

## ● مقدمة:

علم الاجتماع المنظمات هو الدراسة العلمية لمختلف أشكال التنظيم الاجتماعي من مؤسسات وتنظيمات واتحادات , في ضوء تعزيز وحدته وتماسكه , ووفقا للقيم الأخلاقية والمعايير الاجتماعية , والتي من شأنها أن تحدد أشكال التفاعل بين مكونات التنظيم , وفي علاقته بالمجتمع .  
يهتم بالتحليل الاجتماعي للأداء المؤسسي , لأنماط القيادة , لوسائل الاتصال , آليات اتخاذ القرار , مشكلات التنظيم , أداء العاملين , والتحليل الاجتماعي لأنماط السلوك التنظيمي .  
أهم مصادر الدراسات التنظيمية هي:

- (1) البيانات الموجودة في تقارير بحوث هاوثورن والتي ركزت على تحليل الأحداث الاجتماعية في موقف العمل وتحليل التفاعل والعلاقات من خلال قضاء ساعات طويلة في التنظيم وإقامة علاقات صداقة مع العاملين بحيث يسهل على الباحثين فهم العمليات والتفاعلات التي تحدث داخل التنظيم والتي تشكل جماعات غير رسمية.
- (2) الاتجاه البنائي القائم على النظريات والمفاهيم العامة في التنظيم ومنها صياغات فيبر وميشيلز. ويسعى هذا الاتجاه على اختبار محتوى تلك النظريات في ضوء دراسة تنظيمات واقعية، ويتسم ذلك المصدر بعدم اهتمامه بالعلاقات الشخصية في موقف العمل.
- (3) مسوح التنظيم التي تسعى إلى إجراء بحوث تهدف إلى قياس الروح المعنوية للعاملين في التنظيمات، وتحليل ظاهرة القيادة وربطها بالإنتاجية. تعتمد البحوث على الاستبيانات لجمع البيانات والتعرف على اتجاهات أعضاء التنظيم وربطها بمتغيرات أخرى كالخصائص الديموغرافية، الغياب، الإضراب.
- (4) ديناميات الجماعة ويعتمد المفهوم الأساسي فيها على المناقشة الجماعية للجماعة بهدف التعرف على علاقة الجماعة بسلوك الأعضاء واتجاهاتهم، دراسة ظاهرة القيادة والسلطة في الجماعة، التعرف على مناخ الجماعة وقيمتها ومعاييرها وأهدافها ومدى توافقها مع أهداف التنظيم.
- (5) أعمال علماء نظرية اتخاذ القرارات والتي يشكل فيها الفرد الوحدة الأساسية في الدراسة من حيث كيفية اتخاذه لقراراته وأهدافه وما العمليات التي تحكم صنع القرار في التنظيم للتغلب على القيود التي تفرض عليه ، بالإضافة إلى محاولة التعرف على العوامل التي تحكم سلوك الفرد حينما يتخذ قراراته. ويمثل هذا الاتجاه القدر على تحقيق التكامل بين الاتجاهات الفكرية التي تركز على العوامل الاجتماعية والنفسية في التنظيم وبين اتجاه الإدارة العلمية الذي يهتم بترشيد السلوك لتحقيق أعلى درجة في الإنتاج.

## المطلب الأول: النظرية الكلاسيكية.

### الفرع الأول: تايلور والتنظيم العلمي للعمل.

تستمد المدرسة الكلاسيكية جل أفكارها من خبرات الورشات والمؤسسات الصناعية، من خلال جهود فريدريك تايلور (Taylor) ابتداءً من سنة 1911، فمن خلال تجارب المديرين مع عمالهم وموظفيهم تم وضع أولى أفكار الإدارة والتسيير، ولم تكن هذه التجربة وتلك الأفكار إلا امتداداً لأنماط الإدارة السابقة المتأثرة بنظم الإدارة التقليدية ذات الارتباط الوثيق بنظم المجتمعات القديمة من خلال أعمال آدم سميث (Adam Smith) 1776، وأعمال إميل دوركايم (Emile Durkheim) 1893، وأعمال كارل ماركس<sup>1</sup> 1867، فتايلور لاحظ من خلال التحاقه بمعمل الحديد والصلب في الولايات المتحدة الأمريكية

<sup>1</sup> ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص18.

بعد تجربة دامت عشر سنوات الإسراف في المواد الأولية وضياع الوقت وضعف الإنتاجية، غياب معدلات وضوابط الانتاج وعدم ربط الأجر بالجهد الشخصي المبذول، الأمر الذي أدى به إلى القيام ب<sup>1</sup>:

- دراسة الحركة والوقت اللازم لإنجاز مهمة ما؛
- التركيز على إنتاجية العامل وكيفية الرفع منها؛
- الفصل بين التخطيط والتنفيذ، حيث يعتبر التخطيط من مهام المدير "ونعني به التفكير" والتنفيذ من مهام العامل بناء الخطة المقترحة؛
- البحث في السبل التي تسمح بالتعاون بين الإدارة والعاملين من خلال رفع الإنتاجية التي يكون لها الأثر الإيجابي على الملاك والعمال في نفس الوقت؛
- إمكانية زيادة كفاءة العامل عن طريق التدريب والتخطيط، حيث يعتبر (Taylor)<sup>2</sup> : أنه كل ما تكون المهمة مكررة، كل ما يقوم بها العامل بشكل سريع وكلما تكون المهمة بسيطة كلما يتم التعلم بشكل سريع.

وفي سبيل الوصول إلى الأهداف التي سطرها (Taylor) وضع مجموعة من الاقتراحات تؤكد على ما يأتي:

- تحليل العمل إلى عناصره الأساسية واستبعاد الحركات الزائدة والتقليص من الإسراف في المواد الأولية؛
  - توفير العمال في أماكن العمل التي تتلاءم مع تخصصاتهم وميولاتهم الشخصية؛
  - استخدام معايير دقيقة لأداء العمال وتنفيذ مبدأ الرقابة الوظيفية؛
  - تدريب العمال وتأهيلهم بما ينسجم والأساليب الإنتاجية والتنظيمية المتبعة.
- ومن هنا نستخلص أن مفهوم الفعالية التنظيمية عند تايلور يرتبط بالتنظيم العلمي للعمل من خلال دراسته لمشاكل الإنتاجية على مستوى الورشات، هذا التنظيم العلمي هو الذي يقوم على مجموعة من المبادئ والمحصورة في عدة مبادئ نذكر منها المبادئ الأربعة الآتية:
- 1- ضرورة استبدال الطرق التقليدية في العمل والقائمة على التخمين لتحديد معدل الإنتاجية بطرق علمية تعتمد على الدراسة العلمية لكل خطوات العمل؛
  - 2- ضرورة أن تتحمل الإدارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم على الطرق المناسبة لأداء الأعمال؛
  - 3- ضرورة تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية؛
  - 4- ضرورة توزيع المسؤولية عن العمل بين الإدارة والعاملين بحيث تقوم الإدارة بعملية التخطيط والإشراف بينما يقوم العمال بالتنفيذ.

### الفرع الثاني: هنري فايول والتنظيم الإداري.

انطلق فايول (Fayol) في دراسته من خلال محاولة تحديد المبادئ المتعلقة بقيادة المنظمات فقام بتقسيم وظائف المؤسسة إلى ستة وظائف وزّعها في مجموعتين أساسيتين<sup>3</sup>:

#### 1- مجموعة الوظائف التي تنشئ الموارد:

- الوظائف التقنية: الإنتاج والصناعة؛
- الوظائف التجارية: الشراء والبيع؛
- الوظائف المالية: الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبحث عن رؤوس الأموال للاستثمار.

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية "تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، مرجع سابق، ص36.

<sup>2</sup> Lesnard.(C), *Organisation et gestion d'entreprise*, édition Dunod, Paris, 1994, p 232.

<sup>3</sup> Probst. (J.B). Gibert, Mercier. (J.Y), *Organisation & Management "Guider le développement de l'entreprise*, édition organisation, 1997, P 43.

## 2- مجموعة الوظائف التي تحافظ على وسائل الورشة:

➤ المحاسبة: التكاليف والسجلات والإحصاء؛

➤ الأمن: حماية الممتلكات والأفراد؛

➤ الإدارة: التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والتوجيه.

ثم انتقل إلى تحديد ماهية الرشادة الإدارية التي بتحقيقها نقف على مفهوم الفعالية التنظيمية، إذ اعتبر أن الإدارة نشاط عالمي وقابل للمرونة والتعديل حسب النشاط والحاجة، وصاغ المبادئ الآتية المرتبطة بالنشاط الإداري:

1- تقسيم العمل؛

2- تساوي السلطة والمسؤولية؛

3- الانضباط؛

4- وحدة القيادة؛

5- وحدة الأسرة؛

6- المصلحة العامة فوق المصلحة الخاصة (خطوط سلطة واضحة)؛

7- مكافأة الإنجاز؛

8- المركزية؛

9- التسلسل الهرمي؛

10- النظام (مكان لكل واحد، ولكل واحد مكان)؛

11- العدالة؛

12- استقرار العمالة؛

13- المبادأة؛

14- روح الجماعة (Esprit de groupe).

إنّ هذه المبادئ تجعل فايول، ورايلي، وموني، يهدفون إلى زيادة فاعلية الأداء في الإدارة وكفاءتها وتحسين أداء العامل، وتندرج هذه الجهود كغيرها في إطار العمل المستمر من أجل التحسين في عمليات التنبؤ والتخطيط وإصدار التعليمات والرقابة والتنسيق.

إنّ هذه النظرية كغيرها من الجهود المرتكزة على مبادئ الإدارة تهتم بالفعالية وتحسين أداء الإدارة، وتهتم بالتعاون التنظيمي في الإطار الرسمي المستند إلى النصوص التنظيمية، وتبتعد كثيراً عن الاهتمام بإفرازات العلاقات الاجتماعية الناتجة عن التنظيم الرسمي كالمنافسة والصراع.

### الفرع الثالث: هنري فورد والعمل بالسلسلة.

إنّ أشهر التطبيقات العملية للنموذج الآلي هي تلك المعمول بها في مصانع ورشات "فورد" لصناعة وتركيب السيارات، وغيرها من المصانع الناجحة والمشهورة لمؤسسات متعددة الجنسيات، مترامية الأطراف على مستوى المعمورة، فقد اشتهر "فورد" من خلال منطقه في تقسيم العمل المتسلسل أو العمل في السلسلة والذي يعرف عند الفرانكفونيين بـ (Le Travail à la Chaîne) وهو ما نجده عند الألمان بمعنى "العمل المتواصل" (Fliessarbeit) كما يعرفه "فريد مان" (Friedmann) بأنّه: "نوع من طرق الإنتاج التي يكون فيها المنفذ للعمليات ووسائل العمل أحدهما متحرك بالنسبة للآخر"، ففي دراسة لوزارة العمل الفرنسية الخاصة بظروف العمل واليد العاملة، والتي أجريت في أفريل سنة 1974م، والتي شملت خمس ملايين شخص، عرّف العمل في السلسلة كما يلي: "نعتبر كل عامل في السلسلة كل عامل يقوم خلال فترة زمنية محددة بعمل مُكرر على منتج يتحرك أمامه أو يصله من طرف جاره دون أن يكون بينهما انقطاع أو تخزين مؤقت للمنتج"، وبتطبيق مبدأ الميقاتية لـ "تايلور" وذلك بمراعاة

الحركة والزمن يعد العمل في السلسلة الحل العلمي والعملية الأمثل للاقتصاد في الجهد و الوقت، حيث يقول "فورد" في هذا الشأن: "علينا بجلب العمل للعامل بدل أن نجلب العامل للعمل".<sup>1</sup> وعليه فإن النموذج الفوردي لتنظيم الإنتاج والإنتاجية قائم على ثلاث مبادئ أساسية هي:

1- العمل المتسلسل: تابع فورد وما جاء به تاييلور في التقسيم الأفقي للعمل الذي يتمثل في التكرار غير المنتهي للحركات وقام هنري فورد بصنع الآلات، وبذلك أصبح يستغني شيئاً فشيئاً عن العمال وذلك لأن الآلة تقوم بحركات متشابهة وسريعة، إذن فالعمل بالسلسلة يعتمد على خاصية مفادها أن العامل ثابت ولكن المنتج هو الذي ينتقل في الآلة ويمر عبر مرحلة من التغيرات وبذلك يصبح منتجاً كاملاً وتساعد هذه العملية في زيادة الإنتاج وتحسينه.

