

مقياس مدخل إلى علم اجتماع المنظمات

1

د. خالد علي، أستاذ محاضر
أ، كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير



قائمة المحتويات

7	وحدة
9	مقدمة
11	I-المحور الأول: علم الاجتماع النشأة والتطور.
11.....	أ. تعريف علم الاجتماع:.....
12.....	ب. نشأة وتطور علم الاجتماع:.....
13	II-المحور الثاني: رواد علم الاجتماع.
13.....	أ. عبد الرحمان بن خلدون:.....
16.....	ب. أوجست كونت (Auguste Comte):.....
19	III-المحور الثالث: الظاهرة الاجتماعية وعلاقة علم الاجتماع بالعلوم الأخرى.
19.....	أ. الظاهرة الاجتماعية:.....
21.....	ب. علاقة علم الاجتماع بالعلوم الاجتماعية الأخرى:.....
23	IV-المحور الرابع: علم اجتماع المنظمات.

23..... آ. مفهوم علم اجتماع المنظمات:

23..... ب. نشأة علم اجتماع المنظمات:

24..... پ. اهتمامات علم اجتماع المنظمات:

V-المحور الخامس: المقاربة السوسولوجية لثقافة وهوية المنظمة.

25..... آ. المقاربة السوسولوجية لثقافة المنظمة.

27..... ب. الهوية التنظيمية.

VI-المحور السادس: نظريات التنظيم، النظريات الكلاسيكية.

30..... آ. نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور) (Fredrick Taylor):

31..... ب. نظرية التقسيمات الإدارية (هنري فايول) (Henri Fayol):

33..... پ. النموذج البيروقراطي (ماكس فيبر) (Max Weber):

VII-المحور السابع: نظريات التنظيم، النظريات السلوكية.

35..... آ. نظرية العلاقات الإنسانية:

37..... ب. نظرية الفلسفة الإدارية:

37..... پ. نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي:

38..... ت. نظرية الدافعية والحاجات:

40..... ث. النظريات المعدلة:

VIII-المحور الثامن: نظريات التنظيم، النظريات الحديثة.

47..... آ. نظرية النظم:

49..... ب. النظرية الموقفية:

49..... پ. نظرية Z (ويليام أووشي) (William Ouchi):

-
- 51.....: المدرسة الكمية: ت.
- 52.....: (JIT) لتايشي أونو (Taichi Ohno): ث.
- 54.....: (ألفن توفلر): ج.
- 55.....: نظرية التنظيم المقارن: ج.
- 55.....: الفكر التنظيمي المعاصر: ح.

IX-المحور التاسع: القيادة الإدارية في تنظيمات العمل.

- 57.....: القيادة الإدارية في تنظيمات العمل: آ.

X-المحور العاشر: الهوية المهنية وديناميكيات جماعات العمل.

- 63.....: الهوية المهنية: آ.
- 64.....: ديناميكيات جماعات العمل: ب.

67

قاموس

وحدة

تهدف هذه الوحدة التعليمية إلى التعريف بعلم الاجتماع، من خلال نشأته وتطوره، مع التعرف على أهم مفكريه. والتدرج في فهم الفكر التنظيمي، انطلاقاً من علم الاجتماع الصناعي إلى النظريات الحديثة. ثم دراسة الأطر النظرية في علم اجتماع التنظيم، من خلال إسهامات علماء اجتماع التنظيم والعمل.

إضافة إلى تعريف الطلبة على نماذج من التحليل السوسيولوجي للتنظيمات، على اعتبار أنها وحدات اجتماعية، يمكن من خلالها معرفة بعض المحددات التنظيمية، كالتنظيم والمنظمة والصراع التنظيمي والاتصال التنظيمي، والتفاعل والعلاقات الاجتماعية، والسلوك التنظيمي والتغير التنظيمي، والرضا الوظيفي وفرق العمل. كما تهدف هذه الوحدة التعليمية إلى إكساب الطالب معارف من منظور شمولي، وتنمية تفكيره ليتسنى له فهم وتحليل الظواهر التنظيمية، وتجهيئته لفهم ما سيتلقاه لاحقاً من معارف جديدة في مجال تخصصه.

مقدمة

حين أراد أرسطو أن يصوغ تعريفاً للكائن البشري ويميزه عن بقية الحيوانات، قال: أنه حيوان اجتماعي بطبعه. وكل من كان على غير ذلك -لطبيعته لا لحادثته- فهو إما رجل سافل أو كائن أسمى من البشر. ويعد التوجه الأكاديمي نحو تدريس علم الاجتماع حديثاً نسبياً مقارنة ببقية العلوم، غير أنه من أطرف الدراسات وأكثرها جذبا للقارئ، وله تاريخ طويل، يمكننا تتبعه عبر خليط المعرفة الإنسانية والفلسفية، كما أنه ليس بأبسطها، إذ إن الظواهر الاجتماعية، وهي موضوع الدراسة في علم الاجتماع، معقدة وأهم جوانب العلاقات الإنسانية غير واضحة ولا يمكن ملاحظة بعضها مباشرة.

إن السؤال الذي يجب أن نطرحه على أنفسنا كدارسين لعلم الاجتماع في تخصص العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، هو: لماذا ندرس علم الاجتماع؟ أو بمعنى آخر ما هي فائدته وما القيمة من وراء دراسته؟ فلو سألت أي عارف عن مكونات الوجود، سيخبرك أنها ثلاث، وجود مادي ووجود عضوي ووجود اجتماعي، وجود مادي يتمثل في الأرض بما تحتويه ووجود عضوي يتمثل في الكائنات الحية بأنواعها وأشكالها؛ ووجود اجتماعي يتمثل في البشر وما يصدر عنهم من أفعال وتفاعلات وعلاقات، بقيم ومعايير تكسب الحياة الاجتماعية دوامها واستقرارها. ولأجل ذلك، فقد طوّر الإنسان علما لدراسة كل مكوّن للوجود، بما في ذلك علم الاجتماع والاقتصاد وعلم النفس والسياسة... الخ، لدراسة الوجود الاجتماعي للبشر.

وعلى ذلك، يمكن القول أنّ علم الاجتماع هو أحد العلوم الاجتماعية، يهتم بدراسة المجتمع، له قوانين وطرائق علمية في تحليل وتفسير الظواهر الإنسانية، بأسلوب ومنهج علمي، يمكنه من حل المشكلات الاجتماعية. وأنه علم يحاول تطوير فهم تفسيري للسلوك الاجتماعي من أجل التوصل إلى تفسير سببي لذلك السلوك، مما يعني أن علم الاجتماع يحاول التحقيق في الأسباب الكامنة وراء السلوك الاجتماعي، أي لماذا السلوك؟ يحدث. إضافة إلى ذلك، لو طرحنا السؤال التالي: كونك رجل اقتصاد ما الذي يعنيه بالنسبة إليك شرب فنجان من القهوة أو الشاي كل صباح؟ ربما ستكون اجابة الغالبية العظمى أنّ الأمر لا يتعدى كونه تكلفة إضافية، لكن لو طرحنا السؤال نفسه على دارس علم الاجتماع، يمكنه أن يجيبك أن القهوة والشاي لهما قيمة رمزية، فبسببهما تجتمع الأسرة كل صباح، فيحدث تفاعل بين أفرادها؛ كما أنهما يحتويان على نسبة من العقاقير المحفزة للدماغ، التي تؤدي إلى الإدمان عليهما، وبالتالي تجعلنا نتساءل هل الإدمان مفهوم طبي أم اجتماعي؟ وسيخبرك كذلك أن القهوة كمنتج تربط بين فقراء العالم وأغنيائه، حيث ينتجها الفقراء ويستهلكها الأغنياء بكثرة؛ كما أنّ القهوة والشاي يندرجان في الثقافة الاستهلاكية وطريقة العيش. فسكان النصف الشمالي من الكرة الأرضية يستهلكون القهوة وسكان النصف الجنوبي يفضلون الشاي.

وحتى تكتمل لدينا الصورة ونكون قد أجابنا على السؤال الذي طرحناه، ما الفائدة من دراستنا لعلم الاجتماع؟ الفارق بين دارس علم الاجتماع ومن لا يعرفه كبير جدا، ففي نظر الإنسان العادي مثلا، السيارة مجرد وسيلة نقل، غير أنها بالنسبة لدارس علم الاجتماع، إضافة إلى دورها في النقل، فهي وسيلة للبروز الاجتماعي والتعبير عن الثروة. إن انتشار مطاعم ماكدونالدز في مكان ما من وجهة نظر الإنسان العادي لا تعدو كونها مجرد أماكن لتناول الطعام، غير أنها تحدث الطوارئ لدى الدارسين لعلم الاجتماع، فوجودها هذا يعني أن أحد وسائل الهيمنة على المجتمعات لجعلها نسخا غير مرسومة بعناية من المجتمع الأمريكي يتم استخدامها في بلادهم، وأن هناك ضعفا في الحياة المنزلية وابتعادا عن المكونات الغذائية التقليدية. مما يعني التفكك الأسري وانتشار السممة والأمراض... الخ. وخلاصة القول، إن علم الاجتماع يجعل من أعيننا كالليزر، نرى من خلالها الحياة بشكل غير مألوف، مما يمنحنا بصيرة، ويجعل أحاديثنا أكثر جاذبية وفائدة.

المحور الأول: علم الاجتماع النشأة والتطور.

11

تعريف علم الاجتماع:

12

نشأة وتطور علم الاجتماع:

أ. تعريف علم الاجتماع:

ليس من اليسير وضع تعريف محدد لعلم الاجتماع، ومن الصعوبة بمكان أن يصل البحث فيه إلى تعريف جامع مانع، نظراً لتعدد موضوعاته واختلافها، وعلى ذلك فقد تعددت تعريفات هذا العلم، بتعدد تصورات العلماء والنظريات والمذاهب.

التعريف اللغوي:

علم الاجتماع في اللغة العربية مترجمة عن الكلمة sociology، وهي مشتقة من كلمة لاتينية socio وتعني رابطة أو رفيق أو مجتمع، وأخرى يونانية logie وتعني علم أو منطق، وقد كان عالم الاجتماع الفرنسي أوجست كونت (1830) أول من أطلق هذه التسمية على هذا العلم. ومن ثم فإن المصطلح يعطينا تعريفاً أولياً لهذا العلم على أنه علم الاجتماع، وقد سمى كونت هذا العلم في بادئ الأمر بالفيزياء الاجتماعية إلا أن هذا الاصطلاح كان يستخدم لدى بعض المثقفين المنافسين له في ذلك الوقت، وحاول كونت أن يميز آراءه عن مفاهيمهم فحوّل التسمية إلى علم الاجتماع.

التعريف الاصطلاحي:

يعتبر علم الاجتماع أحد العلوم الاجتماعية التي تعنى بدراسة السلوك الإنساني، ويختص بدراسة وتحليل الظواهر والعلاقات الاجتماعية التي توجد بين الأفراد والجماعات التي ينتمون إليها وبين الجماعات بعضها البعض. فعلم الاجتماع هو دراسة علمية للمجتمع وسلوك الإنسان فيه، لفهم العلاقات الاجتماعية والهياكل والعوامل التي تؤثر في تكوين وتطور المجتمع.

وتوجد العديد من التعريفات لعلم الاجتماع، فقد حاول العديد من علماء الاجتماع تعريفه بطريقته الخاصة نستعرضها فيما يلي:

• تعريف أوجست كونت: يظهر معنى علم الاجتماع عند كونت على أنه العلم النظري المجرد للظواهر الاجتماعية.

• هربرت سبنسر بالنسبة له هو الذي يدرس الظواهر فوق العضوية أو التطور فوق العضوي بتغيير أكثر دقة.

• دوركايم: دراسة الظواهر الاجتماعية، ويرى أنه دراسة تجددت طبيعتها من خلال موضوعها.

• ماكس فيبر: عرفه بأنه دراسة الفعل الاجتماعي الذي يتضمن معنى ذاتياً، وعرفه أيضاً بأنه دراسة الفعل الاجتماعي النموذجي، وكان يميل إلى الأخذ بالتعريف الثاني.

• جيد نجز: علم الاجتماع هو محاولة وصفية تاريخية لتفسير المجتمع بالنظر إليه كواقع ملموس، وهو علم عام يدرس كافة فئات الظواهر الاجتماعية ويركز على السمات المشتركة بين الظواهر الفرعية.

من جملة التعريفات السابقة يتضح أن علم الاجتماع لا يهتم ببناء الجسد الإنساني أو بوظائف أعضائه أو بالعمليات العقلية في حد ذاتها، بل يهتم بما يحدث عندما يقابل الإنسان إنساناً أو عندما يتفاعلان ويتعاونان أو العكس يتنافسان ويتصارعان، ومهما كانت هذه العمليات الاجتماعية التي تقوم بين الإنسان وغيره من البشر، فوحدة الدراسة السوسولوجية ليست على الإطلاق فرداً واحداً، ولكنها تتمثل على الأقل في

فردين يكونان معاً علاقة بشكل ما.

ومما تقدم يتضح أن علم الاجتماع هو أحد العلوم الاجتماعية وهو عبارة عن مجموعة العمليات والظواهر الاجتماعية التي توجد بين الأفراد والجماعات التي ينتمون إليها، وبين المجموعات في مختلف صورها وذلك على أساس البحث العلمي المنظم.

ب. نشأة وتطور علم الاجتماع:

يعد علم الاجتماع حديثاً نوعاً ما مقارنة بالعلوم الاجتماعية الأخرى، وقد تأثرت نشأته بالنتائج الفكرية والفلسفية للقرنين الثامن عشر والتاسع عشر، وما صاحبها من تطوّر في المجالات الاقتصادية والسياسية، حيث يعود تأسيس مصطلح (علم الاجتماع)، إلى الفيلسوف الفرنسي أوغست كونت، الذي عرّف على تقديم التفسير العلمي الذي يفسّر ظواهر المجتمع، والقوانين الصابطة لها، فشهد هذا الميدان العلمي نمواً مع جهود العلماء في ألمانيا، وفرنسا، فكان نتاجهم أقرب ما يكون إلى البحوث النظرية، إلا أن علم الاجتماع ازدهر بجهود علماء الولايات المتحدة الأمريكية في منتصف القرن العشرين؛ حيث تركّزت جهودهم على الجوانب التطبيقية والميدانية العلمية، إلى أن تكثرت الجهود في بريطانيا مع بدايات القرن العشرين بتدريس علم الاجتماع لأول مرة. وتوالى جهود تطوير، ونشر علم الاجتماع منذ إطلاق هذا المصطلح عام 1838م، حتى نهايات القرن التاسع عشر، حيث استطاع رواد هذا العلم توظيفه؛ لخدمة الاقتصاد، والتجارة، والأسرة، والسياسة، والتربية، وحقوق المرأة، وتبذ العنصرية، والفقر، والطبقة المجتمعية؛ ففي أمريكا، وتحديدًا في جامعة شيكاغو في عام 1892م، تأسس أول قسم متخصص في تدريس علم الاجتماع، ليبدأ بعدها بعام التعاون الدولي في مجال علم الاجتماع، وفي عام 1911م، أصبح مناهج علم الاجتماع مُقرراً دراسياً في أمريكا لطلبة المرحلة الثانوية، بعد أن تأسست الجمعية الأمريكية لعلم الاجتماع عام 1905م، والتي تُعتبر أكبر رابطة لمتخصصين في علم الاجتماع على مستوى العالم.

كما أن الثورة الصناعية أثرت في نشأة علم الاجتماع، حيث إن التطور المذهل، والمتسارع في مجال الاتصالات، ساهم فيما يُعتقد بأنه عملية إعادة إنتاج للمجتمع بوصفه مجتمعاً بشرياً واحداً، وليست مجتمعات لكلٍ منها عاداته، وتقاليده، وصفاته، وتمّط حياته الذي يُميّزه عن سواه.

وعلى ذلك، يمكن حصر أهم الظروف التي ساهمت في نشأة وبروز علم الاجتماع فيما يلي:

- تقدم العلم الطبيعي كعلوم الفلك والطبيعة والأحياء والكيمياء، والتقدم في الفلسفة والمنطق والرياضيات.
- قيام الثورة الصناعية، نتيجة التقدم الصناعي الناتج عن تطور العلوم.
- قيام الثورة الفرنسية، نتيجة تطور الأفكار الفلسفية والسياسية.
- الحاجة إلى علم جديد يحرز تقدماً في دراسة الآثار المترتبة على هذه التغيرات على مستوى الحياة الاجتماعية.
- ظهور نظام اجتماعي متغير باستمرار، واتساع قوة الاتصال وتعاضم تأثيرها.
- الرغبة المتزايدة في إعادة تشكيل الواقع الاجتماعي، والتخطيط له من أجل التقدم، ولا يمكن إتمام ذلك بغير معرفته حقيقية بالواقع الاجتماعي، وهو ما يطلق عليه اسم السوسولوجية.

المحور الثاني: رواد علم الاجتماع.



13

عبد الرحمان بن خلدون:

16

أوجست كونت (Auguste Comte):

أ. عبد الرحمان بن خلدون:

من هو عبد الرحمان بن خلدون؟



عبد الرحمان بن محمد بن خلدون (ابن خلدون) هو عالم اجتماع ومؤرخ إسلامي مشهور، وأحد أبرز الفلاسفة والمفكرين العرب والإسلاميين في العصور الوسطى. وُلد في 27 مايو 1332 ميلادي في تونس وتوفي في 19 مارس 1406 ميلادي في القاهرة، مصر.

وتوفياً للعزلة عن أعمال السياسة المرهقة، اتخذ بن خلدون الخطوة الأكثر أهمية في حياته، فقد لجأ إلى قبيلة أولاد عارف، التي أوتته وعائلته في قلعة آمنة، قلعة بن سلامة، بالقرب من مدينة فرندة حالياً بالجزائر. وهناك أمضى أربع سنوات "متحرراً من كل الانشغالات"، وكتب رائعته الضخمة "المقدمة"، وهي مقدمة للتاريخ. كانت نيته الأصلية، التي حققها فيما بعد، هي كتابة تاريخ عالمي للعرب والبربر، لكنه قبل ذلك رأى أنه من الضروري مناقشة المنهج التاريخي، بهدف توفير المعايير اللازمة لتمييز الحقيقة التاريخية عن الخطأ. وقد دفعه هذا إلى صياغة ما وصفه المؤرخ الإنجليزي أرنولد توينبي (Arnold Joseph Toynbee) في القرن العشرين بأنه "فلسفة التاريخ التي هي بلا شك أعظم عمل من نوعه لم يدعه أي عقل في أي زمان أو مكان".

ويعد كتابه الشهير "المقدمة"، تعد جزءاً من كتابه في التاريخ "كتاب العبر وديوان المبتدأ والخبر في أيام العرب والعجم والبربر ومن عاصرهم من ذوى السلطان الأكبر"، من أهم الأعمال في مجال التاريخ وعلم الاجتماع. في هذا الكتاب، قدم بن خلدون منهجاً جديداً للتاريخ يركز على العوامل الاجتماعية والثقافية والبيئية كمحركات للتطور الاجتماعي والتاريخي. وقدم أيضاً تصورات مبكرة للتاريخ المقارن والعلوم الاجتماعية. وقد أثرت ولا تزال، أعمال بن خلدون بشكل كبير في الفلسفة والاجتماع والتاريخ والعلوم الاجتماعية في العالم الإسلامي وأوروبا. وقد تم ترجمة أعماله إلى العديد من اللغات وظل لها تأثيراً طويلاً الأمد في الدراسات الاجتماعية والتاريخية.

إسهاماته في علم الاجتماع:

حوت مقدمة بن خلدون على أغلب رؤاه الاجتماعية، التي أسس بها ما أسماه لاحقاً علم العمران البشري، حيث فسّر ضرورة الاجتماع الإنساني بحاجة الإنسان إليه من أجل إشباع حاجاته، وخلص إلى أن الحاجة البشرية والجهد المبذول لإشباع هذه الحاجة هما الركيزتين الأساسيتين اللتين بدونهما يستحيل وجود الاجتماع البشري، كما أكد أن الثقافة وتطور العلوم مشروطان، من ناحية بحياة المدينة، ومن ناحية أخرى بجمع المعرفة بوسائل مختلفة، من خلال استشارة الكتابات والأبحاث، والذهاب إلى المدارس، والسفر والتعلم.

ويرى كذلك أنّ المهن والفنون تعكس في تطورها صورة المجتمع، فهي نادرة وبسيطة عند البدو، الذين

يكتفون بالضرورة، ومعقدة عند سكان المدينة، الذين يرتبطون بشكل متطور بالترف. إن الكمال في مجال العلوم يعتمد على تقدم المجتمع.

وبالنسبة لابن خلدون، فإن العلاقة بين المعرفة والتعليم لا يمكن فصلها وذات طبيعة جدلية. ويعتبر تدريس العلوم وسيلة فعالة للانتقال من المادة العلمية النظرية البحتة إلى المادة المنقولة والمحفوظة. وتحقيقاً لهذه الغاية، يدعو إلى التدريب الذي يلبي احتياجات الطالب من أجل ضمان الأداء (المردود) الأخلاقي والعلمي والاجتماعي. ويستشهد بعلماء عظماء سجلوا معارفهم، حسب التقليد، وأعربوا عن اهتمامهم بتحويلها إلى مادة تعليمية: جالينوس (ت 216)، حنين بن إسحاق (ت 873)، ابن سحنون (ت 870)، ابن العلي وابن رشد (ت 1198) في نظريته ومنهجه الجديد.

وقد كان ابن خلدون أول من حدد بوضوح وطبق بعض المبادئ الرئيسية التي ينبغي أن يركز عليها علم الاجتماع، ومن هذه المبادئ ما يأتي:

• أنّ الظواهر الاجتماعية تخضع إلى قوانين قد لا تكون من الثبات كتلك التي تحكم الظواهر الطبيعية، غير أنّ فيها من عناصر الثبات ما يسمح للأحداث الاجتماعية أن تتوالى وفقاً لأنماط منتظمة ومحددة.

• أنّ تلك القوانين تفعل فعلها في الجماعات ولا تتأثر بصورة كبيرة بالأفراد والأحداث المنعزلة، فمحاولة فرد واحد لإصلاح مجتمع فاسد قلما تصادف النجاح، لأنّ جهود الفرد سرعان ما يكتسحها التيار الجارف العنيف، الذي تمثله القوى الاجتماعية.

• أنّ اكتشاف تلك القوانين لا يمكن أن يتحقق إلاّ بعد جمع عدد ضخم من الحقائق، وملاحظة ما يقترن بها أو يليها من حقائق.

• إنّ منظومة القوانين الاجتماعية الواحدة تصدق على المجتمعات المتماثلة البنية، على الرغم من تباعدها في المكان والزمان.

• المجتمعات ليست ساكنة بطبيعتها، أي أن الأشكال الاجتماعية عرضة للتغير والتطور، والعامل الوحيد الذي يكون سبباً للتغيير هو التماس والاتصال بين الشعوب والطبقات المختلفة.

• كل تلك القوانين اجتماعية في طابعها، وليست نابعة من دوافع بيولوجية أو من عوامل بدنية.

ويرى ابن خلدون أنّ الإنسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن أبناء جنسه، فهو مدني بطبعه ولا بد له من الاجتماع، الذي يعني المدنية ويعني العمران، وقد تعرّض للعمران البشري على العموم مبيناً أثر البيئة في البشر، وتطرّق إلى نوع العمران البشري تبعاً لنمط حياة البشر وأساليبهم الانتاجية.

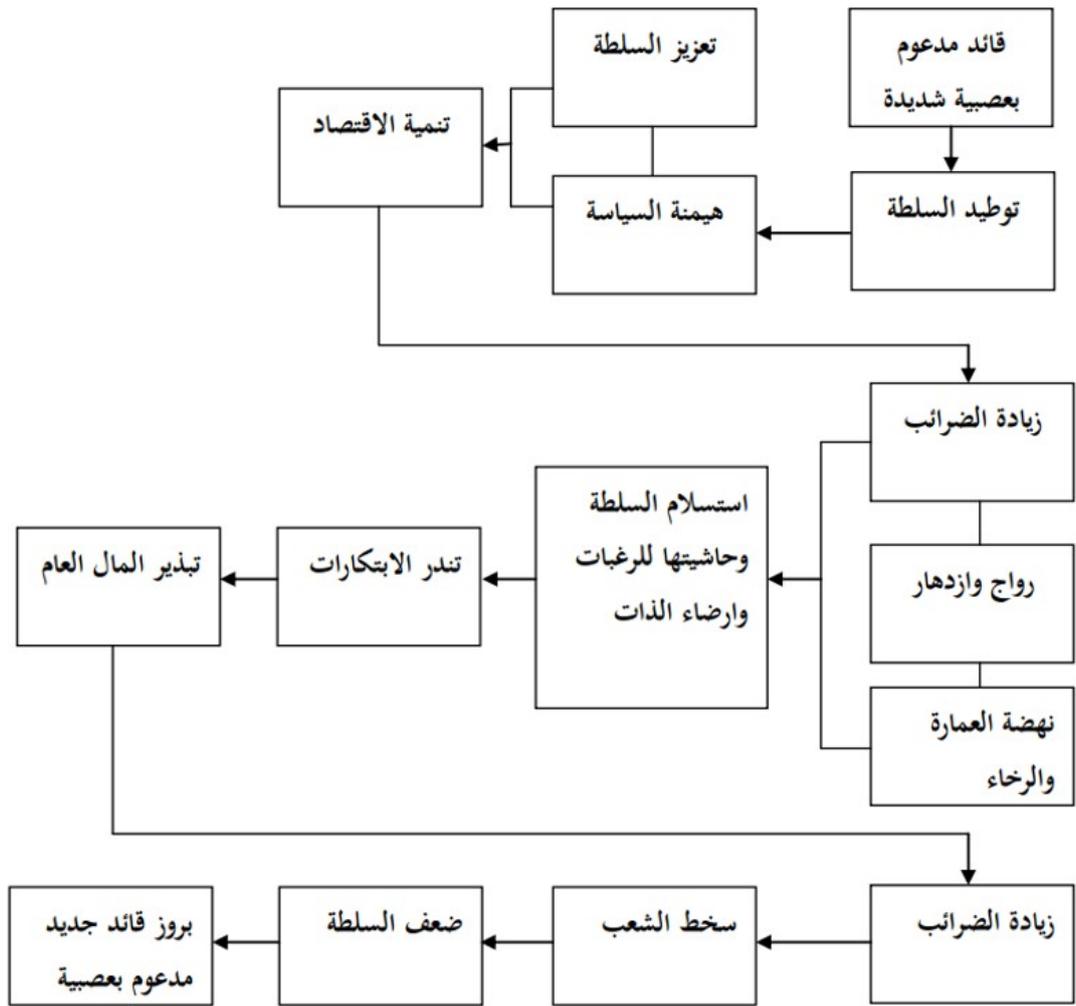
كما تحدث عن الوازع، الذي هو ضرورة من ضرورات الاجتماع البشري، وقد جاءت فكرة الوازع عند ابن خلدون كحل للتناقض الحاصل بين ما نسميه اجتماعية الإنسان والطبع العدواني للبشر، فإذا اجتمعوا دعت الضرورة إلى المعاملة واقتضاء الحاجات، ومدّ كل واحد منهم يده إلى حاجته يأخذها من صاحبه، لما في الطبيعة الحيوانية من الظلم والعدوان بعضهم على بعض، ويمانهه الآخر عنها بمقتضى الأنفة والغضب والقوة البشرية، فيقع التنازع المفضي إلى المقاتلة، وهي تؤدي إلى الهرج وسفك الدماء، المفضي إلى انقطاع النوع، واستحالة بقائهم فوضى دون حاكم يزعم بعضهم عن بعض، واحتاجوا من أجل ذلك إلى الوازع وهو الحاكم عليهم، وهو بمقتضى الطبيعة البشرية الملك القاهر المتحكم.

وعليه، ينطلق ابن خلدون من مجموعة من المسلمات، حيث يثبت من خلالها ضرورة قيام الدولة، وهذه المسلمات هي: أن الإنسان اجتماعي بطبعه، والعمران لا يتحقق إلاّ بالاجتماع، والاجتماع لا يتم إلاّ بوجود الوازع، وهذا راجع للطبيعة العدوانية في البشر، وأداة الوازع هي القهر والقوة والغلبة والسلطان.

كما أكد على أنّ الدعامة الأساسية للحكم تتمثل في العصبية، فالعصبية عنده أصبحت مقولة اجتماعية، احتلت مكانة بارزة في مقدمته، حتى اعتبرها العديد من المؤرخين مقولة خلدونية بحتة، فقد ربط كل الأحداث الهامة والتغيرات الجذرية التي تطرأ على العمران البدوي أو الحضري بوجود العصبية من عدمها. والعصبية في رأي ابن خلدون هي سبب مباشر لقيام الملك وهي سبب مباشر أيضاً لانحيار ذلك الملك، لأن العصبية هي محور أساسي من المحاور التي اعتبرها ركائز الفكر السياسي، وخاصة في مجتمع قبلي تتحكم فيه معايير القوة والسيطرة والتغلب، وهذه عوامل لا يمكن بروزها إلاّ في ظل عصبية قوية تعطي معنى التكاتف والتلاحم والتناصر.

ويرى ابن خلدون أن المجتمع يولد كما يولد الفرد، ويمر كما يمر الكائن الحي بطور الطفولة (النشأة، التكوين) والشباب والنضج، ثم مرحلة الشيخوخة (الهرم)، وإن كانت المجتمعات تخضع بالضرورة لهذه الأدوار، إلا أن المدة التي تتطلبها كل مرحلة تختلف عن الأخرى. وقد كان هذا التقسيم الذي قدمه ابن خلدون مبيناً على أساس اجتماعي، من مشاهدته للمجتمع الإسلامي، حيث اعتبر مرحلة النشأة والتكوين في جسم الإنسان يقابلها مرحلة القبلية في المجتمع، تلك المرحلة تقوم على العصبية والفضيلة والدعوة الدينية، ومرحلة النضج عند الإنسان تقابلها مرحلة التحضر في المجتمع، حيث السلطان والمجد، أما مرحلة الرجولة عند الإنسان فتقابلها مرحلة الملك في المجتمع، حيث الركون للسكون والاستمتاع بثمرات الحضارة، وأخيراً مرحلة الشيخوخة في جسم الإنسان، التي تقابلها مرحلة الهرم في المجتمع، حيث يتطرق الفساد إلى النواحي الاجتماعية والاقتصادية، والأخلاقية، والدينية، وإذا كانت الشيخوخة عند الإنسان تنتهي بموته، فإن الهرم في المجتمع أيضاً ينتهي بموته.

