



جامعة البليدة 2 لونيبي علي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع وعلم السكان



مطبوعة بيداغوجية في مقياس:

نظريات التنظيم

من النماذج التقليدية إلى التحولات المعاصرة

موجهة لطلبة ماستر

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إعداد

تواتي مهدي

2026-2025

مقدمة

تُعدّ التنظيمات أحد أبرز تجليات الحياة الاجتماعية الحديثة، حيث تمثل فضاءً تتقاطع فيه العلاقات الإنسانية، والسلطة، والتخصصات، والمصالح. ويحتل مقياس "نظريات التنظيم" موقعًا جوهريًا ضمن التكوين الأكاديمي لطلبة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، نظرًا لما يوفره من أدوات مفاهيمية وتحليلية لفهم الديناميكيات التنظيمية وآليات اشتغالها وتطورها عبر الزمن.

من خلال هذا المقياس، نسعى إلى تسليط الضوء على مختلف المدارس الفكرية التي تناولت التنظيم من زوايا متعددة: الكفاءة، السلطة، الثقافة، والسياق. كما نهدف إلى تمكين الطالب من قراءة التنظيمات في ضوء التحولات الاقتصادية والاجتماعية المعاصرة، وفتح آفاق للتفكير النقدي في فعالية النماذج التقليدية أمام تحديات العصر الرقمي، والمرونة الإدارية، والتعقيد المؤسسي.

نظريات التنظيم من الركائز الأساسية في تكوين الطالب المتخصص في علم الاجتماع التنظيم والعمل، إذ تُوفّر له إطارًا مفاهيميًا لفهم الديناميكيات التي تحكم المؤسسات، وتُساعد على تحليل البنى التنظيمية من منظور سوسيولوجي يتجاوز النظرة التقنية أو الإدارية البحتة. فالتنظيم ليس مجرد هيكل إداري، بل هو فضاء اجتماعي تتفاعل فيه القيم، الأدوار، والسلطات، ويُعاد فيه إنتاج العلاقات الاجتماعية بشكل يومي.

يركّز هذا المقياس على استعراض أبرز النظريات الكلاسيكية والمعاصرة التي تناولت التنظيم، بدءًا من النظرية البيروقراطية لماكس فيبر، مرورًا بالوظيفية، والنظرية الماركسية، وصولًا إلى المقاربات النقدية والبنائية الحديثة. ويهدف إلى تمكين الطالب من فهم كيف تتشكّل التنظيمات، وكيف تُدار السلطة، وكيف تُؤثّر الثقافة التنظيمية في سلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسة.

كما يُتيح هذا المقياس للطلبة فرصة تحليل التنظيمات في سياقات مختلفة، سواء كانت اقتصادية، تعليمية، صحية أو إدارية، مما يُعزّز من قدرتهم على الربط بين الأفكار النظرية والممارسة التطبيقية، ويُنبّي مهاراتهم في قراءة الواقع التنظيمي من زوايا متعددة، ويُشجّعهم على التفكير النقدي المبني على النظرة الواقعية في قضايا هامة مثل التغيير التنظيمي، الصراع، التفاوض، والرقابة، بوصفها مكونات أساسية في فهم الحياة التنظيمية بشكل دقيق ومتوازن.

في ضوء ذلك، يُمثّل مقياس نظريات التنظيم أداة معرفية ومنهجية تُسهم في بناء شخصية الباحث السوسيولوجي القادر على تفكيك البُنى التنظيمية، واستيعاب تعقيداتها، والمساهمة في تطويرها. فهو لا يُقدّم فقط مفاهيم ونماذج تفسيرية، بل يُحفّز على مساءلة الواقع التنظيمي، واستكشاف إمكانيات التغيير والتجديد داخل المؤسسات، بما ينسجم مع التحولات الاجتماعية والاقتصادية المعاصرة.

تعتمد هذه المطبوعة البيداغوجية منهجًا بيداغوجيًا أكاديميًا متوازنًا يجمع بين التفكير النظري الكلاسيكي، والدراسات التنظيمية الحديثة، من أجل تعزيز قدرة الطالب على التفاعل مع قضايا التنظيم في مختلف بيئات العمل، سواء كانت بيئات تعليمية، صحية، اقتصادية، أو حتى مدنية.

لا يقتصر مفهوم المجتمع على كونه مجرد تجمع بشري أو مجموعة أفراد يعيشون في نطاق جغرافي معين، إنما هو عبارة عن منظومة متكاملة ومتشابكة من العلاقات، والروابط، والتفاعلات، والقيم، والأنظمة، والبناءات، والمؤسسات التي تنظم حياة الأفراد وتمنحهم الهوية والانتماء، والمجتمع من منظور سوسيولوجي فلسفي يعبر عن مسرح أو فضاء واسع تعرض فيه الوقائع وتجسد الأدوار، وتمارس فيه السلطة، ويعاد فيه إنتاج القيم والمعاني.

تضم هذه المطبوعة خمسة فصول شاملة ومتكاملة، تُجسّد المضمون البيداغوجي لمقياس نظريات التنظيم، الموجّه لطلبة الماستر في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، حيث تتناول أبرز النظريات التي شكّلت مسار الفكر التنظيمي عبر مراحل مختلفة.

تنطلق من عرض النظريات والنماذج الكلاسيكية التي أرست الأسس الأولى لفهم التنظيم، مروراً بالمقاربات السلوكية والإنسانية التي ركّزت على البُعد الاجتماعي والنفسي داخل بيئة العمل، وصولاً إلى النماذج المعاصرة التي تُواكب التحولات الحديثة في عالم التنظيمات. وتُقدّم هذه الفصول إطاراً معرفياً متوازناً يُساعد الطلبة على استيعاب التنوع النظري وتوظيفه في تحليل الواقع التنظيمي سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

في الفصل الأول، "الإطار المفاهيمي والنظري"، نستعرض الأهداف البيداغوجية للمقياس، ونوضح دوافع تدريسه، ثم نتطرق لأهم المفاهيم حول المجتمع، والتنظيمات في علم الاجتماع، بالإضافة إلى التنظيم والهيكل التنظيمي، لنعرج على الثقافة التنظيمية، مع إبراز الفرق بين التنظيم كعملية والتنظيم ككيان، وننهي الفصل بالتعرف على مفهوم المؤسسة.

في الفصل الثاني، "النظريات الكلاسيكية في التنظيم"، نتناول النظريات الكبرى في المجال، بدءاً بنظرية البيروقراطية عالم الاجتماع الألماني الشهير ماكس فيبر، ثم نظرية الإدارة العلمية (الإدارة السفلى) للمهندس الأمريكي فريدريك تايلور، وانتهاءً بنظرية المبادئ الإدارية (الإدارة العليا) للمهندس هنري فايول، المسماة بنظرية الإدارة العليا.

أما في الفصل الثالث، "النظريات الإنسانية والسلوكية"، فنتناول كل من مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو، ونظرية الاحتياجات الإنسانية لأبراهام ماسلو، وأخيرا نظرية تصورات القادة عن العاملين، أو ما تُسمى بنظرية النموذجين (Y وX) لماك غريغور دوغلاس.

أما في الفصل الرابع، "النظريات الحديثة"، فسنعرج على كل من نظرية النظم لفيدلر، النظرية الموقفية للودفيج فون بيرتالانفي، ونظرية الثقافة التنظيمية لإدغار شاين.

ختاما، الفصل الخامس "النظريات المحدثّة والمعاصرة"، يشمل كل من نظرية التوازن التنظيمي لبرنارد شيستر، ونظرية اتخاذ القرارات لهيربرت سيمون، ونظرية الإدارة بالأهداف لبيتر دروكر، وأخيرا نظرية الإدارة اليابانية لويليام أوشي.

تواتي مهدي: الجزائر: 2025-09-13

المحتويات

3	مقدمة.....
8	المحتويات.....
10	الفصل الأول: الاطار المفاهيمي والنظري.....
13	الأهداف البيداغوجية للمقياس.....
14	دوافع تدريس المقياس.....
16	مفاهيم عامة.....
17	التنظيم.....
18	الهيكل التنظيمي.....
19	الثقافة التنظيمية.....
20	الفرق بين التنظيم كعملية وككيان.....
21	المؤسسة.....
23	الفصل الثاني: النظريات الكلاسيكية.....
26	نظرية البيروقراطية: ماكس فيبر.....
33	الإدارة العلمية: فريدريك تايلور.....
39	المبادئ الإدارية: هنري فايول.....
47	الفصل الثالث: النظريات الإنسانية والسلوكية.....
50	مدرسة العلاقات الإنسانية: إلتون مايو.....
56	نظرية الحاجات: ماسلو.....
60	نظرية X وY: ماك غريغور.....
66	الفصل الرابع: النظريات الحديثة.....
69	النظرية الموقفية: فيدلر.....
71	نظرية النظم المفتوحة: لودفيج فون بيرتالانفي.....
74	نظرية الثقافة التنظيمية: إدغار شاين.....

79.....	الفصل الخامس: النظريات الكلاسيكية المحدثّة والمعاصرة
82.....	نظرية التوازن التنظيمي: برنارد شيستر
85.....	نظرية اتخاذ القرارات: هيربرت سايمون
89.....	نظرية الإدارة بالأهداف: بيتر دروكر
91.....	نظرية الإدارة اليابانية: ويليام أوشي
97.....	خاتمة المطبوعة
100.....	المراجع

الأشكال

31.....	شكل 01: يبين نموذج البيروقراطية المعدل: فيليب سيلزنيك (F. Selznick)
43.....	شكل 02: يبين الوظائف والمبادئ الإدارية: هنري فايول (H. Fayol)
57.....	شكل 03: يوضح سلم هرم الحاجات: أبراهام ماسلو (A. Maslow)

الفصل الأول:
الإطار المفاهيمي والنظري

يُعدّ فهم التنظيمات من منظور سوسيولوجي خطوة أساسية لفهم آليات اشتغال المؤسسات الحديثة، إذ لا يُنظر إليها كمجرد هياكل إدارية، بل كأنساق اجتماعية تتفاعل فيها القيم، الأدوار، والسلطات. ومن هنا تنبع أهمية بناء إطار نظري ومفاهيمي يُمكن الباحث من تحليل التنظيمات بوصفها فضاءات ديناميكية تُعيد إنتاج العلاقات الاجتماعية وتُعبّر عن تحولات المجتمع.

يتناول هذا الفصل الأسس النظرية التي انطلقت منها دراسات التنظيم، بدءاً من النماذج الكلاسيكية التي ركّزت على البنية والوظيفة، وصولاً إلى المقاربات النقدية والمعاصرة التي اهتمت بالسلطة، الثقافة، والهوية داخل التنظيم. ويُسهّم هذا الإطار في توضيح كيف تطوّرت المفاهيم المرتبطة بالتنظيم، مثل البيروقراطية، الكفاءة، التخصص، والتنسيق، في سياقات تاريخية واجتماعية متباينة.

كما يُسلّط الفصل الضوء على التداخل بين النظريات التنظيمية ومجالات معرفية أخرى، كعلم النفس الاجتماعي، والاقتصاد، والأنثروبولوجيا، مما يُبرز الطابع المركّب لفهم التنظيمات. هذا التداخل يُثري التحليل السوسيولوجي، ويُتيح للباحث أدوات متعددة لفهم الظواهر التنظيمية، مثل الصراع، التغيير، والتفاوض، بوصفها عمليات اجتماعية تتجاوز البُعد التقني.

في ضوء ذلك، يُشكّل هذا الفصل مدخلاً تأسيسياً لفهم نظريات التنظيم من منظور علم الاجتماع، ويُمهّد للانتقال من المفاهيم المجردة إلى تطبيقات ميدانية تُلامس الواقع المؤسسي. فالإطار النظري ليس مجرد خلفية معرفية، بل هو أداة تحليلية تُوجّه الباحث نحو قراءة نقدية للتنظيمات، واستيعاب تعقيداتها، وتفكيك بنياتها في سياق اجتماعي متحوّل ومتغير باستمرار.

الأهداف البيداغوجية للمقياس

مقياس نظريات التنظيم من المكونات الأساسية في التكوين الأكاديمي لطلبة ماستر علم الاجتماع التنظيم والعمل، إذ يُسهم في بناء قاعدة معرفية متينة لفهم التنظيمات بوصفها أنساقًا اجتماعية تتفاعل فيها البنى والوظائف والعلاقات. ومن هذا المنطلق، تكتسي الأهداف البيداغوجية للمقياس أهمية بالغة، كونها تُوجّه العملية التعليمية نحو تمكين الطالب من استيعاب المفاهيم النظرية، وتحليل النماذج التنظيمية، وربطها بالواقع المؤسسي المعاصر.

تتمثل هذه الأهداف في تطوير قدرات الطلبة على التفكير النقدي، وتوظيف النظريات لفهم الظواهر التنظيمية مثل السلطة، الصراع، التغيير، والتنسيق، ضمن سياقات اجتماعية واقتصادية متحوّلة. كما تهدف إلى تعزيز مهارات التحليل المقارن بين مختلف المقاربات النظرية، وتوظيفها في قراءة التنظيمات المحلية والدولية.

وُتسهم هذه الأهداف أيضًا في إعداد الطلبة للبحث العلمي، من خلال تمكينهم من أدوات مفاهيمية ومنهجية تساعدهم على بناء دراسات ميدانية رصينة حول التنظيمات، بما يُعزّز من قدرتهم على المساهمة في تطوير المؤسسات وتحسين أدائها.

في ضوء ذلك، فإن الأهداف البيداغوجية لمقياس نظريات التنظيم لا تقتصر على نقل المعرفة، بل تسعى إلى بناء شخصية الباحث السوسيولوجي القادر على تفكيك البنى التنظيمية، واستيعاب تعقيداتها، والتفاعل معها بوعي نقدي ومبني.

يمكن تلخيص هذه الأهداف في العناصر التالية:

1. تمكين الطلبة من فهم الأسس النظرية للتنظيمات الاجتماعية، من خلال دراسة أبرز النظريات الكلاسيكية والمعاصرة التي تناولت بنية التنظيم ووظائفه.

2. تعزيز القدرة التحليلية لدى الطلبة لفهم الديناميكيات الداخلية للمؤسسات، مثل السلطة، الصراع، التغيير، والتنسيق، ضمن سياقات اجتماعية واقتصادية متحوّلة.
3. ربط المفاهيم النظرية بالتطبيقات الميدانية، عبر تحليل نماذج تنظيمية واقعية في مجالات العمل، التعليم، الصحة، والإدارة العمومية.
4. تطوير التفكير النقدي لدى الطلبة في التعامل مع التنظيمات، من خلال مسألة البُنى التقليدية واقتراح بدائل تنظيمية أكثر فاعلية وعدالة.
5. إعداد الطلبة للبحث العلمي المتخصص في مجال علم اجتماع التنظيم، عبر تمكينهم من أدوات مفاهيمية ومنهجية تساعدهم على بناء دراسات ميدانية رصينة.

دوافع تدريس المقياس

تنبع دوافع تدريس هذا المقياس من الحاجة إلى تأصيل الفهم السوسيولوجي للتنظيمات بوصفها فضاءات اجتماعية معقّدة تتجاوز البُعد الإداري أو التقني. فالتنظيمات الحديثة تُشكّل جزءاً جوهرياً من الحياة اليومية، وتُسهم في تشكيل الهويات، وضبط العلاقات، وتوجيه السلوك داخل المجتمع، مما يستدعي مقارنة علمية تُفكك بنياتها وتُحلّل ديناميكياتها.

يهدف هذا المقياس إلى تمكين الطلبة من استيعاب النظريات الكلاسيكية والمعاصرة التي تناولت التنظيم من زوايا متعددة، مثل البيروقراطية، الوظيفة، الصراع، الثقافة، والسلطة. ومن خلال ذلك، يُصبح الطالب قادراً على فهم كيف تتكوّن التنظيمات، وكيف تُدار، وكيف تتفاعل مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي.

كما يُسهم تدريس هذا المقياس في تطوير الحس النقدي لدى الطلبة، من خلال مساءلة النماذج التنظيمية السائدة، وتحليل آثارها على الأفراد والجماعات، خاصة في ظل التحولات الراهنة التي تشهدها المؤسسات بفعل العولمة، الرقمنة، وتغيّر أنماط العمل. ويُشجّعهم على التفكير في بدائل تنظيمية أكثر عدالة وفعالية.

أخيرًا، يُعدّ هذا المقياس خطوة أساسية في إعداد الباحث السوسيولوجي المتخصص، والمؤهل لإجراء دراسات ميدانية ذات جدوى علمية حول مختلف التنظيمات، واقتراح حلول واقعية لمشكلات العمل والتسيير، انطلاقًا من فهم عميق للبُنى التنظيمية والعلاقات التي تحكمها.

يمكن تلخيص رغبات ودوافع تدريس هذا المقياس في بعض العناصر والتي تتقاطع مع الأهداف البيداغوجية للمقياس وهي كالآتي:

- تكوين باحث سوسيولوجي قادر على تفكيك التنظيمات وفهم منطق اشتغالها من الداخل، بعيدًا عن النظرة التقنية أو الإدارية الضيقة.
- إثارة اهتمام الطلبة بقضايا التنظيم المعاصرة، مثل التحوّل الرقمي، المرونة التنظيمية، والحوكمة، وربطها بالواقع المحلي والعالمي.
- تحفيز الطلبة على المقارنة بين النماذج التنظيمية المختلفة، وتقييم مدى ملاءمتها للبيئات الاجتماعية المتنوعة.
- إرساء ثقافة تنظيمية نقدية تُشجّع على التفكير في العدالة، الكفاءة، والمشاركة داخل المؤسسات، بما يُسهم في تطويرها وتحسين أدائها.
- دمج البعد القيمي في دراسة التنظيم، من خلال فهم كيف تُعيد التنظيمات إنتاج القيم الاجتماعية، أو تُسهم في تغييرها.

مفاهيم أساسية حول التنظيم

يُعدّ مفهوم التنظيم من المفاهيم المركزية في علم الاجتماع، إذ يُعبّر عن الكيفية التي تُبنى بها العلاقات داخل المؤسسات، وتُدار من خلالها الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف محددة. فالتنظيم لا يُختزل في البنية الإدارية أو الهيكل الوظيفي، بل يتجاوز ذلك ليشمل التفاعلات اليومية، والأدوار الاجتماعية، وأنماط السلطة التي تُشكّل نسيج الاجتماعي للمؤسسة.

من خلال دراسة التنظيم، يُمكن فهم كيف تتكوّن الأنظمة الاجتماعية، وكيف تُعاد صياغة القيم والسلوكيات داخل فضاء مؤسسي يخضع لمنطق الضبط والتنسيق والتفاعل. بهذا المعنى، يُمثّل التنظيم إطارًا ديناميكيًا يُجسّد العلاقة بين الفرد والجماعة، ويُعبّر عن التوازن بين الحرية والانضباط، وبين المبادرة الفردية والضوابط الجماعية.

المجتمع كنظام

المجتمع عبارة عن شبكة منظمة من التفاعلات والعلاقات بين الأفراد، سواء كانت رسمية (مثل العلاقات في العمل أو المؤسسات)، أو غير رسمية (مثل العلاقات الأسرية أو الاجتماعية).. هؤلاء الأفراد تحكمهم قوانين طبيعية كما يرى "آدم سميث" وبعض الفلاسفة الطبيعيين (بوتول، 2021، صفحة 43).

المجتمع من وجهة نظر عالم الاجتماع الإنجليزي "أنطونيو غدنز" يتكون من مجموعة من الأنساق والأبنية المزدوجة (ماكرو-ميكرو)، أو ما يسمى بالوحدات الكبرى والوحدات الصغرى، ووفق هذا التصور يُمكن تحديد هذا النموذج النظري في ثلاثة عناصر، وهي البنية، أو القواعد القائمة، والنسق الذي يجسّد العلاقات في بعدها الزمني، وأخيرًا الإنبناء، والذي يتمثل في الظروف والشروط التي تحكم إعادة إنتاج الأنساق. (غدنز، 2005، صفحة 39).

التنظيم

يشير مفهوم التنظيم إلى عملية اجتماعية وإدارية هدفها ترتيب وتنسيق الموارد البشرية والمادية داخل مؤسسة معينة، بغرض تحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية. ويشمل تحديد الأدوار، توزيع المهام، رسم العلاقات، وتحديد آليات اتخاذ القرار، مما يُسهم في بناء هيكل وظيفي يُنظّم التفاعل داخل المؤسسة ويُوَجّه السلوك نحو تحقيق النتائج المرجوة.

