

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

نظرية المنظمات

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Lachi Tebessi - Tebessa
إعداد الدكتور:

شوقي جدي

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مقدمة

مقدمة

تعتبر المنظمات ظاهرة اجتماعية هادفة وواسعة الانتشار في عصرنا الحالي، هذه الأخيرة التي أصبحت تصاحب الفرد طيلة حياته، فهي مصدر منتجاته التي تلبى مختلف حاجاته، وفي نفس الوقت تعتبر مكان عمله ويقضي جزئ كبير من حياته فيها. ومن الملاحظ تميز هذا العصر الذي نعيش فيه بتنوع كبير في المنظمات من حيث الحجم والنوع، وصار الإنسان اليوم يعيش في عالم منظم بامتياز، ومن الملاحظ أن هذه المنظمات وبكل أنواعها لا تأتي من العدم، بل تقف وراها مجموعة كبيرة من النظريات، التي تهدف إلى فهم وتفسير ظاهرة المنظمة من أجل التنبؤ بها.

تم اعداد هذه المطبوعة للاستخدام في الفصل الدراسي الخامس، لطلبة السنة الثالثة علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، وقد تم إعداد هذه المطبوعة وفق البرنامج الوزاري الخاص بمواد التعليم القاعدي المشترك لشهادات الليسانس لميدان علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير.

وقد جاءت هذه المطبوعة مقسمة في محتواها إلى محورين كبيرين (متوافقا مع المقرر الوزاري للمادة)، تناول المحور الأول الموسم **مدخل لنظرية المنظمة** مجموعة من العناصر الأساسية التي لا بد من أن يتعرف عليها الطالب عند دراسته لمادة نظرية المنظمات، من أجل التعرف على نظرية المنظمة وأسباب دراستها، والتمكن من فهم وإدراك تعريف المنظمة والخصائص التي تميزها عن غيرها من الكيانات، ويتضمن المحور الأول كذلك شرح لأهداف المنظمات، وأهميتها ووظائفها، ويساعد هذا المحور على معرفة أنواع المنظمات وفق المعايير المتعارف عليها، ودورة حياة المنظمة وأهم النماذج المفسرة لهذه الدورة، كما تم التعرف على التنظيم، والهيكل التنظيمي، وأهميته ونماذجه المختلفة.

يناقش المحور الثاني من هذه المطبوعة والموسوم **بمراحل تطور الفكر التنظيمي** لمختلف المدارس الإدارية الكبرى التي ميزت وكونت قسم كبير من تاريخ الفكر التنظيمي المعاصر،

وتم تقسيم هذ المحور تقسيم زمني إلى أربع مدارس فكرية، تضم كل مدرسة مجموعة نظريات متشابهة ومتجانسة ومشاركة في فرضيات معينة، وتسمى أولها بالمدرسة الادارية الكلاسيكية حيث تضم مجموعة من النظريات الادارية التي من أشهرها نظرية الادارة العلمية، نظرية التقسيمات الادارية ونظرية البيروقراطية في الادارة، أما المدرسة الثانية تسمى بالمدرسة السلوكية في الادارة، التي تتكون من مجموعة نظريات من بينها نظرية العلاقات الانسانية، نظرية الحاجات وغيرها، وتسمى المدرسة الثالثة بالمدرسة الكمية في ادارة الاعمال وهي المدرسة التي تبحث في كيفية اتخاذ القرار باستخدام الطرق الكمية، وتأتي المدرسة الرابعة والاخيرة تحت اسم المدرسة الحديثة في الادارة، والتي تنطوي على مجموعة نظريات ادارية حديثة، مثل النظرية النظامية، النظرية الموقفية ونظرية الإدارة بالأهداف والنظرية اليابانية في الادارة.

وكختام لهذه المطبوعة تم القيام تحرير مجموعة من الأسئلة النظرية والحلول النموذجية المقترحة لها، وتم ترتيب هذه الأسئلة حسب الترتيب المعتمد في إعداد هذا المطبوعة.

الفهارس

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	م عنوان الشكل	الرقم
16	عناصر المنظمة	01
18	موارد المنظمة	02
22	أنواع المهارات التنظيمية	03
23	علاقة المهارات الإدارية بالمستويات الإدارية	04
32	وظائف الإدارة عند هنري فايول	05
34	نموذج Greiner لدورة حياة المنظمة	06
39	نموذج Hodge and Anthony لدورة حياة المنظمة	07
40	نموذج Daft لدورة حياة المنظمة	08
53	الهيكل التنظيمي على أساس التخصص الوظيفي	09
53	الهيكل التنظيمي على أساس السلعة	10
54	الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية	11
55	الهيكل التنظيمي على أساس نوع العملاء	12
55	الهيكل التنظيمي على أساس مركب	13
56	الهيكل التنظيمي المصفوفي	14
74	وظائف الإدارة عند هنري فايول	15
77	أنواع السلطة عند ماكس ويبر	16
81	نموذج جولدنر للبيروقراطية	17
88	هرم ماسلو للحاجات	18

قائمة الجداول

رقم الصفحة	م عنوان الجدول	الرقم
45	أهم الخصائص التنظيمية خلال مراحل دورة حياة المنظمة وفق دافت (Daft)	01
46	دورة حياة المنظمة ونمط الإستراتيجية	02

المحور الأول:

مدخل لنظرية المنظمات

بعد الاطلاع على هذا المحور سيتمكن الطالب من إدراك

المعارف التالية:

- المعرفة، العلم والنظرية؛
- تعريف نظرية المنظمات، والفرق بين نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي؛
- يتم التركيز في هذه المادة على المفاهيم الأساسية لنظرية المنظمة
- أهمية ومبررات دراسة نظرية المنظمات؛
- المداخل الأساسية في دراسة نظرية المنظمة؛
- تعريف المنظمة، وأهم مداخل تعريفها؛
- أهميتها، أسباب وجودها وأهم خصائصها؛
- عناصر المنظمة، أهدافها ومواردها؛
- التحديات التي تواجه المنظمات، وأهم أنواعها؛
- دورة حياة المنظمة، وهيكلها التنظيمي.

تمهيد:

المنظمة ككيان تتصف بالتميز والإختلاف عن غيرها من الكيانات الأخرى، وهذا التميز لا يرجع فقط إلى اختلاف خصائصها الأخرى بل أيضاً مرده إلى أن المنظمة هي العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع الافراد والجماعات، كما أن المنظمات قديمة قدم الانسان نفسه، وترجع البداية الأولى لظهور المنظمات إلى فترات زمنية ضارية في التاريخ منذ أن خلق الإنسان على وجه البسيطة، كما ساهمة الحضارات الإنسانية القديمة بشكل كبير في تطوير المنظمات، حيث أشاروا إلى أن مراحل التطور في التنظيم تعود إلى عهد السومريين، وذلك عندما استخدموا عملية حفظ السجلات والتوثيق لمساعدة الدولة والمؤسسات التجارية في عملياتها الإدارية. والتنظيم كان أيضاً مهمة في الحضارة المصرية القديمة عندما استخدموها في تسيير الزراعة وتخزين المحاصيل وفي بناء الاهرامات التي تعتبر شاهد حي على دقة التنظيم في ذلك العصر القديم، كما تم استخدام المنظمات في الحضارة الصينية القديمة لترتيب وتسيير تجارة الحرير والشاي، كما تم تنظيم شؤون الامبراطورية الرومانية التي أرست أهم المبادئ التنظيمية في مجال التقسيم الإداري، وتطوير شبكة الطرق والاتصالات عبر اراضيها الشاسعة، كما عرف التنظيم في الحضارة الإسلامية واستخدمت في تسيير الدواوين والوزارات. وفي القرن السابع عشر بدأت الثورة الصناعية في أوروبا وظهرت معها أفكار آدم سميث الذي درس أسباب تكوين الثروة من خلال ترشيد الكفاءة الإنتاجية عن طريق الاعتماد على مبادئ التخصص وتقسيم العمل. وقد بدأت المنظمات ونظرياتها تتبلور في الدراسات والأبحاث العلمية مع بداية القرن العشرين، من خلال المدارس الكلاسيكية، مدرسة العلاقات الإنسانية ثم المدرسة الحديثة. وقد ساهمت مجموعة من العوامل في تطور نظريات المنظمات عبر الزمن وصولاً إلى ما هي عليه الآن.

1- المعرفة، العلم والنظرية

لا تعتبر نظرية المنظمات وليدة الصدفة، بل تم تطورها عبر عصور تاريخية مختلفة، فقد عرف الإنسان التنظيم كممارسة منذ القدم. فقد قام مثلاً أفلاطون بتطوير فكرة المدينة الفاضلة (المدخل الهرمي) التي تقوم على تنظيم معين، الذي اعتمد فيه أفلاطون على الاعتماد على شكل هرمي في إدارة المدينة، يأتي في رأس هذا الهرم الحكماء والفلاسفة الذين يقومون بالتفكير وتأتي في قاعدة هذا الهرم الأجانب والعبيد وقبلهم الفلاحون والتجار والعسكر والأمراء، وانطلاقاً من ذلك الزمن بدأت الممارسات تتحول إلى مصطلحات ومفاهيم متأثرة بتطور المنهج العلمي والتراكم المعرفي الذي شهدته الإنسانية، مما أدى إلى ظهور نظريات خاصة بالتنظيم. وسيتم في هذا العنصر التعريف بالمصطلحات الأساسية المتمثلة في المعرفة، العلم والنظرية.

1-1- المعرفة: المعرفة هي كل المدركات، والمفاهيم والحقائق التي اكتسبتها الإنسانية من خلال التفكير المجرد، أو من خلال اكتساب المعلومة عبر التجارب أو الخبرات، أو التأمل في مكونات الأمور، أو التأمل في الذات، أو الإطلاع على تجربة الآخر وقراءة استنتاجاته، وترتبط المعرفة بالبدئية، وكشف المجهول، والتطورات التقنية.. وهي أنواع معرفة حسية، معرفة فلسفية (تأملية)، معرفة علمية وتشمل مجموع العلوم والنظريات والفرضيات، والنماذج.

1-2- العلم: يمكن تعريف العلم بأنه ذلك الجزء المنظم من المعرفة، أو "المعرفة المنظمة التي تستهدف فهم الظواهر والتنبؤ بتكرار حدوثها، والعمل على التحكم بها وضبطها"¹،

1-3- النظرية: هي بناء فكري ترتبط فيها النتائج بالبادئ أو بالمقدمات وكلمة (theory) مشتقة من اليونانية تيوريا (theōria) ومعناه النظر والتأمل، فالإيونانيون بدؤوا فلسفتهم بالنظر إلى الكون لمعرفة حركة الكواكب والأفلاك. وفي عصر النهضة بدأت المعرفة العلمية الحديثة بالظهور وفق قوانين ومعايير جديدة ودقيقة، فأطلق تعبير نظرية على ذلك النوع من المعرفة الذي يفسر جوانب من الواقع، وتستعمل كلمة نظرية للدلالة على ما هو نقيض للمعرفة السطحية أو العامة، وعلى كل

¹ -محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ص، 33.

معرف تقوم على منهج ونظام مرتبط بمفاهيم دقيقة¹. وسيتم التطرق الى بعض التعاريف المتعلقة بالنظرية كما يلي:

- يعرف عرف قاموس اوكسفورد (Oxford Dictionary) النظرية بأنها: "مجموع فرضيات أو نظام أفكار يهدف إلى تفسير ظاهرة معينة، وتستند النظرية إلى مبادئ عامة مستقلة عن الظاهرة المراد تفسيرها"²؛
- كما تعرف النظرية بأنها: "عبارة عن نظام مفاهيم؛ أي علاقات بين المفاهيم والمتغيرات المختلفة في مجال معين".³؛
- كما عرفت النظرية بأنها: "مجموعة مصطلحات والتعريفات والافتراضات التي لها علاقة ببعضها البعض، والتي تقترح رؤية منظمة للظاهرة، وذلك بهدف تفسيرها والتنبؤ بها".⁴؛

2- ماهية نظرية المنظمة

2-1- تعريف نظرية المنظمة: تشكل المنظمات سمة مميزة للمجتمعات الحديثة، سواء كانت عامة أو خاصة، ويشارك الأفراد على اختلاف سماتهم ووظائفهم في أعمال تلك المنظمات، التي تؤثر بدورها في مجالات الحيات المختلفة، من اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية، وقد استحوذ مفهوم المنظمة وتطبيقاتها النظرية على جانب كبير من المعرفة الإنسانية، حيث اقتصت تلك المعارف بدراسة الظاهرة التنظيمية كحقل علمي متخصص⁵. وسيتم تقديم أهم تعاريف المنظمة كما يلي:

- عرف الأمريكي ريتشارد دافت (Richard L. Daft) نظرية المنظمة بأنها: "منهج كلي (ماكرو) يستعمل في تحليل المنظمة"⁶؛

¹ كميل الحاج: الموسوعة الميسرة في الفكر الفلسفي الاجتماعي، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ط1، 2000، ص603.

² - https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american_english/theory

³ - مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)، دار وائل للنشر، عمان/الأردن، 2005، ط2، ص، 26.

⁴ - موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم لانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة، الجزائر، 2006، ص54.

⁵ - حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد، عمان/الأردن، 2012، ط1، ص، 25.

⁶ Richard L. Daft, **Essential Organization Theory and Design**, Thomson Learning Academic Resource Center, usa, 2007, 9edition, p,597.

- ويرى طه أن نظرية المنظمات : " ليست مجرد تجميع للحقائق التنظيمية، بل هي أسلوب علمي (منهج علمي) لفهم وتحليل المنظمات، وتفسيرها وقياس أدائها وفقا لعدد من المبادئ والقواعد الإدارية"¹؛
- كما يرى الطراونة وزملائه أن نظرية المنظمة تتمثل في : " مجموعة من المفاهيم والمبادئ والفرضيات التي تستخدم في تفسير مكونات المنظمة وكيفية عملها"²؛
- كما عرفت نظرية المنظمات بأنها: " النظام (المعرفي) الذي يدرس هيكل المنظمة وتصميمها"³؛
- ويقصد نظرية المنظمات أيضا بأنها: " ذلك الحقل المعرفي الذي يهتم بدراسة كيفية عمل المنظمات، وكيفية تأثيرها بالبيئة التي تتواجد فيها من خلال استخدام مجموعة مفاهيم، ومبادئ وفرضيات مترابطة لتفسير سلوك مكونات المنظمة"⁴؛

يوجد اختلاف بين نظرية المنظمة (OT) والسلوك التنظيمي (OB)، في ثلاث نقاط أساسية:⁵

- تركز نظرية المنظمات على المنظمة، بينما يركز السلوك التنظيمي على دراسة الأفراد داخل المنظمات؛
- تأخذ نظرية المنظمات المفهوم الكلي، بينما يركز السلوك التنظيمي على دراسة على المستوى الجزئي لسلوك؛
- تختص نظرية المنظمات بدراسة الهياكل، النظم والعمليات، بينما يركز السلوك التنظيمي على دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات؛

لا تعتبر نظرية المنظمات حقلا معرفيا مستقلا عن الحقول المعرفية الأخرى، بل له تأثير وعلاقة واسعة مع العلوم الأخرى، وخاصة علم الاجتماع، علم النفس، العلوم السياسية، والاقتصاد. وهذا ما

¹- طارق طه، التنظيم (النظرية، الهياكل، العمليات)، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007، ص، 38.

²- حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد، عمان/الأردن، 2012، ط1، ص، 26.

³- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة (الهيكلة والتصميم)، دار وائل للنشر، عمان/الأردن، 2005، ط2، ص، 26.

⁴- نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة (مدخل التصميم)، دار البازوري، ص، 19.

⁵ Ann L Cunliffe, **Organization Theory**, SAGE Publication, London, 2008, p4.

يؤكد كل من بارل وموغان (Baril & Morgan) في قولهما بأن: "نظريات المنظمات تقوم على فلسفة علوم وعلى نظرية اجتماعية"¹.

2-2- أهمية نظرية المنظمات: تفيد نظرية المنظمات في بناء منظومة فكرية تساعد المديرين والباحثين في الآتي:²

- رصد المشكلات التنظيمية المختلفة وتحليل أسبابها؛
- بناء نماذج فكرية لحل المشكلات التنظيمية؛
- تستعين بأدوات قياس متنوعة تتلاءم مع طبيعة أبعاد المشكلة التنظيمية؛
- فتح نوافذ التفاعل مع حقول معرفية أخرى بقصد بناء اتجاهات فكرية متجددة في دراسة المنظمة وعملها؛
- توسيع مساحة الوعي بحركة المنظمات وأسباب عملها؛
- الاستفادة قيادات المنظمات من التراكم المعرفي قصد تحقيق نتائج أداء متميز.

2-3- مبررات دراسة نظرية المنظمات:

- تزايد حجم وتأثير المنظمات في المجتمع؛
- التطورات الصناعية والتكنولوجية والحضرية وما يصاحبها من ضروريات تنظيمية؛
- فتح الأسواق العالمية والحدود بين الدول؛
- الانفتاح السياسي والتحويلات الديمقراطية.³

ويمكن أيضاً التطرق إلى الأسباب التالية لدراسة نظرية المنظمات:

- يتمثل السبب الأول لدراسة نظرية المنظمات في التمكن من الفهم الجيد والتفسير العلمي لظاهرة المنظمة؛

¹ - الفضيل رتيمي، أسماء رتيمي، عقلنة المنظمة ونظرية التنظيم، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد10، 2013، ص، 12.

² - نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة (مدخل التصميم)، دار اليازوري، ص ص، 19-20.

³ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ص ص، 54-55.

- كما تساهم نظرية المنظمات في التمكن من التنبؤ بسلوك المنظمات بهدف السيطرة عليه، والتحكم في مجرياته ليكون رشيدا وفي صالح المنظمة وأصحاب المصالح والمجتمع؛
- تقوم نظرية المنظمة بالرفع من مستوى التحليل الخاص بالمنظمات، من النظرة التقليدية البسيطة إلى نظرة علمية شاملة، بل طريقة تفكير تنظيمي تساهم في إدارة وتفسير والتنبؤ بظاهرة المنظمة؛
- تعتبر نظرية المنظمات منهج وبناء علمي يساهم في فهم عمل المنظمات وكيفية التأثير والتأثر ببيئة أعمالها؛
- تعتبر أسلوبا للاهتمام بما تكون عليه المنظمة وماذا سوف يحدث فيها، كما تقدم اقتراحات وإرشادات وتوجيهات حول كيفية زيادة كفاءتها وفعاليتها في مجال تحقيق أهدافها؛
- تساهم نظرية المنظمات في فهم العناصر التنظيمية مثل الهيكل التنظيمي، التصميم والعمليات التنظيمية المختلفة التي تعتبر ظواهر جزئية ضمن الظاهرة التنظيمية الأوسع.

2-4-المدخل الأساسية في دراسة نظرية المنظمة:¹

توجد مجموعة مداخل فكرية لدراسة نظرية المنظمات، تتباين في أسلوب تحليلها لمكونات المنظمة، ويمكن عرض أكثر المداخل انتشارا واستخداما من قبل الباحثين في نظرية المنظمة، وفقا للآتي:

- **المدخل التاريخي التعاقبي:** يركز هذا المدخل على تطور المساهمات الفكرية (النظريات) لرواد التنظيم والإدارة في دراسة المنظمات؛
- **المدخل الاستراتيجي:** يدرس هذا المدخل المنظمة باعتبارها منظومة إستراتيجية، حيث الاهتمام بالدور الاستراتيجي لفريق الإدارة العليا، وكذلك دراسة فعالية المنظمة في إطار استراتيجي. كما يهتم المدخل الاستراتيجي بدراسة البيئة

¹ نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة (مدخل التصميم)، دار اليازوري، ص ص، 25-29.

- التنظيمية للمنظمة، والخيار الاستراتيجي، القوة الإستراتيجية والتحالفات الإستراتيجية، وتأثيراتها على التصميم والهيكل والأداء التنظيمي؛
- **المدخل البيئي:** يختص هذا المدخل بدراسة مفردات نظرية المنظمة بعلاقتها مع المعطيات البيئية العامة والخاصة، ويندرج في إطار ذلك أثر البيئة وحركتها وتعقيدها عبر أطر التصميم التنظيمي وأبعاد الهيكل وخصائصه، كما يهتم هذا المدخل بدراسة أساليب تكيف المنظمة ومرونتها من ناحية التصميم والهيكل وأساليب العمل مع التغيرات التي تحصل في بيئة الأعمال على كل مستويات ؛
- **المدخل المتكامل:** يتم في إطار هذا المدخل فحص مكونات المنظمة، ونظرياتها ونماذجها من منظور شمولي؛ بقصد تحقيق التكامل المعرفي في دراسة تلك المكونات، ويندرج ضمن هذا المدخل اهتمام علماء المنظمة ببناء المنظمة وتفسير أسباب نجاحها، ويدخل ضمن هذا التوجه مداخل فرعية منها على سبيل المثال لا الحصر: المنحى الثقافي الذي يهتم بالبناء الثقافي ومكوناته، المنحى الأخلاقي الذي يهتم بالبناء القيمي والمبادئ المحددة لسلوك المنظمة وعملياتها، المنحى المعرفي الذي يرصد حالة المعرفة بأنواعها واستثمارها لتعظيم قيمة المنظمة، المنحى السياسي الذي يهتم بالصراع التنظيمي والحوار والقوة والتفاوض والاتلافات الداخلية. ويساهم هذا المدخل بتوفير أدوات تساعد في تحليل وفحص المنظمة، وعملياتها ونتائجها وفق منطق يركز على حقائق عمل المنظمة، ويهيئ لها واقعيًا وحقيقيًا لها، فضلًا على مساعدته في فهم العلاقات والتشابكات بين عمليات المنظمة ومحيطها التي تنعكس على بقاء والمنظمة واستمرارها.

3- ماهية المنظمة

3-1- تعريف المنظمة: تم تطوير مجموعة كبيرة من التعاريف الخاصة بالمنظمات، وقد اختلفت هذه التعاريف باختلاف الباحثين والمدارس والزمن وحتى المكان الذي نشأت فيه، فقبل تطور الفكر التنظيمي كان الاقتصاديون يرون أن التنظيم هي مورد من الموارد الكلاسيكية مثل الأرض، العمل ورأس المال، وبمرور الزمن تم الإهتمام أكثر من قبل المختصين في الفكر

التنظيمي بمفهوم المنظمة، وقد نتج عن هذا الإهتمام مجموعة كبيرة من التعاريف الخاصة بالمنظمة، وسيتم تقديم أهم وأشهر هذه التعاريف كما يلي:

أولاً: الاتجاه الاجتماعي (Social Approach): ينظر للمنظمة من هذا الاتجاه على أنها تكوين أو تنظيم اجتماعي، ويعبر هذا المفهوم عن الإطار الاجتماعي للمنظمة عبر اهتمامه بتنظيم الجماعات والأفراد وتوحيد جهودهم، وبذلك فإن المنظمة تعبر عن تنظيم اجتماعي يحتوي على فعاليات ونظم اجتماعية محددة ومتخصصة، كما يتعامل المدخل الاجتماعي مع المنظمة على أساس أنها وحدة اجتماعية تتكون من خلال التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات ما يتبعها من عمليات وفعاليات ووظائف¹، وهناك تعاريف عديدة لهذا الاتجاه من أهمها:

- يعرف شستر برنارد (Chester Barnard) المنظمة بأنها: " نسق من الأنشطة المنسقة المتعاونة، أو أنها قوة منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بانجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق الهادف والمدرّوس"²، كما عرفها أيضا حيث في موقع آخر بأنها: " ذلك النوع الواعي والهادف من التعاون بين الأفراد"³؛
- يرى روبينز (Robbins) أن المنظمة " كيان اجتماعي منظم بوعي (هادف)، له حدود واضحة المعالم، يعمل بشكل مستمر، لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف"⁴؛
- يعرف مايكل (Mechael) المنظمة بأنها: " تجمع بشري، يعمل متضامنا تجاه تحقيق هدف معين ومحدد، وذلك وفقاً لدور كل واحد من هذا التجمع، ووفقاً للمهام المناطة بهم والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم"⁵؛
- يرى سكوت (Scott) أن المنظمات هي: " هياكل اجتماعية أنشأها الأفراد يتعاونون فيها من أجل تحقيق أهداف محددة"⁶، كما أن دونالدسون (Donaldson) يتفق مع تعريف سكوت حيث يرى أن "المنظمة يتم إنشائها من أجل تحقيق أهداف معينة"⁷؛

¹ - عبد الرزاق سالم الرحاحلة، نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2010، ص، 11.

² - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار المسيرة، عمان/الأردن، 2013، ص، 24.

³ Oliver E. Williamson, *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond*, Oxford University Press, New York, 1995, p38.

⁴ - نور الدين بشير تاريخي، نظرية المنظمة والتنظيم، عالم الكتاب الحديث، اربد/الأردن، 2015، ص، 64.

⁵ - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار المسيرة، عمان/الأردن، 2013، ص، 23.

⁶ - Jeffrey Pfeffer, *New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects*, Oxford University Press, New York, 1997, p07.

⁷ Idem, p.7.

- كما يعرف ريتشارد دافت (Richard L. Daft) المنظمة بأنها: "كيانات الاجتماعية موجّهة نحو تحقيق أهدافها"¹.
- ويعرف كهانديلا (Khandualla) المنظمة بأنها: "وحدة اجتماعية هادفة، تسعى الى تحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفعالية، وتحقيق السعادة للاعضاء العاملين بها"؛
- كما يرى هريبينياك (Hrebiniak) أن المنظمة عبارة عن: "تجمعات اجتماعية مختارة من الافراد والمجموعات ترتبط بعلاقات هادفة ومتغيرة وتعمل في بيئة أعمال ملائمة"²؛
- ويرى مورغن (Morgan) للمنظمة بأنها: "جزء من نظام مجتمعي أوسع يخدم اهتمامات أعضائه"³.
- وتعرف المنظمة باعتبارها كيان اجتماعي تظم بين جوانبها مجموعة من الأفراد، يتفاعلون فيما بينهم بما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة⁴.

ثانياً: الاتجاه الهيكلي (Structural Approach): وهو الاتجاه الذي ينظر الى المنظمة من وجهة أنها نظام يتكون من هيكل تنظيمي مترابط مبني على أساس العلاقات التبادلية داخل المنظمة، يعتبر هذا الاتجاه المنظمة "تنظيم هيكلي يحدد بشكل دقيق مواقع عمل الافراد والجماعات فيها"⁵، ويمكن ان يدرج اهم تعاريف هذا الاتجاه فيما يلي:

- عرف براون ومويرغ (Brawn&Moberg) المنظمة بأنها: "عبارة عن هيكل متعمد من الادوار في اطار التنظيم الرسمي للمنظمة"؛
- كما اعتبرها روديان وزاميتو (Redeian&Zammuto) بأنها: "هيكل من الفعاليات المتداخلة والموجهة لتحقيق هدف معين"⁶؛
- وعرفت المنظمة بأنها: "التكوين أو البناء أو الهيكل الذي ينشأ عند تحديد العمل، وتجميعه، وتعيين المسؤوليات والسلطات، وتأسيس العلاقات"⁷.

¹ Richard L. Daft, **Op-cit**, p,597.

² - نور الدين بشير تاويريريت، **نظرية المنظمة والتنظيم**، عالم الكتاب الحديث، اربد/الاردن، 2015، صص،63-64.

³ - Jeffrey Pfeffer, **Op-cit**, p17.

⁴ - عبد الرزاق سالم الراحلة، **نظرية المنظمة**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان/الاردن، 2010، ص،20.

⁵ - عبد الرزاق سالم الراحلة، **نظرية المنظمة**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان/الاردن، 2010، ص،12.

⁶ - نور الدين بشير تاويريريت، **نظرية المنظمة والتنظيم**، عالم الكتاب الحديث، اربد/الاردن، 2015، ص،63.

⁷ - ماجد عبد المهدي مساعدة، **إدارة المنظمات (منظور كلي)**، دار المسيرة، عمان/الاردن، 2013، ص، 24.

ثالثاً: **الاتجاه السلوكي (Behavioral Approach)**: وهو الاتجاه الذي ينظر الى المنظمة من وجهة نظر سلوكية معتمدة على أساس سلوكيات الافراد والجماعات وعمليات التفاعل فيما بينها، فالمنظمة تعبر عن مجموعات سلوكية تحدد العلاقات بداخلها وتتحكم في اتجاهات عملها وأدائها، من خلال تحديد الادوار والسلوكيات فيها¹. وهناك تعاريف عديدة لهذا الاتجاه من أهمها:

- يعرف سيمون (Simon) المنظمات بأنها: " عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات المرتبطة بسلوكيات معرفة (محددة)" ؛
- ويرى كاست وروزنزويج (Kast&Rosenzweig) للمنظمة بأنها: " جزء من نظام مجتمعي أوسع يخدم اهتمامات أعضائه"²؛

رابعاً: **الاتجاه الوظيفي (Functional Approach)**: وهو الاتجاه الذي ينظر الى المنظمة من وجهة نظر أنها جهاز يؤدي مجموعة من الوظائف المتنوعة والمنظمة³ ويرى الاكاديمي الكندي الشهير هنري ميتزبيرغ (Henry Mintzberg) بأن "كل نشاط تنظيمي - منذ أن بدأ الإنسان في صنع الخبز وصولاً إلى وضع رجل على سطح القمر- يستند إلى مبدئين أساسيين هما تقسيم العمل إلى مهام يتعين القيام بها وتنسيق هذه المهام لإنجاز هذا العمل، كما يعتبر هذا الأخير أن التنظيم يشير إلى مجموع الطرق التي تؤدي إلى تقسيم العمل فيها إلى مهام واضحة والعمل على التنسيق بينها"⁴. كما توجد وهناك تعاريف عديدة للمنظمة متعلقة بهذا الاتجاه من أهمها:

- يمكن تعريف المنظمة بأنها: "الإطار الذي بموجبه تترتب جهود الأفراد وتنسيقها نحو تحقيق أهداف محددة تسعى المؤسسة لبلوغها"⁵؛
- وتعرف المنظمة أيضاً بأنها: " تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يتمتع بالسلطة اللازمة لأداء هذا النشاط، وبالتالي فإن التنظيم ينطوي على تحديد علاقات السلطة مع التنسيق بينها أفقياً ورأسياً"⁶؛

¹ عبد الرزاق سالم الرحلة، **نظرية المنظمة**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2010، ص، 12.

² - نور الدين بشير تاوريريت، **نظرية المنظمة والتنظيم**، عالم الكتاب الحديث، اربد/الأردن، 2015، ص، 64.

³ عبد الرزاق سالم الرحلة، **نظرية المنظمة**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2010، ص، 13.

⁴ Henry Mintzberg, **The Structuring of Organizations**, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1979, p.2.

⁵ - خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 207.

⁶ جميل أحمد توفيق، **إدارة الأعمال مدخل وظيفي**، دار الجامعة: الإسكندرية، مصر، 1999، ص، 184-185.

- كما تعريف المنظمة كذلك بأنها: "عملية تفويض وتنسيق المهام والموارد لتحقيق الأهداف، كما يقصد يتمثل في تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة وإسناد كل مجموعة من هذه الأنشطة إلى مدير يتمتع بالسلطة الكافية لأدائه"¹.

3-2- أهمية المنظمات:

المنظمات لها تأثير كبير وواسع في حياتنا سواء كان ذلك بإرادتنا أو للضرورة الاجتماعية والحياتية، فالمنظمات هي التي توفر الظروف والأجواء والقواعد والأسس التي نعيش ضمنها ونعمل من خلالها، وبالتالي فإنها تمثل العنصر الأساسي في بقاء مجتمعاتنا واستمراريتها. وتعتبر المنظمات هي القواعد التي يستند إليها في تطوير المجتمع اقتصاديا واجتماعيا، كونها تلعب دوراً هاماً في تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي بما يضمن استمرارية المجتمع وبقائه، والمنظمات باقية ودائمة لأنها وحدات فاعلة ونشطة تحرك وتنظم وتدبر الحياة بمختلف أشكالها وأطرها وأنماطها، وتعود أهمية المنظمات إلى أسباب رئيسية يمكن إجمالها بالاتي:²

- هي الحجر الأساس في العالم الحديث كونها تمثل عنصر التطوير والتحديث في المجتمع باعتبار أن المنظمات هي الوحدات القاعدية في بناء الحضارة العصرية وتقدمها؛
- تساهم في إشباع الرغبات والحاجات الإنسانية والاجتماعية والفردية بشكل واسع ومستمر، وبمختلف أصنافها ومجالاتها؛
- تمتلك تأثيراً واسعاً في سلوكيات المجتمع والأفراد، وتوفر وتضمن الوظيفة للعاملين باعتبارها مصدر الدخل والمعيشة.

كما يمكن تقديم أهمية المنظمات في النقاط التالية:³

- تعتبر العنصر المهم في التحديات والتطورات؛
- المنظمات وحدات صنع للقرار واتخاذها؛
- تعتبر المنظمات المكان المناسب لتدريب القادة وتأهيلهم.

¹ - المهدي الطاهر غنية، مبادئ الإدارة والاعمال، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2003، ص، 143.

² - ماجد عبد المهدي مساعده، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار المسيرة، عمان/الاردن، 2013، ص ص، 23-24.

³ - حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد، عمان/الاردن، 2012، ط1، ص، 28.

3-3- أسباب وجود المنظمات:¹

- إن المنظمات أمر طبيعي يتفق مع وجود الإنسان وطبيعته الاجتماعية، ولذلك يسعى إلى الانضمام أو تكوين منظمات لتحقيق أهدافه وفي نفس الوقت تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي لها أو التي يمتلكها؛
- من أهم أسباب وجود المنظمات واستمرارها هو تحقيق أهداف أفرادها وذلك من خلال تحقيق أهداف المنظمة نفسه؛
- وجود محددات معينة للفرد من حيث طاقته الجسدية والفكرية، فيجب التغلب على هذه المحددات بالتعاون الجماعي لتحقيق أهداف الأفراد وأهداف المنظمة؛
- تقصير وقت تنفيذ بعض المشروعات، فالمشروعات الكبيرة تحتاج إلى جهد كبير فالفرد لا يستطيع أن ينجز هذا المشروع إلا بوجود تعاون، وهذا التعاون لا يكون إلا بالعمل الجماعي؛
- المنظمة تجمع الأفكار والخبرات من عدة أشخاص، فيكون العمل أدق ونتائج أفضل؛
- المخرجات في الجماعة تكون أكثر من العمل الفردي؛
- "إن المنظمات وإدارتها تلعب دوراً هاماً في التأثير على مفردات المجتمع وعلى المجتمع أيضاً ككل، فكثير من قرارات المنظمات ينعكس تأثيرها على رفاهية المجتمع ومجريات الأمور وأنماط الحياة والسلوك فيه]؛
- تنمية القدرات فهي السبب المادي الأول للمنظمات تنمية قدرات الإنسان بغرض تحقيق أهدافها وأهداف المنتمين لهذه المنظمات، والرقى بمجتمع ذو قدرات عالية؛
- وعليه يمكن جمع سببية وجود المنظمات أربع أسباب، لا علي سبيل الجمع بل الحصر وهي: أولاً: تنمية قدرات، ثانياً: تقليل الوقت واستغلال الأمثل له، ثالثاً: تجميع المعرفة والأفكار، رابعاً: تحقيق "المسؤولية الاجتماعية للفرد والمجتمع.

3-4- خصائص المنظمات:

¹ - ايداد اسماعيل الرقيب، مفهوم منظمات الأعمال، http://q197811.blogspot.com/2011/09/blog-post_2246.html

لقد استقطبت، ولا تزال ظاهرة المنظمات اهتمام الكتاب والباحثين، وبرزت وجهات نظر وتصورات عديدة لخصائص المنظمات، ويقدم روبينز (Robbins) أكثر الخصائص شيوعاً للمنظمات، تتمثل في ما يلي:¹

- المنظمات كيانات عاقلة تسعى إلى تحقيق أهداف معينة؛
- المنظمات هي تحالفات من الأطراف القوية؛
- المنظمات نظم مفتوحة؛
- المنظمات نظم لإنتاج؛
- تتكون المنظمات من نظم فرعية متضاربة الأهداف؛
- المنظمات عبارة عن نظم سياسية؛
- تعتبر المنظمات كيانات لمعالجة المعلومات؛
- المنظمات عقود اجتماعية (Social Contracts) تتكون من مجموعة اتفاقيات يلتزم العاملون بموجبها القيام بأدوار معينة مقابل أجر معين.

ويمكن تقديم مجموعة خصائص تتميز بها المنظمات عن غيرها من الكيانات، التي يتفق الكثير من المختصين والدارسين لنظرية المنظمات حولها، وتتمثل هذه الخصائص في ما يلي:²

- المنظمات كيان اجتماعي: تظم مجموعة من الأفراد بشكل دائم، ويتفاعل هؤلاء الأفراد فيما بينهم داخل المنظمة مما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية وبالاعتماد على أسس التعاون فيما بين الأفراد من خلال تنسيق الجهود؛
- المنظمات كيان هادف: لها أهداف من وجودها، تسعى إلى تحقيقها من خلال القيام بمجموعة أنشطة وعمليات ومهام؛
- المنظمات كيان ضروري: بوجودها يتم اشباع الحاجات والخدمات والمتطلبات الحياتية ولاسيما في ظل تعدد المنظمات، وتطورها فإن الحاجة تصبح ماسة لوجود تلك المنظمات؛

¹ - حسن حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد، عمان/الاردن، ط2، 2010، ص، 18.

² حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد، عمان/الاردن، 2012، ط1، ص، 29.

