

تمهيد :

تحظى التنظيمات باهتمام متزايد من جانب الباحثين في علم الاجتماع، وهو ما نلاحظه في الكثير من الدراسات التي أجريت، وخاصة فيما يتعلق بالتنظيم الرسمي، حيث في هذا الإطار الكثير من العلماء والباحثين أخذوا أو قطعوا شوطا لكشف حقائق هذا التنظيم (الرسمي)، ومدى تأثيره على الآخرين، وربما بقي بإشكال في هل أن التنظيم الرسمي يتأثر أو يؤثر في الآخرين، أم أن هناك علاقة وطيدة تربط العمال بالتنظيمات الرسمية المطبقة من قبل المؤسسات، إضافة إلى أن هذا التنظيم يساير التطورات السريعة التي تحصل في الواقع المعيش، وكإجابة أولية سنتطرق في هذا الفصل والذي يتضمن الاتجاهات النظرية للدراسة إلى:

الاتجاهات الكلاسيكية مبرزا في ذلك، دور الإدارة العلمية لفريدريك تايلور و مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة إلتون مايو وأعماله، ونظرتهما للتنظيم الرسمي وكذا إبراز الاتجاه البيروقراطي، ونظرتة للتنظيم الرسمي، لننتقل بعد ذلك إلى الاتجاهات الحديثة، مبرزا مختلف وجهات النظر من خلال نظرة كل من:

ميشال كرزوييه، ألان توران ، تالكوت بارسونز ، روبرت مرتون ، وألفن جولندر للتنظيم الرسمي، وبعده أبرزت الاتجاه الراديكالي الذي له نظرة مخالفة لما سبق من خلال نظرة كارل ماركس و صديقه إنجلز وكذا بلورة مبادئه من خلال أفكار لينين بينما جاء الاتجاه الأخير (الاتجاه الاستراتيجي) عبارة عن خلاصة الاتجاهات السابقة والنظرة المستقبلية للتنظيمات من خلال الاستراتيجية في التسيير والمعاملة واستثمار الموارد البشرية وصولا إلى ثقافة تنظيمية رئيسية تكون المحدد والموجه لمختلف نشاطات المؤسسة.

يضم هذا الاتجاه عدة تفرعات و نظريات، تختلف في تفاصيل المنهجية التي تم إتباعها ولكنها تتفق في اقتراضها حول ماهية الإنسان، وينطوي تحت لواء هذه الاتجاه الفكري كل من (1)

مدرسة الإدارة العلمية (فريدريك تايلور)، والنظرية البيروقراطية (ماكس فيبر)، ونظرية المبادئ الإدارية (هنري فايول)، و ليندال إبرويك، ولوثر جوليك و موني ورايلي.

لكن الدارس والباحث في مجال التنظيم، يلاحظ على أن مجمل هذه النظريات كان جل اهتمامها متركزا حول كيفية زيادة الإنتاج، وكانت نظرتها محدودة للإنسان حيث ترى فيه كائنا اقتصاديا، وهذا الإعلان الصريح جاءت به مدرسة الإدارة العلمية وبالتالي سيكون اهتمامنا مركزا على هذا الاتجاه أو المدرسة، على اعتبار أنه يمكن القول أنها أول مدرسة علمية منظمة في مجال التنظيم هذا من جانب، ومن جانب آخر كانت بداية الاهتمام بالعنصر البشري (المورد البشري).

ورأت المدرسة التaylorية، على أن زيادة الإنتاج والفعالية التنظيمية تكون عن طريق زيادة الحوافز المادية، فهي ركزت على الجانب المادي وأغفلت الجانب المعنوي للإنسان، والذي عالجته فيما بعد مدرسة العلاقات الإنسانية، والتي كانت هي الأخرى الرائدة في مجال التنظيم والاهتمام بالموارد البشري.

لذا سيكون هذا الاتجاه مركزا على مدرسة الإدارة العلمية، ومدرسة العلاقات الإنسانية بحكم اهتمامها بالموارد البشري في مجال التنظيم، وهما اللتان ساعدتا على بلورة المصطلح الحديث للموارد البشرية .

أ- حركة الإدارة العملية (فريدريك تايلور – 1915- 1956)

(1) محمد قاسم القربوتي: السلوك التنظيمي " دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في التنظيمات المختلفة " ، ط4 دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان - الأردن ، 2003، ص: 21

يعود الفضل في نشوء هذا الاتجاه النظري في دراسة التنظيم إلى الأعمال المبكرة لـ " فريدريك تايلور " التي أصبحت تعرف بحركة الإدارة العلمية، نسبة إلى الأهداف التي كانت تسعى إلى تحقيقها كما تعرف " التايلورية " أو باسم " الحركة " و الزمن "نسبة إلى المبدأ الذي قامت عليه و تسعى إلى تحقيقه .

وقد جاءت هذه الحركة في وقت تميز بعدة خصائص اجتماعية و سياسية و اقتصادية نوجزها في النقاط التالية: (1)

1- قلة الخبرة التنظيمية للمؤسسات الصناعية

2- تزايد التنظيمات الصناعية و تزايد العمالة المنخرطة في النشاطات الصناعية

3- قلة الخبرة المهنية للعمالة الصناعية لانحدارها في أغلبها من أصول ريفية غير متعلمة

4- المنافسة الاقتصادية الشديدة، بين المؤسسات التي كانت تتميز بها تلك المرحلة و بعد الدولة عن التدخل في الشؤون الاقتصادية للمؤسسات ، وضعف العمل النقابي بصفة عامة .

فجاءت جهود الحركة تركز على ترشيد العمل الإنساني الإنتاجي، وقد توصلت إلى وضع مجموعة من المبادئ من أجل التنظيم العلمي للعمل التي نوضحها في ما يلي:

أ- 1- مبادئ الإدارة العملية: (1)

(1) محمد بومخلوف : التنظيم الصناعي و البيئة ، ط1، شركة دار الأمة للطباعة و النشر ، الجزائر، 2001، ص57

- (1) أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة و العمال، و تضطلع الإدارة بمهام الوظائف الإدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة، و من أجور و تعيين الأفراد و تدريبهم ...، بينما يضطلع العمال بأداء و تنفيذ المهام الموكلة لهم .
- (2) وجود طريقة مثلى للعمل، و تعيين على الإدارة اكتشاف تلك الطريقة و تعليمها للعاملين لإتباعها في أداء مهامهم و أعمالهم .
- (3) تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة و ضرورة معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة .
- (4) أن يتم اختيار الفرد للعمل في المنظمة بطريقة تناسب العمل ،بمعنى تطبيق قاعدة (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب) .
- (5) إن الفرد العامل مخلوق رشيد واقتصادي، بمعنى أهمية الحوافز المادية للفرد و يمكن دفعه للأداء من خلالها ، و لكي يصل إلى أقصى إنتاجيه ، يصبح لزاما على الإدارة أن تزيد أجره كلما زادت إنتاجيته .
- (6) إن الفرد العامل لا يهتم بأهداف المنظمة التي يعمل فيها ، و إنما ينحصر كل اهتمامه في كفاية حاجته الفسيولوجية المادية .
- (7) إن الفرد يحتاج إلى تدريب لتحسين مستوى عمله ورفع إنتاجيته ، و يحتاج إلى الإشراف الدقيق المباشر حتى لا يتهرب من العمل أو يبطن فيه .
- كما يمكن إيجاز هذه المبادئ في ثلاث نقاط رئيسة قامت عليها حركة الإدارة العلمية و هي كالتالي : (2)

1- التوصيف الدقيق للحركة و حذف الحركات غير اللازمة .

2- التوصيف الدقيق للزمن اللازم لكل حركة.

3- الاعتماد على الحوافز المادية للإنتاج بربط كمية الأجور بكمية الإنتاج

و الملاحظ على هذه المبادئ التي قامت عليها الإدارة العلمية لتايلور ، أنها ركزت أساسا على الجانب العلمي لتنظيم العمل، و تبنت مفهوم الإنسان الاقتصادي ، على اعتبار أن

(1) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، وائل للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن،

2003، ص47

(2) محمد بوخولوف : مرجع سابق ، ص 58

الإنسان يعمل بطريقة مطابقة للعقل، ويسعى من خلال ذلك لتحقيق مصالحه التي تكمن في الحصول على النقود، و منه جاء وصف الإدارة العلمية عند تايلور بنظرية الآلة بحكم أنها جردت الفرد من إنسانيته (المشاعر، الأحاسيس، العواطف) و عاملته كباقي الآلات داخل المنظمة، و يتأكد هذا من خلال أنها ركزت على الجانب المادي البحت ، فالعامل كلما زدناه في الحوافز ، كلما زاد في طاقة إنتاجه إلى جانب ذلك قيامها على الحركة و الزمن ، في محاولة لتقنين حركات العمل ، كما هو الوضع في صيانة الآلات أو الأدوات لتقليل الأعطال فيها، وبالتالي فقد افترض هذا الاتجاه أن السلوك الإنساني يجب أن يكون منسجما مع القواعد واللوائح و القوانين الرسمية التي تسنها الإدارة .

ومنه يمكن أن نخلص إلى نتيجة مفادها أن مدرسة الإدارة العلمية كانت نظرتها مقتصرة فقط على الجانب المادي وإهمال الجانب المعنوي، و الذي درسته نظريات فيما بعد،ومن بين النظريات التي جاءت مكملة للنقص الذي أغفله مدرسة الإدارة العلمية مدرسة العلاقات الإنسانية ، و التي كان اهتمامها البارز التركيز على الجانب المعنوي و هذا ما سنعرفه بالتفصيل في مدرسة العلاقات الإنسانية .

ب/ مدرسة العلاقات الإنسانية:

نتيجة للانتقادات العديدة التي تعرضت لها الإدارة العلمية، و أساسا تجاهلها للفرد واعتباره كآلة أدى إلى بروز نظرية جديدة بعد سنة 1920، و هي نظرية العلاقات الإنسانية و التي جاءت نتيجة للتدهور الذي عرفته المنشآت خلال فترة الإدارة العلمية و ظهرت العلاقات الإنسانية ، نتيجة للأعمال التي توصل إليها التون مايو، و تجاربه في مصانع " هاوثورن وسترن الكتريك " حيث بدأ تأثير هذه الحركة يأخذ مداه في تطوير الموارد البشرية، و من خلال الأعمال التي قام بها.

قدمت دراسته نتائج جديدة و مؤشرات للتنظيم عن الكيفية التي يصبح أن يعامل بها العمال و تنطلق " مدرسة العلاقات الإنسانية من أن " الأفراد مورد ثمين لا بد من إسعادهم و تلبية حاجاتهم الإنسانية ، و هو ما يحقق في النهاية أهدافهم و أهداف المنظمة ، من حيث تحقيق الرضا الوظيفي ، و زيادة إنتاجية العمل (1)

(1) مؤيد سعيد السالم ، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، الأردن 2002، ص 7

و كانت تجارب مايو، تهدف إلى دراسة تأثير الظروف المادية للعمل على الإنتاجية، و جرت التجارب كلها على مجموعة من العوامل المتطوعات، وذلك بالتغيير في الظروف الفيزيائية المحيطة بمجال العمل، إلا أن النتائج المتوصل إليها أثبتت بأن الزيادة في الإنتاجية، لم تكن أسبابها الظروف الفيزيائية للعمل و من ذلك استخلص مايو و زملاؤه بأن الزيادة لم تكن نتيجة التغيرات الحادثة، و إنما نتيجة التجربة المقترحة، مفضلا العلاقات بين الأفراد بتغيير سلوك المشرفين مم يغير بالضرورة العلاقات الاجتماعية، وبالتالي سلوكيات الأفراد (2)

إلى جانب ذلك أظهرت التجارب وجود تنظيمات غير رسمية تمارس سلطات على أفرادها لا تقل في أهميتها على أهمية التنظيمات الرسمية .
و يمكن تلخيص نتائج الجهود البحثية لرواد هذه المدرسة و بشكل عام على النحو التالي : (3)

- 1- لا تعتبر القدرة الجسمية العامل المحدد الرئيس للإنتاج، بل هناك محددات اجتماعية تتمثل بإرادة الجماعة، التي ينتمي إليها العامل، و بخلفيته الاجتماعية وروحه المعنوية .
- 2- تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا، في التأثير على الجماعات، و سلوك أعضائها منفردين و مجتمعين .
- 3- تعتبر التنظيمات غير الرسمية في التنظيم أسلوبا فعلا، في تحقيق أهداف الإدارة لأن ذلك يعتبر من وسائل المشاركة .
- كما بينت هذه التجارب أن التنظيم ليس إلا العلاقات الإنسانية التي تربط العاملين أكثر منه هياكل جامدة تتمثل بالوحدات و الأقسام المختلفة .
- 4- يواجه العمال سياسات الإدارة كجماعات، حيث أن هناك ضغوطا اجتماعية على الفرد، مصدرها التقاليد و الأعراف التي تحكم الجماعات .
- 5- هناك تأثير مهم للتنظيمات غير رسمية على سلوك العاملين، وبالتالي على مستوى العاملين إذن نخلص، من أن العلاقات الإنسانية، أرادت توجيه فكرة واضحة هو أن على التنظيم الرسمي، الاهتمام بالعمال (المورد البشري)، و إعطائهم فرصا للمشاركة واتخاذ

(2) سلاطنية بلقاسم : العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 5، بسكرة - الجزائر، 2003، ص38

(3) محمد قاسم القريوتي : مرجع سابق، ص23

القرار، و تكوين جماعات بغية تحقيق الأهداف الكامنة، و المتمثلة في تلك المشاعر و الأحاسيس عند العمال بعيدا عن التصور السابق الذي أعطى أهمية للحافز المادي ، باعتباره أساس زيادة الفعالية التنظيمية و منه زيادة الإنتاجية .

