

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة منتوري - قسنطينة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

تاريخ المناقشة.....

الرقم التسلسلي:.....

رقم التسجيل:.....

## الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي  
مركب المحركات والجرارات بقسنطينة.

CMTC

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية

إشراف

أ.د/ الهاشمي لوكيا

إعداد

صالح بن نوار

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة منتوري قسنطينة	أ.د علي غربي
مشرفا ومقررا	جامعة منتوري قسنطينة	أ.د الهاشمي لوكيا
عضوا	جامعة الحاج لخضر باتنة	أ.د عبدوني عبد الحميد
عضوا	جامعة منتوري قسنطينة	أ.د سعد بشاينية
عضوا	جامعة منتوري قسنطينة	د رابح كعباش
عضوا	جامعة بسكرة	د عبد الرحمن برقوق

السنة الجامعية: 2005/2004

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
وَالصَّلَاةِ وَالسَّلَامِ عَلَى مُحَمَّدٍ خَيْرِ الْمُرْسَلِينَ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي وَفَّقَنِي لِإِنْجَازِ هَذَا الْعَمَلِ الْعِلْمِيِّ

## شكر وتقدير

إذا أحسنت للكریم ملكته. انطلاقاً من هذه العبارة أقول للأستاذ الدكتور **الهاشمي لوكيا**، لك مني جزيل الشكر على كل ما قدمته لي طوال الأربع سنوات التي استغرقها إنجاز هذه الرسالة. كما لن أنسى أبداً، العون المتعدد الأوجه الذي قدمه لي الأستاذ الدكتور **فضيل حليو**، فلك جزيل الشكر. الشكر الخاص أيضاً للأستاذ الدكتور **علي تحريبي** والدكتور **رابع كعباش** والدكتور **صالح فيلاي** والأستاذ الدكتور **ميلود سفاري** والدكتور **أحمد زردومي**، على نصائحهم وتشجيعهم أيادي إتمام هذه الدراسة، وقبولهم لعب دور المحكمين قبل عرض الاستمارة على المبحوثين. لن تفوتني الفرصة هذه، دون تقديم الشكر الخاص إلى جميع من ساهم في إنجاز هذا العمل العلمي، وفي مقدمتهم الأخت الكريمة **مريم بن الزادري** والأخ الكريم **دنبري لطفى**، الذين كان لهما الدور الفعال في وضع هذه الرسالة في شكلها النهائي. كما أتوجه بالشكر الخاص للسيد **عبد العزيز بوجنيب** مدير قسم الموارد البشرية بالمؤسسة مجال الدراسة، على حسن الاستقبال الذي خصني به والطلبة الذين ساعدوني في جمع البيانات وهم؛ **مفيد بوقفة** و**فاطمة الزهراء فرحاوي** و**آمنة بعطوش** من قسم علوم الإعلام والاتصال جامعة منتوري قسنطينة. جزيل شكري أيضاً إلى كل زملائي الكرام بقسمي علوم الإعلام والاتصال وعلم الاجتماع والديموغرافيا. إلى هؤلاء جميعاً جزيل الشكر والامتنان

? ابن نوار

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« فاستجاب لهم ربهم أني لا أضيع عمل عامل منكم من ذكر أو أنثى

بعضكم من بعض فالذين هاجروا وأخرجوا من ديارهم وأوطانهم في سبيلي

وقاتلوا وقتلوا لأخفون عنهم سيئاتهم ولأدخلنهم جنات تجري من تحتها الأنهار

ثوابا من عند الله والله عنده حسن الثواب »

آل عمران، 195

" إني رأيته إنه لا يكتب إنسان كتابا في يومه إلا قال في حده:

لو خير هذا لكان أحسن،

ولو زيد هذا لكان يستحسن،

ولو قدم هذا لكان أفضل،

ولو ترك هذا لكان أجمل،

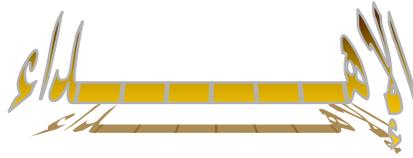
وهذا من أعظم العبر،

وهو دليل على استيلاء النقص

على جملة البشر "

عماد الدين الأصفهاني

1201 - 1125



إلى أقرب الناس إلي؛

E عايدة

E مها

E وليد

E مريم

إلى أهلي جميعهم

إلى كل من أصفه بالصديق

صالح

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

**الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية  
من وجهة نظر المديرين والمشرفين**  
دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد أفلحي،  
مركب المحركات والجرارات بقسنطينة.  
CMTC

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية

إشراف:  
أ.د/ الهاشمي لوكيا

إعداد:  
صالح بن نوار

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة منتوري قسنطينة	أ.د علي غربي
مشرفا ومقررا	جامعة منتوري قسنطينة	أ.د الهاشمي لوكيا
عضوا	جامعة الحاج لخضر باتنة	أ.د عبدوني عبد الحميد
عضوا	جامعة منتوري قسنطينة	أ.د سعد بشاينية
عضوا	جامعة منتوري قسنطينة	د رابح كعباش
عضوا	جامعة بسكرة	د عبد الرحمن برقوق

السنة الجامعية/ 2005/2004

## & فهرس المحتويات

	فهرس الجداول.....
	فهرس الأشكال.....
أ - ٤	المقدمة.....
58-4	الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المفاهيمي.....
5	تمهيد.....
5	1-1 تحديد موضوع الدراسة.....
6	1-2 دوافع اختيار الموضوع وأهمية دراسته.....
8	1-3 إشكالية الدراسة.....
19	1-4 بعض المفاهيم العامة ذات الصلة بموضوع الدراسة.....
43	1-5 بعض الدراسات المشابهة.....
140-59	الفصل الثاني: التنظيم، المفاهيم العامة وبعض مبادئه الأساسية.....
60	تمهيد.....
60	1- المفاهيم العامة للتنظيم.....
60	1-1 التنظيم الاجتماعي الرسمي.....
65	1-2 التنظيم الاجتماعي غير الرسمي.....
76	2- بعض المبادئ الأساسية للتنظيم.....
77	1-2 التخطيط.....
86	2-2 تقسيم العمل.....
88	2-3 الاتصال.....
105	2-4 اتخاذ القرارات.....
115	2-5 الرقابة.....
122	2-6 الأداء.....
137	3- مزايا التنظيم وخصائصه.....
185-141	الفصل الثالث: الاتجاهات النظرية التقليدية (الكلاسيكية) في دراسة التنظيم.....
142	تمهيد.....
144	1- الاتجاه البيروقراطي في نظرية التنظيم.....

144	1-1 التصور الماركسي للتنظيم.....
147	2-1 ماكس فيبر والنموذج البيروقراطي المثالي.....
158	3-1 بيتر بلاو Peter Blau ومحاولة تعديل النموذج البيروقراطي.....
162	2- الاتجاه الإداري في نظرية التنظيم.....
162	1-2 مدرسة الإدارة العلمية: فريديريك تايلور ومساعدوه.....
167	2-2 نظرية الإدارة.....
168	1-2-2 هنري فايول Henry Fayol والمبادئ التنظيمية:.....
173	2-2-2 لوثر جوليك Luther Gulick وليندال أورفيك Lindall Urwich.....
177	3- ملاحظات عامة حول النظريات التقليدية.....
229-186	الفصل الرابع: الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم.....
187	تمهيد.....
187	1- مدرسة العلاقات الإنسانية.....
198	2- الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم.....
198	1-2 ثالكوث بارسونز Talcott Parsons ونظرية النسق الاجتماعي.....
202	2-2 روبرت ميرتون Robert Merton والواقع الداخلي للبيروقراطية.....
205	3-2 فيليب سلزنيك P. Selznick والنظرية المؤسسية.....
209	4-2 ألفن جولدنر Alvin Gouldner والنموذج البيروقراطي لفيبر.....
211	5-2 إمتاي اتزيوني A. Etzioni، وظاهري الصراع والاعتراب التنظيمي.....
212	3- الاتجاه السلوكي في التنظيم.....
224	4- تقييم عام لنظريات العلاقات الإنسانية والسلوكية.....
268-230	الفصل الخامس: المنظمة، مفاهيم عامة.....
231	تمهيد.....
231	1- مفهوم المنظمة.....
234	2- مبررات دراسة المنظمات.....
238	3- مجالات المعرفة التنظيمية.....
244	4- تطوير المنظمات.....
254	5- الاتجاهات المعاصرة في دراسة المنظمات.....

258	6- أبعاد وصف وتحليل المنظمات.....
262	7- التنظيمات الغرضية: ADHOCRACY.....
265	8- خصائص المنظمات وفق نظريات Z.J.A.....
300-269	الفصل السادس: الفعالية التنظيمية.....
270	تمهيد.....
271	1- تعريف الفعالية.....
275	2- العوامل التي تؤثر في فاعلية التنظيم.....
278	3- المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية.....
289	4- الأساليب المختلفة لقياس الفعالية التنظيمية والظروف التي تتناسب معها.....
294	5- الدور البشري في تحقيق فعالية المنظمة.....
296	6- خصائص المنظمة الفعالة.....
335-301	الفصل السابع: منهجية الدراسة.....
302	1- فرضية الدراسة.....
305	2- المنهج المستخدم.....
307	3- مجالات الدراسة.....
312	4- عينة الدراسة.....
317	5- أدوات جمع البيانات.....
410-336	الفصل الثامن: تحليل وتفسير البيانات.....
337	تمهيد.....
338	1- النتائج الأولية الخاصة باستمارة المقابلة الموجهة للإطارات الإدارية.....
362	2- النتائج الأولية الخاصة بالاستمارة الموجهة لأفراد العينة من عمال التنفيذ.....
405	3- نتائج الدراسة.....
413-410	الخاتمة.....
421-414	المراجع.....
422	الملخصات.....

## & فهرس الجداول ترقيم الصفحات

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	نماذج اتخاذ القرارات	
02	طريقة المقارنة بين العاملين	
03	تطبيق طريقة الميزات المتدرج على أداء العاملين	
04	الرواد الأوائل للفكر الإداري والتنظيمي	
05	الأنماط التي ميزت الفكر التنظيمي منذ عام 1900	
06	العناصر الأساسية لكيفية تطبيق منهج الإدارة المفتوحة	
07	خصائص المنظمات وفقا لنظريات Z.J.A.	
08	المدخل المؤثرة على الفعالية التنظيمية	
09	الهيكل التنظيمي للمؤسسة مجال الدراسة	
10	السمات الخاصة بأفراد العينة	
11	جداول إجابات الإطارات الإدارية	
12	ضرورة ارتباط التنظيم بالسلطة المركزية	
13	نجاح التنظيم يتحقق لما تكون السلطة بيد شخص واحد	
14	الانفراد بالسلطة يؤدي إلى عرقلة الإبداع	
15	العامل لآتمه إلا الجوانب المادية	
16	مدى تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء	
17	الاتصال الدائم بالمرؤوسين يساعد على تحسين الأداء	
18	أهداف الاتصال	
19	تساعد القرارات الجماعية على تحسين الداء	
20	طرق اتخاذ القرارات	
21	موقف الباحثين من عولمة الاقتصاد	
22	مدى القدرة على المنافسة	
23	توزيع أفراد العينة بين فئتي السن والمستوى التعليمي	
24	توزيع أفراد العينة حسب السن وموقفهم من أهمية العلاقات الإنسانية	
25	السن ونوعية العلاقات الإنسانية السائدة داخل المؤسسة	

	طرق فض النزاعات العمالية	26
	توزيع أفراد العينة حسب السن ونوعية العلاقة مع المشرف	27
	توزيع أفراد العينة حسب فئات السن والوظيفة وشعورهم العام	28
	طبيعة العلاقات الإنسانية والأداء	29
	المستوى الوظيفي ونوعية العلاقات داخل المؤسسة	30
	تأثير العلاقات السيئة على الأداء	31
	شعور العامل بقربه من المسؤول	32
	رأي العمال في أهداف الاتصال حسب مستوياتهم الوظيفية	33
	كيفية حدوث الاتصال الصاعد	34
	كيفية حدوث الاتصال الصاعد حسب فئات الجنس	35
	اللقاء مع المسؤول الأول حسب المستوى الوظيفي	36
	كيفية اتخاذ القرارات	37
	مسؤولية اتخاذ القرارات	38
	شعور العمال عند مشاركتهم في اتخاذ القرارات	39
	موقف العمال من القرارات الجماعية	40
	شعور العمال تجاه المؤسسة المستخدمة	41
	رغبة الباحثين في مغادرة المؤسسة المستخدمة	42
	أهمية الحوافز كما يراها الباحثين	43

## & فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
41	أثر الكفاءة الإنتاجية على النمو الاقتصادي للمجتمع	01
42	محددات الكفاءة الإنتاجية لأي مشروع	02
47	علاقة الأبعاد التنظيمية بفعالية المنظمة	03
112	خطوات حل المشاكل واتخاذ القرارات	04
120	مجالات الرقابة	05
129	طريقة التوزيع الإجباري لتقييم الأداء	06
219	علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الإنسانية الأخرى	07
288	النماذج الأربعة لقيم الفعالية التنظيمية	08

# المقدمة

## المقدمة

لقد أصبحت العلاقات الدولية، منذ زمن غير بعيد، يكتنفها الطابع التنافسي الحاد، سواء بين الدول بشكل مباشر أو بواسطة شركاتها ومؤسساتها العملاقة. حيث أصبح كل طرف يبحث له عن مكان مريح داخل الأسواق الاستهلاكية التي لم تعد سياسية الانغلاق والحماية الجمركية محبذة في قاموس عالم اليوم، نتيجة انهيار الفواصل الزمنية والمكانية من جهة، وضيق الأسواق المحلية أمام التدفق الهائل للسلع والمنتجات الرأسمالية من جهة ثانية. الشيء الذي سيضع مؤسساتنا المحلية من جديد أمام تحديات جدية. فإذا كانت الدولة، وإلى وقت قريب، تحمي هذه المؤسسات من المنافسة الخارجية تحت ذرائع ومسميات متعددة ومختلفة (حماية الاقتصاد الوطني، حماية المستهلك، الحفاظ على اليد العاملة...)، فإن التغيرات الجذرية التي أصابت هذا العالم وبفعل العولمة التي أصبحت تعني الهيمنة والسيطرة والبقاء للأصلح، لم يعد في مقدور الدولة الوطنية الإبقاء على هذا النهج.

إن مصطلح البقاء للإصلاح، الذي وظّف في زمن مضى لغايات وأفكار معيّنة، أصبح بدوره حقيقة مجسّدة في واقع المؤسسات الحديثة الصغيرة منها والكبيرة، لأن حجم المؤسسات لم يعد يقاس فقط بعدد العاملين والآلات وبمدى انتشارها في أماكن متباينة، بقدر ما يقاس بمدى فعاليتها وكفاءتها في إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها التي أنشئت لأجلها.

وعليه فقد انطلقت هذه الدراسة من هذا البعد التفاعلي لأداء المؤسسات كمحاولة أكاديمية، للكشف عن بعض المحددات النظرية والواقعية لممارسات وأداء مؤسساتنا الوطنية، بغرض محاولة فهمها وتحديد بعض مكامن الضعف أو القوة فيها، وذلك بالعودة إلى الصناعيين الذين يهتمهم الأمر بالدرجة الأولى، سواء كانوا من العمال البسطاء (عمال التنفيذ) أو المسؤولين الإداريين.

إنني على يقين من أن البحث عن الأسباب الحقيقية التي أدّت بمؤسساتنا إلى ما هي عليه الآن وحصر أدوات الإقلاع ليس بالعمل اليسير، نتيجة تداخل العديد من العوامل الموضوعية تارة والذاتية المفتعلة تارة أخرى.

ورغم هذا، فقد حاولت معالجة هذا الموضوع بالاستناد إلى التراث النظري المتيسر بدراساته السابقة وإلى الخبرة الشخصية المتواضعة التي كونتها نتيجة احتكاكي بواقع بعض المؤسسات الوطنية لفترات متباينة.

لقد جاءت تغطيتي لهذا الموضوع موزعة على ثمانية فصول نظرية وميدانية، نوجز عناصرها في النقاط الآتية:

الفصل الأول: وفيه حاولت تحديد موضوع الدراسة، من حيث حصر إشكاليته وتبرير أسباب اختياره، وبعض المفاهيم ذات الصلة به. وكذلك بعض الدراسات والأبحاث التي لها علاقة معينة بهذا الموضوع.

الفصل الثاني: وقد خصصته لتحديد مفهومين رئيسيين من مفاهيم التنظيم وهما: التنظيم الاجتماعي الرسمي، والتنظيم غير الرسمي داخل المؤسسات الاقتصادية. ثم تلا هذين العنصرين، عناصر اعتبرتها بمثابة المبادئ التي يقوم عليها التنظيم. وهي التخطيط وتقسيم العمل والاتصال واتخاذ القرارات ثم الرقابة وأخيرا الأداء. ثم ختمت هذا الفصل بمحاولة التعرّض إلى خصائص ومميزات التنظيم.

الفصل الثالث: وقد عنوانته بالاتجاهات النظرية التقليدية – الكلاسيكية – في دراسة التنظيم. والذي تضمن مجموعة من الاتجاهات منها:

الاتجاه البيروقراطي في دراسة التنظيم

الاتجاه الإداري في نظرية التنظيم

الفصل الرابع: وقد خصص لحصر أبرز ممثليه، انطلاقاً من الاتجاهات

النظرية التي ينتسب إليها كل ممثل، ومنها:

اتجاه مدرسة العلاقات الإنسانية

الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم

الاتجاه السلوكي في دراسة التنظيم

الفصل الخامس: والذي خصص بدوره إلى موضوع المنظمة أو المؤسسة،

من حيث مفاهيمها ومبررات دراستها وبعض أنواعها ومجالاتها...

الفصل السادس: لقد خصصته لموضوع الفعالية التنظيمية، بدأ بالتعرض إلى جملة من المفاهيم التي تعنيها، وكذلك محاولة حصر بعض العوامل التي تؤثر فيها. كما ضم الفصل أيضا بعض المداخل الأساسية للفعالية في مجال التنظيم، وكذلك بعض الأساليب المستخدمة لقياسها. مع محاولة توضيح الدور البشري في تحقيق الفعالية، وأخيرا تعرض إلى بعض خصائص المنظمة الفعالة.

الفصل السابع: في هذا الفصل وضعت كل الإجراءات المنهجية المستخدمة كأدوات في العمل الميداني، ومنها: الفروض الموجهة للدراسة، المنهج، العينة، المجالين المكاني والزمني اللذين تمت فيهما، وأخيرا بعض الأدوات التي استعانت بهن الدراسة.

الفصل الثامن: وقد خصص لتبويب وتحليل البيانات الميدانية سواء تلك المستقاة من العينة الخاصة بإطارات المؤسسة موضوع البحث، أو تلك المحصل عليها من العينة الممثلة لعمال التنفيذ. وأخير فقد ضم هذا الفصل أهم النتائج الميدانية مع خاتمة عامة.

والحمد لله رب العالمين

قسنطينة في / 13 / 02 / 2005.

# الفصل الأول

إشكالية الدراسة وإطارها المفاهيمي

تمهيد

- 1-1 تحديد موضوع الدراسة.
- 2-1 دوافع اختيار الموضوع وأهمية دراسته.
- 3-1 إشكالية الدراسة.
- 4-1 بعض المفاهيم العامة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- 5-1 بعض الدراسات المشابهة.

## تمهيد:

يتناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة، من خلال التطرق لمختلف الجوانب التي تتعلق بموضوعها. ومنها على وجه التحديد؛ تحديد الموضوع، دوافع وأهمية دراسته، الإشكالية والتساؤلات الرئيسية، المفاهيم الأساسية للدراسة، بعض الدراسات التي لها علاقة بالموضوع.

### 1-1 تحديد موضوع الدراسة:

يعيش العالم اليوم وضعا متميزا لم يسبقه مثيل في تاريخ البشر والمجتمعات إذ أصبحت العلاقات فيه - بين الدول والمؤسسات - تتصف بالتوتر والقلق وعدم الاستقرار. ولهذا الوضع الجديد أسباب مختلفة ومتعددة، يمكن إيجازها حسب وجهة نظري في سببين رئيسيين:

- أسباب ذاتية: وهي النابعة أصلا من حب الإنسان تحقيق وبلوغ كل ما هو جديد وغير مألوف، مستخدما لأجل ذلك عقله أحيانا (أفكار، فلسفات، نظريات) ومستخدما قوته المدمرة في أحيان أخرى كثيرة (الحروب مثلا).

- أسباب موضوعية: يمكن حصرها في كون العالم سريع التغير والتطور في جميع جوانبه، حيث لا مكان للمتخلفين والضعفاء فيه بسبب خلوه من العوائق (وحتى الأخلاق في كثير من الأحيان)، فالكل يسعى للحصول على مكان تحت الظل - كما يقال -. لذلك يمكن تصور -منذ البداية-، أن التكيف والاندماج كطرف فاعل في هذا العالم يجب أن يستند على عدد كبير من الأسس والمبادئ، شريطة أن تكون نابعة من طبيعة المجتمع الثقافية ومرتبطة بالقيم الحضارية (ولنا في اليابان عبر كبيرة). لأن من دونها سُنْبُقي على هذا المجتمع تابعا ومستهلكا لما ينتجه الآخرون (الصالح منه وغير ذلك).

ومادام الاندماج المنشود لا يكون بواسطة المجتمع كوحدة كاملة، بل يكون عبر أنساقه الفرعية ومنها على وجه الخصوص منظماته المختلفة - الاقتصادية، العلمية والثقافية - فيجب على هذه المنظمات الاستناد إلى جملة من المبادئ والقواعد المحددة بدقة التي من شأنها الرفع من فعاليتها وكفاءتها في الأداء والمنافسة.

لذلك يكون موضوع دراستنا هذه، متمركزا حول تحديد هذه القواعد (أو المبادئ) وتبيان تأثيرها - على الأقل من وجهة نظر المبحوثين - على تطوير أداء المؤسسة موضوع الدراسة.

من جهة ثانية يمكن - ومنذ البداية أيضا - الحديث عن مجموعة من (المبادئ) التي حددها الباحثون المختصون - كل حسب وجهة نظره - معتبرين إياها عوامل أساسية لإنجاح أي تنظيم، وهي: العوامل المادية (المحفزات العينية) والعوامل الاجتماعية (الإنسانية) والعوامل النفسية (السلوكية). ومادام أن كل عامل من هذه العوامل بإمكانه أن يكون بحثا قائما بذاته، فقد اخترت من بينها تلك العوامل المرتبطة بالإنسان العامل، حيث اعتبرته العنصر الفعال القادر على إنجاز (أو إفشال) أي عمل أو مجهود تنظيمي.

من خلال هذا، يصبح موضوع الدراسة محددًا في كونه يدور حول تحديد أنجع المبادئ أو الطرق التي إن أعنتني بها تكون المؤسسات قادرة على مواجهة المنافسة الشرسة المفروضة عليها من قبل المؤسسات الأخرى المحلية منها والأجنبية. آخذاً في الحسبان ما توصل إليه علماء الاجتماع التنظيمي من تأثير العوامل الإنسانية على العملية التنظيمية برمتها. ويُفهم من هنا أن بحثنا هذا ينطلق من خلفية نظرية نابعة من النظرية السوسيولوجية بالأساس، ونظرية علم الاجتماع التنظيمي بالخصوص. مع عدم إهمال إسهام العلوم الأخرى في إثراء هذا البحث ومنها العلوم الاقتصادية والإدارية والسلوكية وغيرها...

## 1-2 دوافع اختيار الموضوع وأهمية دراسته:

ذكرت في العنصر السابق والخاص بتحديد الموضوع، أن المنافسة بين الدول والمنظمات أصبحت السمة الثابتة التي تطبع العلاقات فيما بينها وفي وقتنا الراهن على وجه التحديد. حيث يمكن للمراقب المتخصص (وحتى العادي) ملاحظة مدى قوة وجدية هذه المنافسة التي تعتبر الآن قضية حياة أو موت، ليس بالنسبة للمنظمات فحسب بل وحتى للمجتمع بمختلف مكوناته الاجتماعية والاقتصادية. بمعنى، أن المؤسسات أو المنظمات الحديثة - في ظل التحولات الجذرية التي يعرفها النظام العالمي في جميع مناحي الحياة وعلى رأسها الجانب الاقتصادي - لم تعد تعمل

على احتلال مكان ما داخل بيئة جغرافية أو اجتماعية ضيقة، وتحصين نفسها من المنافسة المحلية – إن صح القول – وإنما أصبحت تبحث عن كيفية استمالة السوق لصالحها في المجال الذي يخصها.

قلت المنافسة المحلية، لأنه ولوقت قريب جدا وفي مجتمعنا بالضبط، لم يكن يسمح للسلع والمنتجات الأجنبية بدخول الأسواق المحلية إلا بالمقادير المدروسة وبشروط صارمة حتى لا تؤثر على حياة واستمرار مؤسساتنا.

ولكن بقاء الحال من المحال "كما يقال"، لأن زمن الحماية وضخ الاعتمادات المالية للمؤسسات المفلسة، والتفكير بمنطق "البابلك"، وتوزيع الأرباح المزيفة، قد ولى ولن يعود أبدا. حيث يصبح المتغير الثابت من هنا فصاعدا، هو مدى قدرة كل مؤسسة أو منظمة على الصمود وفرض ذاتها من خلال نوعية ما تنتجه من سلع تعادل أو تفوق من حيث الجودة ما تصنعه شبيهاتها في سوق مفتوحة إلا على من هو أهل لها. وكما قلت سابقا كذلك، أنه لن يتأتى هذا ولن يحصل أبدا، إلا إذا اهتدت هذه المؤسسات والمنظمات إلى أفضل المناهج والسبل التي تجعل من التنظيم والتسيير التي تسير وفقه فعالا، يمكنها من تحقيق كل الأهداف التي أنشئت من أجلها.

من هنا جاءت فكرة دراسة هذا الموضوع لاعتبارات معينة لعل من بينها، التحولات الكبرى والعميقة التي يحاول الاقتصاد الوطني مجابهتها خصوصا منذ العشر سنوات الماضية. إذ لا يخفى على أحد من أن الدولة بمؤسساتها المختلفة لم تعد – تلك البقرة الحلوب – كما كانت عليه في زمن ما أصطلح على تسميته النظام الاشتراكي. أين أحيط القطاع العام في تلك الفترة بهالة كبرى تعذر على المسؤولين والإداريين في ظلها الإبداع والتصرف كما يفعله الآخرون. ولعل هذه الفكرة بالذات هي التي أشار إليها، علي السلمي عندما قال: "... لعلني أحدد أهم مظاهر المشكلة الإدارية (علي السلمي قال في الوطن العربي، وأنا أقول في الجزائر) في ارتباط الإدارة الحكومية بشكل أساسي بالدور السياسي للدولة وتغلغل هذا الدور الحكومي في كافة مجالات الحياة. إذ يسيطر عليها بدرجة خانقة في كثير من الأحيان ولا يسمح لها بمجال كاف للحركة من أجل التطوير والتحسين. ورغم بداية الحركة نحو

التخصصية والتحول إلى اقتصاديات السوق في معظم الدول العربية، فإن القرار الحكومي لا يزال هو الأساس والحاكم لحركة التحول، ولا تزال الإدارة العربية في الأساس إدارة تعمل بمنطق السلطة وليس بمنطق الخدمة" (علي السلمي، 2001، 12). لذلك أكرر القول أن الثابت، هو أنه لا يمكن التصرف والدخول في نظام جديد متطور بنفس العقليات والدهنيات القديمة والكلاسيكية. بل لابد من البحث في كيفية تغيير أنماط التسيير القديمة واستبدالها بأنماط وآليات تتماشى ومتطلبات التسيير الحديث.

من هذا وغيره اعتقدت أن موضوع الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية جدير بالبحث والدراسة. لكونه ينبه (على الأقل) إلى أن النجاح في العمل وتحقيق النتائج المطلوبة، لا يهدى ولا يمنح وإنما يؤخذ بعد أن توفر له كافة أسباب النجاح وأن نحسن التدبير والتخطيط. خصوصا في هذا العصر (والذي سيليه)، حيث ألغيت كل أشكال الانغلاق على الذات بفعل الضغوط والتهديدات التي تستخدمها وتطلقها القوى العظمى في هذا العالم الذي لن يرحم كل متخلف ضعيف.

فهذا الموضوع إذن وبهذا الشكل، اختير كدراسة نظرية وميدانية بدافع تحديد أهم الآليات والحوافز وكذا الدوافع التي يعتقد المعنيون (الصناعيون) أنها تساهم في نمو وتطوير المؤسسات الوطنية وفعاليتها أكبر.

### 1-3 إشكالية الدراسة:

لقد بدا واضحا الآن – بعد محاولة تحديد موضوع الدراسة وبعد محاولة توضيح دوافعه وأهدافه – أننا أمام إشكال حقيقي يتطلب البحث والدراسة العلمية الرزينة بغية الكشف وتحديد العوامل والأسس الفعالة التي من شأنها مساعدة المؤسسات الوطنية (الجزائرية) على النهوض ثم البدء في تطوير وإنماء نفسها حتى تحقق الأهداف التي قامت من أجلها. ومن ثم الصمود أمام "الغزو" الصناعي للشركات العالمية التي لم يعد يقف أمام دخولها السوق الجزائرية سوى بعض الأفكار من العهد القديم، التي مازالت تتحكم في مقدار تغير ونمو الاقتصاد الوطني الشامل وتخليصه من الاحتكار الذي يطبقه بارونات الاستيراد.

وكما سبق وأن أشرت - ولو باقتضاب - فإن الاقتصاد الوطني قد نشأ واستمر في وجوده موجهها من قبل السياسيين (المؤدجين)، حيث غطى هؤلاء على بروز الكفاءات التي كان بإمكانها استغلال جل الفضاءات التي يحتويها هذا البلد، سواء تعلق الأمر بالإنسان أو بما حياه الله عز وجل من أسباب النجاح والتأثير الايجابي في النظام العالمي.

إن المتتبع لمختلف المراحل التي مر بها التنظيم الاقتصادي عموما والتنظيم الصناعي على وجه الخصوص في الجزائر، يلاحظ أنه لم يسر بوتيرة واحدة ولا بأفكار واحدة منذ البداية. فقد حاول المسيرين السياسيون ربط العملية التنظيمية بالواقع المعيش في كل مرحلة من هذه المراحل. فاعتقدوا مثلا أن المرحلة الأولى للاستقلال الوطني تتطلب انتهاج نمط التسيير الذاتي - إقتداء بالطريقة اليوغسلافية<sup>1</sup> - كنتيجة منطقية (حسب اعتقادهم) للوضعية الجديدة التي تسبب فيها الأوروبيين بعد مغادرتهم الجزائر. وكذا خلو هذه الأخيرة من الإطارات المدربة والكفأة التي كان بإمكانها ملء هذا الفراغ. حيث كان من أهداف هذا النظام:

" - الاستقلال الاقتصادي للمؤسسات الإنتاجية.

- الاستقلالية الإدارية للمؤسسة.

- حصول العمال على أرباحهم مباشرة من المؤسسة المستخدمة" (محمد

السويدي، 1990، 121).

وما يمكن قوله حول هذا النمط من التسيير أو التنظيم، هو أنه وإذا كان الواقع في تلك المرحلة يفرض - جدلا - إتباع هذا النمط لأسباب التي ذكرتها. فإن هذا الواقع من الزاوية الأخرى يؤكد أن العقلية المسيرة في تلك الفترة من تاريخ الجزائر، لم تكن مدركة أو مؤهلة للعمل وفق هذا النموذج نتيجة لأسباب متعددة لعل من أبرزها :

---

<sup>1</sup> هناك من يرى "أن تجربة التسيير الذاتي في الجزائر لم تكن تطبيقا لأيدولوجية واضحة المعالم، بقدر ما كانت أمرا واقعا مفروضا أملتة مجموعة من العوامل والظروف، لا سيما ظاهرة الأملاك الشاغرة... التي شكلت سندا قانونيا لأسلوب التسيير الذاتي" (رشيد واضح، 2002، ص58).

(الأملاك الشاغرة، تعني الأملاك التي كانت بحوزة الفرنسيين، بمختلف أنواعها).

عدم وضوح القواعد التنظيمية التي تضبط آليات التسيير، وكذا عدم وضوح علاقة الفرد بالمؤسسة. بمعنى، هل هو المالك الفعلي لها (انطلاقا من الأهداف السالفة الذكر)؟ أم يعتبر مسئولاً عنها لما تكون ناجحة وتذر عليه الفوائد والأرباح، وغير مسئول عنها فيما عدا ذلك؟.

يضاف إلى هذه المعوقات، ظهور مساوئ أخرى كثيرة (كلها مرتبطة بطبيعة تلك الفترة) عند تطبيق قرارات التسيير الذاتي. واعتقد أن أهمها هو تحجيم دور المجالس العالمية المنتخبة في مقابل السلطة المطلقة لمديري المؤسسات الذين يتم تعيينهم من طرف الوصاية. هذه السلطة التي غالبا ما استخدمت في غير محلها نظرا لحدثة التجربة ذاتها، ونظرا للجمود الذي طبع الهياكل التنظيمية والإدارية. حيث كانت عبارة عن هياكل نمطية لم تأخذ في الحسبان اختلاف المشروعات والمؤسسات، بل لم تأخذ في اعتبارها الاختلافات الموجودة بين الأفراد وما يملكون من مهارات ومواهب وقدرات. لقد أدت المركزية المبالغ فيها إلى قتل كل دافع للعمل وإلى التذمر وفقدان الثقة في المبادئ التي قام عليها نظام التسيير ذاتي نفسه. مما نتج عنه -وبصورة منطقية- ضعف الأداء.

كل هذا وغيره أدى إلى قتل هذا النوع من التنظيم لكونه لم يراع الكثير من الخصوصيات التي يتميز بها الإنسان الجزائري. مما دفع بالمسؤولين - المؤدلجين - في ذلك الوقت إلى التخلي عنه واستبداله بنمط أو تنظيم آخر. هذا التنظيم الجديد هو ما اصطلح على تسميته بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات، الذي لم يختلف عن سابقه إلا من حيث التسمية أو في بعض جوانبه الشكلية على أكثر تقدير. أقول هذا رغم أن إسماعيل حمداني الذي كان يشغل آنذاك حوالي سنة 1970 منصب رئيس اللجنة الوطنية للتسيير الاشتراكي للمؤسسات، ثم رئيسا للحكومة الجزائرية عام 1999 حيث قال "إن التسيير الاشتراكي للمؤسسات هو مبادرة العمال في التسيير والمراقبة فهو تغيير ظروف العامل من أجير إلى منتج...".

وفي نفس السياق قال عبد اللطيف بن آسنهو (وزير المالية الحالي) أن التسيير الاشتراكي للمؤسسات ليس تسييرا ذاتيا ولا تسييرا مشتركا، وإنما هو محاولة إبراز السلطة الاقتصادية للعمال داخل المؤسسة، حددت الحكومة فيها أعمال التنمية. وهذا

التصور للتسيير الاشتراكي يجعل منه نقطة تفصيل لمصالح المجتمع الممتلة في الدولة بواسطة الإطارات المسيرة الذين تقوم بتعيينهم " (رشيد واضح، 2002، 69). ورغم ما قيل عن تميز هذا التنظيم عن سابقة، فإن المادة السابعة من قانونه تنص على " أن العمال في المؤسسة الاشتراكية هم منتجون يتحملون مسؤولية تسيير المؤسسة". (علي زغدود، 1987، 48).

وبتحليل بسيط لهذه المادة القانونية يمكن الوصول إلى أن غاية هذا النظام هي الإشارك التام للعامل في عملية تسيير المؤسسة التي ينتمي إليها. وهذا ما أراد قانون التسيير الذاتي الوصول إليه في المرحلة السابقة، إلا أنه فشل بعد فترة وجيزة من تنفيذه، لأن المشكل لا يرتبط أساسا بالقوانين التنظيمية في حد ذاتها، بقدر ما يرتبط بالعقليات المسيرة أو المكلفة بتنفيذها. من جهة أخرى فقد أكد الميثاق الوطني الجزائري لعام 1976 في صفحته 139. على ضرورة خضوع تسيير المؤسسة الاشتراكية أكثر فأكثر لمقاييس الفعالية الاقتصادية. بالإضافة إلى تحديد أوجه النشاط الاقتصادي في وظائف الإنتاج والتسويق والخدمات حتى نضمن بذلك دعم الإنتاج وترسيخ فعالية الإمكانيات المتوفرة بصورة أفضل.

إن الإمكانيات المتوفرة -غير الإنسانية- لن تكون فعالة إلا إذا عملنا على تحسين التوافق المهني داخل المؤسسة الصناعية عن طريق تحسين علاقات العامل مع المحيط الذي تتواجد فيه هذه المؤسسة.

وهذا ما ذهب إليه (السيد محمد خيرى- 1958. 53 وما بعدها)، حيث حدد هذه العلاقات في: علاقة العامل بعمله وعلاقته بنظام المؤسسة وعلاقته بالرؤساء وعلاقاته بظروف العمل وعلاقته بآلات وأدوات العمل وكذلك علاقته ببيئته الخارجية - نلاحظ أن هذه العلاقات يمثل فيها العامل المتغير المستقل -.

فبالنسبة لعلاقة العامل بعمله، نجد ضرورة وضع الفرد في المكان المناسب له، من حيث إمكانياته الجسمية والعقلية والشخصية وذلك عن طريق الاهتمام بعملية الانتقاء التوجيه قبل الإدماج النهائي.

أما بالنسبة لعلاقة العامل بنظام المؤسسة، فغالبا ما نلاحظ أن العامل المتوافق مهنيا عادة ما يكون على علاقة حسنة مع النظام السائد بالمؤسسة ومع القائمين على

إدارتها. فالذي لا يستطيع التأقلم أو التكيف داخل المؤسسة كثيرا ما يعوض ذلك من خلال عمله على تزعم الأفراد المتمردين داخلها، وبذلك يعتقد أنه استطاع رد الاعتبار لنفسه من خلال هذه السلوكيات. لهذا ينبغي على المؤسسة القيام بدراسة الأسباب الحقيقية التي تؤدي بالعامل إلى سوء علاقته بالنظام العام والهيئات الإدارية داخل المؤسسة والعمل على إزالتها.

وبالنسبة لعلاقة العامل برؤسائه، فينبغي على المؤسسة الصناعية العمل على أن تسود العلاقات الإنسانية الحسنة بين جميع العمال في مختلف مناصبهم. وقد لخص "محمد خيرى" نتائج البحوث التي استهدفت الميزات السلوكية التي من شأنها تنمية علاقات طيبة بين الرئيس والمرؤوسين وإشاعة روح الثقة المتبادلة بينهما فيما يأتي:

- معاملة المرؤوسين معاملة تشعرهم باحترامه إياهم.
- تمثيلهم تمثيلا أمينا لدى الإدارة العليا للمؤسسة.
- المرونة في تطبيق قوانين المؤسسة ولوائحها التنظيمية.
- اعتبار نفسه مثلا يقتدى به، وإخلاصه في توجيه العمال وإرشادهم.
- إتاحة الفرصة لهم في النمو والتقدم (الترقية) في عملهم.
- العمل على دراسة كل عامل للتعرف على خصائصه المتميزة ومعاملته على أساسها.

- تنمية ولاء العمال وإخلاصهم وانتمائهم للمؤسسة من خلال العدل في معاملتهم.
  - وضع كل واحد منهم في العمل الذي يناسب قدراته مع إشراكهم في المسؤولية.
- أما بالنسبة لعلاقة العامل بزملائه، فإننا نجد أن طبيعة العمل الصناعي تقتضي دائما تنمية علاقات إنسانية سليمة فيما بين العمال وبينهم وبين رؤسائهم.

أما من حيث علاقات العامل بظروف العمل، فيقصد بها تلك الظروف المحيطة بالعامل أثناء عمله أو ما يسميه البعض بالظروف الفيزيائية للعمل. كالإضاءة والحرارة والتهوية والضوضاء... الخ. حيث من واجب القائمين على الإدارة الاهتمام بها عن طريق تحسينها وجعلها مناسبة لأداء العمل، مثلها مثل علاقته بآلات وأدوات العمل. لكونه وبالإضافة إلى النظم واللوائح والأشخاص الذين يتعامل معهم،

فإنه يتعامل مع الآلات والمعدات التي يستخدمها في إنجاز عمله والتي يتوقف موقفه منها ومقدار إنتاجه، على حسن سيرها ومدى صلاحيتها وجاهزيتها للعمل. وعلاوة على ذلك أيضا، فإن سلامته وأمنه يتوقفان على حسن استخدامها وصيانتها وعدم تعرضه للحوادث المهنية.

أخيرا وبالنسبة لعلاقات العامل ببيئته خارج المؤسسة، فإننا نلاحظ أن العامل ليس عضوا في مؤسسة العمل فقط. بل عضو كذلك في عدة جماعات مختلفة المنطلقات والأهداف ووجهات النظر. كما يختلف مركزه في كل منها عن مركزه ودوره في الأخرى اختلافا واضحا. فهو عضو في أسرته الصغيرة ومسئولا عنها، وهو عضو في أسرته الكبيرة التي تتكون من والديه وإخوته وعلاقته فيها تتراوح بين السيطرة والخضوع، ثم هو عضو ضمن جماعة الأصدقاء وجماعة الحي والنقابة وغيرها.

ويحتاج في كل هذه الجماعات لدرجة معينة من التوافق والتكيف، حتى ينمي مع كل فرد من الأفراد الذين يتعامل معهم علاقات صحية سليمة ومتوازنة. وقد تصادف الفرد في سبيل الحصول على هذا التكيف وهذا التوافق جملة من الصعوبات المتنوعة، وبقدر نجاحه في التغلب على هذه الصعوبات، بقدر ما يشعر براحة نفسية واطمئنان ينعكس على مردوده في العمل داخل المؤسسة الصناعية التي هو عضو فيها أيضا.

ونخلص من هذا إلى أن كثيرا من المشكلات التي تواجه العامل في عمله، تكون قد نشأت عن مشاكل خاصة به خارج إطار العمل. مما يتطلب وضع برنامج منظم للإرشاد والتأهيل النفسي، يقوم به أخصائيو اجتماعيون أو نفسانيون مؤهلون ومدربون يستطيعون تشخيص هذه المشكلات والظواهر السلبية التي يعاني منها العامل وعلاجها. أو تحويله إلى جهات الاختصاص الأخرى إذا ما لزم الأمر لذلك. كل هذه النقاط تبقى عبارة عن توجيهات نظرية جوفاء ما لم تجد من يعمل على تطبيقها في الواقع. خصوصا لما يتعلق الأمر بالبحث عن أنجع الطرق والأساليب التي تجعل من العامل فعالا في أداء مهامه. لذلك أعتقد أن التغييرات التي يحدثها

المسؤولون الجزائريون في كل مرة والتي يحاولون من خلالها البحث أو ابتكار أنسب نماذج الإدارة والتسيير لا تخرج عن هذا النطاق.

فقد اهتدى هؤلاء المسيرين بداية من عام 1980 إلى طريقة تنظيمية جديدة بفعل النمو السريع للاستثمارات في ميدان الصناعة. وكذا الحجم العملاق الذي بلغته المؤسسات الوطنية (سونطراك، سونا كوم، سوناريم، سونيتاكس ... الخ) إضافة إلى ما حدث لهذه المؤسسات العملاقة في ظل النظام السابق (التسيير الاشتراكي للمؤسسات) نتيجة العراقيل وسوء التسيير التي شهدتها هذا النظام.

كل هذا أدى بالسلطة السياسية إلى التفكير ثم العمل على إعادة هيكلة هذه المؤسسات حتى تخلصها من الضعف الذي ألم بها خاصة في مجال التخطيط والتنسيق والمراقبة. كونها أصبحت تهتم أكثر "بتلبية الحاجات الاجتماعية للعمال فغابت الفعالية في التسيير بسبب ضعف كفاءة الهياكل التنظيمية الداخلية، وأصبحت مطالب العمال تتحقق بالاضطرابات والتوقفات عن العمل." (بعلي محمد الصغير 1988، 37). فجاء إذن هذا النظام بغرض إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية، حيث كان من بين أهدافه - كما حددتها المادة الثانية من المرسوم 80/242 المؤرخ في 4 أكتوبر 1980، والمتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات - "إن هدف هذا القانون النهائي هو تلبية حاجات الاقتصاد والسكان المتزايدة باستمرار وذلك بتحسين شروط عمل الاقتصاد، والتحكم أكثر في جهاز الإنتاج، وتحقيق نتائج نشاطات المؤسسة حسب الأهداف المسندة إليها.

وبناء على ما ورد في هذه المادة، فلا تتحقق حركية الاقتصاد الوطني ومؤسساته إلا بالقضاء على نقاط العرقلة لدى الجهات الإدارية والسياسية لتحسين علاقاتها وارتباطها بالمؤسسات الاقتصادية، حتى تتمكن هذه الأخيرة من المساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة في الخطة الوطنية. وذلك بإعطائها نوعا من الاستقلالية في اتخاذ قراراتها الداخلية فيما يتعلق بالاستقلال والتسيير، وإضفاء نوع من المرونة عليها فتتحرر من جمود وبطء وقيود المركزية والبيروقراطية، دون إغفال الارتباط بالمركز لكن بطرق أكثر مرونة وفعالية. (رشيد واضح 2002، 82).

ولكن السؤال الذي يمكن طرحه بعد هذا التوجه- أو التنظيم الجديد - هو: هل استطاعت بالفعل المؤسسات الوطنية ومن خلالها الاقتصاد الوطني ككل، القضاء أو التخفيف- على الأقل- من المشاكل التي كان دائم التخطب فيها، وبالتالي تحقيق الأهداف التي جاء من أجلها؟.

"إن سوء التسيير وانخفاض المردودية حال دون ذلك، لأن المركز سرعان ما كان يتدخل في الإدارة الداخلية للمؤسسة عن طريق المخططات أو بشكل بيروقراطي مكثف. فلم تكن وسائل التوجيه الاقتصادي مستعملة بشكل مقبول بين المركز والإدارة، لأنها لم تعط الفرصة للعمال للالتفات حول الإدارة لخدمة المؤسسة. كما أن خضوع المؤسسة لسلم الأجور الوطنية لم يترك لها مجالاً لتحديد الأجور وربطها بالمردودية الخاصة بكل عامل. فأدى هذا إلى نوع من الاضطرابات والنزاعات داخل المؤسسات. لأن العمال اتجهوا إلى استخدام الإضراب بدل الحوار في كثير من الحالات. فكان من نتائج هذا إحساس المؤسسة بالعجز في تحقيق أهدافها بسبب تدهور طاقاتها وسوء ظروف عملها" (Abdelaadim Leila .1998 .88)

من هنا ظهر "مبدأ" -آخر العلاج الكي كما يقال- فمصطلح "الكي" في هذا الحال يعني تخلي الدولة عن التدخل وتوجيه كل كبيرة وصغيرة في المؤسسات الوطنية. وذلك بمنح هذه المؤسسات نوعاً من الاستقلالية الفعلية في ظل ما اصطاح على تسميته الإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر بداية من سنة 1988. وذلك عندما شرع في تحرير المؤسسات العمومية من القيود التي خضعت لها لعقود طويلة. فتم سن قوانين للفصل بين حق ملكية رأسمال من طرف المؤسسة من جهة، وصلاحيات الإدارة والتسيير بداخلها من جهة ثانية. فأصبحت بهذا للمؤسسة العمومية شخصية معنوية متميزة عن الدولة. أي أن الدولة أصبحت مالكة ومساهمة في رأسمال المؤسسة لكنها لا تسييرها.

المهم أن بعد كل هذا، يمكن الحكم على أن الأوضاع - التي غالباً ما كانت أوضاعاً سلبية- التي آلت إليها المؤسسات الوطنية في كل مرة، هي التي كانت تدفع بالمسؤولين إلى تغيير أنماط التسيير لعلمهم يجدون البديل الأفضل للإقلاع بالاقتصادي الوطني. فمن الإصلاحات الاقتصادية ظهرت أنماط جديدة للتنظيم، منها

على سبيل المثال، استقلالية المؤسسات، إنشاء صناديق المساهمة، ظهور الشركات القابضة وأخيرا خوصصة أغلب المؤسسات والشركات الوطنية (باستثناء الشركات أو المؤسسات الكبرى، كسونطراك والشركة الوطنية للكهرباء، البريد والمواصلات والسكك الحديدية والمياه وغيرها). إن هذه المحاولات لا يمكن التقليل من أهميتها في بعث حركة جديدة في عمق التنظيم الاقتصادي، خاصة إذا جاءت بعد دراسات متأنية. لكن - ومن وجهة نظري الخاصة- ستبقى هذه المحاولات ضعيفة الفعالية دوما إذا لم نهتم فعلا بالعنصر البشري الذي ستوكل إليه مهمة تطبيق هذه التصورات في الميدان. لأن القوة العاملة- أو ما يسمى الآن، الموارد البشرية - تعتبر بحق المحرك الأساسي والفعال في تحقيق الأهداف المراد بلوغها. ومن ثم القضاء على مظاهر التخلف الاقتصادي والاجتماعي والثقافي وعلى ما ترسب من مشاكل وظواهر سلبية مست كل هذه الجوانب لعقود عديدة من تاريخ الجزائر.

أقول هذا، وأنا متيقن من أن السلطة السياسية في الجزائر كانت مدركة لأهمية الإنسان في العملية التنموية الشاملة (على الأقل من الناحية النظرية). والدليل على ذلك أنها وفي المجال الزراعي مثلا حاولت منذ البداية القضاء على مبدأ ما كان يسمى "الخماسة" وتعويضه بنظام التسيير الذاتي بعد تأميم الأراضي الزراعية. وفي المجال الصناعي عملت على سن قوانين التسيير الاشتراكي للمؤسسات بهدف جعل العامل طرفا بارزا في عملية التسيير، ثم توالى مثل هذه القوانين في المراحل اللاحقة. وهذا يدل مرة أخرى على أن السلطة كانت ترى أن الاهتمام بالعامل وجعله محور العملية التنموية يعتبر عملا ضروريا لبناء الاقتصاد الوطني ومن خلاله الوطن ككل. كما كان الغرض أيضا تحسيس العامل وتحفيزه على العمل بكامل طاقاته. إذ لم ينظر إليه على أساس أنه جزء بسيط في العملية الإنتاجية فقط كما كان إبان الثورة الصناعية في أوروبا.

ولا شك أن البحوث العلمية - القديمة والحديثة - التي أجريت في ميدان العمل الصناعي كانت تهدف إلى التعرف على أحسن أساليب التحفيز على العمل وجعل العامل أكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسات. باعتباره الطرف الأهم في العملية الإنتاجية على الإطلاق. فالاهتمام بتوفير هذه الحوافز (بعد حصرها) يعد أحد المهام

التي يتعين على الإدارة القيام بها لسير العمل سيرا منتظما. لأن تعدد الدراسات العلمية في هذا المجال يعد دليلا واضحا على اهتمام الباحثين بهذه الحوافز التي من شأنها (إن توفرت) جعل العامل أكثر فعالية في أداء مهامه. وهذا بعد أن ركزت الدراسات الأولى على العوامل المادية (كجودة الآلات مع تحسين الظروف الفيزيائية للعمل وأيضا منح العامل بعض المحفزات المادية أو النقدية وغيرها) والتي يعتقد أنها تزيد من إنتاجية العامل، وأهملوا بذلك الجوانب الإنسانية- كالعلاقات الطيبة بين أعضاء التنظيم ككل، الاطمئنان على دوام الوظيفة، توفير مستلزمات الحياة، الاتصالات الودية وغيرها...- لأن مثل هذه الدراسات كانت تنظر إلى العامل (الإنسان) كجزء مكمل فقط للبناء الكلي للمؤسسة. بحيث يمكن الاستغناء عنه واستبداله بغيره وقت الحاجة. ومن مثل هذه الدراسات الدراسة "الكلاسيكية" لتايلور صاحب ما كان يسمى بالإدارة العلمية. حيث وجه اهتمامه بحوثه إلى الطريقة التي يمكن من خلالها تقدير الوقت اللازم لأداء عمل معين. وذهب في هذا إلى اعتبار الإنسان العامل، آلة يمكن حساب كفايته الإنتاجية متجاهلا العوامل الكثيرة الأخرى التي تتحكم وتحد من نشاطه أثناء العمل.

لكن وبعد تواصل الدراسات المتخصصة في الميدان ونتيجة التطورات التي حصلت على مستوى المؤسسات الصناعية وتنظيماتها الإدارية، تم توجيه النظر إلى اعتبار الإنسان لا يحركه دافع أو حافز واحد فقط، بل توجد حوافز ودوافع متعددة ومتداخلة، ذاتية وموضوعية تعمل جميعها على الزيادة من فعاليته داخل المؤسسة. ومن بين الدوافع التي اتفق عليها أغلب الباحثين الاجتماعيين ومن بينهم "فرا نش Frensch وكوزنها وزر Kuzenhausner ومارو وغيرهم... والتي اعتقدوا أنها تزيد من فعالية الأداء نجد:

- الترقية في العمل .
- الإشراف.
- إعطاء العامل الحرية في المناقشات الجماعية والأخذ برأيه في تغيير العمل وإشعاره بالمسؤولية.
- قيمة الأجر المقدم له.

- طبيعة العمل وظروفه الفيزيائية.
  - علاقات عمل طيبة.
  - الاعتراف بقيمة الفرد وتقدير جهوده في العمل.
  - ضمان استمرارية العامل في عمله.
  - تقديم الخدمات المختلفة له (محمد طلعت عيسى، عادل سليمان، 1968. 121).
- وتكتسي هذه العوامل مجتمعة أهمية كبرى في مجال العمل، ولهذا فإن أغلب الدول على اختلاف أنظمتها تولي اهتماما خاصا لهذه المحفزات التي ترتبط كلها بتحفيز العامل على زيادة في فعاليته وتحسين أدائه.
- وختاما لكل ما سبق، نخلص إلى أن مشكلة دراستنا هذه "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين" ستتمحور حول، مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية، بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال. خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية؟ ومنها على سبيل المثال:

- الوعي الحقيقي بالدور الفعال الذي تلعبه العلاقات الطيبة بين أفراد المؤسسة في بلوغ الأهداف.
- الوعي بأن الاتصال (في كافة اتجاهاته) يساعد على تفهم الآخر، وهو أساسي في الرفع من المعنويات.
- ضرورة اطمئنان العامل (مهما كان دوره داخل المؤسسة) على مستقبله الوظيفي حتى يتمكن من بدل الجهد لأجل إنجاح هذه المؤسسة.

#### 1-4 المفاهيم العامة للدراسة :

وأنا أتصفح كل ما وقع بين يدي من مصادر أولية أو ثانوية، من مراجع أساسية وغير أساسية لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع البحث، الذي اخترته عنوانا لرسالة الدكتوراه، وهو الفعالية التنظيمية بالمنظمة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين. وجدت في كل لحظة أنه من الصعوبة - حتى لا أقول من المستحيل - اختيار مجموعة من المفاهيم التي تكون في منأى عن النقد، وتكون الجوهر الذي سأبني عليه مختلف أطوار هذا البحث. لأننا تعلمنا أن كل

موضوع أو بحث، وكل فرضية أو نظرية، يجب أن يحتوي على مجموعة من المفاهيم والمصطلحات العلمية التي يعني بها الباحث: تلك المعاني والمقاصد التي تعبر عن الطبيعة الحقيقية لهذه المفاهيم ومحتوياتها الفكرية وأبعادها العلمية والفنية. أقول هذا رغم أن هناك من يتساءل عن معنى وجوب تخصيص جزء من البحث لعنصر المفاهيم. ومن هؤلاء "جون فينر" الذي قال "لماذا نرهق أنفسنا أصلاً بالتعاريف؟ ذلك لأن معضلة تحديد المفاهيم تواجه دائماً الباحث. وهذا ما عبر عنه محرر مجلة "Fortune" من أنه لا يمكن على سبيل المثال الاتفاق على تعريف موحد لكلمة "منشأة حرة". ومن يدري دون وجود هذا التعريف. إذن ما الذي نحاول تحطيمه وما الذي نسعى للمحافظة عليه؟" (بشائنية سعد، 1995، 16).

ورغم هذا أيضاً، فالمفاهيم التي يطرحها الباحث للمناقشة والبحث، لا يمكن أن تكون بغرض ملاً فراغ في بحث علمي ما، ولا يجب أن تختار بشكل عشوائي غير مدروس وغير واعي. بل يجب أن ترتبط ببعضها البعض وبأسلوب لغوي وعلمي دقيق. لأن هذه المفاهيم في النهاية، هي التي يسعى الباحث إلى اختبارها ميدانياً، بغية تحويلها إلى نظريات أو قوانين علمية يمكن إضافتها إلى تلك التي تمت صياغتها من قبل في أي اختصاص كان.

من هنا يمكن القول، أن المفاهيم هي عبارة عن الآراء والأفكار التي تتكون منها المواضيع التي نريد دراستها. أو هي عبارة عن أسماء تطلق على الأشياء التي هي من صنف واحد \_ كفاءة، فعالية \_ أو الأسماء التي تطلق على الصنف نفسه \_ المنظمة السياسية \_ المنظمة الاقتصادية \_ الخ...

أما بالنسبة لهذا الموضوع- وكما قلت سابقاً- فقد وجدت صعوبات حقيقية في اختيار مفاهيم معبرة بالفعل عن الهدف النهائي من البحث موضوع الدراسة. ففي البداية اتجهت مباشرة، ووفق الطريقة البسيطة إلى عنوان الموضوع لكي استخرج منه تلك المفاهيم، ثم أقوم بتحديد موقعها من البحث.

ولكن ومع الزيادة في التمعن والتعمق في حيثيات الموضوع، وجدت أن مفهوم التنظيم والفعالية والمدير والمشرف (وهي المفاهيم التي يتكون منها عنوان الرسالة) لا يفي بالغرض المطلوب. لأنها ليست مفاهيم أو مصطلحات مجردة أو غير مرتبطة

بأخرى تبدو غائبة عن هذا الموضوع. فمفهوم التنظيم مثلا، له من العمق ما يجعله يرتبط بمفهوم الفرد والمصنع والآلة والإنتاج والمحيط الخارجي وغيرها... وحتى يكون هذا التنظيم فعالا، لا بد من ربطه بمفاهيم كثيرة ومتشعبة. ومنها على سبيل المثال لا الحصر: التخطيط، الفعالية، الكفاءة، الأداء، النجاعة، الأهداف، و... كل هذا ضمن حيز مكاني يسمى " المنظمة أو المؤسسة".

كما أن المتمعن في موضوع هذه الدراسة، سيلاحظ أن الهدف الأساسي منه هو اكتشاف وتحديد أهم الأسس والقواعد التنظيمية التي ينبغي على أي تنظيم رشيد إتباعها والاهتمام بها لكي يحقق جميع الأهداف التي جاء من أجلها. لذلك كله، فقد استقر رأيي في الأخير على ضرورة التعرض لمفاهيم: التنظيم، المنظمة، المؤسسة، الإدارة، التخطيط، الفعالية، الكفاءة، الأهداف. حتى ولو كنت متأكدا من أنها ليست الأفضل وليست الوحيدة على الإطلاق، حيث بإمكان آخرين التعرض إلى أخرى غير هذه.

#### 1-4-1 التنظيم العلمي للعمل:

لا يمكن لأي دارس أو محلل لموضوعات مثل: العمل، التطور والتنمية والرفاهية الاجتماعية وغيرها من المواضيع التي تصب في تقدم وتطور المجتمعات، من تخطي موضوع التنظيم. الذي بدونه لا يمكن لأي فرد أو جماعة أو مجتمع من بلوغ أهدافه كاملة وبأقل تكاليف وجهود ممكنة.

ولأجل هذا، فقد نشأ علم قائم بذاته سمي "علم اجتماع التنظيم" الذي يعنى أساسا بتحليل ومناقشة مختلف الطرق والوسائل العلمية، وكذا المبادئ والقواعد التي يستند إليها أي تنظيم رشيد. فالمتصفح للتراث الفكري والنظري في هذا المجال، سيجد زحما كبيرا من التعريفات التي حاولت تحديد مفهوم التنظيم. فقد عرف مثلا انطلاقا من اعتبار التنظيم ذو دالتين: " فهو يشير من جهة إلى المجموعات العملية، كالمصانع والنقابات والمصارف والجمعيات المختلفة، أي المجموعات التي تسعى وراء أغراض معينة كإنتاج السلع أو توزيعها، وتنشئة البشر أو إدارة أوقات فراغهم. وهو يدل من جهة أخرى على بعض المسالك الاجتماعية وبعض السياقات الاجتماعية، كعملية تنظيم هذه النشاطات المتعددة والوسائل الكفيلة بتحقيق الأهداف

الجماعفة (مثل: الإنتاج والتقفف والتوزفف والتتشفة و...) وإءماج مءتلف الأفراء ضمن وءة متجانسة ". (جورج لابساء وروني لورو (J. Lappassade et R.Laurean، 1982-165).

أوردت هذا التعرفف من باب التءلفل على أن مفهوم التتنظفم فمكن أن فكون شاملاف لكل المنظماف التي فءتوفاها المءتمع (الجمعفاة، النقاباف، والمصارف، وما إلى ذلك...) أو تلك الأنشطة والأءوار الاءتماعفة المءتلفة (الإنتاج والتوزفف والتتشفة الاءتماعفة...) والعمل على التولفف بفنها وتتنظفمها ءءى ءؤءف ءورها كاملا. وبالتالف فالتنظفم وءسب هذا التعرفف فمكن أن فكون المءتمع برمءه. لذلك لا فمكن ءبنفه (التعرفف) كجزء من هذا البءء بسبب شمولىءه وبسبب ءءم ءقءه وصعوبة السفطرة على جمفع جوائفه.

أما الباءء " سكوء Scott" فقء عرفه على أنه "كل وءة اءتماعفة ءقام بطرففة مقصوءة لءءقفق أهداف مءءءة ". (علف عبء الرزاق جلفف، 1999-16).

فف ءفن نظر إليه «سءففان روبنس S. Robbins»: «على أنه كفا ن اءتماعف منسق بوعف، له ءءوء واضءة المعالم، فعمل على أساس ءائم لءءقفق ءءف معفن أو مءموعة أهداف " (Stephen Robbins، 1990-30).

وفلاءظ على المعنى الأول للتنظفم ءسب "Scott" أنه وءءى فءقق وءوءه، علفه بصفاغة أهداف مءءءة وواضءة ءرسم أبعاء نشاطاه وتتنظم الآمال التي فصبو إلى ءءقفقها. وءوجهه ءوء أمور فءفن علفه أن فكافء من أءلها إذا ما أراد البقاء. وءكمن أهمفة هذه الأهداف فف أنها السنء الذي بففر وءوءه والأساس الذي فنظم معاففره وأءكامه. والمءك الذي فمكن على ضوءه قفاس فعالفءه وقءرءه على ءءقفق هذه الأهداف بنءاء، وهف باءءصار سبب وءوءه ومصدر ءوءففه.

أما بالنسبة للتعرفف ءائف حسب "Robbins" فقء ءضمن جملة من الصفاة التي ءءل من التتنظفم عملفة اءتماعفة ءاءفة من أهمها:

- إن التتنظفم هو عبارة عن كفا ن اءتماعف. بمعنى أنه مءموعة من الأفراء فءشكلون ضمن جماعة معفنة بصورة منسقة وواعفة ولفس عن طرفق الصءفة.

- يحتوي هذا التنظيم على حدود واضحة المعالم التي يجب أن يعيها أفراد التنظيم الذين ينتفعون من انضمامهم إليه. ولعل أهم هذه المعالم هو العمل على استمرار وجوده عن طريق تحقيق جميع أهدافه التي تم التخطيط لها من قبل.

في حين اعتبره البعض الآخر، بمثابة التنسيق الهادف للجهود الجماعية المستمرة نسبيا. والقائمة على تقسيم العمل وهيكلية (تدرج) السلطة في سبيل تحقيق هدف جماعي مشترك. فهو الترتيب الهادف لعناصر الإنتاج لكي تستطيع من خلالها تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة. ( عبد الكريم أبو مصطفى، 2001-165). ومما لا شك فيه- وحسب هذا التوجه- فإن تعريف التنظيم يتطلب عرض أبعاد البناء التنظيمي للمنظمة الذي يقوم على ثلاث عناصر أساسية:

#### 1-1-4-1 "التعقيد التنظيمي:

بمعنى درجة التخصص وتقسيم العمل وعدد المستويات الهيكلية للتنظيم، وزيادة الانتشار الجغرافي الذي تستحوذ عليه المنظمة. والتعقيد التنظيمي من السمات الرئيسية التي تتميز بها المجتمعات المعاصرة، حيث نجد أن المنظمات الحديثة تضم الآلاف من العمال والموظفين إضافة إلى العديد من المستويات الإدارية والتنظيمية.

#### 2-1-4-1 الرسمية:

من العناصر الأساسية التي تبنى عليها المنظمات الحديثة أيضا، عنصر الرسمية وهي مجموعة القواعد والأعراف التي تحكم الإجراءات أو سلوك العاملين في التنظيم. ونجد أن هناك تنظيما يحكم الحد الأدنى من التوجيهات، بينما تنظيم آخر تكثر فيه هذه التوجيهات، لأنه يتوقف على حجم المنظمة وطبيعة الأعمال والمسؤوليات التي تقوم بها.

#### 3-1-4-1 المركزية:

وتتعلق هذه خاصة بسلطة اتخاذ القرارات. وفي بعض التنظيمات نجد أن القرارات تتخذ بشكل مركزي، بينما تكون في تنظيمات أخرى لا مركزية. كما تعد

المركزية واللامركزية مرتبطة بدرجة التعقيد التنظيمي وكذا القواعد التي تحكم المنظمة. وبذلك فإن المركزية تلعب دورا حاسما في تحديد شكل البناء التنظيمي".  
(Edmond Marqueeze ، 1978 -47)

أما "عبد الحميد لظفي" وفي كتابه الموسوم - علم الاجتماع- فقد عرف التنظيم على أنه: " عبارة عن مجموعة الوسائل المستخدمة والأفكار والعادات في تفاعلها معا لاستغلال البيئة، بقصد إرضاء حاجات أساسية". (عبد الحميد لظفي، 1981، 26)

إن الجديد في هذا التعريف، هو احتوائه على مفاهيم نابغة من خصوصيات معينة تتميز بها المجتمعات البشرية بعضها عن بعض. ومن ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الأفكار والعادات السائدة بين الأفراد والجماعات، والمستمدة من ثقافة وحضارة كل مجتمع حر. لأن لكل حضارة إنسانية وسائلها الفكرية والفنية التي تهدف إلى استغلال البيئة المحيطة بغرض إرضاء الحاجات الأساسية للإنسان. كحاجاته للمأكل والملبس والمأوى وغيرها من الضرورات والكماليات. إن هذه الوسائل مجتمعة، هي عبارة عن المظهر الذي يتميز به النظام الاقتصادي في مجتمع معين ووقت معين. وتتمثل هذه الوسائل في مجموعة الخبرات والمهارات ومختلف الإمكانيات الآلية والتكنولوجية السائدة في المجتمع وما لها من أثر على التنظيم نفسه. كما أن هذه المجموعة من الوسائل ما هي في الواقع إلا جزء من النظام الاقتصادي الكلي. لأن بجوارها (ومدعمة لها) توجد وسائل أخرى كثيرة، تشمل كل ما يسود المجتمع من عادات وتقاليد وأفكار ومعتقدات وغيرها... والتي تؤثر في كيفية ملكية واستخدام الأدوات وتوزيع الثروة بين أفراد المجتمع الواحد. وعلى ذلك، فالتنظيم لا يقتصر على كونه مجموعة الوسائل المادية والفنية، وإنما لا بد من إضافة إليها تلك النواحي المعقدة من عادات وتقاليد وعقائد وأفكار، بمعنى آخر يجب أن نضيف إليها كل المكونات الثقافية للمجتمع.

إن المفاهيم الواسعة للتنظيم (هذه التي ذكرت وتلك التي غابت عن هذا الموضوع)، ستزيد من تعقيد عملي الميداني، عندما أحاول حصر العوامل الرئيسية التي ستؤثر إيجابا في فعالية التنظيم. وذلك لما نقول أن التنظيم ليس فقط كل ما ذهب إليه جل الباحثين - كما سنرى بحول الله في الفصول اللاحقة من هذا الدراسة -

كالتخطيط والتنسيق وتقسيم العمل، والاتصال، وعملية إتخاذ القرارات والرقابة وما إلى ذلك. إضافة إلى صعوبة قياس الفعالية ومدى تأثيرها على كمية ونوعية الإنتاج والخدمات.

أما إذا عدنا ثانية إلى التعاريف الأقل شمولية والأكثر تحديدا لمفهوم التنظيم، فسنجد "لويس ألن Louis Alain" الذي اعتبر التنظيم " عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه، مع تحديد وتفويض السلطة والمسؤولية وإقامة العلاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فعالية لتحقيق الأهداف" ( جميل أحمد توفيق، 1975-1976).

في حين عرفه "مارشال ديموك Marchal Dimock" بأنه التجميع المنطقي للأجزاء المترابطة لتكون كل موحد، تمارس من خلاله السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غاية موحدة" ( عبد الغني بسيوني عبد الله، 1982-1977).

يبدو لنا من التعريفين السابقين أن عملية التنظيم، هي وظيفة أساسية من وظائف الإدارات والمنظمات. لأن وبمقتضى هذه العملية تتحدد السلطات والمسؤوليات وتتحدد طبيعة العلاقات بين العمال داخل المنظمة. فعن طريق التنظيم يمكن تحديد الأجزاء أو وحدات العمل داخل المنظمة. إلا أن هذه الأجزاء أو تلك الوحدات ليست منفصلة أو منعزلة بعضها عن بعض تماما، ولكن تتربط فيما بينها بواسطة علاقات. لذلك ومن جهة ثانية فوظيفة التنظيم هي التي تحدد هذه العلاقات التي تقوم بعملية الربط بين هذه الوحدات. وينتج عن هذا كله ما يسمى بالهيكل التنظيمي الذي يعد إطارا للعمل والذي يضم الوظائف المختلفة بعضها مع بعض ويوفر النظام والترتيب الهادف والواعي ويحدد العلاقات المتجانسة. ومن خلال هذا الهيكل تبرز الفروق وتتضح المسؤوليات والمراكز والأدوار داخل المنظمات.

إن، " فالهيكل التنظيمي هو الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وبيان نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها" (محمد قاسم القريوتي، 2000، 40).

وأخلص في الأخير إلى وضع تعريف يمكن أن يكون شاملا لمختلف الأجزاء والنشاطات المكونة لأي تنظيم رشيد حتى ينجز المهام الموكلة إليه بفعالية أكبر، وبالتالي سأجعل من هذا التعريف الموجه الرئيسي لهذه الدراسة.

إن التنظيم هو عبارة عن نظام، يضم مجموعة من الأنشطة المتناسقة إراديا بين مجموعة من الأفراد يعملون في اتجاه واحد، أي يعملون مع بعض بغية تحقيق أهداف محددة مسبقا. يتولى عدد من الأفراد أو واحد من بينهم مهام توجيه ومراقبة نشاط المجموعة، حتى يتم إنجاز الأعمال والمهام المطلوبة على الوجه الأكمل وبكفاءة وفعالية أكبر.

#### 2-4-1 المنظمة الصناعية:

قلت في التقديم الخاص بهذا الجزء(المفاهيم)، أن الوظائف التي يقوم بها التنظيم، من تخطيط، واتصال، ورقابة، وتحقيق للأهداف وغيرها... كلها عمليات يضمها حيز أو كيان معلوم اسمه "المنظمة أو المؤسسة". فما هو مفهوم المنظمة أو المؤسسة؟ مع الملاحظة أنني سأستعمل مفهوم المنظمة والمؤسسة بنفس المعنى.

##### 1-2-4-1 مفهوم المنظمة الصناعية:

إن ما يمكن ملاحظته في العصر الحديث، هو أن المنظمة الصناعية لم يعد ينظر إليها على أنها وحدة ميكانيكية بحتة. بل أصبحت نظاما اجتماعيا متكاملًا تعمل في إطاره مجموعات من الأفراد تجمعت في جماعات وظيفية منظمة ومترابطة، تسعى في عملها لتحقيق غاية أو هدف موحد. ومعنى هذا أنه يسود تلك الجماعات تداخل وتفاعل متبادل بطريقة تؤدي إلى أن تؤثر كل جماعة منها على بقية الجماعات الأخرى وتتأثر بها، على أن مثل هذا التأثير والتأثر قد يكون إيجابيا، بمعنى أنه يرفع من الإنتاج ويطوره، أو يكون سلبيا بحيث أنه يؤدي إلى خفض قيمة الإنتاج.

والمؤسسات أو المنظمات الصناعية كما يقول "عبد المنعم عبد الحي" "عرفت مراحل متعددة في تغيرها وتطورها، من أهمها مرحلة الصناعة العائلية اليدوية، ومرحلة نظام الطوائف، ثم نظام الوسطاء والصناعات المنزلية، ونظام المصنع

اليديوي الصغير، ثم المصنع الكبير حتى وصلت المنظمات الصناعية إلى الشكل الحالي "المصانع الآلية الضخمة" (عبد المنعم عبد الحي، 1984-8). وهناك تعاريف متعددة حاول أصحابها إعطاء تعريف دقيق للمنظمات ومن هؤلاء:

ماكس فيبر الذي " ينظر إلى المؤسسة الصناعية كتركيب بيروقراطي وظيفي، يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في كل مكتب وفي كل منظمة، بالإضافة إلى وجود هيكل تربيي معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطة وحدود كل قسم حيث يتم تركيب البيروقراطية في سلم أوتوقراطي يضمن الوقاية بالقواعد الوظيفية" (فريد راغب ومحمد النجار، 1976-148).

يلخص هذا التعريف وجهة نظر "فيبر" في التنظيم، حيث يركز على البناء البيروقراطي الذي تخضع له جميع المنظمات من أجل تحديد المسؤوليات. (سعود إلى هذا بشيء من التفصيل في الفصل الخاص بالنظريات الكلاسيكية للتنظيم).

أما "شستر برنارد" فقد عرف المنظمة على أنها "أنساق فرعية تدخل في نطاق يعرف بالنسق التعاوني. ويتكون النسق التعاوني هذا من عناصر مركبة فيزيقية وبيولوجية وشخصية واجتماعية. تنشأ بينها علاقة منظمة من نوع خاص نتيجة للتعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف معين واحد على الأقل" (باركر وآخرون، 1979-16).

وعرفها كل من "موني ورايلي" بأنها " الشكل الذي تبدو فيه أية مجموعة من الأفراد تشترك في هدف معين" (علي عبد الحميد عبده، 1974-143).

في حين عرفها "روجرز" بأنها " نسق ثابت من الأفراد الذين يشتغلون في إطار هيكل للسلطة ونظام لتقسيم العمل لتحقيق أهداف مشتركة" (مصطفى عشوي، 1992، 35).

أما "مؤيد سعيد السالم" فيقول: " يمكن تعريف المنظمة على أنها وحدة اجتماعية هادفة، إنها تكوين اجتماعي منسق بوعي، يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محددة وواضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة. يؤشر لنا هذا التعريف أربع حقائق أساسية هي: - إن المنظمة سواء كانت مدرسة أو مصنع أو مستشفى أو وزارة

أو... يوجد فيها أفراد أو مجموعات من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم. وأن وجودهم في المنظمة حدد وفقا لعقد عمل يقترن بفترة زمنية معينة وليس مدى الحياة.

- إن سبب وجود المنظمة هو من أجل إنجاز أهداف أو أغراض محددة، كما أن سبب وجود الأفراد فيها هو لتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تحقيق أهداف المنظمة.

- ومن أجل تحقيق أهداف المنظمة، يتفاعل الأفراد فيما بينهم تفاعلا واعيا ومنسقا بشكل مسبق من قبل الإدارة، لكي تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وتقلل في الوقت ذاته من التفاعلات العشوائية أو غير المنتجة.

- كما تمتلك المنظمات بيئة تعمل فيها وهي واضحة المعالم نسبيا، أي يمكن التعرف إليها إلى حد ما. وهذه المعالم أو الخصائص عرضة للتغير عبر الزمن " ( مؤيد سعيد السالم، 2000-23-24).

كما يمكن تعريف المنظمة، على أنها وحدة اجتماعية وفنية تضم مجموعة من الأفراد يؤدون وظائف معينة ومحددة ضمن أدوار متداخلة لتحقيق هدف معين. ويعني ذلك أن للمنظمة جانبين أساسيين: أحدهما تكنولوجي والآخر إنساني يتفاعلان مع بعضهما بانسجام بغية تحقيق الأهداف المطلوبة.

ومن التعريف الأخير على وجه التحديد، يمكن استنباط تعريف آخر للمنظمة الصناعية على أنها: عبارة عن مكان محدد بدقة، يجمع فيه الأفراد العاملين والآلات والأجهزة والمواد الأولية بشكل منظم وهادف. من أجل تحويل تلك المواد الأولية إلى منتجات مفيدة قابلة للتوزيع داخل المجتمع.

وبناء عليه أيضا، يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص التي تشترك فيها جميع المنظمات حتى ولو تباينت أشكالها وأغراضها.

- إن جميع المنظمات تضم جماعة من الناس.  
- إن جميع المنظمات هادفة، أي أنها تكونت من أجل تحقيق هدف أو أهداف تبرر وجودها واستمرارها.

- إن جميع المنظمات تتضمن درجة معينة من الحركية والفعالية التي تحدد الاتجاه السلوكي للعاملين بها. وهو تزويد أفراد المجتمع بما يفيدهم.

من جهة أخرى فقد أشرت سابقا، إلى أنني سأستخدم مفهوم المنظمة ومفهوم المؤسسة بنفس المعنى. و ذلك لأنني أعتقد- بل متأكد - من أن كلا المصطلحين متشابهين إلى حد الاندماج في بعضهما البعض. ودليلي على ذلك، التعريف الذي قدمه مؤيد سعيد السالم للمنظمة (المشار إليه أعلاه)، والتعريف الذي أورده محمد أكرم العدلوني للمؤسسة، في كتابه "العمل المؤسسي"، حيث عرفها بقوله "المؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي نسبي وإطار تنسيقي عقلائي بين أنشطة مجموعة من الناس، تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة. وتتظم علاقاتهم بهيكلية محددة في وحدات إدارية وظيفية، ذات خطوط محددة للسلطة والمسؤولية..."

ويواصل محمد العدلوني حديثه عن مفهوم المؤسسة بقوله... والمؤسسة مصطلح رديف للمنظمة أو المنشأة، وتعمل على تلبية الحاجات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها. وتتظم وتدار المؤسسات التي تلبية حاجات المجتمع بطرق مختلفة ولأغراض مختلفة". (محمد أكرم العدلوني، 2002، 14).

ثم أضيف لهذا التعريف الخاص بالمؤسسة، الإسهام الذي قدمه رشيد واضح في نفس المجال، حيث قال "... كما وردت تعاريف أخرى للمؤسسة تتميز بحداتها واتساع استعمالها في الوقت الحالي، ظهرت وتطورت مع التطور الذي عرفته نظرية المؤسسة وكذلك التطور في نظريات الإدارة والتسيير. لهذا فقد اعتبرها "دو بريان P de Bruyene" منظمة، لأنها تجمع العناصر المكونة لهذه الأخيرة. يقدم الأطراف مشاركتهم لها (أي المؤسسة)، حتى تتمكن من البقاء والاستمرارية من خلال علاقة مباشرة بها وبمختلف عوامل الإنتاج.

وأكثر من هذا، لأن هناك من اعتبرها نظاما، وهو يعني مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة فيما بينها، والتي تقوم في مجموعها بنشاطات تشترك أو تصب في هدف واحد وفقا لمجموعة من العوامل والأنشطة المساعدة بالمؤسسة، وعلى رأسها الإدارة كنظام فرعي للتوجيه والقيادة والتسيير. وذلك بوضع الغايات والأهداف التي توضح طريق واتجاه المؤسسة، في شكل سياسات وقواعد منظمة للأنشطة ومنسقة للعلاقات داخل هذه المؤسسة". (رشيد واضح، 2002، 25).

نلاحظ على التعريفين السابقين ( بغض الطرف أكانا تعريفين موجهين لتحديد مفهوم المؤسسة أو المنظمة أو النظام) أنهما انطلقا من اعتبار المنظمة أو المؤسسة على أنها عبارة عن وحدة اجتماعية أو نظام اجتماعي أو مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة. يرتبطون بعلاقات من أجل تحقيق غايات وأهداف مشتركة.

### 1-4-3 الإدارة أداة لتحقيق الفعالية:

تؤلف الإدارة – بحكم وجودها وأبعادها- عاملا أساسيا يعتمد عليه المجتمع وبالتحديد الدولة، في وضع وتحقيق مخططاتها وبرامجها التنموية الشاملة. وانطلاقا من هذا نقول باستحالة خروج أي مجتمع من خلفه، ما لم تتوفر له الإدارة الكفاءة والفعالية لتحقيق نموه وتقدمه.

إن ما يلاحظ، هو أن أغلب الدول المتخلفة ومنها الجزائر، عانت وتعاني من العجز الذي يلزم إدارتها عن تلبية الاحتياجات الاجتماعية المتزايدة، على الرغم من الإمكانيات الطبيعية والبشرية الهائلة التي تزخر بها. لذا نود لو تجرى دراسات علمية رائدة تتصف بالنزاهة والموضوعية الحققة، حول واقع الإدارة الجزائرية بغرض التعرف على أوضاعها الحقيقية وتحديد مكامن ضعفها وتخلفها، من أجل اقتراح الطرق والوسائل الكفيلة بمعالجة تلك الأوضاع – على أن تكون نتائج الدراسة ملزمة لجميع الأطراف – بغية الانتقال بهذه الإدارة من حالة التخلف الذي يلازمها، إلى مصاف الإدارات العالمية المتقدمة لتحقيق التنمية الاجتماعية الشاملة.

أما وأن موضوع البحث، لا يتعلق بدراسة الإدارة بصورة مباشرة، فقد اكتفيت بالتعرض إليها ضمن موضوع- المفاهيم- على اعتبار أن الفعالية في تحقيق أهداف التنظيم والمنظمة أو المؤسسة، لا يمكن بلوغها خارج هياكل الإدارة وأجهزتها.

### 1-3-4-1 مفهوم الإدارة:

مما لاشك فيه أن الإدارة هي الوسيلة الأساسية الأولى لتحقيق الأهداف الجماعية، وهي الأداة المناسبة لتوظيف الموارد المتاحة في مقابلة الاحتياجات المتجددة والمتعددة للإنسان. من هنا صنفنا ضمن النشاطات الاجتماعية التي عرفها

الإنسان منذ القديم. فهي نوع من السلوك العام الذي يوجد في كافة المنظمات الاجتماعية، وهي بهذا جزء مكمل للحياة البشرية نفسها. فإذا كان الإنسان دائما وأبدا يعتمد إلى تكوين المنظمات، فإن الإدارة هي السبيل الأمثل لتحقيق الأهداف التي أقيمت من أجلها هذه المنظمات، وذلك من خلال تحديد مراحل عمليات الإنجاز ومعايير الأداء داخل المنظمة، وتوفير نظام رقابي يضمن المرونة بين الواقع والأطر التخطيطية. وعليه فمن حقنا التأكيد على أن الإدارة ليست عملية أو وظيفة أو حتى نشاطا مصطنعا مفروضا على الأنشطة الخاصة بالإنسان، ولكنها عملية دينامية يلتزم بها أعضاء التنظيم لتحقيق فعالية وكفاءة أكبر. أما مفهومها، فيمكن تحديده انطلاقا من المفهوم اللغوي لكلمة إدارة، ADMINISTRATION التي تعني "أداء تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد. ولقد اشتقت كلمة إدارة من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين. ADMINISTRARE، ومعناها أداء خدمة للآخرين. بينما نجد البعض يفضل كلمة MANAGEMENT للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع" (الموسوعة العربية العالمية، 1999-مجلد 15-152).

كما يمكن تعريف الإدارة بأنها، "أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع" (نفس المصدر). وبهذا المعنى تكون الإدارة عملية توجيه وقيادة للجهود البشرية. إضافة إلى التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع، على اعتبار أن هذه الوظائف هي الركائز أو العمليات التي تتضمنها الإدارة العلمية.

وإذا كان هذا التعريف يؤكد على أن الإدارة علم يستند على مجموعة من المبادئ التي توجه السلوك الإنساني ويضبط الممارسة الجماعية والفردية للوظائف، فهناك من ينظر إلى أهمية الجدوى والغاية من استخدام علم الإدارة، والتركيز على أنه وسيلة وليس هدفا من حيث أن "الإدارة هي وسيلة الوصول إلى الهدف باستخدام أحسن الطرق في استغلال القوة البشرية والموارد المالية بأقل ما يمكن من الجهد والوقت والمال" (عبد الكريم أبو مصطفى، 2001-115-116).

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الإدارة تعتبر العنصر البشري، أحد عناصر الإنتاج شأنه شأن بقية الوسائل أو الطرق الأخرى. بينما توجد اليوم اتجاهات قوية تؤكد على أن الموارد البشرية داخل التنظيم، هي التي تتجح أو تفشل أي عمل تقوم به الإدارة من خلال النقابات مثلاً. إضافة إلى هذا، فقد عرفها كل من سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب بالقول، " إن الإدارة جزء من المجتمع الذي نعيش فيه، ونشاط حيوي مستمر تخدم المجتمع وتشبع حاجات أفراده، وتستخدم الموارد المتاحة فيه- بشرية ومادية وفكرية- وتتفاعل مع ما يحيط بها من ظروف وتتأثر بما في المجتمع من عادات وقيم وتقاليذ تؤثر فيها. وينطبق هذا المفهوم على الإدارة في أي مجال. إذ أنه يشمل أساسيات الإدارة وهي؛ الأهداف والجهود الجماعية واستغلال الموارد ووظائف الإدارة".(سعيد يس عامر وعلي محمد عبدالوهاب، 1998، ( 199

إنن وحسب هذا التعريف، فالإدارة ليست نشاطا تقوم به مجموعة من الأفراد المنعزلين بغية تحقيق جملة من الأهداف، ولكنها جزء من المجتمع -إن لم نقل المجتمع ذاته- لأنها تحتوي على ما يحتوي عليه، من قيم وعادات وتقاليذ يتأثر بها. إضافة إلى وظيفتها الاجتماعية وهي تلبية وإشباع متطلبات وحاجيات أفراد المتنوعة.

ومن جهته فقد عرفها "محمود الشكرجي" في كتابه- إدارة المشاريع الصناعية- على أنها" المعرفة والقدرة والمهارة التي يتمتع بها كل فرد من أفراد المنظمة للقيام بالواجبات على أحسن وجه ممكن. وهذا يعني إدراك الفرد لنوع المعرفة والمهارة التي يحتاجها في عمله وفي كيفية اكتسابها والتمرس بها، يدرك لماذا يعمل وما الذي يحثه على العمل، يدرك كيف يوجه جهود الأفراد للحصول منهم على أحسن عمل يطلب إليهم القيام به. كل المنظمات صغيرة كانت أم كبيرة تتطلب إدارة كفاءة التي تحقق أهدافها"(محمود الشكرجي، 1967-19).

ومنهم من عرفها على أنها: "مجموعة نشاطات وأعمال تقوم بها قوى بشرية معينة، مستخدمة كافة الوسائل والإمكانيات المادية المتوافرة بغية تنفيذ الخطط الموضوعة لها وتحقيق الأهداف العامة المرسومة لها بأكبر إنتاجية وأقصر وقت

وأقل كلفة" (فوزي حبش، 1977-17). وعرفت أيضا بأنها " عملية توجيه وقيادة للجهود البشرية في أية منظمة لتحقيق غاية معينة ". (حسن أحمد توفيق، 1967-12). إن أغلب التعاريف الخاصة بالإدارة -ومنها التعريفات السابقة المختارة- تجمع عل أن الإدارة ما هي إلا أداة تستخدمها المنظمات الصناعية على اختلاف أشكالها وأحجامها، لتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها بفعالية وكفاءة عالية. وحتى يتحقق هذا في الواقع، فقد عمدت المنظمات والشركات الكبرى إلى التقيد بما يلي:

- " أصبحت العقلية الإدارية بالشركات الصناعية الناجحة عقلية علمية، بمعنى أنها تتساءل دائما عن أصل المشكلة وأسبابها حتى تضع الحل المناسب لها. ونتيجة لذلك عم استخدام الاستقصاءات العلمية كوسيلة من وسائل تحليل وبحث المشاكل الإدارية.
- ظهر اهتمام كبير بدراسة ماهية ومبادئ وأسس الإدارة. فكتب الكثيرون عن السلطة والمسؤولية واختيار وتدريب ورفع معنويات الأفراد وما إلى ذلك. وطبق علم النفس في الصناعة.
- تبلورت دراسات الحركة والزمن.
- تم تبني فكرة تقييم الأفراد والوظائف.
- أصبح هناك اهتماما كبيرا بالعلاقات العامة لازدياد مسؤولية الإدارة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية، اتجاه الأفراد والعملاء وأصحاب رأس المال والمجتمعات المحلية التي تنشئ فيها مصانعها.
- قبول المديرين بالتنازل عن بعض سلطاتهم ومسؤولياتهم لمروؤوسيهم.
- أصبحت الشركات الصناعية، تهتم أكثر بمسألة التخصص في إنتاج منتج واحد أو سلسلة متقاربة من المنتجات. وكانت نتيجة هذا التخصص الصناعي انخفاض تكاليف الإنتاج وارتفاع درجة جودته.
- الاعتماد المكثف على الآلية، حيث أصبحت العملية الصناعية تتم بفعالية وكفاءة أكبر، مما ساعد على ظهور الصناعات ذات الإنتاج الوفير.

- الاعتماد على الهندسة الصناعية التي تعني تصميم وتحسين وسائل التنسيق بين طبيعة المواد وطاقة الآلات وجهود الأفراد. وقد أدى استخدامها إلى الحد من الضياع في المواد والجهود وفي المقابل فقد أدى إلى ارتفاع الكفاءة الإنتاجية للصناعة وانخفاض تكاليف الإنتاج". (عادل حسن، 198-14 وما بعدها)

### 1-4-3-2 عمليات ووظائف الإدارة الفعالة

بعد الذي سبق، وسواء تم إجماع المفكرين والباحثين حول مفهوم الإدارة وخصائصها أو وظائفها وعملياتها أم لم يتم. وإذا تجاوزنا المشكلات الجدلية من حيث أن الإدارة هي أداة المجتمع ووسيلته المثلى لتحقيق أهداف منظماته. أو أنها استراتيجيات مأمونة العواقب تلجأ إليها أو تستخدمها لتحقيق الأهداف. فإنه بإمكاننا تحليل مفهوم الإدارة وفق المفهوم الإجرائي؛ على أنها مجموع الخطوات أو العمليات التي تبدأ من حيث تحديد الهدف وصياغة الخطة اللازمة وحصر الموارد المتاحة أو التي يمكن إتاحتها. وتحديد الأولويات والاختيار بين البدائل في ضوء تكلفة كل بديل. ثم التنفيذ والمتابعة المرحلية وكذا التقييم والتقويم لحين تحقيق الهدف النهائي. كل هذا يجرنا إلى التساؤل عن ماهية العمليات والوظائف الرئيسية التي تضطلع بها الإدارة؟. للإجابة على هذا التساؤل، اختلفت الآراء حول تحديد عدد هذه العمليات، وكان ذلك من منطلق اختلاف النظرة حول فصل التنفيذ والمهام الإدارية أو النظرة الشمولية. بحيث تشمل العمليات الإدارية كافة الخطوات والمراحل التي تبدأ منذ بداية التفكير في إقامة المشروع، وتستمر إلى غاية تحقيق الأهداف النهائية التي قامت المنظمة من أجلها. وسوف نأخذ هنا بالنظرة الشمولية حتى تتم الاستفادة من شرح أبعاد هذه العمليات التي يمكن تحديدها في النقاط التالية:

- التخطيط.
- التنظيم.
- التوظيف.
- اتخاذ القرارات.
- التمويل.

○ الرقابة.

○ القيادة والإشراف.

○ الاتصال والتسجيل. ( أحمد خاطر، د/ت-149 وما بعدها ).

والملاحظ أن جل هذه العمليات أو الوظائف الإدارية هي نفسها الأسس أو المبادئ التي يقوم عليها التنظيم عند أغلب الباحثين في مجال علم اجتماع التنظيم، أو العلوم الإدارية. كما سنرى لاحقاً.

○ التخطيط:

يعتبر التخطيط من أهم الوظائف الإدارية، فهو عملية تنظيمية توافقية بعيدة عن التلقائية والارتجال، فبواسطتها تحدد الأهداف، وبواسطتها تحدد الخطوات التي توصلنا إلى تحقيق هذه الأهداف بدرجة متسقة ومدروسة وواعية وكل هذا وفق الإمكانيات المتاحة والقائمة.

كما تعتبر عملية التخطيط بمثابة مرحلة للتدبر والتمعن والتروي (عدم الإسراع) للانطلاق بالمنظمة نحو تحقيق جميع أهدافها النهائية. وتنصب كل الجهود في هذه المرحلة على الأهداف الخاصة بالمنظمة لجعلها واقعية وغير متضاربة وقابلة للتنفيذ في حدود إمكانياتها. كما أن التخطيط لا يجب أن يفهم على أساس أنه محتكر على كبار المسؤولين في الإدارة العليا. ولكن يجب على كل المستويات المشاركة، ولو بنصيب معين في العملية التخطيطية.

○ التنظيم:

أما التنظيم، فهو الترتيب الواعي والهادف لعناصر العمل والإنتاج التي تسمح بتحقيق الاستخدام الأمثل لها في سبيل الوصول بالمؤسسة أو المنظمة إلى الغاية النهائية التي قامت من أجلها.

وتهتم الإدارة في هذه العملية بتقسيم العمل بين الوحدات (العاملين) حسب طبيعة العمل أو التخصص. أو بالأسلوب الذي يتناسب والعمل داخل المنظمة. بالإضافة إلى صياغة البناء التنظيمي للمؤسسة من أجل تحديد علاقة الأقسام فيما بينها، بدرجة تسمح من جهتها بتنسيق الأعمال والمهام وعدم تداخلها. كما يعمل التنظيم على تحديد طرق الاتصال المسموح بها، وكذا تحديد المستويات الإدارية التي تشمل عليها

المنظمة على ضوء الأسلوب الإداري الأمثل، من حيث استخدام المركزية أو اللامركزية واتساع نطاق التمكّن أو العمل على الحد من نطاق الإشراف.

#### ○ التوظيف:

بواسطة هذه العملية، يمكن للمنظمة توفير وجلب العاملين الأكفاء القادرين على تحمل مسؤولياتهم والوصول بالإمكانات الخاصة بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها. هذا بالإضافة إلى توفير التدريب المناسب الذي يضمن رفع مستوى ومعدل الأداء لديهم. وكذا طرق التوجيه والرقابة على الأداء وتقييم عملهم وفتح قنوات الترقية أمامهم، مع تحديد وتوضيح هذه القنوات وأساليبها. وكذلك حفظ الحقوق الخاصة بالمعاشات والتأمينات والتي من شأنها جعل الموظف والعامل يشعر بالأمان والاستقرار داخل المنظمة. وبالتالي تدعيم الشعور لديه بالانتماء إليها، مما يرفع من روحه المعنوية التي لها تأثير وعلاقة جدلية مباشرة مع زيادة الكفاية الإنتاجية لديه.

#### ○ اتخاذ القرارات:

إن عملية اتخاذ القرارات تعتبر من العمليات الأساسية، بل إن بعض المهتمين بهذا الشأن جعلها مرادفة لمفهوم الإدارة. حيث اعتبروها جوهر كافة العمليات الإدارية على الإطلاق، لكونها حاسمة وخطيرة في نفس الوقت. والهدف من التطرق إلى هذه العملية، هو الوقوف على الأسلوب الأمثل الذي يؤدي إلى اتخاذ أنسب القرارات وأهمها. ولا بد أن نؤكد هنا على أن الشرط الأساسي والأوحد لاتخاذ القرارات الفعالة داخل أي منظمة، هو توفر العديد من البدائل المتاحة والمتوفرة، التي يمكن لصاحب السلطة في القرار أن يختار من بينها البديل الأمثل. وذلك من حيث خفض التكلفة والوقت والجهد، وعدم التضحية وتبذير موارد المنظمة، أو العمل على تحقيق المصالح الخاصة على حساب المصلحة العامة للمؤسسة.

#### ○ التمويل:

لا يمكن ونحن نورد أهم العمليات والوظائف التي تقوم بها الإدارة أن نهمل عملية التمويل. حيث يعتبر المال بالنسبة لأي منظمة وكما شبهه بعض الإداريين، كالدورة الدموية عند الإنسان. فهو الذي يحقق لها الاستمرار في الوجود ويساعدها

على التطور والنمو. لذلك تعمل المنظمات على اختلاف أحجامها وأنواعها على إنماء وزيادة رساميلها بغية منافسة غيرها.

#### ○ الرقابة:

تعتبر عملية الرقابة من المهام الأساسية التي تقوم بها الإدارة والتي تهدف إلى متابعة العاملين للتأكد من أنهم يقومون بإنجاز الأعمال وفقاً للمواصفات أو التعليمات الصادرة إليهم، وبالتالي فهي وسيلة للتأكد من أن المؤسسة تسير نحو تحقيق جميع أهدافها المسطرة بكفاءة وفعالية، وليس المقصود بالرقابة كشف الأخطاء وتلافيتها فقط، ولكن أيضاً من مهام الرقابة كشف جوانب القوة والفعالية في الأداء والعمل على تدعيمها. وتختلف أساليب الرقابة تبعاً لعدة متغيرات من أهمها، طبيعة النشاط الذي تمارسه الوحدة داخل التنظيم وأيضاً حجم المنظمة ودرجة التشتت الجغرافي لوحدها، يضاف إلى ذلك أسلوب التنظيم الإداري الذي تتبعه المنظمة.

#### ○ القيادة والإشراف:

تلعب القيادة والوظائف الإشرافية الأخرى، دوراً هاماً في مجال العمل الإداري. لدرجة أن مدى فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على مدى توفر إطارات من المشرفين الأكفاء. ذلك لأنهم يقومون بعمليات وأدوار أساسية داخل التنظيم، كتوزيع العاملين وتوجيههم إلى طرق العمل المناسبة، وكذا التدخل في الوقت المناسب لتعديل سلوكهم وطرق أدائهم. كما أن المشرف هو المسؤول عن تحديد مستويات الفعالية وبالتالي تقييم الأداء، وهو الذي وضع تقارير الكافية لهم. وتختلف أدوات الإشراف وتتعدد، فنجد من بينها الاجتماعات الإشرافية الجماعية أو الفردية، بالإضافة إلى استخدام الملاحظة المباشرة أثناء أداء العمل والتوجيه المباشر.

#### ○ الاتصال والتسجيل:

وكمعلية أخيرة من وظائف الإدارة التي أردنا التطرق إليها، نجد الاتصال والتسجيل التي يجب على القائمين على التنظيم الإداري إعطاؤها الأهمية اللازمة لها، ورغم صعوبة الاعتراف بأنها عملية مستقلة أو وظيفة مشابهة للوظائف المذكورة آنفاً، على اعتبار أن الاتصال هو ضرورة من ضرورات البنية الأساسية

لأي مؤسسة. بالإضافة إلى أنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة - داخلها وخارجها- والاتصال إلى جانب كونه عملية إدارية، فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل بعضها مع بعض سواء داخل المنظمة نفسها وحتى خارجها. أما داخلها فالرئيس ومعاونوه يستطيعون تحقيق التأثير الإيجابي المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف المرجو بلوغه، وهو كذلك عملية نفسية تتطلب قدرا مناسباً من الفهم للنفس البشرية واتجاهات الآخرين. وبوجود الاتصال وتوفره، يمكن للعاملين الوقوف على الصورة الحقيقية والكاملة لسير العمل مما ينمي لديهم الإحساس بالإسهام في الإدارة والشعور بالأهمية، الشيء الذي يعزز لديهم من جهة أخرى الشعور بالرضا والاستقرار النفسي، هذا من حيث الاتصال. أما بالنسبة للتسجيل فيعتبر قاسماً مشتركاً في كافة عمليات ومراحل الإدارة. فمن خلاله يمكن للمشرف من تسجيل كل ما يدور داخل المؤسسة، سواء كان إيجابياً أو سلبياً بغية تحفيز السلوكيات الإيجابية وتشجيعها، وتصحيح تلك التي لا تخدم المصلحة العامة للمؤسسة والتي تؤثر على سيرها الطبيعي، وذلك عن طريق تعديلها أو التصدي لها حسب درجة خطورتها. (أحمد خاطر، د/ت، 149)

#### 1-4-4 الفعالية التنظيمية:

تعني كلمة الفعالية: "عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب وبالطريقة المناسبة أو الملائمة. فالمدير الذي يدخل سوقاً جديدة في وقت وصول هذا السوق إلى أعلى درجات التوسع، سوف يخرج منه خاسراً عندما يبدأ في الانخفاض، عكس مدير آخر يغزو سوقاً في بداية توسعه، حيث يتمتع حينئذ بميزة تنافسية تميزه عن منافسيه.

وتعني أيضاً: "تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقاً، وتصبح نقطة التركيز إذن، ما الذي يحققه المدير وليس ما الذي يفعله؟ لأن ما يفعله ليس بالضرورة بالغه" (علي شريف، 2000، 29).

فالمدير حسب هذين التعريفين، هو محرك الفعالية لأنه لما يوفق في أداء مهامه كاملة، فسوف يؤثر إيجاباً على الأداء الكلي للمنظمة.

من جهتها فقد فصلت "الموسوعة العربية العالمية" مفهوم الفعالية إلى قسمين:

- الفعالية الفنية: وهي القدرة على إنتاج سلعة بدون هدر للموارد أو غيرها.
- الفعالية التخصصية: فهي الدرجة التي تنتج بها الصناعة، المستوى الذي يرغب المستهلكون من الإنتاج. وقد استخدمت مفهوم "الأداء" كمرادف لمفهوم كلمة الفعالية عندما قالت، يشير الأداء إلى نتائج بنية وسلوك الصناعة، فهو يقيس مدى ربحية وفعالية (كفاية) الشركة. (الموسوعة العربية العالمية، 1999- المجلد 15، 152). (سأعود لموضوع الفعالية بشيء من التفصيل لاحقاً).

#### 1-4-5 الكفاءة الإنتاجية:

إن الغاية الأساسية لأية منظمة، هي تحقيق أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة، وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المنظمات بحسب طبيعة نشاط وإمكانيات كل منظمة. ولكن المبدأ الأساسي الذي يجمعهم جميعاً، هو ضرورة تحقيق إنتاج معين سواء كان في شكل سلع أو خدمات بأقصى كفاءة ممكنة.

#### 1-4-5-1 مفهوم الكفاءة: Efficiency

عرفها علي شريف، "على أنها العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد المتاحة بالكامل دون إسراف أو ضياع. كترك أرصدة مالية عاطلة بالبنوك أو عمالة فائضة دون فعل يؤدونه، أو الاحتفاظ بمعلومات هامة دون استخدامها والاستفادة منها... كل ذلك يعتبر أمثلة لنقص الكفاءة. ويلاحظ أن انعدام أو نقص الكفاءة يمكن أن ينطبق على كل نوع من أنواع الموارد. ومن ثم فإن المدير الكفاء هو الذي يستثمر فائض الأموال النقدية بسرعة وبطريقة عاقلة، ويضع جداول الإنتاج التي تستوعب وقت العمل بالكامل، ويضم نظام الإنتاج بما يكفل أقل قدر من العوادم ويستخدم جميع المعلومات التي في حوزته بما يحقق مصلحة المنظمة" (علي شريف، 2000-29).

يلاحظ على هذا التعريف تشابهه مع تعريف الفعالية الفنية الذي جاءت به الموسوعة العربية العالمية كما هو مبين. وهذا بسبب التداخل الكبير بين المفهومين.

فلو تصفحنا كل الأفكار التي جاءت حول هذا الموضوع، لوجدنا أن أغلبها لا يفرق بينهما. وإذا كان هناك من تفريق فسيقع في جوانب بسيطة جدا.

كما عرفها (علي السلمي، 1985-21) بقوله: "يمكن تعريف الكفاءة الإنتاجية بأنها العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية، وبين الناتج من تلك العملية. وبذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد. فأى عملية إنتاجية يدخل فيها عناصر أساسية هي: العمل، المواد، رأس المال، الخبرة التنظيمية والإدارية. ويتبلور مفهوم الكفاءة الإنتاجية في مكان الحصول على أقصى إنتاج ممكن باستخدام كميات محددة من تلك العناصر. وبذلك يمكن تصور زيادة الكفاءة الإنتاجية بإحدى الطرق التالية:

- زيادة قيمة المنتج النهائي مع بقاء قيمة الموارد المستخدمة ثابتة.
- زيادة قيمة المنتج النهائي مع زيادة الموارد المستخدمة بنسبة أقل.
- بقاء قيمة المنتج النهائي ثابتة وانخفاض قيمة الموارد المستخدمة.
- انخفاض قيمة المنتج النهائي مع انخفاض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أعلى.

وعلى هذا الأساس يمكن استخدام تعبير الكفاءة الإنتاجية للتدليل على مدى النجاح في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة مجتمعة. كما يمكن أن تقاس الكفاءة الإنتاجية لكل عنصر من تلك العناصر على حدة.

**1-4-5-2 بعض طرق قياس الكفاءة:** يمكن تحديد ذلك باستخدام المعادلة الآتية:

قيمة الإنتاج

$$\frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{عدد العاملين}} = \text{الكفاءة الإنتاجية للعمل}$$

قيمة الإنتاج

$$\frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{إجمالي عدد ساعات العمل}} = \text{إنتاجية ساعة العمل بالنسبة للعامل}$$

قيمة الإنتاج

$$\frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{انتاجية ساعة العمل بالنسبة للآلة}} =$$

قيمة الإنتاج

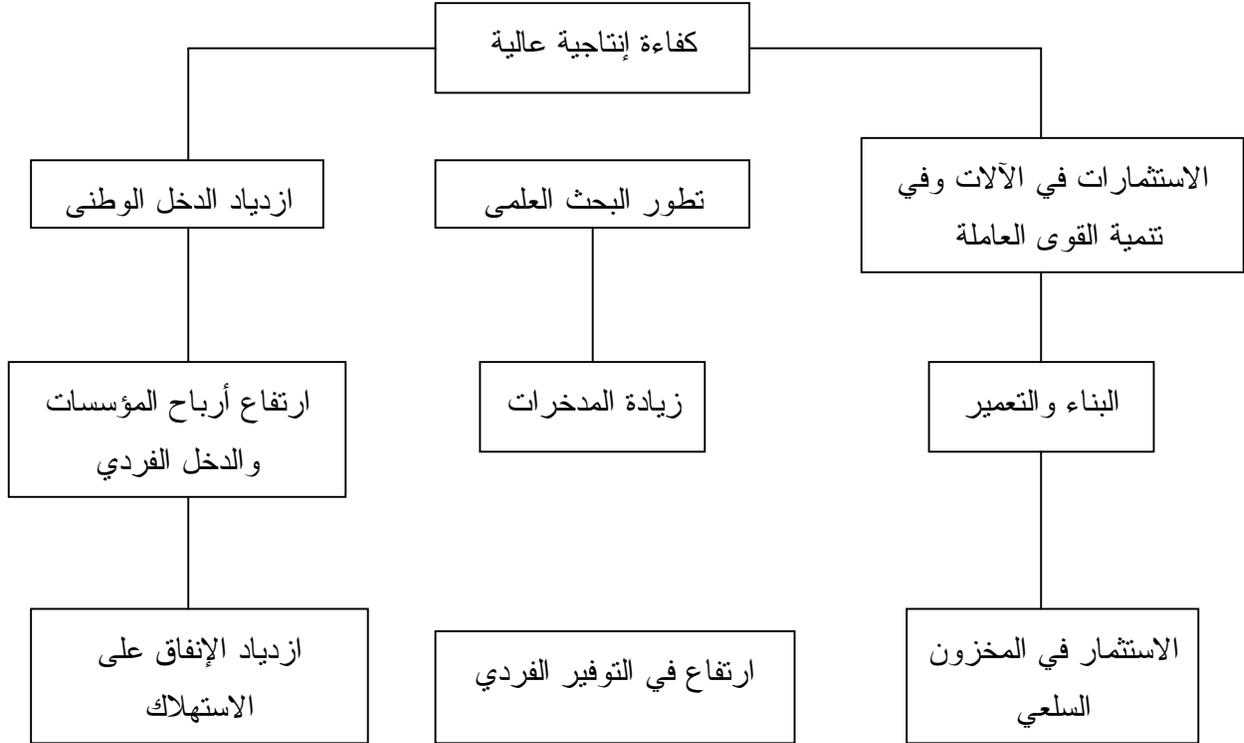
$$\frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{قيمة المواد المستخدمة+إجمالي الأجر+رأس المال}} = \text{الكفاءة الإنتاجية الكلية}$$

قيمة المواد المستخدمة+إجمالي الأجر+رأس المال

في جميع الحالات، يكون المبدأ العام في قياس الكفاءة الإنتاجية، هو نسبة الإنتاج النهائي على الموارد المستخدمة في أي نشاط. وتكون بذلك الفكرة الأساسية وراء قياس الكفاءة الإنتاجية، هي تحديد مدى نجاح المؤسسة أو المشروع في استخدام الموارد التي تدخل ضمن العملية الإنتاجية. وبمقارنة نسب الكفاءة بين المشروعات المختلفة في ذات الصناعة أو للمشروع الواحد في فترات مختلفة، يمكن الحكم على قدرة الإدارة في استغلال كافة الطاقات الإنتاجية المتاحة بشكل عقلاني دون إسراف أو تبذير. والنتيجة لذلك هي أن الجميع داخل المجتمع سيتأثر عندما تكون نسب الكفاءة عالية لدى كل المؤسسات أو المشروعات الإنتاجية أو الخدمية، والشكل التالي يوضح ذلك.

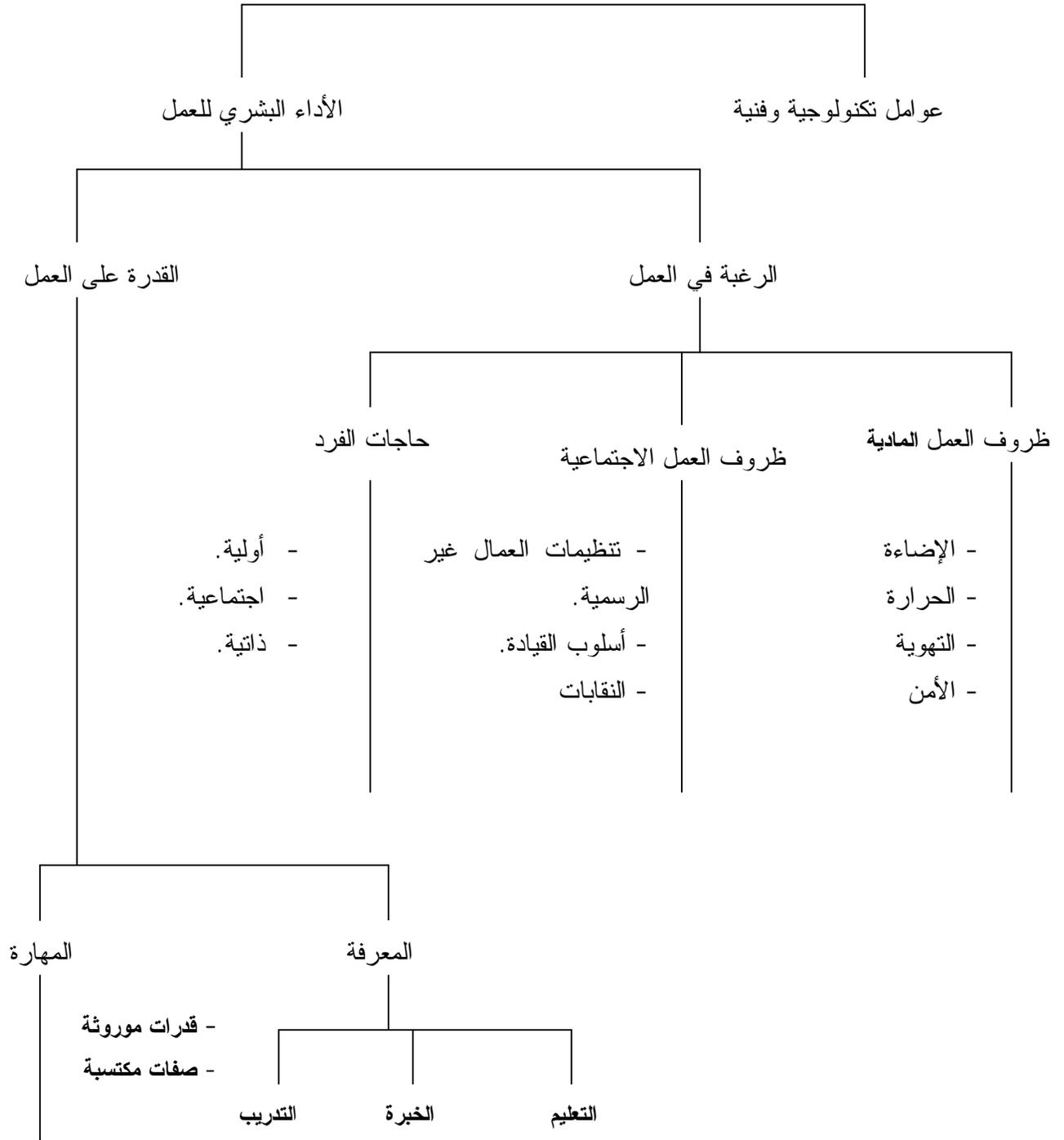
شكل رقم (1)

أثر الكفاءة الإنتاجية على النمو الاقتصادي للمجتمع.



المصدر: علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. 1985-25

شكل (2) يوضح محددات الكفاءة الإنتاجية لأي مشروع.



المصدر: نفس المرجع، 39.

1-5 بعض الدراسات المشابهة:

تعتبر الفعالية التنظيمية من المواضيع التي تتقاطع حولها العديد من الاتجاهات وكذا الدراسات في مجال العلوم الإنسانية عامة وعلم اجتماع التنظيم على وجه التحديد.

لذلك وانطلاقاً من هذه الفكرة يمكن - حسب وجهة نظري الشخصية - اعتبار كل الدراسات التي تبحث في موضوع التنظيم الصناعي، مرتبطة أو على الأقل لها علاقة بموضوع الدراسة هذه - الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين - إذا نظرنا إليها (الدراسة) من حيث أنها تحاول لتحديد العوامل أو الأسباب الفعلية التي تجعل من مؤسسة معينة فعالة وكفأه في إنجاز مهامها. إن هذا الهدف يمكن إسقاطه على باقي الدراسات أو الاتجاهات في ذات المجال سواء المحلية منها أو الأجنبية. ومن بين هذه الدراسات والاتجاهات يمكن ذكر ما ذهب إليه الباحث " محسن أحمد الخضيرى " من نتائج رصدها بعد دراسته المعمقة لواقع الإدارة ونمط التسيير في دول "النمور" الآسيوية. حيث وجد أن من أهم الأسباب التي جعلت من هذه الدول " ظاهرة العصر " في النمو والتطور الذي مس جميع المجالات خاصة منها المجال الاقتصادي، هو اعتبارها للعنصر البشري الدعامة الأهم في كل تنظيم ناجح. وحتى تبرز هذا الاهتمام فقد ركزت على خاصية التوظيف الدائم لمواردها البشرية. بمعنى أن من يلتحق بالعمل في أي مشروع من المشروعات لا يمكن الاستغناء عنه مهما كانت الظروف أو الأسباب للإبختياره \* أو عند بلوغه سن التقاعد. ويفهم من هذا أن الإدارة في هذه الدول تقوم على التأمين الكامل لمستقبل الفرد الوظيفي. مما ينجم عنه تقوية روح وصفة الولاء والانتماء والإخلاص الكامل للمشروع. من هنا تصبح منظومة الإدارة لهذا الدول مرتبطة بالإنسان لأنه محور المستقبل وأداة المشروع في الوصول إلى تحقيق الطموحات والمكانة المستقبلية. ( محسن أحمد الخضيرى، 1999 - 67 ) .

---

\* رغم أن هذا الاختيار لن يحدث بسبب أن الفرد الذي يلجأ إليه سيعاني من العقاب النفسي الذي يسلطه عليه المجتمع. وذلك بعدم احترامه ونبذه، وأيضاً مقاطعة الأصدقاء والزملاء والجيران إياه. حيث يصبح في نظرهم متخل عن دوره في معركة التقدم والبناء الوظيفي . هذه إذن هي عقلية الآسيوي نحو العمل ونحو الفرد ونحو الوطن.

كما أن عملية التنظيم لدى هذه الدول تحمل مكانة محورية في إدارة المشاريع التنموية، لما لها من تأثير غير محدد على النشاط وعلى تحقيق الفعالية وزيادة الكفاءة بشكل سريع وناجح. فجعلتها تقوم على مبدأ الطبقة، والعمل فيها جماعي ومن ثم تكون جماعية المسؤولية هي الأساس في العمل. حيث يقوم التنظيم على تحديد المسؤوليات والسلطات وتشخيص الوظائف بشكل جيد ودقيق يحدد الاختصاصات والمهام والأعمال الواجب القيام بها، وصفات ومؤهلات شاغل الوظيفة وعلاقة كل وظيفة بالوظائف الأخرى في البناء أو الهيكل التنظيمي للمشروع.

إن مبدأ الطبقة في العرف الآسيوي لا يعني أن هناك طبقة عليا ذات امتيازات خيالية، وطبقة دنيا تعيش في بؤس، بل إن نشأتها كانت في صالح المشاريع التي نجحت ونمت بفضلها. حيث يغلب عليها طابع تقسيم المشاريع إلى ثلاثة طبقات تحددها المهام والأدوار الواجب تنفيذها. فنجد مثلا:

- الطبقة الأولى: وهي التي يمكن تسميتها بطبقة الملكات التي تقوم بالعمل التوجيهي وتحديد إستراتيجية المشاريع واستشراف المستقبل، وتسيطر عليها الإدارة العليا للمؤسسات والشركات. . . .

- الطبقة الثانية: وتمثلها ما يعرف بالإدارة الوسطى التي من مهامها الرئيسية صيانة وحماية المؤسسات من أي تأثير خارجي أو جانبي. كما أنها تعمل على ضمان الجدية والفعالية في الإنتاج حتى تتمكن من منافسة غيرها في الأسواق العالمية.

- الطبقة الثالثة: وتكون ممثلة بمنفذي سياسات المؤسسات من عمال وحرفيين ومهندسين. حيث يتمتع فيها الأكبر سنا والأكثر خبرة والأعلى تأهيلا بالاحترام والتقدير من طرف جميع الأعضاء. ( نفس المرجع.49)

لقد أسس هذا النمط - أو لنقل التوجه نحو الإنسان - على أنقاض التفكير الإداري التقليدي الذي كان يعتقد أن المؤسسات الإنتاجية بإمكانها التركيز على الجوانب (غير الإنسانية) لكي تحقق أعلى درجات الفعالية والكفاءة في مهامها.

ولكن مع توالي الأفكار والأبحاث والتجارب في هذا المجال، وجد أن تلك الأفكار والأنماط التنظيمية لم تعد قادرة على الاستمرار. اعتباراً من أن النجاح الذي تحققه المؤسسات لا يركز على مثل هذه المناهج أو الاهتمامات فقط وبشكل دائم، بل يجب التفكير في كيفية ربح العنصر البشري (بغض النظر عن موقعه داخل المؤسسة) في عملية الإنتاج. وهذا ما جعل من جهة أخرى، تفكير جديد يتجه نحو فلسفة إدارية جديدة سميت " منهج الإدارة المفتوحة " التي انطلقت من افتراض أساسي يدور حول إمكانية تحويل العمال بالمؤسسات إلى شركاء حقيقيين في إدارتها. ومن ثم العمل بروح وعقلية جديدة هي عقلية الملكية بدلاً من عقلية تأدية الوظيفة ضمن مجموعة عمالية غير متكاملة وغير متجانسة.

لذلك يمكن اعتبار هذا المنهج (الجديد) داعياً للمشاركة الفعالة للعمال وتحميلهم مسؤوليات كاملة عن كل ما تؤول إليه مؤسساتهم من خلال التأكيد على أنها (المؤسسة) تستطيع الحصول على نتائج أفضل عندما يعمل العمال بها ليس لتحقيق أهداف متفرقة، وإنما يقومون بتأدية أعمال مكملة لبعضها البعض. وهذا ما توصل إليه فريق معهد تافستوك Tavistock عندما لاحظ أن الأعضاء يكونون أكثر كفاءة وفعالية عند تجميع مهاراتهم لتناول مهمة " كاملة " بدلاً من التركيز على فرد معين لأداء جزء معين من المهمة (وليم روث ، 53، 2001).

و سيتحقق هذا إذا توفرت جملة من الشروط لعل أهمها:

- المصارحة بالأرقام. ( توجه إداري حديث)، حيث يتمكن من خلاله جميع أعضاء التنظيم من معرفة الأرقام الهامة التي تعبر عن الاستراتيجيات الأساسية للمؤسسة ومنها الحالة المالية وكمية ومستوى الإنتاج وغيرها... .
- منهج الإدارة بالمكشوف: إن من أهداف هذا المنهج، هي الكشف عن كل الحقائق التي تتعلق بالمؤسسة - المعلومات ، الاستراتيجيات، الخطط، مختلف الأرقام، وغيرها - (سون نسي، 1995، 19).

