

المدلولات المفاهيمية والأطر النظرية للتنظيم في ظل المدخل الكلاسيكي

د. رضا قجة د. يوسف جفلولي
جامعة المسيلة

ملخص:

تعددت المحاولات التي عملت على تحديد مدلول التنظيم من خلال وضع بعض الأسس التي تعتبر أساسية في التنظيم، وهذا ما نستشفه من خلال إسهامات المنظرين والدارسين، إذ نجدها تعج بالأفكار المختلفة والتي جاءت بهدف زيادة الفعالية والكفاية الإنتاجية للمنظمات، وهذا في خضم ما تسعى المنظمات إليه من تحقيق أهداف تختلف عن الحاجات الشخصية للأفراد العاملين، ولهذا ظهرت عدة اتجاهات متعاقبة لدراسة العلاقات التنظيمية، تتناول العلاقات الاجتماعية بين الحاجات الشخصية والأهداف التنظيمية، من خلال بناء يسمى البناء الرسمي والعلاقات الناشئة في التنظيم الرسمي.

الكلمات المفتاحية:

(مدلول التنظيم، البناء الرسمي، العلاقات التنظيمية، التنظيم الرسمي)

Résumé:

Il y avait de nombreuses tentatives qui ont fait pour déterminer le sens du règlement en plaçant quelques-unes des bases qui sont essentiels dans l'organisation, et c'est ce qu'on conclut grâce aux contributions de théoriciens et chercheurs, que nous trouvons grouillant avec des idées différentes et que sont venus dans le but d'accroître l'efficacité et de productivité suffisante pour les organisations, et cela au milieu de ce que les organisations qui cherchent à la réalisation des objectifs différent aux besoins personnels des membres du personnel ou l'effectif, et que plusieurs doctrines qui se base sur l'étude des relations organisationnelles sont apparues, qui traite des relations sociales entre les besoins personnels et les objectifs organisationnels, a partir de la structure formelle et les relations qui n'essaient dans la structure formelle

Mots-clés:

(le sens du règlement, la structure formelle, les relations organisationnelles, la structure formelle)

* تمهيد:

قد يعتقد البعض أن التنظيم هو مجرد ترتيب لبعض الأعمال على شكل خريطة بيانية تبين مدى تكامل الأعمال، أو هي وضع نوع من النظام في مخزون من الموارد المختلفة لكي تجعل منها أداة أو آلة في خدمة إرادة تسعى إلى تحقيق مشروع معين، أو مجموعة أشياء توضح وفق نظام معين تشكل مستودع فيما بينها تنظيمًا، إلا أن هذا يعد جانب فقط من التنظيم، ومن هذا جاءت العديد من المحاولات التي عملت على تحديد مدلول التنظيم من خلال وضع بعض الأسس التي تعتبر أساسية في التنظيم، وهذا ما نستشفه من خلال إسهامات المنظرين، إذ نجدها تعج بالأفكار المتكررة والمتناقضة في آن واحد، والتي جاءت بغرض زيادة الفعالية والكفاية الإنتاجية للمنظمات، ذلك أن المنظمات تسعى إلى تحقيق أهداف تختلف عن الحاجات الشخصية للأفراد العاملين، ولهذا ظهرت عدة اتجاهات متعاقبة لدراسة العلاقات التنظيمية، تتناول العلاقات الاجتماعية بين الحاجات الشخصية والأهداف التنظيمية، من خلال بناء يسمى البناء الرسمي والعلاقات الناشئة في التنظيم الرسمي. ونسعى في هذه الورقة البحثية الوقوف على مدلول التنظيم وأهم أطره النظرية في خضم إسهامات رواد المدخل الكلاسيكي.

أولاً - مفهوم التنظيم:

ويعرفه ماكس فيبر M. Weber بأنه "تنسيق غرضي مستمر لنشاط فرع مميز"، وقد ميز فيبر في كتاباته بين الجماعات المتضامنة وجميع أشكال التنظيم حيث يعرفها بأنها "علاقة اجتماعية تكون مغلقة أو محدودة الانضمام إليها طبقاً لقواعد مميزة".⁽¹⁾

من خلال هذا التعريف تبرز مصطلحات أساسية ينشأ على أساسها التنظيم وهي: العمل، الأفراد، أماكن العمل، العلاقات، والعمل يختلف من أجله التنظيم مما يتطلب تقسيم هذا العمل إلى أجزاء يمكن إسنادها إلى جماعات تنظيمية محددة، وبالتالي فإن التنظيم يرتبط بالعمل وبذلك الجهد الجماعي، وهو من الأشياء الأساسية في منشأة صناعية أو غير صناعية، إذ بدونها لا يمكن للمسؤولين ولا للمشرفين القيام بعملهم، بحيث أن التنظيم يعمل على الجمع بين الموارد البشرية والمادية الأساسية لتسيير العمل.

أما براون Braoun فيرى أن التنظيم "هو العملية التي تحدد الدور الذي يريد أن يحققه كل عضو في المنظمة ليصبح أكثر كفاية في تحقيق الأهداف".⁽²⁾

وفي رأي آلن Alen التنظيم هو "الهيكل الذي يوضع العمل ويقسمه إلى مجموعات، والذي يوضح المسؤوليات والسلطات، وينشئ العلاقات التنظيمية، وذلك لغرض تمكين الأفراد من العمل في سبيل تحقيق الأهداف".⁽³⁾

أما مونيورايلي Moni et Rayli يرون أن "التنظيم عبارة عن اتحاد بسبب مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف مشترك، وترابط وظائفهم داخل المنشأة".⁽⁴⁾

من خلال هذه التعاريف يتضح أن الأفراد العاملون هم الذين يسعون لتحقيق أهداف المنشأة بشكل جماعي، من خلال وجود سلطة ومسؤولية بشكل واضح بين الأفراد ووجود هيكل تنظيمي يظم الأفراد العاملون ويوزعهم على مختلف النشاطات في المنشأة، مع وجود نظم وإجراءات محددة لتنفيذ الأعمال.

