

## عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم

الدكتورة: لطيفة طبال

كلية الآداب والعلوم الإجتماعية

جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر

الملخص:

إنّ تقدم أي منظمة وفعاليتها يتوقف على مدى قدرتها في تحقيق أهدافها، ومن أهم هذه الأهداف العمل على زيادة قدرتها وكفاءتها الإنتاجية، يتوقف هذا الهدف على مدى استخدامها الأمثل للموارد المختلفة " الفنية، التكنولوجية، المادية، البشرية". أصبح موضوع السلوك العقلاني داخل المنظمات يشغل مساحة كبيرة من الفكر الإداري المعاصر، وعلم اجتماع المنظمات، حيث يعدّ دعامة أساسية لنجاح أي منظمة، يتوقف ذلك على مدى فهم المنظمة لهذه السلوكات، والتنبؤ بها والتحكم فيها وتطويرها على أسس علمية. ويدخل العنصر البشري في العملية التفاعلية بين المنظمة والبيئة الخارجية كلها، باعتباره أحد ركائز البناء التنظيمي، والتطور الإداري في المنظمة.

summary

The progress and effectiveness of any organization depends on its ability to achieve its objectives, and most important of these goals to increase their work efficiency and productivity, this goal is based on the optimal use of different materials " technical, technological, human. "Become the object of rational behavior in organizations is a large area of modern management culture, organizational sociology, which is a fundamental pillar for the success of any organization, depending on the degree of understanding of the organization of these behaviors, Prediction and control and developed on a scientific basis. And entering the human element in the interactive process between the organization and external environment as a whole, as one of the pillars of organizational and administrative development within the organization.

مقدمة

تقوم نظرية التنظيم في إطار المدرسة الوظيفية على مبادئ أساسية مستمدة من أصول هذه المدرسة، وذلك كتأكيد مفهوم التوازن والانسجام والتعاون. وهذا ما يؤكد كل من الباحثين باريل

و مورغان "Baril - Morgan (1980) في قولهما بأنّ كلّ نظريات التنظيم تقوم على فلسفة علوم وعلى نظرية اجتماعية<sup>(1)</sup>.

وإنّ دراسة المنظمات أصبحت من المحاور الهامة في عدّة بحوث نفسية واجتماعية ويمكن تلخيص هذه الدراسة في ثلاثة محاور أساسية:

1. علم الاجتماع المنظمات، ويبدو جليا في إطار نظرية التنظيم البيروقراطي لكل من النظريات الماركسية، نظرية ماكس فيبر (Max weber) والاتجاه الحديث لكل من "موتون وتروزي" (Merton et Truzzi) في الدراسة البيروقراطية.

2. نظرية التنظيم التي تهتم أساسا بدراسة المنظمة الرسمية، والمشاكل المرتبطة بالتنظيم والتسيير، ويتجلى ذلك أساسا في أعمال المدرسة التaylorية.

3. أعمال مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تعتنى أساسا بدراسة سلوك الأفراد داخل المنظمة لدى كل من "التون مايو" (Elton Mayo) و"لويد وارند" (L. Warner)، ومدرسة شيكاغو، والاتجاه التفاعلي.

ورغم تشعب مواضيع البحث وتعددتها في إطار المحاور المذكورة فإنّها تشترك في عدّة خصائص ومبادئ أهمها أنّها تتفق على تبني المدرسة الوظيفية.

عقلنة الإدارة:

تعرف الإدارة بأنّها: "عملية تنظيم وتحليل وإدارة القوى البشرية والمادية لتحقيق الأهداف والمشاريع التي أعدتها الحكومة"<sup>(2)</sup>.

واعتمدت نظرية الإدارة المرتبطة على التنظيم على فلسفة العقلانية والرشادة في العمل.

أولاً: التaylorية والإدارة العلمية

كان "فريدريك تايلور" (F. Taylor) من رجال الإنتاج والإدارة، ومن أوائل من اهتموا بتطبيق أسلوب علمي في تناول مشكلات الصناعة، فمفهوم العمل عنده يرتكز على ثلاثة محاور:

1. الاستمرار، ذلك أنّ كافة المهام يجب أن تؤدي بانتظام خلال فترة معينة من الزمن
2. الإنتاج، وهو النشاط الذي يميّز العمل عن غيره من الأنشطة الإنسانية.
3. الأجر، إذ أنّ الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مكافآت يوجهون بها حاجاتهم الاجتماعية والشخصية المختلفة.

أوضح تايلور في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911 بأنّ أسلوب التسيير والإدارة المتبع في المصانع الأمريكية والقائم على مبدأ أساسي وهو المكافأة المالية، تكون حسب المبادرة الشخصية لم يحقق الفعالية اللازمة في رفع الإنتاج، ولهذا فإنّ تسيير الإدارة والعمال حسب اعتقاد تايلور "ينبغي أن يكون وفق مبادئ علمية"<sup>(3)</sup>.

وكانت التaylorية تستهدف الاستخدام الأفضل للكائن العضوي الإنساني في التنظيمات الصناعية، من خلال تحليل التفاعل بين خصائص الأفراد والبيئة المحيطة بهم. فمن المسلّم به أنّ العامل إذا ترك وشأنه فأغلب الظن أنّه لن يصل بنفسه إلى أمثل الطرق لأداء عملية يدوية مثلاً طالما مدّة مزاولته لها. كذلك لا يجب أن يترك اختيار العمال للصدفة المحضة، بل لابد أيضاً أن تنظم هذه العملية على نحو يمكننا من وضع الشخص المناسب في المكان الذي يتلاءم وقدراته واستعداداته.

ولقد كان تايلور أول من حاول دراسة الحركات اللازمة لأداء الأعمال الصناعية وتسجيل الزمن الذي تستغرقه كل حركة منها، ثمّ تقدير الزمن الكلي اللازم لأداء الحركات المتتالية التي يتألف منها العمل.

وكان يعتقد - تايلور - أنّ الخبرة والتدريب على الحركات الصحيحة كفيلاّن بإيصال العامل من تلقاء نفسه إلى الطرق المثمرة، والحركات الصحيحة اللازمة لعمله، بل وكفيلاّن كذلك بإزالة الحركات الطائشة والداخلية المؤثرة في كفاءة العمل. وتناولت دراسة تايلور كلّ مرحلة من العمل بالملاحظة والتحليل والتجريب، أي تحليل العمل إلى حركات وعملياته الأولية التي لا يمكن تحليله إلى أبسط منها، ثمّ استبعاد الحركات الزائدة والطائشة، وتقدير الزمن اللازم لكلّ حركة من الحركات الضرورية تقديرا دقيقا، وأخيرا التآليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أنسب طريقة وأسرعها لأداء العمل وهي الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها كل عامل في أداء عمله<sup>(4)</sup>.