- المنظمات كيان لتطوير المهارات واعداد القادة: من خلا الأفراد العاملين في المنظمات والذين يلعبون مختلف الأدوار، وينعكس ذلك من خلال عمليات الابتكار والإبداع ويمتد إلى صقل مهارتهم ما يتطلبه التطوير والتحديث، وبالتالي إعداد قيادات قادرة على النهوض بالمجتمعات من خلال وجود المنظمات التي تمتاز بالنمو والاستمرارية لخدمة المجتمعات.

3-5- عناصر المنظمات: يرى سكوت (Scott) أن أي منظمة تشتمل على خمس عناصر أساسية وهي:¹

- الأهداف؛ الأفراد؛ البناء الاجتماعي؛ البيئة التنظيمية؛ التقنية (التكنولوجيا).

كما يمكن التطرق بشيء من الشرح إلى العناصر التالية التي تشتق من الخصائص السابقة التي اعتمدها سكوت، والتي تتميز بها المنظمات الفعالة:²

- الهدف (Objective): ويعبر عن الغاية أوب السبب الذي من أجله تم انشاء المنظمة، ويعتبر مبرر قيامها؛

- المهمة (Task): يقصد بها الاتجاه التفصيلي للأداء، ويحدد عن طريق تسطير وتحديد النشاط أو الأداء المطلوب القيام به لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، وترسم المهمة الخطوط وقواعد العمل والتقسيمات والعمليات؛

- الأفراد (Individuels): لتنفيذ المهام وبلوغ الأهداف المحددة مسبقاً، يتم اختيار الأفراد المؤهلين للقيام بالمهام والواجبات والنشاطات المطلوب تنفيذها؛

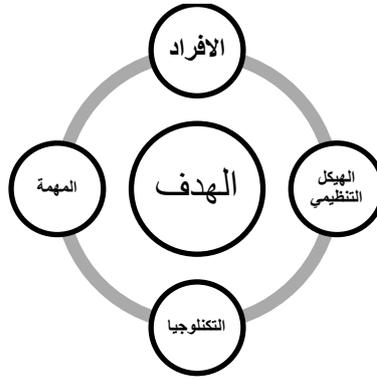
- الهيكل التنظيمي (Structure): تتم العمليات السابقة ضمن هيكل تنظيمي محدد لتحقيق الأهداف وذلك من خلال تحديد علاقات العمل ووضع وترتيب أجزائه وإجراءاته؛

- التكنولوجيا (Tchnology): في ضوء العناصر السابقة يتم الاعتماد على التكنولوجيا بوسائلها وأساليبها وتطبيقاتها المختلفة في إدارة المنظمة.

¹ حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد، عمان/الاردن، 2012، ط1، ص، 28.
² نور الدين بشير تاوريريت، نظرية المنظمة والتنظيم، عالم الكتاب الحديث، اربد/الاردن، 2015، ص ص، 81-82.

والشكل التالي يوضح عناصر المنظمة:

الشكل رقم (01): عناصر المنظمة



المصدر: اعتمادا على المعلومات السابقة الخاصة بعناصر المنظمة

3-6- أهداف المنظمات: يقول "روكفلر" أحد كبار رجال الأعمال في الولايات المتحدة أن

هدف المنظمة هي تمكين الأشخاص العاديين من القيام بأعمال الأشخاص الممتازين، وهذا ما يتفق أيضا مع ما كان يعتقد فريدريك تيلر الأب المؤسس لعلم الإدارة، حينما كان يقول أن في استطاعة نظريته الإدارية تحويل أي عامل عادي إلى عامل ممتاز¹، ويمكن تقديم أهداف المنظمات في التصنيف التالي:²

أولا: أهداف على مستوى التنظيم: تقوم الإدارة بالعمل على تحقيق الأهداف المحددة والمسطرة من قبل المنظمات (المؤسسات)، التي من بينها:

- تحقيق الربح وضمان الحصول على عوائد والحفاظ على أموال المستثمر؛
- ضمان استمرار المؤسسة في بيئة أعمالها؛
- المساعدة في نمو وتوسع المؤسسة؛
- العمل على تحقيق أهداف المؤسسة من أجل ضمان نجاح المؤسسة.

¹ - نبيل الحسيني النجار، ناجي فوزي خشبة، الإدارة المتقدمة (أفضل الممارسات)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007، ص، 24.

² - Murugan, M.Sakthivel, **Management Principles And Practices**, New Age International Pvt Ltd New Delhi, Delhi (state), Inde,2007,pp,6-7.

ثانياً: أهداف على مستوى الفرد: المنظمة كيان اجتماعي، تتكون من مجموعة أفراد، ولكل فرد أهدافه الخاصة، وتساعد الإدارة على تحقيق هذه الأهداف والتي من بينها:

- القيام بتنفيذ الجهود ومكافئة الأفراد الفعالين في المؤسسة؛
- الوقوف والإهتمام بشروط العمل ؛
- المساعدة في نمو وتوسع المؤسسة؛
- توفير فرص التدريب والتطوير؛
- تمكين الأفراد من المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة.

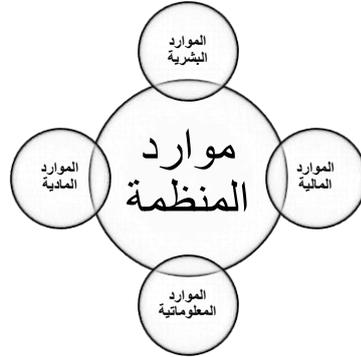
ثالثاً: أهداف على مستوى المجتمع: لا تقتصر أهداف المنظمة ولا تختزل على مستوى التنظيم أو على المستوى الفردي، بل تشمل أيضاً المجموعات الخارجة عن المنظمة، حيث تساعد الإدارة المنظمات على تحقيق الأهداف الخاصة بالمجتمع والتي من بينها:

- تحسين جودة طبيعة الخدمات والمنتجات المقدمة للمستهلكين؛
- المساهمة والمشاركة في تقديم الضرائب والرسوم للدولة ؛
- المحافظة على البيئة والموارد الطبيعية؛
- تحمل المسؤولية الاجتماعية؛
- تطوير المجتمع.

3-7-موارد المنظمات: تبرز حاجة المنظمات لاستخدام الموارد المتاحة في بيئة أعمالها من

أجل تحقيق أهدافها، وتشمل موارد المنظمات بشكل عام المدخلات المتمثلة في: الأفراد، الأموال، الأصول الثابتة (الموارد المادية) وحتى المعلومات، وقد تفشل المنظمات في الوصول إلى تحقيق أهدافها المحددة بسبب عدم فهمها وإدراكها وإدارتها لهذه الموارد المتصفة بالندرة النسبية، كما تجدر الإشارة إلى أن موارد المنظمة تلعب دوراً مهماً للغاية في توليد القيمة، كما تؤثر هذه الموارد على استدامة واستمرارية المنظمات في بيئة أعمالها. ويمكن تقديم موارد المنظمات في التصنيف التالي كما في الشكل أدناه:

الشكل رقم (02): موارد المنظمة



المصدر: تم إعداده اعتمادا على المعلومات المتعلقة بموارد المنظمة

- الموارد البشرية (Human resources): وهي مورد رئيسي في أي منظمة مهما كان نوعها أو حجمها، وتشمل كافة الأفراد العاملين في المنظمات بمختلف مستوياتهم الإدارية أو التنفيذية، وهذا ما يجعل القائمين بإدارة المنظمات يبحثون في السبل التي تتيح لهم فهم سلوك الأفراد والقيام بإدارتهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة؛ حيث يحتاج مديري الموارد البشرية الجيدون إلى فهم نقاط القوة والضعف لدى موظفيهم من أجل تخصيصهم بكفاءة ودون إرهاقهم؛
- الموارد المالية (Financial resources)، وهي كل الأموال التي تقوم المنظمة بتوفيرها لاستخدامها وتخصيصها في الأنشطة المتعلقة بتمويل استثماراتها، وتوفير احتياجاتها التشغيلية، ودفع رواتب وأجور عمالها، وغيرها من العمليات، مما يجعل القائمين على إدارة المنظمات يقومون بإدارة هذه الموارد المالية من خلال وضع الميزانيات وتحديد فجوات التمويل وتتبع التكاليف ومراقبة القروض، وحتى الأسهم والسندات؛
- الموارد المادية (Physical resources): تشمل الأصول الملموسة التي تمتلكها أو تستخدمها المنظمة لخلق القيمة وتلبية رغبات عملائها، وتشمل الموارد المادية كل من: المعدات والمباني، المواد الخام، المخزون، الآلات والتجهيزات؛ التي تعتبر بالغة الأهمية لكي تقوم المنظمات بتشغيل ألتها الإنتاجية وضمان استمرارية أعمالها بشكل صحيح، لتحقيق أهدافها وتلبية التزاماتها، ومن ثم فمن الضروري أن تكون

المنظمة قادرة على معرفة ما إذا كانت الموارد المادية التي لديها ستكون كافية لتلبية توقعاتها أم لا؛

- الموارد المعلوماتية (Information resources): تتمثل في كل ما تمتلكه أو تستعمله المنظمة من بيانات ومعلومات، كما تتمثل في قواعد البيانات، القواعد السحابية الخاصة بالمنظمة، مما يسهل عليها ادارة شؤونها بطريقة سهلة وسريعة وامنة، وهذا ما يساعد على بقاء المنظمات واستمراريتها في بيئة أعمالها؛

3-8- التحديات التي تواجه المنظمات: التحديات هي الصعاب أو المخاطر أو القيود التي

تعرض قدرات المنظمة وتكبحها عن تحقيق أهدافها، فقد أصبحت المنظمة في العصر الحديث تمارس مهامها في بيئة تنظيمية وعالمية عالية التغيير والتعدد، كما تعيش في عالم يتميز بالانفتاح الاقتصادي، وإقامة الاتحادات الاقتصادية الإقليمية، وإلغاء الحواجز الجمركية والإدارية، والتوجه نحو العولمة،¹ ومن ابرز التحديات التي تواجهها منظمات اليوم:²

- ازدياد ضغوط فئات أصحاب المصالح (Stakeholders) المباشرين وغير المباشرين، ويندرج في إطار هذه الزيادة تعدد هذه الفئات واتساع دورها وتأثيرها، وطلباتها وتنوع آليات وأدوات ضغطها على وجود المنظمة واستمراريتها؛
- اتساع مساحة المنافسة (The expansion of the competition)، فلم تعد المنافسة قائمة على طرق وأسس تقليدية بل أصبحت ذات مغزى استراتيجي وآخر ذا بعد تشاركي وتعاوني بين المنظمات. يضاف لذلك أن المنافسة قد تكون ذات طبيعة عدائية تأخذ صيغة المنافسة المفترسة والمنافسة الشرسة، فإذا علمنا أن بيئة الأعمال أصبحت عالمية فلم تعد هناك حواجز حماية للمنظمات المحلية والإقليمية فيما يتعلق بمواردها كمصدر لطاقتها وقوتها بل أصبح امتلاكها لهذه الموارد مصدر تهديد وخطر على بقاء المنظمات واستمراريتها؛

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار المسيرة، عمان/الأردن، 2013، ص 38.
² -نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة (مدخل التصميم)، دار اليازوري، صص، 23-25.

- ندرة موارد المنظمة (الملموسة وغير الملموسة)، واتساع دورها، وهنا تواجه المنظمات تحديات كبيرة في سبيل الحصول على الموارد اللازمة لعملها بالكم، والنوع، وفي التوقيت والتكلفة المناسبة؛
- اتساع مساحة الوعي القيمي والأخلاقي مما أدى إلى إحداث تغيير هام في مستوى تفكير وإدراك عند زبائن المنظمات، ولقد ولدت هذه الظاهرة صعوبات وتحديات في كسب ثقة الجيل الجديد من الزبائن؛
- ازدياد دور المورد البشري المعرفي، وهذا انعكس على إحداث تغييرات جذرية في هيكلية المنظمة وأسلوب تعاملها مع مختلف الموارد الخاصة بالمورد البشري؛
- تحدي إدارة التنوع داخل المنظمة، ويأتي التنوع من مصادر عديدة لعل منها اختلاف فلسفة قيادة المنظمات، ومنظور العاملين لهم، وازدياد التخصص، والانتشار الجغرافي، والتنوع في ثقافات العاملين وقيمهم؛
- تحدي ازدياد التعامل مع تكنولوجيا المعلومات، فبرغم من ازدياد نزعة المنظمات نحو امتلاك التكنولوجيات تبقى وفق نمط لا ينسجم ولا يواكب هذه الكثافة في امتلاك التكنولوجيا؛
- تحدي المرونة التنظيمية، حيث أصبحت مطلوبة بسبب سرعة التغييرات الداخلية والخارجية، بمعنى آخر حاجة المنظمات لعقل إداري مرن منفتح واعي وقادر على استيعاب تلك التغييرات؛
- تحدي بناء مناخ أخلاقي تسوده قيم العدالة، النزاهة، الثقة والشفافية في العمل.

3-9- مستويات التنظيم: يعمل الأفراد بالوظائف التنظيمية في العديد من المستويات المختلفة

في المنظمة، ولا يتواجدون كلهم في مستوى تنظيمي واحد، وهذا ما يستوجب الحاجة إلى فهم المستويات التنظيمية المختلفة، وكيف تختلف واجبات ومسؤوليات الفرد في كل من هذه المستويات التنظيمية، هذه الأخيرة التي تعتمد بدورها على عدد من العناصر والمؤثرات التي تحدد شكلها وكبرها أو صغرها مثل نوع الصناعة التي تنشط فيها المنظمة، حجم المنظمة ودورة حياتها، فيما يلي تقديم لمستويات التنظيمية.

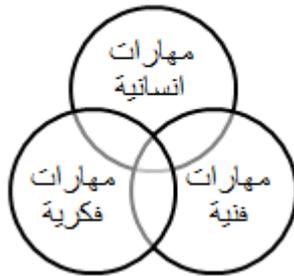
- **أولاً: الإدارة العليا:** تمثل مجموع المديرين على قمة الجهاز التنظيمي الذين يتخذون القرارات التي تؤثر على المؤسسة ككل، ويرأس هذه المجموعة المدير العام للمؤسسة، وتعتبر الإدارة العليا هي المسؤولة عن التوجيه ومتابعة العمليات العامة والرئيسية للمؤسسة بشكل خاص، ويدخل ضمن اطار مسؤوليتها تحديد الأهداف التنظيمية، وتحديد ورسم الاستراتيجيات العامة، ومراقبة وتنفيذ بيئة الأعمال الخارجية، صناعة واتخاذ القرارات التي تؤثر على المنظمة بأكملها.
- **ثانياً: الإدارة الوسطى:** هذا المستوى التنظيمي يعتبر مسؤولاً عن تنفيذ قرارات الإدارة العليا، كما تعتبر الإدارة الوسطى هي المسؤولة عن وحدات الأعمال و الإدارات الفرعية، كما تساهم في ترجمة أوامر الإدارة العليا وجعلها موضع التنفيذ، ومباشرة الإشراف على مدراء من المستوى الأدنى، ويجدر الإشارة إلى أن الإدارة الوسطى تتألف من رؤساء المصالح والمديريات الفرعية، مثل مدير الانتاج، مدراء المالية ، المديرين التسويقيين، مسؤول الشراء وغيرهم كما تضم مدراء الفروع و رؤساء الوحدات المحلي إلى ذلك، كما يجب التنويه هنا إلى أن الإدارة الوسطى تعتبر حلقة وصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا.
- **ثالثاً: الإدارة الدنيا (التنفيذية):** تسمى أيضا بإدارة الصف الأول، تقع في أسفل الهرم الإداري للمؤسسة، يتولى القائمون على هذه الإدارة الإشراف على الأعمال التنفيذية بالمؤسسة، ويقومون بتطبيق وتنفيذ سياسات وقرارات الإدارة الوسطى في مجال إشرافهم، كما تشمل مهامها جدولة، تنفيذ الميزانيات، المسؤولة بشكل مباشر عن إنتاج السلع و الخدمات، مهمة التوجيه المباشر للموظفين، ويتكون مدراء الإدارة الدنيا (مدراء الخط الأول) في العادة من مدير مكتب رئيس القسم، المدير التنفيذي، المشرف.

3-10-المهارات التنظيمية:يعتمد نجاح المؤسسات وتميزها على كفاءة أداء المديرين فيها، ولكي تحقق المؤسسات أهدافها، لابد أن يتمتع المديرين فيها وفي مختلف المستويات الإدارية بالمهارات الإدارية اللازمة للقيام بأعباء وظائفهم الدعامية الرئيسة نحو تحقيق المنظمة لأهدافها بمهارات معينة تعينهم على أداء المهام الموكولة إليهم، وإذا كانت هذه المهارات أساسية ولا غنى عنها ، فإن أهميتها تختلف من مستوى إداري إلى آخر وربما من إدارة إلى أخرى . فالمهارات التي

يحتاج إليها المديرون في المستويات الإدارية العليا قد تختلف عن تلك التي يحتاج إليها من هم في المستوى الأدنى. كما أن الإدارات ذات الطبيعة الفنية قد تحتاج إلى أن يتمتع مديروها بمهارات تختلف عن أولئك الذين يعملون في إدارات ليست فنية.¹ ولكي يمكن أداء الوظائف الأساسية بنجاح فإنه ينبغي توافر عديد من المهارات والقدرات الأساسية في المدير الكفاء، ويعتبر تصنيف كاتز (R.Katez) لهذه القدرات من التصنيفات حيث يفرق بين ثلاث أنواع من المهارات هي:²

- **أولاً: المهارات الفنية:** وتعني إلمام المدير بالجوانب الفنية للعمل الذي يديره ومعرفة أساسيات هذا العمل، وهذا يعني أنه ليس من الضروري أن يكون المدير من أكبر العاملين دراية بالجوانب الفنية للعمل. وهذه القدرة تساعد المدير في مراعاة الجوانب الفنية بقرارات التي يتخذها وكذلك تقييم أداء مرؤوسيه من الناحية الفنية.
- **ثانياً: المهارات الإنسانية:** وتعني مقدرة المدير على التعامل مع الأفراد وفهم السلوك الإنساني واختيار أسلوب التعامل المناسب مع الأفراد، وهذه المهارات ضرورية لكل المديرين في مختلف المستويات لأنهم يتعاملون مع الأفراد باستمرار.
- **ثالثاً: المهارات الفكرية والإدراكية:** وتشير إلى قدرة المدير على ادراك والتفكير في الحالات والموضوعات المطروحة أمامه، وعلاقات الأجزاء بالكل وكذلك إدراك الآثار المتوقعة في المستقبل للتصرفات الحاضرة، وتشمل هذه المهارات على القدرة على التصور، الابتداع واتخاذ القرارات. ويمكن تقديم الشكل التالي الذي يبين فيه أنواع المهارات الإدارية:

الشكل رقم (03): أنواع المهارات التنظيمية



المصدر: اعتماداً على المعلومات السابقة الخاصة بالمهارات التنظيمية

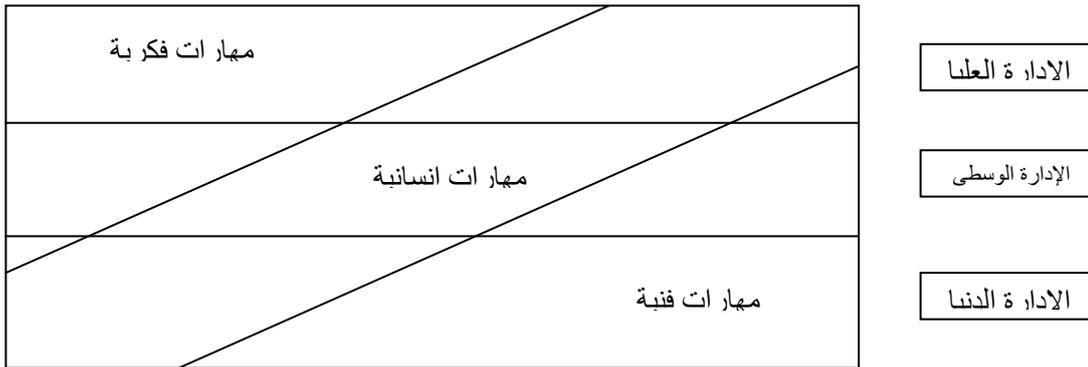
1 - منصور بن متعب بن عبدالعزيز، أحمد بن سالم العامري، مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن : (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة الملك سعود ، م 16 ، العلوم الإدارية (2)، 2003، ص، 233.

2 - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص، 36.

3-11- علاقة المهارات التنظيمية بالمستويات الإدارية: توصل علم النفس الاجتماعي

روبرت كاتز (Robert L. Katz) في عام 1974 في مقال نشر له في مجلة هارفرد للإدارة بعنوان "مهارات المدير الفعال"، إلى وجود العلاقة نسبية لمهارات الإدارة الثلاث تختلف مع اختلاف المستويات الإدارية، ففي المستويات الدنيا تزداد الحاجة بشكل كبير إلى المهارات الفنية والبشرية. وفي مستويات الإدارة الوسطى، فعالية المدير تعتمد إلى حد كبير على المهارات البشرية والفكرية وحتى الفنية وفي مستوى الإدارة العليا تصبح المهارة الفكرية (الإدراكية) أهم عنصر مكون للمهارات التي يجب أن تتوفر في الإدارة الناجحة.¹ ويتضح العلاقة بين المهارات و المستوى الهرمي للإدارة في الشكل التالي:

شكل رقم (04): علاقة المهارات الإدارية بالمستويات الإدارية



ويترتب على العلاقات المبينة في الشكل أعلاه تفاوت الأهمية النسبية للمهارات من مستوى إداري إلى آخر، ويمكن تلخيصها في ما يلي حسب نوع المهارة:²

- **المهارات الفنية:** تزداد أهميتها لدى المستويات الإدارية الدنيا لحاجتهم إلى الإشراف على العاملين وتوجيههم إلى الأسلوب الأفضل للأداء، وكلما تم الاتجاه تصاعدياً على مستوى الإدارة قلت أهمية هذه المهارة.

¹ - Robert L. Katz, **Skills of an Effective Administrator**, Harvard Business Review, September 1974 Issue. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص، 36.

- المهارات الإنسانية: تتقارب الحاجة إلى استخدام هذه المهارة وتتساوى أهميتها على مختلف المستويات الإدارية، وذلك للحاجة الدائمة للتعامل والتواصل مع الأفراد داخل المؤسسة.
- المهارات الإدراكية/الذهنية/الفكرية: تتزايد أهمية هذا النوع من المهارات بشكل كبير لدى المستويات الإدارية العليا نظرا لدورها الكبير في اتخاذ القرارات ورسم الخطط وإدارة شؤون المؤسسة ككل، بينما تقل أهمية هذه المهارات لدى المستويات الإدارية الدنيا بشكل كبير جدا .

3-12- أنواع المنظمات (Organization Types): يتوقف تطورها وتقدم أساليب عمل المنظمات إلى حد كبير على نوع وكبيعة وتطور بيئة أعمالها. ومن المعروف أن المنظمات تتواجد في قطاعات مختلفة وتغطي احتياجات عديدة ومتنوعة ومتغيرة باستمرار لكافة فئات وشرائح المجتمع. كما أن المنظمات بشكل عام يمكن أن تختلف في الحجم والملكية والأهداف والقطاع الذي تعمل فيه وطبيعة العمل وغيرها من الخصائص والمعايير الأخرى. وسيتم عرض أهم أنواع المنظمات حسب أهم معايير التصنيف المعتمدة كالاتي:

أولاً: أنواع المنظمات حسب معيار الملكية (ownership):

منظمات الأعمال الخاصة: وتسمى منظمات الأعمال (Business Organization) أو المنظمات الخاصة (Private Organization)، وهي كيانات يملكها الأفراد أو الجماعية الخاصة، بمعنى أنها ليست عمومية تابعة للدولة، وهذه الكيانات تمارس أنشطة اقتصادية مفيدة للمجتمع وتهدف إلى تحقيق الأرباح. وهكذا فإن هذه المنظمات الخاصة تتميز بالخصائص الآتية: تقام من قبل الأفراد بفعل الممارسات والمبادرات الريادية الشخصية وليس أفعال حكومات أو دول، مجال عملها الأساسي هو نشاط اقتصادي بمعنى أنها أعمال وليس ممارسات إنسانية بعيدة عن تقديم سلع أو خدمات كما هو الحال في الأحزاب السياسية، والمؤسسات الدينية أو الاجتماعية غير الهادفة للربح، الربح هو الهدف الأساسي لها، إنها كيانات تحاول الحصول على عوائد مالية تغطي تكاليف الممارسات المختلفة وتحقيق أرباح متصاعدة. أن هذه الكيانات لا تقدم خدمة عامة أو تحقيق منفعة خاصة فقط بل محاولة كسب حصة سوقية تزداد باستمرار لغرض تحقيق أرباح. كما

أن منظمات الأعمال اليوم تغطي كافة القطاعات الصناعية والخدمية والزراعية والمالية المصرفية وغيرها. إن الغرض الأساسي لمنظمات الأعمال اليوم هو تحقيق إنجازات كبيرة على مختلف الأصعدة من خلال تقديم منتجات بنوعية جيدة ترضي الزبائن للوصول إلى حالة التميز من خلال استخدام الموارد بشتى الطرق والأساليب لتحقيق ميزات تنافس مستدامة وأداء عالي وبالتالي أرباح مقبولة.

منظمات القطاع العام: وتسمى بالمنظمات الحكومية (State Organization) تعتبر كيانات تملكها وتسييرها الدولة - نيابة عن الشعب طبعاً - تهدف لتحقيق العديد من الأهداف التي تهتم بخدمة المواطنين، ويرتبط البعض الآخر بتقديم سلع وخدمات يحجم القطاع الخاص عن تقديمها لأسباب عديدة، وفي إطار المنظمات الحكومية يمكن أن نجد:

- **المنظمات العامة (Public Organization):** هي منظمات حكومية سيادية تنشئها الدولة من مواردها وتقدم من خلالها الخدمات العامة بالدرجة الأولى مثل خدمات التعليم العمومي، والخدمات التي تقدمها الجماعات المحلية مثل البلدية التي تقدم الوثائق الثبوتية للمواطنين، ويتم قياس الكفاءة وتحديد الأهداف المحددة لهذا النوع من المنظمات بطريقة خاصة بها.
- **المؤسسات العمومية (Public Enterprises):** وهي منظمات عديدة ومتنوعة تأخذ أسماء وعناوين مختلفة، وتسمى في الجزائر بالمؤسسات الاقتصادية العمومية، وهي شركات تجارية تحوز فيها الدولة أو شخص معنوي آخر خاضع للقانون العام كل رأسمالها الاجتماعي و هي ما يطلق عليها اسم المؤسسات العمومية الاقتصادية التي يحكمها الأمر رقم 04/01 المؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية و تسييرها، وتعمل في قطاعات مختلفة مثل: قطاع النقل، الطاقة، المياه والموانئ والمطارات وغيرها، ومن أشهر المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية شركة سونطراك، شركة كوسيدار، شركة صيدال، شركة الحجار وغيرها.

المنظمات المختلطة (Mixed Organizations): وتسمى بالمنظمات الهجينة تشترك في ملكيتها كل من الدولة والقطاع الخاص، وذلك بموجب نسب تحدد مسبقا بين كل الأطراف، تهدف إلى تحقيق الربح، وتنشط في مجالات متعددة مثل الصناعة، الزراعة، النقل، السياحة، وغيرها، وعادتا ما توجد قوانين خاصة بإنشاء وإدارة هذا النوع من الشركات.

ثانيا: أنواع المنظمات حسب معيار الربحية (Profitability):

المنظمات الهادفة للربح (Third sector organisations): وتسمى بالمنظمات الربحية، هذا النمط من المنظمات يهدف إلى تحقيق الربح بالدرجة الأولى، عن طريق تسويق وتقديم منتجات وخدمات إلى الزبائن، ويعتبر هذا النوع من المنظمات من أقدم الأنواع وجودا ومن أكثر الأنواع انتشارا.

المنظمات غير الهادفة للربح: وتسمى منظمات القطاع الثالث (Third sector organisations)، ويعتبر هذا النمط من المنظمات غير هادفة لتحقيق الربح، وانما هدفها الوحيد تقديم خدمات المساعدة والخير إلى الجماهير، ومن أشهرها: منظمات المجتمع المدني (الاتحادات النسائية، الجمعيات الاجتماعية، جمعيات حماية المستهلك وغيرها)، المؤسسات الوقفية، الهيئات الخاصة غير الهادفة للربح. تختلف هذه المنظمات في طبيعتها وهدفها على كل من منظمات العامة ومنظمات أعمال لأنها لا تهدف للربح، إنها تقدم خدمات للأعضاء لذلك فإنها تحتاج إلى أساليب إدارية خاصة بها، تكون قادرة على تحقيق أهدافها من خلال خصائصها الإدارية.

ثالثا: أنواع المنظمات حسب معيار الحجم:

المنظمات الكبيرة (Large Organizations): هذا النمط من المنظمات هادفة لتحقيق الربح، تنتج السلع أو الخدمات، تتسم بحجمها التنظيمي ورقم أعمالها الضخم، كما توظف أعداد كبيرة من العمال، وقد تستثمر عادة في أكثر من قطاع واحد، ومن أمثلة هذه المنظمات، شركة سونطراك الوطنية، شركة المراعي السعودية، شركة اعمار القابضة، شركة غوغل، مايكروسوفت، والأمثلة كثيرة.

منظمات متوسطة (Medium organizations): يعرفها المشرع الجزائري في القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رقم: 01-18، المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، وفي المادة الخامسة منه، بأنها منظمات (مؤسسات) تنتج السلع أو الخدمات، تشغل من 50 إلى 250 شخص، ويتراوح رقم أعمالها السنوي بين 200 مليون دينار إلى 2مليار دينار جزائري، أو تتراوح حصيلتها السنوية (الميزانية) بين 100 مليون دينار إلى 500 مليون دينار.

منظمات صغيرة (Small Business): يعرفها المشرع الجزائري وفي المادة السادسة من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بأنها منظمات (مؤسسات) تنتج السلع أو الخدمات، تشغل من 10 إلى 49 شخص، ولا يتعدى رقم أعمالها السنوي 200 مليون دينار جزائري، أو لا تتجاوز حصيلتها السنوية (الميزانية) 100 مليون دينار.

منظمات صغيرة جدا (Microbusinesses): يعرفها المشرع الجزائري وفي المادة السابعة من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بأنها منظمات (مؤسسات) تنتج السلع أو الخدمات، تشغل من 1 إلى 9 أشخاص، ولا يتعدى رقم أعمالها السنوي 20 مليون دينار جزائري، أو لا تتجاوز حصيلتها السنوية (الميزانية) 10 ملايين دينار.

رابعاً: أنواع المنظمات حسب التدويل

منظمات محلية (National Organizations): وهي المنظمات الوطنية التي لا تتجاوز أنشطتها وعملياتها بأي شكل من الأشكال الحدود الوطنية للدول التي أسست أو تعمل بها، حيث ان تسويق وتوزيع منتجاتها أو خدماتها يقتصر يكون محلي، وقد تكون هذه المنظمات المحلية محصورة في جهة أو منطقة معينة من الدولة، أو أن تمتد لتشمل كافة تراب الدولة ومن أمثلة هذا النوع من المنظمات، شركة اتصالات الجزائر، البنوك المحلية، شركات التأمين المحلية.

منظمات دولية (International Organizations): وهي المنظمات التي تتجاوز في أنشطتها وعملياتها الحدود المحلية للدول الأم التي أسست أو تعمل بها، حيث أن منتجاتها أو خدماتها تسوق وتوزع إلى دول متعددة، وقد تكون هذه المنظمات اقليمية محصورة في عدد معين من الدول، أو أن تمتد لتشكل الكثير من دول العالم مثل المنظمات المتعددة الجنسيات، ومن أمثلة هذا

النوع من المنظمات: شركة فايزر عملاق الأدوية الامريكى، شركة بريتش ببتروليوم، شركة أبل، شركة أمزون للتسوق العالمي، موانئ دبي العالمية، وغيرها.

خامسا: أنواع المنظمات حسب المعيار القانوني

خصص المشرع الجزائري لموضوع الشركات التجارية الكتاب الخامس من الأمر 59-75 و ذلك في المواد من 544 إلى 842 من القانون التجاري، الذي يحتوي تصنف المشرع للشركات (المنظمات) حسب المعيار القانوني، ويمكن تلخيصها في الأنواع التالية:

المؤسسات الفردية: يملكها فرد واحد، هو رب العمل وصاحب راس المال، وكذلك عوامل الإنتاج ويديرها بنفسه، وهي المؤسسة التي تندمج فيها شخصيتها القانونية مع شخصية صاحب رأس المال.

الشركات: تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، متراضين ويشتركون في تمويلها بقيم مادية أو عينية، وتتمتع بشخصية اعتبارية، وهي أما شركات أشخاص أو أموال.

- **شركات أشخاص (Individual Compaines):** يمكن أن تكون: شركات تضامن، شركة المحاصة، شركة التوصية البسيطة؛
- **شركات الأموال (Capital Compaines):** تنقسم إلى: شركات ذات المسؤولية المحدودة (SARL)، الشركة ذات الشخص الواحد (EURL)، شركة المساهمة، شركة التوصية بالأسهم.

سادسا: أنواع المنظمات حسب كثافة استخدام التكنولوجيا

المنظمات ذات التكنولوجيا العليا (High-tech companies): وهي المنظمات التي تستخدم مستوى متطور جدا من التكنولوجيا في عملياتها الانتاجية، فتكون ذات مكنة كثيفة، وقد تصل الى حد أن تدار عن بعد، وتتميز بانخفاض العمالة فيها، ومن أشهر الأمثلة العالمية للشركات كثيفة التكنولوجيا، شركة تيسلا (Tesla) وهي شركة تقع في كاليفورنيا متخصصة في صناعة السيارات الكهربائية، والمكونات الكهربائية للقطارات الكهربائية، يقودها المالك والمدير التنفيذي الناجح إيلون

ماسك، ويتم تداول أسهمها في بورصة ناسداك، كما أصبحت بنهاية سنة 2020 شركة السيارات الأكثر قيمة بالعالم متجاوزتا العملاق تويوتا، كما نذكر عملاق الاتصالات والجيل الخامس شركة هواوي الصينية، شركة غوغل، أبل، مايكروسوفت، والأمثلة كثيرة.

المنظمات ذات التكنولوجيا المتوسطة (Medium-tech companies): وهي المنظمات التي تستخدم مستوى متوسط من التكنولوجيا، يعتمد على المكننة أو الآليات في العمليات التشغيلية بشكل متوسط أو معتدل الى جانب اعتمادها على الطاقة البشرية.

المنظمات ذات التكنولوجيا المنخفضة (low -tech companies): وهي المنظمات التي تستخدم في عملياتها التشغيلية الآلات اليدوية، أو المكين المتمدة على القوى البشرية في تشغيلها بدرجة عالية، ويرتفع فيها بالتالي عدد الأفراد نسبيًا مقارنة مع المنظمات الأخرى ذات التكنولوجيا العالية أو المتوسطة.¹

4- دورة حياة المنظمة (Organization Life Cycle)

4-1- نشأة فكرة دورة حياة المنظمة:

كان المفكر الاقتصادي الكبير ألفريد مارشال (Marshall A) سنة 1890 من الأوائل الذين أشاروا إلى نمو المنظمة كنظام يُشابه في تطوره الكائن الحي، فقد ذكر في كتابه "مبادئ الاقتصاد" أنّ نمو المؤسسة يُماثل نمو الشجرة التي تتطور حتى تصل إلى حجمها الطبيعي خاضعة في ذلك إلى قانون الطبيعة و ظروف المكان و الزمان، حيث تُمارس عليها ضغوط تؤدي في الأخير إلى إنهاء دورة حياتها²، وبعد ستين عامًا ، قدم كينيث بولدينج (Kenneth Boulding) فكرة أن المنظمات تمر عبر دورة حياة مشابهة لتلك الموجودة في الكائنات الحية، وبعد فترة وجيزة سنة 1959 كان ماسون هاير (Mason Haire) من بين الباحثين الأوائل الذين اقترحوا نموذجًا يبين أن النمو التنظيمي يتبع مسارًا منتظمًا، وبعد ذلك تواصلت الدراسات والأبحاث بشكل مستمر حول دورة حياة المنظمات وعلاقتها بمتغيرات وعناصر تنظيمية أخرى، كم تم دراسة تطبيقات دورة الحياة

¹ - خليل محمد حسن الشماع، حضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، 2007، عمان/الأردن، ص 24-25.
² - إلياس بن ساسي، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة و تأثيراته الهيكلية و التنظيمية، الملتقى الدولي بعنوان، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب -البيلاية، 18-19 مايو 2011، ص، 5.

المنظمات في العديد من التخصصات، كما تم تبني نظرية دورة الحياة التنظيمية (OLC) على نطاق واسع وبنجاح من قبل مجموعة كبيرة من الباحثين من مختلف المجالات الإدارية: النظرية التنظيمية، السلوك التنظيمي، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، التسويق، محاسبة والمالية، ونظم المعلومات وغيرها¹.