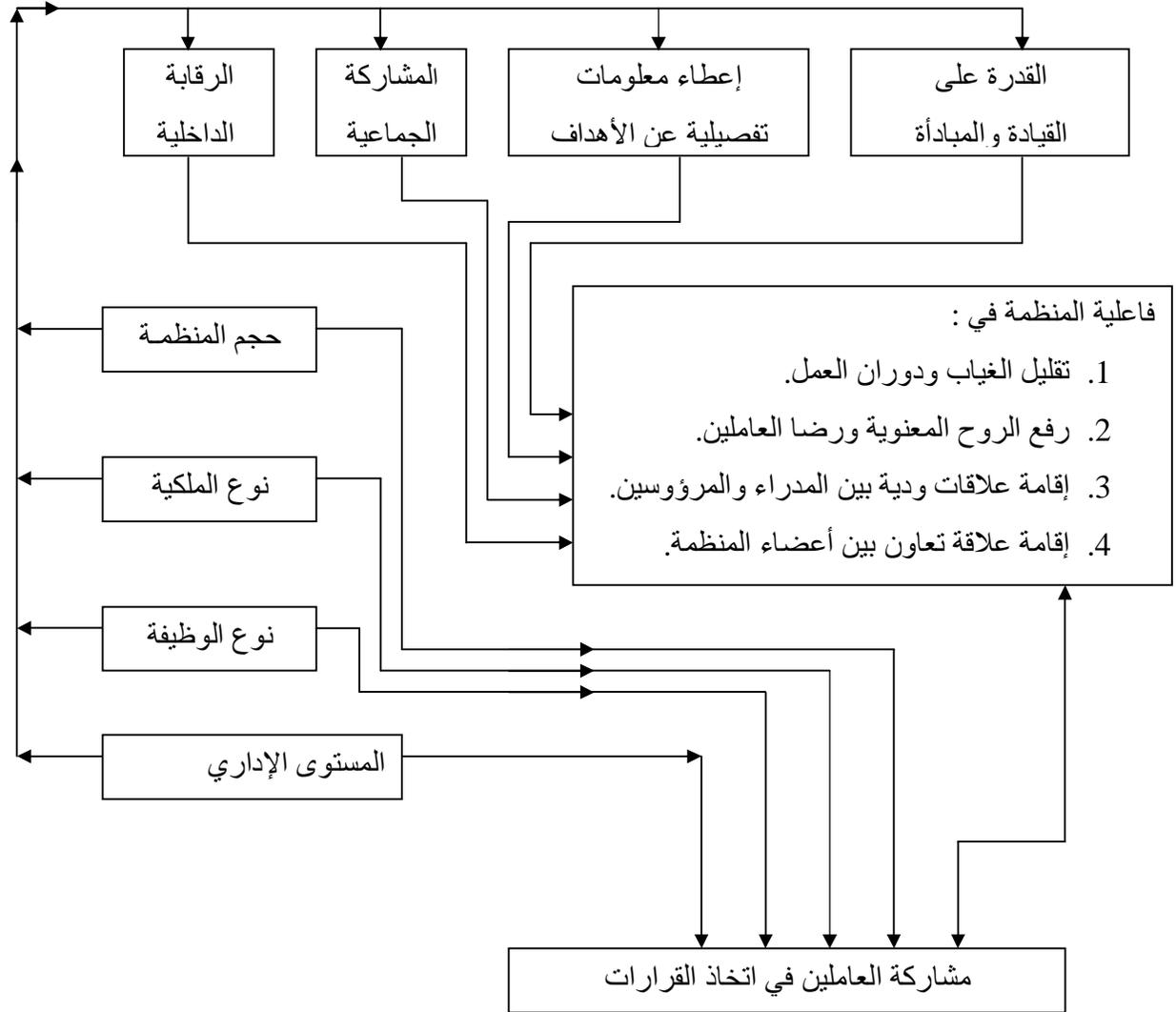
لقد أثبتت الدراسات أن هذا الأسلوب من التسيير ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، إذ نتج عنه معالجة أزمة الثقة بين الإدارة والعمال. خصوصاً في الجوانب المتعلقة بالإبقاء على المعلومات الهامة تحت سيطرة الإدارة دون العمال. كما ساهم

في زيادة شعور العمال بالأمان الوظيفي من خلال تعليمهم البيانات المالية، وكيفية تحليلها لمعرفة قيمة إسهامات كل عامل في تحقيق أهداف المنظمة، بما يحفزهم على بذل الجهد المناسب لتطوير وتحسين مستوى أدائهم لتأمين مستقبلهم الوظيفي. ( فاتن أحمد بوبكر، 2000، 58 ).

إن الهدف من التعرض لمثل هذه التوجهات الإدارية الحديثة في مجال التنظيم، وضمن العنصر المخصص للدراسات السابقة بالذات. هو محاولة إبراز مدى أهمية وفعالية الدور البشري في التنمية الشاملة. خصوصا لأنني جعلته (الدور البشري) الأساس الذي تقوم عليه الدراسة الميدانية.

أما إذا أخذنا نماذج من الأبحاث والدراسات الأكاديمية التي أعتقد أن لها علاقة بموضوع الدراسة، فيمكن التعرض للدراسة الميدانية التي أجراها "فاضل حميد مزعل" " أستاذ بالجامعة المستنصرية ببغداد وزملاؤه بداية من عام 1992 حول – الأبعاد التنظيمية وأثرها في أنماط القيادة – منطلقين من أن مفهوم الأبعاد التنظيمية يمكن ربطها بحجم المنظمة ونوع الملكية – عامة/خاصة – ونوع الوظيفة والمستويات الإدارية – الهيكل التنظيمي – وتأثير كل هذا على مستوى الأداء والفعالية الاقتصادية للمنظمة ككل.

والشكل الموالي رقم (3): يوضح علاقة الأبعاد التنظيمية بفعالية المنظمة حسب هذه الدراسة.



ولكي يوضحوا هذا، فقد انطلقوا في بحثهم من تحديد الإطار النظري للبحث. حيث تضمن تحديد المفاهيم العامة للأبعاد التنظيمية، أنماط القيادة والمشاركة. مع عرض أهم الدراسات التي حاولت الربط بين هذه المتغيرات - الأبعاد/الأنماط - وقدرة الإدارة على تحقيق الأهداف السلوكية للمنظمة والمتمثلة في تخفيض معدلات الغياب ودوران العمل وتحسين العلاقات بين المديرين ومرؤوسيه، وكذا المحافظة على حالة الرضا والروح المعنوية للعمال.

### مشكلة البحث:

إن مشكلة البحث لديهم ارتبطت بأهمية الدراسات التي تهتم بسلوك المديرين واتجاهاتهم وتأثر هذا السلوك بالعوامل التنظيمية والإيكولوجية (البيئية) المحيطة. ملاحظين بأن مثل هذا هذه الدراسات على أهميتها لا تزال قليلة. خصوصا في الدول المتخلفة إداريا ومن بينها دولة العراق (مجال الدراسة). حيث أشار الباحثون – منطلقين من النشرات الرسمية العراقية – إلى أهمية الإدارة في زيادة الكفاءة والفعالية الإنتاجية للمنظمات. معتبرين أن الكفاءة والفعالية لم تصل إلى الدرجة المقبولة، نظرا لنقص مؤهلات العمال وضعف الإدارة. لذلك قاموا بدراسة بعض المتغيرات المؤثرة في نمط القيادة والمشاركة ضمن عينة من منظمات القطاع الصناعي العراقي، ومحاولة التوصل إلى مدى ملائمة الأنماط المستخدمة في جعل هذه المنظمات فعالة وذات كفاءة عالية.

### أهداف البحث:

- لقد حدد الباحثون أهداف الدراسة في النقاط الآتية :
- التعرف على الأبعاد التنظيمية وتأثيرها في الأداء العام للمنظمة موضوع الدراسة.
  - تحديد طبيعة العلاقة بين الأبعاد التنظيمية ونمط القيادة والمشاركة وأثرها على أهداف المنظمة من الوجهة السلوكية.
  - إجراء مقارنة بين النتائج التي يتم التوصل إليها ميدانيا وما تم التوصل إليه في الدراسات السابقة.

### فرضيات البحث:

لقد انطلق الباحثون في دراستهم الميدانية لهذا الموضوع، من ثلاثة فرضيات رئيسية تنفرع عن كل فرضية مجموعة من الفرضيات الإجرائية. أما الفرضيات الرئيسية فقد صيغت على النحو الآتي :

### الفرضية الأولى:

ترتبط الأبعاد التنظيمية باتجاهات المديرين نحو نمط القيادة حيث يؤثر حجم المنظمة

ونوع ملكيتها ونوع الوظيفة التي تمارسها والمستويات الإدارية في نمط القيادة المستخدمة من المديرين.

وتتبنق عن هذه الفرضية المؤشرات الآتية:

- هناك علاقة موجبة بين حجم المنظمة (عدد العمال) واتجاهات المديرين نحو الأسلوب الديمقراطي في الإدارة.
- هناك علاقة معنوية موجبة بين المستوى الإداري للمدير واتجاهاته نحو الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، إذ كلما ارتفع المستوى الإداري للمدير ازداد ميله نحو الديمقراطية في الإدارة.
- يميل المديرون العاملون في المنظمات التي تعود ملكيتها للدولة نحو إتباع الأسلوب الديمقراطي في الإدارة مقارنة بأقرانهم العاملين في المنظمات التي تعود ملكيتها للقطاع المختلط والخاص.

#### الفرضية الثانية:

ترتبط الأبعاد التنظيمية باتجاهات المديرين نحو نمط المشاركة الفعال في اتخاذ القرارات، حيث يؤثر حجم المنظمة ونوع ملكيتها ونوع الوظيفة التي تمارسها والمستويات الإدارية في نمط مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. ينبثق عن هذه الفرضية فرضيات إجرائية:

- هناك علاقة معنوية موجبة بين حجم المنظمة (عدد العمال) واتجاهات المدير نحو المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات.
- هناك علاقة معنوية موجبة بين المستوى الإداري للمدير واتجاهاته نحو مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.
- يميل المديرون العاملون في المنظمات التي تعود ملكيتها للدولة نحو المشاركة الجماعية للعمال في اتخاذ القرارات. مقارنة بأقرانهم العاملين في المنظمات التي تعود ملكيتها للقطاع الخاص.

#### الفرضية الثالثة:

ترتبط فعالية المنظمة في تحقيق أهداف العمل السلوكية بعلاقة معنوية باتجاهات المديرين نحو نمط القيادة والمشاركة.

وتتبع من هذه الفرضية الفرضيتان الإجرائيتان:

- هناك علاقة معنوية موجبة بين فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها واتجاهات المديرين نحو الأسلوب الديمقراطي في الإدارة.
- هناك علاقة معنوية موجبة بين فعالية المنظمة واتجاهات المديرين نحو المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات.

#### عينة البحث:

لقد صممت عينة البحث بطريقة عشوائية، حيث ضمت مديري خمس وثلاثين مؤسسة صناعية أغلبها من القطاع العام والقطاع المختلط. إذ تشكل نسبة القطاع العام 45% من حجم العينة و35% حجم القطاع المختلط والباقي 20% يمثل القطاع الخاص. ولجمع البيانات المطلوبة، فقد قام أعضاء البحث بتوزيع 250 استمارة على أفراد العينة أعيد منها 195 استمارة تمثل إجابات كاملة للمديرين من مختلف المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، الإشرافية). وكانت نسبة الذكور من أفراد العينة المختارة 65% والإناث 35% وتتراوح أعمارهم بين 35 إلى 55 سنة ومعظمهم من حملة الشهادات الجامعية.

#### أهم نتائج البحث:

بعد التحليل الإحصائي باستخدام التوزيعات التكرارية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد، ثم التوصل إلى النتائج الآتية:

1. إن غالبية المديرين الذين شملهم البحث، في منظمات القطاع الصناعي العراقي يميلون إلى إتباع الأسلوب التسلطي في الإدارة. إذ يحرصون على التقيد بالتعليمات الرسمية في سياق العمل الإداري. كما أنهم يعتبرون أسلوب الثواب والعقاب أفضل الأساليب الرقابية في دفع العاملين لتنفيذ واجباتهم.
2. اتجاهات معظم المديرين نحو مشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرارات، إلى إتباع أسلوب المشاركة غير المباشرة من خلال ممثليهم في مجالس الإدارة واللجان الاستشارية. وكان الدافع الأقوى في ذلك حرصهم على تنفيذ

التعليمات الرسمية المركزية التي تؤكد ضرورة مشاركة العاملين مع الإدارة في اتخاذ القرارات.

3. أكدت النتائج أن نموذج البحث وفرضياته المتعلقة بالعلاقة بين الأبعاد التنظيمية ونمط القيادة والمشاركة وفعالية المنظمة هو نموذج ساري المفعول نسبيا.

### التوصيات:

في ضوء ما سبق يقترح الباحثون جملة من التوصيات:

1. ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين من خلال تحسين العلاقة معهم، وإتاحة الفرصة لهم في مناقشة القضايا المرتبطة بالعمل في أقل تقدير، ومن الضروري أن تميل الإدارات إلى إتباع الأسلوب الديمقراطي في العمل وتخويلا بين الصلاحيات للمرؤوسين بما يساعدها على تحقيق أوسع مشاركة لهم إنجاز مهام العمل.

2. يقترح الباحثون ضرورة إتباع أساليب المشاركة المباشرة وغير المباشرة للعاملين من مديريهم، وعدم الاقتصار على الأسلوب غير المباشر، باعتبار أن الأول يساهم بفعالية في حل مشاكل العمل والإنتاج، بالإضافة إلى أنه يساهم في تطوير قدرات العاملين والإدارة بصورة أفضل.

3. على المديرين أن يأخذوا بعين الاعتبار الأبعاد التنظيمية التي تتناولها الدراسة، باعتبارها محددات مؤثرة في تشكيل اتجاهاتهم من أجل بناء نظام فعال للرقابة الداخلية والتنسيق في المنظمة. (محمد قاسم القريوتي، 1990 ص 105. وما بعدها)

### أسباب اختياري لهذه الدراسة ومدى الاستفادة منها:

بعد الإطلاع على محتوى هذه الدراسة في جانبها النظري والمنهجي ، باننت لي أهميتها في الدراسة التي أجريها حاليا. من حيث أنها ركزت على معظم الجوانب التنظيمية التي تدخل ضمن اهتماماتي ومنها: التركيز على العوامل الإنسانية في مجال التنظيم، من خلال تحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وكذلك إشراك العمال بشكل أو بآخر في عمليات اتخاذ القرارات التي تخص العمل بوجه عام. مما

يؤدي إلى بعض السلوكيات الإيجابية ومنها على سبيل المثال، التقليل من ظاهرة الغياب ودوران العمل غير المبررين، وإقامة علاقات ودية بين الرؤساء والمرؤوسين... إلى غير ذلك.

إضافة إلى هذه الدراسة، فقد رصدت عدداً آخر من الدراسات المشابهة ومنها: تلك الدراسات التي تناولت بالبحث، أهمية الثقافة السائدة في المنظمة وأثر ذلك على فعالية تسييرها.

حيث نجد من بينها على سبيل المثال لا الحصر، تلك التي قدمها بوعبد الله لحسن من جامعة قسنطينة، كمدخلة في إطار أعمال الملتقى الدولي المنعقد بمعهد علم النفس وعلوم التربية بجامعة الجزائر. تحت عنوان "الثقافة والتسيير" في الفترة الممتدة بين يومي 28 و30 نوفمبر 1992. حيث ركزت هذه المدخلة على محورين أساسيين:

1. الإطار الثقافي والاجتماعي المحيط بالمنظمة ودوره في تقبل أو رفض سياسات التسيير المفروضة.

2. القيم والمظاهر السلوكية السائدة في المؤسسات، كالاختيار غير الموضوعي للموظفين واللامبالاة والهروب من المشكلات، وإشكالية التغيب والتأخر وما إلى ذلك.

وقد اعتمد المتدخل على نتائج بعض الدراسات الميدانية في هذا الإطار للاستدلال على القيم السائدة، خاصة لدى المسيرين في الجزائر والدول العربية الأخرى. حيث خلص في الأخير إلى أربع استنتاجات رئيسية وهي:

1. تخلف القيم الثقافية في المجتمعات النامية.  
2. إن المبادئ العلمية للإدارة\* غير كافية بل يجب دراسة نسق القيم.  
3. ضرورة الاعتماد على البحث العلمي في دراسة العلاقة بين الإدارة ونسق القيم.

4. إن الدراسات التي أجريت في ميدان التسيير هي دراسات عامة غير متعمقة.

---

\* يفهم من هذا، أن الباحث يعنى بالمبادئ العلمية للإدارة، تلك التي جاءت بها الإدارة العلمية لفرديريك تايلور. سنعود لهذا الموضوع لاحقاً.

وفي نفس الاتجاه ، قدم مزيان محمد من جامعة وهران، نتائج دراسة ميدانية قام بها بمساعدة مجموعة من الطلبة بعنوان – بعض مؤشرات التحفيز على العمل وعلاقتها بقيم العمال – دراسة استطلاعية – حيث بدأها بمقدمة أفر فيها – منذ البداية – أن معظم المؤسسات العمومية في الجزائرية تعرف ضعفا وعجزا في تحقيق الأهداف المنوط بها وهذا العجز ينعكس على قدرتها على الإنتاج كما وجودة. ولقد ظلت الجهود لتحديد أسباب ذلك بغرض معالجتها مركزة في جوانب مادية وتكنولوجية. ورغم عدم نفي الباحث لدور هذه الجوانب، عندما قال : وإن كان هذا التفسير محقا في بعض الحالات، إلا أنه رأى بأنه – التفسير – لا ينطبق على كثير من الحالات الأخرى. ومن بين هذه الحالات، الجانب البشري الذي ظل متناولا من زوايا إيديولوجية مقترحا خلافا لذلك دراسته بعناية وموضوعية أكبر.

#### مشكلة البحث:

حددها الباحث بقوله، إن سلوك المستخدمين في العمل عمالا كانوا أم مسيرين، تشرطه عدة عوامل تتعلق بالخلفية النفسية والتكوينية التي تنشأ وتتطور وتتغير بواسطة مؤسسات المجتمع وطبيعتها. فالشيء المتفق والمتعارف عليه، هو أن المستخدمين يختلفون في سلوكهم في العمل. فقد يتفاوتون في درجة حماسهم ورغبتهم للعمل، فمنهم من يبذل جهدا كبيرا من أجل إنجاز العمل، ومنهم من يكتفي بالأمر العادية ومنهم من يتهاون إلى درجة الإهمال. والحل لهذه المشكلة من وجهة نظر الباحث يكمن في ضرورة التعرف على القيم المتعلقة بالعمل والاتجاهات التي تتخذها هذه القيم عند المستخدمين الذين يتصفون بمستوى عالي أو متوسط أو ضعيف من التحفيز.

#### أهداف البحث:

- بعد محاولة تحديد مشكلة بحثه، وضع هدفان رئيسيان لهذا البحث وهما:
- الوقوف على مستويات التحفيز عند عينة من العمال الجزائريين الذين يشتغلون في المؤسسات الوطنية.
  - التعرف على المنظومة القيمية المرتبطة بكل مستوى على حده من مستويات التحفيز.

### فرضيات البحث:

ومن أجل البحث الميداني، فقد اقترح فرضية عامة صيغت كالآتي:  
يوجد فرق في القيم بين المستخدمين الذين لهم مستوى عال من التحفيز والمستخدمين الذين لهم مستوى ضعيف.  
ثم صاغ فرضيتين فرعيتين لها:

- للمستخدمين الذين يتصفون بمستوى عال من التحفيز قيما مدعمة للعمل.
- للمستخدمين الذين لهم مستوى ضعيف من التحفيز قيما غير مدعمة للعمل.

### طريقة البحث:

لما كان البحث يهدف إلى التعرف على قيم العمل المدعمة له وغير المدعمة له. قام الباحث بمساعدة مجموعة من الطلبة بتحديد القيم الممكنة والتي تكون لها علاقة بالأداء في العمل. بحيث حددت عينة من العمال لهم مستويات مختلفة من التعليم (ابتدائي، ثانوي، جامعي). وطلب منهم حصر القيم السلبية والايجابية السائدة في العمل. بمعنى تحديد القيم التي تعتبر مدعمة لأداء العمل والقيم المنحرفة عنه. وبعد الحصول على هذه القائمة، قام الباحث ومساعدوه بتصنيفها في مجموعات متميزة. بحيث أسفر هذا العمل على تكوين المجموعات الآتية من القيم:  
القيم الدينية، القيم الأخلاقية، القيم الصحية، القيم السياسية، القيم المادية.

### عينة البحث:

لقد اختار الباحث عينته بطريقة مقصودة حيث كان عدد أفرادها ثمانون عاملا، يشتغلون في أربع مؤسسات وطنية بمنطقة الغرب الجزائري، وكان توزيعهم متساويا بين:

- مؤسسة النسيج بتلمسان.
- مؤسسة النسيج بتيارت.
- مؤسسة البناء ببلعباس.
- مؤسسة المياه بمغنية.

وكانت أداة البحث الرئيسية هي المقابلة الشخصية التي استخدمت لملى الاستمارة.

### أهم نتائج الدراسة :

لاحظنا من خلال هذا العرض الموجز أن الباحث انطلق في دراسته الميدانية من فرضية عامة وفرضيات فرعية أخرى. حيث ارتكزت على مجموعة من المؤشرات (المتعلقة بالقيم) والتي ربطها بمستوى الأداء العام للمؤسسة مجال الدراسة ومنها: القيم الدينية والأخلاقية والاجتماعية وغيرها ... .  
وبعد إجراءات التفريغ توصل إلى نتيجة أساسية – مضافة إليها نتائج جزئية أخرى – مؤداها:

إن الرفع من مستوى التحفيز يتطلب الاهتمام بالقيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية لدى العمال، لأنها تعتبر العوامل الأكثر فعالية في مجال تحسين الأداء. (مزيان محمد، 1992، 197 وما بعدها).

### ○ أهمية الدراسات السابقتان بالنسبة للدراسة الحالية:

بعد الإطلاع على أهم ما ورد في الدراستين السابقتين، تبين لي أنهما اهتمتا بموضوع حساس له أهميته وقيمه في البحث السوسبيولوجي، المرتبط بالتنظيم المؤسسي ككل والصناعي على وجه التحديد. وأعني بهذا الموضوع "القيم" الذي يمكنني القول فيه أنه لم يحظ بالدراسة الجادة والمعمقة من قبل الباحثين إلا كمتغير إضافي ضمن مجموعة أخرى متشعبة من المتغيرات. الشيء الذي نتج عنه الجهل بدور القيم التي تؤثر في حياة الإنسان الاجتماعية والفردية لأنها الموجه الأساسي لسلوك هذا الإنسان. وتأثيرها المباشر على العملية التنموية ككل.

لذلك وحتى وإن لم أوفق بدوري في الكشف عن هذا الدور الذي تساهم به القيم الاجتماعية في عملية التحفيز. فسيكون المجال مفتوحاً أمام باحثين آخرين للقيام بهذا العمل الهام والحساس لا بالنسبة للعمل والمؤسسة فقط ، بل للمجتمع ككل.

ولعل هذا ما دفع الباحث "بوياية محمد الطاهر" إلى دراسة تأثير الثقافة على الأداء داخل المؤسسات الصناعية من خلال بحث قدمه عام 2004 كرسالة لنيل شهادة الدكتوراه حيث وضع له عنوان،

## " دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية".

استهل بحثه هذا بمحاولة إبراز الجوانب السلبية التي أحاطت بالعمل التنظيمي في المراحل الأولى لاستقلال الوطني. إذ اتصف بعدم الاتزان نظرا للتوجهات السياسية والأيدولوجية التي لم تراع حقيقة الإنسان الجزائري ذو الطابع الريفي المحافظ، والعمل على دمج مباشرة في بيئة غير بيئته وهي البيئة الصناعية. مما نجم عنه فشل كل الاستراتيجيات التسييرية المعتمدة.

### تحديد الموضوع وأهميته:

تحت هذا العنصر حاول الباحث في البداية، إبراز الدور الفعال الذي يقوم به الإنسان من أجل إنجاح المؤسسات التي ينتمي إليها . حيث لم ينظر إليه (الإنسان) من الزاوية المادية فقط، وإنما نظر إليه من الزاوية الثقافية على وجه الخصوص. لذلك برز هذا الموضوع كمحاولة من الباحث لربط الفعالية التنظيمية بالثقافة، من خلال مقارنة الثقافة المحلية بتلك الوافدة (الخارجية)، نتيجة للشراكة التي أصبحت تطبع الاقتصاد الوطني. آخذا لهذا الغرض نموذجا لهذه الشراكة ممثلا في شركة LNM المتخصصة في إنتاج الحديد والصلب من جهة والمركب الصناعي للحديد والصلب، إسبات ISPAT ( التي تعني بالغة الهندية، الصلب) الكائن مقره بمدينة عنابة من الجهة الأخرى.

### إشكالية البحث:

بعد العرض الموجز لمختلف المراحل التاريخية التي مر بها التنظيم الاقتصادي الجزائري وما صاحبه من أخطاء تنظيمية أدت إلى عدم انطلاقه بفعالية. خلص الباحث إلى طرح جملة من التساؤلات التي أرادها موجهة لعمله الميداني وهي:

- هل ستنجح إسبات ISPAT عنابة - مجال الدراسة - في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

- هل ستكون هناك علاقة بين اختلاف العوامل الثقافية وفعالية التنظيم؟

- هل ستكون مستويات الرضا عن التسيير متماثلة بين الإطارات العليا

والدنيا؟

- وبعد التساؤلات هذه، صاغ فرضفة عامة اعتقد من خلالها أنه:
- كلما كان الانسجام الثقافف بفن المسفرفن والمسفرفن كلما تحققت الفعالفة.
  - من هذه الفرضفة العامة، انبثقت فرضفات فرعفة، وصفها الباحث بأنها صفرفة.
  - لا ففوجد فرق فف مستوى رضا إطارات الهفئة الوسطف حسب الفئات العمرفة.
  - لا ففوجد فرق فف مستوى إطارات الهفئة الوسطف حسب مستواهم التعلفمف.
  - لا ففوجد فرق فف مستوى رضا إطارات الهفئة الوسطف حسب طرفة تكوفنهم.
  - لا ففوجد فرق فف مستوى رضا إطارات الهفئة الوسطف حسب مدة خدمتهم بالمؤسسة.

#### عفنة البحث:

بناء على الإشكلفة والفرضفات، فقد رأى الباحث أن أهم طرفة لاحتفار العفنة، هف العفنة العشوائفة الطرفة، التي كان عدد أفرادها 48 إطارا موزعفن على فئفن:

الفئة الأولى: وضمت 20 إطارا من الفئة الوسطف العلفا.  
الفئة الثانية: وضمت 28 إطارا من الفئة الوسطف الدنيا. وذلك من الإطارات الإدارفة وأقسام الإنتاج.

#### - المنهج المستخدم:

أما المنهج الذي استعان به، فهو المنهج الوصفف، ففث أفاده فف وصف واقع مفدان الدراسة من الزاوفة التي تهم موضوع بحثه.

#### - أهم النتائج:

كخلاصة لكل ما تقدم، وبعد عملفات البحث المفدائف، وبعد حصر البفانات المفدانفة المظمة، توصل الباحث إلى جملة من النتائج العامة والجزئفة حول موضوع بحثه، اكتفف هنا بذكر الأهم منها.

- لقد تمكن الباحث من التأكيد على أن مشكلات المؤسسة الجزائرية خاصة والاقتصاد الوطني عامة لا ترتبط بالجانب التقني والمادي، رغم أهميتها، بقدر ما ترتبط بالبعد الإنساني.
- كما أن الفعالية الحقيقية مرتبطة بشكل قوي، باحترام والاعتناء بالثقافة الشخصية على اعتبار أنها من العوامل الحساسة في أنجاح الأعمال.
- من جهتي يمكنني الحكم على أن، مثل هذه الدراسة وتلك المشابهة لها، تكتسي أهمية كبيرة بالنسبة لموضوع دراستي هذه. من حيث أنها نبهتني إلى جملة من القضايا النظرية والميدانية. خاصة تلك المتعلقة بالجوانب المنهجية التي قد تعترضني خلال المراحل المختلفة لدراستي، إضافة إلى أنها ستدعم الإطار النظري لهذه الدراسة.

# الفصل الثاني

التنظيم: المفاهيم العامة وبعض مبادئه الأساسية

تمهيد

1- المفاهيم العامة للتنظيم:

1-1 التنظيم الاجتماعي الرسمي.

2-1 التنظيم الاجتماعي غير الرسمي.

2- المبادئ الأساسية للتنظيم.

1-2 التخطيط.

2-2 تقسيم العمل.

3-2 الاتصال.

4-2 اتخاذ القرارات.

5-2 الرقابة.

6-2 الأداء.

3- مزايا التنظيم وخصائصه.

### تمهيد:

يتناول هذا الفصل التمييز بين نوعين من التنظيمات الاجتماعية وهي: التنظيم الاجتماعي الرسمي والتنظيم الاجتماعي غير الرسمي من جهة، ثم يتناول بعد ذلك أهم المبادئ والخصائص التي يقوم عليها، وذلك من خلال التعرض إلى أهم من كتب فيه من جهة ثانية.

### 1- المفاهيم العامة للتنظيم: وتحتوي على:

#### 1-1 التنظيم الاجتماعي الرسمي:

إن المتصفح للتراث الفكري النظري الغزير والمتشعب، بإمكانه ملاحظة كم هائل من التعاريف والأفكار والآراء التي اهتمت بموضوع التنظيم. فمن الكتاب والمفكرين من أخط بين عدة مصطلحات ومفاهيم خاصة بهذا الميدان. ومنهم من ذهب إلى أن لفظ التنظيم هو نفسه لفظ المؤسسات أو المنظمات التي تقام بصورة واعية ومقصودة بغية تحقيق جميع الأهداف التي قامت من أجلها. بينما ذهب البعض الآخر إلى اعتبار التنظيم عمليات اجتماعية تهدف إلى تنظيم سلوك الأفراد والتحكم في هذا السلوك، قصد توجيهه وجعله يتلاءم ومخططات التنمية الشاملة.

أما إذا حاولنا من البداية إعطاء تعريف لمفهوم التنظيم، فإننا نقول وبكل بساطة؛ أن التنظيم في أوسع معانيه وصوره يعني **عكس الفوضى**، بحيث يخضع لعمليات مرتبة ذات قواعد مضبوطة ومنظمة وهادفة. لكن هذا التعريف الذي يلاحظ عليه نوعا من الشمولية لا يحدد مفهوم التنظيم بشكل دقيق، حيث يكون مقبولا من طرف جميع المهتمين بهذا الموضوع. على أساس أن ميدان التنظيم متشعب وثري مما أدى بالعديد من العلوم إلى تناوله بالشرح والتحليل المستفيض كل من وجهة نظره الخاصة.

وعليه أرى أنه من الضروري التفريق بين عدة تعريفات وأنماط للتنظيم.

وأولى التعريفات التي أردت الاستدلال بها، هي التي وردت في قاموس علم الاجتماع - لـ محمد عاطف غيث- حيث ربطه مباشرة بمفهوم التنظيم الاجتماعي العام. ويرى فيه أنه "...نموذج مستقر نسبيا للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات الفرعية داخل جماعة معينة. وطبقا لهذا المعنى يعتبر التنظيم الاجتماعي مرادفا للبناء الاجتماعي" (محمد عاطف غيث، 1979-313). فالتنظيم الاجتماعي وفق هذا المفهوم هو كل الوحدات الاجتماعية (أفراد أو جماعات...) ومكوناتها الأساسية والفرعية التي تتصف بالاستقرار النسبي.

أما (محمد علي محمد-1972-12)، فقد حدد مفهوم التنظيم الاجتماعي بشكل عام، وذلك عندما قال (...أنه يشير إلى كافة الأساليب أو الطرق التي من شأنها أن تجعل السلوك الإنساني منظما اجتماعيا). والمقصود بالأساليب والطرق حسب هذا التعريف، تلك العمليات والمواقف والقرارات الواعية والهادفة، التي تجعل من السلوك الإنساني فعلا منظما. ولن يتحقق ذلك إلا

## الفصل الثاني ◆ ..... ◆ التنظيم، مفاهيم عامة

بمعرفة الظروف الاجتماعية السائدة في المجتمع والتي تتألف حسب محمد علي محمد "... من عنصرين أساسيين هما:

بناء العلاقات الاجتماعية في جماعة أو مجتمع اجتماعي والمعتقدات السائدة في هذه الجماعة. أي موجهاً السلوك وضوابطه..." ( نفس المرجع، نفس الصفحة)  
ويتألف البناء من الهياكل أو الوحدات الاجتماعية التي تقام لتدعيم النظام الاجتماعي. أما ضوابط السلوك فتتمثل في القواعد والمعايير الاجتماعية التي تحفظ النظام الاجتماعي من الانحراف والتخلل.

وحول هذه النقطة بالذات، استرعى انتباهي ما ذهب إليه الباحثان " أحمد عرفة وسمية شلبي". ( رغم أنهما يتحدثان عن ضرورة سد الفجوة بين النظريات التنظيمية المختلفة، وخاصة منها المستوردة، وتطبيقاتها في الميدان العملي التطبيقي في الوطن العربي). حيث قالوا: "...إن مفاهيم ونظريات ونماذج السلوك التنظيمي وتوجيه السلوك الإنساني، ينبغي أن تتبنى القيم العربية الأصيلة والمثل الإنسانية السامية، حيث يمكننا بذلك أن نتخطى الهوة بين النظرية و التطبيق العملي. فلا يمكن أن نستورد نظريات ونماذج السلوك التنظيمي وتوجيه السلوك الإنساني من الغرب أو الشرق، ونطلب تطبيقها حرفياً ببينتنا العربية الإسلامية. وإن كان ذلك لا يعني عدم الاستفادة والأخذ منها بما يتوافق مع قيمنا وتراثنا ومتغيراتها البيئية. ولذلك فإنه لا مناص من تكريس الجهود اتجاه تأصيل مفاهيم ونماذج ونظريات للسلوك التنظيمي وتوجيه السلوك الإنساني بما يتوافق مع قيمنا وتراثنا الحضاري الإسلامي والمتغيرات البيئية الفريدة بعالمنا (أحمد عرفة و سمية شلبي -2002-8).

ويمكنني أن أضيف في هذا المقام موقفاً أو رأياً شخصياً، ومن منطلق الملاحظات الموضوعية والتجارب المعيشة، وبعيدا عن أي تعصب لفلسفة بعينها أو إيديولوجية محددة أو دين خاص؛ أنه لا يمكن بأية حال من الأحوال مطالبة من هم مكلفون بإنماء المجتمع وإنجاح المشاريع الاجتماعية العامة أو الخاصة، بتبني أفكار غير أفكارهم أو قناعات لا يؤمنون بها و توظيفها في عملهم. فلو حدث ذلك - وهذا هو الحادث في الواقع - فإن النتيجة الحتمية هو وقوعهم فيما أسماه (كارل ماركس) بالاغتراب، الذي يعني به إحساس العامل بعدم وجود علاقة من أي نوع كانت بينه وبين العمل الذي يقوم به. وبالتالي تكون النتيجة الأخرى هي التمادي في اللامبالاة مما ينجم عنه الفشل في تحقيق ولو جزء من الأهداف الموضوعية.  
وبالعودة مرة أخرى إلى تحديد مفهوم التنظيم، نجد أن معجم العلوم الاجتماعية قد أعطى لمصطلح التنظيم معنيين رئيسيين هما:

المعنى الأول: ويعني به المنظمة و الذي يدل على أنه مجموعة من الأفراد ينتظمون بمقتضى قواعد مضبوطة ولوائح محددة وأهداف مرسومة، مثل المؤسسات الصناعية والجمعيات الخيرية وما إلى ذلك...

أما المعنى الثاني: ويقصد به التنظيم الاجتماعي بصورة عامة بما فيه من عمليات وعلاقات وما يحققه من أهداف اجتماعية عامة. كما انه يضم البناء العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع (نخبة من الأساتذة المختصين، 1975-1975).

إذن وحسب هذا الرأي، فإن معجم العلوم الإنسانية يلتقي مع قاموس علم الاجتماع الذي أوردنا تعريفه سابقاً، على اعتبار أن التنظيم الاجتماعي يتمثل في البناء الاجتماعي العام والذي يتصف بالاستقرار. مع ملاحظة اختلاف بينهما يتمثل في أن معجم العلوم الاجتماعية يركز على العمليات والعلاقات الاجتماعية والأهداف التي يرجو التنظيم تحقيقها. في حين يرى قاموس علم الاجتماع أن التنظيم الاجتماعي يتمثل أساساً في البناء الاجتماعي وأن العلاقات الاجتماعية الموجودة داخله تنسم بالاستقرار النسبي.

من جهة أخرى يعطي معجم العلوم الاجتماعية تعريفاً آخر للتنظيم، حيث يرى أنه مرادف لكلمة منظمة، وهذا ما سار عليه العديد من المهتمين بموضوع التنظيم. فهؤلاء الكتاب يطلقون على المنظمة لفظ التنظيم، ومن بينهم محمد علي محمد، الذي عرف التنظيمات على أنها "وحدات اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين لكي تحدد أهدافاً محددة، ومثال ذلك المؤسسات الصناعية والمدارس والمستشفيات وما إلى ذلك" (محمد علي محمد، 1972-10-11).

وقد شايح هذا الرأي الباحث إيتزيوني E.ETZIONI ، عندما قال أن التنظيمات هي الوحدات الاجتماعية التي يتم إنشاؤها من أجل تحقيق أهداف معينة، وتستثنى من هذه الوحدات الجماعات الصغيرة كجماعة الأصدقاء و الأسرة ، لأن هذين الشكليين لا يصنفان ضمن التنظيمات. أما جميع أشكال المؤسسات الأخرى فهي تدخل ضمن التنظيم. ويرى إيتزيوني، أن التنظيم يقوم على الخصائص التالية:

- تقسيم العمل والسلطة.

- وجود عدة مراكز لاتخاذ القرارات .

- استبدال العاملين. (Jean Claude Sheid.1980-17)

وعلى هذا الأساس ينبغي التمييز بين التنظيم الاجتماعي بصورته العامة والذي يتمثل في البناء أو الهياكل الأساسية، ومعايير وقواعد السلوك. وهو ما يقوم بطريقة عفوية غير مقصودة (الأسرة مثلاً)، وبين التنظيمات التي تمثل الوحدات الاجتماعية والمؤسسات التي تقام بطريقة مقصودة قصد تحقيق أهداف محددة ومنها المنظمات الصناعية.

وتقودني هذه النقطة أيضا إلى توضيح المعنى الذي قصده "السيد الحسيني" بالتنظيم، عندما قال أن معنى التنظيم "... لا يختلف دائما كثيرا عن المعنى الشائع الذي يمنحه إياه الدارسون المحدثون، فالتنظيم بمعناه العام هو وحدة اجتماعية أو جماعة يرتبط أعضاؤها فيما بينهم من خلال شبكة علاقات تنظمها مجموعة محددة من القيم الاجتماعية والمعايير. بيد أننا نقصد بالتنظيم معنى أكثر تحديدا، فهو عبارة عن وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة وتتخذ طابعا بنائيا يلائم تحقيق هذه الأهداف." (السيد الحسيني، 1985-14).

أما التنظيم الاجتماعي عنده "... فيشير إلى طائفة من الظواهر الاجتماعية، تتناول بصفة عامة الطرق والوسائل التي بمقتضاها يتخذ السلوك الإنساني طابعا نظاميا منتظما. وبعبارة أخرى، فإن التنظيم الاجتماعي يشير إلى الأساليب التي تضمن انتظام السلوك بالشكل الذي يمكن ملاحظته، وهو انتظام يتوقف على الظروف الاجتماعية التي يعيش في ظلها الأفراد.

أما عناصر التنظيم الاجتماعي بهذا المعنى فتشير إلى توافر علاقات اجتماعية بين عدد كبير من الأفراد وتوافر معتقدات مشتركة توجد بينهم وتوجه سلوكهم" (نفس المرجع -15).

لكن تالكوت بارسونز Talcott Parsons - فقد قدم لمفهوم التنظيم تعريفا آخر أطلق عليه مصطلح "النسق الاجتماعي" ويعني به " مجموعة من الأفراد المدفوعين بميل إلى الإشباع الأمثل لاحتياجاتهم. والعلاقات السائدة بين أفراد هذه المجموعة تتحدد طبقا لنسق من الأنماط المركبة والمشاركة ثقافيا " ( نيكولا تيماشيف، 1982-357) وتمثل مكانة هؤلاء الأفراد في نظر "بارسونز" البناء الذي يتكون منه النظام بصفة عامة. أما الأدوار التي يقومون بها فتمثل الوظيفة. ومن هنا كانت نظرية التنظيم عنده تركز على البناء والوظيفة، فهو يعتبر أن هيكل التنظيم بما يضمن من قواعد وآلات وأدوات كلها تمثل البناء العام للتنظيم، أما الأدوار التي يقوم بها الأفراد والتفاعلات التي تحدث بينهم وعلاقاتهم الاجتماعية فتمثل لديهم الوظيفة.

إلا أن ما يؤخذ على بارسونز -هو أنه "... لم يحدد بدقة عناصر النسق الاجتماعي. إذ من الممكن على أساس تعريف بارسونز المبسط للنسق الاجتماعي اعتبار كل حالة من حالات التفاعل الإنساني نسقا اجتماعيا. ونظريته عن النسق الاجتماعي (بشكلها المطلق) هي في الواقع نظرية في النسق الاجتماعي المستقر" (نفس المرجع-357، 358).

ومما سبق، نقول أن بارسونز لم يستطع تقديم نظرية عامة وشاملة عن التنظيم، لما اعتبر كل حالات التفاعل الاجتماعي تمثل أنساقا اجتماعية. الشيء الذي أدى إلى إثارة بعض الغموض واللبس حول هذه النظرية.

ونخلص في هذا الجزء إلى التعريف الذي يبدو أكثر شمولية من سابقه، والذي قدمه (محمد عبد الوهاب، 1976-82). حيث يرى أن "... كلمة التنظيم تعني شيئين أساسيين: وظيفة و شكلا؛ فالأولى فهي عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة و تقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع

## الفصل الثاني، التنظيم، مفاهيم عامة

الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم، وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة ومعروفة لدى الجميع. أما الشكل (أو هيكل التنظيم)، فيقصد به الجماعات والإدارات والأقسام التي يعمل بها الناس، وكذا العلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا إلى هدف محدد.

لكن ما يلاحظ على هذا التعريف، هو أنه ربط مفهوم التنظيم بالجانب البنائي الوظيفي إذا أراد تحقيق أهدافه التي أقيم من أجلها. فحتى يتحقق هدف التنظيم لابد أن يأخذ طابعا بنائيا يتلاءم مع تحقيق هذه الأهداف. كما يتبنى التنظيم مجموعة من الأبعاد البنائية التي تضمن بلوغ جميع أهدافه، حيث ينظم نشاطاته على أساس من التخصص وتقسيم العمل وتسلسل السلطة ونظام الجزاءات - وهذا ما يجعل التنظيم يقترب من مفهوم البيروقراطية عند "ماكس فيبر" - (سنعود لهذا الموضوع لاحقا) - على اعتبار أن هذه الأبعاد ما هي إلا تعبير عن التنظيم الرسمي، في حين يمكن ملاحظة بشيء من البساطة وجود تنظيمات غير رسمية موازية للتنظيم الرسمي داخل كل المؤسسات أو المنظمات ممثلة في:

### 1-2 التنظيم غير الرسمي:

إذن ومن منطلقاتنا السالفة الذكر يمكن القول، أن كل المنظمات وعلى وجه التحديد تلك التي تتصف بالتعقيد والتركيب، تتكون من نوعين من التنظيمات، التنظيمات الرسمية أو الاجتماعية - التي تعرضنا إليها بشيء من التفصيل - والتنظيمات غير الرسمية، التي تعتبر على درجة كبيرة من الأهمية كمنبع للتأثير والتفاعل مع التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية.

"... ومعظم ما يعرف عن التنظيم غير الرسمي يرجع مصدره إلى العلوم الاجتماعية والسيكولوجية، وقد ركزت الدراسات التي تمت في تلك العلوم على سلوك المجموعة الصغيرة، وأمدته بالمداخل المختلفة المتعلقة بذلك. وبعض تلك المداخل تدور حول سبب التحاق وانتماء الأفراد بالجماعات والفوائد المشتقة من المشاركة في تلك الجماعات الصغيرة..." (أحمد عرفة وسمية شلبي، 2002-221)

كما توجد لهذا التنظيم عدة نعوت وأوصاف أطلقت على هذا النوع من التنظيمات خاصة في مجال علم اجتماع العمل.

لكن التسمية الأكثر تداولاً لدى معظم الباحثين والمفكرين هي التنظيم غير الرسمي.

إذن، فما هو مفهومه وما هي مكوناته ووظائفه؟ وما هي القواعد والأسس التي يقوم عليها؟

### 1-2-1 مفهوم التنظيم غير الرسمي:

يعرفه "معجم مصطلحات التنظيم والإدارة" على أنه "... تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال ويستمررون في إقامتها، وهي علاقات لا تخططها

الإدارة أو تقيمتها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة... (كمال محمد علي، 1984-108).

وبناء على ذلك يصبح التنظيم غير الرسمي عبارة عن شبكة من العلاقات الاجتماعية المختلفة التي نشأت نتيجة اجتماع العاملين في بيئة عمل محددة، وليس لعلاقات نابغة من السلطات الرسمية.

أما " قاموس علم الاجتماع " فيعرفه على أنه "...نسق العلاقة الشخصية الذي ينمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي...". (محمد عاطف غيث، 1979-312).

إن ربط هذا المفهوم بالعلاقات الشخصية والاجتماعية فقط، نعتقد أنه لا يفي بالغرض المطلوب من وجوده أصلاً، لأن سبب وجوده هذا يتعدى بكثير عملية التفاعل بين الأفراد العاملين داخل التنظيم الواحد. وهذا ما ذهب إليه (محمد علي محمد، 1975-250) عندما وصف شبكة العلاقات الاجتماعية بأنها "... تلقائية وأولية ومباشرة، وتشبع الحاجات والرغبات التي لا يستطيع التنظيم البيروقراطي إشباعها...".

ونظراً لأهمية التنظيم غير الرسمي خاصة في ميدان العمل وتأثيره المباشر على الفعالية في الإنتاج، فقد ذهب بعض الباحثين إلى اعتبار أن الجماعة غير الرسمية هي التنظيم غير الرسمي نفسه، ومن بينهم (حنفي محمود سليمان، د/ت-226) الذي رأى أن "... الجماعة التي يتم دراستها داخل إطار التنظيم الرسمي لأية منظمة هي التنظيم غير الرسمي".

لذلك، فإن التنظيم غير الرسمي لا يمكن تصوره بصورة مجردة إلا إذا وضعناه في الإطار الذي يظهر فيه بصورة جلية وواضحة، وهو إطار الجماعات الغير رسمية.

إلا أن كلمة "التنظيم" لا يمكن أن تؤخذ إلا بمعنى مجازي أو تقريبي كما يرى (محمد الجوهري، 1984-176). "...ذلك أن من طبيعة أو من أبرز السمات الأساسية للجماعات غير الرسمية هو عدم قابليتها للتنظيم...". فالجماعات غير الرسمية لا يمكن أن تشكل تنظيمًا، لذلك فإنه من باب التقريب والمجاز إطلاق لفظ تنظيم على الجماعات غير الرسمية. إلا أن هذا الرأي يصعب إثبات صحته ومصداقيته، ذلك أنه إذا اعتبرنا "...أن النظام يعني تنظيم أشياء محددة، فهو يشمل علاقة بين شيئين وآخر، وهكذا تعتبر الجماعة وحدة من العلاقات بين الأعضاء المكونين للجماعة وتمثل هذه الوحدة في العلاقات الشخصية المتبادلة بين كل عضو والأعضاء الآخرين في الجماعة... والعلاقات بين كل عضو والجماعة ككل - أي المجموع- والعلاقات بين كل عضو وقائد الجماعة". (محمود حسن، د/ت-130).

إجمالاً يمكن القول أن التنظيم غير الرسمي، إنما يظهر استجابة لحاجة اجتماعية، أي حاجة الناس للارتباط ببعضهم البعض ولكن يبدو هذا التفسير على العموم غير مرض، لأن

الكثير من الأبحاث أوجدت محددات أكثر تحديدا لأسباب ظهور التنظيمات غير الرسمية وهذه المحددات يجمُلها ( عبد الغفور يونس، 1997-15-16) في النقاط الآتية:

#### 1- محددات الموقع:

و تتناول النواحي التي يتشكل بمقتضاها الأفراد في جماعات لها طبيعة دائمة على أساس أن الناس يجب أن يتصلوا ببعضهم وجها لوجه ولمرات كثيرة، ولذلك نجد أن جغرافية الموقع المادي في المصنع أو في المكتب من العوامل الهامة في التنبؤ بوجود الفرد مع جماعة معينة.

#### 2- محددات الحرفة أو المهنة:

وتعتبر من العوامل الرئيسية لتحديد ظهور الجماعات غير الرسمية وتكوينها، إذ أن هناك اتجاهها للأفراد الذين يؤدون أعمالا متشابهة للمجتمع مع بعضهم البعض.

#### 3- محددات المصالح:

وهي المحددات الأخرى لتكوين الجماعة غير الرسمية، إذ أنه بالرغم من تواجد الناس في نفس الموقع وتأديتهم مهام متشابهة، إلا أن الاختلافات في المصالح بينهم تفسد ظهور عدة تنظيمات صغيرة غير رسمية بدلا من تنظيم واحد كبير.

#### 4- محددات المشاكل العامة:

قد تؤدي المشاكل العامة في حالات كثيرة إلى تكوين الجماعات غير الرسمية، ولكن هذا المحدد يفضل على المحددات الثلاثة السابقة، على أساس أن الناس الذين ليست لهم مصالح متشابهة أو حرف أو يعملون في نفس الموقع، قد ينضمون إلى بعضهم البعض لغرض مشترك. وحينما تنتهي المشكلة العامة فإن الجماعات تتجه نحو أشكال التنظيم الطبيعي، ولذلك يقال أن المشاكل العامة تؤدي إلى التجمعات غير الرسمية والوقائية، وأن التجمعات التي تستند على المحددات الثلاث السابقة لهذا المحدد تميل إلى أن تكون أكثر دواما.

#### 1-2-2 مكونات التنظيم غير الرسمي:

من أهم مكونات التنظيم غير الرسمي: القيم، الاتجاهات، المعنويات، المراكز، الأدوار، العرف، المعايير، الأنشطة، والتفاعلات.

- تتكون القيم من الاهتمامات والآراء والأفضليات المختلفة بواسطة فرد أو مجموعة من الأفراد... وتختلف القيم عن الاتجاهات في كونها قوى دافعة داخلية أكثر من الاتجاهات، كما أن القيم ثابتة نسبيا بينما الاتجاهات قد تتغير على التوالي بطريقة أسرع.

- الاتجاهات هي عبارة عن الحالات الداخلية للمخلوقات البشرية، والحالات هي التي تقرر الميل الايجابي أو غير الايجابي نحو شيء أو شخص ما، وهذا الميل هو ما يعرف بالاتجاه. ونجد أن المخلوقات البشرية تعكس استجابات وأحاسيس للأحداث التي تحدث حولهم، ومثل هذه

الاستجابات تسمى الاتجاهات. ولذا فإن هذه العوامل تعتبر حاسمة في تحديد التغييرات للسلوك داخل المنظمة. وعليه، فإن المدير الذي يحاول القيام بتغييرات داخل المنظمة، يجب أن يأخذ في اعتباره الاتجاهات الفردية والجماعية.

- أما المعنويات، فمفهومها من الناحية الاجتماعية يعتبر غامضا، وعادة ما تعرف على أنها حالات من الرغبات مبنية على اتحاد بين العوامل المادية والعقلية، وكثيرا ما نسمع القول عن المعنويات المرتفعة أو المنخفضة. فنجد أن المعنويات المرتفعة تكون متحدة أكثر مع الانتماء العالي للكل والذي ينكس على الأهداف وفعالية المؤسسة أو المنظمة بشكل ايجابي.

" ومن ثم فإنه يمكن تعريف المعنويات على أنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل ونحو التعاون النابع من ذاتهم لبذل طاقتهم لتحقيق أهداف المنظمة" (أحمد عرفة وسمية شلبي، 227).

- وبالنسبة للمركز، فهو عبارة عن مفهوم سيكولوجي يصف العلاقة التي يتم ترتيبها في مدرج أو هرم من التقدير والاقتراح وقد يرجع المركز إلى مهارة الشخص في المجموعة أو قد يرجع إلى الخدمة المستمرة داخل الجماعة - وبناء على ذلك نجد أن فهم المركز يعد ضروريا إذا ما أردنا فهم السلوك الحقيقي للأفراد في البناء التنظيمي غير الرسمي.

- أما الدور فهو المركز الذي يحتله الفرد داخل الجماعة التي ينتمي إليها، ولكن مفهومه كمصطلح اجتماعي، هو نموذج يوضح أو يصف "اجتماعيا" السلوك المطابق لمركز الفرد في مجتمع ما، ومن هذا المنطلق فإن كلا من التنظيم "الرسمي" والتنظيم "غير الرسمي" يحتوي على أدوار، مع إمكانية ملاحظة اختلاف بينهما، فقد نجد مثلا، أن السلوك الرسمي المتوقع يختلف عن السلوك غير الرسمي المتوقع لنفس الدور، لأن ما يعتبر مقيدا للفرد ليس مقيدا للمنظمة دائما، وهذا ما يطلق عليه في الغالب صراع الأدوار.

- في حين نجد أن العرف والرقابة الاجتماعية هي عبارة عن اتفاق بين أفراد الجماعة التي تتعلق بالكيفية التي سوف يسلكها أفراد هذه الجماعة أو التي لا ينبغي سلوكها. وعلى ذلك يعتبر العرف على درجة كبيرة من الأهمية ويرجع السبب إلى تأثيره المتتابع على الأشياء التي تهم الأفراد خارج الجماعة. كما يعتبر العرف أحد الطرق الهامة التي عن طريقها تستطيع الجماعة أن رقابة سلوك أفرادها. ويستخدم كمعيار لقياس الأداء.

ونخلص إلى أن العرف هو عامل مساعد على تقوية الوحدة الجماعية ويمنع أو يقلل من المنافسة والصراعات بين أفراد الجماعة والتي قد تؤدي إلى تحطيم فعالية هذه الجماعة.

- والمعايير الإنتاجية غير الرسمية، تعتبر من أكثر أنواع العرف تكرارا فهي تحدث باستمرار، كما توجد في غالب المؤسسات. والمعايير الإنتاجية تحدد وتوضع بواسطة مهندس الحركة والزمن أو أي جهة أخرى بالمنظمة، وعادة ما يكون المعدل الحقيقي للإنتاج محدد اجتماعيا

## الفصل الثاني ◆ التنظيم، مفاهيم عامة

وبطريقة غير رسمية بواسطة هؤلاء الذين يقومون بأداء العمل في المنظمات المختلفة، سواء كانت منظمات إنتاجية أو خدمية. فنجد أن تلك المعايير الاجتماعية تحدد بواسطة الجماعات غير الرسمية كعرف سائد بين جماعات العمل في كل المنظمات، وعند ذلك يصبح ذلك المعيار غير الرسمي هو المعيار الإنتاجي لأداء العمل.

— أما الأنشطة غير الرسمية فهي عبارة عن حركات مادية تساعد على ربط كل المكونات السالفة الذكر للتنظيم غير الرسمي بعضها ببعض، فالأنشطة بناء على ذلك تستخدم كحقل وصل لكل تلك المكونات، حيث تشتق الحركة المادية من كل تلك المفاهيم التي ناقشناها من قبل- (القيم، المعايير، الاتجاهات،...).

— لذلك نقول أن التفاعلات تحدث عندما يتم ربط أحد الأنشطة المذكورة مع نشاط آخر، وقد يكون ذلك عن طريق الفعل الاتصالي، مثل تكلم أحد الأشخاص مع شخص آخر أو الكتابة إليه، وهنا يحدث التفاعل. والجدير بالذكر أن مفهوم التفاعلات عندما يتحد مع المفاهيم التي ناقشناها يتكون نظام اتصالي يعرف بالاتصال غير الرسمي، وهذه التفاعلات والأنشطة تكون نموذجا وشبكة من العلاقات والتي عندما يتم استخدامها تمد بنظام سريع لنقل المعلومات.

كما يمكن أن نضيف هنا، وبالإضافة إلى المكونات المذكورة سابقا، مكونات حددها بعض الباحثين في الجماعات الصغيرة التي تتكون في الغالب من أربعة إلى تسعة أفراد، وهذه الجماعة تعتبر النواة الأولى لجماعة أكبر منها... وهكذا... فهي تتكون نتيجة ارتباط أفرادها واشتراكهم في جملة من أنماط السلوك والأهداف والمعايير، التي يمارسها الأفراد والجماعات وتؤثر فيهم. ومن المعايير والقواعد التي تكون التنظيم غير الرسمي حسب ما ذكره (عبد الباسط محمد حسن، 1972-236-237) يمكن ذكر ما يأتي:

- "وجود تنظيم يحدد العلاقات بين هذه الجماعات من حيث الحقوق والواجبات والمكانة.
- وجود قوانين تحكم سلوك أعضاء الجماعة وتنظم العلاقات القائمة بينهم من ناحية، وبينهم وبين غيرهم من أعضاء الجماعات الخاصة من ناحية أخرى.
- اتفاق الجماعة على مجموعة من الآراء والمعتقدات والقيم التي تدعم قواعد السلوك، وتحكم ألوان من النشاط الذي يمارسه الأفراد.
- قيام ألوان من النشاط الجماعي غير الرسمي، كالمراسيم والشعائر.
- وجود نظام للاتصال يربط بين الأعضاء ويوقفهم على مختلف الآراء والمشاعر والأحداث التي لها صلة بتماسك الجماعة".

إذن فالتنظيم غير الرسمي بالإضافة إلى تكوينه من مختلف الجماعات والأفراد الذين سيساهمون في تشكيله، فإنهم يصبحون عديمي الجدوى إذا لم تكن هناك قيم ومعايير للسلوك والضوابط التي تحدد مسار الفرد والجماعة داخل التنظيم غير الرسمي. لكن هذا لا ينفي مطلقا

وجود التنافس وحتى الصراع بين أعضاء هذا التنظيم. فكما يقول "براون" إن وحدة الجماعة ليست دائما حب وانسجام، بل هي دائما وحدة متميزة ومتنافسة عادة، وتسمح بتأكيد الذات وبمختلف الأهواء التملكية... إلا أن هذه الأهواء يكسبها التعاطف طابعا اجتماعيا، فتخضع أو تنزع لنظام الروح العامة"... (براون، 1960-140).

### 1-2-3 وظائف التنظيم غير الرسمي:

يذهب البعض إلى أن التنظيم غير الرسمي لا أهمية له، وبالتالي فهو لا يمارس أية نتيجة لأنه ظهر نتيجة كسل العمال وتخاذلهم عند أداء وظائفهم الرسمية، ويذهب البعض الآخر إلى التنظيم الغير الرسمي هو مرحلة ممهدة لظهور النقابات، فوجوده لا يعتبر هدفا في حد ذاته، ولكن وسيلة لظهور هذه النقابات (حسان الجيلاني، 1985-57) وحول هذا المعنى يقول كيث ديفيد في كتابه الموسوم- السلوك الإنساني في العمل "... النقابة هي عبارة عن رابطة بين العاملين، هدفها الأساسي التأثير في قرارات أصحاب الأعمال، فيما يختص بظروف التوظيف وقد تقوم بنشاط اجتماعي أو عمل سياسي وغيرها من أوجه النشاط المرتبطة بهذه الوظيفة، وهي جماعة اجتماعية تضيف إلى بيئة العمل منظمة رسمية...".

فالنقابة إذن، هي رابطة رسمية قد تقوم بعدة أدوار منها الاجتماعية والسياسية، في حين أن التنظيم غير الرسمي لا يعتبر رابطة رسمية أو منظمة لها هيكلها وقواعدها وأدواتها ووسائلها الرسمية. بل هو تفاعل اجتماعي تلقائي يحدث بين العاملين أثناء تواجدهم في مؤسسة واحدة وخضوعهم لنظام واحد. وهو بهذا يوجد حتى في المؤسسات التي توجد بها نقابات. فوظيفة التنظيم غير الرسمي ليست وظيفة النقابة، ولكن قد تتعاون النقابة مع جماعات العمل غير الرسمية في التأثير على قرارات الإدارة وأوامرها أو قد يؤثر التنظيم غير الرسمي بشكل مباشر أو غير مباشر على النقابة، فيغير من توجهاتها وطروحاتها لمشاكل العمال.

ونظرا لتعدد وظائف التنظيم غير الرسمي وتوسع مجالاته فسنحاول التعرض لأهم وظائفه الأساسية في المجالات التالية:

### 1-2-3-1 الوظائف النفسية:

إن انتماء الفرد إلى الجماعة وشعوره بأنه عضو من أعضائها، سيؤدي إلى إحساسه بالأمان والاطمئنان، ذلك أن الجماعة تضيف على ميدان العمل جوا نفسيا رائقا يخفف من المشاكل والمتاعب التي يتلقاها العامل في جو الآلات والتنظيمات الرسمية وهنا يذهب "شنايدر" إلى أن جماعات العمل غير الرسمية تؤدي خمس وظائف نفسية أساسية وهي:

— تخفيف الشعور بالرقابة والملل.

— إتاحة الفرص أمام الأفراد لاكتساب المكانة.

— تهيئة الفرص لزيادة تدفق الاستجابات الانفعالية.

— توفير الفرص للاستقلال الفردي.

— زيادة الشعور بالأمان". (عبد الباسط محمد حسن، 1972-258).

إن وحسب هذا الاتجاه، فالتنظيم غير الرسمي يساعد الأفراد المنتمين إليه على التخفيف وحتى القضاء على مشاكل الروتين الناجم عن وجودهم اليومي في مكان محدد ومع أجهزة وآلات صماء. لذلك نراهم يتقربون من بعضهم البعض بغية تكوين علاقات اجتماعية ودية فيما بينهم. وهذا التقارب يكون في حد ذاته عاملا مهما في اكتساب الفرد منهم مكانة اجتماعية معينة تساعده على الاطمئنان والأمان في عمله. وهذا ما ذهب إليه (أحمد عزت راجح، 1965-411). حيث قال: "... إن الإنسان من طبيعته يكون في حالة أمن نفسي متى كان مطمئنا على صحته وعمله ومستقبله وأولاده وحقوقه ومركزه الاجتماعي...".

ووفقا لهذا فقد أكد القانون الأساسي العام للعمال "الجزائري"، على ضرورة الاهتمام بالعمال داخل المؤسسات الاقتصادية من جميع الجوانب. وذلك عندما وضع له مواد والتي نص البعض منها على "...أن الدولة تؤمن الاستقرار والأمن في العمل لجميع العمال..." كما نصت مادة أخرى على "... طب العمل بصفة خاصة، وقاية صحة العمال، مراقبة أماكن العمل، تحسين ظروف العمل..." ( القانون الأساسي العام للعمال-1978. المادة 10 و14).

فإذا تحققت هذه الشروط والعوامل في الواقع، واستطاع العمال ملاحظتها والانتفاع بها، فإنها وبكل تأكيد ستدعم ولاءهم لمؤسستهم وتحفزهم على بذل الجهد لتحقيق غايات وأهداف هذه المؤسسة.

### 1-2-3-2 الوظائف الاجتماعية:

انطلاقا من المقولة المشهورة "الإنسان اجتماعي بالطبع"، يمكن القول أن الإنسان السوي لا يمكنه العيش خارج محيط الجماعة التي يعيش فيها. فالبيئة الاجتماعية تلعب أدوارا مختلفة، ومنها التأثير الفعال في سلوك الأفراد لأن حاجات هؤلاء النفسية والاجتماعية هي التي تدفعهم للانتماء إليها.

لذلك لا توجد منظمة أو مؤسسة خالية من التنظيم غير الرسمي الذي يقوم بإضفاء الطابع الاجتماعي على السلوك الإنساني وتحديد الدور والمكانة والمنزلة التي يحتلها الفرد في هيكل التنظيم غير الرسمي.

"...إلا أنه كثيرا ما تختلط المكانة والدور والمنزلة، وبصفة عامة تتضمن المكانة وضعا داخل الجماعة، والدور والسلوك المناسب الذي يتناسب وهذا الوضع، أما المنزلة فهي أمر شخصي لحد أكبر يضيفه الشخص على مكانته ودوره..." (حسان الجيلاني، 1985-59).

فالدور في هذه الحالة هو الذي يحدد الحقوق والواجبات التي على العامل القيام بها، وإذا كان الهيكل التنظيمي الرسمي هو الذي يحدد بدقة دور كل عضو من أعضاء التنظيم ومهامه

## الفصل الثاني ◆ التنظيم، مفاهيم عامة

التي يجب القيام بها، فإن التنظيم غير الرسمي يحدد النمط الاجتماعي والرتبة التي يحتلها الفرد في سلم الجماعات غير الرسمية.

ومنه يصبح من بين وظائف التنظيم غير الرسمي، تحديد دور العاملين وتصنيف مراتبهم الاجتماعية ليس كما هو موجود في الهيكل التنظيمي الرسمي، بل كما يقررها التنظيم غير الرسمي.

أما المكانة فهي المرتبة الاجتماعية التي تحظى بها مهنة معينة أو عامل يشغل وظيفة معينة، وقد تكون هذه المكانة رسمية أي كما يحددها التنظيم الرسمي بكل دقة ووضوح وقد تكون غير رسمية أي التي تحددها الجماعة غير الرسمية، فقد تمنح هذه الجماعات مكانة أعلى لبعض المهن وتمنح مستوى أقل لمهن أخرى، وقد تضفي مكانة عالية على العاملين الذين يحدون من مستوى إنتاجهم عندما تتعارض أعضاء الجماعة غير الرسمية مع أهداف الإدارة. إلا أن هذه الحالة لا تحدث عادة إلا عندما تتعارض أغراض الجماعة وأهدافها مع أغراض التنظيم الرسمي.

وقد وضع (عبد الباسط محمد حسن، 1972-258-263) أربع وظائف للتنظيم غير الرسمي يمكن عرضها في النقاط التالية:

– تهيئة الفرصة للفرد للتعرف على دوره الاجتماعي.  
– تحديد مستويات الأداء وفقا لمصالح العاملين، ذلك أن الجماعة غير الرسمية تعمل على تقييد الإنتاج والحد منه إذا كان هناك تناقض بين الإدارة وأعضاء الجماعة.  
– إخضاع الأفراد لعناصر الضبط الاجتماعي، لأن الجماعة غير الرسمية هي المصدر للضبط الاجتماعي، وما على الفرد إلا الالتزام بمعايير وقيم الجماعة. فالفرد الذي يخرج عن هذه القيم يتعرض إلى العزل والسخرية. فالضبط الذي تمارسه الجماعة على أعضائها يؤدي إلى تماثل الأعضاء لقيم الجماعة وعدم الخروج عن معتقداتها وقيمتها.

– تحقيق الاتصال بين الأفراد وتوثيق الروابط بينهم، عن طريق عمل الجماعة غير الرسمية على نقل المعلومات والآراء والمشاريع والاتجاهات وتبادلها بين الأفراد. فالالاتصال والمشاركة تشعر كل فرد بأن الجماعة في حاجة إليه، لذلك يزيد من احترامه لنفسه ويقوي شعوره بالالتزام الاجتماعي.

وهناك عوامل أخرى تحدد وظائف الجماعة غير الرسمية، كما ذكر (محمود حسن، د/ت. 196) وهي المتعلقة بالحاجات المتجددة والمتنوعة لأعضاء، فزيادة عدد ونوع الوظائف التي تؤديها الجماعة، يبدو في أن الجماعة تروج دائما لحاجات جديدة بين أعضائها. ففي كل مرة تظهر حاجات جديدة عندما تتحقق الحاجات القديمة، فتعتقها الجماعة وتصبح جزء

## الفصل الثاني، التنظيم، مفاهيم عامة

من أهدافها الرئيسية ينبغي بلوغها. ولما تتحقق تلك الأهداف تظهر أهداف أخرى، وهكذا تستمر وظيفة التنظيم غير الرسمي وتتواصل بفعل الحاجات المتجددة للأعضاء التي تعمل الجماعة على تحقيقها على الدوام.

ومن بين وظائف التنظيم غير الرسمي أيضا، مراقبة عمل المديرين الذين يعملون بعيدا ن مشاركة العمال، فالجماعة غير الرسمية تستطيع إثارة المعارضة والتشكك فيما يقدمه المدير، وهو يرغب في نجاح مشروعاته لأن عليه أن يواجه السلطة الرسمية عندما يخفف في ذلك.

هذه باختصار بعض الوظائف - سواء كانت نفسية أو اجتماعية- التي دأبت التنظيمات غير الرسمية القيام بها داخل كل المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية على حد سواء.

من خلال هذا العرض الموجز لبعض مظاهر التنظيم غير الرسمي- من مفاهيم ومكونات ووظائف- يمكن القول أن الإدارة اليوم أصبحت تعترف بوجود التنظيمات غير الرسمية ولا يمكن القضاء عليها. ولهذا يجب على الإداري (إذا أراد النجاح في مهامه)، أن يعمل معها كحقيقة غير قابلة للنكران، لأن الاعتراف بالتنظيم غير الرسمي والعمل معه لا يعني تهديد وجود التنظيم الرسمي. فالمحاولات الجادة التي يبديها بعض المديرين لإيجاد علاقات ودية وعملية مع التنظيم غير الرسمي، قد تؤدي إلى تكوين روابط فعالة تعمل على تماسك المنظمة ككل، وبالتالي يمكنها تحقيق جميع أهدافها.

## 2- المبادئ الأساسية للتنظيم:

لعل المتصفح لمحتوى الجزء الأول من هذا الفصل، والذي خصصته للحديث عن التنظيم بنوعيه الرسمي وغير الرسمي قد اكتشف أن هناك اختلافات متباينة في تحديد مفهوم التنظيم الاجتماعي والمؤسساتي بشقيه المذكورين، وهذا تبعا لاختلاف المفكرين من حيث الاتجاهات والمدارس التي ينتمون إليها.

أما بالنسبة لجوهر هذا الجزء (الثاني) والمخصص أصلا لتحديد أهم الخصائص والمبادئ التي قوم عليها التنظيم الفعال، فقد حاولت حصره في الآتي:

- التخطيط.
- تقسيم العمل.
- الاتصال.
- اتخاذ القرارات.
- الرقابة.
- الأداء.

## 2-1 التخطيط:

### 2-1-1 مفهوم التخطيط:

إن أهمية التخطيط لأي عمل أو نشاط يقوم به الفرد أو الجماعة أو المنظمات على اختلاف تخصصاتها وأهدافها، تجعلني أقول أنه لا يمكن أن تقوم قائمة لأية منظمة يكون فيها التخطيط المبني على إدراك حقيقي للواقع مغيبا. لأن عكس التخطيط هو الفوضى وعدم اتضاح الرؤية للمدير والعامل على حد سواء، مما ينجم عنه الفشل والزوال.

والتخطيط هو نشاط يؤديه المديرون والمسؤولون على المنظمات، فهو عملية هدفها استشراف المستقبل بحيث تكون قواعدها (المنظمات) مبنية على الماضي والحاضر. فإذا كانت كل منظمة تسعى لتحقيق أهداف معينة، فإن التخطيط يتمثل في اختيار أفضل السبل والطرق التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف بفعالية أكبر. ومنه تصبح وظيفة التخطيط... "تحليل المعلومات الماضية والحالية وتقييم التطورات المحتملة مستقبلا بغرض وضع برنامج العمل...". أو ما يسمى بالخطة التي يمكن أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها...". (علي الشريف، 2000-119).

وبناء على هذا التعريف، فإننا نجد مرتببا بمفهوم (الخطة) التي تعني ترجمة رقمية للأفكار التخطيطية أو أنها بمثابة رسوم تنفيذية تيسر عليها المنظمة في فترة زمنية مقبلة (عكس كلمة التخطيط) التي تعتبر نشاطا ذهنيا مستمرا.

هذا التعريف يمكن تدعيمه بتعريف "فايول Fayol" الذي رأى أن مفهوم التخطيط "يعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل" (جميل أحمد توفيق، 1975-126). وإذا نظرنا إلى مفهوم التخطيط بمعناه الواسع فنقول أنه "تحديد أو تعيين ما يجب عمله واتخاذ القرارات لعمله أو لفعله، و تدبير الإجراءات والطرق والتوقيت الزمني من أجل عمله". (محمد بهجت جاد الله كشك، 1999-189).

إن التعريفات السابقة للتخطيط، تكاد تجمع على أن جوهره يتمثل في اتخاذ القرارات في الوقت الراهن والتي ستؤثر على مستقبل المؤسسة أو المنظمة. ومن هذه التعاريف يمكن استخلاص ثلاث سمات أساسية وهي:

- التخطيط ذو طبيعة توقعية: إذ يتحتم اتخاذ قرار فوري حيال أمر ما قبل حدوثه بالفعل.
  - التخطيط مجموعة متماسكة من القرارات: يشتمل التخطيط على عملية اتخاذ القرارات بشأن الأحداث المتوقعة في المستقبل ووضع خطط العمليات بغية تحقيق الأهداف الموضوعية.
  - التخطيط تأكيد على النتائج المستقبلية المرجوة: يعد التخطيط وسيلة لضمان بلوغ الأهداف التنظيمية الهامة وفقا لما هو مخطط لها وحسب رغبة المؤسسة.
- (إيهاب صبيح محمد زريق، 2001-11-12).

أما إذا رجعنا إلى التعريف الذي قدمه "نبيل السالموطي" فإننا نجد أنه أشد الارتباط ببعض المفاهيم الخاصة بعلم الاجتماع. لذلك جاء هذا التعريف أكثر شمولية مقارنة بالتعاريف المذكورة سابقا - فقد عرف التخطيط على أنه، موازنة بين ما هو مطلوب وما هو متاح عمليا، فهو يعني بتعبئة وتنسيق وتوجيه الموارد والطاقات والقوى البشرية المتاحة لتحقيق أهداف اقتصادية أو اجتماعية متفق عليها. وترسم هذه الأهداف وتحدد داخل كل مجتمع في إطار الفلسفة السياسية والاجتماعية التي يؤمن بها المجتمع والتي تتفق مع بنائه التاريخي والاجتماعي والثقافي. ويتم تحقيق هذه الأهداف في فترة زمنية تحددها الخطة، وتعمل كل خطة على تحقيق الأهداف المقررة بأقل تكلفة ممكنة عمليا.

ترتبط قضية التخطيط تحت هذا المعنى بمجموعة من المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع كالتغير الاجتماعي والثقافي وديناميات التغير الموجه، إلى جانب مجموعة أخرى من المفاهيم التي تحتل أهمية مركزية في هذا العلم ومنها، القيم والاتجاهات والأدوار والمراكز والسلطة واتخاذ القرارات والتنظيم والنظم الاجتماعية وغيرها...

فالتخطيط إذن هو عبارة عن المحاولة البشرية العمدية لتوجيه التغيرات الاجتماعية والثقافية داخل المجتمع في مسارات معينة، أي أنه التحكم في التغير وبالتالي يرتبط بدراسة التغير في علم الاجتماع. ذلك العلم الذي يركز على بحث ديناميات التغير والتجديد الاجتماعي والثقافي وبيان مختلف العمليات التفاعلية التي تنجم عن استحداث تغييرات مخططة داخل المجتمع. تلك

التي تتراوح بين الرفض المطلق والتمثل ( القبول) المطلق. ويواصل " السمالوطي" حديثه إلى أن يقول...أن فعالية التنظيمات تتوقف على مدى كفاءة النموذج البيروقراطي، ويهتم علم الاجتماع بدراسة النموذج البيروقراطي للتنظيمات بهدف الكشف عن طبيعته ومختلف العمليات والعلاقات التي تتم داخله، إلى جانب الوقوف على العوامل المرتبطة بالكفاية التنظيمية أو سوء الأداء التنظيمي.

(نبيل السمالوطي، 1981-253-254).

إن محاولة فهمنا لمعنى التخطيط حسب هذا الرأي، تقودنا إلى الحكم على أن التخطيط الهادف والفعال لا يمكن أن يخرج عن كونه عملية يراد من ورائها إحداث التغيير والتجديد لميكانيزمات الحياة الاجتماعية بشكلها الواسع، ولكن لن يحدث هذا من فراغ أو بشكل عشوائي غير مضبوط وغير مرتبط بجملته من المتغيرات والحقائق الاجتماعية. ومن بين هذه الحقائق نجد الفلسفة أو الثقافة الاجتماعية، التي تعني ذلك الكل المعقد والمركب والذي يحتوي على العادات والتقاليد والدين...الخ. هذه الثقافة التي يؤمن بها أفراد المجتمع ككل. (ومن يقول المجتمع هنا، يقول المنظمة على اعتبار أنها نموذجا مصغرا للمجتمع الكلي. لأن ما يؤثر فيه سيؤثر فيها دون شك)، ونفهم أيضا أنه لا يمكن القيام بأي نشاط أو عمل تخطيطي دون الاهتمام بالقيم السائدة التي يؤمن بها أفراد الجماعة داخل التنظيمات.

إن هذا الرأي يتلاءم تماما مع ما ذهب إليه فيما بعد كل من " أحمد عرفة وسمية شلبي" (أنظر بداية هذا الفصل).

أخيرا وعلى ضوء ما تقدم، نقول أن التخطيط هو عبارة عن نشاط إنساني يقوم به إداريون متخصصون داخل التنظيمات الاقتصادية بشكل واعي وعقلاني، وذلك بغية تحقيق جميع الأهداف التي قامت من أجلها هذه المنظمات.

إن المتمعن في هذا التعريف يجد أنه يضم ثلاث نقاط أساسية وهي:

- إن التخطيط هو عملية إنسانية يقوم بها عمال إداريون متخصصون بمعنى أنها ليست من مهام ولا من صلاحيات الأشخاص الذين لا يملكون العلم والقدرة على استشراف المستقبل.

- إن عملية التخطيط يجب أن تتم بشكل عقلاني وواعي وذلك عن طريق القراءة الصحيحة والموضوعية لما نخطط له انطلاقا من الإمكانيات المتاحة في الوقت الراهن دون الوقوع في التفاؤل المفرط في المستقبل.

- إذا روعي هذان الشرطان بشكل صحيح فيمكن للمنظمة تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة عالية.

## 2-1-2 المبادئ الأساسية للتخطيط:

يمكن استخلاص مجموعة من المبادئ التي يجب أخذها في الحسبان قبل وضع الخطط النهائية لأي مشروع، ومن بين هذه المبادئ كما حددها "قاري دريسلر GARY Dressler".

- بلورة الأهداف:
- ينبغي أن تكون الأهداف واضحة ولا يشوبها أي غموض، فالأهداف غير محددة لا تقود إلى تخطيط دقيق.
- التنبؤات الدقيقة:
- تعتبر الأحداث والاتجاهات الدقيقة المعطيات الأكثر أهمية في التخطيط. ومن ثم ينبغي أن يتحلى المدير القائمون بوضع التنبؤات بالمهارة العالية.
- مشاركة المرؤوسين في عملية التخطيط :
- أثبتت الدراسات أن الأفراد الذين يشاركون في صياغة الخطة ، ينفذونها بشكل أفضل من الأفراد الذين يكفون فقط بتنفيذها دون أدنى مشاركة منهم في صياغتها.
- وجوب كون الخطة سليمة ومضبوطة ماليا:
- يجب أن تكون الخطة سليمة ودقيقة لضمان فعاليتها، وهناك الكثير من المؤسسات التي أنفقت مبالغ طائلة على خطط أثبتت في النهاية عدم جدواها وبالتالي عدم فعاليتها.
- تكليف الأشخاص المناسبين بمسؤولية وضع التخطيط:
- إن أولى الناس بوضع الخطة هم أولئك المحتمكين بالعملية مباشرة والذين سيتولون مسؤولية تنفيذها.
- عدم الإفراط في التفاؤل:
- تعتبر الموضوعية العنصر الرئيسي للتخطيط الفعال، لذلك، فالأولى ألا تراود واضعو الخطط الأحلام الوردية عند التخطيط، بل يتوجب عليهم الالتزام بالموضوعية التامة.
- تقرير معايير التخلي عن مشروع ما، مقدما:
- من غير المعقول الاستمرار في التمسك بخطة ما إذا أثبتت عدم جدواها كما كان متوقعا. ومن ثم يجب وضع معايير الاستغناء عن مشروع معين منذ البداية.
- مرونة الخطة:
- يجب القيام بمراجعة مدى التقدم في تنفيذ الخطة بصفة دائمة بقصد إجراء التعديلات عليها حسب متطلبات الموقف.
- مراجعة الخطط طويلة الأجل على مدى فترات قصيرة:
- تعتبر الخطط طويلة الأجل مخاطرة كبيرة بسبب البيئة المتغيرة، ومن ثم يجب تقسيم الخطط الإستراتيجية طويلة الأجل إلى فترات إدارية، وقياس الافتراضات الأساسية الواقعة ضمن الخطة الإستراتيجية، ومراجعة مدى تقدمها على مدى تلك القرارات، وكذلك تحديد الأسباب التي كانت وراء انخفاض أو زيادة الأداء، واتخاذ الإجراءات الجديدة بشأن الخطط.
- ملائمة الخطط مع البيئة:

ينبغي عمل تقييم للبيئة الحالية والمستقبلية على حد سواء، فإذا كانت البيئة ثابتة نسبياً، فبالإمكان وضع خطة أكثر صرامة وصلابة. أما في حالة تحول البيئة، فيلزم وضع خطة مرنة بما فيه الكفاية للتكيف مع هذا التحول المستمر. (إيهاب صبيح محمد زريق، 2001-25-26).

كما يمكن إضافة مبدأ آخر نعتقد أنه لا يقل أهمية عن ما ذكر سابقاً وهو:  
- الواقعية:

إذا كان التخطيط عبارة عن تصور لغايات اقتصادية معينة و لأساليب تحقيقها من خلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، فإنه يجب أن يقوم على أساس تقدير موضوعي ودقيق لهذه الإمكانيات. أي أن الخطة يجب أن تبنى على أساس تقدير دقيق للواقع الفعلي من جهة، ولما هو ممكن فعله من جهة أخرى، وليس على الآمال الخيالية غير المشروعة. وتبرز أهمية هذا المبدأ عندما نتصور أن خطة ما قد بنيت على أساس تقديرات غير واقعية، لهذا يكون مآلها الانهيار في أية لحظة.

إذن، فالتخطيط الهادف والفعال هو الوسيلة المثلى التي على إثرها يمكن بلوغ الأهداف التي أقيمت من أجلها المنظمات، وهو بهذا يعتبر العمود الفقري الذي يقوم عليه التنظيم.

### 2-1-3 مراحل التخطيط:

في كل خطوة من خطوات هذا الجزء (التخطيط) أجد نفسي مضطراً إلى الاستعانة ببعض التعاريف المتنوعة التي اهتمت بعملية التخطيط نظراً لأهميته الكبرى في إنجاح أو فشل المشاريع التي تريد المؤسسات تحقيقها. فقد عرف على أنه "محاولة ذهنية منظمة ومستمرة لاختيار أفضل السبل لتحقيق أهداف معينة" (خليل النقيب وحسن الحلي، 1978-24).

كما عرف بأنه "...الجهود المستمرة المقصودة التي تشمل حصر الطاقات الاقتصادية، المادية والبشرية وتوجيهها نحو بلوغ أهداف معينة، ثم اختيارها وفقاً لدرجة أهميتها في فترة زمنية محددة" (خالد عبد الوهاب العاني، 1968-55). ولكي تنجح الخطط وتؤدي وظائفها بفعالية ينبغي أن تقوم وفقاً لمراحل حددها بعض الباحثين في:

- مرحلة الإعداد وتحديد الأولويات.

- مرحلة إقرار الخطة.

- مرحلة التنفيذ.

- مرحلة المتابعة والتقييم.

وسوف نتعرض إلى هذه المراحل بشيء من الإيجاز:

المرحلة الأولى: الإعداد وتحديد الأولويات:

تتضمن هذه المرحلة تحديد الاحتياجات الفعلية التي تحتاجها الخطة، ويعتبر تحديدها من أهم الخطوات لنجاح الخطة، ومن بين أهم الأسئلة التي يمكن أن يطرحها القائم بعملية التخطيط ويحاول الإجابة عليها هي:

- ما هي الاحتياجات التي تسعى المؤسسة تحقيقها؟ .

- ما هي الأسباب التي تدعو إلى وضع الخطة؟

- ما هي الفوائد المتوقعة من الخطة؟ (رشاد أحمد عبد اللطيف، 2002-191).

ومن خلال الإجابة على هذه الأسئلة بموضوعية، يمكن استخلاص فكرة واضحة ودقيقة للمشاكل التي قد تعترضها عند التنفيذ. وفي نفس الوقت تساعد على تقييم البرامج الفعالة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، لأن تحديد الأهداف ينبع أصلاً من دراسة وتحليل المشكلات التي تواجه المؤسسات، ومنها تبرز الأهداف المرجو تحقيقها، والإنجازات هي الغايات أو النتائج المراد تحقيقها في المستقبل من خلال تنفيذ الخطة ("عبد الكريم درويش وليلى تكلا، 1980-286).

وعليه تصبح الأهداف من أهم الخطوات التي تتضمنها عملية التخطيط، فهي عبارة عن النقاط أو المحصلة النهائية لما يجب فعله. كما تتعلق بالمستقبل والآمال التي يراود تحقيقها والتي يبذل في سبيلها الكثير من الجهد و المثابرة.

وهناك مجموعة من الأسس يجب مراعاتها عند تحديد الأهداف:

1- أن تكون هذه الأهداف محددة بدقة ووضوح لا لبس ولا غموض فيها.

2- أن تكون واقعية وبعيدة عن التصورات الخيالية، أي في حدود القدرات والطاقات والإمكانات المتاحة.

3- أن تتفق أهداف أي خطة مع أهداف المنظمة ككل.

المرحلة الثانية: مرحلة إقرار الخطة:

لما ننتهي من وضع الخطة النهائية، وتوضيح مراحل تحقيقها وتحديد أهدافها، ترسل إلى الجهات المختصة التي غالباً ما تكون لجنة أو هيئة أو جهاز ما من أجل المصادقة عليها وإقرارها نهائياً، وذلك بعد إجراء التعديلات الضرورية عليها في حال وجود هفوات أثناء إعدادها، وبعدها توضع الخطة موضع التنفيذ.

المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ:

رأينا حتى الآن أن كل مرحلة منتهية هي عبارة عن بداية مرحلة جديدة في عملية التخطيط الجيد والفعال. فبعد إقرار الخطة تأتي مرحلة بداية تنفيذها لأنها تمثل الترجمة الفعلية لكل ما تضمنته هذه الخطة وتحويلها إلى سلوك تطبيقي.

ويستحسن في هذه المرحلة عدم التشبث بالمركزية الشديدة في عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها إعاقة العمل والتقليل من كفاءة وفعالية التخطيط ذاته.

المرحلة الرابعة : المتابعة والتقييم:

من خلال هذه المرحلة يمكن متابعة مدى التقدم الحاصل في تنفيذ برامج الخطة أولاً بأول، والوقوف على مختلف المشاكل التي تظهر من حين لآخر أثناء التنفيذ، بغية مواجهتها وإيجاد البدائل الفعالة لها .

في النهاية أقر أن هذه المراحل ليست عبارة عن وصفة وحيدة لا بديل لها، بدليل أن بعض المفكرين حددها في ستة (6) مراحل، ومنهم على سبيل المثال- الدكتور رشاد أحمد عبد اللطيف في كتابه " أساليب التخطيط للتنمية" ومن هذه المراحل:

1- مرحلة الإعداد والتحضير.

2- مرحلة تحديد الأولويات.

3- مرحلة إعداد الخطة الفعلية.

4- مرحلة إقرار الخطة.

5- مرحلة تنفيذ الخطة.

6- مرحلة متابعة وتنفيذ الخطة.

#### 2-1-4 أهمية التخطيط ومزاياه:

لقد سبقت الإشارة إلى أن التخطيط الفعال لا يمكن أن يكون إلا من الوظائف الرئيسية والضرورية للعمل الإداري. لأنه يرسم صورة العمل المستقبلي للمنظمة بشكل واضح ودقيق وفي شتى المجالات، ويحدد مساره ويعمل على زيادة الكفاءة والفعالية الإدارية. وبدون هذا التخطيط تصبح الأمور متروكة للعشوائية والارتجال والعمل غير الهادف. ولهذا تبرز جملة من المزايا التي يتصف بها التخطيط الفعال.

1-يساعد التخطيط الفعال في رسم أهداف واضحة للعمل، على اعتبار أن الأهداف هي الغايات أو النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، وتحديد الأهداف الواضحة في أهميتها خطة في التخطيط، حيث يتم بموجبها تحديد الاتجاهات المختلفة للعمل، مما يجعل الأفراد القائمين على عملية التنفيذ على بصيرة منها، فيسلكون السبل المؤدية إلى تحقيق الأهداف ويصحون مسارهم نحوها كلما وجدوا انحرافات في الأعمال التي تبعدهم عن تحقيق الهدف، وتحقيق جميع الأهداف هو المقياس لنجاح العمل(رشاد أحمد عبد اللطيف، 2002-189).

- 2- يعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة الأمر الذي يؤدي إلى خفض تكاليف العمل إلى أدنى حد ممكن، وفي ذلك ضمان لعدم ضياع الموارد والجهد الذي يبذله العاملون والإمكانيات بدون نتيجة واضحة. (محمد بهجت جاد الله كشك، 1999-198).
- 3- يضمن التخطيط الارتباط المنطقي بين القرارات المتخذة، وأن وضع الأهداف وبلورتها يؤدي إلى ترابطها مع بعضها وبالتالي ضمان فعاليتها (سيد عبد الحميد مرسى، 1978-12).
- 4- يزيد التخطيط من فعالية المسؤولين بالمؤسسة كما يجعلهم يتخذون قرارات صائبة تحكمها والأهداف المرجوة (زكي محمود، 1981-ص95)
- 5- يقدم التخطيط الأساسي الضروري للرقابة، حيث تعمل الرقابة على التأكد من أن الأنشطة تطابق الخطط. وعلى هذا الأساس فإن الرقابة لا يمكن أن تتحقق إلا إذا كان هناك تخطيط محدد، وتبدو هذه الرقابة في أنها تساعد الوقوف على المشكلات التي تعترض عملية التنفيذ أو لا بأول لحلها، وتساعد أيضا في تجنب الانحرافات والقضاء على ما يظهر منها أو لا بأول.

## 2-2 تقسيم العمل:

أردت من خلال هذه الدراسة، إدراج موضوع تقسيم العمل ضمن الخصائص أو المبادئ التي يقوم عليها التنظيم الفعال للمؤسسات أو المنظمات، ليس فقط لأن الكثير من الدراسات قد تعرض إليه بشيء من التفصيل في جل كتاباتهم وعلى اختلاف اتجاهاتهم الفكرية والأيدولوجية أو تخصصاتهم العلمية والأكاديمية. ولكن لاعتقادي أنه لا يمكن أن يقوم أي تنظيم دون إعطاء هذا الموضوع الأهمية اللائقة به.

فلو عدنا إلى التراث الفكري الاجتماعي، لوجدنا أن إميل دور كايم قد أولاه عناية خاصة عندنا خصص له كتابا كبيرا أسماه " تقسيم العمل الاجتماعي" وفيه يرى أن التطور ينطلق أساسا من مبدأ التضامن الآلي الناشئ أصلا عن التشابه في المجتمعات البدائية Société Prémitives- إلى التضامن العضوي والذي ظهر عن الاختلاف والتشابه في المجتمعات الحديثة المعقدة، وفي هذا المؤلف يخلص دور كايم إلى نتیجته الشهيرة ، وهي أن ازدياد تقسيم العمل يؤدي وبالضرورة إلى زيادة اعتماد أفراد المجتمع على بعضهم البعض.

وقبل دور كايم، فقد حظي موضوع تقسيم العمل بأهمية كبرى من قبل علماء الاقتصاد السياسي أيضا، وذلك منذ أن تناول " آدم سميث" الشكل الجديد لتقسيم العمل في المجتمع الصناعي الحديث والذي خصص له الفصل الأول من كتابه" دراسة في طبيعة وعوامل ثروة الأمم" ومنذ ذلك الحين لم يعد يخلو أي كتاب سواء في العلوم السوسولوجية أو علوم الاقتصاد السياسي أو غيرهم من المؤلفات التي تتحدث في شؤون الصناعة والمجتمعات الصناعية من معالجة مستفيضة لهذا الموضوع.

إن اهتمام آدم سميث بهذا الموضوع، كان نتيجة تأثيره الكبير بالمزايا الاقتصادية التي تمخضت عن الاستخدام المكثف للآلات في العمليات الإنتاجية، مما نتج عنه تفتيت للعملية الإنتاجية الواحدة ، كما يمكن أن نفهم اهتمامه بهذا الموضوع أيضا من خلال معرفتنا أن آدم سميث قد نشأ في فترة اتسمت ببروز ظاهرة جديدة والتي أطلق عليها آنذاك اسم " الثورة الصناعية" خاصة في أوربا الغربية، ولكي يبرز أهمية تقسيم العمل فقد ضرب لنا آدم سميث مثلا، عندما قال "بينما كان يستطيع في الماضي عشرة (10) عمال حرفيين يعملون مستقلين عن بعضهم تمام الاستقلال إنتاج (20) دبوسا(إبرة) في اليوم الواحد،أصبح هؤلاء العشرة ينتجون اليوم متعاونين48000 دبوس وفي نفس الفترة ". (محمد الجوهري، 1975-41-42)

ونفهم من هذا المثال، أن صاحبي آراء القول أن عملية تقسيم العمل يجب اعتمادها كمبدأ أساسي في تنظيم المؤسسات الصناعية.

من هنا يمكن أن نتساءل عن الأسباب الحقيقية التي أدت إلى الاهتمام بهذا الموضوع، والجواب هو أن المهتمين بالشأن التنظيمي لاحظوا مع تطور وتعقد ظروف ووسائل العمل، أنه لم يعد في مقدور أي عامل القيام بإنتاج سلة معينة من أولها إلى آخرها بمفرده، وهذا راجع إلى: - أن العمل أكثر من أن يؤديه شخص واحد، ومن ثم ينبغي تقسيمه حتى يتمكن عدة أشخاص من تأديته.

- يساعد تقسيم العمل على تقسيمه على أعضاء الجماعة، بحيث يقوم كل عضو من أعضاء الجماعة بجزء من هذا العمل.

- يرتبط تقسيم العمل بالتخصص، وذلك على أساس أن الفرد إذا تخصص في جزء من العمل يمكن أن يكتسب مهارة في أدائه وبالتالي يزداد الإنتاج.(محمد بهجت جاد الله كشك، 1999-210).

من جهته،فقد رأى "فايول" أن تطبيق مبدأ تقسيم العمل يلائم جميع الأعمال التي تشمل على مجموعة معينة من الأفراد والتي تتطلب قدرات متنوعة دون استثناء، مما يسمح بتخفيض عدد الأهداف التي يجب أن يركز عليها انتباه ومجهود الفرد، والذي سيؤدي إلى إمكانية تحقيق أفضل استخدام للأفراد والجماعات التي تعمل داخل المشروع. لأن الغرض الرئيسي من تطبيق هذا المبدأ هو تحسين أداء العامل ورفع إنتاجية الأفراد وذلك عن طريق نفس مقدار الجهد المبذول.

رغم هذا، فقد حذر "فايول" من التمادي في عملية تقسيم العمل دون ضوابط عندما قال "...وعلى الرغم من أن إمكانية التطور لا يمكن أن تتحقق دون وجود مجموعات من الأعمال المتخصصة يتولاها أفراد مؤهلون وذوي مهارات، إلا أن تقسيم العمل له حدود لا يجب أن يمتد

إلى ما بعدها . لأن التماذي في تقسيم العمل قد يسبب آثارا سيئة على العمال والإدارة... ( عبد الغفور يونس، 1979-277).

هذا الاستنتاج السلبي عن تقسيم العمل، لم يكن " فايول " الوحيد الذي حذر منه، فقد نبه إليه من قبل كل من آندور أور Andrew URE، وبرودون Proudhon وكذا كارل ماكس الذين "... لم يقفوا عند هذا الحد من النظر إلى هذا الموضوع، بل أوضحوا كيف أن تفتيت العملية الإنتاجية الواحدة إلى عدة عمليات آلية بنفس الدرجة من البساطة قد حول جميع العمال تدريجيا على أشخاص غير مهرة. وجعلهم مجرد مساعدين أو توابع للآلات..." (محمد الجوهري، 1975-42).

لذلك يمكن التأكيد من جهتنا، على أن تقسيم العمل غير المدروس والذي لا يراعي نفسيات الأفراد وتكوينهم الشخصي وطموحاتهم وأهدافهم الآنية والمستقبلية، قد يؤدي إلى شعورهم بالرقابة والملل من العمل الذي أصبح لا يضيف لهم جديدا في ميدان العمل. مما ينتج عنه كرههم له وهذا ما لا يجب أن يحصل داخل المؤسسات التي ترغب في تحقيق جميع أهدافها بفعالية عالية. لأن الإنسان اليوم لم يعد يهدف إلى تأمين حياته المادية فقط، بقدر ما يريد تحقيق ذاته من خلال العمل الذي يقوم به خاصة إذا كان راضيا عنه. زد على ذلك أن التقسيم الدقيق للعمل، قد أدى في أحيان كثيرة إلى نوع من البلادة و التكاسل. إذ أصبح الفرد يقصر البحث في مجال تخصصه، مهملًا التخصصات الأخرى رغم أن بعضها قد يكون لصيقا بعمله أو تخصصه.

## 2-3 الاتصال:

إن معظم مشكلاتنا اليوم لا تكمن في عالم الأشياء، ولكن منبعها هو الإنسان: إنها مشكلة الاتصال.

لقد أردت طرح هذا الموضوع للنقاش وبهذه الصورة التي بدأت بها هذا الفصل، للفت انتباه المهتمين والمعنيين بالشأن الاجتماعي، وخاصة منه المحلي (الجزائري) على أن أكبر فشل تعرض وما يزال يتعرض له الإنسان، هو عدم القدرة على التعاون مع الآخر وفهمه. وذلك راجع لكون قناة الحوار الجاد والهادف والمقنع مغلقة -إنها قناة الاتصال- إذ لا يمكن أن ينشأ التفاعل الاجتماعي الذي يعتبر البوابة الرئيسية لتكوين العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل المجتمع عامة والمنظمات الفرعية له خاصة، دون وجود الاتصال الذي كان وسيبقى العنصر الهام والفعال في الحياة الاجتماعية .

كلنا يعلم أهمية العلاقات الإنسانية الجيدة بالنسبة للفرد الذي لا يمكنه العيش منفردا طيلة حياته. فكل فرد سوي وعاقل بحاجة إلى أن يرتبط مع غيره من الأفراد بعلاقات تمنحه صفة

"الاجتماعي" لأن من دونها يفقد هذا الفرد أهم ميزة التي من شأنها حفظ توازنه واستمراره كإنسان. إننا لا نضيف جديدا إذا قلنا أن العلاقات الإنسانية هي التي تجمع بين الناس، فتجمعهم أناسا متفاهمين ومتعاونين ومتضامنين.

كما أن مصطلح العلاقات الإنسانية ينطبق بمعناه الواسع على كل التفاعلات التي تنشأ بين الأفراد في جميع نواحي حياتهم ونشاطاتهم الاجتماعية، سواء كانت بين أفراد الأسرة داخل المنزل، أو بين التلاميذ ومعلميهم في المدارس والكلية، أو بين العمال وأرباب العمل داخل المؤسسات الاقتصادية وغيرها.

ولا أريد أن يفهم من هذا الموضوع، أنني سأتطرق من خلاله إلى كل المواضيع والجوانب، على كثرتها وتشعبها التي تشملها ظاهرة الاتصال، والتي تبدأ من الأسرة إلى الجيرة إلى المجتمع بكل مكوناته وتنظيماته. بل سأكتفي عبر هذه الورقات فقط بمحاولة إبراز أهمية الاتصال في بناء وتكوين علاقات إنسانية فعالة وجيدة داخل المنظمات الاقتصادية أو الصناعية. وما يهم هنا إذن، هو الدور الذي يلعبه الاتصال بين الأفراد في تكوين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات الصناعية. "لأن الاتصال الفعال هو أساس النظم الاجتماعية، وهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الناس لشتى الأغراض، بحيث يكون الهدف من تلك العلاقات هو العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والجماعات. ففي المؤسسات الصناعية مثلا، يعد الاتصال الجيد أحد دعائمها الرئيسية، إذ تقوم معظم الأعمال والمهام على البيانات والحقائق المتبادلة بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم داخل التنظيم، مما يساعد على ظهور التعاون في العمل وتجميع وجهات النظر والمعتقدات قصد إقناع العاملين والتأثير في سلوكهم" (علي محمد عبد الوهاب، 1975-300).

### 2-3-1 مفهوم الاتصال:

مما تقدم يصبح إعطاء جملة من التعاريف التي حاول أصحابها تحديد مفهوم الاتصال من الأهمية بمكان. فقد تشير كلمة "الاتصال" إلى معاني كثيرة لدى كثير من الناس، فالبعض ينظر إليها على أنها علم، والبعض الآخر يعتبرها نشاط، ويرى آخرون أنها مجال دراسة، بينما يعتقد البعض أنها فن والتي قد تكون نشاطا عفويا لاشعوريا أو عملا مخططا هادفا" (منال طلعت محمود، 2002، 11).

ومن جهتي، أرى أن الاتصال لا هذا ولا ذاك، بل هو عبارة عن ظاهرة إنسانية (ويمكن أن تكون غير ذلك فقط)، يحتاج إليها الإنسان في حياته بغية تحقيق ذاته داخل الجماعة التي ينتمي إليها.

هذا التعريف المقتضب والشخصي، يمكن أن نجد له شبيها عندما نطلع على تعريف الاتصال الذي يرى أنه "تلك العملية التي يعبر فيها الإنسان عن أفكاره إلى الآخرين بهدف التأثير فيهم وتعديل اتجاهاتهم أو الإبقاء عليها" (رشاد أحمد عبد اللطيف، د/ت. 18).

نفهم من هذا التعريف، أنه عملية مقصودة وهادفة وخاص بالإنسان فقط، وهو (التعريف) من جهة أخرى عبارة عن رد على الذين يعتقدون أن الاتصال ما هو: إلا وظيفة طبيعية للإنسان، ومن ثم لا حاجة لنا في تعلمه أو تعميق معارفنا فيه.

أما مفهوم الاتصال في الإدارة حسب رأي (منال طلعت محمود، 200، 22) فهو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف. وكما أن الاتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري..."

ومن جهتهما، فقد أشار كل من: ريشارد أركاند ونيكول بوربو ( R. Arcand, N. ) (Bourbeau: 1998, 13)، أنه "على المستوى الإنساني، بمقدورنا تحديد مفهوم الاتصال على أنه نظام ديناميكي، والذي بواسطته يستطيع الإنسان تكوين علاقات مع إنسان آخر بغية نقل وتبادل الأفكار أو المعلومات والعواطف والأحاسيس. وذلك بواسطة اللغة الشفوية أو المكتوبة عن طريق نظام من الرموز والإشارات، كالحركات والإيماءات أو الموسيقى والرسم وغيرها. فالإتصال إذن من شأنه تكوين علاقات التي بواسطتها توجد المؤسسات وتواصل أداء وظائفها". ثم يواصل القول، بأن "الاتصال يمكن أن يحدث وجها لوجه أو بالاستعانة بوسائط أخرى مكملة، أو بين شخص وشخص أو بين شخص وجماعة أو بين جماعة وجماعة أخرى". حتى الآن يبدو هذا الرأي عاديا، ولكن الجديد فيه وعلى غرار ما قلته في التعريف الشخصي السابق، فقد وسع الباحثان دائرة الاتصال إلى الكائنات الأخرى سواء كانت حية أم جامدة. وهذا واضح في قولهما: "إذا أردنا توسيع مفهوم هذا المصطلح، فالإتصال يتضمن كذلك التفاعل الذي يحدث بين الحيوانات بعضها ببعض وبين الإنسان والحيوان. أو حتى بين أجهزة الإعلام الآلي التي توجه الصواريخ..."

## 2-3-2 أهمية وأهداف الاتصال في المنظمة:

في واقع الأمر، لا يوجد خلاف حول أهمية الاتصال الجيد بين الأفراد سواء داخل المنظمات أو خارجها، لأن من طبيعة الاتصال الفعال أنه يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة، كما يحسس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها لأن تجاهل العامل الإنساني في التنظيم من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالاستياء والإحباط من قبلهم، مما ينعكس في النهاية على الكفاية الإنتاجية للمنظمة ككل. لذلك

اعتبرت الاتصالات الفعالة بمثابة "حياة" أي تنظيم. "فبدون الاتصالات الجيدة يشعر الناس بأنهم وحيدون...، لأنها عملية تساعدهم على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة..." (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2001، 227).

"إن الفرد في التنظيم في اتصالات دائمة مع غيره في المنظمة، فهناك الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، والاتصال مع العملاء، والاتصال مع الزملاء. يعتبر الاتصال عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المشروع، حيث أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها وعمالها ليس كافيا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وافي وتفسير كامل لتوجيهاتها وتعليماتها وقراراتها ومبررات اتخاذها -بكل وضوح ونزاهة- بما يقطع الطريق على مروجي الشائعات والأخبار الكاذبة التي تعكر صفو علاقات العمل داخل المشروع، ولا يخف ما لذلك من آثار سيئة على معنويات العاملين وبالتالي إنتاجيتهم. من هنا قيل أن الانفصال مدعاة للقطيعة في العلاقات وانتهيارها. أما الاتصال فهو محييا ومدعما. نظرا لأنه يعمل على توصيل المعلومات والبيانات بين وحدات المشروع مع تحقيق الفهم المتبادل لهذه المعلومات والبيانات بين طرفي الاتصال، بمعنى أن يفهم المتصل به تماما ما يقصده المتصل وبهذا فقط يتم الاتصال الجيد والفعال بينهما" (نفس المرجع السابق، 228- 229).

ومعنى ذلك أيضا أن الاتصال الفعال والناجح، إنما يتوقف على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا، وبين أولئك الذين يشغلون أدنى مستوى في التسلسل الإداري.

وإذا حدث ولم تعترف الإدارة بهذا التباين، والذي هو حقيقة موجودة في أي تنظيم سواء كان تنظيما رسميا أو غير رسمي، والمتمثل في الاختلافات بين جماعات العمل وخاصة منه أنماط التفكير، فسيفتح المجال لظهور نوع آخر من الاتصالات غير الرسمية وعلى رأسها الإشاعات كما سبق وأن ذكرت. فالإشاعة هي نوع من أنواع الاتصال وفيها يتم تداول الأخبار بين العاملين والموظفين بطريقة غير رسمية.

ومن أهم مميزاتها أنها سريعة التداول والانتشار، فما دامت مرنة وشخصية فإنها تنتشر المعلومات بطريقة أسرع من أية وسيلة اتصال أخرى تستخدمها الإدارة.

إن أساليب الاتصال المعروفة لدى إدارة التنظيم غالبا ما تعجز عن إيصال المعلومات إلى العمال، بينما تتجح الإشاعة في ذلك أيما نجاح بل أكثر من ذلك، فهي تؤثر أشد التأثير على العاملين لأنها تقوم بتوصيل معلومات وأخبار خاطئة عن قضايا أساسية تخص المنظمة والعمال على حد سواء.

ونظرا لخطورة الإشاعة على الأداء الجيد فقد اهدت الكثير من المؤسسات العالمية الكبرى إلى صيغة جديدة هدفها التقليل من دور الإشاعة السليبي على التنظيم ككل وهو " وضع صناديق في حجرات استراحة العمال ومقهى الشركة، والطلب من العمال أن يلقوا فيها بكل الأسئلة التي يريدون أن يعرفوا عنها إجابات مقنعة وصحيحة. وقد انتشرت هذه الطريقة في معظم المؤسسات العالمية الكبرى" (أحمد عزت راجح: 1965، 512).

فبواسطة هذه الصناديق إذن يمكن لإدارة المنظمة "أن تقدم للعمال إجابات صحيحة عن كل الأسئلة التي يطرحونها والمشكلات الغامضة التي يريدون معرفة صحتها بطرق سلمية، لذلك فإنه لكي تتجنب المؤسسات الصناعية الوقوع في مطبات الإشاعة فإن عليها أن تستفيد من التنظيمات غير الرسمية، واستغلالها لكي تصبح إحدى قنوات الاتصال بين العاملين" (حنفي محمود سليمان: د.ت، 350).

من هنا يمكن تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها:

○ تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

○ المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:  
أ - توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.

ب - توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

ج - تعريف الأفراد بنتائج أداؤهم.

○ اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات، فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها (راوية حسن: 1999، 190).

○ التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف، كما يتمثل الاتصال جزءا هاما في عمل المدير، فهو يساعده على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية، بهذا يتغلغل الاتصال في جميع وظائف وأنشطة المنظمة.

- ويمكن أن ندرج هنا هدفا آخر للاتصال الفعال الذي لا يقل أهمية عن سابقه، والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي. فهي عندما تنتشر بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة للمنظمة ككل. ولتفادي ذلك يستحسن مراعاة التوجيهات التالية لـ سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب (1998، 377-378):
- توكي الصدق والإخلاص عند مزاوله عملية الاتصال.
  - مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون زيادة أو نقصان.
  - تشجيع الآراء البناءة.
  - تنمية مهارات الإصغاء ومهارات الحديث.
  - إتقان العمل بإخلاص من خلال الاعتماد على بيانات صحيحة.
  - ديمقراطية الاتصال، من حيث إعطاء الآخرين حق النقد والنقد البناء.
  - عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة.
  - عدالة تفسير المعلومات دون تمييز أو اتجاهات شخصية.
  - معقولية التصرف دون إسراف أو تقصير سواء في القول أو العمل.
  - تطابق العمل مع القول.
  - توكي الموضوعية والحقيقة مع الابتعاد عن السطحية في معالجة الأمور.
  - إن الخصال الحميدة والسمات الشخصية الجيدة تعتبر عنصرا مهما في مزاوله الاتصال.

### 2-3-3 الاتصال والعلاقات الإنسانية:

ومن جهة أخرى يمكن أن نقر أن القنوات الاتصالية الجيدة هي التي تعمل على حفظ العلاقات الإنسانية واستمرارها داخل المؤسسات، فهذه العلاقات من شأنها دفع التعاون إلى أقصى حد له بين العاملين وتحفيزهم على أداء المهام الموكلة إليهم وهم بهذا ينشدون إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية (إبراهيم الغمري، 1976، 124).

لأن وظيفة الفرد اليوم أصبحت المحور الرئيسي التي تملأ حياته، فهو عن طريقها يريد إعطاء أكبر قدر ممكن من الإنتاج وعن طريقها أيضا يطالب بأكثر من حافز لتلبية رغباته وتحقيق آماله، كما أنه يريد أن يفكر ويتخذ بعض القرارات ويشعر بأنه محل ثقة واحترام من طرف المحيطين به. وعلى هذا يقترح علماء العلاقات الإنسانية أن تشارك الإدارة العمال في اتخاذ القرارات الإدارية بما يضمن ربح جدية العمال وإشعارهم بالمسؤولية حتى يكونوا مستعدين لتنفيذ ما اشتركوا في إعداده من برامج ومهام (فتوح أبو العز، 1965، 195) إذن،

فتحقيق فعالية المؤسسة لابد من وضع نظام سليم للتسلسل الإداري "الرئاسي" والذي بإمكانه أن يؤدي إلى قيام علاقات إنسانية تساعد على بلورة روح التعاون بين العاملين وظهور اتجاهات إيجابية نحو العمل لديهم، ولهذا وجب على المؤسسة الرشيدة تهيئة وسائل الاتصال حتى يتمكن العاملون من الإطلاع على القرارات والآراء والمقترحات من جهة، وتتمكن إدارة المؤسسة من التعرف على حاجاتهم وآرائهم من جهة ثانية.

إن العمال عندما يجدون ويحسون أن هناك من يلح في طلب اقتراحاتهم وآرائهم، بل أكثر من ذلك أنه يضعها موضع الاهتمام، سرعان ما يتكون لديهم إحساس بالراحة النفسية والشعور بالرضا، الشيء الذي يجعل اتجاهاتهم في الغالب إيجابية نحو عملهم ونحو المؤسسة التي هم أجزاء منها. وهذا ناتج عن تشجيع الاتصال بين كل أطراف المؤسسة، لذلك يمكن الجزم أن الاتصالات ضرورية للمؤسسات لأن بموجبها تنشأ وتتحسن العلاقات الإنسانية وبدونها لا توجد ولن تتحسن هذه العلاقات.

كما أن الاتصالات بالنسبة للعلاقات الإنسانية تعني طريقة إيصال المعلومات والتعليمات والتوجيهات بصورة مفهومة من شخص إلى آخر، وهذا معناه أن الاتصالات دائماً تشتمل على شخصين - المرسل والمستقبل - بحيث يكون المستلم هو آخر من يقفل حلقة الاتصال لأن مضمون الرسالة الاتصالية تعنيه هو بالدرجة الأساسية. وقد يكون المستلم هذا، إما فرداً أو جماعة أو هيئة أو غيرها.

أضف إلى ذلك أن الاتصالات الفعالة والجيدة هي التي تحتوي على كل من، المعلومات والتوجيهات من جهة، والفهم الجيد لتلك المعلومات من جهة ثانية. لأن هذه المعلومات قد تصل إلى المستلم بسهولة وفي ظروف جيدة وفي الوقت المناسب ولكنها لا تجد طريقها للتنفيذ، والسبب هو أن المستلم قد يكون عاجزاً على فهم بشكل دقيق مضمون ومعنى الرسالة، لأن فهم التوجيهات والتعليمات يتوقف على مدى قدرة المستلم على إدراك ما هو مطلوب منه وكذلك الأسلوب الذي صيغت به هذه التوجيهات. لذلك نقول أن الاتصالات لا يمكن أن تكون كاملة ومؤدية للغرض إلا إذا فهمت من قبل المستلم بشكل جيد وواضح.

وبناء على ذلك يصبح الإداري الناجح، هو الذي يكون على مقدرة من إيصال آرائه وتوجيهاته للآخرين وإفهامهم إياها بسهولة واختصار، لأن فقدان الاتصالات داخل المؤسسة أياً كان نوعها وحجمها يعني الغياب الكلي للإدارة أو القيادة، وتكون مختلف القرارات والتوجيهات لاغية إذا لم توضع موضع التنفيذ، ولن تنفذ إلا بواسطة الاتصالات الجيدة.

عندما يتمكن الناس من الاتصال ببعضهم البعض عند ذلك فقط يتمكنون من العمل معاً، لأن غاية الاتصالات هي تهيئة المواقف الضرورية للحث على العمل والتعاون على تحقيق أهداف المؤسسة. فالاتصالات هي المشاركة في المعاني، وهي الوسيلة التي بموجبها يتصل

## الفصل الثاني ◆ التنظيم، مفاهيم عامة

ويرتبط الرئيس بالمرؤوسين لإدارة الأعمال، فهي على هذا الأساس الطريقة والوسيلة الأكثر فعالية التي بموجبها تتمكن الإدارة العامة من اتخاذ القرارات وكافة الإجراءات التنظيمية اللازمة داخل المؤسسات أو المنظمات. وبما أن الغاية من الاتصالات الجارية داخل التنظيمات هي إصدار المعلومات والتوجيهات الضرورية بشكل مفهوم وواضح للقيام بالعمل على أساس من التعاون النشط بين كافة الأطراف، فإن ذلك سيؤدي بالضرورة إلى زيادة المهارة في العمل مع الرغبة فيه، وتكون النتيجة تكوين فريق عمل قادر على القيام بالعمل بصورة أجود وإنتاج أكبر. ومجمل القول أن الاتصالات الجيدة لا بد وأن تتم على شكل خطوات متكاملة لكي تضمن فعالية التواصل:

أولها إنشاء الفكرة لدى المرسل أو إيجاد حقيقة وهذا هو أساس الرسالة، هذا الأساس يتوقف (وذلك ما أشرنا إليه سابقاً) على قابلية المرسل وخبرته ووضعيته داخل المؤسسة وخارجها. فعليه أن يفكر ملياً قبل أن يكتب أمراً أو يتكلم في شيء مهم، ثم تلي الخطوة التالية وهو تحويل الفكرة إلى كلمات أو رسوم أو أفعال، أي تحويلها إلى رموز وبالشكل الذي يمكن أن تصل به تلك الفكرة أو التعليم إلى المستلم بسهولة وبحيث يتمكن من فهمها على أحسن وجه. ذلك لأن المعنى الحقيقي للرسالة هو في ذهن أو فكر المرسل وليس في الكلمات أو الرسوم أو الرموز وما هذه الأشياء سوى وسائط بين الطرفين فقط.

أما طرق نقل الرسائل فهي كثيرة ومتنوعة، فقد تنقل من شخص لآخر بصورة شفوية ومباشرة. ويمكن تفسير لجوء المرسل، سواء كان فرداً أو هيئة أو مؤسسة إلى هذه الطريقة، إذا كان مضمون الرسالة عالي الخطورة والسرية، بحيث لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يطلع عليه طرف ثالث، لأن استخدام الوسائط الأخرى المكتوبة منها أو المسموعة غالباً ما تخترق من قبل أطراف أخرى نظراً لتوفر الوسائط التكنولوجية المعروفة اليوم. كما يمكن نقل هذه الرسائل بواسطة هذه الوسائط التكنولوجية نفسها والتي أصبحت متوفرة بشكل جيد الآن، ومنها على سبيل المثال، الهاتف، والأنترانت والإكسترانت والإنترنت وغيرها...

أما الخطوة التي تلي ذلك، فهي نقل الرسالة كما وضعت في الخطوة السابقة (كلمات أو رسوم أو رموز) وبالواسطة التي اختيرت لنقلها مع اختيار الساعة أو اليوم المناسب لإرسالها، بحيث تصل إلى المرسل إليه (المستقبل) في الوقت المحدد والمطلوب. فعندما تصل الرسالة إلى المستلم، وإذا كانت شفوية، فعليه أن يكون مستمعاً جيداً حتى يفهمها ويفهم ما هو مطلوب منه بالضبط، لأنه إذا لم يتمكن من فهمها فالرسالة تعتبر ضائعة وهذا ما لا يجب أن يقع.

أما إذا كانت الرسالة مكتوبة أو مخطوطة، فعلى المستلم أن يستخلص المعاني الحقيقية للكلمات أو الرسوم أو الأشكال، أي أن يفهم الرسالة من الرمز الذي صيغت فيه. وبعد فهمه إياها عليه

أن يتصرف بها حسب متطلبات الوضع ووفق ما هو مطلوب منه دون زيادة أو نقصان. ويبقى في الأخير القول، أنه من المستحسن الإجابة عليها أو على الأقل الإعلام باستلامها. وبذلك تكون الاتصالات بين الأطراف قد أنشئت عن طريقين وتمت الدورة الاتصالية (محمود الشكري، 1968، 362).

مما سبق يمكن القول، بأن أهمية الاتصالات باعتبارها عملية أساسية وحيوية إلى جانب كونها مستمرة، لا تقف عند مرحلة معينة وإنما تستمر طوال حياة المؤسسة، تنشط التخطيط والتنظيم وتعطيه حيوية في الاستمرار عن طريق اتخاذ القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة والتقييم، أي أن أهمية الاتصالات تبرز في اتخاذ القرار وتكوين نشاط معين وتوجيهه وتنسيقه، ولا تقف أهمية الاتصالات داخل المنظمات عند هذا الحد، بل يمكننا القول أيضا بأنها تلعب دورا هاما في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها، لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل. "حيث بدأ ومنذ أوائل العقد الرابع من القرن العشرين، محور الاهتمام في دراسة الاتصال إلى ميدان العلاقات الإنسانية على اعتبار أن لب المشكلة يتمثل في هذا الميدان وليس في الطرق والخطوات الفنية التي تتضمنها عملية الاتصال" (محمد منير مرسي، 1984، 121) لأن الخطوات الفنية والوسائل المادية (التكنولوجية) المستخدمة في هذه العملية يمكن التحكم فيها وتعديلها حتى تصبح فعالة، بشرط أن تلاقي استحسان وقبول الأفراد الموجهة إليهم، وعليه يمكن الحكم على الإداري الناجح بأنه الشخص الذي يميز بين الفرد الذي يتصف بجملة من العواطف والأحاسيس والانفعالات، وبين الوسائل الاتصالية على اختلاف أنواعها وأدواتها هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتوقف الاتصال الناجح أيضا داخل تنظيمات العمل على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا وبين أولئك الذين يشغلون أدنى مستوى في التسلسل التنظيمي، فهو عملية ضرورية لسير العمل داخل مؤسسة ما حيث يعتبر من بين أهم عمليات الإدارة، لأنه عملية تتضمن نواحي كثيرة معقدة، منها توصيل التعليمات واستقبالها وقبولها ورفضها. وهكذا يتضح أن التفاعل في التنظيم يعتمد أساسا على الاتصال مادام يوصف بأنه أداة نقل الوقائع والمعلومات والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومن مستوى معين إلى آخر وهذا يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية.

### 2-3-4 العوامل المؤثرة في عملية الاتصال داخل المنظمات:

بالإضافة إلى ما قلته آنفا، نجد أن لعملية الاتصال وكأي عملية اجتماعية يشترك فيها عدد معين من الأفراد، عوامل تؤثر فيها (بغض النظر عن نوعية هذا التأثير، سلبيا كان أم إيجابيا). وفيما يلي نعرض بعض التأثيرات كما حددها أحمد خاطر في كتابه "مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية" وذلك بتصرف شديد.

○ طبيعة العمل:

حيث أن طبيعة العمل تؤثر إلى حد بعيد على الاتصال داخلها من حيث التأكيد على الاتصالات الرسمية دون السماح بالاتصالات غير الرسمية، كما هو الحال في المنظمات التي تتسم الأعمال فيها بالنمطية و التي تطبق تقسيم العمل الدقيق بين أفرادها.

○ درجة التعقيد التنظيمي:

إن عملية الاتصال تتأثر بعدد الوحدات ( المؤسسات الفرعية) التي تضمها المنظمة و بالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات، فكلما بعدت هذه الوحدات عن بعضها البعض ، كلما كان الاتصال فيما بينها ضعيف إن لم يكن منعما.

○ حجم المنظمة:

إن كبر المنظمة وتشعبها يجعل من عملية الاتصال بين أفرادها أكثر صعوبة وتعقيد، لذلك ينصح في هذه الحال أن تكون البيانات والمعلومات صادرة عن مصدر واحد فقط لتفادي الاضطراب أو التضارب في هذه البيانات.