الشكل رقم 1: دورة حياة المجتمع.



فرنسية

شذرات من كلام بن خلدون:

- الطغاة يجلبون الغزاة.
- العدل إذا دام عمّر والظلم إذا دام دمر.
- الظلم مؤذن بخراب العمران.
- الاستبداد يقلب موازين الأخلاق، فيجعل من الفضائل رذائل ومن الرذائل فضائل.
- دخول الحكام والأمراء للسوق والتجارة والفلاحة مضرة عاجلة للرعايا، وفساد الجباية ونقص للعمارة.
- إذا عمّ الفساد في الدولة فإنّ أولى علامات الإصلاح هي الفوضى.
- الشعوب المقهورة تسوء أخلاقها.

فرنسية

ب. أوجست كونت (Auguste Comte):

على الرغم من أن العديد من الباحثين قد أسهموا في التفكير الاجتماعي، بل هناك من استطاع وضع الركائز الأساسية لبناء علم جديد كما فعل بن خلدون، إلا أن الأولوية تعطى في العادة للمفكر الفرنسي أوغست كونت، لأنه ابتكر للعلم الجديد اسمه الشائع الآن.

من هو أوجست كونت؟



عاش أوجست كونت في الفترة ما بين 1798-1854م. وهو فرنسي ولد بمدينة (مونبيليه) لولدين كاثولوكين، حصل على مكان بمدرسة الفنون التطبيقية بباريس في عام 1813م، لكنه كان من صغر السن بحيث لم يصلح للالتحاق بها حتى عام 1814م، وفي عام 1816م تزعم حركة عصيان قام بها الطلاب وكان من نتيجتها أن طرد. وفي عام 1817م أصبح سكرتيراً لسان سيمون الكاتب الاشتراكي الذي أثر في كونت إلى حد بعيد. وفي عام 1826م بدأ إلقاء سلسلة من المحاضرات العامة في فلسفته الوضعية، ثم اضطر إلى الإنقطاع عن هذه المحاضرات بسبب مرضه العقلي، وفي العام التالي حاول أن ينتحر غرقاً في نهر السين، لكنه عاد في 1829م إلى إلقاء محاضراته التي نشرها في ستة أجزاء في الفترة من 1830-1843 تحت عنوان (محاضرات في الفلسفة الوضعية) ثم أسماه بعد ذلك (علم الاجتماع). وقد تعصب كونت في هذا الكتاب لعلمه الجديد فوضعه على رأس العلوم من ناحية الأهمية والتعقيد وذلك حين صنف العلوم كالآتي:

- علم الرياضة.
- علم الفلك.
- علم الطبيعة.
- علم الكيمياء.
- علم الحياة.
- علم الاجتماع.

وقد أغفل كونت في هذا التصنيف عدداً من العلوم مثل تلك التي ترتبط بالفنون، وجميع العلوم التطبيقية، كما أغفل جميع العلوم التي تعالج المسائل الجزئية الخاصة، مثل علم الحيوان وعلم المعادن وعلم الجغرافيا، ولم يدخل في تصنيفه سوى العلوم النظرية المجردة، أي تلك التي لا تهدف إلى شيء آخر سوى معرفة القوانين، وقد أطلق عليها اسم العلوم الأساسية لأن العلوم الأخرى، كالتطبيقية مثلاً تتلقى مبادئها من العلوم النظرية المجردة ويكفي أن يوجه الاهتمام إليها، لأن في منهجها وفي تقديمها أوضح دليل على المجهود الخاص الذي بذله الذكاء الإنساني.

إسهاماته في علم الاجتماع:

يعد أوغست كونت من أوائل من قال بإمكانية والحاجة لخلق علم اجتماعي جديد. فلقد كان تفكير كونت انعكاساً للأحداث المضطربة التي تميز بها عصره، فقد أدخلت الثورة الفرنسية تغيرات مهمة على المجتمع، وكان التصنيع المتنامي قد بدأ بتعديل أساليب الحياة التقليدية للفرنسيين، ومن هنا سعى كونت لوضع علم جديد للمجتمع، لتفسير القوانين التي تنظم حياة العالم الاجتماعية، فبالنسبة لكونت علم الاجتماع يمثل العلم الذي يختم تطور ومسار العلوم الوضعية. هذا العلم الجديد برأيه ينقسم إلى حقلين كبيرين للدراسة، هما: علم الاجتماع الخاص بالاستقرار أو الاستاتيكا الاجتماعية، وعلم الاجتماع الخاص بالتطور أو الديناميكا الاجتماعية، ولم يفكر كونت أن يجعل منهما علمين مستقلين، وإنما اعتبرهما مظهرين مختلفين لحقيقة واحدة، وعلى ذلك فلا يوجد بينهما فاصل جامد وأن التقسيم بينهما لا يكون إلا في الملاحظة فقط، فالملاحظة في التقسيم الأول تفترض في المجتمع حالة الثبات بينما تفترض في التقسيم الثاني ناحية التطور.

1. علم الاجتماع الخاص بالاستقرار أو الاستاتيكا الاجتماعية:

دراسة الاستقرار الاجتماعي في نظر كونت هو نوع من التشريع الاجتماعي يهتم بالدراسة الوضعية تجريبية كانت أو عقلية للتفاعلات والتأثيرات المتبادلة التي تحدث بشكل مستقر بين الأجزاء المختلفة للجهاز الاجتماعي، وعلى ذلك فالاستقرار الاجتماعي يهتم بدراسة الأجزاء المختلفة للمجتمع ومدى تأثير هذه الأجزاء على الأجزاء الأخرى وتأثرها بها، وما يؤدي ذلك من عمليات اجتماعية تقوم على التعاون بين الأفراد وتوزيع العمل بينهم، كما يدرس الانسجام بين أجزاء المجتمع ونظمه وهو ما سماه الإجماع الاجتماعي (Consensus Social)، وهو ما يعني اعتماد الظواهر الاجتماعية المتبادل على بعضها، وهو

أحد الأسس الهامة في علم الاجتماع، كما أنه المبدأ الأساسي للدراسة الاستقرارية عند كونت. وقد رأى كونت بعد تحليله الاستاتيكي للمجتمع أن الأسرة هي النواة الأولى للمجتمع وأنها يجب أن تكون لذلك وحدته الدراسية. لأنها أول خلية في جسم المجتمع وأول ثمرة من ثمرات الحياة الاجتماعية، وأن المجتمع الإنساني في نظره يتكون من أسر لا من أفراد، فالفرد فكرة مجردة في نظر علم الاجتماع وكل قوة اجتماعية تنتج عن تعاون يتفاوت نطاقه سعة أو ضيقاً، أي عن تضافر النشاط بين عدد كبير أو صغير من الأفراد، والقوة الطبيعية هي القوة الوحيدة التي يمكن أن تكون فردية محضة، وإذا كانت الأسرة هي العنصر الأول في علم الاجتماع الخاص بالاستقرار فإن هذا العنصر في ذاته يتركب على الرغم من ذلك من أشخاص مستقلين بطبيعة الحال، ولا يمكن مقارنتهم بتاتاً بالخلايا.

ولقد انتهى كونت من دراسته أيضاً إلى أن القوانين التي تحكم الأسرة تخالف القوانين التي تحكم المجتمع وأن المجتمع لا يمكن تفسيره بالقوانين التي تحكم الأسرة، لأن المجتمع وإن كان يتكون من الأسر، إلا أنه هو نفسه ليس أسرة كبيرة كما أنه ليس مجموعة من الأسر المتراسة التي تعيش معاً، فالأسرة والمجتمع يتميز كل منهما عن الآخر بصفات غاية بالوضوح.

كما أن المجتمع في نظره يتكون من ثلاثة وحدات، هي الفرد والأسرة والدولة، غير أن الفرد في نظره لا يعتبر عنصراً اجتماعياً، فالقوة الاجتماعية مستمدة في حقيقتها من تضامن الأفراد واتحادهم ومشاركتهم في العمل وتوزيع الوظائف فيما بينهم، أما القوة الفردية الخالصة فلا تبدوا إلا في قوته الطبيعية، لكن ليست لهذه القوة أية قيمة إذا كان الفرد وحيداً أعزل من الأساليب والوسائل التي تذلل له مصاعب الحياة، ولا قيمة كذلك لقوة الفرد العقلية والأخلاقية، فالأولى لا تظهر إلا بمشاركة غيرها من القوى واتحادها ببعضها، والثانية في نظره وليدة الضمير الجمعي والتضامن الأخلاقي في المجتمع.

ولم ينس كونت عند تحليله للحالة الاستقرارية للمجتمع أن يتكلم عن بعض النظم الاجتماعية الأخرى كالنظام الاقتصادي والنظم الحكومية والنظام الديني، وانتهى من دراستها على طائفة من الآراء حول تنظيم الحياة الاقتصادية والحياة الأخلاقية، كما نوه إلى ضرورة قيام دين جديد هو (الدين الوضعي) الذي يقوم على أساس عبادة الإنسانية كفكرة تحل محل فكرة الإله في الديانات السماوية.

2. علم الاجتماع الخاص بالتطور أو الديناميكا الاجتماعية:

وهو أهم جزء في فلسفة كونت الوضعية، فالتطور الاجتماعي يدرس عوامل التقدم في المجتمع أو التغيير الاجتماعي، وهو بذلك يدرس تغير النظم الاجتماعية من عصر لآخر، والعوامل التي تؤثر في ذلك المجال. وكان أهم شيء في نظر كونت من هذه الناحية هو التقدم الإنساني الذي يمثل في تحسن الظروف أو تقدم المعرفة كحقيقة علمية، وأن الإنسان مستمر دائماً في تقدمه، وعلى ذلك كان أهم ما يميز الدراسة الديناميكية عند كونت هي فكرة التقدم، وقد رأى أن التقدم ظهر أولاً في العلوم الطبيعية، ثم أخذ يتجه خطوة بعد أخرى إلى النواحي الاجتماعية، وعلى ذلك فالقانون الوحيد للدراسة الديناميكية هو قانون التقدم الإنساني، وقد وضح ذلك في قانون الثلاث حالات، الذي وضعه كقانون عام تخضع له المجتمعات الإنسانية في تطورها وتقدمها، أما هذه الحالات الثلاث فهي:

• الحالة اللاهوتية أو الدينية .

• الحالة الميتافيزيقية.

• الحالة الوضعية.

وقد قسم كونت الحالة الأولى إلى ثلاث مراحل، مرحلة وثنية ومرحلة تعددية ومرحلة توحيدية، وقد رأى أن المرحلة الثالثة من الحالة الأولى بدأت بظهور المسيحية والإسلام وأن الحالة الثانية (الميتافيزيقية) قد بدأت بعصر النهضة، أما الحالة الثالثة فبدأت بالثورة الفرنسية، وهي بدأت بالوقت الذي كان يعيش فيه كونت، وأنها تتميز بظهور الفلسفة الوضعية وتحسن المعرفة لذلك.

3. قانون الثلاث حالات لكونت:

يرى كونت أن العقل الإنساني أو التفكير الإنساني قد انتقل في إدراكه لكل فرع من فروع المعرفة من الدور الديني إلى الميتافيزيقية إلى الوضعية. هذا مع ملاحظة أن كونت قد استخدم كلمة اللاهوت بمعنى خاص جداً فيطلقها على طريقة عامة تطبق في فهم مجموعة الظواهر، وهذه الطريقة تفسر ظهور هذه الظواهر بالرجوع إلى إرادة الآلهة، وهو لا يعني هنا أي معنى عقلي أو مقدس، وإنما يستخدم اصطلاح لاهوتي للدلالة على تفسير ظواهر الطبيعة عن طريق الأسباب الخارقة للعادة والقائمة على التعسف، إذاً فكلمة لاهوتي في نظره معناها خرافي أو خيالي أو أسطوري وذلك حينما يعزو إلى الآلهة رغبات وتصرفات إنسانية يرجع إليها في تفسير أسباب الظواهر. أما الحالة الميتافيزيقية فهي مرحلة انتقال بين الحالة الأولى، وهي اللاهوتية، والحالة الثالثة، وهي الوضعية، أو العلمية. وعلى ذلك، فهي مرحلة مزج بين الحالتين لأن الأفكار الميتافيزيقية أقرب إلى الحالة الأولى منها إلى الثالثة، ذلك لأنها تستعيز عن الإدارات الإلهية بالقوة وعن الخالق بالطبيعة، ولكنها تنسب إلى القوة الطبيعية وظيفة شديدة الشبه بوظيفة الإرادات الإلهية، ومن أمثلة ذلك تلك القوى التي تفترض لتفسير بعض الظواهر مثل قوى الروح والأثير والمبدأ الحيوي.

وخلاصة القول، فقد ميز كونت الدور اللاهوتي أو الديني بأن العقل كان يفسر كل ما حوله من ظواهر عن طريق نسبتها إلى الآلهة والأرواح الخفية، وهي قوى خارجة عن الظواهر نفسها، أما الدور الميتافيزيقي

فيميزه بأن العقل فيه كان يفسر الظواهر بمعان مجردة أو قوى خفية أو علل لا يقوى على إثباتها ثم أخيراً يميز الدور الوضعي أو العلمي بأن العقل فيه يفسر الظواهر بنسبتها إلى قوانين وضعيه تؤثر فيها، ويطبق كونت هذا التطور العقلي على تطور المجتمعات الإنسانية بل يطبقه أيضاً على الفنون وتطورها وعلى الحضارة والقانون والسياسة والأخلاق كما يقول إنه لا يمكن فهم تطور كل هذا الأمور إلا إذا وقفنا على تاريخ التطور العقلي لأن هذا التطور هو المحور الأساسي الذي تدور حوله مظاهر النشاط الاجتماعي، وأن أي تطور يطرأ على الفكر يظهر أثره في جميع نواحي الحياة الاجتماعية، وعلى ذلك فهو يرجع كل تغير اجتماعي إلى التغير الذي يحدث في التفكير الإنساني.

فكونت يرى أن قانون الثلاث حالات هو نفسه القانون الذي يفسر به جميع مظاهر التطور الاجتماعي، كما أن هذا القانون في نظره لا يحول بين الإنسان وبين أن يعمل في مواجهة الأحداث التاريخية، ولكنه في هذه الحالة لن يغير النظام الذي تسير فيه المراحل المختلفة للتطور لأنه محدد بقوانين، كما لا يستطيع أي مؤثر خارجي ولو كان هذا المؤثر هو الإنسان نفسه بصفة خاصة، أن يقلب هذا النظام أو يبذله أو يختصر إحدى المراحل التي يجب أن يمر بها وكل ما يمكن القيام به هو العمل على سرعة التطور أي تمهيد السبيل لحدوثه في سهولة ويسر ويؤيد التاريخ هذا فلم يحدث قط أن رأينا أن تدخل الإنسان يؤثر في الظواهر الاجتماعية إلا من حيث قوتها أو سرعتها.

وبذلك لا ينكر كونت تدخل الإنسان ولكنه يؤكد أن هناك طريقاً لا يتغير لسير التطور الإنساني دن أن يكون هناك أي تدخل للإنسان فيها.

وعلى الرغم من أن هذا القانون يعتبر أهم ما خلفه كونت، فقد وجه إليه كثير من أوجه الاعتراض والنقد، يمكن أن نلخصها فيما يلي:

- يعتبر كونت أن الإنسانية كل لا يتجزأ وأنها عبارة عن مجتمع واحد يخضع لنفس القانون في الوقت الذي نجد فيه مجتمعات جزئية مختلفة.
- يختلف الطريق الذي سلكه العقل الإنساني عن ذلك الذي حدده كونت في كثير من الأمور كان الفهم الوضعي للأمور سابقاً للفهم الديني.
- يرجع كونت تطور الظواهر الاجتماعية إلى التفكير وحده، في الوقت الذي نجد فيه هذه الظواهر تخضع وتتفاعل مع عوامل أخرى.
- لا يستمد قانون الثلاث حالات حقائقه من التاريخ ككل، وإنما هو فكرة فلسفية اختار لها كونت مجتمعات معينة من التاريخ.
- يفسر هذا القانون الحضارة بأنها التقدم بينما نجد أن الحضارة عبارة عن مستوى عام للحياة المادية.

المحور الثالث: الظاهرة الاجتماعية وعلاقة علم الاجتماع بالعلوم الأخرى.



19

الظاهرة الاجتماعية:

21

علاقة علم الاجتماع بالعلوم الاجتماعية الأخرى:

أ. الظاهرة الاجتماعية:

أولاً، تعريف الظاهرة الاجتماعية :

يمكن تعريف الظواهر الاجتماعية بأنها آثار تصرفات أو سلوكيات أشخاص آخرين تغير أو تؤثر على تصرفات الفرد. أو أنها ما يمارسه الناس في مجتمع ما كسلوك جمعي، أو هي ما يصاب به مجموعة من البشر، فيعانون من نتائجه ومن تبعاته. كما يعرفها دوركهايم على أنها كل ضرب من السلوك ثابتاً كان أم غير ثابت، يمكن أن يباشر نوعاً من الفهر الخارجي على الأفراد أو هي كل سلوك يعم المجتمع بأسره، وكان ذا وجود خاص مستقل عن الصور التي يتشكل بها في الحالات الفردية. وتنشأ الظواهر الاجتماعية من التفاعل بين الأنشطة الفردية والجماعية، التي قد تكون اللغة أو التشريع أو الأخلاق أو الدين أو الاقتصاد أو السياسة.

وبعد العلامة ابن خلدون من أوائل من درسوا الظواهر والمشكلات الاجتماعية، حيث حاول الكشف عن قوانين نشأة المجتمع والظواهر الاجتماعية وتطورها. ورغم أن الكثير من العلماء قبله تطرقوا إلى البحث الاجتماعي، إلا أنهم اكتفوا بوصف المجتمع وشرح ماضيه وحاضره، ولم يستنبطوا قوانين لتفسير العوامل والأسباب التي أدت إلى سير الظواهر بأي شكل من الأشكال.

ثانياً، كيف تتكوّن الظاهرة الاجتماعية:

تبدأ جميع الظواهر الاجتماعية بفرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الذين تتعارض أهدافهم الشخصية بشكل مؤقت مع أهداف المجتمع، بسبب رغبتهم القوية في إشباع رغباتهم الملحة وتحقيق أهدافهم، لكن مع خوف كامل من أن يتم اكتشاف تجاوزاتهم ومعاقبتهم، وذلك يعتبر حالة من الانحراف الفردي المتوقع في أي مجتمع.

ومعدل تزايد عدد حالات الانحراف يتوقف على نوع المخالفة وطبيعتها وارتباطها بحاجات الفرد الأساسية والغرائزية وحجم منفعتها وقوة آثارها في إشباع الحاجة... الخ. وبمرور الوقت يتضاعف أعداد المنحرفين سلوكياً ويزيد معدل الانتشار وسرعته إلى أن يصبح لدينا عينة أو فئة صغيرة منحرفة.

وفي ظل هذه الظروف إذا لم تردع المخالفة ويوضع نظام رقابي لهذه المخالفة وقانون خاص للقضاء عليها في فترة قصيرة للدفع النظام الرقابي وإعادته لحالته الأولى تحولت الفئة المريضة إلى طور الظهور والعلانية واستمدت قوة اجتماعية بالموافقة والرضا على المخالفة وتحول مفهوم المخالفة السلوكية في نظر العامة إلى مفهوم الغاية تبرر الوسيلة أو العادة الاجتماعية. وزاد تأثير الفئة المنحرفة على باقي أفراد المجتمع، وزال الخوف والقلق المقيد للمخالفة وتحول المرض السلوكي والانحراف الاجتماعي إلى ظاهرة اجتماعية.

وكلما زاد عدد مرات تكرار الظاهرة أو عدد المشتركين فيها كلما ضعفت القدرة على السيطرة عليها أو علاجها، ويؤدي ذلك إلى تدمير أكبر عدد ممكن وتوقيع أكبر خسارة ممكنة للمجتمع المصاب ووفقاً للفترة الزمنية التي تتمتع فيها الظاهرة بغياب الرقابة والقانون وضعف القدرة على السيطرة عليها أو إهمال الظاهرة من المجتمع على أنها ليست خطيرة بالنسبة للمجتمع.

ثالثاً، مميزات الظاهرة الاجتماعية :

اعتماداً على التعريف الذي صاغه دوركايم للظاهرة الاجتماعية، يمكننا أن نميز الظاهرة الاجتماعية بما يلي:

- 1.الجماعية: تعتبر هذه الخاصية من أهم خصائص الظاهرة الاجتماعية، وقد سبق الإشارة إلى أنها سلوك جماعي ، يمارسه الناس في مجتمع ما من المجتمعات، وباعتبارها سلوك ، فإنها تختص بسلوك الجماعة لا الفرد نفسه، وبالتالي فإن الظاهرة الاجتماعية تبرز بشكل متنسق ومنسجم في سلوكيات الجماعة، ذات بعد منهجي يتعلق بعلم الاجتماع بالدرجة الأولى.
- 2.الجبرية : ذات سلطة قهرية وجبرية يمارسها السلوك الجماعي، وهذه السلطة تنتقل على هيئة تقاليد وسلوكيات اجتماعية تصيب المجتمع، وهذا ما يعرف بالالتزام.
- 3.الإنسانية: تأخذ شكلاً إنسانياً، بمعنى أنها ظاهرة إنسانية، تصيب المجتمع الانساني، دون غيره من المجتمعات الحية.
- 4.التلقائية: تعتبر الظاهرة الاجتماعية حالة تلقائية عفوية، وطبيعية في معظم الأحيان، من خلال الحياة الاجتماعية، ووجود نمط التفاعل الاجتماعي بين أفراد المجتمع الواحد.
- 5.متراصة: ترايب عناصرها ترايباً عضويًا، بمعنى أنها عناصر مترابطة لا تكاد تفتقر عن بعضها البعض، كما وتتصف بأنها مرتبطة ببعضها البعض ترايباً عمومياً، لأنها تنسل من بين المظاهر الجماعية، ومن المعتقدات الجماعية، ومن بين الممارسات التي تمارسها الجماعة ككل، ويمكن الاستدلال عليها من خلال السلطة القهرية والجبرية التي تمارسها وتفرضها على الجماعة، هذه السلطة التي تتمثل وتتجسد في شكل أنماط سلوكية.

رابعاً، خصائص الظاهرة الاجتماعية:

- 1.الأحكام المسبقة: إنَّ عدم التحيز أو الموضوعية يمكن أن نجده عند علماء المادة، لأنهم يدرسون الجماد، أو بعبارة أخرى تلك الأشياء التي ليس عضواً فيها، غير أنَّ عالم الاجتماع لا يستطيع دراسة الظاهرة الاجتماعية بموضوعية تامة، بسبب عضويته هو نفسه في المجموعة والمجتمع الذي يدرسه، وله اهتمام شخصي وموقف تجاهه، ولا يستطيع عالم الاجتماع أن يدرس الأسرة والمجتمع والمؤسسات بمعزل عنها، والنتيجة هي أنه غير قادر على إبقاء نفسه مستقلاً عن موضوع الدراسة.
- 2.الافتقار إلى التجربة: تتميز الاجتماعية أيضاً بأنه لا يمكن اختبارها والسيطرة عليها، فقد يخبرنا الفيزيائي أن الحديد عن درجات حرارة مرتفعة يتمدد ويزيد حجمه، لكن لا يستطيع أي عالم اجتماع أن يحدد نسبة تلوث بيئة الأسرة إذا كان الطفل مجرماً.
- 3.عدم القدرة على التنبؤ بها: يمكن كذلك للفيزيائي أن يقوم بالتنبؤات على أساس دراسته. على سبيل المثال، إذا تم إبقاء الماء على النار، فيمكن التنبؤ بعدد الدقائق التي سيغلي فيها ويتحول إلى بخار، لكن لا يمكن التنبؤ بماذا ستكون عواقب إساءة معاملة حارك.
- 4.تعقيد الظاهرة الاجتماعية: من الخصائص المهمة لطبيعة الظاهرة الاجتماعية تعقيدها، فالمجتمع عبارة عن شبكة من العلاقات المشتركة ويتغير باستمرار، والتفاعلات تحدث في المجتمع، ونتيجة لذلك يظل المجتمع ديناميكياً. فكل جزء من المجتمع معقد للغاية في حد ذاته، فمثلاً شكل الأسرة في الجزائر غير موجود في أمريكا واليابان وإنجلترا، وعادات الزواج في شمال الجزائر ليست موجودة في جنوبها. ونتيجة ذلك، هو أنه من الصعب إقامة علاقة سببية بين هذه الظواهر الاجتماعية المختلفة.
- 5.الافتقار إلى العالمية: إن طبيعة المجتمع ليست معقدة فحسب، بل إنها لا تتمتع بخاصية العالمية، حيث تختلف الثقافة والسلوك والعادات وطريقة المعيشة من مكان إلى آخر. وبسبب هذه الاختلافات، وفي غياب صفة العالمية، لا يمكن لقوانين أو مبادئ علم الاجتماع أن تكون عالمية، ومن ثم فإن الحياد العلمي لا يوجد في علم الاجتماع في غياب صفة العالمية.
- 6.الطبيعة النوعية: يمكن قياس الظاهرة الاجتماعية على أساس الجودة، وليس على أساس الكمية، فالعلاقة بين الزوج والزوجة، العلاقة بين المعلم والطلاب، التعاون الأسري، هذه لا يمكن قياسها على أساس الكمية، فلا يمكن القول مثلاً أن 80% من العلاقات جيدة.
- 7.الطبيعة الديناميكية: المجتمع يتغير باستمرار، وما عليه مجتمع اليوم لم يكن بالأمس وما هو عليه اليوم لن يكون موجوداً غداً. وهذا يعني أن المجتمع الذي تتم دراسته في علم الاجتماع يتغير باستمرار، وديناميكي، وبسبب هذا الحراك تتغير أيضاً قواعد المجتمع، أي أنها تفتقر إلى الاتساق والتوحيد.

خامساً، إفرازات الظاهرة الاجتماعية:

تفرز الظاهرة الاجتماعية ما يسمى بالمشكلة الاجتماعية، فالمشكلة الاجتماعية أحد إفرازات الظاهرة الاجتماعية، ولكنها تسلك مسلكاً سلبياً لا إيجابياً، وتكون غير مرغوبة في معظم الأحيان، وتتبلور في صورة صعوبات ومعيقات ومثبطات، تعيق سير الشؤون المجتمعية التي من المفترض أن تسير وفق خط طبيعي ومنطقي. وتعد المشكلة الاجتماعية خلاصة ظروف مؤثرة أصابت شريحة واسعة من أفراد المجتمع، تجعلهم يسلكون مسلكاً غير مرغوب فيه، لا يمكن ترميمه بشكل فردي، وإنما يتيسر علاجه عن طريق الفعل الاجتماعي الجمعي، ومع ما تقدم فإن المشكلة الاجتماعية والظاهرة الاجتماعية يُصحبان وجهان

ب. علاقة علم الاجتماع بالعلوم الاجتماعية الأخرى:

أولاً، علاقة علم الاجتماع بعلم الاقتصاد:

علم الاجتماع وعلم الاقتصاد هما اثنان من التخصصات الاجتماعية الرئيسية التي يركز كل منهما على جوانب مختلفة من الحياة الاجتماعية والاقتصادية. وعلى الرغم من أنهما يركزان على مجالات مختلفة، إلا أن هناك تداخل وتفاعل بينهما في العديد من الجوانب. ويلتقي علم الاقتصاد وعلم الاجتماع في أكثر من موضوع، فالثروة التي هي بؤرة علم الاقتصاد لا توجد إلا في المجتمع، ولا تنتج إلا عن طريق اليد العاملة، ولا تتناول إلا بين أفراد تربطهم نظم وأوضاع اجتماعية. كما أن دراسة العلاقات الاقتصادية بين العمال وأصحاب العمل، أي بين العمل ورأس المال، وإليك فيما يلي بعض المواضيع التي يمكن أن يكون فيها علم الاجتماع وعلم الاقتصاد مترابطين:

1. الاقتصاد السلوكي: يدرس الاقتصاد السلوكي كيفية تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية على قرارات الاقتصاديين، ذلك يتضمن عوامل مثل الثقة والسلوكيات الاجتماعية والأخلاقيات، وعلم الاجتماع يقدم فهماً عميقاً للسلوك الاجتماعي والعوامل الاجتماعية التي تؤثر في القرارات الاقتصادية.

2. الفقر والعدالة الاقتصادية: علم الاجتماع يساهم في فهم الفقر والعدالة الاقتصادية من خلال دراسته للتفاوتات الاجتماعية والتضاد الاقتصادي، ويساهم في تحليل كيفية توزيع الثروة والفرص في المجتمع وكيف يمكن تحقيق المزيد من العدالة الاجتماعية.

3. سوق العمل والبطالة: علم الاجتماع يدرس سوق العمل ويساعد في فهم العوامل الاجتماعية التي تؤثر في البطالة والتوظيف. كما يساعد في تحليل الاختلافات بين مجموعات مختلفة من العمال، وكيف تؤثر عوامل مثل التعليم والعرق والجنس على فرص التوظيف.

4. العلاقات الاقتصادية والاجتماعية: يمكن للعلماء الاجتماعيين أيضاً أن يدرسوا العلاقات بين الأفراد والمؤسسات الاقتصادية. على سبيل المثال، كيف تؤثر العلاقات الاجتماعية في الشركات على أداء الأعمال والتعاون؟

5. النقد الاجتماعي للنظريات الاقتصادية: العلماء الاجتماعيين قد يقدمون تحليلات نقدية للنظريات والنماذج الاقتصادية، مساهمين في تطوير فهم أعمق للأثر الاجتماعي للنشاط الاقتصادي.