أما الدكتور خالد عبد الرحيم الهيتي يعرف التنظيم على أنه "وسيلة لتحقيق أهداف الوحدة الصناعية، لذا فإنه مفهوم عام لأنه يتضمن الوسائل التنظيمية لإنجاز الأهداف، وخاص لأنه يجب أن يتلائم مع خصائص وظروف الوحدة الصناعية ذاتها".⁽⁵⁾

ويذهب البعض إلى تعريف التنظيم على أنه "تنسيق للجهد البشري في منظمة عامة بقصد تحقيق الأهداف والسياسات المرسومة بكفاءة عالية وبأقل تكلفة ممكنة، فهو عامل اجتماعي مستمر يتم عن طريق وعي وإدراك التنسيق للنشاط البشري في مجال معين من أجل تحقيق هدف متفق عليه".⁽⁶⁾

فمن منطلق التعريفات السابقة الذكر لمدلول التنظيم يتبين بأنه لكي يوجد تنظيم ما لابد من توافر مجموعة من الأشخاص يتصلون ببعضهم البعض ويرغبون في تحقيق أهداف موحدة داخل إطار العلاقات الإنسانية، ولهذا يمكن القول بأن هناك عدة أوجه للتنظيم يجب أن نحددها من أجل فهم طبيعة التنظيم ووظيفته العملية الإدارية، وعلى هذا الأساس فإن التنظيم ليس عبارة عن شكل رسمي أو مجموعة علاقات تنظيمية رسمية، بل كذلك أنه تنظيم إنساني اجتماعي، بحيث تعتبر دراسات الهاوثورن الشهيرة بداية لدراسة العلاقات الإنسانية التي كانت في بدايتها تهدف إلى دراسة الظروف الفيزيائية للعمل وأثرها على الإنتاج، لكن سرعاناً ما تحولت إلى "دراسة العوامل النفسية المحددة للسلوك التنظيمية، فلقد حاولت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين بعض جوانب السلوك التنظيمي مثل الدافعية، والروح المعنوية وعلاقتها بالإنتاج، والتي

انتهت إلى تأثير الجماعات التي ينتمي إليها العمال على سلوكهم وخاصة جماعات الصداقة وغيرها من الجماعات غير الرسمية".⁽⁷⁾

ومن خلال التعريفات السابقة للتنظيم، ورغم التباين بينها في بعض الأحيان حول تحديد مدلول التنظيم، حيث أن البعض يركز على الجانب الفني، والبعض يعتبره وسيلة، ومنهم من يرى بأنه عملية، والبعض يصفه بالبناء... إلا أن معظم التعاريف تنطلق من مبادئ أساسية للتنظيم بغض النظر عن شكله وأهدافه.

ثانياً- الاتجاهات النظرية الكلاسيكية في معالجة التنظيم:

1- النظرية البيروقراطية ماكس فيبر MAX WEBER:

تعتبر النظرية البيروقراطية من النظريات الأولى التي تمحور اهتمامها حول البناء الرسمي وعلاقته بتحقيق الكفاية التنظيمية، بمعنى أن البيروقراطية أعارت اهتماماً لوظيفة التغيرات التنظيمية في تحقيق الكفاية التنظيمية، ويعتبر ماكس فيبر (1920-1964) الألماني الجنسية رائداً للنظرية البيروقراطية في الإدارة، وكان معاصر لرواد الإدارات العلمية ومبادئها، حيث اعتبر تلك النظريات للمشاريع الصغيرة وغير صالحة للمشاريع الكبيرة وقد اعتبر نظريته النظرية المثلى التي تضمن للإدارة أحكام السيطرة والرقابة وتحقيقي فعالية وكفاءة عالية.

ويكاد يجمع علماء التنظيم والإدارة على أن ماكس فيبر هو أول من حاول تقديم نظرية منظمة وشاملة في التنظيمات البيروقراطية، إذ يعد تصوره للبيروقراطية والتنظيم الرسمي بمثابة حجر الزاوية في أي دراسة لهذا الموضوع لا يمكن تجاوزها، لكن من جهة ثانية لا يمكن الادعاء بأنه الوحيد الذي تحدث أو اهتم بموضوع البيروقراطية كأداة للتنظيم المؤسسي أو الاجتماعي، فقد سبقه إلى ذلك العديد من المفكرين والمنظرين كما أشار إليه محمد عاطف غيث في كتابه قاموس علم الاجتماع، أمثال عالم الاقتصاد فانسون دوجورناي Vincent De Journaye (1912-1952)، كما شاع استخدامه عند بعض الدارسين الأوروبيين وبخاصة الألمان منهم في القرن 19 حينما زاد تدخل الدولة وسيطرة الموظفين على أجهزة الدولة، أما في إنجلترا شاع استخدامه منذ عام 1820 عندما كان للدولة أن تضع بعض برامج الرعاية الاجتماعية للفقراء ورفع مستوى الصحة العامة، ولقد كتب جون ستوارت ميل 1860 "إن مهام الحكومة أصبحت تتوزع بين طرائق مهنية متخصصة وذلك جوهر البيروقراطية ومعناها"، أما روبرمشلز Robert Michels فقد وسع مفهوم البيروقراطية ليشمل الدولة والأحزاب السياسية.⁽⁸⁾

وقد عرف ماكس فيبر البيروقراطية على أنها "هي عبارة عن مجموعة الأسس الإدارية التي تخرج السياسة العامة للمنظمة إلى حيز الواقع وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق الأهداف".⁽⁹⁾

ويصور فيبر التنظيم على النموذج الرشيد، ويتضمن هذا النموذج مجموعة من الأفكار والتصورات والمبادئ، من بين هذه أن التنظيم مجرد وسيلة لتحقيق أهداف الجماعة التي تصنعها عن عمد لتحقيق أغراض بطريقة فعالة، ومعنى هذا أن السلوك التنظيمي يتم بطريقة شعورية ورشيدة، كما يتم تحديد أنماط السلوك عن طريق التحقيق لتحسين مستوى الكفاية، وتتخذ القرارات في ضوء دراسة الموقف دراسة رشيدة باستخدام المعارف العلمية مع وجود جهاز قانوني، ولذلك يقتصر الاهتمام بأبنية محددة قانوناً".⁽¹⁰⁾

فالتنظيم البيروقراطي عند فيبر يتميز عن بقية أشكال التنظيم الأخرى بالتفوق من الناحية التقنية، وقد يعود هذا إلى وضوح الأدوار التي على الموظفين خاصة وأفراد المجتمع على العموم القيام والالتزام بها دون تدخل عوامل خارج التنظيم.

