traduction : Lagneau, 1971, p. 122) بالتصرف

* مما يؤكد ان التنظيم وحدة اجتماعية متجانسة ، و لا يعني ذلك التجانس اللاتعارض بين اهداف التنظيم و اهداف الفاعلين في التنظيم ذاته ، و هذا ما يتطابق مع التعريف الذي قدمه تالكوت بارسونز على التنظيمات عبارة عن " و وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين كي تحقق اهداف محددة " (Bagla, 2003, p. 118) بالتصرف

مفهوم التنظيم الإداري في الإسلام :

كما يعرفه "فهد صالح السلطان" بأنه "وظيفة إدارية تهدف إلى تحقيق أهداف شرعية ، وتعمل على تنسيق النشاطات والجهود، وتحديد العلاقة بين أهداف المنظمة في إطار ما ورد في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة" (الاشوح، 2019، صفحة 396) وهو ما جاء به الإسلام قال تعالى: {أهم يقسمون رحمة ربك نحن قسمنا بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات} [سورة الزخرف: 23]، وهذا غاية في التنظيم، فهو تنظيم الكون والحياة بأجمعها. ونجد في قدوم النبي - صلى الله عليه وسلم- أولى خطوات التنظيم وهي المؤاخاة حيث قال: (تآخوا في الله أخوين أخوين) فأخى بين المهاجرين والأنصار ليكونوا نواةً لتنظيم المجتمع. (شوقي وأدهم ، 2009 ، <https://kenanaonline.com/>)

* وقد نظر الباحثون إلى التنظيم بأشكال مختلفة فقد اعتبره البعض عملية ففهم فيفتر وشيروود التعريف التالي للتنظيم "التنظيم هو نمط للطرائق التي تترابط بها مجموعة كبيرة من الأفراد أكبر من أن تقوم فيما بينها علاقات وجهها لوجه مباشرة وتؤدي معا أعمالا معقدة بشكل منظم لتحقيق أهداف مشتركة" (رسلان، 2012، صفحة 42)

* ونظر فريق آخر من الباحثين إلى التنظيم كهيكل للعلاقات حيث عرفه جاليك وايريوك: التنظيم هو تحديد أوجه النشاط اللازم لتحقيق الأهداف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص. (رسلان، 2012، الصفحات 42-43)

ومن خلال استعراض وجهات النظر او التعاريف السابقة يمكننا ان نحدد الاطار العام لمفهوم التنظيم بأنه كائن حي يولد و يموت بناء على الافتراض الذي قدمته النظرية التي توصلت الى نتيجة ان التنظيم هو عبارة عن نظام يقوم على التفاعل مع البيئة و المنافسين و الدولة و المنظمات الأخرى و غير ذلك ، و عليه فالتنظيم هو تلك العملية التي تنشأ مركبا متكاملا من العلاقات الإنسانية و الوظيفية داخل الكيان الكلي فيتم

بمقتضاها تحديد المسؤوليات و السلطات بحيث يتمكن الافراد من العمل مع بعضهم البعض بكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة.

فالتنظيم يجمع بين الوظيفة و الشكل و يكون الرابط بينها التعاون و التنسيق ، فالوظيفة عبارة عن عملية تقسيم العمل بين الافراد في المنظمة و توزيعها عليهم حسب الكفاءة و القدرة و تنسيق جهودهم و انشاء شبكة اتصالات بينهم تمكنهم من بلوغ الكفاء في الأداء التي بدورها تؤدي لتحقيق الأهداف. اما الشكل فهو الهيكل المجسد فيه التنظيم .

ثانيا : عناصر او مكونات التنظيم

يجب لإقامة أي تنظيم إداري سليم يستطيع تحقيق الأهداف المرسومة له، أن تتوفر مجموعة من العناصر الأساسية التي بدونها لا يقوم أي تنظيم، وأي خلل فيها يؤثر في قدرة هذا التنظيم على تحقيق أهدافه وهذه العناصر نجملها في ثلاثة: (الصريفي، 2014، صفحة 95)

○ الأول: تحديد الوظائف.

○ الثاني: تكوين الوحدات الإدارية.

○ الثالث: تدرج السلطة الإدارية

❖ تحديد الوظائف :

تكوين الوحدات الأساسية لأي تنظيم إداري من مجموعة من الوظائف والموظفين.

والوظيفة : هي الخلية الأولى في كل تنظيم ، ويقصد بها - في نظر خبراء ترتيب الوظائف، منصب مدني أو عمل معين يقتضي من شاغله القيام بواجبات محددة وتحمل مسؤوليات معينة سواء لذلك كلية أو لم يتفرغ.

وهكذا، فالوظيفة تعتبر مركزا قانونيا يشغله الموظف وهي توجد عادة قبل أن يشغلها أحد، ولذلك هي تستقل في وجودها بحقوقها وواجباتها عمن يشغلها، فهي تبقى قائمة ولا تنتهي بوفاة أو إستقالة أو إقامة الموظف الذي يشغلها، وتنشأ الإدارة القانونية التي يحددها المشروع.

والموظف : هو الشخص الذي يشغل الوظيفة بحقوقها وواجباتها، وتختلف الشروط الواجب توافرها في الموظف باختلاف الوظيفة وما يجب أن تتوفر في شغلها من مؤهلات وخبرات. ويستلزم التكوين الإداري القيام بالعمليات الآتية: (سليمان، 2015، الصفحات 47-48)

أولاً: تعيين الوظائف: وهو تحديد أنواعها ومستوياتها وأعدادها وذلك تمهيدا لإنشائها وتوفير الاعتمادات المالية اللازمة طبقا للأوضاع الإدارية والمالية المقررة. والتعيين ينصب على تعيين الأعمال اللازمة دون نظر إلي

الأشخاص الذين سوف يكلفون بمباشرة هذه الأعمال ويتفق أغلب كتاب الإدارة العامة والممارسين لها في الواقع العلمي علي أن التنظيمات الإدارية الضخمة في عالم اليوم قد تمخض عنها وجود ثلاثة مستويات تقوم بالإشراف في إدارة التنظيم الإداري وهي:

1- الإشراف علي مستوي القمة ويقوم به مساعدو القيادة أو الرئاسة الإدارية وأحيانا القيادة الإدارية نفسها.
2- الإشراف علي مستوي الوسط وغالبا ما ينهض به رؤساء أو مدير المصالح والفروع في وحدات التنظيم، وغالبا ما يكون أداة اتصال بالإشراف في مستوي القمة.

3- الإشراف علي مستوي الابتداء أو الخط الأول، ويقع فيه معظم أعضاء التنظيم الإداري الذين يقومون بالعمليات التنفيذية التي تستهدف تنفيذ البرامج تحقيقا للأهداف التنظيم ويعهد بمهمة الإشراف في هذا المستوي إلي موظفين معينين خصيصا لهذا العمل وقد يكونون رؤساء الوحدات في بناء التنظيم الإداري ويعتبرون حلقة اتصال تصب في المستوي الوسط الذي يصب بدورة في مستوي القمة.

ثانيا: توصيف الوظائف: وهو القيام بعمل وصف تحليلي لهذه الوظائف إسمها، والاختصاصات والواجبات التي تتضمنها، والمؤهلات اللازمة لشغلها كالتعليم ودرجة المعرفة والمهارات الفنية والخبرة النوعية أو الزمنية . (سليمان، 2015، صفحة 49) وتعتبر توصيف تنظيمي إداري وهي عبارة عن تعريف الموظفين بالمسؤولين والمدراء الذين يتولون المسؤولية في الشركات والمنظمات ويتضمن التوصيف الوظيفي قائمة مفصلة بالأسماء والمسؤوليات التي يتولاها كل فرد من أفراد الهيكل التنظيمي (الحيري، 2016، صفحة 100)

ثالثا: ترتيب الوظائف : وهو تقسيمها إلي مجموعات مختلفة وذلك استنادا إلى اختلاف أوصافها وخصائصها المشتركة بسبب اختلاف واجباتها ومسؤولياتها وطبائع أعمالها والمؤهلات اللازمة لشغلها، وتقسم كل مجموعة إلى عدة فئات تجمع بينها خصائص أو أوصاف واحدة أو تشترك وتتحد في مسؤولياتها . ويضمن ترتيب الوظائف تقدير الأجور والمرتبات علي أسس موضوعية توجب ارتباط الأجر بالعمل، وكذلك يكفل وضع الموظف المناسب في مكانه المناسب. (سليمان، 2015، صفحة 49)

رابعا: تقييم الوظائف : والتقييم يتعلق بالجانب المالي للوظائف وهو تحديد فئات الأجور والمرتبات بالنسبة لكل وظيفة بما يتفق والاختصاصات والمسؤوليات التي تتضمنها وهذا يتطلب بالنسبة لكل درجة ربط مرتب ذي حد ادني يسمى "أول المربوط" وحدة أقصى يعرف باسم "آخر المربوط" وقد جري العمل على منح العامل أول المربوط عند التعيين.

خامسا: شغل الوظائف: وتختلف الطرق التي يتم بها مل الوظائف العامة من نظام إلي نظام آخر وذلك كما يلي : (سليمان، 2015، صفحة 50)

1. الاختيار المطلق للإدارة : وتعني أن الإدارة تتمتع بسلطة تقديرية في اختيار الموظف دون أن تلتزم بشئ في هذا الصدد إلا أن يكون المرشح مستوفية لكافة شروط التعيين ويعاب علي هذه الطريقة أنها تفتح باب التعسف والمحاباة .
2. اختيار الموظفين عن طريق الشعب : وذلك عن طريق الانتخاب الذي يشترك فيه جميع من تتوافر فيه الشروط المقررة في اللوائح والقوانين وهذه الطريقة تطبق عند اختيار القضاة في الولايات المتحدة .
3. طريقة الإعداد الفني : وهنا يتم إعداد أفراد لبعض الوظائف العامة عن طريق بعض المعاهد الخاصة وتكون الإدارة ملزمة بتعيين خريجي تلك المعاهد في الوظائف التي يؤهلون لها.
4. نظام المسابقة : ويقوم علي إختيار أفضل المتقدمين لشغل الوظيفة، وهو عادة من يحصل علي أعلي الدرجات في الاختبارات والامتحانات التحريرية والشفوية والعملية التي يؤديها الراغبون في شغل الوظيفة وتحقق هذه الوظيفة المساواة والتكافؤ بين المرشحين.
5. نظام الوظائف المحجوزة : وهنا يقرر المشرع لاختبارات إنسانية بحتة، وبغض النظر عن توافر شروط الصلاحية المقررة، حجز بعض الوظائف أو نسبة معينة منها وقصر التعيين فيها علي أفراد معينين ، وذلك كنوع من المكافأة لهم عما يكونون قد تحملوه من تضحيات في سبيل الوطن مثل المحاربين القدماء، وأبناء الشهداء. والشاهد أنه يتعين فتح أبواب التوظيف أمام سائر المواطنين، وعدم التمييز بينهم بسبب الجنس أو الأصل أو العقيدة أو الدين، وهذا يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة بكافة الطرق .
6. التعريف بطبيعة العمل والموقع الإداري فلا بد من تعريف الموظفين بطبيعة الأعمال التي سيقومون بها والمسؤوليات المكلفين بها ويشمل هذا التعريف أهمية الموقع والعمل الذين يقومون به (الحريري، 2016، صفحة 101).
7. إعداد دليل للإدارة و هو دليل خاص يوضح خطة المنظمة والمسؤوليات الرئيسية والواجبات المطلوبة والأعمال التي تم تكليف المسؤولين والإداريين والموظفين بأدائها ويشمل دليل الإدارة على خطة شاملة للعمل الإداري للشركات. (الحريري، 2016، صفحة 101)

❖ تكوين الوحدات الادارية :

بعد تحديد الوظائف بوصفة الخطوة الأولى في عناصر التنظيم الإداري تأتي الخطوة الثانية وهي تكوين الوحدات الإدارية (سليمان، 2015، صفحة 51)

والوحدة الإدارية - كما يقول البعض - لها مفهومان :

الأول: ضيق ويقصد به أصغر تكوين في التنظيم الإداري .

الثاني : واسع ويستعمل للدلالة على أي تكوين إداري أيا كان حجمه .

والأقرب إلي الدقة - كما يذكر هذا البعض - هو استعمال اصطلاح وحدة في معناه الضيق، واستعمال اصطلاحات أخرى للدلالة علي مكونات التنظيم الإداري الأخرى.

فإذا كانت الوزارة تشكل وحدة إدارية تقوم علي أساس تحقيق غرض إداري أصيل، فأن متطلبات التخصص وتقسيم العمل تستوجب تقسيم الوزارات إلي وحدات عاملة أكثر تخصصا، فتقسم الوزارة الواحدة إلي عدد من الصالح، كما تنقسم المصالح إلي إدارات، والإدارة إلي مكاتب وهكذا، وتتحدد اختصاصات كل وحدة من هذه الوحدات عن طريق اللوائح والقوانين المنظمة.

غير أن هذا الترتيب غير متفق عليه، وتستعمل هذه المصطلحات المختلفة استعمالات متباينة في التنظيمات والإدارية المختلفة . والحديث عن تكوين الوحدات الإدارية يقتضي دراسة :

أولا : الأسس التي يمكن إتباعها بشأن تقسيم الوحدات الإدارية .

ثانيا: أنواع الوحدات الإدارية .

يتم تقسيم هذه الوحدات وفقا لمجموعة من الأسس وذلك كما يأتي :

أولا: التقسيم علي أساس جغرافي أو اقليمي :

لهذا الأساس يتم تقسيم نشاط المنظمة إلي أقسام أو وحدات إدارية بحيث يتولي كل قسم أو وحدة الاختصاصات الإدارية التي تتصل برقعة جغرافية أو بإقليم معين. (الصريفي، 2014، صفحة 135)

وهذه الوحدات قد تكون تابعة للسلطة المركزية مثل فروع الوزارات المنتشرة في أقاليم الدولة، وقد تكون تابعة للسلطات اللامركزية أي الوحدات الإدارية اللامركزية مثل المحافظات والمراكز والمدن والأحياء والقري.

ثانيا: التقسيم على أساس الوظيفة أو العمل :

ويقوم علي أساس تجميع كل الأعمال والنشاطات المتشابهة من حيث طبيعتها لتكون من اختصاص وحدة إدارية واحدة، فهو يعتمد علي مبدأ تقسيم العمل، فكل ما يتعلق بالنشاط الاقتصادي تختص به وزارة واحدة هي وزارة الاقتصاد ، وكل ما يتعلق بالنشاط التعليمي تختص به وزارة واحدة هي وزارة التعليم وهكذا. (سليمان، 2015، صفحة 52) ويقال بأنه إذا اتخذنا هذا المعيار كأساس للتقسيم فيجب الإعتماد فقط علي الوظائف أو الأعمال الرئيسة، وان كان ذلك لا يمنع من قيام تقسيم آخر في داخل كل وحدة حسب حجمها وسعة نشاطها". (الصريفي، 2014، صفحة 136)

ثالثا : التقسيم علي أساس المستفيدين " التقسيم الزبائني ":

فيقسم الجهاز الإداري إلى وحدات تخدم كل منها نوعية معينة من العملاء أو الزبائن. فالأعمال المتعلقة برعاية الشباب يمكن تجميعها في وحدة واحدة يطلق عليها وزارة الشباب، والأعمال المتعلقة بالعمال يكمن تجميعها في وحدة واحدة هي وزارة العمل وهكذا... وهذا التقسيم لا يمنع من إجراء تقسيم داخلي حسب نوعية المستفيدين. كان ينشأ مثلا مصرف للتسليف خاص بالزراع، وآخر خاص بالصانع، بل أنه من الجائز - كما يقول البعض - أن يجري داخل هذين المصرفين تقسيم آخر على نحو أكثر تخصصا، فيجوز لمصرف التسليف الزراعي أن ينشئ داخله قسمة لإقراض مزارعي القطن، وآخر لإقراض مزارعي الفواكه وهكذا.

رابعا: التقسيم على أساس الناتج "نوع الخدمة المؤداة":

يقوم هذا التقسيم على أساس ناتج النشاط أي ثمرته، وبمعنى آخر نوع الخدمة التي تقدمها المنظمة. مثال ذلك: تقسيم الجامعات إلى كليات فنشاط هذه الكليات متماثل وهو التدريس ومواصلة البحث العلمي، ولكن ناتجها مختلف (فالحقوق تخرج القانونيين، والصيدلة تخرج الصيادلة، والطب تخرج الأطباء... وهكذا).

خامسا: التقسيم على أساس العملية "أو ما يسمى بالتقسيم على أساس المعدات والأدوات المستخدمة":

ويعتمد هذا التقسيم على تجميع كافة النشاطات التي تتسم بإتمام نوع معين من العمليات في وحدة إدارية واحدة، ومثال ذلك إنشاء مؤسسة عامة تتولى عمليات التشييد والبناء لكل الجهاز الإداري في الدولة، وإنشاء إدارة هندسية، أو إدارة للآلة الكاتبة... إلخ). (سليمان، 2015، صفحة 54)

تلك هي الأسس المختلفة التي يمكن أن يقام عليها تقسيم الجهاز الإداري في الدولة إلى وحدات إدارية.

على أنه من الجدير بالملاحظة، أنه من النادر أن يبني الجهاز الإداري أو المنظمة بصفة عامة على أساس واحد فقط من هذه الأسس، بل غالبا ما يعتمد على أكثر من أساس واحد فقط من هذه الأسس، بل غالبا ما يعتمد على أكثر من أساس وبخاصة إذا اتسع حجم الجهاز الإداري وتعددت وظائفه كما هو الوضع في كل الدول حاليا.

❖ تدرج السلطة الادارية :

كل تنظيم إدارة يتضمن عادة ترتيبا وتوزيعا للسلطة ويتخذ ذلك شكلا هرمية يسمى بالتدرج أو السلم الإداري .

وهذا التدرج أو الهرم الإداري يتكون من عدة درجات أو عدة مستويات تناسب من القمة إلى القاعدة حيث يتم توزيع الاختصاصات وما تتضمنه من واجبات وسلطات ومسؤوليات على الدرجات المختلفة في هذا التدرج، وهذه الاختصاصات تزداد عادة ويتسع نطاقها بالتالي كلما إتجهنا نحو القمة وتقل كلما نزلنا إلى القاعدة .

حتى نصل إلى العمال التنفيذيين الذين لا يتمتعون بأي قدر من السلطة، والعلاقة التي تربط هذه الدرجات بعضها ببعض الآخر تسمى بالسلطة الرئاسية وذلك إذا نظرنا إليها من زاوية الرئيس أي سلطات الرئيس على المرؤوس (أي من أعلى إلى أسفل) وتسمى بعلاقة التبعية أو الخضوع وذلك إذا نظرنا إليها من جانب المرؤوس أي

الموظف الخاضع لسلطة الرئيس الإداري (أي من أسفل إلى أعلى)، ولذلك يقول البعض بأن السلطة الرئاسية وعلاقة التبعية ليستا إلا وجهين لعملة واحدة . (الطماوي، 1980، الصفحات 96-97)

وبالاحظ، طبقا لنظام التدرج هذا، أنه كلما إرتفع مركز الموظف في السلم الإداري، كلما زاد جانب الترخيص والتقدير المتروك له والعكس صحيح ويرى كتاب الإدارة العامة للطماوي أن مدى نجاح أي تنظيم إداري إنما يتوقف على كيفية تلقي الأوامر، وكيفية تنفيذها ويؤكدون على أن طاعة الموظف لها أثر بالغ في إنجاح أي تنظيم ولهذا فإن واجب الطاعة هو أول ما تنص عليه قوانين التوظيف .

ان السلطة الرئاسية - وكما يرى البعض - ليست عملية مجردة تتمثل في إصدار الأوامر، وضرورة إطاعتها، وإنما هي عملية حيوية يتعين أن يتقبلها المرؤوسون ويقتنعون بها حتى يرضوا بها ويؤدوا برضا وإخلاص وليس وخوفا . وإذا كان التدرج الهرمي لزمة في كل تنظيم، فإنه يجب أن يكون هذا التدرج بما يتضمنه من مستويات متناسبة مع هيكل التنظيم. ويعد هذا فإنه يمكن تلخيص أهم سمات نظام التدرج كما يلي : (سليمان، 2015، صفحة 56..60)

- 1- أن يتسع عند القاعدة ويضيق عند القمة.
 - 2- يكون لكل شخصي رئيس واحد فقط يتلقى منه الأوامر .
 - 3- يتلقى الشخص دائما أوامره من المستوى الذي يعلوه وليس من المستوى الأدنى منه.
 - 4- يتم الإتصال الرسمي بين المستويات دون تخطى مستوى معين، سواء كان الإتصال من أسفل إلى أعلى أم من أعلى إلى أسفل
 - 5- يمنح المدير في كل مستوى السلطة اللازمة لأداء الواجبات التي كلف بها مع تحميله مسئولية هذا الأداء .
- وإنطلاقا من ذلك، فإنه بصدد التدرج الإداري، الذي يقضي بضرورة تواجد سلطة رئاسية إذا نظرنا إلى جانب الرئيس، وخضوع وتبعية إذا نظرنا إلى جانب المرؤوس، فإنه من المفيد الحديث عن ألوان أو مظاهر السلطة الرئاسية . ألوان السلطة الرئاسية :
- هذه السلطة الرئاسية كما قلنا فيما سبق تتناول شخص المرؤوس وأعماله فمن ناحية، يكون للرئيس الحق في أن يخصص المرؤوس لعمل معين، أن ينقله أو برقية أو يوقع عليه جزاء في حدود معينة مما سوف يدرس موضع الوظيفة العامة.

1- سلطة التوجيه والإرشاد :

من المسلم به أن يهتم الرئيس الإداري بأن تصدر أعمال مرؤوسيه متفقة مع القانون ومحقة للأهداف الخاصة للمؤسسة وكذلك تحقيق الصالح العام .

ومن أجل تحقيق هذه الأغراض، يحرص كل رئيس على أن يصدر بين الحين والحين، وكلما دعت الضرورة إلى أوامر وتعليمات ومنشورات توضع مفهوم القوانين واللوائح، وبوجه الرؤساء هذه الأوامر والتعليمات والمنشورات إلى المرؤوسين كتابة أو شفاهاً، كما أنها تصدر قبل أن يأتي المرؤوس العمل المنوط به فهي بمثابة الإرشاد والتوجيه للمرؤوس ومنه جاءت تسميتها "سلطة التوجيه، أو سلطة الإرشاد".

2- سلطة الرقابة :

الرئيس الإداري حق مراقبة آمال مرؤوسيه وذلك للتأكد من أنها صدرت مشروعه وملائمة كذلك، فللرئيس حق إقرار هذا التصرف وله حق التعقيب عليه، وله حق الحلول محل المرؤوس .

(أ)- سلطة إقرار أو سلطة الاعتراض: يكون العمل الصادر من المرؤوس غير نافذ إلا بإقرار الرئيس الإداري، وقد يعبر الرئيس عن إقراره صراحة، وقد يكون الإقرار ضمناً يستفاد من مجرد علم الرئيس بالتصرف والتزامه الصمت .

(ب) - سلطة التعقيب: تعني سلطة التعقيب ما يكون للرئيس الإداري من حق سحب وإلغاء تعديل القرارات التي يصدرها مرؤوسوه، ويفترق سحب القرار الإداري عن إلغائه : فالإلغاء من شأنه إنها آثار القرار بالنسبة إلى المستقبل فقط، بعكس السحب الذي يؤدي إلى إختفاء هذه الآثار في الماضي والمستقبل معاً".

(ج) - سلطة الحلول: (The Pour of substitution) إذا تقاس المرؤوس عن القيام بواجب من واجبات وظيفته، فإن من حق الرئيس الإداري أن يقوم بهذا العمل وهذا ما يسمى بالحلول لأن الرئيس قد حل محل مرؤوسيه .

ومما سبق يتضح أن إصدار الأوامر والتوجيهات يحتل مكانة هامة من بين مظاهر السلطة الرئاسية الناتجة عن التدرج الإداري، إلا أنه يجب القول بأن إطاعتها من جانب المرؤوسين قد تصطدم ببعض العقوبات التي تحول دون إطاعتها أو تنفيذها ومن هذه العقوبات :

- عدم تفهم المرؤوس لما يطلب إليه القيام به .

- تعارض الأوامر الصادرة من السلطة مع بعضها.

- تعارض الأوامر الصادرة مع مفهوم المرؤوس الأهداف التنظيم .

- إصطدام الأوامر الصادرة بالقيم والمعتقدات الشخصية أو بالميل الفردية .

- افتقار المرؤوس إلى القدرات الذهنية أو الجسمانية اللازمة لفهم وتنفيذ الأوامر الصادرة إليه.

الشكل رقم (02) : يمثل مكونات التنظيم .