التنظيم كما يعرفه محمد عبد الستار هو العملية التي يتم من خلالها تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، وتقسيمها وتوزيعها على الأفراد، وتنسيق العلاقات بينهم لضمان الأداء الفعال. (عبد الستار، 2018، صفحة 112)

التنظيم كما يراه عالم الاجتماع الأمريكي الشهير "تالكوت بارسونز" هو عبارة عن وحدة اجتماعية تُقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تُحقق أهدافا محددة، وهو بمثابة نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية كالجماعات والإدارات، كما أنه في نفس الوقت يعد نسقا اجتماعية في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل هو المجتمع. (Espace_réservé1 صفحة 18)

من خلال تناولنا لمفهوم التنظيم، يتبين أنه ليس مجرد إطار إداري يُنظّم العمل داخل المؤسسات، بل هو بنية اجتماعية متكاملة تُعبّر عن تفاعل الأفراد، وتوزيع الأدوار، وتشكيل العلاقات المهنية في سياق منضبط وهادف. فالتنظيم يُسهم في تحقيق الانسجام بين الموارد والجهود، ويُوفّر بيئة عمل تُحفّز على الإنتاجية والتكامل، وهو أداة استراتيجية لتوجيه السلوك الجماعي نحو أهداف مشتركة، ويعكس مدى نضج المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التحديات. إن فهم التنظيم وتحليله من منظور سوسيولوجي يُتيح للباحث استيعاب ديناميكيات السلطة، والتغيير، والتفاعل داخل المؤسسات، مما يُعزّز من قدرته على المساهمة في تطويرها وتحسين أدائها في ظل التحولات الاجتماعية والاقتصادية المعاصرة.

الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو الإطار الرسمي الذي يُحدّد كيفية توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة، ويوضّح العلاقات بين الوحدات الإدارية، وخطوط السلطة، ونطاق الإشراف. يُعدّ هذا الهيكل أساساً لتنسيق الجهود وتحقيق الانسجام بين مختلف الأنشطة، ويُساهم في تحسين الأداء وضبط العمليات التنظيمية بشكل دقيق وواضح.

الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يُحدّد من خلاله تقسيم العمل داخل المنظمة، وتُوزّع فيه المسؤوليات والسلطات، بما يضمن التنسيق الفعّال بين الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف التنظيمية. (عبد الستار، 2018، صفحة 112)

يُعرف الهيكل التنظيمي على أنه هو ذلك الإطار الذي تُوزّع فيه المهام وتُحدّد فيه المسؤوليات، وتُنسّق فيه الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما يُشكّل البنية الأساسية للعمل الجماعي المنظم. (حسن، 2005، صفحة 89)

تركز بعض النظريات مثل الإدارة العلمية، والبيروقراطية، والمبادئ الإدارية على الهيكل التنظيمي الرسمي، وأن المنظمة لا تعدو أن تكون سوى هيكل للعلاقات، والصلاحيات، والأهداف، والقواعد، والأنشطة، والاتصالات، وغيرها من المتغيرات الموجودة أثناء عمل الأفراد مع بعضهم البعض. (Espace_réservé1 صفحة 38)

يُشكّل الهيكل التنظيمي حجر الأساس في بناء المؤسسة وتوجيه مسارها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة واستقرار. فهو لا يقتصر على توزيع المهام وتحديد المسؤوليات، بل يُجسّد منطق التنظيم الداخلي الذي يُنظّم العلاقات بين الأفراد والوحدات، ويُحدّد خطوط السلطة والتنسيق. ومن خلاله، تُضبط العمليات، وتُسهّل آليات اتخاذ القرار، ويُعزّز الانسجام بين مختلف الأنشطة.

إن أهمية الهيكل التنظيمي تتجلى في قدرته على خلق بيئة عمل واضحة المعالم، تُقلّل من التداخل والارتباك، وتُحفّز على الأداء المنظّم والتكامل الوظيفي. فكلما كان الهيكل مرناً ومتوازناً، استطاعت المؤسسة أن تتكيّف مع التغيّرات، وتواجه التحديات بكفاءة، مما يجعل منه عنصراً استراتيجياً لا غنى عنه في نجاح أي تنظيم مؤسسي.

الثقافة التنظيمية

تُعبّر الثقافة التنظيمية عن المنظومة القيمية والسلوكية التي يتبناها أفراد المؤسسة، وتشكل الإطار المرجعي غير المادي الذي يوجّه أنماط التفاعل والعمل داخل التنظيم. فهي تمثل البُعد الرمزي الذي يُعبّر عن هوية المؤسسة، ويُؤثّر في سلوك العاملين، وفي كيفية اتخاذ القرارات، وممارسة القيادة، والتعامل مع التحديات والتغيّرات. ولا تقتصر الثقافة التنظيمية على الإجراءات الإدارية، بل تمتد لتُجسّد تاريخ المؤسسة، ورؤيتها المستقبلية، وطريقتها الخاصة في فهم الواقع والتفاعل معه، مما يجعلها عنصراً حاسماً في بناء بيئة تنظيمية متماسكة وفعّالة.

تُعرّف الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن ذلك النظام من القيم والمعتقدات التي يطورها أعضاء التنظيم عبر الزمن، والتي تُوجّه سلوكهم وتُحدّد طريقة تعاملهم مع المشكلات الداخلية والخارجية. (بن عودة، 2022، صفحة 08)

الثقافة التنظيمية تمثل مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة التي تُوجّه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وتسهم في بناء هوية تنظيمية متميزة تُؤثّر في الأداء العام وفي قدرة المؤسسة على التكيّف مع التغيّرات. (موجار، 2024، صفحة 315)

الثقافة التنظيمية ليست مجرد ممارسات إدارية، بل هي بنية رمزية تُعبّر عن تاريخ المؤسسة، ورؤيتها، وطريقة فهمها للعالم.

الثقافة التنظيمية إذن هي مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات التي يتبناها أفراد المؤسسة ويلتزمون بها ويجسدونها في سلوكياتهم وعلاقاتهم البينية، وتُشكّل نمطاً خاصاً للتفاعل والعمل داخل المؤسسة، فهي تعتبر بمثابة الهوية الداخلية للمنظمة، حيث تُوجّه تصرفات العاملين، وتؤثّر في طريقة اتخاذ القرارات المناسبة، وأساليب القيادة، والتعامل مع التغيير والصراع.

الفرق بين التنظيم كعملية وككيان

هناك ارتباط كبير بين التنظيم كعملية وككيان أو نظام، في هذا الإطار يشير عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" إلى أن التنظيم هو علاقة اجتماعية محدودة أو مغلقة عن الخارج بغرض الضبط، يكون الالتزام بنظامها مضمونا بفضل سلوك أشخاص معينين، ممن يكون سلوكهم قائما على تطبيق ذلك النظام، وهم: المدير ومن الممكن أيضا هيئة الإدارة، التي يكون لها في المعتاد سلطة التمثيل إذا لزم الأمر. (فيبر م، 2011، صفحة 85)

إذا تأملنا هذا التعريف فإننا نجد بأنه يشير كعملية وككيان في نفس الوقت، فالتنظيم كعملية يشير إلى الوظيفة الإدارية التي تهدف إلى ترتيب وتنسيق الموارد والعلاقات والتفاعلات التي تحدث داخل التنظيم والتي تُترجم في تصرفات وسلوكات أفرادها، أما التنظيم ككيان فيشير إلى البناء أو النسيج المُكوّن للمنظمة بوصفها وحدة اجتماعية أو اقتصادية لها كيان قانوني وهيكل إداري، وإطار تُمارس فيه العمليات التنظيمية وتُضبط فيه العلاقات بين الأفراد، ويعبر عن هوية المؤسسة وصفاتها الوظيفية.

باختصار فإن التنظيم كعملية يشير إلى الأنشطة الإدارية التي تتصف بالاستمرارية والديناميكية، أما التنظيم ككيان فيُشير إلى الوحدة المؤسسية القائمة والبناء الذي يجمع الأفراد، فالعملية تحرك المؤسسة، والكيان يُجسدها في أرض الواقع.

المؤسسة

يعرف "محمد أكرم العدلوني" المؤسسة في كتابه "العمل المؤسسي" بأنها "منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته". (العدلوني، 2002، صفحة 14)

يُعرف الباحثان "جيان لونجات" (Jean Longatte)، و"جاك مولر" (Jacques Muller) المؤسسة في كتابهما "اقتصاد المؤسسة" (économie d'entreprise) بأنها: وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات تجارية. (longatte, 2004, p. 01)

يذكر الدكتور "يوسف مسعداوي" في كتابه "أساسيات في إدارة المؤسسات" عدة تعاريف للمؤسسة نورد بعضها فيما يلي: (مسعداوي، 2014، الصفحات 17-18)

- ✓ المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي وتكاليف الإنتاج.
- ✓ المؤسسة هي الوحدة التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.

- ✓ المؤسسة تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.

ركزت هذه التعاريف على الجانب التقني والتنظيمي للمؤسسة باعتبارها كيانا منظما يتألف من عديد العناصر المادية والبشرية والتنظيمية، حيث تسعى المؤسسة من خلال طاقمها العمالي والإداري لاستغلال هذه العناصر بشكل فعال يحقق أهدافها بفعالية.

في المقابل فإن المؤسسة من منظور سوسيولوجي هي عبارة عن كيان بشري مترابط ومتناسق، ينشأ بطريقة مقصودة، تجمع بين أعضائه مجموعة قيم ومبادئ لتحقيق أهداف مشتركة اجتماعية، إنسانية، اقتصادية، يشاركون جماعيا في تحقيقها وفق تنظيم مهيكّل مبني على تنظيم السلطة، وتقسيم المهام، واتخاذ القرارات، وأن الموارد البشرية هي أثمن الموارد التي تمتلكها المؤسسة وأكثرها أهمية في تفعيل أداء المؤسسة، فالموارد البشرية هي التي تقوم بتسطير الأهداف، وتحديد الوسائل، ووضع البرامج المناسبة، وهي التي تدير الموارد الأخرى وتوجّهبها. (تواتي، 2018، صفحة 29)

في ختام هذا الفصل، يتّضح أن إدراك المفاهيم الأساسية في مجال التنظيم يُشكّل مدخلا جوهريا لفهم آليات اشتغال المؤسسات. فالتنظيم، كعملية اجتماعية وإدارية، يعكس كيفية تنسيق الجهود وتوزيع المهام داخل المؤسسة، ويوضح العلاقات بين الأفراد والوحدات، بما يُعزّز من فعالية الأداء ويوجّه السلوك نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

أما الهيكل التنظيمي، فقد برز كعنصر بنائي يُحدّد شكل المؤسسة ويوضّح خطوط السلطة والمسؤولية، مما يُساعد على ضبط العمليات وتسهيل اتخاذ القرار. ويُعدّ الهيكل التنظيمي أداة استراتيجية تُعبّر عن منطق التنظيم الداخلي، وتُسهّم في خلق بيئة عمل متماسكة، قادرة على التكيف مع التغيّرات ومواجهة التحديات بكفاءة.

في المقابل، تُجسّد الثقافة التنظيمية البعد الرمزي للمؤسسة، حيث تُعبّر عن القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يتقاسمها العاملون، وتؤثّر في طريقة التفاعل واتخاذ القرار داخل التنظيم. من خلال فهم الثقافة التنظيمية، يُمكن تحليل الهوية المؤسسية، واستيعاب الديناميكيات غير الرسمية التي تُشكّل واقع العمل اليومي، مما يُعزّز من قدرة الباحث على قراءة التنظيمات قراءة نقدية وشاملة.

الفصل الثاني

النظريات الكلاسيكية

تُعدّ النظريات الكلاسيكية في التنظيم من اللبنة الأساسية التي شكّلت الوعي العلمي حول كيفية اشتغال المؤسسات وتسييرها. فقد ظهرت هذه النظريات في سياق الثورة الصناعية وما صاحبها من تحولات في المجتمعات الغربية، حيث برزت الحاجة إلى تصورات جديدة لتنظيم العمل بشكل عقلاني ومنهجي يضمن الكفاءة والانضباط، ويحقق الفعالية في الأداء. ومن خلال هذه النظريات، تم وضع الأسس الأولى لفهم التنظيمات بوصفها أنساقاً عقلانية تُدار وفق قواعد واضحة ومحددة.

يركّز هذا الفصل على أبرز المقاربات الكلاسيكية التي تناولت التنظيم، وعلى رأسها النظرية البيروقراطية لماكس فيبر، والنظرية العلمية لفريدريك تايلور، إلى جانب نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول. وتُقدّم هذه النظريات تصورات دقيقة حول تقسيم العمل، السلطة، التسلسل الهرمي، والانضباط، مما يُشكّل قاعدة مفاهيمية لفهم التنظيمات الحديثة، رغم ما يُوجّه إليها من نقد في السياقات المعاصرة.

كما يُسهّم هذا الفصل في تحليل الخلفيات الفكرية والاجتماعية التي ساهمت في بلورة هذه النظريات، ويُبيّن كيف أن كل منها جاء استجابة لإشكاليات تنظيمية واقتصادية محددة، مثل ضعف الإنتاجية، غياب التنسيق، أو الحاجة إلى ضبط السلوك داخل المؤسسات. ومن خلال ذلك، يُمكن للطلبة إدراك العلاقة بين النظرية والسياق، وفهم كيف تتشكّل المفاهيم التنظيمية في ضوء التحولات التاريخية.

في ضوء ما سبق، يُمثّل هذا الفصل مدخلاً تأسيسياً لفهم التنظيم من منظور كلاسيكي، ويُهمّد للانتقال إلى النظريات الحديثة والنقدية التي أعادت مساءلة هذه التصورات. كما يُتيح للطلبة فرصة المقارنة بين النماذج التنظيمية المختلفة، وتقييم مدى ملاءمتها للواقع المؤسسي المعاصر، مما يُعزّز من قدرتهم على التحليل النقدي والتفكير المنهجي في قضايا التنظيم والعمل.

في هذا الفصل سنتطرق إلى ثلاث نظريات شهيرة في مجال علم الاجتماع العمل والتنظيم، والتي تعتمد على مقاربات تنظيمية تقنية بحتة على غرار نظرية البيروقراطية أو السلطة الإدارية لعالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر"، فيما يعتمد بعضها الآخر على مقاربات تكنو إدارية في مجال التنظيم وإدارة الموارد البشرية، ويتمثل الأمر في كل من نظرية الإدارة العلمية للمهندس الأمريكي "فريدريك تايلور"، ونظرية الإدارة السفلى أو المبادئ الإدارية للمهندس الفرنسي "هنري فايول".

أولاً: نظرية البيروقراطية لماكس فيبر (1864-1920)

تُعدّ نظرية البيروقراطية لعالم الاجتماع والاقتصادي الألماني ماكس فيبر من أبرز الإسهامات الكلاسيكية في فهم التنظيمات الحديثة، حيث قدّم تصوّرًا عقلانيًا ومنهجيًا لكيفية إدارة المؤسسات من خلال قواعد رسمية، وتسلسل هرمي واضح، وتخصص وظيفي دقيق. انطلقت هذه النظرية من ملاحظات فيبر حول تطوّر المجتمعات الغربية، وانتقالها من أنماط تقليدية في التنظيم إلى أنماط عقلانية تستند إلى الكفاءة والانضباط، مما جعل البيروقراطية نموذجًا مثاليًا للتنظيم العقلاني في نظره.

يركّز "فيبر" في نظريته على مجموعة من الخصائص التي تُميّز التنظيم البيروقراطي، مثل وجود قواعد مكتوبة، فصل بين الملكية والعمل، الاعتماد على الكفاءة في التوظيف، وتدرّج السلطة بشكل هرمي. وقد اعتبر أن هذه الخصائص تُسهم في تحقيق الفعالية والحياد داخل المؤسسات، بغض النظر عما قد يترتب عنها من جمود أو تغليب الشكل على حساب المضمون. وتُعدّ هذه النظرية أساسًا لفهم التنظيمات الإدارية في العصر الحديث، كما أنها فتحت المجال لنقاشات فكرية ونقدية واسعة حول حدود العقلانية في التنظيمات الحديثة التي شهدت تغيرات كبيرة مقارنة بفترات سابقة.

بنى "فيبر" نظريته على ثلاث نماذج للسلطة، هي نموذج السلطة الشرعية، نموذج السلطة التقليدية، ونموذج السلطة العظيمة (حافظ بدوي، 2002، الصفحات 67-68) يمكن تقسيم هذه النماذج الثلاثة التي جاء بها "ماكس فيبر" حسب المراحل التاريخية كما يلي: (فيبر م.، 1985، الصفحات 231-233)

مرحلة السلطة التقليدية

تقوم على الاعتقاد بقدرسية التقاليد المتوارثة، وتمثل هذه المرحلة المجتمعات البدائية وتقوم على أسس تقليدية، تصل فيها الفئات التقليدية للسلطة التي تستمد شرعية حكمها وإدارتها من الجاه والنسب والوراثة حيث تعتمد على الاعتقاد القائم على الشعور بقداسة الأعراف والتقاليد القديمة ومشروعية أولئك الذين يمارسون السلطة في ظلها، ويكون أداء الإدارة فيها غير كفاء وبدائي. (فيبر م.، 1985، صفحة 231)

مرحلة السلطة الكاريزمية (القيادة العظيمة)

تسمى بنموذج القيادة العظيمة، وتقوم على أساس من العظمة التي تركز على الولاء والبطولة والشخصية المثالية، حيث تبرز من خلالها قيادات فردية تتمتع بخصائص شخصية جذابة وصفات قيادية خاصة تفرض نظاما معيناً وتجعل الجماهير تنقاد لها ولأئمة وتعظيماً -ليس لأسباب موضوعية- بل تأثراً وإعجاباً تجعل من هؤلاء القادة قادرين على حشد جهود الجماهير نحو الأهداف مما يؤدي لوجود إدارة جيدة، لكن مع عدم وجود مؤسسية. (فيبر م.، 1985، صفحة 232)

مرحلة السلطة القانونية (مرحلة البيروقراطية)

تسمى بالسلطة الرشيدة أو الشرعية، وتقوم على أسس معقولة تستند إلى الاعتقاد بشرعية القواعد التي تبنى عليها هذه السلطة وأحقية هؤلاء الذين ارتقوا إلى مناصب

السلطة، حيث يشغل الوظائف الادارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوفر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين. (فيبر م، 1985، صفحة 233)

يعتبر نموذج الإدارة البيروقراطية الذي جاء به العالم الألماني "ماكس فيبر" (Max Wieber) أن فعالية المنظمة الإدارية له ارتباط وثيق بمدى بيروقراطيتها، وأنه كلما كانت المنظمة الادارية بيروقراطية كلما كان الانتاج عاليا.

يعتبر "فيبر" البيروقراطية بمثابة النموذج الأمثل للتنظيم المبني على السلطة العقلانية المستندة على مجموعة من الخصائص أهمها: (Rojot, 2005, p. 25)

- العمال داخل المؤسسة لا يرتبطون بعلاقات شخصية وهم أحرار حتى تقوم بينهم علاقات عمل خاضعة لنظام رسمي وظيفي.
- عدم تجاوز التسلسل الهرمي في المناصب للحفاظ على النظام والضبط داخل المؤسسة.
- يتم اختيار وتوظيف العمال حسب مؤهلاتهم الفنية والتقنية.
- للعمال الحق بعد توظيفهم في نظام أجور ومكافآت محددتين وكذلك حقهم في التقاعد.
- يخضع العمال لنظام ضبط ومراقبة صارمة.
- تخضع الترقية وفقاً للأقدمية وتقارير الرؤساء.

ذهب "فيبر" (Max Wiber) في تحليله للبيروقراطية «أن المجتمع الغربي الحديث قد قام بتطوير البيروقراطية كشكل محدد من التنظيمات الضرورية التي تتسم بالرشد. وقد ظهرت البيروقراطية كنتاج لعملية الترشيد rationalisation التي سادت في المجتمع الغربي.

في كل مجالات الحياة الحديثة نجد أن هناك ميلا نحو الترشيح، وهو المصطلح الذي استخدمه فيبر لعملية إحلال طرق العمل التي تتسم بأنها شخصية، وتلقائية، وغير رسمية، بطرق مختلفة تتسم بأنها موضوعية، مخططة، ورسمية.» (لطفى، 2007، صفحة 98)

في المجتمعات المتقدمة تحدث "ماكس فيبر" عما أسماه "الفعل العقلي" الموجه بغايات محددة ووسائل واضحة أي أن هذا الفعل يعبر عن سيادة نمط سلوكي واحد في المجتمع الصناعي. (Gilles, 2003, p. 13)

اهتم "ماكس فيبر" (Max Wieber) في تحليلاته بالوحدات الكلية والرؤية الشمولية للمجتمعات متأثرا بالتحويلات التي عرفتها المجتمعات الأوروبية الغربية وانتقالها من التفكير الميتافيزيقي الغيبي والماورائي للظواهر الطبيعية والاجتماعية إلى التفكير الحديث المتمثل في الثورات الفكرية البرجوازية في القرن التاسع عشر نتج عنها مجتمعات صناعية تستند في تفسير الظواهر المحيطة بها على قوانين موضوعية. (Alain, 1993, p. 20)

من أهم المبادئ والأفكار التي جاءت بها نظرية البيروقراطية "ماكس فيبر" (Max Wieber) في مجال تسيير المؤسسات الاقتصادية أنه يركز على مبدأ التوظيف التخصصي، وذلك أنه يبني هذا المبدأ على «التدرج في الوظائف حسب الاختصاصات، توزيع العمل بناء على التخصص عدم التحيز للأشخاص استخدام الأشخاص بناء على مؤهلاتهم وخبراتهم، التدوين الكتابي للأوامر، السرية في العمل والالتزام بها». (عابدين، 2012، صفحة 27)

أما في فلسفته البيروقراطية فيعتبر "ماكس فيبر" (Max Wieber) أن أهم ما يحقق التوازن في التنظيمات الصناعية هو وجود تسلسل رئاسي يحقق الاستقرار في التنظيم وفق نظام متكامل من الحقوق والواجبات، وضمن قواعد موضوعية تتم من خلالها ممارسة الضبط الاجتماعي الذي يحمل طابع الشرعية من أجل تحقيق أعلى معدلات للأداء

والانتاجية وصولاً إلى الكفاية الانتاجية المطلوبة. ويصبح كل رئيس مسؤول عن مرؤوسيه بشكل واضح، بالاعتماد على النسق الثابت نسبياً من الأنظمة والقواعد المحددة للبناء التنظيمي ونشاطاته بغية تحقيق أعلى درجات الفاعلية. (الأصفر، 2003، صفحة 97)

ما يميز نظرة "ماكس فيبر" (Max Weber) للعمل الإداري (الأسلوب البيروقراطي) هو تركيزه على العلاقات الرسمية داخل التنظيم، فهو يحرص على إدارة التنظيم بطرق دقيقة ومحددة مبنية على التسلسل الإداري وتحديد المسؤوليات، ويركز على العلاقات التي تقوم بين المؤسسات بعيداً عن العلاقات غير الرسمية والاعتبارات الشخصية التي تنشأ بين العمال داخل التنظيم، والتي يعتبرها "فيبر" عائقاً يحول دون تحقيق مستويات جيدة من الأداء. (تواتي، 2018، صفحة 116)

ومن أهم خصائص النظام البيروقراطي ما يلي: (الحري، 2013، الصفحات 18-19)

نظام رسمي للأدوار والذي يعتبر كدليل لكل سلوكيات العاملين.