○ اتجاهات الرئيس في العمل:

إن اتجاهات الرئيس نحو مرؤوسيه، وكذا نمط السلطة والقيادة التي يتصف بها، تحدد إلى حد بعيد نمط الاتصالات في المنظمة و خاصة بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات. فإذا كان الرئيس يتصف بالنزعة التسلطية في التسيير، فإنه لا يقبل المشاركة في الرأي ولا يقبل الاستماع إلى آراء الآخرين. مما يثبط من عزيمة المرؤوسين في أداء أعمالهم، فيصبحون معاول هدم بدلا من وسائل بناء للمنظمة، على العكس كما في حال كون الرئيس لا يخطو خطوة ما ولا يتخذ قرارا مصيريا معنا إلا بعد استشارت مرؤوسيه والأخذ بأرائهم الصائبة.

○ عمر المنظمة:

من المعروف أنه كلما كانت المنظمة حديثة النشأة، كلما أثر ذلك على عملية الاتصالات و شكلها. لأن المطلوب الملح في بداية إنشائها هو جعل عملية الاتصالات ضيقة ما أمكن حتى يتم تحديد دور كل فرد فيها بشكل دقيق وواضح. أما إذا كان عمر المنظمة قد مر عليه وقت طويل، فإن الاتصالات بين أفرادها ستتشابك و تتسع ويزيد معدل الرسمية فيها.

### 2-3-5 شروط الاتصالات الفعالة:

أوردنا حتى الآن بعض التعاريف التي اهتمت بموضوع الاتصال، وناقشنا بعض الجوانب المتعلقة به سواء من حيث أهميته وأهدافه، أو من حيث تأثيره في العلاقات الإنسانية وغيرها... وفي الأخير سنحاول وضع نموذج من نقاط، نعتقد أنه يساعد على جعل الاتصال أكثر فعالية خصوصا داخل المنظمات. ونبدأ بما ذهب إليه الباحث عبد الغفور يونس في كتابه "نظريات التنظيم والإدارة" حيث يقول (أن هناك على الأقل إجراءين لهما صفة العمومية لتقييم فاعلية نظام الاتصال، ويتناول الإجراء الأول، مدى الجودة التي يتمكن بها نظام الاتصال من

## الفصل الثاني: التنظيم، مفاهيم عامة

مقابلة المطالب الرسمية للتنظيم، و يشير الإجراء الثاني إلى ما يمكن أن يحققه نظام الاتصال من حوافز غير رسمية -ويواصل الباحث في القول- لقد أثبتت نظرية الروابط التنظيمية بإقناع، أنه كلما انخفض عدد الروابط التنظيمية بين مراكز القرارات، كلما زادت فعالية الاتصال في التنظيم.

وقد بين أحد الكتاب أن انخفاض روابط الاتصال إلى حدها الأدنى، يؤدي إلى زيادة الاستقرار التنظيمي.

كما أن الفعالية النسبية لنماذج الروابط ليست كافية لإظهار الحقائق كلها. وهناك عدد ملحوظ من الأبحاث أوضحت أن الهيكل العسكري يفسد رضا الفرد، وبمعنى آخر أن تخفيض عدد الروابط التنظيمية إلى حدها الأدنى في الهيكل قد يتسبب في زيادة الفاعلية في الاتصال لتحقيق الأغراض الرسمية للتنظيم، ولكنه ليس من الضروري أن ينتج الاقتناع غير الرسمي اللازم لتشجيع اتصالات الأفراد. و هنا تجد الإدارة نفسها أمام مشكلة، وهي كيف تتحصل على أحسن الأنظمة لخدمت كل من احتياجات التنظيم من جانب واحتياجات العاملين فيه من الجانب الآخر؟ ويبدو أن الادعاءات المرتبطة بالنموذج الدائري ترجح الاتجاه نحو استخدامه) (عبد الغفور يونس، 1997، 220).

بالإضافة إلى ضرورة تخفيض عدد الروابط التنظيمية داخل المنظمات بغية زيادة فعالية الاتصال، يمكن إضافة جوانب أخرى من شأنها زيادة هذه الفعالية، و لعل من أهمها ما يلي:

○ جانب اللغة:

- يجب أن تتلاءم اللغة المستخدمة في الاتصالات مستوى الأفراد المشاركين فيها وفقا لصفاتهم وقدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم. بحيث لا تتصل بهم بغير اللغة والتي يجيدونها.

- يجب أن تكون هذه اللغة المستخدمة بسيطة ومفهومة من قبل الجميع.

- يجب أن تكون اللغة المستخدمة دقيقة لا تحتمل أكثر من معنى.

- تدريب الأفراد على كافة المستويات على استخدام اللغة في التعبير وفي كتابة التقارير.

○ الجانب الثقافي الاجتماعي:

حتى يكون الاتصال فعالا يجب تحقيق ما يلي:

- مراعاة الأعراف و العادات السائدة بالمجتمع.

- الالتزام بالقيم السائدة في المجتمع عند مزاولة الاتصال.

- مراعاة الإدارة لما تعارف عليه الناس من معان.

- مواكبة التغيير في القيم السائدة بالمجتمع نحو الأفضل.

○ الجانب الإنساني:

من خصائص الاتصال الفعال في هذا الجانب، ضرورة الالتزام بما يلي:

- توخي الصدق والإخلاص عند مزاولة الاتصال.
- مراعاة الأمانة في استلام و تسليم و نقل المعلومات دون نقص أو زيادة.
- تشجيع الآراء البناءة خاصة من قبل المرؤوسين.
- ديمقراطية الاتصال، من حيث إعطاء الآخرين حق النقد البناء حتى نشعرهم بأهميتهم داخل المنظمة و نرفع من معنوياتهم.
- عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة.
- تطابق العمل مع القول عندما يقارن العمل بالقول.
- الخصال الحميدة والسمات الجيدة تعتبر عنصرا مهما في مزاولة الاتصال، ونقصد بهذا الرئيس ومعاونيه.
- الجانب التنظيمي:

إذا أرادت الإدارة أن تتم عملية الاتصال التنظيمي بشكل سلس و بناء، فإن النقاط التالية يمكنها أن تساعد على ذلك:

- عدم إهمال الاتصال غير الرسمي لأهميته في السير الطبيعي للعمل، والحرص على الاستفادة منه.
  - الاعتماد على الاتصال ذو الاتجاهين(صاعد، هابط) نظرا لفعاليتها وتشجيعه للمعلومات المرتردة والاستفادة منها.
  - الاعتماد على فريق العمل في معالجة لمشكلات والمواقف الصعبة، والاستفادة من وجود أكثر من رأي.
  - تجنب المركزية المفرطة إذا لوحظ أنها تعوق عملية الاتصال وانسياب المعلومات و البيانات بشكل دوري.
  - المعالجة الفورية والحاسمة لأي تشويه أو تحريف في المعلومات الصادرة عن إدارة التنظيم.
- الجانب التكنولوجي:

إن التكنولوجيا وما وصلت إليه في جميع المجالات ومنها على وجه الخصوص مجالات الاتصال، لا يمكنها إلا أن تكون أهم عنصر من عناصر نجاح المنظمات الحديثة. والاتصال الفعال لا يمكنه أن يتغاضى عن الاستفادة منها، لذلك:

- يجب اقتناء آخر المبتكرات في هذا المجال وحسن الاستفادة منها قدر الإمكان.
- يجب مواكبة التغيرات الحديثة بتدريب العاملين أو لا بأول بوسائل وأساليب الاتصال.

## الفصل الثاني ◆ ..... ◆ التنظيم، مفاهيم عامة

- الحرص على تهيئة استعداد العاملين قبل تبني أية وسائل جديدة.
- الاستخدام المكثف للوسائل السمعية والبصرية في الإيضاح وشرح المعلومات و نقلها كوسيلة للاتصالات.

- النظرة الموضوعية للجانب التكنولوجي من حيث رفع كفاءة المنظمة في جميع الحالات ومنها بطبيعة الحال المجال الاتصالي.

هكذا إذا يمكن إيجاد جو اجتماعي سليم داخل المنظمات التي تلتزم بهذه الجوانب في عملية الاتصال.

أما إذا حاولنا التعرض لأهمية المدير في تحسين الاتصال داخل مؤسسته، فيمكن استنباط جملة من المقترحات لعل أهمها ما يلي:

نظرة المدير الشاملة إلى المنظمة كنظام مفتوح، بمعنى أنها ليست مغلقة على نفسها كما أنها ليست ملكا لشخص واحد بعينه. وإنما هي ملك لكل شخص يفيدها و يساهم في تطويرها وتحقيق جميع أهدافها. ولن يتأتى ذلك إلا إذا كانت للمدير روح الاستماع وقبول الرأي الآخر مع الحفاظ على البناء منه.

عدم تمسك المدير بالمعنى الرسمي الجاف للسلطة (أو ما يمكن تسميته بالبيروقراطية الصماء)، من منطلق أنها مصدر قوة يستطيع من خلالها توقيع الجزاءات و إنزال العقوبات المختلفة. بل يتعين على المدير أن يتمسك بالنظرة الأعمق للسلطة من حيث القدرة على التأثير والإقناع في المرؤوسين وقد أثبتت الدراسات والتجارب أن العمل القائم على الإقناع يتميز بمميزات أفضل من العمل القائم على الضغط و سوء استخدام مفهوم السلطة.

تمسك المدير بالمعنى الأفضل لمفهوم الاتصالات، مع عدم اقتصر النظرة على أنه مجرد نقل وتبادل الأفكار والمعلومات بصورة جافة، حيث يمتد المعنى والأثر إلى أبعد من ذلك ليكون المدير مصدر إشعاع وقادرا على إحداث التوافق والترابط في علاقات العمل من خلال الاحتكاك والتفاعل اليومي.

عدم إغفال المدير (تحت أي مبرر كان) التنظيم وكذا الاتصال غير الرسمي نظرا لقوة تأثيره في توجيه الرأي العام داخل المنظمة. بل يتعين على المدير الفعال التقرب منه والاعتراف به كحقيقة موجودة، وأكثر من هذا ضرورة العمل على الاستفادة منه جنبا إلى جنب مع التنظيم والاتصال الرسمي حتى يتم تحقيق الأهداف المشتركة.

يجب على المدير اكتساب المهارات الإنسانية المتعلقة بالاحتكاك اليومي في صورة اتصالات وعلاقات تفاعل مع غيره من أعضاء التنظيم، وكذا اكتساب مهارات فنية خاصة بالعمل وأخرى

## الفصل الثاني ◆ التنظيم، مفاهيم عامة ◆

تنظيمية وإدارية تنصب على الوضع والعلاقة التنظيمية بين إدارته وباقي الوحدات الإدارية الأخرى. وأخرى فكرية ترتبط بالقدرة على تحليل المعلومات ومواكبة التغيير الديناميكي.

- القول المناسب في الوقت المناسب، حتى يكسب ود الآخرين ومصداقيتهم.
- على المدير الفعال أن يكون قادرا على الإصغاء الجيد والهدف كمدخل هام من اجل زيادة فعالية الاتصال.

- لا يمكن لأي مدير الدخول أو المشاركة في المناقشات الحادة أو إبداء انفعالات عاطفية أمام مرؤوسيه أو زملائه في العمل.

- الابتعاد بشكل كلي استخدام الألفاظ غير اللائقة أثناء العمل تحت أي وضع كان.
- مادام الاتصال الفعال لا يقتصر على ما هو داخل المنظمة، فعلى المدير حسن إدارته واستغلاله خارجها لكي يعود بالفائدة عليها.

هذه هي إذن بعض وليس كل التوجيهات والإرشادات والأسس والمبادئ المتعارف عليها بين معظم الباحثين. فهي لم تأت كعلاج نهائي لمشكلات ومعوقات الاتصال، ولكنها اتجاه وقائي نحو اتصالات أكثر فعالية. وذلك اعتقادا منا بأن الاتصال هو جزء من السلوك البشري المستحيل التنبؤ بأبعاده ومقاصده ومعانيه كما هو عليه الحال داخل النفس البشرية. ومن يدعي خلاف ذلك فهو رجم بالغيب، ولن يوجد بما يعرف بنظام الاتصال المثالي ولكنها كلها محاولات نحو اتصالات أكثر فعالية (سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، 1997).

لذلك كله، فلا غرو أن يصبح للاتصال في القرن الواحد والعشرين قوة هائلة للتأثير في سلوك الإنسان ونشاطه كفرد، وفي تكوين الرأي الجماهيري العام بل وحتى لتعديلته عندما تدعو الضرورة لذلك، لأنه يقوم أساسا على الفهم الصحيح للجوانب الإنسانية لأفراد المؤسسة وعلى المهارة الفنية في الاتصال بين الناس والقدرة على رسم الخطط وتنفيذها. ومن ثم تسهل عملية تحقيق التوافق والتوازن في العلاقات العامة لصالح المنظمة، وذلك من خلال فهم عقليات الناس والتعرف على القوى المؤثرة فيهم سواء النفسية منها أو الاجتماعية وغيرها، ثم اكتشاف المصالح المشتركة بينهم ورسم الخطط المناسبة لهم.

### 2-4 اتخاذ القرارات:

على ضوء ما تقدم في هذا الجزء، والذي خصص مناقشة و تحليل "مبادئ" يفترض أنها أساسية بالنسبة لأي تنظيم مؤسستي فعال، ومنها: التخطيط المحكم الذي لا يعتمد لأب نوع من أنواع الارتجال والعشوائية، وتقسيم واعي وهدف للعمل وفق احتياجات المنظمة والذي تراعى فيه القدرات البدنية والنفسية لكل فرد، وإجراء الاتصالات الضرورية بين مختلف مكونات المنظمة،

وكذا التقييم الدقيق والموضوعي للأعمال المنجزة، تأتي مرحلة اتخاذ القرارات الآتية والمستقبلية والتي يتعين على القائمين على المنظمة اتخاذها.

فاتخاذ القرارات إذا يلعب دورا هاما في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة في المنظمة الإنسانية على غرار العمليات السابقة الذكر وغيرها. فالى جانب كونه عملية إدارية هادفة في حد ذاتها، غالبا ما ينسب إليه مدى النجاح أو الفشل الإداري، وحيث يعرف المدير النتائج من خلال قراراته الصائبة والجيدة، لذلك

"... يعتبر اتخاذ القرار أهم وسيلة للمدير للإطلاع بمهام وظيفته المتمثلة في إنجاز الأعمال من خلال الآخرين، ومن هنا يتعين على المدير أن يتخذ القرارات الناجمة عن التصرف الإداري وذلك لأهمية أثر تلك القرارات على سلوكيات المرؤوسين..." (سعيد يسين عامر و علي محمد عبد الوهاب، 1998 - 391).

"كما أشار- منتزيرغ (Mintzberg 1970) إلى أن أدوار صنع القرارات تعتبر من أهم ما يمارسه المديرون في المنظمات، كما تعتبر عمليات صنع القرارات من أكثر الأنشطة استهلاكاً لوقت المديرين و ذلك بسبب كونهم مركزا لمعلومات المنظمة، و أيضا بسبب مسؤوليتهم عن نتائج الأعمال بها..." (علي عبد الهادي مسلم، 2002 - 185).

#### 2-4-1 مفهوم القرار:

إن المبرر لاتخاذ القرار هو وجود مجموعة من البدائل، فوجود هذه المجموعة من البدائل هو الذي ينشئ مشكلة، الأمر الذي يتطلب الاختيار بين هذه البدائل واتخاذ القرار الصحيح، فقد عرف القرار على أنه "...عملية إنسانية، وهو اختيار المسلك الذي يعتقد بأنه الأحسن (رغم أنه في الواقع قد يكون كذلك وقد لا يكون)، كما أن اتخاذ القرار هو مزيج من التفكير والبت والفعل..." (محمد الشكرنجي، 1967-120-121).

القرار إذا وحسب هذا التعريف، هو خاصية إنسانية دون غيره من المخلوقات الأخرى، لأنه يتصف بالاختيار الواعي والإداري من بين عدد من البدائل المتوفرة والنتائج أصلا عن التفكير المتأنى ثم البت فيه.

كما عرف أيضا بأنه "الاختيار الذي يتم عن طريق أعضاء الجماعة من بين عدد المقترحات أو الحلول البديلة المتاحة لهم" (إبراهيم عبد الهادي المليجي، 2001-193).

ويفهم من هذا التعريف كذلك أن القرار هو عبارة عن حصيلة تفاعل أعضاء التنظيم مع بعضهم البعض، فعملية صنع القرار تعني في حد ذاتها جهدا مشتركا لأكثر من فرد، حتى ولو كان القرار في صورته النهائية قد صدر من قبل فرد واحد، ولعل هذا ما يلقي الضوء على أهمية المشاركة الجماعية في صنع واتخاذ القرارات.

عن الهدف الأساسي لأي تنظيم، هو إحداث التغيير المدروس والمقصود لصالح أفراد، ولكي يتم هذا لا بد من اتخاذ بشأنه مجموعة من القرارات الملائمة والتي عن طريقها يحدث هذا التغيير المنشود. لذلك يفترض في الإداري الناجح أن يتخذ دائما القرارات الصائبة والصحيحة. بمعنى أنه يكون حاسما في قراراته، فلا يتخذها إلا بعد إعطاء نفسه الوقت الكافي لإيجاد الحقائق بعناية تامة، والنابعة من الاستشارات الجماعية والتحليلات المعمقة والقيان بتنسيق كافة المعلومات المتوفرة، ومقارنتها وتحليلها مع بعضها قبل اتخاذ أي قرار حاسم، وهو بهذا يبتعد عن اتخاذ القرارات الارتجالية و غير المدروسة بدقة، والناطقة عن معلومات ضعيفة و قليلة أو النابعة أصلا من التفكير البسيط و الساذج.

## 2-4-2 أنواع القرارات:

سبقت الإشارة إلى أن من بين أصعب وأخطر العمليات الإدارية في مجال التنظيم، تتمثل في اتخاذ القرارات "... وذلك لما يترتب عليها من توظيف للموارد البشرية والمادية ويقاس في ضوءها كفاءة الرؤساء وقدراتهم على تحمل المسؤولية والبت في الأمور، وتزداد صعوبة عملية اتخاذ القرارات كلما زاد حجم المنظمة وحساسية مهامها ومدى اتصال أهدافها بالجمهور..." (عبد الكريم أبو مصطفى، 2001، 187).

كما أن القرارات تختلف حسب الأهمية التي جاءت من أجلها، وحسب المهام والأهداف المراد تحقيقها، فهناك قرارات كبيرة ومصيرية وهناك قرارات صغيرة، وهناك أخرى روتينية معتادة، كما أن هناك قرارات تتعلق بالاختصاص، أما القرارات الكبيرة والمصيرية فيمكن أن تضرب لها مثلا، كإنشاء مؤسسة جديدة أو دمج مؤسستين مع بعضهما، أو منح مخابر بحث ( تابعة للمؤسسة) أموالا كبيرة دون التأكد من أهميتها أو فعاليتها... الخ.

في حين تكون القرارات الصغيرة مرتبطة بمسائل أقل أهمية، ومنها على سبيل المثال: تحديد أوقات الإجازات و العطل، العمل أيام الخميس والجمعة، أو نقل عامل من مكان إلى آخر، وهكذا... .

وهناك القرارات الروتينية التي تتخذ مرة بعد أخرى و باستمرار، و التي تتبع عادة وضع الخطط و طرق العمل وتطبيق القوانين.

إن هذا النوع من القرارات لا يحتاج إلى تجميع معلومات جديدة أو إحصاءات إضافية ولا إلى استشارات، لأن أغلبها يكون مكررا، كاتخاذ قرار استئجار عمال إضافيين لتفريغ سلع إضافية، أو اتخاذ قرارا للتخلص من النفايات يوميا بدلا من كل ثلاثة أيام، أو اتخاذ قرار بضرورة تقديم طلبات تتعلق باستيراد المواد الأولية اللازمة قبل عشرة أيام من نفاذها... وهكذا يضل اتخاذ عدد لا نهائي من القرارات المشابهة وفي كافة الأوقات.

أما القرارات التي تتعلق باختصاص معين، فتبنى على أساس معرفة رأي أهل هذا الاختصاص قبل اتخاذها. كمعرفة رأي العلماء والمهندسين وأهل القانون والاقتصاديين حول مشروع معين، بمعنى أن هذه الإدارة الرشيدة لا يمكنها البث في اتخاذ قرار مصيري إلا إذا كان المختصون قد حللوه ودرسوه وتوصلوا إلى تحديد وتوضيح كل جوانبه الإيجابية منها والسلبية، وهذا لا يعني أن الإداري مطالب باتخاذ قراره دون مناقشة المختص، بل يفضل أن يجتمع الاثنان مع بعضهما لمناقشة الموضوع من كل زواياه حتى تتخذ القرارات فيما بعد على دراية و تبصر.

بالإضافة إلى الذي ذكرناه، يمكن أن نضيف عوامل أخرى تتدخل قبل اتخاذ قرارات معينة ومنها؛ مراعاة النواحي الأخلاقية السائدة في المجتمع، وكذلك مراعاة العادات والتقاليد التي يؤمن بها أفراد المؤسسة، فلا يعقل أخذ قرار تنفيذي في مسألة تمس أخلاقيات وشعور هؤلاء الأفراد. أضف إلى ذلك الظروف الآنية التي تمر بها المؤسسة.

إن مسألة اتخاذ القرارات هي عملية في مجملها تدبير وتحليل واستنتاج مبني على حقائق واضحة و المهم فيها أن تكون نتيجة كل قرار متخذ، متطابقة أو على الأقل مقتربة أكثر من الأهداف المسطرة من قبل، لأن هذا الموضوع يحتاج دوماً إلى عناية أكثر وقوة تصور أكبر وإحاطة به أوسع، فالرئيس الذي يناقش مختلف المسائل مع مرؤوسيه ويعطيهم الفرصة لإبداء الرأي ويشجعهم على تقديم الاقتراحات، فإنه لا بد وأن يلاقي مساندة وتضامناً قويين منهم عند تنفيذ القرار المتخذ، بعكس الرئيس الذي لا يبالي بآراء مرؤوسيه ويتخذ قرارات بنفسه دون إعلامهم أو مناقشتهم فيها.

ونظراً لحساسية هذا الموضوع ( اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ) فقد صاغ كل من فروم و بيتون Vroom & Yetton نموذجاً سمي باسمهم "حيث يركز هذا النموذج على الدرجة التي يمكن السماح بها لمشاركة التابعين في أنشطة اتخاذ القرارات المتنوعة، وبمعنى أدق فإن هذا النموذج يتنبأ بأنواع المواقف التي تستدعي درجات متنوعة من المشاركة الجماعية... وقد ناقش نموذج فروم و بيتون فعالية القرارات حيث يمكن الحكم عليها بطريقة أفضل عن طريق معرفة مدى الجودة في القرارات ومدى قبول القرار. أما جودة القرارات فتشير إلى درجة التأثير الموضوعي للقرار على أداء العامل. في حين يشير قبول القرار إلى المدى الذي يتم عنده قبول الأفراد للقرارات وأيضاً درجة انتمائهم وولائهم لها، ولكي يتم تعظيم فعالية القرار، فإن نموذج فروم و بيتون، يقترح أن يتبنى المدير أحدى نماذج اتخاذ القرار معتمداً على الموقف الطارئ" ( أحمد عرفة وسمية شلبي، 2002 - 278).

والجدول رقم (1) يبين نماذج اتخاذ القرار .

تعريف	نموذج القرار
- يقوم المدير بصنع القرار بمفرده. يقوم المدير بالحصول على المعلومات من التابعين (المرووسين) ولكنه يقوم بصنع القرار بمفرده، ويمكنه إخبار التابعين بالموقف ويمكن عدم إخبارهم.	1P 2P
- يقوم المدير بمشاركة التابعين في الموقف كل على انفراد، ويسألهم على المعلومات والتقييم، ولا يتقابل التابعين كجماعة عمل واحد، ويقوم المدير بمفرده بصنع القرار. يتقابل كل من المدير والتابعين كجماعة عمل واحدة، لمناقشة الموقف ولكن المدير يقوم بصنع القرار بمفرده.	س 1 س 2
- المدير والتابعين يتقابلون كجماعة عمل واحدة لمناقشة الموقف، وتقوم الجماعة بصنع القرار.	ج 2

ونشير للتوضيح أن رمز 1P و 2P يرمزان لنموذجين للقيادة الأوتوقراطية.

س1 و س2 يرمزان لنموذجين للقيادة الاستشارية.

ج2 يرمز للنموذج الجماعي ( المرجع السابق، 279).

وما يلاحظ على هذا النموذج، أن كلا من واضعيه - فروم وبيتون- والمستدلين به - أحمد عرفة وسمية شلبي- لم يتبنوا أي نوع من أنواع كيفية صياغة واتخاذ القرارات حسب ما جاءت في الجدول، ومن جهتي أؤكد على أنه ورغم خضوع عملية اتخاذ القرارات لظروف مختلفة ومرتبطة بالوضعية التي توجد عليها المنظمة في أي وقت من الأوقات، إلا أن فعالية القرار لا تبدو إلا عندما يلتزم بها المرؤوسون، لأن أغلب المرؤوسين لا يتفاعلون بشكل كامل إلا مع القرارات التي ساهموا في الإعداد لها وصياغتها.

3-4-2 مراحل وخطوات اتخاذ القرارات:

## الفصل الثاني ◆ .....◆ التخطيط، مفاهيم عامة

لم أجد إجماعاً أو اتفاقاً كاملاً حول المراحل أو الخطوات العملية الخاصة باتخاذ القرارات، سواء من ناحية عددها أو من حيث مضامينها أو محتوياتها، لذا سوف أكتفي بعرض البعض منها فقط.

فهربرت سيمون Herbrt simon على سبيل المثال، يرى أن إعداد القرار يجب أن يمر بثلاث مراحل وهي:

- مرحلة البحث والاستطلاع، وفيها يتم اكتشاف ضرورة الحاجة إلى اتخاذ القرار.
  - مرحلة التصميم، وفيها يتم البحث عن البدائل المختلفة.
  - مرحلة الاختيار، وفيها يتم اختيار أفضل البدائل المعروضة.
- (إبراهيم عبد الهادي المليجي، 2001، 199).

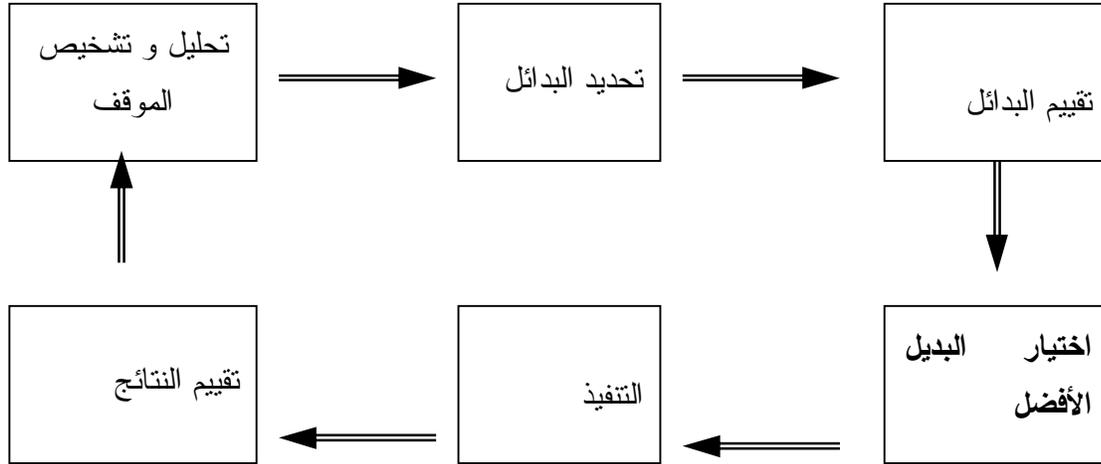
إن ما يمكن قوله حول هذه الخطوات أنها تبدو للوهلة الأولى شاملة، ولكن عندما نتمعن فيها أكثر، نكتشف أنها لا تخلو من نقائص ولم تكن شاملة. شأنها في ذلك شأن كل تفكير إنساني، الذي يتصف بعدم القدرة على الإلمام بكل ما نريد طرحه من قضايا وأفكار. فالمراحل الثلاث التي حددها "سيمون" بقدر ما هي ضرورية قبل اتخاذ أي قرار فعال، بقدر ما أغفلت مراحل أخرى لا تقل أهمية عنها، لأن من مميزات القرارات الجيدة أنها تهدف إلى حل مشاكل المنظمة بالدرجة الأولى والأخيرة، وأن حل هذه المشاكل لا يتطلب البحث فقط عن آليات صياغة وصنع القرار في حد ذاته، وإنما يجب الانتباه لما بعد صياغته، خاصة ضرورة الانتباه لكيفية تطبيقه وتنفيذه الفعلي وأيضاً متابعته، ثم تأتي بعد ذلك المرحلة الحساسة وهي تقييم نتائجه ثم تقويمه إذا دعت الضرورة لذلك. لأن من سمات القرار كذلك أنه ديناميكي غير متحجر. وعليه أفضل ذكر مراحل أخرى مضافة لتلك التي ذكرها سيمون ومنها:

- مرحلة تنفيذ القرار.
- مرحلة متابعة تنفيذ القرار، (حتى لا يبقى حبراً على ورق كما يقال).
- مرحلة تقييم نتائج القرارات المتخذة.
- مرحلة تقويم نتائج هذه القرارات والبحث عن بدائل أخرى إذا لوحظ ضعف أو نقص عليها بعد فترة محددة ( وهذه المرحلة بالذات تؤكد لنا ما سبق وأن ذكرته من أن القرار لا يجب أن يكون متحجراً وغير قابل للطعن أو التعديل أو حتى الإلغاء في حال الضرورة ).

أما علي شريف من جهته، فقد حدد خطوات اتخاذ القرار على النحو الآتي:

- تحليل وتشخيص الموقف.

- تحديد البدائل.
  - تقييم البدائل.
  - اختيار البديل الأفضل.
  - تنفيذ البديل الذي تم اختياره.
  - تقييم النتائج. كما يوضحه الشكل الموالي:
- شكل رقم (4) يوضح خطوات حل المشاكل واتخاذ القرارات. ( على شريف، 2000، 216).



أما إذا عدنا ثانية إلى هذه الخطوات بتحليل موجز، نقول أن أية منظمة أو مؤسسة هي معرضة في كل لحظة لحدوث مشاكل طارئة لم تكن في الحسبان، والتي تستدعي معالجتها باتخاذ قرارات مناسبة. ومن هذه المشاكل مثلاً:

- انعدام مفاجئ من السوق للمواد الأولية الضرورية للعمل.
  - إضراب عام للعاملين.
  - قرار سياسي مفاجئ يؤثر على السير العادي للمنظمة... الخ.
- من هنا تصبح إدارة المنظمة مجبرة على تحليل وتشخيص الموقف الجديد بوعي ودقة، من أجل إيجاد بدائل فعالة تخفف أو تقضي على الآثار السلبية التي خلفها هذا الموقف الطارئ. وبعد تحديد هذه البدائل (من المفروض) أن مرحلة اختيار البديل الأنسب للوضع الجديد، تأتي قبل تقييمه، ثم تأتي مرحلة التنفيذ. أي تنفيذ البديل المقترح ثم تقييمه فيما بعد. في النهاية وبعد مرور فترة من العمل وفق القرار الجديد الذي يفضل أن تكون في هذه الحالة قصيرة، تأتي المرحلة النهائية وهي تقييم النتائج العامة المترتبة على القرار الجديد.

مما سبق، يمكن الإقرار بأن عملية اتخاذ القرارات من قبل المديرين والرؤساء ليست بالعمل الهين والأوتوماتيكي. فحتى تكون القرارات صائبة أو على الأقل مقبولة، يقترح علينا" محمود

- الشكرجي" في كتابه إدارة المشاريع الصناعية - الإدارة الصناعية - مجموعة من التوجيهات الواجب الالتزام بها من قبل المسؤولين على المنظمات أوردتها كما جاءت.
- حاول أن تكون هادئ البال مستريح الفكر، لا تتخذ قرارا وأنت في حالة انزعاج وعصبية.
  - خذ الوقت الكافي لاتخاذ القرار.
  - ركز فرك على المسألة التي تستقر فيها.
  - أبعد كافة الأفكار الأخرى أثناء ذلك.
  - توصل إلى قلب(لب)المسألة وميز بين المسائل الكبيرة والمسائل الصغيرة.
  - أصرف الوقت الضروري على المسألة الكبيرة وقلل من ذلك كلما صغرت المسألة.
  - لا تتردد في استشارة الآخرين واستغل قوة تفكيرهم، فهذا من علامات القوة وليس من علامات الضعف كما يعتقد البعض.
  - لا تخشى الفشل، فإن الخوف من الفشل من أكبر أسباب توتر الفكر.
  - اعتمد على الخطط لوضع المسائل الروتينية، ولا تضيع الوقت في اتخاذ نفس القرارات بصورة متكررة.
  - خول مرءوسيك اتخاذ القرارات البسيطة وتلك التي تعتقد بفوائد تخويلها.
  - تجنب اتخاذ قرارات الأزمات. (بالنسبة لهذه النقطة تحديدا، فقد حاول الباحث تبيينها في الصفحة 127 من نفس الكتاب، إلى أن تجنب اتخاذ القرارات الخاصة بالأزمات لا يعني القدرة على الإفلات منها في كل الأحوال. ففي بعض الأحوال يتطلب الأمر اتخاذ قرار ملح كما هو الحال أثناء الأخطار والضرورات الملحة التي تتعرض لها المؤسسة في أي وقت من الأوقات، كانقطاع المواد الأولية الضرورية، أو تكس المنتجات في المخازن، أو اندلاع الإضرابات وغيرها...
  - فقضايا من هذا النوع، تتطلب إذن العمل السريع لاتخاذ القرارات المناسبة في وقت قصير. والذي لا يسمح لمزيد من التفكير المتأنى أو إجراء استشارات مختلفة. عندئذ يتطلب هذا الموقف الشجاعة وربما المخاطرة بتحمل مسؤولية اتخاذ القرار الفوري. وفي هذه الأثناء خاصة تظهر كفاءة وفعالية المسئول).
  - ابتعد عن المكان الذي يجبرك عن اتخاذ القرارات الارتجالية.
  - حاول إيجاد عدة حلول بديلة تساعدك على تنوع الاختيار وعند تغير الظروف.
  - العمل بالحكمة القائلة: لا تؤخر عمل اليوم إلى الغد. فلا تؤخر قرار اليوم إلى الغد، وتخلص من التردد واتخذ القرار الذي تعتقد بصلاحيته.

- لا تتوقع أن تكون مصيبا في كل الأوقات. بل حاول أن تكون مصيبا في أغلب الأوقات. (نفس المرجع ، 125-126).

## 2-5 الرقابة

تعتبر الرقابة من الوظائف الأساسية والهامة في عمل الإدارة، لأنها تهدف إلى اختبار نتائج ما تم التخطيط له من قبل، وتصحيح الأخطاء التي تكون قد وقعت أثناء التنفيذ. ومن الباحثين من يؤكد على أن الإدارة الرشيدة لا يمكن أن تكون كذلك إلا إذا تأسست على قواعد أربع من بينها الرقابة. (أما الثلاث قواعد الأخرى فهي التخطيط والتنظيم والتوجيه). إن هذا الاتجاه لا يمكن تعميمه هكذا دون تمحيص أو مناقشة. لأن هناك باحثين آخرين الذين جعلوا من هذه القواعد أجزاء فقط ضمن قواعد أخرى. وهذا ما ذهبت إليه شخصيا طوال هذا البحث. بل أكثر من هذا فقد جعلت من مصطلح التنظيم العمود الفقري الذي تنتسب به بقية الأسس أو القواعد الأخرى والرقابة إحداهما.

### 2-5-1 مفهوم الرقابة

حدد مفهوم الرقابة على أنه: "عملية يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر واستخدامها بشكل مؤثر وعملي لتحقيق أهداف المؤسسة". (إيهاب صبيح محمد رزيق، 2001-167).

يلاحظ على هذا التعريف أنه شدد على أن الهدف من الرقابة هو، تحقيق الأهداف التنظيمية عن طريق إنجاز الاستراتيجيات المحددة مسبقا، من أجل الوفاء بأي احتياجات يستوجب القيام بها بشكل جيد. وبمعنى آخر؛ تحافظ الرقابة على التوازن بين الوسائل والأهداف أو بين الجهود والنتائج، بقصد التأكد من توافق الأداء الفعلي مع الأداء المقصود والمخطط الذي يقود إلى تحقيق الأهداف. وتضمن الرقابة إنجاز العمليات الصحيحة في الوقت الصحيح وبالطريقة الصحيحة وعلى يد الأشخاص المناسبين.

في حين عرفها علي شريف ومحمد سعيد سلطان "بأنها ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة استغلال موارد المنظمة وتحقيق أهدافها". (علي شريف، محمد سعيد سلطان، 1982-334). لأن المنظمة إذا لم تقم بعد فترة معينة (الأفضل أن لا تكون هذه الفترة طويلة) بمحاسبة نفسها عن النتائج المحققة بما لديها من موارد ووسائل، فسوف لن تتمكن من المعرفة الصحيحة بمكان الخطأ بغرض تصحيحه. إذن فالرقابة وفق هذا التعريف، هي الأداة المناسبة الذي تستند عليه الإدارة لمعرفة فعالية وكفاءة الطرق التي يتم بواسطتها إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

من جهته فقد أشار هنري فايول H.Fayol، إلى أن الرقابة " تتطوي على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة. وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها. كما أنها تطبق على كل شيء ومنها؛ الأشياء، الناس، الأفعال". (جميل أحمد توفيق، 1975-376).

ما يمكن قوله حول هذه التعريفات (رغم تعددها)، هو إجماعها على أن الرقابة عملية إدارية أساسية، الهدف الرئيسي منها إعادة (في كل مرة) تقييم ما تم إنجازه وتحديد الأسباب الحقيقية لأي خطأ يكون قد وقع أثناء تنفيذ الخطط.

### 2-5-2 أهمية الرقابة:

إن أهمية الرقابة لا تخرج عن الأشياء التي تم التخطيط لها من قبل، وأن التخطيط ما هو إلا عملية تعتمد أساساً على محاولة التنبؤ بما يخبؤه المستقبل، وعلى الرغم من أن التنبؤ أصبح علماً قائماً بذاته له نظرياته ومبادئه (الاستشراف)، إلا أنه لن يصل إلى مستوى مطلق من الدقة. فلو أن الخطط التي وضعت من قبل لا تحتاج إلى تقييم أو مراجعة، ولو افترضنا أن التنظيم داخل الإدارة تم تصميمه بطريقة مثالية تضمن التوزيع الملائم للسلطة والمسؤولية، مع الالتزام الكامل من قبل العاملين بما هم مكلفون به، ولو أن المنظمة تسيطر تماماً على جميع الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة في نشاطها بما في ذلك تصرفات المنافسين، لو تحقق هذا كله (فرضاً) فإن الرقابة تصبح عديمة الجدوى والأهمية.

ومادم الواقع شيء آخر تماماً لأن المنظمة (بغض النظر عن آراء البعض) هي الإنسان، مسير أو مسير، رئيس أو مروض، لا يمكن أن يكون آلياً في تصرفاته وسلوكياته داخل التنظيم. فنراه مجداً في وقت معين وكسول في وقت آخر، محباً لعمله في لحظة، كارهاً له في أخرى. وهذا ما من شأنه أن يؤثر على التطبيق الشامل لكل ما تم التخطيط له. لذلك تصبح الرقابة من الوظائف الأساسية التي تقوم عليها المنظمة.

وهذا لا يعني التمادي في التطبيق الصارم والالصيق لهذا المبدأ، خوفاً من حدوث آثار عكسية نتيجة لذلك. وهذا ما دفع سايمون Simon «إلى انتقاد هذا المبدأ على أساس أنه يزيد من المسافة الإدارية بين الأفراد. ويضيف إلى ذلك أن مجال ومدى الرقابة يؤدي إلى زيادة الروتين "الأحمر!". على أساس أن كل اتصال بين المرؤوسين يجب أن يرفع إلى المستوى الأعلى حتى يمكن إيجاد رئيس مشترك. ويترتب على ذلك إصراف في الزمن والنقود. ويقول، أن المستويات التنظيمية تجعل السلطة الأمرة أداة إدارية لتحريك التنظيم ودفعه نحو أهدافه النهائية". (عبد الغفور يونس، 1997-145).

### 2-5-3 وظيفة الرقابة:

بعد هذا يمكن الحديث عن أن وظيفة الرقابة - في شكلها المعقول والمقبول - ترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط (وهذا ما أشرت إليه في بداية هذا العمل). لأن الإدارة الفعالة هي التي توظف مبدأ الرقابة لا بغرض الإذلال أو الحط من قيمة المرؤوسين، ولكن يكون استخدامها والالتجاء إليها يهدف تصحيح الأخطاء السابقة وتقييم ما تم تحقيقه والانطلاق ثانية نحو المستقبل.

إذن: فوظيفة الرقابة تنطوي على عملية مقارنة للتصرفات الفعلية بالخطط الموضوعة. هذه المقارنة تتطلب إجراءات تصحيحية في حالة اكتشاف انحرافات وتحليلها، لأنه من النادر جدا أن نجد توافقا تاما بين ما خطط لتحقيقه وبين ما تم تحقيقه بالفعل. لهذا تبرز الرقابة من أجل " التحقق من أداء العمل وتنفيذ البرامج وفق الأهداف المنوط بالتنظيم، ووفقا للقواعد والإجراءات والتعليمات والأوامر التي تصدر من المستويات المختلفة في التنظيم لتنفيذ ما تقدم". (فيصل فخري مراد، 1983، 166). ويتم ذلك وفقا لمعايير معينة لعل من أهمها:

- أن تقوم المقارنة لما نلاحظ أن هناك فروق بين ما تحقق وما خطط لتحقيقه.

- أن هناك فشل واضح في جانب ما يتطلب إجراء عملية تصحيح حيوية.

" إن جوهر عمليات الرقابة والضبط تقع في تقصي أسباب التباين تقصيا تفصيليا إلى أقصى الحدود، وهذا ما يؤدي إلى التحديد الدقيق للعنصر الذي يحتاج إلى المعالجة". (محمد حسن يس ومدني عبد القادر علاقي، 1973-316).

من خلال هذه المعايير "ومن واقع هذه المقارنة يصبح من الممكن تحديد ما إذا كان الأمر يحتاج إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية لإعادة مستوى الأداء إلى المستوى المخطط والمعبر عنه بالمعايير السابق تحديدها". (علي الشريف ومدحت الديب، 1985، 7).

## 2-5-4 شروط ومزايا نظام الرقابة الفعالة

من شروط ومزايا نظام الرقابة حتى تكون فعالة الآتي:

"- يجب أن يكون هيكل أو تصميم نظام الرقابة بسيطا وواضحا وبعيدا عن الغموض، بحيث يتم استبعاد المعلومات عديمة الصلة بالموضوع والاستفادة فقط من البيانات المفيدة والضرورية. علاوة على ذلك، يجب أن تكون المعلومات دقيقة وأن تغطي جميع نواحي العمل من أجل أداء أنظمة الرقابة بشكل جيد.

- يجب أن يكون نظام الرقابة المصمم قادرا على معرفة مناطق المشاكل المحتملة قبل نشوئها، للتمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل أن تصبح المشكلة خطيرة وخارج نظام السيطرة.

- يجب أن يكون النظام فعالا بشكل مؤثر ليتم في الحال نقل أي انحرافات أو معلومات للإدارة، من أجل اتخاذ القرارات بشأن هذه المعلومات دون تأخير.

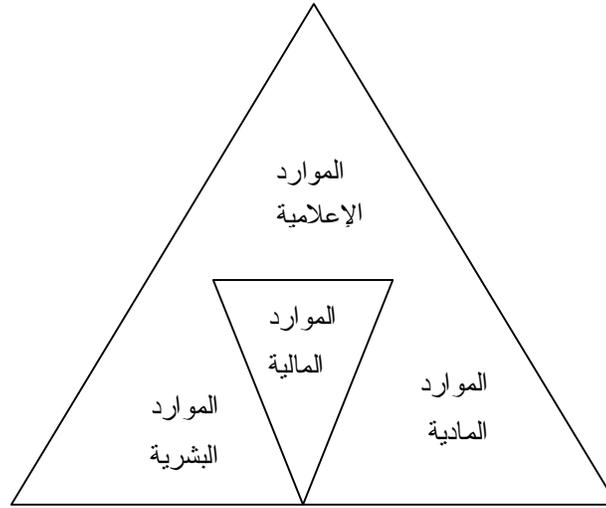
## الفصل الثاني، ◆ ..... ◆ التخطيط، مفاهيم عامة

- يجب تصميم نظام الرقابة بحيث يتم اختيار الأشخاص المناسبين للقيام بأداء النشاطات الرقابية في مجالات تخصصاتهم.
- يجب أن يكون نظام الرقابة الكلي للمؤسسة متوازنا بشكل دقيق. وبالتالي يجب إعداد برنامج الرقابة من قبل أشخاص لديهم رؤية شاملة عن المؤسسة حتى لا يعكس البرنامج محاباة مجموعة على حساب مجموعة أخرى.
- يجب أن يساند نظام الرقابة أولويات المؤسسة عموما بقصد اتخاذ الإجراءات التصحيحية للنشاط الإستراتيجي.
- يجب أن تكون الرقابة معقولة اقتصاديا، إذ يتوجب أن تكون كلفة تحقيق الرقابة أقل من الفوائد الناتجة عنه.
- يجب أن تركز الرقابة على النتائج. لأن الهدف الأساسي لعملية الرقابة هو تحقيق الأهداف وجمع المعلومات ووضع المقاييس والتعرف على المشاكل وقياس الانحرافات ورفع التقارير". (إيهاب صبيح محمد رزيق، 2001-169، 170).
- يلاحظ على هذه الشروط اقتصارها على الجوانب التقنية البحتة، والخوف هو أنه إذا أهملنا الإنسانية وعلاقتها بعملية الرقابة تكون النتيجة على العكس من الأهداف التي قامت عليها. لذلك:
- يجب أن تكون عملية الرقابة مقبولة لدى جميع أعضاء المنظمة أو التنظيم، لأن الرقابة الصارمة جدا- وكما قلت سابقا- تؤدي إلى استياء عام لدى الأعضاء، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني واضح لمعنوياتهم مما ينتج عنه أداء غير فعال.
- ومن خلال هذا، وحتى تحقق الرقابة أهدافها خدمة للتنظيم ككل يفضل:
- مساندة الإدارة العليا لجميع جوانب العملية، وهذا يعني عدم تحيزها لجانب تنظيمي وإغفال آخر، كأن توافق وتساند مراقبة نشاط وأداء العمال مثلا، وتغفل مراقبة كيفية صرف الميزانية. أو أنها تحت على مراقبة شخص معين وتغض الطرف عن مراقبة الآخر. وهكذا...
- إشراك جميع المديرين والرؤساء أثناء وضع نظام الرقابة.
- تفهم وقبول كل المرؤوسين لعملية الرقابة، وهذا بعد تحسيسهم بأن العملية لا تهدف إلى إذلالهم أو الحد من حرياتهم، بل هدفها الفعلي والحقيقي هو بلوغ أهداف المنظمة التي تعود بشكل مباشر عليهم بالفائدة.
- الحصول على المعلومات، خاصة منها السلبية في الوقت المناسب حتى يتم تعديلها وتجاوزها.

### 2-5-5 مجالات الرقابة:

يمكن التمثيل لمجالات الرقابة بالشكل الآتي:

شكل رقم (5): يوضح مجالات الرقابة



المصدر: (علي شريف، 2000-368)

يلاحظ من خلال الشكل التمثيلي أن عملية الرقابة تركز على أربعة أسس:

– الرقابة على الموارد الإعلامية:

إذ أن المعلومة الدقيقة في الوقت المناسب تعتبر أصلاً من أصول المنظمة، وبناء عليه؛ فإن الرقابة على المعلومات الغرض منها التأكد من أن التنبؤات – رأينا أنها أصل العملية التخطيطية- قد تم إعدادها بدقة وفي الوقت المناسب، وأن المعلومات التي يحتاجها المديرون في نشاط اتخاذ القرارات تصلهم في الوقت المناسب بالكمية المناسبة وبمستوى من الدقة التي يمكن الاعتماد عليها-ضمن هذا الأساس (الإعلام) يجب نقل الصورة الجيدة عن المنظمة إلى البيئة الخارجية.

– الرقابة على الموارد المالية:

يمكن اعتبار الرقابة على الموارد المالية من أهم أشكال الرقابة على الإطلاق. هذه الرقابة يمكن النظر إليها من زاويتين:

أ- الرقابة على الموارد المالية نفسها؛ من حيث تدبير القدر الكافي من الأموال اللازمة للإنفاق على نشاط المنظمة. ونقصد هنا بالقدر الكافي ألا تكون الأموال أقل من اللازم أو أكثر من اللازم، وذلك لتفادي الإسراف في الإنفاق.

ب- أما الزاوية الثانية فتتمثل في أن جميع الموارد الأخرى للمنظمة سواء المادية أو البشرية أو الإعلامية تحتاج إلى موارد مالية. لأن المخزون الزائد (من الإنتاج خاصة) يكلف المنظمة أموالاً كبيرة، ونفس الشيء بالنسبة للاختيار غير السليم للعاملين، أو التنبؤ غير الدقيق.

– الرقابة على الموارد المادية:

## الفصل الثاني ◆ ..... ◆ التخطيط، مفاهيم عامة

كما قلت في الأساس السابق، فإن الرقابة على الموارد المادية تشمل بعض النواحي ومنها الرقابة على المخزون، والهدف منها هو أن لا تكون كمية المخزون أقل من اللازم أو أكثر من اللازم، كما تشمل الرقابة على الجودة، لضمان تطابق السلع المنتجة لمستويات الجودة المحددة لها. وهناك أيضا الرقابة الفنية على الآلات والتي تستهدف استخدام الآلة المناسبة بما يتفق مع نوع وحجم العمل المطلوب.

— الرقابة على الموارد البشرية:

ويتضمن هذا النوع بعض الأنشطة التي تقوم بها الإدارة مثل:

- التوفيق في اختيار العاملين.

- ضرورة وضعهم في الأعمال المناسبة لهم، مع تدريبهم بشكل دوري كلما دعت

الضرورة إلى ذلك. بالإضافة إلى تقييم أدائهم بين الفينة والأخرى.

" ولكن كل هذا يجب أن لا يتعدى الحدود المعقولة والمقبولة للرقابة - وهذا ما أشرت إليه من قبل - لأن الرجل في عمله يعمل بنفس الدوافع والاحتياجات والرغبات التي تدفعه في المجالات الأخرى ".

وهذا ما قالته الأسترالية ماري فوليت Mary Folett، لأن التنسيق وليس التخويف هو جوهر الإدارة الجيدة. (وليام روث، 2001-46).

وقد تخطيء المنظمات كثيرا عندما تمارس قدرا مبالغا فيه من الرقابة على العاملين، فالعاملون قد يقبلون قدرا معينا من الرقابة على أعمالهم، ولكنهم في نفس الوقت يطالبون بدرجة معينة من الاستقلال وحرية التصرف، مثال ذلك أنهم يقبلون أن تحدد الإدارة ساعات العمل وكمية المنتجات التي تقابل ساعات العمل، ولكنهم يرفضون أن تتدخل الإدارة في شؤونهم الخاصة كمرقبة نوع أكلهم أو طريقة لباسهم وما إلى ذلك. وهذا ما يجعلني أقول أن المبالغة في الرقابة والاهتمام بالجزئيات يتساوى مع التهاون التام فيها.

### 2-6 الأداء:

إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه كل المؤسسات والمنظمات على اختلاف مستوياتها وإمكانيتها - والذي سبق وأن أكدنا عليه أكثر من مرة - وهو تحقيق جميع الأهداف التي قامت من أجلها هذه المؤسسات وبمعدلات عالية من الفعالية والكفاءة في العمل. وذلك بواسطة تكليف الأفراد الأكفاء اللازمين للقيام بالأعمال المختلفة وتوفير لهم الجو الملائم الذي يحفزهم على أداء تلك الأعمال بفعالية أكبر. فالأداء إذن يعبر عن "...درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة

المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد." (راوية حسن، 2001-209).

ومن جهة ثانية يمكن تحديد الأداء الوظيفي على أنه "... الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، إدراك الدور أو المهام .

ويشير الجهد الناتج عن حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته. أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضرورة توجيه جهوده في العمل من خلاله. وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف الإدراك .

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا فائقة وتكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين. فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح. وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض. وهناك احتمال آخر، وهو أن الفرد قد تكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول لا يبذل جهدا كبيرا في العمل، فيكون أداءه منخفضا. ( نفس المرجع السابق، 210).

ومنه يمكن القول أن عنصر الأداء "... يمثل المقياس الأساسي للحكم علي فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات... ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات. زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير، ولإجراء تغييرات في تركيبة المنظمة ولتصميم الوظائف" ( أندرو سيزلاقي و مارك جي والاس 1991-38 ).

ولكن ما يلاحظ في الواقع، هو أن توفير الجو الملائم لأداء الأعمال داخل المنظمات لا يعد سببا كافيا في جميع الأحوال على أن الأفراد سوف يؤدون أعمالهم بالفعالية والكفاءة المطلوبة فعلا، لذلك ينبغي أن تم عملية تقييم الأداء الشخصي في محاولة للتحكم على مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية، وبالتالي تصبح نتائج التقييم أساسا للتقويم ولاتخاذ القرارات الملائمة لما يجب فعله فيما بعد .

وقد أثبتت التجارب وجود فروق واختلافات بين الأفراد، فهي ظاهرة عامة تلاحظ دائماً في جميع نواحي حياتهم. ولهذه الفروق تأثيرها على صلاحية الفرد للعمل وعلى حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه، وجودة أدائه واستمراره في العمل أو تركه. ونظراً لوجود هذه الفروق كان لا بد من التعرف على طريقة أداء العاملين وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

ويقصد بتقييم الأداء، دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات الفرد المستقبلية وتحمله لمسؤوليات أكبر عن طريق ترفيقه لوظيفة أخرى أعلى.

يلاحظ أن هذا المفهوم الخاص بتقييم الأداء، قد ركز على نقطتين:

- الأولى: أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية ثانية.

- الثانية: أن التقييم يشتمل على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (أي في الوقت الراهن) من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

إذن يمكن النظر إلى تقييم أداء العاملين على أنه جزء أساسي من عمل المنظمات الحديثة، كما أنه يتصف بالاستمرارية لأنه يحدث طول الوقت. أما من وجهة نظر العامل فإن تقييم أدائه يحقق له هدفين:

- تقييم الأداء ومدى النجاح في العمل الحالي.

- تحديد إمكانيات النمو والتقدم (الترقية) بالنسبة للفرد، (علي السلمي، 1985-328).

كما وصف تقييم الأداء على أنه مرحلة من مراحل العملية الرقابية للإدارة التي تبدأ بتحديد الأهداف ثم وضع الخطة أو برنامج زمني لتحقيق هذه الأهداف، ثم بوضع تنظيم شامل لهذه المؤسسة تجزأ بموجبه الخطة العامة إلى خطط فرعية، يكلف كل قسم من أقسام المصنع الإنتاجية بتنفيذه وتأتي بعد ذلك عملية الرقابة على تنفيذ هذه الخطط والتي تركز على عملية تقييم الأداء. (حسن جهاد فليح، 1980، 16).

من هنا يمكن اعتبار عملية تقييم الأداء على أنها نشاط تقوم به المؤسسة بغية قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المحددة من قبل، ثم تقدير الانحرافات بين النتائج هذه والأهداف الموضوعة مسبقاً، مع تقصي أسبابها والبحث في طرق علاجها واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات.

لذلك نلاحظ أن عملية تقييم الأداء قد حظيت باهتمام كبير من جانب المؤسسات الإدارية المختلفة، وحتى تكون عملية تقييم فعالة، لا بد من التعرف والإلمام بسائر العمليات الإنتاجية والوقوف مع العلاقات الاقتصادية التي تربط بين مختلف مراحل الإنتاج، والتوصل إلى تحديد خصائص النشاط الإنتاجي الذي تمارسه المؤسسات، وكذلك التعرف على مستويات العاملين في

مراحل التشغيل المختلفة تمهيدا للوصول إلى الإجراءات العلاجية اللازمة لتلافي النقص والقصور في الأداء. ومن ثم العمل على الوصول إلى الأداء الأمثل كطريق لاستمرار نجاح المؤسسة في المستقبل.

وفي المفهوم الحديث، لم يعد ينظر إلى تقييم الأداء على أنه الحكم عند نهاية مرحلة العمل لتقدير نتائج الجهود في الفترة السابقة، وإبداء الرأي في القدرات واقتراح الثواب أو العقاب أو التعديل في العمل أو العاملين أو التنظيم أو طريقة العمل، وإنما يعني الاهتمام بزيادة قدرات الأفراد وتحفيزهم لاقتراح تحسينات على العمل، والمشاركة في وضع مستوى الأداء الأمثل. أي أن النظرة الحديثة لتقييم الأداء أصبحت تركز على النظرة إلى المستقبل أكثر من الارتكاز على الماضي. وتعتبر العملية الدورية للتقييم بمثابة وقفة تأمل واستفادة من ظروف وخبرات سابقة للاستعداد لمرحلة قادمة، تعباً لها كل الطاقات والإمكانات ودفعها لتحقيق أحسن النتائج الممكنة.

### 1-6-1 أهمية تقييم الأداء في المؤسسات الإنتاجية:

بالإضافة إلى كون هذه العملية ضرورية إذا أرادت المؤسسات بلوغ أهدافها، وعدم ترك المجال للعمل الارتجالي والغموض الذي يلفها، فهي أيضا عملية أساسية للتنمية الشاملة ليس فقط للمؤسسة وحدها بل وللمجتمع ككل. لأن التزام كل المؤسسات بهذا المبدأ يعني نجاحها في المجتمع. لأن كل المؤسسات على اختلاف أحجامها وأدوارها مترابطة ومرتبطة ببعضها البعض، فكل واحدة تؤثر في الأخرى وكلها تؤثر في التنمية الاجتماعية الشاملة.

بالإضافة إلى هذا وذاك، فإن عملية تقييم وتقويم الأداء ترتبط أساسا بالاستخدام الأمثل للمواد المتاحة، لأن هناك علاقة ترابطية بين التخطيط لاستخدام هذه الموارد وبين تقويم الأداء. على اعتبار أنه المرحلة التي تكشف للمسؤولين عن المؤسسات، مدى الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة لتحقيق الأهداف الموضوعة مسبقا من خلال نشاطها وفعاليتها المختلفة.

وهنا يجب الإشارة إلى نقطة أعتقد أنها مهمة، وهي أن لا يقتصر عمل المنظمة على الأشياء المتاحة لتحقيق الأهداف فقط، بل يتعداه إلى الطموح من أجل تحقيق ما هو أكبر وأبعد من تلك الأهداف المسطرة، عن طريق استغلال كل الموارد استغلالا أمثلا. كما أن عملية التقييم يمكن النظر إليها على أن لها فوائد كثيرة سواء بالنسبة للعاملين أنفسهم أو بالنسبة للمؤسسة ككل.

○ أهمية التقييم بالنسبة للموارد البشرية (العمال):

يساعد التقييم تعريف العمال على نواحي القصور في أدائهم، فيعطي لهم الفرصة لتفاديها في المستقبل. وأيضا التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة، وبالتالي العمل على تجنبها.

- أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة:  
أما فيما يخص المؤسسة فإن للتقييم فوائد كثيرة. حيث يستفاد من نتائج التقييم في إعداد سياسات موارد بشرية جيدة وواقعية ومن أمثلة ذلك:
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للترقية، لأنه يساعد الإدارة على اختيار أنسب المرشحين أو أكفأ الأشخاص لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي.
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها، فالمفروض أن سياسة الاختيار والتعيين الناجحة هي التي توفر الشخص المناسب الذي يؤدي عمله بنجاح. وإذا ثبت أن بعض أو معظم العاملين الذين عينوا في وظائف معينة منخفضي الكفاءة، كان معنى ذلك أن طرق الاختيار والتعيين لم تكن سليمة أو موفقة، لأنها لم تكن قادرة على فرز الشخص المناسب.
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء الموارد البشرية على تحسين علاقات العمل في المنظمة، فهو يولد شعورا بالراحة والطمأنينة بين العاملين بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أداءهم. وإن إدارة المنظمة تفرق في المعاملة بين العاملين المجتهدين في أعمالها والمنضبطين في سلوكهم وتصرفاتهم. ولكي يتحقق رضا العاملين عن عملية التقييم، يجب تكوين إحساس لديهم بأن التقييم لا يهدف إلى تصيد(اصطيا) الأخطاء، وإنما هدفه هو مساعدة المرؤوسين على تحسين معدلات أدائهم.
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء الموارد البشرية على إعداد سياسة جديدة وجيدة لتدريب العاملين وتنمية قدراتهم، حيث يتم من خلالها إعداد البرامج التدريبية بناء على نقاط الضعف في أداء العاملين.
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الأداء على إعداد سياسة فعالة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة وصحيحة عن أداء العاملين ونقاط القوة والضعف فيهم، وهذا بدوره يحسن من فعالية وكفاءة العملية الرقابية داخل المنظم.
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء الموارد البشرية أخيرا ، على احترام نظام العمل وقواعده. لأن شعور الشخص العامل بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته، سوف يجعله أكثر التزاما وحرصا على قواعد العمل الموضوعية. (صلاح عبد الباقي، 2000\_286).

#### 1-6-1 طرق تقييم الأداء:

بالعودة لما كتب حول هذا الموضوع، سنجد هناك العديد من الطرق والوسائل المستعملة في عملية تقييم الأداء. وسأكتفي هنا بذكر ما يأتي:

- طريقة تحديد وضع الأهداف. (أو ما يعرف بالإدارة بالأهداف) سأعود لهذا الموضوع لاحقاً.
- طريقة التوزيع الإجمالي.
- طريقة المقارنة بين العاملين.
- طريقة الميزان المتدرج.

#### 1-1-6-1 طريقة تحديد وضع الأهداف:

تستخدم هذه الطريقة في مجال تقييم الأداء بدرجة كبيرة من طرف الأفراد المتخصصين والإداريين. وهناك مسميات متعددة تطلق على هذا المدخل ومنها: الإدارة بالنتائج، إدارة الأداء، أو تخطيط العمل أو برنامج المراجعة... (راوية حسن، 2001، 213).

كما تعتمد على أساس أن العبرة بالنتائج، وهذا يعني أن الذي يقوم بعملية التقييم (وغالبا ما يكون الرئيس المباشر أو المشرف). لا يلتفت إلى سلوك الأفراد ولا إلى صفاتهم الشخصية، بل يهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج في فترة محددة. وتقوم هذه العملية على عدة أسس منها:

\_ تحديد الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها. ومن خلالها يجتمع الرئيس مع كل مرؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها، وتحديد المدة التي ستتحقق فيها.

\_ إعطاء فرصة للفرد حتى يحقق هذه الخطة التنفيذية.

\_ عند نهاية المدة المتفق عليها أو عند تقييم الأداء، تتم مقارنة النتائج الفعلية، (أي التي تم تحقيقها فعلا)، بتلك التي تم وضعها في بداية المدة، ثم تحديد الانحراف عن التنفيذ إيجابا أو سلبا، ويتوقف نجاح هذه الطريقة على درجة إلمام المرؤوس بعمله وكذلك على درجة دافعيته للعمل.

- تحديد وضع أهداف جديدة للمستقبل. (أحمد ماهر، 2001-302).

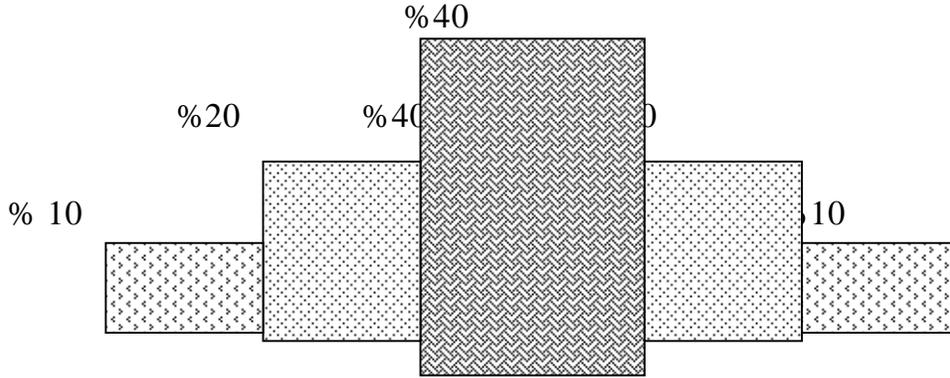
#### 1-1-6-2 طريقة التوزيع الإجمالي:

تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمرؤوس معين دون ما وجه حق، لذلك تلزم بعض المنظمات، الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات على الأفراد بما يتماشى والتوزيع التكراري العادي (صلاح عبد الباقي، 2000-303). ويسمى هذا التوزيع عند بعض الكتاب -بالتوزيع الطبيعي- وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس، وتأخذ نسبة الناس في

## الفصل الثاني ◆ التخطيط، مفاهيم عامة

الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة، سواء بالارتفاع أو الانخفاض. كما يبينه الشكل الموالي.

والشكل (6) يوضح نظاما تتبعه كثير من المنظمات عند استخدام طريقة التوزيع الإجباري.



ومن هذا الشكل يلاحظ أن على الرئيس المباشر توزيع عدد الأفراد المتاحين لديه في القسم على هذه الدرجات، فعلى افتراض أن لديه 20 عاملا (مجموع كلي)، فإنه سيعطي 2 منهم تقدير ممتاز، أي بنسبة 10% من المجموع الكلي. و4 منهم تقدير جيد جدا، أي بنسبة 20% و8 تقدير جيد أي 40%. 4 تقدير متوسط، أي 20%. و2 بتقدير دون المتوسط، أي 20%.

إن من بين المشاكل التي تعترض تطبيق هذه الطريقة، هي عدم القدرة على تطبيق التوزيع الإعتدالي (أو الطبيعي) في حالة العدد الصغير من الأفراد المراد تقييم أدائهم. لأن بعض الأفراد لن يقيم أدائهم بطريقة دقيقة، (راوية حسن، 2001-228). لذلك تلجأ بعض المنظمات لحل هذه المشكلة بالاعتماد على هذه النسب بشكل تقريبي، واعتبارها وسيلة للاسترشاد لا غير.

### 1-6-1-3 طريقة المقارنة بين العاملين:

حسب هذه الطريقة فإن لكل فرد فرصة في أن تتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، حيث يتم تقييم العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج (ثنائيات)، ويتم وضع كل موظف في مجموعة مع موظف آخر ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل من الآخر، وجمع هذه المقارنات سوف يتم التعرف على ترتيب العاملين بشكل تنازلي وذلك حسب أدائهم العام وحسب المقارنات التي تمت. " وغالبا ما تستخدم المعادلة الآتية في تحديد عدد المجموعات الثنائية:

ن(ن-1)

## الفصل الثاني ◆ التخطيط، مفاهيم عامة

2- حيث ن هي عدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم، وعلى هذا إذا كان لدينا 5 أفراد، نرسم إليهم بحروف ا- ب- ج- د- هـ فإنه يصير تكوين عشر (10) مجموعات على الشكل الآتي ( وذلك وفقاً لمبدأ الثنائية):

أ ب، أ ج، أ د، أ هـ.

ب ج، ب د، ب هـ.

ج د، ج هـ.

د هـ.

ويكون دور المشرف ( القائم بهذه العملية) هو مقارنة كل ثنائية، مثلاً أ ب وتقرير من الأفضل في هذه المجموعة، وهكذا يتكرر هذا بالنسبة لكل المجموعات الأخرى، ثم يتم تلخيص الموقف بالنسبة لكل فرد كالاتي:

جدول رقم (2) يوضح طريقة المقارنة بين العاملين.

ترتيبه	عدد المرات التي ذكر فيها أنه الأحسن ضمن مجموعته	الفرد
3	3	أ
1	4	ب
3	2	ج
2	3	د
4	1	هـ

من خلال الجدول ومن خلال المجموعات الثنائية يتضح أنه بمقارنة كل عامل مع الآخر، فإن العامل الذي يحمل حرف (ب) قد ذكر على أنه الأفضل في أربع مرات، وبالتالي فهو يعتبر الأفضل بالنسبة لباقي الأفراد الآخرين وهكذا.... وإذا رجعنا إلى المعادلة السابقة، ن(ن-1)

2

والخاصة بكيفية تقييم أداء العمال بطريقة المقارنة بينهم. فيصبح تطبيقها على المثال المذكور أعلاه كالاتي:

$$5 \frac{(4)}{2} = \frac{20}{2} = 10 \text{ وهذا يمثل عدد المقارنات.}$$

## الفصل الثاني ◆ التخطيط، مفاهيم عامة

لكن العيب الأساسي لهذه الطريقة، هو أن فعاليتها محدودة إلى حد كبير بعدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم. فإذا كان هذا العدد 25 عاملاً مثلاً، لكان على المقيم (المشرف) القيام بـ 300 مقارنة، وإذا كان العدد 30 لأصبح عدد المقارنات 435. أي أن زيادة 5 أفراد فقط تتطلب زيادة 135 من عدد المقارنات وهكذا... (علي السلمي، 1985-335). لذلك فإن أهمية هذه الطريقة لا تظهر إلا في المؤسسات قليلة العدد.

### 4-1-6-1 طريقة الميزان المتدرج:

يعد هذا الأسلوب من بين أقدم الأساليب التي استخدمت في عملية تقييم الأداء وأبسطها، وميزان التدرج هذا يتخذ عدة أشكال، فقد يكون التدرج باستخدام الأرقام من 1 إلى 3 أو من 1 إلى 5 أو من 1 إلى 7 وهكذا... وغالباً ما يحتوي المقياس المتدرج على عبارات تصف الأداء الذي يقوم به العامل، ومن هذه العبارات مثلاً:  
ممتاز، جيد جداً، جيد، متوسط، ضعيف...  
وبعد تحديد هذه العبارات تأتي مرحلة تحديد المعايير التي بواسطتها يتم تطبيقها واستخدامها في عملية التقييم. والجدول الموالي يوضح هذه الطريقة أكثر.  
جدول رقم (3) يوضح كيفية تطبيق طريقة الميزان المتدرج على أداء عامل معين.

المعيار	ممتاز (5)	جيد جداً (4)	جيد (3)	متوسط (2)	ضعيف (1)	مجموع النقاط
حجم العمل المنجز		X				4
نوعية العمل	X					5
المواظبة				X		2
المبادرة					X	1
العلاقة مع الآخرين					X	1
المجموع	5	4		2	2	13

يلاحظ من خلال هذه الطريقة أنها تتسم بنوع من السهولة في عملية التقييم، بالإضافة إلى أنها يمكن أن تكون أكثر دقة وموضوعية، بشرط أن تحدد المعايير التي سيقوم على أساسها العامل بشكل دقيق وسليم.

كما يلاحظ أيضاً من خلال الجدول، أن العامل المفترض تقييم أداءه ورغم أنه تحصل على العلامة الكاملة (5/5) المعبرة عن نوعية العمل المنجز وبالمواصفات المطلوبة. إلا أن علاقته مع

الآخرين وكذا مبادراته كانت ضعيفة، ويفهم من هذا أن عملية التقييم عملية إنسانية بحثة، فالقائم عليها هو الإنسان والخاضع لها هو الإنسان كذلك، فهي إذن ومهما حرصنا تبقى نسبية.

#### د - نتائج التقييم ما بين السرية والعلانية:

إن السؤال الذي يطرح نفسه بعد إتمام عملية التقييم هو: هل يفضل إعلام العمال بنتائج التقييم أم لا؟. وللإجابة عليه، تفضل بعد المنظمات سرية تقارير تقييم الأداء وعدم إخبار العاملين بنتائج التقييم. وذلك لأنه أمن من حيث عدم خلق مشاكل في علاقات المشرفين والمرووسين وفي علاقات الزملاء ببعضهم البعض. لذلك تميل المنظمات الأمنية العسكرية إلى إتباع هذا الأسلوب لما يوفره من تلك المزايا. إلا أن هناك منظمات أخرى تفضل إخبار المرووسين بنتائج التقييم، وذلك لأسباب عدة لعل من أهمها:

- المرووس يود أن يعرف مستوى أدائه.
  - يود معرفة رأي رئيسه المباشر في عمله.
  - يود الارتقاء بمستوى أدائه في المستقبل لما يعرف مستواه الحالي.
  - كما أن العلانية تشجع جو التفاهم والتعاون والوضوح داخل العمل.
- ( أحمد ماهر، 2001 - 305-306 ) .

لذلك يمكن التأكيد على أن إعلان هذه النتائج وعدم تركها سرية، قد يكون فعلا وسيلة هامة في زيادة المنافسة بين العاملين من أجل تحقيق أفضل النتائج في مجال العمل، بشرط أن المتفوقين منهم يثابون بشكل صريح وملموس.

#### 1-6-2 صعوبات تقييم الأداء:

من الطبيعي وكأي عمل اجتماعي، أن تعترض المنظمات مشاكل و صعوبات أثناء قيامها بعملية تقييم عمالها. ومن هذه الصعوبات ما هو مرتبط بطريقة التقييم نفسها، كصعوبة تحديد هذه الطريقة وفعاليتها - وهذا ما أشرنا إليه سابقا - أو عدم دقة درجات التقييم، كقولنا مثلا: أداء هذا العامل جيد، وأداء ذلك سيئ .

لكن المشكلة هي، هل أن حكمنا على الأداء الجيد نابع من كون هذا العامل لا يتغيب؟ أو لكون علاقته مع رؤسائه وزملائه طيبة؟ أم لأنه يقوم بأداء عمله على أكمل وجه؟ إذا كان هذا هو الحال فقد نجد من جهة ثانية أن عاملا ما قد يكون مشاكسا وكثير المشاكل داخل المؤسسة، ولكن يحقق أهدافه في الوقت المطلوب وبالنوعية المرغوبة، بالإضافة إلى كونه كثير التغيب ولكنه يمتاز بحسن التدبير وسرعة البديهة والاستيعاب وغيرها...

إذن فعلمية التقييم لا يمكن أن تكون نزيهة وصادقة بصورة مطلقة حتى وإن أردنا إلى ذلك سبيلا.

أما الصعوبة الثانية، فتتعلق بالمقيم نفسه (المسئول) ومنها على سبيل المثال :

- أن بعض المسؤولين يكونون متشددين مع مرؤوسيهـم إلى أقصى درجة .
- والبعض الآخر يكون متساهلا إلى درجة عدم التمييز بين العامل المجد في عمله والآخر الذي لا يبذل أي جهد أثناء تأديته لهذا العمل.

-كذلك التحيز الشخصي الذي يبدو من المسئول، حيث ينحاز لعامل دون آخر نتيجة لعدة اعتبارات، قد يكون من بينها: القرابة، أو الصداقة، أو المحاباة، أو الجنس أو حتى نتيجة للشكل الخارجي للمقيـم (العامل).

وللتغلب على هذه الصعوبات تورد بعض النصائح كما حددها -أحمد ماهر في كتابه إدارة الموارد البشرية 2001- 310، على النحو التالي:

يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء، وهي التي تمس نواتج الأداء، ثم سلوك الأداء. وأقلها موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية (للعامل).

يفضل أن تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها.

يجب أن تستند المعايير الموضوعية على دراسة لطبيعة العمل.

يجب أن تأخذ المعايير أوزانا نسبية مختلفة، استنادا على علاقتها بالأداء.

يفضل استخدام عدة نماذج (أو ربما طرق) للتقييم، وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية.

يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرون على استخدام طريقة التقييم والنماذج المتبعة في

التقييم، وأن يتدربوا على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم - والتي ذكرنا من

بينها، التشدد المفرط، التساهل المفرط، التمييز على أساس القرابة أو الجنس... - .

يفضل أن يشترك أكثر من مستوى رئاسي في التقييم، ويفضل أن يكون مستويين: الرئيس

المباشر ثم الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر، وذلك لإضفاء الحياد والموضوعية

والرقابة في عملية التقييم.

يفضل أن تكون نتائج التقييم علانية، أي أن تعلن لكل مرؤوس.

يجب أن يمنح العاملون الحق في التظلم من نتيجة التقييم(أي تقديم شكوى والانتقادات لهذه

النتائج).

يجب أن يكافأ الرؤساء الذين يستوفون عمليات التقييم لمؤوسهم بشكل كامل وسليم (وهذا حتى نضمن نزاهة و موضوعية القائم بالتقييم).  
يجب أن يكون لتقييم الأداء استخدامات واضحة ومحددة ومفيدة، وإلا فمن الأفضل عدم استخدامه على الإطلاق.

وعلى ضوء هذه "النصائح" يمكن تقديم تعقيب بسيط وهو؛ أن "الناصح" وعلى الرغم من أنه حاول الإلمام بجميع الوسائل والمعايير التي تساعد على تقييم موضوعي ونزيه، إلا أن الغموض في هذه النصائح يبدو في مفهوم ونوعية المعايير التي يجب مراعاتها عند عملية التقييم. ومنه يمكن فهم المعايير على أنها تلك المقاييس التي تتم على أساسها عملية المقارنة. أي مقارنة الأداء الفعلي للفرد بالمعيار المحدد للحكم على مستوى أدائه. فبدون وجود معايير أداء محددة مسبقاً، لا يمكن لعملية تقييم الأداء أن تكون فعالة. ففي الأعمال الإنتاجية مثلاً يمكن لمعايير الأداء أن تكون كمية، كإنتاج كمية معينة من السلع في وقت محدد، أو بلوغ درجة جودة محددة أو القدرة على التقليل في الإنفاق أو التكاليف ... .

أما في الأعمال الإدارية وفي كل الوظائف التي تعتمد بدرجة كبيرة على القدرات الذهنية، فإن الأداء لا يعبر عنه بالكمية أو النوعية، أي أن المعايير المستخدمة ليست معايير نواتج الأداء، وإنما المعايير التي تستخدم في التقييم هنا هي معايير سلوك الأداء ومعايير الصفات الشخصية. ومن أمثلة معايير سلوك الأداء نجد:

- طريقة إدارة الاجتماعات.
  - القدرة على إدارة المرؤوسين.
  - الحضور الدائم وعدم التغيب عن أوقات العمل.
  - القدرة على حل ومعالجة تظلمات وشكاوى المرؤوسين.
  - العمل بالمشورة والتعاون مع الآخرين.
- بالإضافة إلى هذه المميزات، يمكن إضافة صفات أخرى نابعة من شخصية الإداري نفسه ومنها:
- حبه العمل الذي يقوم به.
  - امتلاكه لروح الإبداع والمبادرة.
  - سرعة البديهة لديه.
  - التأقلم مع الظروف الطارئة وغير المحسوبة.

إن الخلاصة التي أود الوصول إليها حول هذا الموضوع، هي أن مبدأ التقييم الفعال يعتبر عملية ضرورية لأيئة منظمة ترغب في البقاء وتحقيق أهدافها جميعاً. لأنه في النهاية يساعد على معرفة صلاحية وملائمة الطرق المختلفة المتبناة للعمل، ومدى فعالية خدمات معينة لمقابلة أو

مجاوبة مشكلات معينة، بمعنى آخر فإن عملية التقييم يقصد بها تحديد النتائج والآثار المترتبة عن العملية التنظيمية ككل، ومقارنتها بالأهداف الأصلية التي كان ينتظر تحقيقها. أما فيما يخص العاملين، فإن عملية التقييم تهدف إلى الحكم على مدى التوافق بين خصائص وصفات الفرد من جهة، وبين خصائص العمل الذي يقوم به من جهة أخرى. فالإدارة لما تتعرف بموضوعية على أداء كل فرد، يمكنها اتخاذ الإجراءات والقرارات اللازمة التي تتعلق بزيادة الأجر ومنح المكافآت المحفزة وعلى رأسها الترقية إلى وظيفة أعلى، مما يكون لدى العامل الرغبة في مضاعفة الجهد للفوز بما يرغب فيه. وقد يكون التقويم إما وفق فترات محددة (أسبوعيا أو شهريا أو سنويا) وذلك تبعا للمدى الذي يستغرقه المشروع، أو تقريبا نهائيا بعد انتهاء المدة المخصصة للمشروع القائم.

وما يلاحظ عموما على مؤسساتنا الوطنية أنها لا تولي الأهمية اللازمة لهذا المبدأ، فهي وإن اعتمدته كوسيلة إدارية لمحاولة معرفة درجة تقدم الأعمال المنجزة من طرف عمالها، إلا أنها غالبا ما لا تطبق من أجل ذلك إجراءات مضبوطة وموضوعية. فالسائد هو إعطاء درجات جزافية بعد فترات معينة (وغالبا ما تكون سنوية)، أو منح أعلى الدرجات لمن ليس أهلا لها بالفعل نتيجة تدخل العوامل الذاتية للمسئول على هذه العملية، كاعتماد عامل القرابة أو الصداقة أو اتجاه ما أو المحاباة إلى غيرها...، مما يفرغها من محتواها فتصبح عرضة للانتقاد والتذمر عوض القبول والرضا.

### 3- مزايا التنظيم وخصائصه:

بعد أن تعرضت في الجزء السابق إلى بعض "المبادئ" التي يعتقد بأنها ضرورية لكل تنظيم فعال، ومنها على سبيل المثال؛ التخطيط وتقسيم العمل، الاتصال وعملية اتخاذ القرارات، الرقابة وعملية تقييم الأداء... ورغم أنني مدرك بأن هذه "المبادئ" المحددة لن تكون في منأى عن النقاش وحتى النقد. فقد رأيت أنه من المفيد أيضا التعرض إلى بعض مزايا التنظيم وخصائصه، حسب ما ورد في كتاب - نظرية التنظيم - (للأستاذ عمار بوحوش).

#### 3-1 مزايا التنظيم: يمكن حصر هذه المزايا في النقاط الآتية:

- الدقة في العمل: وهذا يعني عدم ترك المجال واسعا أمام العمل العشوائي والارتجال في الأداء.
- السرعة في التنفيذ: وهذا لا يعني التسرع، بل ضرورة الإحاطة بجميع جزئيات العمل المزمع القيام به قبل وضعه موضع التنفيذ.
- إزالة الغموض: من مزايا التنظيم الفعال، عدم القيام بأعمال غير مدروسة بوعي وموضوعية، حتى تصبح ذات منطلقات معلومة وأهداف محددة بدقة مسبقا.

## الفصل الثاني ◆ التنظيم، مفاهيم عامة

- الكفاءة والمعرفة التقنية: ولهذا يمكن الاحتكام للمقولة الشهيرة "الرجل المناسب في المكان المناسب" بمعنى أن توكل الوظائف والهام لذوي الخبرة والكفاءة لأداء الأعمال التي تتطلب معرفة بالوسائل التقنية المستخدمة في العمل.
- الاستمرارية في العمل وعدم توقف النشاط بعد حصول أي تغيير في القيادة: لأن من طبيعة المنظمات أنها أنشئت لكي تبقى. فهي إذن "لا تزول بزوال أو تغير الرجال".
- الانتظام في العمل: لن يحصل هذا إلا إذا قامت المنظمات على مبدأ التخطيط المدروس بعناية، فبواسطة التخطيط الفعال يمكن إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف أولاً بأول.
- إتباع السلم التصاعدي في السلطة: وهذا لا يعني بالضرورة الخضوع للنظام البيروقراطي الجاف، الذي لا يترك المجال مفتوحاً لحرية المبادرة. بل إن هدف هذه الميزة، هو تحديد المسؤوليات حتى يسهل تقويم وتقييم الأعمال المنجزة.
- ربح الوقت وتخفيض نسبة التكاليف: وهنا نعود لما قلناه في الميزة الثانية، وهي ضرورة الإسراع في إنجاز المهام أو البرامج، لأن الوقت الضائع يؤدي إلى زيادة تكاليف الإنتاج.
- 2-3 خصائص التنظيم: إن نجاح أي عمل تنظيمي (في الواقع) يتوقف على طبيعة العمل المخطط له والذي تم إنجازه. وكذا الطرق والأساليب التي تشكلها المنظمات لتحقيق أهدافها بغية المحافظة على بقائها واستمرارها. ومن بين الخصائص الواجب على المنظمات التميز بها، والتي تحقق لها القوة والحيوية في أداء وظائفها وتلبية رغبات أفرادها (حسب رأي الأستاذ عمار بوحوش، نفس المرجع) نجد:
- التسلسل الإداري: الذي هو في الحقيقة عبارة عن تنسيق محكم للعمل، وتوزيع مدروس ومخطط لتقاسم السلطات والمسؤوليات وتنفيذ العمليات، كل وفق اختصاصه ووفق السلطات المخولة له.
- قوانين العمل: وهي القوانين التي يبني عليها العمل ويتعود الأفراد على إتباعها في كل شيء يقومون به. وسواء كانت إجراءات العمل رسمية يسمح بها القانون، أو غير الرسمية وليس لها صفة الشرعية والإلزام، فإنها تسهل القيام بالواجبات حسب القوانين المتعارف عليها. إذ أنه من غير المعقول مراجعة المسؤولين وإهائهم عن عملهم وطلب موافقتهم على كل عمل ينبغي إنجازه.
- القيام بالمراقبة: وهذا يعني ضرورة التأكد من أن هناك تطابقاً بين الخطط الموضوعية وطرق تنفيذها وتحقيق الأهداف. لأن المنظمة الديناميكية هي التي تعتمد الرقابة لتصحيح الأوضاع سواء عن طريق تعديل الهدف أو تغيير اتجاه التنفيذ. وفي

- جميع الحالات فالرقابة تجسم مقدرة المنظمات على متابعة العمل خطوة خطوة واكتشاف الهفوات وتصحيح الانحرافات المشاهدة أو العمل على منع حدوثها.
- استعمال مصطلحات معروفة تسهل العمل في المهنة: إن المقصود بهذه الخاصية هو قدرة المنظمات على استعمال كلمات معروفة وكثيرة التداول، حتى تساهم في تحسين العلاقات في العمل بين الإداريين والفنيين وتوضيح أهداف المنظمة. حيث يكون تعاونهم مثمرا ومحققا للأهداف العامة. وطبعاً فإن حسن إيصال المعلومات إلى الأطراف الأخرى من العوامل الرئيسية التي تساعد على تحقيق الفعالية في أداء المهام.
- الاختصاص وتقسيم العمل: تكمن أهمية هذه الخاصية في كونها تساهم في تقاسم المهام والأدوار حسب إمكانيات وقدرات ورغبات كل عضو في التنظيم. إن التخصص الدقيق يكسب الأفراد خبرات عملية وينمي فيهم القدرة على أداء العمل بتفوق، ويساعد على تحقيق أهداف المنظمات بالفعالية والكفاءة المطلوبة في وقت أسرع وتكلفة أقل. وبذلك تكون هذه المنظمات قد حققت أفضل استخدام للطاقات البشرية والموارد الطبيعية وفقاً لأولويات محدد واختيارات دقيقة.
- الاعتماد على الخبراء المؤهلين فنياً: إن الاعتماد والاستعانة بالمهارات والمعرفة الفنية، هي التي تكون الدعم والقوة لأية منظمة اجتماعية تسعى لتقوية نفسها وتلبية مطالب الأفراد الذين يتعاملون معها. فالكفاءة في العمل والفعالية في الانجاز والقدرة على سد الاحتياجات الاجتماعية، هي العوامل الأساسية التي تجلب للمنظمات الاحترام والتعلق بها.
- وحدة الأهداف : في الأخير يمكن "حث" المنظمات لكي تركز اهتماماتها على أعمال معينة ومحددة، بحيث تكون كل مجهودات أعضائها منصبة على تحقيق أهدافها في القطاعات التي تعنيها. لأن من خصائص المنظمات الحديثة الناجحة أنها لم تعد تؤمن بمبدأ "المفتاح في اليد"، بمعنى ضرورة انجاز سلعة ما من بدايتها إلى نهايتها. فغلباً ما نلاحظ الآن أن جل المنظمات العالمية الكبرى أصبحت تتعامل فيما بينها بشكل تكاملي صارم، حيث يصنع جزء من سلعة معينة في مكان ما، والجزء الثاني يصنع في مكان آخر ... لتجمع كل القطع والأجزاء فيما بعد ويتم الحصول على السلعة المطلوبة وهذا من شأنه المساعدة لربح الوقت وعدم تشتيت المجهودات وخفض التكاليف قدر الإمكان.

# الفصل الثالث

الاتجاهات النظرية التقليدية (الكلاسيكية) في دراسة التنظيم

تمهيد

1- الاتجاه البيروقراطي في نظرية التنظيم.

1-1 التصور الماركسي للتنظيم.

1-2 ماكس فيبر والنموذج البيروقراطي المثالي.

1-3 بيتر بلاو Peter Blau ومحاولة تعديل النموذج البيروقراطي.

2- الاتجاه الإداري في نظرية التنظيم.

1-2 مدرسة الإدارة العلمية: فريديريك تايلور ومساعدوه.

2-2 نظرية الإدارة:

1-2-2 هنري فايول Henry Fayol (1841-1925)

والمبادئ التنظيمية:

2-2-2 لوثر جوليك Luther Gulick وليندال

أورفيك Lindall Urwich.

3- ملاحظات عامة حول النظريات الكلاسيكية.

## تمهيد

لقد أحدث التطور النظري في مجال التنظيم والإدارة، تراكما معرفيا هائلا لما له من أهمية وتأثير بالغين على السلوك الإنساني الاجتماعي عامة، والسير العادي للمؤسسات أو المنظمات على وجه الخصوص. فالفكر الإداري والتنظيمي لم يكن في واقع الأمر بدعة ابتدعها الإنسان الحديث، وإنما هو ضرورة اهتدى إليها الإنسان منذ القديم ومارسها منذ أن أدرك أن التعاون المنظم مع غيره من بني الإنسان هو أيضا ضرورة حيوية إذا أراد الحفاظ على بقائه واستمراره. كما أن الأهداف التي يسعى إليها لا يمكن أن تتحقق بالجهد الفردي وحده، بل لا بد من جهود جماعية منظمة لتحقيق تلك الأهداف. وبناء على هذا فقد شهد التاريخ على أن الحضارات المختلفة لم تبني عن طريق الصدفة المتتالية، ولا عن طريق العمل الفوضوي العشوائي. وإنما بنيت على أسس صلبة جعلتها تحقق أهدافا ضخمة (لا يزال الفكر الحديث منبها بها). وخير مثال لنا في هذا، ما قام به قدماء المصريين الذين بنوا الأهرامات، وكذا أباطرة الصين الذين استعانوا منذ آلاف السنين بتنظيمات عاونتهم على بناء مشروعات ري هائلة، فضلا عما قام به الرومان من تنظيمات تجارية معقدة حققت الأهداف التي كانوا يصبون إليها حينئذ.

أما في العصور الحديثة، فقد كانت الثورة الصناعية التي بدأت في منتصف القرن الثامن عشر إيذانا بحضارات صناعية جديدة، والتي أسهمت في إضافة العديد من المتغيرات والتطورات (أهمها زيادة حجم المصانع و التوسع في استخدام الآلات مع كثافة الإنتاج)، التي أثرت على تشكيل المجتمع الإنساني وتحوله من مجتمع زراعي إلى مجتمع صناعي. هذا المجتمع الذي أصبح يهتم أكثر بالبحث عن أفضل الطرق لإدارة العمل و المنظمات بطرق أكثر فعالية.

وما يهم في هذا الموضوع، هو متابعة ما توصل إليه الفكر التنظيمي في العصور الحديثة، الذي انبثقت عنه نظريات مختلفة المنطلقات والأهداف تبعا لاختلاف المدارس الفكرية والسوسيولوجية، التي راهنت جميعها على أن إيجاد طرق تنظيمية محددة وفعالة هي مفاتيح الحل للمشكلات الناتجة عن التغيرات الجذرية التي ألمت بالبنى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمجتمعات الحديثة.

وما دام هذا الفصل لا يستوعب كل النظريات الفكرية التي ظهرت في العصر الحديث. فسأخصص فصلا آخر لتكملة هذا الموضوع تحت عنوان "الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم". على الرغم من أن التصنيف الذي وضعته للحديث عنه، لن يكون محصنا ضد النقد ولن يكون تصنيفا جامعا مانعا، لا من حيث الترتيب التاريخي لظهور هذه النظريات، ولا من حيث التداخل المعقد بين الأفكار الأساسية فيه. ومع الأخذ في الحسبان هذه الاعتبارات، فلا أرى بدا آخر غير السير في هذا التصنيف.

لقد قسمت الفصل المخصص للنظريات الكلاسيكية في التنظيم بدوره إلى قسمين رئيسيين هما:

— الاتجاه البيروقراطي في نظرية التنظيم.

— الاتجاه الإداري في نظرية التنظيم.

لقد دأب المفكرون والباحثون في مجال التنظيم على عدم تخطي الحديث في كتاباتهم على إسهامات الجيل الأول من الفلاسفة والعلماء الذين رهنوا أوقاتهم لوصف وتحليل الأوضاع السيئة التي أصبح عليها الإنسان الحديث، خاصة مع بداية ظهور المنظمات الصناعية الكبرى، والتي كان هدفها الأول والأخير هو الربح حتى ولو كان على حساب العامل الأجير، الذي كان ينظر إليه على أنه جزء بسيط ضمن البناء الكلي لهذه المؤسسات. ففي المرحلة الأولى من تاريخ الفكر التنظيمي الحديث ظهرت حركة فكرية أطلق عليها البعض تسمية نظرية البيروقراطية في التنظيم ومن ابرز ممثليها:

كارل ماركس: الذي كان يرى بحتمية المجتمع الشيوعي، أين تزول فيه كل أشكال التمايز الطبقي.

ماكس فيبر: الذي اهتم بدراسة التنظيم البيروقراطي، حيث نظر إليه نظرة مثالية واعتبره شكل من أشكال التنظيم الذي يتصف بالعمومية.

روبرت ميشلز: الذي اعتبر التنظيم وسيلة للسيطرة السياسية و أداة تستخدمها القلة الحاكمة (الأوليغاركية) بأبعاد القوة عن مصدرها الشرعي (الشعب) لتكون في يدها لخدمة مصالحها الخاصة. ما يلاحظ في هذه الخطوط العريضة لأهداف التنظيم

عند ميشلز، لا يمكنه سوى الجزم بأنه تأثر بشكل واضح بأفكار كارل ماركس وأتباعه.

بيتر بلاو: الذي بنا آراءه التنظيمية على النموذج المثالي لفيبر.  
بالإضافة إلى هؤلاء نجد أصحاب الاتجاه الإداري في نظرية التنظيم ومن بينهم: "فريدريك تايلور"، (حركة الإدارة العلمية)، "فرانك جيلبرت" (دراسة الحركة والزمن)، "هنري جانت" (مبتكر الخرائط التنظيمية)، "هنري فايول"، (تطوير الإدارة) و"جوليك" (تقسيم العمليات الإنتاجية).  
وفيما يأتي أفكار هؤلاء بشيء من التفصيل:

## 1- الاتجاه البيروقراطي في نظرية التنظيم:

### 1-1 التصور الماركسي للتنظيم:

رغم أن اسم ماركس لم يرتبط باسم المفكرين الذين اهتموا كثيرا بمسألة التنظيم البيروقراطي، إلا أنني أوردته ضمن هذا الاتجاه لأنه وبالعودة إلى تحليل أفكاره، سوف نجد أنها لم تخرج عن نقد البناء البيروقراطي للدولة، وما يحتوي عليه من أجهزة يرى أنها أنشئت خصيصا لحماية مصالح الطبقات التي تملك كل شيء. فقد كتب يقول "إن الدولة لا تمثل سوى المصالح الخاصة بالطبقة الحاكمة، والبيروقراطية تماثل الدولة تماما، لأنها الأداة التي تعتمد عليها الطبقة المذكورة في ممارسة سياستها على الطبقات الاجتماعية الأخرى. ولذلك فإن قيام ثورة البروليتاريا وظهور المجتمع اللاتبقي، سوف يحطمان جهاز الدولة البيروقراطي. وبالتالي فإن البيروقراطية ستذوب في المجتمع، لأن كافة أعضائه سيتولون أداء وظائف البيروقراطية، وتفقد الإدارة طابعها الاستغلالي التسلطي، ويتحقق في المجتمع أداة ديمقراطية، حيث أن مهام الإدارة ستصبح بسيطة للغاية، فيكون من السهل على كل فرد أن يقوم بدور الرئيس والمرؤوس وبذلك تزول الدولة". (علي سعيدان، 1981، 31).

وحتى نفهم آراءه وتصورات هذه أكثر، يجب (في تقديري) فهم آرائه ونظرياته عن أزمة الرأسمالية والاعتراب والصراع الطبقي وحتمية المجتمع الشيوعي، وارتباط هذا كله بتفاعلات الواقع الاقتصادي والاجتماعي وبالتيارات

الفكرية التي سادت أوروبا في القرن التاسع عشر، والتي أخذ منها ماركس الكثير من أفكاره وبنا عليها فلسفة الدولة عنده.

كما تجدر الإشارة هنا كذلك، إلى أن ماركس لم يبين فلسفته ونظرياته هذه من العدم بل تأثر بالكثير من الأفكار التي سبقته أو عاصرها، ومنها على سبيل المثال وليس من باب التحديد، آراء الفيلسوف الفرنسي توكفيل. على الرغم من تعارضهما في كثير من الأمور وعلى رأسها، الأسلوب الذي حدثت به الثورة الفرنسية.. فتوكفيل كان ينظر للعنف الذي طبع هذه الثورة على أنه حادث يبعث على الأسف، لأنه كان بالإمكان إحداث التغيير الحتمي دون اللجوء إلى العنف. بينما يرى ماركس بأن رفض النظام القديم (أي نظام كان) والانتقال إلى نظام جديد هو نتيجة لحركة التاريخ. ولا يمكن أن يتم بصورة تدريجية وإنما كان ينبغي أن يتم بواسطة العنف. (ريمون أرون، 1965، 34).

أما ثاني فيلسوف تأثر به كارل ماركس بشكل واضح هو الألماني ويليام هيجل. فعن هذا التأثر كتب لينين يقول "إنك لا تستطيع فهم ماركس بدون هيجل". (حسن شحاته سعبان، 1966 ، 177).

فقد أخذ عنه نظرية الجدلية التاريخية - حتى ولو كانت بشكل مقلوب - لأن فلسفة هيجل انطلقت على العموم من أنه " لا وجود للروح العام"، فهو في هذا لا يؤمن بالمادة كأساس للوجود، الشيء الذي فنده تماما ماركس الذي قال أن المادة وعوامل الإنتاج وقواه هي التي تكون الأساس الأول للحياة الاجتماعية (نفس المرجع، 151).

أما ثاني فكرة أود طرحها في هذا الموضوع، فهي التي تتعلق برأي ماركس في "التنظيم البيروقراطي" حيث ذهب إلى "أن الطابع الرسمي والقانوني للتنظيمات لا يعبر عن طبيعتها الحقيقية والواقعية. فالتنظيمات البيروقراطية اتخذت لنفسها صورة مزيفة مشتقة من النصوص القانونية واللوائح الإدارية" (السيد الحسيني، 1985، 40).

ونفهم من هذا الموقف، أنه لا يؤمن بالتنظيم الذي يكون مصدره الدولة لأنها بالنسبة إليه أداة في يد الرأسمالية الصناعية المبنية أساسا على الاستغلال، وما

النصوص القانونية واللوائح الإدارية إلا آليات تستخدمها الطبقة البرجوازية المتحالفة مع أجهزة الدولة ضد ما يفضل تسميته بالبروليتاريا.

فالدولة بالنسبة إليه هي "التنظيم السياسي للطبقة المسيطرة اقتصاديا بقصد حماية النظام الاقتصادي القائم وقمع مقاومة الطبقات المغلوبة. فالدولة إذا هي آلة مكلفة بإبقاء سيطرة طبقة على طبقة أخرى، وتشمل هذه الآلة الجيش والشرطة والمخابرات والسجون والجهاز الحكومي والإداري... وقد نشأت مع انقسام المجتمع إلى طبقات مستثمرة، ومستثمرة، فهي نتاج تناقضات طبقية لا يمكن تسويتها..." (إلياس مرقص، 1969 - 58).

وفي موقع آخر من أفكاره، "تنبأ" بحتمية زوال التنظيمات البيروقراطية، لأن السمة البارزة في العلاقات بين الطبقات، هي الصراع الذي لن ينتهي إلا بسيطرة الطبقة العاملة على البناء الاجتماعي والاقتصادي برمته. وهنا تختفي بشكل نهائي كل أشكال التنظيم الذي أدى حسب رأيه إلى الاغتراب، وهذا أدى بدوره إلى الصراع الطبقي. والحتمية التاريخية هي بناء المجتمع الشيوعي الذي لا يقوم على تقسيم العمل حتى " يكون كل إنسان فيه حرا في أن يصنع شيئا واحدا فقط كل يوم وأشياء أخرى غدا، أي أن يقتنص الحيوانات في الصباح، ويصطاد السمك بعد الظهر، ويرعى الماشية في المساء، دون أن يكون قناصا أو صيادا سمك أو راعيا للماشية. فبتلاشي تقسيم العمل تنتهي مشكلة الاغتراب وتظهر مرحلة جديدة من مراحل الحرية الفردية مستندة إلى إدارة ديمقراطية حقيقية، وتصبح الوظائف الإدارية بعد ذلك بسيطة كل البساطة ومرتبطة أوثق الارتباط باهتمامات ومصالح جميع الأفراد، ويصبح العامل بعد ذلك مواطنا يتمتع بالديمقراطية الحقيقية، ينتخب وينتخب، يدير ويدار " ( السيد الحسيني، 1985 - 43).

وما يمكن قوله بعد هذا العرض السطحي والبسيط لأفكار ماركس هو " أن المسار الذي رسمه ماركس (ومن بعده الماركسيون) لزوال الدولة، بعيد عن الواقع البيروقراطي، لأن الجهاز البيروقراطي لم يظهر أية علامة من علامات الزوال هذا ولكنه على العكس من ذلك، فهو يزداد تعقيدا وصلابة مع مرور الزمن بشكل ظاهر

الوضوح" (علي سعيدان، 1981، 31). كما يمكن اعتبار هذه الأفكار موجهة لمخلوقات أخرى غير إنسانية، ما دام أن الإنسان الذي هو نحن والذي نعرفه، لا يمكن أن يلتزم بتطبيقها لا على نفسه ولا على محيطه الاجتماعي. لأنه في حقيقته مسكون بحب التملك والسيطرة، ولأنها غريزة فطر عليها. فهو لن يقبل التخلي عنها، بل وأكثر من ذلك فهو يسعى دائما إلى تحقيقها ولو على حساب الآخرين. لذلك يمكن القول أنه من اللغو الفلسفي التفكير في إمكانية إلغاء الدولة والتنظيم والقانون. ولنا في التاريخ عبر كثيرة.

### 1-2 ماكس فيبر والنموذج البيروقراطي المثالي:

يكاد 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.

"ويعتبر ماكس فيبر (1864-1920)، من علماء الاجتماع الألمان الذين كتبوا في عدة مواضيع تاريخية وسوسيولوجية، فقد أوضح في كتابه "الأخلاق البروتستانتية والروح الرأسمالية"، دور الإصلاح البروتستانتية في تعميق فلسفة الروح الفردية في المذهب الرأسمالي. وفيه بين أن الرأسمالية تبنت الاعتقاد بان العمل الجدي المؤدى كواجب، يحمل في طياته أحسن الجزاء. ومن جهة أخرى فقد لاحظ أن الإصلاح البروتستانتية يؤكد على أخلاقيات تمجد العمل وتعتبر تضييع الوقت إثما يعاقب الإنسان عليه، وهكذا فإن الأخلاقيات البروتستانتية قد أعادت للعمل شرفه، وركزت على أهمية الفرد معتبرة أن هذا الأخير يشكل مركز المجتمع ومؤكدة بأنه قادر على التحكم في مصيره والتصرف في شؤونه. كما مجدت أيضا الحرية الشخصية والمبادرة الفردية والطموح والثقة بالنفس" (مصطفى عشوي، 1992، 68).

أعتقد أن اهتمام فيبر بالأخلاقيات التي جاء بها المذهب البروتستانتية في مجال التنظيم والعمل، كان ردا على "ادعاءات" المفكر اليهودي " فرنر زمبارت Verner Zambart" الذي قال أن اليهود هم المصدر الحقيقي للرأسمالية الحديثة وما صاحبها من نمو مذهل في جميع ميادين التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أوروبا

عموما وهولندا وفرانكفورت والبنديقية على وجه الخصوص، كما اعتقد هذا الكاتب أن طردهم من بعض الدول الأوروبية أدى إلى الكساد والجمود في عالم المال والتجارة.

ولكن ماكس فيبر رأى العكس من ذلك تماما، وهذا عندما قال أن اليهود لم يساهموا في أي نمو اقتصادي أو رأسمالي بسبب ما اسماه "بالأخلاق المزدوجة" التي طبعوا بها. فقد ترددوا وثاروا بين أخلاقهم الخاصة وبين الاضطهاد والكرهية التي كانوا يلاقونها أثناء حياتهم غير المستقرة بعدما ثارت ضدهم "أخلاقيات البلدان الأوروبية" وقد وافق هذا الرأي "ستانسلاف أندراسكي" أستاذ علم الاجتماع في جامعة ردينج *Reding* في إنجلترا، عندما قال أن اليهود لم يلعبوا دورا أساسيا في بعث الرأسمالية الحديثة (قباري محمد إسماعيل، 1980، 457).

نتيجة لهذا، فقد لقيت هذه الفلسفة قبولا واسعا وتوظيفا عمليا نتيجة النمو السريع لمختلف المشاريع الاقتصادية التي قامت على مبدأ المقابلة والمبادرة الفردية، وهذا النمو صاحبه عملية تنظيم وهيكله المؤسسات الاقتصادية التي كانت تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من الأرباح ولو حساب الإنسان والعلاقات الإنسانية. إن هذا المنحى الجديد في مجال التنظيم يمكن التعبير عنه بالتنظيم البيروقراطي.

من هنا جاءت فلسفة ماكس فيبر في مجال التنظيم، الذي حاول من خلالها وضع نموذج تنظيمي ارتبط فيما بعد باسمه. حيث أن الذي يذكر فيبر لا يمكن أن تغيب عن ذهنه فكرة التنظيم البيروقراطي أو البيروقراطية. لكن من جهة ثانية لا يمكن القول وفي كل الأحوال أن ماكس فيبر هو الوحيد الذي تحدث أو اهتم بموضوع البيروقراطية كأداة للتنظيم المؤسسي أو الاجتماعي، فقد سبقه إلى ذلك الكثير من المنظرين أو الفلاسفة لا يسع المجال هنا إلى ذكرهم جميعا، ونكتفي فقط بذكر "فانسون دوجورناي *Vincent Dejourney*" «. حيث وكما يقول عاطف غيث في قاموس علم الاجتماع "يرجع الاستخدام الأول لهذا المصطلح إلى عالم الاقتصاد "فانسون دوجورناي" (1712-1759) " (محمد عاطف غيث 2002-42) ويواصل عاطف غيث في نفس القاموس الحديث عن موضوع البيروقراطية و نشأته حيث يرى أن مصطلح البيروقراطية "قد شاع استخدامه عند بعض الدارسين الأوروبيين وبخاصة

الألمان منهم، وذلك في القرن التاسع عشر حينما زاد تدخل الدولة وسيطر الموظفون على أجهزة الدولة. وفي إنجلترا دأب استخدام هذا المصطلح منذ عام 1820، عندما كان على الدولة أن تضع بعض برامج الرعاية الاجتماعية للفقراء ورفع مستوى الصحة العامة، ولقد كتب "جون ستيوارت مل" (1860) يقول: "إن مهام الحكومة أصبحت تتوزع بين طرائق مهنية متخصصة وذلك جوهر البيروقراطية ومعناها".

وقد وسع "روبرت ميشلز Robert Michels مفهوم البيروقراطية لكي يشمل الدولة والأحزاب السياسية، وذهب إلى أن نشأة البيروقراطية ترجع إلى بعض المتطلبات الإدارية الخاصة بتنظيم وتدعيم قوة الاوليغاركية" (المرجع نفسه، 43).

إن المتمعن في آراء هؤلاء الكتاب، يلاحظ أنهم يجمعون على أن الوضع الجديد الذي آلت إليه المجتمعات الغربية بعد الثورة الصناعية على وجه التحديد، والتغيرات الجذرية التي مست مجال العلاقات الاجتماعية المختلفة أدت إلى ضرورة وضع نظام جديد يتحكم في هذه العلاقات. هذا النظام أطلقوا عليه اسم النظام البيروقراطي، لكن من جهة ثانية يبدو الاختلاف بينهم واضحاً في نظرته لهذه الظاهرة، فالمفكرون البريطانيون مثلاً نظروا إليها على أساس أنها مرتبطة بالخدمة الاجتماعية التي تعنى بالاهتمام بالفقراء والمرضى... بينما نظر إليها روبرت ميشلز، على أنها ظاهرة برزت من أجل حماية مصالح الأقلية الحاكمة أو الصفاة من المجتمع (L'élite). أما إذا عدنا إلى مفهوم مصطلح البيروقراطية، فسنبداً بمفهومه اللغوي. حيث جاء في قاموس علم الاجتماع، أن مفهوم البيروقراطية هو «إدارة "المكتب" أو الإدارة عن طريق الموظفين. ولكنها في الاستخدام الشائع تنطوي على المعاني السلبية (المرجع السابق، 43).

أما قاموس المنهل، فقد عرف البيروقراطية (أو الديوانية) على أنها: "تسلط الدواوين الحكومية ونمطيتها الجامدة. أما الديوانيون فهم مجموع موظفي الدواوين، منظور إليهم من حيث نفوذهم في الدولة. في حين تغني كلمة "بيروقراطي" أو ديواني، موظف ديوان أو مكتب، وهو موظف إداري في ديوان حكومي يؤدي عمله بنمطية جامدة مستغلاً سلطته على الجمهور" (سهيل إدريس، 2000، 184)

من جهته فقد عرف Le Petit La Rousse -البيروقراطية Bureaucratie على أنها" سلطة الجهاز الإداري، للدولة أو للحزب أو للمؤسسة، الخ. وهي مجموع الموظفين الذين يتعسفون في استخدام السلطة بشكل روتيني». أما البيروقراطي Bureaucrate بالنسبة لهذا المعجم، فهو « موظف يستغل أهمية دوره اتجاه الجمهور " ( Le Petit La Rousse2001-160 ). وإذا كان هناك من تعقيب نقدمه بعد سردنا لهذه التعاريف، فهو أن جميعها نظرت إلى البيروقراطية والبيروقراطي ، نظرة سلبية بحتة فهي لم تأت إلا لأجل مصلحة خاصة ضيقة، حسب رأى أصحاب هذا الاتجاه.

أما "محمد منير حجاب" في موسوعته الإعلامية، فقد رأى أن "البيروقراطية في الأصل ما هي إلا تنظيم إداري يقوم على السلطة الرسمية وعلى تقسيم العمل وظيفيا بين مستويات متدرجة وعلى الأوامر الرسمية التي تصدر من رئاسة إلى مرؤوسين...وتواصل الموسوعة الإعلامية في شرحها لمصطلح البيروقراطية بالقول...فالدراسات الحديثة تفسر البيروقراطية بنحو سبعة (7) مفاهيم وهي: باعتبارها تنظيما رشيدا، أو عدم كفاية تنظيمية، أو حكم الموظفين، أو الإدارة العامة، أو إدارة الموظفين، أو باعتبارها مرادفا للتنظيم، أو كونها تعبر عن المجتمع الحديث.

وباختصار يمكن القول أن هناك جانبان شائعان للبيروقراطية:جانب سلبي وآخر إيجابي. وبالنسبة للجانب الأول، يلاحظ أن البيروقراطية تثبط روح الابتكار والتجديد والإبداع، فهي لا تسمح بالتنمية الذاتية للفرد ولا بالتنمية الشخصية وإنما تنمي اتجاهات الانقياد والخضوع، ولا تأخذ في الحسبان وجود تنظيم غير رسمي أو حدوث مشاكل طارئة. كما أن البيروقراطية تعنى بالهيكل الوظيفي الجامد والتدرج الهرمي الذي قد يؤدي إلى تشوه الاتصالات.

أما مزايا التنظيم البيروقراطي فقد كانت نابعة من كونها رد فعل منطقي لبعض الممارسات الإدارية السلبية، ومن ذلك محاباة الأقارب وإسناد الأحكام إلى الهوى الشخصي وسيادة الاتجاهات العاطفية وغيرها من المظاهر التي تجلت في بداية الثورة الصناعية. لذا كان المخرج من هذا الوضع الإداري السيئ هو أن يحل

سلطان العقل والرشد والقانون والموضوعية، وأن يكون الاعتبار والتقييم للجدارة وحدها. وبهذا وفرت البيروقراطية الدقة والسرعة والمعرفة الكاملة بالمستندات والاستمرار وخفضت الاحتكاك بين الأفراد وعززت التخصص" (محمد منير حجاب، 2003، 516.517).

يفهم من هذا الرأي أنه لم يقدم البيروقراطية على أن كلها شر فقط، وإنما يمكن أن تكون خيرا إذا أحسن استخدامها من قبل القائمين عليها، وهذا ما أراد "ماكس فيبر" إبرازه من خلال نموجه البيروقراطي المثالي وسوف نتعرض إليه بشيء من التفصيل بعد أن ندرج تعريفه للبيروقراطية. فالبيروقراطية عند ماكس فيبر هي عبارة عن "مجموعة صارمة وثابتة من القواعد والعقوبات الجزائية والمكاتب التي تحكم المنظمة ككل. والمسؤولية موكلة بصفة خاصة لبعض الموظفين ويتم تنفيذ الواجبات طبقا للائحة ثابتة، كما أن تنظيم المكاتب يتبع مبدأ التسلسل الهرمي" (وليم روث، 2001، 48).

أعتقد أن نظرة فيبر هذه لمفهوم البيروقراطية هي التي عرضته لانتقادات كثيرة من قبل الكثير من الباحثين الآخرين. خصوصا لما حدد هذا المفهوم في العقوبات الجزائية وربط المسؤولية داخل التنظيم ببعض الموظفين فقط، إضافة إلى مبدأ الصرامة في التسلسل الهرمي الذي يجب أن يكون عليه هذا التنظيم. أما إذا عدنا ثانية إلى موضوع البيروقراطية والنموذج البيروقراطي عند ماكس فيبر نقول أن زيوع وانتشار هذا المصطلح (البيروقراطية) في العلوم الاجتماعية يعود إلى التعريف الكلاسيكي الذي قدمه "فيبر" والذي لم يشر فيه إلى أية مضامين سلبية. فقد اعتقد أن البيروقراطية هي أعظم اختراع اجتماعي توصل إليه الإنسان (أو أن التنظيم البيروقراطي يعد أكثر الأشكال التنظيمية التي ابتدعها الإنسان حتى اليوم كفاءة). وذلك لان التنظيم البيروقراطي بالنسبة إليه 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، دونما تدخل عوامل خارج التنظيم. "وحتى يوضح فيبر هذا التفوق، فقد درس نماذج التنظيم

الفصل الثالث - ..... - الاتجاهات النظرية التقليدية (الكلاسيكية) في دراسة التنظيم

المختلفة التي عاشتها أوروبا مستخلصا ثلاثة نماذج مختلفة لأشكال التنظيم، وهذه النماذج هي:

- السلطة التقليدية: وفي إطار هذا النموذج، يستمد القائد شرعية من توارث السلطة.

- سلطة الهبة الإلهية: يستمد القائد شرعيته من الخصائص الجسمية والقدرات التي يتميز بها عن بقية الأفراد، مما يجعل له هالة من التعظيم والتقدير نتيجة القدرة التي يتمتع بها. وهذا النموذج يلاحظ في بعض الشخصيات الدينية والقادة العسكريين

والمصلحين الاجتماعيين الذين استطاعوا التأثير في توجيه أتباعهم نتيجة حسن التدبير وقوة البلاغة في الخطابة والحزم، الخ.

- السلطة العقلية الشرعية: وتقوم على أساس التنظيم العقلي للإدارة والتسيير بصفة عامة" (مصطفى عشوي، 1992، 69).

ولعل أفضل نموذج من بين هذه النماذج الثلاث بالنسبة لماكس فيبر هو نموذج السلطة العقلية الشرعية، الذي يقوم على الإيمان بسيادة القانون ووصابه . إذ تفترض هذه السلطة وجود مجموعة رسمية مستقرة من المعايير الاجتماعية تتولى تنظيم السلوك تنظيمًا رشيدًا. بحيث يتمكن هذا السلوك من تحقيق أهداف محددة، فالطاعة في هذا النمط أو النموذج من السلطة لا تكون لشخص محدد، وإنما تكون لمجموعة من المبادئ الموضوعية التي تفرض إتباع التوجيهات والأوامر الصادرة عن الرئيس بغض النظر عن شخصية هذا الرئيس. وفضلا عن ذلك فإن هناك إجراءات واضحة تتبع لكي يشغل الرئيس وضعه الاجتماعي (كالتعيين أو الانتخاب)، وبمقتضى ذلك يمارس سلطته في إطار الحدود التي رسمها القانون الساري المفعول. ويذهب فيبير إلى أن السلطة القانونية تمثل النمط الشائع في التنظيمات الحديثة وعلى الأخص الحكومية منها. ومن السمات الأساسية التي تبنى عليها التنظيمات التي تستند إلى السلطة القانونية فصل الإدارة عن الملكية الخاصة، لأن موارد التنظيم لا يمكن أن تكون ملكا لأعضائه وأن وظائفه لا تباع ولا تشتري ولا تورث ولا يمكن أن تضاف

إلى الملكية الخاصة. أما الخصائص الأساسية للنموذج البيروقراطي المثالي فقد حددها "فيبر" في النقاط الآتية:

- توزيع السلطة توزيعا هرميا متسلسلا طبقا لقواعد محددة. وتتركز في كل وظيفة على السلم الهرمي (وليس الشخص نفسه)، سلطة ومسؤولية محددة، وتوجد على قمة الهرم طبقة الإدارة التي تتكون من متخصصين على مستوى رفيع من الخبرة والتدريب في إدارة البيروقراطية.

- تحديد العمل المطلوب وتعريف واجباته تعريفا دقيقا وتوزيعها على المراكز الوطنية المختلفة بناء على تخصص شاغلي هذه المراكز.

- تعيين الموظفين بناء على شروط دقيقة ومحددة سلفا وهي، مؤهلاتهم وخصائصهم الفنية التي تطابق العمل وصلاحياتهم للقيام بأعباءه.

- تدريب الموظفين تدريباً فنياً دقيقاً على أعباء ووظائفهم حتى يتقنوها فترتفع كفاءة أدائهم.

- الارتباط الدائم بين الموظف والبيروقراطية واستقراره في مهنته، وصعوده السلم الهرمي بالترقية عن طريق الأقدمية والجدارة.

- إتباع نظام دقيق يتكون من قواعد وإجراءات وتعليمات تتميز بالشمول والعمومية تضمن التطبيق الواحد للحالات الواحدة، وتكفل استمرار العمل بغض النظر عن الأشخاص القائمين به.

- وجود نظام مستندي يحتوي على معلومات تفصيلية عن كل أمور العمل وجزئياته يستند إليه الموظفون، ولا يتخذون خطوة معينة إلا إذا كان مستند يعززها.

- قيام العلاقات بين العاملين، وبينهم وبين الجمهور على أساس موضوعي، ولا يسمح بالعلاقات الشخصية التي تؤثر على الحكم السليم فتضعف لقاءه الأداء" (سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، 1998، 12.11).

يقال عن هذا النموذج الذي صاغه "ماكس فيبر" أنه نموذجاً مثالياً، وكثيراً ما انتقد على هذا الأساس خاصة من قبل أصحاب الاتجاه الوظيفي في علم الاجتماع، لأن الجانب الوظيفي فيه هو الذي كان أكثر استهدافاً للنقد.

"إذًا كان فيبر قد اهتم بتوضيح إسهام العناصر التنظيمية المختلفة في تحقيق فعالية التنظيم. (وهذا ما أشرنا إليه في نموذج المثالي)، فإنه لم ينجح في الكشف عن المعوقات الوظيفية التي تتطوي عليها هذه العناصر". (السيد الحسيني 1985، 58).

وإذا كان قصده وهدفه أيضا، هو صياغة نموذج يضمن قضاء المصالح وإنجاز المهام بصفة موضوعية غير ذاتية لتحقيق درجات عالية من الكفاءة في أداء الأعمال، فإنه لم ينجح من النقد كذلك، لما لاحظ الموظفين أنه أهمل تأثير التنظيمات غير الرسمية على التطبيق الواقعي لهذا النموذج (إذا رأت هذه التنظيمات أنه لا يخدم مصالحها) لأن "فيبر" غالى في التركيز على الرقابة المحكمة وإجراءاتها الدقيقة، الأمر الذي لا يتيح للعاملين قدرا من حرية التصرف أو المبادرة أو الإبداع، فيصاب التنظيم كليا بالجمود.

كما يمكن ملاحظة أن هذا النموذج التنظيمي يدعو العاملين إلى التركيز على إتباع الإجراءات التنظيمية حتى يتفادوا العقاب، مما يكون لديهم ما يعرف بالشخصيات البيروقراطية التي تعارف الناس عليها اليوم، وأصبحت مرادفة للبطء وتأخير الإنجاز والضعف الشديد في كفاءة الأداء.

إضافة إلى هذا، فقد تعرض نموذج فيبر إلى انتقادات مركزة خاصة من قبل "بارسونز وغولدر وويتزيوني". حيث أشاروا 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.
- إهماله لمشكلة المسؤولية.

ونتيجة لهذا فقد أظهر نموذج "فيبر" اختلالات ونقص كبيرين عند التطبيق الفعلي. لأنه جاء نتيجة واقع معين عاشه ماكس فيبر ("طلعت إبراهيم لطفي، 1982-114).

وانطلاقا من كون "فيبر" قد اعتبر أن فعالية السلطة القانونية تتوقف على طريقة وضع القواعد القانونية (بالاتفاق أو بالإجبار أو بكليهما معا)، على أساس أن هذه

القواعد تتفق مع القيم الرشيدة، فقد حاول غولدر (فيما بعد) اختبار بعض متضمنات نظرية "فيبر" في الواقع. وأورد نتائجها في كتابه "أنماط البيروقراطية في الصناعة" حيث خلص إلى أن "فيبر" خلط بين نمطين من أنماط السلطة القانونية واعتبرهما نمطا واحدا. هذان النمطان هما البيروقراطية النيابية والبيروقراطية الجزائية. (Bagla Golcalp.43).

