



جامعة لونيبي علي -البليدة2-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -الشهيد طالب عبد الرحمان-
قسم الجذع المشترك

دروس على الخط في مقياس
مدخل لعلم اجتماع المنظمات

الأستاذة: عبد الكريم سهام

السداسي الأول
2023/2022

البرنامج:

****المحور الأول: ماهية علم الاجتماع**

- 1- تعريف علم الاجتماع
- 2- أهمية علم الاجتماع
- 3- مجالات علم الاجتماع
- 4- العوامل التي ساعدت على ظهور علم الاجتماع

****المحور الثاني: ماهية علم اجتماع المنظمات (علم اجتماع التنظيم)**

- 1- نشأة علم اجتماع المنظمات
- 2- أهم العوامل التي أدت إلى ظهور علم اجتماع المنظمات
- 3- مفهوم التنظيم (المنظمات)
- 4- تعريف علم اجتماع المنظمات
- 5- أهم موضوعات الدراسة في علم اجتماع المنظمات
- 6- علاقة علم اجتماع المنظمات ببعض ميادين علم الاجتماع والعلوم الأخرى

****المحور الثالث: نظريات التنظيم**

- 1- المدرسة الكلاسيكية
 - أ- مدرسة الإدارة العلمية
 - ب- مدرسة العملية الإدارية
 - ج- الإدارة البيروقراطية
 - د- تقييم المدرسة الكلاسيكية
- 2- النظرية السلوكية
 - أ- ألتون مايو
 - ب- نظرية ماري باركر فيوليت
 - ج- دوغلاس ماغريغور
 - د- نظرية سلم الحاجات
- 3- النظريات الحديثة
 - أ- نظرية النظم
 - ب- النظرية الوقفية
 - ج- نظرية الإدارة بالأهداف

تمهيد:

الإنسان كائن اجتماعي يعيش في جماعة يتأثر بها ويؤثر فيها من خلال عملية مستمرة من التفاعل، كما يقوم في حياته الاجتماعية بتنظيم تفاعلاته مع الآخرين- ابتداء من الأسرة، الأقارب، الجيران ومجمعه الصغير وتستمر هذه الدائرة في الاتساع حتى تصل للعالم كله-؛ وفقا للقيم التي نشأ في ظلها (هذه القيم تقوم على أساس الاعتقاد السائد في المجتمع وهذا الاعتقاد يأتي من عوامل الدين والثقافة والتاريخ).

والتفاعل الاجتماعي قد يكون سياسيا / اقتصاديا / بيئيا، أما العلاقات الاجتماعية فهي الشكل الأعمق للتفاعل. ويمثل النسق الاجتماعي أهم وحدة في دراسة علم الاجتماع ويتكون هذا النسق من مجموعة من الناس الذين يعيشون معا و يشتركون في واحد أو أكثر من الأنشطة المشتركة (أي الجماعية) ويرتبطون ببعضهم البعض برابطة معينة أو عدد من الروابط و الصلات، وقد يكون النسق الذي ندرسه صغيرا، كان يتكون من زوجين يعيشان معا في أسرة، وقد يكون كبير الحجم كمصنع يضم مئات العمال، أو جيش يضم مئات الآلاف من الناس.

ويعد علم اجتماع المنظمات واحدا من ميادين علم الاجتماع الأكثر حداثة نظرا لارتباطه المباشر بقضايا علم الاجتماع المعاصر، على الرغم من أنه لمسنا وبصفة عامة بوادر التحليل الاجتماعي لقضايا المنظمات خلال القرنين الثامن والتاسع عشر في أعمال كل من "هربرت سبنسر"، "أوغست كونت" و "كارل ماركس"

1-تعريف علم الاجتماع

يعتبر علم الاجتماع (Sociology) أحد العلوم الاجتماعية التي تعنى بدراسة المجتمعات البشرية وتفاعلاتها، بالإضافة إلى الأجزاء التي يتكون منها المجتمع؛ كالمؤسسات، والسكان، والأعراق، والفئات العمرية، كما يركز على التقسيم الطبقي، والتغيرات والاضطرابات الاجتماعية؛ كالجريمة والانحراف وغيرها.

علم الاجتماع هو الدراسة العلمية للعلاقات التي تقوم بين الناس و لما يترتب على هذه العلاقات من آثار
*تعريف التفكير الاجتماعي:

يشير إلى كل المعتقدات و الاتجاهات التي تجول في العقل البشري فيما يخص الذات الإنسانية وعلاقة الإنسان بغيره وبكل ما يحيط به.

2-أهمية علم الاجتماع:

تكمن أهمية علم الاجتماع في رؤية العالم الاجتماعي الذي نعيش فيه ويؤثر على حياتنا وفهمه بطريقة مميزة، كما وينظر لما هو أبعد من وجهات النظر الاعتيادية للواقع مما يوفر فهماً أعمق للحياة الاجتماعية، ويعتبر أحد التخصصات التي تساعد على توسيع وعي الإنسان وتحليله للعلاقات الاجتماعية، والثقافات، والمؤسسات التي تشكل حياة الإنسان وتاريخه بشكل أعمق.

3-مجالات علم الاجتماع:

يتضمن علم الاجتماع العديد من المجالات المتخصصة، ويقسم لأقسام فرعية أهمها:

- علم الاجتماع العام: يتخصص في تعريف العلم، موضوعه، تاريخه، خصائص الظواهر الاجتماعية، ومناهج البحث وميادين علم الاجتماع.
- علم الاجتماع الديني: من اهتماماته دراسة المعتقدات والطقوس الدينية وما هي العلاقة بينها وبين الظواهر الاجتماعية الأخرى، ويحدد أهمية الدين في الحياة.
- علم الاجتماع الاقتصادي: يهتم بالعمليات الاقتصادية الإنتاج والتوزيع والاستهلاك وربطها بالظواهر الاجتماعية.
- علم الاجتماع العائلي: يهتم بالأسرة وأحوالها وأشكالها، ويهتم بالوظائف التي تؤديها الأسرة وبالعوامل التي تتأثر بها وتؤثر فيها والدور الذي تلعبه الأسرة في تنظيم علاقات الأفراد في المجتمع.
- علم الاجتماع الصناعي: يهتم بدراسة البناء الاجتماعي للتنظيمات الصناعية والعلاقات القائمة بينهم، وبكيفية ارتباط نسق اجتماعي صناعي فرعي بالأنساق الفرعية الأخرى، كما يهتم بدراسة المصنع كجماعة اجتماعية تتكون في داخلها من مجموعات اجتماعية لكل منها نظام اجتماعي معين.
- علم اجتماع الجريمة (علم الاجتماع الجنائي): يهتم بالعوامل المسببة للجريمة، ويهتم بانحراف الأحداث والجريمة، ويحدد أسبابها وعواملها وتغيراتها وعلاقتها.
- علم الاجتماع الحضري: يهتم بتأثير حياة المدينة في أنماط السلوك- والعلاقات - والنظم كما يدرس أنماط المدن ونشأتها ومشكلاتها
- علم الاجتماع الريفي: يهتم بدراسة العلاقات الاجتماعية القائمة بين الجماعة الإنسانية التي تعيش في بيئة ريفية يبحث في خصائص المجتمعات الريفية من حيث نمط المعيشة أو نظام الإنتاج فيها والسمات التي تميزها عن الحضرة؛ ودوافع الهجرة إلى المدينة وكيفية الحد منها
- علم الاجتماع البدوي: يدرس النظم البدوية التي تعيش على الرعي والانتقال ووصف ابن خلدون حياة البداوة بما فيها من خشونة.

4-العوامل التي ساعدت على ظهور علم الاجتماع:

عرفت المجتمعات الإسلامية في العصور الوسطى تطورا حضاريا في جميع المجالات نتيجة للمبادئ السامية للإسلام و التي تقدر العلم وتحرير العقل والعمل ، في المقابل كانت أوروبا تعيش بمرحلة سميت "عصور الظلام" أين العقل الإنساني مستبعد لا يملك حق التفكير ورجل الدين هو مصدر المعرفة الوحيد، حيث تحالفت الكنيسة مع الإقطاع للسيطرة على الحياة الاجتماعية، وفي القرن 15م عرفت أوروبا الحديثة "بداية عصر النهضة" وإحداث قطيعة مع التفكير اللاهوتي الفلسفي ، وذلك كله بسبب:

أ-الحروب الصليبية على الصعيد الخارجي : وما نتج عنها من احتكاك بين الشرق والغرب ، أين استفاد الغرب من إسهامات المفكرين العرب وهو ما أدى إلى ظهور فلاسفة التنوير أمثال: جون جاك روسو، فولتير .