ويمكن أن نلخص التايلورية في المبادئ التالية:

- تقسيم العمل وتحديد كميا إذا أمكن، وهكذا التحديد يكون بتوزيع عمل ما على عدد من العمال لتحقيق أعلى مستوى تبسيط العمل والفعالية في الأداء.
- ينبغي أن يكون اختيار العمل قدر الإمكان مطابقا لمستلزمات ومتطلبات الأعمال التي يقومون بها، فتايلور يؤكد على عدم تعيين شخص نشيط وذكي في عمل دون مستواه ونشاطه الجسمي والذهني.
- تدريب العمال لأداء مهماتهم وفق ما تتطلبه خطط تحليل العمل، بالإضافة إلى المراقبة المباشرة بحيث لا ينبغي أن يصرفوا أي نشاط (طاقة) خارج الإطار المحدد لهم. وهذه المراقبة المباشرة إنّما تتم بواسطة المشرفين والمسيرين.

➤ المكافأة المالية اليومية للعمال كحافز مادي للعمال لتحقيق امتثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة المتعلقة بأداء عمل ما<sup>(5)</sup>.

هنا أنّ التaylorية ركّزت على أربعة مفاهيم أساسية والمتمثلة في الطاقة، السرعة، التحمل، التكلفة.

وقد وجّهت عدّة انتقادات إلى المدرسة التaylorية منها:

✓ تعتبر المدرسة التaylorية تشكيلا للإطار الفلسفي قاعدته تجميد الروح الفردية وقيمتها صيغ هذه المبادئ بالطابع العلمي.

✓ وفي الحقيقة فإنّ هذه المبادئ لم توضع إلاّ لخدمة المبادئ الرأسمالية التي وجّهت بفضل إمكانياتها المادية - البحوث النفسية - الاجتماعية - لمعالجة مشاكلها المختلفة التي واجهتها في ميادين التخطيط والتنفيذ والتقييم.

✓ حلّلت العمل تحليلا ميكانيكيا واعتبرت الإنسان خاضعا للآلة، وبهذا فقد اهتمت بالعوامل الفيسيولوجية المؤثرة في أداء العمل. وقد استغل هذا النوع من التنظيم في رفع أرباب الأعمال على حساب العمال.

✓ وبالرغم من اهتمام "تaylor" بالعمال، فإنّ الاهتمام لم يتعدّد درجة صيانة العمال "للبقاء" لمُدّة أطول وفعاليتها أكبر في دورة الإنتاج الرأسمالي.

✓ إنّ التقسيم الشبه - ذري للعمل قد أدى إلى نتائج سلبية على مستوى السلوك التنظيمي وذلك نتيجة اضطراب العمال خاصة في وحدات الإنتاج وفق العمل المتسلسل إلى تكرار حركات معينة والتي أدّت العمال بالإحساس بالملل، وبتفاهة الأشغال التي يقومون بها وبالتالي الإحساس بتفاهة مستواهم الاجتماعي.

وأدى بهذا الإحساس إلى حدوث مشاكل سلوكية عديدة منها، أخل بكمية ونوعية الإنتاج، وقد بيّنت عدّة دراسات في الولايات المتحدة الأمريكية مثلا، ارتفاع نسبة التغيب ودوران العمل وتسرب العمال والاستقالة والتذمر في أوساط العمال الذي يشتغلون وفق طريقة العمل المتسلسل في مصانع السيارات.

✓ لم تراخ المدرسة التaylorية العلاقات اللارسمية، الاتصال والتنظيم اللارسمي بين العمال أنفسهم والإدارة، فقد اهتمت هذه المدرسة بالتنظيم الهرمي للسلطة وبالالاتصال العمودي الرسمي كوسيلة لتنفيذ القرارات وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالعمل.

فقدت المدرسة التaylorية فعاليتها في التسيير مما أدى إلى ظهور عدّة نظريات حاولت تدارك سلبيات هذه المدرسة القائمة على روح الفردية وتعويضها بمبادئ لا تهمل الجوانب النفسية الاجتماعية للعامل.

تحليل وتعقيب:

قدمت الحركة العلمية في الإدارة مقترحات عديدة هدفها تحقيق المستوى الأمثل من الإنتاجية والكفاءة التنظيمية وتمثل القضايا محور الاهتمام الرئيسي في النظرية الإدارية بالتخصص، التدرج الهرمي للسلطة التنظيمية، تفويض السلطة، نطاق الضبط، وترتيب الوحدات الفرعية التي يتألف منها التنظيم، وتعقبا على ذلك:

✓ تجاهل عوامل خارجية مؤثرة عند الحديث عن الكفاية والإنتاجية مثل العمالة التنظيمية ومدى توافرها في البيئة الخارجية والقيود المفروضة من قبل تشريعات العمل واتفاقيات النقابات العمالية.

✓ تجاهل دوافع الأفراد في كل مستويات العمالة التنظيمية على افتراض أنّ العمال هم امتداد للألات، وهم مجرد أدوات منفذة للعمل المطلوب منهم وفق تعليمات مفصّلة وواضحة.

✓ تجاهل للسلطة غير الرسمية من خلال قيادات جماعات العمل غير الرسمية.

ترى هذه النظرية أنّ التنظيم نسق مغلق، ومن ثمّ فإنّ الإطار التصوري لها فيه كثير من نقاط الضعف التي تتصف بها مداخل النسق المغلق، وقد قامت حركة الإدارة العلمية على أساس الاختيار العلمي للعامل ودراسة الزمن والحركة. وقد

تبت هذه الحركة مفهوم الإنسان الاقتصادي بمعنى أن الإنسان يعمل بطريقة مطابقة للعقل من أجل تحقيق مصالحة التي تتمثل في الحصول على النقود، فالأجر هو الحافز الرئيسي الذي يحفز الإنسان على العمل<sup>(6)</sup>.

والملاحظ من خلال تتبع التاريخي لحركة الإدارة نلاحظ أن "تايلور" قد نجح في صياغة بعض المبادئ التي تمثل واجبات الإدارة في المصنع يمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي شاع الاعتماد عليه خلال هذه الفترة. ومن أهم المبادئ التي نؤكددها في حركة الإدارة العلمية ثلاثة مبادئ:

1. استخدام الزمن والحركة بهدف الوصول إلى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل وهي الطريقة التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي. والسؤال المطروح دائما هل يمكن الاعتماد على هذا المبدأ في مؤسساتنا الاقتصادية التي تعرف في غالبها مشكل ضيق الوقت وعدم كفايته!!....

بالنسبة للعملية الإنتاجية إضافة إلى عشوائية حركة العمال وعدم انتظامها مما يفسر المعدلات المنخفضة في الإنتاج وعدم الوصول إلى المعدلات والمقاييس العالمية سواء في الإنتاج أو الجودة!؟.