من جهته فقد اتجه "بيتر بلاو Peter Blau" نفس الاتجاه عندما حاول تحديد البيروقراطية على أساس مبدئها التنظيمي، إما مبدأ الفعالية الإدارية وهو ما تحدث عنه "فيبر"، وإما مبدأ حرية المخالفة وهو ما أهمله "فيبر" (P.Bernoux,p470). ونخلص بعد هذا، "إلى أن الانتقادات أو الملاحظات (على كثرتها) التي وجهت للنموذج المثالي للتنظيم لم تقلل من قيمته بوصفه أداة منهجية تعين على فهم الواقع الملموس. ويشهد على هذا أن النموذج ظل -و لا يزال- مصدر إلهام ونقطة انطلاق لكل من شرع في دراسة التنظيم، ذلك لأن فيبر لم يقدم النموذج بطريقة توحى للبعض باستخدامه استخداما حرفيا جامدا. وآية ذلك ما نلاحظه من تفاوت ومرونة في كتابات "ماكس فيبر" والمنهج الذي استخدمه بالفعل في تحليلاته التاريخية.

ولقد أوضح "دون مارتنديال D.Martindale" هذه النقطة بجلاء حينما أشار إلى أن "فيبر" لم يكن يقارن الظواهر المثالية بالظواهر الواقعية لكي يكشف مدى الابتعاد والقرب بينها، ولكنه كان يستخدم النموذج المثالي بوصفه أداة للمقارنة التاريخية بين موقفين واقعيين أو أكثر. وهنا تكمن أهمية النموذج المثالي من حيث أنه يمكننا من عزل العوامل التي تصبح المقارنة على أساسها هامة وحاسمة. فإذا دققنا النظر فيما قدمه فيبر، فإننا لن نجد أي ضرب من المثالية فيما تضمنته كتاباته عن التنظيم البيروقراطي. لقد كان "فيبر" يعالج موضوعه على مستوى من التجريد لا يبعد كثيرا عن الواقع الذي يمكن ملاحظته أو كما قال "أندريسكي Andreski".

ويضيف "السيد الحسيني" تعقيا آخر مضافا للرأيين السابقين (وفي نفس الاتجاه)، وهو أن "فيبر" لم يستخدم مصطلح التنظيم البيروقراطي لكي يقدم تحليلا ضيق النطاق للبناء الداخلي للتنظيم (رغم أنه خصص بعض الصفحات من كتابه لمناقشة خصائص التنظيم وبنائه الداخلي) كما نلاحظ ذلك في النظريات والدراسات الحديثة

في التنظيم، ولكنه استخدم هذا المصطلح في نطاق تحليله الحضاري المقارن الواسع النطاق، لكي يميز بين أنماط السلطات الثلاث وما يقابلها من أجهزة إدارية ملائمة لها. (وهذا ما حاولنا إبرازه في بداية هذا الجزء من الرسالة) وفي حدود هذا الفهم يصبح الخلاف حول التفاصيل الدقيقة المتعلقة بالنموذج المثالي للتنظيم مسألة هينة - (السيد الحسيني 1985-61).

من هنا يمكن الجزم أن تحليلات "قيبر" للتنظيمات البيروقراطية قد أضافت تراثا نظريا ومنهجيا ضخما لفهم وتحليل البناءات البيروقراطية. بغض النظر إن كانت هذه التحليلات تصب في الاتجاه المساند أو المعارض لآراء "قيبر". ويمكن أن نذكر هنا بالإضافة لما ذكرناه سابقا رأي روبرت ميشلز Robert Michels في الموضوع حيث قال: "إذا كان النموذج المثالي للبيروقراطية يخول للرئيس البيروقراطي سلطة إصدار القرارات والأوامر لمرؤوسيه، وأن تقتصر ممارسته لهذا الأمر على مجال النشاط الوظيفي التنظيمي، فإنه في كثير من الأحيان يسيء هذا البيروقراطي استعمال قوته وسلطته ويتعدى في ممارستها المحدود لوظيفته الرسمية. ومن ثم تظهر الاتجاهات التسلطية على التنظيمات الإدارية ذات الطابع البيروقراطي الجامد (وهذا ما يمكن ملاحظته بجلاء من خلال معاملاتنا اليومية مع هذا النوع من التنظيمات).

وقد توصل "ميشلز" إلى نتيجة حاسمة في هذا المجال. "مؤداها أن تركيز سلطة التنظيم في أيدي القليل من القادة، لم يحدث نتيجة للرغبة الشديدة في امتلاك القوة أو نتيجة لعدم نضج الأعضاء، وإنما كان نتيجة للأنماط الحتمية التي تظهر في كل تنظيم والتي أطلق عليها اسم "القانون الحديدي للأوليغاركية Iron Law of Oligarchy". والذي يعني به حكم الأقلية بطرق غاية في الصرامة والتسلط. بالإضافة إلى وجوده في واقع كل المؤسسات و التنظيمات دون استثناء وبشكل دائم. وكان يرى أن الأوليغاركية أو حكم الأقلية تتطور وتتمو في كل أشكال التنظيم دون النظر إلى حجمها أو هدفها.

من هنا حاول "ميشلز" دراسة ومناقشة فرص الديمقراطية على مستوى التنظيم ممثلا في الحزب السياسي، وعلى مستوى أكثر عمومية ممثلا في المجتمع السياسي

برمته. وقد اعتقد أن تنظيم الدولة يحتاج إلى بيروقراطية معقدة وهائلة، وتعمل الطبقات المسيطرة على تجميع القوى في أيديها. ليخلص إلى أن التنظيمات الرسمية بما فيها من البيروقراطيات المعقدة، تكون ملائمة لنمو وتطور الأوليغاركيات. وعند ثبات الأوليغاركية واستقرارها يكون من الصعب التخلص منها. حيث يكون لدى أعضائها وسائلهم الخاصة لتحويل مجرى الأحداث لصالحهم، وهم يفعلون ذلك ببراعة. ولكن (وحسب رأيه) يمكن القضاء على الاتجاه نحو الأوليغاركية على مستوى التنظيم وعلى مستوى المجتمع ككل عن طريق العضوية الفعالة والتفاعل في إطار الوحدات المحلية القوية في التنظيم الأكبر وهو تنظيم الدولة.

وهكذا فقد كانت نظرة "ميشلز" للبيروقراطية والنمو البيروقراطي نظرة تشاؤمية، حيث انتهى من معالجته لها بأن النمو البيروقراطي وتعقد البيروقراطيات تقلص تماما كل فرصة لممارسة الديمقراطية. سواء على المستوى التنظيمي أو على المستوى النظامي المجتمعي العام، وهكذا تتجه الأوضاع على الأوليغاركية وتحكم الأقلية" (سعيد مرسي بدر، 2000، 105، 104).

وقد انعكس هذا الطابع التشاؤمي أيضا على معالجته لمشكلة الديمقراطية في المجتمع ككل. فقد "تنبأ" قبل حدوث الثورة الروسية بسقوط الديمقراطية الاشتراكية. "وأوضح أن الثورة ستتحول بعد ذلك لتصبح دكتاتورية يمارسها أولئك القادة المهرة، الذين بلغوا من المهارة درجة انتزعوا بها صولجان القوة والسيطرة في ظل كلمة براءة هي "الاشتراكية". بل لقد ذهب ميشلز إلى أبعد من ذلك حينما قال، إن التاريخ يخبرنا أن الحركات الديمقراطية ما هي إلا موجات متعاقبة تتحطم دائما على نفس الصخرة. ولكنها مع ذلك ما تلبث أن تعود إلى الظهور من جديد، وأن المثاليات الديمقراطية تفقد نقاوتها وقدسيتها وطهارتها حينما تنتشر وتسد" (السيد الحسيني، 1985، 65).

في باب ثاني من كتابه "الأحزاب السياسية" قدم ميشلز تحليلا غاية في الأهمية والواقعية عن دينامية العلاقة بين الصفوة L'Elite والجماهير من خلال مناقشته لمشكلة الديمقراطية. فقد لاحظ أنه وبمجرد "وصول القادة إلى مراكز القوة يصبحون جزءا مكتملا للصفوة، وبذلك تصبح مصالحهم متعارضة بالضرورة مع مصالح

الجماهير. لأنهم حينئذ سوف يسعون لتحقيق أوضاعهم حتى ولو كان على حساب التنظيم الذي أوصلهم إلى ذلك. لأن القادة هنا سوف يجدون أنفسهم تحت تأثير الضغوط البنائية الممارسة عليهم، بالإضافة إلى السمات الشخصية التي يتميزون بها والتي تدفعهم بدورها إلى ذلك. وقد اهتم ميشلز بالسمات الشخصية بشكل خاص في تحليله لهذه الديناميات، حيث أوضح أن القائد أو الزعيم الذي حصل على السلطة وتعود على ممارستها، يجد بعد ذلك صعوبة في التنازل أو التخلي عنها. فضلا عن أن ممارسة القوة ذاتها تحدث تحولا سيكولوجيا في شخصية القائد، فيزداد إيمانه بنفسه وبيالغ في عظمته، وفي الأخير يلجأ إلى الاستحواذ على التنظيم وذلك بربطه به نهائيا (المرجع نفسه).

ثم توالى بعد ذلك الآراء والنظريات التنظيمية التي بنيت أساسا على أنقاض النموذج البيروقراطي، والتي حاولت فيه تماما أو تعديله أو على الأقل جعله أكثر واقعية. ومن بين هذه الدراسات سوف نتعرض للبعض منها بشيء من التفصيل.

### 3-1 بيتر بلاو Peter Blau ومحاولة تعديل النموذج البيروقراطي.

لقد أراد "بلاو" من خلال محاولته هذه سد الثغرات النظرية والتطبيقية التي يعاني منها نموذج فيبير. وذلك باهتمامه بمسألة الترشيح والكفاءة أو الفعالية في التنظيمات الرأسمالية على وجه التحديد. فقد رأى أن "دراسة فيبير للبيروقراطية تتضمن فكرة وهمية مؤداها، أن الترشيح التنظيمي يأتي فقط من أعلى التنظيم البيروقراطي. كما يتضمن نموذج فيبير المثالي (حسب رأي بلاو دائما) فكرة ضمنية، مؤداها أن عضو التنظيم البيروقراطي يتصرف بشكل رشيد فقط. وذلك عندما تكون مهمته أو وظيفته محددة ومرسومة له بوضوح، بحيث يحرمه هذا التحديد من حرية التصرف والمبادأة الشخصية" (سعد عيد مرسي بدر، 2000، 114).

من جهة أخرى، لم يهتم "بلاو" بدراسة الإشباع الفردي ووسائل التحفيز على العمل، وإنما اهتم أساسا بابتكار استراتيجي داخل التنظيمات التي تعمل على تحقيق فعالية أكبر وكفاءة تتفوق على البناء ذي النمط الأحادي لفيبير، إذ أن الظروف المختلفة تتطلب أبنية مختلفة. وهذا يعني أن لكل تنظيم ظروفه الخاصة التي ترغمه

على وضع بناء تنظيمي ملائم لهذه الظروف، لأن وضع نموذج موحد لكي تتبناه كل المنظمات يؤدي مباشرة إلى ثغرات تعيق فعالية التنظيم برمته.

وهذا بالضبط ما لاحظته "اتزيوني" في كتابه (قراءة سوسيولوجية في المنظمات المعقدة) عندما قال: "هناك عوامل داخلية وخارجية تحول التنظيم البيروقراطي من تنظيم مثالي جامد إلى تنظيم ابتكاري يهتم بالتغيرات التي تحدث داخل التنظيم الاجتماعي العام. ومنها يعمل هذا التنظيم على تغيير ذاته من الداخل. ويفترض في الموظفين العاملين تدعيم ومساندة هذه التغيرات، خاصة إذا كان هدفها إشباع حاجاتهم المتجددة. كما يمكن لمثل هذه التغيرات تكوين حاجات جديدة تتطلب وسائل تنظيمية جديدة" (A.Etzioni - 1970-385).

كما درس "بلاو" هئتين حكوميتين في الولايات المتحدة الأمريكية بغية التحقق من أفكاره وافتراضاته أميريقيا. هاتان الهيئتان هما: هيئة تدعيم وأعمال القانون المركزي الفيدرالي، وهيئة عمالة الدولة.

وبعد الدراسة خلص إلى وجود تكيفات تم القيام بها في هيئة العمالة لتحقيق التوافق مع القواعد المحددة، والإجراءات المتبعة للحصول على الوظائف. فقد كان تقييم موظفي الهيئة يتم بشكل منهجي على أساس مقارنة من خلال السجلات الإحصائية. وكان الهدف من هذا التقييم هو زيادة درجة المنافسة بين الموظفين بعضهم ببعض، ومن ثم ارتفاع كفاءة العمل. ولكن "بلاو" وجد أنه إذا تجاهل الموظفون أساليب التسجيل الإحصائي وأظهروا نوعا من التعاون، ترتفع إنتاجيتهم مقارنة بإنتاجية أولئك الذين تمسكوا بالنسق المحدد للتقييم. وهكذا فإن المنافسة التي كان من المفترض أنها تعمل على رفع الكفاءة، كانت أقل فعالية إذا قورنت بروح التعاون التي كانت تظهر أحيانا.

من ناحية أخرى، فقد وجد "بلاو" في الهيئة الفيدرالية أن عدم الالتزام بالقواعد البيروقراطية وعدم الامتثال لها (بشكل متعمد في بعض الأحيان)، يعتبر وظيفيا وحيويا بالنسبة للتنظيم ولتحقيق أهدافه، ولا يعتبر عاملا معوقا وظيفيا مثلما تصور البعض وعلى رأسهم ماكس فيبر (هذا الاستنتاج هو الذي أراد بلاو التأكد منه). إذ

أنه مع مخالفة الموظفين المستمرة للقواعد، يلجأ التنظيم إلى تدعيم هذه القواعد بشكل فعال (سعد عيد مرسي بدر - 2000، 115).

وهكذا أوضحت دراسة "بيتر بلاو" أنه بالإمكان إدخال بعض التعديلات على النموذج الرسمي الجاف للبيروقراطية عند فيبر. كما أوضحت أن المعوقات الوظيفية مثل الروح المعنوية المنخفضة للعامل والمستويات المنخفضة للإنتاج، هما حالتان مرتبطتان ومتلازمتان. وهذا ما يشير إلى أن الأشكال والأبنية التنظيمية البديلة ربما تكون أكثر كفاءة وفعالية. ويرى "بلاو" أن الشرط الأساسي لذلك، هو ضرورة أن يكون الضبط في التنظيمات مركزياً. وإذا ارتبط هذا بموقف أقل تسلطاً فستتهدأ الظروف الملائمة لعمل الفرد، وبالتالي يلعب الدور الفعال في التنظيم ويساهم في حل المشكلات التي تعترضه.

كما اعتقد "بلاو" أن الإنجاز والأداء الثابت للأهداف التنظيمية يعتمد على التغيير الدائم للبناء البيروقراطي. ويترتب على ذلك أنه لا يجب إجبار عضو التنظيم على التمسك الصارم بمجموعة القواعد التي سبق وضعها، وإنما يجب السماح له بتحقيق التكيف لسلوكه وفقاً للظروف المتغيرة.

وقد حدد خمسة شروط للتكيف البيروقراطي المستمر، نوجزها فيما يأتي:

- إن القدرة على ابتكار أنماط جديدة والتكيف مع الأنماط التي سبق إدخالها رسمياً، تتطلب أمناً وظيفياً وضماناً لاستمرار العمالة. فعندما يدرك الأفراد أن وظائفهم مضمونة ومؤمنة، يكونون على استعداد للقيام بالمبادرة في مجال أعمالهم. أما العامل الذي يشعر بعدم وجود شيء يفقده، فسيصبح ثورياً عنيفاً. لذلك ينصح بترك هامش من الحرية للأفراد في إصدار الأحكام والتعبير عن الذات داخل التنظيمات.

- ضرورة نشر التوجيه المهني بين الموظفين والعمال، لأنه يضمن التوحد العام والتعرف على القيم والمعايير المهنية، وهو ما يجعل عملية تحقيق الأهداف المهنية مصدر للإشباع. كما أن التوجيه المهني يمكن الفرد من التنبؤ بخطة المهنة (Carrière) داخل التنظيم. ويولد بالتالي لديه الشعور بالإخلاص والولاء اتجاه التنظيم.

- إن التفاعل التعاوني المتكرر بين العمال قد أضفى شعورا بالأمن على مواقع العمل مما أدى إلى إحدآث التجانس في البناء البيروقراطي والأداء الفعال لجميع المهام خاصة من قبل العمال والموظفين.

- لاحظ "بلاو" أن الهيئات الحكومية (المنظمات) يتم تشكيلها بطريقة معينة لتجنب الصراع الذي قد يحدث بين الإدارة والموظفين العاملين. كما لاحظ أن الإدارة في الهيئات الحكومية على خلاف الإدارة في المشروعات الخاصة، تتحكم في العمليات ولا تتحكم في ظروف العمل والعمال.

- أكد "بلاو" إجمالاً، على أن العوامل المذكورة سابقاً والتي ترتبط بضمان استمرار العمالة والتوجيه المهني وتكوين جماعات عمل متفاعلة وعدم وجود صراع بين العاملين والإدارة، من شأنها تمكين الأفراد من تحمل مسؤوليات عملهم والاضطلاع بها. ويعتقد من جهة أخرى بضرورة تقنين الأهداف المراد تحقيقها، لكي يتحرك كل فرد داخل التنظيم في نفس الاتجاه. مع ترك وسائل تحقيق هذه الأهداف لاختيار الفرد أو جماعة العمل. ومن ثم يصبح التقييم على أساس النتائج، لا على أساس الطرق أو الوسائل التي تم بها تحقيق الأهداف. لأن التقييم على أساس نتائج الأعمال التي يؤديها الأفراد (كما قال بلاو)، يضمن التقنين الضروري للأداء البيروقراطي الفعال.

ونخلص إلى أن محاولة "بيتر بلاو" لتعديل النموذج البيروقراطي الذي جاء به ماكس فيبير، ظهرت لمسايرة روح العصر وللتغيرات التي طرأت على المجتمعات الغربية (الرأسمالية على وجه التحديد) مع الحرب العالمية الثانية. فمنذ تلك الفترة شرع الباحثون الغربيون يؤكدون في دراساتهم للتنظيمات على أهمية ودور جماعات العمل باعتبارها أساس تحقيق وإنجاز العمل، وكذا على أهمية المشاركة العمالية.

وإذا قلنا أن "بلاو" قد استطاع إلى حد ما تعديل نموذج فيبير البيروقراطي، فإننا نقول أنه لم يفعل ذلك لصالح العمال بصورة مباشرة. وإنما كان هدفه الحقيقي من وراء ذلك هو زيادة الكفاءة والفعالية للعمل التنظيمي حتى تحقق المؤسسات الرأسمالية أهدافها كاملة.

## 2- الاتجاه الإداري في نظرية التنظيم:

لقد ظهر الاتجاه الإداري كنظرية في التنظيم مع بداية القرن العشرين، وقد ضم مدرستين متميزتين كل منهما مستقل عن الآخر، ولكن كلاهما متفق على أن الوسائل المادية هي العامل الحاسم في رفع مستوى الإنتاجية، مع اختلافهما في تفصيلات هذه الوسائل وترتيب أهمية كل منهما.

### 1-2 مدرسة الإدارة العلمية: فريديريك تايلور ومساعدوه.

يمكن القول أنها أول مدرسة علمية منظمة في مجال التنظيم، لأنها قامت على أساس علمي تجريبي تحليلي (بغض النظر عن صواب اتجاهها أو خطئه). فقد اتبع فيها فريديريك تايلور ومعاونوه أسلوبا يقوم على الملاحظة وتسجيل الوقائع ثم التجربة وتحليل النتائج. مركزين على الجوانب الفنية للعمل دون سواها - حتى عرفت هذه المدرسة في بعض الكتابات، بمدرسة دراسة وتحليل طرق العمل- كما كانت تشغل أفكارهم حينئذ مشكلة الإنتاجية وسبل زيادتها.

ورغم أن "تايلور" كان مدركا لأهمية العنصر البشري في الإدارة والتنظيم، إلا أنه لم يدرسه دراسة علمية كما فعل مع الجانب الفني، ولم يعطه الاهتمام اللازم من البحث والتحليل. لقد كانت الفكرة الرئيسية التي انطلقت منها مدرسة الإدارة العلمية، أنه يمكن تحقيق الزيادة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب علمي قوامه:

- التخصص.
- التدريب الفني.
- تحليل العمل إلى جزئياته مع دراسة كل جزئية على حده حتى تتحدد حركاتها الأساسية والزمن الذي يستغرقه أداؤها.
- تصميم المصنع بالشكل الذي يضمن انسياب الخامات للآلات وتحرك العامل لأداء أعماله.
- تقرير الأجور الأساسية والإضافية بناء على نوع العمل المطلوب ومستويات أدائه والزيادة التي يمكن أن يحققها العامل فيه. (سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، 1998، 13).

لقد تم استنتاج هذا الأسلوب، لما لاحظ "تايلور" أن الطرق التي يتبعها العمال في أداء عملهم طرقا عقيمة في أغلب الأحيان، مما يترتب عليها خسارة وتبذيرا في الجهد والأموال. لأن الاعتقاد في زمنه كان ينصب على أن الخبرة والتمرن كفيلا أن يصل العامل من تلقاء نفسه إلى الطرق المثمرة والحركة الصحيحة اللازمة لعمله (الخطأ والصواب)، بل وكفيلا بإزالة الحركات الزائدة والضارة والدخيلة على العمل تدريجيا. غير أن "تايلور" نفسه لم يسلم بهذا الرأي (الخطأ والصواب) بشكل مطلق، لذلك لم يأخذ به. ونصح بدلا من ذلك بإجراء دراسة دقيقة ومنظمة للعمل الصناعي وذلك بتقسيمه إلى مجموعة من المراحل. حيث تقوم في كل مرحلة بملاحظتها والتجريب عليها ومن ثم تحليلها واستخلاص النتائج، وهذا ما سيساعدنا على استبعاد الحركات الزائدة والطائشة ثم تقدير الوقت اللازم الذي تستغرقه كل حركة ضرورية وفعالة تقديرا دقيقا. ثم الجمع بين كل الحركات الضرورية التي تتطلبها العمليات الإنتاجية في مجموعات بحيث تكون أنسب طريقة وأسرعها لأداء العمل، وهي الطريقة المثلى والوحيدة التي يجب أن يتبعها كل عامل أثناء أدائه لعمله، بصرف النظر عن الفروق المختلفة التي تميزه عن غيره من العمال الآخرين (محمد بهجت جاد الله كشك، 1999، 57). فإذا ما زادت الإنتاجية (وفق هذه التقنية) أمكن لكل من المنظمة والعاملين جني فوائدها. فتحصل الأولى على المزيد من الأرباح، ويحصل العمال على المزيد من الأجور والحوافز.

نلاحظ هنا، أن "تايلور" قد بنى نظريته لدوافع المنظمة والعاملين على أساس مادي بحت. وهو أن كليهما يطمح في الحصول على عائد أكبر، وفيه تكمن المصلحة المشتركة بينهما. لذلك فقد نادى بأن يشترك الطرفان في تضخيم وتنميين هذا العائد عن طريق الزيادة في الإنتاج، وهذا لن يتحقق (حسب رأيه) إلا بما أسماه "الثورة العقلية" التي يجب أن تتبناها الإدارة والعاملون على حد سواء. "وقد قصد تايلور بالثورة العقلية، أن يتوقف الطرفان عن التنازع على اقتسام العائد، وأن يوجها اهتمامهما وطاقتهم أولا نحو زيادته، فإذا تمت الزيادة زاد نصيب كل منهما" (سعيد يس عامر، 1998، 14).

لقد تركزت أشهر أبحاث "تايلور" في شركتين هما: سيمونز وبيت لحم. ففي الشركة الأولى، قام بإعادة تصميم العمل وطبق نظاما جديدا لفترات الراحة ونظاما جديدا للأجور على أساس كمية الإنتاج المحصل عليه في اليوم، بدلا من النظام الزمني الذي كان معمولا به. وقد نتج عن هذه المستحدثات زيادة كبيرة في الإنتاج وارتفاعا ملحوظا في معنويات العاملين. أما في شركة بيت لحم للصلب، فقد طبق تايلور أفكاره على عمليتي تفريغ وتحميل عربات السكك الحديدية، ومرة أخرى كانت النتائج مشجعة للغاية" (علي شريف، 2000، 37).

إن سبب إجرائه لهذه التجارب هو ملاحظته لتدني معدل الإنتاجية، إضافة إلى عدم ملاءمة الأدوات المستخدمة في عمليات الإنتاج نفسها. كما لاحظ عدم وجود نظام ثابت ومحدد لتغذية الآلات على خطوط الإنتاج. وحتى يتأكد من صحة ملاحظاته وافتراضاته، قام بإجراء سلسلة من التجارب نذكر أهمها:

"أ- تجربة رفع الكتل المعدنية:

قام تايلور وبناء على الافتراض بتدني معدل الإنتاجية، بأخذ الإذن من إدارة المصنع للاستغناء عن العمال غير المناسبين وتعيين عمال أكثر تناسبا مع الأعمال. وبعد ذلك قام بقياس الإنتاجية واكتشف أن الإنتاجية تضاعفت عدة مرات مع استخدام نصف الوقت المخصص للعمل فقط. وبذلك دلنا على ضرورة اهتمام الإدارة باختيار العاملين المناسبين وعدم الاعتماد على معدلات الإنتاج المتعارف عليها بالتقادم التي لا تقوم على أسس علمية<sup>1</sup>.

ب- تجربة ملاءمة الأدوات المستخدمة بالإنتاج:

لقد لاحظ أيضا، أن الأدوات المستخدمة من قبل العمال في رفع الكتل المعدنية والخامات المختلفة في المصنع سواء كانت هذه الكتل أو الخامات ثقيلة أم خفيفة هي نفسها. لذلك فقد قرر استبدال تلك الأدوات بأدوات تتناسب مع طبيعة المواد التي يتعامل معها العمال. وهذا ما أدى إلى حدوث تغير هائل في حجم الإنتاجية، مما

<sup>1</sup> واضح من خلال التجربة، أن تايلور أراد البرهنة على أن الجانب المورفولوجي أو الفيزيولوجي يلعب دورا حاسما في عملية مضاعفة الإنتاج.

جعله يحمل الإدارة مسؤولية تحديد الأدوات المستخدمة في الإنتاج وتدريب العمال على استعمالها.

ج- تجربة تغذية الآلات:

من جهة ثانية، فقد لاحظ تايلور أن تعامل العمال مع الآلات وإدخال عناصر الإنتاج فيها، يتم بطرق عشوائية تختلف من عامل لآخر مما دعاه إلى تصميم نظام موحد يتبعه كل العمال للتعامل مع الآلات وتدريبهم على العمل وفقا له" (محمد قاسم القريوتي، 2000، 62).

وعلى ضوء هذه التجارب قام تايلور بتأليف كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" والذي ضمنه المبادئ الأساسية (حسب رأيه) الواجب على المديرين إتباعها أثناء تأديتهم لعملهم، وهذه المبادئ هي :

"- يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة، ويجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.

- يجب أن يختار الفرد بطريقة تتناسب 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 والحواف، وهي ما يسعى إليه الفرد أساسا من العمل، ويمكن دفعه للأداء من خلالها" (أحمد ماهر، 2002، 29).

أما سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب في كتابها، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة فقد حددا هذه المبادئ في ستة مبادئ وهي:

- استخدام الطريقة العلمية بدلا من الاعتماد على الخبرة والتخمين.

- فصل وظيفتي التخطيط والتنفيذ، بحيث ينقرغ كل طرف للمجهود الذي يتقنه فيبرز فيه.

- الاختيار السليم للعاملين على أسس موضوعية، وتدريبهم بالشكل الذي يضمن إقتانهم لوظائفهم.

- تلافي الفردية والنزاع، وإحلالها بالتعاون والرغبة الصادقة بين طرفي الإنتاج (الإدارة، العاملین)، لتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة.

- استخدام دراسة الحركة والزمن لتحديد أمثل طريقة لأداء العمل وتقرير معايير الأداء والأجور والحوافز المترتبة عليها.

- ترتيب المكان على أساس متطلبات العمل والآلات والمعدات المستخدمة وعدد العاملين، وتحديد الظروف الملائمة المحيطة بالعمل (إضاءة، تهوية، هدوء، تعب، ملل...).

لقد فتحت "الإدارة العلمية" الباب أمام باحثين آخرين ليواصلوا البحث في الطرق التنظيمية التي تساعد أرباب العمل (تحديدا) من بلوغ أهدافهم بأقل تكاليف ممكنة سواء كانت مادية أو زمنية. ومن هؤلاء:

الزوجان فرانك وويليان جيلبرت، اللذان حاولا دراسة تأثير "الحركة والزمن" على أداء العاملين. فقامت هذه الدراسة على بحث "أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله ووقت كل حركة، حيث تبين من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه والبعض الآخر يمكن دمجه أو اختصاره، أو يمكن إعادة تركيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى أداء أسهل وأسرع" (أحمد ماهر، 2002، 30).

إن هدف هذه الدراسة يكمن في البحث عن كيفية تكييف العمل بالنسبة للعمال (وليس العكس كما ذهب إليه تايلور)، حتى يمكنهم تأديته بأكثر راحة وفعالية وبأقل جهد ووقت ممكن\*

---

\* ولد فرانك جيلبرت بأمریکا عام 1868. بدأ حياته العملية بإحدى مقاولات البناء، وفيها لاحظ أن العمال أثناء تأديتهم لأعمالهم يستخدمون على العموم ثلاث مجموعات مختلفة من الحركات. فاختار جيلبرت أحسنها وأقلها كلفة وأكثرها أداء وفعالية، فزادت بذلك سرعة البناء من 120 قالب طوب في الساعة إلى 350 في نفس المدة، وهو الذي اخترع آلة متنقلة تساعد العمال على التنقل واختراع أيضا ميكرو-كرونومتر الذي هو عبارة عن ساعة دقيقة، الغرض منها تسجيل زمن كل حركة، وكرونو سايكل جراف لقياس سرعة هذه الحركة. كما ساهم في تحسين ظروف العمال وتطوير خبرتهم وتدريب كل عامل ووضع في مكانه المناسب، وتغيير ظروف الإضاءة والحرارة لضبط الجوانب الفيزيائية للمصنع. ولاشك أن الدور الذي لعبه جيلبرت وزوجته ليليان في هذا

ونخلص إلى أن مدرسة الإدارة العلمية قد ساهمت مساهمة لا يستهان بها في تطوير ممارسات الإدارة وتكوين ملامح مهنة الإدارة وتحويل تفكير المديرين إلى الأسلوب العلمي والإقلاع عن أسلوب التخمين أو التقليد أو المحاولة والخطأ. وتركيز اهتمامهم على زيادة الإنتاجية والتي هي مقياس للفعالية والتطور. لكن من جهة أخرى، فقد أغفلت هذه المدرسة عدة أمور هامة التي أخذتها المدارس التي جاءت بعدها في الاعتبار. وعلى رأس هذه الأمور الجانب الإنساني، حيث أهمل الفروق الفردية بين العاملين ومنها الفروق المورفولوجية والذهنية والنفسية. بالإضافة إلى إهماله لتأثير جماعات العمل على أداء الفرد ورغباته ودوافعه وقيمه الروحية والفكرية... كما يعاب على تايلور تركيزه المفرط على الجوانب المادية كدوافع تساهم وحدها في تحفيز العمال على العمل بأقصى طاقاتهم، بغية تحقيق أهداف المنظمات. كل هذه الملاحظات والانتقادات وجدت من يقيم لها مدارس ونظريات سنأتي عليها في حينها.

## 2-2 نظرية الإدارة:

هناك اختلاف واضح بين النسق الفكري الذي سارت عليه مدرسة الإدارة العلمية ومن خلالها فريديريك تايلور، وبين نظريات الإدارة (كما رأينا وسنرى فيما بعد).

فقد تمثل هذا الاختلاف في بؤرة التحليل للعملية الإنتاجية بكاملها. لأن اهتمام تايلور كان منصبا أساسا على العامل -الفرد- وخاصة على مستوى الإنتاج، لا ككائن بشري إنساني له قيمه واتجاهاته وأحاسيسه، وإنما ككائن منتج لسلع يستفيد

---

المجال قد كان له رد فعل إيجابي لدى المديرين والمشرفين، حيث غرس فيهم روح الديمقراطية والحوار الديمقراطي الحر الذي يدفع إلى الابتكار وبعث روح التجديد.

من الطريف أن يذكر أبناء فرانك وويليان جيلبرت، أن والدهم كان يطبق نفس الدراسات داخل المنزل، فوجد أن إدخال أزرار القميص في العراوي أسرع لو تم ذلك بداية من أعلى، إذ لن يتعدى ثلاث ثواني. وعندما حاول تطبيق ذلك على حلقة دقنه استطاع أن يختصر المدة إلى 40 ثانية وذلك باستخدام آلتين للحلاقة في آن واحد وبحركات معينة. لكن للأسف كان عليه انفاق دقيقتين إضافيتين لتضميد جراحه". ومنه نستنتج نحن أن أسرع الطرق لن يكون في كل الأحوال أكفأها. (المرجع نفسه، الصفحة نفسها).

منها رب العمل. من هنا فقد أصبحت الإدارة آنذاك وفي ضوء مبادئه النظرية، قادرة على الاستفادة القصوى من قوة العمل التي تتيح لها تحقيق فائض القيمة. ورغم هذا فقد كانت هذه النظرية مفتقدة للبناء المعرفي والفكري الشامل الذي يمكن تطبيقه على كل المستويات الإشرافية في التسلسل الرئاسي التنظيمي. لأنها أهملت تحليل البناء التنظيمي ككل، والذي يحتوي- بالإضافة إلى الآلات والإنتاج وفائض القيمة والربح وغيرها...- على الإنسان القادر على إنجاح أو إفشال العملية التنظيمية برمتها. هذا الإهمال ترك فجوة في التحديد والضبط الدقيقين للبناء التنظيمي.

من هنا جاءت أعمال المفكرين والمنظرين الآخرين لسد هذا النقص الذي بدا واضحا في الفكر التنظيمي الذي سارت عليه مدرسة الإدارة العلمية. "حيث أخرجت هذه الأفكار مشكلة الضبط والترشيد من نطاق الأقسام الإنتاجية (تحديدا) إلى نطاق بناء التنظيم وعملياته المختلفة بصفة عامة..." (سعيد مرسي بدر، 2000، 134).

وفيما يأتي أقدم عرضا بشيء من مفصلا لأفكار كل من:

هنري فايول ولوثر جولييك الذين اعتبرهما أهم من مثل نظرية الإدارة.

## 2-2-1 هنري فايول Henry Fayol (1841-1925) والمبادئ التنظيمية:

تمثل نظرية الإدارة أو (مدرسة عمومية الإدارة، كما يسميها البعض) الاتجاه الرئيسي الثاني للمدرسة الكلاسيكية في التنظيم. وإذا كانت جل الكتابات في هذا المجال تجمع على تسمية تايلور بلقب الأب بالنسبة للإدارة العلمية، فإن فايول يعتبر بمثابة الأب بالنسبة لنظرية الإدارة التي قامت على أساس الاهتمام بالهيكل التنظيمي (عكس الإدارة العلمية التي قامت على أساس التركيز على الطرق المثلى لأداء الأعمال من قبل الأفراد (كما رأينا). وقد ساعدت فايول خبرته الطويلة التي فاقت الخمسين عاما قضاها في ممارسة العمل الإداري بالكثير من الشركات الفرنسية (ومنها على وجه الخصوص، شركة للمناجم)، في وضع أربعة عشر مبدأ سماها مبادئ التنظيم. حيث اعتقد أن هذه المبادئ صالحة ويمكن تعميم تطبيقها على جميع

المواقف الإدارية. بمعنى أن تطبيقها والالتزام بها يضمن فعالية الإدارة ومن خلالها التنظيم ككل.

وقبل ذكر هذه المبادئ، أشير أيضا إلى أن فايول وفي تحليله للبناء التنظيمي، قد بدأه من القمة إلى القاعدة (الخلاف الدائم مع 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.

إن هذه الفكرة بالذات جعلت من الباحث مرسي بدر يحكم على فايول بأنه "لم يكن لديه فهم علمي للعلاقات الخاصة في مجال الإنتاج داخل المجتمع الرأسمالي، حيث ركز على المقولات المجردة وتحدث عن المجتمع عموما، كما نظر إلى المجتمع على أنه تنظيم هادف للناس جميعا" (سعد عيد مرسي بدر، 2000، 142) وحتى يحدد فايول الأنشطة الإدارية داخل المنظمة، قام بتحليل هذه الأنشطة المختلفة وقسمها إلى ست مجموعات معتبرا النشاط الإداري إحداها، وهي:

- أنشطة فنية (أو تكنولوجية).
  - أنشطة تجارية (بيع، شراء، مبادلة).
  - أنشطة مالية (البحث عن رأس المال والاستخدام الأمثل له).
  - أنشطة الأمن (حماية الأشخاص والممتلكات).
  - الأنشطة المحاسبية (عمليات الجرد وبيان الميزانية والتكاليف والإحصاء).
  - الأنشطة الإدارية (تخطيط، تنظيم، إصدار الأوامر، تنسيق، رقابة...).
- وقد أكد على أن هذه الأنشطة الستة توجد في أي منظمة، إلا أنه اهتم أكثر في كتاباته بالنشاط الإداري السادس.

كما قدم في كتابه الصادر عام 1916 الموسوم "الإدارة الصناعية والعامة" الكثير من الإسهامات في مجال الإدارة نذكر من بينها: الصفات الإدارية، التدريب الإداري، المبادئ العامة للإدارة.

أما عن الصفات الإدارية والتدريب الإداري، فقد عرض "فايول" في الجزء الأول من كتابه مناقشة الصفات التي يجب توافرها في المديرين وهي:

- 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 بالأمور التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها).
- الصفات الفنية (المتعلقة بالوظيفة التي يؤديها).

- صفات تتعلق بالخبرة والتجربة (النابعة من قيامه بعمله بطريقة سليمة).  
كما اهتم فايول بالتدريب الإداري حيث وضع نظاما تقليديا لتدريب الموظفين الإداريين (القياديين) في الصناعة. مؤكدا على أن القدرة الإدارية لا يمكن تتميتها عن طريق التدريب الفني فقط، بل يجب الاهتمام بها من الناحية العملية. (عبد الكريم أبو مصطفى 2001، 64).

وفي موضع آخر من كتابه، لاحظ فايول أنه "بينما تكون القدرة الفنية هي أهم القدرات للعامل، إلا أن الأهمية النسبية للقدرة الإدارية تزداد كلما ارتفع الفرد في السلم الإداري حتى تصبح أهم القدرات في مستوى الإدارة العليا. وعلى أساس هذه النتيجة التي وصل إليها، نادى بالحاجة إلى مبادئ للإدارة وإلى ضرورة الإدارة. وكان من رأيه أن القدرة الإدارية مثلها مثل القدرة الفنية لا بد من تحصيلها وتتميتها في المدرسة أولا ثم في المصنع" (جاد الله كشك، 1999، 65)

أما مبادئ الإدارة من وجهة نظر فايول فقد حددت في أربعة عشر مبدأ يمكن تطبيقها في جميع مجالات الإدارة دون استثناء، مكونا بذلك الأساس للنظرية الإدارية حسب رأيه وهذه المبادئ\* هي:

---

\* لقد استخدم فايول لفظ "مبادئ" بدلا من قواعد أو قوانين. لأنه رأى أنه من الصعب في مجال الإدارة، استخدام مؤشرات ثابتة والالتزام بها حرفيا. لأن المسألة نسبية إلى درجة كبيرة أثناء التطبيق. هذا إلى جانب أنه من النادر تطبيق المبدأ الواحد بنفس المفهوم الكلي أو الموضوعي في نفس الوقت وفي نفس الظروف. وذلك للاختلافات التي قد تظهر بين الجماعات الإنسانية وقدراتها. وعلى ذلك فقد اعتبر لفظ المبادئ أكثر مرونة لتمتعه بمقدرة على التكيف مع الظروف. ويرى فايول أنه من الضروري تفهم كيفية استخدام المبادئ العامة للإدارة في مجال التطبيق. ولاحظ أيضا (معتزفا) أنه لا يوجد هناك عدد محدد من المبادئ الإدارية التي يجب استخدامها والتي تعمل على تسهيل وتحسين عمل الجماعة. رغم هذا فقد أصر على أن المبادئ التي استخلصها من حياته المهنية تعتبر إجبارية بالنسبة لكل مدير يريد النجاح في مهامه الإدارية والتنظيمية.

- تقسيم العمل والتخصص: يمكن تحسين العمل من خلال تقسيم العمل بين الناس بحيث يكونون متخصصين فيه، أو تعيين متخصصين للقيام به.
- السلطة والمسؤولية: وتعني أن للسلطة الحق في إصدار الأوامر، أما المسؤولية فتعني مقدار المساءلة الناجحة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.
- الضبط: إن أفضل الطرق للحصول على الضبط، هي أن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.
- وحدة الأمر: حيث يتلقى كل مرؤوس التعليمات الخاصة من الرئيس أو مشرف واحد. وكان فايول يعتقد أن تلقي الأوامر من أكثر من مسئول واحد يؤدي إلى نوع من التضارب والتعارض.
- وحدة الهدف: بمعنى أن وحدات التنظيم لا بد أن تساهم أنشطتها في تحقيق أهداف المشروع.
- الأولوية لمصلحة المنظمة: من الضروري إخضاع المصالح الشخصية للعاملين للمصلحة العامة للمنظمة وليس العكس.
- عدالة العوائد: يجب أن يكون الأجر والمستحقات مناسبة بين كل من العاملين والمنظمة على حد سواء.
- المركزية: إن تخفيض دور العاملين في اتخاذ القرارات تعني المركزية، بينما زيادة هذا الدور تعني اللامركزية، وكان فايول يعتقد أن المديرين ينبغي أن يتحملوا المسؤولية النهائية والكاملة، وفي نفس الوقت ينبغي أن يفوضوا إلى مرؤوسيهم قدرًا كافيًا من السلطة تمكنهم من إنجاز أعمالهم. والمشكلة هي في تحديد درجة المركزية واللامركزية لكل حالة.
- التسلسل الرئاسي: لا بد من وضوح التابعيات الرئاسية باعتبارها خطأ للسلطة والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين. وعلى كل واحد منهما إتباع هذه الخطط بدقة في عمليات الاتصالات، كما يمثل هذا المبدأ بالنسبة إليه تدرجًا في المناصب من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى.

- النظام أو الترتيب: يؤكد فايول على أن الموارد مثل الخامات والأفراد والأدوات يجب أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي توفر استخداما أمثل، وبصفة خاصة يجب وضع الفرد المناسب في العمل المناسب.
  - العدالة والمساواة: لا بد من توفير معاملة عادلة بين كل العاملين، على المديرين التعامل مع مرؤوسيههم على أساس العدل والمساواة وضرورة سيادة روح الصداقة والمحبة بينهم.
  - استقرار العمالة: إن ارتفاع معدل دوران العمل يؤثر سلبا على كفاءة وفعالية المنظمة، لذلك يجب توفير العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من احتمال تسربهم.
  - المبادأة: ضرورة تشجيع العمال على الابتكار لضمان تطوير المشروع، وذلك عن طريق تزويدهم بقدر كاف من الحرية في وضع وتنفيذ خططهم.
  - تنمية روح الجماعة بغرض التعاون: يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين لتحقيق استقرار ووحدة المنظمة. (أحمد ماهر، 2002-31-32).
- مما سبق يمكن أن نستنتج أن هذه المبادئ هي عبارة عن ملاحظات جوهرية (قام بها فايول) والتي تتعلق بالعلاقات السببية بين تصرف إداري معين، وبين الأثر الناتج عن هذا التصرف. ومعنى هذا أيضا أن مبادئ الإدارة توضع بشكل تجعل من الممكن التنبؤ بالنتيجة التي يمكن أن تتحقق من تصرف إداري معين. كما أنها تتمتع بصفة الإيجابية، أي أنها تحدد التصرف الإداري المقبول الذي يرتبط بالنتيجة المرغوب فيها، وذلك بدلا من تحديد التصرفات غير المقبولة التي تؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها.
- أما إذا أردنا معرفة رأي فايول حول أسباب نجاحه في ممارسة الوظيفة الإدارية فقد اعترف "أن نجاحه في ممارسة الإدارة لا يرجع إلى مميزات أو خصائص قيادية خاصة به، بل يرجع إلى تطبيقه للمبادئ الإدارية السابقة. وكان يعتقد اعتقادا راسخا بضرورة تعليمها للمديرين كي ينجحوا في ممارسة المهام الإدارية " (علي شريف، 2000، 43).

## 2-2-2 لوثر جوليك Luther Gulick وليندال أورفيك Lindall Urwich.

بداية يمكن التذكير بأن تأثير أفكار تايلور على هذين المفكرين واضح جدا، من حيث أنهما يشتركان معه في توجيه الاهتمام ناحية الصفات الفسيولوجية والنفسية للقوى البشرية، وكذا ناحية الأنواع البسيطة من الأعمال التي يؤديها أفراد التنظيم، "فقد أكد الباحثان على أن مدخلهما لدراسة قضايا التنظيم، يستند إلى اعتبار الإدارة كيان واحد" (مرسي بدر، 2000-138). وهذا لا يعني في كل الأحوال أن اتجاههما قد ركز على الجوانب الرسمية للتنظيم فقط. بمعنى أن الإدارة هي الوحيدة التي بإمكانها التأثير في عملية التنظيم، لأنهما "حذرا من تجاهل أهمية العلاقات الإنسانية داخل التنظيم". (نفس المرجع، نفس الصفحة).

من جهته فقد طور جوليك عناصر العملية الإدارية التي سبق أن حددها فايول، (وبصورة مختلفة عنه)، ففصل عملية التنبؤ\* عن عملية التخطيط، وأكد على أهمية التخطيط في الإنتاج الحديث. "وقد حدد جوليك عناصر الإدارة في سبعة عناصر رمز إليها برموز POSDCORB حيث يرمز كل حرف من حروف هذه الكلمة إلى الحرف الأول لكل عنصر من عناصر الإدارة والعناصر هي:

PLANNING	- التخطيط
ORGANIZING	- التنظيم
STAFFING	- التوظيف
DIRECTING	- التوجيه
COORDINATING	- التنسيق
REPORTING	- التسجيل

\*يحتل التخطيط التنظيمي حيزا متميزا في النسق الفكري لهنري فايول، إذ يعتبره شرطا ضروريا للتنظيم الإداري الناجح، ونظرا لصعوبة وضع الخطط المضبوطة للمستقبل، فقد أكد على ضرورة التنبؤ بما قد يحدث من أحداث وطوارئ غير متوقعة ووضع آليات وحلول لمواجهتها في حال ظهورها الفجائي " وهذه التنبؤات هي عبارة عن خطط منفصلة أطلق عليها اسم التنبؤات الشهرية والأسبوعية واليومية. أما التنبؤات طويلة المدى فقد حددها في التنبؤات السنوية وكذلك الخاصة بعشر سنوات ... " (مرسي بدر ، 2000، 138) و هكذا نلاحظ أن فايول استخدم كلمة التخطيط كمرادف لكلمة التنبؤ، لأن التخطيط في حد ذاته موجه أصلا إلى المستقبل. لذلك وجب استشراف هذا المستقبل ووضع جملة من التصورات والبدائل في حال الضرورة.

- وضع الميزانية BUDGETING (محمد جاد الله كشك، 1999-68)

ما يلاحظ على هذه العناصر السبعة التي حددها جوليك في العمل التنظيمي، هو أن ثلاثة منها مأخوذة من نموذج فايول (السالف الذكر) هذه العناصر هي: التخطيط والتنظيم والتنسيق. " أما عنصر إصدار الأوامر Command الذي عرضه فايول فقد اعتبره جوليك ضمن إطار عملية التوجيه Directing.

كما أن الرقابة Control التي أشار إليها فايول يمكن أن تشملها عملية التسجيل وعملية إعداد الميزانية التي أشار إليها جوليك.

أما التوظيف فقد فصله جوليك عن الأنشطة الأخرى واعتبره عنصرا مستقلا، بينما اعتبره فايول جزءا من عملية التنظيم ". (عبد الكريم أبو مصطفى، 2001-68-69).

هذا الجدول الذي دار بين فايول وجوليك (وغيرهما) حول الأسس التي يجب أن يرتكز عليها أي تنظيم رشيد، يوضح مدى أهمية إدارة المنظمات بواسطة أشخاص لهم القدرة الفكرية والعلمية على اختيار ما هو أفضل لنجاح مهامهم وأدوارهم وبالتالي ضمان تطوير واستمرار مؤسساتهم.

وبالعودة مرة أخرى إلى كل من جوليك وأورفيك، نقول أن نظريتهما الإدارية قد اتجهت صراحة إلى المناداة بضرورة مبدأ " رجل التنفيذ الواحد " أو بمعنى أدق مبدأ "إدارة الرجل الواحد " (سعد مرسي، 2000-138).

نفهم من هذا "إن صحت تسميته مبدأ"، أن صاحباها أرادا تجميع كل المهام والصلاحيات في يد مسئول واحد فقط، بهدف تسهيل الرقابة وتحديد المسؤوليات فيما بعد، وذلك أفضل من توزيع هذه المهام على عدد كبير من الأفراد بحيث يذهب معه معرفة مصدر الخلل الذي قد يحدث في العملية التنظيمية ككل.

إن هذا الاتجاه في حقيقة الأمر لا يختص به جوليك وأورفيك لوحدهما، وإنما يمكن ملاحظته في كل النظريات الكلاسيكية والأخرى خاصة عند فيبر وفايول.

ففايول مثلا صاغ مبدأ مؤداه "أن الإنسان لا يستطيع خدمة سيدين في آن واحد" (محمد علي محمد، 1983-129). ويفهم من هذا أن مهمة الإنسان الطبيعية تكمن في أداء وظيفة واحدة حتى يمكنه تأديتها بفعالية، كما يمكن مراقبته أو محاسبته على كل تقصير بدر منه. وأكثر من هذا فقد حذر جوليك وأورفيك من استخدام اللجان لتحقيق

أهداف الإدارة مثل ما كان سائدا في ذلك الوقت. لأن من مهام اللجان مناقشة وإبداء الرأي في كل كبيرة وصغيرة. وهذا ما من شأنه إضاعة الكثير من الجهد والوقت في مناقشة أمور قد لا تكون بالضرورة ذات فعالية تنفيذ الإدارة والعمل بشكل عام. وهذا ما يوافق تماما قول شهير مؤداه: "إذا أردت وأد قضية ما، فشكل لها لجنة".

"ورغم إدراك جوليك أن التمسك الشديد بمبدأ - إدارة الرجل الواحد - ربما يكون له جوانبه الضارة، إلا أنه مع ذلك يعترف بأن ذلك قد يكون أقل أهمية إذا قورن بالفوضى وعدم الكفاءة وعدم المسؤولية التي تنتج من انتهاك هذا المبدأ. ورغم الإصرار على هذا فإن الباحثين كانوا مدركين للحقيقة القائلة بأنه " كلما ازداد حجم ومستوى النشاط التنظيمي، كلما ازدادت حاجة المنفذين إلى مساعدة عدد كبير من الخبراء والمتخصصين، ولذلك فقد دافعا عن تدعيم وتطوير الخدمات الوظيفية". (سعيد مرسي، 2000-139) أي فتح المجال أمام الخبراء لكي يكونوا أجزاء في التنظيم الذي هو في حاجة إليهم.

من جانب ثاني، وما دام الباحثان يعتبران أن "إدارة الرجل الواحد" هي مبدأ يجب أن يقوم عليه أي تنظيم رشيد، فمن غير المعقول أن يعودا وينتقدانه لمجرد كون التنظيمات العصرية تتصف بالتعقيد والتوسع الذي يدفعها للاستعانة بعدد كاف من الخبراء والمساعدين. وهذا ما يوضح أن الفكر الإنساني عبر تاريخه الطويل وفي جميع اتجاهاته ومستوياته لا يخلو من النظرة الإيديولوجية. لأن الفترة التي سبقت هذه الأفكار وإلى وقت قريب، كانت تتصف بالصراع الفكري والإيديولوجي خاصة بين المعسكرين (الشيوعي والرأسمالي). حيث يدعو الأول إلى الملكية الجماعية للإنتاج ووسائله، في حين يركز الثاني على أن تكون هذه الوسائل ومنتجاتها بيد من بإمكانه ملكيتها. ومن بين الممثلين الأساسيين لهذا الاتجاه نجد مفكري الإدارة العلمية ونظرية الإدارة وكذلك النموذج البيروقراطي وغيرهم.

لذلك يمكن أن نستنتج والحال هذه، أنه لا يمكن تبني فكرة أو نظرية ما وبكل جزئياتها، ونطبقها على أنفسنا دون مراعاة جوانب مختلفة وأساسية تخصنا نحن ولا علاقة لها بالآخرين. لأن الواقع يقول أن لكل فترة تاريخية في حياة الإنسان والمجتمع خصوصياتها، ولكل مجتمع خصوصياته كما لكل شخص أهدافه المتميزة

عن أهداف الآخرين. إذن فمن الحكمة والرشد أن نراعي مكوناتنا الذاتية ونبني على أساسها نظامنا الخاص والعام. خصوصا ونحن نعلم يقينا أن الفكر الذي هو خاصية إنسانية لم ولن يكون محايدا حياد البديهية والمنطق. إنما الحياض المنطقي والبديهي هو النابع من ذواتنا المتميزة.

من جهة أخرى فقد اهتم جوليك بمسألة التخصص، فميز بين أربعة أشكال لتخصص الأقسام أو الوحدات الفرعية الإدارية بالشكل التالي:

- تخصص قائم على هدف الإدارة، بمعنى توزيع المهام داخل المنظمة توزيعا رشيدا، كما يمكن جمع الأنشطة المختلفة لتعزيز ودعم إنجاز هدف واحد، أو للإعداد لمهمة عامة. وعندما يتم الاتفاق على الهدف النهائي لنشاط إحدى المؤسسات يصبح من السهل نسبيا تقسيمه إلى أهداف فرعية.

- يمكن تنفيذ التخصص وفقا للعملية التنظيمية، ويتم في هذه الحالة تجميع كل الأنشطة التي يتضمن تنفيذها أعمالا متماثلة واستخدام نفس الأجهزة في وحدة إدارية فرعية واحدة. فعلى سبيل المثال يمكن جمع عمليات التوثيق والإحصائيات وملفات العاملين في وحدة إدارية واحدة. والحقيقة أن هذا الشكل من التخصص يماثل فكرة تقسيم العمل.

- يمكن أن يتم التخصص أيضا على أساس المقاييس الجغرافية، ويطلق جوليك على هذا الشكل من التخصص اسم التخصص النطاقي، وفي هذه الحالة ترتبط مشاكل منطقة جغرافية محددة باهتمام قسم بنائي فرعي واحد.

- يمكن تنفيذ التخصص بشكل يساير فئة السكان المنتفعة أو التي يخدمها التنظيم.

وقد اهتم كل من جوليك وأورفيك كذلك بمبدأ التفويض (أي تفويض السلطة لشخص آخر) أو قدرة المدير أو القائد على تفويض المسؤولية لأشخاص آخرين. وحول هذه النقطة يرى أورفيك أن أقصى إمكانية لتفويض المسؤولية، هي أهم شرط لإدارة كبار المنفذين لعملهم.

في حين احتل مبدأ تطابق المسؤولية والسلطة مكانا بارزا بين مبادئ الباحثين، فعلى خلاف فايول الذي أكد على الحاجة إلى غرس الشعور بالمسؤولية في كل

فئات الإداريين، ينظر أورفيك إلى المشكلة بطريقة أوسع ويدرس مسألة المسؤولية في علاقتها بالسلطة. وهو يقول "أنه لا يكفي أن نضع مسؤولية عمل أو نشاط معين على كاهل هيئة إدارية معينة أو عدد من الموظفين الإداريين، ولكنه من الضروري أن نفوض لها أو لهم السلطة الضرورية لتحمل المسؤولية" (سعد عيد بدر، 2000-140).

أما مبدأ دائرة الضبط ونطاق الإشراف، فيقصد به عدد الأفراد التابعين مباشرة لأحد المنفذين، والذي يجب أن يكون محدودا. "وهنا يقول أورفيك، أنه لا يوجد رئيس عمال أو مشرف يمكنه الإشراف المباشر على عمل أكثر من خمسة أو ستة عمال، والذين تتشابك أعمالهم وتتداخل" (Guischiani-1972-202). ونفهم المقصود من تحديد عدد المرؤوسين الذين بإمكان المشرف متابعة أعمالهم، نابع من ضرورة قربه المكاني منهم وطبيعة الأعمال التي يقومون بها. وهذا الذي يمكن تسميته بالحد الأمثل لنطاق الإشراف.

### 3- ملاحظات عامة حول النظريات الكلاسيكية:

في نهاية العرض التحليلي للنظرية الكلاسيكية في مجال التنظيم، أحاول إلقاء نظرة شاملة على ما حملته من أفكار ونقاط قوة أو ضعف، وإبراز الدور الذي لعبته في إثارة قضايا جوهرية كان لها الفضل في ظهور نظريات أخرى ساهمت بدورها في نمو وتطور الفكر التنظيمي الحديث.

وأول ما يمكن قوله في هذا الموضوع، هو اشتراك هذه النظريات في محاولتها تحليل الظروف والمشكلات التي صاحبت ظهور الثورة الصناعية وما ترتب عنه من تعقيد ونمو هائل في العملية التنظيمية برمتها. وذلك بغية تقديم حلول ووجهات نظر لحل هذه المشكلات. رغم (وكما هو الحال في أي عمل إنساني جسماني كان أو فكري) أنها لم تخل من نقائص أو ضعف في جانب ما أو في لحظة ما. وهذا لا يعني في كل الأحوال أنها بنيت على قواعد فكرية مشتتة بعيدة عن الواقع الذي عاشته أوروبا في ذلك الحين. إذ المعروف هو أن الثورة الصناعية قد أحدثت رجة أو هزة عنيفة في البناء الاجتماعي الأوربي، الناتجة أصلا عن رغبة كل طرف في الاستحواذ على مقدرات الطرف الآخر. فهناك من جهة، أرباب المصانع الذين

ركزوا كل جهودهم على تنمية وتوسيع إمكانياتهم المادية ولو على حساب بؤس الآخرين. وهناك "بؤساء تلك الفترة" الذين حاولوا فهم ما يحدث لهم أولاً، ثم الإتحاد من أجل الثورة ضد الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والصحية التي يعانون منها في وقت لاحق. ضمن هذا كله، جاءت كتابات الرعيل الأول من مفكري هذه المرحلة ممثلة في ماركس وفيرر وميشلز. ثم بعد ذلك بلاو، وجاء تايلور وجيلبرت وفايول وجوليك وغيرهم لاحقاً.

إن هذه الكتابات أو الأفكار أو لنقل النظريات الكلاسيكية، قد شكلت مجتمعة إطاراً فكرياً منظماً (متعارض في جوهره)، عكس بصفة عامة مختلف المشاكل والظروف التي فرضها النمو النوعي والكمي، الذي طرأ على التنظيمات الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات الغربية على وجه التحديد.

وبالعودة ثانية إلى أفكار كارل ماركس بشكل ما، لوجدناه يتطلع إلى بناء مجتمع خال من أي تمايز طبقي. لقد كان يعتقد (إلى حد اليقين) بإمكانية قيام مجتمع شيوعي يكون الحكم فيه للطبقة البروليتارية حسب تعبيره. مع زوال كل شكل من أشكال التمايز الطبقي الناشئ أساساً من الملكية الفردية لوسائل الإنتاج. لذلك، فقد جاءت أفكاره خالية من أي اهتمام بالتنظيم البيروقراطي. لأنه اعتقد أن المشكلة الأساسية لا تتمثل في وضع برامج وخطط تقنية تسير عليها المؤسسات في عملها، بل إن المشكلة تتمثل في اغتراب العامل الأجير عن ما ينتجه لأنه يذهب إلى رب العمل لوحده. وهذا هو جوهر السيطرة والاستغلال الذي يكون بدوره سبباً رئيسياً في كل الأمراض الاجتماعية والاقتصادية.

من هنا يبدأ التحليل الماركسي لعلاقات العمل والإنتاج. حيث اتجه بأفكاره نحو التنظيمات الإدارية في الدولة، باعتبارها تنظيمات بورجوازية متسلطة وجب القضاء عليها وإحلال محلها طبقة العمال. وإذا تحقق هذا فسينشأ المجتمع الشيوعي الذي تختفي فيه التنظيمات البيروقراطية اختفاءً تدريجياً، وتتحقق على إثره الحرية الفردية لأول مرة في تاريخ الإنسان وتعم السعادة الإنسانية.

إن هذه النظرة المتفائلة جداً، قد جعلت من فلسفة ماركس فلسفة بعيدة عن الواقع الإنساني بكل المقاييس (رغم اعترافنا به كأحد أقطاب الفكر الحديث). لأنه تجاهل جوهر

الذات الإنسانية المسكونة بحب السيطرة والتملك. ودليل قولنا هذا، هو أن ما أسماه الطبقة العاملة وفي أول تجربة حكم لها تحت مظلة الأحزاب الشيوعية في مناطق متفرقة من العالم، قد عانت في مجتمعاتها فسادا وتفتيلا ضد كل من يحمل فكرة تعارضها، مما أدى في نهاية المطاف إلى الثورة والانقلاب عليها.

إن النقطة الأخيرة بالذات، تؤكد عدم تحقق تنبؤ ماركس بالزوال التدريجي للتنظيمات البيروقراطية المسيطر عليها من قبل الحكومات، التي ما هي إلا شكل من أشكال السيطرة والاستغلال حسب اعتقاده. وإنما الذي حدث هو العكس تماما (زوال الإتحاد السوفيتي ودول أوروبا الشرقية برمتها...)، حيث انهارت كل التنظيمات التي اتخذت المبادئ الماركسية أو الشيوعية منهاجا لها، ليس بشكل تدريجي وإنما بشكل عنيف وسريع (ألمانيا الشرقية و بولونيا ورمانيا وغيرها).

لذلك فقد كانت هذه الأفكار المثالية والبعيدة عن حقيقة الإنسان، عرضة لانتقادات عنيفة من قبل خصومها. حيث لم تعد المفاهيم التي اشتهر بها الفكر الماركسي، ومنها الوعي الطبقي والصراع الطبقي والاعتراب وحكم البروليئاريا وغيرها، من أولويات تفكير الفلاسفة وعلماء التنظيم والتنمية الآخرين. فاستبدلت باهتمامات أخرى ذات مفاهيم جديدة، حيث جاءت أكثر ارتباطا بالواقع الذي يعيشه المجتمع عامة والمؤسسات الاقتصادية والصناعية على وجه الخصوص.

إن من بين الاهتمامات التي ظهرت في مجال الفكر التنظيمي، نجد النموذج البيروقراطي لفيبر الذي وصف بالمثالية، لأن الاعتقاد السائد يرى أن بنوده لا يمكن أن تتحقق على أرض الواقع. ورغم هذا فقد أكد فيبر على ضرورة الاحتكام إلى هذا النموذج لأن "الرقابة البيروقراطية لا مناص منها سواء في المجتمع الرأسمالي أو الشيوعي" (M.Haralambos, 1984-187)، وهذا التأكيد يجعلنا نقول أنه رد مباشر على ما ذهب إليه ماركس وأتباعه من "أن أجهزة بيروقراطية الدولة ما هو إلا إبداع خاص بالنظام الرأسمالي" (نفس المرجع ونفس الصفحة).

ولكن هذا الاختلاف الواضح والشديد بين وجهتي نظر ماركس وفيبر، لا يعني أنهما لا يلتقيان في أي نقطة من نقاط اهتمامهما. بل يمكننا "أن نلمس عنصرا مشتركا في اتجاههما وهو دراسة مشكلة التنظيم من وجهة نظر واسعة ومن منظور

تاريخي. فالمشكلات التي أثارها مشكلات تتعلق بالمجتمع ككل، ذلك المجتمع الذي يعد وحدة أساسية في تحليلاتها. لقد أثار هذان المفكران مشكلات تعكس اتجاهها إنسانيا قويا واهتماما عميقا بالظروف الإنسانية في عالم تسيطر عليه قوى تحول بينه وبين استخدام الفعل والمنطق في الشؤون الإنسانية.

من هنا يمكن القول أن تحليلات ماركس وفيرر لهذه المشكلات تمثل أعظم تشخيص لمشكلات المجتمع الحديث " (السيد الحسيني، 1985-67).

أما موقف روبرت ميشلز من التنظيم، فيختلف إلى حد كبير عن موقف سابقه وخاصة فييرر. فقد نظر إلى التنظيم بشكل عام على أنه نظام للسيطرة السياسية وأداة تستخدمها القلة الحاكمة للبقاء في السلطة، ووسيلتها في ذلك هي إبعاد القوة عن مصدرها الشرعي (الشعب) لتكون هذه القوة في يدها كأداة لخدمة مصالحها الخاصة. وعلى رأي السيد الحسيني " فإن روبرت ميشلز لم يدخل في تحليله شيئا من مفاهيم ماركس (والتي ذكرت البعض منها: كالصراع، الاغتراب، الاستغلال...)، كما أنه لم يفد كثيرا من أفكار فييرر حول السيطرة التنظيمية (أو من النموذج البيروقراطي) ولكنه اكتفى بتحليل دور الأقليات الحاكمة في التنظيم وما يرتبط بذلك من مشكلات ديمقراطية ".

بعد هذا، وعلى الرغم من أن تحليلات هؤلاء المفكرين لمشكلة التنظيم تبدو متباعدة ومتباينة على الأقل من الناحية الشكلية، إلا أنه وعندما نمعن النظر فيها مرة أخرى، فسوف نلاحظ أنها تتطوي على عناصر عدة مشتركة لعل أهمها، اتساع نطاق معالجتهم لظاهرة التنظيم. ذلك أنهم لم يدرسوا لا التنظيم ولا التنظيمات في فراغ سياسي واجتماعي وإيديولوجي، بل أن كل واحد منهم حاول تقديم تحليلاته انطلاقا من الخلفية الفكرية والاجتماعية التي ينتمي إليها بهدف الدفاع عنها. خاصة وأن تلك الفترة اتسمت بالصراع في أوسع صورته وأشكاله. ومن ثم من اليسير أن نكشف عن السمة المشتركة التي تجمع هذه التحليلات بشيء من التحديد. وهي أنها اهتمت جميعها بدراسة تأثير التنظيمات البيروقراطية على حرية الفرد ووجوده. فماركس رأى أن حرية الفرد تعني عدم إخضاعه لأي تنظيم بيروقراطي كان (يرعى الغنم في الصباح ويصطاد السمك بعد الظهر...) بغية إبعاد عنه الإحساس

بالاغتراب. أما فيبر فقد كشف عن انهيار شخصية العامل نتيجة لزيادة حدة تقسيم العمل، الناتج عن اتساع التنظيمات الاقتصادية. فأصبح هذا العامل يتحرك وكأنه آلة جاهلا لكل ما يحيط به. لأنه لم يعد قادرا على استيعاب الأهداف التنظيمية والاندماج فيها، مما ولد لديه الإحساس بالاغتراب. أما روبرت ميشلز، وكما رأينا فقد اهتم بتوضيح الجانب السياسي للتنظيم الذي أدى إلى انصراف القلة الحاكمة عن مشاكل العمال مما نتج عنه شعورهم بالضياع، وفقدانهم الشعور والإحساس بالانتماء لهذا التنظيم.

من جهة ثانية، وفيما يخص التيار الثاني من النظريات الكلاسيكية والممثل أساسا في الإدارة العلمية، ونظرية الإدارة. فقد وجهت له انتقادات في معظمها حادة، نظرا لكونه لم يهتم على الإطلاق بالعامل من وجهة نظر إنسانية.

فأفكار فريديريك تايلور صاحب الإدارة العلمية -وبإجماع كل المهتمين بالشأن التنظيمي- قد جعلت من الفرد العامل أقل شأنًا من الآلة، لأنها حصرت اهتماماته في تنفيذ الأعمال البسيطة والروتينية اليومية مع منحه حداً أدنى من الأجور. الشيء الذي ولد فيه الشعور بالملل اتجاه العمل الذي نزع منه القيم الشخصية والمشاعر والأحاسيس الإنسانية.

كما عملت هذه الأفكار على منعه من المشاركة الإيجابية في تنظيم الإنتاج وكذلك اتخاذ القرارات الهامة التي تتعلق بأهدافه أولاً وبأهداف التنظيم الذي هو جزء منه بعد ذلك.

وحول هذه النقطة بالذات يقول فوث هويت F.Whyte، "أن المفاهيم التي قدمتها جل الأفكار الكلاسيكية ومن بينها مدرسة الإدارة العلمية، هي مفاهيم إيديولوجية زائفة ومضللة، حيث تقوم على نظرية ضيقة ومتحيزة للطبيعة الإنسانية، وتتنظر إلى الفرد كعامل صالح للإنتاج فقط، متجاهلة طبيعته النفسية والاجتماعية"

(W.F.Whyte 1964. 124). لذلك فإن هذه الطبيعة النفسية والاجتماعية، وإذا لم نوجهها التوجيه السليم فإنها ستكون وبالاً على المنظمة ككل. وهذا ما توصلت إليه الدراسة التي قدمها دونالد روي Donald Roy. حيث كشفت " أن العمال استطاعوا تحديد كمية الإنتاج بالصيغة التي أرادوها لما تلقوا أجورهم وفقاً لنظام الإنتاج

بالقطعة- وكان هدف الدراسة هو تحديد العلاقة بين متغيري الحركة والزمن في عملية الإنتاج- كما لاحظ من خلال دراسته هذه أنه بإمكان العامل التعبير عن تظلمه وسخطه على الإدارة بواسطة إنهاء عمله بشكل مبكر عن الموعد الذي يربطه بها. مؤكدا في النهاية على أن المسألة برمتها قد أصبحت نوعا من المباراة بين العمال والإدارة " (سعد عيد مرسي بدر، 2000-148).

وإجمالا يمكن القول أن مدرسة الإدارة العلمية قد أغفلت عدة أمور هامة في تحليلها للعمل، ولعل أبرزها الفروق الفردية في الجوانب الجسمية والنفسية والذهنية بين العمال. كما أغفلت دراسة تأثير التنظيمات غير الرسمية على رغبات الفرد ودوافعه واتجاهاته وبالتالي إنتاجيته وذلك عندما اعتبرت:

- أن الإنسان كيان عاقل رشيد، لاتهمه إلا أرباحه المادية.  
- أنه بإمكانه العيش منعزلا عن الآخرين في حال الاستجابة إلى كل متطلباته الاقتصادية.

- إن الأفراد آلات بالإمكان التعامل معهم بالصيغة التي نريد.  
كل هذه النقائص التي تميزت بها هذه المدرسة جعلتها عرضة لانتقادات مركزة من قبل العديد من المفكرين الذين جاؤوا بعدها، كما ساعدتهم على بناء نظريات على أنقاضها وباهتمامات مغايرة تماما كما سنرى فيما بعد.

أما هنري فايول على اعتبار أنه ممثل كما اصطلح على تسميته نظرية الإدارة، فقد نهج في تحليله لظاهرة التنظيم نهجا مغايرا للنهج الذي سلكه تايلور. حيث ركز على مجموعة من المبادئ التي يجب أن تقوم عليها الإدارة (كما رأينا)، معتقدا أنها كافية لضمان نموها واستمرارها في الوجود إذا التزمت بها. وعلى الرغم من تعدد هذه المبادئ (14 مبدأ)، إلا أنها لم تكن شاملة لكل أجزاء التنظيم الرشيد. كإهماله للجوانب الإنسانية ودوافع العاملين النفسية والاقتصادية والاجتماعية، وكذا تأثير جماعات العمل على اتجاهاتهم. بالإضافة إلى الصراعات القائمة داخل التنظيمات وغيرها. مما يجعل هذه النظرية مشابهة لبقية النظريات الأخرى، من حيث أنها اهتمت بجانب تنظيمي معين وأغفلت جوانب أخرى.

وإذا كان لا بد من خلاصة حول ما جاءت به هذه النظريات مجتمعة، فإننا نؤكد على أن أهميتها لا يمكن لأي كان تجاهلها أو الطعن في قيمتها كنواة للتراث الفكري والنظري الذي ساهم بشكل فعال في دفع الفكر التنظيمي على اختلاف اتجاهاته وتوجهاته نحو ما هو أدق وأعمق. وإذا كانت أغلب النظريات الكلاسيكية كذلك، قد تناولت مشكلات التنظيم من منظور واسع، أفقدها في كثير من الأحيان الدقة التي تتطلبها أية نظرية علمية، بالإضافة إلى استخدامها للكثير من المفاهيم غير الدقيقة التي لا تصلح ولا تصدق إلا تحت شروط وظروف خاصة. فقد كان لها الفضل في إثارة اهتمام الدارسين المحدثين للتنظيم. حيث تناولوا هذه المفاهيم والأحكام بالدراسة محاولين اختبارها إمبريقياً. بهدف التعرف على الظروف التي تكشف عن مدى صدقها وملاءمتها للواقع الخاص بكل منظمة. ولقد اقتضى ذلك تحول الاهتمام من المستوى المجتمعي (السياسة، الإيديولوجيات، الاتجاهات الخاصة...) إلى المستوى التنظيمي (ما يصلح هنا قد لا يصلح هناك) ومن النظرة الرحبة الواسعة النطاق إلى نظرة ضيقة محدودة لا تتعدى الواقع الفعلي الذي تعيشه المؤسسات المتشابهة.

في ختام هذا الفصل، نقدم جدولاً يلخص أهم أفكار الرواد الأوائل في مجال الفكر الإداري والتنظيمي. (الجزء الثاني موجود بالصفحة 229).

جدول رقم (4) يحصر الرواد الأوائل للفكر الإداري والتنظيمي.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- الدولة أداة في يد الطبقات البرجوازية</li> <li>- اهتمامه بمسألة الصراع التنظيمي والطبقي</li> <li>- الاعترا ب</li> <li>- إيمانه بحتمية قيام المجتمع الشيوعي</li> </ul>	<p>(1)-التصور الماركسي للتنظيم</p>	<p>البيروقراطية في نظرية التنظيم</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توزيع السلطة على أساس هرمي.</li> <li>- التحديد الدقيق للعمل المطلوب.</li> <li>- تقسيم العمل بناء على التخصص الدقيق.</li> <li>- الاهتمام بتدريب العاملين لتحسين أدائهم.</li> <li>- ضرورة خضوع الترقية لمبدأ الجدارة والأقدمية.</li> <li>- فصل المصلحة الشخصية عن مصلحة المؤسسة.</li> <li>- العلاقات الإنسانية داخل المنظمة والمحيط الذي ترتبط به، تقوم على أسس موضوعية بعيدا عن الاعتبارات الذاتية.</li> </ul>	<p>(2)ماكس فيبر، والنموذج البيروقراطي أو نموذج العلاقات الرشيده:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التنظيم ينشأ لخدمة القلة الحاكمة.</li> <li>- السلطة والقوة أداة تستخدمها هذه الأقلية للحفاظ على مصالحها الخاصة.</li> <li>- البديل، هو قيام نظام ديمقراطي تخضع له كافة التنظيمات.</li> <li>- إقراره بصعوبة تحقيق هذا النظام.</li> </ul>	<p>(3)-روبرت ميشلز، والقانون الحديدي للأوليغاركية.</p>	
<p>يقوم التكيف البيروقراطي على الشروط الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الأداء الفعال يتم عندما يكون الموظف آمنا على وظيفته.</li> <li>- التوجيه المهني يعرف العامل بمستقبله داخل التنظيم.</li> <li>- التفاعل المستمر بين العمال يؤدي إلى إحداث التجانس بينهم.</li> <li>- المؤسسات الحكومية تعمل على تجنب الصراع.</li> <li>- عندما تتوفر الشروط الأربعة يتحمل العمال مسؤولياتهم داخل التنظيم.</li> </ul>	<p>(4) بيتر بلاو، ومحاولة تعديل النموذج البيروقراطي لفيبر.</p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- إحلال العلم محل الاجتهاد .</li> <li>- تحديد الطرق المثلى لأداء العمل.</li> <li>- تخصص العمل.</li> <li>- فصل وظيفة التخطيط عن التنفيذ.</li> <li>- دراسة الحركة والزمن.</li> <li>- ربط الأجر بالأداء.</li> <li>- التعاون الوثيق بين الإدارة والعمال.</li> </ul>	<p>فريدريك تايلور ←</p>	<p>حركة الإدارة العلمية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- طور دراسة الحركة والزمن.</li> <li>- نادى بضرورة إيجاد أفضل الطرق لأداء العمل.</li> </ul>	<p>فرانك جيلبرت ←</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ابتكر الخرائط التي أصبحت تسمى باسمه بغية تخطيط عمليات الإنتاج وجدولتها زمنياً.</li> <li>- صمم جداول الإنتاج.</li> <li>- استخدم الرسوم البيانية وخرائط سير العمل.</li> </ul>	<p>هنري جانت ←</p>	
<p>حدد وظائف الإدارة في:</p> <p>التخطيط، القيادة، الرقابة، التنسيق، التنظيم.</p> <p>طور مبادئ الإدارة وحددها في 14 مبدأ من بينها.</p> <p>تدرج السلطة - تقييم العمل</p> <p>وحدة السلطة - روح التعاون</p>	<p>هنري فايول</p>	<p>نظرية الإدارة</p>
<p>قسما العملية الإنتاجية إلى سبع عناصر.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التخطيط</li> <li>- التوظيف</li> <li>- الميزانيات</li> <li>- التسجيل.</li> <li>- التنظيم.</li> <li>- التوجيه.</li> <li>- التنسيق.</li> </ul>	<p>جوليك و أورفيك</p>	

# الفصل الرابع

## الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم

### تمهيد

1- مدرسة العلاقات الإنسانية.

2- الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم.

1-2 ثالكوت بارسونز Talcott Parsons ونظرية النسق

الاجتماعي.

2-2 روبرت ميرتون Robert Merton والواقع الداخلي

للبيروقراطية.

2-3 فيليب سلزنيك P. Selznick والنظرية المؤسسية.

2-4 ألفن جولدنر Alvin Gouldner والنموذج البيروقراطي

لفيبير.

2-5 إمتاي اتزيوني A. Etzioni، وظاهرتي الصراع

والاغتراب التنظيمي.

3- الاتجاه السلوكي في التنظيم.

4- تقييم عام لنظريات العلاقات الإنسانية والسلوكية.

## تمهيد

لقد تأسست معظم النظريات الحديثة أو ما اصطلح على تسميتها النظريات "النيوكلاسيكية" على أعمال المفكرين الأوائل من أصحاب النظريات التقليدية أو الكلاسيكية، الذين حاولوا الوصول إلى مبادئ علمية عالمية تصلح للتطبيق تحت جميع الشروط والظروف، وذلك بغية بناء تنظيمات آلية عقلانية ومبسطة، معتمدين في ذلك على التخمين أو التجريد النظري أكثر من اعتمادهم على التجريب والبحث الإمبريقي. ومع مرور الوقت ومع التطور الفكري لدى الباحثين والمهتمين وتغير ظروف العمل واهتمامات العمال، تغيرت المواقف التي كانت تنظر إلى العامل على أنه مجرد "برغي" في آلة ضخمة يمكن تغييره كلما دعت الحاجة إلى ذلك. فعن طريق هذه النظريات (الحديثة) أصبح ينظر إلى العامل على أنه كيان إنساني له حقوق يجب مراعاتها وتوفيرها، وعليه واجبات يجب تحقيقها لرب العمل. من هنا فقط ظهرت اتجاهات نظرية متعددة اهتمت بشكل واضح بالإنسان وما يشغله داخل وخارج المنظمة (أو التنظيم) الذي ينتمي إليه.

لقد حدثت معظم التغييرات في الممارسات الإدارية خلال الفترة الوسطى من الثورة الصناعية، لما أصبح المفكرون وأرباب العمل يبحثون عن الأسباب التي تجعل من العمال أكثر إنتاجية، فذهبوا إلى محاولة فهم شعورهم وحاجاتهم ورغباتهم. ونتج عن ذلك ما أصبح يسمى في الفكر التنظيمي ب:

### 1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

حيث يعتبر الإنجليزي "أوليفر شيلدون" "Oliver Shildon" أول رائد لهذه المدرسة -عكس ما هو شائع من أن الأسترالي "التون مايو" هو أول مؤسس لها- حيث قال شيلدون في كتابه "فلسفة الإدارة عام 1923".

"إن المشكلة الرئيسية للصناعة هي تحديد التوازن الصحيح بين المخرجات المادية الإنتاجية وإنسانية الإنتاج". نلاحظ على هذا القول أنه رد صريح وقوي على الإدارة العلمية لفريديريك ونسلو تايلور. حيث اعتبر الصناعة مجموعة واحدة من الرجال وليست مجموعة من الماكينات والعمليات التقنية.

لقد اقترح شيلدون إيتباع القواعد التالية بالنسبة لجميع العمال:

- لا بد من مساعدتهم على تصميم بيئة العمل الخاصة بهم.
- لا بد أن يتلقوا وسائل تحقيق مستوى مرتفع من المعيشة.
- لا بد أن يكون لديهم وقت كاف للتنمية الذاتية.
- لا بد من تأمينهم ضد البطالة غير الإرادية.
- لا بد من وجود روح المساواة في العلاقات بين الإدارة والعمال.
- لا بد أن يشتركوا في الأرباح طبقاً لإسهاماتهم.

ولقد أيدت هذا الاتجاه الأمريكية "ماري باركر فوليت Mary Parker Follet" التي قالت: "إن الرجل في عمله يعمل بنفس الدوافع والاحتياجات والرغبات التي تدفعه في المجالات الأخرى". وإحدى تلك الاحتياجات، الحاجة لدرجة من التحكم في وضعه بمعنى أن العامل هو الذي يقرر مصيره داخل التنظيم. كما كانت "ماري" تعتقد أن التنسيق وليس التخويف هو جوهر الإدارة الجيدة أو الفعالة.

هذا ما دفع الأسترالي "إلتون مايو Elton Mayo" للقيام بسلسلة من الدراسات والتجارب الميدانية من أجل إثبات أن العوامل المادية وحدها لا تؤدي إلى الزيادة في الإنتاج ولا إلى تحسينه. ولعل أهم دراسة أمبريقية انطلق منها الباحث وجماعته، من أمثال روثسبرجر Roethlisber، W. Dicksonger، ووليم ديكسو من جامعة "هارفارد Harvard" هي دراسات "هاوثورن Hawthorne" الشهيرة التي أجريت بمصانع الويسترن إلكتروك (Western Electric Company)، والتي دامت بين سنتي 1927 و1932. "وقد كانت هذه الدراسات في البداية تهدف إلى دراسة الظروف الفيزيقية للعمل وعلاقتها بالإنتاج (إنارة، وتهوية، وضوضاء، وتلوث...) وتصنيف المشكلات المختلفة التي تنشأ عن مواقف العمل.

ثم ما لبثت أن حولت اهتمامها لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي وعلى هذا الأساس صنفت على أنها أول دراسة إمبريقية ميدانية تجرى بغرض محاولة فهم السلوك الإنساني داخل التنظيمات الصناعية.

وهكذا خلصت هذه الدراسات إلى نتيجة هامة وهي ضرورة البحث الدائم عن تغيير اتجاهات العمال وسلوكهم. ثم أوضحت بعد ذلك أن العامل ليس كائناً

سيكولوجيا منعزلا ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها. (السيد الحسيني، 1985-124).

من جهة ثانية فقد ركزت هذه الدراسة أو هذه النظرية فيما بعد على مجموعة من الأبعاد نلخصها فيما يلي:

"- ركزت في دراستها على أن المنظمة هي عبارة عن بناء اجتماعي يؤدي إلى تحقيق أهداف اجتماعية أيضا وليست بناء اقتصاديا محتسبا.

- ركزت على الشكل غير الرسمي للمنظمة باعتباره جزء من طبيعة الاجتماع والطبيعة البشرية.

- الاهتمام بالقادة من حيث الاختيار والإعداد والتدريب، لضمان التكامل بين أشكال التنظيم.

- ركزت هذه النظرية على الرجل الاجتماعي بدل الرجل الاقتصادي ولا يمكن النظر إلى العامل على أساس أن تعظيم الربح والحاجة للعمل هي أشياء أصيلة في طبعه.

- إن إشباع الحاجات الخاصة بالتنظيم غير الرسمي سيؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم الرسمي تلقائيا" (مصطفى عشوي، 1992-78).

إن تجاهل التنظيمات غير الرسمية وما يسودها من قيم ومعايير قد يؤدي بدوره إلى انهيار الاتصال بين قمة التنظيم وقاعدته. لذلك يجب على الإدارة تحقيق درجة معينة من الاتساق والانسجام بين الأهداف الخاصة لهذه التنظيمات غير الرسمية مع الأهداف العامة للتنظيم الرسمي. ومن هنا تصبح التنظيمات غير الرسمية بمثابة قوة دافعة تساهم في تحقيق أهداف التنظيم ككل بطريقة فعالة.

لقد دفعت هذه النتيجة "إلثون مايو Elton Mayo" إلى صياغة فلسفة عامة حلل من خلالها مشكلات الحضارة الصناعية الحديثة، تلك المشكلات التي نشأت عن التفكك الاجتماعي الناجم عن التصنيع والذي تجسد في انهيار الروابط الأسرية وضعف الجماعات الأولية الأخرى وكذا سيطرة ظاهرة القلق والملل على الأفراد.

إن حل هذه المشكلات في نظر Mayo هو ظهور مجتمع جديد، مجتمع يستطيع المصنع فيه أن يكون محور حياة ومصدرا لاستشعاره الأمان الانفعالي والإشباع

الاجتماعي الذي لم يعد يحصل عليهما من جماعته الأولية المنهارة. ولكي يتمكن المصنع من تحقيق ذلك، يتعين عليه أن يكون بمثابة وحدة متجانسة تعبر عن أفضل تكامل ممكن بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي. (السيد الحسيني، مرجع سابق).

إن اتجاه "مايو" هذا، عكس بصورة دقيقة الوضع العام الذي كان سائدا في المجتمعات والتنظيمات الاقتصادية في أوروبا وأمريكا في تلك الفترة من تاريخ التطور الاجتماعي والاقتصادي.

إلا أن النتائج التي توصل إليها الفريق الباحث لم تسلم بدورها من النقد. فقد ذهب البعض إلى أن تجارب **الوسترن الكترينك** لم تكشف لنا عن ظواهر جديدة، ولكنها أكدت أمورا ظاهرة وواضحة. غير أن هذا النقد - رغم احتوائه على قدر من الجدية والصحة - لم يأخذ في الحسبان التوجه الفكري والعلمي الذي كان سائدا في تلك الفترة بالذات، خصوصا لما نعلم أنها اتسمت بانشغال علماء الاجتماع والأنثروبولوجيا بدراسة المجتمعات البدائية والمجتمعات الصناعية الحديثة، ولم يخطر أحد منهم بدراسة منظمة أو مصنع من داخله.

كما أن هذه الدراسات (أو تجارب هاتورن) كشفت لنا بشكل علمي ولأول مرة عن وجود ما أصبح يعرف باسم التنظيم غير الرسمي للعمل وتأثير الجماعة على سلوكيات العمال وعلى الإنتاج وذلك بصورة أكثر وضوحا وأكثر تفصيلا. لقد جاءت هذه النتائج بعد استخدام فريق البحث أدواتي المقابلة والملاحظة، اللتان ساعدتهم أيضا على اكتشاف عدة أمور أخرى أهمها؛ الحوافز المعنوية وأهميتها، كنمط الإشراف والعلاقات الحسنة على مردود العامل. هذه الحوافز التي لا تقل أهمية إن لم تتفوق على الحوافز المادية المعروفة.

وباختصار فقد شكلت هذه التجارب تأثيرا كبيرا على نظرية التنظيم، التي أصبحت تقوم على "أسنة" هذا التنظيم. كما لفتت أنظار الباحثين والإداريين إلى أثر القيم والاتجاهات ونمط العلاقات على الإنتاج، وأصبح هناك تأكيد على النواحي الإنسانية التي أصبح على المديرين والمشرفين إعطاؤها مزيدا من الاهتمام. فقد ذهب زمن النظر إلى للتنظيم باعتباره آلة جامدة يتوجب على العاملين التكيف مع متطلباتها بشكل تلقائي سواء من حيث تغييرها، أو من حيث تكنولوجياتها المتطورة. بل أكثر

من هذا فقد أصبح الحديث والعمل على ضرورة إعادة تصميم الوظائف بشكل يتناسب مع رغبات وقدرات العاملين.

هذه إذن أهم خلاصة يجب التنويه بها والتي استقيناها من التوجه الجديد في دراسة معضلة فعالية العمل والتنظيم. لأن المحك الأساسي لاختبار قوة الاتجاهات السوسيولوجية الحديثة في مجال العمل، هو قدرة هذه الاتجاهات على التفسير العلمي وكذا التنبؤ بمستقبل الأحداث والظواهر الإنسانية داخل التنظيمات الصناعية والاقتصادية. ومعنى ذلك أن الحكم على صحة أو مصداقية أي توجه من هذا القبيل، يجب أن ينطلق من البيانات والنتائج التي تم الحصول عليها من خلال الأبحاث والدراسات الأمبريقية.

لقد فتحت الأفكار، وبعدها الدراسات الميدانية الأولى المتعلقة بالجوانب الإنسانية داخل التنظيمات، الباب واسعا أمام أبحاث ودراسات أخرى أعمق وأشمل، حيث كان الغرض منها التأكد إمبريقيا من صدق ما توصلت إليه الدراسات التي قدمها إيثون مايو وفريقه من قبل.

فنذكر على سبيل المثال إسهام الباحثان: روثلسبرجر Roethlisberger و وليم ديكسون W Dickson اللذان كانا ضمن فريق مايو أثناء الدراسات الأولى، حيث نشرا عام 1939 كتابا بعنوان "الإدارة والعامل" عرضا فيه صلة أفكارهما بمدرسة العلاقات الإنسانية وكذا النتائج الأولية التي نشرت بعد عام 1932. فمن خلال هذا العرض حاول الباحثان وضع تصور جديد لكيفية دراسة المصنع كتنظيم اجتماعي وذلك عن طريق دراسة:

في المقام الأول؛ المصنع وبنائه وعملياته التنظيمية ونوعية العلاقات والقواعد التي تحدد السلوك والأفعال والأدوار المهنية والوظيفية الواقعية.

وفي المقام الثاني؛ دراسة المصنع في ضوء نتائج نظرية العلاقات الإنسانية باعتباره أيضا يتكون من مجموعة من التنظيمات غير الرسمية التي تؤثر في شبكة العلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل الرسمي، وتؤثر عموما على نوعية الإنتاج وفعالية الإدارة وإنجازها للأهداف العامة للمصنع.

ومن هذا المنطلق فقد تصور روثليبرجر أن للمصنع أو للمؤسسة الصناعية وظيفتان أساسيتان هما:

### 1- الوظيفة الاقتصادية:

والتي تهتم على العموم بالعائد الاقتصادي أو تحقيق الأهداف الاقتصادية التي وضعت مسبقا من قبل الإدارة أو أصحاب رؤوس الأموال وكذا السعي إلى تحقيق أعلى قدر من الأرباح والفعالية المهنية والتقنية.

### 2- الوظيفة الاجتماعية:

وتظهر من خلال تحقيق الرضا العام بين أفراد المؤسسة أو المنظمة. ولا سيما أن المؤسسة أصبح ينظر إليها على أنها تنظيم اجتماعي يعمل على إشباع حاجات الأفراد والجماعات الذين يعملون فيه وتحقيق نوع من تأكيد الذات الفردية. في النهاية توصل الباحث إلى أن الفصل بين الوظيفتين داخل المؤسسة لا يمكن تحقيقه بسبب التداخل بينهما وتأثيريهما في بعضهما البعض. (عبد الله محمد عبد الرحمن، 1999-165).

أما " وليام فوث وايت W.F.Whyte " فقد جاءت اهتماماته كأحد رواد نظرية العلاقات الإنسانية، عندما قام بإجراء سلسلة من الدراسات على عمال المطاعم الكبرى بمدينة نيويورك. حيث كان الهدف منها تحديد نوعية العلاقات الاجتماعية والأدوار والمراكز وأنماط القيادة والتفاعل بين أعضاء الجماعات الصغيرة. وقد توصل إلى نتائج اعتبرت هامة لأنها تعلقت بمجموعة العلاقات الاجتماعية وأنماط المكانة والحوافز والدافعية والثقافة الفرعية والقيادة والشخصية وتأثير المجتمع المحلي وغير ذلك من القضايا التي تشغل اهتمام كل من علماء الاجتماع وعلم النفس وغيرهما. ومن جهتها فقد ساهمت جامعة "ميتشجان" بدراسات ميدانية أخرى في مجال علم الاجتماع الصناعي بقيادة الباحث "رنسيس ليكرت R. Likert" مجموعة من زملائه العاملين في معهد البحوث العلمية التابع لنفس الجامعة (Katz و Kahn)، فقد ركز الفريق على دراسة الجماعة الاجتماعية داخل المؤسسات الصناعية

الإنتاجية، من حيث ظاهرة القيادة والإشراف ودورهما في تنظيمات العمل وتطور الإنتاج وتحسين أحوال العلاقة بين العمال والإدارة. وبعد الدراسة توصل الباحث ورفقاؤه إلى وجود نمطين من القيادة والإشراف داخل المؤسسات المدروسة:

- النمط الإشرافي الأول: ويدور حول العمال، ومن خلاله يحاول المشرف إحاطة مرؤوسيه بأنواع متعددة من الرعاية الإنسانية وذلك بحل مشكلاتهم الاجتماعية وتحقيق مصالحهم الخاصة. لأن المشرف وفق هذا النمط يؤمن بأن عملية الإشراف، يجب أن تكون وظيفة اجتماعية نفسية أكثر من كونها وظيفة إدارية رسمية.

- النمط الإشرافي الثاني: يدور حول الإنتاج، حيث يسعى المشرفون على العمل إلى توجيه اهتماماتهم نحو تحقيق أعلى معدلات الإنتاج دون الاهتمام أو مراعاة الظروف النفسية والاجتماعية للعاملين بالمؤسسات والتنظيمات الصناعية. لكن من حيث أي من النمطين أقدر على تحقيق أعلى درجات الإنتاج. فنتائج الدراسة أكدت على أن المشرف الذي يوجه تركيزه واهتمامه نحو العمل قد حقق أعلى النتائج..

أما من حيث تقييم دراسات "ميتشجان" فقد أشارت إلى افتقارها إلى الإحكام المنهجي، وعدم قدرتها على تطويع وتغيير النمط القيادي حتى يمكن معرفة علاقته بالإنتاجية بصورة واضحة ودقيقة.

" ثم أن هناك من الباحثين الذين انتقدوا نتائج هذه الدراسات بقولهم أنه حتى ولو كانت هناك علاقة بين نمط القيادة والإنتاجية، فلماذا لا تكون العلاقة في الاتجاه المعاكس. أي أن إنتاجية وكفاءة المرؤوسين(العمال) هي التي تفرض وتحدد نمط القيادة المناسب. بمعنى آخر، فإذا كان العاملون أكفاء ويؤدون واجبهم كما ينبغي، ففي هذه الحالة لا داعي أن يهتم الرئيس بالإنتاج والإشراف الدقيق، بل عليه الاهتمام بالمرؤوسين، حيث يكون نمط إشرافه عاما وليس دقيقا". ( 1980-238، Gary Dessler).

كما قامت دراسات ميدانية متعددة في نفس السياق بأوروبا نذكر من بينها فقط دراسة معهد تافستوك Tavistock بإنجلترا. حيث أنشئ هذا المعهد خصيصا لدراسة

العلاقات الإنسانية في الشركات البريطانية وذلك تحت إشراف "إليوت جاك Eliot Jaque".

لقد أجرى هذا الباحث وفريقه مجموعة من الدراسات الميدانية في عدد من المصانع بالعاصمة لندن بهدف اختيار نسق العلاقات الإنسانية وكذا أساليب الاتصال بين الإدارة والعمال. كما استعان فريق البحث بالعديد من المداخل التنظيمية السوسيولوجية منها والسيكولوجية، ولا سيما المدخل الخاص بدراسة الجماعات الصغيرة الذي استمده من "جاكوب مورينو وكيرت ليفين". وأثناء الدراسة قام فريق البحث بتكوين مجالس للعمال بغية المشاركة في عمليات الإدارة وحل مشكلات العمل والإنتاج وإضفاء جو من العلاقات الإنسانية والتخلص من مشكلات العمل بصورة مستمرة، وذلك من أجل زيادة الإنتاج والتعرف على الصعوبات التي تواجه الإدارة والعمال وكيفية حلها وتحقيق الأهداف العامة للشركة لموضوع الدراسة. (عبد الله محمد عبد الرحمن، 1999-122-123).

وما يمكن قوله هنا، هو أن معهد "تافيستوك" قد قدم طريقة منهجية بديلة أو تكميلية لزيادة المشاركة العمالية في حل المشكلات الخاصة بهم. وذلك عندما أشركتهم الشركة في إدارة وحل مشكلاتهم اليومية، وتخلي الإدارة عن المسؤولية والسلطة بالكامل فيما يتعلق بحل مشكلات الإنتاج لصالح العمال الذين كانوا يقومون بعملية الإنتاج.

أما السمة الأخرى لمنهج "معهد تافيستوك" فتتعلق بمفهوم "الكلية" حيث وجد أن الأعضاء يكونون أكثر كفاءة عند تجميع مهاراتهم لتناول مهمة "كاملة"، بدلا من التركيز على فرد معين لأداء جزء معين من المهمة. (وليم روث، 2001-52). هذا الاتجاه في التنظيم وفي فسخ المجال واسعا أمام العمال لتسيير شؤونهم الخاصة داخل المؤسسات، لم يبق حكرا على الشركات اللندنية ومصانعها، بل أخذت به الكثير من الشركات العالمية الأخرى، منها على سبيل المثال: الشركة السويدية لصناعة السيارات "Volvo" (نفس المرجع، 53).

إضافة إلى هذه الدراسات، فقد قامت أخرى بفرنسا نذكر من بينها: الدراسة التي أجريت بواسطة الباحث: "باردييه Bardiet" والذي كان (هو نفسه) رئيسا لإحدى

الشركات الفرنسية العاملة في مجال تصنيع الآلات الأوتوماتيكية. حيث حرص على تغيير نمط الإدارة- الذي كان سائدا في المراحل الأولى لبداية الصناعة الحديثة - فقد سعى إلى تكوين نوع من التضامن الاجتماعي Solidarité Sociale بين العمال وبين العمال والإدارة. كما حرص (شخصيا) على أن يمضي ساعات العمل اللازمة بين العمال للتعرف على مشكلاتهم ومشكلات العمل والإنتاج، وحاول التعرف على الجوانب السيكولوجية للعمال وذلك عن طريق إجراء مقابلات مستمرة معهم.

كل هذا ساعده على إدخال نظم جديدة على الوظائف الإدارية أو القيادية بغية تشجيع روح المبادرة والابتكار التي جعلها قواعد مميزة للحصول على المكافآت والحوافز والترقية إلى وظائف أعلى. من جهة ثانية، فقد أنشأ مجالسا للعمال تكون مهمتها المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل والإنتاج. والنتيجة التي خلص إليها (هذا الرئيس الباحث) هي زيادة روح التضامن بين العمال داخل الشركة ككل، وذلك عن طريق تبني أساليب جديدة في العلاقات الإنسانية التي ساهمت في تطور نشاط الشركة عن طريق زيادة وتحسين الإنتاج. (عبد الله عبد الرحمن، 1999-121).

بعد هذا العرض الموجز لبعض المساهمات الفكرية والنظرية في مجال العلاقات الإنسانية داخل التنظيمات الصناعية، نحاول إيجاز جملة من الآراء أو الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة.

- لقد ركز أصحاب هذا الاتجاه على ضرورة إشباع الجوانب الاجتماعية أو الإنسانية للعمال، وذلك بجعلهم يحسون بأهمية وجودهم داخل التنظيمات الصناعية، متجاهلين أهمية الأبعاد الاقتصادية والمادية الأخرى مثل المكافآت العينية خاصة رفع الأجور وطرق الترقية وغيرها (يمكن تشبيه هذا النقد بذلك الموجه للإدارة العلمية ولكن بالشكل المقلوب)

- لقد أهملت نظرية العلاقات الإنسانية ما يعرف بالعلاقات الصناعية\* التي توجد داخل تنظيمات العمل والمؤسسات الصناعية، والدور الذي تلعبه النقابات العمالية.

- لم تعط اهتمامات أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية بداية من جهود "مايو" حتى نهايتها، أي أهمية لوجود ظاهرة الصراع بين الأفراد والجماعات داخل التنظيمات الصناعية. وذلك راجع إلى اهتمام هذا الاتجاه بدراسة مشكلات التنظيم على مستوى الفرد والجماعات الصغيرة أو المحدودة العدد. لقد قال الباحث: "كير Kerr" عن هذه النقطة بالذات "من الممكن فهم مشكلات العلاقات الإنسانية دون أن نأخذ في اعتبارنا مسائل الصراع والعداوة وعدم الرضا، ولكن هذا الفهم لن يفيد العلم بقدر ما يرضي بعض الأشخاص الذين يريدون باستمرار الاطمئنان على تقدم مجتمعهم". ( السيد الحسيني، 1985-142).

- لقد جاءت تصورات أصحاب العلاقات الإنسانية من أجل دراسة مشكلات العمل داخل المؤسسات أو المصانع فقط ، ولم تعط اهتماما ملحوظا إلى علاقة المصنع بالبيئة الخارجية أو النسق الاجتماعي الأكبر الذي تعيش فيه. كما أن كثيرا من التحليلات السوسيو-سيكولوجية قد ركزت على معالجة قضايا داخلية في المصانع ولم تشر إلى أن مثل هذه القضايا لا يمكن تفسيرها إلا في ضوء علاقة المصنع بالمجتمع المحلي ككل. وهذا بالضبط ما أوضحه "ملفين دالتون Melvine Dalton" في دراسة حديثة له. حيث لاحظ أن العمال الذين ينتجون بمعدل أسرع، هم أفراد ذوي تعليم وخبرة اجتماعية علمتهم كيف يتعلمون نقص الاحترام في مجال

---

\* يستخدم مفهوم العلاقات الصناعية بطريقتين: فهو بمعناه الواسع عبارة عن كل العلاقات القائمة بين المديرين (الإدارة) والعمال في الصناعة وفي المجتمع المحلي. بينما بمعناه الضيق، يشير إلى ما يقوم بين أصحاب العمل والنقابات من علاقات جمعية وقد تشمل العلاقات الصناعية في نظر البعض الآخر، أفرادا آخرين إلى جانب النقابات وأصحاب العمل "فبارباش Barbash" مثلا يعرف العلاقات الصناعية بأنها مجال الدراسة الذي يعني بوظيفة العمالة في المشروعات الحديثة -العامة والخاصة- تلك الوظيفة التي تشمل على العمال والنقابات والمديرين والحكومة والجماهير المختلفة.

كما أكد "فلاندرز Flanders" من جانبه على أن العلاقات الصناعية هي عبارة عن نسق من القواعد التي تظهر في أساليب وأشكال مختلفة، وذلك في الأحكام التشريعية والدستورية، وفي لوائح النقابات والاتفاقيات الجمعية وقرارات التحكيم، وفي المعاهدات والقرارات الإدارية، وفي العادات والممارسات المقبولة. ( باركر وآخرون. د/ت-194). من هذا نلاحظ أن استخدام مفهوم العلاقات الصناعية أوسع وأشمل من استخدام مفهوم العلاقات الإنسانية.

العمل. وقد وجد "دالتون" مثلاً: أنه لا يوجد عامل واحد (1) من بين ثمانية وتسعون (98) رجلاً كاثوليكياً في الجماعات التي درسها كان ينتج بمعدل أسرع. ولكنه وجد أن الأشخاص المتميزين بالسرعة في الإنتاج يعيشون في الريف أو في البلدان الصغيرة. بينما كان الملتزمون بمعايير الجماعة التي تأويهم، يأتون من المدن الكبرى حيث يكسبون منها الوفاء والإخلاص لبعضهم البعض. وهؤلاء أطلق عليهم دالتون مصطلح "عصابات الشارع" (سعد عيد مرسي، 2000-179).

نفهم من هذا أن البيئة الخارجية التي جاء منها العامل، هي التي تميزه عن الآخرين داخل التنظيمات. لذلك يعتبر الاهتمام بها من الضرورات العلمية لفهم طبيعة السلوك الاجتماعي داخل التنظيم. (وهذا ما سنوضحه لاحقاً عند بارسونز). كما أنني لا أعتقد أن القصد من هذه الانتقادات هو التقليل أو إضعاف للقيمة العلمية التي أضافتها هذه النظرية إلى نظريات التنظيم الأخرى. فالكل يعترف بقدرتها على تحويل انتباه العلماء والباحثين من البحث عن الوسائل المادية التي تفيد العمل والإنتاج وبالتالي رب العمل، إلى ضرورة الاهتمام بالإنسان العامل كفرد اجتماعي يتأثر ويؤثر في البيئة أو المحيط الذي يعمل فيه. وهذا التنبؤ ينطبق بدوره تماماً مع الانتقادات التي وجهت إلى النظريات الكلاسيكية السابقة. فلا يعقل مثلاً، نكران الأهمية الفكرية والعلمية لمساهمة "فريديريك تايلور" في مجال البحث عن كيفية بلوغ الأهداف التنظيمية على الرغم من الانتقادات المدمرة التي وجهت لنظريته. كما لا يمكن التقليل من شأن الاتجاه المثالي الذي قدمه "ماكس فيبير" على وجه التحديد، لسبب بسيط وهو أنها ساهمت في نشأة الموجة الجديدة (إن صح القول) من الفكر التنظيمي الحديث نذكر من بين ممثليه بشيء من الإيجاز ما يلي:

## 2- الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم:

### 2-1 ثالكوت بارسونز Talcott Parsons ونظرية النسق الاجتماعي:

إن أهم شيء أضافه "بارسونز" لنظرية التنظيم، هو تصوره لظاهرة التنظيم على أنها نسق اجتماعيا يضم مجموعة من الأنساق الفرعية المختلفة كالجاعات والأقسام والإدارات... وأن التنظيم في حد ذاته ما هو إلا نسقا فرعيا لنسق أكبر وأشمل منه وهو المجتمع. إضافة إلى هذا، فقد حلل بارسونز التنظيم من وجهة نظر ثقافية نظامية مؤكدا على التوجيهات القيمية السائدة - أو التي تحتويها - التنظيمات المختلفة. لأن وحسب رأيه فالقيم السائدة هذه، هي التي تمنح أهداف التنظيمات طابعا شرعيا، وما التنظيم - كنسق فرعي - إلا منفذا للمتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر (المجتمع) إلى تحقيقها. وبذلك فلا تعارض - عند بارسونز - بين القيم السائدة في التنظيمات وتلك السائدة داخل المجتمع الكلي. لكن هذا لا يجعلنا نجزم بأن بارسونز ذهب إلى حد المطابقة بين التنظيمات والمجتمع. فلقد أوضح أن التنظيمات تتميز عن المجتمع بأنها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبيا تسعى إلى تحقيقها، وأن تحقيق هذه الأهداف يفرض وجود إجراءات تنظيمية تضمن ذلك. إذن فوضح الأهداف وتوافر الإجراءات يمنحان التنظيم طابعا يميزه إلى حد ما عن المجتمع. ( السيد الحسيني، 1985-72 وما بعدها).

### - حالة التوازن في التنظيمات عند بارسونز:

إضافة إلى ما ذكر من أفكار بارسونز، نجده من جهة أخرى يقدم نموذجا جديدا في فهم التنظيمات يقوم على فكرة التوازن. حيث اعتبر التنظيمات ميدانا خصبا لاختبار نظريته السوسولوجية العامة. ولقد بدأ أولا بتحديد مفهوم التنظيمات التي نظر إليها على أساس أنها أنساقا اجتماعية طبيعية (كما ذكرنا) والتي تتكون حسب رأيه من:

أ- وحدات فرعية (أقسام، وظائف، جماعات مهنية) وهي في نفس الوقت عبارة عن وحدات فرعية داخل نسق اجتماعي أكبر (تعليم، اقتصاد، سياسة...).

والمشكلة الأساسية هنا، تتمثل في الكشف عن الوسائل التي يمكن بها أن تتفق أوجه نشاط الوحدات على أحد هذه المستويات مع أوجه نشاط الوحدات على المستويات الأخرى، أو إلى أي حد يمكن أن يتحقق التكامل بينهما؟.

ب- تعتبر التنظيمات أوجه نشاط رسمية موجهة نحو إنجاز هدف محدد، والمشكلة الأساسي تتمثل في الكشف عن الوسائل التي يمكن بها تحقيق هذه الأهداف الظاهرة.

ج- يتوافر في التنظيمات وسائل لحل المشاكل التي تواجهها في المحافظة على أنماط العلاقات الداخلية، والمشكلة هنا تتمثل في الكشف عن الوسائل التي يمكن بها المحافظة على النمط وإدارة التوتر.

د - التنظيمات أنساق فرعية توجد في بيئة. إن المشكلة هنا كذلك، تكمن فيما هي الوسائل التي تستعين بها التنظيمات في أن تحصل من بيئتها على كل ما يحتاجه بقاؤها واستمرارها؟ (علي عبد الرزاق جلي، 1999-74-75).

وإذا ما أمعنا النظر في الإطار الذي قدمه بارسونز لدراسة التنظيم، لاحظنا أنه يؤكد بصفة خاصة على مسألة التوازن والتكامل في التنظيم، وذلك بين الأنساق الفرعية بعضها ببعض - الإدارة بالوظيفة مثلا، تقسيم العمل بالمؤهلات الفردية... - وبينها وبين النسق الاجتماعي العام - العلاقات الصناعية داخل التنظيم بالقيم السائدة في المجتمع - وكذا اهتمامه بالوسائل التي يمكنها تحقيق هذا التوازن.

" وهذا أمر طبيعي - حسب رأي السيد الحسيني - طالما أن بارسونز قد سعى منذ البداية إلى تفسير بقاء الأنساق الاجتماعية واستمرارها. ولقد أدى هذا التأكيد إلى إغفال بعدي التغيير والصراع في التنظيم. حيث تمت معالجتها بالطريقة التي تتسق مع تأكيد المظاهر التكاملية. ولهذا نجد بارسونز يميز بين نوعين من التحليل:

— الأول هو تحليل التوازن كما يبدو في النسق.

— الثاني تحليل التغيير البنائي الذي يذهب إلى أبعد من ذلك، حيث يسعى إلى دراسة التغيير من خلال منظور التوازن.

وفي هذه التفرقة أوضح بارسونز أن هناك مصدرين للتغيير في التنظيم:

— الأول يتم من الخارج حينما تمارس البيئة المحيطة ضغوطا على التنظيم.

— الثاني يتم من الداخل حينما تنشأ هذه الضغوط من داخل التنظيم ذاته. وحينما ينشأ هذان الضربان من الضغوط يتعين على التنظيم أن يواجههما ويتكيف معهما إذا ما أراد أن يحقق أقصى درجات الفعالية". (السيد الحسيني، 1985 - 87). ومهما يكن من أمر، ومهما تعددت الآراء والانتقادات التي وجهت إلى إسهامات بارسونز في تطور نظرية التنظيم، إلا أن الدارس لأفكاره لا يمكنه أن يغفل إثارته لمسألة البناء الثقافي في المجتمع وتأثيره على البناء الفرعية له ومنها مشكلة التنظيم. وهذا بالضبط ما نلمسه فيما ذهب إليه "فيليب سيلزنيك 1949 Selznick Philipe" لما أكد من خلال نظريته "النظرية المؤسسية" على أهمية القيم والأعراف والتاريخ الطبيعي في تشكيل الهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية في المنظمات. ومن هنا أيضا ظهر منظور جديد في دراسة التنظيم، الذي أصبح يهتم بدراسة القيم والمعتقدات والمفاهيم والأفكار المشتركة السائدة بين العاملين في المنظمة. لأن المنظمات وفق هذا الاتجاه، هي كيانات اجتماعية تحرك سلوكها مجموعة من القيم والأفكار والمعتقدات، وتحدد الأهداف التنظيمية بناء عليها، كما أنها تحدد كذلك وسائل تحقيق هذه الأهداف.

" وكان كل من ميلر وفورم Miller and Form " قد انتقدا الاتجاهات والمداخل التي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية، والتي ركزت على الدراسات الوصفية السطحية لكثير من مؤسسات العمل، والاهتمام بالمشكلات الجزئية والفرعية داخل هذه المؤسسات دون الاهتمام بدراسة المبادئ والقضايا العامة. لذلك فقد أكدوا على أهمية تركيز البحث العلمي في علم الاجتماع الصناعي بالانتقال من المجرى إلى البحث الواقعي، أي من وصف وتحليل التنظيمات إلى تحليل العلاقات المتبادلة بين الأنساق الاجتماعية. مع الأخذ في الاعتبار كل العوامل الأخرى ومنها العوامل الديموغرافية والثقافية والإيكولوجية (البيئية) التي تلعب مجتمعة دورا أساسيا في تشكيل السلوك الفردي والتنظيمي للمؤسسات الإنتاجية. وعموما فقد ركز الباحثان على أهمية تبني دراسة الوحدات السوسيولوجية الكبرى، ثم الانتقال بعد ذلك إلى دراسة الوحدات السوسيولوجية الصغرى. على اعتبار أن الحياة الاجتماعية هي كل متكامل غير قابل

للتجزئة إلا لأغراض الدراسة والبحث. خاصة وأن ما يتميز به الكل لا بد وأن يتفاعل معه الجزء وهذا ما أراد الباحثان تأكيده.

أما وليام فوث وايت w.f.whyte، فلم يكتف بإجراء السلسلة (المذكورة) من الدراسات، بل ذهب إلى محاولة التأكد من مدى قابلية تطبيق أفكار بارسونز على كل التنظيمات (رأينا في الصفحات السابقة أن اهتمامات بارسونز انصبحت على ما أسماه وجهة النظر الثقافية النظامية) حيث توصل إلى أن هناك عدة صعوبات تكتنف محاولة بارسونز في هذا المجال، ومنها ميز بين ثلاث انتقادات:

- الاهتمام القليل بما يدور داخل التنظيم.
  - الافتقار إلى المعلومات والشواهد الواقعية اللازمة لتدعيم المفاهيم.
  - حذف العناصر التي تعتبر هامة وضرورية لبناء وتطوير نظرية التنظيم.
- أما بالنسبة للنقطة الأولى: فقد لاحظ من خلالها أن بارسونز اهتم فعلا بالنظرة الثقافية التنظيمية السائدة داخل كل التنظيمات، إلا أن اهتمامه كان قليلا بالمستويات الإدارية والفنية إذا ما قورنت بالمستوى النظامي. كذلك فعدم وجود أي مناقشة هامة عن الجماعات والأدوار داخل التنظيمات يعتبر خطأ كبيرا وقع فيه بارسونز.
- وأما بالنسبة للنقطة الثانية: فقد لاحظ أن نظرية التنظيم تنطوي على الكثير من البيانات والشواهد الواقعية ولا تتضمن مفاهيم كافية. في حين جاءت دراسة بارسونز للتنظيمات عكس ذلك، فهي كثيرة المفاهيم قليلة البيانات والشواهد الواقعية. لذلك ظهرت بشكل غامض فكانت قيمتها التحليلية ضئيلة.

أما النقطة الثالثة عند "وايت": فهي أن نموذج بارسونز يشتمل على بعض العناصر المحذوفة. ولأن الاهتمام الذي يحظى به الأداء الوظيفي الداخلي للتنظيم ليس كافيا، فقد ترتب على ذلك أن ظل تأثير بناء التنظيم على السلوك الفردي ثابتا. والحقيقة أن هناك دليل على أن الموقع المكاني للأفراد يؤثر على السلوك، ولكن بارسونز لم يهتم بدراسة أو مناقشة هذا الدليل. الشيء الذي قام به "وايت" في دراسته لشركة "ABC" حيث أكد على ظهور حاجة ملحة في كل مصنع إلى وجود مدير ومشرف يتبعان نفس المستوى في التدرج الهرمي. فالمدير مسؤول عن إدارة وتقييم الإنتاج، في حين يقدم المشرف تقارير إلى مشرف الأقسام. وقد وجد "وايت"

"أن هذا الموقف أدى إلى الصراع داخل التنظيم خاصة عند دراسته لمصنعين كانا يقعان في نفس المكان الجغرافي. (سعيد عيد مرسي بدر، 2000 - 291 وما بعدها).

## 2-2 روبرت ميرتون Robert Merton والواقع الداخلي للبيروقراطية:

قدم ميرتون بدوره إسهاما متميزا في نظرية التنظيم يختلف عن أغلب الإسهامات التي قدمها علماء التنظيم الذين تأثروا بالاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع. وهذا راجع إلى أن إسهامه هذا لم ينطلق مباشرة من فكرة المماثلة العضوية بين الأجزاء التي تبناها كثير من أصحاب الاتجاه الوظيفي في علم الاجتماع- أعتقد أن أصحاب هذا الاتجاه على عمومهم- وبالنسبة لهذه النقطة- قد تأثروا بما جاء به من قبل العالم- هربرت سبنسر H. Spenser- الذي ذهب إلى حد تشبيه الأجزاء المكونة للمجتمع بتلك التي يتكون منها الإنسان- وما يترتب على ذلك من أن التنظيم هو عبارة عن نسق اجتماعي مكون من أجزاء ذات تساند وظيفي متبادل. وعلى الرغم من أن وجهة نظر "ميرتون" في التنظيم لم تستند (بدورها) إلى أية شواهد واقعية، إلا أنها تركت تأثيرا قويا على دراسات التنظيم فيما بعد.

لقد عرض وجهة نظره في مقال نشره عام 1940 تحت عنوان "البناء البيروقراطي والشخصية" الذي جعل منه أكثر علماء الاجتماع اهتماما بكشف جوانب البيروقراطية التي أغفلها نموذج "فيبر Weber" على غرار باحثين آخرين من أمثال، رينهارد بندكس وهربرت بلومر وروبرت ديوبن Dubin وألفن جولدنر وسيمور ليبست Lipset وولبرت مور وفيليب سيلزنيك وغيرهم. (محمود الجوهري وآخرون، 1980 - 227 وما بعدها).

حيث تضمن هذا المقال مجموعة من القضايا حددت وجهة نظره حول التنظيم.

فهو يبدأ بقضية أساسية وهي:

الرشد والتعقل حينما يرتكز الضبط على المعرفة الفنية المتخصصة والمعايير الموضوعية والطابع غير الشخصي لعلاقات الأعضاء.

أما القضية الأساسية الثانية فهي:

القدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمي وبمجرى الحوادث نتيجة استقرار الوظائف والعلاقات السائدة بين الأعضاء، بحيث نعلم الارتباط بين الدور الذي يؤديه كل فرد وأدوار بقية الأعضاء.

فإذا كانت هاتان الخاصيتان (أو القضيتان) هما اللتان تؤكدان الإدارة البيروقراطية، فإن الأمر هنا من شأنه أن يجعل التنظيم أقل مرونة لأن الوسائل هنا تتحول إلى غايات. (محمد علي محمد، 2003 - 105 وما بعدها).

ولقد رتب "ميرتون" على ذلك ثلاث نتائج:

الأولى: تشير إلى تناقص أو تضائل العلاقات الشخصية أو الخاصة، لأن التنظيم البيروقراطي في حد ذاته هو مجموعة العلاقات التي تنشأ بين الوظائف أو الأدوار. وذلك لأن الموظف يتفاعل مع الآخرين في التنظيم باعتباره ممثلاً لوضع اجتماعي يتضمن حقوق وواجبات.

أما النتيجة الثانية: فتشير إلى زيادة استيعاب أعضاء التنظيم لقواعده ومعاييره. في حين تكون النتيجة الثالثة: مرتبطة بالنتيجتين السابقتين وتتمثل في استخدام التنظيم لمقولات محددة يستند إليها في اتخاذ القرارات. (السيد الحسيني، 1985-79). من جهة أخرى، فقد أكد ميرتون على أن التقليل من العلاقات الشخصية وزيادة استنماج القواعد والتقليل من البحث عن البدائل، يجعل بالإمكان التنبؤ بسلوك الأعضاء في التنظيم. ومن ثم يؤدي إلى زيادة تصلب وعدم مرونة سلوك المشتركين داخل التنظيم. وفي نفس الوقت فإن انخفاض العلاقات الشخصية يسهل عملية "روح الفريق" أي زيادة تصور الأهداف كعنصر مشترك بين أعضاء الجماعة. ومثل هذا الإحساس بالاشتراك في الهدف والمصالح والشخصية، يزيد من نزوع أعضاء التنظيم إلى الدفاع عن بعضهم البعض ضد الضغوط الخارجية ويزيد بالتالي من الميل نحو السلوك الجامد وغير المرن.

ويخلص روبرت ميرتون إلى ثلاث نتائج تنشأ من عدم مرونة سلوك الأعضاء وهي:

1- إنه يعمل على تحقيق وإشباع الحاجات الأصلية للإنسان، كالحاجة إلى الإبقاء والمحافظة على النسق. ويتم إشباع الحاجات الأخرى من هذا النوع عن طريق تدعيم التوحد داخل الجماعة.

2- يزيد من القوة الدفاعية للعمل الفردي، فالمقولات البسيطة تنطبق على الحالات الفردية دون اعتبار للسمات الشخصية التي تتعرض للمواجهة من جانب المستويات العليا للتسلسل الرئاسي.

3- وأخيراً تزيد عدم مرونة السلوك من حجم صعوبة التعامل مع عملاء التنظيم (المتعاملون) وتجعل من الصعب إرضاء العميل (الزبون) وهو في حقيقة الأمر الهدف الأساسي العام للتنظيم. وتزداد الصعوبات التي تواجه العملاء بواسطة زيادة درجة استخدام مظاهر السلطة من جانب الرؤساء في التنظيم وهو إجراء يشجعه ميل الجماعة إلى الدفاع عن نفسها.