ب-على الصعيد السياسي :الثورة الفرنسية (1789) : وعبر الأفكار التي سوقت لها والمبادئ التي نادى بها وعبر الإصلاحات التي نفذتها تكون قد دمرت بعض العقائد والمبادئ وكذا التوازنات السياسية والاجتماعية التي كان يقوم

عليها النظام الاجتماعي القديم ، فمن آثارها الإيجابية إعلان حقوق الإنسان مثل حق الملكية ،التعليم ،الانتخابات إلغاء الطبقة الدينية المسيطرة على حياة الأفراد فقد أحدثت ثورة اجتماعية في نوعية النظم الاجتماعية مما أدى إلى تغير نمط الحياة الاجتماعية والاقتصادية وتغير أساليب المعيشة ،

أما الآثار السلبية فتمثلت في أن الحريات الفردية و الجماعية التي نادى بها الثورة الفرنسية أدت إلى تفكك في العلاقات والسلوكيات الاجتماعية ،مما مهد لظهور ونشأة علم الاجتماع الأمر الذي كان محط اهتمام الأوائل الذين أسسوا علم الاجتماع المحافظ

ج-على الصعيد الاقتصادي: الثورة الصناعية: ولدت الرأسمالية الحديثة، التي بإرسائها لقواعد نظام إنتاج جديد أحدثت تحولات عميقة في النسيج الاجتماعي ومكوناته . بعض هذه التحولات قادت إلى اختلالات اجتماعية أعطت أهمية كبيرة لما صار يسمى «المسألة الاجتماعية» وهي مصطلح ظهر نهاية القرن 19 ويشير إلى المشاكل والنزاعات الحاصلة في المجتمع الصناعي الجديد ، مثال: تزايد عدد المدن الصناعية المتميزة بلبؤس الفقر والمساكن الرديئة، ما أنتج طبقة اجتماعية جديدة: طبقة العمال، التي تعرف تدهورا لأوضاعها المعيشية والمهنية.

وعليه فإن نتائج الثورتين الفرنسية والصناعية شكلتا قطيعة واضحة مع الوضع السابق، فقد أعلنتنا نهاية المجتمع التقليدي المؤسس على العائلة، الأرض، المجموعة القروية والكنيسة. فكان لنظام اجتماعي جديد أن يتأسس، ولنماذج جديدة من التضامن الاجتماعي أن تظهر، ولمفهوم جديد للعيش المشترك أن يُفكر فيه، وهذه هي الأهداف التي حددها رواد ومؤسسي علم الاجتماع وسعوا إلى بلوغها.

د-الثورة الأمريكية : التي حققت الاستقلال للمستعمرات الأمريكية من بريطانيا مما سمح بقيام طبقة متوسطة كان لها دورها في بناء مجتمع جديد.

هـ-على الصعيد السياق الأيديولوجي: على المستوى الفكري، امتاز القرنان 18 و 19 بارتقاء مكانة العقل والاحتكام إليه من جهة، وبهيمنة بعض الأفكار السياسية من جهة أخرى ،و المؤسسين الأوائل لعلم الاجتماع تأثروا إلى حد بعيد ببعض هذه الأفكار:

I*-ارتقاء مكانة العقل : القرن 18 يعتبر قرن الأنوار من بين فلاسفة الأنوار نجد: فولتير ،Voltaire،روسو

Rousseau هؤلاء المفكرين وضعوا العقل فوق كل شيء، أوكلوا له سلطة مطلقة تتجاوز حتى سلطة الكنيسة والدين فالإنسان يجب أن يكون مركز المعرفة ومصدرها،هذا التوجه العقلاني أنتج في المجتمعات الأوربية انجذابا قويا نحو العلم والمعرفة ليكون عصر التنوير مناسبة لظهور العلموية والفلسفة الوضعية.

**** العلموية: Scientisme** نزعة تقوم على الإيمان بالقوة الكبيرة للعلم وقدرته على حل كل مشاكل الإنسانية.

هي كذلك اعتقاد فلسفي يؤكد أن العلم يتيح لنا معرفة كلية للأشياء الموجودة في الكون.

****الوضعية: Positivisme** عقيدة فلسفية طورها أوغست كونت والتي تعتبر أن المعرفة الوحيدة أو السبيل

الوحيد للمعرفة هي ملاحظة الوقائع والتجربة العلمية.

*II- تأثير الأفكار السياسية: من كل الأفكار السياسية التي ظهرت في القرنين 18 و19 ، يمكن القول أن "الفكر المحافظ (Conservatisme) هو الذي على علاقة أقرب بميلاد علم الاجتماع (الفكر المحافظ تيار إيديولوجي/سياسي يستنكر الاختلالات الاجتماعية الناتجة عن الثورتين الفرنسية والصناعية).

المحور الثاني: ماهية علم اجتماع المنظمات (علم اجتماع التنظيم)

سنتطرق في هذا المحور إلى مفاهيم متعلقة بعلم اجتماع المنظمات أو كما يسمى علم اجتماع التنظيم نظرا لارتباط موضوع الدراسة فيه بالعلاقات الاجتماعية داخل التنظيم، وذلك من خلال النقاط التالية:

1- نشأة علم اجتماع المنظمات

-ارتبط علم اجتماع المنظمات في نشأته ارتباطا وثيقا بعلم الاجتماع الصناعي.

-ففي عام 1944 استكمل « إلتون مايو » "E.Mayo" وزملاؤه دراساتهم التي قاموا بإجرائها في عدة تنظيمات صناعية وهي:

*مصنع النسيج بفيلا دلفيا،

*مصانع الطائرات في كاليفورنيا ،

*مصانع «هاوثورن» "Hawthorne" لإنتاج معدات التليفونات التابعة لشركة ويسترن إلكترونيك "Western Electric" بشيكاغو

-وبعد استكمال هذه الدراسات سألقة الذكر ، بدأ العلماء في تطبيق نتائج دراستهم داخل تنظيمات العمل المختلفة ، وقد اتسعت مجالات البحوث لتشمل دراسة المجالات التجارية ، والمستشفيات، والنقابات ، والمصالح الحكومية ، والمكاتب العامة ، والمناجم ، وغيرها من تنظيمات العمل المختلفة، مما مهد لظهور علم اجتماع التنظيم.

2- أهم العوامل التي أدت إلى ظهور علم اجتماع المنظمات:

-تراكم قدر كبير من المعلومات عن تنظيمات العمل المختلفة.

-اتساع نطاق النمو التنظيمي

-فاعلية الدور الذي يؤديه التنظيم في الحياة الاجتماعية.

-التغيرات التي تحدث داخل التنظيمات وما يترتب عليها من مشكلات تنظيمية.

وعليه فقد تزايد اهتمام علماء الاجتماع بدراسة التنظيم بعد اتساع نطاق النمو التنظيمي في العصر الحديث -،

والذي يمكن أن يطلق عليه "عصر التنظيمات"، "المجتمع التنظيمي" - ، وبعد أن أصبح للتنظيم دور واضح في الحياة

الاجتماعية ، وبعد أن أصبحت التنظيمات تحيط بالإنسان منذ مولده حتى انتهاء حياته.

ونجد أن كثيرا من التغيرات التي تحدث داخل المنظمات تؤدي إلى ظهور مشكلات تنظيمية متعددة، مما يتطلب دراسة التغير التنظيمي والمشكلات التنظيمية الناجمة عنه، وقد أدرك علماء الاجتماع أنه لا بد من فهم المنظمات وما يحدث بداخلها والنتائج المترتبة على الحياة الاجتماعية المعاصرة ومشكلاتها. ونتيجة لذلك فقد ظهرت الحاجة إلى ميدان جديد من ميادين الدراسة في علم الاجتماع لدراسة المنظمات، وقد كان الفضل لكتاب "أميتايتزوني" A.Etzioni في إيقاظ الفكرة الداعية إلى ضرورة تخصيص ميدان من ميادين الدراسة في علم الاجتماع لدراسة المنظمات.

3- مفهوم التنظيم (المنظمات)

هناك تعريفات متعددة لمفهوم التنظيم (المنظمات):

يعرف "أميتايتزوني" التنظيم بأنه « وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين ». ويذكر "نيومان" أن التنظيم « عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلونها هذه الوظائف ».

وينظر "دركر" إلى التنظيم على أنه « عملية تحليل النشاط ، وتحليل القرارات ، وتحليل العلاقات ، من أجل تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها ».

ويرى "بارنار" أن التنظيم هو « نظام للتعاون ، يظهر في الوجود عندما يكون هناك أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم البعض وراغبون في المساهمة بالعمل ، لتحقيق أهداف مشتركة ».

