

البحوث التنظيمية في الفكر التنظيمي ما بين التطور التقليدي والحديث مقارنة نظرية تحليلية في ظل واقع المشهد التنظيمي.

د. صابر بحري / جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، الجزائر.

د. منى خرموش / جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، الجزائر.

ملخص: يهتم السلوك التنظيمي بدراسة سلوك الأفراد في المنظمات، ودراسة هذا السلوك عرفت تطورات عبر تاريخ تناول البحوث التنظيمية، والتي تميزت بمرحلتين، مرحلة الفكر التقليدي، ومرحلة الفكر الحديث، وفي إطار المرحلتين تنوعت البحوث التي نظرت في البداية للمجال السلوكي التنظيمي كمجال أساسه البيئة وليس الفرد، لتصحيح المفاهيم في الدراسات الحديثة التي ركزت على بعد الفرد، وبعد المنظمة، لذا سنحاول خلال هذا المقال أن نبين أهم تلك التطورات وما أحدثته من نتائج إيجابية في مجال دراسة السلوك التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: البحوث التنظيمية، الفكر التنظيمي، الأفراد، المنظمة.

Abstract

Organizational behavior is concerned with studying the behavior of individuals in organizations, The study of this behavior has known developments across the history of regulatory research, Which was characterized by two phases, The stage of traditional thought, And the stage of modern thought, As part of the two phases, the research initially looked at the organizational behavioral field as an environment-based area rather than an individual, The concepts have been corrected in recent studies which focused on the individual dimension, and after the organization, In this article we will attempt to show the most important developments and the positive results in the study of organizational behavior.

Keywords: Organizational research, Organizational thought, Individuals, the organization.

مقدمة:

يعد السلوك التنظيمي من بين الميادين المهمة التي تهتم بدراسة سلوك الأفراد في المنظمات أين اتجهت الكثير من الدراسات والأبحاث في محاولة لفهم وتفسير الظاهرة السلوكية داخل منظمات الأعمال بمختلف نشاطاتها، ويأتي فهم السلوك الإنساني في المنظمة وتفسيره من أجل التنبؤ به من خلال التحكم فيه وإدارته بما يحقق الأداء الأفضل والأمثل للأفراد داخل المنظمات، خاصة وأن اتجاهات دراسات السلوك التنظيمي سارت في اتجاهين، اتجاه فردي يهتم بدراسة سلوك الأفراد من خلال العمليات العقلية والمعرفية التي تؤكد الفروق الفردية كدراسة الإدراك والتعلم والذاكرة، واتجاه جماعي يتجه لدراسة الجماعة داخل المنظمة وهو ما يؤكد دينامية الجماعة وأهميتها في العمل، وترجمت هذه الدراسة نحو التركيز على الصراع التنظيمي، والتغيير التنظيمي وغيرها من الإشكاليات والظواهر التي تعنى بالجماعة في المنظمة، ولدراسة السلوك التنظيمي لا بد من التركيز على مختلف النظريات التي تناولت السلوك التنظيمي من خلال أبعاده وزواياه المتباينة، خاصة ما تعلق بالإسهامات التي أشار إليها علماء السلوك التنظيمي والإداري، والتي ساهمت في وضع أسس مجال دراسة السلوك التنظيمي.

يرى ديفز Davis أن مصطلح السلوك التنظيمي يطبق بشكل واسع على تفاعل العنصر البشري من خلال جميع أنواع المنظمات، وأينما يحل الأفراد مشاركين بعضهم البعض الآخر في شكل رسمي لتحقيق أهداف معينة لذلك هناك تفاعل بين الأفراد والتقنية والهيكل التنظيمي، كما يرى أن هذه العناصر الثلاث تؤثر وتتأثر بالنظام الاجتماعي الخارجي، ويوصف هذا التفاعل للعناصر الأربعة - وهي الأفراد والتقنية والهيكل التنظيمي والبيئة - بأنه السلوك التنظيمي (منصور بن إبراهيم عبد الله التركي، 2004، ص 57)، فالسلوك التنظيمي هو "الدراسة المنهجية وتطبيق المعرفة حول كيفية تصرف الأفراد والجماعات داخل المؤسسات التي يعملون بها" (Talya) (Bauer, Berrin Erdogan, 2009, p17)، ويشير البعض أن السلوك التنظيمي هو "دراسة السلوك الفردي والجماعي في الأوضاع التنظيمية، فالسلوك التنظيمي ينظر للمنظمات ككيانات، أين يدرس ثلاث مستويات داخل التنظيمات، الفرد، المجموعة، التنظيم" (Simon Dolan, Tony Lingham, p12)، وبذلك ينطوي السلوك التنظيمي على القدرة على فهم أنماط سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، والتنبؤ بالاستجابات السلوكية التي تسببها مختلف الإجراءات الإدارية، من أجل استخدام هذا الفهم وهذه التوقعات لتحقيق السيطرة في المنظمة (David A. Nadler, Tushman, Nina G. Michael L. Hatvan, p35)، ويمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد، السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي، والسلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين أما السلوك الاجتماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة، ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي أما السلوك الاجتماعي فهو لب اهتمام علم الاجتماع، أما السلوك التنظيمي فهو تفاعل علمي علم النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علوم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال الخاص بالسلوك التنظيمي والذي يهتم بسلوك الناس داخل المنظمات (أحمد ماهر، 2000، ص 222).

ويهدف السلوك التنظيمي إلى تحسين فعالية المنظمة، ويدرس ثلاث محددات للسلوك في المنظمات وهي: الأفراد، الجماعات، والهيكل، ويمكن أن نلخص مفهوم السلوك التنظيمي بأنه هو دراسة ما يفعله الناس في المنظمة وكيف

يؤثر ذلك على سلوكهم وأدائهم في المنظمة (Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2011, p10).

إن دراسة السلوك التنظيمي تنطلق بالأساس من البحوث التنظيمية التي تعد وقودا ومنطلقا للدراسات القادمة في مجال السلوك التنظيمي، وقد عرفت البحوث التنظيمية عدة تطورات نبرزها في فكرين أساسيين، فكر تقليدي يتناول مختلف النظريات والإسهامات التقليدية، وفكر حديث يركز على النظرة الحديثة للسلوك التنظيمي، مع الملاحظ أن النظرة لهذين الفكرين تغيرت للعديد من الأسباب أهمها:

- التطورات الحاصلة في ميدان البحوث التنظيمية والتي لم تعد تقتصر على الدراسات الكلاسيكية بل اتجهت للدراسات الحديثة في محاولة لفهم الظاهرة بصورتها الدقيقة من ناحية كيفية الحدوث.
- إسهام العديد من الميادين والتخصصات التي اعتمدت عليها الدراسات التنظيمية فهي لم تعد تقتصر على مجال علم النفس وعلم الاجتماع بل تعتمد على العديد من العلوم وعلى رأسها العلوم الإقتصادية وعلوم الإعلام والاتصال والعلوم السياسية، وكذا العلوم البيولوجية التي حاولت أن تفسر السلوك من منظور علمي.
- تراكم نتائج الدراسات والتي كونت العديد من النظريات الحديثة في مجال السلوك التنظيمي.
- التغيرات التي طرأت في نظرة أرباب العمل وأصحاب المنظمات للدراسات التنظيمية فهي لم تعد مجرد دراسات لا تهم المنظمات بل أضحت المنطلق الأساسي الذي تنطلق منه المنظمات لفهم مبادئ وأسس السلوك الإنساني في المنظمات.
- كثرة المنظمات اليوم من حيث العدد والحجم والتي جعلت تشابك العلاقات داخل العمل، وهو ما أزم المنظمات الإعتماد على علماء السلوك التنظيمي من أجل التحكم في هؤلاء الأفراد وإدارتهم وتسيير علاقاتهم بما يخدم مصالح المنظمة.
- بروز المنافسة كعنصر أساسي في سوق المنظمات اليوم، وهو ما جعل المنظمات تلجأ للعديد من الوسائل والأساليب لاستقطاب الأفراد ولن يتأتى لها ذلك بدون المرور عبر دراسة السلوك التنظيمي.
- إذا ما تتبعنا تطور البحوث التنظيمية نسجل مرحلتين للتطور، مرحلة الفكر التقليدي ومرحلة الفكر الحديث، وفي كل مرحلة نجد مجموعة من النظريات التي بلورت الفكر التنظيمي وتطوره، والتي أسس للكثير من البحوث التنظيمية، لذا سنتطرق في هذا المقام لعنصرين يتعلق بالمرحلتين بما تحمله كل مرحلة من إسهامات في المجال التنظيمي.

مشكلة الدراسة:

لقد شهد الحقل التنظيمي العديد من التطورات والتغيرات التي طرأت عليه والتي ساهمت بدرجة كبيرة في صقل الحقل المعرفي وفق مقاربات نظرية ومنهجية مختلفة، أين كان من الضروري أن ينظر للمشهد التنظيمي من خلال زواياها المختلفة التي تمثلت في مختلف المدارس التنظيمية التي لعبت الدور الأساسي في بلور فكر إداري وتنظيمي متطور وفق أسس تنظيمية ونفسية معينة.

إن البحوث التنظيمية في واقع الأمر عرفت تحولين أساسيين بين التطور التقليدي والتطور الحديث، أين تغيرت الرؤى حول المورد البشري ودوره في المنظمة من دور تقليدي تقني آلي إلى دور حديث متعدد الأبعاد والمهام

وواجبات والمسؤوليات، خاصة وأن البحوث التنظيمية الحديثة شكلت قفزة نوعية في تطور الفكر التنظيمي من خلال النتائج الهامة التي تم التوصل إليها والتي أكدت بصورة لا شك فيها أهمية العناية والإهتمام بالموارد البشري الذي عد من بين أهم العناصر المشكّلة للمنظمة اليوم، وتطويرة هو تطوير مباشر للمنظمة نحو تحسين أداء المنظمة العام.

ولعل الملاحظ أنه بالرغم من أن البحوث التنظيمية تعد المساهم الأول في تطور الفكر التنظيمي ومنطلقا أساسيا له، إلا أن تناولها من قبل الباحثين يبقى فقط على مستوى التأريخ لعلم النفس العمل والتنظيم رغم أنها لعبت دورا بارزا في توضيح الرؤية حول الكثير من المصلحات الإدارية والمبادئ الإدارية والسياسات الإدارية والأهداف الإدارية، التي تسير وفقها المنظمات اليوم.