النظرة غير الشخصية: والتي تعني عدم السماح للمدير بتقييم المرؤوسين على بناء على مشاعره الشخصية وإنما بناء على أسس منطقية.

تقسيم الأعمال: وتعني تقسيم الوظائف إلى أعمال صغيرة محددة.

هيكل الهرم الوظيفي: ويقصد به الهيكل التنظيمية التي تحدد مقدار وكمية القوة والسلطة لمواقع التنظيم.

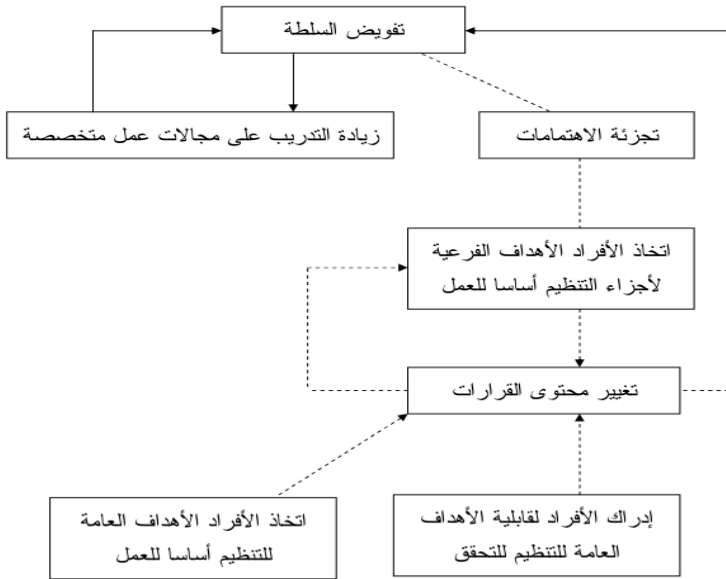
هيكل السلطة: ويقصد بها الهيكل التنظيمية التي تحدد الأشخاص الذين لهم الحق في اتخاذ القرار في مختلف مستويات التنظيم.

الولاء الوظيفي: ويقصد به نظرة ولاء مشتركة ومتبادلة بين الموظفين والتنظيم.

المنطقية: ويقصد بها استعمال الوسائل المنطقية لتحقيق أهداف التنظيم.

هذه الصرامة التي جاء بها "فيبر" في إدارة للمنظمة جعل بعض العلماء بعده أمثال "روبرت ميرتون" و"فيليب سلزنيك" يقومون بمحاولات أخرى في هذا المجال والتي مكنتهم من القيام بإجراء تعديلات على بعض الجوانب في نظرية "فيبر" وعلى النموذج المثالي للبيروقراطية الذي جاء به "فيبر" والذي ركز على الجانب الرسمي داخل التنظيم، وانطلقوا من فكرة أن البناء غير الرسمي ينشأ بصفة تلقائية داخل المنظمة ولا يمكن إلغاؤه بأي حال من الأحوال، مما يجعل من الاهتمام به ضرورة حتمية. (تواتي، 2018، صفحة 117)

والشكل البياني في الأسفل يبين هذه المحاولات التي جسدها "فيليب سلزنيك" في هذا المخطط. (السلي، 1980، صفحة 67)



شكل رقم 01: يبين نموذج البيروقراطية المعدل "فيليب سلزنيك" (F.Selznick)

_____ نتائج مقصودة

.....نتائج غير مقصودة

لا شك أن نظرية البيروقراطية لماكس فيبر من أبرز الإسهامات الكلاسيكية في علم التنظيم، حيث قدّم تصورًا عقلانيًا لكيفية إدارة المؤسسات من خلال قواعد رسمية وهيكل هرمي واضح. انطلقت هذه النظرية من ملاحظات فيبر حول تطوّر المجتمعات الغربية وانتقالها من أنماط تقليدية إلى أنماط عقلانية في التنظيم، مما جعل البيروقراطية نموذجًا مثاليًا للتنظيم الحديث في نظره، قائمًا على الكفاءة والانضباط والحياد الإداري.

ركّز فيبر على مجموعة من الخصائص التي تُميّز التنظيم البيروقراطي، مثل تقسيم العمل، التخصص الوظيفي، التسلسل الهرمي، الاعتماد على القواعد المكتوبة، وفصل الملكية عن الوظيفة. هذه الخصائص تهدف إلى ضمان الفعالية والموضوعية في أداء المهام، وتقلّل من تأثير العلاقات الشخصية أو العشوائية في اتخاذ القرار. وقد اعتبر فيبر أن هذا النموذج يُسهم في تحقيق أقصى درجات الكفاءة داخل المؤسسات، خاصة في السياقات الإدارية المعقدة.

ومع ذلك، لم يغفل فيبر عن الإشكاليات التي قد تنجم عن تطبيق هذا النموذج بشكل مفرط، مثل الجمود التنظيمي، الروتين، وتغليب الشكل على المضمون. فقد أشار إلى أن البيروقراطية، رغم فعاليتها، قد تتحوّل إلى آلة عقلانية تفتقر إلى المرونة، مما يُعيق التفاعل الإنساني ويُضعف القدرة على التكيف مع التغيّرات. وهذا ما فتح المجال لاحقًا أمام نظريات نقدية أعادت مساءلة هذا النموذج من زوايا متعددة.

في ضوء ذلك، تُعدّ نظرية البيروقراطية إطارًا تأسيسيًا لفهم التنظيمات الحديثة، وقد أثّرت بعمق في بناء الهياكل الإدارية في القطاعين العام والخاص. ورغم التحولات التي شهدها الفكر التنظيمي، لا تزال مفاهيم فيبر حاضرة في تحليل المؤسسات، خاصة ما يتعلق بشرعية السلطة، العقلانية الإدارية، والتوازن بين الفعالية والإنسانية داخل التنظيم.

ثانيا: نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (1856-1915)

نظرية الإدارة العلمية التي وضعها تايلور تندرج ضمن أبرز النظريات الكلاسيكية التي أحدثت تحولاً جذرياً في فهم وتنظيم العمل داخل المؤسسات الصناعية مطلع القرن العشرين. انطلقت النظرية من الحاجة إلى رفع كفاءة الإنتاج وتقليل هدر الوقت والجهد في ظل التوسع الصناعي والبحث عن أساليب أكثر عقلانية في إدارة الموارد البشرية. سعى تايلور من خلالها إلى تحويل العمل اليدوي إلى عملية علمية قابلة للقياس والتحسين المستمر.

ركّز تايلور على مبدأ "العمل الأمثل"، حيث دعا إلى تحليل المهام بشكل دقيق، وتحديد أفضل طريقة لأدائها، ثم تدريب العمال على هذه الطريقة لضمان أعلى إنتاجية ممكنة. كما شدّد على أهمية الفصل بين التخطيط والتنفيذ، بحيث يتولى المديرون مسؤولية التخطيط العلمي، بينما يُنفّذ العمال المهام وفقاً للتوجيهات المحددة. وقد اعتبر أن الحوافز المادية تلعب دوراً أساسياً في رفع أداء العامل، مما جعله يُركّز على نظام الأجور المرتبط بالإنتاج.

رغم مساهمة نظرية الإدارة العلمية في تحسين الكفاءة وتقنين العمل، إلا أنها واجهت انتقادات واسعة بسبب تجاهلها للجوانب الإنسانية والاجتماعية في بيئة العمل. فقد اعتُبرت نظرة تايلور للعمال أقرب إلى الآلات منها إلى البشر، حيث ركّز على الإنتاجية أكثر من رفاهية العامل أو تحفيزه المعنوي. ومع ذلك، فإن تأثير هذه النظرية لا يزال حاضراً في العديد من الأساليب الإدارية المعاصرة، خاصة في مجالات الهندسة الصناعية وإدارة العمليات.

في ضوء ذلك، يُمثّل هذا الجزء فرصة لفهم الأسس الفكرية التي قامت عليها نظرية تايلور، وتحليل تطبيقاتها العملية، وأبعادها النظرية والواقعية. كما يُتيح للطلبة تقييم مدى صلاحية هذا النموذج في التنظيمات الحديثة، في ظل التحولات التي طرأت على مفهوم العمل والعلاقات المهنية، وتعزيز قدرتهم على التفكير النقدي في النظريات الإدارية الكلاسيكية.

يعد المهندس الأمريكي "فريدريك تايلور" **F. Taylor** (1856-1915) المؤسس والرائد الأول لنظرية الإدارة العلمية أو ما يعرف بالتنظيم العلمي للعمل، حيث يمكن من خلال هذه النظرية فهم الإدارة على أسس فنية في طبيعتها، وأن الإدارة علم حقيقي يقوم على قواعد ومبادئ محددة. فهذه النظرية اتبعت الأسلوب العلمي في تحليلها وفهمها للعملية الإدارية، بالحصول على الحقائق من خلال تقديم افتراض معين ثم اختبار هذا الافتراض وتحقيقه وتعديله وفق النتائج التي يكشف عنها هذا الاختبار. (حافظ بدوي، 2002، صفحة 64)

يعرف العمل في التنظيم العلمي الحديث للعمل كما تتبناه "نظرية الإدارة العلمية" على شكل سلسلة تبين مجموعة من العمليات المنتظمة خلال العملية الإنتاجية من أجل الوصول إلى إنجاز عمل معين، بالإضافة إلى تحديد الأجر من خلال مردود العمل، وذلك من خلال ما جاء في كتابه "الإدارة العلمية" الصادر عام 1911، ورغم تحليله الخاص بتنظيم الورشات (المرتبط بتكوينه وخبرته) إلا أنه يعتبر من أهم منظري الإدارة العامة، باستخدام المنهج العلمي لمساعدة الفرد على الاستخدام الأمثل لجهد. (تواتي، 2018، صفحة 109)

تعود اجتهادات "تايلور" (F. Taylor) إلى تلك الفترة التي عاصرها وعاش أحداثها، والتي تميزت بالفساد الإداري، والذي كان يقابله التطور الكبير الذي كانت تشهده أمريكا في جميع الميادين الاقتصادية، وتوفر الموارد الطبيعية اللازمة وكفاية أعداد العاملين، واتساع الأسواق الداخلية، بالإضافة إلى الوتيرة العالية من الاختراعات وظهور المختصين في مجال الإدارة والتسيير. (غربي، 2002، صفحة 34)

عبرت أفكار تايلور عن الفترة التي عايشها، فقد سعى للحصول على أقصى قدر من الإنتاج بتقسيم مجموعات العمل التي يشرف عليها معتمدا على نظريته العلمية «باستخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل». (Claud, 1978, p. 47)

اعتبر "فريدريك تايلور" (F. Taylor) أن نظام العمل في المصنع لا يقوم على تقدير علي لطاقة العامل الإنتاجية، وإنما تم وضعه بناء على ما هو موجود في سجلات الانتاج السابقة التي قدرت بطريقة عشوائية معدل الانتاج اللازم في المصنع، محاولا معالجة مشكل التناقض الذي لاحظته على مستوى العمل الإداري، حيث رأى بأن العامل يسعى للحصول على أجور مرتفعة دون مضاعفة جهوده، وفي المقابل تسعى الإدارة إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة بأقل التكاليف، وبناءا على هذا التناقض ركز تايلور على ضرورة استخدام مبدأ الحركة والزمن لتحسين أداء العمال. (تواتي، 2018، صفحة 109)

توصل "تايلور" إلى كيفية الحصول على عمل نموذجي بالاعتماد على مجموعة من القواعد أهمها: (بوزيد، 2010، صفحة 44)

- التخصص وتقسيم العمل.
- هيكل للتدرج الرسمي بمسئوليته العديدة.
- افتراض رشد ومنطقية سلوك العاملين.
- وجود قواعد ولوائح محددة تحكم العمل والأداء.
- أهمية الخبرة.

كما اعتمد "تايلور" أيضا دراسة الحركات التي يقوم بها العمال داخل المصنع أو المؤسسة والجدوى منها، وتوصل "تايلور" بهذه المجهودات إلى استنتاج نوعين من الحركات الوظيفية التي يقوم بها العمال وهما: (مسعداوي، 2014، صفحة 161)

- حركات غير ضرورية
- حركات ضرورية

فالحركات غير الضرورية تتمثل في مجموعة الأنشطة والحركات التي يقوم بها العامل، ولكنها تقلل من إنتاجيته، وبالتالي يجب استبعادها أو التقليل منها على الأقل.

أما الحركات الضرورية فهي مجموعة الأنشطة والحركات التي يؤديها العامل والتي يجب عليه القيام بها لإتمام الوظيفة التي يؤديها.

كما توصل فريدريك تايلور أيضا إلى أن التنظيمات بكل أنواعها يجب أن تركز على قواعد من أهمها ما يلي: (بوزيد، 2010، الصفحات 44-45)

- اعتبار العمل وحدة أساسية للتنظيم.
- التعاون بين الإدارة والعمال، مع تكفل الإدارة بحل كل المشكلات خضوع العمال للأوامر.
- استخدام المنهج العلمي في كل الإجراءات وكذا في التسيير.
- استناد مركز العمل وفقا لمتطلباته إلى أفراد يتوفرون على الكفاءات اللازمة.
- الرجوع إلى المتخصصين والخبراء.
- خضوع مختلف العلاقات بين أجزاء التنظيم للرشد.
- ربط الأجر بالأداء.

يعد "تايلور" (F. Taylor) أول من وضع خطوات العمل موضع الدراسة والبحث معتمدا في ذلك على المنهج العلمي في دراسة العمل، والذي يقوم بصفة أساسية على تقييم العمل، والاختيار المدروس للعمال في بداية التوظيف، وتحديد الأجور المستحقة، فقام "تايلور" بإعادة تصميم العمل من خلال وضع نظام جديد للأجور مبني على أساس الكمية المنتجة بدلا من النظام الزمني الذي كان معتمد من قبل. (Kennedy, 2003, p. 323)

كان يهدف "تايلور" (F. Taylor) من وراء هذا التصميم إلى صنع توافق بين أجر العمال من جهة، ومستوى الإنتاجية من جهة أخرى، وهذا ما سماه تايلور "بالأجر بالقطعة"، ومن خلال تجاربه توصل إلى ما يسمى بالطريق الأفضل الوحيد «الذي تعني به إتباع أحسن طريقة ممكنة لزيادة الإنتاجية وما يلزمها من تنظيم عقلائي للعمل والمحفز الوحيد والأساسي هو ذو طبيعة مالية والعمل على القضاء على التبذير في الوقت، الموارد بإتباع المنهج العلمي». (scheide, 1999, p. 83)

توصل "تايلور" (F. Taylor) إلى وضع مجموعة من المبادئ التنظيمية التي تساهم في التنظيم العلمي للعمل، من أهمها ما يلي: (مسعداوي، 2014، الصفحات 161-162)

1- جمع وتصنيف وتحليل المعرفة ونقلها إلى علم جديد قائم بذاته، تستبدل بها الأساليب الفردية.

2- الاختيار العلمي والتدريب للعامل بما يسمح من اكتسابه المهارات التي يكون لها الأثر الإيجابي على زيادة إنتاجيته.

3- تكوين روح التعاون الوثيق بين العامل والإدارة.

4- تقسيم العمل بين الإدارة والعامل بحيث يكون العبء الأكبر على الإدارة والمديرين.

5- ارتباط التنظيم لدى "تايلور" بالمستوى الأسفل من المؤسسة "على مستوى الورشات" من خلال:

- الفصل بين المهام التخطيطية والتنفيذية

- تقييم النشاط الإنتاجي والإداري يكون على أساس تكلفة المنتج، حيث أن الرفع من الكفاءة الإنتاجية يوجي إلى انخفاض التكاليف.

- الاعتماد على الأساليب العلمية في التنظيم بناء على الأبحاث والتجارب عوض الاعتماد على التخمين والصدف.
- استخدام الأسلوب الوظيفي في النشاط الإداري أي ضرورة منح المدير سلطة وظيفته.

ختاماً فإن نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور تُعدّ من أولى المحاولات المنهجية لتطبيق الأساليب العلمية على تنظيم العمل داخل المؤسسات الصناعية. فقد انطلقت من مبدأ أن الأداء البشري يمكن تحسينه من خلال دراسة دقيقة للحركات والمهام، وتحديد الطريقة المثلى لإنجازها. ركّز تايلور على تقسيم العمل، التخصص، واستخدام أدوات القياس الزمني لتحليل الإنتاجية، مما ساهم في رفع كفاءة العمال وتقليل الهدر في الجهد والوقت، وخلق التوازن بين الجهد والأجر، أو ما سُمّي بالأجر بالقطعة.

أبرز ما ميّز هذه النظرية هو الفصل بين التخطيط والتنفيذ، حيث اعتبر تايلور أن المديرين يجب أن يتولوا مسؤولية التخطيط العلمي، بينما يُنفّذ العمال المهام وفقاً لتوجيهات دقيقة. كما شدّد على أهمية الحوافز المادية وربط الأجور بالإنتاج، مما عزّز من ثقافة الأداء الكمي داخل المؤسسات. وقد أثّرت هذه المبادئ بشكل كبير في تطوير نظم العمل، خاصة في المصانع الكبرى التي تبنت النموذج التaylorي في تنظيم العمليات.

ورغم نجاحاتها في تحسين الإنتاجية، واجهت نظرية الإدارة العلمية انتقادات واسعة بسبب تجاهلها للجوانب الإنسانية والاجتماعية في بيئة العمل. فقد اعتُبرت نظرة تايلور للعمال ميكانيكية، تُركّز على الكفاءة أكثر من رفاهية الفرد. ومع ذلك، تبقى هذه النظرية حجر أساس في الفكر الإداري، حيث مهّدت الطريق لنظريات لاحقة أكثر شمولاً، جمعت بين الفعالية التنظيمية والاعتبارات النفسية والاجتماعية للعاملين.

ثالثاً: نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول (1841-1925)

نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول تُعدّ من الركائز الأساسية في الفكر الإداري الكلاسيكي، وقد ساهمت بشكل كبير في تطوير فهم شامل لوظائف الإدارة داخل المؤسسات. انطلقت هذه النظرية من تجربة فايول العملية كمدير صناعي، حيث لاحظ أن نجاح التنظيم لا يعتمد فقط على الكفاءة التقنية، بل على وجود مبادئ إدارية واضحة تُنظّم العمل وتُوجّه السلوك الإداري نحو تحقيق الأهداف بكفاءة واستقرار.

ركّز فايول في نظريته على تحديد الوظائف الأساسية للإدارة، وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة. كما وضع مجموعة من المبادئ الإدارية التي اعتبرها ضرورية لنجاح أي مؤسسة، مثل مبدأ وحدة الأمر، مبدأ تقسيم العمل، مبدأ المركزية، ومبدأ الانضباط. وقد هدفت هذه المبادئ إلى خلق انسجام داخلي وتوازن وظيفي يُسهم في تحسين الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية.

ما يُميّز نظرية فايول هو شموليتها ومرونتها، إذ لم تقتصر على الجانب الإنتاجي كما فعلت نظرية تايلور، بل تناولت الإدارة بوصفها وظيفة عامة قابلة للتطبيق في مختلف أنواع المؤسسات، سواء كانت صناعية أو تعليمية أو حكومية. وقد ساعد هذا التوجه في ترسيخ الفكر الإداري كعلم مستقل، له قواعده ومبادئه التي يمكن تدريسها وتطويرها.

