

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

السداسي الأول ليسانس

محاضرات في مقياس:

نظريات المنظمة

من إعداد الدكتور: سحنوني محمد

السنة الجامعية 2018 – 2019

برنامج المقياس

1	تقديم مقياس نظرية المنظمات
8	المحور الأول: الإطار النظري لماهية المنظمة
9	1. نظرية المنظمة:
9	1.1 ماهية نظرية المنظمة:
9	2.1 مفهوم نظرية المنظمة:
9	3.1 لماذا الإهتمام بنظرية المنظمة ؟
10	4.1 دور نظرية المنظمة:
11	2. ماهية المنظمة
11	1.2 تعريف المنظمة (L'ORGANISATION)
15	2.2 سمات وخصائص المنظمة:
15	3.2 مكونات المنظمة:
17	4.2 دورة حياة المنظمة (Organized Life Cycle)
20	الخلاصة
21	المحور الثاني: النظريات الكلاسيكية
22	1 التنظيم العلمي للعمل:
22	1.1 فريدريك تايلور (Frederik Taylor)
22	2.1 نظرية التنظيم العلمي للعمل لتايلور
23	3.1 مبادئ نظرية التنظيم العلمي للعمل
24	4.1 الإنتقادات
25	2 نظرية التنظيم الإداري لفايول
25	1.2 هنري فايول Henri Fayol
26	2.2 وظائف المؤسسة
26	3.2 مبادئ الإدارة
27	4.2 مفهوم الإدارة و وظائفها عند فايول
28	3 نظرية البيروقراطية لماركس ويبر
28	1.3 ماركس ويبر (Maximilian Carl Emil Weber)
29	2.3 البيروقراطية
30	3.3 خصائص البيروقراطية

31	4.3 أبرز الانتقادات لنظرية البروقراطية
33	الخلاصة
34	المحور الثالث: النظريات السلوكية أو العلاقات الإنسانية (Behavioral Theories)
35	1 أعمال إلتومايو
35	1.1 التو مايو (George Elton Mayo)
35	2.1 تجربته بمصنع النسيج عام 1923
36	3.1 تجربته بمصنع الهاوثورن ويسترن إليكتريك عام 1923
36	4.1 الأفكار المتوصل إليها من طرف (Mayo)
37	2 نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو (ABRAHAM MASLOW)
37	1.2 أبراهام ماسلو
38	2.2 هرم ماسلو (سلم الحاجات)
39	3.2 المنظمة من زاوية الحاجات
40	4.2 الانتقادات
40	3 نظرية العاملين لـ"فريدريك هيرزبرغ (Frederick HERZBERG):
40	1.3 فريدريك هيرزبرغ
41	2.3 أعمال هيرزبرغ
42	3.3 الانتقادات
43	4 نظرية X و Y لماك قريغور
43	1.4 ماك قريغور (Douglas Mac Gregor)
43	2.4 نظرية الفلسفة الإدارية نظرية (X و Y)
46	الخلاصة
47	المحور الرابع: النظريات الحديثة للمنظمة
48	1. نظرية النظم (التحليل النظامي)
48	1.1 تعريف النظام
48	2.1 نموذج IPEMER
50	3.1 مبادئ النظرية
52	4.1 نظرية الأنساق العامة (théorie des systèmes généraux)
53	5.1 نظرية الأنساق السوسيو تقنية (Théorie des systèmes sociotechniques)

54	2. النظرية الكمية (اتخاذ القرار)
54	1.2 نظرية النظام التعاوني لـ (chester bernard)
55	2.2 أهم المرتكزات لنظرية النظام التعاوني
56	3.2 نظرة سيمون للمنظمة (Herbert Simon)
57	4.2 الأفكار التي جاء بها سيمون
58	5.2 نموذج Simon الخاص بالقرار
59	3. النظرية الموقفية
59	1.3 أفكار النظرية الموقفية
60	2.3 أعمال ستالكر و وبرنز (Burns et Stalker)
61	3.3 أعمال "لورنس ولورش" (Jay lorche et Paul lawrence)
62	4.3 إسهامات و أعمال وودوارد (Joan Woodward)
63	4. نظرية Z لويليام أوشي
63	1.4 وليام أوشي
64	2.4 ظهور النظرية Z
64	3.4 الخصائص الوظيفية في المنظمة لليابانيين
64	4.4 الفرق بين المنظمات الغربية الأمريكية واليابانية
66	الخلاصة
67	المحور الخامس: الهيكل التنظيمي (التصميم) والمنظمة
68	1. الهيكل التنظيمي
68	1.1 خطوات تصميم الهيكل التنظيمي
69	2.1 مكونات الهيكل التنظيمي
72	3.1 أبعاد الهيكل التنظيمي
73	2. تصنيفات الهياكل التنظيمية
74	1.2 أنواع الهياكل التنظيمية من حيث تدرج السلطة (النموذج الميكانيكي)
77	2.2 النموذج الهيكل التنظيمي المعاصر (النموذج العضوي)
80	3. أشكال المخططات التنظيمية (الخرائط)

80	المخطط العمودي	1.3
81	المخطط الأفقي	2.3
82	المخطط العمودي/الأفقي	3.3
82	المخطط الدائري	4.3
83	الخلاصة	
84	الخاتمة العامة للمقياس	

تقديم مقياس نظرية المنظمات

يعتبر موضوع المنظمة من المواضيع المهمة التي اهتمت بدراستها العديد من النظريات من أجل الوصول للفعالية وتحقيق الأهداف المرجوة، فالمنظمة ككيان و نظرية المنظمات كدراسات تحدد الأسس والقواعد التي تبني المنظمة، وتبحث التوليفة المناسبة بين المتغيرات الموجودة داخل و خارج المنظمة، إن المنظمة بأفرادها و وسائلها المادية تتفاعل مع مجموعة المتغيرات تتأثر وتؤثر، هنا تظهر أهمية الإدارة (management) التي تركز على نظرية المنظمات في فهمها وتحليلها للظواهر التنظيمية وفقا لسيرورتها الزمنية و متغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة.

إن الدارس لنظريات المنظمة يكتشف أوجه متعددة لتحليل العلاقة بين المنظمة والمتغيرات الداخلية والخارجية لها، وكذا أعضاء المنظمة و العمليات التنظيمية، والمهام والسلطة، بالإضافة للسلوك والاتجاهات، والقيم و أساليب ترتيب العلاقات بين وحدات المنظمة، و الهيكل التنظيمي وأداء الأفراد، وفعالية المنظمة.

إن مقياس نظرية المنظمات لطالب علوم التسيير يعتبر من المقاييس المهمة التي تجعله يدرك فلسفة علم الإدارة وفنونها، و التعرف على أهم النظريات التي وجدت من أجل تحقيق الكفاءة و الفعالية للمنظمة، وتجعل الطالب يتعرف على المنظمة كمفهوم معقد يجمع بين علم الاجتماع و النفس و الاقتصاد ككيان متكامل، و يكتشف أهم مكوناتها، و كيفية التعامل مع المتغيرات الداخلية ضمن محيط ديناميكي خارجي، حيث تؤدي وظائفها وفقا لسيرورة وتوليفة تتماشى وأهدافها المحددة.

إن موضوع نظرية المنظمات يجعل الطالب يقف على أعمال الباحثين من مختلف التخصصات، كالمهندسة والرياضيات، البيولوجيا وعلم النفس، الاجتماع، إدارة الأعمال و الإقتصاد لفهم المنظمة والظواهر المتعلقة بها، وتحليل سلوكيات الإنسان من أجل خلق التوليفة المناسبة للإدارة الفعالة.

الأهداف العامة للمقياس:

تدريس مقياس نظرية المنظمات يهدف إلى التعرف على مختلف النظريات، وكل ما يتعلق بالإدارة من تخصيص وتقسيم العمل، توزيع المهام والمسؤوليات و التنسيق بينها، عن القيادة وأشكالها، إتخاذ القرار و المنظمة والبيئة، واكتشاف الطالب لأهم المعارف التي تساعده في فهم التنظيم وأشكاله، والإطلاع على مختلف التيارات التي ظهرت لدراسة الظواهر المتعلقة بالمنظمة وفعاليتها.

الأهداف الخاصة للمقياس:

- إطلاع الطالب على النظريات التي ساهمت في تحليل المنظمة و علاقاتها مع المتغيرات الداخلية والخارجية حسب كل تيار إهتم بدراسة الظواهر التنظيمية.
- ربط الطالب بالسيرورة الزمنية لكل نظرية وفهمها للمنظمة وظواهرها وفقا للتغيرات التي تحدث إلى غاية العصر الحالي، بحيث تصبح له القدرة على التصور والربط لفهم بعض الظواهر التنظيمية.
- التعرف على المنظمة من وجهات تيارات مختلفة تسمح للطالب باكتساب مجموعة من الأدوات لفهم الظواهر التنظيمية.
- القدرة على تشخيص بعض الحالات التنظيمية انطلاقا من الرصيد المعرفي المحصل من دراسة هذا المقياس.

مراجع المقياس:

1. Yves Frédéric Livian , Introduction à l'analyse des organisations, ECONOMICA, 3 ème édition, 2010.
2. عبدالوهاب سويسي، المنظمة –المتغيرات– الأبعاد، دار النجاح للكتاب 2009.
3. HATCH, M. J., CUNLIFFE, A. L., “Organization Theory: Modern, Symbolic, and
4. Postmodern Perspectives”, 3rd edition, Oxford University Press, 2013.
5. نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.

6. بولرباح عسالي، تسيير المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017.

طريقة التقييم:

يكون الإمتحان كتابي يشمل المفاهيم المهمة والمعارف التي تحصل الطالب عليها خلال المحاضرات، حيث تكون الأسئلة بصيغة تمكن الطالب من الربط بين أهم الأفكار التي تلقاها، يحتوي الإمتحان على سؤالين، الأول على (8) نقاط يضم مجموعة من البيانات و مجموع من المفاهيم يطلب من الطالب وضع البيانات حسب المفهوم المناسب لها، أما السؤال الثاني على (12) نقطة فيكون عبارة عن متغيرات تربط بين الأفراد، وبنية المنظمة، و العمل، قد تكون على شكل رسم أو منحني بياني يبرز من خلاله الطالب مهارته في فهم الظواهر التنظيمية، ويكون الطالب قد تدرب على هذه الوضعيات من خلال المحاضرة.

أما فيما يخص الأعمال الموجهة فيكون التنقيط كالاتي:

- (4)نقاط للحضور.
- (2) نقطتين للمشاركة.
- (8) نقاط للعمل المنجز من طرف الطالب.
- (6)نقاط للامتحان الكتابي الخاص بالأعمال الموجهة.

هيكلية المطبوعة:

عند وضعنا لهذا المقرر حاولنا الإلمام بالمحاور التي حددتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في المقررات الخاصة بطلبة علوم التسيير **LMD**، حيث تناولنا في البداية مفاهيم تتعلق بالمنظمة ، بعدها تناولنا النظريات و أهم الأعمال لكبار الباحثين والمفكرين في كل نظرية، ثم التنظيم و أبعاده وأشكاله.

المحور الأول: الإطار النظري لماهية المنظمة

يعتبر موضوع نظرية المنظمة مجموعة المفاهيم و المتغيرات التي تناولها الباحثون بالدراسة والتحليل، و كذا فهم العلاقات بين المتغيرات المتعلقة بالمنظمة وأثر كل متغير على الآخر، بحيث النظريات التي ظهرت كان هدفها البحث عن كل ما له أثر على فعالية المنظمة، ففكرة المنظمة ونظرياتها معقدة ليست بالبسيطة ولم تحدد حتى الآن كمفهوم دقيق و قاطع ولازال يخضع للعديد من الإجهادات، لذلك نجد إختلاف في التعريفات الخاصة بالمنظمة.

1. نظرية المنظمة:

لإدراك نظريات المنظمة يجب التطرق للمفاهيم المهمة التي تتعلق بالمنظمة، وهذا يوفر للباحث المعرفة العلمية والعملية لتفسير مختلف الظواهر التي تحدث بالمنظمات، من خلال عملنا سنتطرق إلى مفهوم المنظمة، و مكوناتها، ودورة حياتها.

1.1 ماهية نظرية المنظمة:

تعتبر نظرية المنظمة من الفضاءات المعرفية المعاصرة التي تساهم في تحليل كيفية تصميم المنظمة وعملها وفعاليتها¹، وكذا رسم صورة شمولية تحدد ماهية المنظمة، بالإضافة إلى أنها وعاء فكري وحقل معرفي يجمع مساهمات مفكري التنظيم، الذي يوفر أدوات التحليل و التشخيص لعمل المنظمات والأسس المساعدة على فعالية المنظمة.

2.1 مفهوم نظرية المنظمة:

هي مجموعة المفاهيم والمعارف التي تهتم بدراسة كيفية عمل المنظمات، وكيفية تأثيرها وتأثرها بالبيئة المتواجدة فيها، والتي تساعد على تفسير سلوك مكونات المنظمة²، أي نظرية المنظمة توفر المعرفة العلمية والعملية المفيدة في تحليل المتغيرات المشكلة للمنظمة.

3.1 لماذا الإهتمام بنظرية المنظمة ؟

- ✓ فهم المشكلات التنظيمية و القدرة على تحليل أسبابها،
- ✓ توفير أدوات قياس تتلاءم مع أبعاد المشكل التنظيمي،
- ✓ تطوير وتحسين فاعلية المنظمة،

¹ . نعمة عباس الخفاج، طاهر محسن الغالي نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2008، عمان الأردن، ص 18.

² . نفس المرجع ص 19.

✓ فهم علاقة التغيرات بين الأثر والمؤثر (البيئة و الهيكل التنظيمي، تصميم المنظمة، فاعلية المنظمة، أهداف المنظمة) .

4.1 دور نظرية المنظمة:

يتجلى دور نظرية المنظمة من خلال اهتمامها بتطوير آليات وأساليب عمل المنظمة، وكذا دراسة تصميم المنظمة والثقافة التنظيمية السائدة فيها، و إدارة التغيير الحاصل في بيئتها و الشكل (1) يوضح أهم الأدوار:

الشكل (1): دور نظرية المنظمة

الثقافة التنظيمية	التصميم والهيكل التنظيمي	هيكل المنظمة
مجموعة القيم المشتركة والأعراف التي تتحكم بالتفاعلات بين أعضاء المنظمة داخليا وخارجيا. تنسيق ومنظومات الرقابة والتحفيز لتشكيل السلوك للأفراد والمنظمة. تتشكل من الأفراد والقيم والهيكل التنظيمي.	من خلالها يختار المدبرون ويديرون مختلف أبعاد الهيكل والثقافة والأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة. عمل التوازنات الضرورية للمنظمة للتكيف مع البيئة الخارجية والضغوط الداخلية للبقاء باستمرار. يسمح للمنظمة باستمرار إعادة التصميم وتحويل هيكلها وثقافتها إستجابة للتغير. في البيئة	نظام رسمي للمهام وعلاقات السلطة التي تتحكم بآليات تعاون الأفراد واستخدامهم للموارد لإنجاز الأهداف. تنسيق منظومة الرقابة والتحفيز لتشكيل السلوك للأفراد والمنظمة. الإستجابة للمواقف البيئية والتكنولوجية والموارد البشرية. إمكانية إدارة و تغيير مستمرة من خلال عملية التصميم التنظيمي.

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2008، عمان الأردن، ص 20.

2. ماهية المنظمة:

تعتبر فكرة المنظمة من المفاهيم المعقدة التي يصعب التحكم فيها، لذلك نجد تعدد في التعاريف التي تناولت موضوع المنظمة، فهناك دلالة على وجود إتجاهات مختلفة درست المتغيرات التنظيمية، حيث نجد العديد من النظريات التي تناولتها بالدراسة، فوجود المنظمة مرتبط بتحقيق الأهداف في بيئة متغيرة و علاقات متشابكة بين الزبائن والمنظمة، و المديرين والعمال والمساهمين، لذا نجد صعوبة في تناول مفهوم المنظمة، حيث الدراسات العلمية تناولت الموضوع بأبعاده و أنتجت مجموعة من النماذج³:

✓ التركيز على الجانب المادي وفعالية العمل.

✓ التركيز على العنصر البشري ومختلف التفاعلات التي تحدث، وأهم المحفزات للنجاح وتحقيق الفعالية.

✓ التركيز على البناء الهيكلي، حيث يحدد بشكل دقيق مواقع عمل الأفراد والجماعات في المنظمة، و ينظر إليها

على أنها نظام مبني على أساس العلاقات التبادلية.

✓ التركيز على الإتجاه السلوكي الذي يهتم بالجانب الثقافي المشكل لهوية المنظمة.

1.2 تعريف المنظمة (L'ORGANISATION)

عرفها (Stephen P Robbins) على أنها كيان إجتماعي محدد المعالم يدار بوعي، يعمل على أساس دائم

لتحقيق هدف محدد أو مجموعة أهداف⁴.

وهناك تعريف آخر للمنظمة وهو تعريف chester bernard على أنها جهاز من التعاون بين الموظفين

والمستهلكين والموردين واعتبر المنظمة نظام متكامل⁵.

³. عبدالوهاب سويسي، المنظمة - المتغيرات - الأبعاد، دار النجاح للكتاب 2009، ص 13.

⁴. Robbins, Stephen, organization theory :structure designs and applications, third edition, englewood cliffs, new jersey 1990,p4

⁵. عبدالوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره ص 48.

وهناك من عرفها على أنها مشاركة العديد من الفاعلين، أشخاص أو مصالح، وتنظيم للأنشطة مع تنسيق وتقسيم للمهام.⁶

نجد أن ضبط مفهوم المنظمة معقد، لكن من خلال الدراسات التي تناولت الموضوع يمكن حصرها في أربع اتجاهات مهمة⁷ :

أولاً: الاتجاه الاجتماعي (Social Approach) :

ينظر هذا الاتجاه للمنظمة على أنها تنظيم أو تكوين اجتماعي، أي أن المنظمة وحدة اجتماعية تتكون من خلال تفاعل أفرادها، حيث يؤثر على الوظائف والعمليات داخلها، نذكر أهم التعريفات:

— تعريف (Khandualla 1977) :

" المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، تسعى إلى تحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفاعلية، و تحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها والاهتمام والعناية بالمجتمع.

— تعريف (Hrebiniak 1978) :

المنظمة عبارة عن تجمعات اجتماعية مختارة من الأفراد والمجموعات، ترتبط بعلاقات هادفة ومتغيرة، تعمل في محيط ملائم".

ثانياً: الاتجاه السلوكي (Behavioral Approach):

ينظر للمنظمة من وجهة نظر سلوكية على أساس عمليات تفاعل سلوك الأفراد و الجماعات، حيث تحدد العلاقات داخل المنظمة وتتحكم في اتجاهات عملها وأدائها، من خلال تحديد الأدوار.

6 . CHARRON, J. L., SEPARI, S., « Organisation et Gestion de l'Entreprise, Manuel et Applications », DUNOD, 2ème édition, 2001, p 24.

7 . عمر وصفي عقيلي: قياس علي عبد المؤمن: المنظمة ونظرية التنظيم، ط1 ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994 ، ص 14.

— تعريف (Rosenzweig and KAST 1974):

"المنظمة عبارة عن مجموع سلوكيات الأفراد المشتركين للتنظيم".

— تعريف (Simon 1957):

" المنظمة عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات المرتبطة بسلوكيات معرفة".

ثالثا: الاتجاه الهيكلي (Structural Approach) :

ينظر للمؤسسة على أنها نظام يتكون من هيكل تنظيمي يضبط وينظم العلاقات بين الأفراد والجماعات

ويحدد مواقع عملها، وجاء هذا الاتجاه بالعديد من التعاريف نذكر منها:

— تعريف (Brawn, and Moberg1980):

" المنظمة عبارة عن هيكل معتمد من الأدوار في إطار التنظيم الرسمي للمنظمة".

— تعريف (Bedeian, and Zammuto 1991):

" المنظمة هيكل من الفعاليات المتداخلة والموجهة لتحقيق هدف معين".

— رابعا: الاتجاه الوظيفي (Functional Approach):

المنظمة تمثل جهاز يؤدي ويدير مجموعة من الوظائف المتنوعة و المنظمة، وأهم تعاريف هذا الاتجاه ما يلي:

— تعريف (Weich 1969) :

"المنظمة عبارة عن عمليات/وظائف محددة و متصلة".

— تعريف كلاً من (Stoner1976 and Silverman 1978):

"المنظمة عبارة عن مؤسسة أو تشكيل تنظيمي له وظائف محددة".

— تعريف (Dessler 1986) :

"المنظمة عبارة إدارة مجموعة من الوظائف المتنوعة".

نجد أن مفهوم المنظمة لا يمكن أن ننظر إليه من وجهة نظر إتجاه واحد، و إنما التأكيد على الطابع المرن

لمفهوم المنظمة وذلك راجع للصورة المختلفة التي تظهر فيها (إقتصادية، إجتماعية، نظامية، ثقافية)⁸.