ومن المفاهيم التي تعرض لها فيبر في تحليله للتنظيم وربطها بالتنظيم البيروقراطي مفهوم السلطة الذي حدده بأنه "احتمال إن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر عن مصدر معين".⁽¹¹⁾

وقد صنّفها فيبر إلى ثلاثة نماذج مختلفة تعبر عن أشكال التنظيم، ويرجع هذا الاختلاف بين هذه النماذج الثلاثة إلى الاختلاف الجوهرى بين كل نموذج وآخر على مستوى الشرعية وهي:

- السلطة الملهمّة (الكاريزمية): التي تقوم على الولاء المطلق لقدسية معينة استثنائية مثل البطولات أو نموذج من نماذج الشخصية يحتذى لما لديه من مثل وقيم، أو سبب نظام ابتدعه أحد الزعماء، فهناك القائد يستمد شرعيته من الخصائص الجسمية والقدرات التي يتميز بها القائد عن بقية الأفراد مما يجعل القائد هالة من التعظيم والتقدير نتيجة للقدرة التي يتمتع بها.

- السلطة التقليدية: التي تستمد شرعيتها من الاعتقاد في مبلغ قوة العادات والتقاليد والأعراف السائدة وشرعية المكانة التي يحتلها أولئك الذين يشغلون الأوضاع الاجتماعية المثلثة للسلطة التقليدية.

- السلطة القانونية: التي تقوم على أساس عقلي رشيد، مصدر الاعتقاد فيها قواعد أو معايير موضوعية غير شخصية، أي أن هناك اعتقاداً رسمياً في تفوق بناء معين من المعايير القانونية مهما كان محتوى هذه القواعد، كما أن مصدر هذه السلطة أيضاً تفويض اللذين يقبضون على مقاليدها الحق في إصدار أوامره بهدف إتباعها والحفاظة عليها، وهكذا ترجع طاعة الأفراد للقانون لا إلى قائد ملهم ولا إلى قائد تقليدي.⁽¹²⁾

ويحدد ماكس فيبر خصائص النموذج البيروقراطي على النحو التالي:

- أن الأنشطة المختلفة التي تستهدف تحقيق أغراض البناء البيروقراطي تقسم وتوزع على الأوضاع المختلفة في التنظيم، على ضوء القواعد أو القوانين أو التنظيمات الإدارية.

- لا بد أن يوجد قانون ينظم إصدار الأوامر إلى الموظفين كي يقوموا بواجباتهم الرسمية، بحيث ينظم العمل بصورة عامة ويمنح إصدار الأوامر في كل حالة على حدى.

- تقوم السلطة العليا بتعيين الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات المناسبة عن طريق إجراء امتحانات خاصة، واستثنى من ذلك كبار الموظفين الذين ينتخبون لكي يعبروا عن إرادة الناخبين.

- لكل وضع أو وظيفة سلطة محددة، ولكنها تختلف عن بعضها من ناحية مالها من سلطات، وتترتب هذه الوظائف وما لها من سلطات في الوظائف على شكل تسلسل بعضها فوق بعض، ويتخذ التسلسل عادة شكلاً هرمياً، أي يجب توضيح مجال سلطة الرؤساء على مرؤوسهم.

- تفصل البيروقراطية النشاط الرسمي للموظف عن حياته الخاصة، كما تفصل الأموال والأدوات العامة عن الممتلكات الخاصة للموظف.

- تتطلب البيروقراطية تدريباً متخصصاً، وينطبق هذا الأمر على المديرين التنفيذيين كما ينطبق على الموظفين.

- يتطلب أداء النشاط الرسمي قدرة الموظف الكاملة على أداء العمل بغض النظر عن الوقت المحدد له.

- ينبغي على الموظف ألا يستغل وظيفته أو يتبادل الخدمات مع زملائه من الموظفين، لأن معنى أداء وظيفة أن يقبل القيان بالتزام خاص نحو الإدارة في مقابل الحصول على مورد الرزق.

- يستمر الموظف مدى حياته في البيروقراطية العامة والخاصة على السواء، ويتحصل على مرتب ثابت ومعاش الشيخوخة.