في ضوء ذلك، يُمثّل هذا الجزء من الفصل فرصة لفهم الأسس النظرية التي قامت عليها نظرية المبادئ الإدارية، وتحليل مدى صلاحيتها في السياقات التنظيمية المعاصرة. كما يُتيح للطلبة تقييم هذه المبادئ في ضوء التحديات الحديثة التي تواجه المؤسسات، مثل التغيير السريع، التنوع الثقافي، والتحول الرقمي، مما يُعزّز من قدرتهم على التفكير النقدي في المفاهيم الإدارية الكلاسيكية.

تسمى هذه النظرية أيضا بمدرسة البحوث والعمليات، وتنسب للمهندس الفرنسي "هنري فايول" H. Fayol ، وبحكم توليه منصب رئيس مجمع صناعة المعادن والمناجم بفرنسا اهتم بالإدارة العليا في المؤسسة والمشاكل التنظيمية الناتجة عن تقسيم العمل في المنظمات الصناعية، وكتب العديد من المقالات والمحاضرات في الموضوع توجها بكتابه الشهير "Général and Industrial management" والذي تطرق فيه إلى أهم المبادئ التي يجب أن ترتكز عليها الادارة داخل المنظمة. (تواتي، 2018، صفحة 105)

وضع فايول أربعة عشر من المبادئ أو الأصول التي ينبغي أن تستند عليها أي مؤسسة في إدارة شؤونها، وتتمثل هذه الأصول العامة للإدارة كما يراها هنري فايول في المبادئ الأربعة عشر التالية: (تواتي، 2018، الصفحات 106-107)

مبدأ التخصص

يعني تجميع الوظائف المرتبطة مع بعضها البعض.

مبدأ السلطة والمسؤولية

أوضح فايول، الارتباط الوثيق بين السلطة والمسؤولية، وهذه الأخيرة موازية للسلطة ومنبثقة عنها. ويرى فايول أن السلطة هي مزيج مكون من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الرسمي واختصاصاته، والسلطة الشخصية التي قوامها الذكاء والخبرات والخلق القويم والقدرة على القيادة.

مبدأ الانضباط

هو في نظر "فايول" احترام الالتزامات الهادفة إلى تحقيق الطاعة والتنفيذ ومظاهر الاحترام، ويقرر فايول أن تحقيق النظام يرتبط بوجود مديرين على درجة عالية من الكفاءة في جميع المستويات.

مبدأ وحدة القيادة

يعني أن يكون لكل موظف رئيس أو مسؤول واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات ويرفع له التقارير.

مبدأ وحدة التوجيه

يقضي هذا المبدأ بأن كل مجموعة تعمل لتحقيق هدف واحد، ويجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة وهذا المبدأ يهتم بالنشاط للأفراد.

مبدأ سيادة المصلحة العامة على المصلحة الفردية

يتطلب هذا المبدأ من الإدارة التدخل حينما تتعارض مصالح العاملين مع المصلحة العامة أو الأهداف العامة للمنظمة، وذلك من أجل المحافظة على استقرار التنظيم واستمراريته.

مبدأ الأجر العادل

يقضي هذا المبدأ بأن تكون الرواتب والمكافآت عادلة ومجزية لجميع العاملين في جميع المستويات.

مبدأ المركزية أو تفويض السلطة

يقصد به مدى تركيز السلطة أو توزيعها، وهذا المدى يختلف من منظمة إلى أخرى، وتحكمه ظروف وعوامل متداخلة في الموقف الإداري.

مبدأ التسلسل والتدرج بالمرتبة

يرى فايول تدرج مستويات القيادة في التنظيم بشكل هرمي، ويعني تسلسل الرؤساء من أعلى إلى أسفل، وتوضيح هذا التدرج الرئاسي لجميع مستويات الإدارة.

مبدأ الترتيب

يقصد به وضع كل شيء وكل شخص في مكانه، ويقسم إلى قسمين: نظام مادي يعنى بوضع الآلات والأدوات والمعدات في مكانها المناسب لمصلحة العمل، ونظام اجتماعي يهتم بوضع كل شخص في المكان المناسب، كما يهتم بتنسيق الجهود وتحقيق الانسجام بين نشاطات مختلف وحدات التنظيم.

مبدأ العدل والمساواة في معاملة الأفراد

يجب أن يعامل جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم وأن يلتزم كل منهم بواجباته كافة.

مبدأ استقرار الأفراد

ينص هذا المبدأ على أهمية استقرار الموظف في عمله، وأن المنظمات الناجحة هي المنظمات المستقرة.

مبدأ حرية المبادرة

المبادرة عند فايول (H. Fayol) إعداد الخطط وكيفية تنفيذها، ويطالب فايول الرؤساء بإعطاء الفرصة للمرؤوسين لممارسة المبادرة في العمل وإعداد المقترحات وتنمية روح الابتكار والمبادرة.

مبدأ وحدة الأفراد

بما أن الوحدة تولد قوة، فعلى المدير وفق هذا المبدأ، تجنب العمل بمقولة فرق تسد، وتجنب التعسف في الاتصال بالمرؤوسين بطرق رسمية.

الشكل التالي يبين أهم وظائف المنظمة والمبادئ الإدارية عند "فايول" H. Fayol:



شكل رقم 02: يوضح أهم وظائف المنظمة والمبادئ الأربعة عشر للمنظمة حسب

فايول (مسعداوي، 2014، صفحة 168)

تمتاز مدرسة البحوث والعمليات التي أسسها "فايول" H. Fayol بطابعها التقني البحت الذي يبعد الجوانب الاجتماعية والثقافية، والنفسية للعامل، رغم أن هذا المبدأ لا نستطيع الاعتماد عليه في دراسة المنظمات، لأن المنظمة في حد ذاتها هي استجابة لواقع اجتماعي وثقافي واقتصادي وسياسي، يختلف من مكان إلى آخر، ومن مجتمع إلى آخر ومن زمان إلى زمان، لهذا يجب علينا ونحن نأخذ بأراء أصحاب هذه المدرسة أن نسقطها في ضوء المعطيات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية السائدة في المجتمع أو في المنظمة المراد دراستها. (بوقرة، 2008، صفحة 128)

تشير كثير من التحليلات أن "فايول" (H. Fayol) ينتمي للمدرسة "التاليلورية" لكن من خلال تطرقنا لأفكار المهندسين نلاحظ بعض الفوارق، فالأول اهتم بالإطار العام للعملية الإدارية دون تفاصيل، مركزا على المستوى الأعلى (المدرء)، وما يجب أن يتمتعوا به من شعور بالانسجام والمرونة لتكييف مبادئهم حسب المواقف المستجدة، بينما اهتم الثاني بأساليب الإدارة على المستوى التنفيذي، (الأدنى) من إدارة المنظمة الصناعية (العمال)، مما يؤكد أن أفكار المهندسين ليست متناقضة، ولكنها جاءت مكملية لبعضها باعتبارهما يركزان على تقسيم العمل والكفاءة في المشروعات. (تواتي، 2018، صفحة 107)

في الختام، تُبرز نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول أهمية التنظيم العقلاني والوظيفي في إدارة المؤسسات، حيث قدّمت إطاراً متماسكاً يُساعد على فهم الأدوار والمسؤوليات داخل الهيكل الإداري. لقد ساهمت هذه النظرية في ترسيخ الإدارة كعلم قائم بذاته، وأتاحت للممارسين والباحثين أدوات تحليلية لتقييم الأداء وتطوير الممارسات الإدارية. ورغم التحولات التي شهدتها الفكر التنظيمي المعاصر، لا تزال مبادئ فايول تحتفظ بقيمتها التأسيسية، وتُستخدم كمرجع في بناء النماذج الإدارية الحديثة، مما يؤكد على عمق تأثيرها واستمرارية حضورها في الحقل التنظيمي.

في ختام هذا الفصل، يتّضح أن النظريات الكلاسيكية في التنظيم، كما قدّمها كل من ماكس فيبر، فريدريك تايلور، وهنري فايول، شكّلت الأساس الفكري والمنهجي الذي انطلقت منه الدراسات التنظيمية الحديثة. فقد سعت هذه النظريات إلى عقلنة العمل داخل المؤسسات، وتقديم نماذج واضحة لإدارة الموارد البشرية والمادية بكفاءة وفعالية، في سياق التحولات الصناعية والاجتماعية الكبرى التي شهدتها القرن العشرين.

نظرية البيروقراطية عند "فيبر" أبرزت أهمية التنظيم الرسمي والشرعية القانونية في ضبط العلاقات داخل المؤسسات، حيث يُمارس العمل وفق قواعد مكتوبة وتسلسل هرمي يضمن الموضوعية والانضباط. فيما ركّزت نظرية الإدارة العلمية لتايلور على تحسين الأداء الفردي من خلال تحليل المهام وتحديد الطريقة المثلى لإنجازها، مما ساهم في رفع الإنتاجية وتقنين الجهد البشري. أما نظرية المبادئ الإدارية لفايول فقدّمت تصوّرًا شاملاً لوظائف الإدارة ومبادئها، ووسّعت نطاق التفكير الإداري ليشمل مختلف أنواع المؤسسات.

ورغم أن هذه النظريات واجهت انتقادات لاحقة بسبب تجاهلها للجوانب الإنسانية والاجتماعية في التنظيم، إلا أنها تبقى مرجعًا أساسيًا لفهم البنية العقلانية التي قامت عليها المؤسسات الحديثة. فقد ساهمت في ترسيخ مفاهيم مثل الكفاءة، التخصص، والانضباط، وفتحت المجال أمام تطوّر الفكر التنظيمي نحو نماذج أكثر مرونة وتفاعلية، تأخذ بعين الاعتبار الديناميكيات النفسية والثقافية داخل بيئة العمل.

إن دراسة هذه النظريات تُشكّل أداة تحليلية لفهم الحاضر واستشراف المستقبل. فهي تُساعد الطلبة والباحثين على بناء رؤية نقدية تجاه التنظيمات المعاصرة، وتزوّدهم بأسس معرفية لفهم كيف تتشكّل السلطة، وتُدار الموارد، وتُبنى الهياكل بالمؤسسات، بما يُمكن من تطوير نماذج تنظيمية فعالة، تستجيب لتحديات العصر وتُعزّز جودة الحياة المهنية.

الفصل الثالث
النظريات الإنسانية
والسلوكية

تُعدّ النظريات الإنسانية والسلوكية في التنظيم من أبرز التحولات الفكرية التي شهدتها علم الإدارة والتنظيم خلال القرن العشرين، حيث جاءت كردّ فعل على محدودية النظريات الكلاسيكية التي ركّزت على العقلانية الصارمة والفعالية التقنية، متجاهلة البُعد الإنساني في بيئة العمل. وقد ساهمت هذه النظريات في إعادة الاعتبار للعامل ككائن اجتماعي ونفسي، له حاجات ودوافع تؤثر في سلوكه داخل التنظيم، مما فتح المجال أمام مقاربات جديدة تُركّز على التفاعل، التحفيز، والاتصال.

انطلقت هذه النظريات من دراسات ميدانية وتجريبية، أبرزها تجارب "هوثورن" التي قادها إلتون مايو، والتي كشفت أن العوامل النفسية والاجتماعية، كالشعور بالانتماء والاعتراف، لها دورها في رفع الإنتاجية، وليس الظروف المادية وحدها. ساهمت أعمال علماء النفس التنظيمي، مثل ماسلو، وماك غريغور، في تطوير فهم أعمق للدوافع الإنسانية، وتقديم نماذج تفسّر تفاعل الأفراد مع بيئة العمل وفقاً لحاجاتهم وتصوراتهم الذاتية.

تُركّز هذه النظريات على أهمية العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، وعلى ضرورة بناء ثقافة تنظيمية تُراعي التواصل الفعّال، القيادة التحفيزية، والمشاركة في اتخاذ القرار. وقد ساهم هذا التوجّه في تطوير أساليب الإدارة الحديثة، مثل فرق العمل، الإدارة التشاركية، والتدريب المستمر، مما جعل التنظيم أكثر مرونة واستجابة لحاجات العاملين. كما ساعد في تقليص الفجوة بين الإدارة والعاملين، وتعزيز الشعور بالرضا والانتماء.

في ضوء ذلك، يُمثّل هذا الفصل مدخلاً لفهم التحوّل من التنظيم العقلاني الصارم إلى التنظيم الإنساني التفاعلي، ويُتيح للطلبة تحليل كيف أثّرت هذه النظريات في تطوير الفكر الإداري، وفي بناء بيئات عمل أكثر إنسانية وفعالية. كما يُساعدهم على تقييم مدى ملائمة هذه المقاربات للسياقات التنظيمية المعاصرة، خاصة في ظل التحديات النفسية والاجتماعية التي تواجه المؤسسات اليوم.

أولاً: مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو (1880-1949)

نظرية العلاقات الإنسانية التي طوّرها عالم النفس الاجتماعي الأمريكي إلتون مايو تُعدّ من أبرز التحولات في الفكر التنظيمي، حيث نقلت الاهتمام من الآليات والإجراءات التقنية إلى الاهتمام بالإنسان بحد ذاته، والعلاقات داخل بيئة العمل. جاءت هذه النظرية نتيجة لتجارب "هوثورن" الشهيرة، التي كشفت أن الإنتاجية لا ترتبط فقط بالظروف المادية أو التنظيمية، بل تتأثر بشكل كبير بالعوامل النفسية والاجتماعية، مثل الشعور بالانتماء، التقدير، والتفاعل الجماعي. وقد بيّنت هذه النتائج أن العامل ليس مجرد أداة إنتاج، بل كائن اجتماعي يتأثر بالمحيط والعلاقات داخل المؤسسة.

ركّز إلتون مايو على أهمية التواصل الفعّال بين الإدارة والعاملين، وعلى ضرورة خلق بيئة عمل تُراعي الحاجات الإنسانية، مما يُعزّز من الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي. وقد ساهم هذا التوجّه في تطوير أساليب القيادة، وإدماج مفاهيم مثل التحفيز، المشاركة، والدعم النفسي في الممارسات الإدارية. وبذلك، مهّدت هذه النظرية الطريق لظهور مقاربات نظرية جديدة أكثر إنسانية في مجال العمل والتنظيم، تُوازن بين الكفاءة الإنتاجية والرفاهية النفسية للعاملين.

كانت أولى التجارب في ميدان العمل متأثرة بأعمال "تايلور" (F. Taylor)، وارتبطت الفرضيات المبدئية بدراسة إمكانية تأثير الإنارة على إنتاج العمال وأدائهم، وذلك بغية الوصول إلى أقصى تحسين ممكن لظروف العمل المادية، لكن الجديد أن النتائج الإمبريقية الأولية التي دامت ما بين سنة 1927 وسنة 1932 توصلت إلى أن العوامل المادية وحدها لا تؤدي آلياً إلى تحسين الإنتاجية والأداء عند العامل. ثم تحولت محاولات إلتون مايو وجماعته إلى العوامل اللامادية أي الانسانية والاجتماعية وما لها من أهمية في تحديد وتغيير السلوك التنظيمي. (بوزيد، 2010، صفحة 46)

أبرزت هذه النظرية (مدرسة العلاقات الإنسانية) أهمية الجماعات غير الرسمية في تحديد سلوك العمال إذ أن سلوك الفرد لا ينبع من شخصه، ولكن هو انعكاس لأفكار الجماعة واتجاهاتها. (هاشم، 1980، صفحة 59)

اعتمدت نظرية العلاقات الإنسانية في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم هي الأساس الذي يجب أن تركز عليه دراسة الإدارة، وتبني نظريتها للتنظيم من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر، وإدراكها لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية. ولذلك فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال الإدارة يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين. ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة، وأصبحت من السمات البارزة للإدارة الحديثة. (حافظ بدوي، 2002، الصفحات 69-70)

بدأت أولى التجارب في مصانع هاوثورن ابتداء من سنة 1942 مع أول رواد مدرسة العلاقات الإنسانية "إلتون مايو" (Elton Mayo)، وقد انشغل جملة من الباحثين بمشكلة التعب وأثرها على السلوك بين صفوف الجنود ثم اتسع الموضوع ليشمل التنظيمات والعمل. (بوزيد، 2010، صفحة 46)

حاولت دراسات هاوثورن -التي أشرف عليها إلتون مايو (Elton Mayo) وزملاؤه من الباحثين- استكشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية وبين الانتاجية ثم اتسعت هذه الدراسات بحيث أصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء، والروح المعنوية، والقيم، والاتجاهات، والمعايير، والدافعية، وقد كشفت هذه الدراسات عن أهمية البناء غير الرسمي للتنظيم، وعن أثر جماعات العمل غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال، واتجاهاتهم وإنتاجيتهم. (لطفي، 2007، الصفحات 101-102).

وقد أشارت هذه الدراسات لاحقا، إلى مجموعة من المتغيرات ذات الصلة والتأثير على الدافعية في العمل: (بوزيد، 2010، صفحة 47)

اهتمت نظرية العلاقات الإنسانية بالجانب الإنساني قبل الجانب المادي، باعتبار أن المنظمة هي في الأصل عبارة عن كيان اجتماعي قبل أن تكون كيانا ماديا، ركزت هذه المدرسة على التنظيمات والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين الأفراد داخل المنظمة وترسخ بينهم مع مرور الوقت حتى خارج العمل، فيصبح تأثيرها على سلوكهم داخل المنظمة (العمل) أكثر من تأثير التنظيم الرسمي المبني على قواعد ونظام وسلطات وظيفية كما أشارت إلى ذلك نظرية الإدارة العلمية التي جاء بها "تايلور" (F. Taylor). (تواتي، 2018، صفحة 119)

يرى كل من العالمين "ميللر" (Muler) "وفورم" (Fourme) أنه يمكن أن نخرج من دراسات مايو وزملاؤه من الباحثين بعدة نتائج من أهمها: (لطفي، 2007، صفحة 102)

أن العمل نشاط جمعي.

تتمركز حياة الراشد الاجتماعية حول نشاط العمل وتشكل وفقا له.

أن الحاجة إلى التقدير والأمن، والشعور بالانتماء لهما أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيكية التي يعملون في ظلها.

أن الشكوى لا تكون بالضرورة تقريرا موضوعيا للحقائق، فهي في الغالب عرض يفصح عن اضطراب في مكانة الفرد.

أن العامل شخص تتحكم في اتجاهاته ومدى فاعليته المطالب الاجتماعية التي تأتي من داخل مكان العمل أو خارجه.

تمارس الجماعات غير الرسمية داخل مكان العمل، ضبطا اجتماعيا قويا على عادات العمل، واتجاهات العامل الفرد.

هذه النتائج التي استخلصها كل من "ميلر" (Muller) و"فورم" (Fourme) تعبر عن أهمية ودور العلاقات الإنسانية التي تنشأ وتتطور بين العمال ومسؤولهم في رفع معنويات العمال وتحسين سلوكهم في العمل بما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة، وكما سبقت الإشارة إليه فهذه النتائج لا تنفي الجهود التي أتت بها نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، بل تكملها في الجانب الإنساني النفسي والفيزيولوجي، وذلك كون الإنسان له دوافع نفسية واجتماعية كونه يسعى ويطمح، ويؤثر ويتأثر ويحب ويكره، ويشعر ويتألم، وبالتالي فليس الجانب المادي وحده هو من يحدد سلوكه. (تواتي، 2018، صفحة 120)

توصل هؤلاء الباحثين من خلال دراساتهم الإمبريقية إلى مجموعة من الحقائق من أهمها ما يلي: (بوقرة، 2008، الصفحات 129-130)

- أن كمية العمل التي يقوم بها العامل لا يمكن تحديدها فقط من خلال قدرته الفيزيقية، بل أيضا من الأوضاع الاجتماعية الهامة التي تحيط بمجال العمل.
- المكافآت غير الاقتصادية تلعب دورا هاما ورئيسيا في تحديد الدافعية وتحقيق مزيد من تحقيق الاشباع النفسي للعامل.
- أن التخصص العالي لا يتحقق فقط من خلال الكفاءة الموجودة في تقسيم العمل.
- يتحدد هذا التخصص من خلال وجهة نظر العمال على أنهم أعضاء في جماعة تنظيمية، وليسوا مجرد أفراد ليس بينهم أي علاقات.

أكدت هذه النظرية أيضا على أهمية الاتصال بين الإدارة والعمال، للاستفسار عن الأسباب التي تؤدي إلى القيام بأسلوب معين من الفعل، كما أكدت أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، وإبراز أهمية القيادة الديمقراطية التي تعتبر وسيلة فعالة للاتصال كما أنها قيادة تهتم بمشاكل العمال، ولا تكتفي بمشاكل العمل. (تواتي، 2018، صفحة 121)

يُعزى الفضل في بلورة مفهوم التنظيم الاجتماعي في المجال الصناعي إلى عالم النفس الاجتماعي إلتون مايو (Elton Mayo)، الذي أشار إلى أن دراسة بيئة المصنع تكشف عن وجود نوعين من التنظيم: التنظيم التكنولوجي الذي يرتبط بالآلات والعمليات الإنتاجية، والتنظيم الإنساني الذي يتمثل في العلاقات الاجتماعية بين العاملين. ويُبرز مايو أن التنظيم الاجتماعي داخل المؤسسة يتكوّن من أنماط التفاعل والتواصل التي تنشأ بين الأفراد أثناء العمل، مما يجعلها جزءًا أساسيًا من البناء التنظيمي غير الرسمي.