وإنطلاقا من ذلك جاءت دراستنا النظرية التحليلية في ظل المشهد التنظيمي لتحاول أن تزيل الستار حول تطور البحوث التنظيمية إنطلاقا من الفكر التقليدي والفكر الحديث من خلال التساؤل الرئيسي التالي:
ما هي القراءة التي يمكن تقديمها للمشهد التنظيمي في ظل تطور البحوث التنظيمية في الفكر التنظيمي التقليدي والحديث؟

والذي تندرج ضمنه العديد من التساؤلات أهمها:

ما هي أهم المساهمات التي جاء بها البحوث التنظيمية في الفكر التقليدي؟

ما هي أهم المساهمات التي جاء بها البحوث التنظيمية في الفكر الحديث؟

أهداف الدراسة:

- عرض أهم النظريات التي تناولت البحوث التنظيمية في الفكر التقليدي والحديث.
- تقديم مجموعة من المساهمات التي جاء بها الفكر التقليدي والحديث في مجالات المنظمة.
- تبيان دور البحوث التنظيمية على المستويين التقليدي والحديث في تطوير الفكر التنظيمي اليوم.
- إبراز أهم ما جاءت به مدارس الفكر التقليدي والحديث بالنسبة للمشهد التنظيمي.

أهمية الدراسة:

تنطلق أهمية الدراسة الحالية التي نحن بصدد القيام بها من أهمية الموضوع في حد ذاته على إعتبره البوابة الأساسية التي نلج من خلالها لتخصص علم النفس العمل والتنظيم، إضافة إلى قلة تناول هذا الموضوع من قبل الباحثين وفق نظرة تحليلية ومقارنة معرفية نقدية يمكن أن تضيء من خلال مساهمة في مجال الرؤية التنظيمية للبحوث التنظيمية.

كما تعد هذه الدراسة في إطار المقاربة التحليلية من بين الدراسات التي تحاول أن تقدم إضافة معرفية في مجال تناول الفكر التنظيمي، أي يتجه الكثير من الباحثين لدراسة البحوث التنظيمية بدون المرور حول تأثيراتها على المشهد التنظيمي خاصة وأن الكثير من المبادئ والأسس الإدارية التي يتم الإعتماد عليها في المنظمات اليوم هي نتاج تلك البحوث التنظيمية وهو ما يجعل من إبراز ذلك أكثر من أمر ضروري.

أولا: مرحلة الفكر التقليدي: إن الفكر التقليدي بدأ منذ الوهلة الأولى التي بدأ التفكير في دراسة السلوك الإنساني في التنظيم، وإن كانت البدايات مجرد لمسات ساهمت في بلورة الفكر التنظيمي كما هو عليه اليوم، ويعد

رواد الإدارة العلمية أول من سجل الدراسات في البحوث التنظيمية، والذين أعطوا دفعا جديدا لبروز دراسات أخرى، وسنشير لأهم هذه التطورات فيما يأتي:

1. حركة الإدارة العلمية:

فريدريك ونسلو تايلور: كان فريدريك ونسلو تايلور (Fredrek.W.Taylor) (1856-1915) من رجال الإنتاج والإدارة ومن أوائل من إهتموا بتطبيق أسلوب علمي في تناول مشكلات الصناعة فمفهوم العمل عنده يركز على ثلاثة محاور هي، المحور الأول: الإستمرار ذلك أن كافة المهام يجب أن تؤدي بانتظام خلال فترة زمنية معينة من الزمن، والمحور الثاني: الإنتاج، وهو النشاط الذي يميز العمل عن غيره من الأنشطة الإنسانية، والمحور الثالث: الأجر، إذ أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مكافآت يواجهون بها حاجاتهم الإجتماعية والشخصية المختلفة، وقد أوضح تايلور في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911 بأن 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 فإن تسيير الإدارة والعمال حسب اعتقاد تايلور ينبغي أن يكون وفق مبادئ علمية (الفضيل ريمي، ريمي أسماء، 2013، ص 13).

ولم يكن تايلور الوحيد الذي أسهم في نشر فلسفة الإدارة العلمية، بل كان معه آخرون أمثال فرانك جيلبرت وزوجته ليليان، ويعود إلى جيلبرت فضل تطوير وتنمية أفكار تايلور ووضعها في إطار متكامل على شكل مجموعة من النظم، كما يعود له الفضل في تطوير علم دراسة الحركة، ومن جانب آخر عاونت ليليان جيلبرت زوجها في دراساته، كما أنجزت هي الأخرى دراسات هامة عن ظاهرة الإجهاد، حيث كان لتخصصها في علم النفس أثره الواضح في إبراز الجوانب المعنوية في الإجهاد إلى جانب عناصره المادية، وثمة مساهم ثالث في الفكر الإداري وهو هنري جانت الذي أسهم في تطوير مفاهيم الإدارة من خلال ابتكاره لنظم الحوافز التشجيعية للعمال، كما يعتبر من رواد التخطيط الأوائل حيث كان له فضل تقديم أسلوب مبسط لإعداد البرامج وهو ما يسمى خرائط جانت (علي السلمي، 1988، ص 29-30).

فرانك و ليليان جيلبرت 1878-1924 1868-1972 Frank & Lilian Gilberth:

كان فرانك جيلبرت أحد المهندسين الآخرين الذين قدموا للإدارة العلمية إسهاما مباشرا وعملوا على تقدم الإدارة الصناعية على مستوى العامل أيضا، ففي سنة 1885 تاريخ التحاقه بالعمل في حرفة البناء لاحظ جيلبرت أن الحركات المتعبة في العمل من قبل العمال كانت تختلف من عامل إلى آخر، ومن آن إلى آخر مع نفس العامل، وأن العمال غالبا ما لا يتبعون التعليمات والطرق المقدمة لهم في العمل، ونتيجة لهذا الاختلاف في حركات العمل، ولإيجاد الوسيلة المثلى لأداء العمل قام جيلبرت بتحليل و تنميط الحركات التي يستخدمها العمال بالنسبة للعمل و للأدوات المستخدمة بهدف الوصول إلى أقل الحركات الممكنة أكثرها راحة للعامل أثناء العمل، و إلغاء الحركات غير الضرورية، إعادة ترتيب الحركات و الأدوات و المواد اللازمة للعمل، قد كان لدراسة جيلبرت هذه نتائج إيجابية على أداء العمال، و قد كان لدراسة جيلبرت هذه نتائج إيجابية على أداء العمل، ففي بناء الطوب على الجدران الخارجية مثلا، تمكن جيلبرت من تخفيض عدد الحركات التي تؤدي من 18 إلى 4 حركات لكل طوبة، وبالنسبة لبناء الجدران الداخلية، تمكن من تخفيض عدد الحركات التي تؤدي من 18 إلى 12 حركة لكل طوبة،

الأمر الذي أدى إلى زيادة سرعة البناء من 120 إلى 350 طوبة في الساعة الواحدة لكل عامل . كذلك أبتكر جيلبرت طريقة جديدة لرص الطوب ساعدت على استبعاد الحركات التي يؤديها العامل لفحص الطوب لإختيار السطح الصالح للرص، كما أبتكر منصة بناء متحركة توفر على البناء الانحناء لتناول الطوب، كما حدد درجة الصلابة في مادة البناء التي تمكن من تحقيق التماسك الذاتي للطوب دون جهد إضافي، وبعد أن تزوج جيلبرت من ليليان سنة 1904 والتي كان لها إهتمامات كبيرة بعلم النفس و علم الإدارة، شاركا سويا في القيام بالأعمال التالية:

- استخدموا آلة فوتوغرافية لتصوير وتحليل الحركات التي يقوم العمال بغية تحسينها.
- ابتكروا ساعة دقيقة لضبط الوقت تمكن من تحليل حركات الأفلام المصورة و تحديد الوقت الذي يستغرقه العامل في أداء كل حركة.
- قاما بتقسيم حركات اليد إلى سبع عشرة حركة أساسية و أختارا لكل حركة منها رمزا يعبر عنها.
- و قد أصطلح جيلبرت على طريقته هذه في تحليل و تبسيط العمل بنظام (ثربليج Thirbleg) وهو عبارة عن إسمه مكتوبا بالعكس تقريبا.
- ابتكروا خريطة سير العمل ورسوماتها التوضيحية لاستخدامها في الرقابة على تدفق سير العمل و لإكتشاف الإنحرافات التي تحدث، الأمر الذي يمكن من الوصول إلى أقصى الكفاية الإنتاجية بأقل مجهود ممكن.
- قدما نظام البطاقات لكي تدون فيه أسماء العمال المجددين تكريما لهم، و الذي أستخدم لتحديد أنظمة المكافآت فيما بعد.
- وإذا كان عمل جيلبرت، في بعض الأحيان، يصطلح عليه بعمل السرعة، فإنه كان يختلف عن التعبير الشهير وقتذاك من حيث أن السرعة كانت تأتي من خلال حركات و مجهود أقل من العامل لا من خلال زيادة الضغط على العمال فسيولوجيا و سيكولوجيا و ذهنيا للوصول إلى معدل أعلى للإنتاج (بغول زهير، 2006-2007، ص68-69).

هنري جانت Gant: إهتم جانت بجدولة العمل، حيث إشتهر بخريطته الزمنية (1900)، التي لا تزال تستخدم في الصناعة حتى يومنا هذا، وهي توضح العلاقة بين مخطط العمل والجزء المنفذ منه في المحور الأول، والوقت في المحور الثاني وهي تستعمل في تخطيط العمل الإنتاجي، وتساعد في المراقبة الزمنية للتنفيذ مع خطوات ومراحل العمل للتأكد من الإلتزام الزمني بالخطة، كما قدم جانت نظاما للعمل والحوافز يعتمد على تقديم المكافآت للعمال الذين ينتجون أكثر من المعدل المطلوب، أما العامل الذي ينتج أقل من المعدل المطلوب فقد كان يعطي أجر اليوم العادي، وبهذا قد جانت نوعا من الضمان المالي للعمال برغم مستوى الإنتاج، ويعتبر جانت من أوائل المهتمين بالعوامل النفسية والإنسانية غير المادية للعاملين وإمكانية تقديمها كحوافز للإنتاج (ناصر محمد العديلي، 1995، ص28).

