

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم الاجتماع

# مطبوعة ييداغوجية في مقياس: نظريات المؤسسة

( السنة الثالثة، علم الاجتماع تسيير موارد بشرية، نظام L.M.D )

إعداد الأستاذ: تريكي حسان

السنة الجامعية: 2014 - 2015

نظريات المؤسسة	إسم المقياس :
طلبة السنة الثالثة ليسانس نظام ل.م.د تخصص تسيير موارد بشرية	<u>مطبوعة موجهة إلى:</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدخل عام.</li> <li>- الجذور الفكرية لدراسة المؤسسة.</li> <li>- النظريات والمداخل المختلفة لدراسة المؤسسة.</li> <li>- النظريات الكلاسيكية أو العقلانية في دراسة المؤسسة.</li> <li>- المدارس السلوكية.</li> <li>- نظريات المؤسسة كنسق مفتوح، والأفراد كفاعلين اجتماعيين</li> <li>- حلقات الجودة: تعريفها، أهدافها والجذور التاريخية وسير عملها.</li> </ul>	<u>البرنامج الرسمي للمقياس:</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد مفهوم المؤسسة والتعرف على مختلف أنواع المؤسسات.</li> <li>- إكساب الطالب معارف حول البعد الاجتماعي في تحليل مجالي التنظيم والعمل، وتمكينه من توصيف وتقييم المداخل والنظريات المختلفة التي تناولت موضوع المؤسسة.</li> <li>- القدرة على توظيف النظريات والمداخل المختلفة في دراسة وتحليل مختلف الظواهر المتصلة بالتنظيم.</li> </ul>	<u>أهداف المقياس :</u>

## فهرس الموضوعات

الفهرس	
(أ، ب)	المقدمة
11 - 1	المحور الأول: مدخل عام لدراسة المؤسسة
2	* تمهيد
2	أولاً - مفهوم المؤسسة
4	ثانياً - الصفات الأساسية للمؤسسة
5	ثالثاً - أنواع المؤسسات
7	رابعاً - التطور التاريخي لنظريات المؤسسة
30 - 12	المحور الثاني: الاتجاهات النظرية لدراسة المؤسسة
13	* تمهيد
13	أولاً - الإتجاه الماركسي
13	1 - الماركسية التقليدية
15	2 - الماركسية المحدثة
16	- نقد وتقييم للإتجاه الماركسي
17	ثانياً - الإتجاه البنائي الوظيفي
18	1- تالكوت بارسونز T.Parsons
20	2- روبرت ميرتون R.Merton
23	3- فيليب سلزنيك P.Salznick
25	4- ألفن جولدرنر A. Goldner
26	5- أميتاي اترزيوني A.Etzioni
27	- نقد وتقييم الإتجاه البنائي الوظيفي
29	* خلاصة
42 - 31	المحور الثالث: المدرسة الكلاسيكية في دراسة المؤسسة
32	* تمهيد
32	أولاً - نشأة المدرسة الكلاسيكية
32	ثانياً - نظريات المدرسة الكلاسيكية
32	1- الإدارة العلمية لفرديريك تايلور F.W. Taylor

35	2- نظرية التقسيم الإداري لفايول Henri Fayol
38	3- التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر Max Weber
41	ثالثا - نقد وتقييم للمدرسة الكلاسيكية
41	* خلاصة
59 - 43	<b>المحور الرابع: النظريات السلوكية</b>
44	* تمهيد
44	أولا - حركة العلاقات الإنسانية
46	ثانيا - نظريات الدافعية
46	1. نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو Abraham Maslow
51	2. نظرية ذات العاملين لفردريك هيرزبرغ Herzberg
52	3. نظرية ماكلياند David C. McClelland
55	ثالثا - نظرية (X) و (y) لدوجلاس ماجريجور Douglas McGregor
57	- نقد وتقييم المدرسة السلوكية
58	* خلاصة
73 - 60	<b>المحور الخامس: إتجاه الأنساق المفتوحة في دراسة المؤسسة</b>
61	* تمهيد
61	أولا - الخصائص الرئيسية للأنساق المفتوحة حسب كاتز و كاهن (Katz et Kahn)
63	ثانيا - نظرية الأنساق العامة (النظم) (Théorie des systèmes généraux)
65	ثالثا - نظرية الأنساق السوسيو تقنية (Théorie des systèmes sociotechniques)
70	رابعا - النظرية الموقفية (Théorie de contingence)
71	* خلاصة
82 - 74	<b>المحور السادس: مدخل التحليل الاستراتيجي للمؤسسة</b>
75	* تمهيد
75	أولا - مسلمات التحليل الاستراتيجي
76	ثانيا - مبادئ التحليل الاستراتيجي
76	- المبدأ الأول: مبدأ السلطة
78	- المبدأ الثاني: منطقة الشك
79	- المبدأ الثالث: نسق الفعل الملموس

79	رابعا - استراتيجية الفاعلين عند ميشال كروزيه Michel Crozier
81	خامسا- مقارنة بين مختلف المدارس التنظيمية
81	* خلاصة
99 - 83	المحور السابع: مدخل ادارة الجودة الشاملة
84	* تمهيد
84	أولاً- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
86	ثانيا - نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة
89	ثالثا - أهداف إدارة الجودة الشاملة
90	رابعا . أهم رؤاد إدارة الجودة الشاملة
90	1 - ادوارد ديمينج Edward Deming
91	2 - فليب كروسبي Philip B. Crosby
93	3 - جوزيف جورن Joseph juran
94	خامسا - فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
95	سادسا - متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
98	* خلاصة
100	- الخاتمة
101	- قائمة المراجع
101	أولاً- مراجع باللغة العربية
103	ثانيا- مراجع باللغة الأجنبية

## \* المقدمة:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ، والصلاة والسلام على رسوله الكريم وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين، وبعد..

تتضمن هذه المطبوعة سلسلة من المحاضرات في مقياس نظريات المؤسسة، تم اعدادها طبقا للبرنامج الرسمي المقرر لطلبة السنة الثالثة علم اجتماع تسيير الموارد البشرية نظام L.M.D. وقد حرصنا في هذه المطبوعة على تقديم عرض مفصل ومركز لمختلف الاتجاهات النظرية في دراسة المؤسسة، بشكل يسمح للطلاب بتكوين رؤية نظرية تمكنه من دراسة وتحليل قضايا العمل والتنظيم، وكذا تفسير مختلف الظواهر المتصلة به، خاصة وأن الإمام بأدبيات التنظيم والادارة يعتبر من الأمور الضرورية لإنجاز البحوث الاجتماعية في هذا المجال. ومن أجل الإمام بالبرنامج، وتقديم كل المادة العلمية المقررة، تضمنت المطبوعة سبعة محاور، وذلك على النحو التالي:

- **المحور الأول:** "مدخل عام لدراسة المؤسسة"، تضمن تحديد مفهوم المؤسسة، وكذلك التطرق لمختلف أنواع المؤسسات، اضافة إلى تسليط الضوء على التطور التاريخي لنظريات المؤسسة.

- **المحور الثاني:** "الاتجاهات النظرية لدراسة المؤسسة"، تناولنا في هذا المحور أبرز الاتجاهات النظرية في دراسة المؤسسة، حيث تطرقنا إلى كل من الإتجاه الماركسي والإتجاه البنائي الوظيفي في دراسة المؤسسة، من خلال إبراز إسهامات رواد كل من هذين الاتجاهين في دراسة وتحليل مختلف قضايا المؤسسة والسلوك التنظيمي فيها.

- في حين تعرضنا في المحور الثالث: "المدرسة الكلاسيكية في دراسة المؤسسة"، إلى المدرسة الكلاسيكية، والتي تضم كل من الإدارة العلمية لتايلور ونظرية فايول في الإدارة، والتنظيم البيروقراطي لماكس فيبر.

- **المحور الرابع:** "النظريات السلوكية"، تناولنا فيه أهم النظريات السلوكية في دراسة المؤسسة، حيث ركزنا على كل من مدرسة العلاقات الانسانية، ونظريات الدافعية والتحفيز، المتمثلة في نظرية الحاجات لماسلو ونظرية ذات العاملين لفردريك هيرزبرغ ونظرية ماكلياند، إضافة إلى نظرية نظرية (X) و (y) لماجرجور.

- **المحور الخامس: "إتجاه الأنساق المفتوحة في دراسة المؤسسة"**، تطرقنا فيه إلى الخصائص الرئيسية للأنساق المفتوحة، إضافة إلى أبرز النظريات الفرعية التي تتدرج ضمن إتجاه الأنساق المفتوحة، وهي: نظرية الأنساق العامة ونظرية الأنساق السوسيوثقافية، إضافة إلى النظرية الموقفية.

- **المحور السادس: "مدخل التحليل الاستراتيجي للمؤسسة"**، تناولنا في هذا المحور، التحليل الاستراتيجي للمؤسسة، من خلال التطرق إلى مسلمات ومبادئ نموذج التحليل الاستراتيجي لـ"كروزيه" و"فريدبيرغ" وإبراز فوائد التحليل الاستراتيجي في دراسة مختلف قضايا التنظيم، وتفسير الظواهر المتصلة به.

- **المحور السابع: "مدخل ادارة الجودة الشاملة"**، حاولنا في هذا المحور، إعطاء تحليلاً للإطار المفاهيمي والتطبيقي لمنهجية إدارة الجودة الشاملة كمدخل تنظيمي حديث، أثبت تفوقاً وكفاءة عالية في مجال الفكر التنظيمي. وهذا من خلال التطرق الى الأصول التاريخية لحركة الجودة الشاملة، ثم تعرضنا الى المرتكزات الفكرية والفلسفية لإدارة الجودة الشاملة وأهم روادها، وبعدها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها.

وأخيراً قمنا بعرض قائمة المراجع التي اعتمدنا عليها في إعداد المطبوعة.

## المحور الأول:

### مدخل عام لدراسة المؤسسة

#### \* تمهيد

أولاً - مفهوم المؤسسة

ثانياً - الصفات الأساسية للمؤسسة

ثالثاً - أنواع المؤسسات:

1 - تصنيف المؤسسات حسب طبيعة النشاط

2- تصنيف المؤسسات حسب الحجم

3- تصنيف المؤسسات حسب المعايير القانونية

4- تصنيف المؤسسات حسب ملكية رأس المال

رابعاً - التطور التاريخي لنظريات المؤسسة



## - تمهيد:

شغلت المؤسسة حيزا معتبرا في كتابات وأعمال المفكرين بمختلف تخصصاتهم واتجاهاتهم الايديولوجية لكونها كتلة من الأنشطة الديناميكية المتفاعلة فيما بينها، وباعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية، كون العملية الانتاجية داخلها أو نشاطها بشكل عام يتضمن مجموعة من العناصر البشرية المتفاعلة فيما بينها. وقد اتخذت المؤسسة أشكالاً مختلفة، كما تعددت المجالات التي تنشط فيها، فبالإضافة إلى الدور الاقتصادي والاجتماعي تطور دورها إلى الناحية السياسية، الثقافية، الاعلامية، وحتى العسكرية أيضا.

## أولا- مفهوم المؤسسة:

هناك عدة تعريفات قدمت للمؤسسة وفق الاتجاهات والايديولوجيات المختلفة التي تبناها الباحثون في تعريفهم لها، ويتميز مفهوم المؤسسة بالشمولية، اذ يمكن أن ينظر إليها من زوايا متعددة. كما أن حصر كل أنواع المؤسسات وفروعها الاقتصادية وبأحجامها وبأهدافها المختلفة في تعريف واحد، يكون صعبا للغاية، وهذا يعود إلى<sup>(1)</sup>:

- التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة في طرق تنظيمها وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها.
- تشعب واتساع نشاط المؤسسات الاقتصادية، سواء الخدمية منها أو الانتاجية، وقد ظهرت مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت، وفي أمكنة مختلفة، مثل المؤسسات متعددة الجنسيات.
- اختلاف الاتجاهات الفكرية والايديولوجية عند تقديم تعريفات لها.

وانطلاقا من ذلك، قدم الباحثون العديد من التعاريف للمؤسسة، ومن أبرز هذه التعاريف: يعرف ستيفان روبن Stephen Robbins المؤسسة بأنها: "كيان اجتماعي منسق بوعي، له حدود واضحة المعالم يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف"<sup>(2)</sup>.

يتضح لنا من خلال هذا التعريف السمات الأساسية للمؤسسة، وهي:

- اجتماع مجموعة من الأفراد بشكل واعي وبتخطيط مسبق - ليس صدفة - فيشكلون كيانا اجتماعيا.
- التأكيد على صفة الثبات النسبي للمؤسسة.
- وجود أهداف تسعى لتحقيقها من خلال توزيع الأدوار على العاملين الذين يشاركون في تحقيقها.

ويعرف فرنسوا بيرو. François Piroux المؤسسة على أنها: "منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل انتاج سلعة ما، والتي تباع بسعر أعلى مما تكلفه"<sup>(3)</sup>.

كما ينظر بيير كوزو Pierre conso للمؤسسة على أنها: "عبارة عن خلية اقتصادية وبشرية، والتي تشكل مركزا مستقلا ماليا في صنع القرار، بحيث إدارة ومراقبة هذا المركز تعتمد على شروط تقسيم رأس المال بين الشركاء، وكذلك حسب خصائص كل مؤسسة"<sup>(4)</sup>.

وتعتبر المؤسسة لدى بعض الدارسين "حقيقة اجتماعية قوية" يفترض تحليلها السوسولوجي ربط مستويين من القراءة، الأول هو علاقة المؤسسة بالنظام الاجتماعي والثاني هو علاقتها بنسقتها الداخلي. هذان المستويان من القراءة يفرضان إلى القول بأن المؤسسة هي كل مترابط عبر ثلاثة أنساق مستقلة: نظام الإنتاج والبناء التنظيمي ونسق التشريعات (أي النظام القانوني)، وذلك في ترابط كبير مع بيئة المؤسسة. وهنا يلاحظ تجاوزا للطرح الكلاسيكي الذي يتعامل مع المؤسسة كفضاء للإنتاج فحسب، ذلك أنها تمثل مجموعة أفراد أو جساما اجتماعيا مشكلا يعكس الملامح الرئيسية للمجتمع الذي يحيط بها، يربطها ما يسمى بالتنظيم وهو الشكل الذي تبذعه المؤسسة باجتماع الأفراد، فلا وجود للمؤسسة خارج الاعتراف المتواصل بوجود مجموعة تربطها علاقات تفاهم أو تناقض بين أفرادها"<sup>(5)</sup>.

من خلال التعاريف السابقة، يتضح لنا أن المؤسسة تعبر عن واقع اقتصادي، وبشري واجتماعي، وهي تنظيم اقتصادي واعي ومقصود، يسعى إلى تحقيق أهداف محددة، فهي عبارة عن مجموع العناصر المادية والبشرية التي تتفاعل فيما بينها بغرض تحقيق هدف معين.

- الفرق بين المؤسسة والتنظيم:

في العديد من المؤلفات يستعمل مصطلح المنظمة أو التنظيم ومصطلح المؤسسة كمفهومين مترادفين، إلا أنه في الواقع هناك فروق نوعية وجوهرية بينهما، مما يستوجب توضيحها لتحديد الفواصل والفوارق الموجودة بينها، وفقا لمقتضيات التأصيل العلمي.

المنظمة أو التنظيم Organisation هو عبارة تطلق على كل تجمع يتم تنظيمه وفق قواعد وأسس معينة اجتماعية كانت أو اقتصادية أو سياسية أو ثقافية أو غير ذلك، وهو بشكل عام: "مجموعة من الأفراد يوحدون جهودهم لغرض تحقيق الهدف المسطر، سواء كان هذا التنظيم مستشفى أو مدرسة أو جمعية... (6).

أما المؤسسة Entreprise فهي تنظيم منتج، فهي تتميز بطابعها الانتاجي الملموس في غالب الوقت. ويتمثل الفرق بين المنظمة والمؤسسة في كون كل مؤسسة هي منظمة، وليس بالضرورة كل منظمة هي مؤسسة، كما أن هذه الأخيرة تسعى الى تحقيق الربح. فالمنظمة هي : مجموعة من الافراد لهم هدف معين، يستخدمون طريقا أو أكثر للوصول إليه. فمثلاً هناك منظمات إنسانية، منظمات بيئية، منظمات عمالية... الخ، أما المؤسسة فهي هيكل اقتصادي واجتماعي يضم فرد أو عدة أفراد يعملون بطريقة منظمة من أجل خلق منتجات أو خدمات إلى زبائن.

### ثانيا - الصفات الأساسية للمؤسسة:

إذا كانت المؤسسة عبارة عن نسق منظم من الأفراد والطاقة بصفة عامة، يهدف إلى تحقيق أهداف معينة، فإن هذا النسق لا يمكن أن يدوم أو أن يحقق أهدافه إذا لم تتوفر بعض الشروط الأساسية لضمان حياة وفعالية المؤسسة، ويمكن تلخيص الصفات الأساسية للمؤسسة فيما يلي (7):

1. تتكون المؤسسة من شخصين أو أكثر، ومن جماعات عمل رسمية وغير رسمية.
2. التوجيه: تعمل المؤسسة على تحقيق هدف أو أهداف معينة تخدم مصالح الأفراد والجماعات العاملة، فلا يمكن تصور قيام مؤسسة ما دون أن يكون لها هدف أو أهداف محددة لإشباع حاجات معينة.

3. الأساليب: تتبنى المؤسسة أسلوبا تنظيميا معيناً لتحقيق التسيير الفعال، ويتم ذلك بواسطة تمييز الوظائف وتقسيم العمل وتجزئته، وتوزيع الأدوار والمراكز والتنظيم الهرمي للسلطة وتنظيم الاتصال وغير ذلك..

4. التنسيق الواعي للنشاط الذي يقوم به الأفراد، وذلك بالاعتماد على العقلانية والعمليات المنطقية في التخطيط والتنفيذ ولتقييم.

5. الاستمرارية عبر الزمن، وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من انشاء المؤسسة، فـضمان الاستمرارية يوفر جو الطمأنينة والاحساس بالأمن والاستقرار للأفراد، مما يدفعهم للعمل أكثر.

### ثالثاً - أنواع المؤسسات:

تصنف المؤسسات عموماً حسب أربعة معايير، وهي؛ حسب طبيعة النشاط، الأهمية، الشكل القانوني ومصدر الأموال.

#### 1 - تصنيف المؤسسات حسب طبيعة النشاط: و هنا تصنف المؤسسات إلى<sup>(8)</sup>:

أ - **المؤسسات الصناعية:** ونجد في هذا النوع جميع المؤسسات التي عملها الأساسي تحويل المواد الموجودة في الطبيعة إلى منتجات نهائية قابلة للاستعمال، وهذه المؤسسات عموماً تتمثل في مؤسسات الصناعة الثقيلة ومؤسسات الصناعة الخفيفة ( التحويلية ).

ب - **المؤسسات الفلاحية:** وتضم المؤسسات التي تختص في كل من الزراعة وتربية المواشي، إضافة إلى أنشطة الصيد البحري.

ج - **المؤسسات التجارية:** يعمل هذا النوع من المؤسسات في النشاط التجاري، أي يقوم بعمل توزيع السلع أو تقديم خدمات، مثل نقل البضائع للأسواق.

د - **المؤسسات المالية:** وهي التي تهتم بالنشاط المالي، كمؤسسات التأمين والبنوك التجارية والمركزية... الخ.

2- **تصنيف المؤسسات حسب الحجم:** يقاس حجم المؤسسة بطرق مختلفة، باستعمال عدة معايير أهمها؛ عدد العمال ورقم الأعمال السنوي والقيمة المضافة والأرباح المحققة وقيمة التجهيزات

الإنتاجية، إلخ، ولكن المعايير الأكثر استخداما تتمثل في عدد العمال، رقم الأعمال، والقيمة المضافة. ويمكن تقسيم المؤسسات حسب حجمها الى أربع انواع وهي:

أ- مؤسسات صغيرة.

ب- مؤسسات متوسطة.

ج- مؤسسات كبيرة.

د- مؤسسات عملاقة.

1- تصنيف المؤسسات حسب المعايير القانونية: تصنف المؤسسات حسب الشكل القانوني، كما يلي<sup>(9)</sup>:

- المؤسسات الفردية: الشخصية القانونية للمؤسسة تتطابق مع شخصية رجل الأعمال.

- شركات الأشخاص: وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها لمجموعة من الأفراد.

- شركات رؤوس الأموال: وتتمثل في شركات المساهمة.

- الشركات ذات المسؤوليات المحدودة: تتمثل فيما يلي:

\*شركات ذات المسؤولية المحدودة *La SARL* : société à responsabilité limitée

\* لمؤسسة ذات الشخص الوحيد وبمسؤولية محدودة:

- *L'EURL* : entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée.

هذا الشكل القانوني يسمح لرجال الأعمال بإنشاء شركة ذات مسؤولية محدودة، بموجبها تقوم بوظائف مختلفة في نفس الوقت، كسلطة الإدارة، والجمعية العامة.

4- تصنيف المؤسسات حسب ملكية رأس المال: ترتبط الطبيعة القانونية للمؤسسات بشكل ملكيتها، على اعتبار أن شكل الملكية، هو المحدد لنمط القوانين والأنظمة التي تحكم إجراءات وقواعد تسييرها، وتصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى نوعين هما<sup>(10)</sup>:

- **المؤسسات الخاصة:** وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكية الأموال فيها لفرد، أو لمجموعة من الأشخاص، كشركات الأشخاص والشركات ذات المسؤولية المحدودة، وشركات المساهمة.
- **المؤسسات العامة والمختلطة:** وهي مؤسسات ذات طبيعة قانونية مختلفة، وتتمثل فيما يلي:
  1. **المؤسسات العامة:** وهي التي تعود ملكيتها للدولة كالشركات الوطنية والمحلية.
  2. **المؤسسات المختلطة:** وهي التي تشترك الدولة أو أحد هيئاتها مع الأفراد في ملكية الأموال وفي سلطة القرار.

#### رابعاً - التطور التاريخي لنظريات المؤسسة:

مع تطور المجتمعات في مختلف مجالات الحياة، أصبح للتجمع الإنساني معنى أوسع يميزه التطور والتنظيم. هذا الأخير الذي يعد بمثابة السمة الأساسية التي تميز المجتمعات الإنسانية الحديثة، إذ نجد الأفراد والجماعات ينتظمون في وحدات وأنساق اجتماعية متباينة وفق نموذج بنائي معين، يسمح بتحقيق أهداف محددة ينشأ من أجلها التنظيم. ومن هنا بدأت مشكلة إدارة هذا التنظيم وأهميتها منذ أن كبر حجم المشاريع واحتياج صاحب العمل إلى من يساعده، أين برزت فكرة الانتظام وضرورة التعاون مع الآخرين، من خلال تقسيم الأعمال وتنظيم الجهود لبلوغ أهداف محددة لم يكن الفرد وحده قادراً على بلوغها. ومع كبر حجم المؤسسات وازدياد أنشطتها وارتفاع عدد الأفراد العاملين بها، ازدادت الحاجة إلى إيجاد أساليب وطرق أكثر تطوراً تساعد في تسيير شؤون تلك المؤسسات وتعظيم الأرباح. من أجل هذا الشأن تطور الفكر التنظيمي خلال سنوات طويلة من الممارسات الإدارية في المؤسسات المختلفة، بفضل إسهامات دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين والعلماء، الذين قاموا بإثرائه بكثير من الآراء والأفكار المفيدة، من خلال طرحهم لنماذج ونظريات تفسر الإدارة كظاهرة اجتماعية. وفي أثناء هذا التطور اتسم الفكر التنظيمي بسمات ميزت كل مرحلة من المراحل التي مر بها، من حيث المداخل والاتجاهات التي وجه إليها هؤلاء العلماء اهتماماتهم، الأمر الذي نتج عنه أكثر من رافد فكري، تمثل في أكثر من مدرسة، لكل منها نظرياتها وآراءها وروادها الذين أثرت بهم هذا المجال، هذه النظريات التي لا تزال تحظى حتى وقتنا هذا، باهتمام الباحثين والدارسين والممارسين للإدارة، لما تقدمه من مفاهيم ومبادئ وقواعد وأساليب منظمة للأنشطة والأعمال الهادفة. (11)

ويعكس التطور في نظريات المؤسسة نمطا تراكميا في المعرفة، فالمبادئ والنظريات تم الوصول إليها من خلال دراسات وتجارب في مواقع العمل، ما هي إلا أجوبة وحلول لمشاكل موجودة أو تم التنبؤ بإمكانية وقوعها. ويرى العديد من المهتمين بالفكر التنظيمي، أن هناك محورين أساسيين يمكن استخدامهما في دراسة التطورات الحاصلة في هذا الحقل وهما:

## 1 - المحور النسقي:

يؤكد على أن التنظيمات هي أنساق، ويركز على علاقة التنظيم بالبيئة المحيطة، وفي هذا الإطار إنتقلت النظرة للتنظيم من نسق مغلق يهتم فقط بتسيير التغيرات الداخلية، إلى إعتبار التنظيم كنسق مفتوح، يأخذ بعين الاعتبار الظروف الخارجية المحيطة سواء كانت اقتصادية، سياسية، ثقافية، اجتماعية، تكنولوجية أو قانونية.

## 2 - المحور الغائي:

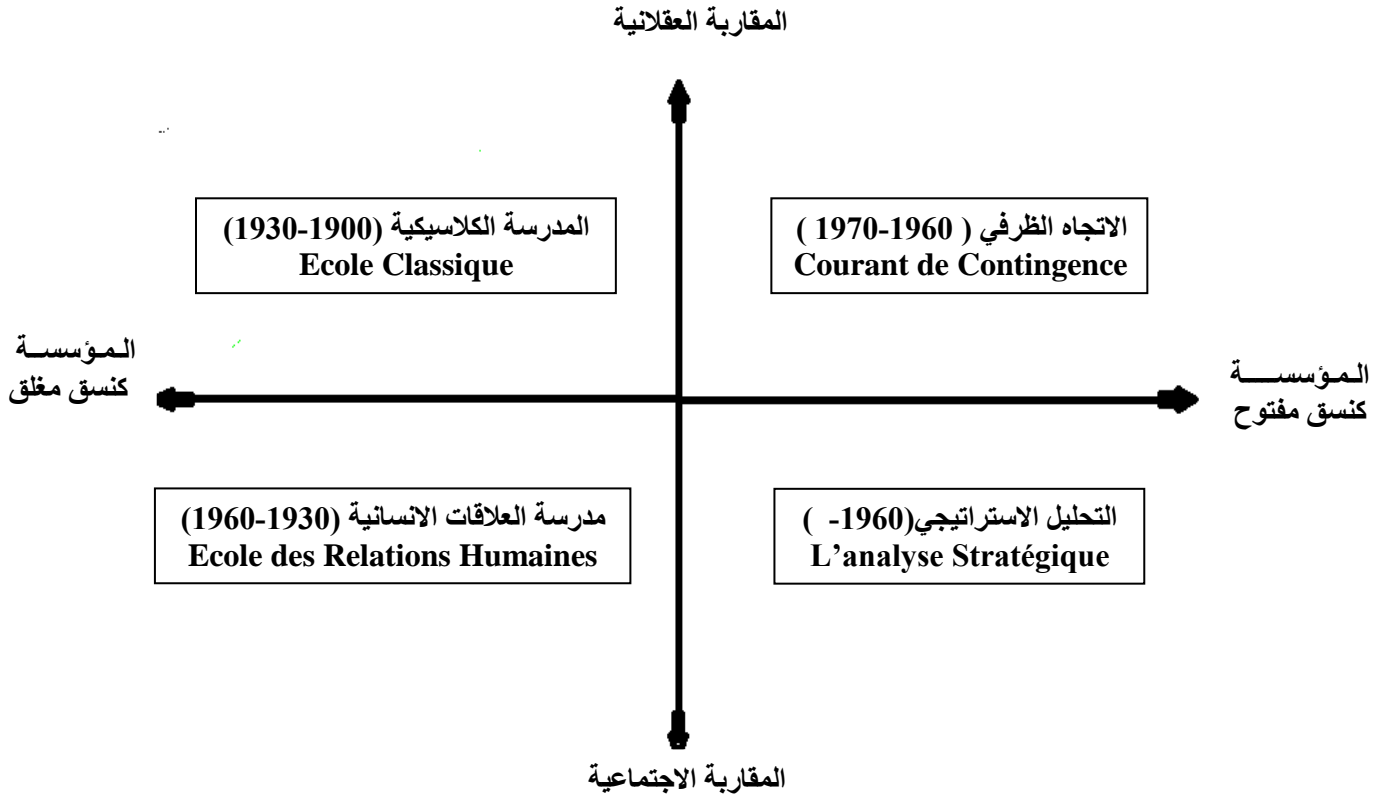
تعامل مع نهايات أو غايات هيكل المنظمة، ووفق هذا المحور يمكن التمييز بين اتجاهين أساسيين في تطور التنظيم وهما:

❖ **المنظور العقلاني (الرشيد):** يرى أن هيكل المنظمة هو وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية، أي التركيز فقط على النتائج الاقتصادية.