وعلى العموم يمكن التأكيد - انطلاقاً من دراساتنا العميقة والموسعة لفكر ميرتون - على أنه انطلق في دراسته للتنظيم من النموذج المثالي للبيروقراطية كما وضعه "ماكس فيبير M.Weber". فقد حاول ميرتون أن يوضح لنا الجانب الآخر للتنظيم البيروقراطي من الداخل. فإذا كان "فيبير" قد أكد على الجوانب الإيجابية للقواعد واللوائح الرسمية في التنظيم البيروقراطي، تلك اللوائح والقواعد التي تضمن ثبات واستقرار البناء التنظيمي والتنبؤ مقدماً بسلوك أعضائه، فإن "ميرتون" قد أوضح لنا الجوانب السلبية لهذه القواعد، وما يمكن أن يؤدي إليه ثبات سلوك الأعضاء من تصلب وجمود سواء في التعامل داخل التنظيم أو في التعامل مع العملاء أو الزبائن. بمعنى آخر، فقد أكد "ميرتون" أن للقواعد والإجراءات البيروقراطية وظائف ظاهرة وأخرى كامنة، وأن "فيبير" قد أكد على تلك الظاهرة وأغفل الكامنة منها. لذلك حاول "ميرتون" الإسهام في توضيح الوظائف الداخلية أو الكامنة في تحليله للنظام البيروقراطي.

### 2-3 فيليب سلزنيك P. Selznick والنظرية المؤسسية:

يعتبر "سلزنيك" بحق الممثل الثالث للاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع، فقد قدم تحليلا نظريا يشبه إلى حد ما تحليلات "روبرت ميرتون" من حيث أنهما يشتركان في جعل النموذج المثالي للبيروقراطية عند "فيبير" موضوعا لتحليلاتهما النظرية في مجال علم اجتماع التنظيم.

ففي الدراسة الأولى التي قدمها "سلزنيك" حول هذا الموضوع اعتمد إلى حد بعيد - هو أيضا - على نموذج "فيبير". محاولا توضيح الجوانب السلبية والنتائج غير المقصودة وغير المتوقعة التي تواجه هذا النوع من التنظيمات. ولكنه في دراساته المتأخرة قام بتطوير أفكاره الخاصة وتجنب الإبقاء على الارتباط مع نموذج "فيبير". وهذا ما مكنه من تطوير منظور بنائي وظيفي لتحليل التنظيمات وفق آرائه الخاصة. (سعد عيد مرسي بدر، 2000-53 وما بعدها).

"ولتحقيق ذلك فقد انطلق من نظريته إلى التنظيم على أنه أنساق طبيعية تعاونية. بمعنى أنه عبارة عن تنظيمات يضم كل منها جماعات متفاعلة وأقسام وعلاقات، وهذا بغية بلوغ الهدف المتفق عليه من خلال تحديد الوظائف والمسؤوليات. أو بعبارة أخرى، فهو أنساق من أوجه نشاط متناسقة أو تعبير بنائي عن الفعل المعقول" (علي عبد الرزاق جليبي، 1999-79).

إن هذا التوجه أفاد "سلزنيك" في صياغة نظرية جديدة في علم اجتماع التنظيم أطلق عليها اسم "النظرية المؤسسية" وذلك عام 1949. فمن خلالها أراد الإجابة عن سؤال اعتقد أنه مطروح بصورة ملحة والذي مؤداه، ما الذي يجعل المنظمات تبدو متشابهة في هياكلها التنظيمية؟ فجاءت هذه النظرية لتشير إلى أهمية القيم والأعراف والتاريخ الطبيعي في تشكيل الهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية في المنظمات.

أما العالم النفساني في جامعة هارفارد "دافيد ماكلياند D.McIliland" فقد أشار إلى هذا التوجه بشكل آخر حين رأى "بأن هناك عدة عوامل تؤثر في قيمة العمل الجاد والإنجاز لدى مجتمع معين" ولتوضيح فكرته هذه ضرب لنا مثلا بقوله: "قبل

اكتشاف السيارة ووسائل الاتصال الحديثة ، كان هنالك اختلاف كبير بين النشأة في الريف والنشأة في المدينة. ولكن حتى الماضي القريب ما زالت مثل تلك الاختلافات قائمة. ولقد أوضحت الكثير من الدراسات أن هنالك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي والأداء من ناحية وبين درجة التحضر من ناحية أخرى. كما أن الدين له تأثير كبير في تكوين قيمة للعمل، وفي بعض المجتمعات فإن الديانة السائدة ترشد الناس وتعلمهم بأن كل فرد مسؤول، عليه أن يترجم معاني الحياة في أسلوبه الخاص إلى واقع معيشي، وعليه إيجاد حلول ذاتية للمشكلات التي تعترضه. والواضح أن هذه الثقافات تنشئ أفرادا ذوي دوافع عليا أكثر من تلك المجتمعات التي يعتبر فيها الدين مغيبا. ويضيف ماكلياند" إلى أن الأسرة بالطبع هي المصدر الأساسي في تكوين هذه القيم. حيث تنتقل قيم الأسرة عن طريق التأكيدات المستمرة والمختلفة على الطاعة والانسجام والحب والحرية والإنجاز. ويبدو أن أطفال الأسرة التي تركز على الأعمال الروتينية وتفضلها على الإبداع الأكاديمي أو المهارات الاجتماعية أقل نجاحا". (محمد حامد حسنين، د/ت. 21).

من هنا يمكن التساؤل عن تأثير القيم على الأداء الوظيفي. فقد ينظر إلى العلاقة بين القيم والأداء على النحو التالي:

يتوقع أن يكون أداء الفرد منسجما ومتسقا مع قيمه، وذلك في كل الظروف العادية. وعلى سبيل المثال، فإن الأفراد الذين يحملون قيم الاستقلالية في العمل سوف يتصرفون على نحو يحقق تلك الاستقلالية. وإذا عجز الموظفون عن تحقيق المكافآت ذات قيمة بالنسبة لهم، فإن نوعية الأداء سوف تنخفض.

كما تساعد القيم الموظفين على تركيز وتوجيه جهودهم أثناء العمل. فالموظف الذي يهتم بالراحة ويعطي لها وزنا كبيرا أكثر من اهتمامه بالأمانة والصدق في العمل مثلا، يتغيب عن العمل باستمرار تحت أية حجة كانت ثم يذهب لقضاء حاجاته الأخرى. ولما تكون قيم الموظف شبيهة بقيم الموظفين الآخرين في نفس مجموعة العمل، فإن ذلك يدفعه للتفاعل معهم بصورة إيجابية ويفضلهم كشركاء في العمل على غيرهم. والعكس لما تكون القيم مختلفة فقد تؤدي إلى الصراع بين الأعضاء وينخفض معه الأداء.(علي عبد الهادي مسلم، 2002 - 29).

ونفهم من هذا أن المنظمات ليست كيانات معزولة عن البيئة الثقافية والاجتماعية التي تحيط بها، فهي وكما رأى "بارسونز" تتأثر وتؤثر في هذه البيئة، هذا إذن عن تأثير البيئة الثقافية والاجتماعية وما تحويه من قيم على المنظمات. من جانب آخر، فقد اهتم "سنزليك" بمسألة تفويض السلطة داخل التنظيمات وما يترتب عليها من نتائج غير متوقعة. مشيراً في ذلك إلى قضية أساسية وهي أن التنظيم يواجه مطلب الضبط الذي تمارسه أعلى المستويات الرئاسية في التنظيم. وهذا يفرض بالضرورة تفويضاً دائماً للسلطة، بحيث يتخذ هذا التفويض طابعاً نظامياً ويترتب عليه نتائج مباشرة. فهو يزيد من فرصة التدريب على الوظائف المتخصصة واكتساب الخبرة في ميادين محددة مما يمكن عضو التنظيم من مواجهة المشكلات ومعالجتها. كما يؤدي تفويض السلطة أيضاً إلى زيادة نمو الوحدات والأقسام الفرعية، مما يترتب عليه أيضاً تنوع في اهتمامات ومصالح هذه الأقسام الفرعية. ولكي يؤدي التنظيم وظائفه كاملة يتعين على هذه الأقسام أن تتعهد وتلتزم بتحقيق كل الأهداف التي تسعى إليها.

ويخلص في النهاية إلى أن الزيادة أو النقصان في تحقيق أهداف التنظيم يؤدي إلى الزيادة في التفويض وهكذا... ويرى في مقالة أخرى له بعنوان "أسس نظرية التنظيم" 1948. أن التنظيمات أنساق تعاونية وأبنية تكيفية، ولهذا السبب فإن التحليل البنائي الوظيفي هو المنهج الوحيد المناسب لتحليلها. حيث يربط هذا المنهج السلوك المتغير بنسق ثابت من الحاجات.

كما أكد "سلزنيك" منذ البداية على أن لكل تنظيم مجموعة من الحاجات والمتطلبات التي يجب عليه إشباعها. وأن الحاجة الأساسية التي تحاول جميع التنظيمات (كأنساق) إشباعها هي المحافظة على التكامل وبقاء النسق واستمراره، وحول هذه النقطة بالذات (النسق التعاوني) يقرر:

"إننا جميعاً حينما نفحص البناءات الرسمية بدقة، نستطيع أن نرى أنها لا تحقق نجاحاً مطلقاً في التغلب على أنماط السلوك التنظيمي غير الرشيدة، تلك التي تظل قائمة طالما أنه من الضروري استمرار النسق التعاوني. إن السلوك العقلي الرشيد يتجسد في سياق نظامي، ذلك أن البناء الرسمي القائم على تفويض السلطة والضبط،

هو مظهر واحد فقط لبناء اجتماعي ملموس يتألف من أفراد يتفاعلون بصورة كلية دون أن يقتصر الأمر على أدوارهم الرسمية فحسب. كما أن النسق الرسمي والبناء الاجتماعي الذي يظهر داخله، يخضع لضغوط تمارسها البيئة النظامية حيث يتعين عليه أن يتوافق معها باستمرار. إذن فالصياغة الرسمية الإدارية لا تعكس تماما طبيعة التنظيم الذي تشير إليه، إذ أن الظواهر التي تغفلها هذه الصياغة هي في حقيقة الأمر حاجات حيوية بالنسبة لاستمرار البناء وتطوره. وبذلك يمكن النظر إلى كل تنظيم من زاويتين تبدوان متميزتين تحليليا ولكنهما متكاملتان واقعيًا:

الأولى: إن كل نسق تنظيمي ملموس يعتبر نسقا اقتصاديا.

الثانية: إنه في الوقت ذاته بناء اجتماعي متوافق". (محمد علي محمد، 2003-111).  
ويقصد "سلزنيك" بالنسق الاقتصادي، تلك الميكانيزمات الخاصة بتوفير الموارد واستخدامها بكفاءة وفعالية ويتخصص في هذا الجانب الإداريون وعلماء الإدارة العامة الذين يهتمون بمشكلات نطاق سلطة المدير وأدوار هيئة الموظفين والخبراء ومهام مجلس الإدارة...

أما الجانب الثاني في هذا النسق، فيتعلق بالتنظيم كنسق تعاوني، ويؤكد "سلزنيك" هنا على أن المظهر الاقتصادي للتنظيم لا يستطيع أن يراقب البناء الاجتماعي للملموس مراقبة محكمة، فنحن نقيم سلوك الأفراد في ضوء مشاركتهم في النسق الرسمي، ونغفل انحرافاتهم المقصودة التي تنتج عن حاجاتهم الشخصية وعاداتهم وقيمهم ومعتقداتهم. ويمكن اعتبار الدراسة التي أجراها على منظمة "سلطة التينيسي فالي TVA " Tennessee Valley Authority" أهم دراسة أمبريقية أراد من خلالها تطبيق أفكاره النظرية ميدانيا.

فقد تأسست هذه المنظمة (أو السلطة) عام 1933 بوصفها مكتبا أو وكالة حكومية مهمتها تنمية وازدهار منطقة "واد التينيسي فالي" والتي غطت سبع ولايات في جنوب الولايات المتحدة الأمريكية. ولأهمية هذه السلطة، فقد أوكل إليها الرئيس الأمريكي آنذاك "روزفلت" مهمة محاربة الفقر وإخراج أمريكا من الأزمة الاقتصادية التي ضربتها على وجه التحديد عام 1928. فقد أكد "روزفلت" على أنه: "يجب أن توكل إليها المهمة المطلقة للتخطيط الأمثل والمحافظة والمساعدة على تطور

وازدهار الثروات الطبيعية للحوض الهيدروغرافي لوادي التينيسي والمناطق التابعة له، من أجل الصالح العام للأمة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية" (M.Haralambos. 1984-293).

وعليه، قام "سيلزنيك" بدراسة هذه المنظمة أو السلطة (1949) وهي في قمة مجدها لما حققته من مشروعات عديدة، خاصة في مجال الري ببناء السدود الضخمة والذي مكن من التحكم في الفيضانات وتوليد الطاقة الكهربائية. وكذلك إنتاج وتوزيع الأسمدة الكيماوية. هذا كله من أجل تطوير الزراعة في هذه المنطقة. وحينما اهتم "سيلزنيك" بدراسة مسألة الديمقراطية في هذا التنظيم (TVA)، افترض وجود ضغوط بيروقراطية داخلية تؤثر على ثباته واستقراره وبالتالي توافقه مع البيئة الاجتماعية والاقتصادية المحيطة به. فوجد في النهاية أن هناك ضغوطا فعلية يمارسها المجتمع المحلي على بناء التنظيم وأهدافه، وهذا ما يجعل (مرة أخرى) ربط العلاقات التنظيمية داخل المنظمات أو المؤسسات بالقيم والثقافة الاجتماعية السائدة داخل المجتمع المحلي، من الضرورات النظرية إذا أردنا فهم وتطوير هذه المؤسسات - وهذا ما أشرت إليه في بداية هذه الدراسة -

#### 2-4 ألفن جولدنر Alvin Gouldner والنموذج البيروقراطي - لفيبير -

من جهته، يمكن اعتبار "جولدنر" من أبرز ممثلي الاتجاه البنائي الوظيفي لأنه قدم إسهاما مفيدا لنظرية التنظيم. وذلك عندما حاول اختبار نظرية "فيبير" عن البيروقراطية 1954.

لقد انطلق من أن النموذج البيروقراطي قد استخدم كأداة نهائية بدلا من أن يستخدم كمجموعة من الفروض التي يتعين التحقق منها من خلال النتائج التجريبية - وهذا ما أشار إليه ستانلي أودي Stanly Udy، عندما قال أن الخصائص المتضمنة في النموذج المثالي للبيروقراطية لا بد من اعتبارها متغيرات يقوم البحث الإمبريقي بتحديد علاقاتها التجريبية. -

ولقد أشار "جولدنر" في موضع آخر إلى أن الخصائص المميزة للتنظيمات البيروقراطية لا يمكن أن تكون خصائص عقلية فقط، بل إن هناك جوانب تستحق

الاهتمام وتبدو واضحة في كافة التنظيمات ومنها: الحاجة إلى الانتماء والولاء، والتناقضات بين الأهداف العامة والخاصة، وهذه السمات تشترك فيها التنظيمات مع الجماعات الاجتماعية الأخرى. (محمد علي محمد، 2003-107-286).

إن أهم دراسة أمبريقية قدمها "جولدنر" في هذا المجال، هي تلك التي تضمنها كتابه الشهير "أنماط البيروقراطية الصناعية" والتي أجراها بأحد مصانع "الجبس" حيث حاول من خلالها اختبار أفكار "ماكس فيبير" امبريقيا ( إقتداء بميرتون وسلزنيك رغم اختلافه معهما في بعض الجوانب). الشيء الذي مكنه من تعديل وتطوير النموذج المثالي للبيروقراطية، وذلك من خلال تمييزه بين ثلاثة أنماط لها والتي حددها وفق المعطيات الميدانية.

#### 1- البيروقراطية المزيفة:

وفيها تفرض القواعد واللوائح التنظيمية من هيئات أو جهات خارجية. بمعنى أن لا دخل لإدارة التنظيم أو عماله في وضع أو تحديد القواعد التنظيمية والسياسة الخاصة بالمنظمة.

#### 2- البيروقراطية ذات الطابع التمثيلي:

وهنا تشترك كل من الإدارة والعمال في وضع القواعد التنظيمية والنظر إليها على أنها ملكا لهم، مما يجعلها تحظى بتدعيم الإدارة وبطاعة العمال لها. وهكذا يمكن اعتبار هذا النمط ديموقراطيا.

#### 3- البيروقراطية ذات الطابع العقابي:

تصاغ القواعد واللوائح في هذا النمط استجابة لضغط أحد طرفي المنظمة (العمال أو الإدارة). لذلك فإن الجهة التي لا تساهم في وضعها تعتبرها لوائح مفروضة عليها مما يؤدي إلى صراعات وتوترات داخل التنظيم. (سعد عيد مرسي بدر، 2000 - 245).

إن هذا الإسهام الذي أضافه "جولدنر" إلى نظرية التنظيم لم يشفع له من بعض الملاحظات وحتى الانتقادات التي تعرضت إليها أعماله. فرغم تحديده لبعض الجوانب السلبية التي ظهرت على النموذج البيروقراطي "لفبير"، ورغم محاولته اختبار القواعد التي ارتكز عليها هذا النموذج امبريقيا، إلا أن البعض ( شيرمان

كروب Sch. Kroup (مثلا) ، أعاب عليه لما لم يهتم كثيرا بمسألة التساند الوظيفي بين مختلف أجزاء التنظيم كاهتمامه بمشكلة الصراع، وهذا عندما اعتبر أن التنظيم قد يمثل نسقا من القوى المتصارعة. ويظهر ذلك في التعارض القائم بين مصالح جماعات العمل ومصالح جماعات المجتمع الأكبر أو قوة العمل أو ما يعرف بأصحاب العمل، أو التعارض بين المصالح الإدارية المتباينة. (علي عبد الرزاق جلبي، 1999-84).

## 2-5 إمتاي اتزيوني E. Etzioni، وظاهرتي الصراع والاعتراب التنظيمي:

ونحن نناقش إسهامات رواد الاتجاه البنائي الوظيفي في نظرية علم اجتماع التنظيم، لا يمكن إغفال المجهود الفكري الذي بذله " اتزيوني " لإضافة (أو إثارة) أفكار جديدة بغية توسيع دائرة الاهتمام بهذا المجال. فعندما نطالع ما كتبه -علي عبد الرزاق جلبي في كتابه علم اجتماع التنظيم- حول إسهامات "اتزيوني"، نلاحظ أن هذا الأخير قد ركز على ظاهرتي الصراع والاعتراب التنظيمي خاصة عندما قال: "على البنائين النظر إلى عمليات الاعتراب والصراع في التنظيمات على أنها عمليات لا مفر منها، وهي كذلك عمليات مرغوبة في بعض الظروف" (نفس المرجع، 81).

يذكرنا هذا الموقف بما ذهب إليه "كارل ماكس" من قبل حينما جعل من الاعتراب والصراع داخل المنظمات الرأسمالية موضوعا جوهريا في تحليلاته لعلاقات العمل. مع أن "اتزيوني" لم ينظر إلى هذا الموضوع من الزاوية السلبية فقط، عندما رأى أن للصراع التنظيمي جوانب مرغوبة. ويضيف "جلبي" أيضا أثناء تحليله لأفكار "اتزيوني" أن هذا الأخير نظر إلى التنظيم بوصفه وحدة اجتماعية كبيرة ومعقدة، يضم بداخله جماعات اجتماعية كبيرة ومتباينة من حيث الاهتمامات والمصالح التي تدافع عنها وكذلك اشترك هذه الجماعات في بعض القيم الاجتماعية واختلافها في أخرى.

والواضح من خلال هذا التحليل، أن هناك جماعتان كبيرتان تتصارعان على المصالح والاهتمامات، وهما جماعات العمال من جهة، والإدارة من جهة ثانية. أو بين الجماعات التي تملك هذه السلطة والأخرى التي لا تملك هذه السلطة.

كل هذا قد يؤدي بالعامل إلى الإحساس بالاغتراب، كون الإدارة تعمل على جعله يعيش في غربة عن عمله نتيجة إحساسه بعدم ملكيته لوسائل الإنتاج، أو ما ينتجه داخل المنظمة. إضافة إلى عدم منحه فرصة التعبير عن ذاته من خلال السماح له بالابتكار نظرا للرقابة والروتين الذي يعيشهما يوميا مما يفقده تذوق طعم العمل الذي ينجزه.

إن ما يلاحظ على هذا التوجه هو إعادة أو اختصار الفلسفة الماركسية التي قامت أساسا بهدف نقد الواقع الذي يعيشه العامل تحت ظل النظام البرجوازي. رغم أن "اتزيوني" يستدرك في موضع آخر إلى أن حالة الغربة لا تقتصر على التنظيمات الرأسمالية، وإنما هي حالة تتميز بها جميع المنظمات على اختلاف أهدافها.

### 3- الاتجاه السلوكي في التنظيم:

إن نجاح المنظمات مهما كان نوعها- سياسية أو خدمية أو صناعية أو اقتصادية- في تحقيق جميع أهدافها ترتبط بدرجة وثيقة بكفاءة وفعالية مواردها البشرية، دون النظر إلى مراكزهم وأدوارهم داخل التنظيم، لأن الإنسان هو رأس المال والمورد الحقيقي الذي تقوم عليه أية منظمة بما يملكه من مهارات فنية وقدرات فكرية وعقلية على الإبداع والابتكار لصالحه وصالح من يستخدمه. ولهذا تسعى المنظمات الحديثة للاهتمام بالعنصر البشري لأنها أدركت أن نجاحها لن يكون بالاعتماد على التكنولوجيا المتطورة وحدها (رغم أهميتها)، وإنما اعترفت (من منطلق مصالحها الخاصة) بأن الإنسان هو الذي يوصلها إلى مبتغاها إذا أحس أنه موضع احترام وتقدير من قبل رؤسائه أو مستخدميه. ولن يتأتى هذا إلا إذا حددنا بدقة ماهية السلوك الإنساني التنظيمي، وما هي مصادره واتجاهاته وبالتالي كيفية توجيهه والتحكم فيه.

أما ماهيته، فيمكن ذكر تعريفين أعتقد أن أحدهما عام أو غامض، وهو ما أورده "جيرري جراي G.Gray وفريدريك ستاك F.Stake، في كتابيهما "السلوك التنظيمي، (1988)" حيث عرفاه على أنه: "سلوك الأفراد داخل المنظمات". ونفهم من هذا التعريف أن السلوك التنظيمي، هو كل ما يصدر عن الأفراد بغض النظر عن نوع

هذا السلوك، سواء كان إيجابيا أو سلبيا. وبغض النظر عن مصدره، سواء كان صادرا عن الإداريين أو عن العمال.

أما التعريف الثاني، فأعتقد أنه أقل عمومية وأكثر تحديدا من سابقه. والذي وضعه " فريد لوطانس F.Luthans ، حيث رأى أن السلوك التنظيمي "هو تفاعل العنصر البشري مع المكونات الأخرى للمنظمة ومنها التكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة والهيكل التنظيمي، وكذا البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية الخارجية". (F.Luthans ، 1977-23).

يلاحظ أن هذا التعريف، وضع مجموعة من المتغيرات حتى يسهل تحديده. فهو من جهة كل العلاقات التي يرتبط وفقها أعضاء التنظيم فيما بينهم وهو من جهة ثانية تفاعل هؤلاء الأعضاء وتحديد مواقفهم من الأشياء والمؤثرات الأخرى المحيطة بهم، سواء كانت مادية (تكنولوجية)، ومحاولة تحديد موقف الإنسان منها واستيعابه لها، أو البيئة المحيطة به خاصة منها الخارجية وما تحتويه من قيم واتجاهات وتأثيرها عليه.

هكذا إذن نظر المفكرون المحدثون لطبيعة السلوك الإنساني داخل التنظيمات، مؤكدين على ضرورة دراسته وفهمه حتى يتسنى التنبؤ بمستقبله وتوجيهه لما يخدم المنظمات. وهذا لا يعني أن الاهتمام بنفس الموضوع لم يظهر إلا في السنوات القليلة الماضية، بل لقد ظهر في (حوالي) منتصف القرن الماضي كرد فعل مباشر للاتجاه الذي تبنته مدرسة الإدارة العلمية (فريدريك تايلور F. Taylor وأتباعه). وكذا نتيجة القصور والعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو E.Mayo وأتباعه) واهتمامها المفرط بدراسة مشكلات العمل داخل المنظمات أو المصانع فقط، وعدم اهتمامها بدراسة أثر البيئة الخارجية على هذه المنظمات. (وهذا ما أشرنا إليه من قبل).

لذلك وكما يقول سعيد يس عامر و علي محمد عبد الوهاب، فإن الاتجاه السلوكي في التنظيم - أو المدرسة السلوكية كما يسميها البعض الآخر - تتميز عن سابقتها (مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية\*) "بأنها تنظر إلى سلوك الإنسان في محيط من البيئة التي يوجد فيها وتأخذ في اعتبارها عددا وافرا من العوامل

المؤثرة، وتتناول التفاعل الحركي الذي يحدث بين السلوك الفردي والجماعي من ناحية، والعوامل البيئية المؤثرة فيه من ناحية ثانية. فأما دراسة السلوك الفردي والجماعي فتشمل شخصية الفرد ونشأته ودوافعه، والعوامل التي تؤثر في تكوينه بالإضافة إلى الجماعات المحيطة به كالأسرة والمدرسة والأصدقاء وزملاء العمل، وذلك حتى تكون الصورة عن السلوك متكاملة، وتوضح نواحي التأثير والتأثير بين هذه العناصر الهامة المتداخلة.

كذلك توجه المدرسة السلوكية اهتمامها لدراسة العوامل البيئية التي توجد في المجتمع الكبير، من عوامل اقتصادية وتكنولوجية واجتماعية وتعليمية. وتريد هذه المدرسة بذلك مساعد الإدارة في تفهم الظواهر السلوكية من حولها ومن ثم التوصل إلى أفضل الطرق للتعامل مع العاملين وتحقيق الأهداف الإنتاجية والإنسانية التي تسعى إليها". (سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، 1998-21).

إذن وحسب هذا الاتجاه، فإن الارتباط قوي بين النجاح في الأداء وفعالية التنظيم، وبين فهم والاهتمام بالموارد البشرية التي لا تعمل انطلاقاً من دوافع مادية شخصية بحتة. ومن أبرز رواد هذه المدرسة نذكر على سبيل المثال لا الحصر كل من: وايت باك ودوغلاس ماك جريجور ودافيد إمري وكريس ارجريس وفريدريك هرزبرغ وغيرهم كثير. "في عام 1945 عرض باك Bakke نظريته الشهيرة -توافق السلوك الإنساني- التي قامت على مفهوم جديد بالنسبة للفكر التنظيمي وهو -بناء الحياة Structure of Living - حيث أكد فيه على النزعة الدائمة لدى الأفراد نحو بناء التنظيمات وتطويرها. ومنه أيضاً اهتم بأنماط السلوك الفردي التي يجب الاهتمام بها، بغرض الاستفادة من الموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق الأهداف". (محمود الجوهري وآخرون، 1980-228).

من هنا بدأ الابتعاد شيئاً فشيئاً عن التركيز على مسألة التفاعل الإنساني داخل المنظمات الذي اعتبر بمثابة المتغير الرئيسي في جعل العاملين يحسون بنوع من

---

\* رغم أن هناك من لم يفرق بين اتجاه العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي على اعتبار أنهما ظهرا كرد مباشر على الاتجاه الذي تبنته الإدارة العلمية، أضف إلى ذلك أنهما يدرسان الإنسان العامل من جميع الجوانب. (سعد عيد مرسي 2000 - 159).

السعادة "الوظيفية"، التي تؤدي بدورها إلى تطوير الإنتاج وتحقيق الرخاء المادي - وهذا ما ذهبت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية- فأصبح الاهتمام بعدها منصبا على موضوع السلوك الإنساني، واعتباره أداة هامة في يد المديرين والرؤساء الذين يرغبون في الوصول إلى درجات عالية من الفعالية بعد تحليله وفهمه على حقيقته.

لقد أفرزت المدرسة السلوكية انطلاقا من هذا التوجه، أفكارا هامة ساعدت على فهم جوانب أساسية لم تكن واضحة من قبل، مثل: الدافعية والقدرة على القيادة وأهمية العوائد التي يحصل عليها العمال نتيجة أدائهم الفعال. إضافة إلى موضوع الاعتماد أو التكامل أو حتى الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين، وكذا المن والشعور بالانتماء إلى المنظمة. كل هذه المؤشرات تم النظر إليها وفق هذه المدرسة كعوامل رئيسية يجب على الإداريين الاهتمام أو الاعتناء بها.

فلو نظرنا مثلا إلى الإسهام الذي قدمه "دوغلاس ماك جريجور MC. Grigor" فسنجد أنه يركز على مجموعة من القضايا لعل أهمها، تناوله لشروط القيادة الفعالة عندما حددها في القيادة الرسمية التي يقوم بها المنفذون أو المشرفون أو رؤساء العمال المباشرين والقيادة غير الرسمية الموجودة أصلا في أي تنظيم. لقد انطلق من فكرة أن العلاقة بين القائد (رسمي أو غير رسمي) والعامل هي علاقة اعتماد أو تكامل. لأن المرؤوس يعتمد على رئيسه في إشباع الكثير من حاجاته، كالحاجة للاستمرار في العمل أو الحاجة إلى الحصول على الترقية والحاجة إلى زيادة الأجر أو الحاجة للأمن داخل التنظيم وغيرها. وليس هذا فحسب، فقد اعتبر "ماك جريجور" أن الاعتماد والتكامل لا يتحدد فقط بين المسؤول الإداري والعامل، بل يوجد بين مختلف المستويات التنظيمية كالاعتماد أو التكامل الحاصل بين المدير العام والمدير المساعد، أو بين المدير العام أو المساعد ورئيس فرقة عمل....

إن هذه الأفكار يمكن اعتبارها كإطار أولي ساعدت "ماك جريجور" على صياغة نظرية خاص به والتي رمز لشق منها بحرف  $x$  ورمز للشق الثاني بحرف  $y$ .

أما نظرية  $x$  - إن صحت التسمية- فقد قدم فيها مجموعة من الافتراضات السلبية حول الإنسان العامل من أهمها:

- التأكيد على استراتيجيات الضبط التنظيمي، إذ يتوجب على الإدارة إجبار العامل على العمل ومراقبته بشكل دقيق، وتهديده بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل، لأن العاملين يكرهون تحمل المسؤولية ويفضلون أن يتم توجيههم مباشرة وبشكل تفصيلي.
- يعطي العاملون الأهمية الأكبر لعنصر الأمن الوظيفي أو الاستمرار في العمل وللحوافز المادية ويظهرون مستوى متدنيا من الطموح.
- في حين استندت نظرية  $y$ ، إلى افتراضات مغايرة تماما للافتراضات الأولى، لأنها جاءت على شكل افتراضات إيجابية أهمها:
  - يحب العاملون العمل ويعتبرونه طبيعيا وضروريا.
  - يفضل العاملون ممارسة الرقابة والضبط الذاتي ويلتزمون بتحقيق الأهداف.

- تتوفر لدى العمال القدرة على تحمل المسؤولية والرغبة في تحملها.
- يتمتع معظم العمال بقدرات إبداعية ولا تقتصر هذه القدرات فقط على المديرين.

وبناء على هذه الافتراضات، رأى " ماك جريجور " أنه من الأفضل للمديرين أن يستند سلوكهم ونمط إدارتهم على الافتراضات الإيجابية حول الإنسان. وأن يكون ذلك مرشدا لهم في تصميم الهيكل التنظيمي.

أما الممثل الآخر للاتجاه السلوكي، فهو " دافيد إمري D. EMERY " حيث صاغ إطارا تصوريا، اعتقد أنه يساعد على إمداد الإدارة ببعض الوسائل العملية الفعالة التي تمكنها من بلوغ كل أهدافها. فوضع من أجل هذا "المسلمات" التي اعتبرها مساعدة على فهم هذا الإطار وبنائه. فقد نظر إلى قيم الأمن والتحصيل و الإسهام والشعور بالانتماء إلى التنظيم، على أنها تمثل العوامل الأولية التي تدفع العاملين إلى العمل الجاد وتحدد اتجاههم نحو العمل في جملة، كما اعتبرها قيم دينامية، بمعنى أن أهميتها قد تتغير من موقف إلى آخر بالنسبة للفرد نفسه وهي كذلك مختلفة من جماعة إلى جماعة أخرى، وأن هذا التغير يكون نتيجة لتغير الظروف الخارجية أو الداخلية بالنسبة للتنظيم برمته.

ويخلص "إمري" بناء على هذه المسلمات إلى قضية نظرية مؤداها، أن الأفراد سيبدلون أقصى جهودهم في العمل ويساهمون في عملية التنظيم، إذا أحسوا أو تأكدوا من أن الإسهام في تحقيق الأهداف العملية لقسمهم هي بمثابة وسيلة لإشباع قيم عملهم الخاصة في أي وقت، وهذا ما يدفعهم إلى العمل على تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية، خاصة إذا ما منحت لهم الفرصة في اتخاذ القرارات لأنهم غالباً ما يفضلون فهم وتأييد الأفكار التي شاركوا أو ساعدوا على صياغتها. (علي عبد الرزاق جلي، 1999 - 63 وما بعدها).

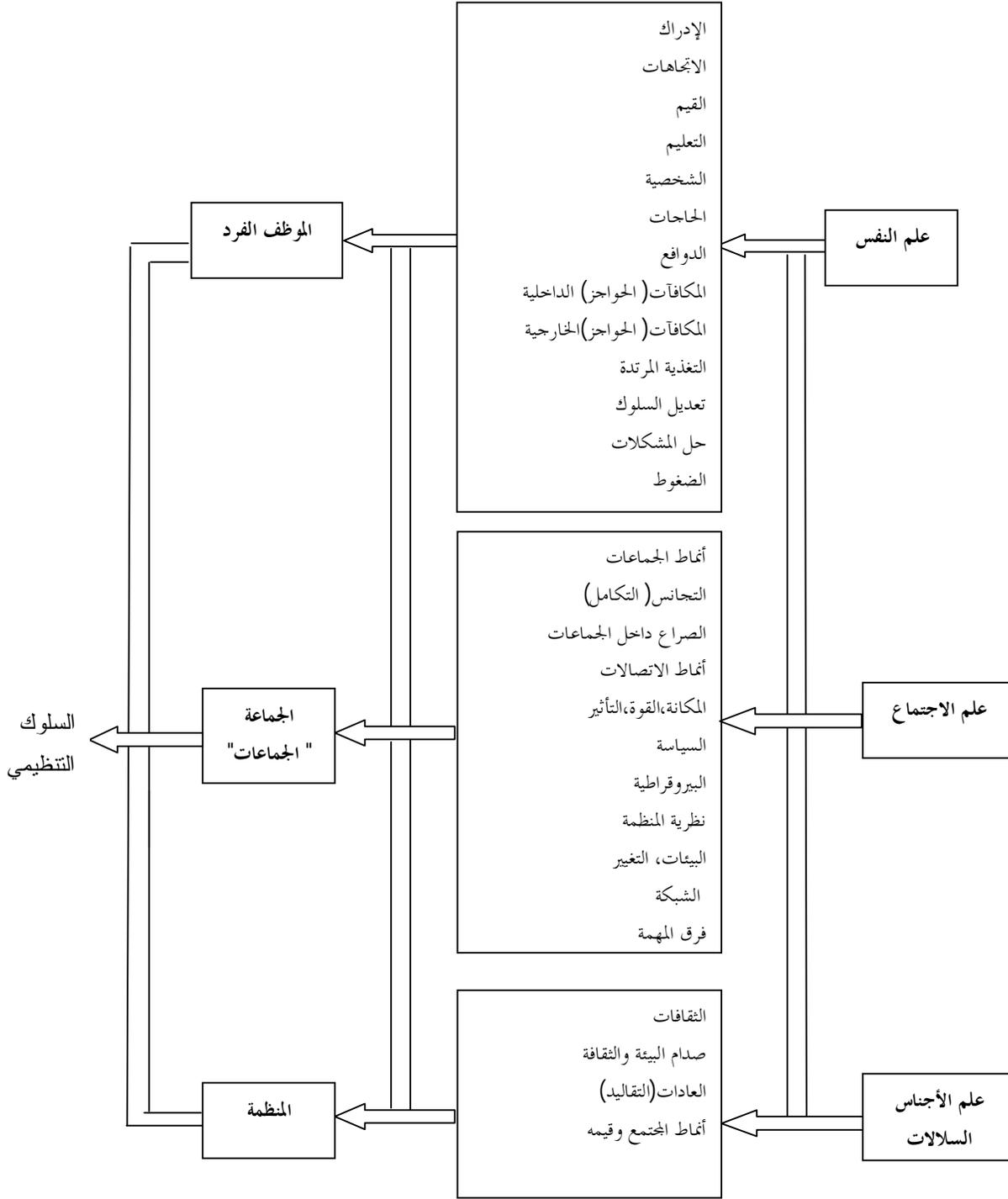
من جهته، فقد ساهم "كريس أرجريس C.Argris" في محاولة تفسير السلوك الإنساني داخل المنظمات بهدف التنبؤ والتحكم فيه. وذلك حينما أوضح أن هذا السلوك هو عبارة عن محصلة تفاعل عوامل فردية متصلة بالشخصية الإنسانية مع عوامل تتعلق بالجماعات الصغيرة غير الرسمية.

لقد انطلق "أرجريس" في توضيحه للعلاقة بين الفرد والتنظيم من أن هناك تناقضاً أساسياً بين متطلبات أو رغبات الشخصية الإنسانية النامية أو المتجددة وخصائص التنظيم الرسمي. كما لاحظ أن وجود التنظيم غير الرسمي في أي تنظيم يعتبر وسيلة أساسية لحماية الفرد من "الانفجار" أو الانهيار نتيجة الضغط المسلط عليه من قبل التنظيم الرسمي.

إذن، فالتنظيم غير الرسمي بالنسبة إليه ضروري لأنه يساعد على "خلق" التوازن المطلوب بين العامل وإدارة التنظيم. من جهة ثانية، فقد أكد "أرجريس" على أن التمسك بالفكر التنظيمي التقليدي يؤدي إلى حالة من الجمود في حركة التنظيمات، مما ينتج عنه تناقض وصراع مع متطلبات الإنسان العادي الذي يبحث في التنظيم الذي ينتمي إليه عن فرص لتأكيد ذاته وتحقيق أهدافه في التقدم والازدهار. لذلك فقد قصد من ملاحظاته هذه ضرورة تعديل الأسس التي يقوم عليها التنظيم الرسمي حتى يستطيع التخفيف من آثاره السيئة على الفرد، وهذا من شأنه إتاحة الفرصة للتقارب والتفاعل بين الطرفين أي بين الفرد والإدارة إلى أقصى حد ممكن - قد يحدث بعد ذلك اندماج بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي -

وكننتيجة مباشرة لأفكار "أرجريس" فقد نمت فكرة مشاركة العمال في الأداء الإداري أو ما سمي فيما بعد، الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالنتائج. (محمد بهجت جاد الله كشك، 1999-105). ومن خلال هذه الأفكار التي قدمها "كريس أرجريس" فقد صنّفه "عبد الغفور يونس" من بين قادة المدرسة السلوكية الحديثة التي من بين أهدافها، إدخال مبادئ علم النفس وعلم الاجتماع و عتمالأجناس والعلوم السياسية داخل الإطارات التنظيمية، لتحديد العلاقة بين السلوك التنظيمي والعلوم الاجتماعية والإنسانية الأخرى، كما هو موضح في الشكل رقم (7)

شكل رقم (7) يوضح علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الإنسانية الأخرى:



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في التنظيم، 2001-201.

إن إدخال هذه المبادئ التي يعتقد أنها مشتركة بين مجموعة من التخصصات في دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات، الغرض منه هو توضيح السبل والوسائل التي يمكن استغلالها لتحريك أهداف الجماعة ومعرفة العوامل الدينامية التي تجعلها تنشط وتتفاعل وتتصرف. وبالتالي فإن هذه الأفكار تعتبر محاولة جادة لتخفيف جمود مبادئ التنظيم الرسمي، الذي يفترض أنه يقوم بطبعه على "قاعدة منطقية" أو القاعدة الرشيدة حسب التسمية التي يطلقها عليها دارسوا الإدارة، لأن وكما يقول ريتشارد كيم R.Kim "فإن التنظيمات تتكون بغرض تحقيق الأهداف، وأن الناس حين يعملون في التنظيمات يعتقدون ولو مؤقتاً أنهم يعملون جاهدين نحو نفس هذه الأهداف. وبالتالي يجب علينا النظر إلى هذا السلوك على أنه سلوك رشيد بطبعه". (عبد الغفور يونس، 1997-137).

لهذا فقد حاول "أرجريس" من جهة أخرى، ومن خلال مؤلفه "اندماج الفرد

في التنظيم -إن صحت ترجمة- Intergrating the Individual and the organisation, 1964) حل التناقض\* بين الفرد والتنظيم، فاقترح تشكيل "إدارة بالمشاركة" وتوسيع مجال عمل الفرد كوسيلتين للخروج من هذا الطريق المسدود. لأن وحسب هذا الاقتراح، فإن الفرد هو سبب كل فشل يتعرض له التنظيم الذي لا يولي الاهتمام اللازم لفعالية الدور الذي يحتله العامل داخل أي تنظيم. لذلك اعتبر أن التغلب على هذا الإشكال يكمن فقط في إشراك العمال في أي توجه ترغب الإدارة السير فيه، وذلك عن طريق توسيع دائرة الاتصال والمشاورة من أجل زيادة درجة التفاعل الإيجابي بين الطرفين.

---

\* يحدث التناقض هنا نتيجة شعور العمال بعدم الارتياح داخل التنظيم، بسبب الضغط الذي يتعرضون إليه من قبل الإدارة بهدف زيادة الإنتاج. وهم يرون أن هذا الضغط يسبب لهم مشكلات ومعوقات وظيفية حقيقية، مما يعوق من فعاليتهم عكس ما تتوهم الإدارة. بينما ترى هذه الإدارة عكس ذلك، إذ تعتقد أن ممارسة المزيد من الضغط يحافظ على بقاء التنظيم واستمراره ويساهم في تقدمه وتطوره.

وحول هذه النقطة (التفاعل)، فقد أوضح "فوث وايت Whyte" أن التنظيم هو عبارة عن مجموعة متداخلة من التفاعلات والأنشطة الإنسانية، وما يترتب عليها من مشاعر. لأن التفاعل بالنسبة إليه يرمز إلى الاتصالات التي تتم بين الأشخاص. أما الأنشطة فهي تلك التصرفات الإنسانية أو الأشياء التي يفعلها الناس (التصرفات المادية المرئية القابلة للقياس). في حين يقصد بالمشاعر، الكيفية التي يشعر بها الأفراد بالبيئة المحيطة بهم - البيئة الاقتصادية والبيئة التكنولوجية والبيئة القانونية - وكيفية التصرف أو العمل إزاءها. ويؤكد "وايت" بأن هذه العناصر الثلاثة متداخلة تؤثر في بعضها البعض، لذلك لا يجب إهمالها عند دراسة أو تحليل أي تنظيم كان.

وقد حدد "أرجريس" خمسة متغيرات لتنظيم مرغوب فيه وهي:

1- إن الكيان الكلي يرجع إلى تساند الأجزاء وقدرتها على مراقبته، بمعنى أن كل جزء في التنظيم يتمتع بدرجة معينة من التأثير في غيره، وهذه أساسية بالنسبة إليه لأنها تعمل على المحافظة على كيانه وأداء وظائفه ككل.

2- الوعي بوجود نمط الأجزاء. أي أن إدراك الكيان الكلي بوجود الأجزاء يعتبر مهما في حد ذاته، لأنه يؤدي إلى الاعتراف به ومن ثم الاهتمام به ككيان واقعي.

3- المشاركة في الأنشطة الداخلية، أي أن التنظيم لا يمكن أن يكون مبنيا على أساس السلطة الرأسية الآلية التي تؤدي إلى التسلط (عكس ما ذهب إليه فيبير من قبل) وإنما المرغوب هو إفساح المجال أمام الآخرين لإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات.

4- الحلول الفعالة للمشكلات، حيث يذهب "أرجريس" إلى أن الفعالية التنظيمية تزداد كلما اعترف التنظيم بمشكلاته وحدد البدائل المناسبة ثم اختار الأفضل من بين هذه البدائل.

5- العلاقة بين التنظيم والبيئة وضرورة الاهتمام بالاعتبارات الماضية وكذا المستقبلية وليس بالظروف الحاضرة فقط. (باركر وآخرون، 1972-260).

أما مساهمة "فريدريك هرزبرغ Frederik Herzberg" في تأسيس المدرسة السلوكية في مجال التنظيم، فقد بدت مغايرة نوعا ما للإسهامات المذكورة آنفا، حيث اهتم بما أسماه على وجه التحديد نظرية الدوافع الصحية في تحقيق الذات Motivation

(Hygiene Theory (1966) وفيها أكد على وجود اختلاف جوهري بين الآثار التي تسببها الجوانب الرئيسية في العمل بالنسبة للدوافع الإنسانية، والآثار التي تسببها الجوانب العرضية أو الهامشية في العمل بالنسبة لهذه الدوافع. إن الجوانب الرئيسية في العمل، تتمثل في إمكانيات أو احتمالات الإنجاز والنمو والتقدم في عمل التنظيم. أما الجوانب العرضية أو الهامشية، فهي سياسة المنظمة والإشراف وظروف العمل والعلاقات الشخصية والأجور والأمن الوظيفي وغيرها... وأطلق "هرزبرغ" مصطلح "الدوافع" على الجوانب الرئيسية، ومصطلح "العوامل الصحية" على الجوانب الهامشية. ومن هنا جاءت نظريته المتكاملة المسماة بـ "الدوافع الصحية في تحقيق الذات".

ومن خلال هذه النظرية، فقد اعتقد أن وجود العوامل الدافعة يؤدي إلى حالة مستمرة من الدفع والحفز، ولكن عدم وجودها لا يقلل من وجود هذا الدافع أو الحافز داخل الفرد، لأن هذه الدوافع لا تمثل الكل الذي يحفز الفرد على أن يكون فعالاً. ولكن عدم وجودها يؤدي إلى الإحساس بالاعترا ب.

ولكي يوضح "هرزبرغ" هذه النقطة قدم لنا مثال "المال"، حيث وجد أن المال ليس دافعا مؤثرا باستمرار، لأن الناس يستعملون من أجل الحصول عليه والاستزادة منه إلى غاية حدود معينة، وعندما يتم إشباع حاجاتهم وتحقيق حياة كريمة لهم، يفقد المال أهميته كحافز قوي على العمل. ومن أطلق على المال مصطلح- الحوافز السلبية. (سعد عيد مرسي، 191-2000).

وإذا كان «هرزبرغ» قد اهتم بمسألة الدوافع الرئيسية والهامشية التي تدفع العاملين للإسهام بفعالية في إنماء منظماتهم. فقد سار على هذا النهج أيضا كل من مارش وسايمون وسكوت (Marche, Simone, Scott)، وآخرون. إذ اشترك كل من "مارش وسايمون" على سبيل المثال في صياغة نسق نظري يختص بدراسة وتحليل المسائل المتعلقة بكيفية اتخاذ القرارات وحل المشاكل والدوافع السيكولوجية والرضا. (نجد هذا في كتابيهما المشترك، التنظيمات، Organizations الصادر عام 1959). ومن خلال هذا العمل نشأت نظرية اتخاذ القرارات التي اعتبرت من أهم النظريات التي اهتمت بدراسة وتحليل الأبعاد التنظيمية، معتمدة في تحليلاتها على التنظيمات الرسمية

العقلانية. حيث أوضح كل من "مارش وسايمون" أن المنطلق الأساسي لنظرية اتخاذ القرارات هو ضرورة اختيار الأفعال السليمة ذات الطبيعة العقلانية، وتوضيح أهمية تحديد والوصول إلى صياغة القرار النهائي لما له من دور رئيسي بالنسبة للإدارة (العقلانية) الحديثة. والأساسي هنا، هو أن عملية اتخاذ القرارات يندرج تحتها نوعان متميزان من النظريات (رغم وجود ثقة وثيقة بينهما).

أما النوع الأول، فيشمل نظريات القرار العقلاني. حيث تركز هذه النظريات بصفة أساسية على الطابع العقلاني الرسمي ذي الصبغة الاقتصادية والإنتاجية. في حين يمثل النوع الثاني، النظريات المرتبطة بعملية الترشيح التي تقوم على عدة تعميمات أو أسس واضحة ومتميزة. وأول هذه التعميمات أو الأسس، العمليات العقلانية داخل التنظيمات (السلوك الإداري مثلا) المحاطة بنوعية معينة من القواعد التي تختار بدقة فائقة. إذ تركز على أهمية التخصص الملائم لطبيعة البيئة الخارجية التي ينتمي إليها الأعضاء.

ثم الأساس الثاني، الذي يقوم على أن للإدارة خصائص مميزة تهتم بكيفية حل مشاكل الفرد وتنظيم السلوك داخل النسق التنظيمي ككل. وبعده يأتي الأساس الثالث الذي يركز على أهمية اختيار أفضل الوسائل أو البدائل المتاحة التي يجب على صانعي القرار الاهتمام بها، على اعتبار أنها وسيلة هامة تربط ما بين الإدارة وأنساق الدافعية بهدف الإشباع.

إن أهمية الإسهام النظري الذي أضافته هذه النظرية، جعل أغلب الاتجاهات والمداخل الحديثة في مجال علم اجتماع التنظيم ترجع مرارا إلى التحليلات التي قدمتها نظرية اتخاذ القرارات، واعتبارها إطارا مرجعيا في دراسة الجوانب الرسمية والعقلانية الرشيدة داخل التنظيمات الصناعية والإنتاجية. أو تلك التي تقوم بمهمة تقديم الخدمات الاجتماعية المختلفة لكثير من الفئات أو العملاء الذين تتركز أهداف المؤسسات الاجتماعية لرعايتهم أو تقديم الخدمات اللازمة لهم.

وباختصار، فقد عززت نظرية اتخاذ القرارات تطوير الأبحاث التنظيمية، النظرية والميدانية على حد سواء وذلك ضمن تخصص علم اجتماع التنظيم. (عبد الله محمد عبد الرحمن، 1999، وعلي عبد الهادي مسلم، 2002).

#### 4- تقييم عام لنظريات العلاقات الإنسانية والسلوكية:

بعد التقديم الموجز لما اصطلح على تسميته، الاتجاهات النظرية الحديثة أو النيوكلاسيكية في دراسة التنظيم، وبعد محاولة تجزئته إلى اتجاهين: وهما الاتجاه الذي مثلته نظرية العلاقات الإنسانية، والاتجاه الذي مثلته نظرية السلوك الإنساني في التنظيم.

أما الاتجاه الأول فقد اهتم (كما رأينا) بكل الجوانب الإنسانية المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية الناشئة أصلا عن التفاعل الإنساني. بينما اهتم الاتجاه الثاني، بكل ما يتعلق بتأثير التنظيمات والعلاقات غير الرسمية على الفرد. حيث أكد أصحاب هذا الاتجاه على أن الفرد في حاجة ماسة لأن يكون عضوا فاعلا داخل الجماعة التي ينتمي إليها، وذلك بغرض دراسة وتحليل الحاجات الشخصية.

إن ما يلاحظ على أصحاب هذين الاتجاهين، هو إسهامهم في توجيه اهتمام الباحثين نحو الإنسان والعلاقات الإنسانية، بوصفهما متغيرين أساسيين يساعدان على فهم طبيعة وحقيقة ما يجري داخل مختلف التنظيمات. إلا أنه وانطلاقا من اعتقاد شخصي، فإن أهم ملاحظة وجهت للاتجاهين معا، هي ملاحظة منهجية بالأساس. لأنهم غالوا في الاهتمام بالوصف أكثر من التحليل الأمبريقي للواقع الحقيقي للتنظيمات. خاصة عندما يتأكد لنا أن هذه التنظيمات وما تحتوي عليه من فعاليات، لا تحكمها في جميع الحالات عوامل مشتركة. وإنما هناك عوامل كثيرة تميز بين هذه التنظيمات (خاصة فيما يتعلق بالجوانب الإنسانية). لذلك جاءت نتائج دراساتهم في قالب يتصف - على العموم - بوصف الكيفية التي ينبغي أن تعمل بها التنظيمات، وليس وصف الكيفية التي تؤدي بها هذه التنظيمات وظيفتها بالفعل. ويمكن إرجاع ذلك (اعتقاد شخصي آخر) إلى كون هذه النظريات لم تظهر إلا لغرض واحد فقط، وهو مخالفة ونقد الاتجاه الذي سار عليه المفكرون الأوائل في هذا المجال، خاصة لما اعتبروا الإنسان مجرد متغير تابع لبقية مكونات التنظيم الرأسمالي.

إن هذه الملاحظات ورغم أهميتها المنهجية، وكما قال (عبد الله محمد عبد الرحمن، 1999-130) لم تستطع التقليل من أهمية ما أحدثته تجارب "هاوثورن" وجهود التون مايو وزملائه" في مجال دراسة وفهم العلاقات الإنسانية. نظرا لتعريفها لجهود

المتخصصين في مجال علم الاجتماع الصناعي فيما بعد، بمناهج وأساليب جديدة ساعدتهم على دراسة الجوانب الاجتماعية المختلفة التي تتصف بها التنظيمات الحديثة على اختلاف أهدافها واتجاهاتها.

لقد نبهت هذه الدراسات إلى ضرورة الاعتماد على أساليب متعددة ومتنوعة والتي تشمل على الملاحظة بأنواعها وإجراء المقابلات الحرة المكثفة، وتطبيق استمارة البحث والرجوع إلى السجلات والإحصاءات الرسمية، وكذا الاعتماد على دراسة الحالة وأساليب الحياة، وغيرها من الوسائل البحثية المختلفة.

إن هذه الوسائل والأدوات التي لم تستخدم بشكل واضح ومكثف من قبل، لم تطور فقط الدراسات النظرية والميدانية في علم اجتماع التنظيم، بل ساهمت في تطوير الكثير من فروع علم الاجتماع والعلوم الاجتماعية الأخرى. خاصة لما نعلم أن الصناعة أو مؤسسات العمل كانت بمثابة حقول تجارب أو مخابر بحث مستمرة لكثير من المتخصصين في هذه العلوم، والتي ظهرت بوضوح في العديد من التجارب العلمية التي أجريت وطبقت في العديد من الأقسام والوحدات الإنتاجية في المصانع والشركات والمؤسسات الصناعية المختلفة.

إن ما ينطبق على إسهامات نظرية العلاقات الإنسانية، ينطبق أيضا على جهود المختصين في دراسات الجماعة -ولاسيما منهم أصحاب الاتجاه التفاعلي- الذين استمدوا تحليلاتهم من كتاب الرعيل الأول من علماء النفس وعلماء النفس الاجتماعي من أمثال "تشارلز كولي وجورج هومانر" وغيرهما، والتي فتحت بدورها المجال واسعا لدراسة أنساق التفاعل والعلاقات والسلوك الإنساني داخل المؤسسات والتنظيمات الصناعية. كما أنها ساهمت في تعزيز طرق تقييم الأداء الفردي وسلوك الأفراد وكذا دراسة التنظيمات الرسمية وغير الرسمية. علاوة على ذلك، فإن جهود أصحاب الاتجاه السلوكي في التنظيم قد عززت من نتائج أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية، نتيجة تأكيدهم على أهمية العلاقات الاجتماعية وتأثير التنظيمات غير الرسمية على زيادة الكفاءة والفعالية، ومساهمتها في توطيد الروابط الودية بين العمال والإدارة.

الرواد الأوائل للفكر الإداري والتنظيمي (تابع للصفحة 184)

<p>في مؤلفه فلسفة الإدارة برأى:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ضرورة مراعاة التوازن العادل بين الإنسان والآلات .</li> <li>- تنظيم العمل بتميز بالتعقيد لأنه يضم تنظيم الإنسان .</li> <li>- الصناعة تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظيفتها .</li> </ul>	<p>أوليفر شيلدون</p> <p>التون ماينو</p>	<p>مدرسة العلاقات الإنسانية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التنظيم هو عبارة عن علاقات إنسانية .</li> <li>- يتأثر سلوك الفرد داخل التنظيم بالضغوط الاجتماعية الناتجة عن التقاليد والعرف الذي تؤمن به الجماعة .</li> <li>- إدماج التنظيم غير الرسمي والرسمي من أجل تحقيق أهداف التنظيم .</li> <li>- الاتصالات غير الرسمية أكثر تأثيرا على العاملين .</li> <li>- ضرورة توفير القيادة الديمقراطية .</li> <li>- تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية .</li> <li>- القيادة الإدارية تعمل على التقريب بين وجهتي نظر التنظيم الرسمي وغير الرسمي .</li> </ul>		

<p>قامت أفكاره في مجال التنظيم على الأسس الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التنظيم هو عبارة عن نسق اجتماعي، يظم مجموعة من الأنساق الفرعية المختلفة، كالجماعات والأحكام والإدارات...</li> <li>- التنظيم هو نسق فرعي لنسق أكبر منه هو المجتمع.</li> <li>- يكتسب التنظيم شرعيته من القيم الاجتماعية السائدة داخل الجماعة، باعتبارها نسقا فرعيا للمجتمع.</li> <li>- يقوم التنظيم بإنجاز الأهداف الرسمية التي أنشئ من أجلها.</li> <li>- يحتوي التنظيم على مجموعة من الوسائل لحل المشاكل التي تعترضه داخليا.</li> </ul>	<p>تالكوت بارسون والاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم</p>	<p>الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم</p>
<p>قامت أفكاره في مجال التنظيم على:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إبراز الجوانب السلبية للقواعد الرسمية في التنظيم البيروقراطي (ماكس فيبر).</li> <li>- ربط مسألة الرشد والتعقل بالمعرفة الفنية المتخصصة والمعايير الموضوعية.</li> <li>- حاول غبراز الجوانب الكامنة للقواعد البيروقراطية. (عكس فيبر).</li> </ul>	<p>روبرت ميرتون والواقع الداخلي للبيروقراطية أو البناء البيروقراطي والشخصية 1940.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- انطلق في تحليله النظري للتنظيم من النموذج البيروقراطي لفيبر.</li> <li>- حاول إبراز دور القيم والأعراف والتاريخ الطبيعي وأهميتها في تشكيل الهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية في المنظمات.</li> <li>- المنظمة ليست معزولة عن البيئة الثقافية المحيطة.</li> <li>- القيم التي يؤمن بها الفرد تؤثر مباشرة على أدائه الوظيفي.</li> <li>- اهتمامه سيؤكد تفويض السلطة داخل التنظيمات.</li> </ul>	<p>فليب سلزنيك والنظرية المؤسسية 1949</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- فضل لو أن فيبر استخدم نموذج البيروقراطي كفروض بدلا من جعله أداة للتنفيذ.</li> <li>- رفض فكرة قيام التنظيم البيروقراطي على الخصائص العقلية فقط.</li> <li>- حاجة الأفراد للانتماء، خاصة تشترك فيها كل التنظيمات.</li> </ul>	<p>الفن قلدنر والنموذج البيروقراطي لفيبر</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتبر التنظيم وحدة اجتماعية كبيرة ومعقدة.</li> <li>- يتميز التنظيم بالصراع الناشئ بين العمال والإدارة نتيجة تعارض مصالحها.</li> <li>- اعتباره لحالة الإغتراب لا تقتصر على التنظيمات الرأسمالية فقط.</li> </ul>	<p>إفناي إفتزيوني وظاهرتي الصراع والاعتراب التنظيمي.</p>	

## الفصل الرابع - الاتجاهات النظرية الحديثة في مجال التنظيم

<ul style="list-style-type: none"> <li>- اتجاهه نحو ضرورة فهم السلوك الانساني وتوجيهه لبلوغ درجات عالية من الفعالية.</li> <li>- رغبة الأفراد في بناء التنظيمات وتطويرها.</li> </ul>	<p>وايت باك</p> <p>ونظرية توافق السلوك الانساني 1945</p>	<p>الاتجاه السلوكي في نظرية التنظيم</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اهتمامه بمسألة الإعتماد أو التكامل بين الرئيس والمرؤوس.</li> <li>- ضرورة الاعتراف بالقيادة غير الرسمية لأنها موجودة أصلا في كل التنظيمات.</li> <li>- افتراض أن المرؤوسين كسالى لايعون العمل (نظرية س).</li> <li>- افتراض أن المرؤوسين يعون العمل وهم ملتزمون بتحقيق الأهداف (نظرية ص) .</li> </ul>	<p>ماك غريغور</p> <p>نظرية س ونظرية ص</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اهتمامه بمسألة عملية اتخاذ القرارات داخل التنظيمات.</li> <li>- فتح فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في تحفيز العاملين.</li> <li>- الشعور بالأمن والانتماء إلى التنظيم من العوامل التي تدفع العاملين إلى بذل الجهد.</li> </ul>	<p>دافيد إمري</p> <p>والاطارالمساعد على بلوغ الأهداف</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتبر التنظيم غير الرسمي عامل توازن بالنسبة للفرد، لأنه يحميه من الضغط المسلط عليه من قبل التنظيم الرسمي.</li> <li>- حاول تفسير السلوك الإنساني داخل التنظيمات بهدف التنبأ والتحكم فيه.</li> <li>- رفضه للفكر التنظيمي التقليدي</li> </ul>	<p>كريس اغريس</p> <p>وتأثير التنظيمات غير الرسمية على سلوك الأفراد</p>	
<p>لخص دوافع العاملين في العناصر الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التحصيل والإنجاز .</li> <li>- التقدير الذي يحس به العامل داخل المؤسسة.</li> <li>- التنفيذ في العمل .</li> <li>- مايحيط بالعمل ذاته.</li> <li>- إمكانية التقدم والنمو.</li> <li>- إستعارة بالمسؤولية.</li> <li>- العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.</li> <li>- قيمة الأجر .</li> <li>- الأمن والإستقرار.</li> </ul>	<p>فريديريك هرزبرغ</p> <p>نظرية الدوافع الصحية في تحقيق الذات 1966</p>	

من إعداد الباحث، اعتمادا على المصادر:

- علي عبد الهادي سلم، 2002 .
- محمد علي محمد، 2003.
- سيد عبد الحميد مرسي، 1985.

الفصل الرابع - الاتجاهات النظرية الحديثة في مجال التنظيم

جدول رقم (5) : يوضح الأنماط التي ميزت الفكر التنظيمي منذ عام 1900..

المرحلة الرابعة 1975	المرحلة الثالثة 1975-1960	المرحلة الثانية 1960-1930	المرحلة الأولى 1930-1900	الفترة الزمنية المنظور
التنظيم نظام مفتوح	التنظيم نظام مفتوح	التنظيم نظام مغلق	التنظيم نظام مغلق	منظور النظم
التنظيم يهتم بتحقيق الأهداف الاجتماعية للعاملين (نتيجة للدور المحوري الذي أصبحت تلعبه النقابات).	التنظيم يهتم بتحقيق العقلانية (الموازنة بين الموارد المادية والموارد البشرية)	التنظيم يهتم بتحقيق الأهداف الاجتماعية للعاملين	التنظيم يسعى للعقلانية	منظور الهدفية
الاهتمام بالنفوذ والمصالح السياسية. (رغم أن هذا النمط لم يكن غائبا منذ البداية) أنظر روبرت ميشلز	الاهتمام بفهم العوامل الموقفية، أهمية التصميم التنظيمي.	التنظيم عبارة عن كيان اجتماعي، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية	التنظيم عبارة عن آلة، الاهتمام بتحقيق الكفاية الإنتاجية.	الافتراضات والقيم الأساسية
النمط الرابع	النمط الثالث	النمط الثاني	النمط الأول	النمط التنظيمي

المصدر، نظرية المنظمة والتنظيم، محمد قاسم القريوتي 2000 - مع تعديلات بسيطة من قبل الباحث.

# الفصل الخامس

المنظمة، مفاهيم عامة

تمهيد

- 1- مفهوم المنظمة.
- 2- مبررات دراسة المنظمات.
- 3 - مجالات المعرفة التنظيمية.
- 4- تطوير المنظمات.
- 5- الاتجاهات المعاصرة في دراسة المنظمات.
- 6- أبعاد وصف وتحليل المنظمات.
- 7- التنظيمات الغرضية: ADHOCRACY.
- 8- خصائص المنظمات وفق نظريات Z.J.A.

## تمهيد

إن مصطلح المنظمة اصبح من المصطلحات الشائعة جدا في عصرنا الحالي حتى أن هناك من اصطلح على تسميته -عصر المنظمات- لأنها أصبحت حقيقة واضحة وثابتة في حياة الإنسان المعاصر. فنجده يتعامل في حياته اليومية مع العديد منها. يتأثر بها بشكل مباشر أو غير مباشر، في مأكله وملبسه، في صحته وعمله وما إلى ذلك... .

من هنا يمكن اعتبار الفرد - من حيث يشعر أو لا يشعر- عضوا دائما في كثير من المنظمات في نفس الوقت. فهو عضو في إحداها كموظف، ويأكل ويلبس مما تنتجه منظمات أخرى، ويسكن في منزل شيد من قبل منظمات ثانية، وهكذا يصعب تعداد كل المنظمات التي تؤثر في حياة الإنسان.

أما تحديد مفهومها بصورة دقيقة فيعتبر من المهام العسيرة على الفكر التقليدي والمعاصر على حد سواء. لأنه غالبا ما يكون نابعا من الاتجاهات الشخصية للمفكرين ومن أيديولوجياتهم وعقائدهم المختلفة. شأنه في ذلك شأن كل ظاهرة ناشئة من سلوك أو نشاط إنساني هادف إلى تحقيق غايات اجتماعية. ومع هذا سأحاول ذكر البعض القليل منها.

### 1- مفهوم المنظمة:

رغم التنوع في طبيعة المنظمات التي نتعامل معها في حياتنا اليومية، من حيث ملكيتها وحجمها وأهدافها ونمط إدارتها وأساليب العمل فيها والنواتج التي تقدمها، توجد سمات وخصائص عامة يمكن استخدامها في وصف وتعريف المنظمات. ويعتبر التعريف الذي قدمه - دافت 1992 DAFT - من أبسط هذه التعريفات وأكثرها استخداما في الكتابات التنظيمية. وذلك عندما قال "المنظمات هي عبارة عن وحدات اجتماعية موجهة نحو تحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة مقننة وفي إطار حدود معينة". ويمكن استخلاص من هذا التعريف أربعة عناصر خاصة بالمنظمات هي:

أ- تعتبر المنظمات وحدات اجتماعية، فالمنظمات ليست فقط ما تحتويه من مباني وآلات ومعدات وتجهيزات، ولكنها أيضا تشمل على العنصر البشري.

فالأفراد والجماعات يتفاعلون مع بعضهم البعض لأداء الوظائف اللازمة لبقاء واستمرار المنظمات.

ب- إن المنظمات موجهة نحو تحقيق أهداف محددة. حيث تسعى من خلال الأعضاء العاملين فيها إلى تحقيق أهداف وغايات محددة. وقد تختلف أهداف العاملين عن أهداف المنظمة ذاتها. كما أن المنظمة قد يكون لديها أكثر من هدف واحد تسعى لتحقيقه، إلا أن الأهداف تعتبر المبرر الوحيد لنشأة واستمرار المنظمات. فبدون هذه الأهداف ينتفي الغرض الذي أنشئت من أجله.

ج- إن المنظمات تعمل من خلال أنشطة مقننة، فالمهام التنظيمية يتم تقسيمها في هيكل يحتوي على وحدات مستقلة، تمارس كل وحدة مجموعة متجانسة من الأنشطة. ويحتوي الهيكل أيضا على وحدات تعمل بغرض تنسيق وتحقيق التكامل بين هذه الوحدات المستقلة. كما يمارس كل فرد مجموعة من الأنشطة غالبا ما يتم التعبير عنها بشكل مقنن من خلال بطاقات توصيف\* الوظائف.

د- إن المنظمات تعمل في إطار حدود معينة. فالحدود التنظيمية هي التي تميز بين المنظمة وبيئتها الخارجية. وتقوم المنظمات بعمليات تبادل مستمرة مع هذه البيئة، ويجب أن تحتفظ لنفسها بكيان مستقل عن البيئة التي تعمل فيها. فالحدود التنظيمية هي التي تميز بين ما هو تنظيمي وما هو بيئي، والعنصر البيئي هو الذي يعتبر مهم للمنظمة لتحقيق أهدافها ويقع خارج حدودها ولا يمكن التحكم فيه.

---

\* يعني توصيف الوظائف، إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات وسلطات وأساليب العمل والأداء من حيث الكم والكيف. كما يعني توصيف الوظائف، تحديد الظروف التي يؤدي فيها العمل وما يحيط بالوظيفة من إمكانيات وصعوبات، وما تتعرض له من مخاطر وأضرار مادية أو معنوية. وكذلك فوصف الوظيفة هو تحديد موضوعي للمهارات والقدرات والسمات التي يجب أن يتميز بها الشخص الذي سيسند إليه القيام بالوظيفة حتى يأتي أدائه لها على الوجه المطلوب من حيث الكفاءة والفعالية. (paul-albou1975.57)

أما المقصود بالمنظمة في المفهوم الأمريكي فهو "تعاقد أو اتفاق يتم بين شخصين أو أكثر، غايته تحقيق جملة من الأهداف المشتركة". (مصطفى عشوري، 1992، 35).

وإذا كان من تعقيب حول مفهوم المنظمة حسب "العرف" الأمريكي، فأقول أنني أوردته لأن مستوى النمو والتطور الذي بلغه هذا المجتمع في شتى المجالات لم يأت من فراغ أو من فوضى الأشياء، وإنما سببه الأساسي هو احترام العقود التي تربط الأشخاص بعضهم ببعض داخل المنظمات أو المؤسسات المختلفة. ف أطراف العقود هذه، يحددون على العموم في مالك المنظمة أو رئيسها من جهة، والذي يجب عليه دفع الحقوق كاملة دون تدخل لاعتبارات خارجية لا علاقة لها بالعمل أو الوظيفة التي يقوم بها الطرف الثاني "العامل أو الموظف"، المطالب بدوره بضرورة تأدية عمله دون غش مادام يحصل على حقوقه كاملة.

من جهته فقد عرفها روجرز (1976) Rogers -على أنها" نسق ثابت من الأفراد الذين يشتغلون مع بعض في إطار هيكل للسلطة ونظام لتقييم العمل لتحقيق أهداف مشتركة" (نفس المرجع السابق، 35).

ما يلاحظ على هذا التعريف أنه جعل من ثبات الأفراد داخل المنظمات شرطاً أساسياً لبلوغ الأهداف. لكن الواقع لا يشاطر هذا الرأي دون تمحيص أو تقديم استثناءات، لأن المسألة لا ترتبط بمجيء أو ذهاب شخص معين، بقدر ما هي مرتبطة بنوعية الأشخاص والسياسات القائمة أصلاً داخل المنظمات.

ويمكن إيجاد أثر لهذا التعريف عند - بيتر دريكر Peter-Drucker الذي قال بان المنظمة هي عبارة عن "مجموعة بشرية متكونة من أخصائيين يعملون معا لأداء مهمة مشتركة. والتي تتميز بخلاف التجمعات الاجتماعية التقليدية- الأسرة والجماعة والمجتمع- بتصميم قصدي، حيث لا تعتمد لا على الطبيعة النفسية للإنسان، ولا على حاجاته البيولوجية. ومع هذا فقد صممت على أساس أنها إنتاج بشري لكي تدوم مدة زمنية معتبرة" ( Roger Daval .1944 .16 )

إذن، فمسألة استمرار ودوام المنظمات تعتبر أساسية حسب هذا التعريف. لأن عامل الزمن بالنسبة إليها مهم، لكونه يساعد على تصحيح ما يقع لها من أخطاء، كما يعمل على تنميتها وتطويرها.

## 2- مبررات دراسة المنظمات:

تتكون المنظمات من مجموعة الأفراد الذين يعملون معا لتحقيق الأهداف المطلوبة، لإشباع الحاجات الخاصة والاجتماعية. وكلما اشتركت مجموعة من الأفراد في القيام بعمل معين، كلما ظهرت الحاجة لأحدهم من أجل توجيه وتنظيم أعمالهم حتى لا يقع تنافر بينهم وكذا بين الأعمال التي يؤديونها. إضافة إلى هذا - وكما قلت سابقا - فعصرنا الحالي أصبح عصر المنظمات، حيث يصعب تصور المجتمعات الحديثة دون هذه الشبكة المعقدة والضخمة منها. والتي انتشرت وتوسعت في جميع الاتجاهات غايتها الربح، عن طريق تقديم منتجاتها وخدماتها. وبالتالي فدراسة هذه المنظمات والوصول الى معرفة آليات عملها، يساعد على فهم تعقيدها وأساليب حل مشاكلها الداخلية، الناتجة عن تفاعلها الداخلي والخارجي .

إن المنظمات تواجه مشكلات متنوعة ( بغض النظر عن الطبيعة المميزة لكل منها) ومنها؛ كيفية زيادة الإنتاج وبلوغ الأهداف، كيفية القضاء على الضغوط الداخلية وتحقيق التكيف مع البيئة الخارجية، وأيضا الاختيار السليم لنوع التكنولوجيا التي يجب إدخالها، خاصة مع التنوع والتعقيد الذي أصبحت تمتاز به هذه التكنولوجيا .

كل هذا وغيره يتطلب دراسة علمية متأنية وعميقة، من أجل مساعدة المديرين (تحديدا) على معرفة حقيقة ما يدور حولهم، حتى لتمكينهم من إيجاد الحلول المناسبة لها. ليس هذا فقط، بل وكما قال مؤيد سعيد السالم في كتابه " نظرية المنظمة " فان البحوث والدراسات العديدة التي اهتمت بالمنظمة أفادت أيضا في إزالة الغموض عن الكثير من المبادئ الإدارية وإدخال الكثير من المفاهيم والأساليب الجديدة في الإدارة والمنظمات المعاصرة. ولنا أن نفكر في المفاهيم الآتية، لنرى ما

أحدثته من تأثيرات في مجالات التطوير التنظيمي والإداري. ومن بين هذه المفاهيم على سبيل المثال:

#### أ – الإدارة بالأهداف : MANAGEMENT BY OBJECTIVES

تعتمد هذه الإدارة على وجود نظام يوفر إمكانية اتفاق الرئيس مع مرؤوسيه، من خلال التفاوض على وضع الأهداف على أساس أن تكون مكتوبة ومحددة رسمياً، وأن التفاوض يضمن قبول هذه الدوافع. وعلى هذا الأساس فإن تحقيق هذه الأهداف عادة ما يؤدي إلى الحصول على بعض الحوافز. ثم يلي ذلك قيام المرؤوسين بعملية التنفيذ، على أن يتابع المدير أو الرئيس الأداء وحل المشاكل بصورة دورية. كما تعتبر وسيلة رقابية مهمة، غايتها تحسين الأداء. وعادة ما يتضمن نظام الإدارة بالأهداف، نظاماً للحوافز الذي يشير إلى أنه كلما أمكن الوصول إلى تحقيق الأهداف حصل العاملون والموظفون على حوافز بمقدار هذا الأداء والانجاز (سأعود إلى كل هذا بشيء من التفصيل لاحقاً).

#### ب – المركزية واللامركزية:

أيضاً من المفاهيم الشائعة الاستخدام هذان المفهومان، فالمركزية تعني تجميع كل السلطات الإدارية بيد الرئيس أو المدير، خاصة إذا كان حجم المنظمة صغيراً بدرجة يجعل هذا الأمر سهلاً. وتعني كذلك اطلاع الرئيس بالتدقيق على كل ما يجري بداخلها، مما يسهل عليه في الأخير إعطاء الأوامر لمرؤوسيه.

أما اللامركزية فتعني تخلي الرئيس عن بعض سلطاته لمن هم أدنى مستوى في المنظمة. فكلما زادت السلطات الممنوحة للمستويات الأدنى في التنظيم، كان ذلك أصدق تعبيراً عن اللامركزية. ويظهر هذا النمط القيادي على وجه الخصوص في المنظمات كبيرة الحجم من حيث عدد العاملين فيها وتعدد الاختصاصات... الخ.

#### ج – التنظيم الميكانيكي:

من خلال هذا المنظور اعتبرت المنظمات آلات، وفيه يتم تصميم وإدارة المنظمات باعتبارها كيانات تتكون من أجزاء متداخلة ومتكاملة مع بعضها البعض. يلعب كل جزء منها دوراً وظيفياً محدداً يساهم في تحقيق الأداء الوظيفي الفعال للمنظمة ككل. وقد يؤدي المفهوم الميكانيكي للمنظمات إلى بروز الجانب

البيروقراطي فيها، الذي يحد من حريتها ويؤدي إلى جمودها، لأنه مبني أساساً على التحديد الدقيق للحقوق والواجبات الواجب الالتزام بها وعدم تخطيمها، انطلاقاً من أن العلاقة بين الفرد والمنظمة هي علاقة تعاقدية رسمية .

#### د - التنظيم العضوي:

يهدف هذا النوع من التنظيم إلى إشعار الفرد بأنه عضواً أساسياً بالمنظمة مما يجعله أكثر ارتباطاً بزملائه. لأن المنظمة بالنسبة إليه هي المستقبل، وهي التعاون والتكاتف والمشاركة في حل المشاكل وتحقيق الأهداف.

#### هـ - التنظيم الغرضي: ADHOCRACY

لقد ظهر هذا الاتجاه حديثاً كرد فعل مناقض للاتجاهات التقليدية في التنظيم، وعلى رأسها الاتجاه البيروقراطي الذي بني على أساس مبالغ فيه في عملية تقسيم وتحديد المسؤوليات. إن التنظيم الغرضي يمكن فهم مغزاه من التسمية ذاتها، وهي أن التنظيم لا يقوم إلا لغرض معين ومحدد، والتنظيم فيه لا يستند إلى تدرج هرمي للسلطة (عكس البيروقراطي). ولا يحتوي على أقسام ثابتة وقواعد رسمية، ولا على إجراءات معيارية للتفاعل مع المشاكل المتكررة. إن حل المشاكل المتكررة يجب أن يكون غير مألوف، بمعنى أن لا يكون نابعاً من التنظيم التقليدي .

إضافة إلى هذه المفاهيم التي نتجت عن البحوث والدراسات العديدة المتعلقة بالمنظمات، يمكن رصد الكثير الآخر منها. كمفهوم تقسيم العمل، التخصص، الكفاءة، الفعالية وغيرها... (لقد تعرضت للبعض منها في الفصول السابقة).

#### و - نظرية س و ص؛ دوغلاس ماك غريغور: Douglas Mc-gorigor

ففي سنة 1950 قدم ماك غريغور نظريته الخاصة بالدافعية والتي أطلق عليها مصطلح "نظرية س ونظرية ص" أو X و y. حيث قامت نظرية "س" أولاً على الافتراضات الآتية:

- الإدارة مسؤولة عن تنظيم عناصر الإنتاج.
- بالنسبة للعمال، يجب على الإدارة أن تدير واقعيتهم، وأن تراقب سلوكهم وتوجههم حتى يتناسب مع حاجات المنظمة.

— إذا لم يتم هذا التدخل من قبل الإدارة، فإن العمال سيصبحون سلبيين وسيقاومون احتياجات المنظمة. لذلك يجب إقناعهم وإثابتهم، أو عقابهم والسيطرة على أنشطتهم وتوجيهها لصالح المؤسسة أساسا.

— إن الشخص العادي بطبعه لا يميل الى العمل، وأنه يبذل أقل جهد ممكن في العمل.

— إن الشخص العادي ينقصه الطموح.

— إنه بطبعه متمركز حول ذاته ولا يبالي بحاجات المنظمة .

— إنه مخادع وليس حاد الذكاء.

إن الأفكار التي أثارها هذه النظرية، عرضتها لاحتجاجات كبيرة من قبل التنظيمات النقابية العمالية ومن قبل العديد من المفكرين الآخرين. وذلك على غرار ما حدث لأفكار فريديريك تايلور من قبل. حيث صدر هذه الانتقادات عن أصحاب اتجاه العلاقات الإنسانية تحديدا، مما اضطر ماك غريغور الى تعديل آرائه الواردة في نظرية "س" واستبدالها بنظرية "ص". حيث قامت هذه الأخيرة على الافتراضات الآتية :

— الإدارة مسؤولة عن تنظيم عناصر الإنتاج.

— إن استخدام الجهود الحسية والعقلية في العمل شيء طبيعي، وعلى هذا فالإنسان العادي لا يكره العمل. بل إن العمل يمكن أن يكون مصدرا للإشباع والرضا، بحيث يتقبله الإنسان تطوعا، وقد يكون مصدرا للعقاب بحيث يتجنبه الإنسان إذا استطاع ذلك.

— الضغوط الخارجية والتهديد والعقاب ليست السبيل الوحيد لدفع الإنسان لبذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة. فالإنسان يقوم بنفسه بتوحيد جهوده والتحكم فيها لتحقيق الأهداف التي يلتزم أو يشعر بالولاء لها .

— الإنسان العادي يمكنه ان يتعلم (في ظل الظروف الملائمة) تقبل المسؤولية. وانخفاض درجة الطموح لدى الشخص وتأكيد الأمن والاستقرار في العمل ومحاولة الابتعاد عن مواطن الخطأ، تكتسب عموما نتيجة الخبرة وليست خصائص موروثة لدى الإنسان.

— القدرة على إظهار درجة عالية من الإبداع والابتكار في حل مشاكل العمل بالمنظمة.

إن يمكن استخلاصه من هذه النظرية (على العكس من نظرية س) أنها جاءت متماشية مع الوعي التنظيمي الذي بلغه العمال في إطار النقابات النشيطة. لذلك نلاحظ أنها أصبحت تؤكد على دور القيادة الإدارية في السماح للعمال بممارسة إشباع حاجاتهم المختلفة عن طريق مشاركتهم في تحقيق أهداف المنظمة. وعلى هذا شرع الكثير من أصحاب العمل في تعديل أساليب إدارتهم للعمل، حتى يوفقوا بين أهداف المنظمة من جهة وأهداف العمال من جهة أخرى.

وبدءوا في تهيئة الظروف التي تساعد على إشباع حاجات الأفراد وتميبتها والتعبير عن أنفسهم من خلال العمل الذي يقومون به.

كل هذا ما كان ليتحقق في الواقع لولا هذه الدراسات والأبحاث التي أثرت على الفكر التنظيمي وأمدته بالطرق والوسائل الفكرية في كيفية إدارة المنظمات. لذلك فمن الواضح لدينا الآن " أن اعتماد البحوث العلمية بأساليبها الحديثة، سيساهم إلى حد بعيد في إيجاد تصاميم للمنظمات بما يكفل تحقيق أهدافها بكفاءات أكثر. فضلا عن تأثير هذا التوجه في مجالات زيادة المعرفة بأساليب تحقيق رضا أكثر وإشباع أوسع لأعضاء هذه المنظمات. وحقيقة الأمر هي أن البحوث التي اهتمت بدراسة المنظمات أمدتنا بعطاء فكري خصب، لا سيام في العقود الأخيرة. كما إن التراث المتراكم من هذه البحوث قد ساعد على معرفة الأوجه العديدة للمنظمات المختلفة، لاسيما في تحديد أسباب فشلها. (مؤيد سعيد السالم، 2000، 29)

### 3 - مجالات المعرفة التنظيمية:

رغم وجود مبررات ضرورية وقوية لدراسة وتحليل المنظمات، إلا أن هذا لم يكن بالأمر الهين والبسيط، نتيجة تداخل وتشابك الحياة الاجتماعية داخل وخارج محيط العمل (المنظمات). الشيء الذي دعا كل العلوم والتخصصات الإنسانية الحديثة للمساهمة في البحث والتحليل، بغرض فهم وتحديد سلوك الأفراد على مختلف مستوياتهم داخل التنظيمات الصناعية. وكان من نتائج ذلك ظهور عدة مجالات نذكر من بينها:

### 1-3 السلوك التنظيمي:

يعتبر السلوك التنظيمي مجالاً خصباً من مجالات المعرفة التنظيمية، فهو علم قائم بذاته. لأن موضوعه يتمثل في دراسة نشاط الفرد داخل المنظمات بغية فهم وتحديد مغزاه، وإيجاد حلول للمشاكل الناجمة عنه وحتى التنبؤ به مستقبلاً. "فنحن نحتاج إلى تفسير سلوك من نعمل معهم. ونحاول التوصل إلى الإجابة عن الأسئلة؛ لماذا يتصرف فلان بهذه الطريقة؟ ولماذا يعاملني رئيسي بهذا الشكل؟ ولماذا لا يفهم المرؤوسون تعليماتي؟ ونحن نحتاج إلى هذا التفسير لأن بناء عليه، نتصرف مع من نعمل معهم. فسلوكنا يتحدد على أساس تفسيرنا وفهمنا لما يحدث من حولنا. من جهة ثانية، هناك من اعتبر السلوك التنظيمي سلوكاً رسمياً وموضوعياً. وأن كل سلوك تنظيمي هو سلوك بيروقراطي، لأنه قائم على المنطق والعقلانية كما أنه بعيد عن العواطف والعلاقات الشخصية.

إن السلوك التنظيمي يمكن تحديده على أنه سلوك الأفراد داخل المنظمات. فهو كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك انفعالي أو غيره. ويمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد:

- أ – السلوك الفردي: وهو السلوك الخاص بفرد معين ويهتم بدراسته علم النفس.
- ب – السلوك الاجتماعي: وهو السلوك الناجم عن العلاقات بين الأفراد أثناء تفاعلهم، وهو لب اهتمام علم الاجتماع.

أما السلوك التنظيمي فهو تفاعل كل من علم النفس وعلم الاجتماع مع علوم أخرى أهمها؛ علوم الإدارة والاقتصاد والسياسة. حتى يخرج مجال علمي جديد، هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي الذي يهتم بدراسة سلوك الأفراد داخل المنظمات. أما الهدف من دراسة السلوك داخل التنظيمات كما قال جون إيفان ستيفنش John Ivan Cevich، هو التعرف على الأسباب المؤدية إليه، ومحاولة التنبؤ بمستقبل هذا السلوك في حال توفر هذه الأسباب، والغرض من هذا كله هو إيجاد حلول له عن طريق التحكم فيه (أحمد ماهر، 2000، 23).

إن المنظمات ذات الفعالية العالية تشجع مديريها كي يدرسوا مبادئ السلوك التنظيمي، لأن المعرفة هي أساس التفسير والتحليل للسلوك، وأيضاً هي أساس التنبؤ

به، وهي أساس التوجيه والسيطرة على هذا السلوك. ووجود مديرين ذوي خبرة ومعرفة، تمكنهم من تصميم أنظمة وقواعد وسياسات ذات تأثير على سلوك العاملين. ذلك لأنها تعتمد على معرفة علمية بكيفية التفسير والتنبؤ بسلوك الآخرين والتحكم فيه. ومن هنا يمكن تحديد ثلاثة أهداف لدراسة السلوك التنظيمي:

- التعرف على مسببات السلوك.
- التنبؤ بالسلوك في حال التعرف على هذه المسببات.
- التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في هذه المسببات.

### 3-2 عناصر السلوك التنظيمي:

يمكن تحديد مستويين من العناصر أو المتغيرات السلوكية التي تكون بناء السلوك التنظيمي، وهما العناصر الفردية والعناصر الجماعية.

#### 3-2-1 عناصر السلوك الفردي:

وهي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للناس، والتي يجب إدارتها لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه. ومن هذه العناصر:

أ- الإدراك: يتناول كيف يرى الفرد الناس من حوله، وكيف يفهم ويفسر الأحداث والمواقف من حوله، وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه على الآخرين وعلى تصرفاته واتخاذ القرارات.

ب- التعلم: وهو الموضوع الذي يفيد الرؤساء والمرؤوسين في فهم كيف يكتسب العاملون سلوكهم، وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.

ج - الدافعية: تفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين، وفي التسلح ببعض الأدوات والمهارات التي يمكن من خلالها حث العاملين ورفع حماسهم أثناء العمل.

د- الشخصية: يساعد هذا الموضوع المدير على فهم مكونات وخصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم، وفائدته تمكن في تمكين المدير من توجيه المرؤوسين للأداء الفعال.

هـ - الاتجاهات النفسية: يفيد هذا الموضوع كذلك في معرفة أداء ومشاعر وميول الناس للتصرف في مواقف معينة. وكيف يمكن للمدير التأثير على هذه المشاعر لصالح المؤسسة.

3-2-2 عناصر السلوك الجماعي: وهي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر المؤثرة والمكونة للسلوك الجماعي للأفراد أو الجماعات. وتمكن فائدتها في فهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه ومنها:

أ- الجماعات: وفيها يتم التعرف على تكوين الجماعات، وظواهر التمسك الجماعي وعلاقتها بسلوك العمل، كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.  
ب- القيادة: يفيد فهم القيادة في التعرف على كيفية اكتساب التصرف والأنماط القيادية المؤثرة على سلوك الآخرين، والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.

ج - الاتصال: يهتم موضوع الاتصال كل مدير أو عامل في فهم كيف يتم الاتصال داخل المنظمة، وكيف يمكن جعله خال من المعوقات، وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع، المقابلات الشخصية والاجتماعية وغيرها... الخ.

إن الرئيس أو المدير القادر على استيعاب ما بداخل منظمته، هو القادر على فهم وتحليل هذه العناصر المكونة للسلوك العام داخل التنظيم. فحينما يفهمها فهما صحيحا يستطيع تحديد ملامحها وتأثيراتها المستقبلية، وبالتالي يضع الآليات والوسائل الموضوعية التي تساعد على توجيهها لخدمة المنظمة.

### 3-3 إدارة الموارد البشرية:

من المواضيع الأساسية التي أصبح يهتم بها الفكر التنظيمي المعاصر في مجال الصناعة كذلك، إدارة الموارد البشرية. فبعد أن كان الاهتمام منصبا على كيفية الحصول على أعلى نسب الأرباح - حتى ولو كان على حساب العامل - وبعد أن تأكد الجميع (مفكرون وأرباب العمل، والعمال أنفسهم) أنه من غير الممكن تحقيق أهداف المصانع والشركات والمنظمات والعنصر البشري مغيب عن مجال إدراك أرباب العمل، اتجه المفكرون صوب أهم عنصر في الإنتاج والذي لا يحتاج في

الحقيقة الى تأكيد بقدر ما يحتاج الى تنبيه فقط، لأنه فعلا أهم عنصر مسؤول عن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات بدرجات عالية من الفعالية والتفوق والتميز. وتتعاظم أهمية هذا العنصر -الذي يطلق عليه في الوقت الراهن مصطلح "رأس المال الذكي" في القرن الجديد، قرن المنافسة الشرسة والأسواق المفتوحة، قرن العولمة وثورة المعلومات والاتصالات ... -

قلت، وتتعاظم أهمية العنصر البشري لما نعلم - وبشكل صحيح - أن التكنولوجيا المتطورة والمعقدة المصاحبة للإنسان الحديث أينما اتجه وحل، لا تتحرك بمعزل عنه ولا تصلح نفسها بنفسها، بل وأكثر من هذا، فبإمكانه التأثير فيها وجعلها تخضع لإرادته. بمعنى أنه هو المسير والمنتج الفعلي.

لذلك فالإدارة الحديثة وإدارة الموارد البشرية على وجه التحديد، لم تعد تقتصر على مجرد توظيف العاملين وحثهم على العمل بتقديم الأجور وضرورات الحياة لهم. بل أصبحت جزءا رئيسيا من العملية الإدارية الكلية للمنظمة. ومسئولة عن تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية عن طريق التخطيط الفعال والاستراتيجي للعاملين وإدارة مسارهم المهني، وكذا تطوير مهاراتهم وتوفير الحياة الوظيفية الملائمة لهم بالشكل الذي يرضيهم ويشبع دوافعهم .

من هنا يمكن القول، أن إدارة الموارد البشرية أصبحت لا تقل أهمية عن الإدارات الأساسية الأخرى التي تحتويها المنظمة (إدارة الميزانية مثلا). وقد تأكدت أهمية هذه الإدارة في أدبيات الفكر الإداري الحديث. الذي أكد على أن الفرد لا يسعى إلى تحقيق الإشباع المادي فقط، وإنما للفرد مجموعة من الحاجات الأخرى المكملة التي يسعى إلى إشباعها، ومنها؛ الحاجات المادية والحاجات الاجتماعية والنفسية، هذه الحاجات هي أساس دوافع الفرد في العمل. وعلى الإدارة أن تحدد سياسات الأفراد الكفيلة بإشباع هذه الحاجات، وبالتالي إثارة دوافع الأفراد إلى العمل.

إن تطور النظرة إلى العنصر البشري، أدى إلى زيادة أهمية إدارة الموارد البشرية. حيث أطلقت على هذه الإدارة عدة تسميات من أبرزها وأكثرها استخداما:  
- إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية.

– إدارة الأفراد وعلاقات العمل.

– إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية.

– إدارة الأفراد والشؤون الاجتماعية.

– إدارة الأفراد والموارد البشرية.

نلاحظ أن كل تسمية من التسميات السابقة، تركز على مجال اهتمام معين لإدارة الأفراد. فإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية تعطي الأهمية لمتغيرات معينة في إدارة الأفراد مثل : الاتصالات، المناخ الاجتماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات. أما العلاقات الاجتماعية أو علاقات العمل أو العلاقات الصناعية، فتبدو وكأنها تركز خصوصا على المفاوضات مع الشركاء الاجتماعيين أو ما أصبح يعرف بالبيئة الخارجية للمنظمة.

أما مصطلح الموارد البشرية الذي أصبح أكثر استخداما في الوقت الراهن، فيشير إلى القوة التي يمتلكها الأفراد في إدارة المنظمة. والذي يؤكد على أن العنصر البشري هو مصدر أي طاقة فيها، وهو أهم عناصر الإنتاج الأخرى، سواء كانت آلات أو تكنولوجيا أو أموال أو خدمات وما إلى ذلك .

ومن جهة ثانية، فقد تجلت أهمية إدارة الموارد البشرية اليوم، من خلال الاختصاصات المتنوعة التي أسندت إلى هذه الإدارة. والتي تتمثل في تحليل العمل والاختيار والتعيين وتدريب الأفراد والترقية والنقل وتصميم برامج الأجور والحوافز والاتصالات والمعلومات وتحسين ظروف العمل والعلاقات الاجتماعية... الخ.

وللقيام بهذه الوظائف على الوجه الأكمل، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تتخذ التنظيم الملائم الذي يمكنها من تحقيق الهدف بفعالية. فيجب أن تتبع من الناحية التنظيمية الى المستوى الإداري الأعلى، أي إلى مدير المنظمة مباشرة. مع ضرورة تمتعها بالاستقلالية عن الإدارات الأخرى. (عبد الفتاح بوخمخ، 2001، 26، 27).

إن إدارة الموارد البشرية أصبحت متعلقة بقضية أساسية ومحورية، وهي تكوين وتوظيف وتنمية قوة عمل منتجة ومتعاونة وفعالة. ثم تقييم نتائج عملها ومحاسبتها على أساسها سلبا أو إيجابا. وتحقق المنظمات ما تسعى إليه من أهداف إذا صلح عمل الموارد البشرية والتزم بمعايير الجودة ومعدلات الأداء المحددة،

وساد التعاون بينهم وبين الإدارة القائمة على توجيه شؤونهم. وعلى العكس تفشل المنظمات ويصيبها الوهن والضرر إذا تخاذلت الموارد البشرية وابتعدت عن حدود الأداء التي تقررها إدارة المنظمة. والأصل أن ما تحصل عليه الموارد البشرية من حوافز ومنافع لقاء الجهد والعمل الذي أنجزته، يجب أن يرتبط مع ما حققتة المنظمة ككل.

#### 4- تطوير المنظمات:

من الأمور الهامة التي استحدثت فكريا وعمليا في مجال العمل التنظيمي، موضوع "تطوير المنظمات". إذ يعتبر عملا استراتيجيا غاية في الأهمية. لقد خرج هذا الحقل المعرفي الى حيز الوجود في أواخر الخمسينيات وبداية الستينيات من القرن الماضي (القرن 20). حيث اعتمد تطوير المنظمات في البداية على رؤى من حركات المجموعة، وكذلك على النظرية والتطبيق المتعلقين بالتغير المخطط. ومن ثم تبلور حقل تطوير المنظمات كإطار متكامل لنظريات وممارسات قادرة على الحل أو المساعدة في معظم المشاكل المهمة التي تواجه الجانب الإنساني في المنظمات .

إن موضوع أو حقل تطوير المنظمات يختص أساسا بالناس والمنظمات على حد سوى. ويهتم بالأفراد داخل هذه المنظمات من حيث؛ كيف يعملون ؟ كما يختص بالتغيير المخطط الذي يقصد به؛ جعل الأفراد والفرق والمنظمات يعملون بشكل أفضل. أما التغيير المخطط فيتضمن استخدام البديهة والعمل بشكل مكثف ومستمر على مر الوقت وبأسلوب منظم ومحدد الهدف، ومعلومات صحيحة عن مرونة المنظمة وكيفية تغييرها ... أما المعلومات الصحيحة عن واقع المنظمة وما يمكن ان تكون عليه مستقبلا، فيمكن الحصول عليها باستخدام مبادئ العلوم السلوكية والإنسانية بشكل عام، كعلم النفس و علم النفس الاجتماعي و علم الاجتماع والأنثروبولوجيا ونظريات النظم والسلوك التنظيمي ونظريات التنظيم والممارسات الإدارية ... وبوضع هذه المجالات المعرفية والتخصصات مع بعضها البعض، يعطي تطوير المنظمات وصفا قيمة لتحسين التناغم بين الأفراد والمنظمة وبيئتها، وأيضا بين المنظمة ومكوناتها مثل: الإستراتيجية والهيكل والعمليات... تطبق هذه

الوصفة من خلال التدخلات والأنشطة التي تتعامل مع الأوضاع الجديدة والمشاكل المحددة والمعلومة.

يقوم المديرون والقادة من جهة، وممارسو تطوير المنظمات من جهة ثانية، بعمل برامج تطوير المنظمات سوياً. فهؤلاء الممارسون هم في حقيقة الأمر مستشارون تدربوا بشكل علمي مكثف على النظرية والتطبيق لتطوير المنظمات. إضافة إلى أنهم يفهمون حركيات المنظمة والتغيير التنظيمي.

أما من حيث أهداف برامج تطوير المنظمات فيمكن حصر هـدفان أساسيان :

أ- تحسين أداء الأفراد والجماعات (الفرق) والمنظمة بشكل عام .

ب- منح المهارات (التدريبات) الضرورية والمعلومات التي تساعد أعضاء التنظيم بصفة مستمرة على تحسين أدائهم .

من هنا يمكن القول أن برامج تطوير المنظمات هي عبارة عن جهد متواصل طويل المدى. فحينما يواجه القادة والمديرون مواقف غير مرغوب فيها ويرغبون في تغييرها، يتصلون بمحترفي تطوير المنظمات ويقررون سوياً (كما قلت آنفاً) ما إذا كان هناك ضرورة لتطوير المنظمة أم لا. وبعدها يتم الاتصال بالآخرين من داخل المنظمة للمساعدة في تصميم وتنفيذ برامج التغيير. إن الظاهرة المحورية في تطوير المنظمات، هي المشاركة الواسعة في هذه العملية عن طريق إدخال العدد الممكن من الأفراد في هذا العمل. ونفهم من هذا أن إدارات المنظمات لم تعد تحتكر التفكير الخاص بمستقبل المنظمة، بل الواضح أن القادة اليوم لم يعد لهم الشيء الكثير الذي يقومون به فرادى. كما أن موضوع تطوير المنظمات اليوم، أصبح يتعامل مع سلسلة متكاملة من المشاكل التي تعترض المنظمة. فعلى سبيل المثال أصبح يتعامل بشكل فعلي لما يلاحظ ضعف في الحالة المعنوية للعاملين وانخفاض الإنتاجية والأداء، ورداءة في المنتج والنزاع بين الجماعات، وعدم وضوح الأهداف وعدم ملائمة أنماط القيادة، وعدم ملائمة هيكل المنظمة وعدم الاهتمام الكافي بطلبات البيئة وضعف في العلاقات العامة (الخارجية على وجه الخصوص). باختصار فحينما لا يحقق الأفراد والمنظمات ما هو في مقدورهم، فإن تطوير المنظمات يستطيع التدخل لتحسين الأوضاع" (واندل فرانش سيسيل، 2000، 25، 26).

#### 4-1 الإدارة المفتوحة أو منهج الإدارة على المكشوف:

"إن الإدارة المفتوحة هي فلسفة إدارية حديثة ارتكزت فكرتها الأساسية على طرح تساؤل حول إمكانية أن يتحول العاملون بالمنظمة إلى شركاء حقيقيين في إدارتها. ومن ثم العمل بروح وعقلية جديدة، هي عقلية الملكية بدلا من عقلية الوظيفة. فهذا المنهج يدعو إلى طريقة جديدة في التفكير في كيفية تحقيق المشاركة الفعلية للعاملين. ومطلبها الأساسي هو أن جميع العاملين، عليهم تحمل مسؤولياتهم الكاملة في تحقيق الأهداف وتنفيذ مهام المنظمة. وذلك من خلال التأكيد على أن المنظمة تستطيع أن تحصل على نتائج أفضل عندما يعمل الأفراد بها، بعيدا عن التفكير فقط في كيفية تحقيق معايير الجودة والفعالية في الإنتاج... ولكن العمل على تحقيق هذه الأمور بهدف الحصول على التمييز وتحقيق التكلفة وتحقيق أعلى درجات الربحية.

والإدارة المفتوحة تعني انه لا يوجد شيء سري أو غامض داخل المنظمة. وأن المعلومات والأرقام الهامة المعبرة عن انجازات ونتائج أعمال المنظمة، يجب نشرها وجعلها في متناول جميع العاملين وتعليمهم كيفية قراءتها واستنباط دلالات مؤشراتنا. وقد تطلق على هذا الاتجاه في الإدارة عدة مصطلحات أخرى لعل من أهمها؛ منهج المصارحة بالأرقام أو منهج لعبة الأعمال العظيمة أو منهج الإدارة على المكشوف. وكلها تعني الشيء ذاته على العموم" (فانن أحمد بوبكر، 2001، 53)

أما إذا أردنا التدقيق في حقيقة هذا الموضوع، فيمكن القول "أن منهج المصارحة بالأرقام يهدف إلى جعل كل الأعضاء داخل المنظمة يتعرفون على الأرقام الهامة التي بحوزتها. وتدريبهم على فهم العلاقة بين هذه الأرقام، وجعلهم يحسون بمغزها الصحيح عن طريق اللقاءات والاجتماعات الدورية" (John. Case. 1997. 123).

في حين يهدف منهج لعبة الأعمال العظيمة، "إلى اعتبار جميع العمال داخل المنظمات لاعبين في الفرق الرياضية. حيث عليهم تعلم المبادئ الأساسية للتنافس وقوانين تحقيق المكاسب والتي تعتمد على:

– تقدير المسافات والوقت.

– التقديرات الكمية.

– مقارنات القوة مع المتنافسين.

– تقدير فرص النصر والكسب". (سون نسبي 1995، 19).

ثم هناك منهج الإدارة على المكشوف، "الذي يقوم على كشف الأرقام والمعلومات والخطط ... إلى العمال لتمكينهم من فهم السبب من وراء كل عمل يقومون به، ومتابعة نتائج أدائهم ومعرفة تأثيرها على النتائج الكلية للمنظمة". (John 45 1997 case). من جهة أخرى فقد تناول العديد من المفكرين في مجال الإدارة، تعريف منهج الإدارة المفتوحة ومنهم؛ علي محمد عبد الوهاب حيث عرفه بأنه: "فلسفة تقوم على أن كل فرد في المنظمة – مديرا وعاملا – يمكن أن يكون له دورا ايجابيا في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة أرباحها ودعم مركزها التنافسي .

كما عرفه جون شوستر John Schuster، بأنه "نظام متشابك من الأنشطة والعمليات اليومية، تركز على ممارسات المشاركة في المعلومات وعمليات اتخاذ القرار والعمل الجماعي، بما "يخلق" منظمة أعمال تمتلك مجموعة من العاملين الأكفاء الذين يتحملون مسؤولياتهم الكاملة لتحقيق أهداف المنظمة ليس كمستخدمين ولكن كمفكرين ومخترعين ، ومنجزين للأهداف" (المرجع السابق، 46). من خلال هذه التعاريف يمكن ملاحظة:

– أن منهج الإدارة المفتوحة هو فلسفة إدارية حديثة، تعمل على إحداث التكافل والتضامن الشديد بين الإدارة والعاملين في تحمل مسؤولية النتائج التي حققتها المنظمة سواء بالربح أو بالخسارة. وذلك باستخدام السجلات ونشر المعلومات والتقارير المتعلقة بأداء المنظمة ككل. هذا بغية المشاركة الجماعية في تخطي الصعاب التي تكون المنظمة قد تعرضت لها. من جهة أخرى فقد لاحظ الدارسون وجود مجموعة من العناصر لتطبيق منهج الإدارة المفتوحة كما يبينها الجدول الآتي:

جدول (6) يبين العناصر الأساسية لتطبيق منهج الإدارة المفتوحة.

التنفيذ	الإستراتيجية	الرؤية
<ul style="list-style-type: none"> <li>-تصميم هيكل مرن يتناسب مع حركة المعرفة الدائرة والمتداخلة.</li> <li>-البحث والتطوير نشاط أساسي في هيكلها.</li> <li>-قيادة ديمقراطية صاحبة رؤية مستقبلية.</li> <li>-الأخذ بجانب العائد والتكلفة.</li> <li>- نشر ثقافة تنظيمية، قوامها المشاركة والابتكار وقبول المخاطرة.</li> <li>- الاجتماعات والجلسات الفكرية، هي الأسلوب المميز لصنع القرار.</li> <li>- اعتبار السوق هو الحكم على كفاءة الإدارة.</li> </ul>	<p>1- تحديث وتطوير المناخ الإداري للمنظمة</p>	<p>المنظمة تنظر الى مديريها وعمالها على انهم ملاك وشركا متضامنون في تحمل المسؤولية.التناجح التي تحققها المنظم المنظمة رجحا أو خسارة، لذلك يجب ان يكونوا على قدر من الفعالية والقدرة على مواجهة المستقبل</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة الاستثمارات في التنمية والتعليم المستمر للعاملين في جميع المستويات.</li> <li>- إقرار سياسة وخطة تدريبية تهدف الى نقل المعرفة والاستخدام الفني لها.</li> <li>- ربط العملية التعليمية بعمليات وأنشطة المنظمة.</li> <li>- ربط العملية التدريبية بأحداث ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.</li> <li>- تعليم العاملين فنون إدارة الأعمال والمنافسة وتحقيق الربح.</li> <li>- تعليم العاملين مبادئ المحاسبة.</li> <li>- قراءة القوائم المالية وفهم العلاقة بين أرقامها.</li> <li>- منح العاملين فرص التعليم الذاتي.</li> </ul>	<p>2- العمل على تحويل فكر وأسلوب العاملين من مستخدمين الى رجال أعمال وأصحاب مصلحة.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اشتراك العاملين في رؤية وأهداف المنظمة .</li> <li>- نموذج يحدد سلوك وحدود العاملين.</li> <li>- توزيع السلطات والصلاحيات (المالية والإدارية) بين أقسام وإدارات وفرق العمل بالمنظمة.</li> <li>- دراسة وتحليل قدرات ومهارات العاملين على تحمل المسؤولية ومراقبة نتائج هذه القدرات مع دعمها.</li> </ul>	<p>3- تمكين العاملين ومنحهم القوة والسلطة والحرية الكاملة لاتخاذ القرارات والتصرفات اللازمة لأداء أعمالهم.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نظم الأجور والتحفيز تركز على:</li> <li>- معايير تقييم الأداء، تركز على الأساليب والأدوات الإحصائية والمحاسبة.</li> <li>- ترتبط مباشرة بالانجاز والمساهمة في الأداء.</li> <li>- ترتبط بالنتائج المالية التي تتحصل عليها المنظمة ككل.</li> <li>- تمليك العاملين جزء من أسهم المنظمة.</li> <li>- مقابلتها مع القيمة السوقية والأجور في المنظمات المماثلة.</li> </ul>	<p>4 - مشاركة العاملين في العائد باعتبارهم مشاركين ومتضامنين مع الإدارة في تحمل المسؤولية ونتائج المخاطرة .</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أنظمة متطورة للمعلومات تساهم في نشر وتبادل المعرفة بين أرجاء المنظمة من خلال:</li> <li>- جمع المعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية.</li> <li>- تقارير دورية تحمل تعديدية عكسية* عن نتائج وتصرفات وقرارات الأفراد.</li> <li>- توسيع نطاق المسؤوليات والمهام الوظيفية .</li> <li>- تدعيم مهارات العاملين على استخدام أدوات التحليل المالي الكمي.</li> <li>- الاجتماعات المستمرة بين الإدارة والعاملين لمناقشة نتائج مشكلات العمل.</li> </ul>	<p>5- الالتزام بتوفير الوسائل والعناصر اللازمة لزيادة قدرة العاملين على أداء أعمالهم.</p>	

\* التغذية العكسية أو الإستراتيجية، تعني العمل على إعادة الفورية للعلاقات والروابط الطبيعية بين الموظفين والمديرين والتي تأثرت بشكل مباشر نتيجة غياب معلومات واضحة عن سبب اتخاذ قرار ما (مثلا). والذي أدى إلى ظهور إشاعات مغرضة أثرت على السير العادي للعمل (فاتن احمد أبوبكر، 2001، 129 وما بعدها).

من خلال النقاط الواردة بهذا الجدول، يمكن التأكيد على نقاط أخرى وهي:

أ- أن منهج الإدارة المفتوحة يعد تطوراً طبيعياً لنظريات الإدارة. فهو يواكب التطور الذي يعيشه العالم اليوم وعلى جميع الأصعدة والمستويات: (اقتصادية، ثقافية، علمية، اجتماعية... الخ). ولولا تلك الثغرات التي حدثت في تطبيق منهج النظريات التقليدية، لما أمكن البحث المستفيض والمركز عن مناهج جديدة بغرض تطويرها. لأن المناهج التقليدية كانت ملائمة لزمانها عند بداية عصر الصناعة الآلية. ولكن مع تقدم ثقافة المجتمعات وارتفاع درجة التعليم وزيادة الوعي والنضج لدى العمال داخل المنظمات، بالإضافة إلى حدة المنافسة وتطور أذواق المستهلكين، تأكدت الإدارة من أن هؤلاء العاملين يستطيعون العمل لصالح منظماتهم. ويمكنهم مسك زمام المبادرة في تطوير وتحديث الممارسات العملية بالشكل الذي تعقبه إنجازات أفضل. والدليل على ذلك أن الدول المتطورة - أمريكا وأوروبا واليابان، ومؤخراً دول نمور آسيا كالصين وكوريا الجنوبية، سنغافورة، تايوان، ماليزيا، وغيرها... قد تنبّهت إلى ضرورة زيادة وعي عاملها والعناية بتعليمهم وثقافتهم، وجعلهم يحسون أن المنظمات التي ينتمون إليها هي ملك لهم، وبقاؤها وتطورها هو فعلاً في صالحهم.

ب- إن منهج الإدارة المفتوحة القائم أساساً على منح العديد من الحقوق والمزايا للعمال - كالتمكن الكامل لاتخاذ القرارات، والحق في الاطلاع وقراءة التقارير المالية والمشاركة في المعلومات وتمليكهم نصيباً من أسهم المنظمة - (والتي لم تتضمنها أي من النماذج السابقة) جعل الكثير من أصحاب ورؤساء المنظمات في حالة من التردد والخوف من تطبيق هذا المنهج. إلا أن الواقع يؤكد على أن مصلحة المالك الفعلي للمنظمة لا يمكن فصلها بشكل تام عن مصالح الأفراد الآخرين المكونون لها. لأن الفرد والجماعة إذا أحست بأنها مستفيدة بالفعل من وجود هذه المنظمة ونموها ودوامها، فإنها وبدون شك ستعمل وفق قدراتها الحقيقية على إنجاز مشاريعها وخططها.

ج- إن منهج الإدارة المفتوحة لا يعمل منعزلاً أو بعيداً عن أسس ومبادئ المناهج الأخرى. كما لا يمكن جعله بديلاً عنها في كل الأحوال، لأن العديد من هذه الأسس قد دعت إليها تلك المناهج الأخرى، كمنهج الإدارة بالأهداف ومن قبل ما دعت إليه

مدرسة العلاقات الإنسانية من ضرورة وضع قيادة ديمقراطية وضرورة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وغيرها من المناهج التنظيمية الأخرى... ولكن هذه الإشارة لا تجعلنا نجزم بتطابق مبادئ واتجاهات هذه المناهج. لأن منهج الإدارة المفتوحة قد انفرد بنقاط يمكن إيجازها في ما يأتي:

- إنشاء منظمة شفافة يستطيع كل فرد فيها رؤية وفهم الأرقام المالية الهامة المعبرة عن الحالة الاقتصادية للمنظمة. والتي كان يقتصر تبادلها على الرؤساء والمسؤولين على الإدارة المالية. وهدف هذا المطلب هو السماح للعمال بقياس وتقييم أدائهم وتأثيره على النتائج الكلية للمنظمة.
- اعتبار العمال "رأس مال فكري" تمتلكه المنظمة، ويجب ربط وقياس فعاليته بالنتائج الحالية التي تحققها المنظمة وقدرتها على التطوير والابتكار.

- يعمل هذا المنهج على تكوين رصيد من المعرفة التنظيمية للحفاظ على الخبرات والتجارب الكامنة لدى الأفراد والمنظمات على حد سواء. مع تبادلها ونشرها داخل أرجاء المنظمة.

- يركز المنهج الجديد على أهمية تطوير العملية التعليمية واستمرارها، والتي تعمل على تكوين جيل جديد من المستخدمين له فكر وسلوك متطور وبناء، وبعيد عن التهاون واللامبالاة.

د- إن معظم تطبيقات منهج الإدارة المفتوحة جاءت من مبادرات لمنظمات القطاع الخاص، وحققت نتائج انجازات فاقت كثيرا النتائج والانجازات التي حققتها هذه المنظمات قبل تطبيق هذا المنهج. الامر الذي يطرح تساؤلا حول إمكانية تطبيقه على المنظمات الحكومية من حيث\*:

- مدى ملائمة مبادئ هذا المنهج مع طبيعة وبيئة المنظمات الحكومية.

---

\* نظرا لتشعب الإجابة عن هذه الانشغالات، والتي يمكن أن تكون كل واحدة منها بحثا قائما بذاته، ونظرا لأهمية الإجابة عن هذه التساؤلات أيضا، سيكون من المفيد القيام بإجراء بحوث معمقة على كل واحدة منها.

- مدى الاختلاف بين المقومات الإدارية والتنظيمية السائدة في المنظمات الحكومية مع المقومات الإدارية والتنظيمية التي يركز عليها منهج الإدارة المفتوحة .

- مدى الاختلافات بين إجراءات تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في المنظمات الحكومية، وإجراءات تطبيق هذا المنهج في منظمات القطاع الخاص (فاتن أحمد بوبكر، 2001. 132) .

#### 4-2 الإدارة بالأهداف :

إضافة إلى المواضيع السالفة الذكر، توجد مواضيع أخرى متعددة التي أنتجها الكم المعرفي الهائل في مجال العمل والتنظيم الإداري. ومن بين هذه المواضيع على سبيل المثال، الإدارة بالأهداف التي تعتبر مدرسة قائمة بذاتها. فهي من المدارس الفكرية الحديثة التي جاءت لحل أو علاج الأخطاء التنظيمية التي أوجدتها المدارس الفكرية التي سبقتها.

إن الإدارة بالأهداف تنظر إلى العملية الإدارية نظرة عضوية متكاملة. فهي تساعد المدير على التفكير في مشكلاته بطريقة متجددة دائماً. وتحاول إدماج أهداف العمل وأهداف الأفراد، وتحقيق كل مجموعة من الأهداف من خلال المجموعة الأخرى، وتعمل على تنمية الموارد المتاحة (بشرية ومادية) وتشغيلها بفعالية وكفاءة عالية، وتطوير الممارسات الإدارية وتحسين النتائج المحصلة. تقوم فكرة الإدارة بالأهداف على اشتراك كل من الرئيس والمرؤوس في عمليتي التخطيط والرقابة. فتسير حسب الخطوات الآتية:

أ- يقوم المرؤوس برسم خطة أولية تضم الأهداف التي بإمكانه تحقيقها في فترة زمنية محددة، بتحديد مختلف الطرق التي يمكن إتباعها لبلوغ هذه الأهداف، وتوضيح المعايير التي يمكن على أساسها قياس درجة النجاح في تحقيق هذه الأهداف .

ب- بعد الخطوة الأولى، يعقد كل من الرئيس والمرؤوس لقاء ثنائيا يناقشان فيه هذه الخطوة. ويعدلان فيها ما يمكن تعديله حتى يتوصل الى الخطة أو ورقة العمل التي ستكون دليلهما للعمل في الفترة الزمنية المقبلة. وهنا تتحدد أدوار كل من الطرفين، أي دور المرؤوس في تنفيذ الخطة ودور الرئيس في توفير المساعدات والتسهيلات الضرورية للعمل .

ج- يقوم المرؤوس بالتنفيذ، ويقوم الرئيس بالقيادة والمتابعة فهو، يشرف على عمل المرؤوس ويقف على تقدم في مراحل المحددة. ويتعرف على المشكلات التي تستجد وتبحث في طرق حلها، ويقدم للمرؤوس ما يحتاج من إمكانيات مادية أو معنوية.

د - عندما يصل المرؤوس الى النتائج التي تم تحديدها من قبل، تبدأ عملية التقييم والتقويم بمشاركة الرئيس. وفيها يتم استعراض النتائج المحققة وقياسها ومقارنتها بالأهداف والمعايير الموضوعية والمحددة سابقا. وتبحث الأخطاء والفروق (إن وجدت) وتحدد أبعادها وتدرس أسبابها، وتوضع طرق علاجها. ويفكر الطرفان في الوسائل التي تمنع حدوث الأخطاء المماثلة في المستقبل. ثم يقوم الطرفان مرة أخرى بوضع خطة جديدة للفترة الزمنية المقبلة وهكذا ...

#### 4-2-1 مشاكل ومزايا الإدارة بالأهداف:

يمكن أن تحقق الإدارة بالأهداف للمنظمة -وفقا للمفهوم الذي سبق شرحه- كثيرا من المحاسن والمزايا، وعلى رأسها زيادة الإنتاج وانسجام العلاقات وتقوية الروابط والاتصالات بين الإدارة والعمال. ورفع الروح المعنوية للأفراد والتشخيص الجيد للمشكلات التي تواجه العمل. والتوصل إلى الحلول لها وتطوير كل من الأفراد وكذا العمل.

غير أن هناك من جهة أخرى، جملة من المعوقات التي تعترض هذه العملية منها؛ صعوبة التوفيق بين أهداف الإدارة والأقسام والأفراد والأهداف الكلية للمنظمة، وصعوبة وضع مقاييس دقيقة تقيس النتائج المحققة في الفترة المحددة سابقا. وخاصة في الأعمال الخدمية، إضافة إلى الجهد الكبير والالتزام والمثابرة

التي تتطلبها هذه العملية من طرف جميع المعنيين بها. وكذلك الوعي التام بأهمية هذه العملية سواء من قبل الإدارة المركزية أو الأقسام أو العمال أنفسهم... وحتى تتمكن الإدارة من تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بالنجاح المطلوب، والحصول على المزايا التي يمكن ان يحققها، توجد شروط أو احتياطات يجب مراعاتها، وعلى رأس هذه الشروط:

- العناية بتحديد الأهداف تحديدا دقيقا.
- ضرورة التوفيق والتنسيق بين أهداف الإدارات والأقسام والأفراد، وذلك على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- العناية باختيار المعايير التي تقيس الأداء.
- توفير الإمكانيات المادية والفنية اللازمة.
- إنشاء نظام دقيق للمعلومات.
- تدريب كل المديرين والموظفين، وتنمية وعيهم بالمصلحة العامة للمنظمة.
- ترويج مفهوم المصلحة المتبادلة للمنظمة والأفراد.
- توفير قدر كبير من الموضوعية عند تقويم الأداء وقياس النتائج.
- إمداد العاملين بالحوافز المادية والمعنوية الخ... (سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، 1998، 27) .

وبشكل عام يمكن التأكيد على أن مجالات تدخل الفكر التنظيمي في تغيير وتطوير العمل داخل المنظمات على اختلاف توجهاتها وتخصصاتها، أصبح من الشعب والتعقيد ما يجعله عسيرا على أي دارس لحصره وتحديد به بدقة. وما المجالات التي ذكرتها أنفا الا أمثلة بسيطة جدا لما آل إليه الاهتمام العلمي والفكري لكيفية تسيير وإدارة المنظمات.

## 5- الاتجاهات المعاصرة في دراسة المنظمات :

على العموم، يمكن حصر هذه الاتجاهات في ثلاث محاور وآراء رئيسية هي:

### الاتجاه الأول:

يهتم هذا الاتجاه بدراسة الناحية البنائية في حياة المنظمات. ومن ابرز أصحابه سيثور Seachore وأودي udy وفير وبارسونز وسيلزنيك. فقد نظروا إلى المؤسسة على أنها تجمع بشري ينشأ بنية الاستمرار والدوام، وذلك لتحقيق أهداف معينة. وقد انقسم أصحاب هذا الاتجاه بدورهم إلى ثلاثة آراء واضحة:

- رأي ينظر إلى المنظمة على أنها أداة لتحقيق أهداف محددة .
- رأي ينظر إلى المنظمة على أنها بنية هادفة.
- رأي ينظر إلى المنظمة على أنها نظام أو نسق اجتماعي. (صلاح الدين جوهر، 1973، 59)

ومن هنا نقول أنه ومهما اختلفت هذه الآراء في نظرتهم، فقد انصبت كلها على دراسة الوحدات والتقسيمات وجماعات العمل وتدرج السلطة.

### الاتجاه الثاني:

في حين اهتم أصحاب هذا الاتجاه بالنواحي السلوكية، باعتبار المنظمة بيئة خاصة يعيش فيها الأفراد ويعملون. من خلال هذا فإنها تطبع سلوكهم وشخصيتهم بطابع خاص يختلف في محتواه ومداه تبعاً لدرجة الحرية التي يمارسونها في الانتماء إلى المنظمة. ومن ابرز أصحاب هذا الاتجاه، هويت Whyte وهربت سيمون H/Simon.