كازنغتون اميرسون Harington Emerson: كان هازنغتون اميرسون من دعاة تايلور والمتحمسين للإدارة العلمية، ولكن أهم إسهاماته كانت تدور حول الكفاءة، وقد قدم عام 1919 عددا من المبادئ أطلق عليها إسم مبادئ الكفاءة الإثنا عشر، وتدور الخمسة الأولى منها حول العلاقات بين العمل وأصحاب العمل،

أما السبعة الأخرى فتدور حول أساليب ونظم الإدارة، وهذي المبادئ هي: تحديد المثل العليا، حسن الإدراك، حسن المشورة، النظام والضببط، النزاهة، السجلات، تصريف الأمور، المعايير والجداول، تنشيط الظروف، تنميط التعليمات، ثبات العمليات، الكفاءة (لوكيا الهاشمي، دس، ص 48-49).

وفي ضوء البحوث والدراسات والأعمال التي قدمها الرواد الأوائل السابق الإشارة إليهم وغيرهم يمكننا تلخيص أهم مساهمات حركة الإدارة العلمية في بناء نظرية الإدارة وذلك على النحو التالي:

- تقدم العديد من الوسائل والأساليب العلمية للكفاءة الإنتاجية والتي تم تطبيقها فيما بعد في العديد من المنظمات خارج الصناعة بدءاً بخدمات الأكل السريع إلى تدريب الجراحين، والتي جعلت أن أي مهمة عمل يمكن أن تكون أكثر كفاءة في الأداء من خلال إتباع هذه الأساليب.

- أن إنتشار خطوط التجميع والسرعة التي أصبحت تتميز بها في تجميع المنتجات ترجع فكرتها إلى الإدارة العلمية.

- أن آثار مساهمات الإدارة العلمية يمكن أيضا أن نلمسها من خلال حرص العديد من المنظمات المعاصرة على تصميم وتوصيف وتحليل الوظائف والاختيار العلمي للعاملين وتدريبهم لتنمية مهاراتهم الوظيفية.

- تعتبر حركة الإدارة العلمية أول من فتح الطريق للمهنيين في الإدارة بالإضافة إلى النظر إليها كعلم به مبادئه وأصوله (محمد بكري عبد العليم، 2008، ص 72).

وبالرغم من المساهمات التي قدمتها النظرية الكلاسيكية إلا أنها لاقت انتقادات كثيرة من طرف الباحثين خاصة ما تعلق رؤيتها حول طبيعة الإدارة ونظرتها للعمل وأهم الانتقادات أو أوجه القصور التي رأى فيها الباحثين جد مهمة هي:

- أن حركة الإدارة العلمية وقعت في خطأ متمثل في افتراضاتها حول العنصر البشري (العمال)، والتي افترضت أن سلوكه يحكمه العقلانية.

- أن التركيز الشديد على الإنتاجية والتي تؤدي إلى الربحية دفع الإدارة في المنظمات إلى استغلال كل من العمال والعملاء.

- اعتبر تايلور وزملاؤه الفرد آلة يخضع لميكانيكية وهندسة الحركات الضرورية والتصرفات العقلانية والرقابة الصارمة، وأهملوا بذلك أنه كائن اجتماعي بطبيعته وله مكوناته النفسية والاجتماعية وله قدراته الخلاقية.

أن أبحاث ودراسات معظم رواد الحركة تفتقر التعميم لأنها أجريت على أماكن محددة (محمد بكري عبد العليم، 2008، ص 73).

2. مدرسة العلاقات الإنسانية:

إلتون مايو: لم يبدأ إلتون مايو أبحاثه الميدانية في مصنع هوثورن، بل قام بأبحاث سابقة في مصنع نسيج مدينة فيلادلفيا وذلك عام 1923، وكان الهدف الرئيسي من إجراء الأبحاث محاولة دراسة مشكلات دوران العمل، وزيادة معدل تنقل العمال، ثم تقدم حلول مناسبة للتغلب على أو التقليل من تلك المشكلات، وخرجت الدراسة بتوصيات هامة تتعلق بالعمال كضرورة الإهتمام برفع روحهم المعنوية، وأن تتخلل ساعات العمل اليومي فترات

راحة للعمال مع وضع نظام للحوافز المالية لتشجيعهم على زيادة الإنتاج، وقد أمكن التغلب على مشكلات العمل وزيادة الإنتاجية إثر وضع توصيات مايو موضع التنفيذ (إعتماد محمد علام، 1994، ص86).

وقد بدأت بوادر العلاقات الإنسانية تزدهر مع بداية الثورة الصناعية إذ سادت الفكرة أن تحسين وسائل وظروف العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ورفع مستوى المعيشة، واحتلت التجارب التي قام بها جورج إلتون مايو (1880-1949 G.Eltonmayo) وآخرون عام 1927 في مصنع هاوثورن في الولايات المتحدة الأمريكية ثورة في الفكر الإداري الإنساني، حيث أثبتت التجارب أن العوامل النفسية والاجتماعية والإنسانية تلعب دوراً أساسياً كمحدد لسلوك الأفراد وإنسانيتهم، وتعتبر نتائج هذه التجارب هي بداية لميلاد العلاقات الإنسانية التي أبرزت إلى حد كبير أهمية هذه العلاقات للأفراد والمؤسسة (سليم عودة الزبون، محمد، 2010، ص667)، وقد خلصت هذه التجارب إلى العديد من النتائج أهمها:

- ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري في مجال العمل.
 - الإشراف له أهمية قصوى في حفز العامل وتنمية الروح المعنوية لديه.
 - أهمية توفير سبل الإتصال الرسمي وغير الرسمي بين الإدارة والعاملين.
 - أهمية إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
- إن الأجر ليس هو الحافز الأول بالنسبة للعامل فهناك الشعور بالاستقرار والأمن في العمل الثابت المنظم (سليم عودة الزبون، محمد، 2010، ص667).

وقد قام إلتون مايو بسلسلة من التجارب والتي عرفت بتجارب شركة ويسترن إيكتريك (هاوثورن) حول أثر العوامل البيئية وفترات الراحة والأجور على الإنتاج وتمثلت هذه التجارب في: التجربة الخاصة بعامل الإضاءة، التجربة الخاصة بفترات الراحة، التجربة الخاصة بالأجور، تجربة المقابلات والاستبيانات (محمود فتحي عكاشة، 1999، ص49-55).

ماري باركر فوليت Mary Parker Follert (1868-1933): تعتبر فوليت من الأوائل الداعين إلى ضرورة الإهتمام بالنواحي الإنسانية في المنظمة من خلال دعوتها إلى ضرورة إشراك المرؤوسين بأعمال التخطيط، والتنسيق حتى تكون لديهم معارف مسبقة على ما سيقومون به، إذ نادى بضرورة تطبيق مبدأ القوة المشتركة بدلا من القوة المتسلطة إذ يتم تحقيق أعلى درجات الكفاءة في العمل عن طريق تكامل الأنشطة، كما نهبت إلى أن الأوامر المتسلطة يقابلها مقاومة من الأفراد، وبالتالي يمكن السيطرة على المواقف من خلال الإقناع، أي تغليف الأوامر بالنواحي السلوكية والإنسانية، ورأت فوليت أن التنسيق هو أساس الإدارة إذ نادى بتوافر أربعة عناصر لتوفير مناخ النجاح للتنسيق: أن يتم التنسيق بالاتصال المباشر، أنه عملية مستمرة طالما هناك أعمالا تؤدي وإدارات متخصصة، تنسيق المراحل الأولية للمنظمة، أن التنسيق هو العلاقة المتبادلة بين كافة العوامل المتعلقة بالموقف⁽¹⁸⁾ (شوقي ناجي جواد، 2000، ص67)، (كامل بربر، 1996، ص43-44).

لقد توصلت هذه المدرسة إلى نتائج هامة خاصة فيما يتعلق باهتمامها بالنواحي الاجتماعية، إلا أنها تميزت بالبساطة التحليلية للمشاكل، مما دفع بظهور الحاجة إلى الفهم الأكثر والأشمل للسلوك الإنساني بالمنظمات، كما أنها تجاهلت التنظيم الرسمي معتبرة أن التنظيم غير الرسمي هو أساس الهيكل التنظيمي، لذا فإن إلغاء دور التنظيم

الرسمي يعني عدم وجود منظمة قائمة(علي الشريف، محمد سلطان، 1998، ص47)، ولكن هذا لا يعني أن التجارب التي قام بها إلتون مايو في مصانع هاوثورن كانت مثالية أو كاملة، فتعتبر هذه الأبحاث ناقصة وفقا للمفاهيم العلمية(الإحصائية بالذات)، ولكن بالرغم من ذلك كان تأثيرها كبيرا على ميدان السلوك التنظيمي، وإسهامات هذه التجارب لا تكمن فيما أظهرته من تأثيرات شدة الإضاءة وغيرها من العوامل ولكن فيما كشفت عنه بطريقة غير مباشرة عن أهمية الحاجات الإنسانية والاتجاهات والدوافع وعلاقات العمل، فقد رسخت هذه الدراسات الارتباط بين علم السلوك التنظيمي الوليد والعلوم السلوكية الأخرى مثل علم النفس وعلم الاجتماع، وعلى الرغم من أن مدخل العلاقات الإنسانية حلت محله تدريجيا مداخل وأفكار أخرى أكثر رقيا إلا أن العديد من الأفكار والمفاهيم الخاصة به، ساهمت مساهمة كبيرة في تطوير علم السلوك التنظيمي(رواية حسن، 2000، ص32-33).

إن مدرسة العلاقات الإنسانية ساهمت مساهمة كبيرة في تطور البحوث التنظيمية خاصة من ناحية إدراج العلاقات الإنسانية ودورها الكبير في مختلف سلوكيات الأفراد داخل المنظمة، وهو ما لا يمكن إغفاله، بالرغم من أن رواد هذه المدرسة لم يكونوا مهتمين بدراسة الجانب النفسي للعمال لكن النتائج التي توصلوا إليها أكدت أهمية هذا الجانب في العمل، وبذلك مهدت مدرسة العلاقات الإنسانية للمداخل الأخرى لتأكيد وتوطيد الجانب النفسي في العمل من خلال الدراسات المتعددة التي أجريت فيما بعد.