وبشكل عام، العلاقة بين علم الاجتماع وعلم الاقتصاد تبرز أهمية تفاعل العوامل الاجتماعية والاقتصادية في تكوين الحياة الاجتماعية، وتلعب هذه العلاقة دوراً حيوياً في فهم القضايا الاقتصادية والاجتماعية وتطوير السياسات الاجتماعية والاقتصادية.

ثانياً، علاقته بعلم السياسة: يلتقي أحد فروع علم الاجتماع، وهو علم الاجتماع السياسي، مع علم السياسة في الاهتمام بموضوعات واحدة، تماثل في أسلوب الدراسة، فعلم السياسة يعنى بالإدارة العامة وكيفية رفع كفاءة الأجهزة الحكومية. في حين يهتم علم الاجتماع بالبيروقراطية والضغط المتصلة بها. وقد حاول علماء الاجتماع، خلال النصف الثاني من القرن العشرين، أن يبرزوا الفوارق بين دراساتهم والدراسات السياسية البحتة فإزداد اهتمامهم بالبحوث الاجتماعية في مجال السلوك السياسي، فبحثوا في السلوك الانتخابي واتجاهات الرأي العام نحو الموضوعات السياسية المختلفة، وعمليات اتخاذ القرار في المجتمعات المحلية الصغيرة.

ثالثاً، علاقته بعلم التاريخ: علم التاريخ هو علم انساني اجتماعي في نفس الوقت، ويصنف بأنه أبو العلوم لأنه من أقدمها، كما يعرف على أنه ذلك العلم الذي يتخذ من الوقائع والأحداث التاريخية التي تظهر في مسرح الحياة البشرية موضوعاً، ويهدف إلى استخلاص العبر من تجارب السابقين. وعالم الاجتماع يهتم بدراسة التاريخ، لكن على نحو مختلف، فمهمته الأساسية هي:

1. الفهم الشمولي للعمليات الاجتماعية المتكررة بالنسبة للجماعة أو المجتمع: بمعنى تحليل القوى الاجتماعية والثقافية والسياسية والعسكرية التي لعبت دوراً بارزاً في تشكيل الواقع الاجتماعي في فترة زمنية محددة، وكيف تمخض عن ذلك ظهر بعض الظواهر أو المشاكل الاجتماعية.

2. الوقوف عند العلاقات العملية التي تربط الماضي والحاضر، وكيف تفسر وتؤثر في المستقبل.

3. الكشف عن النظريات التي تفسر التطور التاريخي، مثل ما قام به ماركس في محاولته الكشف عن ميكانيزمات الصراع الاجتماعي وما ينتج عن ذلك من آثار اجتماعية واقتصادية وسياسية، شكلت مجرى التاريخ الإنساني.

رابعاً، علاقته بعلم النفس: علم النفس هو ذلك العلم، من العلوم الاجتماعية، الذي يدرس الفرد في حالات منعزلة ويهتم بدراسة مظاهر السلوكيات التي تعرب عن شخصيات الأفراد الذين يتأثرون بالأوضاع الاجتماعية المختلفة. وقد نشأ من تلاقى علم الاجتماع وعلم النفس علماً آخر أطلق عليه علم النفس الاجتماعي حيث ظهرت الحاجة للوجود الموضوعي لنوع من وقائع الحياة الاجتماعية التي لا يمكن بحثها في حد ذاتها إلا بتضافر جهود علم الاجتماع والنفس، ومن جهة أخرى تنبثق في أحوال نشاط الناس المشترك نماذج خاصة متميزة من العلاقات فيما بينهم هي علاقات التفاعل ويستحيل تحليل هذه العلاقات بدون علم النفس الاجتماعي، وقد نشأ هذا العلم في أحضان المعرفة الاجتماعية والنفسية، والحاجة

لإجراء البحوث النفسية الاجتماعية تظهر في جميع ميادين الحياة الاجتماعية نظرا لأن الحاجة إلى إدارة العمليات الاجتماعية إدارة واعية تتعاطم أكثر فأكثر في ميادين الإنتاج الصناعي والتربية والإعلام الجماهيري والرياضة والخدمات... إلخ. وعلم النفس الاجتماعي بوصفه فرعا من فروع علم النفس يهتم بدراسة تباينات الجماعة وتفسير القيم والاتجاهات والسلوك، ويلتقى علم الاجتماع مع علم النفس في جوانب متعددة، خاصة في تأثير الثقافة والتنشئة على الشخصية والانحراف والجريمة ودراسة الاتجاهات والقيادة.

خامسا، علاقته بعلم الإنسان (الأنثروبولوجيا): يدرس هذا العلم الخصائص الإنسانية والبيولوجية والثقافية للنوع البشري عبر الأزمان وفي سائر الأماكن وتحليل الصفات البيولوجية الثقافية والمحلية كأنساق مترابطة ومتغيرة وذلك عن طريق نماذج ومقاييس ومناهج متطورة. ولا شك أن هذه الدراسات وثيقة الصلة بعلم الاجتماع بل يمكن اعتبارها معملا له حيث تكشف عن أصل النظم الاجتماعية والحضارات المختلفة والتطور الجسماني للإنسان وهذا يساعد على فهم التطورات التي طرأت على النظم الاجتماعية ومدى ما أصابها من تعقيدات.

سادسا، علاقته بعلم الجغرافيا: يهتم هذا العلم بدراسة المجتمعات من حيث التضاريس والمناخ والتباينات ويوضح أثر هذه العوامل على الحالة الاجتماعية، وقد استطاع الكثير من علماء الاجتماع إيضاح مدى تأثير العوامل الجغرافية على المستوى الاجتماعي للمجتمعات فقد ذكر العالم الفرنسي مونتسكيو أن سكان المنطق الباردة أكثر تطورا من سكان المناطق الحارة ووضح أن أسباب ذلك يرجع إلى ميل سكان المناطق الباردة إلى الاستقلال والحرية وهم ينشطون للمحافظة عليها بعكس سكان المناطق الحارة فهم أقل نشاطا ويقبلون على وجود قيود عليهم ودلل على صدق نظرية هذه أنه عند انتشار المسيحية وبخاصة المذهب البروتستانتي الذي يمنح الفرد حرية واسعة اعتنقه أهل الجهات الباردة أما المذهب الكاثوليكي الذي يعتبر أكثر محافظة فقد اعتنقه أهل الجنوب في المناطق الحارة نسبيا، ومع عدم تسليمنا بصحة هذه النظرية ووجود قرائن أخرى ضدها إلا أن ذلك يؤكد وجود درجة من الارتباط بين علم الجغرافيا وعلم الاجتماع.

المحور الرابع: علم اجتماع المنظمات.

IV

23	مفهوم علم اجتماع المنظمات:
23	نشأة علم اجتماع المنظمات:
24	اهتمامات علم اجتماع المنظمات:

يعدّ علم اجتماع المنظمات واحداً من ميادين علم الاجتماع الأكثر حداثة لاتصال موضوعاته اتصالاً مباشراً بقضايا علم الاجتماع المعاصر على الرغم من أنّه يمكن تلمس بوادر التحليل الاجتماعي لقضايا التنظيم بمعناه العام في دراسات القرنين الثامن عشر والتاسع عشر، في أعمال الرواد الأوائل لعلم الاجتماع ولاسيما في أعمال كل من هيربرت سبتسر وأوجيست كونت وكارل ماركس ودوركهايم.

ويلاحظ أنّ دراسات علم اجتماع المنظمات قد نمت بصورة مطردة مع الانتشار الواسع لاستخدام مفهوم (التنظيم) في الدراسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية المختلفة. ذلك أنّ هذا المفهوم بات يشكل الأساس الذي تشاد عليه الدراسات العلمية في المجالات المختلفة، نظراً لما يتيح من إمكانية تنظيم تصور الإنسان للأشياء المحيطة به، وللظواهر التي يرغب بتحليلها ومعرفة العوامل المكونة لها، والعوامل المؤدية إليها.

لقد أخذت دراسات علم اجتماع المنظمات بالنمو والتطور مع تطور مفهوم التنظيم ذاته، ففي حين كانت الدراسات المبكرة لعلم الاجتماع تعالج القضايا الاجتماعية برؤية تنظيمية عامة؛ أصبحت دراسات علم الاجتماع المعاصر تعالج قضاياها برؤية تنظيمية أكثر دقة، وتستخدم في ذلك أدوات متطورة تتيح لها إمكانية تحليل أنماط السلوك الاجتماعي ضمن التنظيم بمستوياته المتعددة بصورة تختلف عما كانت عليه في الماضي.

أ. مفهوم علم اجتماع المنظمات:

يعتبر علم اجتماع المنظمات كفرع من فروع علم اجتماع العمل، لأنّ العمل هو النشاط الرئيسي والقاسم المشترك بين المنظمات. غير أنّ علم اجتماع المنظمات له موضوعه الخاص في دراسة المنظمات، يختلف عن علم اجتماع العمل وعلم اجتماع المؤسسات، إذ يعتبر المنظمة وسطاً للنسيج الاجتماعي، فهو لا يعتبر المنظمة كمعطى طبيعي، أعضائها مقيدون بالحتميات التنظيمية والتقنية والتكنولوجية، التي تحدد حركات وتصرفات العاملين، بل هي كيان اجتماعي مبني بصفة مستمرة من طرف أعضائها الذين يعتبرون كفاعلين يتمتعون بفسط من الحرية والاستقلالية والعقلانية، على الرغم من محدوديتها، فالمنظمة وفق هذا المنظور نتيجة لمجموعة التفاعلات بين العاملين فيها من أجل الاستحواذ على جزء من السلطة.

ب. نشأة علم اجتماع المنظمات:

ظهر علم اجتماع المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية في بدايات سنة 1940م، نتيجة لمجموعة من العوامل الاقتصادية والاجتماعية، خاصة توسّع المؤسسات الصناعية وقطاع الخدمات، الأمر الذي أدّى لبروز

العديد من المنظمات، ونتيجة لذلك تخلّى علماء اجتماع العمل عن المشكلات والأبحاث حول العمل، وعلى وجه الخصوص العمل الصناعي، واتجهوا نحو دراسة علم اجتماع المنظمات. وقد احتل علم اجتماع المنظمات مكاناً مهماً في العلوم الاجتماعية بفضل العديد من الباحثين والمفكرين الذين ساهموا في تطويره وتطبيقه. ومن بين هؤلاء الباحثين البارزين:

- ماكس ويبر: يُعتبر ويبر واحداً من مؤسسي علم الاجتماع وأدى أبحاثه في مجال البيروقراطية والسلطة إلى فهم أفضل للهيكل التنظيمي والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمات.
- هربرت سيمون: كان سيمون مهتماً بعلم الاجتماع وعلم الاقتصاد، وقد أسهم في فهم السلوك التنظيمي من خلال أفكاره حول اتخاذ القرار والسلوك التنظيمي.
- جورج هومان: قدم هومان العديد من الأفكار حول الدوافع الاجتماعية والعلاقات الاجتماعية في المنظمات، وأدخل مفهوم الرغبة في التبادل والعدالة التنظيمية.
- بيتر بلوك: يُعتبر بلوك واحداً من رواد علم اجتماع المنظمات الحديث، وقد أسهم في فهم الديناميكيات التنظيمية والعلاقات الاجتماعية والتواصل داخل المنظمة.

ومع مرور الوقت، تطور علم اجتماع المنظمات ليشمل مجموعة متنوعة من المفاهيم والنظريات والأدوات التي تساعد على فهم وتحليل المنظمات بشكل أفضل. وازداد الاهتمام بمجالات مثل الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي والقيادة والاتصال والتنمية الاجتماعية للمنظمات.

ب. اهتمامات علم اجتماع المنظمات:

يهتم علم اجتماع المنظمات بالعاملين في المنظمة، بوصفها كيانا اجتماعيا، فجل النظريات السوسولوجية تبحث في المواضيع المتعلقة بالفاعلين الاجتماعيين، ومدى استقلالية هؤلاء داخل المنظمة. كما يبحث علم اجتماع المنظمات في مواضيع السلطة والاستراتيجيات التي يستخدمها الفاعلين الاجتماعيين، وموضوع الثقافة ودور الاتصال والإعلام.

وفيما يلي نستعرض بعض الاهتمامات الرئيسية لعلم اجتماع المنظمات:

1. الهيكل التنظيمي: يهتم علم اجتماع المنظمات بدراسة تصميم وهيكل المنظمات، بما في ذلك التوزيع الهرمي للسلطة والمسؤولية، والعلاقات بين الأفراد والوحدات المختلفة داخل المنظمة. يركز الاهتمام على كيفية تصميم المنظمة وتنظيمها لتحقيق أهدافها بأفضل طريقة ممكنة.
2. الثقافة التنظيمية: تدرس الثقافة التنظيمية المجموعة المشتركة من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تنتشر في المنظمة. يعمل علم اجتماع المنظمات على فهم كيفية تشكل الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي والأداء.
3. القوة والسلطة: يدرس علم اجتماع المنظمات توزيع القوة والسلطة داخل المنظمة وكيفية تأثيرها على العلاقات الاجتماعية واتخاذ القرارات. يتناول هذا الاهتمام التفاعلات بين المديرين والموظفين وكيفية استخدام السلطة لتحقيق أهداف المنظمة.
4. الاتصال والتواصل: يركز علم اجتماع المنظمات على دراسة عمليات الاتصال والتواصل داخل المنظمة. يهتم بالقنوات الاجتماعية والتفاعلات الاجتماعية وكيفية تأثيرها على تدفق المعلومات والعلاقات بين أفراد المنظمة.
5. التغيير التنظيمي: يدرس علم اجتماع المنظمات كيفية التعامل مع التغيير والتحول داخل المنظمة. يهتم بعملية التغيير التنظيمي والتحديات التي يواجهها الأفراد والمنظمة في تبني وتنفيذ التغييرات.

المحور الخامس: المقاربة السوسولوجية لثقافة وهوية المنظمة.

V

25

المقاربة السوسولوجية لثقافة المنظمة

27

الهوية التنظيمية

آ. المقاربة السوسولوجية لثقافة المنظمة

مفهوم ثقافة المنظمة:

يُشير مفهوم ثقافة المنظمة إلى المُعتقدات والسلوكيات والخبرات وفلسفة الشركة التي تُحدد أسلوب وكيفية تعامل أفراد وموظفي الشركة والإدارة وعملية التفاعل الخارجي أيضا الذي يكون على شكل معاملات في كثير من الأحيان، وغالباً ما تكون ثقافة المؤسسة أو الشركة ضمنية وغير واضحة أو محددة بمرسوم ما، ولكنها تتطور مع مرور الوقت كنتيجة للسِمات التراكمية للأشخاص الذين يعملون في المؤسسة أو الشركة، وتنعكس ثقافة المؤسسة على الزي وعلى عدد ساعات العمل، وعلى إعداد المكاتب، رواتب الموظفين، قرارات التوظيف، رضا العميل وغيره من الأمور.

أهم مكونات ثقافة المؤسسة: إن ثقافة المؤسسة لها دور كبير ورئيسي في نجاح أو فشل المؤسسة ومن أهم مكونات ثقافة المؤسسة ما يلي:

- 1.الرؤيا: تبدأ الثقافة العظيمة من خلال رؤيا واضحة ومحددة، فالرؤيا هي سبب إنشاء المؤسسة وسبب رئيسي في استمرارية تطورها وإنتاجها بغض النظر عما تُنتجه.
- 2.القيم: قيم المؤسسة هي جوهر رؤيتها، وجوهر ثقافتها، فتُقدم القيم مجموعة من الإرشادات والسلوكيات والأفكار اللازمة لتحقيق الرؤيا.
- 3.الممارسة: هي تطبيق القيم النابعة من الرؤيا داخل المؤسسة وخارجها، فلن تكون القيم ذات قيمة إلا إذا تم نقلها من الورق إلى الواقع.
- 4.الناس: هم مجموعة من الأشخاص يكونون على استعداد كامل لتبني رؤى المؤسسة وقيمها، وتعمل على تنفيذها، فلن تقوم أي مؤسسة من غير وجود أشخاص يؤمنون بقيمتها وأهدافها.
- 5.المكان: هو وجود بيئة مناسبة لنقل الرؤيا وتطبيق القيم على أرض الواقع، فيجب أن يكون المكان مُلائم للأفكار.

أهداف ثقافة المؤسسة: لثقافة المؤسسة عدد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من أجل إنجاز المؤسسة وهي:

- 1.التماسك والانسجام: يعمل على خلق بيئة داخلية يكون فيها الموظفون متفاهمين ومنسجمين في العمل مما يساعد على إنجاز الشركة، فالخلافات بين الأفراد تقلل من فرص نجاح المؤسسة.
- 2.الإخلاص والوفاء: يعمل على إبقاء الموظفين والأفراد في حالة من التحفيز المستمر والإخلاص للمؤسسة، وذلك باعتبارهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة ومن نجاحها.
- 3.التنافسية: تجعل الموظف يقدم كل ما لديه، ليحصل على التقدير والترقية، مما يساهم في ازدهار ونجاح المؤسسة.
- 4.القيادة: هي أن يضطلع كل موظف على مهامه وما هو مطلوب منه في المؤسسة حتى لا يحصل إشكاليات وتداخل في الوظائف والمهام.

مقاربة سوسولوجية لثقافة المؤسسة:

إذا ما كان لثقافة المؤسسة من معنى في نظر علماء الاجتماع، فلأنه يشير إلى النتيجة الحاصلة من المواجهات الثقافية بين مختلف المجموعات الاجتماعية التي تُكون المؤسسة، إذ لا وجود لثقافة المؤسسة خارج الأفراد المنتمين إليها، ولا يمكنها أن تكون سابقة لهم، بل هي تُبنى من خلال تفاعلاتهم. على هذا النحو، بنى عالم الاجتماع الفرنسي رونو سان سوليو Renaud Sainsaulieu مقارنته حول ثقافة المؤسسة مؤكداً أنها تتمظهر في أربعة نماذج ثقافية رئيسية:

1. الثقافة الأولى: التي تميز العمال المختصين والشغاليين غير الأكفاء أكثر من غيرهم تنطبع بطابع العلاقات الانصهاري، إذ يثمن العمل الجماعي بوصفه ملاذاً وحماية ضد الانقسامات.
2. الثقافة الثانية: تحيل على القبول بالاختلافات وعلى المفاوضة، وهي بصورة خاصة من صنع العمال المحترفين، ولكننا نجدها أيضاً لدى بعض التقنيين الذين يزاولون مهنة فعلية ولدى الإطارات التي يمارس أعضاؤها وظائف تأطير فعلية.
3. الثقافة الثالثة: تتناسب مع وضعيات الحراك المهني الطويل الأمد الذي تعيشه، غالباً، الإطارات عاصمة التكوين أو التقنيون. في هذه الحالة، يكون نمط الاشتغال العلائقي هو نمط التناعم الانتقائي والريية تجاه المجموعات المتشكلة داخل المؤسسة.
4. الثقافة الرابعة: تتسم هذه الثقافة بالانزواء والتبعية، ونجدها، رئيسياً، لدى العمال فاقدي التأهيل والذين تعوزهم ذاكرة عمالية، شأن الشغاليين المهاجرين والعمال الفلاحين والنساء والشبان وتُعاش المؤسسة لدى هؤلاء بصورة خاصة، باعتبارها وسيلة مشروع خارجي.

وتجدر الإشارة هنا أن سان سوليو أراد أن يبين أن المؤسسات الصناعية المعاصرة تتقاطع فيها ثقافات مختلفة، وتتعايش مع بعضها رغم اختلافاتها الأثنية، بمعنى أنها تعتبر وسطاً جديداً للتلقين الثقافي، كما تغذي القيم المشتركة والعلاقات الاجتماعية، وتبني الهويات الفردية والجماعية. كما يؤكد سان سوليو أن ثقافة المؤسسة هي محصلة لثلاث عوامل رئيسية هي:

- الثقافة السابقة للعامل، والتي يمكن أن تكون مرتبطة بالثقافة المهنية السابقة التي يكون قد حصل عليها في مؤسسات أخرى.
- الوضعية المهنية للعامل داخل المؤسسة، والتي تتضمن الفئة الاجتماعية والمهنية التي هو مصنف فيها وكذا شكل تنظيم العمل.
- علاقات السلطة والتبعية التي تحكمه داخل المؤسسة، وما يترتب عن ذلك من استراتيجيات سواء في علاقته بالمؤسسة أو بالآخرين.

أما الباحث الفرنسي كلود دوبار فمن خلال محاولته تطوير المفاهيم التي قدمها سان سوليو، عمل على الربط بين الهوية المهنية والتجارب العلائقية بالتقاء سيرورتين مختلفتين، حيث تتعلق الأولى بإكساب أو إعطاء الهوية من التنظيم كإدارة وفاعلين يتفاعل معهم الفرد، بحيث لا يمكن تحليلها بمعزل عن النسق الذي ينشط فيه الفرد، والذي ينتج من خلاله علاقات قوة تساعد الأفراد على فرض وجودهم وبالتالي هويتهم داخل الجماعة، أما السيرورة الثانية فتتمثل المرحلة التي يمكن فيها الفرد من اكتساب هويته المهنية بنفسه، حيث لا يمكن تحليل هذه السيرورة بمعزل عن المسارات الاجتماعية التي يشكل الفرد بواسطتها هوية لذاته.

وانطلاقاً من هذا التصور يعتبر كلود دوبار أن المؤسسة تصبح مكاناً للتنشئة الاجتماعية، أي مكان لغرس قيم ومعايير تعطي للعامل في نهاية المطاف شخصيته الفردية والاجتماعية. وتنمي فيه روح الانتماء إلى مجموعة معينة، لأن الهوية المهنية لا تعني فقط الانتماء بقدر ما تعني الشعور بالانتماء إلى الطرف الآخر.

وحسب فيليب برونو PhilippeBernoux فإن الهوية المهنية للفاعل في تشكل مستمر عبر الزمن والمكان قبل دخوله عالم المؤسسة، وتستمر في التشكل عبر مساره المهني، وهذا التشكل يركز على ثلاث آليات هي:

1. التكوين: إن التكوين يؤهل العامل لبناء علاقة انتماء وانتساب للمؤسسة، ليس كأجير بل كشريك في نجاح وتحقيق أهدافها، كما يعطي العامل قناعة راسخة بأن نجاحه مرتبط بنجاح المؤسسة التي يعمل فيها، وأن تطوره مرتبط بتطورها، وبذلك يصبح التكوين عاملاً من عوامل بناء المسارات المهنية للعمال.
2. الخبرة المهنية: يلعب عامل الزمن دوراً هاماً في تمكين العامل من اكتشاف ذاته وقدراته ومدى تعلقه بالمهنة، والمؤسسة وبناء علاقات اجتماعية مع مختلف الفاعلين، ومن خلال الزمن يتمكن العامل من اكتشاف أسرار المهنة والاحتكاك مع من له خبرات ودراية بأساليب العمل، حيث تمكنه من اكتساب مكانة يوظفها لتعزيز دوره وبناء شخصيته المهنية والاجتماعية في عالم الشغل.
3. الاعتراف بالانتماء: إن كثير من الباحثين بينوا أن هناك علاقة وطيدة بين الاعتراف بالانتماء وتشكل الهوية، حيث لا يمكن أن تتشكل هوية الانتماء لمجموعة معينة دون أن تعترف أو تتقبل هذه المجموعة بانتماء الشخص لها، بمعنى الالتزام بألية التواصل الاجتماعي بين مختلف الفاعلين على أساس الاعتراف المتبادل لكل طرف، ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تأكيد وجوده كفاعل ينتمي إلى فئة مهنية معينة.

ب. الهوية التنظيمية

الهوية التنظيمية هي أحد المفاهيم الحديثة الناشئة في أدبيات علوم الإدارة، مستوحاة من العلوم التي طورت نظرية الهوية الاجتماعية. فيما يتعلق بمفهوم الهوية التنظيمية، فقد تم التأكيد أيضًا على أنه مثلما يحافظ الفرد على هويته الشخصية ويحميها من خلال تأكيد الذات، كذلك تحاول المؤسسة الحفاظ على هويتها الخاصة من خلال الجهود الجادة للحفاظ على هويتها الحالية.

وقد ظهر مفهوم الهوية التنظيمية في الثمانينات، وفي التسعينيات وبداية الألفية الجديدة، جذب مفهوم الهوية التنظيمية انتباه العديد من الباحثين لتقديم شرح أكثر شمولاً لطبيعة العمل في المؤسسات وطبيعة العمل في المنظمات وسلوك الأعضاء العاملين فيها.

مفهوم الهوية التنظيمية:

تمثل خصائص المنظمة التي تميزها عن غيرها، والتي تتضمن أهدافها الجوهرية، وبالشكل الذي يتجسد ضمن اعتقادات أعضائها والعاملين فيها بكل وضوح.

أو هي المزايا التي تستعملها المنظمة لغرض تمييز نفسها إيجابياً عن الآخرين، وتمتد هذه المزايا حول ما هو مثالي لنوع محدد من المنظمات. تفسر ما الذي يراه العاملون كسمات مركزية فارقة للمنظمة التي ينتمون إليها؟، أو ما الذي يجعل منظمة ما مختلفة عن غيرها من المنظمات على النحو الذي يرسخ لها شكلاً فريداً في أعين العاملين.

أهمية الهوية التنظيمية:

تكمن أهمية تحديد الهوية التنظيمية في المؤسسة بمدى تأثيرها على قرارات الأفراد داخل المنظمة من خلال

التحول من البيروقراطية إلى أسلوب فريق العمل، حيث إن هذا النهج أكثر مؤسسية. والأفراد داخل المؤسسة يصبحون أكثر عقلانية في سلوكهم التنظيمي، وبما أن الهوية التنظيمية هي الطريقة الأفضل لإعادة التنظيم الهيكلي داخل المؤسسة، فإن قوة النظام تأتي من التزام الموظفين بالقيم المؤسسية والهوية، وعندما يتم تحديد الهوية التنظيمية، يميل أعضاء المؤسسة إلى الانتماء إليها والسعي لتحقيق أهدافها.

عناصر الهوية التنظيمية:

1. القيم: تمثل المبادئ والمعتقدات الأساسية التي توجه سلوك المنظمة واتخاذ القرارات. تعكس القيم الثقافة الداخلية للمنظمة وتحدد كيفية تعاملها مع الموظفين والعملاء والشركاء والمجتمع.
2. الرؤية: تمثل الصورة المستقبلية المرجوة للمنظمة والهدف العام الذي تسعى لتحقيقه. توجه الرؤية رحلة المنظمة وتحفز الموظفين على العمل باتجاه تحقيقها.
3. الرسالة: تعبر عن الغرض الأساسي للمنظمة والخدمات أو المنتجات التي تقدمها. توضح الرسالة للعملاء والجمهور الخارجي ما يميز المنظمة وماذا يمكن أن تقدم لهم.
4. الثقافة التنظيمية: تشير إلى السلوكيات والتقاليد والعادات التي يتبعها أفراد المنظمة. تؤثر الثقافة التنظيمية على التفاعلات الداخلية وطرق العمل وأساليب التواصل داخل المنظمة.
5. ويهدف تحديد الهوية التنظيمية إلى تعزيز الانتماء والتميز والتوجه الاستراتيجي للمنظمة. عندما تكون الهوية التنظيمية واضحة وقوية، يصبح من السهل على الموظفين والعملاء والشركاء التعرف على قيم المنظمة وتوجهها والتفاعل معها بشكل فعال.

مقاربة سوسولوجية:

إذا أردنا مقاربة سوسولوجية للهوية التنظيمية، فإننا ننظر إلى كيفية تشكل هذه الهوية وتأثيرها على العلاقات والديناميكيات داخل المنظمة ومع البيئة المحيطة.

حيث تتأثر الهوية التنظيمية بعوامل عديدة، بما في ذلك الثقافة المؤسسية، والقيادة، والهيكل التنظيمي، والمجموعات الاجتماعية داخل المنظمة. فعلى سبيل المثال، القيادة القوية والتوجيه الواضح يمكن أن يؤثران في تشكيل هوية المنظمة وتعزيزها. بالإضافة إلى ذلك، تلعب القيم والمعتقدات المشتركة لأعضاء المنظمة دوراً هاماً في تشكيل الهوية التنظيمية، حيث تؤثر على السلوكيات واتخاذ القرارات داخل المنظمة.

ومن الجوانب السوسولوجية الأخرى التي يمكن أن تؤثر في الهوية التنظيمية هي العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة ومع الجماعات الخارجية. فالتفاعلات الاجتماعية والتواصل بين أفراد المنظمة يساهمان في تشكيل الهوية وتعزيزها. وبالمثل، العلاقات مع العملاء والشركاء والمجتمع المحلي يمكن أن تؤثر في كيفية تمييز المنظمة وتفاعلها مع البيئة الخارجية.

علاوة على ذلك، يمكن أن تكون الهوية التنظيمية أداة للتمييز والتميز عن المنظمات الأخرى في سوق العمل أو القطاع الذي تنشط فيه المنظمة. يمكن أن تلعب الهوية التنظيمية دوراً في جذب المواهب والعاملين المشاركين وفي بناء علاقات قوية مع العملاء والشركاء.

المحور السادس: نظريات التنظيم، النظريات الكلاسيكية.

VI

30	نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور) (Fredrick Taylor):
31	نظرية التقسيمات الإدارية (هنري فايول) (Henri Fayol).
33	النموذج البيروقراطي (ماكس فيبر) (Max Weber):

ظهرت في الفترة الممتدة ما بين 1880-1930 أي مع بداية ظهور النهضة الصناعية في بريطانيا في القرن الثامن عشر وانتشارها في كل من فرنسا و ألمانيا و الولايات المتحدة الأمريكية وما نتج عنها من إقامة مصانع كبيرة الحجم ونمو القوى العاملة، وزيادة حجم الإنتاج الصناعي، وتعدد العلاقات الصناعية بين القوى العاملة الجديدة و إدارات المصانع، واحتدام المنافسة بين مختلف المنظمات وغيرها من العوامل قد ساهمت في ظهور عدة أبحاث ودراسات لعدد من الباحثين الهدف منها استنباط ووضع أسس و أساليب إدارية جديدة تنظم الحياة الصناعية وترتب العلاقات الصناعية وتعمل على تحقيق كفاءة إنتاجية عالية.

