

المحور الأول: مفاهيم أساسية:

1- مفهوم التنظيم:

يرتبط موضوع التنظيم بمتغيرات بشرية ومادية، زمانية ومكانية عديدة، أي أن موضوع التنظيم يرتبط أساسا بمفهوم النسق، حيث يعتبر هذا الأخير ذلك التنظيم الاجتماعي الذي يحكم تصرفات الأفراد، بحيث يمارسون في نطاقه كل نواحي حياتهم المختلفة فالعلاقات الخاصة بالانتاج والتوزيع والاستهلاك تشكل النسق أو النظام الاقتصادي، ويعتبر "بارسونز" أول من استخدم مصطلح النسق الاجتماعي، إذ يعرفه على أنه شبكة من العلاقات بين الأفراد والجماعات فهو مجموعة من الفاعلين (أفراد، جماعات، تنظيمات) تنتظم بينها علاقات اجتماعية مستقرة، والنسق هو وحدة كلية منظمة تتشكل من عناصر مترابطة حيث لا يمكن تعريف عنصر منها إلا من خلال العلاقات التي يقيمها مع العناصر الأخرى، ومن خلال مركزه داخل هذه الوحدة. عندما تتفاعل العناصر فيما بينها بطابع من الانتظام والثبات، فإنها تصبح بذلك تنظيما.

كما يرتبط التنظيم بكافة القطاعات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في المجتمع، ويدخل في صلب كافة النشاطات المتصلة بها، ذلك أن ذات التنظيم يقوم على استيراد الطاقة بأشكالها (عناصر مادية وبشرية) يتم تحويلها الى منتج يتم تصديره فيما بعد الى نفس المجتمع.

ولعل كون موضوع التنظيم ونظرا لتشعب نشاطاته فإنه محل اهتمام العديد من العلوم الاجتماعية والتخصصات المهنية ولهذا لا يمكن تحديد تعريف واحد تعريف وشامل للتنظيم، فقد يربطه علماء الاجتماع بالعنصر البشري، بينما يعمل علماء الاقتصاد على تحديد مردوديته وقياسها، في حين يهتم علماء السياسة بدراسة الخطط الاستراتيجية التي من شأنها تحقيق فعالية التنظيم.

وفيما يلي عرض لأهم التعاريف والتي أوردها مفكرين ورواد الإدارة الكلاسيكية والحديثة:

محاضرات مقياس: "المقاربات الحديثة للتنظيم"

ماستر 01 إدارة الموارد البشرية

السداسي الأول

أ.د/ نادية أمينة كاري.

- يعرف "هنري فايول" التنظيم على أنها امداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظائفه من المواد الأولية ورأس المال والأفراد، و تقتضي وظيفة التنظيم من المدراء اقامة العلاقات بين العاملين والأشياء، يحاول "فايول" إذن من خلال هذا التعريف التركيز على أهمية وضرة وجود تنظيم بشري للقوى العاملة وتنظيم مادي لكافة عناصر الانتاج.
- كما يعرف "جيمس موني" التنظيم على أنه الطريقة التي يتم بموجبها التعاون الانساني من أجل تحقيق هدف مشترك، يركز "موني" على وظيفة التنسيق والذي يعرفه على أنه الترتيب المنظم للمجهودات الجماعية من أجل الوصول الى وحدة النشاط سعياً نحو تحقيق هدف مشترك.
- "ليندال أوريك" من جهته يعرف التنظيم على أنه تحديد أوجه النشاطات اللازمة لتحقيق أي هدف و ترتيبها في مجموعات بحيث يمكن اسنادها الى أشخاص.
- وفي نفس الاتجاه يقدم "كونتز" و "أودونيل" تعريفهما للتنظيم حيث يعتبرونه تحديد وتأسيس علاقات السلطة مع ايجاد تنسيق هيكلي رأسي وأفقي بين المناصب التي أسندت إليها المهام اللازمة لتحقيق أهداف المشروع.
- اتجاء آخر في تعريف التنظيم يقوم على أساس وظيفة التخطيط حيث يعرف "مارشال ديموك" بأنه التجميع المنطقي للأجزاء المترابطة لتكوين كل موحد تمارس في خلاله السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غاية محددة.

2- مبادئ التنظيم:

- مبدأ تحديد الأهداف.
- مبدأ شمولية التنظيم وتكامله: أن يشمل التنظيم كافة الأنشطة الواردة في الوحدات التنظيمية لتتمكن تلك الوحدات من تحقيق أهدافها بشكل متكامل ومتناسق.
- مبدأ الفاعلية: ويعني أن يحقق التنظيم أهدافه بأقل تكلفة وتقاس الفاعلية بمعيار الكفاية الانتاجية.

محاضرات مقياس: "المقاربات الحديثة للتنظيم"

ماستر 01 إدارة الموارد البشرية

السداسي الأول

أ.د/ نادية أمينة كاري.

- مبدأ الشرعية: الأهداف والأساليب والوسائل التي يعتمدها التنظيم مشروعة ولا تتعارض مع القوانين والأنظمة والقيم والأعراف والتقاليد...
- مبدأ الوضوح: أهداف واضحة، مفردات واضحة، قوانين واضحة... لاجتناب سوء التقدير.
- مبدأ الالتزام: الالتزام بدقة التنظيم.
- مبدأ تقسيم العمل: الاستفادة من مبدأ التخصص و التكامل.
- مبدأ ديناميكية التنظيم: المرونة والشفافية كي يتفاعل مع متغيرات البيئة وأن يستجيب الى متطلبات التغيير و يستمر في تحقيق أهدافه.

3- تطور مفهوم التنظيم:

قد يرجع الفضل في تطور مفهوم التنظيم الى تلك الارهاصات الأولى التي قدمها المفكرين الاقتصاديين و الصناعيين و السياسيين و التي ساهمت في بلورة النظريات و المبادئ الحديثة، و من بين هؤلاء نذكر ما يلي:

- "آدم سميث": من خلال مؤلفه ثروة الأمم في 1770، أكد سميث على فكرة التخصص ومبدأ تقسيم العمل وأهميتها في العملية الانتاجية، ويمثل تقسيم العمل عند "سميث":
-تقسيم وتجزئة المهام بين العمال في عمل واحد.

- تقسيم العمال بين عمال منتجين وغير منتجين، توزيع قوة العمل على الأنشطة الاقتصادية في المجتمع.