❖ **المنظور الاجتماعي:** على نقيض المنظور الأول، فإن هذا المنظور يسعى إلى البحث عن توافق انتاجي ينبثق من الديناميكية النابعة من اشباع حاجات العاملين وزيادة دافعيتهم نحو العمل.

مثلما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (01): يوضح التطور التاريخي لنظريات المؤسسة



ويلخص الباحث مؤيد السالم في كتابه "تنظيم المنظمات"، أهم التطورات الحاصلة في نظرية المؤسسة - في ضوء البعد النسقي والغائي - في الجدول التالي:



جدول رقم (01): تطورات نظريات المؤسسة في ضوء بعدي النسق والغاية خلال القرن العشرين

الإطار الزمني						الخصائص
2000-الآن	1990-2000	1980-1990	1960-1980	1930-1960	1900-1930	
المؤسسة نظام مفتوح	المؤسسة نظام مفتوح	المؤسسة نظام مفتوح	المؤسسة نظام مفتوح	المؤسسة نظام مغلق	المؤسسة نظام مغلق	المنظور النظمي
السلوك اجتماعي	السلوك اجتماعي	السلوك اجتماعي	السلوك عقلاني مقيد	السلوك اجتماعي	السلوك عقلاني	المنظور الغائي
التعلم التنظيمي	الثقافة الوطنية	القوة والسياسة	التصاميم الظرفية	الأفراد والعلاقات الانسانية	الكفاءة الميكانيكية	الموضوع الأساسي
معرفي	ثقافي	سياسي	ظرفي/ موقفي	الانسان الاجتماعي	تقليدي ميكانيكي	نوع المدخل

المصدر: مؤيد السالم، تنظيم المنظمات، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، دار عالم الكتاب الحديث، الاردن، 2002، ص ص 28-30.

انطلاقاً من هذا الجدول، يتضح لنا أن هناك ستة مداخل أساسية متتابعة زمنياً في ضوء المنظور النسقي والمنظور الغائي، وتجدر الإشارة إلى أن المدى الزمني لكل مدخل هو موضوع تقريبي، كما أن هذه المداخل متداخلة ببعضها البعض، وإن هذا التداخل يزداد تشابكاً كلما اقتربنا نحو الحاضر.

- هوامش المحور الأول:

- 1- سلاطينة بلقاسم، العلاقات الانسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، تصدرها جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الخامس، فيفري 2014، ص28 .
- 2- Stephen Robbins, Organization theory; structure design and applications third, edition New Jersey, prentice hall, 1990, P3.
- 3- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998، ص 10.
- 4- Pierre Conso, Gestion Financière de l'entreprise, Dunod, 8<sup>ème</sup> ED, Paris, 2000, P59-60.
- 5- سالم لبيض، ثقافة المؤسسة و أثر العولمة في المغرب العربي: مثال تونس، مجلة انسانيات، يصدرها المركز الوطني للبحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية بوهران، العدد 22، 2003.
- 6- Michel Amiel et autres, Management de l'administration, Imprimerie du Culot, 2<sup>ème</sup> ED, Paris, 1998, P21.
- 7- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 38 – 39.
- 8- ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 65.
- 9- Jean Longatte et Jacques Muller, Economie d'entreprise, Dunod, 2<sup>ème</sup> ED, Paris, 1999, P06.
- 10- Ibid, P07.
- 11- دنبري لطي، التنظيم وإدارة السلوك البشري في نظرية البنائية الوظيفية والنظرية المعدلة، على الموقع: [http://nsalharbi.blogspot.com/2009/04/blog-post\\_1149.html](http://nsalharbi.blogspot.com/2009/04/blog-post_1149.html) بتاريخ: 2015.02.24.

المحور الثاني:  
الاتجاهات النظرية لدراسة المؤسسة

\* تمهيد

أولا - الإتجاه الماركسي

1- الماركسية التقليدية

2- الماركسية المحدثه

- نقد وتقييم الإتجاه الماركسي

ثانثا - الإتجاه البنائي الوظيفي

1 - تالكوت بارسونز T.Parsons

2- روبرت ميرتون R.Merton

3- فيليب سلزنيك P.Salznick

4- ألفن جولدنر A. Goldner

5 - أميتاي اتزيوني A.Etzioni

- نقد وتقييم الإتجاه البنائي الوظيفي

\* خلاصة

- تمهيد:

سننظر في هذا المحور، لإثنين من أهم النظريات الاجتماعية الرائدة في مجال الفكر التنظيمي، وهما؛ الإتجاه الماركسي والإتجاه البنائي الوظيفي، وسنحاول إبراز إسهامات رواد كل من هذين الاتجاهين في تطوير الفكر التنظيمي، وتبيان الكيفية التي تناول كل منهما قضايا العمل والمؤسسة.

## أولاً - الإتجاه الماركسي:

تعالج النظرية الماركسية كثيراً من القضايا المتعلقة بالتنظيمات، ومقدار تأثيرها في مستويات الأداء والانتاجية، كالصراع الطبقي، والبناء الاجتماعي وقضايا الانتاج، وظروف العمل المتنوعة وقضايا التغير والتطور والاعتراب، ضمن التنظيمات الصناعية وخارجها<sup>(1)</sup>. وفي هذا الإتجاه سننظر إلى كل من اسهامات الماركسية التقليدية والماركسية المحدثه.

### 1- الماركسية التقليدية:

درس ماركس (K. Marx) فكر هيجل بتعمق، وتأثر بمذهب الديالكتك عنده، وقد أخذ ماركس المدخل الجدلي لفكرة هيجل، ولكن حوّل الجدلية إلى تفسير مادي لتاريخ المجتمعات الإنسانية، فالأصل في وجود الإنسان واستمرار نوعه يتوقف على الفعل الإنتاجي في العملية الإنتاجية، التي يترتب على وجودها وتطورها، ظهور التشكيلات الاجتماعية وتطورها، بما تتضمنه هذه التشكيلات من نظم سياسية وتشريعية ومعرفية وثقافية وما يرتبط بها من وعي. وبهذا يكون ماركس قد فسّر أنماط الإنتاج تفسيراً مادياً، من خلال مفاهيم شملت (قوى الإنتاج وعلاقات الإنتاج)<sup>(2)</sup>، فبالنسبة لقوى الإنتاج فهي تفاعل القوة العاملة وخصائص أعضائها مع الأدوات والتجهيزات والمباني والآلات، وكل ما يدخل بوسائل الإنتاج من مواد أولية وتجهيزات، أما علاقات الإنتاج فهي نمط الملكية السائد، وخاصة ملكية وسائل الإنتاج.

ويرى ماركس بأن التقدم التكنولوجي في الأنظمة الرأسمالية، قد قسم المجتمعات إلى طبقتين متميزتين: طبقة مالكي وسائل الإنتاج وطبقة الكادحين. وحسب التحليل الماركسي فإن البنيات التحتية هي التي تحدد نوعية العلاقات الصناعية بين مختلف الطبقات، التي تدخل في صراع شديد،

يؤدي في النهاية بصفة حتمية إلى إنتصار البروليتاريا. ويبدو واضحا أن الماركسية تؤكد على ما يسمى بالحتمية التكنولوجية، أي أن التغير التكنولوجي وما يتبعه من تمايز وصراع سيؤدي بالضرورة إلى تغير إجتماعي، حيث يحل النظام الإشتراكي فالشيوعي محل النظام الرأسمالي بعد إنتصار ثورة البروليتاريا<sup>(3)</sup>.

ويتكون البناء الاجتماعي للتنظيم وفق المنظور الماركسي من بنيتين أساسيتين هما البنية التحتية والبنية الفوقية. حيث تؤمن الماركسية بأن البناء الفوقي (الايديولوجيا، القانون، السياسة، الدين، الأدب ، الفن والفلسفة)، ما هو الا إنعكاس للنظام الاقتصادي الأساسي، وأن أي تغيير في البناء التحتي ( الإنتاج، وسائل الإنتاج وعلاقات الإنتاج ) يصاحبه تغير في البناء الفوقي، أي أن التنمية الاقتصادية تؤدي إلى تغير النسق القيمي وتشكله، كما أن البناء الفوقي قد يؤخر عملية التطور أو يعجل بها. وهذا يعني أن القيم باعتبارها مكونا من مكونات البناء الفوقي قد يكون لها تأثير سلبي في التنمية، فتعوق وتؤخر عملية التنمية، وبالتالي أكدت الماركسية على ضرورة توافق القيم مع أسلوب الإنتاج، لما للنسق القيمي من تأثير بالغ على مكونات البناء الاجتماعي وعملية التنمية، ولذا لا ينبغي إسقاط النسق القيمي عند وضع الخطط والبرامج الإنمائية<sup>(4)</sup>. ويرى الماركسيون أن طبقة العمال، هي التي تستطيع بحركيتها أن تقضي على الاغتراب الإنساني، إنها الطبقة في نظرهم التي تستطيع أن تتحرر من القيم الوهمية وأن تخلق قيمها الخاصة<sup>(5)</sup>.

وتعد مشكلة الاغتراب واحدة من القضايا التي يمكن من خلالها معرفة العناصر الأساسية المتعلقة بقضايا التنظيم عامة، والمؤسسة الصناعية خاصة. ويشير المفهوم عند ماركس إلى حالة انفصال الإنسان عن بيئة الإنتاج التي ينتمي إليها، سواء كان المنتج أشياء مادية أو أفكار. ومن وجهة نظر ماركس يمثل المجتمع البرجوازي ذروة اغتراب الانسان عن ذاته، فتنظيمات العمل في المجتمع الصناعي الرأسمالي وفق التحليل الماركسي، هي تنظيمات بيروقراطية، وهي لا تشغل وضعا عضويا في البناء الاجتماعي، فضلا عن أنها لا ترتبط بعملية الإنتاج ارتباطا مباشرا، فوجودها مؤقت، ونموها نمو طفيلي، ومهمتها الأساسية هي الاحتفاظ بالأوضاع الراهنة التي تتمثل في استغلال الطبقات الحاكمة للطبقات المحكومة، وفي هذه الظروف يصبح نمو هذه التنظيمات

أمراً حتمياً في مجتمع ينقسم إلى طبقات، ويسعى باستمرار إلى تدعيم التقسيمات الطبقيّة والحفاظ عليها<sup>(6)</sup>.

## 2- الماركسية المحدثّة:

ترجع جذور الماركسية المحدثّة الى إسهامات الماركسية التقليديّة ومحاولتها تطوير أفكارها وإفتراساتها التصوريّة، التي إتخذت من الصراع مدخلاً لتفسير العديد من الظواهر الإجماعية. وقد جاءت الماركسية المحدثّة، كرد فعل على إخفاق الماركسية التقليديّة في تفسير التغير السريع والمستمر في المجتمعات الحديثة. ويتخذ أنصار الماركسية المحدثّة من الصراع، كمدخلاً لتفسير العديد من الظواهر الإجماعية، ولكن جاء فهمهم إليه ليس كالمنظور الماركسي التقليدي، إذ ينظرون الى الصراع بإعتباره أداة للتغيير والتحديث، حيث رأى أنصار الماركسية المحدثّة إمكانية أن يطور علم الإجماع ذاته عن طريق دراسته لعناصر الصراع والتغير.

ومن أنصار الماركسية المحدثّة البارزين نجد عالم الإجماع الألماني رالف داهرندروف (R.Dahrendrof)، الذي سعى إلى تنفيذ آراء ماركس حول الصراع الطبقي، الذي كان قائماً على وجود نوع من الوعي العمالي الذي يبني على سياسات القهر من أصحاب العمل، حيث لاحظ داهرندروف أثناء دراسة المؤسسات الصناعية الحديثة، وجود طبقة من العمال الأثرياء تختلف عن طبقة ماركس البرولتارية، ومن هنا تيقن أن الإعتقاد على التفسيرات الماركسية التقليديّة- التي ترجع إلى العلاقة المتبادلة بين البناء التحتي والفوقي- لم يعد مقبولاً.

وحرص داهرندروف على أن يحلّل الصراع في إطار معرفته قواعد اللعبة بين الجماعات المتصارعة حول المصالح وتوزيع الموارد الإقتصاديّة والماليّة والسياسية، ومن ثم لا يمكن فهم الصراع ومصدره الأساسي، بأنه يبني على علاقات الملكية فقط حسب ماركس<sup>(8)</sup>.

كما أكد داهرندروف أن الفهم الصحيح لنظريات التغيير يجب أن يعالج في ضوء نظرية الصراع، الذي يختلف عن الصراع في المفهوم الماركسي، ويؤكد أن الصراع إنما يرجع إلى التوزيع غير العادل للقوة (power) في المجتمع، حيث يريد الذين يملكون القوة والسلطة الإحتفاظ بها ويريد الذين يعيشون تحت هذا الضبط تغيير علاقات القوة، ومن هنا يأتي الصراع الذي يؤدي إلى التغيير

في المجتمع<sup>(9)</sup>. وعليه ينطلق داهرنديروف في تفسيره للصراع داخل التنظيمات من خلال مفهوم السلطة والعلاقات السلطوية، فأساس الصراع هو التفاوت في توزيع السلطة والمراكز السلطوية. ويشمل الصراع على كل العناصر التي لها صفة التناقض، وسواء تجلت العلاقات التناقضية، في حالة عنف أو سلم وهدوء، فإنها ترتبط بمصدر الصراع وهو التمايز السلطوي، وتتم بلورتها تحت ظروف معينة، فعملية الصراع إذن ترتبط بدرجة الوعي والتنظيم، وهي دائمة بدوام اللامساواة في توزيع السلطة، لأنَّ حلَّ المشكلات والتناقضات يولد مشكلات وتناقضات جديدة، وهكذا يمكن رؤية عملية التغيير كعملية أساسية مستمرة نتيجة العلاقات الجدلية بين أطراف الصراع وبين من يملكون السلطة والخاضعين لها .

من جهة أخرى نجد لويس كوزر (L. Coser) إهتم بتحليل نتائج ووظائف الصراع، ويرى أن الصراع الاجتماعي في المجتمعات الحديثة ليس الصراع على الملكية، كما زعم كارل ماركس، بل صراع على القيم وطلب المكانة والموارد النادرة، بحيث لا تكون بوسع هذه الجماعات المتصارعة تحقيق القيم المرغوبة فحسب، بل تحييد وايداء أو حتى اقصاء الجماعات المتنافسة. وقد إهتم كوزر بتحليل نتائج ووظائف الصراع، التي غالبا ما تؤدي إلى حدوث التغيير، وقد حرص على ضرورة تحليل الدور الوظيفي للصراع، حيث يرى كوزر أن للصراع الداخلي عدة وظائف ايجابية، حيث يعيد الحيوية للمعايير الموجودة في المجتمع، ينمي اتحادات وائتلافات جديدة، يقلل العزل الاجتماعي، كما أنه يزيد تماسك وبقاء الجماعة.

#### - نقد وتقييم للإتجاه الماركسي:

لقد أخفقت الماركسية في تفسير الواقع المتغير في المجتمعات الحديثة. ويصنف الإتجاه الماركسي في إطار النظريات الحتمية، كونه يحدد عاملا واحدا بعينه دون غيره عند تفسير التغيير، حيث أن الحتمية الاقتصادية التي تقرر أن التغيرات التي تطرأ على أنماط تنظيم النشاط الإنتاجي لها أكبر الأثر في تغيير كل مظاهر الثقافة في المجتمع. إذ يرى ماركس أن الحقائق الفعلية في أي مجتمع تتمثل في الروابط التي تربط الأفراد بعضهم ببعض في عملية إنتاجهم لوسائل عيشهم.

وبالرغم من أن الماركسية المحدثه جاءت كرد فعل لكل من النظرية التقليدية والبنائية الوظيفية، حيث إستخدم روادها العديد من المفاهيم والأفكار المرتبطة بهاتين النظريتين، الا أنها ظلت تدور في فلك الوظيفية تارة والماركسية التقليدية، ويمكن النظر إليها عل أنها مجرد فرع من البنائية الوظيفية، لأنها لم تفلح في تقديم مفاهيم خاصة بها.

كذلك من الإنتقادات التي وجهت إلى الماركسية المحدثه، نجد أن أنصار هذه النظرية إعتبروا الصراع ناتجا لظروف واقعية ومجتمعية، دون وصف وتحليل هذه الظروف التي يمكن من خلالها فهم الصراع كأداة للتغيير والتطور، كما أكد على ذلك أنصار الماركسية المحدثه أنفسهم<sup>(10)</sup>.

### ثانيا - الاتجاه البنائي الوظيفي:

برزت مساهمات البنائية الوظيفية في الفكر التنظيمي بعد الانتقادات التي وجهت إلى النظريات الكلاسيكية في الادارة والتنظيم، وخاصة إزاء عجزها عن حل المشكلات القائمة في التنظيمات الرأسمالية آنذاك. وقد استعان هذا الاتجاه بالمماثلة العضوية في دراسة النظم الاجتماعية، حيث ينطلق من فكرة مفادها أن التنظيمات عبارة عن أنظمة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأنساق الاجتماعية الفرعية، تتشابك وتتفاعل فيما بينها وتهدف إلى تحقيق التكيف مع الكل الذي تعتبر هي جزء منه. فهذا الاتجاه ينظر إلى المؤسسة بوصفها بناء كلي يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية الفعالة، التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق الهدف، أو بصيغة أخرى، المؤسسة نسق اجتماعي يعمل ضمن نسق أكبر، وتحتوي في نفس الوقت على أنساق فرعية تعاونية تتفاعل فيما بينها لتحقيق وظيفة في بنائية النسق الأكبر. وقد تطور الاتجاه البنائي الوظيفي بفضل أعمال كل من تالكوت بارسونز T.Parsons، روبرت ميرتون R.Merton، فيليب سلزنيك P.Salznick، ألفن جولدنر A. Goldner، أميتاي اتزيوني A.Etzioni.

#### 1. تالكوت بارسونز T.Parsons :

انطلق بارسونز من فكرة أن التنظيم عبارة عن نسق اجتماعي، يتكون من وحدات فرعية (أقسام ، وظائف ، جماعات مهنية ، إدارات) ، وهي في نفس الوقت وحدات فرعية داخل نسق اجتماعي أكبر (اقتصادي، سياسي ...). وينظر بارسونز للتنظيم بوصفه نسق مفتوح، يؤثر ويتأثر بالبيئة



الخارجية، التي يحصل منها على مدخلاته ويصرف فيه منتجاته. ولكي يقوم التنظيم بوظيفته على أكمل وجه، وإذا أراد البقاء والاستمرار، عليه أن يقوم بالمتطلبات الوظيفية الضرورية، وهي:

- **للتكيف أو المواءمة:** وهي القدرة على بناء العلاقة مع البيئة ومواردها، فكل نسق اجتماعي عليه أن يتكيف مع البيئة الاجتماعية والمادية التي يوجد فيها، وتشمل الحاجة الوظيفية للتكيف كافة الوسائل التي يستعين بها التنظيم في أن يحصل من بيئته على ما يحتاجه بناؤه لاستمراره.
- **تحقيق الأهداف:** وهذا يتطلب تحديد الأهداف بوضوح ثم برمجة الطرق والوسائل الجماعية التي تمكن الجماعة من تحقيق تلك الأهداف، وأن يمثل الأفراد لهذه الوسائل وأن يتحقق الإجماع على الأهداف.
- **التكامل:** يفترض بارسونز ضرورة بناء قاعدة ثقافية مشتركة كأساس رمزي معياري مشترك وكإطار مشترك في بناء أنماط شخصية متماثلة ومنققة في توجهاتها مع ثقافة الجماعة وتوقعاتها، لضمان علاقة تكاملية بين المستوى الفردي والجماعي.
- **الكمون:** أو ما يطلق عليه بإدارة التوترات و المحافظة على النمط.

ويتفرغ الكمون بدوره إلى مطلبين آخرين هما (11):

أ- **تدعيم النمط:** والذي يتعلق بمدة الانسجام والتطابق بين الأدوار التي يؤديها الفرد في التنظيم والأدوار التي يقوم بها في الجماعات الخارجة عن التنظيم (المجتمع) ، مما يفرض ضرورة وجود ميكانيزمات تساعد على خلق الانسجام و التوازن النسبي بين التوقعات التنظيمية والتوقعات التي تحدث خارج نطاق التنظيم.

ب - **مطلب احتواء التوترات التنظيمية،** واستيعابها الذي يتحقق من خلال ضمان وجود دافعية كافية لدى الفرد لكي يستطيع أداء مهامه التنظيمية

وبالنظر للمتطلبات الوظيفية الضرورية، التي حددها بارسونز نجد أن اثنان منها يهتمان بفعالية التنظيم وهما: التكيف (المواءمة) وتحقيق الهدف، واثنان آخران يركزان حول استقرار التنظيم وثباته

وهما : التكامل والكمون. ويحلل بارسونز النماذج الأربعة، ويؤكد أن مطلب التكيف أو المواءمة في التنظيم يقابله أو تعبر عنه مشكلة تدبير كل الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف، ومطلب تحقيق الهدف يتحدد في حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف، هذه الموارد التي يكون قد تم تدبيرها في تحقيق مطلب المواءمة والتكيف، والنجاح في تحقيق الهدف يعتمد بدرجة كبيرة على ملائمة الوسائل للغايات والأهداف<sup>(12)</sup>.

وقد ميز بارسونز في تحليله للتنظيمات بين ثلاثة مستويات، وهي:

- المستويات الفنية.
- المستويات الادارية.
- المستويات النظامية.

ويرى أن المستوى الفني يمثله العمال، ويقوم بترجمة الأهداف إلى عمل فعلي، أما المستوى الاداري فهو مسؤول على توفير الموارد الأولية التي يحتاجها المستوى الفني ونجده ممثلا في الاداريين والمديرين التنفيذيين، أما المستوى النظامي فيهتم بتحقيق الانسجام بين التنظيم الذي يحمل قيما وأهدافا خاصة مع المجتمع الذي يحمل قيما ويطمح لتحقيق أهدافه هو أيضا. ويرى بارسونز أنه إذا كان التنظيم الفني يخضع للتنظيم الاداري، فإن التنظيم الاداري يخضع بدوره للتنظيم النظامي وأجهزة المجتمع، وهكذا يصبح المستوى النظامي قادرا على التوسط بين المستويات الفنية والادارية والمجتمع الأكبر<sup>(13)</sup>.

وإذا أمعنا النظر في التصور الذي قدمه بارسونز لدراسة التنظيم، نجد أن تحليلاته على مستوى عالي من العمومية وتفنيد لدراسات ميدانية تؤكدتها، اضافة إلى ذلك فإن الكثير من الصياغات التي قدمها اكتنفها الغموض كمفهوم القيم مثلا، كما تجاهل بارسونز دراسة بناء القوة والصراع داخل التنظيمات، إذ ركز بصفة أساسية على مسألة التوازن والاستقرار، وكذا الوسائل التي تمكن من تحقيق الأهداف، حيث يرى أن التغيير والصراع هما بمثابة مرض عرضي يصيب النسق، ومادام النسق قد حقق قدرا من الاستقرار، فإنه يميل إلى عدم التغيير.

## 2. روبرت ميرتون : R.Merton

انطلق ميرتون في دراسته للتنظيم من خلال بحثه في الجوانب السلبية للتنظيم البيروقراطي الذي قدمه ماكس فيبر، ومن خلال ذلك حاول أن يقدم نموذجاً تحليلياً يبين فيه النتائج المعوقة وظيفياً للتنظيم البيروقراطي. ويرى ميرتون أن البيروقراطية برشدها وعقلانياتها وبتحديدها الأهداف المرجوة من التنظيم وتحديد المسؤوليات وتنظيم العمل، فعلاً تساعد على ضبط السلوك والتنبؤ به، لكنها تهمل شيئاً أساسياً في نظر ميرتون هو اتجاهات الأفراد ومشاعرهم والجماعات غير الرسمية التي تتكون داخل التنظيم الرسمي، والتي تلعب دوراً مهماً. ويعتبر ميرتون من أوائل الذين تنبهوا لآثار غير المتوقعة، أي النتائج التي تتخذ اتجاهها معاكساً لأهداف الفعل وأسسها. إذ يرى أن الإشراف الدقيق والقواعد الصارمة قد تؤدي إلى عدم المرونة، كما أن التشدد في القواعد قد يؤدي إلى المزيد من الجور، وغالباً ما يستخدمها البعض لتحقيق أغراض شخصية، وبهذه الطريقة تصبح القواعد هدفاً في حد ذاتها، وليست وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم، ويؤدي هذا التحول إلى جمود السلوك التنظيمي.

وبالنسبة لميرتون فإن ثبات السلوك التنظيمي، لا يولد الرغبة والحاجة إلى الشعور بالمسؤولية والقدرة على التنبؤ ويترتب على ذلك النتائج التالية<sup>(14)</sup>:

- تضاؤل العلاقات الشخصية، إذ تنحصر تلك العلاقات بين الوظائف وليس بين الأفراد شاغلي الوظائف.

- زيادة استيعاب أعضاء التنظيم للقواعد والقوانين وإجراءات العمل نتيجة لتكرارها.

- كلما كان السلوك ثابتاً كلما اعتمد التنظيم على مقولات موضوعية ثابتة ومحددة في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى التقليل من البحث عن البدائل.

ويمكن رصد مجموعة من القضايا التي أضافها ميرتون إلى التحليل البنائي الوظيفي، منها بشكل أساسي تمييزه بين الوظائف الظاهرة (العننية) والوظائف الكامنة (المستترة) للظاهرة الاجتماعية، وتحليله البدائل الوظيفية، ومعالجته المعوقات الوظيفية (الظواهر اللاوظيفية)؛

1. الوظائف الظاهرة والوظائف الكامنة : قسم ميرتون الوظائف في المجتمع الى نوعين:

- **الوظائف الظاهرة:** وهي التي ترمي الى تحقيقه التنظيمات الاجتماعية. مثلاً بأن تكون الجامعات مخصصة للدراسة والبحث العلمي والخدمة الاجتماعية.

- **الوظائف الكامنة:** وهي التي لم تكن مقصودة أو متوقعة، مثال ذلك دور الدين في تحقيق التكامل الاجتماعي، هذا الدور مثلما قرر دوركايم لم يكن مقصوداً، وعليه فإن التكامل الاجتماعي يعتبر في هذه الحالة وظيفة كامنة للدين. ومثال آخر عن ذلك تمارس الجامعة وظائف سياسية أو اقتصادية أو تمثل فضاءات اجتماعية للتسلية والترفيه أو تحقيق مكانات اجتماعية... الخ.