* يشمل التنظيم على عدة عناصر حسب رأي العلاق أهمها ما يلي: (العلاق، 1999، صفحة 172)

1. العاملين على إختلاف أنواعهم (الموارد البشرية)
2. المعدات و الآلات والمكانن وغيرها.
3. المواد الداخل في الإنتاج أو في تقديم الخدمة.
4. المهارات والخبرات التي يتمتع بها العاملون، والخبرات والقدرات التي يتصف بها الإداريون.
5. الروابط التي تسمح بنقل الأوامر من أعلى إلى أسفل.
6. إنتقال المعلومات من أسفل إلى أعلى داخل المؤسسة بعد تكوينها .
7. النظم والإجراءات أو الطرق والخطوات اللازمة لأداء الأعمال

❖ اهداف التنظيم في الإدارة :

إن للتنظيم الإداري الحديث وظائف ومسؤوليات متعددة تكمل بعضها البعض فتتوزع الأفراد مرتبط بالهيكل التنظيمي العام للشركة ويرتبط الهيكل التنظيمي بالتنظيم الإداري والتنظيم العملي للمؤسسة ، و لوظائف التنظيم الإداري الحديث اهداف تنظيمية إدارية سنختصرها فيما يلي :

1. تقسيم العمل، وتحديد المهمات التي ينحصر اهتمام كل فرد في أدائها، كمدبر الأفراد أو الموارد البشرية الذي يختص بشؤون العاملين، والمدبر المالي الذي يهتم بوضع الميزانيات والأمور المالية.
2. وضع أسس نموذجية لأداء العمل، وذلك من خلال الاهتمام بالإجراءات اللازمة لسير العمل في الوحدة، أو المنظمة؛ الأمر الذي من شأنه أن يعفي العاملين من عبء تحديد هذه الإجراءات عندما يزاولون أي نشاط.

3. رسم مسار إصدار القرارات والتعليمات من قمة التنظيم إلى قاعدته، وذلك بقصد تمكين العاملين من أداء العمل بالطريقة المطلوبة.
4. توضيح مسار الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في المنظمة أو الوحدة الإدارية، ونوعيتها؛ مما يسهل عملية تبادل المعلومات من الأسفل إلى الأعلى، والتعليمات والأوامر من الأعلى إلى الأسفل.
5. يهيئ التنظيم أسلوب التدريب في المنظمة، ويزيد في المهارات، ويدعم الولاء لدى العاملين، ويؤهلهم لاتخاذ القرارات المناسبة، وشغل الوظائف في المستويات العليا بالجهاز الإداري.
6. من جهة أخرى - ومن خلال الهيكل التنظيمي- يتحدد مسار النشاطات، والوظائف التي يقوم بها الأفراد العاملون، وكيفية تنفيذها. (مجلة القانون الدستوري و الإداري، 2016)
- تم أضاف الصريفي الى هذه الأهداف ، أهدافا أخرى مكمله للمطروحة أعلاه و المتمثلة في :
7. تجميع الوظائف في الحكومة بحيث يمكن اداؤها بطريقة تتميز بالكفاءة و بطريقة اقتصادية مع تخفيض الازدواج قدر الإمكان .
8. تحديد مناطق السلطة و المسؤولية في الوحدات الإدارية بحيث تكون موضوعا للرقابة .
9. منع التعارض و الازدواج بين الوحدات الإدارية مع إعطاء الضمانات التي تشجع على المرونة و التجاوب مع السياسات الجديدة و البرامج الجديدة .
10. اعداد اطارا منظما للاتصال و اصدار الأوامر و التنسيق .
11. السماح بالتخفيض الواضح للمهام و المسؤوليات في كل الوزارات و الادارات و كذا تفويض السلطة الى اقصى حد ممكن حسب الكفاءة المتوفرة و درجة المسؤولية. (الصريفي، 2014، صفحة 94)

ثالثا : خصائص ومبادئ التنظيم :

ا. خصائص التنظيم الفعال :

عندما نتحدث عن التنظيم فيجب أن نتذكر دائما أن عملية التنظيم ليست عملية ساكنة أو ثابتة بل هي عملية حيوية متغيرة تتجاوب مع الظروف والمتغيرات التي تلامس بيئة المنظمة الداخلية والخارجية لذا فإننا عندما نناقش خصائص التنظيم الفعال يجب أن نأخذ في اعتبارنا أن هذه الخصائص تتغير بتغير زمان ومكان وظروف المنظمة وأن مهمة التنظيم ليست الحفاظ على هذه الخصائص حتى وإن بدت جيدة في فترة معينة من تاريخ المنظمة، وإنما يتوجب على القائمين بعملية التنظيم العمل بتبني منهج التنظيم واستباق الأحداث وذلك بالعمل على مراجعة أهداف المنظمة وبالتالي بناءها التنظيمي وإجراءاتها بما يكفل لها البقاء والاستمرار في العمل بكفاءة وفاعلية.

وإجمالاً يمكن القول أن عدد من المؤشرات ذات الصلة بخصائص التنظيم الجيد وهذه المؤشرات هي على النحو التالي: (الشميمري و اخرون ، 2014 ، صفحة 139)

- إستيعاب مضامين نظريات ومفاهيم الإدارة القديمة منها والحديثة وخاصة ما يتصل منها بمبادئ التنظيم الإداري والعلاقات الإنسانية والاهتمام ببيئة العمل الداخلية والخارجية
- التأكيد على أهمية قياس الأداء على ضوء الأهداف المحددة لكل منظمة أو إدارة. وذلك أن التنظيم ليس هدفاً لذاته وإنما هو وسيلة يمكن من خلالها تحقيق أهداف العمل وتطوير وتحسين الأداء لذا فإن التأكيد على أهمية وجود آلية لقياس الأداء وتحديد اتجاهه من الناحية الإيجابية أو السلبية يعد أحد مؤشرات خصائص التنظيم الجيد
- تنمية وتفعيل منهج الرقابة التلقائية، إن التنظيم الجيد هو الذي يسهل عملية الرقابة من خلال تحديد أهداف الوحدات الإدارية وارتباط كل وحدة إدارية وبيان مهامها، ذلك أن مثل هذا التحديد الأهداف والارتباط والمهام سوف يبين مسؤولية كل إدارة ويجعلها مسؤولة أمام الإدارات الأخرى الأمر الذي يفترض أن يؤدي إلى تنمية الرقابة التلقائية لدى هذه الوحدات والعاملين فيها سواء فيما يتصل بإنجازها للمهام الموكلة لها أو بالنسبة لأداء وإنجازات الوحدات الإدارية الأخرى المرتبطة بها.
- التنسيق بين أعمال كافة الوحدات الإدارية. على الرغم من أننا قد أشرنا إلى التنسيق فيما سبق باعتباره أحد مبادئ التنظيم الإداري إلا أننا هنا نعيد التأكيد عليه باعتباره أحد مؤشرات خصائص التنظيم الإداري الجيد. ذلك أن التنظيم الجيد هو الذي يساعد على التنسيق بين كافة الوحدات الإدارية بما يضمن تعاونها وتسخير كافة الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة لها
- تخفيض التكاليف، من المؤكد أن الهدف الأساسي لأي تنظيم هو تحقيق الأهداف المناطة به، غير أن تحقيق هذه الأهداف يجب أن يكون محكومة بمعايير التكاليف كما هو محكوم بمطلب الجودة أو النوعية في الأداء. لذلك فإن التنظيم الجيد هو الذي يحرص على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف مع الحفاظ على مستوى الجودة العالية في المنتج أو الخدمة المقدمة.

و يرى الصريفي أن للتنظيم الجيد العديد من المزايا من أهمها: (الصريفي، 2014 ، صفحة 132)

- 1 منع الفوضى وهدر الموارد البشرية والمادية وحدوث الصراعات التنظيمية.
- 2 توزيع الأدوار وتنسيق الجهود والحصول على أعلى جودة وبأقل التكاليف.
- 3 ترسيخ وتجذير مبدأ التخصص في العمل وخلق بيئة ملائمة للإبداع والابتكار. و يسمح بالتركيز على الأنشطة الأساسية والجوهرية في المنظمة بدرجة أكبر من التركيز على الأنشطة الجانبية والثانوية وليس العكس.

5. تعميق وتعزيز سبل المحبة والتعاون بين الموظفين وخلق مناخ ملائم وإيجابي يضمن زيادة الإنتاج كما ونوعا.
6، يوفر الاستقرار الوظيفي ويعمل على تخفيض معدل دوران العمل ويساعد على تخفيض تكاليف العمالة وزيادة معدلات الإنتاجية.

و يلخص هاكمن و بوتر *porter et hackman* الصفات الرئيسة للتنظيم في : (لوكيا ، 2006 ، صفحة 18).

- أ- يتكون التنظيم من شخصين أو أكثر و من جماعات رسمية و أخرى غير رسمية .
- ب - التوجيه: يعمل التنظيم على تحقيق أهداف محددة تخدم مصالح الأفراد والجماعات، بالإضافة إلى البحث عن أهداف جديدة قصد تنميته وتطويره.
- ج - الأساليب : لكل تنظيم سلوك إداري وتنظيمي معين، بواسطة تقسيم العمل وتوزيع الأدوار، وتدرج السلطة، وتنظيم الاتصال و أسلوب إدارة الموارد البشرية.
- د- التنسيق الواعي: وذلك بالاعتماد على العقلانية والترشيد في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه و الرقابة.
- هـ- الاستمرارية في الزمن: إن الاستمرارية هي سر نجاح كل عمل بتوفير الطمأنينة والاستقرار وأمن الأفراد..
- كما استخدمت اهم خصائص او ابعاد التنظيم المستوحاة من دراسة ماسفيلد في تحقيق نوعا من التجانس الاول : (لوكيا ، 2006 ، صفحة 21).

- أ- التخصص الوظيفي : **Functional Specialization** يشير إلى مدى استخدام التنظيم لفرد أو أكثر في أداء الوظائف التي تربط التنظيم في السوق والمستهلكين ووظائف الأفراد والمالية والإنتاج والبحث والتطوير.
- ب - التمييز الوظيفي: **Functional Differentiation** يشير إلى التمايز أو التفاضل في إنجاز الوظائف الرئيسية كالإنتاج والتسويق والمالية والأفراد والبحث والتطوير بشكل منفصل أو إنجاز قسم منها بشكل منفصل.
- ج- الرسمية: **Formalization** تمثل المدى الذي تكون فيه قواعد وإجراءات العمل مكتوبة ومحددة رسميا باللوائح.
- د- مركزية اتخاذ القرارات: **Centralization of decision** تتعلق بمدى تخويل أو حصر صلاحيات اتخاذ القرارات .

ب : مبادئ التنظيم

حتى يتمكن التنظيم من تنسيق جهوده لتحقيق أهدافه، لابد من إحترام عدة مبادئ ويمكن حصر أهمها فيما يلي: (بوفجلة، 2004، صفحة 79)

1. وحدة الهدف: وهي عملية أساسية وضرورية في عملية التنظيم إذ أن الأهداف وتناقضها يؤدي إلى تشتت الجهود وتعارضها، مما يؤدي دون شك إلى صعوبة الإنجاز وفشل في تحقيق الأهداف.

2. نطاق الرقابة: ويقصد به عدد الأفراد الذين بإمكان أي مشرف التحكم فيهم مباشرة وبفعالية لنطاق الرقابة علاقة بحجم التنظيم ودرجة مركزية له أيضا إنعكاسات مادية إذ أنه يحدد عدد المسؤولين الواجب توفرهم للمنى النطاق، فقصر نطاق الرقابة يؤدي إلى إحكام الإشراف أما نتائجه فهي الزيادة في عدد درجات السلم التنظيم وبعد القمة عن القاعدة، بينما تؤدي سعة نطاق الرقابة إلى تحقيق الإشراف وإقتراب القمة من القاعدة ولا يكون ذلك في التطبيقات الصغيرة.

3. تدرج السلطات: بعد تجزئة العمل وتنظيم المهام في صورة مصالح، تظهر أهمية التنسيق بينهما، إذ أن اختلاف المهام وتعدد القائمين على تأدية أجزائها، يتطلب درجة من التنسيق من أجل تحقيق الهدف النهائي للتنظيم، يكون التنسيق بين المهام عن طريق تنظيم العلاقات التدرج السلطات، إن الزيادة في حجم و تعقيد التنظيمات يؤدي إلى إيجاد مراتب السلطة و مراتب الوجبات.

4. وحدة الأمر: تهدف وحدة الأمر إلى الزيادة في الوضوح والثقافية وتجنب التناقض والغموض داخل التنظيم وهكذا يعرف كل فرد مكانته ومركزه من الهيكل التنظيمي، كما يعرف مسؤولية الأفراد الموجودون تحت إمرته فتحدد المسؤوليات كذلك يؤدي إلى نجاعة التنسيق وحسن تنظيم العمل وفعاليته.

5. مبدأ المسؤولية: ويعني أن الفرد يتحمل مسؤوليته أمام نفسه وأمام الغير، وقد يحاسب من طرف المسؤولين عن طريقه ومدى إنجازه للمسؤولية والمهام الموكلة إليه.

6. التفويض: يمكن تعريف تفويض السلطة بأنها نقل بعض الصلاحيات أو المهام إلى فرد أو أفراد آخرين لتنفيذ بعض المهام، إلا أن ذلك لا عني التخلص من المسؤولية، إذ تفوض السلطة وتبقى مسؤولية المراقبة والسيطرة على التنفيذ من مسؤولية المشرف بالدرجة الأولى. (بوفجلة، 2004، صفحة 80)

الجدول رقم (01): مبادئ التنظيم حسب احمد بن عبد الرحمان الشميمري و اخرون :

01	مبدأ الهدف	أي لابد من وضوح الهدف والغاية وهذا بدوره يؤدي إلى تنمية الخطط وتركيز جهود الأفراد
02	مبدأ الوظيفة	أي أن على التنظيم مراعاة متطلبات وصلاحيات الوظيفة ومسؤولياتها بغض النظر عن الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة .

03	مبدأ التخصيص وتقسيم العمل	أي تخصص أجزاء معينة من عمل معين بين عدد معين من أعضاء التنظيم بدلاً من أن يقوم شخص واحد بعدة أعمال ، فتقوم بتقسيم الأعمال إلى أعمال فرعية وبعدها إسناد كل وظيفة لشخص معين مما يؤدي إلى أداء العمل بنشاط أكبر.
04	مبدأ وحدة القيادة	لابد أن يتلقى المرؤوسين والموظفين الأوامر والتوجيهات من شخص واحد لأن ذلك يضمن تحديد المسؤولية وتوحيد جهود العاملين .
05	مبدأ نطاق الأشراف	عدد العاملين الذي يُشرف عليهم مدير واحد يختلف العدد من وحده لأخرى .
06	مبدأ تساوي السلطة "الصلاحية" والمسؤولية	تعريف السلطة : الصلاحيات المخولة لشغل الوظيفة وتتضمن حق إصدار الأوامر والتعليمات وحق اتخاذ القرارات في حدود معينة . تعريف المسؤولية : محاسبة الآخرين على أداء الأعمال والوظائف .
07	مبدأ المركزية واللامركزية المركزية	نقل سلطة القرار وتركيز الحجم الأكبر من السلطة للإدارة العليا . اللامركزية : نقل سلطة القرار وممارستها من المستويات الإدارية العليا إلى الدنيا .
08	مبدأ تفويض السلطة	يجب أن تكون السلطة المفوضة للموظف تتناسب مع قدرته .
09	مبدأ التنسيق	العمل على توفيق وتحقيق الانسجام بين الوحدات الإدارية المختلفة لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف .
10	مبدأ المرونة	أي أن يكون التنظيم مرناً قابلاً للتغير مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة .

من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصدر : (الشميمري و اخرون ، 2014 ، صفحة 134..138).

○ تنميط التنظيم :

يقصد بالتنميط *TYPOLOGY* التصنيف وفقاً لمعيار أو مجموعة من المعايير وقد يستخدم هذا المنهج في تصنيف العناصر الثقافية أو الجماعات الإنسانية أو المجتمعات المحلية - نعرض أربعة أنواع من التنميطات

التي تم اختيارها على أساس فائدتها وأهميتها بالنسبة لتحليل التنظيمات و إجراء الدراسات المقارنة وهي: (لوكيا، 2006، صفحة 22)

❖ تنميط التنظيمات على أساس علاقات الامتثال:

في هذا الصدد نجد أن إيتزيوني قد وضع نموذجا لهذا التنميط، حيث يرى أن هناك ثلاثة أنماط من السلطة يقابلها ثلاثة أنماط من الامتثال: فهناك نمط السلطة القهرية الذي يستخدم العقاب البدني ويقابله نمط الامتثال الاغترابي، وهناك نمط السلطة الذي يستخدم المكافآت ويقابله نمط الامتثال الحسابي أو النفقي، وأخيرا نمط السلطة الذي يستخدم الإقناع والمكافآت الرمزية ويقابله نمط الامتثال الأخلاقي، وفي ضوء ما سبق ذكره قام إيتزيوني بتصنيف التنظيمات حسب علاقات الامتثال إلى ثلاثة أنماط على النحو التالي:

أ- التنظيمات القهرية: وهي تلك التنظيمات التي تفرض العضوية فيها على الفرد بالقوة، ومن أمثلة هذه التنظيمات السجون والمستشفيات العقلية

ب- التنظيمات النفعية: وهي التي يتم إنشاؤها من أجل تحقيق أهداف وفوائد عملية ومن أمثلتها التنظيمات الصناعية والتجارية والجامعات.

ج- التنظيمات الاختيارية: وهي تلك التي يلتحق بها الأفراد باختيارهم ويتركونها بإرادتهم الحرة، ومن أمثلة هذه التنظيمات النوادي ودور العبادة، ونلاحظ أن التنظيمات النفعية تقع في مركز متوسط بين التنظيمات الاختيارية والقهرية وذلك نظرا لأن العضوية فيها لا تعتبر إجبارية ولا اختيارية.

❖ تنميط التنظيمات على أساس المستفيد الأول من الأنشطة التنظيمية:

قام كل من بلاو Blow و سكوت Scott بوضع تنميط للتنظيمات على أساس سؤال بسيط مفاده من المستفيد؟ "وطبقا للإجابة على هذا السؤال تم تصنيف التنظيمات إلى أربعة أنماط كما يلي

أ- تنظيمات المنفعة المتبادلة: وفيه يكون المستفيد الأول من أنشطة التنظيم هو النظام ومن أمثلة هذه التنظيمات الأحزاب السياسية والهيئات المهنية ... الخ. (لوكيا، 2006، صفحة 22)

ب- تنظيمات العمل: يتم التنسيق من خلال تنميط مختلف الأعمال التي تمارس في الوحدات التنظيمية، حيث يتطلب ذلك ترشيد عملية تنظيم العمل، يمكن ملاحظة أربعة نماذج للتنميط تساعد على التنسيق: (داودي، 2020، صفحة 157)

ب.1. تنميط الإجراءات: من خلال ضبط وتدقيق وبرمجة محتوى المهام.

ب.2. تنميط النتائج: من خلال تحديد مواصفات معينة لمختلف المخرجات ومستوى الأداء المقبول والأهداف المسطرة في مختلف الوحدات التنظيمية

ب.3 . تنميط الكفاءات والمهارات: من خلال توحيد مستويات المهارة والمعرفة الفنية التي يجب توافرها في العامل في الوحدات التنظيمية المختلفة.

ب.4 . نمطية القيم والأعراف: من خلال الالتزام بمعتقدات معينة في أداء أجزاء العمل، وعادة ما يتم نشر هذه الأعراف على مستوى المؤسسة ككل ما يعرف بثقافة المؤسسة والمطلوب من كل فرد القيام بعمله طبقا لنفس المفاهيم والمعتقدات. (داودي، 2020، صفحة 158)

ب.5. اللجان وفرق العمل: وفيه يتم التنسيق عن طريق الجمع بين الأفراد العاملين على شكل لجان أو فرق عمل حيث يتم تمثيل الجهات المعنية ووجهات النظر المختلفة مما يساعد على التعاون والتنسيق وفهم متطلبات أعمال الآخرين، وتبادل المعلومات. (الموسوي، 2004، صفحة 151).

ج- تنظيمات الخدمة: و فيها يكون المستفيد الأول هم العملاء ، ضمن هذه التنظيمات نجد المستشفيات و مؤسسات الرعاية الاجتماعية و الصحية ، و المدارس ، و من ابرز المشكلات التي تواجه فعالية هذه التنظيمات مشكلة رفع مستوى الكفاءة المهنية للعاملين في هذه التنظيمات حتى يمكنهم الارتفاع بمستوى الرعاية التي تقدم للعملاء . (CHARREAUX & PITOL-BELIN, 2002, p. 4) بالتصرف

د- تنظيمات المصلحة العامة: وفيها يكون المستفيد الأول من أنشطة التنظيم هو الجمهور بوجه عام ومن أمثلتها التنظيمات العسكرية و تنظيمات الشرطة والإطفاء، ونجد أن مثل هذه التنظيمات تعمل تحت رقابة الجمهور لذلك يجب أن تعمل على رفع كفاءتها حتى يمكنها إشباع حاجات الجمهور (لوكيا، 2006، صفحة 23)

❖ تنميط التنظيمات على أساس التكنولوجيا :

ومن أهم هؤلاء الذين حاولوا تنميط التنظيمات على أساس التكنولوجيا المستخدمة فيها: جوان و ادوارد"، "روبرت بلونر، جيمس تومسون". على سبيل المثال قامت " ودوارد" بدراسة مائة مصنع من المصانع البريطانية، ثم قامت بتنميط هذه التنظيمات الصناعية على أساس درجة التعقيد في التكنولوجيا المستخدمة فيها إلى ثلاثة أنماط على النحو التالي: (لوكيا، 2006، صفحة 23)

أ- التنظيمات الصناعية التي تستخدم التكنولوجيا البسيطة: وفيها يتم الإنتاج بالوحدة ويكون قليلا من حيث الكمية.

ب- التنظيمات التي تستخدم عمليات الإنتاج الكبيرة: ونجد أن مثل هذه التنظيمات تعتمد على خطوط التجميع الإنتاج كميات ضخمة من الوحدات، مثل التلفزيون والسيارات.

ج- التنظيمات الصناعية التي تستخدم العمليات الإنتاجية بالغة التعقيد : وفي هذه التنظيمات تكون العمليات الإنتاجية مستمرة، مثل التنظيمات التي تعمل في صناعة تكرير البترول.

❖ تنميط التنظيمات على أساس وظائفها:

تأثر بعض المهتمين بشؤون التنظيم بالتحليل البنائي الوظيفي، وما أطلق عليه "بارسونز" Parsons المتطلبات الوظيفية حيث ذهب إلى أن هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء، وهذه المتطلبات هي الموائمة وتحقيق الهدف والتكامل والكمون أو ضبط أو خفض التوتر، وعلى التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا أن يواجه هذه المتطلبات وأن يضمن لها التحقيق إذا ما أراد تحقيق وظائفه. (لوكيا، 2006، صفحة 24)

بناء على ما سبق يظهر الاتصال بين أجزاء الهيكل التنظيمي كانعكاس أو ظل التنسيق، وذلك باعتبار أن المؤسسة كمنظمة اجتماعية تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال التعاون بين الأفراد والجماعات في شكل تفاعل مستمر و متبادل. هذا الأخير يبرز أهمية الاتصال في عملية التنسيق. - يعتبر كل من التنسيق والاتصال وجهان لعملة واحدة - حيث يعتبر "Mooney" أن مشكلات التنسيق هي أساسا مشكلات في الاتصالات في جميع الاتجاهات. بمعنى آخر الاتصال بشكل مفتاح التنسيق الفعال بحكم الحاجة للمعلومة ومعالجتها ونشرها. (داودي، 2020، صفحة 158)

أنواع التنظيم الإداري:

يعد التنظيم الإداري عملية مستمرة بوجود المنظمات، ولا تنتهي عملية التنظيم إلا بانقضاء حياة المنظمة وتوقفها عن العمل، ويمكن التمييز بين نوعين أساسيين من التنظيم هما: (عبد الله، 2004، صفحة 189)

أ. التنظيم الرسمي:

يعرف بأنه التنظيم القائم على القوانين والقرارات واللوائح في تحديد العلاقات بين العاملين في المنظمة دوره وفقا لتدرج السلطة وتحديد المسؤوليات حيث أن لكل فرد في المنظمة دوره و اختصاصه، ففي ظل التنظيم الرسمي تتضح العلاقات بين العاملين. بحيث يكون كل منهم على علم بحقوقه وواجباته و حدود علاقاته برؤسائه كذلك ومن دونه من العاملين، ويعرف من يتلقى الأوامر والتعليمات وإلى من يصدر التعليمات وحدود اتصالاته بالإدارة والأقسام الأخرى. (عبد الله، 2004، صفحة 189)

فالتنظيم الرسمي هو الذي يتقرر من الإدارة العليا، ويقصد به العلاقات التي ترسمها الإدارة بين العاملين بموجب الخرائط التنظيمية وغيرها كالعلاقات الرسمية بين مديري الإدارات المختلفة بعضهم ببعض، أو بين مدير الإدارة والموظفين والعاملين. (BRANGIER، LOUCHE، و LANCY، 2004، صفحة 101)

لكن ذلك لا يتوقف في نظرنا على مجرد علاقة مضبوطة ثنائية بين الإدارة و العمال، لأن ذلك التنظيم يتجسد في مجموعة المستويات التنظيمية ذاتها، و تتمثل في المديرين والفنيين و المشرفين و العمال الذين يخضعون إلى مجموعة من التعليمات و اللوائح، و يشمل على السياسات، والقواعد التي تحدد العلاقة بين العامل و باقي العمال الآخرين والعلاقة بين التنظيم البشري والتقني أو الفني.