2. منح العمال الحوافز التشجيعية التي تدفعهم إلى أداء العمل وفقا للطريقة التي تمّ التوصل إليها بأسلوب علمي.

3. استخدام خبراء متخصصين للإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعامل مثل وسائل العمل، وسرعة الآلات، وطريقة الأداء<sup>(7)</sup>.

وإنصافا لحركة الإدارة العلمية يلاحظ أنها اهتمت بالعقلانية وحدها، واستندت إلى فكرة تقسيم العمل، وأكدت على أهمية المكافأة الاقتصادية أو الحوافز المادية على اعتبار أنه الحوافز المثالية والوحيدة لأداء العمل.

ولتحقيق أعلى درجات من العقلانية داخل التنظيمات الاقتصادية لابد من مراعاة الجانب التنظيمي بمعنى ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها للأفراد الذين سيتولون تنفيذ هذه الأعمال<sup>(8)</sup>.

إضافة إلى القواعد واللوائح والصلاات بين الأفراد، بمعنى تجديد المسؤوليات والسلطات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وتنظيم العلاقة بين الأفراد والقائمين بها<sup>(9)</sup>.

وتكمن أهمية التنظيم العقلاني داخل التنظيمات الاقتصادية في:

1. الحيلولة دون التداخل بين الأعمال ومنع التنازع في الاختصاصات والصلاحيات وه يحدد الأهداف، والمسالك التي يمكن الوصول إليها، مع العمل على توجيه الجهود وزيادة فاعلية الأفراد.
2. الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية، وذلك بتحديد المهام لكل فرد في المنظمة.
3. سهولة الاتصال بين مختلف الإدارات والأقسام والفروع في المنظمة.
4. ارتباط السلطة (الإدارة المؤسسة) بالقانون فهو الذي يحدد حدودها ومقدارها ومن له الحق في ممارستها، مع قدرة صاحب السلطة على التأثير في الآخرين، وإقناعهم بالتصرف كونه يمثل سلطة رسمية، أو قدرات شخصية، أو كليهما معا<sup>(10)</sup>.

#### نظرية التكوين الإداري

جاءت هذه النظرية كفكرة متلازمة تقريبا لأفكار نظرية الإدارة العلمية، خاصة بعد أن وضع المهندس الفرنسي "هنري فايول" (H.Fayol) أسس هذه النظرية محاولا تطوير بعض أفكار الإدارة العلمية، ويركز على عدد من القضايا



والمبادئ الإدارية التي يمكن أن تعزز من تطوير المؤسسات والمنشآت الإنتاجية الصناعية والإدارية.

جاءت أفكار "فايول" (H.Fayol) ممتزجة بخبرته الواقعية، كمدير لأحد المنشآت الصناعية الكبرى والتي كانت تعمل في قطاع التعدين وذلك عام 1888، كما حرص على أن يعرض أفكاره في كتاب يعرض أفكاره في كتاب بعنوان الإدارة العامة الصناعية، والذي نشر عام 1916 وتمت ترجمته إلى الإنجليزية لأول مرة عام 1949.

ويرى كثير من محلي تطور التراث السوسيولوجي والإداري أنّ نظرية الإدارة العلمية (لتايلور) والتكوين الإداري يكمل بعضهما البعض عندما اهتمتا عموما بقضايا العمل والإدارة كالمؤسسات الإنتاجية الصناعية والفارق بين النظريتين يكمن في أنّ النظرية الأولى اهتمت بدراسة مستوى الإدارة المباشرة حيث وجّه أبحاثه لدراسة أقل المستويات الإدارية، والتنفيذية في المصنع ثمّ تدرج إلى أعلى المستويات في حين النظرية الثانية "فايول" (H.Fayol) ركّزت على دراسة الإدارة العليا والاهتمام بالمدير الإداري والإدارة التنفيذية ثم تدرّج من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية والتنفيذية الدنيا.

ومن أبرز الإسهامات التي تنتمي إلى أفكار "فايول"، أنّه سعى لتحليل جميع ظاهر النشاط الواقعي داخل التنظيمات والمؤسسات الصناعية، ويمكن تصنيفها إلى ست مجموعات رئيسية وهي:

- ✓ الأعمال الفنية.
- ✓ الأعمال التجارية.
- ✓ الأعمال المالية.
- ✓ الأعمال الأمن أو الضمان.
- ✓ الأعمال المحاسبة.
- ✓ الأعمال الإدارية.

كما حاول علماء الاجتماع التنظيمي الاستفادة من آراء "فايول"، عند دراستهم للتنظيمات والمؤسسات الإدارية والصناعية، وذلك عن طريق تحليل كتابه حول الإدارة العامة الصناعية وقسمت أفكاره إلى ثلاث أفكار وملاحظات أساسية وهي (11).

#### أولاً: القيم الإدارية

ركز "فايول" (H.Fayol) على وجود عدد من القيم الإدارية العقلانية التي يجب توافرها لدى العاملين داخل المؤسسات والتنظيمات الإدارية والصناعية وتتمثل في قيم طبيعية أو بدنية، مثل الصحة، القوة والشكل العام، وقيم عقلية، وتشمل القدرة على الفهم والدراسة والتحليل والحكم على الأشياء، وقيم أخلاقية، وتتمثل في النشاط والحيوية، والعزيمة وتحمل المسؤولية والتحلي بالأخلاق والمثل والمبادئ كما أشار أيضاً إلى أهمية توافر قيم أخرى تعزز من عمليات الابتكار والتجديد والاطلاع المستمر لتوفير المعلومات حول نوعية المهام المستندة إلى العمال مهما كان وضعه الوظيفي أو المهني بها.

أعطى "فايول" أهمية كبرى للخبرة العملية، وقدرات العامل الفنية والتي تماثل نفس النسبة والأهمية للقدرة الإدارية لدى فئة المديرين أو أصحاب السلطة العليا، كما حرص وأكد على أن كلاً من العامل والمدير يحتاجان بصورة مستمرة لتعزيز هذه القدرات سواء أكانت فنية أم إدارية، وذلك عن طريق ما يعرف بالتعليم المستمر للوسائل الفنية والإدارية.

#### ثانياً: المبادئ العامة للإدارة

أكد "فايول" على وجود عدد من المبادئ العامة للإدارة التي توجد في المؤسسات والمنشآت أيا كان نشاطها في المجتمع، كما أنّ هذه المبادئ لا يمكن أن تتسم بالجمود ولكنها تتسم بالمرونة التي يمكن تحديثها، حسب حالة المؤسسات أو المنشآت ذاتها، ومن أهم هذه المبادئ:

✓ تقسيم العمل: ويقوم هذا المبدأ حسب زيادة التخصص.