واستنادا إلى جوهر اهتمام الدراسات التي أجريت في هذه الفترة الزمنية فإن المشتغلين في حقل التأليف الإداري من أمثال حسين حريم كما ورد في كتابه الموسوم السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات الصادر سنة 2002، يحددون الاتجاهات الفكرية والنظرية للمدرسة الكلاسيكية في الإدارة في ثلاثة اتجاهات كان لها الدور الكبير في إيجاد بعض الحلول للمشاكل التي نتجت عن قيام الثورة الصناعية. وهذه الاتجاهات الثلاثة هي:

1. الإدارة العلمية.

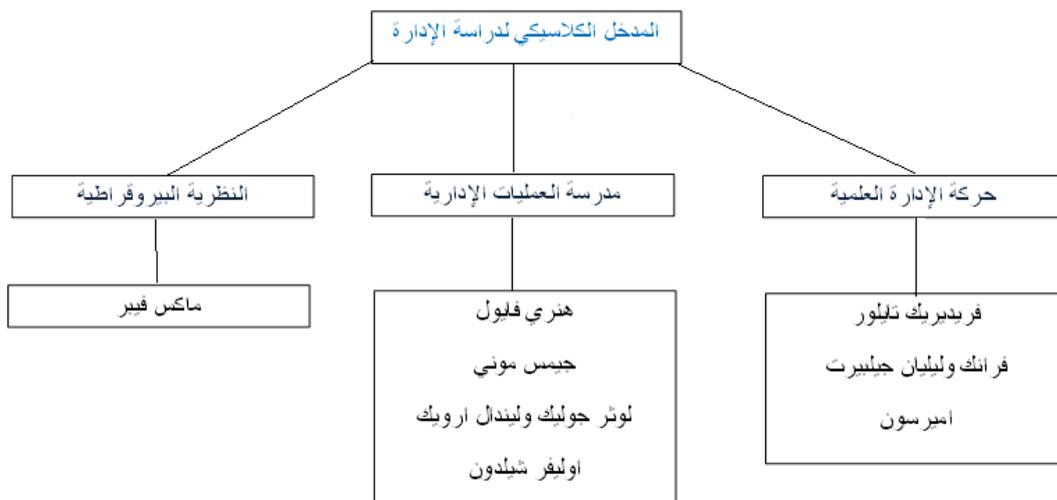
2. التقسيمات الإدارية:

3. البيروقراطية.

اعتمدت المدرسة الكلاسيكية في دراستها للمنظمات على مجموعة من الافتراضات من أهمها:

- نظرت للإنسان نظرة ساذجة محدودة واعتبرته كائن اقتصادي أي أنه يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الأجور والحوافز المادية فقط.
- نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها، وأن هذه البيئة مستقرة.
- اعتبرت أعمال المنظمة على أنها معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة.
- اعتبرت معيار الكفاءة الإنتاجية فقط للحكم على المنظمات.

الإتجاهات الثلاثة للمدخل الكلاسيكي في الإدارة



فرنسية

أ. نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور) (Fredrick Taylor):

مبادئ الإدارة العلمية:

- استخدام الأسلوب العلمي في العمل، للوصول إلى الطريقة المثلى للأداء، و إلى حلول للمشاكل الإدارية، واتخاذ القرارات السليمة.
- الاختيار العلمي السليم للعمال و تدريبهم وفق أسس علمية، و يتم اختيار العمال وفقا لثلاث صفات هي:
- الطاقة: الحد الأقصى لإنتاجية العامل.
- السرعة: وقت إنجاز العامل لعمل معين عند مستوى كفاءة محدد وكمية جهد معلومة.
- الاستمرارية: قدرة العامل على بذل مجهود عضلي في مواجهة الشعور بالتعب.
- الموازنة بين الدراسة العلمية للعمل والتوجيه العلمي للعمال، أي التطبيق السليم لتقنيات وأساليب العمل من قبل العمال.
- التعاون بين الإدارة والعمال وتقاسم مسؤوليات العمل، بإعادة توزيع الأعمال بينهم، حيث تقوم الإدارة (أصحاب الياقات البيضاء) بمهام التخطيط والرقابة والتنظيم، ويقوم العمال (أصحاب الياقات الزرقاء) بمهام التنفيذ، ويقول تايلور في هذا الصدد: أنا أفكر وأنتم تنفذون.

فريدريك تايلور Frédéric Winslow Taylor (أمريكا: 1856 - 1915):

تايلور هو مهندس ميكانيك أمريكي سعى لتحسين الكفاءة الصناعية، عمل في أحد مصانع الحديد في ولاية فيلادلفيا، وخلال ثماني سنوات من انخراطه في هذه الشركة تقلد عدة مناصب من عامل بسيط، إلى ملاحظ للوقت، إلى ميكانيكي، إلى مشرف مجموعة، إلى مساعد مهندس، ثم أخيرا إلى كبير المهندسين في الشركة، وفي نفس الوقت كان يواصل تحصيله العلمي حتى تمكن من الحصول على الماجستير في الهندسة، وقد اشتهر بكتابه مبادئ الإدارة العلمية المنشور سنة 1911.

التجارب التي قام بها تايلور و نتائجها:

أجريت التجارب في شركة سيمونز لآلات لف الحديد، التي قام بإعادة تصميم العمل فيها، وطبق نظام جديد لفترات الراحة، وأخر خاص بالأجور على أساس كمية الإنتاج المحصل عليها في اليوم، فزاد الإنتاج وارتفعت معنويات العمال، وفي شركة بيت لحم (بيتلهم) للحديد والصلب، والتي طبق فيها أفكاره على عمليتي تفريغ وتحميل عربات السكك الحديدية، وكانت النتائج مشجعة للغاية.

1. تجربة رفع الكتل المعدنية:

قامت دراسة تايلور أساسا على دراسة الحركة والزمن للعاملين في خطوط الإنتاج الصناعي حيث اعتمد في دراسته لأداء العامل على عاملي الحركة والزمن، أي دراسة الوقت المخصص لكل حركة يقوم بها

العامل، فاستخدم لذلك ساعة التوقيت، وبعض أجهزة التصوير ضمن تجربة الكتل المعدنية، حيث كان على العاملين

(75 عامل) رفع كتل حديدية ووضعها في عربة للنقل، إذ قدر معدل إنتاجهم اليومي بـ 12.5 طن، وهذا طبعاً غير كاف لرفع مستوى الإنتاجية، لهذا السبب كان على تايلور البحث عن الطريقة المثلى لرفع أداء العاملين وزيادة الكفاءة، حيث قام بحذف الحركات الزائدة والضائعة. فاختصر الوقت لأقل من النصف (43 %) وقام باستغلاله في زيادة الإنتاج، بحيث ازداد الإنتاج اليومي ليصبح أكثر من 47 طن، وبعدها ركز تايلور على ضرورة الاختيار الصحيح للفرد العامل ووضعها بما يناسب طاقاته من أعمال، وتدريبه على الأداء وفقاً للطريقة المثلى، وبالتالي دُحضت فكرة الاعتماد على معدلات الإنتاج المتعارف عليها بالتقادم والقائمة على أسس غير علمية نهائياً، وبالمقابل ارتفع أجر العامل، وتم الاستغناء عن الكثير من العمال غير المناسبين، فمن أصل أكثر من 500 عامل لم يبق إلا 140 فقط، وبهذا يكون قد حقق أهم أهدافه والمتمثلة في رفع الإنتاجية، وزيادة أجور العاملين، وتخفيض تكلفة الإنتاج.

2. تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة في الإنتاج (جرف الخامات):

لقد لاحظ أيضاً أن الأدوات المستخدمة من قبل العمال في رفع الكتل المعدنية والخامات المختلفة في المصنع سواء كانت هذه الكتل أو الخامات ثقيلة أو خفيفة هي نفسها، لذلك قرر استبدالها بأدوات تتناسب مع طبيعة المواد التي يتعامل معها العمال، من خلال تصميم المجارف المناسبة لجرف الحديد وأخرى خاصة بجرف الفحم، وهو ما أدى إلى حدوث تغيير هائل في حجم الإنتاجية، مما جعله يحمل الإدارة مسؤولية تحديد الأدوات المستخدمة في الإنتاج وتدريب العمال على استعمالها.

3. تجربة تغذية الآلات:

لاحظ تايلور أن التعامل مع الآلات وإدخال عناصر الإنتاج فيها يتم بطرق عشوائية تختلف من عامل لآخر، مما دعاه إلى تصميم نظام موحد يتبعه كل العمال للتعامل مع الآلات وتدريبهم على العمل وفقاً لذلك النظام الموحد.

إلى جانب الدراسة السابقة، قام تايلور أيضاً بوضع نظام الأجر التشجيعية أطلق عليه اسم النظام التمييزي للدفع بالقطعة، و يعني هذا النظام تحديد معدلين للقطعة أحدهما منخفض والآخر مرتفع، بحيث يدفع المعدل المنخفض إذا لم تتعد إنتاجية العامل المعدل المطلوب، في حين يدفع المعدل المرتفع ليس على الزيادة في إنتاجية العامل عن المعدل المطلوب فقط، وإنما على جميع الوحدات المنتجة.

الانتقادات الموجهة لحركة الإدارة العلمية:

- اهتمت بالمستويات التنفيذية الدنيا وأهملت المستويات الإدارية العليا.
- تندرج الإدارة العلمية ضمن النظريات المثالية لأنها تهتم بما يجب أن يكون.
- ركزت على الفرد العامل ودوره في زيادة الإنتاج، وأغفلت أثر عناصر أخرى كالجماعات العمالية الصغيرة.
- الاتصال يتم من خلال التنظيم الرسمي، وهو ذو اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس، ولا مجال للاتصال غير الرسمي.
- أغفلت التعارض بين أهداف ومصالح المؤسسة مع أهداف ومصالح العمال.
- اهتمت بدراسة التنظيم الرسمي وأغفلت التنظيم غير الرسمي.
- ركزت على دراسة المتغيرات الداخلية للمؤسسة، واعتبرت المؤثرات الخارجية مدخلات مفترضة لا تؤثر في تحقيق الفعالية.
- أغفلت العنصر الإنساني و نظرت للعامل على أنه مخلوق اقتصادي، حافزه الوحيد نحو العمل هو زيادة دخله المادي.
- أهملت مدرسة الإدارة العلمية الفروق الفردية والجسمية والنفسية والذهنية بين العمال.

ب. نظرية التقسيمات الإدارية (هنري فايول) (Henri Fayol).

إن أهم ما يميز كتابات هذه النظرية هو سعيها للوصول إلى مبادئ إدارية نظرية لتكون أساساً لعمليات التنظيم والتصميم الإداري، وقد جاء دعاة هذه النظرية من بلدان مختلفة حيث إن هنري فايول فرنسي، وليندال أرويك بريطاني، أما لوثر جيوليك وموني ورايلي فهم أمريكيون والذي جمعهم في مدرسة واحدة أنهم كانوا معنيين بالوصول إلى المبادئ الإدارية التي تحكم التنظيم في البيئات المختلفة، وذلك فإن أفكار هذه النظرية كانت أكثر عمقاً وتجريداً من نظرية الإدارة العلمية واسترشد كتابها بالتنظيمات الصناعية العسكرية وغيرها للوصول إلى هذه المبادئ التي اعتبروها أساساً لإيجاد علم إداري.

هنري فايول 1841م - 1925:

لقد تميز هنري فايول عن فريدريك تايلور، رغم أنه كان هو الآخر مهندساً، بأنه كان من بين الكتاب الأوائل

الذين حاولوا تطوير نظرية عامة للإدارة، لأنه كان يشغل منصباً إدارياً، بينما كان تايلور يعمل في خط الإنتاج، ومن ثم اهتم فايول بوظائف الإدارة على المستويات المختلفة، وحاول أن يطور نظاماً فكرياً إدارياً يمكن تعليمه ودراسته.

فبينما اشتغلت الولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا بالنتائج التي توصل إليها فريدريك تايلور لرفع الكفاءة الإنتاجية للعامل في المصنع، كانت هناك محاولات مهمة تجري على أرض فرنسا بمعرفة هنري فايول رجل الصناعة الفرنسي لوضع نظرية عامة للإدارة، اتضحت معالمها في كتابه الذي ظهر في فرنسا عام 1916م تحت عنوان الإدارة الصناعية والعامة.

ولقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ستة مجموعات رئيسية وهي على النحو التالي:

- النشاطات الفنية (الإنتاج والتصنيع).
- النشاطات التجارية (المشتريات، المبيعات والتبادل).
- النشاطات التمويلية (الموارد المالية، الاستثمارات والمصرفيات).
- النشاطات الأمنية (الممتلكات والأشخاص).
- النشاطات المحاسبية تقدير التكاليف والإحصاءات.
- النشاطات الإدارية (التخطيط، التنظيم والتوجيه، التنسيق والرقابة).

وقد بين فايول أن هذه المهام تتواجد في كل منظمة مهما كان حجمها. كما أكد على أهمية النشاطات الإدارية بالنسبة للوظائف العليا، فإذا استطاع الإداري القيام بهذه المهام الإدارية فإن قيادته ستكون ناجحة وفعالة. ولقد تضمن مؤلف فايول موضوعات تعالج النواحي التالية:

أولاً: صفات الإداريين وتدريبهم:

يرى فايول أن الإداريين يحتاجون إلى مجموعة من السمات والصفات الفذة يجب توافرها، وهي صفات جسمية وصفات ذهنية وصفات أخلاقية، يضاف إليها سعة إطلاع المديرين وثقافتهم العامة. وأشار فايول إلى أن أهمية هذه الصفات نسبية، وأن القدرات والمهارات الإدارية تتزايد أهميتها كلما ارتفع المدير في السلم الإداري، في حين تكون القدرات والمهارات الفنية مهمة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.

ثانياً: الأسس العامة للإدارة:

مع تسليم فايول بأن أسس الإدارة مرنة ولا تعبر عن قواعد ثابتة ومحددة، فقد وضع أربعة عشر (14) مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكداً أنها تتضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها، وهذه المبادئ هي:

- تقسيم العمل : ينتج تقسيم العمل عن تطبيق مبدأ التخصص الذي نادى به الاقتصاديون كضرورة للاستخدام الأمثل للقوى العاملة، ويرى فايول انطباق هذا المبدأ على جميع أنواع النشاطات الإدارية والفنية.
- السلطة والمسؤولية : أوضح فايول الارتباط الوثيق بين السلطة والمسؤولية، وأن الأخيرة موازية للسابقة منبثقة عنها، ويرى فايول السلطة مزيجا من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الرسمي واختصاصاته، والسلطة الشخصية التي قوامها الذكاء والخبرات والخلق القويم والقدرة على القيادة.
- الالتزام بالقواعد: وهي في نظر فايول احترام الالتزامات الهادفة إلى تحقيق الطاعة والتنفيذ ومظاهر الاحترام، ويقرر فايول أن تحقيق النظام يرتبط بوجود مديرين على درجة عالية من الكفاءة في جميع المستويات.
- وحدة الأمر: وهذا يعني أن يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات ويرفع إليه التقارير.
- وحدة الاتجاه: ذلك أن كل مجموعة من النشاطات متحدة الهدف يجب أن يكون لها رئاسة واحدة وخطة واحدة، وتختلف عن سابقتها في أنها تهتم بالنشاط لا بالأفراد.
- خضوع الأفراد للمصلحة العامة: وهذا المبدأ يتطلب من الإدارة التدخل حينما تتعارض مصالح العاملين مع المصلحة العامة أو الأهداف العامة للمنظمة، وذلك من أجل المحافظة على استقرار التنظيم واستمراره.
- المكافآت: يقضى هذا المبدأ بأن تكون الرواتب والمكافآت عادلة ومجزية لجميع العاملين في جميع المستويات.
- المركزية: ويقصد بها مدى تركيز السلطة أو توزيعها، وهذا المدى يختلف من منظمة لأخرى، وتحكمة ظروف وعوامل متداخلة في الموقف الإداري، ويجب أن يكون هناك نقطة توازن بين المركزية المطلقة والمركزية الكاملة.
- تسلسل القيادة: يرى فايول تدرج مستويات القيادة في التنظيم بشكل هرمي.
- النظام: ويقصد به فايول وضع كل شيء وكل شخص في مكانه ويقسمه فايول إلى قسمين، نظام

مادي يعني بوضع الآلات والأدوات والمعدات في مكانها المناسب لمصلحة العمل، ونظام اجتماعي يتهم بوضع كل شخص في المكان المناسب، كما يتهم بتنسيق الجهود، وتحقيق الانسجام بين نشاطات الوحدات المختلفة في التنظيم.

- العدالة: يجب أن يعامل جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم، وأن يلتزم كل منهم بأداء واجباته وأن يحصل كل منهم على حقوقه كافة.
- الاستقرار الوظيفي: ينص هذا المبدأ على أهمية استقرار الموظف في عمله، كما يؤكد على أن المنظمات الناجحة هي المنظمات المستقرة.
- المبادرة: المبادرة عند فايول تعني المبادرة لإعداد الخطط وكيفية تنفيذها، وبطالب فايول الرؤساء بإعطاء الفرصة للمرؤوسين لممارسة المبادرة في العمل وأبدا المقترحات وتنمية روح الابتكار.
- العمل بروح الفريق: يوضح هذا المبدأ أهمية العمل الجماعي وأهمية الاتصالات الفعالة، والتعاون بين الرئيس والمرؤوسين بما يكفل أداء الأعمال بكفاءة وفاعلية. وهو ما يرتبط بقدرة القائد الإداري على التأثير في سلوك العاملين.

ثالثاً : وظائف الإدارة :

يرى فايول أن وظائف الإدارة تشمل على:

- التخطيط.
- التنظيم.
- التوجيه.
- التنسيق.
- الرقابة.

وقد كرس هنري فايول جانباً من اهتماماته كممارس للإدارة لمناقشة هذه الوظائف. وقد كان لأفكاره وما تركته من أثر مميز في الفكر الإداري - سواء في فرنسا أو غيرها - أهمية لا تقل عن أهمية الأثر الذي تركته أفكار فريدريك تايلور في الفكر الإداري الأمريكي.

ب. النموذج البيروقراطي (ماكس فيبر) (Max Weber):

فيبر هو عالم اجتماع و فيلسوف ألماني، وعالم في الاقتصاد والسياسة، وأحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة، وهو من أتى بتعريف البيروقراطية، وعن أعماله الأكثر شهرة كتاب الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية، وكتاب السياسة كمهنة.

النموذج المثالي:

النموذج المثالي من وجهة نظر فيبر عبارة عن بناء أو تشييد عقلي من المفاهيم المجردة، والذي لا يوجد له نظير في الواقع التجريبي، وهذا النمط المثالي لأي ظاهرة اجتماعية يكون مصمماً ليساعد في فهم الواقع التجريبي لتلك الظاهرة أو عدة ظواهر، وهكذا يمكن استخدام النمط المثالي كأداة من أجل المقارنة بين ظاهرتين أو أكثر، أو لقياس مدى تقارب الظاهرة المعطاة من النمط المثالي.

القضايا والمفاهيم الأساسية:

1. السلطة: تستند النظرية لمفهوم السلطة الذي قصد بها فيبر عموماً: " احتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر عن مصدر معين"، لكنه سرعان ما فرق بين هذا المفهوم وبعض المفاهيم الأخرى المرتبطة به مثل القوة، التي عرفها فيبر بأنها: " احتمال قيام أحد الأفراد بفرض سلوكه على الآخرين، أو القدرة على جعل أشياء معينة تحدث، والحصول على نتائج معينة"، ومفهوم التأثير أو النفوذ، الذي يعني: " استخدام الإقناع أو الترغيب أو الإيحاء لجعل الفرد يتقبل شيئاً ما، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الفرد الذي يتعرض للتأثير يكون له الحرية في قبول أو رفض هذا التأثير"، مؤكداً أن السلطة تتميز بأن صاحبها لديه الحق في ممارستها، وأن من يخضع له يرى أن من واجبه طاعتها، وبعبارة أخرى تشير السلطة لوجود ضرب من الشرعية يمنحها استقرار نسبي و يحدد أبعادها.

وذهب فيبر إلى أن هناك ثلاثة أنماط للسلطة هي:

أ. السلطة الروحية المستندة إلى الإلهام:

قائد ملهم ذو خصائص نادرة يصبح بمقتضاها قائداً أو زعيماً، فيظهر له أعوان وأتباع يمارسون دور الوساطة بينه وبين الجماهير، وهذا النمط غير مستقر بطبيعته لأنه مرتبط بحياة شخص واحد.

ب. السلطة التقليدية:

يستمد القائد شرعيته من توارث السلطة، ويستند إلى قدسية التقاليد والإيمان بخلود الماضي، وبمقتضى ذلك ينظر الناس إلى النظام الاجتماعي القائم بوصفه نظام مقدساً وخالداً وغير قابل للانتهاك.

ج. السلطة القانونية:

تستند إلى الإيمان بسيادة القانون وصوابه، والطاعة في هذا النمط لا تكون لشخص بعينه، وإنما لمجموعة من المبادئ الموضوعية الملزمة، وهناك إجراءات واضحة تتبع لكي يشغل الرئيس وضعه الاجتماعي كالتعيين والانتخاب، فيمارس بذلك سلطته في إطار الحدود التي رسمتها له القواعد القانونية، وهذا النمط هو الشائع حسب فيبر خاصة في التنظيمات الحكومية.

2. النمو التنظيمي الحديث: اهتم فيبر بدراسة النمو التنظيمي الحديث، حيث لم تحقق التنظيمات البيروقراطية نمو ملحوظ إلا في ظل الدولة الحديثة بظهور التنظيمات الكبيرة المختلفة. وما نجم عنه من ظهور للمركزية في قمة التسلسلات الرئاسية لهذه التنظيمات، وتبنيها للشكل البيروقراطي، فباتت تُحكم بواسطة قواعد رشيدة، تهدف إلى تحقيق أقصى درجات الفعالية.

3. مشكلة الديمقراطية والحرية في التنظيمات البيروقراطية: درس فيبر مشكلة الديمقراطية في التنظيمات، ونجد هنا تناقضا، حين يذهب فيبر إلى أن أساليب الالتحاق بالتنظيم، كالشهادات والاختبارات، تؤدي بطبيعتها إلى ظهور ضرب من التمييز والتفرقة الاجتماعية، وأن موضوعية القواعد تنسجم بصفة عامة مع المبدأ الديمقراطي المتمثل في مساواة الناس أمام القانون، لكنه يعود ليقول أن التمسك بشهادة التعليم العالي كشرط للالتحاق بالتنظيم، سوف يكون بشكل غير مباشر في صالح من مكنتهم مواردهم المالية من الإنفاق على تحصيل الشهادة.

4. العلاقة بين الرأسمالية والتنظيمات البيروقراطية: أوضح فيبر أن الرأسمالية الغربية بوصفها نظام اقتصادي مرتبط بشدة بظهور الديمقراطية الجماهيرية في الغرب، التي تضاربت إلى حد ما مع النمو التنظيمي السريع وما صاحبه من مساواة، ونمو للتجارة والصناعة، والقضاء على بعض الامتيازات، في الوقت الذي فرض فيه الكفاية والانتظام كمطلبين لأي تنظيم بيروقراطي، بيد أن تدخل الحكومة، وتنظيم الاقتصاد، قلل من المبادرة وزاد من الخوف من الإقدام على مخاطر القيام بمشروع خاص.

خصائص وسمات النموذج المثالي:

- درجة عالية من التخصص الوظيفي و تقسيم العمل.
 - التسلسل الهرمي للسلطة.
 - توافر نسق مستقر نسبيا من القواعد و اللوائح.
 - سيادة العلاقات الموضوعية.
 - اختيار أعضاء التنظيم على أساس المقدرة و المعرفة الفنية.
 - فصل الإدارة عن الملكية.
 - اعتماد التنظيم البيروقراطي على المستندات و الوثائق.
- الموقف الإمبريقي من النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي:
- رغم أن فيبر يعتبر من رواد الموضوعية في علم الاجتماع، إلا أن نموذج المثالي هو مجرد تصنيف طرازي مستند لبعض الانطباعات التي كانت لدى فيبر .
 - نظر فيبر إلى التنظيم كنظام مغلق.
 - غلبت النزعة الفيزيولوجية - الفيزيقيّة بتصوره للفرد على أنه آلة تؤدي وظيفة محددة.
 - اهتم فيبر بالإسهام الوظيفي للعناصر التنظيمية المختلفة، دون تبيان اسهامها الل وظيفي.
 - كشف جولدنر عن وجود تناقض بين خاصية التسلسل الهرمي للسلطة القائم على الضبط الصارم و الرقابة اللصيقة، مع خاصية المعرفة الفنية القائمة على الخبرة و الكفاءة و التعليم و المبادرة و المسؤولية و الحرية.
 - يرى كروزيه أن تثبيت فيبر و تركيزه على الجانب الصوري المستقر من التنظيم، جعله يتجاهل قضايا القوة، الصراع، و التغيير.
 - يرى سيلزنيك أن النموذج المثالي يقوم في أساسه على التنظيم الرسمي دون إعطاء أية أهمية للتنظيم غير الرسمي.

المحور السابع: نظريات التنظيم، النظريات السلوكية.

35	نظرية العلاقات الإنسانية:
37	نظرية الفلسفة الإدارية:
37	نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي:
38	نظرية الدافعية والحاجات:
40	النظريات المعدلة:

أ. نظرية العلاقات الإنسانية:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية سنة 1930م كرد فعل للنظريات الكلاسيكية الثلاث، وهي البيروقراطية والإدارة العلمية والتقسيم الإداري، والتي افترضت أن الحوافز المادية هي ما يهم العاملين وبالتالي إهمالها العوامل الاجتماعية والإنسانية، وهذا النوع من الفكر الإداري -التقليدي- ساد خلال مرحلة من مراحل تطور علاقات العمل، كان يسيطر عليها الفكر التنظيمي العلمي الذي يهتم بترشييد الأساليب والطرق والهيكل التنظيمي أكثر مما يهتم بالعنصر البشري.

ومن الاعتبارات التي ساعدت على ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية:

- الحركة النقابية وتزايد قوتها مما أدى إلى ظهور مشكلات جديدة في العمل، ومن ثم رأى الإداريون أن قوة الحركة النقابية كانت نتيجة لفشلهم في توفير مناخ مناسب من العلاقات الإنسانية وحاولوا العمل على تصحيح هذا الوضع
- زيادة ثقافة العمال مما جعلهم يدركون مشكلات العمل، ويطالبون بقيادة إدارية أفضل، ويستجيبون للطرق المستخدمة في العلاقات الإنسانية مثل المشاركة في اتخاذ القرارات.
- كبر حجم المشروعات أدى إلى ظهور مشكلات إنسانية جديدة، إذ أصبح من العسير على الإداري الاتصال الشخصي بمعظم العاملين، مما أدى إلى ظهور الاتصالات والتنظيمات غير الرسمية.
- ارتفاع مستوى المعيشة في المجتمع الحديث، مما أفسح المجال أمام الإدارة للتركيز على العوامل الإنسانية خاصة وأنه قد تم إشباع الحاجات المادية الأساسية.
- زيادة تكاليف عنصر العمل، مما جعل الإدارة تبذل جهدها للاستفادة القصوى من هذا العنصر، وكان ذلك هو الأساس الذي انطلق منه فريق البحث في تجارب هوثورن.

نظرية جورج التون مايو (1880-1948):

التون مايو هو مؤسس مدرسة العلاقة الإنسانية في الإدارة التي كانت رد فعل لإهمال النواحي النفسية والاجتماعية عند العمال من قبل فايول و تايلور، ولهذا ركزت هذه المدرسة على الاهتمام بالإنسان كإنسان من خلال اتصاله وتفاعله مع الجماعة، وأثبتت بأن العلاقات الاجتماعية والعوامل النفسية لها دور كبير في زيادة الإنتاجية و هذا عبر عدد من التجارب عرفت بتجارب هوثورن.

وهو عالم نفس و عالم اجتماع أسترالي، وُلد بمدينة ادليد بأستراليا يوم 26 ديسمبر سنة 1880 و توفي يوم 7 سبتمبر سنة 1949 في جيلفورد ببريطانيا. عمل كاستاذ مُحاضر بجامعة كوينزلاند من 1911 إلى

1923 ثم في جامعة بنسلفانيا ، لكنه قضى معظم حياته المهنية في مدرسة هارفارد للأعمال (1923-1947) أين عمل كأستاذ في البحث الصناعي.

ويُعتبر إلتون مايو مؤسساً لمدرسة العلاقات الإنسانية و هو مشهور بأبحاثه المتعددة، وبتجارب هاوثورن على وجه الخصوص التي أجراها في ثلاثينات القرن العشرين، والتي أظهرت أهمية تأثير المجموعات على السلوك الفردي للعمال. لقد حاول في البداية بحث سبل رفع الإنتاجية عبر سلسلة من التجارب، كتغيير ظروف الإضاءة في ورشات العمل مما سمح له باكتشاف أن إنتاجية العمال لا تتعلق بالعوامل المالية والمادية، بل تتعلق بعوامل اجتماعية، كالصداقة داخل محيط العمل، وبمدى شعور العمال بالأهمية.

ولقد أسفرت هذه الدراسات على نتائج يمكن تلخيصها فيما يلي :

1. العمل الصناعي هو عمل جماعي، فالعامل ليس كائناً فردياً يسعى إلى إشباع غاياته الأنانية، إنما يستمد كثيراً من مقوماته الذاتية من الجماعات غير الرسمية في المنشأة، وذلك في معظم مجالات العمل الصناعي، وتؤدي هذه الجماعات دوراً مؤثراً في حياة العامل، وخاصة فيما يتعلق بالإحساس بالأمن وأنماط السلوك الصادرة عنه، والقدرة على الأداء والإنتاج وغير ذلك.
2. يساعد الاهتمام بالعامل واحترامه وتقديره كثيراً على تعزيز حوافز الإنتاج في العمل، فقد أدى الاهتمام الخاص الذي وجدته الجماعات المبحوثة طوال سنوات الدراسة إلى زيادة الإنتاجية، فالتقدير والاحترام يشجع حاجات العامل إلى الأمان والاستقرار كما يؤدي إلى ارتفاع الأجور.
3. إن الشكوى والتذمر والقلق الذي يظهر في حياة العمال يعكس في حقيقة الأمر مواقف شخصية أو اجتماعية مختلفة. وهي ليست حقائق في حد ذاتها، إنما أعراض ودلائل على مسائل أخرى.