4-2- تعريف دورة حياة المنظمة:

- يرى هنري منتسبرغ (Henry Mintezberg) أن "المنظمات تعيش وتتطور بمرور الوقت"²، ويعتبر دافت (Daft) أن "المنظمات لهم دورة حياة حيث يولدون، يكبرون، ثم يموتون في النهاية"³؛
- عرّف جالبريث (Galbraith) دورة حياة المنظمة بأنها "نموذج يبين الديناميكيات المتوقعة للتطوير المرحلي للمنظمات"⁴؛
- ويرى فورد (Ford) أن "نظرية دورة الحياة التنظيمية تشير إلى الاعتقاد بأن المنظمات تتصرف بطرق يمكن التنبؤ بها بين التأسيس والموت"⁵؛
- كما تعرف دورة حياة المنظمة بأنها "نمد من التغيير المتوقع في المنظمة، أو أنها اتجاهات النمو المنظم للمنظمة"⁶؛
- ويعرف هانكس (Hanks) دورة حياة المنظمة بأنها "تطور مرتب (configuration) من المتغيرات المتعلقة بالمنظمة، استراتيجيتها وهيكلها"⁷؛
- ويرى فيليبس (Phillips) أن دورة حياة المنظمة هي: "عبارة عن مراحل متسلسلة من تطور المنظمات خلال فترة زمنية معينة، تتميز بافتراضات خاصة بها؛ حيث تعتبر نمو المنظمات يأخذ منحى خطي ويكون متسلسل، حتمي وثابت"¹؛

¹ Moyassar Al-Tai, Aileen Cater-Steel, **The Organisational Life Cycle Scale: An Empirical Validation**, Journal of Entrepreneurship 29(2), 2020, p.2.

² Henry Mintezberg, **Power and Organization Life Cycles**, Academy of Management Review, 1984, Vol. 9, No. 2, p.207.

³ Richard L. Daft, **Op-cit**, p.596.

⁴ Moyassar Al-Tai, Aileen Cater-Steel, **Op-cit**, p.4.

⁵ - Michael R. Ford, **Organizational Life Cycles**, Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance, Springer International Publishing, 2016, p.1.

⁶ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 216.

⁷ Michael Beverland & Lawrence S. Lockshin, **Organizational Life Cycles in Small New Zealand Wineries**, Journal of Small Business Management, Volume 39, 2001 - Issue 4, 2001, p.354.

- كما يشير مفهوم دورة حياة المنظمة إلى أن: "للمنظمة نمط من أنماط التغيير الذي يمكن التنبؤ به، ويفترض هذا النمط أن للمنظمة دورة حياة تمر بها عبر عملية تتابعية أثناء نموها، وتعني ضمناً أن هناك مراحل مميزة تتقدم خلالها المنظمات، وان هذه المراحل مرتبة بشكل منطقي والانتقال من مرحلة إلى أخرى ليس عشوائياً لذا فان بالإمكان التنبؤ به"².

انبثقت نظرية دورة الحياة و لعبت دوراً هاماً في نمذجة التطور التنظيمي للمنظمة و ظهر ذلك من خلال كثير من المختصين والباحثين في مجال دورة حياة المنظمة، ويرى هانكس (Hanks) أن مراحل دورة الحياة تأخذ أكثر من نموذج اعتماداً على كيفية تعريف الباحث لها، ويرى كل من ليستر وبارنيل (Lester & Parnell) أن مراحل دورة حياة المنظمات تتراوح بين نماذج تتكون من ثلاثة مراحل وصولاً إلى نماذج متكونة من عشر مراحل، حيث تميل النماذج الواسعة إلى تقسيم دورة حياة المنظمة إلى فترات زمنية أكثر تحديداً، بينما تميل النماذج الأقصر إلى التعميم بشكل مفرط،³ ومن هنا انبثقت نظرية دورة الحياة و لعبت دوراً هاماً في نمذجة التطور التنظيمي للمؤسسة و ظهر ذلك من خلال أعمال كثير من المختصين والدارسين لدورة حياة المنظمة، و الذين اتفقوا بشكل كبير في أعمالهم أن تطور المنظمة يمر بخمس مراحل هي: الميلاد و تُمثّل الظهور الأول للمؤسسة في الحياة الاقتصادية؛ النمو، و هو تلك المرحلة التي تظهر فيها المؤسسة بشكل مُنظّم و مُهيكل؛ النضج، يُمثّل غالباً المرحلة المثلى التي تسعى المؤسسة لبلوغها؛ التباطؤ، و هي المرحلة التي تسبق مرحلة الزوال؛ الزوال، تُجسّد موت المؤسسة و اختفائها. وحسب هذا التحليل فالنمو مجرد مرحلة من مراحل تطور المؤسسة و المُتمثّل في الجزء المتنامي من منحنى دورة حياتها و الذي يبدأ من نهاية مرحلة الانطلاق و حتى بداية مرحلة النضج، كما يُبينه الشكل التالي:⁴

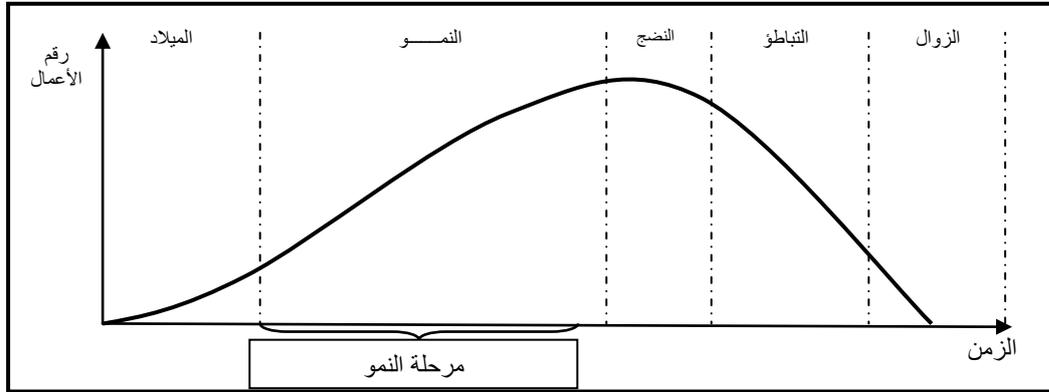
¹ Christoffer Nordström Ga Eun Choi Carlos Llorach, **The Organizational Life Cycle Stages and Effectiveness A Study of Swedish Gazelle Companies**, Bachelor's thesis within Business Administration, Jönköping University, Sweden, p6.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص217.

³ Donald L. Lester, John A. Parnell, **The Progression of Small and Medium-Sized Enterprises (SME) Through The Organizational Life Cycle**, In 28th Annual Conference of the Association for Small Business and Entrepreneurship, Albuquerque, New Mexico, October, 2005, p,203.

⁴ إلياس بن ساسي ، مرجع سابق، ص، 36.

الشكل رقم (05): موضع النمو من دورة حياة المؤسسة



المصدر: إلياس بن ساسي ، مرجع سابق، ص، 36.

أسهم نموذج دورة الحياة في إعطاء قراءة شاملة لنمو المؤسسة، حيث يُظهر المؤشرات التي تفسر خصائص السلوك التطوري في كل مرحلة من دورة الحياة، و بها نستطيع تشخيص النمو استناداً إلى وضعية المؤسسة (الحجم، مستوى الخبرة، العلاقة مع المحيط علاقة المالكين بالمسيرين)، الخصائص التنظيمية (الهيكل التنظيمي، أسلوب اتخاذ القرار، تدفق المعلومات، درجة المركزية أو اللامركزية)، القدرات الإبداعية الإستراتيجية، الوضعية السوقية.

4-3- أهمية دراسة دورة حياة المنظمة: أكد العديد من المنظرين التنظيميين على وجود أهمية كبيرة لدراسة دورة حياة المنظمات، ويمكن ذكرها على النحو التالي:¹

- أداة مهمة يمكن أن تزود الإدارة بمعلومات لا تقدر بثمن يمكن استخدامها للتخطيط بعيد المدى والتوجه الاستراتيجي للمنظمة؛
- كما تساعد في فهم المنظمة على المستوى الكلي للتحليل ليتم توقع المشاكل التي ستواجه الشركة مع نموها بمرور الوقت، من أجل الاستعداد الجيد وتحدد التنظيم الفعال لنقل المنظمة إلى المرحلة التالية من النمو؛
- تعتبر حياة المنظمة خارطة طريق يمكن أن تساعد في تحديد التحولات التنظيمية الهامة وكذلك المحددات التي تسعى المنظمة إلى إدارتها لتواكب نمو حجمها وزيادة تعقيدها؛

¹ - Moyassar Al-Tai, Aileen Cater-Steel, **Op-cit**, p.6.

- تمثل دورة حياة المنظمة إطار مهم يمكن أن يساعد في فهم التغييرات التي تحدث في المنظمات من ناحية الحجم والتعقيد عند نموها وتطورها في بيئة أعمالها.

4-4- نماذج دورة حياة المنظمة:

لقد نال موضوع دورة حياة المنظمة اهتمام العديد من الباحثين والكتاب، واقترحوا عددا كبيرا من النماذج (التقسيمات) بشأن المراحل التي تمر بها المنظمة خلال حياتها؛ وسيتم في هذا العنصر ذكر أهم النماذج التي تفسر دورة حياة المنظمة مرتبة حسب زمن ظهورها، في ما يلي:¹

نموذج لبييت وشميدت (Lippitt & Schmidt, 1967):² يعتبر هذا النموذج المفسر لظاهرة دورة حياة المنظمة من أقدم النماذج، إذ يركز على مراحل ثلاث، ويرى ان المنظمة تتطور عبر مرحلة: الولادة (Birth)، الشباب (Youth)، النضج (Maturity)، ويلاحظ على هذا النموذج اغفاله لمرحلة التدهور.

نموذج سكوت (Scott, 1971):³ يستند هذا النموذج الى دراسات تشاندلر (Chandler)، ويركز على الهيكل والاستراتيجية، ويصف دورة حياة المنظمة في ثلاث أبعاد: حيث تتصف المنظمة في المرحلة الادولى بكون قيادتها ذات طابع شخصي خير رسميكما قدم المنظمة منتج يتيم للسوق وسمى سكوت هذه المرحلة ("Informal Stage "one-man- show")، أما في المرحلة الثانية فتبرز الصيغة الرسمية في العمل ويظهر التخصص الوظيفي وتتضح القواعد والإجراءات، وسمى سكوت هذه المرحلة (Formalized Bureaucracy Stage)، وفي المرحلة الثالثة تتوسع المنظمة وتنمو وتتعدد منتجاتها وأسواقها وتميل الى الهيكل البيروقراطي، وسمى سكوت هذه المرحلة (Diversified Conglomerate Stage).

نموذج أزمات النمو جرينر (Greiner, 1972):⁴ ذهب جرينر إلى اعتبارها ظاهرة مستمرة تتخللها أزمات متقطعة عبر عدة مراحل بحيث تتسبب كل أزمة في إحداث تغييرات هيكلية و تنظيمية في بنية المؤسسة. وعدَّ جرينر في نموذجه أربع أزمات متعاقبة، حيث تختص كل مرحلة

¹ إلياس بن ساسي ، مرجع سابق، ص 4-5.

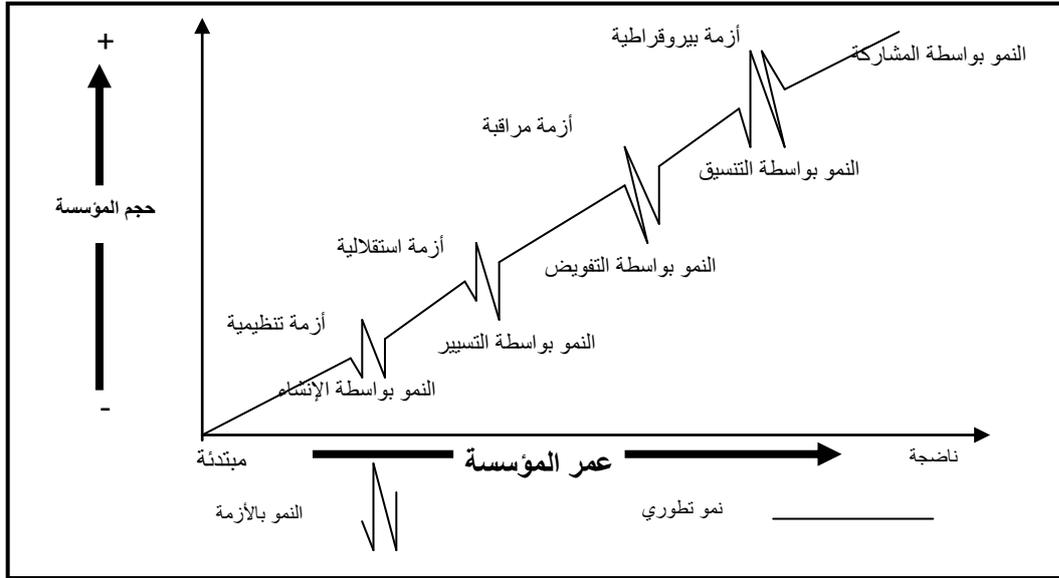
² حمدان سالم العواملة، عيد الستار الصباح، اكنم الصرايرة، مجلة بحوث التنمية النوعية، جامعة المنصورة، العدد13، 233.

³ - حمدان سالم العواملة، عيد الستار الصباح، اكنم الصرايرة، مرجع سابق، ص، 223.

⁴ - إلياس بن ساسي ، مرجع سابق، ص، 6.

من مراحل النمو بأزمة مُعينة تنتهي بإيجاد حلول إدارية لِيَنطلق النشاط من جديد في نمو مستمر ينتهي بأزمة أخرى إلى أن يصل النمو إلى مرحلة الاستقرار و الشكل التالي يُوضِّح هذه الظاهرة:

الشكل رقم (06): نموذج Greiner لدورة حياة المنظمة



المصدر: إلياس بن ساسي ، مرجع سابق، ص، 6.

- **أزمة تنظيمية:** بعد إنشاء المؤسسة و انطلاقها في النشاط يتعرّض المٌسِرون المٌؤسسون لأزمة تتمثل في تداخل المسؤوليات و المهام من جهة و الأنشطة من جهة أخرى مما يُسبب أزمة تنظيمية تنتهي بنمو النشاط و تدخل المٌسِرين لإعداد هيكل تنظيمي يُقسّم فيه النشاط إلى وظائف و تُوزّع فيه المسؤوليات بين المٌسِرين و تخرج المؤسسة من حالة التداخل في الاختصاصات لتواصل نموها من جديد؛

- **أزمة استقلالية:** بعد تشكيل الهيكل التنظيمي تُواصل المؤسسة نموها و تزداد معه تُعدُّ الأنشطة و تُعقِّدُها و تشهد المؤسسة في هذه المرحلة عدة صعوبات في التسيير الشامل للأنشطة من طرف الإدارة العامة، بسبب عدم إمكانية التخصُّص في كافة الوظائف، و يعود ذلك إلى ضخامة و تسارع العمليات بسبب النمو المتزايد، عندها تظهر الحاجة إلى تفويض صلاحيات التسيير بمنح استقلالية لمٌسِري الأنشطة الفرعية دون الرجوع في كل مرة للإدارة العامة؛

- **أزمة مراقبة:** إن منح استقلالية اتخاذ القرار للأنشطة الفرعية يزداد كلما اتسع حجمها و هذا يضع الإدارة أمام تحدّي جديد يتمثّل في صعوبة المراقبة الشاملة لهذه الأنشطة و تدخّل المؤسسة من جديد في "أزمة مراقبة" ناتجة عن تفكيك سلطة اتخاذ القرار، مما يجعل السلطة المركزية في حالة إعاقة تجاه تحديد مساهمة كل نشاط في تحقيق الهدف العام، إلا أن هذه الأزمة ما تلبث أن تزول بمجرد شروع المؤسسة في إنشاء أنظمة للمراقبة الفرعية و التنسيق بينها بهدف تعظيم مساهماتها على المستوى الإجمالي للنظام؛

- **أزمة بيروقراطية:** عندما يصل حجم النشاط إلى مستوى قياسي مقارنة بالمرحل السابقة تظهر على المؤسسة أعراض اللامرونة في التسيير و النّقل في أداء المسؤوليات و المهام و تدفّق المعلومات الضرورية لاتخاذ مختلف القرارات و هي الحالة التي عرفها Greiner بـ "الأزمة البيروقراطية" والتي تستدعي اتخاذ عدة تدابير لتجاوزها، و أكثرها استخداماً بين المؤسسات الكبيرة و المُجمّعات يتمثّل في إدماج أهداف المسيرين مع الأهداف العامة المؤسسة و يتّخذ ذلك عدة أشكال منها تحويل أجور الإطارات المسيرة إلى نسبة متّفق عليها من الأرباح المُحقّقة أو رقم الأعمال، و هذا يرفع من أدائهم و تجاوبهم مع المسؤوليات التي أوكلت إليهم، كما يُؤدي ذلك إلى تفعيل المراقبة الذاتية للمستخدمين و تنمية رُوح الجماعة بين أفراد التنظيم.

نموذج كاتس و خان (Katz and Khan, 1978):¹ بموجب هذا النموذج تصنف دورة حياة المنظمة الى ثلاث مراحل أساسية هي: مرحلة النظام البدائي/الأولي (Primitive system) (stage elaborative supportive)، وتتميز بالاستجابة الجماعية للمشاكل المشتركة، ثم مرحلة استقرار هيكل المنظمة (stable organisation stage)، ثم مرحلة الهياكل الداعمة (elaborative supportive structure stage) حيث تتميز بتعدد هيكلها. وينطلق هذا النموذج من تفسير نمو المنظمة من خلال هيكلها التنظيمي.

نموذج مراحل النمو (التطور) لويس و تشرشل (Lewis and Churchill, 1983): انطلق هذا النموذج من كون نمو المنظمة ظاهرة مستمرة يمكن تجزئتها إلى مراحل متلاحقة تبدأ كلّ منها بنهاية الأخرى، و ينطبق ذلك على كافة المؤسسات الاقتصادية باختلاف طبيعتها وبيئتها مُحاكياً

¹ - حمدان سالم العواملة، عيد الستار الصباح، اكنم الصرايرة، مرجع سابق، ص، 225.

في تفسيره لهذه الظاهرة دورة حياة المؤسسة في مراحلها - عدا مرحلة الزوال - مع تركيزه على مرحلة النمو؛ حيث يُمَرُّ النمو بخمس مراحل تبدأ بمرحلة التصميم و الإنشاء و تنتهي عندما تصل المؤسسة إلى مرحلة النضج، و ذلك اعتماداً على محور أفقي يُمثل عُمر المؤسسة و محور عمودي يُمثل كل من الحجم و التنوع و درجة التعقيد:

- **مرحلة التصميم و الإنشاء:** المؤسسة في هذه المرحلة مجرد فكرة تتبلور تدريجياً في شكل مشروع يُحدّد طبيعة المؤسسة و نوعية نشاطها و مصادر تمويلها و شكلها القانوني و استثماراتها الأولية بعدها يقوم المؤسس بوضع مخطط للتجسيد الميداني و القيام بالإجراءات القانونية و العملية للإنشاء و الانطلاق في النشاط مع التركيز في البداية على توجيه المنتج إلى عملاء ميسورين لتوفير السيولة النقدية؛
- **مرحلة البقاء:** سُميت بهذا الاسم لأنها مرحلة مصيرية يتوقّف نجاح المؤسسة على تجاوزها و تتمثل في مرحلة بداية الأنشطة الاقتصادية و الظهور الأول في السوق، أما الهدف الأساسي للمؤسس هو الوصول إلى عتبة المردودية أي اقتصار الهدف العام على تغطية التكاليف الإجمالية و مراقبة مستوى الخزينة، و يتوقّف ذلك على قدرات المؤسس على تسيير هذه المرحلة الحرجة؛
- **مرحلة "المردودية- الاستقرارية":** بعد النجاح في تجاوز تحدّي البقاء أثناء مرحلة الانطلاق تصل المؤسسة إلى مرحلة تحقيق الأرباح و تجاوز عتبة المردودية بفضل الارتفاع التدريجي لرقم الأعمال و بهدف التحكم الجيد في الحجم الجديد يقوم المؤسس بتوظيف إطارات مسيرة تُوكّل لهم مهمة تسيير الأنشطة العملية بينما يكتفي هو بمهام القيادة الإستراتيجية و التي تعمل على المحافظة على هذا الوضع حتى تتوفّر الظروف المناسبة لتحقيق النمو؛
- **مرحلة "المردودية- النمو":** مع بداية النمو يبدأ التحدي الحقيقي لنظام التسيير في إدارة التطوّرات الكمية و النوعية للمؤسسة و ذلك بتفعيل أنظمة التخطيط و المراقبة و التي تتولّى إيجاد الحلول لأهم مشكل في هذه المرحلة و المتمثل في تمويل النمو بواسطة المفاضلة بين التمويل الذاتي و اللجوء للاستدانة و الذي يتوقّف على مدى تعلق الإطارات

المسيرة بالاستقلالية المالية، أما أغلب الاستثمارات الجديدة فتمركز في السوق المحلي نظراً لقدرة المؤسسة على التحكم فيه؛

- **مرحلة الإقلاع:** إنّ نجاح المؤسسة في تسيير النمو في بدايته يؤدي إلى تراكم النتائج الإيجابية و التي تُوظّف بدورها في تحقيق أهداف النمو و هو ما يُعرّف بمرحلة الإقلاع و التي تتّصف بتسارع في وتيرة النمو تزداد معها القيود المفروضة على المؤسسة ، يُضاف إلى ذلك ارتفاع المخاطر المالية بسبب اللجوء المستمر للاستدانة، كما تواجه المؤسسة في هذه المرحلة مخاطر خارجية ناتجة عن تدويل النشاط و الاستثمار في مناطق مختلفة و لمُسايرة الأوضاع الجديدة يُجري المسيرين تغييرات هيكلية أهمّها التحوّل نحو اللامركزية في التنظيم و تطبيق أنظمة التخطيط و المراقبة على كافة الأقسام ضماناً لاستقلاليتها في تحقيق الأهداف الفرعية و تجدر الإشارة إلى أن فشل المسيرين في إدارة هذه المرحلة من شأنه أن يؤدي إلى نتائج كارثية تصل حد الإفلاس في بعض الحالات؛

- **مرحلة النضج:** تعتبر مرحلة بداية نهاية النمو حيث يتّجه معدل النمو نحو الاستقرار مع الاستمرار في تحصيل النتائج الإيجابية للمرحلة السابقة و تظهر خلالها إشكالية تسيير الفوائض المالية و تصل المؤسسة إلى أقصى درجات التعقيد في التنسيق بين الأنشطة كما يصل حجمها إلى مستوى غير مسبوق، إثر ذلك تتوجّه نحو تنويع الأنشطة و الاستثمار في تقنيات المراقبة و التسيير و استخدام أكثر الهياكل التنظيمية لامركزية، أما المخاطر المتعلقة بارتفاع الحجم فتكمن خصوصاً في الجمود و اللامرونة و التي وصفهما *Churchill et Lewis* بمخطر تَحَجُّر المؤسسة (*Risque de fossilisation*)، و الذي يؤدي حسبهما إلى قلة الإبداع بسبب تعدّد الأنشطة، الأمر الذي يستدعي إعادة غرس روح المقالة من جديد في أعضاء التنظيم لضمان الاستمرارية.

نموذج كوين وكامرون (Quinn & Cameron, 1983):¹ يعتمد هذا النموذج على دراسة نماذج مختلفة لدورة حياة المنظمة، ويركز هذا النموذج على معيار الفاعلية ومؤشرات نجاح المنظمة في كل مرحلة من حياتها، يتكون هذا النموذج من أربع مراحل هي:

¹ - حمدان سالم العواملة، عبد الستار الصباح، اكنم الصرايرة، مرجع سابق، ص ص، 226-227.

- المرحلة الإبداعية (Entrepreneurial Stage): تتميز هذه المرحلة بأنها مرحلة التشكيل والإنشاء، كما تتميز نشاطات المنظمة في هذه المرحلة بتركيزها في الحصول على الموارد الاقتصادية، وتسعى المنظمة إلى تشجيع الابتكار وتطوير الإنتاج والحصول على حصة سوقية مناسبة؛
- المرحلة الجماعية (Collectivity Stage): في هذه المرحلة تستمر الاتصالات غير الرسمية والعلاقات الشخصية، ويتنامى الإحساس الجماعي، والاستمرار في الابتكار، ورفع الروح المعنوية للأفراد؛
- مرحلة الرسمية (Formalization Stage): تبرز وتتضح في هذه المرحلة القواعد والإجراءات الرسمية، ويستقر التركيب التنظيمي، وبعد التأكيد على الكفاءات وتحقيق الأهداف معاييراً لفعالية المنظمة؛
- مرحلة تعقد الهيكل التنظيمي: في هذه المرحلة يتعقد هيكل المنظمة وتتجه إلى اللامركزية، وتقوم بمراقبة ورصد البيئة الخارجية وتصبح معايير التكيف والنمو والتجدد من المعايير المعبرة عن فاعلية المنظمة ونجاحها.

نموذج ميلر وفريزين (Miller and Friesen 1984)¹: يعتبر من أكثر النماذج قبولاً وانتشاراً، حيث يرى ميلر وفريزين أن حياة المنظمة تمر بخمس مراحل، حيث تختلف استراتيجيه المنظمة وهيكلها التنظيمي وبعض الممارسات الإدارية (مثل اتخاذ القرارات، والمركزية) من مرحلة لأخرى، ويمكن تقديم هذه المراحل الخمس مرتبة كما يلي:

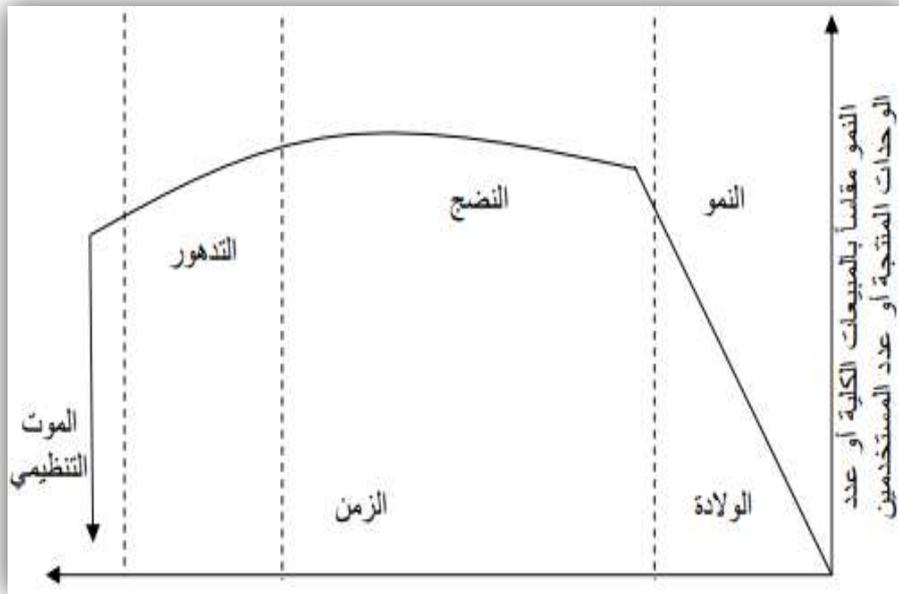
- مرحلة الولادة (Birth Stage): وهي مرحلة أولية تسعى فيها المنظمة إلى تأسيس وترسيخ وجودها من خلال الإبداع الإنتاجي؛
- مرحلة النمو/التوسع (Growth Stage): وهنا تبدأ المنظمات بالنمو وتكبر بسرعة وتقسّم إلى وحدات/دوائر، وتصبح هيكلها أكثر رسمية؛
- مرحلة النضج (Maturity Stage): وفي هذه المرحلة تصبح المنظمة كفئة، ومستقرة، وتستخدم هيكل أكثر بيروقراطية، ولكنها أقل إبداعية؛
- مرحلة الانحدار/التدهور (Declin Stage): وهنا تتأرجح المنظمة ضمن أسواق منكشمة ومتقلصة لمنتجاتها القديمة (المتقدمة)؛

¹ - حسن حريم، مرجع سابق، 2010، ص، 168.

- مرحلة إعادة الانتعاش (Revival Stage): وفي هذه المرحلة تشهد المنظمة منجزات إبداعية جديدة ضمن هيكلها التنظيمي الذي يعتمد على أساس السوق.

نموذج هودج وأنتوني (Hodge and Anthony, 1988):¹ تبرز قيمة هذا النموذج في اثارته لفكرة موت المنظمات المفاجئ، وليس التدريجي والذي يمكن ملاحظته في الشكل رقم ** الذي يصور المراحل الخمس لتطور دورة حياة المنظمة:

الشكل رقم (07): نموذج Hodge and Anthony لدورة حياة المنظمة



المصدر: حمدان سالم العواملة، عبد الستار الصياح، اكثم الصرايرة، مرجع سابق، ص، 228.

- مرحلة الولادة (Birth Stage): حيث تولد المنظمة من اجتماع مجموعة افراد، لتحقيق هدف مشترك، وفي هذه المرحلة تقوم المنظمة على العلاقات الشخصية بين الافراد، وغياب الرسمية في العمل، وعدم وجود قواعد أو تعليمات مكتوبة، وتتركز السيطرة في يد قلة من الافراد الذين يمتلكون راس المال، والمخاطرة؛

- مرحلة النمو (Growth Stage): تتبلور هذه المرحلة بزيادة المبيعات والارباح، وتوظيف أفراد جدد، وتطوير منتجات وخدمات جديدة، وتراجع قوة الافراد المهيمنين، بسبب توزيع السلطة في اجزاء كبيرة من المنظمة، وتصبح الاتصالات رسمية، ويتم

¹ - حمدان سالم العواملة، عبد الستار الصياح، اكثم الصرايرة، مرجع سابق، ص ص، 227-228.

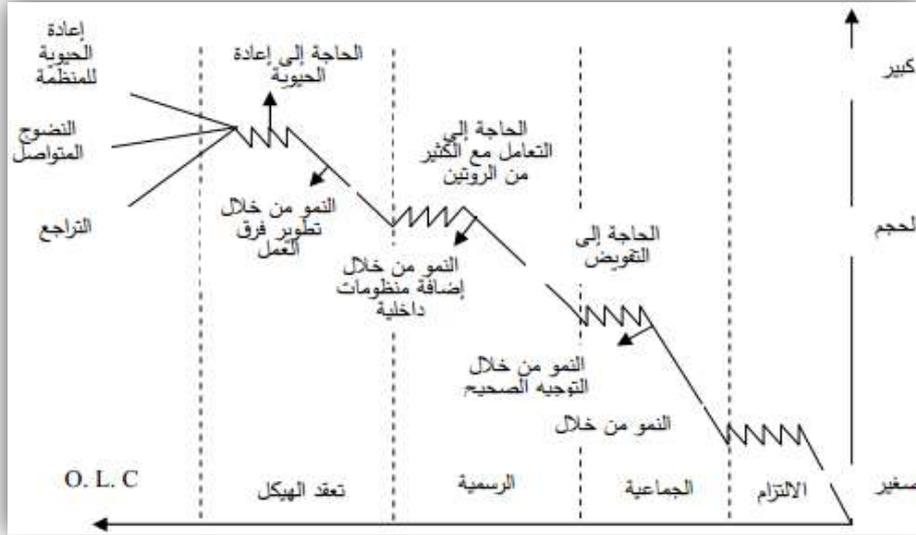
الاعتماد على اللوائح والسياسات المكتوبة، والهيكلي البيروقراطي، وتبدأ مشكلة التنسيق وتحديد الأدوار بالظهور؛

- **مرحلة النضج (Maturity Stage):** حيث يتباطأ نمو المنظمة، وتبدأ المنتجات والأسواق والخدمات الجديدة بالتقادم، وتصبح المنظمة أكثر استقراراً، وتتجذر وترسخ أعراف السلوك بعضها ضمنياً وبعضها صريحاً، وعلى الرغم من ذلك تستطيع المنظمات البقاء في هذه المرحلة مدة طويلة إلا أن المحافظة على حيويتها يشكل تحدياً لها؛
- **مرحلة التدهور (Declin Stage):** تبدأ المشاكل تدريجياً في الظهور، وتصبح منتجاتها لا تلبي احتياجات السوق، وتواجه مشاكل في إدخال منتجات جديدة، وتقاوم الأفكار والأفراد الجدد، وتبدأ عملية انسحاب المنظمة، وتزداد مخاطر المنافسين الجدد، ويمكن تجاوز هذه المرحلة بتعيين إدارة جديدة ومنحها صلاحيات كاملة لإجراء الإصلاحات والتغيير وإعادة ترتيب أوضاع المنظمة، وقد تسعى للاندماج مع منظمات أخرى، وقد تطول أو تقصر هذه المنظمة
- **الموت (Stage Death):** تتوقف فيها المنظمة على لعب دور حيوي في المجتمع، ويكون التدهور قد تقدم لدرجة لا يمكن الرجوع فيها؛ عندها تستهلك المنظمة ذاتها. وقد لا تموت المنظمة بل تستمر بأشكال مختلفة كالاندماج أو البيع في ما يؤدي إلى ظهور منظمات جديدة بحيث يصعب القول إن المنظمة الأساسية ما زالت حية.

نموذج دافت (Daft, 1989):¹ يتميز هذا النموذج عن غيره بتركيزه على فكرة أن نمو المنظمة وتطورها ليس أمراً سهلاً، بل يرتبط بسلسلة من الالتزامات التي يتوجب على المنظمة تخطيطها لتستمر في حياتها، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): نموذج Daft لدورة حياة المنظمة

¹ - حمدان سالم العواملة، عبد الستار الصباح، أكنم الصرايرة، مرجع سابق، ص، 229.



المصدر: حمدان سالم العواملة، عبد الستار الصياح، اكثم الصرايرة، مرجع سابق، ص، 229.

نموذج هانكس (Hanks, 1990): ينطلق هذا النموذج المفسر لمراحل دورة حياة المنظمة من الاهتمام بتتبع ارتباط إستراتيجية وهيكل المنظمات بالمتغيرات التنظيمية في المراحل الخمس لنمو المنظمات، التي تتمثل في: ¹ مرحلة الانطلاق (Start-up phase)، مرحلة التوسع (expansion)، مرحلة التدعيم (consolidation)، مرحلة التنويع (diversification)، وأخيراً مرحلة الانهيار (decline).

نموذج ليستر، بارنيل وكاراهير (Lester, Parnell and Carraher, 2003): هو نموذج خماسي المراحل، يشبه تشبه وجهة نظر كل ميلر وفريزين (Miller and Friesen)، حيث تم الاعتماد عليه في تطوير مقياس لتصنيف المنظمات، وفحص العلاقات بين دورة الحياة التنظيمية والإستراتيجية التنافسية والأداء. ويرى كل أصحاب هذا النموذج (Lester, Parnell and Carraher) أنه: "لم يتم تصميمه ليختص بالمؤسسات الصغيرة مثل نموذج تشرشل ولويس (Churchill & Lewis, 1983)، ولم يتم تصميمه ليختص بتفسير دورة حياة المنظمات الكبير الذي تميز به كل من نموذج ميلر وفريزين (Miller &)

¹ Donald L Lester; John A Parnell; Shawn Carraher, **Organizational Life Cycle: a Five-Stage Empirical Scale**, International Journal of Organizational Analysis; 2003; 11, 4; ABI/INFORM Global, p, 341.

- (Friesen, 1984) ونموذج هانكس (Hanks)، بل هو نموذج يهتم بكل أنواع المنظمات (all organization)¹، تتكون مراحل دورة حياة المنظمة الخمس لهذا النموذج وبالترتيب من:²
- **مرحلة الوجود (Existence):** تعرف أيضا باسم ريادة الأعمال (entrepreneurial) أو مرحلة الولادة (birth) تمثل بداية التطوير التنظيمي. وينصب تركيز المنظمة في هذه المرحلة على دراسات الجدوى؛ حيث تهتم بتحديد ما يكفي عدد العملاء لضمان دعم وجود المنظمة. كما تتميز هذه المرحلة بتركز عملية صنع القرار في يد واحد أو فئة قليلة، وببساطة الهيكل التنظيمي، وميل المنظمات إلى إنشاء بيئتها التنظيمية؛
 - **مرحلة البقاء/العيش (Survival):** مع انتقال المنظمات إلى مرحلة البقاء، فإنها تسعى إلى النمو والتطوير من خلال إضفاء الطابع الرسمي على هيكله مع زيادة في كفاءتها، وتتم عملية صياغة الأهداف بشكل روتيني في هذه المرحلة، كما تسعى المنظمة إلى توليد إيرادات كافية لمواصلة العمليات وتمويل النمو بشكل يساعدها على البقاء في المنافسة . وتتميز مرحلة البقاء بعدة بدائل مثيرة للاهتمام: فبعض المنظمات تنمو بشكل كبير وتزدهر جيداً بما يكفي لدخول المرحلة التالية، وبعضها الآخر يكسب العوائد ضعيفة في بعض الدورات المالية ، والبعض الآخر يفشل في تحقيق عائدات كافية للبقاء على قيد الحياة. يتم تنظيم معظم المنظمات في هذه المرحلة في بطريقة وظيفية ، كما ان عملية اتخاذ القرار تكون لامركزية؛
 - **مرحلة النجاح (Success):** تعرف أيضاً باسم مرحلة النضج (maturity)، وتتميز بالرسمية والرقابة من خلال النظام البيروقراطي، وزيادة الروتين في انجاز المهام، كما تتصف هذه المرحلة بتركيز فريق الإدارة العليا على التخطيط والاستراتيجية، وترك العمليات اليومية للإدارة الوسطى، والتنوع في الهيكل التنظيمي؛
 - **مرحلة التجديد (Renewal):** تظهر المنظمة في مرحلة التجديد الرغبة في العودة إلى المرحلة التي كانت فيها أصغر عمرا، بعد أن أصبحت كبيرة وبيروقراطية ولكن يتم تشجيع أعضاء المنظمة على التعاون والعمل الجماعي ودعم الابتكار والإبداع. كما تتجه

¹ Donald L Lester; John A Parnell; Shawn Carraher, **Op-cit**, p, 341.

² Donald L Lester; John A Parnell; Shawn Carraher, **Op-cit**, pp, 342-343.