2- استعمال وسائل إنتاج متوسطة النوعية: هذا المبدأ يهدف إلى تحقيق إنتاج أكبر، عن طريق تحسين الإنتاجية، كما يؤدي إلى تخفيض تكاليف وحدات الإنتاج.

3- الأجر اليومي: قام فورد بإحداث مستجدات على مستوى الأجور وذلك بمضاعفة الأجر الممنوحة في ذلك الوقت، فقد أعلن "فورد" في خطابه الشهير بتاريخ 01 جانفي 1914م، يقول "فورد"... 5 دولارات لليوم الواحد..."، وهو بذلك يعلن عن رفع الأجر الأدنى لعماله إلى خمسة (05) دولارات لليوم الواحد، في حين أن متوسط الأجر اليومي بـ "ديتروا Detroit" لا يتعدى ثلاثة (03) دولارات لليوم الواحد؛ ودائماً في هذا الشأن يقول "فورد": "...على العمال أن ينتجوا أعلى مستوى ممكن، وأن يتقاضوا أعلى أجر ممكن...".

من خلال المبادئ الثلاثة السابقة التي عمل فورد على إرسائها نجد أنه يبحث عن تعظيم الإنتاجية، باعتماده على تخفيض تكاليف الإنتاجية وربط الإنتاج بمعدل الاستهلاك، ومن هنا يمكن القول بأن فورد ترك أثراً في النظام الإنتاجي العالمي لتحكمه الكبير في تنظيم الإنتاج مع رفع الإنتاجية، وتمّ كل هذا طبعاً حسب قانون العرض والطلب، ولهذا شاعت شهرة فورد، وأصبحت دراسته أكثر أهمية لتنظيم العمل وزيادة الفعالية.

#### الفرع الرابع: ماكس فيبر والنموذج البيروقراطي .

لمفهوم الأجهزة الإدارية الرسمية لدى الباحثين في علم الاجتماع معنى محدد يقصدون به تنظيم هذه الأجهزة وهو مفهوم البيروقراطية، ويتفق الباحثون في العلوم الإنسانية على أن استعمال مصطلح "البيروقراطية" (Bureaucratie) بمعناه الحالي، ورد لأول مرة عام 1745م في مؤلفات الاقتصادي الفرنسي "فانسان دي غورني" (Vincent de Gournay) والذي تنسب له أيضاً عبارة "دعه يعمل، دعه يمر"، وهو أول من نظر إلى المكاتب العامة باعتبارها الأداة العاملة في الحكومة وتحدث عنها باسم "بيروقراطي" أي فئة العاملين في المكاتب الإدارية، ويتكون مصطلح البيروقراطية من كلمتين: الأولى (Bureau) وتعني مكتب أو ديوان، والثانية (Cratie) وهي كلمة مشتقة من الأصل الإغريقي (krati) التي معناها القوة أو سلطة المكتب<sup>2</sup>، أو بعبارة أخرى ممارسة السلطة عن طريق المكاتب.

يعتبر "ماكس فيبر" (Max Weber) (1864م - 1920م) -وهو من علماء الاجتماع الألمان- أفضل من أوضح مفهوم البيروقراطية في التنظيمات الرسمية، فهو يقول في هذا الشأن، أن الممارسة الحقة للسلطة الشرعية تكمن في الإدارات البيروقراطية، حيث يكون رئيس التنظيم شاغلاً مركزاً سلطوياً حصل عليه عن طريق الانتخابات، أو عن طريق معين من قبل سلطة أعلى منه لإشغال هذا المنصب أو عن طريق الكفاءة المتخصصة التي يتمتع بها، حيث يقوم بالقيادة والتوجيه والسيطرة على كافة

<sup>1</sup> Henri (A) et Autres, Les nouvelles approches de sociologie des organisations, édition seuil, Paris, 1996, p.124.

<sup>2</sup> عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، المكتبة الأنجلوسكسونية، القاهرة، الطبعة 02، 1976، ص198.

المراكز المهنية التي هي أقل منه درجة، أي أنّ البيروقراطية هي إحدى أشكال التنظيم الاجتماعي الرسمي القائم على أساس التدرج التصاعدي، وهي في نظره تأخذ البيروقراطية الأشكال الرئيسية الآتية<sup>1</sup>:

1- **السلطة الكارزمية**: أرجع السلطة فيها إلى الفرد الذي يتميز بسمات شخصية فذة، تختلف عن صفات شخصية الإنسان العادي، فهو يملك قوة خلاقية مبدعة، مثل: القائد العسكري، أو الزعيم السياسي، أو النبي... الخ؛ هذا الشكل للبيروقراطية، لا يكون مسؤولاً عن المجتمع وأهدافه وطموحاته، بل يعمل على تحقيق غايات شخصية، وقد استخدم فيبر اللفظ اللاتيني (شاريما) ليعني به أية صفة شخصية تميز القائد عن الأفراد العاديين والتي تجعله شخصاً غير عادي أو غير مألوف وهذا بامتيازته عن الآخرين، وهذه الخاصية الفذة المتميزة تعطي للقائد حق السيطرة والقيادة، وهي تزول مع زواله مما يعرض المنظمة لمشكلة الاستخلاف، ويرتبط هذا النوع من السلطة بأسماء لامعة في تاريخ المنظمات مثل فورد، تويوتا، رونو، ميشلان وبيل جتز.

2- **السلطة التقليدية**: تركز هذه السلطة على التقاليد المتبعة في الرؤساء لشغل المناصب العليا في المؤسسة، وكثيراً ما تصادف هذا الشكل من السلطة في المؤسسات العائلية.

إنّ أساس السُّلطة والسيطرة في النموذج التقليدي هو التزام القائد الجديد بخط السير الذي حدده القائد البطولي، ويصبح تأييد التابعين له مرهوناً بهذا الالتزام، وفي مجال الدفاع عن تصرفاته والإقناع بها، يركز القائد التقليدي بأنه إنما يؤدي ما كان يؤديه القائد السابق بالضبط.

إنّ النموذج التقليدي يؤدي إلى العديد من المشاكل أهمها اتهام القائد التقليدي بالخروج عن مبادئ القائد البطولي والانحراف عن النهج الذي وضعه، وعندئذ تتكون جماعات مناهضة للقائد التقليدي البطولي تدعي لنفسها صدقاً أو كذباً الالتزام الكامل بفلسفة القائد البطولي ومبادئه، ويترتب على ذلك نوع من الصراعات التي قد تهدد بقاء التنظيم نفسه.

3- **السلطة القانونية (المنطقية)**: في هذا النوع من السُّلطة، يؤمن الأفراد بسلطة القانون، وهذه السلطة تخص المجتمعات الحديثة، التي تتميز بالنظام الحكومي وتقوم على أساس التنظيم العقلي للإدارة والتسيير حيث تكون طاقة السلطة وقابليتها موجهة لخدمة جميع أفراد المجتمع بالطريقة التي يحددها المجتمع نفسه.

إنّ النموذج البيروقراطي الذي يصفه ماكس فيبر، ويتوفر مجموعة هذه الخصائص مثل الفصل بين التصرفات الشخصية والسلوك الرسمي وبين أملاك المؤسسة والأملاك الخاصة، وكذا التخصص وتحديد السلطات، وهذا ضمن قواعد ونظم قانونية يسيّر عليها التنظيم<sup>2</sup>، يمكن تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة وذلك من خلال الدقة والسرعة والاستقرار والاستمرارية والوضوح مع الخضوع الكامل للرؤساء الذين يتمتعون بالسيطرة القانونية.

\* يرى ماكس فيبر أن التنظيم البيروقراطي المثالي يقوم على الأسس التالية:

- 1) توزيع العمال داخل التنظيم البيروقراطي على أساس وظيفي دقيق يستند إلى:
  - مبدأ التخصص وتوزيع العمل على أساسه.
  - تنمية خبرة الأفراد العاملين في الإدارة وإبرازها فيما يعهد به إليهم من أعمال.
- 2) تنظيم علاقات شاغلي الوظائف على أساس التدرج المستند على السلطة الإدارية وهذا يدعم بالآتي:
  - تقسيم المنظمة إلى مستويات تشبه الهرم.
  - تبعية المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى وصولاً إلى أعلى الهرم.

<sup>1</sup> جون جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم، ترجمة خالد حسن زروق، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1998، ص219.

<sup>2</sup> ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص29.

- عدم جواز الاتصال الإداري أو ممارسة الأعمال إلا من خلال قنوات هذا التدرج.
  - (3) وجود مجموعة قواعد وتعليمات إدارية تنظم العمل بحيث تكون مستندة إلى تقسيم السلطة وتوزيعها وهذا يعتمد على:
  - تطبيق هذه القواعد والتعليمات بمنتهى الموضوعية بغض النظر عن أي اعتبار آخر.
  - الاعتماد الكامل في اتخاذ القرارات على هذه القواعد لضمان وحدة التنفيذ في الإدارة مما يؤدي إلى التنسيق التلقائي.
  - التركيز على هذه القواعد وتدريب الموظفين عليها حتى يؤدي ذلك إلى الاستمرار في عمليات الإدارة بغض النظر عن أي تغيير في الأشخاص.
  - (4) إيجاد مجموعة من الموظفين الموضوعيين غير المتأثرين بأي اعتبارات شخصية في معاملاتهم داخل المنظمة أو عملاتها وهذا يستلزم:
  - التعامل مع عملاء الإدارة على أساس القواعد العامة للعمل بغض النظر عن المراكز الاجتماعية.
  - التعامل مع أفراد الإدارة على أسس غير شخصية إطلاقاً.
  - (5) إيجاد نظام للخدمة في الإدارة يقوم على أساس اعتبار الخدمة فيها مهنة العمر لمن يلتحق بها وهذا يتحقق عن طريق:
  - إيجاد نظام موضوعي في الاختيار والتعيين.
  - إيجاد نظام مستقر وثابت للأجور.
  - وضع نظام واضح لمراتب التقاعد ومكافآت نهاية الخدمة.
- لذلك فقد حدد أهم ملامح الموظف في التنظيم البيروقراطي بالولاء التام للوظيفة ولمصلحة العمل والمنظمة، حيث يعتبرها مهنته التي يخصص لها كل وقته وجهده، ويستمد منها مركزه وأهميته واحترامه، كما تعتبر كل مستقبله وتطوره الوظيفي.
- هذا وقد ظهرت مجموعة من الدراسات الانتقادية لنظرية البيروقراطية تنظر لظاهرة التنظيم على أنها ليست فقط مجموعة أفراد وإنما مجموعة من العلاقات بين الأفراد "ظهور مصطلح الجماعة"، ومنه لا يمكن تحقيق الفعالية بالمنطق السابق الذكر لذلك ارتأت هذه المجموعة إدخال مجموعة من التعديلات لتكييف البيروقراطية مع عناصر العملية التنظيمية<sup>1</sup>:
- فرغز روبرت مرتون (R. Merton) على العنصر البشري كمتغير في تحديد السلوك البيروقراطي ومنه زيادة الفعالية التنظيمية حيث لاحظ ما يأتي:
- استقرار السلوك الفردي يؤدي إلى جمود التنظيم؛
  - التمسك بالأنظمة والقواعد يؤدي إلى تغلب الوسيلة على الغاية؛
  - لا يمكن تعميم السلوكيات لاختلاف المكان والزمان والبيئة؛
  - لتحقيق الرقابة لابد من التعاون مع الأفراد، باعتبار أن الإدارة العليا هي المسؤولة على تحديد الواجبات والمسؤوليات، الأمر الذي يجعل من الأفراد مسؤولين عن نتائج المحققة؛
- أما جولدنر (Gouldner) فقد ركز على أعمال وسلوك التنظيم وأعضائه، وينطلق موضوع الرقابة داخل الجهاز البيروقراطي كعامل من عوامل الفعالية: حيث يعتبر أن وضع القواعد والتعليمات التي تحدد مجرى العمل ينجر عنها تقليص في هامش العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم، والميل إلى تنميط الأعمال التي يقومون بها تؤدي إلى التقليل من حدة الصراع بين أعضاء الجماعة لكنها تؤدي إلى

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويس، الفعالية التنظيمية "تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، مرجع سابق، ص42.