والأساس في طرح ميرتون للوظائف الظاهرة مقابل الوظائف الكامنة هو الخلط بين الحوافز الذاتية والوظيفية، مما يستدعي التمييز بين الحالات التي تتوافق فيها الأهداف الذاتية مع النتائج الموضوعية، وتلك التي تتجاوزها أي ظهور نتائج لم تكن متوقعة، فالوظائف الظاهرة هي تلك النتائج الموضوعية المقصودة والتي يعيها الفاعل عند قيامه بالفعل، أما النتائج الموضوعية التي جاءت دون قصد أو وعي مسبق، فهي الوظائف الكامنة. وقد كان معنى هذا المفهوم شائعاً للتغلب على الغموض الناتج عن الخلط بين الحوافز الذاتية المدركة وراء السلوك من جهة والنتائج الموضوعية المترتبة على السلوك من جهة ثانية، مما يؤدي إلى التساؤل حول مقولات عقلانية الفعل الإنساني، حيث يبرز هنا جانب لا عقلاني نتيجة عدم إدراك بعض ما يمكن أن يظهر من نتائج.

**2. المعوقات الوظيفية:** طرح ميرتون مفهومي الوظيفية واللاوظيفية رداً على وجهة نظر الوظيفيين الأوائل أمثال مالينوفسكي وراي كليف، اللذان يؤكدان على أن أي عنصر اجتماعي أو ثقافي وجد ليقدم وظيفة ضرورية للنسق الكلي، وأن وجوده يستمر لأنه يلبي حاجات وظيفية للنسق، وعليه فكل عنصر وجد ويستمر، فإنه يساهم في تكيف النسق وتحقيق أهدافه وتكامله وتلبية حاجات كل مكوناته . وقد رفض ميرتون هذا الطرح، وبين بأن النظام يمكن أن يكون وظيفياً للبعض ولا وظيفياً للبعض الآخر، إذ يرى أن العناصر الاجتماعية أو الثقافية قد تكون وظيفية بالنسبة لمجموعات معينة وغير وظيفية بالنسبة لمجموعات غيرها، وضارة وظيفياً بالنسبة لمجموعات أخرى، وعليه فلا بد من تعديل فكرة أن أي عنصر اجتماعي أو ثقافي يكون وظيفياً بالنسبة للمجتمع بأسره، وضرب مثلاً بالنظام البيروقراطي وبين أن هذا النظام جاء لزيادة الكفاءة بتقسيم عقلاني للعمل

والتخصص والعلاقات غير الشخصية والتسلسل الوظيفي والسلطة، ولكنه قد يتحول من وسيلة إلى غاية في ذاته، فيصبح من عوامل تعطيل الإنتاج. وأعطى مثالا آخر هو التشريعات التي وضعت لصالح الطبقة الرأسمالية، فهي وظيفية لهذه الطبقة لأنها تلبى حاجات نسقها وأجزاءه، بينما تكون لا وظيفية للعمال لأنها تعرقل عملية تلبية احتياجاتهم.

وبهذا يكون روبرت ميرتون قد قدم اضافات هامة للاتجاه البنائي الوظيفي ، فتعديلات ميرتون للصيغ القديمة للنظرية الوظيفية تعد تعديلات ذات أهمية بالغة أعطت دفعا قويا لهذا الاتجاه.

**3. البدائل الوظيفية:** يطرح ميرتون فكرة البدائل الوظيفية كرد فعل على الحتمية الوظيفية التي تؤدي إلى الجمود، وتكمن أهمية هذا المفهوم في التحليل، حينما نتخلى عن التسليم بفكرة الوظيفية التي ينطوي عليها بناء اجتماعي معين، فيلاحظ ميرتون أن بنية الثقافة في كل مجتمع تسهم دائما في تحقيق قدر كبير من التكيف الاجتماعي للأفراد من خلال ما يسميه بالبدائل الوظيفية، فالحاجة الإنسانية الواحدة يمكن أن تلبى في المجتمع الواحد بطرق عديدة، فإذا عجز الفرد عن تلبية حاجاته بهذه الطريقة أو تلك سرعان ما تنتج الثقافة طرقاً أخرى يستطيع الفرد من خلالها تحقيق حاجاته، ذلك أن كل عنصر ثقافي في المجتمع يمكن أن يؤدي أكثر من وظيفة واحدة، كما أن كل وظيفة يمكن أن تؤدي بطرق عديدة، وأن هذا التنوع في الوظائف التي تؤديها الأنساق الثقافية تساعد على عملية التكيف على نطاق واسع، فالبدائل الوظيفية تتناغم مع الواقع الاجتماعي المتغير باستمرار، فطرح البدائل يمكن أن يؤدي إلى الاختيارات الأفضل، كما أنّ التفكير بالبدائل يفتح الفرص للإبداع والتجديد.

#### 4. فيليب سلزنيك P.Salznick :

يعتبر سلزنيك من أكبر ممثلي الاتجاه البنائي الوظيفي، وقد جاءت مساهمته مشابهة إلى حد كبير لمساهمات تالكوت بارسونز و روبرت ميرتون، يختلف عنهما فقط في أنه اعتمد في وضع نظريته على دراسة فيزيقية (أمبريقية) عكس بارسونز و روبرت ميرتون اللذان استندا إلى رؤية نظرية مجردة. وقد قدم سلزنيك تحليلا نظريا يشبه تحليل ميرتون من حيث اشتراكهما في الانطلاق من النموذج الفيبري، غير أنه في الوقت الذي اهتم فيه ميرتون بالضبط داخل التنظيمات وما يترتب

عنه من نتائج غير متوقعة، نجد أن سلزنيك قد اهتم بمسألة تفويض السلطة في التنظيم وما يترتب عنه من نتائج غير متوقعة .

وانطلق سلزنيك من أن التنظيمات هي أنساق تعاونية وأبنية تكيفية، كما اعتبر أن لكل تنظيم مجموعة من الحاجات والمتطلبات لا بد من اشباعها، وتبقى عملية التكامل والمحافظة عليها هي الحاجة الأساسية التي على التنظيمات القيام بإشباعها من أجل استمرار النسق واستمراره، وتشبع الحاجة الجوهرية عن طريق اشباع الحاجات الفرعية لأجل حماية التنظيم وتأمينه في علاقته بالقوى الاجتماعية في البيئة المتواجد فيها<sup>(15)</sup>.

وتركز تفكير سلزنيك حول فكرة هامة، وهي أهمية البناءات غير الرسمية في البناء الرسمي التنظيمي، لما لها من آثار ايجابية. بالإضافة إلى ذلك يؤكد سلزنيك على فكرة تفويض السلطة وما يترتب عليها من نتائج غير متوقعة، و في ذلك نجده ينطلق من قضية أساسية هي " أن التنظيم يواجه مطلب الضبط الذي تمارسه أعلى المستويات الرئاسية في التنظيم، وهو ما يفرض بالضرورة تفويض دائم للسلطة، بحيث يتخذ هذا التفويض طابعا نظاميا يترتب عليه نتائج مباشرة، كزيادة فرص التدريب على الوظائف المتخصصة واكتساب الخبرة وفي ميادين محددة، مما يمكن عضو التنظيم من مواجهة المشكلات ومعالجتها." <sup>(16)</sup>. ويذهب سلزنيك إلى أن البيروقراطية تواجه دائما الحاجة إلى تفويض السلطة لأنساق فرعية داخل التنظيم ( هذا الأخير الذي يتكون من مجموعة من الأنساق الفرعية) نظرا لتعدد مهام الإدارة وتعقد مسؤولياتها. بيد أن التفويض من جهة يؤدي إلى تجميع الأهداف العامة للتنظيم، لأن وحداته الفرعية ستنتج أكثر فأكثر نحو تحقيق أهدافها الخاصة واعتبارها غايات في حد ذاتها.

ومما يعبر عن اتجاه سلزنيك البنائي الوظيفي هو توضيحه لفكرة أن هناك نتائج وظيفية وأخرى غير وظيفية للتفويض، أي معوقات وظيفية، و عالج هذه الأخيرة بصفة مغايرة عن ما ذهب إليه ميرتون، فأوضح النتائج المترتبة عن المعوقات الوظيفية وكشف عن الميكانيزمات المعالجة لهذه المعوقات، من خلال تجربة مؤسسة التنسيفالي ، التي لجأت إلى إشراك الأطراف المتعددة في عملية اتخاذ القرار، حتى يكون القرار جماعي. ويلفت سلزنيك نظر الإداريين إلى فكرة أن الأفراد

داخل النسق التنظيمي يميلون إلى مقاومة كل معاملة لهم باعتبارهم وسائل، وهم يتفاعلون كجماعات ويعملون على تحقيق أهدافهم وحل مشاكلهم. ومما يتضمنه البناء الرسمي من العناصر العقلانية التي تظهر في السلوك التنظيمي للأفراد، مما يتطلب وجود نسق تعاوني بين مختلف بنات التنظيم من أجل تحقيق التوازن الداخلي والخارجي للسلوك، وتظهر الحاجة هنا إلى الجماعات غير الرسمية كأنساق ضبط غير رسمية، تساهم في انجاز الأهداف التنظيمية الرسمية.

ومن النتائج التي استخلصها فليب سلزنيك في دراسة التنظيمات، وجود ضغوط قوية يمارسها المجتمع المحلي على بناء التنظيم وأهدافه، وهذا ما يجعل ربط العلاقات التنظيمية داخل المؤسسات بالقيم والثقافة الاجتماعية السائدة داخل المجتمع المحلي، من الضرورات النظرية إذا ما أردنا فهم وتطوير المؤسسات<sup>(17)</sup>. كما اهتم سلزنيك بكل من الفرد والتنظيم معا واعتبارهما ككل طبيعي، واعتبار البناءات التنظيمية بنات مختلطة لها نتائج سيكولوجية معقدة، مما يتطلب ضرورة الموائمة أو التكيف الديناميكي للمتغيرات الداخلية وعلاقتها بالبيئة الخارجية من أجل معرفة الظروف الجديدة التي تطرأ كمشاكل تواجه كلا من التنظيم وأفراده، وتؤثر على تحقيق الأهداف العامة أو تنفيذ سياسات التنظيم.

ويضيف سلزنيك في الأخير أن حاجات الأفراد لا ينبغي إشباعها عن طريق الفعل الواعي للأفراد، بل عن طريق النتائج غير الواقعة لأفعالهم، وهكذا تنشأ البدائل الوظيفية عندما لا نستطيع إشباع الحاجات بطرق مقبولة ثقافيا. إذن فهو يعتمد على الميكانيزمات اللاشخصية التي من خلالها تؤدي التنظيمات وظائفها أكثر من اعتمادها على الدافعية<sup>(18)</sup>.

## 5. ألفن جولدنر A. Goldner:

يعتبر ألفن جولدنر واحد من أبرز ممثلي الاتجاه البنائي الوظيفي، ينطلق كسابقه دائما من تحليلات ماكس فيبر، لكن هذه المرة حاول جولدنر اختبار متضمنات نظرية فيبر واقعيًا، من خلال تجربة قام بها بأحد مصانع الجبس بأمريكا، التي أورد نتائجها في كتابه " أنماط البيروقراطية في الصناعة". وقد توصل جولدنر إلى التمييز بين ثلاثة أنماط للبيروقراطية<sup>(19)</sup>:

1. **البيروقراطية المزيفة:** وفيها تفرض القواعد واللوائح التنظيمية من هيئات أو جهات خارجية، بمعنى أن لا دخل لإدارة التنظيم أو عماله في وضع أو تحديد القواعد التنظيمية والسياسية الخاصة بالمنظمة، والقواعد هنا لا تدعمها الإدارة كما لا تحظى بطاعة وقبول العمال، وبالتالي لا يحدث صراع بين الجماعتين.

2. **البيروقراطية ذات الطابع التمثيلي (النيابية):** وفيها توضع القواعد القانونية بالاتفاق بين الإدارة و العمال، وهكذا تحظى القواعد هنا بتدعيم الإدارة و بطاعة العمال، وتؤدي هذه القواعد إلى توترات ولكنها نادرا ما تؤدي إلى صراع صريح، والتأييد المشترك للقواعد تدعمه الأفكار غير الرسمية والمشاركة المتبادلة.

3. **البيروقراطية الجزائية أو ذات الطابع العقابي:** تنشأ القاعدة في هذا النمط استجابة لضغط العمال أو الإدارة، وبذلك الجماعة لا تساهم في وضعها، فتتظر إليها على أنها مفروضة عليها، والقواعد هنا يدعمها أحد الطرفين ويتجاهلها الطرف الآخر، مما يؤدي إلى حدوث توترات وصراعات كبيرة ومن ثم يتم تدعيم هذه القواعد بإستخدام العقوبات والجزاءات، كما يتم تدعيمها أيضا بالأفكار غير الرسمية للعمال والإدارة.

ويمكن تلخيص النتائج غير المتوقعة للقواعد في نموذج جولدر في النقاط التالية<sup>(20)</sup>:

1. إن رغبة المستويات العليا في التنظيم البيروقراطي في الرقابة على أعمال وسلوك التنظيم وأعضائه تتبلور في تطبيق قواعد وتعليمات عامة تحدد اجراءات العمل.

2. يترتب على تطبيق تلك القواعد العامة تخفيض الشعور بعلاقات القوة في التنظيم وقلة وضوح الفرق في مراكز القوة، حيث الجميع يخضع لذات القواعد.

3. بناءا على تخفيض علاقات القوة، فإن أعضاء الجماعة يميلون لقبول السلطة ونفوذ المشرفين بحكم مراكزهم وطبيعة أعمالهم، وهذا يؤدي إلى تقليل حدة التوتر والصراع في الجماعة.

4. عندما تتحقق تلك النتائج المتوقعة والمقصودة وتظهر فعاليتها في تخفيض التوتر والصراع بين جماعات العمل، يزيد الميل إلى تدعيم وتأييد تلك القواعد العامة.



## 6. أميتاي اتزيوني A.Etzioni:

تؤكد تحليلات اتزيوني كذلك على أهمية المدخل البنائي الوظيفي في دراسة التنظيمات، شأنه في ذلك شأن كل من تالكوت بارسونز، روبرت ميرتون، فيليب سلزنيك و ألفن جولدنر، لكن ما يفرقه عنهم هو تركيزه على التحليل المقارن وإقامة النماذج التحليلية الأكثر واقعية والتي تؤدي إلى إثراء النظرية التنظيمية عموماً. تتمحور مساهمة اتزيوني حول الاهتمام بظاهرتي الصراع والاعتراض التنظيمي، وينطلق اتزيوني من فكرة أساسية هي أن التنظيم وحدة اجتماعية معقدة يتفاعل داخلها جماعات اجتماعية متباينة و كثيرة، هذه الأخيرة تشترك في بعض الاهتمامات والمصالح، ولكنها في الوقت نفسه تحتوي على مصالح واهتمامات متعارضة، خاصة إذا ما تعلق الأمر بطريقة توزيع الأرباح والفوائد في التنظيمات، ونفس الجماعات تلك نجدها تشترك في بعض القيم القومية، وتختلف على أخرى. فحسب اتزيوني، هذه الجماعات أثناء نشاطها قد تتعاون في مجالات معينة أين تكون الاهتمامات والمصالح مشتركة، وتتنافس في المجالات الأخرى التي تتعارض فيها المصالح.

ويشير اتزيوني إلى أن أكبر الجماعات التي يحدث بينها الصراع على المصالح هما جماعة العمل وجماعة الإدارة. وجهود الإدارة نحو جعل العامل يؤدي عمله، قد يجعل هذا الأخير يعيش حالة من الغربة اتجاه هذا العمل، فهو لا يملك وسائل الإنتاج، ويفتقر إلى كل فرصة للابتكار والتعبير عن الذات، نتيجة لرقابة وتكرار العمل الذي يؤديه، ولأن عمله أصبح لا معنى له، ولم يعد له إلا قدر ضئيل من التحكم في وقته وفي المكان الذي ينجز فيه هذا العمل، وتميز حالة الغربة هذه كل التنظيمات<sup>(21)</sup>.

وقد ربط اتزيوني بين المتطلبات الوظيفية للتنظيم واحتياجات الأفراد، بالاعتماد على الأداء والكفاءة والفعالية والانجاز لدى الأفراد والتنظيم كذلك، خاصة من أجل تقوية التنظيمات لوظائفها بكفاءة ونجاح لبلوغ أهدافها وزيادة نجاعتها وفعاليتها، ويشير إلى عناصر الضبط الاجتماعي والتنظيمي المتكونة من أبعاد تحليلية دقيقة متمثلة في كل من الأبعاد الفيزيائية والمادية والرمزية<sup>(22)</sup>. ويوضح اتزيوني أنه توجد عدة تصنيفات لعناصر الضبط الاجتماعي والتنظيمي ذات أبعاد تحليلية واضحة، فيزيائية ومادية ورمزية، تتحدد حسب الوضع الإداري الذي يشغله الفرد والمكانة التنظيمية

التي يحتلها، وتختلف أنواع الضبط حسب أنواع التنظيم سواء كانت التنظيمات معيارية أو تعبيرية أو نفعية، ولكل منها إطار من القواعد الرسمية التي تحدد عناصرها وعملياتها الداخلية<sup>(23)</sup>.

### - نقد وتقييم الاتجاه البنائي الوظيفي :

من خلال ما تقدم، نستنتج أن الاتجاه البنائي الوظيفي يقوم على مجموعة من المبادئ تتمثل في:

1- تتكون المؤسسة مهما يكن غرضها وحجمها من اجزاء ووحدات، مختلفة بعضها عن بعض وعلى الرغم من اختلافها الا انها مترابطة ومتساندة بنائيا ووظيفيا مع بعضها البعض.

2- المؤسسة يمكن تحليلها تحليلا بنيويا وظيفيا الى اجزاء وعناصر أولية، أي ان المؤسسة تتكون من اجزاء أو عناصر لكل منها وظائفها الاساسية.

3- إن الاجزاء التي تحلل اليها المؤسسة، إنما هي اجزاء متكاملة، فكل جزء يكمل الجزء الاخر وإن أي تغيير يطرأ على احد الاجزاء لابد ان ينعكس على بقية الاجزاء.

4- الوظائف التي تؤديها المؤسسة، تعمل على اشباع حاجات الأفراد المنتمين إليها وحاجات المؤسسات الاخرى .

5- وجود نظام قيمي أو معياري تسيير البنى الهيكلية المؤسسة. فالنظام القيمي هو الذي يقسم العمل على الافراد ويحدد واجبات كل فرد وحقوقه، كما يحدد أساليب اتصاله وتفاعله مع الاخرين. اضافة الى تحديده لماهية الافعال التي يكافأ عليها الفرد او يعاقب.

أما فيما يتعلق بالانتقادات التي وجهت للاتجاه البنائي الوظيفي، فمن المآخذ الشائعة على هذا الاتجاه، هو اعتباره وصفا أكثر منه تفسيريا، وتناوله للتنظيم نابع من أيديولوجية محافظة بتفسيره لماذا تستمر الأشياء و ليس لماذا تتغير، كما أن أصحاب المدخل الوظيفي يركزون في دراستهم لعوامل التغير على مجموعة من العوامل السطحية التي لا تولد تغيرا جذريا في النسق. إضافة إلى تناوله للواقع من بعض أبعاده من دون الأبعاد كلها. كما يؤخذ على الاتجاه البنائي الوظيفي اهماله لفكرة الصراع الاجتماعي، مع أن هذا المتغير أساسي في فهم تغير وتطور المجتمعات الانسانية.

وقد انصب تركيز هذا الاتجاه على الجوانب الثابتة من النسق الاجتماعي اكثر من الاهتمام بالأبعاد الديناميكية المتغيرة، حيث يرى أن مصدر التغير في خارج النظام الاجتماعي، وأن وظيفة النظام الأساسية هي إعادة التوازن، وعليه فإن النظام بأبنيته المختلفة مقبول كما هو، ومن هنا وصفت هذه النظرية بالمحافظة في نظريتها للمجتمع والتغير الاجتماعي فيه<sup>(24)</sup>.

كما يؤخذ على الاتجاه البنائي الوظيفي، أنه بالغ في محاكاة نموذج العلوم الطبيعية، وخاصة نموذج علوم الحياة ، وكأن النسق الاجتماعي كائن عضوي تحكمه نفس القوانين التي تحكم حركة الكائنات الحية. اضافة إلى ذلك هناك صعوبة في اختبار كثير من المفاهيم والتصورات والقضايا التي يستند اليها الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة المؤسسة.

### خلاصة:

مما سبق، يتضح لنا وجود اختلافا ملحوظا في وجهتي نظر كل من الاتجاه الماركسي والاتجاه البنائي الوظيفي في تناولهما لقضايا التنظيم، فالماركسية ركزت على دراسة مسائل الصراع، القوة والتغير، كما أعارت اهتمام كبير للجانب الاقتصادي ولقضايا الاغتراب، في حين نجد أن الإتجاه البنائي الوظيفي بما جاء به من مفاهيم نسقية يشكل إطارا فكريا محافظا في دراسة المؤسسات، حيث اعتمد على فكرة الاستقرار والتوازن في دراسة المؤسسة، ونظر إليها كنسق اجتماعي يعمل ضمن نسق أكبر، وتحتوي في نفس الوقت على أنساق فرعية تعاونية تتفاعل فيما بينها لتحقيق وظيفة في بنائية النسق الأكبر، وبهذا يكون تركيز هذا الاتجاه على الجوانب الثابتة من النسق الاجتماعي أكثر من الاهتمام بالأبعاد الديناميكية المتغيرة.

## - هوامش المحور الثاني:

1. إحسان محمد الحسن، المدخل إلى علم الاجتماع، دار الطليعة، بيروت، 1988، ص 93.
2. حسين صديق، الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية- عرض وتقويم - مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الثالث والرابع، دمشق، 2011، ص 326.
3. نفس المرجع، ص 196 .
4. كمال التابعي، مرجع سابق، ص 107.
5. الربيع ميمون، نظرية القيم في الفكر المعاصر بين النسبية والمطلقية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1980، ص 203-204.
6. حسين صديق، مرجع سابق، ص 328.
7. عبد الله محمد عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع، الجزء الثاني، النظرية السوسيولوجية المعاصرة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، دت ، ص 82 .
8. نفس مرجع، ص 94.
9. عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 82.
10. نفس المرجع، ص 122.
11. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج ، ط2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 339.
12. السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1994، ص 76.
13. سعد عيد مرسي بدر، الأيديولوجيا ونظرية التنظيم- مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 161.
14. السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 81.
15. رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 2006، ص 183.
16. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 104.
17. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، 2006، ص ص 168-169..
18. السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 90
19. سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص ص 249 - 250.
20. على السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط 2، 1980، ص 46.
21. عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق ، ص 345.
22. رابح كعباش، مرجع سابق، ص ص 187 - 188.
23. حنفي محمود سليمان، وظائف الادارة ، مطبعة الاشعاع الفني ، مصر 1998 ، ص 36.
24. فهمي سليم الغزوي وآخرون، المدخل الى علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، الاردن، 2004، ص 310.

## المحور الثالث

### المدرسة الكلاسيكية في دراسة المؤسسة

\* تمهيد

أولا - نشأة المدرسة الكلاسيكية

ثانيا - نظريات المدرسة الكلاسيكية

1. الإدارة العلمية لتايلور

2. نظرية التقسيم الإداري لفايول.

3. التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر

ثالثا - نقد وتقييم للمدرسة الكلاسيكية

\* خلاصة

## - تمهيد:

تمثل المدرسة الكلاسيكية المحاولات الأولى لوضع أسس ومبادئ عملية التنظيم، حيث كانت بمثابة اللبنة الأولى في ارساء الفكر التنظيمي. وفي هذا المحور، سنتناول اسهامات هذه المدرسة، والتي تضم كل من الإدارة العلمية لتايلور ونظرية فايول في الإدارة، والتنظيم البيروقراطي لماكس فيبر، وسنحاول التطرق إلى مبادئ وأفكار كل منهم وإبراز وجهة نظرهم خاصة حول قضايا العمل والتنظيم، وكذا آلياتهم في فهم السلوك البشري داخل التنظيم بغية السيطرة عليه وتوجيهه الوجهة المرغوبة.

## أولا - نشأة المدرسة الكلاسيكية:

في بداية الثورة الصناعية كان أرباب العمل يمسكون بزمام السلطة يفعلون ما يريدون، ينظرون إلى العمال نظرة تشاؤمية؛ فهم كسلاء لا بد من مراقبتهم وفي حالة عدم فعاليتهم يتم تعويضهم، فالتحفيز تم حصره في الأجر والتهديد، والتنظيم كان فوضويا يبحث عن عقلنة<sup>(1)</sup>. في ظل هذا المناخ الفكري والإقتصادي، ظهرت المحاولات الأولى للمنظرين الإداريين لتقديم مبادئ ونظريات تهدف أساسا لحل المشكلات القائمة وإرساء مبادئ وأسس التنظيم الرشيد.

وقد شكلت تلك المحاولات الإتجاه الكلاسيكي في الفكر التنظيمي، الذي يضم نظريات التنظيم التي ظهرت في أوائل القرن العشرين والمتمثلة في: نظرية الإدارة العلمية، نظرية هنري فايول في الإدارة والتنظيم البيروقراطي لماكس فيبر، والتي تشترك في عدد من المبادئ والأسس النظرية التي تقوم عليها ومحاور الإهتمام التي تركز عليها.

## ثانيا - نظريات المدرسة الكلاسيكية:

### 1. الإدارة العلمية لفردريك تايلور Frederick Winslow Taylor :

ظهرت حركة الإدارة العلمية كإستجابة للمشاكل التي تعاني منها الصناعة الأمريكية في ذلك الوقت، والمتمثلة أساسا في ضعف الإنتاجية ووجود نزاع بين الإدارة والأفراد، فكانت إسهاماتها موجهة لتحقيق أعلى مستوى من الكفاية الإنتاجية عن طريق إتباع أساليب الإدارة الرشيدة، التي تركز على أسس علمية في تحليل العمل ودراسته، بهدف التوصل إلى طريقة واحدة مثلى للأداء

(one best way)، وذلك من خلال استخدام الزمن والحركة لتحقيق أعلى متوسط انتاج يومي، كما تركز كذلك على التخصص الدقيق والتدريب.

ويعتبر المهندس الأمريكي **فردريك تايلور** (1856-1915) مؤسس مدرسة الإدارة العلمية، حيث نشر أفكاره في كتابه الشهير "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911، وتتمثل مبادئ الإدارة العلمية، حسب تايلور في<sup>(2)</sup>:

1. إحلال الطرق العلمية القائمة على التجارب محل الطرق البدائية القديمة.
2. فصل العمل الفكري (التخطيط) عن التنفيذ، وتحميل المديرين مسؤولية التخطيط وتنظيم العمل وحل مشاكل الإدارة .
3. إختيار العمال وتدريبهم حسب الأساليب العلمية، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
4. تعاون الإدارة مع العمال لإنجاز الأعمال.
5. العدل في تقسيم المسؤوليات بين الإدارة والعمال.

من وجهة نظر الإدارة العلمية يتم إتخاذ القرارات الهامة والتخطيط لكل ما يؤثر في العملية الإنتاجية بعيدا عن العمال، حيث تتخذ القرارات من طرف الإدارة ويتولى العمال تنفيذها، فوظيفتهم الأساسية تتمثل في الإنصياح للأوامر والتعليمات الصادرة عن السلطة التنظيمية دون مناقشة، فالإدارة العلمية تسعى إلى الوصول إلى القرار المثالي بإختيار أحسن بديل من بين جميع البدائل المقترحة لحل المشكلة.

كما إهتمت الإدارة العلمية بالتنظيم الهرمي للسلطة وبالإتصال العمودي الرسمي كوسيلة لتنفيذ القرارات وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالعمل، ولم تراع الإتصال بين العمال أنفسهم<sup>(3)</sup>. فالإتصال النازل هو السائد حيث يتم من خلاله نقل الأوامر والتعليمات من الأعلى إلى أسفل للعامل، وتعد التقارير الخاصة بإنجاز العمل هي الشكل الأوحد للاتصال الصاعد، من هنا نستنتج أن في ظل الإدارة العلمية الإتصال العمودي الرسمي ذو الإتجاه الواحد هو السائد.