- "روبرت أوين": يعتبر "أوين" من بين الأوائل الذين لفتوا الانتباه الى الاهتمام بالأفراد في العمل، ويستند فكر "أوين" إلى توفير كافة الوسائل الممكنة لتطوير ظروف العمل للعمال والعناية بهم بالقدر الذي كان يعطي للنواحي المادية في المصانع، ومن خلال هذا المبدأ تمكن "أوين" من المساهمة في

محاضرات مقياس: "المقاربات الحديثة للتنظيم"

ماستر 01 إدارة الموارد البشرية

السداسي الأول

أ.د/ نادية أمينة كاري.

تطوير التنظيم النقابي حيث عمل على تخفيض ساعات العمل، كما نوّه إلى ضرورة الانتباه إلى عمالة الأطفال وعدم توظيف الصغار.

– "تشارلز باييج": ظهر اهتمام "باييج" بالتنظيم من خلال تأكيده على أساليب دراسة الوقت وتقسيم العمل وذلك من خلال مؤلفه اقتصاد الآلات والصناعات، كما أشار "باييج" هو الآخر إلى مبدأ التخصص في العمل والذي من فوائده حسب: الريح في الوقت والجهد من أجل تحقيق الربح للمنظمة، كما يساهم هذا المبدأ والقائم على التدريب في اكساب العامل المهارات الضرورية لأداء مهامه.

المحور الثاني: المدرسة الكلاسيكية

الموضوع الأول: مدرسة الإدارة العلمية

المحاضرة الأولى: نظرية التنظيم العلمي للعمل:

تمهيد:

تعتبر مدرسة الإدارة العلمية ونظرية التنظيم البيروقراطي من أهم الاسهامات النظرية الكلاسيكية التي أسست للفكر التنظيمي والاداري لما حاولت ترسيخه في العمل داخل التنظيم، وقد عرف هذا الاتجاه بالآلي أو الميكانيكي.

تعد نظرية التنظيم العلمي للعمل انطلاقة فعلية للتنظير للتسيير و المنظمة، ذلك أنها اعتمدت المنهج العلمي رغبة من أصحابها الى زيادة الانتاج مقابل التخفيض من التكاليف، ولا يكاد يختلف اثنين عن كون "فريدريك تايلور" المؤسس الفعلي لهذا الاتجاه في التسيير و تنظيم العمل إلا أنه لا يمكننا أن ننكر فضل مفكرين آخرين حاولو من خلال مواقعهم في العمل أن يستحدثوا أساليب جديدة من شأنها التوفير في الزمن و الجهد وعلى سبيل المثال نذكر "فرانك جيلبرت"، لكن "تايلور" كان السباق لاصدار مؤلف يتضمن أفكاره التسييرية وفيما يلي عرض لأهم هذه الأفكار.

1- التنظيم العلمي للعمل:

1-1- بدايات التنظيم العلمي للعمل مع فريدريك تايلور:

كانت بدايات التنظيم العلمي للعمل مع التيار المعروف باسم التايلورية و الذي يسمى كذلك نسبة للمهندس الأمريكي "فريدريك تايلور" F.W.Taylor (1856-1915)، حيث حاول هذا الأخير تطبيق العلم الوضعي في تسيير التنظيمات، حيث أنه لاحظ من خلال عمله كمهندس ومشرف على الإدارة، ظاهرة قد تفشت بين صفوف العمال، سواء في إنجلترا أو في الولايات المتحدة الأمريكية، هي ظاهرة التسكع. حيث أن كل عامل لم يكن عمله يتجاوز 3/1 العمل المنوط به يوميا.

محاضرات مقياس: "المقاربات الحديثة للتنظيم"

ماستر 01 إدارة الموارد البشرية

السداسي الأول

أ.د/ نادية أمينة كاري.

وهذا ما يؤثر سلبيًا على الإنتاجية العامة على العمال أو ما يعرف بتعطيل الإنتاج، هذا يُفسر أساسًا بسوء في تنظيم العمل؛ هذه الحالة مرتبطة بأسباب حاول "تايلور" تجاوزها وهي منحصرة في اعتقاد العمال أنه في تسكعهم وإضاعتهم لوقت العمل وتعطيلهم للإنتاج، حفاظًا على مناصب عملهم ومصالحهم الخاصة و المتمثلة أساسًا في الأجور.

1-2- مبادئ التنظيم العلمي للعمل:

ومحاولة من تايلور لإزالة هذه الحالة، اقترح تنظيمًا علميًا للعمل ملخصًا في مبادئ ذكرها في منشوريه الأول تحت عنوان إدارة الورشات Shop management سنة 1909، والثاني مبادئ الإدارة العلمية Principles of scientific management سنة 1911.

إن أهم مبدأ عند تايلور هو مبدأ One best way أو الطريقة الوحيدة المثلى، حيث يركز هذا المبدأ على اختيار العمال وتدريبهم وتحديد مهامهم وتصنيفها وتنظيمها تنظيمًا علميًا، مما يسمح لكل عامل بأن يقوم بنشاطه المحدد من قبل المسيرين في ظروف حسنة و بطرق مثلى. أما المبدأ الثاني فهو يفترض أن الإنسان نفعي يتحرك بدافع الربح المادي و الحوافز المادية تدفعه إلى بذل الجهد وإجادة المهمات الحكومية إليه بسرعة فائقة. فالهدف الرئيسي للعمال هو ضمان أقصى حد من الدخل الذي يتناسب مع الجهد المبذول في العمل بأقصى ما يستطيع.

وعمومًا فإن المبادئ التي قدمتها التايلورية لعقلنة المسار الإنتاجي والتأكيد على التنظيم الرسمي والإجراءات المتبعة في المؤسسة، ساهمت إلى حد كبير في مجال التكفل بالموارد البشري ويتجلى ذلك من خلال المبادئ التالية:

- التحليل العلمي للعمل يسمح بتجزئة المهام، المعلومات، الحركات التقليدية وبالتالي تحفظ ثم ترتب وتحول بعدها إلى حركات جزئية أو وحدوية، و يدرّب العمال على أدائها بكل آلية.

محاضرات مقياس: "المقاربات الحديثة للتنظيم"

ماستر 01 إدارة الموارد البشرية

السداسي الأول

أ.د/ نادية أمينة كاري.

- الفصل بين مهمة التصور (عملية فنية من اختصاص موظفي الإدارة) ومهمة التنفيذ (عملية يدوية بسيطة من اختصاص العمال) يشجع على التخصص.

- الاختيار العلمي و الموضوعي للموظفين والعاملين، وذلك وفق معايير محددة مسبقا لتحديد المهارات اللازمة لأداء وظيفة معينة.

-التوجيه المستمر للعاملين من خلال مراقبتهم و محاسبتهم وفق معايير علمية تتناسب و طبيعة العمل.