### الاتجاه الثالث:

أما أصحاب هذا الاتجاه فقد اهتموا بالنواحي البيئية، من حيث تأثير البيئة في المنظمة وتأثير المنظمة في البيئة. ومن ابرز ممثليه ليبرسون LIEBERSONE. حيث يرى أن المنظمة كيان داخل كيان آخر أوسع. ويكاد أصحاب هذا الاتجاه من جهة أخرى، الإجماع على أن الخط الفاصل بين ما هو منظمة وما هو بيئة إنما هو خط اعتباري ينمحي في بعض الأحيان. وفي الحقيقة إننا نؤمن بالاتجاه التكاملي بين البيئتين، خاصة وأنه لا يمكن عزل المنظمة عن البيئة المحيطة بها. لأن لكل منظمة

بناؤها التكويني كما أن لها وظيفتها. ولأن البناء التكويني للمنظمة وظيفتها شيئان متلازمان. كما أن للمنظمة علاقاتها بالبيئة الخارجية. ويمكن القول أنه بالرغم من المعالجة المختلفة التي قدمت، وبالرغم من الاتجاهات المختلفة والمتشعبة، فغالبا ما يؤكد العلماء أن المنظمات كيانات تدوم عبر الزمن لتحقيق أهداف محددة. وعليه فقد عرفها بارسونز بالقول؛ المنظمات هي وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة). (أحمد مصطفى خاطر، 1984، 28).

ونفهم من الأهداف عند بارسونز أنها بمثابة حجر الزاوية التي يقوم عليها بناء المنظمة في مواجهة المنظمات الأخرى. هذا الرأي عرض بارسونز لوجهات نظر أخرى معارضة، خاصة حول وجود هدف محدد لكل منظمة يجعلها تختلف عن بقية المنظمات الأخرى. فهناك العديد من الأفكار ترى أن المنظمة تفهم أو تقوم على مركب من الأهداف أكثر من هدف واحد. وأن هذه الأهداف ليست ثابتة ولكنها بالضرورة عرضة للتغير، وذلك من منطلق العلاقة العضوية بين المنظمة والبيئة المحيطة.

ولتوضيح أهمية الأهداف في محتوى التنظيمات، نجد أن بارسونز قد تعرض للعوامل الأخرى المشابهة لهذه الظاهرة لفهم بناء المنظمة ونمط التفاعل داخلها. ومن ضمن هذه العوامل جهود المنظمة للبقاء حتى بعد تحقيق الهدف الظاهر لها. وهذا بدوره يقودنا الى التعرف على أربعة أبعاد رئيسية لابد ان يقف عليها المنظم بالنسبة لأهداف المنظمة قبل بداية العمل من خلالها وهي:

- مضمون الأهداف الخاصة بالمنظمة.
  - الأهداف الخاصة بالمنظمة في مقابل الأهداف العامة للتنظيم.
  - العوامل التي أدت بالمنظمة إلى تحديد أهدافها على هذا النحو.
  - عوامل التفسير التي طرأت على أهداف المنظمة. (نفس المرجع 30).
- ويمكن أن نتعرف على أهداف المنظمة أو مركب الأهداف بالمنظمة في ضوء التقسيم الذي أورده "بيرو Perroux" في كتابه "موسوعة العلوم الاجتماعية" على النحو الآتي:

### 1- الأهداف الاجتماعية:

وتتعلق هذه الأهداف بالجهود التنظيمية التي تتصف بالشرعية في المجتمع، وهي التي تضمن الدعم المادي والأدبي للمنظمة من البيئة المحيطة. على أساس أن المجتمع يعترف بأن هذه المنظمة تقدم له إشباعا لبعض الحاجات الأساسية.

### 2- الأهداف الخاصة بالعملاء:

وهي التي ترتبط بعملاء التنظيم أو الجماهير التي تتلقى خدماتها، ولا بد أن تكون هذه الأهداف مواكبة لاحتياجات الجماهير. كما يمكن بالتالي أن يصدق عليها ظاهرة التغير نتيجة تغير احتياجات الجماهير وتطلعاتها.

### 3- أهداف المشاركون:

وهذه الأهداف تتعلق بمن يشارك في استمرار المنظمة في المجتمع وخاصة في مجال التمويل، لأن وضع سياسة المنظمة لابد وأن يرتبط بالضرورة بمن يساهم في بنائها واستمرارها، وقد يكون المشاركون هيئات أو منظمات أخرى كما هو الحال في الاتجاهات العامة أو النوعية .

### 4 - الأهداف المتعلقة بالنسق:

وهي الأهداف التي تضمن للمنظمة تحقيق توازنها واستقرارها، وهذه الأهداف قد تتضمن الموارد المالية والبشرية، أو التكامل بين الوحدات البنائية للمنظمة حتى لا تتعرض للآزمات التي تهدد استقرارها واستمرارها في المجتمع.

### 5 - الأهداف الإنتاجية :

تلك الأهداف التي تصيغ طبيعة الإنتاج المتخصص للمنظمة، أو بمعنى آخر نوعية الخدمات التي توفرها للعملاء، ويمكن أن تتكامل أو تتماثل كل من الأهداف الإنتاجية والأهداف المتعلقة بالعملاء كلما كانت المنظمة لديها من المرونة ما يسمح لها بالاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء. وبصفة عامة نجد يبيرو، يصنف أهداف المنظمة إلى نوعين:

أ - الأهداف الوظيفية أو الرسمية: وهي المرتبطة بإغراض المنظمة التي تمت صياغتها سبعا قبل نشأتها والتي تضمنتها لاحتها.

ب - الهدف العملية أو ذات الفعالية: وهي التي تشير الى الغايات النهائية من وراء تطبيق السياسات الخاصة بالمنظمة .

#### 6- أبعاد وصف وتحليل المنظمات:

بعد تعرضنا لمفهوم المنظمة وكذا مبررات دراستها وبعض مجالات التدخل الفكري من أجل فهمها، يمكن العودة من جديد إليها بغرض التعرف عليها بشكل أكثر عمقا. وتحليل المنظمات لا بد من استخدام أبعاد معينة يمكن من خلالها وصف المنظمات والتمييز بينها وتصنيفها، ويمكن استخدام ثلاث مجموعات من الأبعاد الأساسية في وصف وتحليل المنظمات.

أما المجموعة الأولى فتضم الأبعاد الهيكلية التي تصف الخصائص الداخلية للمنظمة، كدرجة الرسمية والتمايز الأفقي والتمايز الرأسي والتعدد التنظيمي ونطاق الإشراف ودرجة المهنية المطلوبة لتنفيذ المهام التنظيمية.

وتشمل المجموعة الثانية أبعاد السياق التنظيمي التي تصف الأوضاع التي تعمل فيها المنظمات والتي تؤثر على أبعادها الهيكلية. وتتمثل أبعاد السياق التنظيمي في البيئة ونوع التكنولوجيا والثقافة التنظيمية.

أما المجموعة الثالثة، فتضم الأبعاد الديموغرافية التي من مهامها وصف الملامح العامة المميزة للمنظمة مثل: الحجم، العمل والنوع. وفيما يلي عرض موجز للمجموعات الثلاث المذكورة:

#### 6-1 الأبعاد الهيكلية: وفيها يمكن رصد مجموعة من الخصائص؛

أ- درجة الرسمية:

وتعبر عن مدى وجود وثائق ومستندات مكتوبة لإدارة وتنظيم وتنسيق الأعمال والمهام داخل المنظمة. ومن أمثلة ذلك؛ سياسات العمل، الإجراءات واللوائح والقواعد والسجلات...

إن المؤسسات الحكومية مثلا يتوقع أن يكون لديها كم هائل من هذه المستندات المكتوبة التي تعتبر من اللوائح الإدارية والمالية وإجراءات تنفيذ الأعمال. في حين يتوقع أن تكون هذه المستندات أقل حضورا وكثافة في المؤسسات الخاصة وبالتالي فهي أقل رسمية من الأولى.

ب- التمايز الأفقي (أو درجة التخصص):

ويعبر عن مدى تقسيم المهام التنظيمية إلى وظائف مستقلة. فكلما زادت درجة التمايز الأفقي، زاد عدد الوظائف التي تنتمي إلى مستوى تنظيمي معين، وأصبح شاغل كل وظيفة يؤدي عددا محدودا من المهام والأنشطة، وبالتالي زادت درجة التخصص وتقسيم العمل.

ج- التمايز الرأسي (أو السلطة):

تشير هذه الخاصية إلى مدى تفاوت السلطات الممنوحة للمستويات التنظيمية المختلفة في المنظمة. فكلما زاد عدد المستويات التنظيمية التي يحتويها الهيكل التنظيمي، كان ذلك مؤشرا لزيادة درجة التمايز الرأسي فيه. حيث يتضمن الهيكل في هذه الحالة عددا أكبر من المستويات التنظيمية التي تتفاوت في حجم السلطات الممنوحة.

د- درجة التعقيد التنظيمي:

ويشير هذا إلى عدد النظم الفرعية التي تعمل داخل المنظمة ومدى انتشارها الجغرافي، وتقاس درجة التعقيد التنظيمي من خلال ثلاثة أبعاد هي: درجة التمايز الأفقي (عدد الوظائف أو الأقسام التي تنتهي إلى مستوى تنظيمي معين)، ودرجة التمايز الرأسي (عدد المستويات التي يحتويها الهيكل)، ودرجة الانتشار الجغرافي، ويعكس عدد المواقع الجغرافية التي تتواجد فيها الوحدات التنظيمية المكونة للمنظمة.

هـ- درجة المهنية:

وتعبر عن مستوى التعليم والتدريب الرسمي الذي يشترط أن يحصل عليه العاملون في المنظمة. وكلما زادت درجة المهنية، زاد عدد سنوات التعليم والتدريب أو الخبرة الضرورية للالتحاق بالعمل في المنظمة.

و- شكل الهيكل التنظيمي:

ويشير إلى مدى طول أو قصر الهيكل التنظيمي، ويتوقف شكل الهيكل التنظيمي على بعدين:

- الأول ويمثل نطاق الإشراف الذي يعبر عن عدد المرؤوسين التابعين لمسئول إداري واحد.

- أما الثاني فيشير إلى عدد المستويات الإدارية، فكلما قل نطاق الإشراف وزاد عدد المستويات الإدارية أصبح الهيكل التنظيمي طويل. وكلما زاد نطاق الإشراف وقل عدد المستويات الإدارية أصبح الهيكل التنظيمي مفرطح.

### 2-6 أبعاد السياق التنظيمي:

أ- البيئة: وتشمل كل العناصر التي تقع خارج حدود المنظمة والتي من المحتمل أن يكون لها تأثير على المنظمة ككل أو على جزء منها. والمنظمة لها بيئة خاصة تتفاعل معها بشكل مباشر وتؤثر مباشرة على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

ب- التكنولوجيا: يشير هذا البعد إلى الأدوات الوسائل التي تستخدم في تحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات. ففي المنظمة الصناعية يشير بعد التكنولوجيا إلى درجة التعقد الفني في العملية الإنتاجية. أما في المنظمات ذات الطابع الخدمي فيشير إلى الوسائل والإجراءات والتصرفات المستخدمة في تقديم الخدمة للعميل (أو الزبون). وكما أن التكنولوجيا يمكن أن تقاس على مستوى المنظمة ككل، فكل قسم أو وحدة إنتاجية أو تنظيمية فرعية قد تكون لها تكنولوجيتها الخاصة.

ج- الثقافة التنظيمية: يعبر هذا البعد عن القيم والمعتقدات والأعراف السائدة بين أفراد التنظيم داخل المنظمة. والثقافة التنظيمية غالباً ما تكون غير مكتوبة ولكن يمكن التعرف عليها من خلال ملاحظة اللغة والتقاليد السائدة بين العمال. وأيضاً من خلال مدى التزام أعضاء المنظمة بقيم أخلاقية وأنماط سلوكية معينة مع الجهات الخارجية على وجه الخصوص.

### 3-6 الأبعاد الديموغرافية:

ويمكن تحديدها فيما يأتي:

أ- الحجم التنظيمي: ويعكس مدى قوة أو قدرة المنظمة من الناحية المادية. ولأن المنظمات بنيات اجتماعية، فغالبا ما يقاس حجم المنظمة بعدد العاملين فيها، وتوجد

العديد من المقاييس للتعرف على حجم المنظمات ويتوقف المقياس المناسب على طبيعة المنظمة ونوعها.

ب- العمر التنظيمي: يشير هذا البعد إلى عدد السنوات التي تواجدت فيها المنظمة داخل السوق التي تعمل فيها. ويقاس العمر بالفترة الزمنية من تاريخ نشأة المنظمة إلى تاريخ قياس العمر (أو المدة). وتمت المنظمة بمراحل عديدة تعرف باسم دورة حياة المنظمة. وتنقسم دورة حياة المنظمة إلى أربعة مراحل هي: النشأة، النمو، النضوج، والتدهور.

أما الباحثان كمبرلي وميلز (1980) Kimberley and Milles، فقد قسما دورة حياة المنظمة إلى ثلاث مراحل هي:

- النشأة: وتعني تلك المراحل الأولى من حياة المنظمة حيث يتم فيها تحويل الأفكار إلى واقع. ويتم فيها اختيار الخصائص الداخلية للمنظمة والنمط المناسب للعلاقة مع البيئة الخارجية، وتزداد أهمية المنشئين (المقاولون les entrepreneurs) في تحديد هوية المنظمة وتزويدها بالابتكارات والطاقة اللازمة لبدأ نشاطها.

- مرحلة التحول: تمثل هذه المرحلة العمر التنظيمي، وفيه تميل المنظمات إلى إجراء عمليات تطوير وتعديل تنظيمي بغرض زيادة الكفاءة والفعالية الاقتصادية. وفي هذه المرحلة قد تضطر المنظمة إلى تطوير أنشطتها ونظم عملها لكي تستطيع تحقيق أهدافها وحماية العمليات الرئيسية التي تقوم بها وضمان الحصول على الموارد اللازمة لاستمرارها.

- مرحلة التدهور: وهي المرحلة التي تواجه فيها المنظمات عوامل الفشل التنظيمي. الذي قد يكون من بين أسبابه: الفشل الفني الذي يشير إلى عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بفعالية اقتصادية. أو الفشل السياسي، والذي يعود إلى عدم قدرة المنظمة على الحفاظ على مشروعيتها في تعاملاتها مع أطراف البيئة الخارجية. أما الفشل الثقافي فيعني عدم قدرة المنظمة على الحفاظ على قيمها ومعتقداتها الأصلية.

والملاحظ هو أن زوال المنظمات وانقضاؤها لا يعني دائما وبالضرورة فشلها. فقد تزول منظمة لأنها حققت كل الأهداف التي أقيمت من أجلها. ومن أشهر تقسيمات دورة حياة المنظمة وأكثرها انتشارا ما قدمه " دافت 1992. Daft" حيث وضع لذلك أربع مراحل رئيسية وهي: مرحلة النشأة ومرحلة النمو ومرحلة النضوج مرحلة التوسع. (علي عبد الهادي مسلم، 2002. 116-117).

ج- النوع التنظيمي: توجد العديد من المعايير لتصنيف المنظمات نوعيا. فيمكن تصنيف المنظمات وفقا لمعيار:

- من هو الذي تخدمه المنظمة، المالك أم الأعضاء أم العملاء ؟
  - أو معيار طبيعة مخرجات المنظمة، سلع أم خدمات.
- وبالنسبة للمنظمات التي تقدم مخرجاتها في شكل سلع، فيمكن تصنيف المنظمات وفقا لطبيعة السلعة، استهلاكية أم رأس مالية.
- وبالنسبة للمنظمات التي تقدم خدمات، فيمكن تصنيفها إلى منظمات أعمال موجهة بهدف تحقيق أرباح، مثل البنوك وشركات التأمين.
- ومنظمات خدمية عامة موجهة للمجتمع، مثل الجامعات والمدارس والمستشفيات العمومية...
- كما يمكن تصنيف المنظمات وفقا لمعيار الملكية منظمات عمومية، منظمات خاصة. (نفس المرجع، 2002-37).

#### 7- التنظيمات الغرضية: ADHOCRACY

إضافة إلى الاهتمامات المذكورة سالفا والتي أصبحت تشغل بال المنظمين والمفكرين الذين يريدون جعل المنظمات ومن خلالها الاقتصاد، تتطور بسرعة تطور الوسائل التكنولوجية المعروفة، نجد فكرة التنظيم الغرضي أو المؤقت الذي ظهر كاصطلاح جديد إبان الحرب العالمية الثانية.

فقد اقترن بداية نشوء التنظيم الغرضي أو الغرضية، باستخدام ما يسمى آنذاك بقوى المهمات، وذلك عندما ابتكرت القوات المسلحة (المتحاربة) فرق أطلق عليها اسم " فرق الغرضية AD-Hocteams". تلك الفرق التي تنتهي تنظيميا حال انتهاء المهمة التي أنشأت لأجلها. ويمكن أن يستغرق وجود هذه الفرق يوما أو شهرا أو

سنة (حسب المهمة) وعلى الرغم من انتهاء الحرب العالمية الثانية (صاحبة هذه الفكرة)، إلا أن هذا النوع من التنظيم لا يزال قائماً بل وأكثر تعميماً ودقة من ذي قبل.

لذلك يمكن القول أن مفهوم التنظيمات الغرضية أو المؤقتة، هو عبارة عن تنظيمات إدارية حديثة ظهرت على أنقاض التنظيمات التقليدية وعلى رأسها التنظيمات البيروقراطية.

إن التنظيم أو الهيكل الغرضي، هو شكل تنظيمي يعمل عن طريق دمج العديد من الخبراء والفنيين من تخصصات مختلفة ومتنوعة في فرق تعمل ضمن مشاريع ذات أغراض مؤقتة ومحددة. وحتى نفهم هذا الهيكل التنظيمي على حقيقته ندرج هذا المثال: فعندما يقرر أحد المنتجين السينمائيين الكبار إنتاج فيلم ضخم، فإن أول ما يقوم به هو تكوين فريق عمل متكامل حيث يضم عدة تخصصات. وعادة ما يتكون هذا الفريق في هذا النوع من العمل، من مؤلفي الأفلام وكتاب السيناريو والمنتجين والمصورين المهرة والمخرجين وعدد آخر من المصممين والاختصاصيين في مجالات أخرى... هؤلاء كلهم بغرض تحقيق هدف محدد ومؤقت وهو إنتاج فيلم. وعندما يتم تحقيق هذا الغرض ينتهي وجود هذا الفريق ضمن هذا التنظيم، وهذا لا يعني في كل الأحوال عدم قدرة هذا الفريق على تكوين فريق عمل آخر لمهمة أخرى وهكذا...

إن الملفت للنظر في هذا النوع من التنظيم، هو أن وجوده قد يستمر لبضعة شهور أو حتى لعدة سنوات، مع أن المؤكد لدى جميع أعضائه أن وجودهم كفريق متكامل هو وجود مؤقت غير دائم على العكس تماماً من التنظيمات البيروقراطية المألوفة والتقليدية. كما أنه يختلف مع هذه التنظيمات على أساس أنه لا يملك تدرجاً هرمياً للسلطة بالشكل الدقيق والمتعارف عليه، لأنه مكون أصلاً من إطارات وفنيين ذوي خبرات عالية حيث العمل معها لا يتطلب التوجيه أو الإشراف الرسمي الصارم. لهذا لا توجد أقسام " أو مصالح Services " ثابتة ولا قواعد رسمية ولا إجراءات معيارية للتعامل مع المشاكل المتكررة.

من خلال هذا يمكننا المقارنة بين البيروقراطية المهنية والغرضية، فكلاهما تستخدم المهنيين ولكن الاختلاف الرئيسي بينهما يتمثل في أن البيروقراطية المهنية عندما تواجه مشكلة معينة، تقوم بتصنيفها مباشرة إلى بعض البرامج المعيارية لكي يتمكن المهنيون من معالجتها بطريقة موحدة. بينما نجد في الغرضية أن الحل لهذه المشكلة يجب أن يكون أصيلا أو غير مألوف، لذلك لا بد من الابتعاد عن المعيارية والرسمية لأنهما لا يتناسبان مع فلسفة الغرضية. وفي هذا الصدد يقول "منتزبرغ Mintzberg": لكي تبتكر يعني أن تتسلخ عن الأنماط الثابتة أو المحددة. وهكذا فإن المنظمة المبدعة لا يمكنها الاعتماد على شكل من أشكال التقييس لأغراض التنسيق (مؤيد سعيد السالم 2000، 181).

يمكن قبول هذا الرأي من حيث أن في هذا الشكل التنظيمي تتجنب المشاكل الناجمة عن التنظيم البيروقراطي التقليدي، خاصة بالنسبة لتقسيم العمل الدقيق والمفرط والتمايز الكبير في الأدوار والوظائف داخل المنظمة الواحدة، وكذا السلوك الرسمي الصارم، والتركيز على نظم السيطرة والتخطيط.

من هنا يمكن طرح سؤال خاص، متى يمكن استخدام الهيكل الغرضي؟ للإجابة ذهب Mintzberg إلى أن الغرضية لا يمكن أن تكون بمثابة فئجان شاي للمنظمة تشربه ساعة تشاء. فالعوامل التي تحدد متى يكون استخدام الهيكل الغرضي بشكل فعال هي: استراتيجية المنظمة والتكنولوجيا والبيئة والمرحلة العمرية للمنظمة. (المرجع السابق، 190).

إذن فالغرضية ترتبط مع استراتيجيات التنوع والتغيير المستمر والمخاطرة العالية. ذلك لأن مثل هذه الاستراتيجيات، تتطلب المرونة التي يتيحها التنظيم أو الهيكل الغرضي. كما أن التكنولوجيا التي على هذا النمط الاعتماد عليها، هي تكنولوجيا غير تقليدية وغير روتينية. لأن اختيار هذا الهيكل التنظيمي في التسيير وطبيعة المهام والأهداف المرغوب تحقيقها، تحتم على القائمين على المشروع توفير التكنولوجيا المتطورة والمناسبة دون تحفظ أو تماطل - وإلا دخلنا في النوع الآخر من التنظيم - لذلك فإن هذه التكنولوجيا ووجوب إحضارها يتطلب تعاملًا أو علاقات رسمية متدنية، لأنها تعتمد على الخبرات التي يمتلكها الأخصائيون المعنيون في

التعامل معها. أضف لذلك أن هذه التكنولوجيا ستكون معقدة وبشكل يتجسد في تزامن الخبرات وتنوعها بين الاختصاصيين. وهذا يتطلب من الإدارة إجراء التنسيق والتكامل بين هذه المهارات أو الخبرات والاستفادة منها قدر الإمكان في جميع جوانب المشروع. والتنظيم الغرضي فذ هذه الحالة هو الوسيلة المناسبة لتحقيق ذلك. وعلى الرغم من هذا، لا يمكن النظر إلى كل هذا النوع من التنظيم على أن كله إيجابيات. لأنه وكأي عمل ذو نشاط إنساني لا يخلو من نقائص أو عيوب. فأهم سلبياته، الصراع الذي يحدث بين الأعضاء - خاصة وكما رأينا، فإن الضبط الصارم داخله يكاد يكون منعدما- هذا ما يفتح المجال واسعا أمام الأعضاء لمحاولة إثبات وإظهار مواقفهم وآرائهم على أساس أنها الأهم أو الأسلم. وهذا ناتج بشكل آخر عن عدم وضوح المسؤوليات والصلاحيات (من هو الرئيس ومن هو المرؤوس) مما قد يؤدي إلى ظهور ما نسميه بالضغط النفسي والاجتماعي بين أعضائه الشيء الذي قد يذهب بهذا التنظيم والمشروع.

#### 8- خصائص المنظمات وفق نظريات Z.J.A :

إن الفكر التنظيمي الحديث لم يتوقف عند حد نقد الأفكار والنظريات السابقة وتقديم البدائل. وإنما أصبح - وبدراسة متأنية للأفكار والنظريات الحديثة- يعمل على إدخال التغييرات الجذرية على أنماط وأطر التنظيم والتسيير - وهذا ما لمسناه على سبيل المثال في التنظيم الأدھوقراسي Ad-Hoc- وأعتقد أن سبب البحث عن الجديد في كل شيء وفي أي مجال، نابع من الكم الهائل من الوسائل المساعدة على تحقيق قفزات عملاقة إلى الأمام في مجال التسيير والإنتاج والتقدم. وما لنظريات التي ضمها عنوان هذا الموضوع إلا دليل آخر على ذلك.

من جهة أخرى، لا يمكن لأي أحد إنكار أو عدم الاعتراف بالمستوى الذي بلغته المنظمات والمؤسسات الأمريكية واليابانية في مجال التطور والانتشار والسيطرة على السوق العالمية على مختلف الأصعدة، مقارنة ببقية المنظمات العالمية الأخرى (وحتى الأوروبية منها).

لذلك رأيت من المفيد التعرض لبعض نماذج أو خصائص المنظمات وفق نظريات أمريكية أو يابانية أو أمريكية/يابانية. وتلخيصها في جدول توضيحي.

### أولاً: خصائص المنظمة الأمريكية وفق نظرية A.

تطلق هذه النظرية من كون البيروقراطية ما هي إلا تنظيم مصمم أساساً للتعامل مع الحالات التي تتعرض لها المنظمات لما تكثر فيها ظاهرة عدم الاستقرار أو دوران عمل عالي. ووفق هذا النموذج، تكون الأدوار والوظائف محددة بشكل دقيق وصارم، مع دقة في تقسيم العمل وتحديد مجالات التخصص. إضافة إلى الأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات والتعامل برسمية أثناء تقييم أداء الموظفين التي عادة ما تكون مرة كل سنة. كل هذا قد يكون سبباً كافياً لتفشي ظاهرة دوران العمل سواء دخل المنظمات نفسها، أو إلى منظمات أخرى بحثاً عن طريقة أخف وحوافز أفضل، مما يفيد الباقون في المنظمة من الحصول على الترقية بشكل أسرع.

### ثانياً: خصائص المنظمة اليابانية وفق نظرية J.

تتم الرقابة على الموظفين وفق هذه النظرية من خلال عملية التنشئة الاجتماعية، يتم خلالها تلقين وغرس القيم الإنسانية للتنظيم في نفوس العاملين. أما حركة الموظفين فتتم بشكل أفقي من وحدة تنظيمية لأخرى داخل المنظمة نفسها وليس للعمل خارج التنظيم. ويستدعي هذا النظام أن يطور الموظفون مهارات هامة تمكنهم من الانتقال من وحدة إدارية إلى أخرى، ويقومون عاقات تعاونية غير رسمية تساعد على تحقيق التنسيق. أما اتخاذ القرارات فتقدم على أساس التشاور غير الرسمي ومناقشة الموضوعات الهامة بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يجعل القرارات بعد اتخاذها مألوفة لدى الجميع، لأنهم على دراية مسبقة بها رغم أنهم لم يكونوا جزءاً مباشراً أثناء اتخاذها، ولا يعتبر قبولها أمراً حتمياً أو ضرورياً. كما تنتظر هذه النظرية من الجماعة على أنها وحدة أساسية لأداء العمل. حيث توكل إليها جميع المهام فتصبح المسؤولية جماعية. أما عملية التقييم الخاص بأداء العاملين فلا تقوم فقط على معدل الإنتاج المحقق في فترة زمنية محددة، بل تتدخل عوامل أخرى لعل من بينها؛ الانضباط أثناء تأدية العمل، والتفاني في خدمة التنظيم ككل وغيرها... إن هذا الاتجاه ليس غريباً على المجتمع الياباني، لأنه ينطلق من طبيعة الفرد أو المجتمع المعروف بتمسكه وتفانيه في الحفاظ على عاداته وقيمه الأصيلة، رغم ما وصل إليه من تفوق في جميع المجالات. أما من حيث عملية الرقابة فلا

تحبذ هذه النظرية الرقابة الرسمية المشددة، لأنها تعلم أن بإمكان العامل أو المجموعة ككل مراقبة نفسها بنفسها للأسباب المذكورة آنفاً. والملفت في هذه النظرية أن الموظف يتمتع بالاستقرار الوظيفي (إن أراد مدى الحياة)، في حين تتم عملية الترقية بصورة بطيئة جداً، لكنها لا تؤثر على رفاهية العامل أو الموظف الياباني لأنها مكفولة من قبل المنظمة التي يعمل لها.

ثالثاً: النظرية اليابانية في الإدارة مطوعة للبيئة الأمريكية (Z).

تعتبر هذه النظرية النموذج الياباني (أو نظرية J) المطبق في المنظمات الأمريكية بشكل معدل حتى يتماشى مع البيئة والثقافة الأمريكية القائمة أصلاً على الفردية. فنظرية (Z) تتعامل مع قوى عاملة أقل تماسكا وتجانسا من العمالة التي تعمل بموجبها نظرية (J) اليابانية. والملفت أن الشكل التنظيمي لنظرية (Z) هو أقرب إلى التنظيم الأدهوقراسي، حيث تقل فيها المستويات الإدارية وتتصف بدرجة أقل من الرسمية. مما يجعلها من جهة ثانية، أقرب لما هو معمول به في اليابان وأبعد مما هو متعارف عليه في المنظمات الأمريكية. على الرغم من أن عملية التقييم تحدث على الأقل مرة في كل سنة وتقوم على أساس كمية ونوعية الإنتاج المحقق. ونخلص في النهاية إلى إجمال النقاط الأساسية التي وردت في هذه النظريات الثلاث في الجدول الموالي:

جدول رقم (7) خصائص المنظمات وفقا لنظريات A – J – Z.

نظرية Z (النظرية اليابانية مطووعة للبيئة الأمريكية)	نظرية J (الإدارة اليابانية)	نظرية A (الإدارة الأمريكية)	العلم
توظيف لمدة طويلة	توظيف مدى الحياة	توظيف لمدة قصيرة	
مسارات وظيفية فيها درجة متوسطة من التخصص	مسار وظيفي عام	مسار وظيفي متخصص	
قرارات يتم اتخاذها بالإجماع	اتخاذ القرارات بالإجماع	فردية في اتخاذ القرارات	
المسؤولية فردية	المسؤولية الجماعية	المسؤولية الفردية	
عمليات التقييم وفق مقاييس رسمية واضحة وأخرى رسمية ضمنية	تقييم غير رسمي وغير مكرر	تقييم رسمي متكرر	
ترقيات بطيئة	ترقيات بطيئة	ترقيات سريعة	
اهتمام شامل بالموظفين	اهتمام شامل بالموظفين	اهتمام جزئي بالموظفين	

المصدر: نظرية المنظمة والتنظيم، محمد قاسم القريوتي ( 229-231)

يتبين من كل ما تقدم أن هناك من يرى أن منظمات المستقبل وبفعل الثورة العلمية والمعرفية الحاصلة، يجب أن تكون مرنة وغير مركزية، حيث تعمل على قواعد ديمقراطية بغية كسب ولاء العمال. ولكن يوجد رأي آخر مفاده أن هذا التوقع غير سليم وغير دقيق، لأن مثل هذه الأشكال التنظيمية (بما فيها الشكل الأدهورقراسي أو الغرضي) لا تتواجد إلا في عدد أقل من التنظيمات، وإنها وإن وجدت فهي موجودة بجانب التنظيمات البيروقراطية، لأنها لن تكون الشكل أو النمط المفضل للرؤساء والمديرين بسبب عملها على الحد من دورهم في اتخاذ القرارات، لذلك سيود الانتقاد على بقاء تأثير الأشكال التنظيمية القائمة على الأسس البيروقراطية لفترات أخرى طويلة.

# الفصل السادس

## الفعالية التنظيمية

### تمهيد

- 1- تعريف الفعالية.
- 2- العوامل التي تؤثر في فاعلية التنظيم.
- 3- المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية.
- 4- الأساليب المختلفة لقياس الفعالية التنظيمية والظروف التي تتناسب معها.
- 5- الدور البشري في تحقيق فعالية المنظمة.
- 6- خصائص المنظمة الفعالة.

## تمهيد

من المواضيع الحساسة التي تلف العمل التنظيمي والأسس القوية التي يركز عليها موضوع الفعالية التي تعد من المصطلحات الهامة التي اعتنى بها الفكر التنظيمي منذ نشأته إلى اليوم (رغم وجود خلط بين مفهوم الكفاءة والفعالية لدى الكثير من المفكرين) لأن هذا النوع من الفكر قد أدرك بأنه لا يمكن الحديث عن منظمة نامية ومتطورة ومستمرة دون أن نحدد بدقة درجة فعالية الأسس والقواعد التي بنيت عليها، وأيضا معرفة مدى قدرة هذه القواعد على تحقيق جميع الأهداف التي وضعت لأجلها. إذ لا يكفي القول أننا وضعنا خططا محكمة وقمنا بمتابعة مختلف مراحل تنفيذها، ونحن نجهل ما إذا كانت هذه الخطط هي الأفضل بين خطط بديلة أخرى، على اعتبار أنه لا يمكن الحكم على نجاعة الخطة إلا بعد تقييمها وقياس فعاليتها بعد مدة معينة.

وهذا لا يعني أنه من اليسر قياس وتحديد درجة الفعالية قبل تحديد مفهومها الذي يعتبر أمرا في غاية الأهمية، لأنه معيار مهم في تحديد نجاح التنظيم أو فشله، وبقدر أهمية تحديد هذا المفهوم بقدر صعوبة إيجاد تعريف واضح ودقيق له. إذ تختلف تعريفاته باختلاف الباحثين أنفسهم. فنجد مفهوم الفعالية يتراوح بين معدل إنتاجية العامل تارة ونسبة التطور في أعمال التنظيم تارة أخرى. وعلى العموم فقد قرنت نظريات التنظيم مفهوم الفعالية بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية حيث فيهما يتجسد هذا المصطلح.

لكن، وبعد إثارة جملة من التساؤلات عن: " أي من الهياكل التنظيمية التي إذا ما تم استخدامها في موقف معين سيزيد من تطوير وتحسين فعالية المنظمة، لأن الهيكل التنظيمي الأحسن هو الذي يجعل المنظمة فاعلة أكثر " (مؤيد سعيد السالم 2000-41). فالهيكل التنظيمي هذا ليس موحدًا حسب اعتقادي بين جميع المنظمات ماضيها وحاضرها، لأنه مصمم في الغالب من طبيعة الأنظمة التي تميز مجتمعا دون آخر وإيديولوجيا دون أخرى (وما رأيناه في سابق هذا البحث إلا دليل على ذلك).

إن، فالقول هذا أحسن هيكل تنظيمي، يعتبر حكما في غاية الخطورة على المنظمة ما لم تدعمه الشواهد الكيفية والكمية، أو كان نابعا من حقيقة المنظمة نفسها والمتمثلة في مختلف الموارد التي تستند عليها سواء المادية منها أو البشرية، واستخدامها بشكل يؤلف بينها دون المبالغة في الاهتمام بجانب على حساب آخر. هنا فقط يمكن الاطمئنان لهذا الهيكل التنظيمي ما لم تظهر عليه عيوب بين الفينة والأخرى.

### 1- تعريف الفعالية:

أما إذا انتقلنا إلى تحديد مفهوم الفعالية، فإن التعدد والاختلاف هو الغالب عليه وذلك نابع من اختلاف الباحثين (كما سبق وذكرنا في التمهيد). فقد عرفها اتزيوني بأنها: " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات. وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى، مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية" (محمد علي محمد، 2003، 305).

إن ما يبدو على هذا التعريف هو الربط بين الفعالية (بلوغ الأهداف) والعوامل ذات الطبيعة البشرية ومنها، نوعية السلطة والإشراف والاتصال الجيد. كل هذه العوامل على درجة عالية من الأهمية في إنماء الروح المعنوية لدى العمال مما يحفزهم على بذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.

وهناك من مزج بين مفهوم الفعالية والكفاءة (محمد منير حجاب، المجلد السادس، 2003، 2049). " فالكفاءة أو الفعالية التي يوصف بها فعل معين تعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد، ولا تمثل خاصية فطرية في أي فعل من الأفعال، بل تتحدد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة والأهداف وفقا لترتيب أولويتها ".

ولكن من جهة أخرى، لا يمكن اعتبار هذا المزج أو الخلط بين المفهومين على درجة عالية من الصدق والثبات، لأن هناك فروقا لا يمكن إغفالها بين المصطلحين. " فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفأة إلى حد

كبير. كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة. ويشار في العادة إلى الفعالية باعتبارها الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة سلفاً. أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف" (بشاينية سعد. 1995. 31).

كما يمكن اعتبار مفهوم الفعالية أوسع وأشمل من مفهوم الكفاءة، ففعالية المنظمة تأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية. أما مفهوم الكفاءة فغالبا ما يركز فقط على العمليات الداخلية في المنظمة. لأنها تعبر عن مدى قدرة المنظمة على تحقيق قدر معين من المخرجات باستخدام قدر أقل من المدخلات، وبالتالي فهي تشير إلى مدى قدرة المنظمة على تخفيض تكاليف الإنتاج. وعادة ما تقاس كفاءة أية منظمة بنسبة المخرجات إلى نسبة المدخلات حسب المعادلة التالية:

$$\text{كفاءة المنظمة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}^*}{\text{قيمة المدخلات}^*}$$

---

\*المدخلات: يشير هذا المفهوم إلى الموارد التي تحتاجها المنظمة من البيئة الخارجية. كالمواد الخام والموارد البشرية ورأس المال والتكنولوجيا والمعلومات.

\* المخرجات: في حين يشير مفهوم المخرجات إلى السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة إلى البيئة الخارجية. وهو كذلك الأرباح المحصلة والمعلومات المتراكمة.

حيث كلما ارتفعت قيمة هذه النسبة زادت كفاءة العمليات الداخلية في المنظمة. ولكن لا يعتبر ذلك مؤشرا قويا على زيادة فعالية المنظمة. فقد تكون المنظمة كفاءة ولكنها غير فعالة كما في حالة قيام المنظمة بإنتاج سلعة لا يوجد طلب عليها. كما قد تكون المنظمة فعالة ولكنها غير كفاءة كما في حالة تحقيق المنظمة لأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك" (علي عبد الهادي مسلم، 2002-170).

فالكفاءة إذا، تشير بالمعنى الصريح إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحديد الأهداف وإلى نسبة المخرجات للمدخلات. إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة، وهي موارد محدودة مما يستلزم إدارتها بشكل اقتصادي يعكسه مستوى المخرجات قياسا إلى المدخلات.

بينما يشير مفهوم الفعالية (كما سيتبين لاحقا) إلى مؤشرات نوعية تتمثل أساسا في القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف من بين مؤشرات أخرى. وليس ممكنا دائما تحقيق هدفي الفعالية والكفاءة معا، على الرغم من أن كل نظريات التنظيم قد سعت إلى ذلك.

لقد اهتمت نظريات التنظيم بتحديد مفهوم أو مفاهيم واضحة للفعالية التنظيمية مرتكزة على أن طريقة تصميم الوظائف وتحديد أدوار العاملين وعلاقات العمل، كلها مؤشرات محددة لفعالية التنظيم. إذ أن هناك أنماطا تنظيمية تتناسب مع ظروف معينة أكثر من غيرها. والمدير الكفاء هو الذي يميز بين النمط الملائم وغير الملائم في الوقت المناسب والمكان المناسب.

"وقد كانت بدايات البحث في موضوع الفعالية التنظيمية ترى أن تحقيقها مرهون بقدرة التنظيم على تحقيق الأهداف المتوخاة من إنشائه. وهذا مفهوم بسيط ساد في الخمسينات من القرن الماضي. وكانت مجرد قدرة التنظيم على البقاء يعتبر مؤشرا كافيا على الفعالية" (محمد قاسم القريوتي، 2000-83).

وهذا ما نلاحظه إلى الآن في أغلب الدول المتخلفة ومن بينها (مع الأسف) الجزائر. فالكثير من المؤسسات أو التنظيمات تصارع من أجل البقاء (أو يدافع عنها) حتى لو لم تكن ناجحة وفعالة. بل الواقع يؤكد في الكثير من الأحيان أن المنظمات الفاشلة هي الأقدر والأقوى على البقاء، لأن مصالح العديد من الناس مرتبطة بها، وزوالها يعني زوال هذه المصالح انطلاقا من فكرة الخدمة الاجتماعية. الأمر الذي يحرك جهات معينة بغرض البحث عن أهداف جديدة حقيقية أو وهمية تبرر استمرار وبقاء مثل هذه المنظمات، بل والعمل على ضخ المزيد من الموارد المالية لتغطية والتستر على الفشل.

ولعل المعاناة والتخبط الذي مر به ولا يزال الاقتصاد الوطني، إلا دليل على ذلك. فمن التسيير الذاتي، إلى التسيير الاشتراكي للمؤسسات وتوزيع الأرباح الوهمية، إلى إعادة الهيكلة، إلى اقتصاد السوق والخصوصية... إلا مؤشرات تبين أننا لا نعمل وفق قواعد علمية، منطلقاتها الواقع وما يحتوي عليه من موارد بشرية بقيمتها وعاداتها وقدراتها الفكرية وميولاتها... وموارد طبيعية وتسخيرها لخدمة المصلحة العامة دون تحويل هذا الفشل إلى فشل آخر.

لكن هناك من المفكرين من اعتبر أن أهم شرط لنجاح المنظمة هو قدرتها على البقاء، لأنه الشيء المهم الذي تبغيه المنظمة. إذ أن استخدام البقاء كمعيار للفعالية يقود إلى الاعتراف ضمنا أن المنظمة تكافح ضد الموت.

فالبقاء هو تشخيص لحالة الموت أو الحياة، لكن المنظمات لا تموت كما يموت الأفراد. فعندما يموت الإنسان نحصل على شهادة وفاته من الجهات الصحية المختصة، فيها يوضح سبب وتاريخ الوفاة بدقة. لكن مثل هذا الشيء لا نجده في منظمة الأعمال. فالمصنع أو الشركة لا تموت ولكنها تعيد تشكيل وضعها بصورة جديدة. فهي إما تدمج مع شركة أخرى أو تعيد تنظيم نفسها، أو تبيع أجزاء منها إلى مؤسسات أخرى وهكذا... لهذا وغيره، فقد ازدادت الدراسات الخاصة بالفعالية التنظيمية بعد سنة 1970 بشكل كبير. وعندما نتفحص مضمون تلك الدراسات نجد أنها حددت ما يقارب ثلاثين معيارا لقياس الفعالية وتحديدها - ومنها - إجمالي الفعالية - الإنتاجية - الكفاية - الربحية - النوعية - دوران العمل - الحوادث أثناء العمل -

النمو-الغيابات عن أوقات العمل-الدافعية- الروح المعنوية-السيطرة-التماسك-  
الصراع-المرونة والتكيف-الإجماع على الهدف-التخطيط ووضع الأهداف-الثبات  
-التأكيد على التدريب والتنمية-المهارات الإدارية الخاصة-إدارة المعلومات-  
توظيف والاستفادة من البيئة- قيمة الموارد البشرية... وهكذا.

ويلاحظ على هذه المعايير أنها تتراوح بين معايير عامة جدا كما هو الحال  
بالنسبة للنوعية والحالة المعنوية، ومعايير محددة وواضحة كما هو الحال بالنسبة  
للحوادث والغيابات. ويفهم من ذلك أن الفعالية تعني أشياء مختلفة عند الأفراد، حيث  
كل ينظر إليها من زاويته الخاصة. ولأن المنظمات تقوم بأشياء عديدة وأن نجاحها  
يعتمد على الأداء المناسب في مجالات متعددة، لذلك يجب أن يعكس التعريف  
الخاص بالفعالية التنظيمية هذه التعقيدات. كما يجب أن يأخذ في الحسبان الوسائل  
والغايات". (مؤيد سعيد سالم، 2000-42، 43).

من هنا فقد تغير مفهوم الفعالية التنظيمية في الآونة الأخيرة من التركيز على  
قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة في الاستمرار والبقاء فقط، إلى معايير أقل  
جزئية ومنها على سبيل المثال: مستوى الروح المعنوية لدى العمال، ومعدل  
الإصابات أثناء العمل، إلى نسبة التغيب عن العمل، ومعدل الدوران الوظيفي، إلى  
معدل الإنتاجية وإيمان الأفراد بأهداف التنظيم، إلى نوعية الخدمة المقدمة ونسبة  
النمو، وكذا طبيعة الاتصالات ونظام المعلومات، إلى غير ذلك من مفاهيم اعتبرت  
مؤشرات دالة على فعالية التنظيم.

وقد يختلف معيار فعالية التنظيم حسب مراحل التطور التي تمر به المنظمة.  
ففي المراحل الأولى من إنشاء أي تنظيم قد يكون مجرد القدرة على الاستمرار  
والبقاء وكذا تحقيق التوازن بين النفقات والإيرادات هدفا مقبولا، ولكن ومع مرور  
الوقت لا بد وأن يتغير المعيار فيصبح معدل الأرباح وحصصة المنظمة في السوق هو  
أفضل معيار وهكذا...

## 2- العوامل التي تؤثر في فاعلية التنظيم:

لما كان هذا الفصل يعنى بدراسة المنظمة من حيث كفاءة ونجاعة وحداتها  
الكلية أو كيانها الشامل الذي من خلاله يتم تحقيق جميع الأهداف. فقد جاء ليوضح

بعضاً من العوامل أو الأقسام التي تزيد من فاعلية هذه المنظمة لكي تستطيع القيام بدورها على الوجه الكامل. والمقصود بالفاعلية هنا، هو درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. لذلك فهي مرتبطة بمدى الاقتراب أو الابتعاد عن الغاية النهائية التي أنشئت هذه المنظمة من أجلها.

ويمكن من زاوية أخرى التعرف على مدى فاعلية المنظمة في ضوء أربعة أقسام

رئيسية:

#### أ - النظام الاقتصادي:

إن المقصود بالنظام الاقتصادي، جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المنظمة. وعليه فإن معايير فاعلية المنظمة وفق هذا القسم تتضح من خلال السمات أو الخصائص التالية:

- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التي يكون فيها تقسيم العمل في درجة منخفضة.

- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من المختصين في التقسيم الإداري، تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التي توجد بها درجة منخفضة من المتخصصين في مجال التقسيم.

- إن المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من الآلية (L'automatisme)، تكون أكثر فاعلية من تلك ذات آلية ضعيفة.

#### ب - النظام السياسي:

ونعني بالنظام السياسي داخل المنظمة -هنا- تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة بغية ترجمتها إلى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها، في ضوء هذا البعد نجد أن المنظمة ذات الفاعلية العالية هي التي تتصف بالصفات التالية:

- إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التي لا تمثل قراراتها رغبة عامليها.

- إن المنظمات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة، تكون فعاليتها أكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها من منطلقات انفعالية مشوهة.
- إن المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية تكون أكثر فعالية من تلك التي تتصف بحدودية الحركة.
- إن المنظمات التي تخضع لإيديولوجية واضحة ومحددة ونابعة من طبيعة المنظمة نفسها، يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية.
- إن المنظمات التي يوجد بها أعضاء مؤثرين، بإمكانهم جعل المنظمة أكثر فعالية.

### ج - النظام الرقابي:

- إن المعنى الخاص للنظام الرقابي في هذا الموضوع، هو الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمات، ويمكن تحديد سمات فعالية المنظمة انطلاقاً من هذا المتغير على النحو التالي:
- إن المنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع كل ما يحدث بداخلها.
  - لكن، ومن جهة أخرى، فإن المنظمات التي تتصف بأنظمة جزاءات متدرجة تكون أكثر فعالية عكس ما إذا كانت هذه الجزاءات ردعية وللهولة الأولى.
  - إن المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين علاقات محددة وموضوعية يمكنها أن تكون ذات فعالية أكبر فيما لو كانت هذه العلاقات خاضعة لأهواء ومزاج الرئيس.
  - تكون المنظمة أكثر فعالية عندما تكثر الاتصالات بين أعضائها وفي كل الاتجاهات (رأسية، أفقية، دائرية).

### د - النظام البيئي:

- ونقصد بالنظام البيئي، تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة، ومنه تكون محددات فاعلية المنظمة على النحو التالي:
- تعتبر المنظمات كبيرة الحجم أكثر فعالية من تلك المنظمات صغيرة الحجم.

- إن المنظمات التي تتمتع بالقدرة على الحركة السكانية الهادفة، بمعنى تلك التي بإمكانها التأثير الايجابي في المحيط الذي توجد فيه، تكون أكثر فعالية فيما لو كانت متوقعة على نفسها ولا يوجد لها امتداد طبيعي واجتماعي داخل المحيط الذي يفترض أن تكون جزءا منه.

وانطلاقا من كل ما تقدم، يمكن النظر إلى المعايير الخاصة بفعالية المنظمة باعتبارها مجموعة الأهداف التي تود هذه المنظمة تحقيقها في الآجال القريبة والبعيدة، أو بمعنى آخر، فإن بقاء المنظمة أمر مرهون بقدرتها على البقاء ثم النمو، وعلى ذلك أيضا يمكن التعبير عن فعالية المنظمة بقدرتها على البقاء والنمو، ويمكن تحقيق ذلك بتوفر جملة من الآليات منها على سبيل المثال، عدم التضارب في المصالح داخل المنظمة، والتقليل قدر المستطاع من نسبة التوتر بداخلها ومواجهة مشكلاتها أولا بأول، مع تكوين علاقات واضحة وصريحة بين أفرادها عن طريقة تنمية هذه العلاقات والقيم التي من شأنها المساعدة على بقائها ونموها وتطورها. وفي الأخير يجب التأكيد على العمل الجماعي كأسلوب من أساليب الأداء العضوي لوظائف المنظمة.

### 3- المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية:

إن التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية، وعدم قدرة الباحثين المتخصصين على وضع تعريف موحد وجامع لمعنى الفعالية التنظيمية، أدى إلى ظهور مداخل مختلفة هدفها دراستها وقياسها. ويمكن تصنيفها حسب تطورها إلى مدخلين رئيسيين:

1- المداخل التقليدية للفعالية.

2- المداخل المعاصرة للفعالية.

#### 3-1- المداخل التقليدية:

لقد ركزت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة، فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية، ثم تقوم بتحويل هذه الموارد (المدخلات) إلى مخرجات (سلع وخدمات)، ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى بهدف تعريف هذه المخرجات. ويمكن قياس فعالية المنظمات من خلال التعرف على مدى قدرتها

على القيام بهذه العمليات الثلاثة: الحصول على الموارد، تحويل هذه الموارد والحصول على مخرجات، وإعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية بهدف تسويقها، وذلك على النحو التالي:

### 3-1-1 مدخل النظم:

يهتم مدخل النظم بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات. فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد، وتعرف الفعالية التنظيمية لهذا المخل بأنها قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليها من موارد نادرة وذات قيمة. ويعتمد هذا المدخل في تحديد فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد. ومن أهم هذه المؤشرات:

"القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية، قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية، وقدرة أصحاب القرار على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة" (علي عبد الهادي مسلم، 2002-171). وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الاهتمام بالنتائج فقط، وخاصة النتائج المادية ممثلة في الأرباح والعوائد وإهمال العناصر الأخرى المؤثرة، ومنها الكفاءة أو علاقة المنظمة بالبيئة، لا يعطي الصورة الواضحة عن فعالية إدارة المنظمة. لذلك أضافت هذه الدراسات عوامل أخرى، مثل القدرة على التكيف والاستقرار والتكامل والروح المعنوية للعاملين والاستغلال الأمثل للمصادر والموارد المتاحة. وهذا يعني أن هذا الاتجاه ينحو إلى الأداء الكلي للمنظمة وإدخال موضوع الكفاءة إلى جانب الفعالية، وبعبارة أخرى يمكن القول أن مدخل النظام يأخذ في اعتباره كافة العناصر المؤثرة الداخلية منها والخارجية، الاقتصادية والاجتماعية وبالتالي فهو يمثل مدخلا متكاملًا للفعالية.

لذلك يمكن ترجمة معايير الفعالية التنظيمية إجرائيًا وفقا لهذا المدخل إلى مؤشرات هي وسائل وليست غايات بحد ذاتها ومن ذلك:

- القدرة على إقامة علاقات طيبة مع البيئة المحيطة تكفل الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات.
- المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية.
- كفاءة العمليات الإنتاجية أو التحويلية.
- وضوح خطوط الاتصالات.
- درجة مقبولة من الصراعات التي يمكن السيطرة عليها.
- مستوى مقبول من الرضا الوظيفي. (محمد قاسم القريوتي، 2000-91).

### 2-1-3 مدخل العمليات الداخلية:

تضمن مدخل النظم لتحديد الفعالية التنظيمية في نهايته مؤشرات: الاتصال ودرجة مقبولة من المنافسة وحتى الصراع وكذا الرضا الوظيفي، وكلها مؤشرات منبعها الإنسان المتفاعل داخل المنظمة، وهي المحاور التي ركز عليها مدخل العمليات الداخلية الذي اهتم بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة، وجودة المناخ النفسي السائد بين العاملين فيها. وتعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر وعدم وجود معوقات وارتفعت درجة وارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم. والعنصر الهام في الفعالية وفقا لهذا المدخل هو ما تفعله المنظمة بما توافر لديها من موارد.

ومن مؤشرا تحديد الفعالية من خلال هذا المدخل، وجود مناخ إيجابي وشيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء المنظمة، ووجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين، وارتفاع دافعيتهم وولائهم للمنظمة، هذا بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية.

ويتميز مدخل العمليات الداخلية في الفعالية، باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما. ورغم ذلك فهو لا يخلو من عيوب. فمن أوجه قصور هذا المدخل تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية (كما أوضحنا). فضلا عن ذلك قياس المناخ النفسي ورضا العاملين يعتبر مسألة نسبية لأنها تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية.

### 3-1-3 مدخل تحقيق الأهداف:

حتى نوضح المغزى من هذا المدخل يمكن طرح جملة من الأسئلة، حيث تكون الإجابة عليها شكل من أشكال تحديد مفهوم الفعالية، كأن تسأل مثلا:

- ما هي الأهداف المراد تحقيقها وما الذي تم تحقيقه بالفعل؟
- ما هي النتائج الفعلية التي حققتها مختلف إدارات المنظمة، كإدارة التخطيط وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق وغيرها...؟
- ثم ماذا أنجز العاملون؟ وأخيرا ما هي المحصلة النهائية للمنظمة؟.

هذه هي أهم الزوايا التي ينظر إليها عندما يستخدم مدخل الأهداف للمنظمة. فالفعالية هنا تعني تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا، وبالتالي يجب التركيز على ما الذي تحققه الإدارة وليس ما الذي تفعله الإدارة. لأن ما تفعله الإدارة لا يكون بالضرورة وسيلة يتحقق بها الهدف المسطر. خاصة عندما نقول أن الهدف هو عبارة عن النتيجة أو النقطة النهائية التي يراد الوصول إليها بكمية معينة وفي وقت محدد وبمواصفات خاصة. والأهداف يمكن النظر إليها على أساس أنها رئيسية أو طويلة الأجل، وهي التي تتعلق بأمر جوهريه وسياسات شاملة للمنظمة، وأهداف أخرى فرعية أو مرحلية قصيرة الأجل. وهي التي تنصب على نواحي جزئية، كإدارة أو قسم وأجزاء من سياسات وإجراءات، وأهداف يومية تشغيلية يتم تحقيقها بصورة دورية منتظمة.

ومن هنا يمكن القول أن مدخل الأهداف للفعالية يهتم على وجه التحديد بدرجة تحقيق الأهداف الموضوعية. فإذا أنتج عامل عدد الوحدات المطلوبة منه كان فعالا. وإذا حققت منظمة تجارية المعدل الذي وضعته للأرباح كانت فعالة. وإذا حققت مديرية المبيعات الاستحواذ على سوق جديدة وباعت سلعتها كانت أيضا فعالة. وهكذا إذا وصل الأفراد إلى أهدافهم وكذلك الإدارات ومختلف الأقسام ومن خلال هؤلاء جميعا - المنظمة - كانت هذه هي الفعالية. (سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، 1998-214).

إن، يفهم من مدخل تحقيق الأهداف على أنه يهتم أساسا بزاوية المخرجات في تقييم فعالية المنظمة، لأنه يركز على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة، ثم يقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مرضي منها، وهو بهذا يعتبر مدخلا منطقياً لأنه يقيس مدى تقدم هذه المنظمة في تحقيق أهدافها.

كما يعتمد مدخل الأهداف، على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس فعالية المنظمة. فالأهداف الرسمية غالباً ما تكون تجريدية وغير قابلة للقياس، في حين أن الأهداف التشغيلية غالباً ما يتم التعبير عنها بشكل كمي قابل للقياس، ومن أكثرها شيوعاً في قياس فعالية المنظمات خاصة منها الاقتصادية نجد:

الربحية والنمو وحصة المنظمة في السوق.

لكن الملاحظ أن هناك مشكلات موضوعية يواجهها هذا المدخل أثناء قياس فعالية المنظمات لعل أهمها:

1- تعدد الأهداف التنظيمية وفي بعض الأحيان تعارضها، ومن ذلك التوفيق بين تقديم الخدمات أو السلعة بجودة عالية، على أن لا يتم بكلفة مقبولة – فالجودة والكلفة المقبولة كلاهما مهم ولكن في هذه الحالة متعارضين – مما يجعل قياس الفعالية باستخدام مؤشر واحد يعتبر غير مقبول. إذ يتطلب تقييم فعالية المنظمات في هذه الحالة، الأخذ في الحسبان العديد من الأهداف في نفس الوقت: النوعية، الجودة، التكلفة، الوقت...

2- وجود بعض الأهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي خاصة بالنسبة للمنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق أهداف مادية محددة، الأمر الذي يؤدي في معظم الحالات إلى استخدام مؤشرات شخصية غير موضوعية لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيقها. مثال ذلك سؤال العمال أو المديرين أو المتعاملين... أو غيرهم عن رأيهم في قدرة المنظمة على تحقيق هذه الأهداف. (علي عبد الهادي مسلم، 2002-173).

3- من المشاكل أيضاً التي تبرز عند القيام بقياس الفعالية التنظيمية، الافتراض أن هناك أهدافاً واضحة يمكن قياسها، وأن الذين يحددون هذه الأهداف هم فئة الإدارة المركزية من مديريين عامين ونوابهم. ولكن المعروف هو أن

هناك أطراف عديدة تشارك في صياغة الأهداف التنظيمية ولا تقتصر على فئة الإداريين المركزيين. والسؤال المطروح هنا إذا هو: كيف يمكن توحيد الآراء جميعها حول فعالية ما تم تحقيقه من أهداف؟ - مع العلم أن كل واحد ينظر إلى ما تم تحقيقه من زاويته الخاصة-

### 3-2 المدخل المعاصرة:

نتيجة للقصور الذي تعاني منه المدخل التقليدية، اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات. واعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات وتعدد عملياتها وتعدد أطراف التعامل معها. ومن أهم هذه المداخل ما يلي:

**3-2-1 مدخل القدرة على إرضاء الجهات الإستراتيجية المؤثرة على التنظيم:**  
يفترض هذا المدخل - حسب رأي كل من: جيفري بفايفر وجيرالد صلانسيك "أن المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها، تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها" (مؤيد سعيد السالم، 2000-45).

ويلاحظ على هذا المدخل أنه يشبه مدخل النظم (الذي ناقشناه من قبل)، حيث يؤكد كلاهما على أهمية التفاعل مع البيئة المحيطة. رغم أن المدخل الإستراتيجي لا يركز على التفاعل مع كل المتغيرات البيئية، وإنما تركيزه ينصب على إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر استراتيجيا على استمرار عمل المنظمة. كما يفترض أصحاب هذا المدخل أن المنظمات هي عبارة عن منابر سياسية يتنافس عليها أصحاب المصالح المختلفة للحصول على الموارد والامتيازات المختلفة. ووفقا لهذا التصور تقاس فعالية المنظمة بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليهم في بقائها ونجاحها في المستقبل. والمشكلة الرئيسية هنا، هي أن الجهات المؤثرة ذات مصالح وأهداف متعارضة في أغلب الأحيان مما يجعل إمكانية تلبيةها دون حدوث تعارض أو إزعاج لبعضها أمرا في غاية الأهمية. ولذا فإن فعالية المنظمة تتمثل في المهارة والقدرة على إدارة التناقضات والخروج بأكبر ربح ممكن وبأقل الخسائر. ومن الجهات الاستراتيجية المؤثرة على المنظمة واستمرارها نذكر البعض منها حسب ما

ذهب إليه-ستيفان روبينس وهم: المالكون للمنظمة، العاملون أو الموظفون، العملاء، الموردون، الدائنون(البنوك)، اتحادات العمال، والجهات الحكومية.

فالمدير الذي يرغب في استخدام هذا المدخل بهدف التعرف على فعالية المنظمة، لا بد أن يبدأ أولاً بسؤال هذه الفئات لكي يحددوا العناصر التي يعتبرونها حيوية لبقاء المنظمة، ثم يقوم بعد ذلك بتجميع هذه العناصر في قائمة موحدة تمهيدا لتحديد الأهمية النسبية لكل عنصر فيها، ثم تحديد التوقعات التي يمتلكها نحو المنظمة وماذا يريد منها. فكل واحد من هذه الجهات الاستراتيجية لديه أهداف خاصة يسعى إلى تحقيقها. وما هي الوسائل التي سيستخدمها للضغط على المنظمة لكي تحقق أهدافه؟

لكن المشكلة الرئيسية عند اعتماد هذا الأسلوب لتقييم فعالية المنظمة تتمثل في، صعوبة تحديد كافة الجهات ذات التأثير على المنظمة وكذلك في تحديد القوة النسبية لكل منها، وأيها أحق بالاهتمام أكثر من الآخر؟. ويعود ذلك للتغير المستمر في الظروف وفي الموازين وفي المزاج العام. ولذلك فقد قدم هذا المدخل عدة نماذج يمكن أن تساعد المنظمة في الإجابة على هذا السؤال. ويجب على المنظمة أن تختار النموذج الذي يتناسب مع ظروفها وطبيعتها عملها وذلك كالاتي:

#### أ- النموذج النسبي:

ويرى أصحاب هذا النموذج ضرورة إعطاء أوزان متساوية نسبيا للأطراف المختلفة للتعامل معها، فلا يفضل صاحب مصلحة معينة على آخر. وبالتالي فكل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية النسبية.

#### ب- نموذج القوة:

يرى هذا النموذج من جهته أن المنظمة يجب أن تحدد أقوى أطراف التعامل معها، ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته أولاً. وأقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء واستمرار المنظمة - وليكن مثلا اتحادات العمال- وبالتالي لا بد من إرضاء هذا الطرف أولاً حتى ولو كان على حساب الأطراف الأخرى.

### ج- نموذج العدالة الاجتماعية:

وهو عكس نموذج القوة، فالمنظمة وفقا لهذا النموذج عليها أن تبحث عن أقل الأطراف رضا - وليكن الموظفون مثلا- ثم تحاول إشباع رغباتهم واحتياجاتهم أولا. والهدف من هذا النموذج هو تقليل من عدم رضا الأطراف المختلفة للتعامل. فإذا لم ترد أي شكوى من طرف معين فهذا يعني أن هذا الطرف راض عن علاقته بالمنظمة. أما في حال ظهور أي شكوى فعلى المنظمة معالجة أسباب هذه الشكوى أولا حتى تضمن رضا جميع الأطراف.

### د- النموذج التطوري:

يفترض هذا النموذج أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير باستمرار وبمرور الزمن، وأيضا تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة. ففي مرحلة النشأة مثلا، قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل وبالتالي لا بد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن تستطيع المنظمة أن تؤكد وجودها في البيئة المحيطة بها. بعد فترة معينة قد تجد المنظمة نفسها مجبرة على الاهتمام أكثر بأصحاب الأسهم وتحقيق معدلات ربح مناسبة لهم حتى تستطيع توسيع نطاق تواجدها في أوقات لاحقة، وهكذا نلاحظ اختلاف أهمية أطراف التعامل من فترة زمنية لأخرى.

وبناء على ما سبق، فالمنظمة الفعالة هي التي توفق في اختيار النموذج المناسب حسب ظروفها الخاصة، ثم تقييم فعاليتها على حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف ومدى إشباعها لحاجاته.

ومن أهم ما يميز هذا المدخل، هو أنه ينظر بشمولية لمفهوم الفعالية، ويأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة. كما أن هذا النموذج يأخذ في الحسبان مسؤولية المنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه. وهو الأمر الذي تجاهلته المداخل التقليدية للفعالية. (علي عبد الهادي مسلم، 2002-175-176).

### 3-2-2 مدخل القيم المتنافسة:

" ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع. إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها ولا على أولوية بعضها على البعض الآخر. لأن معيار الفعالية هو معيار

شخصي يعتمد على القيم الشخصية للقائم بعملية التقييم. من هنا يتوجب تحديد كافة الأولويات وترتيبها في قائمة واحدة حيث تتشكل منها معايير خاصة بكل تنظيم وذلك وفق طبيعة عملها" (Robert Quinn & Jhon Rohrbaugh, 1981, 120). أو بمعنى آخر، وحسب ما ذهب إليه، (Stephen Robbins, 1993-43) في كتابه - نظرية التنظيم - أن المبدأ الأساسي الذي يقوم عليه هذا المدخل، هو أن المعيار الذي تستخدمه في قياس فعالية المنظمة التي تعمل فيها ينطلق من، من تكون أنت؟ وما هي رغباتك وقيمك المفضلة؟ وعليه فلا غرابة لو رأيت صاحب المنظمة يقيم فعالية منظمته بطريقة مختلفة عن الطريقة التي تتم بها عملية التقييم من قبل، مدير الحسابات، مدير الإنتاج، مدير التسويق أو مدير العمال...

ويفهم من هذا إذن، أن فعالية التنظيم لا يمكن تحديدها أو تقييمها من طرف الجميع بمنظير متشابهة، لأن العوامل الذاتية هي التي تحدد بالضبط المراد من العمل. " من جهة ثانية، فقد قام كل من -كوين و روراباغ- بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات وأمكنتهما التمييز بين نوعين من التوجهات:

### 1- التوجه الداخلي:

ويعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم، والعمل على زيادة كفاءتهم ومهاراتهم في العمل.

### 2- التوجه الخارجي:

ويعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية، والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجي. كما قام الباحثان من جهة أخرى بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماط مختلفة للإدارة وهي:

### 1- الهيكل الجامد:

ويعكس اهتمام الإدارة بأحكام الرقابة من أعلى إلى أسفل، والالتزام بإجراءات ونظم العمل.

### 2- الهيكل المرن:

ويعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغير من فترة لأخرى.

وبناء على هذين البعدين - توجهات المديرين، ونوع الهيكل التنظيمي - قدم مدخل القيم المناسبة أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية، حيث يعكس كل نموذج منها توجه وتركيز مختلف للإدارة والنماذج هي:

أ- نموذج العلاقات الإنسانية:

ويعكس هذا النموذج، التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن. وفيه يكون هدف الإدارة، تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل، الوسيلة في تحقيق ذلك هي: الاهتمام بتدريب العاملين وزيادة عوائدهم المالية.

ب- نموذج النظام المفتوح:

ويعكس التوجه الخارجي للإدارة، مع استخدام الهيكل المرن أيضا. وتهدف المنظمة من خلاله إلى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية عن طريق تنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية.

ج- نموذج الهدف الرشيد:

ويعكس هذا النموذج التوجه الخارجي للإدارة، مع استخدام الهيكل الجامد. وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى: زيادة الإنتاجية والكفاءة والربحية. وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من وضع خطط استراتيجية لتحقيق وتعظيم الأهداف.

د- نموذج العلاقات الداخلية:

ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد كذلك، وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى تحقيق الاستقرار الداخلي. وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال والمعلومات وصنع القرارات.

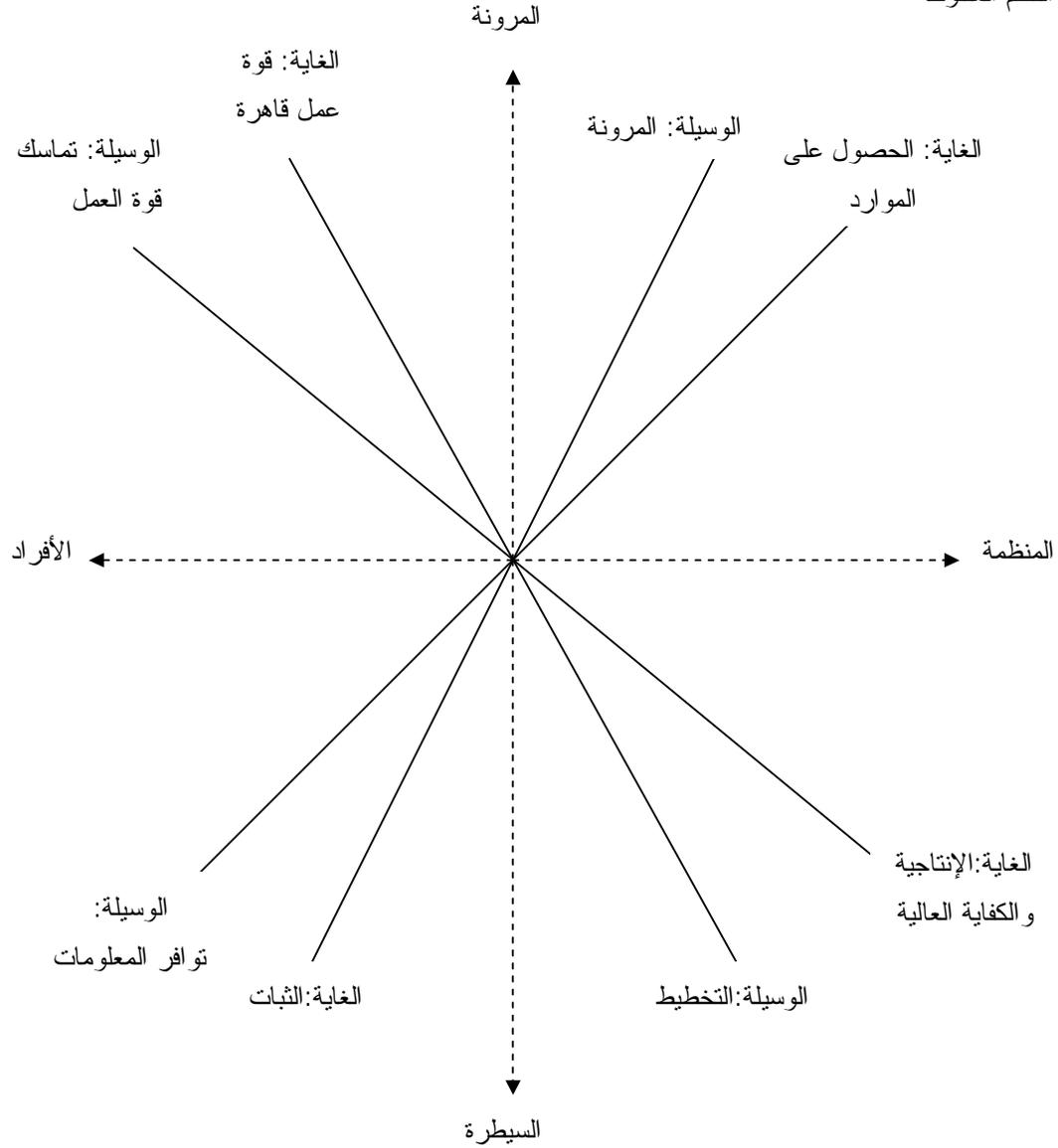
ونخلص إلى أن مدخل القيم المتنافسة يؤكد على خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط. فزيادة درجة المرونة في الهيكل مثلا قد تتقلب إلى فوضى، كما أن زيادة الاهتمام بأحكام الرقابة قد تتقلب إلى صرامة وتصلب داخلي. وبالمثل فإن زيادة التوجه الداخلي والاهتمام بالعاملين الزائد عن اللزوم، قد تتقلب إلى اللامبالاة والاستهتار في التعامل معهم. كما أن زيادة الاهتمام بالبيئة من أجل الحصول على الموارد قد ينقلب إلى سلوك عدواني ورغبة في الصراع مع الأطراف الخارجية.

وبالتالي نستنتج بأن الإفراط في الإهتمام بنموذج واحد فقط سيؤدي إلى عدم فعالية المنظمة. (علي عبد الهادي مسلم، 2002-178-179).

والشكل رقم (8) يوضح النماذج الأربعة لقيم الفعالية التنظيمية، مقتبس من كتاب نظرية المنظمة الهيكل والتصميم للدكتور: مؤيد سعيد السالم.

نموذج العلاقات الإنسانية

نموذج النظم المفتوحة



نموذج العمليات الداخلية  
(العلاقات الداخلية)

النموذج العقلاني للهدف  
(الهدف الرشيد)

4- الأساليب المختلفة لقياس الفعالية التنظيمية والظروف التي تتناسب معها: قدمت فيما سبق جملة من المداخل الخاصة بتشخيص الفعالية التنظيمية. وأعتقد أن الاهتمام بها جميعا سيكون مفيدا جدا للمنظمة إذا حسنا استخدامها في الوقت المناسب والمرحلة المناسبة. ولكن المشكلة الحقيقية هي، متى وتحت أي ظرف يكون من الأفضل استخدام هذا المدخل عوض ذاك؟ والإجابة على هذا السؤال قد نجدها عند الباحث -كيم كامرون- عندما قام سنة 1983 بمقارنة أربعة مداخل (ذكرتها كلها في التحليل السابق)، وتوصل إلى أن كل منها يكون مفيدا جدا للحكم على الفعالية التنظيمية.

والجدول رقم (8): يوضح المداخل المؤثرة على الفعالية التنظيمية.

الرقم	الأسلوب	الظروف المناسبة
1	القدرة على تحقيق الأهداف	يكون أسلوبا مناسباً إذا كان التنظيم قادراً على صياغة أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس.
2	أسلوب النظم	يكون مناسباً عندما تكون العلاقة بين المدخلات والمخرجات واضحة.
3	تحديد القوة المؤثرة (الجهات الإستراتيجية)	يكون مناسباً عندما تكون القوى المؤثرة قوية جداً ويتوجب على التنظيم التجاوب مع طلباتها.
4	إرضاء وتلبية المصالح والقيم المختلفة (القيم المتنافسة)	تكون مناسبة عندما لا يكون واضحاً للتنظيم على أي المجالات يجب أن يركز، وعندما تتغير المعايير من فترة لأخرى.

المصدر: محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ص 103.

إن ما سبق لا يمثل كل ما قيل عن الفعالية التنظيمية، لأنه وبالعودة قليلاً إلى الوراء وبتصفحنا لتراث الفكر التنظيمي، سنجد أن "تالكوث بارسونز" ومنذ ما يقارب نصف قرن مضى، قد نبه إلى أن هناك أربع مجموعات من المشكلات يتوجب على المنظمة حلها إذا أرادت الاستمرار في أعمالها، لأن حل هذه المشكلات ومن ثم البقاء والاستمرار يعتبر دليلاً ومعياراً للفعالية.

وتتلخص هذه المشكلات في: التكيف مع البيئة بجوانبها المادية والاجتماعية وإقامة علاقات إيجابية وطيبة معها. الإنجاز والتحصيل، أي بلوغ الأهداف المحددة للمنظمة. التكامل، وهو توافق العلاقات بين الأفراد العاملين في المنظمة. وأخيرا الحفاظ على المنظمة وصيانة هويتها وتأكيد وجودها وتجديد قيمها وأعمالها. ومن جهته، فقد أعطانا" كابلاو "نموذجا يمكن على أساسه تقييم فعالية المنظمات- حيث يبدو مختلفا تماما عن تلك النماذج التي قدمتها سابقا- ويرتكز هذا النموذج على أربعة عناصر وهي:

#### الاستقرار

الذي يمثل قدرة المنظمة على الحفاظ على هيكلها وأعمالها.

#### التكامل

ويعني قدرة المنظمة على تفادي النزاع لبن أفرادها بما توفره لهم من اتصالات وعلاقات بغية ربط بعضهم ببعض.

#### رغبة العاملين

والتي تعني إرادتهم في الاستمرار في خدمة المنظمة والمشاركة في أعمالها. وتعكس هذه الرغبة من جانب العاملين، مدى إشباع المنظمة لحاجات هؤلاء العاملين.

#### التحصيل

وهو النتيجة النهائية لأعمال المنظمة ومختلف أنشطتها.

أما "دوبرين" فقد عرض أربعة عشر معيارا للفعالية. مدلا على هذا العدد الكبير، بتعدد مفهوم الفعالية واحتوائه على عناصر كثيرة، مما يجعل من الصعب الاعتماد أو الاقتصار على مقياس واحد لها. وهذه المعايير هي: بلوغ الهدف، تحقيق الأرباح، خفض التكاليف، المسؤولية الاجتماعية، الاستخدام الكفاء للموارد، إنتاج السلعة أو الخدمة، أعدادها وأصنافها، درجة رضا المستهلكين، درجة الرشد في الأداء الفني والإداري، مدى مقابلة توقعات المتعاملين مع المنظمة، انتظام العمالة، عمر المنظمة، استقرار الأعمال وأخيرا تكامل جهود العاملين.(سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، 1998-217).

يلاحظ أن "دوبرين" لم يترك معياراً يمكن أن يكون أسلوباً هاماً لقياس الفعالية التنظيمية إلا وأحصاه. ولكن المشكلة في حقيقة الأمر وبإجماع كل المهتمين، ليست في وضع عدد لا نهائي من هذه المعايير، بل إن المشكلة تتلخص في كيفية الوصول إلى تقييم حقيقي يمكن اعتماده كمعيار كمي لقياس الفعالية. ولعل هذا ما جعل "سيلر" يكتفي بتحديد ثلاثة معايير فقط لقياس الفعالية وهي:

#### - الإنتاجية

التي تمثل استخدام العناصر المتاحة للمنظمة بالشكل الاقتصادي الكفء الذي يؤدي إلى المنتج النهائي.

#### - الرضا

ويمثل قدرة المؤسسة على إشباع رغبات و حاجات العاملين. (قبل الانتقال إلى المعيار الموهالي، ألاحظ أن هناك سؤالاً ملحاً يطرح نفسه حول هذا المعيار بالذات وهو: كيف يمكن التأكد من أننا حققنا بالفعل الإشباع الكلي لجميع العاملين؟ مع العلم أن أهدافهم ورغباتهم لا يمكن أن تكون واحدة. لذلك أقول وأؤكد على أنه من العسير جداً قياس رضا العاملين وبالتالي قياس فعالية الرضا في تطوير المنظمة.

#### - التطوير

يتمثل في تدريب القوى العاملة والرقى بمهاراتها وقدراتها. في حين يرى كل من "جورجو وثاننباوم" أن أهداف المنظمة لا تقتصر على المخرجات فحسب، ولكنها تتضمن القدرة على مقابلة التغيرات والحفاظ على الموارد البشرية والمادية المتاحة. ومن ثم فقد رأياً أن هناك ثلاثة مقاييس أساسية للفعالية وهي:

#### - الإنتاجية

أي مدى قدرة المؤسسة على إنتاج كل ما خططت له من قبل.

#### - المرونة

أي قدرتها على مسايرة والتأقلم مع أي وضع جديد لم يكن محسوباً من قبل.

## - غياب النزاع الداخلي

رغم أنه من المعايير التي يصعب تحقيقها، لأنه يتعلق مباشرة بعقليات الأفراد واتجاهاتهم وطموحاتهم المختلفة. إلا أن تجليه بشكل مقبول داخل المنظمة يمكن أن يكون مؤشرا على فعالية المنظمة.

وأما "بريس" فيعتقد أن الفعالية تعني تحقيق الهدف والوصول إلى المخرجات التي تريد المنظمة أن تنتجها. ولكنه في نفس الوقت يضع خمسة عوامل سماها - العوامل الوسيطة - والتي تؤدي إلى النتيجة التي ترغبها المنظمة.

وتعتبر هذه العوامل مقومات جادة للفعالية أكثر منها مقاييس لها، وهذه العوامل هي:

### - الإنتاجية:

وتعني نسبة المخرجات إلى المدخلات.

### - اتساق السلوك

أي قبول العاملين للقواعد السلوكية التي تضعها المنظمة وإطاعتهم لها.

### - الروح المعنوية

والتي تعكس مدى إشباع دوافع العاملين.

### - التكيف

وهو استجابة المنظمة للتغير، والسياسات التي تضعها لمواجهة خاصة منها تلك الجوانب المتغيرة في علاقات المنظمة ببيئتها ومحيطها الخارجي.

### - استقرار المنظمة

وهذا يعني قبول المجتمع لها وإقراره لسياساتها ورغبته في منتجاتها.

كما استخدم "موث" في دراسته الميدانية لعدد من المنظمات مقاييس مشابهة وهي:

### - الإنتاجية

والتي قسمها إلى ثلاثة جوانب هي:

○ كمية المنتج وتعني عدد الوحدات المنتجة في وقت محدد.

○ نوعية المنتج: وهي عبارة عن المواصفات الكيفية أو جودة المنتج.

○ درجة الكفاءة التي أنتج بها: وتعني مدى مطابقتها للمعايير المقبولة في

الإنتاج.

#### - التكيف

ويتمثل في توقع المشكلات في وقت مبكر ووضع الحلول المرضية لها، وملاحقة التطورات التكنولوجية التي يمكن الاستفادة منها، ومدى قبول العاملين للتغيرات التي تحدثها إدارة المنظمة، ونسبة هؤلاء الذين يتقبلون هذه التغيرات.

#### - المرونة

وتعني استعداد العاملين في مواقف الطوارئ وقبول الأعباء الجديدة التي تحملها هذه المواقف.

ومن جهتهما فقد استخدم كل من "لورش وموريس" معايير متنوعة للمقارنة بين المنظمات الفعالة وغير الفعالة. ففي مجموعة من المصانع فقد طبقا مقاييس الإنتاج، من حيث النوع والكم، وكذلك التكلفة والكفاءة في استخدام الموارد المتاحة، وأيضا مدى مطابقة جداول الإنتاج لمواعيد التسليم. وفي مجموعة من مختبرات البحوث في عدد من المنظمات استخدموا معايير أخرى، تمثلت في عدد البحوث والكتب التي أخرجها المختبر وعلاقة هذه البحوث بأهداف المنظمة وخاصة منها تلك المتعلقة بالربح والنمو، ومدى إمكانية نقل الأفكار إلى واقع عملي، وكذا معيار الجودة والأصالة التي تتمتع بها هذه البحوث.

أما "هنث" فقد وضع أربعة معايير اعتقد أنها تقيس فعالية المنظمة في تحويلها المدخلات إلى المخرجات في محيط من البيئة التي تتضمن متاعب ومعوقات، وهذه المعايير هي:

#### - التحصيل

والذي يعني بلوغ الأهداف المحددة مثل: الربح ونصيب السوق والكفاءة وأي معيار آخر يقيس المخرجات.

#### - التعاون

وهو قدرة المنظمة على دمج الأعضاء في نظام متكامل من الأدوار المتداخلة.

- النزاع: وهو الأداء الفردي أو الجماعي الذي يمثل اتجاها سلبيا لأداء المنظمة الكلي في الحاضر أو المستقبل.

#### - إشباع الحاجات:

ويتكون هذا المعيار من معيارين جزئيين وهما:

○ مدى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية الراقية، مثل احترام النفس وإثبات الذات والعلاقات الاجتماعية.

○ مدى إشباع الحاجات الأساسية، ومنها المادية والصحية وحاجات الأمان...

ويضيف "جيسون" وزميله، عامل الوقت في النموذج الذي يصفونه للفعالية والذي يستخدمون فيه نظرية النظم. ويركزون على علاقة المنظمة والبيئة. فيقولون أن المقياس الأخير لفعالية المنظمة هو الاستمرار والبقاء. أي القدرة على ممارسة أعمالها وقبول المجتمع لها على المدى الطويل. ويكمل هذا القياس الطويل الأجل مقاييس أخرى قصيرة ومتوسطة الأجل.

أما الأولى: فهي الإنتاج والكفاءة والرضا.  
وأما الثانية: فهي التكيف والتطوير.

ويمثل الإنتاج قدرة المنظمة على تقديم المخرجات التي تتطلبها البيئة بالنوع والكمية الملائمة. ويتضمن معيار الإنتاج معدلات متنوعة مثل: الربح والمبيعات ونصيب السوق.

وأما الكفاءة فهي نسبة المخرجات إلى المدخلات. وتستخدم فيها عدة مقاييس مثل، تكلفة الوحدة المنتجة والعائد على رأس المال ومعدل الضياع من المواد والخامات، وكذلك الوقت الضائع وما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة. ويأتي معيار الرضا بعد ذلك ليؤكد أن المنظمة هي عبارة عن نظام اجتماعي يجب أن يحصل العاملون فيه على إشباع لحاجاتهم تماما كما يحصل المستهلكون على السلعة أو الخدمة التي يحتاجونها. وبالتالي فإن الروح المعنوية المرتفعة ورضا العاملين عن المنظمة والتطوع للاستمرار في العمل، كلها مؤشرات عن نجاح المنظمة في إشباع حاجات عمالها.

أضف إلى ذلك بعض المقاييس الأخرى مثل: معدل دوران العمل والغيابات والتأخر عن مواعيد العمل والشكاوى. ثم تأتي بعد ذلك المعايير المتوسطة الأجل والتي تنحصر في التكيف والتطوير، سواء حدث داخل المنظمة أو خارجها في البيئة المحيطة، وقدرتها على الاستجابة لهذا التغيير. وأما التطوير فهو زيادة أو تعميق

قدرات المنظمة على الاستمرار والبقاء والازدهار والنمو، وذلك عن طريق التدريب ليس فقط للمديرين ولكن لغير المدير أيضا. وتطوير الأفراد والجماعات والإدارات سويا حتى يمكن للمنظمة كلها أن تنمو وتتطور.

##### 5- الدور البشري في تحقيق فعالية المنظمة:

تتطلب الفعالية في إدارة المنظمات للمحافظة على معدل عال من النمو (إضافة إلى ما قلته)، وجود علاقات طيبة بين الأفراد داخل التنظيم- ولم لا خارجه أيضا- وذلك خلال كل المراحل والعمليات الإنتاجية.

فقد لا نغالي إذا قلنا أن نسبة عالية من العمل الذي يتم أدائه في المنظمات يتم من خلال الجماعة وليس من خلال التكنولوجيا المتطورة كما قد يتبادر إلى الأذهان. فمقدار الفعالية والكفاءة في أداء الجماعة لعملها ومختلف وظائفها، وكذا قدرتها على حل مشاكلها بالطرق المعقولة والمقبولة، يعتبر على درجة كبيرة من الأهمية لتقدم ونجاح المنشأة. وإذا أردنا التأكد من ذلك، نطالع ما يكتب عن الأسباب الحقيقية لنجاح المؤسسات اليابانية. "و لعل أكبر دليل على ذلك هو ما نلاحظه من نجاح وتقدم للمنشآت اليابانية نتيجة إدراكهم لدور جماعات العمل. فمن خلال دراسة ميدانية للشركات اليابانية اتضح أن السبب في نجاح تلك الشركات لا يرجع إلى التكنولوجيا، بقدر ما يرجع إلى أسلوب العمل الجماعي". (أحمد عرفة وسمية شلبي، 2002-213). إن هذا ليس غريبا على الإطلاق، لما نعرف أن الفرد الياباني لا يساوم أبدا على عاداته وقيمه المختلفة (الدينية والاجتماعية)، فهي مصاحبة له أينما اتجه وأينما حل. ومن بين هذه القيم، حبه للعمل والاعتراف إلى حد التقديس بالإنسان المتفاني في عمله. لذلك وعلى سبيل المثال من أجل التأكيد فقط أقول، أن تدمير الياباني من محيط عمله لا يعبر عنه بالإضراب السلبي الذي يعني التوقف عن العمل وشل الإنتاج، وإنما كثيرا ما يتجه إلى إغراق السوق بالسلع الزائدة عن الطلب، مما يسبب لصاحب العمل تضخم يصعب تخفيضه.

إذن، فالعلاقات الإنسانية في الصناعة ليست مجرد مطلب وجداني عاطفي، وإنما هي شرط أساسي للوفرة في الإنتاج وتحسينه. وبالتعاون والتوافق والتفاهم

البناء وكذلك بالتحلي بروح الفريق يمكن تحقيق الحد المطلوب من الأهداف بأقل التكاليف.

وهناك من يؤكد على ضرورة توفر جملة من المقومات لكي توجد جماعات عمل فعالة (المرجع السابق، 210-211)، أكتفي بذكر القليل منها فقط.

- حدوث تفاعلات الجماعة في جو مدعم وبيئة ملائمة تسودها الثقة بين العاملين، والاقنتاع بأن بإمكانهم المساهمة في تحقيق الأهداف إذا أتاحت الفرصة لهم.

- أن تكون قيم وأهداف الجماعة مشبعة ومتكاملة ومعبرة عن قيم وحاجات أعضائها.

- استمرار الجماعة في العمل لفترة كافية في المنظمة، وذلك لتطوير وتدعيم علاقات سليمة وبناءة بين أعضائها.

- توافر درجة عالية من الدافعية من جانب أعضاء الجماعة مما يساعد على قبول القيم الأساسية بدون معارضة ويساهم في تحقيق أهداف الجماعة.

- قبول كل عضو برغبة وبدون معارضة الأهداف والتوقعات التي يتم تشكيلها بواسطة وبواسطة الجماعة.

- تبني فلسفة النظر إلى العمل داخل الجماعة بمفهوم تعاوني يتضمن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات من جانب أعضائها.

- تبني قيم هامة للجماعة، فكلما زادت أهمية القيم كلما زاد احتمال قبولها من جانب الأعضاء.

## 6- خصائص المنظمة الفعالة:

إن الدراسات والبحوث الميدانية التي أجريت في مجال الفعالية، أثبتت أن هناك ممارسات عديدة وطرقا مختلفة لتحقيق الفعالية التنظيمية. وأن هناك اختلافات بدرجات متنوعة بين المنظمات الفعالة وبعضها. وبالطبع بين المنظمات الفعالة وغير الفعالة. فعلى سبيل المثال يمكن للمنظمة أن تستخدم خطة عمل محكمة ومدروسة بشكل جيد، وتستعمل التنسيق المطلوب فيما بين مختلف الإدارات والمصالح المتخصصة فتصل إلى الفعالية التي تتشدها. كما قد تكون خطة العمل في منظمة أخرى غير واضحة وغير محددة المعالم يلفها الغموض في التفاصيل

والجزئيات، إلا أنها تحقق كذلك درجة معقولة من درجات الفعالية. وقد يكون السبب بالنسبة للحالة الأولى، هو أن المهارات القيادية المطلوبة تقتصر على المهارات الإدارية والنسبية. بينما تتطلب في الحالة الثانية مهارات أوسع من ذلك فتشمل أيضا المهارات الإنسانية.

ولكن وحسب اعتقادي، فأشراك جميع فعاليات التنظيم - إداريون وفنيون وعمال- في وضع التصورات المختلفة لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، ووضع الأهم منها موضع التنفيذ بغض النظر عن الجهة الآمرة أو جهة التصور، إضافة إلى توفير جميع آليات العمل، من شأنه الزيادة في درجة الفعالية واستمرارها مع المنظمة- لأنه وكما يقال باللسان الدارج، يد وحدة ما تصفقس- كما أن الاعتماد فقط على اجتهادات التقنوقراطيين وإهمال تأثير الجماعات غير الرسمية على إنجاز العمل، لا يمكن أن يضمن استمرار المنظمة كقوة منافسة لغيرها في ظل الانفتاح على العالم وإلغاء الحواجز المختلفة الأنواع والأشكال على تدفق المؤسسات والشركات العالمية.

من هنا نقول أننا لا نبالغ أبدا عندما نحكم على كل تنظيم أو مؤسسة أيا كان حجمها أو نوعها، وأيا كانت قوة الجهة التي تقف وراءها بالفشل، ما لم يتم العمل فيها وفقا للتصورات العملية المدروسة التي يكون للجميع رأي واضح فيها، مع الاستغلال الأمثل والناجح للتكنولوجيا الحديثة.

أما إذا أردنا الدخول في الجزئيات الفعالة بالنسبة لنجاح المنظمة، وكما رأى كل من سعيد يس عامر وعلي عبد الوهاب "فبإمكانها معالجة التغييرات التي تتعرض لها بفعالية بأن تبدأ بإجراء تغييرات في التنظيم الرسمي، وترى تأثير ذلك على الأفراد الذين يمكن أن يستجيبوا لهذه التغييرات بالإيجاب". يمكن أن نفهم من هذا أن المنظمة الفعالة هي التي لا تتهاون مع أي جديد يطرأ عليها. فإذا رأت أن الظروف أو الوضع يحتم عليها إلغاء منصب ما أو استبدال جهاز تنظيمي بجهاز ثان أو مسئول بآخر، فهي لا تتردد إذا كان هذا من مصلحتها. على أن يبقى العمال هم "الترموتر" لقياس نجاعة هذه العملية. بمعنى آخر فلا مجال للارتجال أو العاطفة داخل التنظيم الرشيد.

من جهة أخرى فقد ذكر هذان الباحثان، أن المنظمة بإمكانها معالجة سلوك الأفراد داخل التنظيم غير الرسمي بواسطة القيادات المباشرة له، وذلك بغية تصحيح ما من شأنه التأثير السلبي على السير العادي للعمل، وذلك بواسطة الرقابة التي تمارسها الإدارة على الأفراد، مع مراعاة الاختلافات والفروقات بينهم. فالحالة هي التي تفرض نوعية الرقابة المتساهلة أو المتشددة. هذا بالإضافة إلى وجهات نظر الأفراد ومدى اتفاقها أو تعارضها مع ذلك ومفهوم هؤلاء للسلطة وكيفية ممارستها. وهكذا نجد أن المنظمة الفعالة لا تقتصر على خصائص معينة يمكن أن تعمم على بقية المنظمات أو تشتق منها نظرية عامة للفعالية. لأن الأمر هنا يتوقف على خصوصيات كل منظمة على حدة، وأهدافها وطبيعة نشاطها وتركيب القوة العاملة فيها من حيث قيمها ورغباتها وطموحاتها وما إلى ذلك.

ليس هذا فقط، بل يتوقف أيضا على نوعية العلاقات التي تربط المنظمة ببيئتها الخارجية. لأن وكما قلت آنفا لا يمكن لأية منظمة أن تنجح وتستمر بمعزل عن هذا المحيط، وهذا ما حاولت نظرية التنظيم أخذه في الحسبان. إذ أنها تنظر إلى المنظمة نظرة عضوية شمولية في علاقاتها بأجزائها داخليا، وعلاقاتها بالبيئة المحيطة بها خارجيا. وتنظر إلى التفاعل الذي يتم بينها وبين أجزائها ومحيطها بناء على هذه العلاقات وتأثيره الإيجابي والسلبي على الأداء الكلي للمنظمة. وبالتالي إذا كانت هناك خاصية يمكن أن توصف بها المنظمات الفعالة، فهي تكيفها وتأثيرها الإيجابي في البيئة الخارجية والداخلية التي ترتبط بها.

لذلك فإن المنظمة الفعالة هي التي تأخذ في الاعتبار حاجات الأفراد تماما كما تعتني بحاجات التنظيم، فتضع مثلا قواعد وأسس واضحة موضوعية للسلوك والأداء والعلاقات. وتحل مشكلات التنسيق والاتصال، وهكذا إلى أن توفق بين احتياجات التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي بالدرجة التي تضمن تعاونها وانسجامها وسيرها في اتجاه واحد نحو الأهداف الموضوعية.

وعلى هذا فإن الدراسات والأبحاث الميدانية التي أجريت وما تزال تجرى في مجال الفعالية التنظيمية، لم تستطع مدنا سوى بنماذج أو حالات للمنظمات الفعالة في محيط معين وظروف بيئية محددة. وهذا هو واقع النظريات الحديثة ومشاكلها

المنهجية التي لم تعد تنظر إلا للموضوع المدروس في المكان والزمان المحددين، تحت دريعة الموضوعية التي تعني دراسة ما هو كائن بالفعل وليس ما سيكون. رغم أن النظريات في حقيقتها تسعى إلى تعميم رؤاها إلى أبعد من الموضوع المدروس. ومن هذا يتوجب عليها التوصل إلى نماذج لقياس الفعالية تكون قابلة للتطبيق ولو بدرجات متفاوتة في كل المنظمات على اختلاف اتجاهاتها ومكوناتها، كما كان الشأن عند أغلب الأفكار والنظريات التقليدية القديمة. وهذا لا يعني نفي التمايز الموجود الذي يطبع القواعد والأسس التي يبني عليها أي تنظيم، لأنه غالبا ما ينطلق من مقومات يؤمن بها المجتمع، ومن إيديولوجيات مهيمنة عليه في فترات زمنية محددة. وبالتالي فنحن في حاجة إلى مزيد من هذه الدراسات والبحوث في عدد من المنظمات الفعالة وغير الفعالة أيضا، في بيئات متعددة وتحت ظروف متباينة، حتى نعمق مفهومنا للفعالية ونحدد النماذج والمعايير التي تقوم عليها بغض النظر عن المكان أو الزمان.

في الأخير يمكن استعراض جملة من النقاط اعتبرها الباحثان، سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب بمثابة خصائص تتميز بها المنظمات الفعالة وهي:

- وجود هدف محدد ومتفق عليه، يعرفه الأفراد والمديرون، وتوفر التوجيهات اللازمة للوصول لهذا الهدف.

- تتحدد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز القرار، بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته، وليس رغبات الأشخاص.

- توجد مراكز اتجاه القرارات حيث توجد المعلومات الملائمة، ولا ترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.

- هناك عائد لقاء العمل المنجز، مع وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية، خاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل وحاجات الاحترام والاستقلال وإثبات الذات.

- النظرة الإيجابية للأفراد، وحسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم، وتأكيد مفهوم الوضعية والالتزام.

- تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البناءة لتحقيق أهداف المنظمة، والتصدي للنزاع والتطاحن واتخاذ العلاج السريع.
- القياس الدقيق للإنجازات والتعرف على نواحي القوة والضعف، وتحليل الأسباب وتطبيق الإجراء المناسب.
- التطلع إلى فرض التحسين، والبحث عن الجديد وتشجيع المبادأة والابتكار، وانتشار روح الاكتشاف والمغامرة المحسوبة أو المخططة، وتطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات.

بعد هذا العرض المفصل لموضوع الفعالية التنظيمية، يمكن استنتاج أو التأكيد على أنه موضوع على درجة عالية من الأهمية، مما يجعله جدير بالدراسة والبحث المعمق إذا أردنا تطوير وإنماء المؤسسات الإنتاجية، ومن خلالها الاقتصاد الوطني والمجتمع.

إلا أن المشكلة والعائق المطروح بالفعل، هو صعوبة إيجاد مقاييس ثابتة ودقيقة، وتحديد المعيار أو النموذج الذي يمكن الاطمئنان إليه في تقييم مدى كفاءة وفعالية التنظيم، على اعتبار أن لكل مؤسسة أو منظمة واقعها الخاص بها، الذي لا يمكن تعميمه على بقية المؤسسات الأخرى. نظرا للظروف والأهداف التي نشأت من أجلها، واختلاف الثقافات والقيم التي تنطلق منها كل منظمة. لأن ما يصلح لهذه المنظمة قد لا يصلح للمنظمة الأخرى. وهكذا...

أخيرا نقول أن الفعالية التنظيمية تعني - يمكن هنا التعميم - قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف التي جاء من أجلها سواء كانت طويلة أو قصيرة الأمد، وذلك بتكاليف اقتصادية مدروسة. حيث تعكس هذه الأهداف موازين القوى للجهات ذات التأثير عليه (داخلية وخارجية).

# الفصل السابع

## منهجية الدراسة

- 1- فرضية الدراسة.
- 2- المنهج المستخدم.
- 3- مجالات الدراسة.
- 4- عينة الدراسة.
- 5- أدوات جمع البيانات.



(الإشكالية) تدور كلها حول أهمية العمليات الاجتماعية وكذا التنظيمية المساعدة على بلوغ هذه الفعالية. ومن هذه التساؤلات على سبيل المثال: دور العلاقات الاجتماعية، أهمية الاتصال المفتوح داخل المؤسسة، جماعية اتخاذ القرارات. كل العوامل هذه ستؤدي بدورها إلى الرضا الوظيفي الذي سيساهم هو كذلك في تحقيق هذه الفعالية التنظيمية من وجهة نظري الشخصية.

كما ساعدتني هذه التساؤلات في صياغة الفرضية العامة للدراسة التي جاءت على النحو الآتي:

**إن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية، على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة.**

وانطلاقاً من الفرضية العامة هذه، فقد استنبطت مجموعة من الفرضيات الجزئية (الإجرائية) على الشكل الآتي:

#### - الفرضية الجزئية الأولى:

كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة، كلما كان الأداء العام فعالاً.

ولفحص هذه الفرضية الجزئية، فقد حلتها إلى جملة من المؤشرات ومنها على سبيل المثال:

1. اعتبار العلاقات الإنسانية الجيدة أهم عامل في تحقيق أهداف التنظيم.
2. الاطمئنان و الانسجام مع مجموعة العمل يؤدي إلى تحسين الأداء.
3. سوء العلاقة مع المسؤول المباشر تؤثر سلباً على الأداء.
4. يساهم التعاون الايجابي بين الأعضاء داخل الوحدة في إشاعة روح الرضا.
5. ضرورة اهتمام الرئيس بمرؤوسيه.

#### - الفرضية الجزئية الثانية:

إن الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصاً النازل منه يساهم في إحساس المرؤوس بأهميته داخل المؤسسة.

أما بعض مؤشرات هذه الفرضية فهي:

1. ضرورة فتح قنوات الاتصال أمام المرؤوسين.

2. ضرورة التقرب من المرؤوسين لفهم احتياجاتهم.
  3. الاتصال لا يكون فقط بهدف الاطمئنان على السير العادي للعمل.
  4. الاتصال يهدف أيضا للاطمئنان على ظروف العمل والعمال.
- الفرضية الجزئية الثالثة:
- يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون قبل اتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم.

ومن مؤشرات هذه الفرضية:

1. اعتبار عملية اتخاذ القرارات من أصعب العمليات التي تتجز داخل المؤسسات.
  2. يعتمد التنظيم الحديث على التشاور مع العاملين - وحتى مع المتعاملين - قبل اتخاذ أي قرار هام.
  3. السماح للعمال باتخاذ بعض القرارات الانفرادية الطارئة و الضرورية.
  4. عدم تأنيب أي متخذ لمثل هذه القرارات.
- الفرضية الجزئية الرابعة:

كلما كان العامل راضيا على وضعه داخل المؤسسة، كلما اتصف أداؤه بالفعالية العالية.

ومن مؤشراتها:

1. الرضا الوظيفي ناتج عن العلاقات الإنسانية الجيدة بين كافة أعضاء المستويات الوظيفية المختلفة.
2. الرضا الوظيفي مرتبط بمدى ملائمة وظيفة العامل مع قدراته الشخصية.
3. الرضا الوظيفي يكون عندما يحس العامل أن حافز الترقية يمنح وفق الشروط الموضوعية.
4. الرضا الوظيفي مرتبط بمدى أهمية الحوافز المادية الممنوحة لكل عامل.
5. الرضا الوظيفي يتضح لما يكون العامل مطمئنا على مستقبله المهني داخل المؤسسة الموظفة.

أعتقد أن توفر كل هذه المؤشرات وغيرها، سيساهم بشكل كبير في تحسين الأداء العام للمؤسسة ككل. ومنه ستتحقق الفعالية التنظيمية.

## 2- المنهج المستخدم:

إن مناهج البحث الاجتماعي هي عبارة عن تلك الطرق التي يستعين بها الباحثون في حل مشكلات بحوثهم. ولا شك أن مثل هذه الطرق والمناهج تختلف باختلاف البحوث وتتباين تبعاً للأهداف العامة – النوعية والكمية – التي يهدف الباحث إلى تحقيقها.

وبناء على هذا فقد رأيت بعد فحص وتحليل موضوع الدراسة هذه، والمعنون بـ: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية، أن أنسب منهج يمكنه مساعدتي في بلوغ الأهداف التي وضعتها منذ البداية هو المنهج الوصفي. هذا المنهج الذي تعتمد عليه وبشكل أساسي أغلب الدراسات العملية في مجال البحوث والدراسات السوسيولوجية على وجه التحديد.

لقد استخدمته هذه البحوث والدراسات على مرحلتين أو مستويين:

" المستوى الأول: هي مرحلة البحوث أو الدراسات الاستطلاعية أو الاستكشافية أو الصياغية (EXPLANATORY) حيث تهدف هذه البحوث إلى التعرف على أهم الفروض التي ينبغي أن توضع موضع البحث والتجربة في المستوى الثاني إذ تهدف البحوث الكشفية بوجه عام على التعرف على ظاهرة معينة باكتشاف معارف وأفكار جديدة تساعد على تحديد المشكلة البحثية بدقة (جمال محمد أبوشنب، 151، 2002). ونفهم من هذا أن المنهج الوصفي سيلتزم الباحث منذ المراحل الأولى لبحثه، حيث يساهم في الكشف عن حيثيات الموضوع التي ستساعده على طرح إشكالية بحثه بدقة.

من جهتي وبعد وضوح أهم الجوانب التي تُلَف موضوع دراستي هذه، نتيجة الإطلاع عليها سواء في جانبها النظري (أي ما كتب حولها من قبل)، أو نتيجة للأوضاع التي توجد عليها أغلب مؤسساتنا الوطنية. وضعت مجموعة من المتغيرات بهدف فحصها عندما يحين المستوى الثاني من البحوث " التي تعتمد على المنهج الوصفي، وهذه البحوث هي البحوث الوصفية أو كما يطلق عليها الدراسات الوصفية التشخيصية المتعمقة" ( نفس المرجع، 151، 152).

ونفهم من هذا أيضا، أن مفهوم المنهج الوصفي عند جمال محمد أبو شنب، هو نفسه مفهوم الدراسات الوصفية عند (محمد شفيق، 2001، 108) "حيث تستهدف الدراسات الوصفية عنده إلى تقرير خصائص مشكلة معينة ودراسة ظروفها المحيطة بها، أي كشف الحقائق الراهنة التي تتعلق بظاهرة أو موقف أو مجموعة من الأفراد مع تسجيل دلالاتها وخصائصها وتصنيفها وكشف ارتباطاتها بمتغيرات أخرى، بهدف وصف هذه الظاهرة وصفا دقيقا وشاملا من كافة جوانبها ولفت النظر إلى أبعادها المختلفة".

إن الإجراءات المنهجية هذه، هي التي سأعمل وفقها لما يحين العمل الميداني. لأن في هذه المرحلة سيتم جمع البيانات المناسبة لموضوع الدراسة، ثم تأتي بعدها مرحلة الوصف الدقيق والتشخيص المتعمق بغرض وضع النتائج العامة التي تم التوصل إليها.

على العموم، فقد ذكر (غريب السيد أحمد، 1983، 43) أن المنهج الوصفي المستخدم في الدراسات الوصفية يعتمد على ثلاث خطوات وهي :

- اختيار الوحدة الأساسية أو العينة موضوع الدراسة العلمية (موضوع البحث).
- اكتشاف الطريقة الملائمة للقياس الكمي لمختلف عناصر ومكونات وحدة الدراسة ( المنهج والأدوات).
- فحص العوامل المختلفة المؤثرة في تنظيم الظاهرة المدروسة ووظائفها (تحديد العلاقة بين المتغيرات التي أدت إلى حدوث هذه الظاهرة).

إن فالدراسة هذه، هي دراسة وصفية تهدف إلى تحديد ووصف وتشخيص التأثيرات الموجودة في المرحلة الراهنة بالنسبة لموضوع الدراسة. والتي تتعلق أساسا بالجوانب الإنسانية في مجال التنظيم الفعال. ومنها على سبيل المثال، العلاقات الإنسانية الجيدة وعلاقتها بالفعالية، الاتصالات المفتوحة وعلاقتها بالفعالية، جماعية اتخاذ القرارات والفعالية التنظيمية، والرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية.



7. مديرية مراقبة التسيير .

8. وحدة البحث .

9. مديرية الاستغلال التي تضم مجموعة من الورشات أو الأقسام الإنتاجية وهي:

- ورشة صهر الحديد والألمنيوم .

- ورشة الحدادة التي تحتوي على مجموعة من المطارق الآلية .

- ورشة السبك و التلحيم .

- ورشة التصنيع الميكانيكي .

- ورشة المعالجة الجذرية و المعالجة السطحية .

- ورشة التركيب .

- ورشة معدات الإنتاج .

بالإضافة إلى المديرية العامة التي تضم مجموعة من المصالح منها على سبيل المثال: النظافة و الأمن، العلاقات مع الجمهور، الاتصال...الخ(الجدول رقم9) من جهة ثانية، فقد عرفت هذه المؤسسة عدة تحولات في الجانب التنظيمي. حيث أنشئت أول مرة (كما سبقت الإشارة) تحت إسم، الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية SONACOM. ثم أعيدت هيكلتها عام 1982 (وهي سنة البدء في الإصلاحات الاقتصادية وإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية الكبرى)، فأصبحت تسمى المؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد أفلأحي E.N.P.M.A ثم أخيرا مركب المحركات والجرارات قسنطينة Complexe Moteurs Tracteurs Constantine (C.M.T) عام 1997.

إن أهم شيء نتج عن إعادة الهيكلة هذه، هو محاولة منح المؤسسة قدرا معينا من الحرية في تسيير شؤونها الخاصة بعيدا عن التدخل المباشر في كل كبيرة و صغيرة من طرف الوصاية. مما ساعدها - على غرار باقي المؤسسات الوطنية الأخرى- على تغيير بعض أنماط التسيير الإداري القديمة.

و منها على سبيل المثال، تقليص العدد الكبير للعمال الذي كان يناهز 3700 عاملا في السبعينات و الثمانينات من القرن الماضي، إلى حوالي 1760 عاملا ( وقت إجراء هذه الدراسة)، و هذا يعني أن العدد قد انخفض إلى حوالي أكثر من النصف.

ونفهم من هذا أن المؤسسة كانت عبارة عن مكان لامتناس البطالة دون أن تكون مؤسسة اقتصادية. خاصة لما نعلم أن كمية ونوعية الإنتاج في ذلك الوقت لم تكن أفضل مما هي عليها الآن بل العكس هو الصحيح. فقد سجلت المؤسسة ارتفاعا محسوسا في كمية الإنتاج، إذ بلغت سنة 2000 حوالي 5000 محرك و2200 جرارا. بينما لم تتعد في سنوات الثمانينات مثلا حدود 2000 جرارا و4000 محركا، مع التذكير أن عدد العمال قد تقلص إلى أقل من النصف. (المصدر، أرشيف المؤسسة)

## الهيكل التنظيمي

جدول رقم (9) يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة مجال الدراسة.

### 2-3 المجال الزمني:

لقد مرت الدراسة الميدانية بثلاث مراحل زمانية :

#### - المرحلة الأولى :

- دامت ثلاثة أيام من 13 إلى 15 أبريل 2004، والتي خصصتها للدراسة الاستكشافية أو الاستطلاعية. وعلى الرغم من معرفتي المسبقة لميدان الدراسة والمحدد بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العناب الفلاحي بقسنطينة. حيث أجريت فيها من قبل (بداية الثمانينات) دراستين — دراسة خاصة بشهادة ليسانس، ثم الدراسات المعمقة D.E.A — إلا أنني فضلت إعادة استطلاع الميدان مرة أخرى قبل البدء في إجراء المقابلات وتطبيق الاستمارة. على اعتبار أن 20 سنة وهو الفارق الزمني بين تلك الدراستين والدراسة الحالية، قد يكون له تأثير معين على نمط التسيير وكذا بعض الوقائع الأخرى ومنها: نوعية الإنتاج، كمية الإنتاج... الخ. وهذا ما وجدته بالفعل (ذكرت البعض منه في الصفحة السابقة).

لقد ساعدتني الدراسة الاستكشافية أساسا في :

- تحديد عينة الدراسة المتعلقة أولا بمن سأطبق معهم أسئلة دليل المقابلة.
- ضبط نوعية هذه الأسئلة.
- ثم (ثانيا) تحديد العينة الخاصة بعمال التنفيذ، وهم على ثلاثة مستويات، عمال تنفيذيون (بسطاء)، مشرفون مباشرون (رؤساء الفرق أو المجموعات) ورؤساء الأقسام.
- تعديل الأسئلة التي سبق وأن ضمنتها الاستمارة التجريبية الأولى.

#### المرحلة الثانية:

لقد دامت هذه المرحلة 15 يوما، من 08 إلى 22 جوان 2004 وفيها تم ملأ استمارات البحث التي كان عددها 156 استمارة، موجهة إلى عمال التنفيذ أو العمال البسطاء وذلك بمساعدة طلبة من قسم علوم الإعلام و الاتصال.

### المرحلة الثالثة:

فقد دامت بدورها 15 يوما أي من 13 إلى 27 جويلية 2004. وقد خصصت لإجراء سلسلة من المقابلات مع مجموعة من الإداريين، حيث كان منها مقابلات حرة ومنها مقابلات مقيدة بدليل خاص بها. والذي ضم 12 سؤالا موجهة للإطارات المسيرة للمؤسسة مجال الدراسة.

#### 4- عينة الدراسة:

لقد ساعدتني الدراسة الاستكشافية أيضا في الحصول على الهيكل التنظيمي الخاص بالموارد البشرية التابع للمؤسسة موضوع الدراسة، وكيفية توزيع هذه الموارد على مختلف الوحدات والمديرية التي تتكون منها. حيث يمكن تحديد (بالنظر إلى الهيكل التنظيمي) فئتين رئيسيتين:

**الفئة الأولى:** وتضم الإداريين على اختلاف مستوياتهم ومراكزهم الإدارية، من كتاب بسطاء إلى مديري المصالح إلى المدير العام

**الفئة الثانية:** والتي تتكون من العمال التنفيذيين، أي عمال الإنتاج وما بعد الإنتاج (التسويق) وهؤلاء أيضا يؤلفون مستويات وظيفية متدرجة. فمنهم عمال التنفيذ (البسطاء) أو المستوى الأول، المشرفون المباشرون (رؤساء الأقسام أو الفرق) أو المستوى الثاني. مديرو ورشات الإنتاج (رؤساء الأقسام) أو المستوى الثالث.

إضافة إلى هذه التقسيمات، يمكن ذكر التقسيم المبني على أساس جنسي أي ذكور وإناث.

وانطلاقا من هذه المعطيات الميدانية، و نظرا لكبر حجم (نوعا ما) مجتمع الدراسة الذي يبلغ 1962 عضوا وقت إجراء البحث الميداني - على اعتبار أن هذا العدد متغير من وقت لآخر و ذلك حسب حاجات المؤسسة - فإن المسح بالعينة يمكن أن يكون الأداة الأكثر ملاءمة لإجراء الدراسة الميدانية. لكن المشكلة بعد هذا، هي كيفية إجراء عملية المعاينة؟ بمعنى، ما هي الطريقة المناسبة لاختيار نوعية العينة المعتمدة؟ نظرا لعدم تجانس مجتمع الدراسة. لأنه يضم فئات اجتماعية متباينة من حيث السن والجنس والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي و .... إلخ. وعلى

الأخص من حيث الإدراك بالوضعية الحالية التي يمر بها الاقتصاد العالمي والعلاقات الدولية، في مجال التبادل الصناعي والتجاري عامة، وانعكاس هذا على الواقع الاقتصادي والتجاري المحلي على وجه التحديد. حيث نجد أن فهم وإدراك الواقع الاقتصادي – العالمي الوطني – ومن خلاله فهم المبادئ التي يقوم عليها (التجارة الحرة، أسواق التبادل الحر، المنافسة الحرة، محاربة الاحتكار، معنى فتح الأسواق المحلية أمام الأجنبي.... وغيرها...) وكيفية سيرها وبالتالي كيفية التفاعل معها. كل هذا يتطلب إدراكا واسعا واطلاعا دقيقا على ما يجري. حتى نستطيع إيجاد أساليب وآليات التكيف مع هذه الأوضاع (المفروضة) لضمان البقاء واستمرار نمو وتقديم مؤسساتنا الوطنية. خصوصا وأن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتمحور حول إيجاد أهم العوامل والأسس التنظيمية، التي تجعل من مؤسساتنا هذه تعمل بفعالية أكبر والتي تمنحها القدرة على البقاء والمنافسة.

وللتغلب على هذه المشكلة المنهجية، فقد قسمت مجتمع الدراسة إلى فئتين أو عينتين رئيسيتين:

– العينة الأولى (الفئة الأولى):

– لقد مثلها المسؤولون الإداريون الذين بلغ عددهم الإجمالي 175 إطارا تضمهم المؤسسة مجال الدراسة. وهؤلاء مقسمون بدورهم إلى فئتين:

○ مسيرون دائمون وعددهم 97 إطارا مسؤولا.

○ مسيرون متعاقدون وإطارات إسناد و عددهم 78 إطارا.

حيث طبقت عليهم استمارة مقابلة التي احتوت على 12 سؤالا مفتوحا، حتى نترك الحرية الكاملة للمبحوث بالإجابة التي يراها مناسبة لطبيعة السؤال.

ومادام هدفنا أيضا، هو الحصول على المعلومة الصحيحة من أشخاص لهم خبرة ودراية بمجال التنظيم والتسيير (لقد وجدت على سبيل المثال، شخصا مسؤولا عن مصلحة معينة داخل المؤسسة منذ عام 1978)، فقد استثنيت من الدراسة الميدانية الأطارات المتعاقدة، لأن أغلبهم لم يمر على وجودهم داخل المؤسسة وقت كافي لكي يفهموا حقيقة ما يجري. لهذا فقد ركزت في الدراسة هذه، على المسيرين الدائمين الذين بلغ عددهم 97 مسيرا أو أطارا (كما أشرت أعلاه). من جهة أخرى فقد

تعذر علي لقاء كل هؤلاء الإطارات لأسباب متعددة. لعل أهمها هي الفترة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية - من 13 إلى 27 جويلية 2004 - حيث صادف وجود عدد معين منهم في ملتقى دولي بالجزائر العاصمة والذي نظّمته الوصاية، لذلك فقد اكتفيت بتوزيع 50 استمارة مقابلة. إلا أنه وبعد جمعها لم أتحصل إلا على 37 استمارة فقط، وهذا يعني أيضا ضياع 13 استمارة منها. وعليه فقد استقر عدد أفراد العينة الخاصة بالمسيرين الإداريين الذين استعانت بهم الدراسة، 37 عضوا من أصل 97 عضوا دائما، أي بنسبة إجمالية قدرت ب 38.14% .

ليس هذا وحسب فقد تضمنت هذه العينة الجنسين - الذكور والإناث - حيث كان عدد الإناث فيها يساوي 15 إطارا أي بنسبة 15.46% من العدد الإجمالي للإطارات الدائمة داخل المؤسسة. وبنسبة 40.54% من عدد الإطارات الذين شملتهم الدراسة الميدانية تحت ظل هذه العينة. أما الباقي فقد مثلته فئة الذكور، حيث كان عددهم 22 عضوا أي بنسبة 22.69% من العدد الإجمالي. وبنسبة 59.45% من عدد الإطارات الذين شملتهم الدراسة الميدانية. من هنا يمكن القول أن طبيعة أو نوع العينة التي استعانت بها هذه الدراسة هي العينة الطبقية العشوائية.

- **طبقيّة:** لأنها اكتفت بفئة الإطارات، المتعلمة، الإدارية، الدائمة، ذكورا وإناثا دون الفئات الأخرى، كالكتاب و أعوان الأمن ومختلف المصالح الأخرى التابعة للمؤسسة.

- **عشوائية:** لأن طريقة اختيارها لم يسبقه ترتيب معين، بمعنى أن كل إطار مسئول بإمكانه أن يكون ضمنها.

هذا إذن ما تعلق بحجم وكيفية اختيار العينة الخاصة استمارة المقابلة المتخصصة للإطارات الإدارية أو ما أطلقت عليه اسم الفئة الأول.

لكن و لأغراض الدراسة أيضا، فقد رأيت أنه من الضروري الاهتمام بالأعضاء من الفئة الثانية أو عمال التنفيذ (الإنتاج)، وذلك عن طريق البحث في مواقفهم من الأسس التي يعتقد أنها مساعدة على بلوغهم الأهداف التي قامت لأجلها المؤسسات، انطلاقا من تصوراتهم الشخصية لأهم العوامل التي إن توفرت تجعلهم أكثر فعالية في أدائهم. على اعتبار أن هذه الدراسة قد تبنت منذ البداية الاتجاه

الفكري الذي يرى بأن الأفراد العاملين (المنتجون) هم رأس المال الفعلي للمؤسسات. فإذا أحسنا معاملتهم ووفرنا لهم الاهتمام اللازم (خاصة في الجوانب الإنسانية)، استطعنا تحفيزهم ودفعناهم للعمل بأقصى طاقاتهم. من هنا فقد خصصت استمارة أخرى لأعضاء هذه الفئة التي بلغ عدد أفرادها 1299 عاملا حسب ما يوضحه الهيكل التنظيمي للمؤسسة. من هذه الفئة استخرجت ثلاث فئات متجانسة وهي:

- المستوى الأول: أو العمال البسطاء.
  - المستوى الثاني: المشرفون المباشرون أو رؤساء الفرق.
  - المستوى الثالث: رؤساء الأقسام أو مديروا الإنتاج.
- ومادام عدد هؤلاء كبير إلى حد ما ، فقد اخترت من بينهم (هم أيضا) عينة بلغ عدد أفرادها 156 عضوا، أي بنسبة 12.00 % من العدد الإجمالي لفئة عمال الإنتاج أو التنفيذ. حيث حرصت على أن تكون هذه العينة ممثلة لكل المستويات الثلاثة المذكورة، بالإضافة إلى فئة الإناث. وهذا ما يوضحه الجدول الخاص بالسمات الشخصية لأفراد العينة . حيث يمكن ملاحظة يضمه لـ 122 عاملا بسيطا - ذكورا وإناثا - أي بنسبة 78.20 من مجموع أفراد العينة. منهم 98 عاملا ذكرا و 24 عاملة أنثى (فئة الإناث غالبا ما نجدها ضمن الطاقم الإداري للإنتاج)، إضافة إلى وجود أعضاء من المستوى الثاني ضمن هذه العينة، حيث بلغ عددهم 24 عضوا من بينهم أنثى واحدة.
- وأخيرا يظهر المستوى الثالث ممثلا في فئة رؤساء الورشات والأقسام الإنتاجية بعدد 10 أعضاء مع الغياب التام للعنصر النسوي.

وبجمع عدد الذكور المشكلين للعينة المختارة نحصل على 131 عاملا ذكرا أي بنسبة 83.97 %، و 25 عاملة أنثى أي بنسبة 16.03 % من العدد الإجمالي لأفراد العينة.