إذن مدرسة العلاقات الإنسانية فتحت مجالا آخر هو أنه على التنظيم أن يوفر فرصا للعاملين لإشباع حاجاتهم و المتمثلة في : (1)

- الحاجة للمشاركة في اتخاذ القرارات و تنفيذها و ذلك عن طريق وجود قيادة و ديمقراطية .

- الحاجة للانتماء إلى الجماعات و ذلك عن طريق تشجيع وجود جماعات العمل غير الرسمية أو على الأقل عدم افتراض أنها تعمل ضد صالح التنظيم

- الحاجة للتفاهم ما بين العمال و الإدارة و ما بين العمال أنفسهم، لما في ذلك من مساهمة في خلق التعاون الفعال لتحقيق الأهداف .

و كخلاصة فالتون مايو و زملاؤه أكدوا أن جوهر الفعالية التنظيمية يكمن في نمط السلوك المتبع من قبل العاملين ، و ليس ما تحدده المبادئ التنظيمية المجردة التي تحكم الهيكل التنظيمي ، و تحدد علاقات العاملين على الورق و جاءت دراسات أخرى تؤكد على ضرورة الاهتمام بالجانب الإنساني في مجال العمل و الذي يؤدي بدوره إلى أن العامل يحس بالاستقرار و بالانتماء للمؤسسة و هذا يعمل بدوره على زيادة الإنتاج. ورغم الانتقادات التي تعرضت لها النظرية إلا أنها تبقى مجالا رحبا للاهتمام بالمشكلات الواقعية ، و على رأسها علاقة الفرد بمؤسسات العمل و التنظيمات التي ينتمي إليها .

و الدارس و المتتبع للموارد البشرية، يلاحظ بأن هذا المفهوم أخذ عدة تسميات منها الأفراد، العاملين، شؤون العمال.... إلى أن حل مصطلح الموارد البشرية و الذي أصبح متداولاً في أغلب الجامعات الغربية و العربية ، و مختلف المؤسسات الصناعية و الخدمائية ، وربما هذا التحول من التسميات القديمة إلى التسمية الحديثة (الموارد البشرية)، كان ناتجا لعدة عناصر أهمها :

- الأفراد أهم عنصرا استراتيجي في المنظمة باعتبارهم بشر كرمهم الله و لا يمكن مساواتهم مع بقية الموارد الأخرى في المنظمة .

(1) محمد قاسم القريوتي : مرجع سابق ، ص 23

- أن الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة
 - لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا بواسطة أفراد مؤهلين، و يتمتعون بروح معنوية عالية وولاء عالي للمنظمة، مع تفهم لاحتياجاتهم و مطالبهم .
 - إن أهداف المنظمة و أهداف العاملين يكمل بعضها البعض، و هي ليست متناقضة و أن باستطاعة إدارة معينة أن تحقق هذه الأهداف، من خلال المواءمة بين احتياجات العمل واحتياجات العاملين (1)
 ومن هذا المنطلق جاء هذا التحول و الاهتمام بالموارد البشري كعنصر أساس داخل المؤسسات بغض النظر عن طبيعتها صناعية أم خدمية، لتواصل مسيرتها الإنتاجية .
 و خلاصة نقول :

رغم ما حققته هذه النظرية أو الاتجاه في مجال العلاقات الإنسانية، و الاهتمام بالجانب المعنوي داخل المنظمات، إلى جانب تغطيتها للنقص الذي أغفلته الحركة التaylorية، جاء نقبض النقبيض، ليصبح في الأخير متكاملًا، و هذا ما سيمكن إبرازه فيما بعد، وذلك من خلال تركيز أصحاب هذا الاتجاه على ضرورة إشباع الجوانب الاجتماعية أو الإنسانية للعمال، و ذلك يجعلهم يحسون بأهمية وجودهم داخل التنظيمات الصناعية، متجاهلين أهمية الأبعاد الاقتصادية و المادية الأخرى مثل المكافآت خاصة رفع الأجور و طرق الترقية وغيرها، هذا النقد شبه للنقد الذي وجه لحركة الإدارة العلمية ولكن بالشكل المقلوب (1)
 ولكن رغم الانتقادات التي وجهت لهذا الاتجاه، تبقى مدرسة العلاقات الإنسانية مكملة و مغطية للنقص السابق للإدارة العلمية، التي ركزت على الجانب المادي في زيادة الإنتاجية، و مدرسة العلاقات الإنسانية على الجانب المعنوي في زيادة الإنتاجية ولو تأملنا جل الدراسات والبحوث في مجال التنظيم (الدراسات الحديثة)، لوجدنا أن الاهتمام اليوم يركز على النقطتين الاثنتين و هما مكملتين لبعضهما، الجانب المادي، و الجانب المعنوي، على اعتبار أن الفرد داخل التنظيم يشارك في جميع عملياته و من خلاله يحاول إشباع كل حاجياته .

(1) مؤيد سعيد السالم، عادل صالح: مرجع سابق، ص 11

(1) صالح بن نوار : الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية (من وجهة نظر المديرين و المشرفين) رسالة دكتوراه قسنطينة، 2004، 2005

1-2- الاتجاه البيروقراطي المفسر لعملية التنظيم الرسمي :

إن الطرح النظري السوسيولوجي يكشف عن مدى اتساع نطاق ظاهرة التنظيم وانتشارها في المجتمع الحديث، و يتجلى ذلك من خلال اختلاف وجهات النظر التي يتبناها كل اتجاه مم ساهم في التقاء العديد من العلوم والمشارب كعلم الاقتصاد وعلم السياسة وعلم الإدارة، وهو ما زاد نظرية التنظيم تعقيدا وتشعبا

- تناول الاتجاه البيروقراطي دراسة التنظيم فاعتبره شكلا من أشكال البيروقراطية حيناً، وحيناً آخر مزيج بين التنظيم و البيروقراطية و كلاهما شيئاً واحداً .

- يرجع أول استخدام لمصطلح البيروقراطية إلى العالم الاقتصاد " فيسنت دي بورني" vincent dejourney (1712 - 1859)، شاع كذلك استخدامه عند بعض الدارسين الأوروبيين وبخاصة الألمان في القرن التاسع عشر، بتدخل الدولة وسيطرة الموظفين على أجهزة الحكومة (Burokratie)، أما في إنجلترا فقد ذاع استخدام هذا المصطلح منذ عام " 1820" عند ما وضعت الدولة برامج الرعاية الاجتماعية للفقراء ورفع مستوى الصحة العامة.

- حيث كتب " جون ستوارت ميل " 1860 يقول: "..... إن مهام الحكومة أصبحت تتوزع بين طوائف مهنية متخصصة، وذلك هو جوهر البيروقراطية ومعناها " (1)

- إذن صاحب نمو التنظيمات البيروقراطية انتشار الروتين والقواعد الجامدة وغير المتجددة التي أصبحت فيما بعد كمعوقات وظيفية كما اعتبرها " روبرت ميرتون " (2)

أما " لبيست LIPEST " فقد ذهب في مقاله " علم الاجتماع السياسي إلى أن " مجال البيروقراطية العلاقة بين الدولة والمجتمع " (3)

- أما " محمد علي محمد " فيعرفها في كتابه " البيروقراطية الحديثة " على أنها :
... " تنظيم رسمي كبير الحجم ، يتسم بالتباين و التنظيم الكفاء من خلال القواعد

(1) نخبة من أساتذة قسم الاجتماع ، المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية - مصر، دون سنة نشر ،ص : 42

(2) نفس المرجع : ،ص 42

(3) محمد علي محمد : البيروقراطية الحديثة ، دار الكتب الجامعية ، مصر - الإسكندرية ، 1975 ،ص52

الرسمية و التكوين الإداري و الخبرة الفنية، و التنسيق و التسلسل الرئاسي و تركز السلطة، و التأكيد المطلق على النظام و الرشد و لا شخصية العلاقات " (4) و من خلال هذا التعريف يتضح أن البيروقراطية تقوم على التنظيم و القواعد الرسمية و الرشد فأداء العمل يقوم على التخطيط و الضبط و المراقبة بإبعاد كل العوامل الإنسانية لا شك أن أي أيديولوجية و اتجاه فكري ما، لا بد أن يقوم على أساس قاعدة فكرية، فقد ذهب " إيزفشوت " في تحليله للمجتمعات الغربية أن هناك ظروف بنائية ساعدت على نمو البيروقراطية تتلخص في : (5)

- وجود درجة عالية من التباين في المراكز و الأدوار و المتطلبات النظامية في كل مجتمع .
- الاتجاه نحو تحديد الأدوار الرئيسية و وفقا لمعايير و أسس عامة و مستقرة
- تأكيد مصالح المجتمع قبل مصالح أي جماعة خاصة .
- زيادة تعقد الحياة الاجتماعية و تشابك نظمها .
- اهتمام الجماعات بأداء وظائف اقتصادية و اجتماعية لا تقتصر فقط على مصالحها الخاصة .
- شيوع التنافس بين الجماعات فيما يتعلق بتحقيق الأهداف و حول الموارد النادرة سنحاول في هذه الخطوة تقديم و تحليل وجهة نظر الاتجاه البيروقراطي حول : مفهوم التنظيم الرسمي حيث سنبدأ بمعالجة الاتجاهات النظرية الرائدة، التي درست التنظيمات من منظور شامل و واسع النطاق، فمن العسير فهم مصطلح التنظيم البيروقراطي فهما علميا دقيقا دون الإشارة إلى التيارات الفكرية و السياسية التي أحاطت به أولا وهي :

ماكس فيبر و نظريته للتنظيمات البيروقراطية :

تعتبر دراسة العالم الألماني " ماكس فيبر " (1864 - 1920) من الدراسات الكلاسيكية الكبرى في مجال التنظيم، فهي صياغة محددة للتنظيم البيروقراطي، التي كان يسعى من ورائها إلى تصوير ظاهرة سوسيولوجية مستعينا بالبحث الإمبريقي، لقد اهتم "

(4) نفس المرجع ، ص 227

(5) نفس المرجع ، ص 16

فيبر " في دراسته للبيروقراطية " بتحليل التغيير الاجتماعي الذي طرأ على المجتمع الحديث باعتماده على التنظيمات الرسمية التي كانت أكثر شيوعاً في البناء المجتمعي.

إن فهمنا للبيروقراطية " فيبر " لا يتجسد إلا من خلال فهم جوهر نظريته حيث ركز بحثه حول أسس التنظيم البيروقراطي الحكومي بطرح إشكالية مفادها الأسس العلمية الإمبريقية التي تتركز عليها الإدارة الرشيدة .