3. المدرسة البيروقراطية: وتنسب فكرة الإدارة البيروقراطية إلى الباحث الاجتماعي الألماني ماكس وير(Max Weve)(1864-1920)، والذي قدم نموذجا مثاليا للتنظيمات الرسمية المعقدة أو كبيرة الحجم، ومن خلال دراسته التاريخية المقارنة والمكثفة، إستخلص وير أن البيروقراطية الرسمية تعكس عنصر الرشد والكفاءة في إدارة المنظمات السياسية والإقتصادية والاجتماعية، وقد حدد وير أهم الخصائص المميزة للتنظيم البيروقراطي والتي تشتمل على ما يلي(محمد بكري عبد العليم، 2008، ص73-75):

- التدرج الهرمي للسلطة في التنظيم البيروقراطي من أعلى إلى أسفل ، بما يؤدي إلى التحديد الواضع للسلطة لكل مركز وظيفي ويحقق رقابة المستويات الإدارية العليا للمستويات الإدارية الأقل.
- التحديد القاطع للواجبات اللازمة لتحقيق أهداف التنظيم البيروقراطي.
- التخصص الوظيفي وتقسيم العمل، واجتياز وتعيين الأفراد وفقا للتخصص في العمل، كما أن التدريب يعتبر مطلباً ضرورياً لتأهيل أو رفع كفاءة الأفراد.
- اللوائح والإجراءات التي يجب أن تكون محددة وواضحة ويلتزم بها الجميع في كل الظروف، وليس من يحق الموظف أن يخالف مثل هذه اللوائح والإجراءات وإلا تعرض للعقاب.
- المستندات والسجلات الرسمية، حيث يعتمد العمل والاتصال في التنظيم البيروقراطي على المعلومات المكتوبة والموثقة رسمياً في السجلات والمستندات.
- إلغاء الطابع الشخصي والتجرد من الذاتية، حيث يخضع العاملون في التنظيم البيروقراطي للأوامر والتعليمات الموضوعية والمجردة من الذاتية، أما الطابع الشخصي وأنماط السلوك في التنظيم فهي محددة بشكل رسمي وطبقاً للوائح وقوانين محددة.

- عنصر الكفاءة والتي تمثل الصفة المميزة للموظف البيروقراطي.
- الفصل بين حياة الموظف الخاصة وعمله في التنظيم البيروقراطي.
- وفي ضوء السمات السابقة والمميزة لمدخل الإدارة البيروقراطية يلاحظ بوضوح أن ويبر لم يقصد بالبيروقراطية معناه السلبي الدارج قى وقتنا الحالي، أي لا يقصد الجمود والروتين والتعقيد وعدم المرونة في أداء العمل، وعلى العكس فإنه كان يقصد وجود نظام رسمي يتصف بالكفاءة العالية والرشد في التصرفات في إدارة الأنشطة والأعمال في المنظمات كبيرة الحجم كما أن المتأمل في نموذج ويبر للإدارة البيروقراطية لا يجد شيئاً يشير إلى دلالة خاطئة في الإدارة، حيث لا أحد في الوقت المعاصر يرفض أن تكون في منظمته أهداف واضحة، وتدرجاً للسلطة، وتعليمات وإرشادات رسمية للعمل، وكفاءة في الأداء.
- وقد وضع الألماني ماكس ويبر Max Weber (1920-1964) نموذج خاص بالتنظيم الإداري البيروقراطي، أو الإدارة البيروقراطية مستخلصاً ثلاثة نماذج للتنظيم: نموذج السلطة التقليدية والذي يستمد شرعيته من توارث السلطة. -نموذج السلطة الإلهية، والذي يستمد شرعيته من الخصائص الجسمية والقدرات التي يتميز بها القائد عن غيره -نموذج السلطة العقلية-، وتقوم على أساس التنظيم العقلي للإدارة، وتتلور سمات الإدارة وفق هذا النموذج في:
- التسلسل الرئاسي أو التدرج الهرمي للسلطة.
- هيكل تنظيمي رسمي محدد الوظائف والمراكز وفق تسلسل هرمي، حيث يضمن هذا الهيكل عملية الرقابة.
- فصل الإدارة عن ملكية وسائل الإنتاج.
- اللوائح والتعليمات تكون مكتوبة، إذ يمكن الاستدلال بها في أي وقت.
- الوظيفة ليست ملكاً لشاغلها، وتتم الترقية حسب الكفاءة التي يظهرها الأفراد في وظائفهم.
- التدريب لزيادة الكفاءة الإنتاجية(مصطفى عشوي، 1992، ص72).
- إن تحليل فيبر للبيروقراطية هو إمتداد لتحليله للسلطة القانونية التي اعتبرها مؤشراً لنضج علاقات السلطة في المجتمع، لكنه وقبل استنتاجه لهذه الفكرة عمد إلى تحليل أنواع السلطة التي يطلق عليها أنساق الضبط الإجتماعي الشرعي والتي أرجعها إلى مصادر ثلاث:
- هناك السلطة التقليدية التي توجد في المجتمعات البدائية والتي تقوم على أساس إحترام الأنظمة الإجتماعية السائدة.
- في حين تقوم السلطة البطولية أو الإلهامية على أساس ما يتمتع به القائد من صفات خارقة للعادة.
- السلطة القانونية وهي تنبع من القانون حيث يطيع الناس القانون لاعتقادهم بأنه عادل وأنه صدر وفقاً لإجراءات عادلة وسليمة(رضوان العيني بن علي، 2015، ص9).
- وما تزال العديد من المنظمات المعاصرة على اختلاف طبيعة نشاطها تطبق العديد من ملامح نظام ويبر البيروقراطي في الإدارة، كما أن ما قدمه من أفكار أثرت نظرية الإدارة وساهمت في تطور الفكر الإداري، ولقد أثار نموذج ويبر اهتمام العديد من الباحثين في الإدارة وتعاقبت الدراسات والبحوث التي ساهمت في تقييم هذا النموذج وكشف

نقاط الضعف فيه وإظهار مواطن القوة التي يتميز بها، ومن الجوانب السلبية التي كشفت عنها الدراسات الإدارية في نموذج ويبر في ما يلي:

- الرقابة الشديدة من خلال القوانين واللوائح وعلاقات السلطة الهرمية.
- التناقض والتعارض في بعض المبادئ التنظيمية.
- الجمود والالتزام الشديد باللوائح والإجراءات في اتخاذ القرارات والعمل، ولعل هذا ما توارثه الموظف في الإدارة الحكومية وبالغ فيه، ومن ثم تسبب ذلك في ارتباط معنى البيروقراطية لدى الناس على أنها الجمود وعدم المرونة وتقديس اللوائح.
- إهمال الجوانب الإنسانية ومعاملة الفرد في التنظيم كآلة وليس كإنسان له مكوناته النفسية والاجتماعية.
- التنظيم البيروقراطي تنظيم مغلق لأن نجاحه يتوقف فقط على خصائصه ومحدداته الداخلية، وهذا لا يتفق مع النظرة الحديثة للتنظيم على أن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، ومن ثم فإن محددات نجاح أي تنظيم تتمثل في كل من البيئة المحيطة وقدراته الذاتية (محمد بكري عبد العليم، 2008، ص 76-78).

3. مدرسة العمليات الإدارية:

هنري فايول: يعتبر الكثير من كتاب الإدارة أن المهندس الفرنسي هنري فايول Henry Fayol (1925-1941) هو مؤسس الفعلي لنظرية الإدارة الحديثة، ونشر أفكاره في كتابه المشهور: "الإدارة الصناعية والعمومية" الصادر عام 1916 (قيس محمد العبيدي، 1997، ص 71)، حيث عرف فايول السلوك الإداري من خلال النشاطات التالية: التنظيم، التخطيط، إصدار الأوامر، التنسيق، الضبط والسيطرة، كما أنه يركز على أهمية تقسيم العمل ووحدة السلطة والانضباط وخضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة للمؤسسة، وتعتبر هذه النظرية مكتملة لاتجاه تايلور في الإدارة العلمية لكنها تختلف عنها في بعض الأمور، فهي لا تؤمن بأن ضعف مستويات تحمل المسؤولية وافتقاده المقدرة على التوجيه أو التسيير الذاتي لدى العاملين وراء عمليات الرقابة الصارمة والإشراف الدقيق بل ترى أن هذه الوظائف الإدارية التي سبق ذكرها إنما تقتضيها مصلحة العمل الإداري، ومن خلال دراسة فايول وملاحظته حاول أن يستنبط القواعد الأساسية للإدارة الناجحة لجميع هذه الأنشطة في المؤسسة، وقد خرج بعدة مبادئ للإدارة التي عد منها أربعة عشر مبدأ هي:

- تقسيم العمل: ويعني توزيع العمل المركب من أجزاء متعددة بين متخصصين لكل منهم جزء وكلما زاد التخصص كلما كان أكثر إتقاناً وكفاءة.
- السلطة: وتعني أن المسول الإداري يجب أن يصدر الأوامر حتى يستمر أداء الأعمال وإنجاز المهمات، ويقتضي ذلك أن يكون للإداري الصلاحيات التي تمكنه من إصدار الأوامر.
- الإيضاحات: وتعني أن العاملين في المؤسسة يجب أن يحترموا القوانين والأصول المرعية في المؤسسة.
- وحدة الأمر: وتعني أن يتلقى العامل التعليمات الخاصة القيام بعمل معين من مسئول واحد فقط، لأن تعدد المسئولين على الشخص الواحد يؤدي إلى الارتباك والتخبط.