وفي ظل التنظيم الرسمي تتحقق مجموعة من الاعتبارات: (عبد الله، 2004، صفحة 189)

1. تقسيم العمل داخل المنظمة على أساس التخصص.
 2. وجود مستويات محددة للاختصاصات والسلطة و المسؤوليات واتخاذ القرارات والبت في المشكلات والإشراف و التوجيه.
 3. هذا التسلسل يحقق المبدأ العام للتنسيق، فمن خلال التدرج تصبح سلطة التنسيق العليا قادرة على العمل وتمتد فاعليتها إلى كل أجزاء البناء التنظيمي.
 4. تحديد العلاقات داخل المنظمة بوضوح بين الرؤساء والمرؤوسين ومعرفة كل منهم كحدود تلك العلاقة
 5. وجود قنوات للإتصالات تشمل جميع أجزاء المنظمة بما يحقق تدفق المعلومات إلى مختلف المستويات بما يحقق التكامل في المنظمة.
 6. تحديد العدد المناسب من العاملين بحيث يستطيع رئيس واحد أن يشرف عليهم ويوجههم وينسق نشاطهم بكفاءة.
- وبناء على ذلك فالتنظيم يحدد الصورة الرسمية لما ينبغي أن تكون عليه المنظمة، وفق افتراضات رشيده تحدد سلوكات الأفراد العاملين فيها، ويتم التنسيق والتكامل بين كافة الأنشطة من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يوضح العلاقات و توزيع السلطة و تدرجها ، و المناصب التي يشغلها الرؤساء و التي تتحدد بموجها مسؤولياتهم و ظروف أعمالهم ، ومن خلال التنظيم الرسمي يتم تحديد كافة الإتصالات وطرق انسيابها وقنواتها المرتبطة بتنفيذ النشاطات المحددة في المنظمة. (لوكيا ، 2006 ، صفحة 26)

ب. التنظيم غير الرسمي:

يعرف التنظيم غير رسمي في المنظمة بأنه شبكة العلاقات الشخصية غير رسمية القائمة بين العاملين في المنظمة، حيث يكون الأفراد بحكم عملهم داخل المنظمة أو بحكم العلاقات التي كانت قائمة بينهم قبل الإلتحاق بخدمة المنظمة مجموعات يضم كل منها مجموعة من الأفراد الذين تتفق أهدافهم ورغباتهم وميولهم وتطلعاتهم إذا هو تفاعل إجتماعي تلقائي بين الأفراد. (عبد الله، 2004، صفحة 193)

يعرف التنظيم غير الرسمي في أدبيات التنظيم والإدارة بأنه تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة، التي ينشؤها العمال ويستمررون في إقامتها، وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل، و وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقار (Durand, Weil , & Aballéa, 2006, p. 113) بالتصرف

ويشير الباحث بأنه نظراً لأهمية الجماعات غير الرسمية في ميدان العمل، و تأثيرها المباشر على الإنتاج والجهاز الإنتاجي، فقد ذهب بعض المنظرين إلى إعتبارها هي التنظيم الرسمي نفسه . إذ يطلق سونج بيتر على الجماعة التي يتم دراستها داخل إطار التنظيم الرسمي لأية منظمة لفظ التنظيم غير الرسمي . لذلك يستخدم لفظ الجماعة و لفظ التنظيم غير الرسمي بصورة تبادلية على أساس أن جماعة العمل الطبيعية" تمثل الوحدة الأساسية للتنظيم غير الرسمي . (SENGE, 1991, p. 77) بالتصرف

إن التنظيم غير الرسمي لا يمكن تصوره بصورة مجردة إلا إذا وضعناه في الإطار الذي يظهر فيه بصورة جلية، و هو إطار الجماعات غير الرسمية، غير أن كلمة التنظيم لا يمكن أن تؤخذ إلا بمعنى مجازي لأنه من الطبيعي أن تبرز السمات الأساسية للجماعات غير الرسمية، و هو عدم قابليتها للتنظيم. (Foudriat, 2005, p. 101)

وتتحدد خصائص التنظيم الغير رسمي في النقاط التالية: (عبد الله، 2004، صفحة 193)

1. البناء غير رسمي ينشأ عفويا أو تلقائيا.
2. الأساس الشخص للعلاقات، بالإضافة إلى عوامل البيئة المكانية التقبل.
3. التنظيمات غير رسمية محدودة العضوية حيث أن عدد الأعضاء بها يتم على أساس التجمع الاختياري لأعضاء المصلحة المشتركة واتجاهات وميول متقاربة.
4. التنظيمات غير رسمية ليس لها نظام أو هيكل محدد من قبل، ولكن هناك عدد في المعايير التي تنشأ نتيجة تعامل الأفراد مع بعضهم ونتيجة إحتكاكهم بالتنظيم الرسمي
5. إن التنظيم غير رسمي أظهر عدة إنعكاسات سلبية على سير التنظيم الرسمي ويمكن حصر أهمها: (عبد الله، 2004، صفحة 194)

1. نشر الإشاعات : في حالة عدم وجود نظام جيد للاتصالات، يساهم التنظيم غير رسمي في نشر الإشاعات داخل التنظيم وخارجه.

2. مقاومة التغير: تعرف التنظيمات المعاصر تغيرات تكنولوجية وتنظيمية، إلا أن عدم إقناع العمال بجدوى التغير وفائدته، يدفعهم إلى مقاومته، إذ يعتبر أحد الأدوات المستعملة لتنظيم المقاومة

1. تفصيل المواقف المريحة: يفضل العمال المواقف المهنية المريحة، كقلة أوقات العمل، وجوده ظروف العمل، وهو ما يهدف التنظيم الغير رسمي إلى تدعيمه، مما يؤدي إلى مواجهة مع التنظيم الرسمي. (بوفجلة، 2004، صفحة 91)

الجدول رقم (02) الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير الرسمي

التنظيم الرسمي	التنظيم الغير رسمي
ينتج من الأهداف والمهام الرسمية	ينتج من تجمع الأفراد داخل المنظمة وعلاقاتهم بعضهم ببعض.
أهداف التنظيم الرسمي تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية	أهداف التنظيم الغير الرسمي هي إشباع حاجة كل فرد أو مجموعة أفراد في التنظيم
أهداف الفرد هي تأدية الوظيفة	أهداف الفرد هي إشباع حاجاته المادية والمعنوية من الالتحاق بالعمل
علاقات الفرد في العلاقات الإدارية الرسمية للوظيفة	علاقات الفرد في علاقات اجتماعية وارتباطات شخصية
الاتصالات تتم وفقا للتسلسل الهرمي.	الاتصالات تتم من خلال التأثيرات والنفوذ التي تقع تبعا لميزان العلاقات الاجتماعية

المصدر: (الشميمري ، هيجان ، و غنام ، 2014 ، صفحة 133)

❖ خطوات التنظيم :

هناك عدة خطوات لا بد من مراعاتها عند اعداد التنظيم وهيكل أي منظمة وهي: (الربيعي ، 2012 ، صفحات 60.61.62)

1 - احترام الخطط والأهداف: الخطط تملي على المؤسسة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن انشاء إدارات جديدة أو اعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة كما يمكن الغاء بعض الإدارات، أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات وبقيد العلاقات المعمول بها الآن.

2 - تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف: تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة حيث يجب اعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة التي تكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

3 - تصنيف الأنشطة : حيث يكون المدراء مطالبين بإنجاز ثلاث عمليات.

■ فحص كل نشاط و تحديده لمعرفة طبيعته.

■ وضع الأنشطة في مجموعات بناء على

■ هذه العلاقات.

■ البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي

4- تفويض العمل والسلطات: إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو اصل العمل التنظيمي في بدء الإدارات الطبيعية والغاية والمهام وأداء الإدارة يجب أن تحدد أولا كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بدء وأثناء العملية التنظيمية.

5- تصميم مستويات العلاقات: هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الافقية في المؤسسة ككل الهيكل الافقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة اما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:
أ- يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.

ب - يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

6- تحديد اختصاصات الأقسام والوحدات والأشخاص: أن تحديد الاختصاص يجب أن يقترن بتحديد السلطات للشخص الذي يشرف على كل منها ويتحمل اعباءها والتي تساعد على تنفيذ هذه الاختصاصات بشكل أفضل

7- تجميع الأعمال والوظائف : أن تجميع الأعمال والوظائف في وحدة واحدة حسب طبيعتها، سوف يجنب الازدواج والتداخل في العمل والمهام وأوجه النشاطات التي تؤديها الوحدات المختلفة

هناك عدة خطوات لا بد من مراعاتها، عند اعداد التنظيم وهيكل اية منظمة وهي: (عبده، 1976، صفحة 143)

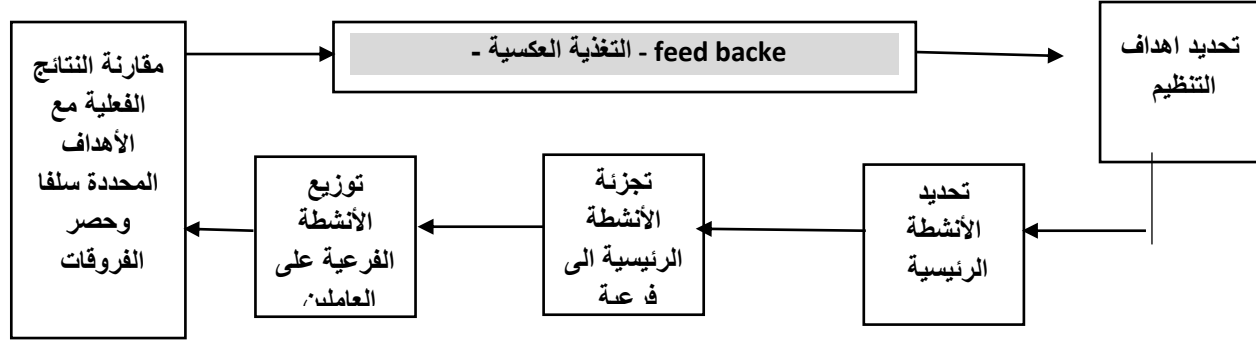
■ تحديد وتعريف الهدف، حيث إنه لا يوجد تنظيم نموذجي يمكن وضعه لأية منظمة، وإنما التنظيم يوضع في ضوء الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة وأهدافها.

■ تحديد الواجب المطلوب تنفيذه من قبل المنظمة، لتحقيق أهدافها ولا شك أن بعض هذه الواجبات وأوجه النشاط سوف تكون رئيسية وبعضها ثانوية، لكن يجب تحديد كل منها.

■ تجميع اعمال و وظائف المنظمة المتشابهة في وحدة واحدة حسب طبيعة تخصصها، لتجنب الازدواج والتداخل في العمل والمهام وأوجه النشاط التي تؤديها وحدات مختلفة.

■ تحديد اختصاصات الأقسام والوحدات التابعة للمنظمة والشخص الذي يشرف على كل منها ويتحمل اعباءها، وكما يجب أن يقترن تحديد الاختصاص تحديدا للسلطات التي تساعد على تنفيذ هذه الاختصاصات بشكل أفضل.

الشكل رقم (03) : يمثل خطوات بناء التنظيم .



المصدر : فيصل محمود الشواورة (2013): مبادئ إدارة الاعمال ، مفاهيم نظرية و تطبيقات عملية ، ط01، الأردن ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، ص 140 ، بالتصرف الشكلي من طرف الباحثة .

المحور الأول : ماهية التنظيم

الدرس الثالث : السلوك التنظيمي والبيئة التنظيمية .

السلوك التنظيمي هو دراسة سلوك الأفراد داخل بيئة المنظمة، ويشمل كيفية تصرف الأفراد بمفردهم وكيفية تصرفهم داخل مجموعات، "، لا يحدد السلوك التنظيمي مهمة وأهداف المنظمة وكيفية تعامل الأشخاص مع بعضهم البعض داخلها فحسب، لكنه يحدد موقع المنظمة في الصناعة ككل . ويشمل السلوك التنظيمي أيضًا البيئة التنظيمية التي قد يكون لها تأثير على السلوك الفردي والجماعي، حتى يمكن تزويد المتخصصين في إدارة الموارد البشرية بالمعلومات اللازمة لاختيار وتدريب الموظفين والاحتفاظ بهم، بما يحقق أقصى فائدة للمنظمة والموظفين على السواء.

أ. أولاً-تعريف السلوك التنظيمي: يعرف بأنه: "السلوك الذي يشمل جميع العلاقات لأية منظمة سواء كانت هذه العلاقة داخلية رسمية أو غير رسمية أفقية أو عمودية أو خارجية مع كل ما يحيط بالمنظمة من قريب أو بعيد!" كما يعرف بأنه : " سلوك الأفراد داخل المنظمات. ويعرف بأنه: " دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجيتهم. (حاجي، 2020، صفحة 2)

*يرى الدكتور (عبد الرزاق الرحاحلة وآخرون) أنه : " يمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي، السلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين، أما السلوك الاجتماعي

فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي أما السلوك الاجتماعي فهو لب اهتمام علم الاجتماع يتعلق السلوك التنظيمي بدراسة سلوك الأفراد والجماعات وتأثيره على المنظمات مثل: الأداء، الغياب الابتكار اتخاذ القرارات التعاون الالتزام بأهداف العمل والصراعات التنظيمية وغيرها وكذلك يدرس تأثيرات البيئة على المنظمة و على مواردها البشرية وأهدافها.

ثانياً: أهمية السلوك التنظيمي:

يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في بعض النقاط هي:

﴿ أهمية الموارد البشرية للمنظمة يستلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الافراد بما لهم من تاثير علي فعالية المنظمة. ﴾

﴿ تعتبر النظرة الي الموارد البشرية جذب الانتباه الي ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذه الموارد ﴾

﴿ تعقد الطبيعه البشرية ووجود الاختلافات الفرديه التي تميز هذا السلوك مما يتطلب المنظمه فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول الي طرق تعامل متميزه تتناسب مع هذه الاختلافات وهذه الزيادة للتاثير والتحكم في هذا السلوك). (المغربي، 2019، صفحة 12) ﴾

ا : من الناحية العلمية

امكانية تطوير نمط الشخصية القائدة من خلال الاستفادة من النتائج والدراسات التي اهتمت بايجاد العلاقات بين نمط القيادة والمتطلبات والموقفية ويستخدم ايضا السلوك التنظيمي في اختيار الاسلوب الملائم لتقييم اداء العاملين. كما يرشدنا في اختيار الوسائل المناسبة لجذب الافراد اللذين يتمتعون بمواهب خاصه للعمل بالمنظمه والعمل علي تنميتها.

ب- أهمية النمو الشخصي للأفراد

ان فهم السلوك يعد انجازا ومكسبا شخصيا حيث تزداد معرفة وادراك الفرد لذاته ويعد ذلك احد اشكال القدرة علي فهم الآخرين والعمل بفعاليه مع الرؤساء والزلاء والمرؤسين امرا ضروريا لتحقيق التقدم في العمل وشغل الوظائف القيادية.

ثالثا - أبعاد السلوك التنظيمي: لكي تتم دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات بطريقة صحيحة متكاملة لا بد أن

تشمل ثلاثة مستويات تسمى أبعاد السلوك التنظيمي وهي: الفرد، الجماعة، الهيكل (المنظمة).

1. -الفرد العامل : Individuel فهو يمثل الأساس ونقطة الارتكاز حيث يتم دراسة السلوك الفردي داخل المنظمة من خلال التركيز على عدة أبعاد : (الإدراك، التعلم، الشخصية والاتجاهات، ضغوط العمل... إلخ)، نظرا لتأثيرها على أدائه وسلوكه في العمل بالاعتماد على علم النفس.

2. - الجماعات Groups يهتم السلوك التنظيمي بدراسة السلوك الجماعي داخل المنظمات حيث يركز على سلوكيات الأفراد العاملين في شكل فرق أو جماعات عمل و يهتم بمجالات مثل: ديناميكية الجماعة، القيادة الاتصالات الصراع التنظيمي،....)، ويستمد مفاهيمه من علم النفس الاجتماعي.

3. -الهيكل Structure: أو المنظمة حيث يحدد الهيكل التنظيمي شكل العلاقات الرسمية والتنسيق بين المجموعات الوظيفية، يركز السلوك التنظيمي في هذا المستوى على موضوعات مثل: (قوة ونفوذ المنظمة، البيئة التنظيمية، المناخ التنظيمي، الثقافة التنظيمية،....)، من خلال تدعيم السلوك المرغوب بين العاملين وبناء نظم الحوافز الملائمة وكذلك اختيار نمط الاتصال، وأسلوب القيادة المناسب، ومحاولة تهيئة المناخ الوظيفي الجيد للعمل لتخفيف الضغوط، وترجع أصوله إلى علم الاجتماع والأنثروبولوجيا والسياسة،.. إلخ.

رابعا - أهداف دراسة السلوك التنظيمي السلوك التنظيمي: إن دراسة السلوك التنظيمي يهتم بشكل مباشر بالسلوك الإنساني داخل المنظمات من حيث فهمه تفسيره والتنبؤ به والتحكم فيه.

1- التفسير : أي تحليل أسباب حدوث ظاهرة ما في المنظمة مثلا: ترك العاملين لوظائفهم للعديد من الأسباب منها عدم ملائمة الأجر، أو الملل الوظيفي، أو عدم رضاهم عن زملائهم، وعند ذلك يمكن للمديرين اتخاذ الإجراءات التي تغير ذلك السلوك في المستقبل. (حاجي، 2020، صفحة 3)

2-التنبؤ :في حالة التعرف على المسببات :: يسعى المديرون لتوقع النتائج والأحداث المستقبلية الناتجة عن اتخاذ تصرفات أو قرار معين ويمكن للمدير التنبؤ بالاستجابات السلوكية للأفراد و ذلك بناء على المعلومات المستمدة من علم السلوك التنظيمي، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

3- التوجيه والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات يعد من أهم وأصعب الأهداف فعندما يفكر المدير كيف يجعل فرد من الأفراد أن يبذل جهدًا أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالتحكم في السلوك ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي يتمثل في تحقيق هدف التحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة في أداء المهام.

من الأخطاء الشائعة بين المديرين في المنظمات أنهم يسعون إلى التوصل إلى حلول سريعة لمشكلات سلوكية معينة بدون دراسة وتحليل، ومن ثم فإنهم يتخذون قرارات خاطئة، لذلك فإن دراسة السلوك التنظيمي في المنظمات ضروري باعتباره أسلوب علمي منهجي يساهم في تفسير المشكلة السلوكية واتخاذ القرارات الملائمة لحلها.

II. أولا : تعريف البيئة التنظيمية : تعريف كامل محمد المغربي حيث يرى أنها : "مجموعة الخصائص التي تتميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الثبات النسبي . (بولداني، 2018، صفحة 89)

يعرف الدكتور محمود سلمان العميان البيئة التنظيمية بأنها "البيئة الداخلية مادية وغير مادية البيئة - التي يعمل الفرد في إطارها " . بمعنى أن البيئة التنظيمية . الداخلية للمنظمة والتي تتكون من العناصر المادية كآلات والأفراد وغير مادية كالقيم والمعتقدات وغيرها فهي بذلك تمثل الحيز الذي يزاول فيه الفرد عملها. (العميان، 2005، صفحة 305)

وعرفها القريوتي: بأنها : القيم السائدة في التنظيمات الإدارية ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الإدارية بالمنظمات " . (عودة، 2016، صفحة 89)

وفي تعريف آخر للبيئة التنظيمية نجد الدكتور أحمد يوسف دودين يعرفها بأنها مجموعة القوى الداخلية التي تؤدي عملها داخل المنظمة ، والتي تتجلى في من أهدافها وكذلك طبيعة منتجاتها ، شبكات وعمليات الاتصال داخلها الحالة التعليمية للقوى العاملة بها. وبالتالي فإن البيئة التنظيمية تتمثل في كل ما يدور بداخل المنظمة من أحداث وعمليات

ثانيا : أبعاد البيئة التنظيمية :

1. الهيكل التنظيمي : هو عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة فمن خلاله تحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا لتحقيق أهداف المنظمة . (بن طالب و حجاج ، 2020، صفحة 37)

2. الثقافة التنظيمية : هي عبارة عن مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات .

3. الاتصالات الإدارية: يعرف الاتصال على أنه وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة، ويعني الاتصال تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد أحداث تصرفات معينة. معنى ذلك أن العمل الإداري يتطلب فهما لطبيعة العمل وعلاقاته الوظيفية ومجال السلطة المستخدمة وطبيعة المسؤوليات والاختصاصات، وكل هذا يقتضي تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام، يضاف إلى ذلك الاتصال هو الذي يحدد الترابط التنظيمي، أي يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها .

4. د - القيادة الإدارية: أشار (العامري والغالي) إلى أن القيادة في إطار البيئة الداخلية للمنظمة هي عمليات الإيحاء والإلهام أو التأثير في الآخرين، وجعلهم أكثر التزاما بانجاز المهام المطلوبة منهم وبهذا فإنها

تهتم بكيفية بناء الالتزام بالسلوكيات الإيجابية والابتعاد عن السلوكيات السلبية، وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستعمال مهاراتهم وقابليتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف. ولا يمكن عزل الممارسة القيادية بصفاتها الإيجابية عن القيادة كمفهوم انساني يلعب فيه الفرد دورا أساسيا في التأثير على الآخرين ويدفعهم إلى التزام عالي في الأداء ضمن نطاق الممارسة الادارية بمختلف أنشطتها . (بن طالب و حجاج ، 2020 ، صفحة 38)

5. الحوافز: تعرف على أنها مجموعة المثيرات التي تقوم بإثارة الدافعية لدى الفرد حيث أنها مؤشرات خارجية تقوم بتحريك السلوك الذاتي للفرد باتجاه اشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها، وأن الحوافز عامل يعبر وعي الأفراد بوجود نظام المكافآت عادل من خلال عدم التحيز والمحابة فبتقديمها للأفراد وتوعيتهم بأنها متعلقة بالأداء الجيد والفعالية مع التركيز على مبدأ الثواب أكثر من العقاب ويتضمن هذا البعد الترقية والرواتب والتقدير الشخصي والمسار المهني .

6. المشاركة في اتخاذ القرارات: يقصد بالمشاركة اسهام العاملين في اتخاذ بعض القرارات التي تتصل بالعمل، فالمعروف أن الاشتراك في جماعة عاملة أو مفكرة تزيد من اهتمامات أفرادها، والاهتمام بقوة دافعة، كما أنه يعمل على ازالة المعوقات والعقبات التي تنشأ عن سوء التفاهم، أو التي يقيمها العاملين أحيانا حين تقرر المنظمات ادخال تغيير في خططها أو طرق العمل بها . (بن طالب و حجاج ، 2020 ، صفحة 38)

ثالثا : مكونات البيئة التنظيمية الداخلية

تضم البيئة التنظيمية حسب كل من غاريت جونز وتشارلز هيل العناصر التالية:

أ- الهيكل التنظيمي : يشير الهيكل التنظيمي إلى الطريقة التي يتوزع بها الأفراد على وظائف المنظمة ، ويوضح توزيع السلطة في مختلف مستويات المنظمة وينسق جهود أعضاء والأقسام لأجل انجاز مهام المنظمة ، إذ توجد هناك العديد من الهياكل التنظيمية والمتمثلة : الهيكل البسيط ، والهيكل حسب الوظائف ، والهيكل المتعدد الأقسام ، وهيكل المصفوفة الخ فتقييم المؤسسة من حيث القوة والضعف فيما يخص الهيكل التنظيمي يتم بناءا على مقاييس متعددة تشمل المرونة والفعالية والسرعة والوضوح والجودة وغيرها.

ب - الثقافة التنظيمية : تتمثل الثقافة التنظيمية في مجمل القيم والعادات والمعتقدات التي يتبناها أعضاء المنظمة ، والتي تؤثر على أدائها بالإيجاب أو السلب ، فهاته الثقافة تنشأ من خلال اللوائح التنظيمية وما ينتقله الأفراد من قيم ، إذ تشكل نقطة ضعف أو قوة بالنسبة للمنظمة في حالة تأثيرها على الطريقة التي تعمل بها وكذا تحقيقها لأهدافها.

ج-الموارد المتاحة: تندرج تحت الموارد المتاحة أو موارد المنظمة كل أشكال الموارد التي تحتجها المنظمة لمزاولة نشاطها والتي تساهم بشكل أو آخر في تحقيق أهداف المنظمة أو فشلها في ذلك، فالموارد المتاحة لا تشمل فقط

الموارد المادية فحسب بل حتى البشرية والتقنية والمعرفية والتي تعد مادة أولية متنوعة تنطلق منها المنظمة لتحقيق أهدافها ، فتوفر هاته الموارد ونذرتها أو جودتها هو الذي يحدد قوة أو ضعف المنظمة.

أسئلة للمناقشة خاصة بالإدارة والتنظيم.

اختر الجواب الصحيح لكل مما يأتي.

- 1- الإدارة فرع من العلوم (- - - -) . (الاجتماعية ، السياسية ، الطبيعية ، العضوية)
- 2- تطورت الإدارة العلمية بشكل واسع بعد الثورة التي أنشأت نظام المصنع . (الاغريقية ، الروسية ، الصناعية ، ولا أي واحدة مما سبق)
- 3- (.....) ليست وظيفة إدارية .. (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التسجيل) .
- 4- كل وظائف الإدارة هي موجهة (.....) (بالأهداف ، بالعمل ، بالطبيعة ، بالأعمال) .
- 5- حان الوقت للاعتراف بالإدارة بصفتها مهنة مثل مهنة (.....) (الطب ، القانون ، الهندسة ، كل المهن أعلاه) ..
- 6- (-----) يحقق تكامل جهود مختلف العاملين للتأكد من أنهم يعملون كفريق واحد (المدير ، المساهمون ، سكرتارية الشركة ، المدير العام)
- 7- (.....) (تهدف إلى تنسيق الأهداف الشخصية مع الأهداف التنظيمية ... (الإدارة بالأهداف ، الإدارة بالاستثناء ، التوظيف ، الرقابة)

المحور الثاني

المدرسة العلمية الكلاسيكية (1890-1930) Classical School

تضم هذه المدرسة النظريات (الاتجاهات الفكرية) الآتية:

1- الإدارة العلمية. Scientific Management.