تجارب التون مايو:

تعتبر محاولة إلتون مايو (Elton Mayo) وأعوانه في التجارب المعروفة باسم تجارب هوثورن والتي أجريت في شركة وسترن إليكتريك (Western Electric) بمصنع (Howthorne) بمدينة شيكاغو أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل على الكفاية الإنتاجية للعاملين، وقد بدأت هذه التجارب بمحاولة ترمي إلى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية للعاملين. وتمثلت في معرفة :

- الإضاءة وتأثيرها على إنتاجية العمل.
- ساعات العمل وطول فترات الراحة وإنتاجية العمل.
- الصداقة داخل محيط العمل وتأثيرها على الإنتاجية.
- الحافز المادي وأثره على الإنتاجية.
- مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين.

فكانت نتائج التجارب مايلي:

- ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم.
- تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.
- أن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل.
- إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضاً طبقاً لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى.
- دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهم.
- وباختصار، فإن أبحاث وسترن إليكتريك تعد في الواقع بمثابة عودة التفكير السليم إلى علاقات العمل، ويرجع ذلك للأسباب التالية:
- إن هذه التجارب قد أثرت الفكر الإداري بعدد من الفروض والآراء والأفكار التي أسهمت في دراسة وتفهم المواقف الإنسانية والسلوكية في محيط الأعمال.
- أن هذه التجارب قد مهدت السبيل لظهور منهج جديد في التفكير، وهو المنهج السلوكي الذي يمكن من خلاله اكتشاف المشكلات الإنسانية المعقدة والتعرف على أساليب علاجها.
- أن هذه التجارب قد ساعدت في إلقاء الضوء على المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والعمال، فالعمال ليسوا أفراداً منعزلين بعضهم عن بعض الآخر ولا يمكن النظر إليهم كوحدات متفرقة، فهم يشكلون جماعة واحدة، وبتعاونهم وتضاهرتهم وحماسهم في عملهم يتحقق الهدف الذي يسعى إليه التنظيم.

ومن هذا المنطلق. يتضح أن دراسة إلتون مايو تعتبر أول دراسة تعنى بالسلوك الإنساني في التنظيم كما تعتبر في الوقت نفسه أولى المحاولات العلمية الجادة والعملية لتفسير أثر السلوك الجماعي على محيط العمل وضرورة مراعاة الإدارة للعنصر البشري ليس فقط من النواحي المادية، وإنما أيضاً من النواحي النفسية والاجتماعية، فقد أسهمت هذه التجارب في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل، مما أدى إلى كثير من أنواع التغيير في الممارسة الإدارية خلال الثلاثينات من هذا القرن ومن الآثار العلمية نذكر ما يلي:

- ظهرت لأول مرة إدارة مهمة في المشروعات تسمى " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" تتولى الاهتمام بحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفايتها وحل مشكلات العاملين، بل وصل الأمر إلى حد وجود أقسام للتحليل النفسي داخل هذه الإدارات.
- بدأت الإدارة العامة والخاصة تعترف بحق العاملين في الحصول على إجازات سنوية وبدأت ساعات العمل الأسبوعية تنخفض تدريجياً حتى وصلت الآن إلى أربعين ساعة أسبوعياً في معظم دول العالم.
- بدأ الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية فتقررت وجبات العاملين "خاصة في المصانع والمناجم" وساعة للراحة وتقرر علاج العاملين مجاناً ورعايتهم صحياً والتأمين عليهم .
- بدأ تدريب الرؤساء والمشرفين على مراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين معهم حتى ترتفع روحهم المعنوية وتزيد قابليتهم للتعاون.

ب. نظرية الفلسفة الإدارية:

تقوم هذه النظرية التي وضع أسسها دوغلاس ماكجر جور (Douglas McGregor) على افتراض تأثر الإدارة والسلوك الإداري بما يعتقد المدير ويؤمن به؛ وبالتالي فإنَّ التنظيم والقرارات الإدارية تتأثر بما يؤمن به المدير، وقد استطاع دوغلاس ماكجر جور استخلاص المبادئ الأساسية للنظرية التقليدية ومدرسة الإدارة العلمية وعبر عنها بنظرية X ، بينما عبر عن فروض نظرية العلاقات الإنسانية بنظرية Y، وتقوم كلا النظريتين على فروض متقابلة أو متعاكسة.

نظرية X: توضح نظرية X النظرية التقليدية في الإدارة وما تقوم عليه من إحكام الرقابة على العنصر البشري ووضع المعايير له ليعمل بمقتضاها، وتقوم هذه النظرية على فروض أساسية وهي:

1. أن الإنسان العادي كسول يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه ما أمكن ذلك.
2. لإنجاز العمل المطلوب يجب وضع معايير واضحة للأداء، ووضع نظام واضح للعقاب.
3. الإنسان بطبعه يقاوم التغيير ويعتبره عبئاً عليه؛ وبالتالي فهو يكره المبادرة والمبادرة.
4. الإنسان العادي محدود الطموح، ويتجنب تحمل المسؤولية، ويفضل أن يكون مرئوساً وتحت توجيه وإشراف غيره.

نظرية Y : توضح نظرية Y النظرية الجديدة في الإدارة وما تقوم عليه من تفهم أكبر للإنسان والعلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تؤثر على سلوكه، وتقوم هذه النظرية على فروض أساسية وهي:

1. الإنسان يحب العمل وبذل الجهد والتعب سواء العضلي أو الفكري.
2. هناك رقابة ذاتية يمارسها الإنسان على ذاته.
3. حاجة الإنسان إلى نظام حوافز ومكافآت لتحقيق وإنجاز العمل الموكل إليه.
4. الإنسان طموح، يتحمل المسؤولية ويسعى إليها.
5. الإنسان يحب الريادة والمبادرة وركوب المخاطر.

ب. نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي:

لقد جات نظرية إتخاذ القرارات داخل المنظمة كرد فعل للانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية في دراستها للتنظيم ومدرسة العلاقات الإنسانية وقصورها في إعطاء صورة واضحة للسلوك الإنساني داخل المنظمة، ويعتبر هيربرت سيمون (Herbert Simon) من أبرز روادها نظراً لإنتاجه العلمي في مجال المنظمات، حيث يُعرّف التنظيم على أنه وحدة اجتماعية أو هيكل مركب من العلاقات والاتصالات التي تتجسد في قيم واتجاهات

الأفراد التي تحتم عليه إتخاذ القرارات، وبالتالي فإن هذه الأخيرة هي العملية الأساسية للسلوك والأداء في المنظمات. ومن هنا قدم سيمون إطاراً لنظرية تنظيمية، حيث ينطلق في تحليلاته من البعد الرسمي والعقلاني والتحليل الرياضي لدراسة الظواهر التنظيمية من أجل خلق تنظيمات فعالة مرتبطة بصنع القرارات، ومن هنا اهتم بعملية إتخاذ القرارات ورأى بأنها لب العمل الإداري، فدرس المنظمة من حيث تحقيقها لأهدافها وحلل جزئياتها من خلال ربط العمليات التنظيمية المتمثلة في السلطة والعملية الإشرافية بعملية إتخاذ القرارات.

وتقوم نظرية التوازن التنظيمي عند "سايمون" على أن الأفراد داخل المنظمة الإدارية يعملون بشكل جماعي وأن قراراتهم تتأثر بمدى مساهمة كل مهتم في صنع القرار، كون الأفراد على علم بأن هذه المشاركة سوف يترتب عليها إشباع لحاجاتهم ورغباتهم، أي أن يتحقق "توازن" بين تحقيق أهداف

المنظمة وتحقيق أهداف الأفراد.

فالمنظمة ونتيجة لهذا التوازن تستطيع المحافظة على استقرارها ووجودها وتعكس هذه الحالة نجاح المنظمات الإدارية ونجاح سياستها الداخلية لبقاء الأفراد في حالة عطاء مستمر، ويجب على الإدارة أن تحافظ على حالة التوازن وأن تعمل على تحقيق شروط التوازن التنظيمي المتمثلة فيما يلي:

- عملية اتخاذ القرارات
- البيئة المحيطة
- التخصص
- الجماعة
- تنفيذ القرارات
- التوازن والمحافظة عليه
- التعاون.

ت. نظرية الدافعية والحاجات:

الدافعية لها دور مهم في مثابة الإنسان على إنجاز عمل ما، فهي المحرك الأساسي للسلوك الأفراد، لذا كان موضوع الدافعية وكيفية استثارة الرغبة الذاتية للموظفين نحو العمل محور اهتمام المدراء في المؤسسات الناجحة لتحسين مستوى أداء موظفيهم وإنجازهم للعمل بكفاءة وفعالية، ولتقليص معدل الدوران الوظيفي والتغيب عن العمل .

نظرية سلم الحاجات لماسلو (Abraham Maslow):

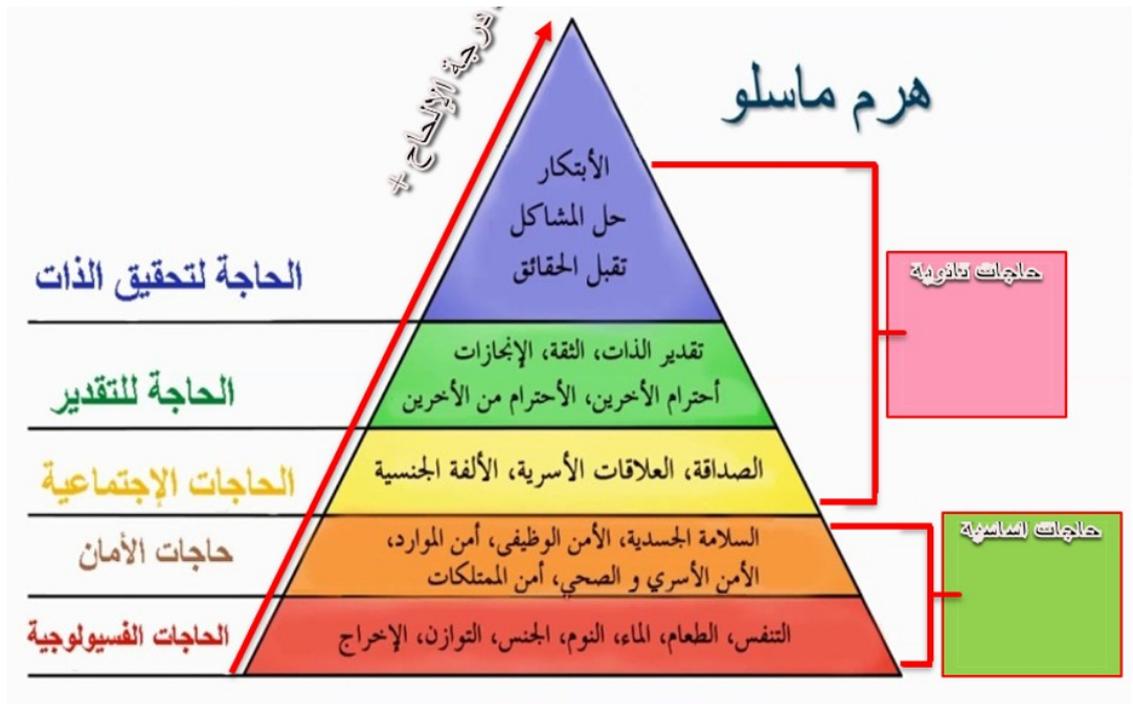
ماسلو هو عالم نفس أمريكي، اشتهر بنظريته تدرج الحاجات، درس علم النفس في جامعة وسكنسن، حصل على ماجستير في علم النفس سنة 1931، ودكتوراه في الفلسفة سنة 1934، يعد أحد مؤسسي معهد آيسالن في كاليفورنيا، بدأ التدريس في كلية بروكلين، ومن أبرز مؤلفاته الدافعية والشخصية سنة 1954.

نشر " أبراهام ماسلو " سنة 1943 نظرية عن دافعية الإنسانية أسماها بنظرية تدرج الحاجات، قامت على أساس من الملاحظة الواعية والمنطقية، وقد لاقت قبولا كبيرا من قبل المديرين في منظمات الأعمال آنذاك، ولعبت دورا أساسيا في تطوير نظرية ذات أفق مقبولة في هذا المجال، ولا تزال هذه النظرية تدرس حتى الآن في الكليات والمعاهد المتخصصة لأنها تعد حجر أساس في فهم دافعية الإنسان وفي العمل، وسعيه لإشباع حاجاته المختلفة.

لقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية ضمن خمس فئات، اعتبر كل فئة منها بمثابة درجة، ومجموع الدرجات تشكل سلم الحاجات الإنسانية، حيث تمثل الدرجة الأولى الحاجات التي تأخذ مرتبة الأولوية لدى الإنسان في عملية سعيه لإشباع حاجاته، وبمعنى أوضح أنه يسعى في البداية إلى إشباعها وبعد أن تتم عملية الإشباع يبدأ السعي من أجل إشباع الحاجات التي تشملها الفئة أو الدرجة الثانية وهكذا.

ولقد فسر ماسلو مضمون كل من هذه الدرجات على النحو التالي:

1. الحاجات الفسيولوجية: وتشمل الحاجات التي تهتم في المحافظة على النظام الفسيولوجي الإنساني الذي يضمن للفرد الحياة مثل الطعام، الشراب، الجنس، الراحة... وتعتبر هذه الحاجات هي أقوى الحاجات الإنسانية وهي في العادة تسيطر على باقي حاجات الإنسان إذ لم تكن مشبعة.
2. حاجات الأمن والسلامة: وتشمل هذه الدرجة مجموعة من الحاجات الإنسانية التي توفر له الحماية من أخطار البيئة المحيطة به، والتي تشكل خطرا صحيا عليه أو خطرا اقتصاديا متعلقا باستمرارية عمله ودخله المادي الذي يوفر له مستوى محدد من المعيشة.
3. الحاجات الاجتماعية: اعتبر ماسلو الإنسان مخلوقا اجتماعيا يعيش ضمن جماعات إنسانية وكونه كذلك فلديه حاجات اجتماعية يسعى لإشباعها. كالحب والصدقة والانتماء والقبول من الآخرين.
4. حاجات تقدير الذات: تشمل هذه الدرجة على حاجات إشباعها يؤدي إلى شعور الإنسان بقيمته وأهميته، ومن هذه الحاجات الاحترام من قبل الآخرين، المكانة، تقدير الإنجازات من قبل الجماعات التي ينتمي إليها الفرد، الامتنان.
5. حاجات تحقيق الذات: وتمثل الرسالة التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في حياته، كأن يكون طبيبا، أو مديرا لشركة، ويأتي إشباع هذه الحاجة أو تحقيقها لدى الفرد بعد إشباعه لجميع حاجاته السابقة.



فرنسية

شكل تحليلي لهرم ماسلو:

عوامل تنظيمية معينة	مستويات الحاجات	العوامل العامة
<ol style="list-style-type: none"> 1. وظيفة تحدي القدرات. 2. الإبداع. 3. التقدم في المنظمة. 4. الإنجاز في العمل. 	<p>3</p> <p>الحاجة لتأكيد الذات</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. النمو. 2. الإنجاز. 3. التقدم.
<ol style="list-style-type: none"> 1. مسعى الوظيفة. 2. علاوة الجدارة. 3. تقدير الزملاء / المشرفين. 4. طبيعة العمل نفسه. 5. المسؤولية. 	<p>4</p> <p>الحاجة لتقدير الذات و المركز و الاحترام</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. التقدير. 2. المركز. 3. تقدير الذات. 4. احترام الذات.
<ol style="list-style-type: none"> 1. نوعية الإشراف. 2. مجموعة عمل متوافقة. 3. علاقات مهنية 	<p>3</p> <p>الحاجات الاجتماعية</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. الرفقة. 2. الوجدان. 3. الصداقة
<ol style="list-style-type: none"> 1. ظروف عمل آمنة. 2. مزايا إضافية. 3. زيادات عامة في الرواتب. 4. الأمان في العمل. 	<p>4</p> <p>الحاجة للسلامة و الأمان</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. السلامة. 2. الأمن. 3. الكفاية. 4. الاستقرار.
<ol style="list-style-type: none"> 1. التدفئة و التكيف. 2. الراتب الأساسي. 3. البوفيه (به مشروبات و أطعمة). 4. ظروف العمل. 	<p>4</p> <p>الحاجات الفيزيولوجية و المادية</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. الهواء. 2. الغذاء. 3. المأوى. 4. الجنس.

فرنسية

أساليب استجابة المنظمة للحاجات المحددة في هرم ماسلو:

الوسائل التحفيزية	الحاجة
أنظمة الدفع والأجور، برامج التغذية والإطعام (إفطار، غداء)، برامج وخدمات السكن.	الحاجات الفيزيولوجية
خطط الفوائد والمزايا العينية، الرواتب التقاعدية، برامج العناية بالأطفال، البرامج الصحية.	الحاجة إلى الأمن
فترات الاستراحة، الفرق الرياضية، السفرات العائلية (عائلات العمال)، فرق العمل.	الحاجات الاجتماعية
الاستقلالية، المسؤولية، الدفع كرمز للموقع، نوعية المكتب وتأثيره.	الحاجة إلى احترام و تقدير الذات
الوظيفة المتحدية (المهارات العلمية)، المواقع القيادية، الصلاحيات والاستقلالية.	الحاجة إلى تحقيق الذات

فرنسية

الانتقادات الموجهة لنظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو: يوجد اختلاف في وجهات النظر حول نظرية ماسلو

- لا يوجد دائما خمس مستويات للحاجات الإنسانية.
- تشير بعض الدراسات إلى أن الترتيب الهرمي للحاجات هو ترتيب اصطناعي، إذ أن جميع هذه الحاجات متداخلة و متفاعلة مع بعضها البعض لدى الفرد الواحد.
- تشير دراسات أخرى إلى أن تطبيق نظرية ماسلو و الاختلاف في ترتيب الحاجات، مرهون بالعوامل البيئية و الاختلافات الثقافية.

مثال: أجريت دراسة في مجال مقارنة سلم الحاجات عند الموظفين في الشركات الأمريكية و المكسيكية، و أظهرت الدراسة أن حاجات تحقيق الذات عند المديرين في الشركات الأمريكية كانت مشبعة بشكل عال، بينما كانت تلك الحاجات تمثل الحاجة الثانية المشبعة بشكل عال عند الموظفين في الشركات المكسيكية.

ث. النظريات المعدلة:

بدأ تيار جديد في التفكير حول التنظيم بعد تلك الانتقادات التي كانت قد وجهت إلى النظرية الكلاسيكية وإلى حركة أو مدرسة العلاقات الإنسانية، وذلك بهدف التوصل إلى تفسير أكثر واقعية، للسلوك الإنساني ولظاهرة التنظيم. ويتميز التيار الجديد الذي يطلق عليه نظريات التنظيم المعدلة بأنه يركز بشكل أساسي على تحليل وفهم السلوك الإنساني في التنظيمات، حيث لا يولي اهتماما كبيرا للبيئة أو للتكوين الداخلي للتنظيم. ويقول هذا التيار في نظريات التنظيم على الأسس التالية:

- أن التنظيم بشكله التقليدي أو الكلاسيكي لا يوفر الجو الملائم للسلوك التنظيمي السليم.
- أن الإنسان والسلوك الإنساني من المتغيرات الأساسية المحددة للسلوك التنظيمي.
- أن الجوانب الأساسية موضع الاهتمام هي الإنسان في تكوينه النفسي والاجتماعي وليس الفيزيولوجي الذي ركزت عليه الإدارة العلمية.
- أن البيئة متغير رئيسي آخر في تحديد السلوك التنظيمي، وبالتالي ترى النظريات المعدلة بأن التنظيم نظاما مفتوحا، يتبادل التأثير مع البيئة المحيطة.
- هناك إجماع وان كان بشكل غير مباشر لدى هذه النظريات المعدلة على أن العنصر الإنساني هو مصدر التغيير الأساسي في السلوك التنظيمي، أي هناك ميل إلى التقليل من تأثير الجوانب الأخرى وبخاصة تأثير الهيكل التنظيمي.
- القول بتأثير التنظيم غير الرسمي على السلوك التنظيمي.

ولقد بدأت هذه النظريات في الظهور خلال الفترة الممتدة ما بين 1940-1960، وقد لفتت الأنظار إلى أهمية العنصر البشري في التنظيم، وتأثير الجماعات والعلاقات غير الرسمية على الإنتاجية وعلى تحقيق الأهداف.

وقد انتهى الأمر بكثير من هذه النظريات إلى اقتراح سياسات معينة من شأنها زيادة دور العنصر البشري في العملية التنظيمية مثل:

- إشراك العمال في الإدارة.
- تعظيم العمل.

وعموما ما يلاحظ على هذه النظريات ميلها إلى تعظيم الدور الذي يلعبه السلوك الفردي داخل التنظيم، والميل أيضا إلى تكييف التنظيم الرسمي ليلئم خصائص وحاجات الأفراد، إلى جانب اشتراكها في رفض أسلوب التنظيم الكلاسيكي نظرا لآثاره الصارمة بالفرد وشخصيته.

أولا، نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم لكريس أرجيريس (C. Argyris):

يرى أرجيريس بأن لكل فرد طاقة أو قدرات، وأن هذه القدرات يمكن أنطورها التنظيم الذي يعمل لحسابه مثلما يمكن أن يقضي عليها. ثم إن تطوير هذه القدرات الفردية لا يمكن أن تكون إلا للفائدة والمصلحة المتبادلة بين الفرد والتنظيم، إلا أن المسيرين، أو المدراء يفتقدون في معظم الأحيان إلى الثقة المتبادلة بينهم وبين الأفراد من أجل السماح بمثل هذا النمط من التطور، ويضيف على ذلك القول بأن الطريقة التي تتخذ بها القرارات داخل التنظيم تؤدي إلى خلق جو من الارتياح واللامرونة، علما بأن المسيرين، أو المدراء يرون بأن الثقة والتجديد أساسيان في اتخاذ القرارات المناسبة.

وقد سمحت له الدراسات التي قام بها من أن يحدد ثلاثة قيم أساسية تؤثر على جماعات العمل:

• أن العلاقات الإنسانية الوحيدة المهمة هي تلك التي تهدف إلى إنجاز أهداف التنظيم، بتعبير آخر، فإنه إذا كانت الإطارات تركز جهودها على إنجاز المهام فيغرض تعادي تعميق العوامل العلائقية بين المستخدمين.

• يجب تعميق العقلانية، وتقليل العواطف والانفعالات داخل إطار المؤسسة.

• أن السلطة والرقابة مقبولة داخل المؤسسات، إذ لا مجال لاستبعادها وهي مرتبطة بالتسلسل الهرمي.

وبناء على ذلك التشخيص، قام أرجيريس بتقديم نقد حقيقي للفعالية داخل المؤسسة وقد لاحظ بأن أغلب المديرين يعتقدون بأن التنظيم الفعال هو ذلك التنظيم الذي سعي إلى تحقيق الأهداف التي حددها لنفسه، ويرى أرجيريس بأن مثل هذه النظرة للتنظيم الفعال ضيقة. لأن التنظيم الفعال هو ذلك التنظيم الذي يستخدم كل موارده، وعلى وجه الخصوص الموارد البشرية، أو الطاقة البشرية، هذه التي تتكون بالأساس من الطاقة البسيكولوجية التي يمكن تطويرها في ظل جو الثقة، ومن تم اقترح مفهوم النجاح البسيكولوجي.

نموذج التنظيم المقترح من طرف أرجيريس:

يقوم النموذج الذي اقترحه أرجيريس على عدة قواعد منها:

التفاعل بين مكونات التنظيم المميز.

الأهداف المنجزة يجب أن تكون أهدافا للتنظيم ككل.

يجب أن تكون للمؤسسة القدرة على تحويل نشاطاتها الداخلية والخارجية.

يجب أن يتمتع المديرين، والمسيرين داخل المؤسسات بالنظرة المستقبلية.

أما عن نمط التسيير الذي يسمح بزيادة حظوظ تطوير النجاح البسيكولوجي، يجب أن يرتكز على المبادئ التالية:

• توسيع وإثراء العمل عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة التصور الخاص بالعمل، وكذلك التعرف على النتائج المحققة.

• تغيير القيم وسلوك المسيرين بحيث يتم توجيهها أكثر نحو الثقة، والتسيير العقلاني.

• لا مركزية الرقابة على التسيير، وتحسيس الأجراء بالطابع الاقتصادي لنشاطهم.

• تطوير أنظمة للتقييم، ومكافأة المستخدمين، كما يجب توجيه هؤلاء وتشجيعهم للمساهمة في الحفاظ على النظام الداخلي للتنظيم وتكييفه.

ويعتقد "كريس أرجيريس" الذي يعتبر من بين أكثر الكتاب انتقادا للنظرية الكلاسيكية في التنظيم، أن هناك تناقضا بين مقومات الشخصية وبين متطلبات ومبادئ التنظيم الكلاسيكية، فالنظرية الكلاسيكية من خلال مبادئها التي تقول فيها بمبدأ التخصص في العمل، تقسيم العمل، التوجيه، الرقابة، إصدار الأوامر وحدة الأمر وغيرها من المبادئ تجعل من الشخصية الإنسانية في أماكن العمل شخصية سلبية وتابعة إلى أن يتوفر ما أسماه بالوعي الشامل للتنظيم.

ويرى كريس أرجيريس أن هذه النظرية تحاول تقديم تفسير للسلوك الإنساني، يعد بمثابة مقدمة للتنبؤ بالسلوك الإنساني والتحكم فيه، حيث تقوم هذه النظريات على مفهومين أساسيين، هما الفرد والتنظيم

الرسمي، وحيث ينتج السلوك الإنساني في التنظيمات المختلفة برأيه نتيجة تفاعل هذين العاملين، الفرد، والتنظيم الرسمي، بشكل منفرد أولاً مع غيرهما من العوامل الأخرى داخل التنظيم (العوامل الفردية، الجماعات الصغيرة غير الرسمية، وعوامل تنظيمية رسمية)، وعليه يرى بضرورة فهم هذه العوامل لأجل فهم السلوك الإنساني في التنظيم.

الفرد:

حسبه يتميز بجملة من الخصائص التي تحدد شخصيته وهذه الخصائص هي:

- أن الشخصية الإنسانية تتكون من أجزاء مختلفة تعمل على حماية الشخصية الكلية، أي أن الشخصية الإنسانية ليست مجرد مجموع الصفات الإنسانية المختلفة، ولكنها تنظيم يجمع كل تلك الصفات ويسمح بتفاعلها فيما بينها.
- أجزاء الشخصية الإنسانية ترتبط مع بعضها لأن كل منها يستخدم لضمان البقاء، وتكون في حالة توازن داخلي عندما تكون الأجزاء المختلفة المشكلة للشخصية الإنسانية في حالة توازن واتساق، وتكون في حالة توازن خارجي عندما تكون الشخصية ككل في حالة اتفاق مع البيئة المحيطة، وعليه تعتبر الشخصية الإنسانية نظاماً مفتوحاً، وفي حالة انعدام التوازن الداخلي تميل الشخصية الإنسانية إلى إحداث تعديل لاستعادة التوازن.
- تعكس الشخصية الإنسانية طاقات الإنسان وحيويته.
- مصدر الطاقات والحيوية النفسية هو الحاجات الإنسانية التي يسعى الإنسان لإشباعها، حيث الحاجة، حالة من القلق أو التوتر توجد في الشخصية، وبالتالي فهي تنشئ وتوجه السلوك حتى يتحقق الهدف أو يتم الإشباع، وهذا يؤدي إلى إنهاء التوتر أو التخفيف من حدته.
- إلى جانب الحاجات الإنسانية هناك القدرات الإنسانية، وهي الوسائل التي يعبر بها الفرد عن حاجاته ويعمل على إشباعها أي أن القدرات هي حلقة الوصل بين الحاجات والبيئة، وهي تنقسم إلى ثلاثة أنواع هي:

- القدرات العقلية.

- القدرات العضلية.

- القدرات العاطفية.

خصائص التنظيم الرسمي:

يتصف التنظيم الرسمي بالخصائص التالية:

يتصف التنظيم الرسمي بالمنطق والرشد، أي أن التصرفات مقصودة وهادفة أي تهدف إلى تحقيق نتائج محددة.

يعتمد التنظيم الرسمي مبادئ التخصص، تقسيم العمل، تسلسل السلطة، وحدة الأمر والتوجيه، نطاق الإشراف المحدد. وهي الخصائص التي يرفضها "كريس أرحيريس" من منطلق وجود تناقض رئيسي بين متطلبات الشخصية الإنسانية المتطورة وخصائص التنظيم الرسمي، ويرى بأن الإنسان يميل إلى التكيف مع تلك الأوضاع التي يفرضها عليه التنظيم الرسمي بأي من الأساليب التالية:

• أن يترك التنظيم نهائياً.

• أن يحاول تسلق السلم التنظيمي والوصول إلى مركز إداري أعلى حيث يتخلص من جانب كبير من ضغوط التنظيم الرسمي التي يتركز عبئها على المستويات الدنيا في التنظيم.

• أن يستخدم أحد الوسائل الدفاعية التي توجد بحوزته أو يتوفر عليها.

• أن يصير مستهتراً غير عابئ، فيتكاسل ويتراجع في القيام بمهامه، ولا يهتم بأهداف التنظيم.

• الانضمام إلى الجماعات غير الرسمية لحمايته من التنظيم الرسمي.

وفي المقابل نجد أن لجماعات العمل أساليب خاصة بها للتكيف مع خصائص التنظيم الرسمي ومنها:

تقييد الإنتاج وتخفيض الجهود المبذولة في العمل.

إعطاء الطابع الرسمي للجماعات الصغيرة بتكوين النقابات لمواجهة سيطرة التنظيم الرسمي بتنظيم رسمي مماثل.