صعب جدا ضبط مفهوم المنظمة فهناك من يفهم المنظمة على أنها آلة، ومن ينظر لها على أنها أداة

للسيطرة ومن ينظر لها على أنها كيان حي ، يمكن حصر تطور المنظمة في الجدول التالي⁹:

الجدول رقم(1):تطور مفهوم المنظمة في الفكر التنظيمي خلال القرن العشرين

أداة للسيطرة	سجن ذهني	نظام سياسي	ثقافة	مخ	كيان حي	آلة	
أداة بيد جماعة تبحث عن إبقاء هيمنتها	مكان يكون لنفس الإنسان فيه تعبير	مكان حكم يتحالف فيه الناس ويتعارضون من أجل حماية المصالح	مجموعة تولد قيم مشتركة وروابط انتماء	مخ يعالج المعلومات ويقود الأعضاء	نظام يتأقلم مع بيئته	آلية يجب تسهيل تشغيل أجزائها	المنظمة عبارة عن
سياسي	نفساني	سياسي	انثروبولوجي	بيولوجي	بيولوجي	ميكانيكي	التشبيه
Michels Braverman	Jaques Pages Enriauez	Marsh Simon Crosier Friedberg	Shein	Simon	Bertalanffy	Taylor Fayol Weber	أهم المؤلفين
طبقات هيمنة سلطة	تبعية، إرهاب، لا شعور	سلطة، حكم، فاعلين، مصالح، ديمقراطية	ثقافة المؤسسة	التغذية العكسية	حلية ، نظام	التحكم ، الرقابة	الكلمات
العلاقات الاجتماعية	إدارة الموارد البشرية الإدارة	إدارة عامة، إدارة م. بشرية، استراتيجية المنظمة	إدارة م. بشرية	تنظم المعلومات	التنظيم، التسويق، المعلوماتية	الإنتاج، رقابة الإنتاج، الحاسبة	المجالات المعنية من الإدارة

⁸. عبد الوهاب سويسبي مرجع سبق ذكره ص14

⁹ . Yves Frédéric Livian , Introduction à l'analyse des organisations, ECONOMICA, 3 ème édition, 2010, p 14.

2.2 سمات وخصائص المنظمة:

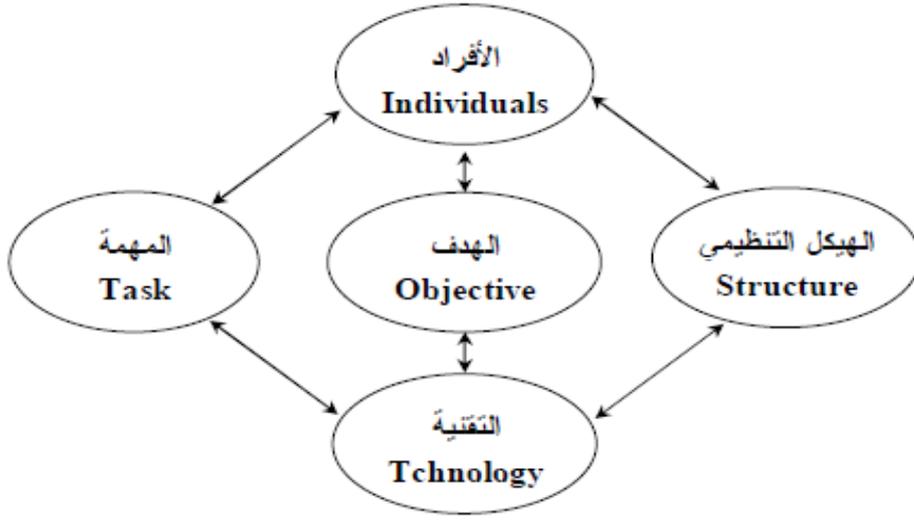
- من خلال هذا التعريف نستخلص أن المنظمة تتميز بمجموعة من الخصائص هي:
- كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد والجماعات بتخطيط مسبق بعيدا عن الصدفة.
- وجود إطار محدد المعالم يحدد هوية الجماعة الموجودة في المنظمة.
- هناك ارتباط مستمر في العلاقة بين أفراد في المنظمة مادام الفرد مرتبط بها و يؤدي دوره داخلها.
- وجود أهداف تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال توضيحها للعاملين، وتكليف كل فرد بدور من أجل توجيه الأعمال للوصول إليها.
- سيادة التنظيم الرسمي لعلاقات الأفراد فيها¹⁰.
- نشوء العلاقات غير الرسمية فيها نتيجة التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
- تفاعل وتكيف المنظمة مع البيئة.

3.2 مكونات المنظمة:

تتكون المنظمة من خمسة عناصر¹¹ تتفاعل في بينها و تتكامل للوصول للآداء الفعلي المرغوب، حيث وجود المنظمة من اجل هدف وهو مبرر قيامها، أما المهمة تعبير عن تفاصيل الآداء لتحقيق الهدف في إطار النشاط المحدد بتقسيماته وكذا قواعد العمل مع اختيار التقنية التكنولوجية من أساليب و وسائل التي سيعتمد عليها أفراد مؤهلين في آداء مهمتهم ضمن هيكل تنظيمي يضبط علاقات العمل ويحدد الأدوار والشكل التالي يوضح العلاقة بين المكونات:

10 . خليل محمد حسن الشماع، خضير كامل حمود: نظرية المنظمة: ط3، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007 ص 20.
11. عمر وصفي عقيلي، قيس علي عبد المؤمن: المنظمة ونظرية التنظيم، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1994، ص 38.

الشكل رقم (2): مكونات المنظمة و العلاقة بينهما



المصدر: عمر وصفي عقيلي، قيس علي عبد المؤمن: المنظمة ونظرية التنظيم، ط ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 199 ، ص 35.

❖ **الهدف (Objective):** وهو تحديد ما يراد الوصول إليه فالأهداف تتعلق بنشاطات الإنتاج الأساسية حيث

تتميز ببعدها الزمني و بصفة القياس¹².

❖ **المهمة (Task):** وهو عبارة عن النشاط الذي يجب القيام به من طرف المنظمة لتحقيق الأهداف المسطرة،

فهي تعتمد على استخدام أسلوب و وسائل وتقنيات لأدائها.

❖ **الأفراد (Individuals):** وهم العنصر الثمين المشكل للمنظمة والمشرف على تنفيذ المهمة وبلوغ الهدف

وممارسة السلطة والمسؤولية.

❖ **التكنولوجيا (Tchnology):** تعرف على أنها المعلومات والمعدات و الأساليب التي تحول المدخلات إلى

مخرجات في المنظمة والتي تختار حسب نوع المهمة والأهداف.

¹².FOUDRIAT, M., « Sociologie des Organisations », éd PEARSON Education, 2ème édition, 2007, P39.

❖ الهيكل التنظيمي: يمكن وصف الهيكل التنظيمي بأنه نظام يوضح مهام المنظمة، و تحديد الأدوار وتحديد

آلية التنسيق، و أنماط التفاعل بين الأقسام المختلفة والأفراد بالمنظمة لتحقيق الأهداف¹³.

4.2 دورة حياة المنظمة (Organized Life Cycle):

تشبه المنظمة الكائن الحي الذي يتدرج في النمو من الصغر إلى الكبر إلى غاية النهاية، حيث المنظمة تولد

وتنمو، و تكبر وتزول، فالمنظمة في مسار حياتها تمر بمراحل اساسية تعرف بدورة حياة المنظمة.

– مفهوم دورة حياة المنظمة:

هي مراحل تتميز بصفات ثابتة، و معروفة لكل مرحلة من مراحل العمر¹⁴، لكن نجد المهتمين بهذا المفهوم

المختصين في مجال النشاط التسويقي يهتمون بالسلع وتطورها عبر المراحل التي تمر بها المنظمة، وكيف يمكن للمنظمة

البقاء لفترة طويلة في خدمة السوق، ويمكن تمييز المراحل الأساسية على مستوى المنظمة كالتالي¹⁵:

أولاً: مرحلة النشأة Formation: المرحلة التي يتم فيها تأسيس وتكوين المنظمة، يتم التركيز على الإنتاج

والتسويق حيث تتميز هذه المرحلة:

■ عدد الأفراد محدود، و الوظائف أكثر شمولية وعمومية لا تعتمد التخصص لقلة العاملين.

■ الاتصال المباشر والغير الرسمي، والرقابة.

■ نوعية القرارات مركزية من الإدارة العليا.

هذه المرحلة يوجد فيها ارتياب كبير من حيث نقص للكفاءات البشرية المسيرة، و كذا صعوبة تحصيل الموارد

التي تعتمد عليها المنظمة في عملياتها، فالفشل في هذه المرحلة يعني زوالها.

13 . محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم – دار وائل للنشر والتوزيع – الطبعة الثالثة – عمان – الأردن. 2008 ص 50.

14 . نفس المرجع السابق ص 61.

15 . عبدالوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره ص 174.

ثانيا: مرحلة النمو **Growth** : تتجاوز المنظمة النقائص المتعلقة بالموارد البشري المسير، و تتضح الأهداف

وتبدأ في التوسع والانتشار، من مميزات هذه المرحلة :

- وجود إطار رسمي وهيكله مستقرة و إستراتيجية محددة الأهداف.
- توفر المرونة العالية لآداء الأعمال، والقدرة على الإبداع والابتكار.
- تفاعل مباشر بين الأفراد ونظام رقابة واتصال رسمي.

في هذه المرحلة من جملة المشاكل التي يمن أن تواجهها المنظمة في تفويض السلطات، نتيجة تسارع تطور

المنظمة، والانتقال من المركزية للامركزية قد يؤدي إلى التدهور.

ثالثا: مرحلة النضج **Maturité**: حجم المنظمة يتسع وحصتها السوقية تزيد وتتميز هذه المرحلة بمايلي :

- زيادة في استخدام الموارد بكثرة، و التخصص العالي في الوظائف، و الرسمية سائدة مع الأسلوب بيروقراطي.
- وجود تحفيز ونظام رقابة، و تخطيط استراتيجي في رسم خطط المنظمة.

من جملة المشاكل في هذه المرحلة طغيان الرسمية و الروتين، وغياب روح المبادرة لطبيعة الأسلوب السائد، وضعف

المرونة للتكيف مع المتغيرات المحيطة.

رابعا: مرحلة التوسع **Expanding**: هي مرحلة التوسع و الانتشار والتنوع في السوق، وتتميز بالإبداع

وتعمل المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية من خلال تبنيها لأساليب مناسبة، من مميزات هذه المرحلة:

- التركيز والعمل على الإبداع والعمل على التنوع للسيطرة على السوق.
- البحث على فرص جديدة في السوق والعمل على خلق منتجات جديدة.
- اعتماد اللامركزية في اتخاذ القرار و والتخصص في الوظائف.

من جملة المشاكل التي تواجه هذه المرحلة التوسع و زيادة الاستثمار قد يدخل المنظمة في مرحلة الانحدار.

خامسا: مرحلة الانكماش: في هذه المرحلة تشد المنافسة وتنخفض مبيعات المنظمة، تتميز هذه المنظمة:

■ وجود صراع بين العاملين وإمكانية بروز قيادات جديدة.

إن الإشكالية التي تواجهها خلال هذه المرحلة هو إمكانية زوال المنظمة في حالة عدم إيجاد حلول بديلة تضمن

إستمراريتها.

الخلاصة:

نجد أن هناك تعاريف متعددة لمفهوم المنظمة حسب التوجهات والدراسات التي قام بها الباحثين في كل نظرية من النظريات، فنظرية المنظمات من حيث الدراسة خضعت لتوجهات وفلسفات تتعلق بالمنظمة وتفاعلاتها مع مكونات البيئة الداخلية و متغيرات المحيط الخارجي، وكذا العقلانية أو الرشد من أجل تحقيق أهداف المنظمة، حيث نجد:

– **فلسفة النظام المغلق:** و التي ترى أن المنظمة لا تتفاعل مع البيئة الخارجية، فدراسات الباحثين انحصرت في

المكونات الداخلية للمنظمة، و هي تعبر عن وجهة النظر الكلاسيكية التي أهملت الجانب الإنساني، و وجهة النظر

السلوكية التي إهتمت بالبعد الإنساني للفرد من حيث الاحتياجات والحوافز و العلاقات بين العاملين في المنظمة.

– **فلسفة النظام المفتوح:** حيث المنظمة تتفاعل مع البيئة المحيطة فيها والمجتمع بأبعاده المتعددة وسياقاته وتطوراتها،

فالمنظمة نظام دينامي مفتوح له مجموعة من الأنظمة الفرعية تتفاعل مع البيئة الخارجية لتنتج سلع وخدمات، هذه

الفلسفة تفرعت منها مجموعة من النظريات والأفكار في الفكر التسييري.

سنحاول في المحاور القادمة تناول أهم النظريات والدراسات التي تناولت موضوع المنظمة وفقا لتسلسلها الفكري،

و أهم التطورات التي تتعلق بالمنظمة والمتغيرات المرتبطة بها.

نجد تصنيف بارنجر (Baranger 1985) حيث جمع المدارس الحديثة للمنظمات في ثلاث فئات كبرى وكان

ذلك من خلال محاضراته المتعلقة بنظريات المنظمة و هي :

– النظريات الكلاسيكية.

– النظريات السلوكية (الإنسانية).

– النظريات الحديثة.

المحور الثاني: النظريات الكلاسيكية.

ظهر هذا التيار في بداية القرن العشرين (Classical Organization Theories)، حيث تشكلت أفكاره من الإتجاهات الفكرية السائدة في المجتمع الغربي، وقد تميزت هذه النظرية بمنطلقها الفلسفي المرتكز على مبدأ العقلانية والرشد "Rationality" في التعامل مع الفرد لزيادة الإنتاجية ومضاعفة الإنتاج، وكذا الإستفادة الكلية من جهودهم في تشغيل الآلات، نمت هذه الأفكار في محيط المجتمع الرأسمالي (الحر) و أكدت على الجوانب المادية في التعامل مع العمال لتزايد الحركة الصناعية في نهاية القرن 19 ميلادي وبداية القرن 20 كان التحدي الرئيسي لأرباب العمل هو رفع الإنتاج و تدنية التكاليف .

تعرف هذه النظرية بالنموذج الميكانيكي، أو نموذج الآلة، وهو نموذج تقليدي له فلسفته في تنظيم المنظمات، فالفرد في المنظمة مجرد عضو ميكانيكي مع بقية العمال الآخرين، و المنظمة يسيطر عليها فلسفة النظام المغلق والذي لا يتفاعل مع البيئة الخارجية، وهي عبارة عن آلة بها وسائل ومجموعات أفراد تمثل أجزاؤها ومحركاتها، لذلك أصحاب هذا التيار عملوا على دراسات تتعلق بكيفية التحكم وضبط الحركات، وكيفية تحديد الأدوار وتقسيم العمل من أجل الوصول للحل الوحيد الأمثل، أما ما يتعلق بتسيير المنظمة من حيث التنظيم و التنسيق والتخطيط والقيادة وعمليات الرقابة فهي من مهام الإدارة أو سلطات العليا، والتنفيذ للعامل تحت إشراف الهيئة العليا في الهرم الإداري.

إن متطلبات المحيط التي ظهرت فيه المدرسة الكلاسيكية أعطت حلولاً لظروف و متغيرات تتعلق بتلك المرحلة، بحكم أن أغلب المنظرين كانوا يزاولون أنشطتهم بمنظمات، وكل قدم أفكاره التي رأى أنها الأساس في ترشيد العمل من حيث الإنتاجية، و الإعتماد على الجانب العلمي لتحقيق الحل الرشيد أو الإداري، وتنظيم السلطة داخل المنظمة حيث أكدت على الجوانب المادية في التعامل مع الإنسان، واعتبرت المنظمة نظاماً مغلقاً .

من أهم ما جاء في النظرية الكلاسيكية ثلاث نظريات منها نظرية البيروقراطية لويبر و التنظيم العلمي للعمل لتايلور و وظائف الإدارة لفايول.

1 التنظيم العلمي للعمل:

عرفت الولايات المتحدة الأمريكية تطورا في حركة الإدارة العلمية خاصة خلال المدة الممتدة (1900-1920)، بسبب النشاط الإقتصادي خاصة الصناعي، والتطورات الحاصلة في البحث العلمي والتكنولوجيا، وظهور رواد لهذا الفكر الذي يركز على العلم في النشاط الإداري داخل المؤسسات الإنتاجية، من أبرزهم نجد رائد التيار العلمي فريدريك تايلور (Taylor.F)، و هنري جانت (Gantt.H)، و هارتون أمرسون (Emerson.H) و غيرهم من المفكرين، عملت حركة الإدارة العلمية على إستغلال نتائج البحث العلمي وتطوراته للإستفادة من كفاءات الموارد البشرية بشكل فعال يزيد من مردوديته ويطور الإنتاجية، وكان ذلك بالإرتكاز على مجموعة من المبادئ سنذكرها من خلال تناولنا لأهم ما جاء به رائد فكر التنظيم العلمي للعمل تايلور.

1.1 فريدريك تايلور (Frederik Taylor):

ولد في 20 مارس 1856 من جنسية أمريكية، بفيلا دلفيا بسيلفانيا الولايات المتحدة. توفي في 21 مارس 1915 بفيلا دلفيا بسيلفانيا الولايات المتحدة، عرف بأنه أبو الإدارة العلمية بسبب حركة الكفاءة، وهو من عائلة غنية، و عرف تايلور بأنه مجتهد مثابر ومنظم، كان واحدا من أوائل استشاريي الإدارة وكان من القادة المفكرين، وأفكاره متممة بالاتساع والعمومية وبالغة التأثير.

إشتغل كميكانكي بمؤسسة (Midival Steel) عام 1878، حيث عرف ترقية سريعة كمشرف على العمال (contremaître) ثم مدير ورشة (chef d'atelier) إلى غاية كبير المهندسين.

2.1 نظرية التنظيم العلمي للعمل لتايلور:

إقتزنت حركة الإدارة العلمية باسم المهندس (Frederik Taylor) حيث ظهرت بالولايات المتحدة الأمريكية في ظل الثورة الصناعية التي كان من اهتمامها البحث عن الفعالية والأداء العالي بالمنظمة في بيئة النشاط الصناعي

وتعظيم الإنتاجية، السبب الذي ساهم في وجود دراسات نظرية للإشكاليات المتعلقة بالإنتاج في منظمات الأعمال، حيث نجد من جملة الدراسات لتايلور الذي قام بصياغة فرضيات وفكر جديد كأسلوب يعتمد على الطرق العلمية في دراسة الوقت وحركة العمال بالمنظمة عند القيام بالمهام الموكلة إليهم، بناء على خبرته كمهندس، ومحاولة القضاء على الوقت الضائع والتكاليف الزائدة عن الحاجة في العملية الإنتاجية، والوصول للطريقة التي تجعل العامل يؤدي مهامه بكفاءة عالية وبأقل التكاليف.

من بين التجارب التي قام بها تايلور دراسة الحركة والزمن للتوصل لأقصر طريقة يمكن اعتمادها من طرف العمال في أقل زمن ممكن، من خلال تجربته التي طبقها على أحد العمال إكتشف بأنه استطاع أن يرفع إلى العربات ما مقداره 47.5 طن، بعد أن كان يحمل 12.5 طنًا، وذلك باختيار عامل بنيته قوية وله كفاءة، لكن في اليوم الموالي تغيب العامل لوجود مشاكل صحية، هدف تايلور هو الوصول لوضع أزمدة معيارية لآداء كل جزء من أجزاء العمل إلى غاية الإنجاز وتعظيم الإنتاجية¹⁶.

أما ما يتعلق بالتحفيز، فتايلور يرى التحفيز المادية، قام بوضع نظام للأجور يقوم على أساس الوحدات المنتجة خلال المدة الزمنية المحددة وبأجر لكل قطعة منتجة، وكلما زاد عدد الوحدات المنتجة خلال نفس الفترة يتقاضى عليها أجرة لكل القطع المنتجة.

3.1 مبادئ نظرية التنظيم العلمي للعمل:

بعد التجارب والأبحاث توصل تايلور إلى المبادئ التالية التي يراها تحقق الحل الأمثل والرشيدي¹⁷:

— التخصص الدقيق والعالي: يجب أن تكون للعامل مهارات وكفاءات متخصصة عالية ومحددة، حتى نضمن زيادة الإنتاجية.

¹⁶. علي عبدالله عباس، أساسيات علم الإدارة، ط8، دارالمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014، ص 47.

¹⁷. حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 52.

- إحلال الطرق العلمية في أداء الأعمال والتنظيم.
- إختيار العمال على أساس المهارة والعمل المناسب لكل فرد وفق أسس علمية والتحفيز على أساس الأجر مقابل عدد الوحدات المنتجة.
- تعاون الإدارة والأفراد على أسس علمية لتحقيق الأهداف.
- تقسيم العمل وتوزيع المهام والمسؤوليات حيث يتولى المدير التخطيط والإشراف والعاملين يقومون بالتنفيذ.
- تزامنت دراسة الزوجين فرانك وجليان جالبرت (Frank and Lilia Gilberth) مع أبحاث تايلور حيث كانت لهما إسهامات في نظرية التنظيم العلمي للعمل، كذلك دراسات هنري (Henry Gantt) الذي اهتم بنظم الرقابة وجاء بالخرائط التي توضح مراحل تقدم العمل و ماتم إنجازه.

4.1 الإنتقادات:

- بالرغم من التصورات والأفكار المهمة التي جاءت بها نظرية التنظيم العلمي للعمل إلا أنها تعرضت للعديد من الانتقادات أهمها:
- التركيز على فكرة الرشد والعقلانية والرجل الرشيد مع إهمال الجانب الاجتماعي والنفسي والتركيز على التحفيز المادي فقط.
 - إهمال العنصر البشري و إعتبره مجرد آلة والنظرة إليه على أنه أناني لا يحب العمل.
 - النظرة للمنظمة على أنها نظام مغلق لا تتفاعل مع البيئة الكلية.
 - ركز تايلور أعماله على مستوى الورشة وأهمل الإدارة في المستويات العليا.
 - تركيز على الأداء الفردي وإهمال العمل الجماعي من شأنه سيادة الفردية.