2- التقسيمات الإدارية (نظرية المبادئ). Administrative Principles.

3- البيروقراطية. Bureaucracy.

لقد اعتمدت المدرسة الكلاسيكية بنظرياتها واتجاهاتها الفكرية المختلفة عددا من الافتراضات حول المنظمات والناس، وأهمها:

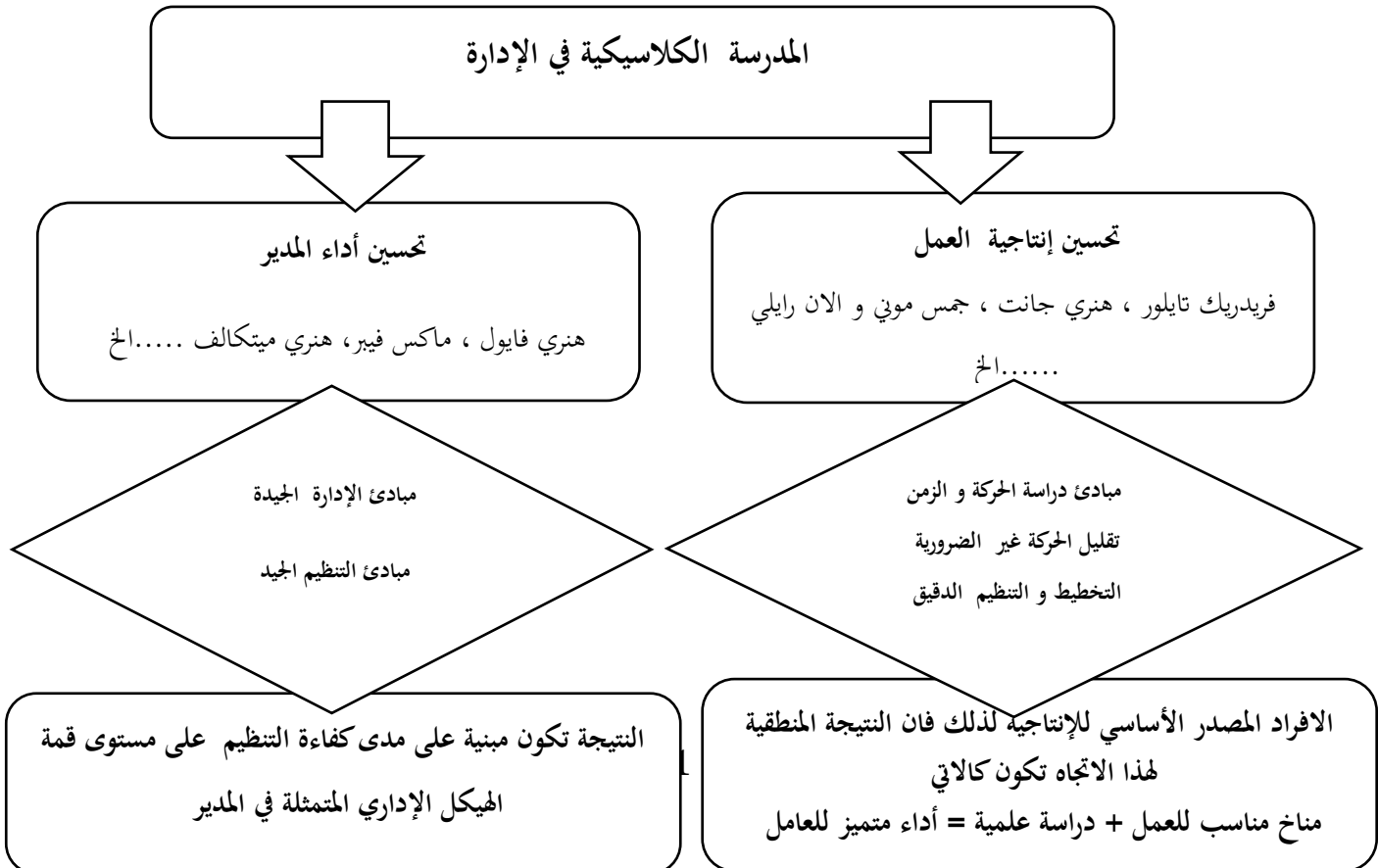
1- نظرت للإنسان نظرة ساذجة محدودة، واعتبرته "كائن اقتصادي"، أي أنه يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الأجور والحوافز المادية فقط.

2- نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية، التي تعمل فيها، وأن هذه البيئة هادئة ومستقرة. واعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة

3- اعتمدت معيار الكفاءة الإنتاجية (Efficiency) فقط للحكم على نجاح المنظمات.

4- رأت أن هنالك أسلوبا أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه عالمية. (حريم، 2009، صفحة 20)

وانطلاقا من الافتراضات السابقة طورت المدرسة الكلاسيكية أفكارها ومفاهيمها التي سنعرضها بإيجاز





Frederick Winslow Taylor

الدرس الرابع : نظرية او حركة الإدارة العلمية لتايلور)

النظرية التايلورية). (Scientific Management)

تقترن هذه النظرية بالكاتب الأمريكي فردريك ونسلو تايلور (Frederick Winslow Taylor) بشكل أساسي. ولكن هناك كتاب آخرون (قبل وبعد تايلور) قد أسهموا كذلك في هذه النظرية، ومن أهمهم: جيمس وات (James Watt)، وروبرت أوين (Robert Owen)، وشارلز بابيج (Charles Babbage)، وفرانك جالبريث (Frank Gilbreth)، وهنري جانت (Henry Gantt) ويعد تايلور المنظر الرئيسي لهذه النظرية.

لقد كان تايلور مهندساً ميكانيكياً، وعمل في شركات الفولاذ والفحم في ولاية بنسلفانيا في أمريكا، ونتيجة لملاحظاته المباشرة المكثفة لأساليب العمل في ذلك الوقت، فقد أصبحت لديه قناعة مؤكدة بأن الإنتاجية الفعلية للعامل متدنية جداً بالمقارنة مع ما يمكن إنتاجه، وهنا باشر العمل على تصويب الوضع، من خلال تطبيق الأسلوب العلمي في ورشة العمل (Shop floor). وكانت لديه رغبة جامحة في إيجاد "الطريقة المثلى" لأداء كل عمل. وقد قام بدراسات وتجارب علمية مستفيضة لسنوات عديدة حول طرق أداء الأعمال وحركات العامل والوقت وتصميم المجارف المناسبة لجرف الحديد والفحم وغيرها. (حريم، 2009، صفحة 21)

اهتم أثناء عمله بإنتاج أقصى حد ممكن، عن طريق مجموعات العمل التي يشرف عليها، حيث اعتبر أن نظام العمل في المصنع لا يقوم على تقدير سليم لطاقة العامل الانتاجية، بل مبني على سجلات الانتاج السابقة التي قدرت عشوائياً معدل الانتاج المطلوب، وهو مبدأ عرفه العمال وحافظوا عليه. كان تايلور أول من اخضع العمل التنظيمي للدراسة والبحث بمنهجية علمية عام 1898، وانصب اهتمامه على المستوى التنظيمي الأدنى (الورشة).

اول خطوة في تجاربه حاول معالجة مشكلات : المتمثلة في تدني الانتاجية، وعدم ملائمة الادوات المستخدمة في العمل، وعدم وجود نظام ثابت لتغذية الآلات على خطوط الانتاج، من خلال قيامه بالتجارب التالية :

- تجربة رفع الكتل المعدنية : هدفت إلى التعرف على مدى ملائمة العامل لمتطلبات العمل حيث أن ملائمة العامل للعمل تعمل على زيادة الانتاجية.

75 عامل / يرفع العامل ما معدله 12,5 طن من الخامات يومياً. تبين له أن العامل يستطيع أن يرفع 47 طناً و بـ 43% فقط من وقت العمل. استلزم ذلك الاستغناء 7 عمال من كل 8. (اختيار العاملين المناسبين). للتأكد من صحة افتراض تدني الإنتاجية، استبدل Taylor العمال غير الأكفاء بعمال أكثر كفاءة فتضاعفت معدلات الإنتاج باستخدام نصف وقت العمل. و بهذا أكد على ضرورة اختيار الإدارة للعمال المناسبين. (القريوتي، 2008، صفحة 76)

• تجربة ملائمة الادوات المستخدمة : جرف خامات الحديد (ثقيلة) والفحم (خفيفة).

ضرورة تحديد الادارة للأدوات والمعدات المناسبة للعمل وتأمينها للعمال وتدريبهم على استخدامها (توفير سنوي 80-75 ألف دولار). " استبدل Taylor أدوات العمل المستعملة بأدوات تتناسب مع طبيعة العمل مما أدى إلى تغير مذهل في حجم الإنتاج ". (القيوتي، 2008، صفحة 77)

• تجربة تغذية الآلات بمدخلات الإنتاج : وجد أن هنالك عشوائية في هذه العملية لذا أوصى بتصميم نظام موحد من قبل الادارة للتعامل مع الآلات يلتزم به العاملون وأن تعمل الادارة على تدريبهم على تشغيل هذه الآلات. " لاحظ Taylor عشوائية العمال في التعامل مع الآلات، فاقترح تصميم نظام موحد و تدريب العمال عليه ". (القيوتي، 2008، صفحة 77)

ونتيجة تلك الدراسات والتجارب توصل إلى أربعة مبادئ في الإدارة العلمية، وهي:

1- إحلل الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل الذي يؤديه العامل محل الحدد والتخمين

2- اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية.

3- تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف العمل، وفق الأسلوب العلمي.

4- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعمال، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والإشراف، ويعهد للعاملين مسؤولية التنفيذ.

وقام تيلور في عام (1911) بإصدار كتابه مبادئ الإدارة العلمية (*Principles of Scientific Management*) الذي اشتمل على المبادئ الأربعة السابقة، ومثل هذا الكتاب أول بداية جادة لتطوير نظرية في الإدارة والتنظيم.

بالرغم من أن تيلور (وغيره من أتباع الحركة العلمية) قد ركز على جانب محدود من المنظمة، حيث كان مهتمة بتنظيم العمل عند أدنى مستوى في المنظمة -مستوى ورشة العمل والمستوى الإشرافي من الإدارة فقد مثلت الإدارة العلمية فلسفة في عمل وتفكير المدير، حيث يتوجب على المدير أن يستخدم الأسلوب العلمي للوصول إلى الحل / القرار الأمثل، وعليه أن يقيم بعناية الطريقة المثلى لأداء كل عمل من أجل تحقيق أعلى إنتاجية وكفاءة. ومن واجب المدير أيضا اختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم متبعة الأسلوب العلمي في ذلك لضمان اتباعهم الطريقة المثلى في أداء العمل، وأن يعيد المدير إلى العامل بأداء عمل محدد على أن يوفر له الآلات والأدوات والتعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل. (حريم، 2009، صفحة 21)



هنري فايول

الدرس الخامس : نظرية مبادئ الإدارة – أو (الإدارة الشاملة).

هنري فايول: ♦ هو عالم إدارة فرنسي معاصر عاش في فرنسا ويعرفه الكتاب الإدارة إلى مرتبه الأب الحقيقي للإدارة الحديثة فقد ابتدع مفهوم العملية الإدارية كمطلق لدراسة طبيعة الإدارة. ومن ناحية أخرى، فقد حدد فايول وظائف المدير بخمس وظائف وهي: التخطيط، والتنظيم، وإصدار الأوامر، والتنسيق، والرقابة. كما أنه صنف أنشطة المنظمة إلى (6) مجموعات، وهي :

(عربيّات، 2007، صفحة 29)

تقسيم أوجه النشاط التي تقوم بها المشروعات الصناعية إلى

- أ- فنية (الإنتاج والتصنيع)
- ب- تجارية (الشراء - البيع المبادلة)
- ت- مالية (الحصول على رأس المال، الاستخدام الأمثل له)
- ث- تأمينية (حماية الأفراد والممتلكات)
- ج- محاسبية (التكاليف والإحصاءات)
- ح- إدارية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابة).

بعد القصور الذي واجه نظرية التنظيم العلمي للعمل في إعطاء تفسير متكامل للسلوك التنظيمي ، برز تيار جديد للمهندسين *Fayol* يركز على الجانب العلوي من الهيكل التنظيمي على عكس *Taylor* الذي ركز على الجانب التنظيمي من خلال عمل الورشات.

لم يبدأ *Fayol* حياته عاملاً بل مديراً لإحدى الشركات في فرنسا. تعلم من خبرته أنه هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها للحصول على إنتاج أفضل.

*حدد *Fayol* وظائف رئيسية للإدارة هي: التخطيط والتنبؤ - التنظيم - القيادة - التنسيق - الرقابة. (السويس، 2009، صفحة 22).

- التنبؤ : وهو التخطيط للمستقبل والتحضير له .

♦ - ولد هنري فايول سنة 1841 في فرنسا. وتخرج من المعهد العالي الفرنسي للمناجم عام 1860 كمهندس تعدين ، حيث بدأ حياته العملية في نفس العام بصفته مهندس ، ثم أصبح سنة 1981 مديراً لنفس الشركة في وقت كانت فيه مشددة على الإفلاس بسبب أوضاعها المالية ، وإستقال من منصب المدير التنفيذي للشركة عام 1918، ليتولى منصب المدير العام حتى عام 1925. كرس حياته لنشر وشرح مبادئه في الإدارة.

- التنظيم : و هو مجموع الأعمال و الأنشطة التي تمارس من قبل المدير وهي: اختيار الآلات و الوسائل الإنتاجية و المواد الأولية و العناصر الإدارية المرتبطة بتحديد الهيكل التنظيمي
 - القيادة : و هي توجيه جهود المرؤوسين من خلال القرارات المتخذة في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة .
 - التنسيق : أي خلق التفاعل الصحيح بين مختلف الأنشطة و توحيد الجهود للوصول الهدف المسطر من قبل المنظمة
 - الرقابة: و يتم من خلالها التأكد من الخطط الإنتاجية و التنظيمية كي تنفذ كما يجب و دراسة الانحرافات، مع أخذ الاحتياطات اللازمة في الوقت المناسب لتكييف الخطط مع المستجدات
- كما يطلق عليها أيضا نظرية "العملية الإدارية". وتنسب إلى الكاتب الفرنسي هنري فايو (Henry Fayol) ولكن هنالك كتاب آخرون قد أسهموا في هذه النظرية أيضاً، وأهمهم: الإنجليزيان ليندال ايرويك (Lynclail) و لوثرجوليك (Luther Gulick)، والأمريكيان موني (Mooney) ورايلي (Reiley) وكانوا جميعا مهتمين بتطوير مبادئ عالمية في الإدارة تصلح لكل مدير في أي منظمة
- كان هنري فايول مهندسا وقد عمل مديرا لمدة طويلة في أحد مناجم الفحم في فرنسا. وقد تميز عن تايلور في جانبيين هامين وهما:

- 1- اعتمد تايلور على الدراسة والتجربة العلمية، بينما اعتمد فايول على خبرته، كمدير ممارس .
- 2- ركز تايلور على تنظيم العمل على مستوى ورشة العمل، بينما سعى فايول لتطوير نظرية عامة للإدارة، من خلال تطوير مبادئ عامة تصلح لكل مدير في كل مستوى في جميع المنظمات وجميع الظروف.

كما اهتم فايول بوصف وظائف المدير (ما يجب على المدير عمله). وقد اخص أفكاره في كتابه "الإدارة العامة والصناعية" الذي صدر في عام 1916. (حريم، 2009، صفحة 22)، حيث اقترح فايول (14) مبدءاً عالمية، يمكن تعليمها في الكليات والجامعات. ومع أن كثيرة من هذه المبادئ تفتقر إلى العالمية، إلا أنها تطبق في عصرنا الحاضر على نطاق واسع من قبل العديد من المديرين. وهذه المبادئ هي : (حريم، 2009، صفحة 22)

1. تقسيم العمل *Division of work* : التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات. وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول.
2. السلطة (تكافؤ السلطة والمسؤولية) *Authority and Responsibility* : إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة والسلطة متأصلة في الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصورهما كجزء من المسؤولية.

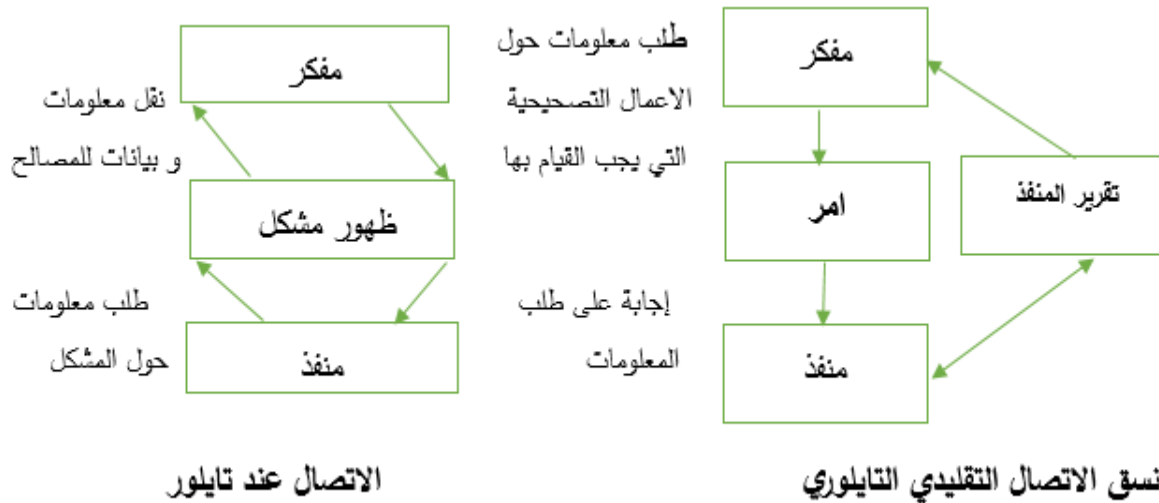
3. الانضباط (التزام العامل بالأنظمة) *Discipline* : وتشمل الطاعة والتطبيق والقاعة والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين. هذه العناصر مهم جدا في أي عمل، من غيرة لا يمكن لأي مشروع أن ينجح وهذا هو دور القيادة.
4. وحدة الأمر *Unity of Command* : يجب أن يلتقي الموظفون أوامرهم من مشرف واحد فقط بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر
5. وحدة التوجيه *Unity of Direction* خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة بمعنى اخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة، أن اهتمام فرد او مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة
6. تعويض العاملين *Remuneration* بشكل عادل لقاء خدماتهم، قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظف وصاحب العمل، ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة، وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل : تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل.
7. المركزية *Centralization* تحقيق الدرجة المثلى من المركزية لكل موقف حالة ، أي شيء يعمل على تقليل الاهتمامات الفردية يعتبر مركزي. وأي شيء يزيد من الاهتمامات يسمى لا مركزي، في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين.
8. التسلسل الهرمي / الرئاسي *Scalar Chain* : او قنوات الاتصال: السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للادنى (تسمى الخطوط الرسمية للأوامر)، والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة. فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها. بالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقية للمشرفين لتجاوزها وتتم للموافقة بينهم.
9. الترتيب والنظام *Orcler* : بمعنى يد واحدة وخطة عمل واحدة، مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف.
10. العدالة *Equity* : والمراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة.
11. الأوامر: الهدف من الأوامر هو تفادي الهدر والخسائر
12. الاستقرار الوظيفي *Stability of tenure* : يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عملة وعدم نقلة من عمل الآخر، ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة الأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل.
13. المبادرة *Initiative* : يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وأفكارهم على كافة المستويات، فالمدیر القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير قادر على ذلك.

14. روح الفريق *Esprit de groupe* : في الوحدات التي بها شدة ، على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التالف. (عربيات، 2007، صفحة 30.31) بالتصرف
- وقد مثلت الأفكار والمفاهيم التي قدمها فايول ثلاثة جوانب ثورية في غاية الأهمية في تطوير الإدارة، وهي:
- 1- مفهوم أن الإدارة هي معرفة منفصلة وتصلح لجميع أنواع العمل الجماعي- عالمية الإدارة.
 - 2- أول نظرية شاملة في الإدارة يمكن تطبيقها في جميع المجالات.
 - 3- مفهوم تعليم وتطوير مناهج الإدارة في الكليات والجامعات. (حريم، 2009، صفحة 23)

❖ مكانة الإتصال التنظيمي عند هذه المدرسة :

- حسب النسق التايلوري فإن الإتصال التنظيمي بين المنفذين والمفكرين يختصر في وثائق إعلامية مكتوبة من طرف المفكرين والمسيرين ، فالفاعل (العامل) يتلقى بصفة فردية توجيهات كل شيء منظم ومتوقع فيها ، فليس هناك هامش للحرية يسمح له بتغيير أو إضافة شيء ناتج عن معرفة أو تجربة شخصية ، و المخطط التالي بظهر سيرورة العملية الإتصالية في النسق التايلوري.

الشكل رقم (04) : يبين تطور الاتصال عند تايلور



المصدر : بن زروق جمال(2000):الاتصال التنظيمي و سيرورة التغير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاح الاقتصادية ،دراسة ميدانية بالجزائرية لصناعة الحديد و الصلب ALFASID ،جامعة باجي مختار ، عنابة ، رسالة ماجستير منشورة في علوم الاتصال ، تخصص اتصال و تسيير التنظيمات ، صفحة 17 .

- لهذا فالمنشآت التي لازالت تعتمد على الثقافة التايلورية تعرف مشاكل بين الإطارات والمستخدمين بسبب الاتصال الضعيف بين مستوياتها.



- أما هنري فايول فهو يرى الاتصال داخل التنظيم (المنشأة) كمجرد معلومات عملية ورسمية ، مهملا بذلك الجانب الغير رسمي للاتصال.

الدرس السادس : النظرية البيروقراطية Bureaucracy.

لقد أسهم عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber) في تطوير الادارة و وضع عددا معينا من القواعد العقلانية الغير شخصية من أجل فرض السلطة في المنظمات، التحديد الدقيق لمناصب العمل والحياة المهنية للعاملين في نطاق سلمي جد محدد و مدروس

و ينظر للتنظيم البيروقراطي على أنه يتوافق مع التسلسل الشرعي العقلاني، وهذا ما يعارض الفكر السائد المبني على التسلسل الكارزماتي المؤسس على الايمان بالمزايا الغير عادية للقائد، و كذلك يعارض الفكر المبني على التسلسل التقليدي المؤسس على طاعة العادات و التقاليد.

فالشرعية البيروقراطية في نظر ماكس فيبر ترتكز على الايمان بشرعية القوانين و القواعد التي تمكن مالك السلطة من الأمر و النهي، أي أن المرؤوسين لا يخضعون لمالك السلطة وفاء للعادات و التقاليد، انما يخضعون للقوانين و القواعد التنظيمية و التسييرية لأنها تفرض ذلك.

هذا النمط من التنظيم العقلاني المبني على الجدية و الدقة و الانضباط و التنبؤ و الكفاءة يعتبر من الأنماط الأخرى المذكورة خاصة فيما يتعلق بالفعالية . (Alberto & Combemale , 1999, p. 25)

و قد ارتكزت نظرية التنظيم عند ماكس فيبر على ثلاثة أسس هي:

- سلمية الوظائف (حسب الهيكل التنظيمي)؛
- لا شخصية القواعد و القوانين؛
- مهنية و تمهين الأفراد.

♦ ماكس فيبر (1864 - 1920) ألماني الأصل من عائلة موسرة، تأثر بعمل والده السياسي في عها. بسمارك وظل لعدة أعوام عضوا في الريشسناخ ، و انتهى إلى الحزب الوطني المتحرر، أتاح اهتمام والده بالسياسة والقانون الفرصة لالتقاء فيبر بشخصيات بارزة كاديلتي (Dilthey) ومو مسن (Mommson) لذا أهتم بالعمل السياسي. وتخصص فيبر في الفقه والقانون في جامعة برلين، وترجع على كرسي الأستاذية في الإقتصاد بجامعة فرايبورج (Fraiburg) عام (1893) ومنها إلى جامعة هيا. ليرج (Heidelberg) و نال رسالته للدكتوراه سنة (1896) بعنوان " الشركات التجارية في العصور الوسطى " على عمق إهتمامه بالقانون والإقتصاد. وقد تخلى عن التدريس عام (1900) إثر نوبة عصبية ليعود مرة ثانية عام (1918) خلال الحرب العالمية الأولى إليه. وتوفي عام 1920 بعد إكمال أفكاره ونضجها.

فمن خلال مفهوم ماكس فيبر للقيادة الادارية التي أقامها على ثلاثة نماذج أساسية: نموذج للسلطة الشرعية أو الرشيدة، نموذج السلطة التقليدية ونموذج السلطة الكاريزمية أو العظيمة، وجعل معيار التمييز بين النماذج الثلاثة هو مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد، كما يرى فيبر أن نموذج السلطة الشرعية هو أكثر النماذج صلاحية في الادارة.