المنظمات الى صنع واتخاذ القرار بطريقة لامركزية إلى حد كبير، مع التركيز على وضع احتياجات العملاء فوق احتياجات أعضاء المنظمة، كما تلجأ بعض المنظمات في هذه المرحلة إلى استخدام هيكل المصفوفة (matrix structure) لضمان نجاح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد؛

- **مرحلة التدهور (Decline):** تتميز مرحلة الانحدار بأن يصبح أعضاء المنظمة أكثر اهتماماً بأهدافهم الشخصية أكثر من اهتمامهم بأهداف المنظمة. كما تتراجع في هذه المرحلة أرباح المنظمة وتفقد حصتها في الأسواق، وتميل السلطة واتخاذ القرارات في هذه المرحلة إلى العودة من جديد لتركز في عدد قليل من الأفراد، مما يؤدي إلى تآكل المنظمة وتدهورها؛

4-5- مقارنة بين نماذج دورة حياة المنظمة:¹

أولاً: أوجه التشابه (Similarities)

- إن المنظمات تتطور وفق مراحل (Stages) مختلفة، غير متشابهة (متمايزة)، ولكل مرحلة خصائص معينة تختلف عن خصائص المرحلة السابقة أو اللاحقة لها؛
- طول أو قصر كل مرحلة من مرحلة حياة المنظمة تتباين من منظمة إلى أخرى تبعا للمتغيرات البيئية والمتغيرات التنظيمية؛
- المرحلة الاولى من حياة المنظمة يغلب عليها غياب الرسمية وتنتشر العلاقات الشخصية، ومع تطورها تزداد درجة الرسمية ويكبر حجمها؛
- هناك حاجة لتغيير الهياكل التنظيمية في كل مرحلة من مراحل دورة حيات المنظمة، حيث لا تصلح ذات الهياكل أو القيادة لإدارة المنظمة في كل المراحل.

ثانياً: أوجه الاختلاف (Differences)

- اختلفت النماذج في عدد المراحل التي تمر بها دورة حياة المنظمة، فمنهم من جعلها في ثلاث مراحل، ومن جعلها في أربع، وآخرون اعتمدوا على خمس

¹ - حمدان سالم العواملة، عبد الستار الصباح، اكثم الصرايرة، مرجع سابق، ص، 233.

مراحل، وصولاً إلى من اعتمد خمس عشر مراحل مثل نموذج يديز (Adizes,) (1988)؛

- تباين في مسميات المراحل التي يتم تمرر بها حياة المنظمات؛
- تباين الخصائص التي يتم التركيز عليها في دراسة كل مرحلة، فمثلاً ركز Greiner على نشوء الازمة في كل مراحل الحياة، بينما اهتم Anthony Hodge and بخائص كل مرحلة من الناحية التنظيمية، في حين ذهب كامبيرون إلى التركيز على معيار الفاعلية التنظيمية في كل مرحلة، بينما بحث سكوت Scott نمط القيادة الملائم لكل مرحلة.

4-6- بيئة الأعمال ودورة حياة المنظمة:¹

- كلما كانت بيئة الأعمال داعمة للمنظمة في توفير الموارد والطلب على منتجاتها، كلما ساهم ذلك في تطور ونمو المنظمة، وكلما كانت البيئة شحيحة الموارد وتقرض قيوداً على المنظمة كلما كانت عاملاً مساهماً في الدفع نحو مرحلة التدهور والتراجع؛
- كلما كانت البيئة مستقرة فإنها تدعم المنظمة ولا تعرضها للتقلبات المفاجئة والأزمات، وكلما كانت بيئة الأعمال متغيرة (ديناميكية) فإنها تزيد من احتمالات تعرض المنظمة للمفاجآت والتغيرات غير المحسوبة والتوجه للتدهور والاضمحلال؛
- وكلما كانت بيئة الأعمال بسيطة كلما طالت دورت حياة المنظمة، وكلما تعقدت البيئة كلما كانت حياة المنظمة قصيرة.

4-7- الخصائص التنظيمية ودورة حياة المنظمة:²

يرى دافت (Daft) أن المراحل المراحل المختلفة من تطور المنظمة تعكس خصائص تنظيمية مختلفة، والجدول رقم 1 يوضح أهم الخصائص التنظيمية في كل مرحلة من حياة المنظمة:

¹ - حمدان سالم العواملة، عبد الستار الصباح، اكنم الصرايرة، مرجع سابق، ص، 219.
² - حمدان سالم العواملة، عبد الستار الصباح، اكنم الصرايرة، دورة حياة المنظمة مدخل النماذج، مجلة بحوث التنمية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 13، 219.

الجدول رقم (01) : أهم الخصائص التنظيمية خلال مراحل دورة حياة المنظمة وفق دافت (Daft)

الخصائص التنظيمية	مراحل تطور المنظمة	الولادة	الشباب	الوسط	النضج
الحجم	صغيرة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
البيروقراطية	لا توجد	قليلة	منظمة بيروقراطية	منظمة بيروقراطية جدا	
تقسيم العمل	موجود لبعض المهام	موجود لبعض الأقسام	موجود لكل الأقسام	موجود بشكل وصفي ومكتوب	
المركزية	عالية (فرد واحد)	عالية (الإدارة العليا)	لا مركزية الأقسام	لا مركزية	
درجة الرسمية	القواعد غير مكتوبة	قليل من القواعد الرسمية	سياسات وإجراءات رسمية	مختلف الأنشطة تغطي بكتابتها رسميا	
الإدارة المحترفة	لا توجد	قليل من المحترفين	زيادة الحاجة إلى المديرين المحترفين	كادر متنوع ومحترف	
النظم الداخلية	غير موجودة	نظم موازنة ونظم معلومات	نظم للسيطرة ونظم لتقييم الأداء	تخطيط مالي شامل ونظم أفراد	
العمل الجماعي والتنسيق	لا يوجد	إدارة عليا فقط	يستخدم أحيانا بسبب ضغط العمل	يستخدم للحد من البيروقراطية	

المصدر: حمدان سالم العواملة، عبد الستار الصباح، اكثم الصرايرة، مرجع سابق، ص، 220.

4-8- مقاييس دورة حياة المنظمة (Organizational life cycle measures):

تبين الأدبيات النظرية والتطبيقية الخاصة بنظرية دورة الحياة التنظيمية أنه يتم استخدام

ثلاث مداخل رئيسية لقياس دورة حياة المنظمة، سيتم عرضها في النقاط الثلاث التالية:¹

- استخدام الدراسات الاستقصائية (Survey methodology): تعتبر من أكثر الطرق شيوعاً، ويعتمد أصحاب هذا المدخل على استخدام منهجية الاستقصاء لتحديد مرحلة دورة حياة المنظمة الحالية للمؤسسة من وجهة نظر المالكين و/أو المديرين ، عن طريق استقصاء آرائهم فيما يتعلق ببعض العوامل التنظيمية المميزة لكل مرحلة من مراحل حياة المنظمة؛
- المؤشرات المالية (financial indices): وتعتبر ثاني أكثر طرق قياس دورة حياة المنظمات شيوعاً، حيث تعتمد على دراسة المؤشرات كمية مالية مثل نمو

¹ Moyassar Al-Tai, Aileen Cater-Steel, Op-cit, pp,6-7.

المبيعات، توزيعات الأرباح، نسبة الأرباح المحتجزة إلى حقوق الملكية، إجمالي الأصول والتدفقات النقدية ورأس المال النفقات، والتي يمكن استخراجها من البيانات المالية أو التقارير السنوية للشركات. وتستخدم هذه الطريقة بشكل شائع في دراسة دورة حياة المنظمات من وجهة نظر مالية ومحاسبية؛

- **طريقة الملاحظة والمتابعة (longitudinal approach):** وتسمى أيضا بالطريقة البطيئة (الطويلة)، وتعتبر هذه الطريقة المنهجية الثالثة الأكثر شيوعاً في قياس دورة حياة المنظمة، تتطلب القيام بملاحظات متكررة لنفس المتغيرات التنظيمية، مثل العمر والحجم، الهيكل والإستراتيجية وما إلى ذلك، على مدى فترات طويلة من الزمن، لتحديد مرحلة دورة حياة المنظمة للمنظمات محل الدراسة.

4-9- الاستراتيجية ودورة حياة المنظمة:¹ يرى مينتزيبرج (Mintzberg) أن الإستراتيجية عبارة عن خطة، أو تصور أو موقف، إطار، أو مناورة لتحقيق الأهداف بعيدة المدى للمنظمة. ويتم وضع الإستراتيجية في ضوء الموقف البيئي (الفرص والتهديدات) والموقف التنظيمي (نقاط القوة والضعف). وتجدر الإشارة إلى أن الإستراتيجية توظف الخصائص التنظيمية والموقف البيئي لتحقيق أهداف المنظمة في المدى البعيد والمتمثلة في النمو والبقاء؛ وهذا يعني أن الاستراتيجيات من شأنها إطالة مرحلة شباب المنظمة والعمل على بقائها في مراحل القوة والتطور. ويمكن تصور الموقف البيئي والتنظيمي في إعداد الإستراتيجية خلال دورة حياة المنظمة كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) : دورة حياة المنظمة ونمط الاستراتيجية

مراحل دورة حياة المنظمة	الصفة الغالبة في الموقف البيئي	الصفة الغالبة في الموقف التنظيمي	خصائص الإستراتيجية
الولادة	فرص	قوة	استثمار الفرص والتوسع
النمو	فرص	قوة	استثمار الفرص والتوسع
النضج	فرص وتهديدات	قوة وضعف	الاستقرار
التدهور	تهديدات	ضعف	التراجع ودفع التهديدات

المصدر: حمدان سالم العواملة، عبد الستار الصباح، اكثم الصرايرة، مرجع سابق، ص، 221.

¹ - حمدان سالم العواملة، عبد الستار الصباح، اكثم الصرايرة، دورة حياة المنظمة مدخل النماذج، مجلة بحوث التنمية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 13، 219.

4-10- التغيرات الهيكلية في مراحل دورة حياة المنظمة:¹

إن الإدارة الناجحة في أي منظمة هي التي تدرك جيدا إن كل مرحلة من مراحل حياة المنظمة تتطلب تطبيق هيكل تنظيمي (وممارسات إدارية) تتواءم وتتوافق مع متطلبات الحياة التنظيمية وتحديات كل مرحلة وظروفها، والى ستواجه المنظمات أزمات وصعوبات يمكن أن تقودها الى الهاوية، وسيتم مناقشة هذه التغيرات استنادا إلى نموذج ميلر وفريزين (Miller and Friesen):

- **الهيكل التنظيمي في مرحلة الولادة (Birth Stage Structure):** يتصف الهيكل التنظيمي في هذه المرحلة بأنه بسيط، فمصدر السلطة (القوة) مركز في أيدي (المالك-المدير)، الذي لا يفوض إلا قليلا من السلطة، ولا يستخدم إلا القليل من الاستشاريين والتقنيين، والمنظمة ليست متميزة لكونها تتعامل أساساً في سوق موحد وضئيل. وتكون المنظمة في هذه المرحلة جريئة ومبدعة، تبحث عن أسواق جديدة ومزايا تنافسية؛
- **الهيكل التنظيمي في مرحلة النمو (Growth Stage):** يصبح الهيكل التنظيمي في هذه المرحلة أكثر تعقيدا، وأقل مركزية نظرا لتزايد الأعمال الإدارية، وازدياد حجمها وتنوع أسواق منتجاتها. وتتبنى المنظمات هياكل مقسمة إلى (دوائر/وحدات) على أساس وظيفي، ويتقلص دور (المالك-المدير)، ويتم تكريس الجهود لجمع المعلومات وتنسيق العمليات المتنوعة والرقابة عليها، وتميل الإدارة إلى استخدام أسلوب المشاركة، ولكن تبقى السلطة (القوة) نسبيا مركزية وتبقى القرارات جريئة وإبداعية، ولكن أقل مما كانت عليه في المرحلة الأولى؛
- **الهيكل التنظيمي في مرحلة النضج (Maturity Stage):** تميل المنظمات في هذه المرحلة إلى أن تكون محافظة بدرجة أكبر وتشبه هياكلها تلك التي كانت في مرحلة النمو، ولكن القرارات في هذه المرحلة مركزية أكثر مما كانت عليه في مرحلة النمو، أن تحديات النمو والحجم الكبير توجد حاجة لنظم المعلومات لغرض الرقابة على التكاليف لتكون المنظمة كفئة، ونتيجة لذلك تصبح القرارات أقل استجابة وتكيفاً مع قوى السوق؛ لذلك يتدنى الأداء في مرحلة النضج.

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص ص، 223-225.

- **الهيكل التنظيمي في مرحلة إعادة الانتعاش (Recovery Stage):** إن إعادة انتعاش المنظمة التي تسير في طريق الانحدار من أكثر القضايا التي تتحدى الإدارة والمديرين، ويصف ميللر وفريزن (Miller and Friesen) مرحلة الانتعاش بأنها تشهد تنوعا ملحوظا في المنتجات والأسواق، وتتوزع الملكية كما في مرحلة النضج، ولكن المنظمة تكون في هذه المرحلة أكبر، وأكثر إبداعية وتقتحم بيئات ديناميكية معادية، وتتبع المنظمات في هذه المرحلة التقسيم القطاعي (على أساس الوحدة)، حيث تمنح الوحدات شبه استقلالية لتتعامل مع تنوع السوق، ولكن السلطة تبقى مركزية، وتتم الرقابة من خلال نظم معلومات متقدمة، وتكون سلطة اتخاذ القرارات التشغيلية لا مركزية على مستوى الوحدات.

5- الهيكل التنظيمي (organization structure)

5-1- **تعريف الهيكل التنظيمي :** يتمثل الهيكل التنظيمي في المحيط والإطار الذي تتم من خلاله ممارسة عملية الإدارة،¹ وقد عرفه الألماني ماكس ويبر بأنه " مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية، تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن يصدروا الأوامر لأفراد آخرين على نحو الرشد والكفاءة"²، كما عرفه مينسبورغ (Mintzberg) بأنه "مجموع الطرق التي تقسم بها المنظمة عملها إلى مهام جزئية متميزة (distinct tasks) والتنسيق بين هذه المهام"³، ويرى ديكسون (Dixson) بأنه " النموذج الأساسي للعلاقات بين عناصر المؤسسة"، كما يرى دافت (Daft) أن الهيكل التنظيمي " يختص بالتقارير الرسمية، عدد المستويات في التسلسل الهرمي وسلطة المديرين والمشرفين. ويبين كيفية توزيع الأفراد في أقسام والدوائر، كما يتضمن تصميم الأنظمة والاتصال والتنسيق"⁴، كما عرفه ستونر، فريمان وجيلبرت (Stoner, Freeman and Gilbert) بأنه " الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء

¹ - توني موردين، مرجع سابق، ص، 83.

² - محمد اسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، الاسكندرية/مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 1999، ص، 293.

³ Ugbomhe, O. U, Dirisu, A. B. **Organizational Structure: Dimensions, Determinations and Managerial Implication**, International Journal of Economic Development Research and Investment, Vol. 2, No. 2 ; August, 2011 , p,11.

⁴ Richard L. Daft, **Op-cit**, p,597

والمرؤوسين¹، كما يعتبره كل من دراف ومارسيتش (Draf and Marcic) بأنه "الإطار الذي فيه تحدد فيه المنظمة كيفية تقسيم المهام والموارد والأقسام والتنسيق بينهم"².

5-2- عناصر الهيكل التنظيمي³

- **العناصر المادية:** تشمل جميع الموارد الطبيعية والمادية والآلات والتجهيزات والمعدات والموارد المالية وغيرها؛
- **العناصر البشرية:** وتضم كافة الأفراد العاملين في المؤسسة وبمختلف مستوياتهم ومراكزهم الوظيفية؛
- **العناصر القانونية:** وهي التي تتعامل مع كافة العناصر السابقة تعاملًا رسميًا وتعمل على ترابطها وانتظامها في صورة وحدة متكاملة أو نظام بنسق واحد وتتضمن النصوص القانونية، اللوائح والقرارات والأوامر والتعليمات؛
- **العناصر المعنوية:** وهي العناصر غير الملموسة التي تؤثر في المؤسسة ككل مثل الفلسفة العامة للمؤسسة، قيمها واتجاهاتها، و العادات والتقاليد.

5-3- أهمية الهيكل التنظيمي

يعتبر بيتر دراكر (Pitter Draker) أن الهيكل هو أداة لتحقيق أهداف المنظمة على المدى القصير والطويل⁴. كما يعتقد دراكر أن الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال ثلاثة مجالات رئيسية هي: المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح، تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المنظمة، المساعدة في اتخاذ القرارات. وتدرج تحت كل المجالات الرئيسية مجالات فرعية يستطيع الهيكل التنظيمي بواسطتها المساعدة في تحقيق أهداف المنظمة، ومن هذه المجالات الفرعية:⁵

- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة؛
- تقادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والعمليات؛

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص، 171.

² Ugbohmhe, O. U, Dirisu, A. B. **Op-cit** , p,11.

³ - خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص، 220.

⁴ - Gholam Ali Ahmadya, Maryam Mehrpourb , Aghdas Nikooraveshb, **Organizational Structure**, Procedia - Social and Behavioral Sciences 230 (2016),p,459.

⁵ حسين حربية، 2010، مرجع سابق، ص ص، 104-105.

- تجنب الاختناقات في العمل؛
- تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والانشطة والادوار؛
- تمكين المنظمة من الاستجابة للتغيرات في بيئة اعمالها والعمل على التكيف معها.

5-4- أنواع التنظيم

- **التنظيم غير الرسمي:** يعبر التنظيم غير الرسمي على مجموعة من القيم والانماط السلوكية والثقافية التي تتكون من خلال التفاعلات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة، ولا يوجد ما ينص على التنظيم غير الرسمي في اللوائح والنصوص التنظيمية، بل يوجد بصفة تلقائية وخارج حدود السلطة الرسمية؛
- **التنظيم الرسمي:** وينشأ التنظيم الرسمي مع نشأة المؤسسة، ويركز على العلاقات الرسمية التي تحكم علاقات العاملين فيها، ويتم بموجبه إيجاد هيكل تنظيمي ووسائل اتصال بين مستويات المنظمة المختلفة مع توضيح لقواعد العمل فيها، وتقسيم العمال وتوزيع الاختصاصات بين العاملين داخل المستويات الإدارية المختلفة، وتحديد السلطات والمسؤوليات لكل منهم.

5-5- أبعاد الهيكل التنظيمي

وفقاً لروبينز (Robbins) ، يتكون الهيكل التنظيمي من ثلاثة أبعاد أساسية، وهي التعقيد، الرسمية والمركزية¹، ويمكن التطرق إلى شرح هذه الأبعاد كما يلي:²

- **التعقيد (Complexity):** يشير هذا البعد إلى درجة التمايز الموجودة داخل نطاق منظمة. يشمل التعقيد ثلاثة أشكال من التمايز، وهي: التمايز الأفقي (Horizontal differentiation) والتمايز العمودي (Vertical differentiation) والتمايز المكاني (Spatial differentiation). ويشير التمايز الأفقي إلى تعدد وتنوع الأنشطة التنظيمية، ومجموعات الوظائف المهنية المختلفة والتخصصات المتنوعة فيها، وأما التمايز العمودي فيشير إلى عمق في الهيكل التنظيمي ويقاس بعدد

¹ Ugbohe, O. U, Dirisu, A. B. **Op-cit** , p,11.

² حسين حربة، 2010، مرجع سابق، ص، 107.

المستويات الهرمية في المنظمة. أما التمايز الرأسي مدى الانتشار الجغرافي لعمليات المنظمة؛

- **درجة الرسمية (Formalization):** تشير إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين واللوائح والأنظمة والتعليمات والقواعد والإجراءات في توجيه وضبط سلوك الأفراد أثناء العمل؛

- **درجة المركزية (Centralization):** تشير إلى موقع ومكان اتخاذ القرارات في المنظمة، أو توزيع القوة (السلطة) في المنظمة.

5-6- العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي: يوضح هنري مينتسبيرغ (H.Mintzberg) عددا من العوامل التي يسميها بالعوامل الموقفية (contingency factors) والتي تؤثر على القرارات الادارية المتعلقة بتصميم الهياكل التنظيمية وتطويرها، وفي ما يلي بيان بهذه العوامل:¹
أولاً: عمر وحجم المؤسسة

- كلما زاد عمر المؤسسة، زاد الطابع الرسمي في تعاملاتها؛ ويرجع ذلك إلى خبرتها الطويلة في التعامل مع العديد من المواقف المتكررة أحيانا أو كثيرا، وبالتالي يساعد هذا العامل المؤسسة في الاستفادة من خبرتها وتحويلها إلى سلوك فعلي يتسم بالمنطقية والرسمية؛
- كلما كبر حجم المؤسسة، كان هيكلها أكثر تنماسكا واحكاما؛ بعبارة أخرى يؤدي كبر حجم المؤسسة الى زيادة التخصص في المهام والاقسام وإلى تطور المكونات الادارية بها؛
- قد يعكس الهيكل التنظيمي بعض السمات التاريخية المميزة للقطاع أو الصناعة التي تتخصص فيها المؤسسة، فعادةً ما يرفض المديرون الانحراف عن الأساليب الصناعية المتعارف عليها، حتى اذا اصبحت هذه الاساليب عتيقة او زادة المنافسة يتم تغييرها.

ثانياً: النظام الفني (التكنولوجيا)

- كلما كان النظام الفني أكثر انضباطا كان نظام التشغيل أكثر رسمية والهيكل الاداري أكثر بيروقراطية؛ ويتفق هذا المبدأ مع اكتشافات وودورد (woodword) المتعلقة بالرقابة الدقيقة والتحكم في نظم الانتاج الكلي ونتاج الكميات الكبيرة؛

¹ - توني موردين، مرجع سابق، ص ص، 89-92

- كلما كان النظام الفني أكثر دقة، زاد اتقان أفراد طاقم العمل المساعد واحترافهم وزادة قوتهم وسيطرتهم، بغض النظر عن موقعهم داخل التسلسل الاداري للمؤسسة؛
- يمكن أن يؤدي استخدام نظام التشغيل الالي الى تحويل الهيكل الاداري البيروقراطي الى هيكل أكثر مرونة واتساق.

ثالثا: بيئة الأعمال

- كلما كانت بيئة أعمال المؤسسة أكثر ديناميكية، كان هيكلها أكثر تماسكاً؛
- كلما كانت بيئة أعمال المؤسسة أكثر دقة (أقل تعقيدا)، زادت لامركزية هيكلها؛
- كلما كانت أسواق المؤسسة أكثر تنوعاً، زاد الميل نحو تقسيمها إلى وحدات أو أقسام بناءً على هذه الاسواق، مع وضع بعين الاعتبار وفرات الحجم والعلاقة ما بين التكلفة وحجم الاعمال؛
- يمكن أن تدفع التغييرات الحادة التي تحدث في بيئة أعمال المؤسسة أو وجود تنافس شديد بها الادارة إلى اعادة تنسيق هيكلها بشكل أكثر مركزية مؤقتاً.

رابعا: طبيعة السلطة

- كلما زاد تركز السلطة في أعلى هرم بالمؤسسة زاد اتسام هيكلها بالمركزية والرسمية؛
- اعادة توزيع مراكز السلطة في حالة الاندماج أو الائتلاف يؤدي الى التأثير في الهيكل التنظيمي.

5-7- أنواع الهيكل التنظيمي :

- **التقسيم على أساس التخصص الوظيفي:** تقوم المؤسسة باعتماد هذا التقسيم على أساس وظائفها المختلفة مثل الانتاج، التسويق، التمويل وغيرها، حيث يجري تجميع الانشطة المتعلقة بالعمليات الانتاجية في قسم الانتاج وتجميع العمليات المتعلقة بالأنشطة التسويقية في قسم مخصص بإدارة التسويق وهكذا، كما يستطيع المنظمون تجزئة كل وظيفة رئيسية الى مجموع وظائف فرعية أو ثانوية.¹

¹ - خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 227- 228.

شكل رقم (09): الهيكل التنظيمي على أساس التخصص الوظيفي



يمتاز التقسيم على أساس التخصص الوظيفي بأنه يركز الكفاءات وموارد المؤسسة لإنجاز أهداف وظيفة محددة، كما يعمل على تعميق المهارات الوظيفية للعاملين، ويكون جيد في حالة المؤسسات التي تعتمد على الأعمال المحددة والروتينية، ويعاب على هذا النوع عدم التكيف بسرعة مع التغيرات في ظروف وأهداف المؤسسة ولا يساعد على الابتكار.¹

– **التقسيم على أساس السلعة (المنتج):** يعد هذا النمط شائعاً بشكل كبير في المؤسسات التي تقوم بإنتاج أو بيع أنواع متعددة من السلع وبكميات كبيرة.²

شكل رقم (10): الهيكل التنظيمي على أساس السلعة



يمتاز التقسيم السلعي بأنه يركز الجهود حسب السلعة، ويحشد الكفاءات لها، ويتميز بالمرونة والتكيف مع ظروف ومشاكل كل سلعة أو خدمة، كما يمتاز هذا التقسيم بسرعة القرارات لدى مدير كل سلعة، وسهولة المتابعة والرقابة على أداء كل سلعة، ويؤخذ على هذا النوع من التقسيم مخاطرة ازدواجية أداء الوظائف من سلعة لأخرى، وصعوبة التنسيق والصراع بين مديري السلع على موارد وامكانات المؤسسة.³

¹- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 335.

²- خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص، 228.

³- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 337.

- **التقسيم على أساس المنطقة الجغرافية:** يتضمن هذا النوع من التقسيمات اعتماد المنطقة الجغرافية أو الموقع الذي تعمل فيه المؤسسة، إذ يقوم المنظمون بتجميع أنشطتها وعملياتها اعتماداً على المنطقة الجغرافية، حيث تكون كل منطقة وحدة تنظيمية متكاملة نسبياً أو فرعاً يرتبط بالإدارة المركزية.¹

شكل رقم (11): الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية



يمتاز التقسيم السلعي بأنه يتيح للمؤسسة تكيف قواها مع الظروف الجغرافية للأنشطة، كما يساهم في زيادة سرعة اتخاذ القرارات (اللامركزية) والتكيف بسرعة للتغيرات البيئية في كل فرع جغرافي، وسهولة المتابعة لأداء الفروع، ومن عيوب هذا التقسيم ازدواجية في أداء الوظائف من فرع لآخر، صعوبة التنسيق عبر الفروع والصراع بين مديري الفروع على موارد المؤسسة.²

- **التقسيم على أساس العمليات:** يضم هذا النوع من أنواع الهيكل التنظيمي جميع الأنشطة والمهام على أساس العمليات أو المراحل الفنية المتعلقة بالمؤسسة، إذا توفرت الشروط الموقفية المتمثلة في تعدد العمليات أو المراحل الفنية مع التكامل النسبي للأعمال التي تنتمي لكل وحدة منها، اختلاف متطلبات وطرق أداء كل مرحلة أو كل عملية وشرط سهولة التنسيق المسبق لعلاقات المراحل مع إمكانية قياس الأداء والرقابة على كل مرحلة أو عملية من العمليات.³

¹ - خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص، 229.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص، 336-337.

³ - عيد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص، 380.

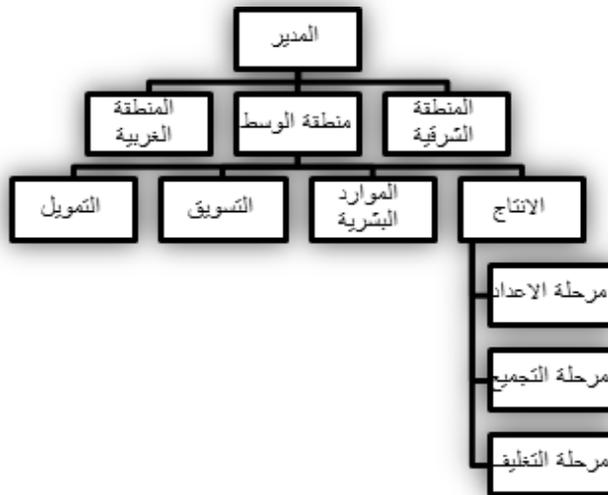
- التقسيم على أساس العملاء: يضم هذا النوع من أنواع الهيكل التنظيمي تقسيم أنشطة المؤسسة، كلها أو جزء منها، بحسب نوع المستهلكين أو العملاء الذين يتلقون السلع أو الخدمات التي تنتجها المؤسسة¹.

شكل رقم (12): الهيكل التنظيمي على أساس نوع العملاء



- التقسيم المركب: يضم هذا النوع من أنواع الهيكل التنظيمي في الغالب عدة أسس ومعايير ويتم مزجها داخل نفس الهيكل.

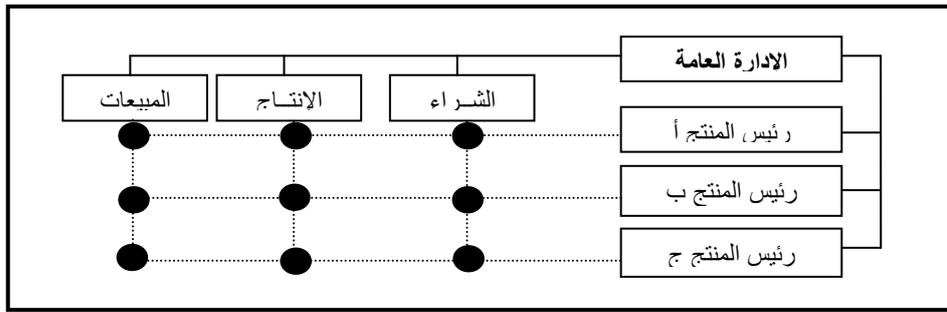
شكل رقم (13): الهيكل التنظيمي على أساس مركب



¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 338.

الهيكل التنظيمية المصفوفية:¹ أدى التعقد المتزايد في بيئة الأعمال إلى تطوير شكل خاص وجديد من الهياكل التنظيمية منذ الخمسينات القرن الماضي يسمى الهيكل المصفوفي (Matrix Structure)²، يُستخدم هذا النوع لتجاوز التأثيرات السلبية لنمو المنظمات على العملية التنظيمية عند تطبيق الهياكل السابقة، حيث يرتكز هذا النوع من الهياكل على توزيع المهام و الأنشطة وفق المعيارين الوظيفي ومعيار التقسيم حسب أنواع المنتج معاً، و بالتالي فالهيكل المصفوفي يبحث عن أقصى درجات المرونة، و ذلك من خلال الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في كل من الهيكل الوظيفي و الهيكل حسب نوع المنتج. والشكل التالي يوضح البنية الأساسية للهيكل المصفوفي:

الشكل رقم (14) : الهيكل التنظيمي المصفوفي



يتوافق هذا الهيكل مع كل استراتيجيات نمو المنظمة لأنه يتميز بمرونة عالية، و ذلك من خلال إمكانية إضافة أو التخلي عن منتج أو مشروع دون أن يحدث ذلك تغييرات هيكلية كبيرة على البنية التنظيمية، حيث أنّ مجموع الوسائل و الإمكانيات تخضع للاستخدام المشترك، إلا أنّ ذلك يفرض على المؤسسة إيجاد نوع من التوازن بين سلطة كل مسؤول و تنظيم احتمالات المواجهة بين أعضاء التنظيم عند التصادم في التسيير و تسيير الصراعات بين أعضاء التنظيم الناجمة عن تداخل الأهداف. كما يدعم هذا الهيكل كل أشكال المبادرة و الإبداع من خلال تشكيل المجموعات المُقسّمة حسب الأهداف، و التي تعمل وفق نظام المكافآت و الحوافز الذي يُمكن الأفراد من تلقي مكافآت تتناسب مع

¹ - الياس بن ساسي، مرجع سابق، ص ص، 14-15

² - عبد الرزاق سالم الرحاحلة، مرجع سابق، ص، 61.

- مجهوداتهم المُحدَّدة حسب هدف كل مجموعة. إلا أن التحديات التي يفرضها النمو تُفرز مجموعة من النتائج السلبية على المستوى التنظيمي، نذكر منها:
- الازدواج الهرمي: فتلقي كل فرد الأوامر من أكثر من مسؤول، يُسبب عدم التجانس و يطرح مشاكل تنسيقية خطيرة تتفاقم كلما زاد حجم النشاط؛
 - الاعتماد على الكفاءة الجماعية على حساب الكفاءة الفردية حسب منطق الهيكل المصفوفي ينتج عنه مجموعة من الصراعات السلطوية بين المحورين الأفقي و العمودي، بحيث يتحوّل كل منصب في الهيكل التنظيمي إلى ميدان لإثبات التفوق بدل ميدان للتعاون و التكامل بين مختلف القوى التنظيمية؛
 - كلما زاد حجم المؤسسة بفعل النمو زاد ذلك من ضرورة الإستعانة بأنظمة تنسيقية و نُظُم لمراقبة التسيير مما يفتح المجال أمام تضخّم التكاليف.

أسئلة المحور الأول

- ماذا يقصد بالمعرفة؟ وما هو الفرق بين العلم والنظرية؟
- ماذا يقصد بنظرية المنظمة؟
- هل ينحصر دور نظرية المنظمة في وصف الظواهر التنظيمية، أم يشتمل على إعطاء الوصفات حول الأساليب والأشكال التنظيمية الأنسب للعمل؟
- ما هي أهم مداخل دراسة نظرية المنظمة؟
- قارن بين نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي.
- عرف المنظمة؟ وما هي المتطلبات التي يجب توفرها في أي مجموعة لكي نطلق عليها مصطلح منظمة؟
- ما هي أهمية المنظمات؟
- عدد أنواع المنظمات وفقا للمعيار الملكية؟
- عدد أنواع المنظمات وفقا للمعيار القانوني؟
- ما هي الأسباب والمبررات التي تدعو لدراسة المنظمات؟
- ما هي مستويات التنظيم؟
- ماذا يقصد بالمهارات التنظيمية؟
- ماذا يقصد بدورة حياة المنظمة؟
- كيف يتم قياس دورة حياة المنظمة؟
- ما هي نماذج دورة حياة المنظمة؟
- ما هو الهيكل التنظيمي؟ وما هي أهم أنواعه؟

المحور الثاني:

مراحل تطور نظريات المنظمات

بعد الاطلاع على هذا المحور سيتمكن الطالب من إدراك

المعارف التالية:

- الأهمية النسبية لدراسة تاريخ وتطور الفكر التنظيمي ؛
- الافتراضات الخاصة بالمدرسة الكلاسيكية في إدارة المنظمات؛
- نظرية الإدارة العلمية (أعمال تيلور، فورد، جيلبرث وجانت)؛
- نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول؛
- المداخل الأساسية في دراسة النموذج البيروقراطي (ماكس ويبر)؛
- المدرسة السلوكية في نظرية المنظمات (حركة العلاقات الإنسانية، نظرية الحاجات، الدافعية، X و Y، نظريات التوقع)؛
- المدرسة الكمية في نظرية المنظمات؛
- المدرسة الحديثة في نظرية المنظمات (النظم، النظرية الموقفية ونظرية الإدارة بالأهداف ونظرية Z.

تمهيد:

يرى الكاتب والمفكر مورقان ويتزل (MorgenWitzel) في مقدمة كتابه الشهير تاريخ الفكر الإداري بأنه، "عند دراسة تاريخ الفكر الإداري تظهر الحاجة إلى ضرورة التعرف على ماهية الفكر الإداري، ثم شرح ما هو عليه تاريخ الفكر الإداري، كما أكد مورقان على وجود طريقتان لتحديد الفكر الإداري؛ حيث بين أن بعض المفكرين يعتقدون بأن الفكر الإداري هو مجموعة نظريات متماسكة عن الإدارة، أما البعض الآخر فيتوسعون في الفكر الإداري (المعنى الواسع للفكر الإداري) ليشمل على كل الممارسات، الأفكار والمعاني، والغرض، والوظائف ومهام الإدارة التي هي مهمة لا يشترط أن تصل بالضرورة إلى نظرية شاملة متماسكة"¹.

وبالمفهوم الواسع يعود الفكر الإداري إلى أحقاب تاريخية ضاربة في التاريخ، لأن الإنسان خلقه الله واستخلفه في الأرض ومنحه قدرة على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة والمتابعة والتنسيق وتوظيف الموارد، والعمران على خلاف بقية المخلوقات التي خلقها الله سبحانه وتعالى. فعملية الإدارة أي التسيير هي حالة فطرية في الإنسان منذ أن أوجد الله سبحانه وتعالى آدم عليه السلام. وهذا الأمر بديهي ولا يحتاج إلى أدلة علمية أو تاريخية، ولكن بعض العلماء أرخوا لبعض المراحل التاريخية مثل الأمريكي دنيال وورن (Daniel Wren) الذي أرجع مراحل التطور في الإدارة إلى عهد السومريين، أي ما قبل 5000 عام قبل الميلاد، وذلك عندما استخدموا عملية التوثيق في السجلات لمساعدة الدولة والمؤسسات التجارية في عملياتها الإدارية، كما استعمل الفراعنة الإدارة عندما نظموا الزراعة، وبنوا الأهرامات التي تطلب بناء الواحد منها عشرين عاما وعشرات الآلاف من العاملين، وتظهر الإدارة في عملية بناء صور الصين العظيم، كما وجدت بعض النصوص العسكرية الصينية القديمة للجنرال صن تزو في القرن السادس قبل الميلاد تسمى بكتاب فن الحرب محتويا على مجموعة وصايا يمكن استخدامها في إيجاد نقاط القوة والضعف في التنظيم، وفي التاريخ الإسلامي ظهرت مصطلحات وممارسات، إدارية منها مفاهيم إلهية مثل الشورى ومنها مفاهيم احتاج المسلمون إلى استنباطها مثل الدواوين، مثل ديوان الحسبة وغيرها، وفي القرن السابع عشر بدأت الثورة

¹- MorgenWitzel, A **History of Management Thought**, Routledge, New York, 2012, p.1. http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9781136506079_sample_518247.pdf

الصناعية وظهرت معها أفكار آدم سميث حول الكفاءة الإنتاجية من خلال مبادئ التخصص وتقسيم العمل. وقد بدأت الإدارة ونظرياتها تتبلور في الكتب والأبحاث والجامعات والمؤتمرات العلمية مع بداية القرن العشرين، من خلال المدارس الكلاسيكية وتلاها السلوكية والنظريات الكمية والحديثة.¹ ويمكن تلخيص الأهمية النسبية لدراسة تاريخ وتطور الفكر التنظيمي كما يلي:²

- يساعد في شرح الماضي بممارساته وأنماط التفكير المختلفة التي كانت سائدة فيه؛
- من واقع دراسة الإدارة في الماضي من الممكن التعرف على الحاضر بواقعيته ومشاكله وتحدياته المختلفة؛
- حينما يتم فهم الحاضر بواقعيته ومشاكله وتحدياته المتباينة يمكن التنبؤ بالمستقبل بمتطلباته وتحدياته المتوقعة؛ من خلال التنبؤ بالمستقبل يمكن التأثير على أحداثه ومواقفه المرتقبة؛
- من خلال دراسة وتقدير الأحداث والمواقف المستقبلية يمكن الاستعداد لكل السيناريوهات الممكنة مسبقاً.