سلوكيات غير مرغوبة تتمثل في قيام الأفراد بالحد الأدنى المطلوب منهم، ويتجلى ذلك في شكل انخفاض إنتاجية الأفراد والابتعاد عن الأهداف العامة المسطرة مما يؤدي إلى:

- زيادة حدة الرقابة والإشراف على أعضاء التنظيم من قبل الإدارة العليا؛
- انخفاض الروح المعنوية ودرجة الولاء التنظيمي وتحقيق المنفعة الشخصية على حساب المنفعة العامة؛

والنتيجة ظهور الصراعات وعدم توازن تنظيمي والتي بدورها تؤثر على مستوى الفعالية المنتظرة. أما كروزيه (Crozier) فينظر لظاهرة البيروقراطية من زاوية التعقيد والروتين والجمود بالشكل الذي يؤثر على الفعالية التنظيمية، وهذا انطلاقاً من انخفاض درجة ولاء الفرد وعدم إدراك الأهداف المسطرة وانعزال الأفراد (الشعور بالأنانية) مما يؤدي إلى:

- سيادة المنافسة القاتلة؛
  - تركيز السلطة في يد فئة قليلة في أعلى المستويات (المركزية الشديدة)؛
  - عدم وجود شبكة اتصال فعالة بين قمة وقاعدة التنظيم تؤثر على طبيعة ونوعية المعلومات المستعملة في اتخاذ القرارات؛
  - عدم تحمل الفرد المسؤولية بسبب عدم مشاركته في صياغة القرار انطلاقاً من اللوائح والقواعد المنظمة للعمل الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية؛
  - زيادة حدة الرقابة والالتزام بالقواعد والإجراءات، تؤدي بدورها إلى الجمود وخنق الطاقات الإبداعية لدى الأفراد.
- لذلك يعرف كروزيه (Crozier) الروتين بالحلقة الجهنمية.

### المطلب الثاني: تيار العلاقات الاجتماعية لإلتون مايو.

لقد اهتم التيار الكلاسيكي بالفعالية التنظيمية من خلال الاهتمام بالوظائف الإدارية والفنية ووضع مجموعة من المبادئ العملية التنظيمية القائمة على أساس الرشد والعقلانية وتدرج السلطة وغيرها، إلا أنه تبين أن هذه الدراسات قد أهملت العنصر البشري والجانب الإنساني وعلاقته بتحقيق الفعالية التنظيمية، وانتقلت النظرة إلى التركيز على العامل ودور الرضا كمحدد للفعالية التنظيمية، بمعنى آخر أثر الجانب الاجتماعي الإنساني في تحقيق مستويات أداء عالية أي الانتقال إلى اعتماد وحدات قياس جديدة.

تعود بذور نشأة نموذج العلاقات الإنسانية إلى سنة 1924م بـ "وسترن الكترين" (Western Electric)، وهي مؤسسة تقع قرب مدينة "شيكاغو" (Chicago) الأمريكية، وبالضبط بمدينة "هاوثرن" (Hawthorne)، فقد عهد المدير المسؤول في هذه المؤسسة إلى المهندسين التابعين إلى معهد "ماساشوسيت للتكنولوجيا" (Massachusetts Institute of Technology) مهمة القيام بتجارب في مؤسسته لدراسة عوامل رفع الإنتاج وعلاقتها بظروف إنجاز العمل، لتخلص هذه التجارب الميدانية في تغيير الظروف المادية الملموسة والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمستوى الإنتاج اليومي للمؤسسة.

قام الباحثون بفصل المعمل إلى قسمين، أحدهما يبقى على ما هو عليه واعتباره العنصر الشاهد في التجربة وعلى أساسه تقاس النتائج المحصلة، أما الجزء الثاني فيمثل العينة المختارة والتي ستطبق عليها مختلف التغييرات في الظروف المادية المحيطة بالعمل ومقارنة النتائج المحصلة بين القسمين ومحاولة تفسيرها؛ تعرضت العينة المختارة إلى تغييرات خاصة مثل شدة وقلة مستوى الإضاءة في الورشة، تغيير

مواقبت العمل والاستراحة، كما شملت التغيرات رفع وخفض مقدار المنح والمكافآت المرتبطة بالعمل الجماعي، وفي نهاية الأمر توصل الباحثون إلى النتائج الآتية<sup>1</sup>:

➤ إن رفع مستوى الإضاءة يؤدي إلى رفع مستوى الأداء غير أنّ خفض شدة الإضاءة من شأنه أن يؤدي إلى خفض الإنتاج؛

➤ إن رفع المقدار المالي للمنح والمكافآت الخاصة بالعمل الجماعي تؤدي إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاج، غير أنّ إلغاء هذه المكافآت من شأنه أن يؤدي إلى نفس النتيجة؛

إنّ هذه النتائج المتناقضة وغير المفهومة آنذاك دفع بالباحثين إلى البحث عن تفسير منطقي لهذه الظواهر المدروسة، الأمر الذي أدى إلى استدعاء أستاذ علم النفس الصناعي إلتون مايو (Mayo Elton) الباحث بمعهد التجارة (Graduate School Of Business) التابع لجامعة هارفرد (Harvard)، فدخل إلتون وبصحبه مجموعة من مساعديه إلى المؤسسة سنة 1928م، وقام بدوره بسلسلة منهجية من التجارب، شملت التحفيزات والمكافآت المادية والمعنوية، فتوصل "إلتون" إلى نتائج أهمّها، أنّ التحفيزات المادية تؤثر إيجابياً على رفع مستوى الأداء وتحسين الإنتاج إلى حدّ معين، عند بلوغه تستقر ولا تتغير مهما كان الإغراء المادي مرتفعاً، تبلورت أفكار "إلتون مايو" سنة 1946م، حيث أكد في كتابه "المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية" بأنّ الحاجيات الاجتماعية للعامل، أهم من الحاجيات الاقتصادية، بالرغم من أهمية هذه الحاجيات الاقتصادية، فهو يقول في هذا المنوال: "... كلّما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين، زادت إنتاجيتهم".

لقد قدمت هذه الأبحاث صورة واضحة لطبيعة الحياة الاجتماعية بين العمال في المؤسسات وبينت تواجد الزمّر الاجتماعية وجماعات العمل وعلاقات الصداقة كل هذا كان موجوداً قبل بحوث "إلتون مايو" وغيره، غير أنّها كانت تعتبر ظواهر لا صلة لها بالإنتاجية والروح المعنوية فهذه البحوث كشفت عن مدى تأثير القيم الجماعية في سلوك الأعضاء، وحينما نأخذ بعين الاعتبار هذه الحقيقة، نستطيع على ضوءها فهم سلوك العمال واستجاباتهم المختلفة للقواعد والأوامر التسيير الإداري، طالما توجد معايير جماعية يمكن أن تتعارض مع منطق الإدارة المسيرة للموارد البشرية، ومن الشواهد الواقعية على هذا التعارض ظاهرة (تقييد الإنتاج و كبحه في أحيان أخرى) فغالباً ما تحدد كل جماعة قدراً معيناً من الإنتاج اليومي لأعضائها، بحيث إذا تخطى أي فرد منها هذا القدر يُعرض لجزاءات سلبية من طرفها؛ كما أنّ الجماعة من خلال كبحها للإنتاج تبحث لها عن وسيلة ضغط تتمثل في صورة لسلطة غير رسمية في المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى هي تبحث عن تلبية مطالبها الاجتماعية في موقع لأجل التفاوض من موقع القوة، وهذه الزاوية هي التي ركزت الدراسات التنظيمية للعنصر البشري على مستوى الفرد والجماعة، تلك الدراسات أظهرت أهمية دراسة السلوك البشري الفردي والجماعي في التنظيم، وأكدت نتائج دراستها على الدور الحاسم الذي تلعبه الجوانب النفسية والاجتماعية في تشكيل هذا السلوك وتكييفه مع أهداف التنظيم.

إنّ هذه النتائج وغيرها فتحت الطريق واسعا أمام عدة أعمال ودراسات تطبيقية قامت لدراسة مختلف المجالات المرتبطة بالعمل والفاعلية في المؤسسة، من قيادة وسلطة ودور الحوافز غير المادية في الإنتاجية، وكذلك آليات التنظيم غير الرسمي.

<sup>1</sup> إلتون مايو، التصنيع والمشاكل الإنسانية، ترجمة: عماد الدين إسماعيل محمد، بدران أحمد، مكتبة مصر، القاهرة، د. ت. ن، ص126.

### المطلب الثالث: التيار النفسي.

سنقوم من خلال هذا المطلب بتوضيح ما جاء به كل من أبراهام ماسلو من خلال سلّمه المرتبط بالحاجات، وكذا هزربرغ ونظريته المسماة بذات العاملين، وفي الأخير تقديم ما جاء به دوغلاس ماغريغور ونظريته التي سماها ب (س، ع).

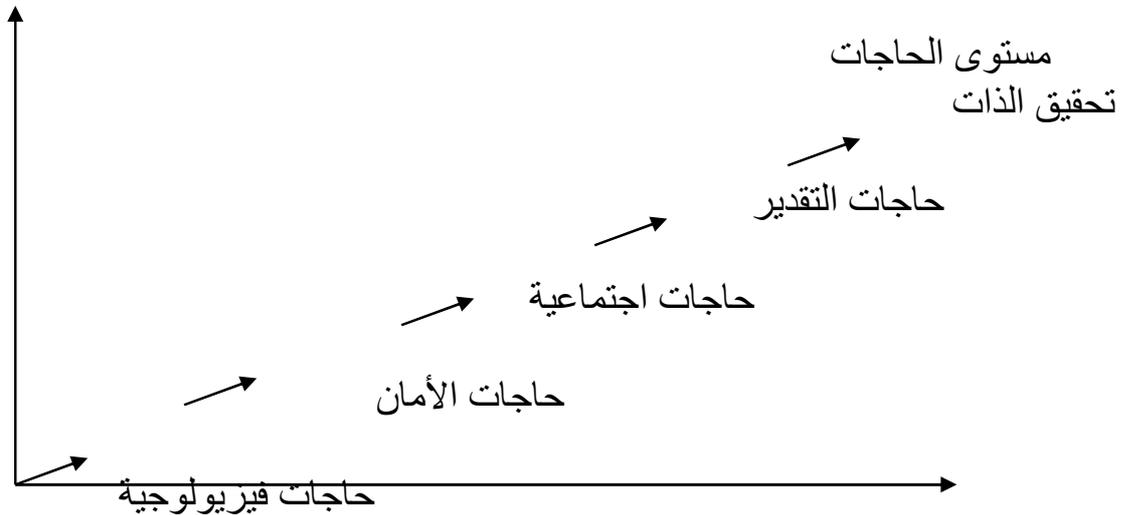
### الفرع الأول: أبراهام ماسلو وسلّم الحاجات.

التحفيز هو: "مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أيًا كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كمًا ونوعاً<sup>1</sup>"، وعليه فإنّ الفاعلية التنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية التحفيز.