- ✓ السلطة والمسؤولية: ويقصد بالسلطة هنا السلطة الرسمية، التي تمد المديرين بالقوة الرسمية والتنفيذية وتحمل المسؤولية العامة.
- ✓ النظام: ويشكل ذلك احترام القواعد والنظم واللوائح والعمل على إطاعة الأوامر الرسمية وتطبيق الجزاءات.
- ✓ وحدة الأمر: تلقي الأمر من الرئيس المباشر.
- ✓ وحدة التوجيه: لا بد وأن ترتبط الأنشطة عامة بخطة واحدة ونحو تحقيق هدف محدد، ويطبق على جميع الأقسام الداخلية والخارجية.
- ✓ الخضوع: ويقصد بهذا المبدأ، أنّ الفرد ومصالحه الفردية والشخصية يجب أن توجّه لخدمة الصالح العام، ويجب على الإدارة التوفيق بين المصالح الفردية والعامة في حالة وجود تعارض بينهما.
- ✓ المكافأة: لا بد من توافر هذا المبدأ كعنصر عادل وأساسي للقيام بالأعمال والمهام التي توجّه للأفراد من قبل الإدارة.
- ✓ المركزية: يجب تركيز السلطة بصورة مركزية حتى يتم تنفيذ الأفعال والأوامر، وذلك حسب الظروف الواقعية وتحقيق الأهداف العامة.
- ✓ تدرّج السلطة: (أول تسلسل السلطة)، وخاصة من المستويات العليا إلى الدنيا ويجب الالتزام به عند تحديد العلاقة المهنية والإدارية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ✓ الترتيب (النظام): يقصد بهذا المبدأ تحديد أماكن محدّدة لعمل الأفراد، ووضع الأشياء المادية وترتيبها حتى يسهل الاتصال بهم أو الحصول عليها بسرعة.
- ✓ المساواة: تنطلق العلاقة بين المرؤوسين والرؤساء عن طريق مبدأ المساواة وعلى أساس الاختلاف في العمل والقيام بتنفيذ المهام بصورة محددة ودقيقة.

✓ ثبات الأفراد: ضرورة ثبات الأفراد في أماكن أعمالهم بقدر الإمكان  
لعامل الخبرة والتخصص والتدريب وقلة التكاليف.

✓ الابتكار (Initiative): يجب أن تتسم كل من خصائص الفردية للعاملين  
أو الإدارية بروح الابتكار وذلك من أجل وضع الخطط والأهداف  
وتنفيذها بصورة عامة.

✓ روح التعاون: أكد هذا المبدأ على أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق  
بين الأفراد بروح الجماعة أو فريق العمل وزيادة عناصر الاتصال بينهم.  
ثالثا: عناصر الإدارة:

ركّز "فاويل" على أهمية الإدارة وحدّد مجموعة عقلانية من وظائف الإدارة  
مثل التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر والتنسيق والرقابة والضغط والسياسة  
والتحكم، إضافة لهذا أكد على أهمية التنبؤ التي يجب أن يتصف بها المسؤول ولا  
سيما عند وضع ورسم السياسات والخطط.

كما أكد على أهمية وجود العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات  
العاملة بالمشروعات، مع حسن اختيار وتدريب العمال والمرؤوسين والعمل على  
تنفيذ وظيفة التنظيم التي تشمل على تنظيم الموارد، وتشمل القوى العاملة ورأس  
المال والمواد اللازمة للإنتاج مثل المواد الخام والطاقة وغيرها.

كما ركّز على البناء التنظيمي للمنظمة والمركزية وتقسيم العمل  
والتخصص<sup>(12)</sup>.

يمكن أن نسجّل عدّة ملاحظات فيما يخص نظرية "فاويل" حول التنظيم الإداري:

✓ يمكن اعتبار النظرية صالحة من حيث الطرح والتصوير رغم المسافة الزمنية  
التي تفصلنا بها، وهي جدّ متوافقة مع النظريات التنظيمية الحديثة.

✓ تعتبر أفكار "فاويل" الإدارية نقطة الانطلاق لكثير من الأطروحات حول  
النماذج التسييرية الحديثة.

✓ غالبية المنظرين في الحقل التنظيمي أخذوا المبادئ الأساسية لفايول وطورها سواء الفرنسيين أو الأمريكيين.

✓ تعتبر المبادئ 14 لفايول مبادئ تتسم بالعقلانية والمنطق خصوصا إذا طوّرت وأثريت لتكون صالحة للواقع التنظيمي التي تعيشه كثير من مؤسساتنا الإدارية والاقتصادية.

رکز كثير من العلماء على نظرية "فايول" فطوّروها أمثال "روينسون" (Rebenson). و"موني" (Monney) و"رايلي" (Raily) و"براون" (Brawn) و"لورفيك" (Urwick) و"جوليك" (Gulick) وغيرهم آخرون الذين عملوا على تقديم عدد من المبادئ والأفكار العامة التي يمكن أن يستعين بها كل مدير في إقامة نوع من البناءات الرسمية، والعمل على إدارة المؤسسات أو التنظيمات وذلك عن طريق اتباع القواعد العقلانية الرشيدة التي قد حدها صاحب التنظيم البيروقراطي وهو "ماكس فيبر" (Max Weber).

كما ركز أصحاب هذا الاتجاه على ضرورة أن يهتم المدير بعد ذلك بتحديد مجموعة من القواعد أو البناءات الرسمية التي يتمّ اتباعها داخل المؤسسات التنظيمية. خاصة وأنّ هذه البناءات تقوم من أجل تحقيق عدد من الأهداف العامة، الأمر الذي يتطلب تحديد الوظائف الرئيسية داخل المؤسسات وفي جميع الأنشطة الإدارية والفنية، إنجاز المهام والأعمال التي تصنف ضمن إطار هذه الوظائف أو تندرج تحت مسؤولية من يقومون بها، كما لا يقوم المديرون بالوظائف العليا الرسمية فحسب بل يهتمون بعمليات التنسيق للأنشطة الفعلية.

مما جعل صفة أصحاب هذا الاتجاه هي اعتبار الإدارة عملية (Processus) تنفذ بواسطة التنسيق بين مجموعة الأعمال التي تؤديها كافة التخصصات داخل التنظيمات.

مدرسة العلاقات الإنسانية وعقلنة السلوك التنظيمي:

عانت المؤسسات الصناعية المسيرة وفق المبادئ التaylorية في الولايات المتحدة الأمريكية، وغيرها من عدّة مشاكل تنظيمية وسلوكية، كالعجز عن الإنتاج وتحسينه، وعدم ضمان ولاء العمال، إضافة إلى الغيابات والإضرابات... لذا جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية، ببعض المبادئ النظرية والتقنيات للتغلب على المشاكل التي واجهت المؤسسة الرأسمالية المسيرة وفق المبادئ التaylorية، وبالرغم من الطابع الإنساني الذي اكتسبته هذه المدرسة، فإنّها لا تخرج عن الإطار الرأسمالي العام.