إن نظرية التنظيم العلمي للعمل لتايلور نجدها ركزت على العامل، باعتباره رجل اقتصادي تحركه الدوافع المادية نظرا لارتباط تلك الفترة التاريخية بالمعايير الاقتصادية لتحقيق الكفاءة الإنتاجية¹⁸، لذلك ركزت على مبدأ التخصص وتقسيم العمل واختيار العمال وتدريبهم والاعتماد على الطرق العلمية عوض الارتجال في العمل حيث يرى تايلور انه توجد طريقة وحيدة هي الأفضل لانجاز العمل (way the one best).

2 نظرية التنظيم الإداري لفايول:

1.2 هنري فايول (Henri Fayol)

ولد هنري فايول (Henri Fayol) عام 1841 باسطنبول وهو فرنسي، عمل مهندسا إلى أن صار مديرا تنفيذيا لشركة صناعية صغيرة في فرنسا، تحصل على خبرة قادته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية، كان من ضمن الكتاب الأوائل الذين حاولوا التأليف و وضع نظرية عامة للإدارة، ظهرت بفرنسا سنة 1916 في كتابه « الإدارة العامة والصناعية » ترجم إلى اللغة الانجليزية سنة 1929، تضمن أفكار و أسس لازال يعتمدها الباحثين و الممارسين في مجال الإدارة، وضع 14 مبدأ للإدارة كما قام فايول بتقسيم الأنشطة الإدارية إلى ستة أنشطة، و توفي هنري فايول بباريس في ديسمبر 1925 .

اهتمت نظرية التنظيم الإداري (Theory Departementation Administration) بالحركات والعمليات داخل المنظمة، و الأداء المادي والجانب الفزيولوجي، ولم تهتم بالجانب الانساني للأداء، و أعطت أهمية كبيرة لدراسة مستويات الهيكل التنظيمي و إفتراضها الرئيسي يرى أن كفاءة المنظمة هو انعكاس لكفاءة المدير، لذا نجدها ركزت على الجوانب المتعلقة بالتنظيم، ومن المبادئ الرئيسية التي شكلت محاور اهتماماتها ما يلي :

— تحديد الهدف الرئيسي للمنظمة والأنشطة اللازمة لتحقيقه .

¹⁸ . عبد الوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره ص 23.

– وضع الأنشطة المتشابهة في شكل تقسيمات إدارية متماثلة أو متكاملة وتقسيمها إلى عدد من الوظائف.

2.2 وظائف المؤسسة:

عند دراسة فايول لتسيير المنظمة من أجل تحديد المبادئ قام بتقسيم وظائف المنظمة إلى ستة وظائف كالتالي:

- فنية: تصنيع، إنتاج.
- تجارية: بيع، شراء.
- مالية: تأمين رأس المال و استخدام الأموال.
- حماية والأمان: حماية الممتلكات والأشخاص.
- محاسبة: الميزانية، تقدير التكاليف، السجلات و الإحصاء.
- الإدارة: التخطيط، التنظيم، التنسيق، المراقبة، القيادة.

3.2 مبادئ الإدارة:

اقترح فايول 14 مبدأ لتوجيه المدير والتي يجب تطبيقها حسب الظروف لمواجهة التحديات والمشاكل المتعلقة

بقيادة المنظمة، هذه المبادئ هي¹⁹:

- تقسيم العمل والتخصص (Division of work): على الأفراد والجماعات وهو ضروري لنجاح المنظمة.
- السلطة تكافؤ السلطة والمسؤولية (Authority and Responsibility): يعني من له الحق في إصدار الأوامر والحرص على تنفيذها.
- الانضباط (Discipline): الإلتزام بالمهام المحددة من طرف العاملين.
- وحدة القيادة (Unity of Command): العامل تابع لرئيس واحد.
- وحدة التوجيه (Unity of Direction): توجيه الجهود الأفراد وتنسيقها في نفس الإتجاه.

¹⁹ . حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 55.

- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- تعويض العاملين (Remuneration): دفع المقابل جراء الجهود كأجر.
- المركزية (Centralization): تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية في كل منظمة.
- التسلسل الهرمي (Scalar Chain): يجب على العامل الإلتزام بالتسلسل الإداري.
- النظام (Order): العاملين كل في مكانه المناسب و المعدات والوسائل كذلك.
- المساواة والعدالة (Equity): احترام القواعد السائدة بالمنظمة وتطبيقها على الجميع من شأنها تقوية الانتماء لها.
- الإستقرار الوظيفي (Stability and tenure of Personnel): استقرار العمال بالمنظمة يجعلهم يؤدون أعمالهم بإتقان.

- المبادرة (Initiative): ترك هامش من الحرية للمرؤوسين عند إنجاز أعمالهم.
 - روح الجماعة (Espris de corps): إشاعة روح الفريق والانسجام بين الفريق.
- تعتبر هذه المبادئ المرتكز الرئيسي للمدير عند ممارسته العملية الإدارية من أجل تحقيق الفاعلية من وجهة نظر فايول، و حدد لذلك مجموعة من الوظائف يجب الإلتزام بها.

4.2 مفهوم الإدارة و وظائفها عند فايول :

أولا: يعرف فايول الإدارة على أنها تخطيط (تنبؤ)، تنظيم، قيادة أو توجيه، تنسيق، مراقبة.

ثانيا: وظائف الإدارة لفايول:

- **التخطيط:** حيث أكد فايول على (التخطيط Planing و التنبؤ Forecasting)، وضع خطة وتحديد المراحل والوسائل لتحقيق الأهداف، والتنبؤ بمتغيرات المستقبل ومستجداته وفق أساليب مرنة وقابلة للتنفيذ.
- **التنظيم (Organizing):** تهيئة الإحتياجات للعمال، من أدوات وسائل، و مواد وقوى عاملة، وكذلك العمليات الإدارية التي تشكل الهيكل التنظيمي.

– القيادة: وهي توجيه طاقة العاملين نحو الأهداف المسطرة عن طريق الأوامر والقرارات، حيث يجب توفر صفات ذاتية للقائد، كالمعرفة بالعاملين و القدرة، و كذا الإلمام بشؤون الإدارة.

– التنسيق (Coordination): العمل على خلق التفاعل بين الأنشطة وخلق التوليفة المناسبة بينها لتحقيق الأهداف.

– الرقابة (Control): و هو عملية التأكد من الوصول للأهداف المسطرة ومتابعة الأداء المحقق، ومقارنته مع الخطة الموضوعية، وتحديد الانحرافات الحاصلة لإتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف.

فايول أعطى أهمية كبيرة لتنظيم الإدارة بالمنظمة من خلال تحديد الوظائف وضبط المستويات الإدارية، حيث التدرج الهرمي، والأوامر تصدر من الأعلى للأسفل بطريقة نازلة من المسؤول الأعلى، بالإضافة لتحديد نطاق الإشراف.

3 نظرية البيروقراطية لماركس ويبر:

1.3 ماركس ويبر (Maximilian Carl Emil Weber):

ولد في 21 أبريل 1864 عاش إلى غاية 14 جوان 1920 درس الحقوق وتحصل على شهادة المحامات ثم الدكتوراه، من مؤسسي علم الاجتماع الحديث، و اهتم بدراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة، وهو من أتى بتعريف البيروقراطية، وعمله الأكثر شهرة هو كتاب الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية و كتاب " السياسة كمهنة".

وفي عام 1904 أسس ماكس فيبر مجلة سيكون لها دور في تطوير نظريات علم الاجتماع لاحقاً، وكان عنوانها: أرسيفات العلوم الاجتماعية والعلوم السياسية، ثم شارك عام 1910 في تأسيس الرابطة الألمانية لعلم الاجتماع، وقد شارك بعد الحرب العالمية الأولى كعضو في الوفد الألماني لمؤتمر السلام الذي انعقد في فرساي عام 1919، كلفته السلطات الألمانية بصياغة دستور جديد للجمهورية الألمانية، ولقد توفي

عام 1920 ولم يتم مؤلفه النظرية الاجتماعية و الاقتصاد (Economics and Society)، ولكنه ترك بصماته الكبرى في علم الاجتماع، وأصبح أحد كبار الثلاثة المؤسسين له: أي كارل ماركس، إميل دوركهايم، ماكس فيبر.

2.3 البروقراطية (Bereaucracy):

ينقسم المصطلح إلى كلمتين: (Bereau) وتعني المكتب، (cracy) وتعني الحكم، فمعنى البيروقراطية حكم المكتب، من خلالها يدعو فيبر إلى تبني السلطة العقلانية أو ما يسمى بالتنظيم البيروقراطي الذي يستمد أحقيته من منطق التسيير، والقواعد القانونية المحددة لكل وظيفة، وترتكز على تقسيم العمل، وتحديد المهام، ووجود هرم واضح للسلطة، والتعامل في الإطار الرسمي، كما يرى ويبر أن هذا النموذج من أفضل الأشكال لمعالجة المشكلات، حيث إفترض ويبر صفات للمنظمة البيروقراطية وهي الدقة والسرعة والوضوح، و وجوب تنفيذ الأوامر الصادرة من المسؤول، كما ميز بين القوة و السلطة حيث اعتبر القوة (power) المقدرة على إجبار الآخرين على الامتثال والطاعة، و أما السلطة (Authority) فهي الانصياع طواعية للأوامر²⁰، كما ميز ويبر بين ثلاث أنواع من السلطة:

- السلطة التقليدية (Traditional Authority): تستند على الأعراف والعادات والتقاليد، والحسب والنسب، والمركز و المكانة الاجتماعية، لا تتركز على معايير موضوعية أو كفاءة تتعلق بالأداء.
- السلطة الشخصية (Charismatic Authority): وهي توفر مجموعة من السمات والخصائص الفردية التي تميز الفرد عن غيره، وتمثل قوة الجذب والانقياد إليه من طرف الآخرين.
- السلطة العقلانية أو القانونية (Legal-Rational authority): تستند إلى قوانين موضوعية، وأسس يلتزم بها العاملون بالمنظمة.

²⁰. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، ط2، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 57

3.3 خصائص البيروقراطية:

تتميز البيروقراطية بمجموعة من الخصائص نلخصها كالتالي:

- **تدرج الوظائف:** توزيع السلطة هرمي، يكون تركيزها حسب التسلسل، تخضع لقواعد محددة، فالسلطة والمسؤولية محدودة، و في أعلى الهرم يوجد مجموعة من الفنيين و الخبراء يشكلون الإدارة، حيث تكون البنية من حيث التصميم التنظيمي هرمية .
- **تقسيم العمل والتخصص فيه:** وحصره و تحديد طريقة آدائه بدقة، مع تكليف المراكز الوظيفية كل حسب تخصصه في المنظمة.
- **إختيار الموظفين و تعيينهم على أساس محددات ومقاييس دقيقة**²¹، حسب مؤهلاتهم وخصائصهم الفنية التي تتماشى وأعباء المهمة.
- **تحقيق النمطية في الأداء:** خلق نظام دقيق يتميز بالشمولية من حيث الإجراءات والتعليمات، يطبق ويعمم على الحالات التي تتكرر وتتشابه لضمان إستمرارية العمل بغض النظر عن الأفراد.
- **التوثيق و التدوين:** توفير قاعدة مستندية لمعلومات تتعلق بالعمل، تعتبر المرجع للقيام بالأعمال .
- **العلاقات بين الأفراد والمجموعات** تقوم على أساس رسمي موضوعي، ولا يسمح للعلاقات الشخصية أن تتدخل حتى لا تأثر على جودة العمل.
- **التدريب:** تدريب الموظفين تدريب فعال يتماشى وطبيعة العمل المخصص، حتى يؤدون وظائفهم بكفاءة وتنمى مهارة الأفراد.
- إن تحديد معايير الأجر للوظائف المختلفة، يجب التفكير فيها بامعان، فكل وظيفة يجب أن نقوم بتحليلها حيث يكافئ العامل حسب موقعه في المستوى الهرمي، فالأجور مرتبطة بقواعد مهيكلة رسمياً.

²¹ . PLAN,J. M., « Management des organisation : théories, concepts, cas », éd DUNOD, Paris, 2003, p. 33.

- للموظف مسار مهني حيث الترقية تعتمد على الأقدمية.
- المراقبة صارمة على العمال، وإلزامية تطبيق الإجراءات والقوانين المحددة عند أداء الأعمال.

4.3 أبرز الانتقادات لنظرية البروقراطية:

ظهرت العديد من الدراسات التي انتقدت نظرية البيروقراطية، و اقترحت مجموعة من التعديلات لتماشي

البروقراطية مع المتغيرات التنظيمية من أهمها:

أولاً: دراسة (R.Merton) : شملت دراسته المورد البشري بإعتباره العنصر الأساسي في فعالية المنظمة، حيث يرى

التعاون بين أفراد المنظمة والتركيز على القوانين والقواعد من شأنه إهمال الأهداف والتركيز على الوسائل.

ثانياً: دراسة (Crozier) : يرى أنها تميزت بالجمود والتعقيد والروتين مما يؤثر على فعالية المنظمة، بالإضافة إلى عدم

تحمل المسؤولية من طرف الفرد كونه لا يشارك في إتخاذ القرار.

يمكن أن نخصر أهم الإنتقادات والعيوب في النقاط التالية:

- نقص المرونة: وجود لوائح تنظيمية وقواعد فالعامل مكبل بقيود لا وجود للحرية، وهذا يقتل روح المبادرة والابتكار

مدام كل شيء محدد، حيث تطبيق القواعد يصبح هدفا وليس وسيلة.

- إغفال الجانب غير الرسمي: كل تصرفاته تضبطها القوانين، وتخضع لرقابة شديدة للالتزام بها، كما ترى وجوب

الفصل بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية.

- الروتين: الالتزام الشديد بالقوانين والقواعد يلزم الفرد القيام بالمهام المحددة، والحفاظ عليها، وهو ما يشعر الفرد

بالروتين.

- إهمال دور البيئة: حيث يرى أن الفرد يتأثر بالمتغيرات الداخلية للمنظمة فقط، و يتم تجاهل البيئة الكلية وبالتالي

صعوبة التأقلم .

بالرغم من الدراسات التي احتوتها البيروقراطية، من حيث تنظيم الجهاز الاداري، وضبط السلطات، و تقسيم وتخصيص العمل، وكذا الرسمية في العلاقات بين العمال، من اجل الوصول للفعالية، إلا أنها أهملت المتغيرات البيئية وأهملت دور العنصر البشري والعمل الإنساني.

الخلاصة:

تنظر النظريات الكلاسيكية للمنظمة على أنها نسق مغلق، فالبيئة الخارجية مهمة التأثير، كما أن الفرد داخل هذه المنظمة مجرد آلة للإنتاج و للتنفيذ، دوره يتم في إطار الإشراف والرقابة الشديدة و التنظيم الرسمي، اهتمت بالإتصال الرسمي و ركزت على التنظيم الهرمي، كما أنها لم تشرك العاملين في عمليات اتخاذ القرار و حل المشاكل التي تتعلق بالعمل داخل المنظمة، والتحفيز حسب هذه النظرية لا يتجاوز الجانب المادي فقط .

المحور الثالث: النظريات السلوكية أو العلاقات الإنسانية (Behavioral Theories)

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل على أفكار المدرسة الكلاسيكية التي إختزلت نظرتها للإنسان على أنه مجرد آلة للتنفيذ في المنظمة، و ركزت على الإنتاجية باستغلال طاقة العامل بشتى الطرق، السبب الذي سبب مشاكل عديدة بالمنظمة، كحوادث العمل، و بروز صراعات بين نقابات العاملين و أرباب العمل.

تعتبر النظريات السلوكية (Behavioral Theories)، أو يطلق عليها نظريات العلاقات الإنسانية من النظريات التي حملت اتجاهها فكرياً متميزاً في الفكر التنظيمي، حيث اهتمت بالجوانب الإنسانية والنفسية للفرد، أو ما يتعلق بالجماعات الصغيرة (Small Groups) أو التنظيم غير الرسمي (Informel Organization) والتي لها علاقة بما يحدث بالمنظمة وتأثر على العملية الإنتاجية.

قام رواد مدرسة العلاقات الإنسانية بالعديد من الدراسات والتجارب بالإعتماد على العلوم الإجتماعية والنفسية، حيث اعتبرت انطلاقة فكرية جديدة اهتمت بسلوك الفرد والجماعة بإعتبار الإنسان أهم عنصر في العملية الإنتاجية، وجزء من حياته يقضيه في المنظمة فهي خلية إجتماعية، حيث توفير الظروف التي تدفعه للعمل وكذا تحقيق الفاعلية، وتحقيق الرضا مهمة جدا وكلها تأثر على أداء العامل و المنظمة.

أهم الأفكار والافتراضات التي قامت عليها مدرسة العلاقات الإنسانية:

– التنظيم وسيلة للعمل كما أنه وسيلة للحياة،

– التنظيم هو أنماط واتجاهات سلوكية واجتماعية وليست هيكل جامد.

سنحاول في هذا الفصل التطرق لأهم المنظرين وأهم الأفكار و الأعمال التي جاؤوا بها و التي أنتجت نظريات

ساهمت في تطوير الفكر الإداري.

1. أعمال إلتومايو:

1.1 التو مايو (George Elton Mayo):

عاش جورج إلتون مايو بين الفترة الزمنية الممتدة من (26 ديسمبر 1880 - 7 سبتمبر 1949)، هو عالم نفس أمريكي اهتم بالدراسات الاجتماعية، ودراسات علم النفس الاجتماعي، ويعود إليه الفضل في تطوير نظرية العامل الإنساني في الصناعة. خصّص جزءاً كبيراً من أبحاثه لتحليل الظروف المادية المؤثرة في العمل ضمن التنظيمات الإنتاجية، وخاصة العلاقة بين ظروف العمل البيئية والظروف النفسية للعاملين، وأثر ذلك كله في إنتاجية العمل، وهو يعد من رواد علم الاجتماع الصناعي، ولد في أستراليا، ودرس في جامعاتها في الفترة 1911-1923، ثم أخذ بالتدريس في الولايات المتحدة بجامعة بنسلفانيا قبل أن يُسمّى أستاذاً في قسم البحوث الصناعية بمدرسة الأعمال والإدارة في جامعة هارفرد عام 1926، وأصبح مديراً لها حتى عام 1947.

من أهم أعماله العلمية كتابان أساسيان هما:

✓ المشكلات الإنسانية لحضارة صناعية (1933) The Human Problems of an Industrial Civilization ،

✓ المشكلات الاجتماعية لحضارة صناعية. (1945) The Social Problems of an Industrial Civilization

2.1 تجربته بمصنع النسيج عام 1923

كانت تجربته بمصنع النسيج عام 1923 بفيلا دلفيا وكان الهدف منها إيجاد حل لمشكلة دوران العمال المرتفع.

– العمل: قام التو مايو بوضع فترات راحة للعمال حوالي 6 أوقات مدة كل فترة 10 دقائق.

– الملاحظة: لاحظ التو مايو أن الإنتاجية زادت وروح المعنوية للعمال ارتفعت، بعد مدة رجع معدل دوران

العمل إلى نسبة مقبولة وطبيعية.

– النتيجة: الدراسة أثبتت أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية عن طريق تقديم فترات راحة من شأنه يقضي على الروتين، وعلى الإرهاق، ويحقق مصالح المؤسسة والعمال.

3.1 تجربته بمصنع الهاوثورن ويسترن إلكترونيك عام 1923

– التجربة: كانت في مصنع "الهاوثورن" التابع لشركة جنرال ويسترن إلكترونيك Electric Western Général في مدينة شيكاغو بأمريكا وبالتنسيق والتعاون مع المجلس الأهلي للبحوث، وأيضا جامعة هارفارد Harvard، وكانت في شكل أربع تجارب ابتداء من عام 1927 وحتى عام 1932 .

– العمل: اختار عدد من العاملات وإختبرهن في ظروف وشروط عمل متغيرة، كالضوء والتهوية و مكان العمل، و يتعلق الأمر بالأجور، ساعات العمل من 48 إلى 40 ساعة، وتخفيض أيام العمل من 6 أيام إلى 5 أيام، ثم ألغى هذه الظروف وقارن بينهما في الحالتين، وذلك من أجل التأكد من وجود العلاقة المباشرة بين ظروف العمل المادية ومعدل الإنتاجية.

– الملاحظة: الإنتاجية ارتفعت وليست مرتبطة بعوامل مادية و تقنية فقط.

– النتيجة: توصل (MAYO) إلى أن الإنتاجية ليست مرتبطة بالعوامل المادية والتقنية فقط وإنما مرتبطة بالعوامل الاجتماعية، والنفسية المحيطة بالعامل كونه هو محور العملية الإنتاجية للمؤسسة.

4.1 الأفكار المتوصل إليها من طرف (Mayo):

– أهمية العنصر البشري في بيئة العمل والذي يعتبر كعضو في جماعة، فالمنظمة نظام إجتماعي يجمع بين الأدوار الرسمية والغير الرسمية.

– المحفز المادي والقدرات الفزيولوجية وحدها لا تعني إنتاجية مرتفعة، وإنما هناك روح معنوية وقدرات اجتماعية قد تساهم في مضاعفة العمل.

– المتغيرات غير المادية و المكافأة المعنوية تلعب دورا مهما في تحفيز العامل.

– جماعات العمل تشكل نظام إجتماعي من العلاقات غير الرسمية، و تأثر على إنتاجية العمل، وعلى تحقيق

أهداف المنظمة وتطويرها.

نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية في دراستها للمنظمة ركزت على سلوك الفرد والجماعة بالاعتماد على علم النفس و الاجتماع، حيث هذا الفرد يعيش وسط جماعة ويلتزم بسلوكها لتحقيق أهداف المنظمة، وللغرض رغبات وحاجات ومشاعر لها علاقة بإنتاجية المنظمة، كما أن التنظيم غير الرسمي له دور من وجهة نظر العلاقات الإنسانية في خلق الانسجام والتفاعل بين جماعة العاملين، فهو تنظيم اجتماعي غير رسمي كما سماه مايو له دور في تحقيق أهداف المنظمة²².

2. نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو (ABRAHAM MASLOW):

1.2 أبراهام ماسلو :

ولد أبراهام ماسلو عام 1908 بأمريكا في بروكلين، نيويورك من أبوين يهوديين مهاجرين من روسيا، حيث انصرف لقراءة الكتب، دخل كلية المدينة في نيويورك وتخصص في دراسة القانون، ترك مدينته ليدرس في جامعة وسكنس حيث حصل على بكالوريوس في الآداب(1930)، وحصل على الماجستير في الآداب عام(1931)، ودكتوراه في الفلسفة عام(1934).

ومن ابرز أعماله التي لازالت محل جدل كبير و نظريته عن الترتيب الهرمي لاحتياجات الإنسان، خاصة فيما يتعلق بتحقيق الذات، توفي عام 1970 بعد معاناة طويلة مع المرض، ترك العديد من المؤلفات أهمها: نحو سيكولوجية كينونة، الدافعية والشخصية، ابعده ما تستطيعه الطبيعة البشرية.

²². عبدالوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره ص 37.

2.2 هرم ماسلو (سلم الحاجات) :

ركز ماسلو في نظريته على أهم الدوافع والحاجات التي تؤثر على حركية السلوك الإنساني، حيث بنى نظريته على افتراضات أربعة²³:

- لكل فرد حاجات معقدة يصعب التعرف عليها.
 - الإشباع التام لحاجة الفرد يؤدي إلى الانتقال إلى حاجة أخرى من أجل إشباعها.
 - يرى ماسلو أن إشباع الحاجات في قاعدة الهرم أولاً حسب التسلسل.
 - الحاجات العليا تتعلق بالجانب الاجتماعي وطرق إشباعها تتعدد مقارنة بالحاجات الدنيا.
- إن نظرية ماسلو في التحفيز ولتحقيق الفعالية التنظيمية ركزت على الحاجات التي يريد الفرد إشباعه²⁴، و يسعى لها وفقاً لتسلسل كما هو موضح في الهرم التالي:

الشكل رقم (3): هرم الحاجات لماسلو:



الفكرة الرئيسة لهذه النظرية ترى أن الحاجة هي التي تدفع السلوك الإنساني للتصرف بطريقة ما، فهي المبدأ الأساسي لدراسة الدافعية، حيث يرى ماسلو ان هذه الحاجات ترتب تدريجياً كما هو موضح في الشكل من قاعدة الهرم لقمته وهي :

²³ .Nicole Qlbert, diriger et motiver , art et pratique du management, Ed d'organisation 2 ème édition ,paris,2002 , PP 19- 20

. عبدالوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره ص 37.²⁴

- الحاجة الفزيولوجية: الطعام، الشراب، النوم، اللباس.....
- الحاجة للأمن: توفير المحيط الآمن الذي يحافظ على بقاء الفرد ماديا و معنويا.
- الحاجة للانتماء: حاجة الفرد للانتماء للجماعة و العلاقات في العمل تنمية روح الفريق والاتصال.
- الحاجة التقدير: الاعتراف بأهميته وقدراته و بإنجازاته و مكانته.
- الحاجة لتحقيق الذات: يستغل الفرد كل مهاراته وقدراته لتأكيد ذاته وتحقيق طموحاته و نجاحاته.

إعتمد ماسلو مبدئين مهمين عندما تدرج في ترتيب الحاجات والانتقال من الأسفل للأعلى وهما²⁵:

أولا: مبدأ نقص الإشباع: بحيث الحاجة غير المشبعة هي التي تحرك السلوك، فالحاجة لطعام تدفعه لسلوك الأكل إذا كان جائعا، والحاجة للأمان يجب أن تشبع تحقيقا للاستقرار الوظيفي و الحماية من تعسف الإدارة والأمن داخل العمل، وهي من المؤثرات المهمة على الفعالية التنظيمية.

ثانيا: مبدأ تدرج الحاجات: بحيث إشباع حاجة معينة تدفع الفرد إلى إشباع الحاجة التي تليها في الترتيب، بحيث الفرد لما يحقق إشباع الحاجة الفزيولوجية يسعى لإشباع حاجات الأمان، فحين يتم إشباع حاجات مستوى معين، يتوقف تأثيرها على الدافعية (التحفيز)، وتصبح الحاجات المتعلقة بالمستوى الموالي (الأعلى) هي المحركة والمحفزة.

3.2 المنظمة من زاوية الحاجات:

المنظمة من وجهة نظر ماسلو تتعلق بمفهوم الإدارة المستنيرة (Eupsychain Management)، و هي مبنية على فرضية التآزر (Synergie) التكامل بين العامل والمنظمة من خلال التعاون مع بعضهم، حيث تقوم هذه الإدارة على الأسس التالية: الثقة الجماعية، رغبة الفرد في تطوير قدراته بالمنظمة، العلاقات الديمقراطية، حب التقدير

والثناء، احترام المسؤولين²⁶.

²⁵ . بولرياح عسالي، تسيير المؤسسات بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية، ديوان المطبوعات الجامعية 2017، ص 25 .

²⁶ . عبدالوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره ص 40

4.2 الانتقادات:

بالرغم من إسهامات ماسلو من خلال نظريته لتفسير الدوافع و إشباع الحاجات بالمنظمات إلا إنها وجهت لها

العديد من الانتقادات أهمها:

— النظرية حددت ترتيب ثابت للحاجات إلا أن حاجات الأفراد تختلف من حيث الأولويات، فنجد مثلا أولوية فرد تركز على الحاجة للجانب الاجتماعي، وفرد آخر له مهارة عالية وقدرة على الإبداع نجد حاجته في تأكيد ذاته.

— بالرغم من إشباع حاجة الفرد إلا انه قد يزيد في الطلب على إشباعها عكس ما جاء في النظرية الانتقال حاجة أخرى تليها.

— مفهوم الحاجة في حد ذاته قد يكون عائق أمام المنظمة من اجل تحديد مفهومها،

— نظرية ماسلو نسبية كونها أهملت العديد من المحددات كالمعتقدات الدينية والثقافية.

— حصر الحاجات في المنظمة من شأنه إعاقاة النظرة المبنية على الأهداف، والبرامج التي تحقق التوازن في إشباع جميع الحاجات.

جاء ماسلو بفكرة ترتيب الحاجات، و وضع لها سلما وفقا لوجهة نظره، و التي من خلالها يمكن تحفيز العاملين

بالمنظمة من خلال الاهتمام بهذه الحاجات، بالرغم من الانتقادات المذكورة إلا أنها من الدراسات المهمة للدافعية حيث نقص الحاجة يدفع الفرد للتصرف وانتهاج سلوك معين.

3. نظرية العاملين لـ"فريدريك هيرزبرغ (Frederick HERZBERG) :

1.3 فريدريك هيرزبرغ:

ولد " فريدريك هيرزبرغ عام 1923 وتوفي سنة " 2000 في الولايات المتحدة درس في مدينة نيويورك كلية

نيويورك، وهي مؤسسة التعليم العالي، وجامعة بيتسبرغ حصل على الدكتوراه في علم النفس في عام 1950، درس

الطب أيضا، كان أستاذا في علم النفس و الإدارة في جامعة كيس ويسترن ريزيرف في كليفلاند في الولايات المتحدة

وجامعة ولاية يوتا، كان يعمل لخدمة الصحة العامة، حيث أجرى أبحاثا واسعة حول الدوافع البشرية في العمل وكفاءة وسائل تنظيم العمل، كان يطلق عليه الأب المؤسس لإثراء الوظيفة وقد صنفت نظريته من بين 10 النظريات المعمول بها في القرن العشرين.

2.3 أعمال هيرزبرغ:

كانت أعماله حول التحفيز والدافعية، قام بدراسة عن طريق المقابلات لمائتي عامل عن طريق الأسئلة المباشرة والتي تمثلت في سؤالين رئيسيين، حيث طلب منهم في السؤال الأول وصف الحالات والأسباب والظروف التي كان يشعر فيها بعدم الرضا عن الوظيفة التي يشغلها، أما السؤال الثاني فكان عن فكان حول ذكر التفاصيل التي كان يشعر فيها بالرضا.

من خلال تحليل الإجابات توصل إلى أن هناك خمس عوامل مؤثرة على الرضا عن العمل وهي: الانجاز والتقدير، العمل نفسه، المسؤولية، التقدم والنمو التي تعتبر عوامل داخلية في الفرد، أما العوامل التي أدت إلى عدم الرضا عن العمل فهي تتعلق بالظروف المحيطة بالعمل وهي سياسات المنظمة، الأجور، الإشراف، العلاقات الشخصية، حيث هذه الدراسة بينت مجموعة من العوامل تتعلق بما يعمله الفرد، وعوامل تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل. استنتج هيرزبرغ نوعين متميزين من العوامل، التي تتعلق بالرضا وسمها العوامل الدافعة و أخرى تتعلق بعدم الرضا وسمها العوامل الوقائية وتمثل في²⁷:

أولا: العوامل الوقائية : والتي يمكن تسميتها بالعوامل الخارجية التي ترتبط ببيئة العمل داخل المنظمة ولها دور في إزالة أسباب عدم الرضا وهي:

— المرتبات.

— ضمان العمل.

²⁷ . عبدالوهاب سويسي مرجع سبق ذكره، ص 43.

– ظروف العمل.

– سياسات المنظمة.

– طبيعة الإشراف والتوجيه.

– العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة.

ثانيا: **العوامل الدافعة:** وهي عوامل تحقق الرضا و ترتبط بمكونات العمل وتتمثل في:

– القدرة على إنجاز العمل.

– المسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد محددة.

– التقدير وفرصة للتطور الذاتي.

3.3 الانتقادات:

● الدراسة تمت على فئة محدودة من العاملين ولا يمكن تعميمها على جميع الحالات.

● أهملت الفروق الفردية بين العاملين.

● الدراسة لم تحدد طبيعة العلاقة بين الرضا والدافعية وقد يحدث غموض عند تناول المفهومين.

بالرغم من الانتقادات توصل هتزرع إلى وجود نوعين من العوامل المؤثرة على تحفيز العمال من خلال

دراساته : العوامل المؤثرة على عدم الرضا (Les facteurs d'hygiène) ، و المحفزة (Les facteurs motivants)

حيث يرى إن زيادة العوامل المحفزة يتطلب تغيير الوظائف بزيادة الأعباء والمسؤوليات بإثراء المهام، وإعطاء العامل

مهام أكثر تعقيداً، ومنحه حرية ومسؤولية أكبر ، و ذلك للتخلص من الأعمال الروتينية وتطوير الأداء.

4. نظرية X و Y لماك قريفور :

1.4 ماك قريفور(Douglas Mac Gregor):

أستاذ الإدارة في كلية سلون للإدارة في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT) من 1937 إلى 1964، حاصل على درجة الدكتوراه في علم النفس في جامعة هارفارد ، وتخرج في عام 1935 بعد العمل في عدد من الشركات ، بما في ذلك مدير شركة توزيع البنزين في ديترويت من 1926 إلى 1930، عمل كمستشار في العلاقات الإنسانية، كان تأثيره واضحًا في مجال علم النفس الصناعي ظهر من خلال إصدار كتابه "الجانب الإنساني للمؤسسات" في عام 1960 ، وترجم إلى الفرنسية باسم البعد الإنساني للشركة (1969).

2.4 نظرية الفلسفة الإدارية نظرية (X و Y):

انطلق مايكرفور من فرضية مفادها أن لكل مدير فلسفة تؤثر على سلوكه التنظيمي، حيث يرى أن مجموعة من العوامل تؤثر على هذا السلوك²⁸ بالإضافة لتركيز بعض المسؤولين على مبادئ النظرية الكلاسيكية والتي قد لا تؤدي إلى النتائج المرغوبة لذلك جاء بالنظرية (X و Y) ليعطي وجهة نظر تبين طريقة التعامل مع العنصر البشري لإيجاد التوليفة التي تحقق التكامل بين أهداف الفرد والمؤسسة بداية من معرفة دافعية الفرد وفلسفة الطبيعة البشرية والتي نلخصها في الجدول التالي:

بولرباح عسالي، تسيير المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية 2017، ص 26.28

الجدول رقم (2): مقارنة بين نظرية Y و X لماك قريقر

نظرية Y	نظرية X
الإنسان يحب العمل ويتمتع به ويحس بالرضا عند أدائه	الإنسان فطريا لا يحب العمل
يتحمل الإنسان المسؤولية ويتقبلها ويسعى لها في الظروف المناسبة	الإنسان لا يحب المسؤولية وليس له طموح يسعى للأمن و الاستقرار
أغلب الأفراد لهم رقابة ذاتية و طموح للابتكار والإبداع وتحقيق الأنا والمكانة الاجتماعية	الحافز مادي والمراقبة والإجبار على أداء المهام .

نجد النظرية X تحمل مبادئ المدرسة الكلاسيكية و النظرية Y إفتراض ينتقد النظرية X

أولا: نظرية X:

دفع المشرف للفرد دائما من أجل تقبله للعمل، هذه النظرية أهملت الجانب الإنساني و الإجتماعي، وهذا الأسلوب غير محفز وغير دافع للعمل، ومن هنا يرى ماك جريغور تعديل نمط الإدارة التقليدي والإهتمام بالإنسان ككائن حي له حاجات إنسانية ويجب التقدير والإحترام.

ثانيا: نظرية Y:

إستخدام السلطة في هذه النظرية له قواعد ومبادئ ويتم إستخدامها وفقا للضرورة عند الشعور بانفلات الأمور يزيد تركيز السلطة لإعادة الأمور إلى حالتها الطبيعية، أما في حالة إتزام الأفراد بأداء مهامهم والعمل على تحقيق أهداف المنظمة فلا داعي لإستخدام السلطة.

حسب غريغور إستخدام السلطة يكون حسب المواقف، فالمنظمة الفعالة التي توازن بين الإتجاهين الديمقراطي والأوتوقراطي و تكون مرنة حسب وضعيتها ومتطلباتها.

إن نظرية جريغور ترى أن العمل يشبع رغبات الإنسان من خلال كفاءة العمل والشعور بالإنجاز والمساهمة في

تحقيق أهداف المنظمة أو ما يسمى بمبدأ التكامل بين أهداف الفرد و التنظيم.

الخلاصة:

تشارك نظريات العلاقات الإنسانية مع الكلاسيك في اعتبار المنظمة نظام مغلق، حيث تجاهلت البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، لكنها اختلفت معها من ناحية الاهتمام بالجانب الاجتماعي والنفسي للأفراد وكذا بسلوك الجماعات في المنظمة، و أعطت أهمية للتنظيم غير الرسمي حيث تهدف للبحث عن جو عمل يحفز على الأداء الجيد، و التعاون بين الأفراد لتحقيق نتائج أفضل بما يضمن إشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية و الاجتماعية.

المحور الرابع: النظريات الحديثة للمنظمة:

إهتمت الدراسات التي تناولتها النظريات السابقة بالفرد في المنظمات وأهملت المتغيرات المحيطة بالمنظمة، حيث ظهرت العديد من الدراسات العلمية والتجريبية على مستوى المنظمات، فالنظرة للمنظمة كنظام مغلق تغيرت نظرا للتطورات التي شهدتها مجال الأعمال، كظهور المصانع الكبيرة الحجم وتعدد مجال المنظمات كالجامعات والمستشفيات وغيرها، حيث أصبحت هذه المنظمات جزءا من البيئة المحيطة يجب أن تتفاعل معها، ولفهم المنظمة يجب تصورها كنظام يشتمل على عناصر متعددة تتفاعل مع بعضها البعض باستمرار و تحصل على مقومات استمرارها من البيئة الخارجية، كما أنها تكون جزءا من نظام أكبر وهو القطاع الذي تنتمي إليه، فكما أشارت إلى أهمية سلوك الأفراد بالتنظيمين الرسمي وغير الرسمي أشارت كذلك إلى أهمية الاهتمام بالتكنولوجيا و الآلات، وهي عوامل مهمة يجب مراعاتها لتحقيق الفعالية التنظيمية.

إن فلسفة المنظمة كنظام مفتوح تعترف بأهمية العلاقات بين المنظمة والبيئة الخارجية وتأثيرها على إتخاذ القرار، وتأخذ في الاعتبار حتى إمكانية تأثير المنظمات على البيئة الخارجية، كما تعتبر الأساس الذي أدى إلى ظهور المدخل الموقفى في الفكر الإداري، حيث ظهرت في فترة بدأت فيها البيئة تخرج عن الإطار المألوف متجهة نحو حالة عدم الاستقرار والتقلب، وبالتالي النظريات السابقة في دراسة المنظمات أصبحت غير كافية وكان هذا المدخل أساسا لبناء نظريات فكرية (الكمية، الموقفية، الثقافية) في تسيير المنظمات .

1 نظرية النظم (التحليل النظامي):

ظهرت هذه النظرية منذ الستينات من القرن الماضي، ساهم في ظهورها العديد من المفكرين والباحثين، تضمنت مبادئ في الفكر التنظيمي، حيث أصبحت النظرة في المنظمة من النظام المغلق الذي لا يتأثر بالمحيط إلى نظام مفتوح يتفاعل و يؤثر بشكل مستمر، فالتحليل النظامي في علم الإدارة يساعد على فهم المنظمات إنطلاقاً من الأفكار التي جاء بها فوبارتالونفي، و فورستر، و إيمري، و تريست.

1.1 تعريف النظام:

هو مجموعة من الأجزاء المتفاعلة مع بعضها في سبيل تحقيق هدف معين كلي مشترك، و هذه الأجزاء تشكل كلاً متجانساً²⁹.

أو: هو مجموعة من العناصر تتفاعل من أجل تحقيق هدف معين.³⁰

2.1 نموذج IPEMER:

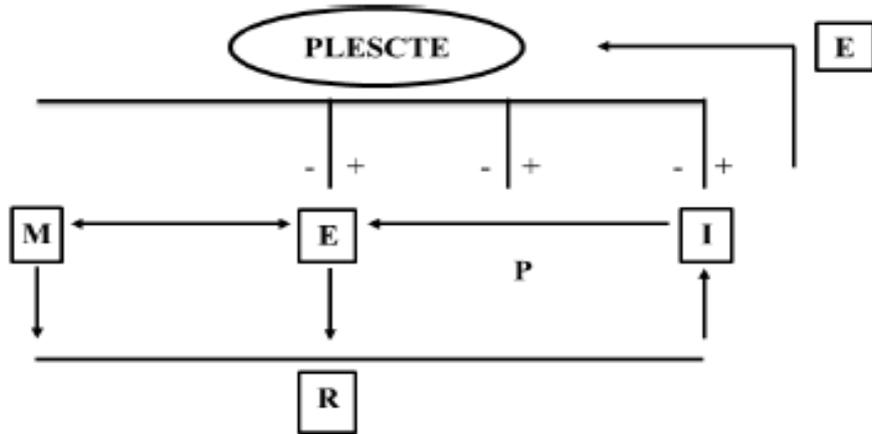
حسب هذا النموذج فالنظام يتكون من:

- I المدخلات (Intrant)، P السيورة (Processées)، E المخرجات (Extrant)، M الغاية (Mission).
- E المحيط (Environnement): تتضمن المنافسين والبيئة المتعلقة بالمحيط السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، الثقافي والتكنولوجي والايكولوجي.
- R المنعكس الرجعي (Rétroaction).

²⁹. المرجع السابق ذكره، ص 220

³⁰. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص 04.

الشكل رقم(04): نموذج (IPEMER)



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص 04 .

ترى هذه النظرية أن المنظمة عبارة عن نظام يتشكل من مجموعة من الأجزاء المترابطة و المتفاعلة، وكل جزء يعتمد على الآخر من أجل تحقيق هدف المنظمة، هذا النظام يتفاعل مع نظام أكبر وهو المجتمع، يمكن تشبيهه بجسم الإنسان الذي يحتوي على الجهاز التنفسي، والجهاز الهضمي، والجهاز العصبي، هذه الأجهزة تتفاعل فيما بينها من أجل توازن النظام الكلي للإنسان.

فالتحليل النظامي ينظر إلى كل شيء على أنه نظام، فالإنسان نظام، والأسرة نظام، والمنظمة والمدرسة نظام، والمجتمع والمحيط الذي نعيش فيه نظام.

فالمنظمة الإنتاجية نظام يضم مجموعة من الأنظمة الفرعية: الإنتاج والتسويق، التمويل والمالية، نفس الشيء بالنسبة للتسويق يمكن النظر إليه على أنه نظام يضم أنظمة فرعية تخص نظام الترويج، التوزيع و التسعير وغيرها، كما يمكن أن ننظر للمؤسسة الإنتاجية كجزء من نظام يتمثل في الشركات الإنتاجية من نفس النوع تتفاعل من أجل تحقيق هدف، وهي موجودة في نظام تتمثل في المجتمع ومحيطه.