فلهذا بينت دراسات (Howthorne) عدم كفاية المتغير الاقتصادي في تفسير سلوك الأفراد وركّزت على أهمية الجماعة في تفسير الفعالية التنظيمية، ثمّ جاءت نظرية (A. Maslow) في التحفيز لتعطي بُعداً آخر في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال مجموعة الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها بطريقة متسلسلة؛

إنّ نظرية ماسلو هي من أشهر نظريات احتياجات الأفراد التي قسّم فيها احتياجات الأفراد إلى خمسة مستويات هي: الاحتياجات الفيزيولوجية؛ الحاجة إلى الأمان؛ الحاجة إلى الانتماء؛ الحاجة إلى الاعتراف والتقدير؛ وأخيراً الحاجة إلى تحقيق الذات.

يرى ماسلو أنّ الفرد يستمر في إشباع مستوى معين من هذه المستويات، فإذا أتم إشباعه فإنّه يتطلع إلى مستوى أعلى من هذه المستويات، وهكذا اعتقد ماسلو أنّه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزاً للفرد بل سيتطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى ليظل الأفراد محفزين دائماً، طالما لم يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الآخر، حتى يصلوا للمستوى الأخير "إدراك الذات"، لذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثمّ إشباعه، والارتقاء حتى الوصول لآخر مستوى، والشكل الآتي يوضح هرم ماسلو للحاجات.



مستوى الإشباع

### الشكل رقم (04): هرم ماسلو للحاجات.

<sup>1</sup> عادل الجودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 2000، ص05.

وبناءً على هذا التقسيم توصل (Maslow) إلى النتائج الآتية<sup>1</sup>:

- 1- إنّ الحاجة المشبعة ليست محفزة لسلوك الفرد بالرغم من اعترافه بعدم إمكانية تحقيق إشباع كامل للحاجات؛
  - 2- تعمل المؤسسات على إشباع هذه الحاجات وانعكاسها بشكل إيجابي على الفعالية التنظيمية من خلال ما يأتي:
    - **الحاجات الفيزيولوجية:** من خلال تقديم الأجر المناسب وتوفير الظروف المادية المناسبة للقيام بالعمل؛
    - **الأمان:** من خلال ضمان الفرد لوظيفته "تحقيق الاستقرار الوظيفي" وحماية الفرد من تعسف المسؤولين وتوفير التأمين والمعاشات والأمن الصناعي؛
    - **الانتماء:** من خلال الروابط الأسرية ويمكن للمؤسسة من مساعدة العامل في إشباع هذه الحاجات عن طريق إنشاء النوادي وتنظيم الرحلات؛
    - **التقدير والاحترام:** عن طريق الترقية والكفاءات الاستثنائية والأوسمة؛
    - **تحقيق الذات:** تعتبر من أصعب الحاجات إشباعاً وفهماً ونادراً ما يصل الفرد إلى تحقيقها. ومما سبق نقول أنّ (Maslow) استطاع أن يقدم إطاراً علمياً عامّاً لتصنيف الحاجات ساعد المؤسسة في تحفيز أفرادها، إلا أنّ هذه المساهمة قد تعرضت لمجموعة من الانتقادات<sup>2</sup>:
      - لا يوجد دائماً خمس مستويات للحاجات؛
      - لا يتفق بالضرورة تدرج الحاجات السلم المقترح؛
      - هيكل الحاجات غير مستقر كما يفترضه النموذج فهي أكثر حركية مما يتصور.
- لكن بالرغم من ذلك يمكن أن نستنتج الدور الذي يلعبه إشباع حاجات الأفراد في زيادة الفعالية التنظيمية من خلال:
- الإدراك الجيد للحاجات الإنسانية يسمح للمنظمة بالاستخدام الأمثل لمواردها؛
  - التركيز على جزء من الحاجات لا يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة "بحيث تصبح المؤسسة تعاني من قصر نظر في الحاجات".

### الفرع الثاني: نظرية التغيير التنظيمي : كورت لوين / كورت لفين Kurt LEWIN:

- إن عملية التغيير - كما سبق تعريفها- بأنها عملية تحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل يرمي إلى زيادة فاعلية المؤسسة وتحسين بيئة العمل فيها.
- وهذا يتطلب أن تتم عملية التغيير وفق مناهج ومراحل محددة تؤدي بالنهاية إلى إنجاز عملية التغيير بنجاح تام. ولتوضيح هذه المراحل سوف يتم استعراض نموذجين مختلفين لمراحل التغيير ( العطيّات، 2006 : 107 ).
- وأول هذه النماذج هو نموذج (Kurt Lewin) الشهير الذي استعرض من خلاله مراحل التغيير وفقاً لهذا النموذج.

● **مرحلة التهيو (إذابة الجليد) :** وهي مرحلة الإعداد والاستعداد للتغيير من خلال إظهار عيوب العادات والطرق القديمة والتشكيك فيها، ومن ثم ينتج شعوراً لدى الناس بالحاجة للتغيير والانتقال من الحالة الراهنة إلى حالة أفضل من ذلك. وهذا يتطلب من الإدارة العليا تحسين العلاقات مع الأفراد والعاملين حتى تستطيع تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم القديم. وهناك عوامل تساعد على نجاح هذه المرحلة،

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية "تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، مرجع سابق، ص49.  
<sup>2</sup> راوية الحسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص111.

مثل: الآثار المترتبة على التغيير في محيط التنظيم، وانخفاض الأداء، والتثبيت من المشاكل، وتوافر فرص بديلة لحل لأداء.

● مرحلة التغيير: تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة التنفيذ حيث يقوم خبراء التغيير بإحداث التغيير المطلوب من خلال مكونات التنظيم المطلوب (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي) ، ولا بد من ملاحظة أن نجاح هذه الخطوة يعتمد بالدرجة الأولى على نجاح المرحلة السابقة، وتوفير الحوافز المناسبة لذلك. ويشير ليفن إلى ضرورة عدم الدخول بهذه المرحلة بسرعة، وأخذ الوقت المطلوب، واستخدام استراتيجيات التغيير المناسبة؛ وذلك لتجنب حدوث مقاومة للتغيير من قبل العاملين.

● مرحلة الاستقرار (إعادة التجميد) : وتعد مرحلة الاستقرار هي آخر مراحل التغيير التنظيمي حيث تهدف هذه المرحلة إلى الاستقرار بعد الوصول إلى الوضع المرغوب الذي يتم الحصول عليه بعد حدوث التغيير في السلوك والاتجاهات، وخلق الظروف المناسبة للاستمرار على الوضع الحالي والمحافظة عليه، وذلك باستخدام الحوافز والمكافآت المادية، بالإضافة إلى تقديم المعلومات المترددة لخبراء التغيير، الأمر الذي يساعد على تقييم نتائج التغيير.

- كما استخلص (Lewin) سبع خطوات لأي عملية تغيير أوردها على الوجه التالي:
  1. تحديد المشكلة التي تعاني منها المؤسسة أو الإدارة.
  2. استشارة اختصاصي أو خبير تطوير تنظيمي.
  3. جمع المعلومات بواسطة الخبير وإجراء التشخيص لها.
  4. تعريف المؤسسة أو الإدارة بنتائج التشخيص.
  5. إجراء تشخيص مشترك بواسطة المعنيين والخبير ووضع عمل لتطبيقها.
  6. إحداث التغيير كما اتفق عليه.
  7. تقويم نتائج التغيير.

وهناك نموذج آخر لبيت وواطسون وويستلي:

قام العلماء الثلاثة بتعديل نموذج (Kurt Lewin) وإدخال إضافات عليه، حيث أصبحت مراحل التغيير حسب رأيهم على الوجه التالي:

1. إثبات الحاجة للتغيير.
2. الدخول في علاقة تعاقدية لإحداث التغيير.
3. العمل على إدخال التغيير عن طريق التشخيص ودراسة البدائل.
4. تثبيت التغيير.
5. إنهاء العلاقة التعاقدية. (العطيات، 2006 : 109 )

### الفرع الثالث: نموذج التغيير التنظيمي و القيادة عند رنسيس ليكرت **RENISIS Likert**:

وفقا لرينسيس ليكرت ، تعتمد الفعالية التنظيمية بشكل كبير على القيادة الناجحة التي يوفرها المديرون. من خلال إشراك عملية مشاركة الموظفين في هيكل العمل وبيئة العمل ، يمكن للمدير قيادة الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

من خلال إشراك الموظفين في عملية صنع القرار ، من خلال بناء نظام اتصالات فعال ومن خلال إتاحة الفرص لتمكين الموظفين من تلبية احتياجاتهم الشخصية والجماعية ، يمكن للقائد الفعال أن يخلق بيئة داعمة للموظفين لإدراك شعورهم بالقيمة الشخصية.

وفقا ليكرت ، هناك أربعة أنماط رئيسية للقيادة - الاستغلالية ، الخيرة الموثوقة ، الاستشارية والمشاركة أو الديمقراطية:

- (1) أسلوب القيادة الاستكشافية هو موجه إلى الإنتاج بشكل كبير. هذه الأنواع من زعيم لا تنطوي على المرؤوسين في أي عملية صنع القرار. يستخدم الخوف أو التهديد أو المكافآت أو العقوبات لإجبار المرؤوسين على الامتثال.
  - (2) أسلوب القيادة المخول الصالح لديه موقف متعالٍ للغاية. العلاقة بين الزعيم والموظف بالنسبة له هي بمثابة علاقة رئيسية. هذا النوع من القائد يثق في أن موظفيه لديهم ثقة كافية في البحث عن أفكارهم واستخدامها. إنه خير بما فيه الكفاية للسماح لبعض التفويض في صنع القرار ويستخدم المكافآت أو العقوبات لاستخراج الأداء من مرؤوسيه.
  - (3) عرض أسلوب القيادة الاستشاري من قبل هؤلاء المديرين الذين يبدون الكثير من الثقة في مرؤوسيهم بأنهم يتشاورون معهم قبل اتخاذ أي قرار يتعلق بوظيفة المنظمة.
  - (4) أسلوب القيادة التشاركية أو الديمقراطية: إن القادة الذين يعملون بأسلوب ديمقراطي يؤمنون بالاتصال المفتوح داخل المجموعة ويسهلون إشراك العمال في عملية صنع القرار. يركزون على أهداف المجموعة ويؤدونها لتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة.
- يخلق هؤلاء القادة التشاركيون الديمقراطيون بيئة يسود فيها روح الفريق مع الدعم والثقة المتبادلين بين أعضاء الفريق. هذا النوع من القيادة هو الأكثر فعالية لأنه ينجح في تحفيز المرؤوسين نحو تحقيق مستويات عالية من الأداء.

يعتبر النهج السلوكي أن القيادة سلوكية أو ظرفية أو مرتبطة بالتفاعل بين القائد والمجموعة. وفقاً لهذا النهج ، يجب تعريف القيادة على أنها ما يفعله القادة بدلاً من "القادة".

#### الفرع الرابع: هرزبرغ ونظرية العاملين.

أجرى (Herzberg) أبحاثه في بداية الستينات على مجموعة من المحاسبين والمهندسين عن ماذا يدفع الفرد إلى "الأداء"، وتمّ ذلك من خلال طلبه من العينة موضوع الدراسة تحديد المواقف التي شعروا فيها بالرضا والدافعية في العمل والموقف التي شعروا فيها عدم الرضا وعدم الدافعية في العمل. ومن خلال تحليله لمجموعة الإجابات اتضح له وجود مجموعتين منفصلتين ومختلفتين من المشاعر في العمل (مشاعر الرضا و مشاعر عدم الرضا)، بمعنى آخر العوامل التي تسبب الرضا تختلف عن العوامل المسببة لشعور عدم الرضا.