- إن الامتيازات التي يحصل عليها الموظف إلى جانب شعوره بالأمن الذي يكلفه له المرتب الذي يتقاضاه، فضلا عن الاحترام الاجتماعي واستمراره طوال حياته في شغل الوظيفة داخل البناء البيروقراطي.
 - يتفوق التنظيم البيروقراطي على أي شيء آخر من أشكال التنظيم، حتى أنه لا يمكن مقارنة ميكانيزم البيروقراطية كاملة بالتنظيمات الأخرى، ويرجع هذا التفوق والسمو إلى أن البيروقراطية تتصف بالدقة والسرعة.
 - البيروقراطية بناء اجتماعي لا يمكن تحطيمه أو القضاء عليه.
 - لا يستطيع الموظف أن يهرب من الجهاز البيروقراطي.
 - لا يستطيعوا الرعايا الاستغناء من جانبهم عن جهاز السلطة البيروقراطية.
 - يتميز الجهاز البيروقراطي بالنظام.
 - وكما أن للتنظيم البيروقراطي بناء اجتماعي فله بناء سياسي أيضا.
 - في الظروف العادية ترتفع دائما قوة البيروقراطية كاملة النمو، وتميل البيروقراطية دائما إلى أن تكون إدارة أقسامها سرية، فهي تخص أعمالها ومعرفتها عن النقد بقدر ما تستطيع.
 - اهتمام البيروقراطية بالقوة يكون فعلا إذا حافظت على السرية ومفهوم سر الرسمي اختراع من اختراعات البيروقراطية.
 - توجد البيروقراطية أسلوبا رشيدا في الحياة.⁽¹³⁾
- وحسب فيبر أن ما يحقق التكامل بين العناصر السابقة هو وجود نظام للضبط والمراقبة يركز على قواعد رشيدة. وفي حضم ما سبق نصل إلى أن نظرية فيبر قد اهتمت بالبناء التنظيمي والإداري، فأكدت على التخصص وتقسيم العمل، وعلى البناء الهرمي للسلطة التي تعني المركزية في اتخاذ القرارات، وهو في كل ذلك يؤكد على الصبغة الرسمية التي تعتمد على الطريقة المكتوبة في اتخاذ القرارات وإلغاء العلاقات الشخصية، فالاتصالات يجب أن تكون محددة ومرسومة في إطار رسمي.
- وعلى الرغم من إجماع كثير من العلماء على أهمية نموذج فيبر في التنظيم، إلا أنه يكاد يتناول واحد من قطاعات التنظيم وهو القطاع الإداري، وأهم قطاع الإنتاج والعمل، وهذا ما جعله يتعرض إلى مجموعة من الانتقادات التي مست جوانب كثيرة منه، خاصة من قبل أصحاب الاتجاه الوظيفي في علم الاجتماع، يمكن أن نتناولها في ما يلي:
- فيذهب ميرتونوغولدر إلى أن فيبر قد أغفل المعوقات الوظيفية لعناصر نموده وركز فقط على إبراز إسهام العناصر التنظيمية المختلفة في تحقيق فعالية التنظيم، فالالتزام بالقواعد الذي يخضع له سلوك العامل قد يؤدي إلى نتائج غير متوقعة، مثل قتل روح المبادرة فتصبح الوسائل هي الغايات نفسها.
 - كما أشار بارسونزوغولدر واتزيوني إلى أن فيبر أهمل جملة من المتغيرات التي تتحكم في الجهاز التنظيمي ككل ومنها: إهماله لمشكلة الديمقراطية في التنظيم، إهماله للعلاقات الشخصية والجماعات غير الرسمية، إهماله لتأثير الروح المعنوية والرضا الوظيفي على الأداء الأمثل للعمل وإهماله لمشكلة المسؤولية⁽¹⁴⁾، ونتيجة هذا فقد أظهر نموده اختلال ونقص كبيرين عند التطبيق الفعلي، لأنه جاء نتيجة واقع معين عاشه ماكس فيبر.
 - أما سلزنيك Selznick وتشارل بيدج T. Padge يرون أن نموذج قد بالغ في تأكيد أهمية الجوانب الرسمية للتنظيم متجاهلا العلاقات الاجتماعية غير الرسمية، كالصدقة، فلقد أهملت نظريته الجوانب النفسية والاجتماعية للعامل فجردته من عواطفه وأحاسيسه، فعومل كما تعامل الآلة وهو في نطاقها مجبر على التخلي عن عاداته وقيمه وآرائه، زيادة إلى أنه " يستبعد العنصر البشري من نموده ويفترض جميع الأفراد (أفراد اقتصاديون)".⁽¹⁵⁾

- يضاف إلى هذا أن خصائص النموذج المثالي ليس من الضروري أن تكون منسقة فيما بينها بصورة كاملة داخل التنظيم الذي يمكنه أن يكون مصدرا للصراع والتوتر".

2- نظرية الإدارة العلمية فريدريك تايلور:

يعتبر تايلور من رجال الإدارة والإنتاج، وأول من أسس الإدارة العلمية حيث يلقب بأب الإدارة العلمية، فنشأته في عائلة الكويكر وكذا ارتقائه في المناصب مكنه من اكتساب خبرة واسعة أعطته فهما متعمقا للعمل، وجعلته يتيقن من وجوب تغيير النظام الإداري جذريا للحصول على إنتاجية مرتفعة.

فالتتبع لحياة تايلور العملية يجد أنه قد بدأ من أبسط الوظائف، حيث عمل منذ مطلع حياته كتلميذ صناعي في ورشة صغيرة، ثم أصبح عاملا بشركة ميدفل للحديد والصلب، وتدرج من عامل بسيط إلى رئيس جماعة إلى ملاحظ عمال ثم دخل سلك المهندسين بعد ترفيته من مساعد المهندسين إلى أن أصبح كبير المهندسين بالشركة.⁽¹⁶⁾ وأثناء عمله لاحظ انخفاض الإنتاجية وضياح الوقت والجهد والموارد دون تحقيق فائدة إنتاجية مثلى، وسرعانا ما أخذ بإجراء التجارب الميدانية من أجل زيادة الكفاية الإنتاجية وضبط الوقت والجهد، حيث ركزت هذه التجارب على الجوانب العادية المتعلقة بالعمل والإنتاج مما كان على حساب العنصر البشري الذي كان ينظر إليه على أنه آلة بيولوجية هدفها الكسب المادي فقط، مع وجود الأناية والكسل في القيام بالواجبات، والتركيز على الهيئات الإدارية العليا أكثر من العمال المنفذين.⁽¹⁷⁾

فتركيز تايلور على الهيئات الإدارية العليا، لأنهم في رأيه لم يكن لهم صلة بالمصنع والعمال، حيث كان يوكل للمشرف مسؤولية الإنتاج، ويرى بأن "الإداريين متعسفين، جهلة، أنانيين ولا عقلانيين".⁽¹⁸⁾ إلا أنه لم ينفي وجود رجال خلقوا لإدارة الصناعة لكنهم قلة، أما نظرتهم السلبية للعمال ووصفهم بالأناية والكسل وعدم استغلالهم كل طاقاتهم، راجع لاعتقادهم بأن العمل بشكل جيد سيؤدي في النهاية تقليص أجورهم، حيث يعملون بالساعة وفي حالة عملهم في وقت قصير يكون أجورهم أقل، كما أن تحسين الإنتاج من طرف البعض سيؤدي إلى الاستغناء على الآخرين، كما لاحظ أنهم يضيعون جهودهم ووقت العمل في حركات ضائعة وغير مجدية، وهذا عائد إلى قلة خبرتهم.