بظهور أعمال "لويد وارنر" (L. Warner) وبحوث لجنة العلاقات الإنسانية في الصناعة بجامعة شيكاغو، أمكن تجنب كثير من أوجه النقد التي تعرضت لها مدرسة "مايو". فقد اهتم "وارنر" بالظروف الاجتماعية الخارجية المحيطة بالتنظيم، ومنح مشكلات المجتمع المحلي والتدرج الاجتماعي قيمة خاصة في دراسة التنظيم الاجتماعي للعمل. وبذلك أصبح من الممكن الاستعانة بالمفاهيم (السوسيولوجية) المستخدمة في دراسة المجتمع المحلي مثل الدور، والمكانة... في تحليل البناء الاجتماعي للمصنع، وتحقيق صلة وثيقة بين الاهتمام بالمتغيرات الداخلية والخارجية. فالتنظيم لا يوجد من فراغ، ويتوقف قدر كبير من فهمنا للبناء التنظيمي وطابع الحياة الاجتماعية فيه، على إدراكنا للإطار المجتمعي الذي يحيط به، والقوى العديدة التي تربطه ببناء المجتمع. (لطفي، 2007، الصفحات 103-104)

يرجع الفضل في تحديد مفهوم التنظيم الاجتماعي للصناعة إلى أستاذ علم النفس الاجتماعي "إلتون مايو"، (Elton Mayo)، فهو يؤكد أنه عند دراسة المصنع تشاهد نوعين من التنظيم، الأول وهو التنظيم التكنولوجي والآخر هو التنظيم الإنساني، فالتنظيم الاجتماعي للمنظمة يتكون من أنماط العلاقات الناشئة بين الأفراد الذين يعملون معا ويتفاعلون فيما بينهم، ويتقبل معظم هؤلاء الأفراد هذه الأنماط من العلاقات ويعتبرونها أشياء ضرورية. (تواتي، 2018، صفحة 122)

من خلال تتبعنا للمبادئ والأفكار التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية التي قاد أفكارها عالم النفس الاجتماعي الأمريكي "جورج إلتون مايو" نستنتج بأن هذه المدرسة لم تنفي المبادئ التي جاءت بها "نظرية الإدارة العلمية"، ولكنها اهتمت بجانب آخر مهم في حياة الفرد العامل يتمثل بعلاقته بزملاء العمل والجماعات داخل المنظمة، أي أن ارتفاع مستوى الإنتاجية يعتمد بالأساس على القوى الاجتماعية (الإنسانية) خاصة في جانب العلاقات غير رسمية التي تنشأ بين العاملين داخل المنظمة وخارجها. (تواتي، 2018، صفحة 118)

مدرسة العلاقات الإنسانية من أبرز المدارس الفكرية التي غيّرت مسار علم اجتماع التنظيم، حيث ركزت على البُعد الإنساني في بيئة العمل، بعد هيمنة النظريات الكلاسيكية التي تنظر للعامل كأداة إنتاج. انطلقت هذه المدرسة من نتائج تجارب "هوثورن" التي قادها إلتون مايو، والتي كشفت أن الإنتاجية ترتبط بشكل وثيق بالعلاقات الاجتماعية، والاهتمام النفسي، والشعور بالانتماء للمؤسسة، وليس فقط بالظروف المادية أو التنظيمية.

أبرزت هذه المدرسة أهمية التفاعل بين الأفراد، ودور القيادة في تعزيز الروابط الإنسانية، وتحقيق الرضا الوظيفي. وقد ساهمت في تطوير مفاهيم جديدة مثل التحفيز، الاتصال الفعال، المشاركة في اتخاذ القرار، والدعم المعنوي، مما جعل التنظيم أكثر مرونة واستجابة لحاجات العاملين. كما ساعدت في إدماج علم النفس الاجتماعي في دراسة التنظيم، وربطت بين الأداء المهني والحاجات النفسية والاجتماعية للفرد.

شكلت مدرسة العلاقات الإنسانية خطوة حاسمة نحو فهم التنظيم كنظام اجتماعي متكامل، وساهمت في توسيع نطاق التحليل ليشمل الثقافة التنظيمية، وأنماط القيادة، مما أتاح للباحثين أدوات أكثر دقة لفهم السلوك التنظيمي، ومهدت الطريق أمام نظريات أكثر تطوراً تراعي التفاعل بين الفرد والتنظيم في سياق اجتماعي متغير.

ثانياً: نظرية الاحتياجات "أبراهام ماسلو" (1908-1970)

نظرية الاحتياجات لأبراهام ماسلو تُعدّ من أبرز النظريات النفسية التي أثّرت في مجالات متعددة، من بينها علم النفس، الإدارة، وعلم اجتماع التنظيم. انطلقت هذه النظرية من رؤية إنسانية تُركّز على فهم الدوافع الداخلية التي تُحرّك سلوك الفرد، حيث افترض ماسلو أن الإنسان يسعى بشكل تدريجي لإشباع مجموعة من الاحتياجات المرتبة في شكل هرمي، تبدأ من الأساسيات البيولوجية وتنتهي بتحقيق الذات. وقد ساهم هذا النموذج في تفسير الكثير من الظواهر السلوكية داخل بيئة العمل والتنظيم.

يتكوّن هرم ماسلو للحاجات من خمس مستويات رئيسية من الاحتياجات الإنسانية وهي: الاحتياجات الفسيولوجية، احتياجات الأمان، الاحتياجات الاجتماعية، احتياجات التقدير، وأخيراً احتياجات تحقيق الذات. (ماسلو، 1987، الصفحات 92-95)

يُشير ماسلو إلى أن الفرد لا ينتقل إلى مستوى أعلى إلا بعد إشباع المستوى الأدنى بدرجة كافية، مما يجعل هذه النظرية أداة تحليلية لفهم مراحل النمو الشخصي والمهني. وقد استخدمت هذه الفكرة على نطاق واسع في تصميم بيئات العمل، وتحفيز الموظفين، وتطوير السياسات الإدارية التي تُراعي الحاجات الإنسانية.

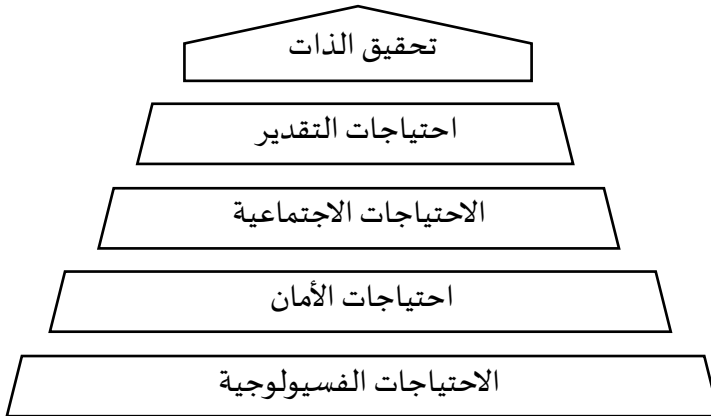
ما يُميّز نظرية ماسلو هو تركيزها على الجانب الإيجابي من الطبيعة البشرية، حيث اعتبرت أن الإنسان ليس مدفوعاً فقط لتجنّب الألم أو الخوف، بل يسعى أيضاً لتحقيق إمكاناته وتطوير ذاته. وقد ساعد هذا التوجّه في بناء نماذج إدارية أكثر إنسانية، تُركّز على التحفيز الداخلي، التقدير، والمشاركة الفعّالة، بدلاً من الاعتماد فقط على الحوافز المادية أو الرقابة الصارمة. كما فتحت هذه النظرية المجال أمام مقاربات جديدة في القيادة، التعليم، والعلاقات المهنية.

في ضوء ذلك، يُمثّل هذا الجزء من الفصل الثالث مدخلاً لفهم كيف تؤثر الاحتياجات الإنسانية في السلوك التنظيمي، وكيف يمكن للمؤسسات أن تُراعي هذه الاحتياجات في تصميم بيئة عمل محفّزة وفعّالة. كما يُتيح للطلبة تحليل تطبيقات نظرية ماسلو في السياقات الإدارية المعاصرة، وتقييم مدى ملاءمتها في ظل التحديات النفسية والاجتماعية التي تواجه العاملين في العصر الحديث.

يشير أبراهام ماسلو إلى أن ما يمكن أن يكون عليه الإنسان، يجب أن يكون عليه. هذه الحاجة قد نسميها تحقيق الذات. (Maslow, 1954, p. 92)

في هذا الاقتباس الصغير، يُعبّر ماسلو عن أعلى مستوى في هرمه، وهو تحقيق الذات، أي رغبة الفرد في الوصول إلى أقصى إمكاناته، والقيام بما يشعر أنه جوهري لطبيعته. هذا المفهوم يُمثّل ذروة النمو الشخصي، ويُشير إلى أن الإنسان لا يكتفي بإشباع الحاجات الأساسية، بل يسعى إلى التعبير عن ذاته بطريقة فريدة ومُبدعة.

الشكل الموالي يوضح سلم ماسلو للحاجات الإنسانية:



شكل رقم 03: يوضح هرم سلم الحاجات لأبراهام ماسلو

تقوم نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تفسر كيف تتدرج الدوافع الإنسانية، وتؤثر في سلوك الأفراد، وتتمثل أبرز هذه المبادئ في العناصر الأربعة التالية:

أولاً: التدرج الهرمي للاحتياجات

- الحاجات الإنسانية تُرتَّب في شكل هرمي يبدأ من الحاجات الأساسية وينتهي بالحاجات العليا.

- لا يسعى الفرد لإشباع الحاجات العليا إلا بعد إشباع الحاجات الأدنى بدرجة كافية.

ثانياً: الحاجة غير المشبعة هي المحفِّز

- السلوك الإنساني يُحفِّز بالحاجة غير المشبعة، بينما الحاجة المشبعة تفقد قدرتها على التأثير.

- مثال: إذا كان الشخص جائعاً، فإن الجوع هو ما يدفعه للتصرف، وليس الحاجة إلى التقدير أو الإنجاز.

ثالثاً: المرونة في الانتقال بين المستويات

- رغم التدرج، يمكن أن يعود الفرد إلى مستوى أدنى إذا لم تُشبع حاجاته فيه (مثل فقدان الأمان).

- الحاجات ليست جامدة، بل تتأثر بالظروف الشخصية والاجتماعية.

رابعاً: تحقيق الذات كغاية عليا

- أعلى مستوى في الهرم هو تحقيق الذات، أي رغبة الفرد في تطوير إمكانياته، الإبداع، والسعي نحو القيم العليا.

- هذا المستوى لا يمكن الوصول إليه إلا بعد إشباع الحاجات الأخرى.

نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو من أبرز النظريات النفسية التي أثرت بعمق في فهم السلوك الإنساني داخل التنظيمات، حيث قدّمت تصورًا هرميًا للدوافع التي تحرك الفرد في حياته الشخصية والمهنية. تبدأ هذه الحاجات من الأساسيات الفسيولوجية كالطعام والنوم، ثم ترتقي تدريجيًا إلى حاجات الأمان، والانتماء، والتقدير، وصولًا إلى تحقيق الذات. هذا التدرج يُساعد على تفسير تغيّر سلوك الأفراد تبعًا لمرحلة الإشباع التي يعيشونها.

في سياق علم اجتماع التنظيم، تُبرز هذه النظرية أهمية فهم الحاجات الإنسانية كمدخل لتحليل التفاعل داخل بيئة العمل. فالعامل لا يُحفّز فقط بالأجر أو الرقابة، بل يحتاج إلى الشعور بالأمان، التقدير، والانتماء إلى جماعة. وقد ساهم هذا الفهم في تطوير أساليب الإدارة الحديثة التي تُراعي البُعد الإنساني، مثل القيادة التحفيزية، فرق العمل التعاونية، والتواصل الفعّال بين الإدارة والعاملين.

كما تُساعد نظرية ماسلو في تفسير ظواهر مثل ضعف الإنتاجية، التوتر المهني، أو الانسحاب من العمل، من خلال ربطها بعدم إشباع بعض الحاجات الأساسية أو العليا. فعندما يشعر الموظف بعدم الأمان أو بعدم التقدير، فإن ذلك ينعكس سلبيًا على أدائه وسلوكه داخل التنظيم. من هنا، تُصبح النظرية أداة تحليلية مهمة لفهم الديناميكيات النفسية والاجتماعية التي تؤثر في التنظيم، وتُسهّم في بناء بيئة عمل أكثر توازنًا وإنسانية.

تُستخدم هذه النظرية في تصميم برامج التحفيز، التدريب، والتطوير المهني. كما تُساعد في بناء ثقافة تنظيمية تُشجّع على النمو الشخصي وتحقيق الذات، مما يُعزّز من ولاء العاملين ويدفعهم نحو الإبداع والمبادرة. وبذلك، تُعدّ نظرية ماسلو للحاجات ركيزة أساسية في علم اجتماع التنظيم والعمل، تجمع بين الفهم النفسي العميق والتطبيق الإداري الفعّال.

ثالثاً: نظرية X و Y (تصورات القادة) لماك غريغور (1906-1964)

نظرية تصورات القادة، التي قدّمها ماك غريغور دوغلاس في ستينيات القرن العشرين، تُعدّ من أبرز الإسهامات في مجال السلوك التنظيمي، حيث سلّطت الضوء على تأثير تصوّر المديرين لطبيعة العاملين في تحديد أسلوب القيادة والممارسات الإدارية داخل المؤسسة. وقد صاغ ماك غريغور هذه النظرية من خلال نموذجين متناقضين أطلق عليهما اسم نظرية X ونظرية Y، ليُبيّن كيف تؤثر الافتراضات المسبقة حول الموظفين في طريقة التعامل معهم وتحفيزهم.

تفترض نظرية X أن الإنسان بطبيعته كسول، يتجنّب العمل، ويحتاج إلى رقابة صارمة وتحفيز خارجي ليؤدي مهامه، مما يدفع القادة إلى تبني أساليب سلطوية وتحكّمية في الإدارة. في المقابل، ترى نظرية Y أن الإنسان يسعى للعمل بطبيعته، ويمكنه أن يتحمّل المسؤولية ويُبدع إذا توفرت له الظروف المناسبة، مما يُشجّع على أساليب القيادة التشاركية التي تُعزّز الثقة والتحفيز الداخلي. هذا التباين بين النموذجين يُبرز كيف أن تصوّر القائد للعاملين ليس مجرد رأي، بل عامل حاسم في تشكيل الثقافة التنظيمية.

تُظهر هذه النظرية أن القيادة ليست فقط مجموعة من المهارات، بل هي انعكاس لرؤية القائد للعنصر البشري داخل التنظيم. فالقادة الذين يتبنون نظرية Y يميلون إلى بناء بيئة عمل إيجابية تُشجّع على النمو والتطوير، بينما أولئك الذين ينطلقون من نظرية X قد يخلقون مناخاً من التوتر والجمود. ومن هنا، تُصبح نظرية ماك غريغور أداة تحليلية لفهم الفروق في أنماط القيادة، وتفسير نتائج الأداء والسلوك داخل المؤسسات.

في سياق علم اجتماع التنظيم، تُبرز هذه النظرية أهمية البُعد النفسي والمعرفي في تشكيل العلاقات المهنية، وتُساعد على فهم كيف تؤثر التصورات الذهنية في بناء السلطة، توزيع المهام، وتحديد أساليب التحفيز.

تُقدّم هذه النظرية إطاراً نقدياً يُمكن الباحثين والطلبة من تحليل الممارسات الإدارية في ضوء الفرضيات التي يحملها القادة عن العاملين، مما يُساهم في تطوير نماذج قيادية أكثر إنسانية وفعالية، وقد ساهمت بشكل كبير في تغيير التصورات الكلاسيكية السلبية للعامل وتبني تصور بديل بأبعاد إيجابية.

جاءت هذه النظرية كنتيجة لجهود عالم الاجتماع الأمريكي "ماك غريغور دوغلاس" (Mc Grigor Douglas) لتقدم بديلاً عن النظريات القديمة المبنية على الفكر التقليدي والتي سماها بنظرية (x)، أما البديل الذي قدمه "ماك غريغور" فيتمثل في نظرية (y)، والتي تتميز بمرونتها ومراعاتها لحقوق العمال وكرامتهم. (تواتي، 2018، صفحة 129)

انتقد ماك غريغور الفكر التقليدي للنظم لكونه استمد فرضياته من تطبيقات المنظمات العسكرية والكنيسة الكاثوليكية. وهي تختلف عن واقع منظمات العصر المتخصصة في مختلف ميادين الحياة. كما أن تلك النظريات قد تعاملت مع البيئة الداخلية وأهملت البيئة الخارجية مفترضة عدم العلاقة بينهما. والأهم من كل ذلك نقده للفكر التقليدي الذي يعتمد في تعامله مع الإنسان فروضاً غير واقعية، ولا تقرأ نظريات علم النفس المعاصر. وبالتالي فقد سُمي النظرية التقليدية بـ (x) لكونها تفترض أن الإنسان العادي يكره العمل بطبيعته (الكبيسي، 2004، صفحة 113)

هذه الأفكار التي طالعها "ماك غريغور دوغلاس" في الفكر التنظيبي التقليدي جعلته يحاول البحث عن تحقيق بديل لهذه النظرة التي تحتقر الإنسان وتدعو لاستعمال الردع ضده كتمارس الرقابة والعقاب وذلك من أجل حثه على العمل ودفعه للالتزام بعمله وتحقيق الانتاج المطلوب، وهذا انطلاقاً من افتراضاتها التي تؤكد بأن الإنسان بطبيعته يميل إلى التكاسل والخمول ويكره العمل والالتزام. (تواتي، 2018، صفحة 129)

قدم "ماك غريغور دوغلاس" (Mc Grigor Douglas) البديل لنظرية (x) وهو نظريته التي سماها بنظرية (y)، والتي تقوم على فكرة أن بذل الجهد الجسدي والذهني في العمل من الأمور الطبيعية، وهناك أساليب أخرى غير الرقابة والتهديد يمكن استخدامها لحث العاملين على العمل، ودفعهم لتحقيق أعلى معدلات الإنجاز. وأن الفرد يبحث عن العمل كمصدر لإشباع طموحاته وتحقيق رضاه. (مسعداوي، 2014، صفحة 181)

تؤكد نظرية (y) أن الناس في التنظيم قادرون على إشباع حاجاتهم المادية لكن لا تستمر الحوافز المادية في دفع العمال على العمل بكفاءة وفعالية، أي لابد من البحث عن أنواع أخرى من الحوافز لتغطية نقص الحوافز المادية والقيام بتحليل حاجات العمال غير المادية وتحقيق الإدارة بالأهداف بما يمكن العامل من تحمل مسؤولياته وتحديد أهدافه وهذا بالتعاون بين الرئيس والمروؤوس. (بدر، 2000، صفحة 177)

تدعوا هذه النظرية لتحسين العامل مع العمال والاهتمام بحاجاتهم المادية وغير المادية على حد سواء، وليس إخضاعه للرقابة فقط، فالعامل ولكونه إنسان فإنه يحتاج من دون شك إلى إشباع حاجات نفسية غير مادية، كالشعور بالتقدير والاعتراف له بمجهوداته ومساعدته على تفجير طاقاته، وعدم إهانته والانتقاص من كرامته بالقهر والعقاب.

يمكننا التمييز بين النظريتين (x) و (y) من خلال الآتي: (بلوط، 2005، صفحة 96)

نظرية (x):

تمثل وجهة نظر الإدارة العلمية وتركز على الإسراف المباشر واليومي على الأفراد لكي يعطوا أقصى النتائج وتقوم هذه النظرية على الفرضيات التالية:

- أغلب الأفراد لا يحبون العمل ولا يرغبونه.
- يجب استخدام القهر والقوة مع الأفراد للتأكد من أدائهم للعمل المكلفين به.

- الإنسان العادي يفضل أن يوجه في أدائه لعمل معين بدلاً من اعتماده على نفسه.

نظرية (y):

تمثل وجهة نظر حركة العلاقات الاجتماعية وتركز على تزاوج أهداف الأفراد وأهداف المؤسسات وبناءا عليه اعتبرها "ماك غريغور" دوغلاس الفلسفة الفضلى للمديرين.

- لا يمكن الجزم أن الأفراد يحبون العمل بطبيعتهم، بل أن ميولهم اتجاه العمل تتكون نتيجة خبرتهم.

- الأفراد محفزون ذاتيا لتحقيق أهداف التزاموا بها.
- يلتزم الأفراد بالأهداف التي تحقق لهم المكاسب الشخصية خاصة تلك المتعلقة بالاحترام وتأكيد الذات.

- يطلب الأفراد المسؤولية ويقبلون بها في ظل الظروف الملائمة.
- يملك الأفراد المقدرة على ابتداع وابتكار حلول لمشكلات العمل.
- المقدرات العقلية لدى معظم الأفراد لا تستخدم إلا جزئيا في أغلب المؤسسات.