يستخدم مفهوم " التنظيم " بمعان عديدة في وقت واحد، فهو تارة يدعى علن ومحدد من أنواع التنظيم، كتنظيم المصنع، والمشفى، والمؤسسات الأخرى، ويشير تارة أخرى إلى معنى قريب من معنى البناء الاجتماعي أو التركيب الاجتماعي، أما التنظيم بمعناه الدقيق فيشير إلى نوع محدد للجماعة وهي الجماعة البيروقراطية.

**** البيروقراطية هي طريقة للتنظيم الإداري لمجموعة من الناس يعملون معاً؛ حيث تعتمد المنظمات بقطاعيها العام والخاص، بما في ذلك الجامعات والحكومات على البيروقراطية في عملها، والمعنى الحرفي لمصطلح بيروقراطية هو حكم المكاتب، وهو تعريف يسلط الضوء على الطابع غير الشخصي في كثير من الأحيان، وعلى الرغم من أن البيروقراطيات تبدو أحياناً غير فعالة أو مسرفة فإن إنشاء البيروقراطية يساعد على ضمان أن يعمل الآلاف من الناس معاً بطرق متوافقة من خلال تحديد أدوار الجميع ضمن التسلسل الهرمي ، حيث تتمتع البيروقراطية بسلسلة قيادة قوية؛ حيث يكون لكل عامل مكانها الخاص في السلسلة لدهيوظيفة محددة للقيام بها، ويتم الإشراف والرقابة على عمال الجميع من قبل شخص ما في المستوى الأعلى صلاحية، أو السلطة، حيث تبدأ السلطة من أعلى التسلسل الهرمي ومن ثم تبدأ بالتناقص عند اقتربها من قاع السلسلة.**

كما عرف التنظيم على أنه " مجموعة العلاقات المنمطة للأفراد والجماعات، وهو يشكل مع القيم والمعايير المصدريين الأساسيين للنظام العام في الحياة الاجتماعية"، ومت خلال التعريف نلاحظ أنه توجد وجود ثلاث عناصر في مفهوم التنظيم وهي:

1-العلاقات الموجودة بين الأفراد المكونين للتنظيم بمعناه البيروقراطي(المؤسسات)

2-العلاقات السائدة في الجماعات والهيئات والمؤسسات والمجتمعات المحلية

3-العلاقات المنتشرة في التجمعات الأكبر في المجتمع

ونجد أن أهم ما يميز التنظيمات اعتمادها على:

-التقسيم الدقيق للعمل

-القوة

-تحديد مسؤوليات الاتصال

-وجود مركز أو أكثر للقوة يتولى توجيه التنظيم نحو تحقيق أهدافه

-ضمان الحركة داخل بناء التنظيم من خلال تغيير مراكز الأعضاء وانضمام أعضاء جدد تتوافر فيهم الخبرة.

4]تعريف علم اجتماع المنظمات:

علم اجتماع المنظمات هو أحد فروع علم الاجتماع وهو فرع حديث نسبياً ، وقد ظهرت الحاجة إليه بعد اتساع نطاق النمو التنظيمي في العصر الحديث ، وظهور العديد من المشكلات الناجمة عن التغيرات التي حدثت داخل التنظيمات في المجتمع وهناك تعريفات متعددة لعلم اجتماع المنظمات ، حيث يمكن تعريفه بأنه «دراسة العلاقات الاجتماعية داخل المصنع والمنظمات إلى جانب دراسة التأثير المتبادل بينهما وبين المجتمع المحلي» . ويعرف "ميتشل" علم اجتماع المنظمات بأنه « تحليل للنظم الصناعية والتنظيمات ، وللعلاقات فيما بينها وكذلك للعلاقات بين الظواهر الصناعية والنظمي المجتمع الأكبر» .

ويذكر "جيسبرت" أن علم اجتماع المنظمات هو « العلم الذي يدرس العوامل الاجتماعية والتفاعلية ، ويهتم بالعلاقات الإنسانية والصناعية ، وبالتنظيمالرسمي وغير الرسمي داخل المنظمات الموجودة بالمجتمع».

علم اجتماع المنظمات بالتعريف هو الدراسة العلمية لمختلف أشكال التنظيم الاجتماعي من مؤسسات وتنظيمات واتحادات في ضوء آلياته و التي تعزز وحدته و وتماسكه من جهة، وفي ضوء القيم الأخلاقية والمعايير الاجتماعية الضابطة لهذه الآليات في المجتمع الأوسع من جهة ثانية ، والتي من شأنها أن تحدد أشكال الفاعل بين مكونات التنظيم ضمن بنيتة العامة، وفي سياق علاقته مع المجتمع المحيط .

وينطوي هذا التعريف على قضيتين أساسيتين ترتبط الأولى بموضوعه والثانية بمنهجه أبحاثه.

5-أهم موضوعات الدراسة في علم اجتماع المنظمات:

*دراسة وتقييم الأداء المؤسسي

*تحليل أنماط القيادة في التنظيم

* التحليل الاجتماعي لوسائل الاتصال وقنواته في التنظيم

* دراسة عملية اتخاذ القرارات وتأثيرها على التنظيم

* الاهتمام بدراسة وتحليل مشكلات التنظيم

* دراسة وتحليل السلوك التنظيمي وأداء العاملين

6- علاقة علم اجتماع المنظمات ببعض ميادين علم الاجتماع والعلوم الأخرى:

أ- علم اجتماع المنظمات وميادين علم الاجتماع: يرتبط علم اجتماع المنظمات ارتباطاً وثيقاً بعلم الاجتماع العام ، حيث يستمد منه الأصول النظرية والأسس المنهجية ، في الوقت الذي يستفيد فيه علم الاجتماع من نتائج البحوث والدراسات التي يتوصل إليها علم اجتماع التنظيم ، ويستفيد من ذلك في تطوير النظرية الاجتماعية وتدعيم قدرتها على فهم الواقع الاجتماعي الذي نعيش فيه.

ب- علم اجتماع المنظمات وعلم الاجتماع الصناعي: هناك تداخل شديد بين علم اجتماع المنظمات وعلم الاجتماع الصناعي ، حيث يهتم علماء الاجتماع الصناعي بدراسة الأبنية الداخلية لتنظيمات العمل والعمليات الاجتماعية التي تحدث في هذه الأبنية ، بينما يهتم علماء اجتماع المنظمات بإجراء الدراسات المقارنة للتنظيمات الرسمية بهدف التعرف على مدى التشابه أو الاختلاف بين مختلف أنماط تنظيمات العمل.

ج- علم اجتماع المنظمات وعلم الاجتماع المهني : يرتبط علم الاجتماع المهني بدراسات علم اجتماع المنظمات ، حيث تتجسد تنظيمات العمل في شكل التنظيمات البيروقراطية التي أصبحت من أهم موضوعات الدراسة في علم اجتماع التنظيم ويتركز عالم الاجتماع المهني على الأدوار المهنية داخل التنظيمات الاجتماعية كوحدات ترتبط بالنظام الاجتماعي العام ، بينما يهتم عالم اجتماع التنظيم بالأسلوب الذي ترتبط به المهن بهدف وضع إطار الهيكل التنظيمي للبناء الاجتماعي.

د- علم اجتماع المنظمات وعلم الاقتصاد : يهتم كل من علماء الاقتصاد والاجتماع في مجال التنظيمات ، بمجموعة من الموضوعات مثل الإنتاجية ، تنظيم العمل ، والتسويق والموارد البشرية ، وإدارة الأفراد وغيرها ورغم هذا الاشتراك في الاهتمام بموضوعات واحدة ، نجد أن كل منهم يتناول تلك الموضوعات بطريقة مختلفة ففي حين يتجه علماء اجتماع التنظيم إلى تفسير الظواهر المرتبطة بقضايا الإنتاج ، والتسويق ، والعلاقات القائمة بين الأفراد ، يلجأ الباحثون في العلوم الاقتصادية إلى تفسير المشكلات بالعودة إلى مجموعة من القوانين ذات الطابع الاقتصادي والتي تقوم على العرض والطلب ، أو بين الأجر والإنتاج ، أو بين الكفاءة والأداء وغيرها.

هـ- علم اجتماع المنظمات وعلم النفس الاجتماعي: يشترك علم اجتماع المنظمات مع علم النفس الاجتماعي في الكثير من القضايا والموضوعات ، فمشكلات الإدارة ، والقيادة ، والرأي العام ، ومستويات الأداء تستحوذ على اهتمام الباحثين والمفكرين في كلا الميدانين.