من واقع المحاولات التي قام بها مجموعة كبيرة من الباحثين والمختصين في تطور الفكر الإداري، يمكن تصنيف هذه النظريات الفرعية في مدارس كبرى حسب الفرضيات والتجانس التي تشترك فيها هذه النظريات، ويتفق المنظرين على تصنيف مدارس ونظريات الإدارة كما يلي:

- المدرسة الكلاسيكية للإدارة؛
- مدرسة العلاقات الإنسانية؛
- المدرسة الكمية في الإدارة؛
- المدرسة الحديثة للإدارة.

¹ - يحيى سليم ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص، 25.
² - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، 2005، ص، 32.

1- المدرسة الكلاسيكية للإدارة المنظمات

لقد شهدت عملية ممارسة الإدارة والمبادئ المستمدة من هذه الممارسة تطوراً كبيراً خلال القرنين التاسع عشر والعشرين، وقد اعتمدت هذه الممارسات على سنوات طويلة من الخبرة في إدارة المؤسسات الحكومية، الصناعية، الإدارية والتجارية التي تشكل البنية الأساسية لأي مجتمع.¹

يطلق تعبير المدرسة الكلاسيكية في الإدارة على عدد من النظريات الإدارية التي ظهرت في أوائل القرن العشرين وكان محور تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل، وما يجب أن يكون لتحقيق الكفاءة الإنتاجية. وتشتمل المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على ثلاث نظريات هي: نظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الإداري (المبادئ الإدارية) والنظرية البيروقراطية، كما تأثرت المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) الإدارية بالاتجاهات الفكرية والاقتصادية التي سادت المجتمع الغربي خلال العقد الأول من القرن العشرين، بمنطلقها الفلسفي المستند على مبدأ العقلانية أو الرشد في التعامل مع الإنسان في إطار العملية الإنتاجية السائدة آنذاك، وأكدت على الجوانب المادية في التعامل مع الإنسان.² ولقد اعتمدت المدرسة الكلاسيكية في الإدارة في نظرياتها واتجاهاتها الفكرية المختلفة عدداً من الافتراضات من أهمها:³

- نظرت للإنسان نظرة ساذجة محدودة، واعتبرته "كائن اقتصادي"، أي انه يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الأجور والحوافز المادية فقط؛
- نظرة للمؤسسة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية، التي تعمل فيها، وأن هذه البيئة مستقرة وغير متغيرة؛
- اعتبرت أن أعمال المؤسسات معروفة وذات طبيعة روتينية؛
- اعتمدت معيار الكفاءة الإنتاجية فقط للحكم على نجاح المؤسسات؛
- رأت أن هناك أسلوباً أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه عالمياً.

ساعد نمو المؤسسات الكبيرة ومتوسطة الحجم في تطور ممارسة الإدارة كنتيجة حتمية للتقسيم ما بين الملكية والإدارة، فقد كبر حجم المؤسسات بشكل جعل من الصعب على

1 - توني موردين، مرجع سابق، مصر، 2008، ص، 19.

2 - خليل الشماع، خضير حمود، مرجع سابق، ص، 21-31.

3 - حسين حريم، إدارة مرجع سابق، ص، 20.

مالكيها الاعتماد على أنفسهم في إدارتها، هذا بالإضافة إلى زيادة التخصص والتعدد في طبيعة عمل هذه المؤسسات مما جعل من الضروري اللجوء إلى خدمات المديرين المتخصصين لوضع سياسات العمل والحرص على تنفيذها بشكل فعال، ولقد شهدت المدرسة الكلاسيكية الإدارية نشاطا كبيرا وفعالا منذ ظهورها على يد روادها التي لا زالت أفكارهم الريادية والأصيلة تتمتع بالتأثير الكبير حتى الآن¹.

1.1.1. نظرية الإدارة العلمية

قبل ظهور هذه الحركة العلمية في الإدارة لم يكن هناك أساس علمي وأسلوب منهجي يتم الاعتماد عليه في إدارة المؤسسات، فقد اعتمدت بشكل أساسي على الخبرة والمهارة فقط، وتقترب بدايات حركة الإدارة العلمية باسم وجهود فريدريك تيلور، وهي جهود جاءت بعد إضافات كثير من الرواد الأوائل أمثال ماثيو باولتون، وجيمس وات، وروبرت أوين وتشارلز بابيج، هنريتاووني، فرانك جيلبرت وهنري جانتي وآخرون.² وتطلق حركة الإدارة العلمية على جهود الباحثين الأوائل في مجال العمل الإداري والذين حاولوا معالجة المشاكل الإدارية على أساس علمي بدلاً من الاعتماد على مجرد التجربة والخطأ، حتى يمكن تحقيق أهداف المنشآت بأعلى مستوى وأقل التكاليف، ويعتبر كل من فريدريك تيلور، فرانك وليميان جيلبرت وهنري جانتي من أهم رواد نظرية الإدارة العلمية.³

1-1-1- فريدريك تيلور (Frederick W Taylor): يعتبر المهندس الأمريكي فريدريك تيلور واضع جذور مدرسة الإدارة العلمية وأطلق عليه كثير من الباحثين أبو الإدارة⁴، حيث كان من طليعة الباحثين في نظرية الإدارة وبدأ أبحاثه في نهاية القرن التاسع عشر بهدف الكشف عن الطرق والأساليب التي تمكن من رفع الكفاءة الإنتاجية في المنشآت الأمريكية وتوجت بمؤلفه

¹ - توني موردين، مرجع سابق، ص، 20.

² - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص، 58.

³ - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، 2005، ص، 39.

⁴ - John Paxton, : Taylor's Unsung Contribution Making Interchangeable Parts Practical, Journal of Business and Management , Published by Chapman University's, usa, (Vol. 17, No. 1),2001, p.75.

الرائع والأول من نوعه المعروف بعنوان مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911، وقد كان أهم مبدأ نادى به تايلور بالنسبة لوظيفة الإدارة هو إصراره على ضرورة تطبيق الطريقة العلمية.¹

ولد تايلور عام 1856 بفيلاذلفيا في الولايات المتحدة الأمريكية، درس الحقوق في البداية ثم انقطع عن مزاولة الدراسة، وتحول الى العمل كعامل متمرن في شركة تصنيع المضخات الهيدروليكية بفيلاذلفيا وبدأ دراسة الميكانيك عن طريق المراسلة، وفي سنة 1878 عند الانتهاء من التكوين انضم إلى شركة ميدفال للحديد والصلب المتواجدة في ولاية بنسلفانيا (Midvale Steel Company)، وقد كان عامل مجدا، مما سرع في ارتقائه سنة 1880 الى مراقب عمال (رئيس ورشة) ثم مساعد مهندس إلى أن وصل إلى رتبة كبير المهندسين سنة 1884.

بدأت التصورات والملاحظات الأولى لتايلور تتكون وتتبلور عند تعيينه رئيس ورشة بشركة ميدفال للحديد والصلب سنة 1880، وقد كانت سمة تنظيم وإدارة الورشات في شركة ميدفال في ذلك الوقت كما هو الحال في جميع المصانع في الولايات المتحدة وحتى في العالم تتم على أساس غير سليمة وبعشوائية كبيرة، وقد وقف تايلور على مجموعة ملاحظات أهمها قلة دراية المديرين بشكل عام بطريقة عمل الورشات، وقيام مراقبي (مشرفي) العمال بتنظيم العمل وتحديد الأجور واختيار وتسريح العمال، ويطبق مشرفي العمل سلطتهم على نوعان من العمال النوع الأول يتكون من عمال عاديين والنوع الثاني هم عمال مهرة، ويقوم العمال الجدد بأخذ طريقة العمل من العمال القدامى بشكل شفوي، كما لاحظ تايلور انخفاض في الأداء في ورشات العمل بشكل عام، وعدم وجود تحديد دقيق للوقت اللازم لتنفيذ المهام، كما لاحظ الاتفاق بين العمال المهرة للحد من جهودهم (عدم العمل بأقصى جهد)، وقد ارجع تايلور هذا السلوك الذي يتخذه العمال إلى طبيعة نظام الحوافز في تلك الفترة الذي يقوم إما بدفع الأجر وفق أيام العمل وهذا ما يجعل العمال ليس لديهم حافز على العمل بجدية أكبر، أو يدفع وفق عدد القطع المنتجة مما جعل العمال يخافون من أن مشرفي العمل سيخفضون في الأجور في المدى المتوسط.²

¹- Lewis A. Myers, Jr. **One Hundred Years Later: What Would Frederick W. Taylor Say?**, International Journal of Business and Social Science, (Vol. 2 No. 20), Centre for Promoting Ideas, USA, 2011, p.9.

²-Tristan G.Breton, **Frederick Taylor, la révolution dans les ateliers** <http://lesechos.fr/idees-debats/editos-analyses/0211094933041-frederick-taylor-la-revolution-dans-les-ateliers-2016511.php?2EsBk4MEQXTY0ZBM.99>.

وقد لاحظ تايلور من خلال احتكاكه المباشر بالعمال أنّ هناك مشكلة أساسية تتمثل في أن العمال وموظفي التشغيل يتآمرون على أصحاب الأعمال، وقد وصفهم "بالعمال الأغبياء"¹، حيث ينتجوا أقل من قدرتهم الحقيقية، وذلك خوفاً من قيام أصحاب العمل بتسريح بعض العمال إذا كان معدل الإنتاج كبيراً، وقد رأى تايلور بأن هذا السلوك مكلف جداً، كما لاحظ تايلور بأن العمال يقومون بأداء العمل دون معرفة الطريقة المثلى لأداء هذا العمل، ويتمثل ذلك بأداء حركاتٍ بطريقة غير سليمة، وكذلك تؤدي أخرى بدون فائدة مباشرة لإنجاز العمل.

سنة 1884، يتم تعيين تايلور في منصب كبير المهندسين بشركة ميدفال، وقد كلف بتصميم وتركيب ورشات تصنيع جديدة، وفي تلك المرحلة أكمل دراسته كمهندس، وبدأ في تطوير منهجه المشهور "بالطريقة المثلى" في العمل، تلك الطريقة التي تتحقق من خلال دراسة الزمن اللازم للإنتاج وتحليل خطوات العمل وتحديد الحركات الضرورية للعمل وكيفية أدائها وحذف الحركات غير الضرورية للوصول إلى الطريقة المثلى لتأدية أي عمل يقوم به العامل، وهذا يعني أنه إذا ما تمّ فإن مستوى الإنتاجية سيزيد، كما كان تايلور قد أشار إلى أن الإدارة يجب أن تقوم بدفع الأجور للعمال وفق نظام الحصص ومقدار الإنتاج الذي يحققه كل عامل؛ وقد اعتمد على إعداد نظام العامل بالساعات الإضافية الذي يهدف إلى تشجيع العمال على بذل جهد أكبر من خلال إعطائهم أجر إضافي يقاس بعدد ساعات العمل التي يقوم بها العامل فوق ساعات عمله العادية، وذلك بهدف زيادة الأرباح إلى أقصى حد ممكن، كما قام تايلور بتقسيم العمل في الورشة إلى أعمال التخطيط والتصميم التي يقوم بها المهندسون، أعمال الرقابة والمتابعة التي يقوم بها المشرفون على العمل، وأخيراً الأعمال اليومية التي يقوم بها العمال العاديون.

في سنة 1890، غادر تايلور شركة ميدفال وباشر خدمة قائمة طويلة من الشركات البارزة وفي سنة 1898 تم توظيفه من قبل شركة بيت لحم للصلب (Bethlehem Steel Company)، وقد قام بإعادة ترتيب وتنظيم طرق إنتاجها في ثلاث سنوات، من خلال قيامه بمجموعة تجارب تتمثل في تجربة رفع الكتل المعدنية وتجربة جرف الخامات وأخيراً تجربة تغذية الآلات بمدخلات الإنتاج التي نتج عنها تطوير طريقة ثورية في معالجة الفولاذ سمية (high-speed)

¹- Linda L. Brennan, **The Scientific Management of Information Overload**, Journal of Business and Management, Published by Chapman University's, usa, (Vol. 17, No. 1), p.121.

(steel)، وفي تلك الفترة بدأت أفكاره تنتشر في الولايات المتحدة رغم معارضة الطبقات العاملة لهته الأفكار.¹ وقام تيلر بالتجارب الثلاث التالية:²

- **تجربة رفع الكتل المعدنية:** قام تيلور وللتحقق من صحة الافتراض بتدني معدل الإنتاجية للعاملين بأخذ الضوء الأخضر من إدارة المصنع للاستغناء عن العمال غير المناسبين وتعيين عمال أكثر تناسباً مع أعمال رفع الكتل المعدنية بدلا منهم، وبعد ذلك قام بقياس الإنتاجية ليكتشف أنها تضاعفت عدة مرات باستخدام نصف وقت العمل فقط. وبذلك أكد على ضرورة اهتمام الإدارة بالاختيار العاملين بطريقة علمية للأعمال المناسبة التي يقومون بها؛

- **تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة في الإنتاج:** لاحظ تيلور أن الأدوات المستخدمة من قبل العمال في رفع الكتل المعدنية والخامات المختلفة (حديد أو فحم) هي أدوات يجلبها العمال بأنفسهم، يستعملونها لجرف مختلف الخامات سواء كانت خفيفة (فحم) أو ثقيلة (حديد)، ولذلك قام باستبدال تلك الآلات بأدوات تتناسب مع طبيعة المواد التي يتعامل معها العمل، وهذا ما أدى إلى حدوث تغيير هائل في حجم الإنتاجية. وقد استخلص من ذلك ضرورة أن تتحمل الإدارة مسؤولية تحديد الأدوات المستخدمة في الإنتاج والقيام بتدريب العمال عليها؛

- **تجربة تغذية الآلات:** لاحظ تيلور أن تعامل العمال مع الآلات وإدخال عناصر الإنتاج (Feeding the Machins) يتم بطريقة عشوائية تختلف من عامل إلى آخر، مما يستوجب تصميم نظام تشغيل موحد للتعامل مع الآلات وتدريب العمال على العمل وفقاً لذلك. وقد أدى ذلك إلى زيادة الإنتاجية بشكل ملحوظ.

تقاعد تاييلور في سنة 1901 في عمر مبكرة (45 سنة)، وكرس وقته لنشر مبادئ الإدارة العلمية من خلال المحاضرات في الجامعات والجمعيات المهنية، ثم انتخب رئيساً للجمعية الأمريكية للهندسة الميكانيكية في عام 1906، وفي نفس السنة تحصل تاييلور على دكتوراه فخرية في العلوم من جامعة بنسلفانيا، وقد قام بنشر مجموعة من الكتب، من أشهرها على

¹ - John F.Mee, **Frederick Winslow Taylor (American Inventor And Engineer)**, Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/biography/Frederick-W-Taylor#ref207937>.

² - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 76-77.

الإطلاق كتاب مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911. وقد بين تيلور في هذا المؤلف المبادئ الأربع في الإدارة المتمثلة في:¹

- تطوير علم (الاعتماد على الطريقة العلمية) للعمل، مع الابتعاد عن التخمين والحس، وتوحيد جميع أدوات وشروط العمل؛
- الاختيار الدقيق والتدريب (الاختيار والتدريب العملي) للعمال الجدد، وتسريح (طرد) جميع العمال الذين يرفضون (لا يقبلون) أو غير قادرين على تبني أفضل أساليب العمل؛
- ضرورة تعاون الإدارة مع العمال بطريقة علمية لتنفيذ العمل، والعمل على مكافأة كل عامل يؤدي عمله بسرعة ويقوم بعمل ما قيل له؛
- تقسيم العمل* والمسؤولية (بطريقة شبه متساوية) بين العمال والمديرين (الإدارة)، بحيث تتحمل الإدارة مسؤولية التخطيط والتنظيم والإشراف بينما يقوم العامل بالتنفيذ.

حققت أعمل ودراسات فريدريك تيلور نجاحا ورواجا كبيرا في بداية القرن العشرين وقد تأثر به كثير من الصناعيين الأمريكيين ومن أشهرهم هنري فورد (Henry Ford) صاحب شركة السيارات العملاقة فورد، لكن أعمال تيلور لم تسلم من التعرض للنقد، خاصة لبعض آرائه المتمثلة في اعتباره أن الإنسان العامل مثل الآلة²، كما أنه كان غير مهتم بمصلحة العاملين وكان مؤمن بمستوى عالي من الرقابة والسيطرة على العاملين³، وهذا ما أدى بدوره إلى اعتراض العمال ونقاباتهم وذلك للتعبير عن عدم رضاهم على هذا المبدأ القاسي والذي يتساوى فيه العمال مع الآلة⁴.

1-1-2- فرنك جلبرت (Frank Gilbreth): لقد قام فرنك جلبرت وزوجته ليليان بدراسة

حركات الاداء للعاملين من أجل تشخيص الحركات غير الضرورية واستبعادها والسعي نحو

¹ - Lewis A. Myers, Jr, **Op-cit**, p.9.

* - قام تيلور بتقسيم العمل إلى نوعين: التقسيم العمودي للعمل (على أساس الفصل بين وظيفة التخطيط ووظيفة التنفيذ) والتقسيم الأفقي للعمل (على أساس تجزئة المهام إلى مهام صغيرة بحيث يتم تدوين الاجراءات والطرق الخاصة بكل مهمة صغيرة على حدى وتلقين العاملين هذه الاجراءات وطرق العمل، مما يزيد في درجة التخصص في أداء المهام).

² - Robert Kanigel, **Taylor-made.(19th-century efficiency expert Frederick Taylor)**, The Sciences Journal, (Vol37 , No3), new York Academy of Sciences,1997, p.5.

³ - جو أوبن، وفاة الإدارة الحديثة، عالم الكتاب، القاهرة/مصر، 2013، ص، 276.

⁴ - موردين، توني، مرجع سابق، ص، 28.

تكثيف الجهد البشري في المجالات المطلوب انجازها، كما تعتبر الدراسة التي قام بها الزوجان جلبرت الأولى من نوعها التي اعتمدت على التسجيل بالفيديو للعمال في الورشات أثناء تأدية مهامهم من أجل دراسة الحركات المستخدمة في أداء العمل. وقد اعتمد جلبرت في دراسته للحركة (Motion Study) على مجموعة متغيرات قسمها إلى ثلاث مجموعات هي:¹

- **متغيرات متعلقة بالعامل:** مثل البنية الجسدية، صحة العامل، الخبرة، مستوى المعيشة، المهارات، التدريب، قوة الذاكرة؛
- **متغيرات متعلقة بمحيط، تجهيزات وأدوات العمل:** مثل الأجهزة، ملابس العمل، طبيعة التهوية والتسخين والتكييف، الإضاءة، نوعية المواد، حجم الوحدات المتحركة، وزن الوحدات المتحركة، الأدوات، المكافآت والعقوبات، الاتحادات النقابية؛
- **متغيرات متعلقة بالحركة:** مثل سرعة الحركة، درجة الآلية (التكرار)، التوافق بين الحركات، تكلفة الحركة، تسارع الحركة، اتجاه وفعالية الحركات، طول، مسار وأهمية الحركات.

وقد اعتمد جلبرت عند دراسته للإشكالية الحركة على عزل كل متغير من المتغيرات السابقة؛ لمعرفة مدى مساهمته في دراسته للحركة.² وقد توصل جلبرت إلى الأسس التالية:³

- التركيز على الحركات الضرورية في الأداء الإنتاجي واستبعاد الحركات غير الضرورية؛
- تبسيط طريقة العمل الإنتاجي وتقليل الجهد إلى الحد المعقول والضروري وجعل العامل يستخدم كلتي يديه في وقت واحد؛
- إدخال العداد والآلات والأجهزة المساعدة في العمل بالورشة وتحديد وتوضيح أساليب استخدامها؛
- اعتماد المنهجية العلمية في تدريب وتبسيط اجراءات العمل وتقليل الجهد وإعطاء العامل فترة من الراحة لتفادي حالات الإعياء والتعب.

¹ - Frank B.Gilbreth, **Motion Study (A Method for increasing the efficiency of the workman)**, D.VanNostrand Company, New York, USA, 1911, pp, 6-7.

²Frank B.Gilbreth, **Op-cit**, p.7.

³ - خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص59.

تختلف دراسة جيلبرث عن الدراسة التي قام بها تيلور في أن جيلبرث اعتمد على البحث في كيفية تقليل الحركات غير المهمة أثناء الإنتاج (تقليل التكلفة) من خلال استبعاد الحركات غير الضرورية لزيادة مخرجات العملية الإنتاجية، بينما اهتم تيلور بالتقليل من زمن الإنتاج.

1-1-3- هنري جانت (Henry Gantt): يعتبر هنري جانت من الرواد الأوائل في نظرية الإدارة العلمية، وقد اهتم جانت مثل تيلر والزوجان جلبرت بزيادة إنتاجية العامل،¹ فقد ابتكر جانت نظام الأجور باليومية (بدلاً من نظام الأجر حسب الإنتاج)، وأدخل نظام العلاوات للعمال الذين يحققون معدلات إنتاج يومية أعلى من المعدل المطلوب، بالإضافة إلى تشجيع رؤساء العمل على تدريب العمال ومنحهم علاوة عن كل عامل يصلون به إلى معدلات الإنتاج المطلوبة،² كما أولى اهتماماً كبيراً لخرائط الانجاز والجدولة وقد اقترن اسمه بخرائط جانت (Gantt Chart)، حيث حدد من خلالها العلاقة بين مراحل الانجاز والزمن المستغرق في الأداء، كما طور جانت أيضاً مجموعة مساعدة أخرى من الخرائط مثل خرائط الترتيب، خارطة سجل الآلة وسجل العامل وغيرها من الأساليب المساعدة في التخطيط والمتابعة.³

لقد أوضح تيلر وغيره من رواد المدرسة العلمية للإدارة أنه يمكن زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة العلمية عن طريق اتباع الأساليب العلمية في عمليات الإنتاج، بحيث تقوم هذه الأساليب على:⁴

- إلغاء أي أساليب غير علمية في عملية الإنتاج؛ استخدام الطريقة العلمية لدراسة الحركة في ممارسة العمل من أجل تحديد الطريقة المثلى لأدائه في العمل.
- استخدام الطريقة العلمية لدراسة الوقت من أجل وضع معايير علمية للأداء؛
- تحسين الظروف المادية للعمل؛
- وضع مخططات للعمل ونظم للإنتاج بشكل يحد من تكبد أي تكاليف غير ضرورية؛

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 58.

² - روب ديكسون، المهام الإدارية، دار الفاروق للاستثمارات الفنية، مصر، 2010، ص ص، 20-21.

³ - خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 60.

⁴ - توني موردين، مرجع سبق ذكره، ص، 22.

- مراقبة الأنشطة الإنتاجية وحساب تكاليفها من خلال الاعتماد على الرسومات والخرائط والجداول لمراقبة الإنتاج.

2.1. نظرية المبادئ/التقسيمات الادارية

لم تركز نظرية التقسيمات الإدارية على طريقة عمل الأفراد أو كيفية زيادة إنتاجيتهم مثل نظرية الإدارة العلمية بل ركزت على العملية الإدارية والتنظيمية في المؤسسة ككل، وقد قدم الفرنسي هنري فايول (H.Fayol)* نظرية المبادئ الإدارية في نفس فترة نظرية الإدارة العلمية تقريباً، وقد تميز بأنه كان من بين المفكرين الأوائل الذين حاولوا تطوير نظرية عامة للإدارة صالحة لكل المنظمات وفي كل مكان وزمان ومازالت مفيدة حتى هذا الوقت، وقد أدرك فايول ضرورة تعلم الدارة على مختلف المستويات وحاول أن يطور نظاماً فكرياً إدارياً شاملاً، وقد كتب في سنة 1916 كتاباً بعنوان الإدارة العامة الصناعية،¹ وترجم إلى اللغة الإنجليزية عام 1929؛ الذي شرح فيه نظريته عن الإدارة التي نبعت أساساً من ملاحظة فايول بأن الإدارة هي نشاط يتكون من عدة فعاليات أو أنشطة أو من وظائف إدارية أساسية تشكل في مجموعها عملية إدارية واحدة، وتقوم نظرية وظائف الإدارة على تحديد العملية الإدارية وفقاً لما يقوم به المدير من أعمال، و فهم هذه العملية عن طريق تحليل منطقي ومنظم لوظائف المدير، وقد حاول فايول أن يشرح ماذا يفعل المدراء في المنظمة وكيف يفعلون ذلك،² كما تستند النظرية إلى الخبرة في مجال العمل الإداري لفهم المشاكل و إيجاد الحلول المناسبة، والتي يمكن أن تكون أساساً تشتق منه المبادئ الرئيسية لفهم وتحسين التطبيق الإداري وتطوير نظرية الإدارة، والمتفحص بعمق لهذه النظريات التقليدية يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، ولكن لا يجد مجالاً فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية

* - (هنري فايول) فرنسي الجنسية ولد في عام 1841 من عائلة بورجوازية . وفي سن الخامسة عشر التحق بمدرسة الليسية في مدينة ليون بفرنسا حيث أمضى سنتين ثم التحق بعد ذلك بالمدرسة الأهلية للمناجم في سانت إيتين وكان عمره سبعة عشر عاماً وكان أصغر طالب بين زملائه في ذلك الوقت. وفي التاسعة عشر تخرج مهندساً للمناجم ثم تعين عام 1860 مهندساً بشركة كومنترى فور شامبولت وقد أخذ يرتقي في سلم الوظائف بهاتى وصل إلى مركز المدير العام سنة 1918 وظل مديراً للشركة حتى تقاعد عن العمل ثم توفي في ديسمبر 1925 عن أربعة وثمانين عاماً.⁽¹⁾ -محمد قاسم القريوتي، المصدر سبق ذكره، ص، 70.

²- Chris Ehiobuch, Hui-wen Tu, **Towards The Relevance Of Classical Management Theory and Organization Theory**, Proceedings of ASBBS, Las Vegas Annual Conference, (Vol. 19 No 1.), 2012, P.321.

التصرف¹، فقد أمن فايول بفكرة أن كل العمال وفي أي مؤسسة يشاركون بدرجة كبيرة أو قليلة في الوظائف التقنية للمنظمة² وقد تميز عن تيلر في جانبين هامين وهما:³

- اعتمد تيلر على الدراسة والتجربة العلمية، بينما اعتمد فايول على خبرته، كمدير ممارس؛

- ركز تيلر على تنظيم العمل على مستوى الورشة (workshop)، بينما سعى فايول لتطوير نظرية عامة للإدارة، من خلال تطوير مبادئ عامة تصلح لكل مدير في كل مستوى في جميع المنظمات وجميع الظروف.

1-2-1- مبادئ الإدارة عند (هنري فايول): قد قام فايول بوضع أربعة عشر مبدأً للإدارة لإرشاد المديرين إلى كيفية التعامل مع المشكلات التي قد تواجههم⁴، ومن المهم هنا التأكيد على أن هذه المبادئ هي إرشادية وليست ملزمة. وسيتم التطرق إلى مبادئ الإدارة عند فايول في النقاط التالية:⁵

- مبدأ تقسيم العمل : إذ أن تقسيم العمل وفقاً للتخصص من شأنه أن يطور المهارات الفردية ويساهم في زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف؛
- مبدأ المسؤولية والسلطة: لقد ركز فايول على أهمية التوازن بين السلطة والمسؤولية كما ميز بين السلطة الوظيفية (الرسمية) والسلطة الذاتية (الشخصية) التي تنشأ من العلاقات غير الرسمية في المؤسسة؛
- مبدأ النظام والانضباط: حيث أكد فايول على أهمية الطاعة والاحترام والانضباط في تطبيق اللوائح والتعليمات؛
- مبدأ وحدة الأمر: يقصد به أن يتم إصدار الأوامر من رئيس واحد أو مسؤول واحد من أجل تجاوز ازدواجية في إصدار الأوامر؛

(1) - محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد: عمان، الأردن، 2012، ص31.

(2) - Daniel A. Wren and Arthur G. Bedeian, *The Evolution Of Management Thought*, John Wiley & Sons, Sixth Edition: , USA, 2009, p.213.

(3) - حسين حريم، مرجع سابق، ص، 22.

(4) -- توني موردين، مرجع سبق ذكره، ص، 29.

(5) - خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص، 64-65.

- مبدأ وحدة التوجيه: يقصد بهذا المبدأ أن للمؤسسة توجه واحد وأهداف موحدة وأساليب متكاملة في مختلف جوانب نشاطاتها؛
- مبدأ خضوع المصالح الشخصية للمصلحة العامة: يشير هذا المبدأ إلى ضرورة ترجيح المصلحة العامة للمؤسسة على الأهداف والمصالح الشخصية للعمال؛
- مبدأ مكافأة العاملين: يؤكد هذا المبدأ على أهمية تعويض ومكافئة الأفراد لقاء خدماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- مبدأ المركزية: يقصد بها تركز الصلاحيات في يد المدير مما يزيد من قدرته في توجيه المرؤوسين؛
- مبدأ تدرج السلطة: يتضمن هذا المبدأ تسلسل المسؤوليات والصلاحيات وانسيابها من أعلى السلم الوظيفي إلى أدنى مستوى فيه؛
- مبدأ الترتيب: ويستهدف ذلك ترتيب الأشياء، وتخصيص مكان لكل موظف وأن يوضع كل موظف في المكان المناسب؛
- مبدأ العدالة/المساواة: يتضمن هذا المبدأ ضرورة تحقيق العدالة والمساوات بين أعضاء التنظيم لكي يقوم كل فرد بأداء أعماله بكفاءة وإخلاص؛
- مبدأ استقرار الوظيفي: يختص هذا المبدأ بالتأكيد على أهمية استمرار التوظيف وثبات العاملين لتحقيق الاستقرار المهني وهذا ما من شأنه أن يحقق الأمن الوظيفي ورفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية والولاء؛
- مبدأ المبادرة/المبادرة: ويتناول هذا المبدأ ضرورة تشجيع سبل الإبداع والابتكار للأفراد العاملين وتحفيزهم على المبادرات الفردية والجماعية لغرض تحسين الأداء وتطويره؛
- مبدأ روح الفريق (الجماعة): يقصد به السعي وراء تحقيق الانسجام في المصالح والأهداف وتنمية روح التعاون والانتماء والعمل بروح الفريق.

1-2-2- وظائف المؤسسة عند هنري فايول¹

- وظيفة فنية (إنتاج وتصنيع)؛

¹ - حسين حريم، مرجع سابق، ص، 23.

- وظيفة تجارية (البيع، الشراء والمبادلة)؛
- وظيفة مالية (تأمين راس المال واستخدام الاموال)؛
- وظيفة محاسبية (تقدير التكاليف والاحصاءات)؛
- وظيفة الضمان والحماية(حماية الافراد والممتلكات)؛
- وظيفة ادارية (تخطيط، تنظيم، اصدار الاوامر، تنسيق ورقابة).

1-2-3-وظائف الإدارة عند هنري فايول: من أهم ما بين فايول في كتابه الإدارة العامة

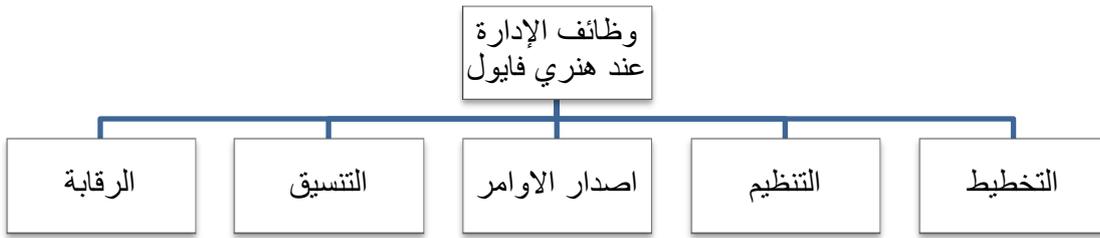
الصناعية، ووظائف الإدارة ، حيث يرى فايول أن وظائف الإدارة خمسة هي ¹:

- **التخطيط/التنبؤ** : أكد فايول على أهمية التخطيط والتنبؤ بما ينطوي عليه مستقبل العمل في المؤسسات المختلفة، وبنى التخطيط عند فايول عملية وضع خطة تحدد من خلالها المراحل والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف؛
- **التنظيم** : يرى فايول أن عنصر التنظيم العمل على تهيئة كل ما تحتاجه المؤسسة لعملها من موارد وقوى بشرية، مما يساعد المؤسسات على تأدية وظائفها وتحقيق أهدافها؛
- **اصدار الاوامر (القيادة)** : أكد فايول على أهمية إصدار الاوامر أو القيادة لغرض تنفيذ المهام في المؤسسات، كما يرى (فايول) أنه في إطار التنظيم الموضوع للمؤسسة يقوم كل مدير أو كل رئيس بأداء مسؤولياته في نطاق الوحدة التي تدخل في اختصاصه وعلى كل مدير أن يحفز جهود موظفيه نحو العمل لمصلحة المنشأة والقيادة السليمة يجب أن تتوفر فيها عدة صفات حددها؛
- **التنسيق** : أوضح فايول أهمية تنسيق الجهود الادارية، والتنسيق من وجهة نظره، أساس رئيسي لتحقيق نجاح المؤسسة، ويقوم التنسيق على تحقيق الانسجام بين مختلف أوجه النشاطات داخل المؤسسة؛

¹ - خليل الشماع، خضير حمود، مرجع سابق، ص 54-55.

- الرقابة : يرى (فايول) أن مهمة الرقابة في أي مؤسسة هي عملية متابعة الاداء الفعلي ومقارنته مع الخطط الموضوعة مسبقا ثم القيام بالتحقق من طبيعة الانحرافات الحاصلة، ثم اتخاذ الاجراءات الكفيلة بتجاوزها.

الشكل رقم (15) : وظائف الإدارة عند هنري فايول



3.1. النظرية البيروقراطية في المنظمات

ولدت النظرية البيروقراطية على يد المفكر الألماني ماكس ويبر (Max Weber)** وهو الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة، لكي يضع نهاية لحقبة تاريخية من الفوضى في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في ألمانيا في نهاية القرن التاسع عشر، ورأى بأن الحل هو في ما أسماه "النظام البيروقراطي" الذي يعني حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية¹. ومن ضمن الباحثين الذين استخدموا مفهوم البيروقراطية إلى جانب ماكس فيبر كل من الفيلسوف كارل ماركس (Karl Marx)، وميشيلز (Michels)، وبريستوس (Presthus). فالبيروقراطية بالنسبة لكارل ماركس ما هي إلى أداة أو وسيلة لسيطرة الطبقة البرجوازية على الطبقة العمالية، أما مفهوم ميشيلز للبيروقراطية تعني السيطرة والنفوذ الذي يمارسه أعضاء المنظمات العامة المتميزين بمهارات وخبرات معينة، حيث لاحظ أن الطابع المميز للمنظمات

** ماكس ويبر عالم اجتماع ألماني (1864-1920) واسمه الحقيقي كارل إميل ماكسيميليان (Karl Emil Maximilian)، وقد اهتم أيضا بدراسة العلوم السياسية، الاقتصادية وعلم الأديان.
¹- يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص: 25.

العامة الكبرى هو حكم الصفوة أو الاقلية (**Oligarchy**) في اطار ما أسماه بالقانون الحديدي للارليغارشية (**Iron law of Oligarchy**) الذي قصد به الجنوح الى سوء استخدام السلطة التي تتمتع بها النخب المسيطرة. ويعكس مفهوم روبييرت بريستوس للبيروقراطية جانبا مركبا يتمثل في تقسيمه الثلاثي للبيروقراطية الى الشرائح التالية: الدراة، المهندسين، واخيرا العمال في ادنى التسلسل الهرمي¹.