في ختام تناول نظرية تصورات القادة لماك غريغور، يتضح أن هذه النظرية قدّمت إطاراً تحليلياً بالغ الأهمية لفهم العلاقة بين القيادة وسلوك العاملين داخل التنظيم. فهي لا تكتفي بوصف أنماط القيادة، بل تكشف كيف أن تصوّر القائد لطبيعة الإنسان يؤثر مباشرة في أسلوب الإدارة، المناخ التنظيمي، ومستوى التحفيز. ومن خلال التمييز بين نظرية X ونظرية Y، أتاح ماك غريغور للباحثين والممارسين فرصة نقدية لإعادة التفكير في ممارساتهم القيادية، والسعي نحو نماذج أكثر إنسانية وفعالية. إن إدراك أثر التصورات الذهنية في تشكيل الواقع التنظيمي يُعدّ خطوة أساسية نحو بناء بيئة عمل تُعزّز الثقة، الإبداع، والانتماء، مما يجعل هذه النظرية حجر أساس في علم اجتماع التنظيم والعمل.

يشكل هذا الفصل نقطة تحول مهمة في فهم طبيعة العمل والعلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل المؤسسات، حيث انتقل التركيز من الآليات الصارمة والرقابة الشديدة، إلى الإنسان كعنصر مركزي في العملية التنظيمية. فقد جاءت هذه النظريات كرد فعل على محدودية الطرح الكلاسيكي، وسعت إلى إبراز أهمية الحاجات النفسية والاجتماعية، والدوافع الداخلية التي تؤثر في سلوك الفرد داخل بيئة العمل.

أبرزت هذه النظريات، مثل نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو ونظرية الحاجات لماسلو، أن الإنتاجية لا ترتبط فقط بالظروف المادية أو الإدارية، بل تتأثر بشكل كبير بجودة العلاقات، الشعور بالانتماء، والتحفيز المعنوي. كما أظهرت أن العاملين ليسوا مجرد أدوات تنفيذ، بل أفراد لهم مشاعر وتطلعات، وأن تجاهل هذه الجوانب يؤدي إلى ضعف الأداء وارتفاع مستويات التوتر المهني.

وقد ساهمت هذه النظريات في تطوير أساليب القيادة والإدارة، من خلال التركيز على التواصل الفعال، المشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير بيئة عمل داعمة ومحفزة للعاملين. كما فتحت المجال أيضاً أمام دمج علم النفس الاجتماعي في دراسة التنظيم، مما أتاح فرصاً كبيرة من أجل فهم أعمق للديناميكيات الجماعية والثقافة التنظيمية، وساعد في بناء نماذج أكثر مرونة وإنسانية.

في ضوء ذلك، تُعدّ النظريات الإنسانية والسلوكية ركيزة أساسية في علم اجتماع التنظيم، لأنها تُقدّم أدوات تحليلية لفهم التفاعل بين الفرد والمؤسسة، وتُسهّم في تحسين جودة الحياة المهنية. كما تُساعد الباحثين والطلبة على تطوير رؤى نقدية حول الممارسات الإدارية، والسعي نحو تنظيمات أكثر عدالة وفعالية، تُراعي الإنسان لا بوصفه وسيلة، بل غاية في حد ذاته.

الفصل الرابع

النظريات الحديثة

يشكّل هذا الفصل، "النظريات الحديثة والمعاصرة" محطة أساسية في تطوّر الفكر التنظيمي والاجتماعي، حيث يُسلّط الضوء على التحوّلات المفاهيمية والمنهجية التي طرأت على دراسة التنظيمات في ظل التغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، والثقافية المتسارعة. فبعد أن هيمنت النظريات الكلاسيكية والإنسانية على الحقل التنظيمي، جاءت النظريات الحديثة لتعيد صياغة الأسئلة الكبرى حول السلطة، الهيكل، الثقافة، والديناميكيات الداخلية للمؤسسات، من خلال أدوات تحليلية أكثر تعقيداً وتنوعاً.

تتميّز هذه النظريات بتركيزها على البُعد البنيوي والرمزي في التنظيم، حيث لم يعد يُنظر إلى المؤسسة بوصفها مجرد آلة أو جماعة عمل، بل كمنظومة اجتماعية وثقافية تتفاعل فيها القيم، الرموز، والمصالح. ومن أبرز هذه النظريات: النظرية الموقفية، نظرية النظم، ونظرية الثقافة التنظيمية، وكل منها يُقدّم منظوراً مختلفاً لفهم التنظيم في سياقه التاريخي والاجتماعي، وتُبرز أهمية التكيف والتغيير المستمر.

ساهمت النظريات المعاصرة في تجاوز النظرة السطحية والبسيطة للسلوك التنظيمي، من خلال إدماج مفاهيم مثل التعقيد، الغموض، والتعددية في التحليل. كما فتحت المجال أمام مقاربات نقدية تُعيد النظر في مفاهيم السلطة، الهوية، والمقاومة داخل التنظيم، مما أتاح للباحثين أدوات أكثر دقة لفهم الواقع التنظيمي في ظل العولمة والتحوّل الرقمي. هذه النظريات لا تكتفي بوصف التنظيم، بل تُساهم في تفسيره وتوجيهه نحو التغيير والتطوير.

في ضوء ذلك، يُقدّم هذا الفصل إطاراً شاملاً لفهم النظريات الحديثة والمعاصرة، ويُتيح للطلبة والباحثين فرصة للتفاعل النقدي مع النماذج الفكرية التي تُشكّل أساس الممارسات التنظيمية اليوم. كما يُساعد على بناء وعي تنظيمي يُراعي التعقيد والتنوع، ويُمهّد الطريق نحو تطوير مؤسسات أكثر قدرة على الاستجابة للتحديات المعاصرة، وأكثر حساسية للبُعد الإنساني والاجتماعي في العمل.

النظرية الموقفية: فيدلر (1922-2017)

النظرية الموقفية تُعدّ من أبرز النظريات الحديثة في مجال القيادة والتنظيم، وقد طوّرها عالم النفس النمساوي الأمريكي فريد فيدلر (Fred Fiedler) في منتصف القرن العشرين، ضمن إطار علم النفس الصناعي والتنظيمي. تنطلق هذه النظرية من فكرة أن القيادة الفعّالة لا تعتمد على نمط واحد ثابت، بل تتغيّر تبعاً للموقف الذي يواجهه القائد، وأن نجاح القيادة يرتبط بمدى ملاءمة أسلوب القائد لطبيعة الظروف المحيطة.

تُعدّ نظرية التّظُم من أبرز النظريات المعاصرة في علم الإدارة والتنظيم، حيث قدّمت منظوراً شاملاً لفهم المؤسسات بوصفها كيانات ديناميكية تتكوّن من أجزاء مترابطة ومتفاعلة. تنظر هذه النظرية إلى التنظيم باعتباره نظاماً مفتوحاً يتأثر بالبيئة الخارجية ويؤثر فيها، ويعتمد في استمراريته على التوازن بين مدخلاته وعملياته ومخرجاته. وقد ساهم هذا الطرح في تجاوز النظرة التقليدية التي كانت تُركّز على الهيكل أو السلطة فقط، ليُبرز أهمية التفاعل بين الأفراد، العمليات، والتكنولوجيا داخل المؤسسة.

ما يُميّز نظرية النظم هو قدرتها على تفسير التعقيد التنظيمي، من خلال التركيز على العلاقات المتبادلة بين مكونات التنظيم، وعلى ضرورة التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية. فهي تُساعد القادة والباحثين على تحليل التنظيمات بطريقة تكاملية، تُراعي السياق العام، وتُبرز أهمية التنسيق والتكامل بين الوحدات المختلفة. وبذلك، تُعدّ هذه النظرية أداة فعّالة لفهم التنظيمات الحديثة، وتوجيهها نحو التطوير والابتكار في بيئة عمل متغيّرة ومتطلّبة.

المبادئ الأساسية للنظرية الموقفية

- لا وجود لنمط قيادي مثالي يصلح لكل المواقف، بل يجب أن يتكيف القائد مع طبيعة الموقف. (بن عبد الرحمان، 2017، صفحة 62)

- السمات الشخصية للقائد ليست كافية وحدها، بل يجب أن تُدرس في سياق الظروف التنظيمية والاجتماعية. (بن عبد الرحمان، 2017، صفحة 61)
- الموقف يتحدد بثلاثة عناصر رئيسية: العلاقة بين القائد والمؤوسين، هيكل المهمة، ومدى قوة السلطة الرسمية التي يمتلكها القائد.

تطبيقات النظرية في التنظيم

- تُستخدم هذه النظرية لتحديد نوع القيادة الأنسب في حالات الأزمات، التغيير، أو التحديات المعقدة.
- تُساعد في اختيار القادة بناءً على قدرتهم على التكيف مع المواقف المختلفة، وليس فقط على مهاراتهم الشخصية.
- تُبرز أهمية المرونة والديناميكية في القيادة، وتُشجّع على تطوير مهارات تحليل المواقف واتخاذ القرار. (بن عبد الرحمان، 2017، صفحة 61)

أهمية النظرية في علم اجتماع التنظيم

تُقدّم النظرية الموقفية منظورًا سوسيولوجيًا لفهم القيادة، حيث تُظهر أن القائد لا يعمل في فراغ، بل في سياق اجتماعي متغيّر. وهي بذلك تُساهم في تحليل التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية، وتُساعد على تفسير اختلاف أنماط القيادة بين المؤسسات، أو داخل المؤسسة الواحدة حسب الظروف، وتشكل مدخلًا مهمًا لفهم بُنى السلطة، وكيف تُمارس في سياقات مختلفة. كما تُوفّر رؤية شمولية لفهم المؤسسات بوصفها كيانات مترابطة تتفاعل داخليًا وخارجيًا، وتُساعد على تحليل العلاقات بين الأفراد، الهيكل، والعمليات، وتُبرز كيف يؤثر كل عنصر في الآخر ضمن منظومة واحدة، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق أهداف المؤسسة في بيئة عمل معقدة ومتغيرة باستمرار.

نظرية النظم المفتوحة لودفيج فون بيرتالانفي (1901-1972)

نظرية النظم من أبرز النظريات الحديثة في علم الإدارة وعلم اجتماع التنظيم، حيث قدّمت تصوراً شاملاً لفهم التنظيمات بوصفها أنظمة مفتوحة تتفاعل باستمرار مع بيئتها الداخلية والخارجية. ظهرت هذه النظرية كردّ على محدودية النظريات الكلاسيكية والسلوكية التي ركّزت على عناصر محددة مثل الهيكل أو العامل البشري، بينما جاءت نظرية النظم لتبرز أهمية التكامل بين جميع مكونات التنظيم: الأفراد، الهيكل، التكنولوجيا، والعلاقات غير الرسمية، باعتبارها أجزاء مترابطة تؤثر وتتأثر ببعضها البعض.

تنظر هذه النظرية إلى التنظيم ككائن حي، يتطلب التوازن والتكيف المستمر من أجل البقاء والتطور. فهي لا تكتفي بتحليل السلوك الفردي أو الجماعي داخل المؤسسة، بل تُركّز على العمليات التفاعلية بين مختلف العناصر، وتُبرز كيف أن أي خلل في أحد الأجزاء قد يؤثر على النظام بأكمله. ومن هنا، تُصبح هذه النظرية أداة تحليلية فعّالة لفهم التعقيد التنظيمي، خاصة في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها المؤسسات المعاصرة.

كما تُسهم نظرية النظم في تعزيز التفكير الاستراتيجي لدى القادة والمديرين، من خلال دعوتها إلى رصد البيئة الخارجية، واستيعاب المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، وتكييف السياسات التنظيمية بما يضمن الاستمرارية والفعالية. وهي بذلك تُقدّم رؤية ديناميكية للتنظيم، تُراعي التفاعل بين الأهداف، الوسائل، والنتائج، وتُشجّع على الابتكار والتطوير المستمر.

في ضوء ذلك، تُعدّ نظرية النظم مدخلاً متكاملًا لفهم التنظيمات الحديثة، وتُساعد الباحثين والطلبة على تحليل المؤسسات من منظور شامل يُراعي التداخل بين البنى والعلاقات والوظائف. كما تُمهّد الطريق نحو بناء تنظيمات أكثر مرونة واستجابة، قادرة على التفاعل الذكي مع تحديات العصر ومتطلبات التنمية المستدامة.

ظهرت نظرية النُظْم في منتصف القرن العشرين، متأثرة بتطورات علم الأحياء، الفيزياء، والرياضيات، حيث انتقلت إلى العلوم الاجتماعية والإدارية عبر أعمال مفكرين مثل لودفيغ فون بيرتalanفي الذي أسّس مفهوم "النظام العام". وقد تبَنّى علماء التنظيم هذا المدخل لفهم المؤسسات بوصفها أنظمة مفتوحة تتفاعل مع بيئتها، وتعمل من خلال تكامل بين عناصرها الداخلية.

في علم اجتماع التنظيم، جاءت هذه النظرية كردّ على محدودية النظريات الكلاسيكية التي ركّزت بشكل أساسي على الهيكل والسلطة، والنظريات السلوكية التي ركّزت على الفرد، لتُقدّم رؤية شاملة تُراعي التفاعل بين الأفراد، العمليات، والتكنولوجيا ضمن سياق اجتماعي أوسع.

المفاهيم الأساسية للنظرية (iscsisantarget, 2025)

تقوم نظرية النظم على مجموعة من المفاهيم الجوهرية:

- **النظام المفتوح:** التنظيم ليس كيانًا مغلقًا، بل يتفاعل مع البيئة الخارجية خاصة من خلال بعض المدخلات مثل الموارد، والمعلومات، وبعض المخرجات مثل المنتجات، والخدمات..
- **التكامل والتفاعل:** كل جزء في التنظيم يؤثر ويتأثر بالأجزاء الأخرى، مما يتطلب تنسيقًا مستمرًا.
- **التوازن والتكيف:** التنظيم يسعى للحفاظ على استقراره الداخلي مع القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية.
- **المدخلات والعمليات والمخرجات:** يُنظر إلى التنظيم كعملية تحويلية، حيث تُحوّل المدخلات إلى مخرجات عبر سلسلة من العمليات المنظمة.

تطبيقات النظرية في التنظيم الحديث

تُستخدم نظرية النظم في تحليل المؤسسات المعقدة، وتُساعد على:

- تصميم الهياكل التنظيمية بطريقة تُراعي التفاعل بين الأقسام والوظائف.
 - تحسين التنسيق الداخلي بين الفرق والوحدات المختلفة.
 - تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية.
 - تحليل أسباب الفشل التنظيمي من خلال فهم الخلل في أحد مكونات النظام.
- كما تُستخدم في إدارة الجودة، التخطيط الاستراتيجي، وإدارة التغيير، حيث تُبرز أهمية التفكير الشمولي في اتخاذ القرار.

أهمية النظرية في علم اجتماع التنظيم

في سياق علم الاجتماع، تُقدّم نظرية النظم إطارًا لفهم التنظيمات بوصفها كيانات اجتماعية تتفاعل مع محيطها الثقافي والسياسي. فهي تُساعد على تحليل العلاقات المهنية، ديناميكيات السلطة، والثقافة التنظيمية، وتُبرز كيف أن التنظيم لا يعمل بمعزل عن المجتمع، بل يُعيد إنتاج القيم والمعايير الاجتماعية داخله.

كما تُساهم في فهم التوترات والصراعات داخل المؤسسات، من خلال تحليل الخلل في التفاعل بين الأفراد والهيكل، أو بين التنظيم والبيئة. وهي بذلك تُعدّ أداة تحليلية مهمة لفهم التنظيمات في ظل العولمة، التحول الرقمي، وتزايد التعقيد في بيئة العمل.

تُعدّ نظرية النظم من أبرز النظريات الحديثة التي قدّمت رؤية شمولية لفهم التنظيمات والمؤسسات الاجتماعية، حيث تنظر إليها بوصفها أنظمة مفتوحة تتكوّن من عناصر مترابطة تتفاعل داخليًا وخارجيًا.

هذه النظرية تُبرز أهمية التكامل بين الأفراد، الهياكل، العمليات، والبيئة المحيطة، وتُفسّر كيف أن أي خلل في أحد المكونات قد يؤثر على أداء النظام بأكمله. ومن خلال هذا المنظور، يُصبح التنظيم كياناً ديناميكياً يسعى إلى التوازن والتكيّف المستمر لضمان الاستمرارية والفعالية.

ختاماً، في علم الاجتماع، تُسهم نظرية النظم في تحليل العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات، وتُساعد على فهم كيف تُنتج التنظيمات القيم والمعايير وتُعيد تشكيلها. كما تُقدّم أدوات لفهم التفاعل بين التنظيم والمجتمع، وتُفسّر الظواهر مثل الصراع، التغيير، والانحراف التنظيمي من خلال دراسة الروابط بين الأجزاء المختلفة للنظام. وبذلك، تُعدّ هذه النظرية مدخلاً مهماً لفهم التعقيد الاجتماعي داخل المؤسسات، وتطوير نماذج تنظيمية أكثر مرونة واستجابة للواقع المتغيّر.

نظرية الثقافة التنظيمية إدغار شاين (1928-2023)

ظهرت مفاهيم الثقافة التنظيمية نهاية سبعينيات وبداية ثمانينيات القرن العشرين، وقد كانت متأثرة إلى حد كبير بالتحوّلات الفكرية في ميدان علم الاجتماع والأنثروبولوجيا، حيث بدأ الباحثون ينظرون إلى التنظيمات ليس فقط كبنى إدارية، بل كأنظمة اجتماعية تحمل قيماً ورموزاً وسلوكيات وثقافات مشتركة. (عباس، 2012، صفحة 120)

لقد ساهم بعض المفكرين المحدثين من أمثال عالم النفس الاجتماعي السويسري إدغار شاين (Edgar Schein) الذي هاجر إلى أمريكا، والفيلسوف الهولندي الشهير جيرت هوفستيد (Geert Hofstede, 1928-2020) في تطوير هذا المفهوم، من خلال دراساتهم حول تأثير الثقافة في الأداء والسلوك المهني، مما أضفى نظرة جديدة للتنظيمات بوصفها كيانات اجتماعية تتضمن علاقات وتفاعلات مختلفة.

يتفق كثير من الباحثين على وصف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات التي يتشاركها أعضاء المؤسسة، وتُوجّه طريقة تفكيرهم وتفاعليهم واتخاذهم للقرارات. وهي بذلك تُشكّل "الهوية الخفية" للمؤسسة، وتُميّزها عن غيرها من المنظمات. (ياحي، 2017، صفحة 298)

مكونات الثقافة التنظيمية

تتكوّن الثقافة التنظيمية من عدة مستويات:

- القيم الأساسية: المبادئ التي تُوجّه السلوك مثل النزاهة، الابتكار، أو العمل الجماعي.
 - الرموز والشعارات: مثل اللباس الرسمي، تصميم المكاتب، أو الشعارات التي تعبّر عن فلسفة المؤسسة.
 - الطقوس والممارسات: كطرق الاحتفال بالإنجازات، الاجتماعات الدورية، أو أساليب الترحيب بالموظفين الجدد.
 - القصص التنظيمية: وهي الحكايات التي تُروى داخل المؤسسة عن مؤسسيها أو مواقف تاريخية تُجسّد القيم المشتركة.
- هذه العناصر تُشكّل إطاراً فكرياً وتنظيمياً، وتسهم في بناء ملمح عن المنظمة، وخلق مناخ تنظيمي يُؤثر في سلوك الأفراد، ويُعزّز من الانتماء والولاء للمؤسسة، وتسهل من مهمة الإدارة والمديرين. (طالب، 2019، صفحة 83)

أهمية الثقافة التنظيمية في التنظيم الحديث

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في نجاح المؤسسات، حيث تُؤثر في:

- الأداء الوظيفي: الثقافة الإيجابية تُحفّز الموظفين وتُعزّز من إنتاجيتهم.

• الابتكار والتغيير: المؤسسات ذات الثقافة المرنة تكون أكثر قدرة على التكيف مع التحولات.

• القيادة والتواصل: الثقافة تُحدّد أسلوب القيادة المقبول، وطريقة التواصل بين المستويات الإدارية.

• الانتماء والرضا الوظيفي: الثقافة القوية تُعزّز من شعور الموظف بالانتماء، وتُقلّل من معدلات الدوران الوظيفي. (طالب، 2019، صفحة 83)

وقد أظهرت بعض الدراسات الحديثة أن المؤسسات التي تُراعي ثقافتها التنظيمية تُحقّق نتائج أفضل على مستوى الأداء والاستدامة.

الثقافة التنظيمية في علم اجتماع التنظيم

في علم اجتماع التنظيم، تُعدّ الثقافة التنظيمية مدخلاً لفهم الديناميكيات الداخلية للمؤسسات، وكيف تُنتج وتُعيد إنتاج القيم الاجتماعية داخل بيئة العمل. فهي تُساعد على تحليل الصراعات، التفاوتات، والسلطة داخل التنظيم، وتُبرز كيف أن الثقافة ليست محايدة، بل تُعبّر عن مصالح وتوجهات معينة.

كما تُستخدم هذه النظرية لفهم الاختلافات بين التنظيمات، حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، لأن الثقافة تُحدّد طريقة التفاعل مع البيئة، الموظفين، والعملاء. وهي بذلك تُساهم في بناء تنظيمات أكثر إنسانية، تُراعي البُعد الاجتماعي والنفسي للعاملين.