و في ظل نموذج السلطة التقليدية: تقوم سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بقدسية التقاليد التي تقوم عليها هذه السلطة، و حقه الشرعي في ممارسة السلطة على تابعيه، فتبعية المرؤوسين هنا تكون لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي. أما في ظل نموذج السلطة الكاريزمية: فإن سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين المبالغ فيه بأن القائد يملك صفات شخصية خارقة تجعله يتميز بقوته وتفوقه على الآخرين، كما أن المرؤوسين ينظرون إلى أوامر قائدهم على أنها مقدسة، وفي ظل هذا الأسلوب القيادي لا يوجد أي مظهر لتفويض السلطة فكل السلطة يمارسها القائد بنفسه، لأنه هو الذي يوجه سلطته ويفرضها وحده . (بن عبد الرحمان ، 2013 ، صفحة 91)

- النموذج البيروقراطي :

(1864 - 1920) (Max Weber) اهتم ويبر بدراسة المنظمات كبيرة الحجم، والتي كانت تتصف بعدم الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات التنظيمية. وقد اقترح نموذجة مثالية للتنظيم، أطلق عليه "النموذج البيروقراطي" واعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المنظمة، لكونه يعتمد على الرشد *Rationality* في اتخاذ القرارات. واعتبر ويبر المعرفة والمقدرة أساسا للتنظيم بدلا من المحاباة والمحسوبية. واقترح ويبر عدة سمات لهذا النموذج البيروقراطي المثالي تجعله أكثر أنواع التنظيم كفاءة في تحقيق الأهداف، وهذه السمات هي: (حريم، 2009 ، صفحة 22)

1- تقسيم العمل والتخصص، حيث يتم تحديد سلطة ومسؤولية كل فرد بوضوح، وهي سلطة مشروعة بحكم أنها واجبات رسمية

2- يتم تنظيم المكاتب الوظائف في شكل سلم هرمي للسلطة مما ينتج عن ذلك سلسلة الأوامر.

3- اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية عن طريق الامتحانات الرسمية أو استنادا للتعليم والتدريب

4. الموظفون يعينون ولا ينتخبون

5- الموظفون الإداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة، وهم موظفون مهنيون

6- الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها،

7- على الإداري أن يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة، فيما يتعلق بسلوكه أثناء تأدية مهامه الرسمية. وتتصف هذه الضوابط والقوانين والقيود بأنها لا شخصية وتطبق بشكل موحد في جميع الحالات. (حريم، 2009، صفحة 23)

بالرغم من الأفكار والمفاهيم الهامة التي قدمها ويبر بشأن المنظمة وكان لها تأثير كبير في تطوير نظرية المنظمة، إلا أن هذه الأفكار والمفاهيم لم تنل اهتماما يذكر حتى عام (1990) حينما ترجم كتابه إلى اللغة الإنجليزية، وبدأ الاهتمام بارگز أكثر فأكثر على دراسة وتحليل المنظمات. وبالرغم من الانتقادات والتحفظات العديدة التي أثرت حول النموذج البيروقراطي، إلا أن هذا النموذج الذي اقترحه ويبر أصبح "نموذج تصميم" تطبقه الكثير من المنظمات الكبيرة في العصر الحالي في تصميم هياكلها التنظيمية (حريم، 2009، صفحة 24)

يرى المختصون في علم التنظيم و الإدارة أنه على الرغم من الانتقادات الشديدة التي وجهت لهذه النظرية إلا أنها كانت سببا في ايجاد تصميم الادارات الكبرى للدولة، و تدوين نصوص قوانين الموظفين. أعطى هذا النموذج دفعا جديدا في تنظيم المنظمات بمختلف أشكالها وأنواعها و أدى الى وضع أسس متينة للعلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين، فالولاء للقوانين يرقى العلاقات الانسانية داخل المنظمات و يذيب ذلك الاعتقاد لدى المرؤوسين بأن الرؤساء يستعملون سلطتهم لفرض طريقة معينة في العمل. (بن عراب، 2006، صفحة 88)

الشكل رقم (05) يلخص الاتجاه التقليدي في الإدارة

الاتجاه الكلاسيكي التقليدي		
ماكس فيبر 1864-1920 ألمانيا	هنري فايول 1821-19 فرنسا	فريدريك تايلور 1856-1915 أمريكا
وضع معايير البيروقراطية: -الهراركية او التسلسل الرئاسي او التدرج الهرمي للسلطات . - البناء المنطقي للوظائف - الرسميات و يعنى بها القواعد و القرارات و الإجراءات التي يجب اتباعها . -فصل الإدارة عن الملكية -الوظائف ليست ملكا لمن يشغلها .	وضع مبادئ أساسية للإدارة منها: -تقسيم العمل -تحديد المسؤولية و السلطة -الاهتمام بمكافآت الافراد -أهمية استقرار العمل . -تغليب مصلحة الجماعة على مصلحة الفرد . - العمل بمبدأ تدرج السلطة - تحديد عناصر الإدارة من خلال :	حدد مبادئ الإدارة العلمية فيما يلي : -تحديد نوع و كمية العمل المطلوب لكل فرد -الاختيار العلمي للأفراد حسب الوظائف و متطلباتها -عدالة التنظيم الإداري و احترامه . -تقسيم الواجبات و المسؤوليات بين الإدارة حيث التخطيط و العمال حيث التنفيذ

- الاهتمام بالجزئيات و التنفيذ .	التخطيط ، التنظيم ، القيادة او	-الكفاءة
	الرئاسة	-التدريب للهيئة الإدارية
	- التنسيق	-اختيار الأعضاء على أساس الكفاءة و
	-الرقابة	المنافسة
	- الاهتمام بالإدارة العليا	-التأثير القانوني ، و عدم التحيز و
		تأكيد النظرة الموضوعية .

المصدر : فاروق عبده فليه و السيد محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، عمان ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2005 ، ص 57



أسئلة للمناقشة خاصة بالإدارة عند المدرسة الكلاسيكية .

1. تضم المدرسة الكلاسيكية ثلاثة اتجاهات رئيسية، اذكرها ؟
2. اجب بصحيح او خطأ مع التصحيح :
 (يعتبر فريدريك تايلور رائد الإدارة العلمية ويطلق عليه الأب الروحي لها .
 يعتبر هنري فايول رائد الأول في اتجاه المبادئ الإدارية .
 قسم هنري فايول واجبات ومهام الإدارة في مجال العمليات الإدارية إلى عملية واحدة .
 من أهم إنجازات فريدريك تايلور انه قسم أنشطة المنظمة إلى 6 مجموعات ..
 التدرج الوظيفي حسب الجدارة والكفاءة يعتبر من مبادئ البيروقراطية ..
3. وضح الأسس التي رأى ماكس فيبر أن التنظيم البيروقراطي المثالي ؟

المحور الثالث

الدرس السابع : المدرسة العلاقات الإنسانية 1930. 1960.

لقد ركزت المدرسة الكلاسيكية بمختلف نظرياتها واتجاهاتها الفكرية على الرشد و العقلانية لتحقيق أعلى كفاية إنتاجية من خلال الاهتمام بتقسيم العمل والتخصص والتسلسل الرئاسي والتنسيق والتأكيد على القوانين والأنظمة وغيرها وأهملت الجانب السلوكي للأفراد والجماعات في المنظمات. وقد جاءت المدرسة السلوكية رد فعل على قصور المدرسة التقليدية في تناولها العنصر الإنساني في المنظمات وعدم الاهتمام به

لقد كان محور اهتمام المدرسة السلوكية هو دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهجية العلمية، بهدف مساعدة المديرين على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله بما يخدم أهداف المنظمة ، وينتهي معظم الكتاب والباحثين في هذه المدرسة إلى علم النفس، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع. وسنناقش بإيجاز أهم الكتاب الذين أسهموا في تطوير هذه النظرية. (حريم، 2009، صفحة 25)



اولا: دراسات إلتون مايو

ولد في أستراليا وهاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية، والتحق هناك بجامعة بنسلفانيا سنة 1922، ثم التحق بجامعة هارفارد في عام 1926 وبقي بها حتى سنة 1947، وقد قاد فريقا من الباحثين أجرى معهم مجموعة من البحوث أهمها "دراسة مشكلة ارتفاع معدل دوران العمل"، و تجارب هاوثورن. (توفيق، إدارة الاعمال مدخل وظيفي، 1986، صفحة 46)

دراسة مشكلة ارتفاع معدل دوران العمل

عهد إلى مايو بدراسة مشكلة ارتفاع معدل دوران العمل في مصنع للغزل والنسيج في فيلادلفيا، حيث شعرت الإدارة أن معدل دوران العمل كان مرتفعا جدا في قسم الغزل بينما كان منخفضا في الأقسام الأخرى، في حين أوصت دراسة نفس المشكلة، خلص إليها أحد المكاتب الاستشارية، باستخدام خطة للحوافز المالية، وذلك على افتراض أن الفرد حيوان اقتصادي، وبالتالي فإنه يستجيب لهذه الحوافز. رغم ذلك فقد قتلت خطة التحفيز، لأنه وببساطة ليس هناك من يريد أن ينتج بالقدر الذي يمكنه من الحصول على المكافآت المحدد، وبالتالي بقي معدل دوران العمل المنخفض كما هو دون تغيير. والمشكلة التي كان يعاني منها هذا القسم في انخفاض الروح المعنوية للعاملين به، نتيجة للتوتر والمتاعب النقدية التي يعيشون فيها.

وقد بدأت التجربة بتقديم ترتيبات لإعطاء مجموعة من العمال في قسم الغزل فترات الراحة خلال العمل اليومي، كما تمت مناقشة المشكلة مع كل عمال هذا القسم، ونتيجة لذلك شعر الأفراد داخل القسم بأنهم أسهموا في القيام بهذا البرنامج. بالإضافة إلى ذلك كان الأفراد شغوفين بالارتباط بمدير المصنع الذي كان قائدا

لعدد منهم أثناء الحرب العالمية الأولى، كما كان العمال على ثقة بأنه إذا تم العمل بفترات الراحة كما هو متبع مع الجماعة الخاضعة للدراسة (1/2 مجموع العمال) فإن هذا النظام سيعمم بالنسبة لجميع العمال. (توفيق، إدارة الاعمال مدخل وظيفي، 1986، صفحة 47)

وقد ظهرت نتائج هذه التجربة ليس فقط للمجموعة محل الدراسة ولكن بالنسبة لباقي العال، رغم عدم حصولهم على فترات الراحة، ولكنهم اشتركوا فقط في مناقشة البرنامج، ولأول مرة بعد التجربة حصل العمال في قسم الغزل على المكافآت نتيجة لزيادة إنتاجهم، واستمر هذا الحال لمدة 04 أشهر ونصف، لكن بعد توقف العمل بفترات الراحة بسبعة أيام، عاد العمال إلى سابق عهدهم من انخفاض في الإنتاج، إلا أنه بعد تدخل الرئيس الذي يثق فيه العمال بإعادة فترات الراحة مرة ثانية، ومع إشراك العمال في تحديد مواعيد فترات الراحة التي يرغبونها، مما أعطى العمال الانطباع النفسي بأنهم جزء لا يتجزأ من الشركة، وهو ما انعكس على معنوياتهم وإنتاجيتهم، وكان من نتائج هذا الإجراء ارتفاع معدل الإنتاج بنسبة 85% عن الشهر السابق.

وهكذا أظهرت هذه الدراسة أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية عن طريق تقديم فترات للراحة ومشاركة العمال في بحث المشكلات وفي اتخاذ القرارات، يساعد على تحقيق مصالح العمل والإدارة. (توفيق، إدارة الاعمال مدخل وظيفي، 1986، صفحة 46)

✚ تجارب هاوثورن

تعد دراسات "هاوثورن" الشهيرة نقطة الانطلاق للدراسة العلاقات الإنسانية، حيث أجريت هذه الدراسات فيما بين سنتي: 1927 و1932 بإشراف إلتون مايو وقد كانت تمثل مشروعا تعاونيا بين مصنع ويسترن إلكترونيك وجماعة هارفارد، ونشرت نتائجها في *(Roethlisberger . F. and Dickson . W. Management and the Worker)* وهي دراسات كان الهدف الأول منها هو دراسة الظروف الفيزيكية للعمل وعلاقتها بالإنتاجية. (الحسيني، 1994، صفحة 134)، أي تحليل تأثيرات الإضاءة، وإعادة تصميم الأعمال، وتغييرات في ساعات الدوام اليومي والأسبوعي، وإدخال فترات راحة، وأسس احتساب الأجور، وتأثير ذلك على حجم ونوعية إنتاج العاملين في مستويات التشغيل. (حريم، 2009، صفحة 26)، ولكن بدأت تظهر بعض النتائج المحيرة، فقد دهش الباحثون حين لم تثبت أي علاقة بين المتغيرين على عكس ما تنبأت به نظرية الإدارة العلمية من أن زيادة الإضاءة لابد أن تؤدي إلى زيادة الإنتاج ففي بعض مراحل الدراسة زادت الإنتاجية بالرغم من تخفيض الإضاءة إلى مستوى أقل مما كانت عليه قبل الدراسة. (شهيد، 2004، صفحة 101)

وفي موقع واحد تم اختيار الشين من العمال لدراسة مركزة وتم تخفيض الإضاءة عن المعدل الطبيعي إلى ما يقرب من ضوء القمر العادي أثناء الليل، ومع ذلك استمر العاملان على نفس مستوى الإنتاجية والكفاءة

السابق لهما، بل ذكرا أنهما أقل شعورا بالتعب عما كانا يعملان تحت الإضاءة العادية . (الحري، 2003، صفحة 09)

وقد أظهرت تجارب هاوثورن أن هناك عوامل أخرى غير العوامل المكونة لظروف العمل المادية والمؤثرة على الحالة الجسمانية للعامل لها تأثيرها الهام على الإنتاجية، وهذه العوامل هي عوامل اجتماعية في طبيعتها، فالعمال محل الدراسة أصبحوا محل اهتمام من الإدارة ومن رئيسهم المباشر، كما شعر العمال بإشراكهم في التجارب التي تهتم بها الإدارة، وبالتالي فإنهم استجابوا لهذه العوامل الاجتماعية بدلا من استجابتهم للعوامل المادية المتعلقة بظروف عملهم. (الحري، 2003، صفحة 49)، "وقد تبين من تجارب هاوثورن أن القرد العامل ليس أداة بسيطة، ولكنه شخصية معقدة تتفاعل مع المجموعة في محيط العمل كما ظهرت الحاجة إلى أنه يجب ألا تترك المشاكل الإنسانية المحض الصدفة، وإنما يجب أن تعالج بالدراسة، مما ج عل منها ميدانا جديدا للبحث. (الشنواني، 1998، صفحة 497)

ومن هذه الدراسات تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

- 1- أن الإنسان اجتماعي بطبعه وهو حيوان اقتصادي ويجب النظر إليه على هذا الأساس.
- 2- أن الفرد يعتبر عضوا في جماعة، وبالتالي فإن هذه الجماعة يجب إشراكها عند مناقشة مشاكلها وتحديد الحلول الملائمة
- 3- أن الأفراد المسؤولين عن إدارة المنشأة يجب أن يكونوا في موقف صحيح خلال ما يبذلوه من جهد مخلص لتوفير ظروف عمل ملائمة لهؤلاء الأفراد، وعلى هذا فإن نجاح أي برنامج للعلاقات الإنسانية يتطلب توافر قادة قادرين ومخلصين وأن يشعر الأفراد بهذه المقدرة والإخلاص . (توفيق، إدارة الاعمال مدخل وظيفي، 1986، صفحة 50)

قد أكدت هذه الدراسات على قضية أساسية مؤداها أن القوة الدافعة للإنسان هي (حاجته) إلى التفاعل مع الزملاء داخل التنظيم، وإنشاء علاقات معهم، ثم قبولهم له، وهذا ما أكده بدوره "جورج هومائز" بقوله: "إن الحقيقة التي لا أشك فيها لحظة واحدة هي أن الإنسان حيوان اجتماعي. لقد تأكد لي أن العامل يأتي إلى المصنع شخصا اجتماعيا يحتاج أولا وقبل كل شيء إلى إتاحة الفرصة لإقامة علاقات وثيقة مع الآخرين، فالعمال يميلون باستمرار إلى تشكيل جماعات متماسكة تظم أولئك الذين يقومون بنفس العمل أو الذين يعملون في مكان عمل واحد"، كما أكد "هومائز" في نفس السياق أن (الانسجام الصناعي) يستطيع أن يمنح جماعات العمل حرية أكبر حينما يسمح بالمشاركة في صنع القرارات.

كما يعد "ابراهيم سيلزنيك" من أكبر المتأثرين بنتائج دراسات هاوثورن ومن أبرز ممثلي هذا الاتجاه، وقد قدم إسهاما هاما في فهم جماعات العمل الصغيرة، وقد برر إسهامه هذا بقوله أعتقد أن فعالية التنظيمات كبيرة

الحجم تعتمد إلى حد كبير على نمو جماعات صغيرة فعالة، ذلك لأن الإنسان يرغب أولاً وقبل كل شيء في تحقيق الإشباع من خلال الدخول في علاقات شخصية وثيقة، وهذا يدفعني إلى القول بأن إشباع الجماعات الصغيرة للحاجات الإنسانية الهامة يحقق لها بقاءها كشكل من أشكال التنظيم " (الحسيني، 1994، صفحة 129)



الدرس الثامن : مساهمة ماري باركر فوليت Mary Parker Follett

ركزت فوليت ♦ على الجماعة أكثر من تركيزها على الفرد؛ واهتمت في كتاباتها بالمشاركة، والتعاون، والاتصال، والتنسيق، والمشاركة في السلطة والمفهوم الأخير - مشاركة الأفراد بالسلطة يعتبر خروجه واضحة عن المبادئ الأساسية للمدرسة الكلاسيكية

وفيما يتعلق بالجماعة فقد اهتمت بكيفية تكوين الجماعات وكيف تعمل هذه الجماعات وكيف أن مشاركة المسؤولين يمكن أن تسهم في نجاح المنظمة، كما أنها ركزت على أهمية التنسيق واعتبرته مهمة حيوية وأساسية للإدارة الفعالة الكفؤة، واقترحت مجموعة من المبادئ العامة للمساعدة في تحقيق التنسيق السليم. (حريم، 2009، الصفحات 26-27)

أهمية التنوع بالنسبة لفوليت"، كل فرد فريد من نوعه بمهاراته ونقاط قوته وضعفه وخلفيته وخبرته ورؤيته للعالم. يتفاعل بطريقته الخاصة. مع بيئته. هذا التنوع ثمين. للنهوض بالمجتمع، أو بشكل أكثر تواضعاً لجعل وظيفة المنظمة أفضل ما يمكن، فالمدير يجب عليه تحقيق أقصى استفادة من مساهمات الجميع دون خسارة أي طرف، إذا أثناء مواجهة أفكار أو مصالح بين رجلين أو مجموعتين فإن تخطي أحدهما عن قناعاته ضد إرادته، تحت تأثير، على سبيل المثال، من الناحية المادية أو

♦ ولدت "ماري" باركر فوليت في بوسطن عام 1868. وفي عام 1892 التحقت بكلية رادكليف فرع النساء في هارفارد حيث تخرجت بامتياز مع مرتبة الشرف. ثم نشرت بعد ذلك بنجاح "رئيس مجلس النواب" (1896)، ثم الدولة الجديدة" (1918) وأخيراً "التجربة الإبداعية" في 1924 من عام 1900 إلى عام 1908 كرست نفسها للعمل الاجتماعي في ضواحي بوسطن (روكسبري). في عام 1908، أصبحت رئيسة لجنة اتحاد البلديات النسائية بشأن الاستخدام الموسع للمباني المدرسية. في عام 1911 دعمت افتتاح المركز الاجتماعي لمدرسة إيست "بوسطن" الثانوية حيث أدت مبادراتها إلى ظهور العديد من المراكز الاجتماعية عبر بوسطن. والتي اعطتها فوليت منظورا فريدا للديمقراطية في عام 1917 نصبت "فوليت" نائبا لرئيس جمعية مركز المجتمع الوطني منذ ذلك الوقت، وجهت كتاباتها نحو جمهور أوسع من خلال تعميم ردود الفعل من هذا النهج الاجتماعي في مكونه الديمقراطي. حتى وفاتها في عام 1933

ركز فوليت على تخصص جديد الاستشارات الإدارية. وقد نشرت أفكارها بعد وفاتها (1941) من قبل Urwick و Metcalf في الإدارة الديناميكية، وقد لقيت "ماري فوليت" ببنية الإدارة من قبل الباحثة بولين جراهام" والتي نشرت مؤلفا عنها عام 1995 وهذا نظرا لأن أفكارها سبقت زمانها بعشرات السنين.

الاقتصادية أو أخلاقيا، سيكون قد خسر اللعبة، لكن حسب " فوليت " فإن الفائز سيخسر أيضًا، لأنه كان سيفوز أكثر وأكثر بشكل مستدام إذا نجح كلا الطرفين في إيجاد حلا مشتركا يحترم تنوعهم.

✚ **طبيعة الصراع:** إن الصراع ليس بالضرورة تعبيرًا فظا ومكلفا عن عدم التوافق، ولكنه عملية طبيعية تؤكد من خلالها الاختلافات ذات القيمة للمجتمع على وجودها وتدفع جميع المعنيين. لذا فإن الصراع ليس جيدًا ولا سيئًا، فهو مظهر من مظاهر الاختلاف والتعبير الطبيعي عن التنوع الضروري للحياة. على المدراء فقط محاولة تحقيق أقصى استفادة منه. (بوفالطة، 2021، صفحة 39)

✚ **حل الصراع:** أوضحت " فوليت " في أبحاثها أن الصراع يحل بثلاثة طرق وهي: الهيمنة، التسوية والتكامل بالنسبة "لفوليت" الهيمنة هو الحل السريع والسهل للطرف القوي في انهاء الصراعات لكن انهاء الصراع سيكون له عواقب وخيمة في القضاء على التنوع بالإضافة إلى خلق مشاكل مستقبلية على المدى البعيد بين الطرفين. أما الطريقة الثانية في حل المشاكل هي التسوية بين الطرفين أين كل طرف يتنازل عن جزء من مطالبه أو رغباته، ومع ذلك اعتبرتها " فوليت " أنها غير مجدية على الأمد البعيد لأن أسباب المشكلة الحقيقة سوف تظهر من جديد والصراع سيتأجج مجددا بين الأطراف النهج الذي تفضله " فوليت " هو التكامل. وهو النهج الصعب. فحسب قولها أن التكامل يتطلب اختراعًا يوجد شيئًا جديدًا في معادلة الصراع، بينما التسوية لا تخلق شيئًا، إنها تعمل مع الموجود بالفعل؛ فالتكامل يكمن من خلال البحث عما يمكن أن يرضي المصالح المشروعة لكلا الطرفين، إنه ليس مسألة تنازل مؤقتًا أو ظاهريًا عن جزء من الرغبات، بل إشباعها من خلال الشرح المتبادل وإعادة تقييم الأهداف، توضح " فوليت " أن نجاح العملية لا يقضي على كل النزاعات. لكن عندما يظهر خلاف جديد، فإنه سيكون على نقطة أخرى: هذا الصراع محسوم، والصراع التالي سيحدث على مستوى أعلى. " (بوفالطة، 2021، صفحة 40)

✚ **التنسيق:** رأت " فوليت " أن التنسيق هو قلب الإدارة النابض، وأن معظم مشاكل المنظمة مرتبطة بعدم وجود تنسيق وسوء الانسجام بين أفرادها، والتنسيق حسب رأيها يكون من خلال أربع جوانب:

↳ التنسيق عن طريق الاتصال المباشر ؛

↳ التنسيق كعملية مستمرة؛

↳ التنسيق في المراحل الأولى للمشروع

↳ التنسيق كعلاقة متبادلة في كل جوانب الموقف.



ابراهيم هارولد ماسلو A.Maslow

الدرس التاسع : سلم الحاجات او الدافعية الإنسانية -

أبراهام ماسلو Abraham Maslow

قدم ماسلو* نظرية مشهورة في تدرج الحاجات الإنسانية باعتبارها

الدافع الأساسي وراء سلوك الفرد، ويقترح تصنيف هرمي للحاجات وفق سلمية

لها أهميتها بالنسبة للإنسان الذي لا يمكنه البحث عن تلبية حاجيات مرتبة في

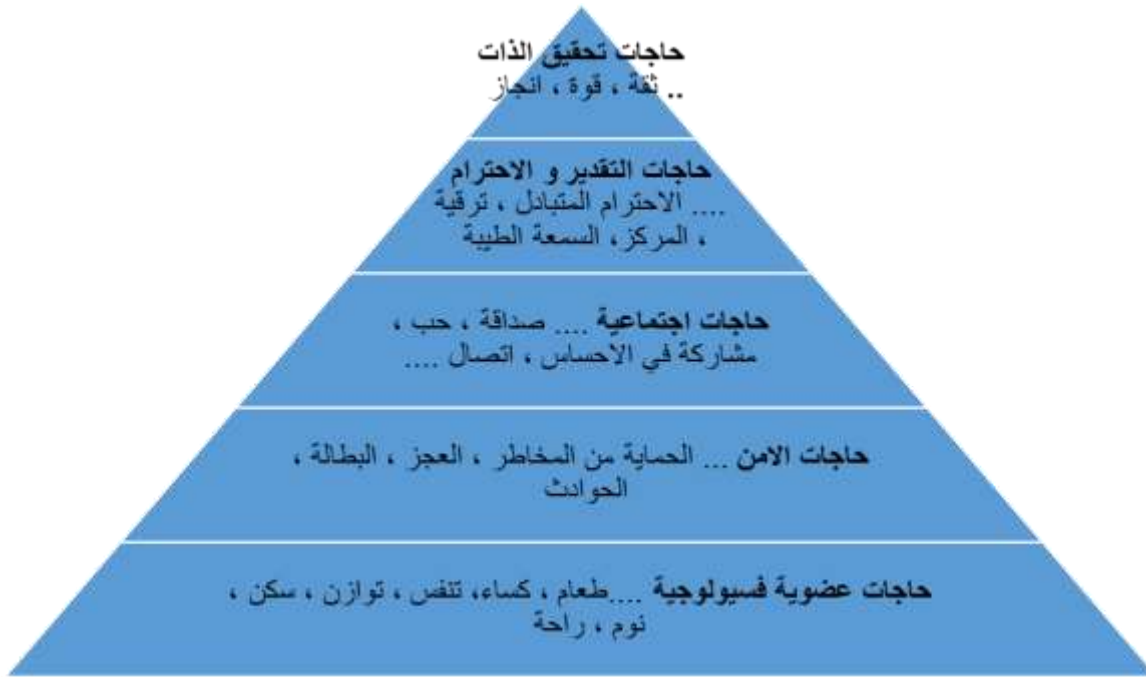
مستوى أعلى الا بعد تلبية الحاجات المصنفة في مستوى أسفل، بحيث يقسم هذه الحاجات على حسب أولوياتها

إلى خمسة أنواع متدرجة كما يلي:

الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمن و الطمأنينة، حاجة الانتماء الى الجماعة، حاجات المركز والشهرة،

حاجات تحقيق الذات . (مقدادي، 1995، صفحة 44) و الشكل التالي يوضح هذا الترتيب:

الشكل رقم (06): هرم ماسلو للحاجات طبقا للأولوية .