توصّل (Herzberg) في دراسته إلى أنّ "الرضا" لا ينظر إليه كبعد واحد يقع بين الرضا وعدم الرضا، وإنما يوجد مجموعتين مختلفتين كمسببات للرضا أو عدم الرضا<sup>1</sup>.

**1- العوامل المتعلقة بالرضا:** هي تلك العوامل التي يتحقق الرضا إذا توفرت وفي حالة غياب هذه العوامل فلن يتحقق الرضا لدى الفرد.

**2- العوامل المتعلقة بعدم الرضا:** وهي العوامل التي إذا توفرت فإنه عدم الرضا سوف يختفي ويزول وفي حالة غياب هذه العوامل فإن الفرد سيكون في حالة عدم الرضا.

مما تقدم يحتاج الفرد العامل إلى مجموعة العوامل التي تزيل عدم الرضا والتي يمكن تسميتها بالعوامل الوقائية والتي عندها لا يوجد رضا وعدم رضا وهي تتمثل في<sup>2</sup>:

➤ المرتب والمميزات العينية؛

<sup>1</sup> أحمد فهمي جلال، مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال، د. د. ن، القاهرة، 1996، ص 304.

<sup>2</sup> أحمد فهمي جلال، نفس المرجع السابق، ص 306.

- ضمان العمل؛
  - ظروف العمل؛
  - سياسات المنظمة؛
  - طبيعة الإشراف والتوجيه؛
  - العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.
- تعتبر مجموعة هذه العوامل بالعوامل الخارجية وترتبط بمحيط العمل، أما مجموعة العوامل التي تحقق الرضا فيطلق عليها بالعوامل الدافعة والتي ترتبط بمكونات العمل ذاته وتتمثل في:
- القدرة على إنجاز العمل؛
  - وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به؛
  - حصول الفرد على تقدير الآخرين له واحترامهم؛
  - فرص التقدم والنمو في العمل؛
  - أداء عمل ذو قيمة للمنظمة حسب (Herzberg).
- إنّ الفعالية وتنظيم العمل داخل المؤسسة حسب (Herzberg) تتم بتحديد الإجابة بدقة حول مجموعتين من الحاجات هما<sup>1</sup>:

- 1- لتفادي عدم الرضا: يجب التركيز على شروط العمل والتحفيز "متغيرات خارجية"؛
  - 2- للحصول على الرضا: يجب على المؤسسة التركيز على العمل وإعادة صياغته.
- منه تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال تبني استراتيجية توسيع وإثراء الوظائف والتي تنعكس بشكل إيجابي على أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها.
- وانطلاقاً مما سبق فإن توافر عوامل عدم الرضا نسبياً هي سهلة ويمكن تحقيقها، إلا أنه من الصعب تنمية وتطوير عوامل الرضا لأنها ترتبط بالعمل ذاته، لذلك فإنّ (Herzberg) ينظر للفاعلية التنظيمية وزيادة مستوى الأداء ليس من زاوية التخصص وتقسيم العمل إلى وحداته الأساسية "تبسيط العمل"، وإنما يتطلب من المنظمة إثراء أو إغناء الوظائف (L'enrichissement)<sup>2</sup>، والتي تعني إضفاء العمل عملاً أكثر تعقيداً، مع هامش استقلالية وتحمل المسؤولية ليس فقط على مستوى التنفيذ وإنما أيضاً على مستوى التحضير والمراقبة.
- وإلى جانب ذلك فإنّ التحفيز يرتبط بالعمل المرغوب فيه والمؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية لدى الفرد والذي يحمل تحدي حقيقي للإنسان، وعليه يجب تغيير الوظائف وزيادة أعبائها عن طريق إعادة صياغة الوصف الوظيفي وزيادة حجم الأعباء والمسؤوليات، وفي هذا المجال يقول (Herzberg) أنّ: "العمل الهادف هو المؤدي إلى زيادة الأداء" هذا يعني أن إثراء الوظائف يساعد الأفراد على مناقشة التحسينات الممكنة على مستوى تنظيم العمل.

### الفرع الخامس: نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماغريغور. (X, Y).

- من بين النظريات التي تناولت الفعالية التنظيمية نجد ما يعرف بنظرية (س، ع) أو (X, Y) لدوجلاس ماغريغور، حيث هي تعكس كل منهما فلسفة إدارية معينة قائمة على مفهوم محدد للدافعية ومنه الفعالية داخل التنظيم، ويمكن تلخيص مبادئ نظرية X في النقاط الآتية:
- تتطلب إدارة البشر توجيه طاقتهم وحفزهم والرقابة على أعمالهم وتفسير سلوكهم بما يتوقف وحاجات المؤسسة؛

<sup>1</sup> Charron. (j.I), Organisation et gestion de l'entreprise, édition, dunod, Paris, 2001, p300.

<sup>2</sup> Catherine (L), opcit, p 23.

- بدون هذا التدخل النشط - الحفز والتوجيه والرقابة - من قبل الإدارة فإن الأفراد لن يعملوا نظراً لما يسودهم من تراخي، وربما حتى المعارضة لأهداف المؤسسة؛
- وعليه فإن النظرية تقوم على منطق - الرجل الاقتصادي - حيث لا يمكن التأثير على العاملين وحفزهم على العمل، إلا من خلال إدارة أنظمة الإثابة والعقاب؛
- أما نظرية (Y) فإنها تقوم على فلسفة أساسية مؤداها أن وظيفة الإدارة إنما تتمثل أساساً في ضرورة توفير ظروف العمل المناسبة التي تساعد الفرد العامل على إشباع حاجاته بنفسه ولنفسه، بمعنى آخر فإن الإدارة لا تستطيع أن تجعل من فرد ما إنساناً مبتكراً، ولكنها تستطيع أن تقدم تلك الظروف الملائمة التي تساعد على أن يصبح كذلك، وتتخلص مبادئ هذه النظرية في النقاط الآتية:
- تنحصر مسؤولية الإدارة في تنظيم جميع عناصر الإنتاج وتوجيهها لتحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة؛
- لا يعتبر التراخي في تحقيق أهداف المؤسسة أو معارضتها من طبيعة البشر ولكنها نتيجة منطقية لخبراتهم السابقة داخل المؤسسة ذاتها؛
- تعتبر الدافعية والقدرة على تحمل المسؤولية والاستعداد لتحقيق أهداف المؤسسة جزءاً لا يتجزأ من طبيعة الخصائص البشرية، وبالتالي فإنه يجب على الإدارة أن تنبه الأفراد إلى وجودها وأن تدفعهم على تنميتها بأنفسهم.
- يتضح مما تقدم لنا بأن نظرية (X) تقوم على فكرة الرقابة المفروضة على الفرد، في حين تقوم نظرية (Y) على فكرة الرقابة الذاتية، وهذا هو الفرق بين معاملة البشر كأطفال ومعاملتهم كبالغين، حيث ركز "دوجلاس ماغريغور" على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناءً على هذه الافتراضات فقد قسم دوجلاس ماغريغور العاملين إلى مجموعتين أطلق عليهم الرمزين (x,y)، حتى لا يحكم على المضمون إذا كان جيداً أو رديئاً أو متشدداً أو متساهلاً، وإنما لأنهما يمثلان موقفين مختلفين، وحدد لكل منهما الملامح الرئيسية والتي نعرضها كالآتي:

### 1- نظرية (X).

- الإنسان كسول بطبيعته ولا يحب العمل؛
- خامل ولا يريد المسؤولية في العمل؛
- يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوجهه ويشرح له ماذا يعمل؛
- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل، أي أن الإنسان إنما يعمل خوفاً من العقاب وليس حباً في العمل؛
- لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون الرقابة؛
- أن الأجر والمزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل.
- إن هذه الفلسفة هي امتداد لفلسفة العصا والجزرة التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة التي تملك التحكم في مختلف العمليات من توظيف وأجور وتدريب ومكافآت... الخ، وهي جميعها لا تخرج عن كونها الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله، في حين أن التراخي في الأداء يحول هذه العمليات إلى عصا تستخدمها الإدارة للضغط على الأفراد.
- إن هذه النظرة الظالمة لسلوك الإنسان كانت هي الشائعة في الإدارة التقليدية إلى أن أثبتت العلوم الاجتماعية بطلانها كنتيجة لتجاربها الكثيرة حول سلوك الفرد والجماعات.

## 2- نظرية (Y).

تخالف هذه النظرية أولاً تلك الاقتراحات في السلوك البشري والتي وردت في نظرية (X) والتي تصف المورد البشري بصفات ظالمة ليست من طبيعته تلك النظرية التي تنكرت للجانب الإنساني في الإنتاج وتناست دوافع العاملين نحو العمل والتي تشكل أساس السلوك الإنساني.

إنّ هذه النظرية إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العمّال، فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وهي:

➤ إنّ الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله العامل في العمل هو شيء طبيعي كاللعب والراحة بعد العمل، معتمداً على ظروف يمكن مراقبتها؛

➤ إنّ الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ أنّ العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل انجاز الأهداف التي التزم به؛

➤ إنّ العنصر البشري (في الظروف العادية) يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها؛

➤ في ظروف الحياة الصناعية الحديثة فإنّ الطاقات الكامنة للعنصر البشري قد تمت الاستفادة منها بشكل جزئي؛

➤ يعمل الإنسان أملاً في الحصول على المكافأة لا خوفاً من العقاب، فأهم مكافأة للفرد على سبيل المثال هي الرضا الشخصي وإشباع حاجة تحقيق الذات واللذين قد يحققهما في عمله الذي يقوم به.

هذه هي اقتراحات النظرية (Y) التي تركز على القيادة الإدارية من خلال الدافعية بالأهداف ومن خلال السماح للمرووسين لتحقيق الرضا الشخصي ما دامت تساهم وتؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، هذا ويمكن للمديرين والموظفين أن يستفيدوا من مبادئ نظرية (x,y) في دفع العاملين من خلال تحليلهم لشخصية هؤلاء العاملين وتحديد العاملين الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية (x)، والآخرين الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية (Y).

المطلب الرابع: النظريات الحديثة.

### الفرع الأول: سيمون واتخاذ القرار.

يعتبر سيمون (Simon) الذي تحصل على جائزة نوبل في الاقتصاد عام (1978) أنّ المشكلة الأساسية المرتبطة بالتنظيم، لا تتمثل في عملية الإنتاج وإتمامها في كيفية تنظيم نظام اتخاذ القرارات التنظيمية بين عدة مراكز وبين عدة مستويات تنظيمية، حيث تتعلق الفعالية التنظيمية بكمية الارتباطات التي يمكن نسجها بين مختلف مراكز القرار، إلى جانب ذلك دقة القرارات المععلن عنها وطبيعة المعلومة المنتقلة، وأهمية الحوافز التي تواجه بها الاختلاف في السلوكيات.

### ◆ نظرة سيمون للتنظيم.

ينظر سيمون (Simon) للتنظيم في شموليته وعلى أساس الأهداف المسطرة هذا يعني<sup>1</sup>:

1- دراسة التنظيم: تعني النظر إليه على أنّه مجموعة هياكل للاتصال والمعلومات وعلاقات بين الأفراد الذين يُشكّلون فريقاً، والسلوك الجماعي هو المحصلة لسلوكيات الأفراد، أي التفاعل بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد وتطلعاتهم؛

2- باعتبار المؤسسة هيئة موجهة بشكل كبير على أساس المهام المسندة إليها، فإنّ الإنسان بداخلها يعتبر على أنّ سلوكياته رشيدة لكنها محدودة بقيد البيئة الخارجية؛

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويبي، الفعالية التنظيمية "تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، مرجع سابق، ص63.