ختاماً، تُبرز نظرية الثقافة التنظيمية أهمية البُعد الرمزي والقيمي في فهم سلوك الأفراد داخل المؤسسات، حيث تُظهر أن التنظيم لا يُدار فقط عبر الهياكل الرسمية واللوائح التنظيمية، بل أيضاً من خلال منظومة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يتشاركها العاملون بالمؤسسة.

هذه الثقافة المشتركة والمتنوعة تُوجّه طريقة التفكير، أشكال التفاعل، واتخاذ القرارات، كما تُسهم أيضا في بناء هوية تنظيمية مميزة تُؤثر في الأداء المهني والانتماء والرضا الوظيفي لدى العاملين.

وتكمن أهمية هذه النظرية في قدرتها على تفسير الفروق بين المؤسسات، حتى ضمن نفس القطاع، من خلال تحليل المناخ التنظيمي والرموز والطقوس التي تُعبّر عن فلسفة العمل. كما تُساعد القادة والباحثين على فهم الديناميكيات الداخلية، وتطوير استراتيجيات تُراعي البُعد الإنساني والاجتماعي، مما يجعلها أداة فعّالة لبناء بيئة عمل محفّزة، مرنة، وقادرة على التكيف مع التغيرات المعاصرة.

الفصل الخامس
النظريات الكلاسيكية
المحدثّة والمعاصرة

في هذا الفصل، سنتناول بعض النظريات الكلاسيكية المحدثّة والمعاصرة، والتي تعتبر تطويراً لأفكار ونظريات سابقة أو تصورات جديدة مكملّة لسابقتها تُراعي تغييرات العصر الحديث، والتطورات التكنولوجية المتسارعة.

يشكّل فصل "النظريات الكلاسيكية المحدثّة والمعاصرة" نقطة تحول في دراسة الفكر التنظيمي، حيث يُسلّط الضوء على تطوّر النظريات الإدارية من النماذج العقلانية الصارمة إلى المقاربات الديناميكية التي تُراعي التعقيد البشري والثقافي داخل المؤسسات. فبعد أن ركّزت النظريات الكلاسيكية على الكفاءة والانضباط، جاءت النظريات المحدثّة والمعاصرة لتُعيد النظر في طبيعة القرار الإداري، دور القائد، وأهمية السياق التنظيمي، مما أتاح فهماً أكثر عمقاً للواقع المؤسسي.

من أبرز المفكرين الذين ساهموا في هذا التحوّل: هيربرت سايمون الذي قدّم مفهوم "العقلانية المحدودة"، مُبيّناً أن القرارات الإدارية لا تُتخذ في فراغ، بل في ظل معلومات ناقصة وظروف متغيرة. أما بيرنارد شستر فقد ركّز على أهمية التعاون والاتصال داخل التنظيم، مُعتبراً أن فعالية المؤسسة تعتمد على قدرتها في تحقيق التوازن بين الأهداف الرسمية والحاجات الشخصية للعاملين. هذه الطروحات فتحت المجال أمام فهم أكثر إنسانية وواقعية للعمل الإداري.

في السياق ذاته، يُعدّ بيتر دروكر من أبرز رواد الفكر الإداري الحديث، حيث دعا إلى تحويل الإدارة من مجرد وظيفة تقنية إلى ممارسة قيادية تُركّز على النتائج، الابتكار، وتمكين العاملين. وقد ساهمت أفكاره في تطوير مفاهيم مثل "الإدارة بالأهداف" و"المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة"، مما جعل الإدارة أداة للتنمية الشاملة. أما نموذج الإدارة اليابانية، فقد قدّم رؤية ثقافية متميزة تُركّز على الجودة، الانتماء الجماعي، والتحسين المستمر، مما أثبت فعاليته في بناء مؤسسات مرنة ومبدعة.

في ضوء هذه الإسهامات، يُقدّم هذا الفصل إطارًا تحليليًا غنيًا يُساعد على فهم كيف تطوّرت النظريات التنظيمية لتُراعي البُعد الإنساني، الثقافي، والتقني في بيئة العمل. كما يُتيح للطلبة والباحثين فرصة للتفاعل النقدي مع هذه النماذج، وتوظيفها في تحليل التنظيمات المعاصرة، لجعل المؤسسات أكثر استجابة للتحديات وأكثر قدرة على التكيف والابتكار.

نظرية التوازن التنظيمي: برنارد شيستر (1886-1961)

تعتبر هذه النظرية من أهم الاسهامات النظرية الحديثة في مجال تنظيم وإدارة الموارد البشرية وتسمى أيضا بنظرية اتخاذ القرارات، حيث تقوم نظرية التوازن التنظيمي على تقرير الشروط التي يمكن للتنظيم في ظلها أن يرفع أعضاءه إلى الاستمرار في مشاركتهم القيمة، ومن ثم بقاء التنظيم واستمراره. وترى أن التنظيم الإداري – باعتباره تنظيمًا اجتماعيًا- إنما يركز نشاطه في اتخاذ القرارات. ولقد كان "شستر بارنارد" (C. Barnard) أول من نبه إلى هذه النظرية ووضع المفاهيم الأساسية لها في كتابه "وظائف المنفذ" الصادر عام 1938، ثم بلورها "هربرت سايمون" (H. Simon) فيما بعد في كتابه "السلوك الإداري" الذي كتبه عام 1945. (تواتي، 2018، صفحة 123)

أقام "بيرنارد" (C. Barnard) فهمه للتنظيم على اعتباره نشاطًا تعاونيًا لا بد ظهوره إلى لوجود من وجود أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم، لديهم رغبة المساهمة في العمل لتحقيق هدف مشترك. وأن بقاء التنظيم واستمرار وجوده يقتضي توافر أمرين هامين:

الكفاءة Effecticiency، والفاعلية Effectiveness. وأن حيوية التنظيم وفاعليته تكمن في رغبة أفرادها في المساهمة بجهودهم في نشاطاته. وأن رغبتهم Willingness هذه تقتضي إيمانهم بإمكانية تحقيق الهدف، ولكن ثقتهم تتضاءل كلما بدا لهم أن الهدف يصعب تحقيقه.» (حافظ بدوي، 2002، الصفحات 70-71)

عدّل "هربرت سايمون" (H. Simon) افتراض الرشّد والرغبة في تعظيم المنفعة الذي استندت إليه النظريات الكلاسيكية للتنظيم، بأن فرّق بين نوعين أساسيين من الرشّد وهما: (بوقرة، 2008، صفحة 132)

الرشّد الموضوعي:

هو ذلك السلوك الصحيح أو المثالي لتعظيم المنفعة والذي يفترض وجود تفضيلات محددة للإنسان، وكذلك معلومات كاملة عن البدائل ونتائجها المتوقعة.

الرشّد الذاتي:

هو ذلك السلوك لتعظيم المنفعة في ضوء المعلومات المحدودة المتاحة للإنسان مع الأخذ في الاعتبار القيود المختلفة التي تحد قدرة الانسان على الاختيار الأمثل.

من بين المفاهيم التي جاء بها كل من "سايمون" (H. Simon) و"مارش" (March) في كتابهما "المنظمات" الصادر عام 1958، ما يلي: (الكبيسي، 2004، الصفحات 111-112)

إن المنظمة عبارة عن نظام System للعلاقات الاجتماعية المترابطة الصادرة من الأفراد والجماعات الذين يستلمون مقابل ما يعطون. وإن استمرارهم قائم مادام تحصيلهم يزيد على عطاءهم وفقاً لمعاييرهم القيمية.

إن عطاء الأفراد والجماعات للمنظمة هي المدخلات التي تمكنها من تقديم المستحقات المجزية لهم. وإن استمرار المنظمة يتوقف على قدرتها في توفير ما تدفعه للعاملين مقابل ما ينجزونه لها.

وهذا يعني أن حالة من التعادل يجب أن تظل قائمة من وجهة نظر المنظمة، ومن وجهة الأفراد والجماعات بين ما يأخذونه وما يعطونه. وإن أي انسحاب أو خلل في طرفي المعادلة يستلزم إعادة توزيع للحفاظ على التوازن والبقاء.

يرتبط التوازن بين الأخذ والعطاء بنوعين من القرارات، أولهما يدور حول استمرار البقاء والمشاركة، أو الانسحاب وترك المنظمة، والثاني يتعلق بالكم والنوع الذي سيعطيه للمنظمة في حالة بقاءه، ولكل من هذه القرارات متغيرات وعوامل داخلية وأخرى خارجية تسهم في تقريرها.

وإذا كانت النظريات الكلاسيكية تفترض الرشد والعقلانية لدى الأفراد والجماعات لاختيار القرارات التي تحقق لهم أعلى العوائد، فإن هذه النظرية ترى تعذر تحقق ذلك لدى الأفراد. فهم كبشر لا يمكنهم استحضار جميع البدائل الممكنة، وإن استحضروها فلا يمكنهم التنبؤ بكل احتمالات وقوعها، ولا المفاضلة بين نتائجها وفق معايير وأسس موضوعية رشيدة بمعزل عن الاعتبارات النفسية والقيمية والحضارية. فبدلاً من البحث عن أقصى العوائد فإن القرارات عليها أن تكون مرضية.

يعتقد أصحاب هذه النظرية أنه إذا كان الرضى على الأفراد أو من جانب الأفراد يرتبط بمستوى الطموح، ولأن الأخير يتعرض للتغير كلما زادت قدرات الأفراد على تحقيق النتائج الأفضل المرتبطة بزيادة عطائهم، فإن بحثهم سيخلق أمامهم فرص الإبداع الذي يستلزم إعادة التوزيع بين العطاء والأخذ. هذا التوجه يساهم في خلق جو من التوازن داخل المؤسسة ويضمن استقرارها وديمومتها.

بهذا تصبح المنظمات عالماً معقداً في متغيراته وفي قواه الفاعلة مما يجعله مستعصياً على أية نظرية جامدة أو مثالية أو معيارية، لأن أي تغيير داخل المنظمة أو في بيئتها الخارجية أو في مواقف أفرادها العاملين فيها سيجعل من برامجها الحالية غير مرضية، ولتحقيق الرضا تبحث المنظمة عن تغيير برامجها وتجديدها، وعندها تحتاج إلى موازنة جديدة بين العطاء والأخذ وهكذا تستمر الحال في حياة المنظمات المعاصرة.

من خلال استعراضنا لأهم المبادئ والأفكار التي جاءت بها "نظرية التوازن التنظيمي" نجدها تتمحور حول نقطة أساسية وهي تحقيق التوازن بين ما يأخذه الأفراد من المنظمة وبين ما يقدمونه من جهد وعطاء للمنظمة التي يعملون لصالحها، وكذلك تحقيق التوازن بين إمكانيات المؤسسة والأهداف التي تسعى إليها.

لم تقتصر اجتهادات "سايمون" (H. Simon) على تحقيق التوازن في المنظمة، بل له اجتهادات حول عملية اتخاذ القرارات وترشيدها، فالقرار الجيد في نظره «ليس ذلك الذي يؤدي إلى قدر أكبر للكفاءة، بل هو ذلك الذي يحوز على موافقة أغلبية المعنيين بالقرار عن طريق استخدام أسلوب التفاوض والإقناع». (مرشد، 1988، صفحة 194)

نظرية اتخاذ القرارات: "هربرت سايمون" Herbert Simon

تعتبر هذه المدرسة أن التنظيم هو عبارة عن نظام اجتماعي مبني على اتخاذ القرارات، ودراسة التنظيم تنصبّ بالأساس على فهم عملية اتخاذ القرارات، وتحديد المؤثرات المتفاعلة التي تساهم في الوصول إلى اتخاذ قرار معين، كما تعتبر هذه النظرية أيضاً أن التنظيم هو عبارة عن نشاط تعاوني، يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد مع ضرورة توفر ثلاث عناصر رئيسية في التنظيم الرسمي، وهي:

هدف مشترك يجمع بين أعضاء التنظيم، وإمكانية الاتصال بين الأعضاء، والرغبة في العمل والإسهام من جانب الأعضاء.

تشير هذه النظرية إلى أهم الأسس التي تقوم عليها عملية اختيار البدائل واتخاذ القرارات وهي: (الحريري، 2013، الصفحات 52-53)

- تحديد وتشخيص المشكلة.
- معرفة ماهية المشكلة التي تواجه المنشأة بالذات.

- تحديد حجم المشكلة الإدارية.
 - معرفة طبيعة المشكلة الإدارية.
 - تحديد الهدف.
 - دراسة المنظمة للأهداف المزمع تطبيقها.
 - إيجاد حلول مناسبة تقوم بحل المشكلات الإدارية.
 - البحث عن حلول بديلة.
 - المقارنة والقيام بعملية تقييم الحلول البديلة.
 - اختيار أحسن الحلول البديلة.
 - تنفيذ أحسن الحلول من بين البدائل المعتمدة.
 - المراقبة والمتابعة لعملية تطبيق الحل.
- حسب هذه النظرية فإن الفرد يصدر قراراته المختلفة في ضوء نوعين من المعطيات: معطيات واقعية (factual premises)، ومعطيات قيمية (value premises)، فالأولى عبارة عن قضايا تتعلق بالظواهر الملاحظة في العالم الخارجي وأسلوب التفاعل بينها، وهي قابلة للإختبار الإمبريقي (التجريبي)، للتأكد من صحتها، والثانية عبارة عن قضايا ذات طابع أخلاقي بالدرجة الأولى ولا يمكن اختبارها إمبريقيا. (لطفي، 2007، الصفحات 156-157)
- تربط هذه النظرية عملية التسيير باتخاذ القرار، فحسب هذه المدرسة فإن المسير هو عون لاتخاذ القرار وأن جوهر التسيير هو اتخاذ القرار، وعلى المسير أن ينجز القرارات الرشيدة التي تساعد على تحقيق الأهداف، فالقرار الجيد في نظر سيمون ليس ذلك الذي يؤدي إلى قدر أكبر للكفاءة، بل هو ذلك الذي يحوز على موافقة أغلب المعنيين بالقرار عن طريق استخدام أسلوب التفاوض والإقناع. (مسعداوي، 2014، الصفحات 183-184)

يرى "سيمون" (H. Simon) أن التنظيم عليه أن يتخذ كافة الخطوات التي تمكنه من صياغة قرارات رشيدة، ويمكن تحقيق ذلك بوسيلتين: (لطفي، 2007، صفحة 115)

أولاهما تحديد نطاق المسؤولية، أي مسؤولية الفرد حتى يكون له أهداف محددة توجهه أثناء اتخاذ قراره، والوسيلة الثانية، تثبيت القواعد والإجراءات الرسمية، ووضع بعض الميكانيزمات تمثل الأوامر والتعليمات الرسمية وبرامج التدريب ووسائل الاتصال التي تساعد على تقليل عدد الحلول البديلة التي يجب أن يأخذها الفرد في اعتباره، مما يؤدي إلى توفير الزمن الذي يستغرقه الفرد قبل اتخاذ القرار المناسب.

اهتمت هذه النظرية بالتنظيم غير الرسمي الذي يقوم بالعديد من الوظائف داخل التنظيم الرسمي ومنها:

- تنمية وتدعيم الاتصالات بين أعضاء التنظيم وأجزائه.
- تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم الرسمي.
- تحقيق الشعور بالتكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بالنسبة لأعضاء التنظيم.

ذهب أنصار هذه المدرسة إلى دراسة آلية اتخاذ القرار ونقد نظرية العقلانية المطلقة (Rationalité Absolue)، بحكم أن الفرد مقيد بالوضعية التي هو فيها، والمعلومات المحصّل عليها وأن قدرته على التحليل وجمع البدائل محدودة. (مسعداوي، 2014، صفحة 184)

تنظر هذه النظرية للعملية الإدارية على أساس أنها مجموعة من القرارات أكثر منها وظائف أو مهام، وأن النجاح الذي تصبوا إليه التنظيمات يتوقف على سلامة ورشد القرارات الإدارية التي يتخذها المديرون والمسكرون، وهذا الرشد لا يتحقق إلا من خلال تحقيق التواصل الجيد بين أفراد التنظيم سواء كانوا مسؤولين أو منفذين.

في نفس السياق يُسهم الرشد في تحقيق الترابط والانسجام بينهم والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار بناء على ما يتم القيام به من تقييم ومتابعة لمختلف النشاطات التي يقوم بها التنظيم والبدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار، فالقرار حسب هذه النظرية يكون مبنياً على التعقل والرشد ومتابعة الواقع ولا يُبنى على التخمينات والعشوائية.

تعتبر "نظرية اتخاذ القرار" من النظريات الحديثة التي ساهمت في تطوير الفعل والممارسة الإدارية وتطوير طرق وأساليب تدعيم عملية اتخاذ القرار، حيث تم تطوير هذه الأساليب وظهر ما يسمى بـ "شجرة القرارات" والتي تساعد على اتخاذ القرار السليم والأنسب وذلك نظراً لما توفره من بدائل نتيجة تقييم النتائج المتوقعة عن اتخاذ القرار. وفق هذا التصور "تعد شجرة القرارات (Decisions tree) إحدى الوسائل الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية، ويستخدم هذا الأسلوب للمفاضلة بين البدائل المتاحة في ضوء تقييم نتائجها المتوقعة، بعد حساب احتمالات كل حدث متوقع." (طعمة، 2008، صفحة 273)

شجرة القرارات عبارة عن "أسلوب كمي بياني وتصوري للعناصر والعلاقات التي تتكون منها المشكلة المدروسة وذلك في ظل حالات المخاطرة المختلفة لحالات الطبيعة" والشكل البياني لشجرة القرارات يعد بمثابة المرشد أو دليل العمل لمتخذ القرار بهدف تحقيق أفضل النتائج المطلوبة بأقل المخاطر. (طعمة، 2008، صفحة 273)

من خلال تناول نظريتي اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي "لشستر" و"سايمون" فإنهما يركزان على عاملين أساسيين ترتكز عليهما نظريتهما، وهما التوازن واتخاذ القرار، فالأول يسلط الضوء على خلق التوازن داخل المؤسسة بين الجهود التي يبذلها العمال من جهة، وبين ما تمنحه لهم المؤسسة من جهة أخرى، أما الثاني فهو يسلط الضوء على الرشد في اتخاذ القرار، واعتماد أسلوب المشاورة وأخذ الآراء قبل الإقدام على اتخاذ القرارات.

نظرية الإدارة بالأهداف: بيتر دروكر (P. Drucker) (1909-2005):

نظرية الإدارة بالأهداف (Management by Objectives – MBO) من أبرز الإسهامات الفكرية التي قدّمها المفكر الإداري بيتر دروكر منتصف القرن العشرين، وقد شكّلت تحولاً جوهرياً في فلسفة الإدارة الحديثة. انطلق دروكر من فكرة أن الإدارة الفعّالة لا تتحقق عبر الأوامر التقليدية أو الرقابة الصارمة، بل من خلال تحديد أهداف واضحة ومشتركة بين المديرين والموظفين، تُوجّه الجهود وتُعزّز الشعور بالمسؤولية والانتماء داخل المؤسسة.

يرتكز هذا النموذج على مبدأ المشاركة في صياغة الأهداف، حيث يُشجّع المديرون على عقد اجتماعات دورية مع فرقهم لتحديد ما يجب تحقيقه خلال فترة زمنية محددة، مع وضع معايير دقيقة لقياس الأداء. هذا الأسلوب يُسهم في خلق بيئة عمل ديمقراطية تُحفّز العاملين على الإبداع، وتُعزّز من قدرتهم على اتخاذ القرار، كما يُساعد على ربط الأداء الفردي بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والنتائج.

في سياق علم اجتماع التنظيم، تُبرز نظرية الإدارة بالأهداف أهمية البُعد التشاركي في العلاقات المهنية، وتُعيد تعريف السلطة الإدارية بوصفها عملية توجيه وتحفيز لا مجرد رقابة. كما تُسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الإنجاز والتقييم الموضوعي، وتُساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات بالمراجعة المستمرة للأداء والأهداف. وبذلك، تُعدّ هذه النظرية مدخلاً استراتيجياً يُعزّز من فعالية التنظيمات ويُرسّخ قيم التعاون والمساءلة.