- اعتماد نظام حوافز مادي.

- التركيز على العلاقات الرسمية في العمل.

يؤكد تايلور كذلك على مبدأ المنافع المتبادلة فهو يفترض أن مصالح أرباب العمل والأجراء متقاربة لا متضاربة، ويكون ذلك عن طريق التسيير المنسق و رفع الإنتاج والإنتاجية، كي يحقق كلا الطرفين مصلحتهما.

وبهذا فقد منح "تايلور" للمسيرين الوسائل والمناهج التي تساعد على رفع الإنتاج بتوظيف أقل عدد ممكن من العمال في أسرع وقت ممكن بالاعتماد على العمل المتسلسل.

1-3- الانتقادات الموجهة للتايلورية:

و رغم هذا فقد تعرضت هذه النظرية إلى عدة انتقادات أهمها أنها اتهمت بإهمالها للعامل البشري والعلاقات الاجتماعية كونها عناصر أساسية في عملية الإنتاج، كذلك التحليل الميكانيكي للعمل الذي قدمته، حيث اعتبرت العامل كآلة منتجة. من جهة أخرى، ركزت التايلورية على التنظيم الرسمي داخل المنظمة مهملة بذلك التنظيم غير الرسمي لها و الذي ظهر مع مدرسة العلاقات الإنسانية كعامل أساسي فيما بعد.

نقد آخر وجه للتأيلورية ويهدف إلى الإشارة بأن الحركة الروتينية ستخلق مللا عند العامل من جراء تكراره لنفس الحركات الجزئية وفق العمل المتسلسل المحدد مسبقا.

المحاضرة الثانية: هنري فايول والادارة العلمية:

تمهيد:

وهي تمثل امتدادا لمدرسة الإدارة العلمية بقيادة تايلور، من أهم روادها "هنري فايول" Fayol (1841-1925) حيث كان له الفضل في تطوير فكرة الإدارة العامة والتي أسسها على مبدأ التنبؤ والمراقبة، ويسعى من وراء هذا إلى تحديد الأهداف العامة مسبقا وكذلك تخطيط وسائل وأدوات تحقيقه مسبقا ويتم مراقبتها من خلال التحقيق الفعلي والقدرة على إنجازها.

حاول "فايول" تقديم نموذجا تنظيميا يركز على النشاط الإداري عبر عنه بخمس وظائف محركها الأساسي هو النشاط الإداري وهي المتمثلة في الوظيفة التقنية، الوظيفة التجارية، الوظيفة المالية، نشاط المحاسبة، نشاط أممي وأخيرا المحرك الأساسي النشاط الإداري والذي ينقسم بدوره إلى وظائف جزئية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة والتنسيق.

وانطلاقا من مجموعة المبادئ التسييرية التي وضعها "فايول"، يرى أن تحقيق التعاون المنسجم هو الشرط الضروري لتنفيذ العملية الإدارية أو الفعل الإداري وتحديد الهدف العام للتنظيم وهو أساس تحديد الوظائف الرئيسية والضرورية لتحقيق هذا الهدف.

ويهتم "فايول" بمبدأ التعاون على أن الاتحاد فيه القوة، ويناشد العمل الجماعي وتدعيم الاتصال. كما أن "فايول" عندما وضع مبادئه التسييرية أشار إلى ضرورة إيجاد تكامل بينها وبين الصفات التي يفترض توفرها في العامل والمسير، وهي صفات جسمانية وعقلية، ذهنية ومعنوية وحتى فنية، توجه السلوك الإنساني داخل المنظمة. أهم هذه الصفات هي: القدرة على التفكير، على

محاضرات مقياس: "المقاربات الحديثة للتنظيم"

ماستر 01 إدارة الموارد البشرية

السداسي الأول

أ.د/ نادية أمينة كاري.

التأقلم السريع، الولاء والجدية، وبهذا، فحسب "فايول"، هناك سلم للقدرات الطبيعية ينبغي استغلاله في تنظيم العمل، حيث اقترح ما اعتبره هو النمط الثاني للإدارة.

ويمكن تلخيص أهم المبادئ والأفكار التنظيمية التي جاء بها "فايول" فيما يلي:

- مبدأ تقسيم العمل: التخصص في أداء العمل.
- مبدأ السلطة والمسؤولية: والسلطة هي الحق في إعطاء الأوامر والمسؤولية تتبع السلطة، ويحدثنا "فايول" هنا عن نوعين من السلطة لنفس المدير: سلطة رسمية يمنحها إياها منصبه كمدير، وسلطة غير رسمية كاريزمية ان صحت التسمية.
- مبدأ النظام والانضباط: وهو مبدأ يتمشى و سابقه بحيث يتطلب وجود سلطة وجود طواعية واحترام أنظمة العمل، و يركز "فايول" على ضرورة وجود مشرفين يسهرون على مهمة المراقبة.
- مبدأ وحدة القيادة: تلقي المرؤوس أوامر من رئيس واحد.
- مبدأ وحدة التوجيه: هدف موحد، خطة موحدة، وبالتالي موجه واحد.
- مبدأ إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- مبدأ استقرار العاملين.
- مبدأ المكافأة.
- مبدأ المركزية.
- مبدأ تدرج السلطة.
- مبدأ الترتيب.
- مبدأ المبادرة.
- مبدأ التعاون أو روح الفريق.

المحاضرة الثالثة: التنظيم البيروقراطي:

1-ماكس فيبر والبيروقراطية:

تزامن الفكر الفيبري حول التنظيم الاداري وما عرفته الدول الأوروبية من توسعة وكبر المنشآت الصناعية، وكذا بداية بل وترسيخ تطبيق مبدأ المبادرة الفردية النابع من روح الرأسمالية، حيث كان فيبر يسعى إلى عقلنة التنظيم الذي كان يراه وسيلة منطقية لمساعدة هذه المنشآت على تسيير عقلائي، فاقترح نموذج بيروقراطي رآه الأنسب تسيير المؤسسات الصناعية بالدرجة، الا أنه تم تطبيقه البداية بمؤسستي الجيش والكنيسة.

2- مبادئ التنظيم البيروقراطي:

يمكن تلخيص أهم مبادئ التنظيم البيروقراطي و التي أوردها "فيبر" في مؤلفه نظرية التنظيم الاجتماعي والاقتصادي سنة 1921، فيما يلي:

– التخصص: ويقصد به تقسيم العمل في كل نشاط الى أنشطة فرعية بناء على التخصص، بحيث يتم تحديد المهام والوظائف بصفة رسمية وحسب معايير و قواعد محددة مسبقا وفق ما يمليه التنظيم البيروقراطي.