وفي مجال الحوافز يعتمد فكر تايلور في هذا الصدد على أن العامل هو رجل إقتصادي، ومن ثم فإن الأجر هو المتغير الوحيد الذي يحرك دافعية الفرد للعمل للحصول على المزيد من الأجر النقدي. فقد قدم تايلور طريقة جديدة للدفع وهي نظام "المعدل المتغير للقطعة" والذي ربط مكاسب العامل بمعايير أدائه للعمل، وهذه الطريقة تعتمد على وضع معدل معياري تم حسابه بدقة على أساس محاسبة العامل، فإذا أنتج عددا من الوحدات يزيد عن المعدل المعياري فإن أجره سيرتفع عن الأجر العادي، أما إذا حقق العامل المعدل المعياري فيحصل على الراتب الأساسي، ولهذا فإن العامل سوف يحاول تحقيق زيادة في الإنتاج للحصول على الأجر الزائد<sup>(4)</sup>.

من جهة أخرى، أصر تايلور على ضرورة أن يأخذ كل عامل أجره وفقا لإنتاجه الفردي وليس وفقا لإنتاج جماعة العاملين التي ينتمي إليها، وهناك جانب هام من فكر تايلور يؤكد فيه على الطموح والتطلع الشخصي للأفراد، وأن الفرد يفقد دافعه الفردي إذا وضع في جماعة، فتايلور نظر بعين الشك إلى كل أشكال الحوافز الجماعية وإعتبرها غير فعالية ولا تؤدي إلى رفع الإنتاجية<sup>(5)</sup>.

ومما ساهم به تايلور أيضا هو تأكيده على أهمية إعداد العمال عن طريق التكوين، بحيث يستطيع العامل أداء العمل المكلف به بالطريقة المطلوبة وبالسرعة والمعدل المطلوب، ومن وجهة نظر التاييلورية تتم عملية تدريب العمال وفق أسس علمية مضبوطة، مع ربطها بأهداف العملية الإنتاجية وهو يشكل مبدأ هام في مجال إدارة الموارد البشرية. وقد إستخدم تايلور أسلوب التدريب في مجال العمل الذي يمنح فرصة للعامل للقيام بالعمل بصورة تجريبية، ويساهم في صقل مهاراته.

### 1.1. نقد وتقييم الإدارة العلمية :

بالرغم من أهمية إسهامات الإدارة العلمية إلا أن أفكار تايلور تعرضت للعديد من الإنتقادات نذكر منها:

- أغفلت الإدارة العلمية الجوانب الإنسانية للعامل، ونظرت إليه نظرة محدودة كرجل إقتصادي، يتم توجيهه عن طريق الحوافز المادية، دون مراعاة الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد كعضو في الجماعة، كما جردت العامل من كل إحساس بالإستقلالية أو المشاركة بالرأي في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.



- نظرت الإدارة العلمية للعامل على أساس أنه آلة بيولوجية وأهملت صحته الجسمية والنفسية، ونظرت للتنظيم غير الرسمي على أنه شر يجب محاربته لإعتقادها أن العمال يسخرون هذا التنظيم لمحاربة الإدارة ومناوأتها<sup>(6)</sup>.
- ركز تايلور أبحاثه على مستوى العمال في الورشة وأهمل الإدارة في مستوياتها العليا.
- يؤخذ على المبادئ التي توصل إليها تايلور تأكيدها على أهمية تعدد الرئاسات، في حين أن الدراسات الحديثة تؤكد على وحدة الأوامر وعدم تعددها<sup>(7)</sup>.
- تجاهل تايلور الفوارق الفردية بين الأفراد في القدرة ودرجة التحمل أثناء حساسه للمعدل المعياري في نظام المعدل المتغير للقطعة.

## 2. نظرية التقسيم الإداري لفايول H. Fayol :

إنحصرت الأساليب التي قدمتها الإدارة العلمية لتايلور تقريبا في الوحدات الإنتاجية وأهملت مستويات التسلسل التنظيمي الأخرى، فجاءت نظرية فايول في الإدارة لتحول الترشيد من مستوى الوحدة الإنتاجية إلى البناء التنظيمي بصفة عامة<sup>(8)</sup>.

عمل هنري فايول (1841-1925) كمهندس وخاض مسارا مهنيا ناجحا، حيث تدرج حتى تقلد منصب مدير عام لإحدى المؤسسات المنجمية ببلده فرنسا، فكانت أفكاره واقعية وهي حصيلة لخبرته العملية في مجال الإدارة. نشر فايول أفكاره في كتابه "الإدارة العامة والصناعية Administration générale et industrielle" سنة 1916، ويمكن تلخيص أهم إسهاماته فيما يلي:

- يرى فايول أن في أي مؤسسة صناعية هناك ستة مجموعات من الأنشطة وهي: الأنشطة الفنية، الأنشطة المالية، الأنشطة التجارية، الأنشطة المتعلقة بالأمن، الأنشطة المحاسبية والأنشطة الإدارية، حيث ركز أبحاثه بصفة خاصة على الأنشطة الإدارية نظرا لأهميتها في تحقيق الفعالية.
- بين فايول أن عناصر العملية الإدارية تضم الوظائف الخمس الآتية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة.

• وضع فايول مبادئ الإدارة الأربعة عشر الشهيرة والتي كانت ولا تزال إلى حد كبير مصدرا يستند إليه المديرون في الأجهزة الحكومية والمصانع والمؤسسات، وهذه المبادئ هي<sup>(9)</sup>:

1. مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
2. مبدأ السلطة والمسؤولية.
3. مبدأ وحدة الأمر.
4. مبدأ الطاعة والإنضباط.
5. مبدأ وحدة التوجيه.
6. مبدأ المركزية.
7. مبدأ تدرج السلطة.
8. مبدأ النظام.
9. مبدأ المساواة.
10. مبدأ تعويض العاملين.
11. مبدأ إستقرار العمالة.
12. مبدأ المبادأة.
13. مبدأ التعاون.
14. مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

ويشير مبدأ المركزية عند فايول إلى ضرورة وجود سلطة واحدة على رأس الهرم التنظيمي تعمل على إصدار القرارات والتوجيهات، فسلطة إتخاذ القرارات حسب نظرية فايول من صلاحية المستويات العليا، مع تقليل الدور الذي يلعبه المرؤوسيين في إتخاذ تلك القرارات. وفي مبدأ تعويض العاملين ركز فايول على ضرورة دفع أجور عادلة تتناسب مع مهارات الفرد وجهده و مستواه داخل التنظيم.

كما يرى فايول أن من علامات الإدارة الجيدة، التدريب المنهجي المنظم المستمر لكل الموظفين على كل المستويات. ويؤكد على أن الخبرة الشخصية في العمل الإداري لا يمكن أن تحل محل مجموعة المبادئ والقواعد والمناهج والإجراءات التي تم إختيارها بواسطة الخبرة العامة. كما يرى أن الإدارة ليست موهبة شخصية و لكنها مهارات يمكن تعلمها عن طريقة التدريب والتعليم.

تعتبر هذه النظرية الموارد البشرية أحد الوظائف الأساسية الضرورية لبقاء المؤسسة حية وناجحة، فالموارد البشرية تجاوزت صفة المورد الذي يدخل في إنجاز المهام المطلوبة فقط، وأصبحت تهتم بتخطيط وتنظيم وتنفيذ هذه المهام بصورة منظمة ومهيكلية.

### 1.2. نقد وتقييم لنظرية فايول في الإدارة :

لقد إعتبر فايول من طرف الكثير الأب الحقيقي لنظرية الإدارة الحديثة نظرا لإسهاماته الهامة خاصة في تحديد أسس ومبادئ الإدارة العامة، إلا أن أفكاره تعرضت إلى إنتقادات نذكر منها:

- رغم تعدد المبادئ التي وضعها فايول، إلا أنها لا تشمل أجزاء هامة مثل وضع الأهداف، دوافع العاملين ونظم المعلومات والتطوير، مما يجعل هذه النظرية عاجزة على مواكبة الظروف والتطورات التي حدثت بعد صدورها.
- يؤخذ على فايول إهماله لدور الجماعات غير الرسمية، وتأثير الجوانب الإجتماعية والنفسية في مجال العمل، وعدم إعطاء أهمية للعنصر البشري في التنظيم.

### 3. التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر Max Weber:

عندما كان ماكس فيبر (1864-1920) ضابطا في الجيش الألماني عايش التنظيم العسكري، حيث الأوامر والسلطة الصارمة التي لا يمكن معارضتها، الكل يتحرك وفق أوامر وتعليمات صارمة ومحددة سلفا، هذه البيئة أثرت فيه وجعلته يعتقد أن هذا الأسلوب في الإدارة هو الأسلوب الناجح وهو الذي يجب تطبيقه، فأقترح نموذجا مثاليا للتنظيم أطلق عليه "النموذج البيروقراطي"<sup>(10)</sup>.

ويرتكز مفهوم البيروقراطية عند فيبر على تقسيم العمل على أساس التخصص الوظيفي وتحديد المهام ووجود هرم واضح للسلطة، وإعتماد مبدأ الرسمية في جميع العمليات الإدارية، وقد حدد ماكس فيبر التنظيم البيروقراطي وفق خصائص معنية وهي<sup>(11)</sup>:

#### - تقسيم العمل والتخصصات:

يقوم التنظيم البيروقراطي على درجة عالية من التخصص الوظيفي والتعيين في الوظائف يتم طبقا لإختبارات الكفاءة. تتميز التنظيمات البيروقراطية بتقسيم الأعمال في التنظيم، ويتم اختيار من يشغلونها حسب درجة تخصصهم في الأعمال المطلوب القيام بها.

#### - التسلسل الرئاسي:

وجود بناء هرمي للسلطة، هذا البناء يتضمن سلسلة تحدد التوزيع الرسمي للسلطة، كما تظهر حدود السلطة الممنوحة لكل مركز. ويعني ذلك وجود عدة مستويات إدارية متفاوتة، يتبع كل منها المستوى الذي يعلوه، مما يجعل التنظيم الإداري على شكل هرم تتسع قاعدته وتضيق مستوياته كلما اتجهنا إلى الأعلى.

#### - الرسمية وتقنين الإجراءات:

التحديد القاطع للواجبات والمراكز أي أن كل فرد في التنظيم البيروقراطي يشغل مركزا معينا محددًا سلفًا، مع وجود معايير محددة لأداء العمل لا بد على الأفراد التمسك بها. العلاقات داخل التنظيم تكون علاقات بين المراكز وليست علاقات بين الأفراد الشاغلين لهذه المراكز، وبهذا ينتفي الطابع الشخصي للعلاقات. ولذلك فإن من صفات النظام البيروقراطي توحيد وتقنين الإجراءات، بحيث يتم رجوع الموظفين إليها كأساس لاتخاذ القرارات، مما يضمن سرعة الإنجاز، وتمائل القرارات التي تتخذ بشأن الحالات المتماثلة. كما أن جميع عمليات الإتصال وقواعد وإجراءات العمل في المؤسسة البيروقراطية توضع في شكل رسمي مكتوب، وينطبق ذلك على جميع التصرفات داخل المؤسسة.

#### - اللاشخصية في اتخاذ القرارات:

تعني اللاشخصية أن تستند القرارات التي يتخذها البيروقراطيون إلى أسس موضوعية وليس لأسس شخصية، مما يضمن العدالة وعدم المزاجية في التعرف والتعامل مع المستفيدين من خدماتها.

#### - التعيين والترقية على أساس الجدارة:

يفتضي هذا المبدأ أن تحتكم قرارات تعيين وترقية الموظفين إلى اعتبارات الكفاءة والتأهيل وليس للاعتبارات غير الموضوعية، مما يكفل الأداء الممتاز. وشغل الوظائف في التنظيمات البيروقراطية يكون على أساس التعيين وليس الانتخاب.

#### - اعتبار الإدارة مهنة دائمة:

أن الوظيفة التي يشغلها الموظف في التنظيم البيروقراطي تمثل مهنة رئيسية له، ومن ثم لا يجوز الجمع بينها وبين مهمة أخرى. وينظر للإدارة باعتبارها مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب المستمر وليس هواية. ومن شأن ذلك تحسين مهارات العاملين، مما يضمن الأداء الجيد الذي يحقق الأهداف التنظيمية المطلوبة بالنوعية الجيدة وبأقل التكاليف.

#### - الفصل بين الحياة الشخصية للموظف والحياة الوظيفية:

يؤكد النظام البيروقراطي على ضرورة عدم الخلط بين الوظيفة كدور رسمي يقوم به الموظف وفق القوانين والتعليمات، وبين الممتلكات الشخصية للموظف الذي له الحرية في استعمالها.

وفي التنظيم البيروقراطي الذي اقترحه فيبر نجد أن سلطة إتخاذ القرارات مركزة في أيدي موظفين يبعدون بحكم مناصبهم على ميدان العمل الحقيقي، وتهدف المركزية في هذا التنظيم إلى منع التحيز والمحسوبية ومنع الرؤساء من التصرف وفق أهوائهم الشخصية<sup>(12)</sup>. وتتطلب البيروقراطية تدريباً كاملاً متخصصاً، ويتم ترقية الموظفين وفقاً للأقدمية أو الإنجاز وإقتراح من رؤسائهم. كما يخضع الموظفون في التنظيم البيروقراطي إلى قواعد إنضباط صارمة ويتقاضون أجر ثابت مع الإستفادة من منحة التقاعد.

### 1.3. نقد وتقييم للتنظيم البيروقراطي:

بالرغم من الأفكار والمفاهيم الهامة التي قدمها فيبر، إلا أن عيوب التنظيم البيروقراطي تظهر

عند التطبيق ومن أهمها:

● الإعتقاد الصارم على القواعد والإجراءات يؤدي إلى الجمود ويقضي على كل فرص المبادرة والإبتكار، وهذا ما يجعل التنظيمات البيروقراطية أقل إستجابة للتغيير الداخلي والخارجي، وعاجزة على التكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة الخارجية.

● تركيز الأفراد إهتمامهم على إستيفاء الإجراءات وعدم إعتنائهم بمصالح المؤسسة والسعي إلى تحقيق أهدافها. ففي ظل النظام البروقراطي تصبح الوسائل المتبعة لتحقيق الأهداف غايات في حد ذاتها.

● إن التنظيم البيروقراطي تنظيم مثالي لم يطبق في الواقع إلا بصورة مشوهة أدت إلى التشدد في الإجراءات الإدارية وعرقلة عملية التنفيذ ومركزية القرارات وبطء عملية الإتصال المعتمدة على الإجراءات الكتابية، وهذا ما أدى إلى إقتران كلمة البيروقراطية بعدة معان سلبية كالتلاعب وعرقلة مصالح المتعاملين مع التنظيم وعم الإداء<sup>(13)</sup>.

وبالرغم من الإنتقادات والتحفظات العديدة التي أثرت حول النموذج البيروقراطي، إلا أن هذا النموذج تحدى الزمن وأصبح "نموذج تصميم" تطبقه الكثير من المؤسسات الكبيرة في العصر الحالي في تصميمها لهياكلها التنظيمية<sup>(14)</sup>.

#### - نقد وتقييم للمدرسة الكلاسيكية :

لا يمكن أن ننكر إسهامات المدرسة الكلاسيكية في نشأة وتطور الفكر الإداري والتنظيمي، حيث أن العديد من أفكارها ومبادئها تحددت الزمن ومازالت تطبق في العديد من المؤسسات الكبرى اليوم، إلا أن هذه المدرسة تعرضت إلى العديد من الإنتقادات نذكر منها:

● نظرت المدرسة الكلاسيكية للإنسان نظرة محدودة، حيث ترى فيه كائنا إقتصاديا يمكن التأثير على سلوكه من خلال الحوافز المادية.

● إعتبرت هذه المدرسة التنظيم كنسقا مغلقا متجاهلة بذلك تأثير الظروف المحيطة.

● التحليلات الكلاسيكية تجاهلت الجماعات غير الرسمية، رغم أن لهذه الأخيرة تأثيرا كبيرا على إتجاهات ودافع العاملين.

- المدرسة الكلاسيكية أنكرت حق الأفراد في المشاركة في إتخاذ القرارات التنظيمية.
- إن المتفحص للنظريات الكلاسيكية يجد أنها تؤدي إلى الجمود وفقدان القدرة على الإبتكار والإبداع، وتكمن مظاهر الجمود في المبالغة في التنظيم وعدم المرونة في توزيع الأفراد ومنع تكيف التنظيم مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية<sup>(15)</sup>.

#### - خلاصة:

من خلال تحليلنا السابق للمدرسة الكلاسيكية، لاحظنا أنها نظرت للإنسان نظرة محدودة وإعتبرته آلة إنتاج، حيث ركزت على الإشراف والرقابة الشديدة والتنظيم الرسمي، وإهتمت بالتنظيم الهرمي للسلطة والإتصال الرسمي وأنكرت حق الأفراد في المشاركة في إتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل وإقتصار التحفيز على الحوافز المادية. كما أنها نظرت إلى المؤسسة على إعتبارها نسقا مغلقا وتجاهلت بذلك تغيرات البيئة الخارجية المحيطة بها.

- هوامش المحور الثالث:

1. Laurence Baranski, Le management éclairé, piloter le changement, Ed d'organisation, Paris, 2<sup>ème</sup> tirage, 2001, P 225.
2. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الشرق الأوسط للطباعة، عمان، الأردن، ط 5، 1995، ص35.
3. مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص76.
4. محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص50.
5. سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص127.
6. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، مرجع سابق، ص44.
7. إبراهيم عبد الهادي المليجي، إستراتيجيات وعمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص46.
8. نفس المرجع، ص47.
9. سعد يس عامر ومحمد علي عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، الولايات المتحدة، 1984، ص ص 15-16.
10. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص100.
11. محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق، ص ص 67-68.
12. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دت ، ص 59.
13. مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص76.
14. حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص25.
15. سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص 153.



## المحور الرابع النظريات السلوكية

\* تمهيد

أولا - حركة العلاقات الإنسانية

ثانيا - نظريات الدافعية

1. نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو Abraham Maslow

2. نظرية ذات العاملين لفريدريك هيرزبرغ Herzberg

3. نظرية ماكلياند David C. McClelland

ثالثا - نظرية (X) و (y) لدوجلاس ماجريجور McGregor

- نقد وتقييم المدرسة السلوكية

\* خلاصة

## - تمهيد:

تعد النظريات السلوكية أو كما تسمى بالمدرسة الانسانية اتجاها فكريا متميزا في الفكر التنظيمي، حيث تركزت اهتماماتها على الجوانب الانسانية سواء كانت النفسية للفرد أو ما يتعلق بالجماعات الصغيرة أو التنظيم غير الرسمي، بإعتبارها تمثل الجوانب الأساسية في العملية الانتاجية. وقد جاءت المدرسة السلوكية بشكل أساسي لمواجهة الانتقادات والنقائص التي إتسمت بها نظريات المدرسة التقليدية، والمتمثلة في التركيز على الجانب العلمي للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج دون إعطاء أي إعتبار للعوامل الإنسانية، وقد كانت نتائج التجارب التي أجرتها حركة العلاقات الانسانية، بمثابة إنطلاقة فكرية مهدت إلى نقد الأفكار السائدة خاصة مبادئ وأفكار المدرسة العلمية والإهتمام بالمدخل السلوكي في التنظيم والإدارة، وقد اهتمت هذه المدرسة بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل سعيا وراء تحقيق الفعالية وتحسين العمل. وتندرج تحت هذه المدرسة مجموعة من النظريات والمدارس منها:

### أولا- حركة العلاقات الإنسانية:

تقوم هذه المدرسة على أفكار إلتون مايو (Elton Mayo 1880-1949) المستمدة من نتائج أبحاثه الميدانية خاصة في مصنع الغزل والنسيج بفيلاذلفيا، وتجارب مصانع هاوثورن التابعة لشركة وسترن إلكترونيك بالقرب من شيكاغو (ما بين عامي 1927-1932م). ففي مصنع الغزل والنسيج قام إلتون مايو بدراسة مشكلة إرتفاع معدل دوران العمل لتقديم الحلول المناسبة للتقليل منها، حيث أظهرت هذه الدراسة أن الإهتمام بالعلاقات الإنسانية عن طريق تقديم فترات الراحة ومشاركة العمال في بحث المشكلات وإتخاذ القرارات يساعد على تحقيق مصالح العمال والإدارة<sup>(1)</sup>.

وفي مصانع الهاوثورن، أجرى إلتون مايو بصفته مديرا لقسم البحوث الصناعية بجامعة هارفارد وفريقه عدة تجارب كانت في البداية موجهة إلى دراسة تأثير الظروف الفيزيقية للعمل على الإنتاجية، لتتوسع فيما بعد وتتناول دراسة جماعات العمل، الروح المعنوية والقيم والإتجاهات والدافعية. وأسفرت نتائج هذه الدراسات على أن الإنتاجية تتأثر بالحاجات النفسية للعامل وجماعات العمل غير الرسمية ومستويات الإشراف والإتصال، مما أدى إلى إكتشاف أهمية العوامل الإجتماعية

والنفسية في زيادة الإنتاج. ويمكن تلخيص العوامل التي ساهمت في ظهور حركة العلاقات الانسانية فيما يلي:

1. جاءت هذه النظرية نتيجة لظروف تدهور الصناعة في المؤسسات الانتاجية واعتبارها أحد العوامل الرئيسية التي شغلت اهتمامات كل من أصحاب هذه المؤسسات والطبقات العاملة.
2. ظهور الحركات النقابية.
3. زيادة ثقافة العامل، وارتفاع المستوى المعيشي.
4. تقدم البحوث الإنسانية والتطبيقية.
5. ازدياد الضغط على العمال والحاجة الملحة للتنفيس عنهم.

وقد أدت هذه العوامل إلى ضرورة إعادة التفكير في أساليب الانتاج داخل هذه الشركات، وذلك عن طريق استخدام الأساليب العلمية الحديثة والمتطورة. ويمكن تلخيص مبادئ وأفكار مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي:

- التركيز على أهمية العنصر الإنساني في العمل، حيث تنظر مدرسة العلاقات الإنسانية إلى الفرد كعضو في جماعة.
- دوافع العمل لا تقتصر على المكافآت المادية، فهناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين، مثل الحاجة إلى التقدير والأمن والشعور بالإنتماء، لها أهمية كبيرة في رفع الروح المعنوية وزيادة الدافعية لدى العامل.
- إن العاملين يكونون فيما بينهم جماعات عمل تعرف بالتنظيم غير الرسمي، ولهذه الجماعات تأثير كبير على تفكير أعضائها وإتجاهاتهم وقيمهم ومن ثم على دوافعهم وسلوكهم، كما تمارس الجماعات غير الرسمية ضبطا إجتماعيا قويا داخل مكان العمل<sup>(2)</sup>.
- من وجهة نظر مدرسة العلاقات الإنسانية فإن مشاركة العمال في إتخاذ القرارات وإعطائهم فرصة مناقشة القرارات التي تتعلق بالمهام التي يقومون بها، لها تأثير إيجابي على نفوسهم وتزيد من دافعيتهم نحو العمل.

• إن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الإتصالات الرسمية، بل هناك أيضا شبكة الإتصالات غير الرسمية، وأن هذه الشبكة غير الرسمية قد تكون أكثر فعالية في التأثير على سلوك العاملين.

• تؤكد مدرسة العلاقات الإنسانية على وجود فوارق فردية، حيث ترى أن الأفراد مختلفون وبالتالي عدم معاملتهم على أنهم متماثلين.

• ركز إتجاه العلاقات الإنسانية على ضرورة الإهتمام بتتمية المهارات السلوكية أثناء التدريب وليس الإهتمام فقط بالمهارات الفنية.

وقد جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لتضيف وظائف أخرى إلى تسيير الموارد البشرية في التنظيمات، تتمثل في<sup>(3)</sup>:

• علاقات العاملين المتمثلة بالتفاعلات الإجتماعية بين العاملين والإدارة والعاملين والنقابات والإتحادات المهنية.

• السلامة المهنية والأمن الصناعي لكافة الأفراد العاملين جسديا ونفسيا في ظل ظروف العمل التي تتطوي على المخاطرة.

من خلال ما سبق، يتضح لنا أن مدرسة العلاقات الإنسانية إهتمت بالجانب النفسي والإجتماعي للعامل، حيث أكدت على أهمية التنظيم غير الرسمي والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، إلا أنها مثلها مثل المدرسة الكلاسيكية نظرت إلى المؤسسة على إعتبارها نسقا مغلقا، وتجاهلت بذلك تغيرات البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة.

**ثانيا - نظريات الدافعية:**

### **1- نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو Abraham Maslow :**

يعتبر عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو من أهم المنظرين السلوكيين، حيث قام بصياغة نظرية فريدة ومتميزة في مجال الدوافع الانسانية، حاول فيها أن يصيغ نسقا مترابطا يفسر من خلاله

طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله. وتقوم هذه النظرية على أربعة افتراضات وهي<sup>(4)</sup>:

1. إن في ذات كل فرد هناك مجموعة من الحاجات المتداخلة والمعقدة يصعب التعرف عليها أو التمييز بينها.
  2. إذا تحقق الإشباع التام لحاجة ما لدى الفرد فهي لا تعود دافعة للسلوك وبالتالي يتم الانتقال إلى محاولة الإشباع لحاجة أخرى.
  3. يفترض ماسلو أنه يتم أولاً الإشباع الكافي للحاجات الموجودة في قاعدة الهرم قبل أن يكون هناك أي إلحاح بضرورة الإشباع من طرف الحاجات الموجودة أعلاه.
  4. باعتبار أن الحاجات العليا ترتبط بالجانب الاجتماعي للفرد وما تتسم به من تنوع وتداخل، فطرق إشباعها تتعدد وتتجاوز طرق إشباعها الحاجات الدنيا المرتبطة بالحاجات الفيزيولوجية والتي تكون عادة محددة وسهلة الإشباع.
- وبناء على هذه الافتراضات، يؤكد ماسلو أن حاجات الأفراد مرتبة في شكل هرم حسب أولويتها وأهميتها، كما يلي:

### 1- الحاجات الفيزيولوجية (الطبيعية):

وهي الحاجات الأساسية للفرد وهي ذات علاقة بالتكوين البيولوجي والفيزيولوجي للإنسان، وتتمثل هذه الحاجات في المأكل والمشرب والهواء والنوم والملبس.. وفي التنظيمات تشبع هذه الحاجات بالأجر الكافي وظروف العمل الملائمة.

### 2- الحاجات الأمن والحماية:

وهي تتمثل في توفير البيئة الآمنة والمساعدة على كينونة الفرد وبقائه مثل الأمن، الثبات والحماية. وفي التنظيمات يمكن إشباع هذه الحاجات من خلال ظروف العمل الملائمة، الاستقرار الوظيفي والتأمينات المختلفة.

### 3- الحاجات الاجتماعية:

ترتبط هذه الحاجات بالحياة الاجتماعية للفرد، كالحاجة للانتماء إلى جماعة معينة. والحاجة لتكوين صدقات، وفي مجال العمل يمكن اشباعها عن طريق تنمية روح الفريق وتشجيع الاتصال وتوفير مناخ عمل جيد.

#### 4- الحاجة إلى الاعتراف والتقدير:

تتمثل حاجات التقدير في تأكيد شعور الانسان بالثقة في نفسه واعتراف الآخرين به وبأهميته بين الناس<sup>(5)</sup>. ويمكن اشباع هذه الحاجة في مجال العمل عن طريق الاعتراف بالإنجازات وتكليف الأفراد بأنشطة فعلية، المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة.

#### 5- الحاجة إلى تحقيق الذات:

وهي تتعلق بالحاجات الخاصة اتجاه الفرد بالتعبير عن ذاته، ممارسة قدراته ومواصلة تطوير شخصيته على الابداع والابتكار، كما يقول ماسلو: " هي التطبع لأن يكون الشخص كل ما يكون"<sup>(6)</sup>. إذن تقتزن هذه الحاجة بالميل الشديد عند الفرد إلى تطوير كل قدراته والبحث عن كل الفرص، التي تجعل منه مبدعا وقادرا على الأخذ بالمبادرة في ميدان العمل لتجسيد المهارة والابتكار والوصول إلى تحقيق أقصى الطموح على أرض الواقع. أي تحقيق طموحات الفرد العليا في إن يكون الإنسان ما يريد إن يكون وهي المرحلة التي يصل فيها الإنسان إلى درجة مميزة عن غيره ويصبح له كيان مستقل حيث تظهر الحاجة إلى الاستقلال منذ مرحلة الطفولة وتتطور مع تقدمه في العمر وينضج، وبالتالي يبدأ بتحرر من الاعتماد على الغير. ويحقق الفرد الاستقلال في العمل، عند منحة الحرية في تنفيذ الأعمال، وبالتالي يستغل ما لديه من مواهب وقدرات فردية .