ولا يبدو أن ماكس ويبر قد اطلع على أعمال وأفكار فايول، لكنه يبدو أنه اطلع على أعمال تايلور التي اعتبرها متوافقة مع أهداف البيروقراطية، ولكن بقيت أعمال تايلور على مستوى الوحدة الاقتصادية (الجزئي) بينما أعمال فيبر على المستوى الكلي²، وما يميز أفكار ويبر عن أفكار معاصريه من دعاة الإدارة العلمية هو درجة التعقيد العلمي الذي تميزت به، فهو لم يكتب كسابقه من وجهة نظر المدير أو المهندس كما حصل مع تيلور، بل كتب من منطلق العالم والمحلل الاقتصادي التاريخي، حيث اعتبر ماكس ويبر نظرية البيروقراطية نموذجا مثاليا للتنظيم يتصف بعدة سمات هيكلية وسلوكية تقوم على مبدأ التنظيم المسبق والترتيبات والإجراءات الكبيرة في إعداد العمل بعيدا عن الفوضى والصدفة³، كما كان ويبر يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات، والتركيز على جانب من الجوانب الإدارية قد يكون على حساب جوانب أخرى ويحدث هنا مرة أخرى، ما حدث مع تيلور من ردة فعل تجاه التسبب فنجد النتيجة هنا مبالغة في التشدد والبطء في الإجراءات والجمود في القوانين، وكان جل هدف وغاية المفكر البيروقراطي هو تحقيق النظام والكفاءة والعمل الجاد والبعد عن المصالح الشخصية لحساب مصلحة المنظمة، وهذه الغايات مهمة جدا في حياة المنظمات، وهنالك الكثير من المنظمات في العالم التي أصبحت منذ ذلك الوقت تأخذ بالنظريات البيروقراطية وتستفيد منها⁴.

1.3.1. خصائص النموذج البيروقراطي المثالي لماكس ويبر:

وقد نظر ويبر للبيروقراطية من زاوية اجتماعية تنظيمية واعتبرها النموذج العقلاني في حياة البشرية والذي يخلوا من الخرافة والانفعال في تنظيم شؤون حياته، وقد حدد ماكس ويبر

¹ -مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم، مبادئ علم الإدارة العامة، الجامعة المفتوحة طرابلس، ص ص، 146-148
² -Miner, John, Singleton, Timothy M. and Luchsinger, Vincent, **The Practice of Management**, Charles E. Merrill Publishing Company: Columbus, usa, 1985, p.63

³ -محمد قاسم القريوتي، المصدر سبق ذكره، ص ص، 65-67.

⁴ - يحيى سليم ملحم، المصدر سبق ذكره، ص، 28.

ثلاثة أبعاد للتنظيم البيروقراطي وهي علاقات السلطة، خصائص التنظيم البيروقراطي، ومركز الموظف في التنظيم البيروقراطي، حيث يعتبر هذا النموذج الإداري الذي قدمه ماكس ويبر أول نموذج متكامل للمنظمات ويمثل البداية لنظرية التنظيم العلمية في نظره، وتتمثل خصائص النموذج الأمثل للبيروقراطية في ما يلي:

- توزيع السلطة توزيعاً هرمياً وفق قواعد محددة ولا مجال لإعطائها للعاملين في المستويات الدنيا؛
- تحديد العمل المطلوب وتعريف واجبات العاملين تعريفاً دقيقاً وتوزعها على المراكز الوظيفية المختلفة،
- اعتماد المؤسسة البيروقراطية على الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد دون سواه؛
- تعيين الموظفين بناءً على شروط دقيقة محددة سلفاً؛
- إتباع نظام دقيق يتكون من قواعد وإجراءات وتعليمات تتميز بالشمول والعمومية والنمطية؛
- والاعتماد على نظام مستندي يحتوي على معلومات تفصيلية عن كل أمور العمل وجزئياته يستند عليها الموظفون في عملهم.

2.3.1. أنواع السلطة حسب ماكس ويبر:

إن نقطة الانطلاق في نظرية ماكس ويبر هي تحديده لمفهوم السلطة وما يرتبط بها من مفاهيم أخرى مثل السيطرة والنفوذ والقوة، حيث يستطرد ماكس فيبر في توضيح مفهوم السلطة فيؤكد بأن ممارسات المدير أو القائد للسيطرة على أي جماعة يستلزم بالضرورة وجود تنظيم بيروقراطي تتمثل مهمته الرئيسية في تنفيذ الأوامر، وبالتالي فإن الأجهزة البيروقراطية تعتبر في واقع الأمر حلقة وصل بين المديرين (القادة) والعمال (المرؤوسون). ويتكون مفهوم السيطرة من عنصرين رئيسيين، يتمثل الأول في وجود نظام للقيم والمعتقدات يضيف صبغة الشرعية على طبيعة علاقات القوة السائدة في المجتمع، ويتجسد ثانيها في وجود كوادرات إدارية أو تنظيم

بيروقراطي يقوم بتنفيذ الأوامر أو القرارات الصادرة من الفئة الحاكمة بخصوص تنظيم علاقات القوى السائدة في المجتمع¹. ويميز ماكس ويبر بين ثلاث أنواع من السلطة هي:²

- **السلطة البطولية (Charismatic):** وتستمد شرعيتها ومنطقها من خصائص وقدرات استثنائية شخصية للقائد، وهذه الخصائص الملهمة تعطي القائد حق القيادة والسيطرة والقدرة على التأثير في الأتباع؛
- **السلطة التقليدية (Traditional):** وتستند في شرعيتها إلى القيم والعادات والتقاليد، ونفوذ القائد وقوة تأثيره في هذه الحالة، يُستمد من خلال الحق المكتسب الموروث وقبول ولاء الأتباع له؛
- **السلطة القانونية (legal):** يستمد القائد نفوذه بحكم القانون والنظام، وهذا النوع هو المفضل في التنظيمات والمجتمعات الحديثة، وأكثر عقلانية، حيث يمارس القائد سلطته من خلال نظام وقواعد ترتبط بالمركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في وقت معين.

الشكل رقم (16): أنواع السلطة عند ماكس ويبر



3.3.1. سلبيات النموذج البيروقراطي لماكس ويبر:

يرى الناقدون لنموذج ويبر أنه لا يحث العاملين على اتخاذ أي خطوة ولا يمكنهم الإبداع أو اقتراح أي فكرة إلا إذا كان لها مستند يعززها، وهو ما يعتبر تكبيلاً لفكر الموظفين ويولد بيئة سلبية لتمكين العاملين، كما لا يسمح نموذج ويبر الإداري البيروقراطي بالعلاقات الشخصية التي يرى أنها تؤثر على الحكم السليم فتضعف كفاءة الأداء مما لا يترك فرصة لتطوير فرق العمل التي تعتبر من ركائز التمكين الإداري، ومن سلبيات هذا النموذج التكريس

¹ مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم، مرجع سابق، ص 152-153.
² - الفضيل رتيبي، أسماء رتيبي، مرجع سابق، ص، 18.

المفرط للقواعد والقوانين والتي قد تؤدي إلى حالات تكرار الأعمال والقرارات بشكل ألي أعمى ومتكرر حتى عند تغير الشروط وهذا ما أطلق عليه قسوة البيروقراطية (bureaucratic rigidity)، وهذا ما يجعل المديرين وفي علاقتهم مع الموظفين يعملون بمبدأ أعمل بما أقول وما هو مكتوب في القواعد و لا تعمل بما تفكر،¹وقد بين الكثير من الباحثين بأن النظرية البيروقراطية تضع العامل في ما يشبه القفص الحديدي (iron cage)²، ومن أبرز العيوب التي يراها المنتقدون لنظرية ويبير ما يلي:³

- تضخم الابعاء الروتينية؛
- عدم الاهتمام العمال بالمؤسسة وسعيهم فقط لاستيفاء الاجر والرواتب فقط؛
- شعور العمال بأهم مثل الآلات، وانتقال نفس الشعور لمن يتعامل معهم؛
- التشدد في الاجراءات والقواعد يؤدي التحجر الاداري؛
- الاعتماد الصارم على القواعد اللوائح والاجراءات يقضي على روح الابداع والتطور الشخصي.

4.3.1. النماذج المتأخرة للبيروقراطية

نموذج مرتون* (The Merton Model): إهتم مرتون سنة 1940 بدراسة ومعالجة بعض أوجه القصور في النموذج الفيبري، وقد انطلق من الآثار السلبية لعلم المنظمة؛ حيث يعمم أعضاء المنظمة الاستجابة التي سبق لهم تعلمها، في مواقف كانت فيها تلك الاستجابة مناسبة. ويرى مرتون أن تقليص العلاقات الشخصية، وزيادة تقبل الأعضاء للقواعد والإجراءات الرسمية وتقليل البحث عن البدائل في اتخاذ القرار يؤدي إلى نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة من قبل المنظمة، تتمثل في ظاهرة تنميط (جمود) السلوك وتحول القواعد والإجراءات إلى أهداف في حد ذاتها⁴، وتوصلت دراسة مرتون إلى أن التأييد المفرط للإجراءات واللوائح البيروقراطية قد يصبح

¹-Daniel A. Wren and Arthur G. Bedeian, Op-cit, p.232.

²-Edward L. Bouie, Jr., **The Impact of Bureaucratic Structure, Scientific Management, and Institutionalism on Standards-Based Educational Reform**, Mercer Journal of Educational Leadership, Mercer University Press, (Vol. 1, No. 1), 2012. P.9.

³- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 59-60.

* - روبرت كينج ميرتون (Robert King Merton) (1910 - 2003) : عالم اجتماع أمريكي يعتبر الأب المؤسس لعلم الاجتماع الحديث في اميركا، قضى معظم حياته المهنية في التدريس في جامعة كولومبيا ، متحصل عام 1994 على الميدالية الوطنية الأمريكية للعلوم.

⁴ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود، مرجع سابق، ص 38-40.

هدفاً في حد ذاته بدل أن تكون وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما يؤدي إلى خلط ودمج بين أهداف المنظمة وأعضاء التنظيم، الأمر الذي يقود في نهاية المطاف إلى وجود خلل وعدم فعالية الهياكل التنظيمية للمنظمات، كما يربط مرتون بين مفهوم الشخصية ومفهوم البيروقراطية، على اعتبار أن البيروقراطية تعكس جانباً يتعلق حتماً بالبيروقراطية، وبالتالي فإن أي تغيير يحدث في شخصيات أعضاء التنظيم البيروقراطي يمكن إرجاعه إلى عوامل كامنة في الهيكل التنظيمي للجهاز البيروقراطي¹.

نموذج سلزنيك* (The Selznick Model): قام بدراسة البيروقراطية في المنظمة من وجهة نظر سوسيولوجية. وتوصل إلى أن كل نوع من المنظمات (الكبير أو صغيرة) لديها نوع معين من الهيكل الخاصة بها، كما تطرق سلزنيك للبيروقراطية من خلال أهمية التسلسل الهرمي والقوة والأنماط التنظيمية.² وأنطلق سلزنيك في نموذجه الذي نشره عام 1943 في المجلة الأمريكية لعلم الاجتماع، باعتبار البيروقراطية حالة خاصة للنظرية العامة للتنظيم الهادف (purposive organization)، وعتمد على ثلاث فرضيات أساسية هي:³

- كل منظمة تنشئ هيكل تنظيمي غير رسمي؛
- قد تتغير أهداف المنظمة (إلغائها، أو تطويرها) خلال تنفيذ عملياتها؛
- عملية تغيير أهداف المنظمة قد تتم من خلال الهيكل غير الرسمي.

وجاءت مساهمته سلزنيك مشابهة إلى حد كبير مساهمات روبرت ميرتون، يختلف عنه فقط في أنه اعتمد في وضع نظريته على دراسة ميدانية (أمبريقية) أجراها على هيئة وادي التنتسي Tennessy authority في أمريكا، في حين استند ميرتون إلى رؤية نظرية مجردة. وقد حين ركز عمل سلزنيك حول فكرة هامة و هي أهمية الهياكل غير الرسمية في البناء الرسمي التنظيمي، لما لها من آثار ايجابية. وهذا ما هو ملاحظ في التنظيمات الكبرى، حيث

¹ - مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم، مرجع سابق، ص 147.
* فيليب سلزنيك (Philip Selznick)، (1919 - 2010) أستاذ فخري في القانون وعلم الاجتماع بجامعة كاليفورنيا، بيركلي، وخبير بارز في علم اجتماع كل من القانون والمنظمات.

² Medani P. Bhandari, **Theories and Contemporary Development of Organizational Perspectives in Social Sciences. The development of organizational theory and the emergence of challenges to the traditional rational approaches to understand the organization**, Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law, Volume 24, No 1 (2020), p. 17.

³ Philip Selznick, **An Approach to a Theory of Bureaucracy**, American Sociological Review, American Sociological Association, Vol. 8, No. 1 (Feb., 1943), p.47.

توجد العديد من القواعد مدونة أو مكتوبة / مما يتطلب وجود الجماعات غير الرسمية كأنساق ضبط تظهر أهميتها خاصة في مراحل التحول التنظيمي والبعد عن القواعد التنظيمية"، بالإضافة إلى ذلك يؤكد سلزنيك على فكرة تفويض السلطة وما يترتب عليها من نتائج غير متوقعة، وفي 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 طابعاً نظامياً يترتب عليه نتائج مباشرة، كزيادة فرص التدريب على الوظائف المتخصصة واكتساب الخبرة وفي ميادين محددة، مما يمكن عضو التنظيم من مواجهة المشكلات ومعالجتها." ويذهب سلزنيك إلى أن البيروقراطية تواجه دائماً الحاجة إلى تفويض السلطة لأنساق فرعية داخل التنظيم¹.

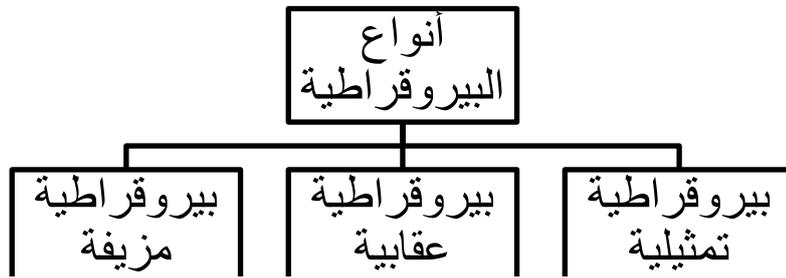
نموذج جولدنر* (The Gouldner Model): قام جولدنر سنة 1954 باختبار نظرية فيبر تجريبياً، من خلال تجربة قام بها بأحد مصانع الجبس بأمريكا، التي أورد نتائجها في كتابه (أنماط البيروقراطية في الصناعة)، والذي أورد فيه أن ماكس فيبر قد أخطأ بين أنماط السلطة القانونية ووضعها كما لو كانت نمطا واحداً، أي أن "النموذج البيروقراطي استخدمه فيبر كأداة نهائية بدلا من أن يستخدم كمجموعة من الفروض التي يتعين التحقق منها من خلال النتائج التجريبية"، من هذا الرأي فرق جولدنر بين ثلاثة أنماط من القواعد البيروقراطية، هي:²

- **البيروقراطية التمثيلية:** وفيها توضع القواعد القانونية بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس، ويعكس هذا النمط رضا الإدارة و العمال ويرتكز على أسس ديمقراطية، ويعتمد عليها كثيرا لمنع الصراعات و التوترات المحتمل نشوؤها داخليا؛
- **البيروقراطية العقابية:** وهي تفرض القواعد على الأفراد، وتستمد شرعيتها من جانب الهيئة الإدارية المتواجدة في البناء التنظيمي نفسه؛

¹ غني ناصر حسين القرشي، المداخل البنائية الوظيفية في دراسة التنظيم - فيليب سيلزنيك والنظرية الوظيفية- تفويض السلطة، جامعة بابل، قسم الاجتماع، <http://www.uobabylon.edu.iq/uobcolleges/lecture.aspx?fid=8&depid=3&lcid=45987>
^{*} فيليب سلزنيك (Philip Selznick) (1919 - 2010) أستاذ فخري في القانون وعلم الاجتماع بجامعة كاليفورنيا ، بيركلي ، وخبير بارز في علم اجتماع كل من القانون والمنظمات.
² - غني ناصر حسين القرشي، المداخل البنائية الوظيفية في دراسة التنظيم - الفن جولدنر- بيتر بلاو، جامعة بابل، قسم الاجتماع، <http://www.uobabylon.edu.iq/uobColleges/lecture.aspx?fid=8&depid=3&lcid=45989>

- 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.

الشكل رقم (17): نموذج جولدر للبيروقراطية



لا شك أن التطور الحالي لعلم الإدارة يقر بالفضل الكبير لرواد المدرسة الإدارية الكلاسيكية، وذلك لأنهم أرسوا المبادئ الأولى للإدارة، هذه المبادئ التي مازالت تستخدم حتى الآن في إدارة المؤسسات، لكن على الرغم من ما سبق يرى الكثير من الباحثين أن هذه المدرسة لديها نقاط ضعف من أهمها:¹

- تجاهلت المدرسة الإدارية الكلاسيكية دراسة تأثير الجانب الإنساني والسلوكي لدى العاملين؛
- ركزت كثيرا على الاعتقاد بوجود طريقة مثلى واحدة لأداء العمل، بينما يشير الواقع العملي إلى عدم صلاحية هذا المبدأ دوماً؛
- نادى جانب من المدخل الكلاسيكي للإدارة على أن هناك مبادئ عامة للإدارة يمكن تطبيقها في كل زمان ومكان، وهذا ما لم يصلح في كل الحالات.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 61-62.

2- المدرسة السلوكية في نظرية المنظمات (The Behavioral School)

تعتبر الأفكار والنظريات والمبادئ التي جاء بها المفكرون المنتمون للنظرية الكلاسيكية أفكاراً على قدر كبير من الأهمية فكانت وليدة المرحلة والظروف التي ظهرت فيها، ومع هذا عجزت هذه المدرسة عن تفسير كثير من الظواهر الإدارية نظراً لإهمالها للجانب السلوكي للعاملين¹، ومن المهم في هذا الموضوع أن يتم التنويه إلى ما كتبه العالم الأمريكي المشهور جو أوين المتخصص في علم الإدارة في كتابه "وفاة الإدارة الحديثة"، أنه في بداية القرن العشرين شهد صعود ما يسمى بحركة العلاقات الإنسانية حيث توقف البشر رويداً عن أن يكونوا مجرد وحدات للإنتاج والإستهلاك؛ كما تلقى البشر مزيداً من التعليم، وهو ما يعني أن باستطاعتهم القيام بالمزيد، ولكنهم يتوقعون المزيد أيضاً، حيث اكتشف المديرون أخيراً أن العاملين هم أيضاً بشر²، ونظرياً قد بدأ التركيز خلال عام 1920 على الجوانب الإنسانية يتنامى ويؤثر في الفكر الإداري، فظهرت عدة نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظريات التقليدية السابقة التي لم تتعرض للجانب الإنساني، وإذا تعرضت للجوانب الإنسانية فبهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية وليس بهدف تحقيق سعادة الإنسان وتلبية رغباته وتتميمته أو حل مشاكله. من هنا بدأت نظريات أخرى تتحو منحى آخر نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية، ليس فقط من قبيل الجوانب المادية، وتلبية حاجات العامل المادية وإنما التركيز أيضاً على الجوانب المعنوية في المشاركة والحرية وتقدير الفرد واحترامه³، ومن أهم العوامل التي أدت إلى تبلور وتطور المدرسة السلوكية والعلاقات الإنسانية الإدارية تدهور الصناعة التي أدت إلى الأزمة العالمية الإقتصادية في بداية القرن العشرين، هذه الصناعة التي كانت قائمة على مبادئ المدرسة الإدارية الكلاسيكية، والثورة الكبيرة في العلوم السلوكية في تلك الفترة، ومن أهم النظريات السلوكية ذات التأثير الهام في تبلور وتطور المدرسة السلوكية الإدارية ما يلي:

¹- محمد قاسم القريوتي، المصدر سبق ذكره، ص 74-75.

²- جو أوين، المصدر سبق ذكره، ص 278-279.

³- يحيى سليم ملحم، المصدر سبق ذكره، ص 28.

2-1-1- حركة العلاقات الإنسانية (Human relations movement)

يمكن إرجاع الجذور الأولى لهذه الحركة إلى أفكار ونتائج تجارب التون مايو (Elton Mayo) ، التي برزت بوصفها رد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية التي قادها المهندس الصناعي الأمريكي فريدريك تايلور في الولايات المتحدة في نهاية القرن التاسع عشر الميلادي وبدايات القرن العشرين وقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الإنسان باعتباره كائناً اجتماعياً يسعى إلى تكوين علاقات أفضل مع الآخرين¹، ومن أهم نظريات حركة العلاقات الإنسانية، الآتي:

2-1-1- التون مايو (George Elton Mayo): (1880 - 1949)، رائد نظرية العلاقات الإنسانية.² عالم نفس أسترالي المولد، قام بتدريس الفلسفة العقلية والأخلاقية في جامعة كوينزلاند في عام 1923، ثم انتقل إلى أمريكا ليصبح باحثاً مشاركاً في كلية هارفرد بجامعة بنسلفانيا، حيث درس آثار التعب على معدل دوران الموظفين. وفي عام 1925 تم تعيينه كأستاذ في كلية هارفرد المرموقة للأعمال (Harvard Business School). وقد كان لأبحاث مايو الميدانية تأثير كبير على علم النفس الصناعي والتنظيمي، كما ساعد في وضع الأساس الأولى لحركة العلاقات الإنسانية. توصل مايو في دراساته إلى أهمية العلاقات بين الأشخاص الذين يعملون في المنظمات، وقدم أفكاره في كتابه الصادر عام 1933 بعنوان *The Human Problems of an Industrialized Civilization*، والذي اعتمد في إعدادة على بحثه الميداني الذي أجراه في هوثورن.

2-1-2- تجارب هاوثورن (Hawthorne Experiments): تعتبر دراسة تاريخية عن سلوك العمال تم القيام بها في شركة وسترن إلكترك (Western Electric)، الذراع التصنيعي للشركة الأمريكية العملاقة AT&T، والتي استمرت تسع سنوات سنة 1924 - 1932 في

¹ - سامر جادة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر: عمان، الأردن، 2009، ص، 22.
² - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص، 65.

مصنع هاوثورن (Hawthorne Works) الضخم خارج شيكاغو¹، تمت هذه الدراسة بالاشتراك مع مجلس الأبحاث الوطني التابع لأكاديمية العلوم الوطنية في الولايات المتحدة، قد ترأس التون مايو هذه الدراسة رفقة وزملاؤه من الباحثين. حيث ضمت كلاً من روثلز برجز (Roethlisberger)، وديكسون (Dickson)، و وارنر (Warner). أجرى فريق مايو عدداً من التجارب الميدانية للبحث في طرق تحسين الإنتاجية بمصانع هاوثورن:

تجربة الإضاءة (Illumination Experiments): امتدت من 1924 إلى 1927، تم وضعها لتحديد تأثيرات الإضاءة على إنتاجية العمال، في ثلاث أقسام تصنيع منفصلة في مصنع هاوثورن، كانت الفرضية هي أنه مع زيادة الإضاءة ستزيد الإنتاجية، تم اختيار مجموعة من العمال ووضعهم في مجموعتين منفصلتين، المجموعة الأولى وضعت في ظروف عمل عادية وسميت بالمجموعة الضابطة، أما المجموعة الثانية تعرضت لمستويات متفاوتة من الإضاءة وسميت بالمجموعة التجريبية. وجد الباحثون أنه مع زيادة الإضاءة في المجموعة التجريبية، زادت كلتا المجموعتين من الإنتاج، عندما انخفضت شدة الإضاءة في المجموعة التجريبية، استمر الإنتاج في الزيادة في كلا المجموعتين. وفي هذه المرحلة، أدرك الباحثون أن شيئاً آخر غير الإضاءة يؤثر على الإنتاجية. واشتبها في أن إشراف الباحثين كان له بعض التأثير، لذا أنهوا تجارب الإضاءة عام 1927.

- **تجربة قاعة التجميع (Relay assembly Experiments):** وتعرف أيضاً بتجربة فترات الراحة. بدأت هذه الدراسة الميدانية في سنة 1927 وانتهت سنة 1932 لتصبح أطول تجارب هوثرن. وقد هدفت إلى الكشف عن تأثير العوامل المادية المتمثلة في كل من فترات الراحة وساعات العمل في المصنع في الإنتاجية، تم تطبيقها على ستة عاملات. عملت النساء معاً في غرفة منفصلة على مدار خمس سنوات، وقد تم تغيير فترات الراحة وساعات العمل، لكن الغريب لم يحصل تغيير كافي في الإنتاجية يفسر وجود علاقة بين فترات الراحة ومعدلات الإنتاجية، وهي نتيجة مفاجئة.

¹ Harvard Business School and the Hawthorne Experiments (1924-1933), Baker Library, Historical Collections, <https://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/intro.html#i>.

- تجربة غرفة الأسلاك (Bank wiring room experiments): وتسمى أيضاً في الأدبيات الإدارية بتجربة الأجور، قاد هذه الدراسة كل من إلتون مايو و وارنر (مشرف بالمصنع) بين عامي 1931 و 1932، تم إجراء هذه التجربة على مجموعة مكونة من أربعة عشر عاملاً، وقد وجد الباحثون أنه على الرغم من دفع أجور العمال وفقاً لمعيار للإنتاجية الفردية، إلا أن الإنتاجية الكلية انخفضت، وهذا لأن العمال كانوا يخشون أن تخفض الشركة أجورهم في المستقبل إذا زاد الإنتاج عن الحد المطلوب (تصرف سائد في تلك المرحلة). وقد كشفت مراقبة العمال عن وجود مجموعات عمل غير رسمية داخل المجموعات الرسمية؛ حيث طورت هذه المجموعات قواعد عمل غير رسمية، وقد توصلت هذه التجربة إلى نتيجة هامة تتعلق أن العمال كانوا أكثر استجابة للعلاقات الاجتماعية بين أفراد العمل، من الأجور (الحافز المادي) التي تمنحها الإدارة.

2-1-3- أثر هاوثورن (Hawthorne Effect): تمت صياغة هذا المصطلح لأول مرة في عام 1958 من قبل لاندسبيرجر (Landsberger) وهو تلميذ لالتون مايو في جامعة هارفرد، في كتابه له بعنوان مراجعات هاوثورن (Hawthorne Revisited)¹، ويشير أثر هاوثورن إلى أن الأفراد متى يدركون أنه يتم فحص سلوكهم يغيرون طريقة تصرفهم.² ويستخدم تأثير هاوثورن لوصف التغيير في سلوك الفرد الذي ينتج عن إدراكه للمراقبة والملاحظة التي يقوم بها المشرفين عليهم، كما يشير هذا التأثير أيضاً إلى أن العمال يميلون إلى تغيير سلوكهم في العمل استجابة للاهتمام الذي يتلقونه من مشرفيهم.

2-1-4- نتائج تجارب هاوثورن: لقد توصلت دراسات مايو وزملائه إلى جملة من الحقائق أفرزتها تجارب هاوثورن في مصانع هاوثورن وهي:³

- ركزت على الجوانب السلوكية للفرد؛
- الفرد العامل لا يشتغل بمعزل عن الوسط الاجتماعي؛

¹ Frank Merrett, **Reflections on the Hawthorne Effect**, Educational Psychology Journal, Volume 26, 2006 - Issue 1, p, 143.

² Augustine Brannigan, William Zwerman, **THE REAL "HAWTHORNE EFFECT"**, SOCIETY 9 JANUARY / FEBRUARY 2001, Springer, p;56.

³ - خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 76-77.

- الفرد يتفاعل مع الآخرين (جماعة العمل)، في صور مختلفة؛
- يتأثر الفرد بجماعات العمل وبالقيم والمعتقدات والطموحات الجماعية؛
- التأكيد على أهمية التنظيم غير الرسمي في المؤسسة؛
- التأكيد على الروح المعنوية للأفراد والدافعية لديهم؛

وقد توصل مايو الى ثلاث نتائج رئيسية هي:¹

- لا تعد الحوافز الاقتصادية (المادية) العوامل الوحيدة التي يستجيب لها الفرد ويتأثر بها، حيث أن لجماعات العمل تأثير كبير في تحقيق الانتاجية؛
- لا يواجه الافراد العاملون المواقف المتعلقة بالعمل كأفراد وانما كجماعات منظمة بصورة غير رسمية، أي أن لطبيعة التفاعل الاجتماعي دورا مؤثرا في سلوك الافراد داخل المؤسسة باعتبارها وحدة اجتماعية؛
- لا يحقق التخصص الوظيفي الدقيق في العمل بالضرورة مستوى الاداء الكفوء في المؤسسة، اذ أن للعلاقات المتبادلة وتفاعل الافراد في الاداء الاثر الكبير في تحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسة.

ومن أهم المساهمات الإدارية لهذه التجارب هي مفاهيم جماعات العمل، والتنظيمات غير الرسمية، والروح المعنوية للعاملين. وقد أثبتت تلك التجارب أن المنظمة ليست مجرد وحدة انتاجية، وإنما تؤدي إلى جانب وظيفتها الاقتصادية وظيفة اجتماعية على جانب كبير من الأهمية.

2-1-5- ماري باركر فوليت (Mary parker Follett): سيدة أمريكية (1868-1933)، تعتبر من أوائل رواد حركة العلاقات الإنسانية في المنظمات، وتعتبر ماري باركر فوليت وأفكارها الإنسانية التي قدمتها في تلك الحقبة قد سبقت زمانها بعقود طويلة كما وصفها بيتر دراكر، لقد كان صوت فوليت الصوت الوحيد المختلف في عهد المدارس الإدارية التقليدية الذي تميز عن بقية الأصوات وإذا كان تايلور يدعى بأبي الإدارة العلمية، فإن فوليت كانت كما يصفها بيتر دراكر رأم الإدارة، فقد تحدثت في مواضيع في أوائل القرن الماضي، ينظر إليها على أنها حديثة حتى في وقتنا الحاضر، فتناولت مواضيع مثل

¹ - خليل الشماع، خضير حمود، مرجع سابق، ص ص، 67-68.

التعاون والعمل الجماعي، ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة، وشجعت العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى، وأكدت أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون لحل الخلاف في العمل، ورأت أنه من واجب المدير أن يساعد الناس في المنظمة على التعاون معا وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف، وفي مجموعة من المقالات التي تم جمعها وتوثيقها عن فوليت تبرز هذه المقالات إيمان تلك المرأة الكبير بدور الموظف في المنظمة كمالك لها، لخلق شعور بالمسؤولية الجماعية تجاه العمل وتجاه أهداف المنظمة واليوم وبعد ما يقارب من مئة عام بدأت أدبيات الإدارة تناقش مواضيع مثل "الموظف المالك" و "المشاركة في الربح" و "المشاركة في المكاسب"، وهذا يؤكد اهتمام هذه العالمة بالبعد الإنساني في العمل، من خلال نظرة متوازنة بين أهداف العمل وأهداف وحاجات الإنسان. على أي حال، كانت أفكارها متميزة ومتقدمة على الحقبة التي كانت تعيشها وهذا يدل على أن الاهتمام بالجانب الإنساني وتنميته لا يرتبط بزمان أو مكان أو فكر معين.¹ وقامت فوليت بأعمال مهمة جدا وقادة حركة تهدف إلى الاعتراف بدور الجماعات الصغيرة داخل المنظمة، كما دعت إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين عن العمال وأن يشعروهم بأنهم شركاء في العمل وليسوا أجراء،² كما أوضحت هذه النظرية أن للعاملين أهدافا وتطلعات قد تختلف عن أهداف المنظمة وقد تتعارض معها، لذلك يصبح لزاما على الإدارة أن تناقش هذه الأهداف والتطلعات مع العاملين وأن تسعى إلى تحقيقها عن طريق تفويض بعض السلطة إلى العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم.³

2-2- نظرية الحاجات الإنسانية لأبراهام ماسلو (Abraham Maslow)

يعتبر عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو من أشهر علماء النفس في القرن العشرين، وقد اقترح نظرية للدوافع معروفة في الأدب الإداري بنظرية سلم الحاجات، حيث يؤكد ماسلو في نظريته على الحاجات المختلفة التي تؤثر في دافعية الإنسان، وقد بنى ماسلو نظريته انطلاقا من افتراض أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنتظم في تدرج هرمي من حيث الأولوية والتأثير؛ فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى، وعندما تشبع تكون قد صعدنا درجة أعلى على سلم الحاجات، وهكذا

¹- محمود حسين الوادي، المصدر سبق ذكره، ص 31-32.

²- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار أسامة للنشر: عمان، الأردن، 2011، ص 37.

³- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر: عمان، الأردن، 2005، ص 45.

حتى نصل إلى قمته، تصنف الحاجات الإنسانية بالترتيب الذي وضعه ماسلو كما في الشكل التالي:¹

الشكل رقم (18): هرم ماسلو للحاجات



- **الحاجات الفسيولوجية (الطبيعية):** تشمل الحاجات الأساسية للطعام، الماء، الهواء، النوم وما إلى آخره من الحاجات التي تخدم البقاء البيولوجي بشكل مباشر؛
- **حاجات الأمان:** وتشمل على حاجات الأمن المادي (الحاجة إلى المسكن)، وحاجات أخرى متصلة بالأمن النفسي (التأمين الصحي، السلامة، التأمين ضد البطالة)؛
- **حاجات اجتماعية (الحب والانتماء):** وتشمل حاجات القبول من طرف الآخرين، الصداقة، أو الحاجة إلى أن يكون الإنسان عضواً في جماعة منظمة أو حاجته إلى بيئة أو إطار اجتماعي يحس فيه الإنسان بالألفة كالعائلة أو الحي أو الأشكال المختلفة من الأنظمة والنشاطات الاجتماعية؛
- **حاجات التقدير:** وتشتمل على حاجات الاحترام والتقدير والإعجاب، وجانب متعلق باحترام النفس أو الإحساس الداخلي بالقيمة الذاتية؛
- **حاجات تحقيق الذات:** وهذه تمثل أرقى مستويات الحاجات أو أعلىها، حيث يعمل الإنسان في هذه الحالة - على بذل أقصى ما يستطيع من قدرات والاستفادة من الإمكانيات؛ للحصول على مشاعر الانجاز وتحقيق الذات.

¹ - رونالد ريجيو ، مرجع سابق ، ص ص، 229-231.

تتمثل أهم مساهمة لنظرية ماسلو في زيادة أنواع الحاجات التي اكتشف ان لها دور مهم في دافعية العمل، حيث كان المديرون قبل هذه النظرية يركزون بشكل كبير على حاجات المستوى الأول والثاني مثل الحوافز المادية لتشجيع العمال، وجاءت هذه النظرية لتبرز دور وأهمية حاجات المستويات الأعلى (التقدير، الحب، الاحترام، تحقيق الذات) باعتبارها دوافع مهمة للعمل.

2-3- نظرية الأنظمة التعاونية شستر برنارد (Chester Barnard):¹ يعود الفضل إلى برنارد في التأكيد على ضرورة النظر للتنظيم على أنه كيان تعاوني (systems of cooperation) لا يعتمد فقط على السلطة الممنوحة للرئيس التنفيذي في إصدار الأوامر ولا على التهديد بتوقيع العقوبات وغير ذلك من الحوافز السلبية، فقد أكد برنارد على أن السلطة الحقيقية للمدير لا تعتمد فقط على حقه في إصدار الأوامر، بل على رغبة المرؤوسين في قبول قيادته والتعاون معه، ومن هنا جاء التأكيد على أهمية المجموعات غير الرسمية (Informal Groups) بشكل يفوق أهمية التنظيم الرسمي، على أن يكون دور المدير هو دور قائد الفريق الذي يحرص جاهداً على تسهيل عملية الاتصالات، وتحفيز المرؤوسين بمختلف الطرق وخاصة منها استعمال الحوافز المعنوية لبيدوا أقصى طاقاتهم. وقد ركز برنارد على فكرة التوازن التنظيمي وضرورة أن تدرك الإدارة أن العامل لا يمكنه أن يعطي للمنظمة إلى إذا اعتقد أنه يتلقى حوافز عادلة لقاء ما يقدمه لها، وأن أي إخلال بهذا التوازن سيعني تدني رغبة العامل في بذل طاقته القصوى في العمل، وقد اعتمد برنارد في أفكاره هذه على خبرته كمدير تنفيذي في الشركة الأمريكية نيوجرسي بل وشركة (AT&T) للاتصالات، وقدم خلاصة تلك الخبرة في كتابه الموسوم "وظائف المدير التنفيذي" (The Functions of the Executive).

2-4- نظرية (X) و (Y) لـدوجلس ماكجريجور: ساهمت أعمال دجلوس ماكجريجور (DouglasMcGregor) في تطوير الفكر الإداري عامة وفي تطوير المدرسة السلوكية خاصة²، تم تطوير هذه النظرية وتطويرها في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، حيث وضع ماكجريجور أنماطا مثالية لمفهوم الإنسان وسلوكه، واصفا واحدا منها بافتراضات (X) السلبية

¹ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص، 85.

² - Charles M. Carson, : A historical view of Douglas McGregor's Theory Y, Management Decision Journal, Emerald Group Publishing, usa , (Vol. 43 No. 3),2005, p. 458.

والثانية بافتراضات (Y) الايجابية¹، وتقوم افتراضات (X) على أن الإنسان كسول، أناني، يفتقر إلى الطموح، لا يحب التغيير أما النظرية (Y) فتقول أن الإنسان نشط إلى حد معين، ويسعى للتطور وفق شخصيته الخاصة وبيئة عمله، ويسعى للمسؤولية²، وما يميز نظرية ماكجرجور أمر في غاية الأهمية وهو السلوك بشكل يوافق التوقعات أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم، فالمديرون من أنصار نظرية (X) يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرؤوسيهم مجالاً من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل، وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم، أما المديرون من أصحاب نظرية (Y) فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية، ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعاً أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل، ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، انسجاماً مع توقعات مديريهم منهم، وهذا يشجع المديرون الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين، أن لا يشككون في انتماء مرؤوسيهم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك.³

2-5- نظرية التفاعل (Interaction theory) ويليام وايت (W Whyte) :

تناولت هذه النظرية المتغيرات التي تفرزها المتغيرات البيئية والعلاقات الاجتماعية السائدة ، فقد طرح وايت نظرية التفاعل التي حدد فيها ثلاث مكونات أساسية للمنظمة:⁴

- **الأنشطة:** تمثل جميع التصرفات الفردية والجماعية التي يفضلها الأفراد عند تفاعلهم داخل المنظمة، وتشمل المهام الرسمية للأفراد داخل المنظمة؛

¹- محمد قاسم القرينتي، المصدر سبق ذكره، ص، 94.