– التدرج الهرمي: ترتيب وظائف من الأعلى إلى الاسفل بما يضمن عمليتي الاشراف والمراقبة.

– قواعد لممارسة كل وظيفة(الكفاءة اللازمة والسلطة الخاصة بكل وظيفة).

– التدريب الرسمي اللازم لأداء أي وظيفة.

– اعتماد العلاقات الرسمية فقط: ويعني ذلك اللاشخصية في العلاقات الوظيفية، ويسعى "فيبر"

من خلال هذا المبدأ إلى القول بفصل ملكية المنظمة عن ادارتها، بحيث لا تكون وظيفة ملكا

لشاغلها بكلمة أخرى يقول "فيبر" فصل الشخص عن المكتب.

محاضرات مقياس: "المقاربات الحديثة للتنظيم"

ماستر 01 إدارة الموارد البشرية

السداسي الأول

أ.د/ نادية أمينة كاري.

— نظام الاجراءات: أين يتم الاعتماد على التوثيق لضبط المعاملات وكتابة كافة الاجراءات بصفة رسمية.

— مركزية السلطة واتخاذ القرار: حيث يؤكد "فيبر" على أن سلطة اتخاذ القرارات هي من المهام المنوطة بالإدارة العليا.

3-انواع السلطة عند "فيبر":

من خلال تطبيق النموذج البيروقراطي استخلص فيبر مفهوما آخر للسلطة هو الهيمنة domination، حيث يؤكد فيبر على أن النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي ما هو إلى محاولة لنمذجة أنماط المشروعات والتي تقوم على أساسها السلطة في أي تنظيم اجتماعي، ومفهوم الهيمنة هنا هو شكل خاص من أشكال السلطة -والهيمنة تستوجب شرعية وخضوع- وعليه فقد ميز "فيبر" من خلال تطبيق النموذج البيروقراطي بين ثلاثة أشكال السلطة التي تتضمن هيمنة.

— سلطة تقليدية: تستمد شرعيتها من العرف و التقاليد، والخضوع لها يكون عن طواعية، هيمنة تقليدية.

— سلطة كاريزمية: شرعية مستمدة من صفات المهيمن وشخصيته، والخضوع لها يكون عن كراهية.

— سلطة عقلانية: شرعية قانونية، والخضوع عن قبول ومنطق، هيمنة العقل.

كما أكد "فيبر" على هيمنة بيروقراطية تمارس بمنطقين: عقلانية غائية وعقلانية بالقيمة، حيث الهيمنة البيروقراطية حسبه هي إما اتفاق أو امتياز.

4-تقييم النموذج البيروقراطي:

— عدم الشفافية لما يستجد من أمور اذ تتعلق كل التعاملات بما هو مدون مسبقا.

محاضرات مقياس: "المقاربات الحديثة للتنظيم"

ماستر 01 إدارة الموارد البشرية

السداسي الأول

أ.د/ نادية أمينة كاري.

- يركز الاهتمام على الاجراءات دون الاهداف.
- مركزية اتخاذ القرارات و ارتباطها بسلطة المدير بإمكانها إعاقة الحركة الانتاجية في حالة عدم كفاءة الادارة العليا.
- البطء في الانجاز جراء تقسيم المهام والأعمال واعتماد الأساليب والوسائل الروتينية المحددة مسبقا.

المحور الثاني: المدرسة الكلاسيكية

الموضوع الثاني : مدرسة العلاقات الإنسانية:

المحاضرة الأولى: إلتون مايو وتجارب الهاوثورن:

تمهيد:

لقد ظل اهتمام النظريات السابقة منحصرًا في إيجاد أفضل الطرق لاستخدام الموارد المادية والبشرية لصالح الإنتاج، أي للرفع من الإنتاجية، وبهذا أهملت هذه النظريات العامل الإنساني ولم تعطه حقه في التنظيم العلمي في المؤسسة، وكنتيجة فعلية لما أفرزه التنظيم العلمي للعمل، حاول بعض الباحثين استرجاع الجانب الإنساني للمنظمات و يظهر هذا من خلال عدة مدارس أهمها مدرسة العلاقات الإنسانية مع Elton Mayo.

1- أعمال "إلتون مايو" Elton Mayo:

اقترن مفهوم العلاقات الإنسانية مع اسم "إلتون مايو" Elton Mayo (1880-1949)، فمع تطور الآلات وتعميم التصور التaylorي للعمل، برزت ظاهرة الملل في أوساط العاملين، ويرجع هذا إلى خضوع الإنسان التام لنظام العمل المتسلسل ولقياس الوقت والحركات وتطبيق أوامر المهندسين والإدارة بكل صرامة أي اعتبار الإنسان كآلة لا أكثر ولا أقل. هذا ما دفع العمال إلى محاولة المقاومة المستمرة عن طريق التباطؤ في العمل والغيابات المتكررة، وحيال هذا الوضع لم يقف مسئولوا المؤسسات مكتوفي الأيدي، بل طلبوا التدخل السريع من طرف علماء النفس والاجتماع على حد سواء، و هذا حدث فعلا في شركة Western Electric، والتي طلب مديرها من Elton Mayo التدخل بمعية فريق من الباحثين و قاموا بعدة تجارب في الفترة الممتدة ما بين 1927-1932، والتي كانت في الأصل تهدف لدراسة علاقة العامل بعمله أو استعمال التطورات التقنية للرفع من نسبة الرضا في العمل و العلاقات الاجتماعية.

2- تجارب الهاوثورن:

وتتلخص التجارب المشار إليها أساسا في أن كل تغير لظروف العمل (درجة الحرارة، الرطوبة، وقت الراحة...) وكيفما كانت طبيعته (سيئ أو حسن) إلا وأدى إلى ارتفاع الإنتاجية بشكل ملحوظ.

وقد أدت هذه التجارب إلى ظهور ثلاث نتائج ذات أهمية بالغة هي:

- عامل الاعتبار: و الذي سمي بعامل هاوثورن (l'effet howthorne)، فعمل الأجير يتحسن وترتفع مردوديته كلما أحس بالاهتمام والمراعاة، ففعاليته إذن مرتبطة بجانب العلاقات أكثر منه بالجانب الاقتصادي.

- عامل الجماعة (l'effet de groupe): العمل هو نشاط جماعي، فإذا أحس الأجير أنه يعمل بمنعزل عن الآخرين قلت إنتاجيته وفعاليته، في حين إذا عمل وسط جماعة (تلعب دور الرقابة الجماعية)، فسوف يؤدي هذا إلى تحفيزه وحرصه على أداء مهامه على أحسن وجه.