## شكل 1 : التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية



يتضح من خلال الشكل أعلاه، أن الحاجات الفيزيولوجية تحتل المقام الأول في الترتيب لما لها من دور في المحافظة على وجود الفرد وبقائه. وبعد الاشباع بشكل مرضي لهذه الحاجات ينتقل الفرد تلقائيا إلى الحاجة المادية من حيث الأهمية، والمتمثلة في الحاجة للأمن. ويفترض ماسلو أن كل من الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن محدودتان بطبيعتهما وأن طرق اشباعهما تكون معروفة وبسيطة، بعدها ينتقل الفرد إلى ممارسة جانبه الاجتماعي، وانطلاقا من فكرة أنه كائن اجتماعي بطبعه، فهو يسعى لإشباع هذه الحاجة إبتداءا من تكوينه لصداقات وانتماءات جماعية يكون فيها فاعلا اجتماعيا.

أما بالنسبة للحاجات الموجودة في أعلى الهرم، نجد الحاجة للتقدير والاحترام، وفي هذا الاطار أكد ماسلو أن الإنسان يحتاج إلى الحب والمودة والانتماء والقبول، والتي تظهر أهميتها بالنسبة له بعد إستيفاء وإرضاء كلا من الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والأمان على السواء. فالفرد الآمن هو الذي يكون قادرا على العطاء والتواصل مع الأحبة والأصدقاء والانتماء لأقرانه وعشيرته،

وفي النهاية الأخذ على عاتقه مسؤوليات إجتماعية. أما في أعلى الهرم فنجد الحاجة لتحقيق الذات التي تشكل أعلى دافع إنساني في تسلسل هرم الحاجات، والحاجة إلى تحقيق الآمال والطموحات وأن يكون الإنسان متكامل القدرات والوجود. وقد أدرك ماسلو في بحثه عن سمات الناس القادرين على تحقيق الذات، أن أعدادا محدودة فقط من الناس سيكون بإمكانهم تحقيق هذه الحاجة في يوم من الأيام.

#### - نقد نظرية ماسلو:

بالرغم من مساهمات نظرية ماسلو في تفسير الدوافع وإعطاء الإدارة مايفيدها من تحديد حاجات العاملين وطرق إشباعها لهذه الحاجات, إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات يمكن إيجازها فيما يلي:

- تفترض النظرية ترتيباً وتدرجاً للحاجات، إلا أن بعض الناس قد تختلف في ترتيبهم لهذه الحاجات، فمثلاً الشخص المبدع قد يبدأ السلم من الحاجة لتحقيق الذات، وقد يهتم آخرون بالحاجات الاجتماعية.
- قد يصر بعض الناس على مزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من أنه تم إشباعها بالفعل، وهذا خلافاً لما تفترضه النظرية بأنه في حال إشباع حاجة معينة يتم الانتقال إلى إشباع حاجة أعلى منها في السلسلة.
- لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأعلى منها مباشرة، بل إنها افترضت أن هناك إشباع فقط دون أن تحدد مقداره.
- تفترض النظرية أننا ننتقل من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجة أخرى فور إشباع الحاجة الأدنى، ولكن يمكن المجادلة بأننا في الواقع نقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت.
- كما يمكن اعتبار أن نظرية ابراهام ماسلو غير دقيقة أو مرتبة بشكل صحيح إلى حد كبير، وذلك إذا اخذنا بعين الاعتبار أنها أغفلت الجانب الروحي على أساس أن للدين أو العقيدة أهمية كبيرة في تحقيق التوازن.



## 2 - نظرية ذات العاملين لفريدريك هيرزبرغ Herzberg:

قسم فريدريك هيرزبرغ الحوافز والدوافع إلى نوعين<sup>(7)</sup>:

أ- عوامل وقائية (العوامل الصحية): وتشمل:

- الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل.
- سياسة المؤسسة و إدارتها.
- نمط الإشراف.
- المنزلة المناسبة، وهي تشمل المركز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم.
- الدخل المادي الكافي والامتيازات، وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من أجر والامتيازات مثل العلاج والاجازات ووسيلة المواصلات وغير ذلك.
- العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل.
- ظروف العمل المناسبة، من حيث وسائل الأمان، وتوفر أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.

وتفترض هذه النظرية أن عدم وجود هذه العوامل يسبب شعورا بعدم الرضا، ولكن وجودها لا يشكل بالضرورة إحساسا أو شعورا بالرضا، وإنما يمنع حالات عدم الرضا. بمعنى أنه إذا كانت هذه العوامل غير متوفرة، فإنها ستؤدي إلى عدم رضا العاملين، ولكن توافرها في نفس الوقت لا يؤدي إلى حفز العاملين، وبذل المزيد من الجهد أو زيادة إنتاجيتهم.

ب- عوامل دافعة: تعمل كحوافز وتوفرها يؤدي إلى الرضا، وهي التي ينبغي التركيز عليها كحوافز وتتمثل في:

- العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته.
- التقدير (أي التقدير من الرؤساء والزملاء).
- فرص التقدم والنمو، أي الشعور بوجود فرص للتقدم والتطور وزيادة الدخل.
- تحمل المسؤوليات، أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين.

- الإنجازات، وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفاً.

وتفترض هذه النظرية أن غياب العوامل السابقة في موقف العمل لا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا، ولكن وجودها يؤدي إلى درجة عالية من الرغبة في العمل والرضا عن الوظيفة. أي أن تلك العوامل تعتبر محفزة حسب هذه النظرية، خلافاً للعوامل بالمجموعة الأولى (الوقائية) التي لا تؤدي إلى تحفيز، لكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل.

- مقارنة بين نظريتي ماسلو و هيرزبيرغ: بعد استعراض كل من النظريتين السابقتين، نلاحظ أن هناك تشابهاً بينهما، وإن اختلف التقسيم، إذ اعتمد ماسلو على تدرج خماسي للحاجات، بينما هيرزبيرغ اعتمد على مجموعتين من الحاجات. فالعوامل الوقائية التي حددها هيرزبيرغ تتسق مع الحاجات الثلاث في المستوى الأدنى من هرم ماسلو، بينما تتسق العوامل الدافعة مع حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات في المستوى الأعلى منه.

ولقد تعرض نموذج هيرزبيرغ لانتقادات أهمها:

- أن تحديد ما هو عمل وقائي أو محفز أمر يمكن أن يختلف من شخص إلى آخر.
- يفترض هيرزبيرغ وجود علاقة بين الرضا والانتاجية، ولكن منهجية البحث التي استخدمها بحثت في الرضا فقط وليس الانتاجية<sup>(8)</sup>.

### 3- نظرية ماكلياند David C. McClelland :

يذهب ماكلياند في نظريته، إلى أن الحاجات الإنسانية ذات استقرار نسبي، فطاقة الإنسان الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى يأتي عامل ما يثيرها، ويعبر عن هذا العامل عادة بالحافز، والذي يعتبر ترجمة لهدف معين، فإذا حقق الفرد ذلك فإنه يؤدي إلى إشباع الحاجة التي أثرت لديه، وشكلت دافعيته. ووفقاً لنظرية ماكلياند فإن الحاجات ذات الارتباط ببيئة العمل يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع<sup>(9)</sup>:

- الحاجة إلى الانجاز.
- الحاجة إلى الانتماء.
- الحاجة إلى القوة والتأثير.

وفيما يلي استعراض لتلك الحاجات:

أ- **حاجات الإنجاز:** يعرف دافع الإنجاز، بأنه الفرق بين مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي. فكلما قلت المسافة بين مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي انخفض دافع الإنجاز، وكلما زادت المسافة ارتفع دافع الإنجاز. ويمكن التعبير عن الحاجة إلى الإنجاز بأنها سلوك يغلب عليه الرغبة في التنافس والوصول إلى أداء ممتاز أو غير عادي.

ويتصف العاملین الذين لديهم حاجة للإنجاز بما يلي:

- الرغبة القوية في تحمل مسؤولية حل المشاكل المعقدة.

- الرغبة القوية في التعامل مع أهداف صعبة والميل في تحمل المخاطر.

- الرغبة القوية في الحصول على المعلومات المرتبة بشكل مستمر عن مستوى الأداء.

- الرغبة في الاعتماد على الذات، وعدم الاشتراك مع الآخرين عند انجاز المهام.

- الرغبة في الحصول على عائد في مقابل ما أنجزوه.

وعليه فإن الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للسلطة يميلون دائما لممارسة التأثير والرقابة القوية، وعادة يسعى مثل هؤلاء الأشخاص للحصول على مناصب قيادية. والأفراد الذين يحركهم مثل هذا الدافع يكونون فاعلين، ويستمتعون بالتحرك للأعلى في المنظمة، ويمكن تعزيز هذا الدافع من خلال السماح بالمراقبة الذاتية على سلامة العمل وطرائقه، وتوفير الفرصة للتأثير على الآخرين، من خلال المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات، لأنها تزود الأفراد بالتأثير في عملهم، وفي الآخرين.

ب- **حاجات الانتماء:** وتعرف بأنها حاجة الفرد لوجوده مع الآخرين وبينهم، والرغبة الدائمة في الحصول على موافقة المحيطين، سواء على النفس أو السلوك. فمثل هؤلاء الأشخاص الذين لديهم حاجات قوية للانتماء تراهم يهتمون إلى حد كبير بتجنب أي سبب يؤثر على حسن علاقاتهم ومشاعرهم الودية مع الآخرين، وتجدهم ينغمسون في العمل الذي يسمح لهم بإقامة علاقات متينة طيبة ومستمرة معهم؛ لذلك فإن الأشخاص الذين لديهم حاجة شديدة للانتماء، ويمكن توفير هذا الدافع عن طريق العمل الذي يحتاج إلى تعاون بالعمال المطلوبين، وعندما يكون هناك وقت للتفاعل فيجب تشجيع هذا التفاعل وتعزيزه.

ج- الحاجة إلى النفوذ والقوة والتأثير: وتعرف بالرغبة في التأثير في الآخرين والرغبة في السيطرة أو التحكم في البيئة المحيطة، فهؤلاء الأشخاص غالبا ما ينحصر وقتهم وتفكيرهم وجهدهم في الحصول على مركز وظيفي يحصل من خلاله الفرد على المكافآت والقوة، ومن ثم السيطرة والنفوذ، كما أن هؤلاء الأشخاص لا يعطون اهتماما لحسن العلاقات مع الآخرين، ولا يهتمهم رضاهم عنهم.

وقد افترض ماكلياند أن الأفراد الذين لديهم دافع قوي للإنجاز يكون لديهم عادة حاجة قوية للنفوذ، فمثل هؤلاء الأشخاص الذين لديهم الرغبة القوية في التأثير في الآخرين يكثر من تقديم الآراء والمقترحات في محاولة إقناع الآخرين بقبول آرائهم، ومن خصائصهم كذلك الطلاقة في الحديث واللباقة والرغبة الدائمة في النقاش والجدل، ويتوقع نجاح هذا النوع من العاملين في وظائف القيادة الإدارية.

فضلا عن ذلك، توصل ماكلياند من خلال تجاربه إلى أن<sup>(10)</sup>:

- هناك أفرادا لهم ميول ورغبات عالية لإتمام العمل بصورة جيدة خلافا للأفراد العاديين.
  - يرى أن تلك الحاجات الثلاث موجودة لدى كل إنسان ولا يوجد تدرج لإشباعها، فهي مترابطة وتتفاوت من شخص لآخر، وأنها مستمرة لا نهاية لها.
  - ركز بصورة كبيرة على الحاجة إلى الانجاز على اعتبار أنها الفرق بين مستوى الطموح ومستوى الأداء، فكلما قلت المسافة بينهما انخفض الحافز والعكس صحيح، وفي حالة انعدام المسافة (تطابق مستوى الطموح ومستوى الأداء) يبدأ الفرد في التفكير برفع مستوى الطموح إلى أعلى حد، وذلك بناء على قدراته وخبراته السابقة.
  - يرى أن الحاجات الثلاث مترابطة وتشكل مجتمعة محفزا لدى الفرد للأداء الجيد، وأن فقدان أيها منها يؤدي إلى تقليل دافعية الفرد، ومن ثم يقلل أداءه.
  - ركز على دافع الانجاز، على أساس أنه الأقوى، حتى سميت نظريته بنظرية الحاجة للانجاز.
- وبتركيز نظرية ماكلياند على دافع الانجاز لدى العاملين، فهي تتميز بأنها تركز على الفروقات بين الأفراد، في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للانجاز والأداء العالي المتميز، والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها، والتي غالبا ما تكون أهدافا عالية المستوى.

- نقد نظرية ماكلياند: ركزت هذه النظرية على دوافع الانجاز وتتجاهل الدوافع الأخرى، كما وأن أهميتها ترتبط بأهمية حاجات الانجاز فقط.

### ثالثا - نظرية (X) و (y) لدوجلاس ماجريجور Douglas McGregor :

قدم ماجريجور هاتي النظريتين، في ستينات القرن الماضي، حيث انتقد من خلال النظرية الأولى أفكار الكلاسيكية خاصة في نظرتها للعنصر البشري وطريقة التعامل معه، أما نظريته الثانية (y)، فقد عبر من خلالها عن وجهة نظره عن كيفية التعامل الصحيح والإنساني مع العنصر البشري وإحداث التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد العامل<sup>(11)</sup>. وقد ركز دوجلاس ماجريجور على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها.

- أسس نظرية (X): تبنى هذه النظرية على الافتراضات التالية:

1. لدى الانسان العادي كراهية فطرية للعمل ولذا يحاول تجنبه
- 2- يكره الانسان المسؤولية ولذا يحتاج للتوجيه من رئيسه.
- 3- الانسان العادي خامل وغير طموح ويسعى فقط للأمن والاستقرار.
- 4- الحافز الأساسي للعمل هو الأجور.

من هذا يتضح لنا أن الأسلوب الذي تفترضه نظرية (X)، يعتمد على مبدأ عدم الثقة بالعاملين، فهي تفترض عدم حب العاملين للعمل، ونقص الطموح لديهم وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية ويفضلون التحفيز المادي فقط، وعليه القائد لا بد أن يتصف بالصرامة والقوة والاعتماد على الأسلوب التوجيهي الصارم. فالعمال يجب ان يجبروا على العمل ويجب ان يراقبوا ويوجهوا ويهددوا بالعقاب من أجل الحصول على الانتاج اللازم لتحقيق الأهداف، وعليه فهذه النظرية تعكس النظرة الكلاسيكية للعمل، وبالتالي تعرض نظرية (X) القيادة المتسلطة، التي تركز على الإنتاج وتهتم بتصميم العمل وإجراءاته.

- نظرية (y): تبنى هذه النظرية على الافتراضات التالية:

1. يحب الانسان بطبيعته العمل كما يحب الراحة والانسجام طالما توفرت له الظروف المناسبة لذلك.

2- يسعى الفرد تحت الظروف الاجتماعية والاقتصادية الملائمة بمحض ارادته للعمل.

3- يتعلم الانسان تحمل المسؤولية تحت الظروف المناسبة بل ويسعى اليها.

4- الانسان طموح بطبيعته ولذا يكرر تصرفاته التي ينتج عنها اشباع رغباته وتؤمن له الامن والاستقرار.

5- الانسان قادر على استخدام الفكر والخيال في حل المشاكل التنظيمية اذا ما أعطي الفرصة لذلك، واذا اعطي الفرصة فانه يكون قادرا على الابداع والابتكار وركوب المخاطر، والعقاب ليس هو الوسيلة الوحيدة لدفع الأفراد للعمل.

إذاً نظرية (y) تعتمد في أسلوبها على مبدأ الثقة المتبادلة، يفترض القائد فيها أن المرؤوس أو العامل لا يكره العمل إلا بسبب عوامل خارجية، وأن الفرد هنا قادر على الإبداع وتحقيق أكبر إنتاجية، والمرؤوس هنا يتمتع برقابة ذاتية، ويمكن تحفيزه بأساليب كثيرة مثل: التفويض وزيادة حريته، وإشراكه في وضع القرار وتحمل المسؤولية... إلخ ، وبهذا فإن القائد هنا يفوض العاملين باتخاذ ما يروونه مناسباً لإنجاز العمل بالشكل المطلوب، وبالتالي تميل هذه النظرية إلى تبني النموذج القيادي الديمقراطي.

- نقد وتقييم المدرسة السلوكية:

وجهت إلى المدرسة السلوكية بصفة عامة ومدرسة العلاقات الإنسانية بصفة خاصة عدة إنتقادات أهمها:

- نظرت المدرسة السلوكية إلى التنظيم على إعتباره نسق مغلق، حيث أكد مفهوم العلاقات الإنسانية على المتغيرات التنظيمية الداخلية وتجاهل تغيرات البيئة الخارجية ونظر إلى العمل بإعتباره عملية ستاتيكية لا تتغير مع الزمن.
- من أهم أوجه النقد كذلك التي وجهت إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، التحيز ضد النزعة الفردية وضد العقلنة والترشيد وقدمت صورة للفرد تسيطر عليها الأحاسيس والمشاعر<sup>(12)</sup>.

• إهتمت هذه المدرسة بالجانب الإجتماعي والمعاملة الحسنة للعامل، وإعتبرت ذلك هو المتغير الأساسي لزيادة الإنتاجية وأهملت التنظيم الرسمي والجوانب الفنية كعوامل هامة في العملية الإدارية<sup>(13)</sup>.

• المبالغة في التركيز على حاجات العامل النفسية والإجتماعية على حساب الأهداف التنظيمية.

• لم تتجح في تقديم نظرية متكاملة للتنظيم.

على الرغم من تلك الإنتقادات، إلا أن مدرسة السلوكية، قد ساهمت مساهمة هامة في تطوير ممارسات وأساليب تسيير الموارد البشرية داخل تنظيمات العمل، حيث كشفت على أهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسة وأهمية التنظيم غير الرسمي بالنسبة لسلوك العمال وإنتاجيتهم، وأكدت على أهمية الجوانب النفسية والإجتماعية في تحقيق الفعالية والنجاعة.

#### خلاصة:

من خلال تحليلنا السابق لكل من المدرسة الكلاسيكية التي تطرقنا لها في المحور الثالث، وكذا المدرسة السلوكية التي تطرقنا لها في هذا المحور، يتضح لنا أن هذه المدارس تختلف فيما بينها في المبادئ والأفكار التي تقوم عليها، وتلتقي في نقطة مشتركة وهي السعي لتحقيق النجاعة والفعالية التنظيمية.

فالمدرسة الكلاسيكية نظرت للإنسان نظرة محدودة وإعتبرته آلة إنتاج، حيث ركزت على الإشراف والرقابة الشديدة والتنظيم الرسمي، وإهتمت بالتنظيم الهرمي للسلطة والإتصال الرسمي وأنكرت حق الأفراد في المشاركة في إتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل وإقتصار التحفيز على الحوافز المادية.

أما المدرسة السلوكية، فإهتمت بالجانب النفسي والإجتماعي للعامل، حيث أكدت على أهمية التنظيم غير الرسمي والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، إلا أنها مثلها مثل المدرسة الكلاسيكية نظرت إلى التنظيم على إعتباره نسقا مغلقا وتجاهلت بذلك تغيرات البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة.

- هوامش المحور الرابع:

1. محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق، ص 74 .
2. سعد يس عامر ومحمد علي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 18.
3. سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص43.
4. Nicole Albert, Diriger et Motiver, art et pratique du management, Ed d'Organisation, 2 émé édition, Paris,2002, PP19-20.
5. جمال الدين الغزاوي، مهارات الممارسة في العمل الاجتماعي، مطبعة الاشعاع الفنية، القاهرة: 2001، ص 74.
6. فؤاد الشيخ السالم وآخرون، مرجع سابق، ص 139.
7. ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، لأردن، 2003، ص 116.
8. ماجدة العطية: مرجع سابق، ص 117.
9. جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي- نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 361.
10. ماجدة العطية: مرجع سابق، ص 120-121.
11. علي غربي، ادارة الموارد البشرية، منشورات جامعة قسنطينة، 2003.
12. طلعت إبراهيم لطفي: علم إجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1993، ص87.
13. محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 46.



## المحور الخامس:

### إتجاه الأنساق المفتوحة في دراسة المؤسسة

#### \* تمهيد

أولا - الخصائص الرئيسية للأنساق المفتوحة

ثانيا - نظرية الأنساق العامة

ثالثا - نظرية الأنساق السوسيوثقافية

رابعا - النظرية الموقفية

#### \* خلاصة

## - تمهيد:

يعتبر إتجاه الأنساق المفتوحة أحد الإتجاهات الحديثة في دراسة التنظيم، ظهر في منتصف القرن الماضي، وساهم من خلال المفاهيم والمبادئ التي جاء بها في تحقيق قفزة نوعية في الفكر التنظيمي، حيث تحولت النظرة إلى التنظيم من نسق مغلق لا يتأثر بظروف البيئة المحيطة، إلى إعتباره نسقا مفتوحا في تفاعل وتأثير مستمر مع المحيط. ويمثل منظور الأنساق إطارا فكريا مفيدا للباحث والدارس ليقفهم و تصور المؤسسات بشكل أفضل، وقد أصبح له تأثير قوي في مجال الدراسة العلمية للتنظيميات.

### أولا - الخصائص الرئيسية للأنساق المفتوحة حسب كاتز و كاهن (Katz et Kahn) :

إن خصائص الأنساق المفتوحة جد مهمة في تحليل وتفسير العديد من الظواهر في التنظيمات، وقد بين كاتز وكاهن (Katz et Kahn) الخصائص الرئيسية للأنساق المفتوحة وهي<sup>(1)</sup>:

أ- كل الأنساق المفتوحة عبارة عن آليات متكونة من مدخلات وعمليات تحويل ومخرجات، حيث يأخذ النسق المفتوح المدخلات (inputs) من البيئة في شكل طاقة، معلومات، أموال، أفراد، مواد خامة ... وبعد ذلك يقوم بمعالجة المدخلات من خلال عمليات تحويلية، ثم يصدرها إلى البيئة على شكل مخرجات (outputs) (سلعة أو خدمة). وتتميز أنشطة الأنساق المفتوحة بالدائرية والإستمرار أي على شكل دورة cycle متكررة، حيث أن مخرجات النسق تشكل مصدرا لمدخلات جديدة تعمل على تكرار الدورة.

ب- **التلاشي السلبي (Entrepie négative)**: يتميز النسق المفتوح بالأنتروبيا السلبية، حيث تعمل الأنساق المفتوحة على إستمرار حياتها وتجديد نشاطها، وذلك لقدرتها على إستخدام طاقة وموارد (مدخلات) تفوق ما تتطلبه مخرجاتها، فالمؤسسة تأخذ من البيئة المحيطة أكثر مما تحتاجه من الموارد لإنتاج مخرجاتها، وبالتالي يمكنها تخزين طاقة تساعد على الإستمرار والبقاء في أوقات ندرة الموارد.

ج- **المعلومات والتغذية العكسية feed back**: إضافة إلى المدخلات المختلفة، يتلقى النسق المعلومات من البيئة المحيطة به، ويقوم النسق بإختيار المعلومات المفيدة ويتم تصنيفها وترتيبها وتوثيقها لإستعمالها في إتخاذ القرارات. وتمكن التغذية العكسية - وهي معلومات من البيئة عن أداء

النسق-. النسق من تصحيح مساره، حيث تعطيه مؤشرات عن سير عمله ونتائجه ومدى نجاحه في تحقيق أهدافه وتتطلب الأنساق نوعين من التغذية العكسية السلبية والإيجابية.

حيث يقول هانا (Hanna): " تقيس التغذية العكسية السلبية ما إذا كانت المخرجات متناغمة مع الأهداف والغايات أم لا، وأيضا تعرف على أنها تغذية عكسية تصحيحية للانحرافات. والتغذية العكسية الإيجابية تقيس ما إذا كانت الأهداف والغايات متوازنة مع إحتياجات البيئة وتسمى في بعض الأحيان تغذية عكسية موسعة للانحرافات " (2) .

د- **الإستقرار والإتزان Homéostasie**: بالرغم من تفاعل النسق مع المحيط، فإنه يمتاز بالإندماج أي تحقيق ثبات نسبي، فالنسق يحاول إيجاد حالة من التوازن في نشاطه، ليس توازنا جامدا وإنما توازن متحرك، فقد إستبدلت فكرة التوازن التي نجدها في إتجاه النسق المغلق بما يسمى بالتوازن الديناميكي (Homéostasie).

هـ- **الإندماج والتنسيق**: تميل الأنساق المفتوحة نحو التوسع والنمو والتعقيد، فتظهر أهمية التنسيق والإندماج بين الوحدات (الأنساق الفرعية) في ضمان تحقيق نشاط النسق كوحدة متكاملة، رغم تخصص وتمايز مختلف أجزائه.

و- **القدرة على تحقيق الأهداف بطرق مختلفة (Equifinalité)**: وتسمى هذه الخاصية كذلك بالنهاية المتساوية، أي قدرة النسق المفتوح على الوصول إلى نفس النهاية بطرق متعددة وبوسائل وأساليب مختلفة. هذا يعني أن أي مؤسسة يمكن أن تحقق أهدافها بمدخلات وعمليات تحويل متنوعة، وتكمن أهمية هذا المفهوم في الإعتقاد بوجود أكثر من حل واحد لمشكلة معينة بدلا من محاولة التوصل إلى حل مثالي جامد.

ويمكن في ضوء خصائص الأنساق المفتوحة فهم وتفسير العديد من الظواهر التي تحدث في التنظيمات، ويتجلى ذلك فيما يلي:

**1-** إن إعتبار المؤسسة نسق مفتوح يعني أنها تشكل كيان متكامل أو منظومة تتكون من أجزاء تتربط ببعضها بعلاقة تفاعل وتداخل، أي أن كل جزء يؤثر في الأجزاء الأخرى، وأن الكيان الكلي يتأثر بهذه الأجزاء، فإذا حدث تغيير في أي نسق فرعي فإنه سيؤثر في الأنساق الفرعية الأخرى<sup>(3)</sup>.

بمعنى إذا تم إحداث تغيير تنظيمي في المؤسسة فإن له إنعكاسات على جميع الأنساق الفرعية في هذه المؤسسة.

2- إن خاصية الإستقرار والإتزان التي يتميز بها النسق المفتوح والتي من خلال يسعى للمحافظة على خصائصه تفسر لنا مقاومة التغيير في التنظيمات، وتبين لنا أن مقاومة التغيير أمر حتمي وطبيعي في المؤسسات التي تحدث فيها تغييرات (4).