و- علم اجتماع المنظمات والخدمة الاجتماعية : يركز الباحث الاجتماعي في مجال الخدمة الاجتماعية على توفير الحاجات الأساسية للعاملين من مسكن ، وظروف عمل مناسبة ، وأجور مرتفعة وغيرها ، بينما يتركز عالم اجتماع

المنظمات على البعد التفسيري للمشكلات ، فيربط بين إنتاجية العمل مثلا ومشكلات السكن أو مستوى الصحة وغيرها.

المحور الثالث: نظريات التنظيم

1. نظريات التنظيم: النظريات الكلاسيكية.

بدأ ظهور المدرسة الكلاسيكية مع نهاية القرن التاسع عشر، وذلك بعد قيام الثورة الصناعية في أوروبا وما أحدثته هذه الثورة من بروز مجموعات لأصحاب الأعمال والصناعات وزيادة الإنتاج، وما نتج عنه من مشكلات بين أصحاب العمل وبين العمال.

وترتبط المدرسة الكلاسيكية بمجهودات مجموعة من الباحثين الأوائل الذين حاولوا معالجة المشكلات الإدارية على أسس علمية، ولا شك أن نتائج البحوث والدراسات التي تم التوصل إليها تعتبر المدخل الأساسي للإدارة بالرغم من بعض التباين في وجهات النظر بين الفكر الحديث للإدارة والفكر الكلاسيكي لها، كما أن هذا التباين قد انعكس أيضا على الاتجاهات الفكرية لرواد هذه المدرسة حيث اتخذ اتجاهات فكرية متعددة كانت بدايتها مع حركة الإدارة العلمية ونوضح ذلك فيما يلي.

أ. مدرسة الإدارة العلمية.

تقوم الإدارة العلمية على اتباع الأسلوب العلمي في حل المشكلات الإدارية وليس على الحدس والتخمين، وترجع أصول المدرسة العلمية في الإدارة إلى جهود عدد من العلماء والباحثين الأوائل، وسنعرض فيما يلي أعمال ودراسات ونتائج بعض رواد هذه المدرسة.

يعد فريدريك تايلور رائد حركة الإدارة العلمية، وقد بدأ حياته عاملا في شركة ميدفيل للصلب في ولاية بنسلفانيا الأمريكية، وتدرج في العمل حتى أصبح رئيسا للمهندسين، ومن ثم أصبح رئيسا لجمعية المهندسين الميكانيكيين الأمريكية. وقد أجرى تايلور دراساته وأبحاثه لأجل التوصل إلى طرق علمية لزيادة الإنتاج، حيث قام بدراسة الحركة والزمن للعمليات الإنتاجية للتوصل للوقت القياسي لأداء كل عملية من هذه العمليات، ومن ثم إمكانية إلغاء النشاطات غير اللازمة للعملية.

وتمكن من زيادة الانتاجية إلى اضعاف ما كانت عليه قبل دراساته، كما ارتفع الأجر الذي يحصل عليه العامل، وبذلك حقق أهم أهدافه وهو رفع الكفاءة الانتاجية وزيادة الأجور إضافة إلى تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة، ومن خلال هذه الدراسات توصل تايلور إلى النتائج التالية:

إن انتاجية العامل في اليوم أقل من طاقته الانتاجية.

عدم وجود طريقة موحدة للعمل الواحد.

عدم وجود معايير لقياس انتاجية العامل في اليوم.

غياب العدالة بين الاجر والانتاج.

وسنعرض فيما يلي أهم الأفكار والمبادئ التي جاء بها تايلور:

- **دراسة الحركة والزمن:** حيث وضع تايلور شعارا لدراسة الحركة والزمن وهو أن هناك طريقة مثلى واحدة لأداء العمل، لهذا عمد إلى دراسة طرق أداء العمال لأعمالهم ميدانيا من خلال الملاحظة المباشرة، للوصول إلى الطريقة المثلى للأداء التي يتوجب على العامل الالتزام بها في أداء عمله حيث تم حذف الحركات الزائدة التي يؤديها العمال في أدائهم، وهذا قلل من الزمن اللازم لإنجاز العمال للأعمال وقلل من الجهد الجسدي الذي يبذلونه في هذا الأداء، مما قلل من درجة تعبهم وإرهاقهم في العمل، وقد عمد إلى وضع كافة مستلزمات العمل بجانب العامل ليقلل من حركة انتقاله لأنها تستغرق وقتا لا لزوم له مما يساعد من رفع إنتاجيتهم.

- **التخصص وتقسيم العمل:** كان تايلور شديد القناعة بمسألة المغالاة في تقسيم وتجزئة العمل إلى أجزاء صغيرة، وتخصيص أداء كل جزء (خطوة) لعامل واحد يكررها على الدوام، على اعتبار أن التكرار على مدى طويل من الزمن سيرفع من مهارته وبالتالي إنتاجيته، وفي الوقت ذاته يقلل من أخطائه المكلفة، ويسرع من أدائه.

- **الاختيار السليم للعمال وتدريبهم:** ركز تايلور على أهمية انتقاء العمال الذين يمتلكون المهارة والقدرة اللازمة لأداء طرق العمل الجديدة التي تم تصميمها من قبله، وبعد التعيين أكد تايلور على ضرورة تدريب العمال الجدد والقدامى على حد سواء، من أجل تمكينهم من أداء الأعمال التي تم وضعها، والعمال الذين لا يتمكنون من تطبيقها بعد التدريب يتم نقلهم إلى أعمال أخرى أو تسريحهم من العمل.

- **التعاون:** أشار تايلور أنه لضمان نجاح طرق أداء العمل الجديدة وقواعدها، لا بد أن يكون هناك تعاون بين المشرفين والعمال والإدارة بشكل عام، للتأكد من التطبيق الصحيح لها.

- **الأجور التشجيعية:** صمم تايلور نظاما جديدا لدفع أجور العمال يقوم على أساس ربط الأجر بالأداء، فالمطلوب من العمال بموجب هذا النظام تحقيق حد معين من الإنتاج، وإذا تخطى العامل هذا الحد يكافئ بشكل طردي مع زيادة كمية إنتاجه.

- **فصل الإدارة عن التنفيذ:** وضح تايلور بأن مسؤولية تخطيط وتنظيم العمل تقع على الإدارة والمشرفين، فالعمال عليهم تنفيذ ما تراه الإدارة مناسبا فقط، دون اعتراض منهم أو بيان رأيهم، لأنهم يمثلون أداة لتنفيذ العمل فقط، وحافزهم هو المال.

وقد أشار تايلور إلى أن تطبيق هذه المبادئ سينعكس على كل من العمال والملاك حيث سيؤدي إلى ارتفاع إنتاجية العمال، وبالتالي زيادة أجورهم، وكذلك زيادة أرباح الملاك.

وبهذا يمكن القول أن تايلور قد ساهم في نشر فكرة أن الإدارة يمكن أن تكون علما مستقلا، وهذا يعتبر ثورة فكرية ونقل نوعية في الفكر الإداري، ومن ثم أصبحت الإدارة العليا في ظل أفكاره تمثل الوسيلة الرئيسية لتعظيم الكفاءة من خلال دراسة وتحليل وظائف الأفراد، إقامة المعايير المثلى للأداء، تنمية العمل، وتحديد أفضل الطرق لأداء المهام.

ب. مدرسة العملية الإدارية.

يعد هنري فايول مؤسس هذه النظرية، الأب الحقيقي للإدارة الحديثة وقد كان فايول معاصرا لتايلور، فبينما كان تايلور يجري أبحاثه ودراساته في أمريكا، كان هنري فايول يقوم بأبحاثه في فرنسا، إذ ركز على المستوى التنفيذي وعلى الورشة الصغيرة، ونشر كتاب سنة 1916م بعنوان "الإدارة العمومية والصناعية"، ويعود الفضل له في تطوير ثلاث مجالات في الإدارة هي: تحديد وظائف المدير، وأنظمة المنشأة ووضع مجموعة من القواعد التي يطبقها المدراء في أدائهم لتلك الوظائف.