- عامل العاطفة (l'effet d'affectivité): و هذا هو الجانب الذي أظهرته دراسات "مايو"، وهو التنظيم غير الرسمي الموازي للتنظيم الرسمي داخل نفس المنظمة.

المحاضرة الثانية: ماري باركر فولت وأهمية التنسيق:

تمهيد

لا يمكننا انكار مجموع المساهمات التي حاول مجموعة من المفكرين اضافتها لنظريات التنظيم، خاصة تلك التي اهتمت بالجانب الانساني والسلوكي داخل المؤسسة.

➤ "ماري باركر فوليت" (1868-1933):

مارست فوليت العمل بالخدمة الاجتماعية أين ركزت اهتمامها على دراسة الصراع داخل التنظيم وأهمية التنسيق بين المكونات المادية و البشرية من جهة و بين جهود العناصر البشرية من جهة أخرى، وأثر ذلك على إنجاز العمل وأداء العاملين، وقد خلصت الى فلسفة خاصة في التنظيم.

➤ فلسفة "باركر" التنظيمية:

يمكن ايجازها فيما يلي:

1. يرتبط نجاح أي تنظيم بمدى امكانية أعضائه على التنسيق بين جهودهم و هو السبيل أو الطريقة المثلى نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وقد أكدت باركر على أربعة جوانب مهمة للتنسيق:

- الاتصال المباشر بين الافراد.
- الاستمرارية في التنسيق.
- التركيز على أهمية التنسيق بالنسبة للعمل الجماعي.
- أن يشتمل التنسيق كافة التفاعلات و العلاقات المتبادلة ولكل جوانب المواقف.

2. ولأجل نجاح عملية التنسيق تشترط باركر أيضا حل كل النزاعات وتسوية الخلافات التي من شأنها أن تعيق التنظيم وتعرقل حركته الانتاجية نحو تحقيق الأهداف، مؤكدة في نفس الوقت على اعتماد الرأي الوسيط عن طريق التكامل بين الآراء لا عن طريق السلطة.

3. كما تفترض ضرورة وجود قيادة ادارية غير متسلطة مقبولة من طرف مجموعة الأفراد التي تكون تحت قيادتها.

تشير "باركر" إلى أن القيادة والسلطة والقوة في المنظمة هي مفاهيم ديناميكية متغيرة بتغير المواقف وحسب الظروف والقادة والاتباع، فالسلطة هي تكامل وتماسك المجموعة في العمل.

4. ركزت باركر كذلك من خلال فلسفتها الاجتماعية في التنظيم على مفهوم أساسي هو مفهوم الجماعة والذي نادت باعتماده في المنظمات الصناعية والسياسية.

المحاضرة الثالثة: "تشستر برنارد" ونظرية القبول:

تمهيد:

يعتبر "تشستر برنارد" من المفكرين الأوائل الذين دعوا إلى دراسة التنظيم من وجهة النظر السلوكية وذلك بعد نجاح التيار العلمي في دراسة الأفراد داخل بيئة العمل، حيث اتجه العديد من العلماء السلوكيين إلى استخدام العلوم الاجتماعية المختلفة في الإدارة مثل الانثروبولوجيا، علم النفس، علم الاجتماع. وقد كان "تشستر برنارد" من السابقين في ذلك منتجا بأفكاره تيارا جديدا في الدراسات التنظيمية عرف بالمدرسة الاجتماعية في الفكر التنظيمي والتي ركزت على فكرة التنظيم الاجتماعي الذي يقوم على تعاون الأفراد و تفاعلهم اجتماعيا داخل المنظمة، و قد أوضح ذلك من خلال مؤلفه وظائف المدير التنفيذي 1938.

– وظائف المدير التنفيذي حسب "تشستر برنارد":

1. وضع و تحديد أهداف وأغراض التنظيم و تعريف العاملين بهاز
2. وضع نظام للاتصال يساعد على تأسيس نظم متعاونة.
3. دور المدير للنهوض بالجهود اللازمة لتسيير حركة النظام.

وفيما يخص التنظيم:

1. أهمية الفرد في التنظيم، حيث يسميه العنصر الاستراتيجي، و يؤكد على ضرورة الاهتمام برغبات الافراد التي يجدها ضرورية للمساهمة في النظام التعاوني، و بناء على ذلك يشير تشستر برنارد الى الحوافز الايجابية معنوية و مادية.
2. يرتبط مفهوم السلطة داخل التنظيم عند برنارد بتحديد جوانبها الذاتية و الموضوعية، حيث تمثل الجوانب الذاتية قبول السلطة من جانب الافراد العاملين ، أما الموضوعية فتتمثل في طبيعة الأوامر و الاتصالات، حيث أن سلطة قبول أو رفض هذه الأوامر والانصياع لها هي بيد الافراد العاملين و هو ما تعبر عنه **نظرية القبول** عند "تشستر برنارد".
3. يمثل الهيكل التنظيمي هيكلًا لاتخاذ القرارات مع التأكيد على أهمية الاتصالات والتي يجب تحديد خطوطها وتوضيحها للجميع، قصر هذه الخطوط نسبيًا كما يشترط "برنارد" كفاءة الأفراد في مراكز الاتصال بحيث تمر المعلومات على جميع مراكز خط الاتصال.

المحور الثاني: المدرسة الكلاسيكية

الموضوع الثالث: المدرسة السلوكية

المحاضرة الأولى: نظريات الحاجات:

تمهيد:

لقد أشار "مايو"، ضمن أبحاثه إلى الرجل الاجتماعي المدفوع برغبة لإقامة علاقات طيبة مع الآخرين، في حين يركز السلوكيون أمثال "ماسلو" و"ماكجريجور" على مفهوم "الرجل المحقق لذاته" والذي يعتبر أكثر دقة في شرح دوافع الأفراد، حيث أنه يفترض وجود ترتيب هرمي لاحتياجات الأفراد والتي على أساسها يتمكن المدير من استعمال وسائل مختلفة لزيادة دافعية المرؤوسين. لكن السلوكيين أشاروا فيما بعد إلى عدم كفاية هذا المفهوم لشرح العوامل التي تزيد من دافعية الأفراد في بيئة العمل، ومن ثم قدموا النموذج الأكثر واقعية للدوافع: هو الرجل المعقد. ويقترح هذا النموذج أن ردود أفعال الأفراد حيال نفس المواقف يمكن أن تكون مختلفة أو متشابهة في مواقف مختلفة، ومن ثم فعلى المدير أن يقوم بتفصيل المؤثرات حسب احتياجات الأفراد. وفيما يلي عرض لأهم النظريات وأبرز المنظرين في هذه المدرسة.