كان تصميمه للبيروقراطية معتمداً على تصوره لطبيعة علاقات القوة في المجتمع، فهو يعرف القوة POWER بأنها ".... قدرة شخص معين وإمكانيته في فرض إرادته على سلوك الأشخاص الآخرين ... " (1)، وتصبح القوة عنده سلطة عندما تخضع للشرعية فالسلطة إذن هي : ... علاقة القوة بين الحاكم و الأفراد فالحاكم له حق مشروع هو ممارسة السلطة، و الأفراد عليهم واجب الطاعة و الامتثال لأوامر الحاكم (1)، قبل أن نتطرق إلى إسهامه في التنظيمات البيروقراطية لا بد من تتبع فكره من خلال تحليله لطبيعة السلطة و التي حددها في كتابه " الاقتصاد و المجتمع "، ذلك الكتاب الذي يرى كثير من الباحثين أنه يحتوي على الإسهام الرئيسي " لفيبر " في دراسته للتنظيمات، ففيه اتضحت نظريته عن بناء السلطة و التي سمحت له بتصنيف التنظيمات .

انطلق فيبر من خلال سؤاله : لماذا يخضع الأفراد للأوامر ؟

فميز بين السلطة كاستعداد و بين السلطة كخضوع و اكره، و يرى بأنها إذا كانت استعداد يتقبل عبرها الأفراد الأوامر لأنهم يعتبرون السلطة " شرعية "، و على هذا فلا بد من البحث في شرعية السلطة نفسها (2) و ترتب عن ذلك تصنيف السلطة إلى ثلاث أصناف يتحدد التنظيم من خلالها و هي : الروحية (الملهمة)، التقليدية، القانونية.

فالسلطة الروحية الملهمة: تتركز على الخاصيات الشخصية للزعيم، الذي يبين الخاصيات العليا للأفراد الآخرين، و هو في النهاية بصفته كقائد ملهم و له نماذج في مختلف مجالات الحياة، فهو نبي في التنظيم الديني، أو رئيس في التنظيم الحكومي أو سياسي في التنظيم السياسي، و قد يصل الاعتقاد به إلى حد اعتباره إله و هذا النوع من التنظيم الذي

(1) نيكولا تيماشيف : نظرية علم الاجتماع ، (مراجعة و تقديم - د. عاطف غيث)، دار المعارف، القاهرة - مصر 1975م ، ص 296.

(1) - نيكولا تيماشيف : مرجع سابق ، ص 44

(2) خالد عمر بن قفة: مرجع سابق، ص 44

تكون السلطة فيه مرتكزة على شخص واحد يكون غير ثابت البناء فبعد الزعيم تطرح مشكلة من يخلفه، و هنا يقع الانشقاق بين مختلف التابعين كل واحد يدعى أنه الوارث الحقيقي للزعيم، و لهذا قلما يظهر في الصورة زعيم روعي..... " و هكذا يضع التنظيم شكله الروحاني فيموت ، و ينتهي أو يأخذ أحد الأشكال الأخرى " (3)

- **أما التنظيم التقليدي :** فهو يستعمل سلطة مرتكزة على ما هو سابق و سالف أي أن الزعيم أو القائد يملك السلطة بقوة القانون الذي ورثه وامتداد هذه السلطة هو مثبت بالتقاليد فالسلطة هنا جزء من دوره و ليست جزءا من شخصيته، وهذا التنظيم له صنفان:

الأول : ويسمى بالصنف الموروث و منه يحصل العمال على أجورهم من الزعيم

الثاني : يسمى اقطاعي FOUDEL، و فيه يحصل العمال على أجورهم و لكن بطريقة أكثر استقلالية عن الزعيم، غير أن هذا الأخير يزيد لهم هبات و أرباح لكن عليهم واجبات ولهم حقوق معتادة (1)

وبالنسبة للتنظيم التقليدي بصنفيه فقد أصبح في ذمة التاريخ، إلا أن فكرة امتلاك القائد للسلطة بقوة القانون الذي ورثه، فإنها يمكن أن تطبق على التنظيمات الحديثة الموجودة في الرأسمالية ، إذا كثير من رؤساء المؤسسات يورثون مؤسساتهم لأبنائهم.

أما النمط الثالث و هو التنظيم القانوني: يحدث عندما يتحصل القائد على موقعه من خلال الإجراء النظامي القانوني، الذي يعتبره الأتباع صحيحا ومشروعا، فطبع الإتياع القائد بسبب تقبلهم لتنظيم، ويعتبر " فيبر " البيروقراطية هي الطريقة الإدارية المثلى في هذه الحالة ، التي تتسم بالتنظيم الرسمي الذي يحدد طبيعة التسلسل الرئاسي أو القيادي إذن حلت القواعد الموضوعية محل الحكم الاحتياطي و الشخصي في كل من السلطة الروحية و التقليدية .

اعتبر " فيبر " البيروقراطية نسقا للسيادة فهو يؤكد في هذا الصدد أن "... الطبع غير الشخصي للجهاز البيروقراطي ، و نظامه العقلي من العوامل التي تجعله قادرا على أداء

(3) schiéid, J.C: grande hauteur en organizotouon, dunod, paris année : 1990 p.p 11-12

(1) - خالد عمر بن قفة : مرجع سابق، ص 45

وظائفه في أشد الظروف تنوعاً،... فالتنظيم البيروقراطي يستطيع أن يقوم بوظائفه الحقيقية في خدمة أولئك الذين يعرفون كيفية مراقبته بطريقة محكمة...." (2)

و قد ربط فيبر السلطة الشرعية الرشيدة بأشكال تنظيمية معينة مثل تصميم وضبط العمل الإداري البيروقراطي، و طبيعة التعيين في المراكز البيروقراطية، و عمليات الترقية للعمال و الموظفين فعلى سبيل المثال :

يتواجد أعضاء التنظيم (البيروقراطية) في مكاتب منظمة هرمياً، و يتم اختيار الموظفين على أساس الكفاءة، و يعتبرون شاغلي مراكز بيروقراطية وليسوا ملاكاً لها ، و قد اعتبر فيبر هذا الشكل من البناء الإداري، أنقى شكل لممارسة السلطة الشرعية.... (1)

هذا إلى جانب إشارته إلى ترشيد البيروقراطية كشكل متخصص من الأيديولوجيا يخدم وظيفة تشريعية هامة فيما يتعلق بالضبط و التدرج الهرمي التنظيمي، هذا إلى جانب نظريته للبيروقراطية على أنها تلك العلاقة الموجودة بين مجموعة من القواعد الرسمية و مجموعة من الوظائف، " إذا أن الوظائف منظمة بشكل يجعل في الإمكان التحكم في كفاءة القواعد و اللوائح" (2).

ولكي يتضح الحال و نفهم ما أراد فيبر الوصول إليه من خلال نظريته للبيروقراطية كان لزاماً علينا عرض نموذج المثالي للبيروقراطية، و سيتم ذلك من خلال مناقشات النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي:

بداية يعرف محمد علي محمد النموذج المثالي بقوله: " ... يمثل مفردات فرضية محسوسة يقيمها الباحث بنفسه لكي تكون أساساً تنهض عليه المقارنة ... فلا يعد مفهومها عاماً أو مجرداً، ولكنه يصف أسلوباً نموذجياً معيارياً يفترض أهداف معينة...، و يتميز النموذج

(2) - محمد علي محمد: مرجع سابق، ص 45

(1) - سعيد عبد مرسي بدر: الأيديولوجية ونظرية التنظيم " مدخل نقدي"، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية- مصر 2000، ص 97 .

(2) - نفس المرجع، ص 98.

(3) - محمد علي محمد : مرجع سابق، ص 73

بثلاث خصائص هي الصياغة في ضوء مقولات ذاتيه العناصر المنطقية الخالصة أو العقلية للفعل، ثم تجريد بعض الخصائص الواقعية... (3)

إذن النموذج المثالي هو تصور وبناء عقلي يتألف من وجهات نظر مستقاة من الواقع، و أطلق عليه اسم المثالي لأنه لا يتجسد كفكرة ، فيعتبر كأداة تمكن الباحثين التنظيميين من تحليل الأحداث الملموسة .

ماكس فيبر حرر خمسة مبادئ أساسية تحدد بدقة ماذا يجب أن يتوفر في البناء التنظيمي لأي مؤسسة :

- يربط البيروقراطية كظاهرة ملازمة تطورت بتطور المجتمع الرأسمالي، و هو معجب بالمجتمع الرأسمالي، لأن البيروقراطية ظهرت في كل المؤسسات سواء اقتصادية أو خدمتية

- البيروقراطية تنظيم هيرارشي ترابطي تحدد المهام و الوظائف فالمسؤول يقوم بعملية (الإشراف، القيادة ، الرقابة ،...) ، و ما يقوم به المسؤول عمل محدد بدقة و بوضوح .

- فعل عقلائي مؤسساتي .

- تنسيق و تنظيم مهام الآخرين و لكي ننسق لا بد من رقابة و يشترط أن تكون الرقابة فعالة و لا بد أن تكتسي صفة الشرعية (الامتثال يكون طوعيا إراديا لا قسريا)، و هنا يظهر جلليا إعجابه الكبير بالرأسمالية حيث أن هذه الأخيرة (إنتاجية / خدمتية)، و كل المنشآت أو المؤسسات في هذا النظام تعتمد على النظام البيروقراطي (جيش، دولة ،...)، ومنه ماذا يعني بالنموذج المثالي للبيروقراطية .

هو بناء عقلي يتشكل من خلال ظهور سمة أو أكثر، أو ملاحظة ظواهر معينة و تجريد هذه الخصائص، فهو كما سبق الذكر بناء فرضي (أداة) يؤلف بين عدد من العناصر في صورة منطقية و متسقة و مجردة .

- نقطة الارتكاز (لماكس فيبر) هي : ما تسهم به العناصر لتحقيق الكفاءة التنظيمية و على ضوء ذلك أسس نموذج على المنطق ،بدلا من الأدلة التجريبية

فقام بإنشاء مبادئ وخصائص يتميز و يقوم عليها الجهاز الإداري البيروقراطي و هي كالتالي :

- اعتبار أعمال التنظيم واجبات رسمية، حيث يؤدي ذلك إلى زيادة تقسيم العمل بدرجة ملحوظة و مستوى عال من التخصيص .

- هيكل نظامي للسلطة: تتميز الوظائف بالتدرج بحيث تكون كل وظيفة محكومة بوظيفة أعلى منها، و ينبغي أن يكون تدرج السلطة موضوعيا و مبنيا على القواعد، لكي يضمن هذا الهيكل عملية المراقبة، و يجعل كل مشرف مسؤولا عن مساعديه و عما يتخذه من قرارات .

- وجود نظام رسمي يحكم الأفعال و القرارات، يحقق استمرارية العمل و ينسق بين أنشطة الأعضاء .

- التصرف غير شخصي و الرسمي: يحكم الطابع غير الشخصي علاقات العاملين ببعضهم أو مع العملاء في نطاق العمل، و النظر إلى العملاء باعتبارهم " حالات " ، واتخاذ المسافة الموجودة بين الموظفين باختلاف مستوياتهم الصيغة الرسمية، لأن العوامل الشخصية و العاطفية تتعارض مع العقلانية و الرشد التنظيمي .

- التوظيف و الترقيّة على أساس القدرة الفنية و الأداء: فالتعيين يعتمد على المهارات الفنية أكثر اعتمادا على الارتباطات السياسية و الأسرية و يتحدد على أساس المعايير الموضوعية فرص الترقيّة في العمل وفقا للأقدمية أو الإنجاز و القدرة الفنية أو كلاهما معا .

- الفصل التام بين ممتلكات و شؤون المنظمة، و بين الممتلكات، و الشؤون الشخصية لشاغلي الوظائف .

- المكتبية : بقصد بهذا المفهوم استقلالية المكتب أو المركز عن الشخص الذي يشغله فالعامل يطيع أمر المسؤول ليس طاعة لشخصه أو لخصائصه بل تقوم هذه الطاعة على أساس الاقتناع بأن الشخص يمثل مركزا رسميا و محددًا و نظاما معينًا⁽¹⁾ .

- جميع القرارات الإدارية تثبت كتابة في مجموع مستندات و تنظيم الوظائف الرسمية القائمة، و يأخذ المكتب صبغة معنوية .