تطرق فايول للأنشطة الرئيسية للمنشأة الصناعية، مركزا على أهمية ودور النشاط الإداري، حيث قسمها إلى ست مجموعات هي:

- الأنشطة الفنية: تتمثل في الإنتاج، التصنيع والتغيير.
 - الأنشطة التجارية: تتمثل في الشراء، البيع، التبادل.
 - الأنشطة المالية: تتمثل في البحث عن الأموال اللازمة للمؤسسة، والاستخدام الأمثل لها.
 - الأنشطة الخاصة بالأمن وحماية كافة الأصول والأشخاص بالمؤسسة.
 - الأنشطة المحاسبية: تتضمن كافة الأنشطة المتعلقة بالميزانية، الحسابات والتكاليف والإحصائيات.
 - الأنشطة الإدارية: تتعلق بالتخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة.
- وقد حدد فايول خمس وظائف أساسية يقوم بها المدير في كافة المستويات الإدارية وهي:
- التخطيط: لاستكمال خطة العمل المستقبلي.
 - التنظيم: لتجهيز وتعبئة الموارد لتنفيذ الخطة.
 - إصدار الأوامر (التوجيه) لقيادة واختيار وتقييم العاملين، لتحقيق العمل الأفضل في اتجاه الخطة.
 - التنسيق: لتوجيه الجهود المختلفة وضمان تبادل المعلومات لحل المشكلات، وقد تداخلت وظيفة التنسيق فيما بعد مع الوظائف الأخرى (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).
 - الرقابة: للتأكد من أن الأداء المتحقق يتطابق مع الخطة، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتصحيح.

أيضا فإن فايول اعتنى كثيرا بنوعية الإدارة حيث اقترح أربعة عشر مبدأ للارتقاء بمستوى الإدارة وتحقيق فاعليتها، وهذه المبادئ هي:

تقسيم العمل: بمعنى أن يعطى كل عامل جزء صغير من العمل لإنجازه، لكي يكون متخصصا في هذا الجزء.

السلطة والمسؤولية: وتعني السلطة حق إصدار الأوامر، وقد فرق فايول بين نوعين من السلطة هما: السلطة الرسمية: المستمدة من المركز والوظيفة، والسلطة الشخصية: وهي مزيج من شخصية وقدره المسؤول وذكائه وخبرته وتجاربه السابقة، بينما المسؤولية تعكس الواجبات والالتزامات، ومع تزايد حجم السلطة الممنوحة تزداد المسؤوليات المترتبة عنها.

-وحدة الأمر: إن كل موظف أو عامل يجب أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط.

-وحدة الاتجاه: إن جهود أي فرد في المؤسسة يجب أن تنسق وتركز بنفس الاتجاه.

-خضوع مصالح الأفراد لمصالح المؤسسة: يجب أن يكون هناك تكامل بين مصالح الأفراد ومصالح المؤسسة لكن الأولوية تعطى لمصالح المؤسسة إذا حصل تعارض بين المصلحتين.

-مكافأة العاملين بعدالة: يجب أن تدفع للعاملين أجور مجزية مع حوافز مناسبة للمجهودات التي يبذلونها.

-النظام: ويقصد به الطاعة واحترام الاتفاقات بين العاملين واتباع التعليمات والقواعد في العمل.

-المركزية: تشير المركزية إلى درجة تركيز أو توزيع السلطة.

-تدرج السلطة: يشير إلى تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل، بحيث يتمتع المدراء في المستويات العليا بدرجة أكبر من السلطة، التي تقل كلما اتجهنا إلى المدراء في المستويات الأدنى.

-الترتيب: وضع كل شئ أو كل فرد في المكان المناسب.

-المساواة: ويمثل مزيجا من العطف والعدل عند التعامل مع الأفراد.

-استقرار العمالة: استقرار العمالة لتجنب تكلفة ارتفاع معدل دوران هذه العمالة التي تعكس عدم كفاءة الإدارة.

-المبادرة أو المبادأة: وتعكس التفكير في الخطة وتأكيد نجاحها، وأن هذا يوفر الشجاعة والطاقة والابتكار لمصلحة المنظمة.

-التعاون: ويعكس مبدأ الاتحاد قوة، وتأتي من التوافق والتعاون بين الأفراد.

ج. الإدارة البيروقراطية.

تعود نظرية الإدارة البيروقراطية للعالم الألماني ماكس فيبر، حيث طرح في دراسته سؤال مؤداه: كيف يمكن للمنظمات سواء العامة أو الخاصة ان تحقق أهدافها بفاعلية وكفاءة؟ ثم قدم نموذجا يتسم بعدد من الخصائص التي ترى

أن توافرها في أي منظمة او منشأة صناعية أو خدمية سيمكنها من أداء أعمالها بدرجة عالية من الكفاءة وقد أطلق على هذا النموذج " البيروقراطية". ومصطلح " البيروقراطية" يتكون من كلمتين هما Bureau وتعني المكتب و cracy وتعني السلطة أو الحكم، ومن ثم يقصد بالبيروقراطية سلطة المكتب وفسر ماكس فيبر استخدامه هذا المصطلح بالقول بأن كل منظمة تسعى إلى تحقيق هدف معين وتستخدم لذلك عدد من العاملين لتنفيذ الأنشطة اللازمة لتحقيق هذا الهدف.

اعتمد ماكس فيبر في نظريته على مبادئ العقلانية والكفاية:

العقلانية: وفقا لهذا المبدأ فإن أهداف المنظمة هي التي تحدد كل النشاطات والسلوكيات التي تقع في المنظمة، حيث يجب أن تسير كل تلك النشاطات في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

الكفاية: أي أن الجهد والتكلفة والوقت المبذول للوصول للأهداف يجب أن يكون مناسباً للوصول للأهداف بحيث لا يبذل مجهود أو وقت أو تكلفة زائدة عن الحد المناسب للأهداف.

وقد بنى فايبر نموذج للنظام الإداري البيروقراطي الفعال الذي يستطيع الوصول إلى الأهداف بأقل تكلفة وجهد، والذي يتصف بمجموعة من الصفات أهمها ما يلي:

- **تسلسل السلطة:** أي أن تكون السلطات متدرجة بشكل هرمي يكون على رأسه الإدارة العليا، بحيث تتدرج السلطة ومن خلال هذا التسلسل الهرمي يمكن ضمان التنسيق بين النشاطات المختلفة في المنظمة وكذلك ضمان اتجاه تلك النشاطات نحو تحقيق الهدف.

- **اللوائح والقوانين:** أي تنظيم النشاطات والسلوكيات وفق لوائح وأنظمة وتعليمات واضحة ومعروفة.

- **فصل الإدارة عن الملكية:** حيث لا يشترط أن تكون الإدارة في يد مالكيها.

- **الموضوعية:** أي أن العلاقات الموجودة في المنظمة ليست علاقات شخصية وإنما علاقات تنظيمية تسير وفق القوانين واللوائح التي تحددها المنظمة.

- **التخصص:** أي لا يسند العمل لأي فرد إلا في مجال تخصصه، وبالتالي تتكون لديه الخبرات والمهارات التي تؤدي إلى إتقانه العمل.

قدم ماكس فيبر ثلاث أنماط للسلطة وللتنظيمات الاجتماعية وهي:

- الشكل التقليدي : وهنا تستند سلطة قائد هذا التنظيم على ما تفرضه الأعراف والتقاليد فالقائد يجب إحترامه والاستجابة لأوامره، فالطاعة تتم تلقائيا للشخص الذي تقلد القيادة من خلال التقاليد والأعراف المتوارثة والتي يكتسب القائد منها شرعية سلطاته .

- الشكل الكاريزمي : وتستند استجابة المرؤسين لسلطة القائد في هذا التنظيم إلى نمط القائد وشخصيته حيث تتكسب سلطة القائد شرعيتها من قدراته الشخصية على التأثير على الآخرين، وما يتمتع به من إلهام ولباقة وبلاغة أو مثالية أو قداسة أو بطوله وغير ذلك من الصفات والمواهب والقدرات التي تضيف على الشخص الكاريزمية ، فهو قائد ملم يطاع من اتباعه إيمانا منهم بأنه شخص موثوق فيه يملك قدرات تفوق بما يملكه كل منهم.

- الشكل العقلاني أو القانوني : والطاعة في هذا التنظيم تستند إلى نظام قانوني يقوم على أساس عقلائي يحقق مصالح من ينتسبون إليه من أشخاص ويساعد على تحقيق الأهداف ، ولا أهمية في هذه الحالة أن يقوم هذا الاحترام على أساس اتفاق أو رضا أو إرغام أو على أساس عقلائي مصححي أو قيم عقلائية أو الاثنين معا.

وهذا الشكل الأخير هو المعبر عن المنظمة البيروقراطية حيث يكتسب الشرعية من طبيعته العقلانية القانونية التي تتسم بالتجريد والعمومية. ومن ثم فالطاعة هنا تكون للنظام وما يشمله من قواعد وتعليمات وليس لشخص معين. وبعبارة أخرى فالقواعد هنا هي قواعد لا شخصية، لا ترتبط بشخص معين لذاته ولا تخاطب شخص بعينه، وإنما هي قواعد عقلانية وضعت لتحقيق غاية أو هدفا معيناً نشأ النظام من أجله . ويعتقد ماكس فيبر أن الضمان لاستقرار المنظمات والمحافظة على كفاءتها يمكن توفيره في ظل السلطة العقلانية القانونية في حين أن الشكل التقليدي أو الكاريزمي لا يعد نموذجاً يضمن النجاح المستمر للمنظمات، حيث يغلب عليهما الشخصية في إصدار التعليمات والقواعد التي قد تتأثر بالأهواء والمصالح الشخصية والعلاقات غير الموضوعية، علاوة على أنه في الشكلين التقليدي والكاريزمي يرتبط استقرار النظام بشخصية القائد.