²- Matthew Stewart, : **Theories X and Y, Revisited**, Oxford Leadership Journal, (Vol 1, No 3),2005, p.101.

³- يحيى سليم ملحم ، المصدر سبق ذكره ، ص، 32.

⁴ - علي السلمي، مرجع سابق، ص ص، 113-114.

- **التفاعل:** يتناول هذا المفهوم الآثار التي تتركها الاتصالات بين مختلف العاملين في المنظمة والنتائج المترتبة عليها في تغيير سلوك الفرد؛
- **المشاعر:** تعبر عن الكيفية التي يشعر بها الفرد اتجاه المنظمة أو العاملين ، وتتألف هذه المشاعر من ثلاث عناصر ذات تأثير مهم في تحديد أنماط السلوك الذاتي للفرد هي: المعتقدات والأفكار والقيم، العواطف، الاتجاهات والميولات.

2-6- نظرية النموذج المختلط لدى كرس آرغريس: يأخذ كريس آرغريس (Chris Argyris) أستاذ الإدارة في جامعة هارفارد على التنظيمات الإدارية طبيعتها الإدارية التقليدية المتمثلة بالتشدد في نمط التسلسل الرئاسي، وفي المفهوم السلطوي للإدارة، ونمط الرقابة الذي يركز على العقوبة،¹ وخاصة عندما وجه نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية في كتابه "المؤسسة والشخصية" مؤكدا أن النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لا تتسجم مع الإنسان؛ إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعاقل. ويرى آرغريس بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته؛ لأن كل شيء محدد مسبقا ومقيد بطريقة محددة لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد، كما يؤكد على أن مبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى إنسان اعتمادي وسلبي يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها، بسبب السلطة الهرمية والعمودية وسيطرة الإدارة العليا المطلقة على مختلف المستويات الإدارية على جميع السلطات بشكل مركزي، أما في رده على المبادئ الإدارية التي نادى بها هنري فايول؛ فيؤكد بأن هذه المبادئ لا تؤدي إلا إلى القصور الذاتي لدى العاملين؛ بسبب نظام وحدة الأمر ووحدة التوجيه الذي يفترض أن الكفاءة تزداد عندما يتم تخطيط وتحديد وتوجيه كل فرد بكل صغيرة وكبيرة من قبل المراقب أو المشرف، لذلك لا يرى آرغريس أن هذه النظريات تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته كإنسان بالغ عاقل مدرك، وإنما تحاول أن تتعامل معه وكأنه طفل يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف والمساعدة. والحل من وجهة نظر كرس آرغريس هو في التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية

¹-محمد قاسم القريوتي، المصدر سبق ذكره، ص، 103.

عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة، ويقر بأن أسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل، يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر.¹

2-7- نظرية العاملين لفريدريك هرزبيرغ: وتسمى أيضا بنظرية الدافعية-الوقائية (Motivation- hygiene Theory)²، وتعتبر هذه النظرية امتدادا لنظرية ماسلو للحاجات،³ وقد طور هذه النظرية العالم الأمريكي هيرزبيرغ (Harzberg) سنة 1959 بعد دراسة شملت مائتين من المهندسين والمحاسبين في مدينة بتسبرغ الأمريكية لمعرفة دوافع العمل لديهم ومدى رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال،⁴ وتوصلت هذه الدراسة إلى حقيقة أن الرضا الوظيفي وعدمه إنما هما بعدان وجانبان مستقلان عن بعضهما البعض،⁵ كما توصلت تلك الدراسة إلى أن مشاعر الرضا والسعادة عند العاملين تقترن بعوامل متعلقة بالعمل نفسه أو ما يطلق عليها بالعوامل الدافعة (motivational factors) وهي عوامل يؤدي نقصها أو عدم توفرها إلى شعور الفرد بعدم الرضا، أما توفرها فلا يؤدي بالضرورة إلى الشعور بعدم الرضا،⁶ وتتمثل هذه العوامل في: القدرة على الإنجازات، المسؤولية لانجاز العمل، الحصول على التقدير، فرص الترقية، أما مشاعر عدم الرضا فإنها مقترنة بعوامل تتعلق ببيئة العمل وتسمى بالعوامل الوقائية (hygiene factors) مثل: أنظمة وإجراءات العمل، طبيعة الإشراف، العلاقة مع الزملاء والرؤساء، الأجر، ظروف العمل المادية. ويعتبر الإثراء الوظيفي جوهر هذه النظرية، ويقوم على أساس إعطاء المرؤوسين المزيد من المسؤوليات والصلاحيات مما يزيد من فرص تمكينهم وإعطائهم الفرصة للترقية.⁷

¹- محمود حسين الوادي، المصدر سبق ذكره، ص 38-39.

²- Tan T.Hong, Amna W.: Herzberg's Motivation -Hygiene Theory And Job Satisfaction In The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect Of Love Of Money, Asian Academy of Management Journal, UniversitiSains Malaysia Press, (Vol. 16, No. 1), 2011, p.76.

³- محمودية شهيرة، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2001، ص 38.

⁴- عبد الله المدلج، المصدر سبق ذكره، ص 37.

⁵- رونالد ريجيو، المصدر سبق ذكره، ص 237-238.

⁶- محمد بن إبراهيم محمد الاصفه، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010، ص 32.

⁷-رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتاب الحديث: إربد، الأردن، 2008، ص 132.

3- المدرسة الكمية في نظرية المنظمات

يعتبر المدخل الكمي في إدارة المنظمات من العلوم التطبيقية الحديثة التي برزت بعد الحرب العالمية الثاني، ويعتبر علم الأساليب الكمية منهجا علميا لحل المشاكل الإدارية ويساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات على مستويات مختلفة¹.

يتركز اهتمام أنصار هذه المدرسة على اعطاء أهمية كبرى لعملية اتخاذ القرارات في الإدارة، بل قد ذهب أنصار هذه المدرسة إلى الايمان بأن جوهر الإدارة هو ما يصدر من قرارات بغض النظر إلى طبيعة التنظيم أو ماهية السلوك،² فلم يعد الإهتمام في المرحلة التي ظهرت فيها هذه المدرسة على المبادئ التي طورتها المدرسة الكلاسيكية أو حتى السلوكية، بل تم بدل كل ذلك التركيز على أن جوهر العملية الإدارية هو عملية اتخاذ القرارات والأسس التي تقوم عليها باعتبار ذلك هو أهم مقومات الإدارة وعلى كل المستويات، فإذا استندت عملية اتخاذ القرارات لأسس كمية علمية وبشكل منهجي كان ذلك ضمانا لحسن الإدارة، وقد أطلق اسم المدرسة الكمية في الإدارة على هذا التوجه تعبيرا عن استناد القرارات الإدارية إلى معلومات كمية تتمثل في الأرقام، الاحصاءات والمعادلات الرياضية.

قد ارتبط هذا التوجه الفكري في الإدارة إلى عالم الإدارة المشهور هربرت سيمون (Herbert Simon) الذي أكد على ضرورة عقلانية عملية اتخاذ القرارات استنادا على معلومات صحيحة، ويمكن تلخيص أهم مرتكزات المدرسة الكمية في الإدارة في ما يلي:³

- الإلتزام بالمنهج العلمي في التعامل مع المشاكل الادارية؛
- توفير قاعدة معلومات كافية كأساس لاتخاذ القرارات؛
- استخدام النماذج الرياضية في بلورت القضايا المختلفة التي تحتاج إلى حل؛
- استخدام الحاسبات الالكترونية في تخزين وتبادل واسترجاع المعلومات.

1 - علي هادي جبرين، مرجع سابق، ص، 22.

2- سامر جلد، مرجع سابق، ص، 22.

3- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ص، 117-121.

يتناول موضوع المدرسة الكمية في الإدارة استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات بطريقة علمية وفي إطار من العقلانية والرشد الاقتصادي والأمثلية. كما يمكن تعريف المدرسة الكمية في الإدارة بأنها " ذلك الاتجاه العلمي الذي يهدف إلى تفسير مفاهيم وظاهرة إدارة الأعمال من خلال النماذج الرياضية والأساليب الكمية المختلفة من أجل تحديد حلول معينة للمشاكل التي تواجهها المؤسسة أو لترشيد القرارات المختلفة"¹، وينظر أنصار هذه المدرسة إلى أن الإنسان شخص محدود العقلانية، ويرون بأن الرجل الإداري هو الذي يتخذ قرارات معقولة وليس قرارات مثالية، وبالتالي يفترض أنصار المدرسة الكمية أن الإنسان ذو عقلانية جزئية (نسبية) تتمثل في صياغة الأهداف دون القدرة المطلقة على تحديد أفضل الوسائل المناسبة لتحقيقها،² ومن أشهر النظريات الكمية المكونة للمدرسة الكمية الإدارية ما يسمى ببحوث العمليات.

3-1- أنواع أساليب المنهج الكمي في الإدارة

تعتبر الأساليب الكمية مجموعة من الأدوات أو الطرق التي تستخدم من قبل متخذ القرار لمعالجة مشكلة معينة أو لترشيد القرار الإداري المتخذ بخصوص حالة معينة،³ وضمن المنهج الكمي للإدارة يمكن التمييز بين الكثير من الأساليب الكمية التي تستخدم من قبل المديرين في مجال ترشيد القرار الإداري أو لغرض حل مشكلة معينة، ويمكن أن يتم تقسيم هذه الأساليب إلى ما يلي:⁴

أولاً: أساليب كمية مختلفة

- بحوث العمليات؛
- أساليب نظرية القرار؛

¹ - مؤيد عبد الحسين الفضل، المنهج الكمي في إدارة الأعمال، دار الفاروق، عمان/الأردن، 2012، ص، 33.

² - سامر جلد، مرجع سبق ذكره، ص، 22.

³ - سهيلة عبد الله سعيد، الأساليب الكمية وبحوث العمليات، دار الحامد، عمان/الأردن، 2007، ص، 15.

⁴ - مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص، 37-39.

- الأساليب الرياضية؛

ثانياً: الأساليب الإحصائية

- أسلوب الارتباط؛

- أسلوب الانحدار؛

- نماذج التوقع والسلاسل الزمنية؛

- المقاييس والاختبارات الإحصائية والأرقام القياسية.

كما يجب التنويه إلى أن المنهج الكمي يعتمد على خليط متداخل من الأساليب الكمية المختلفة، حيث نص البعض من المتخصصين في العلوم الإدارية (المدخل الكمي) بالتركيز أكثر على بحوث العمليات،¹ وهو ما سيتم التطرق إليه في النقاط الموالية.

3-2- بحوث العمليات

إذا تتبعنا التطور التاريخي لبحوث العمليات* نجده يرتبط ارتباطاً أساسياً بتحليل المعارك وأساليب إدارتها، وترجع البداية الحقيقية لتطبيق بحوث العمليات إلى العلماء البريطانيين خلال الحرب العالمية الثانية لمواجهة مشكلات الحرب مع الألمان، إذ تكون أول فريق متكامل لبحوث العمليات يضم مجموعة من علماء الرياضيات والطبيعة والعلوم الأخرى بمركز قيادة القوات الجوية الملكية البريطانية في ستانمور (Stanmore) عام 1939،² وبعد انتهاء الحرب تم اعتماد أساليب بحوث العمليات في الدراسات المدنية وتم تطوير استعمالاتها في شتى المجالات ومنها مجال الإدارة، حيث ظهرت طريقة السمبلاكس عام 1947 من قبل جورج دانترج (Georg Danzing) كما ساهم تطور استخدام الحواسيب الإلكترونية بشكل كبير في تطوير أساليب ومجال استخدام بحوث العمليات.

¹- مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص45.

*- يرجع بعض العلماء نشأة بحوث العمليات إلى عمل موظف البدالة الهاتفية الانجليزي ارلنج (Erlang) حين لاحظ الازدحام على جهاز الهاتف من قبل طالبي المكالمات الهاتفية، والتي حالو من خلالها أن ينشأ نظرية صفوف الانتظار سنة 1909، التي تعتبر من أهم نظريات بحوث العمليات.

²- محسن عبدالله باتنوية، بحوث العمليات، عمان/الأردن، اليازوري، 2011، ص، 16.

عرف مورس وكامبل بحوث العمليات على أنها " تطبيق الطريقة العلمية المعتمدة على الاساس الكمي الذي يمكن الإدارة من اتخاذ القرار"¹.

تعتمد بحوث العمليات على نظرة خاصة للإدارة وتعتبرها عملية منطقية يمكن ترجمتها في شكل كمي وبعلاقات رياضية، وهو ما يسهل من معالجة المشكلات الإدارية من خلال وضع نموذج كمي يعبر عن العلاقات المختلفة التي تمثل متغيرات المشكلة وعلى أساس الأهداف المراد الوصول إليه.

3-3- فرضيات بحوث العمليات

ان اساليب بحوث العمليات يمكن أن تطبق في مختلف منظمات الاعمال الانتاجية منها أو الخدمية، وذلك شرط توفر أثنتين من المتطلبات الفنية في المشكلة المطلوب حلها، وهي:²

- **محدودية الموارد:** ويقصد به أن الموارد التي تستخدمها المؤسسة (منظمة الاعمال) تتصف بكونها محدودة الكمية من حيث توفرها وسهولة الحصول عليها؛
- **تعدد البدائل:** ويقصد بهذا الشرط أن هناك أكثر من بديل أو طريقة يتم بموجبها استغلال الموارد المتاحة.

3-4- أهمية بحوث العمليات

- يعتبر بحوث العمليات من الوسائل العلمية المساعدة في اتخاذ القرارات بأسلوب علمي وبعيد عن الذاتية أو العشوائية؛
- تهتم بحوث العمليات بدراسة كيفية التخصيص الكفاء للموارد المتاحة لتحقيق أكبر عائد مستهدف أو أقل تكلفة ممكنة؛

¹ - محسن عبدالله باشيوة، مرجع سابق، ص، 22.

² - مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص ص، 47-48.

- أنها تساعد على تطوير الاساليب الادارية، وزيادة فعاليتها وكفاءتها خاصة بعد الاعتماد على البرمجيات والوسائط الالكترونية التي يوفرها الحاسوب مما يسهل عملية حل المشاكل المعقدة في أقل زمن ممكن.

3-5- فوائد بحوث العمليات¹

- المساعدة في عملية تقريب المشكلة إلى الواقع العملي عن طريق صيغ علمية بسيطة، ونماذج رياضية معينة تعكس حالة المشكلة وذلك في اطار التفكير العلمي المنظم والعقلاني؛
- عرض النتائج المستخلصة من النماذج المختلفة (البدايل) لعملية صنع القرارات بما يساهم في تفسير كافة عناصر المشكلة؛
- تعميم المعايير القياسية والمثالية لاتخاذ القرارات، حيث أن الإدارة التي تتمكن من وضع نموذج رياضي معين لمشكلة ما تستطيع أن تطبق هذا النموذج في المستقبل عندما تواجهها مشكلة مماثلة.

3-6- أهم أدوات بحوث العمليات

- البرمجة الخطية؛
- التحليل الشبكي؛
- تخطيط المخزون؛
- نماذج النقل؛
- صفوف الانتظار؛
- سلاسل ماركوف؛
- تحليل نقطة التعادل؛ المحاكاة؛
- نظرية الالعاب.

¹ - جهاد صباح هاني، نازم محمود ملكاوي وفتح عبدالقادر الحوري، تطبيقات بحوث العمليات في إدارة الاعمال، دار الحامد، عمان/الاردن، 2013، ص، 24.

4- المدرسة الحديثة في الإدارة (Modern School of Management)

تميزت المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) في الإدارة بتأكيدها على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية، مثل التخصص، تقسيم العمل، الرشد (العقلانية)، الهيكل التنظيمي، السلطة ونطاق الاشراف وغيرها من الافتراضات الفكرية التي أولتها اهمية كبيرة، وحاولت جيدا تفسير سعي المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، أما المدرسة السلوكية (الانسانية)، التي أعقبتها في الضهور من الناحية التاريخية، فقد اهتمت بجوانب غير الرسمية وأولت العناية الخاصة بالعنصر البشري، فقد أكدت على ضرورة تكيف البيئة التنظيمية بما ينسجم ومتطلبات الفرد، واعتمدت كذلك على التحفيز المعنوي ودور جماعات العمل في المؤسسة.¹ وقد ظهرت المدرسة الإدارية الحديثة لتكون مجموعة جهود ونظريات علمية هادفة إلى ايجاد نوع من التكامل بين فكر المدارة الكلاسيكية، السلوكية والكمية.²

بع تسجيل قصور في المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) وكذلك المدرسة السلوكية (الانسانية) وعدم قدرتها في مواكبة وتناول الابعاد التي يمكن أن تحققها على صعيد المؤسسات، وقد برزت المفاهيم المعاصرة من خلال العديد من النظريات الفكرية في حقل الإدارة،³ وسيتم في هذا العنصر التطرق إلى أشهر النظريات المكونة للمدرسة الحديثة الإدارية، من خلال أربع نظريات، تتمثل في نظرية النظم، النظرية الموقفية، نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية الإدارة اليابانية.

4-1- نظرية النظم (Systems theory)

يعتبر كاتز وكهان (Katz&Kahn) من علماء النفس الاجتماعي التنظيمي، الذين أكدوا على ضرورة النظر للتنظيم كنظام شمولي، وبينوا عدة أسباب وموجبات للنظر للتنظيم من هذا المنظور، ولتفحص علاقات التنظيم مع البيئة المحيطة، والتكيف مع الظروف المناسبة من أجل استقرار المنظمة.⁴

¹- خليل محمد الشاع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص، 81.

²- سامر جلد، مرجع سبق ذكره، ص، 24.

³- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص، 84.

⁴- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص، 89.

يعد المدخل النظري بداية التحول الفكري في الاتجاهات الحديثة في الإدارة،¹ وقد وضعت نظرية النظم في الإدارة خلال خمسينيات وستينيات القرن الماضي،² ولا تقتصر هذه النظرية على دراسة جانب واحد للمؤسسة مثل الهيكل التنظيمي أو الافراد، أو إجراءات ووسائل العمل أو المناخ التنظيمي الداخلي، وإنما تحاول أن تفسر سلوك المؤسسة ككيان متكامل. كما ساهمت هذه النظرية في تغيير نظرة المديرين إلى المؤسسة، فبعد أن كان يفهم بأن المؤسسة كيان مغلق لا يتأثر ولا يتفاعل بيئة الاعمال المنتمية اليها، صار المديرون يعتبرون مؤسساتهم نظام مفتوح على كل القوى والمؤثرات التنظيمية والغير تنظيمية المحيطة به، وقد حقق النظر للمؤسسة كنظام مفتوح عددا من الفوائد منها:³

- أظهر أن على المديرين الاخذ في الحسبان كل العناصر التي تتكون منها المؤسسة (الافراد، الهياكل التنظيمية، الوسائل، التكنولوجيا وبيئة العمل) ككيان واحد متكامل وليس كوحدات منفصلة؛

- أظهر أثر البيئة الداخلية والخارجية خاصتا على المؤسسة لان النظم المفتوحة تتفاعل مع هذه البيئة.

4-1-1- تعريف النظام: يعتبر بيرتالانفي (Bertalanffy) عالم الطبيعة والاحياء مؤسس وصاحب النظرية العامة للنظم في شكلها الواسع، وهذه النظرية ترى أنه من الضروري النظر الى الكائن الحي كنظام حي يمكن فهم عملياته،⁴ وقد أثرت هذه النظرة في علم ادارة المؤسسات بشكل شامل، وصار الاداريون يرون بان المؤسسة مثل الكائن الحي تعتبر نظام يؤثر في بيئة أعماله ويتأثر بها، ويمكن تعريف النظام بصفة عامة بأنه:

- يعرف تي موردين النظام بأنه: " كيان، مادي أو معنوي، يتكون من أجزاء مترابطة ومتفاعلة مع بعضها ويعتمد بعضها على بعض"⁵؛

- " النظام هو كيان من العناصر المعتمدة على بعضها والتي في تفاعلها تؤثر على النواتج والانجازات المطلوب تحقيقها"¹ ؛

¹- خليل محمد الشماخ، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص، 83.

²- روب ديكسون، مرجع سبق ذكره، ص 26.

³- نفس المرجع السابق، ص ص، 27-28..

⁴- عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، 2005، ص، 50.

⁵- روب ديكسون، مرجع سبق ذكره، ص، 26.

- " النظام هو مجموعة من الاجزاء أو المكونات والعناصر التي تعتمد على بعضها البعض وتؤثر في بعضها البعض وتعمل مع بعضها مثل كيان واحد لتحقيق هدف معين"².

4-1-2- خصائص وسمات النظام: تتميز المؤسسة بكونها تمثل نظام مفتوحا من

العلاقات السائدة بين الانشطة التي تقوم بأدائها، ويمتاز هذا النظام بالخصائص التالية:³

- يتكون النظام الكلي من نظم فرعية؛
- لكل نظام حدود تفصله عن البقية، وتتميز النظم بالاستقلالية؛
- لا يمكن للنظام أن يستمر إلى إذا قام بتحقيق التوازن مع بيئته؛
- تتفاعل الاجزاء التي يتكون منها النظام مع بعضها لتحقيق أهداف الكيان (المؤسسة)؛
- يتألف النظام من مدخلات، عمليات، مخرجات وتغذية عكسية؛
- النظام كيان هادف يسعى من خلال نشوئه إلى تحقيق أهداف معينة؛
- التكامل والتناسق؛
- التلاشي والاضمحلال، حيث يتعرض النظام الى الزوال عندما يفقد القدرة على التكيف والاختراق في مواكبة بيئة أعماله.

4-1-3- عناصر النظام

- المدخلات: وهي عبارة عن المواد والعناصر التي تشكل المادة الأساسية اللازمة للعملية الإنتاجية، وعناصر البيئة التي تؤثر في بناء التنظيم وتحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات، ويمكن تصنيف المدخلات ضمن انواع إما موارد مادية أو موارد بشرية أو بيانات؛
- العمليات: ويقصد بها كافة العمليات التحويلية التي تساعد على تغيير طبيعة العناصر بالشكل والمضمون، والذي تم تحديده في شكل مخرجات، ويدخل في هذا الإطار الوظائف الإدارية التي لديها سلطة القرار لتنفيذ عملية التمويل؛

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص، 66.

² - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، 2005، ص، 50.

³ - خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص، 83-87.

- **المخرجات:** وهي النتائج المترتبة على العملية التمويلية؛ وعادة ما تأخذ في المنظمات شكل سلعة أو خدمة؛

- **التغذية العكسية:** عبارة عن تدفق المعلومات المرتدة بين المنظمة والبيئة، أو بين البيئة والمنظمة.

4-1-4-أنواع النظم: ليس هناك اتفاق بين الباحثين بشأن أنواع النظم، فعند البحث في هذه النقطة يتم الوصول إلى مجموعة متباينة من الأنواع التي تأخذها النظم، ويمكن التطرق إلى أهم أنواع النظم في ما يلي:

4-1-4-1-أنواع النظم حسب معيار الديناميكية

- **النظم الثابتة (الثابتة):** "يقصد به النظام الذي يعمل بمعزل عن بقية الانظمة، وله كينونته الخاصة، وبذلك تكون أغلب المؤثرات به داخلية، بدلا من كونها خارجية"¹، أي هي تلك النظم التي تعمل بمعزل عن أثر بقية النظم والبيئة المحيطة بها، ولها خصائصها الثابتة التي لا تخضع لأثار المتغيرات الخارجية؛

- **النظم الحركية(الديناميكية):** هي النظم التي يشكل وجودها حالة تفاعلية مع النظم الاكبر حجما أو بين الاجزاء المكونة له، فهي تتسم بالتفاعل التكاملي والقدرة على التأثر والتأثير، كما تتسم بالقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المتعددة، "وقابلية النظام على الاستمرار تعتمد بشكل رئيسي على قدرته على التكيف"².

4-1-4-2-أنواع النظم حسب معيار الطبيعة³

- **النظم الالية (الميكانيكية):** هي تلك النظم المصطنعة التي تميل الى العمل ذاتيا أو تلقائيا تحت تأثير العوامل الالية التي توفر سبل عملها، مثل الآلات والمعدات الانتاجية؛

- **النظم العضوية(الحيوية):** هي تلك النظم الحيوية أو البيولوجية، مثل النظم البيئية المختلفة الموجودة في الطبيعة.

¹ - خالد عبد الرحيم الهيتي، أكرم أحمد الطويل، التنظيم الصناعي (المبادئ، العمليات، المداخل والتجارب)، دار الحامد، عمان/الاردن، 1999، ط2، ص، 141.

² - نفس المرجع السابق، ص، 141.

³ - خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص، 88-89.

4-1-4-3- أنواع النظم حسب معيار التفاعل مع البيئة

- **النظام المفتوح (Open system):** هو النظام الذي يقوم على أساس التفاعل بينه وبين بيئته الموجود فيها، وتعتبر منظمات ومؤسسات الاعمال باختلاف أنواعها نظام مفتوح تتأثر وتؤثر في بيئة أعمالها باستمرار؛
- **النظام المغلق (Closed system):** هو ذلك النظام الذي يقوم على أساس عدم وجود أي تفاعل أو تواصل مع البيئة المتواجد فيها، لكن يجب الانتباه إلى ندرة وجود مثل هذا النوع من النظم المغلقة بشكل مطلق.

4-2- النظرية الموقفية (Contingency Theory) :

تعتبر النظرية الموقفية في الإدارة اتجاها حديثا في الفكر الاداري، وتقوم هذه النظرية على أنه ليس هناك أسلوب إداري يمكن تطبيقه باستمرار في مختلف الظروف وعلى أنواع المؤسسات كلها، وإنما يجب استخدام هذه الاساليب بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف والايضاح (المواقف) التي تمر بها المؤسسة.¹

تعتبر هذه النظرية امتدادا لنظرية النظم، حيث اعتمدت أساسا على مفهوم "النظام المفتوح"، وهي تمثل اتجاها حديثا يقوم على أساس أنه ليست هناك نظرية أو طريقة في التنظيم يمكن تطبيقها في مختلف الظروف وفي كل أنواع المؤسسات، وإنما يجب استخدام الطريقة الادارية بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف والايضاح التي تعيشها المؤسسة،² تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة. وهذه النظرية توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف . وهذا يعني أنه لا يوجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان. فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة، ويحتاج من القيادة أن تفكر وتوائم بين واقعها من ناحية، وبين النظرية من ناحية أخرى. وما يناسب مؤسسة أو ظرف من الظروف، قد لا يناسب مؤسسة أخرى أو ظرف من الظروف الأخرى، وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق ، ص، 72.

² - حسين حريم، مرجع سابق، ص 33.

المؤسسة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة. وما يبرر ذلك أن كثيرا من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم موائمتها للظروف، أو للثقافة، أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة.

4-3-نظرية الإدارة بالأهداف (Management by Objectives)

تعود الجذور هذه النظرية الإدارية إلى بيتر دراكر (Peter Drukar) الذي لقبته جريدة وول ستريت " بعميد فلسفة الإدارة في أمريكا"، الذي أكد على أن المديرين يجب أن يركزوا على تحقيق الأهداف ويبرروا كافة الأنشطة من خلال مساهمتها في تحقيق تلك الأهداف¹، كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه، وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها لانتاج "كل" كامل شامل، لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في المجهود، وتعتبر الإدارة بالأهداف نظرية وأسلوب عمل إداري يتم فيه تحديد الأهداف بصورة جماعية لتحقيق أقصى عمل لفترة زمنية معينة، وأصبحت الإدارة بالأهداف اليوم نهجا واسع الإنتشار حيث أنها نوع من أنواع الإدارة المستحدثة وفلسفة إدارية حديثة.

يرى بيتر دراكر "أنه لا بد لكل مؤسسة أن تبني فريقا حقيقيا وتمزج جهود الافراد في جهد عام مشترك، حيث يسهم كل فرد في المؤسسة بشيء مختلف، ومع ذلك توجه كل هذه الاسهامات نحو هدف واحد، ولا بد أن تكون كل هذه الجهود في الاتجاه نفسه، ولذلك السبب فان أداء المؤسسة يحتاج الى توجيه كل وظيفة في المؤسسة باتجاه الهدف الكلي لها"².

4-3-1-تعريف الإدارة بالأهداف

- عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرؤوس، وتتضمن هذه العمليات تحديد الاهداف المطلوب تحقيقها تحديدا واضحا، ثم تحديد

¹ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص، 152.
² - بيتر إيفدراكر، مرجع سابق، ص، 148.

- مجالات المسؤولية لكل فرد في المؤسسة على ضوء النتائج المتوقعة، واستعمال هذه المقاييس كمعيار لتنظيم سير العملية الادارية¹.
- يعرف بيتر دراكر الإدارة بالأهداف على أنها نوع من الإدارة (فلسفة ادارية) تتخذ الاهداف منهجا لها في العمل الإداري كما أنه في نفس الوقت أداة تقوم على أساس انجاز الاهداف والالتزام بالعمل، ويعتبرها العملية التي يتكامل فيها الافراد داخل التنظيم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة².

4-3-2- عناصر الإدارة بالأهداف³

- وضع أهداف واضحة وموجزة ومفهومة؛
- أن يشارك في وضع الأهداف الأفراد الذي ينتظر منهم أن يعملوا على تحقيقها؛
- أن يتم تقييم الأداء على أساس النتائج المحققة.

4-3-3- فوائد تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف⁴

- تحقيق زيادة في الانجاز من خلال دفع وحفز وإشراك العاملين في تحقيق الأداء بشكل هادف؛
- تضيي كثير من الوضوح في عملية التخطيط لعمليات المؤسسة؛
- تساهم في زيادة التنسيق في المؤسسة؛
- تساهم في بناء أسس عادلة في التقييم ومنح المكافآت؛
- تساهم في بناء علاقات تنظيمية جيدة في مختلف المستويات الإدارية نظرا لمشاركة العمال في التخطيط تحديد الأهداف؛

4-3-4- عيوب الإدارة بالأهداف⁵

- يكمن أحد أسباب المشاكل الشائعة في الإدارة بالأهداف في تقصير كبار المديرين في شرح وتعليم النظام والأفكار الأساسية له لباقي العاملين في المؤسسة؛

¹ - هاشم حمدي رضا، الإدارة بالأهداف، دار الراية، عمان/الاردن، 2014، ص، 120.
² - ابراهيم علي العمرو، الإدارة والإدارة القريبوية، دار البداية للنشر، عمان/الاردن، 2013، 110.
³ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص، 153.
⁴ - خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص، 94.
⁵ - روب ديكسون، مرجع سبق ذكره، ص، 62.

- هناك قصور غالباً في منح إرشادات كافية للمديرين المسؤولين عن وضع الأهداف الثانوية، حيث يجب أن يحيط المديرين احاطة تامة بالأهداف الشاملة للمؤسسة وأن يدركوا كيفية توافق مهامهم معها؛
- من عيوب هذا الأسلوب أن وضع الأهداف قصيرة المدى منذ البداية قد يؤدي إلى الاهتمام المركز بها على حساب التخطيط طويل المدى؛
- يصعب تطبيق الإدارة بالأهداف على المؤسسات التي تواجه صعوبة في التكيف والتفاعل مع بيئة.

يرى بيتر دراكر أن ما تحتاج إليه المؤسسات هو أن تركز الإدارة بصورة كاملة على مواضع القوة الفردية والمسؤولية لدى كل موظف، وفي الوقت نفسه تقديم توجيهها عاماً للرؤى والجهود لبناء فريق عمل وتوفيق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة العامة، والمبدأ الوحيد لتحقيق هذا هو الإدارة بالهدف.¹

4-4-4- نظرية Z

نظرية Z نظرية يابانية-أمريكية قدمها William Ouchi و Richard Tanner . وترتكز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين وهي التي تعني: أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة (Career Planning) والتنمية المهنية (Career Development) واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق، والتركيز على مشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة، ويمكن تلخيص أهم عناصر الإدارة اليابانية كما يلي:²

- الأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري في المؤسسات اليابانية من حيث اختياره وتدريبه والمحافظة عليه مدى الحياة؛

¹ بيتر إف دراكر، ممارسة الإدارة، مكتبة جرير، الرياض/السعودية، 2013، ص، 148.

² - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص، 74-75.

- أسلوب عمل الفريق حيث يعتبر العامل عضو في فريق العمل وأن دوره ووظيفته يتم أداءها عن طريق فريق العمل؛
- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات خاصة في اتخاذ القرارات على المستويات الدنيا ورفعها للمستويات العليا لتقييمها؛
- توفر المعلومة والمشاركة في استخدامها بين افراد المؤسسة وعدم الاحتفاظ بها أو احتكارها من قبل أي فرد أو مجموعة؛
- الشعور الجماعي بالمسؤولية تجاه العمل الذي يقوم به الفرد.

نظرية جوان وودورد وتشارلز بيرو (Woodward&Perrow)¹: أكد كل من وودورد وبيرو وغيرهم من الباحثين في معهد تافستوك البريطاني على أهمية عوامل مثل التكنولوجيا، وحجم المنظمة كعوامل على نمط التصميم التنظيمي المناسب لكل حالة، لان هذه العوامل أثرها بالغ على نمط المنظمة ودرجة الرسمية ونمط القيادة فيها.

أسئلة المحور الثاني

- ماذا يقصد بالمدرسة الكلاسيكية الإدارية، وما هي أهم فرضياتها؟
- ما هي أهم ملاحظات وأعمال تايلور في مراحل عمله بشركة الصلب ميدفال؟ وما أثرها في تطوير نظريته الإدارية؟
- ماهي التجارب التي قام بها تايلور في شركة الصلب "بيت لحم"؟
- ما هي مبادئ الإدارة العلمية الأربعة التي تورها تايلور؟
- ماذا يقصد بالطريقة المثلى في العمل؟ وماذا يقصد بتجربة الزمن؟
- ما هو الفرق بين التقسيم العمودي والأفقي للعمل عند تايلور؟
- ما هي التجربة التي قام بها الزوجان جلبرث؟
- ما هي المتغيرات التي تم الإعتماد عليها في دراسة جلبرث؟ وما هي نتائجها؟

¹ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص، 89.

- كيف يمكن زيادة الإنتاجية عند جائت؟
- هل صحيح أن تايلور اعتمد على الدراسة والتجربة العلمية، بينما اعتمد فايول على خبرته، كمدير ممارس؟
- هل ركز فايول أيضا على دراسة الورشة مثل تايلور؟
- ما هي مبادئ ووظائف الإدارة عند فايول؟ ما هي وظائف المؤسسة عند فايول؟
- كيف عالج ويبر السلطة في المؤسسات؟
- هل اعترف ويبر بأهمية التنظيم غير الرسمي في المؤسسة؟
- ما ذا يقصد بالنظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة ومن هم أهم روادها؟
- أذكر تجارب هاوثورن؟ وما هي نتائجها؟
- ماذا يقصد بأثر هاوثورن؟ وبماذا يفيد في الدراسات الميدانية؟
- ماهي العلاقة بين نظرية الحاجات لابراهيم ماسلو ونظرية العاملين؟
- قارن بين نظريتي X و y؟
- ما هي مكونات النظام الاجتماعي عند وايت (Whyte)؟
- ما ذا يقصد بالنظرية الكمية في الإدارة؟
- ماذا يقصد بالمدخل الكمي في الإدارة؟ وما هي أهم أساليبه؟
- ماذا يقصد بالعقلانية النسبية، ومن هو العالم الذي طورها؟
- ماذا يقصد بنظرية النظم؟ وما هي النظرية الموقفية؟
- ما هو الفرق بين نظرية الإدارة بالأهداف والنظرية اليابانية في الإدارة؟

أسئلة وأجوبة

مجموعة أسئلة مرفقة بالإجابة النموذجية

س1: عرف النظرية.

الحل: هي: مجموعة مصطلحات والتعريفات والافتراضات التي لها علاقة ببعضها البعض، والتي تقترح رؤية منظمة للظاهرة، وذلك بهدف تفسيرها والتنبؤ بها

س2: ماذا يقصد بالتنظيم عند أفلاطون؟

الحل: لا تعتبر نظرية المنظمات وليدة الصدفة، بل تم تطويرها عبر عصور تاريخية مختلفة، فقد عرف الإنسان التنظيم كممارسة منذ القدم. فقد قام مثلاً أفلاطون بتطوير فكرة المدينة الفاضلة (المدخل الهرمي) التي تقوم على تنظيم معين، الذي اعتمد فيه أفلاطون على الاعتماد على شكل هرمي في إدارة المدينة، يأتي في راس هذا الهرم الحكماء والفلاسفة الذين يقومون بالتفكير وتأتي في قاعدة هذا الهرم الاجانب والعبيد وقبلهم الفلاحون والتجار والعسكر والامراء.