- وحدة التوجيه: وتعني أن العمليات المتشابهة التي تشترك في هدف بالمؤسسة يجب أن تتم تحت إشراف جهة واحدة وضمن خطة واحدة كذلك.
- تقديم المصلحة العامة للمؤسسة على المصالح الشخصية الخاصة لجميع العاملين فيها.
- وجود نظام عادل لمكافأة المحسن والمتقن لعمله.
- مركزية إتخاذ القرار: وذلك لأن القرارات الهامة الرئيسية يجب أن تكون بيد الإدارة، ولا يعني ذلك تجريد العامل من جميع الصلاحيات بل يجب أن يمنح لكل عامل من الصلاحيات ما يمكنه من أداء عمله في نطاق الصلاحية الممنوحة له.
- المحافظة على التسلسل الهرمي للسلطة في المنظمة: وذلك بمراعاة مراتب السلطة من الأعلى إلى الأدنى كما هي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- الانتظام: ويعني ضرورة وجود كل شخص وكل شيء بالمؤسسة في المكان الذي يجب أن يكون فيه وأن يعتني بشكل خاص بوضع كل عامل في العمل الذي يصلح له.
- يؤكد فايول على ضرورة تحلي الإداري إلى جانب المعاملة العادلة باللطف ومحاوله مصادقة العاملين.
- الإستقرار: أي استقرار العاملين لأن التغيير السريع يؤثر في كفاءة العمل والإنتاج.
- المبادرة: وتعني إتاحة قدر من الحرية لفريق العمل لتجريب خططهم الخاصة وعدم إحباط مبادراتهم وتحمل حدوث بعض الأخطاء نتيجة ذلك.
- المحافظة على روح التعاون والتضامن والفريق في المؤسسة(فاروق عبد فلي، السيد محمد عبد المجيد، 2005، ص 54-56).
- كما نجد أن هنري فايول قد قام بوضع ستة أنشطة رئيسية للمشروع، تتمثل في أنشطة فنية تتعلق بالإنتاج، أنشطة تجارية تتعلق بالشراء والبيع والمبادلة، أنشطة مالية: تتضمن البحث كرأس المال واستخدامه الأمثل، أنشطة الضمان والرقابة: تتضمن حماية الممتلكات والأشخاص، أنشطة محاسبية وتتضمن الإحصاء، أنشطة إدارية (التسيير) وتتضمن: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة(بوقلقول الهادي، 1995-1996، ص39).
- موني ورايلي: لقد اهتم كل من جيمس موني Mooney و ألان رايلي Réiley(1931) بمبادئ التنظيم سعياً إلى إيجاد مبادئ وأسس له، وقد لاحظا أنه في جميع المنظمات(الأجهزة) يوجد مبدأ التدرج الخاص بالتسلسل الهرمي للعمل التنظيمي، وأنه وإن اختلف الهيكل التنظيمي من جهاز لآخر فإن هذا المبدأ يوجد فيها كلها بفرعيه، الأول وهو التسلسل الهرمي للسلطة والثاني وهو توزيع العمل نفسه وتقسيمه، وأن عمل الإدارة الأساسي هو توزيع الأعمال والسلطات بين العاملين في المنظمة أو الجهاز، بهدف الوصول إلى أقصى حد من الإنتاجية، كما تحدث موني عن بعض المبادئ الأساسية للتنظيم مثل التنسيق، والتدرج وتفويض الصلاحيات(ناصر محمد العديلي، 1995، ص31).

نظرية الإدارة التنظيمية لجوليك إرويك: قدم كل من جوليك إرويك عدة إسهامات قيمة في مجال الإدارة والتنظيم، فقد شرح المبادئ الإدارية التي وضعها هنري فايول، فبالنسبة لجوليك يرى أن عملية الإدارة تشمل العناصر التالية:

- التخطيط: ويعني وضع الخطوط العامة للأهداف المطلوب تنفيذها والأساليب اللازمة لذلك.
 - التنظيم: ويعني إنشاء الهيكل الرسمي للسلطة والتي من خلالها يتم ترتيب أجزاء العمل وتعريفها والتنسيق بينها في سبيل تحقيق الهدف المحدد.
 - التوظيف: ويتعلق بإختيار وتعيين الأفراد وتدريبهم وتهيئة المناخ المناسب للعمل.
 - التوجيه: ويعني العمل المستمر الخاص باتخاذ القرارات وصياغتها في صورة أوامر وتعليمات.
 - التنسيق: ويعني ربط أجزاء العمل المختلفة ببعضها البعض.
- كذلك يرى إرويك أن المراقبة اليومية للمرؤوسين قد تتطلب في بعض الأحيان الحفاظ على النظام والانضباط داخل المؤسسة عن طريق بعض العقوبات على أن يكون تطبيقها عادلا بالنسبة لجموع العاملين، و يرى إرويك أيضا أن النتائج المباشرة من قيام المديرين بوظائفهم المذكورة آنفا هي التواصل إلى النظام في المؤسسة وتشجيع العاملين على إتخاذ المبادرة والتوصل إلى روح الجماعة لتسود بين العاملين في المؤسسة (لوكيا الهاشمي، دس، ص 65-66).

ولكن رغم الأهمية الكبيرة التي إكتسبتها أفكار مدرسة العمليات الإدارية في توضيح معالم النظرية العلمية للإدارة فإنها كانت محل انتقادات عديدة من قبل الباحثين، هذه الانتقادات تتمثل فيما يلي:

- تجاهلت مدرسة العمليات الإدارية العامل الإنساني وسلوك الأفراد والجماعات وتأثيرها في التنظيم والإدارة وتجاهلت أيضا المشاكل الديناميكية للأعمال الإدارية وكيفية حل المشاكل الإدارية.
- يعاب على فايول انه لم ينجح في فصل وظيفة التنسيق عن وظيفتي التخطيط والتنظيم، فهو لم ينتبه إلى أن التنسيق في الواقع ما هو إلا عملية إدارية، فالتخطيط والتنظيم ما هي إلا تطبيق لمفهوم التنسيق (لوكيا الهاشمي، دس، ص 67-68).

ما يمكننا استنتاجه أن كل واحدة من مدارس الفكر الإداري الرئيسية قدمت مع الأعمال التي قدمتها أبحاث السلوك التنظيمي المساهمات الإيجابية التالية:

- معارف يمكن لممارسي الإدارة استخدامها.
- تفسير المعارف بحيث يمكن للمديرين استخدامها.
- اقتراحات وفرضيات يمكن استخدامها بشكل علمي لبحث العمليات الإدارية والسلوكية التنظيمية ووظائفها ونظرياتها.
- إضافات إلى النظريات والنماذج والتقنيات الموجودة فعلا لتخدم كمرجع أساسي للمنظرين والباحثين والإداريين.

- مصطلحات استخدمت لفهم ما يقوم به الإداريون (مايكل تي. ماتيسون، جون إم. إيفانيسيفش، 1999، ص19).

وبالرغم من الانتقادات الكثيرة التي وجهت لتايلور إلا أنه يعتبر الأول الذي تناول مفهوم الإدارة من جانب دراسي علمي، كما أنه أسهم في بروز إحدى أهم النظريات الكلاسيكية في الإدارة والتي فتحت المجال واسعاً للكثير من الباحثين الذي جاؤوا من ورائه كي يطوروا مختلف النظريات التي تناولت التنظيم في مختلف أبعاده وصوره، فتايلور الذي نظر إلى المنظمة على أساس مادي بحث أين أعتبر مختلف الوظائف التي تقوم بها المنظمة تتعلق بمعادلة الربح والمال، ولعل هذا من أهم الجوانب التي تم انتقاد تايلور فيه، ذلك أنه اهتم بالجانب المالي للعامل دون الحديث أو الإشارة إلى مختلف الجوانب الإنسانية التي تميز الإنسان عن غيره، فقد نظر تايلور للعامل نظرة آلية مادية، وهي نظرة فيها جانب من القصور من حيث أن الإنسان حقيقة يعمل من أجل تلبية حاجاته الفسيولوجية وذلك عن طريق حصوله على المال، لكن هذا ليس هو الدافع الوحيد لعمل الإنسان، فهناك الكثير من الجوانب التي أهملها تايلور في نظريته ولعل أهمها العلاقات الإنسانية والدور البارز الذي تلعبه في مختلف المنظمات، لكن وكما سبق وأن ذكرنا فإن رغم الانتقادات الكثيرة التي لاقاها تايلور إلا أن نظريته لعبت دوراً محورياً في تطور البحوث التنظيمية أين كان ينظر للمنظمة على أساس مادي بحث، كما أنه بالرغم من أهمية الجانب الإنساني الذي أغفله تايلور إلا أن الجانب المادي لا يمكن إنكاره إذ لا يزال ولغاية اليوم يلعب دوراً أساسياً في مختلف المنظمات ولدى الكثير من الأفراد.

وبهذا فإن المدخل الكلاسيكي قد اتفق على إهمال الجانب الإنساني في العمل وبلك فقد نفى كل ما من شأنه أن يؤثر على العلاقات داخل العمل وبالتالي على العمل، فجيلبرت حين افترض أن هناك طريقة مثلى لأداء العمل تجاهل أن تلك الطريقة المثلى لا يستطيع أن يصلها كل الأفراد لذلك فهناك أداء متوسط مقبول من طرف جميع الأفراد أما المثالية فهي خاصة بالأفراد المبدعين والتميزين في العمل، كما أن مبادئ فايول لا تزال لغاية اليوم تستخدم من طرف مختلف المنظمات إلا أنه لم يضيف أي طابع إنساني على مختلف مبادئه، أما ماكس ويبر فإنه بحديثه عن البيروقراطية في التنظيم حصره في التنظيم المادي المنغلق على نفسه نافياً أن يكون هذا التنظيم هو كائن اجتماعي يتأثر ويؤثر في المحيط الذي ينتمي إليه، بإعتباره يضم مجموعة من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم في إطار العلاقات الاجتماعية، وما يمكننا ملاحظته من خلال استعراضنا لتطور البحوث التنظيمية في المدرسة الكلاسيكية أنه بالرغم من النتائج المميزة التي برزت في دراسات وأبحاث رواد هذه المدرسة في المجالات التي سبق ذكرها، والتي تطبق في الوقت الحاضر بعد تنمية معظم هذه الأفكار والنتائج، إلا أن هذه المدرسة كانت عرضة للكثير من الانتقادات منها:

- أن الغرض الخاص بأن الفرد رجل اقتصادي هدفه تحقيق أقصى المكاسب المادية سقط مع نتائج المدارس السلوكية والعلاقات الإنسانية.
- أهملت هذه المدرسة وجود التنظيمات غير الرسمية في المنظمات.
- أن مبدأ ونطاق الإشراف لا يمكن الأخذ به وتطبيقه، لأن نطاق الإشراف لا يتوقف فقط على كفاءة الرئيس، فهناك اعتبارات أخرى تتعلق بالعمل وطبيعة وقدرات المرؤوسين.