ورغم النقد الموجه للنظام البيروقراطي، إلا أنه يلاحظ أن هذا الشكل البيروقراطي هو السائد في المنظمات العامة ويضمن الموضوعية في القرارات الحكومية.

د. تقييم المدرسة الكلاسيكية.

بالرغم من النتائج المميّزة التي برزت في دراسات وأبحاث وآراء رواد هذه المدرسة في المجالات التي سبق ذكرها، والتي تطبق في الوقت الحاضر بعد تنمية معظم هذه الأفكار والنتائج، إلا أن هذه المدرسة كانت عرضة لكثير من الانتقادات من رواد المدارس سواء في الأبعاد التي توصلت إليها، أو من حيث التطبيق العملي لبعض النتائج، هذا وتبرز معظم الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة في المجالات التالية:

- لم يطبق رواد هذه المدرسة بطريقة سليمة الأساليب العلمية للظواهر موضع دراستهم بالرغم من انتشار استخدام أسلوب دراسة الزمن والحركة بعد تطويرها.

- إن الفرض الخاص بأن الفرد رجل اقتصادي هدفه تحقيق أقصى المكاسب المادية، قد سقط نهائياً مع نتائج المدارس السلوكية والعلاقات الإنسانية.

- إن الأسلوب الذي تم به استخدام الأساليب العلمية في قياس الإنتاجية كانت بعيدة كل البعد عن الاهتمام بسلوك الفرد، حيث اعتمد هذا الأسلوب على إمكانية فرض التغيير على العاملين أو على سلوكهم لزيادة الإنتاجية، دون الأخذ بعين الاعتبار أن إحداث التغيير لا يمكن أن يتم إلا بتوافق الأطراف المعنية بالتغيير.

- أهملت هذه المدرسة وجود التنظيمات غير الرسمية في المؤسسات، بل وقاومتها من خلال الأنظمة وعلاقات العمل، فالمؤسسة بنظرهم هي وحدة ميكانيكية آلية تسعى فقط إلى تحقيق مصالحها الخاصة.

غير أنه وبالرغم من الانتقادات سابقة الذكر إلا أنه يمكن القول أن المدرسة الكلاسيكية تعتبر بمثابة الأرضية التي قام عليها الفكر الإداري برمته.

2. نظريات التنظيم: النظرية السلوكية.

بنت المدرسة السلوكية مفاهيمها على مدرسة العلاقات الإنسانية، وظهرت هذه المدرسة استجابة للتغيرات العنيفة التي أصابت المجتمعات الغربية من الناحية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، كما استفادت من التقدم الذي حدث في مجال العلوم السلوكية وأهمها: علم النفس، علم الاجتماع، علم النفس الاجتماعي... وبالرغم من اتساع وتنوع مساهمات هذا المدخل في تطوير الفكر الإداري إلا أننا سنتطرق إلى إسهامات بعض رواده.

أ. التون مايو.

يعتبر "التون مايو" رائد من رواد هذه المدرسة وقد عرف "مايو" من خلال تجاربه التي أجراها م فريق عمله في مصنع الهاوثرن لشركة وسترن إلكترونيك Western Electric في شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين (1924-1932)، فكانت أولى تلك التجارب تجربة الإضاءة والتي كانت تهدف لمعرفة أثر الإضاءة على الإنتاج حيث قام مايو بتقسيم العاملين إلى مجموعتين:

فريق التجربة وفريق المراقبة، ولاحظ أثر الإضاءة فوجد زيادة الإنتاجية وارتفاع المعنويات لدى الفريقين، الفريق الذي زادت عنده الإضاءة والفريق الذي بقيت عنده الإضاءة ثابتة، ثم خفض الإضاءة قليلاً فلم تتأثر الإنتاجية أو المعنويات لدى العاملين.

وفي دراسة أخرى تم اختيار ست فتيات من عنبر تجميع أجهزة الهواتف الذي كان يضم 100 عاملة وتم عزل

الفتيات الستة لكي يعملن بشكل مستقل وخلال خمس سنوات من التجارب تم إدخال العديد من التغيرات المادية لدراسة أثرها على إنتاجية العاملات من بين التغيرات تطبيق نظام جديد للحوافز غير الذي كان مطبقاً من قبل، وتطبيق نظام الراحة وإدخال بعض أساليب الترويح وكل تلك التغيرات كانت لا تفرض على الجماعة وإنما كانت مجموعة البحث تناقشها معهم قبل تطبيقها، مما يؤكد أن إنتاجية الجماعة قد سجلت زيادة واضحة بعد كل تغيير تم إدخاله، وبعد ذلك

تم إلغاء جميع التغييرات والعودة إلى ظروف العمل السابقة ف لوحظ أن إنتاجية الفتيات لم تسجل أي انخفاض بل ظلت على معدلها المرتفع رغم إلغاء المزايا المادية.

من هنا يتضح أن العوامل المادية من أجر وإضاءة ليست هي المسؤولة بشكل مباشر عن الزيادة في الإنتاج بل الطريقة التي اتبعتها جماعة البحث لإجراء تجاربها والتي كانت تتمثل في:

- استخدام جماعات عمل صغيرة تعطي فرصة أكبر بين العاملين مما يخلق عنصر اتصال بين العاملين، كما أن تكوين جماعات عمل تعرف بالتنظيم غير الرسمي.

- الأسلوب الجديد في القيادة القائم على أخذ رأي العاملين في التغييرات قبل إدخالها وإعطاء الفرصة للحوار والنقاش في مشاكل العمل دون قيود.

وعليه فمدرسة العلاقات الإنسانية ركز أنصارها على الحوافز وعلى القيادة وعلى الاتصالات وأكدت أن كفاءة وفعالية المنظمات تتحدد في كفاءة وفعالية إدارة أفرادها.

توصلت دراسات مدرسة العلاقات الانسانية لمايو إلى مجموعة من المساهمات تمثلت في:

أن المؤسسة نظام اجتماعي، بالإضافة إلى كونها نظام إداري، وأن هذا النظام الاجتماعي يحدد أدوار ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنشأة.

لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز اقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها دور أيضا في إثارة دوافع الأفراد.

تلعب الجماعة غير الرسمية في المؤسسة دورا بارزا في تحديد اتجاهات الأفراد وأدائهم.

يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط للقيادة الإدارية، حيث أثبتت دراسات مايو أن لاتجاهات العمال نحو مشرفهم المباشر أثر كبير في انتاجيتهم، فالمشرف الذي يكون محبوبا من قبل مرؤوسيه كانت انتاجيتهم أعلى من العمال الآخرين الذين لديهم اتجاهات سلبية تجاه مشرفهم المباشر، وسميت بتأثير الهوثرن وترجمت إلى العربية بسلوك القائد الإداري مع مرؤوسيه الذي يتصف بالديمقراطية.

ربطت حركة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضی الفرد العامل وإنتاجيته، كما ركزت على نظام فعال للتواصل بين مستويات المؤسسة المختلفة لتبادل المعلومات.

يحتاج مديرو المؤسسات إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم إلى مهارات فنية.

يمكن حفز العاملين في المؤسسة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

ب. نظرية ماري باركر فيوليت: 1868-1923.

حاولت ماري باركر فيوليت من خلال دراساتها لأفكار رواد المدرسة الكلاسيكية وأفكار مدرسة العلاقات الإنسانية والتوفيق بين الاتجاهين ، حيث عبرت عن اعتقادها بأن استخدام الأساليب العلمية في الإدارة لا يكفي لزيادة الانتاجية، وأن الحافز المادي لا يكفي لتوليد الرغبة في العمل وزيادة الانتاجية، فقد ركزت فيوليت على أثر الجماعة على

الفرد ودعت إلى المشاركة في السلطة و التعاون و التنسيق بين الأفراد العاملين في المنظمة، وقالت أنه في الوقت نفسه يمكن زيادة الانتاجية إذا طبقت مبادئ العلاقات الانسانية، ووفرننا للعامل الحافز المعنوي، إلى جانب توفير ظروف العمل المناسبة، وهكذا إذا تمكنت المنشأة من دمج مبادئ نظرية الإدارة العلمية مع مبادئ رواد نظرية العلاقات الانسانية، فإن الرضا سيتحقق عند العمال وبالتالي ترتفع معنوياتهم وتزيد انتاجيتهم، وينخفض معدل دوران العمل.