3- إنَّ التَّنسيق حسب (Simon) ينطلق من العقلانية الموضوعية والتي تحدد في إطار التنظيم الرسمي، ويتحدد بموجبه سلوك الأفراد والعلاقات التي تسود فيما بينهم في المؤسسة حيث يعرفه "بالتنسيق الإجرائي"، أما "التنسيق الذاتي" فإنه يتحدّد بموجب محتويات ومتطلبات العمل وما يفرضه تحقيق النتائج الملائمة؛

4- دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسة يتطلب دراسة الكيفية التي تتخذ بها القرارات ومعرفة المؤثرات المحيطة بتلك العملية داخل المؤسسة؛

5- توصل سيمون (Simon) إلى مفهوم أساسي يتمثل في مفهوم العقلانية المحدودة هذه الأخيرة ترتبط بالعوامل الآتية:

أ- المعلومة المتاحة: لا يمكن للمسير معرفة كل المعلومات المرتبطة بأبعاد المشكلة بطريقة عقلانية وذلك بسبب عدم توفرها أو تكلفتها المرتفعة؛

ب- دوافع المقرر: إنَّ نظام القيم وأهدافه وسلوكيات المقرر تؤثر على القرارات التي يتخذها؛

ج- طاقات واستعدادات المسير: تتمثل في الكفاءة والمعارف والتجارب الخاص بالمستهلك الذي يؤثر بشكل ما على فهمه للوضعية المطروحة؛

لذلك فإنَّ "القرارات لا تتخذ إلا في إطار عقلانية محدودة متطورة وغير مكررة".

وبصفة عامة حدّد سيمون (Simon) مراحل تكوين نظريته الخاصة بالتنظيم فيما يأتي<sup>1</sup>:

- تحديد مجموعة من المفاهيم الشاملة التي تستوعب هذه المواقف الإدارية؛
- إمكانية القياس العلمي لهذه المفاهيم؛
- وصف عملية اتخاذ القرار؛
- تحديد مجموعة المتغيرات المرتبطة ببيئة متخذ القرار وتحديد قدراته وحدود عقلانيته؛
- اعتماد معايير تقييم النظام من خلال تعريف وحصر حدود العقلانية؛
- توضيح الأهمية النسبية لمعايير تقييم الأداء.

#### ❖ نموذج سيمون الخاص بالقرار.

يمكن إبراز نموذج سيمون (Simon) من خلال الخطوات الآتية:

نطلق في تحديد المشكلة من خلال الحقائق العلمية المعروضة على متخذ القرار هذا الأخير يستعمل ما يعرف بالنموذج (IMC)، والذي يعني ما يأتي:

1- **Intelligence: I**: الجانب المعرفي يساعد على تحديد المشكلة ومجموع العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار؛

2- **Modélisation: M**: اعتماد نماذج للتفكير من قبل المنظمة لتحديد وتقييم كل البدائل المطروحة لحل المشكلة؛

3- **Choix: C**: مجموعة النشاطات التي تسمح بالاختيار بناءً على تحديد المعايير ومعاملاتها وتحديد البناء الهرمي للحلول المقترحة واختيار واحد منها.

وبناءً على ما سبق توصل سيمون (Simon) إلى النتائج الآتية<sup>2</sup>:

- وراء كل نشاط تقوم به المؤسسة عملية اختيار، والاختيار يعني اتخاذ القرارات؛
- إنَّ عملية الاختيار بين البدائل المطروحة من مسؤولية الإدارة العليا؛

<sup>1</sup> إبراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، الطبعة الثانية، السعودية، 1999، ص345.  
<sup>2</sup> إبراهيم المنيف، نفس المرجع السابق، ص350.

- يقسم تنظيم المؤسسة إلى مستويين؛ مستوى متخذي القرارات في المستويات العليا ومستوى المنفذين الذين يتولون الأداء الفعلي للقرارات؛
- إن فشل القرارات مرتبط أكثر بعملية التنفيذ منه عملية الاختيار؛
- إن عملية اتخاذ القرار هي بمثابة حل وسط بين مستوى الرضا وحدود الرشد المطلوب، والذي من خلاله يتحدد مستوى الفعالية التنظيمية؛
- يمكن اعتبار أن الفعالية التنظيمية هي نتيجة لاختيار منطقي وعقلاني.

### الفرع الثاني: الإدارة بالأهداف لدروكر بيتر.

ظهر في الآونة الأخيرة أسلوب إداري شاع استعماله بشكل كبير والمتمثل في "الإدارة بالأهداف"، وهو يقوم على فلسفة جديدة في منهج الإدارة الحديثة ويضفي عليها طابعاً يتميز بالفعالية التي تسمح بزيادة الإنتاج وتسهيل عملية تقييم الأداء وقياس النتائج المتحصل عليها وتضافر جهود مختلف أعضاء المؤسسة، حيث يعتبر (P. Drucker) الأهداف وسيلة للاسترشاد والتوجيه والالتزام، وليست أوامراً في حد ذاتها تمكن المدير من التحكم ومراقبة أدائه، كما يعتبر أفضل معيار للتنظيم ليس في وضوح تصميم هيكله التنظيمي، وإنما أداء أفرادها في النهاية، والأداء لا يعني به دائماً النجاح بل يعني في المتوسط يكون النجاح، هذا يعني أيضاً عدم القابلية بمقياس نمطي ثابت للفعالية التنظيمية وإنما البحث عن "تشكيلة من المقاييس المعبرة"<sup>1</sup>، هذا يتطلب من المؤسسة تنظيم نفسها حول ما تحتاجه من معلومات، بحيث كثرة المستويات الإدارية تؤثر سلباً على الفعالية التنظيمية من خلال بطء انتقال المعلومات وفقدان دقتها.

### 1- الإدارة بالأهداف كأسلوب لتحقيق الفعالية التنظيمية.

هي عبارة عن أسلوب بموجبه يشترك كل من الرئيس والمرؤوس داخل المؤسسة وعبر مختلف المستويات التنظيمية في صياغة الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتحديد مستوى المسؤولية لكل موظف في شكل نتائج منتظر تحقيقها إلى جانب ذلك الاتفاق حول أدوات قياس الإنجاز الفعلي لكل العمال ثم المقارنة مع التنفيذ لتحديد درجة الانحراف والسبل الكفيلة لمعالجة الخلل بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس، لنصل في النهاية لتقييم الأداء بشكل متكامل وتحديد السلبيات لتفاديها مستقبلاً، ومن هذا التعريف يمكن الوقوف على النقاط الآتية<sup>2</sup>:

- أن يكون لكل وحدة تنظيمية في أي مؤسسة هدف وإلا فلا جدوى من وجودها؛
- تعتمد الإدارة بالأهداف أسلوب المشاركة لتحقيق التفاعل التنظيمي الإيجابي بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة؛
- تتشكل منهجية الإدارة بالأهداف من العناصر الآتية:
- أ- **الأهداف:** هي عبارة عن النتائج المنتظر إنجازها خلال حيز زمني محدد وهي تتمثل في الهدف العام للمؤسسة وأهداف مختلف الوحدات التنظيمية بداخلها؛
- ب- **الخطط:** هي مجموعة الأنشطة التي تسمح بتحقيق الأهداف؛
- ج- **الأداء:** هو ما يجب على الفرد أن يعمل طبقاً للخطة والاتفاق الذي تم مع رئيسه وبما يساعده على الوصول إلى هدفه؛
- د- **معايير الأداء:** وضع مجموعة معايير تسمح بتقييم الإنجازات الفعلية في نهاية المدة الزمنية المحددة؛
- هـ- **مناخ العمل:** تتمثل في الظروف المحيطة بإنجاز الأهداف المسطرة (شروط مادية وتنظيمية)؛

<sup>1</sup> دروكر بيتر، الإدارة للمستقبل، ترجمة: صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 500.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران، عمان، 1994، ص 61.

و- **نقاط التفتيش:** تتمثل في المراجعة الدورية المشتركة بين الرئيس والمرؤوس لمستوى الإنجاز في كل مرحلة من المراحل تنفيذ الخطة لتصحيح الانحرافات؛  
ز- **تقييم الإنجاز:** هي العملية النهائية والتي يتم فيها تحديد مدى النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة.

وبالتركيز على النتائج، فإنّ منطوق أي تعديل يحدث داخل المؤسسة إلا ويستمد من تلك الأهداف المسطرة، على سبيل المثال: أي مراجعة تنظيمية كزيادة أو حذف وحدة تنظيمية، يتم من زاوية الأهداف وعلاقته بها.

وبصفة عامة يمكن القول أنّ الإدارة بالأهداف كفلسفة إدارية تسمح بتحقيق الفعالية التنظيمية انطلاقاً من:  
➤ اعتبار الإدارة كمنهج ديمقراطي يرتكز على المشاركة والتعاون؛  
➤ الالتزام بأسلوب إداري أساسه التخطيط ووضوح الهدف.  
وأما الفوائد المحققة من خلال تجسيد الإدارة بالأهداف على مستوى المؤسسة والتي هي مؤشرات للفعالية التنظيمية تظهر من خلال<sup>1</sup>:

- تحقيق التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة وتنمية الروح التخطيطية لديهم؛
- سهولة عملية الإشراف والتوجيه نتيجة الشعور بالمسؤولية؛
- معرفة الصعوبات التي تواجه تصميم إنجاز الأعمال حالياً ومستقبلياً؛
- تساعد على زيادة فعالية الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية مما يكون له الأثر الإيجابي على الفعالية التنظيمية؛
- تساعد على زيادة الانتماء لدى العامل من خلال مستوى الرضا والروح المعنوية لديه؛
- تقليص درجة الروتين والرقابة في الأعمال وإضفاء مرونة يتطلبها العمل؛
- تسمح بالوقوف على الأساليب الناجعة في وضع نظام للترقيات ورسم سياسات التدريب لذوي الكفاءات المنخفضة؛

لكن من الأمور السلبية التي تحد من فعالية الإدارة بالأهداف وتحقيق مزاياها ما

يأتي<sup>2</sup>:

- 1- صعوبة وضع أهداف محددة بحيث تتطلب وقتاً طويلاً لإعدادها؛
- 2- تحديد الأهداف قد يقيد العمل، وقد تتغير الظروف والأهداف لا تتغير (الاختلاف في سرعة وتيرة التغير)؛
- 3- التقييد بالمعايير الكمية وإهمال المعايير النوعية التي تشكل بعد أساسي في الفعالية التنظيمية؛
- 4- عدم انسجام أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة (بسبب المصالح والميول الشخصية).

### الفرع الثالث: نظرية (Z) اليابانية لوليام أوشي.

هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة التي حققت نجاحاً لافتاً، طرحها العالم الياباني وليام أوشي في كتاب (نظرية Z)، وهي نموذج إداري ياباني يجمع مفاهيم وأنماط مختلفة وضعها هذا العالم من خلال مقارنته للمؤسسات اليابانية والأمريكية بكافة الأبعاد، حيث يفسر هذا النموذج الأسباب الكامنة وراء نجاح المؤسسات اليابانية، وسنعرف أهم أبعاد هذا النموذج من خلال تحليل خصائص ومميزات المؤسسات اليابانية وذلك لربط النظرية بالجوانب العملية.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع السابق، ص80.

<sup>2</sup> محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، جامعة دمشق، دمشق، 1995، ص220.

وما تجدر الإشارة إليه هو أنّ فكرة الإدارة اليابانية استحدثت من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، وبخاصة من الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة وإطاعة أوامره في حين يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار، الأمر الذي انعكس بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة مما كان له أحسن الأثر على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمنظمتهم بشكل ليس له مثيل.

وقد لاحظ عالم الإدارة الياباني (William Ouchi) أنّ الإنتاجية في المؤسسة اليابانية حققت أرقاماً قياسية مقارنةً بالمؤسسات الأمريكية حيث وصلت إلى نسبة (400%)<sup>1</sup>.