إن النظر لمختلف النظريات والإسهامات التي قام بها رواد مختلف المدارس السابقة الذكر يؤكد لنا تلك الأهمية التي لعبوها من أجل تطور البحوث في ميدان السلوك التنظيمي كل وفق وجهة نظره، ولقد كانت مختلف النظريات بما يعتقد أصحابها بداية لتشكيل فكر جديد فيما يخص التنظيم، وهو ما سنتكلم عليه لاحقاً حينما نشير لأهم المدارس الحديثة في تطور البحوث التنظيمية التي استفادت من إنتاجات وأفكار الرعيل الأول من رواد الفكر التنظيمي.

ثانياً: مرحلة الفكر الحديث.

لقد وجهت الكثير من الانتقادات التي لمختلف المدارس التقليدية التي ساهمت في تطور البحوث التنظيمية، هذه الانتقادات كانت أساساً لقيام العديد من الدراسات التي اتجهت اتجاهها آخر في دراستها وذلك بهدف دراسة وفهم مختلف السلوكيات التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة، ولعل تراكم هذه الدراسات من جهة وغزارتها من جهة أخرى كون لنا رصيد معرفياً ساهم في تطور البحوث التنظيمية، لذا سنتناول أهم المدارس الحديثة التي ساهمت في تطور البحوث التنظيمية في محاولة من للإلمام بأهم الباحثين الذين تركوا بصمتهم في ميدان السلوك التنظيمي رغم إختلاف انطلاقاتهم التي ساهمت في تنوع وإثراء البحوث التنظيمية وهو ما سنحاول أن نقف عليه.

1. نظرية النظام التعاوني: تأثر برنارد بأفكار فلاسفة الإدارة من أمثال أوليفر سيلدون والتون مايو وماري باركو فوليت، فهو يرى أن التنظيم يقوم على أساس تعاوني مقصود وهادف، ولذا فهو يقول أن التنظيم الرسمي تعاون بين الناس من النوع الشعوري المقصود والهادف، وفي تعريف آخر له أن التنظيم هو نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي وشعور، ومن هذه التعاريف نرى أن نظرية برنارد تقوم على ثلاث عناصر أساسية وهي:

- وجود هدف مشترك يجمع بين الأعضاء ويسعون لتحقيقه.
 - وجود نظام اتصالات كفؤ بين أعضاء التنظيم.
 - رغبة أعضاء التنظيم الصادقة (شعورية ومقصودة) للعمل والمساهمة.
- وقد اعترف برنارد بحتمية وجود التنظيم غير الرسمي الذي ينشأ عن تفاعلات أعضاء التنظيم واتصالاتهم بعضهم ببعض، ويرى برنارد أن التنظيم غير الرسمي يخلق لدى الأعضاء مفاهيم وأهداف واتجاهات وأنماط سلوكية معينة، كما أنه يهيئ الظروف الملائمة للتنظيم الرسمي ليمارس من خلاله بعض نشاطاته التي يصعب تحقيقها بصورة رسمية، ولذا فإن التنظيم غير الرسمي يقدم خدماته للتنظيم الرسمي حيث يعمل على تنمية وتدعيم الإتصال بين أعضاء التنظيم، كما يعمل على تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم المختلفة، وشعور التكامل الشخصي وإحترام الذات وحرية الإختيار بين أعضاء التنظيم، ويرى برنارد أن الإنسان يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة المادية والاجتماعية والنفسية التي يقدمها التنظيم تزيد عن المساهمات التي يطلب من العنصر تقديمها، وفي حالة عكس ذلك يرفض العضو التعاون والاشتراك معبراً عن ذلك بعدة طرق تتراوح في شدتها من التذمر والاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة وترك العمل (كامل محمد المغربي، 2004، ص 60-61).

2. نظرية التوازن التنظيمي لهيربرت سيمون: ينصرف اهتمام علماء نظريات صنع القرار كمدخل لدراسة التنظيم إلى دراسة قضيتين أساسيتين، الأولى طبيعة صنع القرار في علاقتها باستقرار أو نمور التنظيمات، والثانية

رؤية التنظيم كمنسق مفتوح تحد البيئة من صنع القرار الرشيد، وذلك من خلال القيود التي تفرضها على التنظيم، ونعرض فيما يلي الفرضيات الأساسية لنظرية هيربرت سيمون:

- يمكن استخلاص سمات التنظيم ووظائفه من خصائص عمليات حل المشكلات الإنسانية ومن الإختيار الإنساني الرشيد ولا يمكن النظر إلى أعضاء التنظيم باعتبارهم أدوات أو آلات بل كأفراد لهم رغباتهم ومتطلباتهم ودوافعهم وتطلعاتهم.

- إن عملية صنع القرار والقائمين بها يمثلان أفضل المدخل لفهم وتحليل التنظيم. ومن هذه الرؤية الازدواجية لدراسة التنظيم في مقابل ما تتطلبه الوظيفة الأساسية له من ضرورة التحديد الواضح للإطار الذي يتحرك فيه الفرد عند صنع قراراته، يقدر سيمون فكرة التوازن بين الحوافز ومشاركة الفرد في التنظيم، ويرى أن تحقيق التوازن يعتمد على معيار ذاتي كدرجة رضا الفرد عما يقوم به من أدوار رسمية داخل التنظيم، كما أن استمرارية مشاركة الفرد في التنظيم مرهونة بما يحققه من مكاسب والرضا الذي يشعر به تجاه أدواره الرسمية، ويضيف سيمون بعدا هاما يتمثل في خصائص البنية التنظيمية التي لا تخلو من توترات وصراعات، ومحاولة إستخدام التنظيم أساليب ضبط مقننة تحكم مجال صنع القرارات، ويرى سيمون أن القرارات تعتمد على نوعين من المعطيات، النوع الأول معطيات إمبريقية، والنوع الثاني يتمثل في معطيات قيمية ذات طابع أخلاقي وترتبط بالأهداف بينما ترتبط المعطيات الإمبريقية بالوسائل.

والفرضية الأخيرة والهامة عند سيمون تتمثل في وجود علاقة مستمرة بين الوسائل والأهداف عبر البنية الرسمية للتنظيم، بمعنى أن الأهداف التنظيمية عندما تتحدد، فإن القرار الذي يتم اتخاذه عند مستوى تنظيمي معين إنما يضع الأهداف للمستويات التنفيذية الأدنى منه، وكلما إستمرت عملية صنع القرارات هبوطا عبر المستويات الأقل فالأقل، فإنها تصبح أكثر تحديدا وتقاربا، لذا تصبح الوسائل عند المستوى الواحد أهدافا للمستويات التي تليها (إعتماد محمد علام، 2008، ص105-108).

رغم أهمية نظرية سيمون فإنها تواجه عدة انتقادات من أبرزها التركيز الأساسي على إدارة النسق، فيرى كروب (Krupp 1961) أن التركيز الأكبر من إهتمامات سيمون كان دراسة وظائف الصراع وفحص البيئة من خلال الرؤية الذاتية لصناع القرار وحدهم دون غيرهم، وكيف تؤثر تلك الرؤية في مشكلات التنظيم، في حين تواجه التنظيمات كإنساق إجتماعية مشكلات متنوعة تتفاوت من حيث القوة ومدى التأثير من وجهة نظر جميع المشاركين في التنظيم وليس من وجهة نظر صناع القرار وحدهم، كما ينتقد بلفرمان نظرية سيمون في إهتمامها الأساسي بالعناصر الرشيدة في عملية صنع القرار داخل التنظيم، في حين توجد جوانب أخرى غير رشيدة داخل التنظيم يمكن ان تحد من إمكانية وضع الحلول الكاملة للمشكلات، كما قد تتيح الفرص لظهور أنماط من الصراع التي يصعب حلها بشكل تام (إعتماد محمد علام، 2008، ص108-109).

3. نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم: تعتمد نظرية كريس أرجيريس Chris Argyris من خلال كتابه الشخصية والتنظيم على إمكانية التنبؤ بالسلوك الإنساني القدرة على تفسير الأنماط المختلفة في حقول التنظيم، في ضوء التركيز على عاملين أساسيين هما:

- الإنسان الفرد بإعتباره الحقل الرئيسي في ميدان الأثر التنظيمي للسلوك القائم.

- التنظيم الرسمي والقواعد التنظيمية التي تتحكم في علاقات الأفراد والجماعات العامة في المنظمة وتحدد الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمة، سواء أكانت بصورة منفردة أو جماعية لمتغيرات أهمها حسب كريس أرجريس:
- العوامل الذاتية وترتبط بالشخصية الإنسانية وخصوصياتها وأنماطها السلوكية المحددة.
- العوامل المتعلقة باتجاه العلاقات غير الرسمية السائدة في إطار الجماعات الصغيرة وكيفية التفاعل معها.
- العوامل التنظيمية الرسمية وتعلق بمتغيرات جميع الصيغ والقواعد والأساليب التي تحددها المنظمة في إطار تحقيق أهدافها.

إذن فالفكرة الأساسية لنظرية أرجريس تدور حول مفهوم مؤداه: أن النظرية الكلاسيكية مقبولة بشرط تعديلها بشكل يخفف معه آثارها السلبية على الفرد، وإزالة التناقض بينه وبين التنظيم، وبالتالي تحقيق التقارب بينهما وإيجاد التفاعل الإيجابي بين الطرفين (لوكيا الهاشمي، دس، ص 86-87).

الأکید أن عملية التناقض بين الفرد والتنظيم تحدث في غالب الأحيان وهو حقيقة واقعية لا مفر منها لكن الأمر المهم هو كيفية إزالة هذا التناقض بين الفرد والتنظيم خاصة من ناحية الأهداف، لأن عملية التناظر بين الفرد والتنظيم ستؤثر لا محالة على أداء المنظمة في مختلف مستوياته، لذا على المنظمة أن تسعى لإزالة هذا التناقض الذي أشار إليه أرجريس، فالمهم ليس فقط معرفة التناقض بل معرفة الطرق التي يمكن استخدامها في إزالة هذا التناقض والذي أهمله أرجريس في نظريته.