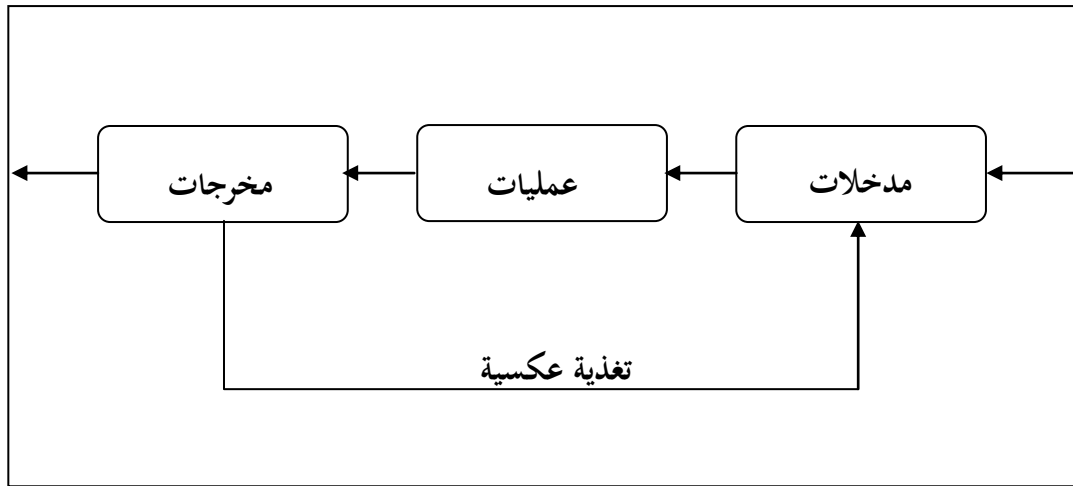
3- يتحصل النسق المفتوح على معطيات ومؤشرات عن مدى تحقيقه لأهدافه وبلوغ غاياته، من خلال التغذية العكسية. وقد يتبع النسق التغذية العكسية السلبية (négative feedback) أي نظام الرقابة السلبي والهدف منها وهو تصحيح الانحرافات بالرجوع أو تغيير الموقف، ليصبح النسق كما هو عند البدء أو كما هو مخطط له. فالرقابة السلبية دائما تقارن بين الوضع الحالي وبين الأهداف التي سبق تحديدها أو تخطيطها، بينما التغذية العكسية الإيجابية positive feedback أي الرقابة الإيجابية، تستخدم من أجل الوصول إلى الوضع الأفضل للنسق والذي يناسب الظروف، وتشجع الرقابة الإيجابية النسق على التغيير وتسمح بتغيير الأهداف إذا كانت الظروف تستلزم ذلك، أي تساعد المؤسسة على النمو والتأقلم (5).

من خلال ما تقدم فإن الأنساق المفتوحة قد تكون أنساق مستقرة إذا ما إتبعنا تغذية عكسية سلبية وهي تشبه في هذه الحالة منظم الحرارة (thermostat) وهو نسق مستقر ينظم نفسه بالرجوع إلى درجة الحرارة المطلوبة أئوماتيكيا. بينما الأنساق التي تتبع تغذية عكسية إيجابية فهي أنساق مفتوحة متأقلمة تهتم أكثر بالتغيير وتحاول النمو من خلال خلق أنساقا فرعية جديدة.

### ثانيا - نظرية الأنساق العامة (النظم) (Théorie des systèmes généraux) :

يعتبر العالم البيولوجي النمساوي فون بيرتالانفي (Ludwig Van Bertalanffy) أول من أوضح مبادئ نظرية الأنساق العامة في عام 1950، وكاتز وكاهن (Katz et Kahn) أول من طبقا نظرية الأنساق في المنظمات بشكل شمولي سنة 1966 (6). وتتنظر هذه النظرية إلى المؤسسة على أساس أنها أنساق مفتوحة ونشطة في تفاعل مستمر مع البيئة المحيطة، وهي متكونة من ثلاثة عناصر هامة تتمثل في المدخلات، العمليات والمخرجات.

وقد عرف برتالانفي النسق على أنه :”مجموعة من العناصر التي لها علاقة تأثير متبادل“<sup>(7)</sup>. كما أكد على أنه من المهم دراسة الكل ومجموع العناصر والعلاقات بينهما بدل من دراسة كل عنصر على إنفراد، فحسب برتالانفي فإن الكل ذو دلالة أكثر من مجموع الأجزاء التي تشكله. أن النموذج المبسط لمكونات أي نظام هو أن لكل نظام مدخلات وعمليات معالجة ومخرجات (Input ، Processing ، output ، Feedback)، وتختلف النظم بطبيعة مدخلاتها وعملياتها وأنماط وخصائص مخرجاتها، والشكل الآتي يوضح تلك المكونات:



1. **المدخلات** : هي كل ما يدخل للنظام ويأتي من مصادر داخلية وخارجية، وتتباين المدخلات بحسب نوع النظام، فمدخلات النظام الإنتاجي مواد خام ومدخلات نظام المعلومات بيانات ومدخلات النظام التعليمي الطلبة والأساتذة والإجراءات التعليمية.
2. **العمليات**: تعني كل أنشطة التي تتولى تحويل المدخلات الى المخرجات فهي العمليات الحسابية والمنطقية لمعالجة البيانات وتحويلها الى المعلومات في نظام المعلومات والعمليات الانتاجية لتحويل المواد الاولية الى سلع في النظام الانتاجي .
3. **المخرجات**: هي كل ما ينتج عن النظام كنتيجة أنشطة عمليات المعالجة من معلومات، منتجات، خدمات.

4. **التغذية العكسية:** تقتضي عملية ضبط النظام وجود رقابة على جميع عناصر النظام ويعبر عنها بالتغذية العكسية وهي عبارة عن ردود الأفعال السلبية أو الايجابية عن مخرجات النظام، ويمكن التأكد من جودة مخرجات النظام من خلال مقارنة المخرجات بمعايير محددة مسبقا للأداء ثم تغذية النظام بنتائج هذه المقارنة ، ان الهدف من عملية التغذية العكسية الحفاظ على مستوى أداء النظام ومعالجة الانحرافات، مما يساهم في وصول النظام الى حالة من التوازن والاستقرار .

### ثالثا- نظرية الأنساق السوسيو تقنية (Théorie des systèmes sociotechniques):

ينتمي أنصار الإتجاه السوسيو تقني إلى معهد تافستوك للعلاقات الإنسانية بلندن (Tavistack Institute of Humains Relations) ومن أبرزهم إريك ترست (Eric Trist) وفردريك أمري (Frederic Emery).

أفكار المدرسة السوسيو تقنية هي اسهامات نظرية ومنهجية وهي ثمرة أعمال وأبحاث امبريقية وعمل ميداني. كما ارتبط الإتجاه السوسيو تقني بطريقة البحث الفعلي والتي مفادها عدم تحليل التنظيم من الخارج، ولكن أشراك الباحثين مع الأفراد المعنيين بمسألة التنظيم منذ البداية والذين سيقرون فيما بعد معا اقتراحات اعادة التنظيم.

ومن المنظور السوسيو تقني فإن التنظيم يتكون من نسق إجتماعي ونسق تقني يتفاعلان بإستمرار وبينهما تأثير متبادل، إضافة إلى كونه نسق مفتوح يتداخل مع البيئة المحيطة به ويتأثر بالظروف الخارجية ويؤثر فيها<sup>(8)</sup>.

أصحاب المقاربة السوسيو تقنية يقبلون الرأي التقليدي لعلم الاجتماع الصناعي ولحركة العلاقات الانسانية الذي يذهب إلى أن العوامل التكنولوجية داخل المصنع تؤثر على نوعية العلاقات الاجتماعية في مجال العمل، إلا أنهم يؤكدون أن التكنولوجيا لا تمثل أكثر من قيد على الفعل الاجتماعي ولكنها لا تحدد تحديدا صارما نتائج السلوك الانساني، فالاختيار الواعي لا يمكن أن ينشئ علاقات انسانية في محيط العمل التكنولوجي أو الفني، فالحقيقة أن أي مشكلة انتاجية يوجد لها عدد كبير من الحلول التكنولوجية البديلة والمتكافئة والتي تتفاوت بذلك دلالاتها بالنسبة للعلاقات الانسانية.

كما جاءت السوسيو تقنية لتتفي الحتمية التكنولوجية السائدة في عدد من نظريات التنظيم، من خلال التأكيد على عنصر الإختيار - أي أن لكل تكنولوجيا عدة إختيارات تنظيمية- والتأثير المتبادل بين التكنولوجية والأنساق الاجتماعية والميل إلى تثمين اتجاه الادارة إلى الشعور بالحاجة إلى التشاور، الابتكار، المرونة وسعة الأفق في تصميم عمليات العمل واجراءاته.

وحسب هذه النظرية لا بد من أخذ بعين الاعتبار عند تعريف العمل، النسق الفني والنسق الاجتماعي في نفس الوقت، هذه المقاربة تعارض اذن مدرسة التنظيم العلمي للعمل والطريقة النفسانية، الأولى أهملت الحاجات الشخصية للأفراد الذين ينجزون العمل والثانية لم تولي الأهمية اللازمة للعوامل التقنية من حيث تأثيرها على ظروف العمل.

ومن منظور سوسيو تقني المؤسسة متكونة من نسق اجتماعي ونسق فني يتفاعلان بإستمرار وبينهما تأثير متبادل، هذا التفاعل يكون في حد ذاته نسقا. وهناك امكانية الترشيد الأقصى للعلاقات بين الجانب التقني والتنظيم من خلال التعرف والتحكم في التقنية.

ومن أهم التطبيقات الأساسية للمدرسة السوسيو تقنية، هي فرق العمل المستقلة أو ذاتية الانضباط، فمن خلال تشكيل فرق عمل على أساس مبدأ الانضباط وتعدد الاختصاص وتطبيق العلاوات الشاملة تتحول وظيفة الاشراف إلى وظيفة مساعدة وبالتالي تنقل الاختلالات المرتبطة بالتaylorية كالتعب، انخفاض المردود، صعوبة التنسيق.... وقد توصل تريست إلى أن الفرق ذاتية الانضباط بأدوار مرنة كانت أكثر فعالية من الفرق عالية الهيكلة، وقوة التنظيم متعلقة بالفرق التي لها القدرة على انجاز الأعمال في تناغم. إن مبدأ الانضباط الذاتي ليس الهدف منه تحقيق الفعالية فقط ولكن كذلك احساس العامل بالكرامة والرضا أثناء أدائه لعمله، وتكرس الديمقراطية داخل التنظيم، وقد عرف هذا المبدأ انتشارا واسعا في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية في سنوات التسعينات.

منظروا المدرسة السوسيو تقنية، يرون أن الجانب التكنولوجي والجانب الاجتماعي داخل التنظيم يتفاعلان بإستمرار، وبالتالي إنه من غير المجدي ترشيد أحد الجانبين على انفراد. وتشكل مبادئ النظرية السوسيو تقنية إطار نظريا هاما لفهم وتحليل العديد من الظواهر في المؤسسات، ويتجلى ذلك فيما يلي:

1- إن إعتبار التنظيم مكون من نسق تقني ونسق إجتماعي كل منهما يؤثر في الآخر ويتفاعلا بإستمرار، يقودنا إلى إسختلاص مبدأ هام في التغيير التنظيمي مؤداه أن أحداث تغيير في أحد النسقين سيؤثر لا محال في النسق الأخر، وبالتالي فمن غير المجدي ترشيد أحد النسقين على إفراد، أي أن ترشيد الأنساق التقنية والإجتماعية معا هو وحده الذي يؤدي إلى تحقيق مردود إجمالي أحسن.

2- أكدت السوسيونقنية على أن لكل تكنولوجيا عدة إختيارات تنظيمية، بناء على ذلك فإن عند إحداث تغيير تنظيمي في المجال التقني لابد من حسن إختيار التنظيم المناسب للجانب التقني للعمل الذي يتلائم مع الجانب الإجتماعي (النسق الإجتماعي) لتحقيق فعالية أكثر.

3- ترست وأمري (Trist et Emery) عند تحليلهما للعوامل التي تؤثر على المؤسسة سلطا الضوء علي ظاهرتين هما<sup>(9)</sup>:

أ- التغييرات التي تحدث في البيئة تفرض تطور المنتوجات، وتنوع المخرجات (outputs) بدون إجراء تغيير هيكلية مرتبط بمرونة جهاز الإنتاج التقني.

ب- درجة تنوع المدخلات (inputs) التي يمكن أن تتحملها مؤسسة بدون إحداث تغيير تنظيمي تتعلق بالتكنولوجيا المستعملة.

النتيجة التي توصلنا إليها، هي أن العملية التقنية (processus technique) التي من خلالها يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات لها دور كبير في خاصية التعديل الذاتي<sup>(10)</sup> (autorégulation) التي تتمتع بها المؤسسة، بمعنى أن التكنولوجيا المستعملة لابد أن تتمتع بنوع من المرونة حتي تستطيع المؤسسة التأقلم من خلال تحمل تغيير و تنوع المدخلات وتطور وتنوع المخرجات.

4- إهتم أمري وترست في إطار تحليلهما النسقي (analyse systémique) بدراسة العلاقة الموجودة بين التغييرات التنظيمية وتغير الظروف البيئية، وتوصلا إلى أن هناك أربع أنواع من البيئة الخارجية للمؤسسة هي<sup>(11)</sup>:

● **البيئة الهادئة العشوائية (Environnement calme et soumis aux lois du hasard):** هي

بيئة ثابتة نسبيا، تهديداتها قليلة والتغير الخاص فيها بطيء وغالبا يصعب التنبؤ به، لذلك درجة عدم التأكد فيها ضعيفة .



• **البيئة الهادئة التجمعية (Environnement calme dont les éléments accrochés) :**

يمتاز التغير في هذه البيئة بالبطء، إلا أن التهديدات موجودة علي شكل تحالفات الأمر الذي يلزم المؤسسة بضرورة التعرف على هذه التهديدات والتخطيط لعملياتها بأساليب إستراتيجية.

• **البيئة القلقة (Environnement troublé):** هذه البيئة أكثر تعقيدا وفيها مجموعة

متنافسين لديهم هدف واحد وقد يتمكن واحد أو أكثر من المؤسسات المتنافسة من السيطرة على البيئة، وهي تتطلب إتباع إستراتيجيات معقدة من طرف المؤسسات وقدرة إستجابة سريعة .

• **البيئة الهائجة (Environnement turbulent) :** هذه البيئة أكثر البيئات هيجانا، ويكون

عدم التأكد فيها عالي جدا لأن التغير يحدث بشكل متواصل والمتغيرات البيئية متداخلة ومتفاعلة مع بعضها. في هذه البيئة إستقرار المؤسسة يصبح صعب المنال وحسب أمرى وترست " لإستقرار يتحقق عن طريق بروز قيم مشتركة تتقاسمها مختلف المؤسسات المتنافسة"<sup>(12)</sup> أي تبني جميع المؤسسات قيم تنظيمية تربطها بالمجتمع الكلي.

وعلى الرغم من أن "أمري" و "ترست" لم يقدمتا مقترحات محددة بشأن أي الهياكل التنظيمية هو الأكثر ملائمة لكل نوع من هذه البيئات الأربع، لكن بالإمكان مقابلة عملهما مع ما ذهب إليه كل من "برنز" و"ستولكر" من حيث أن طبيعة الموقف وخصائصه في النوعين الأول والثاني للبيئة عند أمري وترست يناسبهما الهيكل الميكانيكي، بينما يناسب كل من البيئة القلقة والهائجة الهيكل العضوي<sup>(13)</sup>.

ويساعد هذا العمل الذي قام به أمري وترست في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، والتي علي أساسها يتم إختيار الهيكل التنظيمي المناسب خلال إحداث تغيير تنظيمي هيكلية، كما يمكننا ذلك من دراسة وتحليل عمليات إعادة الهيكلة في ضوء تغيرات البيئة الخارجية للتنظيم.

كما يتضح لنا من خلال هذا التقسيم للبيئة الخارجية أنها تشكل عاملا أساسيا، لا يمكن إهماله عند تصميم الهيكل التنظيمي، وهذا ما يوحي بحتمية التغيير التنظيمي لتحقيق تكيف المؤسسة مع تغيرات الظروف الخارجية.

- **نقد وتقييم المدرسة السوسيوثقافية:** لقد استطاع هذا الاتجاه أن يشق طريقه إلى تحقيق نوع من الذاتية والاستقلال، من أجل ذلك حاول دراسة التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا فنيا فيه ترتبط التكنولوجيا بعواطف الأفراد ارتباطا منظما ثم يرتبطان سويا بالبيئة ارتباطا وثيقا ومباشرا، كما استطاع إلقاء الضوء على مشكلات تنظيمية لم تكن مألوفة من قبل وعالجها بطريقة جديدة في ضوء اتجاه امبريقي محدد.

ولعل أضعف جوانب هذا التجاه تتمثل في اهتمامه المبالغ فيه بمشكلات النسق، وهو بذلك يتشابه إلى حد كبير مع الاتجاه البنائي الوظيفي الذي كان رائدا في هذا المجال. كما فشل أصحاب هذا الاتجاه في تفسير مصادر توجيه أعضاء التنظيمات، إضافة إلى ذلك لم يهتم هذا الاتجاه بدراسة نوع معين من التنظيمات وهو التنظيمات الاقتصادية، كما أنه استعان في دراسة قضاياها بإتجاه امبريقي ولم يهتم بصياغة أطر نظرية واسعة بل اكتفى بتطوير بعض القضايا محدودة النطاق.

#### رابعا - النظرية الموقفية (La théorie de contingence) :

يعتبر الإتجاه الموقفي (الشرطي) إتجاها حديثا في الفكر التنظيمي وهو يتبنى فكرة النسق المفتوح، حيث يعتبر المؤسسة نسقا ديناميكيا يتبادل التأثير بصفة مستمرة مع الظروف الخارجية، فمن وجهة نظرا المدرسة الموقفية، التنظيم يعتبر نسقا مفتوحا يحاول بإستمرار التكيف مع عدم الثبات البيئي ومع المتغيرات الموقفية، هذه المتغيرات الموقفية تتمثل في البيئة، التكنولوجيا والحجم، فالظروف البيئية المختلفة تتطلب أنماط مختلفة من التكيف البنائي التنظيمي لتحقيق مستوى عالي من الأداء .

وقد أثبتت جون ودوارد (Jean Woodward) من خلال أبحاثها التي أجرتها على 100 مؤسسة أن التكنولوجيا تشكل متغير موقفي هام يؤثر على البناء التنظيمي، كذلك حجم التنظيمي له أهمية في تحديد البناء التنظيمي<sup>(14)</sup>.

ويرى أنصار الإتجاه الموقفي أنه ليست هناك نظرية أو مدرسة في التنظيم يمكن تطبيقها في مختلف الظروف وفي كل المؤسسات وإنما يجب إستخدام النظرية بشكل إنتقائي بحيث تتلائم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المؤسسة<sup>(15)</sup>. وعليه فإن أنصار الإتجاه الموقفي يؤكدون أن

الظروف البيئية والتكنولوجية يشكلان قيودا هاما على إختيار الإشكال البنائية الفعالة أي الهيكل التنظيمي المناسب. وبناءا على ذلك فقد تلجأ المؤسسة لإحداث تغييرات هيكلية إستجابة للتغيرات البيئية أو التكنولوجية أو عند تغير حجم التنظيم .

وفي إطار هذا الإتجاه قام كل من بول لورنس و لورش (P. Lawrence et Jay Lorsh) بدراسة طبيعة العلاقة الموقفية بين أنواع معينة من البيئات الخارجية وردود أفعال المؤسسة نحوها، حيث طوروا مفهومين أساسيين في بحثهما هما التمايز والتكامل<sup>(16)</sup>. ويعتبر مفهومي التمايز والتكامل مهمين في فهم وتحليل ظاهرة التغير التنظيمي .

ويشير مفهوم التمايز (différenciation) إلى إختلاف وتخصص الوحدات (الأقسام) الإدارية داخل التنظيم، أي أن أقسام المؤسسة تعمل بشكل مختلف وبذلك كلما زاد التخصص في الأقسام كلما زاد التمايز.

أما مفهوم التكامل (intégration) فيعني نوعية التعاون والتساند والإعتماد المتبادل بين الوحدات والأقسام الإدارية، من أجل توحيد الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة. ووفقا لمفهومي التمايز والتكامل نستخلص مبادئ الفعالية التنظيمية من منظور الإتجاه الموقفي<sup>(17)</sup>:

- **المبدأ الأول :** التنظيمات الناجحة هي التي تحترم العلاقة الموجودة بين الخصائص التنظيمية ومتطلبات المحيط، بمعنى كلما كانت متطلبات (حاجيات) البيئة مختلفة ومتنوعة كلما تطلب ذلك تمايز التنظيم، أي أقسامه تصبح أكثر تخصصا ولها خصائص تنظيمية متميزة. وهنا تصبح الحاجة للتكامل كبيرة لتحقيق إنسجام وتنسيق بين الأقسام .
  - **المبدأ الثاني:** التنظيمات الفعالة تضع إجراءات تكامل تتماشى ودرجة تمايز البيئة المحيطة، فكلما كانت درجة التمايز كبيرة كلما كانت الحاجة للتكامل أكبر، أي وجود تكامل قوي بين الوحدات وهذا يتطلب وضع وسائل تكامل خاصة مثل لجان تنسيق، مصالح ربط..
- ومن خلال ما سبق، فإن مبادئ الإتجاه الموقفي لها أهمية كبيرة في مجال التغير التنظيمي، فكلما تغيرت متطلبات البيئة، نسق التنظيم لابد أن يتغير حتى تصبح له خصائص تتلائم وتغيرات المحيط. إذن ومن أجل إنجاح التغير التنظيمي في المؤسسات لابد من أخذ بعين الإعتبار معياري

التمايز والتكامل عند القيام بعملية التشخيص التنظيمي بإعتبار أن المحيط يؤثر على بناء التنظيم: المؤسسات التي توجد في بيئة بسيطة ومستقرة لها درجة تمايز ضعيفة ونظام تنسيق بسيط، بينما المؤسسة التي توجد في بيئة متغيرة (ديناميكية) ومعقدة تعرف تمايز كبير وأنظمة تنسيق معقدة.

### خلاصة:

من خلال ما تقدم نستخلص النتائج التالية:

- إتجاه الأنساق لا ينظر إلى المواضيع والوقائع والقوى والأحداث على أنها ظاهرة معزولة، ولكن متصلة بالمواضيع والوقائع الأخرى.
- يشجع مدخل الأنساق على تحليل الوقائع من خلال المسببات المتعددة وليست المسببات الفردية، بإعتبار أن معظم الظواهر لها مسببات متعددة.
- من منظور الأنساق لا يمكن تغيير جزء من النسق بدون التأثير على الأجزاء الأخرى.
- كذلك إرتكاز هذا الإتجاه على فكرة النسق المفتوح التي مؤداها أن المؤسسة كنسق هي كيان متكامل يتكون من أجزاء تتربط ببعضها بعلاقة تفاعل وتداخل أي أن كل نسق فرعي يؤثر في الأنساق الفرعية الأخرى وإذا حدث تغيير فإن له تأثير على جميع الأنساق الفرعية، يقودنا ذلك إلى القول أن هذا الإتجاه يمثل أحد الأدوات الفكرية القوية لفهم حركية المؤسسات والتغيير التنظيمي، خاصة دراسة إنعكاساته على الأنساق الفرعية في المؤسسة التي يحدث فيها. وعليه فإن التناول النسقي هو منهاج للدراسة يتميز بشمولية النظر للموضوع المعالج، ويأخذ العوامل والظروف المحيطة في الحسبان.

- هوامش المحور الخامس:

1. Yves Simon et Patrick Joffre: Encyclopédie de gestion, édition Economica, Tome 3, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997, p 3347.
2. سعيد يس عامر و محمد علي عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، الولايات المتحدة، 1994، ص 62.
3. سعيد يس عامر و محمد علي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 62.
4. وندل فرنش وسبسل بيل جونير، مرجع سابق، ص 144.
5. حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنظمات، إتجاه شرطي، دار النهضة العربية، القاهرة، ط 3، 1993، ص ص 75-76.
6. وندل فرنش وسبسل بيل جونير، مرجع سابق، ص 140.
7. Laurence Baranski: Opcit, p 61.
8. مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 87.
9. Yves Simon et Patrick Joffre Opcit, P 130.
10. خاصية التعديل الذاتي تعني قدرة التنظيم على إعادة تنظيم نفسه بصورة إعتباطية تلقائية لبلوغ درجة كبيرة من الإنسجام أي يعيد تنظيم نفسه بنفسه.
11. مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، دار الكتب الحديث، الأردن، ط 2، 2002.
12. نفس المرجع، ص 125 – 126.
13. الهيكل التنظيمي الميكانيكي الآلي تكون سلطة القرار فيه مركزية وهناك رقابة مباشرة على أداء العاملين المهام محددة بدقة، الإتصالات عمودية، التأثير مستمد من السلطة وهذا التنظيم مبني على أساس الأوامر العمودية. بينما الهيكل التنظيمي العضوي يشجع على المرونة ويكون الأفراد فيه هم المبادرون على إحداث التغيرات ومن بين مميزاته درجة الرسمية منخفضة، الإتصالات جانبية وعمودية ومصدر التأثير مستمد من الخبرة، كما تسود اللامركزية في هذا الهيكل أي سلطة إتخاذ القرارات موزعة في الهيكل.
14. سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص ص 276 ، 277 .
15. Pierre Morin et Eric Delavallée, Le manager à l'écoute du sociologue, édition d'organisation, Paris, 5<sup>ème</sup> tirage, 2001, pp.72-73.
16. مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص ص 127 ، 128 .
17. Pierre Morin et Eric Delavallée, Opcit, pp 72 et 73.

## المحور السادس:

### مدخل التحليل الاستراتيجي للمؤسسة

\* تمهيد

أولا - مسلمات التحليل الاستراتيجي

ثانيا - مبادئ التحليل الاستراتيجي

- المبدأ الأول: مبدأ السلطة

- المبدأ الثاني: منطقة الشك

- المبدأ الثالث: نسق الفعل الملموس

ثالثا - إستراتيجية الفاعلين عند ميشال كروزيه

رابعا - مقارنة بين مدرسة الادارة العلمية، مدرسة العلاقات الانسانية ومدخل

التحليل الاستراتيجي.

\* خلاصة

## - تمهيد :

يعتبر نموذج التحليل الاستراتيجي لـ " كروزيه " و " فريديبيرغ " Michel Crozier et Erhard Friedberg. من بين المظورات الأساسية لتحليل " الفعل الاجتماعي " في مجال علم الاجتماع وفي تحليل السلوك التنظيمي والتغير التنظيمي. وفهم علاقات السيطرة والنفوذ والصراع داخل المؤسسات. فقد تطور هذا المنظور عبر عدة دراسات وأبحاث قام بها كروزيه و فريديبيرغ طيلة سنوات ضمن البحوث التي كان يجريها مختبر علم اجتماع التنظيم الفرنسي. فقد تساءل كروزيه وفريديبيرغ عن كون حرية الفاعلين واقعا، ووجود أنساق منظمة ومتلاحمة كواقع آخر، فكيف يتمكن هذان الواقعان من الارتباط. فقد حاولا فهم في الوقت نفسه؛ مناورات الفاعلين والبنية المنظمة التي يتم فيها ذلك. وانتقد بشدة النظريات التي تكتفي بإعطاء أعضاء التنظيم أدوارا محددة وسلوكا عقلانيا متوقعا، واقترح بدل من ذلك نظرية العقلانية المحدودة.

### أولا - مسلمات التحليل الاستراتيجي:

ينطلق التحليل الاستراتيجي من مسلمة مردها أن الفرد في حالة العمل لا يمكن تحديد سلوكه كلية، ولا يمكن أن نتحكم فيه أو نتنبأ به، ونظرا لهذا التشابك والتعقيد الواقع في مجال تدبير المؤسسة، فإن الملجأ من ذلك هو المسلمات الأساسية للتي تعبر عن الركائز القاعدية للتحليل الاستراتيجي وهي<sup>(1)</sup>:

1. اختيار الأهداف: لكل فرد في التنظيم أهدافه وأغراضه الخاصة التي تتعارض حتما مع أهداف التنظيم وعليه فهو يصمم استراتيجية خاصة تسمح بتجسيد غاياته وتحقيق مطالبه.
2. الحرية النسبية للفاعلين: يحتفظ كل فاعل في التنظيم بإمكانية تدخل مستقلة ويحاول أن يجعل سلوكه غير متوقع.
3. العقلانية المحدودة: تتسم الاستراتيجيات بالعقلانية المحدودة في مناورات السلطة، أي أن كل فوج يجتهد لحماية وتوسيع مجال قراره ووضع حد لتبعية الآخرين، من خلال جعل سلوكه غير متوقع.
4. البناء: التنظيم هو نسق يضم سلسلة من المتغيرات وهو نتاج عدد معين من الاختيارات التدييرية التي تأخذها الجماعة المسيرة. والتنظيم هو بناء انساني يضم أعضاء يطورون

استراتيجيات خاصة ويهيكلونها في نظام علاقات متأثرة بضغوطات التغيير للمحيط. فالتنظيم هو ذلك المجال الذي يستغل الأفراد ويستفيدون من هوامش حرياتهم، وهو محصلة أو نتيجة لألعابهم.