وتبين لـ (Ouchi) أنّ هذه الزيادة لا ترتبط بالسياسات الاستثمارية والمالية للمؤسسة، وإنما ترجع أساساً لكيفية إدارة العنصر البشري والاهتمام به، فالإنتاجية كصورة للفعالية التنظيمية مسألة تتعلق بالتنظيم الاجتماعي وبعده الثقافي أو التنظيم الإداري ويمكن حلّها من خلال تنسيق الجهود الفردية بطريقة تحقق تآزر إيجابي، وانطلاقاً من تصميم نظام حوافز للعمال يتحقق التعاون والتآلف على المدى البعيد، وتظهر صور تلاحم الأفراد داخل المؤسسة اليابانية من خلال:

➤ **الثقة:** كعامل يؤدي إلى التضحية وزيادة الإنتاجية لتأكده من الحصول على التعويض الملائم على ما يبذله من جهد؛

➤ **المهارة:** والتي تمكن المشرف من التمييز بين الخصائص الشخصية لكل العمال بطريقة تمكنه من بناء فريق عمل قادر على تحقيق الحد الأقصى من الفعالية، وتكتسب هذه المهارة من الممارسة والخبرة والاحتكاك مع الأفراد.

قام (Ouchi) بالمقارنة بين جوهر النموذج التنظيمي الياباني والأمريكي وتوصّل إلى أن النموذجين متعاكسين تماماً من خلال الخصائص الثقافية التي تحكم كلا النموذجين، والجدول الآتي يوضح ذلك:  
**الجدول رقم (01): المقارنة بين النموذج التنظيمي الياباني والنموذج الأمريكي.**

الخصائص	النموذج الياباني	النموذج الأمريكي
التوظيف	مدى الحياة	قصير الأجل
التقويم و الترقية	بطيئة	سريعة
المسار المهني	عدم التخصص	التخصص
الرقابة	ضمنية	علنية و صريحة
اتخاذ القرار	بصفة جماعية	بصفة فردية
المسؤولية	جماعية	فردية
الاهتمام بالفرد	شامل	جزئي

**المصدر:** عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية "تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب

لوحة القيادة"، مرجع سابق، ص75.

يمكننا أن نستنتج من هذا الجدول أن المؤسسات الأمريكية تتميز بهيكله بيروقراطية تنقصها المرونة الكافية لتحقيق الفعالية التنظيمية، كل هذا بسبب أن المجتمعات الغربية سيطرت عليها الآلة في الحياة والعمل معا والنزعة الفردية، لكن حتى تستطيع المؤسسات تحقيق الفعالية التنظيمية بمختلف صورها فإنه يجب البحث عن التوازن بين الجوانب الاجتماعية والنفسية من جهة، وتوخي الموضوعية والدقة في

<sup>1</sup> إبراهيم المنيف، مرجع سابق، ص15.

العلاقة بينها من جهة ثانية، لذلك فالخلفية التاريخية التي تنشأ في إطارها المؤسسات تشكل نقطة الانطلاق لفهمها، في حين هذا هو العامل المساعد لفهم ودراسة نموذج التنظيم الخاص بالمؤسسات اليابانية. يشكل النموذج (Z) الإطار الواسطي بين النموذج الأمريكي والنموذج الياباني ويتميز بالخصائص الآتية، والتي تُمَثَّل في مجموعها مميزات النموذجين السابقين<sup>1</sup>:

- 1- الوظيفة طويلة الأجل؛
  - 2- اتخاذ القرار بشكل جماعي؛
  - 3- المسؤولية فردية؛
  - 4- التقويم والرقابة بطيئة؛
  - 5- الرقابة ضمنية مع وجود أنظمة واضحة؛
  - 6- تدرج وظيفي وسطي (متخصص وعام)؛
  - 7- الاهتمام الكلي بالموظف وعائلته؛
- وللتحول إلى تطبيق النموذج (Z) يجب أن لا يتم الأمر دفعة واحدة وإنما عبر خطوات تسمح بالتكيف بشكل أفضل ويتم ذلك من خلال<sup>2</sup>:

- 1- تفهم إدارة المؤسسة لأسلوب التنظيم الياباني؛
- 2- تحليل وتوضيح الفلسفة التنظيمية الحالية للمؤسسة؛
- 3- مقارنة الفلسفة الجديدة مع الفلسفة القديمة؛
- 4- إعادة تنظيم وتصميم العمل بالتركيز على مبدأ المشاركة والتعاون والنظرة الكلية للمؤسسة كعوامل تسمح بتحقيق الفعالية؛
- 5- توفير نظام وظيفي مناسب يحقق:
  - الاستقرار الوظيفي؛
  - الترقية والمشاركة في الأرباح والتركيز على الحوافز المعنوية؛
- 6- تشجيع سبل مشاركة الأفراد في تصورات الأعمال التي تقوم بها المؤسسة؛
- 7- تنمية العلاقات الشمولية بكيفية تجعل من مناخ العمل داخل المؤسسة بالمناخ العائلي.

<sup>1</sup> إبراهيم المنيف، مرجع سابق، ص534

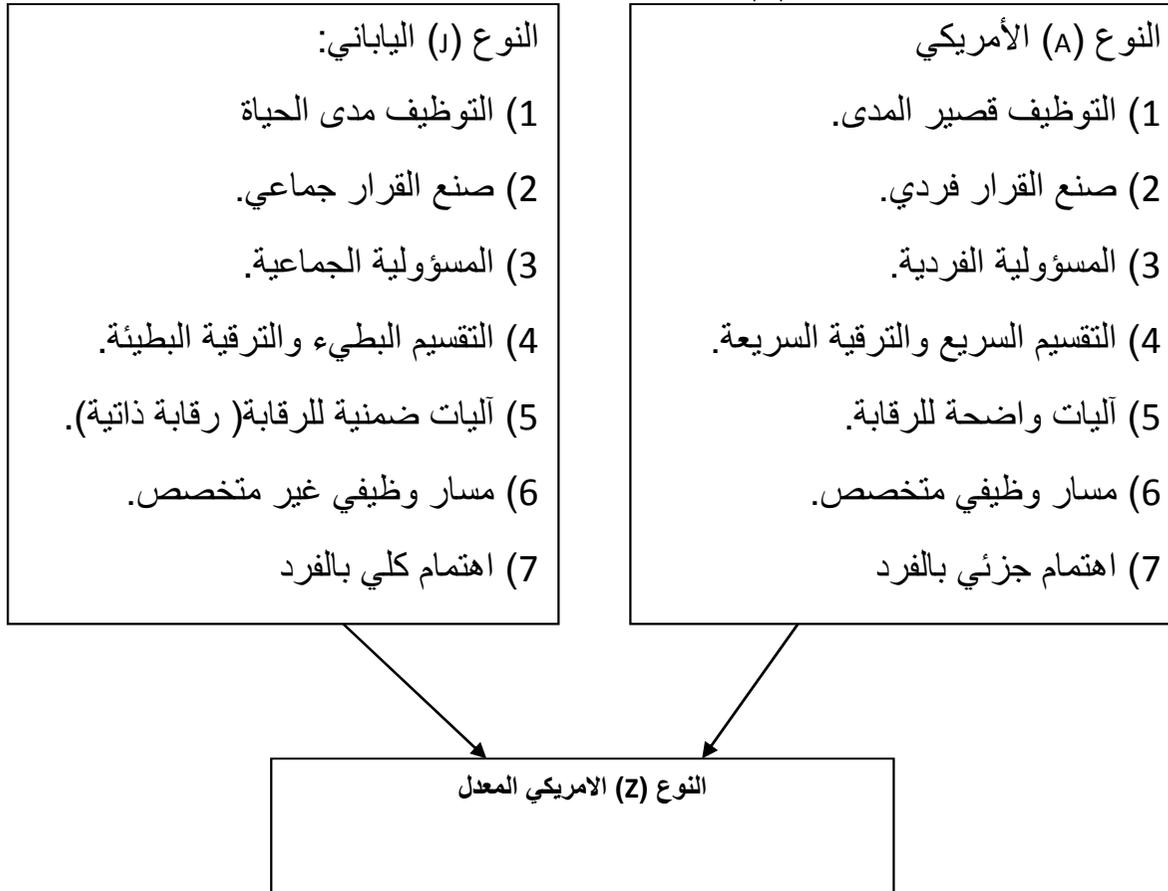
<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، وآخرون، مرجع سابق، صص-47-48.

## ا. نظرية z :

قدم هذه النظرية وليام اوشي wiliam oochi 1981 في محاولة للربط بين ممارسات الادارة في الولايات المتحدة الامريكية واليابان وهناك انواع مختلفة من المنظمات.

- النوع (A) هو النمط الامريكي.
- النوع (J) هو النمط الياباني.
- النوع (Z) هو النمط الامريكي المعدل.

### شكل أنماط المنظمات وفقاً لنظرية (z)



نظرا للنجاح الذي حققته المنظمات اليابانية في مختلف ميادين الحياة في الثمانينات وأوائل التسعينات، فقد إهتم عدد من الباحثين بدراسة التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم، في عام 1981 صدر كتاب أوشي "نظرية Z" جمع بين الإدارة الأمريكية واليابانية محاولا نقل مبادئ الإدارة اليابانية للإدارات الأمريكية لتتعامل مع البيئة الأمريكية الأقل تجانسا والأكثر شيوعا من البيئة اليابانية التي تستثني النساء والأقليات العرقية من العمل. القصد من وراء هذه النظرية هو تطوير إحساس الملكية لدى الأفراد في المؤسسة والانتماء إليها مما سيزيد إخلاصهم لأهداف المنظمة.

• تعتمد نظرية Z على المحاور التالية:

- (1) أن تتم عملية تقييم الموظفين مرة أو مرتين سنويا، وفق مقاييس رسمية واضحة.
- (2) التركيز على الأداء أكثر منه على العلاقات غير الرسمية.
- (3) أن يتناسب الشكل التنظيمي مع الظروف المتغيرة والتكنولوجيا المعقدة.
- (4) التقليل من المستويات الإدارية وأن تتصف بدرجة أقل من الرسمية.
- (5) تفعيل أسلوب العمل الجماعي لضمان الولاء التنظيمي على المدى الطويل.
- (6) أن يتم التوظيف لمدة طويلة، أما الترقيات فبشكل بطيء.
- (7) اتخاذ القرارات بطريقة جماعية، أما تحمل المسؤولية فيكون بشكل فردي.
- (8) الاهتمام الشامل بالموظفين ورفاهيتهم.
- (9) مجال العمل متخصص بدرجة معتدلة (التركيز على التدوير الوظيفي و التدريب).
- (10) تقييم الأداء و الترقيات بطيئة.
- (11) رقابة ضمنية وغير رسمية و لكن وفق مقاييس صريحة ورسمية.
- (12) اهتمام شامل بالعامل بما فيه عائلته .

## • من أهم الدروس التي تقدمها نظرية: z

- 1) الثقة: بين العاملين، وحسن نية الرؤساء والشركة على وجه الخصوص.
- 2) الحذق و المهارة: و تتحقق بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة.
- 3) الألفة والمودة: أي عدم وجود الأنانية بالإضافة إلى توطيد علاقات الصداقات الحميمة .

## • خصائص نظرية z :

- 1) العائلية: المؤسسة تعتبر كعائلة والعمال أفراد هذه العائلة.
- 2) الاستخدام طويل الأجل: ضمان الوظيفة يضمن الاستقرار و يزيد من ولاء الموظفين.
- 3) جماعية صنع القرار: حيث يعتبر نجاح المؤسسة مسؤولية جماعية أمام المجتمع.
- 4) شمولية الاهتمام بالفرد: من منطلق أن الفرد إذا ما تحققت حاجاته المختلفة، فإنه سيتفرغ للعمل وستزداد إنتاجته و سيجد الوقت للإبداع والابتكار.
- 5) المسؤولية الاجتماعية: تفضيل اكتساب ثقة المجتمع على تحقيق الأرباح وتسعى أن تكون أهدافها قريبة جدا من أهداف المجتمع.
- 6) المشاركة الجماعية وروح الفريق في إدارة النظام وصنع القرار .