يقصد مصطلح العلاقات الإنسانية ذلك الاتجاه المحدد في الدراسة التي يعالج موضوعاته من منظور التعقل والرشد، بل يؤكد الجوانب السلوكية والجماعية، فينظر إلى الفرد لا بوصفه عضواً في التنظيم العقلي الرشيد فحسب، بل باعتباره ينتمي إلى جماعات اجتماعية. ظهرت في موقف العمل تلقائياً، لها قيمتها، ومعاييرها الخاصة، فضلاً عن ارتباطاته المتعددة، بجماعات أخرى خارج نطاق العمل مثل الأسرة، جماعة الجوار والطبقة الاجتماعية وهذه الجماعات كلها تأثير قوي في تحديد اتجاهاته نحو موقف العمل.

ولهذا فإنّ الدراسات التي جاء بها "التون مايو" (E. Mayo) قدّمت أدلّة كافية على أنّ المصنع يؤلّف نسقاً اجتماعياً تمارس فيه الجماعات غير الرسمية دوراً حيويّاً. ويجب أن ينظر إلى العامل باعتباره كائناً إنسانياً اجتماعياً لخص حاجاته ورغباته واتجاهاته ومشاعره وانتماءاته الاجتماعية التي تؤثر في أدائه لعمله، واستخدام المدرسة مفاهيم رئيسية كانت هي الأدوات التصورية التي استعانت بها في دراسة السلوك الاجتماعي الواقعي للتنظيمات.

فقد قام "مايو" وجماعته ( 1927 - 1932 ) بتجارب حول الإضاءة وتأثيرها على الإنتاجية، ولهذا الغرض كوّن مجموعتين، الأولى مجموعة تجريبية والثانية مجموعة شاهدة، وبعد أن أنقص في الإضاءة على الأولى لاحظ ارتفاع

الإنتاج في المجموعتين، وقام بتجربة على الثانية بعد إدخال عدّة متغيرات تحفيزية كالأجر، الاستراحة، التوقيت، وقد لاحظ أنّ أيّ تغيير في إحدى المتغيرات يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية، ومن هنا يمكن أن نستنتج أنّ المعنويات الجيدة للعمال هي نتيجة للعلاقات التي تورطت مع مسؤوليتهم، هذه التجارب أجريت في مصانع "هاوثورن" التابعة لشركة ويسترن اليكتريك الأمريكية (Western Electric) فبدأت هذه الدراسات من أجل استكشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية والإنتاجية، ثم اتسعت بحيث أصبحت دراسات تتناول جماعات العمل من حيث البناء والروح المعنوية، والقيم والاتجاهات والمعايير الدافعية.

تأتي أهمية "هاوثورن" كمنطلق ومصدر أساسي لمدرسة العلاقات الإنسانية خاصة ونظرية التنظيم عامة للاعتبارات التالية<sup>(13)</sup>.

1. تعتبر دراسة "هاوثورن" (Hawthorne) أولى الدراسات التي تمّ إجراؤها على بيئة تنظيمية.
2. يعود الفضل إلى دراسات "هاوثورن" في اكتشاف جماعة العمل داخل التنظيم الصناعي.
3. تقديم تصور جديد للمصنع كتتنظيم اجتماعي على عكس نظرية "تايلور" (Taylor). وهذا واضح في كتابات "ديكسون"<sup>(14)</sup> (W. Dickson) و "روثلز برجر" (Roethlis Berger) و"التون مايو"<sup>(15)</sup> (E. Mayo)، وقد تضمن المؤلفان نتائج تجارب "هاوثورن"، والرؤية المتطورة للنظرية الاجتماعية.

أسفرت نتائج تلك الدراسات عن وجود فجوة كبيرة بين العمال والإدارة وما يحدث من جراء تلك الانعزالية من مشكلات في الاتصالات الرأسية (الأعلى والأسفل) عبر التدرّج الهرمي للمستويات التنظيمية.

تحليل وتعقيب:

كشفت دراسات "هورثون" (Hawthorne) أنّ العمال لا يقدمون على العمل تدفعهم الرغبة الملحة في الحصول على المزيد من المال فقط، وإنما تتحدد اتجاهاتهم وسلوكياتهم وإنتاجياتهم عن طريق العلاقات الاجتماعية المتبادلة بينهم. كما كشفت الآراء السابقة لكل من "التون مايو" (E. Mayo) وفريق بحث جامعة "هافارد" عن مدى التغييرات التي طرأت على دراسة المؤسسة والتنظيمات الصناعية، والاهتمام عموماً بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة كمنطلق عقلائي، وعلى إثر ذلك تطورت دراسات مدرسة العلاقات الإنسانية، وبالتحديد خلال عام 1954 عندما شكّلت لجنة علمية بقيادة "لويد وارنر" (L. Warner) بجامعة شيكاغو (Chicago) وضمت كل من "جاردنر" (Gardner) و"دافيز" (Davis) و"هربسون" (Harbison) و"هوجيز" (Hoges) و"فوت وايت" (W.F Whyte) لتشكيل هيئة متخصصة للبحوث الصناعية بالجامعة المذكورة.

اهتمت بدراسة العلاقات الإنسانية خارج المؤسسات الصناعية، بل ركّزت في اتجاهها عن العلاقات الاجتماعية سواء للأفراد أو الجماعات أو أيضاً علاقة المؤسسة أو المصنع ككل بالمجتمع المحلي، ومدى التأثير المتبادل بينهما. وقد استعمل "وارنر" (Warner) وفرقته مصطلحات سوسيولوجية في أبحاثهم مثل الدور، المكانة والثقافة عند تحليل البناء الاجتماعي للمصنع والبيئة الخارجية، ويظهر هذا في دراسة "وارنر" (Warner) على "اليانكي سيتي" (Yankee city) ودراسته لمصانع الأحذية، ومحاولته عموماً لمعرفة العلاقة المتبادلة بين المصنع، والمجتمع المحلي، ولاسيما بعد أن زاد حجم المصنع وتوسع في أقسامه الإنتاجية، وحدوث مجموعة من التغييرات التي لم تكن قد شهدتها هذه المدينة (اليانكي Yankee) قبل ظهور هذه المصانع بصورة عامة، ومن أبرز العوامل الخارجية التي سعى "وارنر" لتحليلها بصورة ميدانية وهو عامل التكنولوجيا الذي تمّ تطبيقه في



مصانع الأحذية وتغيره عن النمط التقليدي لهذه المصانع خصوصا بعد إدخال الآلات والمعدات الحديثة في هذه الصناعة.

ومن أهم أوجه النقد التي وجهت إلى مدخل العلاقات الإنسانية التحيز ضد النزعة الفردية وضد المعقولية أو الرشد (العقلانية).