(1) مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر العاصمة، 1992م، ص 72

و من خلال هذا العرض نصل إلى فكرة مؤداها أن البيروقراطية تعني أولاً و قبل كل شيء ممارسة الضبط على أساس المعرفة فهذه الخاصية التي تجعلها إدارة رشيدة " (2) وعند التعمق أكثر نجد أن الفاعلية تبدو أكثر في انعدام الذاتية، و هذا الانعدام يسمح بترتيب كبير و مراقبة جيدة، حيث يمكن التوقع، وحساب النتائج كل نتائج الأعمال التي يؤديها التنظيم .

ولمزيد من التوضيح حول نظرية " فيبر " للتنظيم البيروقراطية من خلال نموذج المثالي للبيروقراطية، ارتأيت تقديم مخططين يمثلان تنظيم الوظيفة التقنية للمؤسسة (للشكل رقم 1) تنظيم الجانب البشري للمؤسسة (شكل رقم 2) (1)

الشكل رقم 1: تنظيم الوظيفة التقنية للمؤسسة

الاستقلالية Autonomie	التنظيم البناء الهرمي Hiérarchique	تقسيم العمل DIVISION DU TRAVAIL	التأهيل Qualefication	الإنتاجية productivite	أشكال التحولات Formes DE Transformation
فردية و غير رسمية	هرمي	تقاطع المصالح	التكيف مع المركز	غير محسوبة مفهومه الخدمة خدمة عمومية	بطيئة من خلال تكيف القواعد

المصدر : " sociologie de l'organisation et de l'entuprise " Renaude sainlieu; édition presses de la fondation nctionale des sienees politique Dolloz paris annee ; 1987. p.81

الشكل رقم (2): تنظيم الجانب البشري للمؤسسة

التوظيف recrutmet	التمهين APPRENTISS AGE	الأجور RETRIBUTIO N	الاتصال و الإعلام INFORMATION	التقييم البشري évaluation	اتخاذ القرارات Décision	الترقية promotion
امتحانات و مسابقات	عن طريق الدروس المانية للموظف حتى يرتقي	حسب المنصب الذي يحتله الموظف	اتصال رسمي	التقسيم بواسطة التخطيط الرسمي	قرارات و تعليمات الإدارة	حسب الشهادات و الحياة المهنية

(2) محمد علي محمد: مرجع سابق، ص 84

(1) Renaude sainlieu; " sociologie de l'organisation et de l'entuprise " édition presses de la fondation nctionale des sienees politique Dolloz paris annee ; 1987. p.p 81- 82

المصدر : " sociologie de l'organisation et de l'entreprise " Renaude sainlieu; édition presses de la fondation nctionale des siences politique Dolloz paris annee ; 1987. p.82

في الأخير يرى فيبر أن تطور التنظيمات يمس كل أشكال التنظيم سواء المؤسسات الصناعية أو الخدماتية أو الدينية أو السياسية فهي سمة للعالم المتحضر وستصبح ضرورية أكثر مهما كان شأن التنظيم سواء في ذلك الرأسمالي أو الاشتراكي، ذلك لأن البيروقراطية ذاتها حالة عقلانية تؤدي إلى التنظيم الذي يمكن في مزيد من الرقابة. إذن ما يبقى قوله هو أنه على الرغم من خصائص التنظيم البيروقراطي وكل الانتقادات التي تعرض لها من بعد، أنه نموذج يرفع الكفاية الإدارية القائمة على التقنيين والتنسيق وهي هدف من أهداف البيروقراطية.

نجد أنه عندما يستخدم مصطلح البيروقراطية يفكر كثير من الناس في طبيعة هذه البيروقراطية، وينزعون إلى تصنيف البناء التنظيمي، إلى بيروقراطي، أو غير بيروقراطي لتأخذ بذلك صفات متعددة: التعقل، الكفاءة، الرشد و أحيانا الروتين الجمود الخلل الوظيفي،⁽¹⁾

1-3-1-الاتجاهات الحديثة في دراسة البيروقراطية :

1-3-1- ميشال كروزييه و نظريته للتنظيم البيروقراطي

يرى كروزييه أن البيروقراطية إذا أخذت حسب المعنى التحقيري فهي :
" التعقيدات غير الضرورية و خنق الشخصية..." ، و بالتالي ليس مهما من وجهة نظره تعريف البيروقراطية وإنما المهم هو محاولة تفسير الخلل الوظيفي الذي يتطور داخل التنظيمات الكبرى⁽²⁾ ، لذا اهتم بالتفسير من خلال الدراسة لحالات واقعية، خاصة للوكالات والتجمعات الصناعية التي كان قد درسها، فمثلا دراسته لإحدى الوكالات التابعة لوزارة المالية و لتجميع صناعي تابع للدولة، و هذه الوكالة تضم 1000 شخص – أغلبهم من النساء موزعين على – 10- فروع يضم كل فرع منها – 100- عامل ويقوم بنفس العمل، و داخل كل فرع وحدة للعمل كانت عبارة عن فرقة مكونة من أربعة عمال، ولقد

⁽¹⁾ قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الإداري و مشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف ، الإسكندرية- مصر ، 1982، ص 269

⁽²⁾ schied, j-c ; ibid p. 27

وجد أن التنظيم قاس وشكله هرمي وواضح التدرج، وعلى راس كل فرقة إطار، إلى جانب وجود تقني سامي (*) وعلى رأس الوكالة و كل القرارات بل حتى التنظيم نفسه محدد من طرف المديرية الوطنية (**). من خلال قواعد لا شخصية و العمال في هذا التنظيم يوظفون من خلال مسابقة، وفرص الترقية غير ممكنة إلا على أساس مسابقة جديدة، أما بالنسبة لجو العمال فقد كان سيئا، حيث كانت هناك اضطرابات نقابية نشيطة و تسرب مرتفع للعمال، وكانت الإدارة تفسر هذه الوضعية بصنف الإطارات المرؤوسة أمام العمال، ومن خلال المقابلات الشخصية مع بعض العمال .

اتضحت بعض القضايا الهامة منها :

- أن العمال يحكمون على هذه الوكالة بالسلبية خاصة العمال القدامى .
- وجود انسحاب اجتماعي ReTrait Social و يعني وجود تنافر بين العمال و يترتب عنه غياب الزمالة .
- تضامن سلبي بين العمال موجه ضد مدير الوكالة .
- وجود علاقة جيدة بين العمال و الإطارات المرؤوسة .

من خلال هذه الدراسة ، ودراسات أخرى عديدة يصل كروزبيه إلى تعريف البيروقراطية على أنها : "... نسق تنظمي غير قادر على تصحيح نفسه في ضوء أخطائه ، حيث أصبحت المعوقات الوظيفية عنصرا هاما من عناصر التوازن(1)

بمعنى أن البيروقراطية كنسق تنظيمي لاتساعها ، و كبرها ، و كثرة المعوقات الوظيفية أخذت بعدا آخر للتوازن تمثل في تلك المعوقات، و هي في الأصل بعد وظيفي، غير أن هذا التعريف للبيروقراطية يترتب بمدى وجودها كتنظيم في بلد دون آخر، بمعنى أنها في الجزائر تختلف عنها في فرنسا و تختلف عنها في بريطانيا مثلا وهكذا، و هذا الاختلاف ترتب عنه وجود صفة خاصة للبيروقراطية ، هو الذي دفع كزوبيه إلى القول

(*) تقني سامي: هي ترجمة من اللغة فرنسية technicien superieur، و يقصد بها رئيس العمال حيث نجدها مستعملة بكثرة في التنظيمات الجزائرية ، ويفهم من هذا أن التقنيين السامين في درجة أقل من درجة المهندسين كإطارات بالإضافة إلى أن المدة التي يقضونها في التكوين أقل و يترتب عنها وجود فروق في الشهادات (***) إن تحديد التنظيم في الدراسة التي قام بها كروزبيه من طرف المديرية الوطنية الفرنسية إذا تأتي كل القرارات الخاصة بالبناء الكلي لهذا المصنع من خارجه .

(1) shied, j.c.op-cit

بأن وضعية فرنسا من خلال مؤسساتها اتضحت في وجود بيروقراطية لها نمط خاص مصدره أسباب خاصة أفرزها الواقع الثقافي، ويضيف أن هناك سببين حاسمين هما:

أ- الخوف من علاقات الند للند، والتي يمكن أن تجر إلى الصراعات، أو إلى أوضاع التبعية والخضوع .

ب- النظرة المطلقة للسلطة والتي بدونها لا يمكن أن ينجح أي فعل جماعي وهذا السببان ناتجان عن عوامل ثقافية مختلفة من بينها النسق التربوي الذي يلعب دورا هاما، والوسيلة الوحيدة في اعتقاده لضبط ظاهرة البيروقراطية تتمثل في الأزيمة وهذا حسب الوضعية السائدة في فرنسا لأنه ليس هناك تكييف تدريجي ممكن للتنظيم البيروقراطي.

- إن كروزبييه لم يوضح هنا مفهوم الأزيمة، ولكن يعتقد أنه يقصد به ذلك الخلل الوظيفي، الذي يحدث و بصورة خاصة في التنظيمات البيروقراطية الكبرى و التي سماها في أحد مقالاته بالتنظيمات الوسطية أو الأصناف الوسطية

(1) les systèmes intermédiaires

ومن خلال تحليله لهذه التنظيمات ومعرفة لسياستها وإستراتيجيتها، طبيعة العمل فيها والتحويلات التي طرأت عليها ، فهو يرى بأنها تحولات عميقة وزيادة على أنها وسيلة في يد الدولة، كذلك عبارة عن نوع من الضمان الاجتماعي للأفراد المنتمين إلى المنظمة وقد لاحظ أيضا أن روح التعاون غائبة في التنظيمات البيروقراطية التقليدية بل كانت تصطبغ بنوع من الاحترام والوفاء تجاه الدولة، أما بالنسبة للبيروقراطية الحديثة فإن روح التعاون بين أعضائها ترتكز على حماية هؤلاء داخل التنظيم وتتميز البيروقراطية بنوع من الحماس و الديمقراطية (***) .

إن هذا الذي يذكره كروزبييه بين ذلك التطور الملحوظ الذي حدث في التنظيمات البيروقراطية، بينما كانت بداية مراحلها ملازمة للدولة، فهي الآن تتجه نحو الاهتمام بالأفراد داخلها، بمعنى أنها كانت في البداية تسعى إلى تحقيق الأهداف التي تريد الدولة

(1) هذا المفهوم مأخوذ من مقال كتبه cvozieer, m et friendbeng بعنوان الأنساق الوسطية في المجموعات الصناعية الكبرى - لمزيد من التفصيل أنظر - revue facaise de sociologie juillet - septemter 1979p.p 174-

أن تصلها، و لذلك فإنها تعتمد على التعاون بين الأعضاء، في حين نجدها في الوقت الحالي وذلك بعد التطور الحاصل تعتمد أيضا على التعاون، و لكن الهدف هو حماية الأفراد أي أنهم يدركون أنهم بتعاونهم يحققون أهدافهم، و هذا يعني أن البيروقراطية لا تسيطر عليهم وإذا ما استطاعوا أن يحققوا أهدافهم و يبعثوا سيطرة التنظيم عليهم فهم بذلك لن يعانون من الاغتراب .

1-3-2- ألات توران و نظرية للتنظيم البيروقراطي :

وقد قسم " توران" المراحل التي مر بها العمل في التنظيمات الصناعية المعاصرة إلى ثلاث مراحل إلى أن وصل تشخيص البيروقراطية فلاحظ أن اللغة المستخدمة لهذا المفهوم تعني حقائق ثلاثة مختلفة هي :

- أنها نمط من التنظيم المحدد باعتباره نسقا محددًا و متدرج بالنسبة للوظائف و ليس بالنسبة للأشخاص .
- تمثل البيروقراطية نمطا من سير التنظيمات، يتميز بتمسكه الشديد بالنظام و بالروتين الذي يصمد لكل تحول يصيب النظام .
- البيروقراطية عبارة عن سلطة يمارسها القادة الموجودون على رأس التنظيمات الكبرى (1)

غير أنه لا يمكننا التحدث عن البيروقراطية إلا بتوفر ثلاث شروط :

- أ/ المكافآت و الأدوار، الحقوق و الواجبات و يعني ذلك شروط الدخول في المنصب و المراقبة و الجزاءات يجب تحديدها بدقة و ثبات و تكون غير شخصية.
- ب/ وظيفية وكل منصب، يجب أن يكون محددًا في علاقاته بالوظائف و المناصب المتضمنة داخل التنظيم، و عكس ذلك إذا كانت وظيفة محددة مقابل موضوع أو أشخاص أجانب عن التنظيم، فهذه الوظيفة يمكن اعتبارها وظيفة بيروقراطية فالتقنية التي تحدد هذه الوظيفة هي الحد الأساسي للبيروقراطية، وذلك بالاستقلال عن التنظيم .