## • الإدارة الأمريكية وفق نظرية z :

في الواقع هناك الكثير من الدروس التي يمكن تعلمها من اليابانيين، فقد قدم ويليام أوشي نظريته في محاولة للربط بين ممارسات الإدارة في الو.م.أ واليابان ووضعها في إطار واحد.

لهذا السبب قسم ويليام أوشي المنظمات إلى:

- 1) النوع (A) النمط الأمريكي.
- 2) النوع (J) النمط الياباني.
- 3) النوع (Z) النمط الأمريكي المعدل.

• اتسمت خصائص التنظيم الأمريكي وفق نظرية z في النقاط التالية:

- (1) الاستخدام الطويل الأجل.
- (2) اتخاذ القرار بالمشاركة والإرجاع.
- (3) المسؤولية الفردية.
- (4) الترقية والتقييم البطيء.
- (5) رقابة مريحة غير رسمية مع مقاييس ضمنية رسمية.
- (6) مسارات وظيفية متخصصة بشكل معتدل.
- (7) الاهتمام بالعمال بما فيهم العائلة والأسرة .

## II. نظرية الوقت المضبوط JIT لتايشي أونو : التيوتية Toyotisme :

تايشي أونو مهندس صناعي ياباني ولد في 29 فيفري 1912 بدايلان - الصين، نال شهادته الجامعية من جامعة Nagoya باليابان سنة 1932م ، أصبح موظفا في شركة تويوتا سنة 1939م، وفي سنة 1943م انظم إلى فرع السيارات كمسؤول المخازن. تقلد منصب نائب الرئيس لشركة تويوتا من 1975 إلى 1978 وبقي مستشارا لمجموعة تويوتا إلى غاية 1982. توفي تايشي أونو سنة 1990 بتويوتا باليابان.

كتب عدة كتب فيما يخص نظامه JIT أشهرها " Toyota Production System "

### • مفهوم وأهداف نظام JIT

من بداية الخمسينات تبنى تايشي أونو طريقته JIT تبنت شركة تويوتا هذه الطريقة سنة 1962 لكن لم تطبق سريعا إلا بعد التهيؤ و التدريب العالي للعمال لجعلهم عمال أكفاء وظهرت فعالية هذا النظام منذ الأزمة البترولية لعام 1973. ولقد كان هدف تايشي أونو من هذا النظام التمكن من تلبية طلب الزبون في الوقت المناسب وبالتالي لم يكن استخدامه لخفض الهدرالصناعي لكن للإنتاج في الوقت المحدد، لكن مع مرور الوقت طور مفهوم JIT ليصبح نظام إنتاج شركة تويوتا المتبني سياسة تقليل الفاقد. ولا يعد هذا النظام نظاما إنتاجيا محددًا بتقنيات معينة فحسب بل أنه فلسفة يابانية في إدارة عمل الشركات الصناعية. يقصد بنظام (JIT (just in time أي الوقت المحدد و هو من الأعمدة الرئيسية لنظام تويوتا الإنتاجي لتقليل الفاقد.

يقوم هذا النظام الإنتاجي على توريد المواد الخام والقطع والأجزاء ومستلزمات الإنتاج الأخرى عندما تظهر الحاجة إليها بالضبط، بالكمية المحددة، في المكان المحدد، في الوقت المحدد، وتسليم المنتجات الجاهزة الصنع إلى الزبائن في الوقت المحدد وبالكمية التي يحتاجونها، وهو بهذا المعنى نظام توريد وتصنيع مثالي، بحيث تكون فيه كميات الإنتاج مساوية لكميات التسليم، ومن شأن ذلك تخفيض تكاليف التخزين الزائد عن الحاجة. يهدف هذا النظام إلى إنتاج ما يحتاج إليه الزبون في الوقت الذي يحتاجه، وبالكمية التي يحتاجها، باستخدام الحد الأدنى من الموارد، من القوى العاملة، المواد والتجهيزات، من الماكينات و المعدات، وهو بذلك نظام للسيطرة على المخزون والإنتاج وتقليل الفاقد .

## • أسس ومبادئ نظام JIT

- 1) توفير متطلبات العمل في الوقت التي تظهر فيه الحاجة إليها.
- 2) خفض أوقات التأخير إلى أقصر وقت ممكن.
- 3) تقويم ودراسة الأوضاع الداخلية والخارجية المؤثرة على المنظمة
- 4) إحكام الرقابة وتنمية الولاء لدى العاملين.
- 5) دعم منهجية التفكير الإبداعي.
- 6) العمل كفريق متجانس موحد الأهداف وقادر على مواجهة الصعوبات.
- 7) خفض مستويات المخزون باعتبار المخزون عبء يجب التخلص منه
- 8) إلغاء جميع الأنشطة التي لا تضيف أية قيمة إلى المنتج أو الخدمة.
- 9) تحقيق مستوى أعلى من الجودة من خلال أداء العمل بصورة صحيحة من أول مرة لتجنب العيوب في المنتج والتكاليف المصاحبة لذلك، فالجودة التامة هي هدف نظام . JIT
- 10) العنصر الرئيسي للرقابة على الجودة هو التفتيش من قبل العاملين على كل مرحلة إنتاجية، وإذا وجد أي عيب أو خلل يتم تصحيحه في الحال.
- 11) تدريب العاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم على حل المشاكل التي قد تقع أثناء عملهم، ولهذا الغرض يتم تكوين فريق عمل تعاوني ويكون مسؤولاً عن تنفيذ مجموعة من المهام ويقوم أعضاء كل فريق بتنسيق أنشطتهم من أجل الإبقاء على التدفق السلس للعمليات.
- 12) السعي للقضاء على الفاقد أو الهدر في الموارد من خلال استخدام الكميات الأقل من التجهيزات والمواد والموارد البشرية المطلوبة
- 13) السعي للتحسين المستمر لتدفق المنتج (يخفض أو يزيل وقت التعطل وبهذا فإن كل الأنشطة غير المطلوبة للعمل يتم إلغاؤها).
- 14) السعي إلى درجة الكمال في تحقيق جودة المنتج من خلال do it correctly from the first time
- 15) تقدير العاملين على خطوط الإنتاج ومنحهم الصلاحيات المناسبة لإنتاج منتجات ذات جودة عالية.
- 16) التحسين المستمر للمنتج والعمليات الإنتاجية.
- 17) التأكيد على المدى الطويل لجني فوائد تطبيق هذا الأسلوب من الإنتاج .

## • عناصر (آليات) سياسة تقليل الفاقد:

سياسة تقليل الفاقد من آليات الإنتاج في الوقت المحدد وتعني التقليل من كل نشاط لا تستفيد منه الشركة ينتج عنه هدر للوقت والمواد ويحمل الشركة مصاريف لا تعود بالنفع على أرباح الشركة ويسبب تجميد رأس مال كبير يمكن استثماره في أوجه إنتاجية أخرى تعود على المنشأة بنفع أكبر، وتهدف سياسة تقليل الفاقد كذلك إلى جعل عملية الإنتاج تتم بكفاءة عالية جدا وتسمى أيضا بالإنتاج الرشيق lean production أي غير المحتمل بمخزون زائد أو عمالة زائدة الذي تعتمد عليه شركة تويوتا TPS و هي لا تجعل المخزون صفرا ولكنها تجعل المخزون قليلا جدا (مخزون الأمان) فالمخزون يمثل قيمة مالية غير مستثمرة ويكلفنا تكلفة التخزين.

في البداية لم يقبل أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد أي اهتمام لدى الشركات الأمريكية، لكن بعد نشر روبرت هول عام 1983م كتابه بعنوان "المخزون صفر (zero inventory) أخذ مفهوم الإنتاج في الوقت المحدد يلقي قبولا كبيرا لدى الشركات الأمريكية وتم تبيين هذا النظام من قبل العديد من الشركات هناك مقتدية في ذلك بالنجاح الياباني.

تعتمد سياسة تقليل الفاقد على الآليات التالية:

- 1) خفض وقت التضبيب: أي تخفيض الوقت اللازم لتضبيب الماكينات
  - 2) حجم الطابعية الصغير: حجم الطابعية كبير يعني أننا سنقوم بتخزين الكثير من المواد المصنعة وهو مخالف لسياسة تقليل الفاقد.
  - 3) خفض المخزون تحت التصنيع (مخزون غير تام الصنع).
- سياسة سحب الإنتاج (pull production) معناه أن يتم الإنتاج بناء على احتياج المرحلة التالية للإنتاج وليس بناء على خطة إنتاج محددة فلا يتم تكديس الإنتاج بين المراحل، وتعرف أيضا بـ.. Kanban
- 4) حلقات ضبط الجودة: وهي عبارة عن فرق عمل من المشغلين والفنيين تقوم بدراسة وحل مشاكل الجودة والتشغيل والصيانة وهو من أساسيات نظام تويوتا.
  - 5) الصيانة الإنتاجية الشاملة: هي نظام صيانة يؤدي إلى زيادة إنتاجية المعدات وتقليل الأعطال .
  - 6) تكنولوجيا المجموعة: هي طريقة تهدف لتصنيع المنتجات المتشابهة في مكان واحد لتقليل وقت النقل والانتظار فيما يعرف بخلايا التصنيع.

(7) عمالة متنوعة الوظائف: بحيث يمكن لمشغل واحد أن يقوم بتشغيل عدة ماكينات.

الإنتاج المستوي أو المنتظم: يهدف نظام تويوتا إلى تقليل المتغيرات وذلك بإنتاج كميات صغيرة من كل منتج كل يوم بحيث لا تكون هناك حاجة لإنتاج كميات كبيرة من منتج ما في يوم ما.

(8) الشراء في الوقت المناسب.

(9) المحافظة على بيئة العمل.

(10) رقابة الجودة الشاملة: هناك تلازم بين سياسة تقليل الفاقد و إدارة الجودة الشاملة، فكلاهما يدعم الأفراد وهذا أهم ما طبقته شركة تويوتا حيث يقوم الفني بفحص الأجزاء التي ينتجها بنفسه في كل مراحل الإنتاج .

### • عيوب نظام JIT

ما يعيب نظام الوقت المضبوط يتمثل في ما يحدث من اضطرابات في سلسلة الإمداد في نظام الإنتاج في الوقت المحدد، فإذا ما حدث لدى مورد المواد الخام عطل وعجز عن تسليم البضائع في الوقت المحدد، فيمكن للمورد الواحد إيقاف عملية الإنتاج بأكملها وقد تؤخر طلبية مفاجئة للسلع تفوق التوقعات تسليم المنتجات النهائية للعملاء.

مثال ذلك ما حدث في فيفري 1997 عندما أدى حريق في مصنع قطع غيار الفرامل الذي تملكه شركة أيسين إلى إضعاف قدرتها على إنتاج صمام P للسيارات تويوتا و نفذت صناعة السيارات من طراز قطع الغيار P بعد ذلك اليوم، وأغلقت خطوط الإنتاج لمدة يومين فقط حتى تمكن مورد إيسين من بدء تصنيع الصمامات اللازمة، كما اضطر موردون آخرون لتويوتا إلى الإغلاق لأن شركة المركبات لم تكن بحاجة إلى الأجزاء الأخرى لاستكمال أي سيارات على خط التجميع. كلف الحريق تويوتا خسارة ما يقرب من إيرادات بمبلغ 15 مليار دولار و 70000 سيارة بسبب الإغلاق لمدة يومين، و كان يمكن أن يكون الوضع أسوأ .

### • أوجه التشابه بين نظرية Z و نظرية الوقت المضبوط JIT :

النظريتين تتعلق كل منهما بالمجتمع الياباني وتقوم على ثقافته وقيمه.  
لهما الاعتماد الكامل للتعاون الجماعي.  
الاعتماد على المسؤولية الجماعية.  
تقديس العمل.

تحسين الأداء العام للمنظمة .