النظرية البيروقراطية ودراسة التنظيمات الصناعية:

أجرى "فيبر" (Weber) الكثير من الدراسات الميدانية في المجتمع الألماني على الكثير من المؤسسات والتنظيمات الاقتصادية والصناعية وذلك في إطار تأسيسه المؤسسة السياسية الاجتماعية التي تمّ إنشاؤها في ضوء التوجهات السياسية للدولة الألمانية، نحو أهمية الجامعات ومراكز البحث العلمي في دراسته المشكلات الصناعية والإنتاجية، وحرص "فيبر" (Weber) في هذه الدراسات على اختبار تصورات النظرية حول البيروقراطية، كما استخدم الكثير من مناهج البحث وطق وأساليب جمع البيانات.

أولا: النموذج المثالي للتنظيمات البيروقراطية

يعتبر النموذج المثالي نموذجا تنظيميا دقيقا له علاقات تاريخية بالأحداث التي تحيط بنا، وله كذلك صلة وثيقة بكل من مجتمعنا وعالمنا، وكما يتضح ذلك من العملية العقلانية حيث يعتبر بناء النموذج المثالي، محاولة للتعبير عن كل النظم العلمية، التي تتقدم بطريقة عقلانية داخل النموذج نفسه.

يتميز مصطلح النموذج المثالي (العقلاني) للبيروقراطية لدى "فيبر" (Weber) كنوع من التنظيم التسلسلي، والبعد العقلاني يتضمن قطاعات كبيرة وخاصة في المجالات الإدارية الكبرى. أما استعمال هذا المفهوم ليميز به نوعا معينا من البناء وبصفة خاصة التنظيم العقلاني، لمعرفة العناصر البعيدة عن الكفاءة والفعالية، ولرفضه للتحريفات الشائعة عن البيروقراطية التي ظهرت في العديد من الكتابات المختلفة.

وجاء تمييز "فيبر" (Weber) لمفهوم البيروقراطية باعتبار أفضل نظام تحت حكم القانون، والتي تعمل على حلّ المشكلات بصورة أفضل<sup>(16)</sup>.

وقد تعرّض "فيبر" (Weber) للعناصر التي يتميّز بها النموذج المثالي للبيروقراطية كما يلي:

يرتبط التنظيم بالقواعد الوظيفية وبمستوى من الكفاءة الإدارية، كما يقوم على مبدأ تقسيم العمل. حيث يخضع كل عضو من أعضاء التنظيم إداريا ووظيفيا للفرد الذي يعلوه ويفوقه في المرتبة الوظيفية وهذا التسلسل يأخذ طابعا أو شكلا هرميا، والقواعد والإجراءات الوظيفية تقوم على أسلوب رتيب خاص.

ويوضّح "فيبر" (Weber) بعض العناصر التي تحدد وضع علاقة الموظف سواء بينه وبين الأعضاء أنفسهم أو بينه وبين التنظيم ككل وهذه العناصر نوجزها فيما يلي:

1. يكون فرد في حرية شخصية، ولكن امثاله واحترامه للسلطة يكون طبقا للقواعد اللاشخصية.

2. علاقة التنظيم بالفرد واضحة، محددة المعالم وحسب التسلسل الداخلي للتنظيم، كما أنّ وضع الفرد مرتبط حسب المكانة الوظيفية والإدارية التي يشغلها.

3. كل موظف أو فرد له قدر معين من الكفاءة الإدارية والافتقار<sup>(17)</sup>.

4. يكون الموظف بعيدا عن التعاقد الشخصي والعلاقات الشخصية داخل العمل غير موجودة.

5. الموظف يعامل كفرد.

6. يختار الموظفين حسب أسس تصنيفية مميزة مثل إجراء اختبار مميز أو الحصول على شهادات أو خبرة فنية أو كليهما.

7. كلّ موظف يتقاضى راتباً محدداً، حسب مقدرته وكفاءته وإنجازته ووضعته الإداري الداخلي في التنظيم وليس على أساس مكانته الاجتماعية، والملاحظ على ما جاء في إنكار "فيبر" (Weber) بأنّ التنظيم البيروقراطي يتميّز عن بقية أشكال التنظيم الأخرى البطولية (الكاريزماتية) والتقليدية بالفوق من الناحية التقنية. فقد درس "فيبر" (Weber) نماذج التنظيم المختلفة التي عاشتها أوروبا، مستخلصاً ثلاثة نماذج مختلفة لأشكال التنظيم، ويرجع "فيبر" (Weber) هذا الاختلاف بين هذه النماذج الثلاثة إلى الاختلاف الجوهرى الموجود بين كل نموذج وآخر على مستوى الأسس الشرعية لكل نموذج.

8. والنموذج البيروقراطي للتنظيم على أنّه الأكثر عقلانية، والذي يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية، نظراً لاعتماده على الموضوعية وتغليب اعتبارات الخبرة والكفاية على الاعتبارات الشخصية<sup>(18)</sup>.

كما أنّه كلما كان التمسك بالتنظيم والقواعد الإدارية الرشيدة كلما نقصت العشوائية، والأخطاء لأنّ النموذج المثالي يستمد السلطة من العقلانية وهذا يظهر في المبادئ التالية:

1. الاعتماد على مجموعة من القواعد المجرّدة في تنظيم العلاقات بين المشرفين والمنفذين والرؤساء والمرؤوسين وهذه القواعد المجرّدة لا تقوم على أي أساس شخصي ذاتي.

2. والمتخصص في منشأتنا ومؤسساتنا الاقتصادية يلاحظ أنّها تتخبط في تدهور العلاقات بين المشرفين والمنفذين واشتداد الصراعات والتوترات لأنّ الأصل في العمل كان مبني على اعتبارات شخصية تفاضلية ومبني على تفريق العمال لا على أساس مهني، أو الخبرة أو الكفاءة بل على أسس شخصية، مما انعكس على التسيير والتنظيم العام للمؤسسة الاقتصادية.

3. وضع هيكل نظامي يحدد الوظائف والمراكز وفق تسلسل هرمي بحيث يضمن هذا الهيكل عملية المراقبة.

4. التوظيف والترقية حسب الكفاءة التي يظهرها الأفراد في وظائفهم، وليس بحسب المحاباة أو القرابة وغير ذلك من العوامل اللاموضوعية.

5. في هذه النقطة تعرف مؤسساتنا الاقتصادية كفاءة وتميزا في مسألة الترقية والتوظيف، فالكل يبحث عن وسائل وعلاقات شخصية حتى وإن كان يحمل شهادات جامعية فإن ذلك لا يكفي بل لابد من شهادات أخرى اسمها العلاقات الشخصية، المحاباة... الخ.