ج/ يجب أن تتخذ القرارات الأساسية خارج التنظيم لأن هذا الأخير ما هو إلا نسق يقوم بنقل المعلومات من مصدرها الأساسي، و بالتالي يقوم بعملية التنفيذ وبهذا يمكن اعتبار وزارة معينة تنظيما بيروقراطيا، بينما لا يمكن اعتبار مؤسسة صناعية كذلك، باعتبار أن

(1) schied, j- c; op- cit – p14.

التنظيم البيروقراطي مركز لاتخاذ القرار ،لأنه حسب رأي " توران " أن الشرط الأول فقط هو المتوفر و الشرطان الأخيران غير موجودين⁽¹⁾

إن هذه الفكرة التي يطرحها " توران " من خلال الشروط المختلفة تبين مدى ارتباط التنظيم بالبيئة الخارجية، و أيضا مدى اعتبارها للتقنية كبعد أساسي في التنظيم، ولكنه من جهة أخرى، و في مقالات كثيرة يلح على الدور اللابيروقراطي للتقنية ذلك لأن التقني المحترف في وجهة نظره يهدف إلى أن يكون مستقلا عن هذا التنظيم البيروقراطي و يذهب في إلاحه مرة أخرى إلى النصح بعدم تحليل المؤسسات الكبرى باعتبارها تنظيمات بيروقراطية، وإنما تحلل باعتبارها مؤسسات سياسية...⁽²⁾

و هنا يطرح السؤال : كيف وصل إلى هذا ؟ فإن استنتاجه هذا تم عندما اعتبر الأهداف التي وضعتها الإدارة ليست سوى أهداف محددة من قبل النسق السياسي أي أن المؤسسة كتنظيم هي عبارة عن مجموعة وسائل توضع لتحقيق الأهداف ، و هي كذلك تمثل مركزا أو عاملا اقتصاديا ، إذا فالمؤسسة تراقب في أغلب الأحيان من طرف النسق السياسي العام فكل نشاطها يتم في إطار القوانين و المراسيم و النظام، و من هنا " توران " أنه لا يمكننا التكلم عن المؤسسة كتنظيم بيروقراطي مادام أهداف التنظيم محددة من خارج المؤسسة و المتمثلة في الهيئات السياسية ، ففيها لا يعتبر رب المؤسسة حاكما و لا ممثلا للأقلية و لا يمثل كذلك رئيسا لجماعة ضغط يملك نفوذا معيناً، بل هو مسؤول عن مصالح الطبقة الحاكمة . و من خلال هذا يصل "توران " إلى التعريف التالي : ".... المؤسسة هي نسق سياسي يتضمن التحول من سيطرة الطبقة إلى التنظيم البيروقراطي"⁽³⁾

إذن تعتبر كل تعاريف " توران " كتحويل من بيروقراطية إدارية تنظيمية إلى سلوك رشيد داخل التنظيم إلى اعتباره عملا سياسيا، لكن كل ذلك نابع من المجتمع الصناعي الرأسمالي.

في الأخير ما يسعني قوله هو لا أقل من أهمية هذه الاتجاهات من خلال التحليل و التفسير السوسيولوجي بل هذا التحليل يمكنه أن يبني توجهات جديدة بناء على نقائص وجهات النظر التنظيمية عامة، ذلك بتوسع نطاق إجراء الدراسات الأكثر عمقا ودقة فكل

(1) schied, j- c ; ibid p.p ; 55-56

(2) schied. J- c ; ibid p.p ; 59- 60

(3) خالد عمر بن قفة : مرجع سابق ، ص43

الاستبصارات العلمية الاجتماعية الدقيقة تضعني في إطار مسار بحثي يتعدد مضمونه النظري و يخدمني في الجانب الأمبريقي للوصول إلى نتائج عملية دقيقة نسبيا.

1-3-3- تالكوت بارسونز :

بارسونز من خلال مسيرته العلمية طالب بوضع نظرية منهجية عامة للسلوك البشري ذلك أن مثل هذه النظرية تيسر الوصف و التحليل و البحث الإمبريقي ، و قدم العديد من المساهمات العملية و الفكرية أبرزها ما طرحه حول النسق الاجتماعي، و هو موضوع الاهتمام و بذلك استطاع أن يكشف عن التنظيمات و وظائفها بناء على فكرة النسق (... إذا انطلق من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق مختلفة كالجماعات و الأدوات، و أن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا في إطار كلي اكبر و أشمل هو المجتمع (أ) ، و هذا ما جعل فكره يتميز بأنه وظيفة نفسية متماثلة في نمط التحليل الوظيفي (ب) ، هذا التحليل الذي جعله يعتبر التنظيم نسقا فرعيا من المجتمع و يحتوي بدوره أنساق متعددة تسعى في مجموعها إلى تحقيق أهداف معينة واضحة نسبيا⁽¹⁾

و يتضح من خلال تحليله للتنظيم من وجهة نظر ثقافية نظامية، أن القيمة السائدة هي التي تمنح أهداف هذا التنظيم طابعا شرعيا، و يتجه إلى أن كل تنظيم يسعى إلى تحقيق أهداف معينة، حتى و إن تضاربت هذه الأهداف مع حاجة أعضاء التنظيم و التي على هذا الأخير أن يلبئها من اجل البقاء و الدوام، و من أجل تحقيق التكامل والتنسيق الاجتماعي في أي تنظيم و يوضح "بارسونز" أكثر بقوله : "... النظام هو العملية التي تخلق التعامل و الاستقرار"⁽¹⁾

نلمس من خلال هذا أن "بارسونز" يبرز صورة واضحة لطبيعة التنظيمات بمعنى الكيفية التي يجب أن يكون عليها التنظيم، وذلك بخلق التكامل و الاستقرار سواء أكان ذلك بين الإدارة أو العمال أو في البيئة الاجتماعية، و من بين التنظيمات التنظيم الرسمي الذي هو مجموعة اللوائح و القوانين و القواعد التي تضبط سلوك الأفراد و يحدث التكامل

(1) خالد عمر بن فقة : مرجع سابق، ص 43

(1) نيكولا يماشيف : مرجع سابق ، ص 353

والتناسق و الانسجام بين جميع الشرائح المهنية يؤكد " بارسونز " أن : تكون النظام يجب أن يعتبر الميكانيزم الأساسي في خلق التكامل في الأنساق الاجتماعية " (2)

و إذا ما تمعنا جيدا لوجدنا أن " بارسونز " يرمي إلى أن أي تنظيم لا بد أن يكون هدفه الحقيقي هو تحقيق أكبر درجة من الانسجام و التكيف و التكامل، لأن هذا الأخير يؤدي بدوره إلى تلاحم و تضافر الجهود و لتحقيق الأهداف المرتجاة في التنظيم الرسمي .

لا بد أن تكون تلك القوانين و اللوائح و القواعد المسنة تحقق درجة عالية من التكامل والاستقرار و بين العمال، و إذا ما استطاع التنظيم الرسمي توفير الجو الملائم في محيط العمل لا محالة بأنه سيكون هناك دورا في تنمية الموارد البشرية ، بمعنى أوضح أن : كلما كانت القواعد و القوانين و اللوائح الرسمية تتماشى مع إرادة المورد البشري و وعيهم و ثقافتهم فإن ذلك سيزيدهم همة و عزيمة و نشاطا أكبر لتحقيق الأهداف .

و قسم " بارسونز " التنظيمات الوظيفية التي يسعى أي نسق إليها، إلى أربعة أقسام قسما منها يسعيان إلى تحقيق جانب من العلاقة القائمة من الناحية الخارجية بين التنظيم و البيئة الخارجية، أو بين التنظيم و البيئة الخارجية الداخلية، بمعنى علاقته مع نفسه و هذه المتطلبات و هي :

أ- التكيف :

ومطلب التكيف في التنظيم تعبر عنه مشكلة تدبير كل الموارد البشرية المادية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم، و بتعبير " بارسونز " فإنه يشير إلى الأنماط المعيارية المنظمة لعملية التمويل، و ضمان الحصول على المهارات الضرورية و ما يتطلبه من موارد (1)

ب- تحقيق الأهداف :

(2) نفس المرجع ، ص 359

(1) خالد عمر بن قفة : مرجع سابق ، ص 53

و يتمثل في حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف التنظيم، بالإضافة إلى عملية اتخاذ القرار في التنظيم و العمليات المختلفة لها، أي أن مشكلة التنظيم أو القوة داخل التنظيم لانساقه المختلفة مقتصرة على حشد الموارد من أجل تحقيق الأهداف (2)

ج- مطلب التكامل :

يشير إلى العلاقات بين الوحدات، وخاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن و التماسك بين الأنساق الفرعية (3)

هـ- مطلب الكمون :

يشير إلى مدى ملاءمة الظروف السائدة في التنظيم في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر ، و يشير كذلك إلى مطلبين وظيفيين و توأمين، أطلق "بارسونز" على الأول منهما مطلب تدعيم النمط : و هو يتعلق بمدى الانسجام و التطابق بين الأدوار التي يقوم بها في الجماعات الخارجية عن نطاق التنظيم كالأسرة مثلا، و هذا يفرض ضرورة وجود "ميكانيزمات" تساعد على خلق انسجام و توائم نسبي بين التوقعات التنظيمية و التوقعات التي تحدث خارج نطاق التنظيم، أما المطلب الثاني فهو احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها و يتحقق ذلك من خلال ضمان وجود دافعية كافية لدى الفرد كي يستطيع أداء مهامه التنظيمية (4)

ومن خلال ما سبق قدم "بارسونز" تصنيفا للتنظيمات مستندا إلى المعالجة الشاملة للمتطلبات الوظيفية للتنظيم، و نلمس من هذه المتطلبات التي وضعها "بارسونز" الطبيعة التي يجب أن يكون عليها التنظيم الرسمي حتى يحقق الأهداف العامة التي يرمي إليها، بحيث يجب عند وضع أو سن القوانين واللوائح والقواعد لا بد أن يراعى الجانب الآخر الموارد البشرية، حتى يستطيع تحقيق الأهداف، ولا يتحقق هذا في نظر "بارسونز" إلا بإيجاد العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن و التماسك بين جميع الأنظمة. و نخلص إلى أنه إذا ما سار هذا التنظيم على هذا النمط أو التصور فإنه سيكون

(2) نيكولا تيماشيف : مرجع سابق ، ص 380

(3) نفس المرجع ، ص 381

(4) نفس المرجع ، ص 392

هناك وبلا شك دافعية كبيرة جدا لدى العمال حتى يؤدوا ما عليهم من واجبات تنظيمية بكل حزم وجد.

1-3-4- روبرت ميرتون والواقع الداخلي للبيروقراطية :

قدم " ميرتون " بدوره إسهاما متميزا في نظرية التنظيم، ورغم أن وجهة نظره في التنظيم لم تستند إلى أية شواهد واقعية، إلا أن كان لها تأثيرا فيما بعد على الدراسات التي تناولت التنظيم.

لقد عرض وجهة نظره في مقال نشره عام 1940 تحت عنوان " البناء البيروقراطي والشخصية "، هذا المقال الذي جعله يشتهر بين الكثير من علماء الاجتماع آنذاك، حيث استطاع من خلاله، الكشف عن الكثير من الجوانب التي أغفلها النموذج المثالي للبيروقراطية وأراد هو من خلاله تغطية هذه الجوانب بإسهامه هذا. وتضمن هذا المقال مجموعة من القضايا حددت وجهة نظره حول التنظيم فهو يبدأ بقضية أساسية وهي: (1)

1- الرشد و التعقل حينما يركز الضبط على المعرفة الفنية المتخصصة والمعايير الموضوعية والطابع غير الشخصي لعلاقات الأعضاء.

2- القدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمي، و بمجردى الحوادث نتيجة استقرار الوظائف والعلاقات السائدة بين الأعضاء، بحيث نعلم الارتباط الدور الذي يؤديه كل فرد وأدوار بقية الأعضاء .

و على حسبه فإن هاتان الخاصيتان من شأنهما جعل التنظيم أقل مرونة لأن الوسائل هنا تتحول إلى غايات .

و لقد رتب " ميرتون " على ذلك ثلاث نتائج: (1)

الأولى : تشير إلى تناقض أو تضائل العلاقات الشخصية أو الخاصة، لأن التنظيم البيروقراطي في حد ذاته مجموعة العلاقات التي تنشأ بين الوظائف أو الأدوار

الثانية : فتشير إلى زيادة استيعاب أعضاء التنظيم لقواعده و معايير ه .

(1) صالح بن نوار :مرجع سابق ، ص 202

(1) نفس المرجع ، ص 203

الثالثة: مرتبطة بالأولى و الثانية و تتمثل في استخدام التنظيم لمقولات محددة يستند إليها اتخاذ القرارات .

و نستخلص من طرح " ميرتون " نتيجة مفادها .

كيف يمكننا الوصول، أو تصبح لدينا القدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمي ، و هذا مرتبط بانخفاض العلاقات الشخصية أو زيادتها .

بحكم أن تلك القواعد و القوانين و اللوائح الرسمية، التي يراها " فيبر " من جانب أنها تحكم سيرورة العمل وتنظمه، فهو يرى بأنها على عكس ذلك فقد تؤدي إلى الجمود و التصلب سواء في التعامل داخل التنظيم أو في التعامل مع العملاء و نخلص في أن " ميرتون " قدم إسهاما مكملا لإسهامات الكثير من الباحثين و الدراسيين في مجال التنظيم .

1-3-5- ألفن جولندر و النموذج البيروقراطي لفيبر :

يعتبر ألفن جولندر " من بين الذين طوروا التصور الذي يرى بأن التنظيمات تنطوي على القوة و الصراع، الذي يعتقد بأن التنظيمات ليست دوما منسجمة بالتنظيم غير رسمي الذي يشير إلى أنماط من المعتقدات و العواطف، و بصفة أدق إلى العلاقات الأولية فإنها لا تشتمل على علاقات المودة و الصداقة الوثيقة، و إنما قد تستلزم بعض صور العداوة و الصراع .

و يمكن تحديد هذه النقاط التي أشار إليها " جولندر " في النقاط التالية : (1)

- القيم التقليدية في المجتمع الأكبر .
- التنافس على السلع و المعلومات النادرة .
- الطرق التي تؤثر بها الخصائص الدينية و العنصرية و الجنسية في سلوك الأفراد داخل التنظيم ، و هو ما يمكن أن نطلق عليه الخصائص الكاملة، هكذا على حسب " جولندر " فقد يمثل التنظيم نسقا من القوى المتصارعة بسبب التعارض بين مصالح جماعات العمل على المستوى الداخلي للتنظيم بينها و بين غيرها من الجماعات على مستوى المجتمع الأكبر .

(1) محمد بومخولف: مرجع سابق ، ص 69

و من هنا كما يرى كثير من العلماء ، فإنه لا يجب دراسة التكامل في سلوك التنظيم فقط، و إنما لا بد من أن تصبح جوانب القوة و الصراع، و التحكم في الموارد عناصر في التصور الشامل للتنظيم كنسق اجتماعي (2)

و إن أهم دراسة أمبريقية قدمها " جولندر " في هذا المجال ، هي تلك التي تضمنها كتابه الشهير " أنماط البيروقراطية الصناعية " ، واستطاع من خلاله التمييز بين ثلاث أنماط للبيروقراطية و التي حددها وفق المعطيات الميدانية : (3)

1- البيروقراطية المزيفة : و فيها تفترض القواعد و اللوائح التنظيمية، من هيئات أو جهات خارجية، بمعنى أن لا دخل لإدارة التنظيم أو عماله في وضع أو تحديد القواعد و اللوائح التنظيمية من هيئات أو جهات خارجية، بمعنى أن لا دخل لإدارة التنظيم، أو عماله في وضع أو تحديد القواعد التنظيمية و السياسية الخاصة بالمنظمة.

2- البيروقراطية ذات الطابع التمثيلي : و هنا تشترك كل من الإدارة و العمال، في وضع القواعد التنظيمية، و النظر إليها على أنها ملك لهم ، مما يجعلها تحظى بتدعيم الإدارة و بطاعة العمال لها، و هكذا يمكن اعتبار هذا النمط ديمقراطيا .

3- البيروقراطية ذات الطابع العقابي : تصاغ القواعد و اللوائح في هذا النمط استجابة لضغط أحد طرفي المنظمة (العمال، الإدارة)، لذلك فإن الجهة التي لا تساهم في وضعها لوائح مفروضة عليها، مم يؤدي إلى صراعات و توترات داخل التنظيم .

و الملاحظ على الإسهام الذي قدمه " جولندر " لنظرية التنظيم و تقديمه لبعض الجوانب السلبية التي ظهرت في النموذج البيروقراطية، إلا أن البعض أكدوا أنه لم يهتم بمسألة التساند الوظيفي، على اعتبار أن التنظيم عنده قد يمثل نسقا من القوى المتصارعة .

إذن جل الاهتمامات النظرية، ركزت أساسا على كيفية الوصول، إلى تنظيم رسمي فعال يحقق أهداف المؤسسة، و أهداف المورد البشري بها، و ذلك من خلال إضافات لنظريات عن طريق التعديل أو زيادة عنصر، أو حذفه إلا أن الإشكال يبقى دوما مطروحا في مجال

(2) نفس المرجع و الصفحة

(3) صالح بن نوار : مرجع سابق ، ص 210

التنظيم ، على اعتباره انه ورغم كل التحولات، لم نصل بعد إلى تنظيم فعال يحقق الأهداف العامة و الخاصة .

1-4- الاتجاه الراديكالي :

على عكس الاتجاه النظري السابق لدراسة التنظيم، بني هذا الاتجاه فهمه و تصوره لسلوك الأفراد و تصرفاتهم في نطاق التنظيمات على مقولة الصراع و يستمد هذا الاتجاه مبادئه، و مقوماته من نظرية ماركس في علم الاجتماع القائمة على فكرة الصراع الطبقي المادي الاقتصادي أساسا، حيث أن التنظيمات تتوفر على فرص كثيرة لنشوب الصراع بين أطرافه المختلفة و المتعددة و من ثم فإن العلاقات التنظيمية ليست دائما منسجمة و هذا انطلاقا من طبيعة الأشياء المتمثلة في اختلاف و تضارب مصالح الفاعلين الاجتماعيين في نطاق التنظيمات، ويتجلى الصراع على المصالح في أبرز صورته بين المالك لوسائل الإنتاج أو ممثله الإدارة و المالك لقوة العمل (العضلية و العقلية)، و إلى جانب هذين الطرفين توجد أطراف فئات أخرى عديدة متصارعة ، متمثلة في الأقسام و المستويات و الفئات و الجماعات و الأفراد بسبب سعي كل منها للحصول على أكبر قدر من المنفعة ، وقد تتوفر التنظيمات على عوامل أخرى مساعدة على الصراع مثل حجم التنظيم و نظام الاتصال و نظام دفع الأجور و المكافآت إلى جانب القوانين التنظيمية التي ما تكون غالبا مجحفة في حق العامل غيرها

كما يستمد هذا الاتجاه مبادئه العملية من التوجيهات التطبيقية كما تمت بلورتها في الاتحاد السوفياتي (سابقا) على يد زعماء الشيوعية و من أهمهم (لينين) .

ولقد كان العامل الرئيسي لتطوير هذا الاتجاه هو الحاجة الماسة إلى مدخل نظري جديد لدراسة و تنمية التنظيمات الصناعية يكون منسجما مع القواعد الجديدة لتنظيم المجتمع الجديد ، في تنظيم شؤون الصناعة و التنظيمات الصناعية القائمة على مبدأ الملكية الجماعية لوسائل إنتاج ، و يمكن تلخيص عوامل تكون هذا الاتجاه فيما يلي ...⁽¹⁾

1- ظروف التخلف الثقافي و الاقتصادي التي عاشتها بلاد شرق أوروبا .

2- التأكد من خطأ الاعتقاد في الاعتماد على المناهج العسكرية لحل المشكلات

الاقتصادية .

(1) محمد بو خلوف : مرجع سابق ، ص 78

- 3- الحاجة إلى إعادة تنظيم إدارة الاقتصاد القومي على أسس جديدة .
 - 4- ضرورة سحق النسق الاجتماعي القديم .
 - 5- ضرورة تجاوز أساليب الحماس و مسيرات النصر و الجهود التطوعية التي حققت نجاحا في مواقف مغايرة سابقة .
 - 6- ضرورة التفكير في أساليب جديدة فعالة في تحقيق إعادة التنظيم و معالجة المشكلات الخاصة بالتنظيمات الصناعية .
 - 7- بناء علاقات اقتصادية جديدة، و تنظيم الحياة الاجتماعية في جملتها طبقا لمبادئ جديدة .
- فرغم أن هذا الاتجاه النظري يرجع إلى "كارل ماكس " إلا أنه لم يتمكن هو وصديقه إنجلز من بلورة المبادئ و قواعد عملية واقعية لإدارة التنظيمات و إنما لينين هو أول من تمكن من بلورة هذه المبادئ و القضايا و حولها إلى مبادئ عملية و تتلخص في النقاط التالية : (1)

- 1- التنظيم العلمي للعمل .
 - 2- التخطيط الشامل .
 - 3- المركزية الديمقراطية في الإدارة .
 - 4- الحوافز المادية و المعنوية .
 - 5- تطبيق أسلوب جديد في الإدارة .
 - 6- العوامل الاجتماعية و النفسية في الإدارة .
 - 7- محاربة مساوئ البيروقراطية الإدارية .
- و إذا كان أن نعلق على هذه المبادئ يمكننا استخلاص العديد من الملاحظات و يمكن حصرها في النقاط التالية :

- 1- استخدام المنهج العلمي كأساس في مواصلة المسيرة الإنتاجية و ذلك من خلال الدراسات و البحوث القائمة في مجال تنظيم العمل .

(1) محمد بومخولوف : مرجع سابق ،ص 79

2- التخطيط و الذي يقوم على أساس تبني استراتيجيات المدى الطويل من خلال نجاح مشروع معين و ذلك استنادا لكل العناصر المكونة للمؤسسة الصناعية من إمكانيات مادية و بشرية حتى يأتي التنظيم أهدافه المرجوة من خلاله .

3- محاولة تجاوز فكرة الاغتراب(اغتراب العامل و ذلك من خلال مشاركته في سن القوانين التنظيمية و الاستفادة من الحوافز و المكافآت و كذا الترقية على أساس المبدأ العلمي للعمل).

4- محاولة تطبيق أسلوب جديد في التسيير و ذلك كما سبق الذكر المشاركة الجماعية من عمال و إداريين و فنيين في تسيير المؤسسة الصناعية، على غرار ما كان سائدا في النظام الرأسمالي ، و هو احتكار التسيير في أيدي قلة قليلة و هم مالكو وسائل الإنتاج (أرباب العمل) .

من هذه الملاحظات نصل إلى فكرة تكمن في رغم ما أولاه هذا الاتجاه من اهتمام للعنصر البشري و هذا ما تجلى من المبادئ، إلا أن الملاحظ على الاتجاه الراديكالي لم يسعفه من تكوين تراث علمي نظري و أمبريقي حول تنظيماتها الصناعية، على غرار ذلك الذي تحقق للتنظيمات الصناعية الغربية .

1-5- الاتجاه الاستراتيجي :

بعد عرضنا معظم الاتجاهات النظرية التي تدرس و تفسر ظاهرة التنظيم الرسمي ننتقل إلى عرض الاتجاه الاستراتيجي لدراسة التنظيمات الرسمية .