ج. دوغلاس ماغريغور.

أجرى دوغلاس ماغريغور العديد من البحوث والدراسات حول الدافعية والسلوك في المؤسسات، وناشد المديرين بالتعامل بإيجابية مع الأفراد واحتياجاتهم خاصة الاجتماعية منها، من أهم إسهاماته التي ظهرت في كتابه "الوجه الإنساني للمنظمة" تفرقت بين نظريتين أساسيتين للسلوك الإنساني في العمل، حيث تتضمن النظريتين نظرية X ونظرية Y.

فروض نظرية X

معظم الأفراد يكرهون العمل ويتجنبونه كلما أمكن.

الأفراد يجب قيادتهم عن طريق القوة والإرغام.

التهديد والرقابة المباشرة هما الوسيلة المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة.

معظم الناس كسولين بطبيعتهم.

يفضل الفرد أن يتم توجيهه عن طريق شخص آخر.

الفرد يكره المسؤولية ويحاول التهرب منها.

الفرد لديه القليل من الطموح ويريد الأمان.

الفرد يتجنب القيادة ويرغب أن يقاد.

والمدير الذي يتبنى نظرية X في نمطه القيادي يميل دائما ليكون دكتاتوريا وموجها بالرقابة الصارمة، وصاحب نظرة

تشاؤمية نحو العنصر البشري، ولا يمكن أن يثق فيه الآخرون.

ورغم هذه النظرة السلبية ل ماغريغور عن الفرد، إلا أنه كان مقتنعا بوجود بعض الظواهر في العمل لا يمكن

تفسيرها بهذه النظرية، وتساءل لماذا ترتفع الإنتاجية في بعض المؤسسات التي تستخدم الحد الأدنى من الإلزام

لضبط العمال لذا قدم نظرية اخرى مناقضة وهي نظرية Y.

فروض نظرية Y

العمل ظاهرة طبيعية ومعظم الناس تفضل الجهد الجسماني والعقلي أثناء العمل.

الالتزام بتحقيق الأهداف هو حالة طبيعية أيضا لدى جميع الأفراد.

يمكن للفرد أن يمارس الرقابة الذاتية وأن يوجه نفسه بنفسه.

يمكن للفرد أن يتحمل المسؤولية ويسعى إلى ذلك أحيانا.

الفرد لديه القدرة على الابتكار والإبداع وهو طموح.

العديد من الأفراد يسعون للقيادة أكثر من ساعيهم للأمان من خلال كونهم تابعين.

أما المدير الذي يتبنى نظرية Y في نمطه الإداري فإنه يميل غالبا إلى النظرة التفاؤلية لمروؤوسيه، ويمكن وصفه بأنه مدير ديمقراطي يحفز الآخرين للعمل ويمنحهم الفرصة لتوجيه ورقابة أنفسهم ذاتيا، ويوفر لهم مناخ مناسب للابتكار والإبداع ويثق في قدراتهم على تحمل المسؤولية وتحقيق أهداف المؤسسة.

د. نظرية سلم الحاجات.

تسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات أو هرم ماسلو للحاجات هو نظرية في التحفيز تنص على أن هناك خمس فئات من الاحتياجات البشرية تحدد سلوك الفرد. تقسم نظرية ماسلو و التي يشار إليها أيضا باسم نظرية ماسلو للدافعية والتحفيز، وفيما يلي المستويات الخمسة للاحتياجات عند ماسلو:

الاحتياجات الفسيولوجية.

تشير الاحتياجات الفسيولوجية إلى أبسط احتياجات الإنسان للبقاء على قيد الحياة. يحتاج جميع الأشخاص إلى الحصول على الطعام والماء والملبس والمأوى، فالاحتياجات الفسيولوجية هي الأهم للبقاء، وحتى يتم تلبيتها، لا يوجد دافع لتلبية الاحتياجات الأخرى.

حاجات الأمان.

حاجات الأمان هي الحاجة الأساسية الثانية، حيث يحتاج الناس إلى الشعور بالأمان والنظام ليشعروا بالراحة والأمان في محيطهم. على سبيل المثال، قد تكون إحدى أولوياتك توفير مساحة معيشية آمنة لعائلتك، ولهذا السبب تعمل بجد لتوفير هذه الحاجة. وفي العمل، من المهم أيضا الشعور بأن سلامتك الجسدية تحظى بالتقدير والأولوية.

توفير مكان عمل آمن يمكن أن يشمل أثاثا مكتئبا مريحا يقلل من خطر الإصابة، إلى جانب تأمين المبنى لمنع الأشخاص الخطرين من الدخول. ويوفر الأمن الوظيفي والموارد المالية المستقرة أيضا شعورا بالأمان.

الاحتياجات الاجتماعية.

المستوى الثالث من التسلسل الهرمي لماسلو هو الاحتياجات الاجتماعية، ويشمل احتياجات الحب والشعور بالتواصل مع الآخرين، والانتماء إلى مجموعة، ووجود علاقات آمنة. ويلبي الناس هذه الاحتياجات من خلال:

• تكوين صداقات.

• إعطاء وتلقي المودة.

• الحميمية العاطفية.

• الشعور بالقبول من قبل أحبائهم.

ولكن أيضا الاحتياجات الاجتماعية يتم تلبيتها في مكان العمل، عندما تشعر بأنك تنتمي إلى فريق وتتوافق معه، فمن السهل أن تشعر بالتحفيز للعمل بجد لتحقيق أفضل النتائج. الحاجة للتقدير.

يحصل الإنسان علي الإحترام والتقدير من مصدرين، من نفسه أولا ويسمى احترام النفس، وثانيا من الغير، والأشياء التي يحتاجها الشخص ليحظى باحترام النفس تشمل:

• تقدير الذات، أي عندما يشعر الشخص أن له قيمة.

• الكفاءة، والتي تنطوي على الشعور بالمهارة أو المعرفة.

• الكرامة، والتي هي شعور الشخص بأنه يستحق الاحترام.

• الاستقلالية، والتي تعني في هذا السياق، أن يشعر الشخص أنه بإمكانه القيام بأشياء من أجل نفسه.

الحاجة لتحقيق الذات.

إن أعلى احتياج في هرم ماسلو هو تحقيق الذات، والذي يتضمن معرفة الشخص لنفسه، وفهم إمكاناته الكاملة، والوصول إليها.

والأشخاص الذين يحققون ذواتهم هم على دراية بأنفسهم، ويهتمون بالنمو الشخصي، وأقل اهتماما بآراء الآخرين، ومهتمين باستغلال إمكاناتهم.

الحاجة لتحقيق الذات تختلف عن الحاجة للتقدير (الحاجة السابقة). فوفقا لماسلو، فإن الأشخاص الذين ينجحون في تحقيق ذواتهم يرون الأشياء التي يمكنهم تحقيقها، ويلاحقونها، سواء أدى ذلك إلى مكافأة خارجية أم لا.

هـ. تقييم المدرسة السلوكية.

المساهمات والدلالات التطبيقية للمدخل السلوكي في الإدارة.

لا يستطيع أحد أن ينكر دور المدخل السلوكي في إثراء الفكر الإداري في مجالات هامة وحيوية من خلال الإسهامات الهامة لرواد هذا المدخل التي كان لها عظيم الأثر في وقتنا الحاضر في مجال فهم العلاقات الإنسانية، والسلوك الإنساني وسلوك الجماعة، والتنظيم غير الرسمي، والعلاقات الشخصية، والدافعية في العمل، وكذلك أنماط القيادة للعنصر البشري.

ويمكن تلخيص الأفكار الأساسية للمدخل السلوكي في الآتي:

إن المنظمة بناء اجتماعي.

للحوافز المعنوية دور في إثارة دوافع الأفراد للعمل.

تحفيز العاملين في المنظمة من خلال تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

للجماعة غير الرسمية في المنظمة دور في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم.

اتباع القادة للأسلوب الديمقراطي ومشاركة العاملين.

رضا الفرد العامل يؤدي إلى رفع إنتاجيته.

تطوير نظام الاتصال بين مستويات المنظمة لتبادل المعلومات.

يحتاج مدير المنظمة للمهارات الاجتماعية إلى جانب المهارات الفنية.

إن كل هذه النتائج وغيرها ساعدت على توفير قاعدة عريضة من المعرفة للمديرين حول وظيفتهم أثناء التعامل مع

المرؤوسين.