إذا فالتحليل الاستراتيجي بمنظوره النسقي، يسمح بإيجاد نظرة دقيقة وحقيقية لما يجري في مواقع العمل. وهو يعتبر منهج بحث فريد من نوعه، ذلك لأنه تضمن صورة مغايرة عن التنظيم ومخالفاً بذلك النظريات الكلاسيكية. والتحليل الاستراتيجي ليس عملية سهلة فهو عملية متشابكة ومرتبطة بين عدة مخلات ومخرجات. والفاعلون بما لديهم من ثقافات وخبرات حول وضعيات العمل، فإنهم دوماً ينتجون أفعالاً بها يستطيعون تحريك الأمور.

### ثانياً - مبادئ التحليل الاستراتيجي:

يرتكز التحليل الاستراتيجي على ثلاثة مبادئ أساسية وهي<sup>(2)</sup>:

#### 1- مبدأ السلطة:

وضح كروزبييه وفردبرغ كيف أن السلطة تمتد في مناورة متقنة إلى استراتيجية الاتصال واحتكار المعلومات، التي لا تقتصر على الضغط والقوة فقط، بل على الوسائل الكفيلة بالدفاع عن وجهة نظر والالاحاح عليها، وقد تبين لكروزبييه أن:

- التوزيع الحقيقي للسلطة لا يتوافق مع التوزيع النظري الذي يقدمه النظام.
- توجد مختلف الفئات في صراع من أجل البقاء أو المزيد من السلطة.
- الوسيلة الأساسية للحصول على السلطة في التنظيم هي مراقبة عامل الشك.
- تحاول كل فئة التأثير بالشك في الآخرين ومنعهم من مراقبة هذا الشك.

وقد أبرز كروزبييه أن العامل الأساسي للشك هو عطب الآلات، ولهذا كانت سلطة مصلحة الصيانة واسعة أمام الإدارة. وركز كروزبييه على الطابع المحدود لعقلانية الأفراد، من خلال وضع المفهوم على أساس التبادل والتفاوض والصراع، بحيث تظهر علاقات السلطة عندما يمتلك طرفان أو أكثر الموارد بشكل متباين، معتمدين على حتمية التبادل لتسيير هذه الموارد التي تعطي القدرة على عدم التوقع. ويميز كروزبييه بين عدة أنواع من السلطة أهمها:



- **سلطة الخبير:** هي السلطة الناجمة عن ضرورة مراقبة الشك في وضعية ما كالمهارة التي يتمتع بها العامل المحترف أو مهندس في الاعلام الآلي.

- **السلطة الهرمية الوظيفية:** هي سلطة تحديد سلطة الخبير، من خلال تقليص امكانية عدم توقع سلوكه.

وتساءل كروزيه عن الأسباب التي تجعل القائد محل ثقة تابعيه ولماذا يعترفون بشرعية سلطته وتوصل إلى وجود أربعة **مصادر لسلطة** في التنظيمات وهي<sup>(3)</sup>:

أ- **الكفاءة أو التخصص الوظيفي العالي:** يمتلك الخبير القادر على حل المشاكل الصعبة والمتشابكة في المؤسسة سلطة، ومن ثم فهو يتمتع بوضعية ملائمة في المفاوضات مع التنظيم وزملائه.

ب- **التحكم في العلاقات مع المحيط:** تتدرج في نسج العلاقات اليومية لحياة المؤسسة، ويعد هذا المصدر أكثر أهمية واستقراراً، فقرة التحكم في علاقات المحيط وكيفية تقديمها للمؤسسة، تعد ضرورة ملحة لتصميم الاستراتيجية بها، بحيث الفاعل الذي يستعين بعلاقات اكتسبها من تنظيم آخر يصل إلى نهايات جد استراتيجية.

ج- **الاتصال والمعلومة:** من أجل تأدية المهام والوظائف الخاصة بمنصب، الأفراد هم بحاجة إلى معلومات آتية من مناصب أخرى، فعدم نشر هذه المعلومات لأسباب متعددة، يمارس بعض الأفراد سلطة على آخرين من خلال مواقعهم في شبكة الاتصال داخل التنظيم، فاحتكار المعلومة ليس هو المصدر الوحيد، بل قد يتم التأخر في نشرها أو تحريفها. فمثلاً الإطار السامي في المؤسسة عند اتخاذه لأي قرار فهو بحاجة إلى معلومات حول الوضعية الواقعية للعمل، فهذه المعلومات هي من مهمة الإطارات الوسطى، هذه الأخيرة يمكنها أن تمارس سلطة على هؤلاء من خلال تغيير المعلومات وجعلها في خدمة مصالحها، فأعضاء التنظيم مهما كانت مواقعهم يمكنهم الحصول على السلطة بواسطة السيطرة على المعلومة والاتصال.

د- **استعمال القواعد التنظيمية:** التحكم في القواعد التنظيمية يشكل مصدر سلطة بالنسبة للفاعلين، انطلاقاً من أن حسن التصرف ينبع دوماً من المعرفة الكاملة بالقواعد

## 2- المبدأ الثاني: منطقة الشك Zone d'incertitude

في كل تنظيم يمكن أن توجد ثغرات أو معارف مفقودة لم ينتبه لها التنظيم الرسمي، ( تتسم كل الاستراتيجيات بعقلانية محدودة) ، هذه الجوانب الغامضة يسميها ميشال كروزيه منطقة الشك. ومنبعها هو هامش حرية الأفراد والجماعات تجاه بعضهم البعض. أي امكانية الفرد رفض أو مفاوضة ما يطلبه منه الغير، وتتحقق هذه المكانية حالما يستطيع الفرد أن يحتفظ بمنطقة لا يتحكم فيها الآخرون وتجعل سلوكه غير متوقع في نظرهم. ويهدف كل فاعل إلى اكتساب سلطة بخلق منطقة الشك التي لا تعد منطقة أو فضاء للمناورة فحسب، لأن سيرورة التجديد ترتكز على الشكوك التقنو-تنظيمية التي تعد مصدر الصراع الداخلي وصدرا حقيقيا للقلق الشديد، اذن منطقة الشك هي أداة استراتيجية يستغلها الفاعل حتى يضمن سلوكه فلا يتوقعونه بقصد توسيع مجال حرية التحرك ومراقبة الآخرين

- العلاقة الموجودة بين السلطة ومنطقة الشك في ضوء التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه :  
في كل تنظيم توجد جملة من الشكوك، والفاعل الأكثر تحكما فيها بكفاءاته وشبكة علاقاته هو الذي يتوفر على أكبر مصدر للسلطة، حيث يسعى كل فاعل لخلق منطقة شك، والذي يتحكم في هذه المنطقة يحصل على السلطة، فكلما تحكم الفاعل في منطقة الارتياح جيدا كلما كان لديه سلطة أكبر. ومثال عن ذلك عامل الصيانة، فهو يمارس سلطة على رئيس ورشة الإنتاج وعلى عمال الإنتاج، لأنه يتحكم في فترة وقت الصيانة ومدتها فكلما كان عمال وحدة الانتاج متسرعين لتصليح آلاتهم لرفع الانتاج والحصول على المردودية كلما كان لعامل الصيانة سلطة عليهم. أي أن حاجة العمال لصيانة آلاتهم هي مصدر قوة لعامل الصيانة. فهم يخضعون له في علاقة تفاوضية لربح المردودية. وهذا هو الذي يمكن أن نسميه بالفعل الاستراتيجي لكل لاعب، فلا يوجد مدة محددة لفترة صيانة الأعطال في الآلات أو تحديد وقتها أو لا يحدد التنظيم حجم الرقابة التي يفرضها على العمال من طرف رئيس الورشة.

### 3. المبدأ الثالث: نسق الفعل الملموس Système d'action concret

هو محصلة مختلف الاستراتيجيات التي يمارسها الفاعلون. وهو ليس بالضرورة خاضع للرسمية والتنظيم الرسمي، إنما هي تلك الألعاب المنظمة والمرتببة بين الفاعلين في علاقاتهم التبادلية، تظهر

فيها المصلحة والتنافر والصراع.. إلخ. وكل فاعل من هؤلاء يقوم برسم علاقات تفضيلية تساهم كلها نحو تحقيق أهداف محددة بواسطة ضبط جماعي. إذن نسق الفعل الملموس هو جملة العلاقات التي تساعد على حل المشاكل الملموسة يوميا، ولا تستطيع المؤسسة التنبؤ بهذه العلاقات.

### ثالثا - إستراتيجية الفاعلين عند ميشال كروزيه<sup>(4)</sup>:

من المسلم به أن لكل منظمة أهداف، كما أنه لكل فاعل أهداف، فالتصادم الواقع بين هذه الازدواجية من الأهداف كان نتيجة تفاضل مسبق للأهداف من طرف الفاعل فهذا الأخير رغم أنه يسعى الى تحقيق أهداف المنظمة، فأكثر من ذلك يسعى لتحقيق أهدافه، نستنتج من هذا أن داخل المؤسسة كل العمال هم فاعلون اجتماعيون، أي كيانات اجتماعية تتمتع بمستوى من الاستقلالية الذاتية التي تساعدهم على تحقيق أهدافهم الخاصة، مهما كانت وضعيتهم المهنية والهرمية. ويستحوذون بشكل أو بآخر على درجة معينة من السلطة في علاقتهم ببعضهم البعض أو في علاقتهم بالمؤسسة، وبالتالي حتى نتمكن من فهم سلوكياتهم لابد أن نفهم إستراتيجيتهم، كما يحددها "ميشيل كروزيه" في مقارنته التي ترى بأن سلوكيات الفاعل في علاقته بالتنظيم مرتبطة بنوعية أهدافهم، وبالتالي فكل تنوع للاستراتيجيات تابع لتنوع الموارد<sup>(5)</sup>.

**1 - الإستراتيجية الدفاعية:** وهي الإستراتيجية التي يعتمدها الفاعل إزاء المنظمة، بهدف المحافظة على الامتيازات أو المكاسب الذي يعتقد بأنها تشكل رهانا بالنسبة إليه، فيستعملن أجل ذلك كل ما لديه من أوراق رابحة، فمن هذا التصور نستنتج أن السلوك الإستراتيجي يستهدف في هذه الحالة الحفاظ على النسبة القليلة مع إستخدام سياسة النفس الطويل أو إستخدام سياسة الخضوع المزيف مدام أن المورد غير مؤهل للتفاوض أو الهجوم. وبالتالي تبقى الوضعية التنظيمية بخصائصها الحالية كما هي عليه، ويبقى هو في نفس موقعه.

**2 - الإستراتيجية الهجومية:** يمكن للفاعل كذلك انطلاقا من الوضعية التنظيمية والمهنية التي هي متوفرة لديه أن يبني إستراتيجية هجومية، ليس من أجل المحافظة على امتيازات أو مكاسب، كما هو الحال في الإستراتيجية السابقة، ولكن من أجل الحصول عليها أو الاستزادة منها، وهي نوعان:

- الإستراتيجية المساوماتية: والتي يسعى من خلالها الفاعل الحصول على مكاسب فورية وعاجلة في شكل خذ و هات، كمثل ذلك السلوك الذي يقوم به العامل بأن يمتنع من القيام بمجهود أو عمل يرى فيه بأنه خارج حدود اختصاصه، أو خارج حدود متطلباته المهنية لكن يبدي استعداد أن يقوم به بشرط أن يحصل على امتيازات إضافية آنية وفورية، أو على العكس أن يطلب الرئيس المباشر من مرؤوسه بأن يقوم بعمل ما على أن يمنحه ترخيص معين كأن يتغاضى عن غياباته أو تأخيرات عن العمل إلى غير ذلك، أما النوع الثاني

- الإستراتيجية الاستثمارية: يرى كل من "ميشال كروزيه و أ. فيدبرك " في هذه الإستراتيجية ان يكون المقابل بعدي وعلى المدى المتوسط أو الطويل فهذه الإستراتيجية هي سلوك اختياري للفاعلين الذين لهم وضعية مهنية تتضمن إمكانية المكافأة المستقبلية كالحصول على ترقية مهنية بالنسبة للإطارات مثلا فهؤلاء عادة ما نجدهم يقومون بسلوكات آنية تترجم استراتيجيتهم المستقبلية وانطلاقا من هذا التصور نجد أن المؤسسات الاقتصادية أو التنظيمات المختلفة في تسييرها للموارد البشرية تعتمد على آلية المسارات المهنية أو المخططات المهنية.

رابعاً - مقارنة بين مدرسة الادارة العلمية، مدرسة العلاقات الانسانية ومدخل التحليل الاستراتيجي:

مدرسة العلاقات الانسانية	مدرسة الادارة العلمية	النظرة إلى التنظيم	مدخل التحليل الاستراتيجي
نسق مغلق، مع الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي	نسق مغلق، مع التركيز على التنظيم الرسمي	النظرة إلى العامل	بناء اجتماعي ينتج من أفعال الأفراد الذين يحاولون الاستفادة من هوامش حريتهم، وهو نسق مفتوح
تنظر إليه كعضو في جماعة، وإهتمت بالجانب النفسي والاجتماعي للعامل	نظرة دونية، كآلة بيولوجية	التحفيز	نظر إليه كفاعل (مورد إستراتيجي تلتف حوله بقية الموارد الأخرى)
دوافع العمل لا تقتصر على المكافآت المادية، فهناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين، لها أهمية كبيرة في رفع الروح المعنوية وزيادة الدافعية .	العامل هو رجل إقتصادي، ومن ثم فإن الأجر هو المتغير الوحيد الذي يحرك دافعية الفرد للعمل		الفرد في العمل لا يحفز فقط بالربح المادي (التأيلورية) ولا يعتبر فاعل سلبي يتأثر فقط بالحوافز البسيطة (اتجاه العلاقات الانسانية)، الفرد في العمل هو كائن حر، انه يطور استراتيجيات سلوكية فردية، لا بد من تصميم نظام حوافز فعال يمكن تدعيم السلوكات التي تتفق وتحقق الأهداف الإستراتيجية، وربط نظام الحوافز باستراتيجية المؤسسة لتدعيم الولاء وزيادة الدافعية

- خلاصة:

يمكن القول في الأخير، أن التحليل الإستراتيجي للمؤسسات قدم خدمة لسوسيولوجيا التنظيم، من خلال طريقته المبتكرة، فمن أهم فوائد التحليل الاستراتيجي، هي امكانية تجزئة أكثر واقعية للمؤسسات، فبعدما كانت عبارة عن تكتم مبهم من المنتجات والوظائف أو الدوائر صارت مجموعة مدققة ومنظمة من الحرف التي تتضمن الأحكام الاستراتيجية. كما أن التحليل الاستراتيجي أضاف مفاهيم جديدة ومهمة للفكر التنظيمي، كالفاعل، الرهان، الاستراتيجية، منطقة الشك.. مما يساهم في تحليل دقيق لمختلف الظواهر التي تحدث في المؤسسات، لكن يبقى التحليل الإستراتيجي خاصا بنمط مجتمعي متميز وبمؤسسات ذات طابع تنظيمي وثقافي وأفراد لهم خصوصيات مميزة كذلك.

- هوامش المحور السادس:

1. Emmanuel ADER , l'analyse stratégique moderne et ses outils, In Futuribles, N° 72, Déc 1983, PP. 3-4.
2. عبد القادر خريش، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروي، في مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول والثاني، 2011، ص 581-586.
3. نفس المرجع، ص ص 585-586.
4. انظر: موسى خويلد، السلطة الرمزية للفاعلين في المجال الاجتماعي وعلاقتها بإنتاج السلطة غير الرسمية في الإدارة المحلية - دراسة ميدانية لبلدية ابن ناصر بن شهرة الاغواط - رسالة ماجستير في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013.
5. Michel Crozier et E Friedberg, L'acteur et le système, Edition du seuil, Paris, 1977, PP 212-227.

## المحور السابع:

### مدخل ادارة الجودة الشاملة

\* تمهيد

أولاً- مفهوم إدارة الجودة الشاملة

ثانياً - نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة

ثالثاً - أهداف إدارة الجودة الشاملة

رابعاً - أهم رواد إدارة الجودة الشاملة

1 - ادوارد ديمينج Edward Deming

2 - فليب كروسبي Philip B. Crosby

3 - جوزيف جورن Joseph juran

خامساً - فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

سادساً - متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

\* خلاصة

## - تمهيد:

تعد إدارة الجودة الشاملة (TOTAL QUALITY MANAGMENT) من أكثر الأنظمة التسييرية التي استحوذت على اهتمام الباحثين والمهتمين بشكل خاص بتطوير الأداء وتحسين الجودة في المؤسسات الاقتصادية إنتاجية كانت أم خدمية، بهدف امتلاك الميزة التنافسية وتمييزها في ظل تغيرات البيئة التنافسية، وهذا من خلال إرضاء العميل وتحقيق رغباته بجودة عالية و بشكل مستمر. فقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة TQM الآن، وبفضل الكم الهائل في المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث، سيما وأن الإدارة العلمية المعاصرة أسهمت بشكل حثيث في تطوير بنية المنظمات الاقتصادية بشكل كبير.

سوف نحاول في هذا المحور إعطاء تحليلاً للإطار المفاهيمي والتطبيقي لمنهجية إدارة الجودة الشاملة كمدخل تنظيمي شامل أثبت تفوقاً وكفاءة عالية في مجال الفكر التنظيمي.

### أولاً- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعددت التعاريف المقدمة لإدارة الجودة الشاملة، و تباينت في تحديد مضمونها حسب وجهة نظر الباحثين، ويعرف وليم ادوارد ديمينغ W.Edwarads Diming إدارة الجودة الشاملة بأنها: "طريقة الإدارة المنظمة تهدف إلى التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع"<sup>(1)</sup>.

وحسب KALUZNY الجودة الشاملة هي: " الطريقة النظامية في تخطيط وتنفيذ عملية التحسين المستمر في المؤسسة التي تركز على إرضاء العميل وتلبية توقعاته وتحديد المشكلات والتعرف عليها وزيادة الشعور بالانتماء لدى العاملين، ودعم فكرة المشاركة في اتخاذ القرار، من خلال تطبيق أدوات تحليلية وإحصائية لجمع البيانات عن مختلف نشاطات المؤسسة، لتسهيل عملية الاتصال واتخاذ القرار"<sup>(2)</sup>.



أما CROSBY فيعرّف إدارة الشاملة بأنها "المنهجية المنظمة لضمان النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، فهي الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة، وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم<sup>(3)</sup>.

نستخلص من التعاريف المقدمة بأن إدارة الجودة الشاملة هي نظام تسييري حديث يلتزم بتقديم قيمة للعملاء، من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين و تطوير مستمر لمهارات الأفراد و لنظم العمل ، مع الالتزام بإرضاء العميل و دعم العمل الجماعي، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية و امتلاك ميزة تنافسية مستدامة . على الرغم من تعدد تعريف مصطلح إدارة الجودة الشاملة وذلك نتيجة الاستخدام والتطبيق المستمر، إلا أن هناك قاسماً مشتركاً يجمع بينهما هو تحري حاجات ورغبات وتوقعات الأفراد والتوافق معها من خلال الجهود والتطوير المستمر على مستوى المؤسسة ككل.

هي تلك الجهود والأنشطة التي تستهدف تحسين شامل لكافة عمليات وأنشطة ووظائف المؤسسة، بالتركيز على تلبية رغبات ومتطلبات العميل. فهي فلسفة إدارية تستهدف التحسين والتطوير الدائم والشامل لكافة عمليات وأجزاء التنظيم بغرض تحقيق المطابقة مع رغبات وحاجات العميل، فهي تشمل الفرد والوظيفة والتنظيم ككل بمختلف أجزائه.

ومن خلال ما ورد من تعريف لإدارة الجودة الشاملة يمكن استنتاج ما يلي:

1. أنها فلسفة ومبادئ تسعى إلى التحسين والتطوير المستمرين.
2. تحقيق رضا المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المنظمة.
3. تسعى إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.
4. أن المؤسسة ومن خلال TQM تعمل داخل المجتمع من خلال خدمته فهي تسعى وباستمرار لفهم حاجة المستهلك (أو الزبون).

الفرق بين الجودة والجودة الشاملة: تتم التفرقة بين التركيز على الجودة وإدارة الجودة الشاملة من خلال مدى اندماج فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع بيئة المؤسسة، إذ أن التركيز على الجودة عملية

مؤقتة في الغالب، بينما إدارة الجودة الشاملة هي عملية طويلة الأجل لا تأخذ الصفة المؤقتة، وإنما تأخذ البعد الإستراتيجي بحيث توجه كل الخطط الإنتاجية والتسويقية والمالية والإدارية... إلخ، بالاتجاه الذي يخدم هذا البعد الإستراتيجي<sup>(4)</sup>.

## ثانيا - نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية ثم باقي دول العالم، وقد كان هناك مساهمات عديدة من قبل عدد من العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويرها، ففي عام 1931 بدأ W. Edwards Deming والذي تعلم على يد Shewahart بإعطاء محاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية في الجودة للعديد من المهندسين اليابانيين، وقد انتشرت أفكاره بسرعة وأصبحت عناوين الجودة منشورة في عدة مجالات علمية.

أما Joseph Juran فقد نشر أول كتاب له عن ضبط الجودة في عام 1951، حيث أكد فيه على مسؤولية الإدارة عن الجودة، وفي السبعينات من القرن العشرين طرح Philip B. Crosby مفهوم العيوب الصفرية Zero defect والذي يتطلب العمل الصحيح من المرة الأولى<sup>(5)</sup>. وإجمالاً فقد مر المفهوم بأربعة مراحل رئيسية، وهي:

**1-مرحلة فحص الجودة:** في هذه المرحلة، كان التركيز على التحديد الواضح لمواصفات المنتج بالإضافة إلى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها إلى العميل، أما المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية فإنها إما أن تتلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل. وقد استدعى وجود إدارة تهتم بالفحص والتفتيش للمنتجات وانسجامها مع المواصفات والمعايير القياسية لتلك السلع، حيث تكون عملية الفحص بعد استكمال المتطلبات الإنتاجية لتلك السلع. إن عملية فحص المنتج كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها، فالخطأ أو العيب أو التلف قد حصل فعلاً، وعملية الفحص اكتشفت الخطأ لكنها لم تقم بمنعه من الأساس.

**2- مرحلة مراقبة الجودة:** في هذه المرحلة ظهرت طرق مراقبة الجودة من خلال الطرق الإحصائية والمراقبة عن طريق العينة، فعوض مراقبة كل الكميات المنتجة أصبحت المراقبة تتم على عينة ممثلة لكل الإنتاج، ليتم اتخاذ قرار قبول أو رفض كل المنتج بناء على المراقبة التي تتم على العينة، وكان لهذا التطور الكبير على خفض التكاليف. ومن بين إيجابيات هذه المرحلة أنها تعمل على إزالة الأسباب التي كانت من وراء عدم الرضى على أداء المنظمة، وإيجاد النظام الذي يمكن أن يحقق المواصفات المطلوبة للمنتج، وهذا ما تحققه التغذية العكسية التي تعمل على تحسين الجودة وتصحيح الوضع.

**3- مرحلة تأكيد الجودة:** نظرت هذه المرحلة إلى مفهوم الجودة بنظرة أوسع، مركزة على المنع والوقاية من خلال المراقبة الإحصائية، أي الاعتماد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية. ومفاهيم أخرى جديدة من قبيل تكلفة الجودة، والرقابة الكلية للجودة، والعيوب الصفرية. ولم تعد مسؤولية الجودة من مهام القسم الواحد المسؤول عن الجودة، ولكن المسؤولية أصبحت من مهام المنظمة ككل، فهي جزء لا يتجزأ من خطط المنظمة وتصميم المنتج، وأصبح تنسيق الجودة بين الأقسام والإدارات والوظائف المختلفة من أولويات المنظمة لتحقيقها.

**4- إدارة الجودة الشاملة:** بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة في بداية الثمانينات، على أن الاهتمام بهذا المدخل أخذ يتجه إلى تبني ثقافة جديدة، أو فلسفة جديدة تسيير عليها المؤسسة مع الأخذ بمعايير محددة لضمان جودة المنتج وجودة العمليات، ويركز هذا المفهوم على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين.

وهناك فروقات عديدة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة، نوجز أهمها في الجدول التالي:

## جدول يبين : المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
1- الرقابة للصيقة وتصيد الأخطاء	1- الرقابة الذاتية
2- العمل الفردي	2- العمل الجماعي وروح الفريق
3- التركيز على المنتج	3- التركيز على المنتج والعمليات
4- مشاركة الموظفين	4- اندماج الموظفين
5- التحسين وقت الحاجة	5- التحسين المستمر
6- جمود السياسات والإجراءات	6- مرونة السياسات والإجراءات
7- حفظ البيانات	7- تحليل البيانات وإجراء المقارنات البيئية
8- التركيز على جني الأرباح	8- التركيز على رضا العملاء
9- النظر إلى الموردين على أنهم مستغلين	9- مشاركة الموردين
10- العميل الخارجي	10- العميل الداخلي والخارجي
11- الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد	11- الخبرة واسعة عن طريق فريق العمل

المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط2، 2006، ص27.

### - النظرة الحديثة للجودة :

أدى الاهتمام المتزايد بتحسين الجودة إلى الانتقال من التركيز على السلعة وأهمية إنتاجها بمواصفات تلبي رغبات المستهلكين، إلى اعتبار الجودة ما هي إلا محصلة للأداء الجيد لمختلف وظائف المؤسسة ( الإنتاجية ، المالية ، التسويقية)، ونتيجة للاستغلال الأمثل لمواردها وأصولها المالية والبشرية والتكنولوجية. وتكتسي الجودة أهمية بالغة بالنسبة للزبون وللمؤسسة المنتجة على حد سواء، فقد أصبحت الجودة مدخلا رئيسيا من مداخل التميز للمؤسسة وعاملا مؤثرا في جذب الزبائن والحفاظ على ولائهم، وتعدُّ معيارا هاما يتخذ على ضوءه الزبون قراراته الشرائية.

فالنظرة الحديثة للجودة تشتمل على الأبعاد الاستراتيجية والتنظيمية، التجارية، المالية والبشرية، مما أدى إلى بروز ما يعرف بالجودة الشاملة المرتبطة بجميع وظائف المؤسسة لا بالمنتج فقط، وأن تسييرها يتم من قبل جميع الأفراد لا المختصين بالجودة، بالإضافة إلى أن مفهوم الزبون أصبح واسعا ليشمل الزبون الداخلي والخارجي<sup>(6)</sup>. والجودة الشاملة تمثل

التكيف المستمر للمنتجات أو الخدمات مع ما ينتظره الزبون، من خلال التحكم في وظائف المؤسسة و أساليب العمل، حيث تتميز ببعدين هما :

- البعد الاقتصادي المرتبط بتخفيض التكاليف للحصول على الجودة.
- البعد الاجتماعي المرتبط بتعبئته و تحفيز العاملين وإرضاء العملاء.