ومن أجل نجاح المؤسسة الاقتصادية يجب أن تتميز بالخصائص التالية:

1. التسلسل أو التدرج المرتبي.
2. التخصص الدقيق وتقنين الأدوار.
3. الاختيار العقلاني للأشخاص.
4. فصل الملكية عن التسيير.
5. الخضوع لنظام دقيق من الانضباط والرقابة القانونيين.
6. وجود القواعد والإجراءات غير الشخصية، وبالتالي وجود المكاتب.
7. وحدة الإشراف ومركزية القرارات<sup>(19)</sup>.
8. الجزاء حسب الاستحقاق.
9. المكتبية (استقلال المكتب أو المركز عن الشخص الذي يشغله).

النظرية البيروقراطية عند فيبر (Weber)

تعتبر البيروقراطية حسب "فيبر" (Weber) وصف لتنظيم الجهاز الإداري للمنظمة، وكيف يؤثر على أداء وسلوك العاملين، فهي سلطة المكتب المستمدة من التعليمات والأوامر والإجراءات التي يتضمنها التنظيم الرسمي، وتعتبر البيروقراطية النموذج المثالي للتنظيم والذي يقوم على مبدأ التقسيم الإداري والعمل المكتبي، وتهدف البيروقراطية إلى إلغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الأعمال أو وسائل أداء العمل وتقييم الأداء. ولتسهيل ذلك لابد من وجود لوائح ونظم وقواعد تحكم عملية التقسيم الإداري، وتحديد الخطوط الفاصلة بين مختلف الوظائف ضمنا لعدم حدوث ازدواجية في العمل أو تضارب بين وحدات العمل، ولابد من وجود مسارات محددة للاتصال الرسمي يتمّ تحديدها من قبل الإدارة العليا، وبذلك يمكن الحد من المؤثرات الشخصية على مشاغل الوظيفة<sup>(20)</sup>.

في نظرية المنظمات لدى "فيبر" (Weber) تتضمن دائما علاقات للسلطة تمنح بعض الأفراد حق إصدار الأوامر إلى الآخرين داخل التنظيم يزدودوا بنوع من السلطة والنفوذ. وقد ميّز "فيبر" (Weber) بين ثلاثة نماذج للسلطة يستند كل منها إلى نوع معيّن من العقلانية وهذه النماذج هي كما يلي:

1. السلطة الكارزمية (الملهمة): وتستمد شرعيتها ومنطقها من خصائص وقدرات استثنائية شخصية للقائد، وهذه الخصائص المهّمة تعطي القائد حق القيادة والسيطرة وقوة التأثير على الأتباع.
2. السلطة التقليدية: وتستند في شرعيتها إلى القيم والعادات والتقاليد، ونفوذ القائد هنا، وقوة تأثيره يستمدّه من خلال الحق المكتسب الموروث وقبول وولاء الأتباع له.

3. السلطة القانونية: يستمد القائد نفوذه بحكم القانون والنظام، وهذا النوع هو المفضل في التنظيمات والمجتمعات الحديثة والأكثر عقلانية، حيث يمارس القائد سلطته من خلال نظام وقواعد ترتبط بالمركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في وقت معين، وقد يتولى القائد هذه الوظيفة عن طريق التعيين بموجب القوانين والأنظمة أو الانتخاب<sup>(21)</sup>.

لقد كان مقال "ميركون" نقطة انطلاق لعدد من الدراسات التي قامت بفحص المشكلة على المستوى الواقعي نذكر منها على سبيل المثال ما ذهب إليه ألفن جولدنر (A. Gouldner) من أن الخصائص المميزة للتنظيمات البيروقراطية لا يمكن أن تكون خصائص عقلية فقط، بل إن هناك جوانب تستحق الاهتمام وتبدو واضحة في كافة التنظيمات، مثل الحاجة إلى الانتماء والولاء، والتناقضات بين الأهداف العامة والخاصة، وهذه سمات تشترك فيها التنظيمات مع غيرها من الجماعات الاجتماعية<sup>(22)</sup>.

ظهرت ثلاثة اتجاهات أو مستويات للتحليل فيما يخص الاتجاهات الحديثة

وهي:

**الأول:** يمثل اهتمام بعض الباحثين بتفسير السلوك الفردي داخل التنظيمات، وينظر هذا الاتجاه للتنظيم باعتباره البيئة التي تشكل سلوك الأفراد على نحو معين، ويحاول الباحث أن يدرس علاقة التنظيم ببعض المتغيرات الاجتماعية النفسية التي تظهر في سلوك الأفراد، وهذا هو المنظور السلوكي، الذي تمثله أعمال "مارش" (J.Marsh) و"سيمون" (H.Simon) و"وليام فوت وايت" (WF.Whyte).

**أما المستوى الثاني:**، فيركز على الوحدات البنائية والعمليات الاجتماعية داخل المنظمات، وقد يختار الباحث عند هذا المستوى جماعات العمل أو بعض

أقسام التنظيم الفرعية أو السلطة، أو التخصص، أو الاتصال أو التسلسل أو غير ذلك من أبعاد التنظيم.

أما المستوى الثالث: فيتناول فيه الباحث دراسة التنظيم ككل، فيعتبره وحدة تدخل في نسق أوسع من العلاقات، ويهتم بتحليل أثر البيئة النظامية الثقافية في بنائه، مثلما فعل كل من لبيست و"ترو" و"كولمان" (1956) في دراسة لهم إلى أن "الحقيقة التي مؤداها أن دراستنا قد اشتملت على عينة مختارة من أعضاء التنظيم النقابي، وأن جانباً من التحليل قد تناول السلوك الفردي، لا يجب أن تبعدنا عن جوهر المسألة ذلك أن يؤرّة التحليل ليست هي الفرد" ولكنها التنظيم بأكمله.

يرى "روبرت ميتشل" (R. Mitchel) أن رجال النخبة ينسقون فيما بينهم وخاصة أنهم يسلكون المعلومات والملفات المتعلقة بكل شيء وينفردون باتخاذ القرارات الهامة في المستويات الإدارية العليا فقط، وهكذا يستطيع قائد النخبة الذي يستقر في مركز القوة أن يستخدم جميع الوسائل والإمكانات المتوفرة لديه للقضاء على أية محاولة تظهر منافسته أو التمرد عليه.

ونظرية "روبرت ميتشل" (R. Mitchel) متقاربة جداً من نظرية "برونو ريزي" (Bruno Rizzi) الذي اعتبر أن البيروقراطية هي الطبقة المسيطرة والمتحكمة في مصير الجميع، سواء في الدول الغربية أم الشرقية هي المسيطرة والاستبداد في استغلال البروليتاريا باسم الدولة والاستلاء على وسائل الإنتاج.