من هنا يمكن القول أن هذه العينة مصنفة أيضا ضمن ما يسمى بالعينة الطبقية للأسباب المذكورة أعلاه، بالإضافة إلى أنها عشوائية لأن اختيارها لم يستند إلى أي ترتيب مسبق. إلا أن هذا الترتيب لم يظهر إلا عندما قسمت هذه الفئة على المستويات الوظيفية المتجانسة.

جدول (10) يبين السمات الخاصة لأفراد العينة.

## 5- أدوات جمع البيانات:

لن أضيف جديدا عندما أقول أن أدوات جمع البيانات مصنفة ضمن الوسائل البحثية الهامة التي يستعين بها الباحثون لأجل الكشف عن الوسائل المرتبطة ببحوثهم العلمية. وهذا لأنها تساهم بقدر كبير في الإطلاع والتحليل المعمق للظواهر المدروسة.

من هنا فقد أوليتها العناية اللازمة أثناء دراستي هذه. حيث اعتمدت على تلك التي اعتقدت أنها ستوضح لي الجوانب الغامضة في الدراسة وفي جانبها الميداني بالذات.

ومن بين الأدوات المستخدمة:

### 2-4-1 الملاحظة :

لقد استخدمت هذه الأداة في مرحلتين متباينتين من هذه الدراسة.

#### المرحلة الأولى:

وكان من نتائجها أنها ساعدتني على اختيار هذه الظاهرة (فعالية التنظيم) كموضوع دكتوراه دون سواه. لأن ما يلاحظ على الاقتصاد الوطني – بداية من المراحل الأولى للاستقلال – أنه لم ينمو بالشكل والمستوى المطلوبين لعدة أسباب يصعب حصرها.

ولكن يمكن القول أن من أهم هذه الأسباب على سبيل المثال، عدم فعالية الأنماط التنظيمية المنتهجة عبر مختلف هذه المراحل (كما سبق و أن ذكرت). وانطلاقا من هذه الملاحظة فكرت في دراسة موضوع الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الصناعية الوطنية، علني أساهم في تحديد بعض الجوانب التي تساعد على وضع تصور نظري لما يجب القيام به عمليا داخل هذه المؤسسات. وذلك حينما أعرف وجهات نظر المعنيين من العمال على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.

### المرحلة الثانية:

فقد ساعدتني الملاحظة المباشرة في الإطلاع على بعض المسائل التي يصعب الحصول عليها باستخدام أدوات أخرى.

ومن بين هذه المسائل التي لاحظتها أثناء وجودي داخل مؤسسة البحث مثلا، أن هناك من العمال من يخفي البعض من قطع الغيار التي ينتجها هو في خزانته الخاصة، لكي يظهرها عند الحاجة مستقبلا. لأن الإدارة تعمل بطريقة التحفيز المادي. بمعنى أن كل من ينتج أكثر يتحصل على علاوات أكبر (سأعود إلى هذه النقطة في النتائج العامة للدراسة)

كما ساعدتني هذه الأداة في هذه المرحلة كذلك، على ملاحظة التغير الذي حدث في مجال الانضباط داخل المؤسسة. من حيث انه قلما تجد العمال أو الإداريين يجولون في أروقتها كما كان الواقع في فترات سابقة— على اعتبار أن هذه هي المرة الثالثة التي أجري فيها بحثا جامعيًا داخل هذه المؤسسة (ليسانس 1980، دبلوم الدراسات المعمقة 1982، دكتوراه 2003).

### 2-4-2 المقابلة:

إضافة إلى أداة الملاحظة، فقد استعنت في الدراسة الميدانية بأداة أخرى لا تقل أهمية عنها و هي أداة المقابلة. حيث استعملتها لهدفين:

**الهدف الأول:** ويتمثل في محاوره بعض المسؤولين الإداريين لمعرفة آرائهم في موضوع الدراسة نفسه، فوجدت قبولهم إياه واستعدادهم التام للتعاون معي بغية تحقيق الأهداف التي سطرته بالنسبة لهذا الموضوع. كذلك محاولة معرفة آرائهم في ما يدور حولهم (محليا ودوليا) في المجال الذي يخصهم وهو المجال الصناعي. إضافة إلى مواقفهم من مسألة المنافسة بين المنتجات نتيجة الإنفتاح على الإقتصاد العالمي ومدى قدرتهم على رفع التحدي الذي ينتظرهم كمسؤولين وعمال....، فوجدت إطلاعا واسعا ووعيا كبيرا لديهم مما ينبئ بإمكانية تغيير واقعهم " الإنتاجي " بواقع أفضل منه.

**الهدف الثاني:** وفيه تم توزيع استمارة البحث على العمال التنفيذيين و مشرفيهم (المباشرين) كمرحلة أولى. ثم في المرحلة الثانية وزعت استمارة المقابلة التي خصصتها للإطارات والمسؤولين الإداريين.

## 2-4-3 الاستمارة:

أشرت آنفا إلى أن من بين الأهداف التي استخدمت لأجلها أداة المقابلة، تمثلت في توزيع الاستمارة على عينة من أعضاء المؤسسة مجال الدراسة. حيث قسمتها إلى نوعين:

**النوع الأول :** الاستمارة الموجهة للمسؤولين والإطارات الإدارية.

لقد كانت الغاية من وضع هذه الاستمارة هي محاولة معرفة وجهات نظر الفئة المسيرة للمؤسسة في المحاور الأساسية التي تضمنها الجانب النظري لهذه الرسالة. حيث تضمنت الاستمارة 12 سؤالاً مفتوحاً، دارت كلها حول؛ تبيان موقفهم من الرأي القائل بأن تمرکز السلطة في يد شخص واحد أو مجموعة محدودة من الأشخاص يساهم في تحديد المسؤوليات.

كذلك رأهم في اعتبار الموارد البشرية – خصوصاً العمال البسطاء – الأساس الذي يجب أن يبني عليه كل تنظيم رشيد. إضافة إلى الدور الذي يمكن أن يلعبه الاتصال داخل المؤسسة. أضيف إلى ذلك موقف هذه الفئة من ضرورة توسيع مجال عملية اتخاذ القرارات إلى الفئات الأخرى داخل المؤسسة. كما أردت من وراء هذه الاستمارة معرفة ما إذا كان إنتاج مؤسسة البحث بإمكانه الصمود أمام المنافسة المفروضة عليه من قبل المؤسسات الأخرى خصوصاً في المستقبل القريب. كما حاولت تحديد موقف هذه الفئة الإدارية من الآراء المطالبة بضرورة فتح الأسواق المحلية أمام المنتجات الأجنبية.

وأخيراً محاولة تحديد موقفهم من مصطلح العولمة الذي أصبح يتداول بشكل كبير.

النوع الثاني: الاستمارة الموجهة إلى عمال الإنتاج أو عمال التنفيذ بمختلف مستوياتهم الوظيفية.

حيث كان من بين الغايات التي وضعت لأجلها هذه الاستمارة، محاولة معرفة وتحديد آراء من يهمهم الأمر بالأساس (العمال البسطاء) حول السبل والوسائل التي يجب توفرها حتى يكونوا فعالين في أدائهم مهامهم الإنتاجية.

لقد تضمنت هذه الاستمارة (كما سيتبين فيما بعد) 49 سؤالاً موزعاً بين سؤال مفتوح وآخر مغلق حسب طبيعة المعلومة التي أريد الحصول عليها. وكل سؤال يرتبط بمحور من المحاور الخمسة التي احتوتها هذه الاستمارة.

حيث نجد المحور الأول والذي خصص لتحديد البيانات الشخصية لكل مبحوث ثم تبعت هذا المحور بقية المحاور الأربعة الأخرى. بدايتها محاولة تحديد رأي المبحوث في الاعتقاد بتأثير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة على فعالية الأداء. ثم محاولة معرفة رأيه في مسألة الاتصال كأداة مؤثرة على الفعالية، خاصة لما يكون هذا الاتصال من النوع المفتوح. ثم بعد ذلك محاولة تحديد موقفهم من أن القرارات الجماعية بإمكانها المساهمة الايجابية في زيادة الفعالية الإنتاجية. وأخيراً اعتبرت أن الرضا الوظيفي هو نتيجة وعامل مساعد في أن واحد، لتحقيق درجة عالية من الفعالية داخل المؤسسة موضوع الدراسة.

جامعة منتوري قسنطينة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

## الاستمارة

الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية  
في الجزائر من وجهة نظر المديرين و المشرفين

استمارة بحث لإعداد أطروحة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنمية

إشراف الأستاذ الدكتور: الهاشمي لوكيا

إعداد: صالح بن نوار

ملاحظة هامة :

إن المعلومات و البيانات المحصل عليها من خلال هذه الاستمارة تبقى سرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذلك نرجو المساعدة في الإجابة على أسئلته

السنة الجامعية 2003-2004

أ - البيانات الشخصية والمهنية:

- 1- الجنس : ذكر 1 أنثى 1
- 2- السن : .....
- 3- الموطن الأصلي : ريف 1 قرية 1 مدينة 1
- 4- المستوى التعليمي: أمي 1 ابتدائي 1 ثانوي 1 عالي 1
- 5- ما هي آخر وظيفة أديتها قبل التحاقك بهذه المؤسسة ( إن وجدت ) ؟
- صناعية 1 خدماتية 1 فلاحية 1
- 6- ما هو سبب تركك إياها ؟

7- ما هو موقعك داخل هذه المؤسسة ؟

- عامل بسيط 1
- رئيس فرقة 1
- رئيس قسم 1
- أخرى تذكر .....

8- ما هي مدة خدمتك بهذه الوحدة ؟ 1 سنة

9- هل خضعت لتكوين خاص قبل التحاقك بعملك الحالي ؟ نعم 1 لا 1

في حالة الإجابة بنعم:

- كم كانت مدته؟ بالشهر 1 بالسنة 1

- هل أفادك فعلا في تحسين قدراتك المهنية بشكل؟

جيد 1 نوعا ما 1 لم يفدك في شيء 1

10- هل تلاحظ أن عملك يتطلب جهدا فكريا خاصا؟ نعم 1 لا

- إذا كان الجواب بنعم، هل تشعر بأنه يقلل من فعاليتك (أدائك)؟ نعم 1 لا

11- هل تلاحظ أن عملك يتطلب جهدا بدنيا خاصا؟ نعم 1 لا

- إذا كان الجواب بنعم، هل تشعر بأنه يقلل من فعاليتك (أدائك)؟ نعم 1 لا

12- هل تشعر فعلا أن الدور الذي تؤديه يناسب قدراتك الشخصية؟

يناسب تماما 1 إلى حد ما 1 لا يناسب 1

في حال الإجابة بالنفي يسأل لماذا؟

.....

..

وفي حال الإجابة بنعم، هل هذا راجع إلى كون رؤسائك يعملون على تكليف

العامل بالعمل الذي يناسبه؟

نعم 1 لا 1

ب - العلاقات الإنسانية والفعالية التنظيمية:

13- يقال أن العلاقات الجيدة بين الأفراد داخل أي تنظيم هي الأساس الوحيد الذي يمكن

هذا التنظيم من تحقيق أهدافه، هل توافق هذا الرأي ؟

بشكل مطلق 1 إلى حد ما 1 لا توافق 1

- إذا كانت الإجابة بعدم الموافقة يسأل عن الأسس الأخرى . هل هي مثلا ؟

- الحصول على الترقية بسرعة 1

- الحصول على الأجر المرتفع 1

- أخرى تذكر.....

14- باعتبارك عضوا في هذه المؤسسة، هل تشعر براحة البال ضمن

المجموعة التي تعمل معها؟

نعم 1 لا 1

15- ما هو نوع العلاقة التي تربطك بزملائك في العمال؟

جيدة 1 مقبولة 1 لا تهتمك 1 سيئة 1

16- كيف تقيم علاقتك بمسؤولك المباشر؟

جيدة 1 مقبولة 1 غير مبالي بها 1 سيئة 1

17- لنفرض أن علاقتك هذه سيئة، هل تعتقد أنها:

تؤثر كثيرا على مردودك في العمل 1 تؤثر نوعا ما 1 لا تؤثر 1

18- إذا طلب منك مشرفك القيام بعمل إضافي، هل تؤديه؟

وأنت راض 1 وأنت مكروه 1 لا تؤديه 1

19- في حال وقوع مشكل بينك وبين زميل لك في العمل، هل تحاول حله ؟

وديا (بينك وبينه) 1 بتدخل زملائك الآخرين 1 تشتكيه إلى رئيسك المباشر 1

حلول أخرى.....

20- هل تشعر بأن المسؤول المباشر يحاول أن يكون وديا معكم؟

دائما 1 أحيانا 1 أبدا 1

21- عندما تكون في حاجة لمسؤولك ، هل تتصل به دون تردد؟

نعم 1 لا 1

22- هل تلاحظ أنه يتدخل في عملك لأي سبب كان؟

نعم 1 لا 1

في حال الإجابة بنعم، هل تشعر؟

- بالرضا عن ذلك 1

- بالضيق من ذلك 1

- لا تبالي به 1

23- هل يقدم لك النصح أثناء العمل؟

نعم 1 لا 1

في حال الإجابة بالنفي، يسأل لماذا؟

- لأن طبيعة عملك لا تتطلب ذلك 1

- لأن علاقتك به غير مرضية 1

1 - لأنه يفضل الإبقاء على مسافة معينة بينه وبينكم كعمال

24- هل أنت راض عن مسؤولك المباشر؟

نعم 1 لا 1

25- هل تفضل ذهابه من بينكم؟

نعم 1 لا أبالي 1 لا 1

26- هل تعتقد أن العلاقة الجيدة مع المسؤول تساعد على البقاء والاستمرار داخل

أي مؤسسة، حتى مع نقص المحفزات الأخرى؟

نعم 1 إلى حد ما 1 لا 1

ج- واقع الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المؤسسة.

27- هل تشعر بقربك من زملائك داخل المؤسسة؟

كلهم 1 معظمهم 1 القليل منهم 1

28- هل تشعر بقربك من رؤسائك داخل المؤسسة؟

من جميعهم 1 من بعضهم 1 لا أحد منهم 1

29- بصراحة، هل سبق وأن التقيت بالمسؤول الأول على وحدتكم؟

دائماً 1 أحيانا 1 أبدا 1

في حال الإجابة بالإيجاب، هل تحدثتم مع بعض؟ نعم 1 لا 1

- كيف وجدته؟ طيب 1 عادي 1 متشنج (متكبر) 1

30- عندما ترغب في الاتصال بأحد الرؤساء داخل المؤسسة، هل يتم ذلك؟

- بصورة سهلة (عادية) 1

- ضرورة تقديم طلب ثم الانتظار 1

- ينوب عنك شخص آخر 1

31- عندما يتصل بكم احد المسؤولين، هل يكون ذلك بهدف؟

- الاطمئنان على أحوالكم الاجتماعية الخاصة 1

- الاطمئنان على السير العادي للعمل 1

- لكي يظهر بمظهر صارم و تخويفكم 1

32- بصراحة، هل تفضل المسؤول الذي يكتر من الاتصال بكم؟

نعم 1 لا 1

كيفما كانت الإجابة

بررها.....

33- هل تعتقد أن الاتصال المفتوح (السهل) داخل أي تنظيم يساعد على الرفع من

الأداء العام للمؤسسة؟

في كل الأحوال 1 إذا كان وديا فقط 1 لا يساعد أبدا 1

د- واقع عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة:

34- هل تعتقد أن عملية اتخاذ القرارات، عملية:

سهلة (بسيطة) 1 صعبة 1

35- هل أنت من أصحاب الرأي القائل بأنها عملية تخص:

- المسؤول الأول عن المؤسسة فقط 1

- المسؤول الأول و معاونوه 1

- بمشاركة النقابة 1

- جميع أعضاء المؤسسة 1

36- هل سبق وأن اتخذت قرارا دون الرجوع إلى مسؤولك المباشر؟ نعم 1 لا

1

إذا كان الجواب بالنفي، يسأل:

- حتى ولو لمحاولة إصلاح عطل بسيط حلّ بآلتك الخاصة 1

- حتى لما تكون مضطرا بالفعل للتوقف عن العمل لسبب مقنع 1

37- إذا حدث وأن اتخذت قرارا انفراديا يتعلق بالعمل، كيف يكون موقف المشرف

منك؟

- الاستحسان مع التشجيع 1

- النصح بعدم تكرار ذلك 1

- رفض ذلك تماما 1

38- في حال اقتراحك عليه أمرا متعلقا بالعمل، فهل يأخذ به؟

دائما 1 أحيانا 1 أبدا 1

39- هل لديك فكرة عن كيفية اتخاذ القرارات داخل منؤسستكم؟

نعم 1 لا 1

في حال الإجابة بنعم، فهل تتم هذه العملية؟

- بصورة جماعية ( إشراك العمال أيضا ) 1

- فقط بين المدير العام ومساعدوه 1

- يتخذها المدير العام بمفرده 1

40- هل لاحظت ولو لمرة واحدة أن هناك قرارا اتخذ ، وأتضح بعد فترة معينة

عدم جدواه؟

نعم 1 لا 1

في حال الإجابة بلا، فهل يرجع ذلك

- لكون القرارات المتخذة صالحة دائما 1

- بسبب عدم متابعة تنفيذها 1

- بسبب التعنت في مواصلة تنفيذها كيفما كان الحال 1

أما إذا كانت الإجابة بنعم، يسأل

- لأن متخذ القرار يتابع تنفيذه في كل مراحله 1

- أسباب

أخرى.....

41- لو طلب منك الاشتراك في اتخاذ القرارات داخل مؤسستكم، فهل ستكون؟

سعيدا 1 تشارك من أجل المجاملة فقط 1 تعذر على المشاركة 1

42- هل تعتقد أن القرارات الجماعية أنفع بالنسبة لسير العمل؟

نعم 1 لا 1

43- يقال أن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تساهم في تحسين الأداء العام

للمؤسسة، ما تعليقكم؟

.....

....

هـ - الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية:

44- هل أنت راض عن أوضاعك العامة داخل هذا التنظيم؟

تمام الرضا 1 إلى حد ما 1 غير راض تماما 1

في حال الإجابة بالنفي، فهل ذلك راجع إلى:

- سوء العلاقات مع زملائك بحيث تشعر بالغرابة 1



1 نعم 1 لا

في حال الإجابة بالنفي

لماذا؟.....

.....

48- إذا أتاحت لك فرصة العمل في مؤسسة أخرى، فهل تلتحق به:

دون تردد 1 تفكر في الأمر أولاً 1 ترفضه 1

49- حسب رأيك، ما هي العوامل التي تحقق الفعالية داخل هذه المؤسسة؟

.....

.....

مع خالص الشكر للمشاركة

























# الفصل الثامن

## تحليل وتفسير البيانات

- 1- النتائج الأولية الخاصة باستمارة المقابلة الموجهة للإطارات الإدارية.
- 2- النتائج الأولية الخاصة بالاستمارة الموجهة لأفراد العينة من عمال التنفيذ (بما فيهم الإطارات).
- 3- النتائج العامة للدراسة.

### تمهيد

إن غاية البحث العلمي في الأساس وفي أي ميدان كان، - نظريا أم تطبيقيا - هي الوصول إلى صياغة النظريات والقوانين العلمية التي تفسر العلاقة بين المتغيرات المحدثة لمختلف الظواهر. بحيث تكون هذه النظريات والقوانين بمثابة المرجع الذي يعود إليه المنشغلون بالبحث، إذا ما أرادوا التأكد من صدقها في أوقات وأماكن أخرى، أو أرادوا بواسطتها تصحيح مسار الظواهر التي تحدث بين الفينة والأخرى. ولكن ومن خلال هذه الدراسة، فإنني لم أطمح إلى الوصول إلى نتائج ميدانية تكون بمثابة النظريات والقوانين العلمية الثابتة. بل يكفيني تقديم بعض النتائج المحصل عليها من الواقع الميداني، كمحاولة علمية لفهم ما يجري داخل المؤسسات الاقتصادية عامة والصناعية على وجه التحديد، والتي تفسر بعض الأسباب التي كانت عائقا أمام التقدم والتطور الاجتماعي والاقتصادي لبلدنا. في هذا الحيز إذن (محاولة معرفة أسباب ضعف الفعالية لدى عمالنا) تتحصر هذه الدراسة، التي بدأتها بطرح عنوان لها وهو - الفعالية التنظيمية داخل --- المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين - للمناقشة.

قد بدأت مناقشة هذا العنوان بجانب نظري عام وختمتها بجانب ميداني، الذي كان عبارة عن تطبيق الاستمارة على فئتين اجتماعيتين داخل المؤسسة موضوع الدراسة. لذلك وبعد الانتهاء من العمل النظري ثم الانتهاء من جمع البيانات الميدانية، وصلت إلى مرحلة اعتبرها الأهم، وهي تحليل وتبويب وتفسير البيانات والنتائج المحصل عليها من ميدان الدراسة، بغرض تقديمها على شكل نتائج علمية، كإجابة عن التساؤلات التي تضمنتها الإشكالية منذ البداية.

وكمحاولة لفهم وتحديد مختلف الاتجاهات داخل مؤسسة البحث والمتعلقة بالعوامل التي يجب الاعتناء بها وتوفيرها للعمال حتى يكونون أكثر فعالية في أداء مهامهم، واعتبار هذه العوامل كمنطلقات يبني عليها كل تنظيم فعال. فقد وضعت نوعين من الاستمارات، كانت الأولى موجهة لفئة المسؤولين الإداريين، أما الثانية فقد

خصصتها لفئة العمال التنفيذيين كما سبق وأن أوضحت في العينة. أما من حيث النتائج العامة فقد جاءت على النحو الآتي:

### 1- النتائج الأولية الخاصة باستمارة المقابلة الموجهة للإطارات الإدارية.

بالنظر إلى الجداول الموالية، نلاحظ أنها جاءت على شكل إجابات مباشرة عن الأسئلة الموجهة للمسؤولين والإطارات المسيرة للمؤسسة موضوع الدراسة. بمعنى، أنني وضعت إجابات كل مبحوث ( كما وردت عنه)، في خانة من الجدول خصصت له بحيث نلاحظ أن الخانة (المربع) الأولى في محور الصادات (المحور الأفقي)، قد ضمت ما يتعلق بالبيانات الشخصية لكل مبحوث كالجنس، والسن، والمستوى العلمي، والمستوى الوظيفي، ومكان التكوين . ثم تأتي أسئلة الاستمارة في محور السينات (المحور العمودي) يقابل كل سؤال إجابة المبحوث.

أما الطريقة التي اتبعتها في تبويب هذه الإجابات من أجل الوصول إلى نتائج حولها. فقد قمت بتوزيع البيانات الميدانية أولاً في جداول إحصائية ( فئات / تكرارات / تسب مئوية، كما توضحها الملاحق) ثم علقت عليها مباشرة بعد الجداول المخصصة لتدوين إجابات المبحوثين.

جدول رقم(11) يلخص إجابات المبحوثين كما جاءت في الاستمارة الموجهة للإطارات الإدارية..

أفراد العينة (1.5)	أثر/30سنة/ جامعية DES/إطار/ داخل الوطن	ذكر/ 39 سنة /ليسانس/ مراجع حسابات/ داخل الوطن	ذكر/30سنة/جامعي/إطار/ داخل الوطن	ذكر/50سنة/مهندس دولة/رئيس مصلحة/خارج الوطن . بولونيا	ذكر/ 29 سنة/ مهندس دولة/مهندس في الدائرة التقنية/داخل الوطن
المتغيرات					
ضرورة ارتباط التنظيم بالسلطة المركزية مباشرة ما تعلقكم ؟	موافق، لأن تعدد السلطات يؤدي إلى إهدار الوقت وتضارب الآراء بين المسؤولين.	نعم مع ضرورة ترك بعض المرونة قسي التسيير	لا	موافق	نعم، وهذا حتى نضمن لتنسيق الأحسن بين مختلف الدوائر
نجاح التنظيمات يكون بتمركز السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة في يد شخص واحد فقط . ما موقفكم؟	موافق لنفس الأسباب	موافق، لكن قد يؤدي ذلك إلى تعسف في استعمال السلطة	لا	نعم، لكن على أي تنظيم لا بد أن يشارك في وضعه عدة أشخاص ذوي كفاءة.	نعم ولكن مع التعهد بتحمل كل النتائج
تمركز السلطة في يد شخص واحد فقط لا يفسح مجال الإبداع أمامكم. ما تعلقكم؟	لا، الإبداع يتطلب اختيار مساعدين أكفاء لصاحب السلطة	المشاركة في التسيير واختلاف الرأي له ايجابيات كثيرة	لا، لأن أظبية الرؤساء من النظام القديم.	نعم يضمن نجاح أي تنظيم وهذا من طرف مختصين	نعم، شرط أن يكون ذي مسؤولية وأن يطلب بالعمل يثبت فيه كفاءته
ضرورة إشباع الحاجات المادية للعاملين من أجل تحفيزهم على بذل الجهد في العمل. هل توافقون؟	لا حاجة العامل إلى أمور مادية ومعنوية .	نعم ، وقد يكون لذلك نتائج عكسية	نعم ، وفي بعض الأحيان لا	نعم، بدونها يفقد الإنسان الإرادة للعمل	نعم، المحفزات المادية هي السبيل الوحيد لإنجاح العمل
هل يمكن للعلاقات الإنسانية لوحدتها التأثير على الأداء العام للمنظمة؟	موافق، لكن العامل المادي هو السبب الأصلي للعمل	موافق، لكن مع تطبيق القانون تطبيقا صارما	نعم، مع العمل الجيد	لا يمكن	لا يمكن
هل تعتقدون أن الإصصال الدائم بالمرؤوسين (داخل أو خارج المؤسسة) يساعد على نموها وتقدمها، لماذا؟	نعم، لأنه يشعر المرؤوسين بالسلطة والرئيس بالمسؤولية	أوافق لكن ليس في كل الأحوال	نعم، التفاهم لحل كل المشاكل	نعم، الإصصال بالمرؤوسين له فوائد عدة	لا يمكن حدوث الإصصال خارج المؤسسة على حساب أوقات العمل
هل تتصلون بمرؤوسيكم للاطمئنان على أوضاعهم بغية تحسين أدائهم؟	دون إجابية	نعم	لا	نعم، الإصصال المباشر نوع من لصداقة بيننا	لا
إن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة ما تعلقكم؟	موافق	نعم، لكن ليس بصفة مطلقة	نعم	نعم، بدونها لا نستطيع أن نصل إلى أي نتيجة إيجابية	نعم، تساهم في تحسين الأفكار
كيف تتم عملية اتخاذ القرارات بالنسبة إليكم؟	بمشاركة بعض الإطارات في المؤسسة	بشكل إفرادي وكذلك بمشاركة بعض الإطارات من المؤسسة	يحاولون توسيعها إلى العمال أيضا	بمشاركة بعض الإطارات من المؤسسة	بعض القرارات تتطلب مشاركة بعض العمال في اتخاذها
ما رأيكم في عولمة الاقتصاد وضرورة فتح الأسواق المحلية؟	إيجابي انخفاض السلع تقوية المنافسة والإنتاج سلبى القضاء على الإنتاج المحلي	لا بد لتحسين الأداء والقدرة على المنافسة	خطر على الإقتصاد الوطني لأننا مازلنا نعيش في ظل النظام الاشتراكي القديم	شيء جيد وضروري ويجب تشجيع الإطارات الكفأة	فكرة ليبرالية هدفها تدمير البشرية
هل ينافس منتوجكم منتوج مؤسسات أخرى محلية أو علمية؟ ولماذا؟	من حيث الأسعار نعم من حيث النوعية لا	نعم لكن على المدى القريب فقط	نعم يمكن المنافسة لو توفرت الإمكانيات المادية والبشرية	غير ممكنة لرداءة المنتوج المحلي	نعم، وهذا مع جودة المنتوج وثمنه
ماذا يعني لكم مفهوم التنظيم الفعال ؟	تطبيق قاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب	قدرة المسؤولين على اتخاذ القرارات المناسبة مع التخطيط الجيد	الرجل المناسب في المكان المناسب	الرجل المناسب في المكان المناسب	التشاور في اتخاذ القرارات، الصرامة في تطبيق العقوبات، سماع انشغالات العمال

أفراد العينة (6_10)		ذکر / 31 سنة/مهندس دولة داخل الوطن	أنثى/25 سنة/ليسانس علوم اقتصادية/إطار مالي/ داخل الوطن	ذکر / 31 سنة/جامعي/مهندس في المناهج/داخل الوطن	ذکر / 36 سنة /شهادة جامعية /مهندس في الصيانة/داخل الوطن	أنثى / 29 سنة/جامعي/إطار/ داخل الوطن
المتغيرات	ضرورة ارتباط التنظيم بالسلطة المركزية مباشرة ما تعليقكم؟	ليس بالضرورة	نعم، لأن تعدد السلطات في المؤسسة قد يؤدي إلى إهدار الوقت وتضارب الآراء بين المسؤولين وبالتالي عدم اتخاذ القرار الصائب بشأن نشاط المؤسسة والعمال	لا، في الاستعجال نحتاج إلى سرعة إنتشار المعلومات من أجل جواب حسان وسريع	ليس بالضرورة، فأنا مع توزيع المسؤوليات وتحديد المهام	نعم، هذا من أجل ضبط ومراقبة النشاطات
نجاح التنظيمات يكون بتمركز السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة في يد شخص واحد فقط . ما موقفكم؟	نعم لكن هذا لا يعني إتخاذ القرارات من طرف واحد	موافق، لأن تعدد السلطات يؤدي إلى تشتت الجهود وعدم خدمة مصلحة المؤسسة بل أحيانا كثيرة مصالح خاصة	نعم، ان لم يكن الإبداع لصالحه ولكن للمالك الثاني (الدولة)	لا، الأمر هنا ليس مراقبة ومحاسبة من، بقدر ما هي قيمة تسيير المجموعة لأنها أصوب من تسيير الفرد الواحد	نعم، لأن الشخص يكون المحور الذي تتجه إليه الأناظر وتحت رقابة صارمة	
تمركز السلطة في يد شخص واحد فقط لا يفسح مجال الإبداع أمامكم. ما تعليقكم؟	بإشراك آراء وأفكار الآخرين في اتخاذ القرارات أفضل بكثير من وضع القرارات في يد شخص واحد	لا، لا بد من إختيار مساعدين على مستوى عالي يستطيعون إتخاذ القرار في مجالات اختصاصهم	نعم	على العكس تماما فإبداع المجموعة يكون أثري في رأيي عندما يكون الهدف واحد	نعم، إذا توفرت له الظروف الملائمة مع الوسائل لإنجاز المهام.	
ضرورة إشباع الحاجات المادية للعمال من أجل تحفيزهم على بذل الجهد في العمل. هل توافقون؟	لا، لأن العامل في الوقت الحالي لا يتم إشباع حاجاته المادية إلا بما يكون ملموس وصادق	لا، لأن العامل إنسان يحتاج على إشباع حاجات معنوية أيضا تسمح له بالإبداع في اختصاص عمله وتحسينه كما ونوعا	نعم، الحافز هو النجاح بمزيد من المادة والتقييم الإيجابي للفرد والجماعة.	نعم الحوافز المادية لها أثر كبير على بذل الجهد، مع عدم إهمال الجوانب الأخرى.	لا يمكن، لأن المادة ليست كل شيء تبقى دائما لها مكمّل.	
هل يمكن للعلاقات الإنسانية لوحدتها التأثير على الأداء العام للمنظمة؟	لا لنجاح أي تنظيم لا بد من العلاقات الإنسانية ولكن ليس لوحدتها فقط	موافق، لكن غير كافية لوحدتها فالعامل المادي يمثل الكثير من المشاكل خصوصا البسيطة	نعم، العلاقات الحسنة تؤثر إيجابيا على الأفراد	نعم، لها دور أساسي من حيث العلاقات العامة الموفرة لتحضير المبادرة والسيرورة العامة	لا يمكن	
هل تعتقدون أن الإتصال الدائم بالمرؤوسين (داخل أو خارج المؤسسة) يساعد على نموها وتقدمها، لماذا؟	عدم الإيجابية	نعم، لأن الرئيس يشعر بوجوده المرؤوسين بتواجد السلطة، ويشعر الرئيس بمشاكل العمل وبقربه من الأرضية.	نعم، هو الحافز للمرؤوسين كما يكسب المسؤولين اقتراحات ومعلومات جديدة.	نعم، هذا يساعد على تقييمه ومعرفة مشاكله إلى جانب تحسيسه بكونه مسؤولا	نعم بتوفير جو الدقة والاهتمام	
هل تتصلون بمرؤوسكم للاطمئنان على أوضاعهم بغية تحسين أدائهم؟	عدم الإيجابية	لا، اعتقد أنني لو كنت كذلك لاهتممت بأوضاع المرؤوسين وهذا بغرض تحسين أدائهم وبالتالي الوصول على الهدف بأقل تكاليف	نعم	لست بالمسؤول	نعم، لأن العامل يواجه أحيانا ظروف صعبة	
إن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة ما تعليقكم؟	الإيجابية تعود إلى السؤال (02)	نعم لأنني أعتقد أن رأيين أفضل من رأي واحد	نعم	نعم، مع تحسيس العمال بأن لهم ثقل وكلمة في المؤسسة، ومن ثم بذل جهد أكثر	تفتح المجال للمشاركة ونلتك باستنباط أفكار جديدة والأخذ بعين الاعتبار لروح المبادرة	
كيف تتم عملية اتخاذ القرارات بالنسبة إليكم؟	تحاولون توسيعها إلى العمال أيضا	بمشاركة بعض اطارات المؤسسة يحاولون توسيعها إلى العمال أيضا	بشكل انفرادي. لأن قبل اتخاذ القرار يجب الإستماع الجيد	دون جواب	بمشاركة بعض الإطارات من المؤسسة. لأن القرارات التي تحدد مصير مؤسسة لا بد من الأخذ بعين الاعتبار آراء أخرى	
ما رأيكم في عولمة الاقتصاد وضرورة فتح الأسواق المحلية؟	عولمة الاقتصاد شيء حتمي ولكن يجب تحسين جودة السلع وجعلها قابلة للمنافسة مع السلع الأجنبية	عنده إيجابيات: انخفاض أسعار السلع وتقوية المنافسة بالتالي تحسين الإنتاج المحلي السلبيات: القضاء على الإنتاج المحلي	لا، فالقاعدة مازالت هشّة	أنا ضد هذا، لأن تخريب الاقتصاد الوطني وهو في صالح الدول المتقدمة فقط	له سلبيات تؤثر على الاقتصاد الوطني خاصة إذا لم يكن متطور بالقدر الكافي للمنافسة.	
هل ينافس منتوجكم مؤسسات أخرى محلية أو عالمية؟ ولماذا؟	منتوج المؤسسة هو الوحيد على المستوى الوطني ولكنه ليس بعيدا جدا عن مستوى المنتج الأجنبي فيمكننا حاليا فرض منتوجنا	نعم من حيث الأسعار، ولا من حيث النوعية	لا، التكنولوجيا تطورت وهي تؤثر على السعر	لا يمكن، ميزان القوة ليس نفسه والتحكم في التكنولوجيا ليس بالأمر الهين	محليا نعم إن كان لا توجد منافسة حقيقية، وعالميا لا، الجودة تلعب دورا مهما في البيع.	
ماذا يعني لكم مفهوم التنظيم الفعال ؟	التنظيم الفعال يقوم على جعل المصلحة العامة للمؤسسة هي الأساس	تغيير الأنظمة الإدارية والمديرين المسيرين واتخاذ سبل متطورة في التسيير.	Savoir faire	وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، هذا رأيي	تحديد المسؤوليات. الاهتمام بالفاعليات النشطة. مواكبة التطورات والعصرنة	

ذکر /51 سنة/TS maintenance /Chef de service/ داخل الوطن	أثنى/30سنة/إطار إداري / داخل الوطن	ذکر /34سنة/مهندس دولة / داخل الوطن	ذکر /27سنة/ليسانس /إطار / داخل الوطن	ذکر /38سنة/مهندس دولة في البناء الميكانيكي /رئيس مصلحة المراقبة الكمية والنوعية/داخل الوطن	أفراد العينة (11_15) المتغيرات
لا، لا تستطيع أن تسهر على المؤسسة ولا تعنتني بحسن سيرها لأنها بعيدة على ميدان العمل.	لا، لو كان هذا فعلا لما سقط النظام الإشتراكي ولما تدهورت أحوال بلادنا	نعم	نعم، لا بد من وجود ارتباط مباشر بالسلطة المركزية من أجل نجاح التنظيم وفعالته	نعم، وهذا لنزع المحسوبية	ضرورة ارتباط التنظيم بالسلطة المركزية مباشر، ما تعليقكم؟
لا غير موافق، لأن ذلك يؤدي إلى تهيمش كل الطبقات الموجودة في المؤسسة ومنها طاقة الإبداع.	ما رأيك أنت، في تراطم النظام الرأس مالي بين الصعود والهبوط ومعاناتنا لأجل تطبيقه.	غير موافق، المسؤولية تتعدى شخص واحد وهذا لتمكينه من التسيير الأحسن في جميع الاختصاصات	لا، لأن هذا يعرض التنظيم إلى أخطاء ونزوات هذا المسؤول وبالتالي الفشل	حسب الحالات	نجاح التنظيمات يكون بتمركز السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة في يد شخص واحد فقط . ما موقفيكم؟
لكي نتجج مؤسسة ما لا بد عليها أن تعطى الفرصة للإبداع أن يزدهر داخل المؤسسة وهذا بإعطاء رأيهم.	لكن ما رأيكم في المسؤول الأمي والدكتاتوري في أن واحد خاصة وإن كان تعصبا.	غير موافق، إذا تعنت المسؤول شخص واحد يكون هناك نتائج إيجابية في الإنتاج.	لا أوافق، هذا لا يؤدي إلى الإبداع بل بالعكس يحصرها في قدرات هذا الفرد.	لا يمكن، الشخص بفرده لا يمكن أن يبدع لأنه يحتاج إلى آراء من أشخاص آخرين	تمركز السلطة في يد شخص واحد فقط لايفسح مجال الإبداع أمامكم. ما تعليقكم؟
موافق، وهذا مهم جدا.	الحاجيات المادية بالنسبة لشخص لا يملك قوتنا غير الشركة وحدها أما بالنسبة لمن يملك غيرها لكسب قوته تصبح ثانوية.	من رأيي معاملة حسنة مع العمال بالإضافة إلى الحوافز المادية من بذل جهد في العمل والحصول على إنتاج.	موافق، بالإضافة يجب توفير الظروف الملائمة للعمل داخل المؤسسة ذاتها.	لا أوافق، لأن العامل يحتاج لحاجيات مادية ومعنوية لنحفزه على بذل الجهد.	ضرورة اشباع الحاجات المادية للعاملين من أجل تحفيزهم على بذل الجهد في العمل. هل توافقون؟
موافق، هذا مهم في ازدهار المؤسسة وكذلك ازدهار الإنتاج.	لا يمكنها وحدها، لكن نحتاج إلى إشباع الماديات أولا.	يجب أن ترتبط العلاقات الإنسانية مع الحوافز المادية للحصول على إنتاج جيد.	لا	نعم	هل يمكن للعلاقات الإنسانية لوحدها التأثير على الأداء العام للمنظمة؟
نعم، وهذا لأن المرؤوسين مهمتهم الواحدة هي نجاح المؤسسة، والأفكار التي يعطونها تساعد على تطور المؤسسة.	نعم، ولكن إذا كان هذا للتشاور والتناقض حول وجهات النظر بعقليات متعصبة؟	يساعد الاتصال الدائم مع المرؤوسين في نجاح المؤسسة.	قد يؤدي إلى انهيار المؤسسة من خلال الإخلال بالعلاقة بين الرئيس والمرؤوس.	نعم، لأنه يسمح بالتكفل بالمشاكل في وقتها وحلها.	هل تعتقدون أن الاتصال الدائم بالمرؤوسين (داخل أو خارج المؤسسة) يساعد على نموها وتقدمها، لماذا؟
لا، لا نستطيع أن نحسن أوضاعهم وحاجاتهم.	أحيانا، قد يوجد عامل ما أكثر مني سنا وخبرة في ميدانه، فلا داعي لإحراجه ولا مراقبته.	ليس فقط لتحسين أدائهم بل حسن العلاقات الإنسانية في العمل.	نعم، وذلك لتحفيزهم على تحسين أدائهم.	نعم	هل تتصلون بمرؤوسكم للاطمئنان على أوضاعهم بغية تحسين أدائهم؟
نعم	لا، لا يصلح مع شعب عليها نحيا وعليها نموت، وكذلك مع من تعلم التصفيق لغير الغناء.	نعم، لتحسين أداء العمل وذلك على مستوى مسؤوليته.	نعم، يشترط أن يكون المشاركون ذوي كفاءات وقدرات حسنة.	نعم، لأنه بالاستشارة يمكن الحصول على الحلول الناجعة.	إن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة ما تعليقكم؟
يشكل إفرادي لأن كل القرارات يأخذها المسؤول الأول للمؤسسة.	بشكل انفرادي وبمشاركة بعض الإطارات من المؤسسة يحاولون توسيعها إلى العمال أيضا حسب نوعية القرار وطبيعته وسببه المسؤول العام.	بمشاركة بعض الإطارات من المؤسسة.	يحاولون توسيعها إلى العمال أيضا لأنه أحيانا يكون للعمال اقتراحات وآراء جيدة وذلك من خلال احتكاكهم بالوسائل الإنتاجية للمؤسسة.	بمشاركة بعض الإطارات من المؤسسة. يحاولون توسيعها إلى العمال أيضا. لأن الرسول (ص) يقول: "وأمركم شورى بينكم"	كيف تتم عملية اتخاذ القرارات بالنسبة إليكم؟
البلاد لها خيارين هما: أن تدخل بعولمة الاقتصاد أو تموت، لأنها لا تستطيع أن تعيش وحدها.	مفيد ومضر للمؤسسة والعمال في نفس الوقت.	عولمة الاقتصاد تؤدي إلى تحسين الإنتاج من أجل المحافظة على المؤسسة.	ضرورة حتمية، نظرا للتغيرات الحديثة التي طرأت على العلم وذلك في جميع المجالات.	نحن ضد فتح الأسواق المحلية أمام السلع الأجنبية إلا في حالة عدم تواجده هذه السلع في بلادنا.	ما رأيكم في عولمة الاقتصاد وضرورة فتح الأسواق المحلية؟
لا أستطيع أن أجاب لأنني لم أر أي منتج جرات داخل السوق الجزائرية.	دون جواب	لا يمكن المنتج المحلي المنافسة مع المنتج العالمي، بسبب التكنولوجيا الحديثة للالات التصنيعية.	لا أعتقد، لأن بلادنا ليست لها نفس التقنيات والإمكانات المتوفرة في الدول المتقدمة.	داخليا ممكن وخارجيا غير ممكن.	هل ينافس منتجكم منتج مؤسسات أخرى محلية أو عالمية؟ ولماذا؟
باختصار التسيير المفيد من طرف المسؤولين.	العصا في يد وفي اليد الأخرى بعض الحلوى، وكل في موقعه مناسب.	التكوين الجيد للعمال التوظيف حسب الاختصاص الانضباط داخل المؤسسة وضع قانون داخلي محكم.	الأسس التي يقوم عليها التنظيم الفعال داخل المؤسسة يمكن تلخيصها في تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتق كل فرد واحترام الحقوق.	الانضباط والحرية في اتخاذ وتطبيق القرارات.	ماذا يعني لكم مفهوم التنظيم الفعال ؟

المتغيرات	أفراد العينة (20_16)	ذكر/30 سنة /ليسانس علوم اقتصادية / إطار تجاري / داخل الوطن	أنثى/ 28 سنة/ جامعي/ مهندس دولة داخل الوطن.	أنثى/27سنة/ليسانس في المالية/إطار مسالي داخل الوطن	ذكر/34سنة/مهندس دولة/إطار داخل الوطن	أنثى/36سنة/إطار دولة/إطار داخل الوطن
ضرورة ارتباط التنظيم الفعال مباشرة بالسلطة	نعم، وهذا من أجل فعالية التنظيم.	التنظيم الفعال يكون بإعطاء الحرية للتسيير لجميع السلطات	ليس ضروريا لأنه يمكن لأي فرع أو قسم أن يكون تنظيما فعالا إذا وجدت به الكفاءة اللازمة.	خطأ، لأن كل المؤشرات تدل وتؤكد بأن السلطة اللامركزية هي الأصح.	ليس بالضرورة، لأن هناك بعض القرارات المهمة والعاجلة.	
نجاح التنظيمات يكون بتمركز السلطة والمسؤولية في يد شخص واحد فقط . ما موقفكم؟	غير موافق، لأنها تؤدي إلى قتل الكفاءات داخل المؤسسة.	تعدد الآراء أنجع من التفكير الأحادي لأنه محدود ونتائجه غير مثمرة.	لا بد لكل شخص من سلطة ومسؤولية في حدود تخصصه ولنجاح التنظيم لا بد من الكفاءة.	وجهة نظر خاطئة.	لا أوافق، لأن التشاور هو أساس النجاح.	
تمركز السلطة في يد شخص واحد فقط يفسح مجال الإبداع أمامكم. ما تعليقكم؟	ربما يكون ذلك صحيحا ولكن على حساب الكفاءات الأخرى القادرة على الإبداع.	صحيح، هذا يعتبر فرصة للإبداع، لكن تعدد الإبداعات أحسن.	يمكن لهذا الشخص أن يبدع لكن وجود آراء وأفكار للأشخاص الذين حولته تخلق إبداعات أخرى.	دون جواب	دون جواب	
ضرورة اشباع الحاجات المادية للعاملين من أجل تحفيزهم على بذل الجهد في العمل. هل توافقون؟	غير موافق، لأنه يجب توفر الجانب المادي والمعنوي معا.	يعتبر هذا من أنجع الطرق، لأن العمال بسطاء والحاجة للجانب المادي في بلادنا أولوية الأولويات.	لا أوافق، لأن المال ليس وحده كافيا فلا بد من الدعم المعنوي.	لا أوافق، لأنه زيادة على المادة، يحفز العامل باشتراكه فيما يتعلق بمؤسسته.		
هل يمكن للعلاقات الإنسانية الحسنة لوحدتها التأثير الجيد على الأداء العام للمنظمة؟	غير موافق، لأنها لوحدتها لا تكفي لإنجاح الأداء العام للمنظمة.	هذا من جهة، والصرامة تساعد على أداء الواجب،	هناك عوامل عديدة مؤثرة كالعامل الإنساني (الإحساس بالمسؤولية) ..فليس لأي عامل وحده القدرة على التأثير.	لها دور أكيد، لكنها وحدها غير كافية.	هذا فقط جزء.	
هل تعتقدون أن الإتصال الدائم بالمؤوسين (داخل أو خارج المؤسسة) يساعد على نموها وتقدمها، لماذا؟	نعم، لأنه ضروري جدا لنمو المؤسسة وإنجاحها.	نعم، لأن هذا يساعد على حل مشاكل العمل والإبداع أكثر.	نعم، لأن الاتصال واجهة من الواجهات العديدة للتسيير.	نعم، هذا يسهل سير العمل والتعامل مع كل المعطيات في وقتها.		
هل تتصلون بمرؤوسكم للاتمندان على أوضاعهم بغية تحسين أدائهم؟	دون جواب	نعم، لأننا نأخذ رأيهم في كل ما يخصهم.	هذا صعب نوعا ما فحل أي مشكل يتم في نفس المستوى الذي طرح فيه.	أكيد.	لست مسؤولا، وإن كنت كذلك نعم.	
إن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة ما تعليقكم؟	نعم، لأنها تؤدي إلى ظهور الكفاءات.	نعم وبكل تأكيد	صحيح، لأن كل من يساهم في هذا القرار يحسن بأهمية رأيه وبالتالي سيسعى للتطبيق.	نعم		
كيف تتم عملية اتخاذ القرارات بالنسبة إليكم؟	دون جواب	بمشاركة بعض الإطارات من المؤسسة وأيضا توسيعها إلى العمال وهذا يعود إلى طبيعة القرار.	بشكل إنفرادي بمشاركة بعض الإطارات وتوسيعها إلى العمال أيضا وهذا يرجع لطبيعة القرار.	بمشاركة بعض الإطارات وتوسيعها إلى العمال أيضا تتعين دائرة اتخاذ القرار حسب نوعيته.	دون جواب	
ما رأيكم في عولمة الاقتصاد وضرورة فتح الأسواق المحلية؟	عولمة الاقتصاد لها تأثيرات إيجابية وأخرى سلبية لكنها تكاد تكون حتمية.	هذا يؤدي إلى وجود أمم تفكر وتسير وتزيد من غناها وأمم لا يكون لها أي دور وفعالية فهي فقط تقلد.	جيدة إذا كانت ستخلق جو المنافسة ومن جهة أخرى سلبية بسبب الجودة، قلة التكلفة...	هذا نوع من الاستعمار الاقتصادي.	يجب أن نواكب تطورات العصر لكن بمنطق وعقل.	
هل يناقش منتوجكم منتوج مؤسسات أخرى محلية أو عالمية؟ ولماذا؟	نعم، لأن النوعية مقبولة والسعر معقول.	بكل تأكيد ولا نقاش في ذلك.	محليا: يمكن ذلك عالميا: لا بسبب التطور التكنولوجي وكفاءة العمال	دون جواب	دون جواب	
ما هي الأسس التي يقوم عليها التنظيم الفعال داخل مؤسستكم؟	التنظيم الفعال يقوم أساسا على الاتصال الجيد بين مستويات المؤسسة.	دون جواب	الكفاءة، الحزم، اتخاذ القرار المناسب، الإحساس بالمسؤولية	دون جواب	مشاركة الجميع واحترام مختلف الآراء.	

أفراد العينة (21_25)		أنتى/ 35 سنة/ جامعية/ مهندسة داخل الوطن	أنتى/ 30 سنة/ مهندس دولة/ إطار بمكتب الدراسات داخل الوطن	أنتى/ 30 سنة/ دراسات عليا متخصصة/ إطار	ذكر/ 37 سنة/ جامعي/ مهندس في التنظير
المتغيرات	ضرورة ارتباط التنظيم الفعال مباشرة بالسلطة	أجل، لأن السلطة المركزية الوحيدة المطلعة على كل المعطيات وطريقة استغلالها	دون جواب	إعطاء كل سلطة مختصة حرية التسيير يعطي نتائج إبداعية.	من المفروض أن يكون خارج السلطة المركزية إلا في حالات استثنائية.
نجاح التنظيمات يكون بتمركز السلطة والمسؤولية في يد شخص واحد فقط . ما موقفكم؟	هذا في حالة إذا ما كان متعاوننا ومصغيا لمستخدميه من القمة إلى القاعدة.	نعم، في حالة ما إذا كان هذا الشخص كفوا.	لا أعتقد.	نعم، مع الأخذ بعين الاعتبار كفاءة هذا الشخص وآراء المحيطين به.	غير صحيح، لأنه في حالة تردى الأوضاع ما فائدة محاسبته بعد أن يؤدي بالشركة إلى الهاوية.
تمركز السلطة في يد شخص واحد فقط يفسح مجال الإبداع أمامكم. ما تعليقكم؟	صحيح، لكن قد يخلق المجال أمام إبداعات أشخاص آخرين.	رأي غير صائب، لأن الإبداع يأتي بتكاتف الجهود.	أكد أن تعدد الإبداعات أفضل.	هذا مناسب لها وعمله وفق طرق إدارية فعالة وتتيحه لكل ما يدور من حوله. من شأنه خلق روح إبداعية تحقق أهداف المؤسسة.	نسبيا صحيح إذا لم يتعسف في السلطة وكان يستمع لآراء المحيطين به.
ضرورة اشباع الحاجات المادية للعاملين من أجل تحفيزهم على بذل الجهد في العمل. هل توافقون؟	ليس العامل الوحيد لتحفيز العامل بل هناك عوامل أخرى.	الجانب المادي وحده غير كاف فالجانب المعنوي أيضا مهم جدا في التحفيز.	نعم	نعم هذا صحيح.	هذا صحيح، ولكن غير كاف لأن ذلك يدفع إلى التهاون وإضاعة النوعية للبحث على المادة.
هل يمكن للعلاقات الإنسانية الحسنة لوحدتها للتأثير الجيد على الأداء العام للمنظمة؟	أجل	العلاقات الإنسانية والجانب المادي لا بد من أن يكونا متلازمين للوصول إلى أداء جيد	نعم	لا تكفي وحدها بل هي إحدى العوامل الهامة وليست الأساسية لنجاح أداء المؤسسة.	غير كاف، لأنه في حاجة إلى قواعد تنظيمية قانونية.
هل تعتقدون أن الإصلاح الدائم بالمرووسين (داخل أو خارج المؤسسة) يساعد على نموها وتقدمها، لماذا؟	أجل	هذا ضروري في بعض الأحيان لمناقشة أمور العمل وهذا يحسنهم بالاهتمام وبالتالي يحفزهم على العمل أكثر.	نعم، لأن الخبرات الميدانية تساعد على التطور.	هذا من شأنه أن يساعد على نمو وتقدم المؤسسة لأن الاضطلاع على أحوال المرووسين المهنية أو الشخصية يؤدي إلى تحسين أداءهم.	نعم، لأن هذا يساعد في اتخاذ القرارات وتوضيح منحنيات العمل.
هل تتصلون بمرووسكم للاطمئنان على أوضاعهم بغية تحسين أدائهم؟	أضن أن هذا دافع لتحفيز المرووسين أكثر.	لا أقوم بهذا لأن العلاقات في غالب الأحيان لا تتعدى إطار العمل.	نعم وبكل تأكيد ولو أنك لن تصدقيني.	نعم قدر الإمكان.	دون إجابة
إن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة ما تعليقكم؟	أجل وهذا بمشاركة جميع المستويات وبمختلف الآراء.	هذا صحيح لأن تعدد الآراء وفتح مجال النقاش والحوار يؤدي إلى اختيار القرارات الصحيحة.	أكد لأن الإبداع يأتي بكثرة الأفكار.	هذا من شأنه أن يساهم في تحسين أداء المؤسسة وذلك لأن الرئيس باعتماده على أشخاص أكفاء كل حسب اختصاصه يمكنه الاضطلاع على كل مجريات الأمور على مستوى المؤسسة.	نعم، لأن هذا يعطي المرووسين مسؤولية في العمل على تطبيق هذه القرارات.
كيف تتم عملية اتخاذ القرارات بالنسبة إليكم؟	تحاولون توسيعها إلى العمال وهذا حسب طبيعة القرار (فردى يخص العمال فقط)	بمشاركة بعض الإطارات من المؤسسة لأن المشاركة تؤدي إلى اتخاذ قرارات صائبة.	بمشاركة بعض الإطارات من المؤسسة لأنها تمثل النخبة.	بمشاركة بعض إطارات من المؤسسة لأن من شأنه أن يساعد على وضوح الرؤية بخصوص المحيط العام للمؤسسة والاضطلاع على المشاكل والعوائق التي يمكن أن يحيط بها.	دون إجابة
ما رأيكم في عولمة الاقتصاد وضرورة فتح الأسواق المحلية؟	هذا يتطلب تنظيما معينا وسن قوانين تنكيف مع وضع البلد الاقتصادي والثقافي.	هذا جيد إن كان سيفتح مجال المنافسة ويدفع المنتجين المحليين على تطوير إنتاجهم والعكس غير صحيح.	هذا نظام اقتصادي يعود بالفائدة على الآخرين.	في وقتنا الحالي ذلك يقود إلى خطر غلقها وهذا للفارق الكبير في التقنيات المستعملة.	لقد أصبح شرا لا بد منه وفي جميع الأحوال يجب أن نستعد لذلك اليوم لأننا الطرف الضعيف في المعادلة ولا نملك القدرة على الرفض.
هل ينافس منتوجكم منتوج مؤسسات أخرى محلية أو عالمية؟ ولماذا؟	لا يمكن منافسة المنتج العالمي بسبب عدم مواكبتنا للتطور.	علميا، لا يمكننا المنافسة لأنه ليس لدينا نفس المؤهلات والكفاءات.	نعم، وهذا للجودة العالمية.	هو الوحيد على المستوى المحلي (منتوجنا) لا يوجد عامل المنافسة أما المنتجات العالمية: القضاء على منتوجنا.	نعم، لأن هذا المنتج ببعض التعديلات البسيطة يكون قادرا على المنافسة.
ما هي الأسس التي يقوم عليها التنظيم الفعال داخل مؤسساتكم؟	حسن التسيير، الإنسان المناسب في المكان المناسب. الأخذ بالرأي الآخر.	هي أسس غير ثابتة مرتبطة بالمسؤولين ومدى قدرتهم على التسيير الحسن.	دون جواب	هذا يعني التسيير الجيد الكفاء وفق فنون إدارية وتسييرية أساسها علمي إضافة إلى عاملي الصرامة والانضباط	باحترام القواعد التنظيمية. يطبق ويحترم نظم العمل. اشتراك أكبر عدد ممكن من العاملين في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل.

أفراد العينة (26_30) المتغيرات	أنثى / 27 سنة/ جامعي/ مهندس إعلام ألي	ذكر/ 30 سنة/ مهندس دولة في الإعلام الألي/ مهندس في التنظيم	ذكر/ 37 سنة/ مهندس دولة/ مهندس دولة الميكانيك	ذكر/ 43 سنة/ ثانوي/ إطار مالي الميكانيك
ضرورة ارتباط التنظيم الفعال مباشرة بالسلطة	يعتبر هذا صحيح، لأنه كل ما ابتعدت السلطة المركزية على التنظيم تنقص فعاليته ويصبح من الصعب تطبيقه بالصورة المطلوبة.	نعم، كلما كان التنظيم محكم فإنه يؤدي إلى التحكم في أمور المؤسسة.	لا أعتقد ذلك على الأقل في الوقت الحالي، هناك هامش من حرية اتخاذ القرارات.	لا أعتقد، لأنه في الوقت الحالي يجب أن تكون هناك قليل من حرية اتخاذ القرار لا مركزية السلطة.
نجاح التنظيمات يكون بتمركز السلطة والمسؤولية في يد شخص واحد فقط . ما موقفكم؟	غير صحيح لأن هذا من شأنه تعطيل اتخاذ القرارات الصحيحة وقي الوقت المناسب وفي الاختصاص المناسب.	هذا غير صحيح دائما، لأنه قد تتراكم الأعمال وتطول مدة تعجيلها ويصعب التحكم فيها.	لا أعتقد ذلك، من الأفضل أن يكون أكثر من شخص واحد لنجاح التنظيمات.	لا يكون هناك تجارب من الطرف العمال إذا كانت هناك أحادية اتخاذ القرار (يجب التشاور)
تمركز السلطة في يد شخص واحد فقط يفسح مجال الإبداع أمامكم. ما تعليقكم؟	غير صحيح، الإبداع في تخصص معين ولا يمكن لشخص واحد أن يبدع في كل شيء	هذا يؤدي على غلق المجال أمام الإطارات والمسؤولين على طرح اقتراحاتهم وآرائهم.	ممكن ولكن هذا يساهم في تبادل الآراء وبالتالي إلى التنظيم الفعال.	الإبداع لا يأتي على حساب إبداع الآخرين فتمركز السلطة في يد شخص واحد يولد الاستبداد.
ضرورة اشباع الحاجات المادية للعاملين من أجل تحفيزهم على بذل الجهد في العمل. هل توافقون؟	غير صحيح، ليست المادة ضرورية بل هناك جانب البيئة والتعامل ومحفزات أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار.	أوافق، لكن ليس بنسبة كبيرة، يجب النظر كذلك إلى مصلحة المؤسسة مثل صيانة العتاد.	صحيح لأن ذلك يحفزهم على بذل جهد في العمل خصوصا إذا تم مكافاتهم وتلبية مطالبهم لتحسين ظروفهم المعيشية الصعبة .	هناك ظروف مادية وأخرى أدبية مجتمعة مع بعضها من أجل خلق التحفيز.
هل يمكن للعلاقات الإنسانية الحسنة لوحدها للتأثير الجيد على الأداء العام للمنظمة؟	غير صحيح، يجب أن يكون هناك تكامل الجانب المادي والمحيطي.	هذا لا يكفي لأن عدم المعرفة والتكوين الغير الجيد يؤثر على التسيير الحسن للمنظمة.	لا يمكن ذلك إلا في ظل القوانين والضوابط تلتزم الأفراد بتطبيقه وبالتالي التأثير الجيد على الأداء العام للمنظمة.	هذا لا يكفي بل يجب أن تكون هناك قوانين تحكم هذا التنظيم.
هل تعتقدون أن الإتصال السدائم بالمرؤوسين (داخا أو خارج المؤسسة) يساعد على نموها وتقدمها، لماذا؟	هذا ضروري جدا لمعرفة سير العمل ووضعية المرؤوس وخلق جو عمل جيد.	وتلك للمتابعة الجيدة لسير عمل المؤسسة ومعالجة الأمور الشائكة في مدة قصيرة .	نعم لأن ذلك يجعل علاقة العمل جيدة وتكون هناك ثقة وكذلك الإعلام وتوجيه لتسيير حسن للمؤسسة.	نعم بكل تأكيد لأن هذا من شأنه خلق علاقة جيدة.
هل تتصلون بمرؤوسكم للاطمئنان على أوضاعهم بغية تحسين أدائهم؟	أنا لست مسؤولة.	دون إجابة	نعم، بطبيعة الحال يجب أن تكون علاقة جيدة.	ذلك في حدود الإمكانيات المتاحة.
إن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة ما تعليقكم؟	هذا صحيح، لأن الإنسان لوحده يستطيع أن يخطئ ولا يتخذ العديد من القرارات	هذا صحيح خاصة إذا كان كل في اختصاصه.	صحيح، كل ما كثرت الآراء والأفكار ساعدت في اتخاذ القرارات السليمة لتحسين الأداء العام للمؤسسة.	وهذا راجع إلى طبيعة التنظيم الذي يربط الأفراد في المؤسسة.
كيف تتم عملية اتخاذ القرارات بالنسبة إليكم؟	يحاولون توسيعها إلى العمال أيضا، لأهمية العنصر البشري في الإنتاج	دون إجابة	يحاولون توسيعها إلى العمال لأنهم لبنة أساسية للمؤسسة ومصيرها مرتبط بهم.	تتم عملية اتخاذ القرارات وفق أهمية هذا القرار المتخذ فهناك قرارات تتخذ بشكل إنفرادي.
ما رأيكم في عولمة الاقتصاد وضرورة فتح الأسواق المحلية؟	ضرورة حتمية يجب مسايرتها.	لا يمكن ذلك حتى يصبح المنتج ينافس تكنولوجيا المنتجات العلمية.	لسنا في المستوى لمواجهة منافسة السلع الأجنبية لأن ذلك يضر باقتصادنا أكثر مما ينفع.	إن هذا جاء لإعطاء نفس جديد للدول الأكثر غنى في العالم. والتحكم أكثر في ثروات الدول النامية
هل ينافس منتجكم منتج مؤسسات أخرى محلية أو عالمية؟ ولماذا؟	إن تحول نظامنا إلى نظام آخر غير المفاهيم حيث لم يكن لمنتوجنا منافس	نعم، المنافسة داخلية وخارجية لكن ليس بنسبة كبيرة .	محلية ممكن لكن عالمية لا لأننا لازلنا ببعيدين عن تكنولوجيا الغرب	يقال بأنه إذا شئت فإنك تستطيع وهذا متوقف على مدى نجاعة نظامنا وتسييرنا للإمكانيات المتاحة لنا
ما هي الأسس التي يقوم عليها التنظيم الفعال داخل مؤسستكم؟	احترام الفرد ، و تحفيزه ماديا بتوفير جو ملائم للعمل،	احترام القانون الداخلي للمؤسسة وكذلك قواعد التنظيم وعلى العمال احترام الضمير المهني	مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات، والمعامل بما يحدث للمؤسسة ، الاستفادة من التكنولوجيا وتحمل كل المسؤولية	تحديد المسؤوليات والصلاحيات والمهام وفق تنظيم هرمي راعي فيه الانتشار الأفقي والعمودي

أفراد العينة (31_35)	ذكر/42سنة / مهندس /داخل الوطن	ذکر/39سنة/مهندس/داخل الوطن	أثى/32سنة/مهندس في الميكانيك/سويسرا	أثى/26سنة/مهندس صيانة/داخل الوطن	أثى 42 سنة/ميساتس علوم اقتصادية/رئيس مصلحة/داخل الوطن
المتغيرات					
ضرورة ارتباط التنظيم الفعال مباشرة بالسلطة	مهام السلطة المركزية هي التخطيط، التنسيق والمراقبة فيما غير ذلك فهو تقييد الأيدي	ان السلطة المركزية رمز للمصالح الفردية خاصة إذا لم تكن هناك رقابة فعالة على المال العام	التنظيم الفعال مرتبط بكل فئات المؤسسة سواء عامل بسيط أو إطار أو مسؤول	نعم، أوافق الرأي على أن يكون بنية متماسكة لمستقبل أنجح	ليس من الضروري، ولكن من الضروري تحديد المسؤوليات ومراحل الأداء
نجاح التنظيمات يكون بتمركز السلطة والمسؤولية في يد شخص واحد فقط . ما موقفكم؟	هذا نوع من الهروب من المسؤولية والبحث عن الضحية المسبقة	هذا يتوقف على مبادئ الشخص وعلى الأشخاص الموكلة إليهم مراقبة هذا الأخير	أعارض هذا ومن وجهة نظري أن نجاح التنظيمات يكون بتوزيع المسؤوليات حسب الاختصاصات والإمكانيات	لا، المسؤولية يجب أن تكون على نحو اختصاصات لتنمية روح العمل الجماعي الهادف	المراقبة والمحاسبة تسهل عندما تكون المسؤولية محددة
تمركز السلطة في يد شخص واحد فقط يفسح مجال الإبداع أمامكم. ما تطبيقكم؟	مهما كان الإبداع الفردي مجدي وفعال، فالإبداع الجماعي من النتائج الفعالة أضعاف مضاعفة	الإبداع؟ كما يحصل الآن!؟	أنا أؤيد الفكرة والرأي	لا بالعكس. هذا يدل على احتكار السلطة ويجب أن يكون تعدد الآراء والاهتمامات	بالعكس، تمركز السلطة في يد شخص واحد فقط يغلط المجال أمام الإبداع فلن يصبح منفذ قرارات الشخص الواحد الذي بيده السلطة
ضرورة اشباع الحاجات المادية للعاملين من أجل تحفيزهم على بذل الجهد في العمل. هل توافقون؟	الجانب المادي مهم وكذلك الروحي لأنه يرفض المساس بكرامته	هذه إحدى العوامل وهناك عوامل أخرى.	أوافقكم الرأي إلى حد ما. فالعامل البسيط يحتاج إلى إشباع حاجاته المادية أما الإطار الجماعي فيحتاج إلى تشجيع.	أوافقكم الرأي إلى حد ما. على خلاف المادة توجد البيئة التي نعمل فيها والعلاقات (نوعيتها).	لا، فيجب إشباع الحاجيات المادية للعاملين توجد الحاجيات المعنوية ومن بينها توفير الجو والعلاقات (نوعيتها).
هل يمكن للعلاقات الإنسانية الحسنة لوجدها التأثير الجيد على الأداء العام للمنظمة؟	العلاقات الإنسانية الحسنة تساهم حقا في تحسين المحيط العملي	بالنسبة لنا أشك في ذلك	لا يمكن للعلاقات الإنسانية لوجدها التأثير الجيد على الأداء العام للمنظمة	لا أقول علاقات، بل معاملة إنسانية راقية مع الكفاءة في ميدان الإتصال يؤثر على الأداء العام للمنظمة	كذلك العلاقات الإنسانية لوجدها لا يمكنها التأثير الجيد على الأداء العام للمنظمة، وإنما لا بد من توفير الحاجيات المادية المحفزة
هل تعتقدون أن الإتصال السدائم بالمرووسين (داخلى أو خارج المؤسسة) يساعد على نموها وتقدمها، لماذا؟	نعم فالمرؤوس هو من رعية الرئيس، وهذا النوع من الاهتمام تزداد الثقة والأطمئنان بين الطرفين	دون اجابة	الاتصال الدائم بالمرؤوس يساعد على التقدم لأنه يمحو الحواجز	بالفعل فهذه طريقة للبقاء على علم وتواصل مع مختلف المشاكل واهتمامات المؤسسة أو العامل للقضاء عليها أو تحسينها	الاتصال من أهم الوسائل المساعدة على نمو المؤسسة وتقديمها لأنه يسمح للجميع بإبداء رأيه والمشاركة للوصول إلى الأهداف المنشودة.
هل تتصلون بمرؤوسكم للأطمئنان على أوضاعهم بغية تحسين أدائهم؟	غير مطبق	دون اجابة	دون اجابة	الى حد ما	نعم
إن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة ما تطبيقكم؟	نعم، فأبسط ما يمكن قوله هو أن القرارات المتخذة بهذه الصفة لا تجد معارضة وتطبق بشكل مباشر	دون اجابة	عندما تكون الآراء كثيرة بتحسين العمل	أكيد نحن شعب يؤمن بالديمقراطية وتعدد الآراء والدين يحذب المشورة في كل شيء لقرار أصوب	نعم إن المشاركة في عملية اتخاذ القرار تساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة لأن الشخص في ذلك يرى نفسه مسؤولا على أداءه ولا بد عليه أن يصل إلى الأهداف
كيف تتم عملية اتخاذ القرارات بالنسبة إليكم؟	بمشاركة بعض الإطارات من المؤسسة ويحاولون توسيعها إلى العمال أيضا حتى يتسنى للعامل أن ينفذها أو ينجزها بصفة عقلانية	دون اجابة	بمشاركة بعض الإطارات من المؤسسة تحاولون توسيعها إلى العمال أيضا.	بمشاركة بعض الإطارات من المؤسسة.	بمشاركة بعض الإطارات من المؤسسة. نحاول توسيعها إلى العمال أيضا.
ما رأيكم في عولمة الاقتصاد وضرورة فتح الأسواق المحلية؟	يجب تحسين مستوانا الاقتصادي فندخله من باب التبادل وليس من باب الاتباعية المفروضة	مصطلح عولمة الاقتصاد هو عبثا دولة لتصرف منتجات الدول القوية اقتصاديا.	أنا بصراحة لم أعد أفرق بين ما هو من صنع محلي أو مستورد فالآن أصبح العرض أكثر من الطلب ولكن الجودة مفقودة نوعا ما.	رأبي هو أكيد الموافقة. وهذا طبيعي جدا مع ما يحدث الآن في اقتصاد السوق والمنافسة العالمية.	عولمة الاقتصاد لا بد أن تركز على فتح الأسواق أمام الاستثمار بالدرجة الأولى وليس جعل المجتمع استهلاكي فقط.
هل ينافس منتوجكم منتج مؤسسات أخرى محلية أو علمية؟ ولماذا؟	نعم، لو كنا نعرف كيف ندافع عن منتجنا	أشك في ذلك لأن التكنولوجيا في تطور مستمر والمعتمدة حاليا تعود لسنوات ماضية.	يمكن لمنتوجنا أن ينافس منتوج المؤسسات الأخرى المحلية أو العالمية لأننا نطور باستمرار ولكن نحتاج إلى الإعلام.	لا أظن ذلك وهذا راجع لأسباب عديدة.	نعم وبدرجة كبيرة لأن منتجنا ذا جودة عالمية ويجب فقط التقليل من تكلفته.
ما هي الأسس التي يقوم عليها التنظيم الفعال داخل مؤسساتكم؟	يجب تحسين طرق الترقية وربط الأجر بالاختصاص	دون اجابة	الخبرة، إتقان العمل، توزيع المهام بتنظيم جيد، إشراك الجميع في المسؤولية وفي الحوافز.	أولا المصلحة العامة قبل الفردية. الكفاءة المهنية. اتباع تيار التكنولوجيا العالمي هي تحديد النظام العام للمؤسسة.	- تحديد المسؤوليات. عدم التداخل في المهام. وضع الوظائف المتكاملة تحت إشراف سلطة واحدة. التقليل والتقليص في السلم التدريجي.

<p>ذكر / 32 سنة/ جامعي/ إطار مالي / / سوريا</p>	<p>ذكر / 50 سنة/ مهندس دولة/ مستشار/ داخل الوطن</p>	<p>أفراد العينة ( 36_37 ) المتغيرات</p>
<p>خاطي لأن أحادية التسيير أثبتت فشلها ولكن إذا تعاون النظام المركزي مع النظام اللامركزي كان التسيير أفضل.</p>	<p>نعم يجب على التنظيم الفعال أن يرتبط مباشرة بالسلطة المركزية لتمكينها من حسن التسيير والمراقبة.</p>	<p>ضرورة ارتباط التنظيم الفعال مباشرة بالسلطة</p>
<p>كلما كان الرجل المناسب في المكان المناسب كانت عملية المراقبة والمحاسبة سهلة أو لما كانت أصلاً.</p>	<p>نعم حيث أن إنشاء مناصب المدير العام والرئيس المدير العام على رأس هرم السلطة دليل على ذلك.</p>	<p>نجاح التنظيمات يكون بتمركز السلطة والمسؤولية في بد شخص واحد فقط . ما موقفكم؟</p>
<p>هذا خاطي لأنه إذا أعطيت وحددت المهام كانت السلطة محدودة وبالتالي فالإبداع هناك ينمو ويتكون من تلقاء نفسه وبدون حدود.</p>	<p>نعم كما يمكنه ذلك من التفرغ بعض الشيء في استراتيجية التسيير والإنتاج والتسويق لمنتوج المؤسسة ومستقبلها.</p>	<p>تمركز السلطة في يد شخص واحد فقط يفسح مجال الإبداع أمامكم. ما تعليقكم؟</p>
<p>هذا تفكير ناقص وتكملة الحاجات المعنوية بدون تفصيل لأن الحاجات (المادية والمعنوية) وجهان لعملة واحدة.</p>	<p>نعم أوافق على هذا الرأي.</p>	<p>ضرورة إشباع الحاجات المادية للعاملين من أجل تحفيزهم على بذل الجهد في العمل. هل توافقون؟</p>
<p>أكيد، لأن العلاقات الإنسانية الحسنة مستمدة من الأخلاق كما قال الشاعر: "إنما الأخلاق ما بقيت، فإن هم ذهبت أخلاقهم ذهبوا "</p>	<p>بل مع الصرامة وحسن التسيير.</p>	<p>هل يمكن للعلاقات الإنسانية الحسنة لوحدتها التأثير الجيد على الأداء العام للمنظمة؟</p>
<p>نعم إذا كانت المسؤولية هنا متبادلة ومستمرة كان النمو والتقدم أفضل (رعاية كاملة)</p>	<p>نعم إن الاتصال الدائم بالمرؤوسين يساعد على نموها وتقدمها، لأنهم رجال ميدان وأصحاب احترافية كبيرة.</p>	<p>هل تعتقدون أن الاتصال الدائم بالمرؤوسين (داخل أو خارج المؤسسة يساعد على نموها وتقدمها، لماذا؟</p>
<p>أنا لست بمسؤول.</p>	<p>نعم</p>	<p>هل تتصلون بمرؤوسكم للاطمئنان على أوضاعهم بغية تحسين أدائهم؟</p>
<p>نعم، لأنه إذا أردنا أن نصل إلى اتخاذ قرارات سليمة يجب مشاركة آراء الآخرين. "وشاورهم في الأمر"</p>	<p>نعم، وهو كذلك حيث أن نتائج القرارات في هذه الحالة مشتركة إن كانت سليمة أو إيجابية.</p>	<p>إن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة ما تعليقكم؟</p>
<p>نحاول توسيعها إلى العمل أيضاً. الغرض من ذلك تحسيس العمال بأنهم يساهمون في اتخاذ القرار والمسؤولية هنا تكون على الجميع.</p>	<p>بمشاركة بعض الإطارات من المؤسسة كما يمكن في بعض الأمور توسيع عملية اتخاذ القرارات إلى العمال.</p>	<p>كيف تتم اتخاذ القرارات بالنسبة إليكم؟</p>
<p>صحيح يجب أن أفتح أسواقى على السلع الأجنبية بشرط أن لا تقضي على الإنتاج المحلي (تشجيع وتنويع الإنتاج المحلي)</p>	<p>إن هذا الانفتاح يقتضي تدعيم المنتج الوطني من طرف الدولة في بعض الميكانيزمات حتى يتم بجودة مقبولة ويقدر على المنافسة.</p>	<p>ما رأيكم في عولمة الاقتصاد وضرورة فتح الأسواق المحلية؟</p>
<p>صراحة لا توجد منافسة لأن مؤسساتنا هي الوحيدة على المستوى الوطني ولهذا لا نستطيع أن نقول منتج قوي.</p>	<p>لا يمكننا الآن منافسة المنتج العالمي لأن منتوجنا يعتبر ذو جودة مقبولة ولكن ذو تكلفة عالية.</p>	<p>هل ينافس منتجكم منتج مؤسسات أخرى محلية أو عالمية؟ ولماذا؟</p>
<p>الأخلاق، الكفاءة، روح المسؤولية، مشاركة الجميع بالمسؤولية، حرية الإبداع، الإقناع في العمل.</p>	<p>أولا الاستقلالية في التسيير وإعطاء حرية المبادرة للإطارات وخاصة تسويق المنتج لأن هذا الأخير يتوقف على قدرات هؤلاء في تحصيل صفقات مهمة.</p>	<p>ما هي الأسس التي يقوم عليها التنظيم الفعال داخل مؤسستكم؟</p>

جدول رقم (12) يوضح موقف المبحوثين من الرأي القائل بضرورة ارتباط التنظيم بالسلطة المركزية.

النسبة المئوية	التكرارات	التكرارات الفئات
40.54%	15	موافق
54.05%	20	غير موافق
05.40%	02	دون جواب
100%	37	المجموع

جدول رقم (13) يوضح موقف المبحوثين من الرأي القائل بأن نجاح أي تنظيم يجب أن تكون السلطة فيه بيد شخص واحد..

النسبة المئوية	التكرارات	التكرارات الفئات
29.72%	11	موافق
67.56%	25	غير موافق
02.70%	01	دون جواب
100%	37	المجموع

الفصل الثامن ♦ ..... ♦ تحليل و تفسير البيانات

جدول رقم (14) يوضح موقف المبحوثين من الرأي القائل بأن تمرکز السلطة في يد شخص واحد يعرقل عملية الإبداع.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات / التكرارات
62.43%	23	موافق
32.43%	12	غير موافق
05.40%	02	دون جواب
100%	37	المجموع

جدول رقم (15) يوضح موقف المبحوثين من الرأي القائل بأن العامل لا يهمله سوى إشباع حاجاته المادية فقط.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات / التكرارات
54.05%	20	موافق
40.54%	15	غير موافق
05.40%	02	دون جواب
100%	37	المجموع

الفصل الثامن ♦ ..... ♦ تحليل و تفسير البيانات

جدول رقم (16) يوضح موقف المبحوثين من الرأي القائل بأن العلاقات الإنسانية لوحدها تؤثر على الأداء العام للمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	التكرارات الفئات
35.13%	13	موافق
54.05%	20	غير موافق
10.81%	04	دون جواب
100%	37	المجموع

جدول رقم (17) يوضح موقف المبحوثين من الرأي القائل بتأثير الاتصال الدائم بالمرؤوسين على الأداء العام.

النسبة المئوية	التكرارات	التكرارات الفئات
89.18%	33	موافق
05.40%	02	غير موافق
05.40%	02	دون جواب
100%	37	المجموع

الفصل الثامن ♦ تحليل و تفسير البيانات

جدول رقم (18) يوضح ما إذا كان المبحوثين ( كمسؤولين ) يتصلون بالعمال من أجل الاطمئنان على أوضاعهم الخاصة، أو للاطمئنان على أن العمل يسير بشكل عادي.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات / التكرارات
45.94%	17	أتصل بالعمال من أجل الاطمئنان على أوضاعهم الخاصة
18.91%	07	أتصل بالعمال من أجل الاطمئنان على سير العمل بشكل عادي
35.13%	13	دون جواب
100%	37	المجموع

جدول رقم (19) يوضح موقف المبحوثين من جماعية اتخاذ القرارات وتأثيرها على الأداء.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات / التكرارات
91.89%	34	موافق
02.70%	01	غير موافق
05.40%	02	دون جواب
100%	37	المجموع

جدول رقم (20) يوضح كيفية اتخاذ القرارات داخل مؤسسة البحث.

النسبة المئوية	التكرارات	التكرارات الفئات
8.10%	03	بشكل انفرادي
72.97%	27	بشكل جماعي
18.91%	07	دون جواب
100%	37	المجموع

جدول رقم (21) يوضح موقف المبحوثين من عولمة الاقتصاد.

النسبة المئوية	التكرارات	التكرارات الفئات
43.24%	16	موافق
45.94%	17	غير موافق
10.81%	04	دون جواب
100%	37	المجموع

جدول رقم (22) يوضح مدى قدرة منتج مؤسسة البحث على منافسة المنتج الأجنبي من وجهة نظر المبحوثين.

النسبة المئوية	التكرارات	التكرارات الفئات
27.02%	10	يستطيع المنافسة
13.51%	05	يستطيع لكن بشروط
43.25%	16	لا يستطيع في الظروف الحالية
16.21%	06	دون جواب
100%	37	المجموع

إذا عدنا ثانية لما احتواه الجانب النظري من هذه الرسالة، خصوصاً في العنصر المخصص للنظريات الكلاسيكية. لوجدنا أن هناك اتجاهاً فكرياً في مجال التنظيم، يفضل أن تكون السلطة بيد شخص أو مجموعة محدودة من الأشخاص، حتى يتمكن من مناقشتهم ومحاسبتهم عن كل ما تؤول إليه مؤسساتهم. ونظراً لأن هذا الاتجاه لم يكن مرغوباً فيه من قبل جميع المفكرين والمهتمين بهذا الموضوع. فقد نجم عنه اتجاه آخر ينظر إلى أن التسيير أو التنظيم يجب أن يوسع إلى أكبر عدد ممكن من أعضاء التنظيم. من هذا الاختلاف في الآراء بين المختصين، رأيت أنه من المفيد وضع سؤال موجه مباشرة لمن يهتمهم الوضع، وهم الإداريون الذين لهم دراية وتجربة طويلة في مجال العمل الصناعي والإنتاج. حيث كان هذا السؤال فاتحة لاستمارة المقابلة، والذي مؤداه؛ ما رأيك في ربط التنظيم مباشرة بالسلطة المركزية؟. فجاءت النتائج بعد تفريغ البيانات في جداول إحصائية (الملاحق) لتوضح أن أعلى نسبة وهي 54.05% مثلتها الإجابات القائلة بأن التسيير يجب أن يتم من قبل الجميع، لأن هناك قرارات مستعجلة يجب اتخاذها ولا تقبل الانتظار (كما قال أحدهم). إن النسبة المذكورة أعلاه تقابلها نسبة أخرى وهي 40.54%، التي يرى أصحابها أن ربط السلطة بالإدارة المركزية، يحافظ على سرعة اتخاذ القرارات، لأنه يجنب التضارب الذي قد يقع فيه المسؤولون عند اتخاذها. أو من أجل ضبط ومراقبة نشاطات المؤسسة.

كما أن هناك اتجاهاً آخر ينصص على أن نجاح التنظيمات المؤسسية يكون بتمركز السلطة والمسؤولية في يد شخص واحد فقط. ولما طرحته على المبحوثين (فئة المسؤولين) جاءت النتائج مدعومة إلى حد كبير للنتائج السابقة. حيث رفض أغلب المبحوثين هذا الاتجاه بنسبة بلغت 67.56% لاعتبارات متعددة ومتشعبة. منها على سبيل المثال؛ أن التشاور هو مفتاح النجاح، أو لأن تمركز السلطة في يد شخص واحد يؤدي إلى قتل الكفاءات داخل المؤسسة. أو ببساطة أن القرارات المتخذة دوماً من طرف مسئول واحد يعرضها للإهمال وعدم المبالاة من قبل العمال (هذه الاعتبارات مأخوذة من الجداول المخصصة لإجابات هذه الفئة).

أما نسبة الموافقين على هذا الاتجاه، فقد بلغت 29.72 % من الإداريين أعضاء عينة الدراسة. ولهؤلاء أيضا مبررات قبولهم إياه، فمنهم من قبله لكن بشرط أن يتحمل المسئول كل النتائج التي يؤول إليها التنظيم. أو حتى تسهل عملية مراقبة نتائج عمله ومراقبته بصراحة.

أما فيما يتعلق بالمحور الخاص بالموارد البشرية، فقد خصصت له الجزء الأكبر من الأسئلة، لأنني تبينيت من بداية البحث النظري الاتجاه القائل بأن أي تنظيم لا يمكن أن ينجح والاهتمام بالعنصر البشري فيه مغيب. فحسب هذا الاتجاه،... أنه لا يمكن بلوغ أهداف التنظيم ما لم نهتم بالإنسان، على اعتبار أنه المحرك الوحيد الذي باستطاعته توجيه نتائج العمل الوجهة التي يريد. فهو الذي يرفع فعالية الأداء، وهو في الوقت ذاته من يفشل أي عمل تنموي. وللتحقق من بعض جوانب هذا الاتجاه وجهت جملة من الأسئلة للإطارات الإدارية ، حيث بدأتها بسؤال مقتبس من وجهة النظر التي ترى أنه يكفي أن نقدم الحوافز المادية المناسبة للعاملين حتى نجعلهم أحسن أداء وأكثر فعالية. فجاءت النتائج رافضة لهذا الاتجاه بشكل واضح تماما حيث كانت نسبة الرفض 62.16%. أما مبررات الرفض هذا ، فيمكن رصد البعض منها بعد تفحص الإجابات الواردة بالجدول المخصص، ومنها على سبيل المثال: أن الحوافز المادية لا تكفي ما لم يصاحبها الاهتمام بالجوانب الإنسانية، وبذلك يصبح هذا التفكير تفكيراً ناقصاً لأن الحاجات المادية والمعنوية هي عبارة عن وجهين لعملة واحدة. على اعتبار أن العامل إنسان يحتاج إلى إشباع حاجات معنوية أيضا تسمح له بالإبداع في اختصاص عمله وتحسينه كما ونوعا. أما الذين يتوافق اتجاههم مع هذا الاتجاه، فقد بلغت نسبتهم 32.43%، ولهم كذلك مبررات قبولهم إياه. فمنهم من يرى مثلا، أن إشباع الحاجات المادية هو مطلب أساسي بالنسبة لكل العمال وذلك لتلبية حاجاتهم المعيشية الصعبة. أو لأن هذا يعتبر من أنجع الطرق، لأن العمال بسطاء والحاجة للجانب المادي في بلادنا من أولوية الأوليات. وأكثر من هذا فقد اعتبرها أحدهم السبيل الوحيد لإنجاح العمل.

أما عند ما سئل المبحوثين عن رأيهم في الاتجاه الذي يذهب إلى حد اعتبار العلاقات الإنسانية لوحدها كافية للتأثير على الأداء العام للمؤسسة.

لاحظنا من خلال البيانات الإحصائية أن النسبة الأعلى من أفراد العينة مثلها الذين أجابوا بلا، إذ بلغت 54.05% حيث يذهب معظمهم إلى ضرورة الربط بين الجانب المادي والمعنوي، بين توفير الحوافز المادية وبين المعاملة الإنسانية الطيبة. وهنا يقول أحد المبحوثين، أنا لا أقول العلاقات، بل معاملة إنسانية راقية التي توجد في الاتصال الذي يؤثر على الأداء العام للمنظمة.

في حين بلغت نسبة الذين يعتقدون أن العلاقات الإنسانية تؤثر مباشرة على الأداء العام للمنظمة 35.13% ، حيث اعتبرها أحدهم بمثابة الأخلاق التي يجب توفرها فإن هي ذهبت ذهبوا معها.

كما حاولت في هذه الدراسة تحديد رأي المبحوثين في دور الاتصال في إشاعة روح التفاهم بين كافة الأعضاء، بغض النظر عن الدور الوظيفي الذي يؤديه. فنتبين بعد تفريغ البيانات أن أغلبية المبحوثين 89.33% (وهم الإطارات المسيرة كما هو واضح) يؤكدون على أن للاتصال دورا أساسيا في حل الكثير من المشاكل التي قد تعترض العمل داخل المؤسسة. فالاتصال حسب رأي المبحوثين، يسهل سير العمل وأيضا التعامل مع كل طارئ في وقته. بالإضافة إلى أن عملية الاتصال بالمرؤوسين تساعد على الحصول على الاقتراحات النابعة من الخبرات الميدانية التي تقود المؤسسة إلى التطور. فالاتصال إذا ضروري، خاصة إذا كان يهدف إلى مناقشة أمور العمل مع المرؤوسين لاتخاذ القرارات التي تهمهم جميعا. وبذلك نضمن إحساسهم بالأهمية وندفعهم إلى العمل أكثر من أجل تطوير المؤسسة. لذلك نقول ( كما قال أحد المبحوثين) أن الاتصال يعتبر من أهم الوسائل المساعدة على نمو المؤسسة وتقدمها، لأنه يسمح للجميع بإبداء رأيه والمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة للوصول إلى الأهداف المنشودة.

أما نسبة الذين رأوا أن الاتصال الدائم بالمرؤوسين لا يخدم مصالح المؤسسة، لم تتعد 05.40%، خاصة إذا كان هذا الاتصال يتم خارجها كما قال أحدهم. لأنه سيكون على حساب أوقات العمل، أو لأنه قد يؤدي إلى انهيار المؤسسة بسبب الإخلال بالعلاقة بين الرئيس والمرؤوس كما قال آخر. ولما سئل هذا المبحوث عن معنى الإخلال بالعلاقة بين الرئيس والمرؤوس! أجاب: أن المدير مثلا أو أحد نوابه لا يمكن أن يظهر دائما أمام العمال في أماكن العمل وحتى خارج المؤسسة، ذلك للحفاظ على هيبتهم. بمعنى آخر أن كثرة الاتصالات بالعمال يفقد المدير أو أي مسئول آخر هذه الهيئة والاحترام. لذلك وجب الإبقاء على مسافة واضحة بين الطرفين.

وعندما سئل المبحوثين أيضا عن الهدف من اتصالهم بمرؤوسيتهم، أجاب معظمهم (45.94%) أن هدف الاتصال غالبا ما يكون من أجل الاطمئنان على أحوالهم. وهذا عامل مساعد على تنمية روح الصداقة بين الطرفين كما قال أحدهم. أو بغية تحسيسهم وإشعارهم بروح المسؤولية يضيف آخر (يختلف هذا الموقف تماما عن ما أدلى به العمال البسطاء عبر الاستمارة الموجهة إليهم). لأن الاطمئنان على أوضاع العمال يعني الاطمئنان على أوضاع العمل، وهذا ما يجعل العامل يعطي أكثر.

من جهة أخرى تعتبر عملية اتخاذ القرارات، من أصعب وأهم العمليات الإدارية والتنظيمية التي يتوجب على أي مسئول الاعتناء بها وهذا ليس فقط أثناء تأدية الوظائف، بل يجب أن تبدأ حتى قبل تأسيس المؤسسة نفسها. حيث يجب تحديد أولا الجدوى من إنشائها ثم تحديد العوامل التي تساهم في استمرار وجودها وتقديمها، ثم تأتي المرحلة الثانية لوضع القرارات. وبالنسبة لهذه المرحلة هناك من يرى بضرورة توسيع هذه العملية إلى أكبر عدد ممكن من يعينهم الأمر بها، حتى يشعر الجميع بالمسؤولية ويعملون من أجل تحقيق الغايات التي وضعت لها. وهناك من يرى أن توسيع عملية المشورة والسماح للجميع بمناقشة القرارات التي ستتخذ، يؤدي بالتأكيد إلى جملة من المواقف تعيق تقدم العمل. ومن هذه المواقف مثلا: ضياع الوقت، التضارب الذي سيحدث بين الأعضاء نتيجة تباين الاتجاهات والأهداف بينهم. ولمحاولة تحديد اتجاهات

الأعضاء المبحوثين، طرحت عليهم الانشغال الذي يذهب إلى اعتبار المشاركة في اتخاذ القرارات، تساعدهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة. فجاءت النتائج مؤيدة بل ومتطابقة إلى أبعد الحدود مع هذا الاتجاه. حيث بلغت نسبة هؤلاء 91.89%. أما المبررات المقدمة فقد اختلفت بينهم، فمنهم من يعلل ذلك على أن اشتراك العمال في اتخاذ القرارات المصيرية سيساهم في تحسين أداء المؤسسة. لأن الرئيس باعتماده على أشخاص أكفاء كل حسب تخصصه، سيمكنه من الاضطلاع على مجريات الأمور داخل المؤسسة. أو لأن المشاركة في اتخاذ القرارات تقلل من المعارضين لها، وبالتالي تطبق مباشرة.

أما نسبة المعارضين لهذا الاتجاه فإنها لم تتعد 02.70%. واضح من خلال تحليل الرفض أن "المبحوثة" (وهي المبحوثة الوحيدة التي أجابت بالرفض) لها موقف معين من الاتجاه الإسلامي.

و لمحاولة معرفة كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة موضوع لدراسة، أتخذ جماعيا أم فرديا؟ وبعد تفريغ البيانات في الجداول الإحصائية، تبين أن أغلب المبحوثين (72.97%) يقرون بأن أغلبها يتخذ بصورة جماعية وذلك بإشراك الإطارات الإدارية، مع محاولة توسيعها إلى باقي العمال إذ اقتضى الأمر لذلك.

لقد ذكرت من قبل، أن العالم اليوم لم يعد منغلقا على نفسه بالكيفية التي تمنع المؤسسات الأجنبية بمختلف منتجاتها الدخول إلى الأسواق المحلية والاستقرار فيها. بل أصبحنا نرى أن الدول المتخلفة هي التي أصبحت اليوم تبحث عن من يأتي إليها ويستثمر فيها، لأن إمكانياتها وإمكانيات مؤسساتها الوطنية لم تعد قادرة على تلبية أبسط متطلبات الشغل، لأسباب موضوعية أحيانا ومفتعله أكثر في أحيان أخرى.

من هذه الفكرة، حاولت حصر آراء المبحوثين في ظاهرة العولمة " التي أصبحت اسمها من بين أكثر الأسماء تداولاً في عالم اليوم. حيث أصبحنا نسمع بعولمة الاتصال وعولمة الثقافة والدين والجغرافيا والاقتصاد والتجارة، وحتى للفقر أصبح له عولمته. وما يهم في هذا الموضوع هو عولمة الاقتصاد. لذلك فقد طرحت هذا الانشغال على

المبوحثين (وهم إطارات إدارية وطنية). ووجدت بعد جمع البيانات أن نسبة القابلين والرافضين لها (العولمة) تكاد تكون متساوية. (مع العلم أن كلمة الرفض لم تعد مقبولة ولاهي موجودة في مثل هذه القضايا).

حيث بلغت نسبة الذين يرفضونها 45.94 % لاعتبارات كثيرة، قد تكون منطلقات هذه الاعتبارات إيديولوجية (فكرية) كقول أحدهم؛ إن العولمة خطر على الاقتصاد الوطني لأننا مازلنا نعيش في ظل النظام الاشتراكي القديم. أو أن العولمة فكرة ليبرالية هدفها تدمير البشرية لاعتبارات اقتصادية بحتة (وهذا رأي الأغلبية في هذا الاتجاه)، حيث اتفق المبوحثين أن الوقت لم يحن بعد لإفساح المجال كاملا أمام المؤسسات الصناعية أو المنتجات الأجنبية للاستقرار في السوق الجزائرية. لأننا مازلنا بعيدين عن المستويات التي وصلتها المؤسسات الأخرى بجميع المقاييس، سواء كانت آلية تكنولوجية أو كمية ونوعية. بمعنى آخر أننا لا زلنا لم نبلغ بعد التنظيم والتخطيط والتسيير والإنتاج الفعال الذي بواسطته يمكن دخول اقتصاد السوق بهدف المنافسة. لأن القاعدة الصناعية والاقتصادية مازالت هشة في بلادنا كما قال أحد المبوحثين. أو لأن عولمة الاقتصاد تؤدي إلى تخريب الاقتصاد الوطني. فالعولمة جاءت في صالح الدول المتقدمة فقط، ومصير مؤسساتنا هو الغلق نتيجة الفارق الكبير بين التقنيات المستعملة. "لقد أثبتت الدراسات التي أجراها مركز البحوث بجامعة ستانفورد (يمكن اعتبار نتائج هذه البحوث كرد سابق وصريح على الحجة الأخيرة)، أن الاختلاف الجوهرى بين الإنتاجية في الولايات الأمريكية ودول غرب أوروبا، لا يرجع فقط إلى مقدار رأس المال أو نوع العدد والآلات المستثمرة في الصناعة، بل يعود أيضا إلى القدرات الإدارية الموجودة بالصناعة الأمريكية. لقد ظهر من معظم البحوث التي أجراها هذا المركز، أنه وبالرغم من أن المصانع بدول غرب أوروبا مجهزة بنفس التجهيزات الموجودة في المصانع الأمريكية، فإن إنتاجيتها لا تتعدى ثلثي إنتاجية المصانع الأمريكية. والنتيجة التي توصلت إليها هذه البحوث، هي أن ضعف الإنتاجية في أوروبا يرجع إلى ضعف المقدرة الإدارية وقلة الخبرة التنظيمية بالصناعة الأوروبية" (عادل حسن، 1976، 6).

من هنا يمكن التأكيد على أن الحركة الصناعية وفعالية النمو الاقتصادي، لا تتوقف على مجرد توفير الأموال الضخمة والآلات المتطورة والمواد الأولية اللازمة، ولكن يلزمها أيضا وبالضرورة توفير الإطارات المسيرة الكفأة، عن طريق إعداد العقلية الإدارية التي تستطيع إدارة الشركات والمؤسسات الاقتصادية بفعالية أكبر. وكنتيجة للعلومة يرى مبحوث آخر، أنها ستؤدي إلى وجود أمم تفكر وتسير وتزيد من غناها وأم لا يكون لها أي دور فعال، فهي فقط تقلد. رغم هذا فلا خيار لنا إلا الدخول أو الاندماج في هذا العالم. أو لنقل يوجد لبلدنا خياران هما: إما أن يدخل في هذا العالم (العولمة) أو يزول، لكنه لا يستطيع أن يعيش وحده - وهذا رأي آخر -

أما نسبة الذين يرون أن لا مفر للجزائر من دخول الاقتصاد العالمي، جاءت قريبة جدا من الرأي المخالف، حيث بلغت 43.24%. ولهؤلاء مبرراتهم الاقتصادية أيضا. فهي ايجابية لأنها ستؤدي إلى انخفاض الأسعار وتقوية المنافسة مما ينتج عنه تحسين الإنتاج. ولكن لها سلبياتها لأنها ستقضي على الإنتاج المحلي. ويرى آخر أنه رغم سلبياتها فهي حتمية لذا يجب الدخول فيها. كما يعتبرها آخر شيء جيد لأنها ستفتح مجال المنافسة وتدفع بالمنتجين المحليين إلى تطوير إنتاجهم.

ويفهم آخر عولمة الاقتصاد بأنها، فتح الأسواق المحلية للاستثمار بالدرجة الأولى وتوفير الشغل، وليس بهدف توفير السلع وجعل المجتمع استهلاكي فقط. ونختم برأي أحد المبحوثين الذي يرى، أن العولمة أصبحت شرا لا بد منه. وفي جميع الأحوال يجب أن نستعد لذلك اليوم (قبل الغد) لأننا الطرف الضعيف في المعادلة. ولأننا لا نملك القدرة على الرفض.

بعد تحليل هذا البند، لاحظت أن جميع المبحوثين على إطلاع كاف لمفهوم وأهداف وكذلك مخاطر العولمة. فهم من جهة متخوفون من نتائجها، لأنهم يعلمون بل متأكدون أنهم فعلا الطرف الأضعف في هذه المسألة، نظرا لما بحوزتهم من إمكانيات مادية (آلية وتكنولوجية)، أو فكرية تنظيمية (نقص الخبرة والتجربة). ومن جهة أخرى فهم يعلمون أن هذه المسألة أصبحت حتمية مفروضة، إذ لا يوجد خيار ثالث لكل الدول (خاصة منها

الضعيفة، وهي المقصودة بالفعل). فإما أن تخضع وتفتح أسواقها لاستهلاك ما زاد عن حاجات المجتمعات الصناعية الكبرى. أو تبدي الرغبة في الرفض لكي تصبح ذريعة للتدخل المباشر في الشؤون الداخلية بأي شكل من الأشكال، كما يحدث في كل مكان الآن (العراق). وإذا كان من حل ثالث فلا يمكن إلا أن يكون الاستعداد الفعلي - الفكري والمادي - يضاف إليهما الإرادة والنية الصادقة في النمو. من هنا فقط يمكن اعتبار عولمة الاقتصاد وفتح الأسواق المحلية أمام الآخرين، من العوامل الأساسية التي تدفع بالاقتصاديات المحلية إلى النهوض والعمل على تنمية وتطوير نفسها حتى تتمكن من الصمود وعدم الاندثار في اللحظات الأولى، وذلك بجعل منتجاتها في مستوى المنافسة. ولمعرفة مدى قدرة منتجاتنا الوطنية على منافسة المنتجات الأجنبية، طرحت إجراء في هذا الاتجاه على المبحوثين.

فنتبين بعد تفريغ البيانات أن النتائج توزعت بين ثلاث إجابات. فهناك من رأى أن هناك قدرة على المنافسة، حيث بلغت نسبتهم 27.02%. لأن المنتج الوطني يعتبر أقل سعرا من المنتج الأجنبي رغم ضعف جودته.

أو أن هذه المنافسة ظرفية. بمعنى أن منتجاتنا تستطيع المنافسة على المدى القريب فقط. لأن إغراق السوق الوطنية بالمنتجات الأجنبية سيؤدب إلى انهيار الأسعار وبالتالي تصبح مؤسساتنا عرضة للإغلاق لقلّة الفعالية.

وهناك من رأى أنه لا مجال للحديث عن المنافسة، حيث بلغت نسبتهم 43.24% وهي نسبة عالية مقارنة بالنسب الأخرى، وحثتهم في ذلك هي أن وسائل العمل غير متكافئة تماما بين مؤسساتنا الوطنية والمؤسسات الأجنبية. وهذا تقريبا رأي كل المبحوثين فالكل يركز على الجوانب التكنولوجية في العمل التي يجب توفيرها. كقول أحدهم لا أعتقد بالقدرة على المنافسة لأن بلادنا ليست لها التقنيات والإمكانيات المتوفرة لدى الدول المتقدمة (الحجة التي تم الرد عليها ببحوث جامعة ستانفورد، كما سبقت الإشارة).

وكحل لهذه المشكلة يرى آخرون (بنسبة 13.51%) أن المنافسة ممكنة، شرط العمل على ردم الهوة بين التطور الحاصل عند الآخرين في المجال العلمي والتكنولوجي، وما نحن عليه الآن في هذين الميدانين. لأن معظم وسائل العمل عندنا الآن (الآلات) لم تعد تفي بالغرض المطلوب لبلوغ درجة معينة من الفعالية، التي تعني تحقيق الأهداف بجودة عالية وبتكاليف أقل. ولن يتحقق هذا إلا إذا جعلنا من التخطيط الواعي، الأساس الذي تقوم عليه عملية التنظيم. لأنه وعندما نكون مدركين لإمكانياتنا الحقيقية، يمكننا تصور الأهداف التي باستطاعتنا تحقيقها. وذلك عن طريق توفير المستلزمات الضرورية للعمل، وتوفير الجو الاجتماعي المناسب الذي يساعد على تنفيذ كل ما تم التخطيط له، وهذا هو جوهر التنظيم الفعال.

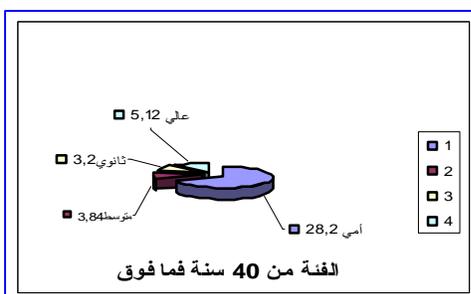
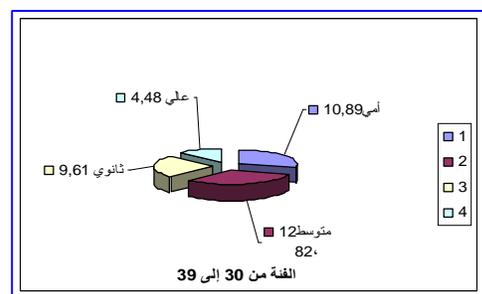
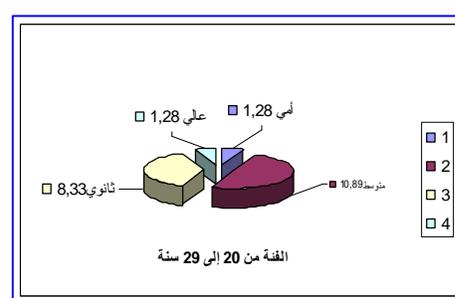
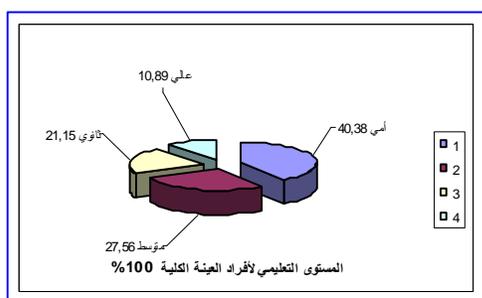
وللتدقيق أكثر في معنى التنظيم الفعال، وضعت إجراء يتعلق بهذا الموضوع موجها للمسيرين الإداريين من أفراد عينة الدراسة. فتبين بعد فحص الإجابات أنها دارت في مجملها على مجموعة من الشروط والظروف التي يجب توفيرها ومراعاتها قبل الحديث عن التنظيم الفعال. من هذه الشروط مثلا:

ضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (شعار قديم متجدد). لا يمكن الاعتقاد أن الذين طلبوا بمثل هذا الإجراء لم تكن لهم خلفية انطلقوا منها، بل فالواقع الذي عاشته ولا تزال تعيشه معظم المؤسسات الوطنية على اختلاف وظائفها وأحجامها، تؤكد أن الرجال غير المناسبين هم الذين يسيرون المؤسسات " المناسبة ". إضافة إلى كل هذا فهناك إجراءات أخرى رأى المبحوثين أنها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية أكبر. ومنها على سبيل المثال لا الحصر، ضرورة اشتراك العدد الكافي لأعضاء المؤسسة في النقاشات العامة قبل اتخاذ القرارات المصيرية التي تعنيهم جميعا. ثم أن التنظيم الفعال مرتبط أساسا بكفاءة الفرد في التسيير، وكذلك جعل مصلحة المؤسسة فوق المصلحة الفردية، وكذا تحسين العلاقات بين الأفراد وغيرها.

## 2- لنتائج الأولية الخاصة بالاستمارة الموجهة لأفراد العينة من عمال التنفيذ (بما فيهم الإطارات)

جدول رقم (23) يوضح توزيع أفراد العينة بين فئتي السن والمستوى التعليمي.

المجموع	عالي	ثانوي	متوسط	أمي	المستوى التعليمي
34	02	13	17	02	فئات السن
21.79	01.28	08.33	10.89	01.28	من 20 سنة إلى 29 سنة
59	07	15	20	17	من 30 سنة إلى 39 سنة
37.82	04.48	09.61	12.82	10.89	من 40 سنة فما فوق
63	08	05	06	44	المجموع
40.38	05.72	03.20	03.84	28.20	
156	17	33	43	63	
100	10.89	21.15	27.56	40.38	



توضح البيانات الواردة بالجدول أعلاه (الذي حاولنا من خلاله الربط بين فئتي سن المبحوث ومستواه التعليمي)، أن المؤسسة الصناعية مجال الدراسة يمثل فيها عنصر الشباب النسبة الأهم. وهذا واضح عند جمع نسبة الفئتين العمريتين 39/20 سنة. إذ بلغت 59.61% من مجموع أفراد عينة المؤسسة.

إن هذه الفئة وبقدر ما هي فئة فعالة في تحقيق جميع أهداف المؤسسات التي تنتمي إليها لما تتمتع به من قوة جسدية تساعد على الحركة والتحمل والإبداع، بقدر ما هي معرقة لتطور ونمو المؤسسات عندما لا نحسن الاهتمام بها، نظرا لكون أهدافها وطموحاتها كبيرة ومتنوعة. فالاعتقاد السائد بين أعضاء هذه الفئة - وهذا حسب ملاحظتنا الميدانية، هو عدم اكتفائها بالمرتبات المريحة حتى تؤدي مهامها بفعالية وكفاءة مطلوبة، بل هناك مطالب أخرى ترى بأنها أساسية، ومنها على سبيل المثال العدالة والمساواة بين جميع أعضاء المؤسسة في الحقوق والواجبات، بغض النظر عن المناصب أو المسؤوليات التي يتمتع بها هذا أو ذاك. إضافة إلى الاطمئنان على دوام المنصب الحالي... وحول هذه النقطة بالذات - وخلال تواجدنا بينهم داخل المؤسسة - ترددت على أسماعنا كثيرا عبارة " التسريح عندما يأتي الشريك الأجنبي" وهذا يدل على أن هذه الفئة الشابة غير مطمئنة على مستقبلها المهني، لأنها تعلم أن الشريك الأجنبي المنتظر لا تهمة الشؤون الاجتماعية أو المبدأ المتبع" المهم امتصاص البطالة". بقدر ما تهمة الفعالية في تحقيق الأهداف لضمان السرعة في التنفيذ مع الجودة في الإنتاج، وهذا ما ينقص كثيرا مؤسساتنا الوطنية بشهادة أهله سواء العمال البسطاء أو المسئولون عنها. من هنا يمكن التأكيد على ضرورة العناية الخاصة بفئة العمال الشباب على اعتبار أنهم المستقبل الحقيقي للمؤسسة الذين بإمكانهم الوقوف أمام المنافسة الأجنبية القادمة، وهذا بعدم الاكتفاء بالنظر إليهم من الزاوية المادية فقط، بل يتعين الاهتمام بهم كذلك من الجوانب النفسية والاجتماعية. لأن سنهم يغريهم بإعادة التجربة المهنية في مؤسسات أخرى وطنية أو أجنبية عندما تحين الفرصة ذلك. مما ينجم عنه

استتزاز قدرات وإمكانيات المؤسسة المعنية بهذا، خاصة إذا قدرنا الجهد والوقت الذي بذل لإعدادهم و تأهيلهم للعمل.

أما الفئة الثانية، فهي فئة الراشدين (بالمفهوم النفسي أو السلوكي للكلمة)، حيث بلغت نسبة أفراد العينة المبحوثة الذين يتجاوز سنهم الأربعين سنة 40.39%. ويلاحظ على هذه النسبة ضعفها أمام فئة الشباب داخل المؤسسة مجال الدراسة. رغم هذا، فالمنطق يؤكد على ضرورة الاهتمام بهذه الفئة لأن رصيدها من التجارب وخبرتها في العمل يؤهلانها لتحمل الدور البارز والقوي في عملية تحسين كمية ونوعية الإنتاج. وأتذكر أنه وفي بحث سابق وفي مؤسسة أخرى، قال لي أحد العمال من هذه الفئة وبعد طول مدة خدمته للمؤسسة المعنية " أن بإمكانه إدارة هذه المؤسسة وبفعالية قصوى لأنه يعرف كل صغيرة وكبيرة ما بداخلها ". يدل هذا الموقف (المبالغ فيه) على أن الخبرة ومدة الخدمة، تساعد المؤسسات على النمو والتطور إذا ما أحسن استغلالهما، لذلك يتوجب على كل مسئول بالمؤسسة التحلي بالمظهر المرغوب فيه من قبل كل العمال. لأنهم بحق، الأداة الحقيقية والفعالة التي تحقق وتنجح خطط وأهداف المؤسسة. ومن الزاوية الأخرى للجدول، نتمكن من قراءة البيانات الخاصة التي تحاول الربط بين فئتي سن المبحوثين ومستوياتهم التعليمية. فالقراءة الأولى التي يمكن رصدها تؤكد الضعف الواضح لنسبة الأميين الذين يقع سنهم بين 20 و 39 سنة (رغم كون هذه الفئة تمثل النسبة الأعلى كما سبقت الإشارة). حيث لم تتعد 12.17% من المجموع الكلي لأفراد العينة. وهذا مؤشرا ايجابيا جدا بالنسبة للمؤسسة مجال الدراسة. لأن الدور الحقيقي للعامل لا يقتصر فقط على الوقوف أمام آتته طول اليوم وطول مدة خدمته من أجل الإنتاج، وإنما يحتاج إلى نوع من التوعية والوعي بالظروف والتطورات الاقتصادية المحلية والدولية، وكذا الاجتماعية المحيطة به. فضلا عن كونه في حاجة دائمة إلى التدريب والتكوين على التكنولوجيا الصناعية السريعة التغير والتطور والبالغة التعقيد. خصوصا وأن أمام هذه الفئة وقتا أطول للعمل بيد أننا لم نلاحظ هذا النوع من التكنولوجيا داخل المؤسسة مجال الدراسة. حيث لا يزال الإنتاج يعتمد بشكل كبير على

الآلات القديمة، التي قدر أدهم عمر أغلبها بعمر المصنع ذاته. رغم تأكيد اغلب المسؤولين الذين التقينا بهم أن الاعتماد والحصول على التكنولوجيا الحديثة يعتبر ضروريا جدا لمواجهة المنافسة القائمة والقادمة.

إن ما يلاحظ على الجدول من جهة أخرى، هو نسبة الأمية التي ترتفع بشكل واضح كلما اتجهنا أكثر نحو الفئة العمرية المتقدمة في السن. حيث بلغت نسبة هؤلاء 28.20%. إن مشكلة تفشي الأمية في الوسط العمالي لا تتمثل في التعامل مع الآلة بالأساس. لأن العامل الذي أمضى وقتا طويلا مع آتته، أصبح قادرا على التعامل معها بصورة تكاد تكون آلية. ولكن المشكلة مع هؤلاء هو صعوبة الاتصال والتواصل معهم لأنه وكما هو معروف فإن عملية الاتصال بين الإدارة المسؤولة والعمال تتم غالبا عبر الملصقات الجدارية، حيث يتعذر على هؤلاء الفهم الذاتي (أو الشخصي) لمحتوياتها مما يتطلب شرحها من قبل آخرين. الشيء الذي ينجم عنه إضاعة الكثير من الوقت مع إمكانية عدم بلوغ الرسالة التنظيمية بالصورة المطلوبة.

لذلك فمن الحكمة أن لا نتعامل مع هؤلاء في كل الحالات تعاملًا رسميًا فقط. لأن كفاءة وفعالية المشرف أو المسئول تتطلب منه إدخال الجوانب الإنسانية في علاقاته بهم. خاصة عندما يعترف بان مستواهم التعليمي لا يسمح لهم بمعرفة كل ما يحيط بهم داخليا وخارجيا، أو لا يسمح لهم بالفصل بين حقوقهم وواجباتهم. لأن الاعتماد الكلي في عملية الاتصال، على اللوائح القانونية والتنظيمية من شأنه أن يحبط من عزيمة العامل و يقلل من فعاليته، ويحسسه بالهوة التي تفصله عن مصدر المسؤولية أو القرار. فإذا كان العامل لا يستطيع في كل الحالات الفصل بين حقه وواجبه اتجاه المؤسسة المستخدمة، فإن المشرف أو المسئول بإمكانه الفصل بين هذا العامل والآلة. مما يمكن المؤسسة من المحافظة على اليد العاملة المدربة والخبيرة.

إن الملاحظة التي يمكن الإشارة إليها بالنظر إلى نسبة هذه الفئة، هو أنها مقبولة إلى حد بعيد في العمل الصناعي اليدوي بالتحديد. خاصة إذا علمنا أن دور هؤلاء

العمال من أصحاب هذه المستويات لا يتعدى في غالب الأحوال رئيس فوج أم رئيس فرقة، والباقي منهم يتعامل مباشرة وبشكل روتيني مع الآلة.

لهذا يتعين على المسؤولين الإلمام أو التعرف على الطرق الواجب إتباعها بغية تحسيسهم بأهميتهم وحاجة المؤسسة لهم. وذلك بإبداء الرغبة في الاتصال بهم لأجل الاستماع إلى انشغالاتهم واهتماماتهم.

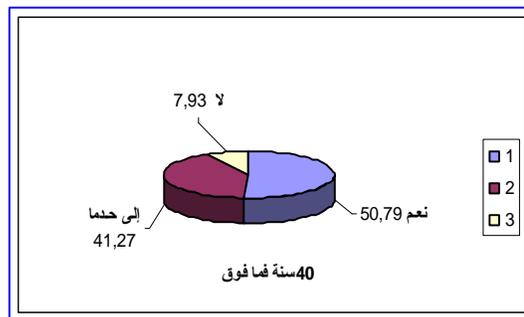
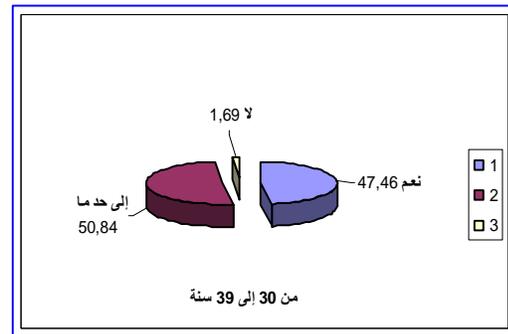
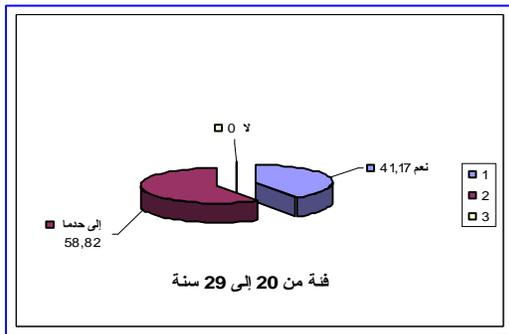
ويبقى في الأخير الإشارة إلى ارتفاع نسبة العمال من ذوي المستوى الثانوي ضمن الفئة العمرية من 20 على 29 سنة، خصوصا عند مقارنتها بنسبة الأميين في نفس الفئة. وهذا يدل على أن العمل الصناعي لم يعد يعتمد فقط على العمال من أصحاب المستويات التعليمية الدنيا (كما كان عليه الحال في السابق) نظرا لارتفاع نسبة المتعلمين في الوسط الاجتماعي ككل. وهذا في حد ذاته مؤشرا ايجابيا لأنه يساعد على الاستيعاب الجيد لمتطلبات العمل الذي أصبح يعتمد كثيرا على التكنولوجيا المعقدة من جهة، والذي أصبح يغلب عليه الطابع التنافسي بين المؤسسات الحديثة من جهة أخرى.

## الفصل الثامن ◆ تحليل و تفسير البيانات

أولاً: عرض البيانات الخاصة بمسألة العلاقات الإنسانية و مدى تأثيرها على الأداء العام للمؤسسة:

جدول رقم (24) يوضح توزيع أفراد العينة حسب فئات السن وموقفهم من القول أن نوعية العلاقات تحدد الرغبة في البقاء من عدمه داخل المؤسسة.

السن	من 20 سنة – 29 سنة		من 30 سنة – 39 سنة		39 سنة فما فوق	
	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %
نعم	14	%41.17	28	%47.46	32	%50.79
إلى حد ما	20	%58.83	30	%50.84	26	%41.27
لا	00	%00	01	%01.69	05	%07.93
المجموع	34	%100	59	%100	63	%100



منذ البداية تبنت الدراسة هذه، اعتبار العلاقات الإنسانية الودية داخل التنظيمات الصناعية من العوامل الأكثر تحفيزاً على تحسين الأداء العام للمؤسسات. لذلك لم أكتف

بالتعرض لهذه المسألة في سياقها النظري فقط، وإنما حاولت التأكد من ذلك إمبريقياً. فوضعت لهذا الغرض – ولأجل الفحص – الرأي القائل بأن العلاقات الجيدة بين الرئيس والمرؤوس تساعد على الاستمرار في خدمة المؤسسة حتى مع نقص المحفزات الأخرى (المقصود هنا المحفزات المادية).

وبعد عملية جمع وتفريغ البيانات الميدانية، اتضح بالفعل أن نسبة معتبرة من العمال المبحوثين قد أيدت هذا الاتجاه. حيث بلغت النسبة الصريحة المعبرة على قبول هذا الرأي 50.79% من المجموع الكلي لأفراد العينة. بينما لم تتعد في المقابل النسبة الصريحة التي رأى أصحابها أنه لا توجد علاقة بين البقاء (أو الاستمرار في العمل) داخل المؤسسة والعلاقات الإنسانية الودية 07.93% .

ومن خلال هاتين النسبتين المتباينتين جداً، يمكن تسجيل نتيجة أساسية أولى وهي إن العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيمات الصناعية تلعب دوراً بارزاً في تحفيز العاملين على بذل الجهد لتحسين الأداء، وبالتالي الإبقاء على وجود مؤسساتهم واستمرارها. ويمكن استخلاص في الأخير أن هذه النتيجة لم تكن مرتبطة بفترة زمنية معينة أو بتنظيم بعين، وإنما يمكن اعتبارها نتيجة عملية يمكن تعميمها، وهذا ما ذهبت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية من قبل.