حيث خلص في تحليله إلى "صياغة مجموعة من المبادئ يمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي شاع الاعتماد عليه خلال هذه الفترة".⁽¹⁹⁾

واستنتج تايلور هذا الأسلوب من خلال ملاحظته أن الطرق التي يتبعها العمال في أداء عملهم طرقا عقيمة مما ينجر عنها خسارة وتبديد في الجهد والأموال، ونصح بدلا من أسلوب الخطأ والصواب إجراء دراسات دقيقة ومنظمة للعمل الصناعي.

وفي خضم ما سبق فان تايلور رغم أنه كان مدركا لأهمية العنصر البشري في الإدارة والتنظيم، إلا أنه لم يدرسه دراسة علمية كما فعل مع الجانب الفني، ولم يعطيه الاهتمام اللازم من البحث والتحليل، ولقد كانت الفكرة الرئيسية التي انطلق منها مدرسة الإدارة العلمية أنه يمكن تحقيق الزيادة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب علمي قوامه مايلي:⁽²⁰⁾

- التخصص.

- التدريب الفني.

- تحليل العمل إلى جزئياته مع دراسة كل جزئية على حدى، حتى تتحدد حركاتها الأساسية والزمن الذي يستغرقه أداؤها.

- تصميم المصنع بالشكل الذي يضمن انسياب الخامات للآلات وتحرك العامل لأداء أعماله.

- تقرير الأجر الأساسية والإضافية بناء على نوع العمل المطلوب ومستويات أدائه والزيادة التي يمكن أن يحققها العامل فيه.

ويعتقد تايلور "أن العمل في المنظمات الصناعية المعقدة يعني الاشتغال الدائم في إنتاج السلع والخدمات من أجل الحصول على المكافئة، ومن ثم مفهوم العمل يركز على ثلاثة محاور:

- الاستمرار: ذلك أن كافة المهام يجب أن تؤدي بانتظام خلال فترة معينة.

- الإنتاج: وهو النشاط الذي يميز العمل عن غيره من الأنشطة الإنسانية.

- الأجر: إذ أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على المكافآت".⁽²¹⁾

فاعتماد تايلور أسلوب الحركة والزمن في دراسته لأداء الأعمال الصناعية من خلال تسجيل الزمن الذي تستغرقه كل حركة منها، فتقبل الحركات المناسبة وتستبعد الحركات غير اللازمة أو الطائشة، بغية الكشف عن الطريقة المثلى لأداء عملية من العمليات الإنتاجية التي تفرض على العامل أثناء تدريبيه، فتحليل تايلور للعمليات الإنتاجية بأسلوب الزمن والحركة راجع لملاحظاته التي استقاها خلال خبرته وتاريخه الوظيفي، حيث لاحظ أن "الطرق التي يتبعها هؤلاء في أداء عملهم طرق عقيمة في أغلب الأحوال مما يترتب عليه خسارة وتبذير في الطاقة والمال".⁽²²⁾

كما استخلص أن العمال والمشرفين ليسوا مؤهلين لتخطيط وتنظيم العمل بطريقة عقلانية، مما جعلها من مهام الإدارة التي يجب عليها مساعدتهم بطرق ودية، فأنشأ مكاتب المناهج بهدف تطوير الطرق العلمية لإنجاز المهام وتحديد أهداف الإنتاجية وتدريب العمال على هذه الطرق، فالهدف الرئيسي للإدارة حسب تايلور "يجب أن يكون تأمين أقصى ازدهار لرب العمل (المؤسسة) مصاحبا لأقصى ازدهار لكل عامل"⁽²³⁾، أي تطوير العمل ليلبغ أقصى درجة من الامتياز وتطوير كل عامل بتدريبه ليستطيع استغلال كل قدراته الطبيعية لأداء مهامه بأعلى كفاية، ومن ثم تحقيق درجة عالية من الجور، فنظام الحوافز المادية عند تايلور يدفع العامل للمحافظة على الطريقة العلمية المحددة للعملية الإنتاجية، لاعتبار العامل الاقتصادي المادي أكبر موجة ودوافع لتقديم أقصى حد من الأداء، كما يعمل الدافع المادي على القضاء على المساومة والتزاع بين العمال وأرباب العمل (المؤسسة) وبالتالي إحلال التعاون مما يزيد في إنتاجية العامل، "لأن المرء لا يستطيع أن يساوم فيما يتعلق بالحقائق العلمية، وفي ظل هذه الظروف تفقد النقابة وظيفتها".⁽²⁴⁾

فلا حاجة للعمال أن ينتمي للنقابة ما دام يحقق أهدافه المادية مباشرة بالتعاون مع الإدارة، الملاحظ هنا أن نظرية تايلور تستهدف حسم العداء القائم بين الإدارة والعمال، حيث يرى أنه يمكن إحلال التعاون محل الصراع، "لأن العلم قادر على تحقيق الفكرة، فحينما يتم اكتشاف القوانين الطبيعية التي تحكم العمل والإنتاج وتحديد الزمن الحقيقي للعمل، ثم وضع جدول الأجر على أسس موضوعية، فإن ذلك سوف يقضي على المساومة والتزاع، لأن المرء لا يستطيع أن يساوم فيما يتعلق بالحقائق العلمية".⁽²⁵⁾

ومن هنا فان تايلور قد بنا نظريته لدوافع المنظمة والعمالين على أساس مادي بحت، وهو أن كل منهما يطمع في الحصول على عائد أكبر، وفيه تكمن المصلحة المشتركة بينهما، لذلك فقد نادى بأن يشترك الطرفان في تضخيم وتثمين هذا العائد عن طريق الزيادة في الإنتاج، وهذا لن يتحقق إلا بما سماه الثورة العقلية

وقد أكد أنصار الإدارة العلمية وعلى رأسهم تايلور بأهمية العقلانية والرشداية في المؤسسة من خلال إيجاد ما يسمى بالطريقة المثلى لأداء الأعمال، "وقد ارتكزت على الدعائم التالية: تقسيم العمل، تدريب العمال والإشراف عليهم، الهيكل التنظيمي ونطاق الإشراف والعمليات الوظيفية".⁽²⁶⁾

وهكذا تقدم لنا التايلورية أربع مبادئ رئيسية كإجراءات محددة يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاية الإنتاجية في العمل والتحسين في أداء العامل، والتي تناوّلها تايلور في كتابه الذي صدر سنة 1911 بعنوان مبادئ الإدارة العلمية موضحا فيه جملة من الآراء والأفكار التي كانت النواة الأولى لأبحاثه وتمثل هذه المبادئ فيما يلي:⁽²⁷⁾

- يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة، ويجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.
- يجب أن يختار الفرد بطريقة تناسب العمل، ويجب أن يدرّب عليها بالطريقة المصممة والسليمة.
- يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال، وتضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين، ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لديهم.
- يجب تقديم المحفزات المادية للعاملين من خلال الأجور والخوافز، وهي ما يسعى إليه الفرد أساسا من العمل، ويمكن دفعه للأداء من خلالها.