التركيز في معاملاتهم مع التنظيم على الأجور وعلى المزايا الاقتصادية الأخرى. وتعبير آخر يلجأ الإنسان ذو الشخصية النامية عندما تواجهه خصائص ومتطلبات العمل في التنظيم الرسمي غير الملائمة إلى تكوين الجماعات غير الرسمية التي تساعد على تحقيق الفوائد التالية:

• تقليل درجة خضوعه واعتماده بالنسبة للإدارة أو التنظيم الرسمي.

• تقليل احتمالات تعرضه لتصرفات تحكيمية من قبل أصحاب السلطة في التنظيم الرسمي حيث يحتمي في الجماعة.

• تمنح الجماعة غير الرسمية للفرد فرصة التعبير عن مشاعره المختلفة.

• التركيز في معاملاتهم مع التنظيم على الأجور وعلى المزايا الاقتصادية الأخرى.

وبتعبير آخر يلجأ الإنسان ذو الشخصية النامية عندما تواجهه خصائص ومتطلبات العمل في التنظيم الرسمي غير الملائمة إلى تكوين الجماعات غير الرسمية التي تساعده على تحقيق الفوائد التالية:

- تقليل درجة خضوعه واعتماده بالنسبة للإدارة أو التنظيم الرسمي.
- تقليل احتمالات تعرضه لتصرفات تحكيمية من قبل أصحاب السلطة في التنظيم الرسمي حيث يحتمي في الجماعة.
- تمنح الجماعة غير الرسمية للفرد فرصة التعبير عن مشاعره المختلفة.

التنظيم غير الرسمي عالم خاص للفرد تنمو فيه شخصيته الإنسانية بعيداً عن الضغوط والقيود. لذلك يعتبر "أرجيريس" التنظيم غير الرسمي بمثابة وسيلة لحماية الفرد من الانهيار أو الانفجار تحت ضغط متطلبات التنظيم الرسمي.

هذا ويرى بأن نتيجة التناقض بين الفرد والتنظيم تؤدي إلى الإحباط، الفشل، الصراع، وأن مبادئ التنظيم الكلاسيكية تجعل الأفراد على اختلاف مستوياتهم يعانون من المنافسة، الحقد، العداوة وتضاؤل الشخصية وتنمية صفة التركيز الجزئي بدلا من الكلي) التركيز على الكل، وأن فلسفة الإدارة الكلاسيكية في بعض الأحيان تمنع في جعل الأفراد يشكلون سلوكيات معادية للتنظيم الرسمي.

وعليه يقترح "كريس أرجيريس" العمل بالأساليب الإدارية التي يمكن أن تخفف من حدة التوتر بين الإدارة والعمال من مثل:

• استخدام أسلوب القيادة الذي يركز على الأفراد ومشكلاتهم.

• تكبير العمل.

• تخفيض حدة الرقابة.

بعض الانتقادات الموجهة لنظرية كريس أرجيريس:

أنه لم يستطع أن يحدد لنا بشكل واضح ما إذا كانت هذه الحاجات هي ما يستشعره الناس، أم هي الحاجات التي لا بد أن يستشعروها بالضرورة، زد على ذلك أنه لم يحدد لنا أهم الطرق أو الأساليب التنظيمية والإدارية التي تسمح بالجمع بين أهداف التنظيم وأهداف وحاجات الأفراد إذا ما استثنينا اقتراحه بشأن اعتماد الإدارة لأسلوب الإدارة التشاركية. إلى جانب إغفاله لظاهرة الصراع التنظيمي وكيفية التعامل معها أو علاجها، ولا مع الجماعات غير الرسمية التي لا يستهان بدورها في التأثير توجيه سلوك الأفراد داخل التنظيم.

ثانياً، نظرية التنظيم المعدلة وحلقة الوصل لرنسيس ليكرت (Rensis Likert):

يعد ليكرت من أبرز المفكرين في مجال الفكر الإداري، وتدور الفكرة الأساسية لنظريته حول مفاهيم أساسية أهمها:

1. الدافعية: حيث أشار إلى أن هناك أربعة أنواع من الدوافع تؤثر في سلوك الفرد ، هي:

• الدوافع الذاتية،

• دوافع الأمان والطمأنينة،

• دوافع حب الاستطلاع والابتكار،

• الدوافع الاقتصادية.

وما على التنظيم سوى بناء نظام تحفيزي يشبع هذه الدوافع ويحقق الفعالية التنظيمية.

الاعتماد على مبادئ التنظيم الأساسية: كتحديد الهيكل الرسمي للمنظمة ، والمستوى التنظيمي ومراكز اتخاذ القرار، واستخدام أساليب لقياس الأداء التنظيمي، وتحديد نطاق الإشراف، والمراقبة، وتوفير شبكة الاتصالات.

جماعة العمل: يرى ليكرت أن لجماعة العمل أثر كبير في السلوك الإنساني داخل التنظيم، حيث يؤكد أنه كلما كبر حجم جماعة العمل، انعكس ذلك سلباً على الفعالية التنظيمية.

النسق الاجتماعي ودور الرؤساء في خلق جماعة عمل فعالة.

الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد.

المسؤولية ومتطلبات الموقف.

ثالثاً، تالكوت بارسونز و النسق الاجتماعي.

بارسونز هو عالم اجتماع أمريكي، عمل في هيئة التدريس في جامعة هارفارد منذ سنة 1927 إلى غاية عام 1973، حصل بارسونز على درجة الدكتوراه في الفلسفة من جامعة هيدلبرج.

1. كيفية عمل النسق الاجتماعي: يعمل النسق الاجتماعي من خلال بناء يقوم على ثلاث عناصر هي:

• قيم النسق الثقافي: هذا النسق ليست ظاهر، يمارس دوراً في ديمومة واستمرارية التنظيم، و

قبول ورفض العمال، حيث أن التنظيم الذي لا يعتمد على القيم السائدة في المجتمع لا يستطيع

تحقيق التكامل، و بالتالي يصبح آيلاً للزوال.

- القيادة: مسؤولة على إلزام الأفراد بتطبيق الإجراءات في إطار السلطة الممنوحة.
- الجماعة و الدور التنظيمي: من خلال وظائف كل فرد و تشاركهم فيها سيكون لهم دور وظيفي.

2. المتطلبات الوظيفية:

يذهب بارسونز إلى أن هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية هي:

• مطلب المواءمة (التكيف): يعبر عن مشكلة تدبير كل الموارد البشرية و المادية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم، من خلال إقامة علاقات بين النسق و بيئته الخارجية، فهو حسب بارسونز يشير إلى الأنماط المعيارية المنظمة لعمليات التمويل.

• مطلب تحقيق الأهداف: يتمثل في حشد الموارد التنظيمية التي أمكن تدبيرها بتحقيق مطلب المواءمة، و استخدامها بالطريقة المثلى، من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

• مطلب التكامل: يشير إلى العلاقات بين الوحدات، و خاصة تلك التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن و التماسك بين الأنساق الفرعية المتشابهة و المتساوية، و تجنب مظاهر الاضطراب و الخلل.

• مطلب الكمون: يشير إلى مدى ملاءمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر، فهذا المطلب يرتبط أساسا بمشكلة التكامل الرأسي بين المستويات التنظيمية، و يتفرع عن الكمون مطلبين وظيفيين توأمين هما:

- مطلب تدعيم النمط: كالمحافظة على الذات، الهوية، و الكيان، و هو يتعلق بمدى الانسجام و التطابق بين الأدوار التي يؤديها الفرد داخل التنظيم، و الأدوار التي يقوم بها في الجماعات الخارجة عن نطاق التنظيم كالأسرة.

- مطلب احتواء التوترات التنظيمية و استيعابها: و يتحقق ذلك من خلال ضمان وجود دافعية كافية لدى الفرد لكي يستطيع أداء مهامه التنظيمية.

3. المتطلبات الوظيفية و الأنساق الفرعية:

المتطلبات الوظيفية	الأنساق الفرعية لنسق الفعل
التكيف	النسق العضوي
تحقيق الأهداف	نسق الشخصية
الكمون	نسق الثقافة
التكامل	النسق الاجتماعي للمجتمع

4. تصنيف بارسونز الداخلي للتنظيم:

• النسق الفني (التقني): يقابل المواءمة. و يتكون من العاملين القائمين على العملية الإنتاجية.

• النسق الإداري: يقابل التكامل، يتوسط كل من النسق الفني والنظامي، ويتكون من الموظفين في الجهاز الإداري.

• النسق النظامي (المؤسسي): يقابل الكمون، يربط بين النسق الفني و الإداري من جهة، و بين التنظيم والمجتمع من جهة أخرى، و يتكون من الهيئة الإدارية العليا.

• المستوى الثقافي: يعني توفير الانسجام بين القيم التنظيمية والمجتمعية، هو المتحكم في المستويات الثلاث السابقة.

5. الانتقادات الموجهة لبارسونز:

• بوصف بارسونز وظيفيا كان اهتمامه بدراسة نتائج الفعل أكبر من اهتمامه بدراسة أسبابه و مصادره.

• التصورات التي قدمها بلغت حدا من التجريد يصعب معه الوصول إلى قضايا يمكن تطويرها إمبريقيا.

• التوجه الأمريكي يرفض الصراع، و كان بارسونز من تيار المحافظين المنتمين للبنائية الوظيفية.

• أعطت وظيفية بارسونز الأسبقية للنسق على حساب فاعلية الأفراد.

• أفكار بارسونز عن التوازن و الاستقرار في النسق تكشف عن تسره الفكري وراء الأيديولوجية الرأسمالية.

رابعا، روبرت ميرتون والمعوقات الوظيفية.

هو عالم اجتماع أمريكي، و أستاذ بجامعة كولومبيا، ساهم في تأسيس علم اجتماع العلوم. و يعتبر أب مؤسس لعلم الاجتماع الحديث، و مساهم رئيسي في علم الإجرام.

1. اسهامات روبرت ميرتون: استحدث ثلاث مفاهيم أو أدوات تحليلية هي:

1.1. الوظائف الكامنة في مقابل الوظائف الظاهرة: الوظائف الكامنة هي مجموعة الوظائف التي لا يمكن أن تظهر بصورة ظاهرة بل مستترة و غير مقصودة ومتوقعة، و لكنها أيضا تكشف عن اجمالي الوظائف التي يمكن أن تسهم بصورة إيجابية أو سلبية في نفس الوقت.

بينما الوظائف الظاهرة هي ذلك النوع من الوظائف التي يمكن ملاحظتها و تسجيلها بصورة سهلة و

سريعة، والتي تعكس عموماً أهداف محددة للحفاظ على النسق أو الأعضاء الذين يشاركون فيه.

2.1. المعوقات الوظيفية في مقابل الوظيفية: المعوق الوظيفي هو نتاج يقلل من إمكانية تحقيق توافق و تكيف النسق، و مفهوم المعوقات الوظيفية بما يتضمنه من ضغط و توتر على المستوى البنائي يمثل أداة تحليلية هامة لفهم و دراسة الدينامية و التغيير. و لكل متغير جانب إيجابي (وظيفي)، و جانب سلبي (معوق وظيفي أو لا وظيفي).

3.1. البدائل الوظيفية: هي صورة من صور السلوك لإيجاد الحلول المناسبة لأي معوق وظيفي، فهي تمثل استجابات محددة، أو وسائل فنية لإحلال بديل وظيفي محل الوظيفة المعوقة، بغرض إنجاز الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها، و قد أوجد ميرتون البدائل الوظيفية من أجل تحقيق الكفاية الإدارية. و على ضوء هذه الخلفية يطرح ميرتون فرضيتين شكلتا منطلقاً لتقديم تصوره عن المعوقات الوظيفية في التنظيم:

الفرضية الأولى: تقود استجابة أعضاء التنظيم لمواقف معينة، و تعميم هذه الاستجابة على مواقف مماثلة إلى نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها بالنسبة للتنظيم.

الفرضية الثانية: ينشأ التغيير الذي يطرأ على شخصية العاملين عن عوامل كامنة في البناء التنظيمي. و هكذا يتضح أن فكرة المعوقات الوظيفية تستند إلى تصور الجانب الآخر للظاهرة التنظيمية و الذي أغفله فيبر، فهذا الأخير يرى أن الضبط الذي تمارسه القواعد يؤدي إلى ثبات السلوك و القدرة على التنبؤ به، في حين يرى ميرتون أن هذا الثبات يشير في نفس الوقت إلى الجمود و عدم المرونة و ما يرتبط بذلك من تحول الوسائل إلى غايات، و يترتب على ذلك تشجيع الفرد على استيعاب القواعد و التوحد معها، فتصبح هذه القواعد الإجرائية هدفاً في حد ذاتها و ليست مجرد أساليب بسيطة لتحقيق الأهداف. و قد رتب ميرتون ثلاث نتائج هي:

• تناقص و تضائل العلاقات الشخصية.

• زيادة استيعاب أعضاء التنظيم لقواعده و معاييرها.

• استخدام التنظيم لمقولات محددة يستند إليها في اتخاذ القرارات.

و لقد أوضح ميرتون بعد ذلك أن هذه النتائج الثلاثة تسهم في إمكانية التنبؤ بسلوك أعضاء التنظيم، و إذا ما تحقق هذا التنبؤ أصبح هذا السلوك ثابتاً جامداً.

2. الانتقادات الموجهة لميرتون:

• إذا ما وضعنا الأفكار التي أتى بها ميرتون في سياق نظرية التنظيم، سنجد أن بعضها ليس بالجديد، فلقد ناقش ميشليز ظاهرة استبدال الأهداف بطريقة أكثر شمولاً.

• الطابع النظري لدراسة ميرتون يمكن وضعه في فئة الكتابات الكلاسيكية. فقد كان نطاق التحليل ضيق الأفق.

• لم يوضح المقال أسباب تمسك الناس بالنموذج الآلي برغم ما يؤدي إليه من نتائج غير مرغوبة.

• هناك أسئلة لم يجب عنها ميرتون، فالغموض في المعوقات الوظيفية بالنسبة لمن؟، ولماذا تؤدي الوظائف الكامنة؟

خامساً، أميتاي إيتزيوني:

هو عالم اجتماع إسرائيلي أميركي يشغل حالياً منصب مدير معهد دراسات السياسات المجتمعية بجامعة جورج واشنطن، عمل سابقاً ككبير مستشاري الرئيس جيمي كارتر، ورئيس الجمعية الأميركية لعلم الاجتماع.

إسهامات أميتاي إيتزيوني في التنظيم:

أسهم إيتزيوني في نظرية التنظيم من زاويتين، تتمثل الأولى في تطويره لمتغير تنظيمي داخلي هو الامتثال، والثانية آراؤه حول اغتراب العمال في التنظيمات الرأسمالية، وصراعهم مع الإدارة.

1. فكرة الامتثال: يفرق إيتزيوني بين أربع أنماط للسلطة. بناء على الوسائل المستخدمة لحمل الأفراد على الامتثال، وهي:

1.1. نموذج السلطة الإلزامية القهرية: تستند إلى التهديد باستخدام الجزاءات الفيزيائية وإحداث الألم والأذى والإحباط، بواسطة تقييد الحركة أو التحكم باستخدام القوة، حيث يخضع عضو التنظيم لمختلف أنواع القهر، كما هو الحال في السجون.

2.1. نموذج السلطة التعويضية: هي شكل من أشكال الرقابة على موارد التنظيم بواسطة المكافآت، كالرواتب والتعويضات والخدمات، فهي تتمثل أساساً في السلطة الاقتصادية، كما هو الحال في تنظيمات العمل كالمصانع والشركات.

3.1. نموذج السلطة المعيارية: تستند إلى توزيع المكافآت الرمزية أو الحرمان منها، كالألقاب و التشرifications والأوسمة، وتتمثل هذه السلطة في الاعتقاد الديني أو الولاء الأيديولوجي، كما هو الحال بالنسبة للتنظيمات الدينية والسياسية.

4.1. نموذج التنظيمات ذات البناء المختلط: وهو النوع الذي يسوده أكثر من نموذج للسلطة، فهناك تنظيمات

يسودها نموذجي السلطة القهرية والمعيارية معا، أو السلطة المعيارية و النفعية أو الاقتصادية، مثل أغلب اتحادات العمل.

ويرى إيتزيوني أن التنظيمات تستخدم تقريبا الأنماط الثلاثة، ومع ذلك يركز على أحدها ويعتمد بدرجة أقل على النمطين الآخرين.

2. أنواع الانتماء: كما ميز إيتزيوني بين ثلاث أنواع من الانتماء، يعكس كل منها توافق أهداف المنظمة مع أهداف الأعضاء، وهي:

1.2. الانتماء الاغترابي: ويكون ناتجا عن تعارض أهداف التنظيم في الغالب مع أهداف أعضائه، كما هو الحال بالنسبة للسجون، فهو يشير إلى أن عنصر التنظيم يرتبط بالتنظيم تحت عامل القهر فحسب.

2.2. الانتماء الحسابي: يدل على التزام الفرد ببعض أهداف التنظيم، فعوضو التنظيم يرتبط به من خلال العامل النفعي، المتمثل فيما يتلقاه من عائد مادي.

3.2. الانتماء الأخلاقي: ويدل على الارتباط الإيجابي و الإخلاص للتنظيم، بحيث تلتقى أهداف التنظيم بأهداف الأعضاء.

ويرى إيتزيوني أن هناك توافقا بين أنماط السلطة المستعملة، و بين نوعية الانتماء، وينتج عنها تسعة أنماط للامتثال، فالسلطة القهرية الإلزامية، تتوافق مع الانتماء الاغترابي، والسلطة التعويضية، تتوافق مع الانتماء الحسابي، والسلطة المعيارية تتوافق مع الانتماء الأخلاقي.

المحور الثامن: نظريات التنظيم، النظريات الحديثة.

VIII

47	نظرية النظم:
49	النظرية الموقفية:
49	نظرية Z (ويليام أوشي) (William Ouchi):
51	المدرسة الكمية:
52	نظرية الوقت المحدود (المضبوط) (JIT) لتايشي أونو (Taichi Ohno):
54	نظرية الهزة المقبلة (الأدهوقراطية) (ألغن توفلر):
55	نظرية التنظيم المقارن:
55	الفكر التنظيمي المعاصر:

أ. نظرية النظم:

تعد نظرية النظم إحدى أهم النظريات في التنظيم، والتي جاءت بعد عدة نظريات سبقتها، والتي ظهرت منذ الستينات من القرن العشرين 1965 تنظر للمنظمة على أنها وحدة واحدة ولا تركز فقط على عناصرها أو مقوماتها كالمدرسة الكلاسيكية والسلوكية بل تنظر الى النظام كله نظرة شاملة.

ويعتبر كاتز وإكهان من علماء النفس الاجتماعي التنظيمي، الذين أكدوا على ضرورة النظر للتنظيم كنظام شمولي، وبينوا عدة أسباب وموجبات للنظر للتنظيم من هذا المنظور، ولتفحص علاقة التنظيم مع البيئة المحيطة والتكيف مع الظروف المناسبة من أجل استقرار المنظمة.

تأتي نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة سواء التقليدية أو السلوكية لأن كل منهما ركز على أحد متغيري التنظيم (العمل والإنسان) باعتبار أن التنظيم نظام مقفل، بينما يرى للتنظيم في نظرية النظم إلى أنه نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به وذلك ضماناً لاستمرارية التنظيم.

إن دراسة أي تنظيم لا بد أن تكون من منطلق النظم، بمعنى تحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة، فالنظم البشرية تحوي عدداً كبيراً من المتغيرات المرتبطة ببعضها، وبالتالي فنظرية النظم نقلت منهج التحليل إلى مستوى أعلى مما كان عليه في النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية، فهي تتصدى لتساؤلات لم تتصدى النظريتين السابقتين.

والمبدأ الأساسي لنظرية النظم هو النظر إلى المنشأة كنظام يشتمل على عناصر متعددة، هذه العناصر في حالة تفاعل مع بعضها، تؤثر وتتأثر ببعضها البعض، المنظمة أيضاً كنظام مفتوح في حالة تفاعل مستمر مع العالم الخارجي تؤثر وتتأثر بما يجري من حولها، بمعنى آخر: تحصل على مقومات حياتها واستمراريتها من هذا العالم الخارجي، وتُسوق ما تنتج من سلع وخدمات في بيئتها الخارجية، إذاً فالبيئة الخارجية تعتبر من أهم عناصر النظام، فهي التي توفر مدخلاته، وفي نفس الوقت تستقبل مخرجاته، وهذا المنهج الإداري يؤكد على أن المنظمة عبارة عن نظام مكون من مجموعة من العناصر تتفاعل من أجل البقاء، وبقاء المنظمة واستمراريتها يعتمد على رضا المستفيد من خدماتها، لذا فالمنظمة لا بد أن تحصل على معلومات

وأفية عن مستوى ونوعية هذه الخدمات.

ويؤمن أصحاب منهج النظم بأنه ليس هناك أسلوب واحد صحيح ممكن أن تتبعه المنظمة لبناء هيكلها الداخلي، فالمنظمة الأكثر فاعلية هي التي تبني تنظيمها الداخلي بناء على معطيات البيئة، وهذا على النقيض مما اعتقده مفكرو المدرسة التقليدية من أن هناك طريقة مثالية لبناء التنظيم.

1. سمات النظام المفتوح: النظر إلى المنظمة كنظام مفتوح يحقق بعض السمات منها:

• التأكيد على مبدأ اعتماد المنظمة على بيئتها الخارجية، بينما ركزت النظريات الإدارية الأخرى على البناء الداخلي للتنظيم.

• التأكيد على عدم وجود طريقة مثلى للتنظيم، فالمنظمة التي تعتمد على بدائل متعددة للتنظيم من الممكن أن تكون أكثر نجاحاً.

• التأكيد على ضرورة حصول المنظمة على معلومات كافية عن تأثيرها في بيئتها الخارجية، بمعنى آخر، رد الفعل لدى المستفيدين من الخدمات والسلع التي تقدمها هذه المنظمة.

2. تعاريف لمدرسة النظم: يعتبر بيرتالفي عالم الطبيعة والأحياء مؤسس وصاحب النظرية العامة للنظم في شكلها الواسع، وهذه النظرية ترى أنه من الضروري النظر إلى الكائن الحي كنظام مفتوح يمكن فهم عملياته. وتعني النظم تفاعل وتداخل أجزاء ينظر إليها ككل، وقد عرفت نظرية النظم بأنها كل منظم أو أجزاء لأشياء تم جمعها وربطها لتشكيل وحدة كلية أو وحدة معقدة. وفي تعريف آخر فإن النظام هو مجموعة من الأجزاء تشمل الأفراد الذين يعملون معاً بشكل منظم بتفاعل مستمر للوصول إلى نهاية محددة، أي أنها أسلوب تفكير التوجه نحو تحقيق الأهداف. واعتبر رواد هذه المدرسة مثل سليزنك وبارسون بأن المنظمات وكأنها كائن حي تكتسب حاجاتها من منظور حاجتها إلى البقاء، وتحتاج إلى التفاعل مع البيئة الخارجية لكي تستمر وتحافظ على وجودها، وهي نظام اجتماعي قائم على العلاقات المتبادلة بين أجزائها وأطرافها لتحقيق الهدف المنشود.

3. أنواع النظم:

أ. النظم المغلقة: وهي النظم التي لا تتأثر بيئتها ولا تتفاعل معها، فالسيارة مثلاً هي نظام مغلق فعملياتها تعمل حسب طريقة محددة مسبقاً بغض النظر عن بيئته، وبسببها يمكننا القول أن النظم المغلقة هي تلك التي تمتلك خاصية الاكتفاء الذاتي والميل نحو السكون.

ب. النظم المفتوحة: وهو النظام الذي يتفاعل باستمرار مع البيئة، فالمصنع مثال منظمات تعمل بالنظم المفتوحة، وفي الحقيقة فإن البيئة تقرر مدى استمرار بقاء المصنع أو لا، لقد شاع استعمال هذه النظم في العلوم البيولوجية والطبيعية، وكذلك شاع استخدامها في العلوم الاجتماعية الأخرى، والتي من بينها علم الإدارة التعليمية والمدرسية.

4. خصائص النظام:

• أن جميع أجزاء النظام مرتبطة؛

• أن جميع الأنظمة توجد في شكل أنظمة هرمية؛

• أن النظام يمر بمرحلة نمو وشيخوخة؛

• أن النظام يتغير ويتكيف ويتفاعل مع البيئة؛

• أن حدود العلاقة مع الأنظمة الأخرى تشكل علاقة هامة؛

• أنه يمكن فهم الأجزاء أداً تم استيعاب الكل.

5. مكونات النظم: تفرض هذه المدرسة أن المنظمة تتكون من مجموعة عناصر تتناول التأثير والتأثر فيما بينها، وأيضاً مع البيئة المحيطة. ويتكون النظام من عناصر أساسية هي:

أ. المدخلات: جميع ما يدخل المنظمة من البيئة من مواد بشرية و مادية.

ب. العمليات أو الأنشطة التحويلية: ويقصد بها مجموع النشاطات الإدارية والفنية والعقلية اللازمة للاستفادة من مداخلات النظام (المنظمة) وتحويلها إلى مخرجات (سلع أو خدمات)، من أجل تقديمها إلى المجتمع.

ج. المخرجات: وتشمل جميع ما يخرج من المنظمة إلى البيئة الخارجية من إنتاج مادي ممثلاً بالسلع والخدمات مقابل ثمن نقدي.

د. البيئة: والمقصود بها البيئة الخارجية التي يتفاعل معها النظام والتي تلعب دوراً أساسياً في تحديد السلوك التنظيمي، كما تؤثر هذه البيئة في توفير المداخلات.

هـ. التغذية الراجعة: وهي مجموعة المعلومات التي ترد إلى المنظمة حول الآثار السلبية والإيجابية للمخرجات.

6. تقييم مدرسة النظم:

أ. الإيجابيات:

• تتميز إدارة النظم بكونها توفر إدارة تحليلية فعالة في دراسة المنظمة بشكل متكامل؛

- تهتم بدراسة الصورة الكلية للمنظمة بدلا من التركيز على بعض أجزائها؛
- تكشف وتوضح العلاقات المتعددة والمتشابكة بين الأنظمة الفرعية وأجزاء المنظمة؛
- تعنى بعلاقات المنظمة مع البيئة المحيطة بها.

ب. السليبيات:

- تعلق مدرسة النظم أهمية كبيرة على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظم، بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في النظام ككل.
- إن الإغراق في تطبيق النظام قد يؤدي إلى فقد روح الألفة و الانتماء للمنظم، و الذي قد يؤدي في النهاية إلى ضعف الإنتاجية أحيانا.

ب. النظرية الموقفية:

تبنى هذه النظرية التي ترتبط بالعالم فيدلر (Fiedler) فرضياتها ارتكازا على نظرية النظم، وينطلق من فرضية أساسية مفادها أن كل موقف تتعرض له المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تناسبه، أي عدم وجود وصفات جاهزة، بل أن الوصفة تبني على أساس الوضعية عندما تتغير الوضعية تتغير الوصفة، فالعوامل الخاصة بالمؤسسة سواء المرتبطة بالأفراد العاملين أو بالتقنيات المستخدمة والعوامل البيئية السائدة في وقت معين هي التي تملئ الحلول للمشكلات التي تجابهها.

1. أسس النظرية الموقفية: تقوم هذه النظرية على الأسس التالية:

- ليس هناك طريقة واحدة يمكن اتباعها في الإدارة.
- إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
- إنها تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.
- إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.
- يتكون التنظيم من ثلاثة نظم فرعية هي: النظام الفرعي الفني أي إنتاج سلع وخدمات التنظيم، النظام الفرعي التنظيمي أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم، النظام الفرعي المؤسس أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.

إن النظرية الموقفية تعطي قدراً غير محدود من الحرية للمدير في التفكير والتصرف، غير أنها تسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إعطاء الفرصة للمديرين لتقديم الكثير من الاعتذارات أو المبررات وراء أي حالة من حالات الفشل.

2. إسهامات النظرية الموقفية: من الفوائد التي تحققها هذه النظرية هي:

- الوقوف موقف الناقد من فكرة أن هنالك طريقة أو أسلوباً واحداً أمثل في الإدارة.
- تطبيق فكرة السبب والنتيجة في جميع الممارسات الإدارية.
- التزود بوجهات عمل تحدد أكثر الأساليب الإدارية ملاءمة لظروف معينة.

3. الانتقادات الموجهة للنظرية الموقفية:

- حظيت المدرسة ولا تزال تحظى اهتمام زائداً من قبل الباحثين والكتاب والتي تؤكد على أهمية المدخل التشخيصي في اتخاذ القرار أو حل المشكلات مهما كان مستوى المدير وطبيعة عمله يجب عليه تشخيص وتحليل المتغيرات واختيار الحل المناسب.
- نبهت إلى أهم الأمور التي تؤثر على أداء المدير والمنظمة وبينت بعض العلاقات التأثير والمتغيرات الأكثر تأثيراً على تصميم الهياكل التنظيمية وعمليات المنظمة وما أنسبها في ظل هذه المتغيرات.
- قدمت النظرية قاعدة معرفية ثرية ورسنية من الأفكار والمفاهيم التي تتناول بصورة خاصة البيئة الخارجية والتفاعل بين البيئة والمنظمة وتأثير المتغيرات ولأبعاد البيئة على أداء المنظمات وكيفية تعامل المنظمة مع البيئة.

ب. نظرية Z (ويليام أوشي) (William Ouchi):

ولد أوشي، وليام جورج في عام 1943م في هونولولو بهاواي. حصل على البكالوريا من كلية وليام عام

1965م، وعلى الماجستير في إدارة الأعمال من ستانفورد عام 1967م، والدكتوراه من جامعة شيكاغو عام 1972م. عمل مدرسًا وكذلك أستاذًا مشاركًا في كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال بستانفورد في الفترة من 1971-1979م. وأصبح الدكتور أوشي منذ عام 1979م حتى الآن بروفيسورًا في كلية الدراسات العليا للإدارة بجامعة كاليفورنيا بولس أنجلوس. يعتبر أوشي مستشارًا منتظمًا في 500 شركة ناجحة، وبشتهر بصياغته لمصطلح نظرية Z الإدارية.