فبدية يتبادر إلى أذهاننا أسئلة عديدة حول: معنى الاستراتيجية ؟ و ما هي العوامل أو الدوافع التي تجعلنا نبدل الوجهة نحو تبني الاستراتيجية ؟
و يمكن تعريف الاستراتيجية وفقا " لكالدنر " بأنها :

" تحديد الأهداف الأساسية للتنظيم على المدى الطويل كأهداف المشروع، و تطبيق أساليب العمل، و جمع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف ، و القرارات المتعلقة بزيادة حجم الأنشطة و إنشاء المصانع و مكاتب جديدة، و الانتقال إلى وظائف اقتصادية جديدة أو تنويع في مجالات العمل، و لذلك فإن تعديل الأهداف التنظيمية يعتبر مصدرا كبيرا

للتغيرات التي تطرأ على حجم التنظيم أو تكنولوجيته ، أو وضعه و موقفه بالنسبة لغيره من التنظيمات (1)

و الملاحظ على هذا التعريف ، أن التوجه الاستراتيجي يتطلب عناصر عديدة تكمن في القضايا التالية :

- تحديد الأهداف الأساسية للتنظيم على مدى طويل.
- إنشاء مصانع مساندة للتطورات الحاصلة في العالم .
- التنويع في مجالات العمل ..
- جمع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف

وأساسا الموارد المطلوبة لإنجاح الاتجاه الاستراتيجي هو الموارد البشرية، التي لا بد أن تتوفر على شروط أساسية لخوض معركة التحدي، و من بين الشروط التغيير و التطوير " حيث طرأ تطور كبير في نظريات التعلم و السلوك ، وبل في مجال التحكم في هندسة القوى البشرية لقد أدى ذلك إلى تزايد إمكانية التحكم في المورد البشري بشكل كبير، مم فتح عيون القائمين على إدارة التنظيمات بضرورة الاستفادة من هذه المعرفة الجديدة، و تسخيرها لما فيه صالح التنظيم و بما لا يتعارض مع مصالح العاملين " (1)

ومن بين العناصر الأساسية للتطوير التنظيمي ما يلي : (2)

1-5-1 أنه جهد شمولي :

ذلك أن تطوير التنظيم عملية شاملة ، لا تقتصر على المورد البشري أو على الهياكل التنظيمية أو على وسائل و إجراءات العمل، بل تشمل كل ذلك و كذلك فهي ليست جهودا ارتجالية بل تستند إلى خطط واستراتيجيات و برامج زمنية .

1-5-2- الدور الرئيسي للإدارة :

يعتبر دور الإدارة رئيسيا، ذلك لأن التغيير يبدأ بتخطيط من القيادة الإدارية و يطبق أيضا ابتداء عليها، حيث أن مثل تلك الجهود تستلزم وقتا و مالا و تدريبا، يجب أن تحظى برغم القيادة الإدارية إذا ما أريد له النجاح .

(1) سعيد عبد مرسي بدر: مرجع سابق ، ص 332

(1) محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي ، ط4 ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن، 2003 ص 329

(2) نفس المرجع و الصفحة

و لنجاح دور الإدارة لا بد من :

- مسؤولية من جميع العاملين في تحقيق التغيير المطلوب .
- إشراك العاملين في التغيير لتخفيف معارضتهم .
- زيادة فرص تعاونهم مع الإدارة .

1-5-3- اعتماد استراتيجيات سلوكية للتغيير ذات طبيعة سلوكية في الأساس:

تهدف هذه التغييرات لإحداث تأثير في قيم واتجاهات ، وبالتالي في سلوك العاملين، وذلك بوسائل تدريبية عدة، بحث يؤدي ذلك التغيير، إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر كفاية وفعالية، و بشكل يكون فيه العاملون راضين و محققين لأهدافهم الشخصية أيضا .

1-5-4- التركيز على دور الجماعة في إحداث التغيير :

ويعود هذا الدور لأهمية دور الجماعة في المؤشر، وهو دور يفوق الفرد مهما كان مستوى تدريبه.

1-5-5- الربط بين البحث العلمي و بين استراتيجيات التطبيق أو ما يسمى بالبحث

العلمي :

يتم وفق هذه الاستراتيجية جمع المعلومات عن التنظيم، من خلال مسوحات ومن ثم يتم استخدامها في تخطيط استراتيجيات التطوير.

و يلخص " شيرودود John Sherwood " أنه بتبني الإستراتيجية الحديثة، يمكن الوصول إلى أهداف التطوير التنظيمي و يمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية (1)

- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم .
- إيجاد و انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم ، بشكل صريح ، و عدم التكتف عليها أو تحاشي مناقشتها .
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر و دون تشويه .
- العمل على إيجاد التوافق و التوافق بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية و أهدافها.

(1) محمد قاسم القريوتي : مرجع سابق ، ص ص 325-326

- إيجاد علاقات تبادلية و تكاملية بين العاملين كأفراد وكجماعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق، مما يزيد من فاعلية الجماعات.
 - زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بدينامية الجماعة.
 - تعزيز المورد البشري على ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكمل لها.
- ويمكن تلخيص هذه الأهداف في الشكل التالي:

الشكل رقم (3): أهداف التطوير التنظيمي

المكون الرئيسي لبرنامج التغيير نواحي معرفية أو سلوكيات	الأسلوب المتبع في عملية التغيير	الهدف عن عملية التغيير
<p>معرفة</p> <p>سلوكيات</p>	<p>تغيير في البرامج و الميزانيات و أنظمة الاتصالات و طرق العمل برامج إدارية تدريبية تغيير في نمط السلطة نظام تقسيم جديد للعمل تعديلات في المهام الموكلة للعاملين . تغيير نظام المكافآت إتباع أساليب جديدة في القيادة . تغيير الأساليب القديمة للاتصالات. إتباع معايير جديدة في تعيين و تركة العاملين تغييرات رئيسية في الاستراتيجيات المتبعة .</p>	<p>تغيير سلوكي بسيط :</p> <p>تغيير في أنماط التفاعل بين العمليتين في التنظيم</p> <p>تغيير في التوقعات التي يملئها الدور الوظيفي</p> <p>←</p> <p>تغيير القيم و الاتجاهات</p> <p>←</p> <p>تغيير في الدوافع و منها زيادة الشعور بالحاجة للإنجاز الانتماء للجماعة</p> <p>←</p>

المصدر : محمد قاسم القريوتي:مرجع سابق، ص 326

إن الاتجاه الاستراتيجي يعكس مدى احتياج المنظمات المستقبلية و القدرة على الاستمرار إلى التحلي بالخصائص التالية : (1)

- المرونة .
- التركيز على توفير فرص التطور الذاتي للعاملين .
- الاعتماد على نمط الفريق .
- التركيز على الاستفادة من المزايا الأساسية أو نقاط القوة التي تتوفر في التنظيم .
- التأكيد على التنوع .

ويجب أن تحرص التنظيمات في ظل الاتجاه الاستراتيجي توفير بيئة خاصة للمورد البشري تؤهله لكسب خبرات و مهارات جديدة باستمرار، و تصبح ثقافة التعلم و التجديد فيها سائدة بحيث الملاحظ على جل العاملين في مؤسسات مختلفة، لمدة طويلة لا يمكنهم معاشة مختلف التطورات التي تحصل على المؤسسة نظرا للخبرة القديمة التي لازلوا يسيرون بها، و من ثم هذه المؤسسات تجد نفسها لا مكانة لها في عالم الأعمال في المستقبل .

و للوصول إلى الاختيار الإستراتيجي لا بد من اتخاذ ثلاث أنواع من القرارات: (2)

- 1- قرارات استراتيجية تكون موجهة إلى محور البيئة و التنظيم بمعنى سوق المنتجات .
 - 2- قرارات عملية تتضمن الإعداد للقرارات الاستراتيجية عن طريق الإنتاج و الجدولة.
 - 3- قرارات إدارية تتضمن ميكانيزمات التنسيق التي تهدف إلى الربط بين الاستراتيجية على المدى الطويل و العمليات على المدى القصير، وخاصة في ضوء الحصول على الموارد و توزيعها بما فيها العمال و الموظفين و المعدات و الاعتمادات المالية .
- و من خلال ما طرح نصل إلى فكرة مفادها انه لا بد من وضع و صياغة خطط استراتيجية وفق ما تمليه علينا المرحلة التي نعيشها من السلسلة التطورية .

1-5-2- صياغة الخطط الاستراتيجية :

(1) محمد قاسم القريوبي مرجع سابق، ص 398

(2) سعيد عبد مرسي بدر : مرجع سابق ، ص333

إن الصياغة الفعلية للخطط الاستراتيجية، تمثل عملية التخطيط الاستراتيجي Stratégique planning procès أكثر من كونها عملية الإدارة الاستراتيجية ويشكل التخطيط الاستراتيجي عملية تحديد الأهداف ، التي تساعدنا في تبني الاتجاه الذي نسير فيه، مع مراعاة التغييرات على الصعيد الداخلي و الخارجي و إلا سوف نبقى متخلفين عن مواكبة التغييرات ، و الحركة السريعة من حولنا ، و يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحديد مفاهيم خاصة بالمؤسسة ، بحيث تقترب أكثر فأكثر من أهدافها .

و مما يساعد في صياغة الخطط الاستراتيجية ما يلي : (1)

أ- تعديل طرق التدريب بما يتلاءم مع التنمية الثقافية و الاجتماعية .
 ب- التعاون مع المنظمات الدولية في مجال التدريب و الاستشارات و البحوث .
 ج- التركيز على فلسفة الجودة الشاملة و تفاصيل محتواها و طرائق تحسينها و تطويرها .

د- وضع طرائق تطوير الكفاءات و القدرات .

هـ- تطبيق قوانين و قواعد و نظما معلوماتية مختلفة .

و- تنمية الموارد البشرية و تحقيق الاستخدام الأمثل لها .

و قبل القيام بعملية و ضع أي تخطيط استراتيجي ، لا بد أن توضح الرؤية جيدا و أن تكون لدى المنظمة أهداف واضحة، و قد تطلب الأمر إعادة النظر في كل ما تقدمه مؤسسات التنمية ، للوصول إلى تخطيط استراتيجي سليم و صحيح .

إذن الحاجة للتغيير مستمرة و تبني استراتيجية أصبح لزاما على كل منظمة حتى تضمن لنفسها البقاء، و تزداد الحاجة للتغيير و بنمو و تعقيد المنظمة سيما و أنها تتعامل مع بيئة و أنظمة مفتوحة ، و متغيرات ذات أبعاد مختلفة و يمكن طرح تبويبين رئيسيين في الأقل لمصادر التغيير هما :

1-4-3-المصادر الرئيسية للتغيير :

أولا ترتيب كاست ورونزويك : (1)

(1) رعد حسن الصرن: صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي و العشرون ، ط1 ، دار الرضا للنشر ، سوريا ، 2002 ص 200

أشار " كاست ورونزويك " (1974) إلى تبويب أنواع القوى الدافعة نحو التغيير على الوجه الآتي :

أ- البيئة : تعد البيئة الخارجية للمنظمات المختلفة أهم مصادر التغيير فهي تتضمن العوامل الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و الثقافية و غيرها، فأي تغيير يحصل في هذه العوامل (المتغيرات)، من شأنه أن ينعكس في متطلبات التغيير في المنظمة .

ب- مستوى التكنولوجيا :

على الرغم من أن التكنولوجيا هي جزء من البيئة، فإنها تستحق اهتمامات خاصة لأن المنظمة تتأثر بمستوى التكنولوجيا ، لذا وجب تهيئة المورد البشري عن طريق الاستثمار المتواصل للمورد البشري لكي يكون دوما ذات أثر كبير في فعالية و كفاءة المنظمة .

ج- الأهداف و القيم :

يحصل التغيير كذلك من خلال التعديلات في أهداف المنظمة ، أو من خلال التغيير في القيم السائدة التي تؤدي بالمنظمة إلى تعديل أهدافها بغية الانسجام الشامل بين الأهداف و القيم .

د- الهيكل :

يقود التغيير الحاصل في هيكل المنظمة ، سواء أكان على مستوى الأنظمة الفرعية أو النظام الكلي إلى التغيير في المنظمة ، بعامه في الوقت ذاته .

هـ - الدوافع الاجتماعية و النفسية :

تلعب الدوافع الاجتماعية و النفسية دورا مهما في تنفيذ التغيير أو مقاومته ، هذا إلى جانب ضرورة التغيير في سلوك الأفراد و جماعات العمل لكي تتسجم مع متطلبات التغيير الاجتماعي .