رغم ما قدمه تايلور من خلال دراساته إلا أن هذه الأخيرة تعرضت لانتقادات كثيرة، وذلك من خلال إهمالها للجانب الإنساني في مجتمع المصنع واعتبارها للإنسان كآلة بيولوجية موجهة بدافع الخوف من الجوع والسعي من أجل الربح، وقد كان تايلور همه الوحيد هو زيادة الإنتاج واستخدام كل الوسائل المتاحة ليقوم العامل بأداء أفضل في العمل، مع الاستبعاد الكامل للحوافز الإنسانية، وجعل مسؤولية رفع الإنتاج وتحسين المددود مسؤولية الإدارة وحدها رغم أنه في الواقع المسؤولية ترجع إلى العمال بقسط كبير وإلى الظروف الإنسانية التي يعيشونها.

فالعامل حسب تايلور يجب أن يحدد له ما يجب عمله والوقت اللازم له، فلا وقت للتفكير في عمله أو الإبداع فيه، فهو محدد بنظام دقيق حيث يقول تايلور "في مخططنا لا نبحث عن المبادرة من رجالنا... لا نريد أي مبادرة، كل ما نريده منهم هو إطاعة الأوامر التي نعطيها لهم، وعلى ما نقوله لهم بسرعة".⁽²⁸⁾

ومن بين الهفوات التي وقع فيها تايلور حينما جعل أقصى حد للإنتاج لأكفاً عامل هو الإنتاج النموذجي وأغفل الفروق الفردية الموجودة بين العمال، فطريقته تلزم العمال بالقيام بمحركات معينة وهي الطريقة المثلى، دون مراعاة الاختلافات في تكوينهم النفسي والجسمي وقدرتهم على التعلم، وهي بذلك تبعد عن طبيعة العمل الإنساني وتجعلهم أشبه بالآلات.⁽²⁹⁾

وقد أثبت تطور علم النفس الصناعي تحيز هذه النظرة، حيث يقول أوتوليمان "الشخصية الإنسانية كيان كلي ينطوي على عناصر بيولوجية واجتماعية يصعب عزل أي منها وتناولها على حدى".⁽³⁰⁾

وفي الأخير يرى هيون أن دراسات تايلور يمكن أن تدخل في نطاق النظرية الفسيولوجية للتنظيم، واعتبر أن النموذج الذي إلتزمه تايلور هو نموذج الآلة".⁽³¹⁾

وفي خضم ما سبق يمكن إدراج هذه النظرية تحت طائفة النظريات الكلاسيكية المثالية التي تصف ما يجب أن يكون بدلا من ما هو كائن، ومن هذا المنطلق جاءت ردود فعل كثيرة طعنا في هذا الاتجاه تجمعت في اتجاه أطلق عليه العلاقات الإنسانية.

3- نظرية التكوين الإداري هنري فايول Henry Fayol:

تعد ظهور أعمال وأبحاث هنري فايول التي ركز فيها اهتمامه على الهيكل التنظيمي للمؤسسة في فرنسا إلى نفس الفترة التي كانت فيها دراسات تايلور وأبحاثه عن الإدارة والعمل الصناعي في أمريكا، فقد ساعده تاريخه الوظيفي وخبرته الطويلة التي فاقت الخمسين عاما قضاها في ممارسة العمل الإداري بالكثير من الشركات الفرنسية على إقامة نظريته، حيث "بدأ حياته مهندسا في إحدى شركات التعدين، وتدرج في مناصبها حتى صار على رأسها مديرا".⁽³²⁾

ففي تحليله للبناء التنظيمي، قد بدأه من القمة إلى القاعدة عكس تايلور، كما نظر إلى الإدارة بوصفها نشاطا يتكون من عناصر تنطبق على كافة الجهود البشرية وفي كافة المجالات الصناعية والتجارية والخدمات، سواء كانت حكومية أو خاصة.

ووضع فايول أسس وقواعد لكل من التنظيم والإدارة، وقام بتحليل العملية الإدارية وقسم العمل، ورسم الخرائط الدقيقة لانجاز الأعمال، ويعتبر فايول هو المؤسس الحقيقي لمدرسة البحوث والعمليات وهو رائد تحليل العمليات إلى أجزاء بسيطة محددة تحديدا زمنيا، ولقد حاول أن يعالج أيضا مشكلات إدارية أخرى كمشكلة الأجور والحوافز.⁽³³⁾

فاهتمامه بوضع أسس وقواعد التنظيم والإدارة الهدف منه هو إيجاد السبل والوسائل الكفيلة برفع مستوى الأداء وتحسينه من أجل فعالية أكثر في التنظيم، وبالتالي نجاحه بتحقيق كفاية إنتاجية عالية.

ولقد ابرز فايول الأنشطة الإدارية داخل المؤسسة وحددها في ستة أنشطة واعتبرها تمارس في كافة المنظمات وهي:⁽³⁴⁾

- الأنشطة الفنية (الإنتاج والتصنيع).

- الأنشطة التجارية (التبادل، الشراء والبيع).

- الأنشطة المالية (البحث عن أفضل استخدام لرأس المال).

- الأنشطة المتعلقة بالأمن.

- الأنشطة الحسابية.

- الأنشطة الإدارية (التخطيط، التنسيق، التنظيم، الرقابة، إصدار الأوامر).