المصدر: (Combemale et Alberto, 1999, 28) بتصريف من الباحثة

* ولد إبراهيم ماسلو في بروكلين سنة 1908، وحصل على الدكتوراه في علم النفس من جامعة ويسكونسين ومع أن السنوات تلت إكماله لتعليمه مباشرة كانت مأساوية من حيث تعرضه للإضطهاد بسبب معاداته للسامية ، فقد أمكنه أن يحصل على عمل في جامعة كولومبيا ، كمساعد لعالم النفس الشهير أول ثورندايك في بحوثه ، وأصبح واحدا من أشهر علماء النفس في القرن العشرين، وأكثرهم حصولا على التقادير ، وقد تحصل على منصب رئيس قسمه م السيكلوجيا في جامعة برانايس، فضلا عن تأسيسه لعلم السيكلوجيا الإنسانية، ومن أشهر مؤلفاته " التحفيز والشخصية".

✓ **الحاجات الفسيولوجية أو الحيوية :** وتتضمن جميع الحاجات الأساسية والضرورية لبقاء الانسان واستمراريته في الحياة مثل الحاجات الخاصة بالطعام والكساء والمأوى والماء والتكاثر وغير ذلك من المتطلبات الجسدية التي يحتاجها العامل في حياته سواء داخل العمل أو خارجه.(بوفالطة، 2021، صفحة 49)

✓ **حاجات الأمن والسلامة :** يتركز هذا النوع من الحاجات الإنسانية على حماية الفرد من الأمراض والأزمات جراء سكتة قلبية الاقتصادية والمخاطر والحالات غير المتوقعة إذن اشباع حاجات الأمن والسلامة للفرد تأتي بالدرجة الثانية بعد الحاجات الفسيولوجية لأنها تمثل قوة الانسان وصحته ومقدرته على الاستمرار في العمل واستقراره الاقتصادي. وبالتالي فإن الشعور بالأمان الذي يبحث عنه الفرد لا يقتصر على الجانب المادي بل يشمل الجانب النفسي.

✓ **الحاجات الاجتماعية :** إن الانسان السليم بطبيعته كائن اجتماعي ومن خلال تواجده شبه الدائم في المجموعات البشرية داخل العمل فإنه يسعى لتوطيد عرى الصداقة مع الآخرين لان في ذلك تسهيلات لمهامه العملية الشاقة كما ان الفرد يشعر بالحاجة إلى الانتماء لجماعة تضمه وتدافع عن مصالحه المشتركة معها.

✓ **حاجات التقدير والاحترام :** إن تقدير الفرد واحترامه في المجموعة البشرية يأتي من خلال تقويم هذه المجموعة له وحكمها على الصفات المميزة لشخصيته بالمقارنة مع الآخرين كشعور هذه المجموعة بأهميته فيها ومدى حاجة الآخرين إليه من خلال ما يتمتع به من سلوك قويم واخلاق عالية وكفايات وقدرات جيدة والاندفاع لحل مشاكل زملائه بالقدر الذي يستطيع .. (بوفالطة، 2021، صفحة 50)

✓ **حاجات إرضاء الذات:** إن حاجات إرضاء الذات هي أسى ما يطمح إليه الفرد بعد أن يكون قد أشبع احتياجاته من المجموعات الأربع الأولى وكلما ارتقى الانسان وتقدم في مجال إرضاء الحاجات الذاتية وإشباعها كلما زادت رغبته في تحصيل المزيد منها وذلك من خلال الاعتماد على الذات في تحسين وتطوير كفاياته ومهاراته الإنتاجية ورفع مستواه

العلمي.

إن مبدأ تسلسل الحاجات عنصروهم في نموذج "ماسلو" للدوافع، وهو يتضمن الافتراضات التالية:

✚ الانسان محفز عن طريق الرغبة في تلبية الحاجات وهذا ما يدفعه للعمل؛

✚ الحاجة التي تؤثر في السلوك هي حاجة غير المشبعة؛

✚ إن عدم تلبية حاجة من الحاجات الأولية يجعل الفرد يركز على هذا النقص في الاشباع ولا يهتم بحاجات المستويات الأخرى؛

✚ إن اشباع إحتياجات مستوى معين لا يمثل حافز إلا إذا تم ولو بصفة نسبية
✚ إشباع حاجات المستويات السابقة.

في نظر ماسلو أن الحاجة العليا في الهرم لا يمكن أن تتحقق إلا اذا تحققت الحاجة الأسفل منها، من هذا المنطلق لا يمكن أن ننتظر من العامل أن يحقق مستوى ما و هو لم يشبع الحاجات و الرغبات المصنفة في مستوى أدنى. كما يؤكد أن سلمية الحاجات عند الفرد هي الدافع الى سلوكه في العمل، و كلما اتسعت حاجاته في مستوى معين تطلع الى اشباع حاجات أخرى مصنفة في مستوى أعلى.

إذا كان ماسلو قد اهتم بسلمية الحاجات و الرغبات فإن هيرزبارغ Herzberg قد طور فكره بإبراز عاملين أساسيين (2 Factor)، عامل الرضى و عامل عدم الرضى.

الانتقادات التي واجهت نظرية ماسلو:

بالرغم من مساهمات نظرية ماسلو في تفسير الدوافع وإعطاء الإدارة ما يفيدها من تحديد حاجات العاملين وطرق إشباعها لهذه الحاجات، إلا أنها واجهت عدة انتقادات من الباحثين في مجال الفكر الإداري، ومن أهم ما واجهته من انتقادات: (البارودي، 2015، صفحة 28)

- أن رئيس العمل هو شخص عادي وليس عالم نفس يمكنه أن يحلل نفسية من يعملون معه ليفهم على وجه التحديد ما هي الحاجات التي إذا حفزت أثارت عند المرؤوس دوافع العمل والإنجاز.
- لا لم تثبت أي من الدراسات التي أجريت بعد ذلك صدق هرمية هذه الحاجات، فقد يكون العامل إنسان فقير لم يشبع بعد حاجاته الطبيعية ولكنه مع ذلك يتمسك بقيم اجتماعية ويأبى الخروج عنها، كما يوجد شخص آخر برغم إشباع حاجاته الطبيعية إلى درجة كبيرة جدا إلا أنها تظل متحكمة في سلوكه ولا يدفعه اشباعها للعمل الجاد.....

ولذلك فليس هناك في الحياة العملية ما يؤيد الترتيب الهرمي للحاجات بشكل كامل كما يراه ماسلو.

ونتيجة لهذه الانتقادات التي وجهت إلى نظرية ماسلو، فقد بذلت جهود من قبل علماء آخرين في محاولة لإدخال بعض التعديلات التي يمكن بواسطتها الحد من أوجه النقص في نظرية ماسلو. ويعتبر كلايتون ألدرفر *Klayton Alderfer* () من أوائل الباحثين في موضوع تعديل نظرية ماسلو كرد فعل لما واجهته نظرية التدرج الهرمي للحاجات من انتقادات. اقترح ألدرفر أن يستبدل التدرج الهرمي لماسلو المكون من خمسة مستويات إلى ثلاثة مستويات وهي: (البارودي، 2015، صفحة 29)

1- حاجات البقاء : *Existence Need 's* وهي من الضروريات التي يسعى الإنسان في البحث عنها وتحقيقها لضمان بقاء حياته وتتكون من حاجات فسيولوجية وحاجات أمن، كالحاجة إلى الطعام والمأوى.

2- حاجات الارتباط *Relatedness Need's* : وهي عبارة عن درجة الارتباط القائمة بين الفرد والبيئة المحيطة، وكذلك العلاقة القائمة بين الفرد والأفراد الآخرين في المجتمع الذي يعيش فيه.

3. حاجات النمو *Growth Need 's* : وهي جميع ما يتعلق بتطور قدرات الإنسان واستعداداته بما في ذلك الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات.

وبالرغم من اتفاق الدفر مع ماسلو في تدرج الإنسان لإشباع حاجاته، إلا أنه يختلف عنه في وجهة نظر أخرى وهي:

1- أن الإنسان إذا فشل في الوصول إلى حاجاته العليا فإن ذلك يدفعه إلى العودة من جديد إلى الحاجات الدنيا.

2- بينما نظرية ماسلو تركز على أن الإنسان يسعى إلى تحقيق حاجة واحدة في وقت واحد فإن الدفر يرى أنه يمكن للإنسان أن يحقق حاجتين في الوقت نفسه.

وتمتاز افتراضات الدفر بسهولة وبساطتها على عكس الافتراضات التي تقوم عليها نظرية ماسلو، إلا أن الحقيقة التي لا يجب إنكارها أن مجهودات ماسلو قدمت مساهمات كبيرة في الفكر الإداري ووجهت أنظار رجال الإدارة إلى ضرورة مراعاة الحاجات الإنسانية في العمل وتهيئة الظروف الملائمة التي تساعد على تحقيقها، كما أنه وجه الأنظار إلى ضرورة تلمس أي نقص في إشباع هذه الحاجات ومحاولة إشباعها من أجل تحفيز العاملين نحو الأداء الجيد.



أسئلة للمناقشة خاصة بالإدارة في مدرسة العلاقات الإنسانية .

اختار الجواب الصحيح لكل مما يأتي و صحح الخطاء

- ✦ تظم المدرسة العلاقات الانسانية عدة اتجاهات منها (نظرية الحاجات الإنسانية- ماسلو) .
- ✦ أضاف التون مايو أن العنصر الإنساني هو الذي أدى إلى الزيادة الإنتاجية .
- ✦ الأمان وتحقيق الذات والاحترام من ضمن الحاجات الإنسانية التي حددها التون مايو .
- ✦ أكدت تجارب الإضاءة في هورثون أن تحسين الأجور وحده ليس الضمان لزيادة إنتاجية العاملين .
- ✦ أظهرت تجارب هورثون وجود جماعات غير رسمية في بيئة العمل لها أثر كبير على إنتاجية أعضائها.
- ✦ أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية على ضرورة إشراك العاملين في الإدارة.
- ✦ تعتبر ماري باركر من أوائل المهتمين في دراسة العلاقات الإنسانية عن طريق سلوك الفرد



المحور

الرابع

المدرسة السلوكية The Behavioral School

اهتمت هذه المدرسة بدراسة سلوك الفرد والجماعة اثناء العمل ذلك من أجل زيادة الانتاجية. وقد كان لهذه المدرسة ثلاثة مداخل لدراسة السلوك، الأول مدخل علم النفس، وهو علم دراسة السلوك الإنساني بصفة عامة، ولهذا العلم العديد من الفروع التي ساهمت في الفكر الإداري مثل علم النفس الاجتماعي وعلم النفس التجاري والصناعي والذي يبحث في سلوك الانسان مع الآخرين واسس سلوك الجماعات وكيفيته وأثرها على الأفراد وعلم النفس التنظيمي الذي يركز على سلوك الانسان في المنشأة، كما يبحث في اثر المنشأة على سلوك الفرد والجماعة. (الموسوى، 2004، صفحة 65)

والمدخل الثاني لمدرسة العلوم السلوكية هو علم الاجتماع الذي يهتم بدراسة الانسان في علاقته بالبيئة التي تحيط به بعنصرها الانساني والطبيعي. كما يركز على دراسة العلاقات الاجتماعية وتحليلها وتركيب البيئة الاجتماعية المؤثرة في السلوك الإنساني.

اما المدخل الثالث للعلوم السلوكية فهو علم دراسة الانسان الذي يدرس انماط السلوك البشري المكتسبة السائدة في مجتمع معين، مع تحديد كافة مظاهر الحضارة المميزة لهذا المجتمع. كما يدرس الفرد ككائن حي له اصول وفروع وسلالات، وله خصائص طبيعية في تكوينه وتطوره تميزه عن الكائنات الحية. وما من شك في أن لهذا المدخل اهميته في دراسات الادارة المقارنة في الدول المختلفة وحتى الاقاليم المختلفة في الدولة الواحدة، ولعل دراسة الادارة الدولية هي اكثر الدراسات التي استفادت من نتائج دراسات الانسان. (الموسوى، 2004، صفحة 66)



فريدريك ارفينغ هرزبرغ
Frederick Irving Herzberg

الدرس العاشر : نظرية الحوافر - فريدريك هرزبرغ Frederick

:Hersberg

كان Herzberg أستاذا لعلم النفس في Cleveland في الولايات المتحدة، وأجرى أبحاثه في بداية الستينات على مجموعة من المحاسبين و المهندسين لتحديد المحفزات التي تدفع الإنسان للعمل من خلال طلبه من مفردات العينة المدروسة تحديد مواقف الرضا و عدم الرضا و الدافعية و الخمول. من خلال تحليله للإجابات ، صنف الحاجيات في مجموعتين:

- 1- حاجيات الاعتناء وتشمل: سياسة وإدارة المؤسسة - المراقبة - الأجور العلاقات الشخصية - علاقات العمل.
- 2- حاجيات الإنجاز وتتمثل في : إتمام العمل الإقرار - جاذبية العمل نفسه - المسؤولية.

بحث Herzberg بعد ذلك عن الظروف التي تسمح للشخص بالتفتح في عمله ومحددات الرضا و صنفها في مجموعتين رئيسيتين:

1. العوامل المسببة لعدم الرضا: ظروف العمل - الأجور العلاقات بين الأشخاص والإستراتيجية - التأطير الأمن الوظيفي - المنظمة - التسيير.

2. العوامل المسببة للرضا: الاعتراف به احترام الآخرين - المسؤوليات - الاهتمام بالعمل طبيعة المهام - الترقية - تطوير وتحقيق الذات. (شريط، 2015، صفحة 79)

يرى هيرزبرغ أن بعض خصائص العمل تسهم في تحقيق الرضا للعاملين مثل الاهتمام بالإنجاز والاعتراف بالعمل و فرص الترقية و التقدم، الثقة بالعاملين و اعطائهم القدر الكافي من المسؤولية، و يعتبر هيرزبرغ هذه الخصائص بمثابة دوافع للعمل و هي قريبة من مفهوم ماسلو لحاجات المكانة و الاحترام وتحقيق الذات، و يسميها هيرزبرغ العوامل الوقائية لأنها تجنب الفرد الاستياء (حسن، 2001، صفحة 118)

جدول رقم (03): يبين عوامل الرضى وعدم الرضى لهرزبرغ

عوامل عدم الرضى	عوامل الرضى
- سياسة المنظمة. - التأطير. - ظروف العمل. - العلاقات بين الأفراد. - قانون العمل. - ضمان الشغل و الاستمرارية. - الأجر. - الحياة الشخصية.	- بناء الذات. - التقدير. - المهمة في حد ذاتها. - المسؤولية. - الترقيات. - امكانية التطور.
عندما لا تتم تلبية هذه العناصر يؤدي ذلك الى وضعية استياء.	عندما تلبى هذه العناصر يؤدي ذلك الى السعادة.

المصدر: عبد الكريم بن اعراب : تسيير المنشأة. الجزائر: مطبوعات جامعة منتوري- قسنطينة، 2006، ص 97.

نستخلص من الجدول أن هيرزبرغ يحث قادة المنظمات على دراسة العوامل التي تؤدي الى رضى العاملين، لأنهم اذا شعروا بالرضى سيقدمون ما لديهم من جهد، و بذلك تتحقق أهداف المنظمة، أما اذا لم يشعر العاملين بالرضى فإن ذلك ينعكس على المنظمات بالسلب و يعرقل تحقيق أهدافها.

● رغم إسهامات Herzberg في مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال تطوير نظريته (La

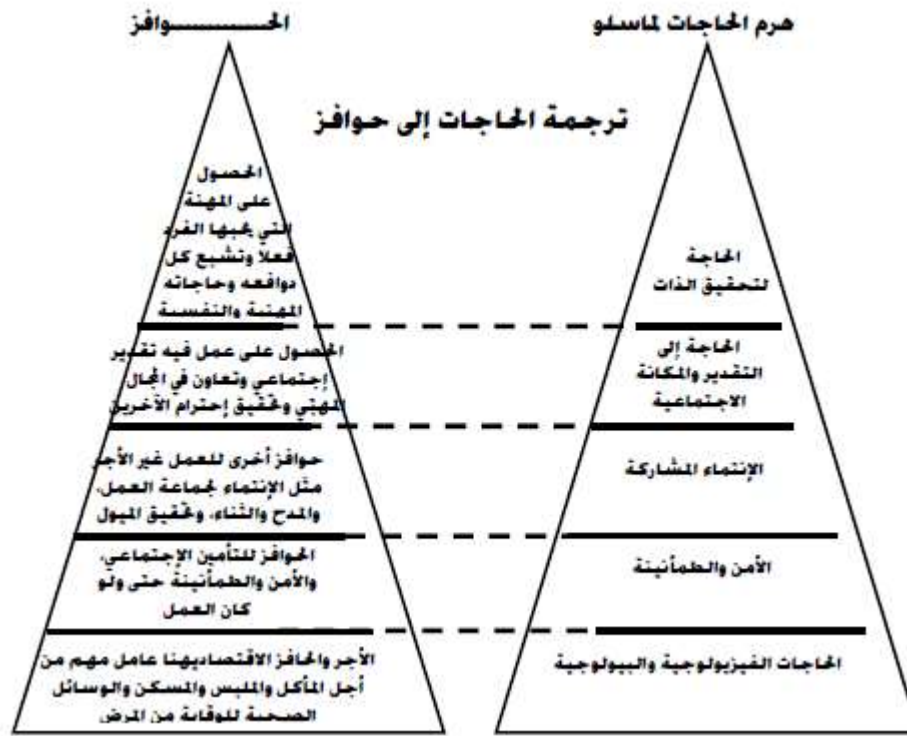
théorie Bi factorielle) إلا أنه واجه بعض الانتقادات: (شريط، 2015، صفحة 80)

*و اقتصار الدراسة على عينة صغيرة لا تمثل كل الشرائح الوظيفية .

* ولم تأخذ النظرية بعين الاعتبار الاختلافات الفردية و انعكس ذلك على التمييز بين مسببات الرضا و مسببات عدم الرضا.

* بالغت النظرية في تعظيم دور العلاقات الإنسانية، مع إهمال العوامل الأخرى كالعوامل المادية و دورها في تحقيق الفاعلية و الرضا الوظيفي.

الشكل رقم (07) دوافع العمل على أساس الحاجات الإنسانية السابقة و بنفس الترتيب .



المصدر: احمد إبراهيم احمد: العلاقات الانسانية في المؤسسة التعليمية ، الإسكندرية ، دار الوفاء، 2002، ص 69.

تفترض مدرسة العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي ميال للتعاون أكثر من التنافس مع الآخرين فهو " يتفاعل في المنظمة مع المجموعة التي يعمل معها و يتأثر في سلوكه بأرائها و معتقداتها. إن شعور الفرد بانتمائه للجماعة هو الذي يحفزه للبذل والعطاء ، و أن إشباع حاجاته المعنوية قبل المادية هو الأساس في تحفيزه للعمل ".

تؤكد مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية دراسة الحاجات النفسية و الاجتماعية للفرد داخل المنظمة لتفسير سلوكه. مع الاعتراف بدور الجماعات الصغيرة ومدى تأثيرها على الأداء الفردي. لذا، لا بد من الاهتمام بالحوافز المعنوية الجماعية بدلا من التركيز على الحوافز المادية، تغيير نمط القيادة نحو المشاركة و التعاطف و النقاش مع العاملين و "الاهتمام بهم كشركاء في العمل لا كأجراء " . (العميان، 2010، صفحة 42)



الدرس الحادي عشر: مدرسة الفلسفة الإدارية نظرية YX لماك

غريغور:

يستند دوغلاس ماك غريغور ♦ Douglas MC Gregor إلى افتراض يقول بأي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يركز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة ويرى أن العاملين في المنظمة يتأثرون جزئياً، بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير، ومن هنا يظهر بأن السلوك التنظيمي بشكل عام يتأثر بطبيعة الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير في المستوى الأعلى وقد تناول ماك غريغور الفكر الإداري والتنظيمي الكلاسيكي في نظرية X والتصورات الفكرية المدرسة العلاقات الإنسانية من خلال نظرية Y التي يؤمن بها هو، ويمكن إيجاز خصائص كل من النظريتين كما يلي : (لوكيا، 2006، صفحة 93)

أولاً: نظرية X

تستند هذه النظرية على عدد من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني من أهمها:

- أن العاملين يكرهون، في المتوسط، العمل ويحاولون تجنبه في المنظمة قدر الإمكان، وتنفيذ العملية الإنتاجية بأقل من طاقاتهم الحقيقية في الأداء.
- نظراً لكرهية العاملين للعمل، فإنه يجب أن يتم إجبارهم على أدائه، وينبغي إخضاعهم للرقابة والتهديد المستمر بالعقاب، بغية تحقيق أهداف المنظمة، أي أن دعاة هذا الاتجاه التنظيمي يؤكدون على ضرورة ممارسة العنف والقسوة في التعامل مع الأفراد وإرشادهم نحو تحقيق الأداء الإنتاجي الأعلى، ويرون أنه من الخطأ التأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية في معاملة الفرد، والتساهل الكبير في إطار محاسبة الأفراد العاملين ومعاملتهم بشكل يؤثر سلباً في تحقيق أهداف المنظمة.

♦ دوغلاس ماك غريغور (1906-1964) تحصل على دكتوراه في علم النفس من جامعة هارفارد سنة 1935 و اشتغل كمدير في وحدة توزيع البترين في ديترويت (DETROIT) من 1926 إلى سنة 1930 وتحصيل على كرسي الأساتذة في علم النفس الصناعي، ثم في إدارة الأعمال بمعهد. مساشيسي التكنولوجي من سنة 1937 إلى سنة 1964، فضلاً عن عمله كمستشار لديه عدد هائل من مؤلفاته باللغة الإنجليزية نجاد

-The human side of enterprise, Mac Grawhill, 1960.

-Leadership and motivation, Mit.Press, 1966.

-The professional manager, Mac Grawhill, 1967

- يحاول متوسط الأفراد، عادة تجنب المسؤولية وبفضل قبل أشخاص آخرين، كما يرغبون في الاستقرار والأمن، وتقليل الذاتية. لذا فإنه لابد من وجود إدارة قوية تشرف وتوجه نشاط للوصول إلى مستوى الإنتاجية العالية للمنظمة وتحقيق أهدافها.

عموما تنظر نظرية yx إلى الفرد على أنه يتسم بالرشد والعقلانية أنه أكد على أن التنظيم الرسمي لوحده (حسبما أورده دو قلاس ماك غر في نظرية x). لا يحقق الأهداف المطلوبة، كما أشار أيضا إلى أن الاد بالرقابة والتوجيه والتهديد والعقاب (نظرية العصا والجزر) لا تشكل خطرا على طريق إشباع حاجات ورغبات الفرد ولا تحقق بالتالي حافزا له نحو ان الأفضل. ولذا فإن الوسائل الإنسانية في التعامل مع الأفراد في إطار المنظمة هي التي تعمل على النهوض بمستوى الأداء في المنظمة على طريق تحقيق أهدافها . (لوكيا، 2006، صفحة 94)

ثانيا - نظرية y

لقد لاحظ ماك غريغور ضرورة إيجاد بديل فكري ونظري يستند إلى انتشار الإدارة من الضياع الذي سببته الإتجاهات الفكرية التقليدية (الكلاسيكية) القائمة على نظرية x والبناء البيروقراطي الذي أساسه هرمية العلاقات بين الأفراد العاملين، ونظام السيطرة المحكم مما جعل ماك غريغور يطرح بالمقابل سمات نظرية yx على الوجه الآتي: (لوكيا، 2006، صفحة 95)

- إن متوسط الأفراد العاملين في المنظمة لا يكرهون العمل، بل يرغبون فيه، أما الكراهية للعمل فتتجمل عن عوامل خارجية تسببها ظروف العمل ذاتها في المنظمة، لذا فإن السبل الإدارة في التعامل مع الأفراد دور أساسي في توجيههم لحب العمل والإبداع فيه.

- لا تشكل الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب العنصر الأهم في التأثير في السلوك الإنساني بل إن الرقابة الذاتية للفرد هي الأكثر تأثيرا في هذا المجال. فالالتزام بالأهداف العامة للمنظمة يرتبط أساسا بمدى الفوائد المحققة للفرد و من الإنجاز الأفضل، وأهم ما فيها ما يرتبط بإشباع حاجاته في إطار الرغبة في الإنجاز، وتحقيق الذات، والإشباع المستمر للحاجات المتنامية.