و- الدوافع الإدارية :

(1) خليل محمد حسن الشماع : نظرية المنظمة، ط1، دار السيرة للنشر ، الأردن ، 200، ص374

و تتجلى في أثرها من حيث تحقيق التوازن المتحرك للمنظمة، و الأفراد العاملين، فيها بفعل التغيير الحاصل و التغيير هو حاجة مستمرة من أجل التكيف و الابتكار في ميدان العمل (إطار التغيير) .

إذن و على حساب تبويب "كاست ورونزويك" فإن هناك مصادر أساسية للتغيير في ظل التحولات التي تعرفها المنظمة عموما و المؤسسة بصفة خاصة و هذا التغيير لا بد أن يمس كل جوانب المؤسسة بما فيها .

- اعتمادا قوانين مرنة
- الاهتمام بالعلاقات التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية .
- الاستثمار المتواصل للموارد البشرية (الخبرات) حتى تتماشى و
- طموحات المؤسسة لتحقيق الأهداف .
- تبني ثقافة رئيسة تكون المسيطرة على كل نشاطات المؤسسة .

ثانيا : ترتيب لوثانز (1)

أما الباحث " لوثانز" (1973) فقد صنف العناصر الرئيسية التي تدفع المنظمة نحو التغيير بما يأتي :

أ-العوامل الخارجية :

- و تتضمن ما يلي :
- ازدياد أو اشتداد المنافسة بين المنظمات .
- التغيير في البيئة الاجتماعية .
- التغييرات الحاصلة بفعل التطور التكنولوجي .

ب- العوامل الداخلية :

- و تتضمن ما يلي :
- ضرورة تغيير الأساليب الإدارية المتبعة .
- إدراك الحاجة إلى التنسيق بين مناخ المنظمة واحتياجات المورد البشري .
- الحاجة إلى تحسين التعاون و التنسيق في العلاقات بين جماعات العمل في المنظمة .
- إدراك الحاجة لتغيير الهيكل التنظيمي و الواج و الأنظمة المتبعة في المنظمة .

(1) خليل محمد حسن الشماع : مرجع سابق ، ص 377

إذن من خلال ما جاء في تبويب " لوثانز "، نخلص إلى نتيجة مفادها أنه على أي منظمة بغض النظر عن طبيعتها في ظل التحولات التي تعرفها، لا بد عليها أن تستجيب للتغيرات الحاصلة، من خلال أن يكون التنظيم الرسمي داخل المنظمة قابلاً للتغيير واستجابة للتوجه الاستراتيجي الذي يفرض فرص البقاء للمنظمة، من خلال القوانين المتبعة و الاهتمام بالعلاقات التنظيمية و الاستثمار المتواصل و المستمر للخبرات لإعدادها لكل المتغيرات التي تطرأ، و كل هذا لا يتأتى إلا بالوصول إلى ثقافة تنظيمية رئيسية تكون الموجه والمسير لمختلف نشاطات المؤسسة .

و نختتم حديثنا حول الاتجاه الاستراتيجي بذكر بعض نماذج التغيير وفق ما جاء في كتاب خليل محمد حسن الشماع ص 377

1-5-4- نماذج التغيير :

تمثل نماذج التغيير الخطوط العريضة التي تحتوي على المتغيرات أو العوامل ذات الصلة بالتغيير و من بين أهم النماذج ما يأتي :

أولاً : نموذج بيتر :

و تتضمن العناصر الأساسية للتغيير كما أشار إليها بيتر (1974) ما يأتي :

أ- المهامات (tasks)

و تشمل تلك المتغيرات المتعلقة بتصميم أو أدوات التصميم أو تحديد الواجبات و الوظائف أو تكوين فرق العمل .

ب- التكنولوجيا :

وتضم المتغيرات المتعلقة بتكنولوجيا الآلة و تكنولوجيا العمل (نظم و أساليب الإنتاج و طرق العمل) .

ج - الهيكل (structue):

و يتضمن التغيير في نظام الصلاحيات و المسؤوليات، و نظم و تدفق العمل و الإجراءات ، و درجة المركزية أو اللامركزية و غيرها .

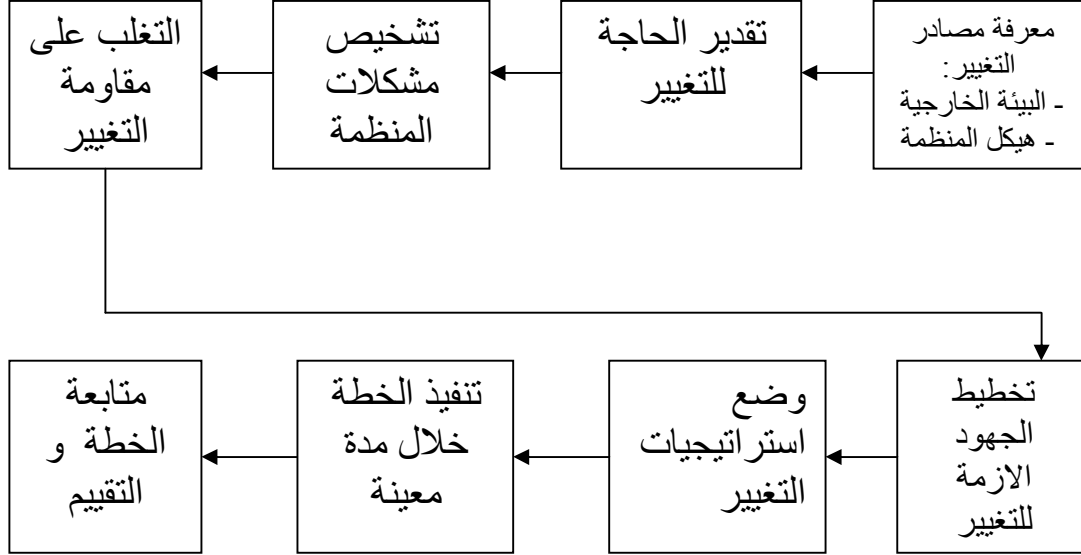
د- القوى العاملة :

وهي عوامل التغيير في الأفراد العاملين في المنظمة مثل عدد القوى العاملة و أساليب التدريب و التأهيل و تنمية القادة الإداريين و غيرها .

ثانيا نمودج هلريكال وسلوكوم :

ونمثله بالشكل الآتي:

الشكل 4: نمودج هلريكال وسلوكوم للتغيير

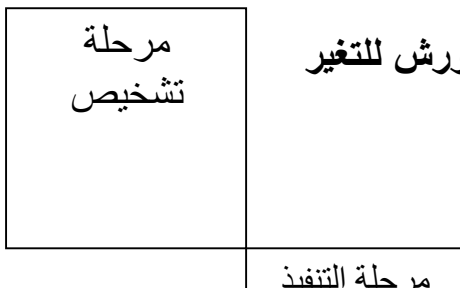


المصدر: خليل محمد حسن الشماع: مرجع سابق، ص377

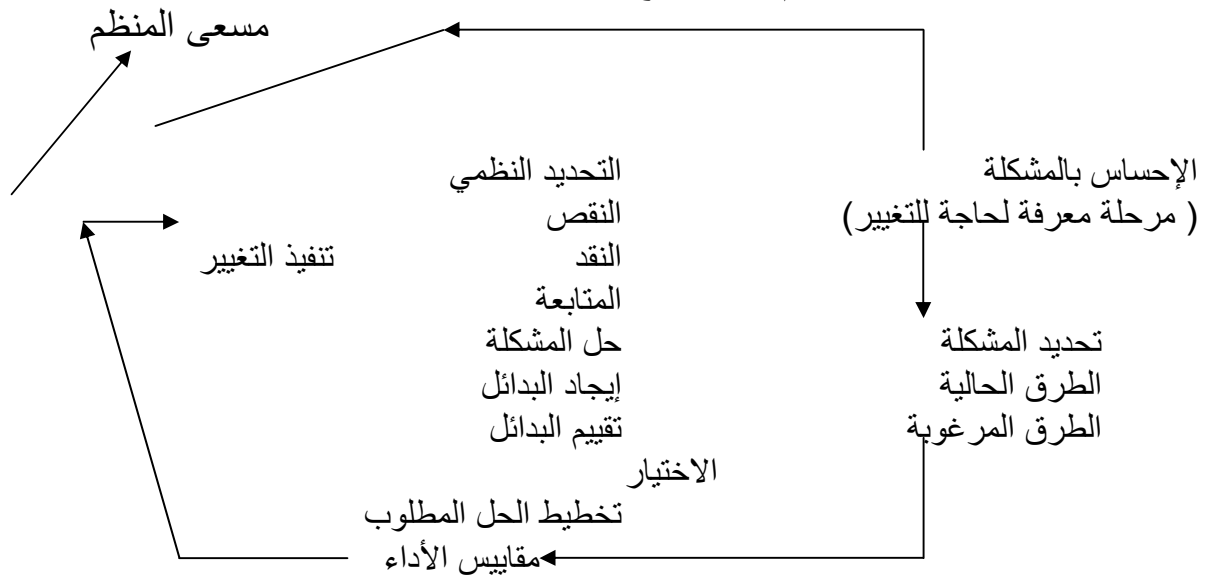
ثالثا : نمودج لورنس و لورش للتغيير

ونمثله بالشكل التالي:

الشكل رقم 5: نمودج لورنس و لورش للتغيير



المصدر: خليل محمد حسن الشماع: مرجع سابق، ص377.
 رابعا : نموذج كاست ورونز ويك للتغيير
 الشكل رقم 6: نموذج كاست ورونز ويك للتغيير



المصدر: خليل محمد الشماع، مرجع سابق، ص378
 إذن من خلال ما جاء في الاتجاه الاستراتيجي الداعي للتغيير داخل المنظمة و ذلك لمواجهة التحديات التي تعيشها في ظل الرهانات ، ويبقى التنظيم الرسمي أساسا هذا التطور ، و ذلك بانتهاجه دورا مهما في الرؤية الجديدة نحو قضية الموارد البشرية بما يتناسب و الرؤى الجديدة للتحكم في كل المتغيرات، و تنمية الموارد البشرية في ظل الاتجاه

الاستراتيجي، يبقى رهين القوانين التنظيمية ، و الاهتمام أكثر بالعلاقات الإنسانية إلى جانب الاستثمار الجدي للخبرات و الكفاءات وفق أساليب حديثة و متطورة و هذا يتأتى بالوصول إلى اقتناع الجميع بوجود ثقافة تنظيمية ترسخ في مجال العمل تكون المسيرة لمختلف نشاطات المؤسسة حتى تبلغ الأهداف المنشودة و المرجوة بعيدا عن الصراعات و النزاعات و الخلافات ، و الثقافة الفرعية القائمة على الموالاة و المحاباة لأننا و ببساطة في زمن البقاء فيه للأقوى فمن أراد أن يصل لا بد أن يسلم بمبدأ التغيير، و التغيير لا يتأتى إلا باتباع الاتجاه الاستراتيجي القائم على العناصر المذكورة أنفا .

خلاصة :

حاولت في الفصل الأول كما جاء فيه إبراز مختلف الاتجاهات التي تناولت بالدراسة و التحليل التنظيم الرسمي داخل المؤسسات (المنظمات) و من ثم كيفية معاملتها للمورد البشري الذي أصبح لغة العصر الحديث، و توجت هذا الفصل من خلال ما سبق عرضه من الاتجاهات الكلاسيكية و البيروقراطية الحديثة و الراديكالية، باتجاه حديث و نظرة مستقبلية و هو الاتجاه الاستراتيجي ، الذي ينبغي على المؤسسات في ظل التغييرات

الحاصلة على مختلف الأصعدة وبخاصة التغيرات الحاصلة على الصعيد الاقتصادي و الصناعي، اعتماد أسلوب أو طريقة الاستراتيجية في التسيير و ذلك من خلال سن القوانين ووضع القواعد وطبيعة العلاقات و كيفية استثمار الموارد البشرية إلى جانب اعتماد ثقافة رئيسة و موحدة داخل مجال العمل، وكل هذه النقاط كتتنظيم رسمي على جميع مراعاتها، مسايرة للتطورات الحاصلة على الصعيدين الدولي و الداخلي .