أوجه النقد والقصور الموجه للمدخل السلوكي.

بالرغم من الإضافات المتميزة التي قدمها المدخل السلوكي لنظرية الإدارة فإنه لم يقدم تفسيراً متكاملًا لأبعاد الإدارة، حيث كان التركيز بصفة أساسية على السلوك الإنساني فقط، وقد أهمل هذا المدخل بذلك العوامل الأخرى المؤثرة في الإدارة مثل البيئة المحيطة بالفرد وما تشتمله من عوامل مادية، فلا يستطيع أحد أن يقلل من تأثير المحددات السلوكية للفرد أو الجماعة على الأداء والإنتاجية، ولكن لا تعتبر هذه المحددات هي الوحيدة لإحداث مثل هذا التأثير.

ومن ناحية أخرى، وبسبب تعقد السلوك الإنساني فإن الباحثين السلوكيين كثيراً ما يختلفون في تفسيرهم وتوصياتهم على النحو الذي جعل المدير في الحياة العملية يواجه حيرة وصعوبة في الاختيار بين آراء ونصائح هؤلاء، والتي قد تصل أحياناً إلى حد التضارب.

3. نظريات التنظيم: النظريات الحديثة.

ساهم التقدم العلمي والإداري الذي حصل في الدول الغربية إلى ظهور نظريات جديدة في الإدارة شكلت مدارس علمية جديدة، تشترك هذه النظريات في كونها تطرح منظور للإدارة يختلف عن منظور المدارس التقليدية، وفيما يلي بعض هذه المدارس:

أ. نظرية النظم.

تؤكد هذه النظرية على أن النظام هو أدق وحدة يمكن أن تكون إطاراً علمياً للدراسة العلمية والموضوعية، فالمجتمع

هو وحدة عامة أو نظام عام يتكون من وحدات أصغر تكون كل وحدة نظاماً بذاتها، وهذه هي الانظمة السياسية والاجتماعية والإدارية.

وتعتبر النظام الإداري (المنظمة) نظاما يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع، فيأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها المعلومات والطاقة والمواد والقوى البشرية. ويشبه أنصار هذه النظرية المنظمة بالآلة من حيث ترابط أجزائها بعضها ببعض، ويتوقف نشاط هذه الآلة على قدرة أجزائها وعلى الطاقة الانتاجية الكافية فيها، ونوعية الوقود والعناية والصيانة البيئية المتوفرة لها، ومن ثم فإن انتاج المنظمة يتوقف على طبيعة تنظيمها وعناصرها الداخلية.

ب. النظرية الموقفية.

كما هو معلوم أنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل، وحينما نتحدث عن السلوك الانساني داخل العمل يكون الأمر أكثر تشابكا، حيث لا يمكن تفسير السلوك الانساني و التحكم فيه والتنبؤ به من خلال عنصر واحد. ولهذا ظهرت النظرية الموقفية والتي ترى أن السلوك الانساني يتأثر بالعديد من العناصر الموجودة في الموقف الخاص بهذا السلوك.

كما أن هناك عناصر في الجماعة مثل: التماسك والتعاون والصراع والاتصالات والقيادة، تؤثر في سلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة. و أيضا تلعب عناصر في المنظمة مثل: شكل الهيكل التنظيمي و التنسيق و السلطة ودرجة المركزية و أنظمة الإدارة المستخدمة في التأثير على سلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة. ويضاف إلى هذا كله أن هناك عناصر في البيئة تؤثر أيضا في سلوك الفرد والجماعة مثل: العادات والتقاليد والدخل القومي والظروف الاقتصادية والسياسية.

وعليه يمكن القول أن المدير الناجح لكي يؤثر بنجاح على مرؤوسيه عليه أن يأخذ كافة عناصر الموقف، الفرد والجماعة والمنظمة والبيئة في الحسبان عند تدخله بالتأثير في سلوك مرؤوسيه.

ج. نظرية الإدارة بالأهداف.

تنظر إلى العملية الإدارية نظرة متكاملة عضوية وتساعد المدير في التفكير في مشكلاته بطريقة متجددة، وتحاول إدماج أهداف العمل وأهداف الأفراد وتحقيق كل مجموعة من الأهداف من خلال المجموعة الأخرى، وتنمية الموارد المتاحة وتشغيلها بكفاءة عالية، وتطوير الممارسات الإدارية وتحسين النتائج المحصلة، وتقوم فكرة الإدارة بالأهداف والنتائج على اشتراك كل من الرئيس والمرؤوسين في عمليتي التخطيط والرقابة، فتسير حسب الخطوات التالية:

يقوم المرؤوس برسم خطة مبدئية تتضمن الأهداف التي يمكنه تحقيقها في الفترة الزمنية المقبلة.

يعقد الرئيس والمرؤوسين اجتماع عمل يناقشان فيه هذه الخطة ويعدلان فيها حتى يتوصلا إلى الخطة أو ورقة عمل التي ستكون دليلهما للعمل في الفترة الزمنية المقبلة.

يقوم المرؤوس بالتنفيذ ويقوم الرئيس بالقيادة والمتابعة، فهو يشرف على عمل المرؤوس ويقف على تقدمه في مراحل المتعددة.

عندما يصل المرؤوس إلى النتائج وقياسها ومقارنتها ومن ثم البحث عن الأخطاء إن وجدت.

إن المشروع باعتماد هذا الأسلوب من شأنه أن يتطلب توفير المهارات الأساسية التالية:

المهارة في وضع الأهداف.

المهارة في تطبيق الأهداف.

المهارة في القياس والمتابعة والتصحيح.

على ضوء استعراض النظريات الإدارية يمكن القول أنه وعلى الرغم من توفر المعرفة حول المنظمات فإن الرغبة في الحصول على بناء نظري متكامل لدراسة المنظمات بما فيها من سلوكيات لم تتحقق بعد ولا تزال ملحة.

المراجع :

- بوغزة رضا، محاضرات في مقياس مدخل إلى علم الاجتماع، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -، 2019/2018
- محمد الجوهري، المدخل لعلم الاجتماع، كلية الآداب، جامعة القاهرة، 2007
- مهدي محمد القصاص، مدخل إلى علم الاجتماع، كلية الآداب، جامعة المنصورة، 2009
- مريم معبود، محاضرات في مدخل لعلم الاجتماع العام، جامعة فرحات عباس سطيف
- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دهر غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2007
-
- أحمد الأصغر، أديعقيل، علما اجتماعا والتنظيم ومشكلات التنظيم، دراسات معاصرة في علم الاجتماع، منشور جامعة دمشق، قسم علم الاجتماع ماع، 2012
- مقالات من الموقع الإلكتروني موضوع: <https://mawdoo3.com>
- كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الأولى، 1996.
- خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، الأردن، الطبعة السابعة، 2016.
- يحيى سعد، النظرية البيروقراطية لماكس ويبير، متاح على موقع شركة دراسة للاستشارات والدراسات والترجمة، على الرابط <https://drasah.com/Description.aspx?id=3599> المقال بتاريخ 2020/12/07، تاريخ الاطلاع 2023/03/01.
- ماهر الصواف، نظرية البيروقراطية لماكس فيبر، متاح على موقع الإدارة العامة والمحلية، على الرابط <https://kenanaonline.com/users/PLAdminist/posts/1007026> تاريخ الاطلاع 2023/02/26.
- قوال فاطمة، محاضرات مدخل لعلم الإدارة، جامعة تلمسان، كلية الحقوق والعلوم السياسية، بدون سنة

-يونس إبراهيم حيدر، أساسيات الإدارة: المدخل إلى الإدارة الإستراتيجية، دار الرضا للنشر، سوريا، الطبعة الأولى، 2006.

-خيرى مصطفى كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال النظريات العمليات (منهج تحليلي)، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

-هرم ماسلو للحاجات: ماهو، استخداماته، الانتقادات، كيفية تطبيقه، على الرابط
<https://www.business4lions.com/%D9%87%D8%B1%D9%85-%D9%85%D8%A7%D8%B3%D9%84%D9%88> تاريخ
 الاطلاع 2023/02/25.

-دروس السلوك التنظيمي عبر الخط،
<https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/page/view.php?id=5736>
 جامعة سطيف، تاريخ الاطلاع 2023/02/23.

-جاء الرب سيد محمد، السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العنزي، مصر، الطبعة الأولى، 2005.

-فليهفاروق /عبدالمجيد محمد، السلوك والتنظيم في إدارة المؤسسات التعليمية، دارالمسيرة، عمان، 2005.

-حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.

-السلمي علي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، مصر، الطبعة الأولى، 2004.