3.1 مبادئ النظرية:

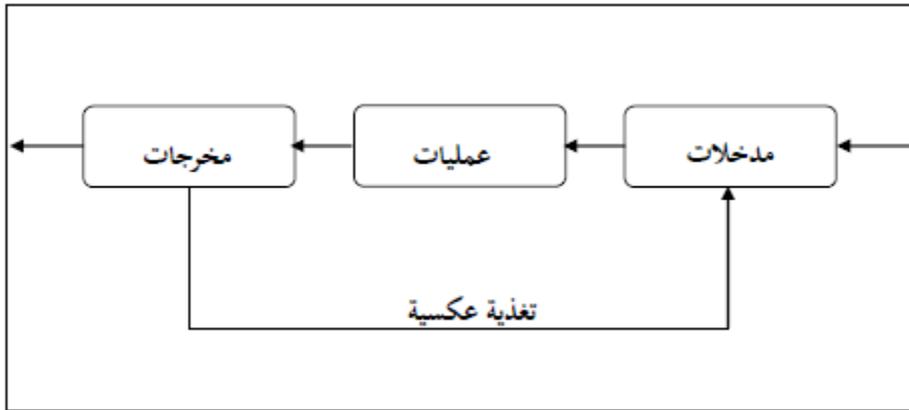
تقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ أهمها³¹:

- **النظام المفتوح:** المنظمة عبارة عن نظام مفتوح، وهي جزء من البيئة المتواجدة فيها تتبادل معها، حيث تتحصل على مدخلات (الطاقة) و تعطي مخرجات، فالعلاقة مستمرة ودائمة ومتجددة في الحصول على مدخلات وتحويلها لمخرجات.
- **عناصر النظام:** النظام الكلي يتشكل من أنظمة فرعية تتفاعل وتتكامل من أجل تحقيق الهدف الكلي للتنظيم، فإدارة المالية و الإنتاج والتسويق و التخزين كلها أنظمة فرعية تعمل بشكل متناسق نحو الهدف.
- **إستيراد الطاقة (المدخلات):** وهي كل ما تحتاجه المنظمة من أجل إنتاج سلعة أو خدمة من رأسمال و مادة أولية و آلات والمورد البشري ومعلومات وقيم، حيث تحصل عليها من البيئة التي تعيش بها، فالطاقة مهمة جدا للمنظمة ويجب أن تتدفق باستمرار للمنظمة حتى تستمر وتبقى.
- **المخرجات:** وهي نتيجة تحويل المدخلات، حيث النتائج إما سلع أو خدمات قابلة للاستخدام من طرف أفراد البيئة لإشباع حاجاتهم و رغباتهم.
- **ديناميكية النظام:** وهي عبارة عن حركية ونسق التفاعل بين أجزاء النظام داخل حدوده وخارج النظام مع البيئة الخارجية، وهي تشمل المراحل الثلاث المدخلات وهي تدفقات البيئة الكلية الخارجية، والعمليات وتفاعل الأنظمة الفرعية، و مخرجات و هي نتائج تفاعل الأنظمة باستمرارية وديناميكية، بالأنظمة نضمن بقاء المؤسسة أمام نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة ويؤثر فيها.

³¹ . عمر وصفي عقيلي، قيس علي عبد المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994، ص 262.

- **حدود النظام:** يجب تحديد حدود النظام لمعرفة ما يحدث داخل وخارج النظام، فالحدود هي مجموعة العناصر المختارة، حيث تتفاعل مع بعضها وهي صعبة التحديد حسب النسق المعتمد، فمثلا في مؤسسة قد تكون الحدود عبارة عن آلات ومحازن وعمال وإجراءات، فهل هي داخل النظام أم خارجه.
- **بيئة النظام:** هذا المفهوم مرتبط بمفهوم حدود النظام، فكل ما يقع خارج حدوده هو البيئة المحيطة بالنظام، وهي تفاعل بين أجزاء النظام الخاص بالمنظمة، و النظام الكلي المحيط لتحقيق الهدف المحدد.
- **التغذية العكسية والتفاعل مع البيئة:** نقصد بها عودة المعلومات من البيئة للنظام، أو التغذية المرتدة تمكن النظام من التعرف على أهم التطورات والتغيرات لتكييف عملية التحويل والإجابة على الاحتياجات الحقيقية للمجتمع وفقا للمعلومات المتحصل عليها، وهي بمثابة مدخلات تساعد على تكييف المنتجات الجديدة، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(05): مكونات النظام



فالحصول على معلومات عن طريق التغذية المرتدة يساعد المنظمة على البقاء والاستمرارية، و يصحح مساراتها نحو الهدف.

- **التخصص:** يعني التخصص في المهام و الأقسام مع الاهتمام بالتنسيق في العمل بين الأنظمة.

– الإدارة: العملية التي تخلق التوليفة المناسبة والتنسيق بين الأنظمة الفرعية التي تتفاعل ضمن النظام الكلي، حيث توجد الإدارة العليا المهتمة بالتخطيط والإستراتيجية و الإدارة الوسطى التي تنسق، والإدارة المباشرة التي تنفذ وهذا وفق نظام خاض بالمنظمة.

4.1 نظرية الأنساق العامة لـ (Von bertalanffy) : (théorie des systèmes généraux)

فون بارتالونفي من مواليد 1901 بالنمسا، تلقى تعليمه في جامعة فينا حيث تحصل على دكتوراة في علم الأحياء و علم النفس سنة 1926، وكان أستاذا زائرا في جامعة فينا، و لندن، وكاليفورنيا، ونيويورك و انتقل إلى كندا سنة 1949، وعاش بقية حياته في كندا و الولايات المتحدة الأمريكية، وجل أعماله في الكيمياء العضوية إلا أنه اشتهر بنظرية النظام العام و هو محرر كتاب الأنظمة العامة وتوفي سنة 1971، من أهم الأفكار التي جاء بها مايلي:

– أول من حدد مبادئ نظرية الأنساق العامة سنة 1950 و طبقها سنة 1966، حيث تنظر المنظمة على أنها نظام مفتوح في تفاعل مستمرة مع البيئة المحيطة وتشتمل على مدخلات، العمليات، مخرجات ومن اهم الأفكار التي جاء بها في تحليله للمنظمات مايلي:

– يرى فون بارتالونفي النظام على انه مجموعة من العناصر لها علاقة تأثير متبادل، حيث كل العناصر لها علاقة مع بعضها.

– كذلك لفهم سير المنظمة يجب تصورها كنظام متكون من أجزاء تتفاعل فيما بينها، كما يوجد نوعين من الأنظمة وهي المفتوحة و المغلقة، كما أن علاقات الأنظمة الجزئية بالنظام الكلي مستمرة وحيوية ويجب متابعتها ومراعات رد الفعل (المنعكس الشرطي).

– إن النظر للمنظمة على أساس أنها مجموعة من الأنظمة الجزئية تجعل صاحب القرار يرى العناصر المتفاعلة بدقة، ويتعرف على أهم المراحل وكذا سيورتها ويسهل له تعديلها من خلال رد الفعل والمعلومات التي يتحصل عليها من البيئة الخارجية.

5.1 نظرية الأنساق السوسيو تقنية (Théorie des systèmes sociotechniques) :

نجد أصحاب الاتجاه في معهد تافستوك للعلاقات الانسانية (Tavistack Institute of Humains Relations) ،

من أهم المنظرين نذكر (Eric trist) و (Frederic Emery).

— فريديريك إمري (Frederic Emery): عالم نفس أسترالي ولد سنة 1925، و أحد المؤسسين لتيار التطور

التنظيمي، إشتغل بجامعة "ملبورن" بأستراليا، ثم بمعهد "تافيستوك" بلندن، هناك اشتغل مع تريست، توفي في

10 أبريل 1997 .

— إريك لانديرسون تريست (Eric trist): من علماء النفس بريطانيين، ولد يوم 11 سبتمبر 1909، وهو من

المؤسسين لمعهد "تافيستوك" للأبحاث، اهتم كذلك بالتطور التنظيمي و توفي سنة 1993 في جوان.

كانت دراسة هذه نظرية وميدانية، فمن وجهة نظر السوسيو تقنية فان المنظمة تتكون من نظام إجتماعي، ونظام

تقني يتفاعل باستمرار ويتأثر متبادل، وهو نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة ويتأثر و يؤثر فيها.

في هذه النظرية تعتمد المنظمة على فرق العمل الذاتية و المستقلة، تركز على مبدأ التخصص المتعدد والإنضباط،

تصبح مهمة الإشراف مهمة مساعدة، وقوة التنظيم تكمن في الفرق التي لها القدرة على إنجاز الأعمال بطريقة

متناسقة، فنظرية السوسيو تقنية جاءت بمايلي:

— المنظمة مكونة من نسقين تقني و إجتماعي يجب أن يتفاعلا باستمرار ويتأثران ببعضهما و يؤثران، فالنظرية

التنظيمي في أحد النظامين يؤثر على النظام الآخر، فمن غير الفعالية تغيير نظام وترك الآخر، فأبي تغيير

يجب أن يشمل النظامين لتحقيق مردودية أحسن.

— حسب النظرية عند التغيير في النظام التقني يجب أن يكون هذا النظام يتلاءم مع النظام الاجتماعي لتحقيق

الهدف.

— تتأثر المنظمة بتغيرات تتعلق بالبيئة التي تفرض تطوير وتنويع المخرجات، وهي تتطلب مرونة في نظام الإنتاج

التقني، وعوامل تتعلق بتنويع المدخلات وتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة، بحيث التقنية التي تحول المدخلات

إلى مخرجات يجب أن تكون لها القدرة على التعديل الذاتي (autorégulation) تقوم بها المنظمة و هنا تظهر مرونة التكنولوجيا المستخدمة و القدرة على التكيف مع التغيير.

— النظرية بالإضافة للإهتمام بالجانب التنظيمي الداخلي فإنها تساهم في تحليل البيئة الخارجية وتصنيفها والقدرة على التفاعل معها.

2 النظرية الكمية (اتخاذ القرار):

ويطلق عليها أيضا نظرية اتخاذ القرارات، يعتبر مفكروها أن الإدارة مجموعة من القرارات و العمليات أكثر من كونها هياكل تنظيمية، أو مبادئ إدارية ثابتة، ويرى " Chester Barnard " تشستر برنارد 1886-1961 ويؤكد أن التنظيم عبارة عن نظام من المعلومات و نمطا من اتخاذ القرارات وكان من سبقين لطرح هذه الفكرة، وقد طور كل من " هربرت سايمون H. Simon " هذه الفكرة و " جيمس مارش J. March "، وأكدوا أن الإدارة هي: " عملية اتخاذ القرارات، وكذلك مفهوم لوضع البرامج بقصد و وضع أنماط محددة لاتخاذ القرارات في الأحوال المماثلة، مما سيؤدي إلى تقليل الوقت اللازم لإصدار مختلف القرارات، " يظهر ذلك من خلال نظريتي برنارد و سيمون كما يلي:

1.2 نظرية النظام التعاوني لـ (chester bernard) (المنظمة التعاونية Operative System Theory):

شيستر برنارد ولد سنة 1886 في مالدين هو اقتصادي أمريكي تلقى تعليمه في جامعة هارفارد وكان عضواً في الأكاديمية الأمريكية للفنون والعلوم، من مؤلفاته: وظائف المدير (The Functions of the Executive) و نشر في عام 1938 للمرة الأولى، و كتاب التنظيم والإدارة (Organization & Management) ونشر في عام 1948، قد أعد برنارد كتاباته بناء على خبرته في شركة للاتصالات الهاتفية، واستخدم في تناوله لنظريات الإدارة أبحاث علم الاجتماع و الإحصاء والعلوم النفسية توفي سنة 1961 في نيويورك، عن عمر يناهز 75 عاماً.

2.2 أهم المرتكزات لنظرية النظام التعاوني:

يرى برنارد أن المنظمة عبارة عن جهاز من الموظفين يتعاونوا فيما بينهم وكذا مع المستهلكين، يرى أن المنظمة نظام متكامل، حيث يوجد نظامين بينهما علاقات وتفاعلات وهي التنظيمات الرسمية و التنظيمات غير الرسمية، يعتمد برنارد عند وضعه لنظريته على علم النفس و الإجتماع، من أهم إسهاماته مايلي³²:

- **الفرد:** فالإنسان إجتماعي بطبعه لا يمكن أن يعيش بمفرده، و يمتلك القدرة على التكيف والتفاعل، في المنظمة يجب أن يحفز على التعاون المثمر لأنه من أهم محددات التنظيم، لذلك يجب خلق الرغبة للأفراد و المساهمة بالتعاون مع العاملين معهم في المنظمة حيث تتولد لديهم الرغبة حسب برنارد في حالة شعورهم أن التعاون لديه أهمية و يخدم المصلحة العامة للتنظيم و يحقق أهدافه الشخصية.
- **نشأة التنظيم:** يرى برنارد أن التنظيم ينشأ نتيجة جهود فردية أو جماعية تتفاعل من أجل تحقيق هدف محدد ومشترك، أو نتيجة التوسع والانتشار أو كذلك انفصال من التنظيم لتكوين تنظيم جديد.
- **التنظيم الرسمي:** وهو المتعلق بالهيكل الإداري للمنظمة، برنارد يرى عدم قبول المبادئ الرسمية التي اعتمدها المدرسة كلاسيكية و تفرض الالتزام بها كقوانين، ويقترح وجود مجموعة من العناصر وهي:
 - الهدف الكلي: حيث تتضافر جهود كل الأفراد من أجل هدف مشترك وفق نظام تعاون، ي فتحقيق هذا الهدف هو تحقيق لأهداف الأفراد.
 - الإتصال: إن المنظمة كنظام تعاوني يفترض وجود شبكة اتصال واضحة تربط بين أفراد المنظمة، و المعلومة تمر بوضوح دون نقص أو تشويه و تكون سهلة للمتلقي لينقلها بكفاءة .
 - السلطة: حيث يتم قبولها من طرف المرؤوسين، وتكون مرتبطة بأهداف الجماعة، و التعليمات الصادرة تكون قابلة للتنفيذ وفق الإمكانيات المتاحة.

³² . عمر وصفي عقيلي، قيس علي عبد المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1994، ص 250 .

- إتخاذ القرار: هي محور عملية الإدارة، وطالما التنظيم مستمر في نشاطه فاتخاذ القرار يتم على جميع المستويات والتي تحقق الأهداف المشتركة لمختلف الأطراف و تكون قابلة لتنفيذها، ومنه تحقيق الفاعلية التنظيمية.
- التخصص: برنارد من وجهة نظره التخصص مهم للأفراد وللتنظيم، ويطبق حسب كل تنظيم ومكوناته وإمكانياته وأهدافه مع وجود تنسيق بين كافة جهود الأفراد.
- التوجيه والإشراف: يرى برنارد أن التعامل بإنسانية وتوجيه الأفراد وإكتشاف نقاط قوتهم وضعفهم مهم جدا لتحسين آدائهم و كفاءتهم، وهذا بوجود قيادة إدارية ديموقراطية، فاختيار رؤساء يكون بمعايير سليمة، وتدريبهم على النمط القيادي المناسب للنظام التعاوني في المنظمة.

■ **الدافعية والتوازن:** حسب برنارد تحدث مجموعة من التفاعلات بين ما يساهم به الفرد في تحقيق الأهداف، وبين رغباته وطموحاته، وعليه يجب على المنظمة وضع حوافز مادية ومعنوية لدفع الفرد على المساهمة والتعاون لتحقيق الأهداف، كما يجب مراعات التوازن بين هذه المحفزات و إنجازات وإسهامات الفرد، و ألا يؤدي تحقيق أهداف طرف على حساب الطرف الآخر أي هدف الفرد مع أهداف المنظمة.

■ **التنظيم غير الرسمي:** لكل تنظيم رسمي هناك تنظيم غير رسمي يخرج منه و يتشكل من العلاقات الشخصية التي تنشأ بين العاملين على أساس عاطفي، أو منفعة، أو أي سبب غير رسمي، فهو لا يوجد له بناء و لا تصميم، يخلق لدى الأفراد اتجاهات وعادات، ويساهم في الظروف التي يمكن أن يستغلها التنظيم الرسمي لزيادة الفاعلية، لذلك يجب رعاية التنظيم غير الرسمي من طرف المسؤولين عن طريق الإتصال الفعال وتوجيهه بما يخدم أهداف التنظيم.

3.2 نظرة سيمون للمنظمة (Herbert Simon):

يرى أن المنظمة هيكل رسمي بما علاقات تتفاعل بين مختلف الوظائف من خلال عمليات الاتصال المستمر الذي يوفر معلومات تساعد على اتخاذ القرار في التنظيم الإداري للمنظمة، هناك مستويات و مراكز سلطة رسمية لها

الحق في اتخاذ القرار، كما يرى أن الإتصال والتعاون يحدث أثناء التفاعل بين أعضاء التنظيم ، هنا يلتقي مع شيبستر برنار³³.

4.2 الأفكار التي جاء بها سيمون:

يمكن تلخيص أهم ما جاء به سيمون كالتالي:

— **إتخاذ القرار:** يرى أن جوهر العملية الإدارية هو عملية إتخاذ القرار، فعمل المسير أو المدير هو إتخاذ القرار، ويكون عن طريق المفاضلة بين مجموعة من المبادئ المتوفرة وفق البيئة المحيطة والتي قد تفرض قيود على متخذ القرار و تحول دون اختيار البديل الأفضل، هذه العملية يقوم بها المدير حيث يجمع أكبر قدر من المعلومات التي تتعلق بإتخاذ القرار ويفهمها ويحللها ثم يحدد البدائل المناسبة ويختار البديل الأفضل وسط القيود التي تفرضها البيئة المحيطة، ثم يقوم بتوضيح وشرح الاختيار للقائمين على تنفيذ القرار و يشرف على متابعته ومحاولة تسهيل الصعوبات التي قد تواجه عملية التنفيذ، كما أكد سمون على صعوبة إتخاذ القرار بحكم أن المنظمة موجودة في بيئة متغيرة وتأثر على إتخاذ القرار باعتبار أن التنظيم نظام مفتوح، فنجاح متخذ القرار يتطلب منه الأخذ بالحسبان تأثير البيئة لتحقيق الرشد والعقلانية في عملية إتخاذ القرار.

— **الرشد المثالي:** هو سلوك متخذ القرار من أجل تعظيم المنفعة بحيث يجب توفر المعلومات عن كل بديل يحدده والنتائج المتوقعة، وقد سمي سمون متخذ القرار بالرجل الإقتصادي.

— **الرشد الواقعي:** وهو رشد عقلائي حيث متخذ القرار يتخذ القرار الذي يعظم المنفعة في ظل الإمكانيات المتاحة، وفي ظل ظروف البيئة المحيطة باعتبار أن التنظيم نظام مفتوح وقد سمي سمون متخذ القرار بالرجل الإداري.

33 . عمر وصفي عقيلي، قيس علي عبد المؤمن: المنظمة ونظرية التنظيم، ط1 ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994 ، ص 254

- السلوك التنظيمي: سلوك الفرد بالمنظمة يتأثر بمجموعة من القيم والاتجاهات والأهداف، هنا تكمن الصعوبة بين أهداف الفرد و أهداف المنظمة، لذلك يجب وضع محفزات للأفراد وتشجيعهم بما يخدم التنظيم.
- التوازن التنظيمي: يقصد به التوازن بين مساهمات الفرد بجهده ومهاراته وكفاءاته و مؤهلاته مقابل التحفيزات المادية والمعنوية جراء هذه المساهمات، حيث هناك منفعة بين الطرفين و يجب أن يكون هناك توازن بين الجهد و الإسهامات مع المحفزات، فإذا حدث خلل مثلا الإسهامات أقل من المحفزات والعكس سيكون هناك إشكال، وهنا يرى سمون التوازن شرط الإستمرارية والبقاء.
- الفرد والجماعة: الفرد هو جزء من الجماعة ومتخذ القرار هو جزء من المنظمة، وهنا دور المسير الذي يتخذ القرار في دفع مجموعة الأفراد نحو تحقيق أهداف التنظيم حيث كلما تحققت أهداف المنظمة زاد تماسك المجموعة.

5.2 نموذج Simon الخاص بالقرار:

يظهر من خلال المراحل التالية³⁴:

- **I : Intelligence**: كفاءات الفرد ومعارفه ومهاراته والعوامل المحيطة به لها دور في إدراك المشكلة التي تؤثر على اتخاذ القرار.
- **M : Modélisation** : وضع نماذج تساعد على اتخاذ القرار وتسهل دراسة البدائل المتاحة وترتيبها وتقسيمها.
- **C : Choix** : كل النشاطات التي تسمح بالاختيار لوضع معايير ومعاملات تساعد على ترتيب الحلول واختيار البديل الأفضل، حيث يعتمد على مجموعة القيم والعادات والأعراف وبالتركيز على البيئة الخارجية للقرارات، والاهتمام بالمؤثرات الداخلية والحوادث السابقة والعقلانية في الإختيار.

³⁴. عبد الوهاب سويسي مرجع سبق ذكره، ص 43.

كنتيجة توصل سمون إلى:

- عملية الإدارة والتسيير هي عملية اتخاذ قرار.
- إتخاذ القرار من مهام و مسؤولية الإدارة العليا.
- هناك مستويين في هذه العملية، مستوى متخذ القرار، ومستوى المنفذ.
- المنظمة هي عبارة عن عمليات اتخاذ للقرارات.

3 النظرية الموقفية

ظهرت هذه النظرية في بداية 1960، ترى هذه النظرية أهمية دراسة الموقف بدل من اعتماد الشمولية والتعميم، بحكم أن المسير يواجه حالات ومواقف مختلفة تتطلب حلول متباينة من حالة لأخرى، فأصحاب نظرية الموقفية (L'école de la contingence) يرون أنه لا يوجد نموذج وحيد لكل الحالات، و أن فعالية الإدارة تكن في مدى تكيفها مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها³⁵، سنتطرق لأهم الدراسات والأفكار التي تتعلق بهذه النظرية.

1.3 أفكار النظرية الموقفية:

قام بعض الباحثين البريطانيين بمجموعة من الدراسات سنة 1970 وسميت جماعة "أستون" (groupe Aston)

وحددوا مجموعة من الأبعاد المهمة للمنظمة وهي:

- شكل المنظمة.
- تنميط العمل، تخصص البنية.
- مركزية اتخاذ القرار.