هذه النظرية عبارة عن أسلوب للتخطيط من خلال لقاء يتم بين الرؤساء والمرؤوسين وفي هذا اللقاء يتم وضع الأهداف، وهذه الأهداف تساعد في تحفيز المرؤوسين على العمل وزيادة إنتاجهم، وتنمية قدرات المرؤوسين المعرفية والعلمية، ومراقبة أعمالهم وأدائهم بشكل إيجابي لتحقيق أقصى ربح ممكن، بالإضافة إلى تقييم أعمال الموظفين وإجراء عمليات الإصلاح والتعديل والتغيير. (تواتي، 2018، صفحة 125)

هذا الأسلوب يعطي التنظيم القدرة على مواجهة التحديات وذلك من خلال التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين." (الحري، 2013، صفحة 53)

- تتلخص العناصر الأساسية لهذه الفلسفة فيما يلي: (زياد، 2010، صفحة 166)
- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها في المؤسسة، والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المؤسسة.
 - يشترك الرؤساء والمرؤوسين في وضع الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها، وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها.
 - يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمهم لها. والنقطة الأساسية في هذه المرحلة هي تزويد المرؤوسين بمعلومات عن عملية التقييم حتى يعرف المرؤوس أين يقف بالنسبة لمساهمته في هذه المرحلة لتحقيق هدف وحدته الإدارية وهدف المؤسسة العام.
 - إذا تبين من خلال عملية التقييم بأن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحل لها، كوضع برامج تدريبية للأفراد.
- يعد أسلوب الإدارة بالأهداف أسلوباً تحفيزياً خاصة بالنسبة للعمال والمرؤوسين وذلك نظراً لكونهم يشعرون بالاشتراك في تحديد الأهداف التنظيمية وتقييمها ومتابعتها وكذا المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والنشاط الذي يقوم به المرؤوس.
- في ختام الحديث عن نظرية الإدارة بالأهداف، يتّضح أنها تمثل نقلة نوعية في الفكر الإداري، حيث أعادت تعريف العلاقة بين الفرد والمؤسسة من خلال التركيز على التشاركية، الوضوح، والمساءلة. فقد ساهمت هذه النظرية في تحويل الإدارة من ممارسة تقليدية إلى عملية استراتيجية تُركّز على النتائج وتُحفّز العاملين على الإنجاز.

تكمّن أهمية هذه النظرية في قدرتها على ربط الأهداف الفردية بالأهداف التنظيمية، مما يُعزّز من الانتماء ويوجّه الجهود نحو تحقيق رؤية المؤسسة.

في سياق علم الاجتماع، تُسهم هذه النظرية في فهم كيف تُبنى العلاقات المهنية على أساس التفاهم والتعاون، لا على السلطة والرقابة فقط. كما تُبرز دور الثقافة التنظيمية في دعم أو عرقلة تطبيق هذا النموذج، مما يجعلها أداة تحليلية فعّالة لدراسة التنظيمات المعاصرة، وتطويرها نحو بيئة عمل أكثر شفافية وفعالية.

نظرية الإدارة اليابانية (Z) لويليام أوشي (1943-..)

تُعَدّ نظرية الإدارة اليابانية من أبرز النماذج الإدارية المعاصرة التي أثارت اهتمام الباحثين والممارسين في مجال التنظيم، نظراً لنجاحها اللافت في تحقيق التوازن بين الكفاءة الإنتاجية والانتماء الإنساني داخل المؤسسات.

نشأت هذه النظرية في سياق اجتماعي وثقافي خاص بالمجتمع الياباني، الذي يُولي أهمية كبيرة لقيم الجماعة، الاحترام، والانضباط، وقد انعكست هذه القيم على أسلوب الإدارة ليُصبح أكثر تشاركية وتكاملاً بين العاملين والمديرين، كما لو كانوا أفراداً في أسرة واحدة، ومن أهم مبادئها اعتماد الأسلوب الأسري التعاوني في إدارة المنظمات.

يرتكز النموذج الياباني على مجموعة من المبادئ الأساسية، أبرزها: ضمان الوظيفة مدى الحياة، العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرار، والتركيز على الجودة والتحسين المستمر. وقد ساهمت هذه المبادئ في بناء ثقافة تنظيمية قوية تُحفّز على الولاء والانضباط، وتُقلّل من الصراعات الداخلية، مما جعل المؤسسات اليابانية مثلاً يُحتذى في الأداء والاستقرار. كما أن أسلوب "حلقات الجودة" يُجسّد روح التعاون، حيث تُشكّل فرق صغيرة لتحليل المشكلات واقتراح الحلول، مما يُعزّز من الإبداع والمسؤولية الجماعية.

في علم اجتماع التنظيم، تُبرز نظرية الإدارة اليابانية أهمية البُعد الثقافي في تشكيل الممارسات الإدارية، وتُظهر كيف أن التنظيم لا ينفصل عن قيم المجتمع الذي ينتمي إليه. فهي تُقدّم نموذجًا يُراعي الإنسان كعنصر أساسي في العملية الإنتاجية، ويُعيد تعريف العلاقة بين الفرد والمؤسسة على أساس الثقة والانتماء. ومن هنا، تُعدّ هذه النظرية مدخلًا مهمًا لفهم كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تُسهم في بناء مؤسسات أكثر استدامة وفعالية في بيئات عمل متغيرة ومتطلبة.

تمتاز نظرية "الإدارة اليابانية" بمرونتها البالغة وقابليتها للتطبيق في شتى الظروف والبيئات المختلفة، في هذا السياق "كشفت الدراسات والتحليلات التي تناولت الشركات اليابانية أن الكثير من المفاهيم والأساليب اليابانية يمكن أن تدخل ضمن مبادئ وأساليب الإدارة الاقتصادية القابلة للتطبيق في بيئات أخرى، ويقع في مقدمة ذلك نظام التوقيت المناسب JIT "Just In Time". (مسعداوي، 2014، صفحة 189)، وبهذا أصبحت "الإدارة اليابانية" الحديثة بمثابة نموذج للإدارة المعاصرة التي تعتمد على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات، والمرونة، وربط الانتاج بالطلب.

يعتمد نموذج "الإدارة اليابانية" على المزج بين عدة طرق في إدارة المنظمات، كالمشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الانسانية والتعاون، "إذ يتم إدارة التنظيمات اليابانية غالبا بأساليب أشبه بالأساليب الأسرية. ويتم إدارة الموارد البشرية بتطبيق أساليب من شأنها تدعيم انتماء العمال إلى التنظيم، وتضمن لهم عملا مستمرا، وخبرة في مجال العمل، وتقليل الاختلاف في المكانة التي يشغلها العاملون، والعمل في فريق متعاون، بالإضافة إلى المرونة في التشغيل وأداء العمل. ونجد أن الثقافة التقليدية اليابانية تتركز أساسا حول الجماعة، ونجد الاهتمام بالإنجاز الجماعي، ويميل العاملون في التنظيمات اليابانية إلى تدعيم العلاقات الاجتماعية بين بعضهم البعض." (لطفي، 2007، صفحة 131)

تقوم تقنية "JIT" أو ما يسمى بـ "نظام التوقيت المناسب" في "نظرية الإدارة اليابانية" على أساس استبعاد كل أنواع المخزون وتخفيض وقت الانتظار باعتبار طلب الزبون نقطة الانطلاق للعملية الصناعية، وتهدف هذه الفلسفة لإنتاج المنتج في الوقت المناسب وبالكمية والجودة المناسبة بما يحقق ما يلي: (مسعداوي، 2014، الصفحات 192-193)

- استبعاد الأنشطة التي لا تحقق قيمة إضافية للنشاط الإنتاجي.
- التخلص من فترات التوقف والعطل.
- الإنتاج بالمواصفات المحددة والتسليم في الوقت المناسب.
- التخلص من المخزون وربطه بالدورة الإنتاجية.

استفادت "نظرية الإدارة اليابانية" من النظريات السابقة فهي تعتبر من النظريات القليلة جدا التي اهتمت بالتنوع في أساليب إدارة المؤسسات، وذلك كونها تمزج بين عدة طرق في التسيير خاصة ما تعلق بالموارد البشرية، فقد اهتمت بالتسيير التعاوني والعلاقات الإنسانية والأسلوب الأسري وتنمية روح الجماعة وتعزيز الانتماء وتذليل الفوارق إضافة إلى "نظام التوقيت المناسب" أو تقنية "JIT".

في ختام تناول نظرية الإدارة اليابانية، يتّضح أنها تُقدّم نموذجًا إداريًا فريدًا يجمع بين الكفاءة الإنتاجية والانسجام الإنساني، مستندًا إلى قيم ثقافية عميقة مثل الولاء، الجماعية، والتحسين المستمر. لقد أثبت هذا النموذج فعاليته في بناء مؤسسات مرنة وقادرة على التكيف، من خلال تعزيز روح الفريق، المشاركة في اتخاذ القرار، والتركيز على الجودة في كل تفاصيل العمل. وتكمن أهميته في قدرته على إعادة تعريف العلاقة بين الفرد والمؤسسة، ليس بوصفها علاقة وظيفية فقط، بل بوصفها شراكة طويلة الأمد تقوم على الثقة والانتماء. ومن هنا، تُعدّ الإدارة اليابانية مصدر إلهام للتنظيمات المعاصرة الساعية إلى تحقيق التوازن بين الأداء والإنسانية في بيئة عمل متغيّرة.

قدمنا من خلال فصل "النظريات الكلاسيكية المُحدّثة والمعاصرة" رؤية شاملة لتطوّر الفكر التنظيمي، بدءًا من النماذج التقليدية التي ركّزت على الهيكل والكفاءة، وصولًا إلى النظريات الحديثة التي تُراعي البُعد الإنساني والثقافي في بيئة العمل. فقد شكّلت النظريات الكلاسيكية مثل نظرية الإدارة العلمية والبيروقراطية الأساس الذي انطلقت منه الممارسات الإدارية، لكنها واجهت تحديات في التعامل مع التعقيد البشري والتغيرات البيئية، مما استدعى تطوير نماذج أكثر مرونة وتفاعلية.

في هذا السياق، جاءت إسهامات مفكرين مثل سايمون وشيسترلثعيد تعريف مفهوم القرار الإداري والتفاعل التنظيمي، من خلال التركيز على العقلانية المحدودة، الاتصال، والتعاون. وساهم دروكر في تحويل الإدارة إلى ممارسة استراتيجية تُركّز على النتائج والتمكين، عبر نظريته الإدارة بالأهداف التي تربط بين الأداء الفردي والرؤية المؤسسية. هذا ما فتح المجال أمام فهم أكثر واقعية وإنسانية لطبيعة العمل داخل المؤسسات.

أما نموذج الإدارة اليابانية، فقد قدّم تجربة ثقافية متميزة تُركّز على الجماعية، الجودة، والانتماء، مما أثبت فعاليته في بناء مؤسسات مرنة وقادرة على التكيف. وقد أظهرت هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا محوريًا في تشكيل السلوك المهني، وأن النجاح لا يعتمد فقط على الهياكل، بل على القيم الانسانية التي يتبنّاها العاملون.

في المجلد، يُبرز هذا الفصل كيف تطوّرت النظريات التنظيمية لتواكب التحولات الاجتماعية والاقتصادية، وتُقدّم أدوات تحليلية تُساعد على فهم المؤسسات في سياقاتها المتغيرة. كما يُتيح للباحثين والطلبة فرصة للتفاعل النقدي مع هذه النماذج، واستخدامها في بناء تنظيمات أكثر عدالة وفعالية، تُراعي الإنسان كما تُراعي الأداء، وتُسهم في تحقيق التوازن بين الاستراتيجية والمرونة في عالم العمل الحديث.

الخاتمة

خاتمة

في ختام هذه المطبوعة، يتّضح أن النظريات التنظيمية، سواء الكلاسيكية أو المُحدّثة أو المعاصرة، تُشكّل أساسًا معرفيًا غنيًا لفهم الديناميكيات الداخلية للمؤسسات، وتفسير سلوك الأفراد والجماعات داخل بيئة العمل. فقد استعرضنا كيف تطوّرت هذه النظريات عبر الزمن، بدءًا من التركيز على الهيكل والكفاءة في النماذج التقليدية، وصولًا إلى الاهتمام بالثقافة، القيم، والتفاعل الاجتماعي في النظريات الحديثة، مما يُبرز الطابع المتغير والمتعدد الأبعاد للتنظيمات المعاصرة.

لقد بيّنت هذه المطبوعة أن الفكر التنظيمي ليس مجرد أدوات إدارية، بل هو انعكاس لتطوّر المجتمعات، وتحولاتها الاقتصادية والثقافية. فإسهامات مفكرين مثل سايمون، ببرنارد، دروكر، والنموذج الياباني، تُظهر كيف يمكن للإدارة أن تكون أكثر إنسانية، تشاركية، واستراتيجية، بعيدًا عن الجمود البيروقراطي. كما أن النظريات المعاصرة تُقدّم أدوات تحليلية تُساعد على فهم التنظيمات في سياقها الاجتماعي والسياسي، وتُساهم في بناء مؤسسات أكثر مرونة واستجابة.

وتكمن القيمة الحقيقية لهذه النظريات في قدرتها على الربط بين المعرفة النظرية والممارسة الواقعية، مما يُمكن القادة والباحثين من اتخاذ قرارات أكثر وعيًا وفعالية. فهي لا تُقدّم وصفًا جامدًا للتنظيم، بل تُتيح فهمًا عميقًا لطبيعة العلاقات المهنية، التحديات الإدارية، وآليات التغيير والتطوير. ومن هنا، تُعدّ هذه المطبوعة مرجعًا مهمًا لكل من يسعى إلى استيعاب الأسس الفكرية للإدارة، وتوظيفها في بناء تنظيمات ناجحة ومستدامة.

وبذلك، فإن هذه المطبوعة لا تكتفي بعرض النظريات، بل تُحفّز على التفكير النقدي، وتُشجّع على استلهام النماذج الأكثر ملاءمة للواقع المحلي والدولي، بما يُساهم في تطوير بيئة عمل تُراعي الإنسان كما تُراعي الأداء، وتُحقّق التوازن بين الاستراتيجية والقيم في عالم تنظيمي متغيّر ومتطلب.

من خلال الفصول الخمسة لهذه المطبوعة، تم تسليط الضوء على أغلب النظريات في مجال التنظيم، مع مراعاة محتوى المطبوعة للمقرر الدراسي البيداغوجي الخاص بطلبة الماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، بما يساعدهم على فهم المقرر بشكل جيد، وتنمية الروح النقدية لديهم بما يمكنهم من استيعاب مختلف الأفكار النظرية، وإسقاطها على مختلف المؤسسات في الميدان.

لقد حرصنا على جعل هذه المطبوعة تُسهم بفعالية في تنمية القدرات الفكرية والعلمية لدى الطلبة، من خلال تقديم مجموعة متكاملة من النظريات التنظيمية التي تُثري فهمهم لطبيعة المؤسسات ووظائفها. فهي لا تكتفي بعرض المفاهيم المجردة، بل تربطها بسياقات تطبيقية واقعية، مما يُساعد الطلبة على تطوير مهارات التحليل والنقد، والتميز بين النماذج المختلفة في ضوء أهداف المؤسسة وظروفها الاجتماعية والثقافية.

كما تُعزّز هذه المطبوعة من قدرة الطلبة على التفكير المنهجي المنظم، من خلال المقارنة بين مختلف النظريات الكلاسيكية، والإنسانية، والسلوكية، والمُحدّثة والمعاصرة، واستيعاب تطوّر الفكر الإداري عبر الزمن. هذا التنوّع يُمكنهم من بناء رؤية متوازنة، وتوظيف المعرفة النظرية في معالجة المشكلات التنظيمية المعقدة، سواء في البحوث الأكاديمية أو في الممارسات المهنية المستقبلية.

فضلاً عن ذلك، تُسهم هذه المطبوعة في تعزيز الحس النقدي لدى الطلبة، من خلال تحفيزهم على تحليل النماذج الإدارية ضمن سياقات محلية ودولية متنوعة، وتقدير مدى توافقها مع واقع المؤسسات الحديثة. كما تدفعهم إلى تبني منهجية تساؤلية، واختبار الفرضيات العلمية، واستنباط حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية، مما يُساعد على صقل شخصية علمية مستقلة تمتلك القدرة على التفكير العميق واتخاذ قرارات مدروسة وواعية في بيئات عمل متغيّرة.

وبذلك، تُعدّ هذه المطبوعة أداة تعليمية متكاملة تُرَيِّ الطلبة لفهم التنظيمات من منظور بحثي علمي أكاديمي، ومن منظور اجتماعي أيضاً، وتُزوّدهم بعدد المهارات الفكرية التي يحتاجونها للنجاح في مجالات الإدارة، البحث، وصناعة القرار، في عالم يتّسم بالتعقيد والتغيّر المستمر.

وعليه، تُشكّل هذه المطبوعة مرجعاً تعليمياً متكاملاً يُمكن الطلبة من استيعاب التنظيمات من زاوية علمية واجتماعية متعمّقة، كما تُعزّز من قدراتهم الفكرية والمنهجية بما يؤهلهم للتميّز في ميادين الإدارة، والبحث الأكاديمي، واتخاذ القرار. وتأتي أهميتها في كونها تُواكب تحديات العصر، وتُساعد الطلبة على التعامل بفعالية مع بيئة عمل تتّسم بالتعقيد والتغيّر المستمر، مما يُرسّخ لديهم أدوات التحليل والتفكير النقدي الضرورية للنجاح في الميدان المهني والعلمي.

المراجع

Bibliographie

Alain, S. (1993). *Les grands courants de la pensée économique*. Alger: Edition Office des publications Universitaires.

Claud, D. (1978). *le travail en Chain*. Paris: Edition de Seuil.

Gilles, R. (2003). *100 fiches pour comprendre la sociologie*. Paris: Edition Bréal,.

iscsisantarget. (2025, Septembre 18). Retrieved from https://iscsisantarget.com:https://iscsisantarget.com/ar/articles/13337-ludwig-von-bertalanffy-general-systems-theory--gestiopolis#google_vignette

Kennedy, C. (2003). *Toutes les théories du management*. paris: 3ème édition, Maxima.

longatte, J. ,. (2004). *économie d'entreprise*. Paris : Dunod.

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.

Rojot, J. (2005). *Théorie des organisations*. paris-france: 2ème édition, Edition Eska.

scheide, J.-c. (1999). *les grands auteurs en organization*. paris: 2ème édition, dunord.

الأصفر, أ. ع. (2003). *علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل*. دمشق-سوريا: منشورات جامعة دمشق.

الحريري, م. س. (2013). *الإدارة الحديثة*. عمان-الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

السلمي, ع. (1980). *تطور الفكر التنظيمي*. الكويت: وكالة المطبوعات.

العدلوني, م. أ. (2002). *العمل المؤسسي*. لبنان: دار بن حزم.

الكبيسي, ع. (2004). *الفكر التنظيمي*. دمشق-سوريا: دار الرضا للنشر.

- بدر، س. م. (2000). *الأيدولوجيا ونظرية التنظيم*. القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
- بلوط، ح. ا. (2005). *المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات*. بيروت: دار النهضة العربية.
- بن عبد الرحمان، ا. (2017). ديسمبر. *القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية*. مجلة *أبحاث نفسية وتربوية*. 17(01) ,
- بن عودة، م. (2022). *الثقافة التنظيمية مطبوعة علمية بيد/عوجية*. الجزائر، جامعة زيان عاشور-الجلفة-الجزائر.
- بوتول، ج. (2021). *تاريخ علم الاجتماع*. الجيزة: وكالة الصحافة العربية.
- بوزيد، ن. (2010). *وضعية الخريج الجامعي في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة صيدال الجزائر*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، باتنة-الجزائر، قسم علم الاجتماع، فرع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة.
- بوقرة، ك. (2008). *المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، باتنة-الجزائر، قسم علم الاجتماع جامعة باتنة.
- تواتي، م. (2018). ماي 16. *آليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية*. أطروحة دكتوراه غير منشورة. الجزائر.
- حافظ بدوي، ه. (2002). *إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية*. اسكندرية-مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- حسن، ع. ا. (2005). *مبادئ الإدارة العامة*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- زياد، م. ع. (2010). *أساسيات علم الإدارة*، ط 1. عمان-الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون.
- طالب، س. ع. (2019). ماي 29. *الثقافة التنظيمية: آليات التكوين وأبعاد الممارسة*. مجلة *العلوم الاجتماعية* , 07(32).
- طعمة، ح. ي. (2008). *نماذج وأساليب كمية في الإدارة والتخطيط*، ط 1. عمّان-الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عابدين، م. ع. (2012). *الإدارة المدرسية الحديثة*. عمان-الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عباس، س. (2012). *الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات*. عين مليلة-الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
- عبد الستار، م. (2018). *مبادئ الإدارة الحديثة*. عمان-الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- غدنز, أ. (2005). *علم الاجتماع*. بيروت: المنظمة العربية للترجمة.
- غربي, ع. س. (2002). *بتمية الموارد البشرية*. الجزائر: دار الهدى.
- فيبر, م. (2011). *مفاهيم أساسية في علم الاجتماع*. القاهرة: المركز القومي للترجمة.
- فيبر, م. ت. (1985). *ماكس فيبر، الاقتصاد والمجتمع*. بيروت-لبنان: دار النهضة العربية.
- لطف, ط. إ. (2007). *علم اجتماع التنظيم*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- ماسلو, أ. (1987). *الدافع والشخصية: ترجمة عبد الله عبد الدائم*. بيروت: دار العلم للملايين.
- مرشد, س. أ. (1988). *مفهوم الكفاءة والفعالية في نظرية الإدارة العامة*. مجلة *الاقتصاد والإدارة*. (48)
- مسعداوي, ي. (2014). *أساسيات في إدارة المؤسسات*. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.
- موجار, ب. ب. (2024). ديسمبر 15. (أهمية الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية -دراسة حالة الجامعات الجزائرية. مجلة *المنهل الاقتصادي*. (07(02),
- هاشم, ز. م. (1980). *الجوانب السلوكية في الإدارة*. الكويت: وكالة المطبوعات.
- ياحي, ع. أ. (2017). *الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد*. مجلة *آفاق للعلوم*. (06)