1- هرم "ماسلو" للحاجات:

بعد تعميم التنظيم العلمي للعمل والعلاقات الإنسانية، تحددت أهمية عامل مهم في تنظيم العمل و هو عامل الاحتياجات في العمل وتعددتها، و تتميز هذه الاحتياجات بأبعاد اجتماعية، مادية و نفسية و في هذا الصدد يمكننا ذكر نظرية الاحتياجات عند الإنسان و التي تعود إلى عالم النفس إبراهيم ماسلو A.Maslow. حيث نشر هذا الأخير كتابا تحت عنوان « Motivation and personality » الدوافع والشخصية"، يصف من خلاله مجموعة من الاحتياجات الإنسانية، يعتقد

بأنها ثابتة والتي ينوه بأهمية الاستعانة بها في حالة تصميم نماذج تهدف إلى تحقيق المردودية، وقد جعلها "ماسلو" على شكل هرم قاعدته الاحتياجات الفيزيولوجية وقيمتها التحقيق الذاتي.

2- نظرية ذات العاملين لـ "هرزبرغ":

كما يمكننا إدراج أعمال "هرزبرغ" F. Herzberg الذي أدخل نمطا جديدا في تنظيم العمل والمنظمة، وانطلق من ملاحظته لظاهرة "التفاوت التكنولوجي" التي بدأت تعرفها بعض المنظمات، عندما تأكد أن التطور التكنولوجي أصبح يفوق بكثرة و بسرعة قدرات العمال على مواكبته والاستجابة إلى متطلباته، ولذا اقترح هذا المؤلف تنظيما للعمل يتجاوب مع الأدوار الجديدة التي فرضتها التطورات التكنولوجية على العمال،

ونقلا عن Maslow، يحاول Herzberg اقتصار هذه الاحتياجات على صنفين، بحيث يفترض بأن لكل عامل نوعان من العوامل تتناسب و هذه الاحتياجات وهي عوامل الرضا بالعمل وعوامل عدم الرضا للإنسان بعمله.

يعبر عدم الرضا بالعمل عن الطبيعة الحيوانية في الإنسان و ذلك حينما يعجز الفرد عن تحقيق حاجاته الفيزيولوجية و حاجته إلى الأمن بحيث تترجم هذه الحاجات في سلوك العمال بالمطالبة بالأجور و توفير شروط الأمن لتحقيق العمل، أما الرضا بالعمل فهو يظهر حينما تبرز عند الأفراد القدرة على تحقيق أهداف تسمح لهم بالارتياح النفسي و الرضا الشخصي بالإنتاجية.

اقتبس Herzberg إذن هذا النموذج بتفسيره للاحتياجات وحاول توظيفه في نمط جديد لتنظيم العمل و هو التنظيم الإنساني للعمل، و لهذا الغرض قام ببحث ميداني هدف إلى التعرف على عوامل الرضا بالعمل وعدم الرضا بالعمل، فتوصل إلى نتائج عديدة أهمها:

- أكدت النتائج المحصل عليها من خلال استجواب العمال أن عامل التحقيق الفردي هو العامل الأساسي الذي يتسبب للأفراد بالإحساس بالرضا لوضعيته.

محاضرات مقياس: "المقاربات الحديثة للتنظيم"

ماستر 01 إدارة الموارد البشرية

السداسي الأول

أ.د/ نادية أمينة كاري.

- في حين يتجلى عدم الرضا بالنسبة للأفراد عند ظهور مشكلة الأجور خاصة وهو العامل الأكثر قوة الذي يتسبب في هذا الإحساس.

3- نظرية "دوجلاس ماكجريجور" D. Mc Gregor:

يُعتبر "ماكجريجور" أحد رواد مدرسة العلوم السلوكية، ولعل أهم إسهاماته هي تلك المتعلقة أساسا بإعادة صياغة المفاهيم الخاصة بالفرد والطبيعة وتسليط الضوء على تلك الاختلافات الواضحة بين افتراضات الإدارة العلمية للعمل و مدرسة العلاقات الإنسانية في هذا الصدد.

وفي مؤلفيه، الأول تحت عنوان *La dimension humaine de l'entreprise* والثاني *La progression de l'entreprise*، اقترح نموذجين للتسيير، الأول صارم و الثاني مرن، من خلال نظريته X و Y.

أ- نظرية X:

- إن الإنسان العادي المتوسط بطبعه يكره العمل ويحاول تجنبه كلما استطاع.
- وكنتيجة للافتراض السابق، فإن معظم الأفراد لا بد من دفعهم للعمل عن طريق التهديد بالعقاب لكي يؤدي عملهم بطريقة مرضية ويبدلوا الجهد الكافي لتحقيق أهداف التنظيم.
- إن الإنسان العادي المتوسط يفضل أن يوجه بواسطة رؤسائه باستمرار ولا يرغب في تحمل أي مسؤولية وطموحاته محدودة للغاية، وهدفه الوحيد هو تحقيق الأمن.

ب- نظرية Y:

- يعتبر بذل الجهد الجسماني أو العقلي أمرا طبيعيا مثله في ذلك مثل الراحة أو ممارسة الرياضة البدنية. فالعمل يمكن أن يكون مصدرا للرضا أو مصدرا للعقاب.
- لا يمكن اعتبار الوقاية الخارجية و التهديد بالعقاب الوسيلتان الوحيدتان لتحقيق أهداف التنظيم، فالإنسان إذا ما التزم بأهداف محددة فإنه سيمارس الرقابة الذاتية ليحقق هذه الأهداف.

- إن الالتزام بتحقيق أهداف محددة هو نتيجة طبيعية للجزاء المرتبط بالإنجاز، وإن أهم عامل للجزاء هو تحقيق إنجاز الذات والذي يمكن أن يوجه ناحية تحقيق أهداف التنظيم.
- إن الإنسان العادي المتوسط يتعلم و يسعى إلى تحمل المسؤولية (تحت ظروف صحيحة وطبيعية)، وإن تفادي المسؤولية ونقص الطموح والتركيز على الأمان هي نتيجة للخيرات التي يكتسبها ليست طبيعة إنسانية.
- إن الطاقة المتاحة لممارسة درجة عالية من التخيل والابتكار لحل المشاكل التنظيمية موجودة في جميع الأفراد بصورة واسعة.