Theory Z. هي اسم لنظريات مختلفة للتحفيز البشري مبنية على أساس نظرية X ونظرية Y لدوجلاس ماكجريجور.

والنظرية مشتقة من العلاقات المتبادلة التي حدثت بين الصناعات اليابانية ومصارفها. وهذه التجمعات تسمى جماعات "الزاياتسو"، وتضم شركات أقمار صناعية صغيرة تعمل على تزويد الشركات الأم بقطع الغيار والخدمات. والنقطة الأساسية هي أن كل شركة في مجال صناعي تعتبر "زاياتسو" هي احتكار ثنائي يعمل بثقة وتعاون تام، وينتج عنه إنتاج فاعل.

وتقوم نظرية Z على أساس الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل، فحسب أوشي إنتاجية العامل لن تزيد عن طريق بذل المال أو الاستثمار في البحوث والتطوير، فهذه الأمور لا تكفي وحدها دون تعلم كيفية إدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة.

وقد استنبط وليام أوشي فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، خاصة فيما يتعلق بالأسرة التي تقوم على مبدأ الاحترام للأب وطاعة أوامره، في حين يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار. وانعكس ذلك على المؤسسات باعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة.

المسلمات التي تنطلق منها النظرية:

1. **الوظيفة مدى الحياة:** أهم خاصية تتميز بها المنظمة اليابانية هي توظيف العاملين لديها مدى الحياة، و هذه أكثر من مجرد سياسة بل تعتبر القاعدة التي تقوم عليها العديد من أوجه الحياة اليابانية و لذلك نجد أن هذه السمة تنعكس على الأداء الوظيفي للعاملين و تزيد من إنتاجيتهم و إبداعهم لما يتمتع به هذا النظام من استقرار وظيفي و نفسي ينعكس على الفرد بأثار إيجابية مختلفة، كما و ينتج عن هذه الفلسفة فوائد عديدة منها:

- حصول الأفراد على مكافأة نهاية المدة بعد سن التقاعد و التي تعتبر وسيلة لضمان حياة كريمة.
- نظام المكافأة المستخدم كل ستة شهور أو سنة.

2. **الترقية البطيئة:** لا تتم الترقية في معظم المنظمات اليابانية إلا كل عشرة سنوات، وهذا الإجراء يطبق على جميع العاملين.

3. **مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة:** وهي تفسير لعملية البطء في الترقية حيث أن العامل الياباني ينتقل من مسار إلى آخر في المنظمة مما يعني زيادة مستوى اطلاعه و مهاراته و معرفته الشاملة لكافة أبعاد العمل و طبيعة العلاقات المختلفة بين الوظائف و كذلك قدرة الموظفين للقيام بأعمال بعضهم تؤدي إلى عدم توقف العمل في حال غياب أي فرد.

4. **الإدارة بالمشاركة:** تعتمد المنظمات اليابانية على القرار الجماعي المشترك.

5. **الاهتمام الشامل بالأفراد:** تهتم المنظمات اليابانية بشمولية العناية والاهتمام بالموظفين كلهم دون استثناء، و ينعكس ذلك على الثقة المتبادلة والألفة والمودة داخل التنظيم.

6. **القيم العملية:** قامت نظرية Z على قيم عمل تتمثل في: النزاهة، الاستقامة، الصدق، الوفاء، الود..... وهي مستوحاة من قيم الأسرة اليابانية.

7. **الاعتماد على حلقات الجودة:** وهي مجموعة صغيرة من العمال تجتمع بشكل منتظم، وعلى أساس تطوعي، لتحليل المشاكل وتقديم الحلول للإدارة.

8. **دبلوماسية الأوامر بدلا من سلّمية الأوامر:** الطاعة المبنية على القبول والثقة والإقناع أفضل لإنجاز العمل من الطاعة المبنية على تدرج السلطة بمفهومها التقليدي.

9. **اعتماد أسلوب إدارة الجودة المتكاملة:** وهو أسلوب لتحسين جودة المنتجات وتطويرها للوصول إلى ما يسمى بالخطأ الصفر.

نظرية (A) الأمريكية: سمّيت كذلك نسبة إلى نظرية أمريكا في الإدارة، وترى النظرية أنّ الوظائف يجب أن تُبنى على أساس التخصص والتقسيم الدقيق للعمل مع ضرورة وجود نظم محكمة للرقابة.

نظرية J الإدارة اليابانية: يرمز للأسلوب الياباني في الإدارة بالحرف J اختصارا لكلمة Japanese. ومنطوق النظرية أنّ مشاركة العاملين في الإدارة هو الأساس في الارتقاء بمستوى الإنتاج.

المقارنة بين النموذج الياباني والأمريكي:

المعيار	النموذج الياباني	النموذج الأمريكي
الهيكل التنظيمي	مسطح	هرمي
السلطة	موزعة	مركزة
التواصل	أفقي	عمودي
الوقت	مرن	معتد
العمل	متعدد المهام	متخصص
التدريب	متعدد التخصصات	متخصص
الحوافز	مالية	مالية
القيادة	عاطفية	عقلانية
العمل الجماعي	مطلوب	مطلوب
العمل الفردي	مطلوب	مطلوب
العمل الجماعي	مطلوب	مطلوب
العمل الفردي	مطلوب	مطلوب
العمل الجماعي	مطلوب	مطلوب
العمل الفردي	مطلوب	مطلوب

النموذج الأمريكي للإدارة A يقابله التaylorية والنموذج X
النموذج الياباني للإدارة يقابله النموذج Y
النموذج Z وضع للمؤسسات اليابانية في البيئة غير اليابانية.

ت. المدرسة الكمية:

هي إحدى مدارس الفكر الإداري، ينظر روادها إلى العمل الإداري داخل المنظمة وصنع القرارات وحل المشاكل على أنها عمليات إدارية متنوعة في مجالات مختلفة تتصف بالمنطقية حيث يمكن تمثيلها بصورة كمية على شكل معادلات ورموز رياضية لصنع قرارات موضوعية حيالها تكون بعيدة عن التخمين والحكم الشخصي.

ويستدعي هذا الأمر تحضير المعلومات المطلوبة لصنع القرار وحل المشكلة، ثم إعدادها على شكل معادلات ومتراجحات رياضية، لإظهار العلاقة القائمة بين المتغيرات التي تشكل مضمون المشكلة المراد صنع قرار حيالها، ثم يسعى إلى حلها بشكل موضوعي رياضياً. ومع ظهور الحاسبات الإلكترونية وتطورها المذهل، أمكن وضع نماذج رياضية متعددة أثبتت جدواها في صنع قرارات جيدة وموضوعية ومكنت المنظمات ومديريها على اتخاذ قرارات رشيدة وعقلانية.

فروع المدرسة الكمية:

علم الإدارة: يقدم أساليب ونماذج رياضية يمكن استخدامها لرفع كفاءة اتخاذ القرارات. وإن مادة علم الإدارة، يعرفنا بهذا العلم من حيث الطبيعة والهدف، والنظريات الحديثة في علم الإدارة، وعناصر العملية الإدارية (التخطيط - التنظيم - القيادة - صناعة القرار - إدارة الخدمة المدنية - الموازنة العامة - الرقابة - التنسيق - الاتصالات الإدارية). كما توفر لنا الدراسة للمادة التعرف إلى منظمات الإدارة (المصالح - المؤسسات العامة - المنظمات المحلية) وأهدافها والعمليات الأساسية المميزة لها .

ب - بحوث العمليات: تهتم أساساً بكيفية تطبيق الأساليب والنماذج في المجالات الإدارية.

ج - نظم المعلومات: وتهتم بتوفير قاعدة بيانات تساعد في توفير معلومات دقيقة وسريعة بتكلفة ملائمة.

إن الكفاءة والفاعلية مطلبان رئيسان في الإدارة.

أدوات المدرسة الكمية:

• البرمجة الخطية.

• التحليل الشبكي في الرقابة وتخفيض التكاليف

• نظرية صفوف الانتظار. ، وتعتبر نظرية صفوف الانتظار (الأرتال) ذات أهمية خاصة نتيجة للتكاليف الناجمة عن الانتظار والتشغيل. وتهدف نظرية صفوف الانتظار والتي يكون فيها الانتظار على شكل صف واحد أو ما يسمى "خط الانتظار " أو "رتل الانتظار" إلى تحديد الفترة الزمنية للانتظار على المدى البعيد وجعل تلك الفترة أقل ما يمكن،

• سلاسل ماركوف: إن تحليل ماركوف يمثل أهم الأساليب العملية المتبعة في دراسة الطواهر العشوائية.

• خارطة التعادل.

• نظرية الاحتمالات.

• شجرة القرارات.

• التنبؤ.

• المحاكاة.

الأساليب التي تتبعها المدرسة الكمية:

• تحديد المشكلة وجمع المعلومات.

• بناء النموذج.

• السلوك المتوقع للمنظمة على النموذج، إيجاد الحل.

• اختبار نموذج الحل عملياً.

• تطبيق الحل.

تقييم المدرسة الكمية:

لقد نجحت هذه المدرسة في معالجة النشاطات المادية للمنظمة نجاحاً كبيراً غير أنها لم تلق ذلك النجاح في مجال العلاقات الإنسانية والدافعية الإنسانية لعدم القدرة على ترجمتها إلى رموز ومعادلات ونماذج رياضية لإبعاها الكثيرة المتنوعة والمختلفة والمتغيرة على الدوام، حيث تعتبر المدرسة الكمية خطوة

أخرى على طريق تفهم أفضل لطبيعة التنظيمات الإدارية باعتبارها مؤسسات تم إنشاؤها لتحقيق أغراض محددة ليست حتما رعاية العاملين فيها.

وقد أكد أنصار هذه النظرية على أنّ كفاءة الإدارة لا تعتمد فقط على نمط التنظيم ومدى الالتزام بالمبادئ الإدارية المختلفة المتعلقة بالتسلسل الرئاسي وتقسيم العمل والتخصص ونطاق الإشراف.... الخ، على أهمية ذلك بل أكدت على أن جوهر العملية الإدارية هو اتخاذ القرارات الذي يجب أن تستند إلى معلومات تجعل مهمة المدير كمن يحل مشكلة رياضية، ولا تعتمد على التخمين والمحاولة والخطأ. من هنا يسجل لأنصار هذه المدرسة السابق في تأكيد أهمية بناء نظم المعلومات لتكون تحت تصرف متخذ القرار الذي يفاضل بين البدائل المتاحة له بطريقة علمية .

كما أكدوا على عنصر مهم في اتخاذ القرار الإداري وهو عنصر المخاطرة الذي لا بدّ منه، ويعود ذلك إلى ما أكدوا عليه من أنه لا يمكن أن يتسنى لمتخذ القرار لا الوقت الكافي ولا المال الكافي لينتظر جمع معلومات شاملة لأن ذلك يعني تفويت فرص كثيرة، ولذلك سمي متخذ القرار بأنه لا يملك إلا عقلانية محدودة . وتعتبر النظرية الكمية في المجال الإداري إحدى أهم النظريات التي أكدت على أهمية التركيز على الجانب المعلوماتي كأساس لاتخاذ القرارات.

ث. نظرية الوقت المحدود (المضبوط) (JIT) لتايشي أونو (Taichi Ohno):

تايشي أونو مهندس صناعي ياباني ولد في 29 فيفري 1912 بدايان - الصين، نال شهادته الجامعية من جامعة Nagoya باليابان سنة 1932م، وأصبح موظفا في شركة تويوتا سنة 1939م، وفي سنة 1943م انظم إلى فرع السيارات كمسؤول المخازن. تقلد منصب نائب الرئيس لشركة تويوتا من 1975 إلى 1978 وبقي مستشارا لمجموعة تويوتا إلى غاية 1982، وتوفي سنة 1990 بمدينة تويوتا باليابان، وقد كتب عدة كتب فيما يخص نظامه JIT أشهرها كتاب (Toyota Production System).

مفهوم وأهداف نظام الوقت المحدود:

من بداية الخمسينات تبنى تايشي أونو طريقته JIT تبنت شركة تويوتا هذه الطريقة سنة 1962 لكن لم تطبق سريعا إلا بعد التهيؤ والتدريب العالي للعمال لجعلهم عمال أكفاء وظهرت فعالية هذا النظام منذ الأزمة البترولية لعام 1973. ولقد كان هدف تايشي أونو من هذا النظام التمكن من تلبية طلب الزبون في الوقت المناسب وبالتالي لم يكن استخدامه لخفض الهدر الصناعي لكن للإنتاج في الوقت المحدد، لكن مع مرور الوقت طور مفهوم JIT ليصبح نظام إنتاج شركة تويوتا المتبني سياسة تقليل الفاقد. ولا بعد هذا النظام نظاما إنتاجيا محدد بتقنيات معينة فحسب بل أنه فلسفة يابانية في إدارة عمل الشركات الصناعية. يقصد بنظام (JIT (just in time أي الوقت المحدد وهو من الأعمدة الرئيسية لنظام تويوتا الإنتاجي لتقليل الفاقد.

ويقوم هذا النظام الإنتاجي على توريد المواد الخام والقطع والأجزاء ومستلزمات الإنتاج الأخرى عندما تظهر الحاجة إليها بالضبط، بالكمية المحددة، في المكان المحدد، في الوقت المحدد، وتسليم المنتجات الجاهزة الصنع إلى الزبائن في الوقت المحدد وبالكمية التي يحتاجونها، وهو بهذا المعنى نظام توريد وتصنيع مثالي، بحيث تكون فيه كميات الإنتاج مساوية لكميات التسليم، ومن شأن ذلك تخفيض تكاليف التخزين الزائد عن الحاجة.

ويهدف إلى إنتاج ما يحتاج إليه الزبون في الوقت الذي يحتاجه، وبالكمية التي يحتاجها، باستخدام الحد الأدنى من الموارد، من القوى العاملة، المواد والتجهيزات، من الماكينات والمعدات، وهو بذلك نظام للسيطرة على المخزون والإنتاج وتقليل الفاقد.

أسس ومبادئ نظام JIT:

- توفير متطلبات العمل في الوقت الذي تظهر فيه الحاجة إليها.
- خفض أوقات التأخير إلى أقصر وقت ممكن.
- تقويم ودراسة الأوضاع الداخلية والخارجية المؤثرة على المنظمة.
- إحكام الرقابة وتمية الولاء لدى العاملين.
- دعم منهجية التفكير الإبداعي.
- العمل كفريق متجانس موحد الأهداف وقادر على مواجهة الصعوبات.
- خفض مستويات المخزون باعتبار المخزون عبء يجب التخلص منه.
- إلغاء جميع الأنشطة التي لا تضيف أية قيمة إلى المنتج أو الخدمة.
- تحقيق مستوى أعلى من الجودة من خلال أداء العمل بصورة صحيحة من أول مرة لتجنب العيوب

- في المنتج والتكاليف المصاحبة لذلك، فالجودة التامة هي هدف نظام JIT.
- العنصر الرئيسي للرقابة على الجودة هو التفيتش من قبل العاملين على كل مرحلة إنتاجية، وإذا وجد أي عيب أو خلل يتم تصحيحه في حال تدريب العاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم على حل المشاكل التي قد تقع أثناء عملهم، ولهذا الغرض يتم تكوين فريق عمل تعاوني ويكون مسؤولاً عن تنفيذ مجموعة من المهام ويقوم أعضاء كل فريق بتنسيق أنشطتهم من أجل الإبفاء على التدفق السلس للعمليات.
- السعي للقضاء على الفاقد أو الهدر في الموارد من خلال استخدام الكميات الأقل من التجهيزات والمواد والموارد البشرية المطلوبة
- تقدير العاملين على خطوط الإنتاج ومنحهم الصلاحيات المناسبة لإنتاج منتجات ذات جودة عالية.
- التحسين المستمر للمنتج والعمليات الإنتاجية.
- التأكيد على المدى الطويل لجني فوائد تطبيق هذا الأسلوب من الإنتاج.

سياسة تقليل الفاقد:

سياسة تقليل الفاقد من آليات الإنتاج في الوقت المحدد وتعني التقليل من كل نشاط لا تستفيد منه الشركة ينتج عنه هدر للوقت والمواد ويحمل الشركة مصاريف لا تعود بالنفع على أرباح الشركة ويسبب تجميد رأس مال كبير يمكن استثماره في أوجه إنتاجية أخرى تعود على المنشأة بنفع أكبر، وتهدف سياسة تقليل الفاقد كذلك إلى جعل عملية الإنتاج تتم بكفاءة عالية جدا وتسمى أيضا بالإنتاج الرشيق lean production أي غير المحتل بمخزون زائد أو عمالة زائدة الذي تعتمد شركة تويوتا TPS و هي لا تجعل المخزون صفرا ولكنها تجعل المخزون قليلا جدا (مخزون الأمان) فالمخزون يمثل قيمة مالية غير مستثمرة ويكلفنا تكلفة التخزين.

وتعتمد سياسة تقليل الفاقد على الآليات التالية:

- خفض وقت التضييب: أي تخفيض الوقت اللازم لتضييب الماكينات.
- حجم الطلبية الصغير: حجم الطلبية كبير يعني أننا سنقوم بتخزين الكثير من المواد المصنعة وهو مخالف لسياسة تقليل الفاقد.
- خفض المخزون تحت التصنيع (مخزون غير تام الصنع).
- سياسة سحب الإنتاج (pull production): معناه أن يتم الإنتاج بناء على احتياج المرحلة التالية للإنتاج وليس بناء على خطة إنتاج محددة فلا يتم تكديس الإنتاج بين المراحل، وتعرف أيضا بـ: Kanban.
- حلقات ضبط الجودة: وهي عبارة عن فرق عمل من المشغلين والفنيين تقوم بدراسة وحل مشاكل الجودة والتشغيل والصيانة وهو من أساسيات نظام تويوتا.
- الصيانة الإنتاجية الشاملة: هي نظام صيانة يؤدي إلى زيادة إنتاجية المعدات وتقليل الأعطال.
- تكنولوجيا المجموعة: هي طريقة تهدف لتصنيع المنتجات المتشابهة في مكان واحد لتقليل وقت النقل والانتظار فيما يعرف بخلايا التصنيع.
- عمالة متنوعة الوظائف: بحيث يمكن لمشغل واحد أن يقوم بتشغيل عدة ماكينات.
- الإنتاج المستوي أو المنتظم: يهدف نظام تويوتا إلى تقليل المتغيرات وذلك بإنتاج كميات صغيرة من كل منتج كل يوم بحيث لا تكون هناك حاجة لإنتاج كميات كبيرة من منتج ما في يوم ما.
- الشراء في الوقت المناسب.
- المحافظة على بيئة العمل.
- رقابة الجودة الشاملة: هناك تلازم بين سياسة تقليل الفاقد وإدارة الجودة الشاملة، فكلاهما يدعم الأفراد وهذا أهم ما طبقته شركة تويوتا حيث يقوم الفني بفحص الأجزاء التي ينتجها بنفسه في كل مراحل الإنتاج.

عيوب نظام JIT:

ما يعيب نظام الوقت المضبوط يتمثل فيما يحدث من اضطرابات في سلسلة الإمداد في نظام الإنتاج في الوقت المحدد، فإذا ما حدث لدى مورد المواد الخام عطل وعجز عن تسليم البضائع في الوقت المحدد، فيمكن للمورد الواحد إيقاف عملية الإنتاج بأكملها وقد تؤخر طلبية مفاجئة للسلع تفوق التوقعات تسليم المنتجات النهائية للعملاء.

ومثال ذلك ما حدث في فيفري 1997 عندما أدى حريق في مصنع قطع غيار الفرامل الذي تملكه شركة إيسين إلى إضعاف قدرتها على إنتاج صمام P لسيارات تويوتا ونفذت صناعة السيارات من طراز قطع الغيار P بعد ذلك اليوم، وأغلقت خطوط الإنتاج لمدة يومين فقط حتى تمكن مورد إيسين من بدء تصنيع الصمامات اللازمة، كما اضطر موردون آخرون لتويوتا إلى الإغلاق لأن شركة المركبات لم تكن بحاجة إلى الأجزاء الأخرى لاستكمال أي سيارات على خط التجميع. كلف الحريق تويوتا خسارة ما يقرب من إيرادات بمبلغ 15 مليار دولار و70000 سيارة بسبب الإغلاق لمدة يومين، وكان يمكن أن يكون الوضع أسوأ.

ج. نظرية الهزة المقبلة (الأدهوقراطية) (ألغن توفلر):

الأدهوقراطية: هي نظام سياسي واقتصادي واجتماعي يعود أصوله إلى فكر الفيلسوف اليوناني الشهير أفلاطون. يعتبر الأدهوقراطية واحدًا من أنماط الحكم الفلسفية التي تركز على الحكم العقلاني والعدل والمساواة.

في الأدهوقراطية، يُفترض أن الحكم يتم بواسطة الحكماء أو الفلاسفة الذين يتمتعون بالمعرفة والحكمة. وفقًا لأفلاطون، يجب أن يتعلم الحاكمون الفلسفة والحقيقة ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات الصائبة وتحقيق العدل في المجتمع. يعتقد الأدهوقراطيون أن الحاكم الحكيم، الذي يتمتع بالفهم العميق والمعرفة الشاملة، هو الأنسب لقيادة المجتمعات.

ترتكز الأدهوقراطية أيضًا على فكرة المساواة والعدل. يعتقد الأدهوقراطيون أن الجميع يجب أن يكونوا متساوين أمام القانون وأن يتمتعوا بفرص متساوية للتعليم والتطور. يهدف النظام الأدهوقراطي إلى تحقيق الرفاهية العامة والسعادة من خلال تنظيم المجتمع وتحقيق العدل الاجتماعي.

مع ذلك، يُعتبر تطبيق الأدهوقراطية عملية صعبة في الممارسة العملية. ففي الواقع، قد يكون من الصعب تحديد من يعتبر "حكيمًا" وما هي القيم والمعايير التي يجب أن يتبعها الحاكمون. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون من الصعب تحقيق التوافق والاتفاق بين الأفراد في المجتمع بشأن قيم ومبادئ الأدهوقراطية.

الهزة المقبلة:

في سنة 1970 نشر ألغن توفلر كتاب بعنوان 'هزة المستقبل'، والذي أوضح فيه كيف أن التقدم العلمي والتكنولوجي يؤدي إلى تهشيم المنظمات البيروقراطية، وطرح بديلاً للبيروقراطية. وهو النموذج الأدهوقراطي، الذي زرع السلم الهرمي والعلاقات الرسمية وسكون الإجراءات لصالح المرونة والإبداع والتغيير. ولقد أكد توفلر أن الاعتماد على المنظمات الانتقالية أو الوظيفية، وعلى جماعات العمل المتحركة أو المتنقلة هي الظاهرة التي تميز هذه المرحلة. فالتغيير والحركة والتكيف في حياة المنظمات تأتي استجابة للتقدم والتطور المعرفي والتخصص والإبداع والاختراع والتكنولوجيا. وأطلق توفلر مصطلح منظمات الموجة الثالثة على المنظمات التي ظهرت في عصر المعلوماتية، بينما كانت منظمات الموجة الأولى قد ظهرت في عصر الزراعة، أما منظمات الموجة الثانية فظهرت في عصر الصناعة. والذي يميز منظمات الموجة الثالثة أنها تتمتع بالمرونة، الإبداع والاختراع.

خصائص منظمات الموجة الثالثة:

- المرونة: تتبنى منظمات الموجة الثالثة مرونة وقدرة على التكيف مع التغييرات السريعة والمتقلبة في البيئة المحيطة بها. تهتم هذه المنظمات بالتطور المستمر والتعلم المستمر.
- التعاون والشراكة: تؤمن منظمات الموجة الثالثة بأهمية التعاون والشراكات مع الأفراد والمنظمات الأخرى. تسعى للتفاعل والتعاون المثمر لتحقيق أهدافها.
- الابتكار والإبداع: تشجع منظمات الموجة الثالثة على الابتكار والإبداع واستخدام التكنولوجيا والأفكار الجديدة في تحسين أدائها وتحقيق التغيير الإيجابي.
- التوجه الاجتماعي: تعمل منظمات الموجة الثالثة على تحقيق الأهداف الاجتماعية والبيئية وتعزيز العدالة والاستدامة. تولي اهتمامًا كبيرًا للمسؤولية الاجتماعية والتأثير الإيجابي على المجتمع والبيئة.
- منظمات الموجة الثالثة تسعى إلى تجاوز الطرق التقليدية للعمل والتفكير وتحقيق التغيير والتطور في المجتمع. إنها تتحدى الهياكل التنظيمية التقليدية وتوسع لتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

مثال عن منظمات الموجة الثالثة:

شركة باتاغونيا (Patagonia): تعتبر شركة باتاغونيا شركة ملابس ومعدات للرياضات الخارجية، وتتميز بالتزامها القوي بالاستدامة البيئية والعدالة الاجتماعية. تعمل الشركة على تقديم منتجات ذات جودة عالية وتعزيز الممارسات المستدامة في صناعة الملابس.

مؤسسة بيل وميليندا غيتس (Bill & Melinda Gates Foundation): تعتبر مؤسسة بيل وميليندا غيتس منظمة خيرية عالمية تعمل على تحسين الصحة والتعليم والفقير في جميع أنحاء العالم. تعمل المؤسسة على تمويل البحث والمشاريع التي تهدف إلى إحداث تغيير اجتماعي إيجابي على المستوى العالمي.

مؤسسة أفاتار (Avatar Foundation): تعمل مؤسسة أفاتار على تعزيز التعليم والتقنية في المناطق النائية والمحرومة حول العالم. تستخدم المؤسسة التكنولوجيا لتوفير فرص التعليم والتدريب للأفراد الذين يفتقرون إلى وسائل التعليم التقليدية.

شركة تومز (TOMS): تعتبر شركة تومز شركة أحذية ونظارات شهيرة، وتتميز بنموذج الأعمال "شراء واحدة وتبرع بواحدة". عندما يقوم العملاء بشراء منتج من تومز، تقوم الشركة بالتبرع بزوج من الأحذية أو النظارات للأشخاص المحتاجين في البلدان النامية.

ج. نظرية التنظيم المقارن:

يعتبر اتجاه التحليل المقارن حديثاً في دراسة التنظيم والمنظمات، حيث كانت بداياته في العقد الأخيرين من القرن العشرين. ولقد ركز أنصار هذا الاتجاه على الأبعاد التكنولوجية والبيئية، وبعدها متغيرات مؤثرة في السلوك التنظيمي، كما يرفض أنصار هذا الاتجاه التعامل مع أية منظمة في إطار النظرة الأحادية، ويؤمنون بالتنظيم وبالمنظمات كجهد طوعي تعاوني، وبأن الأفراد العاملين داخلها يتفوقون على وجوب التفاعل والتعامل مع بعضهم وفق أطر محدودة.

وعلى الرغم من أن تالكوت بارسونز وبيتر بلاو واميتاي إيتزيوني ووليام سكوت قد حاولوا طرح بعض الأطر ونماذج المقارنة، مع وضعهم لبعض معايير لتصنيف المنظمات ومقارنتها، إلا أن محاولاتهم لم تساهم في تعميق التحليل التنظيمي المقارن في التطبيق والممارسة.

وعن طريق جملة من التجارب تم القيام بها على العديد من المنظمات تم إثبات الدور الفعال للتكنولوجيا ليس فقط في تصميم الهياكل التنظيمية لهذه المنظمات فحسب، بل أنها تساهم في توزيع وتوزيع السلطات والصلاحيات بين الوحدات والأقسام التنظيمية، مع تباين نظم السيطرة والرقابة فيها.

كما أن هذا المقترح دعا إلى ضرورة عدم اعتماد نموذج واحد للخصائص والمواصفات التكنولوجية للمنظمات، وبدلاً من ذلك يتم اعتماد إطار نظري واسع يركز على تصنيف النظم التكنولوجية المطبقة، مع التمييز بين أنواعها ودرجاتها واختلافاتها المترتبة على ذلك.

ولقد كانت مساهمة بيرو Perrow في إرساء نظرة تكنولوجية وتحليلية مقارنة في الستينات القاعدة الأساسية والبداية لهذا الاتجاه المعاصر وعلى إثره اعتبر بيرو التكنولوجية تميز بعدد الحالات الاستثنائية التي تواجهها المنظمات بالمعرفة والأسلوب المطبق في تسيير الأداء وليس مجرد المكاتب والمعدات التقنية، وطبقاً لذلك ميز بيرو بين أربعة أنماط من المنظمات والموضحة في الشكل التالي:



وطبقاً للتحليل المقارن الذي طرحه بيرو، فإنه صنف المنظمات إلى الأتي:

المنظمات الروتينية فإنها ستحتاج إلى هياكل بيروقراطية مركزية لتحد من حرية تصرف العاملين بالمستويات الدنيا والوسطى، وأن رضا العاملين يعتمد على مستوى الرواتب والأجور وعلى الأمن الوظيفي الذي توفره، كما أن هذه المنظمات تتسم بالاستقرار، ولها مخرجات كمية محددة.

المنظمات غير الروتينية: والواقعة في الخلية الثانية فستظهر فيها هياكل لامركزية، كما يتمتع أفرادها بصلاحيات واسعة تمكنهم من الإبداع، وأنهم سيهتمون بهدف المنظمة ورسالتها، كما أن نفوذهم ومكانتهم تستمد من الرغبة والمتعة في ممارستهم العمل أكثر من صلتهم برواتبهم فهم يبحثون عن النمو والتطور والتقدم المعرفي والوظيفي.

أما المنظمات المهنية والتقنية فتشترك في خصائص أخرى، ففي المنظمة المهنية تكون صلاحيات الكوادر الدنيا عالية للتعامل مع الحالات الاستثنائية التي تظهر أحياناً، وهؤلاء لا يحتاجون للتفاعل مع الكوادر الوسطى إلا في الضرورات لكون أعمالهم مبرمجة وروتينية. وبالتالي فرضهم مستمد من معرفتهم للعمل ومن علاقات الصداقة مع بعضهم.

في حين أن صلاحيات المستويات الدنيا في المنظمات التقنية تكون متدنية ومحدودة، وأن الاستثناءات التي تواجهها ترفع للمستويات العليا.