³⁵ . CHARRON, L., SEPARI, S., « Organisation et Gestion de l'Entreprise, Manuel et Applications », éd DUNOD, 1ère édition, 1998, 3ème édition, 2004., p.36.

2.3 أعمال ستالكر و وبرنز (Burns et Stalker):

قام الباحثان بدراسة 20 شركة بريطانية سنة 1963 والهدف منها إبراز أهمية أثر المحيط على المنظمة، نشرت النتائج في كتاب سنة 1966 تحت عنوان (the management of innovation) ، حيث اعتمد على مقياس تغير البيئة و درجة التغير في التكنولوجيا المستخدمة في المحيط الذي تعمل فيه المنظمة.

توصلت النتائج إلى أن بنية المنظمة تتأثر بالمحيط الخارجي سواء التغير التكنولوجي و التشريعي وتقلبات السوق، كلها تعبر عن محيط يشهد تغيرات معقدة، حيث أن شكل الهياكل التنظيمية في البيئة مستقرة تختلف عنها في البيئة الديناميكية المتغيرة.

أولاً: المنظمة الميكانيكية: هي منظمة يبتئها تكيف مع للبيئة المستقرة، حيث هذه البيئة وعناصرها المكونة لها مستقرة لاتعرف تغيرات، و إن وجدت فهي متوقعة سابقا قبل حدوثها، حتى التغيرات على مستوى القوانين والتكنولوجيا والأسواق قليلة.

ثانياً: المنظمة العضوية: بنية هذه المنظمة تتكيف مع البيئة الديناميكية المتسارعة التغيرات والديناميكية.

يمكن التمييز بين نوعين من البنيات حسب الباحثان كمايلي:

– **البنية الميكانيكية (les structures mécanistes):** وهي بنية تقوم بانجاز مهام روتينية تنفيذية، أغلب مهامها رسمية و مركزية، تعتمد على التخصص وتنميط العمل، القرارات تتم على المستويات العليا للهرم الإداري، كما أنها تعتمد التسلسل في سلمها و تجد صعوبة على التكيف مع الوضعيات الطارئة والفجائية، وهي بنية بيروقراطية³⁶، هذه البنية تعتمد على التخصص وتقسيم العمل والسلطة مركزة في أعلى هرم للبنية.

³⁶ . محمد عبد الفتاح الصيرفي، "مبادئ التنظيم و الإدارة"، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006 ، ص131 .

– **البنية العضوية:** وهي بنية مرنة تتكيف مع المتغيرات البيئية حيث تعتمد على المهارات والمعارف والخبرات في سلطتها، كما أنه لا يوجد تمييز للعمل أو تقسيم للمهام، وتركز على الإتصال وتبادل المعلومات بين أفرادها، وتعتمد اللامركزية في إتخاذ القرار أي الجميع يساهم في اتخاذه، فهي تركز على فرق العمل.

نجد أن البنية الميكانيكية تركز على التخصص والمهارات والمعارف المتخصصة، في حين البنية العضوية تعتمد على الأفراد المتعددي المهارات والمعارف والكفاءات ومن لهم القدرة على التكيف على المتغيرات البيئية والقدرة على الإبداع والإندماج وسط فريق العمل.

حسب الباحثان برنز وستالكر فإن كل بنية تتلاءم مع البيئة الخاصة به، فالميكانيكية مع البيئة المستقرة والعضوية مع البيئة المتغيرة، و الفعالية التنظيمية لها علاقة بالهيكل التنظيمي وقدرته على التفاعل الإيجابي مع البيئة المحيطة وعلى المنظمة أن تختار ما يتناسب مع بيئتها.

3.3 أعمال "لورنس ولورش" (Jay lorche et Paul lawrence):

هما باحثان من جامعة هارفارد الأمريكية حيث قاما بدراسة 10 منظمات في صناعات مختلفة (المجال الغذائي، البلاستيك، التعليب)، حيث إهتما بدراسة العلاقة بين بنية المنظمة والمتغيرات البيئية من حيث درجة الاستقرار.

إن الهدف من عمل الباحثان هو أن عدم إستقرار البيئة العلمية والتكنولوجية و الاقتصادية و التجارية تؤثر على بنية المنظمة.

إعتمد الباحثان عند تحليل الأثر المتعلق بالبيئة التكنولوجية والعلمية والبنية على مفهومين أساسيين هما التمييز (la défférenciation) و الإندماج (l'intégration)³⁷ وتعتبر من أهم الأفكار التي جاء بها:

³⁷ . CHARRON, L., SEPARI, S., « Organisation et Gestion de l'Entreprise, Manuel et Applications », éd. DUNOD, 1ère édition, 1998, 3ème édition, 2004., p.36.

— التمييز: وهو تعبير عن مدى اختلاف و تخصص الوحدات الداخلية داخل المنظمة، بحيث التخصص في الأقسام يزيد من التمايز، كلما زادت درجة الا استقرار في البيئة الخارجية زاد تقسيم الوحدات والتخصص وزاد التمايز.

— الإندماج: توجيه و توحيد الجهود بين مختلف المواقف، والتعاون والاعتماد المتبادل بين أقسام الإدارة من أجل تحقيق الأهداف التي رسمتها المنظمة.

حسب الباحثان البنية العضوية الأكثر ملاءمة لإتصافها بالمرونة، لكن دائما بحاجة للاندماج و التنسيق لتحقيق الانسجام الجماعي، على عكس البنية الميكانيكية التي تتعامل مع بيئة مستقرة وهي أقل تميزا ولا تحتاج لميكانيزمات أكثر للاندماج.

لكن بالرغم من هذه الدراسة فإنه لا توجد بيئة مثالية، فالمنظمة الفعالة هي التي بالرغم من التمايز داخل وحداتها فهي تخلق ميكانيزمات و آليات الاندماج حسب المتغيرات التي تفرزها البيئة الخارجية³⁸.

4.3 إسهامات و أعمال وودوارد (Joan Woodward) :

أستاذة بجامعة لندن عاشت خلال الفترة الزمنية المحصورة بين 1916_ 1971 مختصة في علم النفس الصناعي، شملت دراستها 100 مؤسسة في منطقة ايسكس جنوب بريطانيا، ركزت الدراسة على دراسة العلاقة بين النظام التكنولوجي والإنتاجي وطريقة التنظيم أي البنيات المناسبة للمنظمة، وشملت الدراسة مصانع كبيرة وأخرى صغيرة، دامت الدراسة 10 سنوات حيث صدرت النتائج في كتاب سنة 1965 تحت عنوان "التنظيم الصناعي النظرية والتطبيق" (industrial organisation theorie and practice).

لاحظت "وودوارد" أن التكنولوجيا المتطورة هي التي تفسر الاختلافات التنظيمية وليس الحجم أو تاريخها أو الفرع الصناعي، واستطاعت الباحثة أن تحدد ثلاث طرق لتنظيم الإنتاج بالاعتماد على التكنولوجيا المستخدمة:

³⁸ . HATCH, M. J., CUNLIFFE, A. L., "Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives", 3rd edition, Oxford University Press, 2013, p. 100.

أولاً: مصانع تعتمد تكنولوجيا نظام الإنتاج بالوحدة (**production unitaire**): تنتج وحدة خاصة بكل زبون حسب الطلب، بما اتصال غير رسمي وتتميز بالمرونة والمستويات التسلسلية في الهرم التنظيمي نسبية والمراقبة كذلك نسبية.

ثانياً: مصانع تعتمد على تكنولوجيا نظام تجميع المعلومات و كميات كبيرة: و هنا يكون الإنتاج بكميات كبيرة جماهيري فورد، فيها التسلسل السلمي للتنظيم أي درجة الهرمية عالية وإشراف مرتفع، وتركز على الإنتاج والجانب التقني التكنولوجي.

ثالثاً: مصانع تعتمد على تكنولوجيا نظام العمليات (أوتوماتيكيا) (**processes continue de production**):

يتعلق بالإنتاج المستمر والمتواصل مثل الصناعات الغازية والسائلة والمنتجات الكميائية، فالتنظيم هنا يكون بالاعتماد على العلاقات الأفقية، تركز على الكفاءات والخبرة و العمل بالمشروع و فرق العمل. وكنتيجة فإن التنظيم يجب إن يتماشى حسب ظروف البيئة ويتكيف معها حسب التكنولوجيا و الإنتاج والحجم.

4 الأبعاد الثقافية للنظرية Z لويليام أوشي:

1.4 وليام أوشي:

أوشي وليام جورج من مواليد 1943م في هونولولو بهاواي، من أصل ياباني، أنهى دراسته بكلية وليام سنة 1965م، في سنة 1967 حاز ماجستير في إدارة الأعمال من ستانفورد، وفي سنة 1972 تحصل على الدكتوراه من جامعة شيكاغو، إشتغل أستاذا بقسم الدراسات العليا لإدارة الأعمال بستانفورد بين (1971-1979)، ثم درجة بروفيسور سنة 1979 بكلية الدراسات العليا للإدارة بجامعة كاليفورنيا، ويعمل كمستشار لأكثر من 500 شركة ناجحة .

2.4 ظهور النظرية Z:

مع ظهور مفهوم الجودة الشاملة عمل أوشي على الجمع بين الإدارة الأمريكية واليابانية نظرا لتفوق الإدارة اليابانية من حيث الإنتاجية، و ظهرت فكرة أن اليابانيين أقدر على الإدارة (Management) من الأمريكيين، فطور نظريته بالاعتماد على الاتصال، و فرق العمل، وتحسين الجودة، وتخفيض التكاليف، و تحسيس الفرد بالملكية الجماعية، و الإنتماء للمؤسسة، هذا يزيد من ولائهم لأهداف المنظمة³⁹.

3.4 الخصائص الوظيفية في المنظمة لليابانيين:

الإدارة اليابانية أدخلت ثقافتها وقيم مجتمعتها للمنظمات، هنا يكمن الاختلاف مع الثقافة الأمريكية حيث نجد من أهم خصائص الفرد الياباني مايلي:

- ثقافة العمل مدى الحياة .
- طرق التقييم و الترقية بطيئة.
- يمارس الفرد مسؤولية دون وجود سلطة او منصب في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- إتخاذ القرار بالمشاركة مع جميع أفراد المنظمة.

4.4 الفرق بين المنظمات الأمريكية واليابانية:

يرى اوتشي أن أسلوب الإدارة الأمريكية A أي الطريقة الأمريكية يختلف عن أسلوب الإدارة اليابانية J ، لهذا عمل على إيجاد أسلوب إدارة يطبق خارج البيئة اليابانية بخصائص تتماشى مع البيئة التي يطبق فيها، والجدول التالي يوضح خصائص النموذجين:

³⁹ . Aîm, R., "L'essentiel de la théorie des organisations : 2014-2015 », 7ème édition, Gualino, Lextenso éditions, 2014, p.84.

الجدول (03) المقارنة بين النموذج الياباني و الأمريكي

النموذج	النموذج الياباني	النموذج الأمريكي
الخصائص		
التوظيف	موظف لمدة غير منتهية مفتوحة	لمدة زمنية محددة و قصيرة
التقييم والترقية	بطيئة	سريعة
المسار المهني	غير متخصص	متخصص
الرقابة	غير رسمية وضمنية	رسمية وصریحة
اتخاذ القرار	جماعية	فردية
المسؤولية	مسؤولية جماعية	مسؤولية فردية
الاهتمام بالفرد	إهتمام شامل	إهتمام محدود وجزئي

جدول من إعداد الباحث بالاعتماد على كتاب عبد الوهاب سويسي ص 81

الخلاصة:

إن النظريات الحديثة للمنظمة أعطت أهمية كبيرة للبيئة الخارجية و التأثير المتبادل بينها وبين المنظمة، فنظرية النظم و النظرية الموقفية ربطت تحقيق أهداف المنظمة واتخاذ القرارات الفعالة بوجود أخذ متغيرات البيئة الخارجية في الحسبان لخلق التوازن معها، فالمنظمة صارت توجه الجهود الفردية والجماعية لتحقيق المواءمة مع البيئة، مع إلزامية مراعات المتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية و القانونية والثقافية والتكنولوجية عند صياغة الخطط واتخاذ قرارات، وهذا ما أكدته الدراسات الحديثة.

المحور الخامس: الهيكل التنظيمي (التصميم) والمنظمة

تتكون المنظمة من مجموعة من الأنشطة والمكونات التي تتفاعل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة، لذلك تبحث المنظمة عن الآليات التي من خلالها يتم تقسيم الأعمال وتحديد الأدوار، وتحديد المسؤوليات والسلطات، أي وعاء تنظيمي⁴⁰ من خلاله تنفذ الأعمال و المهام والواجبات، فالهيكل التنظيمي هو الإطار الضابط لهذه العمليات، حيث تقوم المنظمة بتصميم الهيكل التنظيمي في صور مختلفة اصطلح عليها بالخرائط التنظيمية التي يعرفها **Mintzberg** على أنها مجموع الوسائل المستعملة لتقسيم العمل بين المهام المختلفة وضمان التنسيق بين هذه الوظائف⁴¹.

تصميم الهيكل التنظيمي من طرف المنظمة ينطلق من حقيقة مهمة مفادها أنه لا يوجد هيكل مثالي يطبق في جميع المنظمات، فعملية التصميم تختلف حسب الأهداف وطبيعة الأعمال وكذا البيئة والإستراتيجية المعتمدة من طرف المنظمة.

⁴⁰ . عمر وصفي عقيلي، قيس علي عبد المؤمن، مرجع سبق ذكره، ص 60.

⁴¹ . CHARRON, J. L., SEPARI, S., « Organisation et Gestion de l'Entreprise, Manuel et Applications », éd DUNOD, 1ère édition, 1998, 3ème édition, 2004, p 76.

1 الهيكل التنظيمي:

تعددت التعاريف لكن المتفق عليه أن الهيكل التنظيمي هو وسيلة وليس غاية⁴² يساهم في تحقيق أهداف

المنظمة، من جملة تعاريف نذكر أهمها:

عرفه Mintzberg على انه مجموعة من الطرق أو الوسائل التي يتم بموجبها يتم تقسيم العمل إلى نشاطات واحدة

محددة ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات⁴³.

كذلك من جملة التعاريف المذكورة في كتاب الدكتور سويسي عبد الوهاب نجد⁴⁴:

❖ يعرفه (ROBERT APPLEBY) إطار يوجه سلوك رئيس المؤسسة في اتخاذ القرارات.

❖ يعرفه (FREEMEN) أنه الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المؤسسة وتنظيمها وتنسيقها.

❖ يعرفه (ROBBINS) يحد كيفية توزيع المهام والواجبات و المسؤول الذي يتبع كل موظف و أدوات التنسيق

الرسمية و أنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها.

❖ يعرفه (WEIS) نظام ثابت من العلاقات المتناسقة، يفترض هذا النظام تقسيم نشاطات محددة على

أشخاص محددين وتحمل المسؤولية من كل عضو فيه والتنسيق بين هذه النشاطات⁴⁵.

1.1 خطوات تصميم الهيكل التنظيمي:

لإعداد الهيكل التنظيمي نتبع مجموعة من الخطوات حيث كل باحث ويصنفها وفق رؤيته نذكر منها⁴⁶:

— تحديد الأهداف الأساسية و الفرعية-سلسلة الأهداف وطبيعة الهيكل التنظيمي وكيفية تصميمه.

42. عبدالوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره ص 88.

43. Henry Mintzberg, structure et dynamique de l'organisation, paris Edition d'organisation, 18ème édition 2005 , P18

44. عبدالوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره ص 88.

45. ناصر دادي عدون،الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2004،ص 43.

46. خليل محمد حسن الشماع، خضير كامل حمود: نظرية المنظمة: ط3، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007. ص 164.

- تحديد الأعمال و النشاطات المطلوبة الداعمة لتحقيق الأهداف، مع وضع خطط تشمل السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بها.
- تصنيف الأعمال و الأنشطة في تقسيمات و وحدات وتحديد المديرين والمسؤولين وكذا ضبط الصلاحيات من أجل آدائها بفعالية.
- تحديد الوظائف مع تحديد الصلاحيات والمسؤوليات و مؤهلات الأفراد المكلفين بشغل الوظيفة .
- ضبط العلاقات بين مختلف الوظائف في التقسيمات و الوحدات وتوفير البيئة المناسبة للتنسيق بينها لتجنب حدوث تداخل بين الأشغال والمهتم.
- تحديد المستويات التنظيمية من حيث نطاق الإشراف و كذا الوظائف التي تمثل الإشراف في كل قسم أو وحدة والتي تمثل التنفيذ في الهيكل التنفيذي.

أما حسب GIBSON فيرى المراحل عبارة عن مجموعة من القرارات التسلسلة كالتالي⁴⁷:

- القرار الأول يشمل تقسيم العمل و التخصص .
- القرار الثاني يتعلق بتجميع الأعمال و الأنشطة الوظيفية.
- القرار الثالث تحديد نطاق الإشراف و ضبط مجاله.
- القرار الرابع تحديد المسؤوليات والسلطات لكل وظيفة وفق التقسيمات.

2.1 مكونات الهيكل التنظيمي:

نجد Mintzberg قسم الهيكل التنظيمي إلى خمسة أجزاء و تتمثل في:

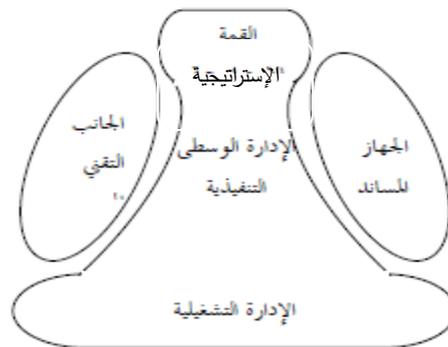
- الإدارة التشغيلية: و هي الأساس القاعدي للمنظمة تضم الأفراد الذين يقومون بالأنشطة الرئيسية في المنظمة لإنتاج السلع والخدمات.

⁴⁷ .حسين محمود،تصميم المنظمة،الهيكل التنظيمي في إجراءات العمل،الحامد للنشر والتوزيع ط 2 ، 2000 ، ص 45،

- **القمة الإستراتيجية:** وهي الإدارة العليا التي تشغل المهام العليا في القمة و هو موقع يسمع برؤية المنظمة ككل حيث يوجد رئيس المنظمة أو مديرها الذي يحث الموظفين على تحقيق الأهداف وله صلاحيات وحرية التحرك بالمنظمة، وهذا مع وجود مساعدين للرئيس كنواب و مسيرين أقسام لهم مجال صلاحيات محددة.
- **الإدارة الوسطى التنفيذية:** و هي الرابط بين القمة الإستراتيجية والإدارة التشغيلية (التنسيق) كرؤساء الأقسام والمراقبون وهم المسؤولون عن التنفيذ نجدهم في مجالات الإنتاج والتسويق حيث يشتغلون وفق الخطة المرسومة من طرف القمة الإستراتيجية وصلاحياتهم محدودة مقارنة بها .
- **الجانب التقني المهني:** يشمل كل الإدارات (القمة الإستراتيجية، القمة التشغيلية، الإدارة الوسطى التنفيذية) حيث يقع خارج الهيكل التنظيمي و يضم خبراء و اختصاصيين الذين يضعون المعايير و الأسس للتنسيق بين أنشطة المنظمة، كالتخطيط الإستراتيجي و مجالات المحاسبة .
- **الجانب المساعد أو الداعم:** حيث هناك بعض الخدمات التي تحتاجها الإدارات بالمنظمة كالإستشارات القانونية و مجال الخدمات العامة.

حيث يختصر Mintzberg في الشكل التالي:

الشكل رقم (6): أجزاء الهيكل التنظيمي:



Source: Henry Mintzberg, Op.cit, p:37.

الأجزاء التي تتعلق بالقمة الإستراتيجية والإدارة الوسطى التنفيذية و الإدارة التشغيلية تظهر في شكل سلسلة واحدة تمثل الإطار الرسمي، أما الوحدات المهنية التقنية و الوحدات المساندة فتظهر خارجها وتمثل الدعم والإسناد للأجزاء.

حيث نستخلص أنه يوجد نوعان من الوظائف وهي التنفيذية التي يقوم بها الأفراد والإستشارية التي توفر لها الخدمات المساندة والداعمة.

كما أن ربط الأجزاء ببعضها في الهيكل التنظيمي يتم عن طريق عملية التنسيق التي تتضمن الآليات والوسائل والأدوات التي تربط بين الأجزاء في إطار العمل على تحقيق أهداف المنظمة.

لتحقيق التنسيق يوجد ثلاث آليات حسب Mintzberg و التي تتمثل في⁴⁸ :

– **التكيف المتبادل:** يتم تنسيق العمل بواسطة الاتصال غير الرسمي بين مختلف الوحدات، حسب هذه الآلية

يتم السيطرة على العمل من خلال المنفذين، تتميز هذه الآلية بالبساطة⁴⁹.

– **الإشراف المباشر:** يكون بوجود فرد مسؤول عن مجموعة من الأفراد يعطيهم التعليمات ويراقب أداءهم، وينسق بين مختلف .

– **التمهيط:** و ذلك عن طريق تمهيط الأعمال، أي وضع أسس وإجراءات وقواعد محددة ومضبوطة توجه

سلوك الفرد نحو الإنجاز سواء ماتعلق بالنشاط أو الوظائف ويكون التمهيط وفقا لثلاث مستويات:

المستوى الأول: تمهيط عمليات العمل: يتم تحديد وبرمجة محتويات هذا العمل، كل ما يتعلق بالآداء و الإجراءات والمهام بشكل دقيق .