### ثالثا - أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إن الهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات هو (7):

- 1- رفع مستوى الأداء العام للمنظمات، لأن من مهام إدارة الجودة الشاملة تفادي السلبيات تماماً بحيث لا تكون هناك أية نسبة لاحتمال وقوع الخطأ عند تنفيذ الأعمال، وينبغي القيام بالأعمال بصورة صحيحة من أول مرة.
- 2- تحسين نوعية الخدمات المقدمة والسلع المنتجة، مما يساهم ذلك في تعزيز المركز التنافسي للمنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة.
- 3- تساهم إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات، من خلال الاهتمام بنوعية وكمية المعلومات ذات العلاقة بموضوع القرار، فضلاً عن إيمان الإدارة بالمشاركة والتشاور في عملية اتخاذ القرار، خاصة وأن الجودة هي مسؤولية الجميع وتبدأ من المجهز وحتى المستهلك.
- 4- زيادة ولاء وانتماء الأفراد العاملين في المنظمة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، لسيادة ثقافة التعاون والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد، إضافة إلى اعتماد الإدارة على أساليب متنوعة من وسائل التحفيز.
- 5- المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تزداد قدرتها في الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها، وتزداد قدرتها على استثمار الفرص وتجنب المخاطر، مما يساعدها على البقاء والاستمرار والنمو المتواصل. وبالتالي تأكيد المركز التنافسي للمؤسسة، وبناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق ومحاولات المنافسين.

- 6- تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال .
- 7- تحقيق متطلبات الزبون والتركيز على إرضاءه بأعلى درجة ممكنة .
- 8- إمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجيهات التي تضمن لهم حسن سير العمل .
- 9- ترشيد الإنفاق العام بالمنظمة بشكل يجعل عنصر التكاليف محورا" لكل عمل المنظمة.

#### رابعا - أهم رواد إدارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من العلماء والباحثين كان لهم دورا فعالا وبصمات مميزة على تطور مفهوم ادارة الجودة الشاملة، وذلك بفضل دراساتهم و أبحاثهم التي كرسوها لإيجاد الطرق الفعالة لتحسين الجودة في المؤسسات، ومن هؤلاء العلماء و الباحثين نذكر:

#### 1 - ادوارد ديمينج Edward Deming :

هو من أوائل رواد إدارة الجودة الشاملة، ولد في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1900، ولقد اطلع اليابانيين بتبني واستخدام أساليب الجودة في الصناعة، وقدم ديمينج نظرية أسماها الرقابة الإحصائية على الجودة تبنتها اليابان، وحقت نجاحا كبيرا، ولقد أسست الحكومة اليابانية جائزة أسمتها جائزة "ديمنج"، تمنح سنويا لشركة التي تتميز بالابتكار في إدارة الجودة الشاملة، ولقد جال معظم أنحاء اليابان من اجل إلقاء محاضرات لأجل تعليم نظرياته، وأيضا من أجل مخاطبة الصناعيين بتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة<sup>(8)</sup>.

وتتلخص فلسفة ديمينج لإدارة الجودة الشاملة في 14 مبدأ، وهي<sup>(9)</sup>:

- 1- تبني فلسفة جديدة تنص على التخلص من الأساليب التقليدية المتوارثة في العمل توجه نحو تحسين الجودة.
- 2- السعي دائما نحو تحسين نظام الخدمة وعدم التوقف عند نقطة معينة.
- 3- الابتعاد عن سياسة التخويف وخلق رغبة بتحسين الجودة باستمرار، وهذا بالتركيز على الحوافز الايجابية كالمكافآت... الخ.
- 4- التعليم والتدريب المستمر، وهذا باستعمال التقنيات و الطرق الحديثة كالكومبيوتر.
- 5- التوقف عن الاعتماد على تفنيش وفحص الكميات الكبيرة من المنتجات .

- 6- التوقف عن الشراء بناء على بطاقة السعر فقط، والاهتمام بأشياء أخرى كالصيانة و بعض خصائص المرتبطة باستخدام المنتج.
- 7- شعور بالأمان و الطمأنينة وهذا لكي يعمل الموظفون بفعالية وتجنب الخوف لأنه يمنع الإبداع والابتكار التي يتطلبها تحسين العمل.
- 8- تشجيع العمل بروح فريق واحد، وهذا بإزالة العوائق بين الأقسام والإدارات، وفتح قنوات اتصال بينهم.
- 9- تحفيز العاملين إلى التوصل لحجم إنتاج خالي من العيوب لأن الجودة تقاس بمدى خلو العيوب.
- 10- إعطاء فرصة للعاملين للتفاخر بإنجازاتهم وأعمالهم.
- 11- تنظيم البرامج التعليمية والتدريبية وبعض البرامج للتطوير الذاتي لكل العاملين.
- 12- تكوين فرق عمل خاصة من أجل إنجاز العمليات الإدارية والإنتاجية المراد تحسينها.
- 13- التخلص من الأهداف التي تهتم بتحديد كميات إنتاج والتخلص من المعايير العمل العددية للعمال المطبقة في نظام تقويم أداء العاملين وكفاءاتهم.
- 14- الإشراف على العاملين باستخدام طرق حديثة ومساعدتهم على تحسين أدائهم والعمل مع العملاء من أجل تحسين صورة المؤسسة والحصول على مقترحاتهم ورغباتهم في منتج معين.

## 2 - فليب كروسبي Philip B. Crosby :

هو أحد العمالقة في إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، ولقد أكد على أهمية مشاركة جميع الأفراد في تطوير إجراءات العمل، ويجب على كل واحد منهم معرفة ما هو مطلوب منهم؟ ولقد حدد خطوط سهلة الفهم لإدارة الجودة الشاملة. وأسس مدرسة خاصة بتدريب وتعليم والمساعدة على تطبيق إدارة الشاملة.

كما اعتبر معيار الأداء الأساسي هو العيوب الصفرية، أي عدم وجود أي أخطاء، وقد قسم كروسبي التكاليف إلى فئتين التكاليف المقبولة وهي تلك التكاليف التي ساهمت في تحسين مستوى

الجودة، و التكاليف غير مقبولة وهي تلك التكاليف التي أنفقت و لم تحقق مستوى الجودة. ولقد وضع كروسبي أربعة أسس لإدارة الجودة الشاملة وهي كما يلي<sup>(10)</sup>:

\* تعرف الجودة على أنها توائم و تطابق المتطلبات.

\* تحقيق الجودة بالوقاية أكثر من تقييم الأداء.

\* تقاس الجودة بمدى تطابقها مع متطلبات أو معايير وليس بمؤشرات أخرى.

\* معايير الجودة هو الإنتاج يكون خالي من العيوب.

ويرتكز منهج كروسبي على أربعة عشر مبدأ<sup>(11)</sup>:

- 1 - التزام الإدارة العليا بالجودة.
- 2- إنشاء فريق لتحسين الجودة.
- 3 - استعمال القياس كأداة موضوعية.
- 4- تحديد تكلفة الجودة الشاملة.
- 5- زيادة الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة.
- 6- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- 7- التخطيط السليم لإزالة العيوب من المنتج.
- 8- الاهتمام بتدريب وتعليم المشرفين و العاملين على القيام بدورهم في تحسين الجودة الشاملة.
- 9- إنشاء يوم خاص لزيادة الوعي بأهمية شعار "صناعة اللاعيوب".
- 10- تشجيع الابتكار الفردي وتحديد الأهداف داخل التنظيم.
- 11- التخلص من أسباب الأخطاء، و إزالة معوقات الاتصال الفعال.
- 12- التعرف على أهمية عملية التحسين ومكافئة من يقوم بتحسين وتطوير الجودة الشاملة.



13- إنشاء مجالس للجودة الشاملة، هدفها القيام بعملية التنسيق و الاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة.

14- استمرار في عملية تحسين الجودة الشاملة، وهذا بتكرار العمليات السابقة، من اجل إعطاء الموظفين تشجيع مستمر لإزالة معوقات الجودة وتحقيق أهداف المنظمة.

### 3 - جوزيف جورن Joseph juran:

أسهم جورن ثورة الجودة في اليابان، حيث تم استدعاؤه عام 1954 من قبل نقابة العلماء والمهندسين اليابانيين لإلقاء محاضرات عن الجودة، ومسؤولية الادارة في تحقيق الجودة. وحسب وجهة نظر Juran فان تطبيق الجودة الشاملة يتم من خلال عشر خطوات<sup>(12)</sup>:

1. خلق الرغبة بضرورة تحسين الجودة.
2. وضع أهداف التحسين.
3. تهيئة التنظيم لتحقيق أهداف الجودة.
4. التدريب: ضرورة تنمية مهارات العاملين من خلال التدريب.
5. ازالة و حل المشكلات.
6. توثيق ما ينجز من تقدم.
7. تقدير الجهود المتميزة ( الاعتراف للأخريين بالإنجازات المقدمة).
8. نقل النتائج التي يحصل عليها الأفراد والاحتفاظ بها، كونها بيانات.
9. التواصل من أجل نتائج أفضل.
10. المحافظة على الزخم والتوسع في تحسينات الجودة في كل قسم في المؤسسة.

ولقد طور نموذج الجودة وأطلق عليها ثلاثية جوران للجودة، وهي تشمل ما يلي<sup>(13)</sup>:

\* **تخطيط الجودة:** تعد أول مرحلة بحيث تركز المنظمة على تحديد عملائها، واحتياجاتهم، وأيضا يتم تطوير المنتج واتخاذ الإجراءات الضرورية لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وأيضا

يتم حصر الإمكانيات المادية للمنظمة، وتحديد الخطوات العلمية لإنتاج الخدمة أو السلعة، ومن ثمة تسهل عملية انتقال المعلومات إلى القسم أو الإدارة المسؤولة عن الإنتاج في المنظمة، وهذه المرحلة تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف المستقبلية والحصول على النتائج مرضية في ظل الظروف التشغيلية.

**\*مراقبة الجودة:** هذه المرحلة تبدأ بتحديد مميزات الجودة التي تحتاج إلى قياس، ويؤكد على عملية تحديد وحدات القياس وتكرارها لعملية المراقبة، من أجل إشباع متطلبات العميل، وإنشاء جدول للمراقبة، وهذا من أجل تسهيل مراقبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وهدت السيطرة على العملية نفسها. ومن خلال هذه المرحلة يتم فحص والتقييم الفعلي للمنتجات ومقارنتها مع المتطلبات العميل.

**\*تحسين الجودة:** في هذه المرحلة يتم وضع الآليات المساندة في أماكنها الصحيحة المناسبة وهذا من أجل تحقيق الجودة بشكل مستمر، ويشمل ذلك توزيع الموارد و تكليف الأفراد، وأيضا على تشكيل فريق دائم، يتولى متابعة الجودة و المحافظة على المكاسب المحققة، ويمكن تنفيذ هذه المرحلة باستخدام الطرق العلمية والوسائل الإحصائية والمعروفة بأدوات الجودة.

#### خامسا - فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تبرز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الفوائد المحققة من تطبيقها بالنسبة للمنظمات ، نلخصها فيما يلي<sup>(14)</sup> :

1. تطبيق نظام الجودة الشاملة مطلب أساسي للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل الأيزو .
2. نظام الجودة يؤدي إلى تقليل التكلفة وزيادة الربحية وبالتالي تحقيق زيادة الفعالية التنظيمية، فإدارة الجودة الشاملة تركز على العمل الجماعي وإشراك أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل وتحسين العلاقات بين الإدارة العليا والعاملين، وبالتالي يقل معدل دوران العمل.
3. تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات، مما أدى إلى التوفير وحسن إدارة الوقت وفي نفس الوقت إرضاء العميل.
4. يمكن الإدارة من معرفة احتياجات العملاء والوفاء بها.

5. تحقيق الميزة التنافسية في السوق.
6. المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة.
7. الترابط والتنسيق بين إدارات المنشأة أو المؤسسة ككل.
8. التغلب على العقبات التي تعوق أداء الموظف من تقديم منتج ذات جودة عالية.
9. تنمية الشعور بروح عمل الفريق الواحد والاعتماد المتبادل للخبرات والانتماء لبيئة العمل.
10. توفير مزيد من الوضوح للعاملين وكذلك توفير المعلومات المرتردة لهم وبناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل.
11. زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة وبمنتجاتها وأهدافها.
12. إحراز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات المنظمة.
13. تحسين سمعة المؤسسة وتحقيق رضا العميل، من خلال التركيز على التعرف احتياجات ورغبات العميل وتحدد دور كل فرد وكل جماعة بدءاً من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات التي تخص العميل، مروراً بمرحلة التصميم ومرحلة الإنتاج، ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع، وأخيراً التركيب وخدمة ما بعد البيع.

#### سادسا - متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

من الصعوبة البالغة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، دون أن يتوفر لها عدد من المتطلبات اللازمة لتنفيذها، وبهذا الصدد اختلف الباحثون في تحديد هذه المتطلبات، إلا أن هذا الاختلاف فيما بينهم كان في العدد وليس في المحتوى الكلي، واعتماد على ما أورده الباحثون يمكن تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة، والتي تعكس متطلبات تطبيقها وهي كما يلي<sup>(15)</sup>:

**1- دعم وتأييد الإدارة العليا:** وهو التزام واقتناع الإدارة العليا في المؤسسة بحتمية وبضرورة التطور والتحسين المستمر ومن تم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق. ولأن تطبيق TQM يتطلب موارد مالية وبشرية وتحديد

السلطات والمسؤولية والتنسيق بينهما ويصعب الوفاء بذلك بدون اقتناع الإدارة العليا بذلك والتي هي عامل التغيير في المؤسسة.

2-التوجه للمستهلك وتعميق الفكرة: العمل على تحقيق رضا المستهلكين والذي يعتبر أهم مطلب من متطلبات TQM والعمل على تعميق فكرة المستهلك يدير المؤسسة .

فالمستهلك هو محور كل المجهودات بدءاً من تصميم المنتجات وانتهاء بخدمات ما بعد البيع. واعتبار رغباته هي التي تقود العمليات الإنتاجية على اختلاف أنواعها في المؤسسة.

3-تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل: إن نجاح إدارة الجودة الشاملة معقود بتهيئة المؤسسة إلى بيئة عمل وبشكل خاص الثقافة التنظيمية وجعلها متناسبة ومتناغمة مع فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة. والتي يمكن أن نطلق عليها بثقافة إدارة الجودة الشاملة والتي تشمل المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعاد وبيئة تنظيم العمل وأسلوب العمل وممارسة السلطة والمسؤولية وتقييم الأداء وغيرها.

4-التدريب والتعليم المستمر: يجب تزويد جميع العاملين على كافة المستويات بالمعدلات المناسبة والملائمة من التعليم والتدريب لإكسابهم الوعي بأهمية ومفاهيم الجودة الشاملة، ولكي تصبح مهاراتهم واتجاهاتهم مناسبة وملائمة لفلسفة التحسين المستمر فالتعليم والتدريب يوفران لغة مشتركة خلال العمل.

5-الإدارة الجيدة للموارد البشرية في المؤسسة: الموارد البشرية هي القوى الدافعة لنجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة، ولذلك:

- توجيه الاهتمام إليها، من خلال الإدارة الجيدة لها والبعد عن الطرق التقليدية في إدارتها.
- التركيز على تطوير والارتقاء بنظام الاختيار، التعيين، شغل الوظائف، تقييم الأداء، برامج التدريب، التحفيز.
- بناء فرق عمل ذاتية الإدارة لضمان المشاركة والتعاون لتحقيق التحسين المستمر.
- إعادة وصف الوظائف، تطوير عملية تصميم الوظائف، تقييم تقارير الأداء.

**6- قياس الأداء للإنتاجية والجودة:** لابد من توفير نظام للقياس دقيق يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد التفاوت غير الإيجابي في إنجاز وأداء العمليات والمهام، الذي يُسهل القضاء على التفاوت في إنجاز تلك الأعمال والمهام بشكل كامل.

**7- تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة:** هناك العديد من الأنماط القيادية في الممارسات الإدارية ولكن النمط الملائم لإدخال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الذي يعمل بروح الفريق والذي يعمل على توفير ودعم مناخ يؤمن بالعمل الجماعي المنسق، وكذلك هو النمط الذي يحرك ويحفز العاملين من أجل الإبداع والابتكار والتحسين المستمر.

**8- المشاركة الشاملة من جانب جميع العاملين بالمؤسسة:** ويتطلب ذلك:

- إزالة الحواجز من أمام جهود تحسين الجودة الإنتاجية.
- التخلص من الخوف حتى يستطيع كل فرد أن يعمل من أجل المؤسسة، وهذا يتطلب التعامل مع كل الأفراد كفريق واحد، وكذلك يتطلب ضرورة وجود رؤية مشتركة ومعرفة ومقبولة من جانب كافة العاملين والمديرين للتنظيم.
- المشاركة تشمل أيضا الموردين، وذلك من أجل المحافظة على الجودة من خلال توريد أفضل المواد المطلوبة لعملية الإنتاج أو تقديم الخدمة.
- المورد في مفهوم الجودة الشاملة ليس نداءً أو طرف مواجهة مع المؤسسة، بل هو شريك للمؤسسة وحليفها وجزءاً منها.

**9- بناء نظام للمعلومات:** لم يكتب النجاح لجميع محاولات تطبيق TQM بدون توفير وتهيئة نظام معلومات يعتمد على قاعدة بيانات فعالة، لذلك فإن تصميم وإدارة نظام معلومات حديث ومتطور يجب أن يحظى باهتمام الإدارة العليا واعتباره شرطاً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولابد من تطبيق الأساليب الحديثة في معالجة البيانات واتخاذ القرارات بالاعتماد على أساليب متعددة من أهمها العصف الذهني Brain Storming وأسلوب استقصاء الاتجاهات وبحوث العمليات والأساليب الإحصائية المختلفة وغيرها. وهذا ما يوفره نظام المعلومات لضبط جميع العمليات داخل المؤسسة، لأن هناك تأثيرات كثيرة تتطلبها عملية تطبيق TQM.

## \* خلاصة:

تمثل إدارة الجودة الشاملة عملية متكاملة تشمل جميع العاملين والأنشطة ومختلف المستويات الإدارية للمؤسسة، حيث تستوجب استخدام مجموعة من المفاهيم الحديثة وتبني عددا من المبادئ الإدارية الجديدة بمشاركة جميع العاملين، من أجل ترسيخ مبدأ العمل الجماعي وتفجير الطاقات الإمكانات لتحقيق الجودة العالية، وتحسينها بشكل مستمر لإرضاء الزبون وتلبية احتياجاته ومما يعود بالفائدة لكل من العاملين والمنظمة. كما يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تهدف إلى ارساء النظام الفعال لتكامل جهود كل أقسام المؤسسة وكذا تحسين وتطوير الجودة، من خلال استخدام العنصر البشري والموارد المالية المتاحة، بهدف إشباع حاجات العميل وتحقيق رغباته.

- هوامش المحور السابع:

1. مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 64-65.
2. خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، الرياض، الكبيعان للنشر والتوزيع، 1998، ص 75.
3. عبد العزيز أبو نبعة، إدارة الجودة الشاملة، المفاهيم و التطبيقات، في مجلة الإداري، العدد 74، سبتمبر 1998، ص 70.
4. زروقي إبراهيم و لحول عبد القادر، الجودة الشاملة: غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات؟ ورقة مقدمة للملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات جامعة د. مولاي الطاهر - سعيدة، الجزائر.
5. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط2، 2006، ص 24.
6. علي رحال و إلهام يحيوي، الجودة والسوق، مجلة التواصل، جامعة باجي مختار - عنابة، العدد 05، مارس 2001، ص: 42
7. Annie Hondeghem et Karolien Van Dorpe, Les systèmes de gestion de la performance pour la haute fonction publique, Quelle est la force des marchés bureaucratiques managériaux ? Revue Internationale des Sciences Administratives 2013/1 (Vol. 79) , Bruxelles (Belgique).
8. شنيني عبد الرحيم وآخرون، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب بالبلدية، ماي 2011، ص ص 12-13.
9. LES 14 POINTS DE W. EDWARDS DEMING in <http://www.sante.dz/Dossiers/qualite-soins/annexes.pdf> en date du 01.02.2015.
10. محفوظ أحمد جودة، " إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات"، وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص - ص: 33 - 34.
11. موسى اللوزي، التنمية الادارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1998، ص 249.
12. مهدي السمراني، ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، دار جرير للنشر، عمان، 2007، ص 93.
13. حمود حضير كاضم، ادارة الجودة الشاملة، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص 94.
14. عبدالله بن مبارك آل سيف، مشروع التدريب على رأس العمل وتحقيق الجودة الشاملة والحصول على شهادة الأيزو العالمية على الموقع: [www.alukah.net](http://www.alukah.net)، بتاريخ: 2014.12.03.
15. 15 شنيني عبد الرحيم وآخرون، مرجع سابق، ص ص 13-15.

## \* الخاتمة:

إن المتفحص للتراث العلمي في علم الاجتماع وأدبيات التنظيم، يجد أن الإتجاهات النظرية المختلفة درست وحللت قضايا المؤسسة، كل منها حسب إطارها المرجعي ومنطلقاتها الأيديولوجية. كما أنها تتفاوت من حيث التركيز على المواضيع التي تتناولها ومن حيث طريقة بنائها، وكذلك من حيث قوتها ودرجة التحقق التجريبي من فرضياتها.

وقد عرفت نظريات المؤسسة، تطورا من النظرية الكلاسيكية التي تنظر إلى المؤسسة على أنها نسق مغلق وجامد لا يتفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها، إلى النظرية الحديثة التي تنظر إلى التنظيم كنسق مفتوح، يتداخل مع البيئة المحيطة به، فيعتمد عليها ويتأثر بالظروف الخارجية ويؤثر فيها.

ومن خلال نظرة شاملة لهذه النظريات، يمكننا القول أنها تشكل نسقا فكريا يعكس اهتمام أصحابها بدراسة وتحليل التنظيمات، من أجل تحقيق المستوى الأمثل من الكفاءة التنظيمية، فبالرغم من أن هذه المدارس قد توصلت إلى نتائجها من منطلقات مختلفة ووجهات نظر معينة، إلا أنها في النهاية تتكامل لتشكل الأساليب الحديثة في التنظيم والعمل، والتي من شأنها تحقيق الفعالية والنجاعة المطلوبة في التنظيمات.

وفي الختام أرجو أن يلبي هذا الجهد العلمي المتواضع بعضا من حاجات طلاب علم الاجتماع، للاستفادة منه في دراساتهم وبحوثهم المستقبلية عن المؤسسات والتنظيمات، وأن يفتح أمامهم آفاقا جديدة من البحث ومن التجديد المستمر في الممارسة السوسولوجية. هذا وإننا لنحمد الله سبحانه وتعالى على انتهائنا من كتابة هذا العمل العلمي المتواضع وإعداده في صورته الحالية آملين في وجهه الكريم أن نكون قد قدمنا شيئا ولو ضئيلاً، يمكن أن يساهم في مجال البحث العلمي.



## - المراجع

### أولا- مراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم عبد الهادي المليجي، إستراتيجيات وعمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.
2. الربيع ميمون، نظرية القيم في الفكر المعاصر بين النسبية والمطلقية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1980.
3. السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1994.
4. جمال الدين الغزاوي، مهارات الممارسة في العمل الاجتماعي، مطبعة الاشعاع الفنية، القاهرة، 2001.
5. جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
6. حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنظمات، إتجاه شرطي، دار النهضة العربية، القاهرة، ط 3، 1993.
7. حسان محمد الحسن، المدخل إلى علم الاجتماع، دار الطليعة، بيروت، 1988.
8. حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
9. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
10. حسين صديق، الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية- عرض وتقييم - مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الثالث والرابع، دمشق، 2011.
11. حمود حضير كاظم، ادارة الجودة الشاملة، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000.
12. حنفي محمود سليمان، وظائف الادارة ، مطبعة الاشعاع الفني ، مصر 1998.
13. خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، الرياض، الكيبعان للنشر والتوزيع، 1998.
14. رايح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006.
15. سلاطنية بلقاسم، العلاقات الانسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، تصدرها جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الخامس، فيفري 2014.
16. سالم لبيض، ثقافة المؤسسة وأثر العولمة في المغرب العربي: مثال تونس، مجلة انسانيات، يصدرها المركز الوطني للبحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية بوهران، العدد 22، 2003.
17. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998.
18. سعد عيد مرسي بدر، الأيديولوجيا ونظرية التنظيم - مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2000.
19. سعد يس عامر ومحمد علي عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، الولايات المتحدة، 1984.

20. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
21. شنيني عبد الرحيم وآخرون، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب بالبلدية، ماي 2011.
22. عبد العزيز أبو نبعة، إدارة الجودة الشاملة، المفاهيم والتطبيقات، في مجلة الإداري، العدد 74، سبتمبر 1998.
23. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
24. عبد القادر خريش، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروي، في مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول والثاني، 2011.
25. عبد الله محمد عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع، الجزء الثاني، النظرية السوسولوجية المعاصرة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، دت.
26. على السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط 2، 1980.
27. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، 2006.
28. علي رحال و إلهام يحيوي، الجودة والسوق، مجلة التواصل، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد 05، مارس 2001.
29. علي غربي، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة قسنطينة، 2003.
30. طلعت إبراهيم لطي، علم إجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1993.
31. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الشرق الأوسط للطباعة، عمان، الأردن، ط5، 1995.
32. فهمي سليم الغزوي وآخرون، المدخل الى علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، الاردن، 2004.
33. ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
34. مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، دار الكتب الحديث، الأردن، ط 2، 2002.
35. محفوظ أحمد جودة، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
36. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج ، ط2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
37. محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2002.

38. محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
39. مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
40. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
41. مهدي السمراني، ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، دار جرير للنشر، عمان، 2007.
42. موسى اللوزي، التنمية الادارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1998.
43. وندل فرنش سيسل بيل جونير: تطوير المنظمات، تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، ترجمة وحيد بن أحمد الهندي، دار الطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة، الرياض 2000.

### ثانيا- مراجع باللغة الأجنبية

6. Annie Hondeghem et Karolien Van Dorpe, Les systèmes de gestion de la performance pour la haute fonction publique, Quelle est la force des marchés bureaucratiques managériaux ? Revue Internationale des Sciences Administratives, 2013/1 (Vol. 79) Bruxelles (Belgique).
7. Emmanuel ADER " l'analyse stratégique moderne et ses outils", In Futuribles, N° 72, Paris, Dec 1983.
8. Jean Longatte et Jacques Muller, Economie d'entreprise, Dunod, 2 ème ED, Paris, 1999.
9. Laurence Baranski: le manager éclairé, Piloter le changement, Editions d'organisation, 2<sup>ème</sup> tirage, Paris, 2001.
10. Michel Amiel et autres, Management de l'administration, Imprimerie du Culot, 2<sup>ème</sup> ED, Paris, 1998.
11. Michel Crozier et E. Friedberg, L'acteur et le système, paris, Edition du seuil, 1977.
12. Nicole Albert, Diriger et Motiver, art et pratique du management, Ed d'Organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2002.
13. Pierre Conso, Gestion Financière de l'entreprise, Dunod, 8<sup>ème</sup> ED, Paris, 2000.
14. Pierre Morin et Eric Delavallée: Le manager à l'écoute du sociologue, édition d'organisation, Paris, 5<sup>ème</sup> tirage, 2001.
15. Stephen Robbins, Organization theory; structure design and applications third, edition New Jersey, prentice hall, 1990.
16. Yves Simon et Patrick Joffre .Encyclopedie de gestion, édition Economica, Tome 1, 2<sup>ème</sup> édition; Paris; 1997.

### (ج) مواقع الأنترنت:

1. عبدالله بن مبارك آل سيف، مشروع التدريب على رأس العمل وتحقيق الجودة الشاملة والحصول على شهادة الأيزو العالمية على الموقع: [www.alukah.net](http://www.alukah.net)
2. Les 14 Points de W. Edward Deming in: <http://www.sante.dz/Dossiers/qualite-soins/annexes.pdf> en date du 01.02.2015.
3. دنبري لطفي، التنظيم وإدارة السلوك البشري في نظرية البنائية الوظيفية والنظرية المعدلة، على الموقع: [http://nsalharbi.blogspot.com/2009/04/blog-post\\_1149.html](http://nsalharbi.blogspot.com/2009/04/blog-post_1149.html) بتاريخ: 2015.02.24.