4. نظرية الاندماج أو الانصهار وايت باك وكريس أرجريس: تعتبر هذه النظرية امتدادا للنظرية السابقة، حيث حاولت توضيح الأسباب التي تؤدي إلى حدوث التناقض وكيف نزيله ونحقق التكامل بين أهداف الطرفين ونحدث اندماج الفرد بالتنظيم الرسمي، ولقد أوضح كل من أرجريس وباك أن الاندماج في المنظمات لا يكون بدرجة واحدة وإنما يكون بدرجات متفاوتة تدرج من الأدنى إلى الأعلى، هذا وقد وضع كل من أرجريس وباك معايير خاصة لقياس درجة اندماج وانصهار الفرد في المنظمة، ومعايير أخرى لقياس انصهار المنظمة في الفرد، فلكما كانت نتيجة القياس مرتفعة لدى الطرفين كان ذلك دليلا على أن التنظيم ناجح والطرفين راضيان عن تحقيق أهدافهما ويوجد اندماج والعكس صحيح، فعندما تكون نتيجة القياس منخفضة معنى ذلك أن درجة الانصهار ضعيفة لدى أحد الطرفين أو كليهما، وأن أحد أو كلا الطرفين غير راض أو راضيين عن تحقيق أهدافهما، وفي هذه الحالة يجب إجراء دراسة لتحديد الخلل وأسباب عدم الإنتاج، فمن خلال دراسة حاجات الأفراد ومقارنتها بالإشباع الفعلي الذي حققته المنظمة، والتي أثرت في الاندماج وبالتالي في نجاح التنظيم، ومن خلال دراسة مطالب المنظمة أي ما هو مطلوب من الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة ومقارنته مع إنجازهم الفعلي بالنسبة لأهداف المنظمة يمكن معرفة النواحي التي قصر فيها العاملون في تأدية واجبه نحو المنظمة وتحقيق أهدافها، وبالتالي أثر ذلك في عملية الاندماج وفي نجاح التنظيم (لوكيا الهاشمي، دس، ص 87-88).

بالرغم من أهمية هذه النظرية في دراسة التنظيم إلا أن عملية إدماج الفرد في المنظمة وانصهاره فيه ليس بالأمر السهل كما تصوره كل من أرجريس وباك، ذلك أنها عملية تتطلب الكثير حتى يحدث ذلك الاندماج والانصهار، إضافة إلى أن هذا الاندماج والانصهار هو في حد ذاته متغير وثابت بتغير ظروف الفرد وما تحققه المنظمة للفرد من إشباع حاجات، إضافة إلى أن إشباع الحاجات ليس المحدد الوحيد للاندماج والانصهار فقد يعتبر بالنسبة للأفراد

عامل ثانوي مقارنة عوامل أخرى أكثر أهمية تتعلق بالمناخ التنظيمي السائد في المنظمة والعدالة وغيرها من العوامل التي تؤثر في عملية الاندماج، مع العلم أن الفرد حينما يدخل المنظمة فهو يتكيف معها ويتأقلم مع سياستها ولا يندمج ذلك الاندماج الكلي كما تصوره باك وأرجريس، لأن حصول ذلك يعني الاحتواء الكلي للأفراد من طرف المنظمة وهو أمر نسبي وتختلف درجاته بين الأفراد وهو ما يؤثر على اندماج الجماعة في المنظمة وهو الأمر الذي لم يشر إليه ولم يتكلم عنه أرجريس وباك.

5. النظرية التفاعلية:

1.5 إيوت تشابل: يعود الفضل في ظهور المدخل التفاعلي لإسهامات أليوت تشابل E.Chabel وكونارد أرنسبرج C.Arensberg من جامعة هارفارد، ويمكن تصور إسهامات علماء المدخل التفاعلي في إسهامات وليم وايت وليونارد سايلز Leonard Sayles، إضافة لكل من تشابل وهوماز، ومن بين الفرضيات الأساسية للمدخل التفاعلي عن إيوت تشابل ما يلي:

- يعتبر التنظيم نسقا من العلاقات المتبادلة بين الأفراد بداخله.
- تحدد ثقافة التنظيم نمط الإتصال للفرد داخل التنظيم.
- أن يدور السؤال البحثي الفعلي حول كيفية ملاحظة التنظيم كظاهرة بمتزج الأفراد بداخله في وسط من الروتين
- رؤية التنظيم من خلال ملاحظة سلوك الأفراد وعلاقاتهم أثناء أداء العمل.
- ويشير فرانك ميلر Frank Miller في مناقشته لرؤية تشابل إلى أربعة أنماط من التفاعلات هي: التفاعلات بين الرؤساء والمرؤوسين عبر الإشرافية للتنظيم، التفاعلات بين أعضاء التنظيمين الهيئة والخطى، التفاعلات بين زملاء العمل من خلال متطلبات العمل وإلتزاماته، التفاعلات بين العمال على المستويين الشخصي وشؤون العمل الروتينية (إعتماد محمد علام، 2008، ص 95-96).

2.5 وليم فوت وايت: تأثر وليم فوت وايت في مناقشته للوضعية التقنية بآراء هوماز في دراسة التنظيم وبخاصة فيما يتعلق ببداية التفاعل ومجاله داخل البنية التنظيمية، وتقوم رؤية وايت في تحليله على متغيرين هما المبادأة بالاستجابة، بمعنى أن وايت يهتم في دراسته للتفاعل بين الرئيس والمرؤوس أيهما يبادر بالتفاعل مع الآخر هل الرئيس أو المرؤوس؟، وكيف تكون الإستجابة لهذا التفاعل؟ وبقدر ما يتصف به حالة الإستجابة من استقرار خلال سريان العمل داخل التنظيم، تكون حالة التوازن أو اللاتوازن التي تقضي إلى ردود أفعال كالصراع والتوترات في مجال العلاقة بين طرفي التفاعل، ويذهب وايت مثل هوماز في تحليل التنظيم كمنسق يتألف من ثلاث عناصر أساسية متفاعلة هي العواطف والنشاطات والتفاعل في ارتباطها بالبيئة الخارجية التي تمثل أهم عواملها (إعتماد محمد علام، 2008، ص 96-97).

إن نظرية التفاعل حاولت أن تربط التفاعل كعنصر مهم في التنظيم والي يتضمن جملة الاتصالات داخل المنظمة، مع الملاحظ أنها درست ذلك التفاعل من زاوية من يتفاعل مع من؟، في حين تجاهلت ذلك الموقف الذي يحصل فيه التفاعل في بعض الأحيان يفرض التفاعل لطبيعة الموقف، إضافة إلى أنها لم تشر لطبيعة التفاعل هل هو إيجابي أو سلبي، وبالرغم من ذلك فإن إسهامات هذه النظرية في تطور البحوث التنظيمية تظهر من خلال تلك الإتجاهات التي

تحولت لدراسة الجماعات في المنظمة والقيادة وطبيعة الصراع وغيرها من الدراسات التي انطلقت من هذه النظرية وكانت امتدادا لها.

6. **نظرية النظم:** رائدها بيرتا لا نفي ونشأتها الولايات المتحدة الأمريكية، وتتلخص هذه النظرية في اعتبار أن المنظمة تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها البعض بعلاقة تفاعل وتداخل أي أن أي جزء منها يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها فإذا حدث تغيير في أي من هذه الأجزاء فإن الأجزاء الأخرى والمنظمة ككل تتأثر أيضا، كما ترى أن أي منظمة تتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة، ومن بين أهم سلبيات هذه النظرية أنها لم تحدد العوامل والمؤثرات التي تؤدي إلى زيادة وتحسين الإنتاج في العمل وتحقيق الكفاءة فيه (عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار، محمد بن مترك مسعود القحطاني، 2007، ص 12)، وتعتبر نظرية النظم من بين أهم النظريات المعمول بها في وقتنا الحالي خاصة وأنها حددت العمليات الأساسية في أي منظمة من مدخلات ومخرجات وعمليات، وهو ما جعل المنظمات اليوم تلتف لهذه النظرية وافترضاتها الأساسية، فنوعية المدخلات هي التي ستحدد لنا نوعية المخرجات إن تمت وفق عمليات نوعية هي الأخرى.

7. **النموذج الياباني أوشي:** أكد النموذج الياباني في الإدارة اهتمامه بالجانب الإنساني في العمل، وترى نظرية Z التي كورها وليم أوشي (W.Ouchi) في عام 1981 أهمية الجانب الإنساني للعامل أو الموظف، حيث لاحظ أن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال أو الاستثمار في البحوث والتطوير، فهذه الأمور لا تحول دون تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة والفعالية، ويرى أوشي أن نظرية Z تقدم ثلاث دروس أساسية هي:

- الثقة لأن الثقة والإنتاجية هما شيء واحد ولا يمكن التفريق بينهما.
- الحذق والمهارة: إن الحذق والمهارة في التعامل هما الأسلوب الذي تطبقه الإدارة الأمريكية عن طريق الخبرة والمعايشة الطويلة في الوظيفة.
- الألفة والمودة: وتعتمد عليهما الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية، وما يترتب عليها من اهتمام ودعم للآخرين. وعلى ضوء تلك الخصائص الثلاث المشار إليها آنفا يرى أوشي أن الإدارة اليابانية تقوم على الأسس والمبادئ التالية:
- الوظيفة مدى الحياة: وهي من أهم خصائص الإدارة اليابانية وتساهم في عملية الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين.
- التقويم والترقية البطيئة: يتم تقويم وترقية الموظفين خلال فترة طويلة تبلغ حوالي عشر سنوات، وهذا أمر يساعد على التأني والدقة في التقويم.
- عدم التخصص في المهنة: أي أن الموظف يمارس أكثر من مهنة، ويكون قادرا على العمل في أكثر من مجال بالجهاز أو المنظمة.
- عملية المراقبة الضمنية: تعتمد المراقبة على الحذق والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية، وهي تمارس بشكل دقيق ومرن في آن واحد.
- أسلوب القرارات الجماعية: إن القرار الجماعي المشترك يدفع العاملين إلى الإنتاجية ويشعرهم بالأهمية.

- الإهتمام الشامل بالأفراد: تهتم منظمات اليابان بشمولية العناية والاهتمام بالعاملين من الموظفين مثل دعوة الأهل في الاحتفالات وهذا أمر يعزز الثقة والمودة.

الثقة والمودة: إن هذه المبادئ والأسس التي تعتمد عليها منظمات العمل باليابان تساهم في دفع وتحفيز العاملين بها إلى العمل والإنتاجية وتتيح لهم الرضا الوظيفي (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 35-36).