المستوى الثاني: تمهيط النتائج: وضع شكل محدد ومواصفات معينة لنواتج العمل (مخرجات) على مستوى

مختلف الوحدات وطريقة الآداء وتحقيق الأهداف المحددة.

⁴⁸ . Henry Mintzberg , H le management, Edition d'organisation paris, 1990 P 200

⁴⁹ Henry Mintzberg, Op.cit, p:19.

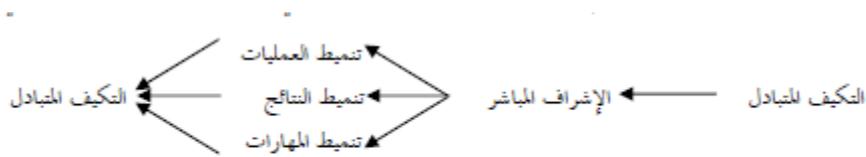
المستوى الثالث: فمطية المهارات: حيث متطلبات الأنشطة تتطلب مهارات معينة يجب أن تتوفر في القائمين

عليها فتحدد نوعية المهارات والمعارف والكفاءات وتوحد مستوياتها حيث تصبح متاحة لجميع الأفراد، وقد تلجأ

المؤسسة للتدريب إذا تطلب الأمر.

يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): آليات التنسيق في الهيكل التنظيمي.



Source: Henry Mintzberg, Op.cit, p:23.

حيث تظهر آليات التنسيق بداية بالتكيف المتبادل ثم الإشراف المباشر ثم عملية التنميط حيث لها علاقة بنوعية

العمل فكلما تعقدت تغيرت آليات التنسيق من التكيف إلى الإشراف إلى التنميط لتعود من جديد للتكيف.

3.1 أبعاد الهيكل التنظيمي:

هناك العديد من البحوث التي تناولت أبعاد الهيكل التنظيمي التي تجعل منه يأخذ شكلا معيناً من ناحية

تقسيم الوحدات والمهام وطريقة عمليات الإتصال والتنسيق بين الأنشطة وكذا التفاعل بين المكونات، لكن أغلب

الباحثين يتفقون على ثلاث أبعاد وهي⁵⁰: التعقيد، الرسمية، المركزية.

— **التعقيد**: يشير مصطلح التعقيد من حيث تقسيم العمل و الوحدات والمستويات التنظيمية إلى درجة الاختلاف

أوالتنوع الموجود داخل الهيكل حيث ينقسم هذا الاختلاف إلى ثلاثة أنواع وهي:

⁵⁰ . محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم - دار وائل للنشر والتوزيع - الطبعة الثالثة - عمان - الأردن. 2008 ص 143

أولاً: لاختلاف الأفقي : و يعني درجة التمايز و الإختلاف بين الوحدات التنظيمية الأفقية على نفس المستوى، وتتحدد درجة الاختلاف الأفقي بناء على العناصر التالية: طبيعة العاملين؛ المهام المحددة في التنظيم؛ وكذا مستويات التعلم والتدريب.

ثانياً: الاختلاف العمودي : كلما اتسعت المسافة بين القمة و قاعدة الهرم زاد التعقيد وصعبت الإتصالات وعمليات التنسيق، فالاختلاف العمودي هو درجة عمق الهيكل، أي أنه كلما زاد الاختلاف العمودي زادت عدد المستويات.

ثالثاً: الاختلاف المكاني : نقصد التوزيع الجغرافي للأعمال والأفراد في التنظيم، حيث تزداد درجة التعقيد كلما اتسع انتشار مكاتبها و وحداتها و فروعها، ويتحكم في هذا الاختلاف متغيرات كأهداف المنظمة ونشاطاتها وعمالها والإمكانات المتاحة.

- **الرسمية :** مهمة جدا في الهيكل التنظيمي، تمثل القواعد والإجراءات والتوجيهات المكتوبة فالرسمية تحدد من ومتى وكيف تتم مختلف النشاطات والأعمال بشكل محدد ولا يجب الخروج عن تعليماتها وقوانينها، لأن من مبررات وجودها خلق الإنسجام والوحدة بين الأنشطة والمستويات، وخفض التكاليف وتحقيق الفعالية.
- **المركزية :** ويقصد أن إتخاذ القرار يكون مستوى القمة في أعلى الهرم، وهذا عكس اللامركزية التي تفوض السلطات إلى الأقسام السفلى في قاعدة الهرم، حيث مفهوم المركزية واللامركزية وإعتمادهما في الهياكل التنظيمية له تأثير على تصميم الهيكل التنظيمي.

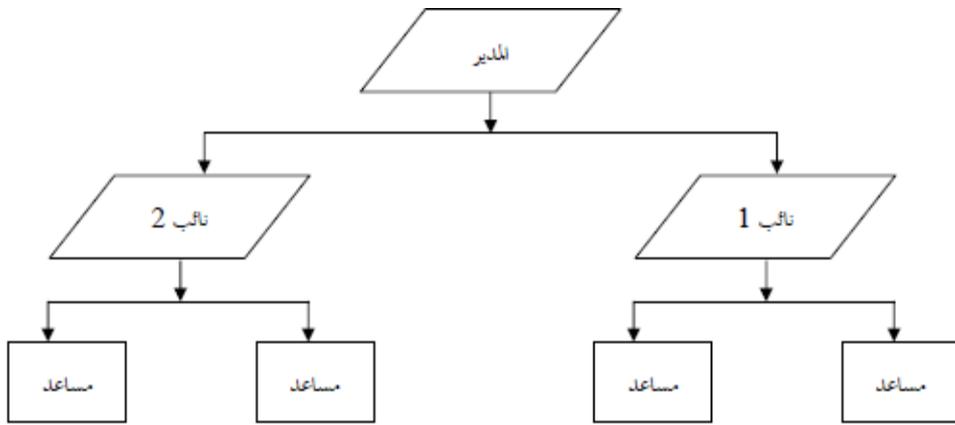
2 تصنيفات الهياكل التنظيمية:

تعددت الهياكل التنظيمية بحيث لا يوجد نمط واحد يمكن تعميمه على جميع المنظمات، فظروف وأهداف كل منظمة ومتغيراتها الداخلية تختلف عن غيرها، لذلك كل منظمة تبني هيكلها بما يتلاءم و أهدافها والذي يوفر ويحقق التنسيق المناسب بين الأفراد و الأنشطة وينظم المهام والصلاحيات، ويمكن تصنيف الهياكل التنظيمية من خلال الجوانب التالية:

1.2 أنواع الهياكل التنظيمية من حيث تدرج السلطة (النموذج الميكانيكي):

– الهيكل التنفيذي: يعتبر من أقدم الهياكل التنظيمية ويسمى كذلك بالهيكل الرأسي (السلطوي) السلطة المركزية في أعلى قمة المنظمة بيد رئيس واحد يتولى اتخاذ القرارات، تصدر الأوامر من الأعلى إلى المسؤولين المباشرين ثم التدرج في السلطة من الأعلى للأسفل ويمكن صياغته في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي التنفيذي



يمكن حصر المزايا والعيوب المتعلقة بهذا النوع في الجدول التالي:

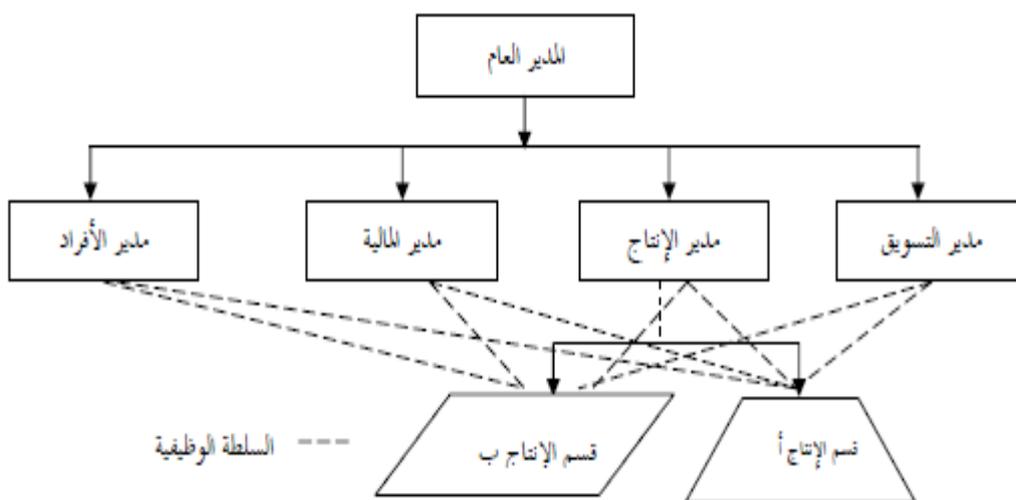
الجدول رقم(04): مزايا وعيوب الهيكل التنفيذي

العيوب	المزايا
– إهمال مبدأ التخصص.	– سهل وبسيط ويتسم بالوضوح.
– المبالغة في أهمية الرؤساء الإداريين بمنحهم السلطة الكاملة في التصرف في المسائل الداخلة في نطاق إختصاصهم.	– تناسب السلطة من الأعلى للأسفل.
– لايمكن التعاون و التنسيق بين الإدارات المختلفة، الفصل بين الوظائف.	– تحدد المسؤوليات وتضبط.
	– الاعتماد على النظام وطاعة الأوامر واتخاذ القرار يتم بسرعة.

المصدر: محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 212 .

– الهيكل الوظيفي: يعتمد على مبدأ التخصص وتقسّم الأنشطة على الفرعية و الرئيسية، تسند مهمة أداء كل نشاط إلى وحدة إدارية متخصصة يرأسها مدير متخصص في مجال نشاطها وله الحق في ممارسة السلطة وإصدار الأوامر لكل من يعمل ضمن نطاق إشرافه وتخصّصه 51، ومن خلال الشكل التالي نوضح هذا النوع من الهياكل:

الشكل رقم (09): الهيكل الوظيفي



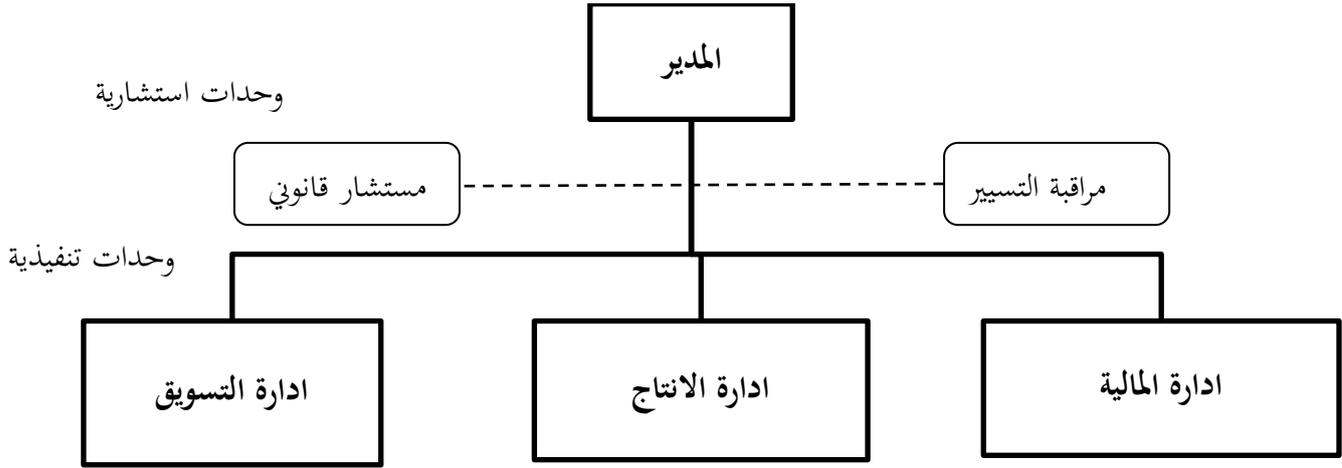
الجدول رقم (05): مزايا وعيوب الهيكل الوظيفي

المزايا	العيوب
– اعتماد مبدأ التخصص، و استخدام الخبراء و المختصين.	– عدم وضوح السلطة والمسؤولية مما يؤدي إلى
– تحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد والرؤساء في الأقسام	التهرب من المسؤولية.
المختلفة والحصول على المعلومات من مصادرها المختصة.	– صعوبة فرض النظام في المستويات الإدارية
– سهولة التنسيق والإشراف على الأعمال.	الدنيا مما يؤدي إلى فوضى إدارية.

محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 213.

– الهيكل التنفيذي الاستشاري: التنفيذي يستند على المستشارين كالمستشار القانوني والفني والمالي، أو وحدات إدارية كوحدة البحوث والدراسات، تهدف إلى تقديم استشارات و توجيهات لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف، ويعتبر هذا النوع الأكثر انتشارا في المنظمات 52 العصرية، و من خلال الشكل التالي نوضح الهيكل التنفيذي الإستشاري:

الشكل رقم (10): الهيكل التنفيذي الإستشاري



المصدر: عبدالوهاب سويسى مرجع سبق ذكره، ص 123.

الجدول رقم(06): مزايا وعيوب الهيكل التنفيذي الإستشاري

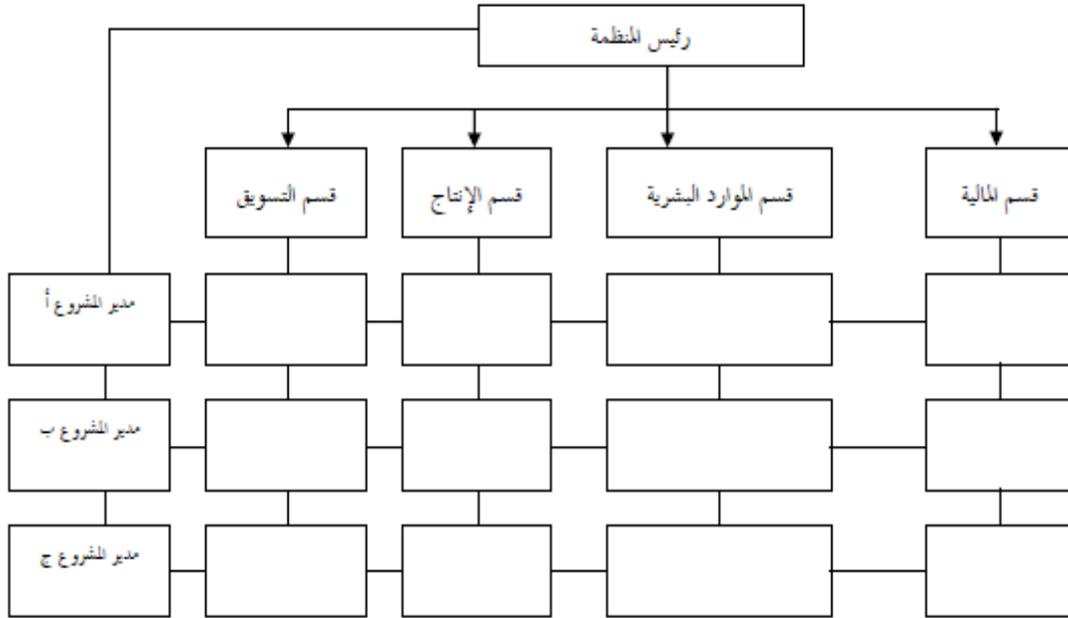
المزايا	العيوب
– السلطة محددة.	– الخلاف بين التنفيذيين والاستشاريين مما ينعكس سلبا على كفاءة الهيكل التنظيمي.
– الاستفادة من مبدأ التخصص.	– ميل التنفيذيين إلى ممارسة السلطة مما يؤدي إلى تداخل السلطات.
– تدعيم المدراء بخبراء وفنيين مما يقوي مراكزهم وتصرفاتهم.	– إشكالية تحديد مدى و مجال السلطة في الاستعانة بخبرة الاستشاريين من قبل التنفيذيين.
– توفير معلومات لمراكز اتخاذ القرارات مما يجعلها قادرة على اتخاذ قرارات فعالة .	

2.2 النموذج الهيكلي التنظيمي المعاصر (النموذج العضوي):

تعتبر النظرة الحديثة المبينة على تفاعل التنظيم مع متغيرات البيئة الخارجية هي المحدد لشكل ونموذج الهيكل التنظيمي، حيث يتفاعل ويتبادل معه وفقا لمفهوم النظام بداية من مدخلات إلى غاية التغذية العكسية، ونجد نظرية النظم هي من أسست لهذا الطرح.

– **النموذج المصفوفي:** يعد الهيكل المصفوفي من الهياكل الحديثة التي تعتمد على المؤسسات الكبيرة، فهو هيكل مركب يعتمد في تجميعه للأنشطة على أساس الوظائف و على المنتجات أو المشاريع، حيث يدمج في هيكل المشروع بين المنتجات والوظائف في المستويات التنظيمية، نجد الأفراد في هذا الهيكل أعضاء في إحدى الإدارات الوظيفية وأعضاء في فريق عمل المشروع، و سلطة الإشراف مزدوجة على الأفراد حيث تكون من المدير الوظيفي أو من مدير المشروع.

الشكل رقم (11): الهيكل المصفوفي

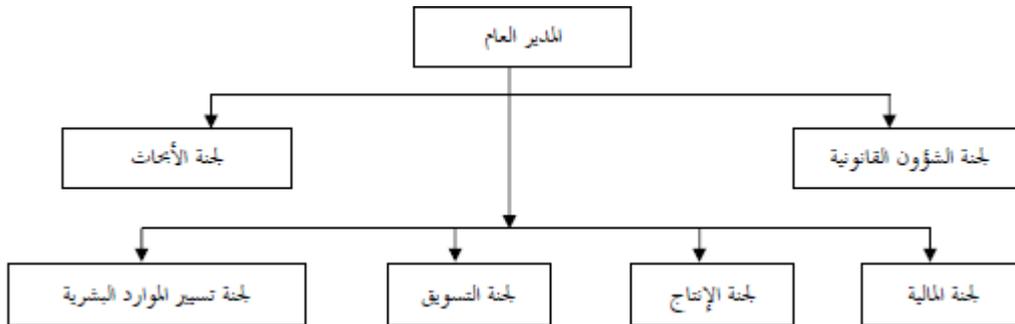


الجدول رقم(07): مزايا وعيوب الهيكل المصنوفي

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - سرعة الإستجابة للمتغيرات البيئية. - تنوع الخبرات و المهارت ومشاركتها في مشاريع متعددة. - توفير المعلومات اللازمة وتسهيل الرقابة على العمليات والآداء . - حل فعال في المشاريع المعقدة . 	<ul style="list-style-type: none"> - حدوث صراعات على القوة والسلطة. - يتطلب مورد بشري متميز وكفى و هذا مكلف جدا. - تعدد مصادر السلطة.

- الهيكل التنظيمي باللجان: نجد هذه الهياكل في المنظمات تتطلب إصدار القرارات وتحتاج لعدد من الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة، "ويقصد باللجنة مجموعة من الأفراد المكلفين بمهام في شكل جماعي"⁵¹، دور اللجنة محدد كصياغة السياسات العامة للمنظمة، وقد تكون في مجلس الإدارة، أو دور استشاري، هذا إلى جانب لجان دائمة أخرى تختص بالتخطيط والتمويل والتسويق والإنتاج ، والشكل التالي يوضح نموذج هذا الهيكل:

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي باللجان



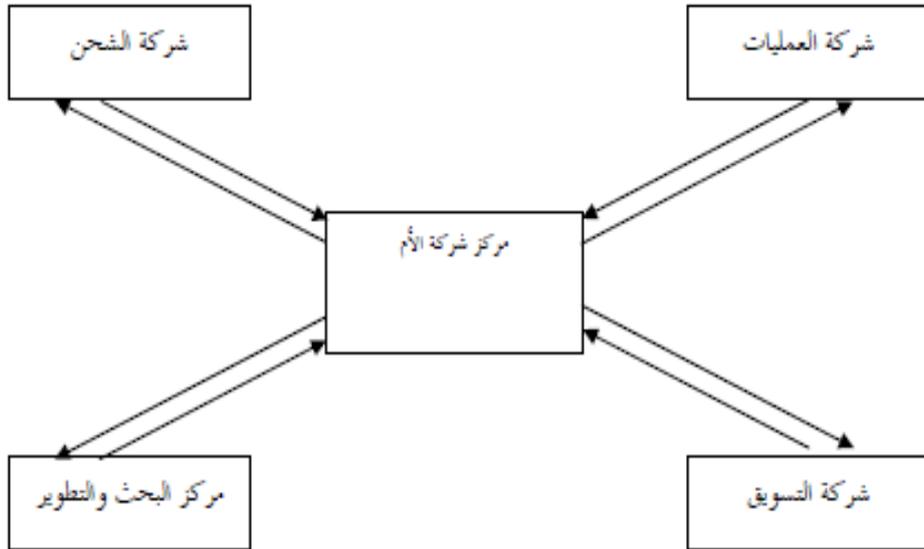
⁵¹ سويسبي عبد الوهاب مرجع سبق ذكره، ص 126.

الجدول رقم(08): مزايا وعيوب الهيكل باللجان

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - الاستفادة من الخبرات والمهارات. - التنسيق بين الأفراد ورفع روح المعنوية وتحفيز الأفراد من خلال المشاركة في اتخاذ القرار وسياسات المؤسسة - التكيف مع المتغيرات والقدرة على الإمام بالمشاكل وحلها. 	<ul style="list-style-type: none"> - زيادة التكاليف من خلال الوقت الذي تأخذه اللجان في المناقشات . - صعوبة تحديد المسؤوليات في اللجان وعدم تحمل نتائج العمل المحققة . - صعوبة إختيار الأفراد المتميزين لتشكيل اللجنة.