س3: ما هو الفرق بين نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي؟

الحل:

يوجد اختلاف بين نظرية المنظمة (OT) والسلوك التنظيمي (OB)، في ثلاث نقاط أساسية:

- تركز نظرية المنظمات على المنظمة، بينما يركز السلوك التنظيمي على دراسة الأفراد داخل المنظمات؛
- تأخذ نظرية المنظمات المفهوم الكلي، بينما يركز السلوك التنظيمي على دراسة على المستوى الجزئي لسلوك؛
- تختص نظرية المنظمات بدراسة الهياكل، النظم والعمليات، بينما يركز السلوك التنظيمي على دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات؛

س4: كيف عرف (Robbins) أن المنظمة؟

الحل: يرى روبينز (Robbins) أن المنظمة " كيان اجتماعي منظم بوعي (هادف)، له حدود واضحة المعالم، يعمل بشكل مستمر، لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف

س: ما هي ناصر المنظمات حسب سكوت (Scott)

الحل: يرى سكوت (Scott) أن أي منظمة تشتمل على خمس عناصر أساسية وهي: الاهداف؛ الأفراد؛ البناء الاجتماعي؛ البيئة التنظيمية؛ التقية (التكنولوجيا).

س5: ماذا يقصد بالمنظمات الهادفة لتقديم الربح؟

الحل:

المنظمات الهادفة للربح وتسمى بالمنظمات الربحية، هذا النمط من المنظمات يهدف إلى تحقيق الربح بالدرجة الأولى، عن طريق تسويق وتقديم منتجات وخدمات إلى الزبائن، ويعتبر هذا النوع من المنظمات من أقدم الأنواع وجودا ومن أكثر الأنواع انتشارا.

س6: كيف عرف هانكس (Hanks) دورة حياة المنظمة.

الحل: عرفها بأنها " تطور مرتب (configuration) من المتغيرات المتعلقة بالمنظمة، استراتيجيتها وهيكلها.

س7: كيف قسم نموذج كاتس وخان دورة حياة المنظمة؟

الحل: بموجب هذا النموذج تصنف دورة حياة المنظمة الى ثلاث مراحل أساسية هي: مرحلة النظام البدائي/الأولي (Primitive system stage)، وتتميز بالاستجابة الجماعية للمشاكل المشتركة، ثم مرحلة استقرار هيكل المنظمة (stable organisation stage)، ثم مرحلة الهياكل الداعمة (elaborative supportive structure stage) حيث تتميز بتعدد هيكلها. وينطلق هذا النموذج من تفسير نمو المنظمة من خلال هيكلها التنظيمي.

س8: كيف عرف دافت (Daft) الهيكل التنظيمي؟

يرى دافت (Daft) أن الهيكل التنظيمي " يختص بالتقارير الرسمية، عدد المستويات في التسلسل الهرمي وسلطة المديرين والمشرفين. ويبين كيفية توزيع الأفراد في أقسام والدوائر، كما يتضمن تصميم الأنظمة والاتصال والتنسيق

س: ماهي التجارب التي قام بها تيلور؟

الحل:

- تجربة رفع الكتل المعدنية: قام تيلور وللتحقق من صحة الافتراض بتدني معدل الإنتاجية للعاملين بأخذ الضوء الأخضر من إدارة المصنع للاستغناء عن العمال غير المناسبين وتعيين

عمال أكثر تناسباً مع أعمال رفع الكتل المعدنية بدلاً منهم، وبعد ذلك قام بقياس الإنتاجية ليكتشف أنها تضاعفت عدة مرات باستخدام نصف وقت العمل فقط. وبذلك أكد على ضرورة اهتمام الإدارة بالاختيار العاملين بطريقة علمية للأعمال المناسبة التي يقومون بها؛ تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة في الإنتاج: لاحظ تيلور أن الأدوات المستخدمة من قبل العمال في رفع الكتل المعدنية والخامات المختلفة (حديد أو فحم) هي أدوات يجلبها العمال بأنفسهم، يستعملونها لجرف مختلف الخامات سواء كانت خفيفة (فحم) أو ثقيلة (حديد)، ولذلك قام باستبدال تلك الآلات بأدوات تتناسب مع طبيعة المواد التي يتعامل معها العمل، وهذا ما أدى إلى حدوث تغيير هائل في حجم الإنتاجية. وقد استخلص من ذلك ضرورة أن تتحمل الإدارة مسؤولية تحديد الأدوات المستخدمة في الإنتاج والقيام بتدريب العمال عليها؛ تجربة تغذية الآلات: لاحظ تيلور أن تعامل العمال مع الآلات وإدخال عناصر الإنتاج (Feeding the Machines) يتم بطريقة عشوائية تختلف من عامل إلى آخر، مما يستوجب تصميم نظام تشغيل موحد للتعامل مع الآلات وتدريب العمال على العمل وفقاً لذلك. وقد أدى ذلك إلى زيادة الإنتاجية بشكل ملحوظ.

س9: أذكر مبادئ الإدارة العلمية (OST) عند تيلور؟

الحل:

- تطوير علم (الاعتماد على الطريقة العلمية) للعمل، مع الابتعاد عن التخمين والحدس، وتوحيد جميع أدوات وشروط العمل؛
- الاختيار الدقيق والتدريب (الاختيار والتدريب العملي) للعمال الجدد، وتسريح (طرد) جميع العمال الذين يرفضون (لا يقبلون) أو غير قادرين على تبني أفضل أساليب العمل؛
- ضرورة تعاون الإدارة مع العمال بطريقة علمية لتنفيذ العمل، والعمل على مكافأة كل عامل يؤدي عمله بسرعة ويقوم بعمل ما قيل له؛
- تقسيم العمل والمسؤولية (بطريقة شبه متساوية) بين العمال والمديرين (الإدارة)، بحيث تتحمل الإدارة مسؤولية التخطيط والتنظيم والإشراف بينما يقوم العامل بالتنفيذ.

س10:

حققت أعمل ودراسات فريدريك تيلور نجاحا ورواجا كبيرا في بداية القرن العشرين وقد تأثر به كثير من الصناعيين الامريكيين ومن أشهرهم هنري فورد (Henry Ford) صاحب شركة السيارات العملاقة فورد، كيف ساهم فورد في تطوير نظرية المنظمات؟

الحل: حققت أعمل ودراسات فريدريك تيلور نجاحا ورواجا كبيرا في بداية القرن العشرين وقد تأثر به كثير من الصناعيين الامريكيين ومن أشهرهم هنري فورد (Henry Ford) صاحب شركة السيارات العملاقة فورد، الذي قام بتطبيق مبادئ تيلور في مصانعه للسيارات، وقد طور طريقة جديدة في الإنتاج تسمى بطريقة سلاسل الإنتاج (صناعة منتج نمطي بشكل كبير) التي أحدثت ثورة في صناعة السيارات.

س11: ما الفرق بين التقسيم الأفقي والتقسيم العمودي للعمل؟

الحل:

- **التقسيم العمودي للعمل:** (على أساس الفصل بين وظيفة التخطيط ووظيفة التنفيذ) **والتقسيم الأفقي للعمل** (على أساس تجزئة المهام إلى مهام صغيرة بحيث يتم تدوين الاجراءات والطرق الخاصة بكل محطة صغير على حدى وتلقين العاملين هذه الاجراءات وطرق العمل، مما يزيد في درجة التخصص في أداء المهام).

س12: ما هي النتائج التي توصل اليها الزوجان جيلبرث في دراستهما للحركة؟

الحل:

- التركيز على الحركات الضرورية في الاداء الانتاجي واستبعاد الحركات غير الضرورية؛
- تبسيط طريقة العمل الانتاجي وتقليل الجهد إلى الحد المعقول والضروري وجعل العامل يستخدم كلتي يديه في وقت واحد؛
- إدخال العداد والآلات والاجهزة المساعدة في العمل بالورشة وتحديد وتوضيح أساليب استخدامها؛
- اعتماد المنهجية العلمية في تدريب وتبسيط اجراءات العمل وتقليل الجهد واعطاء العامل فترة من الراحة لتفادي حالات الاعياء والتعب.

ش13: ما هي النقاط المشتركة ونقاط الاختلاف بين نظرية تيلر ونظرية التقسيمات الادارية لصاحبها فايول؟.

الحل:

- لم تركز نظرية التقسيمات الإدارية على طريقة عمل الافراد أو كيفية زيادة إنتاجيتهم مثل نظرية الإدارة العلمية بل ركزت على العملية الإدارية والتنظيمية في المؤسسة ككل.
- اعتمد تيلر على الدراسة والتجربة العلمية، بينما اعتمد فايول على خبرته، كمدير ممارس؛
- ركز تيلر على تنظيم العمل على مستوى الورشة (workshop)، بينما سعى فايول لتطوير نظرية عامة للإدارة، من خلال تطوير مبادئ عامة تصلح لكل مدير في كل مستوى في جميع المنظمات وجميع الظروف.

س14: ما الفرق بين العبارات التالية: (مبدأ وحدة الأمر؛ مبدأ وحدة التوجيه) و (السلطة؛ المسؤولية).

الحل:

- **مبدأ المسؤولية والسلطة:** لقد ركز فايول على أهمية التوازن بين السلطة والمسؤولية كما ميز بين السلطة الوظيفية (الرسمية) والسلطة الذاتية (الشخصية) التي تنشأ من العلاقات غير الرسمية في المؤسسة؛
- **مبدأ وحدة الأمر:** يقصد به أن يتم اصدار الأوامر من رئيس واحدا ومسؤول واحد من أجل تجاوز الازدواجية في اصدار الأوامر؛
- **مبدأ وحدة التوجيه:** يقصد بهذا المبدأ أن للمؤسسة توجه واحد وأهداف موحدة وأساليب متكاملة في مختلف جوانب نشاطاتها؛

س15: في ما تتمثل خصائص النموذج الأمثل للبيروقراطية لماكس وبر؟

الحل:

- توزيع السلطة توزيعاً هرمياً وفق قواعد محددة ولا مجال لإعطائها للعاملين في المستويات الدنيا؛
- تحديد العمل المطلوب وتعريف واجبات العاملين تعريفاً دقيقاً وتوزيعها على المراكز الوظيفية المختلفة،
- اعتماد المؤسسة البيروقراطية على الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد دون سواه؛
- وتعيين الموظفين بناءً على شروط دقيقة محددة سلفاً؛
- وإتباع نظام دقيق يتكون من قواعد وإجراءات وتعليمات تتميز بالشمول والعمومية والنمطية؛
- والاعتماد على نظام مستندي يحتوي على معلومات تفصيلية عن كل أمور العمل وجزئياته يستند عليها الموظفون في عملهم.

س16: ماذا يقصد بالسلطة القانونية من وجهة نظر ماكس ويبر؟

الحل: السلطة القانونية (legal) عند ويبر: يستمد القائد نفوذه بحكم القانون والنظام، وهذا النوع هو المفضل في التنظيمات والمجتمعات الحديثة، وأكثر عقلانية، حيث يمارس القائد سلطته من خلال نظام وقواعد ترتبط بالمركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في وقت معين.

س: كيف قسم جولدنر أنواع البيروقراطية؟

الحل: قسم جولدنر البيروقراطية إلى ثلاث أنواع هي:

البيروقراطية التمثيلية: وفيها توضع القواعد القانونية بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس، ويعكس هذا النمط رضا الإدارة وعمالها ويرتكز على أسس ديمقراطية، ويعتمد عليها كثيراً لمنع الصراعات و التوترات المحتمل نشوؤها داخلياً؛

البيروقراطية العقابية: وهي تفرض القواعد على الأفراد، وتستمد شرعيتها من جانب الهيئة الإدارية المتواجدة في البناء التنظيمي نفسه؛

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.

س:

من أشهر تجارب حركة العلاقات الإنسانية تجربة مصانع هاوثورن التابعة لشركة وسترن إلكتروك سنة 1924-1932 بالاشتراك مع مجلس الأبحاث الوطني التابع لأكاديمية العلوم الوطنية في الولايات المتحدة. ما هي تجارب مصانع هاوثورن؟ ماذا يقصد بأثر هاوثورن؟

الحل:

تجارب هاوثورن هي: تجربة الإضاءة، تجربة قاعة التجميع، تجربة غرفة الأسلاك. أثر هاوثورن: ويستخدم تأثير هاوثورن لوصف التغيير في سلوك الفرد الذي ينتج عن إدراكه للمراقبة والملاحظة التي يقوم بها المشرفين عليهم، كما يشير هذا التأثير أيضاً إلى أن العمال يميلون إلى تغيير سلوكهم في العمل استجابة للاهتمام الذي يتلقونه من مشرفيهم.

س18: ما هي أهم النتائج التي توصل اليها مايو (Elton Mayo)؟

الحل:

- اتعد الحوافز الاقتصادية (المادية) العوامل الوحيدة التي يستجيب لها الفرد ويتأثر بها، حيث أن لجماعات العمل تأثير كبير في تحقيق الانتاجية؛
- لا يواجه الافراد العاملون المواقف المتعلقة بالعمل كأفراد وانما كجماعات منظمة بصورة غير رسمية، أي أن لطبيعة التفاعل الاجتماعي دورا مؤثرا في سلوك الافراد داخل المؤسسة باعتبارها وحدة اجتماعية؛
- لا يحقق التخصص الوظيفي الدقيق في العمل بالضرورة مستوى الاداء الكفوء في المؤسسة، اذ أن للعلاقات المتبادلة وتفاعل الافراد في الاداء الاثر الكبير في تحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسة.

س19: ما هي أهم أعمال ماسلو؟ وما هي الاضافة التي قدمتها؟

الحل:

- تتمثل أهم مساهمة لنظرية ماسلو في زيادة أنواع الحاجات التي اكتشف ان لها دور مهم في دافعية العمل، حيث كان المديرون قبل هذه النظرية يركزون بشكل كبير على حاجات المستوى الاول والثاني مثل الحوافز المادية لتشجيع العمال،

وجاءت هذه النظرية لتبرز دور وأهمية حاجات المستويات الاعلى (التقدير، الحب، الاحترام، تحقيق الذات) باعتبارها دوافع مهمة للعمل.

س: ماذا يقصد بالعوامل الدافعية والعوامل الوقائية؟

الحل:

- **العوامل الدافعة (motivational factors)** وهي عوامل يؤدي نقصها أو عدم توفرها إلى شعور الفرد بعدم الرضا، أما توفرها فلا يؤدي بالضرورة إلى الشعور بعدم الرضا، وتتمثل هذه العوامل في: القدرة على الإنجازات، المسؤولية لانجاز العمل، الحصول على التقدير، فرص الترقية.

- أما مشاعر عدم الرضا فإنها مقترنة بعوامل تتعلق ببيئة العمل وتسمى **بالعوامل الوقائية (hygiene factors)** مثل: أنظمة وإجراءات العمل، طبيعة الإشراف، العلاقة مع الزملاء والرؤساء، الأجر، ظروف العمل المادية. ويعتبر الإثراء الوظيفي جوهر هذه النظرية، ويقوم على أساس إعطاء المرؤوسين المزيد من المسؤوليات والصلاحيات مما يزيد من فرص تمكينهم وإعطائهم الفرصة للترقية

س20:

لا تعتبر نظرية المنظمات وليدة الصدفة، بل تم تطورها عبر عصور تاريخية مختلفة، فقد عرف الانسان التنظيم كممارسة منذ القدم. فقد قام مثلاً أفلاطون بتطوير فكرة المدينة الفاضلة (المدخل الهرمي) التي تقوم على تنظيم معين، ماذا يقصد بالمدخل الهرمي عند أفلاطون؟

الحل:

لا تعتبر نظرية المنظمات وليدة الصدفة، بل تم تطورها عبر عصور تاريخية مختلفة، فقد عرف الانسان التنظيم كممارسة منذ القدم. فقد قام مثلاً أفلاطون بتطوير فكرة المدينة الفاضلة (المدخل الهرمي) التي تقوم على تنظيم معين، الذي اعتمد فيه أفلاطون على الاعتماد على شكل هرمي في ادارة المدينة، يأتي في راس هذا الهرم الحكماء والفلاسفة الذين يقومون بالتفكير وتأتي في قاعدة هذا الهرم الاجانب والعبيد وقبلهم الفلاحون والتجار والعسكر والامراء.

س21:

حققت أعمل ودراسات فريدريك تيلور نجاحا ورواجا كبيرا في بداية القرن العشرين وقد تأثر به كثير من الصناعيين الامريكيين ومن أشهرهم هنري فورد (Henry Ford) صاحب شركة السيارات العملاقة فورد، كيف ساهم فورد في تطوير نظرية المنظمات؟

الحل:

حققت أعمل ودراسات فريدريك تيلور نجاحا ورواجا كبيرا في بداية القرن العشرين وقد تأثر به كثير من الصناعيين الامريكيين ومن أشهرهم هنري فورد (Henry Ford) صاحب شركة السيارات العملاقة فورد، الذي قام بتطبيق مبادئ تيلور في مصانعه للسيارات، وقد طور طريقة جديدة في الانتاج تسمى بطريقة سلاسل الانتاج (صناعة منتج نمطي بشكل كبير) التي أحدثت ثورة في صناعة السيارات.

س22:

لقد قام فرنك جلبرت وزوجته ليليان بدراسة حركات الاداء للعاملين من أجل تشخيص الحركات غير الضرورية واستبعادها والسعي نحو تكتيف الجهد البشري في المجالات المطلوب انجازها، كما تعتبر الدراسة التي قام بها الزوجان جلبرت الاولى من نوعها التي اعتمدت على التسجيل بالفيديو للعمال في الورشات أثناء تأدية مهامهم من أجل دراسة الحركات المستخدمة في أداء العمل. وقد اعتمد جلبرت في دراسته للحركة (Motion Study) على مجموعة متغيرات قسمها إلى ثلاث مجموعات، أذكرها؟

الحل:

وقد اعتمد جلبرت في دراسته للحركة (Motion Study) على مجموعة متغيرات قسمها إلى ثلاث مجموعات هي: متغيرات متعلقة بالعامل، متغيرات متعلقة بمحيط، تجهيزات وأدوات العمل، متغيرات متعلقة بالحركة

س23:

-أرسم هرم ماسلو.

- عرف الحاجات.

- ما الفرق بين: الدافع؛ الحافز؛ السلوك؛

الحل:

-رسم هرم ماسلو.



- **الحاجات:** تتمثل في شعور بالحرمان والنقص مصحوب برغبة معينة لدى الفرد في الحصول على وسائل الإشباع المختلفة لإزالة هذا الحرمان واشباع هذا النقص.

- **الدافع:** ينبع من داخل الشخص كحب التميز لدى أحد الموظفين مثلا ، فهو مؤثر داخلي يدفعه للتألق في عمله حتى وإن لم يأمره شخص بذلك أو يعطيه مكافأة **الحافز**؛ هو مؤثر خارجي كأن يحتاج موظف ما إلى مكافأة ، أو التقدير. **السلوك:** و كل الاستجابات المتعلمة وغير المتعلمة القابلة للملاحظة والقياس، التي تصدر عن الكائن الحي رداً على المثيرات التي يواجهها الكائن الحي في لحظة معينة.

س24: ماذا يقصد بالنظرية الأنظمة التعاونية في المنظمات؟

الحل: يعود الفضل إلى شيبستر برنارد في التأكيد على ضرورة النظر للتنظيم على أنه كيان تعاوني (systems of cooperation) لا يعتمد فقط على السلطة الممنوحة للرئيس التنفيذي في إصدار الأوامر ولا على التهديد بتوقيع العقوبات وغير ذلك من الحوافز السلبية، فقد أكد برنارد على أن السلطة الحقيقية للمدير لا تعتمد فقط على حقه في إصدار الأوامر، بل على رغبة المرؤوسين في قبول قيادته والتعاون معه، ومن هنا جاء التأكيد على أهمية المجموعات غير الرسمية (Informal Groups) بشكل يفوق أهمية التنظيم الرسمي، على أن يكون دور

المدير هو دور قائد الفريق الذي يحرص جاهداً على تسهيل عملية الاتصالات، وتحفيز المرؤوسين بمختلف الطرق وخاصة منها استعمال الحوافز المعنوية ليبدلوا أقصى طاقاتهم.

س25: أشرح نظرية X و Y؟

الحل: ساهمت أعمال دجلوس ماكجريجور (DouglasMcGregor) في تطوير الفكر الإداري عامة وفي تطوير المدرسة السلوكية خاصة، تم تطوير هذه النظرية وتطويرها في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، حيث وضع ماكجريجور أنماطا مثالية لمفهوم الإنسان وسلوكه، واصفا واحدا منها بافتراضات (X) السلبية والثانية بافتراضات (Y) الايجابية، وتقوم افتراضات (X) على أن الإنسان كسول، أناني، يفتقر إلى الطموح، لا يحب التغيير أما النظرية (Y) فتقول أن الإنسان نشط إلى حد معين، ويسعى للتطور وفق شخصيته الخاصة وبيئة عمله، ويسعى للمسؤولية، وما يميز نظرية ماكجريجور أمر في غاية الأهمية وهو السلوك بشكل يوافق التوقعات أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم، فالمديرون من أنصار نظرية (X) يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرؤوسيهام مجالاً من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل، وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم، أما المديرون من أصحاب نظرية (Y) فيتصرفون بطريقة أكثر ديموقراطية، ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعاً أمام مرؤوسيهام نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل، ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، انسجاماً مع توقعات مديريهم منهم، وهذا يشجع المديرون الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين، أن لا يشككون في انتماء مرؤوسيهام لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك.

س26: ماذا يقصد بالأساليب الكمية في إدارة المنظمات؟

الحل: تعتبر الأساليب الكمية مجموعة من الأدوات أو الطرق التي تستخدم من قبل متخذ القرار لمعالجة مشكلة معينة أو لترشيد القرار الإداري المتخذ بخصوص حالة معينة، وضمن المنهج الكمي للإدارة يمكن التمييز بين الكثير من الأساليب الكمية التي تستخدم من قبل المديرين في مجال ترشيد القرار الإداري أو لغرض حل مشكلة معينة

س27: كيف عرف تي مورتن النظام؟

الحل: عرف تي مورتن النظام بأنه: " كيان، مادي أو معنوي، يتكون من أجزاء مترابطة ومتفاعلة مع بعضها ويعتمد بعضها على بعض

س28: ماذا يقصد بالنظام المفتوح؟

الحل: النظام المفتوح (Open system): هو النظام الذي يقوم على أساس التفاعل بينه وبين بيئته الموجود فيها، وتعتبر منظمات ومؤسسات الاعمال باختلاف أنواعها نظام مفتوح تتأثر وتؤثر في بيئة أعمالها باستمرار؛

س29: ماذا تعني المدرية الموقفية في الإدارة؟

الحل: تعتبر النظرية الموقفية في الإدارة اتجاها حديثا في الفكر الإداري، وتقوم هذه النظرية على أنه ليس هناك أسلوب إداري يمكن تطبيقه باستمرار في مختلف الظروف وعلى أنواع المؤسسات كلها، وإنما يجب استخدام هذه الأساليب بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع (المواقف) التي تمر بها المؤسسة

س30: من هو صاحب نظرية الإدارة بالأهداف؟

الحل: تعود الجذور هذه النظرية الإدارية إلى بيتر دراكر (Peter Drukar) الذي لقبته جريدة وول ستريت " بعميد فلسفة الإدارة في أمريكا"، الذي أكد على أن المديرين يجب أن يركزوا على تحقيق الأهداف ويبرروا كافة الأنشطة من خلال مساهمتها في تحقيق تلك الأهداف.

س31: في ما تتمثل نظرية Z؟

الحل: نظرية Z نظرية يابانية-أمريكية قدمها ويليام أوشي وريتشارد تينر، وتركز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين وهي التي تعني: أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق، والتركيز على مشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة.

الختمة

الخاتمة:

تناولت هذه المطبوعة موضوع مادة " نظرية المنظمات"، هذه الأخيرة التي تعتبر ضمن المواد المهمة (ضمن وحدة التعليم الأساسية) والمقررة في السداسي الخامس على طلبة السنة الثالثة علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، لميدان علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير، كما يجب التنويه بأن هذه المطبوعة جاءت متوافقة مع البرنامج الوزاري لمادة نظرية المنظمات، هذا البرنامج الموحد لكل المواد المدرسة في الجامعات الجزائرية، مما يجعل هذه المطبوعة مهمة لكل الطلبة مهما كانت الجامعة التي ينتمون إليها.

تعتبر نظرية المنظمات بمفهومها الواسع مجموعة من العمليات، النشاطات والسيرورات الواعية التي تعتمد على فهم تفسير ظاهرة المنظمة من أجل تحقيق أهدافها بالاستخدام الأفضل للمواردها المختلفة، كما يعتبر المنظم ذلك الفرد الذي يتحمل مسؤولية انجاز المهام والأنشطة وممارسة الأدوار في المؤسسة من خلال القيام بالتسيير في مختلف المستويات الإدارية.

يرجع تاريخ المنظمات إلى عصور قديمة جداً، أما كعلم منظم له نظرياته، فيرجع إلى نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، ويعود الفضل في هذا التطور إلى الأعمال والنظريات المنطوية تحت اسم المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، ويعتبر تايلور هو أب علم الإدارة وصاحب نظرية الإدارة العلمية، بالإضافة إلى الفرنسي فايول الذي اهتم بتطوير نظرية شاملة للمبادئ والتقسيمات الإدارية، كما اهتم الألماني وبير بدراسة السلطة والمسؤولية والتنظيم في المؤسسة، مما جعله يشتهر بالنظرية البيروقراطية في الإدارة.

نظريات المنظمة التي تتدرج ضمن مدرسة العلاقات الإنسانية، تم تطويرها لمعالجة النقائص التي تميزت بها المدرسة الكلاسيكية، التي لم تهتم كثيراً بالظواهر السلوكية للعمال. العقلانية المحدودة، مصطلح ومفهوم إداري امتازت به المدرسة الكمية في إدارة المنظمات، وجعلته طريقة لاتخاذ القرارات في المؤسسة، بعيدا عن العشوائية واعتمادا على نماذج بحوث العمليات.

لم يقتصر تطور الفكر التنظيمي ولم يتوفق عند الدراسة الكمية للظواهر الادارية بل على العكس من ذلك، استمر التطور خاصة عند نشأة نظرية النظم التي أحدثت ثورة في إدارة المنظمات، بانطلاقها من فرضية اعتبار المؤسسة نظام مفتوح على بيئة أعمالها، وقد ساهمت هذه النظرية في بروز نظريات أخرى من أشهرها النظرية الموقفية، نظرية الإدارة بالأهداف والنظرية اليابانية في إدارة المنظمات.

فائمة المراجع

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية:

- أبو قحف، عبد السلام ، أساسيات التنظيم والادارة، الدار الجامعية، الاسكندرية/مصر، 2005.
- انجرس، مورييس ، منهجية البحث العلمي في العلوم لانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه، الجزائر، 2006.
- اندراوس، رامي جمال ، معايفة، عادل سالم ، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتاب الحديث: إريد، الأردن، 2008.
- أوين، جو ، وفاة الإدارة الحديثة ، عالم الكتاب، القاهرة/مصر، 2013.
- باشيوه، محسن عبدالله ، بحوث العمليات، عمان/الأردن، اليازوري، 2011.
- بلال، محمد اسماعيل ، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، الاسكندرية/مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 1999.
- بن ساسي، إلياس ، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة و تأثيراته الهيكلية و التنظيمية، الملتقى الدولي بعنوان، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب -البليدة، 18-19 مايو 2011.
- بن عبد العزيز، منصور بن متعب ، العامري أحمد بن سالم ، مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكين : (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة الملك سعود ، م 16 ، العلوم الإدارية (2)، 2003.
- تاويريت، نور الدين بشير ، نظرية المنظمة والتنظيم، عالم الكتاب الحديث، اريد/الأردن، 2015.
- توفيق، جميل أحمد ، إدارة الأعمال مدخل وظيفي ، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، 1999.
- جلدة، سامر ،:السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر: عمان،الأردن، 2009.
- جهاد صباح هاني، نازم محمود ملكاوي وفتح عبدالقادر الحوري، تطبيقات بحوث العمليات في إدارة الاعمال، دار الحامد، عمان/الأردن، 2013.
- الحاج، كميل ، الموسوعة الميسرة في الفكر الفلسفي الاجتماعي، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ط1، 2000.
- حريم، حسن ، إدارة المنظمات(منظور كلي)، دار الحامد، عمان/الأردن، ط2، 2010.
- خشيم، مصطفى عبد الله أبو القاسم ، مبادئ علم الإدارة العامة، الجامعة المفتوحة طرابلس.
- الخفاجي، نعمة عباس ، الغالبي، طاهر محسن ، نظرية المنظمة (مدخل التصميم)، دار اليازوري.
- دراكر، بيتر إف ، ممارسة الإدارة، مكتبة جرير، الرياض/السعودية، 2013.
- ديري، زاهد محمد ، السلوك التنظيمي، دار أسامة للنشر: عمان، الأردن، 2011.
- ديكسون، روب ، المهام الادارية، دار الفاروق للاستثمارات الفنية، مصر، 2010.
- رقيمي، الفضيل ، رتيبي أسماء ، عقلنة المنظمة ونظرية التنظيم، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد10، 2013.
- الرحاحلة، عبد الرزاق سالم ، نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2010.
- رضا، هاشم حمدي ، الإدارة بالأهداف، دار الراية، عمان/الأردن، 2014.
- السالم، مؤيد سعيد ، نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)، دار وائل للنشر، عمان/الأردن، 2005، ط2.
- سعيد، سهيلة عبد الله ، الاساليب الكمية وبحوث العمليات، دار الحامد، عمان/الأردن، 2007.

- الشماع، خليل محمد حسن ، خضير كاظم محمود، الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- الطراونة، حسين أحمد وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد، عمان/الأردن، 2012، ط1.
- طه، طارق ، التنظيم (النظرية، الهياكل، العمليات)، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007.
- العمرو، ابراهيم علي ، الإدارة والإدارة التربوية، دار البداية للنشر، عمان/الأردن، 2013.
- العميان، محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر: عمان، الأردن، 2005.
- العواملة، حمدان سالم ، الصباح، عبد الستار ، الصرايرة، اكثم ، دورة حياة المنظمة مدخل النماذج، مجلة بحوث التنمية النوعية، جامعة المنصورة، العدد13.
- غنية، المهدي الطاهر ، مبادئ الإدارة والاعمال، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2003.
- الفضل، مؤيد عبد الحسين ، المنهج الكمي في إدارة الأعمال، دار الفاروق، عمان/الأردن، 2012، ص.
- القريوتي، محمد قاسم ، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان/الأردن، ط2، 2008.
- ماهر، أحمد ، الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- محمود، خضير كاظم ، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الاعمال، اثرأ للنشر والتوزيع، عمان/الأردن .
- محمودية شهيرة، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة الجزائر، 2001.
- مساعدة، ماجد عبد المهدي ، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار المسيرة، عمان/الأردن، 2013.
- ملحم، يحي سليم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008.
- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)، دار وائل للنشر، عمان/الأردن، 2005، ط2.
- النجار، نبيل الحسيني ، خشبة، ناجي فوزي ، الإدارة المتقدمة (أفضل الممارسات)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم ، الطويل، أكرم أحمد ، التنظيم الصناعي (المبادئ، العمليات، المداخل والتجارب)، دار الحامد، عمان/الأردن، 1999، ط2.
- الوادي، محمود حسين ، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد: عمان، الأردن، 2012.

2- المراجع باللغة الأجنبية:

- Ahmadya, Gholam Ali, Maryam Mehrpourb , Aghdas Nikooraveshb, **Organizational Structure**, Procedia - Social and Behavioral Sciences 230 (2016).
- Beverland, Michael & Lawrence S. Lockshin , **Organizational Life Cycles in Small New Zealand Wineries**, Journal of Small Business Management, Volume 39, 2001 - Issue 4, 2001.
- Bhandari, Medani P., **Theories and Contemporary Development of Organizational Perspectives in Social Sciences .The development of organizational theory and the emergence of challenges to the traditional rational approaches to understand the organization**, Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law, Volume 24, No 1 (2020).
- Bouie, Edward L., Jr., **The Impact of Bureaucratic Structure, Scientific Management, and Institutionalism on Standards-Based Educational Reform**, Mercer Journal of Educational Leadership, Mercer University Press, (Vol. 1, No. 1), 2012.
- Brannigan, Augustine, William Zwerman, **THE REAL "HAWTHORNE EFFECT"**, SOCIETY 9 JANUARY / FEBRUARY 2001, Springer.

- Brennan, Linda L., **The Scientific Management of Information Overload**, Journal of Business and Management , Published by Chapman University's, usa, (Vol. 17, No. 1), p.121.
- Carson, Charles M., : **A historical view of Douglas McGregor's Theory Y**, Management Decision Journal, Emerald Group Publishing, usa , (Vol. 43 No. 3),2005.
- Chris Ehiobuch, Hui-wen Tu, **Towards The Relevance Of Classical Management Theory and Organization Theory**, Proceedings of ASBBS, Las Vegas Annual Conference, (Vol. 19 No 1.), 2012.
- Christoffer Nordström Ga Eun Choi Carlos Llorach, **The Organizational Life Cycle Stages and Effectiveness A Study of Swedish Gazelle Companies**, Bachelor's thesis within Business Administration, Jönköping University, Sweden.
- Cunliffe, Ann L, **Organization Theory**, SAGE Publication, London, 2008.
- Daft, Richard L., **Essential Organization Theory and Design**, Thomson Learning Academic Resource Center, usa, 2007,9edition.
- Ford, Michael R., **Organizational Life Cycles**, Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance , Springer International Publishing,2016.
- Gilbreth, Frank B., **Motion Study (A Method for increasing the efficiency of the workman)**, D.VanNostrand Company, New York, USA, 1911.
- Hong, Tan T., Amna W.,: **Herzberg's Motivation –Hygiene Theory And Job Satisfaction In The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect Of Love Of Money**, Asian Academy of Management Journal, UniversitiSains Malaysia Press, (Vol. 16, No. 1), 2011.
- John, Miner, Singleton, Timothy M. and Luchsinger, Vincent, **The Practice of Management**, Charles E. Merrill Publishing Company: Columbus, usa,1985.
- Kanigel, Robert, **Taylor-made.(19th-century efficiency expert Frederick Taylor)**, The Sciences Journal, (Vol37 , No3), new York Academy of Sciences,1997.
- Lester, Donald L., John A. Parnell, **The Progression of Small and Medium-Sized Enterprises (SME) Through The Organizational Life Cycle**, In 28th Annual Conference of the Association for Small Business and Entrepreneurship, Albuquerque, New Mexico, October, 2005.
- Lester, Donald L; John A Parnell; Shawn Carraher, **Organizational Life Cycle: a Five-Stage Empirical Scale**, International Journal of Organizational Analysis; 2003; 11, 4; ABI/INFORM Global.
- Merrett ,Frank, **Reflections on the Hawthorne Effect**, Educational Psychology Journal, Volume 26, 2006 - Issue 1.
- Mintezberg, Henry, **Power and Organization Life Cycles**, Academy of Management Review, 1984, Vol. 9, No. 2.
- Mintzberg, Henry, **The Structuring of Organizations**, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall,1979.
- Moyassar Al-Tai, Aileen Cater-Steel, **The Organisational Life Cycle Scale: An Empirical Validation**, Journal of Entrepreneurship 29(2), 2020.
- Myers, Lewis A., Jr, **One Hundred Years Later: What Would Frederick W. Taylor Say?**, International Journal of Business and Social Science, (Vol. 2 No. 20), Centre for Promoting Ideas, USA,211,2011.
- Paxton, John,: **Taylor's Unsung Contribution Making Interchangeable Parts Practical**, Journal of Business and Management , Published by Chapman University's, usa, (Vol. 17, No. 1),2001.
- Peffer, Jeffrey, **New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects**, Oxford University Press, New York, 1997.
- Sakthivel, Murugan, M., **Management Principles And Practices**, New Age International Pvt Ltd New Delhi, Delhi (state), Inde,2007.
- Selznick, Philip, **An Approach to a Theory of Bureaucracy**, American Sociological Review, American Sociological Association, Vol. 8, No. 1 (Feb., 1943).

- Stewart, Matthew, : **Theories X and Y, Revisited**, Oxford Leadership Journal, (Vol 1, No 3),2005, p.101.
- Ugbonhe, O. U, Dirisu, A. B. **Organizational Structure: Dimensions, Determinations and Managerial Implication**, International Journal of Economic Development Research and Investment, Vol. 2, No. 2 ; August, 2011.
- Williamson, Oliver E., **Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond**, Oxford University Press, New York, 1995.
- Wren, Daniel A. and Arthur G. Bedeian, **The Evolution Of Management Thought**, John Wiley & Sons, Sixth Edition: , USA, 2009.

3. المراجع الالكترونية:

- ايداد اسماعيل الرقيب، مفهوم منظمات الأعمال، http://q197811.blogspot.com/2011/09/blog-post_2246.html
- غني ناصر حسين القرشي، المداخل البنائية الوظيفية في دراسة التنظيم - فيليب سيلزنيك والنظرية الوظيفية- تفويض السلطة، جامعة بابل، قسم الاجتماع، <http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=8&depid=3&lcid=45987>
- غني ناصر حسين القرشي، المداخل البنائية الوظيفية في دراسة التنظيم - الفن جولدنر- بيتر بلاو، جامعة بابل، قسم الاجتماع، <http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=8&depid=3&lcid=45989>
- **Harvard Business School and the Hawthorne Experiments (1924-1933)**, Baker Library, Historical Collections, <https://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/intro.html#i>.
- https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american_english/theory
- John F.Mee, **Frederick Winslow Taylor (American Inventor And Engineer)**, Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/biography/Frederick-W-Taylor#ref207937>.
- MorgenWitzel, **A History of Management Thought**, Routledge, New York, 2012, p.1. http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9781136506079_sample_518247.pdf
- Robert L. Katz, **Skills of an Effective Administrator**, Harvard Business Review, September 1974 Issue. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>.
- Tristan G.Breton, **Frederick Taylor, la révolution dans les ateliers** <http://lesechos.fr/idees-debats/editos-analyses/0211094933041-frederick-taylor-la-revolution-dans-les-ateliers-2016511.php?2EsBk4MEQXTY0ZBM.99>.