4- إسهامات وحدود المدرسة السلوكية:

- وجهت مدرسة العلوم السلوكية دراساتها نحو فهم أفضل للمجالات السلوكية مثل دوافع الأفراد، السلوك الجماعي، العلاقات المتداخلة في العمل وأهمية العمل للعنصر البشري داخل المؤسسات، هذه الإضافات ساعدت المديرين ومنحتهم فرصا ليكونوا أكثر حساسية و تفصيلا في معالجة الموضوعات المختلفة والمتعلقة بالمرؤوسين. فباعتراف النماذج السلوكية بالجوانب السلبية و الإيجابية لسلوك الأفراد داخل المؤسسة، توصلت إلى إرساء أفكار تدور أساسا حول التوفيق بين أهداف الأفراد وسلوكهم و أهداف المؤسسة، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:
- يعتمد سلوك الأفراد على اختلاف شخصياتهم و بالتالي اختلاف حاجاتهم المادية وغير المادية.
 - يمتلك الأفراد قدرات كافية فيهم، وهم على استعداد لاستخدامها إذا توافرت لهم الظروف المناسبة.
 - يستطيع الفرد أن يخضع سلوكه للانضباط الذاتي إذا أحس بتوافر ظروف الثقة فيه وفي قدراته.
 - يسعى الأفراد إلى التوفيق بين أهدافهم و أهداف العمل الذي يؤدونه.

محاضرات مقياس: "المقاربات الحديثة للتنظيم"

ماستر 01 إدارة الموارد البشرية

السداسي الأول

أ.د/ نادية أمينة كاري.

ومع هذا كله فإن المدخل السلوكي لم يتم إدراكه بصورة كاملة، حيث أنه لم يأخذ بعين الاعتبار فيما يتعلق بكيفية معاملة الأفراد داخل المؤسسات، هذا من جهة. ومن جهة أخرى، فإن السلوك الإنساني مجال معقد مما حال دون إيجاد حلول قطعية متفق عليها يمكن تقديمها كتوصيات للمدراء.

المحور الثالث: نظريات حديثة

الموضوع الأول: المقاربات النسقية

المحاضرة الأولى: مدرسة الأنساق المفتوحة أو النظرية السوسيو تقنية:

تمهيد:

تعتبر مدرسة الانساق المفتوحة اتجاهها نظريا مفتوحا، اذ ركزت على مبدأ الكل عوض الأجزاء المكونة لها، ظهرت في خمسينيات القرن الماضي في بريطانيا لتأخذ مكانة وحيزا أكبر من الدراسات النظرية و التطبيقية في الستينيات مما أدى الى انتاج العديد من الكتب والدراسات منها علم النفس الاجتماعي للمنظمة 1966 لكل من "دانيال كارتز" و "روبرت كوهين".

1- النظرية السوسيو تقنية:

إن المقصود بمدرسة الانساق المفتوحة هو النظر الى المنظمات ككائنات حية تطبق فيها بل وتخضع للقوانين البيولوجية، كما تمثل المنظمة على أنها تفاعل بين نظامين اجتماعي و تقني و هو التفاعل الذي يشكل في حد ذاته نظاما، وهو ما يضمن أيضا تحقيق مستوا جيدا للعلاقة بين التقنية والتنظيم ويلاحظ في هذا الاطار بأن منظري هذه المدرسة يقدمون تعريفا خاصا للمنظمة بوصفها تتداخل وتتشابك أي تؤثر و تتأثر بمحيطها، وذلك على اعتبارها نظاما مفتوحا.

2- مبادئ النظرية السوسيو تقنية:

يمكن تلخيصها فيما يلي:

- استيراد الطاقة: حيث يقوم الانساق المفتوح باستيراد طاقة من الخارج حدوده على شكل شكل مواد أولية ومعلومات.
- تحويل الطاقة: بعد استيراد الطاقة ي يقوم النسق بتحويلها إلى نوع آخر من الطاقة.
- تصدير المنتج: حيث يتم اعادة الطاقة في شكلها الجديد إلى المحيط ذاته.

محاضرات مقياس: "المقاربات الحديثة للتنظيم"

ماستر 01 إدارة الموارد البشرية

السداسي الأول

أ.د/ نادية أمينة كاري.

- الدورية: ويقصد بها استيراد ثم تصدير الطاقة من المحيط إلى النسق ثم من النسق إلى المحيط.
- اللاتلاشي: ضمان الاستمرارية وذلك لضمان استيراد الطاقة وتحويلها ثم تصديرها.
- المعلومات والتغذية الرجعية: من خلال جمع معلومات حول المحيط الذي سوف يصدر منه المنتج بالتالي تتمكن المنظمة من تقويم وتصحيح مسارها.
- الثبات النسبي: يمتاز النسق المفتوح بالانسجام أثناء عملية تبادل الطاقة مع المحيط، ما يمكنه من تحقيق ثبات نسبي.
- التخصص: مما يحقق فعالية و نجاعة أكثر.
- الاندماج و التنسيق: تحقيق الوحدة بواسطة المعايير.

3- نماذج تطبيقية للنظرية السوسيو تقنية:

3-1- تجارب امري و تريست بمعهد تافستوك:

بعد ادخال الآلات حيز الخدمة في مناجم الفحم في بريطانيا وبعد أن كان مفترضا انها سوف تؤدي الى زيادة في الانتاج، الا ان الملاحظ كان العكس، وبهدف تحديد أسباب ذلك، قام الباحثان سنة 1969 باجراء ملاحظات حول طريقة عمل فريق العمل اللذين كان العمل لديهما منظما بطريقتين مختلفتين تماما:

- المجموعة الاولى: و هي تعمل وفق مبادئ التنظيم العلمي للعمل ، و تميزت بتأدية مهام روتينية بسيطة، وجود صراعات داخلية، التغيب عن العمل، تخصص+ حوافز مادية فردية، كل هذا أدى إلى الاحساس بعدم الرضا دون التصريح به.

- المجموعة الثانية: تميزت هذه المجموعة بمبدأ اثناء العمل مما سمح للجميع في المشاركة بإبداء ارائهم في كيفية اداء مهامهم، كما أن اعضائها حظيو بالتشجيع، مما سمح لهم بالإبداع في العمل و زيادة الانتاجية.

محاضرات مقياس: "المقاربات الحديثة للتنظيم"

ماستر 01 إدارة الموارد البشرية

السداسي الأول

أ.د/ نادية أمينة كاري.