- الهيكل الشبكي: يعتبر من التصاميم الحديثة، يستغني عن الوظائف الداخلية للمؤسسة و تتم خارجها بالاعتماد على مؤسسات أخرى تقوم بهذه الوظائف الرئيسية عن طريق التعاقد معها، و يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (13): الهيكل الشبكي



الجدول رقم(09): مزايا وعيوب الهيكل الشبكي

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - إيجاد فرص على المستوى العالمي وكذلك سهولة البحث عن موارد. - القدرة الكبيرة على التكيف مع التغير التكنولوجي السريع والتحول الكبير إلى التجارة والمنافسة الدولية. - تعظيم استخدام الموارد سواء كانت ملك للمنظمة أم لا. 	<ul style="list-style-type: none"> - المستويات العليا للإدارة لا تتحكم في جميع العمليات لأنها من اختصاص مؤسسات أخرى. - وجود العديد من الشركاء في اتخاذ القرار قد يكون مصدرا أساسيا للصعوبات و المشاكل.

3. أشكال المخططات (الخرائط) التنظيمية:

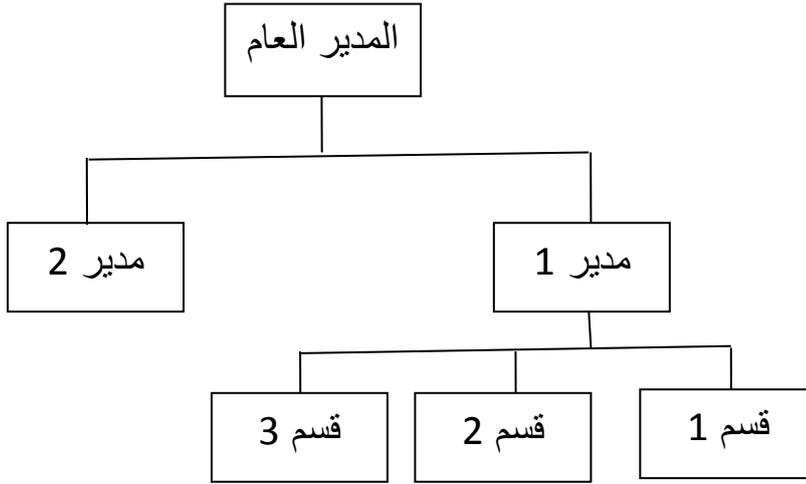
يمثل مخطط بنية المنظمة في ضوء العلاقات الأفقية والعمودية، أي في الإطار الرسمي وكذا حركة العلاقة بين التقسيمات في إطارها الهرمي، ويمكن رسم المخطط التنظيمي إما في شكله العمودي أو الأفقي⁵²:

1.3 المخطط العمودي: تمارس فيه السلطة من أعلى السلم الإداري نزولا إلى المستويات الدنيا وهي من

الأشكال الأكثر شيوعا و انتشارا، يمتلك فيه المدير سلطة الإشراف التام على أنشطة المرؤوسين، يتميز بالبساطة وسرعة التنفيذ الأوامر وممارسة الرقابة الدقيقة، لهذا الشكل بعض السلبيات منها أنه في المؤسسات ذات الحجم الكبير والمعقدة صعوبة الاتصال وتحقيق الأهداف بين القمة والقاعدة بحكم أن المسؤول لديه إلتزامات متعددة، والشكل التالي يبين هذا النوع:

⁵² عبدالوهاب سويسى، مرجع سبق ذكره ص 144.

الشكل رقم (14) المخطط العمودي:

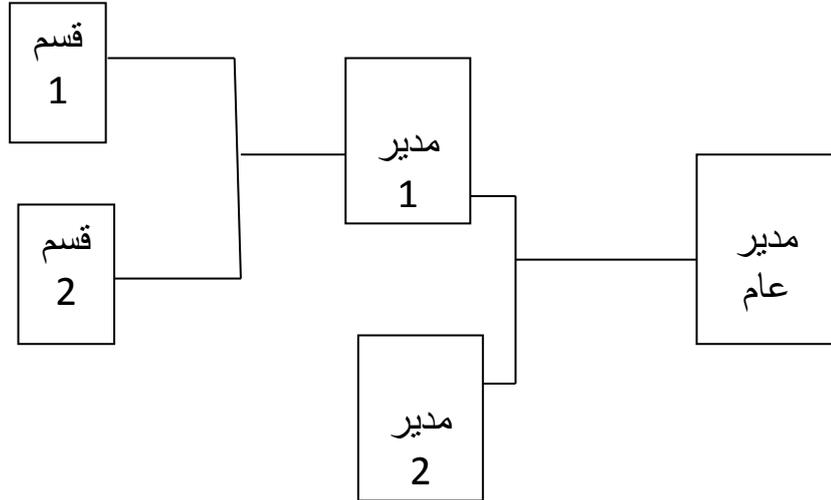


2.3 المخطط الأفقي: قمة الإدارة من حيث الشكل تكون على اليمين حيث تناسب السلطات من اليمين إلى

اليسار حيث توجد القاعدة حيث الموظف يشعر بالراحة و الانسجام مع المسؤولين، كما هو موضح في

الشكل التالي:.

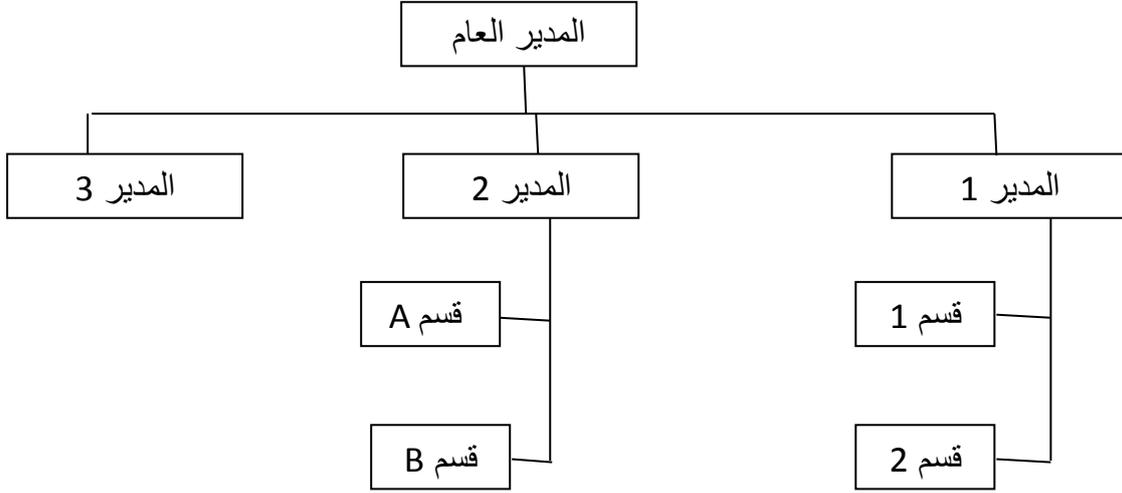
الشكل رقم (15) المخطط الأفقي:



3.3 المخطط العمودي/الأفقي: من خلال الاسم هذا النوع يجمع بين النوعين وعادة نجده في المؤسسات ذات

الحجم الضخم حيث يتيح للمؤسسة التحكم في عدد كبير من الوحدات.

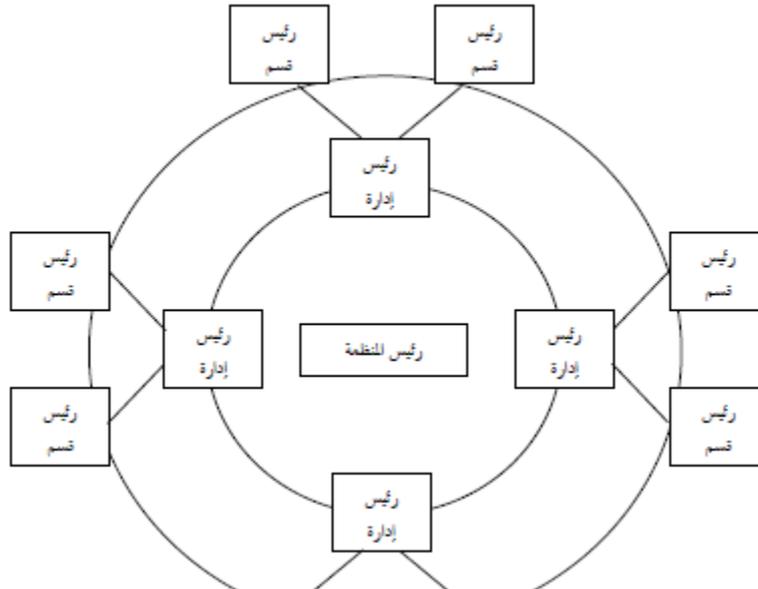
الشكل رقم (16) المخطط العمودي/الأفقي:



4.3 المخطط الدائري⁵³: حيث تكون السلطة في مركز الدائرة وتوزع السلطات في محيط الدائرة حيث تتواجد

الوحدات والأقسام كما تظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (17) المخطط الدائري:



⁵³ . السعيد عمر وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، عمان، مكتبة و دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2003، ص 95 .

الخلاصة:

إن بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة يتطلب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الأبعاد كالمركزية واللامركزية، والرسمية والتعقيد، والنمطية لتحقيق الفعالية التنظيمية، كما أن ممارسة السلطة بين الأفراد بالمنظمة يفرض تنظيم العلاقات من خلال عملية التصميم.

إن حجم المنظمة والبيئة والتكنولوجيا وإستراتيجيتها محددات مهمة للهيكل التنظيمي للتكيف و الإستجابة للمتغيرات المحيطة، حيث يجب أخذ هذه العوامل بعين الاعتبار حتى يتماشى الهيكل التنظيمي مع أهداف و إستراتيجية المنظمة.

الخاتمة العامة للمقياس:

إن حاجة المجتمعات لإشباع حاجاتهم ورغباتهم أدى إلى ظهور تجمعات بشرية تحاول أن تجيب عليها من خلال ظهور المنظمات التي عملت على توحيد الجهود وتوجيهها وتجميع الكفاءات لأداء المهام بطريقة فعالة، حيث يتطلب هذا مراعات جميع الموارد والعلاقة بينها بالتركيز على التخطيط والتنظيم والتنسيق والمراقبة والتوجيه مع وجود قيادة وتحفيز لتحقيق الغاية والهدف.

إن الأهمية التي تكتسبها المنظمة في المجتمع جعلها محل بحث من طرف العلماء والباحثين حول كل مايتعلق بها كالعلاقة بين أهداف المنظمة والفرد كجزء منها، وكذا تحليل تعقد العلاقة بين متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، والبحث عن أهم التصاميم التنظيمية لتحقيق الفعالية والوصول للإبداع باعتبار أن المنظمات في ظل القاعدة التكنولوجية هي الحاضن الأساسي للإبداع.

إن التطور الذي شهدته نظريات المنظمة في القرن العشرين نجد أن أغلبها ظهرت في النصف الثاني وكانت تركز على دراسة المنظمة وتحليلها ومحاولة تطويرها وهندسة بنائها بشكل منفصل عن بيئتها الخارجية أي كنظام مغلق (CLOSED SYSTEM)، لكن بعد الخمسينيات بدأت فلسفة نظريات المنظمة تحلل وتدرس وفق النظام المفتوح (OPEN SYSTEM) والتركيز على المتغيرات الخارجية المحيطة بالمنظمة وأثرها على فعاليتها.

إن الرصيد العلمي والمعرفي لمقياس نظريات المنظمة يجعل الطالب يطلع على الاختلاف والتباين المتعلق بالظواهر التنظيمية، ومدى صعوبة الحصول على إجابات كافية لفهم وإدراك فلسفة الاختلاف في سيرورة المنظمات وسلوكها، لذلك ظهرت دراسات ميدانية الهدف منها الوصول لنماذج واقعية لتحليل وفهم أداء وفعالية المنظمة بمختلف متغيراتها لكن تبقى الدراسات نسبية و تختلف من مؤسسة لأخرى حسب المتغيرات والخصائص المتعلقة بالمنظمة موضوع الدراسة.

إن دراسة مقياس نظريات المنظمة من طرف الطالب تمكنه من تحليل المنظمة و إدراك علاقاتها مع المتغيرات لتحقيق الفعالية التنظيمية كغاية، والمحافظة على إستمراريتها وبقائها في المحيط المتسارع والمتغير.

حاولنا تناول أهم النظريات و الأعمال الخاصة بأهم روادها المشهورين لكن تبقى بعض الأعمال التي بإمكان الطالب الاطلاع عليها من خلال البحوث الخاصة بالأعمال الموجهة خاصة النظريات الحديثة للمؤسسة والتي ركزت على التحليل الإقتصادي والتي إهتمت بتطور المؤسسة من الناحية التنظيمية.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- 1 بولرباح عسالي، تسيير المؤسسات بين المفاهيم النظرية و التطبيقات العملية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017 .
- 2 حسين محمود، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي في إجراءات العمل، الحامد للنشر والتوزيع ط 2، 2000 .
- 3 خليل محمد حسن الشماخ، خضير كامل حمود :نظرية المنظمة: ط 3، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007 .
- 4 السعيد عمر وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، عمان، مكتبة و دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2003 .
- 5 عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000 .
- 6 عبدالوهاب سويسي، المنظمة –المتغيرات– الأبعاد، دار النجاح للكتاب 2009 .
- 7 علي عبدالله عباس، أساسيات علم الإدارة، ط 8، دارالمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014 .
- 8 عمر وصفي عقيلي :قيس علي عبد المؤمن :المنظمة ونظرية التنظيم، ط 1 ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994 .
- 9 محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم و الإدارة، دار المناهج للنشر و التوزيع الأردن، 2006 .
- 10 محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم – دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، ط 3، 2008 .
- 11 ناصر داداي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2004 .
- 12 نعمة عباس الخفاج، طاهر محسن الغالي نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2008 .

المراجع الأجنبية:

1. Aîm, R., “L’essentiel de la théorie des organisations : 2014-2015 », 7ème édition, Gualino, Lextenso éditions, 2014.
2. CAILLAT Roxane, Présentation d’un auteur et de son approche : urtLewin ,COM7016 Approches psychosociologiques en communication Université du Québec à Montréal 22 septembre 2012.

3. CHARRON, J. L., SEPARI, S., « Organisation et Gestion de l'Entreprise, Manuel et Applications », éd DUNOD, 1ère édition, 1998, 3ème édition, 2004.
4. FOUURIAT, M., « Sociologie des Organisations », éd PEARSON Education, 2ème édition, 2007.
5. HATCH, M. J., CUNLIFFE, A. L., “Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives”, 3rd edition, Oxford University Press, 2013.
6. Henry Mintzberg , H le management, Edition d'organisation paris,1990 .
7. Henry Mintzberg, structure et dynamique de l'organisation, paris Edition d'organisation, 18ème édition 2005 .
8. Nicole Qlbert, diriger et motiver , art et pratique du management, Ed d'organisation 2ème édition ,paris,2002 .
9. PLAN,J. M., « Management des organisation : théories, concepts, cas », éd DUNOD, Paris, 2003.
10. Robbins ,Stephen, organization theory :structure designs and applications, third edition, englewood cliffs, new jersey 1990.
11. Yves Frédéric Livian , Introduction à l'analyse des organisations, ECONOMICA, 3 ème édition, 2010.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
14	تطور مفهوم نظرية المنظمة خلال القرن العشرين	1
44	مقارنة بين النظرية X و Y	2
65	مقارنة بين المنظمات الأمريكية واليابانية	3
74	مزايا وعيوب الهيكل التنفيذي	4
75	مزايا وعيوب الهيكل الوظيفي	5
76	مزايا وعيوب الهيكل التنفيذي الإستشاري	6
78	مزايا وعيوب الهيكل المصفوفي	7
79	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي باللجان	8
80	مزايا وعيوب الهيكل الشبكي	9

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
10	دور نظرية المنظمة	1
16	مكونات المنظمة والعلاقة بينها	2
38	هرم الحاجات لماسلو	3
49	نموذج IPEMER	4
51	مكونات النظام	5
70	أجزاء الهيكل التنظيمي	6
72	آليات التنسيق في الهيكل التنظيمي	7
74	الهيكل التنظيمي التنفيذي	8
75	الهيكل الوظيفي	9
76	الهيكل التنفيذي الإستشاري	10
77	الهيكل المصفوفي	11
78	الهيكل التنظيمي باللجان	12
79	الهيكل الشبكي	13
81	المخطط العمودي	14
81	المخطط الأفقي	15
82	المخطط الأفقي / العمودي	16
82	المخطط الدائري	17

قائمة المحتويات

1	تقديم مقياس نظرية المنظمات
8	المحور الأول: الإطار النظري لماهية المنظمة
9	1. نظرية المنظمة:
9	1.1 ماهية نظرية المنظمة:
9	2.1 مفهوم نظرية المنظمة:
9	3.1 لماذا الإهتمام بنظرية المنظمة ؟
10	4.1 دور نظرية المنظمة:
11	2. ماهية المنظمة
11	1.2 تعريف المنظمة (L'ORGANISATION)
15	2.2 سمات وخصائص المنظمة:
15	3.2 مكونات المنظمة:
17	4.2 دورة حياة المنظمة (Organized Life Cycle)
20	الخلاصة
21	المحور الثاني: النظريات الكلاسيكية
22	1 التنظيم العلمي للعمل:
22	1.1 فريدريك تايلور (Frederik Taylor)
22	2.1 نظرية التنظيم العلمي للعمل لتايلور
23	3.1 مبادئ نظرية التنظيم العلمي للعمل
24	4.1 الإنتقادات
25	2 نظرية التنظيم الإداري لفايول
25	1.2 هنري فايول Henri Fayol
26	2.2 وظائف المؤسسة
26	3.2 مبادئ الإدارة
27	4.2 مفهوم الإدارة و وظائفها عند فايول
28	3 نظرية البيروقراطية لماركس ويبر
28	1.3 ماركس ويبر (Maximilian Carl Emil Weber)

29	2.3 البروقراطية
30	3.3 خصائص البيروقراطية
31	4.3 أبرز الانتقادات لنظرية البروقراطية
33	الخلاصة
34	المحور الثالث: النظريات السلوكية أو العلاقات الإنسانية (Behavioral Theories)
35	1. أعمال إلتومايو
35	1.1 التو مايو (George Elton Mayo)
35	2.1 تجربته بمصنع النسيج عام 1923
36	3.1 تجربته بمصنع الهاوثورن ويسترن إليكتريك عام 1923
36	4.1 الأفكار المتوصل إليها من طرف (Mayo)
37	2. نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو (ABRAHAM MASLOW)
37	1.2 أبراهام ماسلو
38	2.2 هرم ماسلو (سلم الحاجات)
39	3.2 المنظمة من زاوية الحاجات
40	4.2 الانتقادات
40	3. نظرية العاملين لـ"فريدريك هيرزبرغ (Frederick HERZBERG):
40	1.3 فريدريك هيرزبرغ
41	2.3 أعمال هيرزبرغ
42	3.3 الانتقادات
43	4. نظرية X و Y لماك قريقر
43	1.4 ماك قريقر (Douglas Mac Gregor)
43	2.4 نظرية الفلسفة الإدارية نظرية (X و Y)
46	الخلاصة
47	المحور الرابع: النظريات الحديثة للمنظمة
48	1. نظرية النظم (التحليل النظامي)
48	1.1 تعريف النظام
48	2.1 نموذج IPEMER
50	3.1 مبادئ النظرية

52	4.1	نظرية الأنساق العامة (théorie des systèmes généraux)
53	5.1	نظرية الأنساق السوسيو تقنية (Théorie des systèmes sociotechniques)
54		2. النظرية الكمية (اتخاذ القرار)
54	1.2	نظرية النظام التعاوني لـ (chester bernard)
55	2.2	أهم المرتكزات لنظرية النظام التعاوني
56	3.2	نظرة سيمون للمنظمة (Herbert Simon)
57	4.2	الأفكار التي جاء بها سيمون
58	5.2	نموذج Simon الخاص بالقرار
59		3. النظرية الموقفية
59	1.3	أفكار النظرية الموقفية
60	2.3	أعمال ستالكر و وبرنز (Burns et Stalker)
61	3.3	أعمال "لورنس ولورش" (Jay lorche et Paul lawrence)
62	4.3	إسهامات و أعمال وودوارد (Joan Woodward)
63		4. نظرية Z لويليام أوشي
63	1.4	وليام أوشي
64	2.4	ظهور النظرية Z
64	3.4	الخصائص الوظيفية في المنظمة لليابانيين
64	4.4	الفرق بين المنظمات الغربية الأمريكية واليابانية
66		الخلاصة
67		المحور الخامس: الهيكل التنظيمي (التصميم) والمنظمة
68		1. الهيكل التنظيمي
68	1.1	خطوات تصميم الهيكل التنظيمي
69	2.1	مكونات الهيكل التنظيمي
72	3.1	أبعاد الهيكل التنظيمي
73		2. تصنيفات الهياكل التنظيمية
74	1.2	أنواع الهياكل التنظيمية من حيث تدرج السلطة (النموذج الميكانيكي)

77	2.2 النموذج الهيكل التنظيمي المعاصر (النموذج العضوي)
80	3. أشكال المخططات التنظيمية (الخرائط)
80	1.3 المخطط العمودي
81	2.3 المخطط الأفقي
82	3.3 المخطط العمودي/الأفقي
82	4.3 المخطط الدائري
83	الخلاصة
84	الخاتمة العامة للمقياس
86	قائمة المراجع
88	قائمة الجداول
89	قائمة أشكال
90	قائمة المحتويات