ج. الفكر التنظيمي المعاصر:

لقد ساربت عملية دراسة المنظمات التطورات الكمية والكيفية، حيث ظهرت اتجاهات تنظيمية معاصرة في دراسة المنظمات تسعى من خلال أبحاثها الخروج عن الإطار التقليدي في دراستها. ومن أهم الاتجاهات المعاصرة التي ظهرت في دراسة المنظمة نجد: الهندرة، التمكين، إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، المنظمة المتعلمة، والحوكمة.

أولاً، الهندرة: تعرف الهندرة بأنها أسلوب إداري يهدف إلى تجديد وتطوير المنظمة وفق ضوابط محددة تسعى إلى زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء بشكل يقابل متطلبات التغيير والتطوير. ويصطلح عليها كذلك عملية إعادة هندسة البناء، وعليه يجب أن يتم التغيير في المنظمات سواء كانت ناجحة أو فاشلة في تحقيق أهدافها، وعلى إثره فالمنظمات الفاشلة تحتاج إلى تغيير جذري من خلال إنشاء أنظمة إدارية حديثة قادرة على الاضطلاع بعملها وتطوير الأداء بما يكفل لها النجاح.

وعليه، فالهندرة من هذا المنطلق تعني إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الاستراتيجية، التي لها قيمة مضافة، وكذلك إعادة التصميم الجذري والسريع للنظم والسياسات والهيكل التنظيمية التي تساند تلك العمليات للوصول إلى انسيابية في العمل.

ماهي المنظمات التي تحتاج إلى الهندرة؟

- المنظمات ذات الوضع المتدهور: وهي المنظمات التي تواجه ارتفاعا في نفقات التشغيل بشكل يفقدها القدرة على المنافسة، ومن ثم تدني مستوى خدماتها، بالإضافة إلى تآكل عملاتها.
- المنظمات التي لم تصل إلى التدهور ولكن تتوقع إدارتها بلوغ ذلك الوضع في المستقبل القريب
- المنظمات التي بلغت قمة النجاح والتفوق: أي يقصد بها المنظمات التي تتميز إدارتها التنفيذية بالطموح والتفاني والرغبة المتجددة في تحقيق المزيد من التفوق على المنافسين.

أهم أساليب الهندرة:

- دمج الوظائف: بمعنى دمج مهام عدة وظائف في وظيفة واحدة.
- منح الموظف صلاحية اتخاذ إقرار.
- تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها.
- تعدد خصائص العمليات
- إنجاز العمل في مكانه
- خفض مستويات الرقابة والمراجعة
- تقليل الحاجة إلى مطابقة المواصفات
- الجمع بين المركزية واللامركزية: حيث تتمكن المنظمات من الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها.

المحور التاسع: القيادة الإدارية في تنظيمات العمل.

IX

القيادة الإدارية في تنظيمات العمل:

57

أ. القيادة الإدارية في تنظيمات العمل:

لقد عرفت البشرية منذ زمن سحيق أن الفارق بين النجاح والفشل، سواء في الحرب أو في كل مجال من مجالات الحياة البشرية، يعتمد إلى حد كبير على درجة فعالية القيادة، كما هو الحال في كل مجموعة أو منظمة. وتعتبر القيادة من أهم عناصر النجاح التنظيمي حيث أنها تقوم بتوجيه جميع الموارد لتحقيق الأهداف. عندما تكون الموارد المادية متاحة ولكن القيادة غير كافية لتوجيه وتنظيم وتنسيق الموارد البشرية، فلن تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بنجاح. ويتناسب مستوى تحقيق الأهداف بشكل مباشر مع مستوى القيادة التي تسخر طاقة الموظفين من خلال تحفيزهم والكشف عن إمكاناتهم لتحقيق مستويات عالية من الالتزام التنظيمي.

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية:

لا تزال القيادة موضوعاً غامضاً، فلم يتمكن العلماء والكتاب من الاتفاق على تعريف موحد للمفهوم القيادة لأن التعريفات تختلف باختلاف الزوايا التي ينظر منها هؤلاء الكتاب والباحثون، فقد عرّف باس (bass, 1985) القيادة بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب.

وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.

ثانياً، أهمية القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية هي جوهر العملية الإدارية وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية. فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها، وقد أصبحت القيادة الإدارية المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري.

كما أن أهمية القيادة تبرز بشكل خاص في الجانب الإنساني للإدارة، من خلال مسؤوليات القائد في تطوير العلاقات الإنسانية القائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وإشعار كل منهم بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل، وإشباع حاجات المرؤوسين ومتطلباتهم.

وتكمن أهمية القيادة الإدارية في أنها:

- هي حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها عملية تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- لها القدرة على السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- لها القدرة على تنمية العاملين وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمنظمة.

- الوسيلة التي لا غنى عنها للقائد الإداري لتحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
 - بدون القيادة الإدارية تفقد المنظمة قدرتها على تصور المستقبل، وبالتالي يفقد كل من التخطيط والتنظيم والرقابة التأثير في تحقيق أهداف المنظمة كما تفقد كل العناصر الإنتاجية فاعليتها.
 - بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
 - أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز العاملين وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- إن قيادة المنظمة هي روحها التي تتوقف عليها فاعليتها واستمرار وجودها، وهي المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم، فهي تؤثر في كل جوانب العملية الإدارية من خلال اتخاذ القرارات الشجاعة والملتزمة بالنظم من أجل تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج، كما تساعد على تصور المستقبل ووضع الخطط التي تساهم في التقدم والازدهار المستقبلي للمنظمة.

ثالثاً: أنواع وأنماط القيادة الإدارية:

اختلف الكتاب في تحديد أنواع القيادة الإدارية فمنهم من رأى أنها تختلف باختلاف المركز الوظيفي للقائد ومنهم من رأى أنها تختلف وفقاً لنمط شخصية القائد.

وفقاً للمركز الوظيفي:

القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسئوليته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائد ناجح.

وفقاً لنمط شخصية القائد:

وتختلف أنماط القادة باختلاف درجاتهم العلمية واتساع خبراتهم وخلفياتهم الثقافية ونظرتهم إلى القيادة وكذلك اختلاف المناخ الاجتماعي المحيط بمكان العمل

1. النمط الأوتوقراطي (التحكمي): القائد هو ذلك النوع من المديرين الذي يتخذ القرارات بمفرده ثم يأمر مرؤوسيه تنفيذ مضمون هذه القرارات دون مناقشة أو مراجعة، ولضمان الالتزام من قبل الموظفين بتنفيذ مضمون القرارات فإن المدير يلجأ إلى أسلوب الترهيب أو التخويف سواء كان ذلك تلميحا أو تطبيقا، ويستمد القائد هنا قوته في إصدار القرارات من السلطة الرسمية الممنوحة له بحكم مركزه في التنظيم الإداري. ونجد فيها الأشكال التالية:

• القيادة الأوتوقراطية المتسلطة.

• القيادة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة.

• القيادة الأوتوقراطية المناورة أو اللبقة.

خصائص القائد الأوتوقراطي:

- يحدد منفردة أساسيات المؤسسة وخطتها دون مشاورة مرؤوسيه.
- لا يعطى مرؤوسيه فرصة لمناقشته فيما قرر.
- لا يفوض سلطاته الإدارية إلى المرؤوسين.
- لا يهتم بأشباع حاجات المرؤوسين.
- لا يبدي مشاعر طيبة نحو المرؤوسين إلا نادراً.
- يركز اهتمامه على إنجاز العمل.
- يتحدث مع المرؤوسين بطريقة رسمية تشير أنه المسئول الوحيد.
- يتخذ الاجتماعات مع المرؤوسين مجالاً لإصدار القرارات والأوامر.
- يعتبر الولاء له مقياساً لحصول المرؤوسين على الامتيازات الخاصة.
- القائد الأوتوقراطي يكون في الأغلب مكروهاً من قبل العاملين.
- يستخدم أساليب الإرغام والغموض في التعليمات والأهداف.

أهم صفات القائد الأوتوقراطي:

- يستبد بالرأي مع التعصب الشديد والغموض في التعليمات والأوامر.
- يكثر من الأوامر الصادرة لتوجيه المرؤوسين.
- يتنصل من المسؤولية إذا فشل في حل مشكلة ما.
- يكون قاسياً وصارماً في تعامله مع مرؤوسيه.

عيوبه:

يقتل روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين.
يولد الكراهية لدى المرؤوسين نحو قائدهم و ضد العمل.
شعور المرؤوسين بالإحباط، فهم يحجمون عن القيام بأي نشاط.
يضعف الفرصة لدى المرؤوسين لكي يصبحوا قادة المستقبل.
يؤدي إلى تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل المنظمة.
يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لدى المرؤوسين.
يحدث فراغا وفوضى بين المرؤوسين إذا تخلى القائد عن قيادتهم.

2. القيادة الديمقراطية:

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.

كما يعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الهامة. والقيادة الديمقراطية يمكنها أن تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، كما يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين، وأن إمكانية تحقيق ذلك لا تأتي إلا عن طريق المشاركة التي تتمثل في أخذ القائد بالتوصيات والاقتراحات الفردية والجماعية التي يبديها المرؤوسون، والتي تيسر بالتالي تحديد الأهداف والمسئوليات، واتخاذ القرارات، وتمكنه من تحقيق التكامل بين النشاطات المتعددة الأقسام التنظيم الذي يقوده.

3. القيادة الحرة أو المنطلقة:

يطلق على القيادة الحرة أيضا "القيادة غير الموجهة والمنطلقة والمتساهلة" ويقوم هذا النمط من القيادة على إعطاء العامل الحرية كاملة ليفعل ما يشاء، وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح القائد في حكم المستشار، لا يمارس أية سلطة على مرؤوسيه ولا يؤثر فيهم.

أشكال القيادة الحرة:

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه وإسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة.
- اعتقاد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمرؤوس فرصة الاعتماد على نفسه، وتكسبه خبرة في تحمل المسؤولية عبر إصدار القرارات الصائبة وتقييم النتائج.
- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدية إلا إذا جعل بابه مفتوحة لمرؤوسيه حتى يسهل لهم سبل الاتصال به، لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم فهمها أو يصعب عليهم حلها، فالقائد هنا يترك للمرؤوسين حرية التصرف على ضوء ممارستهم وتجربتهم في العمل.

مزايا القيادة الحرة:

- الأخذ بهذا النمط قد يؤدي إلى نتائج جيدة إذا تحققت الظروف المناسبة والمهارات القيادية لدى القائد، حيث يشجع ذلك على الابتكار والتميز الشخصي والحصول على الخبرة.
- يعتمد نجاح هذا النمط على أن العاملين الذين يتعامل معهم القائد من ذوي المستويات العقلية والعلمية العالية.

عيوب القيادة الحرة:

- التسبب والتدمير والقلق من سمات المنظمة التي يشيع فيها هذا النمط و بروز العدوانية والتنافر بين العاملين وضعف مستوى إنتاجيتهم.
- يتهرب القائد من مسؤوليته فيترك الأمور في أيدي المرؤوسين الذين قد تتعارض تصرفاتهم أو قد تصطدم ببعضها، وذلك نتيجة تفويض القائد كل سلطاته تقريبا، وبالتالي عدم سيطرته على المرؤوسين.

4. القيادة التحويلية:

هي القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود الصالح المنظمة للارتقاء بالأداء، فتخلق تغييرا مهمة على صعيد المرؤوسين والمنظمة فضلا عن قدرتها على قيادة التغيير في رسالة المنظمة واستراتيجياتها وهيكلها وثقافتها وكذلك الارتقاء بالإبداع التكنولوجي.

وقد عرفت القيادة التحويلية على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والمرؤوسين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق.

أبعاد القيادة التحويلية:

- الجاذبية (التأثير المثالي): حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير المرؤوسين. ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات المرؤوسين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.
- الحفز الإلهامي: يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في المرؤوسين حب التحدي، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للمرؤوسين، وتصف الالتزام بالأهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.
- الاستثارة الفكرية: وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل المرؤوسين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.
- الاعتبار الفردي: وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتمام خاص لاحتياجات المرؤوسين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.

خصائص القائد التحويلي:

- له رؤية مستقبلية فهو يقدم رؤية مشرقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة أو المنظمة مستقبلاً وكيف تبلغه.
- يشعر أعضاء المجموعة بالقدرة والثقة بالنفس: فعادة يساعد القائد أعضاء المجموعة على النجاح من خلال وضع مهام أو معايير أداء مناسبة أو في مستوى قدراتهم، وهكذا يزرع في مرؤوسيه صورة الإدراك الذات، وعندما ينجحون يبدي تقديره، ثم يعطيهم مهام أعلى صعوبة.
- يرفع مستوى حاجات المرؤوسين من الحاجة إلى الأمن والتقدير إلى الحاجة إلى الإنجاز وتحقيق الذات.
- يدفع المرؤوسين لتخطي مصالحهم الشخصية لصالح الفريق أو المنظمة ككل.
- قادر على تحديد الأهداف المهمة، ثم حفز وتمكين الآخرين أن يهيئوا كل الموارد الضرورية لإنجاز هذه الأهداف.
- يتمتع بالثقة بالنفس والقدرة على إدارة الذات.
- قادر على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة، والقدرة على تنفيذها.
- يعترف بإنجازات الآخرين وجهودهم.
- يسعى إلى تحويل المرؤوسين إلى قادة.

خامساً، خصائص القيادة الإدارية الناجحة:

- تتميز القيادة الإدارية بالعديد من الخصائص التي تساعدها على تحقيق أهدافها ومن أهم هذه الخصائص:
 - القدرة على إنجاز الأولويات.
 - القدرة على تحديد الأهداف التي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.
 - امتلاك الحنكة فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعة من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.
 - مساعدة الآخرين على النمو.
 - الشجاعة في مواجهة المواقف الصعبة. فالقائد هو رجل جميع المواقف، وعليه أن يكون حازمة وقت اللزوم.
 - الشخصية النافذة التي تستطيع أن تفرض نفسها على الغير وتجذب اهتمامهم وتثير احترامهم.
 - الفطنة وبعد النظر حيث ينبغي أن يكون القائد حكيمة في تصرفاته.
 - التشاور مع الآخرين، قبل اتخاذ القرارات الهامة.
 - تفويض السلطة وذلك بمشاطرة ومقاسمة المرؤوسين أعمال الرقابة والتأثير على الآخرين.
 - قدرة القائد على التوقع بالتغيير ووقوع الأحداث الجديدة وتوسيع مدى الرؤيا بعمق تفصيلي، وتبني المخاطرة وبناء الثقة.
 - قدرة القائد على تشخيص مواطن الضعف والقوة لديه.
 - لا يلد للقائد أن يأخذ مشاعر المرؤوسين وأحاسيسهم بعين الاعتبار.
 - الاهتمام بحاجات المرؤوسين وتحفظاتهم وتشجيعهم على البوح بمكنونات نفوسهم وعدم الاستهانة بها.

سادساً، مصادر قوة تأثير القائد:

يحتاج القائد إلى عدة مصادر لتساعده على التأثير في المرؤوسين من أهمها:

1. قوة الحافز: وتستند إلى إدراك المرؤوس بأن الامتثال لرغبات القائد سيؤدي إلى حصوله على عوائد إيجابية معنوية ومادية.
2. قوة العقاب والقهر: وتستند إلى الخوف، حيث يدرك المرؤوس بأن عدم التزامه وتقيده بأوامر وتوجيهات القائد يمكن أن يؤدي إلى قيام القائد بفرض عقوبة عليه، أي أن المرؤوس يتوقع بأن العقاب سيكون نتيجة عدم موافقته على أفعال واتجاهات ورغبات القائد.
3. القوة المشروعة: وهذا النوع من القوة يستمد من المنصب والوظيفة التي يشغلها القائد في السلم الهرمي للمنظمة، فهي القوة التي تستند على سند قانوني شرعي أو ما يطلق عليه السلطة الرسمية التي تفوض إلى القادة من التنظيم الرسمي أو من طبيعة الوظيفة.
4. قوة الخبرة: وهي تستند إلى المعرفة والخبرة والموارد والقدرة الفنية والإدارية والسلوكية) التي يسلکها الشخص، وتوافر هذه المهارات في القائد سيزيد من احترام المرؤوسين له وامتثالهم له، ويزيد أيضا من احترام نظرائه له.
5. قوة الاقتداء والإعجاب: وتعتمد على تقمص المرؤوسين لشخصية القائد، حيث ينال إعجابهم به وتقديرهم له لما يتمتع به من خصائص وسمات شخصية، أي أن المرؤوس يمكن التأثير به بسبب إعجابه بالقائد.

سابعاً، العوامل المؤثرة على سلوك القائد:

يتأثر سلوك القائد بالعديد من العوامل:

1. شخصية القائد: كالتعليم والخبرة والتدريب والتربية والمبادئ التي يؤمن بها وأسلوب التعامل والإشراف.
2. طبيعة المنظمة: كالهيكल التنظيمي والسياسات والإجراءات والحوافز والموارد وأساليب العمل.
3. مجموعة العمل: من حيث كونها متجانسة، وسيادة روح الفريق والتقارب والخبرات والتجانس المهني.
4. طبيعة المهام: من حيث كونها بسيطة أو معقدة، مترابطة أم منفصلة.
5. البيئة الخارجية: كالعملاء، والمرؤوسين، والسياسات العامة والمنظمات المنافسة، ومجموعات الضغط، والمواد.

المحور العاشر: الهوية المهنية وديناميكيات جماعات العمل.

X

63

الهوية المهنية:

64

ديناميكيات جماعات العمل:

أ. الهوية المهنية:

1. مفهوم الهوية المهنية:

تعني الطريقة التي يتصرف بها الفاعل و يبني من خلالها المعنى، و يحاول أن يتميز من خلالها على الآخرين، و يوجد كذلك ما يسمى بالهويات الجماعية، فالأفراد يتقاسمون نفس منطق العمل، و الذي يعني مواقف المجموعات السوسيو مهنية، فالهوية المهنية ثقافة تولد من ممارسة العمل، و من علاقات القوة و السلطة بين الأفراد، و من الخبرة الاستراتيجية، في إطار علاقات القوة داخل التنظيم.

2. نماذج الهوية المهنية:

إن أشكال التصرف و العمل الجماعي له علاقة بأشكال الهوية داخل العمل، و من هنا تنشأ نماذج ثقافية للهوية، و انطلاقاً من أبحاث سان سوليو الميدانية في المجال الصناعي سنوات الستينات، يصف مجموعة من العلاقات اليومية للعمل، و هذا ما يؤدي لتعريف مجموعة من المواقف في العمل، و من هنا سيعرف مجموعة من الجماعات المهنية و الاجتماعية المتميزة بخصائص معينة، و التي تفرض نفسها في التنظيم، و بالتالي بما أن العمال يشتغلون معاً، فسيشكلون قيم و قواعد مشتركة، و تكامل تقني، و تبادل للاعتماد و التكوين و المعلومات، و هذه الأمور المتعلقة بالجانب الجماعي مستدمجة على شكل ثقافات متعددة داخل التنظيم.

و يحدد سان سوليو أربع نماذج ثقافية تميز المجموعات المهنية، و هذه النماذج قد توجد داخل المجموعة الواحدة، و لكن بنسب مختلفة، هذا التصنيف يبين أن الثقافة في العمل هي بناء اجتماعي له علاقة بنوعية العمل، فهذه الثقافة ليست معطى طبيعي و ثابت، لأن الأفراد يطورون منظومة تفكيرهم و تمثلاتهم مع الوقت داخل التنظيم، و في إطار هذه التفاعلات تتأسس هويات جماعية، و التي تتحول لنماذج ثقافية، ثم تتحول إلى تحديد أنواع من الفاعلين الاجتماعيين حسب النموذج الثقافي، الذي يكون لنا أنواع من الفاعلين، و عليه تتمثل نماذج الهوية المهنية فيما يلي:

1.2. النموذج الانصهاري:

يضم النموذج فئة العمال غير المؤهلين و مستخدمي المكاتب، أصحاب المهام و الأعمال الروتينية، و تمثل لهم الجماعات ملجأ، و العلاقات بين الأقران هنا قوية عاطفياً، لكنها لا تتعلق بنقاش الأفكار، كما أن علاقتهم بالرئيس ضرورية و مهمة و مقدسة، فهو يمارس دور توجيه المجموعة، أما عن قيم هذا النموذج فتتمثل في الكتلة، الجماعة، الوحدة، و الرفقة، و هذا النموذج لا يستطيع التأثير في التنظيم، إلا إذا اتحد في إطار نقابة مثلاً، أما عن نموذج العمل المرتبط بالنموذج فهو العمل ككتلة. إذا ما أرادوا التأثير.

2.2. النموذج التفاوضي:

يضم النموذج فئة العمال المهنيين و التقنيين، و الإطارات ذوي المسؤوليات، الذين تكون مهنتهم في القمة، بما يميزهم بكفاءات تمنح لهم وسائل لنزع الاعتراف و هامش للتفاوض، و تتمثل قيم النموذج في الاستقلالية، و التحكم في الذات، و العلاقات هنا كثيرة، و يرفض أصحاب هذه الهوية كل نوع من السلطة

المفروضة عليهم، و يحذون الديمقراطية، و يؤمنون بالاختلاف، و يمقتون التسلط و الأوامر الجافة، و هذا النوع من الهوية يعزز التضامن و التجارب، و نموذج العمل هنا يمكن أن يكون فردي أو جماعي، يتعلق بالعمل الاستراتيجي (وفق استراتيجية)، أي التحرك بمنطق استراتيجي.

3.2. النموذج العلائقي (الصلات):

مرتبط بالأشخاص العصاميين الباحثين عن الصعود الاجتماعي، فهم في حراك اجتماعي و تطور، و يتكون من الشباب حديثي التخرج، و الإطارات و التقنيين، و العلاقات هنا تتميز بكونها علاقات انتقائية نحو مجموعة معينة من زملائهم و رؤسائهم، كما أنها علاقات قليلة. لكن إن وجدت تكون علاقات قوية على المستويين المعرفي و العاطفي، و يتم التهرب من المجموعات باعتبارها تشكل خطراً يعطل الترقية و يكبح الارتقاء الفردي، فالثقافة هنا فردانية، و الرئيس له دور مهم، حيث ينظر للقيادة العليا على أنها ضرورية، و العمل هنا له قيمة كمحفز للارتقاء و التطور الشخصي، و الأفراد الذين يمتلكون هذه الهوية يكونون طموحين و يبحثون عن تطوير المسار المهني، و نموذج العمل المتفق مع هذه الهوية هو النموذج الذاتي.

4.2. النموذج الانسحابي (التاليوري):

يضم هذا النموذج فئة العمال غير مؤهلين، و الشباب حديثي التخرج، أو المهاجرين أو النساء، و الدخول في علاقات مع الآخرين في هذا النموذج ضعيف، كما أن المجموعة هنا مرفوضة، هي و القائد، و العلاقة بالرئيس مهمة، و العمل ليس له قيمة، فهو مجرد حاجة اقتصادية (حاجة للأجر)، فالأفراد هنا غير مندمجين في العمل، و بالتالي يبحثون عن نماذج أخرى خارج العمل، و منطق العمل هنا هو العمل خارجاً، ليس في التنظيم بل يبحث عن أمور تعويضية في الخارج.

اقترح كلود دوبار كتكملة لأعمال سان سوليو سنة 1995 ثلاث أنواع إضافية للهوية المهنية هي:

5.2. نموذج الهوية المحاصرة (المتوقفة): يضم هذا النموذج فئة العمال و الإطارات الذين يصلون لسقف طموح معين، فلم يعد لديهم طموح و لا يستطيعون الارتقاء (توقفت الطموحات لديهم).

6.2. نموذج هوية المؤسسة أو الشركة: يضم هذا النموذج فئة العمال و الموظفين الذين يعتبرون أن نجاحهم من نجاح التنظيم ذاتها، فيسعون لتحقيق أهداف التنظيم من أجل تحقيق أهدافهم.

7.2. الهوية المستقلة: هذا النموذج من الهوية حاضر بقوة عند حديثي العهد بالتخرج من الشباب، فالفرد يحاول تكوين مشروعه المهني بشكل مستقل، و لا يربط هذا المشروع بتنظيم معين، فهو فقط يستفيد من التكوين و التجارب التي يمنحها له التنظيم، ثم ينسحب و يذهب لتنظيم آخر، و آخر، حتى يجد التنظيم المناسب له.

معنى ثقافة الشركة:

تطور المفهوم في الثمانينات و يعني مجموع من الفرضيات الأساسية المشتركة بين مجموعة من الناس التي اخترعتها أو اكتشفتها أو طورتها في إطار حل مشكلات التكيف مع المجتمع الخارجي و الاندماج الداخلي، و التي تشغل بشكل جيد ليطم اعتبارها صالحة، و بالتالي يمكن نقلها و تعليمها للأعضاء الجدد في المجموعة لأنها الطريقة المثلى للتفكير و حل المشكلات.

ب. ديناميكيات جماعات العمل:

تعتبر ديناميكيات الفريق الجيدة في مكان العمل ضرورة لكيفية إنجاز العمل الجيد. إذا تم جمعك مع مجموعة من الأفراد للتعامل مع مشروع أو حل مشكلة ما، فأنت تريد مشاركة مساحة مع الآخرين الذين يعرفون كيفية التعامل مع أنفسهم. إذا كان شخص ما شديد الانتقاد، أو لم يتحدث شخص ما أو تحدث شخص آخر كثيراً، فإن هذه الخصائص والأساليب يمكن أن تفسد المشروع.

ما هي ديناميات المجموعة؟

عادةً ما تشير "ديناميكيات المجموعة و / أو الفريق" في مكان العمل إلى النهج الذي يتبعه الأشخاص عبر مختلف الإدارات أو المجموعات أو المكاتب، أو ببساطة كيف يمكن للأفراد معا في إطار مجموعة. سوف يقع الناس بشكل طبيعي في أدوار وسلوكيات معينة تؤثر على كيفية أداء كل فرد في هذا الدور المحدد والسلوك الذي يخرج منه. هذا يؤثر على الفرد وكذلك المجموعة ككل.

تشمل خصائص ديناميكية المجموعة الإيجابية الموجهة نحو كفاءة الفريق وإنتاجية الفريق ما يلي:

- امتلاك نفس الرؤية
- فهم مشترك للنتيجة
- جهد جماعي من أجل اتخاذ قرار نهائي
- المساءلة عن أفعال الفرد وعن الآخر
- بناء بعضها البعض

ما الذي يسبب ديناميكيات المجموعة غير الفعالة؟

لا أحد يريد ديناميكيات مجموعة ضعيفة ، لكن في بعض الأحيان عندما تجمع مجموعة من الشخصيات معًا ، تتلاشى الكيمياء ولا تخرج كما توقعت. تتضمن بعض المشكلات الأكثر شيوعًا التي تؤدي إلى ديناميات أقل من مثالية ما يلي:

1. لا قيادة: يمكن للفريق الذي لا يقوده شخص لديه خبرة أو يعرف ما يفعله أن يحول أي مشروع أو سيناريو إلى فشل. يساعد العضو المهيمن في المجموعة على توفير التوجيه ، وإحياء الرؤية ، والابتعاد عن الأولويات الخاطئة.
2. سلطة إرضاء: يحدث هذا عندما يفتقر الفرد إلى آرائه أو خبرته أو تعبيره ويختار بدلاً من ذلك الوقوف بجانب القائد باستمرار أو الاتفاق معه. نتيجة لذلك ، لم يتم إجاز تقديم.
3. أن تكون سلبيًا: ظاهرة جماعية شائعة حيث يعمل بعض أعضاء المجموعة بجد والبعض الآخر يتسكعون. إنهم لا يساهمون وبدلاً من ذلك ، دع أعضاء الفريق الآخرين يقومون برفع الأشياء الثقيلة والمساهمة.
4. أنواع الشخصية: عندما يتعلق الأمر بإنتاجية الفريق ، تحتاج بعض الشخصيات إلى القليل من التخفيف. عادةً ما يكون "المعتدي" هو الشخص الصريح الذي يجب أن يلعب دور محامي الشيطان ولكن بفضول أقل وعداء أكبر. يقوم فيلم "Negator" بإغلاق الأفكار على الفور ، وهو مفرط في النقد ويفتقر إلى الوعي الذاتي. يمكن لأي شخص القيام بهذه الأدوار النموذجية. إنهم يمنعون تدفق المعلومات في المجموعة ، مما يخلق ديناميكية غير صحية تشكل حاجزًا عندما يتعلق الأمر بإنتاج عمل جيد.

قاموس

المقاربة السوسولوجية:

تحديد لغوي:

ما هو امبريقي للمفهوم " يرجع مدلول مصطلح مقاربة (Approche) في اللغة إلى الدنو والاقتراب، مع السداد وملامسة الحق، فيقال: قارب فلان فلانا إذا دناه، كما يقال: قارب الشيء إذا صدق وترك الغلو ومنه : قرب، أي : أدخل السيف في القراب.

أما من الناحية الماهوية أو النظرية، المقاربة السوسولوجية هي:

"أنموذجيات نظرية، مفاهيم مفتاحية، نتائج بحث قيمة، تشكل في مجموعها عالما مألوفًا للتفكير عند الباحثين، في فترة محددة من تطور تخصص معين.

بهذا المعنى تصبح إذا المقاربة السوسولوجية تعني إجرائيا : جملة المفاهيم التي زكنتها تجربة البحث الاستكشافي وتبنتها الدراسة، أي أن للمقاربة السوسولوجية هوية، وهويتها هي نسبيها العلمي أو حقلها النظري الذي تنتمي إليه، مما يتعين على الباحث مسؤولية تدقيق المستند المعرفي لدراسته، أي ربط مفاهيم قاربتة بإطارها النظري المنتمية إليه كما أشرنا. إلا أن هذه العملية تتطلب ثقافة نظرية للباحث، أي معرفته بأصول النظرية السوسولوجية وتفرعاتها، سواء أكان ذلك مرتبط بعلم الاجتماع العام، أو بإحدى تخصصاته.