8. النظام الإداري (كينزن) للتحسين المستمر (المنيف إبراهيم بن عبد الله، 1998، 214-225): ظهرت

في السنوات العشر الماضية كتب ومقالات عديدة عن الإدارة اليابانية حتى إن معظم هذه الكتب تم اعتبارها في قائمة أكثر الكتب مبيعا للنهم والرغبة الجارحة لدى الغرب وغيره في محاولة معرفة خصائص التميز الياباني، فكتابات أواميا (Dr. Kenichi Ohmae) الإدارية العديدة مثل كتابه العقل الإستراتيجي الذي كان عام 1985 ساهمت في بلورة الإدارة اليابانية، والتي تعني عملية التوفيق والملائمة للتراث والثقافة اليابانية وضمن معطيات جغرافية وتاريخية وديمقراطية أدت للنجاح والتميز، ومن خلال النقل والمحاكاة والتقليد تمكن اليابانيون من الإتيان بمفاهيم وابتكارات ونظريات إدارية يابانية مثل نظام كيزن (Kaizen) الذي إبتكره الدكتور ماساكي أماي (Dr. Masaaki Imai) رئيس وصاحب معهد كيزن في طوكيو، ونظام كيزن يعني بالدقة التعبير للجزء الأول من الكلمة Kai الأفضل أو التغيير التدريجي، و Zen لتعني الزيادة الطفيفة والتحسين المستمر، وينطلق أماي في البداية بأن خصائص الإدارة اليابانية في الوظيفة الدائمة تعطي الفكر أفقا واسعا طويل الأمد مبينا على الأمان والاستقرار والقدرة على التفكير السليم لصالح العمل تجعل من الممكن لكثير من الأفكار التحسينية قدرة على النجاح وتعمل العامل يفكر بمكان عمله ومعداته كأتمها ملكا له، ونظام كيزن هو عملية تحسين وتطوير وإسراع في أفضل إستخدام لما هو متوفر لدينا من مدخلات تشغيلية معروفة من معدات مكائن، رجال، أسالي عمال، تقنية ومحاوله التحسين خطوة بخطوة دون أية تكاليف مالية إضافية، فالفكر الإداري الغربي يركز على ضرورة تخصيص الأموال لشراء معدات جديدة أو تقنية حديثة إذا أردت التحسين والتطوير، الفكر الياباني حسب أسلوب كيزن يركز على ضرورة إتخاذ كافة التدابير لإصلاح المعدات وتحسين موقع العمل ومعداته بأفضل إستخدام دون صرف أموال إلا عندما تصل الضرورة لاختراع تقنية جديدة وبعد استنفاد كافة الإمكانيات لاستغلال ما هو متوفر، ويركز الفكر الياباني على رضا المستهلك الطويل الأمد، بإعتبار أن المستهلك هو الأساس والأولوية، وستمد نظام كيزن مصداقيته من مفاهيمه الأساسية الأولى (النوعية-التكلفة-التسليم)، النوعية الأفضل دون شك ستؤدي إلى التكلفة الأقل، لأن تحسين النوعية يعني التقليل من الفاقد والأعطال المؤدية للتكلفة الأقل في النهاية، أي إن النوعية الأفضل والتكلفة الأقل مترادفان، أما التسليم فيعني إيصال المنتج أو الخدمة إلى المستهلك في الوقت المطلوب مما يؤكد الكفاءة والإنتاجية المطلوبة بشكل عام.

وفي نفس الإطار اكتشف تايشي أونو Taichi Ohno أسلوب الوقت المحدد الذي عرفه بأنه إنتاج أكبر كمية ممكنة إلى الحد المطلوب، والإعتقاد السائد أن هذا الأسلوب يركز على رقابة المخزون أو تعديل خطوط الإنتاج ويصعب عليهم التعرف على الكلمات اليابانية الثلاث المفتاحية التي تستخدمها تويوتا في هذا السياق والتي تبتدأ بحرف (M)، وهي:

1- مودا Muda التقليل من الإتلاف والأعطال.

2. موري Muri تخفيض إجهاد الفرد والماكينة.

3. مورا Mura التقليل من الاختلاف والتناقض.

وهناك بعض الأساليب الإدارية الوقائية الرئيسية لنجاح نظام كيزن في إدارة انلوعية الشاملة والتحسين المستمر وهما التنميط أو التقنين (Standarization) وأرض الواقع المسماة باليابانية غيمبا (Gemba)، فالتنميط يعني أن العمل منقسم بالتساوي ما بين جزأين أولهما الصيانة والحفاظة والمداومة والإبقاء على العمل حسب إجرائه القائم وحسب التنميط المقرر، والنصف الثاني لكل عمل فردي أو المجموعة في تحسين العمل في إيجاد أفضل السبل لتنفيذ وتحسين التنميط أو التقنين القائم أو ما يطلق عليه بشكل أوسع المعايير، أما قيمبا فتعني المكان الذي يحدث فيه العمل، وهناك خمس مبادئ للقيمبا هي:

- عند حدوث أي إنحراف إذهب رأسا إلى قيمبا.
 - استفسر رأسا من المختص المسمى غيمباتسو وأنظر من منظور الثقة اليابانية الثاني باللمس والاستطلاع عن سبب الانحراف وبهدوء وصرير وروية.
 - إتخاذ التدابير الوقائية الأولية رأسا.
 - إيجاد جذور المشكلة وحلها في مجموعات العمل.
 - إعداد التنميط والتقنين والمعايير الجدية للوقاية من حدوث أي أثر على النوعية مرة أخرى.
- وما يمكن التأكيد عليه أن نظام كيزن دون شك نابع من بيئة يابانية ومبني على عناصر منطلقة من التجانس في الثقافة والتراث والأعراف والعادات المرتبطة بالجماعية والإجماع والوظيفة الدائمة والولاء والتعليم مدى الحياة، إلا أن ما يؤكد إمكانية تطبيقها خارج اليابان ما تم ممارسته في المصانع اليابانية خارج اليابان وفي أمريكا بشكل خاص من قبل فروع السيارات اليابانية في أمريكا مما يعكس إمكانية نجحها في بيئات أخرى وفيما إذا كانت للشركات المختلطة اليابانية في الدول الأخرى.

ما يمكننا أن نلاحظه أن الإدارة اليابانية في نظرياتها المختلفة لم تكن مقلدة أعمى للنظريات والمداخل الفكرية في التنظيم، بقدر ما كانت ملهمة في حد ذاتها، فالإدارة اليابانية انطلقت من نفسها لتقيم نظرية وفق النموذج الياباني أي أنها انطلقت من المجتمع الياباني لتأكيد نظرية حديثة في الإدارة يمكن تطبيقها على المجتمع الياباني، لعل هذا ما ساهم في بروز هذه النظرية ونجاحها على المستوى الإداري أي أصبحت تطبق في الكثير من المنظمات. خاتمة: إن تطور البحوث التنظيمية عرف عدة مراحل وعدة تحولات أهمها تغير النظرة من دراسة العامل على أساس مادي بحث إلى دراسة سلوك العامل في ظل التأثيرات التي تحدثها مختلف العوامل، كون الفرد في عملية تفاعلية مع كل ما يحيط به، وهذا ما جعل الإتجاهات الحديثة تتعدى دراسة سلوك العامل في علاقاته الإنسانية إلى دراسة مختلف تأثيرات العوامل المادية على العامل من بيئة فيزيقية للعمل وكذا محاولة تكييف المحيط العملي للفرد، ولعل ما يمكن تأكيده أن تطور البحوث التنظيمية جاء نتيجة التراكمات التي أحدثتها مختلف النظريات الحديثة والتقليدية، وهو ما يؤكد أهمية جميع الدراسات التي أجريت حول البحوث التنظيمية.

قائمة المراجع :

1. أحمد ماهر(2000)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
2. إعتقاد محمد علام(1994)، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
3. بغول زهير(2006-2007)، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسة الوطنية في إطار نظرية فريدريك هيرز بارغ للدافعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
4. بوقلقول الهادي(1996-1997)، العوامل المؤثرة على تنظيم المؤسسة من حيث الهيكلية التنظيمية واتخاذ القرارات، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
5. رضوان العني بن علي(2015)، البيروقراطية ومسألة التقويم التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدولة العربية، القاهرة، مصر.
6. رواية حسن(2000)، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
7. سليم عودة الزبون، محمد سليم الزبون(2010)، سليمان ذياب علي موسى، درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم، مجلة جامعة دمشق، ع3، م26، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
8. شوقي ناجي جواد(2000)، إدارة الأعمال، منظور كلي، ط1، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار، محمد بن متزك مسعود القحطاني(2007)، علم النفس التنظيمي والإداري، فهرس مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
10. علي السلمي(1988)، السلوك التنظيمي، ط3، مكتبة غريب، القاهرة، مصر.
11. علي الشريف، محمد سلطان(1998)، المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة الجامعية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
12. فاروق عبد فليح، السيد محمد عبد المجيد(2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. الفضيل رتيمي، رتيمي أسماء(2013)، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ع10، قسم العلوم الاجتماعية، جماعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.
14. قيس محمد العبيدي(1997)، التنظيم، المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المقترحة، طرابلس، ليبيا.
15. كامل بربر(1996)، الإدارة عملية ونظام، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان.
16. كامل محمد المغربي(2004)، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

17. لوکيا الهاشمي (دس)، السلوك التنظيمي، ج2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر.
18. مايكل تي. ماتيسون، جون إم. إيفانيسيفش (1999)، كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله، ط1، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
19. محمد بكري عبد العليم (2008)، مبادئ إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، مصر.
20. محمود فتحي عكاشة (1999)، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، القاهرة، مصر.
21. مصطفى عشوي (1992)، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، بن عكنون، الجزائر.
22. منصور بن إبراهيم عبد الله التركي (2004)، دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
23. المنيف إبراهيم بن عبد الله (1998)، إستراتيجية الإدارة اليابانية، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.
24. ناصر محمد العديلي (1995)، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، الإدارة العامة للبحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
25. David A. Nadler, Michael L. Tushman, Nina G. Hatvany: Managing Organisations Reading and Cases, Little, Brown and Company, Boston, Toronto, United States of American.
26. Simon Dolan, Tony Lingham, Fundamentals of international Organizational Behavior, Book Educator, United States of America.
27. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge (2011), Organisationnel Behavior, Edition 15, Pearson Education, New Jersey, United States of American.
28. Talya Bauer, Berrin Erdogan (2009), An Introduction to Organizational Behavior, version 1.0, flat world education inc washington, United States of America, february.