وعليه وأمام الاختلال الوظيفي الحاصل ضمن أعضاء المجموعة الأولى، اقترح فريق الباحثين تعميم إعادة تنظيم العمل، وكان على فريق عمل انجاز المهام الضرورية لتحقيق أهداف العملية الانتاجية، بالمقابل كانت هناك مكافأة على الانتاج يتم توزيعها على العمال في جماعات شبه مستقلة. أي نموذجاً للتنظيم يكون أكثر تنظيمًا و تضامناً مع استقلالية ذاتية، المشاركة في المسؤولية واتخاذ القرارات، الرفع من دافعية العمال، حيث يحتاج العمال إلى اعتماد العمل في جماعات من أجل تحفيز القدرة لديهم على حل المشاكل، بالإضافة إلى إثراء العمل وتنوع الكفاءات بدلا من التخصص الشديد في العمل كما نادت له التaylorية والتنظيم البيروقراطي.

ولعل أهم إنتاج فكري ومعرفي هو رصد مظاهر التغيير في تنظيم الجماعة جراء الاختراعات التكنولوجية، وبالتالي تأثيرها في طبيعة العلاقات بين العمال.

المحور الثالث: نظريات حديثة

الموضوع الأول: المقاربات النسقية

المحاضرة الثانية: مقاربات التحليل الاستراتيجي:

تمهيد:

حاول أصحاب هذا الاتجاه القضاء الضوء على أهمية تحليل نسق العلاقات بين الفاعلين داخل التنظيم، و عليه فقد جاء هذا الاتجاه لتحديد وتأطير الدراسات السوسولوجية للتنظيم فيما عرف بمنطق الفعل، أين الفرد العامل ليس محفزا فقط بالعائدات و ليس مجرد فاعل بسيط و الذي يستجيب لمتغيرات بسيطة، إنما هو فرد حر يمكنه اتخاذ قراراته، خاصة اذا كانت البيئة العامة للعمل لا تسمح له بتطوير عقلانيته الخاصة في العمل و جعلها محدودة، وهنا يلجأ هذا العامل أو الفاعل الى استراتيجيات معينة يراها هو مناسبة لتحقيق أهدافه من أجل خلق عقلانية خاصة لتأدية العمل والمهام محققة في نفس الوقت أهدافه ومشبعة لحاجاته.

1- التنظيم كبناء اجتماعي ديناميكي:

أنشأ "ميشال كروزيه" رفقة "فريدبرغ" في ستينيات القرن الماضي مركز سوسولوجيا التنظيمات (CSO)، أين ركزا على دراسة ظاعرة السلطة داخل التنظيمات وأصدر كروزيه حينها مؤلفه ظاهرة البيروقراطية في 1964، أثبت خلاله أن علاقات السلطة لا تتحدد فقط وفق العلاقات التراتبية: حيث يبحث الأجير عن السبل لتضييق دوائر الشك وذلك لممارسة تأثيراته و تطوير استراتيجياته.

وفي 1977 كتب الفاعل والنسق بالاشتراك مع "فريدبرغ"، وقد حاولا من خلال هذا المؤلف:

— أن يبين عدم فعالية النموذج البيروقراطي خاصة فيما يتعلق بعلاقات السلطة و التي من شأنها أن تحول دون امكانية التنظيم من التخلص من الانحلال الوظيفي، كما أن النموذج

البيروقراطي قد أهمل تأثير هذه العلاقات على الأجير و كذا الاستراتيجيات التي يمكن لهذا الأخير تبنيها وتطويرها.

— أن يثبتا أن الأجير ليس تابعا لبيئة العمل بل هو فاعل استراتيجي داخل التنظيم أين يسعى من خلال عقلانية خاصة الى الحصول على أفضل حصة، و عليه فإن السلطة الفعلية لكل فرد داخل التنظيم ترتبط بمدى امكانيته و كفاءته في تقليص و تضيق حيز الشك داخل التنظيم.

— ومن خلال التجربة العملية للعمال ، فقد توصلنا الى القول بأن العمال يلجأون الى انشاء مجموعة من العلاقات فيما بينهم أو لنقل نسق من العلاقات أو كما أسماها كروزيه نسق الفعل المجرد و الذي من شأنه أن يسمح لهم بحل مشاكلهم اليومية، و عليه فإن هذا النسق هو البناء الاجتماعي الذي تحدث عنه كروزيه.

وعليه فان السلطة لا ترتبط بالتسلسل الهرمي، و انما بكفاءة التحكم في حيز الشك، سلطة الخبرة، و مصدر المعلومة و القدرة على التواصل، و بالتالي فقد عمد كروزيه الى التمييز بين 4 مصادر للسلطة:

- سلطة الخبرة.
- سلطة مرتبطة بالمعلومة و الاتصال.
- سلطة مرتبطة بقواعد التنظيم .
- سلطة مرتبطة بمدى امكانية التحكم في الالايقين و تسييره.

2- نظرية القواعد والضبط الاجتماعي:

صاحب هذه النظرية هو "ج.ر.رينو" وهو عالم اجتماع فرنسي نشر سنة 1989 "قواعد اللعبة الفعل الاجتماعي والضبط الاجتماعي"، وقد حاول من خلاله تحليل بناء الفعل داخل التنظيم على اعتباره كل منظم أين تظهر ألعيب و استراتيجيات الفاعل. كما بين أن أي تنظيم يعمل بصورة دائمة و مستمرة على وضع قواعد تمثل ضابطا اجتماعيا داخل التنظيم بحيث تساهم هذه العملية في الانتقال من مرحلة الاستراتيجيات والحيل (اللعب) الفردية للأجراء نحو بناء اجتماعي و فعل جماعي. ومن هنا وتدرجيا تعمل الجماعة والفعل الجماعي على عملية الابتداء انطلاقا من هذه القواعد عن طريق التفاوض وفرض ضبط اجتماعي خاص بها، بحيث تسمح هذه القواعد بالمبادلات، الاتصالات، وجود نزاعات داخل الجماعة الاجتماعية داخل التنظيم.

3- منطق الفعل لـ "برنوخ" Bernoux:

عمل "بيرنوخ" على فهم وتحليل الدلالة التي يعطيها الفاعل لفعله، والذي لا يرتبط فقط بالموقف الذي يواجهه الفاعل وإنما ما يمكن لهذا الأخير من استغلاله وإدراجه وفق خبرته في العمل.

وعلى هذا الأساس فإن منطق الفعل هنا سوف يسمح ببناء بانشاء اتفاقيات ضمنية وصریحة داخل التنظيم، وضع معايير... كما من شأنه أن يخلق نزاعات بين الفاعلين، بين الجماعات، داخل التنظيم، خاصة أولئك الذين ليس لديهم نفس المعايير والذاكرة الجماعية ولا حتى نفس التجارب.