أما عند الكاتب الفرنسي "ميتشل كروزبي" (Crozier.M) فإن البيروقراطية أو الجهاز البيروقراطي أصبح يقوم على أساس الثقة المتبادلة بين كبار المسؤولين في الدولة وبين الموظفين الذين يتمّ توظيفهم لتقديم خدمات للشعب وليس على أساس الكفاءة والجدارة في العمل.

ثم إن كثرة المطالب الاجتماعية وتنوعها قد دفع بالبيروقراطيين أن يتفاوضوا مع الأفراد والجماعات الضاغطة المعنية بأية قضية.

وخلال عمليات التفاوض يحرص البيروقراطيون على إرضاء الجماعات الضاغطة والأفراد الذين يتعاملون مع الجهاز البيروقراطي بكثرة بحيث إنّ القرارات النهائية تتخذ بصفة فردية وتكون النتيجة أنّ البيروقراطية تسيطر على الموقف والتحكم في عباد الله ويستتب الأمن والاستقرار بالبلاد<sup>(23)</sup>.

تمتاز نظرية "كروزي" بتحليل هائل لانشغالات البيروقراطية ورغبة أعضاء الجهاز البيروقراطي لمهادنة الجماعات المهنية والأحزاب السياسية ورجال الأعمال الذين ينسقون مع كبار الموظفين في الدولة ويتوسطون لدى رؤساء البيروقراطيين لمنحهم مكافآت وترقيات والانتقال إلى مناصب رفيعة. ولهذا فالبيروقراطيون لا يشغلون أنفسهم بالقضايا التي تهم المجتمع ككل بقدر ما يهتمون بالقضايا التي تخدم مصالحهم الذاتية ومصالح الجهاز البيروقراطي نفسه.

ويعتقد "كروزي" بأنّ نفوذ الدولة واحتكارها للسلطة، هو في الحقيقة امتداد لنفوذ البيروقراطية، ومثيلاتها من الجماعات المهنية والنقابية والثقافية التي تسيطر على قطاعات معينة، فالخبير البيروقراطي يفرض نفسه في ميدان اختصاصه، والصحافي يحتكر ميدان اختصاصه لنفسه، ويؤثر في الأمور حسب أهوائه، والنقابي يعتبر نفسه هو الوحيد الذي يعرف مطالب الحركة العمالية، وتتلخص وجهة نظر "كروزي" أنّ مصالح البيروقراطية هو الاعتماد على القوانين والقرارات والمراسيم للتغلب على المشاكل في وقت معيّن، وبمرور الزمن تصبح تلك القوانين لا معنى لها بعد أن تغيّر الوقت وتغيّرت الأوضاع. كما أنّ الأفراد يتحايلون على القوانين ويستغلون منها ما يخدم مصالحهم.

ويتجاهلون كلّ الإجراءات التي لا تخدم مصالحهم وبقدر ما تحاول الحكومات فرض قوانينها على المواطنين، وتضييق على الأفراد المتلاعبين بثروات الشعوب بقدر ما تنشط السوق السوداء والمزايدات بشأن الحصول على الأشياء المحظورة، ولهذا فإنّ الحلّ الأساسي يكمن في نشر المعرفة وتعميمها، وتكوين الذين يعملون بوح جماعية وبأسلوب بسيط، بحيث يمكن الاستغناء عن المستهترين الذين



يحتكرون العلم والمعرفة، ويتحكمون في مصير الشعوب باسم الشرعية،  
والتخصص والدفاع عن النقابات المهنية.

#### الخاتمة

لفهم ميكانزمات عملية تسيير المنظمة وما تعلق بها من أدوار قيادية وفق  
إستراتيجيات تعمل وفق رؤية وخطة، تنطلق من خلفية علمية وعقلانية تمس البعد  
البشري، والتنظيمي لايتأتى فهمه إلا من خلال جملة من النظريات العلمية  
السالف ذكرها .

فالبعد التنظيري للمدارس السوسولوجية بدء بالمدارس الكلاسيكية  
وصولا إلى المدارس الحديثة، أجمعت أن العنصر الأساسي في العملية التنموية وهو  
الإنسان، أو ما نسميه بالموارد البشري، والذي يعتبر الحلقة الأساسية في التنظيم  
والتسيير، وهذا ما ركزت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية والنظرية البيروقراطية  
ونظرية ميشال كروزي، وكل هذه النظريات عملت على إرساء البعد العقلاني في  
التسيير والبعد العلمي في التنظيم وهذا ما تأكد في ثنايا هذا المقال .

❖ هوامش البحث

- (1) مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص 45.
- (2) عمار بوحوش: الانجازات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1984، ص17.
- (3) مصطفى عشوي: مرجع سبق ذكره، ص73.
- (4) Durant (C) : Le travail enchainée ,ed le seuil, Paris, 1978, p47 .
- (5) مصطفى عشوي: مرجع سبق ذكره، ص 74.
- (6) Etzioni (A: Modern organisation, N.Y : England chefs, prentice halb, 1964,p21.
- (7) محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1989، ص 139.
- (8) Terry George, **Principales of management**, C F H ed (home wood richard) D.Trwin, inc, N.Y 1992, p239.
- (9) محمد مختار عثمان: مبادئ علم الإدارة، ليبيا، جامعة قار يونس، 1991، ص110.
- (10) محمد قريوتي، مهدي زويلف: المفاهيم الحديثة في الإدارة، عمان، المطابع المركزية، الطبعة الثالثة، 1993، ص166.
- (11) علي عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي، النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1999 ص ص90-91.
- (12) مهدي زويلف:إدارة المنظمة نظريات وسلوك، المكتبة الإدارية، الأردن، 1996، ص46.
- (13) اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص91.

- (14) Roethlis (J.F) and Dickson (J.W) : **Management and the worker** Cambridge Mars. Harvard university press 1959, p20.
- (15) Mayo. (E) : **Human problems of industrial civilisation**, New York the king Press ,p241.
- (16) Bendix (T) : Bureaucracy : **International encyclopaedia of social sciences**, vol (1-2), N.Y, the Macmillan press, 1972, p206.
- (17) عبد الله محمد عبد الرحمان: مرجع سبق ذكره، ص 150.
- (18) محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص 64.
- (19) مصطفى عشوي : مرجع سبق ذكره، ، ص 70.
- (20) Garry Dessler, **Organisation theory** : Integrating structure and behaviour, (Englewood cliffs : prentice, Hall, tnc, 1986, p30.
- (21) Mouzels, (N.P) **Organisation and bureaucracy**,an Analysis of modern theory (Chicago, Aldine, 1989), p15.
- (22) Gouldner (A) :" **Organizational Analysis**" In Merton et. AL, Sociology today : Problem and prospects. (N.Y, Basic books, in publication, 1959 p.406.
- (23) Crozier (M), **On ne change pas la société par decret**, Paris Grasset. 1979, p20.