ولقد أكد فايول على أن الأنشطة الخمس الأولى معروفة يدركها الجميع لكنه ميز من بينها الأنشطة الإدارية، حيث أبرز وظائف محددة وأسس ومبادئ يقوم عليها التنظيم الإداري، ووظائف الإدارة كما حددها هي: 1- التخطيط - 2- التنظيم - 3- القيادة - 4- التنسيق - 5- الرقابة.⁽³⁵⁾

وفي كتابه الصادر عام 1916 الإدارة الصناعية العامة قدم الكثير من الإسهامات في مجال الإدارة نذكر منها الصفات الإدارية، التدريب الإداري والمبادئ العامة للإدارة.

فعن الصفات الإدارية والتدريب الإداري، فقد عرض فايول في الجزء الأول من كتابه مناقشة الصفات التي يجب توافرها في المديرين وهي:⁽³⁶⁾

- الصفات الجسمانية (الصحة والقوة).

- الصفات العقلية (القدرة على الفهم والدراسة، الحكم والتقدير، القوة العقلية).

- الصفات الخلقية (الحيوية، الحزم، الرغبة في تحمل المسؤولية، الولاء، الابتكار، المهابة).

- الصفات التربوية (الإعلام العام بالأمر، التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها).

- الصفات الفنية (المتعلقة بالوظيفة التي يؤديها).

- صفات تتعلق بالخبرة والتجربة (الناعبة من قيامه بعمله بطريقة سليمة).

أما عن التدريب الإداري فقد وضع فايول نظاما تقليديا لتدريب الموظفين الإداريين (القياديين) في الصناعة، مؤكدا على أن القدرة الإدارية لا يمكن تنميتها عن طريق التدريب الفني فقط، بل يجب الاهتمام بها من الناحية العملية.⁽³⁷⁾ وفيما يخص المبادئ فمن الجدير بالذكر قبل أن نتطرق إلى التفصيل في هذه المبادئ أن نوضح تفضيل فايول استخدام مصطلح مبادئ بدلا من (قواعد أو قوانين)، لأن الاختلاف بين الجماعات الإنسانية يجعل من التطبيق نسبيا، كما أنه من الصعب استخدام مؤشرات ثابتة والالتزام بها في مجال الإدارة، هذا إلى جانب أنه من النادر تطبيق المبدأ الواحد بنفس المفهوم الكلي أو الموضوعي في نفس الوقت والظروف، ولهذا يعتبر لفظ المبادئ هو أكثر مرونة لتمتعه بمقدرة على التكيف مع الظروف، كما اعترف فايول انه لا يوجد عدد محدد من المبادئ الإدارية التي يجب استخدامها والتي تعمل على تسهيل وتحسين عمل الجماعة، ورغم هذا فقد أصر على أن المبادئ التي استخلصها من حياته المهنية تعتبر إجبارية بالنسبة لكل مدير يريد النجاح في مهامه الإدارية والتنظيمية.

وتتمثل مبادئ الإدارة عند فايول في أربعة عشر مبدأ وهي كما يلي:⁽³⁸⁾

- تقسيم العمل: وذلك بين الأفراد العاملين من أجل التأكد على أن الجهد تركز على كافة أجزاء العمل مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية.
 - التكافؤ بين السلطة والمسؤولية: أي أن السلطة والمسؤولية يجب أن تسيران جنبا إلى جنب، لأن السلطة بدون مسؤولية تؤدي إلى عدم الالتزام والانضباط ومسؤولية بدون سلطة تعمل على عدم الفعالية والنشاط.
 - النظام: بمعنى احترام السلطة والقانون والتعليمات وانضباط السلوك.
 - وحدة إصدار الأوامر: بمعنى أن يتلقى العامل أوامره من رئيس واحد أو مشرف واحد.
 - وحدة التوجيه: بمعنى رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من النشاطات الوظيفية ذات الهدف الواحد.
 - خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
 - مبدأ المكافئة والتعويض: أي يجب أن تكون المكافئة على مبدأ العدالة محققة الرضا والراحة للعاملين ولأصحاب العمل.
 - المركزية: عبارة عن تركيز السلطة في مستوى إداري عال.
 - تدرج السلطة: عبارة عن تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل على شكل هرم وظيفي.
 - الترتيب: بمعنى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ووضع الأدوات والآلات في الأماكن المناسبة لها، على اعتبار أن المكان المناسب لكل شيء وكل شيء في مكانه المناسب.
 - المساواة: عدم التحيز والتمييز خلال التعامل الإداري مع الأفراد العاملين حيث يجب أن يكون العدل هو أساس التعامل معهم.
 - الاستقرار في العمل: يجب المحافظة على العامل الماهر لأن البحث عن عامل جديد سوف يترتب عليه تكلفة ووقت إضافيين، ومن جهة أخرى يؤدي الاستقرار في العمل إلى إتقانه وحسن الانجاز.
 - المبادئة: إفساح المجال أمام العاملين للتفكير في خطة والعمل على تنفيذها.
 - التعاون: حيث يكون العمل جماعي، مما يتطلب أن يكون هناك روح فريق فيما بينهم من أجل الانجاز الأفضل.
 - فالأداء الفعال عند فايول قائم على ضرورة توفير إدارة رشيدة قائمة على مبادئ وأسس علمية تمكنها من التحكم في تسيير مواردها خاصة البشرية منها.
- أما الانتقادات التي وجهت للنظريات التي تشكل المدخل الكلاسيكي بصفة عامة فهي كما يلي:

- إن هذه النظريات على الرغم من الفائدة المحققة التي تنطوي عليها إلا أنها لا تخلو من ثغرات ونقاط ضعف، فلقد رأينا كيف أن هذه النظريات قد تناولت مشكلات التنظيم من منظور واسع، أفقدها في كثير من الأحيان الدقة التي قد تتصف بها نظرية أو دراسة ضيقة النطاق نسبياً، فضلاً على أن هذه النظريات قد استخدمت في بعض الأحيان مفاهيم غير دقيقة مما يصعب ربط هذه المفاهيم بالواقع الاجتماعي الذي تعبر عنه.⁽³⁹⁾

- كذلك تنظر النظريات التقليدية إلى التنظيم على أنه آلة صماء يحكمها الطابع الهندسي البحت، أي أن لا مجال في المشروع لحدوث أي تصادم في العواطف والأحاسيس البشرية، وأن أفراد القوى العاملة يحكمهم في توجيه سلوكهم المنطق الاقتصادي الذي يحكم رجال الاقتصاد، أي تحقيق أكبر عائد اقتصادي ممكن، باعتبار أن العمل هو السبيل الوحيد للحصول على الأجر.