- أن متوسط الأفراد يكرهون السلوك الذي يؤدي إلى إشباع الحاجات الذاتية ويتجنبون السلوك الفاشل في إشباعها، ومن هنا يتضح أن الفرد لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عنها باستمرار إذا ما توفرت سبل إشباع رغباته، ويتجنبها فقط حينما لا تحقق أهدافه وطموحاته.

- إن متوسط الأفراد يتمتع بطاقات، وقدرات عالية من شأنها أن تحقق التطوير والإبداع وعليه فالفشل في تحقيق بعض أهداف المنظمة لا يعني قصورا في القدرة الذاتية للأفراد، بل إلى مدى تحقيق استثمارها باستمرار وبالشكل المطلوب.

ومن هنا يتضح أن دوغلاس ماك غريغور يؤكد على الجوانب المتعلقة بدور المشاركة الفاعلة للأفراد، وعلى أهمية القيادة الإدارية في تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين معا وفقا لنظرية والتي تتحدد بما يلي:

- تحديد المستلزمات العامة للوظائف بغية تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

- تحديد الأهداف الفرعية من الأهداف العامة والمطلوب تحقيقها خلال مدة زمنية محددة

- متابعة إنجاز الفعاليات التنظيمية والإدارية والفنية تحقيقا للأهداف الفرعية في آجالها المحددة.

- تقسيم النتائج المحققة للأهداف المطلوبة، ومعرفة الانحرافات عن السياسات المرسومة مسبقا وتشخيص أسبابها بموضوعية، ومحاولة إيجاد السبل الوقائية والتصحيحية.

وهكذا يبدو أن الأبعاد التي تركز عليها نظرية Y تتوافق والآفاق الإنسانية التي جاءت بها مبادئ الإدارة بالأهداف *Management By Objectives* وما تنطوي عليه من أبعاد سلوكية لازمة لإطلاق إمكانيات الفرد والجماعة في المشاركة الواعية في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. (لو كيا، 2006، صفحة 95)

و عليه انتقد ماك غريغور بشدة طرق الادارة الناتجة عن التصميم الكلاسيكي للتنظيم الذي يسميه النظرية X، ويقترح فلسفة جديدة و يسميها النظرية Y، التي أخذت فرضيات لنظرية X و عكستها. لكي نفهم محتوى هذين النظريتين نتعرض للفروقات بينهما في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): مقارنة محتوى النظرية X والنظرية Y

النظرية X	النظرية Y
- الفرد المتوسط يكن كراهية و مقت للعمل و يعمل المستحيل من أجل تفاديه.	- صرف مجهود بدني و فكري شيء طبيعي، الفرد المتوسط لا يكن مقتا و كراهية للعمل.
- بسبب كراهية الأفراد للعمل يجب مراقبتهم وقيادتهم و تهديدهم بالعقوبات، اذا أردنا منهم بذل مجهودات لازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.	- الرقابة الخارجية و التهديد بالعقوبة ليست الوسائل الوحيدة للحصول على الجهود الموجهة لتحقيق الأهداف، الانسان يمكن أن يقود نفسه ويراقب نفسه، عندما يعمل لتحقيق أهداف يحص أنه مسؤول عليها.
- الفرد المتوسط يفضل أن يقاد و يرغب في تجنب المسؤوليات و ليست له طموحات كبيرة، يبحث عن الأمن قبل كل شيء.	- المسؤولية تجاه بعض الأهداف موجودة حسب الاحتياجات المرتبطة بتحقيقها. - الفرد يتعلم في ظروف مرغوبة ليس فقط لقبول المسؤوليات و لكن البحث عنها. - الموارد المرتفعة نسبيا و المتعلقة بالقدرات على التصور و الابداع و التفكير في حل المشكلات التنظيمية منتشرة بشكل

واسع. - في ظروف الحياة الصناعية العصرية، الامكانيات الفكرية للفرد المتوسط مستعملة بشكل جزئي فقط.	
سياسة التحفيز - توفير جو ملائم. - أهمية المجموعة. - تسيير مشترك. اتخاذ القرار يشترك العاملون بالمنظمة في عملية صنع القرار الهيكل التنظيمي توجد علاقات رسمية و غير رسمية بين العاملين بالمنظمة ، و الجماعة هي الوحدة الاساسية بالمنظمة و ليس الفرد .	سياسة التحفيز - مبدأ الجزرة و العصا. - تحفيزات نقدية(مالية). اتخاذ القرار عملية اتخاذ القرار تتم بشكل مركزي مت قمة الهيكل التنظيمي الى قاعدته الهيكل التنظيمي الهيكل التنظيمي مصمم لتسلسل الأوامر من اعلى الى الأسفل

المصدر:

Alberto Tony & Combemale Pascal (1999). **Comprendre l'enreprise**. Nathan: France.1999. P30

رفيقة حروش : اقتصاد وتسيير المؤسسة ، دار الامة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2013 ، ص103. بتصرف من الباحثة

نلاحظ من الجدول أن كلتا النظريتين اعتبرت الانسان المتوسط ذو طابع خاص، فالنظرية X تعتمد على أسلوب تنظيم أساسه الصرامة و الرقابة و القيادة الجيدة لتحقيق الأهداف، و التحفيز يعتمد بالدرجة الأولى على مبدأ العلاوات و الأجور، في حين تعتبر النظرية Y الانسان المتوسط له قدرات كبيرة و طموح وواع لبلوغ أهدافه، و البحث باستمرار عن مسؤوليات أكبر، و هذا بتوفير الجو الملائم و الدعم الجماعي واسهامه في اتخاذ القرار. (لطرش، 2019، صفحة 26.27.28)



أسئلة للمناقشة خاصة بالإدارة في مدرسة السلوكية .

اختار الجواب الصحيح لكل مما يأتي و صحح الخطاء

✦ نظريتي $(y \setminus x)$ للكاتب Herzberg.

✦ رأى الكاتب دوجلاس ماكجريجور أن النظريات التقليدية في الإدارة قد اعتمدت على افتراضيات نظرية (x) السلبية حول الإنسان ..

✦ يتضح من نظريتي دوجلاس ماكجريجور أن المديرين هم الذين يخلقون بيئة العمل التي تتماشى مع نظرية x أو y .

✦ يرى هيرزبرغ أن بعض خصائص العمل تسهم في تحقيق الرضا للعاملين مثل تقدير الذات

✦ ما مدى تأثير شروط العمل على أداء العاملين عند هيرزبرغ؟

المحور الخامس

المدرسة التنظيم للإدارة الحديثة .

جاءت هذه المدرسة نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى المدرسة الكلاسيكية و العلاقات الإنسانية من خلال الجمع بين الجانب العقلاني و الجانب الإنساني ، من أهم مبادئها: (زايد، 2012، صفحة 61)

➤ هدف المؤسسة هو تعظيم الربح و هو مقياس للكفاءة التنظيمية.

➤ كل الأهداف الأخرى تبقى خاضعة للانجاز حسب الأولويات .

➤ المؤسسة هي المحرك الأساسي للثورة الاقتصادية .

➤ تتطلب الإدارة مهارات خاصة و أدوات و تقنيات مميزة .

الدرس الثاني عشر: نظرية النظم The System School of Management

وهي تعتمد على نتائج وابحاث نظرية النظم *System Theory* التي تم تطويرها في علم الأحياء في الستينات من هذا القرن ثم قام علماء الادارة بتطبيق هذه النظرية في مجال الادارة. والفكرة الأساسية لهذه المدرسة تعتمد على مفهوم النظام *System* الذي يمكن تعريفه بأنه هو الكل المنظم او الوحدة المركبة التي تجمع وتربط بين اشياء او اجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً. والنظام هو وحدة تتكون من اجزاء ذات علاقات متبادلة، ولهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الاجزاء في معزل عن الاجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة. (الموسوى، 2004، صفحة 71)

وبموجب هذه الفكرة فإن المنشأة هي عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق اهداف معينة. هذا النظام يعيش في بيئة او مجتمع يحصل منه على موارده أو مدخلاته الأساسية وهي في هذه الحالة المواد الأولية والمال والموارد البشرية أو التكنولوجيا اللازمة ثم يقوم بتحويل هذه المدخلات أو معالجتها وتقديمها للمجتمع على شكل مخرجات من السلع والخدمات. ونتيجة لتبادل هذه المخرجات مع البيئة تتمكن المنشأة من الحصول على الموارد التي تحتاج اليها مرة ثانية للدورة الانتاجية القادمة. (العلاق، 2008، صفحة 86)

فالمنظمة هنا تشبه الكائن الحي من حيث انها عبارة عن نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة أي انه مفتوح عليها من خلال المدخلات والمخرجات كما انه يتألف من اجزاء او انظمة فرعية تمارس كل منها وظائف معينة وتتأثر ببعضها كما انها تؤثر في المنشأة ككل.

❖ مدخل وتحليل النظم :

ترى هاته النظرية أن الفعالية التنظيمية بالمنظمة ، تتوقف على مدى العناية بتنظيمها وعناصرها الداخلية كما تتوقف ثانيا على مدى ما تقدمه البيئة لها من إمكانيات بشرية ومادية ومعنوية ومن هنا فقد وجب على المديرين والمسيرين في أية منظمة إدراك أن أية مؤسسة وفروعها إنما هي جزء من البيئة الخارجية ولا يمكن أن تنجح في

أداء مهامها لا بعملية اتصالات فعالة مع البيئة الخارجية" (القريوتي، 2009، صفحة 42)، كما تقوم هاته النظرية على جملة من العناصر التي يجب مراعاتها عند تحليل لأي منظمة : (المطيري، 1990، صفحة 63)

➤ المدخلات: وتعن جميع الإمكانيات الداخلة للمنظمة من البيئة الخارجية. وتنقسم هاته المدخلات بدورها إلى :

- "مدخلات بشرية: وهم العاملون وما يحملونه معهم من قيم ورغبات واتجاهات .
- مدخلات مادية: كراس المال والآلات والمعدات .
- مدخلات معنوية: وتتمثل بالاهداف والسياسات والمعلومات.
- مدخلات تكنولوجية: وهي الأدوات و الأساليب ونظم المعلومات المتبعة في تحويل المدخلات إلى مخرجات. (القريوتي، 2009، صفحة 42)

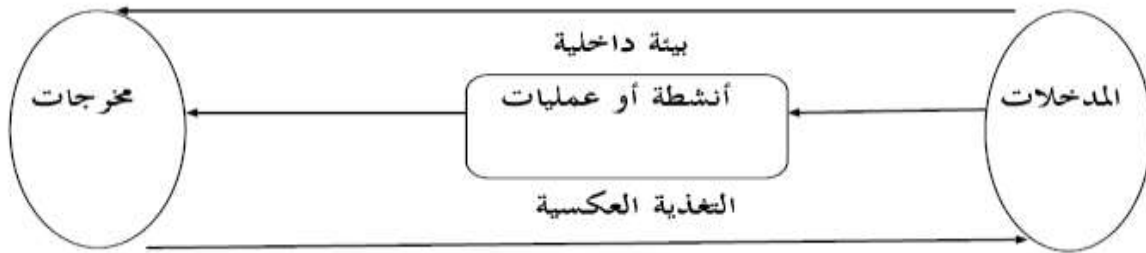
➤ المخرجات: وتعن دراسة جميع ما تنجزه المنظمة ، أو بالأحرى جميع مخرجاتها من سلع أو خدمات .

➤ العمليات: وهي جميع الأنشطة والممارسات المبذولة لتحويل المدخلات إلى مخرجات .

➤ ترجيع الأثر: ويقصد بها معرفة عمليات التأثير المتبادل بين المخرجات و المدخلات والبيئة الخارجية ، سواء كان التأثير ايجابي أم سلبي.

كما يمكن أن نوضح في الشكل الموالي العملية الإدارية من وجهة نظر نظرية النظم :

الشكل رقم (08): العملية الإدارية من جهة نظر نظرية النظم .



المصدر: محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الاعمال، ص45.



الدرس الثالث عشر : نظرية النظام التعاوني لشيستر بارنارد

Chester Barnard

يعتبر شستر برنارد من أوائل رواد الاتجاه السلوكي في الإدارة من خلال كتابه

"وظائف الرؤساء" سنة 1961، حيث يرى أن المؤسسات فيها ديناميكية متداخلة بين حاجات المؤسسة و حاجات العاملين و أن المدراء أو القادة مطلوب منهم أن يتفهموا طبيعة العلاقات الرسمية في المؤسسة. (كلالدة، 1997، صفحة 86)

وتدعى أيضا هذه النظرية بنظرية قبول السلطة والتنظيمات غير الرسمية زعيمها صناعي من الولايات المتحدة الأمريكية اشتغل فترة من الزمن كرئيس لشركة نيوجرزي بيل. في عام 1938 أصدر كتابا بعنوان "وظائف المدير the functions of the executive أكد على أهمية الجوانب الاجتماعية و النفسية لأي تنظيم إداري، واعتبر المنظمة كنظام اجتماعي يتطلب نجاحه درجات عالية من التعاون من قبل القيادات الإدارية مع العاملين وليس فقط استخدام القائد الإداري لسلطاته الرسمية وحقه في إصدار الأوامر وفرض العقوبات، وذكر بأن العوامل الإقتصادية دور ثانوي في التحفيز مقارنة بالحوافز المعنوية . (البياح، 1984، صفحة 57)

كما دعى شستر بارنارد إلى ضرورة تنمية شعور الإرتباط بالمنظمة لدى العاملين عن طريق مشاركتهم في صنع بعض القرارات ومناقشة أهداف المنظمة وفسح المجال لهم للتعبير عن حاجاتهم النفسية والاجتماعية، ودعوة بارنارد شستر هذه نابعة من إدراكه لأهمية السلوك الفردي ومدى تأثيره في أي تنظيم. فهو يقول مثلا، إن أحد العناصر الرئيسية للتنظيم هي رغبة الأفراد للإسهام بجهودهم الفردية في النظام التعاوني، ويضيف إلى ذلك أن الفرد هو دائما العامل الإستراتيجي الأساسي في التنظيم، وعليه يتوجب على المديرين ايجاد السبل الكفيلة لحث الفرد على التعاون، و إلا فإن المنظمة لن تستطيع تحقيق أهدافها والاستمرار في عملها . (الشرقاوي، 2000، صفحة 72)، ونظرا للدور الكبير التي تلعبه الإتصالات في تماسك الهيكل التنظيمي، فقد دعى بارنارد شستر القادة الإداريين إلى توجيه اهتمامهم لها وضرورة العناية بها واستخدامها على أوسع نطاق، وهو يرى أنه يجب أن يتوافر فيها مايلي. (لوكيا، 2006، الصفحات 96-97)

- ✓ يجب أن تكون قنوات الإتصال معروفة لجميع أفراد التنظيم .
- ✓ يجب أن تكون خطوط السلطة الرسمية واضحة وسهلة ومعروفة.
- ✓ يجب أن يكون خط الاتصال اقصر ما يمكن، حتى يتم الاتصال بسرعة تفادي الأخطاء.
- ✓ يجب ان تمر المعلومات على جميع مراكز خط الاتصال ، حتى لا يحدث سوء فهم و ازدواج في المعلومات.
- ✓ يجب أن تمر المعلومات على جميع مراكز خط الاتصال، حتى لا يحدث المعلومات ونقلها بكفاءة.

✓ يجب أن يكون الأفراد في مراكز الاتصال على المستوى الملائم لتلقي الاتصال بسبب التغيب.

✓ يجب أن يكون هناك أفراد باستمرار في مراكز الاتصال حتى لا يتوقف - يجب أن توضح التعليمات سلطة الإداري المخول له إصدارها .

كما اهتم أيضا شستر بارنارد بالتنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، ويذكر أنه في كل تنظيم رسمي يوجد تنظيم غير رسمي، والفرق بين الأول والثاني، هو أن الأول عقلاني ومحدد عقلانيا بينما الثاني غير عقلاني. والعلاقة بينهما (بين التنظيمين) متينة، فالتنظيم غير الرسمي غالبا ما يحدد التنظيم الرسمي. كما أن التنظيم الرسمي يخلق تنظيما غير رسميا فلا يمكن وجود الواحد دون الآخر. ويرى بارنارد شستر أنه إذا كان التنظيم غير الرسمي يعمل في اتجاهات مخالفة لاتجاهات التنظيم الرسمي فإن مصير التنظيم الفشل. ويجب أن لا يفهم أن التنظيم الغير رسمي غير مفيد فهو حسب بارنارد شستر وسيلة لحفظ الأفراد في ضوء التنظيم الرسمي وبدونه يحدث اختلال في الشخصية نتيجة الصبغة الرسمية المفروضة في التنظيم . (الهواري، 1976، صفحة 268)

ومن خلال ما سبق ذكره وخلاصة النظرية النظام التعاوني فإن شستر بارنارد لم يكن راضيا عن المبادئ التقليدية في تنظيم المنظمة، لاسيما مبدأ السلطة الهابطة أو المركزية وذكر بأن المرؤوسين لا يقبلون أوامر وقرارات الإدارة العليا إلا في ضوء شروط معينة. ولكي يتعاون الأفراد على تحقيق المنظمة لاهدافها من قيام المدير بتوفير الحوافز المناسبة لهم الفردية و الجماعية، وتسهيل عمليات الاتصال بينهم. وبناء على إسهاماته الثرية في مجال تنظيم المنظمات لقب شستر بارنارد " بالأب الروحي للتنظيم " . (لوكيا، 2006، صفحة 97)

الدرس الرابع عشر: المدرسة الظرفية في الإدارة The Contingency Theory of Management

Management

تمثل المدرسة الظرفية في الادارة اتجاها حديثا في الفكر الاداري والذي يقوم على اساس انه ليس هناك مدرسة او نظرية ادارية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف وعلى كل انواع المنشآت وانما يجب استخدام هذه المدارس و النظريات بشكل انتقائي بحيث تتلائم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنشأة. (الموسوى، 2004، الصفحات 72-73) ، لقد تبين من خلال الدراسة والتطبيق للمدارس الفكرية الادارية ان اية منها لا يملك كل الاجابات المطلوبة للأسئلة التي تطرحها باستمرار الظروف والاضاع التي تمر بها المنشأة. فقد بينت الدراسات أن بعض الاساليب الكمية الادارية نجحت في حالات معينة وفشلت في حالات أخرى. كذلك الحال بالنسبة المفاهيم مبادئ المدرسة السلوكية والمدرسة العلمية في الادارة ، كما تبين من خلال الممارسة العملية أن دعاة الأسلوب الكمي في الادارة لم يستطيعوا التغلب على المشاكل السلوكية في مؤسساتهم بينما لم يستطيع السلوكيون التغلب على المشاكل الكمية في الانتاج والعمليات.



فرد فيدلر
Fred Fiedler

لقد تزايد الاهتمام بالاتجاه الظرفي في الادارة منذ بداية السبعينات و تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال. وقد اكدت هذه الدراسات أهمية المتغيرات البيئية، التكنولوجية، القيم الاجتماعية ... الخ، وأثرها على طبيعة التنظيم الاداري وأسلوب العمل المتبع في المنشأة، ودعوا إلى وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الادارية بشكل يتلائم مع الظروف التي تمر بها تلك المنشأة. بمعنى أنه ليس هناك منهج إداري لكافة أنواع المؤسسات او حتى لنفس المنشأة في مراحل تطورها المختلفة وإنما يجب أن تختار المنهج والاسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة الحالة او المرحلة التي تمر بها المنشأة. تقييم المدرسة الظرفية:

لقد وجهت انتقادات إلى المدرسة الظرفية على انها محاولة لتوجيه النظريات والافكار الادارية، لكن الحقيقة الواضحة هي ان الادارة الظرفية هي محاولة حديثة لتكييف هذه النظريات والافكار لتتلائم مع طبيعة الحياة العملية المتغيرة في منشآت الأعمال.

النظرية الموقفية (الظرفية) Henry Mintzberg



تعني هذه النظريات أن كل شيء يتوقف على الموقف . فهي نظرية شرطية . حاول أصحاب النظرية صياغة مدخل للقيادة بالتركيز على كفاءة ومقدرة القائد للتكيف مع الظروف، والتي تشمل العوامل البيئية التي يصعب عليه التحكم فيها، والافتراض بأن القائد هو ذلك الشخص الذي يستطيع التكيف والتواءم في ظل الظروف المتغيرة. (النصر، 2012، صفحة 107)

فالجانب الأساسي المركز عليه في نظرية الشرطية أي الموقفية او الظرفية هما القائد الجماعة، الموقف. فمن غير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من هو القائد الذي يمكنه إنجاز أهدافه. بدأت هذه النظرية منذ عام 1948 عندما ذكر *stagdill* أنه أصبح واضحاً أن التحليل المنطقي للقيادة لا يقتصر على القادة وإنما بد من التطرق للمواقف. وقد اتضح من الدراسة التجريبية التي قام بها *bavelas* أن التعرف على القادة يتم إلى حد كبير من خلال المراكز الاستراتيجية التي يشغلونها في شبكة الاتصالات، أكثر مما يعتمد على السمات الشخصية للقادة

من دراسات *Fieder* والتي ركز فيها على فعالية القيادة - من خلال دراسات العلاقات بين الجماعات، توصل إلى نموذج لفعالية القيادة - حيث تشتمل العوامل الموقفية: (النصر، 2012، صفحة 108)

أ- نفوذ المركز،

ب. نمط العمل أو المهمة.

ج: العلاقة بين القائد والجماعة.

هذا من جهة ، و من جهة أخرى تعتبر هذه النظرية امتدادا للنظرية العامة للنظم أو نظرية الأنساق، فكلاهما اهتم بتأثير البيئة الخارجية على المنظمة، مع ضرورة دراسة هذه الأخيرة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من الأنساق التحتية. تفترض نجاح عملية التنظيم إدراك ظروف أو " حقيقة " المنظمة، بعد ذلك وضع إستراتيجية تتلاءم و هذه الظروف، في الأخير الاعتماد على كفاءة عالية لتطبيق هذه الإستراتيجية و تحقيق الأهداف العامة . (شريط، 2015، صفحة 103)

تزعّم Mintzberg ♦ هذا التيار و كان له تأثير كبير على إدارة الأعمال المعاصرة . من أصل كندي، درس علم التسيير في جامعة *Mc Gill* في *Montreal* و *Insead* بباريس. يعد من أكبر المنظرين في إدارة الأعمال و التخطيط الإستراتيجي ، طور برنامجا دراسيا لخمس (05) مدارس للتجارة في كل من كندا و إنجلترا و اليابان و فرنسا و الهند . كان شعاره " تكوين جيل جديد من الإطارات " بعدما انتقد طريقة MBA التي اعتبرها غير صالحة لعالم الشغل، فلا يمكن حسبه " تكوين مسير داخل قاعات التدريس "

انتقد *Mintzberg* العقلية التسييرية للإطارات العليا التي يرى أنها ما زالت تشبه تلك التي كانت سائدة لدى أقرانهم منذ 100 إن لم نقل 1000 سنة، فرغم اختلاف طبيعة المعلومات الضرورية للمنظمة بين الجيلين، إلا أنهم ما زالوا يحصلون عليها بنفس الطريقة و عبر نفس القنوات : " تتعلق قراراتهم بالتكنولوجيا الحديثة لكنهم يستعملون طرق القرن الماضي .. إنهم يفضلون المعلومات غير الرسمية و المزايدات لسرعة تداولها. فما هو دردشة اليوم قد يصبح حقيقة غدا". انطلاقا من هذه المعطيات قدم *Mintzberg* عشرة (10) أدوار رئيسية للمسير وضعها في ثلاثة أقسام : (شريط، 2015، صفحة 104)

- 1- أدوار الوسيط من خلال تمثيل مؤسسته و عمليات التنسيق و لقاء الشخصيات .. إلخ
- 2 - الأدوار الإعلامية و تتعلق بتكوين و تحفيز الموظفين .
- 3- أدوار القيادة من خلال تسيير شبكة العلاقات .

♦ ولد هرزبرج فريدريان في بلدة لين بولاية ماساتشوسات سنة 1923، وحصل على الدكتوراه من جامعة بتسبرج حيث تلقى أيضا درجة ماجستير في الصحة العامة، وقال جاء نشر كتابه الذي كان المعمول في سلسلة من المؤلفات عن التحفيز الذي ألفه بالإشتراك مع بعض زملائه في أثناء فترة عمله كمدير للبحوث في الخادماات السيكولوجية لمدينة بتسبرج، ثم شغل بعد ذلاف منصب الأستاذ دو قلاس ماجرجور لعلم النفس في جامعة كيس وسترت ريزيرفي. كما شغل منصب أستاذ ممتاز الإدارة جامعة بوتاه وأهم مؤلفاته:

- Job attitude: research and opinion, Western reserve, University Cleveland 1957.
- The motivation to work, With Mausner and snyderman , wiley, 1959.
- Work and the nature of man, World Publishing, 1966.
- Traduit en français en 1971. - The managerial choice: To be efficient and to be human, Jrwin, 1976.

انتقل Mintzberg بعد دراسة وظيفة الإدارة إلى دراسة هياكل المؤسسة، قدم هنا أكبر إسهاماته النظرية في كتابه "Structures dynamiques des organisations" عام 1993. وعرفت المدرسة الموقفية عدة إسهامات من مجموعة كبيرة من الباحثين مثل Jean wood word، Charles Perrot، Martin Events و Eneryet Trist وغيرهم وكانت أول من دعت إلى توحيد النظريات الإدارية و تكييفها مع طبيعة المنظمات، مع إعطاء مرونة أكبر للمديرين لاتخاذ قراراتهم. إلا أنه يعاب عليها أنها قللت من أهمية المبادئ الإدارية، كما أنها لا تقدم حلولاً للمشكلات التنظيمية، كما تتركها لمقتضيات الموقف و الزمان و المكان.