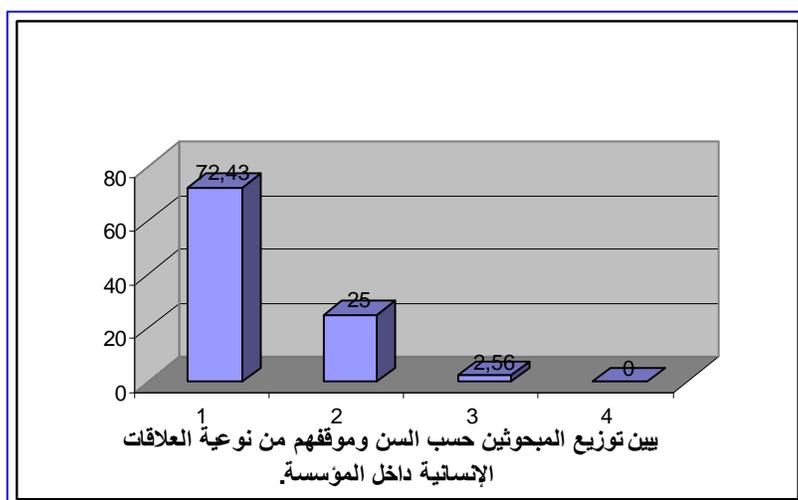
أما إذا أمعنا النظر أكثر في البيانات الإحصائية التي يحتويها نفس الجدول، نلاحظ بوضوح أن عامل السن له دلالة إحصائية كبيرة في تحديد وجهة النظر هذه. إذ يتبين من خلال قراءتنا للنسب المئوية، أنه كلما اتجهنا تصاعدياً نحو المستويات العليا للفئات العمرية كلما زاد التأييد للرأي السالف الذكر. (أنظر مثلاً نسبة التأييد (نعم) للفئة العمرية 20 سنة – 30 سنة ومقارنتها بنسبة الفئة العمرية 40 سنة فما فوق). والمشكلة التي ظهرت في هذه البيانات، هي تناقضها مع النتيجة التي سبق التوصل إليها عند تحليل ومناقشة البيانات التي احتوى عليها الجدول السابق والخاص بتوزيع أفراد العينة حسب السن والمستوى التعليمي، حيث استنتجنا أن فئة الشباب لا تجعل من اهتمامها بالجوانب المادية (الرواتب) أكبر همها، بقدر ما ترغب في الحصول على محفزات

## الفصل الثامن ♦ تحليل و تفسير البيانات

أخرى ومنها ضمان البقاء ضمن عمال هذه المؤسسة مثلا. ثم - من جهة أخرى - لماذا لما يتعلق الأمر بضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيمات الصناعية (على الأقل بالنسبة للمؤسسة مجال الدراسة) نجد أن الفئة العمرية المتقدمة في السن، هي الأكثر حرصا على هذه المسألة (حتى ولو كان بنسبة معينة) ؟ وهذا ما يدعو إلى إعادة دراستها من جديد مع عدم إغفال مؤشر السن وعلاقته بالموقف اتجاه العلاقات الإنسانية.

جدول رقم (25) يبين توزيع المبحوثين حسب السن وموقفهم من نوعية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

النسبة %	التكرارات	من 40 - فما فوق		من 30 سنة - إلى أقل من 40		من 20 سنة - إلى أقل من 30		فئات السن
		نسبة %	تكرارات	نسبة %	تكرارات	نسبة %	تكرارات	
72.43%	113	79.36%	50	72.88%	43	58.82%	20	جيدة
25.00%	39	19.05%	12	23.73%	14	38.23%	13	مقبولة
02.56%	04	01.58%	01	03.38%	02	02.94%	01	لا تمهك
00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	سيئة
100%	156	100%	63	100%	59	100%	34	المجموع



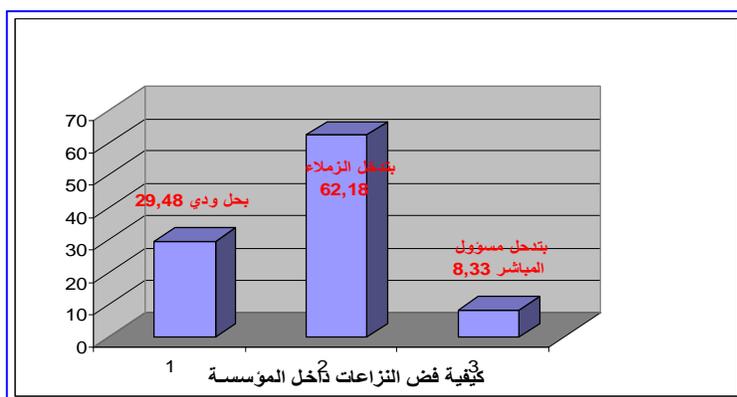
لقد حاولت الدراسة من خلال الجدول السابق وما تضمنه من بيانات إحصائية، التحقق ميدانيا من صدق الاتجاه القائل، بأن أفضل المحفزات التي يمكن تقديمها للعاملين لكي نجعل منهم فعالين في أداء مهامهم، هي تحسين العلاقات فيما بين الأعضاء(كلهم) داخل التنظيمات الصناعية. لذلك فقد جاء الجدول أعلاه كمحاولة لتحديد واقع أو نوعية هذه العلاقات داخل المؤسسة مجال الدراسة بالتحديد. ولأجل هذا وضعت مجموعة من الاحتمالات تراوحت بين علاقات جيدة وعلاقات سيئة. وللزيادة في التحديد فقد قمت بالربط بين نظرة المبحوث لهذا الواقع وسنه من جهة أخرى. وبعد عملية التفرغ للبيانات اتضح إحصائيا أن واقع العلاقات بين أعضاء المؤسسة يعتبر جيدا إلى حد بعيد، إذ بلغت النسبة 72.43% من المجموع الكلي لأفراد العينة المعنية بالدراسة.

من هذه النسبة يمكن القول، أنه بإمكان هذه المؤسسة استغلال هذا الجو الودي بين أعضائها والمحافظة عليه، لخدمة مصالحها والتفرغ أيضا إلى تحسين الجوانب التنظيمية الأخرى لكي تحقق درجات معينة من الفعالية في الأداء. أقول هذا وأنا مدعم بالنسبة المئوية (00%) التي مثلت الرأي القائل أن علاقاتهم سيئة مع غيرهم كما هو مبين في الجدول.

أما فيما يتعلق بنظرة المبحوثين لنوعية هذه العلاقة انطلاقا من الفروق في أعمارهم، فيمكن ملاحظتها من خلال البيانات الواردة في الجدول. إذ انه كلما اتجهنا نحو الفئات العمرية الأعلى، كلما ارتفعت نسبة الذين يؤكدون على أن علاقاتهم مع غيرهم جيدة. فعن طريق مقارنة — على سبيل المثال — الفئتين العمريتين 20-29 سنة و40 سنة فما فوق يتضح لنا ذلك. وهذا راجع إلى أن مزاج الشباب يعتبر أكثر تقريبا نظرا لطموحاتهم الكثيرة واختلاف نظرتهم للأشياء.

جدول ( 26 ) يوضح كيفية فض النزاعات العمال.

النسبة %	التكرارات	الفئات
29.48	46	الحل الودي ( بين الطرفين )
62.18	97	بتدخل زملاء الآخرين
08.33	13	بتدخل المسؤول المباشر
<b>100</b>	<b>156</b>	<b>المجموع</b>



قصد معرفة مدى التماسك بين الأعضاء، وقصد معرفة وسيلة الضبط الأكثر انتهاجا داخل المؤسسة مجال الدراسة حال وقوع نزاع أو شجار بين عضو وعضو آخر، ضمننت استمارة البحث سؤالا في هذا المجال. والذي تفرعت عنه ثلاثة احتمالات كما هو واضح في الجدول. وقد تبين بعد عملية تفرغ وتبويب الإجابات أن أضعف نسبة سجلت ضمن الإجراءات المتعلقة بالجوء إلى المشرف. حيث لم تتعد 08.33% والسبب حسب رأي بعض المبحوثين هو أن المشرف غالبا ما لا يكلف نفسه عناء الصلح الودي بين الطرفين، ويكتفي بإحالتها على الإدارة أو عرضها على المجلس التأديبي. لذلك تراهم يفضلون حل نزاعاتهم فيما بينهم سواء بالتفاهم بين طرفي النزاع مباشرة أو بتدخل زملائهم الآخرين (الجدول). كما سجلت الدراسة الميدانية ملاحظات

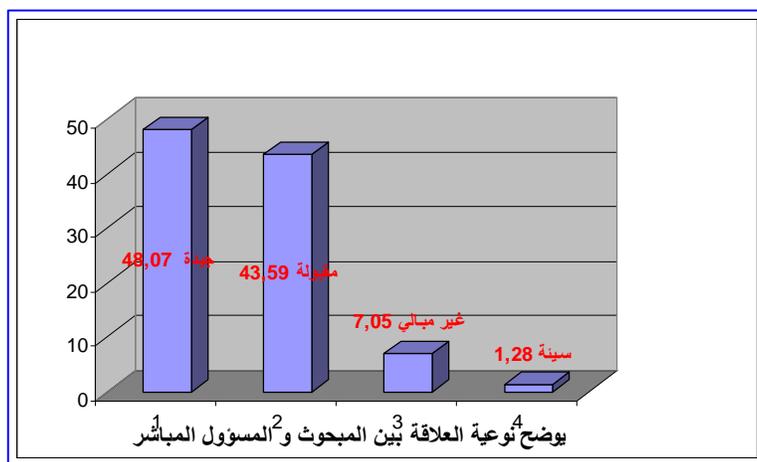
كيفية أخرى، حيث صرح لنا بعض العمال أنه غالبا ما يتم فض النزاعات التي تحدث من وقت لآخر بينهم دون اللجوء إلى الجهات الرسمية في الإدارة. وإذا سبق وأن رفض أحدهم تدخل زملاءه للصلح بينه وبين زميله، فسيعتبر خارجا عن إرادة الجماعة، وبالتالي وجب نبذه. من جهة ثانية فقد سألت بعضهم عن فعالية هذا الإجراء (النبذ) في تماسك الجماعة، فكانت إجابتهم بأنها أفضل وسيلة لتحقيق ذلك، لأن العامل مجبر على الامتثال لرأي الجماعة، لأنها بمثابة الأسرة الثانية بالنسبة لنا جميعا.

إن هذه المواقف وهذه السلوكيات المنتشرة بكثرة داخل التنظيمات الصناعية، لم تكن وليدة هذه المؤسسة وحدها، ولم تكن كذلك وليدة هذا العصر، بل لها جذورها التاريخية الخاصة بها. إذ تبين في الكثير من البحوث والدراسات الاجتماعية أهمية العلاقات غير الرسمية داخل المؤسسات الصناعية (لقد أشرت إلى هذا في الجزء النظري من هذه الدراسة)، والتي تعتبر من حيث قوة تأثيرها على هؤلاء الأفراد مضاهية لقوة تأثير الضبط الممارس عليهم من طرف التنظيمات البيروقراطية الرسمية. إن لم تكن أكثر منه قوة و سيطرة على توجيه سلوكهم. لأن العامل كثيرا ما يجد نفسه مندمجا داخل هذا التنظيم غير الرسمي لشعوره بالاطمئنان على مصالحه ومصالح الجماعة التي ينتمي إليها. خاصة إذا كان هناك بالفعل توافق وتضامن قوى بين جميع العمال للدفاع عن مصالحهم. مما يؤدي إلى "خلق" نوع من التوازن بين قوة العمال عبر التنظيم غير الرسمي من جهة، وقوة الإدارة عبر التنظيم البيروقراطي الرسمي من جهة أخرى. إن انتشار مثل هذه التنظيمات داخل المؤسسات الصناعية لا يمكن اعتباره حالات مرضية أو أدوات معرقة للسير العادي للعمل حيث وجب القضاء عليه. بل بالعكس من ذلك تماما، إذ يتوجب على التنظيمات الإدارية الرسمية التعامل مع هذه التنظيمات بايجابية وذلك بعدم تجاهلها، لأنها موجودة أصلا وذات تأثير قوي فوق ذلك. وعدم محاربتها أيضا. بل يجب العمل على التقرب منها والتحاور معها لمصلحة المؤسسة ككل. لأن ما ينقصنا نحن بالفعل هو النقاش والحوار البناء.

## الفصل الثامن ◆ تحليل و تفسير البيانات

جدول رقم (27) يوضح توزيع أفراد العينة حسب فئات السن ونوعية علاقاتهم بالمسئول المباشر.

المجموع		من 40 فما فوق		من 30 إلى 39 سنة		من 20 إلى 29 سنة		فئات السن
%	تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات	الاختيارات
48.07	75	47.62	30	42.37	25	58.82	20	جيدة
43.59	68	50.79	32	42.37	25	32.35	11	مقبولة
07.05	11	00	00	13.56	08	08.82	03	غير مبالى بها
01.28	02	01.58	01	01.69	01	00	00	سيئة
<b>100</b>	<b>156</b>	<b>100</b>	<b>63</b>	<b>100</b>	<b>59</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>المجموع</b>



إن كلمة "العامل" في المفهوم السوسولوجي قد تعني العلاقات الإنسانية، لأن الإنسان الذي يمضي ما يقارب 08 ساعات يوميا في محيط ضيق كالمؤسسة أو المصنع مثلا، وهو محاط بعدد معين من زملاء العمل، لابد وأن تنتج عنه علاقات اجتماعية معينة - بغض النظر عن نوعيتها أو طبيعتها - ولأجل تحديد ومعرفة نوعية هذه

العلاقات داخل المؤسسة مجال الدراسة، وضعت نفس المؤشرات التي وردت في الجدول السابق، لكن هذه المرة اقتصرنا فقط على العلاقة بين المبحوث ورئيسه المباشر، لما لهذه العلاقة من تأثير قوي على معنويات الأفراد التي تؤثر بدورها على الفعالية في الأداء.

إن العامل الذي لا يشعر بالراحة النفسية أثناء عمله، غالبا ما يكون سببه العلاقة السيئة التي تجمعها برئيسه المباشر، خاصة إذا كانت استمرت طول الوقت، نظرا لكونها صادرة عن مسئول بإمكانه التأثير في مساره المهني.

لكن، هل هذا النوع من العلاقات – بين المشرفين المباشرين والعمال – هو السائد بهذه المؤسسة؟ يتضح الجواب عن هذا السؤال من خلال الشواهد الكمية التي يحتوي عليها الجدول أعلاه. فأغلب المبحوثين لا يشكون من مثل هذه العلاقات مع مشرفيهم المباشرين، ودليلنا على ذلك هي النسبة التي تكاد تنعدم لدى العمال الذين تربطهم علاقات سيئة مع مشرفيهم، حيث لم تتعد 01.28% من المجموع الكلي لأفراد العينة، في مقابل 48.07% التي تمثل نسبة الذين تربطهم علاقات جيدة بهؤلاء المشرفين.

إن نسبة الرضا هذه، لا تنطبق على كل المسؤولين الإداريين بالمؤسسة، لأنه ومن خلال لقاءاتنا الحرة مع العمال تبين أنهم يفرقون تماما بين المشرفين المباشرين والمسؤولين الإداريين، على اعتبار أن المسئول المباشر (حسب رأيهم) يعيش نفس أوضاعهم، مما يلغي أي سبب للصراع أو الصدام بين الطرفين. بينما لما سئلوا عن علاقاتهم بالمسؤولين الإداريين (بالتحديد) لم يترددوا في توجيه الانتقادات اللاذعة لهم واتهامهم بالتسلط وعدم الكفاءة في العمل تارة، والبحث عن تحقيق مصالحهم الخاصة تارة أخرى.

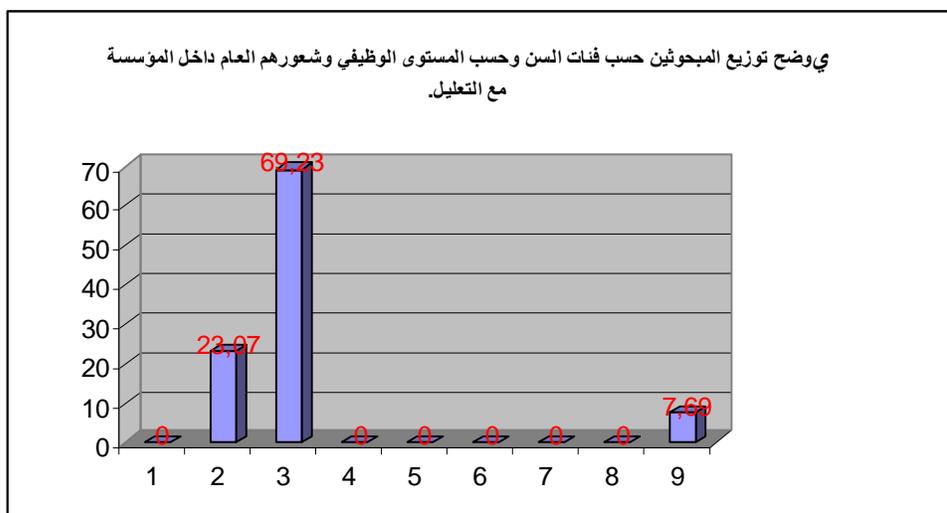
إن هذا الموقف – نحو المسؤولين الإداريين – يعود سببه بالأساس إلى الهوة التي تفصل الطرفين بعضهما عن البعض الآخر نتيجة ضعف (أو قلة) الاتصال بينهما.

فلو يتم الاتصال بشكل مستمر مع السماح للعامل بإبداء رأيه حول كل ما يتعلق بظروف العمل، لردمت هذه الهوة ولشعر العامل بأهميته كعنصر فعال داخل المؤسسة. من جهة أخرى، وبغية معرفة أي من الفئات العمرية أكثر رضا عن المشرفين المباشرين، تبين إحصائياً ( وعلى غير العادة ) أن فئة الشباب هي أكثر رضا وهذا ما يوضحه الجدول، حيث بلغت النسبة 58.82 % وهذا راجع إلى تقلب مزاجهم كما أشرت في جدول سابق. في حين انعدمت تماما نسبة الذين يشتكون من سوء هذه العلاقة لدى هذه الفئة.

الفصل الثامن ♦ تحليل و تفسير البيانات

جدول رقم (28) يوضح توزيع المبحوثين حسب فئات السن وحسب المستوى الوظيفي وشعورهم العام داخل المؤسسة مع التعليل.

%	التكرارات	في حال الإجابة بالتفني يطلب التعليل	المجموع		من 40 سنة فما فوق		من 30 إلى 39 سنة		من 20 إلى 29 سنة		فئات السن الاختيارات	الوظيفة
			%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات		
00	00	سوء العلاقات مع الزملاء	18.03	22	22.72	10	13.04	06	18.75	06	تمام الرضا	عامل بسيط
23.07	03	سوء العلاقات مع المشرف المباشر	72.13	88	68.18	30	69.56	32	81.25	26	إلى حد ما	
69.23	09	ضعف الحوافز المادية	09.83	12	09.09	04	17.39	08	00	00	غير راض	
			100	122	100	44	100	46	100	32	المجموع	
00	00	سوء العلاقات مع الزملاء	20.83	05	16.66	02	20	02	50	01	تمام الرضا	
00	00	سوء العلاقات مع المشرف المباشر	79.16	19	83.33	10	80	08	50	01	إلى حد ما	رئيس فرقة
00	00	ضعف الحوافز المادية	00	00	00	00	00	00	00	00	غير راض	
			100	24	100	12	100	10	100	02	المجموع	
00	00	سوء العلاقات مع الزملاء	70	07	100	07	00	00	00	00	تمام الرضا	
00	00	سوء العلاقات مع المشرف المباشر	20	02	00	00	66.66	02	00	00	إلى حد ما	رئيس قسم
07.69	01	ضعف الحوافز المادية	10	01	00	00	33.33	01	00	00	غير راض	
100	13	المجموع	100	10	100	07	100	03	00	00	المجموع	



تكلمة للبيانات المجمعة بالجدول السابقة والتي ارتبطت أساسا بفئات السن من جهة، والمستوى التعليمي وكذا العلاقات الإنسانية بينهم من جهة ثانية، فقد أردت من خلال هذا الجدول معرفة الشعور العام لديهم اتجاه أوضاعهم بالمؤسسة مجال الدراسة. و لأجل هذا، فقد حاولت الربط بين ثلاث مؤشرات هي؛ مؤشر السن، مؤشر المستوى الوظيفي للمبحوث وشعوره الشخصي نحو أوضاعه العامة داخل المؤسسة.

لقد تبين بعد عملية التفريغ، أن حالة الرضا عن هذه الأوضاع تكاد تكون معدومة بين جميع المبحوثين، إذ لم تتعد هذه النسبة 8.33% (وهذا بعد عملية الجمع بين إجابات كل الأفراد حسب فئتي السن والمستوى الوظيفي).

ولكن يجب الانتباه، إلى أن ضعف نسبة حالة عدم الرضا هذه، لا تقابلها ولا يعني بالضرورة ارتفاع نسبة الرضا لديهم. لأن الشواهد الكمية تبين أنها – وبعد جمع كل الإجابات المتعلقة بهذا الاحتمال – نسبة ضعيفة كذلك. إذ لم تتعد بدورها 21.79% من المجموع الكلي للإجابات. وإذا كان هناك من تعليق حول هذه البيانات أو النسب بهدف الاستنتاج، فيمكن القول أن أمام مسؤولي المؤسسة مجال الدراسة عملا كبيرا لتحويل النسبة المرتفعة للعمال الذين يعتبرون أن أوضاعهم مقبولة إلى حد ما – والتي بلغت 69.87% – إلى عمال راضين تماما عن هذه الأوضاع، وذلك بغية الرفع من فعالية

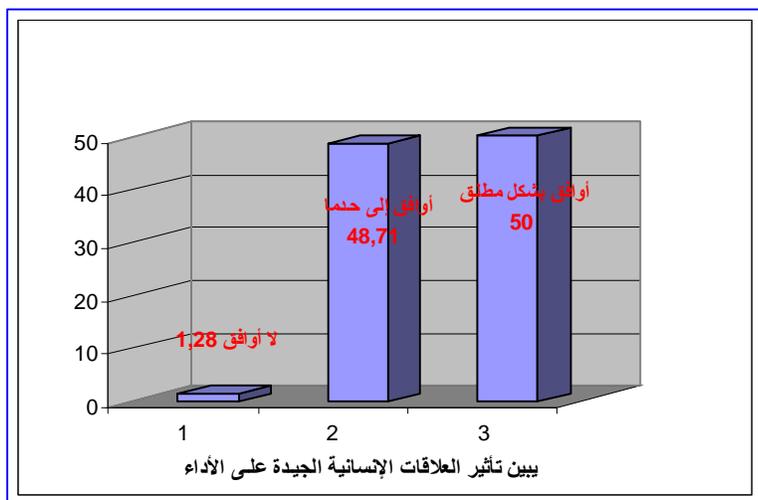
## الفصل الثامن ◆ تحليل و تفسير البيانات ◆

الأداء لديهم. خاصة ونحن مقبلين على منافسة شديدة بين المؤسسات في مجال الصناعة من ذات الصنف الواحد.

أما القراءة الثانية للبيانات حسب النسب الإحصائية والتي يوضحها الجدول، فتبين أن نسبة الرضا التام عن الوضعية داخل المؤسسة مجال الدراسة مثلته النسبة المرتفعة للمبحوثين من فئة رؤساء الأقسام. إذ من بين العشرة (10) الذين شملهم البحث، عبر سبعة (07) منهم برضاهم التام وذلك بنسبة 70% ويدل هذا - كاستنتاج هامشي - على أن هؤلاء قد حققوا أجزاء من طموحاتهم مقارنة بالكثير من زملائهم (المستوى الأول) داخل المؤسسة.

جدول رقم (29) يوضح مدى تأثير العلاقات الإنسانية الجيدة على الأداء، انطلاقاً من الاختلاف في مستوياتهم الوظيفية.

المجموع العام		رئيس قسم (المستوى الثالث)		رئيس فرقة (المستوى الثاني)		عامل بسيط (المستوى الأول)		المستوى الوظيفي الفئات
مجموع النسب	مجموع التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	العلاقات الجيدة تؤثر إيجابياً على الأداء
1.28%	02	00%	00	00%	00	1.64%	02	لا أوافق على هذا الرأي
48.71%	76	20%	2	41.66%	10	52.45%	64	أوافق إلى حد ما
50%	78	80%	8	58.33%	14	45.90%	56	أوافق بشكل مطرق
100	156	100%	10	100%	24	100%	122	المجموع



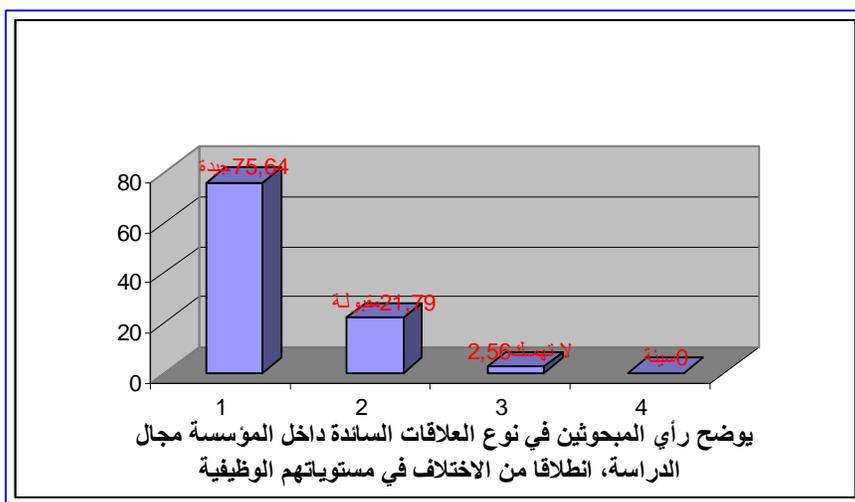
لما سئل المبحوثين فيما إذا يمكن اعتبار العلاقات الإنسانية الجيدة ذات تأثير مباشر وفعال في تحقق أهداف المؤسسة. تبين من خلال الإجابات المدونة على الجدول، أن أغلبهم يؤيد هذه الفكرة. وهذا ما يدعم الاستنتاج الذي تحصلت عليه الدراسة في جدول سابق، عندما حاولت معرفة تأثير العلاقات الإنسانية على البقاء داخل المؤسسة.

إن النتائج الإحصائية التي يتضمنها الجدول، تبرز أن أعلى نسبة هي تلك التي يمثلها المبحوثين الذين يرون أن العلاقات الإنسانية الجيدة بإمكانها مساعدة المؤسسة في تحقيق الأهداف التي أقيمت من أجلها. حيث بلغت 50% يضاف إليها نسبة الذين يعتبرونها مساعدة إلى حد ما على ذلك، والتي بلغت 48.71% . بينما وفي المقابل الأخر، تكاد تنعدم النسبة التي يرى أصحابها أن العلاقات الإنسانية الجيدة ليس لها أي دور في تحقيق هذه الأهداف، إذ لم تتعد 1.28% من المجموع الكلي لأفراد العينة. كما أن النتيجة الأساسية التي يمكن تسجيلها من خلال هذا الجدول، هي أن الموافقين وبشكل مطلق على أن العلاقات الجيدة بين الأفراد تعتبر أساسية في تحقيق جميع الأهداف تمثلها فئة الإطارات المسيرة – رؤساء الفرق والأقسام – وذلك عندما نجمع النسبتين الخاصتين بهاتين الفئتين حيث نحصل على نسبة 64.70% من مجموع الإطارات الذين طبقنا عليهم هذه الاستمارة والبالغ عددهم 34 إطاراً. في حين تختفي تماماً نسبة الذين عبروا عن عدم موافقتهم عن هذا الاحتمال وذلك بنسبة 00%. كما أن هذه النسبة من جهة أخرى، تعتبر مخالفة إلى حد كبير للاعتقاد السائد، من أن العمال البسطاء(غير المسؤولين) هم أحرص الناس على اعتبار أن العلاقات الودية داخل التنظيمات الصناعية تعمل على تحسين الأداء العام للمؤسسات، معتبرين المسيرين هم السبب الرئيسي في كل تباعد بين الطرفين مما نجم عنه الصراع الدائم بين الرئيس والمرؤوس.

## الفصل الثامن ◆ تحليل و تفسير البيانات

جدول رقم (30) يوضح رأي المبحوثين في نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة مجال الدراسة، انطلاقاً من الاختلاف في مستوياتهم الوظيفية.

النسبة	المجموع	رئيس قسم		رئيس فرقة		عامل بسيط		الوظيفة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%75.64	118	%90	09	%79.16	19	%73.77	90	جيدة
%21.79	34	%10	01	%16.66	04	%23.77	29	مقبول
%02.56	04	%00	00	%04.16	01	%02.45	03	لاتهمك
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	سيئة
<b>%100</b>	<b>156</b>	<b>%100</b>	<b>10</b>	<b>%100</b>	<b>24</b>	<b>%100</b>	<b>122</b>	<b>المجموع</b>



لاحظنا من خلال البيانات المحصل عليها من الجداول السابقة، أن العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة مجال الدراسة جيدة على العموم، سواء بين العمال من المستوى الأول أو بينهم و بين مشرفيهم المباشرين. وقد عدت لهذا الموضوع ثانية ليس بغرض التكرار، وإنما بغرض معرفة شعور العمال (المبحوثين) نحو بعضهم البعض وذلك انطلاقاً من الاختلاف في مستوياتهم الوظيفية والأدوار التي يؤديونها داخل التنظيم. وقد تبين مرة أخرى أن هذه العلاقات جيدة، بغض النظر عن المركز الوظيفي الذي يحتله كل واحد منهم داخل المؤسسة. إذ بلغت نسبة المبحوثين الذين يعتبرون أن

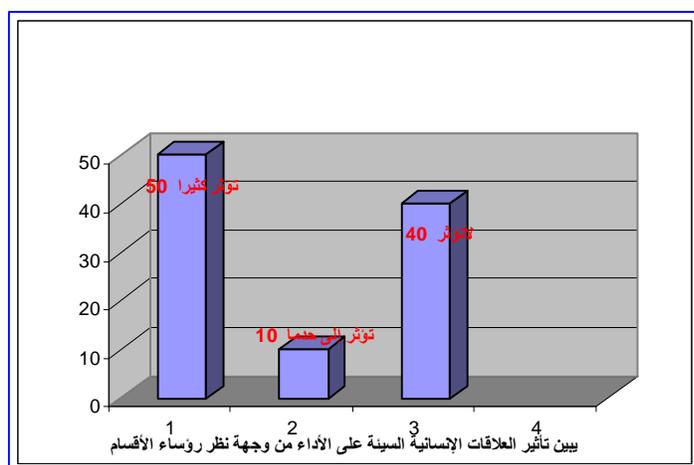
## الفصل الثامن ◆ تحليل و تفسير البيانات ◆

علاقاتهم بغيرهم جيدة 75.64% من مجموع أفراد العينة. في حين انعدمت تماما نسبة الذين يعتبرونها سيئة 00%.

إن أهم استنتاج يمكن تسجيله من خلال هذه البيانات، هو أن نسبة الرضا داخل المؤسسة مجال الدراسة – من ناحية العلاقات الإنسانية – ظهرت قوية لدى الفئتين الثانية والثالثة ( رؤساء الفرق و رؤساء الأقسام) 79.16% و 90% على التوالي.

جدول رقم (31) تأثير العلاقات السيئة على الأداء.

النسبة %	التكرارات	الفئات
53.20%	83	تؤثر كثيرا
33.33%	52	تؤثر إلى حد ما
13.46%	21	لا تؤثر
100%	156	المجموع



تبين من خلال البيانات الإحصائية أن الاعتقاد السائد لدى المبحوثين، هو أن العلاقات الصناعية السيئة تؤثر سلبا على الأداء العام للمؤسسة. وهذا ما توضحه نسبة 53.20%، لأن وحسب رأي البعض ممن التقينا بهم خلال لقاءاتنا الحرة، أنه لا يمكن العمل بكامل طاقاتهم وهم على خلاف دائم مع أي زميل لهم، خاصة إذا كان هذا الزميل برتبة مسئول. وحول هذه النقطة قال أحدهم أن أغلب الغيابات التي تحدث تكون ناتجة

عن شجار وقع بين عامل ومشرف رغم التبعات التي تلي هذا التصرف – مثل الإنذارات، الخصم من المرتب، الطرد المؤقت... والاستنتاج الأولي الذي يمكن تسجيله هنا، هو أن العلاقات السيئة بين الأعضاء يمكن أن تكون من الأسباب المباشرة في ضياع الكثير من الوقت بسبب الغياب الانتقامي (إن صحت التسمية).  
من جهة أخرى فقد حاولنا معرفة رأي المبحوثين حول هذا الموضوع انطلاقاً من الاختلاف في المستوى الوظيفي حسب ما هو مبين في الجدول الموالي.

**ثالثاً : عرض البيانات المتعلقة برأي المبحوثين في عملية الاتصال داخل المؤسسة  
موضوع الدراسة:**

لقد ذهبنا في الجزء النظري من هذه الرسالة إلى اعتبار عملية الاتصال داخل التنظيمات الصناعية – في كل اتجاهاته، الصاعد ، النازل ، الأفقي – سلوكاً تنظيمياً فعلاً يجب إعطاؤه العناية اللازمة من قبل المسؤولين، إذا أرادوا فعلاً تحقيق الغايات التي وأنشئت من أجلها مؤسساتهم، وكذا الابتعاد عن الاتصالات ذات الطابع الرسمي فقط. بمعنى ضرورة الابتعاد عن الاتصال الذي يعتمد كلياً على الملصقات الجدارية أو الاتصال الذي لا ينجم عنه الاحتكاك المباشر والودي بين الرئيس والمرؤوس. لأن هذا النوع من الاتصال لا يشعر الطرف الآخر بالروابط الاجتماعية والنفسية، ولا يشعره بمصير المؤسسة التي هو (العامل) جزء منها، وبالتالي يفقده روح المسؤولية. كما لا يمكن مناقشة أهمية الاتصال بين الأطراف الاجتماعية المكونة للمؤسسة، أي العامل البسيط والمشرف البسيط والمسئول الرئيسي عن الإدارة العامة وغيرهم – لأن الاتصال الدائم بين كل هذه الأطراف أو الفئات، سيؤدي إلى الشعور المتبادل بوحدة الهدف والمصير. كما سيساعد على مناقشة القضايا التي تعرقل سير العمل سواء داخل أو خارج المؤسسة وسيؤدي في النهاية إلى تفهم بعضهم للبعض الآخر.

إن المستفيد الحقيقي من هذه العملية في واقع الأمر، هو العامل البسيط الذي كثيراً ما ينظر إلى نفسه من باب أنه الطرف الضعف أو الثانوي ضمن البناء

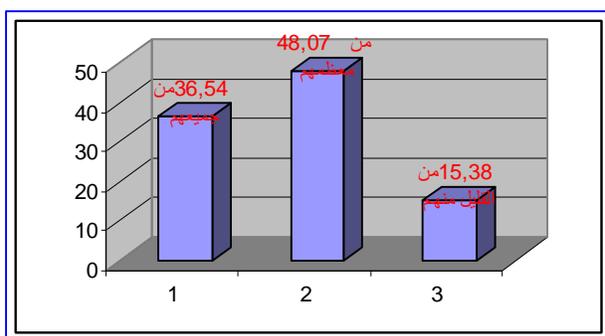
## الفصل الثامن ◆ تحليل و تفسير البيانات

الاجتماعي للمؤسسة. لذلك فإن التقرب منه لفهمه ولمحاولة مساعدته على حل بعض مشاكله داخل الوحدة الإنتاجية وحتى خارجها، سيؤدي بدون شك إلى إبعاده مادام سيشعر بأنه محل اهتمام ورعاية من طرف مسؤولية، وبالتالي سيدفعه هذا الاهتمام وهذا الشعور إلى بذل الجهد اللازم لإنجاح هذه المؤسسة وجعلها أكثر تنافسية.

ولأن الواقع يؤكد أيضا على أن نجاح المؤسسة هو نجاح لكل أعضائها، فقد رأيت ضرورة معرفة واقع الاتصال بين أعضاء المؤسسة مجال الدراسة من خلال عينة البحث وذلك بطرح السؤال العام التالي: هل تشعر بأنك قريب من رؤسائك داخل المؤسسة؟.

فجاءت الإجابات حسب ما يوضحه الجدول رقم (32)

الفئات	التكرارات	النسبة %
من جميعهم	57	36.54
من معظمهم	75	48.07
من القليل منهم	24	15.38
المجموع	156	100



لقد اتضح من خلال البيانات الإحصائية أن عملية الاتصال داخل المؤسسة مجال الدراسة مقبولة إلى حد بعيد، وذلك بالنظر إلى النسبتين 36.54 و 48.07% اللتين يرى أصحابهما أن هذه العملية تتم بشكل عادي بين جميع الأعضاء أو على الأقل بين معظمهم. ولكن لما سألنا بعض المبحوثين -على هامش اللقاءات الحرة- تبين أن ارتفاع

هذه النسبة لا تعني بالضرورة شمولية ظاهرة الاتصال وانتشارها بين جميع الأعضاء. سواء بين الإداريين منهم أو بين زملائهم في الوحدات الإنتاجية الأخرى. حيث صرح لنا الكثير منهم أنهم لم يلتقوا -على سبيل المثال- ولو لمرة واحدة بالكثير من المسؤولين الإداريين أو حتى بالزملاء الآخرين في الوحدات الإنتاجية التي تضمها المؤسسة. إذا فالمقصود بالبيانات الكمية التي يحتويها الجدول أعلاه هو الاتصال الذي يتم بين الأعضاء من نفس الوحدة الإنتاجية، سواء بين العمال أنفسهم أو بينهم وبين مشرفيهم المباشرين، فهو إذا اتصال جزئي أو اتصال جوارى "إن صح الوصف". أما التبرير الذي قدمه لنا بعض المشرفين حول عدم السماح للعمال بالاتصال بغيرهم، فهو للمحافظة على الوقت وعدم إضاعته في الاتصالات التي قد تعرقل السير العادي للعمل. لكن ما نعنيه نحن بالاتصال هو ذلك الذي يهدف إلى تقوية الروابط الاجتماعية بين الأعضاء خاصة ذلك (الاتصال) المتعلق بالرئيس والمرؤوس. وهذا انطلاقاً من الاعتقاد السائد الذي يتجه نحو اعتبار الاتصال وسيلة فعالة في إشاعة روح التفاهم والتوافق بين الفئات المختلفة المكونة للتنظيمات الصناعية. فبواسطة هذه الوسيلة يمكن معرفة أهداف وحاجيات الطرف الآخر، وبالتكافل يمكن تحقيقها خدمة لمصلحة المؤسسة ككل.

لكن رغم هذا، فالنسب المحصل عليها (المذكورة في الجدول) تعتبر مؤشراً إيجابياً يمكن للمؤسسة الاستفادة منها، خاصة إذا كانت تعبر عن الاتصال الهادف إلى الاطمئنان عن ظروف العمال الاجتماعية والمادية وحتى النفسية. وليس فقط للظهور بمظهر الصرامة أمام العمال بغرض حثهم على بذل المزيد من الجهد في العمل، كما يؤكد عليه الفكر التنظيمي.

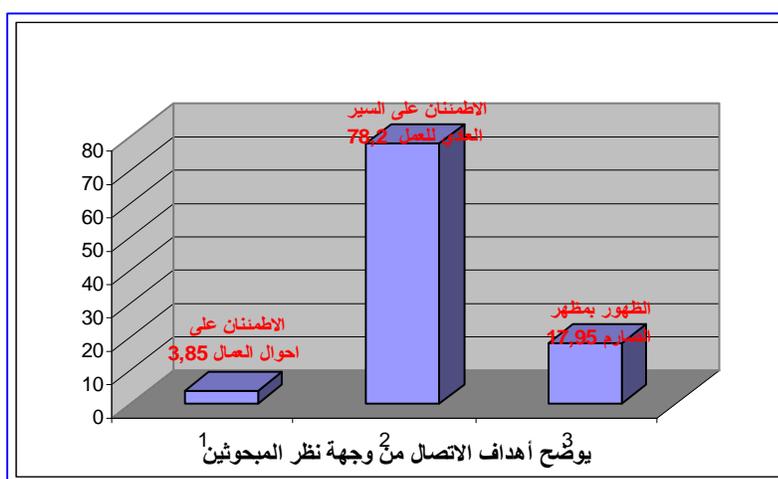
وبغية معرفة أهداف الاتصال النازل والصادر عن المسؤولين - على وجه

التحديد - فقد وضعت مجموعة من الاختيارات أمام المبحوثين لكي يوضحوا وجهات نظرهم.

## الفصل الثامن ◆ تحليل و تفسير البيانات ◆

بحسب الجدول رقم (33) الذي يوضح أهداف الاتصال حسب المستوى الوظيفي.

المجموع		رئيس قسم		رئيس فرقة		عامل بسيط		المستوى الوظيفي
%	تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات	الاختيارات
003.83	06	00	00	12.50	03	02.46	03	الاطمئنان على الأحوال الاجتماعية
78.20	122	100	10	79.17	19	76.23	93	الاطمئنان على سير العادي للعمل
17.95	28	00	00	08.3	02	21.31	26	للظهور الصارم
<b>100</b>	<b>156</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>24</b>	<b>100</b>	<b>122</b>	<b>المجموع</b>



اتضح من خلال البيانات الإحصائية، أن المسئول الأول على المؤسسة مجال الدراسة لا يتصل بالعمال إلا إذا أراد التأكد من أن العمل يسير بالصورة المطلوبة أو العادية. وهذا ما توضحه نسبة 78.20% مقابل 03.85% وهي النسبة التي يعتقد أصحابها أن الاتصال يهدف كذلك إلى الاطمئنان على أحوال العمال. إن الاتصال الهادف إلى الاطمئنان والتأكد من أن العمل يسير بالصورة المطلوبة، هام وضروري ولا يمكن إغفاله أو تجاوزه إذا ما أراد المسير والمسؤولون بلوغ الأهداف المسطرة. لأن الإنسان مهما كان، دائما في حاجة لمن ينبهه ويوجهه لما فيه خيره وخير غيره.

لكن من الجهة الأخرى، لا يعني هذا أن الإنسان هذا لا يحتاج لمن يأخذ بيده ويبيدي له التعاطف والمودة، بل ومن واجب المسئول كذلك إظهار الجانب الإنساني في سلوكه مع العامل، وذلك عن طريق الاتصال به ومحاولة معرفة انشغالاته وهمومه، واعتبار هذه العملية (الاتصال) من أولويات العمل الإداري . بهذا يمكن أيضا التأثير ايجابيا في نفسية العامل، وتحفيزه على بذل المزيد من الجهد الذي يساعد على تحقيق وإنجاح أهداف المؤسسة.

إننا متأكدين من أن ما ينقص العمل الإداري داخل مؤسساتنا هي الجوانب الإنسانية المبنية على معرفة الآخر عن طريق الاتصال به والتحاور معه. فلو نفشت وعمت هذه الظاهرة، لاتضحت الكثير من الجوانب الغامضة في العمل التنظيمي، التي ساهمت في تدني الثقة بين كافة الأطراف داخل المؤسسات الوطنية. مما نتج عنه ضعف في كمية ونوعية الإنتاج، الذي أدى بدوره إلى ما هو عليه حال هذه المؤسسات دون استثناء.

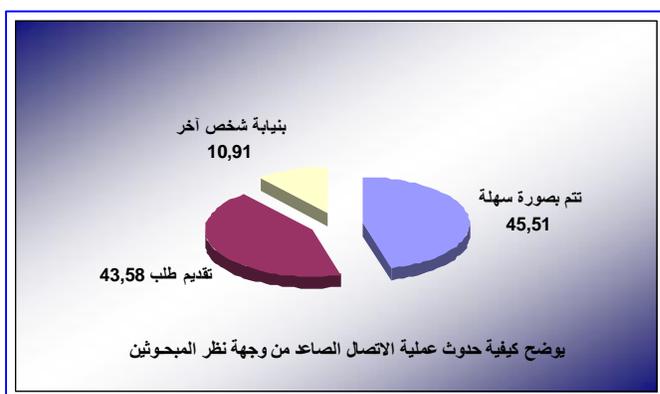
إن التنظيم الحديث، سواء في المجال الاقتصادي أو الصناعي، لم يعد يفصل بين ما تتطلبه الآلات من تجديد وصيانة، وما تتطلبه الموارد البشرية من عناية وتحفيز. بل أصبح ينظر إليهما على أنهما وسيلتان متكاملتان يجب الاهتمام بهما أكثر من الاهتمام بمقدار الثروة المنتجة، لأنهما المصدر الوحيد لهذه الثروة.

لذلك فلا غرابة أن يجمع أصحاب الفكر التنظيمي الحديث، على أن الاتصال المؤسسي الفعال، هو الذي يكون الهدف منه إشعار العامل بوجوده ككيان أساسي ضمن البناء الوظيفي داخل المؤسسة. ما عدا هذا يمكن اعتبار عملية الاتصال عملية فارغة من محتواها إذا كان الغرض منها شيئا آخر.

## الفصل الثامن ◆ تحليل و تفسير البيانات ◆

جدول رقم (34) يوضح كيفية حدوث عملية الاتصال "الصاعد" بين الرئيس والمرؤوس حسب رأي المبحوثين.

الاختبارات	التكرارات	النسب المئوية
عملية الاتصال تتم بالصورة السهلة	71	45.51
أنتطلب تقديم طلب ثم انتظار الرد	68	43.58
ينوب عنك شخص آخر	17	10.91
<b>المجموع</b>	<b>156</b>	<b>100</b>



لقد أردت من خلال هذا الجدول، تحديد أهم الطرق التي تتم وفقها عملية الاتصال "الصاعد" حسب رأي العمال المبحوثين، وذلك بغية الوصول إلى استنتاجات ميدانية. وبعد جمع البيانات وتبويبها تبين أن هذه العملية يغلب عليها الطابع الرسمي، لأنها تتطلب بالأساس تقديم طلب مسبق لمن يرغب في الاتصال بالمسئول، أو البحث عن شخص آخر ينوب عن العامل البسيط ( وفي هذه الحالة غالبا ما يكون النائب هو المشرف المباشر حسب ما قبل لنا).

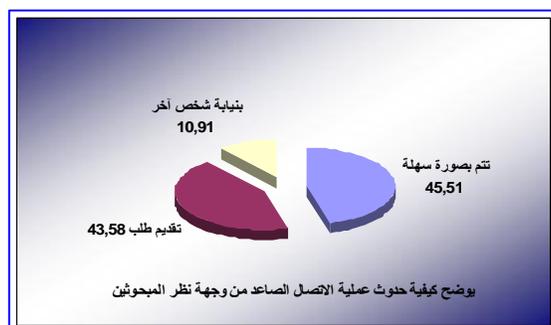
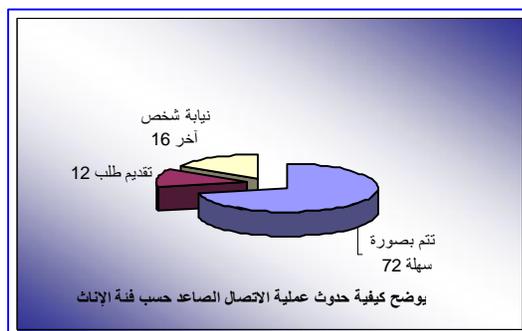
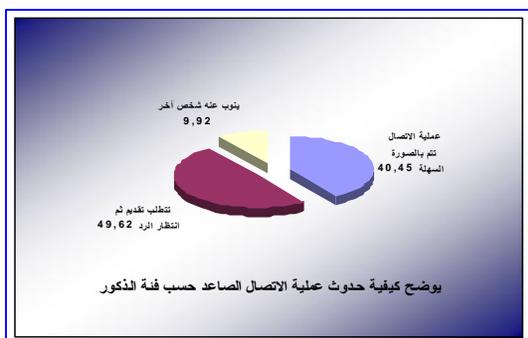
لقد تحصلنا على هذا الاستنتاج بعد جمع نسبتي الإجابات عن البندين الثاني والثالث، حيث بلغت نسبتهما 54.49%. مقابل 45.51% نسبة الذين يرون أن هذه العملية تتم بشكل عادي.

## الفصل الثامن ♦ تحليل و تفسير البيانات

وإذا كان هناك من تعليق حول هذه النسب، فيمكن القول - ومن منطلقات نظرية بحتة - أن عملية الاتصال داخل المؤسسة مجال الدراسة تتطلب عناية وانفتاحا أكبر، يساهم فيهما المشرفون المباشرون وكذلك المسؤولون الإداريون العامون، لأن هذه العملية هي أهم وسيلة لتجاوز الكثير من العقبات التي تجعل العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين سيئة.

جدول رقم (35) يوضح كيفية حدوث عملية الاتصال " الصاعد " حسب فئات الجنس

المجموع		أنثى		ذكر		فئات لجنس الاختيارات
%	تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات	
45.51	71	72.00	18	40.45	56	عملية الاتصال تتم بالصورة السهلة
43.58	68	12.00	03	49.62	65	أنتطلب تقديم طلب ثم انتظار الرد
10.91	17	16.00	04	49.92	13	ينوب عنك شخص آخر
<b>100</b>	<b>156</b>	<b>100</b>	<b>25</b> <b>16.02</b>	<b>100</b>	<b>131</b> <b>83.97</b>	<b>المجموع</b>



يتضح من خلال البيانات الإحصائية (الجدول)، أن عملية الاتصال الصاعد داخل المؤسسة مجال الدراسة، تكون أكثر سهولة لما يتعلق الأمر بفئة الإناث. وهذا إذا أخذنا نسبة 72.00% كمعيار للحكم على ذلك. (هذه النسبة تعبر عن رأي الإناث أنفسهم). مقابل 40.45% و هي نسبة رأي الذكور. ولما حاولت تفسير سبب التباعد بين النسبتين المذكورتين، اتصلت (بدوري) بمجموعة من المبحوثين الذكور. حيث أكدوا ذلك عندما قال أحدهم " إن هذه الظاهرة (تفضيل الأنثى على الذكر) لا يمكن اعتبارها خاصية تمتاز بها هذه المؤسسة فقط، وإنما يمكن ملاحظتها في أي مكان تتجه إليه. وذلك راجع لطبيعة عقلية ونفسية الفرد الجزائري، الذي يفضل التعامل مع المرأة أكثر من تعامله مع الرجل -يؤكد هذا المبحوث- إضافة إلى هذا ، فقد حاولت معرفة موقفهم بالضبط من هذه الازدواجية أو الانتقائية في التعامل معهم، ما داموا يلاحظونها بشكل دائم وبصورة سافرة. فأجابني نفس المبحوث بقوله: "خليهم يتصلوا بهم". لقد فهمت من هذا الرد أنهم غير راضين تماما عن ذلك، لأنهم اكتشفوا أن هناك نوعين أو مستويين للاتصال الصاعد داخل مؤسستهم هما:

- المستوى الأول : وهو الممنوح بالأساس إلى فئة الإناث حيث بإمكانهم الدخول أو الخروج على أي مسؤل، كيف ومتى تشاء، زيادة على قضاء حاجاتهم بسهولة ويسر.

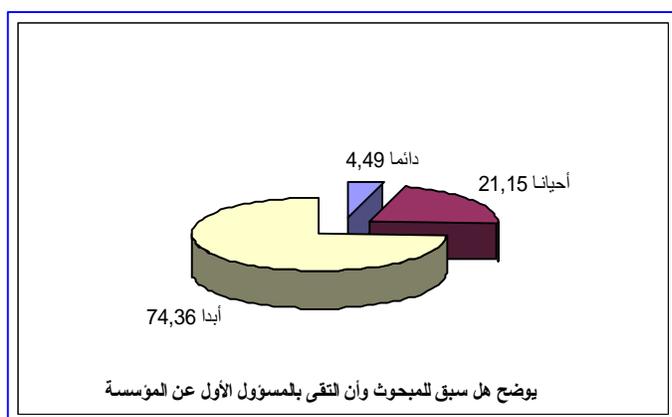
- المستوى الثاني: وهو الخاص بفئة الذكور، حيث يتطلب طول الانتظار (إذا لم يرفض أصلا) خاصة إذا لم يكن له من يسهل له العملية.

في حين- ودائما من منطلقات نظرية بحتة- يفضل عدم التعامل بهذا الشكل مع أفراد، يفترض أنهم مفتاح النجاح واستمرار المؤسسة، وذلك لأنه بإمكانهم جعلها أكثر تنافسية مع غيرها من المؤسسات الأخرى في المستقبل القريب. لهذا يجب إلغاء التعامل مع أعضاء المؤسسة باستخدام الاتصال الانتقائي بينهم، بل لا بد من التعامل معهم بنفس الطرق والأساليب "كل حسب مطالبه وحاجاته" على رأي اليساريين التقليديين.

## الفصل الثامن ◆ تحليل و تفسير البيانات

جدول رقم (36) يوضح ما إذا التقى المبحوث بالمسئول الأول عن المؤسسة، انطلاقاً من الفروق في المستويات الوظيفية.

المجموع		رئيس قسم		رئيس فرقة		عامل بسيط		المستوى الوظيفي الاختيارات
%	تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات	
04.49	07	40	04	12.5	03	00	00	دائماً
21.15	33	60	06	58.33	14	10.65	13	أحياناً
74.36	116	00	00	29.16	07	89.35	109	أبداً
<b>100</b>	<b>156</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>24</b>	<b>100</b>	<b>122</b>	<b>المجموع</b>



إن ما يبدو على الجدول من بيانات إحصائية، يجعلنا نختم المحور الخاص بأهمية الاتصال داخل المؤسسة مجال الدراسة - في شقه الميداني - بالقول أن عملية الاتصال "النازل" داخل هذه المؤسسة، هي عملية مستثنى منها المسئول الأول عنها. حيث يتضح من الجدول أن الأغلبية المطلقة من المبحوثين - المستوى الأول أو العمال البسطاء- لم يسبق لهم وأن التقوا بالمسئول الرئيسي عن مؤسستهم. وذلك إذا أخذنا بنسبة 89.35%، في حين لم تتعد نسبة الذين التقوا به -على الأقل مرة واحدة- 10.25%.

إن هذه النسب تدل بوضوح على أن فائدة الاتصال والتقرب بالصورة الودية من العمال ما تزال مجهولة لدى معظم المسؤولين عندنا. حيث ما زال هؤلاء المسؤولون يعتقدون أن وضع مسافة بينهم وبين مرؤوسيهـم، تبقى على شعور هؤلاء بالهـيبة والاحترام. إلا أن الواقع أصبح على خلاف من ذلك تماما، نظرا لتزايد درجة الوعي لدى طبقة العمال، نتيجة ارتفاع مستوياتهم التعليمية من جهة، واطلاعهم الجيد على حقوقهم وواجباتهم من جهة أخرى.

لذلك يجب التأكيد على أن الاتصال الذي يترك انطبعا حسنا لدى العامل، هو بمثابة محفز له بما يخدم مصالح المؤسسة، وذلك بالابتعاد عن الغش بمختلف أنواعه أثناء العمل . وهو الشعور الذي لمسناه عندما طرحنا عليهم سؤالا يتعلق بموقفهم من المسئول الذي يكثـر من النزول إليهم و الاتصال بهم. فأجاب معظمهم أنهم يقبلون به إذا ما كان الهدف منه هو تكوين علاقات طيبة بينهم وبينه حيث يؤدي في النهاية إلى ردم الهوة التي تفصلهما بعضهما البعض.

ودائما حسب نفس الجدول، نلاحظ انه كلما اتجهنا إلى أعلى في السلم الوظيفي كلما ارتفعت نسبة الاتصال بالمسئول الأول. ويدل هذا (دائما) على أن الهدف الحقيقي من عملية الاتصال هو الاطمئنان والتأكد من أن العمل يسير وفق ما هو مخطط له.

**ثالثا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة برأي المبحوثين في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الدراسية:**

لقد اعتبرنا في الجزء النظري من هذه الرسالة، أن عملية اتخاذ القرارات ليست بالعملية السهلة في جميع المجالات ومنها المجال الاقتصادي وكذا الصناعي. فقدر ما هي عملية أساسية وحساسة ضمن العمل التنظيمي الكلي، بقدر ما تبدوا فعاليتها عندما لا تكون في يد شخص واحد فقط. وإنما يتخذها جزء من أفراد التنظيم -حتى لا نقول كل أفراد التنظيم- لأن التنظيم الحديث وما آل إليه من توسع وانتشار للمؤسسات

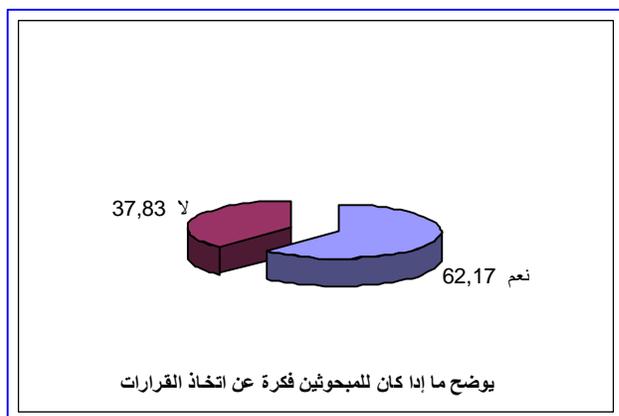
## الفصل الثامن ◆ ..... ◆ تحليل و تفسير البيانات

الحديثة، لم يعد معه في مقدور شخص واحد أو حتى مجموعة صغيرة من الأشخاص إدارتها بفردهم واتخاذ القرارات اللازمة والصالبة، ثم تعميمها على كل فروع هذه المؤسسات التي تباعدت المسافات بينها واختلفت الظروف والشروط التي تعمل فيها. لذلك ذهب الفكر التنظيمي الحديث إلى اعتبار عملية اتخاذ القرارات الجيدة والفعالة، نابع من المشاورات الواسعة بين أعضاء المؤسسة الواحدة، وحتى مع جمهور (الجمهور الخارجي) هذه المؤسسات في حالات معينة. حتى تكون مسؤولية تنفيذها عملية جماعية يشترك فيها كل الأعضاء.

من هنا فقد حاولت من خلال الدراسة الميدانية هذه، معرفة ما إذا كانت عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة مجال الدراسة، تتم بشكل موسع أم أنها مقصورة فقط على المسئول الأول وبعض مساعديه، فقامت أولاً بطرح سؤال تمهيدي على المبحوثين يتعلق بما إذا كانوا على إطلاع على كيفية اتخاذ القرارات المنظمة للعمل داخل مؤسستهم. فجاءت إجاباتهم على النحو الذي يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم (37) يوضح ما إذا كانت للمبحوثين فكرة عن كيفية اتخاذ القرارات مع تحليل الإجابة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	إذا كان الجواب نعم من يتخذها ؟	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	97	62.17	تتخذ بصورة جماعية (إشراك العمال)	11	11.34
			يتخذها المدير العام ومساعدوه	37	38.14
لا	59	37.83	يتخذها المدير العام بمفرده	49	50.51
المجموع	156	100	المجموع	97	100



يلاحظ من خلال البيانات الإحصائية أن أغلب المبحوثين يعتقدون أنهم على اضطلاع على كيفية اتخاذ القرارات، وكذا على من يتخذها داخل مؤسستهم. وهذا ما توضحه نسبة 62,17 %، مقابل 37,83 % الذين أجابوا بأنهم لا يعرفون كيف تتخذ ومن يتخذها "المهم نحن ننفذ الأوامر" كما قال أحد المبحوثين. ولكن ما نلاحظه في الجزء الثاني من الجدول، هو أن علم البعض منهم بكيفية اتخاذها، لا يعني أنهم أطرافا في هذه العملية. لأن الذين أجابوا بأنها عملية يمكن للعمال الاشتراك فيها لم تتعد نسبتهم 11,34 % بينما بلغت نسبة الذين أجابوا بأن القرار لا يتخذه غير المدير 50,51 %. أضف إلى هذه النسبة 38,14 %، وهي نسبة المبحوثين الذين لاحظوا أن القرارات التنظيمية يشارك في صياغتها واتخاذها إلى جانب المدير العام المساعدون له. ثم إننا لما جمع هاتين النسبتين (الأخيرتين) نحصل على نسبة 88,65 %، حيث تمثل مجمل الآراء التي تصب في كون العمال مستثنون من المشاركة في مناقشة وضع ومستقبل المؤسسة. وبالتالي فهم مستثنون من المشاركة في صياغة واتخاذ بعض القرارات التي تعنيهم كذلك. لذلك يمكن الحكم على أن هذه النسبة مرتفعة جدا.

لكن المفارقة، هي أننا لما سألنا بعض المبحوثين - على هامش اللقاءات الحرة- عن موقفهم من القرارات الواجب تنفيذها رغم أنهم لم يشاركوا في صياغتها، أجابوا أنهم يتقبلونها بشكل عادي، انطلاقا من اعتقادهم أنها مسألة تخص المدير العام وحده أو بمشاركة بعض معاونين له من المسؤولين.

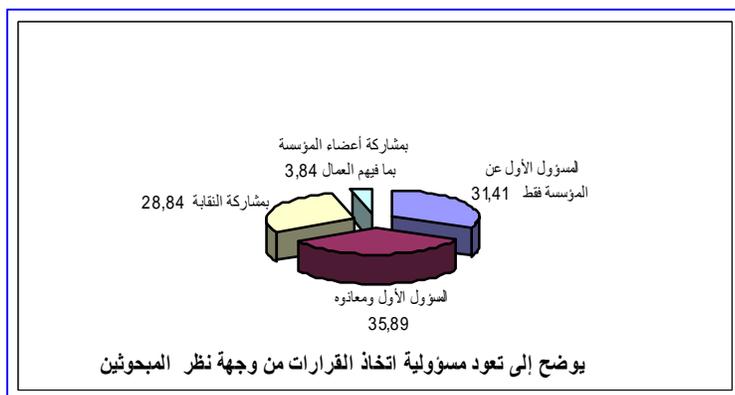
إن هذا الموقف دفعني إلى فحص نتائج الإجابات عن السؤال الذي طُرح عليهم من خلال استمارة البحث الميداني، والذي كان مؤداه: هل أنت من أصحاب الرأي القائل بأن عملية اتخاذ القرارات هي عملية تخص:

- المسؤول الأول عن المؤسسة فقط؟
- المسؤول الأول ومعاونوه؟
- بمشاركة النقابة ؟
- بمشاركة جميع أعضاء المؤسسة- بما فيهم العمال - ؟

فجاءت النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (38) يوضح رأي المبحوثين في من تعود مسؤولية اتخاذ القرارات، انطلاقاً من الاختلاف في المستوى الوظيفي.

المجموع		رئيس قسم، المستوى الثاني		رئيس فرقة، المستوى الثاني		عامل بسيط، المستوى الأول		المستوى الوظيفي الاحتمالات
%	تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات	
31.41	49	30	03	50	12	27.86	34	المسئول الأول عن المؤسسة فقط
35.89	56	70	07	37.5	09	32.78	40	المسئول الأول ومعاونوه
28.84	45	00	00	12.5	03	34.42	42	بمشاركة النقابة
03.84	06	00	00	00	00	04.91	06	بمشاركة أعضاء المؤسسة بما فيهم العمال
<b>100</b>	<b>156</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>24</b>	<b>100</b>	<b>122</b>	<b>المجموع</b>



إن أهم استنتاج يمكن تسجيله بالنظر إلى البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، هو أن العمال -فعلا- لا يرون أنفسهم معنيين بمسألة القرارات التي تتخذ داخل مؤسساتهم، لا من حيث صياغتها ولا من حيث مناقشتها. إذ لم تتعد نسبة العمال من المستوى الأول (البسطاء) الذين يرون أنهم (منطقيا) معنيون بهذه العملية الحساسة 04,91%. في حين كان موقف المستويين الآخرين (رؤساء الفرق ورؤساء الأقسام) الرفض التام لإشراك جميع العمال في اتخاذ القرارات. لأن -وحسب رأي الكثير ممن

## الفصل الثامن ◆ تحليل و تفسير البيانات ◆

التقينا بهم خلال المقابلات الحرة- أن إشراك الجميع غير ممكن من الناحية العملية، خاصة لما نعلم العدد الكبير الذي تتكون منه هذه المؤسسة.

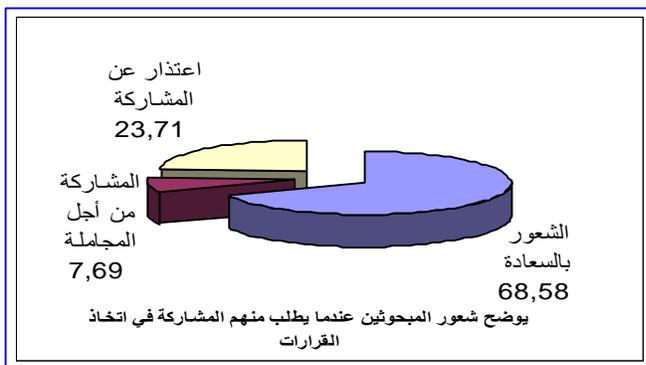
ولكن عندما أفهمناهم أن طريقة اشتراكهم لا تكون فقط عن طريق جمع -في كل مرة- كل العمال ثم إجراء عملية القرعة أو انتخاب نوع القرار الذي يجب اتخاذه، بل يمكن مثلا مناقشة واستشارة فقط، من نعتقد أنهم يمثلون التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة. أجاب أحدهم أننا لم نفكر في هذه الطريقة، مع استحسانه إياها من جهة أخرى. ومؤكدا على أنها فعلا طريقة عملية، لأن الموافقة عليها من قبل هؤلاء فسيعني قبولها من قبل الآخرين أيضا.

أما باقي النسب فقد جاءت متقاربة إلى حد ما، حيث توزعت بين باقي الاختيارات الثلاثة الأخرى. مع تسجيل النسبة الأعلى المتعلقة بكون العمال البسطاء يفضلون اشتراك النقابة في هذه العملية لأنها الوحيدة المؤهلة (حسب رأيهم) للدفاع عن حقوقهم خاصة لما يتعلق الأمر بنوع القرارات المتخذة.

من جهة أخرى، فقد حاولنا من خلال الدراسة الميدانية هذه، معرفة ما إذا كان المبحوثين، على استعداد للمشاركة في أي قرار يتخذ إذا طلب منهم ذلك. فجاءت النتائج كما بينها الجدول الموالي:

جدول رقم (39) يوضح شعور المبحوثين عندما يطلب منهم المشاركة في اتخاذ القرارات.

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
68,58%	107	الشعور بالسعادة
07,69%	12	المشاركة لأجل المجاملة فقط
23,71%	37	تعتذر عن المشاركة
<b>100</b>	<b>156</b>	<b>المجموع</b>



لقد تبين بعد جمع البيانات وتصنيفها، أن أغلبية المبحوثين سيكونون سعداء إذا طلب منهم المشاركة في مناقشة وصياغة القرارات التي سيكلفون بتنفيذها. إذ بلغت نسبتهم 68,58%. مقابل 31,40% نسبة الذين لا يرغبون في ذلك، وإذا شاركوا فلن تتعدى مشاركتهم المشاركة لأجل المجاملة فقط.

إننا لن نضيف شيئاً جديداً إذا أكدنا مرة أخرى على أن أهمية إشراك العمال في نشاط المؤسسة، بما في ذلك إشراكهم في مناقشة وصياغة القرارات قبل اتخاذها، لا تقل أهمية عن باقي الحوافز الأخرى كالحوافز المادية مثلاً. لأنها "لفتة" تمس مباشرة الجوانب المعنوية في شخصيتهم، الشيء الذي يؤدي إلى تجديد فيهم روح المسؤولية نحو العمل الذي يقومون به.

ولما حاولنا معرفة تأثير المشاركة في عملية اتخاذ قرار ما على نتائج العمل، أجابنا عامل (مبحوث) بطرحه علينا سؤال آخر مؤداه؛ هل أن المدير العام الذي يتخذ كل القرارات لا يعمل على تنفيذها جميعاً؟

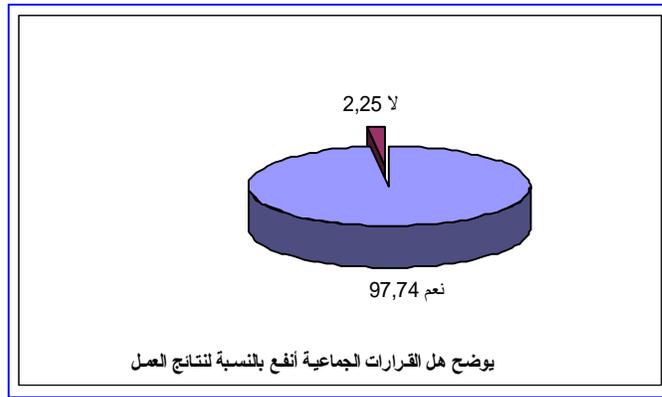
إن هذا السؤال (والإجابة المنطقية عليه) يؤكدان كل ما سبق وأن قلناه - سواء في الجزء النظري أو في الجزء الميداني من هذه الدراسة - من أن العامل لا ينظر إلى نفسه على أنه مجرد أجير يعمل لأجل الحصول على مرتبه الشهري فقط، وإنما يعمل موازاة لذلك، للمساهمة في إنماء واستمرار هذه المؤسسة، وجعلها بالتالي أكثر قدرة على المنافسة لما يحين موعدها. انطلاقاً من إدراكه بأن إفلاس أو زوال هذه المؤسسة يعني زوال مصدر رزقه.

من زاوية أخرى، فإن هذه النتيجة يمكن اعتبارها تمهيداً لموقف عمالي أكثر وضوحاً فيما يتعلق بهذا البند. كما يتبين من الجدول الموالي:

## الفصل الثامن ♦ تحليل و تفسير البيانات

جدول رقم (40) يوضح رأي المبحوثين فيما إذا كانت القرارات التي تتخذ جماعيا أنفع بالنسبة لنتائج العمل.

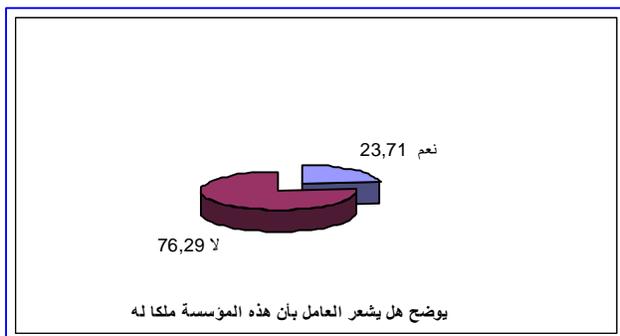
الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	152	%97,74
لا	04	%02,25
المجموع	156	100



كأخر نتيجة يمكن تسجيلها بعد جمع كل البيانات التي خرج بها هذا البند. يمكن القول أنه وبمجرد النظرة السطحية للنسب الإحصائية التي يحتويها هذا الجدول، نلاحظ أن العامل لا يفرق بين القرارات التي تتخذ جماعيا والنتائج التي تتحقق بعد ذلك. فكل العمال أجمعوا على أن القرار الجماعي يؤدي إلى التنفيذ الجماعي.

جدول رقم (41) يوضح ما إذا كان العامل يشعر فعلا بأن هذه المؤسسة هي ملكا له.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	37	%23,71
لا	119	%76,29
المجموع	156	%100



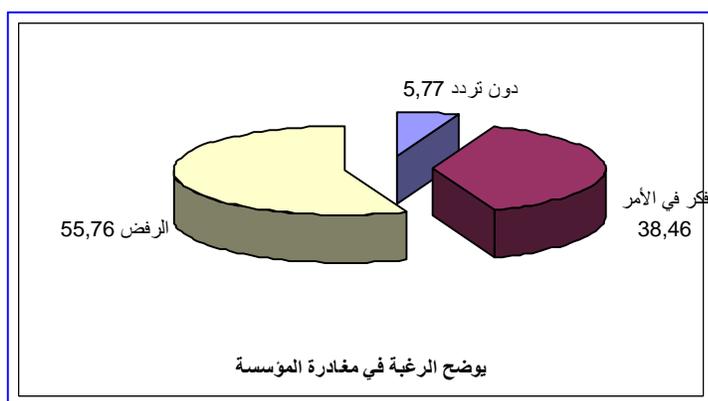
لما فكرت في وضع هذا السؤال ضمن الأسئلة التي تحتويها استمارة البحث ترددت كثيرا، لأنني رأيت أن الإجابة عليه ستكون منطقية. بحيث أن أغلبية المبحوثين ستجيب بالنفي، نظرا لملاحظتنا لما يدور من مواقف داخل الرأي العام حول هذا النوع من الأسئلة (ونحن تعلمنا أن الأسئلة المنطقية لا تطرح). مع هذا قد وضعته، بشرط أن لا يبدي الأستاذة المحكمون تحفظات عليه، على اعتبار أنه سؤالاً منطقياً. وفي النهاية ومادام هؤلاء الأساتذة لم يعترضوا على وجوده ضمن باقي الأسئلة، بالإضافة إلى أنني رأيت أنه يوجد احتمال تغيير آراء العمال السلبية نحو المؤسسات الوطنية، لأن طريقة تسييرها لم تعد كما كانت عليه في السابق، لهذا فقد أبقيت عليه. لكن ميدانيا فقد سجلت ملاحظة أساسية عند طرحي لهذا السؤال، وهي أن الكثير من العمال أجابوا بانفعال غير معهود عند إجابتهم عن الأسئلة الأخرى، حيث تردد لدى الكثير منهم عبارة "إن هذه المؤسسة وغيرها هي ملك لمن يملك الجاه (المعرفة) والمال". وهذا ما يفسر ارتفاع نسبة المبحوثين الذين يعتبرون هذه المؤسسة ليست ملكا لهم حيث بلغت 76,29%. إن هذا الشعور يعتبر من العوامل التي تضعف إرادة العامل في إنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها. وعلى الرغم منه، فإننا نلاحظ أن النسب الإحصائية التي يوضحها الجدول

## الفصل الثامن ◆ تحليل و تفسير البيانات

الموالي رقم (41) تبين أن أغلب المبحوثين يرفضون مغادرة هذه المؤسسة إلى أخرى وذلك بنسبة 83,09% . ويمكن تفسير هذا الموقف بأن العامل متأكد من أنه في حال تركه لعمله هذا، فسيصبح عرضة للبطالة بسبب ندرة فرص الحصول عليه في أماكن أخرى خاصة في أيامنا هذه. وحتى وإن وجد فلن يكون أفضل مما هو فيه الآن.

جدول رقم (42) يبين رغبة المبحوث لمغادرة هذه المؤسسة حسب فئات الأقدمية.

المجموع المائوي	المجموع	من 16 ←		من 11 إلى 15 سنة		من 6 إلى 10 سنوات		من 1 إلى 5 سنوات		فئات الأقدمية
		00	00	00	00	23,80	5	09,09	4	الاختيارات
%5,78	9	00	00	00	00	23,80	5	09,09	4	دون تردد
%38,46	60	16,90	12	30	6	57,14	12	68,18	30	أفكر في الأمر
%55,76	87	83,09	59	70	14	19,04	4	22,72	10	أرفضه
<b>%100</b>	<b>156</b>	<b>100</b>	<b>71</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>	<b>44</b>	<b>المجموع</b>



جدول رقم (43) يوضح ترتيب الحوافز حسب أهميتها عند المبحوثين

( ) mes documents جدول خاص بالنتائج النهائية

لقد كان الهدف الأساسي من إجراء هذه الدراسة، هو البحث ومحاولة تحديد أهم العوامل التي تؤثر في فعالية الأداء العام للعاملين في المجال الصناعي. وحتى أصل إلى نتائج علمية مقبولة، فقد قمت أولاً بمحاولة جرد التراث النظري في هذا المجال، خاصة ما سبق من دراسات ميدانية حول هذا الموضوع بهدف المقارنة. ثم قمت بصياغة عدد من الفرضيات التي تضمنت بعض المؤشرات ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة هذه. وعلى الرغم من أنني على يقين من أن تلك الدراسات قد أجريت في ظروف مختلفة تماماً عن الظروف التي تمت فيها هذه الدراسة. حيث يمكن تحديد هذه الاختلافات في الجوانب الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وما لهذه الجوانب من تأثيرات مباشرة على سلوك الأفراد. وكذلك اختلاف مطالب العمال من فترة زمنية إلى أخرى ومن مكان إلى مكان آخر بفعل الاختلافات المذكورة. على اعتبار أن المطالب التي كان ينادي بها عمال القرن الماضي (القرن العشرين) مثلاً، لا تتطابق مع المطالب التي أصبح ينادي بها عمال اليوم، بفعل التغير الذي يحدث دائماً على الحياة الاجتماعية عامة والمهنية (الاقتصادية) خاصة. لهذا فقد قمت بإعداد قائمة من (6) ستة عوامل اعتبرتها الأولى بالعناية من قبل المسؤولين على القطاع الصناعي إذا أرادوا النهوض بالاقتصاد الوطني. هذه العوامل هي:

- الأجر المريح.
- علاقات إنسانية طيبة.
- الاتصال الهادف.
- العدالة في منح الترقية.
- الاطمئنان على المستقبل المهني.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.

ثم عرضتها على المبحوثين (عبر الاستمارة) لكي يرتبونها حسب الأولوية بالنسبة لكل واحد منهم. فنتبين بعد التحليل الإحصائي للإجابات أن المطالبة بتحسين المستوى المعيشي عن طريق تحسين مستوى الأجور لا يزال أهم مطلب بالنسبة لعمال اليوم.

وهذا ما توصلت إليه بحوث من قبل قام بها مجموعة من المهتمين بهذا الشأن ومنهم "باتشر Bat cher وفرا نش Frenche الذين لخصا نتائج دراسات جامعة شيكاغو التي قام بها "التون مايو وزملاؤه" حيث أشارا إلى خمسة (5) عوامل اعتقدوا أنها تؤثر مباشرة في حالة الرضا لدى العمال، ومن ثم تؤثر على فعالية الأداء لديهم. وعلى رأس هذه العوامل وجدوا الأجور وملحقاتها ثم تأتي العلاقات مع الزملاء والعلاقات مع الرؤساء المباشرين وكذا الشعور بالانتماء إلى المؤسسة. ( Roger Daval et autres,1944,231

أما النتائج التي توصل إليها الباحث "شneider SHneider" بعد إجرائه لدراسة مماثلة عام 1937 على 325 عاملا من عمال المصانع بلندن حول العوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال. نجد على رأسها الاطمئنان إلى العمل المستقر والثابت وذلك من ضمن مجموعة من المؤشرات التي رتبنا كما يأتي:

- عمل منظم مستقر ثابت.
- ظروف عمل مريحة.
- رفاق طيبون في العمل.
- رئيس حسن.
- فرص للتقدم والترقي في العمل.
- أجور مرتفعة.
- فرص لاستخدام الأفكار الشخصية والمشاركة فيها.
- عدد ساعات مناسبة للعمل.
- طبيعة العمل، سيره وسهولته.

ويذهب شنايدر " إلى أنه يمكن إجمال مطامح العمال في عبارة واحدة وهي، ظروف عمل مرضية (محمد طلعت عيسى وعادل سليمان، 1968. 133).

ولكن إذا كانت هذه العبارة صحيحة من حيث الصياغة، فالاختلاف واقع بين الباحثين حول ما يقصده العمال من عبارة ظروف عمل مرضية. فبينما يرى البعض

منهم أن الأجور المرتفعة والمنافع المادية الأخرى، هي المطلب الأساسي بل الوحيد بالنسبة لجميع العمال. يرى آخرون أن الأجور والمنافع المادية لا تمثل كل ما يطالب به العمال. لأن كل ما يريده العامل هو التمتع بظروف اجتماعية مرضية ومستقرة.

أما إذا عدنا ثانية إلى نتائج الدراسة الميدانية الحالية، والتي أجريتها على 156 عاملا من عمال مصنع الجرارات والمحركات بقسنطينة، وإلى الجزء المخصص لتحديد أهم العوامل التي تساعد العمال على العمل بفعالية وكفاءة أكبر. فسنلاحظ من خلال الجدول أن ترتيب هذه العوامل جاء على النحو الآتي :

- الأجر المريح

- علاقات إنسانية طيبة

- الاطمئنان على المستقبل الوظيفي

- المشاركة في اتخاذ القرارات

- الاتصال الهادف

- العدالة في منح الترقية. ( كما يبينه الجدول رقم 42)

أما إذا كان هناك من تعليق نقدمه حول هذه النتائج، فيمكن الإشارة إلى ثلاثة

عناصر فقط من العوامل الستة المحددة وهي:

- الاطمئنان على المستقبل الوظيفي.

- المشاركة في اتخاذ القرارات.

- الاتصال الهادف الذي بدأ الاهتمام به حديثا نوعا ما.

أما باقي العوامل فقد كانت دائمة الحضور في كل الدراسات السابقة مع غيرها من

العوامل الأخرى المختلفة.

فبالنسبة لمشكلة الاطمئنان على المستقبل الوظيفي، لم تكن مطروحة بهذه الحدة قبل

فترة زمنية سابقة كما هو عليه الحال الآن خاصة في بلدنا. نظرا لندرة فرصة العمل

وكذا التسريحات المنظمة التي يتعرض إليها العمال اليوم، نتيجة الوضع الجديد الذي

أصبح عليه الواقع الاقتصادي والصناعي الوطني، في إطار ما يعرف بالإصلاحات الاقتصادية. الشيء الذي جعل من العامل غير مطمئن على منصب شغله. وبالنسبة للعنصر المتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات، فقد أدرجته ضمن القائمة، لأن واقع المؤسسات الآن أصبح هو كذلك يتطلب مشاركة كل الفاعلين داخل المؤسسات الاقتصادية وحتى الاجتماعية الأخرى. وذلك من أجل التفكير الجاد في كيفية إنجازها والمحافظة عليها من الإفلاس والزوال.

أخيرا وفيما يخص الاتصال الهادف، فينبغي على المسؤولين النزول إلى العمال ومناقشتهم في كل ما يهمهم ويهم المؤسسة بهدف تحسيسهم وإشعارهم بأهميتهم.

### 3 - نتائج الدراسة:

استنادا على ما تقدم من تبويب وتحليل للبيانات الأولية التي تحصلت عليها الدراسة الميدانية حول موضوع "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المشرفين والمديرين" والتي تم إجراؤها بالمؤسسة الوطنية لإنتاج الجرارات والمحركات بقسنطينة. أحاول في هذا الجزء عرض أهم النتائج التي تم تسجيلها ميدانيا. حيث كان هدف الدراسة النهائي يتمثل في تحديد بعض الجوانب التنظيمية الواجب الاعتناء بها حتى تتحقق درجات مقبولة من الفعالية في الأداء العام للمؤسسة.

أقول هذا، رغم أنني كنت متأكدا من البداية أن البحث في مجال الفعالية ليس بالشيء البسيط أو الهين، لكونه مرتبطا بعدد غير محدد من العوامل والمتغيرات المتداخلة التي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في فعالية الأداء.

لقد حاول بعض المفكرين التقليل من صعوبة تحديد مفهوم الفعالية عندما عرفوها بأنها تعني تحقيق جميع الأهداف في الوقت المحدد وبتكاليف أقل (مفهوم الفعالية الجانب النظري). لكن الشيء الغامض في هذا التعريف، هو أنه لم يحدد العوامل أو المؤثرات التي تمكننا من بلوغ هذه الأهداف في الوقت المحدد وبتكاليف اقتصادية. لأن بلوغ هذه الأهداف يجب أن يكون مرتبطا بتوفير جملة من الشروط والعوامل المساعدة. وهنا تكمن المشكلة. بمعنى؛ ما هي هذه العوامل؟ وكيف يمكن تحديدها؟.

للإجابة على هذين السؤالين وغيرهما، فقد وضعت مجموعة من الفرضيات اعتقدت أنها ستجيب عليه والتي دارت حول:

- العلاقات الإنسانية.
- الاتصال.
- عملية اتخاذ القرارات.
- الرضا عن ظروف العمل.

رغم علمي أيضا أن هذه العوامل ماهي إلا جزء بسيطاً من الكل. كما لا يمكن إخضاعها بشكل دقيق ومقنع للقياس الكمي بهدف تحديد مدى تأثيرها على الأداء الفعال لقد لازمني هذا الشعور وهذه الصعوبات منذ الخطوات الأولى لهذا الدراسة. وبالتحديد منذ أن حاولت اختيار المفاهيم المرتبطة بالموضوع (لقد أشرت لذلك في الجانب النظري). وهذه هي مشكلة العلوم الإنسانية، ما إن أجبت عن إشكال حتى يظهر أمامك أشكال أخر.

إن هذه الصعوبات الموضوعية التي تعترض كل باحث في أي مجال من مجالات العلوم الإنسانية المتشعبة، لا يمكنها أن تثنيه عن بلوغ الأهداف التي وضعها كنهايات لدراسته. لذلك فقد حاولت إنهاء هذا العمل بجملة من النتائج أخصها في النقاط الآتية:

تعتبر العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيمات الصناعية، من بين أهم المحفزات التي تقود العامل إلى بذل جهد لإنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها. وهذا بدليل النتائج الأولية التي ظهرت عندما قمت بتحليل كل البيانات الواردة في الجداول التي ضمها البند الخاص بتأثير العلاقات الإنسانية على الفعالية التنظيمية، سواء من خلال الاستمارة الموجهة للعمال البسطاء (عمال التنفيذ) أو من خلال استمارة المقابلة المخصصة للإطارات الإدارية. ويمكن ملاحظة هذه النتيجة في البيانات الواردة بالجدول رقم (ص)، إن ما أعنيه بالعلاقات الإنسانية في هذه الدراسة (للتذكير)، هي تلك العلاقات السليمة التي تبنى على التفاهم والتعاون المتبادل والثقة المتبادلة، مع الاحترام المتبادل بين كافة أفراد المجموعة العاملة في المؤسسة الصناعية الواحدة، على اختلاف أدوارهم ومراكزهم وأوضاعهم، دون تمييز بينهم على أسس غير موضوعية وغير عادلة. من هذا يمكن تحديد القائد الفعلي أو الأساسي لهذه العلاقات، بالمشرف المباشر أو المسؤول الأول عن المؤسسة. لما لهما من تأثير قوي على اتجاهات الأفراد نحو أعمالهم أو نحو مؤسساتهم .

وحول هذا الموضوع، فقد أجريت دراسات متعددة قام بها باحثون من أمثال، "فلشمان: 1953، ماك غريفور 1960، فيدلر 1967، إيفانز وهاوس: 1971، كاتر وكاهن 1978. حيث حصرت هذه البحوث سلوك القادة أو المشرفين اتجاه العمال وفق بعدين رئيسيين وهما:

- البعد المتمثل في النشاط الموجه نحو الاهتمام بالأشخاص (العمال).

- البعد المتمثل في النشاط الموجه نحو العمل.

وكان الغرض من إجراء هذه البحوث، هو تحديد مدى تأثير هذين البعدين في سلوك المرؤوسين وبالتالي في عملية الإنتاج والأداء.

ولقد لخص "إيريك فروم" بعد ذلك، نتائج هذه البحوث في النقاط الآتية:

- إن مرؤوسي قادة البعد الأول (الاهتمام بالأشخاص) هم أكثر رضا عن سلوك

قادتهم من مرؤوسي البعد الثاني (الاهتمام بالعمل)، كما أن مرؤوسي قادة البعد

الأول أقل تغيبا وشكوى من مرؤوسي البعد الثاني.

- إن العلاقة بين نوع القيادة والفعالية في الأداء ترتبط أكثر بنوع العمل .

- ضرورة البحث عن مختلف المتغيرات الظرفية التي تؤثر في العلاقة بين البعدين

الأول والثاني من جهة، ومعايير الفعالية التنظيمية من أخرى... (مصطفى

عشوي، 1992، 160)

إن المقصود بالمتغيرات الظرفية التي تؤثر في العلاقة بين البعدين الأول والثاني أو -

بين العامل كإنسان وظروف العمل المحيطة - من جهة، وبين الفعالية التنظيمية من

جهة أخرى. في هذه الدراسة هي:

- العامل كإنسان، والعلاقة بينه وبين الأفراد الآخرين داخل المؤسسة، من خلال فتح

قنوات الاتصال أمامه للتعبير عن انشغالاته وأفكاره، وتكوين علاقات ودية معهم، وكذا

طلب توضيح بعض الجوانب التنظيمية الغامضة بالنسبة إليه...

- العامل ومشاركته في اتخاذ القرارات الهامة، التي تعني مستقبله الوظيفي

والاجتماعي بصورة مباشرة.

- العامل ومدى رضاه عن الوضع العام الذي يطبع حياة المؤسسة التي ينتمي إليها.
  - العامل وأهم العوامل التي تزيد من فعالية الأداء عنده.
- أما بالنسبة للمتغير الأول، أو واقع الاتصال داخل المؤسسة موضوع الدراسة، فقد تحصلت الدراسة على بعض النتائج الميدانية يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:
- يعتبر الاتصال المفتوح من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة. لأنه يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية التي تخصهم، مما يزيد من دافعيتهم للعمل. وهذا في حد ذاته إجراء فعالاً لتحسين الأداء (يجب الاهتمام به).
  - لقد تَبَيَّنَتْ هذا الإجراء انطلاقاً من الدراسة النظرية، حيث اعتبرت من العوامل المحددة للفعالية التنظيمية. ولما حاولت اختباره ميدانياً بواسطة مجموعة من المؤشرات المرتبطة به، وجدت أن المؤسسة محل الدراسة تحاول فتح قنوات الاتصال لتشمل جميع المستخدمين لديها. وهذا ما عبرت عنه نسبة معتبرة من المبحوثين كما يوضحه **الجدول ( ص 23 )**. حيث رأوا أن الاتصال بين الأعضاء يتم بالطرق البسيطة والسهلة. وهذا ما لمستته أيضاً عند المبحوثين من الإطارات الإدارية الذين أجمعوا تقريباً، على أن الاتصال بالمرؤوسين يساهم بشكل واضح في تنمية روح الجماعة لديهم، خاصة عندما يحسون بعدم وجود هوة (اجتماعية) بينهم وبين مسئوليتهم. ( إجابات الإداريين بالجدول).
  - لكن وفي نفس الإجراء، فقد لاحظت أن أغلب المبحوثين يرون أن الاتصال (خاصة النازل منه)، غالباً ما يكون بهدف التأكد من أن العمل يسير بصورة عادية. بمعنى أن الاهتمام منصباً أكثر على العمل منه على من يقوم به. **الجدول رقم (ص 25)**. وبقدر ما لهذا النوع من الاتصالات من أهمية يتطلبها العمل الإداري، بقدر ما يتطلب أيضاً الاتصال بالعمال لأجل الرفع من معنوياتهم.
- أقول هذا، لما اكتشفت ميدانياً أن أغلب عمال التنفيذ (البسطاء) لم يسبق لهم وأن التقوا بالمسئول الأول عن مؤسستهم من قبل، كما يوضحه **الجدول رقم (ص 29)**

أما بالنسبة للمتغير الثاني الخاص بمدى تأثير مشاركته في اتخاذ القرارات التي تعنيه مباشرة على فعاليته في تحسين أدائه. فقد توصلت الدراسة إلى أن أغلب العمال المبحوثين مستثنون من هذه العملية. بدليل النسبة العالية منهم التي نرى أن هذه العملية من مهام المدير العام وحده، أو توسع في بعض الحالات إلى بعض المساعدين له من الإداريين المركزيين. كما يوضحه الجدول رقم (ص33)

- ولكن لما سئل هؤلاء المبحوثين عن شعورهم إذا طلب منهم المشاركة في مناقشة القرارات التي ستتخذ والتي تعنيهم مباشرة. وجدنا أن أغلبهم يرى بأن هذا سيسعدهم وسيدفعهم إلى العمل على تنفيذها في الميدان. الجدول رقم (ص35،36)

وهذا يدل بشكل واضح أن مشاركة العامل في مناقشة ما سيكلف بتنفيذه في ما بعد، يجعله أكثر استعدادا لذلك.

- أما في ما يتعلق بالبند الخاص بحالة الرضا لدى العاملين، فيمكن تحديده من خلال البيانات الإحصائية في الجدولين ( ) ( ) ص37،39. حيث يرى أغلب المبحوثين أن هذه المؤسسة ليست مؤسستهم. لأن معظمهم سيتم التخلي عنهم عندما تفتح الأسواق المحلية أمام رأس المال الأجنبي سواء عن طريق الشراكة، أو عن طريق فتح المجال أمام الاستثمار في جميع القطاعات. وحينها لن يبقى في سوق العمل إلا من هو أهل له.

- إضافة لهذه النتيجة، نلاحظ أن أغلب العمال يفضلون البقاء في هذه المؤسسة ليس بسبب الامتيازات الممنوحة لهم أو بسبب الظروف المريحة التي يعملون فيها - كما قال أجدهم- وإنما بسبب عدم إيجاد عمل أفضل في مؤسسة أخرى.

- ثم بعد هذا، فقد توصلت الدراسة إلى تحديد جملة من العوامل أو المؤشرات التي تساعد المؤسسة على تحقيق جميع أهدافها بفعالية، وهذا حسب رأي المبحوثين من الإطارات الإدارية. هذه المؤشرات هي:

- الرجل المناسب في المكان المناسب.
- الحرية والقدرة على اتخاذ القرارات الهامة.

- توسيع دائرة التشاور فيما يتعلق بحياة المؤسسة.
- الصرامة في تطبيق العقوبات.
- سماع انشغالات العمال.
- جعل المصلحة العامة فوق المصلحة الفردية.
- تغيير الأنظمة الإدارية الحالية.
- انتهاج الطرق العصرية في التسيير، مع الاتصاف بالمرونة والصرامة في نفس الوقت وحسب الظروف.
- تحديد المسؤوليات.
- الاهتمام بالفعاليات النشطة (الأفراد الأكفاء).
- مواكبة التطور الحاصل في جميع مجالات العمل.
- الانضباط في العمل.
- تحمل المسؤولية.
- احترام حقوق الآخرين.
- التكوين الجيد وحسب الاختصاص.
- الاتصال الهادف.
- توفير الحوافز المناسبة.
- منح السلطة لشخص واحد والتقليل من النظام البيروقراطي.
- الالتزام بالمعايير الأخلاقية في العمل.

إن الملاحظة الأساسية التي يمكن تسجيلها بالتمعن في هذه المؤشرات، هي الغياب الكلي لمؤشر يطالب بتحسين ظروف العمل الحالية ومنها مثلاً؛ اقتناء التكنولوجيا الحديثة، تحسين الأجور، تحسين ظروف العمل الفيزيقية...  
( الجدول الخاص باتجاهات الإطار الإداري )

جدول النتائج

الختام

## الخاتمة

لقد تم التأكيد أكثر من مرّة عبر هذه الرسالة، على أن موضوع الفعالية في مجال التنظيم المؤسسي ذو أهمية كبيرة. مما يجعله جدير بالدراسة والبحث المعمق لأجل تحديد آليات الفعالية التنظيمية وتوفير شروط بلوغها، وذلك رغم ما يكتنف هذه العملية الأكاديمية من صعوبات وعوائق نظرا لصعوبة إيجاد مقاييس علمية دقيقة وموضوعية، تساهم في تحديد المعيار أو النموذج الأمثل الذي يمكن الاطمئنان إليه في تقييم مدى كفاءة وفعالية التنظيم المتبع داخل جميع المؤسسات الاقتصادية. وخاصة لما نضع أمام أعيننا الاختلافات التي تميّز كافة المؤسسات بعضها عن البعض الآخر. وهذا راجع إلى أن لكل مؤسسة أو منظمة واقعها الخاص بها، والذي لا يمكن تعميمه في كل الأحوال على بقية المؤسسات الأخرى هكذا دون تمحيص، وذلك نظرا للظروف المحيطة بها والأهداف التي أنشئت من أجلها، وكذا لاختلاف الثقافات والقيم التي تنطلق منها. على اعتبار أن ما يلائم هذه المؤسسة قد لا يكون كذلك بالنسبة للمؤسسة الأخرى وهكذا...

رغم هذه الصعوبات "الموضوعية"، فقد حاولت قدر المستطاع متابعة مجريات هذه الدراسة في شقيها النظري والميداني، بغية الإطلاع على ما توصل إليه الآخرون، في أماكن وأزمنة مختلفة، من نتائج تلخص أو تحدد القواعد والمبادئ التي يركز عليها كل تنظيم فعّال. ثم مقارنتها بما يعتقد المعنيون عندنا (العمال ومسؤولوهم) أن الاهتمام بها كاف لجعل الأهداف تتحقق بفعالية أكبر.

إن من أهم النتائج التي يمكن حصرها في هذا الموضوع، من وجهة النظر الخاصة، تتمحور أساسا حول كون الفكر التنظيمي، على اختلاف اتجاهاته النظرية والفلسفية وحتى الأيديولوجية قديما وحديثا، قد اهتم إلى حد التشبع بموضوع التنمية الاجتماعية والاقتصادية. واضعا لذلك نظريات مختلفة وطول واقعية أحيانا وغير واقعية أحيين أخرى. حيث كان الهدف منها تحقيق جميع الأهداف الموضوعية من طرف المؤسسات الاقتصادية بفعالية أكبر. ولعل من أهم الحلول التي اقترحت من

أجل جعل العمل الإداري فعالاً، هي تلك التي وضعها فايول ودوبرين (الجزء النظري، الفصل الثالث والخامس). حيث اتفق الاثنان على أن هناك 14 مبدأً (بالنسبة لفايول) و 14 معياراً أو مقياساً (بالنسبة لدوبرين). لقد اعتقد كل من جهته أن الاهتمام بهذه العناصر في مجال التنظيم سيساهم بصورة مباشرة في تحسين أداء المؤسسات، لأن نتائج العمل ستحقق في الوقت المناسب وبال نوعية المرغوبة وبتكاليف اقتصادية مقبولة - وهذا هو المفهوم الحقيقي للفعالية - أما فيما يخص الدراسة الحالية « الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية، من وجهة نظر المديرين والمشرفين » فقد توصلت إلى تحديد 19 مقياساً أو مبدأً اعتبرت من قبل واضعيها (إداريو المؤسسة موضوع الدراسة)، بمثابة الحلول الصحيحة للمشاكل والعراقيل التي تعاني منها المؤسسات الوطنية. (أنظر الجانب الميداني، الجزء المخصص للجداول الخاصة بإجابات الإطارات الإدارية). يضاف إليها ستة إجراءات أخرى وضعها الباحث معتقداً بدوره أنها تساهم في زيادة فعالية عمال التنفيذ (أنظر نتائج الدراسة).

أما إذا حاولنا المقارنة، على سبيل المثال فقط، بين المبادئ التي بنى عليها هنري فايول العمل الإداري الراشد أو الفعال، وبعض ما توصلت إليه الدراسة هذه، فإننا سنجد مجموعة من نقاط التقاطع يمكن ذكر البعض منها:

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| - الأولوية لمصلحة المنظمة | - جعل المصلحة العامة فوق المصلحة الفردية |
| - الضبط                   | - الصرامة في تطبيق العقوبات              |
| - وحدة الأمر              | - منح السلطة لشخص واحد                   |
| - السلطة والمسئولية       | - تحديد المسئولية بدقة                   |
| - عدالة العوائد           | - العدالة في منح الترقية                 |
| - استقرار العمالة         | - الاطمئنان على المستقبل الوظيفي         |

وفي الأخير يمكن التأكيد على أن الإطلاع على النظريات المختلفة ومحاولة تطبيق ما ذهب إليه أصحابها على واقع مؤسساتنا، لا يعني بالضرورة التخلّص من

المشاكل التي تعترضها من فترة لأخرى، بل لابد من مراعاة خصوصية مجتمعاتنا التي تعتبر المؤسسات فروعاً منها. مع الأخذ بما توصل إليه الآخرون في مجال التطوير التكنولوجي والمعرفي. وهذا يعني، أن العملية التنظيمية لا بدّ وأن تأخذ بعين الاعتبار البعدين الأساسيين المتمثلين في؛ المقومات الشخصية لمجتمعنا (ما يصلح هناك قد لا يصلح هنا). وفيما حققه الآخرون سواء في مجال النظرية أو وسائل العمل الحديثة.

هذا ما تمكنت من الوقوف عليه، وأرجو أن أكون بذلك قد فتحت الشهية لدراسات مستقبلية، شخصية أو لآخرين، عينتها أكبر حجماً وأكثر تنوعاً (مؤسسات تجارية، خدمية، عمومية، خاصة) من أجل عقد مقارنات بينها، وبينها وبين مؤسسات جهوية ودولية.

تمت بـعون الله

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

## I - المراجع بالعربية:

- 1- إبراهيم مدكور وآخرون: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1975.
- 2- إبراهيم الغمري: إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1984.
- 3- إبراهيم الغمري: السلوك الإداري، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1983.
- 4- إبراهيم عبد الهادي المليجي: تنظيم المجتمع، مداخل نظرية ورؤية واقعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
- 5- أحمد خاطر: مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د/ت.
- 6- أحمد خاطر: طريقة تنظيم المجتمع، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1984.
- 7- أحمد عرفة وسمية شلبي: فعاليات التنظيم وتوحيد السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002.
- 8- أحمد عزت راجح: علم النفس الصناعي، ط2، الدار القومية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1965.
- 9- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 10- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 11- السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط5، القاهرة، 1985.
- 12- السيد محمد خيرى: الصحة النفسية والصناعة، مجلة الصحة النفسية، مجلد1، 1958.
- 13- إلتون مايو: المشاكل الإنسانية للتنمية الصناعية، ترجمة مبارك إدريس، دار الفكر العربي، بيروت، د/ت.
- 14- إلياس مرقص: الماركسية في عصرنا، دار الطليعة للطباعة والنشر، ط2، بيروت، 1969.
- 15- أندرو سيزلاقي ومارك جي والاس:
- 16- إيهاب صبيح محمد رزيق: العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، دار الأنس، سوريا، 2000.
- 17- براون: علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة سمير نعيم الغولي ومحمد الزيايدي، دار المعارف، ط2، مصر، 1968.
- 18- باركر وآخرون: علم الاجتماع الصناعي، ترجمة محمد علي محمد وآخرون، منسأة المعارف، الإسكندرية، 1972.

- 19- بعلي محمد الصغير: المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري، المعهد الوطني للدراسات والبحوث النقابية، الجزائر، 1988.
- 20- بو عبد الله لحسن ومزيان محمد: الثقافة والتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 21- جمال محمد أبو شنب: أصول الفكر والبحث العلمي، نماذج تطبيقية للتصميم والتنفيذ والتجريب، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002 .
- 22- جميل أحمد توفيق: مذكرات في إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975.
- 23- جورج لاباساد و روني لورو: مقدمات في علم الاجتماع، ترجمة هادي ربيع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1982.
- 24- جونتر فورتيله: إدارة تحديات المستقبل، مركز الأهرام للترجمة والتسيير، القاهرة، 2000.
- 25- حامد عمار: بعض مفاهيم علم الاجتماع، دار المعرفة، ط2 ، القاهرة، 1962.
- 26- حسان الجيلالي: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985.
- 27- حسن أحمد توفيق: الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1967.
- 28- حسن جهاد فليح: تقييم الأداء في الأنشطة الإنتاجية، دار الرسالة للطباعة، 1980.
- 29- حسن شحاتة سغان: دراسات في علم الاجتماع الاقتصادي، المطبعة العالمية، القاهرة، 1971.
- 30- حنفي محمود سليمان: لسلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، د/ت.
- 31- خالد عبد الوهاب العاني:
- 32- خليل النقيب وحسن الحلي:
- 33- راوية حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001.
- 34- رشاد أحمد عبد اللطيف: الاتصال في الخدمة الاجتماعية، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، مصر، د/ت.
- 35- رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة، الجزائر، 2002.
- 36- ريموند أرون: المجتمع الصناعي، ترجمة فكتور باسيل، منشورات عويدات، بيروت، 1965.

- 37- زغدود علي: المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، المؤسسة الجزائرية للطباعة، ط2، الجزائر، 1987.
- 38- سعد عيد مرسي بدر: الأيديولوجية ونظرية التنظيم، مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000 .
- 39- سعيد يس عامر: البعد الثالث لإدارة القرن الحادي والعشرون، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2000.
- 40- سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1998.
- 41- سون نسبي: فن الحرب، ترجمة ربيع فتاح شعاع، القاهرة، 1995.
- 42- سيد عبد الحميد مرسي: العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، العالمية للنشر، القاهرة، 1978.
- 43- سيد عبد الحميد مرسي: الشخصية المنتجة، مكتبة القاهرة، 1985.
- 44- صلاح الدين جوهر: إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1973.
- 45- صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 46- صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 47- طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي، شركة عكاظ للنشر والتوزيع، السعودية، 1982.
- 48- عادل حسن: التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.
- 49- عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع الصناعي، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، 1972.
- 50- عبد الحميد لطفي: علم الاجتماع، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
- 51- عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997.
- 52- عبد الغني بسيوني عبد الله: أصول علم الإدارة العامة، الدار المصرية الحديثة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1976.
- 53- عبد الفتاح بوخمم: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
- 54- عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم، دون دار النشر، 2001.
- 55- عبد الكريم درويش وليلي تكللا: الإدارة العامة، مكتبة أنجلو المصرية، 1976.
- 56- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعة، الكويت، 1975.
- 57- علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، مصر، 1985.

- 58- علي سعيدان: بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981.
- 59- علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 60- علي شريف ومدحت الديب: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، مصر، 1985.
- 61- علي شريف ومحمد سعيد سلطان: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 1982.
- 62- علي عبد الحميد عبده: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، مطبعة سامي أمين، مصر، 1974.
- 63- علي عبد الرزاق جلبي: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 64- علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 65- عمار بوحوش: نظرية التنظيم، مكتبة الشعب، الجزائر، د/ت.
- 66- غريب السيد أحمد: تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983.
- 67- فاتن أحمد أبو بكر: نظم الإدارة المفتوحة، إتراك للطباعة والتوزيع والنشر، القاهرة، 2001.
- 68- فتوح أبو العز: القيادة وتخطيط مجتمعنا الاشتراكي، مكتبة القاهرة، 1966.
- 69- فريد راغب ومحمد النجار: السياسات الإدارية وإستراتيجية الأعمال، مؤسسة دار الكتاب، الكويت، 1976.
- 70- فوزي حبيش: مبادئ الإدارة العامة، دون دار النشر، بيروت، 1977.
- 71- فيصل فخري مراد: الإدارة، الأسس والنظريات والوظائف، دار الحلاوي، الأردن، 1983.
- 72- قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1980.
- 73- كيث ديفيز: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي و محمد اسماعيل يوسف، دار النهضة، القاهرة، 1974.
- 74- محمد أنس جعفر: نظرية الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، مصر، 1975.
- 75- محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، دار بن حزم، الكويت، 2002.
- 76- محمد حامد حسنين: قيم الموظفين في مجتمع متغير، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المؤسسة الصحفية "الرأي" الأردن، د/ت.
- 77- محمد الجوهري: مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الثقافة للنشر، القاهرة، 1984.
- 78- محمد الجوهري وآخرون: ميادين علم الاجتماع، ط5، دار المعارف، القاهرة، 1980.

- 79- محمد السويدي: مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
- 80- محمد حامد حسنين: قيم الموظفين في مجتمع متغير، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المؤسسة الأردنية للرأي، الأردن، د/ت.
- 81- محمد حسن يس ومذني عبد القادر علاقي: وظائف الإدارة، دون دار النشر، جدة، 1973.
- 82- محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
- 83- محمد طلعت محمود:
- 84- محمد طلعت عيسى وعادل سليمان: الخدمة الاجتماعية العمالية، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، 1968.
- 85- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 86- محمد قاسم القريوتي: إدارة الأفراد، دون دار النشر، عمان الأردن، 1990.
- 87- محمد علي محمد: مجتمع المصنع، دراسة في علم الاجتماع التنظيم، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، 1975.
- 88- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 89- محمد كشك جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 90- محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية، عالمالكتب، مصر، 1984.
- 91- محمود الشكرجي: إدارة المشاريع الصناعية، الجزء الثاني، مطابع دار الكتب، بيروت، 1967.
- 92- محمود حسن: نمو الفرد في الجماعات الصغيرة، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، د/ت.
- 93- محمود زكي هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1978.
- 94- محسن أحمد الخضير: الإدارة في دول نمور الأسيوية، إتراك للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، 1999.
- 95- مصطفى خاطر: طريقة تنظيم المجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984.
- 96- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 97- مهدي حسن زويلف ومحمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، نظريات ووظائف، جمعية عمال المطابع التعاونية، الأردن، 1984.

- 98- مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
- 99- نيكولا تيماشيف: نظرية علم الاجتماع، طبيعتها وتطورها، ترجمة محمود عودة وآخرون، دار المعارف، ط6، القاهرة، 1982.
- 100- وليام روث: تطور نظرية الإدارة، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إترك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 101- وندل فرانش و سيسيل بير جونير، تطوير المنظمات، ترجمة وحيد بن أحمد الهندي، مكتبة فهد الوطنية، الرياض، 2000.

## II – المراجع باللغة الأجنبية

- 1.A.Etzioni , A sociological Reader on complex organization NEW YORK HOLT, Rine halt and Winston -1970.
- 2.Abdelaadim Leila, La privatisation d,entreprises publiques, dans les pays du magreb, les ed, internationales Alger 1998.
3. Edmond Marquez , le bilan social, l’homme, l’entreprise, la cité DALLOZ 1978.
4. Fred Luthans, organizational Behaviour, New York: Mc Graw Hill, Book Company, 1977.
5. Gary Dessler, Human Behavior, Improving Performance at work. Virginia Restone Pub co.1980
6. George Lapassade , Groupes, organisations, institutions
7. Jaques Fournier, traité du social, situations, luttés, politiques, institutions, Dallot, Paris, 1976.
8. jean Claud Cheid, les grands auteurs en organisation, dunod,Paris,1980.
9. Jeorge Lappassade, et René Laurau, clef pour la sociologie. ED Seghers. Paris. 1976.
- 10.Jerry Gray and Frederick Stake, organizational Behaviour, concepts and applications, Belle and Howell Company, N.W. 1988.

11. John Case, Opening the Books. Harvard Business Review March, 1997...
- 12 .M.Haralambos, Sociology, themes and perspectives, university tutorial press,1984.
13. N. MORSE, sociologie du travail, Tome II, année 1953.
14. P.Bernoux , la Sociologie des organisations. Dans J.P Durand et R. Weil, sociologie contemporaine.
15. Paul Albou, problèmes humains de l'entreprise. Dunod entreprise, Paris, 1975.
16. Pierre Jardilier, les conditions du travail, presse univers- France, 1971.
17. Richard Arcand et Nicole Bourbeau, la communication efficace, de boeek université , Belgique,1998.
18. Robert Quinn & John Rohrababaugh, A Competing valus Approach to Organizational effectiveness, public productivity Review, 1981.
19. Roger Daval et autres, traité de psychologie social, Tome II, presse universitaire France. 1949.
- 20.Stephen Robbins, Organization Theory, Structure designs, and applications , Third Ed- New Jersey, Prentice Hall , 1990.
- 21.Vischiani, organizations and management : A sociological analysis of western theories, ed by derglish and kolesnikov, Moscow.1972.

### III – القواميس والموسوعات:

- 1- سهيل إدريس: المنهل، قاموس عربي فرنسي، دار الآداب، بيروت، 2000.
- 2- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار الفرقة الجامعية، مصر، 2002 .
- 3- محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، المجلد الثاني، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- 4- الموسوعة العربية، مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع، المجلد الثاني، الطبعة الثانية، 1999.
- 5 - Le petit la rousse , Ulustre-Maury Imprimeur S.A , Paris , 2001.

### IV – الرسائل الجامعية:

- 1- بشاينية سعد: تنظيم القوى العاملة بالمؤسسة العامة الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه، إشراف دليو فضيل، معهد علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 1995.
- 2- بوياية محمد الطاهر: دراسة الفعالية من خلال المؤشرات الثقافية التنظيمية، إشراف لوكيا الهاشمي، رسالة دكتوراه، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة، 2004.
- 3- بن نوار صالح: أسباب الاستقرار في العمل الصناعي بالجزائر، رسالة ماجستير، إشراف دليو فضيل، معهد علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 1995.

### V – الوثائق:

- 1 - الميثاق الوطني 1976، مصلحة الطباعة للمعهد التربوي الوطني، الجزائر، 1976.
- 2 - ج.ت.و. القانون الأساسي العام للعامل، 1978.
- 3 - المرسوم 80 / 242، المؤرخ في 4 أكتوبر، 1980، المتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات، الجزائر. 1980

## المراجع باللغة الأجنبية:

1. Gary Dessler, Human Behavior, Improving Performance at work. Virginia Restone Pub co.1980
2. Fred Luthans, organizational Behaviour, New York: Mc Graw Hill, Book Company, 1977.
3. Jerry Gray and Frederick Stake, organizational Behaviour, concepts and applications, Belle and Howell Company, N.W. 1988.
4. Stephen Robbins, Organization Theory , Structure designs, and applications , Third Ed- New Jersey, Prentice Hall , 1990.
5. Edmond Marquete, le Bilan Social, l'Homme, l'Entreprise, La cité. Daloz. France.1978
6. Edmond Marquete, le Bilan Social, l'Homme, l'Entreprise, La cité. Daloz. France.1978.
7. Roger Daval et Autrey, traité de psychologie social, Tome 2, Presse Universitaire, France 1944.
8. John Case, Opening the Books.Harvand Business Review March, 1997.
9. N. MORSE, sociologie du travail, Tome II, année 1953.
- 10.Pierre Jardilier, les conditions du travail, presse univers- France, 1971
- 11.Edmond Marqueze, le bilan social, l'homme, l'entreprise, la cité DALLOZ 1978.
- 12.Jaques Fournier, traité du social, situations, luttés, politiques, institutions, Dallot, Paris, 1976.
- 13.Paul Albou, problèmes humains de l'entreprise. Dunod entreprise, Paris, 1975.
- 14.George Lappassade, et René Lauran, clef pour la sociologie. ED Seghers. Paris. 1976.
- 15.Roger Daval et autres, traité de psychologie social, Tome II, presse universitaire France. 1949.

- 16.A.Etzioni , A sociological Reader on complex organization NEW YORK HOLT, Rine halt and Winston -1970.
- 17.-Baglagokalp , Sociologie des organisations.
- 18.P.Bernoux , la Sociologie des organisations. Dans J.P Durand et R. Weil, sociologie contemporaine.
- 19.-B.Moteez, la sociologie industrielle.
- 20.-C. Cafaye, la Sociologie des organisations.
- 21.-M.Crozier , le phénomène bureaucratique.
- 22.-George Lapassade , Groupes, organisations, institutions
- 23.M.Haralambos, Sociology, themes and perspectives, university tutorial press.
- 24.jean Claud Cheid, les grands auteurs en organisation, dunod,Paris,1980.
- 25.Richard Arcand et Nicole Bourbean, la communication efficace, de boeek université , Belgique,1998.
- 26.Abdelaadim Leila

توجد هذه القائمة ضمن قائمة المراجع الأخرى.

# الملفسات

لقد عانت المؤسسات الجزائرية كثيرا من مشكلة بطء النمو، حيث ظلت لفترات طويلة تراوح مكانها لأسباب متعددة ومتشعبة، بعضها موضوعي ومقبول، وبعضها مفتعل ومقصود. وإذا كانت الأسباب التي أدت إلى هذا الوضع كثيرة لا يمكن حصرها فعلا، فيمكن تصور وتحديد واحدة منها على الأقل. ولتكن على سبيل المثال مشكلة الفعالية في التنظيم. حيث يعتبر هذا المصطلح من أهم المصطلحات التي يبحث فيها علم اجتماع التنظيم، حتى ولو كان تحت مسميات عديدة، كالنجاعة، الكفاءة، تحسين الأداء، وغيرها...

إن البحث في مشكلة الفعالية التنظيمية قديم قدم الفكر الإداري والتنظيمي نفسه. ويمكن التأريخ له - بهدف الدراسة فقط - بداية من الاتجاهات الفكرية والنظرية التي عمت أوروبا وأمريكا في العصر الحديث. حيث ساهم الوضع الذي ألم بتلك المجتمعات نتيجة الثورة الصناعية الكبرى، في توجيه الاهتمام لدراسة وتحليل كيفية تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسات والمصانع الناشئة، مع مراعاة مصالح العمال في بعض تلك الأفكار والنظريات. وما يمكن قوله حول هذه النظريات على اختلاف اتجاهاتها واهتماماتها، أنها شكلت النواة الصلبة التي جمعت حولها الاتجاهات والنظريات المتعاقبة التي أصبحت تبحث فيما هو أدق وأعمق، كالبحث عن الطرق والآليات الواقعية التي تجعل من إنجاز عمل ما يتم بفعالية حقيقية - هذه الإشارة موجودة في الجزء النظري من هذه الرسالة -.

ولكن هذا لا يعني أن البحث في مسألة الفعالية التنظيمية، هي مسألة سهلة يمكن إجراؤه دون معوقات نظرية ومنهجية. بل قد تعترض كل مهتم بهذا المجال العديد من الصعوبات لعل من أهمها؛ التحديد الدقيق لكل الطرق والوسائل التي تجعل من عمل معين ينجز بصورة فعالة، وكذا صعوبة إيجاد مقياس علمي ثابت ودقيق يمكننا من قياس درجة الفعالية وتعميمه على كل المؤسسات، نظرا لاختلاف منطلقاتها الثقافية - أو الأيديولوجية - والاجتماعية وأهدافها الاقتصادية.

لقد كان هدف هذه الدراسة التي أجريت بالمؤسسة الوطنية لصناعة المحركات والجرارات الزراعية بقسنطينة، والتي تحمل عنوان "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين" هو الوقوف على حال هذه المؤسسة من جهة، وكذا مفهوم الفعالية التنظيمية من وجهة نظر أصحابها من جهة أخرى.

وبعد الدراسة الميدانية وجمع وتحليل البيانات، تبين أن أهم الأسس التي تساعد العاملين على أن يكونوا فعالين في تأدية وظائفهم من وجهة نظر المبحوثين، نذكرها بإيجاز:

- الرجل المناسب في المكان المناسب.
- الحرية في اتخاذ القرارات الهامة.
- الصرامة في تطبيق العقوبات (للمتهاونين).
- جعل المصلحة العامة (للمؤسسة) فوق المصلحة الفردية.
- توسيع مجال التشاور.
- تحديد المسؤوليات.
- الانضباط في العمل.
- التكوين الجيد في مجال الاختصاص.
- الاتصال الهادف.
- توفير الحوافز المناسبة.
- منح السلطة لشخص واحد والتقليل من النظام البيروقراطي.
- الالتزام بالمعايير الأخلاقية في العمل.

# Résumé

Les entreprises algériennes souffrent depuis longtemps d'un problème majeur:

## **la lenteur dans la croissance.**

Les raisons en sont diverses et variées, mais surtout partagées entre celles objectives et donc acceptables, et celles purement subjectives, parfois « fabriquées de toutes pièces » et donc fortement discutables. Les dénombrer, et toutes les cerner n'est pas chose aisée.

Toutefois on s'intéressera à celle, à notre sens, génératrice de la plupart d'entre elles :

## **Le problème de l'efficacité organisationnelle**

L'efficacité de/dans l'organisation est un concept-clé pour la sociologie de l'organisation. D'ailleurs, on le rencontre sous diverses appellations comme « l'efficience » « la compétence » « la performance » « l'amélioration du rendement » etc...

Cet intérêt soutenu au problème de l'efficacité de l'organisation ne date pas d'aujourd'hui, il remonte aussi loin que l'on remonte dans l'histoire de la pensée administrative et organisationnelle.

Cependant, et pour les besoins de l'étude, on peut le situer à partir des différentes tendances théoriques qui traversent (englobent) aujourd'hui le monde occidental, et constituent de ce fait le noyau dur à partir duquel est entreprise toute étude visant de façon précise à découvrir les moyens et les mécanisme réels permettant une efficacité réelle dans la production. (Cf. partie théorique de la thèse).

Ceci dit, il faut souligner que cette étude n'est pas sans difficulté aucune, au plan théorique et méthodologique. En effet, et en raison des fondements culturels- idéologiques- et sociaux, ainsi que des objectifs économiques qui distinguent les différentes conceptions, nous avons éprouvé beaucoup de peine à déterminer de façon précise :

1/° Les méthodes et les moyens permettant la mise en œuvre de **l'efficacité** dans tout processus de production.

2/° Un critère objectif et scientifiquement établi pour mesurer de façon précise **le degré d'efficacité** d'une entreprise par rapport à une autre.

Rappelons que l'objectif de cette étude menée au sein de l'Entreprise Nationale de Production des Moteurs et Tracteurs Agricoles de Constantine sous l'intitulé : « **La conception de l'équipe dirigeante sur l'efficacité organisationnelle au sein de l'entreprise industrielle** » est d'établir d'une part, un constat sur l'état de cette entreprise, et d'autre part, de cerner l'essentiel de la conception de l'efficacité organisationnelle chez cette équipe.

L'étude menée sur le terrain a permis, après collecte et analyse de données, de dégager l'essentiel des principes devant motiver le comportement professionnel des ouvriers et leur permettre d'être aussi efficaces que possible dans la réalisation de leurs tâches:

- l'homme qu'il faut à la place qu'il faut.
- la liberté dans la prise des décisions importantes.
- la rigueur dans l'application des sanctions.
- l'intérêt général au dessus de l'intérêt particulier.
- élargir le champ de la consultation.
- limiter les responsabilités.
- la discipline dans le travail.
- une formation excellente pour toute spécialité.
- une communication utile.
- les motivations / les intéressements.
- un pouvoir unique et réduction de la bureaucratie.
- le respect des règles morales au sein du travail.

## SUMMARY

The Algerian enterprises suffered a lot from the problem of slow development. This is due to different and complicated reasons. Some are objective and acceptable and others are intended. Although the causes which lead to this situation are several and cannot be thoroughly listed, we can – at least – imagine and detect one of them. Let us take the problem of effectiveness in organization as an example. The term is considered as a main term in socio-organization science under many names: aptitude, effectiveness, well-established procedure ...etc.

Research about the issue of effective organization is as old as administrative and organized thought itself. We can date it – for research reasons merely – from the beginning of theoretical trends that existed in Europe and America during the modern era.

The situation of the societies because of the great industrial revolution has contributed in directing concerns for studying and analyzing how to achieve the objectives of the enterprises and the new factories considering the interests of the workers in some of these thoughts and theories.

These theories of different trends and interests are at the very core of this science which has gathered around it all preceding ones which started searching about realistic ways and mechanisms which make a given work effectively done. This remark is found in the theoretical part of this study.

However this does not mean that this research in the field of effective organization is easy and can be done without theoretical and methodological obstacles.

Every researcher in this field can face many difficulties such as the exact listing of all ways and means that make a given work effectively done and the difficulty of finding a constant, precise and scientific criterion by which we can measure the value of effectiveness and generalize it to all enterprises and this is due to the difference in their cultural, ideological and social backgrounds and their economical purposes.

This study which has taken place in the national Enterprise for manufacturing agricultural motors and tractors in Constantine under the title of **“effective Organization inside industrial enterprise from the managers and supervisors view”** aimed at evaluating the

state of this enterprise on the one hand and the concept of the effective organization from its responsible's view on the other hand.

Field study and data gathering and analyzing revealed that the most important bases which help the workers to be effective from the questioned people's view:

- the best man in the suitable place.
- liberty in taking important decisions.
- rigour in applying penalties against negligents.
- common interests are coming first before personal ones.
- enlarging / widening the groups of discussion.
- limiting duties and responsibilities.
- strictness in working.
- a good formation is required in the speciality.
- effective communication.
- providing suitable motives.
- giving the authority to one person and decreasing bureaucratic system.
- moral criteria should be applied in work.