- كما تفترض هذه النظريات أن الأفراد يفكرون بطريقة منطقية بحتة، ويريدون أفضل الحلول التي ترضي أنفسهم وليس لأفضل الحلول في حد ذاتها، إذ تسيطر عليهم حاجاتهم ودوافعهم الشخصية.⁽⁴⁰⁾ ومن هذه الانتقادات الموجهة للاتجاه الكلاسيكي في دراسة التنظيم، ظهرت نظريات ومدارس أخرى تحاول أن تتفادى الأخطاء التي وقعت فيها النظريات السابقة.

وعلى الرغم من التباين بين نظرية الإدارة العلمية ونظرية البحوث والعمليات لأن كل واحدة منها تتميز بمجموعة من المفاهيم والتصورات، إلا أنه يوجد قدر كبير من التشابه بينهما، فهما يشتركان معا في الاهتمام بالنواحي الرسمية في المؤسسة وبأبسط خصائص الإنسان الفسيولوجية والعصبية، وبأبسط أنواع المهام التي يستطيع الإنسان أدائها في ضوء ما له من خصائص، لذلك نجد أن الانتقادات التي وجهت لنظرية الإدارة العلمية هي نفسها التي وجهت لنظرية البحوث والعمليات.

* الخاتمة:

إن موجة الانتقادات التي أثارها الاتجاه الكلاسيكي مهدت الطريق لظهور مجموعة من النظريات، صنفت ضمن إطار المدرسة السلوكية، والتي جاءت ردا على المدرسة الكلاسيكية لتغطية النقص الذي أبدته هذه الأخيرة في التعامل مع الجانب الإنساني في التنظيم، واعتباره جزء كباقي الأجزاء الأخرى المكونة للهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية، حيث يرى أولفر شيلدون O.sheldon في كتابه فلسفة الإدارة عام 1923 أن المشكلة الحقيقية في الصناعة ليست تنظيماً مادياً معقداً فحسب، ولكنها تتضمن تنظيماً إنسانياً بالضرورة، طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظيفتها.

ولقد أيدت هذا الاتجاه الأمريكية ماري باركر فوليت Mary parker follet التي أدركت أهمية العوامل الإنسانية في العملية الإدارية، حيث ترى أن الرجل في عمله يعمل بنفس الدوافع والاحتياجات والرغبات التي تدفعه في المجالات الأخرى. هذه الانتقادات وانتقادات أخرى تشير إلى بؤاد اتجاه جديد يندد بالمبادئ الكلاسيكية، ويحاول البحث في متغيرات جديدة تقوم عليها الإدارة، ويمثل هذا الاتجاه حركة العلاقات الإنسانية بقيادة الأسترالي إلتون مايو Elton mayo.

* الهوامش والمراجع:

- 1- محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعية، ط3، الإسكندرية، 1986، ص.31
- 2- محمد رسلان الجيوشي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسير للنشر، ط1، عمان، 2000، ص.87
- 3- نفس المرجع، ص.87
- 4- نفس المرجع، ص.88
- 5- خالد عبد الرحيم الهيتي، أكرم احمد الطويل: التنظيم الصناعي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 1999، ص.10.
- 6- عبد العزيز صالح بن حبتو: أصول مبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002، ص.117.
- 7- السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط4، القاهرة، 1983، ص.125
- 8- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار الفرقة الجامعية، مصر، 2002، ص- ص 42، 43.
- 9- محمد رسلان الجيوشي، مرجع سابق، ص.42
- 10- عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص.44.
- 11- السيد الحسيني: مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، مصر، 1992، ص.72
- 12- محمد علي محمد: البيروقراطية الحديثة، مرجع سابق، ص- ص 65 - 66.
- 13- عبد الهادي الجوهري، مرجع سابق، ص.62
- 14- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص.118.
- 15- محمد عبد الله عبد الرحيم: أساسيات الإدارة والتنظيم، بيروت، دار الفكر العربي، ط1، 1976، ص.51.
- 16- قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الصناعي، منشأة المعارف، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص.92
- 17- محمد رسلان الجيوشي، مرجع سابق، ص.34.
- 18- <http://www.sol.Brunel.ac.uk/bola/systems/bureau.html>. 11.03.2006. at 22.30h Business open learningarchive ,whatisscientific management?
- 19- محمد علي محمد: البيروقراطية الحديثة، مرجع سابق، ص.232
- 20- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص- ص 125 - 126.
- 21- محمد علي محمد: البيروقراطية الحديثة، مرجع سابق، ص.232
- 22- محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص.136.
- 23- <http://www.fordham.edu/halsall/mods.book.html> 11.03.2006 at 22.30 http Modern historysourcebook : Frederick w. Taylor: the principles of scientific management, 1911.
- 24- محمد علي محمد: البيروقراطية الحديثة، مرجع سابق، ص.138
- 25- محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص.140
- 26- فايز الزغبي، محمد إبراهيم عبيدات: الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص.32.
- 27- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص.29.
- 28- <http://www.home.att.Net/nickols/Kanigel.Html>. 11.03.2006 at 23.00h The Man with the plan by brink Lindsey.
- 29- صلاح بيومي: حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص.47.
- 30- محمد علي محمد: البيروقراطية الحديثة، مرجع سابق، ص.197.

- 31- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص137.
- 32- إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1993، ص115.
- 33- قباري محمد إسماعيل : علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسة البيروقراطية ، منشأة المعارف الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص88.
- 34- محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص142.
- 35- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط2، بيروت، 1989، ص41.
- 36- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص132.
- 37- نفس المرجع، ص132.
- 38- محمد رسلان الجيوشي، مرجع سابق، ص- ص 40- 41.
- 39- السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، مرجع سابق، ص69.
- 40- زكي محمد هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، ط 3، الكويت، 1980، ص 221.