أسئلة للمناقشة خاصة بالإدارة في مدرسة التنظيم الحديثة.

اختار الجواب الصحيح لكل مما يأتي و صحح الخطأ

- ✚ ما هي المكونات الرئيسية للنظام؟
- ✚ كيف يمكن استخدام نظرية النظم لتحسين التواصل والتنسيق بين الأفراد والمجموعات؟
- ✚ ما هي الآثار الأخلاقية لتطبيق نظرية النظم؟
- ✚ ما هو الفرق بين النظام المفتوح والنظام المغلق؟
- ✚ ما هي أهمية مفهوم "التعقيد" في نظرية النظم؟
- ✚ ما هي العوامل التي تؤثر على فعالية النظام التعاوني؟
- ✚ ما هو دور القيادة في النظام التعاوني؟
- ✚ كيف يمكن تطبيق نظرية النظام التعاوني في ظل التغيرات العالمية المتسارعة؟
- ✚ ما هي المبادئ الأساسية التي تقوم عليها النظرية الموقفية؟
- ✚ كيف تختلف النظرية الموقفية عن النظريات الأخرى في الإدارة؟
- ✚ ما هي أنواع المؤسسات التي تكون فيها النظرية الموقفية أكثر فعالية؟
- ✚ ما هي أهمية المرونة في القيادة الموقفية؟

المحور السادس



المحور السادس : تجارب بعض الدول المتطورة

الدرس الخامس عشر: نظرية (Z) في الإدارة ... الإدارة الثقافية

لاحظ عام الإدارة الياباني وليام أوتشي- *William Ouchi* إن الإنتاجية في

اليابان وخاصة للشركات الصناعية قد | حققت أرقاما قياسية بالنسبة لمثيلاتها في الولايات المتحدة الأمريكية. فقد ازدادت إنتاجية معظم الشركات في اليابان في أعقاب الحرب العالمية الثانية إلى أربعة أضعاف إنتاجية الشركات الأمريكية ولاحظ العالم الياباني أوتشي- أن هذه الزيادة لا تعود إلى السياسات النقدية أو الاستثمارية في الأبحاث والتنمية أو إلى العمل الدؤوب المضني للعامل ولكن تعود إلى كيفية إدارة العنصر البشري في هذه الشركات بحيث يتمكن العاملون فيها من العمل معا بكفاءة وتعاون أكثر. إذ أن الأمور المشار إليها أعلاه متوفرة في الشركات الأمريكية بدرجة تعادل إن لم تفق مثيلاتها في اليابان، ولكن مشكلة تدني مستوى الإنتاجية في الشركات الأمريكية تكمن في كيفية إدارة هذه الشركات. و لمعالجة مشكلة تدني الإنتاجية وخاصة بالنسبة للشركات اليابانية العاملة خارج حدود اليابان وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية قام بوضع نظرية (Z) في الإدارة عام 1981. (الموسوى، 2004، صفحة 76)

أعتبر أوتشي منظمات الأعمال الغربية وخاصة الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة (A) أي الطريقة الأمريكية (*American Way Of Management*)، في حين أن منظمات الأعمال اليابانية تتبع أسلوب الإدارة (i) أي الطريقة اليابانية في الإدارة (*Japanees Way Of Management*)

فعمد إلى إيجاد نظرية في الإدارة تعمم الطريقة اليابانية ولكن تطبق في منظمات وبيئات خارج اليابان وأسماها نظرية (Z) وتعود أسباب هذه التسمية إلى ما يلي: (الموسوى، 2004، صفحة 76)

♦ ولد "ويليام ج. أوتشي" عام 1943 ، ونشأ في هونولولو، هاواي، الولايات المتحدة الأمريكية. وهو أستاذ ومؤلف أمريكي في مجال الإدارة. حصل على شهادته الجامعية الأولى من كلية ويليامز عام 1965، تلاها ماجستير إدارة الأعمال من جامعة ستانفورد ، ودكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة شيكاغو كان أستاذاً كلية ستانفورد للأعمال لمدة 8 سنوات وعضو هيئة التدريس في كلية أندرسون للإدارة في جامعة كاليفورنيا، لوس أنجلوس لسنوات عديدة.

اشتهر "ويليام أوتشي" بدراساته حول الاختلافات في أسلوب الإدارة بين الشركات اليابانية والأمريكية. كتابه الأول في عام 1981 Theory Z: How American Management Can "

Face the apanese Challenge ، وكتابه الثاني، The M-Shaped Company: How America Can Recain

1.Competitive Advantage through Work

وضع عالم الإدارة (ماكجريجور) نظريتين في الإدارة، أسمى النظرية الأولى (X) حيث انتقد فيها النظرية الكلاسيكية في الإدارة خاصة في نظرتها وتعاملها مع العنصر البشري، حيث أنها لا تهتم بحاجات الفرد الإنسانية والاجتماعية وتنظر إليه كآلة بيولوجية يجب تشديد الرقابة والتوجيه عليه مقابل منحه بعض الحوافز المادية وتتجاهل الحوافز المعنوية التي تعزز من انتمائه إلى منظمته وتدعم بالتالي إنتاجية. واعتبر ماكجريجور هذه النظرية في الإدارة نظرية غير سليمة لا تنظر بعين الثقة والاحترام إلى العنصر البشري وبالتالي تقف وراء تدني الإنتاجية في المنظمات التي تتبنى تطبيق مثل هذه النظرية كمنظمات الأعمال الأمريكية التي أطلق عليها أوتشي أسم (A). أما النظرية الثانية التي وضعها ماكجريجور فهي نظرية (Y) والتي يعتبرها النظرية الواجب اتباعها نظرا لاهتمامها بالعنصر- البشري و حاجاته الإنسانية والاجتماعية، وجعل المنظمة مكانا يشعر الفرد فيه بالراحة والطمأنينة والأمان الأمر الذي يزيد من انتمائه ووفائه لمنظمته وبالتالي يعزز إنتاجيته، (الموسوى، 2004، صفحة 77) حيث اعتمد على المحاور الأساسية التالية: (لطرش، 2019، صفحة 30)

- يخلق القائد جو من الثقة مبني على ضمان الشغل و آفاق الحياة المهنية؛

- استعمال القادة لمصطلحات خاصة تجاه العمال، كالمساعدين، الشركاء، المتعاملون؛

- تطوير الاحساس بالانتماء الى المجموعة؛

- اللامركزية و اشراك العمال في تحديد الأهداف؛

- الرقابة الضمنية و الذاتية؛

- الترقية، والتشغيل مدى الحياة.

ان هذا الأسلوب من الاداري مبني على الثقافة اليابانية التي تعتبر حياة العامل كلا متكاملًا، كما تبرز أهمية ظروف العمل الانسانية التي لها تأثير كبير في مشاعر الاحترام الذاتي في أوساط العاملين. فالنظرية Z تدعو الى اعادة توجيه الاهتمام الى العلاقات الانسانية في المنظمات بدل التركيز على التكنولوجيا، و هو الاعتقاد الذي ساد التنظيم الاداري الأمريكي. (بن عراب ، 2006، الصفحات 102-102)

جدول رقم (05) : العلاقة بين القيم الاجتماعية و نمط الإدارة في اليابان

القيم الاجتماعية السائدة	التطبيقات الإدارية للقيم الاجتماعية السائدة
-إعطاء أهمية كبيرة للتعلم و التركيز على العلوم الأساسية و التطبيقية و اللغات.	-إتباع أسس الإدارة العلمية من حيث اعتماد الجدارة كأساس للتعيين. -التأهيل المستمر للعاملين. -تشكيل مجموعات البحث و التطوير و الإنفاق بسخاء على الدراسات و الأبحاث التطبيقية. -حلقات ضبط النوعية. -مكافآت الإنجاز. -التركيز على الصناعات الإلكترونية. -اعتماد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.
-التركيز على الجماعة و اعتبارها الوحدة الأساسية في المجتمع و أهمية الأسرة في المجتمع.	-اعتماد مبدأ الاتصالات غير الرسمية. -تنظيم حلقات ضبط نوعية على أسس تطوعية. -تنظيم النقابات العمالية على أساس الانتماء المؤسسي. -تنظيم الشركات على أسس عائلية. -اهتمام المنظمات باستقرار العاملين و تحمل أعباء إضافية تجنباً للاستغناء عنهم في الأوقات الصعبة. -استعداد العاملين لتقديم تنازلات في الأجور و المزايا في الأوقات الصعبة التي تمر بها المنظمات. -اعتماد مبدأ المسؤولية الذاتية كأساس للرقابة.
-الطاعة و النظام و الانضباط .	نظام " جدوكا" jidoka في تحميل العامل مسؤولية كبيرة في اتخاذ القرار في موقع العمل . -نظام kanban و يتعلق بالرقابة على المخزون اللازم للإنتاج . -علاقة الرئيس بالمؤوسين تقوم على نمط علاقة الابن بالأب. -اعتماد مبدأ الأقدمية كأساس الترقية.
-احترام العادات و التقاليد.	-الاهتمام بتطوير الصناعات الوطنية كأساس للاعتزاز و السيادة و تجنب استيراد المواد الاستهلاكية، و استعداد المواطن لتحمل كلفة اقتصادية أكبر في سبيل الاعتماد على الذات . -حصر مبدأ التوظيف مدى الحياة على الرجل دون المرأة.

المصدر : محمد عبد الفتاح الصيرفي : مبادئ التنظيم و الإدارة ، ط01 ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص143.

رغم أن نظرية "z" ساعدت على اعتماد مبدأ الديمقراطية وتنمية روح الفريق، إلا أنها كان من الصعب تطبيقها خارج المجتمع الياباني. تظهر هنا نظرية "z" كالوعاء الأمثل للتنظيم الذي يمكن تطبيقه خارج الحدود اليابانية، فمراعاة التكامل و الترابط بين الأنشطة والمهارات في اتخاذ القرارات الخاصة بالأفراد هو أساس تكوين فرق العمل. و تكوين هذه الفرق هو أساس القوة و إدارة التكامل بين المعلومات و الموارد و الأهداف". (الصيرفي، 2006، صفحة 145) و من خلال المقارنة بين المؤسسة الغربية و المؤسسة اليابانية، أقترح على المؤسسة الغربية إتباع النموذج الياباني : (Aim, 2015, p. 85)

الجدول رقم (06) : النموذج الياباني و النموذج الأمريكي .

النموذج الياباني .	النموذج الأمريكي
* عقد مدى الحياة	* عقد قصير الاجل
* تطور و ترقية بطيئة	* تطور و ترقية سريعة
* مسار مهني غير متخصص	* مسار مهني متخصص
* إجراءات رقابية غير رسمية ضمنية	* إجراءات رقابية رسمية علنية صريحة .
* قرارات جماعية	* قرارات فردية
* مسؤولية جماعية	* مسؤولية فردية
* اهتمام بالأفراد شامل .	* اهتمام بالأفراد جزئي .

المصدر: رفيقة حروش ، المرجع السابق ذكره ، ص108 – بالتصرف من الباحثة.

يمكننا أن نستخلص فلسفة النموذج الياباني في المبادئ التالية : (شريط، 2015، صفحة 99)

* الاستقرار الوظيفي .

* الترقية و الحوافز المعنوية و المشاركة في الأرباح.

* مشاركة الأفراد في استراتيجيات و أهداف و تصورات أعمال المنظمة .

الدرس السادس عشر: نموذج الإدارة الكورية

تشارك كوريا الجنوبية واليابان في كثير من الخصائص الثقافية التي هي وليدة النفوذ الصيني في كلا البلدين في الماضي، إضافة إلى ذلك تطبيق النظام الإداري الياباني بكوريا خلال فترة الاحتلال الياباني لشبه الجزيرة الكورية والتي امتدت من عام ١٩١٠ وحتى فترة نهاية الحرب العالمية الثانية، وبالرغم من تشابه الإدارة الكورية مع الإدارة اليابانية إلا أن هناك اختلافات بين النظامين). علوان، 2020، صفحة 128)

❖ خصائص الإدارة الكورية

1. التوظيف مدى الحياة : إن التوظيف مدى الحياة مفهوم تقليدي بنظام الإدارة الكورية، فالعامل الذي يلتحق بإحدى المنظمات يضمن العمل بها مدى الحياة وحتى سن التقاعد، ونادراً ما يحدث أن تقوم المنظمة بإنهاء خدمات العاملين في أوقات الكساد والأزمات، ومع ذلك فإن بعض المنظمات تقوم بإنهاء خدمات بعض الموظفين إذا ثبت لديها أنهم غير جديرين بشغل الوظائف التي يشغلونها.
2. روح الفردية : إن روح الجماعة أو الفريق شعار قوي بالإدارة الكورية حيث يتم التأكيد على العمل من خلال الفريق الواحد المتضامن وعلى الرغم من ذلك فإن المنظمات الكورية لا تهمل الروح الفردية من منطلق اقتناعها بأهميتها في الإبداع وقدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة.
3. المركزية في اتخاذ القرارات : المركزية سمة من سمات التنظيم في المنظمات الكورية، فعملية اتخاذ القرارات تتركز في مستويات الإدارة العليا، كما أن القرارات الرئيسية يجب أن تخضع لموافقة الإدارة العليا، ومع ذلك تطرح بعض المواقف للنقاش من قبل العاملين بالإدارات الوسطى والتنفيذية على نحو مشابه للنظام الياباني ولكن تبقى السلطة الفعلية في يد الإدارة العليا .
4. القيادة الأبوية : إن النمط السائد بالإدارة الكورية هو نمط استبدادي أبوي وتعتبر المنظمة امتداداً لمفهوم الأسرة، ومن الطبيعي أن يظهر مثل هذا النمط القيادي في ظل التنظيم المركزي، كما أن نطاق القيادة التسلطية يزداد في ظل إيجابية الرؤوسين تجاه تصرف القائد، ومن جهة أخرى، تتأثر القيادة الإدارية بالقيم الإدارية السائدة في المنظمات الكورية ، فمعظم المديرون يركزون على تنمية التآلف بين العاملين، ومن هنا يسير أسلوب اتخاذ القرارات وفقاً لنمط التوجيهية - التآلفية وذلك للمحافظة على حسن العلاقات مع الرؤوسين والحفاظ على استقرار العمل وتوازنه .(سبتي، 2020، صفحة 8)
5. السلطة والبناء غير الرسمي : لا تتركز السلطة فقط في المستويات الإدارية العليا بالمنظمات الكورية، وإنما غالباً في أيدي مجموعة من المديرين وتركيز السلطة بهذا الشكل ينطلق من واقع تلك المنظمات والتي لا ينفصل ملاكها عن إدارتها، وبالتالي تلعب الأسرة المالكة للمنظمة دوراً كبيراً في تحريك إدارة المنظمة، ومن الملاحظ أن أصحاب المنظمات الكورية يميلون إلى تعيين مديرين وأفراد يضمنون ولائهم وإخلاصهم لإدارة المنظمة، وغالباً ما يتم اختيار هؤلاء الأفراد على أساس القرابة أو المنطقة الجغرافية أو التخرج في نفس المدرسة أو الجامعة.
6. سيطرة الأخلاق الكنفوشيسية في العمل : دخلت الثقافة الكنفوشيسية إلى شبه الجزيرة الكورية في القرن الخامس الميلادي عن طريق الصين وطبقاً للفلسفة الكنفوشيسية فإن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تحكمها مبادئ العدالة والأخلاق إن مثل هذه المبادئ تؤثر على السلوك التنظيمي والإداري، كما تؤثر على الاتصالات والعلاقات الاجتماعية للأفراد، فالملاحظ أن المرؤوس يظهر ولاء كبيراً للرئيس أو المنظمة، ويقوم الرئيس في المقابل بمعاملة طيبة والعمل على مساعدته.

7. قيم الأسرة : في ظل الكنفوشيسية فإن علاقات أفراد الأسرة بعضهم ببعض تعتمد على دور الأب، حيث أن الأب صاحب السلطة الوحيد في الأسرة، وعندما يكون الأب قوياً فإن ذلك يؤدي إلى إحداث توازن وتآلف بين أفراد الأسرة، ومن ناحية أخرى على رب الأسرة أن يرمي أسرته مقدماً إليها كل الخير، وتنطبق مثل تلك العلاقة على المنظمات الكورية، فصاحب المنظمة أو مالكيها يعتبر بمثابة الأب وعلى المرؤوس طاعته واحترامه والوثوق به، وعلى المالك أو الرئيس الوفاء بمطالب المرؤوسين.

8. نظام التعاقب والإرث التقليدي : ينطبق مفهوم الأسرة في الثقافة التقليدية الكورية على مجال الأعمال، فالأبن الأكبر في الأسرة هو المسؤول الأول عن الأسرة وإليه ترجع جميع الشؤون والأصول المالية للأسرة، وبالنسبة للمنظمات الكورية بعد وفاة مؤسس المنظمة يتولى الأبن الأكبر إدارتها، بينما بقية الشقاء الأقل سناً يتولون مناصب إدارية متقدمة في المنظمة وفقاً لأعمارهم، وهكذا فإن معظم المنظمات الكورية الجنوبية تدار من خلال السلطة المتمركزة في أيدي أصحابها. (علوان، 2020، صفحة 130).

9. نظم إدارة الأفراد : هناك بعض الخصائص التي تميز نظم إدارة الأفراد بالمنظمات الكورية، وتنطلق تلك الخصائص من الثقافة والموروثات الكورية، مثال ذلك: نظم الأجور والمكافآت تعتمد أساساً على عامل الأقدمية، ولكن مع نمو المنظمات وتقدم النظم الإدارية بها بدأت تلك المنظمات في الأخذ بالأداء عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالرواتب والمكافآت، كما أن ترقية العاملين بالإدارة التشغيلية تعتمد في المقام الأول على الأقدمية، وذلك على عكس مستوى الإدارة العليا حيث تتم ترقية ومكافأة المديرين على أساس الأداء.

إن مهمة تقييم أداء العاملين بالمنظمات الكورية مهمة صعبة، وذلك بسبب عدم رغبة المديرين في تقييم أداء العاملين وإظهار سلبياتهم لأن مثل ذلك التقييم السلبي يؤثر في علاقات العمل، ومن هنا يقيم المديرون عادة مرؤوسهم بشكل إيجابي.



أسئلة للمناقشة خاصة تجارب الدول الناجحة في الإدارة.

اختار الجواب الصحيح لكل مما يأتي وصحح الخطاء

- ✚ كيف تختلف نظرية Z عن نظريات الإدارة الأخرى، مثل نظرية X ونظرية Y ؟
- ✚ كيف يمكن للمؤسسات تطبيق مبادئ نظرية Z في بيئات عمل مختلفة ؟
- ✚ هل يمكن تطبيق نظرية Z في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنفس فعالية تطبيقها في المؤسسات الكبيرة ؟
- ✚ هل يمكن تطبيق نظرية Z في ثقافات مختلفة بنفس الفعالية ؟
- ✚ كيف تأثرت الإدارة الكورية بالثقافة الكونفوشيوسية ؟
- ✚ كيف تختلف أساليب القيادة في الإدارة الكورية عن غيرها من أساليب القيادة ؟
- ✚ كيف أثرت التقاليد الكورية على أساليب الإدارة الحديثة ؟
- ✚ كيف يتم تعزيز التنوع والشمول في بيئة العمل الكورية ؟

قائمة المراجع :

❖ المراجع باللغة العربية :

- ✓ احمد ماهر. (2000). كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال. الإسكندرية ، مصر: الدار الجامعية للنشر .
- ✓ الوان علي سعد (2020): وجهات نظر مختلفة في الإدارة See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/339782878>
- ✓ السيد الحسيني. (1994). علم اجتماع التنظيم. الإسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية للنشر .
- ✓ الطاهر بن عبد الرحمان . (2013). القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بفاعلية الإنجاز لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية. قسنطينة ، الجزائر: أطروحة دكتوراه غير منشورة، تحت إشراف: اد. لوكيا الهاشي. جامعة منتوري قسنطينة.
- ✓ الهاشي لوكيا. (2006). السلوك التنظيمي. عين مليلة ، الجزائر: دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع .
- ✓ بشير العلاق. (2008). الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم. عمان ، الاردن : اليازوري للنشر و التوزيع.
- ✓ بوفالطة محمد سيف الدين(2021): مطبوعة بيداغوجيا في نظرية المنظمات ، منشورة ، موجهة لطلبة سنة الثالثة إدارة اعمال ، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02 .
- ✓ ثامر ملموح المطيري. (1990). فلسفة الفكر الإداري و التنظيمي . الرياض ، المملكة العربية السعودية: دار الحلواء للنشر و التوزيع .،
- ✓ جميل احمد توفيق. (1986). إدارة الاعمال مدخل وظيفي. بيروت ، لبنان : دار النهضة العربية للنشر و التوزيع .
- ✓ حسين محمد حريم. (2009). إدارة المنظمات منظور كلي. عمان ، الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع.
- ✓ حورية شريط. (2015). الاتصال التنظيمي و ابعاد التغيير في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ، ، الجزائر : أطروحة دكتوراه غير منشورة ، في علوم الاعلام والاتصال ، جامعة الجزائر 03 .
- ✓ خالد بن حمدي الحميدي الحربي. (2003). اثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية . المملكة العربية السعودية :رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ✓ راوية حسن. (2001). السلوك في المنظمات. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية الجديدة.
- ✓ زكرياء لطرش. (2019). القيادة التحويلية و علاقتها بالتمائل التنظيمي. قسنطينة، الجزائر : أطروحة دكتوراه غير منشورة ، في علم النفس ، تخصص عمل و تنظيم ، جامعة عبد الحميد مهري .

- ✓ سلمان محمود العميان. (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان، الاردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
- ✓ سنان الموسوي. (2004). الإدارة المعاصرة الأصول و التطبيقات . الأردن: دار المجدلاوي للنشر و التوزيع.
- ✓ سيد الهواري. (1976). الإدارة الأسس و الأصول العلمية. القاهرة ، مصر : مكتبة عين الشمس للنشر .
- ✓ سبتي رشيدة (2020): محاضرات في مقياس الفكر التنظيمي المعاصر ، السنة أولى ماستر ، اتصال تنظيمي ، كلية علوم الاعلام و الاتصال - جامعة الجزائر 03 .
- ✓ صلاح الشنواني. (1998). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف. الاسكندرية ، مصر : مؤسسة شباب الجامعة للنشر .
- ✓ ظاهر محمود كلالدة. (1997). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. عمان ، الاردن: دار زهران للنشر و التوزيع.
- ✓ عبد الكريم بن عراب . (2006). تسيير المنشأة. الجزائر: مطبوعات جامعة منتوري-قسنطينة.
- ✓ عبد الوهاب السويسي. (2009). المنظمة ، المتغيرات -الابعد-التصميم. الجزائر: دار النجاح للكتاب.
- ✓ علي الشرقاوي. (2000). إدارة الأعمال ، الوظائف و الممارسات . بيروت ، لبنان : دار النهضة العربية للنشر .
- ✓ علي محمد شهيد. (2004). العلاقات الإنسانية و عوالة السلوك. القاهرة ، مصر: دار النهضة العربية.
- ✓ كامل محمد المغربي. (1994). السلوك التنظيمي. عمان ، الأردن: دار الفكر للنشر .
- ✓ محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2006). مبادئ التنظيم و الإدارة ، ط01. عمان ، الاردن : دار المناهج للنشر و التوزيع.
- ✓ محمد قاسم القريوتي. (2008). نظرية المنظمة و التنظيم . عمان ، الاردن : دار وائل للنشر و التوزيع.
- ✓ محمد قاسم القريوتي. (2009). السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الاعمال ، ط05. عمان ، الاردن: دار وائل للنشر و التوزيع .
- ✓ محمد محسن عبد الهادي البياع. (1984). القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي و الممارسة. لندن : دار الوسط للدراسات و النشر و التوزيع.
- ✓ مدحت أبو النصر. (2012). قادة المستقبل ، القيادة المتميزة الجديدة. مصر: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
- ✓ مراد زايد. (2012). الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات ، مدخل تسيير المؤسسات ، ط01. الجزائر: دار الخلدونية للنشر و التوزيع.
- ✓ منال احمد البارودي. (2015). الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤسين. القاهرة ، مصر: المجموعة العربية للتدريب و النشر.

- ✓ نقلا عن ريتشارد هال هربت سايمون ، تر : سعيد بن احمد الهاجري. (2001). /المنظمات ، هياكلها ، عملياتها ومخرجاتها. المملكة العربية السعودية: مركز البحوث ، معهد الإدارة العامة.
- ✓ نواف كنعان. (2002). القيادة الإدارية، ط6. عمان ، الاردن : دار العلم والثقافة.
- ✓ هيثم هاشم. (1978). مبادئ الإدارة، ط02. دمشق ، سوريا : مطبعة طربين للنشر .
- ✓ ياسر احمد عربيات. (2007). المفاهيم الإدارية الحديثة . عمان ، الأردن: دار يافا العلمية للنشر و التوزيع .
- ✓ يونس عبد العزيز مقدادي. (1995). مدخل الى علم الادارة. عمان، الاردن : دار زهران للنشر و التوزيع .

❖ المراجع باللغة الأجنبية :

- Tony Alberto ، و Pascal Combemale . (1999) *Comprendre l'enreprise . Théorie, gestion, relations sociales*. France: Editeur Nathan Circa.
- LIU . Michele. (1983) *Approche socio-technique de l'organisation*. france: Edition organisation .
- Roger Aim. (2015) *L'essentiel de la théorie des Organisations*,. france: 7eme éd :Gualino.